

การรบในอนาคต

กรณีศึกษาเรื่องการรบในอนาคตนี้ ถึงแม้ว่าเป็นเรื่องสมมุติ แต่คุณลักษณะต่างๆ ของตัวบุคคลในเรื่องทั้งนายทหาร, นายสิบ และพลทหารเป็นคุณลักษณะที่มีอยู่จริงในชีวิตทหาร เหตุการณ์ในเรื่องไม่ว่าจะเป็นความตื่นตระหนก หรือการรบอย่างพลีชีพเป็นเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในการรบจริงครั้งแล้วครั้งเล่าในประวัติศาสตร์การสงคราม นอกจากนั้นสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำตลอดทั้งเรื่องก็เป็นสถานการณ์ที่เคยเกิดขึ้นจริงทั้งในที่ตั้งหน่วยปกติและในสนาม

จุดสำคัญของเรื่องนี้อยู่ที่ความเข้าใจในเรื่องมิติของความเป็นมนุษย์ (Human Dimension) ที่เกี่ยวกับการรบ ซึ่งได้แก่ ความเชื่อมั่น (Confidence), ขวัญ (Morale), ความกล้าหาญ (Courage), ความรู้รักบ (Will to fight)

วิธีการของผู้นำที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดสิ่งดังกล่าวขึ้นได้ในจิตวิญญาณของมนุษย์นั้นยังไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม นับตั้งแต่มนุษย์เริ่มทำสงคราม ดังนั้นท่านควรอ่านเรื่องนี้เสมือนเป็นเรื่องจริง ความมุ่งหมายก็คือเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าผู้นำทางทหารที่ต้องการ สำหรับสนามรบในอนาคตนั้นควรเป็นเช่นใด?

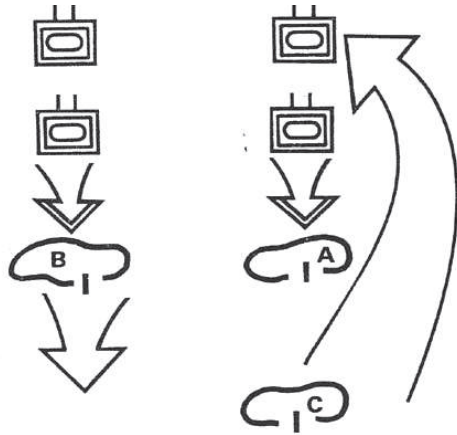
ขณะที่อ่านขอให้มุ่งตอบคำถามดังนี้

- ผู้นำแต่ละคนได้ทำในสิ่งที่ตนรับผิดชอบ ได้แก่ การนำหน่วยให้บรรลุภารกิจ และดูแลทุกข์สุขผู้ใต้บังคับบัญชานั้นอย่างไร?
- ผู้นำในกองร้อยบราวัว และกองร้อยชาร์ลมีวิธีการเหนียวนาทหารของเขาให้กล้าหาญและรุกรบอย่างไร?
- การกระทำใดของผู้นำที่ทำให้ทหารตื่นตระหนกและเสียชีวิต?
- การกระทำใดของผู้นำที่ทำให้การรบประสบชัยชนะ?

พันตรี แจ็ค วิลเลียม (Jack Williams) ถูกพลขับของเสนานิการกองพลปลูกตั้งแต่เวลาตีสามของวันที่ ๑๐ เมษายน แจ้งให้รับเข้าพบด่วน เพราะเกิดเหตุการณ์สับสนขึ้นในกองพันทหารราบที่ ๑ - ๓๘๓

พันตรี วิลเลียม, ผู้ช่วยนายทหารจเรกองพล ยันกายลุกขึ้นนั่งมือคว่ำหาไฟฉาย รีบแต่งเครื่องแบบอย่างลวกๆ แล้วเดินไปยังเตียงของเสนานิการกองพล

DIAGRAM
SHOWING THE
PANIC OF
B COMPANY
AND THE ATTACK
OF C COMPANY



เสนาริการนั้งอยู่ทีโตะสนาผซึ่งเต้ผไปด้วเอกสารรายงาน เหตุการณ่ต่างๆ เขาถูแกลงไปมากตั้งแต่ข้าศึกเข้าตีเมื่อ ๓ วันก่อน เพียงข้าศึกเข้าตีครั้งแรกก็เจาะแนวตั้งรับเข้ามาได้ แต่กองหนุนของกองพลสามารถตีโต้ตอบ และผลักดันข้าศึกออกไปได้ทางทิศตะวันออก และดูเหมือนว่า จากนั้นไป การรบจะหยุดลงชั่วคราวเป็นเวลาประมาณวันหรือสองวันก่อนที่ข้าศึกจะทำอะไรต่อไป แต่ พันตรี วิลเลียม รูสสิกราวกับว่าการสงครามได้ผ่านมาแล้วเป็นปี “แจ๊ค ผมมีงานให้คุณทำ เราเคยคิดว่ากองพันทหารราบที่ ๑ - ๓๘๓ เป็นกองพันที่ดีที่สุดของเรา เราวางกำลังกองพันนี้ในบริเวณที่เราคิดว่าจะเป็นความพยายามหลักในการเข้าตีของข้าศึก แต่อย่างที่คุณเห็นนี้ไง บริเวณที่กองพันนี้ถอนตัวมา” เสนาริการเล่าเรื่องที่เกิดขึ้นในกองพันทหารราบที่ ๓ - ๓๘๓ ให้พันตรี วิลเลียม ฟิงโดยใช้แผนที่สถานการณ์ประกอบคำอธิบาย

“การตั้งรับประกอบด้วย กองร้อยอัลฟาและบราโวในแนวหน้า กองร้อยชาร์ลีสเป็นกองหนุน ทั้งสามกองร้อยดัดแปลงภูมิประเทศในที่มั่น ตั้งรับเป็นอย่างดี ทั้งกองร้อยอัลฟา และบราโวถูกระดมยิงจากปืนใหญ่ ข้างคอกอย่างหนักในปริมาณพอๆ กันและทั้งสองกองร้อยสูญเสียกำลังพล เพียงเล็กน้อยในจำนวนพอๆ กัน แต่ที่แตกต่างกันมากคือในขณะที่กองร้อย อัลฟาสู้รบอย่างเหนียวแน่น และสามารถรักษาที่มั่นเอาไว้ได้ แต่กองร้อย บราโวกลับแตกตื่น และวิ่งหนีทันทีที่เห็นรถถังเข้าศึกเพียงครั้งแรก จึงทำให้เกิดช่องว่างขึ้นในแนวตั้งรับของกองพลเป็นเหตุให้ข้าศึกเข้าตีเจาะ บริเวณนั้น กว่าเราจะหยุดมันลงได้ข้าศึกก็รุกเข้ามาในพื้นที่ของกองพล แล้ว ๓,๐๐๐ เมตร

เมื่อดูเหมือนว่ากำลังจะถูกข้าศึกเข้าตีทั้งกองพัน ผู้บังคับกองพัน จึงสั่งกองร้อยชาร์ลีสซึ่งเป็นกองหนุนเคลื่อนที่แทรกเข้าไปในช่องว่างระหว่าง หน่วยของข้าศึกที่เจาะเข้ามาในระลอกแรก และให้ชุมโจรมติทางปีกต่อกำลัง ข้าศึกอีกหนึ่งกองพันที่กำลังติดตามเข้ามาไม่ให้ไหลบ่าทะลักเข้ามา เพิ่มเติมกำลังกันได้ เพียง ๑๐ นาทีข้าศึกกองพันนั้นก็ถูกตัดขาดออกจากการ รบ รถถังและรถสายพานลำเลียงพลถูกทำลายลงถึง ๓๐% ส่วนกองร้อย ชาร์ลีสถอนตัวกลับเข้าแนวตั้งรับโดยสูญเสียกำลังพลเพียงเล็กน้อย มันเป็นเรื่องเลวร้ายที่สุดเท่าที่ผมเคยได้ยินมา ฟังดูแล้วกองร้อยบราโวกองร้อย เดียวเกือบทำให้เราแพ้ก้นหมัดทั้งกองพล ดีที่ว่ากองร้อยชาร์ลีสเข้ากอบกู้ สถานการณ์เอาไว้ได้

“ผมอยากรู้ว่าเพราะเหตุใดกองร้อยบราโวถึงได้เกิดความ ระส่ำ ระสายอย่างนั้น และจะแก้ไขปัญหานี้อย่างไร? คุณรีบไปดูและหาความ จริงมาให้ได้ว่าสถานการณ์สู้รบนี้นั้นเป็นอย่างไรกันแน่? ตอนนี้กำลังของเรา ทุกส่วนกลับเข้าที่ตั้งเดิมกันหมดแล้ว ผมอยากให้คุณไปสอบถามทั้ง

นายทหาร, นายสิบ และพลทหารให้เขาทบทวนภาพการรบใหม่ คำถามสำคัญคือ อะไรเป็นสาเหตุให้กองร้อยบราโว่แตกตื่นระส่ำระสาย? มีปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้นำหรือไม่? เหตุใดกองร้อยชาร์ลิจึงรบได้ดี? และใช้ยุทธวิธีอะไร? ”

“ผู้บังคับกองพัน คือ พันโท รอสส์ แต่เขายังอยู่ในโรงพยาบาลสนาม เพราะบาดเจ็บจากกระสุนปืนใหญ่เข้าศึกตั้งแต่สิ้นสุดการรบคราวก่อน ส่วนรองผู้บังคับกองพันยังหายสาบสูญ ดังนั้น ผอ.๓ (นายทหารฝ่ายยุทธการและการฝึก) จึงทำการแทนจนกว่า พันโท รอสส์ จะกลับมา แพทย์แจ้งว่าเขาจะสามารถกลับหน่วยได้ภายในวันสองวันนี้ แต่เราจำเป็นต้องรู้ให้เร็วที่สุดว่าควรทำอะไรโดยไม่สามารถจะคอยได้นานขนาดนั้น คุณต้องไปที่กองพันโดยตรง พวกเขารู้กันแล้วว่าผมสั่งให้คุณไปรวมทั้งกองพลน้อยด้วย คิดว่าทุกคนคงให้ความร่วมมือกับคุณ ที่อาจจะไม่ร่วมมือก็เห็นจะเป็นผู้บังคับกองร้อยบราโว่นั่นแหละ เมื่อจบภารกิจแล้วให้รายงานผลการสอบสวนให้ผู้บังคับกองพัน และผู้บัญชาการกองพลน้อยทราบด้วย ทำให้ดีที่สุดที่จะให้ได้ความจริงซึ่งอาจหมายถึงความสำเร็จ หรือล้มเหลวของเรานี้จะรบต่อไปในอนาคต เอาคำตอบกลับมาให้ผมเร็วที่สุดเท่าที่คุณจะทำได้ มีข้อซักถามหรือไม่?” “ไม่มีครับ”

พันตรี วิลเลียม ทำงานกับเสนาธิการกองพลมา ๒ ปีแล้ว รู้ดีว่าเสนาธิการอยากรู้อะไร และเขาก็รู้ดีว่าจะหาคำตอบที่เป็นความจริงได้อย่างไร? เขาคิดในใจขณะกำลังขับรถไปยังที่มั่นตั้งรับของกองพันว่า นายทหาร และนายสิบคนใดก็ตามที่เข้าใจ และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองย่อมสามารถรู้สึกได้โดยไม่ยากถึงความเป็นจริง สิ่งเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึก

พันตรี วิลเลียม พบกับร้อยเอก อัลเดน ผู้บังคับกองร้อยบราโว่ในบังเกอร์ ซึ่งดูเหมือนกำลังจะมีข้อโต้แย้งและดูเหมือนจะไม่พอใจที่กองพล

ส่งผู้ช่วยนายทหารจเรมาตรวจสอบตนเอง หลังจากพยายามพูดให้สบายใจแล้ว พันตรี วิลเลียม ก็ขอให้ร้อยเอก อัลเดน ได้อธิบายสถานการณ์รบที่เกิดขึ้น

คำตอบเริ่มต้นด้วยความลึกลับว่า “ผมไม่ชอบพื้นที่ที่ ฝอ.๓ มอบให้ผมวางกำลังตั้งรับ เพราะเขาไม่ชอบผมจึงแกล้งแบ่งมอบพื้นที่ที่แย่มากที่สุดให้กองร้อยของผม แต่ผมก็ได้บอกกับผู้บังคับหมวดทุกคนให้ทำอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ที่มั่นตั้งรับของกองร้อยผมล้ำไปข้างหน้าหน่วยอื่นๆ ตั้งหลายร้อยเมตรทำให้ล่อแหลมต่อการเข้าตีมากกว่าหน่วยอื่น”

“ผมจำเป็นต้องวางอาวุธต่อสู้รณถึงทางปีกห่างจากแนวตั้งรับออกไปอีกหลายร้อยเมตรเพื่อให้สามารถยิงรณถึงข้าศึกได้ตั้งแต่ระยะไกล เมื่อผมมอบภารกิจ ปรากฏว่าพลประจำอาวุธต่อสู้รณถึงกลัว และจะไม่ปฏิบัติตาม ผมจึงสั่งให้ทำตามนั้น และอย่าแสดงความซื่อสัตย์ให้เห็นกับได้ส่ำทับด้วยว่า หากบกพร่องผมจะรายงานความผิดส่งขึ้นศาลทหาร”

“ขณะนี้ผมกำลังรายงานความผิดของผู้บังคับตอนต่อสู้รณถึงสองคนซึ่งเป็นต้นเหตุให้กองร้อยเกิดความระส่ำระสาย เพราะเมื่อเห็นรณถึงข้าศึกทั้งสองคนยิงอาวุธเพียงคนละนัด นอกจากจะพลาดเป้าแล้วยังถอนตัวหนีอีก ทหารในแนวตั้งรับเห็นทั้งสองคนถอนตัวออกมาต่อหน้ารณถึงข้าศึกก็ตื่นตกใจ และพากันเข้าใจผิดต่อๆ กันไปเป็นลูกคลื่นก็เพราะทหารเลวสองคนนี้ไม่ยอมปฏิบัติตามหน้าที่ของตัวเอง”

“ผมพยายามเรียกผู้หมวดปืนเล็ก แต่วิหุยก์ถูกข้าศึกส่งสัญญาณคลื่นรบกวน กระสุนปืนใหญ่ข้าศึกตกเต็มหน้าแนว รณถึงข้าศึกมุ่งหน้าเข้ามาหาแนวตั้งรับ ทุกคนเข้าใจเอาเองว่าน่าจะได้เวลาถอนตัวเข้าสู่แนวที่มั่นรบหน่วงเวลาแห่งใหม่แล้ว แต่ก็รู้ไม่แน่ชัดว่าที่มั่นแห่งใหม่นั้นอยู่ไหน และจะใช้เส้นทางใดไปยังที่มั่นนั้น ระหว่างนั้นกำลังทหารก็ถูกเปิดเผยต่อการ

ยิ่งของข้าศึกทำให้เราสูญเสียกำลังพลไปจำนวนมาก และยังทำให้ทุกอย่างมีแต่เลวร้ายลง”

“ผมได้สั่งให้ทุกหน่วยลาดตระเวนเส้นทางถนนตัวไปยังที่มั่นรบ
 หนึ่งเวลา ผมย้ำว่าถ้าผมยังไม่สั่งห้ามถอนตัวโดยเด็ดขาด หากการติดต่
 สื่อสารทางวิทยุถูกตัดขาด ทุกคนต้องรู้ว่าสัญญาณถอนตัวคือ พลสีขาวยสองข้อ
 ผม...” เสียงของร้อยเอก อัลเดน เริ่มสั่นเครือ “ผม...ควบคุมหน่วยไม่ได้อยู่
 ระยะหนึ่ง ผมไม่รู้จะอธิบายอย่างไร พวกผู้บังคับหมู่ก็ควบคุมหมู่ของตัวเอง
 ไม่ได้ ทุกคนมีแต่ความอ่อนแอ”

ร้อยเอก อัลเดน พยายามฝืนความรู้สึก ใบหน้าแดงก่ำ น้ำตาคลอ
 “ความจริงก็คือทั้งนายสิบ และพลทหารทั้งหมด ผมไม่เคยเชื่อใครได้เลย
 แม้กระทั่งผู้บังคับหมวดเป็นเล็กคนหนึ่ง ทั้งหมดเป็นพวกที่ยังยึดติดอยู่กับ
 ความเป็นชาวบ้านทั่วไป ไร้ความคิด และโง่เขลา วิธีเดียวที่จะบังคับบัญชา
 คนพวกนี้ได้ต้องทำให้กลัวถึงจะยอมเข้าใจ”

“ผมบังคับบัญชากองร้อยของผมมาได้อย่างดีจนกระทั่งมีทหาร
 เลวๆ ทำคนร้องเรียนกับนายทหารจเรกองพลว่าผมบังคับบัญชากองร้อย
 ด้วยความกลัว และการลงโทษหนัก ผลของการพิจารณาข้อร้องเรียนก็คือ
 ผู้บังคับกองพันสั่งให้ผมลดหย่อนการลงโทษให้เบาลง และสั่งให้ผมจัดการ
 สัมมนาภาวะผู้นำภายในหน่วยโดยให้นายสิบ และพลทหารเข้าร่วม โดยให้
 พูดจากันในเรื่องต่างๆ ให้เกิดความเข้าใจ ผมได้พยายามแล้ว แต่ทั้งหมดที่
 ได้ฟังจากพวกนั้นก็คือการบ่นๆ มันเป็นเรื่องที่เสียเวลาเปล่า ผมยังรู้สึกเสียใจ
 จนถึงวันนี้ที่ลดหย่อนผ่อนปรนการลงโทษสถานหนัก”

“คนพวกนี้จะกล้าหาญในการรบก็ต่อเมื่อรู้สึกกลัวผมมากกว่า
 กลัวข้าศึก ที่ผมล้มเหลวก็เพราะว่าผมไม่ได้ทำให้เขากลัวผมมากพอ ผม
 รู้ว่าอาชีพของผมนั้นมีสายการบังคับบัญชา แต่หากผู้บังคับกองพันและ

ผู้บัญชาการกองพลน้อยให้โอกาสผมอีกครั้งหนึ่ง ผมจะบังคับบัญชาเต็มอำนาจ และมั่นใจได้เลยว่ากองร้อยของผมจะไม่มีใครหนีอีกเป็นอันขาด”

พันตรี วิลเลียม กล่าวขอบคุณ จากนั้นเดินต่อไปในพื้นที่ของกองร้อยสนทนากับผู้บังคับหมวด, นายสิบ และพลทหาร ผู้บังคับหมวดปืนเล็กที่เหลือนสองคนกับนายสิบประจำหมวดเพียงคนเดียวที่รอดชีวิตเล่าเรื่องราวคล้ายกับร้อยเอก อัลเดน ทุกคนเล่าถึงสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นว่ามันเป็นไปอย่างรวดเร็วอย่างไร ก่อนการรบทุกคนต่างรู้สึกหวั่นใจอย่างไร ไม่มีใครมั่นใจในผลสำเร็จของการสู้รบ พวกเขารู้เรื่องความเป็นปฏิปักษ์ระหว่างผู้บังคับกองร้อยกับ ผอ.๓ ของกองพันอยู่เหมือนกัน และเข้าใจว่าเพราะเหตุนั้น ผอ.๓ จึงมอบพื้นที่ที่อันตรายที่สุดให้กับกองร้อยบราโว่อย่างที่ร้อยเอก อัลเดน เคยพูด และยอมรับด้วยว่าเมื่อวิหุยก์ใช้การไม่ได้ กองร้อยก็ไม่มีวิธีติดต่อสื่อสารอื่นๆ อีกเลย

แนวตั้งรับถูกระดมยิงด้วยปืนใหญ่อย่างหนักหน่วง ตรวจการณ์ไปข้างหน้าก็เห็นแต่รถถัง รถถัง และรถถัง รุกเข้ามาคั่นแล้วคั่นเล่า ซึ่งเป็นภาพที่ทำให้ลายขวัญทหารอย่างรุนแรง ขณะเดียวกันก็มีข่าวลือแพร่สะพัดว่าเส้นทางถอนตัวถูกตัดขาด และจู่ๆ ก็ได้ยินคำบอกต่อๆ กันมาว่าให้รั้งหน่วงไปอยู่ที่นั่นต่อไป พวกเขาพยายามควบคุมการเคลื่อนที่ แต่ไม่สำเร็จเพราะความกลัว, ความสับสนอลหม่าน และความตายได้เข้าครอบงำแทนการควบคุมบังคับบัญชาตั้งแต่ก้าวแรกที่เริ่มถอนตัว

**POOR TRAINING
CAUSES LACK OF
CONFIDENCE
WHICH CAN LEAD
TO PANIC**



จากคำสัมภาษณ์เหล่านั้น พันตรี วิลเลียม รวบรวมภาพต่อขึ้นเล็ก ขึ้นน้อยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำของร้อยเอก อัลเดน เข้าด้วยกัน ก็พอจะทราบว่าร้อยเอก อัลเดน นั้นเป็นนายทหารที่มีความมุ่งมั่นสูง ทำงานหนัก อุทิศตนให้กับหน้าที่ และต้องการให้กองร้อยของเขาเป็นกองร้อยที่ยอดเยี่ยม การลงโทษเป็นไปโดยสถานหนัก และเขาพยายามเสมอที่จะไม่เลือกที่รักมักที่ชัง และให้ความยุติธรรม เขามีความรู้ความสามารถในเรื่องอาวุธและยุทธวิธีต่างๆ เป็นอย่างดี เมื่อมองเฉพาะคุณลักษณะภายนอกแล้ว เขาคือภาพลักษณ์ของผู้นำที่ดีคนหนึ่ง บุคลิกภาพ และการแสดงออกของเขามีความเป็นผู้นำที่เด่นชัดตลอดเวลา

แต่เขาไม่เชื่อใครเลย จึงพยายามทำทุกสิ่งทุกอย่างด้วยตัวเอง เขา รู้ยุทธวิธี และรู้การวางแผนที่ดี แต่เขาไม่เคยให้นายทหารอื่นๆ และนายสิบมีส่วนร่วมในการวางแผน เขาไม่เคยให้ความชัดเจนในเรื่อง “ทำไมจึงต้องทำ?” และโดยบุคลิกของเขาเองก็ไม่ใช่คนที่ลูกน้องจะกล้าถามคำถามนี้ ทุกคนจึงมีแต่ทำตามที่เขาสั่งเท่าที่แต่ละคนจะเข้าใจได้ซึ่งนานเข้าก็เกิด

ความสับสน และทำให้ผลการฝึกภาคสนามของกองร้อยออกมาอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เมื่อผลการปฏิบัติงานออกมาไม่ดี หรือสิ่งต่างๆ ดูแย่ง เขาก็จะโกรธ และลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ผลสุดท้ายก็คือทุกคนไม่ค่อยจะเชื่อมั่นในตัวเขา

จากคุณลักษณะภายนอกที่โดดเด่นของร้อยเอก อัลเดน ทำให้ผู้บังคับกองพันมีโอกาสได้เห็นแต่ภาพลักษณ์ของความเป็นผู้นำที่ดี เขาจะรายงานผลการปฏิบัติเฉพาะในส่วนที่ดีๆ ให้ผู้บังคับกองพันทราบอยู่เสมอ เช่น “การฝึกเป็นไปอย่างดี มีข้อบกพร่องเพียงเล็กน้อยซึ่งผมจะรีบแก้ไขก่อนทำการฝึกครั้งต่อไป”

ขณะที่พูดคุยกับหลายๆ คน พันตรี วิลเลียม สังเกตเห็นความกลัวยังคงปรากฏในสายตา ความกลัวตามธรรมชาติในสนามรบนั้นคงจะได้รับการเพิ่มเติมเข้าไปอีกด้วยปัจจัยอีก ๒ ประการ คือ ๑. ประวัติการฝึกที่อ่อนด้อยของกองร้อย และ ๒. ความไม่เชื่อมั่นในตัวผู้บังคับกองร้อย ความล้มเหลวจากการฝึกที่ผ่านมา นั้นส่งผลกระทบที่เลวร้ายมาก ทำให้ทหารไม่เชื่อว่ากองร้อยของเขาจะสามารถต่อสู้และชนะ (Fight and Win) ได้ หากว่าความสะพรึงกลัวได้เข้าเกาะกุมจิตใจของทหารไว้หมดแล้ว เพียงเห็นเพื่อนทหารอื่นๆ ที่อยู่ข้างเคียงถูกยิง เขาก็อาจเข้าใจเอาเองอย่างง่าย ๆ ว่าผู้บังคับกองร้อยคงจะได้สั่งให้ถอนตัวไปเข้าที่มั่นใหม่แล้ว ในขณะที่วิทยุถูกข้าศึกส่งสัญญาณคลื่นรบกวนจนใช้การไม่ได้นั้น ทหารก็อาจคิดเอาเองอีกว่ากองร้อยคงจะยิงพลุสัญญาณการถอนตัวแล้ว แต่ตัวเขาเองคงจะมองไม่เห็นสัญญาณนั้น

บรรดาผู้บังคับหมู่ปืนเล็ก และผู้บังคับตอนต่อสู้อีกก็ให้ภาพการรบที่เหมือนกัน เรื่องราวของผู้บังคับตอนต่อสู้อีกถึงคนหนึ่งที่ว่าจาสิบเอก แฮคคาบี (Hackaby) นับว่าสะท้อนความรู้สึกแทนพวกเขาได้

อย่างดี “ผมรู้จักร้อยเอก อัลเดน มาประมาณ ๑ ปี ตอนต่อสู้รถถังของผม ถูกสั่งให้มาปฏิบัติงานกับกองร้อยนี้โดยตลอด ผมได้พยายามขอเปลี่ยนแล้ว แต่ไม่มีตอนต่อสู้รถถังโดยยากมาอยู่กับกองร้อยนี้เลย ผมจะบอกความจริงตามที่ผมเห็นว่าอะไรเป็นอะไร พูดแล้วจะส่งผมขึ้นศาลทหารก็ได้ถ้าอยากทำ ถึงอย่างไรตอนนี้ผู้กองอัลเดนก็ฟ้องผมต่อศาลทหารอยู่แล้ว เขาไม่ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา เขาคิดว่าพวกเราทั้งหมดนี้โง่ และต้องบังคับบัญชาด้วยความกลัว ในการฝึกเขาก็จะปฏิบัติต่อพวกเราอย่างนั้นทุกครั้งที่ผ่านมา ไม่เป็นไรผมทนได้เพราะไม่ใช่การรบจริง แต่ตอนนี้ผมไม่ยอมเสี่ยงชีวิตตัวเองกับคนคนนี้เป็นอันขาด ในเมื่อเขาได้กระชากเอาเกียรติ และความภูมิใจในตนเองของพวกเราทิ้งไปหมดแล้ว เมื่อไม่มีสิ่งนั้นแล้ว ถึงแม้จะมีคน ก็ไม่ใช่คน ถึงแม้จะมีทหาร ก็ไม่ใช่ทหาร”

“ผมพยายามจะบอกเขาว่า เขากำหนดที่ตั้งยังให้ผมในพื้นที่ที่เสียเปรียบแต่เขาไม่ฟัง เขาคิดว่าพวกเราซี้ซั้วลัด กลัวต่อการที่จะต้องแยกไปตั้งยังห่างจากแนวหน้าหลายร้อยเมตร เขาสั่งให้ผมหยุดพูดแล้วรีบนำอาวุธไปเข้าที่ตั้งยิงในพื้นที่ที่เขากำหนดให้พร้อมกำชับให้สู้อยู่ตรงนั้นจนกว่าจะสั่งให้ถอนตัว และชู่ว่าจะฟ้องศาลทหารหากผมขัดคำสั่ง เวลานั้นผมโกรธจนรู้สึกงาตัวสัน แต่เขาคงคิดว่าผมกลัวจนตัวสันต้องนำลูกน้อง และอาวุธไปเข้าที่ตั้งยิง ณ จุดที่เขากำหนด ตามปกติอาวุธของเราสามารถทำการยิงได้ในระยะ ๒,๐๐๐ ถึง ๓,๐๐๐ เมตร แต่จากที่ตั้งยิงที่กำหนดนั้น เมื่อตรวจการณ์ไปข้างหน้าปรากฏว่ายังมีเนินเล็กๆ วางตัวต่อเนื่องกันเป็นลูกฟูกซึ่งเนินเหล่านั้นไม่มีอยู่ในแผนที่ ลักษณะดัง กล่าวจะทำให้รถถังเข้าศึกที่กำลังเคลื่อนที่เข้ามานั้นลับหายไปจากสายตาเป็นห้วงๆ โดยเราสามารถเล็งอาวุธติดตามรถถังเหล่านั้นอย่างต่อเนื่องได้เพียงห้วงละ ๕ หรือ ๖ วินาทีก็จะหายไปอีก”

“เหตุที่การยิงชุดแรกไม่ถูกเป้า อาจเกิดจากความกลัวเมื่อเห็นรถถังเข้าศึกในระยะใกล้พวกเรายิ่งรู้สึกกลัวมากขึ้นกว่านั้น เมื่อคิดย้อนหลังไปในระหว่างการฝึก เขามักจะลืมนั่งให้พวกเราถอนตัวอยู่เสมอ และรู้ด้วยว่าเขาไม่ค่อยจะชอบพวกเราเท่าไรด้วย ดังนั้น เมื่อยิงพลาดแต่แรก พวกเราก็ไม่สามารถคิดถึงสิ่งอื่นใดได้นอกจากการถอนตัวกลับเข้าแนวที่มั่นหลักแล้วเราก็กปฏิบัติตามนั้น หาไม่แล้วเราก็คงจะถูกตัดขาดจริงๆ เพราะไม่เคยได้ยินคำสั่งการถอนตัวจากเขาเลย ทั้งๆ ที่เขาลืม และเขาทั้งพวกเราให้ตายอยู่ที่นั่นแต่เขากลับจะส่งพวกเราขึ้นศาลทหาร ในความผิดฐานชี้ขาดดาขาวกับเป็นผู้ก่อเหตุเริ่มต้นของความสับสนและตื่นตกใจในสนามรบ”

พันตรี วิลเลียม พยายามสงบสติอารมณ์ของจำสิบเอก แฮคคาบี เขาสังเกตเห็นศักยภาพความเป็นผู้นำที่แท้จริงในตัวของจำสิบเอกคนนี้ซึ่งน่าจะมีคุณค่าต่อกองร้อยบราโว่ แต่เวลานี้กำลังเดือดดาลโทสะอย่างรุนแรง ความเครียดจากการรบ และการปฏิบัติที่ได้รับจากร้อยเอก อัลเดน นั้นกำลังจะทำให้จำสิบเอก แฮคคาบี เข้าใกล้ความเป็นกบฏเข้าไปทุกที

ในยามปกติ พันตรี วิลเลียม เคยเห็นกำลังพลที่ได้รับความกดดันจากผู้บังคับบัญชาก็มีอาการเช่นเดียวกันนี้อยู่บ่อยๆ ซึ่งสามารถควบคุมสถานการณ์ได้โดยใช้ความกลัวที่จะถูกลงโทษ แต่ในยามสงครามความกลัวต่อการบาดเจ็บและความตายย่อมมีมากกว่าความกลัวถูกลงโทษจากผู้บังคับบัญชาที่ตัวเองไม่เคารพ เขานึกอยากรู้เหมือนกันว่า ณ เวลานี้ ที่กำลังเป็นอย่างจำสิบเอก แฮคคาบี จะมีสักกี่คน? มองจากดวงตาของคนอื่นๆ ด้วยแล้ว ความเป็นไปได้สูงมากกว่ากำลังจะเกิดเรื่องเลวร้ายขึ้นในกองร้อยนี้

พันตรี วิลเลียม บอกกับจำสิบเอก แฮคคาบี ว่าเขามีคุณลักษณะของผู้นำที่ดีอยู่ในตัว ทำให้ยังคงอดทนอดกลั้นต่อความกดดันได้ จึงอยาก

ให้เขาได้ใช้คุณลักษณะที่ดีเหล่านั้นยึดเหนี่ยวความรู้สึกของคนอื่นๆ ให้เข้มแข็งอย่างเขาด้วย พันตรี วิลเลียม รับว่าจะไปดูข้อกล่าวหาที่จะส่งฟ้องศาลทหารให้ล่าช้าสักแปะคืบ มองพันตรี วิลเลียม ด้วยความสงสัย เพราะประสบการณ์อันเจ็บปวดที่ได้รับจากร้อยเอก อัลเดน ทำให้เขาสงสัยในตัวของนายทหารไปหมดทุกคน พันตรี วิลเลียม อาจเป็นคนจริงใจ แต่อาจพูดเพียงแค่ว่าใจ ไม่ใช่คนจริงที่มุ่งทำในสิ่งที่ถูกต้อง

ต่อจากนั้น พันตรี วิลเลียม ก็ใช้เวลาในการพบกับพลทหารหนึ่งหรือสองคนต่อแต่ละหมู่ปืนเล็ก พลทหารพูดอย่างตรงไปตรงมาเพราะไม่มีผลประโยชน์เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ที่จำเป็นจะต้องปิดบังในการพูดจาซึ่งทำให้เขาเข้าใจสภาพจริงของสนามรบมากที่สุด คำบอกเล่าของพลทหารคนหนึ่งชื่อ นีล (Neal) จากรัฐเวสต์เวอร์จิเนีย ได้รับการยืนยันจากพลทหารคนอื่นๆ ว่าเป็นความจริง

“หมวดปืนเล็กของผมอยู่ย่านกลาง ผมคิดว่าแนวตั้งรับก็ใช้ได้ แต่พวกเราแปลกใจที่ผู้กองอัลเดนบอกว่า ฝอ.๓ ให้เรามาตั้งรับในพื้นที่ที่อันตรายที่สุด และเท่าที่ได้ยินเรื่องรถถังเข้าศึกเข้าตี พวกเราก็รู้สึกกลัวเหมือนกัน”

“การฝึกของเราในสนามไม่เคยทำได้ดีสักครั้ง ทุกคนก็รู้และกังวลอยู่เหมือนกันแต่ไม่มาก เพราะตอนนั้นไม่มีใครคิดว่าจะต้องมาทำการรบ ผมทราบว่าพวกนายทหาร และนายสิบ พยายามหาวิธีบอกกับผู้กองหลายครั้งว่ากองร้อยของเรามีปัญหาสำคัญที่ต้องรีบแก้ไขหลายเรื่องแต่ผู้กองก็ไม่รับฟัง ทุกคนจึงวางเฉยแล้วแต่ทุกอย่างจะเป็นไป เว้นแต่ ๕ คนที่ไปร้องทุกข์กับนายทหารจเรกองพล แต่ก็ถูกผู้กองหมายหัว และได้ยินคำพูดต่อกันมาว่า ทั้ง ๕ คนไม่จงรักภักดี ใครก็ตามที่ไปหานายทหารจเรอีกก็จะเข้าข่ายเดียวกัน และพูดกันว่าการร้องทุกข์ของ ๕ คนนั้นไม่มีผลแต่อย่างใด

เพราะมีการตัดสินใจมาแล้วว่าผู้กองไม่ได้ทำผิดระเบียบใดเลย”

“แต่อย่างที่เราเห็นในวันนี้ ไม่น่าเชื่อเลยว่าพวกเราต้องมาอยู่ในแนวหน้าในสงครามจริงโดยที่ไม่มีความพร้อมเลย เราเริ่มนึกถึงภาพสิ่งต่างๆ ที่ได้ยินเกี่ยวกับข้าศึก ซึ่งพูดกันว่าจะใช้รถถังจำนวนมากเข้าตีฝ่ายเราพร้อมกับระลอกคลื่น สำหรับผมยังนึกถึงแม้กระทั่งอาวุธเคมี นอกจากนั้นผู้หมวดยังบอกพวกเราว่าที่มั่นของเราอาจจะอยู่ในแผนการเข้าตีเจาะของข้าศึก”

“แล้วพวกเรา ก็เริ่มพูดกันถึงเรื่องเหล่านั้น บางคนถามผู้หมวดว่า กลัวหรือไม่ ผู้หมวดตอบว่าไม่กลัว ให้ทุกคนทำใจเป็นปกติ แต่ดูจากสายตา พวกเรารู้ว่าผู้หมวดก็กลัวเหมือนกับพวกเราทุกคน เขารู้สึกว่ากองร้อยของเรานั้นที่จริงไม่พร้อมเลยแต่ก็ถูกบังคับให้คิดว่าพร้อม เขากังวลเรื่องพวกเรา จะช่วยเหลือกันได้อย่างไรเมื่อมีการบาดเจ็บ พวกเรารู้ตัวว่าไม่ได้รับการฝึกมาดีพอรวมทั้งเรื่องสงครามเคมี การฝึกทางยุทธวิธีแต่ละครั้งในการตั้งรับ และรบนานเวลา พวกเราก็จะถูกบังคับให้ทำในสิ่งที่ตามความเป็นจริงแล้วทำไม่ได้ โดยเฉพาะในการฝึกแบบสองฝ่ายที่มีกองร้อยอื่นเป็นข้าศึกสมมุติ เพื่อแสดงให้เห็นว่าทำได้ดีกว่ากองร้อยอื่น ในการฝึกพลแม่นปืนและการดำเนินกลยุทธ์ด้วยกระสุนจริงก็เป็นอีกครั้งหนึ่งที่พวกเราจำได้ว่ากองร้อยของเราแย่เพียงใด ภาพเหล่านั้นทั้งหมดวิ่งเข้ามาในใจผมพร้อมๆ กันจนผมรู้สึกปวดเข่า หัวใจเต้นแรง ในท้องไส้รู้สึกไม่มีแรง และรู้สึกเหมือนปวดในสมอง บางทีคนอื่นๆ ก็คงรู้สึกอย่างผมเหมือนกัน ผมไม่แน่ใจ”

“แล้วการระดมยิงก็เริ่มขึ้น Buddy ของผมถูกสะเก็ดกระสุนปืนใหญ่ที่ล่าคอปเป็นแผลเหมือนถูกฉีก เลือดทะลักจนเปียกตัวผมด้วย เขาดิ้นอยู่กันหลุมบุคคลเหมือนไก่ถูกเชือด และตายภายในครึ่งนาที เราเป็น Buddy กันมาตั้งแต่การฝึกทหารใหม่”

“ผมไม่เห็นข้าศึกเลยด้วยซ้ำไป เห็นแต่แสงในตอนแรก ตามด้วยฝุ่นควัน แล้วก็มีแต่กระสุนปืนใหญ่ตกทุกหนทุกแห่ง ผมไม่รู้ว่าควรจะสวมหน้ากากหรือยัง ผมคิดว่าอาจจะต้องตายจากอาวุธเคมีโดยไม่ทันรู้ตัว มีทหารบางคนในหลุมบุคคลใกล้กันตะโกนบอกว่าได้ยินเสียงรถสายพานของฝ่ายเรากำลังเคลื่อนที่ไปข้างหลังแนวตั้งรับ”

“เราไม่สามารถติดต่อกับผู้บังคับหมู่เพราะไม่มีวิทยุ สายโทรศัพท์ก็ถูกตัดขาดเนื่องจากกระสุนปืนใหญ่ และเราก็ไม่สามารถจะไปหาถึงหลุมบุคคลของเขาได้เพราะกระสุนปืนใหญ่ตกตลอดเวลา ทั้งๆ ที่เขาอยู่ห่างไปเพียงแค่ ๑๐๐ เมตร แต่ได้ยินเสียงคล้ายกับว่ารถสายพานลำเลียงพลซึ่งอยู่กับผู้บังคับหมู่กำลังติดเครื่องยนต์ และพวกเราก็เข้าใจว่าผู้บังคับกองร้อยได้ส่งถอนตัวแล้ว”

“แล้วพวกเราก็เห็นรถถังข้าศึกจำนวน ๕ คัน ห่างจากเราเพียง ๑,๐๐๐ เมตร ทุกคนในหมู่ปืนเล็กของเราก็มองไปขึ้นรถสายพานลำเลียงพล บางคนบอกว่าเส้นทางถอนตัวกำลังจะถูกตัดขาดเร็วๆ นี้ ทันใดนั้น ก็มีแรงระเบิดใกล้ๆ กับตัวรถ หลายคนในรถถูกแรงอัดจากแรงระเบิดจนบาดเจ็บสาหัส และมีบางคนในนั้นมองออกไปภายนอกเห็นทหารสองคนนอนจมกองเลือดห่างจากตัวรถเพียง ๑๐ เมตร”

“ผมตะโกนให้หยุดรถเพื่อช่วยเหลือสองคนนั้น แต่ได้ยินเสียงบางคนตะโกนสวนกลับมว่า อย่าหยุด เรากำลังจะตายกันทั้งหมด รีบขับออกไปให้พ้นจากที่นี่ เดียวนี้ ผมไม่รู้ว่านานเท่าไรที่พวกเราอยู่ในรถสายพานขณะถอนตัวไปข้างหลัง ทั้งหมดที่ผมคิดได้ก็คือต้องออกไปจากที่นั่น ผมมารู้ภายหลังว่าทหารคนหนึ่ง ในจำนวนสองคนที่ผมเห็นนอนบาดเจ็บอยู่นอกรถสายพานนั้นก็คือเพื่อนที่ดีของผมอีกคนหนึ่งนั่นเอง ตอนนั้นผมน่าจะ

ช่วยเขาได้ ผมมันคนซี้ซลาดจริงๆ ตอนที่เพิ่งรู้ความจริง ผมเกือบฆ่าตัวตาย ทุกวันนี้ผมยังรู้สึกแย่มาก ผมบอกไม่ถูก” พลทหาร นิล สะอื้นจนพูดไม่ออก พยายามข่มตัวเองให้หยุดการร้องไห้

พันตรี วิลเลียม เอื้อมมือแตะที่บ่าพร้อมกับพูดว่า “เออะ เข้าใจแล้ว เธออย่าโทษตัวเองเลย เธอไม่ใช่คนซี้ซลาด ต่อไปเธอจะรบอย่างกล้าหาญ กองร้อยนี้ต้องการทหารอย่างเธอ”

ขณะขับรถออกจากกองร้อยบราโว่ พันตรี วิลเลียม รู้ตัวว่าต้องรีบทำอะไรโดยด่วน ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และในตัวเองที่มีน้อยอยู่ก่อนแล้ว นั้น หลังการรบแล้วไม่มีเหลืออยู่อีกเลย บรรยากาศแห่งความกลัวรวมกับความรู้สึกหมดว่าหนทางสู้เหมือนทำให้ทั้งกองร้อยเป็นอัมพาต หากยังไม่แก้ไข ขึ้นต่อไปอาจลุกลามไปถึงขั้นแข็งขัน และต่อต้านผู้บังคับบัญชาได้

ณ ที่บังคับการกองพันเขาได้พบกับ พันโท รอสส์ ผู้บังคับกองพันซึ่งเพิ่งกลับจากโรงพยาบาล ซึ่งรับฟังเรื่องราวต่างๆ ของกองร้อยบราโว่ด้วยความตั้งใจ ในตอนท้ายว่าเขาบอกกับพันโท รอสส์ ว่าจะรายงานผลการสอบสวนให้ผู้บัญชาการกองพลน้อย และเสนานิการกองพลได้รับทราบต่อไป พันโท รอสส์ รู้สึกไม่สบายใจอย่างยิ่งกับรายงานผลการสอบสวน เขายอมรับความจริง แต่ก็โกรธตัวเองที่ไม่รับรู้มาก่อนเลยว่าสถานการณ์ในกองร้อยบราโว่จะร้ายแรงถึงขนาดนี้ เขารู้ดีว่าโดยรวมแล้วเขาเป็นผู้รับผิดชอบต่อความสับสนอลหม่าน, การเสียชีวิต และการบาดเจ็บของกองร้อยบราโว่ และต่อการที่แนวตั้งรับของกองพลถูกตัดขาด

ในสายตาของพันโท รอสส์ นั้น ร้อยเอก อัลเดน เป็นนายทหารหนุ่มที่มีบุคลิกภาพโดดเด่น, มีความสามารถ และปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ผลการปฏิบัติงานของกองร้อยโดยรวมก็อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ แต่

พันโท รอสส์ ไม่เคยอยู่ร่วมระหว่างการฝึกในสนามกับกองร้อยบราโว่ จึงไม่รู้ว่าที่จริงแล้วการฝึกของกองร้อยนี้แย่มากเพียงใด

ก่อนจะกล่าวตอบพันตรี วิลเลียม พันโท รอสส์ คิดอยู่ครู่หนึ่ง เหมือนกำลังพยายามจะจดจำบทเรียนจากสถานการณ์ในกองร้อยบราโว่ เอาไว้ให้หมด พูดกับพันตรี วิลเลียม ด้วยน้ำเสียงและสายตาที่เต็มไปด้วยความเสียใจ “แจ๊ค ช่วยเรียนเสนาธิการด้วยว่าผมขอรับผิดชอบต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในกองร้อยบราโว่ ผมไม่รู้มาก่อนว่ามันร้ายแรงถึงขนาดนั้น ผมไม่มีข้อแก้ตัวแต่จะแก้ไขไม่ให้มันเกิดขึ้นอีก เท่าที่ผมรู้ ร้อยเอก อัลเดน เป็นคนที่เข้มงวด และห่างเหินผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผมก็คิดว่าเขายังคงได้รับความเคารพจากลูกน้อง และคิดว่าเป็นเรื่องของการรักษาวินัยภายในกองร้อย ผมจะต้องขอเข้าพบผู้บัญชาการกองพลน้อยเพื่อปรึกษา ท่านว่าจะแก้ไขปัญหามีกองร้อยบราโว่อย่างไร”

จากนั้น พันตรี วิลเลียม ก็เดินทางต่อไปยังกองร้อยชาร์ลี ซึ่งที่นั่น เขาพบกับบรรยากาศที่แตกต่างจากกองร้อยบราโว่เป็นอย่างมาก ที่นั่นตั้งรับได้รับการดัดแปลงอย่างดี อาวุธได้รับการทำความสะอาด, มีการหล่อลื่น และพร้อมในที่ตั้งยิ่ง ทุกอย่างได้รับการพราง ผู้นำหน่วยทุกระดับสาละวนอยู่กับการลาดตระเวน, วางแผน, ออกคำสั่ง, ตรวจสอบที่ตั้งต่างๆ และตรวจตราดูความพร้อมของทหาร

เขาพบผู้บังคับกองร้อยข้างรถที่บังคับการ พร้อมกับผู้บังคับหมวดของเขาเพิ่งจบการวิเคราะห์สถานการณ์กำลังจะต่อด้วยสถานการณ์คับขัน และการวางแผนเผชิญเหตุตามลำดับ สิ่งที่เขาเห็นได้เด่นชัด คือ สายตาของแต่ละคนล้วนบ่งบอกถึงความมุ่งมั่น ความเชื่อมั่นในตนเองในตัวผู้นำ และซึ่งกันและกัน

ผู้บังคับกองร้อยคือ ร้อยเอก เจฟฟ์ แรนเดล (Jeff Randall) ความสูง และร่างกายมีขนาดสันทัด เคลื่อนไหวคล่องแคล่วแบบง่ายๆ ตามบุคลิกของนักกีฬา ดังนั้น จึงไม่มีลักษณะทหารที่โดดเด่น แต่รู้สึกได้ว่าความสามารถเจียบๆ ในตัวเขานั้นเปล่งออกมาเป็นประกาย มองดูขณะที่เพิ่งจบการถกแถลงสถานการณ์กับผู้บังคับหมวดของเขา พันตรี วิลเลียม รู้สึกแปลกใจว่าอะไรที่ทำให้ร้อยเอกคนนี้ซึ่งมองดูก็เหมือนนายทหารธรรมดาๆ คนหนึ่งสามารถนำกำลังเข้าตีได้ตอบ และรักษาหน่วยให้อยู่รอดได้ทั้งกองพล เป็นความสำเร็จยิ่งใหญ่อะไรขนาดนั้น

จากประสบการณ์ของพันตรี วิลเลียม ที่พบเห็นมา มีเพียงไม่กี่หน่วยเท่านั้นที่มีหลักสูตรพัฒนาทั้งผู้นำและกำลังพล โดยดำเนินการทั้งด้านจิตใจ (Mental), คุณลักษณะ (Character) และทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) ไปพร้อมๆ กัน เกือบทั้งหมดของปัญหาที่เกิดขึ้นมาสู่การสอบสวนของนายทหารजर เมื่อสืบค้นไปถึงต้นเหตุแล้ว ล้วนเกิดจากตัวผู้นำนั่นเองที่มีปัญหาในเรื่องความเชื่อ (Beliefs), ค่านิยม (Values), แนวความคิด (Concepts) และวิธีการ (Methods)

แม้แต่จมอยู่กับความคิดเหล่านี้ไม่เกิดประโยชน์อะไรกับกองพล ความสนใจของเขาหวนกลับมาที่ร้อยเอก แรนเดล ซึ่งตอนนี้สั่งให้ผู้บังคับหมวดต่างๆ แยกย้ายกลับไปหมดแล้ว เขาสอบถามร้อยเอก แรนเดล ถึงรายละเอียดการรบที่ผ่านมา

ร้อยเอก แรนเดล เริ่มเรื่อง “เราได้รับการกิจเป็นกองหนุน โชคดีที่เราจัดพลนำสารไปประจำอยู่กับกองพันหลายคน วิหยถูกคลื่นรบกวนเกือบตลอดเวลา สายโทรศัพท์ก็ขาดเพราะกระสุนปืนใหญ่ เราทราบข่าวว่ากองร้อยบราโว่เกิดการตื่นตกใจ และถอนตัวโดยไม่ได้รับคำสั่งตั้งแต่เริ่มต้นการรบ ส่วนกองร้อยอัลฟายังคงรักษาความเป็นหน่วยไว้ได้”

“ผมนึกภาพออกว่าหน่วยที่เป็นส่วนนำในการเข้าตีของข้าศึก กำลังเข้าตีเจาะพื้นที่ตั้งรับของกองร้อยบราโว เราเคยลาดตระเวนแนวตั้งรับ ตลอดทั้งแนว และมีแผนการตีโต้ตอบไว้แล้วที่จะสามารถเคลื่อนที่ขึ้นไป ช่วยเหลือกองร้อยในแนวหน้าได้ทันที และยังมีแผนอย่างละเอียดในการ เข้าตีต่อกำลังส่วนติดตามของข้าศึก เราได้ช่วยกันคิด และร่วมกันซักซ้อม วิธีการเคลื่อนที่แทรกเข้าไปในช่องว่างระหว่างหน่วยของข้าศึกที่กำลังเข้าตี โดยเข้าไปยึดภูมิประเทศสำคัญ แล้วซุ่มโจมตีกำลังที่ติดตามเข้ามาจาก ทางปีก และทางด้านหลัง เราทำอย่างนี้ในการฝึกหลายต่อหลายครั้งที่ผ่านมา ทำให้ข้าศึกสมมุติแตกตื่นไปทุกครั้ง แต่ต้องมีการวางแผนอย่างละเอียด มีการข่าวและการติดต่อสื่อสารที่ดี ทหารแต่ละคนต้องได้รับการแจ้งเตือน ให้รู้ข่าวสารอยู่เสมอ ทุกคนทำได้ดีไม่ต่างจากที่ถกแถลงกันมา และซักซ้อม แล้วซักซ้อมอีก”

A GOOD,
VIOLENTLY
EXECUTED PLAN,
GOOD USE
OF TERRAIN,
AND SURPRISE
CAN GIVE YOU
A DECISIVE
ADVANTAGE



“เมื่อการรบกวนไปประมาณ ๑๕ นาที พลนำสารของผมก็ตะโกนแจ้งข่าวสำคัญซึ่งนำมาจากที่บังคับการกองพันว่ามีข้าศึก ๑ กองพันอยู่บนถนนหมายเลข ๑๐ ห่างจากแนวตั้งรับประมาณ ๑๕ กิโลเมตร ให้ปฏิบัติตามแผนน้ำเงิน ฮ.โจมตี และ บ. A - 10 สนับสนุนโดยใกล้ชิด ปืนใหญ่จะยิงคุ้มครองด้านหน้า และทางปีกของพื้นที่สังหาร และที่แนบมากับข่าวสารคือ แผ่นบริวารยุทธการแสดงเส้นทางที่เราจะใช้, ที่ตั้งของกองพันข้าศึก และเส้นทางที่ข้าศึกใช้อยู่จากแผ่นบริวาร ผมก็ทำเครื่องหมายที่ตั้งข้าศึกลงบนแผนที่ของผม”

“จากข่าวสารล่าสุดของข้าศึกที่ได้รับจากกองพันเปรียบเทียบกับ การซักซ้อมที่เราปฏิบัติมา ทำให้ผมทราบว่าเรามีเวลาไม่ถึง ๑๕ นาที ที่จะต้องไปให้ถึงพื้นที่วางกำลังชุมโจมตี จึงรีบติดเครื่องยนตร์รถสายพานแล้วเคลื่อนที่ออกไปอย่างรวดเร็วที่สุด”

“เราเข้าวางตัวเสร็จภายใน ๑๕ นาที มีกำลังประกอบด้วย ๒ หมวดทหารราบยานเกราะกับ ๒ หมวดรถถัง ผมรายงานที่ตั้งหน่วยให้ ผอ.๓ กองพันทราบในทันที เราใช้แนวสันเขาที่มีต้นไม้หนาแน่นเป็นที่ตรวจการณ์ ห่างจากถนนประมาณ ๑,๕๐๐ เมตร ผมวางแผนให้ทหารราบและรถถังหลบอยู่หลังแนวสันเขาจนกว่าส่วนระวังป้องกันของเราจะรายงานว่ามีข้าศึกอยู่ในพื้นที่สังหาร ทันทันทีที่ผมสั่งยิง ทหารราบและรถถังจะเคลื่อนที่เข้าทำการยิงแล้วถอนตัวไปด้านหลังตรงๆ จากนั้นเคลื่อนที่ออกทางข้างแล้วเคลื่อนที่เข้าไปยิงอีกครั้ง”

“หลังจากวางกำลังแล้ว ๕ นาที ส่วนลาดตระเวนนำของข้าศึกก็ปรากฏตัว ผมรายงาน ผอ.๓ ทราบเพื่อแจ้งเตือน ฮ.โจมตี และ บ. A - 10 ให้พร้อมปฏิบัติการ ผมเห็นขบวนเคลื่อนที่ของรถถังและยานรบทหารราบมุ่งเข้ามาสู่พื้นที่ชุมโจมตี เมื่อรถคันแรกเหยียบทุ่นระเบิด ผมก็สั่งเปิดฉาก

การยิง หลังจากนั้นไม่นาน ฮ.โจมตี และ บ. A – 10 ของกองทัพอากาศก็มาถึง และทำลายข้าศึกส่วนท้ายขบวนที่กำลังพยายามจะโอบทางปีกของเรา ส่วนข้าศึกที่อยู่หัวขบวนนั้น พยายามจะเคลื่อนที่ต่อไปข้างหน้าแต่ก็ไปไม่ได้ เพราะมียานยนต์ที่เสียหายจอดขวางทางอยู่ ต่อมาก็พยายามจะเข้ารบประชิดเพื่อกวาดล้างกำลังของเราแต่ไม่สำเร็จ เพราะเราอยู่ในพื้นที่ที่ได้เปรียบ รถถังแต่ละคัน และอาวุธต่อสู้รถถังแต่ละกระบอกยิงได้ประมาณ ๒ เป้าหมาย การรบใช้เวลาทั้งสิ้นประมาณ ๑๐ นาที”

“ผมสั่งถอนตัวด้วยวิทยุ และพลุสัญญาณการถอนตัวใช้เส้นทางถอนตัวตามแผน ระหว่างทางพบหน่วยทหารปืนใหญ่ของข้าศึกโดยบังเอิญ จากนั้นก็ปะทะกับกลุ่มที่บังคับการของข้าศึกอีก แต่ครั้งที่ปะทะนายสิบที่ทำหน้าที่ผู้บังคับรถก็ปฏิบัติการเข้าตีตามแบบฝึกทำนองรบ (Battle Drill) แต่ละทีหมายใช้เวลาประมาณ ๒ นาที โดยได้รายงานที่อยู่ให้กองพันทราบ และมีปืนใหญ่ฝ่ายเรายิงสนับสนุนตลอดเวลา ตั้งแต่เริ่มยิงในการซ้อมโจมตีข้าศึกจนกระทั่งกลับเข้าสู่แนวตั้งรับฝ่ายเดียวกันใช้เวลาทั้งสิ้น ๒๐ นาที กำลังพลเสียชีวิต ๕ นาย บาดเจ็บ ๑๑ นาย สูญเสียรถถัง ๒ คัน และรถสายพานลำเลียงพล ๓ คัน”

“กองพันสั่งเราให้เข้าประจำที่มั่นรบทางปีกซ้ายของพื้นที่การเจาะของข้าศึกซึ่งเป็นพื้นที่ที่ได้เปรียบ จากบริเวณนั้นเราทำการเข้าตีด้วยการยิงไปยังทางปีกของข้าศึก ในขณะที่กองหนุนของกองพลก็ช่วยยิงตรงข้าศึกไว้ตรงหน้าทำให้ข้าศึกต้องถอนตัวจากการรบอย่างสับสน นั่นคือเรื่องราวทั้งหมด”

พันตรี วิลเลียม รู้สึกประทับใจมาก แต่เรื่องราวเหล่านี้ก็ทำให้เกิดคำถามหลายข้อ เหตุใดทหารในกองร้อยนี้จึงรบอย่างกล้าหาญและมีประสิทธิภาพ อะไรทำให้กองร้อยชาร์ลีแตกต่างจากกองร้อยบราโวใน

กองพันเดียวกัน กองร้อยหนึ่งรบอย่างกล้าหาญ และมุ่งมั่นจนชนะ แต่อีกกองร้อยหนึ่งแตกตื่น และวิ่งหนีตั้งแต่นาทีแรกที่เห็นรถถังเข้าศึกเพราะอะไร เป็นคำถามที่ต้องหาคำตอบให้ได้

เขากลามร้อยเอก แรนเดล ถึงความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ และถามถึงวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถของผู้นำระดับรองๆ ลงไปจนกระทั่งถึงพลทหาร หลังจากที่แสดงความรู้สึกประหลาดใจต่อคำถาม และนั่งคิดชั่วครู่ ร้อยเอก แรนเดล ก็เริ่มตอบคำถามด้วยถ้อยคำที่ไม่ปะติดปะต่อกัน แต่เมื่อเขาพูดต่อไป ความคิดก็เป็นระบบ คำตอบก็เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ตามที่เขาได้อ่านหนังสือเกี่ยวกับความเป็นผู้นำมามากต่อมาก

เขากล่าวว่า “ผู้นำต้องมุ่งมั่นต่อการบรรลุภารกิจ ในขณะเดียวกัน ต้องดูแลความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งสำคัญคือทำอย่างไรให้ทุกคนในหน่วยร่วมมือกันทำเช่นนั้น ผมคิดว่าทุกคนเป็นได้ทั้งคนดีและไม่ดี ดังนั้น งานสำคัญของผู้นำก็คือปิดโอกาสความไม่ดี เปิดโอกาสแก่ความดีแล้วนำเอาความดีนั้นมาปฏิบัติภารกิจ”

“ผมคิดว่าทหารทุกคนล้วนอยากทำแต่สิ่งที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อเขาเคารพและเชื่อในตัวผู้นำในความรู้สึกส่วนตัวของทหารแต่ละคนนั้น เมื่อเขาให้ความเคารพผู้นำแล้ว เขาย่อมต้องการได้รับเกียรติ และการยอมรับจากผู้นำด้วย สิ่งนี้เองที่จูงใจให้เขาอยากทำตามที่ผู้นำต้องการ เพราะเขารู้ว่าเขาจะได้รับเกียรติ และได้รับการยอมรับจากผู้นำ ต่อเมื่อเขาได้ทำหน้าที่อย่างดีที่สุดเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่”

“ผมเชื่อว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำต้องพบปะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ หลายปีมาแล้วที่ผมพูดคุยกับลูกน้อง อย่างน้อย ๘ คนต่อหนึ่งสัปดาห์ โดยแยกเป็นสัปดาห์ละกลุ่ม สัปดาห์หนึ่งสำหรับพลทหาร อีกสัปดาห์หนึ่งเป็นนายสิบ หรือนายสิบอาวุโส บางสัปดาห์เป็น

หมู่ป็นเล็กทั้งหมู่ ด้วยวิธีนี้ทำให้ผมรู้ว่าพัฒนาปรับปรุงกองร้อยอย่างไร, อะไรที่เขาคิดว่าผิดและอะไรถูก และอะไรคือสิ่งที่มีผลกระทบกับพวกเขา การพบปะพูดคุยจากกันอย่างนี้ช่วยได้มากในการพิสูจน์ทราบ และแก้ไขปัญหาดังกล่าว และมีบ่อยครั้งที่ทำให้ผมได้รู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชายังมีความเข้าใจไม่ถูกต้องในบางเรื่อง ผมก็จะรีบทำความเข้าใจให้ถูกต้องในทันที”

“พอดีผมถนัดในความเป็นครู และใช้ทักษะนี้ในการสนทนาแบบถกเถียง เรามักพูดคุยกันถึงความหมายที่แท้จริงของคำว่าหน้าที่ เราเชื่อว่าทุกคนต้องการทำมันอย่างดีที่สุดเพื่อกองร้อยของเรา, เพื่อกองทัพบก และประเทศชาติ ซึ่งหมายรวมถึงความริเริ่มที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยไม่ต้องมีใครสั่งให้ทำ ดังเช่นที่พลทหาร เจนกินส์ (Jenkins) และสิบเอก จอห์นสัน (Johnson) ได้ตัดสินใจเริ่มปฏิบัติการด้วยตนเองทำให้กองร้อยสามารถเข้ากวาดล้างที่ตั้งยิงปืนใหญ่ และที่ตั้งที่บังคับการกรมของข้าศึกได้เมื่อวันก่อน ผู้นำจะเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนา และหล่อหลอมค่านิยม (Value) และคุณลักษณะ (Character) ในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำมีทักษะในการสอน (Teaching), แนะนำ (Coaching) และให้คำปรึกษา (Counseling)”

“จริงอยู่การวางแผนที่ดี และการฝึกที่ต่อเนื่องคือหัวใจสำคัญ แต่ผู้นำต้องเฝ้าติดตามและบันทึกสิ่งที่ถูกต้องและไม่ถูกต้องในระหว่างการฝึกอย่างต่อเนื่องควบคู่กันไปด้วย เราจึงมีการพบปะสนทนาระหว่างผู้นำ (Leadership and Training Talks) เพื่อถกเถียงกันในเรื่องที่เป็นที่ถกจากการฝึกแล้วร่วมกันวางแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้น”

“พวกเราให้ความสำคัญกับการทำความรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากที่สุด ในห้วงเวลา ๑ ปีที่ผมเป็นผู้บังคับกองร้อย ผมพูดคุยกับทุกคนคนละ ๓๐ นาที ซึ่งก็ทำได้เพียง ๕ คนต่อหนึ่งสัปดาห์ นับว่าเป็นสิ่งที่มีค่า

มาก ทำให้ผมรู้ว่าแต่ละคนมีความคิดและความรู้สึกต่อหน่วยอย่างไร จึงถือโอกาสให้คำแนะนำที่ถูกต้อง และแก้ไขทัศนคติที่เป็นจุดอ่อนด้วยในคราวเดียวกัน”

“ผมคิดว่าผู้นำหน่วยต้องพัฒนาทีมผู้นำ (Leadership Team) ภายในหน่วยอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา ๑ ปี ผมพูดคุยกับผู้บังคับหมวด และนายสิบประจำหมวดทุกวัน เราจะปรึกษากันในเรื่องการฝึก, การปรนนิบัติ บำรุงยุทโธปกรณ์, ภาวะผู้นำ และเป้าหมายที่กองร้อยต้องบรรลุ ทุกเดือน เราจะมีการสัมมนาผู้นำหน่วยทุกระดับชั้นจนถึงหัวหน้าชุดยิง”

“ทีมผู้นำของเราเหมือนอยู่ในครอบครัวเดียวกัน เราเชื่อและมั่นใจซึ่งกันและกัน ผู้นำหน่วยต้องสร้างสรรค์บรรยากาศให้ทุกคนผูกพันกันด้วยความเคารพ และเชื่อมั่นซึ่งกันและกันอย่างแน่นแฟ้นทั้งในระหว่างทหารทุกคน, ระหว่างทหารกับผู้นำ และในหมู่ผู้นำด้วยกันทุกระดับชั้น ความผูกพันเหล่านี้จะได้อะไรมาจากไหน ก็ต้องมาจากการฝึกหนัก, การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และจากการพูดจาอบรมสั่งสอนกันอย่างจริงจัง ความผูกพันเหล่านี้คือรากฐานของวินัย และความเป็นปึกแผ่นของหน่วย”

“ผมคิดว่าการฝึก, ยุทธวิธี และความเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่ต้องไปด้วยกันไม่สามารถจะแยกได้ ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้ในอาวุธยุทโธปกรณ์ และยุทธวิธี แต่ความรู้ดังกล่าวจะเปล่าประโยชน์ หากไม่สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และไม่มีคามหมายเลย หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อมั่นในตัวผู้นำ”

“เราสอนผู้นำตามลำดับชั้นอยู่เสมอในการคิด, การวางแผน, การปฏิบัติตามแผน และการจูงใจ ผมคิดว่าพวกเขาเข้าใจทั้งในแนวความคิด และวิธีการปฏิบัติ ซึ่งอันที่จริงแล้วก็มาจากพวกเขานั่นเอง”

“ผู้นำที่ดีต้องเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ เหตุใดทหารจึงสู้รบ และคนเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้อย่างไร ต้องรู้วิธีการสอน, วิธีจัดการกับภาวะขัดแย้ง, การค้นหาสาเหตุ และแก้ไขปัญหาต่างๆ รากฐานของความเป็นผู้นำ ได้แก่ ค่านิยมของทหาร (Professional Values) เช่น มีความรับผิดชอบในหน้าที่ และมีคุณลักษณะเหมาะสมสามารถทำหน้าที่เหล่านั้นได้แม้ภายใต้สภาพการณ์ที่คับขันอย่างรุนแรง คุณลักษณะคือสิ่งที่ช่วยให้ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองที่จะยังคงยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้องภายใต้สภาพความกดดันอย่างหนักได้ มิฉะนั้นผู้นำจะไม่สามารถแสดงตัวอย่างความสุขุม มั่นคง และไม่หวั่นไหวต่อความกลัวต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชาได้”

“ผู้นำต้องอบรมสั่งสอนทุกเรื่องตลอดเวลา ถ้าจะให้ผมพูดถึงปรัชญาของความเป็นผู้นำให้ครอบคลุมทั้งหมดเพียงหนึ่งประโยค ผมขอสรุปว่า ถ้าผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อ, ค่านิยม, คุณลักษณะ, ความรู้ และทักษะทางทหารที่ถูกต้อง เขาจะทำแต่สิ่งที่ถูกต้องเสมอ ไม่ว่าจะอยู่ในการรบที่เต็มไปด้วยอันตรายมากเพียงใดก็ตาม

พันตรี วิลเลียม กล่าวว่า “ผมไม่รู้ว่าคุณไปเรียนรู้เรื่องเหล่านี้มาจากไหน แต่ผมเห็นด้วย ผมสนใจว่าอะไรทำให้กองร้อยของคุณประสบความสำเร็จ การดีได้ตอบของคุณคือจุดผกผันของการรบทั้งหมด ดูเหมือนว่าเพียงกองร้อยของคุณหน่วยเดียวสามารถขัดขวางกำลังข้าศึกส่วนหลังทั้งหมดที่ติดตามเข้ามา ทำให้กองพลของเราสามารถผลักดันการเข้าตีเจาะของข้าศึกได้ ความสำเร็จครั้งนั้นสร้างความเชื่อมั่นและขวัญดีขึ้นมาอย่างมากภายในกองพล คุณต้องภูมิใจในความสามารถของคุณอย่างมาก ผมขอชื่นชมในตัวคุณ และลูกน้องของคุณทุกคน”

ร้อยเอก แรนเดล อำนวยความสะดวกให้พันตรี วิลเลียม ได้พบปะเพื่อสัมภาษณ์จำกองร้อย, ผู้บังคับหมวด, นายสิบประจำหมวด, ผู้บังคับหมู่บางคน และพลทหารอีกหลายๆ คน เขารู้สึกรู้ว่าเป็นการตอบคำถามที่ซ้ำซากจำเจที่น่าทึ่งมาก จากคำถามเดียวกันคือเกิดอะไรขึ้น และทำไมกองร้อยจึงรบได้ดีเด่นขนาดนั้น

ผู้นำหน่วยทุกคนตอบคำถามเกี่ยวกับความเป็นผู้นำเหมือนกันกับคำตอบของร้อยเอก แรนเดล วิธีการพูดแตกต่างกัน แต่เชื่อในสิ่งเดียวกันในเรื่องค่านิยม, คุณลักษณะ, ความรู้ และทักษะของผู้นำ และทหารทุกคนบอกว่ามีโอกาสดกแลกกันบ่อยๆ ในเรื่องความเป็นผู้นำ, การฝึก, วินัย และการปฏิบัติงานเป็นทีม และมีวิธีการคล้ายๆ กัน ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการรบ ซึ่งไม่ได้กำหนดโดยผู้บังคับกองร้อย แต่พัฒนาจากการถกแถลง และการฝึกร่วมกันบ่อยๆ การประชุมประจำสัปดาห์ในเรื่องการฝึกช่วยในการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ ผู้นำภายในหน่วย และในการปรับปรุงวิธีการฝึกสำหรับผู้นำ, ทหาร, หมู่ และหมวดภายในกองร้อย

ข้อคิดของผู้บังคับหมู่ปืนเล็กคนหนึ่งนั้นนับว่าเป็นการสรุปความคิดเห็นของบรรดาผู้นำคนอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี สิบเอก วิลล์ (Will) กล่าวว่า “สิ่งสำคัญที่สุดที่มีต่อความสำเร็จของกองร้อยนี้ก็คือผู้บังคับกองร้อย เขาไม่ใช่คนที่สมบูรณ์แบบ เขาก็มีข้อผิดพลาดเหมือนกับพวกเรา เขามักจดจ่อกับงานที่กำลังทำอยู่จนลืมเรื่องอื่นๆ เช่น ลืมว่าจะมีการประชุมที่สำคัญๆ เขาไม่เก่งในงานธุรการ บางครั้งพูดมากเกินไปจนจำกองร้อยต้องคอยเตือนอยู่เสมอ”

“แต่เขาเป็นนักคิด และนักรบ เขาสามารถดึงเอาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวเราออกมาใช้ได้ ทุกครั้งที่โอกาสอำนวยเขาจะให้ผู้นำทุกคนร่วมในการ

วางแผนเสมอ เขาจะใช้ความคิดดีๆ จากทุกคน รวมทั้งของพลทหาร และจะบอกกับทุกคนที่ทำดีว่า เขารู้สึกชื่นชมกับผลงานเหล่านั้นมากเพียงใด”

“นับตั้งแต่วันแรกที่เขารับมอบการบังคับบัญชา กองร้อยนี้ดีขึ้นตลอดเวลา เหตุผลประการหนึ่งคือ เขาจัดตั้งระบบวิธีในการค้นหาจุดอ่อนและแก้ไขจุดอ่อนเหล่านั้น ก่อนหน้าการรบครั้งนี้เราฝึกกันอย่างต่อเนื่องและพูดคุยกันอยู่เสมอว่า เราจะทำให้ดีขึ้นกว่านี้ได้อย่างไร”

“ในหัวงแรกเขาเคยประสบปัญหาเกี่ยวกับบันทึกสถิติ การประเมินผลการฝึก และการปรนนิบัติบำรุงยุทโธปกรณ์ แต่เขาไม่ยอมแพ้อะไรเลย เขพยายามรวบรวมความเป็นปึกแผ่นของกองร้อยเพื่อให้พวกเขามีความเชื่อมั่นและยอมรับซึ่งกันและกัน หลังจากนั้นบันทึกสถิติของกองร้อยก็เริ่มดีขึ้นเรื่อยๆ ผมคิดว่าการเข้าตีกองพันข้าศึกในวันนั้นก็น่าจะเป็นสถิติที่ดีใช้ใหม่ครับ”

“สิ่งสำคัญในตัวของร้อยเอก แรนเดล ก็คือ เขาสอนผู้นำหน่วยรองของเขาทุกคนว่าจะนำและฝึกอย่างไร (How to Lead and Train) แม้ว่าวันหนึ่งสมมุติว่าเขาได้รับบาดเจ็บ วันนั้นก็ไม่ใช่วันสิ้นสุดของกองร้อย เรายังเหมือนครอบครัว รองผู้บังคับกองร้อย, จากองร้อย, ผู้บังคับหมวดปืนเล็ก, นายสิบประจำหมวด และผู้บังคับหมู่ ล้วนเป็นผู้นำที่ดีเหมือนกับร้อยเอก แรนเดล เขาพยายามสอนพวกเราให้เป็นผู้นำที่ดีเท่าหรือดีกว่าเขา ตัวผมเองก็สอนลูกน้องในทำนองเดียวกัน ผมมีหัวหน้าชุดยิง และพลทหารบางคนซึ่งสามารถเป็นผู้บังคับหมู่ที่ดีเท่าที่ผมเป็นหรือดีกว่าผม เพราะเราฝึกกันมาเพื่ออย่างนั้น”

“พวกเราพร้อมที่จะตายเพื่อคนอื่น ๆ หรือเพื่อผู้บังคับกองร้อย อาจจะไม่สำหรับทุกคนแต่ผมคิดว่าส่วนใหญ่ นั่นคือเหตุผลเพราะอะไรพวกเราริงกล้า และเต็มใจที่จะออกไปจัดการกับกองพันข้าศึกในวันนั้น ทั้งๆ

ที่พวกเราคิดว่าอาจไม่มีโอกาสกลับมาอีกเลย แต่ก็ไม่เคยมีคำถามในใจพวกเราเลยว่าจะตามเขาดีหรือไม่ เพราะเขาไม่เคยทำอะไร เพราะอยากทำ แต่เขาจะทำเพราะเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง”

พันตรี วิลเลียม พูดคุยกับทหารอีกหลายๆ คน เขาถามแต่ละคนเหมือนๆ กันว่าทำไมจึงต่อสู้ คำตอบมีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน คำตอบของพลทหารโจนส์แทนคำตอบของคนอื่นๆ ได้ดีที่สุด “ผมคิดว่าที่เราต่อสู้อย่างกล้าหาญก็เพราะการนำที่ดีของนายสิบ และนายทหารทุกคนในกองร้อยนี้ เคารพในสิ่งที่ผู้บังคับกองร้อย และผู้นำคนอื่นๆ ได้ปฏิบัติร่วมกัน พวกเราเข้าใจในสิ่งที่ผู้บังคับกองร้อยพูดคุยกับพวกเรา และผู้นำของพวกเราทุกคนสอนให้เราเข้าใจในความหมายของหน้าที่”

“แน่นอนครับ พวกเราทุกคนกลัวแต่พวกเรารู้ว่าผู้นำทุกคนจะดูแลพวกเราอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ซึ่งพวกเขาได้ทำอยู่ตลอดเวลา ไม่มีใครในกองร้อยนี้อยากตายนั่นไม่ใช่เรื่องสำคัญ ที่สำคัญคือแต่ละคนเชื่อมั่นในการทำหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุด นั่นคือคำตอบว่าเหตุใดพวกเราจึงรบอย่างยอดเยี่ยม”

“ผมอยากจะเรียนให้ทราบอีกเรื่องหนึ่ง ผมยังคิดไม่ออกว่าจะพูดอย่างไร แต่มันสำคัญมากสำหรับพวกเรา ผู้นำทุกคนปฏิบัติต่อพวกเราด้วยความให้เกียรติ และห่วงใยอย่างแท้จริง เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับใครจะได้รับการช่วยเหลือแก้ไขทันที”

“เมื่อประมาณ ๖ เดือนที่ผ่านมา เพื่อนของผมชื่อ พลทหารเคลเลทท์ (Kellett) อยากจะประจำการต่อไป เพราะเขารักความเป็นทหาร ในชีวิตพลเรือนเขาเคยเป็นช่างซ่อมเครื่องยนต์ และเมื่อผ่านการเป็นทหารราบที่ตีมาแล้วก็อยากเป็นทหารในตำแหน่งช่างยนต์บ้าง เพราะมีใจรักในงานเดิม ที่สำคัญคือเขาซ่อมยานยนต์ทหารเก่งมากซ่อมได้เกือบทุกคันใน

กองร้อย พวกเราได้ยินมาว่าฝ่ายเสนาธิการบางคนในกองพลบอกว่า พลทหาร เคลเลทท์ ไม่สามารถประจำการต่อได้ เพราะตำแหน่งช่างยนต์ ในกองพลขณะนี้บรรจุเกินอัตราแล้ว”

“ผู้กองแรนเดลได้ขอให้ผู้พันรอสส์ช่วยนัดหมายกับทางกองพล ขอนำตัวพลทหาร เคลเลทท์ เข้าพบและชี้แจงเหตุผลทั้งหมดให้หัวหน้า ฝ่ายกำลังพลรับทราบ ต่อมาก็ได้ทราบว่ามีการผ่อนผันระเบียบให้พลทหาร เคลเลทท์ บรรจุเข้าประจำการตามที่ร้องขออนายทหาร และนายสิบคนอื่นๆ ต่างก็ปฏิบัติต่อพวกเราเช่นเดียวกันนี้เสมอ ในเมื่อรู้ว่าผู้บังคับบัญชาห่วงใย และดูแลช่วยเหลือพวกเราด้วยความจริงใจถึงขนาดนี้ พวกเราก็คงอยากจะทำ ดีที่สุดเพื่อเขาเช่นเดียวกัน”

“อีกเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับพลทหารในกองร้อยนี้ คือ เมื่อมีนายทหาร และนายสิบอยู่ด้วย พวกเราจะปฏิบัติตามคำสั่งของเขา เพราะพวกเขาย่อม รู้ภารกิจต่างๆ ดีกว่าพวกเรา แต่หากพวกเขาไม่อยู่ จะด้วยเหตุใดก็ตาม พลทหารแต่ละคนจะต้องคิดให้ออก และทำได้เองในสิ่งที่คาดว่าผู้บังคับ บัญชาอยากให้ตนเองทำ นั่นคือสิ่งที่ทำให้พวกเราสามารถจัดการกับที่ตั้ง ปืนใหญ่ของข้าศึกระหว่างทางที่พวกเราเคลื่อนที่กลับเข้าสู่แนวตั้งรับ พลทหาร เจนกินส์อยู่ในชุดยิงซึ่งรับผิดชอบระวังป้องกันป้อมตรวจการณ์พบที่ตั้งปืน ใหญ่ข้าศึกที่ไม่มีการกำบังในระยะประชิดจึงเปิดฉากการยิงทันที ซึ่งก็หมายถึง สัญญาณให้ทั้งกองร้อยปฏิบัติตามการฝึกทำนองรบ (Battle Drill) เป็น อัตโนมัติต่างปึกขวา แล้วเราก็สามารถจัดการกับข้าศึกส่วนนั้นได้ทั้งหมด”

ออกจากกองร้อยชาร์ลีแล้ว พันตรี วิลเลียม ก็ตรงไปพบ พันโท รอสส์ เพื่อสรุปให้ทราบผลการซักถาม เขาพูดว่าคุณสมบัติความเป็นผู้นำ ของร้อยเอก แรนเดล และผู้บังคับหน่วยรอง และเล่าถึงการปฏิบัติที่ กล้าหาญหลายต่อหลายครั้ง พร้อมกับแนะนำให้พันโท รอสส์ เสนอขอ

เหรียญตราที่เหมาะสมให้กับผู้บังคับกองร้อย, ผู้บังคับหน่วยรอง และกำลังพลที่เข้าปฏิบัติภารกิจ หลังจากนั้นก็ได้เข้าพบ และสรุปรายงานให้ผู้บัญชาการกองพลน้อยได้รับทราบด้วย

ระหว่างเดินทางกลับไปยังกองพล พันตรี วิลเลียม คิดทบทวนสิ่งที่ค้นพบจากการสอบถามซึ่งได้จัดทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว และกำลังจะนำไปส่งให้เสนาธิการกองพลในไม่ช้านี้ จากการสอบถามพบว่าสาเหตุหลักที่ทำให้กองร้อยบราโวะละลายและวิ่งหนีเข้าศึก คือ ขาดความเชื่อมั่น และขวัญต่ำเพราะความอ่อนด้อยในการฝึกจึงทำให้กองร้อยไม่เข้มแข็ง กำลังพลขาดวินัย, ขวัญต่ำ และไม่มีความรุกรบ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นที่ยืนยันได้ชัดเจน ข้อเสนอคือ เห็นควรให้ดำเนินการสอบสวน ๒ ประเด็น ได้แก่ ความเหมาะสมในการเป็นผู้บังคับกองร้อยของร้อยเอก อัลเดน และข้อกล่าวหาของร้อยเอก อัลเดน ต่อพลประจำอาวุธต่อสู้ถึง

ส่วนปัจจัยหลักที่ทำให้กองร้อยชาร์ลีทำการรบอย่างห้าวหาญ คือ ภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยมของร้อยเอก แรนเดล และผู้บังคับหน่วยรองทุกคนเข้าใจอย่างดีในวิสัยทัศน์, วางแผน, สื่อความหมาย และจงใจ ทุกคนมีความเชื่อ, ค่านิยม, คุณลักษณะ, ความรู้ และทักษะทางทหารที่ถูกต้อง และสิ่งเหล่านั้นทั้งหมดได้ถูกถ่ายทอดไปยังพลทหารในกองร้อยจนถึงคนสุดท้าย ผู้นำทุกระดับชั้นได้สร้างสรรค์บรรยากาศที่ทำให้ทหาร และผู้นำทุกคนมั่นใจในตนเอง, มั่นใจซึ่งกันและกัน และมั่นใจในภารกิจว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องทั้งหมดนี้ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็ง, วินัย และประสิทธิภาพในการรบของหน่วย นั่นคือคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่กองทัพบกกำลังต้องการตั้งแต่วันนี้ และจำเป็นต้องมีในวันต่อไปเพื่ออนาคต

ขณะที่ พันตรี วิลเลียม เดินเข้าไปใกล้เต็นท์ของเสนาธิการกองพล ได้ยินเสียงระเบิดจากกระสุนปืนใหญ่ของข้าศึกที่ระดมยิงเข้ามาดังขึ้นอย่าง

ก็ก่อกองอีกครั้ง เขาหันกลับมองไปทางด้านแนวรบเห็นกลุ่มควั่นมัทรีมา พวยพุ่งครอบคลุมพื้นที่ตั้งรับของกองพลน้อยในแนวหน้า เขาได้แต่สงบใจ ขั้วครู สวตมนต์ และนักอธิษฐานในใจว่าขอให้กองทัพภิกษุมีนายทหารอย่าง ร้อยเอก แร่นแดล และมีกองร้อยอย่างกองร้อยชาร์ลี มากพอที่จะหยุดข้าศึก ลงให้ได้อีกครั้งหนึ่งเถิด



บทสรุป

จากกรณีศึกษา “การรบในอดีต” และ “การรบในอนาคต” นอกจากจะให้ภาพทั้งผู้นำที่ดีและไม่ดีแล้ว ยังให้คำถามที่ผู้นำต้องตอบให้ได้ก่อนที่จะนำทหารเข้าทำการรบ

- “เราจะพัฒนาคุณสมบัติของผู้นำในตัวเองอย่างไร?”
- “เพราะอะไร ทหารจึงกล้าเข้าทำการรบ?”
- “อะไรก่อให้เกิดความเข้มแข็ง, วินัย และแรงจูงใจ ในการรบ อย่างห้าวหาญต่ออันตรายที่ใหญ่หลวง?”
- “ถ้าจะนำหน่วยเข้าทำการรบให้ชนะ เราต้องมีความเชื่อ, ค่านิยม, คุณลักษณะ, ความรู้ และทักษะอย่างไร?”

จงถามตัวเอง ด้วยคำถามเหล่านี้ ตลอดเวลา