

รู้เป้า เข้าใจงาน

พันเอก สุทัศน์ จารุมณี
เสนาธิการกรมทหารราบที่ ๑๗

หน่วยทหาร จำเป็นต้องรู้ที่ รู้ทิศ และคิดวิธีไปไวล่วงหน้า เพราะงานทหารเป็นงานที่ครอบคลุมทุกมิติ “ไม่มีเรื่องใดที่ไม่เกี่ยวข้อง - ไม่มีเรื่องใดที่ไม่ต้องคิด”

จะเกี่ยวข้อง หรือคิดเรื่องต่างๆ อย่างไรก็ตาม สุดท้ายต้องนำหน่วยไปสู่คุณภาพ ๒ ประการคือ

๑. ความพร้อม

๒. ความเหมาะสม

พร้อม คือ ทำงานได้ทันที ไม่ว่าจะงานรบ หรืองานไม่ต้องรบ งานอะไรก็ตามที่ต้องใช้ทหารทำ **เหมาะสม** คือ มีคนและเครื่องมือที่เตรียมไว้ตรงกับงานนั้นพอดี

โดยธรรมดาแล้วหน่วยทหารหน่วยเดียวกัน จะมีทั้งความพร้อมและความเหมาะสมในเวลาเดียวกันตลอดเวลาเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

ความพร้อมในวันนี้ อาจเหมาะสมกับงานใน ๒ - ๓ วันนี้ เดือนนี้ หรือปีนี้ และที่นั่นเท่านั้น สำหรับวันหน้า เดือนหน้า ปีหน้า และที่อื่นๆ อาจจำเป็นต้องมีความพร้อมอีกแบบหนึ่ง

ในภาพนี้ เป็นภาพโฆษณาของบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ บริษัทหนึ่ง (จากนิตยสาร TIME)



ชายหนุ่มผู้กำยาล้ำสันคนนี้มี
ความพร้อมทั้งทางกายภาพ
ทั้งจิตใจ และมีเครื่องมือเครื่อง
ใช้ อย่างดี ครบถ้วนบริบูรณ์
ถูกต้องครับ เขาพร้อมแล้วที่จะ
ปีนเขา แต่ทว่า เบื้องหน้าของ
เขามันไม่ใช่ “มันไม่ใช่เลย” ทะเล
ต่างหาก ดังนั้น ความพร้อมของเขา
ณ เวลานั้น มันจะมีประโยชน์อะไร?

พร้อมเพื่อจะทำอะไร? แต่จริงๆ แล้วกำลังจะทำอะไร ?

มีผู้รู้ท่านหนึ่ง อธิบายเรื่องความพร้อมและความเหมาะสมเอาไว้
อย่างเข้าใจง่าย ๆ ดังนี้ อุปมาดัง ยังมีแผ่นกระดานอยู่แผ่นหนึ่ง อยู่ๆ ไป
ตะปูที่ตอกยึดแผ่นกระดานนั้นคลายตัวไพล่ขึ้นมา เครื่องมือที่พร้อม และวิธี
การที่เหมาะสมในการซ่อมแซมก็คือ ใช้ค้อนตีตะปูที่ไพล่ขึ้นมานั้นเปรี้ยงๆ
สองสามทีก็จบการแก้ปัญหา แต่ถ้าหากว่าเป็นแผ่นไม้กระดานอื่นๆ ซึ่ง
มิได้ใช้ตะปู แต่ใช้สกรู หรือสลักแบบอื่นๆ ที่บอบบาง ก็ยังจะใช้ค้อนทุบ
ให้ลงเหมือนทุบตะปูอยู่ร่ำไป ย่อมเกิดความเสียหาย หรือสร้างปัญหาใหม่
มากกว่าจะเป็นการแก้ปัญหา ดังนั้น คงต้องมีเครื่องมือที่พร้อมและเหมาะ
กับปัญหาเฉพาะในขณะนั้น เช่น ไขควง ซึ่งก็จำเป็นต้องมีจำนวนแฉก
เท่ากับแฉกที่หัวสกรูนั้นด้วย เป็นต้น

ประเด็นจึงอยู่ที่ว่า ณ ตำบล เวลา และปัญหาใด ตั้งแต่ปัจจุบัน
ถึงอนาคต เราจะมีความพร้อม และความเหมาะสมต่อการแก้ปัญหาทุกคราว
ไปได้อย่างไร ดังความหมายของคำ ๒ คำ เปรียบเทียบกัน คือ

“Just in case” มีความหมายคล้ายในภาพยนตร์ ผู้พิชิตผู้พิชิต คิดว่าตัวเองจะต้องพร้อมไปทุกเรื่อง ตลอดเวลา โดยไม่คิดการณ์ไปข้างหน้า จึงไม่รู้ปัญหา ทั้งปัจจุบันและอนาคตว่าจะเผชิญหน้ากับอะไร

“Just in time” หมายถึง พร้อมทุกทีเมื่อต้องการ มีเครื่องมือ ถูกตรงกับงานที่ต้องทำเสมอไป จะคิดวันนี้ หรือวันไหน ต้องให้ได้แบบนี้

หน่วยทหารที่จะมีความพร้อม และเหมาะสมอย่างรอบตัวทุกภารกิจ ทั้งปัจจุบันและอนาคตนั้น ต้องมีการกำหนดเป้าหมาย (Goal) ลำดับความเร่งด่วนของงาน (Priority) หลักๆ ไว้ล่วงหน้าเพื่อให้คนในหน่วยได้รู้ที่ รู้ทิศ รู้วิธีคิด ในการไปสู่เป้าหมาย และในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ อย่างรอบตัวให้เหมาะสม

การกำหนดเป้าหมาย (Goal) จัดลำดับความเร่งด่วนของงาน (Priorities) เพื่อปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดนั้น เหมือนกับการตั้งเข็มทิศและคิดวิธีที่จะไปไว้แต่เนิ่นก่อนจะเริ่มเดินไป คิดไป คาดเดาไปตามยถากรรม เป็นกรรมวิธีที่ทุกคนต้องร่วมทั้งในการวางแผน และในการปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น ที่สำคัญคือ เป็นเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติด้วยตนเอง

กรรมวิธีนี้มีขั้นตอน - วิธีการที่พอจะยึดถือเป็นหลักสูตรสำหรับปฏิบัติได้หลายสูตร แต่ไม่มีสูตรสำเร็จใด ที่ใช้ได้ง่ายตาย - ตายตัวเสมอไป (แม้ขั้นตอนแน่ชัด แต่ปฏิบัติไม่ถนัด)

ทั้งเมื่อกำหนดเป้าหมายและจัดลำดับความเร่งด่วนของงานได้แล้ว ก็มีไว้ว่าจะเป็นหลักประกันความสำเร็จ ๑๐๐%

มีสูตรหลากหลายที่ใช้สำหรับกำหนดเป้าหมาย และจัดลำดับความเร่งด่วนของงาน แต่ไม่ว่าจะใช้สูตรใดก็ตาม สิ่งสำคัญยิ่ง ๒ ประการ

ที่จะขาดเสียไม่ได้คือ

๑. ในการคาดคะเนอนาคตนั้น ทั้งหมดในหน่วยต้องคิด
ร่วมกัน และคาดได้ตรงตามจริง

๒. ผู้บังคับหน่วยต้องลง “เล่นด้วย” เต็มตัว - เต็มแรง

ขั้นตอนแรก ในการกำหนดเป้าหมาย คือการกำหนดภาพที่ตนเอง
ต้องการเห็น ต้องการให้หน่วยเป็นอย่างไร? ณ เวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต
นั่นคือ **“วิสัยทัศน์”** (Vision) ของผู้บังคับหน่วยนั่นเอง

การนิมโนภาพ - อยากเห็น อยากเป็น อยากมีอย่างไร ต้องใช้
ภารกิจของหน่วยเป็นเครื่องมือส่องสำรวจตรวจตนก่อนในขั้นต้น
(ไม่เช่นนั้นจะเป็นเพียงความเพ้อฝัน)

จากนั้นจึงเริ่มก่อเค้าวิสัยทัศน์ ซึ่งให้มีลักษณะเป็นกรอบโครง
กว้างๆ ก่อน และยังคงเป็นภาพนามธรรมอยู่ แต่ต้องประกาศให้ทุกคนรู้
ด้วย

ยกตัวอย่าง สำหรับหน่วยระดับกองพล คำแถลงวิสัยทัศน์
อาจจะเป็นอย่างนี้ **“มีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงาน และทำการรบ
ในเวลากลางคืนและห้วงทัศนวิสัยจำกัดได้”**

ขั้นตอนที่สอง เป็นการกำหนดตัวเป้าหมาย (Goal) โดยตรง และ
ตกลงใจ เห็นพ้องต้องกันในเรื่องหา - ค่านิยมของหน่วย คำแถลงเป้าหมายนี้
ยังคงมีลักษณะคาดการณ์ไปข้างหน้าและยังวัดค่าอะไรไม่ได้ แต่จะเริ่ม
กระชับเข้า โดยมีการมุ่งเน้นในเนื้อหาที่แคบลงแล้ว

ตัวอย่างเช่น **“มีขีดความสามารถในการตรวจการณ์ เคลื่อนที่
และใช้อาวุธประจำกายในเวลากลางคืน”**

จากคำแถลงนี้เอง ที่จะนำมาเป็นกรอบ “เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา” ต่อไป

ขั้นตอนที่สาม เป็นการกำหนด วัตถุประสงค์ (Objective) ซึ่งจะแถลงในลักษณะเฉพาะเจาะจงและวัดค่าได้ โดยที่ต้องได้มาจากการร่วมกันคิดอย่างเต็มที่ เพราะขั้นตอนนี้ต้องการถกแถลงกันอย่างละเอียดพอสมควร จึงจะได้วัตถุประสงค์ที่เหมาะสมของหน่วยอย่างแท้จริง

ตัวอย่างเช่น “ภายในสิ้นสุดห้วงการฝึกภาคกองพันประจำปี ทุกกองพันต้องสามารถเข้าตีในเวลากลางคืนได้ทั้งกองพัน”

ประการสำคัญคือ ควรทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ วัตถุประสงค์นี้โดยทั่วกัน

ขั้นตอนที่สี่ เป็นการวิเคราะห์วัตถุประสงค์เพื่อกำหนด กิจ (Tasks) ที่ต้องปฏิบัติเนื่องจากการบรรลุวัตถุประสงค์นั้นย่อมได้มาจากการบรรลุกิจต่างๆ ตามลำดับ เสียก่อนนั่นเอง

คำแถลงกิจ ต้องเป็นรูปธรรม เป็นการปฏิบัติที่จำเป็นต้องมีจริงๆ และต้องวัดค่าได้ด้วย

ตัวอย่างเช่น “ในการฝึกยิงปืนประจำปีนี้ กำลังพลทุกคน ต้องยิงปืนในเวลากลางคืนได้คะแนนไม่ต่ำกว่า ๕๐ %” ฯลฯ

ขั้นตอนที่ห้า เป็นการกำหนดลำดับความเร่งด่วน (Priority) ของกิจต่างๆ เนื่องจากทรัพยากรเวลาย่อมมีความจำกัดอยู่เสมอ การจัดลำดับความเร่งด่วนของงานย่อมเป็นประโยชน์ ทำให้หน่วยรองรู้ว่าควรทำอะไรตามลำดับก่อน - หลัง

ขั้นตอนสุดท้าย คือ การติดตาม ประเมินผลและตรวจสอบว่า ทุกส่วนเข้าใจและปฏิบัติได้ตามที่กำหนดหรือไม่? การปฏิบัติของผู้บังคับหน่วย ในขั้นตอนที่ ๖ นี้ จะมีผลให้หน่วยรองรู้สึกว่า กิจ และ ลำดับความเร่งด่วน เหล่านั้น มีความสำคัญ และแสดงถึงความมุ่งมั่นอย่างไม่ย่อท้อของตัว ผู้บังคับหน่วยเอง ที่จะกำกับดูแลทุกสิ่งทุกอย่างจนสำเร็จเรียบร้อย เป็นไปตามลำดับความเร่งด่วนที่วางไว้ทุกประการ เทคนิคอย่างง่ายประการหนึ่งที่สามารถนำมาใช้กำหนดลำดับความเร่งด่วนของงานในแต่ละวัน คือ แบ่งงานต่างๆ ที่มีอยู่ออกเป็น ๓ ประเภทต่อวันหนึ่งๆ ดังนี้

๑. งานที่ต้องทำให้เสร็จ
๒. งานที่ควรทำให้เสร็จ
๓. งานที่สามารถทำได้

ทำงานประเภทที่ ๑ ก่อน แล้วจึงทำประเภท ที่ ๒ และ ๓ ตามลำดับ

วิธีจัดลำดับความเร่งด่วนของงานโดยแบ่งประเภทเช่นนี้ นับว่าเป็นแนวทางช่วยในการตัดสินใจใช้ทรัพยากรเวลาที่มียู่จำกัดได้อย่างเหมาะสม

(ถอดความจาก “Setting Goals and Priorities” ใน FM 22-103: Leadership and Command at Senior Levels)

“ความสำเร็จภารกิจทั้งมวลในอนาคต อยู่ที่การกำหนดวิสัยทัศน์ ณ วันนี้”

“Key to all that must be accomplished is a vision”