

## บทบาทภาวะผู้นำในกองทัพยุคไทยแลนด์ 4.0

การขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรในยุคไทยแลนด์ 4.0 ให้สำเร็จต้องอาศัยผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ ดังนั้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญหรือเป็นกุญแจของความสำเร็จและมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ และมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เปี่ยมด้วยศักยภาพที่เข้มแข็ง เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศ ตลอดจนองค์กร ให้ก้าวไปสู่ความ มั่นคงและยั่งยืนต่อไปในอนาคต

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของทหารริเริ่มมาจากการศึกษาค้นคว้าเพื่อใช้ในกิจการทหารเป็นหลัก ซึ่งทหารกำลังต้องเข้าสู่ภาวะสงครามและสนามรบ ด้วยเหตุผลที่ว่า การเป็นผู้บังคับบัญชา (Commander) ที่ต้องคุมกำลังทหารจำนวนมากทั้งในยามปกติและยามศึกสงคราม เป็นเรื่องที่มีได้กระทำได้ง่ายดายนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการควบคุมคนจำนวนมากที่แต่ละคนต่างมีอาวุธอยู่ในมือ คุณลักษณะผู้นำทางทหารของผู้บังคับบัญชาจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ควบคุมและนำพากองกำลังไปสู่ชัยชนะในสงคราม

ปัจจุบันการศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำ ได้รับความนิยมน้อยลงแพร่หลายในทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐและองค์กรเอกชน ทั้งนี้ เป็นผลจากกระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทางสังคม วัฒนธรรม การเมืองและเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่มีรูปแบบแน่นอนของโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถานการณ์ทางการเมืองไทยในปัจจุบัน ทหารมีบทบาทในการบริหารประเทศและควบคุมสถานการณ์ทางการเมือง ทุกสายตาจึงจับจ้องไปที่กองทัพว่ากองทัพสามารถสร้างผู้นำที่มีคุณลักษณะผู้นำทางทหารและปลูกฝังแนวคิดการสร้างผู้นำทางทหารได้อย่างไร และความเป็นผู้นำทางทหารสร้างได้กับนายทหารทุกนายหรือไม่ นับจากอดีตจนถึงปัจจุบัน มีการกำหนดคุณลักษณะผู้นำทางทหารขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างทหาร ที่มีคุณลักษณะผู้นำ อย่างไรก็ตามแนวคิดของคุณลักษณะผู้นำทางทหารของกองทัพไทย เป็นแนวคิด ที่ได้รับมาจากแนวคิดแบบอเมริกันนิยม และเป็นเพียงการแปลคู่มือคุณลักษณะผู้นำทางทหาร ของสหรัฐอเมริกา มา ปรับใช้เชิงหลักการ ดังนั้น การปรับใช้และปรับเปลี่ยนคุณลักษณะผู้นำทางทหารให้เหมาะสมกับสังคมไทยและกาลเวลา จึงเป็นสิ่งที่กองทัพต้องให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้น

## ภาวะผู้นำสำหรับไทยแลนด์ 4.0 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ<sup>1</sup>

มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้มากมาย นักทฤษฎีที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำ สอดคล้องกัน ได้แก่ Hersey & Blanchard (1996) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุ เป้าหมายภายใต้สถานการณ์ ที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Fiedler (1971) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการปฏิบัติงานของผู้นำเพื่อทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จในการบรรลุ เป้าหมาย ขณะที่ House (2004) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการริเริ่มการทำงานหรือวัฒนธรรมใหม่ๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลที่แสดงออกมาเพื่อก่อให้เกิด อิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือในการทำงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะการมีภาวะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมีหลายทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้แก่ แนวคิด และ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait theories) แนวคิดนี้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป คุณลักษณะผู้นำจะเป็นตัวบ่งชี้ว่า ผู้นำแต่ละคนว่าดีหรือไม่ดีเพียงใด คุณลักษณะผู้นำแต่ละคนสามารถที่จะพัฒนาขึ้นได้ ผู้นำที่ ประสบผลสำเร็จคือผู้นำที่หมั่นสำรวจตนเองว่ามีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไร และคุณลักษณะผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญที่จะผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความรัก ความศรัทธาในตัวผู้นำ จากการศึกษา ผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายคน สามารถแบ่งคุณสมบัติได้เป็น 3 กลุ่ม คือ ลักษณะทาง ภายนอก เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ, ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ และลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุม อารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว ตัวอย่างแนวคิด ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ เช่น Gardner (1986) ที่อธิบายคุณลักษณะภาวะผู้นำว่ามี องค์ประกอบ 2 ส่วนคือ The tasks of leadership ซึ่งกล่าวว่า ภาระงานที่จำเป็นสำหรับ

ผู้นำมี 9 ประการ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย (Envisioning goals) การยืนยันยึด ในคุณค่า (Affirming values) การจูงใจ (Motivating) การบริหารจัดการ (Managing) การทำให้เกิดการทำงานที่เป็นหนึ่งเดียว (Achieving workable unity) ความสามารถในการอธิบายได้ (Explaining) การเป็นสัญลักษณ์ (Serving as a symbol) การเป็นผู้แทนของกลุ่ม (Representing the group) และการสร้างสรรค์ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ (Renewing) และ Leader-constituent interaction ผู้นำต้องมีสิ่งที่พิเศษเหนือบุคคลอื่นๆ มีอิทธิพลที่เหนือบุคคลอื่น เพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของบุคคล มีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามให้มีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนยันยึดได้ด้วยตนเอง

แนวคิดของ Stogdill (1974) ได้กำหนดลักษณะที่ดีของผู้นำไว้ 6 ด้าน ได้แก่ ลักษณะทางกาย (Physical characteristics) คือ ผู้ที่มีความเข้มแข็ง มีบุคลิกภาพด้านร่างกายสง่าผ่าเผย มีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์, ภูมิหลังทางสังคม (Social background) คือผู้ที่มีการศึกษาดี และมีสถานะทางสังคมที่ดี, สติปัญญาและความรู้ความสามารถ (Intelligence) เป็นผู้ที่มีสติปัญญา มีความสามารถในการตัดสินใจ และมีทักษะในการสื่อสาร, บุคลิกภาพ (Personality) เป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์, มีคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-relates characteristics) คือ เป็นผู้ที่ทำอะไรต่าง ๆ ให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ มุ่งทำงานเป็นสำคัญ และลักษณะทางสังคม (Social characteristics) คือเป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม

แนวคิดของ Bass (1990) ได้ระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดี 6 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะทางร่างกาย, ภูมิหลังทางสังคม, สติปัญญา, บุคลิกภาพ, คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน และคุณลักษณะทางสังคม

แนวคิดของ DuBrin (1995) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลว่าแบ่งเป็นคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล 2 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป และด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน, แรงจูงใจของภาวะผู้นำ, ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ และ อิทธิพลของพันธกรรมและสภาพแวดล้อมของภาวะผู้นำ

## ทฤษฎี X และทฤษฎี Y <sup>2</sup>

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของการบริหาร 2 แบบ ได้แก่ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะเป็นเผด็จการ และทฤษฎี Y หรือการมีส่วนร่วม แต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมุติฐานที่มีต่อลักษณะของมนุษย์ดังนี้

ผู้บริหารแบบทฤษฎี X เชื่อว่า มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้ เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกควบคุม บังคับ หรือข่มขู่ให้ทำงาน ชอบให้สั่งการและใช้วิธีการลงโทษ มนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับการชี้แนะสั่งการหรือการถูกบังคับ มีความทะเยอทะยานน้อย ผู้บริหารตามทฤษฎี X จึงต้องสร้างแรงจูงใจโดยการข่มขู่ และลงโทษ เพื่อให้ลูกน้องใช้ความพยายาม ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ผู้บริหารแบบทฤษฎี Y เชื่อว่า การทำงานเป็นการตอบสนองของความพอใจ การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงาน บุคคลจะมีแรงจูงใจด้วยตนเอง ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นการจูงใจให้บุคคลยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

## คุณลักษณะของผู้นำในยุค 4.0 <sup>3</sup>

ในยุคที่เรากำลังก้าวสู่ความเป็น 4.0 ที่องค์กรต่างๆ จะต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากเป็นยุคของการบริหารจัดการคนให้ดูแลคน เป็นเรื่องของความเชื่อในความเป็นมนุษย์ และคุณค่าที่มีอยู่ในตัวทุกคน ไทยแลนด์ 4.0 คือยุคของนวัตกรรมและโลกที่ทันสมัยในการประยุกต์ Digital Life ผสมกับนวัตกรรมอันทรงคุณค่า ที่แต่ละองค์กรต้องสร้างมาเพื่อให้มีลักษณะเฉพาะและแตกต่างอย่างยั่งยืน และพบว่าส่วนใหญ่แล้วคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในยุค 4.0 ไม่ได้ต่างจากผู้นำในอดีต แต่มีคุณลักษณะ 4 ประการที่โดดเด่นออกมาสำหรับยุคปัจจุบัน ประกอบด้วย **ความถ่อมตัว (Humble)** คือ สภาวะที่ผู้นำพร้อมที่จะยอมรับว่าบุคคลอื่น มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญ

มากกว่าตนเอง ซึ่งผู้นำต้องเปิดใจกว้างรับฟังยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น **มีการปรับตัว (Adaptable)** คือ การยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคก่อน การตัดสินใจที่ลั้งเลปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดของผู้นำ อาจเป็นจุดอ่อนและผิดพลาดของความเป็นผู้นำที่ดี แต่ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ผู้นำจะได้รับข้อมูลใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา การตัดสินใจที่ลั้งเลปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดของผู้นำ จะไม่ถูกมองว่าเป็นจุดอ่อนหรือเรื่องน่าอาย **ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Visionary)** คือมีความสามารถในการมองเห็นถึงทิศทางในระยะไกลแม้จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนในระยะสั้น และ**มีส่วนร่วม (Engaged)** คือการที่ผู้นำพร้อมที่จะสื่อสาร รับฟัง พูดคุย กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเปิดกว้างในการเสนอความคิดเห็น ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ต้องอาศัยการสื่อสาร ที่ชัดเจนและมีส่วนร่วม เพื่อจะได้ค้นคว้า หาความรู้ใหม่ๆ แล้วมาแบ่งปันกัน

#### องค์ประกอบของคุณลักษณะการมีภาวะผู้นำในยุคไทยแลนด์ 4.0 <sup>4</sup>

การขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรในยุคไทยแลนด์ 4.0 ให้สำเร็จต้องอาศัยผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ ดังนั้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญหรือเป็นกุญแจของความสำเร็จและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ผลการปฏิบัติงานของบุคคลและของกลุ่ม แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจ ในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้ความยุติธรรมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงความไว้วางใจและภาวะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ผู้นำและผู้บริหารทุกองค์กรจำเป็นต้องตระหนักรู้เท่าทันเทคโนโลยี ซึ่งเป็นตัวการเปลี่ยนแปลงสำคัญในทุกองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ตลอดจนองค์กรต่างๆ ให้ก้าวไปสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืนในอนาคต

## ทักษะสำคัญในการเป็นผู้นำที่ดี 10 อย่าง <sup>5</sup>

การเป็นหัวหน้าอาจไม่ใช่เรื่องยาก แต่เป็นหัวหน้าและเป็นผู้นำที่ดี เป็นเรื่องยากและท้าทายสำหรับทุกคน เพราะผู้นำไม่สามารถสั่งให้ลูกน้องทุกคนชอบหรือเห็นด้วยในสิ่งที่ตนเองทำได้ การที่จะทำให้ผู้นำและลูกน้องอยู่ร่วมกันได้อย่างราบรื่น จึงควรใช้ทักษะสำคัญ 10 อย่าง คือ

**ทำให้เกิดความร่วมมือ** งานทุกอย่างจะสำเร็จไม่ได้ถ้าเกิดจาก คนเดียว เพราะฉะนั้นทุกคนต้องร่วมมือกัน ผู้นำที่ดีต้องรู้จักใช้อำนาจด้วยเหตุผล รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น เพื่อให้ภาพรวมการทำงานปราศจากปัญหา

**มุ่งเน้นที่ทีมงาน** ลูกน้องหรือบุคลากรที่ดี ถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร การกล่าวชื่นชมลูกน้องจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำที่ดีต้องรู้จักลูกน้องของตัวเอง รู้ว่าพวกเขาต้องการอะไร ทั้งเรื่องสภาพแวดล้อมการทำงาน ความเป็นอยู่ และต้องให้ความเคารพซึ่งกันและกัน

**มองเห็นความผิดปกติ** ผู้นำต้องเจอกับปัญหาเล็กๆ ที่อาจก่อตัวเป็นปัญหาใหญ่ในอนาคต หน้าที่ของผู้นำคือ หมั่นสังเกตความผิดปกติในทีม หานโยบายการทำงานที่สอดคล้องกัน เพื่อให้ทีมทำงานได้เต็มที่

**กล้าเปลี่ยนแปลง** ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องไม่กลัวที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลง ให้มองว่าเป็นเรื่องท้าทายที่ผู้นำและทีมงานสามารถทำร่วมกันได้

**รู้จักเรียนรู้** ผู้นำในกองทัพต้องเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนหน่วย พยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และวิธีตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

**ต้องเป็นหัวหน้าที่เข้าถึง** ผู้นำไม่ควรแยกตัวเองออกจากลูกน้อง แต่ต้องเป็นหัวหน้าที่ลูกน้องเข้าถึงง่าย รู้ว่าลูกน้องมีปัญหาอะไร และแต่ละคนมีนิสัยอย่างไร

**มีความเชื่อมั่น** ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตัวเอง เพราะทุกการกระทำ จะเป็นการแสดงความเชื่อมั่นที่มีต่อองค์กรและลูกน้องได้รับรู้

**มีความรับผิดชอบ** ผู้นำไม่ว่าอยู่ในตำแหน่งใด ความรับผิดชอบคือสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องมีไม่ว่าจะทำอะไรก็ตาม

**มีบุคลิกลักษณะเฉพาะตัว** บุคลิกลักษณะของผู้นำจะช่วยเสริมให้การกระทำ และคำพูดน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

**พร้อมให้คำปรึกษา และเปิดโอกาส** ผู้นำที่ดีต้องเข้าถึงง่าย และพร้อมจะให้คำปรึกษาแก่ลูกน้อง เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงทักษะและความสามารถที่ซ่อนอยู่

#### **ความหมายของผู้นำทางทหาร <sup>6</sup>**

ผู้นำทางทหาร (Military Leader) หมายถึง ศิลป์แห่งการจูงใจและการอำนวยความสะดวกให้ทหารปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ โดยมีความเชื่อมั่นไว้วางใจ นับถือและได้รับความร่วมมืออันดีจากทหาร ผู้นำทางทหารจึงเป็นผู้นำในขอบเขตของการแต่งตั้งให้เป็นผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้ดำเนินการบริหารการบังคับบัญชาให้เหมาะสม มีขวัญ (Moral) วินัย (Discipline) ปฏิภาณ (Esprit de Corps) และสมรรถภาพ (Proficiency) เป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำทางทหาร

#### **ความหมายของคุณลักษณะผู้นำทางทหาร**

ผู้นำที่มีคุณลักษณะผู้นำทางทหาร มิได้หมายถึงทหารที่ได้รับตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่หมายถึง คุณลักษณะที่ต้องมีในตัวตนและมีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มีจิตใจเข้มแข็งกล้าหาญ สามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ อย่างมีเหตุผล และต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อปรับปรุงยุทธวิธีและพัฒนากองทัพให้เจริญก้าวหน้า

## คุณลักษณะของผู้นำทางทหาร 15 ประการ

คุณลักษณะผู้นำทางทหารเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบว่าใครคือผู้นำทหาร และผู้นำทหารแบบใดเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ ผู้นำทางทหารต้องมีคุณลักษณะผู้นำทางทหารเป็นองค์ประกอบ โดยมีองค์ประกอบ 4 คุณลักษณะ ได้แก่ คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตา และพลังงาน เป็นต้น, คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Skills and Characteristics) เช่น ลักษณะข่ม (Dominance) ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือความเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มอยู่เสมอ เป็นต้น, ทักษะและความสามารถ (Skills and Abilities) เช่น สติปัญญา ความสามารถทางเทคนิค เป็นต้น และ ลักษณะเด่นทางสังคม (Social Factors) เช่น เก่งคน เข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูงทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น กองทัพบก ได้เผยแพร่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารเพื่อให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบันรวม 15 ประการ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ลักษณะท่าทาง (Bearing)** คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความประทับใจ อันเกิดจากท่าทาง อากัปกิริยาและการปฏิบัติตัวของบุคคล ผู้นำควรมีท่าทางสง่าผ่าเผย อากัปกิริยาโดยทั่วไป และสภาพของเสื้อผ้า ตลอดจนเครื่องใช้อื่นๆ ควรอยู่ในมาตรฐานที่ดี ควรแสดงอากัปกิริยา และท่าทางอย่างภาคภูมิใจและเชื่อมั่น ควรฝึกหัดการใช้เสียงและหัดท่าทางให้หนักแน่นและมั่นคง ไม่ควรใช้คำพูดไม่สุภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงหลีกเลี่ยงคำพูดที่ดูหมิ่นหยาบคาย เยาะเย้ยประชดประชันหรือแตกดัน ตลอดจนออกคำสั่งด้วยความโกรธแค้น ตำหนิไม่เลือกหน้า ผู้นำที่มีอารมณ์หงุดหงิดและควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ได้ จะไม่สามารถสร้างกลุ่มพรรคพวกได้ในทำนองเดียวกัน ผู้นำที่ทำตัวจู้จี้จ้านและอีกทีก็ครีกริโครมในขณะที่มีสุรา หรือควบคุมสติไม่อยู่ ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นหมดความเคารพนับถือ

**ความกล้าหาญ (Courage)** คือ ลักษณะจิตที่ตระหนักดีถึงความน่ากลัวของอันตราย แต่สามารถควบคุมให้เข้าเผชิญได้ด้วยความมั่นคง สามารถเข้ารับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ในสถานการณ์อันตรายได้ ผู้นำต้องมีความกล้าหาญทางใจเท่ากับความกล้าหาญทางร่างกาย ความกล้าหาญทางใจ หมายถึง รู้และยืนยันในสิ่งที่ถูกต้อง แม้ต้องเผชิญกับความไม่พอใจของบุคคลอื่น โดยรู้จักยอมรับเมื่อตนกระทำผิด และกล้าตัดสินใจเมื่อเห็นว่าถูกต้อง



**ความเด็ดขาด (Decisiveness)** คือความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันที และประกาศอย่างชัดเจนและมั่นคง สถานการณ์ต่างๆ ย่อมมีวิธีแก้ได้หลายอย่าง ผู้นำที่ฉลาดจึงควรนำความจริงทั้งหมดมาเปรียบเทียบกัน แล้วตัดสินใจอย่างถูกต้องด้วยความรวดเร็วและสุขุม การมีประสบการณ์และการฝึกอย่างกว้างขวางจะช่วยให้ตัดสินใจได้เป็นอย่างดี

**ความเชื่อถือได้ (Dependability)** คือ การปฏิบัติงานอย่างถูกต้องแน่นอนจนเป็นที่เชื่อถือได้ และไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ว่างานนั้นจะต้องมีการควบคุมหรือปราศจากการควบคุม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

**ความอดทน (Endurance)** คือความสามารถทางร่างกายและทางจิตใจที่จะทนต่อความหิวกระหาย ความเจ็บปวด ความเหน็ดเหนื่อย ความระทมทุกข์ และความยากลำบาก ความอดทนเป็นคุณสมบัติหนึ่งที่สำคัญที่สุดในการวัดความสามารถของผู้นำ การขาดความอดทนจะทำให้ขาดความกล้าหาญ และผู้นำที่มีสภาพร่างกายอ่อนแอ อาจถูกตราหน้าว่าเป็นผู้ขาดความกล้าหาญ ความอดทนชี้ให้เห็นถึงความสามารถที่จะทนทานทำงานให้สำเร็จได้โดยตลอด

**ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)** คือ การแสดงความสนใจและเอาใจใส่อย่างแท้จริงต่อหน้าที่หรือกิจการที่ตนปฏิบัติด้วยความร่าเริงแจ่มใส และมองโลกในแง่ดี สิ่งสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้น คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระฉับกระเฉง มีจิตมุ่งมั่นและความปรารถนาทำงานให้สำเร็จ ไม่ซังกะตายทำอย่างจำเจ ความกระตือรือร้นสามารถแสดงให้เห็นได้อย่างดี เมื่อไปทำหน้าที่สอนหรือฝึก เพราะจะเป็นผลสะท้อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจดจำเป็นตัวอย่างในความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่อการทำงาน

**การริเริ่ม (Initiate)** คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งเริ่มต้นโดยความคิดของตนเอง หรือการรับที่จะแก้ไขปรับปรุงให้เจริญยิ่งขึ้น ได้แก่ ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ได้รับการพิจารณาโดยรอบคอบแล้ว ความริเริ่มจะมีผลให้เกิดความผูกพันต่องานและกำลังใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

**ความซื่อสัตย์ (Integrity)** คือ ลักษณะของความซื่อตรง มั่นคงในหลักศีลธรรม ไม่ทุจริต คดโกง ไม่พุดปด

**วิจารณ์ญาณ (Judgment)** คือ คุณสมบัติในการไตร่ตรองเพื่อแก้ปัญหาและหาความจริง เพื่อเป็นมูลฐานในการตัดสินใจได้สมเหตุผล

**ความยุติธรรม (Justice)** คือ ความเที่ยงตรงไม่ลำเอียง ปราศจากอคติทั้งสี่ คือ ฉันทา (ความรักใคร่) โทสา (โกรธ) โมหะ (หลง) และ ภยา (ความเกลียดกลัว) ในการปกครอง บุคคลจำนวนมากนั้น ความยุติธรรมจะก่อให้เกิดการยกย่องสรรเสริญ ความเคารพนับถือ และความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางตรงกันข้าม ความไม่ยุติธรรมหรือการเลือก ที่รักมักที่ชัง จะทำลายขวัญทหารได้อย่างรวดเร็ว

**ความรู้ (Knowledge)** คือ ความรู้ในวิชาชีพของตน และมีความเข้าใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่รู้งานเป็นอย่างดีย่อมมีความเชื่อมั่นในตนเอง ส่วนผู้ที่ขาดความรู้นั้นจะ ไม่สามารถปิดบังผู้อื่นได้นาน เพราะสักวันหนึ่งอาจไม่สามารถให้คำตอบที่ถูกต้องแก่ ผู้สงสัยได้ ความรู้ในที่นี้ไม่จำกัดเพียงความรู้เรื่องการทหารเท่านั้น แต่รวมถึงเหตุการณ์ ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทั้งนี้ ไม่มีสิ่งใดดึงดูดความเชื่อมั่นและความเคารพ นับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รวดเร็วเท่ากับการที่ผู้นำแสดงความรู้ความสามารถ

**ความจงรักภักดี (Loyalty)** คือ คุณสมบัติประจำตัวของบุคคลที่มีความจงรักภักดี ต่อประเทศชาติ ต่อหน่วย ต่อผู้อาวุโส และต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ผู้มีคุณสมบัติข้อนี้ จะทำให้ทั้งผู้อาวุโสและผู้ย่อยที่เกี่ยวข้องให้ความเคารพนับถือและเชื่อมั่นเป็นอย่างมาก อิริยาบถ ทุกแบบของผู้นำ จะสะท้อนให้เห็นถึงความภักดี ฉะนั้น จึงควรระมัดระวังไม่นำ ความลับของหน่วยไปเผยแพร่ต่อสาธารณชน

**กาลเทศะ (Tact)** คือ ความสามารถที่จะร่วมงานหรือประสานงานกับผู้อื่นได้ดีโดยปราศจากการกระทบกระทั่ง รู้จักใช้คำพูดหรือการกระทำที่ดี และเหมาะกับบริบท สถานที่ และกาลเวลา มีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ และรู้จักสังเกตความรู้สึกของบุคคลอื่นๆ

**ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)** คือ ความพยายามหลีกเลี่ยงการหาประโยชน์สุขหรือความก้าวหน้าส่วนตัวบนความเดือดร้อนของผู้อื่น ผู้นำจะต้องอำนวยความสะดวก ความชื่นชมยินดี และความบันเทิงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนตนเอง ในกรณีที่หน่วยได้รับความชมเชย ในผลงาน ควรส่งผ่านคำชมเชยนั้นไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานนั้น มิฉะนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะหมดความเคารพนับถือในผู้บังคับบัญชาที่ยินดีรับเอาความชอบ แต่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

**ความมีวิสัยทัศน์ (Vision)** คือการมองการณ์ไกลและเฉียบแหลมให้ทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีแบบแผนและนโยบาย

นอกจากคุณลักษณะทั้ง 15 ประการ ผู้นำทางทหารยังต้องเป็นผู้นำที่ต้องยึดหลักการของผู้นำอีก 11 ข้อ ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ได้แก่

**รู้จักตนเอง** ทหารทางปรับปรุงตนเองตลอดเวลา คือ ทหารที่มีภาวะผู้นำต้องรู้จักตนเองมีความมั่นใจในตนเอง เคารพตนเอง พยายามปรับปรุงข้อบกพร่องของตนเองที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ และต้องสร้างให้ตนเองมีความรู้ความสามารถทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันเสมอ

**มีความสามารถ ทั้งทางเทคนิคและทางยุทธวิธี** คือ เมื่ออยู่กลางสมรภูมิ ผู้นำทางทหารต้องพึ่งความสามารถของตนเอง ในการใช้งานยุทธโศปกรณ์และการวางแผนการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีระบบ

**แสวงหาความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบในงาน** คือ เมื่อตัดสินใจทำสิ่งใดแล้ว ไม่ว่าจะผลจากการตัดสินใจจะเป็นเชิงบวกหรือลบ ทหารที่มีภาวะผู้นำต้องรับผิดชอบต่อภาระงานนั้นด้วยตนเอง ไม่ปิดความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

**ตัดสินใจอย่างถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์** คือ ในภาวะฉุกเฉิน ต้องไตร่ตรองด้วยข้อมูลอย่างรอบคอบ การตัดสินใจที่ผิดพลาดย่อมนำไปสู่ความสูญเสียและความพ่ายแพ้

**ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชา** คือ ผู้นำทางทหารต้องปฏิบัติตามวินัย และธรรมเนียมทหารอย่างเคร่งครัด ไม่ฝ่าฝืนคำสั่งโดดเด็ดขาด

**รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาและให้สวัสดิการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา** คือ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาดุจพี่น้องในครอบครัว ความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังและเกิดความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา

**แจ้งเรื่องราวที่เกี่ยวข้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ** คือ เรื่องราวที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติการกิจในสถานการณ์ฉุกเฉิน ข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้องย่อมเป็นหลักประกันความปลอดภัยในการปฏิบัติหน้าที่

**พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรับผิดชอบ** คือ ปลุกฝังให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และกล้ายอมรับผลหากเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่อย่างองอาจ

**มั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจภารกิจที่ได้รับมอบหมาย** คือ ต้องทบทวนคำสั่งที่ได้รับมอบหมายให้เป็นที่เข้าใจในแนวเดียวกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ไม่ผิดพลาดและสร้างความมั่นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่

**ฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักทำงานเป็นหมู่คณะ** คือ การทำงานเป็นทีมเป็นหัวใจหลักของทหาร ไม่แยกปฏิบัติหน้าที่โดยโดดเดี่ยว รู้จักการแบ่งหน้าที่แบ่งงานให้เหมาะสมต่อความสามารถของแต่ละคนในคณะ เพราะการแยกกันทำงานอาจทำให้ภารกิจล้มเหลว

**ใช้หน่วยปฏิบัติการกิจตามขีดความสามารถที่มี** คือ การไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเกินหน้าที่และความสามารถของตนเอง เพราะอาจนำไปสู่การฝ่าฝืนคำสั่งและเกิดอันตรายต่อชีวิต คุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการตามที่กล่าวมาข้างต้น เพียงพอต่อการสร้างคุณลักษณะผู้นำทางทหารไทยที่พึงประสงค์ แต่ผู้เขียนเห็นว่าขาดหายไป คือ มิติความเป็นคุณลักษณะ ตามแนวคิดแบบสังคมไทย เช่น ความจงรักภักดี สำหรับทหารไทยต้องคำนึงถึงชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ เป็นต้น สิ่งหนึ่งที่แตกต่างอย่างชัดเจนมากที่สุดระหว่างแนวคิดคุณลักษณะผู้นำทางทหารแบบไทยกับแบบอเมริกัน คือ ความจงรักภักดีต่อศาสนาและพระมหากษัตริย์ เพราะระบบการปกครอง กฎหมาย และสังคมวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ดังนั้น การรับเอาแนวคิดจากอเมริกาควรประยุกต์ปฏิบัติให้มีความชัดเจนเหมาะสมกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมแบบไทย เพื่อความเข้าใจง่ายและต้องมีการประเมินผลติดตามด้วย

#### **บทบาทภาวะผู้นำในกองทัพยุคไทยแลนด์ 4.0 <sup>7</sup>**

สิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้นำ คือ การนำพองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส รู้วิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร อีกทั้งยังทำให้องค์กรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคือโอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญ

**การทำความรู้จักกับการเปลี่ยนแปลง (To Make the Change)** การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดน โลกกำลังอยู่ในยุคของเทคโนโลยีและข่าวสาร ความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นผู้นำจะต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง และสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

**ผู้นำต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง (Leadership to Change Intervention)** การบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำจะต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงก่อน แล้วจึงกำหนดเป้าหมายและเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลง แล้วจึงนำไปปฏิบัติตามแผนที่ต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

**การเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง (Change Agent)** ผู้นำมีหน้าที่ในการจัดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อพัฒนา เน้นผลการปฏิบัติงานโดยรวมมากกว่าเน้นผลงานของแต่ละคนในองค์กร

**การเป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก (The Thinkers Developers keep Pace with the Changing World)** มีวิสัยทัศน์ ในการบริหารงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และไม่ยึดติดต่อสิ่งใด

**การบริหารงานแบบประชาธิปไตย (Democratic Administrational)** ได้รับความคิดเห็นของผู้อื่น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหากับบุคลากรในองค์กร

**การเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น (Organization is Coordinating a Smooth Operation)** มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสานงานนอกองค์กรให้เกิดภาคีเครือข่ายร่วมคิด ร่วมจัดการศึกษา

**การประนีประนอม (Compromise)** ผู้นำต้องพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความขัดแย้งในองค์กร เป็นผู้ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา

**การประชาสัมพันธ์ (Public Relations)** ผู้นำต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานผลการดำเนินงานให้ตน และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

**การประชาสงเคราะห์ (Public Welfare)** ผู้นำจะต้องให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานในทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา ประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน

## สรุปผลการวิจัย

1. สภาพปัญหาบทบาทภาวะผู้นำในกองทัพในปัจจุบัน พบว่า

1.1 แนวคิดของคุณลักษณะผู้นำทางทหารของกองทัพไทย เป็นแนวคิดที่ได้รับมาจากแนวคิดแบบอเมริกันนิยม และเป็นเพียงการแปลคัมภีร์คุณลักษณะผู้นำทางทหารของสหรัฐอเมริกา มาปรับใช้เชิงหลักการ ซึ่งวัฒนธรรมไทยกับสหรัฐอเมริกามีความแตกต่างกัน แนวคิดบางอย่างอาจจะแตกต่างกัน

1.2 สิ่งที่ทำทลายความสามารถของผู้นำในกองทัพยุคไทยแลนด์ 4.0 คือ การนำพาองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่

2. ทฤษฎีหรือแนวคิดบทบาทภาวะผู้นำในกองทัพยุคไทยแลนด์ 4.0 มีดังนี้

2.1 แนวคิดคุณลักษณะของผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ประการ คือ คุณลักษณะทางร่างกาย, ภูมิหลังทางสังคม, สติปัญญา, บุคลิกภาพ, คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และคุณลักษณะทางสังคม

2.2 ผู้นำทางทหารในกองทัพยุคไทยแลนด์ 4.0 มีแนวคิดบทบาท 15 ประการ คือ ลักษณะท่าทาง, ความกล้าหาญ, ความเด็ดขาด, ความเชื่อถือได้, ความอดทน, ความกระตือรือร้น, การริเริ่ม, ความซื่อสัตย์, วิจารณ์ญาณ, ความยุติธรรม, ความรอบรู้, ความจงรักภักดี, กาลเทศะ, ความไม่เห็นแก่ตัว และความมีวิสัยทัศน์

2.3 ผู้นำในกองทัพยุคไทยแลนด์ 4.0 มีหลักการของการเป็นผู้นำ 11 ข้อ คือ รู้จักตนเอง, มีความสามารถ ทั้งทางเทคนิคและทางยุทธวิธี, แสวงหาความรับผิดชอบ, ตัดสินใจอย่างถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์, ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชา, รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาและให้สวัสดิการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา, แจ้งเรื่องราวที่เกี่ยวข้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ, พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา, มั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจภารกิจที่ได้รับมอบหมาย, ฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักทำงานเป็นหมู่คณะ และ ใช้หน่วยปฏิบัติการติดตามขีดความสามารถที่มี

3. บทบาทภาวะผู้นำในกองทัพยุคไทยแลนด์ 4.0 จากผลการศึกษาวิจัยปรากฏว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในยุค 4.0 ไม่ได้ต่างจากผู้นำในอดีต แต่มีคุณลักษณะ 4 ประการสำคัญสำหรับยุคปัจจุบัน ประกอบด้วย ความถ่อมตัว, การปรับตัว, มีวิสัยทัศน์ และการมีส่วนร่วม และผู้นำในกองทัพยุคไทยแลนด์ 4.0 ควรมีคุณลักษณะผู้นำทางทหารเป็นองค์ประกอบ 4 คุณลักษณะ ได้แก่ คุณลักษณะทางกายภาพ, คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ, ทักษะและความสามารถ และลักษณะเด่นทางสังคม

### ข้อเสนอแนะ

คุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการ เป็นหัวใจหลักของการพัฒนากำลังพลของเหล่าทัพ ความเป็นผู้นำเป็นเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ของความเป็นทหารที่ถูกคาดหวังจากสังคมภายนอก แม้ว่าคุณลักษณะทางทหารของกองทัพไทยนั้น ยังไม่สามารถสร้างเป็นต้นฉบับของกองทัพไทยได้ แต่ลักษณะผู้นำทางทหารและหลักการผู้นำยังคงใช้ของกองทัพสหรัฐอเมริกาเป็นต้นแบบจนกระทั่งถึงปัจจุบัน ลักษณะผู้นำทางทหารและหลักการผู้นำถึงจะริเริ่มมาจากการคุมกองกำลังทหารในสนามรบ แต่ในปัจจุบันทุกหน่วยงานต่างก็ให้ความสำคัญและศึกษาคูณลักษณะผู้นำในองค์กรของตนเอง อย่างกว้างขวาง ทั้งนี้ ลักษณะผู้นำทางทหารในอนาคตอาจเพิ่มหรือลดก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และความเหมาะสมในเวลานั้น อย่างไรก็ตาม ความเป็นผู้นำทางทหารของทหารแต่ละนายตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน หรือความเป็นผู้นำแบบผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ในฐานะผู้ตามยังคงเป็นอัตลักษณ์ที่โดดเด่นของวัฒนธรรมการปกครองของทหารทุกยุคทุกสมัย ถึงกระนั้นก็ตาม คุณลักษณะผู้นำทางทหารที่เป็นแบบฉบับของทหารไทยที่บ่งบอกถึงความเป็นอัตลักษณ์ของ ความเป็นผู้นำทางทหารแบบไทย ต้องได้รับการปลูกฝัง และฝึกอบรมแก่ทหารทุกนายให้มากยิ่งขึ้น ดังนี้ 1) คุณลักษณะผู้นำทางทหารอัตลักษณ์ไทยที่เหมาะสมต่อความเป็นทหารไทยยังไม่เป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติ จำเป็นต้องสร้างคุณลักษณะที่เหมาะสมกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมแบบไทย โดยแท้เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสะดวกในเชิงปฏิบัติการ 2) คุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการดังที่กล่าวมา ยังขาดวิธีการประเมินผลและวิเคราะห์ผลอย่างชัดเจน ทำให้ยังไม่ทราบผลลัพธ์ว่าคุณลักษณะผู้นำทางทหารมีผลต่อการสร้างประสิทธิผล (Productivity) และ



เพิ่มศักยภาพ (Competency) อย่างไรแก่กองทัพ และนายทหารทุกคนที่มีความตระหนักต่อคุณลักษณะผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่มากขึ้นเพียงใด จึงควรมีการวัดและประเมินผลให้ชัดเจนและต่อเนื่อง 3) แต่ละหน่วยงานควรมีกิจกรรมอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาตนเองในเรื่องการเป็นผู้นำทางทหาร เช่นโครงการพัฒนาบุคลิกภาพ โครงการฝึกอบรมความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น