

# ภาวะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของผู้บังคับหน่วย

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก ศักดาเดช ประเสริฐศรี

รองผู้บังคับการกรมนักเรียน โรงเรียนทหารม้า ศูนย์การทหารม้า

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2560

## บทคัดย่อ

**ผู้วิจัย** พันเอก ศักดาเดช ประเสริฐศรี  
**เรื่อง** ภาวะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของผู้บังคับหน่วย  
**วันที่** 4 กรกฎาคม 2560 **จำนวนคำ :** 5,300 **จำนวนหน้า :** 13  
**คำสำคัญ** ภาวะผู้นำทางทหาร , ผู้บังคับหน่วย  
**ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

ภาวะผู้นำทางทหารของผู้บังคับหน่วย หมายถึง ศิลปะในการจูงใจและอำนวยความสะดวกของผู้นำหน่วยทหาร เพื่อที่จะชักจูงให้ทหารหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความนับถือ ศรัทธา สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบให้สำเร็จลุล่วง ภายใต้ภารกิจและเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา โดยทหารมีความร่วมมืออย่างจริงจัง ซึ่งแนวคิดสำคัญที่นำมาศึกษาในครั้งนี้คือ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้นำ 14 ประการ ได้แก่ การวางท่าทาง , ความกล้าหาญ , ความเด็ดขาด , ความเป็นผู้เชื่อถือได้ , ความอดทน , ความกระตือรือร้น , ความริเริ่ม , ความซื่อสัตย์ , วิจารณ์ญาณ , ความยุติธรรม , ความรู้ , ความจงรักภักดี , กาลเทศะ และ ความไม่เห็นแก่ตัว โดยนำประวัติการปฏิบัติงานของผู้บังคับหน่วยที่มีชื่อเสียง ทั้งของต่างประเทศ และของไทย มาศึกษาเพื่อดูว่าแต่ละคนมีการใช้คุณลักษณะของผู้นำอย่างไรบ้าง จึงสามารถนำหน่วยของตนเองประสบความสำเร็จจนเป็นที่ประจักษ์ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ผู้บังคับหน่วยแต่ละคนมีการนำเอาคุณลักษณะของผู้นำมาใช้อย่างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่พบในขณะนั้น จึงไม่สามารถระบุได้ว่ามีคุณลักษณะเพียงข้อหนึ่งข้อใดมีความสำคัญ เป็นที่พึงประสงค์ที่สุด ซึ่งจากคุณลักษณะผู้นำต่างๆของ ผู้บังคับหน่วยทุกคนที่ทำการศึกษานั้น สอดคล้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้นำ 14 ประการนั่นเอง ดังนั้นหน่วยงานของกองทัพบกที่มีหน้าที่ผลิตผู้นำในอนาคต เช่น โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ควรจะให้ความสำคัญกับการปลูกฝังเรื่องคุณลักษณะของผู้นำ เพื่อให้เป็นผู้บังคับหน่วยที่ดีในอนาคตต่อไป

## ABSTRACT

AUTHOR : Colonel Sakdadej Prasertsri

TITLE: Desirable military leadership of commanders.

DATE : 4 July 2017 WORD COUNT : 5,300 PAGES : 13

KEY TERMS : military leadership , commanders

CLASSIFICATION : Unclassified

Military leadership refers to the art of motivating and directing military commanders. In order to convince the soldiers or subordinates to respect the faith, they can complete the task assigned. Under the mission and intent of the bosses. By the soldiers are sincere cooperation. The concept is to study this. The desirable features of the 14 leaders are gesture, courage, decisiveness, dependability, endurance, enthusiasm, initiative, honesty, judgment, justice, knowledge, loyalty, tact and unselfishness. Bringing the history of the famous commanders. Both foreign and Thai come to see how each person uses the characteristics of the leader. So they can bring their own units to success. The study found that each leader has a variety of leadership features. Depending on the situation at that time. Therefore, it is not possible to determine whether one of the features is important. The most desirable based on the leadership characteristics of all the commanders who studied it. In line with the desirable characteristics of the 14 leaders, the Army unit responsible for producing future leaders, such as the Chulachomklao Royal Military Academy should focus on cultivating the features of leadership. To be a good unit commander in the future.

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของผู้บังคับหน่วย ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์วิทยาลัยการทัพบกเพื่อนร่วมรุ่นและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ที่ช่วยในการรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พันเอก พิศณุ คงเมือง ที่ได้กรุณาประสิทธิประสาทความรู้ในวิชาการเขียนวิจัย ขอขอบพระคุณ พันเอก ภาณุ เทียนทองดี ที่ได้กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและกรุณาให้คำแนะนำพร้อมแนวทางในการทำงานวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ พันเอก กิตติชัย พฤษทรัพย์พัฒน์เมธ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษาในการทำวิจัย ที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือ และแนะนำในการทำวิจัยฉบับนี้ให้เสร็จสมบูรณ์เป็นอย่างดี

ด้วยคุณประโยชน์อันเกิดจากการวิจัยเรื่องนี้ ขอมอบแต่คณาจารย์วิทยาลัยการทัพบกตลอดจนเพื่อนร่วมรุ่นวิทยาลัยการทัพบกชุดที่ 62 ทุกท่าน จงประสบแต่ความสุข ความเจริญในชีวิตตลอดไป

## ภาวะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของผู้บังคับหน่วย

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 มาตรา 77 กำหนดให้ "รัฐต้องพิทักษ์รักษาไว้ ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราช อธิปไตย และบูรณภาพแห่งเขตอำนาจรัฐ และต้องจัดให้มีกำลังทหาร อาวุธยุทโธปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย จำเป็น และเพียงพอ เพื่อพิทักษ์รักษาเอกราช อธิปไตย ความมั่นคงของรัฐ สถาบันพระมหากษัตริย์ ผลประโยชน์แห่งชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และเพื่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งกระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยงานด้านความมั่นคงในการปฏิบัติภารกิจตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ จึงต้องจัดเตรียมกำลังและพัฒนากองทัพให้มีความพร้อมรบ ปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารจัดการกำลังกองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ ให้มีความเหมาะสมทันสมัย มีขีดความสามารถที่จะทำการรบร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทุกสถานการณ์ภัยคุกคามตามแผนป้องกันประเทศ

จากสิ่งดังกล่าว บุคคลที่มีส่วนสำคัญในการผลักดัน ขับเคลื่อนให้ภารกิจต่างๆบรรลุผลสำเร็จได้ก็คือผู้บังคับหน่วย ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นผู้นำ โดยใช้ภาวะผู้นำของตนเองนำพาให้หน่วย และผู้ใต้บังคับบัญชา บรรลุภารกิจที่ได้รับมอบอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญของการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับหน่วย ในการนำพาหน่วยและผู้ใต้บังคับบัญชาของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายนั้น ทำให้มีการศึกษากันอย่างกว้างขวางถึงความหมายของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำทางทหาร หลักการของผู้นำ ตลอดจนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ผู้นำพึงจะมี ซึ่งจะได้นำกล่าวถึงต่อไป

ในส่วนของหน่วยทหารนั้น อาจจะกล่าวได้ว่ามีความพิเศษกว่าองค์กรอื่นๆในการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพราะนอกเหนือไปจากจะต้องรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานแล้ว ผู้นำทางทหารยังต้องคำนึงถึงภัยอันตรายของตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ทั้งในยามปกติและยามสงคราม จึงมีการให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ ผู้นำทางทหาร และภาวะผู้นำทางทหาร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้คือ

ภาวะผู้นำ เป็นการที่ผู้นำในหน่วยงานหรือองค์กรได้ใช้ศักยภาพทั้งทางด้านศาสตร์และศิลป์ของตนนั้น นำพาและจูงใจผู้ร่วมงานนั้น ปฏิบัติภารกิจ การงานของกลุ่มหรือองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ผู้นำหรือองค์กรได้ตั้งไว้<sup>1</sup> หมายถึง ความสามารถและคุณลักษณะที่บุคคลหนึ่ง ใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจ หรือชักจูงให้

บุคคลเปลี่ยนแปลงการกระทำของตน เป็นกระบวนการควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่นให้ร่วมมือ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ<sup>2</sup>

ภาวะผู้นำ คือความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคล โดยอิทธิพลนั้นจะส่งผลกระทบต่อให้กลุ่มบุคคลภายในองค์การดำเนินการใดๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ<sup>3</sup>

ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะ บารมี ความเชี่ยวชาญและสถานการณ์ของบุคคลใดที่สามารถโน้มน้าวบุคคลอื่นให้อยากทำตามโดยความสมัครใจ โดยไม่ยึดติดกับตำแหน่ง ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือรวมพลังทุกคนไปด้วยกัน ช่วยกันเป็นองค์รวม ไม่แยกส่วน ยินยอมใช้ความพยายาม เพื่อดำเนินกิจกรรมไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ<sup>4</sup>

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้ ศิลปะส่วนบุคคลในรูปแบบของคุณลักษณะ ความคิด บุคลิกภาพ พฤติกรรมที่แสดงออก รวมทั้งอิทธิพลเหนือผู้อื่นและอำนาจที่มีของตน เพื่อจูงใจหรือกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่นเชื่อฟัง และเต็มใจให้ความร่วมมือ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ<sup>5</sup>

ความหมายของภาวะผู้นำทางทหารและผู้นำทางทหาร มีผู้ให้ความหมายของคำดังกล่าวไว้ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้คือ

ภาวะผู้นำทางทหาร หมายถึง วิธีการที่ทหารชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ การใช้ลักษณะผู้นำที่ถูกต้องจะสามารถทำให้หน่วยสามารถปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการใช้ความเป็นผู้นำอย่างถูกต้องนั้น จะทำให้ทหารทุกคนทราบความมุ่งหมาย วิธีปฏิบัติและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติกรรบบ ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีเรื่องงานในหน้าที่ ทหารในการบังคับบัญชาของตน และเครื่องมือรบ ผู้นำประเภทนี้เท่านั้นที่จะสามารถทำให้ทหารเต็มใจปฏิบัติงานภายใต้สภาพอันตรายและสภาวะกดดันได้<sup>6</sup>

ภาวะผู้นำทางทหาร หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลโดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการอำนวยความสะดวก และมีการจูงใจในการปฏิบัติที่เป็นไปเพื่อให้บรรลุภารกิจและการปรับปรุงหน่วย<sup>7</sup>

ภาวะผู้นำทางทหาร หมายถึง ศิลปะในการจูงใจและอำนวยความสะดวกให้ทหารปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จโดยมีความเชื่อฟังอย่างเต็มที่ ความมั่นใจ ความนับถือและความร่วมมืออย่างจริงจัง<sup>8</sup>

ผู้นำทางทหาร หมายถึง คนที่ได้เลือกอาชีพแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่เป็นนักรบและพร้อมที่จะเป็นผู้กำหนดทิศทางการนำทัพไปข้างหน้า พร้อมจะเป็นผู้ให้นโยบายเพื่อให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ<sup>9</sup>

นอกจากนี้แล้ว ในส่วนของกองทัพบกไทยนั้นยังได้มีการศึกษาและให้ความหมายเพิ่มเติมไว้ว่า ภาวะผู้นำในกองทัพบกไทย หมายถึง คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่เข้าไปมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ โดยยึดหลักคุณธรรม เพื่อให้คนเหล่านั้นเกิดการมีส่วนร่วมอย่างเต็มใจในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ อย่างมีทิศทาง อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและพัฒนากองทัพบกไทยตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ผลงานบรรลุเป้าหมายตามภารกิจที่กำหนด โดยมีการบริหารจัดการที่ดีด้วยความร่วมมือของคนทั้งภายในกองทัพบกและองค์กรอื่นๆภายนอก<sup>10</sup>

จากความหมายดังกล่าวจึงพอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางทหาร หมายถึง ศิลปะในการจูงใจและอำนวยความสะดวกของผู้นำทางทหาร ในอันที่จะชักจูงให้ทหารหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความนับถือ ศรัทธา สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบให้สำเร็จลุล่วง ภายใต้ภารกิจและเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา โดยทหารหรือผู้ใต้บังคับบัญชานั้น มีความร่วมมืออย่างจริงจัง ซึ่งการจะทำได้ดังกล่าวดังนั้น ผู้นำจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การจะเป็นผู้นำที่ดีนั้นควรจะต้องมีสิ่งเหล่านี้ หรือจะเรียกได้อีกอย่างว่าเป็น “คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้นำ” นั่นเอง ทั้งนี้ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้นำนั้น ไม่ได้เป็นการรวมเอาคุณลักษณะของผู้นำที่ครบถ้วนทุกประการไว้ แต่เป็นการแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ต้องการที่สุดที่ผู้นำทางทหารน่าจะมีเท่านั้น ซึ่งในที่นี้ได้แบ่งออกเป็น 14 ประการดังนี้<sup>11</sup>

1. การวางท่าทาง (Gesture) หมายถึง การสร้างความประทับใจ ให้เป็นที่นิยมของผู้อื่น อยู่ตลอดเวลาในเรื่องท่าทาง การวางตัวและความประพฤติ เป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเอาอย่าง หลีกเลี่ยงการพูดด้วยถ้อยคำเหยียดหยามต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรหลีกเลี่ยงการตำหนิติเตียน หรือการลงโทษแบบเหมาทั้งกลุ่มเด็ดขาด
2. ความกล้าหาญ (ทางกาย และทางใจ) (Courage) ความกล้าหาญเป็นคุณสมบัติทางใจอย่างหนึ่ง ที่มีความรู้สึกต่อความกลัวภัยอันตรายหรือวิกฤติกาล ความกล้าหาญมีความสำคัญยิ่งต่อความเป็นผู้นำ ผู้นำจะต้องมีความกล้าหาญทั้งในทางกายและทางใจ ความกล้าหาญทางใจหมายถึงการรู้จักและยึดมั่นในสิ่งที่ถูกที่ควร แม้ว่าสิ่งนั้นจะไม่เป็น

ที่สบออารมณ์ของผู้ใดก็ตาม ผู้นำที่มีความกล้าหาญทางใจ จะกล้ายอมรับความผิดพลาดต่างๆ ที่ตนกระทำขึ้น และจะกล้ากระทำการตามความตกลงใจของตนในเมื่อตนมั่นใจว่าถูกต้อง

3. ความเด็ดขาด (Decisiveness) ผู้นำควรมีความสามารถทำการตัดสินใจได้อย่างฉับพลัน และสามารถแจ้งผลของการตัดสินใจนั้นได้อย่างชัดเจนและหนักแน่น ผู้นำที่ฉลาดจะต้องพิจารณาถึงข้อเท็จจริงต่างๆ ทำการเปรียบเทียบหนทางปฏิบัติต่างๆ แล้วจึงทำการตกลงใจอย่างมั่นคงในลักษณะที่ใจเย็น และรวดเร็ว
4. ความเป็นผู้เชื่อถือได้ (Dependability) ความเป็นผู้เชื่อถือได้ หมายถึง การได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง ความเป็นผู้เชื่อถือได้นี้เป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่ง ที่ผู้นำจะต้องพัฒนาให้มีขึ้นในตัวเอง ผู้นำที่เชื่อถือได้สามารถจะได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว เฉลียวฉลาด ผู้นำที่มีความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่สูง มักจะใช้ความพยายามอย่างดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานได้มาตรฐานอย่างสูงสุด
5. ความอดทน (Endurance) หมายถึง ความคงทนทั้งในทางร่างกายและจิตใจ ที่วัดได้จากขีดความสามารถในการอดทนต่อความเจ็บปวด ความเหน็ดเหนื่อย ความยากลำบากและงานหนัก ความอดทนเป็นคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของความเป็นผู้นำ ผู้นำที่ขาดความอดทนนั้นอาจทำให้ต้องขาดความกล้าหาญไปด้วย ความอดทนในที่นี้หมายความถึงขีดความสามารถที่จะคงทนต่อภาระงานและการดูแลงานนั้นไปได้จนตลอด
6. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) หมายถึง การแสดงออกถึงความสนใจ และความมีใจจดจ่อต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างจริงจัง ความกระตือรือร้นในที่นี้หมายความถึงว่า จะต้องทำงานด้วยความร่าเริงและคิดในแง่ดีเสมอ และมีความตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้บังเกิดผลดีด้วย ทศนคติของผู้นำจะเป็นตัวอย่างให้บุคคลที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา ความสนใจและกระตือรือร้นของผู้นำ จะมีผลสะท้อนไปถึงผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย
7. ความริเริ่ม (Initiate) หมายถึง การเห็นว่าอะไรควรจะทำ แล้วเริ่มต้นตามหนทางปฏิบัติในทันที ถึงแม้ว่าผู้นำจะยังไม่ได้รับคำสั่งใดๆก็ตาม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทหารทุกคนไม่ว่าจะมีชั้นยศไหน ทหารทุกคนย่อมจะรวมตัวกันข้างหลังผู้บังคับบัญชาของตนได้อย่างรวดเร็ว และพร้อมที่จะปฏิบัติได้ทันทีเมื่อผู้บังคับบัญชาของตนต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ที่มีได้คาดคิดไว้ก่อน ผู้บังคับบัญชาควรจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนมีความริเริ่มในการทำงาน โดยมอบหมายงานให้แต่ละคนทำตามขีดความสามารถของแต่ละบุคคล แล้วปล่อยให้เขาทำงานไปตามวิธีการของเขา



เองไปจนกว่าจะเสร็จ เมื่อมอบหมายงานแล้วก็ทำการกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ถูกต้องด้วย

8. **ความซื่อสัตย์ (Honesty)** ความซื่อสัตย์ เป็นคุณสมบัติที่ผู้นำจะขาดเสียไม่ได้ ความซื่อสัตย์คือ การเป็นผู้มีอุปนิสัยซื่อตรงและตั้งมั่นอยู่ในหลักธรรมต่างๆ ตลอดจนเป็นผู้มีคุณสมบัติในทางรักษาสัจจะ และมีความซื่อสัตย์สุจริตอย่างแท้จริง บุคคลใดถ้าไม่มี ความซื่อสัตย์แล้วบุคคลนั้นย่อมไว้วางใจไม่ได้เลย ในทางทหารนั้น จะไม่มีการยอมให้มีผู้ใดมีความซื่อสัตย์น้อยไปกว่าเกณฑ์สูงสุดที่ตั้งไว้แม้แต่น้อย และจะไม่มีการผ่อนปรนใดๆทั้งสิ้น
9. **วิจารณ์ญาณ (Judgment)** หมายถึง คุณสมบัติของการเปรียบเทียบความจริงกับหนทางแก้ปัญหาต่างๆที่น่าจะเป็นไปได้ เพื่อให้ได้ข้อตกลงใจที่ดีที่สุด วิจารณ์ญาณย่อมจะเสริมสร้างให้ดีขึ้น โดยพยายามปรับปรุงตนให้มีความรู้ทางเทคนิคให้มากที่สุดเท่าที่สามารถจะกระทำได้ ไม่ทำการตกลงใจแบบหุนหันพลันแล่น ศึกษาพิจารณาปัญหาต่างๆด้วยสามัญสำนึก
10. **ความยุติธรรม (Justice)** หมายถึง คุณสมบัติของความเป็นผู้ไม่มีอคติ และมีความเที่ยงตรงในการปกครองบังคับบัญชา ความยุติธรรมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลและการลงโทษไปตามข้อผิดถูกที่เกิดขึ้นโดยไม่ยอมให้มีอารมณ์ของความโกรธหรืออารมณ์อื่นใดเข้ามาแทรกแซง ผู้นำจะต้องไม่มีอุปาทานของการเลือกชั้น วรรณะ และการเชื่อถือใดๆทั้งสิ้น
11. **ความรู้ (Knowledge)** หมายถึง ข่าวสารต่างๆที่ได้รับรู้มาซึ่งรวมทั้ง ความรู้ในวิชาชีพ และความเข้าใจเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีอะไรที่จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่น และความเคารพนับถือได้อย่างรวดเร็วมากไปกว่าการแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ตนมีความรู้ บุคคลที่มีความล่องรู้งานในหน้าที่ของตนย่อมจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และเกิดความเชื่อมั่นแก่บุคคลอื่นๆด้วย ความรู้ของผู้นำนั้น ไม่ควรจะมีจำกัดเฉพาะแต่เรื่องในวงการทหารเท่านั้น ถ้าผู้นำมีความรู้เรื่องระดับชาติ และระหว่างชาติอย่างกว้างขวางแล้ว จะทำให้ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความรู้กว้างขวางมากขึ้น
12. **ความจงรักภักดี (Loyalty)** หมายถึง คุณสมบัติของความซื่อสัตย์ที่มีต่อประเทศชาติ กองทัพบก หน่วยของตน ผู้อาวุโสกว่าตน ผู้ใต้บังคับบัญชา และมิตรสหาย ถ้าผู้นำมีคุณสมบัติอันนี้เพียงอย่างเดียว ก็จะทำให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และมิตรสหาย มีความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้นำได้
13. **กาลเทศะ (Tact)** หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติตนกับบุคคลอื่น โดยไม่ให้เกิดความขุ่นข้องหมองใจ ความสุภาพอ่อนโยนถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องกาลเทศะ เพราะฉะนั้นในความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้นำไม่ควรจะละเลยเรื่องสภาพอ่อนโยนนี้ ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความ  
สภาพอ่อนโยนต่อผู้นำ แต่ผู้นำกลับไม่แสดงสภาพอ่อนโยนตอบอย่างเหมาะสม  
ย่อมจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจว่าผู้นำของตนเองเป็นคนหยิ่งยโส หรือไปคนขาด  
ความสนใจได้

**14. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)** ผู้นำที่ไม่เห็นแก่ตัว คือ ผู้นำที่ไม่หาความ  
สะดวกสบาย และความเจริญก้าวหน้าให้กับตนเองจากความเดือดร้อนของผู้อื่น แต่  
จะต้องเป็นผู้นำที่พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความสะดวกสบาย ความ  
สนุกสนาน เพลิดเพลิน และการบันเทิงใจก่อนตน ผู้นำที่แท้จริงนั้นจะต้องยอมรับ  
ภัยอันตราย งานหนัก และความไม่สะดวกสบายต่างๆเช่นเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชาของ  
ตน

จากคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทั้ง 14 ประการดังที่กล่าวมาแล้วนั้น สิ่งที่จะเป็น  
เครื่องบ่งชี้<sup>12</sup> ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการเป็นผู้นำทางทหาร ซึ่งต่างก็มี  
ความสำคัญเท่าเทียมกัน ได้แก่

ขวัญ คือ สภาพจิตใจของแต่ละบุคคล ซึ่งย่อมขึ้นอยู่กับทัศนคติของบุคคลที่มีต่อ  
สิ่งแวดล้อมทั้งปวงที่เกิดขึ้นกับตน

วินัย คือ ทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มของบุคคลที่ประกันได้ว่า พร้อมทั้งจะเชื่อฟังคำสั่ง  
ในทันที และมีความริเริ่มที่จะปฏิบัติตามได้อย่างเหมาะสมในกรณีที่ไม่ได้รับคำสั่ง

ความรักหมู่คณะ คือ ความจงรักภักดี ความภาคภูมิใจ ความศรัทธา ต่อหน่วยใดหน่วยหนึ่ง  
ที่สมาชิกแต่ละบุคคลของหน่วยนั้นๆได้แสดงออกให้เห็น และอีกประการหนึ่งคือ

สมรรถภาพ คือ ชีตความสามารถของบุคคล และของหน่วยทั้งในทางเทคนิค ทางยุทธวิธี  
และทางร่างกาย

ทั้งนี้ ผู้นำทางทหาร จะต้องประเมินค่าหน่วยของตนอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เครื่องชี้ความเป็น  
ผู้นำสี่ประการเป็นเครื่องวัด ซึ่งได้แก่ ขวัญ วินัย ความรักหมู่คณะ และสมรรถภาพ ซึ่งการ  
ประเมินค่านี้อาจจะเป็นเครื่องช่วยให้ผู้นำได้มีการพิจารณาถึงปัญหาความเป็นผู้นำต่างๆที่  
เกิดขึ้นในหน่วย ประสิทธิภาพของผู้นำ และประสิทธิภาพในการรบของหน่วยได้เป็นอย่างดี

จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำต่าง ๆ นั้น ปรากฏว่าในประวัติศาสตร์ที่ผ่านมา ได้มีผู้นำทางทหารที่โดดเด่นทั้งของต่างประเทศ และของไทย ได้แสดงถึงความเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำทางทหารที่ดี สามารถนำพาหน่วยและผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วงอย่างน่าชื่นชม และนำไปเป็นแบบอย่างที่ดีได้ต่อไป ดังมีตัวอย่างต่อไปนี้

## ผู้นำทางทหารของต่างประเทศ

### พลเอกจอร์จ เอส แพตตัน จูเนียร์<sup>13</sup>

นายพลผู้นี้ เป็นหนึ่งในบรรดานักการทหารที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้บัญชาการรบของสหรัฐอเมริกา ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในทุกสมรภูมิ เขาได้รับการปลูกฝังอุดมการณ์จากเรื่องราวความกล้าหาญ และความมานะบากบั่นของบรรพบุรุษ ซึ่งต่อสู้ในสงครามปฏิวัติ สงครามเม็กซิกัน และสงครามกลางเมือง

แพตตันจบการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยเวสต์ปอยท์เมื่อ พ.ศ.2452 โดยได้รับการบรรจุครั้งแรกที่ กรมทหารม้าที่ 15

ทางด้านสมรรถภาพร่างกาย แพตตันเป็นผู้ที่มีร่างกายแข็งแรงและรักการเล่นกีฬา โดยในปี พ.ศ.2453 แพตตันได้เป็นตัวแทนของสหรัฐอเมริกาไปแข่งขันโอลิมปิกในประเภทปีญจกรีฑา ที่กรุงสตอกโฮล์ม

ในสงครามโลกครั้งที่ 1 แพตตันซึ่งมียศเป็นร้อยเอกในขณะนั้น ได้นำหน่วยเข้าทำการรบจนได้รับชัยชนะที่สมรภูมิกันเบอร์ (Cambrai) ประเทศฝรั่งเศส ซึ่งถือว่าเป็นการรบด้วยรถถังครั้งสำคัญ ในปี พ.ศ.2460

ทางด้านการศึกษา นั้น ถือได้ว่าแพตตันได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยหลังจากที่สงครามโลกครั้งที่ 1 สงบลง แพตตันได้เข้ารับการศึกษาในวิทยาลัยการทัพบกในปี พ.ศ. 2475 และมีผลการศึกษาดีเลิศ ได้รับเกียรติบัตรดีเด่น

ในปี พ.ศ.2484 ซึ่งเป็นปีแรกของสงครามโลกครั้งที่ 2 แพตตันได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บัญชาการกองพลยานเกราะที่ 2 โดยในโอกาสแรกที่เข้ารับตำแหน่ง แพตตันได้กล่าว

สุนทรพจน์เรื่อง “เลือดและความกล้าหาญ” (Blood and Guts) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความฮึกเหิมที่จะเข้าสู่สงคราม

ในการใช้ภาวะผู้นำในการนำหน่วยนั้น นับว่าแพตตันเป็นผู้ที่มีความเด็ดขาดเป็นอย่างยิ่ง โดยครั้งหนึ่งในการสู้รบกำลังติดพัน ถ้าหากมีผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามใช้ข้ออ้างต่างๆ มาปฏิเสธว่าไม่สามารถจะทำการรุกได้แล้ว แพตตันก็จะบอกกับเขาว่า “ดี ถ้าอย่างนั้นคุณก็ แนะนำคนที่จะมาแทนคุณได้”

แนวคิดในการนำหน่วยเข้าทำการรบของแพตตันนั้น ได้สะท้อนคุณลักษณะของความเป็น ผู้นำทางทหารอย่างเด่นหลายประการ ได้แก่<sup>15</sup>

1. แพตตันเชื่อว่า มีแต่การรบด้วยวิธีรุกเท่านั้น ที่จะสามารถเสริมจิตใจรุกกรบให้แก่ทหาร ให้เกิดมีความกล้าหาญ มีความเชื่อมั่นในตัวของผู้บังคับบัญชามากขึ้น
2. การหลังเลือดเสียชีวิตของทหาร เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการรบด้วยวิธีรุก จึง เป็นทางเดียวเท่านั้นที่จะลดความสูญเสียลงได้
3. การรบด้วยวิธีรับ คือการตกเป็นฝ่ายถูกกระทำตลอดกาล อำนาจการเป็นฝ่ายการทำ จะเป็นของฝ่ายที่ครองความริเริ่มในการรุกเท่านั้น
4. “พูดอย่างที่ตั้งใจ และจงตั้งใจทำอย่างที่คุณพูด”
5. “ไม่ต้องบอกคนอื่นว่าทำอะไร แต่จงบอกพวกเขาว่าให้ทำอะไร แล้วความคิด สร้างสรรค์ของพวกเขาจะทำให้คุณประหลาดใจ”

### จอมพลเออร์วิน รอมเมิล

ตามปกติแล้วไม่เคยมีนายพลชาวต่างชาติคนใด จะได้รับความนิยมชมชอบ ในแง่ของความ เป็นกำลังใจ ความกระตือรือร้น รวมถึงการได้รับความนับถือจากเหล่านายพลอเมริกันมาก เท่ากับจอมพลเออร์วิน รอมเมิล

ด้วยประสบการณ์จากทั้งสงครามโลกครั้งที่ 1 และ 2 ของรอมเมิล เป็นเรื่องที่ถูกนำไป ศึกษาอย่างจริงจังและแพร่หลาย ความเป็นผู้นำที่เขาได้แสดงให้เห็นในยุทธการหลายๆครั้ง ของฝ่ายอักษะในสมรภูมิแอฟริกาก็กลายเป็นตำนาน แม้แต่ เซอร์ วินสตัน เชอร์ชิลล์ นายกรัฐมนตรีของอังกฤษในเวลานั้น ยังได้กล่าวถึงรอมเมิลในที่ประชุมสภา เพื่อรายงาน สถานการณ์สงครามระหว่างอังกฤษกับเยอรมัน ว่า “เรากำลังเผชิญกับศัตรูที่น่าเกรงขาม ที่สุด และบางทีอาจจะเป็นสงครามมหาวิปโยคโดยแท้ เพราะนายพลผู้ยิ่งใหญ่ผู้นี้เพียงคนเดียว”<sup>15</sup>

รอมเมล เป็นหนึ่งในขุนศึกคู่ใจของฮิตเลอร์ในสงครามโลกครั้งที่ 2 (พ.ศ.2484 - 2488) โดยเป็นผู้บัญชาการกองกำลังผสม (เยอรมัน - อิตาลี) ที่ทำให้ฝ่ายสัมพันธมิตรต้องพ่ายแพ้ยับเยินไปหลายครั้ง ในสมรภูมิแอฟริกาเหนือ ซึ่งจากความสำเร็จในการนำหน่วยเข้าทำการรบ ทำให้คุณลักษณะภาวะผู้นำของรอมเมล เป็นเรื่องที่น่าจะนำมาศึกษาเป็นอย่างยิ่งว่า รอมเมลมีบุคลิกภาพ และแนวความคิดในการนำหน่วยอย่างไร

เมื่อปี พ.ศ.2472 ในสมัยที่รอมเมลมียศร้อยเอก ในตำแหน่งผู้บังคับกองร้อยปืนเล็ก ของกรมทหารราบ ที่สี่ตุ่ทหาร รอมเมลมุ่งมั่นอยู่กับการฝึกทหารให้มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง โดยผู้บังคับกองพันได้เขียนบันทึกเกี่ยวกับรอมเมลว่า “เป็นคนเงียบ มั่นคง หนักแน่น รู้จังหวะผ่อนหนักเบา และรู้จักกาลเทศะเสมอ พร้อมกันนั้นก็มีการสรรเสริญเยินยอทางด้านทหาร โดยเฉพาะในเรื่องการประเมินภูมิประเทศ”

ในส่วนตัวของรอมเมลนั้น เขาได้บันทึกไว้ว่า “สำหรับนายทหารวัย 23 ปีแล้ว ไม่มีอะไรที่ดีไปกว่าการได้เป็นผู้บังคับกองร้อย การจะได้ความเชื่อมั่นจากผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ตัวผู้บังคับบัญชาเองต้องทำงานให้หนัก ต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง ต้องดูแลคนของตัวเองให้ดี ต้องใช้ชีวิตแบบเดียวกัน เหนือสิ่งอื่นใดคือ ต้องเป็นคนมีวินัย เมื่อไหร่ก็ตามที่พวกเขามีความเชื่อมั่นในตัวเรา เขาก็จะยอมทำตาม ไม่ว่าจะบุกป่าฝ่าดงสักเพียงไหน”

จากคุณลักษณะในด้านความเป็นผู้นำของรอมเมลดังกล่าว ทำให้รอมเมลได้รับความไว้วางใจมาตามลำดับ จนกระทั่งในวันที่ 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2483 รอมเมลจึงได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บัญชาการกองพลยานเกราะที่ 7

แม้จะเป็นถึงผู้บัญชาการกองพล แต่รอมเมลยังคงทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกๆเรื่อง เช่นเรื่องการเสริมสร้างสมรรถภาพร่างกายนั้น รอมเมลออกวิ่งตอนเช้าในเวลา 06:00 น.ทุกวัน นอกจากนี้ เขายังไม่สูบบุหรี่ ส่วนเครื่องดื่มแอลกอฮอล์นั้นอาจเรียกว่าไม่ดื่มเลยก็ได้

ในส่วนของการส่งเสริมให้ทหารมีความคิดเป็นของตนเองนั้น รอมเมลมีความเชื่อว่า แม้นายทหารชั้นผู้น้อยก็ควรได้รับอนุญาตให้ใช้ความคิดริเริ่มได้ ในทางยุทธวิธีนั้น รอมเมลกล่าวว่า “นายทหารของกองพลยานเกราะต้องเรียนรู้ที่จะคิด และลงมือปฏิบัติการภายใต้แผนหลักได้ด้วยตนเอง ไม่ใช่คอยแต่จะรับคำสั่งอย่างเดียว”

สำหรับการเป็นผู้บังคับหน่วยที่ประสบความสำเร็จนั้น คุณลักษณะที่โดดเด่นที่สุดของ รอมเมล คือ ความกล้าหาญ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาของรอมเมลได้ประจักษ์แก่สายตาของตนเองว่า ผู้บัญชาการของตนนั้นได้นำตัวเองไปอยู่ในจุดที่อันตรายที่สุดของสนามรบใน แนวหน้า จนได้รับบาดเจ็บหลายครั้ง นอกจากนี้ รอมเมลยังเป็นคนเรียบง่าย ใช้ชีวิต เช่นเดียวกับทหารคนอื่น ๆ ในสนามรบ เช่นรับประทานอาหารชนิดเดียวกับที่ทหารได้รับ แจกจ่าย ยามว่างก็ออกเยี่ยมเยียน พบปะให้กำลังใจทหารหน่วยต่างๆ อยู่เสมอ ซึ่งสิ่ง เหล่านี้ทำให้ทหารรู้สึกว่าคุณกับผู้บังคับบัญชาเป็นพวกเดียวกัน ซึ่งก่อให้เกิดขวัญและ กำลังใจที่จะเข้าทำการสู้รบได้เป็นอย่างดี<sup>16</sup>

## ผู้นำทางทหารของไทย

### พลเอกเปรม ติณสูลานนท์<sup>17</sup>

ประวัติการรับราชการของ พลเอกเปรม ฯ นั้นท่านเคยดำรงตำแหน่งผู้บังคับหน่วยที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บัญชาการศูนย์การทหารม้า (พ.ศ.2511) , แม่ทัพภาคที่ 2 (พ.ศ.2517) และ ผู้บัญชาการทหารบก (พ.ศ.2521)

พลเอกเปรม ฯ ถือได้ว่าเป็นนายทหารที่มีความซื่อสัตย์ สุจริตและที่เด่นชัดมากคือความ จงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ จนได้รับพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม พ.ศ. 2531 ยกย่องพลเอกเปรมฯ ไว้ในฐานะ "รัฐบุรุษ" หลังจากมีพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้เป็น "องคมนตรี" เพียง 5 วัน และต่อมาจึงได้รับความไว้วางพระราชหฤทัย โดยทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเป็น "ประธานองคมนตรี" ในเวลาต่อมา

ในชีวิตการรับราชการนั้น เมื่อจบการศึกษาจากโรงเรียนเทคนิขทหารบกเมื่อ พ.ศ.2484 ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บังคับหมวดประจำกองรถรบ ไปทำการรบที่ปอยเปตในสงครามอินโดจีน ซึ่งถือได้ว่าเป็นโอกาสการใช้ภาวะผู้นำทางทหารในฐานะผู้บังคับหน่วยเป็นครั้งแรก โดยได้แสดงถึงความเป็นผู้มีระเบียบวินัย จนได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีอายุมากกว่าได้

ต่อมาในปี พ.ศ.2484 – 2485 พลเอกเปรมฯ ถูกส่งตัวไปปฏิบัติราชการสนามในสงครามมหาเอเซียบูรพา โดยอยู่ในสังกัดกองทัพอากาศซึ่งในขณะนั้นกำลังประสบปัญหาด้านการส่งกำลังบำรุงอย่างหนัก แต่พลเอกเปรมฯ ได้แสดงภาวะผู้นำในด้าน ความเสียสละ

เอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตามที่พลเอกเปรมฯ ได้บันทึกไว้ว่า ทุกคนพร้อมใจกันหมด  
อดก็อดด้วยกัน ไม่ได้กินก็ไม่ได้กินด้วยกัน มีหลายคราวที่เราอดข้าวด้วยกันแต่เราก็อม

พลเอกเปรมฯ เป็นผู้บังคับหน่วยที่มีความคิดริเริ่ม และสามารถนำความคิดริเริ่มของตนมา  
สร้างสรรค์ให้เกิดคุณประโยชน์ต่อหน่วยและกองทัพหลายประการ ได้แก่ เมื่อครั้งที่  
พลเอกเปรมฯ ดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการศูนย์การทหารม้า ได้ริเริ่มทดลองโครงการ “การ  
ฝึกหน่วยทหารขนาดเล็ก(ทหารม้า) ปฏิบัติการอิสระ” โดยไม่ต้องส่งกำลังบำรุงเพิ่มเติม 3-5  
วัน

การใช้ความคิดริเริ่มครั้งสำคัญของพลเอกเปรมฯ ครั้งสำคัญเกิดขึ้นเมื่อครั้งที่ดำรงตำแหน่ง  
แม่ทัพภาคที่ 2 โดยได้กำหนดแนวความคิดในเรื่อง “การเมืองนำการทหาร” มาใช้ในภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือในการต่อสู้กับลัทธิคอมมิวนิสต์เป็นครั้งแรก ก่อนจะขยายผลแห่ง  
ความสำเร็จไปทั่วทุกภูมิภาคในเวลาต่อมา โดยแนวคิดดังกล่าวนี้ กองทัพภาคที่ 2 ได้  
จัดตั้ง “โครงการอบรมประชาชน” เพื่อให้การศึกษา ให้ความรู้ ความเข้าใจ เพื่อเปลี่ยน  
ทัศนคติ ความคิดเห็น อุดมการณ์ ความเชื่อ ของชาวบ้านที่มีต่อพรรคคอมมิวนิสต์แห่ง  
ประเทศไทยให้ได้ ซึ่งโครงการนี้ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “โครงการสันติสุข” ในเวลาต่อมา

### พลเอกวัฒนชัย วุฒิสิริ <sup>18</sup>

ประวัติการรับราชการเป็นผู้บังคับหน่วยที่สำคัญได้แก่ ผู้บัญชาการกองพลทหารปืนใหญ่  
ต่อสู้อากาศยาน (พ.ศ.2525) , แม่ทัพภาคที่ 1 (พ.ศ.2529) และผู้บัญชาการทหารสูงสุด  
(พ.ศ.2537)

พลเอกวัฒนชัยฯ เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของการเป็นผู้ที่มีความกล้าหาญและเด็ดขาดใน  
การนำหน่วยเข้าทำการรบจนเป็นที่ประจักษ์ กล่าวคือ เมื่อ พ.ศ.2510 ได้รับการกิจไปทำ  
การรบในสงครามเวียดนามในตำแหน่งผู้บังคับกองร้อยทหารปืนใหญ่ มีผลการปฏิบัติที่ดี  
เยี่ยมจนได้รับเครื่องหมายเปลวระเบิดประดับแพรแถบเหรียญชัยสมรภูมิ(เวียดนาม)พร้อม  
ทั้งได้รับสิทธิให้เข้ารับการการศึกษาที่โรงเรียนเสนาธิการทหารบกสหรัฐอเมริกา เป็นเวลา 1 ปี

ในด้านการปฏิบัติงานนั้น พลเอกวัฒนชัยฯ เป็นผู้ที่มีความละเอียดรอบคอบ โดยเฉพาะ  
อย่างยิ่งในการวางแผนทางทหาร โดยได้กำหนดไว้ในนโยบายของกองบัญชาการทหาร  
สูงสุดว่า การปฏิบัติงานทุกครั้งควรมีแผนงานล่วงหน้า

ในการดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาชั้น พลเอกวิฒนชัยฯ ให้ความสำคัญเป็นพิเศษ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับสวัสดิการด้านที่อยู่อาศัยของกำลังพลและครอบครัว

นอกจากนี้ พลเอกวิฒนชัยฯ ยังได้รับการรับรองจากนายทหารชั้นผู้ใหญ่ซึ่งเคยเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาถึงความเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดี ได้แก่ พลเอกวิมล วงศ์วานิช (ผู้บัญชาการทหารบก พ.ศ. 2535 - 2538) ได้กล่าวถึงพลเอกวิฒนชัยฯ ไว้ว่า เป็นผู้ที่มีความวิริยะอุตสาหะ ซื่อสัตย์ สุจริต มีความเสียสละอย่างสูง อุทิศทั้งกำลังกาย กำลังใจและกำลังสติปัญญาในการปฏิบัติราชการตลอดมา

### พลเอกประมณฑ์ ผลาสินธุ์<sup>19</sup>

ประวัติการรับราชการอยู่ในตำแหน่งที่สำคัญได้แก่ เจ้ากรมยุทธการทหารบก (พ.ศ.2528), เสนาธิการทหารบก (พ.ศ.2535) และ ผู้บัญชาการทหารบก (พ.ศ.2538)

พลเอกประมณฑ์ฯ เป็นผู้นำทางทหารที่เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องของความเป็นผู้ที่มีระเบียบวินัยสูง โดยในปี พ.ศ.2505 เมื่อครั้งที่ดำรงตำแหน่ง ผู้บังคับหมวดปืนเล็ก กองร้อยอิสระกรมทหารราบที่ 21 รักษาพระองค์(เกาหลี่) หน่วยทหารภายใต้การบังคับบัญชาของพลเอกประมณฑ์ฯ ได้รับคำชมจากกองทัพสหรัฐฯว่าเป็น “หน่วยทหารในสนามที่ดีที่สุด”

ในเรื่องแนวความคิดในการนำหน่วยทหารเข้าทำการรบนั้น พลเอกประมณฑ์ฯ เมื่อครั้งไปราชการสงครามเวียดนามได้ให้ความสำคัญกับอุดมการณ์ของทหารภายใต้การบังคับบัญชา โดยกล่าวว่า “เรื่องของอุดมคติ เรื่องของอุดมการณ์ เรื่องของจิตใจอันเป็นเรื่องสำคัญที่สุดของการทำสงครามนั้น เป็นเรื่องที่ปลูกกันขึ้นมาได้ เป็นเรื่องที่สามารถสร้างกันให้มีขึ้นมาได้ และเมื่อสร้างขึ้นมาได้แล้วจะบันดาลให้คนเป็นอะไรก็ได้ แต่ไม่ใช่เรื่องที่จะบังคับขึ้นใจกัน”

ในการใช้ภาวะผู้นำทางทหารด้านอื่นๆนั้น พลเอกประมณฑ์ฯ ได้ให้ความสำคัญในหลายๆเรื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกล่าวว่า “ในหลักการรบ ถ้าทหารในแนวรบขาดกำลังใจ ขาดความยุติธรรม ขาดการเหลียวแลจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงแล้วก็ไม่มีความหวังที่จะชนะได้”

นอกจากนี้ เมื่อครั้งที่พลเอกประมณฑ์ฯ ดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการทหารบกนั้นได้กำหนดเป็นนโยบายด้านกำลังพลอย่างชัดเจนว่า ให้หน่วยต่างๆในกองทัพพบกดำเนินการด้าน



กำลังพล (การพิจารณาบรรจุแต่งตั้งและปรับย้ายหมุนเวียนกำลังพล) อย่างเป็นธรรม และให้เน้นการพัฒนาขวัญและการบริการกำลังพล ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพของกำลังพล เช่น การพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนเรื่องสวัสดิการ และความเป็นอยู่ของกำลังพลและครอบครัว การพัฒนากำลังพลให้มีคุณภาพทั้งด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ ความสามารถและอุดมการณ์ เป็นต้น

จากตัวอย่างของผู้บังคับหน่วย ทั้งของต่างประเทศและของไทยที่ประสบความสำเร็จ ในการใช้ภาวะผู้นำของตนเองนำพาหน่วยและผู้ใต้บังคับบัญชา จนสามารถบรรลุภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ควรค่าแก่การนำมาศึกษาและวิเคราะห์ เพื่อนำไปเป็นแบบอย่าง และแนวทางในการปลูกฝังผู้บังคับหน่วยรุ่นใหม่ นั้น จะเห็นได้ว่าแต่ละท่านมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่หลากหลาย อาจจะมีแตกต่างกันอยู่บ้างตามบุคลิกภาพของแต่ละคน แต่จะพบว่า มีคุณลักษณะร่วมกันอยู่หลายประการ เช่น ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความมีวินัย การทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การร่วมทุกข์ร่วมสุขกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความริเริ่ม การดูแลขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ตลอดจน ความทรหดอดทน และ ความสมบูรณ์แข็งแรงของร่างกาย เป็นต้น

จึงจะเห็นได้ว่า การที่จะเป็นผู้บังคับหน่วยที่ดีและประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นที่จะต้องมีความรู้คุณลักษณะของภาวะผู้นำในตัวเองหลายประการ โดยไม่สามารถระบุได้ว่ามีคุณสมบัติเพียงข้อหนึ่งข้อใดที่มีความสำคัญ เป็นที่พึงประสงค์ที่สุด หากแต่ผู้บังคับหน่วยจะต้องมีศิลปะในการเลือกใช้คุณลักษณะของภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ณ เวลานั้นๆ จึงจะมีโอกาสประสบความสำเร็จ ซึ่งจากคุณลักษณะร่วมดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้นำ 14 ประการนั่นเอง จึงเป็นสิ่งยืนยันว่าหลักการนี้สามารถนำไปใช้ในการนำหน่วยได้จริง

ดังนั้น หน่วยงานในกองทัพบกที่มีหน้าที่ผลิตผู้นำหรือผู้บังคับหน่วยในอนาคต เช่น โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โรงเรียนนายสิบทหารบก ตลอดจนโรงเรียนเหล่าสายวิชาการต่างๆ ควรจะต้องให้ความสำคัญกับการปลูกฝัง เรื่องคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้นำ 14 ประการ นอกเหนือไปจากการศึกษาภาควิชาการและการฝึกตามปกติ ทั้งนี้ เพื่อให้นักเรียนทหารเหล่านี้เป็นผู้บังคับหน่วยที่ดีในอนาคตของกองทัพบกต่อไปนั่นเอง



## เอกสารอ้างอิง

<sup>1</sup> อรณูช โขพิมพ์. ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม [วิทยานิพนธ์/พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา]. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย; 2555.

<sup>2</sup> พิชิตไชย สุรกิจพิพัฒน์และอนุรักษ์ ศิริวงศ์, นาวาอากาศเอก. แนวทางการประยุกต์ใช้ตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียนนายเรืออากาศในการผลิตนายทหารสัญญาบัตรหลักเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์กองทัพอากาศ [เอกสารวิจัย]. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเสนาธิการทหาร; 2556.

<sup>3</sup> พงศ์เทพ จันทสุวรรณและคณะ. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การองค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของหน่วยงานในสถานีดำรวจนครบาล : การวิเคราะห์เส้นทาง. วารสารร่วมพฤษ์ มหาวิทยาลัยเกริก 2554; ปีที่ 30: 91-92.

<sup>4</sup> สดาญ กวยธิ. ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคมกับประสิทธิผลการบริหารงานและการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 [เอกสารการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง/หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา]. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร; 2556.

<sup>5</sup> วัชระ แก้วดวงเทียน, พันเอก. ภาวะผู้นำของผู้บังคับกองร้อยปืนใหญ่ในการฝึกเป็นหน่วยกองร้อยปืนใหญ่สนามของกรมทหารปืนใหญ่สนามที่ 72 [เอกสารวิจัยส่วนบุคคล]. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการทัพบก; 2554.

<sup>6</sup> พร พิเศก, พันเอก. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าและโรงเรียนนายสิบทหารบก เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ [รายงานวิจัย]. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาหลักนิยมและยุทธศาสตร์ กรมยุทธศึกษาทหารบก; 2556.

<sup>7</sup> กองทัพบก. คำแนะนำการฝึกทหารใหม่. รส.6-22 2556: 21-22.

<sup>8</sup> เฉลิมชัย ชัดใจ, พันตรี. การศึกษาภาวะผู้นำทางทหารของผู้บังคับหมู่ปืนเล็กเหล่าทหารราบในกองพลทหารราบที่ 9[วิทยานิพนธ์/ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต(การทหาร)]. กรุงเทพฯ: ส่วนบัณฑิตศึกษา โรงเรียนเสนาธิการทหารบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง; 2550.

<sup>9</sup> วิษระ แก้วดวงเทียน, พันเอก. ภาวะผู้นำของผู้บังคับกองร้อยปืนใหญ่ในการฝึกเป็นหน่วยกองร้อยปืนใหญ่สนามของกรมทหารปืนใหญ่สนามที่ 72 [เอกสารวิจัยส่วนบุคคล]. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการทัพบก 2554; หน้า 28.

<sup>10</sup> ปกรณ์ ธรรมโชติ, พันเอก. ภาวะผู้นำในกองทัพไทย ภายใต้สงครามอสมมาตร. เสนาธิปัตย์ 2553; 10-17.

<sup>11</sup> วิษณุ วิจิตรพงษา, พันเอก. ภาวะผู้นำทางทหารของครุฑนายสิบในการฝึกทหารใหม่กรณีศึกษา : ทักษะคติของพลทหารใหม่ ผลัดที่ 2/56 กองบัญชาการช่วยรบที่ 3 [เอกสารวิจัยส่วนบุคคล]. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการทัพบก; 2557.

<sup>12</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>13</sup> Facebook. HistoryWarThai [อินเทอร์เน็ต].2015 [เข้าถึงเมื่อ 1 พ.ค. 2560].

เข้าถึงได้จาก

<https://www.facebook.com/HistoryWarThai/photos/a.1098930656789269.1073741828.1087694654579536/1180692868613047/?type=3>

<sup>14</sup> บุญศักดิ์ แสงระวี. กว่าจะได้เป็นนายพล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภาพใจ; 2534.

<sup>15</sup> เจริญ ไชยชนะ และคณะ. รอมเมล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสริมวิทย์บรรณาการ; 2520

<sup>16</sup> ฉัตรนคร องค์กรสิงห์. จอมพลรอมเมล สุภาพบุรุษยุทธภูมิเดือด. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน; 2555.

<sup>17</sup> อุษณีย์ เกษมสันต์ ณ ออยุธยา, พันเอกหญิง. มองกองทัพผ่านผลงานรัฐบุรุษ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์. กรุงเทพฯ: โอ เอส พริ้นติ้งเฮาส์จำกัด; 2543.

<sup>18</sup> สุพร หิรัญสี, พลเอก. งานและชีวิต พลเอก วัฒนชัย วุฒิสิริ. กรุงเทพฯ: เอ็น เจ โปรโมชั่น จำกัด; 2538.

<sup>19</sup> สุเทพ สีวะรา, พลเอก. พลเอก ประมณฑ์ ผลาสินธุ์. กรุงเทพฯ: บี เจ เพลท โพรเซสเซอร์; 2539

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก ศักดาเดช ประเสริฐศรี
วัน เดือน ปี เกิด	17 ตุลาคม 2513
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2537	วิทยาศาสตรบัณฑิต โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
พ.ศ. 2538	หลักสูตรการแทรกซึมทางอากาศเบื้องต้น รุ่นที่ 24 โรงเรียนสงครามพิเศษ ศูนย์สงครามพิเศษ
พ.ศ.2538	หลักสูตรรบพิเศษ รุ่นที่ 12 โรงเรียนสงครามพิเศษ ศูนย์สงครามพิเศษ
พ.ศ.2540	Civil Affairs , Fort Bragg ประเทศสหรัฐอเมริกา
พ.ศ.2543	รัฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ.2544	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ.2546	เสนาธิการทหารบก หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ 81

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2537-2539	รองผู้บังคับชุดรบพิเศษ กองพันรบพิเศษที่ 2 กรมรบพิเศษที่ 1
พ.ศ.2539-2543	ผู้บังคับหมวด กรมนักเรียนนายร้อยรักษาพระองค์ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
พ.ศ.2543-2544	ผู้บังคับกองร้อย กองพันนักเรียนการรบพิเศษ กรมนักเรียน โรงเรียนทหารม้า ศูนย์การทหารม้า
พ.ศ.2544-2545	นายทหารฝ่ายยุทธการและการฝึก กองพันนักเรียนการ รบพิเศษ กรมนักเรียน โรงเรียนทหารม้า ศูนย์การทหารม้า
พ.ศ.2545-2546	ประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก
พ.ศ.2546-2547	ประจำแผนกเตรียมพล กองกำลังพล ศูนย์การทหารม้า
พ.ศ.2547-2549	หัวหน้าแผนกเตรียมพล กองกำลังพล ศูนย์การทหารม้า
พ.ศ.2549-2550	ผู้บังคับกองพันนักเรียนการรบพิเศษ กรมนักเรียน โรงเรียนทหารม้า ศูนย์การทหารม้า

- พ.ศ.2550-2551 ผู้บังคับกองพันนักเรียนนายสิบ กรมนักเรียน  
โรงเรียนทหารม้า ศูนย์การทหารม้า
- พ.ศ.2551-2553 ผู้บังคับกองพันบริการ กองบริการ ศูนย์การทหารม้า
- พ.ศ.2553-2557 อาจารย์หัวหน้าแผนก โรงเรียนทหารม้า ศูนย์การทหารม้า
- พ.ศ.2557-2559 หัวหน้ากองกำลังพล ศูนย์การทหารม้า

### ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ.2559 – ปัจจุบัน รองผู้บังคับการกรมนักเรียน โรงเรียนทหารม้า  
ศูนย์การทหารม้า