

ยุทธศาสตร์-หลักนิยม

พลอากาศเอก วีรวิท คงศักดิ์

12 มีนาคม 2549

สงคราม : ศิลปะการบริหาร

หนังสือ "Maxim of War" (1831) ได้กล่าวไว้ว่า "ในการทำแผนการรบ เป็นการจำเป็นที่จะต้องมองเห็นล่วงหน้าในทุกสิ่งที่ยักษ์ศึกอาจจะทำ และจงเตรียมวิธีการอันจำเป็นเพื่อโต้ตอบ" (In forming the plan of campaign, it is requisite to foresee everything the enemy may do, and be prepared with the necessary means to counteract it.)

ตรรกะของการสงครามในอดีตข้อนี้ สอนให้นักการทหารทุกคนต้องฝึก "คิด" ด้วยการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวแปรสำคัญในสงครามที่ตนกำลังวางแผนการรบอยู่อย่างรอบคอบ เพื่อที่เราจะได้กำหนดวัตถุประสงค์ทางทหารที่เหมาะสม และกำหนด "ยุทธศาสตร์" เพื่อตอบโต้ได้ทันสถานการณ์ ซึ่งสิ่งนี้จะนำไปสู่การกำหนด "แผนการยุทธ์" (Campaign plans) ที่สอดคล้องกับภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นจริง และมีการเตรียมการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าไว้อย่างสมบูรณ์แบบ เราจึงจะมีโอกาสที่ได้ "ชัยชนะ" โดยง่าย

อย่างไรก็ดี นักการทหารทุกคนต้องระลึกไว้เสมอว่า การสงครามไม่ใช่เรื่องที่ตรงไปตรงมา (Non-linear) และคงจะไม่มีนักการทหารของฝ่ายตรงข้ามคนใดวางแผนการยุทธ์ที่ยอมให้ฝ่ายตรงข้ามดักทาง (Predict) ได้ ซึ่งเรื่องนี้ Samuel Johnson (1709-1784) ได้อธิบายในเรื่องนี้ไว้ว่า "ศิลปะการทำสงครามแบ่งออกได้ระหว่าง กำลังกับอุบาย อะไรทำไม่ได้ด้วยกำลังก็ต้องใช้อุบาย" (The Art of War is divided between force and stratagem. What cannot be done by force must be done by stratagem)

ด้วยเหตุนี้ นักการทหารจึงต้องมีการพัฒนาตนเองให้เป็น "นักยุทธศาสตร์" (Strategist) ที่หมายถึงเป็นคนที่มีคิดอย่างเป็นระบบและรอบคอบ ด้วยการเรียนรู้ศาสตร์ในการวางแผนการต่อสู้ และมีศิลปะการตัดสินใจที่ถูกจังหวะและเวลา สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และที่สำคัญ คือสามารถหยั่งรู้จิตใจของข้าศึกได้ ดังเช่นที่ Vegetius (ค.ศ.378) ได้กล่าวไว้ว่า "เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องรู้ถึงคุณลักษณะของข้าศึก และนายทหารในตำแหน่งสำคัญว่า เป็นคนหุนหันพลันแล่นหรือมีความรอบคอบ กล้าได้กล้าเสียหรือขี้ลาด ทำการสู้รบด้วยหลักการหรือเล่ห์เหลี่ยม" (It is essential to know the character of the enemy and of their principal officers whether they be rash or cautious, enterprising or timid, whether they fight on principle or from chance.)

จากข้อคิดของนักการสงครามในอดีตจะเห็นว่า สงครามไม่ใช่เรื่องที่จะจัดเตรียมคนและอาวุธยุทธโปกรณ์เท่านั้น แต่สงครามเป็นเรื่องของ "ความคิด" ในการต่อสู้ระหว่างคน ๒ กลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง "ความคิด" ของแม่ทัพและฝ่ายอำนวยการที่มีอำนาจในการดำเนินสงครามของทั้ง ๒ ฝ่าย ซึ่งผู้ที่ต้องการชัยชนะจะต้องเรียนรู้ "ความคิด" ของคู่ต่อสู้ เพื่อให้สามารถคาดคิดล่วงหน้าได้ว่า เขาต้องการอะไร เขาจะตัดสินใจทำอะไรในแต่ละสถานการณ์ และเขาจะอย่างไร เราจึงจะกำหนด "ยุทธศาสตร์" ได้อย่างถูกต้อง

ดังนั้น ในมิติของทหาร “ยุทธศาสตร์” เป็นเรื่องของ การ “อ่านใจ” คู่ต่อสู้ ที่มีความ “ลุ่มลึก” และเป็น สิ่งต้อง “คิด” อย่างลึกซึ้งและรอบคอบ ทั้งในเชิงศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้ได้ชัยชนะในการรบตามสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามความคิดของ “คน” ด้วยเหตุนี้ นักวิชาการตะวันตกในยุคหลัง ๆ จึงหันมา สนใจศึกษา “ศิลปะการสงคราม” (The Art of War) ของนักยุทธศาสตร์ตะวันออก ด้วยการศึกษาแบบวิจัย (Research) อย่างละเอียดรอบคอบและมีหลักวิชาการเข้ามาช่วย แล้วกำหนดเป็นตำราการทำสงครามที่ เรียกว่า “หลักนิยม” (Doctrine) โดยต้องมีการปลูกฝัง สั่งสอน และฝึกให้ทำได้จริงตามที่คิด ซึ่งจะช่วยให้การ ตัดสินใจเลือกใช้ “ยุทธศาสตร์” ที่เป็นศิลปะของผู้นำ มีความถูกต้องตรงกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมากขึ้น

ต่อมาเมื่อนักวิชาการด้านธุรกิจได้นำยุทธศาสตร์มาประยุกต์ใช้ใน โลกของการแข่งขันที่เกิดขึ้นใน ปัจจุบัน ซึ่งมีความซับซ้อนและพลวัต (Dynamic) ด้วย วิชาการด้านยุทธศาสตร์จึงกว้างขวางมากขึ้น จนทำ ให้นักการทหารเริ่มสับสนระหว่าง สิ่งเก่าที่เป็นอมตะของทหารกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ถูกนำเสนอ ในรูปแบบใหม่ แต่ถ้าศึกษาให้ดีก็จะเข้าใจว่า เป็นเรื่องเดียวกัน เพราะที่จริงแล้วสงครามเป็นศิลปะในการ ตัดสินใจบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่จริงให้ได้ชัยชนะ ซึ่งตัวแปรสำคัญในการตัดสินใจก็คือ ปัญญาและ สภาพจิตใจของผู้ตัดสินใจนั่นเอง

ยุทธศาสตร์ที่ดีต้อง Tailor Made

คำว่า “ยุทธศาสตร์” (Strategy) มาจากรากศัพท์ภาษากรีก ๒ คำ คือ “Stratos” และ “legein” แปลว่า “การนำกองทัพ หรือผู้นำกองทัพ” ซึ่งนิยามในกิจการด้านความมั่นคงให้ความหมายในเชิงพฤติกรรมว่า “ศาสตร์และศิลป์ในการพัฒนาและใช้ศักยภาพที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับยุทธศาสตร์”

“ยุทธศาสตร์” ในกิจการทหาร ประกอบด้วยตัวแปร ๓ ตัว คือ “End” (จุดหมายปลายทาง) “Ways” (ทางเลือก) และ “Means” (เครื่องมือหรือทรัพยากรที่ใช้ได้หรือวิธีปฏิบัติ) ซึ่งความหมายของ “ยุทธศาสตร์” ในภาพกว้างที่นิยมใช้กัน คือ ความหมายของ Ways ที่หมายถึง แนวคิดทางยุทธศาสตร์หรือนโยบายที่ ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป็นกรอบความคิดให้หน่วยรองปฏิบัติ เพื่อนำไปจัดทำแผนการปฏิบัติงานด้าน ความมั่นคงที่สอดคล้องต้องประสานกันในทุกระดับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ ป้องกันประเทศ และยุทธศาสตร์ทหาร ที่กำหนดตามสถานะแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายใน โดยทำการ ประเมินเป็นห้วงเวลาระยะยาว (๕-๑๐ ปี) และระยะปานกลาง (๒-๕ ปี) เพื่อใช้ในการ “เตรียมทัพ”

พจนานุกรมทางทหารของสหรัฐฯ ได้ให้ความหมายในอีกนัยหนึ่งว่า “ยุทธศาสตร์” หมายถึง “การวาง กลวิธีบัญชาการรบ เพื่อนำกองทัพเข้าทำลายล้างศัตรู โดยการใช้สรรพกำลัง และอุบายเล่ห์เหลี่ยมอันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพสูงสุด” ซึ่งความหมายนัยนี้อาจตรงกับคำว่า “กลยุทธ์” หรือ Means ที่หน่วยปฏิบัติจะต้องนำไปประยุกต์ใช้ตามสถานะแวดล้อมที่เกิดขึ้นจริงในรูปของแผนยุทธการ (Operation Plans) และแผนปฏิบัติการ (Action Plans / Functional Plans) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Way) ที่หน่วยเหนือกำหนด พร้อมทั้งแผนเผชิญเหตุ (Contingency Plans) สำหรับสถานการณ์ที่อาจ

เกิดขึ้น และกำหนดคู่มือการทำงานและระเบียบปฏิบัติประจำ เพื่อให้หน่วยหนึ่งมั่นใจว่า แผนงานและแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ ของทุกหน่วยในกองทัพ ประสานสอดคล้อง (Orchestrating) กันอย่างเป็นระบบ

Encyclopedia Britannica (1929) ได้อธิบายความหมายของ “ยุทธศาสตร์” เพิ่มเติมอีกว่า “สงครามเป็น ศาสตร์ ซึ่งขึ้นอยู่กับศิลปะที่นำไปใช้” (War is Science which depends on art for its application) ซึ่งช่วยให้เข้าใจชัดเจนขึ้นว่า การ “คิด” เพื่อหายุทธศาสตร์นั้น เป็น “ศาสตร์” ที่ต้องมีหลักวิชาการ แต่เมื่อนำยุทธศาสตร์ไป “ใช้” เป็นศิลปะการประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับเงื่อนไข (Assumption) ที่ “คิด” ไว้

จากนิยามที่กล่าวมาอาจอนุมานได้ว่า “ยุทธศาสตร์” เป็นการปฏิบัติการกิจของหน่วยงานขนาดใหญ่ที่ต้องการปฏิบัติให้สำเร็จภายใต้กระแสของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสถานะแวดล้อมภายนอกที่ผู้รับผิดชอบภารกิจไม่สามารถควบคุมได้ การกำหนดยุทธศาสตร์จึงต้องมี “ศาสตร์” ที่สามารถอธิบายที่มาของยุทธศาสตร์นั้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจ เชื่อถือ และยอมรับนำไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งมีแนวทางการตัดสินใจเมื่อไม่เป็นไปตามที่คิดได้ โดยแบ่งการปฏิบัติเป็น ๓ ระดับ คือ ระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Level) ระดับยุทธการหรือปฏิบัติการ (Operational Level) และระดับยุทธวิธี (Tactical Level)

ด้วยเหตุนี้ ทำให้กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ของทหาร ใช้ปรัชญาที่นักยุทธศาสตร์ในอดีตเคยสั่งสอนไว้ หรือนำปัจจัยของความสำเร็จของการปฏิบัติการในอดีต มาเป็นพื้นฐานทางทฤษฎีและทำการศึกษาตามหลักวิชาการอย่างละเอียดรอบคอบไว้ล่วงหน้า โดยกำหนดเป็นวิธีการทำงานและวิธีการพัฒนาคน แล้วนำไปสั่งสอนให้ทุกคนมีแนวคิดและเข้าใจตรงกัน ตลอดจนมีการฝึกและประเมินผล เพื่อให้แน่ใจว่า “แนวคิด” นั้นสามารถปฏิบัติได้จริง และมีความประสานสอดคล้องกันระหว่างหน่วยเกี่ยวข้องที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ก่อนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งทหารเรียกกระบวนการทางความคิดนี้ว่า “หลักนิยม”

แต่ถ้าสถานะแวดล้อมไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ใน “หลักนิยม” ผู้รับผิดชอบภารกิจจะต้องปรับ “กลยุทธ์” ให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และเมื่อใช้กลยุทธ์นั้นแล้ว ไม่ประสบผลสำเร็จตามที่คาดคิด ก็จำเป็นต้องมีการปรับกลยุทธ์ใหม่อีก ซึ่งบางครั้งอาจจะต้องใช้ “กลยุทธ์” ในความหมายที่เป็นศิลปะในการทำให้คู่ต่อสู้หลงเชื่อที่หมายถึง การใช้ “กลโกง” หรือ “เล่ห์เพทุบาย” ก็ได้

ยุทธศาสตร์ต้องมาจากความจริง

กระบวนการ “ยุทธศาสตร์” ทางทหารส่วนใหญ่ มีพื้นฐานมาจากแนวคิดของ “ซุนทซู่” (Sun Tzu) ที่เขียนไว้ในสมุดไม้ไผ่ และมีผู้แปลมาเป็นหนังสือหลายภาษาที่ให้ชื่อว่า “ศิลปะการสงคราม” (The Art of War) ซึ่งกล่าวว่า “หากรู้ว่าฝ่ายเราไพร่พลพร้อมออกโจมตี แต่ไม่รู้ว่าข้าศึกมิได้เปิดโอกาสให้โจมตีแล้ว รบร้อยครั้งจะชนะห้าสิบครั้ง หากรู้ว่าข้าศึกอ่อนแอ แต่ไม่รู้ว่าความพร้อมของฝ่ายเราแล้ว รบร้อยครั้งจะชนะห้าสิบครั้ง หากรู้ว่าข้าศึกอ่อนแอและรู้ว่าเรามีความพร้อม แต่ไม่รู้ว่าวางกำลังในสนามอย่างไรแล้ว รบร้อยครั้งยังชนะเพียงห้าสิบครั้ง แม้ทัพที่แตกฉานในการสู้รบยุทธลงมือกระทำโดย้อมไม่มีลังเล หนทางปฏิบัติจักไร้ขีดจำกัด ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง รู้ฟ้ารู้ดิน จึงชนะอย่างสมบูรณ์”

สิ่งที่ “ซุ่นหวู” สอนไว้เป็นพื้นฐานของการฝึกและคัดเลือกแม่ทัพ โดยจะสรรหาแม่ทัพที่ “ฉลาด ไวใจ ได้ เอาใจใส่ กล้าหาญ เข้มงวด” (หนังสือบางเล่มกล่าวว่า “ปัญญา จริ่งใจ เมตตากรุณา กล้าหาญ เข้มงวด”) แต่สิ่งที่สำคัญ คือ กำหนด “ยุทธศาสตร์” หรือวิธีปฏิบัติการกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยการประเมินตนเอง หรือสถานะแวดล้อมภายใน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อพัฒนาตนเองให้เหนือกว่าคู่ต่อสู้ที่จะมีโอกาสชนะได้ โดยง่าย และประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกที่ประกอบด้วย โอกาส ที่เกิดจาก จุดอ่อน จุดแข็ง ของคู่ต่อสู้ และภัยคุกคาม ที่หมายถึง เจตนารมณ์ของข้าศึกที่มีผลกระทบต่อภารกิจของเรา

แนวคิดของ “ซุ่นหวู” ได้ถูกแปลงมาเป็นวิธีการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรในลักษณะสูตรที่จำง่าย ๆ ว่า SWOT analysis (Strength-Weakness-Opportunity-Threat) แต่เมื่อนำไปใช้กับองค์กรที่ลักษณะแตกต่างกัน ผู้กำหนดยุทธศาสตร์จะต้องแสวงหา “ตัวแปร” ที่มีผลต่อความสำเร็จของภารกิจของตนเอง ซึ่งตัวแปรเหล่านี้สามารถหาได้จากเอกสารทางวิชาการของแต่ละสาขาวิชาชีพ

เมื่อรู้ “ตัวแปร” ที่มีผลต่อความสำเร็จของภารกิจแล้ว นักยุทธศาสตร์จะต้องแสวงหาข้อมูลที่มาจาก “ความจริง” (Facts) ซึ่งมาจากการวิเคราะห์บทเรียนในอดีต และข้อมูลด้านข่าวกรองจากบุคคลที่ชาญฉลาด แต่สิ่งที่ป็นจุดอ่อนของมนุษย์ คือ “รู้ตนเอง” โดยมักจะประเมินตนเองสูงกว่าปกติทำให้ยุทธศาสตร์ที่ได้มาไม่ถูกต้องตรงสภาพความเป็นจริง แนวทางแก้ไขเรื่องนี้สามารถทำได้ด้วยการเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติการกิจในอดีต แล้วนำมาวิเคราะห์ พร้อมกับสร้างลักษณะนิสัยของคนให้มีความ “ซื่อตรง” (Integrity) มากขึ้นด้วย

ในยุคปัจจุบันโลกมีความเจริญในด้านวิทยาการและเทคโนโลยี “ความรู้” ที่นำมาซึ่ง “ความจริง” มีความซับซ้อนและหลากหลายมากขึ้น มนุษย์เรียนรู้การเชื่อมโยงวิทยาการต่าง ๆ เข้าด้วยกันจนยากที่จะแยกได้ อย่างชัดเจน “ศาสตร์” ที่นำมากำหนดยุทธศาสตร์จึงเป็น “พหุวิทยาการ” (Multi-disciplinary) ทำให้มนุษย์คนเดียวไม่สามารถรู้ได้หมด กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ในยุคใหม่จึงถูกพัฒนามาเป็น “การวิจัย” ร่วมกัน ระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิสายต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ “ความจริง” ที่นำมากำหนดยุทธศาสตร์มีความถูกต้องมากขึ้น

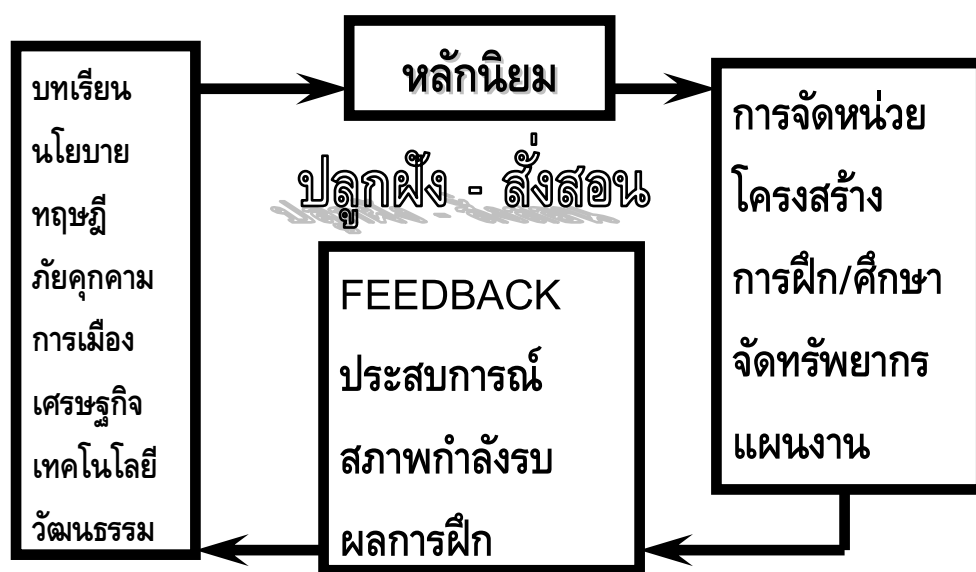
นอกจากนั้น การที่มนุษย์ได้เรียนรู้มากขึ้น ทำให้มีความฉลาดและรู้เท่าทันซึ่งกันและกันมากขึ้น การปรับเปลี่ยน “กลยุทธ์” เพื่อเอาชนะคู่ต่อสู้ จึงรวดเร็วและยากขึ้นเป็นเงาตามตัว การกำหนดและปรับกลยุทธ์ของนักยุทธศาสตร์จึงต้องมีการพัฒนามากขึ้น ทั้งนี้เพื่อบำรุงความมุ่งหมายเดิมของยุทธศาสตร์ คือ ปฏิบัติภารกิจสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

หลักนิยม : แหล่งความรู้เพื่อการตัดสินใจ

ตามที่กล่าวมาแล้วว่า การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ จะต้องมีการตีความประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมหรือบริบทที่เกิดขึ้นจริง แต่เนื่องจาก “จิตวิทยา” ในการปฏิบัติงานของทหาร เกิดจากการกระทำของ “คน” ที่ยากจะหยั่งรู้จิตใจ และสามารถแปรเปลี่ยนอย่างไม่คาดคิดอยู่เสมอ ประกอบกับสายการบังคับบัญชาของทหารยาว เลี่ยงต่อการมีปัญหในการสื่อสารมาก จึง

ต้องมีระบบการสั่งสอนให้ทหารทุกระดับมีกรอบความคิดในการตัดสินใจไว้วงหน้า เพื่อให้การตัดสินใจของทหารทุกระดับประสานสอดคล้องกัน และที่สำคัญ คือ ตรงกับเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา

ดังนั้น การกำหนด “ยุทธศาสตร์” ของทหาร จึงใช้วิธีการศึกษา “บทเรียนในอดีต” (Lesson learned) ทั้งของเราเองและเพื่อนร่วมอาชีพ ที่เกิดขึ้นในสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ และทำการวิจัยค้นกรองอย่างมีเหตุมีผล นำเชื่อถือ ด้วยกระบวนการทางวิชาการเพื่อกำหนดเป็น “หลักนิยม” (Doctrine) ซึ่งหมายถึง “สิ่งที่หน่วยหรือผู้บังคับหน่วยเชื่อว่า เป็นหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ หลักนิยมไม่ใช่คำสั่งที่ต้องปฏิบัติ แต่เป็นสิ่งที่ต้องมีการประยุกต์ตีความในการใช้งาน” และมีการบันทึกเป็นเอกสารเพื่อใช้ในการปลูกฝัง สั่งสอน ให้นำไปใช้ในการจัดทำโครงสร้างหน่วย การจัดสรรทรัพยากร การฝึก และประเมินผล พร้อมทั้งมีการทบทวนและพัฒนาหลักนิยมให้สอดคล้องกับสมรรถนะ ธรรมชาติ หรือวัฒนธรรมขององค์กร และสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (รูปที่ ๑)



รูปที่ ๑ วงรอบหลักนิยมตามแนวคิดของกองทัพอากาศอังกฤษ

ในอดีต “หลักนิยม” เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของทหาร ซึ่งจะเห็นได้จาก “ตำราพิชัยสงคราม” เล่มแรกของโลก คือ The Art of War ของ Sun Tzu ได้กล่าวไว้ว่า ในการจะทำสงครามให้ได้ชัยชนะต่อข้าศึก ก่อนที่จะพิจารณากำลังรบเปรียบเทียบกับข้าศึก จะต้องสร้างปัจจัยสำคัญ ๕ ประการ คือ ผู้นำ ขวัญ กำลังใจของทหาร หลักนิยม ลักษณะภูมิประเทศ และภูมิอากาศ ให้เหนือกว่าข้าศึกเสียก่อน ดังนั้น “หลักนิยม” จึงเป็นสิ่งที่ทหารทุกคนต้องร่วมกันสร้างขึ้น เพื่อให้เป็นสิ่งที่เชื่อร่วมกัน และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

“หลักนิยม” ที่ดีจะต้องมีการศึกษาปัญหาอย่างลึกซึ้ง โดยทำการศึกษาวิจัยหารากเหง้าของปัญหาที่เคยเกิดหรือคาดว่าจะเกิด และเสนอแนวทางแก้ไขที่ตรงกับสาเหตุและตรงประเด็น (Relevance) ตามหลักวิชาการเพื่อนำเชื่อถือ โดยมีการระบุเงื่อนไขหรือข้อสมมุติ (Assumption) ในแต่ละประเด็นปัญหา แล้ว

นำไปเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และมีคำแนะนำหรือข้อควรคำนึงในการใช้งาน เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเลือกใช้ตามจังหวะและเวลา ตลอดจนระบุความสัมพันธ์กับงานอื่นที่ปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้เกิดการประสานสอดคล้อง (Orchestrating) ด้วย

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า “หลักนิยม” เป็นคู่มือการตัดสินใจของผู้นำทางทหารในระดับต่าง ๆ ซึ่งมีหลายชนิดและหลายระดับ โดยมีจุดเริ่มต้นจากการนำ “หลักการสงคราม” (The Principle of War) “ตำราพิชัยสงคราม” (The Art of War) และ “ยุทธศิลป์” (Operation Art) มาสรุปเป็น “หลักนิยมมูลฐาน” (Fundamental Doctrine) ซึ่งเป็นปรัชญา แนวคิดและหลักการการดำเนินสงคราม และ “หลักนิยมสภาพแวดล้อม” (Environmental Doctrine) ซึ่งเป็นแนวคิดในการดำเนินสงครามในมิติต่าง ๆ

ในส่วนที่หน่วยนำแนวคิดจากหลักนิยมพื้นฐานและหลักนิยมสภาพแวดล้อม ไปประยุกต์ใช้กับหน่วย เรียกว่า “หลักนิยมหน่วย” (Organizational Doctrine) โดยแบ่งเป็น ๓ ระดับ เพื่อให้สอดคล้องกับระดับการปฏิบัติงานของทหาร คือ “หลักนิยมยุทธศาสตร์” (Strategic Doctrine) หรือหลักนิยมพื้นฐาน (Basic Doctrine) “หลักนิยมยุทธการ” (Operational Doctrine) และ “หลักนิยมยุทธวิธี” (Tactical Doctrine) หรือหลักนิยมพันธกิจ (Functional Doctrine) ซึ่งได้แก่ คู่มือ และระเบียบปฏิบัติประจำของหน่วย ที่แจกจ่ายให้เฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้อง (Need to Know Basis) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

นอกจากนั้น อาจมีหลักนิยมหน่วยเพิ่มอีก ๒ ประเภท เพื่อใช้เป็นข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกันกับหน่วยอื่น คือ หลักนิยมร่วม (Joint Doctrine) เมื่อทหารมากกว่า ๒ เหล่าทัพในชาติเดียวกันปฏิบัติงานร่วมกัน และหลักนิยมผสม (Combined Doctrine) เมื่อทหารตั้งแต่ ๒ ประเทศปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะออกมาในรูปของ “บันทึกความเข้าใจ” (Memorandum of Understanding – MOU.)

Colonel Drew & Dr. Snow ได้ให้ความเห็นไว้ในหนังสือ “Making Strategy : An Introduction to National Security Process.” (1988) ว่า หลักนิยมทางทหารเปรียบเสมือน “ต้นไม้” ที่มีประวัติศาสตร์และศิลปะการสงครามเป็นรากของต้นไม้ที่หล่อเลี้ยงองค์กร มีหลักนิยมมูลฐานเป็นเสมือนลำต้นเป็นหลักที่มั่นคงขององค์กร มีหลักนิยมสภาวะแวดล้อมเป็นกิ่งก้านที่แสดงความสามารถหลัก (Core Competencies) ขององค์กร และมีหลักนิยมหน่วยที่เปรียบได้กับใบไม้ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาล เพื่อให้ต้นไม้หรือองค์กรสามารถยืนอยู่ได้ ในสภาวะแวดล้อมหรือฤดูกาลที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งทุกส่วนที่กล่าวนี้ต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ

ในปัจจุบันแนวคิดของ “หลักนิยม” ของทหาร ได้แพร่หลายมาในวงการธุรกิจ โดยเรียกว่า “ข้อพึงปฏิบัติที่ดี” (Best Practice) เพื่อใช้เป็นคำแนะนำแนวทางการปฏิบัติที่ดีและถูกต้อง โดยแบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ Must Do เพื่อความอยู่รอด Have to Do เป็นไปตามตัวบทกฎหมาย Should Do สิ่งที่ดีควรทำเพื่อความมั่นใจ และน่าเชื่อถือ และ Might Do เป็นเรื่องน่าจะทำหรืออาจทำเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

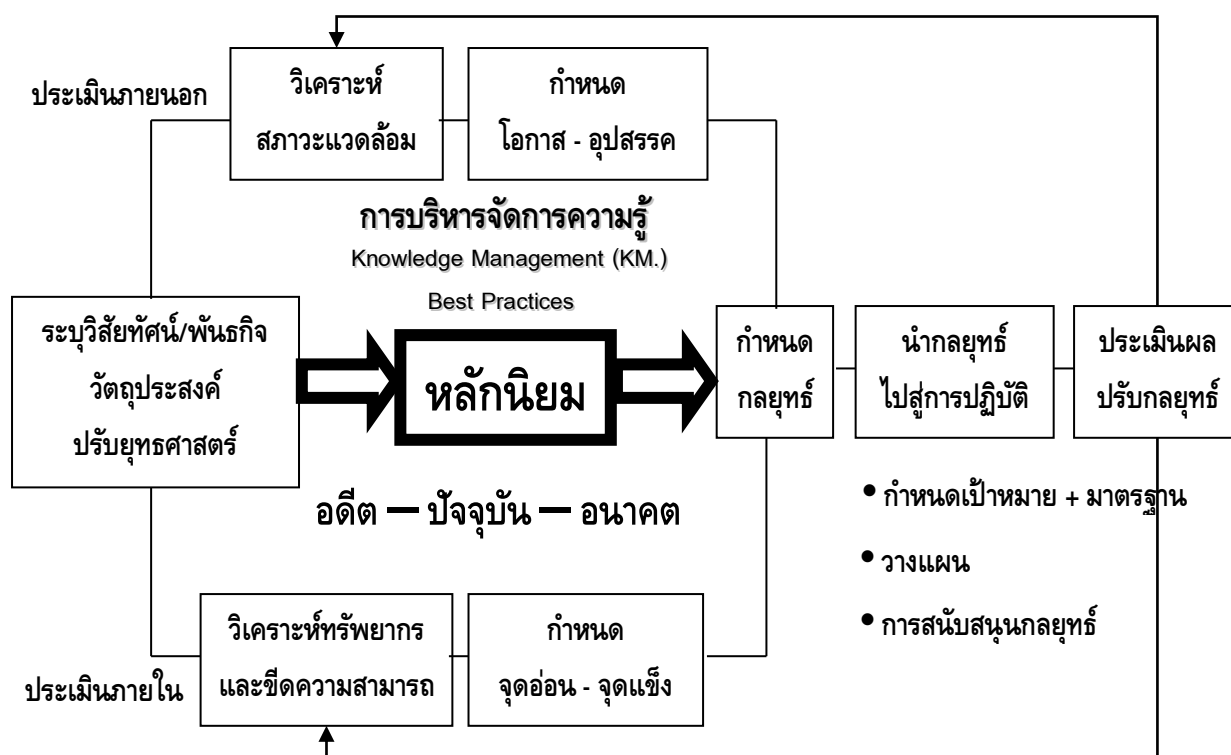
นอกจากนั้น การบริหารยุคใหม่ ทั้งภาครัฐและเอกชนมีความต้องการข้อมูลและแนวทางในการตัดสินใจตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเหมือนกัน จึงริเริ่มระบบการจัดการความรู้

(Knowledge Management – KM.) เพื่อนำความรู้ที่ติดอยู่กับคน (Tacit Knowledge) มาจัดเป็นความรู้ที่เป็นเอกสาร (Explicit Knowledge) และจัดระบบการเผยแพร่ให้กับบุคคลที่ต้องการใช้ความรู้เหล่านั้น โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT.) มาช่วยให้การเข้าถึงข้อมูลรวดเร็วและแน่นอนมากขึ้นด้วย

สิ่งที่น่าคิด คือ ระบบ KM. นี้ มีแนวคิดเดียวกับ Doctrine Center ที่ทหารยุคใหม่ละเลยไป แต่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้เสนอเป็นกฎหมาย กำหนดให้ทุกส่วนราชการรวมทั้งหน่วยทหารจัดทำ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง พ.ศ.๒๕๔๖ แล้ว

ยุทธศาสตร์-หลักนิยม

ตามที่ได้กล่าวในตอนก่อนว่า “หลักนิยม” เป็นแหล่งความรู้ที่สะสมไว้และเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ นักยุทธศาสตร์สามารถนำมาใช้ได้เมื่อมีสถานการณ์ตรงกับ “เงื่อนไข” (Assumption) ที่ผู้กำหนดหลักนิยมได้ศึกษาไว้ และในปัจจุบันได้มีการพัฒนาจนเป็น Knowledge Center เพื่อให้สามารถใช้ “ความรู้” ได้อย่างรวดเร็ว ทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นในปัจจุบัน



รูปที่ ๒ ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดยุทธศาสตร์กับหลักนิยม

จากรูปที่ ๒ เป็นแนวคิดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และหลักนิยม ซึ่งจะเห็นว่า “หลักนิยม” เป็น “ตัวช่วย” ให้กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถทำได้เร็วขึ้น เนื่องจากการคิดอย่างรอบคอบและเป็นระบบไว้ล่วงหน้าแล้ว

อย่างไรก็ดี “หลักนิยม” มีพื้นฐานทางความคิดจากสถานะแวดล้อมและเงื่อนไขของทฤษฎีทางวิชาการ ที่นำมาซึ่งหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุด การที่จะปรับหลักนิยมมาเป็น “กลยุทธ์” (Means) จำเป็นต้องตรวจสอบ เงื่อนไข (Assumption) ของหลักนิยม ให้ตรงกับสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้นเสมอ ซึ่ง เรื่องนี้ Giulio Douhet นักยุทธศาสตร์ทหารอากาศผู้ยิ่งใหญ่ ชาวอิตาลี ได้เขียนเตือนไว้ในหนังสือชื่อ “The Command of the Air” สรุปความได้ว่า

“...ข้าพเจ้าขอรับรองว่าทฤษฎีที่ข้าพเจ้าอธิบายนั้นมีเรื่องดังกล่าวมีภูมิหลังอยู่ เพราะฉะนั้นไม่ควร นำไปใช้กับทุกประเทศ น่าเชื่อได้ว่า ถ้าข้าพเจ้าพิจารณาถึงความขัดแย้งระหว่างญี่ปุ่นกับสหรัฐ ฯ โดยเฉพาะ ข้าพเจ้าจะไม่ได้ข้อสรุปออกมาอย่างเดียวกัน เพื่อใช้เป็นวิธีทั่ว ๆ ไปในการเอาชนะสงคราม การนำไปใช้ของ ทุกชาติควรจะเข้าใจเรื่องของข้าพเจ้าให้ถูกต้อง ข้าพเจ้าตั้งใจเพียงแต่จะชี้ให้เห็นถึงหนทางที่ดีที่สุด และมี ประสิทธิภาพที่สุดสำหรับประเทศของเราในการเตรียมสงครามที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต”

สิ่งที่ Douhet เตือน อาจสื่อได้ว่า ผู้กำหนด “ยุทธศาสตร์” หรือ “หลักนิยม” และ “แผน” ทางทหารทุกคน คือ ไม่สมควรลอกเลียนหลักนิยมของประเทศอื่นมาใช้ในการกิจของตนโดยไม่ใช้ความคิดให้รอบคอบ เสียก่อน โดยจำเป็นต้องศึกษา “ที่มา” และ “เงื่อนไข” (Assumption) ของหลักนิยมนั้นว่า “ผู้คิด” มีพื้นฐาน ทางความคิดมาจากอะไร และสภาพแวดล้อมในขณะ “เขา” คิดนั้น เป็นอย่างไร ตรงกับในสิ่งที่ “เรา” จะ นำมาใช้ได้หรือไม่ ทั้งนี้เพราะกำลังรบของแต่ละประเทศมี “ธรรมชาติ” (Nature) ที่แตกต่างกัน

คำว่า “ธรรมชาติ” นี้ ในความหมายของสมรรถนะองค์การหมายถึง “คุณลักษณะเด่น จิตความสามารถ พิเศษ และจุดอ่อน” ที่แท้จริงของเราเป็นอย่างไร สภาพแวดล้อมและภัยคุกคามเป็นอย่างไร แล้วจึงค่อยนำ “หลักนิยม” หรือ “ความคิด” ของประเทศอื่นมาประยุกต์ใช้ และจะต้องหาจุดสมดุลระหว่าง “สิ่งที่ต้องการ – สิ่งที่จะกระทำ – สิ่งทำได้” จงอย่าลอกของเขามาใช้โดยไม่มีการพิจารณาอย่างรอบคอบ ซึ่งจะมีผลให้การ เตรียมและการใช้ “กำลังรบ” ของเราล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง

และสิ่งที่สำคัญคือ กลยุทธ์ที่ดีไม่ควรเป็นแบบเหมารวม (Across the Board) โดยกำหนดให้ใช้กับ ทุกหน่วย ทุกกรณี หรือทุกบริบท แต่ต้องออกแบบและปรับแต่งให้เหมาะกับสถานะแวดล้อมของหน่วยที่มี พลวัตอยู่ตลอดเวลา และเมื่อนำไปใช้การดำเนินกลยุทธ์ต้องคำนึงถึง “จังหวะและเวลา” (Timing and Tempo) ที่ถูกต้องเสมอ เพราะ “ยุทธศาสตร์” ไม่ใช่ “สูตรสำเร็จที่สามารถใช้ให้ภารกิจสำเร็จได้เสมอในทุกบริบท”

นอกจากนั้น “นักยุทธศาสตร์” ที่จะตัดสินใจเลือก “กลยุทธ์” นั้น ต้องมีทั้ง “สติปัญญา” และ “สติสัมปชัญญะ” เพราะสิ่งที่เป็น “จุดอ่อน” ของแม่ทัพ ๕ ประการซึ่ง “ซุนหวู” ได้เตือนไว้ คือ “ผู้ตายอาจถูกฆ่า กลัวตายอาจถูกขับ ขุนเจียวอาจถูกยั่ว หยิ่งในศักดิ์ศรีอาจถูกหยาม รักราชฎอาจถูกก่อกวน ห้าประการนี้ เป็นจุดอ่อน เป็นความผิดพลาดที่มักพบได้ในแม่ทัพ ล้วนเป็นภัยแก่การบังคับบัญชา กองทัพล่มสลายแม่ทัพ มอดม้วย จุดอ่อนห้าประการนี้ จักไม่พินิจหาได้ไม่”

ถ้าคิดให้ดีสิ่งที่ “ซุนหวู” ให้ข้อคิดไว้นี้ อาจสื่อความได้ว่า ความท้าทายแท้จริงของ “ยุทธศาสตร์” ก็คือ ความรัก โลก โกรธ หลง และกลัวของ “ผู้นำ” นั่นเอง