

ลับ (เพื่อการศึกษา)



บทความทางวิชาการ

เรื่อง

ถอดบทเรียนความเป็นผู้นำและการบริหารจากเกร็ดประวัติศาสตร์ ทอ.
กรณีศึกษา ปฏิบัติการลับเพื่อชาติ นักรบนิรนาม และหน่วยบินไฟร์ฟลาย

เรียบเรียงโดย

สัมนนา ๑๑

โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

พ.ศ.๒๕๖๙

ลับ (เพื่อการศึกษา)

บทความทางวิชาการ

เรื่อง ถอดบทเรียนความเป็นผู้นำและการบริหารจากกรณีประวัติศาสตร์ ทอ.
กรณีศึกษา ปฏิบัติการลับเพื่อชาติ นักรบนิรนาม และหน่วยบินไฟร์ฟลาย

สัมนนา ๑๑

บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและถอดบทเรียนด้านความเป็นผู้นำและการบริหารจัดการจากกรณีศึกษา “ปฏิบัติการลับเพื่อชาติ นักรบนิรนาม และหน่วยบินไฟร์ฟลาย” โดยการวิเคราะห์ผ่านกรอบแนวคิดความเป็นผู้นำตามตำรา นส.๑๑๐๑ และหลักการบริหารจัดการ POCCC ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จของภารกิจที่มีความเสี่ยงสูงและซับซ้อนนี้ ปัจจัยสำคัญมาจากคุณลักษณะผู้นำด้าน ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งสะท้อนผ่านการสละสิทธิในการรับเกียรติยศส่วนตนเพื่อประโยชน์ของชาติ และหลักการ รู้งานในหน้าที่ ที่เน้นความเข้าใจในเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาเพื่อการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจในสภาวะวิกฤต ในด้านการบริหารจัดการ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความยืดหยุ่นและการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมกับข้อจำกัดของพื้นที่ เป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติการบรรลุเป้าหมายท่ามกลางความผันผวนของสถานการณ์ นอกจากนี้ บทความยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเตรียมการเพื่อความเป็นผู้นำ ผ่านกระบวนการคิดล่วงหน้า และการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจได้อย่างแม่นยำในสภาวะวิกฤต บทเรียนเหล่านี้ถือเป็นแนวทางอันทรงคุณค่าสำหรับการพัฒนาผู้นำทหารและการบริหารจัดการองค์กรในสภาวะวิกฤตปัจจุบัน

คำสำคัญ : ความเป็นผู้นำ, การบริหารจัดการ, หน่วยบินไฟร์ฟลาย, นักรบนิรนาม, การเตรียมการเพื่อความเป็นผู้นำ

Abstract

This academic article aims to study and extract lessons on leadership and management from the case study of "Secret Operations for the Nation: Anonymous Warriors and the Firefly Unit". The analysis is conducted through the leadership framework of the RTAF Manual 1101 and the POCCC management principles. The findings reveal that the success of these high-risk and complex missions was driven by the core leadership trait of Unselfishness, manifested in the sacrifice of personal recognition and honors for the national interest. Furthermore, the principle of Knowing the Job was vital, emphasizing a deep understanding of the "Commander's Intent" to enable effective decentralized decision-making in crisis situations. In terms of management, flexible strategic planning and the optimization of resources within

geographical constraints served as the foundation for achieving mission objectives amidst volatile circumstances. Additionally, the article highlights the significance of Leadership Preparation through proactive thinking and systematic situational analysis, which are key factors enabling leaders to make precise decisions during crises. These lessons provide valuable guidelines for military leadership development and organizational management in contemporary crisis environments.

Keywords : Leadership, Management, Firefly Unit, Anonymous Warriors, Leadership Preparation

บทนำ

ท่ามกลางกระแสความขัดแย้งของอุดมการณ์ทางการเมืองในช่วงสงครามเย็น ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้กลายเป็นสมรภูมิสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะการขยายอิทธิพลของลัทธิคอมมิวนิสต์ และมีการใช้เส้นทางในบางพื้นที่ลำเลียงกำลังพลและยุทโธปกรณ์ สถานการณ์ดังกล่าวบีบบังคับให้ประเทศไทยต้องดำเนินนโยบายทางทหารในรูปแบบ "ปฏิบัติการลับ" เพื่อสกัดกั้นภัยคุกคามก่อนที่จะลุกลามเข้าสู่พรมแดนไทย

หนึ่งในหน้าประวัติศาสตร์ที่สำคัญแต่ไม่ได้ถูกเปิดเผยต่อสาธารณะอย่างแพร่หลาย คือการปฏิบัติหน้าที่ของ "นักรบนิรนาม" ภายใต้กองบัญชาการ ๓๓๓ และการจัดตั้ง "หน่วยบินไฟร์ฟลาย (Fire Fly)" ในปี พ.ศ. ๒๕๐๗ โดยนักบินอาสาสมัครกลุ่มนี้ต้องปฏิบัติภารกิจภายใต้ข้อจำกัดทางการเมืองและสภาวะแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความเสี่ยงสูง โดยไม่สามารถเปิดเผยตัวตนหรือรับเกียรติยศอย่างเป็นทางการได้ในขณะนั้น

บทความวิชาการฉบับนี้จึงมุ่งเน้นที่จะถอดบทเรียนจากเกร็ดประวัติศาสตร์ดังกล่าว โดยนำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ หลักการความเป็นผู้นำทหารและการบริหารจัดการสมัยใหม่ ไม่เพียงแต่ในแง่ของพฤติกรรมและการปฏิบัติหน้าที่เท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสำคัญของการเตรียมการเพื่อความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นกระบวนการฝึกฝนทางความคิดและการเตรียมความพร้อมล่วงหน้าก่อนเข้าสู่สถานการณ์จริง เพื่อชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้นำ หลักการความเป็นผู้นำ การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ และการเตรียมพร้อมในการเป็นผู้นำ คือปัจจัยชี้ขาดที่ทำให้ภารกิจลับอันยากลำบากสามารถดำเนินไปได้อย่างประสบความสำเร็จและรักษาความมั่นคงของชาติมาจนถึงปัจจุบัน

เนื้อเรื่อง

เรื่อง “ปฏิบัติการลับเพื่อชาติ นักรบนิรนาม และหน่วยบินไฟร์ฟลาย^๑” เป็นเหตุการณ์สำคัญในช่วงสงครามเย็นในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยมีตัวละครหลักคือกลุ่มนักบินอาสาสมัครที่ปฏิบัติการในนาม “นักรบนิรนาม ๓๓๓” ซึ่งทำหน้าที่ภายใต้ความลับสูงเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการ และจากเหตุที่มีการใช้บางพื้นที่ในภูมิภาคลำเลียงกำลังและยุทโธปกรณ์ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อประเทศไทยในภายหลัง ทำให้ประเทศไทยต้องสกัดกั้นภัยคุกคามดังกล่าว โดยมีการส่งกำลังนักบินเข้าปฏิบัติการกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๐๔ และต่อมาได้มีการจัดตั้ง “หน่วยบินไฟร์ฟลาย (Fire Fly)” ในปี พ.ศ. ๒๕๐๗ เพื่อทำหน้าที่ลาดตระเวนและโจมตีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในพื้นที่ปฏิบัติการ (กองทัพอากาศ, ๒๕๖๕) ตลอดภารกิจ นักบินอาสาสมัครต้องเผชิญกับความเสี่ยงสูงและข้อจำกัดทางการเมือง เนื่องจากการปฏิบัติการลับที่ไม่สามารถเปิดเผยตัวตนได้ แต่ยังคงปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกล้าหาญและมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ภารกิจบรรลุเป้าหมายและมีส่วนสำคัญต่อความมั่นคงของประเทศ (Royal Thai Air Force, ๒๐๒๒) ทั้งนี้ เรื่องราวดังกล่าวสะท้อนถึงคุณลักษณะผู้นำในเรื่องความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมของ รวมถึงความสำคัญของการเตรียมการเพื่อความเป็นผู้นำก่อนเข้าสู่สถานการณ์จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณลักษณะผู้นำที่เสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว ของ “นักรบนิรนาม” ที่อุทิศตนเพื่อชาติแม้ไม่ได้รับการยกย่องอย่างเปิดเผยในช่วงเวลานั้น

คุณลักษณะผู้นำที่ปรากฏอย่างชัดเจนในปฏิบัติการของหน่วยบินไฟร์ฟลาย คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำวางผลประโยชน์และเกียรติยศส่วนตัวไว้เบื้องหลัง เพื่อให้ภารกิจและประโยชน์ของชาติบรรลุผลสำเร็จ ดำรง ณ ๑๐๑๑ ความเป็นผู้นำ ระบุว่า ความไม่เห็นแก่ตัวเป็นหนึ่งในคุณลักษณะหลักของผู้นำทหารที่ดี เนื่องจากเป็นรากฐานที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นศรัทธา และยินดีปฏิบัติตามโดยไม่ต้องอาศัยอำนาจบังคับ นอกจากนี้ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศยังกำหนดให้คุณลักษณะดังกล่าวเป็นมาตรฐานที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับพึงยึดถือในการปฏิบัติหน้าที่ (กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ, ๒๕๖๘) ในบริบทของปฏิบัติการลับ ความไม่เห็นแก่ตัวมีความหมายที่ครอบคลุมกว่าการเสียสละทางกายภาพ กล่าวคือ นักบินอาสาสมัครและผู้นำหน่วยบินไฟร์ฟลายต้องยอมสละสิทธิในการได้รับการยอมรับจากสังคม การบันทึกความดีความชอบในทางราชการ ตลอดจนการเปิดเผยภารกิจแม้แต่แก่บุคคลในครอบครัว เนื่องจากลักษณะของปฏิบัติการที่ต้องรักษาความลับอย่างเคร่งครัดตลอดระยะเวลาของภารกิจ ทั้งนี้ Burns (๑๙๗๘) อธิบายว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องสามารถยกระดับแรงจูงใจของตนให้พ้นจากการแสวงหาผลตอบแทนส่วนตน และมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่าต่อส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของนักบินในปฏิบัติการนี้ที่ยอมรับการกิจโดยไม่มี การรับประกันในด้านเกียรติยศหรือการยกย่องใด ๆ ทั้งสิ้น สารคดีเกร็ดประวัติศาสตร์กองทัพอากาศ ตอน “ปฏิบัติการลับเพื่อชาติ นักรบนิรนาม และหน่วยบินไฟร์ฟลาย” บันทึกว่า นักบินอาสาสมัครเข้าปฏิบัติการกิจเสี่ยงตายด้วยเครื่องบิน แม้ต้องแลกด้วยความเสียสละของเหล่านักรบนิรนามที่ต้อง

^๑ หน่วยบินไฟร์ฟลาย คือ หน่วยบินลับที่จัดตั้งขึ้นภายใต้กองบัญชาการ ๓๓๓ มีภารกิจปฏิบัติการทางอากาศในพื้นที่ความขัดแย้งในช่วงสงครามอินโดจีน ชื่อหน่วยมาจากคำภาษาอังกฤษว่า Fire Fly ซึ่งหมายถึงหิ่งห้อย สะท้อนลักษณะการปฏิบัติการที่ลับและรวดเร็ว

เสียชีวิตนับสิบนายและถูกจับเป็นเชลย ๗ คน ความมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่โดยยอมสละความสุขส่วนตัวและไม่หวังการเอ่ยนามนี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยป้องกันภัยคุกคามไม่ให้ลุกลามเข้าสู่ประเทศไทย และรักษาความมั่นคงเป็นปี กว่ามาจนถึงปัจจุบัน (RTAF History Channel, ๒๕๖๕) ข้อมูลดังกล่าวสอดคล้องกับที่ Yukl (๒๐๑๓) อธิบายว่า ในสถานะที่ต้องเผชิญกับความเสี่งสูง ผู้นำที่แสดงออกซึ่งการเสียสละส่วนตนอย่างชัดเจนจะสามารถรักษาขวัญและกำลังใจของกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ในสภาพการณ์ที่กดดันที่สุด ความไม่เห็นแก่ตัวของนักบินหน่วยบินไฟร์ฟลายมิได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ หากเป็นผลจากการปลูกฝังค่านิยมทางทหารอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการฝึกและวัฒนธรรมองค์กร เมื่อผู้นำแสดงออกซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ ย่อมส่งผลให้สมาชิกในหน่วยยึดถือเป็นแบบอย่างและพร้อมรับภารกิจที่เสี่ยงภัยโดยไม่ต้องอาศัยสิ่งจูงใจภายนอก Bass และ Riggio (๒๐๐๖) ระบุว่า บุคคลที่มีคุณลักษณะเช่นนี้มักได้รับความไว้วางใจจากผู้ร่วมงานในระดับสูง เนื่องจากการตัดสินใจมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ในแง่ผลกระทบต่อองค์กร เมื่อคุณลักษณะนี้ฝังรากในวัฒนธรรมหน่วย ย่อมก่อให้เกิดบรรทัดฐานที่ผลักดันให้กำลังพลทุกระดับปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างเต็มกำลัง โดยไม่ต้องรอการสั่งการหรือการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด (Northouse, ๒๐๑๙) คุณลักษณะดังกล่าวจึงเป็นปัจจัยชี้ขาดที่ทำให้ปฏิบัติการลับซึ่งต้องอาศัยความสมัครใจและความมุ่งมั่นของกำลังพลสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพคุณลักษณะความไม่เห็นแก่ตัวที่ปรากฏในระดับปัจเจกบุคคลดังกล่าว เป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของความเป็นผู้นำที่ทำให้ปฏิบัติการบรรลุผล เพราะนอกเหนือจากการมีคุณลักษณะที่ดีเป็นรายบุคคล ผู้นำที่มีประสิทธิภาพยังต้องยึดถือและประยุกต์ใช้หลักการของความเป็นผู้นำในการบริหารสถานการณ์และกำลังพลอย่างเป็นระบบ ดังที่ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ (๒๕๖๘) ระบุว่า หลักการของความเป็นผู้นำเป็นแนวทางปฏิบัติที่เชื่อมคุณลักษณะส่วนบุคคลให้แสดงออกเป็นพฤติกรรมที่วัดผลได้จริง ดังจะได้วิเคราะห์ต่อไปในย่อหน้าถัดไป

หลักการของความเป็นผู้นำประการสำคัญ (ตามตำรา นผ.๑๑๐๑) ที่ปรากฏชัดเจนและเป็นหัวใจแห่งความสำเร็จในปฏิบัติการลับนี้คือหลักการ รู้งานในหน้าที่^๒ ซึ่งในบริบทของการรบนอกแบบหมายถึง “การรู้และเข้าใจความมุ่งหมายของภารกิจอย่างถ่องแท้” ควบคู่ไปกับการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ในสมรรถภูมิสงครามลับที่ภูมิประเทศเป็นภูเขาสลับซับซ้อน ขาวกรองของข้าศึกมีการเปลี่ยนแปลงแบบนาที่ต่อนาที่ (Dynamic Targets)^๓ และระบบการสื่อสารกับศูนย์บัญชาการหลักมักมีข้อจำกัดทางเทคโนโลยีหรือถูกรบกวน ผู้นำฝูงบิน นักบินไฟร์ฟลาย หรือผู้บังคับหน่วยภาคพื้นดิน ไม่สามารถรอคำสั่งการตามสายการบังคับบัญชาปกติในทุกขั้นตอนได้ พวกเขาจึงต้องเข้าใจ "เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา" (Commander's Intent)^๔ หรือความมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์ในภาพรวม เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าด้วยตนเอง ณ จุดวิกฤต ดังที่

^๒ **รู้งานในหน้าที่:** หมายถึงการตระหนักรู้และเข้าใจในภารกิจ ขอบเขตความรับผิดชอบ และเป้าหมายสูงสุดของหน่วยอย่างลึกซึ้ง (อ้างอิงจาก ตำรา นผ.๑๑๐๑ ความเป็นผู้นำ)

^๓ **Dynamic Targets:** เป้าหมายพลวัต หรือเป้าหมายทางทหารที่มีการเคลื่อนที่ เปลี่ยนแปลงตำแหน่งและสถานะอยู่ตลอดเวลา ทำให้ยากต่อการติดตามด้วยแผนที่วางไว้ล่วงหน้า

^๔ **Commander's Intent:** เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา คือคำอธิบายที่ชัดเจนและรัดกุมเกี่ยวกับสิ่งที่กองกำลังต้องทำให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหลัก แม้สถานการณ์หน้างานจะเปลี่ยนแปลงไป

วิลเลียมส์ (Williams, 2017) ได้อธิบายถึงแนวคิดเชิงปรัชญาของการสั่งการแบบภารกิจ (Mission Command)^๕ ว่าเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decentralized Execution)^๖ ให้แก่ผู้นำระดับปฏิบัติการที่อยู่ในพื้นที่จริง โดยอาศัยความเข้าใจในเป้าหมายหลักร่วมกัน ซึ่งเป็นหลักการขั้นสูงที่หน่วยรบพิเศษและหน่วยบินลับมักนำมาใช้เพื่อเอาชนะความเชื่อซ้ำของระบบราชการทหาร สอดคล้องกับรายงานการศึกษาของ บัญชา หอมเทียน (๒๕๖๓) ที่ศึกษาพัฒนาการปฏิบัติการทางอากาศในยุคสงครามเย็น ซึ่งพบว่าความสำเร็จของการสนับสนุนทางอากาศใกล้ชิด (Close Air Support)^๗ ในภาวะฉุกเฉิน เกิดจากศักยภาพของนักบินที่เข้าใจเจตนารมณ์ว่าเป้าหมายสูงสุดคือการรักษาชีวิตเพื่อนทหารราบและสกัดการรุกคืบของข้าศึก ทำให้พวกเขากล้าตัดสินใจปรับแผนการบินเปลี่ยนยุทธวิธี หรือบินต่ำกว่าเพดานบินปลอดภัยเพื่อสนับสนุนกำลังภาคพื้นดินได้อย่างแม่นยำ การยึดมั่นในเจตนารมณ์ของภารกิจแทนการรอคอยคำสั่งตายตัวเช่นนี้ สะท้อนให้เห็นข้อเท็จจริงทางยุทธวิธีว่า ในสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA)^๘ รวมถึงสิ่งที่ เคลาเซวิทซ์ (Carl von Clausewitz) เรียกว่า "หมอกแห่งสงคราม" (Fog of War)^๙ หลักการของความเป็นผู้นำ ที่เน้นการรู้งานในหน้าที่ โดยเฉพาะการรู้เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาว่า "ทำไปเพื่ออะไร" จนกระทั่ง รู้และเข้าใจในระดับปฏิบัติการ ว่า "ทำอะไร" สามารถปรับเปลี่ยนยุทธวิธีให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของสงครามที่มีความผันผวนตลอดเวลา เป็นการสร้างผู้นำในทุกระดับชั้น (Leader at every level) ภายใต้เป้าหมายปลายทางที่ชัดเจน จะช่วยให้หน่วยรบมีความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจที่ยืดหยุ่นและเด็ดขาดนี้ จะไม่สามารถแปรเปลี่ยนเป็นชัยชนะทางยุทธวิธีได้เลย หากปราศจากกระบวนการทางบริหารจัดการที่คอยร้อยรัดและเชื่อมโยงทุกภาคส่วนเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ

ยุทธศาสตร์การปฏิบัติการของฝูงบินไพร์ฟลาย ภายใต้บริบทของสงครามลับ (Secret War)^{๑๐} แสดงให้เห็นว่าการวางแผน (Planning)^{๑๑} เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถเปลี่ยนข้อจำกัดด้านทรัพยากรให้กลายเป็นความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ

^๕ **Mission Command:** การสั่งการแบบภารกิจ คือปรัชญาการบังคับบัญชาที่เน้นการมอบหมายเป้าหมายที่ชัดเจน แต่ให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการเลือกยุทธวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น

^๖ **Decentralized Execution:** การกระจายอำนาจการปฏิบัติ คือการมอบอำนาจและอิสระในการตัดสินใจทางยุทธวิธีให้แก่หน่วยรบที่อยู่ในพื้นที่ปฏิบัติการ เพื่อให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว

^๗ **Close Air Support (CAS):** การสนับสนุนทางอากาศใกล้ชิด คือปฏิบัติการทางอากาศโดยใช้อากาศยานโจมตีเป้าหมายข้าศึกที่อยู่ใกล้ชิดกับกำลังฝ่ายเดียวกัน ซึ่งต้องอาศัยการประสานงานอย่างแม่นยำ

^๘ **VUCA:** ตัวย่อของ Volatility (ความผันผวน), Uncertainty (ความไม่แน่นอน), Complexity (ความซับซ้อน) และ Ambiguity (ความคลุมเครือ) ใช้บรรยายสภาวะแวดล้อมที่คาดเดาได้ยากและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

^๙ **Fog of War:** หมอกแห่งสงคราม คือสภาวะความคลุมเครือ ความสับสน และการขาดแคลนข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับข้าศึกและสถานการณ์แวดล้อมในขณะปฏิบัติการรบ

^{๑๐} **สงครามลับ (Secret War)** คือ การปฏิบัติการทางทหารที่ไม่เปิดเผยอย่างเป็นทางการ

^{๑๑} **การวางแผน (Planning)** คือ การกำหนดแนวทางและขั้นตอนล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

บริหาร POCCC^{๑๒} ที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทางล่วงหน้าเพื่อรองรับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและซับซ้อน การวางแผนในกรณีดังกล่าวมีลักษณะเป็นการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์แบบยืดหยุ่น (Flexible Strategic Planning)^{๑๓} โดยมุ่งเน้นการปรับใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่และลักษณะของภารกิจ มากกว่าการพึ่งพาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงอย่างเดียว ตัวอย่างที่ชัดเจนคือการเลือกใช้เครื่องบินที่มีความคล่องตัวสูง เหมาะสมกับภูมิประเทศแบบภูเขาและป่าไม้ และสามารถปฏิบัติการในพื้นที่จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดโครงสร้างกำลังพลในรูปแบบ “นักรบนิรนาม” เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติการกิจ และลดผลกระทบในประเด็นความขัดแย้งระหว่างประเทศ หลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนประสิทธิภาพของการวางแผนดังกล่าว ได้แก่ การจัดตั้งฐานบินชั่วคราวหรือ Lima Site มากกว่า ๔๐๐ แห่งในพื้นที่ปฏิบัติการ ซึ่งช่วยลดระยะเวลาในการตอบสนองต่อสถานการณ์ (Reaction Time) และเพิ่มความสามารถในการเข้าถึงพื้นที่เป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังมีการบริหารจัดการเครื่องบินอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาว่าเครื่องบินที่เลือกใช้สามารถโจมตีเป้าหมายภาคพื้นดินในพื้นที่ที่หุบเขาแคบได้แม่นยำกว่าเครื่องบินประเภทอื่น ๆ แสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่อิงข้อมูลจริงและการประเมินสถานการณ์อย่างรอบด้าน ในเชิงการวิเคราะห์ การวางแผน (Planning) ของฝูงบิน Firefly สะท้อนถึงความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า (Forecasting) และการสร้างความได้เปรียบเชิงยุทธภูมิ (Strategic Advantage)^{๑๔} ผ่านการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ได้เน้นเพียงความทันสมัยของอาวุธ แต่ให้ความสำคัญกับความสอดคล้องระหว่างทรัพยากร บุคลากร และสภาพแวดล้อมจริงของพื้นที่ การใช้บุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทาง เช่น นักบินอาสาสมัครไทย ยังเป็นอีกปัจจัยที่ช่วยเสริมให้แผนงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและยืดหยุ่น ดังนั้น การวางแผนที่รอบคอบและสอดคล้องกับบริบทของฝูงบินไฟร์ฟลาย จึงเป็นรากฐานสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของหน้าที่ทางการบริหารในด้านอื่นๆ ตามหลัก POCCC เป็นบทเรียนสำคัญในการประยุกต์ใช้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนในอนาคต และการวางแผนในปฏิบัติการนี้ไม่ใช่เพียงการกำหนดภารกิจ แต่คือกระบวนการคิดล่วงหน้าเพื่อเตรียมความพร้อมให้ในการเป็นผู้นำระดับปฏิบัติการที่มีศักยภาพอีกด้วย

การเตรียมการเพื่อความเป็นผู้นำ (Leadership Preparation)^{๑๕} สำหรับภารกิจลับ ต้องมุ่งพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนและความกดดันสูง ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและมีความเสี่ยงสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการคิดเกี่ยวกับ

^{๑๒} POCCC คือ ทฤษฎีการบริหารจัดการพื้นฐานที่คิดค้นโดย อองรี ฟายอล ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มี ๕ ประการ คือ ๑. การวางแผน (Planning) ๒. การจัดองค์การ (Organizing) ๓. การสั่งการ (Commanding) ๔. การประสานงาน (Coordinating) และ ๕. การควบคุม (Controlling)

^{๑๓} ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์

^{๑๔} ความได้เปรียบเชิงยุทธภูมิ (Strategic Advantage) คือ ความเหนือกว่าในเชิงตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางทหาร

^{๑๕} การเตรียมการเพื่อความเป็นผู้นำ (Leadership Preparation) คือ กระบวนการพัฒนาตนเองและเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ เพื่อก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้บังคับบัญชาที่สามารถขับเคลื่อนกองทัพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความเป็นผู้นำ (Think about Leadership)^{๑๖} เป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้ฝึกฝนวิธีการคิดและการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่ยากลำบาก การจัดลำดับความสำคัญของสถานการณ์จะทำให้สามารถวางแผนรับมือได้อย่างมีสติ ถูกต้อง และแม่นยำ จนนำไปสู่ความสำเร็จของภารกิจ ดังจะเห็นได้จากกรณีศึกษาในประวัติศาสตร์เรื่องปฏิบัติการลับเพื่อชาติของ "วีระ สตาร์" หนึ่งใน “นักรบนิรนาม ๓๓๓” ทำหน้าที่เป็นผู้นำการโจมตีทางอากาศยานหน้า (FAG)^{๑๗} แม้ในขณะนั้นจะมีสถานะเป็นเพียงพลเรือนอาสาสมัคร แต่ด้วยการเตรียมการอย่างดีจากการศึกษาภูมิประเทศและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของข้าศึก ทำให้เขาสามารถตัดสินใจชี้เป้าให้หน่วยบินไฟร์ฟลายเข้าโจมตีทางอากาศได้อย่างแม่นยำท่ามกลางความสับสนเสี่ยง จนสามารถรักษาชีวิตกำลังพลไว้ได้ แนวทางการเตรียมตัวดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าความเป็นผู้นำที่แท้จริงมิได้ขึ้นอยู่กับยศหรือตำแหน่ง หากแต่เกิดจากการเตรียมความพร้อมรอบด้าน ทั้งกระบวนการคิด การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน ความเสียสละ และความเข้าใจในภารกิจอย่างลึกซึ้งที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ ดังนั้น การเตรียมการเพื่อความเป็นผู้นำในภารกิจลับจึงเป็นบทเรียนสำคัญที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการนำในทุกระดับขององค์กรและในสถานการณ์วิกฤตที่ต้องการการตัดสินใจที่เฉียบคม

สรุป

บทสรุปของบทความนี้ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของปฏิบัติการลับโดยหน่วยบินไฟร์ฟลายและนักรบนิรนาม ๓๓๓ เป็นผลลัพธ์จากการประสานกันอย่างลงตัวของคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยมีหัวใจสำคัญอยู่ที่ความไม่เห็นแก่ตัวยอมเสียสละเกียรติยศส่วนตนเพื่อประโยชน์ของชาติ ซึ่งเป็นรากฐานในการสร้างความเชื่อมั่นและการทำงานเป็นทีมในสภาวะวิกฤต ควบคู่ไปกับการใช้หลักการของความเป็นผู้นำที่รู้งานในหน้าที่ โดยเน้นความเข้าใจในเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ยืดหยุ่นและเด็ดขาดท่ามกลางสถานการณ์ที่ผันผวน นอกจากนี้ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่เน้นการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับข้อจำกัดของพื้นที่มากกว่าการพึ่งพาเพียงเทคโนโลยีที่ทันสมัย ยังเป็นบทเรียนสำคัญที่สะท้อนว่าการวางแผนที่ชาญฉลาดคือปัจจัยที่สามารถเปลี่ยนอุปสรรคให้กลายเป็นความได้เปรียบเชิงยุทธภูมิ และการวางแผนในที่นี้ยังหมายถึงการเตรียมการเพื่อความเป็นผู้นำ ผ่านกระบวนการคิดล่วงหน้า และการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจได้อย่างแม่นยำในสภาวะวิกฤต นับเป็นแนวทางอันทรงคุณค่าที่นายทหารชั้นผู้บังคับฝูงสามารถนำไปปรับใช้ในการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับความท้าทายในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

^{๑๖} การคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ (Think about Leadership) คือ กระบวนการเตรียมความพร้อมทางความคิดเพื่อการเป็นผู้นำล่วงหน้า

^{๑๗} FAG (Forward Air Guide) คือ เจ้าหน้าที่ควบคุมอากาศยานหน้า ปฏิบัติหน้าที่อยู่บนพื้นดินในแนวหน้า เพื่อทำหน้าที่ประสานงานและ “ชี้เป้า” ให้กับอากาศยานที่เข้ามาโจมตีสนับสนุนทางอากาศ

กิตติกรรมประกาศ

บทความเรื่อง “ปฏิบัติการลับเพื่อชาติ นักรบนิรนาม และหน่วยบินไฟร์ฟลาย” ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลือจากหลายฝ่าย ผู้เขียนขอขอบพระคุณแหล่งข้อมูลจากกองทัพอากาศไทยที่ได้เผยแพร่ข้อมูลทางประวัติศาสตร์และภารกิจสำคัญ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาและเรียบเรียงเนื้อหาในครั้งนี้ ตลอดจนขอขอบคุณผู้บังคับบัญชา คณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำบทความ จนทำให้งานชิ้นนี้สำเร็จได้ด้วยดี คุณค่าและประโยชน์ที่เกิดจากบทความฉบับนี้ ผู้เขียนขอมอบเป็นส่วนหนึ่งในการรำลึกถึงความเสียสละของนักรบนิรนามทุกท่านที่ได้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อชาติด้วยความกล้าหาญและเสียสละยิ่ง

บรรณานุกรม

- กองทัพอากาศ. (๒๕๖๕). *นิตยสารกองทัพอากาศ*. สืบค้นเมื่อ ๑๒ เมษายน ๒๕๖๕, จาก <https://magazine.raf.mi.th/wp-content/uploads/2022/11/raf-magazine-2565-11.pdf>
- กองทัพอากาศไทย. (ม.ป.ป.). *คู่มือราชการสนามว่าด้วยการปฏิบัติการทางอากาศยุทธวิธี* (รศ. ทอ. ๓-๑). กรุงเทพฯ: กรมยุทธการทหารอากาศ.
- บัญชา หอมเทียน. (๒๕๖๓). *พัฒนาการของการสนับสนุนทางอากาศใกล้ชิดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ช่วงสงครามเย็น*. วารสารวิชาการทหารอากาศ, ๑๒(๒), ๔๕-๖๐.
- ศนิโรจน์ ธรรมยศ. (๑๘ ธ.ค.๖๔). *ชัยชนะของ "ทหารเสือพราณ" ที่บ้านห้วยทรายในสมรภูมิลาว "คุณวีระ สตาร์" โดย ศนิโรจน์ ธรรมยศ #สงคราม [วิดีโอ]*. สืบค้นเมื่อ ๒๖ มีนาคม ๒๕๖๕, จาก https://youtu.be/y-ulEI8KcOI?si=lb1tEhCKdXneeJy_
- โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง. (๒๕๖๓). *เอกสารประกอบการศึกษา นศ.๑๐๐๑ ความเป็นผู้นำ หมวดวิชาที่ ๑ ความเป็นผู้นำและการบริหาร*. หลักสูตรนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง. กรุงเทพฯ: กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Clausewitz, C. V. (1984). *On War* (M. Howard & P. Paret, Eds. & Trans.). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Royal Thai Air Force. (2022). *Fire Fly Unit Operations* [วิดีโอออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ ๒๖ มีนาคม ๒๕๖๕, จาก <https://www.youtube.com/watch?v=owKozAtR-ms>
- RTAF History Channel (๒๕ ก.ย. ๖๕). *เกร็ดประวัติศาสตร์ ตอน ปฏิบัติการลับเพื่อชาติ นักรบนิรนามและหน่วยบินไฟร์ฟลาย* [วิดีโอ]. สืบค้นเมื่อ ๒๕ มีนาคม ๒๕๖๕, จาก <https://youtu.be/owKozAtR-ms?si=LGVTXQ0CNeKe5w9G>

The Standard. (2565). *8 Minute History EP.284: สงครามลับในลาว และบทบาทของฝูงบิน Firefly*. สืบค้นเมื่อ ๒๕ มีนาคม ๒๕๖๙, จาก <https://thestandard.co/podcast/8-minute-history-ep284/>

War Thunder Forum. (2567). *North American T-28D-10 Trojan - Royal Thai Air Force's strike trainer*. สืบค้นเมื่อ ๒๖ มีนาคม ๒๕๖๙ จาก <https://forum.warthunder.com/t/north-american-t-28d-10-trojan-royal-thai-air-forces-strike-trainer/95593>

Williams, P. (2017). *Mission Command: Philosophy and Practice in the 21st Century*. Military Review Journal, 97(5), 23-32.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

รายชื่อผู้เขียน

๑. ร.อ.กฤติน อินทุตรพิศล หมายเลข ๑๑๐๑
ตำแหน่ง นบคอ.มว.บคอ.ภายใน ๑ ฝยก.ฝูง ๓๐๒ บน.๓
๒. ร.อ.ทพพันธ์ นาวาพิทักษ์ทองดี หมายเลข ๑๑๐๒
ตำแหน่ง นรท.ผรท.ศปอ.คปอ.
๓. ร.อ.วัชรพล โพธิ์ทอง หมายเลข ๑๑๐๓
ตำแหน่ง รอง นน.ฝปส.ผสอ.กทน.บน.๕
๔. ร.อ.นัฐวี รักษามั่นนัฐกิตติ์ หมายเลข ๑๑๐๔
ตำแหน่ง นน.มว.ขส.ผขส.บน.๕๖
๕. ร.อ.ณัฐกิตติ์ ฤทธิพัฒน์วงศ์วรรณ หมายเลข ๑๑๐๕
ตำแหน่ง รรท.รอง นน.ผรท.สสท.ทอ.
๖. ร.อ.เจษฎา เพ็งสลุต ญาดา หมายเลข ๑๑๐๖
ตำแหน่ง นสท.กวท.รพ.ภูมิพลอดุลยเดช พอ.
๗. ร.อ.หญิง ณัฐนันท์ จันทร์เหลือง ช่อทิ หมายเลข ๑๑๐๗
ตำแหน่ง นพบ.แผนกการพยาบาลวิฤตอายุรกรรม กพย.รพ.ภูมิพลอดุลยเดช พอ.
๘. ร.อ.หญิง พิรลดา สิริวรรณภัทร์เกษม หมายเลข ๑๑๐๘
ตำแหน่ง นทบ.ผบท.๑ กบท.สบท.สขท.ทอ.
๙. ร.อ.หญิง ณัฐชญา เส้นฤทธิ์ เมธิชัย หมายเลข ๑๑๐๙
ตำแหน่ง นพบ.แผนกการพยาบาลศัลยกรรม กพย.รพ.ภูมิพลอดุลยเดช พอ.

- | | |
|--|--------------|
| ๑๐. ร.อ.หญิง ศิริอรุณ เจียมประเสริฐทวี | หมายเลข ๑๑๑๐ |
| ตำแหน่ง รอง หน.ฝสว.ผจก.กวก.ชย.ทอ. | |
| ๑๑. ร.อ.สรร ขาวศิริจิรพงษ์ | หมายเลข ๑๑๑๑ |
| ตำแหน่ง รอง หน.ฝชอ.ผนบ.บน.๕๖ | |
| ๑๒. ร.อ.เอกรัตน์ ดวงดารารัตน์เดช | หมายเลข ๑๑๑๒ |
| ตำแหน่ง ผธน.บน.๓ | |