ภาวะผู้นำของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

โดย

ประภาสิริ ชาติไทย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2568

SIMA YI'S LEADERSHIP IN THE ROMANCE OF THE THREE KINGDOMS ACCORDING TO THE CONCEPTS OF PUBLIC ADMINISTRATION

BY

PRAPASIRI CHARTTHAI

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT

OF THE REQUIREMENTS FOR

THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY IN

PUBLIC ADMINISTRATION

INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC POLICY

GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2025

ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง

ภาวะผู้นำของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

โดย

ประภาสิริ ชาติไทย

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยรังสิต
ปีการศึกษา 2567

----------	----------
ศ.(กิตติคุณ) ดร. สุเทพ เชาวลิต ประธานกรรมการสอบ	รศ.ดร.จุมพล หนิมพานิช กรรมการ
----------	----------
รศ.ดร.ปิยากร หวังมหาพร กรรมการ	รศ.ดร.จีระ ประทีป กรรมการ

รศ.ดร.ปธาน สุวรรณมงคล
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ศ.ดร. สื่อจิตต์ เพ็ชร์ประสาน)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
26 มิถุนายน 2568

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

Dissertation entitled

SIMA YI'S LEADERSHIP IN THE ROMANCE OF THE THREE KINGDOMS ACCORDING TO THE CONCEPTS OF PUBLIC ADMINISTRATION

by

PRAPASIRI CHARTTHAI

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Doctor of Philosophy in Public Administration

Rangsit University
Academic Year 2024

Prof. Suthep Chaovalit, Ph.D. Examination Committee Chairperson	Assoc.Prof. Jumpol Nimpanich, Ph.D. Member
Assoc. Prof. Piyakorn Whangmahaporn, Ph.D. Member	Assoc.Prof. Chira Prateep, Ph.D. Member

Assoc.Prof. Pathan Suvannamongkol, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Prof. Suejit Pechprasarn, Ph.D.)
Dean of Graduate School
June 26, 2025

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้เป็นอย่างดีเนื่องมาจากได้รับความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษาคนสำคัญ รศ.ดร. ปธาน สุวรรณมงคล มีส่วนอย่างมากในการสนับสนุนให้ผู้วิจัยได้สอบป้องกันดุษฎีนิพนธ์ และสละเวลาให้ให้คำปรึกษาแนะนำด้วยความเอาใจใส่ ผู้วิจัยเป็นอย่างดีมาโดยตลอด รวมถึง ศ.ดร. จรัส สุวรรณมาลา อดีตอาจารย์ที่ปรึกษาของผู้วิจัย ที่ให้คำแนะนำการทำวิจัยตั้งแต่เริ่มต้นจนได้สอบเค้าโครงร่าง

ขอบพระคุณบิดา มารดา น้องชายทั้งสองคนของผู้วิจัย นางหทัยทิพย์ ชนะกุล นางกิ้มต้วน บุญกันภัย ผู้สนับสนุนทุนการศึกษาแก่ผู้วิจัย นางสาวปาณิสรา เพ็ชรคง และเพื่อนร่วมงาน ธพส. ที่ให้กำลังใจกันอยู่เสมอ พี่ๆ ร่วมคณะที่เป็นที่ปรึกษาในฐานะที่มีประสบการณ์ในการสอบ และสำเร็จการศึกษาก่อนผู้วิจัย และนายก้องภพ ตรีสุริยาแสงโชติ ที่เป็นแรงผลักดันสำคัญ เป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยตั้งแต่วันแรกที่เริ่มศึกษา และเชื่อมั่นในตัวผู้วิจัยเสมอมาว่าผู้วิจัยจะสามารถทำดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้ รวมถึงอาจารย์ คุณวรรณิศา วงษ์นิกร เจ้าหน้าที่ทุกคนของสถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ และเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต ที่มีส่วนช่วยในการอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ

ชื่อเสียงหรือประโยชน์อันใดที่เกิดจากงานวิจัยเล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่ผู้มีพระคุณทุกท่าน รวมถึง คณะครู อาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ให้ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดี และประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

ประภาสิริ ชาติไทย

ผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

6304803 : ประภาสิริ ชาติไทย
ชื่อดุษฎีนิพนธ์ : ภาวะผู้นำของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์
หลักสูตร : ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษา : รศ. ดร.ปธาน สุวรรณมงคล

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ โดยการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำที่ปรับเปลี่ยนตามช่วงเวลาของชีวิต รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทย โดยใช้แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์วรรณกรรม ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญสามก๊ก โดยผู้วิจัยใช้หนังสือสามก๊ก ฉบับแปลใหม่ของ วรรณไว พัทธโนทัย ภายใต้กรอบแนวคิดภาวะผู้ตามแนวคิดรัฐประศาสตร์

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสุมาอี้ ได้แก่ ภูมิหลังทางสังคม ความรู้ความสามารถเฉพาะตัว การเลือกจังหวะในการแสดงศักยภาพ การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาช่วยส่งเสริมตำแหน่งหน้าที่การงาน สุมาอี้เริ่มต้นการทำงานโดยวางตัวเป็นผู้นำแบบหลีกเลี่ยง (Avoidant Leadership) เพื่อประเมินสถานการณ์การเมืองในวุยก๊ก และใช้ภาวะผู้นำรูปแบบอื่นๆ ผสมผสานตามสถานการณ์ จนกระทั่งสุมาอี้ได้เป็นผู้นำสูงสุดของวุยก๊กในช่วงสุดท้ายของชีวิตด้วยภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Coercive Leadership) ผ่านการทำรัฐประหารยึดอำนาจคืนจากโจซอง จนมีอำนาจ และอาญาสิทธิ์แต่เพียงผู้เดียว ทั้งนี้ ต้องใช้ร่วมกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในการพิจาณาเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบต่างๆ

การประยุกต์ใช้แนวคิดภาวะผู้นำของสุมาอี้ในองค์กรภาครัฐของไทย โดยแบ่งองค์กรภาครัฐออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ ส่วนกลาง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งแต่ละองค์กรก็ต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้นำเชิงเทคนิค และผู้นำเชิงจริยธรรม ตามลำดับ

(ดุษฎีนิพนธ์มีจำนวนทั้งสิ้น 280 หน้า)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, สามก๊ก, สุมาอี้, รัฐประศาสนศาสตร์, องค์กรภาครัฐ

ลายมือชื่อนักศึกษา ..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....

6304803	:	Prapasiri Chartthai
Dissertation Title	:	Sima Yi's Leadership in The Romance of the Three Kingdoms According to The Concepts of Public Administration
Program	:	Doctor of Philosophy in Public Administration
Dissertation Advisor	:	Assoc.Prof. Pathan Suvannamongkol, Ph.D

Abstract

This study aims to examine Sima Yi's leadership in Romance of the Three Kingdoms through the lens of public administration theory. It analyzes how his leadership style evolved throughout different stages of his life, identifies key factors that influenced his leadership development, and proposes guidelines for adapting Sima Yi's leadership approach to executives in Thailand's public sector. The research adopts a qualitative methodology, combining literary analysis with interviews of experts on Romance of the Three Kingdoms. The study is based on the modern Thai translation of the novel by Wannawai Patanothai and is framed within the theoretical perspective of leadership in public administration.

The study finds that Sima Yi's success stemmed from his strong social background, personal competence, strategic timing, peer support, and the opportunities provided by his superiors. Early in his career, he adopted an avoidant leadership style to observe and assess the political climate of the Wei kingdom. As his circumstances changed, he adapted his leadership style accordingly. In the final stage of his life, he employed coercive leadership by launching a coup against Cao Shuang, ultimately securing absolute power. His rise to prominence illustrates the effectiveness of situational leadership tailored to changing political contexts.

Sima Yi's leadership approach can be adapted for Thai public sector organizations, which can be categorized into five types—each requiring a distinct leadership style: coercive, democratic, innovative, technical, and ethical.

(Total 280 pages)

Keywords: Leadership, Romance of the Three Kingdoms, Sima Yi, Public Administration, Public Sector Organizations

ลายมือชื่อนักศึกษา ..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		**ก**
บทคัดย่อภาษาไทย		**ข**
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ		**ค**
สารบัญ		**ง**
สารบัญตาราง		**ฉ**
สารบัญรูป		**ช**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 คำถามการวิจัย	7
	1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	7
	1.4 ขอบเขตการวิจัย	7
	1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
	1.6 นิยามศัพท์	8
บทที่ 2	**แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง**	**11**
	2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ	11
	2.2 แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์	40
	2.3 แนวคิดการวิเคราะห์วรรณกรรม	44
	2.4 สุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก	48
	2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	54
	2.6 กรอบแนวคิดงานวิจัย	59
บทที่ 3	**ระเบียบวิธีการวิจัย**	**60**
	3.1 ขั้นตอนการดำเนินวิจัย	60
	3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	61

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	62
	3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	63
บทที่ 4	**ผลการวิจัย**	**64**
	4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ	64
	4.2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้	127
	4.3 บทวิเคราะห์การเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย	138
บทที่ 5	**สรุปผลและข้อเสนอแนะ**	**158**
	5.1 สรุปผลการวิจัย	158
	5.2 อภิปรายผลการวิจัย	167
	5.3 ข้อเสนอแนะ	170
บรรณานุกรม		**173**
ภาคผนวก		**179**
ภาคผนวก ก	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	180
ภาคผนวก ข	หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าเก็บข้อมูล	183
ภาคผนวก ค	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และเอกสารยินยอมเปิดเผยข้อมูล	197
ประวัติผู้วิจัย		**280**

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	แสดงรูปแบบของภาวะผู้นำ	25
3.1	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่จะทำการสัมภาษณ์เพื่อสอบทานการตีความภาวะผู้นำของสุมาอี้	61
4.1	ตารางแมทริกซ์เชื่อมโยงภาวะผู้นำของสุมาอี้กับประเภทหน่วยงานรัฐ	145
5.1	สรุปภาวะผู้นำของสุมาอี้ที่เหมาะสมกับองค์กรภาครัฐแต่ละประเภท	163

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
2.1	แสดงสัดส่วนของทักษะที่มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง	20
2.2	แบบจำลองทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler	27
2.3	แสดงรูปแบบพฤติกรรมการนำแบบต่างๆ ของ Hersey และBlanchard	28
2.4	กรอบแนวคิดงานวิจัย	59
4.1	กราฟแสดงความสัมพันธ์การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้นำองค์กรภาครัฐไทย	144

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในอดีตเราอาจจะเคยได้ยินว่าสังคมเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปโดยไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าอย่างรวดเร็ว ตามอย่างปรากฏการณ์ของ VUCA world (Bennett & Lemoine, 2014) ในยุคที่ไม่สามารถหาข้อมูลได้ทันกับสถานการณ์ และกำลังเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคของ BANI world (Cascio, 2020) คือความไม่แน่นอนอาจไม่ใช่ปัจจัยที่น่ากลัวอีกต่อไป เนื่องจากทุกคนเริ่มปรับตัวได้ ดังนั้น สิ่งที่เป็นความได้เปรียบเรื่องความสามารถในการปรับตัวได้อาจไม่เป็นเช่นนั้นอีกต่อไป แต่กลับกลายเป็นความอ่อนไหว ความเปราะบางทางอารมณ์ ความวิตกกังวลจากข้อมูลต่างๆ ที่รอการตรวจสอบความถูกต้อง และพร้อมจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอต่างหาก ทำให้ผู้นำต้องแบกรับความกดดันมากขึ้นนั้น ส่งผลกระทบต่อสังคม และเศรษฐกิจ องค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชนต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการหมุนไปของโลก BANI world ให้ความสำคัญกับสุขภาพมากขึ้น เพราะการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต้องอาศัยแรงสนับสนุนจากผู้บริหาร และพนักงานที่มีศักยภาพ โดยเฉพาะผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถ วิสัยทัศน์โดดเด่น มีความพร้อมทั้งทางด้านศาสตร์ และศิลป์จนเป็นที่ยอมรับในองค์กร

ผู้นำขององค์กรจึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐ ที่ถือเป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนสิ่งต่างๆ ภายในประเทศ ต้องอาศัยยุทธศาสตร์ชาติ และปัจจัยเกื้อหนุนที่รัฐเตรียมให้ องค์กรภาคเอกชนจึงสามารถร่วมดำเนินนโยบายให้ผลักดันเป้าหมายที่รัฐบาลมุ่งหวังไว้ได้ ดังนั้น ผู้นำต้องมีความสามารถที่สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคมอยู่เสมอ โดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐที่มีวัฒนธรรมองค์กรเฉพาะตัว รวมถึงวิธีการดำเนินงานที่ค่อนข้างต้องใช้ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน จึงเน้นการสร้างผู้นำจากภายในมากกว่าการสรรหาผู้นำจากภายนอกเพื่อให้เป้าหมายสำเร็จได้โดยง่าย ดังนั้น องค์กรต้องเตรียมความพร้อมโดยการสร้างรูปแบบผู้บริหารที่เก่งและดี ให้พนักงานที่มีความสามารถโดดเด่นได้เรียนรู้การเป็นผู้บริหารที่ดี เพื่อเตรียมความพร้อมให้พนักงานที่มีความสามารถโดดเด่นเหล่านั้นมีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพทั้งในแง่ของความสามารถเรื่องงาน และเรื่องคน กล่าวคือมีความสามารถที่จะแนะนำงานในเชิงเทคนิค และเป็นที่

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ยอมรับ เลื่อมใสของผู้ใต้บังคับบัญชา องค์กรจึงสามารถดำเนินไปอย่างราบรื่น (นิติพัฒน์ กิตติรักษกุล, 2564)

ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าไม่มีผู้บริหารคนใด ไม่รู้จักวรรณกรรม “สามก๊ก” ซึ่งเป็นตัวอย่างบทเรียนในการบริหารคน บริหารงาน ให้บรรดาผู้บริหารได้เริ่มทำความเข้าใจ ก่อนจะลงสนามจริง รวมถึงสามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้กับการบริหารงานจริงในปัจจุบัน

สามก๊กวรรณกรรมอันเลื่องชื่อของจีนที่ถ่ายทอดเรื่องราวการแย่งชิงความเป็นหนึ่งของทั้งสามก๊ก อันได้แก่ วุยก๊ก จกก๊ก และง่อก๊ก โดยมีการผลัดเปลี่ยนผู้นำไปตามแต่ละยุค เรื่องราวเริ่มต้นจากความอ่อนแอของฮ่องเต้ที่โดนขุนนางครอบงำ และมีการยึดอำนาจกันไปมา จนกระทั่งผู้นำก๊กทั้งสามคือ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน เริ่มต้นรวบรวมกำลังพล และตั้งตนเป็นผู้นำก๊กของตน ผลัดเปลี่ยนแผ่นดินจากรุ่นสู่รุ่น ท้ายที่สุด “สุมาเอี๋ยน” ผู้เป็นหลานของสุมาอี้ สามารถรวมรวมก๊กทั้งสามให้เป็นหนึ่งเดียว เป็นปฐมกษัตริย์ และก่อตั้งราชวงศ์จิ้นในเวลาถัดมา ซึ่งแม้วรรณกรรมเรื่องนี้จะมีตัวละครที่มีบทบาทผู้นำชัดเจน อย่างผู้นำก๊กทั้งสามคือ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน เป็นตัวละครเอกในช่วงต้นเรื่อง ที่งานวิจัยหลายชิ้นนิยมเลือกมาวิเคราะห์ภาวะผู้นำ แนวคิดทางการเมือง หรือหลักพิชัยสงคราม แต่สำหรับผู้วิจัยแล้ว “สุมาอี้” เป็นตัวละครที่น่าสนใจศึกษา เพราะแม้จะเริ่มต้นจากการรับราชการในระดับล่าง แต่สามารถขึ้นมาเป็นผู้สำเร็จราชการในท้ายที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่ซ่อนอยู่ในตัวละคร “สุมาอี้” อีกทั้งยังเป็นตัวละครหลักในการเริ่มต้นความสำเร็จให้ตระกูลสุมา

จากความสำเร็จของตระกูลสุมาที่สามารถรวบรวมแผ่นดินจีนได้เป็นหนึ่งเดียว ที่มีจุดเริ่มต้นโดยสุมาอี้ ซึ่งในบั้นปลายของชีวิตได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำของก๊ก ในฐานะผู้สำเร็จราชการของวุยก๊กรัชสมัยพระเจ้าโจฮอง แสดงให้เห็นว่าสุมาอี้เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในช่วงที่วุยก๊กกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน คล้ายกับสภาพแวดล้อมขององค์กรภาครัฐไทยในยุคปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับ Digital Disruption และความต้องการในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีและสังคม ด้วยสุมาอี้มีคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถประยุกต์ใช้ในยุคดิจิทัลได้ เช่น ความสามารถในการประเมินสถานการณ์ การปรับตัวตลอดเวลา และการบริหารความสัมพันธ์ (Connection) เป็นต้น โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ความสามารถในการประเมินสถานการณ์และวางแผนการบริหารในระยะยาว ทำให้สุมาอี้รักษาตัวรอดจากอันตรายต่างๆ ในราชสำนัก โดยการซ่อนความสามารถเพื่อลดความเสี่ยง เพื่อรอคอยโอกาส เช่นเดียวกับผู้นำขององค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัลที่ต้องมีความสามารถในการคาดการณ์

แนวโน้มสถานการณ์ปัจจุบันและเตรียมความพร้อมต่างๆ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

2) การบริหารความเปลี่ยนแปลง สุมาอี้สามารถนำพาองค์กรผ่านช่วงวิกฤติและความไม่แน่นอน ซึ่งเปรียบเสมือนการบริหารองค์กรภาครัฐที่ต้องเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานจากระบบดั้งเดิมไปสู่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

3) การบริหารความสัมพันธ์และการสร้างพันธมิตร สุมาอี้รู้จักใช้เครือข่ายและความสัมพันธ์ในการบริหารราชการ เช่น การสนับสนุนโจผีและโจยอยเพื่อสร้างความไว้วางใจ สิ่งนี้สามารถนำมาปรับใช้กับการนำเชิงนวัตกรรมในภาครัฐ โดยต้องอาศัยการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ เอกชน และประชาชน เพื่อขับเคลื่อนนโยบายดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้สุมาอี้มีความโดดเด่นหลากหลายด้านไม่ว่าจะสูญเสียอำนาจกี่ครั้งก็สามารถทวงคืนอำนาจและดำรงอยู่ในจุดสูงสุดของก๊กได้อย่างมั่นคง และได้รับความเคารพจากบรรดาบริวารในก๊ก ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปเหตุการณ์ต่างๆ ได้ ดังนี้

1) เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สุมาอี้มีอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะจากภูมิหลังของครอบครัว เนื่องจากสุมาอี้เกิดในตระกูลขุนนาง เป็นบุตรชายของสุมาหอง เจ้าเมืองโฮโล (เมืองหลวง) ถ้าเปรียบเทียบกับปัจจุบันก็คือนายกรัฐมนตรี ในขณะที่ปู่คือ สุมาจวิ้น อดีตเจ้าเมืองเองจิ๋ว จึงได้รับการศึกษา การอบรมกิริยามารยาทมาอย่างดี ด้วยเหตุนี้สุมาอี้จึงมีโอกาสได้รับราชการ และอีกหนึ่งตัวชี้วัดที่ยืนยันว่าสุมาอี้เป็นผู้มีสติปัญญาดีคือ มีผู้มีอิทธิพลมากมายที่สนใจสุมาอี้ในฐานะบัณฑิตหนุ่มผู้มีความรู้สามารถ ไม่เว้นแม้แต่โจโฉที่ต้องการให้สุมาอี้เป็นขุนพลใต้บังคับบัญชา (สาละ บุญคง, 2561) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของตัวละครอื่นที่สะท้อนให้เห็นว่าสุมาอี้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถเชิงประจักษ์ เช่น ความรู้ในเชิงดาราศาสตร์ หยั่งรู้ดวงดาว อย่างในเหตุการณ์ที่ดาวประจำเมืองวุยสุกสกาวในขณะที่ดาวร้ายผ่านไปทางเมืองจก สุมาอี้จึงอาสาออกรบ เพราะมั่นใจว่าการรบในครั้งนี้ตนจะเป็นผู้คว้าชัยชนะ และยังมีครั้งที่ สุมาอี้แหงนหน้ามองท้องฟ้าเห็นดาวประจำตัวของเบ้งใกล้ดับแสง ทำให้สุมาอี้แน่ใจว่าของเบ้งน่าจะตายแล้วนอกจากนี้ยังมีความรู้ในเชิงอุตุนิยมวิทยา ครั้งพระเจ้าโจยอยให้สุมาอี้และโจจิ๋นร่วมกันนำทัพไปบุกจ๊กก๊ก ท่านแม่ทัพโจจิ๋นต้องการจะเคลื่อนทัพบุกฮันต๋งทันที แต่สุมาอี้ทัดทานไว้ เพราะดาวฤกษ์รัศมีหม่นหมอง คาดว่าเดือนนี้จะมีฝนตกมาก (วรรณไว พัธโนทัย, 2556, น. 1464) ซึ่งเหตุการณ์หลังจากนั้นก็ไม่ผิดไปจากที่สุมาอี้กล่าวไว้เลย

2) เป็นผู้มีทักษะเชิงกลยุทธ์ในการวางแผน ในการเสนอความคิดเห็นของสุมาอี้ในแต่ละครั้ง จะเห็นได้ชัดว่าสุมาอี้จะไม่ยอมเสียโอกาส เสียขุนพลของตนโดยเสียเปล่า สุมาอี้จะต้องพยายามหาวิธีให้เกิดความคุ้มค่าในการเดินทัพแต่ละครั้ง เช่น เสนอแนะต่อโจโฉเข้าตีแคว้นจกทันทีที่ยึดเมืองฮันต๋งได้แล้ว หรือเป็นกุนซือแนะนำพระเจ้าโจผี ในการใช้กลยุทธ์ให้แต่งทัพ 5 สาย ตีกระหนาบ 4 ด้าน ซึ่งทัพ 5 สายนั้น เป็นทัพจากการขอความร่วมมือ 4 สาย (วรรณไว พัธโนทัย, 2556, น. 1255) และมีทัพของตนเองเพียงสายเดียว นอกจากนี้ยังมีอีกหลายๆครั้ง ที่สุมาอี้ใช้การเจรจายื่นข้อเสนอ หรือสร้างเรื่องให้สองก๊กเกิดความหวาดระแวงกันจนต้องมาร่วมมือกับเมืองวุย โดยไม่ต้องเสียกำลังพลในการโจมตี

3) เป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์วิกฤติ เมื่อครั้งโดนจิวหองหลอกไปฆ่ายกกองทัพโดยโจฮิวล่วงหน้านำทัพไปสมทบก่อน เมื่อสุมาอี้ทราบว่าโจฮิวแพ้ศึกก็สั่งถอยทัพกลับทันที โดยต้องยอมทิ้งกองทัพ และไพร่พลที่อยู่สงคราม กลับไปรักษาพระนคร ซึ่งมีความสำคัญกว่าด้วยกลัวว่าขงเบ้งจะถือโอกาสตีเมืองวุยขณะที่เมืองวุยกำลังมีศึกกับเมืองง่อ ถือเป็นการตัดสินใจแบบทันที ทันใด ประกอบกับมีความทุ่มเท กล้าได้ กล้าเสีย เมื่อพระเจ้าโจยอยจึงเรียกตัวสุมาอี้กลับมารับราชการอีกครั้ง พร้อมแต่งตั้งให้เป็นแม่ทัพพิชิตภาคตะวันตก (วรรณไว พัธโนทัย, 2556, น. 1383) ซึ่งสุมาอี้ต้องตัดสินใจยกทัพไปกำจัดเบ้งตัดในฐานะกบฏก่อนจะทูลให้พระเจ้าโจยอยทรงทราบเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ แม้สุมาอี้จะรู้ดีว่าอาจจะต้องได้รับโทษในฐานที่กระทำการก่อนแจ้งพระเจ้าโจยอย แต่ก็ยอมเสี่ยง เพราะคำนึงถึงผลประโยชน์ของบ้านเมืองมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน

4) เป็นผู้ที่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อให้เกิดการยอมรับ และปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เช่น การที่พระเจ้าโจยอยมอบหมายสุมาอี้ให้ไปทำลายเมืองจก มอบให้เตียวคับเป็นนายทัพหน้า สุมาอี้หารือกับเตียวคับ รวมถึงอธิบายเส้นทางทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง รวมถึงยังอธิบายแนวคิดคะเนการตัดสินใจของขงเบ้ง ซึ่งเป็นเหตุผลในการตัดสินใจยึดหุบผาเกเต๋งเพื่อตัดเส้นทางลำเลียงเสบียงอาหาร จนเตียวคับคุกเข่าคำนับยอมรับในสติปัญญาของสุมาอี้ และเห็นด้วยกับแผนการนั้นนอกจากนี้สุมาอี้ยังเป็นผู้ที่ไม่สร้างศัตรูกับใคร ให้ความสำคัญกับความยินยอมพร้อมใจ เมื่อครั้งพระเจ้าโจยอย มอบอำนาจให้สุมาอี้เป็นแม่ทัพ แต่ตราทัพเคลื่นพลยังอยู่ที่โจจิ๋น สุมาอี้ก็อาสาไปเจรจาของตราแม่ทัพจากโจจิ๋นด้วยตนเอง ไม่ได้ใช้อำนาจของพระเจ้าโจยอยในการบีบบังคับให้โจจิ๋นต้องคืนตราแม่ทัพ ทั้งยังทำให้โจจิ๋นศรัทธายอมมอบตราแม่ทัพให้สุมาอี้ด้วยความเต็มใจ (วรรณไว พัธโนทัย, 2556, น. 1448)

5) เป็นผู้มีความอดทนรอคอย ไม่ย่อท้อต่อโชคชะตา แม้สุมาอี้เคยเสียอำนาจถึง 2 ครั้ง หากจะพิจารณาให้ดีจะเห็นว่าสาเหตุที่สุมาอี้โดนกลั่นแกล้งให้ลงจากอำนาจถึง 2 ครั้งนั้น เพราะสุมาอี้ถือว่า

เป็นผู้มีอิทธิพลจนผู้คนรอบข้างต่างอิจฉา และเกรงกลัวต่อสติปัญญา ความสามารถของสุมาอี้ ทั้งบรรดาขุนนางในเมืองวุยเอง และศัตรูนอกเมืองอย่างขงเบ้ง ที่แม้จะไม่กลัวแต่ก็รู้ว่าหากสุมาอี้ยังคงมีอำนาจจะเป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการเข้าตีเมืองวุย ครั้งแรกด้วยกลอุบายของขงเบ้ง และม้าเจ๊กที่ปล่อยข่าวลือว่าสุมาอี้เป็นกบฏ พระเจ้าโจยอยจึงสั่งปลดสุมาอี้ซึ่งในขณะนั้นเป็นเจ้าเมืองเสเหลียงให้กลับไปอยู่บ้าน ครั้งที่ 2 คือเมื่อครั้งที่ได้รับความไว้วางใจหลังจากพระเจ้าโจยอยสิ้นพระชนม์ จึงฝากฝังให้บริหารบ้านเมืองร่วมกับโจซอง และอัญเชิญพระเจ้าโจฮองขึ้นนั่งบัลลังก์วุยก๊ก แต่ถูกโจซองปล้นอำนาจโดยการให้พระเจ้าโจฮองแต่งตั้งสุมาอี้เป็นพระมหาราชครู ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ แต่ไร้อำนาจทางการทหาร สุมาอี้รู้ว่านี่คือแผนของโจซอง จึงจำต้องลงจากอำนาจเพื่อรักษาชีวิตของตน ลาออกจากราชการมาเก็บตัวอยู่บ้านเป็นเวลากว่า 10 ปี ก่อนจะรวบร่วมไร่พลที่ยังภักดี รัฐประหารโจซอง และกลายเป็นผู้สำเร็จราชการแทนพระเจ้าโจฮอง (วรรณไว พัธโนทัย, 2556) และเป็นเหตุให้เกิดการฆ่าล้างตระกูลโจจากแผ่นดินเมืองวุยในที่สุด จะเห็นว่าความอดทนของสุมาอี้ไม่เสียเปล่า เพราะสุดท้ายความอดทน และความมุ่งมั่นที่จะกอบกู้แผ่นดินเมืองวุยก็สัมฤทธิ์ผล สุมาอี้สามารถทวงวุยก๊กคืนจากอำนาจของโจซองคืนแก่พระเจ้าโจฮองได้

6) ความสามารถในการควบคุมบัญชาการเป็นอีกหนึ่งคุณสมบัติที่ปรากฏในสุมาอี้เช่นกัน ไม่เช่นนั้นสุมาอี้คงไม่สามารถเป็นแม่ทัพ และนำทัพได้ในหลายๆ ครั้ง ตลอดจนได้รับความไว้ใจให้เป็นผู้รักษาพระนครฮูโต๋มีอำนาจเด็ดขาดแต่เพียงผู้เดียวระหว่างพระเจ้าโจผีออกรบ (วรรณไว พัธโนทัย, 2556, น. 1269) รวมถึงเป็นผู้สำเร็จราชการแทนในสมัยพระเจ้าโจฮองได้อย่างไม่มีข้อกล่าวหาในท้ายที่สุด และไม่มีใครสามารถโค่นล้มอำนาจนี้ได้อีกเลยจวบจน ตระกูลสุมาขึ้นเป็นหนึ่งในสามก๊ก

แม้สุมาอี้จะเป็นตัวประกอบในช่วงแรกของบทประพันธ์ แต่หลังจากที่สุมาอี้ผ่านจุดหักเหในชีวิตมาหลายครั้งในแต่ละรัชสมัย สุมาอี้กลายเป็นตัวละครที่มีความสำคัญ และเป็นจุดเปลี่ยนของเรื่อง อีกทั้งสุมาอี้ยังเป็นตัวอย่างของผู้นำที่เติบโตมาจากภายใน เริ่มต้นจากการรับราชการในฐานะผู้ปฏิบัติงาน แต่ด้วยความสามารถที่โดดเด่นทำให้ได้รับโอกาส และพัฒนาศักยภาพเติบโตเป็นผู้นำระดับสูงในท้ายที่สุด ซึ่งจากการสำรวจงานวิจัยเบื้องต้น พบว่ายังไม่มีการศึกษาบทบาทของสุมาอี้ในมิติของภาวะผู้นำ มีเพียงบทความวิเคราะห์ลักษณะที่น่าสนใจของสุมาอี้บนสื่อออนไลน์เท่านั้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา “ภาวะผู้นำของสุมาอี้” ทั้งในแง่ของคุณลักษณะ พฤติกรรม และรูปแบบ โดยใช้กรอบทฤษฎีและแนวคิดภาวะผู้นำ ซึ่งจุดเด่นของงานวิจัยชิ้นนี้คือเป็นการวิจัยที่มีการผสมผสานหลายศาสตร์ทั้ง ศิลปศาสตร์ อักษรศาสตร์ สังคมศาสตร์ รวมถึงมีการใช้แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ตะวันตกมาใช้วิเคราะห์วรรณกรรมจีน ซึ่งเป็นฝั่งตะวันออก โดยจะกล่าวถึงการถอดบท

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ประพันธ์ในแง่ของการดำเนินเรื่องหลัก บทสนทนาระหว่างตัวละครสุมาอี้ รวมถึงตัวละครอื่นที่กล่าวถึงสุมาอี้ พฤติกรรมที่สุมาอี้แสดง เพื่อวิเคราะห์ตัวละคร สกัดพฤติกรรมที่น่าสนใจของตัวละครที่สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำทางรัฐประศาสนศาสตร์ ตลอดจนนำภาวะผู้นำของสุมาอี้มาปรับประยุกต์เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทย แม้ว่าในสมัยสุมาอี้จะไม่มีเทคโนโลยีดิจิทัล แต่แนวคิดและทักษะของสุมาอี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับข้าราชการไทยระดับผู้นำองค์กรภาครัฐ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวและการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น ความรอบคอบ การตัดสินใจที่เฉียบขาด การบริหารความเสี่ยง และการมุ่งเน้นประสิทธิภาพ เป็นต้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับผู้นำองค์กรภาครัฐไทยในปัจจุบัน เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัลและสร้างนวัตกรรมในการให้บริการประชาชนอย่างยั่งยืน

1) ความสามารถในการบริหารข้อมูล สุมาอี้มีความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การอ่านคน การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเมือง ซึ่งในบริบทปัจจุบัน ผู้นำภาครัฐต้องพึ่งพาข้อมูล (Big Data) และการวิเคราะห์เชิงลึก เพื่อให้สามารถตัดสินใจเชิงนโยบายที่แม่นยำ

2) การปรับตัวและความยืดหยุ่น สุมาอี้มีความสามารถในการปรับตัวกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การวางตัวต่ำเพื่อรอเวลาที่เหมาะสมในการแสดงความสามารถ ความสามารถนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับข้าราชการในยุคดิจิทัลที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว และต้องปรับกระบวนการทำงานให้เหมาะสม

3) การสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ สุมาอี้ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์และความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาโดยเลือกที่จะสนับสนุนความคิดเห็นที่ได้รับความนิยม สิ่งนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐไทย โดยการสร้างภาพลักษณ์เชิงนวัตกรรมเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นจากประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สุมาอี้เป็นที่รู้จักในเรื่องการใช้ทรัพยากรให้น้อยแต่เกิดประโยชน์สูงสุด การนำหลักการนี้มาใช้ในยุคดิจิทัล คือการบริหารงบประมาณภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การนำระบบดิจิทัลมาใช้แทนกระบวนการที่ล้าสมัยเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการบริการประชาชน

5) การบริหารความเสี่ยง สุมาอี้มีความสามารถในการประเมินความเสี่ยงก่อนลงมือปฏิบัติ เช่น การรอคอยเวลาที่เหมาะสมและไม่แสดงความสามารถจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสม ในภาครัฐไทยผู้นำต้องเรียนรู้วิธีบริหารความเสี่ยงที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล เช่น ความปลอดภัยทางไซเบอร์ การจัดการข้อมูลภาครัฐที่เป็นความลับ

1.2 คำถามการวิจัย

1) สุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กมีภาวะผู้นำตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลาอย่างไร

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กมีอะไรบ้าง

3) การประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทยต้องมีแนวทางอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1) เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก

2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก

3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทย

1.4 ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยต้องการศึกษาภาวะผู้นำของสุมาอี้เพื่อนำมาปรับใช้กับการเป็นผู้บริหารขององค์กรภาครัฐไทย จึงขอกำหนดขอบเขตการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ในเชิงผู้นำทางการบริหาร ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์เท่านั้น ภายใต้กรอบระยะเวลาการศึกษา ตั้งแต่ เมษายน 2566 - ธันวาคม 2567 ซึ่งเป็นขอบเขตเวลาที่ผู้วิจัยใช้ศึกษา ค้นคว้าหาข้อมูล และเนื่องจากสามก๊กเป็นวรรณกรรมอิงพงศาวดารที่ได้รับความนิยมจึงมีบทประพันธ์หลากหลายจากผู้แต่ง และผู้แปลหลายท่าน ผู้วิจัยจึงขอกำหนดขอบเขตข้อมูลต่างๆ ที่ใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิจัย ดังนี้

1) หนังสือสามก๊ก แปลใหม่ โดย วรรณไว พัธโนทัย โดยงานวิจัยชิ้นนี้จะศึกษาภาวะผู้นำของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก และปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กตลอดช่วงชีวิต คือตั้งแต่เข้ารับราชการ จนกระทั่งขึ้นเป็นผู้นำสูงสุดของวุยก๊กในช่วงวาระสุดท้ายของชีวิต โดยผู้วิจัยจะแบ่งช่วงชีวิตของสุมาอี้ออกเป็น 4 ช่วงตามผู้บังคับบัญชาของวุยก๊ก ได้แก่ โจโฉ โจผี โจยอย และโจฮอง

2) หนังสือสุมาอี้จิ้งจอกเจ้าเล่ห์ ผู้สยบขงเบ้ง โดยสาละ บุญคง

3) หนังสือวิถีอำนาจสุมาอี้ โดยเสถียร จันทิมาธร

4) คลิป Youtube ของ Migs Powintara ดร.ณัฐกริช เปาอินทร์ (อาจารย์มิกซ์) และบทวิเคราะห์ ต่างๆ ที่เกี่ยวกับสุมาอี้

5) ข้อมูลมุมมองภาวะผู้นำของสุมาอี้ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) นำภาวะผู้นำของสุมาอี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารขององค์กรภาครัฐไทย

2) นำความรู้ แนวคิด และหลักการที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปต่อยอดในการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเรื่องอื่นๆ ต่อไป

3) สามารถนำปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้เป็นแนวทางการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างผู้นำในองค์กร

4) สามารถนำผลการวิจัยเป็นแนวทางการเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ต่างๆ

1.6 นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำของสุมาอี้ในแต่ละช่วงอายุ ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นรับราชการกับโจโฉ ไปจนถึงช่วงสุดท้ายของชีวิตที่สุมาอี้เป็นผู้นำระดับสูงสุดวุยก๊ก ซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น 7 แบบหลัก ดังนี้

ผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้นำแบบหลีกเลี่ยง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำแบบอำนาจ

ผู้นำแบบก้าวหน้า

ผู้นำภายใต้สถานการณ์วิกฤต

ผู้นำแบบเผด็จการ

แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นศาสตร์ที่ศึกษาการบริหารงานภาครัฐ ครอบคลุมถึงโครงสร้าง กระบวนการ และการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ โดยมุ่งเน้นการให้บริการสาธารณะและ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

การดำเนินนโยบายของรัฐบาลอย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ เป็นสิ่งที่เอื้อให้สุมาอี้สามารถเป็นผู้นำ ซึ่งศึกษาจากคุณลักษณะ ทักษะ พฤติกรรมการเป็นผู้นำทาง และสถานการณ์ รัฐประศาสนศาสตร์ ดังนี้

1) คุณลักษณะภาวะผู้นำ ประกอบด้วย คุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญาและความสามารถ บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน คุณลักษณะทางสังคม รวมถึง ความมั่นใจในตนเอง ความมุ่งมั่น ความซื่อสัตย์

2) ทักษะของผู้นำ ประกอบด้วย ทักษะเชิงเทคนิคคือ ความสามารถเฉพาะทางที่เกี่ยวกับงาน ทักษะของมนุษย์คือ การบริหารความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หรือผู้มีส่วนได้เสีย และทักษะทางความคิดคือ วิธีคิดในการวางแผน ตั้งเป้า หรือนำทีมให้ประสบความสำเร็จ

3) พฤติกรรมผู้นำ หมายถึงพฤติกรรมที่สุมาอี้เลือกกระทำประกอบด้วย พฤติกรรมมุ่งคน และพฤติกรรมมุ่งงาน

4) สถานการณ์ หมายถึงสถานการณ์ที่สุมาอี้ต้องตัดสินใจ เพื่อกระทำหรือแสดงทักษะและพฤติกรรมภาวะผู้นำ

องค์กรภาครัฐ หมายถึง หน่วยงานหรือองค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยรัฐบาลเพื่อให้บริการสาธารณะและดำเนินนโยบายภาครัฐ องค์กรเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการบริหารประเทศและพัฒนาสังคม โดยได้รับงบประมาณจากรัฐและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานภาครัฐ โดยแบ่งประเภทขององค์กรภาครัฐออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ หน่วยงานส่วนกลางของรัฐ (กระทรวง กรม) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. อบต.) รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ

พัฒนาการของภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำของสุมาอี้ในแต่ละช่วงอายุ ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นรับราชการกับโจโฉ ไปจนถึงช่วงสุดท้ายของชีวิตที่สุมาอี้เป็นผู้นำระดับสูงสุดวุยก๊ก

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ คือ สิ่งที่เอื้อให้สุมาอี้สามารถเป็นผู้นำ ประกอบด้วย ภูมิหลังของครอบครัว การก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์วิกฤติ ซึ่ง

ศึกษาจากบุคลิก บทบาทหน้าที่ พฤติกรรมการแสดงออกของสุมาอี้ ความคิด รวมถึงบทสนทนาระหว่างสุมาอี้กับตัวละครอื่น และบทสนทนาที่ตัวละครอื่นกล่าวถึงสุมาอี้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวขอ้ง โดยในบทนี้ได้นำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัย รวมทั้งกรอบแนวคิดงานวิจัย โดยนำเสนอตามลำดับหัวข้อ 6 ส่วน ดังนี้

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

2.2 แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์

2.3 แนวคิดการวิเคราะห์วรรณกรรม

2.4 สุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6 กรอบแนวคิดงานวิจัย

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

2.1.1 แนวคิดภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในอดีตเชื่อว่าเป็นคุณลักษณะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาโดยกำเนิด และผู้นำต้องมีความสามารถ ควบคุม สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จ จนเริ่มมีการศึกษาคุณลักษณะจากบุคคลซึ่งเป็นผู้นำในอดีตเพื่อใช้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้นำที่ควรจะเป็น เริ่มมีพัฒนาการจากการบังคับบัญชา ค่อยๆ เปลี่ยนเป็นการชี้แนะ จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความภักดี อีกทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตามมากขึ้น โดยวัดคุณภาพของผู้นำจากประสิทธิภาพการของการมีอิทธิพลภายในกลุ่มเพื่อชักจูงพฤติกรรมของกลุ่มให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จนกระทั่งช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ภาวะผู้นำถือเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของกลุ่มที่มีศักยภาพมากพอที่จะผลักดันเป้าหมายขององค์กรให้สำเร็จร่วมกันทั้งผู้นำ และผู้ตาม รวมถึงความเป็นผู้นำของแต่ละคนขึ้นกับลักษณะนิสัย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ความสำเร็จขององค์กรมีผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญ ในการชี้แนะ ควบคุม สั่งการ รวมถึงการวางแผน และกำหนดเป้าหมายขององค์กร แม้ปัจจุบันภาวะผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงความเชื่อคุณลักษณะผู้นำว่าสามารถเรียนรู้การเป็นผู้นำได้จากความพยายาม และทำงานอย่างหนักภายใต้สถานการณ์ต่างๆ (วีระชัย เตชะนิรัติศัย, 2566) รวมถึงมีการถกเถียงกันอย่างหลากหลาย เนื่องจากปัจจัยต่างๆ เช่นอิทธิพลของบุคคลที่มีมากขึ้น และความแตกต่างของช่วงวัย เป็นต้น แต่ตามความเข้าใจทั่วไปแล้ว ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่มีผู้นำใช้อิทธิพลที่มีต่อกลุ่มคนในการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะอาศัยความเชื่อมั่น และความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เป้าหมายของกลุ่มให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ (Lussier & Achua, 2007)

2.1.2 ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสัมพันธ์ในลักษณะที่ผู้ที่เป็นผู้นำ ต้องมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำโดดเด่นอยู่ภายในตนเองจนกระทั่งผู้อื่นสามารถรับรู้ และสัมผัสได้ เป็นผู้ที่กลุ่มให้ความยอมรับ ไว้วางใจ และเชื่อใจว่าจะนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จ เรียกคุณลักษณะนี้ว่า “ภาวะผู้นำ” ซึ่งต้องอาศัยทั้งศาสตร์ และศิลป์ ดังนั้น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจึงได้รับความร่วมมือ และความเคารพนับถือ (ศรสวรรค์ บุญณกรณ์ชัย, 2561)

ผู้นำ คือ ผู้ที่เป็นศูนย์กลางของทุกคน เป็นที่ยอมรับ เชื่อถือให้กำหนดแนวทางของกลุ่ม ความสามารถในการจัดการเป็นมีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือความสามารถในการทำงานร่วมกันและการวิเคราะห์ สุดท้ายคือความสามารถในการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Donnelly & Kezsbom, 1994)

ผู้นำ คือ คือผู้ที่ริเริ่มวางแผน และคงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวัง และความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกกลุ่ม (Stogdill, 1974)

ผู้นำ คือ บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นกลุ่มงานขนาดเล็ก กลุ่มชุมชน หรือกลุ่มใหญ่ที่ครอบคลุมทั้งองค์กร กลุ่มจึงมีความจำเป็นต่อการเกิดภาวะผู้นำ Lussier & Achua (2007) นิยามความเป็นผู้นำว่าเป็นกระบวนการหมายความว่าไม่ใช่คุณลักษณะหรือคุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวผู้นำ แต่เป็นเหตุการณ์การแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม กระบวนการบอกเป็นนัยว่าผู้นำมีผลกระทบและได้รับผลกระทบจากผู้ตาม ดังนั้น ความเป็นผู้นำไม่ใช่เหตุการณ์แบบทางเดียว แต่เป็นเหตุการณ์แบบโต้ตอบ เมื่อมีการกำหนดความเป็นผู้นำในลักษณะนี้

ทุกคนก็จะสามารถเป็นผู้นำได้ ไม่จำกัดเฉพาะผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการในกลุ่ม และผู้นำยังต้องให้ความสนใจต่อเป้าหมายร่วมกัน โดยการส่งพลังมีจริยธรรมอย่างมากไม่บังคับหรือผิดจรรยาบรรณต่อผู้ตาม เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ที่ผู้นำและผู้ตามจะทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ผู้นำ คือ ศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมของกลุ่ม และเป็นตัวกำหนดเจตจำนงของกลุ่ม และความเป็นผู้นำจากมุมมองของบุคลิกภาพ ชี้ให้เห็นว่าความเป็นผู้นำคือการรวมกันของลักษณะพิเศษหรือลักษณะเฉพาะบุคคล ซึ่งลักษณะเหล่านี้ทำให้บุคคลเหล่านั้นชักจูงผู้อื่นให้ทำงานให้สำเร็จ (Bass, 2008)

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการร่วมงานกับผู้อื่นได้ดี มีความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (ธวัช บุณยมณี, 2550)

ผู้นำและผู้ตามมีส่วนร่วมในกระบวนการเป็นผู้นำ ผู้นำต้องการผู้ตามและ ผู้ตามต้องการผู้นำ แม้ว่าผู้นำและผู้ตามจะมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด แต่ผู้นำมักจะเป็นผู้ริเริ่มความสัมพันธ์ ตลอดจนสร้างความเชื่อมโยงในการสื่อสาร รวมถึงต้องการรักษาความสัมพันธ์ ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบทางจริยธรรมในการดูแลความต้องการและข้อกังวลของผู้ตาม บางครั้งผู้นำถูกมองว่าเป็นชนชั้นนำเนื่องจากอำนาจและความสำคัญโดยนัยมักถูกกำหนดให้กับผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำไม่ได้เหนือกว่าหรือดีกว่าผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

ภาวะผู้นำ คือ การแสดงพฤติกรรม สะท้อนความเป็นผู้นำของแต่ละคน ในแง่ของความมีอิทธิพล การจูงใจ การโน้มน้าว และกระตุ้นทีม เพื่อให้เป้าหมายที่มีร่วมกันสำเร็จลุล่วงด้วยดี (ธีรวัตร วุฒิพัฒนานนท์ และสมบัติ กุสุมาวลี, 2018)

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการหรือความสามารถที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคล และสร้างความน่าเชื่อถือ กระตุ้นจูงใจให้กลุ่มบุคคลยอมรับ และทำให้เกิดความพยายาม และเพิ่มความสามารถในการดำเนินการบางสิ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ (จิรวดี เปลี่ยนแปลก, 2552 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550, น. 11)

ดังนั้น ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ หรือเป็นความสามารถของบุคคลที่สะท้อนความโดดเด่นบุคคล อาจปรากฏในผู้บริหารที่มีตำแหน่งตามสายงาน หรือมิได้มีตำแหน่งตามสายงานก็ได้ แต่เป็นผู้

ทีมีพฤติกรรมผู้นำชัดเจนกว่าสมาชิกในทีมคนอื่น และต้องมีความสามารถมากพอที่จะโน้มน้าวสมาชิกในทีมให้ยอมดำเนินการตามด้วยความเต็มใจ แต่ในบางสถานการณ์ผู้นำก็ต้องเป็นผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำคือผู้ที่เป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อสมาชิกของทีม ต้องมีความสามารถในการทำงานกับผู้อื่น นอกจากการทำความเข้าใจความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำแล้ว ควรต้องทราบถึงแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่มีพัฒนาการตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน เพื่อสร้างความเข้าใจโดยละเอียด และนำไปวิเคราะห์งานวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.3 พัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) จึงให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ เพื่อที่จะทำนายและควบคุมความมีประสิทธิภาพของผู้นำ เป็นกระบวนทัศน์ในการศึกษาภาวะผู้นำ อธิบายว่าคนบางคนกลายเป็นผู้นำได้อย่างไร มีคุณลักษณะและพฤติกรรมอย่างไรที่ผู้คนสามารถเรียนรู้มาใช้เป็นผู้นำได้ โดยมีคุณลักษณะเด่นที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำที่ดี (Leadership Theories and Styles, 2020) ได้แก่

มีมาตรฐานทางจริยธรรมที่เข้มแข็ง
มีทักษะการจัดการตนเองที่ยอดเยี่ยม
เป็นผู้เรียนรู้อยู่เสมอ
ส่งเสริมการเติบโตของพนักงาน
ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์และการเป็นเจ้าของ

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการของทฤษฎีมาเป็นลำดับ โดยมีการจำแนกทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 4 ยุคหลัก ประกอบด้วย คุณลักษณะ พฤติกรรม สถานการณ์ (Lussier & Achua, 2007) และผู้นำยุคใหม่ (Benmira, 2021) ดังนี้

2.1.3.1 ยุคคุณลักษณะ : ทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) ค.ศ. 1840 และทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Approach) ค.ศ. 1930 - 1940

การศึกษาภาวะผู้นำในช่วงแรกตามทฤษฎีมหาบุรุษมีความเชื่อว่าผู้นำคือผู้ที่กำเนิดมาพร้อมคุณสมบัติผู้นำ เพื่อเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ไม่สามารถสร้างหรือฝึกฝนได้ อาจกล่าวได้ว่ามีเพียงไม่กี่คนเท่านั้นที่เป็นผู้นำได้ และหาได้ยากมาก ซึ่งมุ่งเน้นระบุคุณสมบัติและคุณลักษณะโดยกำเนิดของบรรดาผู้นำทางสังคม ผู้นำทางการเมือง และผู้นำทางการทหาร เช่น แคทเธอรีนมหาราช โมฮันดัส คานธี อินทิรา คานธี อับราฮัม ลินคอล์น โจนออฟ อาร์ค และนโปเลียน โบนาปาร์ต เป็นต้น ภายหลัง

ทฤษฎีมหาบุรุษจึงพัฒนาเป็นทฤษฎีคุณลักษณะ ซึ่งให้เหตุผลว่าผู้นำสามารถสร้างได้ (Benmira, 2021) โดยการถอดคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จมาเป็นบทเรียน มีจุดมุ่งหมายในการระบุคุณลักษณะต่างๆ ที่ผสมผสานจนเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล และมุ่งเน้นไปที่การศึกษาลักษณะทางจิต สังคม และลักษณะทางกายภาพของผู้นำ เพื่อนำมาฝึกอบรมและฝึกฝนผู้นำในรุ่นต่อมา ในช่วงศตวรรษนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาการกำหนดลักษณะเฉพาะที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากผู้ตามอย่างชัดเจน (Bass, 2008) ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยต่างๆ จำนวน 163 เรื่องพบว่าผู้นำต้องมีคุณลักษณะ (Stogdill, 1974) ดังนี้

1) คุณลักษณะทางสรีรวิทยา (Physical Characteristic) เป็นลักษณะทางกายภาพที่สนับสนุนแนวคิดเรื่องอำนาจการบังคับหรือความกลัว เช่น อายุ น้ำหนัก ส่วนสูง รูปร่าง และหน้าตา แนวคิดภาวะผู้นำที่ดีมีความเชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างที่สูงใหญ่มีผลต่อความน่าเชื่อถือ และได้รับความเคารพเชื่อฟังจากผู้ตาม แม้งานวิจัยจะกล่าวว่าภาวะผู้นำที่ดี และคุณลักษณะทางร่างกาย จะมีความสัมพันธ์ที่ตรงกันข้าม กล่าวคือผู้นำไม่จำเป็นต้องมีส่วนสูงและน้ำหนักที่มากเสมอไป ดังตัวอย่างเช่น เติ้งเสี่ยวผิง คานธี นโปเลียน และสตาติน ผู้นำรูปร่างเล็กที่ประสบความสำเร็จ

2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) เป็นปัจจัยที่ผู้ที่จะเป็นผู้นำ จะถูกสังคมหรือผู้ตามพิจารณาถึงภูมิหลังทางสังคม เช่น การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเลื่อนชั้นทางสังคม (Social Mobility) เนื่องจากมีงานวิจัยยืนยันว่าการที่ผู้นำมีสถานภาพทางสังคมที่สูงถือเป็นข้อได้เปรียบ แม้ช่วงก่อนปี ค.ศ. 1924 ผู้นำระดับสูงมาจากผู้ที่มีสถานภาพทางสังคมต่ำ แต่ในช่วงหลังผู้นำเริ่มมีการศึกษาที่ดีขึ้นกว่าในอดีต เช่น อายุ การศึกษา และภูมิหลังทางครอบครัว เป็นต้น

3) สติปัญญา และความสามารถ (Intelligence and Ability) หมายถึงสติปัญญา ความเด็ดขาด (Judgment, Decisiveness) ความรู้ความคล่องแคล่วในการใช้คำพูด (Fluency of Speech) โดยผู้ที่เป็นผู้นำจะมีคล่องแคล่วในการใช้คำพูดได้ดีกว่าผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ

4) บุคลิกภาพ (Personality) ที่ผู้นำควรมีได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว การมีอำนาจเหนือผู้อื่น การรู้จักควบคุมอารมณ์ มีความคิดเป็นของตัวเองปราศจากการครอบงำ (Independence, Nonconformity) มีความคิดสร้างสรรค์ (Original, Creativity) มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Personal Integrity, Ethical Conduct) รวมถึงมีความมั่นใจในตนเอง และมีแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ ซึ่งผู้นำทุกคนอาจไม่มีบุคลิกภาพเหล่านี้ครบถ้วนเสมอไป

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

5) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Relate Characteristics) ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ (Achievement Drive) ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ (Responsibility) อดทนและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Persistence Against Obstacles) สรุปคือเป็นผู้นำที่มุ่งงาน (Task Orientation)

6) คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ถือเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำ กล่าวคือเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานความร่วมมือ (Ability to Enlist Cooperation) มีความสามารถในการบริหารจัดการ (Administrative Ability) และปรารถนาที่จะร่วมมือกับผู้อื่น (Cooperativeness) เป็นที่นิยมและมีเกียรติในสายตาบุคคล (Popularity, Prestige) โดยทั่วไป การมีส่วนร่วมในสังคม มนุษยสัมพันธ์ดี (Social Participation) มี รู้จักกาละเทศะ และมีทักษะด้านการฑูต (Tact, Diplomacy)

ในช่วงกลางศตวรรษที่ 20 ความเป็นผู้นำจึงถูกปรับแนวคิดใหม่ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนในสถานการณ์ทางสังคม เพราะบุคคลที่มีความเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่มีความเป็นผู้นำในอีกสถานการณ์หนึ่ง ดังนั้นควรนำปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำมาพิจารณาร่วมกับสถานการณ์ โดยปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้ผู้นำเป็นคนที่มีเสน่ห์ และมีวิสัยทัศน์ เริ่มต้นจากการที่ผู้นำมีการพิจารณาตนเอง มีส่วนร่วมในการสร้างความประทับใจ สามารถสร้างแรงจูงใจในการบรรลุอำนาจทางสังคม ตลอดจนมีแรงจูงใจในการบรรลุถึงการตระหนักรู้ในตนเอง (Jung & Sosik, 2006)

แม้การศึกษาภาวะผู้นำจะเริ่มต้นจากการศึกษาคุณสมบัติของบุคคลผู้เป็นตัวอย่างของความดีเลิศ เป็นผู้นำที่มีชื่อเสียงหรือผู้นำที่ประสบความสำเร็จ แต่ไม่สามารถอธิบายลักษณะของความเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ ต่อมาจึงเริ่มนำสถานการณ์แวดล้อมเข้ามาวิเคราะห์เป็นปัจจัยร่วม กระทั่งในปัจจุบันการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำให้ความสำคัญคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในปลายศตวรรษที่ 20 จนถึงปัจจุบันคือผู้นำที่ต้องมีความฉลาดทางสังคมเพิ่มขึ้นจากคุณลักษณะอื่นๆ ตามที่ได้เคยศึกษามาร่วมด้วย กล่าวคือสามารถเข้าใจความรู้สึก พฤติกรรม และความคิดของตนเองและผู้อื่น ตลอดจนประกอบด้วยลักษณะต่างๆ ดังนี้ ความตระหนักทางสังคม (Social Awareness) ความเฉียบแหลมทางสังคม (Social Acumen) การตรวจสอบตนเอง (Self-Monitoring) และความสาสารถในการเลือกและตอบสนองที่ดี โดยคำนึงถึงสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมทางสังคม (Northhouse, 2019) ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าผู้นำควรมีคุณลักษณะหลักดังนี้

1) ความฉลาด (Intelligence) หรือความสามารถทางปัญญามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นผู้นำ ผู้นำมักจะมีความสามารถ สติปัญญาที่สูงกว่าคนทั่วไป รวมถึงความสามารถในการเจรจา แต่การที่ผู้นำ และผู้ตามมีความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันเกินไปนั้น ก็อาจส่งผลเสียต่อการนำเช่นกัน และมีปัญหาในการสื่อสาร เพราะความคิดของผู้นำก้าวหน้าเกินกว่าที่ผู้ตามจะยอมรับและเข้าใจ

2) ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) คือความมั่นใจในความสามารถและทักษะของตนเอง ความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง และความเชื่อว่าตนเองมีความแตกต่างกว่าผู้อื่น ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำ อีกทั้งความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการโน้มน้าวผู้อื่น รวมถึงความมั่นใจในตนเองยังทำให้ผู้นำรู้สึกมั่นใจว่าความพยายามในการโน้มน้าวผู้อื่นของตนนั้นมีความเหมาะสมและถูกต้อง

3) ความมุ่งมั่น (Determination) คือความปรารถนาที่จะทำงานให้สำเร็จ รวมถึงคุณลักษณะต่างๆ เช่น ความคิดริเริ่ม ความพากเพียร อำนาจ และแรงผลักดัน คนที่มีความมุ่งมั่นเต็มใจที่จะยืนหยัด กระตือรือร้น และมีความสามารถที่จะอดทนต่ออุปสรรคต่างๆ นอกจากนีเความมุ่งมั่นอาจรวมถึงการที่ผู้นำแสดงอำนาจต่อผู้ตามในบางสถานการณ์เพื่อชี้นำ

4) ความซื่อสัตย์ (Integrity) เป็นคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่สำคัญ คือคุณภาพของความซื่อสัตย์ และความน่าเชื่อถือ ผู้นำที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็ง และรับผิดชอบต่อการกระทำของตนจะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น เพราะผู้นำที่มีความภักดี เชื่อถือได้ และไม่หลอกลวง โดยพื้นฐานแล้ว ความซื่อสัตย์ทำให้ผู้นำมีความน่าเชื่อถือและสมควรได้รับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ได้รับปากไว้จะสามารถทำได้ เช่นเดียวกับ การหาเสียงของพรรคการเมืองต่างๆ ก่อนที่จะได้รับการเลือกตั้ง และเป็นผู้นำของประเทศ

5) ความสามารถในการเข้าสังคม (Sociability) เป็นลักษณะสุดท้ายที่สำคัญสำหรับผู้นำ การเข้าสังคมเป็นความโน้มเอียงของผู้นำในการแสวงหาความสัมพันธ์ทางสังคมที่น่าพอใจ ผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นกันเองมีความเป็นมิตร เข้ากับคนง่าย สุภาพ และมีไหวพริบ เข้าใจและห่วงใยผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำทางสังคมควรมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อสร้างความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับผู้อื่น

อย่างไรก็ตามทฤษฎีคุณลักษณะยังไม่ครอบคลุมถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และสถานการณ์ ซึ่งมีความซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อาจส่งผลต่อภาวะผู้นำ รวมถึงไม่สามารถรับประกันได้ว่าหากบุคคลใดมีคุณลักษณะบางอย่างตามทฤษฎีคุณลักษณะที่กล่าวมาก็อาจมีความล้มเหลวในการเป็นผู้นำได้

2.1.3.2 ยุคพฤติกรรม : พฤติกรรมผู้นำ (Behavior Approach) ค.ศ. 1940 - 1950

แนวทางพฤติกรรมเน้นพฤติกรรม และการกระทำเฉพาะของผู้นำมากกว่าคุณลักษณะของผู้นำ โดยพัฒนามาจากทฤษฎีคุณลักษณะ และยืนยันว่าผู้นำส่วนใหญ่ถูกสร้างขึ้นมาจากการฝึกฝน และเรียนรู้ มีความแตกต่างจากทฤษฎีคุณลักษณะ ซึ่งเน้นลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำและแนวทางทักษะ ซึ่งเน้นความสามารถของผู้นำ แนวทางด้านพฤติกรรมมุ่งเน้นเฉพาะสิ่งที่ผู้นำทำและวิธีที่ผู้นำกระทำ ในการเปลี่ยนการศึกษาความเป็นผู้นำไปสู่พฤติกรรมของผู้นำ แนวทางเชิงพฤติกรรมได้ขยายงานวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำให้ครอบคลุมถึงการกระทำของผู้นำที่มีต่อผู้ตามในบริบทต่างๆ (Northhouse, 2019)

การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำแห่งรัฐโอไฮโอ ได้พัฒนาแบบสอบถามเพื่อใช้ในการทหารและอุตสาหกรรม เพื่อทำความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาว่ารับรู้การกระทำของผู้นำของตนอย่างไร ผลการวิจัยระบุว่าความเป็นผู้นำประกอบด้วยพฤติกรรมหลัก 2 ประเภท ได้แก่ พฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคน โดยพฤติกรรมมุ่งงานจะเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายกล่าวคือ ช่วยให้สมาชิกกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ของตน ส่วนพฤติกรรมมุ่งคนช่วยให้ผู้ตามมีความสบายใจ เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน จุดประสงค์หลักของแนวทางพฤติกรรมคือการอธิบายว่าผู้นำผสมผสานพฤติกรรมทั้ง 2 ประเภทนี้เข้าด้วยกันเพื่อพยายามโน้มน้าวผู้ติดตามเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) พฤติกรรมที่มุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่เน้นการบรรลุเป้าหมาย การบริหารจัดการโครงสร้างงาน และองค์กร มอบหมายงาน การกำหนดวิธีการดำเนินงาน และควบคุมพนักงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้งานนั้นๆ สำเร็จตามแผนที่วางไว้ เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาคือทรัพยากรขององค์กร และใช้ประโยชน์สูงสุดจากผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ Van Wart (2013) เรียกผู้นำประเภทนี้ว่า ผู้นำแบบมุ่งผลลัพธ์ (Leading for Result) เป็นแนวคิดของผู้นำของการบริหารในยุคเริ่มต้น (Old Public Management : OPM) มุ่งความสำเร็จของงาน คือ ผู้นำที่มีศักยภาพในการทำสิ่งต่างๆ ในการนำพาทีมไปสู่ความสำเร็จ มองผู้บริหารเป็นผู้นำที่โดดเด่น ให้ความเชื่อถือต่อความสามารถของผู้บริหาร มักถูกคาดหวัง และรับภาระต่อการบริหารในสภาวะที่ไม่มีเสถียรภาพ ซึ่ง

ต้องมีทักษะ POCCC ในการบริหารงานภายในองค์กร (Fayol, 1930) ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) เพื่อให้สามารถรักษาตำแหน่งของตน ตลอดจนก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป เช่นเดียวกับหลักการ POSDCoRB ของ Gulick & Urwick (1937) ที่มองว่าผู้นำต้องมีทักษะในการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ รวมถึงต้องมีความเข้าใจ และมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ที่องค์กรกำลังเผชิญ หรือเปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน เช่น ภัยคุกคาม นวัตกรรม และการเมือง เป็นต้น

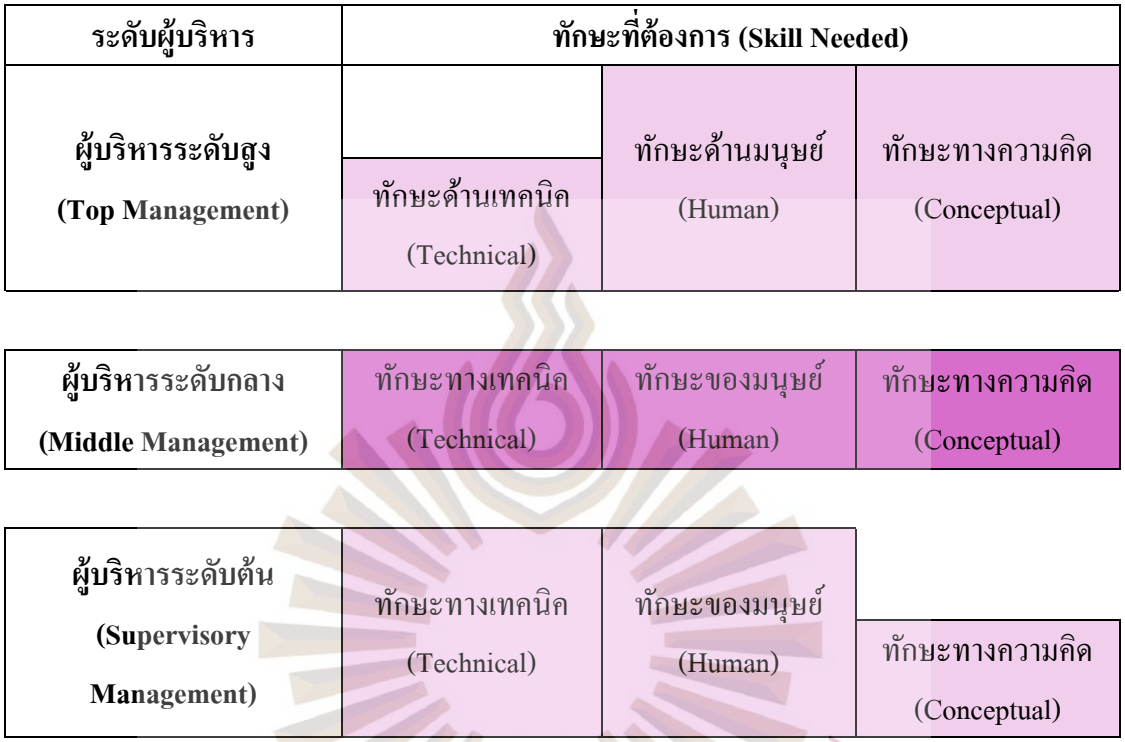
ทักษะ (Skill Approach)

นอกเหนือจากบุคลิกภาพที่มีความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ผู้นำติดตัวมาแต่กำเนิด ก็คือทักษะที่สามารถเรียนรู้ และพัฒนาได้ ทักษะคือสิ่งที่ผู้นำสามารถทำได้สำเร็จ ซึ่งแนวคิดนี้เริ่มต้นในต้นทศวรรษ 1990 มีงานวิจัยจำนวนมากที่ได้รับการตีพิมพ์ยืนยันว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในองค์กร โดยผู้นำจะต้องมีทักษะการบริหารขั้นพื้นฐาน 3 ประการได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ และแนวความคิด รวมถึงมีเพื่อนร่วมงานที่ส่งผลให้เกิดรูปแบบความเป็นผู้นำในองค์กรตามทักษะ ทักษะความเป็นผู้นำเป็นความสามารถในการใช้ความรู้และความสามารถของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทักษะความเป็นผู้นำสามารถได้รับและสามารถฝึกอบรมผู้นำเพื่อพัฒนาทักษะเหล่านั้นได้ (Northhouse, 2009)

(1) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills)

ทักษะทางเทคนิคคือความรู้และความชำนาญในงานหรือกิจกรรมประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ รวมถึงความสามารถเฉพาะด้าน ความสามารถในการวิเคราะห์ และความสามารถในการใช้เครื่องมือและเทคนิคที่เหมาะสม (Katz, 1995) ตัวอย่างเช่น ในบริษัทซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ ทักษะทางเทคนิคอาจรวมถึงการรู้ภาษาและการเขียนโปรแกรมซอฟต์แวร์ ผลิตภัณฑ์ซอฟต์แวร์ของบริษัทและวิธีการทำให้ผลิตภัณฑ์เหล่านี้ทำงานสำหรับลูกค้า ในทำนองเดียวกัน สำนักงานบัญชี ต้องการทักษะทางเทคนิคที่หมายถึงความเข้าใจและความสามารถในการนำหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปไปประยุกต์ใช้กับการตรวจสอบของลูกค้า ในทั้งสองตัวอย่างนี้ ทักษะทางเทคนิคเกี่ยวข้องกับกิจกรรมเชิงปฏิบัติกับผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการพื้นฐานภายในองค์กร ทักษะทางเทคนิคมีบทบาทสำคัญกับผลิตภัณฑ์หรือบริการหลักขององค์กร

ทักษะทางเทคนิคมีความสำคัญมากที่สุดในระดับผู้บริหารระดับล่างและระดับกลาง แต่มีความสำคัญน้อยในผู้นำในระดับสูง ที่ไม่จำเป็นต้องใช้ความสามารถด้านเทคนิค เพราะอาศัยทักษะความสามารถด้านเทคนิคในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารใต้บังคับบัญชาของตน ดังแสดงในรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 แสดงสัดส่วนของทักษะที่มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง
ที่มา: Northhouse, 2019

(2) ทักษะของมนุษย์ (Human Skills)

ทักษะของมนุษย์คือความรู้และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้คน ทักษะเหล่านี้ค่อนข้างแตกต่างจากทักษะทางเทคนิคซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานกับสิ่งต่างๆ ทักษะของมนุษย์คือ "ทักษะด้านผู้คน" เป็นความสามารถที่ช่วยให้ผู้นำทำงานอย่างมีประสิทธิผลร่วมกับผู้ตาม เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทักษะของมนุษย์ช่วยให้ผู้นำช่วยเหลือสมาชิกกลุ่มในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน สำหรับ Katz (1995) มันหมายถึงการตระหนักถึงมุมมองของตนเองต่อประเด็นต่างๆ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงมุมมองของผู้อื่นด้วย ผู้นำที่มีทักษะความเป็นมนุษย์สามารถปรับความคิดของตนเองให้เข้ากับความคิดของผู้อื่นได้ จะสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจที่พนักงานรู้สึกสบายใจและปลอดภัย และรู้สึกได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการวางแผนสิ่งต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อพวกเขา การเป็นผู้นำที่มีทักษะของมนุษย์หมายถึงการอ่อนไหวต่อความต้องการและแรงจูงใจของผู้อื่น และคำนึงถึงความ

ต้องการของผู้อื่นในการตัดสินใจ กล่าวโดยสรุป ทักษะของมนุษย์คือความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

(3) ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills)

ทักษะเชิงแนวคิดคือความสามารถในการทำงานกับแนวคิดและแนวความคิด ในขณะที่ทักษะทางเทคนิคจัดการกับสิ่งต่าง ๆ และทักษะของมนุษย์จัดการกับผู้คน ทักษะเชิงแนวคิดเกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงานกับแนวคิด ผู้นำที่มีทักษะด้านแนวคิดจะสบายใจที่จะพูดคุยเกี่ยวกับแนวคิดที่กำหนดรูปแบบองค์กรและความซับซ้อนที่เกี่ยวข้อง เป็นผู้นำที่เก่งในการกำหนด และสื่อสารเป้าหมายของบริษัทให้พนักงานเข้าใจ และสามารถเข้าใจและแสดงหลักการทางเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทได้

ทักษะด้านแนวคิดถือเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์สำหรับองค์กร ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมการผลิตต้องใช้ทักษะด้านแนวคิดเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่จะพาบริษัทไปสู่ความสามารถในการทำกำไร ในทำนองเดียวกัน ผู้อำนวยการขององค์กรด้านสุขภาพที่ไม่แสวงหาผลกำไรก็ต้องใช้ทักษะด้านแนวคิดเพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่สามารถแข่งขันกับองค์กรด้านสุขภาพที่แสวงหาผลกำไรในตลาดที่มีทรัพยากรจำกัดให้ประสบความสำเร็จให้ได้ ประเด็นของตัวอย่างเหล่านี้ก็คือ ทักษะด้านแนวความคิดเกี่ยวข้องกับงานทางจิตในการกำหนดความหมายของประเด็นด้านองค์กรหรือนโยบาย การทำความเข้าใจว่าบริษัทมีทิศทางการดำเนินงานอย่างไร และบริษัทอยู่ตำแหน่งใดหรือควรดำเนินไปอย่างไร

ทักษะด้านแนวคิดมีความสำคัญมากที่สุดในระดับผู้บริหารระดับสูง ในทางกลับกัน เมื่อผู้นำระดับสูงขาดทักษะด้านแนวคิดที่แข็งแกร่ง จะเป็นผู้นำที่อันตรายต่อทั้งองค์กรได้ ในขณะเดียวกัน ทักษะด้านแนวคิดก็มีความสำคัญในการบริหารระดับกลางเช่นกัน แต่ในระดับการจัดการที่ต่ำกว่า ทักษะด้านแนวคิดจะมีความสำคัญน้อยลง ดังแสดงในรูปที่ 2.1

โดยสรุป แนวทาง 3 ทักษะประกอบด้วยทักษะทางเทคนิค ทักษะของมนุษย์ และทักษะเชิงแนวคิด สิ่งสำคัญคือผู้นำจะต้องมีทักษะทั้งสามประการ ขึ้นอยู่กับว่าเป็นผู้นำระดับใดในโครงสร้างการบริหารมีความต้องการทักษะใดมาก น้อย แค่ไหน

2) พฤติกรรมมุ่งคน เน้นให้การสนับสนุนกระตุ้น และเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชส เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดทิศทางความสำเร็จของงาน มอบอำนาจให้ผู้ตามสามารถตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้นำให้เกียรติผู้ตาม ไว้วางใจ และเชื่อว่าผู้ตามจะสามารถทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จได้ โดย Van Wart (2013) เรียกผู้นำประเภทนี้ว่า ผู้นำที่เน้นการทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) คือ ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ของทีม ต้องการความร่วมมือเป็นผู้นำแบบแนวราบ เป็นการใช้กระบวนการในการนำ ไม่ใช่บุคคล ซึ่งภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมักจะลดความจำเป็นในการเป็นผู้นำโดยการใช้ผู้แทน (Kerr & Jermier, 1978) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายงาน (เครือข่าย) และความสัมพันธ์ระหว่างภาคส่วนต่างๆ (พันธมิตร) โดยใช้การมอบหมายอาจแทนการนำโดยบุคคล เพราะผู้นำจะมีเวลาจำกัด และการจัดการด้านบริหารและกลยุทธ์มีความสำคัญที่จะต้องให้เวลา ซึ่งในองค์กรที่มีการทำงานอย่างเป็นระบบ ผู้ตามเองจะสามารถกำหนดมาตรฐานของงาน สามารถกำกับคุณภาพของการทำงานได้ด้วยตนเอง รวมถึงต้องการการดูแลเล็กน้อยเท่านั้น

เนื่องจากผู้นำแบบเป็นทางการมีแนวโน้มที่จะรวมอำนาจไว้ในสายบังคับบัญชาขั้นสูง ผู้นำในแนวราบจึงเป็นการเสริมอำนาจ จึงต้องใช้หลักการกระจายอำนาจ มีการแบ่งปันอำนาจระหว่างองค์กร เกิดความร่วมมือ และการทำงานร่วมกัน เหมาะกับองค์กรที่ไม่แสงหาผลกำไร ไม่ว่าจะผ่านการมีส่วนร่วมหรือการมอบหมาย ผู้ได้รับมอบหมายงานนั้นจะมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น และสร้างความรู้สึกภูมิใจ ผู้นำประเภทนี้เกิดในชุมชนที่มีสภาพแวดล้อมอ่อนไหวต่อความต้องการ และความรับผิดชอบช่วยฟื้นฟูนโยบายที่ถูกละเลย แต่ถ้าไม่มีผู้ตามที่คอยสนับสนุน ผู้นำไม่มีความสามารถในการต่อรองอาจทำให้ไม่สามารถสร้างบริการที่ดีให้กับชุมชนได้ (ผู้นำภาครัฐ) เพราะการทำงานร่วมกันอาจสร้างความขัดแย้งในองค์กร

ผู้นำในแนวราบมีความสำคัญในยุคที่มีการศึกษาทีดี เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก และจะมีความจำเป็นมากขึ้นเรื่อยๆ คือ ทุกคนสามารถเลือกงาน และได้รับมอบหมายงานตามความถนัด มีการกำหนดทิศทาง เป้าหมายความสำเร็จร่วมกันในทีม ทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้

3) พฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งคน อาจทำให้ผู้นำมีพฤติกรรม 4 แบบ ได้แก่ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำ - มุ่งคนต่ำ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานสูง - มุ่งคนต่ำ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานสูง – มุ่งคนสูง และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำ – มุ่งคนสูง โดยพฤติกรรมมุ่งงานสูง – มุ่งคนสูง จะมีผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจสูงกว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบอื่น

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ต่อมาได้มีการพิจารณารูปแบบของพฤติกรรมผู้นำผ่านทฤษฎีตาข่ายบริหาร (The Management Grid) หรือทฤษฎีผู้นำ 2 มิติ (A Two-Dimensional Leadership Theory) อีกชื่อหนึ่งคือ ตาข่ายผู้นำ (The Leadership Grid) ได้รับการวิเคราะห์เพิ่มเติมจากพฤติกรรมมุ่งคน และพฤติกรรมมุ่งงาน มาพัฒนาระดับของพฤติกรรมของแต่ละประเภทเป็น 9 ระดับจากระดับต่ำ (1) ไปสูง (9) แบ่งเป็นภาวะผู้นำได้ทั้หมด 81 แบบ ซึ่งในที่นี้จะยกตัวอย่างมากล่าวเพียง 7 แบบ ได้แก่

3.1) ภาวะผู้นำแบบย่ำแย่ (1,1) เป็นตัวแทนของผู้นำที่ไม่คำนึงถึงทั้งงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำประเภทนี้ดำเนินไปอย่างเป็นผู้นำแต่กลับทำตัวไม่เกี่ยวข้องและถอนตัวออกไป ผู้นำ 1,1 มักไม่ค่อยมีการติดต่อกับผู้ตามและอาจเรียกได้ว่าเป็นคนไม่สนใจใคร ไม่มีความผูกพันกับใคร

3.2) ภาวะผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง (5,5) อธิบายถึงผู้นำที่เป็นผู้ประนีประนอม ซึ่งมีความกังวลระดับปานกลางต่องาน และมีความห่วงใยระดับกลางต่อผู้ที่ทำหน้าที่นั้น เป็นผู้นำที่รักษาความสมดุลระหว่างการคำนึงถึงผู้คนและข้อกำหนดในการทำงาน รูปแบบผู้นำที่มีการประนีประนอมช่วยผลักดันการผลิตและความใส่ใจต่อความต้องการของพนักงานบางส่วน ซึ่งผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง 5,5 จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเน้นการผลิตในระดับปานกลาง ผู้นำประเภทนี้มักถูกอธิบายว่าเป็นคนที่ชอบอยู่ตรงกลาง แสดงความไม่เห็นด้วยอย่างนุ่มนวล และกลืนความเชื่อมั่นเพื่อ “ความก้าวหน้า”

3.3) ภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (9,9) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับทั้งงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในระดับสูงในองค์กรและตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงานในการมีส่วนร่วมและมุ่งมั่นในการทำงานของพวกเขา ต่อไปนี้เป็นวลีบางส่วนที่สามารถใช้เพื่ออธิบายผู้นำ 9,9 ได้ กระตุ้นการมีส่วนร่วม กระทำการที่กำหนด เปิดเผยปัญหาอย่างเปิดเผย จัดลำดับความสำคัญให้ชัดเจน ปฏิบัติตาม ประพฤติตนเปิดกว้างและสนุกกับการทำงาน

3.4) ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ บารมี (9,1) เป็นผู้นำมุ่งงาน เผด็จการออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นความคิดของตนเอง ที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานสูง และไม่ให้ความสำคัญกับคน

3.5) ภาวะผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ (1,9) เป็นผู้นำมุ่งคนให้ความสำคัญกับคนสูงและไม่ให้ความสำคัญกับงาน

3.6) ภาวะผู้นำแบบพ่อแม่ (9+9) เป็นผู้นำแบบผสมระหว่าง (1,9) และ (9,1) มีพฤติกรรมแบบพ่อ แม่ เช่น การชื่นชม ให้รางวัลเมื่อลูกประพฤติดี และตักเตือน ทำโทษเมื่อลูกประพฤติผิด

3.7) ภาวะผู้นำแบบฉวยโอกาส เป็นภาวะผู้นำแบบผสม 1-5 เห็นแก่ตัว ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนตน มากกว่าประโยชน์ส่วนรวม จะแสดงพฤติกรรมให้คุณ ให้โทษตามโอกาส สถานการณ์

ต่อมา วิลเลียม เรดดิน ได้นำพฤติกรรมมุ่งคน และพฤติกรรมมุ่งงานมาพัฒนาต่อ โดยเพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) เรียกว่า ทฤษฎี 3 มิติ (Three-Dimension Theory หรือ 3-D Model หรือ 3-D Management) โดยได้ให้คำจำกัดความของแต่ละมิติ ดังนี้

(1) มิติมุ่งงาน (Task Orientation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำมุ่งให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติภารกิจต่างๆ ตามแนวทางที่กำหนดด้วยความเข้าใจ เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(2) มิติมุ่งคน (Relationship Orientation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกกับผู้ตามด้วยความเป็นมิตร มอบความเชื่อใจ ตลอดจนไว้วางใจให้ดำเนินการต่างๆ เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกพึงพอใจในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

(3) มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) พฤติกรรมที่ผู้นำมุ่งงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ซึ่งหากพิจารณาตามแบบทฤษฎี 2 มิติ จะสามารถจำแนกพฤติกรรมของผู้นำได้ 4 แบบคือ ผู้นำแบบแยกตัว (Separated) – มุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ ผู้นำแบบเสียสละ (Dedicate) – มุ่งงานสูงมุ่งคนต่ำ ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Relate) - มุ่งงานต่ำมุ่งคนสูง ผู้นำแบบบูรณาการ (Integrated) - มุ่งงานสูงมุ่งคนสูง แต่เมื่อนำมิติของประสิทธิผลมาวิเคราะห์ร่วมด้วยจะสามารถแบ่งภาวะผู้นำได้เป็น 8 แบบ ทั้งนี้ขึ้นกับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2.1

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตารางที่ 2.1 แสดงรูปแบบของภาวะผู้นำ

รูปแบบของภาวะผู้นำ	**มุ่งคน**	**มุ่งงาน**	**มุ่งประสิทธิผล**
ผู้ตามแบบมีวุฒิภาวะสูง			
ผู้นำแบบผู้นำทีม (Executive)	สูง	สูง	สูง
ผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer)	สูง	ต่ำ	สูง
ผู้นำแบบบุกงาน (Benevolent Autocrat)	ต่ำ	สูง	สูง
ผู้นำแบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat)	ต่ำ	ต่ำ	สูง
ผู้ตามแบบวุฒิภาวะต่ำ			
ผู้นำแบบประนีประนอม (Experience)	สูง	สูง	ต่ำ
ผู้นำแบบใจบุญ (Missionary)	สูง	ต่ำ	ต่ำ
ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat)	ต่ำ	สูง	ต่ำ
ผู้นำแบบหนีงาน (Deserter)	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ

2.1.3.4 ยุคสถานการณ์: ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation or Contingency Leadership Theory) ค.ศ. 1960

เป็นแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำเพิ่มเติมจากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ และพฤติกรรมของภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะ พฤติกรรม และสถานการณ์ ซึ่งพบว่าประสิทธิภาพของผู้นำนั้น ไม่สามารถจำเพาะเจาะจงได้ว่าผู้นำต้องมีคุณลักษณะใดหรือพฤติกรรมใดเท่านั้น ไม่มีรูปแบบความเป็นผู้นำใดสามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีบทบาทสำคัญต่อพลวัตของผู้นำและผู้ตาม ดังนั้นผู้นำต้องสามารถประเมินสถานการณ์และบริบทที่ดำเนินอยู่ได้ เพื่อตัดสินใจเลือกแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นกับการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้นๆ ดังนั้น ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน (Northhouse, 2019) ซึ่งการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีแนวคิดสำคัญ ได้แก่

1) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Contingency Theory) ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการสร้างความสอดคล้องระหว่างภาวะผู้นำกับระดับการควบคุมสถานการณ์

เป็นแนวคิดแรกที่นำพยายามรูปแบบของภาวะผู้นำ รวมกับสถานการณ์ขององค์กรเข้าด้วยกัน เกิดจากความคิดพื้นฐานที่ว่า ผู้นำไม่สามารถเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะกับ

สถานการณ์ได้ หากผู้นำอยู่ในสถานการณ์ที่ตรงกับรูปแบบภาวะผู้นำของคนนั้น ๆ จะเป็นการดีที่สุด เนื่องจากรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำที่เหมาะสม กับสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ และส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่

1.1) รูปแบบความเป็นผู้นำ เป็นขั้นตอนการทำความเข้าใจรูปแบบความเป็นผู้นำของตน โดยได้ข้อสรุปจากแบบทดสอบ Least Preferred Coworker Test : LPC ว่าสามารถแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้ทำแบบทดสอบที่ได้คะแนน LPC ต่ำ เป็นผู้ที่มีแรงจูงใจแบบมุ่งงาน (Task Motivated) แต่ถ้าได้คะแนน LPC สูง จะเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Motivated) ดังนั้น ภาวะผู้นำที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิผลสูงสุด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำให้ควบคุม ซึ่งจากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า ในสถานการณ์ที่ต้องการการควบคุมมากและควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ แต่ในสถานการณ์ที่ต้องการการควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน

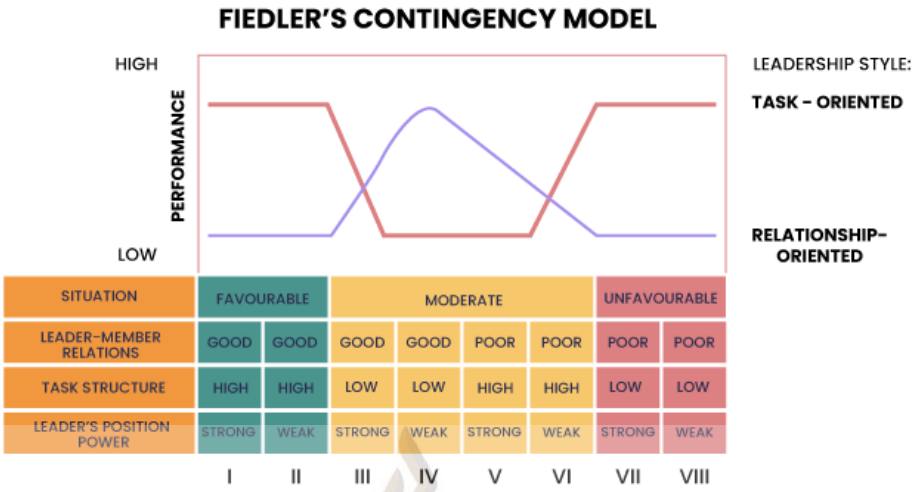
1.2) ความเอื้ออำนวยต่อสถานการณ์ จะขึ้นกับปัจจัย 3 ประการ ดังนี้

1.2.1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ปัจจัยนี้จะวัดว่าทีมของคุณไว้วางใจคุณมากเพียงใด ความไว้วางใจที่มากขึ้นจะเพิ่มความเอื้ออำนวยให้กับสถานการณ์และความมั่นใจที่น้อยลงจะลดน้อยลง

1.2.2) โครงสร้างงาน วัดประสิทธิภาพของงาน หมายถึงประเภทของงานที่กำลังทำมีความชัดเจนและมีโครงสร้าง หรือคลุมเครือและไม่มีโครงสร้าง งานที่ไม่มีโครงสร้างจะถูกมองว่าไม่เอื้ออำนวย

1.2.3) อำนาจตำแหน่งของผู้นำ ขึ้นอยู่กับระดับอำนาจที่ผู้นำแสดงเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ยิ่งผู้นำมีความสามารถมากเท่าไร สถานการณ์ของผู้นำก็จะยิ่งดีขึ้นเท่านั้น

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University



รูปที่ 2.2 แบบจำลองทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

ที่มา: Ahmed, 2023

ผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leader) เป็นผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น (Consideration) เป็นหลัก ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการได้รับความเคารพ และความไว้วางวางใจจากพนักงาน จึงรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

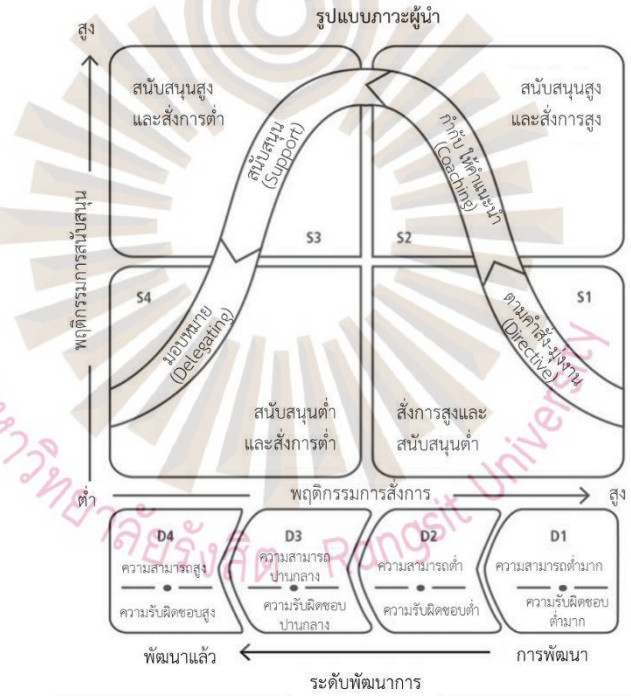
ผู้นำมุ่งงาน (Task-Oriented leader) เป็นผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งโครงสร้างริเริ่ม (Initiation Structure) กำหนดทิศทาง และมาตรฐานการดำเนินงานอย่างละเอียดชัดเจน เพราะมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน

2) ทฤษฎีวงจรชีวิตของความเป็นผู้นำหรือทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Hersey and Blanchard's Situational Theory) ของ Hersey & Blanchard (1969) ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นกับวุฒิภาวะของผู้ตาม

ซึ่งพัฒนาจากทฤษฎีรูปแบบการจัดการ 3 มิติของเรดดิน โดยมุ่งเน้นไปที่ความเป็นผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ด้วยสมมติฐานของทฤษฎีที่ว่ารูปแบบความเป็นผู้นำจะเปลี่ยนไปตามความสามารถและความเต็มใจของผู้ตาม โดยการจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำของตนให้เข้ากับความต้องการของสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งความเป็นผู้นำประกอบด้วยทั้งมิติคำสั่งและมิติสนับสนุน และแต่ละมิติจะต้องนำไปใช้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่กำหนด เพื่อกำหนดสิ่งที่จำเป็นในสถานการณ์เฉพาะ ผู้นำต้องประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาของตนว่ามีความสามารถและมีความมุ่งมั่นเพียงใดในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด รวมเรียกว่า "วุฒิภาวะ" เพราะประสิทธิภาพขึ้นกับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยวุฒิภาวะประกอบด้วยคุณลักษณะ 5

ประการคือ 1) ระดับของความต้องการความสำเร็จ 2) ความสามารถ 3) การศึกษา 4) ความเต็มใจในการรับผิดชอบ และ5) ประสบการณ์ หากผู้ตามมีคุณลักษณะเหล่านี้มากเพียงใด ก็จะมีวุฒิภาวะมากเท่านั้น ภายใต้สมมติฐานที่ว่าทักษะและแรงจูงใจของผู้ติดตามแปรผันไปตามกาลเวลา ดังนั้น ผู้นำจึงควรเปลี่ยนระดับการสั่งการหรือการสนับสนุนเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard (1969) ระบุว่าผู้นำควรเลือกแสดงภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมกับความสามารถและความมุ่งมั่นของผู้ตาม โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือผู้นำที่สามารถรับรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามต้องการ จากนั้นจึงปรับพฤติกรรมของตนเองให้ตรงตามความต้องการเหล่านั้น โดยมีความสัมพันธ์ดังแสดงในรูปที่ 2.3



รูปที่ 2.3 แสดงรูปแบบพฤติกรรมการนำแบบต่างๆ ของ Hersey & Blanchard (1969)
ที่มา: Northhouse, 2019

รูปแบบความเป็นผู้นำแต่ละประเภทคือการที่บุคคลพยายามโน้มน้าวผู้อื่นด้วยพฤติกรรม 2 ประการคือ พฤติกรรมสั่งการและความสัมพันธ์หรือพฤติกรรมสนับสนุน โดยพฤติกรรมคำสั่งช่วยให้สมาชิกกลุ่มบรรลุเป้าหมายโดยการให้คำแนะนำ การกำหนดเป้าหมาย วิธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย วิธีการประเมิน การกำหนดเวลา และการกำหนดบทบาท เป็นการสื่อสารทาง

เดียว ว่าต้องทำอะไร ทำอย่างไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการดังกล่าว ส่วนพฤติกรรมสนับสนุนช่วยให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกสบายใจกับตัวเอง เพื่อนร่วมงาน และสถานการณ์ เป็นการสื่อสารสองทางและได้รับการตอบสนองเมื่อแสดงการสนับสนุนทางสังคมหรือแสดงอารมณ์ต่อผู้อื่น ตัวอย่างของพฤติกรรมสนับสนุน ได้แก่ การขอความคิดเห็น การแก้ปัญหา การชมเชย แบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง และการฟัง พฤติกรรมสนับสนุนส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงาน รูปแบบความเป็นผู้นำของ Hersey & Blanchard (1969) สามารถจำแนกเพิ่มเติมได้เป็น 4 ประเภทที่แตกต่างกันของพฤติกรรมการสั่งการและการสนับสนุน (รูปที่ 2.3) ดังนี้

รูปแบบที่ 1 (S1) เป็นรูปแบบการสั่งการสูง-การสนับสนุนต่ำ ซึ่งเรียกอีกอย่างว่ารูปแบบการกำกับ เผ็นผู้นำแบบตามคำสั่ง-มุ่งงาน จะมุ่งเน้นการสื่อสารไปที่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และใช้เวลาน้อยลงโดยใช้พฤติกรรมสนับสนุน เมื่อใช้รูปแบบนี้ ผู้นำจะให้คำแนะนำว่าผู้ติดตามจะต้องบรรลุเป้าหมายอะไรและอย่างไร จากนั้นจึงดูแลเป้าหมายเหล่านั้นอย่างระมัดระวัง

รูปแบบที่ 2 (S2) เรียกว่าแนวทางการฝึกสอนและเป็นรูปแบบการสั่งการสูง-การสนับสนุนสูง ผู้นำประเภทนี้จะมุ่งเน้นการสื่อสารทั้งในการบรรลุเป้าหมาย และตอบสนองความต้องการทางสังคม รวมถึงอารมณ์ของผู้ติดตาม ผู้นำแบบฝึกสอนมีความต้องการให้ผู้นำมีส่วนร่วมกับผู้ติดตามโดยการให้กำลังใจและซักถามข้อมูลจากผู้ติดตาม อย่างไรก็ตาม การฝึกสอนเป็นส่วนเสริมของผู้นำรูปแบบ S1 ที่ผู้นำยังต้องตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าอะไรและอย่างไรในการบรรลุเป้าหมาย

รูปแบบที่ 3 (S3) เป็นแนวทางสนับสนุนสูง-การสั่งการต่ำ ผู้นำประเภทนี้ไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะเป้าหมายเท่านั้น แต่ใช้พฤติกรรมสนับสนุนที่ดึงเอาทักษะของผู้ตามออกมาเพื่อส่งเสริมให้เป้าหมายสามารถบรรลุได้ รูปแบบการสนับสนุน ได้แก่ การฟัง การชมเชย การขอความคิดเห็น และการแสดงความคิดเห็น ผู้นำรูปแบบนี้ทำให้ผู้ติดตามมีสิทธิ์ในการตัดสินใจ แต่ผู้นำยังคงพร้อมให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา ผู้นำ S3 เน้นในการให้การยกย่องและการสนับสนุนทางสังคมแก่ผู้ติดตาม

รูปแบบที่ 4 (S4) เรียกว่ารูปแบบการสนับสนุนต่ำ-คำสั่งต่ำ หรือแนวทางการมอบหมาย ผู้นำประเภทนี้ให้ข้อมูลเป้าหมายและการสนับสนุนทางสังคมน้อยลง ช่วยสร้างความมั่นใจและแรงจูงใจของผู้ติดตามในการอ้างอิงถึงเป้าหมาย ผู้นำจะลดการมีส่วนร่วมในการวางแผน การควบคุมรายละเอียด และการชี้แจงเป้าหมาย หลังจากที่กลุ่มตกลงกันว่าจะทำอะไร ผู้นำจะช่วยให้

ผู้ติดตามรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จตามที่เห็นสมควร ผู้นำที่ใช้รูปแบบ S4 ให้การควบคุมผู้ติดตาม แต่ละเว้นจากการแทรกแซงด้วยการสนับสนุนทางสังคมที่ไม่จำเป็น

ผู้นำภายใต้สถานการณ์วิกฤติ (Crisis Leadership) หมายถึงความสามารถของผู้นำในการรับมือและบริหารจัดการสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน กดดัน หรือคุกคามเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม ซึ่งต้องการการตอบสนองที่รวดเร็ว รอบคอบ และมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำในสถานการณ์วิกฤติจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นใจ ลดความตื่นตระหนก และนำทีมงานผ่านพ้นสถานการณ์วิกฤติได้สำเร็จ (Bass, 1985) โดยมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

(1) การตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมั่นใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น แม้ข้อมูลจะไม่สมบูรณ์

(2) การสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใส การสื่อสารที่ชัดเจนตรงไปตรงมา จะช่วยลดความสับสนและสร้างความเชื่อมั่นในทีมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง

(3) การสร้างความมั่นใจและแรงจูงใจ ผู้นำต้องสร้างความมั่นใจให้ทีมงานว่าองค์กรสามารถผ่านวิกฤติได้ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ

(4) การมองการณ์ไกลและการวางแผนระยะยาว ผู้นำต้องมองเห็นภาพรวมและผลกระทบในระยะยาว เพื่อให้สามารถวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการฟื้นตัว

(5) ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว สถานการณ์วิกฤติมักมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องพร้อมปรับแผนหรือวิธีการเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง

(6) การจัดลำดับความสำคัญ ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำต้องสามารถระบุสิ่งที่สำคัญที่สุดและดำเนินการแก้ไขปัญหาในลำดับความสำคัญที่เหมาะสม

3) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange Theory : LMX) ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นการสร้างความรู้สึกผูกพันกับผู้ตาม

ใช้แนวคิดทางสังคมวิทยาเป็นพื้นฐานของทฤษฎี โดยแบ่งการแลปเปลี่ยนออกเป็น 2 ระดับ ตามกลุ่มผู้ตาม 2 กลุ่มคือ กลุ่มวงใน (In-Group) และกลุ่มวงนอก (Out-Group) ผู้นำสร้างความผูกพันที่ลึกซึ้งและไว้วางใจกับพนักงานบางคน ไม่ใช่ทุกคนเนื่องจากเวลา และทรัพยากรที่มีจำกัด และส่วนหนึ่งเนื่องมาจากพลวัตของบุคลิกภาพและผลกระทบภายในกลุ่ม เนื่องจากผู้นำคนเดียวกันจะมีผลลัพธ์ที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้ติดตามที่

เฉพาะเจาะจง ผู้ตามในกลุ่มวงในจะเป็นกลุ่มที่ผู้นำสร้างความสัมพันธ์พิเศษขึ้น ซึ่งถือเป็นการแลกเปลี่ยนคุณภาพสูง แม้จะเป็นกลุ่มขนาดเล็กที่มีความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ แต่จะได้รับสิทธิประโยชน์บางอย่างมากกว่าบุคคลทั่วไป ผู้นำ และผู้ตามจะมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ได้รับการยอมรับว่าเป็นพวกเดียวกัน ผู้นำจะเลือกผู้ตามเข้ามาเป็นกลุ่มวงในจากลักษณะหรือเหตุผลส่วนตัวที่คล้ายคลึงผู้นำบางประการ เช่น อายุ เพศ ทัศนคติ ค่านิยม และสถาบันที่สำเร็จการศึกษา เป็นต้น สมาชิกกลุ่มวงในจะมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มวงนอก มีอัตราการหมุนเวียนจากลาออกลดลง ความพึงพอใจในงาน และผู้นำที่สูงขึ้นกว่ากลุ่มวงนอก ส่วนกลุ่มวงนอกถือเป็นการแลกเปลี่ยนคุณภาพต่ำจะถูกผู้นำมองว่าเป็นพวกอื่น ใช้ความสัมพันธ์แบบเป็นทางการเน้นการควบคุม และให้เวลากับผู้ตามน้อย เกิดความกังวลเกี่ยวกับความเป็นธรรม การขาดงานที่เพิ่มขึ้น การลาออก และประสิทธิภาพที่ลดลง

นอกจากนี้กลุ่มวงในยังพยายามรักษาระยะห่างทางสังคม (Social Distance) ด้วยการสร้างความรู้สึกอคติ หรือเป็นปฏิปักษ์กับกลุ่มวงนอกไว้ ความขัดแย้ง และการกีดกันระหว่างกลุ่มทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความเป็นพวกเดียวกัน เพราะมีศัตรูร่วมกัน หากกลุ่มวงในและกลุ่มวงนอกมีศัตรูร่วมกัน ก็อาจจะกลายเป็นกลุ่มเดยวกันได้ ในทางกลับกันหากเกิดความขัดแย้งกันเองในกลุ่มวงใน ก็อาจเกิดการแบ่งแยกกลุ่มได้

4) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ประสิทธิภาพของผู้นำการพิจารณาผู้ตามตามทฤษฎีความคาดหวังของมาสโลว์

จากการวิจัยความเป็นผู้นำของรัฐโอไฮโอเกี่ยวกับโครงสร้างการเริ่มต้นและการพิจารณา และทฤษฎีความคาดหวังของแรงจูงใจ โรเบิร์ต เฮาส์ พัฒนาทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายแยกองค์ประกอบต่างๆ พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีหน้าที่ต้องสนับสนุนข้อมูล ผู้ตาม และจัดหาทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีนี้ สามารถจำแนกได้ 4 แบบดังนี้

4.1) ผู้นำแบบชี้นำ (Directive Leader) ผู้ตามจะทราบสิ่งที่ผู้นำคาดหวังหรือต้องการ แผนงาน และคำแนะนำแบบเฉพาะเจาะจงจากผู้นำ เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ ผู้นำแบบนี้ เหมาะกับผู้ตามที่มีศักยภาพ จะยิ่งเพิ่มประสิทธิผลของงาน หากผู้ตามไม่สามารถปฏิบัติงานตามที่ผู้นำกำหนดได้ก็อาจเกิดความเครียด

4.2) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader) ผู้นำที่มีความเป็นมิตร และแสดงความห่วงใยต่อผู้ตาม จะได้ผลลัพธ์ของงานที่มีคุณภาพ ผู้นำมีความพอใจเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานตามโครงสร้างของงาน

4.3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) ผู้นำที่เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ตาม และรับฟังความคิดเห็นจากผู้ตาม สร้างความรู้สึกพึงพอใจ รวมถึงผู้นำ และผู้ตามมีการนำข้อสรุปที่ได้จากการหารือมาตัดสินใจ

4.4) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leader) ผู้นำที่ตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย และคาดหวังให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้ได้คุณภาพของงานที่สูงขึ้น

จากการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น เป็นการกล่าวถึงภาวะผู้นำในภาพรวม การแบ่งประเภทหลักๆ ของผู้นำเมื่อต้องประสานงานกับผู้ตามทั้งแบบที่มีวุฒิภาวะ และไม่มีวุฒิภาวะ ด้วยวิธีการสร้างความผูกพัน การประเมินความคาดหวังของผู้ตาม ซึ่งผู้ตามถือเป็นสถานการณ์อย่างหนึ่ง ทำให้ผู้นำต้องปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกันไป ปัจจุบันเป็นยุคการเปลี่ยนแปลง ที่มีการแข่งขันสูงมีนักวิชาการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์แนวใหม่ในรูปแบบต่างๆ เพิ่มขึ้น เพื่ออธิบายอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามว่า “ทำไมผู้ตามบางคนจึงมีความเต็มใจที่จะทำงานอย่างหนักให้ผู้นำคนหนึ่ง และเสียสละตนเองเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร” หรือ “ผู้นำที่มีประสิทธิผลหลาย ๆ คน มีอิทธิพลอย่างไรต่อผู้ตาม” ทฤษฎีจะระบุพฤติกรรม และคุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามแตกต่างกันไป ตามสถานการณ์ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ดังนี้

1) ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership)

อธิบายผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม และความสัมพันธ์ของผู้นำ และผู้ตาม ที่มองว่าภาวะผู้นำเชิงบารมีเป็นต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีทักษะในการติดต่อสื่อสารอย่างดีเลิศ มีความมั่นใจในตนเอง และยึดถือคุณธรรม มีความสามารถในการสร้างแรงบัลดาลใจ เป็นต้น มีผลต่อการจูงใจทางจิตวิทยา โดยบรรดาผู้นำจะมีภูมิหลังที่ก่อให้เกิดความต้องการภายในจิตใจ และความต้องการโดยทั่วไปของมนุษย์ และคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับระดับต่างๆ ของบารมีที่ส่งผลต่อผู้ตาม เช่น ผู้ตามมีความไว้วางใจต่อการกระทำที่ถูกต้องจากวิสัยทัศน์ของผู้นำ มีความเชื่อ และค่านิยมคล้ายๆ ผู้นำ การยอมรับโดยไม่มีเงื่อนไขจากผู้นำ มีความจงรักภักดี และเคารพต่อผู้นำอย่างแรงกล้า เป็นต้น

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)

อธิบายความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีตัวชี้วัดคือ อัตราการหมุนเวียนของพนักงานลดลง ในขณะที่ผลิตผลสูงขึ้น ลดความเครียด เพิ่มความพึงพอใจ และกำลังใจให้พนักงาน (Robbins & Judge, 2008) ผู้นำจะช่วยกำหนดเป้าหมาย และส่งเสริมให้สมาชิกมีความสามารถ พร้อมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมีผู้นำ แต่ผู้นำจะช่วยกำหนดเงื่อนไขของรางวัล ตามที่ผู้ตามต้องการและพึงพอใจ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2551) ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นพื้นฐานในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างบริวารและผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า แต่ผู้นำที่ดี ควรเป็นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอธิบายกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และผู้ตามก็ส่งผลต่อการแก้ไขพฤติกรรมผู้นำเช่นกัน สามารถมองในมุมแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งผลต่อบุคคล หรือมุมกว้างในแง่การใช้อำนาจเพื่อปฏิรูปสังคม และสถาบัน หรือการปรับแนวคิด ค่านิยม บุคคลทุกตำแหน่ง ระดับใดในองค์กร ต่างสามารถแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ อาจจะเป็นผู้มีอิทธิพล มีอำนาจน้อยกว่าหรือมากกว่าก็ได้ทั้งนั้น เนื่องจากเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในระดับอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

เป็นผู้นำที่มุ่งคน ซึ่งจะเป็นผู้นำในระดับปฏิบัติการที่มีใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการ เน้นการสร้างความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้รางวัลตอบสนองความสำเร็จของงาน ซึ่งผู้นำประเภทนี้เหมาะกับการบังคับบัญชาแต่ไม่เหมาะกับการบริหารงาน เนื่องจากต้องอำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้ (Vroom, 1964) เช่น การอบรมเพิ่มพูนความรู้ การสร้างแรงจูงใจ การให้กำลังใจ แรงสนับสนุน และความเชื่อมั่นกับพนักงาน รวมถึงผู้นำเองก็ต้องมีความเชื่อในผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะสามารถทำงานให้สำเร็จได้ ซึ่งต้องให้ความเอาใจใส่ใกล้ชิดในช่วงแรก จนกระทั่งพนักงานมีความเข้าใจในงานมากขึ้น สามารถทำงานด้วยตนเองได้แล้ว ก็จะสามารถคอยกำกับเพียงอย่างเดียวได้ (Hersey & Blanchard, 1972) และผู้นำอาจจะต้องเป็นผู้นำแบบสั่งการในบางเวลาเพื่อให้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

การแก้ไขอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผู้ตามไม่เกิดความท้อแท้ต่อปัญหา ตลอดจนสามารถสร้างความสำเร็จให้ผู้ตามมีกำลังใจ

ผู้นำประเภทนี้ต้องสร้างความรู้สึกให้ผู้ตามรู้สึกได้รับการยอมรับ มีความสำคัญ มีความรู้สึกพอใจกับตำแหน่ง และผลตอบแทนต่างๆ ที่ตนได้รับ เพื่อแลกกับงานที่มีประสิทธิภาพ พอใจกับความก้าวหน้าในงาน ไม่เปลี่ยนงาน และเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมกับเป้าหมายของกลุ่มมากขึ้น เพราะเมื่อไหร่ที่ผู้ตามรู้สึกหมดคุณค่า จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน

ผู้นำที่ดีจะส่งเสริมการมีส่วนร่วม แต่ไม่ควรยืดเยื้อจนเกินไป เพราะจะทำให้เสียเวลา และสะท้อนว่ามอบหมายงานไม่ถูกกับคน การให้สิทธิ์ในการมีส่วนร่วมที่มากเกินไปอาจจะไม่ส่งผลดี และทำให้ผู้นำดูอ่อนแอ แต่ควรส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมเพื่อรับฟังแนวคิด มุมมองที่แตกต่างที่เอื้อประโยชน์กับงาน เพิ่มคุณภาพในการตัดสินใจ และเพิ่มการยอมรับในผลของการตัดสินใจ ลดความขัดแย้งในทีม

2.2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)

คือผู้นำระดับสูง เป็นผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลงทั้งที่มาจากกระบวนการ เทคโนโลยี และแรงกดดันจากภายนอกองค์กร หรือการปฏิรูปให้เกิดขึ้นในองค์กรตามความจำเป็น โดยเฉพาะผู้นำระดับสูงขององค์กรรัฐมีส่วนสำคัญในการนำสิ่งใหม่ๆ เข้ามาใช้กับองค์กร ซึ่งจะต้องมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ มีความมุ่งมั่น มีความอดทน มีวิสัยทัศน์ สร้างความท้าทายให้ตนเองให้กำลังใจ รวมถึงสร้างความรู้สึกว่าการทำงานที่เปลี่ยนไปนั้นเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานง่ายกว่าเดิม และได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน (Bass, 1985; Trottier Van Wart & Wang, 2008) ในขณะที่องค์กรกำลังจะเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำไม่จำเป็นต้องรู้แน่ชัดว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐนั้น มีความสำคัญมากกว่าภาคเอกชน เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจอย่างมากในการขับเคลื่อนการปฏิรูป โดยการเปลี่ยนแปลงสามารถทำได้ทั้งจากบน-ล่าง ล่าง-บน หรือแนวราบ

ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง อาจกลายเป็นความหลงตัวเอง และนำมาซึ่งการทำลายล้าง ซึ่งส่งผลเสียต่อองค์กร แต่เพราะผู้นำประเภทนี้ต้องมีทักษะการประเมินสถานการณ์อย่างรวดเร็วหรือประเมินสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา เพื่อป้องกันการผิดพลาดจนไม่

สามารถแก้ไขได้ ซึ่งมันจะเป็นผลเสียอย่างมาก หากว่าผู้นำประเภทนี้ไม่ยอมรับความผิดพลาดของตนเอง เป็นผู้นำแบบเส้นตรง (Linear Change) เถรตรง ยึดมั่น ถือมั่น ไม่เปลี่ยน ไม่ปรับ

2.3) ผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม เมื่อเป็นผู้นำที่ได้รับความเคารพ ยกย่องจากจิตวิญญาณของผู้ตาม เมื่อผู้นำยกระดับความประพฤติ และความปรารถนา มีความจริงใจ เป็นแบบอย่างที่ดี ตามหลักคุณธรรมของพลเมือง (Palanski & Yammarino, 2009) มักจะเป็นผู้นำระดับสูงของรัฐ ที่เข้าใจถึงความสำคัญในการเคารพกฎหมาย กฎเกณฑ์ และบรรทัดฐาน ดำรงตนตามขนบธรรมเนียม ประเพณีที่ดีงามของสังคม (Menzel, 2007; Terry, 1998)

2.3.1) ผู้นำต้องแสดงความซื่อตรงคือ มีความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ (Palanski & Yammarino, 2009) มีความเป็นธรรม ความยุติธรรม ความเท่าเทียมในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และการให้ข้อยกเว้นที่สมเหตุสมผล รวมถึงมีสติสัมปชัญญะตระหนักถึงการเคารพกฎเกณฑ์ กฎหมาย บรรทัดฐานทางวิชาชีพ ความเอาใจใส่ในหน้าที่ และสร้างมาตรฐานในงาน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

2.3.2) คิดด้านบวก รู้จัก และตระหนักรู้ในตนเอง (ความรู้ค่านิยม ความเข้าใจ และอารมณ์) และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มองโลกในแง่ดี เน้นย้ำถึงความเปิดกว้าง มีความโปร่งใส และการมองโลกในแง่ดี ตลอดจนมีความสามารถในการคบคุมตนเอง มีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถควบคุมความทะเยอทะยาน ส่งเสริมการรับฟังข้อเสนอแนะ มีความโปร่งใสในการสื่อสาร มีความรอบคอบ

2.3.3) มีจิตวิญญาในการรับใช้ เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ มีความรับผิดชอบต่องาน และต่ออารมณ์ มีความเข้าอกความเข้าใจ คำนึงถึงความต้องการ และละเอียดต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมที่จะเป็นผู้พัฒนาและให้คำปรึกษา

2.1.3.5 ยุคผู้นำใหม่ ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transaction and Transformation Theory) ค.ศ. 1990 และทฤษฎีอื่นๆ ค.ศ. 2000

ในโลกที่ซับซ้อนและท้าทายมากขึ้น ทฤษฎีความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมไม่สามารถจัดการกับความซับซ้อนทั้งหมดของปรากฏการณ์ได้ จึงมีความต้องการทฤษฎีความเป็นผู้นำใหม่ เพื่อสนับสนุนสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนถ่ายนวัตกรรมทางเทคโนโลยีและกระแสโลกาภิวัตน์ที่เพิ่มขึ้น นำไปสู่ยุคความเป็นผู้นำใหม่ โดยเคลื่อนห่างจากทฤษฎีความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมที่กล่าวข้างต้น ซึ่งกำหนดความเป็นผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลจากบนลงล่างในทิศทางเดียว โดยวาดเส้นแบ่งที่ชัดเจนระหว่างผู้นำและผู้ตาม แต่กลับมุ่งเน้นไปที่ปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์ และระบบโดยรวม โดยให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อความสามารถในการเป็นผู้นำที่แฝงอยู่ของผู้ติดตาม (Benmira & Agboola, 2021)

1) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนและการเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Theories)

ด้วยกระแสนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทมากขึ้น จึงสนับสนุนความนิยมและการนำทฤษฎีความเป็นผู้นำสองทฤษฎีมาใช้: ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและทฤษฎีการแลกเปลี่ยน และยังก่อให้เกิดแนวทางต่างๆ เช่น กลยุทธ์แบบลีน (Lean Strategy) และระเบียบวิธีแบบอไจล์ (Agile Method) เพื่อช่วยจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและเพิ่มความซับซ้อนของความท้าทาย เผชิญหน้า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่ผู้นำให้กำลังใจ สร้างแรงบันดาลใจ และจูงใจผู้ตาม ทฤษฎีนี้ใช้เมื่อองค์กรจำเป็นต้องได้รับการฟื้นฟู กำลังอยู่ระหว่างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือต้องการทิศทางใหม่ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่ออุตสาหกรรมเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ซึ่งนวัตกรรมและความคล่องตัวสามารถสร้างหรือทำลายองค์กรได้ ตัวอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น Jeff Bezos, Steve Jobs และ Bill Gates เป็นต้น (Benmir & Agboola, 2021)

ในทางกลับกัน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอาศัยอำนาจในการจูงใจพนักงาน ผู้นำจะให้รางวัลสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถทำงานได้สำเร็จ และลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่สามารถทำงานได้ ในบริบทนี้ การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความเป็นธรรมและความเท่าเทียมในการแลกเปลี่ยนกับผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะทำงานได้ดีที่สุดในองค์กรที่เติบโตเต็มที่ซึ่งมีโครงสร้างและเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้เป็นไปตามแผน และ

เสริมสร้างสถานะที่เป็นอยู่ ตัวอย่างของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ได้แก่ ผู้จัดการ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะมุ่งเน้นไปที่การกำกับดูแล กระบวนการ และประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา (Benmir & Agboola,2021)

2) ทฤษฎีอื่นๆ

การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในแนวคิดความเป็นผู้นำนำไปสู่การพัฒนาแนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำที่ใช้ร่วมกัน แบบรวมกลุ่ม และแบบร่วมมือกัน ด้วยเหตุนี้ ความสำเร็จในองค์กรจึงขึ้นอยู่กับแนวทางปฏิบัติของผู้นำแบบประสานงานที่กระจายทั่วทั้งองค์กร มากกว่าการกระทำของบุคคลสูงสุดเพียงไม่กี่คน ความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ได้รับความนิยมอีกครั้งโดยเน้นย้ำถึงความสำคัญของผู้ตาม ผู้นำผู้รับใช้พยายามที่จะสนับสนุนสมาชิกในทีมของตนและให้ความสำคัญกับการให้บริการผู้คนเป็นอันดับแรก เมื่อเร็ว ๆ นี้ ความเป็นผู้นำที่ครอบคลุมก็เกิดขึ้นเช่นกัน โดยมุ่งเน้นไปที่แนวทางที่ยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง ขึ้นอยู่กับกระบวนการแบบไดนามิกที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตามและมุ่งเน้น ในการเสริมศักยภาพผู้ตามให้เป็นผู้นำ สุดท้ายนี้ ทฤษฎีความเป็นผู้นำร่วมสมัยยังรวมถึงการเป็นผู้นำที่มีความซับซ้อน ซึ่งกลายเป็นวิธีการจัดการกับความซับซ้อนของโลกสมัยใหม่ของเรา ทฤษฎีนี้ใช้มุมมองทั้งระบบ โดยพิจารณาถึงปฏิสัมพันธ์ตามบริบทที่เกิดขึ้นทั่วทั้งระบบสังคม (Siheame, 2021)

2.1.3.6 ประเภทของผู้นำ (Leadership Style) (Knight, 2024)

1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Coercive Leadership Style)

ในบรรดาประเภทของผู้นำ ผู้นำแบบเผด็จการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำที่สุด เนื่องจากเน้นสั่งการให้ผู้ตามทำตามอย่างทันทีโดยไม่ต้องออกความคิดเห็น ตลอดจนจำกัดความยืดหยุ่น และความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตาม ยังผลให้ไม่เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร แม้จะให้ผลลัพธ์ที่ดีในสถานการณ์ที่วิกฤตหรือกำลังย่ำแย่ เพราะผู้นำต้องแข่งขันกับเวลา การสั่งให้ทำโดยผู้ตามไม่ต้องคิดจึงเป็นวิธีที่เร็วที่สุดในการจัดการกับปัญหา แต่กระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรในระยะยาว สุดท้ายจะนำไปสู่การลาออกของพนักงาน แต่มีข้อแม้ว่า ผู้นำที่จะใช้วิธีการนำแบบนี้ต้องเก่ง และกล้าหรือควรมีที่ปรึกษาที่ดี

2) ผู้นำแบบอำนาจ (Authoritative Leadership Style)

ผู้นำประเภทนี้มีประสิทธิภาพสูง ส่งผลดีต่อภาพรวมของบรรยากาศการทำงานมากที่สุด ผู้นำต้องมีอำนาจและได้รับความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ต้องมีความสามารถในการจูงใจ ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่ต่อส่วนรวม และสร้างความศรัทธาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นได้ว่าสิ่งที่ดำเนินการตามคำแนะนำของผู้นำนั้นจะสำเร็จ และเต็มใจร่วมดำเนินการไปด้วยกัน อาศัยการเชื่อมโยงงานกับกลยุทธ์ขององค์กร การนำแบบนี้จะใช้ได้ดีกับองค์กรที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีที่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน โดยผู้นำมีหน้าที่พยายามที่จะสื่อสารกับทุกคนในทีม สร้างการรับรู้ถึงวิธีการดำเนินงาน จนกว่าเป้าหมายจะสำเร็จ

3) ผู้นำแบบก้าวหน้า (Pacesetting Leadership Style)

ผู้นำประเภทนี้จะคาดหวังให้ผู้ตามทำงานให้ได้ตามมาตรฐานการทำงานของตนเอง เคยทำไว้ ซึ่งสร้างความกดดันให้กับทีม อาจส่งผลให้ล้มเหลวมากกว่าสำเร็จ หากทีมไม่มีความสามารถมากพอ แต่การนำแบบนี้จะใช้ได้ผลดีถ้าทีมสามารถสร้างแรงจูงใจได้ด้วยตัวเอง (Self-motivated) และมีความสามารถที่จะทำงานออกมาให้ดีได้ โดยการนำสไตล์แบบนี้เหมาะกับงานที่ต้องอาศัยทักษะและความสามารถของส่วนบุคคลค่อนข้างสูง เช่น งานกฎหมายหรืองานวิจัยและพัฒนา ผู้นำจึงต้องสร้างความสมดุลระหว่างการนำรูปแบบนี้และการนำแนวทางอื่นผสมผสานกัน

4) ผู้นำแบบพันธมิตร (Affiliative Leadership Style)

ผู้นำประเภทนี้มุ่งสร้างความสนิทสนมและสร้างความผูกพันระหว่างทีม ซึ่งสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก เหมาะกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีความจำเป็นในการสร้างทีมที่มีความเหนียวแน่น รวมถึงเป็นการนำที่ทำให้ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น แต่การนำในรูปแบบนี้อาจไม่สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนได้ เพราะมีความหย่อนยานเกินไป จึงควรผสมผสาน

5) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style)

ผู้นำประเภทนี้จะส่งเสริมให้ทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สละเวลาในการรับฟังข้อมูล ข้อกังวลของทีม ผู้นำจะสร้างความรู้สึกว่าสมาชิกทีมทุกคนมีส่วนร่วม มีความสำคัญ มี

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นส่วนหนึ่งที่ต้องรับผิดชอบงาน การนำประเภทนี้เหมาะที่จะใช้เมื่อผู้นำต้องการระดมความคิด แต่จะมีข้อเสียหากว่าสมาชิกของทีมไม่มีประสบการณ์หรือไม่มีข้อมูลเพียงพอก็อาจจะทำให้ผู้นำไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รวมถึงไม่เหมาะที่จะใช้ในสถานการณ์วิกฤติ

6) ผู้นำแบบฝึกสอน (Coaching Leadership Style)

ผู้นำประเภทนี้จะโฟกัสคุณสมบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาของแต่ละคน เพื่อทำความเข้าใจเป้าหมายของสมาชิกในทีม มีความเห็นอกเห็นใจและความเอาใจใส่ของผู้นำค่อนข้างสูง เพราะสมาชิกทีมแต่ละคนก็มีจุดเด่นจุดด้อยที่ไม่เหมือนกัน เน้นการสอนให้ทีมพัฒนาความรู้ความสามารถของตน สนับสนุนให้สมาชิกในทีมทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เหมาะกับทีมที่เปิดใจพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ แต่จะไม่เหมาะกับทีมที่ไม่อยากปรับเปลี่ยนหรือเรียนรู้เพิ่มเติม

7) ผู้นำเชิงมนุษย์ (Human-Centered Leadership)

ผู้นำที่เน้นการใส่ใจและตอบสนองความต้องการของผู้คนภายในองค์กร รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกด้วย ผู้นำที่มีแนวคิดแบบนี้จะคำนึงถึงความรู้สึก แรงจูงใจ และความต้องการของผู้ตาม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความผูกพันที่ดีกับทุกฝ่าย การเป็นผู้นำแบบเชิงมนุษย์นั้นไม่เพียงเน้นที่ผลลัพธ์ขององค์กร แต่ยังให้ความสำคัญกับการสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้เติบโตและพัฒนาศักยภาพของตนด้วย (Yukl, 2012)

8) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ผู้นำจะมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ระยะยาว วิเคราะห์สถานการณ์ และวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อแก้ปัญหา และนำองค์กรหรือกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงสามารถตัดสินใจ และปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง (Yukl ,2012)

9) ผู้นำแบบหลีกเลี่ยง (Avoidant Leadership)

ผู้นำที่หลีกเลี่ยงการตัดสินใจหรือการเข้าไปจัดการปัญหาในทันที โดยมักปล่อยให้สถานการณ์คลี่คลายไปเองหรือรอให้ปัญหาสิ้นสุดก่อนจึงจะดำเนินการ ลักษณะสำคัญของผู้นำแบบนี้คือการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือความเสี่ยงโดยตรง อย่างไรก็ตาม การหลีกเลี่ยงไม่ได้หมายถึงความอ่อนแอเสมอไป แต่บางครั้งอาจเป็นกลยุทธ์ในการป้องกันความสูญเสียหรือรอจังหวะที่เหมาะสมสำหรับการตัดสินใจ (Bass, 1990)

สุมาอี้ถือเป็นตัวละครสำคัญที่ปรากฏลักษณะความเป็นผู้นำของก๊ก ซึ่งเปรียบเสมือนผู้นำของรัฐ จึงต้องใช้ทฤษฎีและแนวคิดภาวะผู้นำมาพิจารณา ไม่ว่าจะเป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ทักษะของภาวะผู้นำ พฤติกรรมของภาวะผู้นำ และผู้นำตามสถานการณ์ รวมถึงจำแนกรูปแบบภาวะผู้นำต่างๆ เช่น ผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จ ผู้นำที่เน้นการบริหารผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเครือข่ายความร่วมมือ และผู้นำที่เป็นศูนย์รวมจิตใจ เป็นต้น น่าสังเกตว่าสุมาอี้มีคุณสมบัติด้านการเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำหลายลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการ ณ์ เช่น การเป็นนักวางแผนการศึกและเป็นแม่ทัพทำสงครามที่ประสบผลสำเร็จหลายครั้ง ซึ่งน่าจะสะท้อนให้เห็นถึงการเป็นผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จ หรือการรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน การมอบหมายภารกิจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและการมีทักษะในการจูงใจคนก็เป็นคุณลักษณะของผู้นำด้านการบริหารคน หรือการทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลการสืบทอดอำนาจภายในวุยก๊ก ตลอดจนเป็นผู้กรุยทางนำวุยก๊กขึ้นสู่อำนาจสูงสุดเป็นศูนย์กลางอำนาจเหนือก๊กอื่นๆ และเป็นจุดเริ่มต้นในการรวมแผ่นดินจีนเป็นหนึ่งเดียวได้ก็น่าจะสะท้อนถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แม้กระทั้งการสร้างพันธมิตรร่วมรบกับก๊กอื่นๆ ก็สะท้อนถึงการเป็นผู้นำเครือข่ายความร่วมมือได้เช่นกัน แต่ก็ยังไม่เคยมีการศึกษาวิจัยมิติความเป็นผู้นำของสุมาอี้อย่างจริงจังมาก่อน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาประเด็นนี้อย่างลุ่มลึกโดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำทางรัฐประศาสนศาสตร์ดังกล่าวข้างต้น

2.2 แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์

แนวคิด ทฤษฎี และกรอบการวิเคราะห์ที่ใช้ในการศึกษาการบริหารภาครัฐ การกำหนดนโยบาย และการให้บริการสาธารณะ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาระบบราชการและการบริหารงานของรัฐให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อประชาชนมากขึ้น

ปกรณ์ ศิริประกอบ (2562) ได้ให้ความหมายว่า “ศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร แผน งาน คน และองค์การเพื่อขับเคลื่อนภาครัฐให้บรรลุผลประโยชน์สาธารณะ” โดยมีหน่วยงานต่างๆ มากำกับภารกิจหลักของประเทศ ได้แก่ แผนและนโยบาย โดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สภาพัฒน์) เงิน โดยสำนักงบประมาณ คน โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการและพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) และองค์การภาครัฐ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งในระบบราชการจำเป็นต้องมีความรู้ทางรัฐประศาสนศาสตร์ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ จนขึ้นเป็นหัวหน้าฝ่ายมีการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ยิ่งขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงมากเท่าไหร่ ยิ่งจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจต่อความรู้ทางรัฐประศาสนศาสตร์มากขึ้นเท่านั้น

รัฐประศาสนศาสตร์เป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภาครัฐ (Public Administration) ซึ่งแตกต่างจากการบริหารภาคเอกชน โดยเน้นความเป็นธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการให้บริการประชาชนมากกว่าการแสวงหากำไร โดยมีการพัฒนามาหลายยุคสมัย ในช่วงแรกของรัฐประศาสนศาสตร์ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการแบบดั้งเดิม แนวคิดการบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิมเน้นโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการ โดยมีการแบ่งงานและอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบและมีระบบในการทำงาน ข้าราชการต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและนโยบายอย่างเข้มงวดเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสามารถควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางนี้มีลักษณะ การบริหารเชิงกลไก (Mechanistic Management) ซึ่งมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพสูงสุด แต่ยังขาดความยืดหยุ่น และอาจไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงานในสถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจแบบพลวัตและการตอบสนองที่รวดเร็ว (Weber, 1947)

2.2.1 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)

เป็นแนวคิดในการปฏิรูปการบริหารภาครัฐที่เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1980 และ 1990 ซึ่งเป็นแนวคิดที่ต่อต้านระบบราชการแบบดั้งเดิม และองค์กรภาครัฐที่มีขนาดใหญ่เกินไป ภายหลังได้รับการยอมรับและนำไปใช้ในหลายประเทศทั่วโลก เพื่อตอบสนองต่อข้อจำกัดและความล้มเหลวของระบบราชการแบบดั้งเดิม (Traditional Public Administration) ซึ่งมักมีความซับซ้อนและเน้นกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ แนวคิดนี้ได้รับอิทธิพลจากการบริหารจัดการในภาคเอกชน ซึ่งถือว่าการบริหารจัดการเป็นทักษะสำคัญ และกลไกตลาดรวมถึงแรงจูงใจเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินงาน (Pollitt & Bouckaert, 2011) โดยมีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงระบบการจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น ความโปร่งใส และความ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ยืดหยุ่นในการให้บริการภาครัฐ (Hood, 1991) ซึ่งมีหลักการสำคัญ ได้แก่ การขับเคลื่อนหน่วยงานด้วยพันธกิจที่ชัดเจน การกระจายอำนาจให้หน่วยงานในระดับท้องถิ่นมีอิสระในการตัดสินใจ การสร้างความยืดหยุ่นในโครงสร้างและกระบวนการทำงาน และการเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน นอกจากนี้ ยังเน้นการมุ่งผลลัพธ์และการตอบสนองต่อประชาชนในฐานะผู้รับบริการ เพื่อให้บริการที่ครอบคลุม สะดวก และรวดเร็วยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์หลักของการนำ NPM มาใช้คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในระบบการบริหารจัดการ ลดต้นทุน และปรับปรุงความโปร่งใสและความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐ ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างครอบคลุม โดยมีการใช้เครื่องมือการประเมินผล เช่น ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (KPIs) ช่วยให้สามารถตรวจสอบและปรับปรุงผลลัพธ์ได้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาองค์กรภาครัฐในด้านต่างๆ (สมพงษ์ เกษานุช และคณะ, 2560) ทั้งนี้ NPM ยังสนับสนุนการลดขนาดของรัฐโดยการแปรรูปรัฐวิสาหกิจและการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในโครงการของรัฐ เช่น การจ้างเหมาบริการ (Outsourcing) และการลงทุนร่วมระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public-Private Partnership: PPP)

ในบริบทของประเทศไทย แนวคิด NPM ได้รับการนำมาใช้ในหลายมิติ เช่น การจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพหน่วยงานรัฐ การใช้เทคโนโลยีผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรม และการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐอย่างโปร่งใสและยั่งยืน แนวคิดนี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างระบบราชการที่ทันสมัยและยืดหยุ่น ซึ่งสามารถตอบโจทย์ความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระแสการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่จึงไม่เพียงแต่เป็นปรัชญาการบริหารที่ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพของภาครัฐ แต่ยังเป็นแนวทางที่ช่วยเพิ่มความไว้วางใจและความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริหารงานของรัฐในยุคปัจจุบันอีกด้วย

2.2.2 การจัดการวิกฤติ (Crisis Management)

การจัดการภายใต้สถานการณ์วิกฤติเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การตัดสินใจในภาวะฉุกเฉิน (Emergency Decision-Making) และการฟื้นฟูองค์กร (Organizational Resilience)

เป็นกระบวนการในการเตรียมความพร้อม รับมือ ตอบสนอง และฟื้นฟูองค์กรหรือหน่วยงานให้กลับมาเป็นปกติหลังจากเผชิญกับวิกฤต (Crisis) ซึ่งอาจเป็นเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบร้ายแรงต่อชื่อเสียง การดำเนินงาน การเงิน หรือความปลอดภัยขององค์กรและผู้เกี่ยวข้อง การจัดการวิกฤติที่ดีช่วยลดความเสียหายและเสริมสร้างความสามารถขององค์กรในการฟื้นตัว (Barton, 2004) สามารถแบ่งประเภทของวิกฤติ ดังนี้

วิกฤติทางธรรมชาติ (Natural Disasters) เช่น แผ่นดินไหว น้ำท่วม ไฟไหม้

วิกฤติทางเศรษฐกิจ (Economic Crises) เช่น ภาวะถดถอย วิกฤตการเงิน

วิกฤติด้านความมั่นคง (Security & Terrorism Crises) เช่น การก่อการร้าย ภัยคุกคามทางไซเบอร์

วิกฤติด้านสาธารณสุข (Health Crises) เช่น การแพร่ระบาดของโรค (COVID-19)

วิกฤติด้านองค์กรและการบริหาร (Corporate Crises) เช่น คดีทุจริต ความล้มเหลวของผลิตภัณฑ์

ขั้นตอนการจัดการวิกฤตแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่การเตรียมความพร้อมก่อนเกิดวิกฤติ การจัดการในช่วงวิกฤติ และการฟื้นฟูหลังวิกฤติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) การเตรียมความพร้อมก่อนเกิดวิกฤติ (Pre-Crisis)

วิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Assessment) – คาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

วางแผนรับมือ (Crisis Response Plan) – กำหนดแนวทางและกระบวนการจัดการ

สร้างทีมบริหารวิกฤติ (Crisis Management Team - CMT) – แต่งตั้งบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ

2) การจัดการในช่วงวิกฤติ (Crisis Response)

การตัดสินใจอย่างรวดเร็ว (Decisive Action) – ผู้นำต้องมีข้อมูลและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารในภาวะวิกฤติ (Crisis Communication) – ส่งสารที่ถูกต้องให้กับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การลดผลกระทบ (Damage Control) – ป้องกันการแพร่กระจายของวิกฤติ

3) การฟื้นฟูหลังวิกฤติ (Post-Crisis)

ประเมินผล (Crisis Evaluation) – วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการรับมือ

ปรับปรุงแผนจัดการวิกฤติ (Crisis Improvement Plan) – ใช้บทเรียนจากเหตุการณ์เพื่อพัฒนาแผนในอนาคต

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

การสื่อสารเพื่อสร้างความเชื่อมั่น (Reputation Recovery) – ฟื้นฟูภาพลักษณ์องค์กร

2.2.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management)

เป็นแนวทางการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น พนักงาน ประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้เข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจ วางแผน และดำเนินงานร่วมกัน เน้นการกระจายอำนาจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่แท้จริงในกระบวนการบริหารและพัฒนาองค์กร หรือภาครัฐ ซึ่งแนวคิดนี้เป็นที่นิยมในองค์กรสมัยใหม่ เพราะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร ก่อให้เกิดความคิดที่หลากหลาย ลดความขัดแย้ง สร้างความผูกพัน และเกิดความโปร่งใสในการดำเนินงาน (นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และอินถา ศิริวรรณ, 2560)

แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อบริบททางสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง แนวคิดในปัจจุบันมุ่งเน้นไปที่การใช้เทคโนโลยีและการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนมากขึ้น เพื่อให้การบริหารภาครัฐมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้ดียิ่งขึ้น

2.3 แนวคิดวิธีการวิเคราะห์ตัวละครในวรรณกรรม

สำหรับการวิจัยนี้ผู้วิจัยต้องการวิเคราะห์ตัวละครเพื่อศึกษาเชิงทัศนคติ และการเปลี่ยนแปลงของตัวละคร เพื่อให้เห็นลักษณะนิสัยที่แท้จริงของตัวละคร ซึ่งมีผลต่อการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของตัวละครในขั้นตอนถัดไป โดยจะสรุปหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ตัวละครไว้ 3 หัวข้อ ดังนี้

2.3.1 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ตัวละคร

ตัวละคร คือบุคคลที่สมมติขึ้นมาให้แสดงพฤติกรรมในบทประพันธ์ มีบทบาทในเรื่อง ทำให้เรื่องดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทาง ซึ่งอาจหมายรวมถึง สัตว์ พืช และสิ่งของ ที่สามารถแสดงออกถึงความมีชีวิตจิตใจได้ (ชุติมา มณีวัฒนา, 2550) ตัวละครจะมีความสมจริงมากขึ้น มีความแตกต่างเฉพาะตัว เมื่อผู้เขียนคำนึงถึงปัจจัยอื่นในการกำหนดมิติของตัวละคร (นราพร สังข์ชัย, 2551) ซึ่งอาจเป็นลักษณะที่สามารถเห็นได้ด้วยตา หรือลักษณะนิสัยภายใน ดังนี้

2.3.1.1 ความปรารถนา (Desire) คือ สิ่งที่ตัวละครต้องการมากที่สุด อาจเป็นสิ่งที่สูงค่า และตัวละครต้องการเอาชนะและไขว่คว้าให้ได้มา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการกระทำของตัวละคร ตัวละครอาจกระทำสิ่งที่ขัดต่อพื้นนิสัยเดิมที่เขียนในบทประพันธ์ แต่หากทราบสิ่งที่ตัวละครปรารถนา อาจช่วยให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่าการกระทำของตัวละครนั้นมีแรงจูงใจบางประการ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้ตัวละครได้รับสิ่งที่ปรารถนา

2.3.1.2 ทัศนคติ (Attitude) คือ มุมมอง ความคิด ความรู้สึก (อารมณ์) ต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่ตัวละครต้องเผชิญ โดยตัวละครแต่ละตัวจะมีทัศนคติที่แตกต่างกันไป เป็นสิ่งที่บ่งชี้ และสร้างความแตกต่างให้ตัวละครนั้นๆ มีความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินชีวิต อันจะมีผลต่อความปรารถนา และความตั้งใจ เป็นพื้นนิสัยหลักของตัวละคร

2.3.1.3 คุณธรรม ศีลธรรม หมายถึงจิตสำนึกผิดชอบชั่วดีของตัวละคร เช่น ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และความกตัญญู เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลต่อการตัดสินใจที่นอกเหนือจากเหตุผล

2.3.1.4 ภูมิหลังของตัวละคร สถานะทางสังคม อาชีพ ฐานะ ความเชื่อทางศาสนา สังคม ฯลฯ ส่งผลต่อวิธีคิด ความตั้งใจของตัวละคร ลักษณะนิสัย และปมในใจของตัวละคร

2.3.1.5 การเปลี่ยนแปลง (Change) คือ พัฒนาการของตัละครที่มีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเปรียบเทียบระหว่างเริ่มต้นเรื่องจนจบเรื่อง ส่งผลต่อการได้มาของสิ่งที่ปรารถนาหรือความตั้งใจแรกของตัวละคร อาจส่งผลให้สิ่งที่ปรารถนาของตัวละครเปลี่ยนแปลงไปเมื่อตัวละครผ่านเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลง

2.3.1.6 รูปลักษณ์ (Decorum) คือ รูปร่าง หน้าตา บุคลิกภาพ เพศ อายุ กริยา ท่าทาง อาการที่ตัวละครแสดง ฯลฯ เชื่อว่าสามารถสะท้อนลักษณะนิสัยได้ หรือเอื้อให้ตัวละครอื่นมองและตัดสินตัวละครนั้นๆ ไปก่อนจะสัมผัสตัวละครนั้น

2.3.2 การนำเสนอตัวละคร

บทประพันธ์แต่ละเรื่องอาจมีการนำเสนอตัวละครที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำเสนอ บทประพันธ์บางประเภทอาจให้ความสำคัญในการบรรยายลักษณะภายนอก แต่บทประพันธ์บางประเภทกลับสนใจคุณธรรม ศีลธรรมของตัวละครมากกว่า ซึ่งมีวิธีในการนำเสนอตัวบุคคลิกของละครเพื่อทำความรู้จักตัวละคร 2 ทาง (Rimmon-Kenan, 1983 อ้างถึงใน ธณัชยา อัศวศรีวรนันท์, 2562, น. 18) ดังนี้

2.3.2.1 การรู้จักตัวละครทางตรง คือการรู้จักตัวละครผ่านผู้แต่งที่เล่าเรื่อง และการรู้จักนิสัยตัวละครผ่านตัวละครอื่น

1) การรู้จักลักษณะและนิสัยตัวละครโดยการพรรณนาของผู้เล่าเรื่อง มักพบในบทประพันธ์ที่มีการเล่าเรื่องแบบผู้รู้ (Omniscient narrator) หรือเล่าเรื่องแบบผู้ประพันธ์ (authorial narrator) คือการบรรยายลักษณะทางกายภาพของตัวละครไว้อย่างละเอียด และชัดเจน รวมถึงวรรณกรรมสมัยใหม่ยังมีการวาดภาพตัวละครประกอบไว้ในเล่ม

2) การรู้จักลักษณะนิสัยของตัวละครผ่านมุมมองของตัวละครอื่น เป็นการรู้จักตัวละครที่ต่างจากการรู้จักลักษณะและนิสัยตัวละครโดยการพรรณนาของผู้เล่าเรื่อง ซึ่งการสรุปของตัวละครอื่นๆ อาจไม่น่าเชื่อถือ เพราะอาจมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และมีอคติ

2.3.2.2 การรู้จักตัวละครทางอ้อม โดยการตีความลักษระนิสัยตัวละคร ผ่านทัศนคติ พฤติกรรมที่ตัวละครแสดงออก บทสนทนา และลักษณะภายนอก

1) การรู้จักนิสัยตัวละครจากตัวละคร ทั้งจากการกระทำที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว และการกระทำที่เกิดขึ้นเป็นประจำจนเป็นนิสัย โดยการกระทำเพียงครั้งเดียว น่าจะเป็นจุดเปลี่ยนของเรื่อง เพราะบางครั้งสิ่งที่ตัวละครแสดง ไม่ตรงกับสิ่งที่ตัวละครพูด ดังนั้นพฤติกรรมของตัวละครจะเป็นข้อมูลอีกทางหนึ่งที่มีส่วนช่วยในการวิเคราะห์ตัวละคร

2) การรู้จักนิสัยตัวละครจากบทสนทนา เป็นวิธีการทำให้รู้จักตัวละครได้อย่างชัดเจนทั้งนิสัยใจคอ สถานะทางสังคม การศึกษา อาชีพ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นการสนทนา 2 ลักษณะ คือ

2.1) คำพูดของตัวละครนั้น สิ่งที่ตัวละครพูด บ่งบอกตัวตน บุคลิกภาพ ทัศนคติ และความเชื่อของตัวละครนั้น แต่ผู้อ่านก็ต้องระมัดระวังในการสรุปว่าสิ่งที่ตัวละครนั้นแสดงออก เป็นจริงหรือเสแสร้ง

2.2) คำพูดของตัวละครอื่น เป็นสิ่งที่ช่วยขยายความตัวละครที่ถูกกล่าวถึง และอาจเป็นมุมมองที่เป็นกลาง เนื่องจากการที่ตัวละครนั้นพูดถึงตัวเอง อาจจะเป็นการลำเอียงเข้าข้างตนเองจนเกินไป

2.3.2.3 การรู้จักตัวละครทางอ้อมจากการที่ผู้เขียนบรรยายลักษณะภายนอกของตัวละคร โดยผู้อ่านจะต้องตีความลักษณะนิสัยตัวละครเองจากการสังเกตุจากลักษณะภายนอกของตัวละคร เช่น เครื่องแต่งกาย เครื่องประดับ (ลักษณะของเครื่องแต่งกายบ่งบอกรสนิยม บุคลิกภาพของตัวละคร เช่น นางเอกแต่งกายเรียบร้อย นางร้ายแต่งกายสีฉูดฉาด เป็นต้น) รวมถึงสภาพแวดล้อม เช่น

บ้าน เรือน (ความเป็นระเบียบของที่อยู่อาศัย-บอกลักษณะนิสัยว่าเจ้าของเป็นคนมีระเบียบ หรือสภาพที่อยู่-บอกฐานะ)

2.3.3 มิติของการวิเคราะห์ตัวละคร

2.3.3.1 การจำแนกประเภทของตัวละครตามลักษณะนิสัย

การจำแนกประเภทของตัวละครตามลักษณะนิสัย สามารถจำแนกประเภทของตัวละครตามการสร้างลักษณะนิสัย (Characterization) คือการวางลักษณะนิสัย และพัฒนาการของตัวละครที่ใช้ในการดำเนินเรื่องของตัวละคร แบ่งได้เป็น 2 ประเภท (ชุติมา มณีวัฒนา, 2550; นราพร สังข์ชัย, 2551) ได้แก่

1) ตัวละครที่มีลักษณะนิสัยแบบตายตัว (Flat Character/Type Character) คือตัวละครที่มีลักษณะนิสัยชัดเจนที่ผู้อ่านจะสามารถคาดเดาบทบาท การกระทำของตัวละครได้ ไม่ว่าจะอยู่ในเรื่องใด มักพบในตัวละครเอก เช่น พระเอก นางเอก และตัวอิจฉา เป็นต้น

2) ตัวละครแบบกลมหรือมองได้รอบด้าน (Round Character/Well – Rounded Character) คือตัวละครที่มีความซับซ้อน มีมุมมองความคิดหลายมิติ มีความเป็นมนุษย์สูง สามารถมองได้รอบด้านมีทั้งข้อดี และข้อเสียในตัวเองอย่างชัดเจน และตัวละครประเภทนี้เองจะมีความเปลี่ยนแปลงของลักษณะนิสัย การกระทำ ที่อาจเหนือความคาดหมาย ทำให้ผู้อ่านไม่สามารถคาดเดาได้ โดยตัวละครที่เห็นได้รอบด้านนี้จะเป็นตัวละครที่อาจจะมีความขัดแย้งในตัวเอง ซึ่งอาจแบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 2 แบบ (ณัฐกมล พ่วงศรี, 2558) คือ

2.1) Inner Conflict คือ ความขัดแย้งจากภายในใจของตัวละครเอง

2.2) Outer Conflict คือ ความขัดแย้งจากภายนอก เป็นความขัดแย้งระหว่างตัวละคร เช่นความขัดแย้งระหว่างคนกับคน หรือความขัดแย้งระหว่างคนกับสัตว์ หรือแม้กระทั่งความขัดแย้งของคนกับสภาพแวดล้อม

2.3.3.2 การจำแนกตัวละครตามลักษณะบทบาท

ประเภทของตัวละครที่แบ่งตามลักษณะบทบาท (Roles) ตามความสำคัญของตัวละครที่มีต่อบทประพันธ์แบ่งได้เป็น 2 ประเภท (นราพร สังข์ชัย, 2551) ได้แก่

1) ตัวละครหลัก (Protagonist) คือตัวละครที่มีบทบาทในการดำเนินเรื่อง เช่น พระเอก นางเอก หรือตัวละครอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อแก่นเรื่อง

2) ตัวละครที่ขัดแย้งกับตัวละครหลัก (Antagonist) คือตัวละครที่มีความขัดแย้ง กับพระเอก นางเอก ซึ่งหมายถึง ผู้ร้าย หรือตัวร้าย เช่น นางร้าย ตัวโกง ของเรื่อง

การสร้างเรื่องราวที่เกิดขึ้นในชีวิตของตัวละครทั้งภายใน และภายนอก การกระทำของตัวละครนั้น ต้องมีความสัมพันธ์กับโครงเรื่อง และตัวละครทุกตัวในบทประพันธ์ต้องมีความสัมพันธ์มีเรื่องราวชีวิตภายในของตัวละครอย่างไร ขึ้นกับภูมิหลัง (Background) ไม่สามารถเห็นได้จากการกระทำของตัวละครต้องมีการค้นหาสิ่งต่างๆ เช่น เพศ อายุ ถิ่นที่อยู่อาศัย พี่น้อง ช่วงชีวิตในวัยเยาว์ และ นิสัย เป็นต้น ทำให้เราเห็นพัฒนาการของตัวละครตั้งแต่วัยเด็ก จนโตขึ้นตามลำดับ (ชุติมา มณีวัฒนา, 2550)

เรื่องราวชีวิตภายนอกของตัวละคร เป็นส่วนที่สามารถมองเห็นได้จากการกระทำ ซึ่งแสดงลักษณะนิสัยของตัวละคร ตั้งแต่เริ่มในวรรณกรรมจนจบ เช่น ตัวละครนี้เป็นใคร อาชีพอะไร ดำเนินชีวิตอย่างไร มีความสุข และความปรารถนาอะไรบ้างในชีวิต ซึ่งบางครั้งตัวละครก็อาจจะต้องพบเจอกับจุดหักเหในชีวิต (Turning point) ทำให้ตัวละครต้องเปลี่ยนแปลงลักษณะนิสัย และวิธีการดำเนินชีวิตไป โดยสามารถแบ่งประเภทของสิ่งที่ตัวละครต้องเผชิญได้ 3 ประเภท ดังนี้

1) ความต้องการที่เผชิญกับความขัดแย้ง ต้องเป็นความต้องการที่ทำให้เกิดข้อขัดแย้งกับคนอื่นเพื่อให้เรื่องพลิกผันไปข้างหน้า

2) ตัวละครต้องเผชิญกับตัวละครอื่น เป็นใครก็ได้ ไม่ว่าจะเป็นศัตรู เพื่อน พ่อ แม่ ครอบครัว สังคม ผลกระทบเกิดความขัดแย้งที่ตัวละครต้องการเอาชนะอุปสรรค

3) ตัวละครต้องเผชิญกับตัวเอง

2.3.3.3 การจำแนกตัวละครตามพัฒนาการของตัวละคร

1) ตัวละครที่ไม่มีพัฒนาการ (Statics Character) คือตัวละครที่มีบุคลิกคงเดิมตั้งแต่เปิดเรื่องจนปิดเรื่อง ไม่มีพัฒนาการการเปลี่ยนแปลงทางนิสัยหรอความคิด มักเป็นตัวละครที่ไม่สำคัญ

2) ตัวละครที่มีพัฒนาการ (Dynamics Character) คือตัวละครที่มีการพัฒนาการทางนิสัย และความคิด จากการค้นพบหรือเรียนรู้ตามสภาพแวดล้อมของเรื่องราวในบทประพันธ์ ที่ดำเนินไป เมื่อเวลาเปลี่ยนแปลงไป

2.4 สุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก

เรื่องราวของสามก๊กเกิดขึ้นจากความวุ่นวายในสมัยพระเจ้าเลนเต้ (พ.ศ. 711) ที่ไม่สนใจราชการงานเมือง มอบอำนาจให้สิบขันทีบริหารแผ่นดิน ขุนนางทุจริตแผ่นดิน ขูดรีดภาษีจากราษฎร

จนได้รับความเดือดร้อนไปทั่ว จนเริ่มมีการก่อกบฏจลจากกลุ่มโจรโพกผ้าเหลือง ซึ่งทหารของราชสำนักไม่สามารถปราบปรามได้ จึงประกาศหาผู้กล้าเพื่อกำจัดกลุ่มโจรโพกผ้าเหลือง

เล่าปี่เชื้อพระวงศ์ฮั่นตกอับเห็นประกาศก็มีความตั้งใจจะช่วยเหลือแผ่นดิน แต่เพราะขาดกำลังทรัพย์ ด้วยเป็นชาวบ้านทอเสื่อขาย ต่อมาพบเตียวหุย คหบดีร่ำรวย และกวนอู ทั้งสามมีความเห็นพ้องต้องกันว่าต้องการช่วยเหลือแผ่นดิน จึงทำพิธีสาบานเป็นพี่น้องร่วมสาบานกันในสวนท้อ โดย เล่าปี่เป็นพี่ใหญ่ รองลงมาคือกวนอู และเตียวหุย ออกรวบรวมรี้พล ปราบปรามโจรโพกผ้าเหลืองร่วมกับตั๋งโต๊ะทหารของทางการ เล่าปี่จึงได้ความดีความชอบเป็นนายอำเภอ

ภายหลังพระเจ้าเลนเต้สิ้นพระชนม์ (พ.ศ. 732) ราชสำนักจึงมีความสั่นคลอนจากการแก่งแย่งชิงราชบัลลังก์ และทรัพย์สมบัติกันเองระหว่างหองจูเปียน และหองจูเหียบแต่โฮจิ๋นในฐานะแม่ทัพใหญ่ พระเชษฐาของพระนางโฮเฮาใช้อำนาจทางการทหารสนับสนุนให้พระเจ้าหองจูเปียนได้สืบทอดราชสมบัติโดยมีพระนางโฮเฮา มารดาเป็นผู้สำเร็จราชการแผ่นดิน โฮจิ๋นระดมพลจากหัวเมืองภายนอกราชสำนักเข้ามาปราบขันทีทั้งสิบ แต่เหล่าขันทีรู้แผนเสียก่อน โฮจิ๋นจึงโดนลวงมาฆ่า กองทัพของตั๋งโต๊ะยกมาภายหลังและสามารถกำจัดขันทีทั้งสิบได้ ยึดอำนาจทั้งหมดเป็นของตน ล้างขั้วอำนาจของพระเจ้าหองจูเปียน และสถาปนาพระเจ้าหองจูเหียบขึ้นเป็นพระเจ้าเหี้ยนเต้ ฮ่องเต้หุ่นเชิด ภายใต้การบริหารงานราชการของตน ในฐานะอุปราชและบิดาบุญธรรม ไม่มีสิทธิ์ใดๆ ในการออกความคิดเห็น รวมถึงกำจัดขุนนางที่แข็งข้อกับตน

โจโฉต้องหนีออกจากวังหลวง หลังพยายามฆ่าตั๋งโต๊ะหลายครั้ง โจโฉแต่งราชโองการปลอมเรียกกองทัพจาก 18 หัวเมืองเข้าพระนคร เพื่อปราบตั๋งโต๊ะจนเกือบจะชนะ แต่อ้วนสุดไม่ส่งเสบียง จึงไม่สามารถกำจัดตั๋งโต๊ะได้ ตั๋งโต๊ะทำการเผาเมืองหลวงเดิม และย้ายเมืองหลวง อ้องอุ้นจึงใช้กลยุทธ์สาวงาม โดยยกเตียวเสี้ยนบุตรสาวบุญธรรมให้ตั๋งโต๊ะ และให้นางเตียวเสี้ยนหว่านเสน่ห์กับลิโป้บุตรบุญธรรมด้วย เพื่อสร้างเรื่องผิดใจกันระหว่างพ่อ ลูก จนลิโป้ฆ่าตั๋งโต๊ะ

แม้ตั๋งโต๊ะจะตายไปแล้ว แต่พระเจ้าเหี้ยนเต้ก็ยังต้องตกอยู่ใต้อำนาจของลิฉุยและกุยกี โดยการสังหารอ้องอุ้น พระเจ้าเหี้ยนเต้มีความแค้นใจมาก จึงมีรับสั่งให้เรียกโจโฉมาช่วยกำจัดลิฉุย กุยกี และเหล่าทหาร แต่ราชสำนักก็ถูกยึดอำนาจโดยโจโฉที่ตั้งตนเป็นมหาอุปราช พระเจ้าเหี้ยนเต้ และเหล่าขุนนางที่ซื่อสัตย์ต่อราชวงศ์ถูกข่มเหงรังแก พระเจ้าเหี้ยนเต้จึงเขียนพระราชสาสน์ลับด้วยโลหิตหมายให้ตังสินรวบรวมขุนนางที่จงรักภักดี เพื่อกำจัดโจโฉ แต่ความล่วงรู้ถึงโจโฉ เหล่าขุนนางจึงถูก

สังหารทั้งหมด ความมักใหญ่ใฝ่สูงของโจโฉทำให้บรรดาหัวเมืองต่าง ๆ กระด้างกระเดื่อง เป็นเหตุให้โจโฉยกทัพไปกำราบหัวเมืองต่างๆ ยกเว้นเมืองเสฉวน และเมืองกังตั๋งที่โจโฉไม่อาจปราบได้

เล่าปี่มีศักดิ์เป็นพระปิตุลาของพระเจ้าเหี้ยนเต้ มีเชื้อสายราชวงศ์ฮั่น จึงได้รับความเลื่อมใสศรัทธาจากอาณาประชาราษฎร์จึงมียอดขุนพลเป็นคนดีมีฝีมืออยู่ใต้อาณัติหลายคน เล่าปี่ไปเชิญขงเบ้งมาเป็นกุนซือข้างกายด้วยตนเองถึง 3 ครั้ง เพื่อช่วยวางแผนการรบ ได้หัวเมืองต่างๆ ทางภาคตะวันตก และสามารถขึ้นเป็นผู้ครองเมืองเสฉวนอันเมืองหลวงของแคว้นจ๊กได้

ซุนกวนเป็นใหญ่ทางดินแดนทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ โดยการสืบสายโลหิตต่อจากซุนเกี๋ยนผู้เป็นบิดา และซุกเซ็กพี่ชายที่ได้ขยายอำนาจไว้ ปกครองแคว้นง่อเริ่มจากบริเวณปากแม่น้ำแยงซีเกียง ชัยภูมิดี แผ่นดินมีคามอุดมสมบูรณ์ มีกองกำลังทหารจำนวนมาก ยากต่อการรุกล้ำของศัตรู ซึ่งมีเมืองกังตั๋งเป็นเมืองหลวง ซุนกวนเป็นผู้นำที่มีศีลธรรม มีความยุติธรรมในการปกครองบ้านเมือง จึงมีผู้เคารพนับถือและยอมสวามิภักดิ์มากมาย

โจโฉตั้งตนเป็นใหญ่ในฐานะ “วุยอ๋อง” ครองดินแดนทางภาคเหนือ (พ.ศ. 759) ปกครองแคว้นวุยซึ่งเป็นแคว้นใหญ่สุด มีกำลังทหาร ที่ปรึกษาและกองทัพที่แข็งแกร่ง ทั้งสามพลัดกันเป็นมิตรและศัตรู เพื่อคานอำนาจระหว่างก๊ก ตลอดจนร่วมทำศึกสงครามระหว่างแคว้นหลายครั้ง แต่ไม่มีใครสามารถควบรวมอาณาจักรได้ และเมื่อโจโฉตาย โจผีบุตรชายบีบให้พระเจ้าเหี้ยนเต้สละราชย์ และเชิญตนเองเป็นฮ่องเต้ถึง 3 ครั้งจึงยอมรับสนองราชโองการ เพื่อป้องกันคำครหา ก่อนขึ้นเป็นพระเจ้าเหวินตี้ แห่งราชวงศ์วุย ในขณะที่เมืองเสฉวนขงเบ้ง และคณะขุนนางเชิญเล่าปี่ขึ้นเถลิงถวัลย์ราชสมบัติเป็นพระเจ้าฮันต๋ง คงไว้ซึ่งราชวงศ์ฮั่น ซุนกวนซึ่งไม่ยอมขึ้นกับใครจึงตั้งตนเองเป็นฮ่องเต้ครองเมืองกังตั๋ง

กวนอูครองเมืองเกงจิ๋ว ที่ซุนกวนให้ยืม โดยมีเงื่อนไขว่าต้องคืนเกงจิ๋วให้เมื่อตีเสฉวนได้ ซุนกวนส่งน้องสาวมาเป็นฮูหยินแก่เล่าปี่ มีบุตรชายด้วยกันชื่อเล่าเสี้ยนหรืออาเต๊า แรกทีเดียวนั้นง่อก๊กพยายามจะผูกไมตรีกับจกก๊ก ซุนกวนให้จูกัดกิ๋นมาสู่ขอบุตรสาวของกวนอู แต่กวนอูปฏิเสธแกมดูถูกแบบไม่ไว้หน้า ซุนกวนจึงไปเชื่อมสัมพันธ์กับโจโฉแทน พร้อมนำกำลังทหารมาโจมตีเกงจิ๋วจนกวนอูและกวนเป๋งถูกจับเป็นเชลย ต้องคำสั่งประหารชีวิต

พระเจ้าเล่าปี่ต้องการแก้แค้นให้กวนอู จึงกรีฑาทัพด้วยพระองค์เองเข้าตีง่อก๊กไม่สนใจคำทัดทานของขงเบ้ง โดยให้เตียวหุยไปจัดแจงทัพที่เมืองลองจิ๋ว แล้วยกพลมาบรรจบกันที่เกงจิ๋ว แต่ยังไม่ทันจะออกรบก็ต้องได้รับข่าวว่าเตียวหุยถูกลอบฆ่าตัดหัวในเวลาต่อมา พระเจ้าเล่าปี่ถูกลกซุนเผา

ค่ายทหารย่อยยับจนแตกพ่ายกลับเสฉวน และสิ้นพระชมน์ในที่สุด พระเจ้าเล่าเสี้ยนขึ้นครองราชย์แทน มีขงเบ้งเป็นที่สมุหนายกผู้ภักดี สานต่อปณิธานของพระเจ้าเล่าปี่ในการปกป้อง และกู้แผ่นดินถวายคืนแด่ราชวงศ์ฮั่น ขงเบ้งทำศึกสงครามกับเมืองกังตั๋ง และสุมาอี้มาตลอด แต่ไม่สำเร็จจนเสียชีวิต (พ.ศ. 777) ในค่ายทหารระหว่างมหาสงครามครั้งที่ 6 สงครามครั้งสุดท้าย ที่สุมาอี้ได้รับความไว้วางพระทัยให้เป็นแม่ทัพใหญ่ แม้ภายหลังจะโดนโจซองริดรอนอำนาจ แต่สุดท้ายก็สามารถรัฐประหารกวาดล้างคนตระกูลโจ กลับมามีอำนาจอีกครั้งในฐานะผู้สำเร็จราชการแคว้นวุย

สุมาเจียวขึ้นดำรงตำแหน่งเป็นมหาอุปราชของวุยก๊ก หลังจากสุมาอี้เสียชีวิต (พ.ศ. 794) ด้วยโรคชราในวัย 73 ปี สามารถเอาชนะจ๊กก๊ก และควบคุมตัวพระเจ้าเล่าเสี้ยนมาเป็นเชลยได้สำเร็จ สุมาอเจียวแต่งตั้งสุมาเอี๋ยนบุตรชายคนโตเป็นรัชทายาท “จิ้นอ๋อง” ภายหลังสุมาเจียวสิ้นใจ สุมาเอี๋ยนยึดบัลลังค์วุยก๊กมาจากพระเจ้าโจฮวน และเสวยราชสมบัติตั้งตนเองเป็นจักรพรรดิ ก่อตั้งราชวงศ์จิ้น (พ.ศ. 807) และจะเข้ายึดง่อก๊ก แต่พระเจ้าซุนโฮยินยอมสวามิภักดิ์ จึงสามารถรวมอาณาจักรที่เคยแยกเป็นสามก๊กรวมกันเป็นหนึ่งเดียวได้ดังเดิม

สามก๊กมีตัวละครสำคัญที่มีบทบาทผู้นำชัดเจน อย่างผู้นำก๊กทั้งสาม ที่งานวิจัยหลายชิ้นนิยมเลือกมาวิเคราะห์ภาวะผู้นำ แนวคิดทางการเมือง หรือหลักพิชัยสงคราม แต่ผู้วิจัยมองว่า ผู้ที่ได้รับชัยชนะที่แท้จริงคือตระกูลสุมา โดยเริ่มต้นจากสุมาอี้ จิ้งจอกเฒ่าผู้กุมอำนาจวุยก๊ก ผู้กรุยทาง บุกเบิกเส้นทางแห่งอำนาจให้ตระกูลสุมา โดยเริ่มต้นจากการรับราชการในสมัยของโจโฉ จนได้รับความไว้วางใจมากขึ้นในสมัยพระเจ้าโจผี พระเจ้าโจยอยจนกระทั่งในสมัยพระเจ้าโจฮอง แม้ภายในราชสำนักวุยรายล้อมด้วยคนตระกูลโจ แต่สุมาอี้สามารถทำรัฐประหารยึดอำนาจโจยอยผู้มีอำนาจในสมัยพระเจ้าโจฮองภายในวันเดียว ขึ้นเป็นอุปราชผู้กุมอำนาจสูงสุดแห่งวุยก๊ก ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการชักใยอำนาจของตระกูลสุมา จนกระทั่งหลานของสุมาอี้ “สุมาเอี๋ยน” บุตรของสุมาเจียว ผู้เกิดมาบนบัลลังก์วุยก๊ก ล้มพระเจ้าโจฮวน แต่งตั้งตัวเองเป็นฮ่องเต้ และรวมสามก๊กเป็นหนึ่ง ก่อตั้งราชวงศ์จิ้นในที่สุด

2.4.1 ทำความรู้จัก “สุมาอี้”

สุมาอี้ เป็นภาษาจีฮกเกี้ยน แซ่สุมา แต่ในภาษาจีนกลางจะอ่านว่า ซืออหม่าอี้ แซ่ซือหม่า โดยคำว่าคำว่า ซือ แปลว่าการบัญชาการหรือสั่งการ หมายถึงบุคคลผู้มีอำนาจสั่งการ ส่วนคำว่าหม่าแปลว่าม้า ดังนั้น คำว่า “ซือ” กับ “หม่า” เมื่อรวมกันแล้วจะมีความหมายว่า ผู้บังคับบัญชาสูงสุดใน

กองทัพ โดยผู้ที่ดำรงตำแหน่งซือหม่านี้เป็นรองเพียงแค่ฮ่องเต้ หลายๆ ครั้งซือหม่า โค่นอำนาจฮ่องเต้และก้าวขึ้นเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในราชสำนักแทน

สุมาอี้เป็นบุตรชายของสุมาหอง เจ้าเมืองโฮโล (เมืองหลวง) ในขณะที่ปู่คือ สุมาจวิ้น อดีตเจ้าเมืองเองจิ๋ว ด้วยเหตุที่สุมาอี้เกิดในตระกูลขุนนาง จึงได้รับการศึกษา การอบรมกิริยามารยาทมาอย่างดี จึงไม่ผิดนักที่จะกล่าวว่าครอบครัวของสุมาอี้เป็นเบ้าหลอมที่ดี ทำให้สุมาอี้เติบโตขึ้นมาพร้อมด้วยสติปัญญา และความสามารถ

2.4.2 สุมาอี้ในสมัยโจโฉ (อายุ 28-41 ปี)

สุมาอี้เริ่มรับราชการกับโจโฉในตำแหน่งอาลักษณ์ และเสนอให้ยกทัพตีแคว้นจ๊กต่อจากเมืองฮันต๋ง แต่โจโฉปฏิเสธและตำหนิว่า “ได้ไม่รู้จักพอ” สุมาอี้คัดค้านการแต่งตั้งอองปิดเป็นแม่ทัพเพราะเห็นว่าเป็นคนขี้เมา และอองปิดก็เสียชีวิตภายหลังจากพฤติกรรมดังกล่าว สุมาอี้เสนอให้ใช้กลยุทธ์ให้ซุนกวนตีเกงจิ๋วเพื่อแบ่งกำลังของเล่าปี่แทนการยกทัพเอง

เมื่อกวนอูมีชัยเหนืออิกิ๋มและบังเต็ก โจโฉตกใจคิดจะย้ายเมืองหลวง แต่สุมาอี้เสนอให้ใช้โอกาสนี้จับมือกับซุนกวนเพื่อโจมตีกวนอู เมื่อซุนกวนส่งศีรษะกวนอูมา สุมาอี้เสนอให้ฝังศพอย่างสมเกียรติเพื่อรักษาภาพลักษณ์ และปล่อยให้เมืองจ๊กกับเมืองง่อตีรบกันเอง

2.4.3 สุมาอี้ในสมัยของโจผี (อายุ 41-48)

พระเจ้าเหี้ยนเต้จำใจสละราชสมบัติให้วุยอ๋องโจผี โดยมีหนังสือและตราหยกส่งมาเชิญขึ้นครองราชย์ โจผีดีใจและจะรับทันที แต่สุมาอี้แนะนำให้ปฏิเสธไว้ก่อนถึง 3 ครั้ง เพื่อหลีกเลี่ยงคำครหาว่าล้มราชวงศ์

ภายหลังเมื่อเล่าปี่ตาย โจผีต้องการยกทัพตีเมืองจ๊ก กาเซียงห้ามไว้เพราะยังมีขงเบ้ง แต่สุมาอี้เสนอให้ฉวยโอกาสนี้จัดทัพ 5 สายเข้าตี โดยมีเพียงหนึ่งสายเป็นของตนเอง ส่วนที่เหลือเป็นการประสานความร่วมมือจากพันธมิตร โจผีเห็นชอบและดำเนินการตาม

ต่อมา โจผีหวั่นใจเมื่อเมืองง่อกับเมืองจ๊กเริ่มมีไมตรี จึงคิดจะยกทัพตีทั้งสองก่อน แม้ซินผีจะคัดค้านเพราะเห็นว่ากำลังพลไม่เพียงพอ แต่โจผีไม่ฟัง สุมาอี้ไม่ห้าม แถมยังเสนอแนะว่าควรเตรียมเรือเพราะต้องข้ามแม่น้ำ และได้รับมอบหมายให้รักษาพระนครฮูโต๋ว่าราชการโดยเด็ดขาด

2.4.4 สุมาอี้ในสมัยของโจยอย (อายุ 49-61 ปี)

สุมาอี้ในสมัยของพระเจ้าโจยอยเป็นผู้นำทัพในการทำสงครามถึง 6 ครั้ง ดังนี้

สงครามครั้งที่ 1 ขงเบ้งปล่อยข่าวลือให้พระเจ้าโจยอยเข้าใจว่าสุมาอี้คิดกบฏ ทำให้สุมาอี้ถูกปลดออกจากราชการ ขงเบ้งฉวยโอกาสยกทัพบุกวุย พระเจ้าโจยอยสำนึกผิดเรียกสุมาอี้กลับมารับราชการและแต่งตั้งเป็นแม่ทัพใหญ่ สุมาอี้ใช้กลยุทธ์ปิดล้อมทัพม้าเจ๊กจนพ่ายแพ้ยับเยิน

สงครามครั้งที่ 2 โจฮิวหลงกลอุบายเมืองง่อวางแผนลวงสุมาอี้ สุมาอี้ยกทัพร่วมตีง่อแต่เมื่อรู้ว่าโดนหลอก ก็สั่งถอยทัพกลับเพราะกลัวว่าขงเบ้งจะฉวยโอกาสตีเมืองวุย

สงครามครั้งที่ 3 ด่านซันกวนถูกตีแตก ขงเบ้งพยายามยั่วยุสุมาอี้ให้ออกรบ แต่สุมาอี้ไม่หลงกล ขงเบ้งป่วยหนักและต้องถอนทัพ

สงครามครั้งที่ 4 สุมาอี้ขัดแย้งกับโจจิ๋นเรื่องการบุกฮันต๋ง คาดการณ์แม่นยำว่าฝนจะตกหนัก ทำให้ทัพวุยต้องถอนตัว ขงเบ้งพยายามตีฉีซาน แต่สุดท้ายล้มเหลว

สงครามครั้งที่ 5 ขงเบ้งพยายามยึดด่านเกียมก๊ก สุมาอี้เสียเตียวคับเพราะความใจร้อน แม้จะพ่ายบางศึก แต่สามารถต้านทัพจกไว้ได้

สงครามครั้งที่ 6 ศึกสุดท้ายที่ขงเบ้งป่วยใกล้ตาย สุมาอี้ใช้แผนรอบคอบไม่หลงกล แม้ถูกยั่วยุซ้ำแล้วซ้ำเล่า และขงเบ้งเสียชีวิตก่อนที่สุมาอี้จะได้เผด็จศึก

2.4.5 สุมาอี้ในสมัยโจฮอง (อายุ 62-73 ปี)

ได้รับความไว้วางใจจากพระเจ้าโจยอยให้เป็นผู้สำเร็จราชการบริหารบ้านเมืองแทนพระเจ้าโจฮอง ร่วมกับโจซอง มีอำนาจสูงสุด แต่ก็ต้องมีเหตุให้ต้องลาออกจากราชการ แต่สามารถทำรัฐประหารได้อำนาจคืน และดำรงตำแหน่งอุปราชจนเสียชีวิตในวัย 73 ปี

สุมาอี้เป็นตัวละครสำคัญในวรรณกรรมสามก๊กที่มีบทบาทหลากหลายตลอดช่วงชีวิตซึ่งสามารถวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ได้ใน 3 มิติหลัก ได้แก่

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

1) ภาวะผู้นำทางการทหาร (Military Leadership) สุมาอี้เป็นแม่ทัพที่มีบทบาทสำคัญในการรับมือกับศึกสงคราม โดยเฉพาะการป้องกันการรุกรานจากขงเบ้งจากจ๊กก๊ก รวมถึงความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ การบริหารกองทัพ และการตัดสินใจที่เฉียบขาดในสนามรบ

2) ภาวะผู้นำทางการเมือง (Political Leadership) สุมาอี้เป็นนักการเมืองที่ใช้ความสามารถในการวางกลยุทธ์ทางอำนาจเพื่อรักษาตำแหน่งและอิทธิพลของตนเอง รวมถึงสามารถสร้างพันธมิตร กำจัดศัตรูทางการเมือง และวางรากฐานให้ตระกูลสุมาในการก้าวขึ้นสู่อำนาจ

3) ภาวะผู้นำทางการบริหาร (Administrative Leadership) สุมาอี้มีบทบาทสำคัญในฐานะที่ปรึกษาและขุนนางระดับสูงของวุยก๊ก เขาใช้ความสามารถในการบริหารราชการ การวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจ และการบริหารทรัพยากรบุคคล

แม้ว่าภาวะผู้นำของสุมาอี้สามารถวิเคราะห์ได้ทั้ง 3 มิติข้างต้น แต่ผู้วิจัยเลือกที่จะมุ่งเน้นการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางการบริหาร (Administrative Leadership) เป็นหลัก ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับบริบทของผู้นำในองค์กรปัจจุบัน โดยเฉพาะภาครัฐและหน่วยงานที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายเชิงนโยบาย ถึงแม้ว่าสุมาอี้จะมีชีวิตอยู่เมื่อกว่า 2,000 ปีก่อนในยุคที่ยังไม่มีเทคโนโลยีดิจิทัล แต่แนวทางการบริหารและภาวะผู้นำของสุมาอี้โดยเฉพาะมิติผู้นำทางการบริหารสะท้อนถึงทักษะการจัดการ การบริหารอำนาจ การวางแผนกลยุทธ์ และการสร้างความมั่นคงในองค์กร สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับบริบทขององค์กรภาครัฐในยุคของ Digital Disruption ที่ผู้นำองค์กรภาครัฐต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนโยบาย

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไพรัตน์ เทศพานิช (2541) ศึกษาความคิดทางการเมืองในสามก๊กและหนังสือเจ้าผู้ปกครองที่ศึกษาวิจัยโดยใช้เอกสาร (Documentary Research) โดยพิจารณาเฉพาะองค์ประกอบภายในวรรณกรรม (Intrinsic Approach to The Study Literature) หมายถึงการวิเคราะห์โดยอิงตัวบทวรรณกรรมอย่างละเอียด (Close Textual Analysis) เป็นหลัก ร่วมกับบริบท (Context) ที่สำคัญ และจำเป็นกับวรรณกรรม เช่น ชีวประวัติของผู้แต่ง วัฒนธรรม สังคม และประวัติศาสตร์ วิเคราะห์ และตีความจากข้อมูลที่มีในขอบข่ายของการเมือง การปกครอง อย่างเป็นกลางไม่มีอคติ ไม่อ้างอิงทฤษฎี แต่อาศัยการสรุปความคิดรวบยอดจากสิ่งที่ศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดทางการเมืองตามรูปแบบของมาคิอาเวลลี โดยมีการเปรียบเทียบแนวความคิด วิธีการ การก้าวสู่ความสำเร็จของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก และเจ้าผู้ปกครอง ผลการศึกษาพบว่า ความคิดทางการเมืองในวรรณกรรมสามก๊ก

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

และเจ้าผู้ปกครองมีลักษณะคล้ายคลึงกัน แต่รูปแบบของเนื้อหาวรรณกรรมสามก๊กมีความเนียนและเหนือชั้นกว่าวิธีการแบบมาคิอาเวลลี

เดชา โลจน์สิริศิลป์ (2555) ศึกษาการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์วิกฤติ : พฤติกรรมผู้นำในพงศาวดารสามก๊ก โดยการตีความเอกสารผ่านมุมมองที่เป็นกลาง ปราศจากอคติของผู้วิจัยเอง แม้ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นกรอบการวิจัย แต่ทฤษฎีก็ไม่ได้ระบุโดยละเอียดว่า เมื่อผู้นำประสบสถานการณ์วิกฤติใดๆ จะต้องแก้ไขอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำในพงศาวดารสามก๊กมีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและทางเลือก การตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยว อย่างมีเมตตาและมีคุณธรรม

เบญจภัคค์ เจริญมหาวิทย์ (2561) วิเคราะห์บทบาทของผู้หญิงกับการเมืองในวรรณกรรมสามก๊ก มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บทบาทของผู้หญิง 2 คนคือพระนางโฮเฮา และนางเตียวเสี้ยน ใน 4 ประเด็น ดังนี้ 1. ผู้หญิงที่ใฝ่หาอำนาจทางการเมือง 2. ผู้หญิงที่ตกเป็นเครื่องมือทางการเมือง 3. ผู้หญิงที่ตกเป็นเหยื่อทางการเมือง 4. ผู้หญิงที่ทำคุณประโยชน์ต่อสังคมและการเมือง ใช้การวิเคราะห์ตัวบท (Textual Analysis) โดยศึกษาเนื้อเรื่องจากหนังสือสามก๊ก ฉบับแปลใหม่ โดยวรรณไว พัทธโนทัย เป็นเอกสารชั้นต้น ประกอบกับ เอกสารชั้นรอง เช่น หนังสือ บทคความ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้กรอบแนวคิดความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างผู้ชายกับผู้หญิง ภายใต้โครงสร้างแบบปิตาธิปไตย (Patriarchy) ผลการศึกษาพบว่า พระนางโฮเฮาเป็นผู้หญิงที่ใฝ่หาอำนาจและประโยชน์ทางการเมือง เพื่อรวมอำนาจไว้ที่ตนเอง แต่เพราะยังไม่มีความพร้อม จึงถูกพวกขันทีครอบงำ ทำให้ไม่สามารถรั้งอยู่ในอำนาจได้นาน ในขณะที่นางเตียวเสี้ยนเป็นผู้หญิงที่ยอมเสียสละความสุขส่วนตัว เพื่อทำคุณประโยชน์ต่อสังคม และตอบแทนแผ่นดิน เต็มใจเป็นเครื่องมือทางการเมืองของอ้องอุ้น ด้วยต้องการล้มอำนาจของตั๋งโต๊ะ แต่ทั้งพระนางโฮเฮา และนางเตียวเสี้ยน ต่างตกเป็นตกอยู่ในควบคุม ครอบงำ และเบี้ยล่างของผู้ชายทั้งสิ้น ด้วยโครงสร้างทางสังคมที่ยึดถือเพศชายเป็นใหญ่

ธีรวัตร วุฒิพัฒนานนท์ และ สมบัติ กุสุมาวลี (2561) ศึกษาการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ใช้หนังสือสามก๊กฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) เป็นเอกกสารในการศึกษา (Documentary Study) ตัวอย่างผู้นำที่เลือกศึกษาคือ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน ตลอดจนเลือกใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และแนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership CODE) เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยใช้การวิเคราะห์บทสนทนา และเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวละครที่สนใจ จากนั้นนำมาวิเคราะห์ร่วมกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพื่อศึกษาผู้นำของตัวละครที่สนใจ และ

แนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership CODE) เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคน สุดท้ายใช้วิธีการวรรณกรรมวิจารณ์ (Literary criticism) ในการสังเคราะห์และวิจารณ์บทสนทนาของผู้นำทั้ง 3 คน โดยมีการใช้ตารางเปรียบเทียบจุดเด่น จุดด้อย ประกอบการวิเคราะห์ เพื่อให้เห็นพฤติกรรม และเหตุการณ์ ที่ตัวละครนั้นแสดงชัดเจนมากยิ่งขึ้น และพรรณนาความหมาย ผลการวิจัยพบว่าผู้นำของทั้งสามก๊กอันได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน ต่างมีภาวะผู้นำตามองค์ประกอบภาวะผู้ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ เป็นผู้นำทางความคิด ทั้งมีอิทธิพล สร้างแรงบัลดาลใจ กระตุ้นปัญญา และคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่วนแนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership CODE) ของโจโฉคือ เป็นผู้วางแผนอนาคต นำแผนมาใช้ เข้าใจถึงความสามารถที่จำเป็นสำหรับองค์กร สร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถ และการลงทุนในตนเอง

พระมหาจักรพงศ์ ชินเมธี พรรษา พฤฒยางกูร และเติมศักดิ์ ทองอินทร์ (2563) ศึกษาแนวคิดทางการเมืองของขงเบ้งในวรรณกรรมสามก๊กที่มีต่อสังคมไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดทางการเมืองของขงเบ้ง และแรงจูงใจที่ทำให้เกิดแนวความคิดดังกล่าว ตลอดจนอิทธิพลจากแนวคิดทางการเมืองของขงเบ้งในวรรณกรรมสามก๊กที่มีต่อสังคมไทย ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม ผลการศึกษาพบว่าขงเบ้งมีแนวคิดทางการเมืองแบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ยึดถือกษัตริย์เป็นผู้นำสูงสุดประกอบด้วยหลัก 5 ประการ ได้แก่ กษัตริย์เป็นผู้จัดระเบียบการปกครอง กษัตริย์เป็นศูนย์กลางสังคมการเมือง กษัตริย์ปกครองด้วยบารมี กษัตริย์ทรงถืออาญาสิทธิ์ และกษัตริย์อยู่ในฐานะเคารพสักการะ ส่วนแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความคิดทางการเมืองของขงเบ้งคือ ความต้องการประสบความสำเร็จของเล่าปี่ ความต้องการความรักใคร่ผูกพันจากเล่าปี่ และความต้องการอำนาจบารมีของเล่าปี่ โดยสังคมไทยได้รับอิทธิพลจากแนวคิดทางการเมืองของขงเบ้ง 2 ประการ ได้แก่ แนวคิดทางการเมืองสำหรับผู้นำสังคมการเมืองในอุดมคติ และแรงบันดาลใจในการดำเนินกิจกรรมทางการเมือง

ไชยสิทธิ อุดมโชคนามอ่อน (2563) ศึกษาวิจัยเรื่องรัฐประศาสนศาสตร์ในวรรณกรรมอีสานเพื่อทราบถึงรูปแบบของรัฐ รูปแบบการปกครอง กระบวนการบริหารจัดการ ขอบข่ายการบริหารจัดการ และเทคนิคการบริหาร ที่ปรากฏในวรรณกรรมอีสาน ใช้การวิจัยเอกสารปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ซึ่งวรรณกรรมอีสาน 6 เรื่องที่เลือกศึกษาได้แก่ 1) เรื่องเสียวสวาสดิ์ 2) เรื่องประวัติเมืองอุบลราชธานีศรีวนาลัย 3) เรื่องพยาคำกองสอนไพร่ 4) เรื่องนกจอกน้อย 5) เรื่องสังข์ศิลป์ชัย และ6) เรื่องท้าวคดท้าวซื่อ ทำการอ่าน และวิเคราะห์ทั้งวรรณกรรม และเอกสารข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องโดยละเอียดเพื่อสร้างโครงคำถามสัมภาษณ์แบบปลายเปิด และให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เสนอแนะ และปรับแก้โครงคำถามนั้นก่อนที่จะใช้กับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) กับกลุ่มเป้าหมายเจาะจงมี

ความเชี่ยวชาญด้านวรรณกรรม ประกอบด้วย นักวิชาการที่มีภูมิรู้ด้านวรรณกรรม นักปราชญ์ ศิลปินหมอลำ ที่ถ่ายทอดความรู้ด้านวรรณกรรม และประชาชน ทั่วไป จำนวน 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดยโสธร จังหวัดอำนาจเจริญ และจังหวัดอุบลราชธานี รวมผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 36 รูป/ท่าน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) และใช้วิธีการตีความตามเนื้อหา (Content Analysis) ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบกับข้อมูลที่ได้มาผลการวิจัย พบว่าแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ในวรรณกรรมอีสาน ที่ปรากฏมีดังนี้ (1) รูปแบบการปกครองรัฐมีทั้งรูปแบบรัฐเดียว รัฐรวม รัฐแบบอุดมปัญญา และรัฐในเชิงอุดมคติ (2) รูปแบบการบริหารการปกครองมีทั้งแบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตย และแบบสังคมนิยม (3) กระบวนการของการบริหารที่โดดเด่น มีการสร้างระบบและกลไกของการบริหารราชการแผ่นดินอย่างเป็นรูปธรรม(4) ขอบข่ายของการบริหารมีลักษณะทั่วไปของหน้าที่ทางการบริหาร และ (5) เทคนิคการบริหารที่โดดเด่น มีสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ด้วยการให้รางวัล การใช้กุศโลบาย การใช้เล่ห์กลความสำเร็จของตนเองด้วยทฤษฎีเกมส์

บุษดี อรสิริวรรณ (2564) ศึกษาพฤติกรรมและการตัดสินใจของโจโฉในสถานการณ์ต่างๆ ด้วยทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพของ อัลเฟรด แอดเลอร์ (Alfred Adler) คาเรน ฮอร์นาย (Karen Horney) และอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ผลการศึกษาพบว่า โจโฉมีพฤติกรรมตามความต้องการพื้นฐาน อันได้แก่ ความทะเยอทะยานอยากเป็นใหญ่ ความต้องการเสียงสรรเสริญ ความต้องการอำนาจ ทำให้โจมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรวบรวมแผ่นดินจีนให้เป็นหนึ่ง ซึ่งเกิดจากแรงจูงใจขั้นที่ ๕ แรงจูงใจเพื่อเป็นมนุษย์โดยสมบูรณ์ แม้ความปรารถนานั้นจะไม่สำเร็จตามที่ได้ตั้งความหวังไว้ แต่โจโฉได้ส่งต่อความปรารถนาที่จะรวมแผ่นดินแก่โจผี บุตรชาย และขุนนางที่วางใจให้สานต่อความปรารถนาของตนให้สำเร็จ

Skogstad, Hetland, Glaso & Einarsen (2014) การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบหลีกเลี่ยงเป็นต้นเหตุสำคัญของความเครียดในผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่? ความสัมพันธ์เชิงเวลาระหว่างภาวะผู้นำแบบไม่แยแสกับความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ เพื่อพัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไม่แยแส (Laissez-Faire Leadership) ในฐานะประเภทของภาวะผู้นำที่เป็นอิสระ ภายใต้ในกรอบแนวคิดเรื่องความเครียดและความกดดัน (Stressor-Strain Framework) และทดสอบข้อเสนอเชิงทฤษฎีที่ว่าภาวะผู้นำแบบไม่แยแสเป็นต้นเหตุสำคัญของความเครียดในบทบาทหน้าที่ในสถานที่ทำงาน

แม้ว่า Bass & Avolio (1994) จะระบุว่าภาวะผู้นำแบบไม่แยแสเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด แต่ผลการวิจัยพบว่า ในแง่ของผลกระทบต่อสภาพการทำงานและ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ประสบการณ์ความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจเป็นไปได้ว่าภาวะผู้นำแบบไม่แยแสมีประสิทธิภาพในเชิงลบอย่างมาก กล่าวคือ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เครียด

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

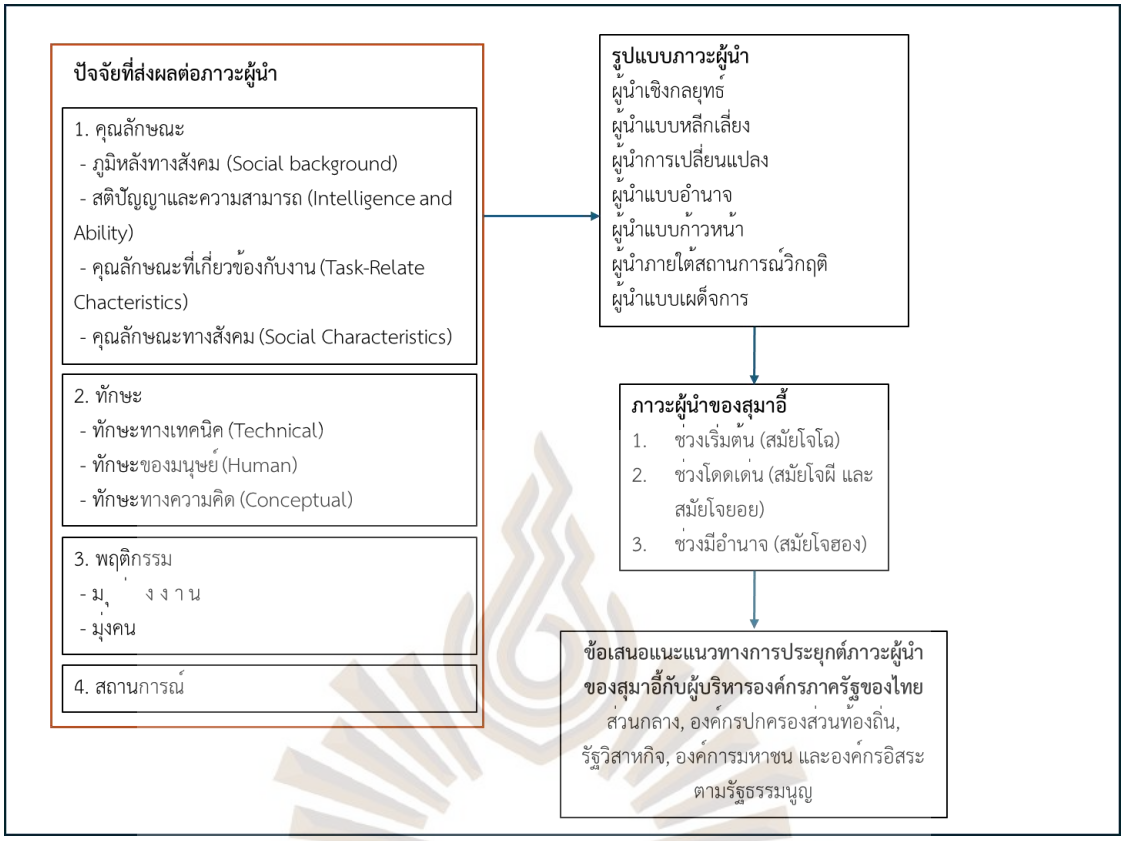
จากกรอบแนวคิดการวิจัยที่ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำ ในแง่ของผู้นำทางการบริหารของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก โดยแบ่งออกเป็น 4 กรอบหลัก ได้แก่ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และข้อเสนอแนะในการพัฒนาผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ

กรอบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ และสถานการณ์ ซึ่งนำแนวคิดของ Northhouse (2019) Lussier and Achua (2007) Henri (1930) และVan Wart (2013) มาใช้ในการออกแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะ ทักษะ พฤติกรรม และสถานการณ์ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลเอกสารและการสัมภาษณ์เพื่อทำการศึกษาและวิเคราะห์จนสามารถตอบคำถามวิจัยประเด็นที่ 2

รูปแบบภาวะผู้นำของสุมาอี้ ซึ่งนำแนวคิดของ Knight (2024) Northhouse (2019) Van Wart (2013) Bass (1985) มาใช้ในการกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำที่จะใช้วิเคราะห์สุมาอี้ในงานวิจัยนี้ โดยผู้วิจัยจะวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของสุมาอี้ 3 ช่วงเวลา คือช่วงเริ่มต้น ช่วงโดดเด่น และช่วงมีอำนาจ

ส่วนการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทย ผู้วิจัยได้แบ่งองค์กรภาครัฐไทยออกเป็น 5 ประเภทได้แก่ ส่วนกลาง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University



รูปที่ 2.4 กรอบแนวคิดงานจัย

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย, 2567

จากการทบทวนวรรณในแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในบทนี้ ผู้วิจัยได้ออกแบบกรอบแนวคิดงานวิจัยเพื่อเป็นการตีกรอบสำหรับแนวทางการศึกษา โดยจะนำไปใช้เพื่อออกแบบระเบียบวิธีวิจัยอันจะนำไปสู่ข้อสรุป และการอภิปรายงานวิจัยต่อไป ซึ่งจะปรากฏในรายละเอียดในบทถัดไป

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

3.1 ขั้นตอนการดำเนินวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยจะดำเนิการวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ศึกษาลักษณะของตัวละครสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กโดยใช้กรอบแนวคิดว่าด้วยวิธีการวิเคราะห์ตัวละครในวรรณกรรม จากช่องทางการวิเคราะห์ตัวละคร เช่น คำบรรยายของผู้ประพันธ์เกี่ยวกับความคิด ความรู้สึกของตัวละครนั้น (ถ้ามี) และศึกษาจากคำพูด-บทสนทนาของตัวละครอื่นที่กล่าวถึงตัวละครนั้น ฯลฯ จากนั้นตีความตัวละครด้วยเอกสารชั้นต้น ร่วมกับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับตัวละคร เช่น บทบาท การแสดงออก การสนทนาของตัวละครนั้นๆ รวมถึงบริบทแวดล้อมของตัวละคร เช่น ภูมิหลัง ครอบครัว ที่อยู่อาศัย ชุมชน ตำแหน่ง การศึกษา และประสบการณ์ เป็นต้น

2) สร้างข้อสรุปเบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของสุมาอี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้และภาวะผู้นำของสุมาอี้ในแต่ละช่วงเวลา โดยนำกรอบแนวคิดว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ทักษะของภาวะผู้นำ พฤติกรรมของภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มาใช้ในการจัดทำข้อสรุปดังกล่าวข้างต้น

3) นำข้อสรุปเบื้องต้นในข้อ 2 มาจัดทำเป็นเค้าโครงคำถามสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสอบทานความถูกต้องและความน่าเชื่อได้ของตีความและการสรุปผลของผู้วิจัย ผู้เชี่ยวชาญที่จะทำการสัมภาษณ์มีจำนวน 13 ท่าน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

4) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มาเปรียบเทียบและสรุปผลการวิจัย เกี่ยวกับลักษณะและพัฒนการด้านภาวะผู้นำของสุมาอี้ พร้อมทั้งอภิปรายข้อโต้แย้งหรือเห็นต่าง (ถ้ามี) จากผู้เชี่ยวชาญ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเด็น ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

5) นำข้อสรุปจากการศึกษามาจัดทำข้อเสนอแนะในการพัฒนาผู้บริหารในองค์กรภาครัฐไทย เบื้องต้นจากบทสรุปภาวะผู้นำของสุมาอี้

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi Structure interview) ที่มีการกำหนดคำถามปลายเปิด (Open-end Question) ท่าน เบื้องต้นไว้ล่วงหน้าอ้างอิงจากการวิเคราะห์เบื้องต้นตามทฤษฎี ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านสามก๊ก 13 ท่าน โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่จะสัมภาษณ์เพื่อสอบทานการตีความภาวะผู้นำของสุมาอี้

ชื่อ-นามสกุล	ข้อมูลอ้างอิงความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับสามก๊ก
1) ศ.(พิเศษ) เจริญ วรรธนะสิน	ศาสตราจารย์พิเศษ สาขาวิชาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้แต่งหนังสือและบทภาพยนตร์ “สามก๊ก ฉบับนักบริหาร”
2) คุณนิธิพันธ์ วิประวิทย์	แฟนพันธ์แท้ ราชวงศ์จิ้น 2556 นักเขียน และสถาปนิก
3) คุณชัชวนันท์ สันธิเดช	แฟนพันธุ์แท้ สามก๊ก 2551 นักลงทุน
4) คุณสาละ บุญคง	ผู้เขียนหนังสือสุมาอี้ จิ้งจอกเจ้าเล่ห์ ผู้สยบขงเบ้ง
5) รศ.ดร.ณัฐกฤติ เปาอินทร์	อาจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เจ้าของรายการสามก๊ก express / สามก๊ก podcast ใน youtube
6) รศ.มานิต ศุทธสกุล	ผู้วิจัย “ความคิดทางการเมืองสามก๊กและเจ้าผู้ปกครอง” อดีตอาจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
7) ผศ.ดร. กานต์ บุณยะกาญจน	อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ สาขาวิชาการปกครอง มหาวิทยาลัย รามคำแหง ในฐานะที่ใช้สามก๊กประกอบการสอนและอธิบายการเมืองตะวันออก

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตารางที่ 3.1 รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่การสัมภาษณ์เพื่อสอบทานการตีความภาวะผู้นำของสุมาอี้ (ต่อ)

ชื่อ-นามสกุล	ข้อมูลอ้างอิงความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับสามก๊ก
8) ดร.กิตติพศ พุทธิวนิช	อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ สาขาวิชาการปกครอง มหาวิทยาลัย รามคำแหง ในฐานะที่ใช้สามก๊กประกอบการสอน
9) คุณปรีชา มีชัย	เจ้าของเพจ “สามก๊ก ตั้งวงเล่า” นักเขียน นามปากกา “อ.เป้ง สามก๊กตั้งวงเล่า”
10) คุณพรเทพ เพิ่มทรัพย์หิรัญ	เจ้าของเพจ “สามก๊ก ตงง้วน” ในฐานะของตัวแทนผู้บริหารภาคเอกชนที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญสามก๊ก
11) ดร.ฌานิทธิ์ สันตะพันธุ์	อาจารย์ประจำ คณะนิติศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ อดีตเจ้าของเพจ “สามก๊ก”
12) ศ.ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ	อดีตคณบดีคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อดีตคณบดีสถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยรังสิต ในฐานะตัวแทนอาจารย์ที่มีความรู้เชิงรัฐประศาสนศาสตร์และเคยได้รับตำแหน่งทางการบริหาร
13) พ.ต.อ.เรืองยศ โสภาพล	รองผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดสระบุรี ในฐานะตัวแทนของผู้บริหารหน่วยงานราชการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญสามก๊ก

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเอกสาร เนื่องจากสุมาอี้เป็นตัวละครในวรรณกรรมสามก๊ก การเก็บข้อมูลจึงเป็นการอ่านเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวละครสุมาอี้ ทั้งในแง่ของบทบาท พฤติกรรม ความคิด และลักษณะนิสัยอื่นๆ ที่แสดงออกถึงพัฒนาการภาวะผู้นำ ในแต่ละช่วงเวลา ด้วยเอกสารชั้นต้น

เอกสารชั้นต้น หนังสือสามก๊กฉบับแปลใหม่ โดย วรรณไว พัทธโนทัย ซึ่งมีการแปลได้สมบูรณ์ใกล้เคียงกับฉบับของ “ล่อกวนตง” มากที่สุด ประกอบกับใช้ภาษาปัจจุบันในการแปล ทำให้อ่าน และเข้าใจง่าย

การเก็บข้อมูลในเอกสารชั้นรองนั้น เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้เบื้องต้นก่อนนำมาสร้างโครงคำถามในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เอกสารชั้นรอง เอกสารทางวิชาการ บทความวิเคราะห์ สื่อออนไลน์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสุมาอี้ จนถึงปี พ.ศ. 2566 ประกอบด้วย (1) หนังสือสุมาอี้ จิ้งจอกเจ้าเล่ห์ผู้สยบขงเบ้ง (2) หนังสือวิถีแห่งอำนาจ สุมาอี้ (3) บทความออนไลน์ต่างๆ ที่วิเคราะห์สุมาอี้ (4) สื่อออนไลน์ทางYoutube ที่วิเคราะห์สุมาอี้ เช่น รายการสามก๊ก Express และสามก๊ก Podcast เป็นต้น

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้ ใช้วิธีการศึกษาและวิธีการวิเคราะห์วิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในวรรณกรรมสามก๊ก นอกจากนี้ยังได้วิจัยคลิปวิเคราะห์จาก Youtube บทวิเคราะห์บนเว็บไซต์ หนังสือวิเคราะห์สุมาอี้ และสามก๊ก ข้อมูลจากวิทยานิพนธ์ งานวิจัย วารสารวิชาการ รวมถึงมุมมองการวิเคราะห์สุมาอี้จากผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์ร่วมด้วยภายใต้กรอบแนวคิดการวิจัย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์ของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ แบ่งออกเป็น 3 ตอนหลักตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้

4.2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้

4.3 การเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้

4.1.1 ภูมิหลังของสุมาอี้

สุมาอี้เกิดในปี พ.ศ. 722 ที่หมู่บ้านจิ้งหลี อำเภออุน เมืองโห้หลาย (เห่อเนยหรือเหนุ่ยเวิน) มณฑลเหอ หนาน มีสมญานามว่า “ชงต๊ะ” มีชื่อรองว่า “จ้งต๋า” มีปู่คือ “สุมาจวิ้นหรือสุมาจุ้น” อดีตเจ้าเมืองเองจิ๋ว ส่วนบิดาคือ “สุมาหอง” อดีตเจ้าเมืองลกเอี๋ยง (เมืองนครหลวง) ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างดีกับโจโฉ มีพี่น้อง 8 คน สุมาอี้เป็นพี่คนรอง (เสถียร จันทิมาธร, 2557) ด้วยเหตุที่สุมาอี้เกิดในตระกูลขุนนางที่รับราชการกับส่วนกลางมาโดยตลอดตั้งแต่รุ่นทวด ครอบครัวฐานะปานกลางค่อนข้างสูง จึงได้รับการอบรมกิริยามารยาทอย่างดี (สาละ บุญคง, 2561) ตลอดจนได้รับการศึกษาหลากหลายแขนง ทั้งปรัชญาขงจื้อ ยุทธวิธีการรบ การใช้ดาบ และขี่ม้ายิงธนู (เสถียร จันทิมาธร, 2557) ตามที่บุคคลชนชั้นขุนนางในยุคนั้นควรจะได้รับ ทำให้สุมาอี้เป็นบัณฑิตผู้มีความรู้รอบด้าน

ด้านครอบครัว สุมาอี้ มีบุตรชาย 2 คนกับภรรยาเอก นามว่า นางจางชุนหัว (สาละ บุญคง, 2561) คือ สุมาสู และสุมาเจียว ซึ่งสุมาอี้มักจะสั่งสอนบุตรชายทั้ง 2 ให้มีความเก่งกาจทั้งบุ๋น และบู๊ โดยให้ติดตามไปทำศึกด้วยเสมอ เพื่อฝึกฝนและสั่งสอนทักษะที่จำเป็น

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

4.1.2 คุณลักษณะของสุมาอี้

สาละ บุญคง (2561) อธิบายถึงลักษณะลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) ที่อธิบายในลักษณะของโหงวเฮ้ง ของสุมาอี้ในหนังสือ “สุมาอี้ จิ้งจอกเจ้าเล่ห์ ผู้สยบขงเบ้ง” ไว้ว่าสุมาอี้นั้นเป็นผู้ที่มีดวงตาเล็กแบบเหยี่ยวตามแบบคนจีน ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ที่แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความรอบคอบ และมีศีรษะแบบจิ้งจอก ซึ่งเป็นสัตว์ที่สะท้อนความเจ้าเล่ห์แสนกล ที่ทำให้เชื่อว่าสุมาอี้เป็นผู้มีสติปัญญาดี และมีท่าทางที่น่ายำเกรง ไม่น่าไว้ใจ ดังเช่น ฉินสื่อหวงตี้ (จิ๋นซีฮ่องเต้) โจโฉ สุมาอี้ โกวเจี้ยน เป็นทั้งบุคคลชาญฉลาด และมีนิสัยระมัดระวังตัวอยู่ตลอดเวลาเหมือนธรรมชาติของสุนัขจิ้งจอกที่ต้องระวังศัตรูเข้ามาทำร้ายจากด้านหลังอยู่ตลอดเวลาที่วิ่งไปข้างหน้า (กองบรรณาธิการศิลปวัฒนธรรม, 2566) ซึ่งส่งผลให้ผู้อื่นรู้สึกหวาดระแวง สุมาอี้จึงกลายเป็นที่ระแวดระวังของโจโฉถึงขั้นที่โจโฉต้องเตือนโจผีบุตรชายของตนให้ระมัดระวังสุมาอี้ไม่ให้ไว้ใจมากเกินไป เสถียร จันทิมาธร (2557) อ้างถึง

> พงศาวดารจิ้นซู (ราชวงศ์จิ้น) บทประวัติพระเจ้าจิ้นชวนตี้
> หนังสือ “หลายชีวิตในพงศาวดารจีน” โดย ‘ส. เสถียรสุต’
> หนังสือ “อ่านสามก๊ก ฉกบริหาร” โดย ‘ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์’
> หนังสือ “สามก๊กปริทัศน์” โดย ‘เธียรชัย เอี่ยมวรเมธ’
> หนังสือ “อินไซด์สามก๊ก” โดย ‘ฉรงค์ชัย ปัญญานนทชัย’
> และ หนังสือ “กลยุทธ์กุนซือ ฉบับ 7 ยอดกุนซือในสามก๊ก” โดย ‘อดุลย์ รัตนมั่นเกษม’

ซึ่งสะท้อนปัญญาอันหลักแหลม ความระมัดระวังรอบคอบ และไม่ยอมอยู่ใต้อำนาจของใคร ลักษณะดังกล่าวเป็นคุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristic) ที่อธิบายในลักษณะของโหงวเฮ้ง

> “...ลักษณ์ของคน (บุคลิกลักษณะ) ซึ่งติดตัวมาตั้งแต่เกิดไม่สามารถอธิบายเหตุผลได้...” (ฌานิทธิ์ สันตะพันธุ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 สิงหาคม 2567)

นอกจากนี้ขงเบ้งยังเคยกล่าวถึงสุมาอี้ว่า “อันสุมาอี้ผู้นี้ชำนาญในพิชัยสงครามนัก” สอดคล้องกับ หนังสือ “กลยุทธ์กุนซือฉบับ 7 ยอดกุนซือในสามก๊ก” โดย อดุลย์ รัตนมั่นเกษม ที่กล่าวถึงสุมาอี้ว่า “เขาเป็นคนฉลาด มีปัญญาหลักแหลมและรอบรู้มาตั้งแต่วัยหนุ่ม มักมีความห่วงใยบ้านเมืองอยู่เป็นนิจ” หรือในกรณีที่ ‘หยังจวิ้น’ เจ้าเมืองลำหยงซึ่งมีชื่อเสียงเรื่องการดูคนมาก ถึงกับบอกคนอื่นหลังได้พบสุมาอี้ว่า “หนุ่มคนนี้เติบใหญ่จะเป็นคนสำคัญของแผ่นดิน” แม้แต่ ‘ซุยเอี๋ยน’ สหายรักของ ‘สุมา

หลาง' ผู้เป็นพี่ชายของสุมาอี้กล่าวว่า "น้องชายของท่านคนนี้หาฉลาดเทียบไม่ได้ ทั้งยังเฉียบขาดเด็ดเดี่ยว" (เสถียร จันทิมาธร,2557) ซึ่งถือเป็นทั้งคำทำนาย และคำบอกเล่าต่อกันมาถึงความเก่งของสุมาอี้

สุมาอี้จึงเป็นผู้นำที่แสดงออกถึงบุคลิกที่แข็งแกร่งและน่าเกรงขาม ทั้งในด้านสติปัญญา การคิดวางแผน และความระมัดระวังที่ลึกซึ้ง คุณสมบัติเหล่านี้ไม่เพียงทำให้เขาเป็นผู้มีอิทธิพลในราชสำนัก แต่ยังสร้างความระแวดระวังให้แก่บุคคลรอบข้างในฐานะผู้ที่มีศักยภาพสูง

4.1.3 สุมาอี้ในช่วงเริ่มต้น (สมัยโจโฉ)

เป็นเวลากว่า 13 ปี (สุมาอี้ 28 ปี – 41 ปี) แห่งการเริ่มต้นรับราชการของสุมาอี้ในรัชสมัยโจโฉจากผู้ปฏิบัติงานระดับล่างกระทั่งสามารถเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นมาเป็นขุนนางชั้นผู้ใหญ่ ในฐานะที่ปรึกษาของโจโฉซึ่งมีตำแหน่งเป็นวุยอ๋องในขณะนั้น ที่แม้จะมีข้อได้เปรียบจากภูมิหลังของวงศ์ตระกูลที่ดี แต่ก็ต้องใช้สติปัญญาแสดงศักยภาพ รวมถึงต้องใช้ความระมัดระวังในการวางตัวอย่างมาก เพื่อรักษาตัวรอดจากการกำจัดของเพื่อนร่วมงานในขณะที่ยังไม่มีอำนาจ และเพื่อให้คนแบบโจโฉจะมองข้ามความระแวง จนได้รับความไว้วางใจ โดยสุมาอี้ได้แสดงความรู้ ความสามารถในเหตุการณ์ต่างๆ ดังนี้

4.1.4 สุมาอี้ในช่วงเริ่มต้นเข้ารับราชการ

สุมาอี้เริ่มต้นเข้ารับราชการในตำแหน่ง "ส้างจี้หยวน" ด้วยวัยเพียง 22 ปี แต่ด้วยความรู้ความสามารถที่โดดเด่น จึงเป็นบุคคลที่ได้รับความสนใจจากบรรดาผู้มีอิทธิพลในขณะนั้น หนึ่งในนั้นคือโจโฉที่ต้องให้สุมาอี้มาเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของจน ซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่ง ซือคง หรือเสนาธิการกองควบคุมโยธาธิการ (สาละ บุญคง, 2561)

4.1.4.1 จุดเริ่มต้นความน่าสนใจของสุมาอี้ในสายตาของโจโฉ

เสถียร จันทิมาธร (2557) อ้างถึงหนังสือ "ล้วงคอสุมาอี้" โดย 'เล่าชวนหัว' อธิบายว่านอกเหนือจากสติปัญญา และความสามารถของสุมาอี้แล้ว แล้ว ยังมาจากความสัมพันธ์และบุญคุณในอดีตระหว่างตระกูลโจและตระกูลสุมา โจโฉจึงสนใจสุมาอี้ และเห็นความสำคัญในตัวสุมาอี้ อันเป็นเหตุผลที่ทำให้สุมาอี้ได้เข้ารับราชการกับโจโฉ โดยบอกเล่ารายละเอียด ดังนี้

สุมาอี้เป็นบุตรของซือหม่าฝาง ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการนครหลวงโลหยางในสมัยที่โจโฉยังรับราชการอยู่ในฐานะผู้บังคับกองทหารนครบาลเหนือ ทำให้โจโฉเคยเป็น

ผู้ใต้บังคับบัญชาของซือหม่าฝาง นอกจากนี้ ซือหม่าฝางยังเคยช่วยปกป้องโจโฉจากการระรานของขันทีจูเชอะ ความสัมพันธ์นี้สร้างความผูกพันเชิงบุญคุณระหว่างโจโฉและซือหม่าฝางบิดาของสุมาอี้

โจโฉเห็นความสำคัญในตัวสุมาอี้และต้องการให้สุมาอี้เข้าร่วมราชการเพราะเชื่อว่าเขาเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงและยังมีความภักดีต่อครอบครัว ด้วยพื้นฐานความผูกพันนี้ โจโฉคาดหวังว่าสุมาอี้จะช่วยเสริมอำนาจและสนับสนุนตระกูลโจให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น แต่ในขณะเดียวกันโจโฉก็เป็นคนที่ระแวงคนเก่งอย่างสุมาอี้ เพราะสุมาอี้ไม่ยอมรับราชการง่าย ๆ จึงปฏิเสธคำเชิญจากโจโฉในครั้งแรก เพราะรู้ดีว่าเสือสองตัวไม่สามารถอยู่ถ้ำเดียวกันได้ ประกอบกับสุมาอี้ไม่ต้องการอยู่ใต้อิทธิพลของโจโฉ (สาละ บุญคง, 2561) เพราะยังมีความสงสัยต่อความสามารถของโจโฉว่าเติบโตในราชการเพราะโชคช่วย ยังคงแคลงใจในความสามารถและสติปัญญาว่าจะเพียงพอที่จะเป็นเจ้านายที่ดีให้ตนได้หรือไม่ จึงต้องการรอดูไปก่อนแต่ไม่กล้าปฏิเสธไปโดยตรง (เสถียร จันทิมาธร, 2557) ซึ่งการที่สุมาอี้ยังไม่ยอมตอบรับที่จะมาเป็นลูกน้องใต้บังคับบัญชาโจโฉ แต่สร้างสถานการณ์เอาตัวรอดโดยแสร้งทำว่าป่วย โดยอ้างว่าเป็นโรคข้อกระดูก ไม่สะดวกที่จะลุกเดิน ต้องนอนรักษาตัวอยู่กับบ้านเพื่อหลีกเลี่ยงการเข้าใกล้อำนาจ โจโฉไม่เชื่อว่าสุมาอี้จะป่วยจริง นั่นจึงเป็นจุดที่ทำให้โจโฉยิ่งเฝ้าสังเกตสุมาอี้เป็นพิเศษ

โจโฉไม่ได้เชื่อสุมาอี้ในทันที ยังคงมีข้อกังขา จึงส่งนักฆ่ามาพิสูจน์ว่าสุมาอี้ป่วยจริงหรือไม่ สุมาอี้ที่รู้ตัวอยู่ก่อนแล้วว่าโจโฉต้องสงสัยตนเอง และการปฏิเสธเท่ากับหยามเกียรติโจโฉ จึงวางแผนซ้อนแผนเตรียมรับการสืบอาการของโจโฉ สุมาอี้แสร้งป่วยหนัก นอนนิ่ง ไม่ต่อสู้เอาตัวรอด ยอมให้คนร้ายดำเนินการตามโจโฉสั่ง แม้ปลายดาบจะอยู่เหนือคอสุมาอี้ สุดท้ายคนร้ายก็ไม่ได้ฆ่าสุมาอี้ ถือเป็นเดิมพันที่ค่อนข้างสูงสำหรับสุมาอี้ นอกจากจะต้องมีความเด็ดเดี่ยวกล้าหาญแล้ว ยังต้องอาศัยการตัดสินใจที่ถูกต้องแม่นยำด้วย อย่างไรก็ตามสุมาอี้ก็สามารถตบตาโจโฉที่มีอายุมากกว่าสุมาอี้ และมีเล่ห์เหลี่ยมแพรวพราวได้อย่างแนบเนียน (เสถียร จันทิมาธร, 2557)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ในช่วงเริ่มต้นเข้ารับราชการกับโจโฉ

หากพิจารณาจากคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Approach) จะพบว่าสุมาอี้มีคุณลักษณะโดดเด่นกว่าผู้อื่นที่ทำให้โจโฉสนใจในตัวสุมาอี้ ซึ่งล้วนแต่เชื่อมโยงจากภูมิหลังทางสังคมเป็นปัจจัยหลัก ดังนี้

1) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) คือ มีสถานภาพทางสังคมที่ดี มีพร้อมทั้งเกียรติยศชื่อเสียงของวงศ์ตระกูล เพราะสุมาอี้เกิดในตระกูลขุนนางที่มีฐานะสูง ซึ่งเคยรับราชการในราชวงศ์ฮั่นมาหลายรุ่น

> "...ตระกูลสุมา ถือเป็นตระกูลใหญ่ เป็นตระกูลขุนนางที่มีตำแหน่งสำคัญไม่ต่ำกว่า 5 รุ่น ตั้งแต่รุ่นทวด ในสมัยราชวงศ์ฮั่นตะวันออก เมืองหลวงคือเมืองลั่วหยาง จนมาถึงรุ่นของ สุมาหอง-ซือหม่าฟาง (บิดาของสุมาอี้) เกิดเหตุการณ์ช่วงปลายราชวงส์ฮั่นตั๋งโต๊ะยึดเมือง ตระกูลสุมาอพยพไปอยู่เมืองโห้ไล้ (เขอเน่ย) จึงอาจสรุปว่าสุมาอี้ไม่ได้เป็นคนที่ไม่มีต้นทุน แต่สุมาอี้เป็นตระกูลผู้ดีเก่า ...
>
> ...โจโฉ จึงเห็นสุมาอี้ตั้งแต่วัยเยาว์ และอยากได้สุมาอี้มาทำงานด้วย เพราะรู้ว่าสุมาอี้เรียนเก่ง ฉลาด ความรู้เยอะ จึงสรุปได้ว่า สุมาอี้เป็นคนที่มีต้นทุนสูงทั้งต้นทุนทางครอบครัวที่มีเชื้อสายขุนนาง และต้นทุนทางปัญญา เนื่องจากเรียนเก่ง ฉลาด และได้แสดงความสามารถจนคนใกล้ชิด จนชื่อเสียงรู้ไปถึงโจโฉถึงขนาดที่โจโฉต้องมาเชิญให้ไปร่วมงานด้วย แม้ในตอนแรกสุมาอี้ไม่ได้อยากร่วมงานกับโจโฉ..." (ชัชวนันท์ สันธิเดช, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 กรกฎาคม 2567)

ความเป็น "ตระกูลผู้ดีเก่า" นี้ ทำให้สุมาอี้ได้รับการยอมรับจากโจโฉ ซึ่งมองว่าตระกูลที่มีเกียรติยศสูงเช่นนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการรวมอำนาจเพื่อขึ้นครองวุยก๊กของโจโฉ

2) สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) สุมาอี้มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์และการตัดสินใจที่เฉียบแหลมภายใต้สภาวะกดดัน สามารถเลือกกลยุทธ์ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ การแสร้งป่วยสะท้อนถึงความสามารถในการประเมินและการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

2.1) ความเฉลียวฉลาดและความรอบคอบ จากข้อมูลในหนังสือ "ล้วงคอสุมาอี้" โดยเล่าชวนหัว สุมาอี้เป็นคนที่เฉลียวฉลาด มีความระมัดระวัง และรู้จักใช้สติปัญญาในการประเมินสถานการณ์ เขาไม่ได้ตอบรับเข้ารับราชการกับโจโฉในทันที เนื่องจากยังมีความแคลงใจต่อความสามารถของโจโฉและต้องการรักษาศักดิ์ศรีของตน จึงตัดสินใจแสร้งป่วยเพื่อหลีกเลี่ยงการตอบรับโดยตรง

2.2) การตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยว สุมาอี้รู้ดีว่าการปฏิเสธโจโฉโดยตรงอาจสร้างความแค้นและทำให้โจโฉหวาดระแวง จึงวางแผนหลีกเลี่ยงด้วยการแสร้งป่วย และเมื่อโจโฉส่งนักฆ่ามาตรวจสอบ สุมาอี้ก็แสดงท่าทีนอนนิ่งไม่ตอบโต้แม้จะถูกคุกคาม ถือเป็นการวางเดิมพันที่สูง แต่ก็แสดงให้เห็นถึงความเด็ดเดี่ยวและความเฉียบแหลมในการตัดสินใจในสถานการณ์วิกฤติ

(1) คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) สุมาอี้เป็นลูกหลานของสุมาหอง (บิดาของสุมาอี้) ในฐานะอดีตผู้บังคับบัญชาที่มีบุญคุณ ของโจโฉ จึงทำให้มีโอกาสเห็นแววความสามารถของสุมาอี้ตั้งแต่ยังเด็ก นอกจากนั้นโจโฉยังเป็นเพื่อร่วมงานกับ “สุมาหลาง” พี่ชายของสุมาอี้ ความสุภาพอ่อนโยนของสุมาหลาง สร้างความประทับใจให้กับโจโฉ จนส่งต่อมาถึงสุมาอี้ (เสถียร จันทิมาธร, 2557) ทำให้สุมาอี้ได้รับ "โอกาส" ในการเข้ารับราชการอย่างง่ายดาย

> “...บิดาของสุมาอี้เป็นผู้แต่งให้โจโฉเป็นผู้ว่าการ (ตำรวจ) เมืองลั่วหยางเหนือ แสดงให้เห็นว่าเป็นขุนนางระดับสูงในราชวงศ์ฮั่น ตระกูลสุมาของสุมาอี้จึงมีฐานะตระกูลที่สูงอยู่แล้ว ดังนั้นการที่โจโฉจะรวบอำนาจฮ่องเต้ บรรดาตระกูลที่รับใช้ราชวงศ์ก็ต้องมาอยู่ใต้อำนาจของโจโฉด้วย...” (นิธิพันธ์ วิประวิทย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 กรกฎาคม 2567)

จึงเป็นเหตุให้สุมาอี้มีความน่าสนใจในสายตาของโจโฉเพราะมาอี้มีสถานะและฐานะทางสังคมที่เหนือกว่าบัณฑิตทั่วไปมากกว่าบัณฑิตคนอื่นๆ เพราะ เหตุทั้งหมดจึงประกอบเป็นปัจจัยส่งเสริมให้สุมาอี้สามารถมีโอกาสเลื่อนชั้นทางสังคม (Social Mobility) มากขึ้น สุมาอี้จึงได้ “โอกาส” มารอให้ตัดสินใจ โดยไม่ต้องใช้ความพยายามมากนัก

ดังนั้น ภูมิหลังทางสังคมที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สุมาอี้มีความสติปัญญาและความสามารถเพราะได้รับการศึกษาที่ดี รวมถึงมีโอกาสเข้ารับราชการกับโจโฉ

4.1.4.2 การเริ่มต้นเข้ารับราชการของสุมาอี้ในรัชสมัยของโจโฉ

โจโฉที่ส่งเทียบเชิญมาอีกครั้ง ครั้งนี้ถือเป็นครั้งที่ 2 ซึ่งในขณะนั้นโจโฉมีอำนาจล้นฟ้าเป็นถึงอัครมหาเสนาบดี ใน สมัย ‘พระเจ้าเหี้ยนเต้’ แตกต่างจากครั้งที่แล้ว โจโฉส่งเทียบเชิญสุมาอี้เป็นครั้งที่ 2 หลังจากที่สุมาอี้ได้ปฏิเสธไปในครั้งแรก โดยครั้งนี้ โจโฉอยู่ในตำแหน่งอัครมหาเสนาบดี มีอำนาจมากมาย และการส่งเทียบเชิญพร้อมคำสั่งเด็ดขาดว่า หากสุมาอี้บ่ายเบี่ยงอีกให้จับตัวมา (เสถียร จันทิมาธร, 2557)

> “...ตอนที่โจโฉต้องการควบคุมอำนาจฮ่องเต้ และต้องการสุมาอี้มาเป็นลูกน้อง ในตอนแรกสุมาอี้ปฏิเสธโจโฉ เพราะไม่เชื่อมั่นว่าโจโฉยึดอำนาจจากฮ่องเต้แล้วบ้านเมืองจะมั่นคงจนเป็นผู้ชนะในท้ายที่สุด สุมาอี้จึงตัดสินใจแกล้งป่วยยื้อเวลาถึง 7 ปี เพราะไม่อยากรับใช้โจโฉ ในสถานการณ์ตอนนั้นหลายๆ คนเริ่มเลือกข้างแล้ว แต่สุมาอี้ยังไม่ตัดสินใจ แสดงให้เห็นว่าสุมา

อี้มีความเป็นตัวของตัวเองสูง สุดท้ายโจโฉจึงต้องยื่นคำขาด ‘ถ้าสุมาอี้ไม่มาทำงานด้วย ก็ต้องตายสถานเดียว’ ...” (นิธิพันธ์ วิประวิทย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 กรกฎาคม 2567)

แสดงให้เห็นว่าโจโฉเริ่มใช้วิธีการที่เข้มงวดขึ้น โดยไม่ให้ทางเลือกแก่สุมาอี้อีกต่อไป สุมาอี้ตระหนักดีว่าการบ่ายเบี่ยงต่อข้อเสนอของโจโฉอีกครั้งจะทำให้ตนเสี่ยงต่อภัยที่อาจเกิดขึ้น จึงต้องยอมจำนนต่ออำนาจของโจโฉ อีกทั้งในเวลานี้ตระกูลโจได้รวมอำนาจ และกำชัยในจงหยวนได้แล้ว และนี่ถือเป็นเรื่องราวจุดเริ่มต้นการทำงานของสุมาอี้กับโจโฉในตำแหน่งอาลักษณ์หรือเลขานุการฝ่ายวรรณกรรม ในวัย 28 ปี (สาละ บุญคง, 2561) แต่ยังคงแสดงออกอย่างระมัดระวัง โดยไม่เปิดเผยความสามารถมากเกินไป เพื่อให้ตัวเองรอดพ้นจากการถูกระแวงและถูกกำจัด ในช่วงเริ่มต้นของการทำงาน สุมาอี้ไม่มีบทบาทสำคัญนักเพราะโจโฉยังคงไม่ไว้ใจ เนื่องจากเห็นถึงความฉลาดและความทะเยอทะยานที่อาจกลายเป็นภัยต่ออำนาจของตน นัก เพราะโจโฉยังคงมีความระแวงในตัวของสุมาอี้ด้วยบุคคลิก ลักษณะ ท่าทางจิ้งจอก และระแวงนิสัยของสุมาอี้ที่ “ระแวงคนใน ใจกว้างกับคนนอก ช่างระแวงสงสัยและพลิกแพลงเปลี่ยนแปลงง่าย” โดยสั่งย้ายสุมาอี้จาก “ตำแหน่งหวงเหมินซือไปเป็นอี้หลัง ต่อมาไม่นานก็ย้ายเขาไปเป็นจู่ปู้”

โจโฉยังมีความระแวงต่อบุคลิกของสุมาอี้ ซึ่งมีท่าทางคล้ายจิ้งจอก ทั้งระแวงคนในแต่ใจกว้างกับคนนอก นอกจากนี้ การฝันเห็นม้าสามตัวที่กินหญ้าจากรางเดียวกัน ซึ่ง “ราง” ในภาษาจีนออกเสียงว่า “เฉา” พ้องเสียงกับแซ่โจ จึงทำให้โจโฉรู้สึกไม่สบายใจและตีความว่าอาจเป็นลางบอกเหตุว่าตระกูลสุมา (ซือหม่า) จะแย่งชิงอำนาจจากตระกูลโจ (เฉา) โจโฉจึงกำชับโจผีให้ระมัดระวังสุมาอี้และไม่ให้เขามีอิทธิพลในราชสำนัก (เสถียร จันทิมาธร, 2557)

4.1.4.3 สุมาอี้เริ่มเสนอความคิดเห็น

สุมาอี้อายุ 36 ปี เริ่มมีกล้าเสนอความคิดเห็นต่อหน้าธารกำนัล และผู้บังคับบัญชาอย่างโจโฉในฐานะผู้นำนำสูงสุดของวุยก๊ก และได้เสนอความคิดเห็นกับโจโฉถึง 4 ครั้ง ซึ่ง 2 ครั้งแรกโจโฉยังไม่เชื่อคำของสุมาอี้ แต่คำเตือนของสุมาอี้เป็นจริงทั้ง 2 ครั้ง ใน 2 ครั้งหลังโจโฉจึงเชื่อสุมาอี้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ครั้งแรก สุมาอี้เสนอให้โจโฉยกทัพไปตีแคว้นจก หลังจากได้เมืองฮันต๋งแล้ว

เมื่อโจโฉยึดตงชวนได้สิ้นแล้ว สุมาอี้ผู้เป็นอาลักษณ์ พูดกับโจโฉว่า

> เล่าปี่ใช้อุบายเข้าครองบ้านเมืองของเล่าเจี้ยง ชาวเมืองจกทั้งหลายไม่พอใจ บัดนี้ท่านพิชิตเมืองฮันต๋งได้แล้ว บารมีของท่านสะเทือนไปทั่วเอ๊กจิ๋ว สมควรที่ท่านจะเร่งยกทัพเข้าตีแคว้นจกเสีย ก็จะมีชัยอย่างแน่นอน คนฉลาดย่อมรู้จักจังหวะเวลาที่จะทำการใหญ่ตอนนี้จังหวะเวลาเหมาะสมแล้ว ไม่ควรจะพลาดเสีย (วรรณไว พัทธโนทัย, 2556, น. 1009)

แม้การเสนอความคิดเห็นนี้โจโฉในฐานะผู้บังคับบัญชาจะยังไม่เห็นด้วย อาจมีประสบการณ์และบทเรียนทางการทหารน้อยกว่าคนแก่อย่างโจโฉ (เสถียร จันทิมาธร, 2557) แต่กระนั้นสุมาอี้ก็ยังได้รับคำชื่นชมจาก ‘เล่าหัว’ ซึ่งเป็นทีมงานของโจโฉในขณะนั้น

โจโฉถอนใจใหญ่แล้วว่า “คนเราได้เท่าไหร่ไม่รู้จักพอ ได้เมืองฮันต๋งแล้วก็ยังอยากจะได้แคว้นจกอีกหรือ”

> เล่าหัวที่ปรึกษาจึงว่า
> คำพูดของสุมาอี้ชอบแล้ว ถ้าเราช้าไป ขงเบ้งก็จะได้เป็นเสนาบดี กวนอูและเตียวหุยกับนายทหารผู้มีฝีมือทั้งหลายก็จะได้เป็นนายทัพคุมกำลังกันทั่ว เมื่อเมืองจกสงบราบคาบกันแล้ว การป้องกันบ้านเมืองก็จะเข้มแข็งมั่นคงเป็นอันมาก ท่าจะไม่สามารถเอาชนะได้เลย (วรรณไว พัทธโนทัย, 2556, น. 1010)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้จากเหตุการณ์การเสนอความคิดเห็นครั้งที่ 1

1) สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) สุมาอี้ได้รับการศึกษาที่ดี จึงไม่แปลกที่จะมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่โดดเด่นในด้านสติปัญญาและความสามารถซึ่งสะท้อนถึงความเชี่ยวชาญและความเข้าใจลึกซึ้งในเรื่องยุทธศาสตร์และการบริหารงานราชการ ทำให้เป็นที่ยอมรับในกลุ่มขุนนาง แม้จะดำรงตำแหน่งเพียงอาลักษณ์ แต่สุมาอี้ได้รับคำชมเชยและการยอมรับจากที่ประชุม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และการตัดสินใจ จนมีความน่าเชื่อถือในกลุ่มขุนนางชั้นผู้ใหญ่หรือแม้แต่โจโฉซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา

2) ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) สุมาอี้มีความมั่นใจในการเสนอความคิดเห็นหรือคำแนะนำในที่ประชุม แม้บางครั้งข้อเสนอนั้นอาจจะขัดแย้งกับความคิดของผู้บังคับบัญชาอย่างโจโฉ แต่ยังคงเสนอความคิดเห็นอย่างมั่นใจและมีเหตุผล ซึ่งความมั่นใจนี้ช่วยให้ได้รับการยอมรับมากยิ่งขึ้นในภายหลัง

3) คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) สุมาอี้ได้รับเกียรติและการยอมรับจากขุนนางในที่ประชุม ซึ่งสอดคล้องกับความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางสังคมในราชสำนัก สุมาอี้สามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานได้อย่างเหมาะสม ทำให้เขาสามารถสร้างเครือข่าย และได้รับการยอมรับในวงกว้างจากบุคคลทั่วไป

เสถียร จันทิมาธร (2557) อ้างถึง “จดหมายเหตุสามก๊ก” ตอนประวัติเล่าหัวเป็นหลักฐานชิ้นสำคัญที่แสดงว่าความคิดของสุมาอี้มีความสมเหตุสมผล และสามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้น เพราะในภายหลังโจโฉก็เกิดความเสียดายที่ไม่เชื่อสุมาอี้ตั้งแต่แรก

> โจโฉหยุดทหารอยู่ที่ฮันต๋ง หลังจากผ่านไป 7 วัน ทหารที่ยอมจำนนจากเสฉวนบอกว่า ชัยชนะของกองทัพโจโฉที่ฮันต๋งได้สร้างความประหวั่นพรั่นพรึงในเสฉวนเป็นอันมาก แม้เล่าปี่จะสั่งประหารก็ไม่สามารถยับยั้งความตื่นตระหนกได้
>
> โจโฉจึงเกิดความรู้สึกเสียดาย ถามเล่าหัวว่า ยังสามารถจะสั่งทหารเข้าเสฉวนได้หรือไม่” เล่าหัวตอบว่า “ตอนนี้ค่อยสงบลงแล้ว ไม่ควรจะบุกเข้าไป”

หลังจากนั้นอีก 3 ปี ตรงกับปี พ.ศ. 761 โจโฉมีความคิดที่จะยกทัพไปตีจกก๊ก ภายใต้การนำของเล่าปี่ เพื่อยึดคืนเมืองฮันต๋ง เนื่องจากโกรธที่เล่าปี่ให้เตียวหุยกับม้าเฉียวมาตีเมืองแฮเปียนแตก จึงเชิญกวนลอมาตรวจดูดวงชะตาเมืองง่อ และเมืองจก กวนลอวิเคราะห์ดูแล้วตอบว่า ยังไม่ควรไปเพราะจะเกิดไฟไหม้ใหญ่ในพระครฮูโต๋

ครั้งที่ 2 สุมาอี้ทัดทานโจโฉในการเลือกอองปิดเป็นผู้บัญชาการรักษาพระนคร

กวนลอจับยามแล้วพูดว่า “ตอนนี้ยังไม่ควรไป เพราะจะเกิดไฟไหม้ใหญ่ในพระนครฮูโต๋ตอนฤดูใบไม้ผลิที่จะถึงนี้”

โจโฉเชื่อคำของกวนลอสนิท จึงไม่กล้ายกทัพไปตีเมืองจก แต่ให้โจหองคุมทหาร 50,000 ไปช่วยแฮหัวเอี๋ยนกับเตียวคับรักษาตงชวนไว้ แล้วให้แฮหัวตุ้นคุมทหาร 30,000 ไปสอดส่องทางเข้าพระนครฮูโต๋ เพื่อป้องกันข้าศึกยกทัพมาตีโดยฉับพลัน แล้วให้อองปิด เป็นผู้บัญชาการทหารเพื่อรักษาพระนคร

สุมาอี้ทัดทานว่า “อองปิดเป็นคนขี้เมากินเหล้าแล้วดุร้ายอาละวาด เกรงจะไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่นี้”

โจโฉตอบว่า “อองปิดนั่นแหละเหมาะ เขาติดตามข้าพเจ้าฝ่าความยากลำบากและอันตรายสารพัดมาตั้งแต่ต้น น้ำใจสัตย์ซื่อ จิตใจแข็งแกร่ง ประดุจหินหรือเหล็ก”

แล้วโจโฉให้อองปิด ยกทัพไปตั้งอยู่ที่ประตูตงหัวเหมิน ด้านนอกของพระนครฮูโต๋

พอเข้าสู่ฤดูใบไม้ผลิในปีเดียวกันนั้น ก็เกิดเหตุไฟไหม้ที่หลังค่าย โดยการสมคบคิดระหว่างอุยหลง กิมหัน และเกงจี ที่คิดจะกำจัดโจโฉ

กิมหันพูดกับอองปิดว่า “ทุกวันนี้บ้านเมืองร่มเย็นเป็นสุข เพราะบุญบารมีของวุยอ๋อง คืนนี้เป็นคืนวันเพ็ญ พระจันทร์เต็มดวง เราควรจุดโคมแต่งไฟให้เป็นนิมิตหมายแห่งความสงบร่มเย็นของบ้านเมืองเถิด”

อองปิดเห็นชอบด้วย จึงออกคำสั่งให้ราษฎรในพระนครฮูโต๋จุดโคมแต่งไฟขึ้นทั่วเมืองฉลองวันนักขัตฤกษ์

ขณะนั้นอองปิดกับบรรดาขุนนางกำลังรื่นเริงกับงานเลี้ยงกันอยู่ในค่ายที่พัก จนเมื่อเวลาตีสองเกิดไฟลุกไหม้ที่หลังค่าย อองปิดรีบออกไปดูนอกค่าย เกงจีที่รอคอยจังหวะอยู่รีบใช้เกาทัณฑ์ยิงไปถูกไหล่อองปิดเกือบตกจากหลังม้า

สุดท้ายอองปิดซึ่งต้องเกาทัณฑ์แผลกำเริบสิ้นใจตาย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้จากเหตุการณ์การเสนอความคิดเห็นครั้งที่ 2

ทักษะของมนุษย์ (Human Skills)

เหตุการณ์ในครั้งนี้ยืนยันว่าการดูคนของสุมาอี้เป็นมืออาชีพซึ่งสะท้อนถึง ทักษะของมนุษย์ (Human Skills) ของสุมาอี้ในฐานะผู้นำได้อย่างโดดเด่น ซึ่งมองเห็นความประมาทและจุดอ่อนของอองปิดได้อย่างชัดเจน (เสถียร จันทิมาธร, 2557) หากสุมาอี้มีผู้ใต้บังคับบัญชา เขาจะสามารถเลือกใช้คนได้อย่างเหมาะสมตามความสามารถและจุดแข็งของแต่ละคน ทักษะในการใช้คนให้ถูกกับงานเป็นสิ่งที่จำเป็นในการสร้างความสำเร็จในระดับองค์กร เพราะเมื่อผู้นำมีความสามารถในการจัดสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผลสำเร็จนี้ไม่เพียงแต่ส่งผลดีต่อผู้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรในภาพรวม

สุมาอี้ตระหนักดีว่าอองปิดมีลักษณะประมาท ชอบการดื่มสุราและแสดงพฤติกรรมดุร้ายเมื่อมึนเมา ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่อาจส่งผลเสียในสถานการณ์ที่ต้องใช้ความรอบคอบและความรับผิดชอบสูง การทัดทานของสุมาอี้แม้จะไม่ได้รับการยอมรับจากโจโฉ แต่ในที่สุดก็แสดงให้เห็นว่าคำเตือนของสุมาอี้มีน้ำหนัก เมื่อเกิดเหตุการณ์ไฟไหม้ขึ้นตามที่สุมาอี้คาดการณ์ไว้

การใช้คนให้ถูกกับงาน เป็นสิ่งสำคัญในระดับองค์กร เนื่องจากผู้นำที่มีความสามารถในการวิเคราะห์และเลือกใช้คนตามจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละคน จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น กรณีนี้เป็นตัวอย่างของการใช้ทักษะในการประเมินบุคคลอย่างเหมาะสม ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยป้องกันความล้มเหลวในหน้าที่ แต่ยังเป็นการสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในระยะยาว โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ลักษณะบุคคล และเลือกใช้คนตามสถานการณ์

1) การวิเคราะห์ลักษณะบุคคลและจุดอ่อนจุดแข็ง

สุมาอี้มีความสามารถในการวิเคราะห์พฤติกรรมและบุคลิกภาพของคนรอบตัวได้อย่างแม่นยำ เช่น กรณีของององปิดที่สุมาอี้มองว่าเป็นคนขี้เมาและชอบงานรื่นเริง ซึ่งทำให้เขาไม่เหมาะสมกับตำแหน่งผู้บัญชาการทหารในสถานการณ์สำคัญ ท้ายที่สุด ความคิดเห็นของสุมาอี้ก็พิสูจน์ได้ว่าถูกต้องเมื่อองปิดเสียชีวิตเพราะพฤติกรรมที่สุมาอี้มองไว้ตั้งแต่แรก

2) การเลือกใช้คนตามสถานการณ์

สุมาอี้ไม่เพียงแค่รู้จักประเมินคน แต่ยังสามารถเลือกใช้คนได้อย่างเหมาะสม เช่น การกำจัดกวนอูโดยยืมมือของง่อก๊ก สะท้อนให้เห็นถึงการใช้จิตวิทยาและการเข้าใจธรรมชาติของศัตรูอย่างลึกซึ้ง นี่เป็นตัวอย่างของการใช้บุคคลและองค์กรที่มีเป้าหมายตรงกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

ครั้งที่ 3 สุมาอี้ทัดทานโจโฉที่จะยกทัพด้วยความโมโห พร้อมทั้งเสนอให้โจโฉทำการศึก โดยใช้การฑูตซึ่งเป็นการรบที่ไม่เสียกำลังพล

เมื่อมีหนังสือกราบทูลมาถึงพระนครฮูโต๋ ขณะนี้โจโฉอยู่ที่วังเงียบกุ๋น ครั้นแจ้งว่าเล่าปี่ตั้งตนเป็นอ๋องเมืองฮันต๋งแล้วก็โกรธนักพูดว่า

“อ้ายชาติทอเกือกฟางขาย มึงทระนงองอาจถึงเพียงนี้เชียวหรือ กูต้องกำจัดมึงเสียให้ได้”

แล้วมีคำสั่งให้เตรียมทัพจะยกไปตีเมืองฮันต๋งทันทีมีชายผู้หนึ่งทัดทานว่า “ท่านมิควรจะด่วนยกทัพ ด้วยความโกรธชั่วแล่นเช่นนี้ ข้าพเจ้ามีอุบายซึ่งไม่ต้องใช้เกาทัณฑ์แม้แต่ดอกเดียว ก็จะทำให้เล่าปี่มีภัยขึ้นได้เอง ขอจงรอให้กองทัพของมันอิดโรยแล้ว ท่านจึงค่อยยกไป ก็จะมีชัยชนะโดยง่าย”

โจโฉแลไป ผู้ที่ทัดทานคือสุมาอี้

โจโฉดีใจ ถามว่า “ท่านคิดอ่านสถานใด”

สุมาอี้ว่า

ซุนกวนยกน้องสาวให้เล่าปี่ ภายหลังกลับมาพาน้องสาวกลับไป เล่าปี่คงยึดเมืองเกงจิ๋วไว้ ไม่คืนให้ซุนกวน ซุนกวนย่อมมีความแค้นเคืองเล่าปี่อย่างสาหัสข้าพเจ้าเห็นว่าเราควรส่งนักพูดฝีปากดีไปเจรจาเกลี้ยกล่อมซุนกวนให้ยกทัพไปตีเมืองเกงจิ๋ว เล่าปี่จะต้องกระจายกำลังไปป้องกันเมืองเกงจิ๋ว ตอนนั้นท่านจงเคลื่อนพลไปยึดเมืองฮันต๋งและเสฉวน เล่าปี่ก็จะพะว้าพะวังตกอยู่ในฐานะลำบาก ไม่สามารถจะช่วยกันได้ (วรรณไว พัทธโนทัย, 2556, น. 1093)

โจโฉดีใจนัก จึงแต่งหนังสือให้หมันทอง ถือไปหาซุนกวนที่กังตั๋ง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้จากเหตุการณ์การเสนอความคิดเห็นครั้งที่ 3

ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills)

ซึ่งเหตุการณ์ในครั้งนี้ทำให้สุมาอี้ได้แสดงบทบาทสำคัญในฐานะที่ปรึกษา เสนอแผนแยกสลายและสร้างพันธมิตรระหว่างวุยก๊กกับง่อก๊กขึ้น (เสถียร จันทิมาธร, 2557) ถือเป็นทักษะของผู้นำในเรื่องทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) ที่โดดเด่นของสุมาอี้ในฐานะผู้นำและที่ปรึกษา การเสนอให้ใช้วิธีทางการฑูตเพื่อประหยัดกำลังพลและหลีกเลี่ยงการสูญเสียโดยไม่จำเป็นนั้น แสดงถึงความเข้าใจลึกซึ้งของสุมาอี้เกี่ยวกับกลยุทธ์ในการทำสงครามและการสร้างพันธมิตร

การเสนอแผนการสร้างพันธมิตรระหว่างวุยก๊กและง่อก๊กโดยใช้การฑูต เป็นตัวอย่างของการใช้เทคนิคที่ซับซ้อนในการแยกสลายศัตรูและเสริมความแข็งแกร่งให้ฝ่ายของตนเองโดยไม่ต้องใช้กำลังสุ่มสี่สุ่มห้า การทำเช่นนี้ไม่เพียงแต่ช่วยประหยัดทรัพยากร แต่ยังเพิ่มโอกาสในการควบคุมสถานการณ์ได้ดีขึ้น ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในด้านกลยุทธ์และการวางแผนอย่างรอบคอบ

ดังนั้น การทัดทานและเสนอแผนใช้การฑูตของสุมาอี้ในครั้งนี้ เป็นการแสดงทักษะทางเทคนิคที่ยอดเยี่ยมในด้าน การวางแผนกลยุทธ์ การประเมินสถานการณ์ และการใช้การฑูตในการทำ**ศึก** ทำให้สุมาอี้มีบทบาทสำคัญในฐานะที่ปรึกษาที่เฉียบคมของโจโฉ

ครั้งที่ 4 สุมาอี้ทัดทานโจโฉในการย้ายเมืองหลวงหนี กวนอูด้วยความหวาดกลัว และอกสั่นขวัญผวา ที่กวนอูได้ชัยชนะจากการทดน้ำท่วม 7 ทัพ ทั้งยังปลอบ และสร้างขวัญกำลังใจให้กับโจโฉ และบรรดาขุนพลว่าน้ำท่วมเป็นเพียงเหตุสุดวิสัย เพราะเภทภัยทางธรรมชาติ ทั้งที่อิกิ๋ม กับบังเต็กถูก

จับนั้นเป็นเพราะแพ้กลยุทธ์การเลือกชัยภูมิ และการใช้ภูมิอากาศของกวนอู เป็นไปได้ว่าสุมาอี้ต้องการลดความตื่นตระหนก

ฝ่ายกวนอูเมื่อจับตัวอิกิ๋มและฆ่าบังเต็กได้นั้น กิตติศัพท์เลื่องลือระบือไปทั่ว เป็นที่เกรงขามทั่วทั้งแผ่นดิน ครั้นม้าเร็วนำข่าวนี้ไปรายงานยังพระนครฮูโต๋โจโฉตกใจยิ่งนัก เรียกขุนนางฝ่ายบุ๋นฝ่ายบู๊มาหารือว่า

> อันกวนอูเป็นคนมีสติปัญญาสามารถนักเวลานี้มันเข้าถือครองเกงจิ๋ว และอาณาบริเวณรอบๆ ได้หมดแล้วเปรียบเสมือนเสือติดปีก อิกิ๋มก็ถูกจับ บังเต็กก็ถูกฆ่าตาย ทหารในกองทัพของเรากำลังเสียขวัญ ถ้ามันยกมาตีพระนครฮูโต๋ เราจะทำประการใด จะคิดยักย้ายหนีภัยไปเสียก่อนดีหรือไม่ (วรรณไว พัทธโนทัย, 2556, น. 1118)

สุมาอี้ทูลทัดทานว่า

> ข้าพเจ้าไม่เห็นด้วย ซึ่งอิกิ๋มเสียทีแก่กวนอูนั้นเพราะน้ำท่วม หาใช่แพ้ในฝีมือการรบไม่ เวลานี้ซุนกวนกับเล่าปี่ก็สิ้นไมตรีซึ่งกันแล้ว กวนอูกำลังผยอง ย่อมไม่เป็นที่สบอารมณ์ของซุนกวนเป็นแน่ อ๋องควรแต่งทูตไปเจรจาเกลี้ยกล่อมให้เมืองง่อตะวันออกรวมกันปรามกวนอู ให้ซุนกวนลอบยกไปตีด้านหลังโดยให้สัญญาว่าเมื่อการณ์สำเร็จแล้ว เราจะแบ่งดินแดนกังตั๋งให้ซุนกวนส่วนหนึ่ง ทำเช่นนี้เมืองอ้วนเสียจึงจะพ้นมือกวนอู (วรรณไว พัทธโนทัย, 2556, น. 1118)

เจียวเจ้ผู้เป็นอาลักษณ์ทูลว่า “ซึ่งสุมาอี้ว่าทั้งนี้ชอบนัก ขอพระองค์แต่งทูตไปยังเมืองง่อตะวันออก และไม่ต้องอพยพเคลื่อนย้ายไปที่อื่นอีก”

โจโฉเห็นชอบด้วย จึงเลิกคิดย้ายพระนคร พลางตรัสกับทหารทั้งปวงว่า “อิกิ๋มทำราชการกับเรามาช้านานถึงสามสิบปี ไฉนคราวนี้เข้าที่คับขันกลับสู้บังเต็กไม่ได้ บัดนี้เราจะส่งคนถือหนังสือไปยังเมืองง่อตะวันออก และจะส่งกองทัพไปคอยทอนกำลังกวนอูด้วย”

เสถียร จันทิมาธร (2557) อ้างถึง “จดหมายเหตุสามก๊ก ประวัติกวนอู” จากการบันทึกของ ‘เฉินโซ่ว’ ลงรายละเอียดของเหตุการณ์น้ำท่วมว่าเกิดจากการเอ่อล้น

> ศักราชเจี้ยนอันแห่งราชวงศ์ฮั่น ปีที่ 24 (พ.ศ. 762) กวนอูนำทัพโจมตีโจหยินที่อ้วนเสีย โจโฉส่งอิกิ๋มไปช่วยโจหยิน ขณะนั้นเป็นฤดูใบไม้ร่วง ฝนตกหนักเสมอมา แม่น้ำฮันซุยเอ่อล้น 7 ทัพ ที่อิกิ๋มเป็นผู้บัญชาการล้วนแต่จมน้ำตาย อิกิ๋มยอมแพ้แก่กวนอู กวนอูฆ่าบังเต็กตาย (เสถียร จันทิมาธร, 2555, น. 119)

เช่นเดียวกับ หลี่ปิ่งเอี้ยน ซุนจิ้ง อ้างถึงใน เสถียร จันทิมาธร, 2555, น. 119 สรุปว่า

จากบันทึกของประวัติศาสตร์ในตอนนี้จะเห็นได้ว่า การที่น้ำท่วม 7 ทัพนั้นมิใช่เพราะกวนอูไปทำเขื่อนทดน้ำอยู่เหนือน้ำแล้วพังทำนบลงมาหากเป็นภัยธรรมชาติ

เพียงแต่เป็นภัยธรรมชาติที่ท่วมแต่กองทัพของวุยก๊ก

ขณะที่กองทัพของจกก๊กของกวนอูรอดตัวไปได้ ไม่ได้รับความเสียหายเลย และกลับรบชนะอย่างงดงามอีกด้วย

ทั้งหมดนี้เท่ากับเป็นความผิดพลาดของวุยก๊กเป็นหลัก (เสถียร จันทิมาธร, 2557)

แม้ชัยชนะจะตกเป็นของกวนอู แต่สุมาอี้ผู้อ่านสถานการณ์ออก ไม่มีความกลัวต่อกวนอูสักนิด กลับมองว่านี่คือโอกาสอันดีที่จะจัดการกับกวนอูได้ ทั้งยังมั่นใจว่าการส่งสาสน์ไปขอความร่วมมือกับซุนกวนแห่งง่อก๊ก จะทำให้การณ์สัมฤทธิผลตามที่วางแผน หรืออาจคิดได้ว่าสุมาอี้แค่แกล้งส่งข่าว และรอดูซุนกวนดำเนินการอื่นๆ ต่อไป ส่วนตนรอรับผลสำเร็จ ตามนิสัยของสุมาอี้ ด้วยการวางแผนอย่างแยบยล และมีวิสัยทัศน์ที่เหนือชั้น โดยใช้ความหยิ่งผยองของกวนอูในเวลานี้ ประกอบกับความไม่พอใจของง่อก๊กที่มากขึ้นทวีคูณ เพิ่มความน่าสนใจในการกำจัดกวนอูโดยเอาเมืองเกงจิ๋วซึ่งเดิมเคยเป็นของซุนกวนเป็นผลตอบแทนที่เหนือความคาดหมาย ล่อให้ซุนกวนดำเนินการกำจัดกวนอูเร็วขึ้น สถานการณ์นี้แสดงให้เห็นความเจ้าเล่ห์แสนกลของสุมาอี้ ในการยืมมือง่อก๊กกำจัดกวนอู

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้จากเหตุการณ์การเสนอความคิดเห็นครั้งที่ 4

เหตุการณ์ที่สุมาอี้ทัดทานโจโฉในการย้ายเมืองหลวงและปลอบขวัญโจโฉและเหล่าขุนพล แสดงให้เห็นถึง ทักษะหลายด้านของการเป็นผู้นำ ทั้ง 3 ทักษะ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills), ทักษะของมนุษย์ (Human Skills) และ ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) อย่างครบถ้วน การวางแผนเพื่อจัดการกวนอูโดยอาศัยความขัดแย้งระหว่างก๊กต่าง ๆ แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการใช้สถานการณ์และทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) การมองเห็นโอกาสท่ามกลางวิกฤติ และการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการทหาร ทำให้สุมาอี้เข้าใจถึงจุดอ่อนของกวนอูและโอกาสในการใช้สถานการณ์ให้เป็นประโยชน์ การเสนอแผนให้ส่งสาสน์ขอความร่วมมือกับซุนกวนเพื่อกำจัดกวนอูสะท้อนถึงความเชี่ยวชาญใน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งระหว่างอาณาจักรต่าง ๆ

2) ทักษะของมนุษย์ (Human Skills) การปลอบขวัญและสร้างความมั่นใจให้โจโฉและเหล่าขุนพล แสดงถึง ความสามารถในการจัดการอารมณ์ของผู้บังคับบัญชาและทีมงาน การปลอบใจโจโฉว่าการสูญเสียในครั้งนี้เกิดจากธรรมชาติ และการที่อิกิ๋มกับบังเต็กพ่ายแพ้เพราะชัยภูมิ แสดงให้เห็นถึง

ความละเอียดอ่อนของสุมาอี้ในการลดความตื่นตระหนก และสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ยากลำบาก

มีทักษะด้านการสื่อสารและการจูงใจให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตามข้อเสนอของตนเอง ในช่วงต้นของการรับราชการนั้นสุมาอี้มีบทบาทโดดเด่นในด้านการให้แนะนำด้านอุบายการศึกสงครามแก่ผู้นำระดับสูง เป็นขุนนางผู้ใหญ่ เป็นที่ปรึกษา ซึ่งการทำหน้าที่ดังกล่าวนี้สุมาอี้ต้องมีทักษะด้านการสื่อสารและการจูงใจคนอย่างมากจึงจะประสบผลสำเร็จ โดยทุกครั้งที่สุมาอี้เสนอความคิดเห็นน่าสังเกตุว่าสุมาอี้จะพูดถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินตามแผนที่เสนอก่อนที่จะเล่าวิธีการ

3) ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) สุมาอี้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและสามารถมองเห็นผลลัพธ์ในระยะยาว เขาใช้ประโยชน์จากความหยิ่งผยองของกวนอูและความไม่พอใจของซุนกวนเพื่อยืมมือซุนกวนในการกำจัดกวนอู สิ่งนี้แสดงถึง การคิดวิเคราะห์อย่างแยบยลและการมองการณ์ไกล รวมถึงความสามารถในการใช้ความขัดแย้งของฝ่ายตรงข้ามให้เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายตนเอง

หลายๆ ครั้งที่แสดงความเห็นสุมาอี้ได้รับการยอมจากเพื่อนร่วมงานในเรื่องความรู้ความสามารถ สุมาอี้ในช่วงต้นของการรับราชการได้รับการยอมรับ และคำชื่นชมจากที่ประชุมในทุกครั้งที่เสนอความคิดเห็น จากการเสนอความเห็นของสุมาอี้ ซึ่งขณะนั้นเป็นอาลักษณ์เสนอความคิดเห็นต่อโจโฉให้ยกเข้าตีแคว้นจก หลังจากได้เมืองฮันต๋งแล้ว แม้แต่เล่าหัวในฐานะที่ปรึกษาของโจโฉยังเห็นด้วย และชื่นชมความคิดของสุมาอี้ แม้โจโฉยังไม่เห็นด้วยกับความคิดของสุมาอี้ในครั้งนี้ แต่ก็ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี เพราะหลังจากนั้นไม่ว่าสุมาอี้จะเสนอความคิดเห็นอย่างไร ต่างก็ได้รับคำชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาเสมอ แสดงให้เห็นว่าสุมาอี้เลือกจังหวะ โอกาส ในการเสนอความคิดเห็น เพื่อให้ข้อเสนอแนะของตนนั้นมีความสำคัญ และทำให้ผู้ฟังเห็นด้วยอย่างแน่นอน เป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือในคำแนะนำของตนอย่างช้าๆ ในทุกเหตุการณ์วิกฤติของเมืองวุย กระทั่งได้เลื่อนขั้นเป็นที่ปรึกษาในที่สุด

4.1.4.4 สุมาอี้เลื่อนขั้นเป็นที่ปรึกษา

แม้รูปการณ์ง่อก๊กจะมีชัย และได้เมืองเกงจิ๋วของกวนอูไปครอง แต่หากพิจารณาอย่างละเอียดจะเห็นว่า เหตุการณ์ทุกอย่างประจวบเหมาะลงตามแผนที่สุมาอี้ต้องการ โดยไม่ต้องเปลืองแรง และไม่สร้างความเกลียดชังให้กับจ๊กก๊ก ในขณะจกก๊กไม่พอใจง่อก๊กอย่างถึงที่สุด เมื่องง่อก๊กรู้ตัวกลัวภัยจะตกแก่เมือง เพราะจกก๊ก และวุยก๊กรวมตัวกัน จึงทำทีถวายศีรษะกวนอูแด่โจโฉ เสมือนว่าทำตามคำสั่งวุ

ยก๊ก แต่สุมาอี้ซึ่งในขณะนี้ได้ขึ้นเป็นที่ปรึกษาของโจโฉ เป็นขุนนางชั้นผู้ใหญ่ ก็ซ้อนแผนกลับ ทำให้รอดพ้นความเกลียดชังของจกก๊กอย่างใสสะอาด โดยให้คำแนะนำโจโฉว่าจัดพิธีศพกวนอูอย่างสมเกียรติ

ขณะนั้นโจโฉเพิ่งยกทัพมาจากเมืองคอโผกลับสู่เมืองลกเอี๋ยง เมื่อทราบว่าเมืองง่อนำศีรษะกวนอูมามอบให้ก็ดีใจ ตรัสว่า “อ้ายกวนอูตายแล้ว คราวนี้เราค่อยนอนตาหลับขึ้น”

ขุนนางผู้ใหญ่ผู้หนึ่งออกมายืนที่หน้าบันไดแท่นที่ประทับ แล้วว่า “นี่เป็นกลอุบายของเมืองง่อที่จะเอาความร้ายมาป้ายเรา”

โจโฉแลดูผู้พูด เขาคือ สุมาอี้ ที่ปรึกษา โจโฉจึงไต่ถามความเห็น

สุมาอี้ทูลว่า

แต่ก่อนเมื่อครั้งเล่าปี่ กวนอู เตียวหุย สามคนร่วมกันได้สาบานกันที่สวนท้อ ว่าจะร่วมเป็นร่วมตายกัน บัดนี้เมืองง่อซึ่งเป็นผู้ทำร้ายกวนอู เกรงจะถูกล้างแค้นจึงนำศีรษะของกวนอูมาถวายแด่พระองค์ เพื่อให้เล่าปี่โกรธจะได้มียกทัพไปทำร้ายเมืองง่อ กลับยกมาทำร้ายเมืองเรา แล้วพวกมันจะได้ฉวยโอกาส หาประโยชน์จากการนี้ภายหลัง (วรรณไว พัทธโนทัย, 2556, น. 1148)

โจโฉตรัสว่า “คำกล่าวของท่านสุมาอี้นี้ชอบแล้ว แล้วเราจะคิดแก้กลอุบายนี้ประการใด”

สุมาอี้ว่า

เรื่องนี้ง่ายมาก ขอให้ท่านเอาไม้หอมมาต่อเป็นหีบใส่ศีรษะกวนอูไปฝังอย่างมีเกียรติตามประเพณีขุนนางผู้ใหญ่ ฝ่ายเล่าปี่รู้ก็จะกลับโกรธแค้นซุนกวนเป็นที่ยิ่ง และจะต้องยกทัพลงไปรบเมืองใต้ เราคอยดูว่าการศึกนั้นใครจะแพ้จะชนะ หากเมืองเสฉวนชนะ เราก็เข้าตีเมืองง่อ หากเมืองง่อชนะ เราก็เข้าตีเมืองเสฉวนเสีย สองฝ่ายต้องอยู่ฝ่ายหยึ่ง แต่ฝ่ายที่อยู่นั้นย่อมอยู่มิได้นานแล (วรรณไว พัทธโนทัย, 2556, น. 1149)

โจโฉดีใจยิ่งนัก เห็นชอบด้วยกับอุบายของสุมาอี้

แม้สุมาอี้จะไม่รับการป้ายความผิดจากง่อก๊ก แต่ก็ยังพยายามเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างวุยก๊กและง่อก๊ก เพื่อลดทอดนอำนาจของจกก๊ก

ในขณะที่ง่อก๊กก็กลัวจกก๊กยกทัพมาตี จึงทำทียอมนอบน้อบต่อวุยก๊กโดยการแต่งหนังสือมาถวายโจโฉ และยุให้วุยก๊กยกทัพไปตีจกก๊กให้แตกพ่าย

โจโฉเปิดหนังสือนั้นออกดู มีข้อความว่า “ข้าพเจ้าซุนกวนรู้แจ้งมากตั้งนานแล้วว่า ชะตาของฟ้าขึ้นกับพระองค์สิ้น ข้าพเจ้าปรารถนาที่จะให้พระองค์เป็นใหญ่แต่ฝ่ายเดียว จึงขอพระองค์เร่งส่งทัพไปปราบอ้ายเล่าปี่ให้พินาศ กำจัดเมืองเสฉวนกับตังฉวนให้อยู่ในอำนาจ ขุนนางทั้งปวงก็จะสวามิภักดิ์

แก่ท่านเป็นแน่แท้ ข้าพเจ้าขออาสาออกหน้ายกดินแดนของข้าพเจ้าไว้ในพระเดชานุภาพของพระองค์ด้วย”

โจโฉอ่านจบก็หัวเราะลั่น เสด็จออกมารับสั่งกับขุนนางทั้งปวงว่า “อ้ายเด็กน้อยหมายจะให้เราขึ้นอยู่บนเตาผิง”

ตันกุนที่ปรึกษาทูลว่า

แผ่นดินหั้นร่วงโรยมาช้านานแล้ว พระเจ้าเหี้ยนเต้อาศัยบุญท่านจึงบริบูรณ์มั่งคั่งอยู่ได้ทุกวันนี้ บัดนี้ซุนกวนยอมเอาตัวเข้ามาเป็นข้าท่าน โดยฟ้าประกาศิตและโดยความปรารถนาของปวงชน จึงถึงกาลเวลาอันควรแล้วที่พระองค์จะเสด็จขึ้นเป็นใหญ่ในแผ่นดินตามปรารถนาของฟ้าแลมนุษย์แล (วรรณไว พัทธโนทัย, 2556, น. 1159)

โจโฉหัวเราะแล้วว่า

เรากระทำการทั้งหลายเพื่อเทิดทูนราชบัลลังก์หั้นมานานแล้ว ได้สร้างคุณูปการแก่อาณาประชาราษฎร์เป็นอันมาก บัดนี้เราได้เป็นอ๋องหาขุนนางผู้ใดเสมอมิได้แล้ว ไฉนจะให้เราหวังสูงไปกว่านี้อีกเล่า มาตรว่าชะตาของฟ้าอยู่กับเราก็ตามที แต่เราก็จะขอเป็นเพียงจิวบูอ๋องเท่านั้น ไม่อาจเอื้อมยิ่งกว่านี้ (วรรณไว พัทธโนทัย, 2556, น. 1159)

สุมาอี้ทูลว่า “บัดนี้ซุนกวนก็ยอมมาเป็นข้าของท่านแล้ว ชอบที่ท่านจะตั้งให้ซุนกวนเป็นขุนนางผู้ใหญ่อยู่ฝ่ายเรา จะได้สกัดทัพเล่าปี่ไว้”

โจโฉเห็นด้วย จึงตั้งซุนกวนดำรงตำแหน่งทางการทหารเป็นเพียวกี๋จงกุ๋น มีบรรดาศักดิ์เป็นพระยาหนันชังโหว เจ้าผู้ครองแคว้นเกงจิ๋ว และเชิญตราตั้งไปมอบให้ซุนกวนที่เมืองง่อตะวันออก

จนกระทั่งเวลาผ่านไปหลายปีสุมาอี้อายุ 40 ปี ก่อนโจโฉจะเสียชีวิตได้รับความไว้วางใจให้ปีนหนึ่งในสี่ขุนนางคนสำคัญรับภารกิจร่วมกันการดูแลบ้านเมือง และอัญเชิญพระเจ้าโจผี บุตรชายของโจโฉขึ้นเป็นผู้ครองวุยก๊กคนต่อไป

วันรุ่งขึ้นโรคกำเริบถึงขีดสุด พระเนตรฝ้ามองไม่เห็นสิ่งใด โจโฉจึงให้หาแฮหัวตุ้นมาปรึกษา แฮหัวตุ้นมาถึงหน้าประตูพระตำหนัก เห็นพระนางฮกเฮา พระนางตังกุยฮุย พระราชบุตรทั้งสอง ฮกอ้วน และตังสินยืนอยู่ในเมฆดำ แฮหัวตุ้นก็ตกใจเป็นลมล้มพับลง ทหารซ้ายขวาเข้ามาพยุงกาย แฮหัวตุ้นก็ล้มเจ็บลงแต่บัดนั้น

โจโฉจึงให้หาโจหอง ตันกุ๋ย กาเซี่ยง สุมาอี้ เข้าไปสั่งเสียราชการที่หน้าพระแท่นบรรทม

ในยุคแรกของการเป็นขุนนางของสุมาอี้ในรัชสมัยโจโฉ สุมาอี้มีความระมัดระวังในการวางตัวการเสนอความคิดเห็นแต่ละครั้ง ล้วนได้รับเสียงชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งใช้สติปัญญา ในการแสดงความสามารถให้คำปรึกษา และเตือนสติ เพื่อให้ผู้นำอย่างโจโฉให้พ้นภัย ทั้งยังสามารถสื่อสารให้ผู้ฟังที่ไม่ว่าจะอยู่ระดับบังคับบัญชา ระดับเดียวกัน ก็คล้อยตามเห็นในการชี้นำให้ดำเนินการใดๆ โดยกล่าวอ้างถึงผลประโยชน์ที่ผู้ฟัง (โจโฉ) จะได้รับ เมื่อคำแนะนำที่โจโฉได้รับและนำไป

ปฏิบัติตามสำเร็จตามที่แนะนำก่อเกิดเป็นความไว้วางใจและได้รับการยอมรับในที่สุด โดยมีสิ่งยืนยันคือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับเลือกเป็นขุนนางผู้ใหญ่ที่ใกล้ชิดในวาระสุดท้ายของโจโฉ

4.1.4.5 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ในช่วงเริ่มต้น (สมัยโจโฉ)

การแสดงพฤติกรรมของสุมาอี้ในช่วงรับราชการในรัชสมัยโจโฉสะท้อนคุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ ภูมิหลังทางสังคม และสติปัญญาและความสามารถ ที่เป็นปัจจัยสำคัญทำให้สุมาอี้สามารถเติบโตเป็นผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ด้วยพื้นฐานครอบครัวที่เป็นตระกูลขุนนางเก่าแก่ ส่งผลสำคัญต่อเส้นทางการเป็นขุนนางของเขา ความเป็นมาทางครอบครัวที่มีฐานะและสถานะในสังคมช่วยเปิดโอกาสให้สุมาอี้ได้รับการศึกษาเล่าเรียนอย่างดี จึงมีโอกาสได้เรียนรู้ทั้งวิชาการปกครอง การบริหาร และศาสตร์ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์สำหรับการเข้ารับราชการ นอกจากนี้ภูมิหลังครอบครัว ยังช่วยให้สุมาอี้มีเส้นทางในการเข้ารับราชการ เนื่องจากในสมัยการก่อนเป็นขุนนางต้องได้รับการแนะนำจากตระกูลขุนนางเดิมที่มีอิทธิพลในราชสำนัก อีกทั้งสายสัมพันธ์กับขุนนางในวุยก๊กจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สุมาอี้ได้รับการยอมรับจากราชสำนักในช่วงเริ่มต้นของการเข้ารับตำแหน่ง

2) สติปัญญา และความสามารถ (Intelligence and Ability) ด้วยครอบครัวเป็นขุนนางมาหลายชั่วอายุคน สุมาอี้จึงเติบโตมากับสภาพแวดล้อมราชการ และมีประสบการณ์ และมีความคุ้นเคยกับการเมืองและการปกครองในราชสำนักอย่างดี สภาพแวดล้อมนี้ทำให้สุมาอี้มีโอกาสได้เรียนรู้ทักษะการบริหาร การวางแผน และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้คนในวงการราชการได้เป็นอย่างดี ประกอบกับสุมาอี้เป็นเป็นผู้มีสติปัญญาที่โดดเด่น แม้จะเป็นชั้นผู้น้อยแต่แตกฉานในอุบายการเมือง และมีโอกาสได้แสดงความสามารถ ทำให้วุยก๊กรอดพ้นจากสงครามการเมืองระหว่างแคว้นนั้น มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเสนอแนะที่ชาญฉลาด จึงทำให้โจโฉยิ่งสนใจสุมาอี้ กระทั่งต้องการตัวให้มาร่วมงานงานในราชสำนัก ด้วยความสามารถในการวางตัวอย่างเหมาะสมและใช้ความเฉลียวฉลาดในการเสนอความคิดเห็น สุมาอี้จึงได้รับการชื่นชมจากบรรดาขุนนางผู้ใหญ่และได้รับการยอมรับในฐานะที่ปรึกษาคนสำคัญตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของการทำงาน ทำให้มีโอกาสก้าวหน้าและได้รับการแต่งตั้งให้เป็นขุนนางในระดับที่สูงขึ้นไปได้เร็วกว่าคนอื่นๆ

ซึ่งการที่สุมาอี้เกิดในครอบครัวขุนนาง และมีสติปัญญาจึงทำให้สุมาอี้มีความสามารถ วางตัวดี และได้รับคำชื่นชมจากบรรดาขุนนางผู้ใหญ่ในช่วงเริ่มต้นจะสอดคล้องกับคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน บุคลิกภาพ และคุณลักษณะทางสังคม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Relate Characteristics) คือความต้องการความสำเร็จ (Achievement Drive) เป็นคุณสมบัติที่เห็นได้ชัดอย่างยิ่งในการแสดงความคิดเห็นทุกครั้งของสุมาอี้ว่าต้องการให้เมืองวุยพ้นภัยคุกคามและได้รับประโยชน์สูงสุด โดยไม่ต้องเสียทรัพยากรโดยไม่จำเป็น โดยความสามารถในการวางแผน วิเคราะห์สถานการณ์ และให้คำปรึกษาของสุมาอี้ นั้นเป็นทักษะในด้านการบริหารและการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานในระดับสูง ดังจะเห็นได้จากการแสดงความคิดเห็นของสุมาอี้ทั้ง 4 ครั้ง เพื่อชี้แนะแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาของวุยก๊ก โดยอ้างถึงผลประโยชน์ที่เมืองจะได้รับ แสดงให้เห็นถึงความสามารถของสุมาอี้ในการใช้สติปัญญาเพื่อผลักดันเป้าหมายและความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ได้รับความไว้วางใจในหมู่ขุนนางและได้รับการยอมรับตั้งแต่เริ่มต้น รวมถึงมีความรอบคอบในการเสนอความคิดเห็นโดยให้คำแนะนำที่สนับสนุนเป้าหมายของผู้นำอย่างโจโฉ ซึ่งช่วยให้เขาได้รับการยอมรับและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา

2) บุคลิกภาพ (Personality) สุมาอี้มีสุมาอี้มีบุคลิกที่สุขุม รอบคอบ และมี ความมั่นคงทางอารมณ์ ซึ่งช่วยให้เขาสามารถวางตัวได้อย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์ แม้ว่าในช่วงเริ่มต้นเขาจะไม่ได้เป็นที่โปรดปรานของโจโฉ แต่สุมาอี้เลือกที่จะเก็บตัว งำประกายความสามารถ และแสดงออกอย่างระมัดระวัง เพื่อให้ตัวเองอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม จึงแสดงความสามารถออกมา โดยเสนอความคิดเห็นอย่างมั่นใจ แม้ความคิดเห็นนั้นอาจขัดแย้งกับโจโฉผู้บังคับบัญชา แต่ความระมัดระวังและสามารถควบคุมอารมณ์นี้ช่วยให้สุมาอี้ไม่แสดงตนเป็นคนโดดเด่นเกินไป ซึ่งเหมาะสมกับสถานะในช่วงเริ่มต้นที่ต้องแสดงความจงรักภักดีและความนอบน้อมต่อผู้บังคับบัญชา และการแสดงออกอย่างถ่อมตัวแต่ยังคงแสดงความสามารถทำให้ดูน่าเชื่อถือและได้รับการเคารพจากขุนนางคนอื่น ๆ สะท้อนถึงความมั่นใจในตนเองและความสามารถในการรักษาสมดุลในราชสำนักได้อย่างดี

3) คุณลักษณะทางสังคม (Task-Relate Characteristics) สุมาอี้เป็นที่นิยมและมีเกียรติในสายตาผู้อื่น (Popularity, Prestige) ซึ่งเป็นคุณลักษณะทางสังคมที่ทำให้เขาได้รับการยอมรับและความชื่นชมจากผู้คนในที่ประชุม จากความสามารถในการสื่อสารและโน้มน้าวโดยเน้นผลประโยชน์ของผู้ฟัง ทำให้เขาสามารถชี้นำและโน้มน้าวผู้บังคับบัญชาได้อย่างแนบเนียน ทุกครั้งที่สุมาอี้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ จึงได้รับการคล้อยตามจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน แม้ในช่วงที่

ยังดำรงตำแหน่งเพียงอาลักษณ์จนกระทั่งขึ้นมาเป็นที่ปรึกษาคนสำคัญ อาจเป็นเพราะการเติบโตมาในครอบครัวขุนนางเก่าแก่ทำให้สุมาอี้ เข้าใจขนบธรรมเนียมและวิธีปฏิบัติตนในวงการขุนนาง รวมถึงทักษะทางสังคม (Social Characteristics) ที่ช่วยให้สุมาอี้สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความเข้าใจในระบบสังคมและวัฒนธรรมราชสำนักทำให้สุมาอี้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและเป็นที่ยอมรับในราชสำนัก ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถของสุมาอี้ในการใช้ทักษะทางสังคมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสร้างความน่าเชื่อถือในสายตาผู้อื่น การได้รับการยอมรับและได้รับการสนับสนุนจากขุนนางผู้ใหญ่ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้เขาเติบโตในราชสำนักของโจโฉอย่างมั่นคง

4.1.5 สุมาอี้ในรัชสมัยพระเจ้าโจผี

ภายหลังจากโจโฉเสียชีวิตเป็นยุคของพระเจ้าโจผี ถือเป็นช่วงยุค 7 ปีรุ่งเรืองของของสุมาอี้ (อายุ 41-48 ปี) สุมาอี้เริ่มมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานราชการอย่างเด่นชัด สุมาอี้เป็นบริวารชั้นดีที่มีความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็นโดยไม่สนใจคำสนับสนุนหรือคัดค้านจากบรรดาขุนนางต่างจากสมัยโจโฉ มุ่งมั่นสร้างความดีความชอบ สนใจเพียงความรู้สึกของโจผีเพียงคนเดียว สุมาอี้จะมีพัฒนาการภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นกว่าในช่วงแรก มีพฤติกรรมวิธีคิดที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่สูงขึ้น เพราะมีความมั่นใจ และมีความใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงมากขึ้น

> “...ในทางประวัติศาสตร์ สุมาอี้พยายามจะเข้าไปเป็นราชครูของโจผี เพื่อให้โจผีเกรงใจในวันที่โจผีมีอำนาจ และสุมาอี้จะมีอิทธิพลในรัชสมัยของโจผี สามารถควบคุมโจผีได้ ซึ่งเป็นลักษณะการวางตัวของสุมาอี้ที่ปูทางไปสู่ความสำเร็จ...” (ฌานิทธิ์ สันตะพันธุ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 สิงหาคม 2567)

4.1.5.1 บริวารชั้นดี

สุมาอี้ในเวลานี้วางตัวเป็นบริวารชั้นดีให้กับโจผี และสนับสนุนโจผีในทุกเรื่อง โดยไม่เคยคัดค้าน ทั้งยังหาวิธีแก้ไข เพื่อให้โจผีได้ดำเนินการตามเป้าหมายของตนได้ แม้ความคิดเห็นจะแตกต่างจากขุนนางคนอื่นในราชสำนัก แต่สุมาอี้ก็ไม่สนใจเพราะไม่ได้ต้องการความสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานดังเช่นสมัยโจโฉ เนื่องจากสุมาอี้ในเวลานี้มีความมั่นใจว่ามีอำนาจมากพอ อีกทั้งเป็นที่เคารพของผู้นำอันดับหนึ่งของวุยก๊ก สุมาอี้มีโอกาสได้เสนอความคิดเห็นต่อพระเจ้าโจผีตลอดรัชสมัยถึง 3 ครั้ง ซึ่งพระเจ้าโจผีก็กระทำตามที่สุมาอี้แนะนำทั้ง 3 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 สุมาอี้แนะนำให้โจผีปฏิเสธการรับตราหยกจากพระเจ้าเหี้ยนเต้ถึง 3 ครั้ง

ในช่วงแรกรัชสมัยของโจผี ในตอนนั้นโจผียังคงเป็นแค่วุยอ๋อง ภายใต้การปกครองของพระเจ้าเหี้ยนเต้ทั้งสามก๊ก ต่อมาภายหลังพระเจ้าเหี้ยนเต้จำใจสละราชสมบัติ ตามคำขู่บังคับของวุยอ๋อง (โจผี) โดยมีหนังสือสละราชย์ และตราหยก ซึ่งโจผีมีความตั้งใจจะรับตราหยกไว้ตั้งแต่ครั้งแรก แต่สุมาอี้ผู้เป็นที่ปรึกษาใกล้ชิด กลับแนะนำให้โจผีเรื่องการรับตราหยก และราชบัลลังก์จากพระเจ้าเหี้ยนเต้ว่ายังไม่ควรรับทันที แต่ควรถวายคืนกลับไปถึง 3 ครั้งแล้วจึงจะรับได้ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้คนและเลี่ยงคำครหา นินทาจากผู้คนว่าล้มราชบัลลังค์

พระเจ้าเหี้ยนเต้จึงจำพระทัยสั่งให้ตันกุ๋ยแต่งหนังสือสละราชบัลลังก์ แล้วให้ฮัวหิมกับขุนนางทั้งปวง เป็นผู้นำหนังสือและตราหยกสำหรับกษัตริย์ไปถวายวุยอ๋อง

โจผีดีใจยิ่งนัก เปิดหนังสือนั้นออกอ่าน มีความว่า

ข้าพเจ้าได้เสวยราชสมบัติปกป้องราษฎร์อยู่เย็นเป็นสุขมาช้านานถึง 32 ปี ด้วยดวงวิญญาณของบรรพบุรุษคุ้มครอง เหตุการณ์ร้ายต่างๆ จึงเป็นปกติอยู่ได้ มาบัดนี้ดาวประจำเศร้าหมองขุนนางและประชาราษฎร์ทั้งปวงต่างเห็นว่า ข้าพเจ้ามิคู่ควรแก่ราชสมบัติเสียแล้ว ดาวได้หมุนเวียนไปตกแก่ราชวงศ์วุย เห็นได้ว่าองค์เก่าที่ไหนชนะที่นั่น องค์ใหม่ก็ทรงไว้ซึ่งคุณธรรมความดีด้วยประการทั้งปวง เหมาะสมกับเวลายิ่งนัก โดยหลักธรรมนั้น แผ่นดินมิใช่ของใครเป็นส่วนตัว ใต้ฟ้าเป็นส่วนรวมพระเจ้าเงี่ยวเต้จึงยกราชสมบัติให้แก่ผู้อื่นที่สมควร ไม่ยกให้แก่พระราชโอรส ซึ่งเป็นสิ่งน่าสรรเสริญยิ่งนัก บัดนี้ข้าพเจ้าขอเจริญรอยตามตัวอย่างพระเจ้าเงี่ยวเต้ ขอสละราชสมบัติให้แก่วุยอ๋องผู้เป็นสมุหนายกของข้าพเจ้า ข้าพเจ้าหวังว่าวุยอ๋องจะไม่ทำให้ข้าพเจ้าเสียน้ำใจเป็นแน่ (วรรณไว พัทธโนทัย, 2556, น. 1181)

โจผีฟังความในหนังสือจบ ก็คิดรับตราหยกไว้

สุมาอี้ทัดทานว่า “ยังมิควร มาตราว่าหนังสือ และตราหยกจะมาถึงท่านแล้วก็ตามท่านควรทำเรื่องราวถวายตราหยกคืนกลับไป ทำบ่ายเบี่ยงเสียก่อน เพื่อจะได้พ้นคำครหานินทา”

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ในการเสนอความเห็นต่อพระเจ้าโจผี ครั้งที่ 1

การแนะนำของสุมาอี้ให้โจผีปฏิเสธการรับตราหยกจากพระเจ้าเหี้ยนเต้ถึง 3 ครั้งสะท้อนความชาญฉลาด ความรอบคอบ และการมองการณ์ไกลของสุมาอี้ในการปกป้องภาพลักษณ์ของผู้นำอย่างโจผีในช่วงแรกของการขึ้นสู่อำนาจ และยังแสดงให้เห็นถึงทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) ที่มุ่งเน้นการรักษาเสถียรภาพและทักษะของมนุษย์ (Human Skills) ในแง่ของการรักษาความน่าเชื่อถือของอำนาจใหม่ในสายตาของประชาชนและขุนนางอื่น ๆ ดังนี้

1) ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) ชั้นเชิงของสุมาอี้ในการแนะนำโจผีให้ปฏิเสธการรับตราหยก และบัลลังก์ในครั้งแรก และถวายคืนถึง 3 ครั้ง และให้ยอมรับในครั้งที่ 3 ของสุมาอี้นั้น บ่งชัดว่าสุมาอี้เป็นผู้ที่มองการณ์รอบด้านมีความรอบคอบ คำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวที่เกินกว่าความสำเร็จในระยะสั้น ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ และเข้าใจถึงผลกระทบของการยอมรับตำแหน่งทันทีอาจทำให้โจผีถูกมองว่าเป็นผู้ล้มล้างราชบัลลังก์ แต่คำแนะนำของสุมาอี้ แสดงถึงการพิจารณาเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ได้รับการยอมรับและเคารพจากคนในราชสำนักและประชาชน ซึ่งจะช่วยสร้างเสถียรภาพทางการเมืองในระยะยาว หรือหากพิจารณาอีกแง่ เหตุการณ์นี้อาจเป็นจุดเริ่มต้นในการยืมมือโจผีในการกำจัดพระเจ้าเหี้ยนเต้ เพื่อเตรียมทางสู่อำนาจให้ตระกูลของตน ไม่ว่าจะเพราะเหตุผลใดต่างก็เป็นประโยชน์กับสุมาอี้ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะในฐานะลูกน้องที่ดี หรือผู้นำตระกูลที่ดี ล้วนเป็นเรื่องเกี่ยวกับทักษะทางความคิด (Conceptual Skills)ของผู้นำ ที่หวังผลประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม คือต้องการทั้งอำนาจคือบัลลังก์ และทางด้านบารมีในการปกครองคน

2) ทักษะของมนุษย์ (Human Skills) ให้ความสำคัญกับความคิดของผู้คนใต้บังคับบัญชา สนใจสายตาจากคนรอบข้าง และเสียงวิพากษ์วิจารณ์ ในช่วงนี้สุมาอี้เริ่มมีพฤติกรรมมุ่งคนมากขึ้น

สุมาอี้แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในการจัดการความรู้สึกและมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนทั่วไป การแนะนำเช่นนี้ไม่ได้มุ่งไปที่อำนาจเพียงอย่างเดียว แต่ยังคำนึงถึงเสียงของสังคมและคำวิจารณ์จากผู้คน การรักษาความสัมพันธ์และความน่าเชื่อถือในสายตาของขุนนางและประชาชนจึงเป็นสิ่งที่สุมาอี้ให้ความสำคัญ ซึ่งสะท้อนทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำระดับกลางเพื่อให้โจผีเป็นที่ยอมรับในฐานะผู้สืบทอดบัลลังก์อย่างสมบูรณ์รวมถึงการชี้แนะของสุมาอี้สะท้อนถึงการมุ่งเน้นที่ภาพลักษณ์ของผู้นำและการบริหารวิกฤตอย่างมีชั้นเชิง นอกจากการยืดเวลาเพื่อให้ได้การยอมรับแล้ว สุมาอี้ยังใช้โอกาสนี้เพื่อส่งเสริมให้โจผีมีภาพลักษณ์ของผู้นำที่เข้มแข็งแต่ก็ให้เกียรติราชบัลลังก์เดิม การปฏิเสธถึงสามครั้งเป็นการแสดงออกถึงความถ่อมตนที่ช่วยลดทอนคำครหาและสร้างความเชื่อมั่นจากฝ่ายอื่น ๆ ได้ในระยะยาว

สุมาอี้ในช่วงแรกรัชสมัยพระเจ้าโจผีแสดงให้เห็นถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำระดับกลางใน 2 ด้านหลัก คือการคิดเชิงกลยุทธ์ สะท้อนทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) และการจัดการภาพลักษณ์ สะท้อนทักษะของมนุษย์ (Human Skills) ซึ่งจำเป็นต่อการสร้างการยอมรับจากฝ่ายต่างๆ ในองค์กร ในการรักษาสมดุลระหว่างการแสวงหาอำนาจและความรับผิดชอบต่อความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา สุมาอี้สามารถแสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นและความฉลาดในการบริหารสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้อย่างดี

ครั้งที่ 2 เสนอให้แต่งทัพ 5 สาย ตีกระหนาบ 4 ด้าน ซึ่ง ทัพ 5 สายนั้น เป็นทัพจากการขอความร่วมมือ 4 สาย และทัพของตนเองเพียงสายเดียว

พระเจ้าโจผีเห็นว่าเล่าปี่ตายแล้ว จึงคิดจะเข้าตีเมืองจก สุมาอี้และกาเซี่ยงต่างเสนอความคิดเห็นต่อพระเจ้าโจผี กาเซียงซึ่งเป็นที่ปรึกษาเก่าแก่ห้ามไว้ว่าจกก๊กยังมีขงเบ้งที่คอยดูแลราชการ จึงยังไม่ควรเร่งยกทัพไป แต่สุมาอี้กลับพูดแทรกระหว่างการหารือเสนอให้รีบฉกฉวยโอกาสนี้ แม้ไม่มีผู้ใดสนับสนุนความคิดเห็นของสุมาอี้ แต่พระเจ้าโจผี กลับเลือกที่จะเชื่อและกระทำตามคำแนะนำของสุมาอี้โดยไม่ลังเลสงสัย

ฝ่ายกองสอดแนมของแคว้นวุยแจ้งดังนี้ จึงรีบนำความมากราบทูลพระเจ้าโจผีให้ทรงทราบ พระเจ้าโจผีดีพระทัยยิ่งนักตรัสว่า “เล่าปี่ตายแล้ว เราก็ไม่มีอะไรต้องกังวลอีก ไฉนเราไม่รีบยกทัพไปกำจัดพวกมันในขณะที่แผ่นดินกำลังว่างเจ้านายอยู่เล่า”

กาเซี่ยงทูลทัดทานว่า

มาตรว่าเล่าปี่ตายแล้วก็จริง แต่ราชการต่างๆ คงตกอยู่แก่ขงเบ้งทั้งหมด ขงเบ้งรำลึกพระเดชพระคุณของเล่าปี่ที่มีแก่ตนตลอดมา คงจักต้องช่วยทำนุบำรุงพระราชโอรสขึ้นสืบราชสมบัติอย่างแน่นอน พระองค์จึงมิควรเร่งส่งทัพไปกำจัดเร็วนัก (วรรณไว พัทธโนทัย, 2556, น. 1255)

ขณะกำลังหารือกันอยู่ พลันมีนายทหารผู้หนึ่งกล่าวขึ้นอย่างองอาจว่า “ถ้าไม่รีบฉวยโอกาสในขณะนี้ยกไปกำจัดมันเสีย จะคอยเวลาไปอีกเมื่อใดเล่า”

ทุกคนแลไป ผู้พูดคือสุมาอี้นั่นเอง พระเจ้าโจผีดีใจยิ่งนักจึงถามกลศึกกับสุมาอี้ สุมาอี้ทูลว่า “ถึงเราจะคุมทหารยกไปให้สิ้นเสียทั้งเมือง ก็ยากจะเอาชนะได้ ต้องแยกกำลังเป็น 5 สาย เข้าตีกระนาบเป็น 4 ด้าน มิให้ขงเบ้งรักษาหน้าขบวนกับท้ายขบวนได้ แล้วจึงค่อยกำจัดมันเสีย”

พระเจ้าโจผีตรัสถามว่า จะแบ่งเป็น 5 สายนั้นอย่างไร

สุมาอี้ทูลว่า

พระองค์จงแต่งหนังสือให้คนถือไปหาห่อปี่เจ้าเมืองเลียวตั๋งพร้อมทั้งผ้าแพรเครื่องบรรณาการให้ห่อปี่ยกกองทัพพวกเกี๋ยง 10 หมื่นตีเข้าไปทางด่านแฮเบ้งก๋วนทิศตะวันตก นี่สายหนึ่ง แล้วพระองค์จงแต่งหนังสือพร้อมด้วยเครื่องบรรณาการไปหาเบ้งเฮ็กอ๋องของพวกม่านให้ยก 10 หมื่น เข้าตีไปทางเมืองเอ็กจิ๋ว เมืองหย่งเซียง เมืองซงเกอ และเมืองอวดซี เมืองทางทิศใต้ของเสฉวน นี่คือสายที่ 2 แล้วพระองค์จงส่งคนไปเป็นไมตรีกับแคว้นง่อ ให้ซุนกวน ให้ซุนกวนยกทัพ 10 หมื่นเข้าตีปากน้ำของเมืองเสฉวนแล้วเข้ายึดเมืองกวยเซีย เป็นสายที่ 3 แลให้เบ้งตัดเจ้าเมืองส้างหยงซึ่งสมัครมาอยู่กับเรา ยกทหาร 10 หมื่นเข้าตีทางเมืองฮันต๋งทิศตะวันตก เป็น

สายที่ 4 แล้วให้โจจิ๋นเป็นแม่ทัพใหญ่คุมพล 10 หมื่นยกไปทางจิงเหยาผ่านเข้าด่านยังเบงก๋วน ตรงเข้าไปเอาเมืองจกทีเดียว นี่เป็นสายที่ 5 รวมกำลังพลเบ็ดเสร็จ 50 หมื่น เคลื่อนเข้าตีพร้อมกันเป็น 5 สาย มาตรว่าขงเบ้งจะมีสติปัญญาสามารถดั่งหลีวั่งก็มิอาจต้านทานได้ (วรรณไว พัทธโนทัย, 2556, น. 1255)

พระเจ้าโจผีดีพระทัยนัก จึงมีพระราชหัตถเลขาแล้วให้คนถือไปพร้อมด้วยเครื่องบรรณาการแยกย้ายไปทุกเมืองตามที่สุมาอี้ทูลแนะนำ แล้วตรัสให้โจจิ๋นเป็นแม่ทัพคุมพลสิบหมื่นไปยังด่านเบงก๋วน ขณะนั้นเตียวเลี้ยวและนายทหารเก่าๆ ต่างได้รับพระราชทานบรรดาศักดิ์เป็นพระยาแยกย้ายไปคุมอยู่ตามแคว้นจี้โจว สวีโจว ชิงโจวแลเมืองหับหุย ยังคงอยู่รักษาด่านของตนอย่างมั่นคง และยังมิได้รับคำสั่งให้เคลื่อนย้ายแต่ประการใด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ในการเสนอความเห็นต่อพระเจ้าโจผี ครั้งที่ 2

เป็นที่น่าสงสัยว่าสุมาอี้อาจจะรู้จุดจบของเรื่องราวนี้ แสดงถึงความฉลาด (Intelligence) ซึ่งเป็นทักษะทางเทคนิค (Technical) แต่ไม่อยากขัดใจพระเจ้าโจผีแสดงถึงทักษะทางความคิด (Conceptual Skills)และความมุ่งมั่น (Determination) เพื่อเป็นการสร้างความชอบให้กับตนเองจึงสนับสนุนความคิดเห็นพระเจ้าโจผี จึงใช้ทักษะของมนุษย์ (Human Skills) ความสามารถในการเข้าสังคม (Sociability) รวมถึงเลือกใช้วิธีกองกำลังผสม และใช้ทหารรับจ้างจากเมืองอื่นแทนการรบเองเพื่อลดผลกระทบจากการเกณฑ์ทหารทั้งเมืองไปรบเป็นการแบ่งกำลังทหาร

จากเหตุการณ์นี้ สุมาอี้แสดงให้เห็นถึงการใช้ทักษะและคุณลักษณะผู้นำหลายด้านอย่างชัดเจน โดยเฉพาะการผสมผสานระหว่างการวิเคราะห์สถานการณ์ทางเทคนิคและการสร้างภาพลักษณ์ที่เหมาะสมเพื่อรับมือกับการบริหารราชการในรัชสมัยของพระเจ้าโจผี ดังนี้

1) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) สุมาอี้แสดงความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับการจัดการทางการทหาร โดยเสนอให้ใช้ทัพ 5 สายตีกระหนาบจากหลายทิศทาง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นถึงความชำนาญในด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนการรบ การใช้กองกำลังผสมและทหารรับจ้างจากเมืองอื่นยังสะท้อนให้เห็นถึงการวางแผนที่คำนึงถึงผลกระทบทางทรัพยากรภายในและลดการพึ่งพาทหารจากเมืองของตนเองเพียงฝ่ายเดียว

2) ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) สุมาอี้แสดงให้เห็นถึงการคิดวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยวิเคราะห์ถึงความคุ้มค่าของการรบในสถานการณ์ที่เล่าปี่เสียชีวิตและขงเบ้งยังมีอำนาจในจ๊กก๊ก การเลือกสนับสนุนพระเจ้าโจผีแม้จะรู้ถึงความเสี่ยงแสดงให้เห็นถึงการพิจารณาถึงผลประโยชน์ใน

ระยะยาวของตนและความสัมพันธ์ที่ดีกับพระเจ้าโจผี การไม่แสดงความเห็นขัดแย้งกับพระเจ้าโจผีในที่ประชุมสะท้อนถึงการมุ่งเน้นรักษาภาพลักษณ์และความเป็นพันธมิตรทางการเมือง

3) ทักษะของมนุษย์ (Human Skills) การสนับสนุนความคิดของพระเจ้าโจผีแม้ไม่มีขุนนางคนอื่นเห็นด้วย แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและคงความน่าเชื่อถือไว้กับผู้บังคับบัญชา การแสดงการสนับสนุนอย่างเต็มใจช่วยสร้างความไว้วางใจจากพระเจ้าโจผีและอาจเป็นวิธีการของสุมาอี้ในการสร้างความชอบให้กับตนเองโดยไม่เกิดความขัดแย้งในที่ประชุม

4) ความสามารถในการเข้าสังคม (Sociability) สุมาอี้แสดงทักษะการเข้าสังคมโดยการเลือกสนับสนุนความคิดเห็นของพระเจ้าโจผีแทนที่จะสนับสนุนกาเซี่ยง การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้นำสูงสุดเป็นสิ่งสำคัญในสถานการณ์ที่สุมาอี้ต้องรักษาตำแหน่งและภาพลักษณ์ การสนับสนุนพระเจ้าโจผีแสดงถึงการรู้จักเข้าสังคมอย่างชาญฉลาดและมองการณ์ไกลในสายตาของผู้นำ

5) ความมุ่งมั่น (Determination) ความมุ่งมั่นของสุมาอี้ที่ต้องการสร้างผลงานให้ตนเองเป็นที่จดจำและได้รับความชอบธรรมในการทำงาน ทำให้เขาตัดสินใจสนับสนุนความคิดเห็นของพระเจ้าโจผี แม้จะรู้ถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น นี่สะท้อนถึงความตั้งใจที่จะสร้างภาพลักษณ์ของตนในฐานะขุนนางที่สนับสนุนเจ้านายและพร้อมทำงานเพื่อความสำเร็จของฝ่ายตน

4.1.5.2 รับตำแหน่งผู้สำเร็จราชการแทน

ครั้งที่ 3 สนับสนุนให้พระเจ้าโจผียกทัพไปตีง่อก๊กตามพระประสงค์ โดยแนะนำให้ต่อเรือรบข้ามแม่น้ำ

พระเจ้าโจผีโมโหที่เมืองง่อกับเมืองจกเป็นมิตรกัน จึงเกิดความระแวงว่าก๊กทั้งสองจะรวมตัวกันมาตีเมืองวุย พระเจ้าโจผีจึงคิดจะยกทัพไปกำจัดก่อน ซินผีคัดค้านการทำศึกนี้ เห็นควรให้ชะลอเวลาออกไป เพราะบ้านเมืองมีอาณาเขตกว้างใหญ่ แต่กำลังพลไม่เพียงพอที่จะสู้รบ พระเจ้าโจผีโกรธ ไม่ฟังคำคัดค้านของซินผี ให้ยกทัพทันที ต่างจากสุมาอี้ที่ไม่คัดค้านความต้องการของพระเจ้าโจผี ทั้งยังเสนอความคิดเห็นที่ส่งเสริมให้ศึกนี้มีโอกาสสำเร็จมากขึ้น พระเจ้าโจผีเห็นด้วย จึงสั่งต่อเรือรบ เป็นเหตุให้สุมาอี้ยิ่งได้รับความไว้วางใจจากพระเจ้าโจผีให้รักษาพระนครฮูโต๋ มีอำนาจว่าราชการโดยเด็ดขาดแต่เพียงผู้เดียว

จะกล่าวฝ่ายเมืองวุย กองสอดแนมนำข่าวเมืองจกเมืองง่อเป็นไมตรีกัน รีบมาทูลแด่พระเจ้าโจผี พระเจ้าโจผีทรงพิโรธ ตรัสว่า “ง่อกับจกเป็นไมตรีกัน ทั้งนี้จักต้องมีประสงค์ร้ายหมายรุกรานทุ่งราบภาคกลางของเราเป็นแน่แท้ เราควรยกไปกำจัดมันเสียก่อนดีกว่า”

แล้วตรัสให้ระดมพลพร้อมสรรพ และทรงปรึกษาวางแผนการศึกกับขุนนางทั้งปวง

ขณะนั้นโจหยินกับกาเซี่ยที่ปรึกษาถึงแก่กรรมไปแล้ว ซินผีทูลว่า “ที่ราบภาคกลางของเรามีอาณาเขตกว้างขวางแต่มีคนอยู่น้อย ซึ่งจะทำศึกในขณะนี้ ย่อมไม่เป็นผลดี ข้าพเจ้าเห็นว่าให้ทหารช่วยกันทำนาสัก 10 ปี ให้มีอาหารและกำลังคนสมบูรณ์เต็มที่เสียก่อน แล้วค่อยคิดอ่านการศึกเมืองง่อกับเมืองจกก็จะถูกเรากำจัดเสียได้”

พระเจ้าโจผีทรงพระพิโรธ ตรัสว่า “นี่เป็นคำพูดของคนด้อยปัญญาแท้ๆ บัดนี้ง่อกับจกเป็นไมตรีกัน พวกมันจักต้องยกมากำจัดเราในไม่ช้านี้เป็นแน่ ไฉนจะคอยไปจนถึง 10 ปี เล่า”

ว่าแล้วตรัสสั่งให้เคลื่อนทัพไปตีเมืองง่อทันที

สุมาอี้ทูลว่า

เมืองง่อมีแม่น้ำคั่นเป็นชัยภูมิ หากเราไม่มีเรือก็จะข้ามฟากมิได้ ซึ่งหากพระองค์ ซึ่งหากพระองค์เสด็จไปทำศึก จักต้องการเรือใหญ่น้อยยกตีเข้าไปทางปากน้ำฉิวฉุน จนถึงเมืองกองเหลง แล้วข้ามน้ำอีก มุ่งเข้ายึดเมืองน้ำฉี จึงจะควร (วรรณไว พัทธโนทัย, 2556, น. 1269)

พระเจ้าโจผีเห็นชอบด้วย โปรดเร่งให้ต่อเรือรบขนาดใหญ่ยาว 20 จั้ง จำนวน 10 ลำ สามารถบรรจุคนได้ 2000 เศษ แล้วโปรดให้ต่อเรือรบใหญ่น้อยขึ้นอีก 3000 กว่าลำ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ในการเสนอความเห็นต่อพระเจ้าโจผี ครั้งที่ 3

จากการสนับสนุนและการให้คำแนะนำของสุมาอี้ในสถานการณ์ต่าง ๆ สะท้อนถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำและการใช้ทักษะที่หลากหลายได้อย่างชัดเจน สุมาอี้เริ่มต้นจากการปฏิบัติตนเป็นขุนนางผู้จงรักภักดีที่สนับสนุนพระเจ้าโจผีในทุกด้าน โดยเฉพาะในกรณีที่สุมาอี้เลือกที่จะไม่คัดค้านพระเจ้าโจผีและแนะนำให้ดำเนินศึกกับง่อก๊กตามพระประสงค์ พร้อมเสนอให้ต่อเรือรบสำหรับการข้ามแม่น้ำ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ ถือเป็นการยกระดับความไว้วางใจจากพระเจ้าโจผีที่มีต่อสุมาอี้และให้เขามีบทบาทสำคัญในการบริหารบ้านเมือง

1) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) สุมาอี้มีความชำนาญในการวางแผนทางทหาร โดยเฉพาะในด้านการรบทางน้ำ ซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์และการประเมินความเป็นไปได้ในการดำเนินการอย่างรอบคอบ การแนะนำให้ต่อเรือเพื่อข้ามฟากไปโจมตีง่อก๊กยังสะท้อนถึงความสามารถในการวางแผนการใช้ทรัพยากรและกำลังพลอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ทักษะของมนุษย์ (Human Skills) การแสดงความสนับสนุนและการสื่อสารให้พระเจ้าโจผีมั่นใจเป็นทักษะที่สุมาอี้ใช้ได้อย่างชาญฉลาด เขาสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับพระเจ้าโจผีผ่านการสนับสนุนที่ไม่ขัดแย้ง ทำให้เขาเป็นที่วางใจของผู้บังคับบัญชาระดับสูง นอกจากนี้ การแนะนำ

ให้โจผีถวายคืนตราหยกถึงสามครั้งในกรณีที่รับบัลลังก์จากพระเจ้าเหี้ยนเต้ ก็เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่โจผี ซึ่งสะท้อนถึงการที่สุมาอี้ให้ความสำคัญกับการสร้างบารมีและภาพลักษณ์ของผู้บังคับบัญชาในสายตาของผู้อื่น

3) ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) สุมาอี้แสดงถึงการมองการณ์ไกลและการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน เขาตระหนักถึงผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพระเจ้าโจผี ซึ่งจะนำไปสู่โอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน เมื่อสุมาอี้สนับสนุนการออกรบและสนับสนุนทัพ 5 สาย เป็นการวางแผนที่ใช้ประโยชน์จากกำลังพลทั้งของวุยก๊กและพันธมิตร โดยลดการสูญเสียของกำลังพลของตนเอง นอกจากนี้ เขายังตระหนักถึงความสำคัญของการสนับสนุนโจผีในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงสุดเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในตำแหน่งของตน

4) ผู้บังคับบัญชา มีส่วนอย่างมากในการผลักดันให้สุมาอี้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูง การบริหารจัดการและการให้คำแนะนำแก่พระเจ้าโจผีของสุมาอี้ ส่งผลให้สุมาอี้กลายเป็นที่ไว้วางใจและได้รับการสนับสนุนจากพระเจ้าโจผีอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งในวาระสุดท้ายของพระเจ้าโจผี เขายังได้ฝากฝังให้สุมาอี้เป็นหนึ่งในผู้ที่คอยดูแลการขึ้นครองราชย์ของโจยอย ด้วยการเป็นที่ปรึกษาและเสนาบดีที่ได้รับการยอมรับจากราชสำนัก ทำให้สุมาอี้ได้รับตำแหน่งเพียวฉีต้าเจียงจวิน (มหาขุนพลหรือแม่ทัพใหญ่) ซึ่งถือเป็นบทบาทสำคัญในการปกครองวุยก๊ก

ครั้นเดือน 5 ฤดูร้อนพระเจ้าโจผีทรงประชวรเป็นไข้ พยาบาลเท่าใดก็มิคลาย จึงให้หาโจจิ๋น ตันกุ๋น สุมาอี้ ซึ่งเป็นขุนนางผู้ใหญ่เข้ามาเฝ้าในห้องบรรทมมีรับสั่งให้ตามโจยอยมาด้วย แล้วทรงใช้พระหัตถ์ชี้ไปที่โจจิ๋น ตันกุ๋น แลสุมาอี้พลางตรัสว่า “บัดนี้ตัวเราป่วยอาการหนักมาก เห็นจะไม่รอดแล้ว บุตรของเราผู้นี้อายุยังเยาว์ ขอท่านทั้งสามจงช่วยแรงแก่เขาด้วย อย่าให้เราต้องผิดหวังใดๆ เลย”

ขุนนางทั้งสามทูลว่า “ไฉนพระองค์รับสั่งเช่นนั้น ข้าพเจ้าทั้งสามนี้ตั้งใจทำราชการสนองพระเดช พระคุณพระองค์ไปชั่วชีวิตหาไม่”

พระเจ้าโจผีรับสั่งว่า “ด้วยปีนี้มีลางร้ายประตูเมืองใหญ่ของเรานี้อยู่ๆ ก็พังทลายลงมา เราเห็นจะสิ้นบุญแน่แล้ว”

ขณะมีกระแสรับสั่งอยู่นั้น โจหิวเข้ามาขอเฝ้า โปรดให้เข้ามา แล้วตรัสว่า “พวกท่านล้วนเป็นขุนนางที่เป็นหลักบ้านหลักเมือง หากพวกท่านช่วยเหลือเป็นกำลังให้แก่บุตรของข้าพเจ้าอย่างแข็งขันแล้ว ข้าพเจ้าก็ตายตาหลับ”

รับสั่งแล้ว พระเจ้าโจผีทรงพระกรรแสงและเสด็จสวรรคต พระชนมายุได้ 42 พรรษา เสวยราชย์อยู่ 7 ปี

โจจิ๋น ตันกุ๋น สุมาอี้ โจหิว แลขุนนางทั้งปวงพากันเศร้าเสียใจยิ่งนัก จึงพร้อมกันอัญเชิญโจยอยขึ้นเป็นฮ่องเต้สืบราชสมบัติต่อไป (พ.ศ. 770) ให้จารึกพระนามพระเจ้าโจผีว่า เหวินฮ่องเต้ และจารึกพระนามนางเอียนซีว่า เหวินเจาฮองเฮา ทรงแต่งตั้งจงอิ้วเป็นไท่ผู่ โจจิ๋นเป็นนายทัพ โจหิวเป็นต้าซือหม่า ฮัวหิมเป็นไท่เว่ย อองลองเป็นซือถู เฉินฉินเป็นซือคง สุมาอี้เป็นเพียวฉีต้าเจียงจวิน ขุนนางฝ่ายบุ๋นฝ่ายบู๊ทุกคนได้เลื่อนตำแหน่งทั่วทุกคนแล้วโปรดให้ปล่อยนักโทษในเรือนจำครั้งใหญ่

สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ในรัชสมัยของพระเจ้าโจผี

จากการเสนอความคิดเห็นใน 2 ครั้งหลังของสุมาอี้แสดงคุณลักษณะโดยรวมอย่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงสุมาอี้เริ่มมีการใช้ทักษะของผู้นำครบทั้ง 3 ด้านได้แก่ ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) ในการใช้กำลังเสริม และการเสนอความเห็นเพื่อสนับสนุนพระเจ้าโจผีในการออกรบทางน้ำโดนการต่อเรือข้ามฟากไปตีง่อก๊ก ทักษะของมนุษย์ (Human Skills) ในการให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ในการแนะนำพระเจ้าโจผีให้ถวายคืนตราหยกแด่พระเจ้าเหี้ยนเต้ถึง 3 ครั้ง และในการแนะนำการเจรจาทางฑูตเพื่อขอกำลังทัพเสริมไปตีจกก๊ก และทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) ในแง่ของการสนับสนุนผู้บังคับบัญชาอย่างพระเจ้าโจผี เพราะคาดหวังความก้าวหน้าในหน้าที่การงานยังผลให้เป็นที่ไว้วางใจของพระเจ้าโจผี ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นผู้นำระดับสูง ซึ่งสิ่งที่สุมาอี้คาดหวังก็ดูเหมือนว่าจะได้ดั่งใจคิด เพราะในวาระสุดท้ายของพระโจผี เรียกหาโจจิ๋น ตันกุ๋น สุมาอี้ ขุนนางผู้ใหญ่ ที่พระเจ้าโจผีไว้ใจฝากราชการงานเมือง และให้สุมาอี้ช่วยดูแล สนับสนุนเป็นกำลังสำคัญให้โจยอยครองราชย์อย่างมั่นคง จากนั้นสุมาอี้จึงได้เลื่อนตำแหน่งเป็นเพียวฉีต้าเจียงจวิน (มหาขุนพลหรือแม่ทัพใหญ่)

ผู้วิจัยมองว่าสุมาอี้ในช่วงกลางมีทักษะผู้บริหารระดับกลางอย่างชัดเจน คือ เริ่มมีฐานอำนาจบารมี จากการที่กล้าเสนอความคิดเห็นมากขึ้น แม้จะไม่มีเสียงชื่นชมดังเช่นในสมัยของโจโฉ เป็นที่เคารพนับถือ แต่ก็ยังต้องฟังผู้นำก๊กอย่างพระเจ้าโจผี ซึ่งพระเจ้าโจผีก็เชื่อตามคำแนะนำของสุมาอี้ โดยเฉพาะทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) ทักษะของมนุษย์ (Human Skills) และทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) คือความสามารถของสุมาอี้ในด้านการศึก การเมือง และการฑูตเป็นที่ประจักษ์ชัด รวมถึงมีความเชี่ยวชาญในด้านยุทธวิธีและการวางแผนการรบ รวมถึงความสามารถในการจัดการปัญหาการเมืองได้อย่างดีเยี่ยม

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

2) ทักษะของมนุษย์ (Human Skills) คือ สุมาอี้มีความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะกับพระเจ้าโจผี ซึ่งเขาสนับสนุนและไม่เคยขัดคำสั่ง ทำให้เขาเป็นที่ไว้วางใจและได้รับตำแหน่งเพียวฉีต้าจวิน (มหาขุนพลแห่งวุยก๊ก) ซึ่งมาจากความสามารถในการโน้มน้าวและการวางตัวอย่างรอบคอบทำให้สุมาอี้ได้รับการยอมรับและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3) ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) ก็เหมือนว่าจะเป็นสิ่งที่เป็นนิสัยของสุมาอี้เดิมอยู่แล้ว เพราะการเสนอแผนการในแต่ละครั้งมักจะหวังผลตอบแทนสูง แต่ต้องการลงทุนต่ำอยู่เสมอ ตั้งแต่สมัยที่ยังเป็นอาลักษณ์ ที่ให้ยกตีแคว้นจกด้วยเลย หลังจากที่ได้เมืองฮันต๋งมาแล้ว เนื่องจากระยะทางใกล้กัน และอีกครั้งคือสุมาอี้เป็นที่ปรึกษาของโจผีแล้ว เสนอให้ทำสงครามทัพ 5 สาย ทำให้ชีวิตผู้นำของสุมาอี้ในช่วงนี้ยังไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชัดเจน จึงดูจะเป็นผู้นำที่มุ่งงาน ใช้ความสามารถและความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาแลกความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

4.1.6 สุมาอี้ในยุคโจยอย (อายุ 48-61 ปี)

ระยะเวลา 7 ปีกับการมีอำนาจล้นมือเป็นรองเพียงกษัตริย์ในแผ่นดินในช่วงรัชสมัยของพระเจ้าโจผี สุมาอี้ในวัย 47 ปีจึงเป็นที่อิจฉาของบรรดาขุนนางวุยก๊ก สุมาอี้ในเวลานี้น่ากลัวว่าจะโค่นล้มราชบัลลังก์ตระกูลโจรุ่นที่ 3 สุมาอี้เองก็รู้ว่าตนเป็นที่ไม่น่าพอใจของตระกูลโจ ในอีก 1 ปีต่อมาจึงอาสาเป็นเจ้าเมืองเสเหลียงในวัย 48 ปี ทันที่พระเจ้าโจยอยขึ้นครองราชย์ ขงเบ้ง สมุหนายกแห่งจกก๊กต้องการกำจัดสุมาอี้ให้พ้นจากอำนาจทางการทหารของวุยก๊ก จึงใช้อุบายศึกปล่อยข่าวว่าสุมาอี้จะเป็นกบฏ เป็นเหตุให้สุมาอี้ถูกปลดจากอำนาจออกจากราชต้องกลับไปอยู่บ้าน 1 ปี

4.1.6.1 สูงสุดสู่สามัญ

สุมาอี้ทำหนังสือขอกราบทูลไปอยู่เมืองเสเหลียง ขงเบ้งมีความหวาดระแวงต่อสุมาอี้จึงจะยกทัพไปปราบ แต่ม้าเจ๊กเสนอุบายทำลายสุมาอี้ด้วยน้ำมือของโจยอย โดยการปล่อยข่าวลือและปิดประกาศว่าสุมาอี้คิดขบถ พระเจ้าโจยอยปรึกษาขุนนาง ฮัวหิมทูลว่าครั้งพระเจ้าโจผียังอยู่เคยบอกว่าสุมาอี้ไว้ใจไม่ได้ ไม่ควรให้อำนาจทางการทหาร และมีความเห็นว่าขณะนี้สุมาอี้กำลังคิดขบถอยู่จริง แนะนำให้กำจัดสุมาอี้ เช่นเดียวกับอองลองที่มองว่าสุมาอี้เป็นคนฉลาด เก่งในการศึก เก็บไว้นานจะเป็นภัย พระเจ้าโจยอยจึงสั่งเคลื่อนทัพกำจัดสุมาอี้ แต่โจจิ๋นทูลคัดค้านว่า เมื่อครั้งพระเจ้าโจผีสิ้นพระชนม์ ต้องรู้ว่าสุมาอี้ไม่ได้คิดทรยศ จึงฝากราชการแผ่นดินไว้กับสุมาอี้ ตอนนี้ก็ยังไม่มีใครรู้เรื่องจริง และอาจจะเป็นกลอุบายของเมืองง่อ ขอให้พระเจ้าโจยอยตรวจสอบก่อน จึงเสนอพระเจ้าโจยอยทำทีไปเยี่ยมสุมาอี้ เพื่อล่อให้สุมาอี้มาเข้าเฝ้า แล้วจับตัวเสีย สุมาอี้ไม่รู้ว่าพระเจ้าโจยอยมาจับผิด

อยากแสดงกำลังด้วยการให้ทหารหลายหมื่นนายไปรับเสด็จ ขุนนางผู้ใกล้ชิดเห็นจึงบอกพระเจ้าโจยอยว่าสุมาอี้คิดจะมาสู้กับพระเจ้าโจยอยแน่ แสดงว่าสุมาอี้มีใจคิดขบถ พระเจ้าโจยอยจึงให้โจหิวนำทหารไปคุมตัวสุมาอี้ โจหิวอธิบายเหตุการณ์ทั้งหมดให้สุมาอี้ฟัง สุมาอี้รู้ในทันทีว่าเป็นกลอุบายเมืองจก จึงไปอธิบายพระเจ้าโจยอย และขอโอกาสแก้ตัวโดยการเสนอตัวยกทัพไปกำจัดเมืองจก ฮัวหิมจะกระซิบพระเจ้าโจยอย ให้ถอดสุมาอี้ออกจากราชการ อย่าให้อำนาจทางการทหารแก่สุมาอี้เด็ดขาด พระเจ้าโจยอยด้วยกับฮัวหิม จึงถอดสุมาอี้ออกจากตำแหน่งราชการแล้วแต่งตั้งโจหิวเป็นผู้รักษาเมืองเสเหลียงแทน

สุมาอี้ในช่วงนี้แสดงถึงความยืดหยุ่นและความเข้าใจในเชิงการเมืองอย่างสูง โดยการใช้ทักษะต่างๆ ที่จำเป็นตามสถานการณ์ ซึ่งสะท้อนถึงการเป็นผู้นำที่ทั้งฉลาดและมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อรักษาตำแหน่งของตนเอง คุณลักษณะและพฤติกรรมของเขาที่มุ่งเน้นการปกป้องอำนาจและรักษาความน่าเชื่อถือในสายตาผู้นำ ทำให้สุมาอี้สามารถอยู่รอดและก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสูงสุดในช่วงเวลาที่ยากลำบาก ตลอดอายุราชการของสุมาอี้ในสมัยพระเจ้าโจยอย ช่วงอายุประมาณ 48-55 ปี ค่อนข้างโลดโผนจากสูงสุดสู่สามัญ และภายในระยะเวลา 1 ปีหลังพระเจ้าโจยอยขึ้นครองราชย์ และเมื่อกลับเข้ารับราชการอีกครั้งสุมาอี้สามารถไต่เต้าจากแม่ทัพกองทัพเสริม รองแม่ทัพ จนสามารถมีอำนาจล้นมืออีกครั้งด้วยตำแหน่งแม่ทัพหลวงด้วยวัย 50 ปี กับการทำสงครามทั้งสิ้น 6 ครั้ง ดังนี้

สงครามครั้งที่ 1 กลับเข้ารับราชการอีกครั้งในฐานะ “แม่ทัพพิชิตภาคตะวันตก”

สุมาอี้ยกทัพไปปราบเบ้งตัดโดยไม่รอพระราชโองการ

พระเจ้าโจยอยถามจงฮิวว่าจะมีใครสามารถขับไล่ทัพจกก๊กได้บ้าง จงฮิวเสนอสุมาอี้เป็นเหตุให้พระเจ้าโจยอยเรียกตัวสุมาอี้ในวัย 49 ปี กลับมารับราชการอีกครั้ง เนื่องจากวุยก๊กกำลังอยู่ในสถานการณ์วิกฤติจากการถูกรุกรานของจกก๊ก

ฝ่ายสุมาอี้ เมื่อรู้ข่าวว่าเมืองวุยแพ้เมืองจกหลายครั้ง ก็แหงนหน้ามองฟ้าถอนใจใหญ่ เพราะโจยอยไม่เรียกใช้ แต่ไม่นานสุมาอี้ก็ได้รับสานส์เรียกกลับเข้ารับราชการ และแต่งตั้งให้เป็นแม่ทัพพิชิตภาคตะวันตก มีคำสั่งให้สุมาอี้ยกทัพไปบรรจบกับทัพหลวงของพระเจ้าโจยอยที่เมืองเตียงอั๋น แต่ซินหงีเจ้าเมืองกิมเสียมาแจ้งสุมาอี้เสียก่อนว่าเบ้งตัดกำลังจะคิดกบฏ โดยสุมาอี้มองว่าเบ้งตัดต้องร่วมมือกับขงเบ้ง หากตนสามารถกำจัดเบ้งตัดได้ ขงเบ้งก็จะเสียขวัญจนต้องถอยทัพกลับไปเอง ในขณะที่สุมาสูบุตรคนโตของสุมาอี้แนะนำให้ส่งหนังสือกราบทูลพระเจ้าโจยอย เพื่อขอพระราช

โองการ แต่สุมาอี้มองว่าการขอพระราชโองการต้องใช้เวลา 1 เดือน ไม่ทันการณ์แน่ จึงตัดสินใจเสี่ยงเคลื่อนทัพไปปราบเบ้งตัด โดยบังคับให้เดินวันหนึ่งให้ได้ระยะทางเท่ากับเดิน 2 วันในยามปกติ และยังให้เลี่ยงกี๋ถึงหนังสือไปยังเมืองซินเสีย สั่งให้เบ้งตัดเคลื่อนทัพด้วย เพื่อป้องกันมิให้เบ้งตัดสงสัย โดยให้เลี่ยงกี๋ออกเดินทางไปก่อน และทัพของสุมาอี้จึงเริ่มออกเดินทางตามหลัง เมื่อสุมาอี้เดินทัพไป 2 วันก็พบกับทัพของซิหลงนายทหารฝ่ายขวา สุมาอี้จึงบอกกับซิหลงว่ากำลังจะยกทัพไปปราบเบ้งตัด ซิหลงจึงอาสาเป็นทัพหน้า สุมาอี้เป็นทัพหลวง และให้สุมาสู สุมาเจียงคุมทัพหลัง ต่อมาสุมาอี้จับคนสนิทของเบ้งตัดได้จึงจับตัวมาถาม จึงรู้ว่าขงเบ้งอ่านความคิดของสุมาอี้ออกว่าตนจะต้องปราบเบ้งตันก่อนจะทูลพระเจ้าโจยอย ตามตำราพิชัยสงครามว่า “เข้าตีก่อนข้าศึกจะเตรียม เสี้ยมโดยข้าศึกไม่นึก”

ฝ่ายเบ้งตัดอยู่ที่เมืองซินเสีย นัดแนะชักชวนซินหงีเจ้าเมืองกิมเสีย และซินต๋ำเจ้าเมืองซงหยงให้ร่วมก่อกบฏด้วย ซินหงีกับซินต๋ำจึงแกล้งรับคำ ทำทีซ้อมทหารทุกวัน และบอกเบ้งตัดว่าเสบียงอาหาร และเครื่องศัตราวุธพร้อมลงมือกระทำการ ระหว่างรอทัพของสุมาอี้ เพื่อจะได้เป็นไส้ศึกภายในได้สะดวก เมื่อเบ้งตัดถามถึงสุมาอี้ ไม่นานเลี่ยงกี๋ก็ถือหนังสือที่สุมาอี้สั่งให้เบ้งตัดเคลื่อนทัพไปบรรจบกันที่เมืองเตียงอั๋นมา พร้อมบอกเบ้งตัดว่าสุมาอี้กำลังเคลื่อนทัพไป เบ้งตัดจึงยิ่งมั่นใจว่าการก่อกบฏของตนสำเร็จแน่ จนกระทั่งทัพของซิหลงมาถึงเบ้งตัดรีบปิดประตูเมือง และนึกถึงคำเตือนของขงเบ้ง แต่ไม่นานเห็นธงของซินหงีกับซินต๋ำ จึงคิดว่าซินหงีกับซินต๋ำมาช่วย จึงเปิดประตูเมืองรับ กว่าเบ้งตัดจะรู้ตัวว่าซินหงีกับซินต๋ำหลอกตน ก็ไม่สามารถกลับเข้าเมืองซินเสียได้แล้ว เพราะลิจูกับเตงเหียนยึดเมืองไว้แล้ว สุดท้ายแม้เบ้งตัดจะพยายามหนี แต่ซินต๋ำขับม้าไล่ตามไปจนทันและใช้ทวนตัดคอและตกม้าตายไป ส่วนลิจูกับเตงเหียนก็เปิดประตูเมืองรับสุมาอี้เข้ามา จึงส่งหนังสือไปกราบทูลพระเจ้าโจยอย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ในสงครามครั้งที่ 1

เหตุการณ์นี้สะท้อนคุณลักษณะภาวะผู้นำของสุมาอี้ในเรื่องความซื่อสัตย์ (Integrity) และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Relate Characteristics) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ความซื่อสัตย์ (Integrity) เมื่อขงเบ้งปล่อยข่าวลือว่าสุมาอี้มีใจคิดกบฏ สุมาอี้ไม่ตอบโต้ด้วยความรุนแรง แม้พยายามอธิบายต่อพระเจ้าโจยอยแล้ว แต่พระเจ้าโจยอยไม่เชื่อ และปลดสุมาอี้ออกจากราชการ และให้คุมขังที่บ้านเกิด แต่เมื่อพระเจ้าโจยอยเรียกกลับให้มาช่วยเหลือราชการ ก็เลือกที่จะแสดงความจงรักภักดี เมื่อได้รับโอกาสที่จะยกทัพไปปราบศัตรูเมืองจกก็ทำอย่างเต็มที่ ใช้วิกฤตินี้เป็นโอกาสในการพิสูจน์ความจงรักภักดีของตนเอง ทำให้เขารักษาความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือในสายตาของพระเจ้าโจยอยกลับมาอีกครั้ง

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

2) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Relate Characteristics) สุมาอี้กล้าตัดสินใจอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด ในการจัดการกับกบฏ ซึ่งบ่งบอกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน คือให้ความสำคัญกับผลลัพธ์และการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สังเกตุได้จากการแบ่งทัพอย่างเป็นระเบียบ โดยให้ซิหลงเป็นกองหน้า สุมาอี้เป็นทัพกลาง และให้บุตรของตนเองเป็นทัพหลัง แสดงถึง การวางแผนและการบริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพ สุมาอี้เลือกวิธีการที่เร็วและมั่นใจว่าจะสามารถกำจัดกบฏได้ โดยไม่กังวลในเรื่องของระเบียบพิธีการ แต่ให้ความสำคัญกับการจัดการปัญหาทันทีภายใต้แรงกดดัน โดยไม่รอให้สถานการณ์แย่ลงหรือรอรับคำสั่งจากเบื้องบนก่อน โดยการตัดสินใจเพื่อรักษาเสถียรภาพของอาณาจักร ซึ่งเป็นพฤติกรรมมุ่งงานที่ส่งเสริมลักษณะของผู้นำแบบเผด็จการ (Coercive Leadership)

4.1.6.2 สุมาอี้ขอเตียวคับเป็นนายทัพไปปราบเมืองจก

สุมาอี้กำจัดเบ้งตัดได้ เข้าเฝ้าพระเจ้าโจยอย พระเจ้าโจยอยสำนึกผิดที่มองสุมาอี้ผิดไปหลงกลเมืองจก และชมสติปัญญาของสุมาอี้ ให้อำนาจจัดการเรื่องร้ายแรงได้ทุกเมื่อ โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบก่อน แล้วรับสั่งให้สุมาอี้ยกทัพไปทำลายเมืองจกต่อไป สุมาอี้จึงขอเตียวคับเป็นนายทัพหน้า ซึ่งตรงกับความคิดของพระเจ้าโจยอยพอดี พระเจ้าโจยอยจึงแต่งตั้งเตียวคับเป็นนายทัพหน้าไปรบกับสุมาอี้ เมื่อตั้งค่ายอยู่นอกเมืองแล้วสุมาอี้เชิญเตียวคับมาหารือ โดยเริ่มจากวิเคราะห์นิสัยของขงเบ้งและลองจำลองตนเองเป็นขงเบ้ง คาดการณ์ว่าขงเบ้งน่าจะยกทัพไปทางเสเสีย และเข้าชิงเมืองไปเสีย จากนั้นจึงแยกทัพออกเป็น 2 กอง โดยให้อีกกองหนึ่งเข้าชิงหุบผากิก๊ก สุมาอี้บอกเตียวคับว่าได้ออกคำสั่งไปยังโจจิ๋น ให้คอยป้องกันเมืองไปเสีย และให้ซุนเส้กับซินผีสกัดปากทางเข้าหุบผากิก๊ก หากขงเบ้งบุกมาทางเส้นทางนี้จริง ก็ให้ทหารที่ซุ่มอยู่เข้าโจมตีทันที ส่วนทัพของวุยก๊กสุมาอี้ตัดสินใจให้ยึดหุบผาเกเต๋งเพื่อตัดเส้นทางลำเลียงเสบียงอาหารของจกก๊ก เตียวคับคุกเข่าคำนับยอมรับในสติปัญญาของสุมาอี้ แต่กระนั้นสุมาอี้ก็ยังระมัดระวังเพราะขงเบ้งไม่เหมือนเบ้งตัด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้

เหตุการณ์สุมาอี้แสดงให้เห็นถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างลึกซึ้งและคำนึงถึงทุกแง่มุมของสถานการณ์ ได้วิเคราะห์ลักษณะนิสัยและรูปแบบการรบของขงเบ้งอย่างละเอียดรอบคอบ สุมาอี้เข้าใจว่าขงเบ้งเป็นคนระมัดระวังและไม่ชอบเสี่ยง ให้เกียรติฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และสร้างการยอมรับ สร้างความรู้เชื่อใจให้กับผู้ร่วมงานด้วย

1) ทักษะทางความคิด การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการประเมินศัตรูอย่างลึกซึ้ง

สุมาอี้แสดงถึงความสามารถในการวางแผนที่รอบคอบ โดยวิเคราะห์นิสัยและรูปแบบการรบของขงเบ้งอย่างละเอียด สุมาอี้มองว่าขงเบ้งเป็นคนระมัดระวังและไม่ชอบเสี่ยง คาดการณ์ว่าขงเบ้งจะเลือกเดินทัพเส้นทางที่มีความปลอดภัยมากกว่า และวางแผนป้องกันเส้นทางที่คาดว่าขงเบ้งจะเลือกยกทัพมาเพื่อบุกตีเมืองที่สำคัญอย่างไปเชียและหุบผากิก๊ก เนื่องจากมีกลยุทธ์ที่จะปิดกั้นเส้นทางเสบียงของขงเบ้ง โดยเลือกตั้งค่ายที่หุบผาเกเต๋ง ซึ่งถือเป็นจุดยุทธศาสตร์สำคัญในการขัดขวางไม่ให้ขงเบ้งสามารถลำเลียงเสบียงได้ตามแผนที่วางไว้ หากขงเบ้งถูกตัดเสบียงจะไม่สามารถคงกองทัพให้อยู่ในแนวหน้าได้เป็นเวลานาน และในที่สุดก็จะต้องถอยทัพกลับ ทำให้สุมาอี้ได้เปรียบและสามารถยกทัพตีขงเบ้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ทักษะของมนุษย์ ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา

สุมาอี้เมื่อตำแหน่งเริ่มสูงขึ้น มีอำนาจมากขึ้น แต่ยังไม่ถึงจุดสูงสุดก็วางตัวเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งคนที่ชัดเจน ให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และสร้างความเข้าใจ โดยสุมาอี้หารือกับเตียวคับนายทัพหน้า รวมถึงอธิบายเส้นทางทั้งหมดที่เกี่ยวข้องรวมถึงคะเนการตัดสินใจของขงเบ้งร่วมด้วย และตัดสินใจยึดหุบผาเกเต๋งเพื่อตัดเส้นทางลำเลียงเสบียงอาหาร การที่เตียวคับคุกเข่าคำนับยอมรับในสติปัญญาของสุมาอี้ แสดงว่าสุมาอี้ได้ใจผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นในตัวสุมาอี้ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและเต็มใจทำตามคำสั่ง

4.1.6.3 สุมาอี้จุดไฟเผาล้อมม้าเจ๊กบนยอดเขา

สุมาอี้ให้สุมาเจียวไปสอดแนม และนึกในใจว่าหากข้าศึกตั้งทัพบนยอดเขาถือว่าเทพยดาช่วย และยังไปดูลาดเลาที่เกเต๋งด้วยตนเองอีกครั้งหนึ่ง และยังส่งคนไปสอดแนมดูว่าผู้นำทัพคือใคร เมื่อรู้ว่าเป็นม้าเจ๊กก็หัวเราะแล้วว่า “อ้ายคนนี้ดีแต่ชื่อ แท้จริงเป็นคนหามีสติปัญญาไม่ ขงเบ้งใช้คนอย่างนี้มาทำการ ย่อมเสียทีเป็นมั่นคง” รวมถึงตรวจสอบบริเวณด้านซ้าย ขวาของเกเต๋งว่ายังมีทหารซ่อนอยู่อีกหรือไม่ ซึ่งพบว่ากองทัพของอองเป๋งตั้งอยู่ สุมาอี้จึงให้เตียวคับไปสกัดอองเป๋ง และให้ซินหงี่ ซินต๋ายกทัพไปล้อมเขา และตัดทางน้ำของข้าศึกทั้งหมดรอทีให้ทัพข้าศึกเกิดระส่ำระสายจึงฉวยโอกาสเข้าตี สุมาอี้แจงกองทัพเสร็จสรรพตั้งแต่คืนนั้น ทัพสุมาอี้ล้อมข้าศึกไว้อย่างแน่นหนาแต่เช้าจรดเที่ยง บนเขาไม่มีน้ำ ทหารม้าเจ๊กมิได้อาหารและน้ำ ต่างเรรวนระส่ำระสายยิ่งนัก โอดครวญอยู่กระทั่งเที่ยงคืนเศษ ก็พากันเปิดค่ายหนีมาสวามิภักดิ์ต่อสุมาอี้เป็นจำนวนมาก ม้าเจ๊กไม่สามารถห้ามไว้ได้

สุมาอี้จึงให้ทหารไปจุดไฟเผาล้อมขึ้นไป ทหารม้าเจ๊กที่ยังอยู่บนเขาตื่นร่นหนีเป็นอลหม่าน ม้าเจ๊กเห็นทีจะต้านมิได้ ก็นำทหารหนีลงมาทางตะวันตก สุมาอี้สั่งให้ทหารแยกทางให้ม้าเจ๊กหนีไป (วรรณไว พัธโนทัย, 2556, น. 1379)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้

เหตุการณ์นี้สะท้อนถึง คุณลักษณะและทักษะผู้นำของสุมาอี้ ที่โดดเด่นในหลายด้าน ดังนี้

1) ทักษะทางความคิด (Conceptual)

ความรอบคอบและการวางแผนอย่างละเอียด สุมาอี้ไม่ตัดสินใจโดยปราศจากข้อมูลที่เพียงพอ เขาส่งสุมาเจียวไปสอดแนม ตรวจสอบพื้นที่ด้วยตนเอง และใช้ข้อมูลจากการสอดแนมเพื่อประเมินศัตรูอย่างรอบคอบ เช่น การสืบทราบว่าผู้นำทัพคือม้าเจ๊ก และประเมินศักยภาพของเขาอย่างถูกต้องว่า “ดีแต่ชื่อ” แต่ขาดสติปัญญาและความสามารถในการรบ การกระทำเหล่านี้สะท้อนถึงความรอบคอบและการพึ่งพาข้อมูลก่อนดำเนินการ

การตรวจสอบสถานการณ์และปรับแผนให้เหมาะสม สุมาอี้สำรวจพื้นที่รอบๆ เกเต๋ง ตรวจสอบว่ามีกองทัพซ่อนอยู่หรือไม่ เมื่อพบว่ามีกองทัพขององเป่งตั้งอยู่ เขาจึงมอบหมายให้เตียวคับไปสกัดกองทัพองเป่ง พร้อมส่งซินหงีและซินต๋ำไปล้อมเขาและตัดทางน้ำ การกระทำนี้แสดงถึงการปรับกลยุทธ์อย่างยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์

การหลีกเลี่ยงความสูญเสียที่ไม่จำเป็น สุมาอี้เลือกที่จะให้ม้าเจ๊กหนีไปแทนที่จะทำลายล้างทั้งหมด ซึ่งสะท้อนถึงความเมตตาและการคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว การตัดสินใจนี้ช่วยลดความเสียหายและเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของทหารที่ยอมสวามิภักดิ์

2) ทักษะของมนุษย์ (Human Skill)

การเลือกใช้คนเหมาะสมกับงาน สุมาอี้มอบหมายหน้าที่ตามความสามารถของแต่ละคน เช่น ให้เตียวคับรับหน้าที่สกัดองเป่ง และให้ซินหงีและซินต๋ำทำหน้าที่ล้อมและตัดทางน้ำ การกระจายงานอย่างเหมาะสมช่วยให้ทุกส่วนทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความอดทนและการรอจังหวะ สุมาอี้ไม่ได้โจมตีทันที แต่รอให้สถานการณ์พัฒนาไปตามแผน โดยใช้กลยุทธ์ล้อมเขาและตัดน้ำเพื่อทำให้กองทัพของม้าเจ๊กขาดแคลนและระส่ำระสาย เมื่อเห็นว่าศัตรูอ่อนแอและทหารเริ่มหนีมาสวามิภักดิ์ สุมาอี้จึงลงมือขั้นเด็ดขาด ซึ่งเป็นพฤติกรรมมุ่งงาน

ความมั่นใจและความเด็ดขาด สุมาอี้ไม่ลังเลที่จะลงมือเมื่อมั่นใจว่าทุกอย่างเป็นไปตามแผน เขาเร่งจุดไฟเผาล้อมและบีบให้ศัตรูตกอยู่ในสภาพที่ไม่อาจต้านทานได้ การกระทำนี้แสดงถึงความมั่นใจและการลงมืออย่างทันทีเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม

4.1.6.4 โกฉุยกับโจจิ๋นขี้อิจฉา

โกฉุยกับโจจิ๋นเกรงว่าสุมาอี้จะได้ความชอบจากการยึดเกเต๋งเพียงผู้เดียวจึงคิดว่ามายึดเมืองหลิวเซีย แต่ก็พบว่าสุมาอี้ก็ยึดเมืองหลิวเซียได้ก่อนแล้ว สุมาอี้จึงพูดกับเตียวคับเข้ามาพูดว่า

> โจจิ๋นกับโกฉุยเกรงว่าข้าพเจ้าจะได้ความชอบแต่ผู้เดียว จึงยกมาชิงเมืองนี้ ตัวข้าพเจ้าเองก็มิได้ตั้งใจจะเอาความชอบแต่เพียงผู้เดียวดอก แต่เป็นบุญของข้าพเจ้าจึงยึดได้โดยสะดวกตลอดทาง ข้าพเจ้าคิดว่า อุยเอี๋ยน อองเป๋ง ม้าเจ๊ก โกเสียง จักต้องหนีไปตั้งมั่นอยู่ที่ด่านยังเบงก๋วนเป็นแน่ ซึ่งหากข้าพเจ้ายกไปตีด่านนี้ ขงเบ้งก็จะตีเข้ามาทางหลัง เราเลยต้องกลของมัน ตำราพิชัยสงครามว่าไว้ว่า จงอย่าตีตามข้าศึกที่ถอยหนี อย่าตีตามกบฏที่แตกพ่าย ท่านยกทัพไปสกัดไว้ที่หุบผากิก๊ก เราจะยกทัพไปที่เมืองเสเหลียง หากขงเบ้งเสียทีก็อย่าเข้าขวาง จงคอยสกัดชิงเอาเสบียงอาหารของมัน การณ์จะสำเร็จด้วยดี (วรรณไว พัทธโนทัย, 2556, น. 1399)

เตียวคับรับคำสั่ง แล้วแบ่งทหารกึ่งหนึ่งยกไป
สุมาอี้ออกคำสั่งว่า
เข้าชิงเมืองเสเสียให้เข้าทางเมืองซีเฉิง เมืองซีเฉิงแม้จะมาทางเข้าแคบแต่เป็นแหล่งสะสมเสบียงอาหารของทัพเมืองจก แลเป็นทางสำคัญที่จะไปสู่เมืองลำอั๋น เมืองเทียนซุย และเมืองฮันต๋ง หากเราชิงเมืองนี้ได้ อีก 3 เมืองก็จะได้ด้วย (วรรณไว พัทธโนทัย, 2556, น. 1399)
แล้วสุมาอี้ให้ซินต๋ำ ซินหงี อยู่รักษาเมืองหลิวเซีย ฝ่ายสุมาอี้ยกทัพหลวงไปเมืองเสเสีย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้

ในเหตุการณ์นี้สุมาอี้แสดงคุณลักษณะผู้นำที่โดดเด่นในด้านคุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ในแง่ของความสามารถในการประสานความร่วมมือ มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคน และการสร้างแรงจูงใจ และความฉลาด (Intelligence) ในการคิดวิเคราะห์เหนือชั้นกว่าคนธรรมดาทั่วไป ดังนี้

1) ความถ่อมตัวและการบริหารความสัมพันธ์

สุมาอี้กล่าวถึงความสำเร็จของตนในการยึดเมืองหลิวเซียว่าเป็น “ความโชคดี” มากกว่าความสามารถส่วนตัว เสมือนเป็นเรื่องบังเอิญ เพื่อป้องกันความรู้สึกอิจฉาริษยาจากโกฉุยและโจจิ๋น ซึ่งอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นเป็นการเมืองภายในวุยก๊ก สุมาอี้เลือกใช้ถ้อยคำที่ลดความตึงเครียดและย้ำว่าทุกคนจะได้รับความดีความชอบร่วมกัน การกระทำนี้ช่วยสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในทีม

2) การออกคำสั่งโดยอ้างอิงที่มาที่น่าเชื่อถืออย่างตำราพิชัยสงคราม

สุมาอี้อ้างถึงตำราพิชัยสงครามที่ว่า “อย่าตีตามข้าศึกที่ถอยหนี อย่าตีตามกบฏที่แตกพ่าย” เพื่ออธิบายเหตุผลในการไม่ยกไปตีด่านยังเบงก๋วนทันที การสอดแทรกความรู้และหลักการเชิงยุทธศาสตร์ในคำสั่งช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามคำสั่งอย่างมีเหตุผล

3) การมอบหมายงานและการกระจายอำนาจ

สุมาอี้มอบหมายให้ซินต๋ำและซินหงีดูแลเมืองหลิวเซีย ขณะที่เขานำทัพหลวงไปเมืองเสเสีย ส่วนเตียวคับถูกสั่งให้แบ่งทัพไปสกัดที่หุบผากิก๊ก การกระจายงานอย่างชัดเจนช่วยให้ทุกส่วนดำเนินการไปพร้อมกันและลดความเสี่ยงที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะพลาดเป้าหมาย

4) การสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจ

สุมาอี้ใช้คำพูดที่สร้างความมั่นใจ เช่น การตบท้ายด้วยคำว่า “การจะสำเร็จด้วยดี” ซึ่งเป็นการย้ำผลลัพธ์เชิงบวก ช่วยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

5) การวางแผนเชิงกลยุทธ์

สุมาอี้วางแผนอย่างรอบคอบ โดยวิเคราะห์ว่าเมืองซีเฉิงเป็นศูนย์สะสมเสบียงอาหารและเป็นทางเชื่อมสำคัญไปยังเมืองลำอั๋น เมืองเทียนซุย และเมืองฮันต๋ง หากยึดได้เมืองเดียว ก็สามารถควบคุมอีกสามเมืองได้ในคราวเดียว กลยุทธ์นี้แสดงถึงการใช้ทรัพยากรและเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

4.1.6.5 กลเมืองว่าของขงเบ้ง

เหตุการณ์กลเมืองว่าง ที่ขงเบ้งนั่งยักยิ้มดีดพิณอยู่หน้ากระถางธูปบนกำแพงเมือง มีเด็กน้อยผู้หนึ่งยืนถือกระบี่วิเศษอยู่ข้างซ้ายและเด็กน้อยอีกคนยืนถือเครื่องหมายอาญาสิทธิ์อยู่ข้างขวาหน้าประตูเมือง มีราษฎร 20 คนก้มหน้าก้มตากวาดถนนอยู่ พร้อมเปิดประตูเมืองไว้ แต่สุมาอี้กลับไม่เข้าไปตีทัพเมืองจก สะท้อนวิธีคิดของสุมาอี้เป็นคนระมัดระวัง ไม่เชื่ออะไรง่ายๆ ต้องไปตรวจสอบด้วยตนเอง หากไม่มั่นใจ ก็จะไม่เสี่ยงที่จะทำ ซึ่งความระมัดระวังหากใช้อย่างพอดีก็คือความรอบคอบ แต่หากมากเกินไปก็จะกลายเป็นความระแวง และทำให้เสียโอกาสอย่างที่สุมาอี้เสียโอกาสในการทำลายขงเบ้ง ซึ่งขงเบ้งก็คงจะรู้นิสัยข้อนี้ของสุมาอี้ดี จึงใช้ความระแวงของสุมาอี้มาป้องกันตัว อีกสิ่งที่น่าสนใจของสุมาอี้การติดตามผล และเรียนรู้ความผิดพลาด

กองหน้าของทัพสุมาอี้ยกมาถึงชานเมือง เห็นดังนั้นก็มิกล้ายกเข้าไปรีบกลับไปรายงานสุมาอี้

สุมาอี้หัวเราะไม่เชื่อจึงขับทหารไปลาดตระเวนดู แลไปเห็นขงเบ้งนั่งยักยิ้มดีดพิณอยู่หน้ากระถางธูปบนกำแพงเมือง มีเด็กน้อยผู้หนึ่งยืนถือกระบี่วิเศษอยู่ข้างซ้ายและเด็กน้อยอีกคนยืนถือเครื่องหมายอาญาสิทธิ์อยู่ข้างขวา หน้าประตูเมือง มีราษฎร 20 คนก้มหน้าก้มตากวาดถนนอยู่ นอกนั้นหามีใครอื่นอีกไม่

สุมาอี้เห็นดังนั้นก็ฉงนฉงายยิ่งนัก รีบกลับไปที่กองทัพสั่งให้ทัพหลังเคลื่อนขึ้นไปเป็นทัพหน้า ให้ทัพหน้ายกกลับไปเป็นทัพหลัง แล้วเคลื่อนถอยออกไปทางด้านเหนือ

สุมาเจียวผู้บุตรจึงว่า “ขงเบ้งคงจะไม่มีทหาร จึงแสร้งทำลวงดังนี้ ไฉนท่านพ่อจึงถอยทัพกลับเสียเล่า”

สุมาอี้ว่า

> ธรรมดาขงเบ้งเป็นคนสุขุมรอบคอบยิ่งนัก ไม่เสี่ยงกระทำการใดๆดอก มันเปิดประตูเมืองไว้ดั่งนี้ จักต้องมีทหารซุ่มอยู่มากมายเป็นแน่ หากเราขืนยกเข้าไปก็จักต้องหลงกลของมัน พวกเจ้าจะรู้อะไร รีบถอยเถิด (วรรณไว พัทธโนทัย, 2556, น. 1401)

เมื่อมาถึงเมืองเสเสีย ถามชาวบ้านแลพวกนักบวชในเมืองดู ทุกคนพูดเป็นเสียงเดียวกันว่า ขงเบ้งมีทหารอยู่ในเมืองขณะนั้นเพียง 2500 เท่านั้น แลหามีทหารฝ่ายบู๊อยู่ไม่แม้แต่คนเดียว มีเพียงขุนนางฝ่ายบุ๋นเท่านั้น ทั้งหามีทหารซุ่มไว้ไม่

ราษฎรย่านเขาบุกองสันก็บอกสุมาอี้ว่า “กวนหินกับเตียวเปา มีทหารเพียง 3000 เท่านั้น พากันส่งเสียงอึกทึก แลรัวกลองศึกไปรอบๆ เท่านั้นเอง นอกนั้นหามีทหารอื่นไม่ จึงมิกล้ายกออกไปรบด้วย” (วรรณไว พัธโนทัย, 2556, น. 1404)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้

1) ความระมัดระวังและสุขุมรอบคอบ สุมาอี้มีข้อดีในการเป็นคนไม่ตัดสินใจบุ่มบ่าม แม้จะได้ยินรายงานจากกองหน้าว่าเมืองดูเหมือนว่างเปล่า ก็ไม่เชื่อในทันที แต่เลือกที่จะตรวจสอบด้วยตนเอง เมื่อพบว่าขงเบ้งนั่งดีดพิณอย่างสงบในบรรยากาศที่ผิดปกติ สุมาอี้ก็ประเมินว่านี่อาจเป็นกลอุบาย จึงเลือกที่จะถอยทัพแทนที่จะเสี่ยงโจมตี นี่แสดงถึงความรอบคอบในการประเมินสถานการณ์และการป้องกันการสูญเสียโดยไม่จำเป็น

แต่หากพิจารณาอีกแง่มุมผู้วิจัยคิดว่าความระมัดระวังอาจกลายเป็นความหวาดระแวง จนกลายเป็นเสียโอกาสในการโจมตีขงเบ้ง ในทางกลับกันหากขงเบ้งซ่อนกองกำลังไว้โจมตีสุมาอี้จริง ความสูญเสียพลทหารนั้นเสียหายมากกว่าการเสียโอกาสทำลายจกก๊ก เพราะการถอยทัพสุมาอี้ไม่ได้เสียกองกำลังใดๆ

2) การใช้เหตุผลและวิเคราะห์ศัตรู สุมาอี้เชื่อมั่นในความรอบคอบและนิสัยของขงเบ้งว่า “ขงเบ้งไม่ทำอะไรโดยประมาท” การที่ประตูเมืองเปิดโล่งและบรรยากาศดูสงบนั้น ยิ่งทำให้สุมาอี้ระแวงว่าอาจมีการซุ่มโจมตี นิสัยนี้แสดงถึงการวิเคราะห์สถานการณ์โดยพิจารณาถึงตัวแปรและความสามารถของคู่ต่อสู้

3) การเรียนรู้จากความผิดพลาด หลังจากถอยทัพ สุมาอี้ยังติดตามผลและสอบถามข้อมูลจากชาวบ้านและนักบวชในพื้นที่ เขาพบว่าในเมืองมีทหารเพียง 2,500 นาย และไม่มีการซุ่มโจมตีใดๆ การตรวจสอบครั้งนี้แสดงถึงความกระหายในการเรียนรู้จากสิ่งที่อาจเป็นความผิดพลาด เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจในอนาคต

4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเพื่อรักษาความมั่นคงระยะยาว สุมาอี้เลือกที่จะหลีกเลี่ยงการสูญเสียโดยไม่จำเป็น ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่อาจดูเหมือนเสียโอกาส แต่ในระยะยาว วิธีนี้ช่วยรักษากำลังพลและความมั่นคงของกองทัพไว้ได้ การไม่หลงกลขงเบ้งครั้งนี้แม้จะทำให้พลาดโอกาสทำลายขงเบ้ง แต่ก็แสดงถึงความสำคัญที่เขาให้กับความปลอดภัยและเสถียรภาพของกองทัพ

5) ความเชื่อมั่นในตนเอง แม้สุมาเจียว ผู้เป็นบุตร จะโต้แย้งว่าสุมาอี้อาจคิดผิด สุมาอี้ยังยืนกรานในคำสั่งของตน เพราะเชื่อมั่นในการประเมินสถานการณ์และประสบการณ์ของตนเอง การกระทำนี้สะท้อนถึงความมั่นใจในความคิดและการตัดสินใจของเขา สะท้อนว่าสุมาอี้เป็นคนตัดสินใจแล้วไม่เปลี่ยนใจง่ายๆ เด็ดเดี่ยวหนักแน่น เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่ผู้นำควรมี

พฤติกรรมของสุมาอี้ในช่วงสงครามครั้งที่ 1 สะท้อน ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) ทั้งทักษะทางความคิด และทักษะของมนุษย์ ดังนี้

1) ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) สุมาอี้เป็นคนที่มีการวางแผนและมองการไกลเป็นโดยการประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ผลลัพธ์ของแผนที่วางไว้ รวมถึงการคำนึงถึงปฏิกิริยาจากบรรดาขุนนางและราชสำนัก ในช่วงนี้ เขาแสดงให้เห็นถึงการพิจารณาทางเลือกต่างๆ อย่างรอบคอบและมุ่งเลือกทางออกที่ลดความขัดแย้งได้มากที่สุด

ความรอบคอบและการมองการณ์ไกล สุมาอี้ตระหนักดีถึงความอิจฉาและความไม่พอใจที่บรรดาขุนนางมีต่อเขา เนื่องจากอำนาจที่ล้นมือและความไว้วางใจที่พระเจ้าโจยอยมอบให้ นี่ทำให้เขาตัดสินใจถอยออกจากศูนย์กลางอำนาจไปอยู่เมืองเสเหลียง ซึ่งเป็นกลยุทธ์หลีกเลี่ยงภัยทางการเมืองเพื่อรักษาตำแหน่งของตนเอง เป็นการแสดงถึงความเข้าใจในธรรมชาติของการเมืองและความระแวงในราชสำนัก

ความยืดหยุ่น เมื่อถูกปลดจากอำนาจตามข่าวลือของขงเบ้ง สุมาอี้ไม่ได้แสดงการต่อต้านกลับแต่ยอมรับและถอยออกจากราชสำนักเป็นการชั่วคราว นี่สะท้อนถึงความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อรักษาความปลอดภัยของตน

ความเด็ดขาด เมื่อกลับมารับตำแหน่งและมีโอกาสแก้ไขสถานการณ์วิกฤติของวุยก๊ก สุมาอี้แสดงความเด็ดขาดในการเตรียมการทัพตะวันตกเพื่อปราบเบ้งตัด ความพร้อมและความกล้าที่จะเผชิญกับภารกิจสำคัญเช่นนี้ทำให้เขาได้รับการคืนอำนาจเต็มที่จากพระเจ้าโจยอยอีกครั้ง

2) ทักษะของมนุษย์ (Human Skills) แม้สุมาอี้จะเป็นผู้ที่น่ากลัว เพราะสติปัญญาที่ฉลาดจนน่าระแวงในสายตาของขุนนางบางคน แต่สุมาอี้ก็รู้จักสร้างความสัมพันธ์และรักษาความเชื่อมั่นจากผู้คนรอบข้าง พระเจ้าโจยอยจึงยังคงกลับมาไว้วางใจเขาในยามวิกฤติ นอกจากนี้เขายังสามารถใช้ความสามารถนี้ในการโน้มน้าวให้พระเจ้าโจยอยเชื่อมั่นในตนเองได้อีกครั้ง

สงครามครั้งที่ 2 สงครามระหว่างวุยก๊ก กับจกก๊ก ที่มีสาเหตุมาจาก กังตั๋ง (ง่อก๊ก)

มีทหารมารายงานว่าโจฮิวแม่ทัพเมืองเอียวจิ๋วมีหนังสือมากราบทูลว่า จิวหองเจ้าเมืองกวนหยงขุนศึกง่อก๊ก กำลังจะมาอยู่กับวุยก๊ก สุมาอี้เห็นโอกาสจึงอาสาขอกองทัพไปช่วยโจจิ๋นปราบง่อก๊กอีกแรง แม้กากุ๋ยจะทัดทานก็ไม่เป็นผล พระเจ้าโจยอยอนุมัติให้สุมาอี้นำทัพไปปราบง่อก๊ก โดยมีกากุ๋ยตามไปด้วย โดยสุมาอี้วางแผนแบ่งกองทัพออกเป็น 3 กองทัพ

ทัพที่ 1 โจฮิวเดินทางไปทางเมืองอ้วนเซีย

ทัพที่ 2 กากุ๋ย หมันทอง และเฮาจิด เดินทางไปยังเมืองหยงเซีย

ทัพที่ 3 สุมาอี้ยกทัพหลวงเดินทางไปยังเมืองกังเหลง

โดยทั้งสามกองทัพนี้เดินทางไปยังปลายทางคือเมืองกังตั๋งของง่อก๊ก แต่การเดินทางครั้งนี้ สุมาอี้ไม่ได้รับชัยชนะตามที่วาดฝันไว้ เพราะการที่จิวหองยอมมาสวามิภักดิ์เป็นกลลวงที่ให้วุยก๊กนำทัพมาพบกับ

ความพินาศ แต่เมื่อสุมาอี้รู้ว่าโจฮิวแพ้ศึก จึงรีบถอยทัพกลับมาพระนคร ท่ามกลางเสียงหัวเราะ เยาะเย้ยว่า “สุมาอี้ขี้ขลาด” ของบรรดาขุนนางในท้องพระโรง แต่สุมาอี้ให้เหตุผลว่า “ขงเบ้งอาจจะยกทัพมาฉวยโอกาสตีเอาเมืองเตียงอั๋น” เมื่อง่อก๊กได้รับชัยชนะเหนือทัพของวุยก๊ก

เหตุการณ์นี้แสดงว่าสุมาอี้ตระหนักถึงโอกาสในการบุกตีก๊กอื่นและได้เสนอแผนการรบที่ครอบคลุม แสดงถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เด่นชัดในด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการตัดสินใจที่เด็ดขาด แม้การสวามิภักดิ์ของจิวหองจะเป็นกลลวงที่ทำให้วุยก๊กเสียเปรียบในสนามรบ แต่สุมาอี้ยังคงรักษาความสงบและประเมินสถานการณ์อย่างรอบคอบ โดยแบ่งกองทัพเป็นสามส่วนเพื่อโจมตีเป้าหมายหลายจุด และเมื่อทราบถึงความพ่ายแพ้ของโจฮิว ก็ตัดสินใจอย่างเด็ดขาดในการถอยทัพเพื่อหลีกเลี่ยงความสูญเสียเพิ่มเติม พร้อมให้เหตุผลที่ชัดเจนว่าการถอยกลับนั้นเพื่อป้องกันไม่ให้ขงเบ้งฉวยโอกาสตีเมืองเตียงอั๋น การตัดสินใจเช่นนี้สะท้อนถึงความสามารถในการมองภาพรวม การยอมรับความล้มเหลว และการปรับตัวเพื่อรักษาเสถียรภาพของอาณาจักร แม้จะถูกเยาะเย้ยในระยะสั้น แต่สุมาอี้ยังคงแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ในระยะยาวและการเป็นผู้นำที่ยึดมั่นในผลประโยชน์ของแผ่นดินเป็นสำคัญ

ซุนกวนจึงแต่งหนังสือกราบทูลพระเจ้าเล่าเสี้ยนว่าตอนนี้เป็นโอกาสที่จะเข้าตีวุยก๊ก ขงเบ้งเห็นโอกาสจึงขอพระเจ้าเล่าเสี้ยนยกทัพมาตีวุยก๊ก โดยเข้ามาทางเมืองตันฉอง เพื่อชิงเอาเมืองเกเต๋ง ซึ่งเป็นเส้นทางที่น่าจะลำเลียงอาหารได้ง่ายที่สุด ตามที่สุมาอี้คาดการณ์ ในขณะที่โจจิ๋นมีความสัมพันธ์เชิงเครือญาติกับพระเจ้าโจยอยอาสาจะไปทำศึก พระเจ้าโจยอยจึงแต่งตั้งโจจิ๋นเป็นแม่ทัพ และอองสงเป็นนายทหารเสือเดชทัพหน้า

ครั้นเมื่อขงเบ้งยกทัพมา พบว่าปากทางเมืองตันฉองมีการสร้างกำแพงกั้นไว้อย่างมั่นคง แต่ขงเบ้งก็ยังยืนยันว่าจะต้องตีเอาเมืองตันฉองให้ได้ แม้ขงเบ้งจะพยายามเข้าตีเมืองทั้งสี่ด้านอยู่หลายวันก็ไม่สามารถตีเอาเมืองตันฉองได้ แม้จะส่งกิมซียงไปเกลี้ยกล่อมเฮ็กเจียวก็ไม่เป็นผล เมื่อบุกเข้ามาก็เสียเจียงหยง กับจงคีไป ทั้งเตียวหงีย้งบาดเจ็บ จากฝีมือของององสง ขงเบ้งจึงเรียกเกียงอุยเข้ามาปรึกษา เกียงอุยส่งหน่วยสอดแนมไปให้โจจิ๋นจับกุม พร้อมส่งหนังสือแกล้งยอมสวามิภักดิ์ โจจิ๋นเชื่อสนิทใจเพราะหวังจะทำผลงาน เกียงอุยขอให้โจจิ๋นยกทัพ หากปะทะกับทัพขงเบ้งให้ทำทีแสร้งถอยหนี โดยเกียงอุยจะเป็นทัพเสริมอยู่ข้างหลัง ใช้ไฟเป็นสัญญาณ โดยจะทำการเผาเสบียงอาหารของขงเบ้งก่อน แล้วจะยกทัพเข้าตีทันที โจจิ๋นจะสามารถจับตัวขงเบ้งได้

โจจิ๋นจึงเรียกปีเอียวมาปรึกษา ปีเอียวไม่ไว้ใจกลศึกนี้จึงอาสายกทัพออกไปทำตามแผนที่เกียงอุยวางแผนไว้ ถ้าสำเร็จโจจิ๋นก็จะได้ความชอบ หากไม่สำเร็จจะยอมเป็นผู้เสียรู้แทนโจจิ๋น ปีเอียวนำทหารบุกไปทางหุบผาจำก๊ก และเสียรู้เกียงอุยจริงตามคาด ทัพปีเอียวแตกพ่าย จำต้องเสียสละชีพโดยใช้กระบี่ปาดคอ โจจิ๋นเสียใจที่เสียปีเอียวไป จึงเรียกโกฉุยมาปรึกษา

ซุนเล้กับซินผีกราบทูลพระเจ้าโจยอยว่าทัพเมืองจกผ่านออกทางเข้าฉีซานได้แล้ว พระเจ้าโจยอยจึงเรียกสุมาอี้มาปรึกษา สุมาอี้แนะนำให้พระเจ้าโจยอยมีพระราชโองการสั่งโจจิ๋นว่าให้รักษาปากทางด่านที่สำคัญเอาไว้ อย่าออกรบเป็นอันขาด อย่างนี้ไม่ถึงเดือน ขงเบ้งจะต้องถอยทัพกลับไปเอง เมื่อถึงเวลานั้นจึงค่อยฉวยโอกาสเร่งยกทัพตีทันที สุมาอี้ไปส่งหันค่ายนอกเมือง และกำชับหันค่ายว่า “ข้าพเจ้าต้องการยกความดีความชอบนี้ให้โจจิ๋น หากพบโจจิ๋นโปรดอย่าบอกว่าเป็นความคิดของข้าพเจ้า ให้บอกว่าเป็นพระราชวินิจฉัยของพระเจ้าโจยอย ให้ถือการตั้งรับเป็นหลัก จะออกไล่ข้าศึกต้องระมัดระวังให้ดี อย่าใจร้อนจะได้รับความพินาศ”

หันค่ายถือหนังสือถือหนังสือรับสั่งมาพบ โจจิ๋นออกไปรับพระราชโองการ และเรียกโกฉุยกับซุนเล้มาปรึกษา โกฉุยจึงว่า “นี่ต้องเป็นความคิดของสุมาอี้ แสดงว่าเป็นผู้รู้ตำราพิชัยสงครามของขงเบ้งอย่างลึกซึ้ง ผู้ที่จะสามารถพิชิตทัพขงเบ้งได้ต้องเป็นสุมาอี้เท่านั้น” โจจิ๋นกังวลว่าหากทัพเมืองจกไม่ยอมถอย จะทำอย่างไร โกฉุยแนะนำให้แอบส่งคนไปหาอองสง เพื่อคุมทหารลาดตระเวนทางเล็กทำให้พวกจกก๊กไม่กล้าลำเลียงสเบียงอาหาร รอให้พวกมันขาดแคลนเสบียงแล้วถอยทัพ จึงฉวยโอกาสเข้าตีจะต้องชนะแน่ ส่วนซุนเล้ว่า

> ข้าพเจ้าจะแสร้งทำเป็นกองลำเลียงเสบียงอาหารที่บรรทุกฟืนและหญ้าไว้ให้เต็มพร้อมด้วยดินประสิว สุมพรรณถัน แล้วจะให้ทหารไปลวงว่าเป็นกองเสบียงอาหารจากเมืองเสหลงส่งมาให้ท่าน หากทัพเมืองจกขาดเสบียงอาหารจะต้องส่งทหารตีชิงเอาไปแน่ เราเพียงรอเวลาให้มันถลำเข้ามาจึงจุดไฟเผารถนั้น ท่านจงให้ทหารที่ซุ่มอยู่เข้าตี (วรรณไว พัทธโนทัย, 2556, น. 1436)

ขงเบ้งรู้ว่ากองเสบียงที่ซุนเล้คุมมานั้น เป็นกลอุบาย และรู้ว่าทหารเมืองวุยจะต้องเดาว่าจกก๊กขาดแคลนเสบียง ดังนั้นในกองเสบียงนั้น คือหญ้าฟาง กับเชื้อเพลิงแน่ หากออกไปชิงเสบียงอาหาร คงโดนวุยก๊กโจมตี จึงวางแผนตลบหลังกลับ โดยเรียกม้าต้ายมาสั่งให้นำทหารไปยังที่เก็บเสบียงของเมืองวุย และจุดไฟขึ้นเหนือลม ให้ม้าต๋งกับเตียวหงีคุมทหารล้อมวงนอก เพื่อตีทัพเมืองวุยทั้งนอก และในพร้อมกัน และเรียกกวนหินกับเตียวเปามาสั่งให้สุ่มโจมตีทัพเมืองวุยบริเวณหน้าค่าย และเรียกงอปั้นกับงออี้มาสั่ง ให้คอยตีสกัดทางกลับ ครั้นถึงเวลาตกดึกม้าตายให้ทหารดำเนินการตามแผนที่ขงเบ้งสั่ง ซุนเล้เห็นไฟไหม้รถขนเวียงที่เตรียมไว้ จึงคิดว่าทัพเมืองจกหลงกล ยกทัพออกไป แต่โดนโจมตีจนย่อยยับ ไม่สามารถกลับเข้าค่ายมาได้ เมื่อไปถึงค่ายของขงเบ้งก็ไม่เจอใคร พอโจจิ๋นรู้ว่าเสียทีแก่ขงเบ้งย่อยยับ จึงสั่งปิดประตูค่ายไม่ออกมารบอีก ส่วนขงเบ้งสั่งให้คนสนิทไปกระซิบอุยเอี๋ยน แล้วให้รื้อค่ายเตรียมถอยทัพกลับ เนื่องจากเสบียงอาหารเริ่มหมด จึงฉวยโอกาสรีบถอยทัพกลับ

โจจิ๋นนั่งทุกข์อยู่ในค่าย เตียวคับยกทัพมาสมทบตามพระราชโองการ โดยสุมาอี้สั่งให้เตียวคับบอกโจจิ๋นว่า หากฝ่ายเราได้ชัยชนะ ทัพเมืองจกจะไม่ถอยกลับไป แต่หากเราเสียทีแพ้ ทัพเมืองจกจะ

ถอยทัพกลับแน่นอน ขณะนี้เราเสียทีแก่ขงเบ้ง ได้ตรวจสอบหรือไม่ โจจิ๋นจึงให้คนไปสืบข่าวทันที พบแต่ค่ายร้าง ทัพเมืองจกถอยไป 2 วันแล้ว

ฝ่ายอุยเอี๋ยนเมื่อรับทราบอุบายของขงเบ้ง จึงถอนทหารออกจากที่ตั้ง กองสอดแนมรีบไปแจ้งอองสง อองสงรีบนำทหารไล่ตาม แต่โดนอุยเอี๋ยนซ้อนแผนเผาค่าย ครั้นอองสงถอยทัพกลับ โดนอุยเอี๋ยนซุ่มโจมตี ถูกคมกระบี่ของอุยเอี๋ยนตกม้าตาย เตียวคับไล่ตามทัพเมืองจกไม่ทัน จึงยกทัพกลับค่าย

โจจิ๋นเมื่อทราบว่าอองสงถูกฆ่าตายแล้ว ก็เสียใจจนล้มป่วย สั่งโกฉุย ซุนเล้ เตียวคับ อยู่รักษาด่านเมืองเตียงอั๋น และเลิกทัพกลับพระนคร

สุมาอี้แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นความรอบคอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างลึกซึ้ง สุมาอี้ให้คำแนะนำที่เน้นการตั้งรับอย่างมั่นคง และไม่เร่งออกรบโดยไม่จำเป็น เพื่อรักษาทรัพยากรและหลีกเลี่ยงการสูญเสีย นอกจากนี้ ยังแสดงความมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน เช่น การมอบเครดิตในแผนการแก่โจจิ๋น เพื่อสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในกองทัพ การกำชับให้เตียวคับตรวจสอบสถานการณ์ก่อน แสดงให้เห็นถึงความละเอียดรอบคอบ และความเข้าใจในธรรมชาติของสงครามที่ต้องอาศัยข้อมูลที่แน่ชัด สุมาอี้ยังรักษาสมดุลระหว่างการควบคุมกองทัพกับการยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผน ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและความสามัคคีในกองทัพของตน ในภาพรวม ภาวะผู้นำของสุมาอี้ในครั้งนี้เน้นความยืดหยุ่น สุขุม และมีวิสัยทัศน์ในการจัดการสถานการณ์ที่ซับซ้อน ทั้งในแง่ของยุทธศาสตร์การรบและการบริหารจัดการคน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ในสงครามครั้งที่ 2

ในเหตุการณ์นี้ สุมาอี้ได้ใช้ ทักษะผู้นำ ใน 3 ด้านสำคัญ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills), ทักษะของมนุษย์ (Human Skills) และ ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) โดยสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

1) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills)

ความเชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์และตำราพิชัยสงคราม สุมาอี้แสดงความชำนาญในการวางแผนยุทธศาสตร์ เช่น การวางแผนตั้งรับโดยเน้นรักษาปากทางด่านสำคัญและการประเมินสถานการณ์ที่เหมาะสมในการโจมตีทัพขงเบ้ง

การจัดการทรัพยากร การใช้กลยุทธ์ล่อข้าศึกด้วยกองเสบียงปลอมของซุนเล้ รวมถึงการสั่งให้ลาดตระเวนและสอดแนมข้อมูลทัพขงเบ้ง แสดงถึงความเข้าใจในเครื่องมือและวิธีการทางการทหารอย่างลึกซึ้ง

การจัดระเบียบกองทัพ การแบ่งหน้าที่อย่างเหมาะสม เช่น การมอบหมายให้เตียวคับแจ้งสถานการณ์แก่โจจิ๋น หรือให้หันค่ายนำคำสั่งพระราชโองการมาแจ้งแก่แม่ทัพในสนาม

2) ทักษะของมนุษย์ (Human Skills)

การสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ สุมาอี้เลือกมอบเครดิตแผนการตั้งรับให้เป็นพระราชวินิจฉัยของพระเจ้าโจยอย เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับโจจิ๋นและลดความขัดแย้งในกองทัพ

การประสานงานและสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สุมาอี้สื่อสารคำสั่งอย่างชัดเจนและรอบคอบ เช่น การกำชับให้โจจิ๋นรักษาด่านสำคัญโดยไม่ออกรบโดยไม่จำเป็น และการวางแผนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างซุนเล้และโกฉุย

การสร้างแรงจูงใจ การแสดงออกถึงความเข้าใจและให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน เช่น การให้โจจิ๋นรับความดีความชอบในการตั้งรับ เป็นการเสริมกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มที่

3) ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills)

การวิเคราะห์สถานการณ์ สุมาอี้คาดการณ์ว่าขงเบ้งอาจต้องถอยทัพหากถูกกดดันเรื่องเสบียงอาหาร และเสนอแผนการที่ใช้จุดอ่อนนี้เป็นจุดได้เปรียบ เช่น การให้โจจิ๋นตั้งรับจนขงเบ้งขาดเสบียงอาหารโดยไม่ต้องออกรบ

การมองภาพรวมและระยะยาว สุมาอี้มองเห็นความสำคัญของการรักษาด่านเมืองตันฉอง เพื่อปกป้องเส้นทางสำคัญและป้องกันการลำเลียงเสบียงของขงเบ้ง แสดงถึงความเข้าใจในระบบการรบที่ซับซ้อน

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การสั่งให้โกฉุยแอบคุมเส้นทางลำเลียงเสบียงของขงเบ้ง และการใช้กองเสบียงปลอมเป็นกลลวง แสดงถึงความสามารถในการออกแบบแผนการที่ลึกซึ้งและหลอกล่อศัตรูให้พลาดท่า

สงครามครั้งที่ 3 ซุนกวนสถาปนาขึ้นเป็นฮ่องเต้ ผูกสัมพันธ์กับเมืองวุย

หลังจากพระเจ้าซุนกวนขึ้นครองราชย์ และแต่งฑูตมาเจริญไมตรีกับเมืองจก ขงเบ้งแนะนำให้พระเจ้าเล่าเสี้ยนส่งเครื่องบรรณาการไปแสดงความยินดี และขอร้องให้พระเจ้าซุนกวนส่งลกซุนไปตีเมืองวุย โดยหวังจะเอาเมืองฉีซาน และเมืองเตียงอั๋น พระเจ้าซุนกวนได้อ่านจดหมายก็ปรึกษากับลกซุนว่าเมืองจกตกลงจะร่วมมือยกทัพกำจัดพระเจ้าโจยอย ลกซุนแนะนำให้แสร้งยกทัพไป และรอให้ขงเบ้งยกทัพเข้าตีวุยก๊กก่อน เพื่อฉวยโอกาสเข้ายึดทุ่งราบภาคกลางทั้งหมด

ฝ่ายขงเบ้งเมื่อรู้ว่าเฮ็กเจียว ผู้รักษาเมืองตันฉองป่วยหนัก ก็รีบบุกเข้าประชิดเมืองตันฉองทันที เมื่อเฮ็กเจียวรู้สิ้นใจตาย หลังจากขงเบ้งยึดเมืองตันฉองได้ ก็สั่งให้อุยเอี๋ยน และเกียงอุยยกทัพไปชิงเอาด้านซันกวน ครั้นเมื่อเตียวคับมาถึงก็ไม่ทันการณ์เสียแล้ว เตียวคับจึงถอยทัพกลับ อุยเอี๋ยนสั่งทหารไล่ตามทำให้ทัพของเตียวคับเสียทหารเป็นจำนวนมาก

ขงเบ้งยกทัพหลวงกลับมาตั้งมั่นที่ค่าย ณ เขาฉีซาน คาดเดาว่าเมืองวุยน่าจะป้องกันเมืองหยงจิ๋ว และเมืองไปเสีย ขงเบ้งจึงจะไปเอาเมืองอิมเป๋งกับเมืองปูเต๋าแทน โดยมีเกียงอุย และอองเป๋ง อาสาไปชิงเมืองทั้งสอง เตียวคับกลับมาถึงเมืองเตียงอั๋นรีบแจ้งข่าวแก่โกฉุยและซุนเล้ โกฉุยจึงรีบส่งทหารไปป้องกันเมืองหยงจิ๋ว และเมืองไปเสีย และรีบกราบทูลพระเจ้าโจยอย เมื่อพระเจ้าโจยอยทราบเรื่องราวทั้งหมดก็ตกใจรีบเรียกสุมาอี้เข้าหารือ สุมาอี้แจ้งแก่พระเจ้าโจยอยว่า “ง่อก๊กจะยังไม่รีบยกทัพมาตีวุยก๊กแน่ เพียงแต่แสร้งเคลื่อนทัพมาดูวุยก๊ก และจกก๊กรบกันมากกว่า พระองค์ไม่ต้องกังวล” เนื่องจากความแค้นเมื่อครั้งเล่าปี่รบกับซุนกวนที่จูเต๋ง และคิดจะขย้ำเมืองง่อเสียให้ได้ พระเจ้าโจยอยชมสุมาอี้ว่า “มองการณ์ไกลได้ลึกซึ้งดี” จึงโปรดให้สุมาอี้เป็นแม่ทัพ มอบอาญาสิทธิ์ทุกประการ และให้ขุนนางใกล้ชิดไปเอาตราแม่ทัพที่โจจิ๋นมา แต่สุมาอี้ขออาสาไปเอาเอง

สุมาอี้ไปหาโจจิ๋น ถามไถ่อาการป่วย พร้อมทั้งแจ้งข่าวให้โจจิ๋นทราบว่า “ขณะนี้เมืองจก และเมืองง่อมีไมตรีต่อกัน และขงเบ้งยึดเขาฉีซานได้แล้ว” โจจิ๋นตกใจพูดกับสุมาอี้ว่า “บัดนี้บ้านเมืองเราคับขันแล้ว” และถามสุมาอี้ว่า “เหตุใดไม่แต่งตั้งสุมาอี้เป็นแม่ทัพเพื่อตีเมืองจก” สุมาอี้ตอบว่า “ตนนั้นความสามารถน้อยด้อยปัญญา ไม่เหมากับตำแหน่งนี้หรอก” โจจิ๋นมอบตราแม่ทัพให้สุมาอี้ แต่เห็นสุมาอี้ยังไม่ยอมรับตราแม่ทัพ จึงพูดว่า “หากสุมาอี้ยังไม่รับตราแม่ทัพนี้ แผ่นดินเมืองวุยจะต้องพินาศ ตนจะไปเข้าเฝ้าพระเจ้าโจยอย เพื่อให้แต่งตั้งสุมาอี้เป็นแม่ทัพ” สุมาอี้จึงว่า “พระองค์มีรับสั่งแล้ว” โจจิ๋นดีใจว่าสุมาอี้จะต้องสามารถตีทัพเมืองจกกลับไปได้อย่างแน่นอน สุมาอี้เห็นโจจิ๋นยัดเยียดตราแม่ทัพอยู่หลายครั้ง จึงรับมา และยกทัพไปเมืองเตียงอั๋นทันที

สุมาอี้ตั้งให้เตียวคับเป็นนายทัพหน้า ไต้เหลงเป็นรอง นำทัพ 10,000 มุ่งสู่เขาฉีซาน ที่ตั้งค่ายของขงเบ้ง ส่วนโกฉุยกับซุนเล้ที่กำลังจะไปรักษาเมืองปูเต๋ากับเมืองอิมเป๋ง ซึ่งยังไม่ส่งข่าวกลับมารายงานสถานการณ์ กลับถูกขงเบ้งตีจนแตกพ่าย สุมาอี้จึงว่า “นี่ไม่ใช่ความผิดของท่านทั้งสอง แต่เป็นตนและขงเบ้งคิดเหมือนกัน แต่ขอให้ท่านทั้งสองรักษาเมืองไปเสีย และเมืองหยงจิ๋วไว้ อย่าได้ออกรบอีกเป็นอันขาด”

สุมาอี้สั่งเตียวคับกับไต้เหลงคุมทหารคนละ 10,000 อ้อมเข้าตีค่ายของขงเบ้งด้านหลัง พอถึงเวลาตีสาม เตียวคับกับไต้เหลงยกทัพมาบรรจบกัน แต่กลับโดนขงเบ้งซ้อนกล ซุ่มทหารข้างทาง กรูกันมาล้อมเตียวคับกับไต้เหลง เตียวคับต้องฝ่าวงล้อมทหารไปช่วยไต้เหลง ขงเบ้งเมื่อเห็นความสามารถของเตียวคับคิดว่าจะเป็นภัยแก่เมืองจก จะต้องกำจัดให้ได้ เมื่อเตียวคับแพ้ให้ขงเบ้งกลับมา สุมาอี้สั่งทุกคนให้อยู่ในค่ายห้ามรบ

ขงเบ้งได้รับหนังสือจากพระเจ้าเล่าเสี้ยนเรื่องคืนตำแหน่งให้ขงเบ้งเป็นสมุหนายก ขงเบ้งจำต้องกลับพระนครไปเอาตำแหน่ง จึงสั่งรื้อค่าย เตียวคับว่าขงเบ้งขัดสนเสบียง ในขณะที่สุมาอี้รู่ว่าขงเบ้งสะสมเสบียงไว้เป็นจำนวนมาก และตอนนี้เป็นเทศกาลเก็บเกี่ยวข้าวสาลี ขงเบ้งจึงไม่น่ามีปัญหาเรื่องเสบียง และคาดคะเนเสบียงของขงเบ้งน่าจะสามารถตั้งทัพอยู่ได้ราวครึ่งปี สุมาอี้จึงให้กองสอดแนบไปสืบ พบว่า ขงเบ้งรื้อค่าย และตั้งค่ายใหม่ถอยห่างออกไปครั้งละ 30 ลี้ พอหลายวันผ่านไปก็รื้อค่ายและตั้งหอีก 3 ครั้ง เตียวคับมองว่าขงเบ้งค่อยๆ ถอยทัพกลับพระนคร จึงอาสาจะยกทัพไปไล่ตีขงเบ้งตาม ในขณะที่สุมาอี้กังวลว่าจะเป็นเล่ห์กลของสุมาอี้ไม่อยากให้เตียวคับออกรบ แต่เตียวคับเดิมพันว่าหากเสียทีจะขอรับโทษตามกฎพระอัยการศึก สุมาอี้จึงยอมให้ออกรบโดยสำทับว่าหากจะยกทัพไป ให้แบ่งทหารออกเป็น 2 กอง และตนจะยกทัพตามหลังไปช่วยป้องกัน

ขงเบ้งรู้ว่าสุมาอี้ต้องการรบกับจกก๊กอย่างให้รู้เป็น รู้ตาย จึงเรียกทหารหารือ อองเป๋งอาสาออกรบ หากผิดพลาดยินดีรับโทษตามกฎพระอัยการศึก ขงเบ้งเสียดายอองเป๋งที่เป็นคนกล้าหาญจงรักภักดีโดยแท้ โดยมีเตียวเอ๊กอาสาเป็นกองหน้าไปช่วยอองเป๋งด้วย แม้สุมาอี้จะทัดทานเตียวเอ๊กว่าจะเสียทีแก่เตียวคับ แต่เตียวเอ๊กยินดีจะเดิมพันด้วยศีรษะของตน ขงเบ้งจึงว่า

> หากท่านทั้งสองอาสา ขอให้คุมทหารคนละ10,000 ไปซุ่มอยู่ที่ซอกเขา หากทหารเมืองวุย ล่วงเข้ามาให้เข้ามาจนหมด ท่านจึงล้อมหน้าล้อมหลัง หากทัพสุมาอี้มาช่วย ให้กระจายออกเป็น 2 กอง โดยเตียวเอ๊กทำลายทัพสุมาอี้ อองเป๋งคอยตีสกัดหน้าข้าศึก (วรรณไว พัทธโนทัย, 2556, น. 1458)

จากนั้นเรียกเกียงอุยกับเลียฮัวเข้ามามอบหนังสือแผนการศึก ไว้ใช้ยามที่อองเป๋งกับเตียวเอ๊กถึงยามคับขัน

ขงเบ้งเรียกงอปั้น งออี้ ม้าต๋ง และเตียวหงีมาสั่งว่าให้ทำทีรบสลับกับถอย จนกว่ากวนหินจะยกทหารเข้าตี จึงเข้าตีกระหนาบ จากนั้นเรียกกสนหินมาสั่งให้เตรียมทหารซุ่มตามซอกเขา หากเห็นธงแดงให้ออกรบทันที

ในขณะที่เตียวคับกับไต้เหลงยกทัพมาอย่างฮึกเหิม โดนนายทหารทั้งสี่ งอปั้น งออี้ ม้าต๋ง และเตียวหงี ยกทัพมาสกัด เตียวคับโกรธจึงยิ่งรุกรบ เร่งติดตามทหารเมืองจก ทันใดนั้น กวนหินก็ยกทัพโจมตี งอปั้น งออี้ ม้าต๋ง และเตียวหงีก็หันหลังนำทหารเข้าตีกลับ เตียวคับปลุกใจทหารให้สู้สุดกำลัง ไม่นานสุมาอี้ยกทัพมาช่วย เตียวเอ๊กกนะจายกำลังออกเป็น 2 แนว โดยยกส่วนหนึ่งเข้าตีค่ายของสุมาอี้ตามคำสั่งในหนังสือของขงเบ้ง สุมาอี้จะยกทัพกลับมาป้องกันค่าย ให้ฉวนโอกาสตีทัพสุมาอี้จนยับเยิน

ฝ่ายสุมาอี้ที่ระวังขงเบ้งอยู่แล้ว จึงส่งทหารในค่ายให้คอยส่งข่าว ไม่ช้าทหารมารายงานว่าทัพเมืองจกเข้าตีค่ายแล้ว สุมาอี้จึงรวบรวมกำลังที่เหลือ แล้วติเตียนนายทหารทั้งปวงว่า “พวกท่านไม่รู้ตำราพิชัยสงครามกันเสียเลย ก่นแต่จะเอาความบ้าบิ่น ดึงดันจะรบจนแพ้ย่อยยับ ตั้งแต่นี้ต่อไปห้ามดัน

ทุรังที่จะออกรบอีกเป็นอันขาด ถ้าใครไม่เชื่อฟัง จะลงโทษตามกฎพระอัยการศึก" สุมาอี้เสียไพร่พลม้า และอาวุธเป็นอย่างมาก

ขงเบ้งไม่สบายจากการกระอักเป็นเลือดเพราะรู้ว่าเตียวเปาเสียชีวิต จึงถอยทัพกลับในเวลากลางคืนเพื่อกลับไปรักษาตัวที่ทำเนียบสมุหนายกพระนครเซ็งโต๋ โดยก่อนไปวางกำลังไว้ที่เมืองฮันต๋ง สุมาอี้จึงวางกำลังทหารรักษาตามหัวเมือง แล้วจึงเดินทางกลับพระนครลกเอี๋ยง

โจจิ๋นเข้าไปกราบทูลพระเจ้าโจยอยว่า "ข้าพเจ้าและสุมาอี้ ขออาสายกทัพไปเมืองฮันต๋ง ขจัดอ้ายเหล่าร้าย แลยังความสงบร่มเย็นสู่ชายแดนของเรา"

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ในสงครามครั้งที่ 3

1) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill)

สุมาอี้มีความรู้เชิงลึกในตำราพิชัยสงครามและเข้าใจกลยุทธ์การรบอย่างละเอียด เช่น การคาดการณ์เส้นทางที่ขงเบ้งจะเลือกยกทัพเข้ามา และการวางแผนตัดเส้นทางลำเลียงเสบียงของศัตรู นอกจากนี้ สุมาอี้ยังสามารถปรับแผนการรบในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้ เช่น การสั่งให้เตียวคับและไต้เหลงแบ่งกำลังทัพเป็นสองส่วนเพื่อป้องกันการถูกโจมตีจากด้านหลัง

2) ทักษะของมนุษย์ (Human Skill)

สุมาอี้แสดงความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์และสื่อสารกับผู้ร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเข้าไปพูดคุยกับโจจิ๋นเพื่อสร้างความไว้วางใจและคลายความวิตกกังวล รวมถึงการพูดปลอบโกฉุยและซุนแล้ว่าไม่ใช่ความผิดของพวกเขาที่เสียเมือง การใช้คำพูดเช่นนี้ช่วยสร้างขวัญกำลังใจและความร่วมมือในทีมได้เป็นอย่างดี

3) ทักษะทางความคิด (Conceptual Skill)

สุมาอี้แสดงให้เห็นถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่รอบคอบและการมองภาพรวมของสถานการณ์ เช่น การคาดการณ์ว่าซุนกวนแสร้งทำเป็นร่วมมือกับขงเบ้งเพื่อรอฉวยโอกาสยึดครองพื้นที่ภาคกลาง และการตั้งรับโดยไม่รีบร้อนออกรบเพื่อป้องกันการตกหลุมพรางของขงเบ้ง สุมาอี้ยังมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างลึกซึ้ง เช่น การคาดการณ์ว่าขงเบ้งไม่ได้ขาดแคลนเสบียง และการวางกำลังทหารเพื่อป้องกันความเสียหายเพิ่มเติม

สุมาอี้แสดงให้เห็นคุณลักษณะของผู้นำที่โดดเด่นหลายประการ ดังนี้

1) วิสัยทัศน์และการมองการณ์ไกล สุมาอี้มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และมองเห็นโอกาสหรือภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การคาดการณ์ว่าเมืองง่อก๊กจะยังไม่ยกทัพมาร่วมรบจริงจัง แต่แสร้งทำเพื่อฉวยโอกาสจากการรบระหว่างวุยก๊กและจกก๊ก การมองการณ์ล่วงหน้าเช่นนี้ช่วยให้วุยก๊กเตรียมการรับมือได้อย่างเหมาะสม

2) การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ สุมาอี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการวางแผนที่ซับซ้อนและรอบคอบ เช่น การสั่งตั้งรับในช่วงที่ขงเบ้งถอยทัพเพื่อป้องกันการตกหลุมพราง และการแบ่งกองทัพให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า นอกจากนี้ เขายังสามารถคาดการณ์ได้ว่าขงเบ้งมีเสบียงเพียงพอ แม้จะมีการถอยทัพ ทำให้ไม่เสียเปรียบในการรบ

3) ความอดทนและความรอบคอบ สุมาอี้เป็นผู้นำที่มีความระมัดระวังสูง โดยจะไม่เร่งรีบออกรบหากยังไม่มั่นใจในสถานการณ์ แม้จะประสบกับความสูญเสียในสงครามครั้งนี้ สุมาอี้ยังสามารถควบคุมสถานการณ์และป้องกันการลุกลามของความเสียหายได้ โดยสั่งห้ามไม่ให้ดันทุรังออกรบหลังจากเสียทหารและอาวุธจำนวนมาก ความสามารถในการเรียนรู้จากความผิดพลาดและป้องกันการสูญเสียเพิ่มเติมสะท้อนถึงความเป็นผู้นำที่มีวิจารณญาณสูง

สุมาอี้มีความเยือกเย็นและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี แม้จะเผชิญกับสถานการณ์ที่กดดันหรือถูกวิพากษ์วิจารณ์ เช่น การยอมรับคำตำหนิของพระเจ้าโจยอยโดยไม่โต้เถียง และการปลอบขวัญโกฉุยและซุนเล้เมื่อเสียเมืองให้ขงเบ้ง รวมถึง การแสดงความถ่อมตัวต่อโจจิ๋นก่อนรับตำแหน่งแม่ทัพ โดยกล่าวกับโจจิ๋นว่า "ตนมีความสามารถน้อย" แม้ความจริงเขามีศักยภาพสูง การแสดงออกเช่นนี้ช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความไว้วางใจในทีม และการตำหนิทหารอย่างสร้างสรรค์เพื่อป้องกันการสูญเสียในอนาคต

การเรียนรู้และปรับตัวจากความล้มเหลว แม้จะเสียทัพในบางครั้ง สุมาอี้สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดและป้องกันไม่ให้สถานการณ์แย่ลง เช่น การติเตียนนายทหารในเชิงสร้างสรรค์หลังจากพ่ายแพ้ให้กับขงเบ้ง และการสั่งไม่ให้ดันทุรังออกรบอีก

สงครามครั้งที่ 4 วุยก๊กเปิดศึกกับจกก๊ก

พระเจ้าโจยอยเล่าเรื่องที่โจจิ๋นอาสาขอออกรบให้สุมาอี้ฟังเพื่อปรึกษา สุมาอี้คิดว่า “เมืองง่อจะยังไม่ยกทัพมาตีเมืองวุย ควรถือโอกาสนี้เข้าตีเมืองจก” พระเจ้าโจยอยจึงตั้งโจจิ๋นเป็นแม่ทัพ

สุมาอี้เป็นรองแม่ทัพ และเล่าฮวนเป็นที่ปรึกษา จากนั้นจึงยกทัพ 40 หมื่น มุ่งไปยังเมืองเตียงอั๋น ผ่านด่านเกียวก๊ก และตรงสู่เมืองฮันต๋ง

ฝ่ายม้าเร็วเมืองฮันต๋งรายงานข่าวไปยังพระนครเซ็งโต๋แจ้งขงเบ้งว่าสุมาอี้ยกทัพมา 40 หมื่น แต่แสร้งปล่อยข่าวลือว่า 80 หมื่น ขงเบ้งจะยกทัพไปตีเมืองลกเอี๋ยงพอดี จึงให้เตียวหงีกับอองเป๋งยกทหาร 1000 ไปรักษาทางเก่าที่เข้าสู่เมืองตันฉอง เตียวหงีกับอองเป๋งต่างมองหน้ากันไม่มีใครกล้าอาสาออกศึก กลัวว่าหากสุมาอี้ยกทัพมาจะไม่สามารถต้านทานได้ ขงเบ้งจึงบอกว่าหากเสียทีแก่ข้าศึกก็จะไม่เอาโทษ ทั้งยังสำทับว่า

> ที่เราให้ท่านทั้งสองยกทัพไปแบบนี้เพราะคิดดีแล้ว และอธิบายเพิ่มเติมว่าเมื่อคืนได้วิเคราะห์ดูดวงดาวบนท้องฟ้า เห็นดาวฤกษ์หม่นหมอง เดือนนี้ต้องมีฝนตกใหญ่เทลงมาแน่ ถึงกองทัพสุมาอี้จะมีกำลังพล 40 หมื่น แต่ไม่กล้ายกทัพเข้ามาในเขตอันตราย การที่ใช้ทหารจำนวนน้อยเพื่อป้องกันความเสียยหายที่จะเกิดขึ้น โดยจะเอากำลังทหารส่วนใหญ่ไปตั้งรับที่เมืองฮันต๋งเดือนหนึ่ง รอทัพสุมาอี้ถอยร่น และจะใช้กำลังส่วนใหญ่ขยี้ทันที ทหารเพียง 10 หมื่นก็สามารถเอาชนะทหาร 40 หมื่นของสุมาอี้ได้ (วรรณไว พัทธโนทัย, 2556, น. 1463)
>
> นายทหารทั้งสองสิ้นความกังวล อำลาขงเบ้ง แล้วคุมพลไปยังเมืองฮันต๋ง

ฝ่ายโจจิ๋นกับสุมาอี้ยกทัพมาถึงเมืองตันฉอง ไม่เห็นมีผู้คนอยู่ในเมืองเลย โจจิ๋นจะรีบยกทัพไปตามทางเก่า แต่สุมาอี้ทัดทานไว้ว่า “เราอย่าผลีผลามรุกต่อไปเลย ข้าพเจ้าพิเคราะห์ดูดวงดาวบนท้องฟ้าเมื่อคืนนี้ เห็นดาวฤกษ์รัศมีหม่นหมองนัก แสดงว่าเดือนนี้จะต้องมีฝนใหญ่เทมาเป็นแน่ หากเราถลำลึกเข้าไปในแดนทุรกันดาร ถ้ารบมีชัยก็ดีไป แต่ถ้าพ่ายแพ้จะเสียหายยับเยิน จะถอนตัวออกมาไม่ได้ ข้าพเจ้าเห็นว่าเราควรอยู่ในเมืองตันฉองนี้ แล้วสร้างที่พักพิงอาศัยให้พ้นฝนเถิด” โจจิ๋นเห็นชอบด้วย

เมื่อถึงกลางเดือน ฝนตกหนักและต่อเนื่องทำให้น้ำท่วมทั่วบริเวณเมืองตันฉอง ระดับน้ำสูงถึงสามฉือ ส่งผลให้เครื่องศัสตราวุธของทหารเปียกชุ่มและทหารต้องทนทุกข์ทรมาน เนื่องจากไม่มีที่พักพิงและฝนตกตลอดเดือนโดยไม่หยุดพัก นอกจากนี้ ทหารยังประสบปัญหาขาดแคลนอาหารสำหรับม้า ทำให้ไพร่พลบ่นคร่ำครวญไม่หยุด

พระเจ้าโจยอยมีพระราชโองการเลิกทัพ สุมาอี้วางแผนถอยทัพกลับอย่างแน่นหนา ขงเบ้งยอมปล่อยให้สุมาอี้ถอยทัพกลับโดยไม่ไล่ติดตาม เพราะมั่นใจว่าสุมาอี้จะต้องแต่งกองทหารซุ่มไว้โจมตีคนที่ไล่ติดตาม แต่จะยกทัพผ่านด่านเสียดก๊ก เข้ายึดเขาฉีซานแทน

ฝ่ายโจจิ๋นกับสุมาอี้คุมทัพกลับ แต่ก็ยังคงให้กองลาดตระเวนคอยดูลาดเลาอยู่ที่ตันฉอง เวลาผ่านไปหลายวัน ขงเบ้งก็ยังไม่ติตามมา สุมาอี้คาดคะเนว่าขงเบ้งต้องไปชิงเอาเขาฉีซานแน่นอน จึงแนะนำให้โจจิ๋นแยกกับตนยกกำลังไปรักษาไว้คนละหุบเขา โดยโจจิ๋นยกไปตั้งอยู่ทางด้านตะวันตกของเขาฉีซาน กับเกียมก๊ก ส่วนสุมาอี้ยกไปตั้งอยู่ทางด้านตะวันออกของเขาฉีซานและปากทางหุบผากิก๊ก

สุมาอี้ปลอมตัวเป็นทหารชั้นผู้น้อยเพื่อตรวจสอบสภาพการณ์ในค่ายทหาร และได้ยินทหารคนหนึ่งบ่นถึงความยากลำบากในการตั้งทัพภายใต้ฝนที่ตกหนักและต่อเนื่อง โดยกล่าวหาว่าการตั้งทัพเป็นเพียงการเดิมพันโดยไม่คำนึงถึงความลำบากของทหาร สุมาอี้กลับมาที่ค่ายและสั่งเรียกนายทัพนายกองมารวมกัน จากนั้นเรียกทหารที่บ่นเข้ามาเผชิญหน้าและตำหนิอย่างหนักว่า การเป็นทหารคือการรับใช้บ้านเมืองและไม่ควรบ่นจนทำให้กำลังใจเพื่อนทหารเสื่อมถอย เมื่อทหารคนนั้นปฏิเสธ สุมาอี้จึงเรียกพยานมายืนยันจนทหารยอมรับผิด และสั่งประหารชีวิตเพื่อเป็นการรักษาระเบียบและขวัญกำลังใจในกองทัพ หลังการประหาร ทหารทั้งปวงเกรงกลัวอาญาศึก สุมาอี้ได้สั่งให้นายทหารเตรียมพร้อมรับมือศึกและรอฟังสัญญาณการโจมตี

อุยเอี๋ยน เตียวหงี ตันเซ็ก และเตาเขง นำทัพ 20,000 เข้าสู่กิก๊ก โดยมีเต็งจี๋ตามมาเตือนให้ระวังการซุ่มโจมตีของสุมาอี้ แต่ตันเซ็กไม่เชื่อฟังคำเตือน คิดว่าทัพสุมาอี้อ่อนแอจากฝนตกและยกเข้าไปในกิก๊กโดยไม่รอคำสั่ง ผลคือทัพสุมาอี้ที่ซุ่มอยู่โจมตีล้อมไว้ ทำให้ทัพของตันเซ็กพ่ายแพ้และสูญเสียทหารเกือบหมด โชคดีที่อุยเอี๋ยนยกทัพมาช่วยเหลือได้ทัน แต่ทหารเดิม 5,000 เหลือเพียง 400-500 คน สุมาอี้ตามไล่ แต่เตาเขงและเตียวหงีช่วยจนสุมาอี้ต้องถอยไป ตันเซ็กกับอุยเอี๋ยนเสียใจและศรัทธาในสติปัญญาของขงเบ้งมากขึ้น ขณะที่ขงเบ้งได้ฟังเรื่องราวจากเต็งจี๋และกล่าวถึงอุยเอี๋ยนว่าเป็นคนไม่ซื่อชอบขัดคำสั่งและจะเป็นภัยในอนาคต ในขณะที่กำลังหารือกัน ม้าเร็วมารายงานขงเบ้งว่าทหารของตันเซ็กสูญเสียอีก 4,000 เศษ เหลือเพียงทหารบาดเจ็บ 400-500 คน ขงเบ้งรีบสั่งให้เต็งจี๋ไปปลอบใจตันเซ็กเพื่อป้องกันการท้อถอย จากนั้นสั่งม้าต้ายและอองเป๋งให้นำทหารข้ามเขาไปและซุ่มทางซ้ายของเขาฉีซาน โดยให้เดินทัพกลางคืนและซ่อนตัวกลางวัน เมื่อถึงจุดหมายให้จุดไฟเป็นสัญญาณ พร้อมกันนั้นสั่งม้าตังและเตียวเอ๊กให้นำทหารไปตามทางริมเขา ออกทางขวาของเขาฉีซานและทำเช่นเดียวกันเพื่อโจมตีค่ายโจจิ๋น

ขงเบ้งวางแผนเข้าตีทัพวุยสามด้านและมั่นใจว่าทัพจะต้องแตก ทหารทั้งสี่นายรับคำสั่งและเคลื่อนกำลังไป ขงเบ้งเรียกกวนหินกับเลียวฮัวมาสั่งการลับเพื่อเตรียมการอีกชั้นหนึ่ง และสั่งให้งอป้ินกับงออี้ล่วงหน้าไปด้วยคำสั่งลับ

ทางฝ่ายโจจิ๋นไม่เชื่อว่าทัพเมืองจกจะบุกมา จึงประมาทและไม่เตรียมการป้องกัน สั่งทหารให้พักผ่อนตามสบายโดยหวังจะเย้ยสุมาอี้หลังครบ 10 วัน เมื่อกองสอดแนมแจ้งว่าทหารเมืองจกกำลังมาโจจิ๋นสั่งให้จิ๋นเหลียงคุมทหาร 5,000 ออกไปป้องกัน เมื่อจิ๋นเหลียงเห็นทหารเมืองจกล่าถอย ก็สั่งให้ทหารไล่ตามตีทันที

ขณะที่โจจิ๋นได้รับรายงานเท็จจากนายทหารปลอมว่าทัพเมืองจกพ่ายแพ้ไปหมดแล้ว โจจิ๋นจึงดีใจและประมาท ทันใดนั้นทหารสนิทของสุมาอี้มาพบและเตือนให้โจจิ๋นระวังรักษาค่ายโดยไม่ให้สนใจเรื่องการแพ้ชนะในการพนัน แต่โจจิ๋นยังไม่เชื่อและยืนยันว่าไม่เห็นทหารเมืองจกเลยแม้แต่คน

เดียว หลังจากนั้นไม่นาน ม้าเร็วมารายงานว่า จิ๋นเหลียงนำทัพกลับมา โจจิ๋นจึงยกทัพออกจากค่ายไปต้อนรับ แต่กลับพบว่ามีไฟลุกไหม้อยู่หลังค่ายสองแห่ง

โจจิ๋นรีบนำทหารกลับไปที่ค่ายเมื่อเห็นไฟลุกหลังค่าย พบกองทัพเมืองจกนำโดยกวนหิน เลียวฮัว งอปั้น และงออี้ กำลังบุกโจมตีเข้ามา ขณะที่ม้าต๋งและเตียวเอ๊กก็ตามไล่ตีทหารเมืองวุย ทำให้ทหารโจจิ๋นต้องหนีอย่างแตกตื่น สุมาอี้ยกทัพมาช่วยโจจิ๋นทันเวลาพอดีและต่อสู้กับทหารเมืองจกจนพวกนั้นล่าถอยไป โจจิ๋นรอดตายอย่างหวุดหวิดแต่รู้สึกอับอายและเสียศักดิ์ศรีต่อสุมาอี้

สุมาอี้อธิบายว่าคาดการณ์ได้ว่าขงเบ้งจะส่งทหารมาลอบโจมตีค่ายโจจิ๋น และเตือนโจจิ๋นให้ลืมเรื่องพนันแพ้ชนะและร่วมมือกันปกป้องแผ่นดิน โจจิ๋นรู้สึกละอายใจจนป่วยหนัก สุมาอี้นำทัพตั้งรับที่ริมแม่น้ำอุ่ยปีนเพื่อคงขวัญกำลังใจทหาร ขณะที่ขงเบ้งยึดเทือกเขาฉีซานได้สำเร็จและมอบรางวัลให้ทหารตามความดีความชอบ

หลังจากนั้น ขงเบ้งได้รับรายงานว่าโจจิ๋นป่วยหนักและรักษาตัวอยู่ที่ค่ายริมแม่น้ำอุ่ยปิ่น ขงเบ้งดีใจและคาดการณ์ว่าเพราะโจจิ๋นป่วยหนัก สุมาอี้จึงไม่กล้ายกทัพกลับไปเมืองเตียงอั๋น ขงเบ้งตัดสินใจเขียนหนังสือถึงโจจิ๋นและมอบหมายให้ทหารของจิ๋นเหลียงที่เป็นเชลยถือหนังสือไปให้

โจจิ๋นที่ป่วยหนัก เมื่อเปิดอ่านหนังสือของขงเบ้งซึ่งมีเนื้อความกล่าวเยาะเย้ยถึงปัญญา และความรู้ทางตำราพิชัยสงครามของโจจิ๋น ทำให้โจจิ๋นโกรธจนสิ้นใจตายในคืนนั้น สุมาอี้จึงจะนำศพโจจิ๋นกลับพระนคร พระเจ้าโจยอยมีหนังสือมาสั่งสุมาอี้ให้รบพุ่งเอาชนะเมืองจกให้ได้

กิอั๋นถูกขงเบ้งลงโทษเหตุเพราะคุมเสบียงมาส่งล่าช้าไป 10 วัน จึงมีความเจ็บใจ ตกดึกจึงหลบหนีไปค่ายของสุมาอี้พร้อมบ่าวคนสนิท 5 คน กิอั๋นเล่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นให้สุมาอี้ฟัง สุมาอี้จึงให้กิอั๋นพิสูจน์ว่าภักดีกับเมืองวุย ด้วยการทำความชอบให้วุยก๊กสักเรื่องจึงจะทูลขอพระเจ้าโจยอยตั้งเป็นนายทหาร โดยสุมาอี้ให้กิอั๋นปล่อยข่าวว่าขงเบ้งจะล้มราชบัลลังก์ ทำให้ขงเบ้งโดนพระเจ้าเล่าเสี้ยนเรียกตัวกลับพระนคร และปลดจากตำแหน่งบังคับบัญชา

สุมาอี้แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติของผู้นำที่รอบด้านและทรงประสิทธิภาพในสงครามครั้งนี้ โดยเขามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าอย่างแม่นยำ เช่น การวิเคราะห์และคาดการณ์ว่าขงเบ้งจะมุ่งยึดเขาฉีซานแทนที่จะไล่ตามทัพวุยที่ถอยกลับ การตัดสินใจเช่นนี้แสดงถึงความเข้าใจในธรรมชาติของคู่ต่อสู้อย่างลึกซึ้ง นอกจากนี้ สุมาอี้ยังมีความรอบคอบในด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยเลือกตั้งรับในพื้นที่ที่เหมาะสมในช่วงที่ฝนตกหนัก เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับกองทัพ ทั้งยังสามารถวางกำลังซุ่มโจมตีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยจัดการกับทหารของขงเบ้งที่ประมาทและเข้ามาในพื้นที่อย่างไม่ระมัดระวัง

ในด้านการบริหารจัดการ สุมาอี้แสดงให้เห็นถึงความเด็ดขาดในการรักษาระเบียบวินัยในกองทัพ เช่น การประหารทหารที่บ่นเรื่องความลำบากเพื่อเป็นการรักษาขวัญและความมั่นคงในกองทัพ แม้จะดูโหดร้าย แต่การกระทำนี้ช่วยสร้างความเข้มแข็งในระยะยาว ขณะเดียวกันก็ยังมี

ความสามารถในการสร้างความร่วมมือและการปลอบโยน เช่น การช่วยสร้างขวัญกำลังใจให้โจจิ๋นที่เสียขวัญหลังพ่ายแพ้ และการเน้นความสำคัญของการร่วมมือกันปกป้องบ้านเมือง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารคนอย่างมีชั้นเชิง

สุมาอี้ยังแสดงถึงความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นการถอยทัพเมื่อเผชิญภัยธรรมชาติ หรือการเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อรับมือกับขงเบ้งในภาวะฉุกเฉิน ความสามารถนี้ทำให้สามารถรักษากำลังพลและสร้างความได้เปรียบในการศึก นอกจากนี้ สุมาอี้ยังใช้จิตวิทยาและการจัดการข้อมูลอย่างแยบยล เช่น การใช้กิ๋นในการปล่อยข่าวลือเพื่อสร้างความแตกแยกในเมืองจก ซึ่งสะท้อนถึงความชำนาญในการใช้ข้อมูลเป็นเครื่องมือทางยุทธศาสตร์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ในสงครามครั้งที่ 4

คุณลักษณะผู้นำ

1) ความฉลาด (Intelligence) สุมาอี้มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และสามารถคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจจะเกิด หรือไม่เกิดขึ้น ช่วยสร้างความผ่อนคลายในยามวิกฤติให้กับพระเจ้าโจยอยได้ ยังผลให้สามารถวางแผน เพื่อดำเนินการในเรื่องอื่นๆ ต่อไปได้

1.1) การวิเคราะห์และคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้า

สุมาอี้แสดงความสามารถในการคาดการณ์การเคลื่อนไหวของขงเบ้งอย่างแม่นยำ เช่น การคาดเดาว่าขงเบ้งจะมุ่งยึดเขาฉีซานแทนที่จะไล่ตามการถอนทัพกลับของวุยก๊ก การเข้าใจธรรมชาติของคู่ต่อสู้ และการเตรียมตัวรับมือเป็นสิ่งที่สะท้อนถึง วิสัยทัศน์กว้างไกล รวมถึงการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ยอดเยี่ยม

1.2) ความรอบคอบและการบริหารจัดการกลยุทธ์

สุมาอี้เลือกตั้งรับในพื้นที่ที่เหมาะสมเมื่อเผชิญกับฝนตกหนัก เพื่อป้องกันความเสียหายแก่กองทัพ เขายังวางกำลังซุ่มโจมตีในจุดยุทธศาสตร์ เช่น การแบ่งกองกำลังป้องกันพื้นที่สำคัญ และการเตรียมรับมือกลลวงของฝ่ายตรงข้ามอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแสดงถึง ความรอบคอบในการวางแผน และ ความชำนาญในการจัดสรรทรัพยากร

2) ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) สุมาอี้ในเวลานี้ผ่านสงครามใหญ่มาถึง 3 ครั้ง และครั้งนี้เป็นครั้งที่ 4 จึงมีความมั่นใจในตรรกะวิธีคิด และการคาดการณ์ของตนอย่างมาก รวมถึงมั่นใจว่าทุกคำพูดที่ได้เสนอแนะต่อพระเจ้าโจยอยนั้นจะได้รับการยอมรับ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

3) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Relate Characteristics) ในด้านการบริหารจัดการ สุมาอี้แสดงให้เห็นถึงความเด็ดขาดในการรักษาระเบียบวินัยในกองทัพ เช่น การประหารทหารที่บ่นเรื่องความลำบากเพื่อเป็นการรักษาขวัญและความมั่นคงในกองทัพ แม้จะดูโหดร้าย แต่การกระทำนี้ช่วยสร้างความเข้มแข็งในระยะยาว

ทักษะผู้นำ

1) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) การรบของสุมาอี้นั้น ไม่ใช่เพียงการใช้กำลังพลเพื่อต่อสู้ แต่การรบของสุมาอี้รูปแบบต่างๆ ของสุมาอี้นั้นหมายรวมถึง การปล่อยข่าวลือ

เช่น สุมาอี้ใช้กิอ๋นในการปล่อยข่าวลือเพื่อสร้างความแตกแยกในฝ่ายเมืองจก เพื่อหวังให้ขงเบ้งยกทัพกลับพระนคร ไม่อาจตั้งค่ายรบกับวุยก๊กได้

ปล่อยข่าวลือว่ากองทัพของตนนั้น มีถึง 80 หมื่นนาย ทั้งที่เรื่องจริงนั้นมีเพียง 40 หมื่นนาย ครึ่งเดียวของข่าวลือที่ปล่อยไป

2) ทักษะของมนุษย์ (Human Skills) สุมาอี้ช่วยฟื้นฟูขวัญกำลังใจให้โจจิ๋นที่เสียศักดิ์ศรีและกำลังป่วยหนัก โดยเน้นย้ำถึงความสำคัญของความร่วมมือเพื่อปกป้องบ้านเมือง นอกจากนี้ เขายังจัดการประชุมและมอบหมายภารกิจที่เหมาะสมให้กับนายทหาร แสดงถึง ทักษะในการบริหารคน และการสร้างความร่วมมือในทีม

โดยรวม สุมาอี้เป็นผู้นำที่มีความรอบคอบ อดทน และสามารถควบคุมสถานการณ์ได้อย่างยอดเยี่ยม แม้จะเผชิญกับความกดดันและสถานการณ์ที่ซับซ้อน เขายังคงรักษาความสงบและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ทำให้สามารถป้องกันบ้านเมืองและรักษากองทัพไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะผู้นำเหล่านี้ทำให้สุมาอี้เป็นหนึ่งในแม่ทัพที่มีความโดดเด่น

สงครามครั้งที่ 5 ขงเบ้งเล่นกล หลอกเก็บเสบียงเมืองหลงเส

ขงเบ้งยกทัพมาตีเมืองวุย พระเจ้าโจยอยเรียกสุมาอี้หารือ สุมาอี้ทูลว่า “บัดนี้โจจิ๋นสิ้นแล้ว ข้าพเจ้าขออุทิศชีวิต และกำลังของข้าพเจ้ากำจัดอรราชศัตรูให้สิ้นไป เพื่อสนองพระเดชพระคุณให้จงได้” พระเจ้าโจยอยดีพระทัย ให้แต่งโต๊ะเลี้ยงสุมาอี้ จนเมื่อทัพเมืองจกมาถึง พระเจ้าโจยอยสั่งให้สุมาอี้ออกไปต่อสู้ต้านทานไว้ โดยทรงรถพระที่นั่งมาส่งสุมาอี้ถึงหน้าประตูเมือง สุมาอี้เคลื่อนทัพสู่เมืองเตียงอั๋น

เมื่อถึงเมืองเตียงอั๋นแล้วสุมาอี้เรียกประชุมนายทัพนายกอง เตียวคับอาสานำทหารออกไปต้านทัพเมืองจกที่เขาฉีซาน สุมาอี้ให้โกฉุยคุมทัพหลังช่วยเหลือเตียวคับตั้งอยู่ ณ หลงเส

ไม่ช้ากองลาดตระเวนมารายงานว่าขงเบ้งยกทัพใหญ่มายังเขาฉีซาน ออกจากเมืองตันฉองผ่านมาทางด้านเกียมก๊กมุ่งเข้าสู่ด่านเสียดก๊ก สุมาอี้มองว่า ขงเบ้งจะให้ทหารลอบเกี่ยวข้าวสาลีที่หลงเสไว้เป็นเสบียง สั่งเตียวคับออกไปป้องกันบนเขาฉีซาน ส่วนตนกับโกฉุยจะระวังขงเบ้งมาลอบเกี่ยวข้าว โดยเคลื่อนทหารไปทางตะวันตกของหลงเส

ครั้นขงเบ้งเห็นทัพเมืองวุยตั้งค่ายอยู่ริมแม่น้ำอุยโห และเมื่อจะไปเก็บข้าวสาลีที่หลงเส สุมาอี้ก็ตั้งมั่นอยู่ ณ ที่นั้น ขงเบ้งจึงตกใจว่าสุมาอี้คาดการณ์ถูก

โกฉุยแนะนำสุมาอี้ว่าเมืองวุยทำสงครามกับเมืองจกมานานแต่ยังไม่สามารถเอาชนะได้ และครั้งนี้ก็เสียทัพให้เมืองจกอีกพร้อมสูญเสียทหารไปกว่าสามพันนาย หากไม่เร่งกำจัดศัตรูจะยิ่งลำบากในอนาคต โกฉุยเสนอแผนให้สุมาอี้ส่งหนังสือไปยังเมืองเลียงจิ๋วและเลงจิ๋วเพื่อขอกำลังเสริม และตนเองจะอาสานำทัพไปตีด่านเกียมก๊กเพื่อตัดเส้นทางลำเลียงของข้าศึกและสร้างความสับสน เมื่อถึงเวลาจะฉวยโอกาสเข้าตีกระหนาบ สุมาอี้เห็นด้วยกับแผนนี้ จึงส่งหนังสือไปยังเมืองเสียงจิ๋วและเลงจิ๋วไม่ถึงหนึ่งวัน ชุนเล้ก็นำทัพจากทั้งสองเมืองมาช่วยสุมาอี้ สุมาอี้จึงวางแผนร่วมกับชุนเล้และโกฉุยในการโจมตีด่านเกียมก๊ก

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ในสงครามครั้งที่ 5

ทักษะทางความคิด (Conceptual Skill)

สุมาอี้มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์และวิเคราะห์ปัญหาในระดับยุทธศาสตร์ โดยการเข้าใจความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากปล่อยให้ศัตรูมีเสบียงเพียงพอ และวางแผนที่ซับซ้อนเพื่อตัดเส้นทางลำเลียงของข้าศึก การประเมินสถานการณ์อย่างแม่นยำและวางแผนล่วงหน้าช่วยให้เขาสามารถควบคุมสถานการณ์ได้อย่างรอบด้าน

การประเมินสถานการณ์และวิเคราะห์ปัญหา โกฉุยแสดงความสามารถในการมองภาพรวมและวิเคราะห์ความเสี่ยงในระยะยาว โดยตระหนักถึงความยากลำบากที่อาจเกิดขึ้นหากไม่รีบกำจัดศัตรู ในขณะที่สุมาอี้รับฟังและเข้าใจถึงความสำคัญของสถานการณ์

การวางแผนกลยุทธ์ สุมาอี้และโกฉุยร่วมกันวางแผนที่มีความชัดเจนและละเอียดรอบคอบ โดยการใช้กำลังเสริมจากเมืองเลียงจิ๋วและเลงจิ๋ว พร้อมการโจมตีด่านเกียมก๊กเพื่อตัดเส้นทางลำเลียงของข้าศึก เป็นกลยุทธ์ที่มีจุดประสงค์เพื่อสร้างความสับสนและทำให้ข้าศึกระส่ำระสาย

การตัดสินใจและการดำเนินการ สุมาอี้แสดงความเด็ดขาดในการตัดสินใจดำเนินการตามข้อเสนอของโกฉุย และส่งหนังสือขอกำลังเสริมอย่างรวดเร็ว ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการตัดสินใจอย่างทันท่วงทีเพื่อแก้ไขปัญหา

ทักษะของมนุษย์ (Human Skill)

สุมาอี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยการรับฟังความคิดเห็นของโกฉุยและปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการสื่อสารและประสานงานกับทีมงาน เช่น การร่วมมือกับชุนเล้และโกฉุยเพื่อให้แผนการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะนี้ช่วยสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในทีม และมอบหมายหน้าที่และความไว้วางใจ การที่สุมาอี้มอบหมายให้โกฉุยอาสานำทัพไปโจมตีด่านเกียมก๊กและให้ชุนเล้เข้ามาช่วย เป็นการแสดงถึงความสามารถในการมอบหมายหน้าที่ให้ผู้ที่เหมาะสมและไว้วางใจในความสามารถของทีมงาน

ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill)

สุมาอี้มีความเชี่ยวชาญในยุทธศาสตร์และการรบ การวางแผนใช้กำลังเสริมจากเมืองเลียงจิ๋วและเลงจิ๋ว รวมถึงการโจมตีด่านเกียมก๊กเพื่อตัดเส้นทางลำเลียงของข้าศึก แสดงถึงความรู้และความเข้าใจในกลยุทธ์การทหารอย่างลึกซึ้ง รวมถึงการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ

หลังจากอองเป้ง เตียวหงี งอปิ้น และงออี้แยกทัพเคลื่อนกลับเมืองจก ฝ่ายเตียวดับเห็นทัพเมืองจกล่าถอยไป แต่สงสัยว่าอาจเป็นอุบายจึงไม่กล้าไล่ตามตีและนำทัพกลับมารายงานสุมาอี้ สุมาอี้วิเคราะห์ว่าขงเบ้งเป็นคนเจ้าเล่ห์ จึงเตือนให้ระวังและเน้นให้ตั้งทัพมั่นคง รอให้ทัพเมืองจกขาดแคลนเสบียงจนต้องถอนตัวกลับไปเอง งุยเป๋งแย้งว่าทัพเมืองจกได้ถอนตัวออกจากเขาฉีชานแล้ว ควรฉวยโอกาสโจมตี แต่สุมาอี้ไม่เห็นด้วยและเลือกที่จะตั้งรับอย่างมั่นคงเช่นเดิม ไม่สนใจเสียงแย้งของงุยเป๋ง แม้ว่าจะถูกกล่าวหาว่าหวาดกลัวทหารเมืองจก

เหตุการณ์นี้แสดงให้เห็นถึงการใช้กลยุทธ์ที่รอบคอบและความระมัดระวังของสุมาอี้ในการตัดสินใจ สุมาอี้เลือกที่จะตั้งรับอย่างมั่นคงแทนที่จะไล่ตามทัพเมืองจกที่ถอยออกไป แม้จะถูกงุยเป๋งแย้งและกล่าวหาว่าหวาดกลัวทหารเมืองจก สุมาอี้ยังคงเชื่อมั่นในวิธีการของตน โดยหวังให้ทัพขงเบ้งขาดเสบียงและจำเป็นต้องล่าถอยเอง ความเด็ดขาดและความรอบคอบนี้สะท้อนถึงความสามารถในการควบคุมสถานการณ์และไม่ปล่อยให้ความเร่งรีบหรือเสียงกดดันภายนอกทำให้เปลี่ยนแผน แต่อีกแง่มุมหนึ่งก็สะท้อนให้เห็นว่าสุมาอี้เป็นคนยึดมั่น ถือมั่น ไม่ฟังคำของใคร ซึ่งอาจจะเป็นเพราะอยู่ในภาวะสถานการณ์ไม่ปลอดภัย

สุมาอี้ตรวจสอบเมืองและพบว่าภายในเมืองไม่มีผู้คนอยู่เลย จึงเชื่อว่าขงเบ้งล่าถอยกลับไปแล้ว และถามหาผู้ที่อาสาจะตามโจมตี เตียวคับอาสานำทัพ แต่สุมาอี้เตือนว่าเตียวคับเป็นคนใจร้อน

และสถานการณ์อาจมีการซุ่มโจมตีอยู่ เตียวคับยืนกรานขอทำหน้าที่ในฐานะนายทัพหน้าและยืนยันว่าตนพร้อมเผชิญความเสี่ยง สุมาอี้จึงยอมอนุญาตให้เตียวคับนำทหาร 5,000 นายล่วงหน้าไป และให้งุยเป๋งคุมทัพเสริม 20,000 นายตามไปเพื่อสนับสนุนและป้องกันการซุ่มโจมตี ส่วนตัวสุมาอี้เองจะนำทัพอีก 3,000 นายตามไปเสริมกำลัง ขณะเตียวคับไล่ตามข้าศึก อุยเอี๋ยนและกวนหินใช้กลลวงถอยหนีเพื่อล่อเตียวคับให้ติดตามจนมาถึงมู่เหมินต้าว ขณะที่ฟ้ามืดลง ทหารเมืองจกจุดเพลิงและใช้ท่อนไม้และก้อนหินทุ่มลงมาปิดทาง ทำให้เตียวคับและทหารไม่สามารถหนีได้

เหตุการณ์นี้แสดงว่าสุมาอี้มีทักษะของมนุษย์อย่างชัดเจน สุมาอี้เตือนเตียวคับ สะท้อนว่าสุมาอี้มองคนอย่างเตียวคับได้อย่างทะลุปรุโปร่ง แม้สุมาอี้จะเตือนเตียวคับถึงความเสี่ยง แต่เมื่อเตียวคับแสดงความมุ่งมั่นที่จะทำหน้าที่ สุมาอี้ก็เคารพการตัดสินใจของเขาและยอมให้โอกาสพิสูจน์ตนเอง การเคารพความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงศักยภาพ เป็นทักษะสำคัญของผู้นำที่สร้างแรงจูงใจและความไว้วางใจในทีมงาน และยังมีทักษะทางทางความคิดจึงประเมินสถานการณ์จากข้อมูลที่มีและคาดการณ์ว่าอาจมีการซุ่มโจมตีอยู่ แม้จะไม่มีหลักฐานชัดเจน แต่ยังเลือกที่จะเตรียมแผนสำรองโดยการส่งงุยเป๋งพร้อมทัพเสริม 20,000 นายตามไปป้องกันการซุ่มโจมตี และเตรียมทัพตนเองอีก 3,000 นายเพื่อเสริมกำลังในกรณีฉุกเฉิน แสดงถึงความรอบคอบในการจัดการความเสี่ยงและการวางแผน เพื่อป้องกันไม่ให้สถานการณ์เลวร้ายจนเกินควบคุม การวางแผนที่รอบคอบนี้แสดงให้เห็นถึงการพิจารณาความเสี่ยงในทุกมิติ สะท้อนทักษะทางเทคนิคของสุมาอี้

สงครามครั้งที่ 6 อวสานขงเบ้ง

สุมาอี้ทูลพระเจ้าโจยอยถึงสัญญาณจากดวงดาวที่บ่งบอกถึงนิมิตไม่ดีสำหรับเมืองจก แต่ขงเบ้งดันทุรังยกทัพมาทั้งที่ไม่สอดคล้องกับนิมิตบนฟ้าเพราะไม่เชื่อใครนอกจากสติปัญญาของตน สุมาอี้จึงขออาสาเป็นแม่ทัพนำทัพออกไปรบเพื่อเอาชัยชนะ โดยต้องการเพียงทหาร 4 นายคือลูกชายของแฮหัวเอี๋ยน ซึ่งมีทักษะด้านการรบและมีความพยาบาทต่อขงเบ้ง พระเจ้าโจยอยตรัสเตือนถึงความผิดพลาดครั้งก่อนของแฮหัวหลิม แต่สุมาอี้ยืนยันว่าบุตรทั้ง4 มีความสามารถและความมุ่งมั่นต่างกัน พระเจ้าโจยอยจึงยินยอมและมอบหมายให้สุมาอี้เป็นแม่ทัพใหญ่พร้อมอำนาจเต็ม

ก่อนสุมาอี้ออกทัพ พระเจ้าโจยอยให้คำแนะนำให้ตั้งทัพมั่นที่แม่น้ำอุยโห รอให้ข้าศึกทำกลอุบายล่าถอยหรือเกิดขัดสนเสบียง โดยเตือนอย่าไล่ตามข้าศึกเพราะอาจเป็นกลลวง ให้รอจังหวะที่เหมาะสมเพื่อโจมตีซ้ำ ซึ่งจะทำให้ได้ชัยชนะโดยไม่สูญเสียกำลังพลเกินความจำเป็น พร้อมกำชับให้ระวังไม่ให้ทหารอิดโรยและกะการให้รอบคอบ สุมาอี้รับกระแสรับสั่งแล้ว รีบยกพลไปยังเมืองเตียงอั๋นในวันนั้น

เมื่อสุมาอี้เตรียมปรึกษาการรบกับบรรดานายทัพ ทหารเข้ามารายงานว่าโกฉุยและซุนเล้ขอพบ เมื่อเข้าเฝ้าและทำความเคารพแล้ว โกฉุยแจ้งว่าสถานการณ์ทัพเมืองจกที่ยกข้ามแม่น้ำอุยโหและตั้ง

ค่ายที่เขาฉิชานใกล้กับด้านเหนือ ปิดเส้นทางเมืองหลงเสไว้นั้นเป็นภัยต่อเมืองวุยอย่างยิ่ง สุมาอี้เห็นด้วยและให้คำสั่งว่าโกฉุยนำทหารไปตั้งค่ายที่ทุ่งราบเหนือ ขุดคูให้ลึกและสร้างกำแพงให้สูง ตั้งมั่นไม่ออกรบจนกว่าข้าศึกจะขาดแคลนเสบียง แล้วจึงค่อยโจมตี

โกฉุยและซุนเล้ปฏิบัติตามคำสั่งของสุมาอี้ทันที โดยเตรียมกองทัพและตั้งมั่นตามแนวทางที่สุมาอี้วางแผนไว้อย่างเคร่งครัด

สุมาอี้ได้รับรายงานสถานการณ์และเรียกประชุมกับนายทัพนายกองเพื่อหารือ เขาวิเคราะห์ว่าขงเบ้งน่าจะมีกลอุบายในการทำศึกครั้งนี้ โดยทำทีว่าจะโจมตีทุ่งราบเหนือ แต่แท้จริงแล้วมีแผนล่องน้ำมาเผาสะพานลอยของฝ่ายวุย เพื่อสร้างความสับสนในแนวหลังและเตรียมเข้าตีด้านหน้า สุมาอี้จึงสั่งให้แฮหัวป้ากับแฮหัวหุยยกทัพไปตั้งที่ด้านใต้ของแม่น้ำอุยโห และเตรียมเข้าตีหากทัพเมืองจกยกมา

นอกจากนี้ สุมาอี้สั่งเตียวฮองกับงักลิ้มคุมทหารเกาทัณฑ์สองพันนายไปซุ่มที่ฝั่งเหนือของสะพานลอยน้ำ เพื่อระดมยิงป้องกันหากทัพเมืองจกล่องน้ำมา เพื่อไม่ให้เข้าใกล้สะพานได้ เขายังสั่งโกฉุยกับซุนเล้ให้ทำทีว่าจะแพ้และถอยหนีหากทัพเมืองจกข้ามน้ำตอนค่ำ เพื่อให้ทหารที่ซุ่มอยู่ช่วยระดมยิงเกาทัณฑ์สกัดกั้น และเตรียมการเข้าตีทั้งทางบกและน้ำพร้อมกัน พร้อมสั่งให้รอคำสั่งเพิ่มเติมจากตน เมื่อสั่งการแล้ว ให้สุมาสูและสุมาเจียว นำทัพไปป้องกันค่ายด่านหน้า ขณะที่สุมาอี้เองนำทหารไปป้องกันทุ่งราบเหนือ เพื่อเตรียมรับมือกลอุบายของขงเบ้งอย่างเต็มที่

ขงเบ้งได้วางแผนการโจมตีที่แยกออกเป็น 3 ทาง เพื่อเข้าตีทัพสุมาอี้จากหลายทิศทาง

1) ให้อุยเอี๋ยนและม้าต้ายยกทัพข้ามแม่น้ำไปโจมตีทุ่งราบเหนือ

2) ให้งอปั้นกับงออี้ล่องแพตามน้ำไปเผาสะพานลอยน้ำของสุมาอี้

3) อองเป้งและเตียวหงีนำทัพหน้า เกียงอุยและม้าต๋งนำทัพกลาง และเลียวฮัวกับเตียวเอ๊กนำทัพหลังเพื่อบุกตีค่ายสุมาอี้ริมแม่น้ำอุยโห

เมื่อถึงเวลาพลบค่ำ อุยเอี๋ยนและม้าต้ายยกทัพไปใกล้ทุ่งราบเหนือ แต่ซุนเล้รู้ทันจึงทิ้งค่ายถอยหนี อุยเอี๋ยนเข้าใจว่าทัพสุมาอี้เตรียมพร้อมและสั่งถอยกลับ แต่ถูกสุมาอี้และโกฉุยยกทัพเข้าตีกระหนาบ ทำให้ทหารเมืองจกเสียชีวิตตกน้ำไปกว่าครึ่ง ก่อนที่งออี้จะมาช่วยเหลือและพาทหารที่เหลือรอดกลับได้

งอปั้นนำทหารล่องน้ำไปเพื่อเผาสะพาน แต่ถูกเตียวฮองและงอหลิมสกัดไว้ด้วยการยิงเกาทัณฑ์ งอปั้นถูกยิงตกน้ำตาย ทหารที่เหลือกระโดดน้ำหนี ทำให้แพทั้งหมดถูกยึด

อองเป้งและเตียวหงียังไม่รู้ข่าวการพ่ายแพ้ของทัพที่ทุ่งราบเหนือและสะพาน จึงหยุดทัพรอจนได้รับรายงานจากทหารว่าทัพที่ยกไปโจมตีพ่ายแพ้สิ้นแล้ว จึงสั่งเลิกทัพ ทว่าทัพสุมาอี้ตามมาสกัดหลังและโจมตีอย่างหนัก ท่ามกลางแสงเพลิงที่ลุกโชติช่วง ทำให้อองเป้งและเตียวหงีพยายามตีฝ่าวงล้อมออกไป แต่เสียไพร่พลไปกว่าครึ่ง ขงเบ้งนำทหารกลับค่าย เมื่อตรวจไพร่พลดูแล้ว พบว่าสูญหายล้มตายนับหมื่นคน

เมื่อขงเบ้งวางแผนทำศึกระยะยาวที่เขาฉีชาน จึงได้สั่งให้ทหารเอาอกเอาใจชาวบ้านในเขตแดนเมืองวุยอย่างดีและช่วยชาวบ้านปลูกผักสวนครัว เพื่อขอแบ่งผลผลิตส่วนหนึ่งให้กองทัพ ทั้งยังกำชับไม่ให้ทหารทำให้ชาวบ้านเดือดร้อน การกระทำนี้ทำให้ชาวบ้านพากันชื่นชมและอบอุ่นใจในความเอาใจใส่ของขงเบ้ง สุมาสูรู้เรื่องนี้ จึงไปพูดกับสุมาอี้ผู้เป็นบิดาว่าขงเบ้งตีชิงเสบียงของฝ่ายวุยไปมากแล้ว และยังมีการสั่งทหารช่วยชาวบ้านปลูกพืชผักริมแม่น้ำอุยโห ซึ่งหมายจะทำศึกระยะยาว สุมาสูกลัวว่าหากปล่อยไว้นานจะเป็นภัยต่อฝ่ายวุย จึงถามว่าทำไมสุมาอี้ไม่ยกทัพทำศึกใหญ่กับขงเบ้งเพื่อยุติเรื่องนี้เสียที สุมาอี้ตอบว่าเขาไม่อาจฝ่าฝืนพระราชโองการที่ได้รับมาให้ตั้งมั่นอยู่เฉยๆ โดยไม่เร่งรบได้

ทหารเข้ามารายงานว่าอุยเอี๋ยนนำหมวกทองคำของสุมาอี้ที่เคยหล่นไว้มาก่อนมาใช้ประจานและท้าทายรบอยู่หน้าค่าย การกระทำนี้ทำให้บรรดาทหารวุยโกรธแค้นและต้องการออกไปรบตอบโต้กับอุยเอี๋ยน สุมาอี้หัวเราะและพูดเตือนนายทหารว่า “ผู้วิเศษว่าไว้ว่า แม้นทนเรื่องเล็กไม่ได้ ก็จะเสียการใหญ่แน่ๆ ถึงอย่างไรเราจะต้องตั้งสงบอยู่ต่อไป” บรรดาทหารจึงต้องเชื่อสุมาอี้ อดทนและไม่ออกรบเพื่อตอบโต้ แม้จะถูกยั่วยุและด่าว่าจากอุยเอี๋ยนเป็นเวลานาน จนอุยเอี๋ยนต้องกลับไปเอง

ขงเบ้งใช้อุยเอี๋ยน และทหาร500 หลอกหล่อสุมาอี้ สุมาสู สุมาเจียว และกองทหารให้ขึ้นไปติดบนเขา แม้สุมาอี้สังหรณ์ใจว่าอาจจะเป็นกับดักของขงเบ้ง แต่ไม่ทันที่จะหนีออกไปก็มีไฟลุกกั้นปากทางไว้ ทหารของสุมาอี้หนีออกมาไม่ได้ โดนโจมตีหลากหลายรูปแบบทั้งเกาฑัณฑ์เพลิง ระเบิดฝังดิน เผาไหม้หญ้าฟาง สุมาอี้ตกใจเสียขวัญ ลงจากหลังม้าเข้าสวมกอดบุตรชายทั้งสอง แต่ในขณะที่กำลังหมดอาลัยในชีวิตอยู่นั้น ก็เกิดพายุใหญ่ ฝนตกลงมาดับไฟ สุมาอี้จึงฉวยโอกาสตีฝ่าออกไป กลับไปยังค่ายด้านใต้ของแม่น้ำอุยโห ซึ่งขณะนั้นทหารเมืองจกยึดค่ายของสุมาอี้ไว้ได้แล้ว โกฉุยกับซุนเล้ต่อสู้กับทหารเมืองจกอย่างสาหัสอยู่บนสะพานลอยน้ำ สุมาอี้ยกทหารเข้าช่วย ทหารเมืองจกจึงล่าถอยไป สุมาอี้สั่งเผาสะพานลอยน้ำทั้งหมด แล้วเข้าตั้งค่ายอยู่ ณ ฝั่งเหนือของแม่น้ำ และประกาศแก่ทหารทั้งปวงว่า “บัดนี้เสียค่ายทางใต้แม่น้ำอุยโหแล้ว ต่อไปใครเสนอให้รบอีก จะฆ่าเสีย”

ต่อมาโกฉุยมาปรึกษาสุมาอี้ว่า “ระหว่างนี้ขงเบ้งให้ทหารออกลาดตระเวน น่าจะเลือกทำเลตั้งค่ายเป็นแน่” และให้ทหารไปสอดแนมดูความเคลื่อนไหว พบว่า ขงเบ้งไปตั้งอยู่ที่ทุ่งราบอู่จั้ง สุมาอี้จึงวิเคราะห์ว่าไม่เป็นอันตรายต่อวุยก๊ก แล้วสั่งทหารให้เฉยไว้ไม่ออกรบ และคะเนว่าอีกไม่นานขงเบ้งต้องเคลื่อนไหวอีก

ฝ่ายขงเบ้งยกทหารมาอยู่ ณ ทุ่งราบอู่จั้ง ส่งทหารออกด่าท้ารบทุกวัน สุมาอี้ก็ไม่ออกรบด้วยหนักเข้าขงเบ้งเอารัดเกล้า และเสื้อแพรขาวของหญิงตัวหนึ่งใส่หีบ พร้อมมีจดหมายเนื้อความเชิงดูถูกสุมาอี้ว่าขี้กลัวเหมือนผู้หญิง หากยังไม่ออกมารบอีกก็ให้รับของที่ส่งมาให้ไว้ เพื่อยั่วให้สุมาอี้ออกรบ แม้สุมาอี้จะมีความโกรธทันทีที่อ่านจดหมาที่ขงเบ้งเขียนมาเยาะเย้ย และท้าให้ออกรบ แต่ทำทีหัวเราะกลบเกลื่อน และเลี้ยงโต๊ะแก่ทหารผู้นำของมาให้ พร้อมถามการกินอยู่ พักผ่อนของขงเบ้ง ทหารของ

ขงเบ้งตอบว่า “ขงเบ้งทำงานหนัก ตื่นเช้านอนดึก การพิจารณาโทษทหารตั้งแต่ 20 คน ขึ้นไป ขงเบ้งร่วมพิจารณาด้วย ทานข้าวน้อย” สุมาอี้ได้ยินคำตอบก็พูดว่า “ขงเบ้งกินข้าวน้อย ทำงานมากเช่นนั้น อายุจะยืนยาวสักเท่าไหร่” จากนั้นจึงกลับไปรายงานขงเบ้ง นับแต่นั้นมาขงเบ้งสลดรันทดใจ แลการปฏิบัติทางการทหารไม่เคร่งครัดเหมือนเดิม

บรรดานายทหารในกองทัพของสุมาอี้เมื่อรู้ว่าขงเบ้งส่งเครื่องแต่งกายหญิงมาหยามสุมาอี้ และสุมาอี้ก็รับไว้ไม่สั่งการรบ ก็พากันเจ็บใจ จึงพร้อมใจกันเข้าไปหาสุมาอี้ และว่า “พวกเราเป็นทหารใหญ่มีชื่อในพระนครใหญ่ ทำไมจะต้องให้ทหารเมืองจกมีดูหมิ่น เหยียดหยามกันถึงเพียงนี้ ขอท่านสั่งให้พวกเราออกรบให้รู้แพ้ ชนะทีเถิด” สุมาอี้จึงว่า “ที่เราทนนิ่งให้มันหยามน้ำหน้า ไม่ใช่เพราะเกรงกลัว แต่เป็นด้วยมีกระแสรับสั่งให้เราตั้งมั่นอยู่เฉยๆ หากเราขืนออกรบ ก็จะเป็นการขัดกระแสรับสั่ง” หากทั้งทั้งหลายจะออกรบ เราจำความขึ้นกราบทูลพระเจ้าโจยอย ขอให้ทรงอนุมัติ ท่านทั้งหลายจะเห็นประการใด ทหารทั้งปวงเห็นชอบด้วย สุมาอี้จึงแต่งหนังกราบทูลพระเจ้าโจยอย

พระเจ้าโจยอยทอดพระเนตร และมีรับสั่งกับขุนนางว่า “สุมาอี้ตั้งทัพมั่นอยู่ มิได้ออกศึกเอง เหตุไฉนจึงมีหนังสือมาขออนุญาติออกศึกด้วยเล่า” และปรึกษากับขุนนาง ซินผีขุนนางผู้ใหญ่ทูลว่า “สุมาอี้คงไม่มีเจตนาออกรบ น่าจะเป็นเพราะขงเบ้งดูหมิ่นจนบรรดาทหารทนไม่ได้ จึงมีหนังสือมากราบทูลเพื่อขอพระองค์ประกาศแก่นายทัพ นายกองทั้งหลาย ขอจงอย่าออกรบ”

พระเจ้าโจยอยเห็นด้วยกับซินผี จึงโปรดให้ซินผีถือรับสั่งไปประกาศแก่นายทัพ นายกองที่รักษาค่ายห้ามออกรบเด็ดขาด หากใครดื้นรนจะออกรบ ถือเป็นการฝ่าในพระราชโองการ เมื่อกองลาดตระเวนรู้ ก็นำไปแจ้งขงเบ้ง ขงเบ้งจึงว่า “นี่เป็นวิธีรักษาน้ำใจทหารของสุมาอี้”

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ในสงครามครั้งที่ 6

เหตุการณ์เหล่านี้สะท้อน พฤติกรรมที่จำเป็นในการผู้นำของสุมาอี้ อย่างรอบด้านในบริบทการทำศึกที่ซับซ้อนและต้องอาศัยความละเอียดอ่อนในการตัดสินใจ สุมาอี้ในช่วงปลายสมัยพระเจ้าโจยอยถือว่ามีอำนาจมาก โดยสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

1) การควบคุมอารมณ์และความอดทน สุมาอี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ แม้จะถูกยั่วยุด้วยการเยาะเย้ยจากขงเบ้งและแรงกดดันจากนายทัพนายกองและทหารของตน สุมาอี้เลือกที่จะรักษากลยุทธ์หลักของตนไว้ คือการตั้งมั่นและไม่ตอบโต้ ซึ่งช่วยป้องกันการสูญเสียและรักษาความได้เปรียบในระยะยาว

2) การวิเคราะห์สถานการณ์และการคาดการณ์ล่วงหน้า สุมาอี้วิเคราะห์และคาดการณ์ได้อย่างถูกต้องเกี่ยวกับกลอุบายของขงเบ้ง เช่น การพยายามล่อให้ตอบโต้ด้วยการยั่วยุ หรือการลอบโจมตีจาก

หลายทิศทาง ซึ่งช่วยให้สุมาอี้สามารถเตรียมการป้องกันได้อย่างรอบคอบ รวมถึงวิเคราะห์ข้อมูลเชิงของขงเบ้งจากคำบอกเล่าของนายทหารลึกเกี่ยวกับนิสัยและพฤติกรรมการใช้ชีวิตของขงเบ้งเพื่อวางแผนและตัดสินใจอย่างมีหลักการ เช่น การรู้ว่าขงเบ้งทำงานหนักและทานอาหารน้อย ซึ่งส่งผลต่อสุขภาพและความแข็งแกร่งของเขาในระยะยาว

3) การยึดมั่นในคำสั่งและความรับผิดชอบ แม้จะเผชิญแรงกดดันจากนายทัพและทหารในกองทัพ สุมาอี้ยึดมั่นในคำสั่งของพระเจ้าโจยอย โดยชี้แจงให้ทหารเข้าใจว่าการปฏิบัติตามพระราชโองการสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด และไม่สามารถออกรบตามอำเภอใจได้ ซึ่งแสดงถึงความรับผิดชอบและการรักษาระเบียบวินัยในกองทัพ

4) การรักษาน้ำใจและขวัญกำลังใจของทหาร สุมาอี้ใช้วิธีการสร้างความเข้าใจและการประสานงานกับทหาร เช่น การเขียนหนังสือกราบทูลพระเจ้าโจยอยเพื่อให้ทหารรู้สึกว่านายทัพฟังเสียงและเคารพความเห็นของพวกเขา การกระทำนี้ช่วยลดความคับข้องใจในหมู่ทหาร และสร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ

5) ความรอบคอบและการจัดการความเสี่ยง สุมาอี้เลือกที่จะไม่ตอบโต้ขงเบ้งในทันที แม้จะมีโอกาสโจมตีหรือยั่วยุให้ทำผิดพลาด ซึ่งแสดงถึงความรอบคอบในการประเมินสถานการณ์และหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่ไม่จำเป็น

6) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายชัดเจน สุมาอี้ยังคงยึดมั่นในกลยุทธ์ที่เน้นการตั้งมั่น รอให้ขงเบ้งประสบปัญหาขาดเสบียงหรือความอ่อนล้าของทัพเมืองจก ก่อนที่จะโจมตีในจังหวะที่เหมาะสม ซึ่งช่วยลดการสูญเสียและเพิ่มโอกาสในการได้ชัยชนะ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

4.1.7 สุมาอี้ในบั้นปลายชีวิตราชการ

สุมาอี้ในช่วงปลายรัชสมัยพระเจ้าโจยอยที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นมหาอุปราชขณะนั้นสุมาอี้อายุ 56 ปี จนถึงสมัยที่อัญเชิญพระเจ้าโจฮองขึ้นเป็นกษัตริย์ครองวุยก๊ก มีอำนาจสูงสุดในวุยก๊กจนแม้แต่โจยอยเองก็ต้องเคารพยำเกรง จนเกิดเกิดความริษยา ด้วยเหตุนี้โจซองลดอำนาจทางการทหาร โดยแนะนำให้พระเจ้าโจฮองแต่งตั้งสุมาอี้เป็นไท่โป๋ (พระอาจารย์ผู้ใหญ่) มีเกียรติ แต่ไม่มีอำนาจ บีบให้สุมาอี้ลงจากอำนาจ สุมาอี้จึงแกล้งป่วยลาออกจากราชการกลับมาอยู่บ้าน เพื่อถนอมชีวิตและอดทนรอโอกาสทวงอำนาจคืนถึง 10 ปี และกลับมายิ่งใหญ่กว่าเดิมโดยฆ่าล้างตระกูลโจ และเป็นผู้สำเร็จราชการของวุยก๊ก มีศักดิ์ และสิทธิ์เหนือทุกคนไม่เว้นแม้แต่เจ้าแผ่นดินอย่างแท้จริงสมบูรณ์ และแผ่ขยายเครือข่ายบุคลากรของตระกูลสุมาในทุกตำแหน่งสำคัญของราชสำนักวุย

สุมาอี้ได้รับความไว้วางใจจากพระเจ้าโจฮองให้เป็นผู้สำเร็จราชการบริหารบ้านเมือง สุมาอี้มีอำนาจสูงสุด แม้แต่โจซองยังต้องเคารพยำเกรง ไม่ว่าจะทำอะไรก็ต้องขอคำปรึกษาจากสุมาอี้ก่อนแม้ในตอนนี้ทั้งคู่จะมีอำนาจเท่ากัน มีตำแหน่งที่เป็นรองเพียงผู้ปกครองก๊กอย่างพระเจ้าโจฮอง อีกทั้งมีอำนาจทางการทหาร แต่โฮอั๋นก็ยังยุยงให้ให้โจซองระแวงสุมาอี้ แม้โจซองจะปฏิเสธในคราวแรก แต่โฮอั๋นก็ยังยุยงต่อด้วยการนำเรื่องความแค้นในอดีตที่โจจิ๋น (บิดาของโจซอง) แค้นสุมาอี้จนถึงแก่ความตายมาตอกย้ำ โจซองจึงคล้อยตามและวางแผนกำจัดสุมาอี้ โดยทูลเสนอให้พระเจ้าโจฮองแต่งตั้งสุมาอี้เป็นไท่โป๋ (พระอาจารย์ชั้นผู้ใหญ่) อำนาจทางการทหารจึงตกแก่โจซองทั้งหมด เมื่อไม่มีอำนาจในราชสำนักแล้ว สุมาอี้จึงลาออกจากราชการมาอยู่บ้าน และเก็บตัวเพื่อ แสร้งแสดงตนว่าป่วย เพื่อตบตาโจซอง เพราะแน่ใจแล้วว่าโจซองต้องการกำจัดตนให้พ้นทางอำนาจ แต่ในภายหลังเมื่อสบโอกาสสุมาอี้ยังสามารถรวบรวมไพร่พล ขุนนางเก่าที่ยังภักดี เข้ายึดอำนาจคืนจากโจซองเพื่อคืนแก่พระเจ้าโจฮองได้สำเร็จ

รัฐประหาร

โจซองหลงระเริงในอำนาจของตน โดยไม่ได้ระวังสุมาอี้ แต่โจซองก็ยังให้หลีซินทำทีไปลาสุมาอี้ก่อนไปเมืองเซียงจิ๋ว ฝ่ายสุมาอี้ใช้ชีวิตอย่างระวัง จึงแกล้งแสดงละครตบตาว่าตนป่วยหูไม่ได้ยิน ทานอาหารเลอะเทอะต่อหน้าหลีซิน โดยหวังว่าหลีซินจะกลับไปรายงานพฤติกรรมของตนให้โจซองรับทราบ โจซองทราบเรื่องทั้งหมดก็ดีใจ และหมดความระแวงในตัวสุมาอี้ ภายหลังสุมาอี้เห็นโจซองออกไปนอกเมืองหลวง จึงระดมไพร่พลเข้ายึดเมืองหลวง เอาอำนาจกลับคืนมา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ในช่วงมีอำนาจ (สมัยพระเจ้าโจฮอง)

สุมาอี้ในตอนนี้แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่หลากหลายและเฉียบคม ซึ่งทำให้เขาสามารถเอาชนะและควบคุมสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะภาวะผู้นำของเขาประกอบไปด้วย

1) ความเฉียบแหลมในการวิเคราะห์สถานการณ์

สุมาอี้เข้าใจถึงเจตนาของโจซองที่ต้องการส่งหลีซินมาเพื่อสำรวจสภาพของเขา ดังนั้นเขาจึงคิดล่วงหน้าและเตรียมการแสดงเพื่อให้หลีซินเชื่อว่าเขาป่วยหนัก ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์และคาดการณ์เจตนาของศัตรูได้อย่างแม่นยำ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

2) การใช้กลยุทธ์และการวางแผนอย่างมีชั้นเชิง

สุมาอี้รู้ดีว่า การแสดงภาพตนเองให้ดูอ่อนแอจะทำให้ศัตรูประมาท ซึ่งเปิดโอกาสให้เขาสามารถโจมตีได้เมื่อศัตรูเผลอ นี่เป็นกลยุทธ์ที่แยบยลในการใช้การหลอกลวงเพื่อควบคุมสถานการณ์

3) ความอดทนและการรอคอยโอกาส

"...สุมาอี้สนใจเป้าหมายท้ายที่สุด รู้ว่าสิ่งที่ต้องการคืออะไร เพราะการมองการณ์ไกลอาจทำให้เขาอดทนได้ แม้ว่าถูกโจซองย่ำยี ถอดออกจากทุกตำแหน่ง ให้ไปเป็นราชครู สุมาอี้ก็ยังทนได้ เพราะสุมาอี้รู้ว่าสักวันจะต้องยึดอำนาจกลับคืนมา สุมาอี้ไม่ได้รีบร้อนในการตอบโต้โจซอง แต่เลือกที่จะรอจนกว่าโจซองจะออกไปนอกเมือง ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการ และการมองการณ์ไกลจะมองข้ามความแค้น จะรอคอยอดทนได้ เป้าหมายหลักจะไม่ไขว้เขว..." (ชัชวนันท์ สันธิเดช, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 กรกฎาคม 2567)

4) การสร้างความสัมพันธ์และใช้ความเคารพในการควบคุมผู้มีอำนาจ

สุมาอี้มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในราชสำนัก เช่น กับโกยไทเฮา ทำให้เขาสามารถได้รับการสนับสนุนและการอนุญาตให้ดำเนินการกำจัดโจซอง ความสัมพันธ์นี้เสริมสร้างอำนาจให้เขาอย่างมากในช่วงที่ต้องการความร่วมมือจากคนที่มีอำนาจ

"...สุมาอี้เป็นคนซื้อใจคนได้น่าคบ จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์เหตุการณ์หนึ่ง ตอนที่โจซองตัดอำนาจสุมาอี้ และสุมาอี้แกล้งป่วย แล้วโจซองให้หลีซินมาดูท่าทีของสุมาอี้ว่าป่วยจริงหรือไม่ สุมาอี้แกล้งบ้า แกล้งฟังผิดจากจิงโจว (ฉบับเจ้าพระยาพระคลังคือเมืองเกงจิ๋ว) เป็นปิงโจว (เปงจิ๋ว) เหมือนเป็นคนละเมือง จึงแกล้งพูดว่าแถวนั้นมีชนกลุ่มน้อยแถวชายแดนระวังด้วยนะ หลีซินจึงพูดย้ำว่า "ข้าจะไปจิงโจว บ้านเก่าของข้า ไม่ใช่ปิงโจว" สุมาอี้จึงพูดกับหลีซินว่า "ท่านเป็นคนเก่งมีความสามารถ ต้องดูแลตัวเองนะ ข้าเป็นห่วง" จะสังเกตได้ว่าคำพูดของสุมาอี้ยิ่งทำให้หลีซินตายใจ และรู้สึกถึงว่าสุมาอี้ห่วงใยตนเอง ทำให้หลีซิน จึงรายงานโจซองว่าสุมาอี้เหมือนคนบ้าไปแล้ว หมดพิษสงไปแล้ว จากบทสนทนานี้ สุมาอี้ไม่ได้แสดงละครเพียงอย่างเดียว แต่วางยาหลีซินโดยใช้พระคุณด้วย คือพยายามพูดให้เห็นว่า "ข้าก็รักท่านนะ" เพราะรู้ว่าหลีซินถูกส่งมาโดยโจซอง เพื่อให้หลีซินไปบอกโจซองว่าอย่าถือสาอะไรสุมาอี้เลย เป็นเล่ห์กลของสุมาอี้ที่ซ่อนอยู่ ซึ่งถ้าเราไม่อ่านให้ละเอียด เราจะไม่มีวันรู้เลย และเราต้องอ่านปประวัติศาสตร์จริงด้วย เพราะฉะนั้นความเป็นผู้นำของสุมาอี้อีกอย่างคือการใช้พระคุณมีไม้แข็ง ไม้อ่อน ซึ่งคุณสมบัตินี้ แม้โจโฉก็สู้ไม่ได้ เพราะโจโฉใช้พระเดช พระคุณจริงคือใครทำผลงานได้ คนเป็นคนเก่งจริง โจโฉตบรางวัลอย่างงาม ไม่ว่าจะเป็นญาติหรือไม่

แต่ด้านที่เป็นความอ่อนไหวของอารมณ์สุมาอี้จะมีมากกว่า และแม้กระทั่งสุมาอี้สอนลูก สุมาอี้สอนลูกเหมือนคนสมัยนี้คือมีความใกล้ชิด สอนลูกเหมือนเพื่อนสนิท แม้ตัวเองจะโดนสอนมาด้วยความเป็นลัทธิขงจื้อ เพราะเป็นตระกูลผู้ดีเก่า คือถ้าคุยกับสุมาหอง(พ่อสุมาอี้) พ่อนั่งบนตั่ง สุมาอี้ต้องนั่งที่พื้น ขณะที่โจโฉปกครองลูกแบบแบ่งชนชั้นพ่อกับลูก ใช้พระคุณมากกว่าพระเดช จึงเป็นเหตุผลว่าลูกรักสุมาอี้มาก สุมาเจียว สุมาสูไม่มีการแย่งอำนาจ สุมาสูแก่กว่าได้ขึ้นก่อน สุมาสูตาย สุมาเจียว ค่อยขึ้นตามลำดับ ในขณะที่ลูกของโจโฉ แย่งอำนาจกัน สุมาอี้สอนลูกแบบครอบครัวปัจจุบัน และสุมาอี้ก็ทำแบบนี้กับคนอื่นด้วย แม้กระทั่งกับคนที่ศัตรูส่งมา ซึ่งไม่มีรายละเอียดชัดเจน แต่ถ้าอ่านประวัติศาสตร์จะสามารถอนุมานได้ว่าเพราะเหตุดังกล่าว ทำไมทหารที่สุมาอี้ส่งไปประจำตามหัวเมืองต่างๆ จึงยอมทำตามคำสั่ง มันไม่ใช่เพราะอำนาจ พระเดชเพียงอย่างเดียวแน่นอน ต้องมีพระคุณด้วย ซึ่งเชื่อได้เลยว่าถ้าไม่มีพระคุณ ทำอย่างนี้ไม่ได้ โจโฉเองก็ไม่เคยทำแบบนี้ โจโฉใช้กำลัง ใช้กลยุทธ์ การใช้กำลังพลผิดเมือง มีสุมาอี้ที่ทำได้ ดังนั้น ความเป็นผู้นำของสุมาอี้จึงโดดเด่นในการใช้พระเดชร่วมกับพระคุณ...” (ชัชวนันท์ สันธิเดช, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 กรกฎาคม 2567)

สะท้อนให้เห็นว่า สุมาอี้เป็นผู้นำที่โดดเด่นในการใช้ทั้งพระเดชและพระคุณร่วมกันอย่างแยบยล ตัวอย่างชัดเจนคือเหตุการณ์ที่สุมาอี้แกล้งป่วยตบตาโจซอง โดยพูดคุยกับหลีซินด้วยคำพูดที่แสดงความห่วงใยและให้ความสำคัญ แม้จะรู้ว่าหลีซินถูกส่งมาเพื่อตรวจสอบตน สิ่งนี้ทำให้หลีซินรายงานว่า "สุมาอี้หมดพิษสง" ทั้งยังเผยให้เห็นถึงความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ แม้กระทั่งกับผู้ที่เป็นภัย สุมาอี้มีการสร้างความอ่อนไหวต่ออารมณ์คนรอบข้าง ใช้พระคุณเป็นเครื่องมือในการครองใจลูกน้องและคนใกล้ชิด ตลอดจนปกครองลูกแบบอบอุ่นและเท่าเทียม ต่างจากโจโฉที่เน้นพระเดชมากกว่า ลูกหลานสุมาอี้ไม่มีการแย่งชิงอำนาจ แต่ทำงานอย่างต่อเนื่องตามลำดับ สิ่งนี้สะท้อนถึงความสามารถในการหล่อหลอมความภักดีทั้งในครอบครัวและองค์กร ซึ่งทำให้สุมาอี้เป็นผู้นำที่โดดเด่นในประวัติศาสตร์

5) ความกล้าหาญและความเด็ดขาด

เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม สุมาอี้ไม่ลังเลที่จะลงมืออย่างเด็ดขาด เขานำทหารและขุนนางเก่าไปล้อมและกำจัดฝ่ายตรงข้าม ซึ่งแสดงถึงความกล้าหาญและความเด็ดขาดในการตัดสินใจเพื่อรักษาความมั่นคงของอำนาจตน

สุมาอี้ล้มป่วยอาการกำเริบ เรียกลูกชายมาสั่งเสีย พร้อมกับสอนให้ตั้งใจรับราชการ และซื่อสัตย์ต่อราชบัลลังก์ ทั้งยังยกตัวอย่างว่าตนเองนั้นรับราชการมานานด้วยความซื่อสัตย์ โดยไม่

หวั่นไหวกับคำนินทาว่าร้ายของผู้คนที่กล่าวหาว่าสุมาอี้เป็นกบฏ แล้วสิ้นใจ พระเจ้าโจฮองให้จัดงานศพอย่างสมเกียรติ

ความสำเร็จในการเป็นผู้นำที่มีอำนาจในแผ่นดินวุยก๊กของสุมาอี้ในสมัยพระเจ้าโจฮอง สามารถสรุปคุณลักษณะของผู้นำได้ ดังนี้

1) มีความอดทนรอคอย สุมาอี้ใช้ความอดทนอย่างมากถึง 10 ปี หลังจากโจซองทูลให้พระเจ้าโจฮองแต่งตั้งสุมาอี้เป็นที่ปรึกษา ไม่มีอำนาจในราชสำนักแล้ว สุมาอี้จึงลาออกจากราชการมาอยู่บ้านและเก็บตัวเพื่อ แสร้งแสดงตนว่าป่วย เพื่อตบตาโจซอง เพราะแน่ใจแล้วว่าโจซองต้องการกำจัดตนให้พ้นทางอำนาจ สุมาอี้จึงอดทนต่ออย่างคนที่ไร้อำนาจ อดทนต่อคำดูถูก แสร้งว่าไม่รับรู้ และทำตัวไร้ประโยชน์ในสายตาผู้อื่น เพื่อถนอมตัวให้มีชีวิตอยู่รอความสำเร็จ ปฏิเสธไม่ได้ว่าความอดทนทำให้สุมาอี้ได้กำชัยชนะในที่สุด กลับกันหากสุมาอี้ไม่อดทน และคิดจะทวงอำนาจคืนทันที คงไม่สามารถรักษาชีวิตเอาไว้ได้

2) มีอำนาจ บารมี สุมาอี้เป็นผู้ที่มีบารมีอย่างแท้จริง คนในวัยเกษียณ แล้วยังมีบริวารเป็นเรื่องไม่ง่ายนัก แต่สุมาอี้ในวัย 70 ปี ยังสามารถรวบรวมขุนนางเก่าใต้บังคับบัญชา พร้อมด้วยนายทหารนับสิบ ที่ยังภักดี เพื่อเข้ายึดวังหลวงพร้อมบุตรทั้งสอง

3) มีภาพลักษณ์ดี และประพฤติตนในกรอบวัฒนธรรมขององค์กร ต้องยอมรับว่าสุมาอี้มีภาพลักษณ์ และเหตุผลในการกระทำที่ดีมาตลอดการรับใช้ราชวงศ์ แม้แต่ครั้งนี้ที่ระดมไพร่พลเข้ายึดเมืองหลวง เอาอำนาจกลับคืนมา ก็มีเหตุผลว่าโจซองทรยศต่อราชบัลลังก์ ต้องการกอบกู้เกียรติยศของพระเจ้าโจฮอง โดยเมื่อเข้ายึดเมืองหลวงก็ไปทูลโกยไทเฮา และอารักขาพระองค์ พร้อมให้คำมั่นว่าจะจัดการทรราชย์อย่างงโจซอง และบรรดาขุนนางเอง ขอพระองค์อย่าได้เป็นห่วง แสดงว่าสุมาอี้ยังคงมีความเคารพนอบต่อพระราชวงศ์ จนกระทั่งวาระสุดท้าย สุมาอี้ล้มป่วยอาการกำเริบ เรียกลูกชายมาสั่งเสีย พร้อมกับสอนให้ตั้งใจรับราชการ และซื่อสัตย์ต่อราชบัลลังก์ ทั้งยังยกตัวอย่างว่าตนเองนั้นรับราชการมานานด้วยความซื่อสัตย์ โดยไม่หวั่นไหวกับคำนินทาว่าร้ายของผู้คนที่กล่าวหาว่าสุมาอี้เป็นกบฏ

แม้จะมีอุปสรรคมาขัดขวางเส้นทางอำนาจนี้บ้าง ต้องใช้ความอดทน รอคอยโอกาส และจังหวะ เพื่อทวงอำนาจกลับมา แต่ต้องยอมรับว่าไม่มีใครหรืออะไรสามารถฉุดรั้งสุมาอี้ได้ เพราะสุมาอี้ใช้เวลาทั้งชีวิตในการค่อยๆ พัฒนาคุณลักษณะในแต่ละด้านจนมีความพร้อมถึงขีดสุด

โดยเฉพาะสิ่งที่แสดงได้ชัดเจนคือ เรื่องอำนาจ และบารมีของสุมาอี้ในวันที่ตนไม่มีตำแหน่ง ที่ปฏิเสธไม่ได้เลยว่า การที่ผู้นำจะมีอำนาจ บารมี และความภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ต้องใช้เวลาในการพิสูจน์ ความสามารถทั้งแง่ของความเก่งในการบริหารคน และความเก่งงาน ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารระดับสูงให้สามารถรักษาตำแหน่งนั้นไว้ได้อย่างยาวนาน ตลอดจนการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความเคารพไม่ใช่เพียงเพราะความเก่งเพียงอย่างเดียว ภาพลักษณ์ก็เป็นสิ่งสำคัญจะสังเกตุได้ว่าสุมาอี้จะแสดงแสดงออกว่ามีความภักดีต่อราชบัลลังก์เสมอมา โดยไม่สนใจว่าจะมีผู้คนตั้งข้อสงสัยถึงความทะเยอทะยานในอำนาจอย่างไร แม้ตลอดเรื่องราวสุมาอี้จะเป็นตัวละครที่มักจะสร้างความหวาดระแวงให้กับผู้บังคับบัญชาในทุกสมัย แต่ภาพลักษณ์ที่ดีก็ทำให้สุมาอี้สามารถรักษาตัวรอดมาได้โดยตลอด

4.2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้

4.2.1 ภาวะผู้นำของสุมาอี้ในช่วงก่อนรับราชการ (สมัยโจโฉ)

4.2.1.1 ภาวะผู้นำแบบกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

เหตุการณ์การยอมรับราชการของสุมาอี้หลังจากการเชิญครั้งที่สองโดยโจโฉ สะท้อนภาวะผู้นำแบบกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ที่สุมาอี้ใช้ในการประเมินสถานการณ์อย่างละเอียดรอบคอบ และมีวิจารณญาณในการตัดสินใจ เนื่องจากสุมาอี้เข้าใจสถานการณ์การเมืองในขณะนั้นอย่างลึกซึ้ง รวมถึงมีความไม่แน่ใจในเสถียรภาพของอำนาจที่โจโฉแย่งชิงจากพระเจ้าเหี้ยนเต้ สุมาอี้จึงเลือกที่จะไม่เข้ารับราชการกับโจโฉในทันที และอาศัยวิธีแสร้งป่วยเพื่อยื้อเวลา เมื่อแน่ใจถึงขั้วอำนาจของโจโฉแล้ว จึงตัดสินใจเข้าร่วมงานกับโจโฉ การตัดสินใจเช่นนี้สะท้อนความอดทนและการใช้วิจารณญาณอย่างถี่ถ้วนเพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนในอนาคต

4.2.1.2 ภาวะผู้นำแบบหลีกเลี่ยง (Avoidant Leadership)

> “...เมื่อเข้ารับราชการ สุมาอี้เลือกที่จะไม่แสดงตนโดดเด่นเกินไป งำประกายความสามารถของตนไว้เพื่อลดความขัดเคืองใจของโจโฉ ซึ่งตรงกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบหลีกเลี่ยง (Avoidant Leadership)...” (กานต์ บุณยะกานต์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 28 กรกฎาคม 2567)

ในการหลีกเลี่ยงการแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา เพื่อลดความเสี่ยงและรักษาตำแหน่งในช่วงที่ยังไม่มีอำนาจ ซึ่งพฤติกรรมและแนวคิดของสุมาอี้ในช่วงเริ่มต้นรับราชการกับโจโฉแสดงให้เห็นถึงลักษณะของภาวะผู้นำที่มีความระมัดระวังสูงและหลีกเลี่ยงความขัดแย้งโดยสิ้นเชิง โดยมีรายละเอียดพฤติกรรมที่สะท้อนคุณลักษณะของผู้นำประเภทนี้อย่างชัดเจน ดังนี้

1) งำประกายตนเองและไม่แสดงความโดดเด่น

สุมาอี้เลือกที่จะไม่แสดงความสามารถอย่างโดดเด่น แม้จะมีศักยภาพและสติปัญญาเพียงพอที่จะก้าวขึ้นมามีบทบาทสำคัญ แต่กลับเลือกที่จะเก็บงำความสามารถเพื่อหลีกเลี่ยงการเป็นเป้าสายตา หรือถูกโจโฉเพ่งเล็งในทางลบ การเลือกที่จะแสดงตนในแบบที่ไม่กระตุ้นให้เกิดความระแวง ทำให้สุมาอี้สามารถอยู่รอดในตำแหน่งได้โดยไม่ถูกขัดขวาง ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของผู้นำที่มีแนวโน้มหลีกเลี่ยงการเป็นจุดสนใจ และใช้วิธีการดำเนินงานแบบ “ค่อยเป็นค่อยไป”

2) ต่อต้านความเสี่ยงและไม่แสดงความคิดริเริ่มในช่วงแรก

> “...ภายใต้การจับตาของโจโฉ สุมาอี้เลือกที่จะหลีกเลี่ยงการนำเสนอความคิดริเริ่มหรือนวัตกรรมใหม่ที่อาจทำให้เขาถูกจับตามอง แนวคิด Toxic Leadership ที่สุมาอี้นำมาใช้ ซึ่งหมายถึงการระมัดระวังตัวเพื่อหลีกเลี่ยงทุกความเสี่ยง ทั้งในเชิงนวัตกรรมและการปะทะกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เป็นภัยต่อตนเอง...” (กานต์ บุณยะกานต์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 28 กรกฎาคม 2567)

วิธีการนี้แสดงถึงการบริหารที่เน้นความมั่นคงปลอดภัยมากกว่าการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งอาจจะนำภัยมาสู่ตัว

3) การอ่านสถานการณ์และการปรับตัวตามอำนาจ

สุมาอี้มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์และปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดี เขาเข้าใจว่าการที่ตระกูลโจมีอำนาจสูงสุดในขณะนั้น ทำให้เขาไม่สามารถดำเนินการอย่างเสรีหรือขัดแย้งได้ เมื่อถูกเรียกให้มารับราชการอีกครั้ง สุมาอี้ตระหนักถึงอันตรายหากปฏิเสธคำเชิญ จึงยอมรับเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงและดำเนินชีวิตอย่างสงบโดยไม่มีความขัดแย้ง นี่แสดงให้เห็นถึงการเลือกทางที่ดีที่สุดเพื่อความปลอดภัย และเป็นการแสดงความยอมรับอำนาจของโจโฉอย่างมีชั้นเชิง

4) ไม่ยอมลดความทะเยอทะยาน แต่เก็บซ่อนไว้

แม้จะยอมรับอำนาจของโจโฉและเก็บงำความสามารถ แต่สุมาอี้ยังคงมีความทะเยอทะยานแฝงอยู่ เพียงแต่ไม่แสดงออกมาอย่างชัดเจน ทำให้เขาเป็นที่ระแวงของโจโฉและคนในราชสำนัก เขาเลือกที่จะซ่อนความทะเยอทะยานนี้ไว้ รอคอยโอกาสที่เหมาะสมในการแสดงความสามารถ ซึ่งลักษณะนี้เป็นตัวอย่างของการมีวิสัยทัศน์ที่มองการณ์ไกลในระดับที่ไม่เปิดเผยในทันที เพื่อให้เขายังสามารถรอจังหวะและโอกาสได้อย่างเหมาะสม

สุมาอี้ไม่ประพฤติตนโดดเด่นเกินใคร เก็บงำความสามารถไว้อย่างมิดชิด เพื่อลดความขัดเคืองในใจของโจโฉ

> "...สุมาอี้มีวิธีคิดแบบ Toxic Leadership ไม่ต้องการความขัดแย้ง ไม่ต้องการปะทะกับใคร แสดงความสามารถแต่พอประมาณ งำประกายตัวเองไว้แต่ในเวลานั้นมันคือวิธีของคนชนะ เมื่อหลีกเลี่ยงก็ไม่ถูกเพ่งเล็ง นี่เองคือภาวะผู้นำที่งำประกายตัวเอง ต่อต้านรูปแบบนวัตกรรม ต่อต้านความเสี่ยงทุกรูปแบบ..." (กานต์ บุณยะกาญจน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 28 กรกฎาคม 2567)

> "...เป็นผู้นำแบบไม่แสดงออก คือ ในช่วงเวลาที่สถานการณ์มีการผันแปร เขาสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองไปตามสถานการณ์ และในช่วงเวลาที่มีอำนาจเขาไม่ได้แสดงตัว เมื่อเปรียบเทียบกับขงเบ้งในช่วงที่เล่าเสี้ยนขึ้นครองราชย์ขงเบ้งมีอำนาจสูงสุดในจกก๊ก ในขณะที่วุยก๊ก โจยอยขึ้นครองราชย์ ทั้ง 2 ก๊กมีความคล้ายกันตรงที่ผู้นำอายุน้อย ถ้าเปรียบเทียบก็คือนายกรัฐมนตรีจะต้องมีบริหารงานแทนกษัตริย์ ในขณะที่ขงเบ้งสามารถรวบอำนาจเบ็ดเสร็จได้ แต่สุมาอี้ต้องรับมือกับการเมืองทั้งภายในของตระกูลโจ ทั้งโจจิ๋น และโจซอง และศึกภายนอกกับขงเบ้ง ดังนั้น สุมาอี้จึงเป็นผู้นำที่ต้องรักษาสมดุลระหว่างภายใน และภายนอก ใช้เล่ห์เหลี่ยมในการประวิงเวลา เพื่อผลประโยชน์ทางการเมือง อาจเป็นเพราะเหตุนี้สุมาอี้จึงกระจายงานได้ดีกว่าขงเบ้ง เนื่องจากต้องมีการแบ่งผลประโยชน์ เพื่อรักษาสมดุลอำนาจทั้งภายใน และภายนอก..." (พรเทพ เพิ่มทรัพย์หิรัญ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 สิงหาคม 2567)

ทำให้สุมาอี้ยังคงอยู่รอดปลอดภัยในขณะที่ยังไม่มีอำนาจ โดยไม่โดนกำจัดไปเสียก่อน จนกระทั่งมีโอกาสได้แสดงความสามารถในเวลา 7 ปีต่อมา

4.2.2 ภาวะผู้นำของสุมาอี้ในช่วงรับราชการ (สมัยโจโฉ)

คุณลักษณะผู้นำของสุมาอี้ที่กล่าวใน 4.1.2 สะท้อนพฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบมุ่งคน ในแง่ของการวางตัวต่อผู้บังคับบัญชาอย่างโจโฉ และมุ่งงานในแง่ของการแสดงความคิดเห็น แสดงความสามารถเป็นที่ประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำต่างๆ ดังนี้

4.2.2.1 ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) สุมาอี้มีความสามารถในการวางแผนและวิเคราะห์สถานการณ์อย่างรอบคอบ โดยเขามุ่งเน้นเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ต่อวุยก๊ก และสามารถเสนอแนวทางที่สร้างผลลัพธ์สูงสุดด้วยการใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด การที่สุมาอี้แสดงทักษะเชิงเทคนิคและเชิงความคิดเหล่านี้อย่างระมัดระวัง แสดงให้เห็นถึงความรอบคอบในการกำหนดทิศทางของตนในราชสำนัก เขาระมัดระวังในการแสดงความเห็นและให้คำแนะนำเพื่อให้เกิดความสำเร็จในราชสำนักอย่างมีประสิทธิภาพ นี่คือการแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์และเป็นผู้ให้คำแนะนำที่เชื่อถือได้ในราชสำนัก

4.2.2.2 ผู้นำแบบหลบเลี่ยง (Avoidant Leadership) ในช่วงเริ่มต้น สุมาอี้รู้จักวางตัวอย่างระมัดระวัง และแสดงความสามารถอย่างพอเหมาะ โดยในช่วงแรกเขายังไม่ได้เป็นที่โปรดปรานของโจโฉ เขาจึงเลือกใช้แนวทางแบบ "หลบเลี่ยง" หรือ "งำประกาย" ซึ่งเขาแสดงออกอย่างระมัดระวังเพื่อให้รอดพ้นจากการเผชิญหน้ากับผู้มีอำนาจ จนเมื่อเวลาผ่านไปและสถานการณ์เอื้ออำนวยจึงค่อยแสดงความสามารถเต็มที่ นี่สะท้อนถึงทักษะการวางตัวและความสามารถในการจัดการสถานการณ์ที่เหมาะสมในช่วงเริ่มต้น เพื่อให้สามารถวางตัวได้อย่างดีและอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน

4.2.2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) สุมาอี้เป็นตัวอย่างที่ดีเยี่ยมในการใช้ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงมุมมองของผู้อื่นเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ชี้ให้เห็นว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นเหตุสุดวิสัย ซึ่งช่วยลดความรู้สึกผิดและความท้อแท้ของผู้นำและกองทัพ และให้ความสำคัญของการวางแผนระยะยาวและการใช้กลยุทธ์ในการพลิกสถานการณ์ ช่วยเพิ่มมั่นใจในศักยภาพของทีมงานในช่วงเวลาวิกฤติ ทำให้สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้กลายเป็นโอกาสในการ

เปลี่ยนมุมมองของคนรอบข้างและช่วยพัฒนาความเชื่อมั่นในการตัดสินใจและยุทธศาสตร์ของวุยก๊ก ซึ่งทำให้สุมาอี้กลายเป็นผู้นำที่ได้รับความเคารพและความเชื่อมั่นจากคนรอบข้าง

สุมาอี้ในยุคแรกเริ่มสมัยโจโฉ แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำที่มีทักษะเชิงกลยุทธ์ ทั้งกลยุทธ์การรบ และกลยุทธ์การวางตัวตามแบบผู้นำแบบหลบเลี่ยง มีความใส่ใจในการวางแผนและการโน้มน้าวอย่างชาญฉลาด นอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะของผู้นำที่ใส่ใจในความรู้สึกของผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้วยการสร้างขวัญ และกำลังใจ ตามอย่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทำให้เขาได้รับการยอมรับและเติบโตในราชสำนักอย่างมั่นคงในช่วงต่อมา

4.2.3 ภาวะผู้นำของสุมาอี้ในรัชสมัยพระเจ้าโจผี

คุณลักษณะภาวะผู้นำของสุมาอี้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำในสมัยพระเจ้าโจผี สะท้อนภาวะผู้นำหลายรูปแบบที่แตกต่างกันตามสถานการณ์ และแนวทางที่สุมาอี้ใช้ในการบริหาร ดังนี้

4.2.3.1 ผู้นำแบบอำนาจ (Authoritative Leadership Style)

สุมาอี้มีลักษณะผู้นำแบบนี้ที่ได้รับความเคารพและไว้วางใจจากพระเจ้าโจผีจนกลายเป็นที่ปรึกษาคนสำคัญ เขาใช้วิธีสร้างความเชื่อมั่นให้กับพระเจ้าโจผีในการทำศึก เช่น การเสนอแผนการรบที่ดูมีความมั่นใจว่าประสบความสำเร็จ เป็นการใช้ทักษะทางยุทธวิธีที่ทำให้ผู้นำเห็นคุณค่าในคำแนะนำและพร้อมปฏิบัติตาม ทั้งยังเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่ชัดเจน นับเป็นผู้นำที่มีอำนาจในแง่ของการชี้นำและโน้มน้าวในยามที่ต้องการความเชื่อมั่นจากผู้ตามสูงสุด

4.2.3.2 ผู้นำแบบก้าวหน้า (Pacesetting Leadership Style)

สุมาอี้เป็นแบบอย่างในการทำงานอย่างมีมาตรฐานสูงและมุ่งมั่นในผลสำเร็จ โดยเฉพาะในเรื่องการวางแผนรบอย่างรัดกุม คาดหวังให้ทุกคนในทีมดำเนินการตามมาตรฐานที่เขากำหนด การใช้วิธีจัดทัพ 5 สายเพื่อกระหนาบศัตรูแสดงถึงความพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างโอกาสสูงสุดในการชนะ แต่ก็อาจกดดันให้ทีมต้องทำงานตามมาตรฐานที่สุมาอี้วางไว้ จึงมีลักษณะผู้นำที่ต้องการมาตรฐานที่สูงในการทำงานเช่นเดียวกับภาวะผู้นำแบบก้าวหน้า

4.2.3.3 ผู้นำแบบเชิงมนุษย์ (Human-Centered Leadership)

การที่สุมาอี้แนะนำให้พระเจ้าโจผีปฏิเสธตราหยกจากพระเจ้าเหี้ยนเต้ถึง 3 ครั้งแสดงถึงการใช้แนวทางที่ให้ความสำคัญกับการรักษาภาพลักษณ์และความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้อื่น เพื่อให้พระ

เจ้าโจผีมีภาพลักษณ์ที่ดีและได้รับการยอมรับจากประชาชน แสดงถึงการคำนึงถึงภาพลักษณ์ในแง่ของการสร้างความร่วมมือและสร้างความไว้วางใจ เป็นผู้นำที่เน้นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่นและสร้างบรรยากาศที่ดี

4.2.4 ภาวะผู้นำของสุมาอี้ในสมัยพระเจ้าโจยอย

คุณลักษณะภาวะผู้นำของสุมาอี้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำในสมัยพระเจ้าโจยอย สะท้อนภาวะผู้นำหลายรูปแบบที่แตกต่างกันตามสถานการณ์ และแนวทางที่สุมาอี้ใช้ในการบริหาร ดังนี้

4.2.4.1 ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Coercive Leadership) สุมาอี้ในการทำสงครามครั้งที่ 1 มีพฤติกรรมและการตัดสินใจของ ที่รวดเร็ว การสั่งการอย่างเด็ดขาด และการมุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่าขั้นตอน การที่สุมาอี้ไม่รอคำสั่งจากเบื้องบน แต่ลงมือแก้ไขปัญหาด้วยตนเองในทันที เป็นการเน้นถึงความเป็นผู้นำที่พร้อมจะรับผิดชอบต่อการกระทำในยามวิกฤติ นอกจากนี้ยังสะท้อนถึงความมั่นใจในทักษะและวิสัยทัศน์ในการจัดการของสุมาอี้ ซึ่งช่วยเสริมสร้างเสถียรภาพและประสิทธิภาพให้กับอาณาจักรวุย พฤติกรรมของสุมาอี้สามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

1) การตัดสินใจที่รวดเร็วและเด็ดขาด

สุมาอี้เลือกตัดสินใจยกทัพไปจัดการเบ้งตัดโดยไม่รอรับคำสั่งจากเบื้องบน ในสถานการณ์ที่อาจส่งผลต่อเสถียรภาพของอาณาจักร การตัดสินใจอย่างฉับไวนี้ช่วยหยุดยั้งไม่ให้สถานการณ์เลวร้ายลง แสดงถึงความกล้าที่จะรับผิดชอบผลจากการตัดสินใจเองเพื่อป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อราชสำนัก ซึ่งเป็นลักษณะของภาวะผู้นำที่พร้อมจัดการในยามวิกฤติและตระหนักถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเหนือขั้นตอนทางการบริหาร

2) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และความมีประสิทธิภาพ

สุมาอี้แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำที่เน้นการจัดการปัญหาด้วยวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ด้วยการแบ่งกองทัพเป็นสามส่วน (กองหน้า ทัพกลาง และทัพหลัง) เพื่อประสิทธิผลในการรบ โดยการวางซิหลงเป็นกองหน้า ตัวเขาเองเป็นทัพกลาง และให้บุตรเป็นทัพหลัง การแบ่งทัพแบบนี้แสดงถึงการวางแผนที่รอบคอบและการจัดการที่มีระเบียบ ส่งผลให้กองทัพทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่สามารถนำพาทีมไปสู่ความสำเร็จ

3) การเพิกเฉยต่อพิธีการและมุ่งเน้นแก้ปัญหาทันที

ในภาวะวิกฤติ สุมาอี้ไม่ได้ให้ความสำคัญกับพิธีการหรือการรอรับคำสั่งจากเบื้องบนก่อนที่จะดำเนินการ แต่เลือกลงมือทันทีเพื่อรักษาเสถียรภาพของอาณาจักร การที่เขาตัดสินใจรวดเร็วและลงมือจัดการเบ้งตัดอย่างเฉียบขาดนั้น แสดงถึงความเป็นผู้นำที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานที่ซับซ้อน แต่เน้นการจัดการปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งเป็นจุดเด่นของผู้นำแบบเผด็จการในสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็ว

4) การวางแผนและการบริหารจัดการกองทัพ

การจัดลำดับกองทัพอย่างเป็นระบบ โดยวางกำลังในตำแหน่งที่เหมาะสมกับสถานการณ์ สะท้อนถึงความสามารถในการวางแผนและความเข้าใจในกลยุทธ์การรบของสุมาอี้ เขาใช้การจัดระเบียบกองทัพให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง ทำให้การรบมีประสิทธิภาพมากขึ้น การใช้กลยุทธ์ที่มีแบบแผนนี้ช่วยยกระดับความมั่นคงในการตัดสินใจของสุมาอี้และส่งผลต่อความสำเร็จของกองทัพ

4.2.4.2. ผู้นำภายใต้สถานการณ์วิกฤติ (Crisis Leadership) สุมาอี้ในสมัยพระเจ้าโจยอยได้กลับมารับราชการอีกครั้ง เพราะจกก๊กบุกวุยก๊กหลายครั้ง และไม่มีใครต้านทานได้ มีเพียงสุมาอี้ที่สามารถทัดทานขงเบ้งได้ สุมาอี้มีภาวะผู้นำภายใต้สถานการณ์วิกฤติ จากการตัดสินใจอย่างเฉียบพลัน ด้วยความสามารถที่โดดเด่นของสุมาอี้นี้ ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากพระเจ้าโจยอยให้แนะนำในทุกครั้งที่วุยก๊กประสบปัญหา รวมถึงสุมาอี้เป็นผู้นำคนสำคัญในการทำสงครามทั้ง 6 ครั้ง ระหว่างวุยก๊ก และจกก๊ก ซึ่งสร้างแรงกดดันให้กับวุยก๊กอย่างต่อเนื่อง สุมาอี้ใช้ความสามารถของตนในด้านการวิเคราะห์ การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการคน เพื่อรักษาเสถียรภาพของวุยก๊ก แม้จะเผชิญกับความท้าทายในหลายๆ ครั้ง

1) การวิเคราะห์สถานการณ์อย่างเฉียบขาด

สุมาอี้แสดงความสามารถในการประเมินสถานการณ์สงครามและวิเคราะห์กลยุทธ์ของศัตรูอย่างลึกซึ้ง เช่น เมื่อขงเบ้งเคลื่อนทัพมาประชิดด่านเมืองวุย สุมาอี้สามารถคาดการณ์ได้ว่าขงเบ้งจะใช้วิธีการตัดเส้นทางลำเลียงเสบียงหรือหลอกล่อให้หทารของวุยก๊กออกไปนอกค่าย สีมาอี้จึงเลือกใช้วิธีการตั้งรับอย่างเงียบๆ ภายในค่าย โดยไม่ยอมให้ตกหลุมพลางของขงเบ้ง

2) ความเยือกเย็นและอดทนต่อแรงกดดัน

สุมาอี้แสดงให้เห็นถึงความเยือกเย็นในสถานการณ์ที่กดดันสูง เช่น การยั่วยุจากขงเบ้งที่ส่งเครื่องแต่งกายสตรีมาเยาะเย้ยสุมาอี้เพื่อกระตุ้นให้เขาออกไปต่อสู้ สุมาอี้ไม่เพียงแค่ไม่ตอบโต้ แต่ยังใช้โอกาสนี้สร้างความมั่นใจให้กับทหาร โดยยืนยันว่าการตั้งรับคือกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์นั้น

3) การตัดสินใจในภาวะวิกฤติ

ในสถานการณ์ฉุกเฉินที่ทัพวุยติดกับดักของขงเบ้ง เช่น

สงครามครั้งที่ 1 ตัดสินใจไปปราบเบ้งตัดทันทีโดยไม่รอพคำสั่ง

สงครามครั้งที่ 2 ตัดสินใจถอยทัพกลับทันทีที่รู้ว่าโจฮิวแพ้ศึก เพื่อมารักษาเมืองหลวง

สงครามครั้งที่ 6 ตัดสินใจฝ่าวงล้อมไฟทันทีเมื่อเกิดพายุฝนที่ดับไฟได้ จากเหตุการณ์ที่สุมาอี้ถูกล้อมบนภูเขาและเผชิญไฟลุกล้อม สุมาอี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและแก้ไขสถานการณ์ทันที และความสามารถในการปรับตัวและแก้ไขวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การวางแผนกลยุทธ์

สุมาอี้มีความโดดเด่นในด้านการวางแผนกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การสั่งให้ตั้งมั่นในพื้นที่ที่สำคัญ เช่น แม่น้ำอุยโห เพื่อป้องกันการลำเลียงเสบียงของข้าศึก และรอจังหวะที่ศัตรูอ่อนแอจากการขาดแคลนเสบียงก่อนโจมตี ซึ่งช่วยลดการสูญเสียและเพิ่มโอกาสแห่งชัยชนะ

5) การบริหารจัดการคนในภาวะวิกฤติ

สุมาอี้สามารถรักษาขวัญกำลังใจของทหารและจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี เช่น การรับฟังความคิดเห็นของนายทัพนายกองในการประชุม และการมอบหมายหน้าที่ให้คนที่เหมาะสม เช่น การให้โกฉุยและซุนเส้คุมทัพเสริม เพื่อรับมือกับการโจมตีของขงเบ้ง นอกจากนี้ สุมาอี้ยังมีความเด็ดขาดในการลงโทษผู้ที่ฝ่าฝืนคำสั่งเพื่อรักษาระเบียบในกองทัพ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

4.2.5 ภาวะผู้นำของสุมาอี้ในสมัยพระเจ้าโจฮอง

จากการวิเคราะห์สุมาอี้ในสมัยพระเจ้าโจฮองผู้วิจัยขอสรุปว่าสุมาอี้เป็นผู้นำแบบเผด็จการ เนื่องจากการยึดอำนาจทำรัฐประหารต้องการความรวดเร็ว จึงไม่มีเวลามารอความคิดเห็น ต้องเป็นการสั่งการ และเป็นการวางแผนจากผู้สั่งการเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์หลายๆ ท่าน ดังนี้

สุมาอี้ในรัชสมัยของพระเจ้าโจฮอง เป็นยุคที่ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านต่างลงความเห็นว่าเป็นช่วงที่แสดงให้เห็นว่าสุมาอี้มีภาวะผู้นำชัดเจนที่สุด เนื่องจากการทำรัฐประหารภายใน 1 คืน ตามคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

> "...สุมาอี้ยอมทำรัฐประหารเพื่อประโยชน์ส่วนรวม หากสุมาอี้ไม่ทำก็ต้องตาย เพราะสุมาอี้มองเห็นแล้วว่าโจซองถูกเลี้ยงมาแบบไข่ในหิน จึงไม่มีความเก่ง หากวุยก๊กอยู่ในอำนาจของโซองก็ต้องล่มสลายในที่สุด..." (สาละ บุญคง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 24 กรกฎาคม 2567)

> "...สุมาอี้เป็นผู้นำแบบสั่งการ (Director) ในช่วงท้ายของชีวิต เพราะลูกซึ่งรอการส่งต่ออำนาจ สุมาอี้จึงเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบสั่งการภายในวันเดียวเพื่อการทำรัฐประหาร..." (กานต์ บุณยะกานต์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 28 กรกฎาคม 2567)

> "....ความเป็นผู้นำของสุมาอี้มาแสดงอีกครั้งตอนทำรัฐประหารในสมัยพระเจ้าโจฮอง สุมาอี้วางแผนให้ลูกชายร่วมก่อรัฐประหารด้วย แต่ดูเหมือนว่าหลักฐานทางประวัติศาสตร์ จะบอกได้ว่า สุมาสูเป็นคนเดียวที่รู้เรื่องกับสุมาอี้ ในขณะที่สุมาเจียวรู้ล่วงหน้าเพียง 1 วันก่อนรัฐประหารเท่านั้น..." (นิธิพันธ์ วิประวิทย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 กรกฎาคม 2567)

> "...ความเป็นผู้นำของสุมาอี้เด่นชัดในยุคของโจฮอง ฮ่องเต้อายุน้อย ยุวกษัตริย์ที่ไม่มีอำนาจสั่งการ โจซองในฐานะผู้สำเร็จราชการแทนคู่กับสุมาอี้ ต่อมาสุมาอี้ถูกโจซองทอนอำนาจ ซึ่งในช่วงนี้เองที่ความเป็นผู้นำของสุมาอี้ได้ถูกแสดงออกมา ทหารในวุยก๊กหลายคนที่นับถือสุมาอี้ และสามารถสั่งได้ เช่น ต้านท่าย เตงงาย และปรากฏชัดที่สุดตอนรัฐประหาร ตอนที่โจซองเลื่อนให้สุมาอี้เป็นราชครู ซึ่งเป็นตำแหน่งที่สูงส่งแต่ไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สุมาอี้รู้แล้วว่าโจซองจะเล่นงานตน เนื่องจากสุมาอี้และโจซองทะเลาะกันหลายครั้ง โจซองเสียการใหญ่หลายครั้งเพราะไม่เชื่อสุมาอี้ สมควรที่จะโดนยึดอำนาจ

ก่อนถึงวันเชงเม้ง สุมาอี้วางกำลังพลไว้ตามกำแพงเมือง รวมถึงวางคนที่อยู่ในอำนาจสั่งการของตนไว้ในเมืองเป็นจำนวนมาก สิ่งเหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงช่วงระยะเวลาสั้นๆ แต่เป็นสิ่งที่สุมาอี้สะสมมาเป็นระยะเวลาหลายสิบปี

แม้ว่าเรื่องราวในประวัติศาสตร์และวรรณกรรมไม่ได้ชี้แจงรายละเอียดว่าสุมาอี้ทำอย่างไร จึงสามารถซื้อใจคนได้ แต่ข้อมูลปรากฏว่า สุมาอี้มีอำนาจสั่งการแม้เพียงก่อนหน้าวันรัฐประหารวันเดียว และทุกคนพร้อมจะรับคำสั่ง ก็อาจเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นแล้วว่า นี่คือ ภาวะผู้นำของสุมาอี้ ที่ไม่น่าจะเกิดจากความฉลาดเพียงอย่างเดียว เพราะในวรรณกรรมสามก๊กมีคนฉลาดอีกมากมายที่ซื้อใจคนไม่ได้…” (ชัชวนันท์ สันธิเดช, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 กรกฎาคม 2567)

“...สุมาอี้เป็น (Mastermind จอมวางแผน) เนื่องจากสุมาอี้ไม่ใช่ผู้นำที่ปรากฏต่อต่อหน้าชุมชน ไม่ใช่ผู้นำที่นำใครเพื่อทำอะไร แต่สุมาอี้เป็นผู้อยู่เบื้องหลังในการออกคำสั่ง และกำหนดทิศทาง เหตุการณ์ที่แสดงความเป็นจอมวางแผนของสุมาอี้คือ ช่วงที่สุมาอี้แกล้งบ้า 8 ปี ในขณะนั้นก็วางแผนจะทำรัฐประหาร ซึ่งลูกชายก็รู้ล่วงหน้าเพียง 1 วัน...” (พรเทพ เพิ่มทรัพย์หิรัญ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 สิงหาคม 2567)

จึงอาจสรุปได้ว่าสุมาอี้เป็นผู้นำแบบเผด็จการเพราะเป็นความคิดของสุมาอี้เพียงคนเดียวในการวางแผนและออกคำสั่ง สุมาสูแม้จะร่วมอยู่ด้วย แต่ลูกก็ต้องเชื่อฟังคำสั่งของพ่ออย่างไม่ต้องสงสัย ดังคำให้สัมภาษณ์

“...ครอบครัวสุมามีความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น สุมาแต่ละรุ่นไม่ปีนเกลียวกัน มีความเคารพ ศรัทธาต่อกัน ไม่สงสัยในคำสอน ความดีของบรรพบุรุษ…” (ปรีชา มีชัย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 สิงหาคม 2567)

น่าจะเป็นสิ่งที่ยืนยันได้อย่างชัดเจน ที่ยิ่งส่งเสริมการเป็นผู้นำผู้นำแบบเผด็จการของสุมาอี้โดยสมบูรณ์ เริ่มต้นจากการแสดงความเด็ดขาดในการตัดสินใจและทำรัฐประหาร ด้วยการวางแผนคนเดียวเก็บทุกอย่างเป็นความลับ และลงมือทันทีที่มีโอกาส ซึ่งไม่ได้มีหลักฐานชี้ให้เห็นว่ามีการระดมความคิดเห็น สุมาอี้ฉวยโอกาสที่โจซองประมาทไปไหว้หลุมศพพระเจ้าโจยอย ระดมไพร่พลและขุนนางที่ภักดีเพื่อยึดเมืองหลวงกลับคืนมา ทุกการกระทำของสุมาอี้เป็นไปอย่างแน่วแน่และมุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายสูงสุด เมื่อสุมาอี้สามารถกลับมามีอำนาจได้อีกครั้ง ซึ่งแสดง ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Coercive Leadership) อย่างชัดเจนทั้งยังฆ่าล้างตระกูลโจ เพื่อขจัดภัยคุกคามในอนาคต และจัดวาง

เครือข่ายของตระกูลสุมาในตำแหน่งสำคัญของราชสำนัก โดยไม่มีการแบ่งปันอำนาจหรือโอกาสให้คู่แข่งทางการเมืองใด ๆ เพื่อวางรากฐานให้ลูกหลาน ตระกูลสุมา

สุมาอี้ในเวลานี้เป็นผู้นำที่มีความเฉียบขาดในการตัดสินใจ การใช้อิทธิพลทางการเมือง และความสามารถในการจัดการการรับรู้ของผู้คน ทำให้เขาเป็นผู้นำที่มีความซับซ้อนและทรงอิทธิพลในสถานการณ์ทางการเมือง ซึ่งถูกกำหนดโดยปัจจัยหลายประการที่ทำให้เป็น ผู้นำแบบเผด็จการ ที่มีประสิทธิภาพและควบคุมสถานการณ์ได้อย่างเหนือชั้น ด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1) บริบทและสถานการณ์ทางการเมือง บริบททางการเมืองในสมัยพระเจ้าโจยอยเต็มไปด้วยการชิงอำนาจและการคบคิด สุมาอี้ตระหนักถึงสถานการณ์นี้และปรับใช้วิธีการที่เหมาะสมเพื่อตอบโต้ฝ่ายที่อาจคุกคามเขา เช่น โจซองและกลุ่มพรรคพวก การเข้าใจสถานการณ์และการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมตามบริบทเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้สุมาอี้แสดงภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ความสามารถและประสบการณ์ส่วนตัว สุมาอี้เป็นขุนนางที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ทางการเมืองและการทหารมายาวนาน จึงเข้าใจวิธีการใช้กลยุทธ์เพื่อควบคุมสถานการณ์และปกป้องตนเองจากภัยคุกคาม ความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการรู้จักใช้โอกาสนั้นเป็นผลจากประสบการณ์ที่สั่งสมมา ทำให้เขาเป็นผู้นำที่มีไหวพริบและตัดสินใจอย่างชาญฉลาด

3) การจัดการภาพลักษณ์และการควบคุมการรับรู้ของผู้อื่น สุมาอี้รู้จักการสร้างภาพลักษณ์และการควบคุมการรับรู้ของคนรอบข้าง เช่น การแสร้งทำเป็นป่วยหนักเพื่อให้ฝ่ายตรงข้ามเข้าใจผิด การจัดการภาพลักษณ์นี้ทำให้เขาได้รับประโยชน์ในสถานการณ์ที่ต้องการให้ศัตรูประมาท ดังนั้นความสามารถในการควบคุมภาพลักษณ์ของตนและความคิดของผู้อื่นจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำของเขา

4) ความเชื่อถือจากผู้ที่มีอำนาจในราชสำนัก สุมาอี้สามารถสร้างความไว้วางใจในหมู่ขุนนางและผู้นำ เช่น โกยไทเฮา ความเชื่อถือและการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจทำให้เขามีอำนาจในการดำเนินการและตัดสินใจ การได้รับความเชื่อถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เขาสามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำและควบคุมสถานการณ์ได้ในยามที่ต้องการ

5) การใช้กลยุทธ์และการวางแผนที่ยืดหยุ่น สุมาอี้รู้จักวางแผนและพร้อมปรับตัวตามสถานการณ์ เช่น การรอจนกว่าโจซองจะออกไปนอกเมืองเพื่อจัดการกำจัดเขา สุมาอี้ใช้วิธีที่ยืดหยุ่น

และรอคอยจังหวะที่เหมาะสมในการลงมือ ความยืดหยุ่นในการวางแผนและการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมตามสถานการณ์ทำให้เขาสามารถควบคุมสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) อำนาจและทรัพยากรที่มีอยู่ในมือ สุมาอี้มีทรัพยากรในรูปของทหารและขุนนางที่เคยภักดี ทำให้เขาสามารถรวบรวมกองกำลังและดำเนินการบังคับใช้แผนการได้อย่างรวดเร็วในเวลาที่ต้องการ อำนาจในการควบคุมทรัพยากรและการสนับสนุนจากบุคลากรในมือช่วยเสริมให้เขามีอำนาจทางการทหารและการเมืองมากพอที่จะเผชิญหน้ากับศัตรู

ภาวะผู้นำของสุมาอี้ในช่วงนี้เกิดจากปัจจัยที่หลากหลายผสมผสานระหว่างความสามารถส่วนตัว การวิเคราะห์สถานการณ์ การจัดการความสัมพันธ์ และการใช้อำนาจอย่างชาญฉลาด ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบที่ส่งเสริมให้สุมาอี้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในท้ายที่สุด

4.3 การเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

4.3.1 ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ที่เหมาะสมในการนำไปประยุกต์เพื่อพัฒนาผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทย

จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์หลายๆ มองว่าภาวะผู้นำของสุมาอี้นั้น สามารถนำไปประยุกต์เพื่อพัฒนาผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทยได้ เนื่องจากองค์กรภาครัฐของไทยมีวัฒนธรรมองค์กรเฉพาะตัว ความเจ้ายศเจ้าอย่าง การถือพิธีรีตอง และการประจบสอพลอของข้าราชการไทยนั้นสะท้อนถึงปัญหาเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่ฝังลึกในสังคมราชการของไทย การให้ความสำคัญกับตำแหน่งและยศฐาบรรดาศักดิ์อาจส่งผลให้การทำงานในองค์กรเป็นไปเพื่อการสร้างภาพและประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าการสร้างผลงานหรือความคิดสร้างสรรค์ที่มีคุณค่าอย่างแท้จริง ดังนั้น สุมาอี้เป็นตัวอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำที่ให้เกียรติคนอื่น ไม่ว่าผู้ใหญ่หรือผู้น้อย ทำให้สุมาอี้ได้รับความเมตตาจากทุกคน

> “...ความเป็นราชการของไทยชัดเจนมาก คือความเจ้ายศ เจ้าอย่าง บ้าหัวโขน และยึดถือพิธีรีตอง ตำแหน่งแห่งที่ ต้องเอาใจนาย ต้องประจบสอพลอ ซึ่งถ้าเปรียบเทียบกับตัวละครในสามก๊กคืออ้วนเสี้ยว
> สุมาอี้เป็นคนเข้าถึงคนมาก ซื้อใจคนเก่งไม่มีหลักฐานว่าใช้ยศฐาบรรดาศักดิ์ในการข่มคนอื่น แม้กระทั่งจากก๊กที่เป็นศัตรูกันก้ไม่มีบันทึกข้อเสียของสุมาอี้เรื่องนี้ ใน

วันที่รัฐประหารลูกน้องพร้อมจะสนับสนุน สุมาอี้เป็นคนให้เกียรติคนอื่น ซึ่งผู้บริหารราชการ นักการเมืองอาจจะขาดมักชอบข่มคนอื่น สุมาอี้ในเวลาที่โดดเด่นไม่เหมือนพวกปราชญ์ หรือบัณฑิตเต้าหู้ เที่เป็นพวกปัญญาชน เช่น เอียวสิ้ว ยีเอ๋ง ขงหยง คนพวกนี้พวกเก่งแล้วชอบข่มคนอื่น ปากหมา สร้างศัตรู พูดจาเฉือดเฉือนคน ตลอดชีวิตของสุมาอี้ไม่มีการใช้คำพูดข่มผู้อื่นเลย อย่างตอนที่โจโฉถามความเห็นมีคนเสนอแนวคิด สุมาอี้จะไม่ใช้คำพูดเพื่อเอาชนะใครกลางท้องพระโรง ในขณะที่ตัวละครอื่นมี ขงเบ้งก็ยังมี แต่สุมาอี้ไม่มี สุมาอี้จะเสนอแนวคิดกับนายแบบเงียบๆ และมักจะคิดถูก จึงได้รับการเคารพ นับถือ สุมาอี้เป็นคนให้เกียรติคนอื่นเสมอเหมือนกัน ไม่ว่าจะผู้น้อยหรือผู้ใหญ่ ซึ่งตรงนี้ผู้บริหารราชการไทยน่าจะยังขาด..." (ชัชวนันท์ สันธิเดช, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 กรกฎาคม 2567)

ที่สะท้อนลักษณะการเติบโตในระบบราชการไทยอย่างลึกซึ้ง โดยได้ชี้ให้เห็นว่า ข้าราชการที่ต้องการเติบโตจำเป็นต้องมีความฉลาดในการวางตัวเหมือนกับสุมาอี้ นั่นคือ การทำตัวให้เจ้านายไว้ใจ ไม่ก้าวร้าวหรือพยายามโดดเด่นเกินไปในระยะเริ่มต้น เพราะอาจทำให้ถูกระแวงหรือเป็นภัยในการแข่งขันสูง ซึ่งแบ่งลักษณะของผู้นำของสุมาอี้ออกเป็น 3 ช่วงที่สำคัญ ได้แก่

1) ช่วงเริ่มต้น Avoidant Leadership ช่วงที่สุมาอี้เลือกที่จะเก็บตัว ไม่โดดเด่นหรือเข้าต่อสู้กับผู้อื่นอย่างตรงๆ เพื่อรักษาความอยู่รอดและสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจจากผู้มีอำนาจ นี่เป็นการดำเนินกลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าหรือเป็นภัยต่อคู่แข่ง จนกว่าโอกาสและเวลาที่เหมาะสมจะมาถึง ซึ่งสอดคล้องกับระบบราชการที่มีการแข่งขันและการเมืองสูง ข้าราชการในลักษณะนี้จะต้องเรียนรู้ที่จะรอจังหวะและปกป้องตัวเองจากภัยคุกคาม

"... สุมาอี้จัดว่าเป็น avoidant leadership หลีกเลี่ยงการปะทะ ไม่ชอบการเมืองภายในองค์กร หวาดระแวงทุกคน ถนอมเนื้อถนอมตัว ไม่ลองนวัตกรรม ในยุคนั้นบรรดาผู้นำที่ชอบความก้าวหน้าไม่มีใครชอบสุมาอี้เลย

วิธีคิดแบบสุมาอี้ คือ toxic leadership ไม่ต้องการความขัดแย้ง ไม่ปะทะกับใคร แสดงความสามารถแต่พอประมาณ งำประกายตัวเองไว้ แต่ในเวลานั้นมันคือวิธีของคนชนะ เมื่อหลีกเลี่ยงก็ไม่ถูกเพ่งเล็ง นี่เองคือภาวะผู้นำที่งำประกายตัวเอง ต่อต้านรูปแบบนวัตกรรม ต่อต้านความเสี่ยงทุกรูปแบบ ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ผู้นำต้องการในเวลานั้น สุมาอี้เลยไม่โดดเด่น ยิ่งถ้าเราไม่รู้ตอนจบ เราจะรู้สึกว่าสุมาอี้ไม่ได้ทำอะไรเลย เป็นลุงระบบราชการที่น่าเบื่อ แต่ว่ามาชนะตอนท้าย ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าสนใจที่จะเอา

ไปอธิบายสุมาอี้ได้อย่างชัดเจน เพราะบรรดาผู้นำไม่มีใครเล่นบท avoidant leadership ได้ดีเท่าสุมาอี้...” (กานต์ บุณยะกานต์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 28 กรกฎาคม 2567)

1) ช่วงโดดเด่น Strategic Leadership เป็นช่วงที่สุมาอี้เริ่มมีความโดดเด่น และกล้าเสนอความคิดเห็น และกล้าตัดสินใจ มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และได้รับคำชม เป็นที่เคารพ และได้รับการยอมรับในวงสังคม เมื่อสามารถงำประกายจนมีโอกาสได้แสดงความสามารถ ก็ต้องแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ แจ่ก็ต้องไว้หน้าผู้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม สร้างความดีความชอบอย่างพอดี

2) ช่วงมีอำนาจ Dictator Leadership เมื่อสุมาอี้ได้รับอำนาจเต็มที่ ต้องกล้าที่จะใช้มันอย่างเด็ดขาดเพื่อเปลี่ยนแปลงสถานการณ์และนำองค์กรไปในทางที่ตนเห็นว่าถูกต้อง การใช้อำนาจของสุมาอี้เป็นแบบผู้นำเผด็จการ (Dictator) แต่ในขณะเดียวกันก็มีวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงระบบให้เป็นไปเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

“...สุมาอี้มีความเป็นผู้นำอยู่ 2 ช่วงคือ ช่วงที่เป็น Avoidant Leadership และช่วงที่เปลี่ยนตัวเองเป็น Dictator ให้ได้ ดังนั้นความเหมาะสมที่จะนำไปพัฒนาผู้บริหารของรัฐคือ ต้อง Avoid เพื่อรักษาความอยู่รอดไว้ เนื่องจากระบบราชการมีการแข่งขันสูง มีการเมือง แต่เมื่อไหร่ที่มีอำนาจ ต้องใช้อำนาจให้เป็นเพื่อผลประโยชน์ของสาธารณะ นั่นคือความโดดเด่นของสุมาอี้ที่คนที่เป็นผู้บริหารองค์กรในอนาคตควรเป็น คือเงียบเพื่อรอโอกาสและอำนาจ เมื่อมีอำนาจก็กล้าใช้ที่จะเปลี่ยนไปสิ่งต่างๆให้ดีขึ้นเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม...” (กานต์ บุณยะกานต์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 28 กรกฎาคม 2567)

“...สุมาอี้เป็นคนมีความเป็นธรรม คือถ้าใครทำตามระเบียบ ทำตามวินัย ทำงานสำเร็จโดยใช้ให้คุณให้โทษตามความสามารถ (Meritocracy) ซึ่งลีกวนยูใช้ระบบนี้ในการพัฒนาสิงคโปร์ และเน้นการปฏิบัติ ไม่เน้นทฤษฎี (Pragmatism) อะไรที่ดีในทางปฏิบัติใช้เลย สุมาอี้เป็นนักปฏิบัติ และเป็นคนที่ให้คุณ ให้โทษตามความสามารถ ซึ่งในยุคสงครามความยุติธรรมในการให้คุณ ให้โทษมีผลต่อขวัญและกำลังใจของทหารมาก ซึ่งสิ่งที่ผู้บริหารภาครัฐไทยควรมีคือความยุติธรรมในการให้คุณ ให้โทษ ไม่มีความลำเอียง (Bias) แต่ความลำเอียงในสามก๊ก ทำให้คนได้ดีเยอะ ดังนั้นจึงเป็นข้อดีและข้อเสียในตัวสุมาอี้ มันเลยทำให้สุมาอี้ไม่เติบโตได้เร็วเท่ากับเล่าปี่ เพราะเล่าปี่เป็นคนที่ให้คุณให้ทำตามระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) จึงทำให้ลูกน้องรักเล่าปี่มาก

> เพราะไม่ได้ให้คุณ ให้โทษตามความสามารถเสียทีเดียว แต่ให้คนใกล้ชิด ซึ่งทั้ง 2 ระบบมีทั้งข้อดี ข้อเสีย ในบางมุมถ้าไม่มีระบบอุปถัมภ์เลยก็จะปกครองคนยาก แต่ถ้ามีระบบคุณธรรมก็จะทำให้ทหารมีขวัญกำลังใจ แต่จะไม่มีคนสนิทเท่าที่ควรในการเป็นผู้นำ เรื่องคุณธรรม ศีลธรรม และเรื่องวิถีโลกเป็นคนละเรื่องกัน หากคุณไม่เคยช่วยใครเลย และจะมีใครมาช่วยคุณ มันเป็นเรื่องของบารมี...” (ณัฐกิช เปาอินทร์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 สิงหาคม 2567)

สุมาอี้เป็นตัวอย่างผู้นำที่ใช้ระบบคุณธรรม (Meritocracy) ในการบริหารคน ให้คุณให้โทษตามความสามารถ โดยผู้ที่ทำตามกฎระเบียบ มีวินัยและทำงานสำเร็จจะได้รับรางวัลอย่างยุติธรรม ในขณะที่ผู้ที่ทำผิดจะต้องถูกลงโทษ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการจัดระเบียบกองทัพและองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ สุมาอี้เน้นการปฏิบัติจริง ไม่ติดกับทฤษฎีมากเกินไป และจะนำสิ่งที่ได้ผลในทางปฏิบัติมาใช้เสมอ ซึ่งความยุติธรรมในการให้คุณให้โทษ นี้มีผลต่อ ขวัญและกำลังใจของทหารและเป็นสิ่งที่ผู้นำองค์กรในภาครัฐไทยควรนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

> “...ความเหมาะสมของการนำภาวะผู้นำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทยหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กร หมายถึง ถ้าองค์กร Weak Institution ที่มีลำดับชั้นบังคับบัญชา มีสายงานที่ไม่ชัดเจน การเป็นผู้นำแบบสุมาอี้มีความเหมาะสม และจะประสบความสำเร็จ เพราะ อำนาจการตัดสินใจไม่ได้อยู่ที่ CEO แต่อาจจะอยู่กับคนที่มีตำแหน่งรอง ในทางกลับกันหากองค์กรนั้น เป็น Strong Institution ต้องการความชัดเจน ในตำแหน่งและอำนาจ ผู้นำแบบสุมาอี้อาจจะไม่เหมาะสม เพราะอำนาจสูงสุดจะอยู่ที่ผู้นำสูงสุดขององค์กรอย่างแท้จริง...” (กิตติพศ พุทธิวนิช, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 สิงหาคม 2567)

4.3.2 การประยุกต์ใช้แนวคิดภาวะผู้นำตามแบบสุมาอี้กับการพัฒนาผู้บริหารในองค์กรภาครัฐของไทย

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การประยุกต์ภาวะผู้นำที่เหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับองค์กรภาครัฐไทยนั้น ต้องคำนึงถึงบริบทขององค์กร ระดับของผู้นำ และประเภทขององค์กรภาครัฐซึ่งบริบทขององค์กรโดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) องค์กรมีโครงสร้างที่อ่อนแอ (Weak Institution) มีลำดับขั้นบังคับบัญชาที่ไม่ชัดเจนหรือมีความยุ่งเหยิงในสายงาน การนำแบบ "สุมาอี้" มีความเหมาะสมและสามารถประสบความสำเร็จได้ดี เนื่องจากการตัดสินใจและการควบคุมอำนาจอาจไม่ได้ขึ้นกับ CEO หรือผู้นำสูงสุดเสมอไป แต่อาจขึ้นอยู่กับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งรองๆ ที่สามารถดึงสายใยของอำนาจได้แบบไม่เป็นที่สังเกต นี่คือจุดที่สุมาอี้เก่งกาจในการใช้กลยุทธ์และเล่ห์เหลี่ยมเพื่อเข้าถึงอำนาจเบื้องหลัง

2) องค์กรที่มีโครงสร้างชัดเจน (Strong Institution) จะให้ความสำคัญกับตำแหน่งและอำนาจที่มาพร้อมกับตำแหน่ง ผู้นำที่มีลักษณะการทำงานแบบ “สุมาอี้” อาจจะไม่เหมาะสม เพราะสถาบันเหล่านี้ต้องการความชัดเจนและความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งจากตำแหน่งสูงสุด ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำที่ใช้อำนาจอย่างตรงไปตรงมาและชัดเจนในการควบคุมองค์กร

นอกจากช่วงเวลาในการเติบโตเป็นผู้นำ โครงสร้างขององค์กรที่แตกต่างกันแล้ว ระดับผู้นำที่แตกต่างกัน ย่อมต้องการทักษะที่แตกต่างกันเช่นกัน ความแตกต่างของทักษะและสมรรถนะ ที่ผู้นำในแต่ละระดับต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาผู้นำตามลำดับขั้นขององค์กร การสร้างและพัฒนาผู้นำในระดับต่างๆ ต้องปรับเปลี่ยนการเน้นทักษะและวิธีคิดให้เหมาะสมกับบทบาทและความรับผิดชอบในแต่ละขั้น เช่นเดียวกับที่สุมาอี้ใช้ทักษะหลากหลายในการเป็นผู้นำ การพัฒนาผู้นำในระดับต่างๆ ควรมีความยืดหยุ่นในการเน้นทักษะตามความจำเป็น เพื่อให้ผู้นำในแต่ละระดับสามารถแสดงศักยภาพได้เหมาะสมกับสิ่งที่ต้องรับผิดชอบ

> “...ผู้นำในระดับต่างกัน อาจจะต้องการวิธีคิด ทักษะ สมรรถนะที่แตกต่างกัน แต่การสร้างผู้นำระดับต้นให้มีทักษะหลายๆ อย่างเหมือนสุมาอี้ก็เป็นเรื่องดี เช่น การคิดวิเคราะห์ หากต้องการพัฒนาผู้นำระดับกลาง ระดับสูงโอกาสในการคิดวิเคราะห์ก็อาจจะน้อยลง แต่ควรเน้นเรื่องการตัดสินใจที่ดีมากขึ้น...” (ศุภชัย ยาวะประภาษ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 24 กันยายน 2567)

1) ผู้นำระดับต้น ผู้นำควรมีทักษะที่หลากหลาย ซึ่งรวมถึง การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจในเรื่องที่มีรายละเอียดและความซับซ้อนน้อยกว่า การพัฒนาผู้นำระดับนี้ควรเน้นการให้พวกเขาได้ฝึกทักษะเชิงลึก เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์ การสร้างกลยุทธ์ระยะสั้น การทำงานกับทีม และการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยังไม่ซับซ้อนมาก

2) ผู้นำระดับกลาง จะเน้นการวิเคราะห์ยังคงเป็นสิ่งสำคัญ แต่ควรพัฒนาเพิ่มเติมในด้านการตัดสินใจและการบริหารจัดการที่ซับซ้อนมากขึ้น เช่น การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และ การบริหารคน การบริหารทีมงานและการวางแผนในภาพรวมต้องเข้ามาเป็นสิ่งสำคัญ เพราะผู้นำระดับกลางต้องเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติงานของทีมและนโยบายขององค์กร

3) ผู้นำระดับสูง ทักษะการตัดสินใจ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้น ผู้นำระดับนี้อาจไม่จำเป็นต้องลงมือทำการวิเคราะห์ทุกรายละเอียดด้วยตนเอง แต่ต้องมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างแม่นยำและรวดเร็ว โดยพิจารณาจากข้อมูลที่ได้รับ ผู้นำระดับสูงต้องสามารถ มองภาพรวมและมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทางที่ถูกต้อง โดยในช่วงท้ายของชีวิต สุมาอี้ใช้ทักษะการ ตัดสินใจอย่างเด็ดขาด โดยเฉพาะเมื่อทำรัฐประหารกับโจซอง ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ผู้นำระดับสูงควรฝึกฝนการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและมีความเสี่ยงสูง

การพัฒนาผู้นำในแต่ละระดับควรมีความหลากหลายของทักษะในระดับต้น เช่น การคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา แต่เมื่อผู้นำพัฒนาขึ้นไปสู่ระดับกลางและระดับสูง การเน้นไปที่ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการมองภาพรวมจะกลายเป็นสิ่งสำคัญมากขึ้น สุมาอี้เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้นำที่มีทักษะครบถ้วนในทุกระดับ ตั้งแต่การคิดวิเคราะห์ไปจนถึงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในระดับสูง

นอกจากระดับของผู้นำแล้ว ประเภทขององค์กรภาครัฐก็มีผลต่อการประยุกต์นำภาวะผู้นำของสุมาอี้ในการนำไปพัฒนาให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรภาครัฐไทยในแต่ละประเภท ได้แก่ หน่วยงานส่วนกลาง (กระทรวง กรม) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ

รูปที่ 4.1 กราฟแสดงความสัมพันธ์การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้นำองค์กรภาครัฐไทย
ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย, 2567

องค์ประกอบที่ใช้ในกราฟ เช่น วิสัยทัศน์ การตัดสินใจ การจัดการทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจ การปรับตัว และจริยธรรม มาจากการสังเคราะห์แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นหัวข้อที่มีการศึกษาอย่างกว้างขวางในรัฐประศาสนศาสตร์และการบริหารจัดการ แนวคิดเหล่านี้สามารถเชื่อมโยงกับนักคิดและนักวิชาการหลายท่าน เช่น

วิสัยทัศน์ (Vision) ได้รับแรงบันดาลใจจาก Kotter (2024) ผู้เน้นความสำคัญของวิสัยทัศน์ในกระบวนการนำการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การตัดสินใจ (Decision-Making) พัฒนาจากแนวคิดของ Simon (1979) เกี่ยวกับการตัดสินใจในฐานะหัวใจของการบริหารงาน และการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

การจัดการทรัพยากร (Resource Management) เชื่อมโยงกับหลักการของ Fayol (1930) โดยเฉพาะในหน้าที่การบริหาร เช่น การวางแผน การจัดองค์กร และการจัดการทรัพยากร

การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของ Maslow (1943) (Hierarchy of Needs) และ Herzberg (1959) (Motivation-Hygiene Theory)

การปรับตัว (Adaptability) เน้นการปรับตัวต่อสถานการณ์แบบ Situational Leadership Theory ของ Hersey & Blanchard (1969) ซึ่งระบุว่าผู้นำต้องปรับสไตล์ของตนตามบริบท

จริยธรรม (Ethics) อ้างอิงแนวคิดของ Burns (1978) และ Bass (1985) ที่สนับสนุนภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งผู้นำต้องยึดถือจริยธรรมและแรงบันดาลใจเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

ตารางที่ 4.1 ตารางแมทริกซ์เชื่อมโยงภาวะผู้นำของสุมาอี้กับประเภทหน่วยงานรัฐ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ	**หน่วยงานรัฐส่วนกลาง (กระทรวง กรม)**	**องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ., อบต., เทศบาล)**	**รัฐวิสาหกิจ**	**องค์การมหาชน**	**องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ**
วิสัยทัศน์ (Vision)	วางแผนยุทธศาสตร์ชาติ	พัฒนานโยบายชุมชนอย่างยั่งยืน	สร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์การบริการ	กำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนาเฉพาะด้าน	สร้างเป้าหมายที่ส่งเสริมความเป็นธรรม
การตัดสินใจ (Decision-Making)	ตัดสินใจในสถานการณ์วิกฤต	การตัดสินใจร่วมกันระหว่างชุมชนและองค์กร	ใช้ข้อมูลตัดสินใจในการบริหารธุรกิจ	ตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะกิจอย่างรวดเร็ว	รักษาความอิสระและความเป็นกลาง
การจัดการทรัพยากร (Resource Management)	บริหารงบประมาณภาครัฐ	บริหารทรัพยากรท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วม	ใช้ทรัพยากรในการให้บริการประชาชน	บริหารทรัพยากรในโครงการระยะสั้น	ใช้งบประมาณอย่างโปร่งใส
การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)	สร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการ	สร้างแรงจูงใจให้ชุมชนมีส่วนร่วมในโครงการ	ส่งเสริมการทำงานในทีม	กระตุ้นการสร้างนวัตกรรมใหม่	สร้างแรงจูงใจในความเป็นธรรม
การปรับตัว (Adaptability)	ปรับตัวตามนโยบายระดับโลก	ปรับเปลี่ยนแนวทางตามความต้องการชุมชน	ปรับโครงสร้างเพื่อความยั่งยืน	เปลี่ยนแปลงแนวคิดตามปัญหา	ปรับตัวตามสถานการณ์การเมือง

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตารางที่ 4.1 ตารางแมทริกซ์เชื่อมโยงภาวะผู้นำของสุมาอี้กับประเภทหน่วยงานรัฐ (ต่อ)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ	**หน่วยงานรัฐส่วนกลาง (กระทรวง กรม)**	**องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ., อบต., เทศบาล)**	**รัฐวิสาหกิจ**	**องค์การมหาชน**	**องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ**
จริยธรรม (Ethics)	สร้างความโปร่งใสในทุกระดับ	สร้างความไว้วางใจในชุมชน	ยึดมั่นในความโปร่งใสและธรรมาภิบาล	สร้างความน่าเชื่อถือขององค์กร	รักษาความโปร่งใสในระบบ

4.3.3 การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมในองค์กรภาครัฐแต่ละประเภท ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำ

1) ภาครัฐส่วนกลาง (กระทรวง กรม)

เนื่องจากหน่วยงานส่วนกลางมีบทบาทในการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ บริหารงบประมาณจำนวนมาก และรับมือกับความกดดันระดับประเทศ ดังนั้นการเป็นผู้นำของหน่วยงานรัฐส่วนกลางต้องมีลักษณะที่เด็ดขาด กล้าตัดสินใจ เป็นผู้นำระดับสูงที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพเชื่อถือ ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำภายใต้สถานการณ์วิกฤติ หรือภาวะผู้นำแบบเผด็จการ เช่น การบริหารจัดการงบประมาณในกระทรวงสาธารณสุขช่วงวิกฤต COVID-19

2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ., อบต., เทศบาล)

การเป็นผู้นำระดับท้องถิ่น แบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) เน้นสร้างความร่วมมือ ทำงานใกล้ชิดชุมชน และตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดรับฟังเสียงของชุมชน และนำความคิดเห็นเหล่านั้นไปปรับใช้ในนโยบายหรือการจัดบริการสาธารณะ เช่น การเปิดเวทีรับฟังความเห็นชาวบ้านก่อนวางแผนผังเมือง หรือกำหนดงบประมาณรายจ่ายประจำปี, การจัดการขยะและพลังงานในชุมชนผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชน

การเป็นผู้นำระดับท้องถิ่น แบบภาวะผู้นำเชิงมนุษย์ (Human-Centered Leadership) ผู้นำต้องเข้าใจบริบทชุมชน เข้าอกเข้าใจความเป็นอยู่ของประชาชน มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของ

ประชาชน ไม่ใช่เพียงแค่สร้างผลงานเชิงกายภาพ เช่น การดูแลผู้สูงอายุ ผู้พิการในชุมชน หรือการสนับสนุนเกษตรกรรายย่อย

การเป็นผู้นำระดับท้องถิ่น แบบภาวะผู้นำแบบพันธมิตร (Affiliative Leadership) ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคประชาชน ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม มุ่งสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจในระยะยาวมากกว่าคำสั่งหรืออำนาจ เช่น การจัดการขยะชุมชนโดยมีภาคประชาชนร่วมคัดแยกขยะตั้งแต่ต้นทาง

3) รัฐวิสาหกิจ

ผู้นำองค์กรรัฐวิสาหกิจ เน้นการดำเนินธุรกิจเพื่อบริการประชาชนควบคู่กับการสร้างกำไร สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยนำนวัตกรรมเข้ามาปรับใช้กับกระบวนการ ที่ต้องกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ๆ รู้จักฟัง และฟื้นฟู เปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดรับกับเทคโนโลยีใหม่ เช่น Digital Disruption, ESG (สิ่งแวดล้อม-สังคม-ธรรมาภิบาล) เพื่อตอบโจทย์ความเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัลและพฤติกรรมของผู้ใช้บริการ โดยใช้ข้อมูลเชิงลึกจาก Big Data หรือระบบ ERP/CRM เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจกำหนดทิศทางองค์กร ทั้งยังต้องบริหารทั้งทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และเทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีความเป็นธรรม เช่น การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลให้บริการประชาชน (Mobile App, e-Service), การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

4) องค์การมหาชน

เป็นองค์กรต้องตอบโจทย์เฉพาะด้าน เช่น การศึกษา วิจัย หรือสาธารณสุข ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีความสามารถในการวางแผนระยะยาว อย่างมีกลยุทธ์ เลือกแผนที่มีความสำเร็จสูง ความเสี่ยงต่ำ และใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาด รวมถึงรักษาภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือในฐานะองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญ เช่น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สวก.) เป็นผู้นำที่มีลักษณะเด่นเชิงทักษะทางเทคนิคมากกว่า มีพฤติกรรมมุ่งงานที่ชัดเจน

5) องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ

เป็นองค์กรที่เน้นความเป็นกลางและรักษามาตรฐานที่โปร่งใส ดังนั้น ผู้นำองค์กรอิสระ จึงควรตัดสินใจตามข้อมูล ข้อเท็จจริง กฎหมาย และหลักนิติธรรม วางนโยบายหรือแนวทางการดำเนินงานที่เน้นความยุติธรรม อย่างยั่งยืน ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ระยะสั้น ไม่ยอมถูกครอบงำ

โดยฝ่ายการเมืองหรือผลประโยชน์ใด เช่น การเลือกตั้งที่โปร่งใส, การตรวจสอบงบประมาณที่แม่นยำ และการส่งเสริมสิทธิมนุษยชนอย่างสม่ำเสมอ แม้จะต้องปรับตัวในสถานการณ์การเมืองที่เปลี่ยนแปลง แต่ยังรักษาจุดยืนความเป็นกลางให้มั่นคง เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดอย่างมืออาชีพ และคงภารกิจไว้ได้ตลอดเวลา เป็นผู้นำที่มีลักษณะเด่นในทักษะเชิงมนุษย์ บริหารความสัมพันธ์ ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ เป็นพฤติกรรมมุ่งคน ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เช่น การตัดสินใจและจัดการปัญหาในคณะกรรมการการเลือกตั้ง (กกต.)

4.3.4 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อคุณสมบัติของสุมาอี้ที่มีความจำเป็นต่อภาวะผู้นำ

จากการศึกษาภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า สุมาอี้เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการจัดการและบริหารทรัพยากร ทั้งในด้านการรบและการบริหารภายในองค์กร รู้จักใช้ความคิดและกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งทำให้เขาสามารถรักษาความเข้มแข็งของวุยก๊ก ดังนั้น ก่อนที่ผู้ปฏิบัติงานธรรมดาคนหนึ่งจะมีโอกาสเป็นบุคคลที่น่าสนใจในสายตาผู้บังคับบัญชาต้องมีจุดเริ่มต้นมาจากความรู้ ความสามารถอย่างไม่ต้องสงสัย แต่ไม่เพียงพอที่จะทำให้สามารถขึ้นไปอยู่บนจุดสูงสุดขององค์กร และรักษาตำแหน่งนั้นไว้ได้อย่างยาวนาน จำเป็นต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1) ความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องมีเป็นอันดับแรก แม้เป็นเพียงผู้ปฏิบัติงาน ความรู้ที่มีแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ส่งผลต่อความโดดเด่นของตัวบุคคลแตกต่างกันไป สุมาอี้เป็นตัวอย่างของบุคคลที่มีความรู้ทั้งในด้านกลยุทธ์ทางการทหารและการเมืองในยุคสมัยนั้น ซึ่งทำให้เขาสามารถวางแผนและดำเนินการอย่างแยบยลในการทำศึกสงคราม และจัดการกับสถานการณ์ทางการเมืองที่ซับซ้อน การนำความรู้ที่ถูกต้องและเหมาะสมมาใช้ในจังหวะที่เหมาะสมเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ

2) ความสามารถ (Ability) สุมาอี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการทั้งในด้านยุทธวิธีและการบริหาร สุมาอี้เป็นตัวอย่างของผู้นำที่มีความสามารถโดดเด่น หากผู้นำไม่มีความสามารถและฉลาดเพียงพอ อาจถูกลวงหรือบิดเบือนข้อมูลโดยผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีอิทธิพลในองค์กร การได้ผู้นำที่มาจากระบบเส้นสายหรือวิ่งเต้นแต่ไม่มีความสามารถ อาจส่งผลเสียต่อองค์กรอย่างมาก ดังนั้นผู้นำที่มีความสามารถจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างองค์กรที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ

3) ทักษะ (Skills) สุมาอี้มีทักษะหลากหลาย ทั้งทักษะเรื่องคน รู้จักวางแผน เป็นตัวอย่างของคนที่เลือกใช้คนเหมาะกับงาน และทักษะเรื่องงานในการวางแผนกลยุทธ์และการต่อสู้ รวมถึงทักษะในการเจรจาและการสร้างความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการควบคุมสถานการณ์ทางการเมืองเป็นสิ่งที่ทำให้เขาสามารถรักษาอำนาจและประสบความสำเร็จในการต่อสู้

4) การเล่นการเมืองเป็น สุมาอี้มีความสามารถในการอ่านสถานการณ์ พิจารณาทิศทางลมและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างชาญฉลาด การบริหารในองค์กรไม่สามารถตัดสินใจได้โดยลำพัง ยังต้องอาศัยการสังเกตนโยบายและการเมืองที่ส่งผลกระทบ การอยู่เป็นและการปรับตัวเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้นำสามารถรักษาตำแหน่งและพัฒนาความสำเร็จได้ในระยะยาว แม้ว่าจะมีความเก่งหรือดีเพียงใด หากไม่ปรับตัว ก็อาจถูกแทนที่ได้

> "...การอยู่เป็น ผู้นำต้องรู้จักทิศทางลม เพราะการบริหารไม่ได้ตัดสินใจคนเดียว มีปัจจัยทางการเมือง มีสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ต้องสังเกตนโยบายรัฐว่าต้องการเน้นอะไรเป็นสำคัญ ผู้นำบางคนเก่ง ดี แต่อยู่ไม่เป็นก็ไม่สามารถอยู่ในตำแหน่งได้ ..." (เรืองยศ โสภาพันธ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2567)

5) สุขุม นิ่งลึก เป็นลักษณะของสุมาอี้ การรักษาสมดุลของความสัมพันธ์กับทุกคนรอบๆ ตัว โดยไม่แสดงออกชัดเจนว่าชอบหรือไม่ชอบใคร นี่เป็นการเล่นเกมการเมืองที่ละเอียดอ่อนและจำเป็นในบางบริบท การเป็นผู้นำที่นิ่งลึก จะเป็นที่ยากต่อการคาดเดา เมื่อผู้อื่นไม่สามารถอ่านจุดยืนของเราได้ ก็จะนำมาซึ่งความสำเร็จที่เหนือความคาดหมาย

> "...ความสุขุมเยือกเย็น ไม่โวยวาย นิ่งลึก ความน้ำขุ้นอยู่ใน น้ำใสอยู่นอก ซึ่งจะมีความเหมาะสมกับองค์กรเกิดใหม่ (หลังรัฐธรรมนูญปี 2540) ที่ยังไม่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนให้เรียนรู้ การเป็นคนสุขุมเยือกเย็นนิ่งลึก อาจจะทำให้ไม่มีใครอ่านเราออก และอาจนำมาซึ่งความสำเร็จ เหมาะกับการดำเนินการที่ต้องการผลลัพธ์ที่เหนือความคาดหมาย..." (ฌานิทธิ์ สันตะพันธุ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 สิงหาคม 2567)

โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการแข่งขันสูงหรือสถานการณ์ที่ต้องรักษาความร่วมมือระหว่างกลุ่มต่างๆ การทำเช่นนี้ช่วยลดความขัดแย้งภายในและทำให้ทีมสามารถทำงานร่วมกันได้ดี

ขึ้น ผู้นำที่สามารถเชื่อมความสัมพันธ์และรักษาความเป็นกลางได้จะมีโอกาสประสบความสำเร็จในการสร้างความร่วมมือและความเชื่อใจจากคนรอบข้าง

> "...เป็นผู้นำที่เป็นเหมือนสะพานเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทีม/คน รักษาสมดุลของความสัมพันธ์กับทุกคนรอบๆตัว เนื่องจากไม่สามารถแสดงออกได้อย่างชัดเจนว่าคิดเห็นอย่างไร หรือรู้สึกชอบหรือไม่ชอบใครอย่างชัดเจนได้เพื่อผลประโยชน์ต่าง ๆ..." (พรเทพ เพิ่มทรัพย์หิรัญ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 สิงหาคม 2567)

6) ความกล้าหาญ เด็ดเดี่ยว เด็ดขาด

สุมาอี้มีความกล้าหาญ เด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่ดี รวมถึงต้องกล้าคิดการณ์ใหญ่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก และกล้าตัดสินใจอย่างทันทีเพื่อหยุดความเสียหาย และผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นร่วมไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

> "...เด็ดเดี่ยว เด็ดขาด อย่างเช่น การรบครั้งสุดท้าย ลูกน้องของสุมาอี้มาถามว่าทำไมไม่ออกไปรบกับขงเบ้งในเมื่อโดนดูถูกเหยียดหยามขนาดนั้น แต่สุมาอี้ก็ยังนิ่ง และเด็ดขาดในคำสั่งห้ามออกรบ ไม่อ่อนโอนกับคำถามของลูกน้อง และต้องเป็นหัวหน้าที่นิ่ง ยึดมั่นในคำตอบไม่ใช่เปลี่ยนไปมาไม่เช่นนั้นลูกน้องจะมองว่าคำสั่งของเจ้านายไม่แน่นอน แต่พอสั่งให้รบก็คือรบเลย..." (สาละ บุญคง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 24 กรกฎาคม 2567)

> "...ความกล้าหาญ เด็ดเดี่ยว เด็ดขาด กล้าคิดการณ์ใหญ่กล้าตัดสินใจ และถึงเวลาต้องกล้าลงมือ เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ และเป็นคุณสมบัติที่จะทำให้เป็นคนที่มีความสุข เพราะความไม่ได้เรื่องของโจซองที่สุมาอี้มองแล้วว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายใหญ่หลวง จึงตัดสินใจทำรัฐประหารด้วยความจำเป็น ซึ่งไม่ใช่เพียงความกล้าลงมือในวันรัฐประหารเท่านั้น แต่ต้องกล้าตัดสินใจว่าต้องทำอะไรสักอย่างเพื่อหยุดยั้งความเสียหายไม่เช่นนั้น ถ้าโจซองเป็นผู้นำต่อไปแย่แน่..." (ชัชวนันท์ สันธิเดช, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 กรกฎาคม 2567)

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

> "...กล้าตัดสินใจ เด็ดเดี่ยว ถ้าผู้นำลังเล องค์กรก็ไม่สามารถเดินต่อไปได้..." (เรืองยศ โสภาพันธ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2567)

เพราะหากผู้นำลังเลหรือขาดความแน่วแน่ องค์กรก็จะไม่สามารถเดินหน้าต่อไปได้อย่างมั่นคง การตัดสินใจที่ถูกต้องในช่วงเวลาที่สำคัญเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดทิศทางขององค์กร ดังเช่นที่สุมาอี้สามารถตัดสินใจอย่างเด็ดขาดในสถานการณ์ต่างๆ

7) การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ สุมาอี้ไม่เพียงแต่เป็นผู้นำที่เก่งเท่านั้น แต่ยังมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับลูกหลาน ทำให้ตระกูลสุมาสามารถในการสืบทอดอำนาจต่อไปได้หลายชั่วอายุคน ลูกของสุมาอี้โดยสุมาเจียว และสุมาสู หลานของสุมาอี้เก่งและมีบทบาทสำคัญในการบริหารวุยก๊กต่อ ส่วนหลานของสุมาอี้อย่างสุมาเอี๋ยน ผู้เป็นปฐมกษตริย์แห่งราชวงศ์จิ้น ต่างจากลูกหลานของเล่าปี่หรือโจโฉที่ไม่สามารถสืบทอดความสามารถของบรรพบุรุษได้

> "...การถ่ายทอด - การส่งต่องาน ประสบการณ์ เพื่อให้คนที่ยังอยู่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ สุมาอี้เป็นตัวอย่างของการเป็ยผู้ถ่ายทอดที่ดี เนื่องจากสุมาอี้สามารถสอนให้ลูกหลานยังคงเก่งเหมือนตน ต่างจากลูกของเล่าปี่หรือลูกของโจโฉที่ไม่เก่งเท่าบรรพบุรุษ ซึ่งเกิดจากการที่สุมาอี้เป็นผู้นำที่เก่งทำให้ลูกเชื่อฟัง..." (เรืองยศ โสภาพันธ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2567)

ดังนั้น ผู้นำที่ดีไม่เพียงแต่จะต้องทำงานได้ดีด้วยตนเอง แต่ยังต้องสามารถสอนและถ่ายทอดวิชาความรู้ให้กับคนรุ่นต่อไปสามารถสร้างความสำเร็จได้เช่นกัน

8) ความอดทนและการรอคอยโอกาส การประเมินสถานการณ์และตัดสินใจว่าควรจะทำอะไรเมื่อไร บางครั้งแม้สิ่งที่คิดไว้หรือวางแผนไว้จะดี หากโอกาสไม่เอื้ออำนวย อาจสร้างผลเสียมากกว่าผลดี

> "...โดยเฉพาะในช่วงที่สุมาอี้เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของโจโฉ ซึ่งจะคล้ายคลึงกับระบบราชการของไทย คือมีโอกาสต้องทำเลย แต่ถ้าไม่มีโอกาสอย่าฝืน..." (ปรีชา มีชัย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 สิงหาคม 2567)

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

> “...สุมาอี้มีความโดดเด่นเรื่องความอดทน ในสภาวะที่จะถูกทำร้าย เนื่องจากสุมาอี้อยู่ในสถานการณ์ที่กลืนไม่เข้าคายไม่ออก...” (ณัฐกิช เปาอินทร์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 สิงหาคม 2567)

สุมาอี้เป็นตัวอย่างที่ดีในอดทนและรอคอยโอกาสในการกลับมาอีกครั้งในสถานะที่เข้มแข็งยิ่งขึ้น ในขณะที่ขงเบ้งเป็นตัวอย่างของการดันทุรัง แม้จะพบว่าทรัพยากรของตนไม่เพียงพอในการบุกโจมตีวุยก๊กหลายครั้ง แต่ก็ยังคงพยายามอยู่ ซึ่งหลายฝ่ายมองว่าอาจเป็นการประเมินสถานการณ์ที่ผิดพลาด อย่างไรก็ตาม บางคนก็เห็นว่า ขงเบ้งอาจจะประเมินสถานการณ์แล้ว และพิจารณาดูแล้วว่าไม่มีใครที่จะสานต่ออุดมการณ์นี้ได้ จึงเลือกที่จะทำสิ่งที่เห็นว่าเป็นความจำเป็นโดยไม่รอเวลา

> “...ความอดทน รอคอยโอกาส ความอดทนต่อการไม่เป็นที่พอใจ สุมาอี้โดนปลดในช่วงต้นก่อนที่ขงเบ้งจะบุกวุยก๊ก แต่สุมาอี้ก็เฉยๆ รอเวลา เพราะรู้ว่าเดี๋ยวก็ได้กลับมา เพราะสุมาอี้รู้ว่าโจจิ๋นไม่มีทางเอาชนะขงเบ้งได้ ในขณะที่ขงเบ้งเป็นตัวอย่างของการดันทุรัง มีความเห็นจากผู้สนใจสามก๊กหลายเสียงบอกว่า “ขงเบ้งบุกวุยก๊กหลายรอบแต่ไม่สามารถเอาชนะได้ ด้วยประสิทธิภาพ ทรัพยากรของกองทัพ แต่ก็ยังทำ” ในขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งบอกว่า “ขงเบ้งอาจจะประเมินสถานการณ์แล้ว และพิจารณาดูแล้วว่าไม่มีใครที่จะสานต่ออุดมการณ์นี้ได้ จึงรีบทำโดยไม่รอเวลา”...” (ฌานิทธิ์ สันตะพันธุ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 สิงหาคม 2567)

ทั้งสองมุมมองนี้สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างในวิธีการบริหารจัดการและการตัดสินใจของผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นการรอคอยและการวางแผนระยะยาวอย่างสุมาอี้ หรือการเร่งทำภารกิจที่สำคัญแม้จะมีข้อจำกัดเหมือนขงเบ้ง ทั้งสองแนวทางนี้เป็นกรณีศึกษาที่มีประโยชน์ในการพิจารณาเพื่อการพัฒนาผู้นำ เนื่องจากการดำเนินการในช่วงที่สถานการณ์ไม่มีความมั่นคงอาจสร้างความได้เปรียบได้มากกว่า อย่างเช่น การลงทุนในช่วงสถานการณ์ COVID-19 ซึ่งถือเป็นการลงทุนในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำอย่างถึงขีดสุด เป็นการลงทุนด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าปกติ และเมื่อเศรษฐกิจกลับสู่สภาวะปกติ ก็จะได้ผลตอบแทนสูงการลงทุนปกติ การตัดสินใจอดทนหรือเลือกว่านี่คือโอกาสหรือไม่ ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ใช้ในการพิจารณาด้วยเช่นกัน

9) ความซื่อสัตย์ สุจริต สุมาอี้เป็นตัวอย่างของผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ ไม่ทุจริตหรือฉ้อราษฎร์บังหลวง แม้ว่าเขาจะมีบทบาทสำคัญในราชสำนักและมีอำนาจสูง แต่ตลอดช่วงชีวิตของสุมาอี้ไม่มีหลักฐานที่ชัดเจนที่ระบุว่าเขาล้มล้างราชบัลลังก์หรือทำสิ่งใดที่เป็นการทุจริต สุมาอี้เป็น

ผู้นำที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา มีมาตรฐานทางจริยธรรมของตัวเอง ซึ่งเป็นลักษณะที่สำคัญของการบริหารในองค์กรภาครัฐไทยที่ต้องการธรรมาภิบาล

> "...มีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่คอร์รัปชั่น ไม่มีการฉ้อราษฎร์บังหลวง อย่างน้อยตลอดช่วงชีวิตของสุมาอี้ไม่มีหลักฐานที่ชัดเจนที่กล่าวว่าสุมาอี้จะล้มล้างราชบัลลังก์ หรือทุจริตราชวงศ์..." (เจริญ วรรธนะสิน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 สิงหาคม 2567)

10) การสร้างอำนาจ บารมี เป็นปัจจัยสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและลูกน้อง มีส่วนเสริมในการปกครองคนใต้บังคับบัญชาให้รู้สึกศรัทธา และพร้อมจะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างดีที่สุด

> "...ในบางมุมถ้าไม่มีระบบอุปถัมภ์เลยก็จะปกครองคนยาก แต่ถ้ามีระบบคุณธรรมก็จะทำให้ทหารมีขวัญกำลังใจ แต่จะไม่มีคนสนิทเท่าที่ควรในการเป็นผู้นำ เรื่องคุณธรรม ศีลธรรม และเรื่องวิถีโลกเป็นคนละเรื่องกัน หากคุณไม่เคยช่วยใครเลย และจะมีใครมาช่วยคุณ มันเป็นเรื่องของบารมี..." (ณัฐกิช เปาอินทร์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 สิงหาคม 2567)

> "...รู้จักจังหวะในการสร้างบารมี ให้ความช่วยเหลือในเวลาที่วิกฤติที่สุด และไม่คาดคิดว่าจะได้รับความช่วยเหลือ จึงสร้างความรู้จักติดค้างบุญคุณในใจคนได้..." (พรเทพ เพิ่มทรัพย์หิรัญ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 สิงหาคม 2567)

การให้ความช่วยเหลือในเวลาวิกฤติที่สุด โดยที่ผู้รับไม่คาดคิดว่าจะได้รับความช่วยเหลือนั้น เป็นวิธีที่สร้างความรู้สึกติดค้างบุญคุณในใจคนได้อย่างลึกซึ้ง การช่วยเหลือที่มาจากความเมตตาและการเข้าใจจังหวะที่เหมาะสม จะทำให้ผู้นำได้รับความเคารพและความไว้วางใจจากคนรอบข้าง ซึ่งเป็นการสร้างพันธมิตรที่แน่นแฟ้น และเป็นการทำให้คนอื่นรู้สึกถึงความเป็นผู้นำที่เห็นคุณค่าในเวลาที่จำเป็นที่สุด

11) การปรับประยุกต์ทรัพยากรที่มีให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เป็นลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่สามารถ

ปรับตัวและสร้างนวัตกรรมในงาน การทำเช่นนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้งานสำเร็จเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างโอกาสใหม่ๆ ที่อาจไม่เคยมีมาก่อน การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อปรับตัวตามสถานการณ์และทรัพยากรที่จำกัดจะทำให้ผู้นำมีความโดดเด่นและประสบความสำเร็จในระยะยาว

> "...ผู้นำในเชิงนวัตกรรม ที่ให้ความสำคัญในเรื่องกองเสบียง การลำเลียง หรือถ้าในปัจจุบันก็คือเรื่อง logistic ในช่วงที่ทำสงครามกับจกก๊ก สุมาอี้สร้างความประหลาดใจให้กับขงเบ้งที่สามารถยึดเอา เมืองเสเสียงได้เลยโดยไม่รอเสบียง..." (กิตติพศ พุทธิวนิช, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 สิงหาคม 2567)

> "...การสอนหรือปลูกฝังให้ทุกคนเป็นแบบสุมาอี้จึงไม่น่าจะเป็นแนวทางที่เหมาะสม องค์กรควรมีการสนับสนุนบุคลิกภาพและแนวคิดที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดการปรับตัวตามสถานการณ์และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ..." (ศุภชัย ยาวะประภาษ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 24 กันยายน 2567)

12) สุขภาพกายและจิตที่แข็งแรง สุมาอี้มีสุขภาพกาย และจิตที่ดี มีความสามารถในการจัดการความเครียดและแรงกดดันจากการวิพากษ์วิจารณ์ การถูกระแวง และถูกดูถูกจากขงเบ้ง รวมถึงการถูกเพ่งเล็งจากตระกูลโจ อีกทั้งต้องยอมรับความแพ้ และต้องปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันหลายๆ ครั้ง ทำให้สุมาอี้สามารถอยู่รอดและรักษาสุขภาพได้ดีจนถึงวาระสุดท้ายที่ประสบความสำเร็จ และมีอำนาจอย่างแท้จริง แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่ดีต้องมี สุขภาพจิตและกายที่แข็งแรง ซึ่งจะช่วยให้สามารถรับมือกับปัญหาและความท้าทายต่างๆ ได้โดยไม่เกิดปัญหาทางอารมณ์หรือสุขภาพ เพื่อรอคอยเวลาแห่งความสำเร็จของตนเอง

> "...การมีสุขภาพดี หมายถึงสุขภาพกายดี และสุขภาพจิตดี เนื่องจากสุมาอี้ต้องจัดการกับความวุ่นวาย ทั้งอดทนต่อคำวิพากษ์ วิจารณ์ การถูกเพ่งเล็ง การถูกตั้งข้อสงสัยถูกดูถูกจากขงเบ้ง และถูกหวาดระแวงจากสกุลโจ ซึ่งในปัจจุบันคนที่จิตใจไม่แข็งแรงพอก็คงเป็นโรคซึมเศร้า สุมาอี้ไม่เครียด และมีความสุข ส่งผลให้มีร่างกายแข็งแรง จนมีอายุถึง 71 ปี จึงคิดว่าสุมาอี้ต้อง Healthy พอสมควร ถึงจะสามารถอยู่รอดได้ และสุมาอี้ต้องมีอารมณขันพอสมควรที่จะสามารถแกล้งป่วยได้ โดยที่ยังมีความสุขดี เพราะคนทั่วไปต้องรู้สึกว่าการที่เราเป็นคนมีความสามารถทำไมต้องโดนลดอำนาจ ไม่มี

คุณค่า ต้องนอยกับตัวเอง แต่สำหรับสุมาอี้เขาน่าจะเป็นคนสุขภาพจิตดีมาก ถึงขั้นหลงตัวเองเลย ว่าเป็นคนเก่ง แม้ไม่ได้แสดงความสามารถ ก็ไม่รู้สึกนอย สามารถยอมรับความแพ้ได้ ไม่มีปมในใจให้ต้องแสดง เช่น จูล่ง ที่แม้จะป่วย และตายบนเตียง แต่เป็นคนแก่ที่รู้สึว่าแม้เราจะแก่แต่ก็ยังต้องรบได้ ..." (กานต์ บุณยะกานต์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 28 กรกฎาคม 2567)

"...สุขภาพ เหตุที่ตระกูลสุมาประสบความสำเร็จในการรวมแผ่นดินเพราะตระกูลสุมาใช้ชีวิตตามหลักการของขงจื๊อคือ กินน้อย ดื่มน้อย รักษาสุขภาพ แต่ตระกูลโจใช้ชีวิตแบบไม่สน ไม่แคร์สุขภาพ กินมาก ดื่มมาก มี sex มาก แต่ตระกูลสุมารักษาอารมณ์ให้อยู่ในภาวะกลาง ๆ น่าจะใช้ชีวิตตามหลักทางสายกลางหรือการปล่อยวางแบบพระพุทธศาสนา สุมาอี้อายุยืน แต่คนตระกูลโจอายุสั้น ทั้งโจผี โจยอย ทำให้เป็นปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จในการยึดวุยก๊กครับ..." (ฌานิทธิ์ สันตะพันธุ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 สิงหาคม 2567)

"...เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญและสนใจเรื่องสุขภาพ ดังจะเห็นได้จากการวิเคราะห์และพูดถึงขงเบ้งว่า ทำงานมากเกินไป และมีปัญหาด้านสุขภาพ ดังนั้น เมื่อเปรียบเทียบกับตัวละครเอกหรือตัวละครเด่น ๆ จะเห็นได้ว่าในช่วงท้ายของสามก๊กเกือบจะเหลือเพียงสุมาอี้ เป็นที่ปรึกษาหรือผู้นำในการสู้รบระหว่างก๊กต่าง ๆ เพียงคนเดียวที่ยังมีชีวิตอยู่.." (มานิต ศุทสกุล, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 กันยายน 2567)

"...การรักษาสุขภาพ ซุนเกี๋ยน ซุนเซ็ก เก่งแต่ก็ตาย กุยแกอาจเป็นกุนซือที่โหดกว่าสุมาอี้แต่ก็ตายในที่สุด ในขณะที่สุมาอี้รักษาตัวรอดไม่ป่วยตายที่บ้าน และไม่ตายในสนามรบ ทำให้มีโอกาสอยู่รอดมาจนถึงการทำรัฐประหาร ในรุ่นเหลนของโจโฉ (โจฮอง) ได้..." (เรืองยศ โสภาพันธ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2567)

12.1) สุขภาพกายและจิตที่ดี สุมาอี้ต้องเผชิญกับความวุ่นวายทางการเมือง การถูกเพ่งเล็งจากฝ่ายตรงข้ามเช่นขงเบ้ง และถูกหวาดระแวงคนในก๊กเดียวกันอย่างตระกูลโจ แต่ก็สามารถอดทนและจัดการกับความกดดันเหล่านี้ สามารถการรักษาสมดุลระหว่างความเครียดและความสุขได้ โดยไม่ปล่อยให้มันส่งผลกระทบต่อสุขภาพจิตหรือร่างกายของตน สุมาอี้ไม่เครียดจนเกิดปัญหาทาง

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สุขภาพ ยังคงสามารถรักษาความสงบและมีอารมณ์ขันในการใช้กลยุทธ์ เช่น การแกล้งป่วย ความสุขในชีวิตทำให้เขาไม่รู้สึกถูกด้อยค่าหรือหมดคุณค่าแม้จะถูกลดอำนาจหรือต้องรอคอยจังหวะในการแสดงศักยภาพ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เขาสามารถรักษาสุขภาพกายแข็งแรงจนถึงอายุ 71 ปีได้ สุขภาพจิตที่ดีทำให้เขาสามารถควบคุมอารมณ์และปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่ท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

12.2) การยอมรับความแพ้และการปรับตัว สุมาอี้ไม่รู้สึก "นอย" กับตัวเอง แม้จะเป็นคนมีความสามารถแต่ไม่ได้รับโอกาสแสดงออกตามที่ต้องการ รวมถึงการเป็นผู้นำที่สามารถละทิ้งศักดิ์ศรี เพื่อเปิดใจรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมโดนวิพากษ์วิจารณ์ ยอมรับคำดูถูก โดยไม่ปล่อยให้สิ่งเหล่านั้นมีผลต่อการทำงาน เพื่อพัฒนาความสำเร็จของเป้าหมายที่ใหญ่กว่า ยอมรับสถานการณ์ได้โดยไม่มีปมในใจหรือความโกรธแค้น นี่คือคุณสมบัติของคนที่มีสุขภาพจิตดี สุมาอี้แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีจิตใจเข้มแข็งสามารถปรับตัวได้แม้ในสถานการณ์ที่ท้าทายที่สุด และไม่จำเป็นต้องแสดงความสามารถอย่างเต็มที่เสมอเพื่อให้คนอื่นเห็นความเก่งของตนเอง

> “...ความอดทนอดกลั้น ความไม่ยึดมั่นกับสิ่งที่ตัวเองเป็น ไม่ยึดมั่นในศักดิ์ศรี ยิ่งอยู่ในที่สูง ต้องลดอัตตา ต้องไร้ศักดิ์ศรี ต้องยอมรับคำดูถูก คำวิพากษ์ วิจารณ์จากผู้อื่นได้...” (ปรีชา มีชัย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 สิงหาคม 2567)

> “...แม้ชีวิตตกต่ำก็ทำใจยอมรับได้ รอคอยจังหวะพลิกผันของตนเอง จนกระทั่งถึงสมัยพระเจ้าโจฮองทำการปฏิวัติแต่ไม่ได้นั่งบัลลังก์เอง...” (เจริญ วรรธนะสิน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 สิงหาคม 2567)

> “... การที่ขงเบ้งส่งชุดสตรีมาเหยียดหยามสุมาอี้ ถือเป็นเรื่องที่ร้ายแรงที่สุมาอี้ต้องปกป้องศักดิ์ศรีของตน แต่เพราะสุมาอี้รู้ว่าตัวเองกำลังทำอะไรอยู่ เกิดการตกผลึกทางความคิดกับตัวเองจากหลายๆสิ่งที่ได้จาก จนอาจสรุปกับตัวเองได้ว่าความเที่ยงแห่งนามอาจไม่จำเป็นอีกต่อไป จึงยอมเสียศักดิ์ศรียอมสวมชุดสตรีที่ขงเบ้งส่งมายั่ว ในขณะที่มีอีกหลายตัวละครที่ไม่รู้หน้าที่ของตัวเอง เช่น เล่าปี่ ไปบุกซุนกวนตอนที่กวนอูโดนประหาร ทั้งๆ ที่เป้าหมายคือ ฟื้นฟูราชวงศ์ฮั่น ...” (กิตติพศ พุทธิวนิช, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 สิงหาคม 2567)

สุมาอี้เป็นตัวอย่างการการยอมรับความล้มเหลว ความอับอายจนสามารถก้าวข้ามความท้าทายที่มาพร้อมกับอำนาจ และตำแหน่ง ทำให้สุมาอี้สามารถรักษาเสียรภาพของตนเอง และจัดการกับความกดดันรอบตัวได้เป็นอย่างดี

13) ความทะเยอทะยาน เป็นคุณสมบัติที่ผลักดันให้ผู้นำมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จและไม่หยุดพัฒนาตนเอง จากการสัมภาษณ์ นอกเหนือจากทักษะ ความรู้ความสามารถ นอกจากนี้ รศ.รต.ดร. ณัฐกิช เปาอินทร์ ยังกล่าวถึง “ความทะเยอทะยาน” ว่าสุมาอี้เป็นตัวอย่างของผู้นำที่มีความทะเยอทะยานในการรักษาอำนาจ และมีความปรารถนาที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น และการนำพาอาณาจักรวุยก๊กไปสู่ความมั่นคง ความทะเยอทะยานของเขาไม่ใช่แค่ความต้องการมีอำนาจเท่านั้น แต่ยังหมายถึงความตั้งใจในการสร้างความมั่นคงให้กับครอบครัวและอาณาจักรในระยะยาว โดยผู้นำที่มีความทะเยอทะยานมักมี พลังในการผลักดันตัวเองและผู้อื่น ให้ก้าวหน้าไปพร้อมกัน ความทะเยอทะยานนี้ทำให้ผู้นำพร้อมที่จะรับมือกับอุปสรรคและความท้าทาย

> “...เป็นคนโฟกัสกับเป้าหมาย มุ่งมั่น อดทน และไม่มีอะไรมาขวางเป้าหมายของเขาได้ รู้หน้าที่ของตัวเอง รู้ว่าตัวเองทำอะไรอยู่...” (กิตติพศ พุทธิวนิช, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 สิงหาคม 2567)

> “...คำกล่าวที่ว่า “ข้าตวัดกระบี่ครั้งเดียวก็จริง แต่รู้ไหมว่าลับกระบี่มาสิบกว่าปีแล้ว” อาจเป็นการบอกว่าสุมาอี้มีความทะเยอทะยานทางการเมือง...” (เรืองยศ โสภาพันธ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2567)

ความทะเยอทะยานของสุมาอี้ไม่ใช่เพียงความกระหายอำนาจ แต่เป็น “แรงขับภายใน” ที่ผลักดันให้เติบโตเป็นผู้นำระดับสูงอย่างมีแบบแผน เป็นพลังแห่งการมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ และการไม่ยอมจำนนต่ออุปสรรค ซึ่งเป็นบทเรียนที่ผู้นำในทุกยุคสามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างดี โดยเฉพาะในภาครัฐและองค์กรที่ต้องเผชิญกับความซับซ้อนและแรงเสียดทานทางการเมืองและระบบราชการ

คุณสมบัติทั้งหมด ล้วนเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้นำต้องมี แม้ผู้นำแต่ละระดับ แต่ละองค์กรจะต้องมีทักษะที่แตกต่างกันไปบ้างมากน้อย ตามวัฒนธรรม และบริบทขององค์กร อย่างไรก็ตามในความคิดเห็นของผู้วิจัยสุมาอี้เป็นตัวอย่างของผู้นำภาครัฐที่สมบูรณ์แบบในเชิงรัฐประศาสนศาสตร์ ที่รวมคุณสมบัติของ นักบริหาร นักยุทธศาสตร์ และนักปกครอง เข้าไว้ด้วยกัน โดยเฉพาะผู้นำในระบบราชการไทยปัจจุบัน ที่ต้องเผชิญกับความซับซ้อนของนโยบาย แรงต้านภายใน และแรงกดดันภายนอก คุณลักษณะของสุมาอี้จึงเป็น กรณีศึกษา ที่ให้บทเรียนเรื่องภาวะผู้นำได้ครอบคลุมและลึกซึ้งอย่างยิ่ง

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของสุมาอี้ไรวรรณกรรมสามก๊กตามแนวคิรัฐประศาสนศาสตร์ได้มีการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ในแต่ละช่วงอายุ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ รวมถึงมีการนำภาวะผู้นำของสุมาอี้มาประยุกต์เพื่อพัฒนาผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทย ซึ่งผู้วิจัยคาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผู้อ่านจะได้ประโยชน์จากการถอดบทเรียนของผู้วิจัยเพื่อนำไปปรับประยุกต์ในการเตรียมตัวเป็นผู้นำในองค์กรของตนเองโดยแบ่งหัวข้อการสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 จากการศึกษาภาวะผู้นำของสุมาอี้โดยแบ่งเป็นช่วงชีวิตตามรัชสมัยของฮ่องเต้วุยก๊กสามารถแบ่งออกเป็น 4 รัชสมัย ดังนี้

สุมาอี้ (อายุ 28-41 ปี) ในรัชสมัยของโจโฉรู้ดีว่าโดนหวาดระแวง จึงมีความระมัดระวังในการแสดงความสามารถเก็บงำประกายความโดดเด่นอย่างมิดชิดในช่วง 7 ปีแรก โดยสุมาอี้เลือกแสดงภาวะผู้นำแบบหลีกเลี่ยง (Avoidant Leadership) เพื่อพิจารณาสถานการณ์การเมืองภายในองค์กร และรักษาชีวิตรอดจนกระทั่งมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งการเสนอความคิดเห็นของสุมาอี้นั้นจะสะท้อนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ชั้นเชิงในการชิงไหว ชิงพริบ หรือฉวยโอกาส สุมาอี้มักจะทำสงครามโดยการเจรจาทางการฑูตมากกว่า การส่งทหารไปทำการรบซึ่งมีความเสี่ยงที่จะเสียกำลังพล เพื่อรักษาผลประโยชน์ให้วุยก๊ก รวมถึงสุมาอี้เป็นคนมีสติ มีความสามารถในการพลิกวิกฤติเป็นโอกาส แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จากเหตุการณ์ที่โจโฉจะย้ายเมืองหลวงหนีกวนอู สุมาอี้ชี้ให้เห็นว่าการแพ้ศึกนั้นเกิดจากเหตุภัยธรรมชาติ และเหตุการณ์ที่ง่อก๊กส่งศีรษะของกวนอูมาป้ายความผิดเพื่อเป็นชนวนให้วุยก๊กกับจกก๊กตีกัน สุมาอี้แก้เกมส์จนจกก๊กรู้ว่ากวนอูตายเพราะฝีมือง่อก๊ก เป็นเหตุให้จกก๊กโดยพระเจ้าเล่าปี ยกทัพไปตีง่อก๊กในที่สุด

สุมาอี้ (อายุ 41-48ปี) ในรัชสมัยของพระเจ้าโจผี ได้รับความไว้วางใจอย่างสูงสุด พระเจ้าโจผี เชื่อคำแนะนำของสุมาอี้ทุกอย่าง เป็นเหตุให้สุมาอี้มีภาวะผู้นำแบบอำนาจ (Authoritative Leadership Style) คือได้อำนาจในการสั่งการจากการสนับสนุนพระเจ้าโจผียกทัพไปตีง่อก๊กตามพระประสงค์ จึงได้รับตำแหน่งผู้สำเร็จราชการแทน ในการรักษาพระนครฮูโต๋ และภาวะผู้นำแบบก้าวหน้า (Pacesetting Leadership Style) สุมาอี้ในตอนนี้มีความคาดหวังผลลัพธ์สูง เพราะกำลังเร่งทำผลงานอย่างการเสนอให้แต่งทัพ 5 สายเข้าตีเมืองจก เห็นได้ชัดว่าสุมาอี้ต้องการผลลัพธ์สูง ด้วยการลงทุนน้อยเนื่องจากใช้กำลังพลของตนเองเป็น 1 สาย มีความคาดหวังความคุ้มค่า

ถึงแม้สุมาอี้ (อายุ 47-61 ปี) ในรัชสมัยของพระเจ้าโจยอย โดนปลดในช่วงแรก เพราะผลงานโดดเนมีความก้าวหน้ามากกว่าขุนนางคนอื่น จึงโดนใส่ร้ายด้วยความอิจฉา แต่เพราะวุยก๊กเผชิญสถานการณ์วิกฤติจากการที่ขงเบ้งยกทัพจกก๊กมาตีวุยก๊ก ทำให้สุมาอี้ได้อำนาจกลับมาอีกครั้ง โดยครั้งแรกในการยกทัพไปกำจัดเบ้งตัด ก่อนจะยกทัพไปรวมกับทัพหลวงของพระเจ้าโจยอย ถือเป็นการตัดสินใจแบบกระทันหันของสุมาอี้ แสดงภาวะผู้นำภายใต้สถานการณ์วิกฤติ (Crisis Leadership) ได้อย่างโดดเด่น จะเห็นว่าวิกฤติทำให้สุมาอี้เติบโต..." (ณัฐกิช เปาอินทร์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 สิงหาคม 2567) เรียนรู้ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สุมาอี้ในสมัยพระเจ้าโจยอยต้องทำสงครามกับจกก๊กผลัดกันแพ้ ชนะ ถึง 6 ครั้ง เลื่อนตำแหน่งเป็นมหาขุนพล และก้าวขึ้นเป็นผู้นำในระดับสูงของวุยก๊กในที่สุด

สุมาอี้ (อายุ 61-74 ปี) ในรัชสมัยของพระเจ้าโจฮอง สุมาอี้เป็นผู้สำเร็จราชการแทนในฐานะตัวแทนขุนนางตระกูลใหญ่ คู่กับโจซองที่คานอำนาจตระกูลโจ บริหารบ้านเมืองแทนยุวกษัตริย์โจฮอง แต่โจซองลดอำนาจทางการทหารสุมาอี้ โดยให้เลื่อนตำแหน่งเป็นพระอาจารย์ผู้ใหญ่มีเกียรติ แต่ไม่มีอำนาจ สุมาอี้จึงลาออกมาอยู่บ้าน เป็นเวลา 10 ปี ในการวางแผน เตรียมการเพื่อจะทวงอำนาจกลับคืนมา จนวันที่โจซองประมาท สุมาอี้ได้โอกาสทำรัฐประหารเพียงชั่วข้ามคืน แสดงภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Coercive Leadership) อย่างชัดเจน เนื่องจากการเป็นการวางแผน และสั่งการไม่ได้มีการระดมความคิดเห็น และต้องการความเด็ดขาด รวดเร็ว มีการรบอำนาจจากโกยไทเฮา และกำจัดล้างตระกูลโจจากวุยก๊ก คงเหลือไว้เพียงฮ่องเต้โจฮองเป็นหุ่นเชิด

ดังนั้น อาจสรุปว่าการเป็นผู้นำของสุมาอี้เริ่มต้นจากการเป็นผู้นำแบบหลีกเลี่ยง (Avoidant Leadership) ในการเริ่มต้นประเมินการเมืองในองค์กร และใช้ภาวะผู้นำรูปแบบอื่นๆ ผสมผสานตามสถานการณ์ เพื่อแสดงความสามารถจนเป็นที่ประจักษ์ ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และโดด

เด่นมากพอในสายตาของผู้บังคับบัญชา จวบจนเป็นผู้นำสูงสุดของวุยก๊กในช่วงสุดท้ายของชีวิตด้วยภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Coercive Leadership) มีอำนาจ และอาญาสิทธิ์แต่เพียงผู้เดียว

5.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้สุมาอี้มีโอกาสเข้ารับราชการ และเป็นจุดเริ่มต้นความสำเร็จ คือ ภูมิหลังทางสังคม เนื่องจากสุมาอี้เกิดในตระกูลขุนนางเก่าแก่ มีบรรพบุรุษเป็นขุนนางระดับสูงในราชสำนักหลายรุ่น ทำให้สุมาอี้มีโอกาสได้เรียน และซึบซับสภาพแวดล้อมแบบราชการมาตั้งแต่เล็ก รวมถึงตัวของสุมาอี้เองที่มีสติปัญญา ความสามารถโดดเด่น จึงยิ่งทำให้สุมาอี้น่าสนใจในสายตาของโจโฉ ที่ต้องการล้มล้างราชวงศ์ฮั่น เนื่องจากในอดีตการเป็นขุนนางต้องได้รับการแนะนำจากขุนนางตระกูลใหญ่ จึงทำให้สุมาอี้มีโอกาสมากกว่าคนอื่นๆ แม้สุมาอี้จะไม่อยากมาทำงานกับโจโฉ แต่เพราะในเวลานั้นโจโฉมีอำนาจมาก หากสุมาอี้ยังคงปฏิเสธจะต้องโดนฆ่าทิ้ง สุมาอี้จึงต้องยอมมารับราชการกับโจโฉด้วย สถานการณ์ ที่บีบบังคับ

เมื่อสุมาอี้เข้ามารับราชการอยู่กับโจโฉแล้วใช้เวลานานพอสมควรกว่าที่สุมาอี้จะกล้าแสดงความคิดเห็น แต่เป็นที่น่าสนใจว่าทุกครั้งที่สุมาอี้แสดงความคิดเห็น จะได้รับคำชื่นชมจากขุนนางผู้ใหญ่ในราชสำนักอยู่เสมอ แม้โจโฉจะไม่ทำตามที่สุมาอี้แนะนำ แต่น่าสงสัยว่าสุมาอี้น่าจะเลือกจังหวะ โอกาส ในการแสดงความสามารถ ใช้ทักษะทางเทคนิค เพื่อแสดงให้ทุกคนรับรู้เป็นที่ประจักษ์ว่าตนมีความสามารถเพียงพอ ผู้วิจัยจึงคิดว่าคำชม และการส่งเสริมจาก เพื่อนร่วมงาน ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้สุมาอี้ค่อยๆ เติบโตและได้รับการยอมรับ จนสามารถขึ้นเป็นที่ปรึกษาในสมัยของโจโฉได้

ต่อมาในสมัยของพระเจ้าโจผี สุมาอี้ถือว่ามีความโดดเด่น รุ่งเรือง และได้รับความไว้วางใจจากพระเจ้าโจผีอย่างมาก เพราะสุมาอี้เป็นอาจารย์ของพระเจ้าโจผี และเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนพระเจ้าโจผีขึ้นครองราชย์ และแนะนำพระเจ้าโจผีในการรับราชบัลลังก์อย่างสง่างาม สุมาอี้ในเวลานี้มีความมั่นใจในตัวเองสูงมาก การเสนอความคิดเห็นในแต่ละครั้ง สะท้อนถึงทักษะทีหลากหลาย ทั้งทักษะทางเทคนิค ทักษะของมนุษย์ และทักษะทางความคิด จะส่งเสริมพระเจ้าโจผี แม้จะมีขุนนางทัดทาน แต่ก็ไม่เป็นผล เพราะสุมาอี้ในเวลานี้มีอำนาจ และบารมีพอตัว สุมาอี้มีพฤติกรรมมุ่งคน รักษาภาพลักษณ์ และให้เกียรติเพื่อนร่วมงานด้วยกัน แม้ความคิดเห็นไม่ตรงกัน แต่สุมาอี้ไม่เคยดูหมิ่นข้อเสนอแนะ หรือดูถูกใคร รวมถึงการประเมินสถานการณ์ และแก้ปัญหาของสุมาอี้แต่ละ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ครั้ง มักจะประสบความสำเร็จ จึงยิ่งได้รับความเคารพจากบรรดาขุนนาง และผู้บังคับบัญชา อย่างพระเจ้าโจผีเพิ่มขึ้นไปอีก

สุมาอี้ในสมัยพระเจ้าโจยอยช่วงแรกถือว่ามีอำนาจ บารมี น่าเกรงขามมาก รวมถึงเป็นที่อิจฉาของบรรดาขุนนาง ทำให้สุมาอี้โดนปลดจากราชการ แต่ไม่นานก็ต้องกลับมารับราชการอีกครั้ง เนื่องจากขงเบ้งยกทัพมาตีวุยก๊ก สุมาอี้แสดงพฤติกรรมมุ่งงานที่ชัดเจน จากการมุ่งเอาความสำเร็จในการจัดการเบ้งตัด โดยไม่รอพระราชโองการ รวมถึงในสมัยพระเจ้าโจยอยนี้จะเป็นช่วงที่สุมาอี้ไต่เต้าตำแหน่งจากรองแม่ทัพ ไปจนถึงแม่ทัพใหญ่ จากการทำสงครามทั้ง 6 ครั้งกับขงเบ้ง จนขงเบ้งเสียชีวิต เป็นช่วงที่สุมาอี้เรียนรู้ และใช้ประสบการณ์ในการตัดสินใจ รวมถึงมีบริวารที่ดีอย่างเตียวคับนายทัพหน้า และบุตร 2 คนคือสุมาสู และสุมาเจียว จึงยิ่งส่งเสริมให้สุมาอี้ดำเนินการสำเร็จ และแก้ปัญหาผ่านมาด้วยดีในหลายๆ ครั้ง

จนกระทั่งในช่วงสุดท้ายของชีวิตสมัยพระเจ้าโจฮอง สุมาอี้เป็นผู้สำเร็จราชการคู่กับโจซอง แต่โดนโจซองลดอำนาจทางการทหาร สุมาอี้ใช้ความอดทนต่อความหมดอำนาจของตนเอง เป็นระยะเวลา 10 ปี จึงมีโอกาสได้ยึดอำนาจกลับมาจากการทำรัฐประหาร ดังนั้นการมีสุขภาพดีของสุมาอี้ อาจจะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้สุมาอี้ได้อยู่จนถึงช่วงที่ตนเองประสบความสำเร็จ และการตกผลึกทางความคิด ที่ครั้งหนึ่งโจโฉเคยบอกกับสุมาอี้ว่า

"...ไม่อยากเป็นหนังหน้าไฟให้ใคร..." (กิตติพศ พุทธิวนิช, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 สิงหาคม 2567)

อาจเป็นสิ่งที่ทำให้สุมาอี้ยินดีที่จะมีอำนาจจนวันสุดท้ายของชีวิตโดยไม่ต้องการตำแหน่งฮ่องเต้แห่งวุยก๊ก

5.1.3 แนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐ

5.1.3.1 ความเหมาะสมของภาวะผู้นำของสุมาอี้ที่นำไปประยุกต์เพื่อพัฒนาผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทย

องค์กรภาครัฐของไทยมีวัฒนธรรมเฉพาะตัวที่สะท้อนถึงความสำคัญของตำแหน่ง ยศศักดิ์ และพิธีรีตอง ส่งผลให้ข้าราชการหลายคนให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์มากกว่าผลงานที่แท้จริง การพัฒนาผู้บริหารในระบบราชการจึงต้องคำนึงถึงบริบทนี้ โดยแนวคิดภาวะผู้นำของสุมาอี้สามารถเป็นแนวทางสำคัญในการปรับใช้ ซึ่งแบ่งลักษณะของผู้นำของสุมาอี้ออกเป็น 3 ช่วงที่สำคัญ ดังนี้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

1) ช่วงเริ่มต้น : ผู้นำแบบหลีกเลี่ยง (Avoidant Leadership)

สุมาอี้เลือกวางตัวต่ำเพื่อความอยู่รอดและหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในช่วงแรก การไม่แสดงตัวโดดเด่นเกินไปช่วยให้เขาสร้างความไว้วางใจจากผู้มีอำนาจ เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะกับข้าราชการในองค์กรที่มีการแข่งขันสูงและการเมืองภายใน การรู้จักอดทนรอโอกาสเป็นทักษะสำคัญที่ช่วยลดความเสี่ยงจากการถูกโจมตีหรือกลั่นแกล้ง

2) ช่วงโดดเด่น : ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

เมื่อสุมาอี้ได้รับโอกาส เขาเริ่มแสดงความสามารถและตัดสินใจอย่างมีกลยุทธ์ โดยยังคงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ข้าราชการในขั้นนี้ต้องเน้นการแสดงผลงานที่ชัดเจน สร้างชื่อเสียงในทางที่เหมาะสม และรักษาความสมดุลระหว่างการทำงานที่โดดเด่นกับความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา

3) ช่วงมีอำนาจ : ผู้นำแบบเผด็จการ (Dictator Leadership)

เมื่อสุมาอี้มีอำนาจเต็มที่ เขาใช้อำนาจอย่างเด็ดขาดและสร้างระบบบริหารที่เน้นคุณธรรม (Meritocracy) โดยให้รางวัลตามความสามารถและลงโทษตามความผิด ซึ่งช่วยสร้างขวัญกำลังใจในทีมและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การเน้นผลลัพธ์จริงจังโดยไม่ติดกับทฤษฎีเป็นสิ่งที่ผู้นำภาครัฐไทยสามารถนำมาปรับใช้ได้

การประยุกต์ใช้แนวคิดภาวะผู้นำตามแบบสุมาอี้กับการพัฒนาผู้บริหารในองค์กรภาครัฐของไทยที่เหมาะสมนั้น ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1) องค์กรที่มีโครงสร้างอ่อนแอ (Weak Institution)

ในองค์กรที่ขาดความชัดเจนในสายบังคับบัญชา การวางกลยุทธ์แบบสุมาอี้ที่เน้นความรอบคอบ การประสานงานเบื้องหลัง และการสร้างความไว้วางใจในผู้มีอำนาจจะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) องค์กรที่มีโครงสร้างชัดเจน (Strong Institution)

ในองค์กรที่เน้นลำดับขั้นและอำนาจชัดเจน ผู้นำต้องแสดงความสามารถและใช้อำนาจอย่างตรงไปตรงมา กลยุทธ์แบบสุมาอี้ในช่วงที่มีอำนาจ เช่น การบริหารงานด้วย Meritocracy จะช่วยสร้างแรงจูงใจและความยุติธรรมในองค์กร

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

นอกเหนือจากช่วงเวลาที่มีผลต่อการแสดงภาวะผู้นำ ลักษณะองค์กร เช่นเดียวกันประเภทขององค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันก็ส่งผลต่อความต้องการภาวะผู้นำที่แตกต่าง ดังแสดงในตารางที่ 5.1 ตามที่ผู้วิจัยได้สรุปไว้ ดังนี้

ตารางที่ 5.1 สรุปภาวะผู้นำของสุมาอี้ที่เหมาะสมกับองค์กรภาครัฐแต่ละประเภท

ประเภทองค์กร	ลักษณะผู้นำ	แนวทางภาวะผู้นำ	จุดเด่นของผู้นำ
1. ภาครัฐส่วนกลาง (กระทรวง/กรม)	ผู้นำระดับนโยบาย	ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Coercive) หรือ แบบอำนาจ (Authoritative) ในภาววิกฤติ	เด็ดขาด กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ระดับประเทศ เป็นศูนย์กลางการตัดสินใจ
2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ./อบต./เทศบาล)	ผู้นำใกล้ชิดประชาชน	ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic), เชิงมนุษย์ (Human-centered), แบบพันธมิตร (Affiliative)	เข้าถึง เข้าใจชุมชน รับฟังและสร้างความร่วมมือ
3. รัฐวิสาหกิจ	ผู้นำองค์กรกึ่งธุรกิจ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)	บริหารจัดการทรัพยากรเพื่อผลตอบแทนและคุณภาพบริการ มีทักษะเชิงกลยุทธ์ ใช้เทคโนโลยี
4. องค์การมหาชน	ผู้นำเชิงวิชาการ	ภาวะผู้นำเชิงเทคนิค/มุ่งงาน (Technical-oriented)	เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มุ่งเป้าหมายชัดเจน คิดวิเคราะห์และวางกลยุทธ์อย่างมีเหตุผล
5. องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ	ผู้นำรักษาความยุติธรรม	ผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)	ยึดหลักกฎหมาย โปร่งใส เที่ยงตรง ต้านแรงกดดันจากการเมือง

การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรภาครัฐต้องอาศัย ความเข้าใจเชิงลึกในบริบทของแต่ละองค์กร ไม่ว่าจะเป็นส่วนกลาง ท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือองค์กรอิสระ เพราะไม่

มีสูตรสำเร็จของผู้นำที่ใช้ได้กับทุกบริบท ผู้นำที่แท้จริงจึงต้องเรียนรู้ ปรับตัว และพัฒนาความสามารถให้สอดคล้องกับภารกิจและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้าง ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน โปร่งใส และเกิดประโยชน์ต่อประชาชนอย่างแท้จริง

5.1.3.2 คุณสมบัติผู้นำของสุมาอี้ที่ผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทยจำเป็นต้องมี

จากข้อมูลที่ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของสุมาอี้ในหลายแง่มุมจากผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ พบว่าสุมาอี้เป็นตัวอย่างผู้นำที่มีความสามารถรอบด้านทั้งการจัดการและบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในด้านการรบและการบริหารองค์กร ความสำเร็จของสุมาอี้มาจากการใช้ความรู้ กลยุทธ์ และการวางแผนที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ที่สามารถนำมาพัฒนาผู้บริหารภาครัฐของไทย ซึ่งสะท้อนคุณสมบัติสำคัญของผู้นำที่ควรมี ดังนี้

1) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ

สุมาอี้เป็นบุคคลที่ในวรรณกรรมสามก๊กที่มีความรู้ลึกซึ้งทั้งด้านการทหารและการเมือง จากการได้รับการศึกษาที่ดี เพราะเกิดในตระกูลขุนนาง ทั้งยังมีความสามารถในการจัดการทั้งยุทธวิธีและการบริหารเป็นที่ประจักษ์ ทำให้ไม่ตกเป็นเหยื่อของการบิดเบือนข้อมูลหรือถูกควบคุมโดยผู้มีอิทธิพลในองค์กร ซึ่งเป็นอันตรายต่อประสิทธิภาพขององค์กร รวมถึงมีทักษะด้านการจัดการคนและงาน รวมถึงการเจรจาและสร้างความสัมพันธ์ ทำให้สามารถเลือกใช้คนได้เหมาะสมกับงานและควบคุมสถานการณ์ทางการเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะ ความรู้ ความสามารถ เป็นสิ่งสำคัญพื้นฐานที่ทำให้บุคคลธรรมดาในองค์กรกลายเป็นบุคคลที่มีความโดดเด่น และน่าสนใจมากพอที่ผู้บังคับบัญชาจะเลือกบุคคลนั้นเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารในอนาคตได้ และอาจเป็นผู้บริหารในระดับต้นหรือระดับกลางขององค์กรได้ในเบื้องต้น

2) การเล่นการเมือง

การปรับตัวและอ่านสถานการณ์การเมืองอย่างชาญฉลาดช่วยให้สุมาอี้รักษาอำนาจและสร้างพันธมิตรในองค์กร การอยู่เป็นและการปรับตัวช่วยลดความขัดแย้งและเสริมสร้างความร่วมมือ พฤติการณ์นี้เป็นสิ่งที่ทั้งผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ควรมี หากต้องการที่จะประสบความสำเร็จในองค์กรนั้นๆ เพราะการเป็นที่รัก ย่อมดีกว่าการเป็นที่ชัง การประพฤติตนตามกฎระเบียบองค์กร วัฒนธรรมของสังคมองค์กรนั้น ย่อช่วยผลักดันให้บุคคลนั้น อยู่รอดปลอดภัยในองค์กรนั้น จนถึงวันที่ประสบความสำเร็จได้ โดยไม่โดนขัดขวางเสียก่อน

3) ความสุขุม นิ่งลึก และอดทนรอคอยโอกาส

สุมาอี้รักษาสมดุลของความสัมพันธ์โดยไม่เปิดเผยความรู้สึกที่แท้จริงมากเกินไป ซึ่งช่วยลดความขัดแย้ง และสร้างความไว้วางใจในทีมงาน สำหรับผู้นำแล้ว ความสุขุมนิ่งลึกเป็นสิ่งสำคัญมาก โดยเฉพาะในสถานการณ์วิกฤติ หากผู้นำแสดงออกถึงความไม่มั่นใจ ความกลัว ย่อมส่งผลต่อกำลังใจของทีม รวมถึงความสุขุม นิ่งลึกนี้ ยังทำให้เพื่อนร่วมงานทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา อ่านบุคคลนั้นได้ว่า คิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร ตราบใดที่แผนการ ความคิดยังคงเป็นความลับ ความสำเร็จในการกระทำการใดๆ ยิ่งเป็นไปได้สูงมากขึ้น

นอกจากนี้ สุมาอี้รู้จักอดทนและรอโอกาสที่เหมาะสม ไม่เร่งรีบในการแสดงศักยภาพก่อนเวลาอันควร ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ช่วยรักษาความมั่นคงในระยะยาว เพราะจะไม่เป็นที่สนใจ และเพื่อนร่วมงานไม่รู้สึกว่าเป็นคู่แข่ง

คุณสมบัติดังกล่าวสะท้อนวิธีการวางตัวของบุคคลที่ต้องการเป็นผู้นำคนสำคัญขององค์กร ต้องรู้จักวางแผน และอดทนรอคอยโอกาสด้วยความสุขุม รักษาความดี ความสามารถไว้ใช้ในวันที่โอกาสเป็นของบุคคลนั้นอย่างแท้จริง อาจส่งผลดีมากกว่าการรีบแสดงตนเป็นคนเก่งในวันที่โอกาสเป็นของผู้อื่น แม้ผู้คนจะรับรู้ในวันนั้น แต่ในอนาคตอาจไม่มีโอกาสที่เป็นของตนเอง หากเลวร้ายกว่านั้นอาจไม่มีโอกาสได้แสดงความสามารถอีก

4) ความกล้าหาญและการตัดสินใจ

การตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยวในสถานการณ์สำคัญช่วยให้สุมาอี้สามารถจัดการกับปัญหาและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นคง เช่นเดียวกับผู้นำองค์กรที่ต้องมีความเด็ดขาดกล้าตัดสินใจ ในขณะที่องค์กรเผชิญกับสถานการณ์ฉุกเฉิน เพื่อให้งานต่างๆ สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างไม่ติดขัด ด้วยเงื่อนไขของเวลา และขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลอย่างมากต่อองค์กรเช่นกัน

5) การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์

สุมาอี้ถ่ายทอดความรู้และสร้างความสามารถในรุ่นลูกหลาน ทำให้ตระกูลสุมามีบทบาทสำคัญในประวัติศาสตร์จีน การพัฒนาผู้นำรุ่นต่อไปจึงเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำที่ยั่งยืน เนื่องจากการส่งต่อภารกิจสำคัญขององค์กรให้ผู้ที่มารับตำแหน่งสามารถสานต่องานเดิมขององค์กรได้ ย่อมส่งผลดีต่อองค์กร ในแง่การบริหาร และดำเนินงานราบรื่น

6) ความซื่อสัตย์สุจริต

ไม่มีหลักฐานทั้งทางประวัติศาสตร์ และหลักฐานในวรรณกรรมที่ระบุว่าสุมาอี้เป็นคนคดโกงไม่ซื่อสัตย์ ฉ้อราษฎร์ บังหลวง แม้เพียงการใส่ความจากความอิจฉาริษยาของบบรดาขุนนาง

ดังนั้น ด้วยภาพลักษณ์ที่เป็นคนภักดีต่อราชบัลลังค์ จึงส่งเสริมให้เป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ ได้รับความไว้วางใจให้เป็นขุนนางคนสำคัญดูแลบ้านเมืองจากกษัตริย์วุยก๊กในช่วงการเปลี่ยนแผ่นดินทุกครั้ง

ความซื่อสัตย์ สุจริต จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะยิ่งส่งเสริมให้บุคคลที่เป็นผู้บริหารอยู่แล้วเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และได้รับโอกาสในการแสดงความสามารถต่างๆ มากกว่าบุคคลที่มีประวัติไม่ชัดเจนในเรื่องความซื่อสัตย์

7) การสร้างอำนาจและบารมี

การช่วยเหลือในช่วงวิกฤตและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีช่วยให้สุมาอี้ได้รับความไว้วางใจจากคนรอบข้างและเพิ่มอิทธิพลในองค์กร เนื่องจากการที่บุคคลหนึ่งจะขึ้นเป็นผู้นำนั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย ต้องอาศัยแรงสนับสนุนจากทุกทาง ทั้งความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจมาจากความสามารถที่บุคคลนั้นช่วยแก้ไขปัญหา ความเมตตา พระเดช พระคุณที่บุคคลนั้น เคยแสดงต่อเพื่อนร่วมงานจนเป็นที่ประจักษ์ ทั้งหมดประกอบรวมกันเป็นความเหมาะสมที่จะได้รับตำแหน่งผู้บริหาร และเป็นผู้นำ โดยไม่ขัดต่อสายตาทุกคนในองค์กร

8) การปรับตัวและนวัตกรรม (Adaptability and Innovation)

สุมาอี้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดและสร้างนวัตกรรมในสถานการณ์จำกัด ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสำเร็จ ดังนั้น ในยุคสมัยที่เทคโนโลยี และนวัตกรรมมีส่วนอย่างมากในการทำงานนั้น ผู้นำต้องทันสมัย ปรับตัวตามสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนไปเสมอ และนำนวัตกรรมาใช้ในการทำงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารงานของผู้นำเอง และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีประสิทธิภาพมากขึ้น

9) สุขภาพกาย และจิตที่แข็งแรง

ความทุ่มเทที่ลงทุนไปนั้น ไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลได้ทันที ทุกอย่างต้องใช้เวลา ความเหมาะสม กว่าที่บุคคลหนึ่งจะเดินไปถึงเส้นชัยนั้น ต้องผ่านคำดูถูก อุปสรรคมากมาย ต้องผ่านความอดทน ผ่านความพยายามอย่างถึงที่สุดดังนั้น การมีสุขภาพจิตที่ดี ทำให้ผู้นำสามารถปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ โดยไม่ทำให้สุขภาพกายย่ำแย่ไปด้วย รวมถึงหลักชัยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสบายใจได้ว่าจะสามารถผ่านพ้นวิกฤตครั้งนี้ไปได้ ส่วนสุขภาพกายที่แข็งแรงทำให้อายุยืนยาว เพื่อรอเวลาได้ประสบกับความความสำเร็จ

10) ความทะเยอะทะยาน

การจะเป็นผู้นำของผู้คนทั้งปวง ต้องมีความทะเยอทะยาน คิดใหญ่กว่าคนทั่วไป ไม่พอใจในสิ่งที่เป็นอยู่ โดยที่ความทะเยอทะยานนั้น จะต้องไม่เบียดเบียนผู้อื่น ความทะเยอทะยานเป็นพลังผลักดันทั้งตนเอง และองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้า ให้มันดีกว่าเดิม เพื่อความมั่นคง ยั่งยืนของทั้งตนเอง และองค์กร

คุณสมบัติผู้นำทั้งหมดของสุมาอี้นั้น มีความโดดเด่น และมีความน่าสนใจที่จะนำมาปรับใช้กับการวางตัว จังหวะในการแสดงความสามารถในช่วงเวลาต่างๆ เพื่อพัฒนาบุคคลในองค์กรให้มีความสามารถที่ครบเครื่อง ผู้วิจัยเชื่อว่าบุคคลที่มีคุณสมบัติดังเช่นสุมาอี้ จะสามารถมีโอกาสเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร และผู้นำระดับสูงขององค์กรต่อไป

5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่องราวสามก๊ก ฉบับแปลใหม่ ของวรรณไว พัทธโนทัย พบว่าผลการศึกษาศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์” ในแต่ละช่วงชีวิตของสุมาอี้ผ่านการเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำวุยก๊ก 4 รัชสมัย ได้แก่ โจโฉ โจผี โจยอย และโจฮอง มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีของนักคิดหลายท่าน รวมถึงพบสิ่งที่น่าสนใจที่สามารถนำมาปรับประยุกต์เพื่อพัฒนาผู้บริหารขององค์กรภาครัฐไทยได้ โดยแบ่งตามช่วงเวลา ดังนี้

ช่วงเริ่มต้น เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในรัชสมัยโจโฉ จากการศึกษาพบว่าพบว่าสุมาอี้มีคุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญาและความสามารถ และบุคลิกภาพที่สอดคล้องกับทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำของ Stogdill (1984) ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สะท้อนว่าสุมาอี้มีภาวะผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ภูมิหลังทางสังคม เป็นปัจจัยแรกโจโฉพิจารณา และมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้สุมาอี้ได้รับโอกาส ในการเข้ารับราชการกับโจโฉ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นในการก้าวเข้าสู่เส้นทางอำนาจของสุมาอี้ เนื่องจากโจโฉต้องการรวบอำนาจจากราชวงศ์ฮั่น สุมาอี้จึงเป็นตัวเลือกที่น่าสนใจเป็นพิเศษ เพราะเป็นตัวแทนของตระกูลขุนนางเก่าแก่ที่มีอิทธิพลในราชสำนักของราชวงศ์ฮั่นมาอย่างยาวนาน

สติปัญญาและความสามารถ สืบเนื่องมาจากการได้รับการศึกษาที่ดี และเป็นปัจจัยรองที่สนับสนุนให้สุมาอี้โดดเด่นยิ่งขึ้น แต่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สุมาอี้ได้เลื่อนขั้นเป็นที่ปรึกษา และ

ขุนนางชั้นผู้ใหญ่ เข้าใกล้การเป็นผู้กุมอำนาจ เนื่องจากเป็นหนึ่งในสี่ขุนนางที่ได้รับไว้วางใจจากโจโฉให้ช่วยโจผีในการบริหารบ้านเมือง

บุคลิกภาพ ตามทฤษฎีหมายรวมถึงความสามารถในการปรับตัว ในช่วงแรกสุมาอี้ต้อง หลบเลี่ยง และงำประกายความสามารถ รวมถึงพิจารณาจังหวะในการแสดงความคิดเห็น เพื่อรักษาตัวรอดจากการเป็นที่เพ่งเล็งจากผู้มีอำนาจ จนเมื่อแน่ใจแล้ว่าโอกาสนี้เป็นของตน จึงแสดงความสามารถนั้นอย่างเต็มที่

คุณลักษณะที่กล่างข้างต้นนั้น เป็นคุณลักษณะที่ติดตัวสุมาอี้มา โดยที่สุมาอี้ยังไม่ได้แสดงความสามารถโดดเด่นออกมาเท่าไหร่นัก ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบหลีกเลี่ยง สอดคล้องกับ Bass (1990) ระบุว่าผู้นำแบบหลีกเลี่ยงอาจถูกมองว่าเฉื่อยชาหรือไม่กล้าเผชิญกับปัญหา แต่ในบางกรณี การหลีกเลี่ยงอาจเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ต้องการความระมัดระวัง เช่น การลดความขัดแย้งในทีม หรือการรอข้อมูลที่ครบถ้วนก่อนตัดสินใจ

ช่วงโดดเด่น เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในรัชสมัยพระเจ้าโจผี และพระเจ้าโจยอย จากผลการศึกษาพบว่าสุมาอี้มีพฤติกรรมมุ่งงาน ตามแนวคิดของ Henry (1930) และพฤติกรรมมุ่งคนที่ชัดเจนมากขึ้น สะท้อนผ่านคุณลักษณะผู้นำได้แก่ ความมุ่งมั่น ความสามารถในการเข้าสังคม ความซื่อสัตย์ และความมั่นใจในตนเอง เพิ่มเติมจากในช่วงเริ่มต้น และทักษะผู้นำครบทั้ง 3 ด้านตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ ตามแนวคิดของ Northhouse (2019) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ความมุ่งมั่น สุมาอี้ต้องการให้ตนเองมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ จึงสนับสนุนความคิดของพระเจ้าโจผี และพร้อมทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จของวุยก๊ก

2) ความสามารถในการเข้าสังคม นอกเหนือจากการแสดงความสามารถในช่วงเริ่มต้น สุมาอี้ในช่วงนี้เริ่มมีการเล่นการเมือง ประเมินสถานการณ์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาโดยคาดหวังให้ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนตำแหน่ง และความก้าวหน้าของตน ตลอดจนมีพฤติกรรมมุ่งคนอย่างชัดเจน

3) ความซื่อสัตย์ สุมาอี้ยอมรับการเข้าใจผิดจากพระเจ้าโจยอยว่าตนเป็นกบฏจากข่าวลือของขงเบ้ง โดยไม่ตอบโต้พระเจ้าโจยอย และเมื่อได้รับโอกาสให้มาช่วยกอบกู้สถานการณ์วิกฤติก็ตั้งใจปฏิบัติภารกิจนั้นอย่างเต็มที่ แสดงให้เห็นว่าสุมาอี้ยินดีทำเพื่อผลประโยชน์ของวุยก๊กด้วยความซื่อสัตย์ แม้จะต้องเสี่ยงไปปราบเบ้งตัดก่อนขอพระราชโองการ และไม่โกรธแค้นต่อความผิดที่โดนปรักปรำ

4) ความมั่นใจในตนเอง การแสดงความคิดเห็นของสุมาอี้ในช่วงนี้อาจจะแตกต่างจากขุนนางที่ปรึกษาคนอื่นๆ แม้สุมาอี้จะมีเสียงคัดค้านจากขุนนางคนอื่น ไม่ได้รับการสนับสนุนทางในการเสนอ

ความคิดเห็นเหมือนเดิม แต่สุมาอี้ยังคงยืนยันความคิดเห็นของตนต่อผู้บังคับบัญชาอย่างไม่เล็งเล แสดงความมั่นใจในตนเองของสุมาอี้ที่มีเพิ่มขึ้นในช่วงนี้ซึ่งแตกต่างจากช่วงเริ่มต้น

5) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ในช่วงนี้เป็นช่วงที่สุมาอี้มีตำแหน่งเป็นที่ปรึกษา รองแม่ทัพ และแม่ทัพ จึงแสดงความสามารถในการแก้ไขสถานการณ์วิกฤติ และวางแผนการรบหลายครั้ง

5.1) ทักษะทางเทคนิค ความสามารถในการรบ การวางแผน และการแก้ไขสถานการณ์วิกฤติ

5.2) ทักษะของมนุษย์ การบริหารความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา รวมถึงการใช้คำพูดเพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับกองทัพ เพื่อนร่วมงานอย่างโจจิ๋น และผู้บังคับบัญชา การถ่อมตัวไม่อวดอ้างสรรพคุณ และไม่สร้างศัตรูในราชสำนัก

5.3) ทักษะทางความคิด การวางแผนเพื่อความสำเร็จระยะยาว การดำเนินการใดๆ โดยการใช้ทรัพยากรของผู้อื่น เช่น การรบโดยการเชื่อมไมตรี การใช้เล่ห์กลโดยการปล่อยข่าวลือ และยึมกองทัพจากต่างเมือง เป็นต้น ลงทุนน้อยคาดหวังผลตอบแทนสูง รวมถึงการวางแผนระยะยาว เริ่มสร้างผลงานเพื่อความมั่นคงตระกูลสุมาในราชสำนัก

สะท้อนรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ และผู้นำภายใต้สถานการณ์วิกฤติ (Bass, 1985) ที่ชัดเจนมาก ในช่วงนี้สุมาอี้เป็นผู้นำที่ต้องใช้ความสามารถอย่างมาก เพราะมีสงครามเกิดขึ้นมากถึง 6 ครั้ง และเหตุการณ์อื่นๆ ทางการเมืองภายในวุยก๊ก สอดคล้องกับแนวคิดของ วีระชัย เตชะนิรัติศัย (2566) ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นสถานการณ์วิกฤติที่ต้องตัดสินใจอย่างเร่งด่วน และเด็ดขาด

ช่วงมีอำนาจ เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นช่วงท้ายของรัชสมัยพระเจ้าโจยอย และตลอดรัชสมัยพระเจ้าโจฮอง จากผลการศึกษาพบว่าสุมาอี้ในตอนนี้มีคุณลักษณะ และทักษะผู้นำตามแนวคิด Northhouse (2019) เหตุการณ์ในช่วงนี้สะท้อนภาวะผู้นำของสุมาอี้ชัดเจนที่สุด โดยเป็นภาวะผู้นำแบบเผด็จการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Knight (2024) ที่กล่าวว่าเน้นการสั่งการ และปฏิบัติตามคำสั่งอย่างทันที เนื่องด้วยการทำรัฐประหารต้องใช้ความรวดเร็ว และเด็ดขาด รวมถึงสอดคล้องกับความคิดเห็นตามคำให้สัมภาษณ์ของบรรดาผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน สะท้อนพฤติกรรมมุ่งผลลัพธ์ เน้นความสำเร็จของงาน ด้วยบารมีที่สะสมมาอย่างยาวนาน จึงไม่ต้องสนใจความรู้สึกของคนรอบข้างเหมือนอย่างที่ผ่านมาเป็นช่วงเวลาในการใช้อำนาจ

ช่วงเวลาที่ผ่านมาตลอดช่วงชีวิตของสุมาอี้แสดงให้เห็นว่าความสำเร็จในการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะการเป็นผู้นำแบบเผด็จการที่มีอำนาจ บารมีในช่วงสุดท้ายของชีวิตนั้น มาจากการเลือกเป็นผู้นำรูปแบบต่างๆ ตามสถานการณ์ สอดคล้องกับทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Fiedler's Contingency Theory) และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของ Hersey and Blanchard (1969) โดยพิจารณาจากปัจจัยที่

ส่งผลต่อความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำสุมาอี้กับผู้นำในภาครัฐไทย

จากทฤษฎีภาวะผู้นำ และจากแนวคิดผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์ การพัฒนาผู้บริหารขององค์กรภาครัฐไทยในแต่ละระดับ ในแต่ละองค์กรนั้น มีความแตกต่างกัน ซึ่งแนวคิดภาวะผู้นำของสุมาอี้มีความเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐไทย โดยเฉพาะในระบบราชการที่ซับซ้อนและมีการแข่งขันสูง โดยต้องพัฒนาผู้นำระดับต่างๆ ในทักษะที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้ 1) ผู้นำระดับต้น พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา 2) ผู้นำระดับกลาง เสริมสร้างการบริหารคนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และ3) ผู้นำระดับสูง มุ่งเน้นการตัดสินใจในภาพรวมและการสร้างความร่วมมือในองค์กร

ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าหากผู้บริหารภาครัฐของไทยมีคุณสมบัติภาวะผู้นำดังเช่นสุมาอี้จะสามารถจะช่วยสร้างผู้นำที่มีความสามารถในการวางแผนและการตัดสินใจที่เฉียบขาด มีความอดทนต่อความกดดันภายในและภายนอก และรู้จักรอคอยโอกาสที่จะนำไปสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืนในบริบทที่ซับซ้อนของระบบราชการไทย โดยมีขั้นตอนต่างๆ เพื่อนำไปปรับใช้กับองค์กร ดังนี้

1) ปลูกฝังภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ส่งเสริมให้ข้าราชการระดับสูงมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลและผลระยะยาว ไม่ใช่เพียงเพื่อตอบโจทย์ทางการเมืองระยะสั้น

2) ส่งเสริมความอดทน และการรอจังหวะ (Timing) ข้าราชการต้องรู้จักยืดหยุ่น อยู่เป็นอย่างมียุทธศาสตร์ ในบริบทการเมืองที่ผันผวน ควบคู่กับการไม่ละทิ้งหลักวิชาชีพ

3) พัฒนาภาวะผู้นำเชิงมนุษย์ (Human-Centered Leadership) ส่งเสริมภาวะผู้นำที่เข้าอกเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักใช้จิตวิทยา สร้างทีมงานที่มีความไว้วางใจ และรักษาภาพลักษณ์องค์กร

4) ส่งเสริมภาวะผู้นำที่รู้จักวางตัว และเล่นการเมืองอย่างสร้างสรรค์ ฝึกอบรมผู้นำให้มี ทักษะความสัมพันธ์ทางการเมือง ที่ไม่ขัดแย้งกับใครง่ายๆ แต่ไม่ละทิ้งเป้าหมายขององค์กร

5) สร้างระบบสืบทอดภาวะผู้นำ (Leadership Succession) พัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการเตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้ผู้นำรุ่นใหม่มีความสามารถและคุณธรรม ไม่ใช่แค่การเติบโตจากอาวุโสเพียงอย่างเดียว

6) ส่งเสริมให้ผู้นำใช้นวัตกรรมกับการทำงาน และมีการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม สนับสนุนการใช้ Big Data, Digital Platform, และการคิดนอกกรอบเพื่อบริหารงบประมาณ บุคลากร และเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

สุมาอี้อาจเป็นผู้นำเมื่อ 2,000 ปีก่อน แต่ลักษณะผู้นำของเขายังสามารถ ตีความใหม่ ให้เหมาะกับโลกยุคปัจจุบันได้ โดยเฉพาะในระบบราชการไทยที่ยังคงเผชิญกับแรงกดดันทางการเมือง ระบบอุปถัมภ์ ความซับซ้อนขององค์กร และการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล การยึดคุณสมบัติของสุมาอี้ เช่น ความรอบคอบ กล้าหาญ อดทน วางแผน และมีสุขภาพจิตใจที่เข้มแข็ง จึงเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมในการพัฒนา “ผู้นำราชการรุ่นใหม่” ที่มีทั้งสมอง หัวใจ และยุทธศาสตร์ อย่างแท้จริง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับนโยบาย, ระดับองค์กร, และ ระดับบุคคล เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนและนำไปใช้ได้จริง

1) ปรับทิศทางระบบราชการไทยให้เปิดรับ “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ตามแบบอย่างสุมาอี้

1.1) สนับสนุนผู้นำที่มีวิสัยทัศน์แบบระยะยาว รัฐควรส่งเสริมระบบการคัดเลือกผู้นำโดยเน้น “วิสัยทัศน์ ความสามารถ และการวางแผนกลยุทธ์” ไม่ใช่แค่ความอาวุโส

1.2) พัฒนาหลักสูตรผู้นำภาครัฐ นำกรณีศึกษาผู้นำเชิงกลยุทธ์ เช่น สุมาอี้ มาใช้ในการฝึกอบรม เช่น ในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง

1.3) ส่งเสริมระบบสืบทอดภาวะผู้นำ (Successor Plan) สร้างระบบเตรียมผู้นำรุ่นใหม่ โดยเน้นการพัฒนา Soft Skills และภาวะผู้นำระยะยาว

2) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมผู้นำแบบ สุขุม รอบคอบ แต่อย่างเด็ดขาด เช่น สุมาอี้

2.1) สร้างพื้นที่ให้ผู้นำกล้าเสนอความคิดเห็น เปิดเวทีให้ผู้บริหารระดับกลางได้เสนอแนวทางเชิงนวัตกรรมอย่างอิสระ เช่นเดียวกับสุมาอี้ที่กล้าเสนอแผนแม้ไม่ได้รับการสนับสนุน

2.2) พัฒนา “ภาวะผู้นำแบบอยู่เป็น” (Political Awareness) ส่งเสริมทักษะทางอารมณ์และความสามารถในการประเมินสถานการณ์ทางการเมืองและสังคมอย่างสมดุล

2.3) สร้างระบบประเมินผลตาม “ผลลัพธ์” ไม่ใช่เพียง “ขั้นตอน” ที่เน้นผลงานและการจัดการจริงมากกว่าการสร้างภาพ หรือเอาใจผู้บังคับบัญชา แต่ไม่มีความสามารถ

3) ผู้นำต้องพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ทักษะ และจิตใจให้พร้อมต่อความท้าทายอย่างสุมาอี้

3.1) พัฒนาความรู้รอบด้าน ผู้นำควรศึกษาทั้งด้านวิชาการ ยุทธศาสตร์ และการเมือง เพื่อสามารถวางแผนได้ในทุกบริบท

3.2) ฝึกทักษะเรื่อง “คน” และ “กลยุทธ์” ควบคู่กัน สุมาอี้ประสบความสำเร็จเพราะรู้จักทั้งการใช้คน และการวางกลยุทธ์ในจังหวะที่เหมาะสม

3.3) สร้างสมดุล “ความทะเยอทะยาน” กับ “จริยธรรม” ความทะเยอทะยานของสุมาอี้อยู่บนพื้นฐานของความมั่นคงขององค์กรและประเทศ ไม่ใช่เพียงเพื่อตนเอง กล่าวคือ ความอยากก้าวหน้าของตนนั้น ต้องไม่ทำร้ายหรือหักหลังใครเพื่อปีนขึ้นไปสู่การเป็นผู้นำ

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

1) ควรศึกษาในประวัติศาสตร์ราชวงศ์จีนหรือเอกสารต้นฉบับภาษาจีนร่วมด้วยจะทำให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือและละเอียดมากขึ้น

2) ควรใช้ผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีความหลากหลายของอาชีพ ตำแหน่ง จะทำให้การให้ความเห็นเรื่องคุณสมบัติผู้นำมีความหลากหลาย และครอบคลุมมากขึ้น

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บรรณานุกรม

กองบรรณาธิการ. (2566). *นรลักษณ์สุมาอี้มีอะไรไม่ดี โจโฉจึงระแวงว่าจะชักนำเภทภัย*. สืบค้นจาก https://www.silpa-mag.com/culture/article_81692

จิรวดี เปลี่ยนแปลก. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ บรรยากาศองค์การกับการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาและรับรองคุณภาพของบุคลากรโรงพยาบาลบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี* (Unpublished Master' thesis). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ชุติมา มณีวัฒนา. (2550). *เอกสารคำสอนรายวิชาการกำกับการแสดง 1*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, กรุงเทพฯ.

ไชยสิทธิ อุดมโชคนามอ่อน. (2563). *รัฐประศาสนศาสตร์ในวรรณกรรมอีสาน*. (Unpublished Master' thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม. สืบค้นจาก https://fulltext.rmu.ac.th/fulltext/2563/M128339/Chaiyasit.pdf

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ณัฏฐิณี ทองเรือง. (2555). *ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของทีมในผู้ต้องขังโครงการชีววิถีเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา เรือนจำชั่วคราว เขาพลอง สังกัดเรือนจำจังหวัดชัยนาท* (Unpublished Master' thesis).สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ. สืบค้นจาก https://libdcms.nida.ac.th/thesis 6/2555/b175786.pdf

ณัฐกมล พ่วงศรี. (2558). *การวิเคราะห์ลักษณะนิสัยของตัวละครจากละครเกาหลีเรื่อง Dream High*. หาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.

เดชา โลจน์สิริศิลป์. (2555). การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์วิกฤติ : พฤติกรรมผู้นำในพงศาวดารสามก๊ก, *วารสารศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 8*(1), 238-258. สืบค้นจาก https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jla_ubu/article/view/94563

ธณัชยา อัศวศรีวรนันท์. (2562). *การวิเคราะห์ตัวละครเอกหญิงในนวนิยายแปลจีน ชุด โฉมงามบรรณาการ*, มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.

ธวัช บุณยมณี. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ:โอเดียนสโตร์.

ธีรวัตร วุฒิพัฒนานนท์ และสมบัติ กุสุมาวลี. (2561). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก, *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 10*(2), 110-142. สืบค้นจาก https://www.scribd.com/document/652558722/ hrodjournal-5-การวิเคราะห-ภาวะผู-นำของผู-นำในวรรณกรรมสามก-ก

บรรณานุกรม (ต่อ)

นราพร สังข์ชัย. (2551). *บทละครโทรทัศน์ไทย : กระบวนการคิดสร้างสรรค์และเทคนิค, วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 29*(3), 139-158 สืบค้นจาก https://doi.nrct.go.th/ListDoi/listDetail?Resolve_DOI=10.14458/UTCC.res.2008.5

นิติพัฒน์ กิตติรักษกุล. (2564). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเจเนเรชันวายในภาครัฐสู่ความสำเร็จขององค์กร. *วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 8*(2), 34-47. สืบค้นจาก https://so05.tci-thaijo.org/index.php/mmr/article/view/255067

นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และอินถา ศิริวรรณ. (2560). การบริหารแบบมีส่วนร่วม The Participative Management, *วารสารมหาจุฬาวิชาการ, 4*(1), 176-187. สืบค้นจาก https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JMA/article/view/141804/105047

เบญจภัคค์ เจริญมหาวิทย์. (2561). บทบาทของผู้หญิงกับการเมืองในวรรณกรรมสามก๊ก. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 7*(2), 87-104. สืบค้นจาก https://so06.tci-thaijo.org/index.php/hsudru/article/view/180289

ปกรณ์ ศิริประกอบ. (2562). *3 พาราไดม์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ แนวคิด ทฤษฎี และการนำไปปฏิบัติจริง*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พระมหาจักรพงศ์ ชินเมธี พรรษา พฤฒยางกูร และเติมศักดิ์ ทองอินทร์. (2020). แนวคิดทางการเมืองของขงเบ้งในวรรณกรรมสามก๊กที่มีต่อสังคมไทย, *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 9*(1), 223-232. สืบค้นจาก https://gradpol.mcu.ac.th/wp-content/uploads/2023/02/document-2-1.pdf

ไพรัตน์ เทศพานิช. (2541). *ความคิดทางการเมืองในสามก๊กและหนังสือเจ้าผู้ปกครอง* (Unpublished Master' thesis). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ. สืบค้นจาก https://cuir.chula.ac.th/dspace/bitstream/123456789/6 8921/3/Pairart_ta_front_p.pdf

วรรณไวย พัธโนทัย. (2556). *สามก๊ก ฉบับแปลใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.

วิทยา พุ่มยิ้ม วราภรณ์ ไทยมา และสรายุทธ์ เศรษฐขจร. (2560). การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษา สามก๊กเพื่อนำประยุต์ใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, *วารสาร Veridian E Journal มหาวิทยาลัยศิลปากร, 10*(1), 1787-1803.สืบค้นจาก https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/89616

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บรรณานุกรม (ต่อ)

วีระชัย เตชะนิรัติศัย. (2566). *เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารการพยาบาล บทที่ 2*. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์. Unpublished manuscript.

ศรสวรรค์ บุญณกรณ์ชัย. (2561). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนทวีธาภิเษก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1* (Unpublished Independence study). มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพฯ.

สมพงษ์ เกศานุช และคณะ. (2560). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่: ทิศทางการกำหนดกระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย วิทยาเขตหนองคาย *ธรรมทรรศน์*, *17(2)*, 173-185. สืบค้นจาก https://so06.tci-thaijo.org/index.php/dhammathas/article /view/87343

สาละ บุญคง.(2558) *สุมาอี้ จิ้งจอกเจ้าเล่ห์ผู้สยบขงเบ้ง* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ก้าวแรก.

เสถียร จันทิมาธร (2555) *วิถีแห่งอำนาจ สุมาอี้* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มติชน.

Barton, L. (2004a). *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable.* New York: McGraw-Hill.

Barton, L. (2004b). *Crisis Management: Master the skills to prevent disaster*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations.* New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18(3),* 19-31. Retrieved from https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S

Bass, B. M. (2008). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research* (4th ed.). New York: Free Press.

Benmir, S. & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader, 5*(1), 3-5. Retrieved from https://doi:10.1136/leader-2020-000296/

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, *92*(1/2), 27–42.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Cascio, J. (2020). *Human Response to a BANI World.* Retrieved Dec 20, 2024 from https://medium.com/@cascio/human-responses-to-a-bani-world-fb3a296e9cac.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Donnelly, R. G., & Kezsbom, D. S. (1994). Overcoming the responsibility-authority gap: An investigation of effective project team leadership for a new decade. *Cost Engineering, 36(5)*, pp. 33- 41.

Fayol, H. (1930). *Industrial and general administration* (J. A. Coubrough, Trans.). London: Sir Isaac Pitman & Sons.

Gulick, L., & Urwick, L. (Eds.). (1937). *Papers on the science of administration*. New York, NY: Institute of Public Administration.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal, 23*(5), 26–34.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1972). The Management of Change. *Training and Development Journal, 26(2)*, 20–24.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Leadership and the One Minute Manager.* New York: William Morrow.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work.* New York: John Wiley & Sons.

Hood, C. (1991) A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, *69*(1), 3-19. Retrieved from https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x/

House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business, 3*(4), 81–97.

Jung, D., & Sosik, J. J. (2006). Who are the spellbinders? Identifying personal attributes of charismatic leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 12*(4), 12–26. Retrieved from https://doi.org/10.1177/107179190601200402/

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance, 22*(3), 375–403. Retrieved from https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5

Kotter International. (2024). *The 8-Step Process for Leading Change.* Retrieved December 15, 2024, from https://www.kotterinc.com

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007). *Effective leadership* (3rd ed.). Ohio: South-Western.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บรรณานุกรม (ต่อ)

Menzel, D. C. (2007). *Ethics management for public administrators: Building organizations of integrity*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, *50*(4), 370–396.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Los Angeles, CA: SAGE Publications.

Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2009). Integrity and Leadership: A Multi-Level Conceptual Framework. *Leadership Quarterly, 20(3)*, 405–20. Retrieved from https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.008/

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis: New public management, governance, and the Neo-Weberian state* (3rd ed.). Oxford, England: Oxford University Press.

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, *22*(3), 375–403. https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5

Knight, R. (2024). *6 Common Leadership Styles — and How to Decide Which to Use When*. Retrieved from https://hbr.org/2024/04/6-common-leadership-styles-and-how-to-decide-which-to-use-when

Skogstad, A., Hetland, J., Glaso, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress, 28*(4), 323–341. Retrieved from https://doi.org/10.1080/02678373.2014.957362

Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, *69*(4), 493–513. Retrieved from https://www.studocu.com/cl/document/universidad-del-desarrollo/instrumento-de-recoleccion-de-datos/simon-1979-rational-decision-making-in-business -organizations/94140005

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: Free Press.

Terry, L. D. (1998). Administrative Leadership, Neo-Managerialism, and the Public Management Movement. *Public Administration Review, 58(3),* 194–200.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. *Public Administration Review 68(2)*, 319–333. Retrieved from https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00865.x/

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). New York: Free Press.

Williams, H. (2008). Strategic leadership: Understanding how leaders drive change. *Journal of Leadership Studies*, *1(3)*, 30–47. Retrieved from https://doi.org/10.1002/jls.20025/

Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review, 73*(4), 553–565. Retrieved from https://doi.org/10.1111/pua r.12040

Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations* (8th ed.). London: Pearson Education.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล ..... อายุ ..... ปี เพศ .....

อาชีพ ตำแหน่ง .....

ระดับการศึกษา .....

วันที่สัมภาษณ์ ..... เวลา ..... น.

---

1. ความสนใจ และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับวรรณกรรมสามก๊ก เช่น ระยะเวลาที่สนใจ เพราะเหตุใด เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานหรือไม่ หรือนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร เป็นต้น

2. ในความคิดของท่านตัวละครสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กมีความโดดเด่นในด้านใด เพราะเหตุใด

<u>คำถามเพื่อการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเรื่องภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อนำไปสู่การสัมภาษณ์เชิงลึก</u>

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

2.1 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำหรือไม่ อย่างไร

2.2 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำแบบใด และยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่สนับสนุนภาวะผู้นำของสุมาอี้

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก

3.1 ท่านคิดว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้คืออะไร

3.2 ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้สุมาอี้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จคืออะไร

เพิ่มเติมคำถาม สุมาอี้วางแผนมาตั้งแต่ต้น หรือมีเหตุให้เปลี่ยนใจมาเป็นผู้นำในภายหลัง

เพิ่มเติมคำถาม จังหวะในการแสดงความสามารถของสุมาอี้มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งหรือไม่

ตอนที่ 4 การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

4.1 ในความคิดของท่านภาวะผู้นำของสุมาอี้ มีความเหมาะสมในนำไปประยุกต์ในการพัฒนาผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทยหรือไม่ อย่างไร

4.2 ในความคิดของท่านคิดว่าคุณสมบัติใดของสุมาอี้ที่มีความจำเป็นต่อการเป็นผู้นำ

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าเก็บข้อมูล

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

RSU มหาวิทยาลัยรังสิต RANGSIT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยรังสิต
เมืองเอก ถ.พหลโยธิน
จ.ปทุมธานี 12000

Rangsit University
Muang-Ake, Paholyothin Rd.
Pathumthani 12000, Thailand

T. (66) 2997 2200-30
F. (66) 2791 5757
E. info@rsu.ac.th

ที่ รปน. 4192/001 สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

16 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการจัดทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน ศาสตราจารย์ (พิเศษ) เจริญ วรรธนะสิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวประภาสิริ ชาติไทย นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต อยู่ระหว่างการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำดุษฎีนิพนธ์สำเร็จอย่างมีคุณภาพ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน เพียงพอ สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้อย่างมีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป สถาบันฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาอนุญาตให้นักศึกษาเข้าทำการสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ในวันและเวลาที่ท่านสะดวก และหากท่านไม่ขัดข้องขออนุญาตเปิดเผยชื่อท่านเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ในเล่มดุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ด้วย โดยนักศึกษาจะได้ดำเนินการประสานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนคณบดี

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย
โทร. 083-5941535
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
โทร. 0-2997-2222 ต่อ 1031, 1048

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

RSU มหาวิทยาลัยรังสิต RANGSIT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University T. (66) 2997 2200-30
เมืองเอก ถ. พหลโยธิน Muang-Ake, Paholyothin Rd. F. (66) 2791 5757
จ.ปทุมธานี 12000 Pathumthani 12000, Thailand E. info@rsu.ac.th

ที่ รปน. 4192/001.1 สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

16 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการจัดทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน คุณนิธิพันธ์ วิประวิทย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวประภาสิริ ชาติไทย นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต อยู่ระหว่างการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำดุษฎีนิพนธ์สำเร็จอย่างมีคุณภาพ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน เพียงพอ สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้อย่างมีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป สถาบันฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาอนุญาตให้นักศึกษาเข้าทำการสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ในวันและเวลาที่ท่านสะดวก และหากท่านไม่ขัดข้องขออนุญาตเปิดเผยชื่อท่านเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ในเล่มดุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ด้วย โดยนักศึกษาจะได้ดำเนินการประสานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนคณบดี

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย
โทร. 083-5941535
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
โทร. 0-2997-2222 ต่อ 1031, 1048

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยรังสิต
เมืองเอก ถ.พหลโยธิน
จ.ปทุมธานี 12000

Rangsit University
Muang-Ake, Paholyothin Rd.
Pathumthani 12000, Thailand

T. (66) 2997 2200-30
F. (66) 2791 5757
E. info@rsu.ac.th

ที่ รปน. 4192/001.3

สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

16 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการจัดทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน คุณชัชวนันท์ สันธิเดช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวประภาสิริ ชาติไทย นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต อยู่ระหว่างการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำดุษฎีนิพนธ์สำเร็จอย่างมีคุณภาพ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน เพียงพอ สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้อย่างมีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป สถาบันฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาอนุญาตให้นักศึกษาเข้าทำการสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ในวันและเวลาที่ท่านสะดวก และหากท่านไม่ขัดข้องขออนุญาตเปิดเผยชื่อท่านเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ในเล่มดุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ด้วย โดยนักศึกษาจะได้ดำเนินการประสานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนคณบดี

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย
โทร. 083-5941535
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
โทร. 0-2997-2222 ต่อ 1031, 1048

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

RSU มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยรังสิต
เมืองเอก ก.พหลโยธิน
จ.ปทุมธานี 12000

Rangsit University
Muang-Ake, Paholyothin Rd.
Pathumthani 12000, Thailand

T. (66) 2997 2200-30
F. (66) 2791 5757
E. info@rsu.ac.th

ที่ รปน. 4192/001.5

สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

16 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการจัดทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน คุณสาละ บุญคง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวประภาสิริ ชาติไทย นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต อยู่ระหว่างการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำดุษฎีนิพนธ์สำเร็จอย่างมีคุณภาพ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน เพียงพอ สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้อย่างมีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป สถาบันฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาอนุญาตให้นักศึกษาเข้าทำการสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ในวันและเวลาที่ท่านสะดวก และหากท่านไม่ขัดข้องขออนุญาตเปิดเผยชื่อท่านเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ในเล่มดุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ด้วย โดยนักศึกษาจะได้ดำเนินการประสานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนคณบดี

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย
โทร. 083-5941535
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
โทร. 0-2997-2222 ต่อ 1031, 1048

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

RSU มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยรังสิต
เมืองเอก ถ.พหลโยธิน
จ.ปทุมธานี 12000

Rangsit University
Muang-Ake, Paholyothin Rd.
Pathumthani 12000, Thailand

T. (66) 2997 2200-30
F. (66) 2791 5757
E. info@rsu.ac.th

ที่ รปน. 4192/001.8

สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

16 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการจัดทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน รองศาสตราจารย์ มานิต ศุทธสกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวประภาสิริ ชาติไทย นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต อยู่ระหว่างการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำดุษฎีนิพนธ์สำเร็จอย่างมีคุณภาพ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน เพียงพอ สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้อย่างมีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป สถาบันฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาอนุญาตให้นักศึกษาเข้าทำการสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ในวันและเวลาที่ท่านสะดวก และหากท่านไม่ขัดข้องขออนุญาตเปิดเผยชื่อท่านเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ในเล่มดุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ด้วย โดยนักศึกษาจะได้ดำเนินการประสานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนคณบดี

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย
โทร. 083-5941535
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
โทร. 0-2997-2222 ต่อ 1031, 1048

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

RSU มหาวิทยาลัยรังสิต RANGSIT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยรังสิต เมืองเอก ก.ผหลโยธิน จ.ปทุมธานี 12000
Rangsit University Muang-Ake, Paholyothin Rd. Pathumthani 12000, Thailand
T. (66) 2997 2200-30 F. (66) 2791 5757 E. info@rsu.ac.th

ที่ รปน. 4192/013 สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

24 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการจัดทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน ดร.กิตติพศ พุทธิวนิช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวประภาสิริ ชาติไทย นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต อยู่ระหว่างการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำดุษฎีนิพนธ์สำเร็จอย่างมีคุณภาพ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน เพียงพอ สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้อย่างมีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป สถาบันฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาอนุญาตให้นักศึกษาเข้าทำการสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ในวันและเวลาที่ท่านสะดวก และขออนุญาตเปิดเผยชื่อท่านเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ในเล่มดุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ด้วย โดยนักศึกษาจะได้ดำเนินการประสานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนคณบดี

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย
โทร. 083-5941535
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
โทร. 0-2997-2222 ต่อ 1031, 1048

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

RSU มหาวิทยาลัยรังสิต RANGSIT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยรังสิต เมืองเอก ถ.พหลโยธิน จ.ปทุมธานี 12000
Rangsit University Muang-Ake, Paholyothin Rd. Pathumthani 12000, Thailand
T. (66) 2997 2200-30 F. (66) 2791 5757 E. info@rsu.ac.th

ที่ รปน. 4192/013.1 สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

24 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการจัดทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน ผศ.ดร.กานต์ บุณยะกาญจน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวประภาสิริ ชาติไทย นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต อยู่ระหว่างการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำดุษฎีนิพนธ์สำเร็จอย่างมีคุณภาพ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน เพียงพอ สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้อย่างมีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป สถาบันฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาอนุญาตให้นักศึกษาเข้าทำการสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ในวันและเวลาที่ท่านสะดวก และขออนุญาตเปิดเผยชื่อท่านเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ในเล่มดุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ด้วย โดยนักศึกษาจะได้ดำเนินการประสานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนคณบดี

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย
โทร. 083-5941535
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
โทร. 0-2997-2222 ต่อ 1031, 1048

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยรังสิต
เมืองเอก ก.พหลโยธิน
จ.ปทุมธานี 12000

Rangsit University
Muang-Ake, Phaholyothin Rd.
Pathumthani 12000, Thailand

T. (66) 2997 2200-30
F. (66) 2791 5752
E. info@rsu.ac.th

ที่ รปน. 4192/019

สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

31 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการจัดทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวประภาสิริ ชาติไทย นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต อยู่ระหว่างการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำดุษฎีนิพนธ์สำเร็จอย่างมีคุณภาพ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน เพียงพอ สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้อย่างมีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป สถาบันฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาอนุญาตให้นักศึกษาเข้าทำการสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ในวันและเวลาที่ท่านสะดวก และขออนุญาตเปิดเผยชื่อท่านเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ในเล่มดุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ด้วย โดยนักศึกษาจะได้ดำเนินการประสานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนคณบดี

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย
โทร. 083-5941535
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
โทร. 0-2997-2222 ต่อ 1031, 1048

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยรังสิต เมืองเอก ถ.พหลโยธิน จ.ปทุมธานี 12000
Rangsit University Muang-Ake, Paholyothin Rd. Pathumthani 12000, Thailand
T. (66) 2997 2200-30 F. (66) 2791 5757 E. info@rsu.ac.th

ที่ รปน. 4192/001.7 สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

6 สิงหาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการจัดทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน รองศาสตราจารย์ ร.ต. ดร.ณัฐกริช เปาอินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวประภาสิริ ชาติไทย นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต อยู่ระหว่างการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำดุษฎีนิพนธ์สำเร็จอย่างมีคุณภาพ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน เพียงพอ สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้อย่างมีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป สถาบันฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาอนุญาตให้นักศึกษาเข้าทำการสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ในวันและเวลาที่ท่านสะดวก และขออนุญาตเปิดเผยชื่อท่านเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ในเล่มดุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ด้วย โดยนักศึกษาจะได้ดำเนินการประสานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนคณบดี

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย
โทร. 083-5941535
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
โทร. 0-2997-2222 ต่อ 1031, 1048

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

RSU มหาวิทยาลัยรังสิต RANGSIT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University T. (66) 2997 2200-30
เมืองเอก ถ.พหลโยธิน Muang-Ake, Paholyothin Rd. F. (66) 2791 5757
จ.ปทุมธานี 12000 Pathumthani 12000, Thailand E. info@rsu.ac.th

ที่ รปน. 4192/029 สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

8 สิงหาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการจัดทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน คุณพรเทพ เพิ่มทรัพย์หิรัญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวประภาสิริ ชาติไทย นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต อยู่ระหว่างการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำดุษฎีนิพนธ์สำเร็จอย่างมีคุณภาพ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน เพียงพอ สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้อย่างมีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป สถาบันฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาอนุญาตให้นักศึกษาเข้าทำการสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ในวันและเวลาที่ท่านสะดวก และขออนุญาตเปิดเผยชื่อท่านเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ในเล่มดุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ด้วย โดยนักศึกษาจะได้ดำเนินการประสานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนคณบดี

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย
โทร. 083-5941535
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
โทร. 0-2997-2222 ต่อ 1031, 1048

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

RSU มหาวิทยาลัยรังสิต RANGSIT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยรังสิต เฉลิมพระเกียรติ จ.ปทุมธานี 12000
Rangsit University Myoung-Ake, Paholyothin Rd. Pathumthani 12000, Thailand
T. (66) 2997 2200-30 F. (66) 2791 5757 E. info@rsu.ac.th

ที่ รปน. 4192/029.1 สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

8 สิงหาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการจัดทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน คุณปรีชา มีชัย (อาจารย์เป่ง สามก๊กตั้งวงเล่า)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวประภาสิริ ชาติไทย นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต อยู่ระหว่างการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำดุษฎีนิพนธ์สำเร็จอย่างมีคุณภาพ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน เพียงพอ สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้อย่างมีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป สถาบันฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาอนุญาตให้นักศึกษาเข้าทำการสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ในวันและเวลาที่ท่านสะดวก และขออนุญาตเปิดเผยชื่อท่านเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ในเล่มดุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ด้วย โดยนักศึกษาจะได้ดำเนินการประสานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนคณบดี

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย
โทร. 083-5941535
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
โทร. 0-2997-2222 ต่อ 1031, 1048

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

RSU มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยรังสิต เมืองเอก ต.พหลโยธิน จ.ปทุมธานี 12000
Rangsit University Muang-Ake, Paholyothin Rd. Pathumthani 12000, Thailand
T. (66) 2997 2200-30 F. (66) 2791 5757 E. info@rsu.ac.th

ที่ รปน. 4192/029.2 สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

8 สิงหาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการจัดทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน ดร.ณานิทธิ์ สันตะพันธุ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวประภาสิริ ชาติไทย นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต อยู่ระหว่างการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำดุษฎีนิพนธ์สำเร็จอย่างมีคุณภาพ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน เพียงพอ สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้อย่างมีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป สถาบันฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาอนุญาตให้นักศึกษาเข้าทำการสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ในวันและเวลาที่ท่านสะดวก และขออนุญาตเปิดเผยชื่อท่านเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ในเล่มดุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ด้วย โดยนักศึกษาจะได้ดำเนินการประสานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนคณบดี

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย
โทร. 083-5941535
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
โทร. 0-2997-2222 ต่อ 1031, 1048

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

RSU มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยรังสิต เมืองเอก ถ.พหลโยธิน จ.ปทุมธานี 12000
Rangsit University Muang-Ake, Paholyothin Rd. Pathumthani 12000, Thailand
T. (66) 2997 2200-30 F. (66) 2791 5757 E. info@rsu.ac.th

ที่ รปน. 4192/067 สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

24 กันยายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการจัดทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน พ.ต.อ. เรืองยศ โสภาพล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวประภาสิริ ชาติไทย นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต อยู่ระหว่างการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำดุษฎีนิพนธ์สำเร็จอย่างมีคุณภาพ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน เพียงพอ สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้อย่างมีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป สถาบันฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาอนุญาตให้นักศึกษาเข้าทำการสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ในวันและเวลาที่ท่านสะดวก และขออนุญาตเปิดเผยชื่อท่านเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ในเล่มดุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ด้วย โดยนักศึกษาจะได้ดำเนินการประสานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนคณบดี

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย
โทร. 083-5941535
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
โทร. 0-2997-2222 ต่อ 1031, 1048

ภาคผนวก ค

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และเอกสารยินยอมเปิดเผยข้อมูล

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล คุณสาละ บุญคง อายุ 44 ปี เพศ ชาย

อาชีพ ตำแหน่ง นักเขียน / Script writer / เจ้าของช่อง Aubdul thaitube

ระดับการศึกษา นิติศาสตรบัณฑิต เกียรตินิยมอันดับ 2 มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

วันที่สัมภาษณ์ 24 ก.ค. 67 เวลา 20.30 น.

---

1. ความสนใจ และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับวรรณกรรมสามก๊ก เช่น ระยะเวลาที่สนใจ เพราะเหตุใด เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานหรือไม่ หรือนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร เป็นต้น

ตอบ เริ่มต้นจากได้รับหนังสือสามก๊กเป็นของขวัญวันเกิด ขณะกำลังศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2-3 แต่ยังอ่านไม่จบ จนกระทั่งได้รับโอกาสจากบรรณาธิการให้เขียนบทวิเคราะห์ตัวละครสามก๊ก จึงเป็นจุดเริ่มต้นให้ศึกษาสามก๊กอย่างจริงจัง

2. ในความคิดของท่านตัวละครสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กมีความโดดเด่นในด้านใด เพราะเหตุใด

ตอบ เป็นผู้ที่สามารถปรับเปลี่ยนตัวเองตามสถานการณ์ เช่น เหตุการณ์ในช่วงที่โจโฉยังมีชีวิตอยู่ โจโฉรู้ทันสุมาอี้ว่าเป็นคนเก่ง ฉลาด และอาจจะเป็นภัยกับตระกูลตัวเอง จึงจับแขวน ลดอำนาจสุมาอี้ ซึ่งสุมาอี้ก็รู้ตัวว่าโจโฉนั้นไม่ชอบตน นอกจากนั้น ในช่วงแรกที่โจโฉอยากให้สุมาอี้มาทำงานด้วย โจโฉยังส่งนักฆ่ามาลองใจสุมาอี้ เนื่องจากสุมาอี้แจ้งว่าเป็นโรคเกี่ยวกับเส้นประสาท นักฆ่ากำลังจะแทง แต่ไม่ได้แทงจริง สุมาอี้จำต้องนอนนิ่ง เนื่องจากเป็นโรคเกี่ยวกับเส้นประสาทขยับตัวไม่ได้ นักฆ่ากลับไปรายงานโจโฉว่าสุมาอี้ไม่สามารถขยับร่างกายได้จริงๆ

<u>คำถามเพื่อกาสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเรื่องภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อนำไปสู่การสัมภาษณ์เชิงลึก</u>

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

2.1 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำหรือไม่ อย่างไร

ตอบ สุมาอี้มีความเป็นผู้นำโดดเด่นในช่วงท้ายของชีวิตซึ่งโจโฉเสียชีวิตไปแล้ว ในยุคของพระเจ้าโจฮองญาติโจโฉ ชื่อ โจซอง กุมอำนาจในราชสำนักในขณะนั้น แขวนสุมาอี้โดยการให้เป็นอาจารย์ผู้ใหญ่ สุมาอี้

รู้ตัวก็นิ่ง สงบรอ เนื่องจากในขณะนั้นโจซองยังมีอิทธิพลในราชสำนัก จนกระทั่งสบโอกาสตอนโจซองพาพระเจ้าโจฮองไปล่าสัตว์ จึงกระทำการรัฐประหาร ซึ่งก็ไม่ได้เป็นสิ่งที่ถูกต้อง แต่หากสุมาอี้ไม่ทำ เนื่องจากโจซองไม่เก่ง วุยก๊กต้องล่มสลาย สุมาอี้จึงจำเป็นต้องทำ แต่ก็ยังดีที่ไม่ทำร้ายกษัตริย์ ยังคงใช้พระเจ้าโจฮองเป็นหุ่นเชิดต่อไป

สุมาอี้ยอมที่จะทำรัฐประหาร เพื่อประโยชน์ส่วนรวม – แต่ถ้าไม่ทำสุมาอี้ก็ตาย เพราะสุมาอี้มองเห็นแล้วว่าโจซองถูกเลี้ยงมาแบบไข่ในหิน จึงไม่มีความเก่ง หากวุยก๊กอยู่ในอำนาจของโจซองจะต้องล่มสลายในที่สุด

สุมาอี้ก็รู้ว่าตระกูลโจ ยังมีตระกูลแฮหัว อย่างแฮหัวตุ้น ซึ่งเป็นญาติของโจโฉ ไม่สามารถล้มล้างตระกูลโจได้ในคราวเดียว หากยังมีญาติของโจโฉเรืองอำนาจอยู่ในราชสำนัก หากจะล้มล้างก็อาจจะแพ้ในภายหลัง จึงเก็บกษัตริย์ไว้ก่อน

ซึ่งมันก็คล้ายๆกับการรัฐประหารเพื่อเปลี่ยนระบอบการปกครองของไทย ซึ่งเรื่องพวกนี้เป็นเรื่องที่มีตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบัน

สุมาอี้เป็นคนนิ่ง จะเห็นได้จากการบครั้งสุดท้ายระหว่างวุยก๊กและจกก๊กที่ขงเบ้งพยายามส่งชุดชั้นในสตรีมายั่งสุมาอี้ให้ออกไปรบ แต่สุมาอี้เลือกที่จะนิ่ง ในที่สุดขงเบ้งก็ป่วยตายไปเอง จกก๊กต้องยกทัพกลับ โดยที่สุมาอี้ไม่ต้องทำอะไร

2.2 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำแบบใด และยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่สนับสนุนภาวะผู้นำของสุมาอี้

ตอบ การเป็นผู้นำที่นิ่งฟังคนอื่นบ้าง นิ่งดูสถานการณ์ บางที่สถานการณ์ที่ต้องเผชิยอยู่มันอาจจะคลี่คลายไปเอง โดยที่เราไม่ต้องลงมือทำอะไร

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก

3.1 ท่านคิดว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้คืออะไร

ตอบ มาจากหลายๆ อย่าง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องมีการศึกษาดี มีประสบการณ์การทำศึก มีความรอบคอบ แต่ไม่ใช่ความเก่งจะทำให้เป็นผู้นำได้ ความนิ่งฟังสถานการณ์รอบข้างก็ทำให้สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ เช่น อ้วนเสี้ยวทุกบุกตะลุยไม่ฟังใคร จึงทำให้เขาเสียชีวิตเร็ว ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างสุมาอี้ โดยเฉพาะการรบครั้งสุดท้ายของสุมาอี้ยิ่งชัดเจนว่า สุมาอี้พิจารณาแล้วว่าคนมาทางไกล ถ้าเสบียงอาหารหมด ก็ต้องแพ้โดยปริยาย จึงเลือกที่จะนิ่งรอความสำเร็จ

3.2 ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้สุมาอี้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จคืออะไร

ตอบ สุมาอี้มีภูมิหลังครอบครัวที่ดี ที่ทำให้มีต้นทุนชีวิตที่ดีกว่าคนอื่น ในขณะเดียวกัน connection ก็เป็นสิ่งสำคัญ เพราะตอนที่สุมาอี้โดนถอดจะอำนาจก็เพราะสุมาอี้ไม่มี connection ในทางกลับกัน หากใน

ตอนนั้นสุมาอี้มี connection ก็จะมีคนช่วย เพิ่มโอกาสความสำเร็จมากกว่า ส่วนการที่ได้เตียวคับเป็นลูกน้องคือความโชคดี เพราะเตียวคับเป็นคนที่ซื่อสัตย์ ภักดีต่อวุยก๊กตั้งแต่สมัยโจโฉ ดังนั้น สุมาอี้จึงได้ความซื่อสัตย์ ภักดีจากเตียวคับด้วย

เพิ่มเติมคำถาม จังหวะในการแสดงความสามารถส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่งของสุมาอี้หรือไม่ อย่างไร
ตอบ จังหวะที่ดียิ่งส่งผลต่อการเติบโตอยู่แล้ว อย่างตอนที่โดนถอดจากอำนาจก็เพราะจังหวะไม่ดี connection ไม่มี อาจสรุปได้ว่าจังหวะแทรกซึมอยู่ในทุกอย่าง หรืออาจเป็นเพราะกฎของฟ้า ไม่ว่าจะเก่งอย่างไร แต่จังหวะมันเป็นสิ่งที่เหนือการควบคุมหรือดวง ความโชคดีของแต่ละคนไม่เท่ากัน แต่ดวงอย่างเดียวก็ไม่สามารถให้เราเป็นผู้นำได้ ถ้าเราไม่ขวนขวาย มันต้องเริ่มต้นจากการทำดีก่อน แล้วจังหวะมา

ตอนที่ 4 การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

4.1 ในความคิดของท่านภาวะผู้นำของสุมาอี้ มีความเหมาะสมในนำไปประยุกต์ในการพัฒนาผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทยหรือไม่ อย่างไร
ตอบ เหมาะสม อย่างเช่น การนิ่งฟังลูกน้อง ฟังสิ่งรอบข้าง ไม่ใช่ไม่สนใจวัฒนธรรมองค์กรของเขาเลยมาถึงลุยเลย แต่ถ้านิ่งฟัง และปรับตัวเข้าหาบ้าง แต่บางเรื่องที่เป็นอาญาสิทธิ์ของผู้นำคนนั้นๆ ก็ต้องแข็งไว้บ้าง แต่ไม่ใช่แข็งทุกเรื่อง และการนิ่งฟังเหตุการ์ บางที่เหตุการณ์จะนำทางออกมาให้

4.2 ในความคิดของท่านคิดว่าคุณสมบัติใดของสุมาอี้ที่มีความจำเป็นต่อการเป็นผู้นำ
ตอบ เด็ดเดี่ยว เด็ดขาด อย่างเช่น การรบครั้งสุดท้าย ลูกน้องของสุมาอี้มาถามว่าทำไมไม่ออกไปรบกับขงเบ้งในเมื่อโดนดูถูกเหยียดหยามขนาดนั้น แต่สุมาอี้ก็ยังนิ่ง และเด็ดขาดในคำสั่งห้ามออกรบ ไม่อ่อนโอนกับคำถามของลูกน้อง และต้องเป็นหัวหน้าที่นิ่ง ยึดมั่นในคำตอบไม่ใช่เปลี่ยนไปมา ไม่เช่นนั้นลูกน้องจะมองว่าคำสั่งของเจ้านายไม่แน่นอน แต่พอสั่งให้รบก็คือรบเลย

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

ศึกษาภาวะผู้นำของตัวละครอื่นๆ มาเปรียบเทียบด้วย ก็จะเห็นความแตกต่างได้ชัดเจนมากขึ้น

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

หนังสือให้ความยินยอมการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล (Consent Form)

สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์

ข้าพเจ้า นายสาละ บุญคง ผู้ให้สัมภาษณ์สำหรับดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ยินยอมให้ผู้วิจัยโดยนางสาวประภาสิริ ชาติไทย รหัสนักศึกษา 6304803 นักศึกษาปริญญาเอก มหาวิทยาลัยรังสิต เก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของข้าพเจ้า ที่มีอยู่กับผู้วิจัย ภายใต้รายละเอียด ข้อกำหนด และเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

1. <u>ข้อมูลส่วนบุคคลที่มีการเก็บรวบรวม</u>

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป เช่น ชื่อ นามสกุล ภาพถ่าย อาชีพ ตำแหน่ง ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และข้อมูลส่วนบุคคลอื่นๆ ของข้าพเจ้าตามที่ได้ให้สัมภาษณ์

2. <u>วัตถุประสงค์การเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล</u>

เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

3. <u>แหล่งที่มาของข้อมูล</u>

ข้อมูลจากเจ้าของข้อมูลโดยตรง ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์

ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น เว็บไซต์ หนังสือ งานวิจัย

4. <u>การเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล</u>

การเปิดเผยข้อมูลเป็นไปเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของงานวิจัยในแง่การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

5. <u>ช่องทางการติดต่อ</u>

หากผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการที่จะแก้ไข ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลส่วนบุคคลของตนเอง และคำให้สัมภาษณ์ สามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรง ตามช่องทาง ดังนี้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย

เลขที่ 78/112 ต.บางตลาด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120

โทรศัพท์ 0835941535

อีเมลล์ pprasiri_ch@outlook.com

ข้าพเจ้าได้อ่าน รับทราบและเข้าใจรายละเอียด ข้อกำหนดและเงื่อนไขในการเก็บรวบรวม ใช้และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นความคิดเห็นต่างๆ เพื่อตอบคำถามงานวิจัยในหนังสือฉบับนี้โดยตลอดแล้วเห็นว่าถูกต้องตามความประสงค์ของข้าพเจ้าทุกประการ รวมทั้งข้าพเจ้ายินยอมให้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ ตามรายละเอียดที่ระบุข้างต้น

ลงชื่อ.....ผู้ให้คำยินยอม

(นายสาละ บุญคง)

ผู้ให้สัมภาษณ์

วันที่ 24 ก.ค. 67

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล ผศ.ดร. กานต์ บุณยะกาญจน อายุ 35 ปี เพศ ชาย

อาชีพ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ คณะรัฐศาสตร์ สาขาวิชาการปกครอง มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ระดับการศึกษา รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันที่สัมภาษณ์ 28 ก.ค. 67 เวลา 10.00 น.

---

1. ความสนใจ และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับวรรณกรรมสามก๊ก เช่น ระยะเวลาที่สนใจ เพราะเหตุใด เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานหรือไม่ หรือนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร เป็นต้น

ตอบ เริ่มต้นอ่านตั้งแต่สมัยประถมศึกษาเนื่องจากคุณแม่เป็นคุณครูบรรณารักษ์ จึงมีโอกาสได้อ่านสามก๊กฉบับการ์ตูน จนกระทั่งระดับชั้นมัธยมศึกษาในวิชาภาษาไทยเริ่มอ่านฉบับแปลจริงจังในบางตอนเช่น จูล่งฝ่าทัพรับอาเต๊า กวนอูไปรับราชการกับโจโฉ จึงอาจสรุปได้ว่าการอ่านสามก๊กฉบับการ์ตูนนำไปสู่การอ่านฉบับอื่นๆ เช่น ฉบับเจ้าพระยาคลังหน ฉบับลิ่วล้อของเล่าชวนหัว ฯลฯ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับหน้าที่การงานเนื่องจากสอนทฤษฎีการเมือง และเรียนปริญญาเอกด้านทฤษฎีการเมือง เนื่องจากไม่ค่อยมีผู้เชี่ยวชาญด้านทฤษฎีการเมืองตะวันออก ตอนที่ได้ทุนไปเรียนที่อังกฤษจึงเลือกเรียนทฤษฎีการเมืองตะวันออก และกลับมาสอนทฤษฎีการเมืองตะวันออกที่มหาวิทยาลัยรามคำแหง และสามก๊กเป็นส่วนหนึ่งของคำอธิบายทฤษฎีการเมืองตะวันออกได้ดีมากๆ เกี่ยวกับวิธีคิดทางการเมือง เป็นเหตุผลที่อาจารย์ไชยยันต์ แนะนำ

2. ในความคิดของท่านตัวละครสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กมีความโดดเด่นในด้านใด เพราะเหตุใด

ตอบ ตอนเด็กๆ เวลาเราอ่านสามก๊ก ก็จะมีกลุ่มคนที่มีความขัดแย้ง 3 กลุ่มใหญ่ นำมาสู่การตั้งคำถามว่าใครคือผู้ชนะ ซึ่งก็คือ สุมาอี้ แต่เมื่ออายุมากขึ้นมีการตกตะกอน เริ่มทำงานทำให้คนอย่างสุมาอี้มีความน่าสนใจ ในแง่ที่ว่าเป็นคนมีความสามารถที่อยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤตแล้วก็ตายอย่างมีความสุข ในขณะที่กาเซียงตายไปอย่างเงียบๆ สุมาอี้ก็เกือบจะได้ตายแบบเงียบๆ แต่ทำรัฐประหาร ยึดอำนาจเสียก่อน ซึ่งเป็นวิธีการวางตัวของคนมีศักยภาพ

สรุป ตอนแรกที่อ่านสามก๊กสนใจสุมาอี้เพราะ

1) ความสำเร็จของสุมาอี้ ความสามารถในการปูทางให้ลูก หลานมีอำนาจ แต่เมื่ออายุมองขึ้นมองย้อนกลับไปตอนที่สุมาอี้ยังไม่มีอำนาจ มันมีความน่าสนใจว่า

2) วิธีการเอาตัวรอดมาจนถึงความสำเร็จ - สุมาอี้เอาตัวรอดได้อย่างไรท่ามกลางความขัดแย้งทางการเมืองของวุยก๊ก

<u>คำถามเพื่อกาสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเรื่องภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อนำไปสู่การสัมภาษณ์เชิงลึก</u>

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

2.1 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำหรือไม่ อย่างไร

<u>ตอบ</u> ภาวะผู้นำของสุมาอี้เกิดขึ้นในช่วงท้ายของชีวิต

2.2 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำแบบใด และยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่สนับสนุนภาวะผู้นำของสุมาอี้

<u>ตอบ</u> สุมาอี้จัดว่าเป็น avoidant leadership หลีกเลี่ยงการปะทะ ไม่ชอบการเมืองภายในองค์กร หวาดระแวงทุกคน ถนอมเนื้อถนอมตัว ไม่ลองนวัตกรรม ในยุคนั้นบรรดาผู้นำที่ชอบความก้าวหน้าไม่มีใครชอบสุมาอี้เลย

วิธีคิดแบบสุมาอี้ คือ toxic leadership ไม่ต้องการความขัดแย้ง ไม่ปะทะกับใคร แสดงความสามารถแต่พอประมาณ งำประกายตัวเองไว้ แต่ในเวลานั้นมันคือวิธีของคนชนะ เมื่อหลีกเลี่ยงก็ไม่ถูกเพ่งเล็ง นี่เองคือภาวะผู้นำที่งำประกายตัวเอง ต่อต้านรูปแบบนวัตกรรม ต่อต้านความเสี่ยงทุกรูปแบบ ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ผู้นำต้องการในเวลานั้น สุมาอี้เลยไม่โดดเด่น ยิ่งถ้าเราไม่รู้ตอนจบ เราจะรู้สึกว่าสุมาอี้ไม่ได้ทำอะไรเลย เป็นลุงระบบราชการที่น่าเบื่อ แต่ว่ามาชนะตอนท้าย ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าสนใจที่จะเอาไปอธิบายสุมาอี้ได้อย่างชัดเจน เพราะบรรดาผู้นำไม่มีใครเล่นบท Avoidant Leadership ได้ดีเท่าสุมาอี้

การที่สุมาอี้แพ้ขงเบ้ง อย่างเหตุการณ์ที่ขงเบ้งขึ้นไปดีดพิณบนกำแพงเมืองเปล่าแล้วสุมาอี้ไม่กล้าบุกเข้าไป เพราะเป็น Avoidant Leadership เป็นผู้ที่หวาดระแวงตลอดเวลา เพราะถ้าเป็นคนอื่นคงบุกตะลุยเข้าไปแล้ว และเพราะขงเบ้งอ่านสุมาอี้ออก และวิธีการนี้รับมือได้เพียงขงเบ้งคนเดียว เพราะขงเบ้งคิดอีกขั้นหนึ่งว่าต้องจัดการอย่างไร ซึ่งหากจะอธิบาย ภาวะผู้นำของสุมาอี้ด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ อธิบายได้แค่ช่วงหลังเท่านั้น แต่ตลอดมาคือ Toxic Leadership ในทางกลับกันหากสุมาอี้มีความโดดเด่น โดนโจโฉประหารไปแล้ว ไม่มีทางรอดจนถึง 70 เด็ดขาด ผมคิดว่า Avoidant Leadership อธิบายสุมาอี้ได้ชัดเจน เพราะถ้าสุมาอี้เป็นผู้นำตามแบบที่สังคมอยากให้เป็น สุมาอี้คงตายไปแล้ว และแม้ว่า Avoidant Leadership จะเป็น Toxic Leadership ซึ่งเป็นคำอธิบายที่จะตอบได้ว่าทำไมสุมาอี้จึงโดดเด่นกว่าตัวละครอื่นๆ ในสามก๊ก ที่สามารถใช้ชีวิตท่ามกลางการเมือง และสภาพแวดล้อมแย่ๆ และสามารถเป็นผู้นำที่อยู่รอด

สุมาอี้มีความเผด็จการ อย่างเหตุการณ์ที่สุมาอี้ส่งเสื้อผ้าผู้หญิงมาดูถูกเพื่อยั่วให้ออกรบ ลูกน้องก็มาขอร้องให้ออกรบ แต่สุมาอี้ก็ยืนกรานไม่ออกรบ ใช้ความคิดของตนเป็นใหญ่ พลาดหลายครั้งเพราะความระแวงของตัวเอง

ตลอดเวลาที่เป็น avoidant leadership ก็ซ่อนความเป็นเผด็จการไว้ด้วย เพียงแต่ถ้ายังไม่มีอำนาจก็ยังไม่สั่ง แต่ถ้ามีอำนาจเมื่อไหร่ก็ลงมือเมื่อนั้น สุมาอี้ไม่ใช่คนฟังคนอื่น แต่มีความมั่นใจในตัวเองสูงเสียจนไม่ฟังใคร และมองว่าความคิดของตนดีที่สุด จึงทำให้สุมาอี้พลาดท่าขงเบ้งอยู่ตลอดเวลา เพราะขงเบ้งอ่านสุมาอี้ออกว่าเป็นคนที่มีความระแวงสูง

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก

3.1 ท่านคิดว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้คืออะไร

ตอบ เพราะสุมาอี้มีผู้นำที่เก่งมาก อยู่ในสถานการณ์ที่มีผู้มีความสามารถรายล้อมอยู่รอบตัว และทุกคนพยายามแสดงความสามารถ สุมาอี้จึงต้องอยู่นิ่งๆ ให้เขาแข่งขันกันเอง แล้วรอดูจังหวะเข้าไปในภายหลัง และมองว่าครอบครัวไม่ใช่มูลเหตุสำคัญ มิเช่นนั้น ถ้าสุมาอี้จะเข้าไปกลายขุนศึกคนสำคัญตั้งแต่ต้น แม้จะมีสถานการณ์มากมายให้สุมาอี้แสดงความสามารถ แต่สุมาอี้ไม่แสดง

ส่วนผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานคือโจทย์สำคัญ โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาที่หวาดระแวง เนื่องจากโจโฉและสุมาอี้มีลักษณะร่วมกันคือ เป็นสามัญชน แต่โจโฉ และโจผีขยับฐานะตนเองเป็นอ๋อง ดังนั้นโจโฉและโจผีต่างรู้ดีว่าวันหนึ่งสุมาอี้ก็จะสามารถขึ้นมาอยู่ในตำแหน่งเดียวกันกับตนได้ เป็นเหตุผลที่สุมาอี้ต้องแสดงพฤติกรรมเป็นผู้นำแบบ Avoidant Leadership รวมถึงการมีเพื่อนร่วมงานที่พร้อมจะแข่งขันกันทั้งหมด ทุกคนมีศักยภาพทั้งหมด และต่อให้ใครไม่มีศักยภาพก็บอกว่ามี ทุกอย่างที่กล่าวมาบังคับให้สุมาอี้ต้องเป็น ผู้นำแบบ Avoidant Leadership

3.2 ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้สุมาอี้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จคืออะไร

ตอบ ครอบครัวมีผลให้สุมาอี้เป็นผู้นำแบบสั่งการ (Director) ในช่วงท้ายของชีวิต เพราะลูก สุมาอี้เปลี่ยนตัวเองเป็นผู้นำแบบสั่งการในวันเดียวเพื่อทำรัฐประหาร ซึ่งมีปัจจัยมาจากครอบครัวกล่าวคือ สุมาอี้มีลูก หลานที่รอการส่งต่ออำนาจ และลูก (สุมาสู และสุมาเจียว) ก็อยู่ในกิจกรรมทางการทหาร ซึ่งแตกต่างจากกาเซี่ยงที่วางตัวเป็น ผู้นำแบบ avoidant leadership ตลอดชีวิต และสั่งลูกหลานห้ามเข้ารับราชการ

เพิ่มเติมคำถาม สุมาอี้วางแผนมาตั้งแต่ต้น หรือมีเหตุให้เปลี่ยนใจมาเป็นผู้นำในภายหลัง

ตอบ ไม่ว่าสุมาอี้จะวางแผนมาหรือไม่ แต่สุมาอี้ยึดถือหลักการเอาตัวรอดซึ่งคือ toxic leadership คือหลีกเลี่ยงการปะทะเพื่อเอาตัวรอดตลอดช่วงชีวิตในวัยหนุ่ม คือรอดจากการเมืองในราชสำนัก มาถึงตอนปลายชีวิต ดังนั้นการรัฐประหาก็อาจอธิบายได้ว่าเป็นเพียงการเอาตัวรอดในเวลานั้น เพราะถ้าไม่ทำก็ไม่รอด เนื่องจากโดนลดอำนาจมาโดยตลอด ถ้าไม่ทำอะไรเลยจังหวะนั้น ก็ตาย

ตอนที่ 4 การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

4.1 ในความคิดของท่านภาวะผู้นำของสุมาอี้ มีความเหมาะสมในนำไปประยุกต์ในการพัฒนาผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทยหรือไม่ อย่างไร

ตอบ ข้าราชการไทยทุกคนก็เป็นแบบสุมาอี้ ไม่งั้นก็โตไม่ได้ เพราะการเติบโตของระบบราชการคือการที่หัวหน้าต้องเอ็นดูเราเพื่อตั้งเราขึ้นไปต่อ ดังนั้นทุกคนต้องเล่นบทแบบสุมาอี้คือทำให้เจ้านายไว้ใจ ไม่อยู่ในแสงมากเกินไป เพราะการที่อยู่ในแสงมากเกินไปอาจจะถูกระแวง

แต่สุมาอี้มีความเป็นผู้นำอยู่ 2 ช่วงคือ ช่วงที่เป็น Avoidant Leadership และช่วงที่เปลี่ยนตัวเองเป็น Dictator ให้ได้ ดังนั้นความเหมาะสมที่จะนำไปพัฒนาผู้บริหารของรัฐคือ ต้อง avoid เพื่อรักษาความอยู่รอดไว้ เนื่องจากระบบราชการมีการแข่งขันสูง มีการเมือง แต่เมื่อไหร่ที่มีอำนาจ ต้องใช้อำนาจให้เป็นเพื่อผลประโยชน์ของสาธารณะ นั่นคือความโดดเด่นของสุมาอี้ที่คนที่เป็นผู้บริหารองค์กรในอนาคตควรเป็น คือเงียบเพื่อรอโอกาสและอำนาจ เมื่อมีอำนาจก็กล้าใช้ที่จะเปลี่ยนไปสิ่งต่างๆให้ดีขึ้นเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม

4.2 ในความคิดของท่านคิดว่าคุณสมบัติใดของสุมาอี้ที่มีความจำเป็นต่อการเป็นผู้นำ

ตอบ **1) ความอดทน อดทนต่อตัวเอง** ในการงำประกายตัวเองได้นานแค่ไหน เพื่อเป็นผู้นำเหนือผู้นำ ซึ่งการเป็นผู้นำเหนือผู้นำคนอื่นไม่ใช่การเป็นผู้นำเหนือกว่าคนอื่น แต่คือการรู้จักใช้จังหวะเวลาที่เหมาะสม

2) การรู้จักปรับเปลี่ยนสถานการณ์คือ ไม่ใช่อดทนอย่างเดียว คือแสดงความสามารถบ้างตามความเหมาะสมเพื่อให้เจ้านายเห็นว่ามีศักยภาพมากพอที่จะโต แต่ไม่เด่นจนเกินไป อย่างเหตุการณ์ที่สุมาอี้แกล้งป่วยก่อนเข้ารับราชการ แต่ว่าเมื่อหนีไม่ได้ ก็รับราชการอย่างระมัดระวัง รู้จักเอาตัวรอด ถ้ามีโอกาสนำศึก ก็ต้องทำ

3) การมีสุขภาพดี หมายถึงสุขภาพกายดี และสุขภาพจิตดี เนื่องจากสุมาอี้ต้องจัดการกับความวุ่นวายทั้งอดทนต่อคำวิพากษ์ วิจารณ์ การถูกเพ่งเล็ง การถูกตั้งข้อสงสัยถูกดูถูกจากขงเบ้ง และถูกหวาดระแวงจากสกุลโจ ซึ่งในปัจจุบันคนที่จิตใจไม่แข็งแรงพอก็คงเป็นโรคซึมเศร้า สุมาอี้ไม่เครียด และมีความสุขส่งผลให้มีร่างกายแข็งแรง จนมีอายุถึง 71 ปี จึงคิดว่าสุมาอี้ต้อง Healthy พอสมควร ถึงจะสามารถอยู่รอดได้ และสุมาอี้ต้องมีอารมณขันพอสมควรที่จะสามารถแกล้งป่วยได้ โดยที่ยังมีความสุขดี เพราะคนทั่วไปต้องรู้สึกว่าการที่เราเป็นคนมีความสามารถทำไมต้องโดนลดอำนาจ ไม่มีคุณค่า ต้องนอยกับตัวเอง แต่สำหรับสุมาอี้เขาน่าจะเป็นคนสุขภาพจิตดีมาก ถึงขั้นหลงตัวเองเลย ว่าเป็นคนเก่ง แม้ไม่ได้แสดงความสามารถ ก็ไม่รู้สึกนอย สามารถยอมรับความแพ้ได้ ไม่มีปมในใจให้ต้องแสดง เช่น จูล่ง ที่แม้จะป่วยและตายบนเตียง แต่เป็นคนแก่ที่รู้สึว่าแม้เราจะแก่แต่ก็ยังต้องรบได้

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

Toxic Leadership อาจนำไปสู่การปรับเปลี่ยนทัศนะที่มีต่อกรอบ Leadership แบบเดิม ที่อาจไม่ได้ส่งผลดีเสมอไป แต่อาจสร้างปัญหาให้ตามมา ในขณะที่ Toxic Leadership อย่าง Avoidant Leadership อาจเหมาะกับบริบทที่เปลี่ยนไปในปัจจุบันมากกว่า ในขณะที่ทุกคนมองว่า Avoidant Leadership มันไม่มีความเป็นผู้นำ แต่สำหรับผมมองว่ามันคือกลยุทธ์รูปแบบหนึ่งที่ทำให้สุมาอี้อยู่รอด ซึ่งเป็นจุดเด่นของสุมาอี้ และเป็นประเด็นที่เป็นจุดแข็งของงานวิจัยชิ้นนี้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

หนังสือให้ความยินยอมการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล (Consent Form)

สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์

ข้าพเจ้า ผศ.ดร. กานต์ บุณยะกาญจน ผู้ให้สัมภาษณ์สำหรับดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ยินยอมให้ผู้วิจัยโดยนางสาวประภาสิริ ชาติไทย รหัสนักศึกษา 6304803 นักศึกษาปริญญาเอก มหาวิทยาลัยรังสิต เก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของข้าพเจ้า ที่มีอยู่กับผู้วิจัย ภายใต้รายละเอียด ข้อกำหนด และเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

1. **ข้อมูลส่วนบุคคลที่มีการเก็บรวบรวม**

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป เช่น ชื่อ นามสกุล ภาพถ่าย อาชีพ ตำแหน่ง ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และข้อมูลส่วนบุคคลอื่นๆ ของข้าพเจ้าตามที่ได้ให้สัมภาษณ์

2. **วัตถุประสงค์การเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล**

เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

3. **แหล่งที่มาของข้อมูล**

ข้อมูลจากเจ้าของข้อมูลโดยตรง ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์

ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น เว็บไซต์ หนังสือ งานวิจัย

4. **การเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล**

การเปิดเผยข้อมูลเป็นไปเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของงานวิจัยในแง่การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

5. **ช่องทางการติดต่อ**

หากผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการที่จะแก้ไข ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลส่วนบุคคลของตนเอง และคำให้สัมภาษณ์ สามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรง ตามช่องทาง ดังนี้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย

เลขที่ 78/112 ต.บางตลาด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120

โทรศัพท์ 0835941535

อีเมลล์ pprasiri_ch@outlook.com

ข้าพเจ้าได้อ่าน รับทราบและเข้าใจรายละเอียด ข้อกำหนดและเงื่อไนในการเก็บรวบรวม ใช้และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นความคิดเห็นต่างๆ เพื่อตอบคำถามงานวิจัยในหนังสือฉบับนี้โดยตลอดแล้วเห็นว่าถูกต้องตามความประสงค์ของข้าพเจ้าทุกประการ รวมทั้งข้าพเจ้ายินยอมให้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ ตามรายละเอียดที่ระบุข้างต้น

ลงชื่อ.....ผู้ให้คำยินยอม

(.....ผศ.ดร. ถาน์ บุญยะกาญจน.....)

ผู้ให้สัมภาษณ์

วันที่ 28 ก.ค. 67

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล คุณนิธิพันธ์ วิประวิทย์ อายุ 46 ปี เพศ ชาย

อาชีพ ตำแหน่ง สถาปนิกอิสระ / นักเขียน / นักแปล

ระดับการศึกษา สถาปัตยกรรมศาสตรบัณฑิต

วันที่สัมภาษณ์ 30 ก.ค. 67 เวลา 22.30 น.

---

1. ความสนใจ และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับวรรณกรรมสามก๊ก เช่น ระยะเวลาที่สนใจ เพราะเหตุใด เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานหรือไม่ หรือนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร เป็นต้น

ตอบ เดิมไม่ได้เชี่ยวชาญเรื่องสามก๊กในแง่ของวรรณกรรม รู้เพียงว่าเป็นหัวข้อที่น่าสนใจ เริ่มสนใจอ่านสามก๊ก ตอนมัธยมศึกษาปีที่ 3 เพราะอยากเล่นเกมส์ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของความสนใจของคนที่สนใจสามก๊กหลายๆ คน และเริ่มสนใจจริงจังตอนไปเรียนที่จีนได้เห็นรายการวิเคราะห์ประวัติศาสตร์จีน ชื่อรายการ “อี้จงเทียนพิเคราะห์สามก๊ก” ทำให้ได้รับรู้ข้อมูลที่มีความแตกต่าง และทำให้หันกลับมาศึกษาประวัติศาสตร์อย่างจริงจัง ด้วยความสนใจจึงนำมาแปลเพราะอยากให้คนที่ชอบสามก๊กในประเทศไทยได้รับรู้ในอีกแง่มุมหนึ่ง จากนั้นอีก 7-8 ปี ก็ซื้อลิขสิทธิ์หนังสือมาแปล ซึ่งเป็นเรื่องราวทางประวัติศาสตร์ แต่ก็จะมีการกล่าวถึงวรรณกรรมสามก๊กมาเปรียบเทียบและ อธิบายเหตุผลการนำประวัติศาสตร์ (ซึ่งมีหลายฉบับ) มาแปลงเป็นวรรณกรรมผ่านกระบวนการอะไรบ้าง เช่น การเล่าปากต่อปาก การบันทึกประวัติศาสตร์แบบซีเรียสมาก ตัดเรื่องราวบางส่วนที่ผู้บันทึกคิดว่าไม่น่าเชื่อถือออกจนเหลือเพียงบันทึกประวัติศาสตร์อย่างย่อ บันทึกจดหมายเหตุ จนกระทั่งเวลาผ่านไปและมีการบันทึกประวัติศาสตร์ใหม่ข้อมูลเยอะขึ้น แต่ก็มีการเพิ่มเติมเสริมแต่งเยอะขึ้นเช่นกัน โดยมีการนำข้อมูลที่ค้นหาได้เพิ่มเติม ซึ่งลบล้างหรือเสริมรายละเอียดมาอธิบายถึงสิ่งที่บันทึกใหม่อีกครั้ง อย่างไรก็ตามเรื่องราวในประวัติศาสตร์ กับเรื่องราวในวรรณกรรมของตัวละครสุมาอี้นั้น ไม่ได้มีความแตกต่างกันสักเท่าไหร่

2. ในความคิดของท่านตัวละครสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กมีความโดดเด่นในด้านใด เพราะเหตุใด

ตอบ สุมาอี้เป็นผู้ชนะในท้ายที่สุด โดยใช้ชัยชนะจากการรัฐประหารในการปูพื้นฐานให้ลูก หลาน ตระกูลสุมา สามารถรวบรวมแผ่นดินจีนได้ โดยมีบุคลิกที่โดดเด่นคือมีความอดทนสูง ยอมรอคอยจนโอกาสมาถึง ทำให้ลงมือเพียงครั้งเดียวแต่ได้ผลลัพธ์ที่คุ้มค่า และมีความเด็ดขาด

คำถามเพื่อการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเรื่องภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อนำไปสู่การสัมภาษณ์เชิงลึก

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

2.1 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำหรือไม่ อย่างไร

ตอบ สุมาอี้มีความเป็นผู้นำแน่นอน สุมาอี้เป็นคนอ่านเกมส์การเมืองได้ด้วยตนเอง และตัดสินใจทุกอย่างในชีวิตอย่างเด็ดขาดด้วยตนเอง ตัวอย่างเหตุการณ์ ตอนที่โจโฉต้องการควบคุมอำนาจฮ่องเต้ และต้องการสุมาอี้มาเป็นลูกน้อง ในตอนแรกสุมาอี้ปฏิเสธโจโฉ เพราะไม่เชื่อมั่นว่าโจโฉยึดอำนาจจากฮ่องเต้แล้วบ้านเมืองจะมั่นคงจนเป็นผู้ชนะในท้ายที่สุด สุมาอี้จึงตัดสินใจแกล้งป่วยยื้อเวลาถึง 7 ปี เพราะไม่อยากรับใช้โจโฉ ในสถานการณ์ตอนนั้นหลายๆ คนเริ่มเลือกข้างแล้ว แต่สุมาอี้ยังไม่ตัดสินใจ แสดงให้เห็นว่าสุมาอี้*มีความเป็นตัวของตัวเองสูง* สุดท้ายโจโฉจึงต้องยื่นคำขาด “ถ้าสุมาอี้ไม่มาทำงานด้วย ก็ต้องตายสถานเดียว”

ซึ่งต้องอธิบายว่า พ่อของสุมาอี้เป็นผู้แต่งตั้งให้ โจโฉเป็นผู้การเมืองลั่วหยางเหนือ (ตำรวจ) แสดงให้เห็นว่า พ่อสุมาอี้เป็นขุนนางระดับสูงในราชวงศ์ฮั่น ตระกูลสุมา ของสุมาอี้จึงมีฐานะตระกูลที่สูงอยู่แล้ว ดังนั้นการที่โจโฉจะรวบอำนาจฮ่องเต้ บรรดาตระกูลที่รับใช้ราชวงศ์ก็ต้องมาอยู่ใต้อำนาจของโจโฉด้วย และความเป็นผู้นำของสุมาอี้มาแสดงอีกครั้งตอนทำรัฐประหารในสมัยพระเจ้าโจฮอง สุมาอี้วางแผนให้ลูกชายร่วมก่อรัฐประหารด้วย แต่ดูเหมือนว่าหลักฐานทางประวัติศาสตร์ จะบอกได้ว่าสุมาสูเป็นคนเดียวที่รู้เรื่องกับสุมาอี้ ในขณะที่สุมาเจียวรู้ล่วงหน้าเพียง 1 วันก่อนรัฐประหารเท่านั้น บ่งบอกว่าสุมาอี้เป็นคนเก็บความลับเก่ง แม้กระทั่งกับลูกของตน เพราะการก่อการรัฐประหารเป็นเรื่องสำคัญ เป็นเรื่องที่คุณยิ่งรู้น้อย ยิ่งดี เพราะฉะนั้นสุมาอี้มีความเป็นผู้นำในการก่อการวิกฤติสูง รู้ว่างานแบบไหน คนต้องรู้น้อย รู้มากบ่งบอกถึงความฉลาด รู้ว่าจะต้องนำยังไง เพราะการนำรัฐประหารมันต้องจบในเกมส์เดียว ที่ปรึกษาต้องมีน้อยที่สุด

ในขณะที่ พระเจ้าโจฮอง และโจซอง เดินทางไปไหว้สุสานพระเจ้าโจยอย (เกาผิง) สุมาอี้จึงตัดสินใจรัฐประหารในวันนั้น โดยสุมาสูเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดที่จะสั่งทหารเปิดประตูเมืองได้ เพราะโจซองไม่อยู่ ส่วนสาเหตุที่โจซองไม่หวาดระแวงสุมาอี้เพราะสุมาอี้แกล้งป่วย ถึงขนาดที่ว่าพูดชื่อเมืองผิดๆ ถูกๆ ทานโจ๊กหกไปครึ่งชาม โจซองจึงรู้สึกว่าไม่มีอะไรน่าระวัง ในวันนั้นสุมาอี้ตัดสินใจบุกเข้าวังไปเข้าเฝ้าไทเฮาแจ้งว่าโจซองถืออำนาจบาตรใหญ่ จะโค่นล้มพระเจ้าโจฮอง ถือว่าจะก่อกบฏ แต่เนื่องจากหลักฐานยังไม่ชัดเจน ถ้ายอมแพ้ก็ให้ยศให้ตำแหน่ง ปลดออกจากกองทัพ ลูกน้องของโจซองได้ยินก็ให้

ความเห็นว่าไม่ควรยอมสุมาอี้ เพราะฮ่องเต้อยู่กับตน แนะนำให้พาฮ่องเต้หนีไปเมืองฮูโต๋ดีกว่า เพื่อสะสมกองกำลังเพื่อเตรียมตีกลับที่ลั่วหยาง ปรากฏว่าโจฮองกลัวตาย ประกอบกับเชื่อคำของสุมาอี้ว่าจะไม่ลงโทษ เนื่องจากสุมาอี้ไปขอพระราชโองการจากไทเฮ้า จึงคิดว่ามีไทเฮารับรองอยู่คงไม่เป็นไร ปรากฏว่าเมื่อกลับมายอมจำนน โจซองกลับโดนประหาร 3 ชั่วโคตร เนื่องจากภายหลักพบหลักฐานว่ามีการส่องสุมกำลังพลทำให้เชื่อได้ว่าจะก่อรัฐประหาร สุมาอี้ก็ทำเต็มที่เพื่อจะล้มล้างโจซอง ซึ่งในสมัยก่อนหากเราไม่ฆ่าเขา เขาก็ฆ่าเรา

ผู้นำต้องกล้าโดดเดี่ยว มีแผนก็ไม่สามารถบอกใครได้ แต่รู้ว่าจะต้องทำ และทำอย่างเด็ดขาด ซึ่งก็จัดเป็นภาวะผู้นำแบบหนึ่ง

2.2 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำแบบใด และยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่สนับสนุนภาวะผู้นำของสุมาอี้

ตอบ ในสนามรบสุมาอี้ต้องอ่านสถานการณ์ตลอดเวลา เพื่อบัญชาการรบ โดยในวรรณกรรมสุมาอี้เป็นนักการเมือง แต่ในประวัติศาสตร์ สุมาอี้มีส่วนของความเป็นนักการทหารอยู่มาก ในช่วงท้ายๆ ของชีวิตในวรรณกรรมอาจจะเขียนให้สุมาอี้เป็นนักการเมืองที่พลิกฟ้าคว่ำแผ่นดิน แต่จริงๆ แล้วสุมาอี้เดินสายการทหารมากกว่า ในช่วงที่สุมาอี้อยู่กับโจโฉการแสดงความคิดเห็นแต่ละครั้งจะเป็นเรื่องราวทางการทหาร และมีผลงานการรบประปราย แต่ที่ไม่มีผลงานทางการทหารที่โดดเด่นเพราะเข้ารับราชการกับโจโฉช้า ซึ่งสถานการณ์วุยก๊กในตอนนั้นลงตัวแล้ว แต่ผลงานการรบในยุคหลังๆ สุมาอี้ทำได้ดี แม่ทัพที่ดีคือแม่ทัพที่สามารถบริหารจัดการศึกได้ดี อบรมบ่มเพาะทหารให้มีความเข้มแข็ง หลายครั้งสุมาอี้พยายามจะไม่ทำตัวเด่น กระทั่งสุมาอี้รบชนะกองซุนเยียน และกำลังเดินทางกลับ พระเจ้าโจผีพระราชทานผ้าห่มกันหนาวแก่กองทัพ แต่สุมาอี้ยังไม่แจก ทำให้ทหารด่า เพราะต้องการทำให้โจผีเชื่อใจ เนื่องจากก่อนโจโฉตายได้เตือนโจผีว่าอย่าไว้ใจสุมาอี้

ในสมัยก่อนสิ่งที่ฮ่องเต้กลัวที่สุดคือ ขุนนางที่มีความดี ความชอบมากกว่าเจ้านาย เพราะฉะนั้นสุมาอี้จึงจำเป็นทำให้ชื่อเสียงของตัวเองดรอปลง เพื่อให้โจผีเลิกระแวง

ความเป็นผู้นำในสมัยนั้นคือการเอาตัวรอด และสุมาอี้ยังแบกรับตระกูลของตน ซึ่งในยุคนั้นการเดินหมากผิดพลาด ไม่ได้หมายถึงความวอดวายของตนเท่านั้น แต่หมายถึงความวอดวายของตระกูลด้วย ซึ่งสุมาอี้เป็นคนเอาตัวรอดได้ในทุกสถานการณ์ จึงอาจจะเชื่อมโยงได้ว่าสุมาอี้ก็มีความเป็นผู้นำ ซึ่งอาจเทียบเคียงได้กับภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤติ ที่ทำให้ตระกูลของตนรอด

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก

3.1 ท่านคิดว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้คืออะไร

ตอบ ปัจจัยด้านการเมือง เนื่องจากในยุคสมัยโจผีมีการออกกฎหมายว่าตระกูลขุนนางสามารถแนะนำคนที่จะเข้ามาเป็นขุนนางได้ แต่ต้องสนับสนุนโจผีขึ้นเป็นฮ่องเต้ ซึ่งในสมัยโจโฉเลือกขุนนางจากคนที่มี

ความสามารถ มีผลงานความดี ความชอบจากการไปออกรบด้วยกัน เนื่องจากโจโฉเป็นลูกขันที ซึ่งเป็นที่รังเกียจของบรรดาตระกูลขุนนาง ไม่ได้มีเบื้องหลังเป็นตรกูลใหญ่อย่าง สุมาอี้ อ้วนเสี้ยว หรือเอียวสิ้ว

สุมาอี้ทำรัฐประหารเพื่อความอยู่รอดของตระกูลเป็นหลัก อย่างน้อยก็น่าจะบอกได้ว่าจังหวะที่ต้องลงมือนั้นเพื่อความอยู่รอด มิใช่ต้องการขึ้นแป็นใหญ่เพราะกว่าที่สุมาเอี๋ยนจะขึ้นครองบัลลังค์วุยก๊กใช้เวลาอีกกว่า 15 ปี ซึ่งเป็นระยะเวลาที่ค่อนข้างนาน

3.2 ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้สุมาอี้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จคืออะไร

ตอบ สุมาอี้เป็นคนรอบคอบ ประเมินสถานการณ์ตลอดเวลา ลงมือตามสถานการณ์ถูกเวลา อายุยืนยาว และรักษาตัวให้พ้นจากเภทภัยต่างๆ เพราะตอนที่จะมารับราชการกับโจโฉก็ยังลังเลอยู่ 7 ปี โดยไม่ได้แสดงท่าทีต่อต้าน แต่แกล้งป่วยในระกว่างนั้น ช่วงที่อยู่กับพระเจ้าโจผี มีผลงานโดดเด่น ก็ลดชื่อเสียงตัวเอง โดยการยอมถูกทหารด่า ตอนที่โจซองระแวงก็แกล้งป่วย จนโจซองไว้ใจ และลงมือทีเดียวอย่างเด็ดขาดเลย

สไตล์การรบกับขงเบ้งก็ไม่ยอมออกรบ รอให้ขงเบ้งเสบียงหมด เพราะสุมาอี้รู้ว่าตนเองเป็นฝ่ายตั้งรับยังไงก็อยู่ในชัยภูมิของตนเองมีความได้เปรียบ จึงอ่านสถานการณ์ และทำตัวตามสถานการณ์ ไม่ทำตัวตามอารมณ์ ตลอดจนมีความเด็ดขาด

เพิ่มเติมคำถาม สุมาอี้วางแผนมาตั้งแต่ต้น หรือมีเหตุให้เปลี่ยนใจมาเป็นผู้นำในภายหลัง

ตอบ สุมาอี้ไม่ได้วางแผนมาตั้งแต่ต้น แต่เป็นการเอาตัวรอดของตัวเอง และตระกูล

ตอนที่ 4 การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

4.1 ในความคิดของท่านภาวะผู้นำของสุมาอี้ มีความเหมาะสมในนำไปประยุกต์ในการพัฒนาผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทยหรือไม่ อย่างไร

ตอบ สุมาอี้ไม่เคยคิดว่าตัวเองเก่งที่สุด รู้จักข้อดี ข้อด้อยของตนเอง รู้จักชื่นชมภูมิปัญญาของผู้อื่น อ่านสถานการณ์เบื้องบนตลอดเวลา ส่งผลให้รู้ว่าเวลาไหนควรจะวางตัวอย่างไร ไม่ให้เด่นเกินนาย มีภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤติเพื่อให้ตระกูลของตนเองรอด ถ้าผู้นำองค์กรของไทยอยู่ในวิกฤติแล้วจำเป็นต้องเอาตัวรอดก็อาจจะใช้วิธีคิดแบบสุมาอี้ได้ ก็คือมีความอดทน และอ่านสถานการณ์ แต่อาจจะไม่เหมาะกับในสถานการณ์ปกติ

4.2 ในความคิดของท่านคิดว่าคุณสมบัติใดของสุมาอี้ที่มีความจำเป็นต่อการเป็นผู้นำ

ตอบ 1) การอ่านสถานการณ์

2) การรู้positioning ของตนเอง ว่าอยู่ในสถานะที่อันตรายหรือปลอดภัย

3. การไม่เอาองค์กรของตนเองไปอยู่ในสถานการณ์ที่เสี่ยงเกินไป – คือไม่ได้เอาตัวรอดเพียงคนเดียว แต่เอาทีมหรือเอาตระกูลรอดด้วย ตัวอย่างเช่น ตอนที่สุมาอี้แกล้งป่วยเพราะโจซองหวาดระแวงก็เตือนลูกศิษย์หรือบรรดาญาติ (ในสมัยก่อนตระกูลใหญ่จะมีลูกศิษย์ มีพันธมิตรของตระกูล เวลาจะสนับสนุนกันก็จะพาตระกูลอื่นไปด้วยกัน) ห้ามสร้างงบารมีในราชสำนักตอนนี้ เพราะจะทำให้โจซองเขม่นเอาได้

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

-

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

หนังสือให้ความยินยอมการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล (Consent Form)

สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์

ข้าพเจ้า คุณนิธิพันธ์ วิประวิทย์ ผู้ให้สัมภาษณ์สำหรับดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ยินยอมให้ผู้วิจัยโดยนางสาวประภาสิริ ชาติไทย รหัสนักศึกษา 6304803 นักศึกษาปริญญาเอก มหาวิทยาลัยรังสิต เก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของข้าพเจ้า ที่มีอยู่กับผู้วิจัย ภายใต้รายละเอียด ข้อกำหนด และเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

1. **ข้อมูลส่วนบุคคลที่มีการเก็บรวบรวม**

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป เช่น ชื่อ นามสกุล ภาพถ่าย อาชีพ ตำแหน่ง ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และข้อมูลส่วนบุคคลอื่นๆ ของข้าพเจ้าตามที่ได้ให้สัมภาษณ์

2. **วัตถุประสงค์การเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล**

เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

3. **แหล่งที่มาของข้อมูล**

ข้อมูลจากเจ้าของข้อมูลโดยตรง ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์

ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น เว็บไซต์ หนังสือ งานวิจัย

4. **การเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล**

การเปิดเผยข้อมูลเป็นไปเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของงานวิจัยในแง่การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

5. **ช่องทางการติดต่อ**

หากผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการที่จะแก้ไข ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลส่วนบุคคลของตนเอง และคำให้สัมภาษณ์ สามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรง ตามช่องทาง ดังนี้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย

เลขที่ 78/112 ต.บางตลาด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120

โทรศัพท์ 0835941535

อีเมลล์ pprasiri_ch@outlook.com

ข้าพเจ้าได้อ่าน รับทราบและเข้าใจรายละเอียด ข้อกำหนดและเงื่อไนในการเก็บรวบรวม ใช้และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นความคิดเห็นต่างๆ เพื่อตอบคำถามงานวิจัยในหนังสือฉบับนี้โดยตลอดแล้วเห็นว่าถูกต้องตามความประสงค์ของข้าพเจ้าทุกประการ รวมทั้งข้าพเจ้ายินยอมให้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ ตามรายละเอียดที่ระบุข้างต้น

ลงชื่อ.....ผู้ให้คำยินยอม

(.....คุณนิธิพันธ์ วิประวิทย์.....)

ผู้ให้สัมภาษณ์

วันที่.....27 ก.ค. 67.....

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล คุณชัชวนันท์ สันธิเดช อายุ 44 ปี เพศ ชาย

อาชีพ ตำแหน่ง นักลงทุนหุ้น นักเขียน นักแปล ธุรกิจส่วนตัว (บริษัทอบมรมสัมนาเกี่ยวกับเรื่องการลงทุน)

ระดับการศึกษา ปริญญาโท นิเทศนศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันที่สัมภาษณ์ 31 ก.ค. 67 เวลา 14.00 น.

---

1. ความสนใจ และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับวรรณกรรมสามก๊ก เช่น ระยะเวลาที่สนใจ เพราะเหตุใด เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานหรือไม่ หรือนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร เป็นต้น

ตอบ เริ่มตั้งแต่สมัยเด็กเจอหนังสือของยาขอบ ซึ่งมีหน้าปกแบ่งตามตัวละครเป็นเล่มๆ เช่น จิวยี่ผู้ถ่มน้ำลายรดฟ้า ขงเบ้งผู้หยั่งรู้ดิน ฟ้า มหาสมุทร และเล่าปี่ผู้พนมมือแก่คนทุกชั้น เป็นต้น จึงสนใจและสอบถามจากคุณแม่ ทำให้ทราบว่าคือวรรณกรรมเรื่องสามก๊ก โดยหนังสือสามก๊กเล่มแรกที่เริ่มอ่านคือ พิชัยสงครามสามก๊ก ฉบับ สังข์ พัทธโนทัย ซึ่งเขียนก่อนของยาขอบ และมารู้ในภายหลังว่าเป็นฉบับวิเคราะห์ จึงอ่านสามก๊กฉบับเจ้าพระยาพระคลังหน รวมถึงไปตามอ่านของยาขอบด้วย ที่เป็นจุดเริ่มต้นของความสนใจ รวมถึงสามก๊ก ฉบับภาษาอังกฤษของ Brewitt-Taylor เป็นฉบับแปลที่ชอบมากที่สุด สมบูรณ์มากที่สุด จุดผิดพลาดน้อยมาก แม้กระทั่งบทกลอนก็ยังคล้องจอง ใกล้เคียงภาษาจีน

การใช้ประโยชน์ สามก๊กเปรียบเหมือนแผนที่ชีวิต เราจะนำไปปรับประยุกต์ใช้โดยไม่รู้ตัว โดยเฉพาะเรื่องการมองคน อ่านคน เพราะในสามก๊กจะมีตัวอย่างของบุคคลที่หลากหลาย เช่น อ้วนเสี้ยวเป็นคนที่เจ้ายศเจ้าอย่าง ชอบหัวโขน เปลือกนอก ในขณะที่โจโฉเป็นคนที่ชนะอ้วนเสี้ยวเพราะพิจารณาคนที่แก่นแท้จริงๆ และสุมาอี้เป็นผู้ชนะได้เพราะอะไร?

เกี่ยวข้องกับงาน นักเขียน นักพูด แม้กระทั่งในปัจจุบันเป็นวิทยากรเกี่ยวกับการลงทุน ก็จะมีความเชื่อมโยงกับสามก๊ก ก็มักจะได้รับเชิญไปพูดลงทุนหุ้นแบบสามก๊ก ทำให้มีความน่าสนใจมากกว่าวิทยากรทางการเงินท่านอื่นๆ และเมื่อ 2 ปีที่แล้วมีโอกาสได้ทำทัวร์ไปสุสานโจโฉ

2. ในความคิดของท่านตัวละครสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กมีความโดดเด่นในด้านใด เพราะเหตุใด

ตอบ สุมาอี้ในวรรณกรรม ซึ่งเป็นความรับรู้ของคนส่วนใหญ่ ร้ายลึก อดทน รอโอกาส ฉลาดเฉลียว ใจเย็นมาก คมในฝัก ลับกระบี่อยู่ 10 ปี แล้วสามารถรวบอำนาจได้ในครั้งเดียว ซึ่งจริงๆ มันไม่ใช่ คมในฝัก อดเปรี้ยวไว้กินหวาน

สุมาอี้ตามหลักฐานในประวัติศาสตร์ สุมาอี้ใช้คนเก่ง ปกครองคนเยี่ยม ฉลาด และมีไหวพริบปฏิภาณ

ในอดีตยังไม่มีการสอบจอหงวน ดังนั้นคนที่จะเป็นขุนนางต้องเป็นลูกหลานตระกูลขุนนางและมีการแนะนำกันมา ซึ่งตระกูลสุมา ถือเป็นตระกูลใหญ่ เป็นตระกูลขุนนางที่มีตำแหน่งสำคัญไม่ต่ำกว่า 5 รุ่น ตั้งแต่รุ่นทวด ในสมัยราชวงศ์ฮั่นตะวันออก เมืองหลวงคือเมืองลั่วหยาง จนมาถึงรุ่นของ สุมาหอง-ซือหม่าฟาง (บิดาของสุมาอี้) เกิดเหตุการณ์ช่วงปลายราชวงส์ฮั่น ตั๋งโต๊ะยึดเมือง ตระกูลสุมาอพยพไปอยู่เมืองโห้ไล้ (เขอเน่ย) จึงอาจสรุปว่าสุมาอี้ไม่ได้เป็นคนที่ไม่มีต้นทุน แต่สุมาอี้เป็นตระกูลผู้ดีเก่า เมื่อเปรียบเทียบกับโจโฉแม้เป็นลูกหลานขุนนาง แต่ปู่เป็นขันที ซึ่งเป็นชนชั้นที่ถูกเหยียด จึงเป็นปมด้อย ทั้งสองตระกูลมีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกันมา เนื่องจากสุมาหองเป็นหัวหน้าที่มีบุญคุณกับโจโฉ จึงเห็นสุมาอี้ตั้งแต่วัยเยาว์ และอยากได้สุมาอี้มาทำงานด้วย เพราะรู้ว่าสุมาอี้เรียนเก่ง ฉลาด ความรู้เยอะ

จึงสรุปได้ว่า สุมาอี้เป็นคนที่มีต้นทุนสูงทั้งต้นทุนทางครอบครัวที่มีเชื้อสายขุนนาง และต้นทุนทางปัญญา เนื่องจากเรียนเก่ง ฉลาด และได้แสดงความสามารถจนคนใกล้ชิด จนชื่อเสียงรู้ไปถึงโจโฉถึงขนาดที่โจโฉต้องมาเชิญให้ไปร่วมงานด้วย แม้ในตอนแรกสุมาอี้ไม่ได้อยากร่วมงานกับโจโฉ

คำถามเพื่อการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเรื่องภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อนำไปสู่การสัมภาษณ์เชิงลึก

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

2.1 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำหรือไม่ อย่างไร

ตอบ สุมาอี้ตามหลักฐานทางประวัติศาสตร์ สุมาอี้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเรื่อยๆ และเป็นที่โปรดปรานของทั้ง โจโฉ โจผี โจยอย และโจฮอง (ฮ่องเต้เด็ก) ที่ยอมรับนับถือสุมาอี้จากความเก่ง ซึ่งความเก่งมาจากความสามารถ ไหวพริบ ปฏิภาณ ตัวอย่างเช่น ตอนที่สุมาอี้แนะนำให้โจโฉไปตีเมืองเสฉวนจากเล่าปี่หลังจากได้เมืองฮันต๋ง (ฮั่นจง) ของเตียวล่อ แล้ว แต่โจโฉไม่เชื่อ สุดท้ายเล่าปี่มายึดฮันต๋งกลับไป และโจโฉไม่เคยเข้าไปในเสฉวนได้อีกเลย หรืออีกหลายๆ เหตุการณ์ที่สุมาอี้เสนอให้ตระกูลโจทำสิ่งต่างๆ แต่ไม่มีใครเชื่อ สุดท้ายก็เป็นอย่างที่สุมาอี้ให้ความเห็นไว้ ทำให้สุมาอี้ได้รับความยอมรับนับถือจากตระกูลโจ เนื่องจากมีหลักฐานที่ทำให้เชื่อว่าสุมาอี้เป็นผู้สนับสนุนคนสำคัญอย่างลับๆให้โจผีได้เป็นรัชทายาท และโจผีก็ฝากฝังโจยอย รวมทั้งสอนให้โจยอยเชื่อฟังสุมาอี้

ความเป็นผู้นำของสุมาอี้มาเด่นชัดในยุคของโจฮอง ฮ่องเต้อายุน้อย ยุวกษัตริย์ที่ไม่มีอำนาจสั่งการ โจซองในฐานะผู้สำเร็จราชการแทนคู่กับสุมาอี้ ต่อมาสุมาอี้ถูกโจซองทอนอำนาจ ซึ่งในช่วงนี้เองที่ความเก่งความเป็นผู้นำของสุมาอี้ได้ถูกแสดงออกมา ทหารในวุยก๊กหลายคนที่นับถือสุมาอี้ และสามารถสั่งได้ เช่น ต้านท่าย เตงงาย และปรากฏชัดที่สุดตอนรัฐประหาร ตอนที่โจซองเลื่อนให้สุมาอี้เป็นราชครู ซึ่งเป็นตำแหน่งที่สูงส่ง แต่ไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สุมาอี้รู้แล้วว่าโจซองจ้องจะเล่นงานตน เนื่องจากสุมาอี้และโจซองทะเลาะกันหลายครั้ง โจซองเสียการใหญ่หลายครั้งเพราะไม่เชื่อสุมาอี้ สมควรที่จะโดนยึดอำนาจ จึงแกล้งป่วย พูดจาเลอะเทอะ นอนอยู่บ้าน และแอบส่องสุมกำลัง แม้โจซองจะให้คนมาตรวจสอบสุมาอี้ก็ตบตาได้อย่างแนบเนียน ก่อนจะถึงวันเชงเม้ง สุมาอี้วางกำลังพลไว้ตามกำแพงเมือง รวมถึงวางคน (เด็กในสังกัด) ในเมืองไว้เป็นจำนวนมาก สิ่งเหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงชั่วระยะเวลาสั้นๆ แต่เป็นสิ่งที่สุมาอี้สะสมมาเป็นระยะเวลาหลายสิบปี แม้ว่าเรื่องราวในประวัติศาสตร์ และวรรณกรรมจะไม่ได้ชี้แจงรายละเอียดว่าสุมาอี้ทำอย่างไร จึงสามารถซื้อใจคนได้ แต่ข้อมูลปรากฏว่า สุมาอี้มีอำนาจสั่งการแม้เพียงก่อนหน้าวันรัฐประหารเพียงวันเดียว และทุกคนพร้อมจะรับคำสั่ง ก็อาจเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นแล้วว่า นี่คือภาวะผู้นำของสุมาอี้ ที่ไม่น่าจะเกิดจากความฉลาดเพียงอย่างเดียว เพราะในวรรณกรรมสามก๊กมีคนฉลาดอีกมากมายที่ซื้อใจคนไม่ได้ ลูกน้องโจโฉ และลูกน้องอ้วนเสี้ยว ฉลาดหลายคนแต่ซื้อใจคนไม่ได้

2.2 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำแบบใด และยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่สนับสนุนภาวะผู้นำของสุมาอี้

ตอบ สุมาอี้มีภาวะผู้นำสูงมาก จากการรู้จักใช้คนของสุมาอี้ และได้รับการสะสมบารมีมาอย่างยาวนาน อันมีส่วนมาจากวงศ์ตระกูลอันเก่าแก่ ที่เป็นเชื้อสายผู้ดีเก่าลั่วหยาง แม้จะโจโฉพยายามทำลายระบบเชื้อสายผู้ดีเก่าไปแล้ว เพราะในยุคโจโฉไม่จำเป็นต้องแนะนำ การเป็นคนเก่งก็มีโอกาสมาเป็นขุนนาง แต่ตอนที่โจผีจะขึ้นนั่งบัลลังก์ โจผีได้ฟื้นคืนระบบเชื้อสายผู้ดีเก่าขึ้นมาเพื่อสนับสนุนตนเอง แต่เพราะพวกผู้ดีเก่าก็ไม่ชอบตระกูลโจ แม้แต่หลิวจะสิ้น ไม่ได้รับใช้ฮ่องเต้องค์เดิมแต่พวกขุนนางผู้ดีเก่าที่เคยรับใช้แซ่หลิว (ราชวงศ์ฮั่น) และไม่พอใจตระกูลเฉา (เฉาเว่ย) ยังอยากได้อำนาจของตัวเองกลับมา นี่จึงเป็นบารมีของสุมาอี้ที่เคยรับใช้ฮ่องเต้องค์เก่า อยู่มายาวนาน มีขุนนาง มีพวกผู้รากมากดีคอยสนับสนุน หนุนหลัง ประกอบกับการรู้จักใช้งาน คนเหล่านี้จึงสนับสนุนสุมาอี้ในการทำรัฐประหาร และวันรัฐประหารนั้นเองทำให้ภาพภาวะผู้นำที่สะสมมาอย่างยาวนานของสุมาอี้จะปรากฏเด่นชัด

ดังนั้นการมองสุมาอี้จะมองเพียงวันรัฐประหารวันเดียวไม่ได้ แต่ต้องมองให้เห็นถึงที่มา เพราะภาวะผู้นำของสุมาอี้ไม่ได้เกิดอย่างไม่มีที่มาที่ไป แต่ค่อยสะสมเรื่อยมาจนชัดเจนในที่สุด ด้วยเหตุปัจจัยจากการสร้างเอง และจากต้นตระกูล

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก

3.1 ท่านคิดว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้คืออะไร

ตอบ ตระกูลสุมาเป็นตระกูลขุนนางเก่าแก่ สืบเชื้อสายผู้ดีเก่าลั่วหยาง และความสัมพันธ์กับตระกูลผู้ดีด้วยกันที่ต่างช่วยสนับสนุนสุมาอี้กระทำรัฐประหารสำเร็จ แม้ว่าจะสนับสนุนเพราะต้องการอำนาจตระกูลผู้ดี

3.2 ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้สุมาอี้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จคืออะไร

ตอบ 1) เป็นผู้นำที่ใช้ทั้งพระเดช และพระคุณ เวลาสุมาอี้จะสอนลูก (สุมาสู และสุมาเจียว) ไม่ให้ประมาทศัตรู อย่าดูถูกปัญญาของเบ้ง ผลงานโดดเด่นของสุมาอี้คือสู้กับแคว้นสู่ (จกก๊ก) ที่เข้ามาบุกหลายครั้ง และสามารถรับมือกับของเบ้งได้ทุกครั้ง เป็นคุณสมบัติของผู้นี่สำคัญคือรอบคอบ ไม่ประมาท ให้ความเคารพศัตรู แม้สุมาอี้กับของเบ้งจะรบกัน แต่ไม่มีข้อมูลใดบอกเลยว่าทั้งสองเกลียดกัน แม้ของเบ้งจะส่งชุดชั้นในสตรีมาให้สุมาอี้เพื่อยั่วให้สุมาอี้ออกรบ แต่เขา กลับมีความเคารพในกันและกัน

2) สุมาอี้เป็นคนอดทน –ถ้าสุมาอี้ถ้าไม่แน่ใจก็จะไม่ลงมือ แม้ของเบ้งจะส่งชุดชั้นในสตรีมายั่วยุ สุมาอี้ก็ไม่ออกรบ ดังนั้น สุมาอี้ต้องอดทนต่อความเจ็บใจของตัวเอง อดทนต่อการยั่วยุ ซึ่งไม่มีใช่คุณสมบัติทั่วไปของคนที่ประสบความสำเร็จ ผู้นำเองก็ต้องอดทน ถ้าไม่อดทนจะเสียการใหญ่ ความอดทนของผู้นำมีความสำคัญมากกว่าคนทั่วไป เพราะผู้นำมีลำดับชั้นของอำนาจ และคำสั่งการ ถ้าเสียความอดทนไปและสั่งการลงไป จะเสียหายได้มากกว่าความไม่อดทนของคนที่ไม่มีอำนาจ

3) สุมาอี้เป็นคน**ชื่อใจคนได้น่าคบ** – จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์เหตุการณ์หนึ่ง ตอนที่โจซองตัดอำนาจสุมาอี้ และสุมาอี้แกล้งป่วย แล้วโจซองให้หลีซินมาดูท่าทีของสุมาอี้ว่าป่วยจริงหรือไม่ สุมาอี้แกล้งบ้า แกล้งฟังผิดจากจิงโจว (ฉบับเจ้าพระยาพระคลังคือเมืองเกงจิ๋ว) เป็นปิงโจว (เปงจิ๋ว) เหมือนเป็นคนละเมือง จึงแกล้งพูดว่าแถวนั้นมีชนกลุ่มน้อยแถวชายแดนระวังด้วยนะ หลีซินจึงพูดย้ำว่า “ข้าจะไปจิงโจว บ้านเก่าของข้า ไม่ใช่ปิงโจว” สุมาอี้จึงพูดกับหลีซินว่า “ท่านเป็นคนเก่งมีความสามารถ ต้องดูแลตัวเองนะ ข้าเป็นห่วง” จะสังเกตได้ว่าคำพูดของสุมาอี้ยิ่งทำให้หลีซินตายใจ และรู้สึกถึงว่าสุมาอี้ห่วงใยตนเอง ทำให้หลีซิน จึงรายงานโจซองว่าสุมาอี้เหมือนคนบ้าไปแล้ว หมดพิษสงไปแล้ว จากบทสนทนานี้สุมาอี้ไม่ได้แสดงละครเพียงอย่างเดียว แต่วางยาหลีซินโดยใช้พระคุณด้วย คือพยายามพูดให้เห็นว่า “ข้าก็รักท่านนะ” เพราะรู้ว่าหลีซินถูกส่งมาโดยโจซอง เพื่อให้หลีซินไปบอกโจซองว่าอย่าถือสาอะไรสุมาอี้เลย เป็นเล่ห์กลของสุมาอี้ที่ซ่อนอยู่ ซึ่งถ้าเราไม่อ่านให้ละเอียด เราจะไม่มีวันรู้เลย และเราต้องอ่านประวัติศาสตร์จริงด้วย เพราะฉะนั้นความเป็นผู้นำของสุมาอี้อีกอย่างคือการใช้พระคุณมีไม้แข็ง ไม้อ่อน ซึ่งคุณสมบัตินี้ แม้โจโฉก็สู้ไม่ได้ เพราะโจโฉใช้พระเดช พระคุณจริงคือใครทำผลงานได้ คนเป็นคนเก่งจริง โจโฉตบรางวัลอย่างงาม ไม่ว่าจะเป็นญาติหรือไม่ แต่ด้านที่เป็นความอ่อนไหวของอารมณ์สุมาอี้จะมีมากกว่า และแม้กระทั่งสุมาอี้สอนลูก สุมาอี้สอนลูกเหมือนคนสมัยนี้คือมีความใกล้ชิด สอนลูกเหมือนเพื่อนสนิท แม้ตัวเองจะโดนสอนมาด้วยความเป็นลัทธิขงจื้อ เพราะเป็นตระกูลผู้ดีเก่า คือถ้าคุยกับสุมา

หอง(พ่อสุมาอี้) พ่อนั่งบนตั่ง สุมาอี้ต้องนั่งที่พื้น ขณะที่โจโฉปกครองลูกแบบแบ่งชนชั้นพ่อกับลูก ใช้พระคุณมากกว่าพระเดช จึงเป็นเหตุผลว่าลูกรักสุมาอี้มาก สุมาเจียว สุมาสูไม่มีการแย่งอำนาจ สุมาสูแก่กว่าได้ขึ้นก่อน สุมาสูตาย สุมาเจียว ค่อยขึ้นตามลำดับ ในขณะที่ลูกของโจโฉ แย่งอำนาจกัน สุมาอี้สอนลูกแบบครอบครัวปัจจุบัน และสุมาอี้ก็ทำแบบนี้กับคนอื่นด้วย แม้กระทั่งกับคนที่ศัตรูส่งมา ซึ่งไม่มีรายละเอียดชัดเจน แต่ถ้าอ่านประวัติศาสตร์จะสามารถอนุมานได้ว่าเพราะเหตุดังกล่าว ทำไมทหารที่สุมาอี้ส่งไปประจำตามหัวเมืองต่างๆ จึงยอมทำตามคำสั่ง มันไม่ใช่เพราะอำนาจ พระเดชเพียงอย่างเดียวแน่นอน ต้องมีพระคุณด้วย ซึ่งเชื่อได้เลยว่าถ้าไม่มีพระคุณ ทำอย่างนี้ไม่ได้ โจโฉเองก็ไม่เคยทำแบบนี้ โจโฉใช้กำลัง ใช้กลยุทธ์ การใช้กำลังพลผิดเมือง มีสุมาอี้ที่ทำได้ ดังนั้น ความเป็นผู้นำของสุมาอี้จึงโดดเด่นในการใช้พระเดชร่วมกับพระคุณ

เพิ่มเติมคำถาม สุมาอี้วางแผนมาตั้งแต่ต้น หรือมีเหตุให้เปลี่ยนใจมาเป็นผู้นำในภายหลัง

ตอบ หลาย ๆ คนอาจจะคิดว่าทุกอย่างที่สุมาอี้ทำคือวางแผนมานานมากแล้ว สุมาอี้ไม่ได้อยากได้อำนาจมาตั้งแต่ ต้น สุมาอี้ไม่เหมือนโจโฉ โจโฉตอนแรกแค่อยากให้บ้านเมืองสงบสุข แต่พอมีโอกาส ก็สร้างอำนาจขึ้มา แต่ไม่ยอมลง เพราะถ้าโจโฉลงจากอำนาจก็โดนเล่นงาน

สุมาอี้ไม่ได้อยากยึดก๊ก ไม่ได้อยากรับราชการด้วยซ้ำ ไม่ได้คิดเรื่องรัฐประหารรวมแผ่นดิน แค่คิดว่าทำให้ดีที่สุด ถ้าอ่านวรรณกรรมจะเห็นแค่ว่าเสือสองตัวอยู่ถ้ำเดียวกันไม่ได้ โจซองจึงต้องบีบสุมาอี้ลง และสุมาอี้ต้องยึดอำนาจกลับ แต่ที่สุมาอี้ต้องทำรัฐประหารเพราะโจซองไม่ได้เรื่องจริงๆ โจซองตัดสินใจผิดพลาดหลายอย่าง และไม่ฟังคำเตือนของสุมาอี้เลยประมาณ 3 ครั้ง ซึ่งสิ่งที่โจซองทำผิดทุกครั้ง และผิดมหาศาลด้วย สุมาอี้จึงคิดปล้วว่าถ้าเป็นแบบนี้ต่อไป วุยก๊กจะล่มจม และไม่มีใครมีอะไรเหลือเลย ดังนั้นการรัฐประหารเป็นความจำเป็นสำหรับสุมาอี้

ตอนที่ 4 การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

4.1 ในความคิดของท่านภาวะผู้นำของสุมาอี้ มีความเหมาะสมในนำไปประยุกต์ในการพัฒนาผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทยหรือไม่ อย่างไร

ตอบ ความเป็นราชการของไทยชัดเจนมาก คือความเจ้ายศ เจ้าอย่าง บ้าหัวโขน และยึดถือพิธีรีตองตำแหน่งแห่งที่ ต้องเอาใจนาย ต้องประจบสอพลอ ซึ่งถ้าเปรียบเทียบกับตัวละครในสามก๊กคืออ้วนเสี้ยว สุมาอี้เป็นคนเข้าถึงคนมาก ซื้อใจคนเก่งไม่มีหลักฐานว่าใช้ยศฐาบรรดาศักดิ์ในการข่มคนอื่น แม้กระทั่งจากก๊กที่เป็นศัตรูกันก้ไม่มีบันทึกข้อเสียของสุมาอี้เรื่องนี้ ในวันที่รัฐประหารลูกน้องพร้อมจะสนับสนุน สุมาอี้เป็นคนให้เกียรติคนอื่น ซึ่งผู้บริหารราชการ นักการเมืองอาจจะขาดมักชอบข่มคนอื่น สุมาอี้ในเวลาที่โดดเด่น ไม่เหมือนพวกปราชญ์ หรือบัณฑิตเต้าหู้ เที่เป็นพวกปัญญาชน เช่น เอียวสิ้ว ยีเอ๋ง ขงหยง คนพวกนี้พวกเก่งแล้วชอบข่มคนอื่น ปากหมา สร้างศัตรู พูดจาเฉือดเฉือนคน ตลอดชีวิตของสุมาอี้ไม่มีการ

ใช้คำพูดข่มผู้อื่นเลย อย่างตอนที่โจโฉถามความเห็นมีคนเสนอแนวคิด สุมาอี้จะไม่ใช้คำพูดเพื่อเอาชนะใครกลางท้องพระโรง ในขณะที่ตัวละครอื่นมี ขงเบ้งก็ยังมี แต่สุมาอี้ไม่มี สุมาอี้จะเสนอแนวคิดกับนายแบบเงียบๆ และมักจะคิดถูก จึงได้รับการเคารพ นับถือ สุมาอี้เป็นคนให้เกียรติคนอื่นเสมอเหมือนกัน ไม่ว่าจะผู้น้อยหรือผู้ใหญ่ ซึ่งตรงนี้ผู้บริหารราชการไทยน่าจะยังขาด

4.2 ในความคิดของท่านคิดว่าคุณสมบัติใดของสุมาอี้ที่มีความจำเป็นต่อการเป็นผู้นำ

ตอบ 1. การมองการณ์ไกล ซึ่งคล้ายคลึงกับโจโฉ หรือเพราะผู้นำต้องมีคุณสมบัตินี้ ไม่สนใจหัวโขน สุมาอี้สนใจเป้าหมายท้ายที่สุด รู้ว่าสิ่งที่ต้องการคืออะไร เพราะการมองการณ์ไกลอาจทำให้เขาอดทนได้ แม้ว่าถูกโจซองย่ำยี ถอดออกจากทุกตำแหน่ง ให้ไปเป็นราชครู สุมาอี้ก็ยังทนได้ เพราะสุมาอี้รู้ว่าสักวันจะต้องยึดอำนาจกลับคืนมา และการมองการณ์ไกลจะมองข้ามความแค้น จะรอคอยอดทนได้ เป้าหมายหลักจะไม่ไขว้เขว

2. ความกล้าหาญ เด็ดเดี่ยว เด็ดขาด กล้าคิดการณ์ใหญ่กล้าตัดสินใจ และถึงเวลาต้องกล้าลงมือ เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ และเป็นคุณสมบัติที่จะทำให้เป็นคนที่มีความสุข เพราะความไม่ได้เรื่องของโจซองที่สุมาอี้มองแล้วว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายใหญ่หลวง จึงตัดสินใจทำรัฐประหารด้วยความจำเป็น ซึ่งไม่ใช่เพียงความกล้าลงมือในวันรัฐประหารเท่านั้น แต่ต้องกล้าตัดสินใจว่าต้องทำอะไรสักอย่างเพื่อหยุดยั้งความเสียหาย ไม่เช่นนั้น ถ้าโจซองเป็นผู้นำต่อไปแย่แน่

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

การแยกแยะที่มาของข้อมูลว่ามาจากวรรณกรรมหรือมาจากประวัติศาสตร์ จะช่วยเพิ่มคุณค่างานวิจัย และทำให้คนอ่านไม่สับสนระหว่างสุมาอี้ในประวัติศาสตร์ และสุมาอี้ในวรรณกรรม และได้เข้าใจภาพที่เป็นจริง และมุมมองที่หลากหลาย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

หนังสือให้ความยินยอมการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล (Consent Form)

สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์

ข้าพเจ้า นายชัชวนันท์ สันธิเดช ผู้ให้สัมภาษณ์สำหรับดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ยินยอมให้ผู้วิจัยโดยนางสาวประภาสิริ ชาติไทย รหัสนักศึกษา 6304803 นักศึกษาปริญญาเอก มหาวิทยาลัยรังสิต เก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของข้าพเจ้า ที่มีอยู่กับผู้วิจัย ภายใต้รายละเอียด ข้อกำหนด และเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

1. **ข้อมูลส่วนบุคคลที่มีการเก็บรวบรวม**

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป เช่น ชื่อ นามสกุล ภาพถ่าย อาชีพ ตำแหน่ง ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และข้อมูลส่วนบุคคลอื่นๆ ของข้าพเจ้าตามที่ได้ให้สัมภาษณ์

2. **วัตถุประสงค์การเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล**

เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

3. **แหล่งที่มาของข้อมูล**

ข้อมูลจากเจ้าของข้อมูลโดยตรง ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์

ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น เว็บไซต์ หนังสือ งานวิจัย

4. **การเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล**

การเปิดเผยข้อมูลเป็นไปเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของงานวิจัยในแง่การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

5. **ช่องทางการติดต่อ**

หากผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการที่จะแก้ไข ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลส่วนบุคคลของตนเอง และคำให้สัมภาษณ์ สามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรง ตามช่องทาง ดังนี้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย

เลขที่ 78/112 ต.บางตลาด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120

โทรศัพท์ 0835941535

อีเมลล์ pprasiri_ch@outlook.com

ข้าพเจ้าได้อ่าน รับทราบและเข้าใจรายละเอียด ข้อกำหนดและเงื่อไนในการเก็บรวบรวม ใช้และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นความคิดเห็นต่างๆ เพื่อตอบคำถามงานวิจัยในหนังสือฉบับนี้โดยตลอดแล้วเห็นว่าถูกต้องตามความประสงค์ของข้าพเจ้าทุกประการ รวมทั้งข้าพเจ้ายินยอมให้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ ตามรายละเอียดที่ระบุข้างต้น

ลงชื่อ.....ผู้ให้คำยินยอม

(นายชัชวนันท์ สันธิเดช)

ผู้ให้สัมภาษณ์

วันที่ 31 ก.ค. 67

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล ดร.กิตติพศ พุทธิวนิช อายุ 33 ปี เพศ ชาย

อาชีพ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ สาขาวิการปกครอง มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ระดับการศึกษา รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2562

รัฐศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2556

วันที่สัมภาษณ์ 6 ส.ค. 67 เวลา 18.00 น.

---

1. ความสนใจ และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับวรรณกรรมสามก๊ก เช่น ระยะเวลาที่สนใจ เพราะเหตุใด เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานหรือไม่ หรือนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร เป็นต้น

ตอบ เริ่มอ่านสามก๊กครั้งแรกตอน ป.4 และอยากพิสูจน์ว่า “อ่านสามก๊กครบสามจบ คบไม่ได้” จริงไหม? ครั้งแรก อ่านจบแค่เล่มเดียวคือเล่มแรก ฉบับเจ้าพระยาพระคลังหน เนื่องจากไม่เคยชินกับภาษา ภายหลังที่มาศึกษาเรื่องจีน ซึ่งแม้จะ ไม่ได้เกี่ยวข้องกับสามก๊กโดยตรง แต่เพราะสามก๊กเป็นหนึ่งในช่วงเวลาที่ต้องศึกษา จึงมีโอกาสเริ่มมาอ่านอย่างจริงจัง และได้อ่านจนจบแต่เป็นเวอร์ชั่นภาษาอังกฤษ The Romance of Three Kingdoms โดยเฉพาะในปัจจุบันต้องใช้สอนด้วยจึงยิ่งต้องศึกษาอย่างละเอียด

2. ในความคิดของท่านตัวละครสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กมีความโดดเด่นในด้านใด เพราะเหตุใด

ตอบ ในวรรณกรรมมีไม่กี่คนหรอกที่สู้กับขงเบ้งได้ และสุมาอี้คือหนึ่งในนั้น ถือเป็นคู่ต่อสู้หมายเลขแรกๆ เลยก็ว่าได้ ที่สามารถทัดทานภูมิปัญญาของขงเบ้งได้ ที่น่าสนใจคือแม้ขงเบ้งจะมีความเก่งอย่างไร แต่ก็ต้องแพ้ให้กับสุมาอี้ หมายความว่าทุกครั้งที่ขงเบ้งบุกไปรบกับวุยก๊กทุกที ก็ถอยกลับเพราะสุมาอี้ทุกที ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าสุมาอี้ต้องมีความสามารถ ต้องมีความเก่ง ล่อกว้านจงพยายามเขียนให้สุมาอี้ดูเหมือนจะไม่เก่งเลย เป็นคนถ่อมตัว ชอบเล่นเกมส์แบบไก่ลองบ่อน ไม่อวดอ้างสรรพคุณของตัวเองซึ่งต่างจากขงเบ้ง จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้สนใจตัวละครสุมาอี้ และอีกเหตุผลคือในตอนจบของสามก๊กทำให้รู้ว่าสุมาอี้คือปู่ของปฐมกษัตริย์ราชวงศ์จิ้น

ถ้าถามว่ามีความโดดเด่นอะไรบ้าง 1. เรื่องบุคลิกภาพแน่นอน 2. เรื่องกลยุทธ์การเล่นเกมส์ทางการเมืองมีความคล้ายคลึงกับโจโฉ ซึ่งสุมาอี้จะมีบทบาทเด่นชัดในสมัยพระเจ้าโจยอย (ผู้บังคับบัญชาคนที่ 3) ที่ต้องต่อสู้กับขงเบ้ง อย่างที่โจโฉเคยพูดว่าสุมาอี้ไว้ใจไม่ได้ เพราะโจโฉก็ไม่อยากให้ใครหักหลังเขา

เหมือนกัน ทั้งโจโฉ และสุมาอี้เข้าใจสัจธรรมอย่างหนึ่งคือเรื่องอำนาจและตำแหน่งไม่จำเป็นต้องไปด้วยกัน เนื่องจากในช่วงปลายราชวงศ์ฮั่น โจโฉสามารถปราบดาภิเษกตัวเองเป็นกษัตริย์ได้ และสุมาอี้ก็ยุให้ทำด้วย ด้วยใจความประมาณว่า “ถ้าบารมีท่านเยอะขนาดนี้แล้ว ทำไมไม่ขึ้นเป็นฮ่องเต้เอง” แต่โจโฉไม่ทำ และตอบสุมาอี้กลับด้วยใจความว่า “อยู่ตรงนี้ก็สบายแล้วไม่จำเป็นต้องไปเป็นหนังหน้าไฟให้ใคร” ทำให้สุมาอี้จำจนวันตาย เพราะโจโฉมองว่าตำแหน่งสูงสุดอย่างฮ่องเต้จะนำภัยมาถึงตัว สุมาอี้ที่ทำตระกูลโจโฉ (ตระกูลเฉา) ก็ไม่ต่างกับตอนที่โจโฉทำกับตระกูลหลิว เพราะหลังจากที่โจผีขึ้นเป็นฮ่องเต้แล้วสุมาอี้ก็ทำตัวเหมือนกับตอนที่โจโฉทำกับราชวงศ์ฮั่น เพราะสุมาอี้ก็รวบอำนาจทุกอย่างมาไว้ที่ตัวเอง แต่ก็ไม่ขึ้นเป็นฮ่องเต้ ลูกของสุมาอี้ 2 คน (สุมาสู และสุมาเจียว) ก็เช่นกัน จนกระทั่งหลาน (สุมาเอี๋ยน) ถึงจะปราบดาภิเษกตัวเองขึ้นเป็นฮ่องเต้ สะท้อนให้เห็นว่าสุมาอี้เล่นการเมืองเป็น อำนาจอยู่ในมือสุมาอี้ แต่ตำแหน่งไม่จำเป็นต้องเป็นของสุมาอี้ ซึ่งใกล้เคียงกับพฤติกรรมของนักการเมืองจีนที่มีอำนาจมาอย่างยาวนาน แต่ไม่ได้มีตำแหน่งและเป็นเคารพรักของคนโดยทั่วไป “เติ้งเสี่ยวผิง” แม้ภาพจำเราจะคิดว่าเขาจะเป็นผู้นำ แต่ตอนที่เติ้งเสี่ยวผิงมีอำนาจ เขาไม่ได้นั่งตำแหน่งสำคัญใดๆ อยู่เบื้องหลังตลอด แต่ทุกคนยอมรับว่าเขาคือหมายเลข 1 ในขณะที่ตอนที่เขานั่งอยู่ในตำแหน่งสำคัญ คือช่วงเวลาก่อนที่เขาจะมีอำนาจการเมืองจีนมีลักษณะเช่นนี้ หากคุณเป็นคนที่ยิ่งใหญ่ และคุณนั่งอยู่ในตำแหน่ง การที่ขึ้นหลังเสือ และลงหลังเสือเป็นสิ่งที่ลำบากมาก เพราะถ้าขึ้นหลังเสือแล้วจะลงหลังเสือไม่ได้ มีเพียงเติ้งเสี่ยวผิง ที่สามารถลงหลังเสือได้อย่างสง่างาม เพราะเขาไม่จำเป็นต้องอยู่ในตำแหน่ง เอาตำแหน่งให้ผู้อื่น แต่อำนาจการตัดสินใจ และอำนาจการบริหารยังอยู่ในมือ ซึ่งนี่คือพฤติกรรมที่สะท้อนความเป็นผู้นำตั้งแต่โจโฉ จนถึงสุมาอี้ และหลายคนในประวัติศาสตร์จีนที่ประพฤติตนแบบนี้

หากไม่เรียนรู้ในบทนี้จะเกิดอะไรขึ้น ?

ขอยกตัวอย่างผู้นำ 2 คนคือ “เหมาเจ๋อตุง” และ “สี จิ้นผิง” คือผู้นำเด็ดขาดที่มีอำนาจสูงสุด และในขณะที่ดำรงตำแหน่งทางการเมือง มีบารมี และอำนาจมากเทียบเท่ากับโจโฉ และสุมาอี้ ในตอนที่ราชวงศ์เว่ย ขึ้นปกครอง แต่ปัจจุบันทั้ง 2 คน (เหมาเจ๋อตุง และสี จิ้นผิง) ไม่สามารถแต่งตั้งทายาททางการเมืองได้ ทายาททางการเมืองของเหมาเจ๋อตุงไม่เคยตายดี แม้เหมาเจ๋อตุงจะประสบความสำเร็จทางการเมืองจีน แต่ล้มเหลวสิ้นเชิงในเรื่องของครอบครัว ลูกเยอะ เมียเยอะ แต่ลูกทุกคนตายก่อน “ฮั่ว กั๋วเฟิง” คือคนที่เหมาเจ๋อตุงตั้งไว้ให้เป็นทายาททางการเมือง แต่สุดท้ายถูกเติ้งเสี่ยวผิงยึดอำนาจ ซึ่งปัจจุบันปัญหานี้ตกอยู่กับสี จิ้นผิง ที่รวบอำนาจ และนั่งในตำแหน่งสำคัญมาก 3 ตำแหน่งคือ เลขาธิการพรรคคอมมิวนิสต์ประธานาธิบดีของประเทศจีน และประธานคณะกรรมาธิการการทหารส่วนกลาง ซึ่งเป็นตำแหน่งสูงสุดของกองทัพปลดปล่อยประชาชน ซึ่งสี จิ้นผิง มีความพยายามในการตั้งทายาททางการเมืองมากกว่า 3 ครั้ง แต่ทุกครั้งที่ตั้งทายาททางการเมือง จะมีเหตุให้พวกเขาเหล่าไม่สามารถอยู่ในตำแหน่งทางการเมืองต่อไป

ได้ ทำให้ สี จิ้นผิงไม่สามารถลงจากอำนาจได้ ซึ่งเป็นสัจธรรมทางอำนาจที่โจโฉ และสุมาอี้ต่างเข้าใจดีว่า “อำนาจกับตำแหน่งไม่จำเป็นต้องอยู่ด้วยกัน”

<u>คำถามเพื่อกาสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเรื่องภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อนำไปสู่การสัมภาษณ์เชิงลึก</u>

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

2.1 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำหรือไม่ อย่างไร

<u>ตอบ</u> สุมาอี้ดูจะไม่เป็นผู้นำตามกรอบแนวคิดงานวิจัย เนื่องด้วยเขาเลือกที่จะไม่เป็นผู้นำเอง แต่เลือกที่จะอยู่เบื้องหลัง แม้จะมีอำนาจ และสามารถใช้อำนาจนั้นได้ แต่เขาเลือกที่จะไม่นั่งในตำแหน่งที่เหมาะสมกับพฤติกรรมการใช้อำนาจของเขา

เนื่องจากวรรณกรรมสามก๊กของหลัว กว้านจง พยายามจะสร้างให้จกก๊กเป็นแคว้นที่อยู่บนความดีงาม และขงเบ้งมีความเก่งอย่างมาก ในแง่ที่ว่าสามารถทำให้คนขายรองเท้าสานเป็นฮ่องเต้ขึ้นมาได้ ขงเบ้งก็ไม่ธรรมดา มีความเป็นผู้นำในแง่ที่ว่าสามารถคาดการณ์อนาคต และวางแผนได้ทุกอย่างในขณะที่เล่าปี่ และหลิ่วปังไม่ได้สามารถทำได้

ราชวงศ์ฮั่นได้อำนาจมาจากตอนราชวงศ์ฉินล่มสลาย นายพล 2 คน คือเซี่ยงอวี้ ผู้ที่รบชนะกองทัพฉินทั้งหมด และหลิ่วปังมาหักหลังเอาจากเซี่ยงอวี้ทีหลัง และตั้งตนเป็นปฐมกษัตริย์ของราชวงศ์ฮั่น เล่าปี่เป็นปลายเชื้อสายราชวงศ์ฮั่น และโชคดีได้คนเก่งอย่างขงเบ้งมาทำงานด้วย
สุมาอี้ไม่ได้เป็นผู้นำที่เก่ง แต่เป็นผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติได้เก่งมาก ซึ่งมีชื่อเสียงในเรื่องการปราบจราจล ซึ่งปัจจุบันคือหน้าที่ของตำรวจ ในสมัยที่โจโฉหรือโจผียังอยู่ แคว้นเว่ยในขณะที่ราชวงศ์ฮั่นยังอยู่ มีคนที่ต่อต้านโจโฉเพื่อรื้อฟื้นราชวงศ์ฮั่น ซึ่งเป็นหน้าที่ของสุมาอี้ในการปราบปรามกบฏ ก่อนที่จะมารบกับขงเบ้งสุมาอี้ปราบกบฏมา 3-4 ครั้ง ดังนั้นในการรบของสุมาอี้กับขงเบ้ง จึงใช้กลยุทธ์การปราบกบฏมาร่วมด้วย ซึ่งขงเบ้งไม่มีตรรกะตรงนี้ ทำให้ขงเบ้งไม่ประสบความสำเร็จ

การปราบกบฏ ต้องใช้ความไว และกองเสบียง ซึ่งสุมาอี้ให้ความสำคัญกับกองเสบียงมาก มองว่าชัยชนะไม่ได้อยู่ที่ยุทธศาสตร์หรือยุทธการณ์อย่างที่ขงเบ้งทำ แต่มันคือกองเสบียง โดยสุมาอี้เป็นคนแรกๆ ที่นำนโยบายที่โจโฉริเริ่มโดยให้นักรบทำการเกษตร เพื่อเก็บเมล็ดพันธุ์ และนำเมล็ดพันธุ์มาเลี้ยงกองทัพ เพราะปกติการรบจะต้องขนเสบียงจากเมืองหนึ่งไปยังอีกเมืองหนึ่ง แต่สุมาอี้กลับส่งกองกำลังไปทำการเกษตรรอออกรบ เป็นอีกหนึ่งประเด็นที่ชี้ว่าระหว่างขงเบ้งกับสุมาอี้ใครมองเกมส์ขาดมากกว่ากัน และทุกครั้งที่สุมาอี้โจมตี จะเลือกโจมตีกองเสบียง นี่เป็นจุดเด่นของสุมาอี้ เพราะขงเบ้งถ้าเสบียงหมดก็ถอยทัพกลับ

2.2 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำแบบใด และยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่สนับสนุนภาวะผู้นำของสุมาอี้

ตอบ ผู้นำในเชิงนวัตกรรม ที่ให้ความสำคัญในเรื่องกองเสบียง การลำเลียง หรือถ้าในปัจจุบันก็คือเรื่อง logistic ในช่วงที่ทำสงครามกับจกก๊ก สุมาอี้สร้างความประหลาดใจให้กับขงเบ้งที่สามารถยึดเอา เมืองเสเสียงได้เลยโดยไม่รอเสบียง เนื่องจากอดีตการจะออกรบต้องอาศัยเสบียงจากระบบศักดินา แต่ขงเบ้งไม่ใช้ตรงนั้น เลือกที่จะสร้างเสบียงเอง และอยู่ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องรอการส่งเสบียงจากส่วนกลาง

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก

3.1 ท่านคิดว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้คืออะไร

ตอบ สุมาอี้เป็นลูกของขุนนาง (สุมาหอง) ที่ศึกษาในระบบขงจื้อ (ปราชญ์หยูคือปวารณาตัวเป็นลูกศิษย์สำนักขงจื้อ) ต้องอ่านเบญจปกรณ์ กู่จิง เช่น ประวัติศาสตร์จีน คัมภีร์หยิน-หยาง ดนตรี วรรณกรรม และ正名 (เจิ้งหมิง) ความเที่ยงแห่งนาม - จึงจะทำให้เกิดสันติภาพ จากสิ่งที่สุมาอี้ศึกษายิ่งเป็นสิ่งที่น่าสงสัยว่าเพราะเหตุใดสุมาอี้จึงเป็นผู้นำแบบนี้ เพราะบุคคลที่เชื่อในหลักความเที่ยงแห่งนาม ย่อมต้องให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตนในขอบข่ายหน้าที่ของตน

สุมาอี้คิดว่า เจิ้งหมิงอาจไม่ใช่ข้อดีเสมอไป ในยามที่บ้านเมืองระส่ำระสาย วุ่นวายแบบนี้ ประกอบกับสุมาอี้อาจจะตกผลึกจากคำพูดของโจโฉ ซึ่งบนโลกนี้มีบุคคลแบบนี้คือ เคยเชื่อมั่นในอะไรบางอย่างมากๆ แต่วันหนึ่งมีเหตุการณ์ที่มาหักล้างความเชื่อเดิม จนความคิดเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง ยกตัวอย่าง Maximilien Robespierre เคยเป็นคนที่จงรักภักดีต่อพระเจ้าหลุยส์ที่ 16 แต่พระเจ้าหลุยส์ที่ 16 น่าจะแสดงพฤติกรรมอะไรบางอย่างที่เป็นการทำร้ายจิตใจเขามาก เป็นเหตุให้ท้ายที่สุดเขากลายเป็นผู้นำการปฏิวัติฝรั่งเศส

สรุปได้ว่า การที่คนเรามีความเชื่ออย่างหนึ่ง แต่เมื่อมีเหตุการณ์หนึ่งมากระทบ ทำให้เปลี่ยนความเชื่อนั้น อาจมาจากประสบการณ์ และการตกผลึกทางความคิดของคนๆ นั้น สถานการณ์อาจจะเป็นเพียงส่วนหนึ่ง แต่เป็นประสบการณ์ และการได้ข้อสรุปทางความคิดของบุคคลนั้นๆ อาจเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผล สุมาอี้ก็เช่นกัน คำพูดของโจโฉในวันที่ปฏิเสธการเป็นฮ่องเต้ทำให้สุมาอี้ยึดถือหลักการนั้น ในการสร้างสมดุลอำนาจ และตำแหน่งเรื่อยมา

เพิ่มเติมคำถาม สุมาอี้วางแผนมาตั้งแต่ต้น หรือมีเหตุให้เปลี่ยนใจมาเป็นผู้นำในภายหลัง

ตอบ ตามหลักฐานทางประวัติศาสตร์ สุมาอี้เป็นผู้นำในการปราบกบฏมาตั้งแต่ต้น ส่วนตอนหลังเขาก็เลือกที่จะอยู่ใต้ร่มเงาของตระกูลโจ ไม่ยึดอำนาจของแคว้นเว่ยมาไว้ในมือ

ตอนที่ 4 การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

4.1 ในความคิดของท่านภาวะผู้นำของสุมาอี้ มีความเหมาะสมในนำไปประยุกต์ในการพัฒนาผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทยหรือไม่ อย่างไร

ตอบ คนที่มีอำนาจไม่จำเป็นต้องอยู่ในตำแหน่งเสมอไป เพราะการอยู่ในตำแหน่งทำให้ต้องเป็นหนังหน้าไฟ

การเล่นเกมส์อำนาจ และการปราบจราจล

ความเหมาะสมของการนำภาวะผู้นำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทยหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กร หมายถึง ถ้าองค์กร Weak institution ที่มีลำดับชั้นบังคับบัญชา มีสายงานที่ไม่ชัดเจน การเป็นผู้นำแบบสุมาอี้มีความเหมาะสม และจะประสบความสำเร็จ เพราะ อำนาจการตัดสินใจไม่ได้อยู่ที่ CEO แต่อาจจะอยู่กับคนที่มีตำแหน่งรอง ในทางกลับกันหากองค์กรนั้น เป็น Strong institution ต้องการความชัดเจน ในตำแหน่งและอำนาจ ผู้นำแบบสุมาอี้อาจจะไม่เหมาะสม เพราะอำนาจสูงสุดจะอยู่ที่ผู้นำสูงสุดขององค์กรอย่างแท้จริง

4.2 ในความคิดของท่านคิดว่าคุณสมบัติใดของสุมาอี้ที่มีความจำเป็นต่อการเป็นผู้นำ

ตอบ เป็นคนโฟกัสกับเป้าหมาย มุ่งมั่น อดทน และไม่มีอะไรมาขวางเป้าหมายของเขาได้ รู้หน้าที่ของตัวเอง รู้ว่าตัวเองทำอะไรอยู่ เนื่องด้วยสุมาอี้เติบโตมาจากลัทธิหยู การที่ขงเบ้งส่งชุดสตรีมาเหยียดหยามสุมาอี้ ถือเป็นเรื่องที่ร้ายแรงที่สุมาอี้ต้องปกป้องศักดิ์ศรีของตน แต่เพราะสุมาอี้รู้ว่าตัวเองกำลังทำอะไรอยู่ เกิดการตกผลึกทางความคิดกับตัวเองจากหลายๆสิ่งที่ได้จาก จนอาจสรุปกับตัวเองได้ว่าความเที่ยงแห่งนามอาจไม่จำเป็นอีกต่อไป จึงยอมเสียศักดิ์ศรี ยอมสวมชุดสตรีที่ขงเบ้งส่งมายั่ว ในขณะที่มีอีกหลายตัวละครที่ไม่รู้หน้าที่ของตัวเอง เช่น เล่าปี่ ไปบุกซุนกวนตอนที่กวนอูโดนประหาร ทั้งๆ ที่เป้าหมายคือ ฟื้นฟูราชวงศ์ฮั่น

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

แยกแยะให้ชัดเจนว่าสุมาอี้ในประวัติศาสตร์หรือสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

หนังสือให้ความยินยอมการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล (Consent Form)

สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์

ข้าพเจ้า ดร.กิตติพศ พุทธิวนิช ผู้ให้สัมภาษณ์สำหรับคุยฐานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ยินยอมให้ผู้วิจัยโดยนางสาวประภาสิริ ชาติไทย รหัสนักศึกษา 6304803 นักศึกษาปริญญาเอก มหาวิทยาลัยรังสิต เก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของข้าพเจ้า ที่มีอยู่กับผู้วิจัย ภายใต้รายละเอียด ข้อกำหนด และเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลที่มีการเก็บรวบรวม

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป เช่น ชื่อ นามสกุล ภาพถ่าย อาชีพ ตำแหน่ง ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และข้อมูลส่วนบุคคลอื่นๆ ของข้าพเจ้าตามที่ได้ให้สัมภาษณ์

2. วัตถุประสงค์การเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล

เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

3. แหล่งที่มาของข้อมูล

ข้อมูลจากเจ้าของข้อมูลโดยตรง ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์

ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น เว็บไซต์ หนังสือ งานวิจัย

4. การเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล

การเปิดเผยข้อมูลเป็นไปเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของงานวิจัยในแง่การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

5. ช่องทางการติดต่อ

หากผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการที่จะแก้ไข ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลส่วนบุคคลของตนเอง และคำให้สัมภาษณ์ สามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรง ตามช่องทาง ดังนี้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย

เลขที่ 78/112 ต.บางตลาด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120

โทรศัพท์ 0835941535

อีเมลล์ pprasiri_ch@outlook.com

ข้าพเจ้าได้อ่าน รับทราบและเข้าใจรายละเอียด ข้อกำหนดและเงื่อไนในการเก็บรวบรวม ใช้และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นความคิดเห็นต่างๆ เพื่อตอบคำถามงานวิจัยในหนังสือฉบับนี้โดยตลอดแล้วเห็นว่าถูกต้องตามความประสงค์ของข้าพเจ้าทุกประการ รวมทั้งข้าพเจ้ายินยอมให้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ ตามรายละเอียดที่ระบุข้างต้น

ลงชื่อ.....ผู้ให้คำยินยอม

(.....ดร.กิตติพศ ทุทธิวนิช.....)

ผู้ให้สัมภาษณ์

วันที่.....6 ส.ค. 67.....

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล คุณปรีชา มีชัย อายุ 45 ปี เพศ ชาย

อาชีพ ตำแหน่ง อาจารย์พิเศษ นักเขียน

ระดับการศึกษา ปริญญาตรี

วันที่สัมภาษณ์ 7 ส.ค. 67 เวลา 19.00 น.

---

1. ความสนใจ และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับวรรณกรรมสามก๊ก เช่น ระยะเวลาที่สนใจ เพราะเหตุใด เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานหรือไม่ หรือนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร เป็นต้น

ตอบ ความสนใจเริ่มต้นตั้งแต่ 7 ขวบจากการดูการ์ตูน ซึ่งในขณะตัวละครที่ชอบคือลิโป้ เพราะเท่มาก สามารถจัดการกับคู่ต่อสู้ได้ 3 คนในคราวเดียว จึงมีการไปค้นหาเพิ่มเติมจึงรู้ว่าเป็นตัวละครในวรรณกรรมสามก๊ก จึงมารู้ภายหลังว่าลิโป้ไม่ใช่พระเอก เป็นระยะเวลากว่า 40 ปีแล้วที่มีความผูกพันกับวรรณกรรมสามก๊ก ทั้งในแง่การศึกษาเพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ และตีความ เพื่อแลกเปลี่ยนมุมมอง กระทั่งมีการนำไปปรับประยุกต์ในการบริหารงานในขณะเป็นผู้บริหาร การแบ่งปัน บรรยาย เป็นวิทยากร เพื่อให้ความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ และปัจจุบันสามก๊กนำมาซึ่งการเป็นนักเขียนในปัจจุบัน

2. ในความคิดของท่านตัวละครสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กมีความโดดเด่นในด้านใด เพราะเหตุใด

ตอบ สุมาอี้เป็นตัวแทนของความหน้าด้านใจดำ ความมุ่งมั่น อดทน ไม่ย่อท้อต่อเอาชนะ และไปถึงเป้าหมาย เป็นคนที่มีไฟอยู่ตลอดเวลา ซึ่งถ้าเป็นคนที่ไม่มีอำนาจนานๆ หรือเกษียณทั่วไปก็จะหมดไฟแล้ว

คำถามเพื่อการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเรื่องภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อนำไปสู่การสัมภาษณ์เชิงลึก

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

2.1 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำหรือไม่ อย่างไร

ตอบ สุมาอี้มีภาวะผู้นำอย่างเต็มเปี่ยม พาลูกไปเรียนรู้ประสบการณ์จริง เป็นตัวอย่างการผู้นำที่เป็นทำให้ดูและพาไปให้เห็นเอง

2.2 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำแบบใด และยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่สนับสนุนภาวะผู้นำของสุมาอี้

ตอบ เป็นผู้นำที่ไม่ยอมให้ความสัมพันธ์ส่วนตัวมีผลกับเรื่องงาน จัดการกับความสัมพันธ์ในทีมได้ดีมาก แยกแยะเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัว เวลาใช้งานใครเสร็จแล้ว ก็จะฆ่าทิ้งโดยไม่รู้สึกผิด แม้ไม่มีความแค้นส่วนตัวกับบุคคลนั้น ตัวอย่างตอนที่สุมาอี้ทำรัฐประหาร หลังจากนั้นก็ฆ่าครอบครัวของโจซองไปกว่า 1000 ศพ เนื่องจากในขณะนั้นโจซองเป็นผู้สำเร็จราชการแทน แต่ทำเพราะความจำเป็น ซึ่งสุมาอี้ก็สอนสุมาเจียวต่อ และสุมาเจียวนำไปทำตามคือ สุมาเจียวใช้ลูกน้องให้ไปลอบปลงพระชนม์ฮ่องเต้ และจัดการฆ่าลูกน้องคนนั้นทิ้ง เช่นเดียวกับสุมาอี้

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก

3.1 ท่านคิดว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้คืออะไร

ตอบ ณ ตอนนั้น สุมาอี้คือผู้ที่อาวุโสสูงสุดของตระกูลสุมา สถานการณ์จึงบังคับให้สุมาอี้ต้องขึ้นมาเป็นผู้นำ

3.2 ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้สุมาอี้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จคืออะไร

ตอบ ครอบครัว เนื่องจากสุมาอี้ไม่ได้สำเร็จเพียงคนเดียว แต่เป็นทั้งตระกูลของสุมาอี้ที่ประสบความสำเร็จ มีคำกล่าวที่ว่า โจ ซุน เล่า รบกันแทบตายสุดท้ายสุมาเอาไปครอง สุมาอี้ถือเป็นศูนย์กลางของตระกูล เนื่องจากมีการดำเนินการตั้งแต่สุมาจุ้น (ปู่) สุมาหอง (บิดา) สุมาเอง (ตัวเอง) สุมาสู สุมาเจียว (ลูก) สุมาเอี๋ยน (หลาน) จนได้แผ่นดินมาครอง เพราะสุมาอี้ได้รับการถ่ายทอดมาจากรุ่นปู่ รุ่นพ่อ และส่งต่อให้รุ่นลูก รุ่นหลาน และอีกปัจจัยที่สำคัญคือตระกูลสุมาเป็นครอบครัวที่มีความสัมพันธ์เหนียวแน่น สุมาแต่ละรุ่นไม่ปีนเกลียวกัน มีความเคารพ ศรัทธาต่อกัน ไม่สงสัยในคำสอน ความดีของบรรพบุรุษ มีแนวทางปฏิบัติที่ส่งต่อกันมาเป็นรุ่นๆ อย่างตอนที่สุมาอี้ถูกปลดจากราชการ สุมาสู และสุมาเจียวก็ออกจากราชการมาอยู่กับสุมาอี้ด้วย แสดงถึงความเชื่อมั่น ความศรัทธาที่ลูกมีต่อสุมาอี้ในฐานะบิดา

ตระกูลสุมา วางแผนเพื่อปกป้องตระกูลของตนเองมาทุกรุ่น สุมาหอง (บิดา) เป็นหัวหน้าของโจโฉ เป็นผู้เสนอชื่อโจโฉให้ได้รับตำแหน่ง อาจเพราะสุมาหองมองว่าโจโฉน่าจะมีอนาคตไกล จึงสร้างบุญคุณกับโจโฉไว้ เพื่อความอยู่รอดของตระกูลในอนาคต เมื่อครั้งที่โจโฉรบกับอ้วนเสี้ยวมีความต้องการกุนซือทั้งแผ่นดินให้มาร่วมงาน สุมาอี้ก็ได้รับการเชิญจากโจโฉ แต่สุมาอี้ตอบรับการร่วมงานกับโจโฉเมื่อโจโฉรบชนะอ้วนเสี้ยวแล้ว มีความแน่นอนว่าพึ่งพิงได้ ประกอบกับตระกูลสุมาปลูกฝังให้คนในตระกูลสนับสนุนให้คน 1 ตระกูลไปยึดจากภายนอก และยึดแผ่นดินนั้นคืนจากคนตระกูลนั้น

เพิ่มเติมคำถาม จังหวะในการแสดงความสามารถของสุมาอี้มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งหรือไม่

ตอบ จังหวะในการแสดงความสามารถของสุมาอี้มีผลอย่างมากในการทำให้สุมาอี้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากในช่วงแรกสุมาอี้เข้ามาทำงานกับโจโฉ มีกุยแก กาเซี่ยง สุมาอี้รู้สถานะตัวเอง จึงไม่ทำตัวเด่นเกินใคร เรียนรู้ข้อดี ข้อเสียจากกุนซือรุ่นใหญ่ แม้คราวศึกฮันต๋งสุมาอี้จะเผลอตัวเสนอแผนต่อโจโฉให้บุกยึดเล่าปี่ก่อนแต่โจโฉโดนตำหนิว่าได้คืบจะเอาศอก ตั้งแต่นั้นสุมาอี้จึงไม่เสนอความคิดเห็นอีกหากผู้บังคับบัญชาไม่ถาม

เพิ่มเติมคำถาม สุมาอี้วางแผนมาตั้งแต่ต้น หรือมีเหตุให้เปลี่ยนใจมาเป็นผู้นำในภายหลัง

ตอบ สุมาอี้น่าจะมีคิดไว้บ้างตามประสาคนมักใหญ่ใฝ่สูง แต่มาลงมือทำจริงตอนที่สถานการณ์เอื้ออำนวย

ตอนที่ 4 การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

4.1 ในความคิดของท่านภาวะผู้นำของสุมาอี้ มีความเหมาะสมในนำไปประยุกต์ในการพัฒนาผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทยหรือไม่ อย่างไร

ตอบ มีความเหมาะสมโดยเฉพาะในช่วงที่สุมาอี้เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของโจโฉ ซึ่งจะคล้ายคลึงกับระบบราชการของไทย คือมีโอกาสต้องทำเลย แต่ถ้าไม่มีโอกาอย่าฝืน

4.2 ในความคิดของท่านคิดว่าคุณสมบัติใดของสุมาอี้ที่มีความจำเป็นต่อการเป็นผู้นำ

ตอบ ความอดทนอดกลั้น / ความไม่ยึดมั่นกับสิ่งที่ตัวเองเป็น ไม่ยึดมั่นในศักดิ์ศรี ยิ่งอยู่ในที่สูง ต้องลดอัตตา ต้องไร้ศักดิ์ศรี ต้องยอมรับคำดูถูก คำวิพากษ์ วิจารณ์จากผู้อื่นได้

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

แนะนำให้แบ่งช่วงชีวิตศึกษาของศึกษา และศึกษาให้รอบด้านทั้งข้อดี ข้อเสียซึ่งต้องยอมรับและเอามาเสนอแนะว่าควรทำ หรือแก้ไขอย่างไร รวมถึงใช้วิจารณาญาณในการไตร่ตรอง

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

หนังสือให้ความยินยอมการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล (Consent Form)

สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์

ข้าพเจ้า นายปรีชา มีชัย ผู้ให้สัมภาษณ์สำหรับดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ยินยอมให้ผู้วิจัยโดยนางสาวประภาสิริ ชาติไทย รหัสนักศึกษา 6304803 นักศึกษาปริญญาเอก มหาวิทยาลัยรังสิต เก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของข้าพเจ้า ที่มีอยู่กับผู้วิจัย ภายใต้รายละเอียด ข้อกำหนด และเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

1. **ข้อมูลส่วนบุคคลที่มีการเก็บรวบรวม**

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป เช่น ชื่อ นามสกุล ภาพถ่าย อาชีพ ตำแหน่ง ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และข้อมูลส่วนบุคคลอื่นๆ ของข้าพเจ้าตามที่ได้ให้สัมภาษณ์

2. **วัตถุประสงค์การเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล**

เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

3. **แหล่งที่มาของข้อมูล**

ข้อมูลจากเจ้าของข้อมูลโดยตรง ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์

ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น เว็บไซต์ หนังสือ งานวิจัย

4. **การเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล**

การเปิดเผยข้อมูลเป็นไปเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของงานวิจัยในแง่การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

5. **ช่องทางการติดต่อ**

หากผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการที่จะแก้ไข ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลส่วนบุคคลของตนเอง และคำให้สัมภาษณ์ สามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรง ตามช่องทาง ดังนี้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย

เลขที่ 78/112 ต.บางตลาด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120

โทรศัพท์ 0835941535

อีเมลล์ pprasiri_ch@outlook.com

ข้าพเจ้าได้อ่าน รับทราบและเข้าใจรายละเอียด ข้อกำหนดและเงื่อไนในการเก็บรวบรวม ใช้และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นความคิดเห็นต่างๆ เพื่อตอบคำถามงานวิจัยในหนังสือฉบับนี้โดยตลอดแล้วเห็นว่าถูกต้องตามความประสงค์ของข้าพเจ้าทุกประการ รวมทั้งข้าพเจ้ายินยอมให้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ ตามรายละเอียดที่ระบุข้างต้น

ลงชื่อ.....ผู้ให้คำยินยอม

(นายปรีชา มีชัย)

ผู้ให้สัมภาษณ์

วันที่ 7 ส.ค. 67

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล คุณพรเทพ เพิ่มทรัพย์หิรัญ อายุ 32 ปี เพศ ชาย

อาชีพ ตำแหน่ง ธุรกิจส่วนตัว / ฝ่ายการตลาด

ระดับการศึกษา Bachelor of Fine Arts (ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิจิตรศิลป์)

วันที่สัมภาษณ์ 7 ส.ค. 67 เวลา 21.00 น.

---

1. ความสนใจ และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับวรรณกรรมสามก๊ก เช่น ระยะเวลาที่สนใจ เพราะเหตุใด เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานหรือไม่ หรือนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร เป็นต้น

ตอบ เนื่องจากครอบครัวเป็นคนไทยเชื้อสายจีน จึงมีความผูกพันกับสามก๊กตั้งแต่เด็กมีสามก๊กหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นวิดีทัศน์สามก๊ก 1994 ที่คุณพ่อเปิดดูทุกคืน รวมถึงการอ่านหนังสือสามก๊กฉบับต่างๆ ซึ่งมีอยู่ที่บ้าน ได้แก่ สามก๊กฉบับนักบริหาร สามก๊กฉบับเจ้าพระยาพระคลังหน และสามก๊กฉบับการ์ตูนของมิตสึเทรุ โยโกยามะ ซึ่งเห็นคุณแม่อ่าน และมีภาพการต่อสู้ ทำให้เป็นการอ่านสามก๊กจบครั้งแรก รวมถึงการรับรู้จากการเรียนวิชาภาษาไทยก็มีการเรียนเรื่องสามก๊กตอนจูล่งฝ่าทัพรับอาเต๊า จนกระทั่งเรียนมหาวิทยาลัยที่อังกฤษมีโอกาสได้ดูสามก๊ก 2010 แต่ก็ดูไม่จบ จนกระทั่ง 3 ปีที่แล้ว covid-19 ไปเจอเพจที่ทำโมเดลสามก๊ก 1994 จึงเกิดความสนใจและกลับไปดูสามก๊ก 1994 อีกครั้งจนจบทำให้ต้องกลับไปอ่านสามก๊กอย่างละเอียดอีกครั้ง ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนมุมมองที่มีต่อสามก๊ก

แม้ว่าการศึกษาสามก๊กเป็นความสนใจส่วนตัว แต่มีการนำไปปรับใช้กับการทำงานในแง่การบริหารงานบุคคล เพราะเมื่ออ่านสามก๊กละเอียดมากขึ้นจะพบว่ามันมีกลยุทธ์การบริหารคนมากมายซ่อนอยู่ให้สามารถเอามาใช้ได้อย่างหลากหลาย

2. ในความคิดของท่านตัวละครสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กมีความโดดเด่นในด้านใด เพราะเหตุใด

ตอบ นอกเหนือจากการเป็นผู้นำที่ต้องต่อสู้กับการเมืองทั้งภายใน และภายนอก ความอดทนที่ทุกคนเห็นตรงกัน ก็คงจะเป็นความสามารถในการเอาตัวรอด พลิกแพลงสถานการณ์เก่ง รู้จังหวะในการวางตัวในแต่ละยุคสมัย แม้จะสุมาอี้กับขงเบ้งมีอายุใกล้เคียงกัน แต่ขงเบ้งแสดงความสามารถในการทำศึกก่อนสุมาอี้นานมากแล้ว ภายหลังจึงมีข้อถกเถียงกันว่าสุมาอี้กลัวกุยแกหรือไม่ ต้องรอให้กุยแกเสียชีวิตไปก่อน ถึงจะเดินออกมาจากเงา สำหรับผมมองว่านี่การรอคอยจังหวะของสุมาอี้ ตัวอย่างเหตุการณ์เช่น โจโฉ

ต้องการเชิญสุมาอี้มาทำงานด้วยตั้งแต่ช่วงที่โจโฉรบกับอ้วนเสี้ยวเพื่อแย่งชิงภาคกลาง และตอนเหนือของจีน แต่สุมาอี้ยังไม่มั่นใจว่าใครคือผู้กุมอำนาจ จึงยังไม่ตอบรับ

<u>คำถามเพื่อการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเรื่องภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อนำไปสู่การสัมภาษณ์เชิงลึก</u>

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

2.1 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำหรือไม่ อย่างไร

<u>ตอบ</u> เป็นผู้นำแบบไม่แสดงออก คือ ในช่วงเวลาที่สถานการณ์มีการผันแปร เขาสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองไปตามสถานการณ์ และในช่วงเวลาที่มีอำนาจเขาไม่ได้แสดงตัว เมื่อเปรียบเทียบกับขงเบ้งในช่วงที่เล่าเสี้ยนขึ้นครองราชย์ขงเบ้งมีอำนาจสูงสุดในจกก๊ก ในขณะที่วุยก๊ก โจยอยขึ้นครองราชย์ ทั้ง 2 ก๊กมีความคล้ายกันตรงที่ผู้นำอายุน้อย ถ้าเปรียบเทียบก็คือนายกรัฐมนตรีจะต้องมีบริหารงานแทนกษัตริย์ ในขณะที่ขงเบ้งสามารถรวบอำนาจเบ็ดเสร็จได้ แต่สุมาอี้ต้องรับมือกับการเมืองทั้งภายในของตระกูลโจ ทั้งโจจิ๋นและโจซอง และศึกภายนอกกับขงเบ้ง ดังนั้น สุมาอี้จึงเป็นผู้นำที่ต้องรักษาสมดุลระหว่างภายใน และภายนอก ใช้เล่ห์เหลี่ยมในการประวิงเวลา เพื่อผลประโยชน์ทางการเมือง อาจเป็นเพราะเหตุนี้สุมาอี้จึงกระจายงานได้ดีกว่าขงเบ้ง เนื่องจากต้องมีการแบ่งผลประโยชน์ เพื่อรักษาสมดุลอำนาจทั้งภายใน และภายนอก

2.2 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำแบบใด และยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่สนับสนุนภาวะผู้นำของสุมาอี้

<u>ตอบ</u> สุมาอี้เป็น Mastermind (จอมวางแผน) คือสุมาอี้ไม่ใช่ผู้นำที่ปรากฏต่อต่อหน้าชุมชน ไม่ใช่ผู้นำที่นำใครเพื่อทำอะไร แต่สุมาอี้เป็นผู้อยู่เบื้องหลังในการออกคำสั่ง และกำหนดทิศทาง เหตุการณ์ที่แสดงความเป็นจอมวางแผนของสุมาอี้คือ ช่วงที่สุมาอี้แกล้งบ้า 8 ปี ในขณะนั้นก็วางแผนจะทำรัฐประหาร ซึ่งลูกชายก็รู้ล่วงหน้าเพียง 1 วัน

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก

3.1 ท่านคิดว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้คืออะไร

<u>ตอบ</u> การรักษาชีวิต/การเอาตัวรอด เพราะถ้าไม่ทำสุมาอี้ก็ต้องเป็นผู้ถูกกระทำเสียเอง

3.2 ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้สุมาอี้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จคืออะไร

<u>ตอบ</u> สุมาอี้เป็นคนมี AQ สูง ซึ่ง AQ (Adversity / Adaptability Quotient) หรือความฉลาดในการแก้ไขปัญหา คือเป็นคนที่ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ความเป็นไปของโลก กล่าวคือ หากสุมาอี้มีชีวิตอยู่ในปัจจุบัน ก็เชื่อว่าสุมาอี้จะสามรถใช้ AI เป็น ไม่ถูก disruption และหายไป เพราะเขาเอาตัวรอดเก่ง พลิกแพลงเก่ง

เพิ่มเติมคำถาม จังหวะในการแสดงความสามารถของสุมาอี้มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งหรือไม่

ตอบ มีแน่นอน เพราะสุมาอี้มักจะเลือกฉายแสงออกมาในเวลาที่มั่นใจว่ามีคนเห็นค่า ในความเป็นจริงอาจจะมีปัญหามากมายให้สุมาอี้ต้องแก้ แต่สุมาอี้จะเลือกแก้แค่บางปัญหา และแสดงในบางสถานการณ์ที่มั่นใจว่าจะฉายแสง เพราะทำดีอาจจะเสมอตัว แต่ถ้าทำไม่ดีอาจจะพังทั้งหมด

ตอนที่ 4 การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

4.1 ในความคิดของท่านภาวะผู้นำของสุมาอี้ มีความเหมาะสมในนำไปประยุกต์ในการพัฒนาผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทยหรือไม่ อย่างไร

ตอบ 1) รู้จักจังหวะในการสร้างบารมี ให้ความช่วยเหลือในเวลาที่วิกฤติที่สุด และไม่คาดคิดว่าจะได้รับความช่วยเหลือ จึงสร้างความรู้จักติดค้างบุญคุณในใจคนได้

2) เป็นผู้นำที่เป็นเหมือนสะพานเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทีม/คน รักษาสมดุลของความสัมพันธ์กับทุกคนรอบๆตัว เนื่องจากไม่สามารถแสดงออกได้อย่างชัดเจนว่าคิดเห็นอย่างไร หรือรู้สึกชอบหรือไม่ชอบใครอย่างชัดเจนได้เพื่อผลประโยชน์ต่าง ๆ

3) มีความสามารถในการปรับระยุกต์ทรัพยากรที่มี เพื่อให้งานสำเร็จ และให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นได้อย่างน่าสนใจ

4.2 ในความคิดของท่านคิดว่าคุณสมบัติใดของสุมาอี้ที่มีความจำเป็นต่อการเป็นผู้นำ

ตอบ 1) พลิกแพลง ต้องรู้จังหวะในการแสดงความสามารถ

2) การสะสมสร้างบารมี

3) การเชื่อมความสัมพันธ์ การวางแผน และการรู้จักใช้คน

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

แนะนำให้ศึกษาเพิ่มเติมจากซีรีย์จะบอกเล่าเรื่องราวของสุมาอี้ตลอดช่วงชีวิต ซึ่งจะมีรายละเอียดที่น่าสนใจ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

หนังสือให้ความยินยอมการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล (Consent Form)

สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์

ข้าพเจ้า.....นายพรเทพ เพิ่มทรัพย์หิรัญ..... ผู้ให้สัมภาษณ์สำหรับดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ยินยอมให้ผู้วิจัยโดยนางสาวประภาสิริ ชาติไทย รหัสนักศึกษา 6304803 นักศึกษาปริญญาเอก มหาวิทยาลัยรังสิต เก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของข้าพเจ้า ที่มีอยู่กับผู้วิจัย ภายใต้รายละเอียด ข้อกำหนด และเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

1. **ข้อมูลส่วนบุคคลที่มีการเก็บรวบรวม**

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป เช่น ชื่อ นามสกุล ภาพถ่าย อาชีพ ตำแหน่ง ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และข้อมูลส่วนบุคคลอื่นๆ ของข้าพเจ้าตามที่ได้ให้สัมภาษณ์

2. **วัตถุประสงค์การเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล**

เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

3. **แหล่งที่มาของข้อมูล**

ข้อมูลจากเจ้าของข้อมูลโดยตรง ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์

ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น เว็บไซต์ หนังสือ งานวิจัย

4. **การเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล**

การเปิดเผยข้อมูลเป็นไปเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของงานวิจัยในแง่การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

5. **ช่องทางการติดต่อ**

หากผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการที่จะแก้ไข ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลส่วนบุคคลของตนเอง และคำให้สัมภาษณ์ สามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรง ตามช่องทาง ดังนี้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย

เลขที่ 78/112 ต.บางตลาด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120

โทรศัพท์ 0835941535

อีเมลล์ pprasiri_ch@outlook.com

ข้าพเจ้าได้อ่าน รับทราบและเข้าใจรายละเอียด ข้อกำหนดและเงื่อไนในการเก็บรวบรวม ใช้และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นความคิดเห็นต่างๆ เพื่อตอบคำถามงานวิจัยในหนังสือฉบับนี้โดยตลอดแล้วเห็นว่าถูกต้องตามความประสงค์ของข้าพเจ้าทุกประการ รวมทั้งข้าพเจ้ายินยอมให้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ ตามรายละเอียดที่ระบุข้างต้น

ลงชื่อ.....ผู้ให้คำยินยอม

(.....นายพรเทพ เพิ่มทรัพย์หิรัญ.....)

ผู้ให้สัมภาษณ์

วันที่.....7 ส.ค. 67.....

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล ศาสตราจารย์(พิเศษ) เจริญ วรรธนะสิน อายุ 87 ปี เพศ ชาย

อาชีพ ตำแหน่ง กรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ บริษัท บีทีเอสกรุ๊ปโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

ระดับการศึกษา ทุนพระราชทานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว บริหารธุรกิจ วิทยาลัยการพาณิชย์ลิเวอร์พูล (The City of Liverpool College) และสถาบัน BIM

วันที่สัมภาษณ์ 10 ส.ค. 67 เวลา 10.00 น.

---

1. ความสนใจ และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับวรรณกรรมสามก๊ก เช่น ระยะเวลาที่สนใจ เพราะเหตุใด เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานหรือไม่ หรือนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร เป็นต้น

ตอบ อ่านสามก๊กตั้งแต่ ม. 3 ตอนโจโฉแตกทัพเรือ /ขงเบ้งประอารมณ์กับกังตั๋ง เป็นจุดเริ่มต้นให้หาสามก๊กฉบับเจ้าพระยาพระคลังหนมาอ่าน สนใจสามก๊กเพราะเป็นหนังสือที่มีเรื่องราว ตรรกะ ที่เป็นไปตามเหตุการณ์ โดยนำมาปรับใช้ในการทำงานแง่ของการอ่านคน ตามนิยามของหนังสือสามก๊ก ฉบับนักบริหาร “อ่านคนออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น” แม้จะไม่ 100 % ต้องใช้วิจารณญาณ และประสบการณ์ร่วมด้วย แต่ก็ช่วยทำให้เข้าใจสถานการณ์ได้ดีขึ้น

2. ในความคิดของท่านตัวละครสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กมีความโดดเด่นในด้านใด เพราะเหตุใด

ตอบ เป็นขุนพลสมัยพระเจ้าโจผี เป็นต้นตระกูลสุมา ในที่สุดสุมาเอี๋ยนผู้หลานสามารถรวบรวมเอกภาพของประเทศจีนในยุคนั้น ก่อตั้งราชวงศ์จิ้น (ไซจิ้น) สุมาอี้มีเก่ง โดดเด่น จน ขุนนางของพระเจ้าโจยอยหลายคนอิจฉาสุมาอี้ จึงยุให้โจยอยว่าระวังสุมาอี้หากให้อำนาจมากเกินไปอาจก่อกบฏ ทั้งที่สุมาอี้ไม่มีความคิดที่จะทำแบบนั้นเลย แต่พระเจ้าโจยอยเชื่ออำขุนนาง จึงปลดสุมาอี้ออกจากตำแหน่งเจ้าเมืองเสเหลียง (เมืองชายแดน)

มีความอดทน และแก้ปัญหาทุกอย่างด้วยความอดทน แม้ชีวิตตกต่ำก็ทำใจยอมรับได้ รอคอยจังหวะพลิกผันของตนเองจนกระทั่งถึงสมัยพระเจ้าโจฮองทำการปฏิวัติแต่ไม่ได้นั่งบัลลังก์เอง เพื่อแสดงให้เห็นว่าไม่ได้ยึดอำนาจมาเพื่อตัวเอง คล้ายสมัยโจโฉที่ยึดอำนาจจากพระเจ้าเหี้ยนเต้ แต่ไม่ได้ขึ้นเป็นกษัตริย์ แม้โจโฉจะอยากโค่นอำนาจพระเจ้าเหี้ยนเต้ และขึ้นไปแทนที่ แต่สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย จึง

กระทำการทุกอย่างภายใต้พระบรมราชโองการของพระเจ้าเหี้ยนเต้ เพราะไม่อยากได้ชื่อว่าเป็นกบฏ เพราะสมัยนั้นกบฏประหาร 7 ชั่วโคตร

<u>คำถามเพื่อการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเรื่องภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อนำไปสู่การสัมภาษณ์เชิงลึก</u>

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

2.1 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำหรือไม่ อย่างไร

<u>ตอบ</u> สุมาอี้มีภาวะผู้นำอย่างแน่นอน เพราะสุมาอี้เป็นแม่ทัพ แม้สติปัญญาจะเป็นรองขงเบ้ง สุมาอี้เป็นผู้นำที่ผู้คนนับถือ ยึดถือตำราพชัยสงครามคือการรบที่ไม่ต้องรบ เป็นผู้นำเหนือผู้พิชิต เน้นการเจรจาจนข้าศึกต้องยอมแพ้ ไม่เสียเลือดเนื้อของกำลังพล

2.2 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำแบบใด และยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่สนับสนุนภาวะผู้นำของสุมาอี้

<u>ตอบ</u> สุมาอี้เป็นผู้นำที่มีความรอบคอบ ระมัดระวังตั้งแต่ตอนที่เป็นแม่ทัพ ปะทะกับขงเบ้งหลายครั้งก็เรียนรู้ที่จะรอบคอบ อดทน ใจสู้ แก้ปัญหาตลอดเวลา เป็นผู้นำที่มีธรรมาภิบาลไม่เคยคิดฆ่าใคร ทั้งยังสั่งบุตรทั้งสองห้ามแย่งเสบียงอาหารราษฎร และยังสอนบุตรอีกว่า “ชนะใจฮ่องเต้ ได้เป็นแค่ขุนนาง ชนะใจขุนนาง ได้เป็นเจ้าแคว้น ชนะใจเจ้าแคว้น ได้เป็นอำมาตย์ แต่ชนะใจปวงประชา ได้เป็นฮ่องเต้” ใช้คุณธรรมในการบริหารบ้านเมือง และส่งต่ออำนาจแก่ลูก

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก

3.1 ท่านคิดว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้คืออะไร

<u>ตอบ</u> สุมาอี้เป็นผู้นำที่ดีตั้งแต่ต้น จากการสร้างเนื้อสร้างตัวด้วยตนเอง ตั้งแต่ปลายสมัยโจโฉ ไม่ได้เริ่มต้นจากเป็นนายทหารชั้นผู้น้อย และสุมาสูยกย่องให้สุมาอี้เป็นจอมพล เป็นมหาบุรุษเมื่อสิ้นชีวิตไปแล้ว

3.2 ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้สุมาอี้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จคืออะไร

<u>ตอบ</u> 1. ความอดทน มีความตั้งใจ

2. ยึดในความถูกต้อง ความมีธรรมาภิบาลมากกว่าผู้นำคนอื่น ไม่เคยเกเร หรือใช้อำนาจในทางมิชอบ

3. มีความระมัดระวังในการตัดสินใจของตัวเองมาก

ตอนที่ 4 การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

4.1 ในความคิดของท่านภาวะผู้นำของสุมาอี้ มีความเหมาะสมในนำไปประยุกต์ในการพัฒนาผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทยหรือไม่ อย่างไร

ตอบ สุมาอี้มีส่วนดีอยู่ในตัวเองมาก สามารถนำไปปรับประยุกต์ได้ 1. ต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่คอร์รัปชั่น ไม่มีการฉ้อราษฎร์บังหลวง อย่างน้อยตลอดช่วงชีวิตของสุมาอี้ไม่มีหลักฐานที่ชัดเจนที่กล่าวว่าสุมาอี้จะล้มล้างราชบัลลังก์ หรือทุจริตราชวงศ์ 2. ความเป็นผู้นำที่ดี 3. เชื่อมั่นในความคิดตัวเอง (มีธรรมาภิบาลตัวเอง)

4.2 ในความคิดของท่านคิดว่าคุณสมบัติใดของสุมาอี้ที่มีความจำเป็นต่อการเป็นผู้นำ

ตอบ 1. เป็นผู้นำที่มีเสถียรภาพ (Stability) - มีความอดทน 2. ยึดถือธรรมาภิบาล – ความถูกต้อง ซื่อสัตย์ต่อสังคม เนื่องจากสุมาอี้ไม่เคยทำอะไรที่ก่อให้เกิดความเสียหาย 3. ความมีวินัย - ซื่อสัตย์ต่อตัวเอง

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

ให้เขียนภาวะผู้นำให้ชัด

ข้อมูลให้มีความถูกต้องตรงตามความเป็นจริง เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและออกคำสั่ง

Practicality – สามารถปฏิบัติได้

Implementation – ลงมือทำ

Follow up - ติดตามเพื่อแก้ไข

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

หนังสือให้ความยินยอมการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล (Consent Form)

สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์

ข้าพเจ้า ศาสตราจารย์(พิเศษ) เจริญ วรรธนะสิน ผู้ให้สัมภาษณ์สำหรับดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ยินยอมให้ผู้วิจัยโดยนางสาวประภาสิริ ชาติไทย รหัสนักศึกษา 6304803 นักศึกษาปริญญาเอก มหาวิทยาลัยรังสิต เก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของข้าพเจ้า ที่มีอยู่กับผู้วิจัย ภายใต้รายละเอียด ข้อกำหนด และเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

1. **ข้อมูลส่วนบุคคลที่มีการเก็บรวบรวม**

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป เช่น ชื่อ นามสกุล ภาพถ่าย อาชีพ ตำแหน่ง ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และข้อมูลส่วนบุคคลอื่นๆ ของข้าพเจ้าตามที่ได้ให้สัมภาษณ์

2. **วัตถุประสงค์การเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล**

เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

3. **แหล่งที่มาของข้อมูล**

ข้อมูลจากเจ้าของข้อมูลโดยตรง ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์

ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น เว็บไซต์ หนังสือ งานวิจัย

4. **การเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล**

การเปิดเผยข้อมูลเป็นไปเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของงานวิจัยในแง่การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

5. **ช่องทางการติดต่อ**

หากผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการที่จะแก้ไข ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลส่วนบุคคลของตนเอง และคำให้สัมภาษณ์ สามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรง ตามช่องทาง ดังนี้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย

เลขที่ 78/112 ต.บางตลาด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120

โทรศัพท์ 0835941535

อีเมลล์ pprasiri_ch@outlook.com

ข้าพเจ้าได้อ่าน รับทราบและเข้าใจรายละเอียด ข้อกำหนดและเงื่อไนในการเก็บรวบรวม ใช้และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นความคิดเห็นต่างๆ เพื่อตอบคำถามงานวิจัยในหนังสือฉบับนี้โดยตลอดแล้วเห็นว่าถูกต้องตามความประสงค์ของข้าพเจ้าทุกประการ รวมทั้งข้าพเจ้ายินยอมให้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ ตามรายละเอียดที่ระบุข้างต้น

ลงชื่อ.....ผู้ให้คำยินยอม

(...ศาสตราจารย์(พิเศษ) เจริญ วรรธนะสิน...)

ผู้ให้สัมภาษณ์

วันที่.....10 ส.ค. 67.....

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล ดร.ฌานิทธิ์ สันตะพันธุ์ อายุ 41 ปี เพศ ชาย

อาชีพ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ คณะนิติศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ระดับการศึกษา นิติศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขากฎหมายมหาชน เกียรตินิยมดีมาก มหาวิทยาลัยเอ็กซ์-มาร์กเซยย์, สาธารณรัฐฝรั่งเศส

วันที่สัมภาษณ์ 12 ส.ค. 67 เวลา 15.00 น.

---

1. ความสนใจ และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับวรรณกรรมสามก๊ก เช่น ระยะเวลาที่สนใจ เพราะเหตุใด เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานหรือไม่ หรือนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร เป็นต้น

ตอบ เริ่มรู้จักสามก๊กตอนช่วงปิดเทอมมัธยมต้น จากการดูสามกก๊ก 1994 ผ่านทางโทรทัศน์ ช่อง 5 และมีการคุยแลกเปลี่ยนกับเพื่อนสนิทที่ดูด้วยกัน จึงเป็นจุดเริ่มต้นให้ซื้อหนังสือวิเคราะห์สามก๊กแบบ Pocket book 80 บาท ช่วง พ.ศ 2538 - 2539 ยังไม่มีโอกาสได้อ่านสามก๊กฉบับเต็มเพราะราคาแพง แต่ก็เป็นที่รู้จักในหมู่เพื่อนว่าเป็นผู้ที่สนใจเรื่องสามก๊ก ทำให้มีเพื่อนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนเรื่องเกี่ยวกับสามก๊กอยู่เป็นประจำ จึงสรุปว่าการศึกษาจะผูกกับการที่มีสื่อบันเทิง เช่น การออกอากาศทางโทรทัศน์ หรือสามก๊กฉบับภาพยนตร์

ปี 2009 ช่วงเรียนภาษา ระหว่างรอเรียนปริญญาโท ที่ฝรั่งเศส มีโอกาสเจอเว็บไซต์ maleetv ซึ่งสามารถดูโทรทัศน์ไทยแบบสดได้ แต่ต้องเสียเงินสมัคร ก็จะมีหนัง คลิปต่างๆ ทำให้มีโอกาสได้ดูสามก๊ก 1994 อีกครั้ง ทำให้อยากแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งขณะนั้นคนไทยที่อยู่ที่นั่นไม่ได้เยอะมาก ประกอบกับ Facebook เป็นของเล่นใหม่ในตอนนั้น 2009 - 2010 เลยลองเปิดแฟนเพจ ตั้งชื่อกลางๆ ว่า “สามก๊ก” ก็มีคนมากดไลค์ คอมเม้น จนกระทั่งได้เจอกับสมาชิกบางคนที่เก่งและมีความรู้ อ่านสามก๊กซานกั๋วจื้อเวอร์ชั่นภาษาอังกฤษ จึงได้ชวนมาเป็นแอดมินเพจสามก๊กด้วยกัน พอทำไปเรื่อยๆ ก็ขยายวงกว้างขึ้นเรื่อยๆ จึงมีการชักชวนกันเปิดเว็บไซต์ สามก๊กวิว.com โดยนำข้อมูลที่เขียน ที่แปลมาลงในเว็บไซต์ ตอนนั้นมีกันอยู่ 3 คน แบ่งหน้าที่กัน แปลประวัติตัวละครสามก๊กซานกั๋วจื้อเวอร์ชันภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย 1. ผมดูเรื่องทั่วไปหาข้อมูลมาลงในเว็บไซต์ 2. น้องคนที่เก่งภาษาก็จะแปลจากภาษาอังกฤษมาลง 3. น้องอีกคนดูด้านเทคนิค จนกระทั่งปี 2015 ต่างคนต่างเรียนจบ ก็แยกย้าย

จนกระทั่งปี 2 ปีที่แล้วมีโอกาสได้พูดคุยกับคุณนิธิพันธ์ และคุณชัชวนันท์ โดยเป็นการอัดวิดีโอและนำไปออนแอร์ในfacebook จึงเริ่มกลับมาสนใจอีกครั้ง

2. ในความคิดของท่านตัวละครสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กมีความโดดเด่นในด้านใด เพราะเหตุใด

ตอบ ถ้าพูดถึงความโดดเด่นของสุมาอี้ ก็จะมี 3 ประเด็น คือ

1) เป็นคู่ปรับที่ขงเบ้งไม่สามารถเอาชนะได้

2) ครอบครัวของสุมาอี้เป็นคนรวบรวมแผ่นดินหรืออาจกล่าวได้ว่าสุมาอี้คือผู้ชนะตัวจริงในสามก๊ก เพราะเป็นผู้วางรากฐานให้ลูกหลานสามารถรวมแผ่นดินจีนได้

3) มีความอดทน สุขุม รอคอยโอกาสในการเอาชนะศัตรู ไม่ว่าจะเป็นศัตรูในสมรภูมิรบขงเบ้งหรือศัตรูทางการเมืองในวุยก๊ก

คำถามเพื่อการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเรื่องภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อนำไปสู่การสัมภาษณ์เชิงลึก

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

2.1 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำหรือไม่ อย่างไร

ตอบ ก็ต้องถือว่ามีภาวะผู้นำ สามารถนำทัพได้ เพราะสุมาอี้ประสบความสำเร็จใน 3 ด้านที่เคยกล่าวไปแล้ว

1) ในด้านการทหาร - สุมาอี้สามารถตั้งยันกับขงเบ้ง แล้วพวกแม่ทัพ นายกองอยากจะออกไปรบ เพราะขงเบ้งให้ทหารไปร้องด่าท้ารบหน้าค่ายของสุมาอี้ ซึ่งทหารของสุมาอี้ก็พยายามจะออกรบ สุมาอี้ส่งคนไปทูลขอพระราชโองการจากพระเจ้าโจยอยเพื่อสำทับคำสั่งห้ามออกรบ ใครฝ่าฝืนมีโทษ แสดงให้เห็นถึงความมีภาวะผู้นำของสุมาอี้ว่ามีเทคนิค วิธีการในการควบคุมทหาร (ผู้ใต้บังคับบัญชา) หากมีคนพยายามจะท้าทายอำนาจหรือไม่เชื่อฟัง ก็จะต้องไปแสวงหาอำนาจที่สูงกว่า ซึ่งสุมาอี้นำหลักการนี้มาใช้ได้ดีในการจัดการกองทัพได้ค่อนข้างดี

การจะเอาชนะศัตรูได้ต้องอ่านให้ออก สุมาอี้มีความอดทนรอคอยโอกาส และสุมาอี้รู้เพราะรู้สภาพปัญหาว่าทัพจกก๊กมีจุดอ่อนเรื่องเสบียง จึงต้องรีบทำศึก หากเราดึงให้นานจกก๊กเสบียงหมด ก็ต้องถอยทัพกลับไปเอง

2) ในเชิงการเมือง – ปฏิเสธไม่ได้เลยว่า สุมาอี้สามารถลุกขึ้นมายึดอำนาจจากตระกูลโจได้ ซึ่งเหตุการณ์ที่เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญคือสุมาอี้ได้กระทำการรัฐประหารโจซอง ในสมัยพระเจ้าโจฮอง ซึ่งในตอนแรกสุมาอี้เป็นแม่ทัพใหญ่ และรู้ตัวว่าโจซองอยากกุมอำนาจไว้แต่เพียงผู้เดียว สุมาอี้จึงหลีกทางให้ โดยโจซองตั้งสุมาอี้เป็นราชครูเพื่อให้หมดอำนาจทางการทหาร สุมาอี้ก็เล่นตามน้ำ แกล้งป่วยให้โจซองตายใจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าสุมาอี้อ่านโจซองออกว่าโจซองเป็นคนโลภ ต้องการสินบน ทรัพย์สินที่มีคนมาถวาย ต้องการเมียมาดูแลเยอะๆ และไม่สนใจเรื่องอื่นๆ ต้องการอำนาจ ลาภ ยศ สรรเสริญ สุมาอี้จึง

ปล่อยให้โจซองได้ในสิ่งที่ต้องการ และในวันใดที่มีโอกาสค่อยวางแผนชิงกลับมา แม้โจซองจะส่งคนมาสืบว่าสุมาอี้ป่วยจริงหรือไม่ สุมาอี้ก็แกล้งเล่นละคร จนคนผู้นั้นกลับไปรายงานโจซองว่าสุมาอี้หมดสภาพไม่สามารถลุกขึ้นมาทำอะไรได้แล้ว โจซองจึงเกิดความประมาท จนกระทั่งวันที่โจซอง และพระเจ้าโจฮองเดินทางไปคาราวะหลุมศพบรรพชนที่โกเบงเหลง สุมาอี้ที่แกล้งป่วยก็ลุกขึ้นมาแต่งตัวด้วยความกระฉับกระเฉง และสั่งการทหาร ยึดอำนาจได้อย่างฉับไว มีประสิทธิภาพ ทั้งยังส่งคนไปบอกโจซองว่ากลับมาเถอะไม่ได้ต้องการจะยึดอะ แค่จะยึดอำนาจทางการทหารเฉยๆ แต่สุดท้ายโจซองก็ไม่รอดอยู่ดี ถือว่าเป็นการยึดอำนาจทางการเมืองได้อย่างแยบยล แนบเนียน หลังจากนั้นตระกูลโจจึงหมดอำนาจอย่างแท้จริง เหลือเพียงฮ่องเต้หุ่นเชิดเท่านั้น

3) ความเป็นผู้นำในครอบครัว - เป็นแบบอย่างของลูกทั้งสองคน สามารถฝึกลูกทั้งสองคนเป็นคนสืบสานปณิธานหรือสืบทอดอุดมการณ์ของเราได้ และทำได้ดี ปูทางไปสู่การรวมแผ่นดินของสุมาเอี๋ยนในรุ่นหลานได้

2.2 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำแบบใด และยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่สนับสนุนภาวะผู้นำของสุมาอี้

เพิ่มเติมคำถาม สุมาอี้วางแผนมาตั้งแต่ต้น หรือมีเหตุให้เปลี่ยนใจมาเป็นผู้นำในภายหลัง

ตอบ **ภาพลักษณ์การวางตัว** สุมาอี้ในตอนต้นมีระยะห่างกับโจโฉค่อนข้างมาก แม้ในตอนท้ายของเรื่องแสดงให้เห็นว่าสุมาอี้เป็นผู้มีปัญญาระดับกุนซือ แต่เพราะสุมาอี้อ่านออกว่าโจโฉไม่ชอบตนเนื่องด้วยเป็นบุตรหลานของตระกูลเก่าแก่ ซึ่งเป็นเหมือนหอกข้างแคร่ของโจโฉ เนื่องจากตระกูลเก่าแก่จะมีความภักดีต่อราชวงศ์ฮั่น จึงจำกัดความสามารถของตน สอดคล้องกับเรื่องการรอคอยจังหวะโอกาสว่า เพราะสุมาอี้มีการวางแผนมาตั้งแต่ต้นว่าต้องการยึดวุยก๊กจึงรอคอยโอกาส ไม่แสดงตัวเพื่อเป็นแม่ทัพและไปต่อสู้ด้วยตนเอง รอคอยเวลาให้วุยก๊กอ่อนกำลัง

ตามความเชื่อของทฤษฎีสมคบคิด สุมาอี้น่าจะเล็งไว้ตั้งแต่แรกแล้วว่าโจผีน่าจะเป็นคนที่เข้าไปครอบงำได้ง่ายที่สุด สุมาอี้จึงค่อยๆ เข้าไปมีบทบาทในการสนับสนุนโจผีขึ้นเป็นรัชทายาทอย่างเงียบ ในระหว่างการชิงตำแหน่งรัชทายาทในตอนนั้นมีโจผี และโจสิด ซึ่งสนับสนุนโดยเอียวสิ้วที่เป็นคนออกตัวแรง ส่วนโจผีมีกาเซี่ยงที่เตือนแบบอ้อมๆ ให้โจผีไปคิดต่อเอง หรือแม้แต่โจโฉถามกาเซี่ยง ในการชิงรัชทายาท กาเซี่ยงก็ไม่ตอบตรงๆ เลือกที่จะเล่าเรื่องอ้วนเสี้ยวเลือกอ้วนซง (บุตรคนสุดท้อง) ไม่ตั้งอ้วนถำ (บุตรคนโต) /เล่าเปี่ยว ก็เลือกยกอำนาจให้เล่าจ๋อง (บุตรคนสุดท้อง) ไม่ยกให้เล่ากี๋ (บุตรคนโต) ทั้ง 2 ก๊กนี้จึงไม่สามารถรักษาอำนาจไว้ได้ นี่คือวิธีการตอบของกาเซี่ยง คนที่มีสติปัญญาอย่างโจโฉย่อมเข้าใจนัยยะส่วนสุมาอี้แสดงออกน้อยลงไปกว่ากาเซี่ยงอีก อยู่เบื้องหลัง ในทางประวัติศาสตร์ สุมาอี้พยายามจะเข้าไปเป็นราชครูของโจผี เพื่อให้โจผีเกรงใจในวันที่โจผีมีอำนาจ และสุมาอี้จะมีอิทธิพลในรัชสมัยของโจผี สามารถควบคุมโจผีได้ ซึ่งนี่เป็นลักษณะการวางตัวของสุมาอี้ที่ปูทางไปสู่ความสำเร็จ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

การเรียนรู้ความผิดพลาด มีเหตุการณ์ช่วงที่สุมาอี้ถูกปลดเนื่องจากขงเบ้งใส่ร้ายโดยการแจกใบปลิวว่าสุมาอี้เป็นกบฏ สุมาอี้จึงรำดาบอยู่ที่บ้าน สุมาสู สุมาเจียวผู้บุตรจึงเล่าในสุมาอี้ฟังในเชิงกึ่งชื่นชม กึ่งเกรงกลัวของเบ้งว่า อองลองไปด่าขงเบ้งหน้าค่าย แต่เมื่อขงเบ้งด่ากลับ อองลองจึงกระอักเลือดตกม้าตาย - สุมาอี้จึงสอนลูกว่าอองลองสมควรตายแล้ว แค่โดนด่าแค่นี้ก็ทนฟังไม่ได้ต้องกระอักเลือกตกม้าตาย พวกเจ้าก็จำไว้เป็นบทเรียนไม่ต้องไปสนใจคำด่าของคนอื่น

ความสำเร็จในครอบครัว โดเด่นมาก คำพูด 4 คำของสุมาอี้ที่ใช้สอนลูกคือ

“ชนะใจฮ่องเต้ ได้เป็นแค่ขุนนาง ชนะใจขุนนาง ได้เป็นเจ้าแคว้น
ชนะใจเจ้าแคว้น ได้เป็นอำมาตย์ แต่ชนะใจปวงประชา ได้เป็นฮ่องเต้”

พวกเจ้าสามารถชนะใจใครได้บ้าง สุมาสู สุมาเจียวจึงตอบว่าใจชาวตงหยวนชนะได้ทั้งหมด วุย จก ง่อ เอาคนทั้งสามก๊กมาใช้ได้ทั้งหมด สุมาอี้จึงตอบลูกว่า “ถ้าแบบนี้แผ่นดินทั้งหมดต้องตกเป็นของตระกูลสุมา จำให้ดีชนะใจราษฎร รวบรวมแผ่นดิน”

แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ในครอบครัว ที่สุมาอี้เวลาไปรบก็เอาลูกไปร่วมทัพด้วยตลอด และสอนไปด้วย ทำให้เกิดการเปรียบเทียบกับขงเบ้งที่แม้จะพยายามฝึกลูก แต่ลูกของขงเบ้งก็ไม่ได้โดดเด่นเท่าสักครึ่งหนึ่งของขงเบ้งด้วยซ้ำ ซึ่งต่างจากสุมาอี้ ที่สุมาสู สุมาเจียว ได้สุมาอี้มาเต็มๆ

มีความระมัดระวัง ตัวอย่างตอนกลเมืองว่าง ที่สุมาอีไม่กล้าบุกเข้าตีขงเบ้ง ที่นั่งดีดพิณอยู่บนกำแพงเมือง เพราะไม่กล้าเสี่ยง กลัวขงเบ้งซ้อนแผน ทั้งที่แท้จริงแล้วขงเบ้งไม่มีแผน แต่ขงเบ้งรู้ว่าสุมาอี้เป็นคนขี้ระแวงจึซ้อนกลด้วยวิธีนี้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ล่อกวนตงพยายามแต่งเพื่อกดสุมาอี้ และยกขงเบ้ง แต่ก็ทำให้ผู้อ่านเห็นว่าสุมาอี้เป็นคนที่มีความรอบ สร้างภาพจำให้กับผู้อ่านว่าสุมาอี้มีความระมัดระวัง ไม่ชอบเสี่ยง

การประเมินคน สุมาอี้อ่านคนอื่นออก จึงสามารถเอาชนะได้ สามารถตั้งยันกับขงเบ้งได้

มีอำนาจบารมี เป็นที่เคารพยำเกรง ไม่มีใครกล้าต้านทานการยึดอำนาจของตระกูลสุมา ทำให้สามารถยึดวุยก๊กได้สำเร็จ แม้กระทั่งในรัชสมัยพระเจ้าโจมอที่สุมาเจียวขึ้นมากุมอำนาจ พระเจ้าโจมอเองพยายามจะโค่นอำนาจของสุมาเจียว แต่สุมาเจียวสั่งให้ทหารคนสนิทกำจัดพระเจ้าโจมอ ตระกูลสุมาสามารถกุมอำนาจในราชสำนักได้อย่างเบ็ดเสร็จ ถึงขนาดที่ว่าฮ่องเต้พยายามจะโค่นอำนาจสุมาเจียวยังไม่สามารถทำได้ มันแสดงให้เห็นว่าฮ่องเต้เป็นแค่หุ่นเชิด ไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง

ก่อนที่จะเคลื่อนทัพ จะมีการรับฟังบ้าง แต่ในช่วงที่เคลื่อนทัพแล้วระหว่างการทำสงครามอาจจะไม่มีเวลามากพอในการรับฟังจึงจะเป็นลักษณะการออกคำสั่ง

สุมาอี้เป็นคนที่ไม่มีแบบชัดเจน ในแต่ละช่วงวัยเขาก็จะมีการแสดงออกที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ว่าเขาอยู่ตำแหน่งอะไร ผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ สุมาอี้มีการจำกัดบทบาทตัวเองในช่วงแรกเนื่องจากไม่ต้องการโดดเด่น และมีตัวอย่างจากขงหยง ซุนฮก เอียวสิ้ว

ช่วงต้น สุมาอี้เริ่มฉายบทบาทหลังจากโจผีขึ้นครองราชย์ ในการเสนอแผนทัพ 5 สาย 50 หมื่นไปตีจกก๊กในช่วงที่เล่าเสี้ยนขึ้นครองราชย์หลังจากเล่าปี่ตาย

ช่วงกลางที่สุมาอี้รบกับขงเบ้ง สุมาอี้โดดเด่นในการเป็นผู้นำทัพ เนื่องจากวุยก๊กเป็นก๊กที่ใหญ่ น่าจะมีทรัพยากรคนให้เลือกใช้มากพอสมควร แต่สุมาอี้ยังได้เป็นผู้นำ แสดงให้เห็นว่าสุมาอี้มีดีพอสมควร จึงยังเป็นที่ต้องการของกษัตริย์

ช่วงท้ายชีวิต สุมาอี้จัดการเรื่องทางการเมืองที่สุมาอี้สามารถยึดอำนาจจากโจซองกลับมาได้ ซึ่งเป็นผลงานในเชิงรุก แสดงถึงความเป็นสุมาอี้ต้องได้รับความเคารพ ความศรัทธาจากนายทหารในสังกัด จากกำลังพล แม้ว่าจะโดนลดอำนาจเป็นราชครูหลายปี แต่เมื่อตัดสินใจจะทำรัฐประหารกลับได้รับความร่วมมือ แสดงให้เห็นถึงบารมีในกองทัพ รวมถึงเป็นการยึดอำนาจที่แทบจะไม่เสียเลือดเนื้อ

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก

3.1 ท่านคิดว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้คืออะไร

ตอบ 1) ลักษณ์ของคน (บุคลิกลักษณะ) ซึ่งติดตัวมาตั้งแต่เกิด ไม่สามารถอธิบายเหตุผลได้

2) เห็นช่องทางระหว่างการทำราชการ ว่าสามารถสร้างช่องทางในการมีอำนาจของตนเองได้ มีปัญญาที่จะเห็นช่องว่างในราชสำนักวุยที่จะเข้าไปมีบทบาทได้

3.2 ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้สุมาอี้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จคืออะไร

เพิ่มเติมคำถาม จังหวะในการแสดงความสามารถของสุมาอี้มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งหรือไม่

ตอบ **1) สถานการณ์ภายนอก** ที่เป็นจังหวะที่ดี สร้างโอกาสให้แสดงความสามารถ รวมถึงในขณะนั้นอาจจะไม่มีใครแล้วที่โดดเด่น กลับกันหากช่วงเวลาชีวิตของสุมาอี้ตรงกับช่วงที่ซุนฮก กุยแกยังมีชีวิตอยู่ สุมาอี้อาจจะไม่มีโอกาสได้แสดงความสามารถตลอดชีวิตเลยก็เป็นได้

2) สถานการณ์จากภายใน ที่สุมาอี้สามารถควบคุมได้ วางแผน การฝึกสุมาสู สุมาเจียวให้มีความพร้อม โดยเชื่อว่าสุมาอี้น่าจะประเมินแล้วว่าในช่วงชีวิตของตนน่าจะไม่สามารถยึดวุยก๊ก และขึ้นเป็นฮ่องเต้ได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากโจโฉ โจผี เป็นเจ้านาย การที่จะยึดอำนาจเจ้านายสายตรงอาจจะเป็นการกระทำที่อกตัญญู สังคมน่าจะไม่ยอมรับ ซึ่งภายใต้การรอเวลาและโอกาสสุมาอี้ก็เตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ควบคู่กันไปด้วย อย่างการซ่องสุมกำลังพล

3) สุขภาพ เหตุที่ตระกูลสุมาประสบความสำเร็จในการรวมแผ่นดินเพราะ ตระกูลสุมาใช้ชีวิตตามหลักการของขงจื๊อคือ กินน้อย ดื่มน้อย รักษาสุขภาพ แต่ตระกูลโจใช้ชีวิตแบบไม่สน ไม่แคร์สุขภาพ กินมาก ดื่มมาก มี sex มาก แต่ตระกูลสุมารักษาอารมณ์ให้อยู่ในภาวะกลาง ๆ น่าจะใช้ชีวิตตามหลักทางสายกลางหรือการปล่อยวางแบบพระพุทธศาสนา สุมาอี้อายุยืน แต่คนตระกูลโจอายุสั้น ทั้งโจผี โจยอย ทำให้เป็นปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จในการยึดวุยก๊กครับ

เมื่อเปรียบเทียบกับขงเบ้ง ซึ่งสะท้อนผ่านบทสนทนาของสุมาอี้กับทูตที่ขงเบ้งให้ไปส่งชุดผู้หญิง สุมาอี้ถามว่า “นายของเจ้า (ขงเบ้ง) กินอิ่มนอนหลับดีหรือไม่?” ทูตตอบว่า “ท่านขงเบ้งทำงานหนัก นอนน้อย ต้องพิจารณาโทษโบย 20 ทีด้วยตัวเอง” สุมาอี้เลยบอกว่า “นายเจ้าเนี่ย ดูท่าจะอายุไม่ยืน”

เพิ่มเติมคำถาม สุมาอี้วางแผนมาตั้งแต่ต้น หรือมีเหตุให้เปลี่ยนใจมาเป็นผู้นำในภายหลัง

ตอบ การที่คนเราจะมีความคิดยิ่งใหญ่ต้องวางแผนมาตั้งแต่ต้น ดังนั้น สุมาอี้น่าจะมีความคิดที่อยากจะยึดวุยก๊กมาตั้งแต่ต้น แต่ก็ต้องพยายามเก็บงำความคิดนี้ไว้ สุมาอี้จึงไม่เข้าใกล้โจโฉ และจึงไม่พยายามแสดงความเก่ง ไม่พยายามประจบสอพลอผู้เป็นนาย ต่างจากเอียวสิ้วที่พยายามแสดง ความอยากจะเป็นอยากอยู่ในแสงตลอด สุดท้ายชีวิตก็จบแบบนั้น เนื่องจาก วรรณกรรมซานกั๋วเหยี่ยนอี้จะตัดประเด็นการเมืองออกค่อนข้างเยอะ ในขณะที่ประวัติศาสตร์ เอียวสิ้วกับสุมาอี้มีความเหมือนกันคือมาจากตระกูลขุนนางเก่าแก่ ซึ่งเป็นกลจักรสำคัญในการบริหารรัฐโบราณ ยกตัวอย่าง ประเทศไทยก่อน พ.ศ 2475 ปกครองด้วยระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ (สมัยรัชการที่ 5-7) ก่อนหน้านั้นคืออำมาตยาธิปไตยคืออำนาจส่วนใหญ่อยู่ที่ขุนนาง กษัตริย์ และขุนนางมีสิทธิ์ใช้อำนาจร่วมกัน โดยกลุ่มขุนนางยอมให้กษัตริย์นั่งอยู่บนบัลลังค์ ยกเว้นกษัตริย์บางพระองค์ เช่น พระนเรศวร พระเจ้าตากสินมหาราช ที่เป็นกษัตริย์ที่มีความเก่ง บทบาทขุนนางก็จะลดลง

เนื่องจากบิดาของสุมาอี้ (สุมาฝาง) เป็นขุนนางเมืองหลวง เป็นเจ้านายคนแรกของสุมาอี้ แต่งตั้งโจโฉเป็นมือปราบเมืองลกเอี๋ยง ไม่ใช่ลูกคนทอเสื่อขายแบบเล่าปี่ ไม่ใช่ลูกขุนนางหัวเมืองอย่างซุนกวน ซุนเซ็ก เช่นเดียวกับเอี้ยวสิ้ว ที่มีบิดาคือ เอียวปิว เป็นตระกูลเสนาใหญ่ ซึ่งในอดีตตระกูลขุนนางใหญ่มีอิทธิพลอย่างมากในโครงสร้างการบริหารงานของรัฐจีนโบราณ เมื่อโจโฉขึ้นมามีอำนาจ ก็พยายามรวบอำนาจเข้าสู่ตัวเอง ลดบทบาทฮ่องเต้ฮั่น ซึ่งกระทบฐานอำนาจตระกูลขุนนางเก่าแก่ที่มีความภักดีต่อราชวงศ์ฮั่น ทำให้สุมาอี้รู้สถานะของตนเองว่าไม่ค่อยเป็นที่พอใจนักในสายตาของโจโฉ การเข้ามารับราชการกับโจโฉควรวางตัวอย่างไร แต่เอียวสิ้วอ่านโจโฉไม่ออกว่าไม่ชอบตระกูลขุนนางใหญ่ ที่ผ่านมาโจโฉสั่งประหารขงหยงเพราะขงหยงเป็นตระกูลขุนนางใหญ่ที่สืบเชื้อสายมาจากขงจื้อ ยึดมั่นในขนบธรรมเนียม ประเพณีดั้งเดิม ในขณะที่โจโฉเป็นคนหัวก้าวหน้าในสมัยนั้น ต้องการจะเปลี่ยนแปลงสังคมให้เป็นไปในทิศทางที่ตัวเองต้องการ ส่วนครอบครัวของสุมาอี้เลี้ยงดูกันมาตามจารีต ประเพณ ตามธรรมเนียม ตามหลักการขงจื้อ

ตอนที่ 4 การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

4.1 ในความคิดของท่านภาวะผู้นำของสุมาอี้ มีความเหมาะสมในนำไปประยุกต์ในการพัฒนาผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทยหรือไม่ อย่างไร

ตอบ **1) ทักษะในการประเมินสถานการณ์** เป็นสิ่งที่สำคัญของการเป็นผู้บริหาร แม้บางเรื่องจะเป็นสิ่งที่ดี แต่มันยังไม่ใช่เวลา ต้องอาศัย “กาละ เทศะ”

2) ความอดทน รอคอยโอกาส ความอดทนต่อการไม่เป็นที่พอใจ สุมาอี้โดนปลดในช่วงต้นก่อนที่ขงเบ้งจะบุกวุยก๊ก แต่สุมาอี้ก็เฉยๆ รอเวลา เพราะรู้ว่าเดี๋ยวก็ได้กลับมา เพราะสุมาอี้รู้ว่าโจจิ๋นไม่มีทางเอาชนะขงเบ้งได้ ในขณะที่ขงเบ้งเป็นตัวอย่างของการดันทุรัง มีความเห็นจากผู้สนใจสามก๊กหลายเสียงบอกว่า “ขงเบ้งบุกวุยก๊กหลายรอบแต่ไม่สามารถเอาชนะได้ ด้วยประสิทธิภาพ ทรัพยากรของกองทัพ แต่ก็ยังทำ” ในขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งบอกว่า “ขงเบ้งอาจจะประเมินสถานการณ์แล้ว และพิจารณาดูแล้วว่าไม่มีใครที่จะสานต่ออุดมการณ์นี้ได้ จึงรีบทำโดยไม่รอเวลา”

4.2 ในความคิดของท่านคิดว่าคุณสมบัติใดของสุมาอี้ที่มีความจำเป็นต่อการเป็นผู้นำ

ตอบ ความสุขุมเยือกเย็น ไม่โวยวาย นิ่งลึก ความน้ำขุ้นอยู่ใน น้ำใสอยู่นอก ซึ่งจะมีความเหมาะสมกับองค์กรเกิดใหม่ (หลังรัฐธรรมนูญปี 2540) ที่ยังไม่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนให้เรียนรู้ การเป็นคนสุขุมเยือกเย็นนิ่งลึก อาจจะทำให้ไม่มีใครอ่านเราออก และอาจนำมาซึ่งความสำเร็จ เหมาะกับการดำเนินการที่ต้องการผลลัพธ์ที่เหนือความคาดหมาย

ความสามารถในการประเมินสถานการณ์ และความอดทนรอคอยโอกาส ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้นำต้องมี

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

- เนื่องจากวรรณกรรมจะมีความไม่ค่อยเสมอต้น เสมอปลาย ของการบอกเล่าเรื่องราวของตัวละคร เพราะผู้ประพันธ์ต้องการจะเน้นบางเรื่อง ชูคุณลักษณะบางอย่างสำหรับตัวละครบางตัว มีความหวือหวาในบางช่วง ทำให้การวิเคราะห์ตัวละครตลอดช่วงชีวิตอาจมีความไม่เสถียรของความคิด และการกระทำ เช่น ตอนที่ขงเบ้งให้ทหารไปร้องด่าท้ารบหน้าค่ายของสุมาอี้ แม้แต่ตอนอุยเอี๋ยนเองก็ไม่เห็นด้วย ซึ่งชวนให้สงสัยว่านี่คือสิ่งที่ขงเบ้งคิดแล้วจริงหรือ?
- น่าจะเอาความรู้เชิงนพลักษณ์ ซึ่งน่าจะเป็นความรู้เชิงจิตวิทยามาอธิบายลักษณะของสุมาอี้ให้มันเด่นมากขึ้น

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

หนังสือให้ความยินยอมการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล (Consent Form)

สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์

ข้าพเจ้า ดร.ฉานิชธิ์ สันตะพันธุ์ ผู้ให้สัมภาษณ์สำหรับดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ยินยอมให้ผู้วิจัยโดยนางสาวประภาสิริ ชาติไทย รหัสนักศึกษา 6304803 นักศึกษาปริญญาเอก มหาวิทยาลัยรังสิต เก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของข้าพเจ้า ที่มีอยู่กับผู้วิจัย ภายใต้รายละเอียด ข้อกำหนด และเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลที่มีการเก็บรวบรวม

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป เช่น ชื่อ นามสกุล ภาพถ่าย อาชีพ ตำแหน่ง ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และข้อมูลส่วนบุคคลอื่นๆ ของข้าพเจ้าตามที่ได้ให้สัมภาษณ์

2. วัตถุประสงค์การเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล

เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

3. แหล่งที่มาของข้อมูล

ข้อมูลจากเจ้าของข้อมูลโดยตรง ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์

ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น เว็บไซต์ หนังสือ งานวิจัย

4. การเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล

การเปิดเผยข้อมูลเป็นไปเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของงานวิจัยในแง่การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

5. ช่องทางการติดต่อ

หากผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการที่จะแก้ไข ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลส่วนบุคคลของตนเอง และคำให้สัมภาษณ์ สามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรง ตามช่องทาง ดังนี้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย

เลขที่ 78/112 ต.บางตลาด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120

โทรศัพท์ 0835941535

อีเมลล์ pprasiri_ch@outlook.com

ข้าพเจ้าได้อ่าน รับทราบและเข้าใจรายละเอียด ข้อกำหนดและเงื่อไนในการเก็บรวบรวม ใช้และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นความคิดเห็นต่างๆ เพื่อตอบคำถามงานวิจัยในหนังสือฉบับนี้โดยตลอดแล้วเห็นว่าถูกต้องตามความประสงค์ของข้าพเจ้าทุกประการ รวมทั้งข้าพเจ้ายินยอมให้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ ตามรายละเอียดที่ระบุข้างต้น

ลงชื่อ.....ผู้ให้คำยินยอม

(.....ดร.ฌานิทธิ์ สันตะพันธุ์.....)

ผู้ให้สัมภาษณ์

วันที่..... 12 ส.ค. 67 .....

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล รศ.ร.ต.ดร.ณัฐกริช เปาอินทร์ อายุ 44 ปี เพศ ชาย

อาชีพ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์ / ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ กรุงเทพมหานคร

ระดับการศึกษา Ph.D. in Political Science (Field: Public Policy and Methods) Claremont Graduate University: Claremont, CA, USA

วันที่สัมภาษณ์ 27 ส.ค. 67 เวลา 18.00 น.

---

1. ความสนใจ และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับวรรณกรรมสามก๊ก เช่น ระยะเวลาที่สนใจ เพราะเหตุใด เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานหรือไม่ หรือนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร เป็นต้น

ตอบ มีความสนใจวรรณกรรมสามก๊กตั้งแต่สมัยเป็นนักเรียน โรงเรียนนายร้อย จปร. ใช้เวลาว่างในการศึกษา เนื่องจากคนเอเชีย โดยเฉพาะผู้ใหญ่เอเชียตะวันออกเฉียงใต้จะศึกษาสามก๊ก การที่มีความเชื่ออะไรบางอย่างสิ่งนั้นจะกลายเป็นความจริง ดังนั้นพฤติกรรมของคนมาจากสมมติฐานที่เป็นรากฐานแห่งความคิด ผู้ใหญ่ชอบอ่านสามก๊ก แม้กระทั่ง เหมาเจ๋อตุง อ่าน 2 รอบ เพราะฉะนั้นถ้าเราอยากเข้าใจความคิดของคนเอเชีย การตัดสินใจของผู้ใหญ่หรือผู้มีอำนาจเขาคิดอย่างไร เราต้องอ่านสามก๊ก เพราะเขาเชื่อว่าสิ่งนี้จะเป็นที่ดี สิ่งที่ถูก และสิ่งที่ทำให้เขาประสบความสำเร็จ มันเหมือนกับเราสามารถอ่านความคิดของผู้ใหญ่ในยุคปัจจุบันได้ ขึ้นอยู่กับว่าเราจะเอาสิ่งที่เรารู้ไปใช้อย่างไร แต่ถ้าเป็นผู้ใหญ่โซนยุโรปต้องอ่าน the prince ของ มาคิอาเวลลี เพราะเขามีความเชื่อว่าทำแบบมาคิอาเวลลี แล้วมันดี มันคือวิธีคิดของคนแต่ละภูมิภาค

ถ้าเราอ่านสามก๊ก เราก็จะอ่านคนได้ เป็นเรื่องแปลกที่คนเอเชียจะมีลักษณะไม่แตกต่างจากเรื่องราวในสามก๊ก ไม่ว่าคนๆ นั้นจะอ่านหรือไม่อ่านก็ตาม ถ้าเราเข้าใจ เราก็จะสามารถเห็นแผนผัง เห็นแปลน พิมพ์เขียว และสามารถใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน

2. ในความคิดของท่านตัวละครสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กมีความโดดเด่นในด้านใด เพราะเหตุใด

ตอบ สุมาอี้มีความโดดเด่นเรื่องความอดทน ในสภาวะที่จะถูกทำร้าย เนื่องจากสุมาอี้อยู่ในสถานการณ์ที่กลืนไม่เข้าคายไม่ออก ในขณะเดียวกันต้องใช้ความสามารถเพื่อการเติบโต แต่ความสามารถนั้นกลืนกิน

ตัวเอง (Cannibalize) โดยการพยายามทำสิ่งที่คิดว่าถูก และดีต่อส่วนรวม แต่สิ่งนั้นกลับต้องกลืนกินเขาด้วยในเวลาเดียวกัน เพราะว่าคนอื่นอิจฉา และกลัวสุมาอี้ ซึ่งเป็นปัญหาของสุมาอี้ สุมาอี้จึงมีความสามารถในการอยู่ภายใต้สถานการณ์วิกฤติ เนื่องจากชีวิตเติบโตมากับสถานการณ์วิกฤติ วิกฤติทำให้เขาเติบโต ไม่ว่าจะเป็นวิกฤติจากการโจมตีจากก๊กหรือสู่ฮั่นกับวิกฤติที่อยู่ภายในวุยก๊กด้วยกันเอง ทำให้สุมาอี้ทำงานยากถ้าดูเก่งเกินไป คนในก๊กทำร้ายเขา เรียกว่า “หมดหน้านา ฆ่าโคถึก” ถ้าเขาทำไม่สำเร็จ ก็ถูกฝ่ายจกก๊กเข้าตี ซึ่งสุดท้ายเขาก็จะโดนเหมือนกัน เขาจึงต้องรักษาสมดุลระหว่างภายใน และภายนอกให้ได้ นี่คือคุณสมบัติการสร้างดุลยภาพของความสำเร็จของสุมาอี้ ให้ไม่มากไป ไม่น้อยไป ในทางทฤษฎีเกมส์คือเขาสามารถสร้างจุดสมดุลระหว่างพวกเดียวกัน และคนละพวกได้ เพื่อให้ตนเองยังมีจุดยืนที่มีความสำคัญพอสมควรกับจังหวะเวลา

<u>คำถามเพื่อการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเรื่องภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อนำไปสู่การสัมภาษณ์เชิงลึก</u>

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

2.1 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำหรือไม่ อย่างไร

<u>ตอบ</u> สุมาอี้มีภาวะผู้นำมาก มีคำกล่าวที่ว่าสถานการณ์สร้างวีรบุรุษ หากเราอยากรู้ว่าใครเป็นผู้นำ ในยามปกติเราจะไม่รู้ แต่ในยามที่มีวิกฤติ สถานการณ์จวนตัว ภาวะผู้นำจะปรากฏขึ้น สุมาอี้ไม่เคยแสดงออกถึงความขลาดกลัวต่อจูกัดเหลียง (ขงเบ้ง) เลย ไม่เคยแสดงความกลัวแม้ไม่รู้ทางออกของปัญหา นิยามของวิกฤติ (Crandall, Parnell, and Spillan’s Crisis Management) วิกฤติประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน 1. สงครามมีโอกาสเกิดน้อย 2. เมื่อเกิดแล้วผลกระทบรุนแรงมาก เสียชีวิต อาจจะทำให้ครอบครัวล่มสลาย อาณาจักรล่มสลาย 3. ไม่รู้ว่าทางออกที่แท้จริงคืออะไร แต่สุมาอี้สามารถอยู่ภายใต้สถานการณ์วิกฤติแบบนี้ได้ตลอดชีวิต

2.2 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำแบบใด และยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่สนับสนุนภาวะผู้นำของสุมาอี้

<u>ตอบ</u> นิยามภาวะผู้นำของ Bass, 1985 1. Charismatic leadership ภาวะผู้นำแบบศรัทธาบารมี สามารถสร้างบารมี สร้างความศรัทธาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้ว่าถ้าไปกับเขาปลอดภัย เพราะฉะนั้นทุกคนที่ไปร่วมศึกจะรู้ว่าตนเองจะมีโอกาสได้กลับบ้าน กลับมาหาครอบครัวได้ 2. Visionary leadership เป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ เขาสามารถวางแผนในการรักษาวุยก๊กได้ วางแผนระยะยาวเก่ง ผู้นำแบบนี้จะต้องมีความสามารถในการรักษาผลประโยชน์ในระยะยาว ระยะสั้นอาจจะมีความผิดพลาดบ้าง แต่สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก

3.1 ท่านคิดว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้คืออะไร

ตอบ 1. ภูมิหลังของการเป็นลูกขุนนาง – ผู้ที่เกิดในตระกูลขุนนางหรือผู้มีอำนาจในระดับหนึ่ง จะมีวิถีชีวิตที่ไม่เหมือนคนอื่น ส่งผลต่อวิธีคิดที่ถูกซึมซับมาตั้งแต่เด็ก สุมาอี้ก็เช่นกัน ซึ่งภูมิหลังของตระกูลอาจจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับ 2. ความทะเยอทะยาน (ambition) 3. ความอยู่รอด (Survive) การเป็นพลทหารมีความเสี่ยงในการเสียชีวิตสูง ดังนั้นจึงต้องเป็นนายกอง นายพล แม่ทัพหรือขุนนางชั้นผู้ใหญ่ในอดีตการเป็นทหารเพราะโดนเกณฑ์ ต้องการเบี้ยหวัด ต้องการอาหาร

3.2 ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้สุมาอี้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จคืออะไร

ตอบ 1) มีทรัพยากร (เงิน , เสบียง) แม้จะมีไม่มาก แต่ต้องค่อยๆ สะสม กองทัพจะดำเนินไปได้ต้องอาศัยเงิน และเสบียง สมัยก่อนคนถ้าอยากมีข้าวกินต้องมารบ จะมีเบี้ยหวัด รบชนะก็จะได้ปูนบำเหน็จ เช่น ตั๋งโต๊ะ รบชนะได้ผ้าแพรมา 4,000 พับ แจกทหารทั้งกองทัพ ทำให้เป็นที่รักของทหาร เพราะสามารถเอาผ้าแพรไปขายและได้เบี้ยมาจับจ่ายใช้สอย เกิดการหมุนเวียนเศรษฐกิจ ถ้าไม่มีเงินในยุคที่ข้าวยากหมากแพงมีแต่ยศ ไม่มีประโยชน์ สุมาอี้จึงต้องค่อยๆ สร้างทรัพยากรตรงนี้ ทำผลงานเพื่อให้ได้ปูนบำเหน็จ

2) มีบริวารที่สนับสนุน

3) โอกาส จากผู้ใหญ่ แต่ผู้ใหญ่อาจหมายถึงประชาชน ผู้บังคับบัญชา ประธานบอร์ด CEO และผู้สนับสนุน

แต่สุมาอี้ไม่ได้มีทรัพยากรที่มากพอที่จะทำให้เขาเติบโตแบบโจโฉหรือซุนกวนได้ สุมาอี้จึงใช้บริวารและผู้สนับสนุน หนุนหลังเป็นหลักในการเติบโต สุมาอี้อยู่ใกล้กับผู้ใหญ่คือพระเจ้าโจผี และพระเจ้าโจยอย ซึ่งเป็นหัวหน้าที่มีความไม่มั่นคงในตำแหน่ง รู้สึกหวาดกลัวต่อสงครามตลอดเวลา สุมาอี้ในฐานะ hero จะดูมีออร่ามากขึ้นถ้าวายร้ายมีความเจ๋ง และมีความแรงมากพอ ซึ่งวายร้ายสำหรับพระเจ้าโจผีและพระเจ้าโจยอย ก็คือ ขงเบ้ง ทำให้ผู้บังคับบัญชาหรือฮ่องเต้โจผี และโจยอยจะรู้สึกว่าอยู่ไม่รอดแน่ๆ ถ้าขาดสุมาอี้ไป นั่นคือโอกาสให้สุมาอี้ได้เปล่งแสง ได้พลังจากดาวฤกษ์ แต่ถ้าเป็นในช่วงสถานการณ์สงบในช่วงที่ขงเบ้งเสียชีวิตแล้ว พระเจ้าโจฮองขึ้นครองราชย์ สุมาอี้โดนโจซองเล่นงานเพราะเขาไม่มีแสงแล้ว เพราะไม่มีภารกิจให้เปล่งแสงแล้ว สุมาอี้จะเป็น hero ไม่ได้ถ้าไม่มีสถานการณ์วิกฤติ

สุมาอี้มีบริวารที่ดีมากเขามีลูกที่ดี 2 คนคือ สุมาสู และสุมาเจียว ที่ไปกับสุมาอี้ทุกที่ รวมถึงจงฮิวเป็นขุนนางชั้นผู้ใหญ่ฝ่ายบุ๋น ในวรรณกรรมจะมีขุนนางชั้นผู้ใหญ่ 2 สาย คือ 1. หน่อเนื้อเชื้อกษัตริย์ตระกูลโจ แฮหัว - พวกนี้จะพยายามครองอำนาจ ชักใยฮ่องเต้ 2. ขุนนางที่ไม่ใช่เชื้อพระวงศ์ เช่น จงฮิว สุมาอี้ และกาเซี่ยง เป็นต้น ซึ่งขุนนาง 2 กลุ่มมีไว้เพื่อให้ฮ่องเต้คานอำนาจ หากไม่มีขุนนางที่ไม่ใช่เชื้อพระวงศ์ฮ่องเต้จะเป็นหุ่นเชิด ถูกพระญาติชักใย เป็นเหตุให้สุมาอี้ได้ใกล้ชิดกับฮ่องเต้ และได้สร้างบริวารอย่างจงโฮย (ลูกของจงฮิว) ถือเป็นกำลังสำคัญในฝ่ายบุ๋นให้สุมาอี้ ในทางการทหารจะมี กวยหวย เป็นแม่ทัพที่เก่งมากอยู่หน้าด่านที่สู้กับจกก๊ก ส่วนอีกคนซึ่งเป็นคนที่กองทัพดูถูกคือ เตงงาย ตามวรรณกรรมระบุว่า

เป็นคนสมองดีมาก อ่านพิชัยสงคราม มีความรู้ วางค่ายกลศึกได้ดี เข้าใจการตีกลศึกได้ดี แต่พูดติดอ่าง เพื่อนในกองทัพดูถูก ดูแคลน ไม่ให้โอกาส แต่สุมาอี้ระบุเลยว่าเตงงายเก่ง ต้องมาช่วยงาน แม้จะชอบหัวเราะเยาะ แต่ก็เห็นความสำคัญ

เพิ่มเติมคำถาม จังหวะในการแสดงความสามารถของสุมาอี้มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งหรือไม่

ตอบ มีผลมาก จังหวะที่เขารู้ว่าทำแล้วได้ประโยชน์ เขาก็จะทำ แต่จริงๆ การที่สุมาอี้ประสบความสำเร็จก็เป็นเพราะโชคช่วยด้วย หลายประการ เช่น ฝนตกทำให้รอดจากไฟไหม้ อีกอย่างหนึ่งคือ สุมาอี้จะทำดีแค่ไหนก็ไม่สามารถเป็นสมุหนายกได้ เพราะมีคนอิจฉาเยอะ สุมาอี้โชคดีตรงที่ลาออกจากตำแหน่งหลังจากโดนย้ายตำแหน่งจากแม่ทัพใหญ่เป็นราชครู โดนริบทหาร ถ้าโจซองอารมณ์ไม่ดี อาจจะฆ่าเขาแน่ๆ โดยไม่มีเหตุผล หรืออาจสร้างหลักฐานต่างๆ นานามาใส่ร้าย และป้ายความผิด หากสุมาอี้ไม่ชิงลาออกก่อนโดยมีโจซองตามติดชีวิตสุมาอี้ไปเรื่อยๆ ในระยะเวลา 10 กว่าปี สุมาอี้ไม่มีทางทำรัฐประหารสำเร็จ ถือเป็นความโชคดีที่โซองเป็นคนไม่รอบคอบ โชคช่วยสุมาอี้ถึง 2 ครั้ง แต่สุมาอี้ก็เก่งพอที่จะรอจนฝนตกลงมาได้ เตรียมทุกอย่างพร้อมแล้ว เมื่อฝนตกลงมาก็เป็นจังหวะรอดของสุมาอี้

เพิ่มเติมคำถาม สุมาอี้วางแผนมาตั้งแต่ต้น หรือมีเหตุให้เปลี่ยนใจมาเป็นผู้นำในภายหลัง

ตอบ สุมาอี้มีการวางแผนในการเป็นผู้นำมาตั้งแต่แรก (ซันก๋วเอี่ยนอี้-นิยายสามก๊ก) โดยภาพของการปรากฏสุมาอี้เริ่มต้นจากการเข้ามาอยู่ในกลุ่มขุนนาง ช่วยจักรพรรดิโจผีในการวางแผนทัพ 5 สาย เพื่อปราบจกก๊ก ในขณะที่มีการเปลี่ยนแผ่นดิน เล่าปี่สวรรคต ขงเบ้ง และพระเจ้าเล่าเสี้ยนขึ้นมา นี่คือโอกาสที่โจผีใช้สุมาอี้เข้าตี ซึ่งแผนพวกนี้คิดเร็วๆ ไม่ได้ มันจึงชัดเจนว่ามีการวางแผนมาตั้งแต่แรก มันชัดเจนถึงขนาดที่ว่าให้เผาเกี๋ยงเข้าตี ให้ซุนกวนเข้าตี เป็นกองทัพของวุยแค่ 1 สาย ที่เหลือเป็นกองทัพของคนอื่นหมดเลย ในทางปฏิบัติต้องมีการเดินเกมส์ ต้องวางคอนเนกชั่น เยอะแยะมาก เพราะฉะนั้นจึงคิดว่าสุมาอี้วางแผนไว้เพื่อสร้างผลงานให้ชัดเจน และตนเองก็อยากจะขึ้นมาเป็นแม่ทัพใหญ่อย่างเต็มตัว

ตอนที่ 4 การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

4.1 ในความคิดของท่านภาวะผู้นำของสุมาอี้ มีความเหมาะสมในนำไปประยุกต์ในการพัฒนาผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทยหรือไม่ อย่างไร

ตอบ เรื่องของการจัดระเบียบกองทัพ เรื่องของการจัดระเบียบองค์กร สุมาอี้เป็นคนมีความเป็นธรรม คือถ้าใครทำตามระเบียบ ทำตามวินัย ทำงานสำเร็จ โดยใช้ให้คุณให้โทษตามความสามารถ (Meritocracy) ซึ่งลีกวนยูใช้ระบบนี้ในการพัฒนาสิงคโปร์ และเน้นการปฏิบัติ ไม่เน้นทฤษฎี (Pragmatism) อะไรที่ดีในทางปฏิบัติ ใช้เลย สุมาอี้เป็นนักปฏิบัติ และเป็นคนที่ให้คุณ ให้โทษตามความสามารถ ซึ่งในยุคสงครามความยุติธรรมในการให้คุณ ให้โทษมีผลต่อขวัญและกำลังใจของทหารมาก ซึ่งสิ่งที่ผู้บริหาร

ภาครัฐไทยควรมีคือความยุติธรรมในการให้คุณ ให้โทษ ไม่มีความลำเอียง(bias) แต่ความลำเอียงในสามก๊ก ทำให้คนได้ดีเยอะ ดังนั้นจึงเป็นข้อดี และข้อเสียในตัวสุมาอี้ มันเลยทำให้สุมาอี้ไม่เติบโตได้เร็วเท่ากับเล่าปี่ เพราะเล่าปี่เป็นคนที่ให้คุณให้ทำตามระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) จึงทำให้ลูกน้องรักเล่าปี่มาก เพราะไม่ได้ให้คุณ ให้โทษตามความสามารถเสียทีเดียว แต่ให้คนใกล้ชิด ซึ่งทั้ง 2 ระบบมีทั้งข้อดีข้อเสีย ในบางมุมถ้าไม่มีระบบอุปถัมภ์เลยก็จะปกครองคนยาก แต่ถ้ามีระบบคุณธรรมก็จะทำให้ทหารมีขวัญกำลังใจ แต่จะไม่มีคนสนิทเท่าที่ควรในการเป็นผู้นำ เรื่องคุณธรรม ศีลธรรม และเรื่องวิถีโลกเป็นคนละเรื่องกัน หากคุณไม่เคยช่วยใครเลย และจะมีใครมาช่วยคุณ มันเป็นเรื่องของบารมี

4.2 ในความคิดของท่านคิดว่าคุณสมบัติใดของสุมาอี้ที่มีความจำเป็นต่อการเป็นผู้นำ

ตอบ 1. ความทะเยอะทะยาน

2. ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการบริหาร

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

แนะนำให้ใช้หลักการทางรัฐประศาสนศาสตร์ ซึ่งมีทฤษฎีภาวะผู้นำหลากหลาย ทฤษฎีองค์การ มาเปรียบเทียบกับผลการวิจัย จะช่วยทำให้เขียนบทวิเคราะห์ และอภิปรายผลได้ดีขึ้น ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่างานวิจัยนี้สามารถ Contribute วงการวิชาการได้มากแค่ไหน เนื่องจากสุมาอี้เป็นบุคคลสำคัญในวรรณกรรมสามก๊ก ซึ่งสามก๊กเปรียบเหมือนเหมือนลัทธิ ความเชื่อของคนจำนวนมาก

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

หนังสือให้ความยินยอมการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล (Consent Form)

สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์

ข้าพเจ้า รศ.ร.ต.ดร.ณัฐกริช เปาอินทร์ ผู้ให้สัมภาษณ์สำหรับดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ยินยอมให้ผู้วิจัยโดยนางสาวประภาสิริ ชาติไทย รหัสนักศึกษา 6304803 นักศึกษาปริญญาเอก มหาวิทยาลัยรังสิต เก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของข้าพเจ้า ที่มีอยู่กับผู้วิจัย ภายใต้รายละเอียด ข้อกำหนด และเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

1. **ข้อมูลส่วนบุคคลที่มีการเก็บรวบรวม**

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป เช่น ชื่อ นามสกุล ภาพถ่าย อาชีพ ตำแหน่ง ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และข้อมูลส่วนบุคคลอื่นๆ ของข้าพเจ้าตามที่ได้ให้สัมภาษณ์

2. **วัตถุประสงค์การเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล**

เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

3. **แหล่งที่มาของข้อมูล**

ข้อมูลจากเจ้าของข้อมูลโดยตรง ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์

ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น เว็บไซต์ หนังสือ งานวิจัย

4. **การเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล**

การเปิดเผยข้อมูลเป็นไปเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของงานวิจัยในแง่การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

5. **ช่องทางการติดต่อ**

หากผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการที่จะแก้ไข ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลส่วนบุคคลของตนเอง และคำให้สัมภาษณ์ สามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรง ตามช่องทาง ดังนี้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย

เลขที่ 78/112 ต.บางตลาด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120

โทรศัพท์ 0835941535

อีเมลล์ pprasiri_ch@outlook.com

ข้าพเจ้าได้อ่าน รับทราบและเข้าใจรายละเอียด ข้อกำหนดและเงื่อไนในการเก็บรวบรวม ใช้และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นความคิดเห็นต่างๆ เพื่อตอบคำถามงานวิจัยในหนังสือฉบับนี้โดยตลอดแล้วเห็นว่าถูกต้องตามความประสงค์ของข้าพเจ้าทุกประการ รวมทั้งข้าพเจ้ายินยอมให้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ ตามรายละเอียดที่ระบุข้างต้น

ลงชื่อ.....ผู้ให้คำยินยอม

(.....รศ.ร.ต.ดร.ณัฐกริช เปาอินทร์.....)

ผู้ให้สัมภาษณ์

วันที่.....27 ส.ค. 67.....

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล รศ.มานิต ศุทธสกุล อายุ 72 ปี เพศ ชาย

อาชีพ อดีตอาจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ในฐานะประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการปกครองท้องที่ ตามโครงการความร่วมมือระหว่างกระทรวงมหาดไทยกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ระดับการศึกษา รัฐศาสตร์บัณฑิต และรัฐศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันที่สัมภาษณ์ 21 ก.ย. 67 เวลา 11.00 น.

---

1. ความสนใจ และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับวรรณกรรมสามก๊ก เช่น ระยะเวลาที่สนใจ เพราะเหตุใด เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานหรือไม่ หรือนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร เป็นต้น

ตอบ เริ่มอ่านสามก๊กด้วยความสนใจส่วนตัว และมีเพื่อนที่อ่านด้วยกัน โดยได้วิเคราะห์และอภิปรายเรื่องสามก๊ก โดยเฉพาะตัวเอกของเรื่องร่วมกันตั้งแต่เรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษา ในช่วงศึกษารัฐศาสตร์มหาบัณฑิต พบว่า การทำวิทยานิพนธ์ในช่วงระยะเวลานั้น วิทยานิพนธ์ส่วนใหญ่เป็นลักษณะของการสำรวจหรืออาศัยวิธีการศึกษาเชิงปริมาณ และหัวข้อหรือเรื่องที่ทำการวิจัยในการจัดทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาในระยะนั้น ก็ค่อนข้างซ้ำ ๆ หรือเป็นหัวข้อในลักษณะคล้าย ๆ กัน จึงคิดว่าเมื่อทำวิทยานพนธ์เสร็จแล้ว น่าจะนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือใช้ในทางปฏิบัติได้ค่อนข้างน้อย ประกอบกับในระยะเวลาดังกล่าว ได้รับราชการในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ด้วย และตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของ ก.พ. กำหนดว่า กรณีการนำคุณวุฒิ ร.ม. มาใช้ในการปรับวุฒิได้จะต้องเป็น “คุณวุฒิปริญญาททางการวิจัยสังคมศาสตร์ หรือทางการบริหาร” เท่านั้น จึงตัดสินใจเลือกทำวิทยานิพนธ์ที่อาศัยวิธีการศึกษาเชิงการวิเคราะห์เนื้อหา หรือ Content Analysis และเลือกเรื่องสามก๊ก โดยอาจารย์ที่ปรึกษา (อาจารย์สมบัติ จันทรวงศ์) ได้แนะนำให้ทำในหัวข้อเรื่อง “ผู้นำกับการบริหารในวรรณคดีเรื่องสามก๊ก” จึงทำให้มีโอกาสได้อ่านและศึกษาวิเคราะห์เรื่องสามก๊กอย่างละเอียด โดยอาศัยกรอบแนวคิดของ แมคเคียเวลลี ผู้เป็นนักคิดทางการเมืองคนสำคัญ และศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำและการบริหารของผู้นำของ แมคเคียเวลลี จากหนังสือ “The Price และThe Discourses” ก่อนนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

2. ในความคิดของท่านตัวละครสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กมีความโดดเด่นในด้านใด เพราะเหตุใด

ตอบ 1) เป็นแม่ทัพที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณลักษณะเฉพาะ ดังจะเห็นได้จากในระยะที่ทำสงครามต่อกรกับขงเบ้งเป็นระยะเวลาหลายปี เมื่อเปรียบเทียบกับขงเบ้ง การมีภูมิหลังที่พ่อรับราชการอยู่ก่อนในขณะที่ขงเบ้งอาจจะไม่ได้มีประสบการณ์ทำนองนี้ นอกจากการเป็นนักศึกษา มีความรู้และข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์บ้านเมืองมากกว่า

2) นอกจากคุณลักษณะที่ไม่ยอมเสี่ยง ดังจะเห็นได้จากการถูกขงเบ้งใช้กลศึกในการลวงฝ่ายสุมาอี้หลาย ๆ ครั้ง เพราะหากไม่มีความมั่นใจพอแล้วสุมาอี้จะไม่เสี่ยง นอกจากนี้ เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญและสนใจเรื่องสุขภาพ ดังจะเห็นได้จากการวิเคราะห์และพูดถึงขงเบ้งว่า ทำงานมากเกินไป และมีปัญหาด้านสุขภาพ ดังนั้น เมื่อเปรียบเทียบกับตัวละครเอกหรือตัวละครเด่น ๆ จะเห็นได้ว่า ในช่วงท้ายของสามก๊กเกือบจะเหลือเพียงสุมาอี้ เป็นที่ปรึกษาหรือผู้นำในการสู้รบระหว่างก๊กต่าง ๆ เพียงคนเดียวที่ยังมีชีวิตอยู่

3) ในเรื่องสามก๊กอาจจะไม่มีรายละเอียดเกี่ยวกับการอบรม สั่งสอนลูกมากนัก แต่ก็ถือว่าสุมาอี้เป็นแม่ทัพ ที่เป็นจุดเริ่มต้นของลูกหลานตระกูลสุมา ทำให้ตระกูล “สุ มา” (ภาษาจีน คือ ซือ-หม่า) สามารถรวบรวมแผ่นดินสามก๊กให้เป็นหนึ่งเดียวในรุ่นหลาน

คำถามเพื่อการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเรื่องภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อนำไปสู่การสัมภาษณ์เชิงลึก

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

2.1 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำหรือไม่ อย่างไร

ตอบ ถ้ามองในแง่ของการเป็นแม่ทัพ สุมาอี้อาจจัดให้เป็นผู้นำหรือผู้บริหารระดับกลาง หรือเป็นผู้บริหารระดับต้น ไม่ใช่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรหรือ CEO ดังเช่น กรณีของเล่าปี่ โจโฉ หรือซุนกวน ซึ่งเป็นผู้นำของก๊กต่าง อย่างไรก็ตามการเป็นแม่ทัพ ก็จำเป็นต้องวางกลยุทธในการรบ ต้องบริหารการศึกให้ สามารถรบให้ชนะ สุมาอี้เป็นคนเก่ง เป็นผู้มีมีความรู้ ความสามารถ และมีความได้เปรียบจากการมีภูมิหลังของครอบครัวที่เป็นตระกูลขุนนาง บิดารับราชการ มีข้อเด่นคือรู้ราชการและรู้จักผู้คนในแวดวงราชการ ในขณะที่ ประสบการณ์ดังกล่าวก็ทำให้สุมาอี้มีความเป็นราชการสูง การบริหารจะเน้นช้าแต่แน่นอน (Slow but Sure) ดังจะเห็นได้จากการนำทัพออกรบที่มักจะไม่ยอมเสี่ยงโดยไม่จำเป็น หรือไม่มั่นใจ กลายเป็นลักษณะขี้กลัว แม้ว่าขงเบ้งจะใช้ให้ทหารนำชุดของสตรีมามอบให้ เพื่อท้าทายและเยาะเย้ย สุมาอี้ก็ยังคงตั้งอยู่ในที่มั่น ไม่ยอมออกรบด้วย เพราะเน้นความมั่นคง มั่นใจเป็นสำคัญ ซึ่งทำให้พลาดโอกาสที่ดีไปบ้าง

2.2 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำแบบใด และยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่สนับสนุนภาวะผู้นำของสุมาอี้

ตอบ พิจารณาในเชิงกลยุทธ์ หรือการวิเคราะห์ SWOT แล้ว จะเห็นได้ว่า สุมาอี้จะเน้นแนวทางหรือทิศทางกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับจุดแข็ง หรือ Strength ของตนเป็นสำคัญ ไม่ว่าในสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunity) หรือเมื่อมีภัยคุกคาม (Trait) ก็ตาม คือเป็นผู้นำที่ไม่ค่อยยอมเสี่ยง

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก

3.1 ท่านคิดว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้คืออะไร

ตอบ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นผู้นำ และภาวะผู้นำของ สุมาอี้ คือ ความรู้ ความสามารถในการทำสงคราม ประสบการณ์และทักษะในการทำสงคราม โดยเฉพาะภูมิหลังการเป็นลูกของข้าราชการ นับแต่ครั้งที่เกิดความพยายามจะยึดอำนาจของฮ่องเต้ โดยลิฉุย กุยกี ต่อเนื่องมาถึงอ้วนเสี้ยว อ้วนสุด อย่างไรก็ตาม ภูมิหลังดังกล่าว ก็ทำให้สุมาอี้เป็นผู้นำที่ค่อนข้างระมัดระวัง และไม่ค่อยยอมเสี่ยง

3.2 ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้สุมาอี้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จคืออะไร

ตอบ ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลทำให้สุมาอี้เป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ คือ การวางตัวให้ปลอดภัย หรือไม่ค่อยยอมเสี่ยง และการให้ความสำคัญหรือให้ความสนใจกับการดูแลรักษาสุขภาพพลานามัยของตนเอง การทำสงครามโดยระมัดระวังเรื่องความเสี่ยง และการให้ความสนใจกับการรักษาสุขภาพอนามัยของตนเอง ดังกล่าว ทำให้สุมาอี้ ยังคงมีอายุยืนยาว มีสุขภาพแข็งแรง ในขณะทีที่ปรึกษา แม่ทัพ หรือนักรบรายอื่น ๆ ในรุ่นราวคราวเดียวกันต่างล้มหายตายจากกันไปเกือบทั้งหมดก่อนแล้ว

นอกจากนี้ ยังอาจกล่าวได้ว่า สุมาอี้มีโชคชะตาที่ดี หรือมีความโชคดี ในแง่ที่สุมาอี้ ได้พบเจอกับปัญหาหรือการศึกแบบเดิม ๆ ไม่มีอะไรแปลกใหม่ เมื่อเปรียบเทียบกับสงครามหรือการศึกที่ขงเบ้งต้องประสบ ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม และผู้คนดังนั้นความรู้และประสบการณ์ที่ขงเบ้งต้องทำสงครามด้วย เช่น กรณีการปราบ เบ้งเฮ็ก เป็นต้น

ตอนที่ 4 การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

4.1 ในความคิดของท่านภาวะผู้นำของสุมาอี้ มีความเหมาะสมในนำไปประยุกต์ในการพัฒนาผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทยหรือไม่ อย่างไร

ตอบ วรรณคดีเรื่องสามก๊ก มีรายละเอียดเกี่ยวกับผู้นำคนสำคัญ ๆ หลายคน ในสภาพแวดล้อมของการต่อสู้ ทำศึกสงคราม แย่งชิงตำแหน่ง แย่งชิงอำนาจกันในระหว่างผู้นำ แม่ทัพ หรือชนชั้นนำ รวมทั้งการแสดงให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และการใช้กลยุทธของผู้นำ หรือรวม ๆ กัน คือ “ภาวะผู้นำ”

ภาวะผู้นำของสุมาอี้ สามารถนำมาใช้ในการศึกษา ทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ การใช้กลยุทธ์ในการต่อสู้ ทำศึกสงคราม รวมทั้งสามารถนำมาปรับใช้ในการพัฒนาผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรภาครัฐของไทยได้ โดยวิเคราะห์และรุบุให้เห็นถึงปัจจัยดานความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ถูกต้อง

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

และเหมาะสม (K U S A) สำหรับผู้นำ หรือปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การหรือองค์การภาครัฐของ

4.2 ในความคิดของท่านคิดว่าคุณสมบัติใดของสุมาอี้ที่มีความจำเป็นต่อการเป็นผู้นำ

ตอบ การเป็นผู้นำที่ “รู้คน (รู้ตนเอง และรู้ผู้อื่น) รู้งาน รู้สภาวะแวดล้อม และรู้จักการกำหนดกลยุทธ์”

การมีทัศนคติถูกต้อง และทัศนคติที่ดี ในการเป็นผู้นำ สามารถวางตัวได้อย่างดี และถูกต้อง ไม่เป็นผู้มีพฤติกรรมที่ผิดหรือไม่เหมาสมสำหรับการเป็นผู้นำ เช่น เรื่องทรัพย์สิน เงินทอง และสตรี เป็นต้น

การเป็นที่เชื่อถือ ไว้วางใจ และการใช้อำนาจปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (ดังจะเห็นได้อย่างชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำคนอื่น ๆ อีกหลาย ๆ คน เช่น อ้วนเสี้ยว อ้วนสุด โจโฉ ลิโป้ เตียวหุย กวนอู ฯ) ยกเว้นท่าทีและทัศนคติในการจัดการความเสี่ยง คือ ยึดความแน่นอน มั่นคง ไม่ค่อยกล้าเสี่ยง

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

ให้เพิ่มเติมการทบทวนวรรณกรรม โดยเฉพาะหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อพิจารณาใหม่ ๆ เกี่ยวกับ “การบริหารและการบริหารภาครัฐ” และ ”ภาวะผู้นำ ผู้นำสมัยใหม่” รวมทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมสมัยใหม่ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนการพลิกผัน (Disruption) ขององค์การ เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์และวิจัยที่ละเอียดและครอบคลุมมายิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถใช้เป็นกรอบในการนำเสนอข้อเสนอแนะในรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐ และภาวะผู้นำของภาครัฐไทยได้อย่างละเอียด ครอบคลุม หรือแปลกใหม่ มีลักษณะริเริ่ม สร้างสรรค์ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างสมคุณค่าของการเป็นงานวิจัยที่เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาจากวรรณกรรมเอกชิ้นสำคัญของจีน เรื่องสามก๊ก นี้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

หนังสือให้ความยินยอมการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล (Consent Form)

สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์

ข้าพเจ้า รศ.มานิต ศุทธสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์สำหรับดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ยินยอมให้ผู้วิจัยโดยนางสาวประภาศิริ ชาติไทย รหัสนักศึกษา 6304803 นักศึกษาปริญญาเอก มหาวิทยาลัยรังสิต เก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของข้าพเจ้า ที่มีอยู่กับผู้วิจัย ภายใต้รายละเอียด ข้อกำหนด และเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลที่มีการเก็บรวบรวม

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป เช่น ชื่อ นามสกุล ภาพถ่าย อาชีพ ตำแหน่ง ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และข้อมูลส่วนบุคคลอื่นๆ ของข้าพเจ้าตามที่ได้ให้สัมภาษณ์

2. วัตถุประสงค์การเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล

เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

3. แหล่งที่มาของข้อมูล

ข้อมูลจากเจ้าของข้อมูลโดยตรง ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์

ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น เว็บไซต์ หนังสือ งานวิจัย

4. การเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล

การเปิดเผยข้อมูลเป็นไปเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของงานวิจัยในแง่การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

5. ช่องทางการติดต่อ

หากผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการที่จะแก้ไข ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลส่วนบุคคลของตนเอง และคำให้สัมภาษณ์ สามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรง ตามช่องทาง ดังนี้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย

เลขที่ 78/112 ต.บางตลาด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120

โทรศัพท์ 0835941535

อีเมลล์ pprasiri_ch@outlook.com

ข้าพเจ้าได้อ่าน รับทราบและเข้าใจรายละเอียด ข้อกำหนดและเงื่อไนในการเก็บรวบรวม ใช้และ/หรือ เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นความคิดเห็นต่างๆ เพื่อตอบคำถามงานวิจัยในหนังสือฉบับนี้โดยตลอดแล้วเห็นว่าถูกต้องตามความประสงค์ของข้าพเจ้าทุกประการ รวมทั้งข้าพเจ้ายินยอมให้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ ตามรายละเอียดที่ระบุข้างต้น

ลงชื่อ.....ผู้ให้คำยินยอม

(.....รศ.มานิต ศุทธสกุล.....)

ผู้ให้สัมภาษณ์

วันที่.....23 ก.ย. 67.....

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล ศ.ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ อายุ 70 ปี เพศ ชาย

อาชีพ ตำแหน่ง อดีตคณบดีคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อดีตคณบดีสถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยรังสิต

ระดับการศึกษา Ph.D. Public Administration and Public Affairs (Virginia Polytechnic Institute and State University)

วันที่สัมภาษณ์ 24 ก.ย. 67 เวลา 11.00 น.

---

1. ความสนใจ และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับวรรณกรรมสามก๊ก เช่น ระยะเวลาที่สนใจ เพราะเหตุใดเกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานหรือไม่ หรือนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร เป็นต้น

ตอบ ไม่ได้มีความสนใจเรื่องสามก๊กเป็นพิเศษ แต่ก็มีโอกาสได้อ่านสามก๊กฉบับการ์ตูน หรือบทวิเคราะห์ต่างๆ

2. ในความคิดของท่านตัวละครสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กมีความโดดเด่นในด้านใด เพราะเหตุใด

ตอบ เป็นตัวละครตัวเอก นอกจากขงเบ้ง โจโฉ เล่าปี่ ที่มีความโดดเด่นตัวหนึ่งที่ผู้อ่านทุกคนจะต้องจำได้ รวมถึงอาจจะเป็นต้นแบบในการเป็นใหญ่ในยุทธจักร ตอนที่ยังไม่มีอำนาจก็ต้องใช้ความอดทน ยอมก้มหัว รอจังหวะของตัวเอง รวมถึงมีโอกาสได้พูดคุยกับลูกศิษย์ที่เป็นนายตำรวจ ซึ่งเขาบอกว่าคนที่จะขึ้นมาเป็นใหญ่ในสำนักงานตำรวจต้องเป็นแบบสุมาอี้ รวมถึงในท้ายที่สุดสุมาอี้เป็นคนที่อยู่เหนือคนอื่นๆ ได้

คำถามเพื่อการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเรื่องภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อนำไปสู่การสัมภาษณ์เชิงลึก

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

2.1 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำหรือไม่ อย่างไร

ตอบ การที่สุมาอี้สามารถขึ้นมาเป็นเบอร์ 1 สามารถเป็นจุดเริ่มต้นในการก่อตั้งราชวงศ์จิ้น มีคนอยู่ต่ำกว่าเขามากมาย แปลว่าเขาต้องมีภาวะผู้นำ การที่สุมาอี้เข้ามาอยู่ในอำนาจนั้น แปลว่าสุมาอี้ต้องมาความเก่ง แต่การที่ทำอย่างไรจึงจะอยู่ในอำนาจได้นานก็แสดงถึงภาวะผู้นำอีกเช่นกัน

2.2 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำแบบใด และยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่สนับสนุนภาวะผู้นำของสุมาอี้

ตอบ ตัวอย่างเหตุการณ์ ขงเบ้งสั่งให้ทำหุ่นฟางจำลองตัวเองหน้าขบวนทัพที่ยกกลับจกก๊กภายหลังที่ขงเบ้งเสียชีวิต ทั้งที่สุมาอี้คาดคะเนว่าขงเบ้งเสียชีวิตแล้ว แต่เมื่อเห็นหุ่นฟางจำลองขงเบ้ง กลับไม่กล้าไล่ตีทัพจกก๊ก เพราะความระแวดระวังที่มีมากเกนไปจนทำให้เสียโอกาส แต่อีกแง่ก็คือ เป็นผู้นำที่มีความระมัดระวังรอบคอบ มีการวิเคราะห์เหตุการณ์ก่อนตัดสินใจดำเนินการ

บางคนกล่าวว่าสุมาอี้เหมือนงูแมวเซา คืองูที่มีพิษร้ายแรง แต่จะมีพฤติกรรมนอนขดตัวอยู่กับพื้นอำพรางตัว เผลอเมื่อไหร่มันก็จะฉกเราพิษจะมีฤทธิ์ทำลายระบบประสาท เป็นงูพิษที่เงียบๆ น่าสนใจว่าเพราะเหตุใดจึงมีคนตั้งฉายาสุมาอี้เป็นงูแมวเซา เหตุใดจึงไม่เป็นงูชนิดอื่น

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก

3.1 ท่านคิดว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้คืออะไร

ตอบ สิ่งที่ทำให้สุมาอี้ตัดสินใจปฏิวัติ ยึดอำนาจฮ่องเต้ น่าจะมาจากผ่านการกดขี่ สะสมประสบการณ์ รวมถึงความตระหนักรู้ในตนเองว่าสุมาอี้มีความสามารถที่โดดเด่น เขามองว่าการที่ต้องอยู่ใต้อำนาจของผู้ที่ด้อยความสามารถกว่าเขานั้นไม่สมเหตุสมผล ดังนั้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้น่าจะมาจากหลายปัจจัยผสมกัน

3.2 ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้สุมาอี้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จคืออะไร

ตอบ สุมาอี้เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างยอดเยี่ยม เขารู้จักแยกแยะมิตรและศัตรู รวมถึงสามารถเข้าใจจังหวะและสถานการณ์ได้ดี ความสามารถนี้ทำให้เขาสามารถวางแผนเพื่อควบคุมสถานการณ์ได้อย่างชาญฉลาด รวมถึงนิสัยขี้ระแวงและความช่างสังเกตของสุมาอี้เป็นจุดแข็งที่ช่วยให้เขาสามารถมองภาพรวมและอ่านเกมส์การเมืองออกได้อย่างชัดเจน จึงสามารถคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และทำให้สุมาอี้ประสบความสำเร็จในที่สุด ยอมแพ้ เพื่อชนะ

เพิ่มเติมคำถาม สุมาอี้วางแผนมาตั้งแต่ต้น หรือมีเหตุให้เปลี่ยนใจมาเป็นผู้นำในภายหลัง

ตอบ สุมาอี้อาจไม่ได้มีเจตนาที่จะเป็นผู้นำหรือผู้มีอำนาจตั้งแต่แรก เริ่มต้นในฐานะกุนซือที่ถูกแต่งตั้งขึ้นมาทำงานให้กับราชวงศ์วุย แต่หลังจากผ่านสั่งสมประสบการณ์ต่าง ๆ รวมถึงการถูกกดขี่หรือถูกบีบให้เข้าสู่บทบาทที่ต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด เนื่องจากผ่านการรับใช้ฮ่องเต้หลายองค์ และเห็นการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และสงคราม จึงเป็นไปได้ว่าในประสบการณ์ที่ผ่านมาของสุมาอี้ ทำให้สุมาอี้ต้องยึดอำนาจของสุมาอี้อาจเกิดจากความจำเป็นในการป้องกันตัวเองและครอบครัว

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตอนที่ 4 การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

4.1 ในความคิดของท่านภาวะผู้นำของสุมาอี้ มีความเหมาะสมในนำไปประยุกต์ในการพัฒนาผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทยหรือไม่ อย่างไร

ตอบ สุมาอี้มีข้อดีคือความอดทน ความสามารถในการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการรู้จักปรับตัวตามสถานการณ์ ซึ่งเป็นทักษะที่มีประโยชน์ในระดับผู้บริหาร การอดทนรอจังหวะที่เหมาะสม และการตัดสินใจอย่างรอบคอบสามารถนำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาวในองค์กรได้

แต่นิสัยบางอย่างของสุมาอี้ที่ไม่น่านำไปปรับใช้ เช่น การเป็นคนเจ้าเล่ห์และไม่เปิดเผยความจริงใจ อาจเหมาะสมที่จะเป็นคุณสมบัติของผู้นำในสังคมหรือองค์กรสมัยใหม่

ดังนั้น การสอนหรือปลูกฝังให้ทุกคนเป็นแบบสุมาอี้จึงไม่น่าจะเป็นแนวทางที่เหมาะสม องค์กรควรมีการสนับสนุนบุคลิกภาพและแนวคิดที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดการปรับตัวตามสถานการณ์และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 ในความคิดของท่านคิดว่าคุณสมบัติใดของสุมาอี้ที่มีความจำเป็นต่อการเป็นผู้นำ

ตอบ ผู้นำในระดับต่างกัน อาจจะต้องการวิธีคิด ทักษะ สมรรถนะที่แตกต่างกัน แต่การสร้างผู้นำระดับต้นให้มีทักษะหลายๆ อย่างเหมือนสุมาอี้ก็เป็นเรื่องดี เช่น การคิดวิเคราะห์ หากต้องการพัฒนาผู้นำระดับกลางระดับสูงโอกาสในการคิดวิเคราะห์ก็อาจจะน้อยลง แต่ควรเน้นเรื่องการตัดสินใจที่ดีมากขึ้น

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

หนังสือให้ความยินยอมการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล (Consent Form)

สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์

ข้าพเจ้า ศ.ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ ผู้ให้สัมภาษณ์สำหรับดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ยินยอมให้ผู้วิจัยโดยนางสาวประภาสิริ ชาติไทย รหัสนักศึกษา 6304803 นักศึกษาปริญญาเอก มหาวิทยาลัยรังสิต เก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของข้าพเจ้า ที่มีอยู่กับผู้วิจัย ภายใต้รายละเอียด ข้อกำหนด และเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

1. **ข้อมูลส่วนบุคคลที่มีการเก็บรวบรวม**

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป เช่น ชื่อ นามสกุล ภาพถ่าย อาชีพ ตำแหน่ง ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และข้อมูลส่วนบุคคลอื่นๆ ของข้าพเจ้าตามที่ได้ให้สัมภาษณ์

2. **วัตถุประสงค์การเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล**

เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

3. **แหล่งที่มาของข้อมูล**

ข้อมูลจากเจ้าของข้อมูลโดยตรง ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์

ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น เว็บไซต์ หนังสือ งานวิจัย

4. **การเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล**

การเปิดเผยข้อมูลเป็นไปเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของงานวิจัยในแง่การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

5. **ช่องทางการติดต่อ**

หากผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการที่จะแก้ไข ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลส่วนบุคคลของตนเอง และคำให้สัมภาษณ์ สามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรง ตามช่องทาง ดังนี้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย
เลขที่ 78/112 ต.บางตลาด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120
โทรศัพท์ 0835941535
อีเมลล์ pprasiri_ch@outlook.com

ข้าพเจ้าได้อ่าน รับทราบและเข้าใจรายละเอียด ข้อกำหนดและเงื่อนไขในการเก็บรวบรวม ใช้และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นความคิดเห็นต่างๆ เพื่อตอบคำถามงานวิจัยในหนังสือฉบับนี้โดยตลอดแล้วเห็นว่าถูกต้องตามความประสงค์ของข้าพเจ้าทุกประการ รวมทั้งข้าพเจ้ายินยอมให้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์ ตามรายละเอียดที่ระบุข้างต้น

ลงชื่อ.....ผู้ให้คำยินยอม
(ศ.ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ)
ผู้ให้สัมภาษณ์
วันที่ 24 ก.ย. 67

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล พ.ต.อ. เรืองยศ โสภาพล อายุ 48 ปี เพศ ชาย

อาชีพ ตำแหน่ง รองผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดสระบุรี

ระดับการศึกษา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันที่สัมภาษณ์ 25 ก.ย. 67 เวลา 11.00 น.

---

1. ความสนใจ และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับวรรณกรรมสามก๊ก เช่น ระยะเวลาที่สนใจ เพราะเหตุใด เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานหรือไม่ หรือนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร เป็นต้น

ตอบ ส่วนตัวเป็นคนชอบการเมือง การสู้รบ การสงคราม และเริ่มจากดูสามก๊ก เวอร์ชั่น 1994 ช่วงปี 2547-2549 ซึ่งกำลังศึกษาปริญญาโท ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หลังจากนั้นก็มีฟังพอสแคสต์ อ่านหนังสือ และสื่ออื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสามก๊กบ้าง อย่างเช่น สามก๊ก เวอร์ชั่น 2010 ก็ดูจนจบเช่นกัน

เนื่องจากมีอาชีพตำรวจ อาจจะไม่มีการรบ การสงคราม แบบทหาร มียศตำแหน่ง ลำดับชั้น แบบมหาร แต่ก็มีการ ทำงานกับชาวบ้าน เหมือนพลเรือน ซึ่งก็ตรงกับสามก๊กเพราสามก๊กมีทั้งการรบ การบริหารบ้านเมือง และการบริหารคน คล้ายๆ กับทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์ จึงสามารถเอามาปรับใช้กับการทำงานได้ แม้ว่าภาพรวมจะดูเหมือนว่าอาชีพตำรวจจะเป็นผู้รักษากฎหมายของบ้านเมือง อาจจะใกล้เคียงกับนิติศาสตร์มากกกว่า แต่สังคมไทย ไม่ได้ตรงไป ตรงมาแบบนิติศาสตร์ขนาดนั้น มันก้ต้องมีรัฐศาสตร์ครึ่งหนึ่งมีการเมือง การทำงานนำเรื่องของการบังคับใช้กฎหมายมาด้วย ดังนั้น สามก๊กก็มีความเหมาะสมในการเป็นแนวทางในการดูจังหวะ แนวทาง ทิศทาง

2. ในความคิดของท่านตัวละครสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กมีความโดดเด่นในด้านใด เพราะเหตุใด

ตอบ ผู้นำก๊กทั้งสาม คือ โจโฉ เล่าปี่ ซุนกวน แต่ผู้ชนะกลับเป็นสุมาอี้ ที่เป็นจุดเริ่มต้นของชัยชนะให้ตระกูลสุมา อย่างสุมาสู สุมาเจียว และสุมาเอี๋ยน แม้ขงเบ้งที่ดูจะฉลาด แต่กลับไม่ชนะอย่างสุมาอี้ จึงต้องยอมรับว่าสุมาอี้เป็นคนฉลาด อยู่เป็น เป็นต้นตำรับของการป่วยการเมืองเมื่อ 2000 ปีที่แล้ว เพราะรู้ตัวว่าตระกูลโจเริ่มระแวง รบแพ้ก็ไม่ได้ รบชนะก็ไม่ดี อีกเรื่องคือการรักษาสุขภาพ ซุนเกี๋ยน ซุนเซ็ก เก่งแต่ก็ตาย กุยแก

อาจเป็นกุนซือที่โหดกว่าสุมาอี้แต่ก็ตายในที่สุด ในขณะที่สุมาอี้รักษาตัวรอดไม่ป่วยตายที่บ้าน และไม่ตายในสนามรบ ทำให้มีโอกาสอยู่รอดมาจนถึงการทำรัฐประหาร ในรุ่นเหลนของโจโฉ (โจฮอง) ได้

<u>คำถามเพื่อการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเรื่องภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อนำไปสู่การสัมภาษณ์เชิงลึก</u>

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

2.1 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำหรือไม่ อย่างไร

<u>ตอบ</u> มีภาวะผู้นำสูงมาก ซึ่งสามารถดูภาวะผู้นำของสุมาอี้ได้จาก ตระกูลโจมีการสั่งเสียต่อๆ กันมาว่าอย่าไว้ใจสุมาอี้ คนๆ นี้เป็นคนฉลาด ใช้งานได้ แต่อย่าให้อำนาจ เพราะฉะนั้น ตระกูลโจก็จะระแวงสุมาอี้ เวลาสุมาอี้ได้ออกรบเมื่อวุยก๊กอยู่ในสภาวะวิกฤติ จะแพ้จกก๊ก ตระกูลโจจึงมาตามตัวสุมาอี้ให้ไปช่วยออกรบ แสดงให้เห็นว่าการบริหารการรบภายใต้สถานการณ์วิกฤติที่ไม่ปกติ มันย่อมยากกว่าสถานการณ์ทั่วไปที่เสบียงพร้อม ทุกครั้งที่สุมาอี้มีโอกาสได้ออกรบเพื่อเป็นการแก้ไขสถานการณ์ให้วุยก๊ก จึงต้องใช้ความเป็นผู้นำสูงมาก มีตัวอย่างเหตุการณ์ในสามก๊กเวอร์ชั่น 2010 ถ้าทหารหนีทัพประหารนายกอง ถ้านายกองหนีทัพประหารแม่ทัพ แต่ถ้าใครทำดีก็มีรางวัลตอบแทน สิ่งเหล่านี้แสดงความเป็นผู้นำ และอ่านคนออก บอกงานได้ รู้ว่าต้องใช้ใครทำอะไร จึงสามารถสู้กับขงเบ้งได้

มีภาวะผู้นำมากกว่าปกติเพราะต้องเป็นผู้นำในสถานการณ์วิกฤติ รวมถึงน่าสังเกตว่าการทำรัฐประหารสุมาอี้เหตุใดจึงได้รับความร่วมมือจากหลายภาคส่วน ทั้งๆที่ในเวลานั้นตระกูลโจมีอำนาจในแผ่นดิน ในอดีตเคยมีราชโอการเลือดในสมัยโจโฉมีคนก่อรัฐประหารแต่ทำไม่สำเร็จโจโฉประหารล้างตระกูล โดนจัดการเรียบ ทุกคนต่างรู้ว่าหากสุมาอี้ทำไม่สำเร็จมีความเสี่ยงที่เหตุการณ์จะซ้ำรอย แต่เหตุจึงยังมีคนกล้าเสี่ยงตาย และกล้าร่วมมือกับสุมาอี้ มีคนเชื่อมั่นในการนำของสุมาอี้

2.2 ในความคิดของท่านสุมาอี้มีภาวะผู้นำแบบใด และยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่สนับสนุนภาวะผู้นำของสุมาอี้

<u>ตอบ</u> สุมาอี้มีข้อดีของผู้นำทั้งสาม ดังนี้

1. สุมาอี้เป็นผู้นำแบบโจโฉในแง่ของความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ คือยอมหักหลังคนทั้งโลก แต่ไม่ยอมให้ใครมาหักหลังตน แต่ก็ไม่ได้โหดเหี้ยมเท่าโจโฉ

2. เหมือนเล่าปี่ในบางครั้งในแง่การให้คุณ ดูแลกับลูกน้อง ไม่โง่ ไม่โดนเสี้ยม ไม่โดนหลอก มีคุณธรรม มีการให้บุญคุณ ใครทำดีก็ได้ดี จึงได้ใจลูกน้อง ไม่ได้เลือกให้แต่พรรคพวก

3. รู้จักใช้คนเหมือนซุนกวน เพราะซุนกวนไม่ได้รบเก่งเหมือนพ่อ กับพี่ เพราะในขณะที่ซุนกวนเป็นผู้นำง่อก๊กยังเด็ก เช่น รู้จักใช้โลซกไปเจรจากับขงเบ้งบ่อยครั้ง

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก

3.1 ท่านคิดว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้คืออะไร

ตอบ การเป็นผู้นำเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล คนเรามีความแตกต่างกัน ดังนั้นความเป็นผู้นำของสุมาอี้ เกิดจากตัวของเขาเอง เช่น นิสัย ความรู้ ความสามารถ การเติบโต และการศึกษา เป็นต้น ยกตัวอย่างตำรวจ ที่จบโรงเรียนเตรียมทหารเหมือนกัน จบจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจเหมือนกัน แต่ความเป็นผู้นำไม่เหมือนกัน เพราะฉะนั้นมันเกิดจากตัวเขา เกิดจาการอบรมเลี้ยงดูของตระกูลสุมา ความฉลาด สติปัญญา เพราะความเป็นผู้นำต้องอาศัยสติปัญญาด้วย ยกตัวอย่างลูกของเล่าปี่ “เล่าเสี้ยน” เป็นรัชทายาทผูสืบบัลลังค์ต่อ แต่ไม่ได้เรื่อง เพราะสติปัญญาไม่ได้ ทั้งๆที่ เชื้อสายพื้นเพดี ได้ขงเบ้งเป็นราชครู สอนทุกอย่าง แต่ก็ไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ ในขณะที่สุมาอี้มีคุณสมบัติผู้นำครบถ้วน สติปัญญาดี ได้รับการอบรมเลี้ยงดูที่ดี ชาติตระกูลดี สุมาอี้จึงเป็นผู้นำที่เก่ง

3.2 ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้สุมาอี้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จคืออะไร

ตอบ 1. ความฉลาด - เกิดมาฉลาด มีปัญญา

2. สั่งสมประสบการณ์ - จากการออกรบ
3. บารมี - มีบารมีกับลูกน้อง
4. อยู่เป็น - มีภัยก็หลบ
5. กล้าตัดสินใจ - ถึงเวลายึดก็ยึด

เพิ่มเติมคำถาม สุมาอี้วางแผนมาตั้งแต่ต้น หรือมีเหตุให้เปลี่ยนใจมาเป็นผู้นำในภายหลัง

ตอบ มีคำกล่าวที่ว่า “ข้าตวัดกระบี่ครั้งเดียวก็จริง แต่รู้ไหมว่าลับกระบี่มาสิบกว่าปีแล้ว” อาจเป็นการบอกว่าสุมาอี้มีความทะเยอทะยานทางการเมือง ซึ่งคนที่มีความสามารถหรือคนเก่งอาจเกิดคำถามกับตัวเองว่าทำไมต้องอยู่เป็นลูกน้อง จึงไม่น่าแปลกใจที่คนเก่งอาจออกไปตั้งบริษัทเอง เช่น มาร์ก ซักเคอร์เบิร์ก หรืออีลอน มัสก์ ที่ต่างก็มีบริษัทเป็นของตัวเอง

ตอนโจโฉเป็นผู้นำ โจโฉเป็นผู้นำที่เก่ง สุมาอี้จึงอยู่ได้ แต่ในยุคหลังๆ โจยอย โจฮอง เริ่มไม่เก่ง ประกอบกับความทะเยอทะยานทางการเมือง

ถ้าดูในหนังอาจทำให้คิดได้ว่าสุมาอี้โดนตระกูลโจบีบบังคับให้ต้องก่อการ เนื่องจากตระกูลโจจะคอยยุแยง ใส่ไฟ มีความระแวง ทำดีก็ไม่ได้ดี

จึงสามารถสรุปว่า การทำรัฐประหารของสุมาอี้นั้น อาจเกิดจาก 2 เหตุผล คือ ความทะเยอทะยานทางการเมือง และสถานการณ์ทางการเมืองที่บีบบังคับให้ต้องทำเพื่อเอาตัวรอด ในน้ำหนักที่เท่ากัน

เพิ่มเติมคำถาม จังหวะในการแสดงความสามารถของสุมาอี้มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งหรือไม่

ตอบ จังหวะไม่มีผล เพราะบางทีรบชนะโดนปลดออกจากตำแหน่งก็มี โดนยึดอำนาจทางการทหาร เนื่องจากมีปัจจัยภายนอกจากความอิจฉา ความหวาดระแวงจาก ตระกูลโจ ซึ่งเป็นเรื่องไม่ธรรมชาติ ดังนั้น จังหวะจึงไม่สามารถเอามาบ่งชี้การเจริญเติโตของสุมาอี้ได้

ตอนที่ 4 การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

4.1 ในความคิดของท่านภาวะผู้นำของสุมาอี้ มีความเหมาะสมในนำไปประยุกต์ในการพัฒนาผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทยหรือไม่ อย่างไร

ตอบ สุมาอี้มีความเหมาะสมในการเป็นต้นแบบของผู้นำที่ดี และมีประโยชน์มากในการนำมาพัฒนาผู้บริหารขององค์กรภาครัฐไทย คือ

1. ต้องมีความสามารถ – เพราะถ้าเจ้านายไม่ฉลาด โดนเป่าหู โดนหลอก ก็จะไม่ทันคน ไม่ทันลูกน้อง หากองค์กรได้ผู้นำที่มาจากการวิ่งเต้นเส้นสาย ไม่มีความสามารถก็อาจจะเกิดปัญหา

2. การอยู่เป็น - ผู้นำต้องรู้จักทิศทางลม เพราะการบริหารไม่ได้ตัดสินใจคนเดียว มีปัจจัยทางการเมือง มีสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ต้องสังเกตนโยบายรัฐว่าต้องการเน้นอะไรเป็นสำคัญ – ผู้นำบางคนเก่ง ดี แต่อยู่ไม่เป็นก็ไม่สามารถอยู่ในตำแหน่งได้

3. กล้าตัดสินใจ เด็ดเดี่ยว - ถ้าผู้นำลังเล องค์กรก็ไม่สามารถเดินต่อไปได้

4. การถ่ายทอด - การส่งต่องาน ประสบการณ์ เพื่อให้คนที่ยังอยู่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ สุมาอี้เป็นตัวอย่างของการเป็ยผู้ถ่ายทอดที่ดี เนื่องจากสุมาอี้สามารถสอนให้ลูกหลานยังคงเก่งเหมือนตน ต่างจากลูกของเล่าปี่หรือลูกของโจโฉที่ไม่เก่งเท่าบรรพบุรุษ ซึ่งเกิดจากการที้สุมาอี้เป็นผู้นำที่เก่งทำให้ลูกเชื่อฟัง

4.2 ในความคิดของท่านคิดว่าคุณสมบัติใดของสุมาอี้ที่มีความจำเป็นต่อการเป็นผู้นำ

ตอบ นอกเหนือจากคุณสมบัติ 4 ข้อที่กล่าวไปแล้วในข้อ 4.1 เพิ่มเติมเรื่อง **การรักษาสุขภาพ** - ดูแลตัวเองต้องไม่ตาย ยกตัวอย่าง ผู้ว่าหมูป่า (ณรงค์ศักดิ์ โอสถธนากร) – มีผลงานเด่นชัดเจน ผู้ว่าราชการจ.เชียงรายกู้ภัยถ้ำหลวง ผู้ว่าราชการจ.ลำปางก็สามารถทำให้คนไปฉีดวัคซีนได้โดยไม่หวาดกลัว ต่อมารับตำแหน่งผู้ว่าราชการจ.ปทุมธานีก็กำลังไปได้ดี ภาคการเมืองกำลังจะมาทาบทามให้ลงสมัคผู้ว่ากทม. สุดท้ายเสียชีวิตหรือแม้แต่ถ้าป่วย ไปนอน โรงพยาบาลเราก็ไม่สามารถทำอะไรได้แล้ว ดังนั้นสุขภาพสำคัญ

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

-

มหาวิทยาลัยรังสิต
RANGSIT UNIVERSITY

หนังสือให้ความยินยอมการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล (Consent Form)

สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์

ข้าพเจ้า พ.ต.อ. เรืองยศ โสภาพล ผู้ให้สัมภาษณ์สำหรับดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์" ยินยอมให้ผู้วิจัยโดยนางสาวประภาสิริ ชาติไทย รหัสนักศึกษา 6304803 นักศึกษาปริญญาเอก มหาวิทยาลัยรังสิต เก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของข้าพเจ้า ที่มีอยู่กับผู้วิจัย ภายใต้รายละเอียด ข้อกำหนด และเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลที่มีการเก็บรวบรวม

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป เช่น ชื่อ นามสกุล ภาพถ่าย อาชีพ ตำแหน่ง ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และข้อมูลส่วนบุคคลอื่นๆ ของข้าพเจ้าตามที่ได้ให้สัมภาษณ์

2. วัตถุประสงค์การเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล

เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

3. แหล่งที่มาของข้อมูล

ข้อมูลจากเจ้าของข้อมูลโดยตรง ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล และคำให้สัมภาษณ์

ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น เว็บไซต์ หนังสือ งานวิจัย

4. การเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล

การเปิดเผยข้อมูลเป็นไปเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของงานวิจัยในแง่การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ และการเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐไทย

5. ช่องทางการติดต่อ

หากผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการที่จะแก้ไข ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลส่วนบุคคลของตนเอง และคำให้สัมภาษณ์ สามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรง ตามช่องทาง ดังนี้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

นางสาวประภาสิริ ชาติไทย

เลขที่ 78/112 ต.บางตลาด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120

โทรศัพท์ 0835941535

อีเมลล์ pprasiri_ch@outlook.com

ข้าพเจ้าได้อ่าน รับทราบและเข้าใจรายละเอียด ข้อกำหนดและเงื่อไนในการเก็บรวบรวม ใช้และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และดำให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นความคิดเห็นต่างๆ เพื่อตอบคำถามงานวิจัยในหนังสือฉบับนี้โดยตลอดแล้วเห็นว่าถูกต้องตามความประสงค์ของข้าพเจ้าทุกประการ รวมทั้งข้าพเจ้ายินยอมให้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวม ใช้ และ/หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และดำให้สัมภาษณ์ ตามรายละเอียดที่ระบุข้างต้น

ลงชื่อ.....ผู้ให้คำยินยอม

(.....พ.ต.อ. เรืองยศ โสภาพล.....)

ผู้ให้สัมภาษณ์

วันที่.....25 ก.ย. 67.....

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	ประภาสิริ ชาติไทย
วัน เดือน ปีเกิด	25 พฤษภาคม 2538
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
	ปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต
	สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ , 2559
	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
	ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ , 2561
	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
	ปริญญาบัญชีบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี , 2566
ที่อยู่ปัจจุบัน	78/112 ต.บางตลาด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120
สถานที่ทำงาน	บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
ตำแหน่งปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่ชำนาญการ ฝ่ายการตลาด

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University