



วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการสังคม

ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน) 2568

Received: 09/04/2025, Revised: 20/05/2025, Accepted: 30/05/2025

ภาวะผู้นำของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์

ประภาสิริ ชาติไทย*, ปธาน สุวรรณมงคล

สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยรังสิต

E-mail: pprasiri_ch@outlook.com*

*ผู้ประสานงานหลัก

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ และเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทย โดยใช้แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์วรรณกรรม ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญสามก๊กทั้ง 13 ท่านจาก 3 กลุ่มอาชีพ ได้แก่ 1. นักเขียน-อาจารย์ 2. นักธุรกิจ และ 3. ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ โดยผู้วิจัยใช้หนังสือสามก๊ก ฉบับแปลใหม่ของ วรรณไว พัทธนัย

ผลการวิจัยพบว่าสุมาอี้มีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เริ่มต้นด้วยการวางตัวเป็นผู้นำแบบหลีกเลี่ยง (Avoidant Leadership) เพื่อประเมินสถานการณ์การเมืองในยุยงก็ มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำภายใต้สถานการณ์วิกฤติ ในช่วงแสดงความสามารถจนกระทั่งสุมาอี้ได้เป็นผู้นำระดับสูงในช่วงสุดท้าย ด้วยภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Coercive Leadership) จากการทำรัฐประหาร มีอำนาสิทธิ์แต่เพียงผู้เดียว ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ประกอบด้วย ภูมิหลังทางสังคม ความสามารถ การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และประสบการณ์จากสถานการณ์วิกฤติ การประยุกต์ใช้แนวคิดภาวะผู้นำของสุมาอี้ในองค์กรภาครัฐของไทยซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ ส่วนกลาง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งแต่ละองค์กรก็ต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้นำเชิงเทคนิค และผู้นำเชิงจริยธรรม ตามลำดับ

ทั้งนี้ การพัฒนาผู้นำในองค์กร ต้องใช้ความอดทนฝึกฝน และส่งเสริมวิธีการคิดเชิงกลยุทธ์ มองการณ์ไกล ตัดสินใจจากข้อมูล ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ และทักษะทางการเมือง ให้สามารถเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งทางการบริหารขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, สามก๊ก, สุมาอี้, รัฐประศาสนศาสตร์, องค์กรภาครัฐ



วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการสังคม

ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน) 2568

Received: 09/04/2025, Revised: 20/05/2025, Accepted: 30/05/2025

Sima Yi's Leadership in the Romance of the Three Kingdoms According to Public Administration Concepts

Prapasiri Chartthai*, Pathan Suvannamongkol

Institute of Public Administration and Public Policy, Rangsit University

E-mail: pprasiri_ch@outlook.com*

*Corresponding author

Abstract

This study aims to explore the leadership of Sima Yi through the lens of public administration, examining the factors that influenced his leadership and proposing practical approaches for applying his leadership model to executives in Thai public sector organizations. The research employs a qualitative methodology, combining textual analysis with in-depth interviews of 13 *Three Kingdoms* experts from three professional groups: 1. writers and academics, 2. business professionals, and 3. senior government officials. The primary source used in the study is the newly translated edition of *Romance of the Three Kingdoms* by Wannawai Patthanothai.

The findings reveal that Sima Yi demonstrated situational leadership, beginning with an avoidant leadership style to assess the political context within the state of Wei. He later employed strategic leadership and crisis leadership as he rose in power, ultimately assuming supreme authority through a coup d'état under a coercive leadership style. Key factors influencing his leadership included his noble social background, personal capabilities, support from colleagues, and experiences gained through political crises. The study proposes applying Sima Yi's leadership concepts to five types of public sector organizations in Thailand: central government agencies, local administrative organizations, state enterprises, public organizations, and constitutional bodies. Each organization requires a distinct leadership style—coercive, democratic, innovative, technical, and ethical leadership, respectively.

Effective leadership development in public organizations requires patience, consistent practice, and the cultivation of strategic thinking, long-term vision, data-informed decision-making, relational intelligence, and constructive political skills. These qualities are essential to preparing future successors for executive leadership roles within the public sector.

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



บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดเดาได้ยาก ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี แนวคิดเกี่ยวกับโลกแบบ VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ซึ่งอธิบายถึงความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ ได้สะท้อนให้เห็นถึงบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำในทุกระดับต้องเผชิญ (Bennett & Lemoine, 2014) ต่อมาแนวคิดโลกแบบ BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) ที่เสนอโดย Jamais Cascio (2020) ได้เข้ามาอธิบายถึงความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความไม่เป็นเส้นตรง และความยากต่อการเข้าใจ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของโลกยุคใหม่ ผู้นำในยุคนี้จึงไม่เพียงต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง แต่ยังต้องรับมือกับความกดดันจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วส่งผลให้ภาครัฐในฐานะองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ ดังนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ การปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และสามารถบริหารความสัมพันธ์ภายในองค์กรและกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะในระดับผู้บริหาร ที่ต้องมีทั้งความสามารถด้านเทคนิค (Technical Skill) การบริหารคน (Human Skill) และทักษะด้านแนวคิดเชิงกลยุทธ์ (Conceptual Skill) ในขณะที่ภาครัฐไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายจาก Digital Disruption และแรงกดดันในการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เทคโนโลยี และความคาดหวังของประชาชน การพัฒนาผู้นำที่สามารถเข้าใจและรับมือกับสถานะเหล่านี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำจากภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรภาครัฐไทยที่ให้ความสำคัญกับสายอาวุโส ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และระบบคุณธรรมในการแต่งตั้ง การสร้างผู้นำที่มีคุณภาพจึงต้องอาศัยทั้งการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการศึกษาค้นคว้าความรู้ด้านภาวะผู้นำ รวมถึงวรรณกรรมทางประวัติศาสตร์ ซึ่งสามารถสะท้อนภาพของผู้นำในบริบทที่หลากหลายได้อย่างลึกซึ้ง หนึ่งในวรรณกรรมที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในแวดวงการบริหารคือ “สามก๊ก” วรรณกรรมจีนคลาสสิกที่ถ่ายทอดเรื่องราวการแย่งชิงอำนาจระหว่างวุยก๊ก จ๊กก๊ก และง่อก๊ก โดยมีตัวละครหลักที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการบริหารคน การวางแผนยุทธศาสตร์ และการรักษาอำนาจ

แม้ตัวละครอย่าง โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน จะเป็นที่ยกย่องในการศึกษาภาวะผู้นำ แต่ผู้วิจัยเห็นว่า “สุมาอี้” เป็นอีกหนึ่งตัวละครที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะในช่วงปลายของเรื่อง ซึ่งสะท้อนภาพผู้นำที่สามารถใช้กลยุทธ์ ความอดทน และความสามารถเชิงรัฐประศาสนศาสตร์ในการไต่เต้าจากขุนนางชั้นรอง สู่ตำแหน่งผู้สำเร็จราชการ และวางรากฐานอำนาจให้กับราชวงศ์จิ้นได้อย่างมั่นคง สุมาอี้จึงเป็นตัวอย่างของผู้นำที่มีคุณลักษณะสำคัญที่สามารถประยุกต์ใช้ในยุคดิจิทัลได้ อาทิ ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง การตัดสินใจที่เฉียบคม การมุ่งเน้นประสิทธิภาพ และการรักษาความมั่นคงขององค์กร แม้ในยามวิกฤติ ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ยังไม่มีงานวิจัยที่ศึกษา “ภาวะผู้นำของสุมาอี้” ในเชิงลึก โดยเฉพาะในมิติของรัฐประศาสนศาสตร์ ส่วนใหญ่มักปรากฏเป็นบทวิเคราะห์ทั่วไปในสื่อออนไลน์หรือผลงานเชิงวรรณศิลป์มากกว่าเชิงวิชาการ

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความตั้งใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก โดยใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางรัฐประศาสนศาสตร์มาวิเคราะห์ลักษณะ คุณลักษณะ พฤติกรรม และรูปแบบของผู้นำในตัวละครสุมาอี้ ผ่านการวิเคราะห์เนื้อเรื่องหลัก บทสนทนา และพฤติกรรมของตัวละครหลักและตัวประกอบที่สัมพันธ์กัน จุดเด่นของงานวิจัยนี้คือการผสมผสานองค์ความรู้หลากหลายศาสตร์ ได้แก่ รัฐประศาสนศาสตร์ สังคมศาสตร์ อักษรศาสตร์ และวรรณคดีจีน เพื่อนำแนวคิดจากโลกตะวันตกมาวิเคราะห์วรรณกรรมของโลกตะวันออกอย่างลุ่มลึก และเสนอแนะแนวทางในการประยุกต์ใช้คุณลักษณะของภาวะผู้นำจากตัวละครสุมาอี้ จึงอาจเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนา “ผู้บริหารในองค์กรภาครัฐไทย” ให้สามารถรับมือกับบริบทของโลกดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบทั้งในด้านโครงสร้างอำนาจ วัฒนธรรมองค์กร และความท้าทายจากโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

คำถามการวิจัย

- 1) สุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กมีภาวะผู้นำตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลาอย่างไร
- 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กมีอะไรบ้าง
- 3) การประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทยต้องมีแนวทางอย่างไร

ภาวะผู้นำ



แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามบริบททางประวัติศาสตร์และสังคม ในช่วงแรกมีความเชื่อว่าผู้นำเป็นบุคคลที่เกิดมาพร้อมคุณลักษณะเฉพาะ (Trait Approach) โดยสามารถควบคุม สั่งการ และกำหนดทิศทางของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ อย่างไรก็ตาม เมื่อโลกเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำก็เริ่มเปลี่ยนผ่านจากการใช้อำนาจเชิงบังคับ ไปสู่การจูงใจ การชี้แนะ และการสร้างแรงบันดาลใจ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมากยิ่งขึ้น ซึ่งภาวะผู้นำในปัจจุบันถูกมองว่าเป็นกระบวนการเชิงพลวัตที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้จากประสบการณ์และบริบทของสถานการณ์ (Lussier & Achua, 2007)

1. ยุคคุณลักษณะ: ทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) และทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory)

แนวคิดในยุคแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเน้นไปที่การค้นหาคุณลักษณะที่ผู้นำโดยกำเนิดพึงมี โดยเชื่อว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่ เช่น โนเบิลแมน โบนาปาร์ต อับราฮัม ลินคอล์น หรือคานธี คือบุคคลที่มีคุณลักษณะเฉพาะซึ่งไม่สามารถสร้างหรือฝึกฝนได้ (Benmira, 2021) ต่อมาแนวคิดนี้ได้พัฒนาเป็นทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Approach) โดยเชื่อว่าภาวะผู้นำสามารถถ่ายทอดหรือพัฒนาได้ผ่านการศึกษาและฝึกฝน โดยมีความพยายามในการจำแนกคุณลักษณะที่ผู้นำควรมี ทั้งทางกายภาพ จิตวิทยา และสังคม เช่น ความมั่นใจ ความเด็ดขาด ความอดทน และความซื่อสัตย์ เป็นต้น (Bass, 2008; Stogdill, 1974)

2. ยุคพฤติกรรม: ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach)

ช่วงหลังทฤษฎีคุณลักษณะ การศึกษาได้เปลี่ยนไปสู่การเน้น “สิ่งที่ผู้นำทำ” แทน “สิ่งที่ผู้นำเป็น” โดยศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในการปฏิบัติงานจริง งานวิจัยของรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ระบุว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ พฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งคน ซึ่งช่วยให้สามารถวิเคราะห์ภาวะผู้นำในเชิงพฤติกรรม และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามได้อย่างเป็นระบบ (Northouse, 2019)

3. ยุคสถานการณ์: ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Theory)

ทฤษฎีในยุคนี้เสนอว่าความสำเร็จของผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์จึงเน้นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถประเมินบริบทต่าง ๆ และเลือกพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นได้ โดยมีแนวคิดสำคัญหลายแนวคิด เช่น Fiedler's Contingency Theory ความสำเร็จของกลุ่มขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างลักษณะของผู้นำกับสถานการณ์ และ Hersey & Blanchard's Situational Theory ที่กล่าวว่าผู้นำควรปรับสไตล์ตามระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม Leader-Member Exchange (LMX) Theory ความสัมพันธ์เฉพาะตัวระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีผลต่อประสิทธิภาพของการนำ และ Path-Goal Theory ผู้นำควรปรับวิธีการตามทฤษฎีแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายอย่างราบรื่น เป็นต้น

4. ภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ

ผู้นำภายใต้สถานการณ์วิกฤติ (Crisis Leadership) ผู้นำที่สามารถรับมือ และสามารถแก้ไขปัญหาภายใต้ความไม่แน่นอน และแรงกดดันได้ โดยต้องตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว รอบคอบ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำประเภทนี้จะมีส่วนอย่างมากในการสร้างความมั่นใจให้กับทีม ลดความตื่นตระหนก และสามารถนำทีมผ่านวิกฤติองค์กรได้อย่างราบรื่น (Bass, 1985)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ผู้นำระดับสูงที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจากกระบวนการเทคโนโลยีโดยการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร มีส่วนอย่างมากในการนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร (Bass, 1985; Trottier Van Wart & Wang, 2008) ลดอัตราการหมุนเวียนของพนักงาน เพิ่มความพึงพอใจ ลดความเครียด และเพิ่มผลผลิต (Robbins & Judge, 2008) ส่งเสริมพนักงานให้มีความสามารถ พร้อมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ โดยไม่ต้องมีผู้นำ (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2551)

ผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ผู้นำที่ได้รับความเคารพด้วยจิตวิญญาณของผู้ตาม เป็นผู้นำที่มีความประพฤติ และความปรารถนาที่จริงใจ เป็นแบบอย่างที่ดีตามหลักคุณธรรมของพลเมือง (Palanski & Yammarino, 2009) มักจะเป็นผู้นำระดับสูงขององค์กร ที่เข้าใจความสำคัญของการเคารพกฎเกณฑ์ และดำรงตนตามขนบธรรมเนียมที่ดีงาม (Menzel, 2007; Terry, 1998)

ผู้นำแบบเผด็จการ (Coercive Leadership) เป็นผู้นำที่เน้นการออกคำสั่งให้ผู้ตามปฏิบัติตามอย่างทันที โดยไม่ต้องเสนอความคิดเห็น จำกัดความยืดหยุ่น และความคิดสร้างสรรค์ ยังผลให้ไม่เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร แม้จะให้ผลดีในสถานการณ์ที่องค์กรย่ำแย่ เนื่องจากต้องแข่งกับเวลา เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะให้ทันการณ์ (Knight, 2024)



วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการสังคม

ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน) 2568

Received: 09/04/2025, Revised: 20/05/2025, Accepted: 30/05/2025

ผู้นำแบบพันธมิตร (Affiliative Leadership) มุ่งสร้างความสนิทสนม และสร้างความผูกพันระหว่าง เป็นผู้นำที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีและความผูกพันในทีม สร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น เป็นมิตร เหมาะสำหรับการสร้างทีมที่มีความสามัคคีและวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก (Goleman, 2000)

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำลักษณะนี้เน้นการมีส่วนร่วมของทีมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นและข้อกังวลของสมาชิก ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ร่วมกัน เหมาะสำหรับการระดมความคิดและสร้างบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Lewin, Lippitt, & White, 1939; Northouse, 2019)

ผู้นำเชิงมนุษย์ (Human-Centered Leadership) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึก ความต้องการ และแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก โดยมุ่งสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และความผูกพันภายในองค์กร ผู้นำลักษณะนี้ไม่ได้เน้นเพียงผลลัพธ์ แต่ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร สนับสนุนให้เติบโตอย่างยั่งยืนทั้งในเชิงวิชาชีพและจิตใจ (Yukl, 2012)

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ผู้นำเชิงกลยุทธ์คือผู้ที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาว วิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมได้อย่างรอบด้าน พร้อมวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำลักษณะนี้มีความสามารถในการบริหารทรัพยากร ตัดสินใจได้อย่างเด็ดขาด และปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Yukl, 2012)

ผู้นำแบบหลีกเลี่ยง (Avoidant Leadership) ผู้นำลักษณะนี้มักหลีกเลี่ยงการตัดสินใจหรือการเผชิญหน้ากับปัญหาโดยตรง โดยปล่อยให้สถานการณ์ดำเนินไปเองหรือรอจนกว่าจะจำเป็นต้องเข้าแทรกแซง จุดเด่นของผู้นำประเภทนี้คือการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและความเสี่ยง ซึ่งอาจดูเฉื่อยชาในบางมุมมอง แต่ในบางกรณีอาจใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อรอจังหวะที่เหมาะสม ลดความสูญเสีย และหลีกเลี่ยงการเร่งตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยังไม่ชัดเจน (Bass, 1990)

ผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ผู้นำเชิงนวัตกรรมคือผู้นำที่ส่งเสริมการคิดนอกกรอบ กล้าเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนการพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางสังคม เทคโนโลยี และองค์กร ผู้นำลักษณะนี้จะเน้นการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างทางความคิด ยอมรับความล้มเหลวในฐานะบทเรียน และสนับสนุนให้บุคลากรกล้านำเสนอไอเดียใหม่ โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Mumford & Licuanan, 2004; Denti & Hemlin, 2012)

แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์

แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์เป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยการบริหารจัดการภาครัฐ การกำหนดนโยบายสาธารณะ การวางแผนทรัพยากร และการให้บริการแก่ประชาชน โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน พัฒนาศักยภาพภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างแท้จริง (ปกรณ์ ศิริประกอบ, 2562)

รัฐประศาสนศาสตร์ครอบคลุมการจัดการองค์ประกอบสำคัญของภาครัฐ ได้แก่ การวางแผน (Plan) นโยบาย (Policy) งบประมาณ (Budget) บุคลากร (Personnel) และโครงสร้างองค์กร (Organization) โดยมีหน่วยงานหลักของรัฐ เช่น สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) สำนักงานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ทำหน้าที่กำกับทิศทางหลักของการบริหารประเทศ ทั้งนี้ ข้าราชการในทุกระดับจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านรัฐประศาสนศาสตร์ เพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่และพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และบทบาทของตน

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)

แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ได้ถือกำเนิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1980–1990 เพื่อตอบโต้ข้อจำกัดของระบบราชการแบบเดิม แนวคิดนี้ได้รับอิทธิพลจากภาคเอกชน โดยเน้นประสิทธิภาพ การลดต้นทุน ความคล่องตัวขององค์กร และการตอบสนองต่อประชาชนในฐานะ “ผู้รับบริการ” มากกว่าผู้ใต้ปกครอง (Hood, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2011) หลักการสำคัญของ NPM ได้แก่ การขับเคลื่อนองค์กรด้วยพันธกิจที่ชัดเจน การกระจายอำนาจให้หน่วยงานท้องถิ่น การบริหารด้วยผลลัพธ์ (Result-based Management) การใช้ตัวชี้วัดและระบบประเมินผล และการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ และการให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วม เช่น PPP หรือ Outsourcing



ในบริบทของประเทศไทย แนวคิด NPM ถูกนำมาใช้ในหลายมิติ เช่น การจัดตั้งสำนักงาน ก.พ.ร. การส่งเสริมระบบราชการอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) การใช้ KPIs ในการประเมินผล รวมถึงการส่งเสริมความโปร่งใสและความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐ (สมพงษ์ เกษานุช และคณะ, 2560)

สุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก

วรรณกรรมจีนเรื่อง *สามก๊ก* เป็นหนึ่งในวรรณกรรมคลาสสิกที่ทรงอิทธิพลที่สุดในประวัติศาสตร์จีน ถ่ายทอดเรื่องราวการช่วงชิงอำนาจทางการเมือง การทหาร และการบริหารปกครอง ระหว่างสามก๊ก ได้แก่ วุยก๊ก จ๊กก๊ก และง่อก๊ก ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงปลายราชวงศ์ฮั่นตะวันออก (ราว พ.ศ. 711–807) อันเป็นช่วงเวลาที่บ้านเมืองอยู่ในภาวะอ่อนแอ ขุนนางฉ้อราษฎร์บังหลวง และราชสำนักเต็มไปด้วยการคอร์รัปชัน จนนำไปสู่ความปั่นป่วนและการล่มสลายของราชวงศ์

จุดเริ่มต้นของเรื่องราวเกิดขึ้นในรัชสมัยพระเจ้าเลนเต้ ซึ่งทรงมอบอำนาจให้ชนที่บริหารบ้านเมืองแทน ส่งผลให้เกิดการกดขี่ราษฎรและก่อให้เกิดกบฏโจรโพกผ้าเหลืองทั่วแผ่นดิน เหล่าผู้กล้าจากทั่วสารทิศจึงลุกขึ้นเพื่อต่อสู้ปกป้องบ้านเมือง รวมถึงเล่าปี่ กวนอู และเตียวหุย ที่สาบานเป็นพี่น้องร่วมรบเพื่อกู้แผ่นดิน ต่อมาราชสำนักถูกยึดโดยตั้งโต๊ะ ซึ่งใช้พระเจ้าเหี้ยนเต้เป็นหุ่นเชิด ก่อนจะถูกลิโป้บุตรบุญธรรมลอบสังหารด้วยแผนลวงของอ้องอุ้น การล่มสลายของอำนาจศูนย์กลางนำไปสู่การเกิดของก๊กทั้งสาม คือ วุยก๊กภายใต้การนำของโจโฉ จ๊กก๊กภายใต้เล่าปี่ และง่อก๊กภายใต้ซุนกวน ทั้งสามก๊กมีทั้งความเป็นมิตรและศัตรูต่อกัน ทำศึกสงครามผลัดเปลี่ยนอำนาจเป็นระยะ แต่ไม่มีฝ่ายใดสามารถรวมแผ่นดินได้อย่างเบ็ดเสร็จ

หลังการเสียชีวิตของเล่าปี่ ก๊กจ๊กอยู่ภายใต้การบริหารของขงเบ้งซึ่งพยายามสานต่อปณิธานฟื้นฟูราชวงศ์ฮั่น แต่ไม่สามารถเอาชนะกองทัพวุยก๊กที่นำโดย “สุมาอี้” แม้ทัพผู้เฉยชื่อยลลาด รอบคอบ และอดทนได้ ภายหลังขงเบ้งเสียชีวิต สุมาอื่ก็ได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้สำเร็จราชการแทนพระเจ้าโจฮอง และสามารถยึดอำนาจจากราชสำนักตระกูลโจได้สำเร็จ

เมื่อสุมาอี้ถึงแก่กรรม ตำแหน่งถูกส่งต่อให้สุมาเจียว และสุดท้ายจบลงที่สุมาเอียน ผู้ซึ่งยึดบัลลังก์จากพระเจ้าโจฮวน และสถาปนาตนเองเป็นจักรพรรดิแห่งราชวงศ์จิ้น รวมสามก๊กให้กลับมาเป็นปึกแผ่นได้ในที่สุด (วรรณไว พัทธโนทัย, 2556)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของตัวละครสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก และวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารภาครัฐไทย

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาผ่านการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ตัวละครสุมาอี้ตามหลักวรรณคดีวิจารณ์ โดยใช้ข้อมูลจากคำบรรยายของผู้ประพันธ์ คำพูด บทสนทนา และพฤติกรรมของตัวละคร ร่วมกับการวิเคราะห์บริบทแวดล้อม เช่น ภูมิหลัง ครอบครัว ชุมชน ตำแหน่ง และประสบการณ์ของตัวละคร ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้เอกสารขั้นต้นประกอบการตีความเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่ลึกซึ้งและมีนัยยะทางภาวะผู้นำ

จากนั้นผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์มาสังเคราะห์เป็นข้อสรุปเบื้องต้นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ และลักษณะภาวะผู้นำของเขาในแต่ละช่วงเวลา โดยอ้างอิงจากกรอบแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ ได้แก่ แนวคิดเรื่องคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) ทักษะของผู้นำ (Skills Approach) พฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership)

เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยใช้คำถามปลายเปิดที่พัฒนาจากข้อสรุปเบื้องต้นข้างต้น และนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านวรรณกรรมสามก๊ก จำนวน 13 ท่าน เพื่อสอบถามความถูกต้องของการตีความ รวมถึงรวบรวมความคิดเห็นที่หลากหลายในการอภิปรายผลการวิจัย



ผู้ให้สัมภาษณ์ 13 ท่าน ผู้วิจัยแบ่งเป็น 3 กลุ่มตามกลุ่มอาชีพ หรือลักษณะงานที่มีความหลากหลาย ได้แก่ 1) นักเขียน นักวิชาการ อาจารย์ 2) ผู้บริหาร นักธุรกิจจากภาคเอกชน 3) ผู้บริหารจากภาครัฐ ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ ซึ่งต้องมีความเชี่ยวชาญในด้านสามก๊ก เพื่อสะท้อนมุมมองที่หลากหลาย จากประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ได้แก่ นายสาละ บุญคง นายนิธิพันธ์ วิประวิทย์ นายชัชวรินทร์ สันติเดช นายปรีชา มีชัย นายพรเทพ เพิ่มทรัพย์หิรัญ ดร.ณานธิ์ สันตะพันธุ์ ศ.ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ ดร.กิตติพิศ พุทธิวนิช ผศ.ดร. กานต์ บุญยะกานต์ รศ.รต.ดร. ณัฐกษิ เปาอินทร์ ศ.(พิเศษ) เจริญ วรธนะสิน รศ. มานิต ศุภสกุล และพ.ต.อ. เรืองยศ โสภากพันธ์

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษามาสังเคราะห์เป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเบื้องต้น สำหรับการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรภาครัฐไทย โดยยึดบทเรียนจากภาวะผู้นำของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กเป็นหลัก

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เนื่องจากสุมาอี้เป็นตัวละครในวรรณกรรมสามก๊ก การเก็บข้อมูลจึงเป็นการอ่านเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวละครสุมาอี้ ทั้งในแง่ของบทบาท พฤติกรรม ความคิด และลักษณะนิสัยอื่นๆ ที่แสดงออกถึงพัฒนาการภาวะผู้นำ ในแต่ละช่วงเวลาด้วยเอกสารชั้นต้น ซึ่งผู้วิจัยใช้หนังสือสามก๊กฉบับแปลใหม่ โดย วรณไว พัทธโนทัย ซึ่งมีการแปลได้สมบูรณ์ใกล้เคียงกับฉบับของ “ล่อกวตง” มากที่สุด ประกอบกับใช้ภาษาปัจจุบันในการแปล ทำให้อ่าน และเข้าใจง่าย

การเก็บข้อมูลในเอกสารชั้นรองนั้น เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้เบื้องต้นก่อนนำมาสร้างโครงคำถามในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เอกสารชั้นรอง เอกสารทางวิชาการ บทความวิเคราะห์ สื่อออนไลน์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสุมาอี้ จนถึงปี พ.ศ. 2566 ประกอบด้วย (1) หนังสือสุมาอี้ จักรกษัตริย์ผู้สยบขงเบ้ง (2) หนังสือวิถีแห่งอำนาจ สุมาอี้ (3) บทความออนไลน์ต่างๆ ที่วิเคราะห์สุมาอี้ (4) สื่อออนไลน์ทาง youtube ที่วิเคราะห์สุมาอี้ เช่น รายการสามก๊ก express และสามก๊ก podcast เป็นต้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวិเคราะห์ในงานวิจัยนี้ ใช้วิธีการศึกษาและวิธีการวิเคราะห์วิจัยเอกสาร (Documentary research) โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ในวรรณกรรมสามก๊ก นอกจากนี้ยังได้วิจัยคลิปปิเคราะห์จาก Youtube บทวิเคราะห์บนเว็บไซต์ หนังสือวิเคราะห์สุมาอี้ และสามก๊ก ข้อมูลจากวิทยานิพนธ์ งานวิจัย วารสารวิชาการ รวมถึงมุมมองการวิเคราะห์สุมาอี้จากผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์ร่วมด้วยภายใต้กรอบแนวคิดการวิจัย

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก

จากการศึกษาภาวะผู้นำของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก โดยวิเคราะห์ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ผ่านกรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมและสถานการณ์ พบว่า สุมาอี้แสดงภาวะผู้นำที่หลากหลาย สอดคล้องกับบริบทของการเมืองและความเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงของชีวิตราชการ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 ช่วงรัชสมัยของฮ่องเต้ยุคก๊ก ดังนี้

สุมาอี้ในสมัยโจโฉ (อายุ 28-41 ปี)

เป็นช่วงเริ่มต้นชีวิตราชการที่สุมาอี้มีความทะเยอทะยานสูง เนื่องจากรู้ว่าโจโฉเป็นผู้มีนิสัยหยาบกระแฉ่ง จึงเลือกใช้นโยบาย “เก็บงำประกาย” แสดงออกภาวะผู้นำแบบหลีกเลี่ยง (Avoidant Leadership) เพื่อสังเกตสภาพแวดล้อมทางการเมืองและรักษาตนให้ปลอดภัย ภายหลังจึงเริ่มแสดงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ร่วมกับการมีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) เรื่อง ผ่านข้อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาที่แยบยล เช่น การป้องกันการย้ายเมืองหลวง และการใช้กลยุทธ์ให้ศัตรูรบกันเอง

สุมาอี้ในสมัยโจผี (อายุ 41-48 ปี)

เป็นช่วงที่ได้รับความไว้วางใจจากพระเจ้าโจผีอย่างสูง แสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบอำนาจ (Authoritative Leadership) จากการมีสิทธิ์ในการตัดสินใจสำคัญ เช่น การจัดทัพบุกจ๊กก๊ก และการวางแผนยุทธศาสตร์ทางการเมืองอย่างชาญฉลาด อีกทั้งยังมีลักษณะของภาวะผู้นำแบบก้าวหน้า (Pacesetter Leadership) ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์สูงด้วยทรัพยากรจำกัด



สุมาอี้ในสมัยโจยอย (อายุ 49–61 ปี)

ช่วงนี้สุมาอี้ต้องเผชิญวิกฤติทางการเมือง ถูกถอดจากตำแหน่งแต่กลับได้รับการเรียกคืนเพราะราชอาณาจักรตกอยู่ในภาวะคับขันจากการรุกรานของขงเบ้ง แสดงภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤติ (Crisis Leadership) อย่างเด่นชัด โดยสามารถตัดสินใจและรับมือกับสงคราม 6 ครั้งกับจ๊กก๊กอย่างมั่นคง แม้ผลจะไม่ชนะขาดลอยแต่สามารถปกป้องราชอาณาจักรไว้ได้ และเติบโตเป็นผู้นำที่มีบทบาทในระดับสูงของวุยก๊ก

สุมาอี้ในสมัยโจฮอง (อายุ 62–73 ปี)

สุมาอี้ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้สำเร็จราชการร่วมกับโจฮอง ซึ่งพยายามจำกัดอำนาจของสุมาอี้โดยแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่มีเกียรติแต่ไร้อำนาจ การลาออกจากราชการของสุมาอี้จึงเป็นการถอยเพื่อรุกในระยะยาว เขาใช้เวลา 10 ปีในการวางแผนจนสามารถทำรัฐประหารได้สำเร็จภายในชั่วข้ามคืน แสดงภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Coercive Leadership) ที่เน้นการตัดสินใจโดยเด็ดขาดและรวดเร็วโดยไม่ต้องปรึกษาใคร และเป็นจุดเริ่มต้นการกวาดล้างตระกูลโจออกจากวุยก๊กโดยสมบูรณ์

สุมาอี้เป็นตัวอย่างของผู้นำที่มีพัฒนาการเชิงภาวะผู้นำตามสถานการณ์อย่างชัดเจน เริ่มจากภาวะผู้นำแบบหลีกเลี่ยงในช่วงต้น เพื่อเอาตัวรอดและประเมินบริบทองค์กร ก่อนจะค่อยๆ แสดงออกภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ก้าวหน้า วิกฤติ และเผด็จการอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ด้วยลักษณะนิสัยที่สุขุม รอบคอบ มีวิสัยทัศน์ยาวไกล และความสามารถในการอ่านเกมการเมือง สุมาอี้จึงสามารถไต่เต้าจากขุนนางชั้นผู้น้อยขึ้นสู่ผู้นำสูงสุดของวุยก๊กในบ้านปลายชีวิต และวางรากฐานให้ตระกูลสุมาโค่นล้มราชวงศ์จิ้นได้ในรุ่นหลานในที่สุด

วัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊ก

ผู้วิจัยสรุปว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ในวรรณกรรมสามก๊กประกอบด้วย 4 ปัจจัยสำคัญได้แก่ ภูมิหลังทางสังคมจากครอบครัวที่ทำให้สุมาอี้มีโอกาสด้านการศึกษาที่ดี และมีประสบการณ์การเมืองตั้งแต่วัยเยาว์ จนสามารถพัฒนาความสามารถได้อย่างโดดเด่น รวมถึงคอนเนกชันทำให้ได้รับแรงสนับสนุนจากสังคม และเพื่อนร่วมงาน สุดท้ายสุมาอี้เติบโตจากการเผชิญภาวะวิกฤติต่างๆ ทำให้เติบโต และฉายความเก่งออกมาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดแต่ละปัจจัย ดังนี้

1. ภูมิหลังทางครอบครัวและโครงสร้างทางสังคม

สุมาอี้เกิดในตระกูลขุนนางชั้นสูงที่มีเกียรติภูมิและความน่าเชื่อถือในราชสำนักมาแต่เดิม บิดาคือสุมาหอง และปู่คือสุมาจิ้น ล้วนเคยเป็นเจ้าเมือง (สาละ บุณฺยคณ, 2560) ทำให้สุมาอี้มีโอกาสด้านการศึกษา ขนบธรรมเนียม และวัฒนธรรมแบบขุนนางราชสำนักตั้งแต่เยาว์วัย สิ่งเหล่านี้ส่งเสริมให้สุมาอี้ได้รับความสนใจจากโจโฉ ซึ่งแม้จะไม่ต้องมารับราชการกับโจโฉในตอนแรก แต่สถานการณ์ทางการเมืองที่บีบบังคับทำให้ต้องยอม

2. ความสามารถเฉพาะตัวและทักษะทางเทคนิค

สุมาอี้แสดงออกถึงความสามารถในการประเมินสถานการณ์ การวางแผนกลยุทธ์ และการนำเสนอความคิดเห็นในจังหวะที่เหมาะสม แม้ช่วงแรกจะไม่กล้าแสดงความคิดเห็น แต่เมื่อได้แสดงความคิดเห็นก็ได้รับคำชมจากขุนนางผู้ใหญ่ในราชสำนัก ซึ่งสะท้อนถึงการใช้จังหวะและเวลาอย่างรอบคอบเพื่อสร้างภาพลักษณ์ในการแสดงความสามารถ จนได้รับการยอมรับในที่สุด

3. แรงสนับสนุนจากบริบทแวดล้อมทางสังคมและเพื่อนร่วมงาน

แม้สุมาอี้จะอยู่ท่ามกลางระบบราชการที่แข่งขันและเปราะบาง แต่เขาเลือกใช้วิธีการรักษาน้ำใจผู้อื่น ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน และหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากขุนนางในราชสำนัก และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในแนวระนาบของระบบราชการ อีกทั้งยังมีบริวารคนสำคัญ เช่น เตียวคับ และบุตรชายทั้งสองที่ช่วยเสริมความมั่นคงให้การบริหารและการบัญชาการของสุมาอี้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ประสบการณ์ ภาวะวิกฤติ และการจัดการอำนาจอย่างยั่งยืน

ตลอดรัชสมัยของโจผี โจยอย และโจฮอง สุมาอี้ได้เรียนรู้จากการถูกทดสอบในสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งการเมืองและการทหาร ตั้งแต่การเป็นที่ปรึกษา ไปจนถึงการเป็นแม่ทัพในสงครามกับขงเบ้งถึง 6 ครั้ง ซึ่งสะสมประสบการณ์ด้านการวางแผน การควบคุมสถานการณ์ และการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ กระทั่งในช่วงสุดท้ายของชีวิตในสมัยพระเจ้าโจฮอง สุมาอี้สามารถถอดถอนต่อการลดอำนาจของตนเองนานถึง 10 ปี ก่อนจะทำการรัฐประหารยึดอำนาจกลับมาอย่างเด็ดขาด แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ยาวไกล รอบคอบ และควบคุมตนเองได้สูง



นอกจากนี้ สุขภาพที่แข็งแรงของสมาชิกเองก็เป็นปัจจัยที่ไม่ควรมองข้าม เพราะทำให้เขามีอายุยืนพอจะรอจังหวะเหมาะสมในการช่วงชิงอำนาจกลับคืน และรักษาเสถียรภาพของตระกูลจนสามารถส่งต่ออำนาจให้บุตรหลานได้ในที่สุด

วัตถุประสงค์ข้อ 3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสมาชิกผู้บริหารองค์กรภาครัฐของไทย

จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ และปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสมาชิกตลอดช่วงชีวิตตั้งแต่เริ่มต้นเข้ารับราชการพบว่า ภาวะผู้นำของสมาชิกในแต่ละช่วงมีความเหมาะสมกับรูปแบบองค์กรภาครัฐไทยที่แตกต่างกัน โดยผู้วิจัยได้แบ่งองค์กรภาครัฐไทยออกเป็น 5 รูปแบบ ซึ่งองค์กรแต่ละแบบก็ต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไปตามลักษณะภารกิจ บริบท และความคาดหวังจากสังคม ส่งผลให้คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละประเภทขององค์กรมีลักษณะแตกต่างกันตามไปด้วย โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ภาครัฐส่วนกลาง (กระทรวง/กรม)

เป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อการกำหนดนโยบายระดับชาติ บริหารจัดการงบประมาณขนาดใหญ่ และรับมือกับสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่มีผลกระทบในระดับประเทศ เป็นองค์กรที่มีผู้นำระดับสูง เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีกระทรวงต่างๆ อธิบดีกรม และปลัดกระทรวง เป็นต้น ผู้นำในองค์กรประเภทนี้จึงควรมีภาวะผู้นำที่เด็ดขาด กล้าตัดสินใจภายใต้แรงกดดัน มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เหมาะสมกับภาวะผู้นำในภาวะวิกฤติ (Crisis Leadership) และภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian Leadership) สอดคล้องกับภาวะผู้นำของสมาชิกในช่วงท้ายของชีวิตคือในสมัยพระเจ้าโจยอยสมาชิกเป็นแม่ทัพ และในสมัยพระเจ้าโจฮอง สมาชิกเป็นผู้สำเร็จราชการแทน ซึ่งถือเป็นผู้นำระดับสูง

ส่วนองค์กรภาครัฐไทยอื่นๆ จะมีความเหมาะสมกับภาวะผู้นำของสมาชิกในช่วงตอนต้น-กลาง ที่ต้องรักษาภาพลักษณ์ ใช้ความสามารถในการเข้าสังคม เนื่องจากต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาให้เป็นแรงสนับสนุนให้การเติบโตในตำแหน่งหน้าที่การงาน

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

องค์กรที่ทำงานใกล้ชิดกับประชาชนโดยตรง จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่เข้าใจบริบทท้องถิ่น สร้างความสัมพันธ์ที่ดี เปิดรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน สอดคล้องกับภาวะผู้นำของสมาชิกช่วงโดดเด่นในสมัยพระเจ้าโจผี ซึ่งมีภาวะผู้นำในระดับกลาง มีพฤติกรรมมุ่งคน และมีทักษะเชิงมนุษยชาติโดดเด่น ใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ภาวะผู้นำเชิงมนุษย (Human-Centered Leadership) และภาวะผู้นำแบบพันธมิตร (Affiliative Leadership)

3. รัฐวิสาหกิจ

เป็นองค์กรที่ให้บริการสาธารณะควบคู่กับการแสวงหากำไรและประสิทธิภาพในการแข่งขัน สอดคล้องกับภาวะผู้นำของสมาชิกช่วงเริ่มต้นในสมัยพระเจ้าโจโฉ เนื่องจากเป็นองค์กรที่เป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐให้สัมฤทธิ์อย่างภาคเอกชน ผู้นำรัฐวิสาหกิจต้องมีวิสัยทัศน์ กล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ มีความสามารถในการปรับตัวต่อเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เหมาะสมกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

4. องค์กรมหาชน

เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นภารกิจเฉพาะด้าน เช่น การศึกษา วิจัย หรือส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ความสามารถในการคิดวางแผนระยะยาว และความรอบคอบในการบริหารทรัพยากร สอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ของ Stogdill (1984) เรื่องสติปัญญา และความสามารถ (Intelligence and Ability) และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Related Characteristics) ของสมาชิกช่วงเริ่มต้นในสมัยโจโฉ เหมาะสมกับภาวะผู้นำเชิงเทคนิค (Technical Leadership) และภาวะผู้นำมุ่งงาน (Task-Oriented Leadership)

5. องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ

เป็นองค์กรที่ต้องรักษาความเป็นกลางและยึดมั่นในหลักนิติธรรมเพื่อให้ประชาชนเชื่อมั่นในระบบและกระบวนการตรวจสอบถ่วงดุล ผู้นำในองค์กรลักษณะนี้ต้องเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และมีคุณธรรม สอดคล้องกับภาวะผู้นำของสมาชิกช่วงเริ่มต้น ในสมัยโจโฉที่ต้องมีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) เรื่องความซื่อสัตย์ (Integrity) และ



ความสามารถในการเข้าสังคม (Sociability) เหมาะสมกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) และภาวะผู้นำเชิงมนุษย์ (Human Skill-Based Leadership)

อภิปรายผล

จากการศึกษาวรรณกรรม สามีกถ ฉบับแปลใหม่ของวรรณไว พัทธโนทัย เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ พบว่าภาวะผู้นำของสุมาอี้มีพัฒนาการและเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลาและสถานการณ์ที่เขาดำรงตำแหน่งในยุวกีก โดยสุมาอี้ได้แสดงภาวะผู้นำภายใต้ผู้นำ 4 รัชสมัย คือ โจโฉ โจผี โจยอย และโจซอง ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ช่วงหลัก ได้แก่ ช่วงเริ่มต้น ช่วงโดดเด่น และช่วงมีอำนาจ

1. ช่วงเริ่มต้น: สมัยโจโฉ

สุมาอี้ได้รับโอกาสเข้าสู่ราชการจากภูมิหลังทางสังคมที่เป็นตระกูลขุนนางชั้นสูง ซึ่งโจโฉให้ความสำคัญต่อความนำเชื่อถือทางสังคมของสุมาอี้ จึงเปิดโอกาสให้เข้ารับราชการเมื่อในตอนแรกสุมาอี้จะลั้งเล การวิเคราะห์ในช่วงนี้พบว่าสุมาอี้มีคุณลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) ของ Stogdill (1984) ได้แก่ ภูมิหลังทางสังคม ความสามารถทางสติปัญญา และบุคลิกภาพที่ยืดหยุ่นสามารถปรับตัวได้ดี ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของการมีภาวะผู้นำ แม้จะยังไม่แสดงออกอย่างเด่นชัด

ลักษณะภาวะผู้นำของสุมาอี้ในช่วงนี้สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบหลีกเลี่ยง (Avoidant Leadership) ตามแนวคิดของ Bass (1990) โดยเป็นการหลีกเลี่ยงการมีบทบาทนำในช่วงที่สถานการณ์ยังไม่เอื้ออำนวย และใช้วิธีการรอคอยอย่างระมัดระวัง เป็นกลยุทธ์เพื่อเอาตัวรอดและรักษาตำแหน่งไว้ในระบบราชการที่เต็มไปด้วยอันตรายทางการเมือง

2. ช่วงโดดเด่น: สมัยโจผี – โจยอย

สุมาอี้เริ่มแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่มีความชัดเจนมากขึ้น โดยมีทั้งพฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Oriented) และพฤติกรรมมุ่งคน (People-Oriented) ตามแนวคิดของ Fayol (1930) และ Peter G. Northouse (2019) รวมถึงมีการพัฒนา “ทักษะผู้นำ” ครบทั้งสามด้าน ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค มนุษย์ และแนวคิด (Technical, Human, Conceptual Skills)

ในช่วงนี้ สุมาอี้แสดงคุณลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) และภาวะผู้นำภายใต้สถานการณ์วิกฤติ (Crisis Leadership) อย่างชัดเจน โดยเฉพาะเมื่อรับมือกับข้อขัดแย้งทางการเมือง 6 ครั้งกับขงเบ้ง เขาสามารถใช้กลยุทธ์เชิงรุกและเชิงรับได้อย่างเหมาะสม บริหารความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเจ้านาย และสามารถควบคุมสถานการณ์ให้ราชสำนักอยู่ได้อย่างมั่นคงแม้ในภาวะวิกฤติ

นอกจากนี้ แนวทางการบริหารของสุมาอี้ช่วงนี้ยังสะท้อนการใช้ภาวะผู้นำแบบปรับตามสถานการณ์ (Situational Leadership) ตามแนวคิดของ Hersey & Blanchard (1969) ที่มองว่าผู้นำต้องปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับระดับความพร้อมของผู้ตาม และบริบทของสถานการณ์

3. ช่วงมีอำนาจ: ช่วงปลายสมัยโจยอย – สมัยโจซอง

เป็นช่วงที่สุมาอี้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในราชสำนัก และมีอำนาจเบ็ดเสร็จในฐานะผู้สำเร็จราชการ การแสดงออกของสุมาอี้ในช่วงนี้สอดคล้องอย่างยิ่งกับภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian Leadership) ตามแนวคิดของ Rebecca K. (2024) โดยเฉพาะในเหตุการณ์รัฐประหารโค่นโจซองและกลุ่มตระกูลโจ ซึ่งสุมาอี้ใช้ความเด็ดขาด รวดเร็ว และบาร์มีที่สะสมมายาวนานเพื่อควบคุมอำนาจให้ราชสำนักอยู่ภายใต้การควบคุมของตระกูลสุมาอย่างเบ็ดเสร็จโดยไม่ต้องพึ่งพาการยอมรับจากผู้อื่นเหมือนในอดีต และปูทางให้บุตรหลานสามารถสืบทอดอำนาจต่อไปได้อย่างมั่นคง

ภาวะผู้นำของสุมาอี้เริ่มต้นจากความระมัดระวัง ไปสู่การเป็นที่ปรึกษา ผู้บัญชาการทหาร และสุดท้ายกลายเป็นผู้ควบคุมราชสำนักอย่างเต็มตัว ความสำเร็จของสุมาอี้มีได้มาจากคุณลักษณะโดยกำเนิดเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการพัฒนาตนเอง การเรียนรู้จากสถานการณ์ และการบริหารคนอย่างมีชั้นเชิง สะท้อนแนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) ได้อย่างเด่นชัด โดยเฉพาะทฤษฎีของ Fiedler และ Hersey & Blanchard (1969) ที่เน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำตามระดับอำนาจและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดชีวิตราชการของสุมาอี้ ซึ่งเป็นบทเรียนสำคัญที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรภาครัฐไทย โดยเฉพาะการเลือกใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับบริบทองค์กร และสถานการณ์การเมืองการบริหารที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง



ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของสุมาอี้ สอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ของ Stogdill (1984) คือ 1. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) 2. สติปัญญา และความสามารถ (Intelligence and Ability) หรือมี ทักษะ (Skill Approach) ทั้ง 3 อย่างได้แก่ทักษะทางเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ และทักษะทางความคิด (Northhouse, 2009) 3. แรงสนับสนุนจากสังคมและเพื่อนร่วมงาน ถือเป็นคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ตามทฤษฎีของ Stogdill (1984) เรื่องความสามารถในการเข้าสังคม (Sociability) เพราะคาดหวังภาพลักษณ์ที่ดี และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard (1969) ที่ระบุว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือผู้นำที่สามารถรับรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามต้องการ การเข้าอกเข้าใจผู้ของสุมาอี้ยังผลให้เขาเป็นที่รัก และได้รับการสนับสนุน 4. ประสบการณ์ ภาวะวิกฤติ และการจัดการอำนาจ เป็นสิ่งที่น่าสนใจที่ผู้วิจัยได้เรียนรู้จากตัวละครสุมาอี้ หากพิจารณาให้ละเอียดทุกคนมีประสบการณ์ และต่างต้องเผชิญกับภาวะวิกฤติ แต่ใครคือผู้ที่อยู่รอด และเรียนรู้เพื่อพัฒนาจากวิกฤตินั้น จนเก็บเป็นประสบการณ์ได้ กระทั่งนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารอำนาจ

เมื่อผู้วิจัยนำภาวะผู้นำของสุมาอี้มาปรับประยุกต์เข้ากับองค์กรภาครัฐไทยในแต่ละประเภทจะพบว่าองค์กรภาครัฐไทยที่ต้องการผู้นำระดับสูง คือ **ภาครัฐส่วนกลาง (กระทรวง/กรม)** สอดคล้องกับภาวะผู้นำของสุมาอี้ในช่วงมีอำนาจ คือภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤติ (Crisis Leadership) และภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian Leadership) ในขณะที่ **องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ., อบต., เทศบาล)** สอดคล้องกับภาวะผู้นำของสุมาอี้ช่วงโดดเด่นในสมัยพระเจ้าโจผี ซึ่งมีภาวะผู้นำในระดับกลาง มีพฤติกรรมมุ่งคน และมีทักษะเชิงมนุษย์ที่โดดเด่น ใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ภาวะผู้นำเชิงมนุษย์ (Human-Centered Leadership) และภาวะผู้นำแบบพันธมิตร (Affiliative Leadership) เนื่องจากเป็นองค์กรที่ผู้นำมีความใกล้ชิดกับชุมชน ต้องการความร่วมมือจากประชาชน

ส่วนองค์กรภาครัฐไทยอื่นๆ ต้องการคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำช่วงเริ่มต้น ในสมัยโจโฉ สอดคล้องกับ คุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ของ Stogdill (1984) ได้แก่ **องค์กรมหาดไทย** เป็นองค์กรเฉพาะกิจที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน สอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำ เรื่องสติปัญญา และความสามารถ (Intelligence and Ability) และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Related Characteristics) ซึ่งผู้วิจัยคิดว่าคุณลักษณะดังกล่าวใกล้เคียงกับภาวะผู้นำเชิงเทคนิค (Technical Leadership) และภาวะผู้นำมุ่งงาน (Task-Oriented Leadership) **องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ** เป็นองค์กรที่ต้องการผู้นำที่มีความเป็นกลาง สอดคล้องคุณลักษณะผู้นำ เรื่องความซื่อสัตย์ และความสามารถในการเข้าสังคม ใกล้เคียงกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) และภาวะผู้นำเชิงมนุษย์ (Human Skill-Based Leadership) และ **รัฐวิสาหกิจ** เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนนโยบายของรัฐให้สัมฤทธิ์อย่างภาคเอกชน สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัย และผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ ผู้วิจัยจึงคิดว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ก็เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถถอดบทเรียนได้จากสุมาอี้เช่นกัน

อย่างไรก็ตามงานวิจัยชิ้นนี้มีข้อจำกัด เนื่องจากวรรณกรรมไม่ใช่อรรถกถาทางประวัติศาสตร์ และงานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยศึกษาเพียงตัวละคร “สุมาอี้” จึงทำให้สะท้อนภาวะผู้นำจากคนในรูปแบบหนึ่งเท่านั้น หากต้องการความหลากหลายของภาวะผู้นำจากบุคคลหลากหลายประเภท การนำตัวละครอื่นซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน อย่างขงเบ้ง ที่ปรึกษาของจ๊กก๊ก หรือจิวยี่ ลูกขุนที่ปรึกษาของอู๋ก๊ก อาจจะช่วยให้เห็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับคนในรูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น

องค์ความรู้จากงานวิจัย

ผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำตามบริบท มีความอดทนอดกลั้น รู้จักเลือกจังหวะเวลา และให้ความสำคัญกับทั้งผลลัพธ์และกระบวนการ เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยภาวะผู้นำของสุมาอี้ที่น่าสนใจคือ การเป็นผู้นำแบบหลักเลียงในช่วงเริ่มต้น เมื่อมีโอกาสจึงแสดงความเห็นสร้างความน่าสนใจให้กับตนเองในสายตาผู้บังคับบัญชา ร่วมกับเลือกใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเลือกแสดงศักยภาพ มีภาวะผู้นำภายใต้สถานการณ์วิกฤติจนเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้นำระดับสูงในท้ายที่สุดซึ่งอาจเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบอำนาจ หรือภาวะผู้นำแบบเผด็จการในการบริหารงานต่อไป ผู้วิจัยมองว่าการเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบต่างๆ ของสุมาอี้มีความเหมาะสมที่จะนำไปปรับใช้เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยเฉพาะบุคลากรของหน่วยงานรัฐที่ต้องการเป็นผู้สืบทอดในตำแหน่งทางการบริหารขององค์กร



วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการสังคม

ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน) 2568

Received: 09/04/2025, Revised: 20/05/2025, Accepted: 30/05/2025

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ภาวะผู้นำของสุมาอี้กับผู้นำในองค์กรภาครัฐไทย

จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสุมาอี้พบว่า สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาผู้นำในระบบราชการไทยได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในบริบทที่ซับซ้อน มีการแข่งขันสูง และต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและเทคโนโลยี โดยเสนอแนวทาง ดังนี้

ผู้นำภาครัฐควรมีทั้งความสามารถในการบริหารภายใน และการบริหารความสัมพันธ์ภายนอก รวมถึงการประสานการเมือง การสื่อสารกับประชาชน และการขับเคลื่อนนโยบายในบริบทเชิงซ้อน

1. กำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละระดับ

ระดับต้น: เน้นพัฒนาทักษะการคิด วิเคราะห์ และการแก้ปัญหา

ระดับกลาง: พัฒนาหลักสูตรที่เสริมทักษะการบริหารคนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ระดับสูง: มุ่งเน้นหลักสูตรที่เกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การสร้างความร่วมมือ และการประเมินสถานการณ์เชิงระบบ

2. เสนอแนวทางการพัฒนาเชิงระบบ

2.1 ส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มองการณ์ไกล ตัดสินใจบนข้อมูล ไม่ยึดแค่การตอบสนองทางการเมือง

2.2 พัฒนาศักยภาพและการประเมินจังหวะเวลา รู้จักรอ รู้จักรุกเมื่อเหมาะสม

2.3 ส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงมนุษย์ สื่อสารดี เข้าใจทีม สร้างความไว้วางใจ

2.4 ฝึกทักษะทางการเมืองอย่างสร้างสรรค์ รักษาสมดุลความสัมพันธ์โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายองค์กร

2.5 วางระบบสืบทอดผู้นำ และการเตรียมผู้สืบทอด โดยผู้นำที่ใกล้ชิดเกษียณ ควรถูกจัดระบบให้เป็นพี่เลี้ยงและโค้ชให้กับผู้นำรุ่นใหม่ เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์และค่านิยมในการบริหาร

2.6 พัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ใช้เทคโนโลยี ข้อมูล และความคิดสร้างสรรค์ในการบริหาร

สุมาอี้แม้อยู่ในยุคโบราณ แต่ภาวะผู้นำของเขายังเป็นต้นแบบที่เหมาะสมในการสร้าง “ผู้นำราชการยุคใหม่” ที่สมดุลทั้งวิสัยทัศน์ ความกล้า และความเข้าใจคน

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

1) ศึกษาร่วมกับแหล่งข้อมูลต้นฉบับภาษาจีนหรือประวัติศาสตร์ราชวงศ์จีน เพื่อเพิ่มความลึกซึ้งและความแม่นยำของข้อมูล อันจะช่วยให้การตีความภาวะผู้นำของสุมาอี้มีมิติทางวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์มากยิ่งขึ้น

2) ใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายในการให้สัมภาษณ์ เช่น ผู้บริหารจากภาครัฐส่วนกลาง รัฐวิสาหกิจ องค์กรอิสระ และองค์กรท้องถิ่น เพื่อให้การสังเคราะห์ภาวะผู้นำครอบคลุมหลายมุมมอง และสะท้อนภาพรวมของระบบราชการไทยได้ดียิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2551.

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

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

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. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](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.

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27-42.



วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการสังคม

ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน) 2568

Received: 09/04/2025, Revised: 20/05/2025, Accepted: 30/05/2025

- Denti, L., & Hemlin, S. (2012). Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16(3), 1-20. <https://doi.org/10.1142/S1363919612400075>
- Fayol, H. (1930). *Industrial and general administration* (J. A. Coubrough, Trans). London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Leadership and the One Minute Manager*. New York: William Morrow.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x/>
- Knight, R. (2024). *6 Common Leadership Styles — and How to Decide Which to Use When*. Retrieved 1 January 2023, from <https://hbr.org/2024/04/6-common-leadership-styles-and-how-to-decide-which-to-use-when>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007). *Effective leadership* (3rd ed.). Ohio: South-Western.
- Menzel, D. C. (2007). *Ethics management for public administrators: Building organizations of integrity*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 163–171.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.008/>
- 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.
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00865.x/>
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations* (8th ed.). London: Pearson Education.