



## บทที่ 5

### ผลการวิจัยการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสุมาลี

ผลการวิจัยจากการศึกษาเรื่อง "การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของชงเบ้งและสุมาลีจากวรรณกรรมสามก๊ก" ส่วนผลการวิจัย "การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสุมาลี" ซึ่งผู้วิจัยได้จำแนกสถานการณ์ในการวิเคราะห์การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสุมาลีออกเป็น 3 สถานการณ์ ได้แก่

1. สถานการณ์เชิงลบ คือ สถานการณ์ในช่วงเวลานั้นที่สุมาลีประสบปัญหาด้านความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจ จากผู้นำ และขุนนางภายในก๊ก ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่สุมาลีจะต้องทำการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนี้

2. สถานการณ์ที่เป็นกลาง คือ สถานการณ์ในช่วงเวลานั้นที่สุมาลีได้รับความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ จากผู้นำและแม่ทัพภายในก๊ก หากแต่ยังมีโอกาสที่ดีในการสร้างความชอบให้แก่ตัวสุมาลี และเป็นเหตุการณ์ที่หากประสบความสำเร็จจะสามารถขัดขวางการเกิดผลเสียต่อก๊กของตนได้ ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่สุมาลีจะต้องทำการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้โอกาสนั้นในการสร้างประโยชน์ให้กับก๊กของตน

3. สถานการณ์เชิงบวก คือ สถานการณ์ในช่วงเวลานั้นที่สุมาลีมีฐานอำนาจภายในก๊กในระดับสูง ทั้งยังได้รับความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมถึงมีชื่อเสียงอย่างมากภายในก๊ก หากแต่ยังมีเหตุการณ์ที่สุมาลีเห็นว่าอาจส่งผลกระทบต่อตนเองในอนาคตได้ จึงเป็นสถานการณ์ที่สุมาลีต้องทำการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อที่จะป้องกันไม่ให้เหตุการณ์นั้นกลับกลายเป็นปัญหาขึ้นในอนาคต

ในแต่ละประเภทสถานการณ์ข้างต้น ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาการวิจัยออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนการวิเคราะห์บริบท (Textual Analysis) จากวรรณกรรมสามก๊ก ฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) และส่วนบทความวิเคราะห์สถานการณ์โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ซึ่งในส่วนแรกที่เป็นการวิเคราะห์บริบท (Textual Analysis) ต่อสถานการณ์ประเภทต่างๆ ผู้วิจัยจะให้หลักการวิเคราะห์ตามหัวข้อขององค์ประกอบการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของ Ketchum Inc. ทั้ง 9 หัวข้อตามลำดับดังนี้

1. สถานการณ์ – เป็นส่วนที่กล่าวถึงลักษณะของสถานการณ์นั้นว่า ความเข้าใจของสุมาลีในเรื่องจุดอ่อนและจุดแข็งของก๊ก จุดอ่อนและจุดแข็งของคู่แข่ง ที่ผู้วิจัยจะใช้การวิเคราะห์ SWOT Analysis และความเข้าใจในตัวกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงความเข้าใจในสภาพแวดล้อมรอบด้าน

2. วัตถุประสงค์ – เป็นส่วนการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสมาชิกต่อสถานการณ์นั้น โดยวิเคราะห์ตามคำถาม ดังนี้

- วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ต้องสะท้อนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง
- วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทำให้เป็นจริงได้และทำให้บรรลุเป้าหมายได้
- วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้สามารถวัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้วิเคราะห์ลักษณะของวัตถุประสงค์ที่มี 3 ลักษณะ คือ วัตถุประสงค์ด้านการรับรู้ข่าวสาร วัตถุประสงค์ด้านความรู้สึก และวัตถุประสงค์ด้านพฤติกรรม ทั้งยังวิเคราะห์ประเภทของวัตถุประสงค์ของสถานการณ์นั้นว่า “เป็นวัตถุประสงค์ในเชิงข้อมูล (Informational Objectives)” หรือ “เป็นวัตถุประสงค์ในเชิงการจูงใจ (Motivational Objectives)”

3. ข้อมูล – เป็นส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลที่สมาชิกใช้ประกอบการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยวิเคราะห์ถึงประเภทของข้อมูลว่า “เป็นข้อมูลด้านใด” และวิธีการแสวงหาข้อมูลว่า “เป็นการแสวงหาด้วยตนเอง (Active Knowledge)” หรือ “เป็นการได้มาจากแหล่งข้อมูลอื่นๆ (Passive Knowledge)”

4. เป้าหมาย – เป็นส่วนการวิเคราะห์ถึงเป้าหมายในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานการณ์นั้น

5. ผู้รับสาร – เป็นส่วนการวิเคราะห์ผู้รับสารว่า ผู้รับสารที่เป็นเป้าหมายหรือกลุ่มเป้าหมายในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสมาชิกเป็นตัวละครใดในวรรณกรรมสามก๊ก มีความเชื่อและทัศนคติอย่างไร

6. ใจความสำคัญและกลยุทธ์ – เป็นการวิเคราะห์ใจความสำคัญที่ใช้ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และการใช้กลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ตาม TOW's Matrix ซึ่งได้แบ่งการใช้ยุทธศาสตร์เป็น 4 ประเภทคือ ยุทธศาสตร์เชิงรุก ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข ยุทธศาสตร์เชิงป้องกันและยุทธศาสตร์เชิงรับ ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ว่าในสถานการณ์นั้นสมาชิกใช้ยุทธศาสตร์ประเภทใดในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

7. กลวิธีหรือกิจกรรม – เป็นส่วนการวิเคราะห์ตามองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารที่เน้น การวิเคราะห์ผู้ส่งสารตามแนวคิดอิทธิพลของผู้ส่งสาร การวิเคราะห์ตัวสารตามแนวคิดการสร้างสาร และการวิเคราะห์ช่องทางการสื่อสารตามแนวคิดประเภทช่องทางการสื่อสาร

8. ตารางการปฏิบัติงาน – เป็นลักษณะการปฏิบัติงานตามลำดับเวลา และผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ

9. การประเมินผล - เป็นส่วนการวิเคราะห์การประเมินผลการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์นั้นๆของสมาชิกว่าประสบความสำเร็จหรือประสบความสำเร็จล้มเหลวตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ในหัวข้อที่ 2 ซึ่งจะประเมินตามเกณฑ์ของวัตถุประสงค์

หลังจากนำเสนอผลการวิจัย ทั้งส่วนการวิเคราะห์บริบท (Textual Analysis) ตามหัวข้อองค์ประกอบการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของ Ketchum Inc. ทั้ง 9 หัวข้อข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยจะเพิ่มเติมองค์ความรู้ของสถานการณ์นั้นๆ ด้วยส่วนการวิเคราะห์จากบทความวิเคราะห์แต่ละสถานการณ์โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร

#### กรณีศึกษาที่ 4

##### สถานการณ์เชิงลบ - สมาชิกถูกถอดและคืนตำแหน่ง

ครั้งถึงพ.ศ. 861 เดือนแปด พระเจ้าโจผีประสูติเป็นชาย หมอรักษาพยาบาลเท่าใดอาการก็ไม่ทุเลา จึงเรียกขุนนางผู้ใหญ่ทั้งโจจิ้น ตันกุน และสมาชิกเข้ามาฝากฝังว่า "บัดนี้ตัวเราป่วยหนักเห็นจะไม่รอดแล้ว เราคิดวิตกด้วยใจอยอຍยังหนุ่มแก่ความหนักอยู่ ถ้าเราหาบุญไม่แล้วท่านทั้งสามจงช่วยกันเอาใจใส่ราชการบ้านเมือง ทำนุบำรุงบุตรเราเหมือนจะนี่เถิด" และกำชับโจอิ้วที่เป็นขุนนางผู้ใหญ่ช่วยปราบปรามข้าศึกและช่วยทำนุบำรุงใจอยอຍบุตรโจผีโดยสุจริตเมื่อสำเร็จแล้วก็สิ้นพระชนม์ ขุนนางทั้งปวงเชียวใจอยอຍที่มีอายุประมาณยี่สิบสองปี ขึ้นราชสมบัติโดยขนานนามว่า "พระเจ้าไต้ยฮ่องเต้" หลังจัดการพระศพพระเจ้าโจผีเรียบร้อยแล้ว ก็ปรารภกันว่า เมืองเสเหลียงเป็นเมืองที่อยู่ติดกับเสฉวน ควรจะให้ผู้มีสติปัญญากล้าหาญไปรักษาไว้ เพื่อป้องกันมิให้ฝ่ายจ๊กก๊กยกทัพจากเสฉวนเข้ามารุกรานสมาชิกจึงขออาสาไปรักษาไว้เอง พระเจ้าโจยอยก็อนุญาต

ฝ่ายขงเบ้งพอทราบข่าว พระเจ้าโจยอยได้ครองราชสมบัติสืบต่อจากพระเจ้าโจผีและให้สมาชิกมารักษาอยู่เมืองหน้าด่านจึงปรึกษาม้าเจ็ก ม้าเจ็กจึงวางอุบายแต่งหนังสือที่แสร้งให้เห็นว่าสมาชิกคิดขบถเป็นใจความว่า "ตัวเราผู้ชื่อสมาชิกซึ่งเป็นขุนนางผู้ใหญ่บอกมาให้ท่านทั้งปวงแจ้ง เดิมพระเจ้าวุยอ้อคงคิดจะมอบสมบัติให้โจลิตมีผู้ยุยงว่ากล่าวพระเจ้าโจผีจึงได้สมบัติ บัดนี้พระเจ้าโจผีมอบสมบัติให้โจยอยผู้บุตร ใจอยอຍหนุ่มแก่ความ กระทำการสิ่งใดก็ไม่ปราณีราษฎร เห็นจะรักษาสมบัติไม่ได้ เราเป็นผู้ใหญ่จะนิ่งอยู่ให้แผ่นดินจลาจลก็ไม่ควร เราจึงช่องสุมทหารไว้เป็นอันมาก จะคิดอ่านกำจัดใจอยอຍเสียจะยกโจลิตขึ้นครองสมบัติตามคำริพระเจ้าวุยอ้อ แม้ท่านทั้งปวงยอมสมัครทำการด้วยเรา ให้เร่งชักชวนพร้อมกันคอยทำเราอยู่ ถ้าผู้ใดเห็นหนังสือนี้แล้วไม่ทำตามเรา เมื่อสำเร็จราชการแล้วเราจะตัดศีรษะเสียให้สิ้นทั้งโคตร" และให้คนไปปิดไว้ตามเมืองต่าง ๆ ที่ขึ้นอยู่กับเมืองลกเอียง เมื่อพระเจ้าโจยอยได้เห็นหนังสือนั้นตกใจเชื่อว่าสมาชิกคิดขบถจริง จึงปรึกษากับขุนนางทั้งปวง ฮัวหิมที่ปรึกษาได้ทูลสนับสนุนว่า เมื่อ พระเจ้าวุยอ้อหรือโจยอຍมีพระชนม์อยู่ ก็ไม่ไว้วางใจสมาชิก เคยตรัสว่าสมาชิกผู้นี้ถ้าได้เป็นใหญ่คุมทหารมาก จะเป็นขบถคิดร้ายต่อ

แผ่นดิน ครั้งนี้ขออาสาไปอยู่เมืองเสเหลียงคงจะชองสุ่มผู้คนพลทหารเพื่อคิดการขบถจริง อองลองจึงเสนอให้รับปราบปรามเสียก่อนที่จะมีกำลังกล้าแข็งกว่านี้ แต่โจจั้นเห็นว่า เมื่อพระเจ้าโจฝีจะสิ้นพระชนม์นั้น ได้ฝากราชการไว้กับสุมาอี้ เห็นว่าคงจะไม่อาจคิดขบถได้ น่าจะเป็นกลอุบายของขงเบ้งหรือซุนกวนมากกว่า พระเจ้าโจยอยยว่าถ้าทิ้งเอาไว้ แล้วสุมาอี้เป็นขบถจริงก็จะปราบปรามยาก โจจั้นจึงเสนอให้พระเจ้าโจยอยยกทหารสิบหมื่นเป็นขบวนแห่ไปตรวจราชการที่เมืองเสเหลียงดูท่าทีของสุมาอี้ก่อน

เมื่อสุมาอี้รู้ว่าพระเจ้าโจยอยยกกองทัพมาเมืองเสเหลียง จึงพาทหารห้าหมื่นออกมาจับเสด็จ พระเจ้าโจยอยสั่งให้โจจิ๋วคุมทหารกองหน้าไปดูสุมาอี้ เมื่อโจจิ๋วพบสุมาอี้ก็กล่าวหาเรื่องการคิดก่อกบฏ สุมาอี้ได้ฟังจึงขอเข้าเฝ้าพระเจ้าโจยอย โดยพาทหารไว้แต่ไกลแล้วไปเข้าเฝ้าเพียงลำพังคนเดียวและร้องให้ทูลว่า "เมื่อพระเจ้าโจฝียังมีพระชนม์อยู่ก็เห็นว่าข้าพเจ้าเป็นคนสัตย์ซื่อต่อแผ่นดิน จึงฝากราชการทั้งปวง ข้าพเจ้าก็ตั้งใจทำราชการทำนุบำรุงพระองค์มิได้คิดประทุษร้ายสิ่งใด ซึ่งเป็นเหตุทั้งนี้ข้าพเจ้าเห็นว่าเป็นกลอุบายของขงเบ้งกับซุนกวน ข้าพเจ้าจะขออาสาไปตีเมืองเสฉวนและเมืองกังตั๋ง ถวายให้เห็นความสัตย์จริงได้" ฮัวหิมทูลพระเจ้าโจยอยว่า สุมาอี้ว่าดังนี้ เพราะจะไปตั้งตัวให้มีกำลังมากขึ้นอย่าได้ไว้วางใจ พระเจ้าโจยอยก็เห็นด้วย จึงถอดสุมาอี้ออกจากตำแหน่งให้เป็นไพร่ และกลับไปทำมาหากินอยู่ที่เมืองอ้วนเสียบ้านเก่าดั้งเดิม จากนั้นจึงตั้งโจจิ๋วคุมทหารรักษาเมืองเสเหลียงแทน

ขงเบ้งทราบข่าวก็ดีใจจึงขออาสาพระเจ้าเล่าเสี้ยนยกกองทัพไปตีเมืองลกเอียงเพื่อกำจัดวุยก๊กและสถาปนาพระเจ้าเล่าเสี้ยนเป็นฮ่องเต้แต่เพียงองค์เดียวในแผ่นดิน แม้พระเจ้าเล่าเสี้ยนและขุนนางทั้งหลายที่ตาดานห้ามปรามก็ไม่ฟัง ขงเบ้งอ้างว่าได้ให้สัตย์กับพระเจ้าเล่าปี่ไว้ก่อนสิ้นพระชนม์ และได้ยกทัพใหญ่มีทหารเอกสามสิบคนออกจากเมืองเสฉวน มุ่งไปตีเมืองฮูโต พระเจ้าโจยอยส่งแฮหัวหลิม บุตรแฮหัวตุ้น หลานแฮหัวเถียนที่ถูกส่งตมหนึ่งในทหารเอกของพระเจ้าเล่าปี่มาตาย มาขออาสายกทหารสองแสนออกไปต่อต้านกองทัพขงเบ้งที่เมืองเตียงอัน การศึกครั้งนี้แฮหัวหลิมแสดงฝีมืออย่างเข้มแข็ง แต่ไม่อาจสู้กลอุบายขงเบ้งได้ และยังถูกจับตัวไปเป็นเชลย ขงเบ้งเดินทัพต่อไปล้อมเมืองลำอันและดำเนินกลอุบายสู้รบกับ เกียงฮุย นายทหารเอกม้าจู้เจ้าเมืองลำอันอยู่เป็นสามารด ขงเบ้งอยากได้ตัวเกียงฮุยจึงปล่อยแฮหัวหลิมออกไปหลอกลวงเกียงฮุยให้ออกรบจนเสียที่แก่งเบ้ง

ฝ่ายแฮหัวหลิมที่หมดหนทางสู้จึงหนีไปอยู่เมืองเกียงเสีย พระเจ้าโจยอยทราบข่าวก็สั่งให้โจจั้น อองลองและกฤษณะ คุมทหารอีกสองแสนยกออกไปรบกับขงเบ้ง อองลองขุนนางผู้เฒ่าอาสาใช้ลิ้นสามแฉกไปว่ากล่าวขงเบ้ง แต่กลับถูกขงเบ้งพูดจาหมิ่นหมายจนทนฟังไม่ไหวหัวใจวายตมั่วตายไปโดยไม่ต้องรบ แม้โจจั้นกับกฤษณะเข้าแก็มก็พ่ายแพ้แก่ กวนฮิน เตียวเป่า ทายาทกวนอู เตียวหุย จนต้องถอยไปเมืองเสเกียง แม้จะยกกองทัพเมืองเสเกียงออกไปต้านทานก็ยังพ่ายแพ้แก่ขงเบ้งอีก พระเจ้าโจยอยวิตกหนักคิดจะหาแม่ทัพอันมีฝีมือคู่ควรกับขงเบ้ง จึงฉวยที่ปรึกษาคนหนึ่งได้รับรองด้วยตนเองทูลขอให้เรียกตัวสุมาอี้กลับเข้ารับราชการ เพราะเห็นจะมีเพียงสุมาอี้เพียงผู้เดียวที่มีสติปัญญาหลักแหลมพอจะเอาชนะขงเบ้งได้ และให้แต่งตั้งเป็นแม่ทัพออกไปต่อกรกับขงเบ้งจึงจะสมควร พระเจ้าโจยอยเห็นด้วยและออกหนังสือรับสั่งแต่งตั้งสุมาอี้เป็นขุนนางผู้ใหญ่และให้ยกกองทัพจากเมืองอ้วนเสียไป ฝ่ายสุมาอี้

แม้ถูกปลดจากตำแหน่งอยู่ ณ เมืองอ้วนเซี่ยก็ยังสนใจติดตามข่าวคราวของพระเจ้าโจยอยเสมอ เมื่อทราบข่าวกองทัพที่พระเจ้าโจยอยแต่งออกไปเสียที่แก่งเบ้งหลายครั้งก็ท้อใจใหญ่ จนทำให้บุตรสูมาอี้ คือสูมาสูและสูมาเจียวที่มีสติปัญญาหลักแหลมเพราะได้สูมาอี้เคยสั่งสอนให้มีความชำนาญในกระบวนการสงครามมาตั้งแต่เล็ก เห็นบิดาทอดถอนใจจึงถามเรื่องที่ทำให้วิตก สูมาอี้จึงว่า "เจ้าเป็นเด็กถึงบิดาจะบอกก็จะรู้อันใด" สูมาสูผู้พี่จึงว่า "ซึ่งวิตกของบิดาข้าพเจ้าแจ้งอยู่แล้ว เพราะพระเจ้าโจยอยละเมินเราเสีย ข้าศึกจึงลวงดูหมิ่นเข้ามาได้ถึงเพียงนี้" สูมาเจียวได้ฟังก็หัวเราะและว่า "บิดาย่าวิตกเลย ข้าพเจ้าคะเนมิเข้าวันนี้ก็ตะวันปลายเห็นหนังสือรับสั่งพระเจ้าโจยอยจะมาถึง ท่านจะได้ช่วยทำนุบำรุงแผ่นดินเป็นมั่นคง" ไม่ทันกล่าวจบมีทหารเข้ามาว่า พระเจ้าโจยอยให้มีหนังสือมาถึง สูมาอี้ดีใจคำนับลงต่ำและเชิญหนังสือมาอ่านจนแจ้งในเนื้อความและจัดแจงทหารยกไปบรรจบกับกองทัพหลวงที่เมืองเตียงอันตามคำสั่ง ในเวลาเดียวกันทหารจากชินหิงเจ้าเมืองกิมเสี่ยเข้ามาบอกความลับแก่สูมาอี้ว่า เบ้งตัดอยู่ ณ เมืองชงหยงคิดขบดไปเข้าด้วยขงเบ้ง เติงเหยียนผู้หลานกับลิจูคนสนิทจึงมาบอกแก่ชินหิง ชินหิงจึงให้มาบอกแก่สูมาอี้ สูมาอี้ได้ฟังคิดว่า หากขงเบ้งและเบ้งตัดคบคิดเข้ากันแล้ว เบ้งตัดจะรับอาสาไปตีเมืองลกเอี้ยง ขงเบ้งจะสามารถเข้าตีเมืองเตียงอันสำเร็จได้โดยง่าย หากว่าบุญของพระเจ้าโจยอยยังมากอยู่ จึงให้ตนมารับรู้ความลับนี้ ถ้าจะนิ่งเสียก็ไม่ชอบจึงคิดอ่านไปจับตัวเบ้งตัดขัดขวางความคิดขงเบ้งเสียก่อน สูมาสูจึงขอให้บิดาแจ้งหนังสือไปกราบทูลแก่พระเจ้าโจยอยก่อน เพราะเบ้งตัดเป็นขุนนางผู้ใหญ่ สูมาอี้ว่าอันขบถจะนิ่งซำอยู่ไม่ได้ ข้าศึกจะมีกำลังมากขึ้น จึงต้องไปจับตัวเบ้งตัดแล้วค่อยมากราบทูลภายหลัง จากนั้นก็คิดอุบายให้เลี้ยงก็ถือหนังสือไปให้เบ้งตัดเป็นใจความให้เตรียมเสบียงอาหารไว้ให้พร้อม ตอนที่สูมาอี้ยกกองทัพไปบรรจบ ณ เมืองเตียงอัน สูมาอี้พาบุตรทั้งสองคนคือ สูมาสูกับสูมาเจียว ยกกองทัพไปก่อนสองวันเพื่อทราบเบ้งตัดก่อนระหว่างทางพบคนถือหนังสือของขงเบ้งที่กำลังจะไปแจ้งเตือนแก่เบ้งตัด สูมาอี้เห็นว่าขงเบ้งมีความคิดเดียวกับที่ตนคิดจึงยึดหนังสือนั้นก่อน ฝ่ายเบ้งตัดอยู่ในเมืองชงหยงได้ชักชวนชินหิงเจ้าเมืองกิมเสี่ยกับซินต้าเจ้าเมืองซินเสี่ยมาร่วมด้วย ทั้งสองกลัวเบ้งตัดจึงรับไว้แต่ปาก หากเตรียมจัดแจงกองทัพไว้เมื่อสูมาอี้ยกมาถึงจะรับเป็นไส้ศึก เมื่อซินหลงยกทัพมาหน้าประตูเมืองได้ตะโกนดำเบ้งตัด เบ้งตัดโกรธจึงให้ทหารยิงเกาทัณฑ์ถูกหน้าผากซินหลงตาย และเห็นกองทัพสูมาอี้ขับทหารเข้าล้อมเมืองไว้จึงวิตกหนัก พอเห็นชินหิง ซินต้ายกมาก็ดีใจ คิดว่าจะมาช่วยจึงเปิดประตูเมืองรับคุมทหารยกออกไป ชินหิง ซินต้าเห็นเบ้งตัดคุมทหารออกมาก็ร้องดำเป็นใจรบถ เบ้งตัดได้ยินตกใจควมมาจะหนีเข้าเมือง เติงเหยียนกับลิจูที่อยู่บนเชิงเทินสั่งให้ทหารยิงเกาทัณฑ์ดำไว้ ซินต้าขี่ม้าไล่มาทันเอาทวนแทงเบ้งตัดตกม้าตายและตัดเอาศีรษะมาให้แก่สูมาอี้ สูมาอี้จึงได้เมืองชงหยงและให้ทหารนำศีรษะเบ้งตัดไปเฝ้าพระเจ้าโจยอยพร้อมแจ้งเนื้อความให้ทราบ พระเจ้าโจยอยยินดีนักจึงแต่งหนังสือแต่งตั้งชินหิง ซินต้าเป็นขุนนางผู้ใหญ่และให้ลิจูเป็นเจ้าเมืองซินเสี่ย ให้เติงเหยียนเป็นเจ้าเมืองชงหยง

ครั้งสูมาอี้มาถึงเมืองเตียงอันได้เข้าเฝ้าพระเจ้าโจยอย พระเจ้าโจยอยตรัสว่า "ท่านอย่าน้อยใจเราเลย ซึ่งเราคิดผิดเบาความแพ้กอุบายขงเบ้งนั้น เราขออภัยเสียเถิด ครั้งนี้เบ้งตัดคิดขบถหากว่าท่านรู้ หาไม่เมืองก็จะเป็นอันตราย" สูมาอี้จึงทูลว่า "เมื่อชินหิงให้ทหารไปบอกข้าพเจ้าว่าเบ้งตัดเป็นขบถนั้น ข้าพเจ้าก็คิดอยู่ว่าเบ้งตัดเป็นขุนนางผู้ใหญ่ จะบอกหนังสือขึ้นไปกราบทูลพระองค์ให้มีหนังสือลงมาบอกก็กลัวจะเข้าไป ซึ่งข้าพเจ้าทำการละเมิดนอกรับสั่งโทษข้าพเจ้าก็ผิดอยู่ตามแต่พระองค์จะโปรด" และเอาหนังสือของขงเบ้งซึ่งจับได้นั้นถวาย พระเจ้าโจยอย

สรรเสริญสุมาลีมีสติปัญญาเฉียบแหลมหาผู้เสมอมิได้ และหากแต่หนีไปเมื่อนำผู้ใดทำความผิดมีโทษถึงตายแล้ว ให้ฆ่าเสียอย่าบอกแก่ตัวพระเจ้าโจยอยเลย พร้อมทั้งยังขุนบำเหน็จรางวัลให้สุมาลีเป็นอันมาก

(สามก๊กเล่มที่สอง หน้า 479-521)

## 1. สถานการณ์

ในสถานการณ์นี้ สุมาลีได้วิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นจริงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของก๊กว่า หลังจากพระเจ้าโจผีสิ้นพระชนม์ลง พระเจ้าโจยอยถูกสถาปนาขึ้นเป็นฮ่องเต้แทน พระเจ้าโจยอยยังมีความเป็นหนุ่ม ซึ่งถือว่ายังเยาว์นักหากต้องมารับในตำแหน่งการปกครองนี้ ทั้งยังเห็นว่าหากขงเบ้งทราบข่าวที่พระเจ้าโจผีสิ้นพระชนม์และตั้งพระเจ้าโจยอยขึ้นดำรงตำแหน่งแทน ด้วยความเยาว์วัยของพระเจ้าโจยอยจะทำให้ขงเบ้งคิดการใหญ่ บุคโจมตีด้วยก๊กโดยยกทัพผ่านมาทางเมืองเสเหลียงซึ่งเป็นเมืองหน้าด่านที่สำคัญ สุมาลีเห็นไม่มีใครเหมาะสมกับการป้องกันเมืองหน้าด่านนี้ได้ จึงอาสาตนเองไปเป็นผู้ดูแลรักษาเมืองหน้าด่านแห่งนี้เอง อีกทั้งนิสัยของสุมาลีที่ไม่ต้องการอยู่ในเมืองลกเอียงที่มี ขุนนางทั้งฝ่ายบู๊และฝ่ายบุ๋บอยู่มาก เพราะขุนนางทั้งหลายมีความจริงใจต่อสุมาลีไม่ ต่างมีความอิจฉาในตัวสุมาลีที่เป็นหนึ่งในขุนนางที่พระเจ้าโจผีไว้ใจจนเรียกไปฝากฝังพระเจ้าโจยอยก่อนสิ้นพระชนม์ สุมาลีจึงคิดว่าการอาสาไปอยู่เมืองเสเหลียงไม่เพียงแต่เป็นการช่วยดูแลเมืองหน้าด่านแล้ว ยังสามารถออกจากชุมนุมขุนนางที่มีแต่การชิงดีชิงเด่นกัน จนอาจส่งผลเสียต่อสุมาลีได้ ถือว่าได้ประโยชน์ทั้งสองประการ จึงขออาสาไปอยู่รักษาที่เมืองเสเหลียง หากสถานการณ์กลับทำให้สุมาลีเสียเปรียบเมื่อขงเบ้ง มองเห็นความสามารถและสติปัญญาของสุมาลี จึงคิดแผนการใส่ร้าย จนทำให้การขออาสาไปอยู่เมืองเสเหลียง เป็นเหตุให้เหล่าขุนนางที่มีใจอิจฉาและไม่วางใจในตัวสุมาลีก้าวทูลยุยงจนพระเจ้าโจยอยคลางแคลงสงสัย และไม่ไว้วางใจในตัวสุมาลี หากโจจันยังช่วยเตือนสติให้ลงพิสูจนข้อเท็จจริงดูก่อน พระเจ้าโจยอยจึงตัดสินใจเสด็จไปเยี่ยมเยียนสุมาลีแต่กลับพบสุมาลีที่นำกำลังทหารมามากมาย จนเข้าใจผิดและสั่งปลดสุมาลีในที่สุด แต่หลังจากนั้นก็กลับฟื้นตำแหน่งสุมาลีขึ้นมาอีกครั้ง เมื่อพบว่าฝ่ายขุนนางที่ปรึกษาทั้งหลายต่างไม่สามารถคิดกลเอาชนะและยับยั้งการโจมตีของขงเบ้งได้เลย จนกระทั่งสุมาลีเข้ามาขัดขวางการก่อขบถที่อาจส่งผลเสียอย่างใหญ่หลวงของขงเบ้งตัดได้ สุมาลีจึงตัดสินใจที่จะเร่งทำความชอบให้กับตนเอง ซึ่งสุมาลีได้วางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในตอนที่ถูกปลดจากตำแหน่งและการทำความชอบเพื่อให้ได้ความไว้วางใจจากพระเจ้าโจยอยครั้งนี้ โดยวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของฝ่ายตน จุดอ่อนและจุดแข็งของฝ่ายพระเจ้าโจยอย สภาพแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์และที่เป็นอุปสรรคขัดขวางตาม SWOT Analysis ไว้ดังนี้

- จุดแข็ง คือ สุมาลีมีความสามารถในการคาดการณ์และวางแผน และมีความเชี่ยวชาญด้านกลศึก
- จุดอ่อน คือ สุมาลียังไม่เป็นที่ชื่นชอบและไว้วางใจต่อขุนนางอื่นๆ และมีชื่อเสียงที่ไม่ดีภายในวงศ์ขุนนางผู้ใหญ่

- โอกาส คือ ฝ่ายขุนนางของพระเจ้าโจยอยไม่มีผู้ใดที่มีความสามารถเทียบเท่าขงเบ้งได้ และฝ่ายขงเบ้งไว้วางใจเบ้งตตซึ่งเป็นคนที่ไม่มีมารอบคอบ และประมาท
- ภาวะคุกคาม คือ ฝ่ายขุนนางพระเจ้าโจยอยส่วนใหญ่มีความอิจฉาริษยาในตัวสุมาอี้ และฝ่ายขงเบ้งมีความสติปัญญาและมีความสามารถในการทำกลศึกและการวางแผน

## 2. วัตถุประสงค์

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของสุมาอี้ จุดอ่อนและจุดแข็งของสุมาอี้และฝ่ายพระเจ้าโจยอย รวมถึงสภาพแวดล้อมรอบด้าน สุมาอี้จึงวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยมีวัตถุประสงค์คือ "กอบกู้ชื่อเสียง สร้างความชอบและความไว้วางใจต่อพระเจ้าโจยอยและหมู่ขุนนาง" วัตถุประสงค์นี้ถูกสร้างขึ้นเพื่อกอบกู้ชื่อเสียงที่สุมาอี้ถูกกล่าวหาว่าเป็นผู้คิดขบถ จนต้องถูกปลดออกจากตำแหน่งทั้งที่ตนไม่ได้มีความคิดเช่นนั้น หากเป็นคำสั่งพระเจ้าโจยอย สุมาอี้จึงไม่อาจที่จะปฏิเสธได้ แต่สุมาอี้ได้คาดการณ์ไว้แล้วว่า แผนการใส่ร้ายครั้งนี้ต้องเป็นของฝ่ายจ๊กก๊กหรือฝ่ายขงเบ้งอย่างแน่นอน ซึ่งสาเหตุที่ต้องใส่ร้ายเพราะต้องการกำจัดตนให้พ้นจากการเป็นผู้ดูแลเมืองเสเหลียง เพื่อให้กองทัพของจ๊กก๊กหรือฝ่ายขงเบ้งสามารถที่จะบุกโจมตีผ่านเมืองเสเหลียงเข้ามายังเมืองลกเอียงและกำจัด พระเจ้าโจยอยได้ ซึ่งถ้าเป็นไปตามแผนการขงเบ้งแล้ว ย่อมไม่มีขุนนางที่ปรึกษาคนใดที่มีความสามารถเพียงพอที่จะล่วงรู้กลศึกของขงเบ้งได้อีกแล้ว และเมื่อถึงตอนนั้นพระเจ้าโจยอยต้องหันกลับมาพิจารณาสุมาอี้ พร้อมกับฟื้นตำแหน่งและแต่งตั้งให้เป็นแม่ทัพไปขัดขวางขงเบ้งอย่างแน่นอน จึงถือเป็นโอกาสการสร้างความชอบของสุมาอี้ เพื่อเรียกความไว้วางใจจากพระเจ้าโจยอยกลับคืนมาได้อีกครั้ง ดังนั้นวัตถุประสงค์นี้ถือว่ามีความเหมาะสมสำหรับสถานการณ์เช่นนี้ เพราะ

- วัตถุประสงค์นี้สะท้อนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงเกี่ยวกับปัญหาภายในของสุมาอี้ คือ สุมาอี้ไม่ได้รับความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจ จากผู้นำ และขุนนางภายในก๊ก จนต้องถูกปลดจากตำแหน่งและเสียชื่อเสียง
- วัตถุประสงค์นี้สุมาอี้สามารถทำให้เป็นจริงและบรรลุเป้าหมายได้ คือ สุมาอี้สามารถสร้างความชอบให้ปรากฏแก่ผู้นำอย่างพระเจ้าโจยอย เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และยังสามารถกอบกู้ชื่อเสียงที่ถูกปลดจากตำแหน่งได้
- วัตถุประสงค์นี้สามารถวัดความสำเร็จในแบบรูปธรรมที่สามารถมองเห็นและประเมินได้อย่างถูกต้อง คือ หากสุมาอี้สามารถแก้ไขปัญหาก็กำลังประสบอยู่ ด้วยการเร่งทำความชอบให้แก่กองทัพ และยุติกของพระเจ้าโจยอยแล้ว จะสามารถทำให้พระเจ้าโจยอยเกิดความไว้วางใจในตัวสุมาอี้ขึ้นมาได้อีกครั้งหนึ่ง

ลักษณะวัตถุประสงค์ต่อสถานการณ์นี้ ถือเป็นวัตถุประสงค์เชิงจิตใจ (Motivational Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ให้พระเจ้าโจยอยมีความไว้วางใจในตัวสุมาอี่ โดยแสดงให้เห็นว่า สุมาอี่นั้นมีความสามารถที่จะขัดขวางขงเบ้งได้ และพร้อมที่จะจัดการกับผู้ที่คิดขบถอย่างเบ้งได้อย่างรวดเร็วโดยไม่เกรงกลัวว่าตนจะโดนอาญาที่ไม่ได้ทูลและขออนุญาตในภายหลังหรือไม่ เพราะต้องการกำจัดขบถที่เป็นภัยต่อพระเจ้าโจยอยและอาจส่งผลกระทบต่อวุยก๊กก่อน ทั้งยังเป็นรูปแบบวัตถุประสงค์ด้านทัศนคติ ที่สุมาอี่ต้องการให้เกิดเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือความคิดในด้านที่สุมาอี่คิดการก่อขบถขึ้น รวมถึงการที่สุมาอี่เป็นบุคคลที่ไม่น่าไว้วางใจเพียงเพราะบุคลิกภายนอกที่มีลักษณะเหมือนหมาป่าสีขาวแวว หรือการไม่ไว้วางใจที่เกิดจากจิตใจหรือพระเจ้าวุยอ่องได้รับสั่งแก่บรรดาขุนนางคนอื่น ๆ ก่อนสิ้นชีวิต ซึ่งสิ่งเหล่านั้นอาจไม่ได้ตรงต่อความเป็นจริง ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติเหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่สุมาอี่ต้องการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความไว้วางใจขึ้นมาใหม่ในท้ายที่สุด

### 3. ข้อมูล

สุมาอี่ได้วางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยความรู้ต่างๆนำมาใช้ประกอบการวางแผน หลังจากได้วิเคราะห์สถานการณ์ของฝ่ายตน สถานการณ์ฝ่ายพระเจ้าโจยอย และสภาพแวดล้อมรอบด้าน ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการวางแผนสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในครั้งนี้ 2 ข้อมูล คือ ข้อมูลด้านข้าศึกภายใน เมื่อพระเจ้าโจผีสิ้นพระชนม์ พระเจ้าโจยอยขึ้นครองอำนาจเป็นฮ่องเต้ เบ้งตัดเจ้าเมืองขงหยงกลัวว่าตนผู้ซึ่งได้รับความไว้วางใจจากพระเจ้าโจผีองค์ก่อนและได้รับการแต่งตั้งเป็นเจ้าเมืองขงหยงจะถูกความอิจฉาริษยาของขุนนางเก่าที่ใกล้ชิดพระเจ้าโจยอยยุยงใส่ร้ายและอาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยและการถูกปลดจากตำแหน่งเจ้าเมืองได้ เนื่องจากเบ้งตัดเคยเป็นกบฏต่อพระเจ้าเล่าปี่ที่ไม่ยกทัพเข้าช่วยเหลือแม่ทัพกวนอูในอดีต จนเป็นเหตุให้แม่ทัพกวนอูถูกฝ่ายลิบองและลกซุนของง่อก๊กจับได้และโดนประหารในที่สุด เบ้งตัดจึงตัดสินใจผันตัวไปขอเข้าด้วยขงเบ้ง ซึ่งเบ้งตัดได้ให้คำมั่นสัญญาว่าจะช่วยยกทัพไปตีกระหนาบและจึงได้ชักชวนซินหิงเจ้าเมืองกิมเสี่ยและซินต้าเจ้าเมืองซินเสี่ยเข้าร่วมก่อกบฏ โดยทั้งสองจำต้องยอมเข้าด้วยเบ้งตัด เพราะความเกรงกลัวแต่ในใจกลับคิดเข้าต่อสุมาอี่เพื่อกำจัดเบ้งตัด ส่วนสำคัญที่สุดเกี่ยวกับลักษณะนิสัยของเบ้งตัดคือ ความประมาท ความไม่รอบคอบ และยังไม่รับฟังคำเตือนของขงเบ้ง อีกทั้งการที่สุมาอี่จะยกมากำจัดเบ้งตัดได้นั้นต้องอาศัยระยะเวลาค่อนข้างนาน เพราะสุมาอี่ต้องกราบทูลขออนุญาตต่อพระเจ้าโจยอยก่อนที่จะดำเนินการกำจัดไม่ว่าจะเป็นบุคคลที่คิดการขบถหรือขุนนางทั่วไป ดังนั้นหากต้องมีการกราบทูลขออนุญาตต่อพระเจ้าโจยอยแล้ว การเดินทางของเด็กรับใช้ที่ส่งหนังสือกราบทูลจากสุมาอี่ที่อยู่เมืองอ้วนเสี้ยวไปยังพระเจ้าโจยอยที่อยู่เมืองลกเอี้ยงเป็นระยะทางค่อนข้างไกล และเมื่อถึงเวลาที่พระเจ้าโจยอยอนุญาตแล้ว กว่าสุมาอี่จะยกมาถึงเมืองขงหยงเพื่อกำจัดเบ้งตัดก็ต้องใช้ระยะเวลามากกว่าหนึ่งเดือน อีกทั้งตอนนี้เบ้งตัดได้ร่วมมือกับเจ้าเมืองทั้งสองหัวเมืองแล้วจึงไม่ได้เกรงกลัวต่อสุมาอี่ ที่เบ้งตัดคิดเช่นนี้จึงเป็นการดูหมิ่นปัญญาสุมาอี่นั่นเอง



นอกจากนี้สุมาอียังใช้ข้อมูลด้านเข้าศึกษาภายนอก คือ ฝ่ายขงเบ้งที่สามารถคาดการณ์ได้ว่า หากสุมาอี่รับรู้เรื่องราวของเบ้งตัดแล้ว สุมาอี่จะต้องรีบยกทัพไปกำจัดเบ้งตัดโดยไม่กราบทูลพระเจ้าโจยอยเป็นแน่ จึงให้เด็กรับใช้ถือหนังสือมาแจ้งคำเตือนแก่เบ้งตัดให้ระมัดระวังในการทำการครั้งนี้ ทั้งยังให้เก็บเนื้อความเป็นความลับ อย่าแจ้งแก่ผู้ใดรู้เป็นอันขาด ซึ่งสุมาอี่เองก็รู้ว่าขงเบ้งคาดการณ์ถึงความคิดตนได้อย่างถูกต้องแล้ว สุมาอี่จึงรีบดำเนินการด้วยความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น จึงสามารถไปถึงเมืองขงหยงของเบ้งตัดโดยที่ขงเบ้งยังไม่ทันรู้และคิดหากลอบายแก้ไขสถานการณ์นี้ได้ทัน

#### 4. เป้าหมาย

เป้าหมายการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์นี้ไว้ว่า คือ "สร้างความชอบ เพื่อเพิ่มความไว้วางใจและกอบกู้ชื่อเสียงให้แก่ตนเอง"

#### 5. ผู้รับสาร

กลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ คือ พระเจ้าโจยอย และขุนนางที่ปรึกษาชั้นผู้ใหญ่ของฝ่ายวุยก๊ก พระเจ้าโจยอยคือบุตรของพระเจ้าโจผีที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นฮ่องเต้ตามหลักธรรมเนียมการสืบสกุลทางสายเลือดที่ถูกต้อง หากแต่พระเจ้าโจผีสิ้นพระชนม์และพระเจ้าโจยอยได้ปกครอง ราชสมบัติ ทั้งที่ยังมีอายุยี่สิบสองปี ถือได้ว่ายังไม่มีประสบการณ์ในการบริหารบ้านเมืองมากเท่าใดนัก ซึ่งพระเจ้าโจผีต้องฝากให้ขุนนางใหญ่ทั้งสาม คือ โจจิ้น ตันกุน และสุมาอี่เข้าเฝ้าเพื่อฝากช่วยพระเจ้าโจยอยคิดอ่านทำนุบำรุงบ้านเมือง และยังมีขุนนางที่ปรึกษาชั้นผู้ใหญ่ เช่น อองหลง ฮัวหิม บุคคลเหล่านี้มีบทบาทอย่างมากที่คอยช่วยเหลือโจผี เมื่อครั้งที่ทำการปลดองค์พระเจ้าเหียนเต้ ออกจากตำแหน่งฮ่องเต้ และเป็นกลุ่มผู้ยุยงส่งเสริมให้โจผีสถาปนาตนเองขึ้นเป็นพระเจ้าโจผีแทนองค์พระเจ้าเหียนเต้ ทั้งนี้พระเจ้าโจยอยและขุนนางที่ปรึกษาชั้นผู้ใหญ่เหล่านี้ให้ความเชื่อที่จากการเรียนรู้ (Learned Belief) เมื่อครั้งที่พระเจ้าวุยก๊กหรือโจยอยมีพระชนม์อยู่ ไม่ไว้วางใจสุมาอี่ และเคยตรัสว่าสุมาอี่ผู้นี้ถ้าได้เป็นใหญ่คุมทหารมากจะเป็นขบถคิดร้ายต่อแผ่นดิน การซึ่งโจโฉคิดต่อสุมาอี่ทั้งนี้มาจากความเชื่อจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ของโจโฉในเรื่องการไว้วางใจคน จากนิสัยของโจโฉที่มักหวาดระแวงบุคคลต่างๆที่อาจทรยศหักหลังโจโฉได้ จนเกิดเป็นคติประจำตัวโจโฉว่า "ข้ายอมทรยศคนทั้งโลก แต่ไม่ยอมให้ใครทรยศข้า" ที่ทำให้โจโฉไม่ไว้วางใจในตัวขุนนางคนใดมากไปกว่าตนเอง ยิ่งสุมาอี่ที่มีบุคลิกที่คล้ายตั้งเป็นผู้มีความระแวงระวังมากพิเศษ และมีท่าทีไม่ยอมเข้าด้วยโจโฉตั้งแต่แรก ยิ่งทำให้โจโฉเชื่อว่าสุมาอี่นั้นอาจคิดร้ายต่อแผ่นดินของตระกูลโจในอนาคต อีกทั้งเนื่องจากขุนนางทั้งปวงได้เข้าต่อโจโฉทั้งสิ้น เมื่อโจโฉได้ดำรงตำแหน่งวุยก๊ก หากมีแต่สุมาอี่ที่อ้างว่าตนนั้นมิอาการเจ็บป่วยทางร่างกายจึงไม่สามารถเข้าร่วมบริหารบ้านเมืองต่อโจโฉได้ โจโฉจึงคิดว่าสุมาอี่นั้นไม่ต้องการเป็น ข้ารับใช้ของตนเพราะคิดการใหญ่

ซึ่งขุนนางผู้ใหญ่ที่เป็นข้ารับใช้ของพระเจ้าวуйอ่องหรือโจโจ้ด้วยความซื่อสัตย์ เคารพ จึงเชื่อเช่นเดียวกับโจโจ้ตามความคิดเช่นนั้น ดังนั้นแม้พระเจ้าวуйอ่องหรือโจโจ้ได้สิ้นพระชนม์ไปแล้ว หากคำกล่าวเหล่านี้ล้วนยังอยู่ในความเชื่อของขุนนาง และเมื่อขุนนางได้เกลี้ยกล่อมพระเจ้าโจยอยด้วยความเชื่อเช่นนั้น พระเจ้าโจยอยจึงคล้อยตามขุนนางชั้นผู้ใหญ่เหล่านั้น ซึ่งพระเจ้าโจยอยใช้ความเชื่อจากการสรุป (Derived Belief) จากสิ่งที่พระเจ้าโจโจ้ได้ฝากขุนนางชั้นผู้ใหญ่ช่วยดูแลและให้คำปรึกษาในการบริหารบ้านเมือง การปกครอง ซึ่งพระเจ้าโจยอยได้รับคำสั่งบิดาจึงให้ความเคารพต่อบรรดาขุนนางชั้นผู้ใหญ่เหล่านั้น อีกทั้งยังมีการเชื่อถือในคำบิดา จึงทำให้เมื่อหลังจากได้รับทูลยุยงว่าสุมาอี้ อาจคิดการก่อขบถจริงจากขุนนางผู้ใหญ่ที่พระเจ้าโจยอยให้การนับถือ และยังได้อ้างอิงถึงสิ่งที่ปู่ของพระเจ้าโจยอยคือ โจโจ้ ไม่ได้ไว้ใจในตัวสุมาอี้ ดังนั้นการอ้างอิงถึงโจโจ้ ที่นอกจากมีศักดิ์เป็นปู่ของตนแล้วยังเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงด้านสติปัญญาและเชี่ยวชาญด้านการบริหารปกครองบ้านเมือง ได้เคยกล่าวถึงและไม่ไว้วางใจแก่สุมาอี้ จึงทำให้พระเจ้าโจยอยคิดสรุปว่าสุมาอี้ นั้นเป็นบุคคลไม่น่าไว้ใจ อีกทั้งอาจคิดการก่อขบถด้วยเป็นได้ หากความคิดจากการสรุปนี้ถูกขัดขวางโดยโจจั้นที่เสนอให้ลองใจสุมาอี้ แต่เมื่อเดินทางไปถึงเมืองเสเหลียงที่สุมาอี้สามารถทราบข่าวการให้กลับเห็นสุมาอี้ นำอาหารออกมามากมาย จึงคิดสรุปโดยแน่นอนว่าสุมาอี้คิดก่อการขบถแน่

ส่วนทัศนคติของพระเจ้าโจยอย และขุนนางที่ปรึกษา มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อสุมาอี้ ในช่วงระยะ แรกๆ จากสิ่งที่พระเจ้าวуйอ่องหรือโจโจ้ได้ถ่ายทอดความไม่ไว้วางใจของตนต่อสุมาอี้ให้แก่ขุนนางคนอื่นๆ ทำให้เหล่าขุนนางที่ทราบเรื่องราวและเคารพในตัวโจโจ้ จึงมีทัศนคติที่ไม่ดี เพราะคิดว่าสุมาอี้เป็นขุนนางที่ไม่ซื่อสัตย์ต่อแผ่นดิน คิดล้มเจ้านายตน หากพระเจ้าโจยอยมีทัศนคติที่เป็นกลางต่อสุมาอี้ แม้จะทราบจากขุนนางที่เกลี้ยกล่อม แต่ยังมีทัศนคติที่ดีต่อสุมาอี้จึงไม่เชื่อในคำพูดของเหล่าขุนนางทั้งหมดในช่วงแรกจนต้องการพิสูจน์ให้เห็นด้วยพระองค์เองและเมื่อได้เดินทางไปเมืองเสเหลียงเพื่อลองใจสุมาอี้แล้ว ได้เห็นกองทัพทหารจำนวนมากมาย่อออกมาต้อนรับ จึงเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อสุมาอี้ ซึ่งเป็นทัศนคติที่ไม่ดีที่มาจากความเชื่อจากการสรุป แต่ในภายหลังทัศนคติของพระเจ้าโจยอยได้เปลี่ยนแปลงไปเป็นทัศนคติที่ดีต่อสุมาอี้ เพราะการที่สุมาอี้ได้ช่วยเหลือขัดขวางการรุกรานของขงเบ้งได้สำเร็จ ทั้งยังช่วยกำจัดขบถตัวจริงอย่างเบ้งต๊อดได้ทันเวลา ก่อนที่เบ้งต๊อดกับขงเบ้งจะได้ร่วมมือกันและทำให้ฝ่ายวуйก็เกิดความเสียหายและพ่ายแพ้ในการศึก

## 6. ใจความสำคัญและกลยุทธ์

ใจความสำคัญที่สุมาอี้วางแผนต่อการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ครั้งนี้ คือ "การกำจัดขบถจะรอช้าไม่ได้" จึงวางยุทธศาสตร์การสื่อสารไว้ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO) สุมาอี้ใช้จุดแข็งคือ สุมาอี้มีความสามารถในการคาดการณ์และวางแผน และมีความเชี่ยวชาญด้านกลศึก ร่วมกับโอกาสคือ ฝ่ายขุนนางของพระเจ้าโจยอยไม่มีผู้ใดที่มีความสามารถเทียบเท่าขงเบ้งได้ และฝ่ายขงเบ้งไว้วางใจเบ้งต๊อดซึ่งคนที่ไม่มีความรอบคอบและประมาท มา

ใช้ในคาดการณ์ว่า หากการที่สุมาอี้ถูกปลดจากตำแหน่ง มาจากกลอุบายของขงเบ้งแล้ว แสดงว่าขงเบ้งต้องการที่จะกำจัดตนออกจากเมืองเสเหลียง เพื่อความสะดวกในการนำทัพทหารเข้ามารบฝ่ายวุยก๊กและเมื่อถึงเวลานั้นฝ่ายพระเจ้าโจยอยจะไม่สามารถหาผู้ใดมาต่อกรฝีมือของขงเบ้งหรือหาผู้ที่มีความสามารถเทียบเท่าขงเบ้งมาต่อสู้ขัดขวางการรุกรานของขงเบ้งได้แล้ว ย่อมต้องตามตัวสุมาอี้กลับมารับตำแหน่งอีกครั้ง ยิ่งในเมื่อสุมาอี้ได้ทราบถึงการคิดก่อขบถของขงเบ้งตัด จึงวางแผนอาศัยโอกาสนี้ใช้วิธีรุกจู่โจมและกำจัดขงเบ้งผู้ก่อขบถแบบไม่ให้ตั้งตัวเพื่อสร้างความชอบและกอบกู้ชื่อเสียงให้แก่ตนเองด้วยการเดินทางไปรบขงเบ้งตัดก่อนทราบทูลพระเจ้าโจยอย ทั้งยังอาศัยเหตุการณ์ซึ่งขงเบ้งไว้วางใจขงเบ้งตัดที่ไม่มีมารอบคอบในการทำศึก และประมาทต่อความคิดสุมาอี้มาใช้ในการวางแผนที่จะกำจัดขงเบ้งตัดโดยอาศัยพันธมิตรของขงเบ้งตัดคือซินต้าและซินหนิง รวมถึงเตงเหียนและลิจุนสนิทของขงเบ้งตัดมาเป็นตัวหลักในการกำจัดขงเบ้งตัด

- ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข(WO) สุมาอี้ใช้จุดอ่อนคือ สุมาอี้ยังไม่เป็นที่ชื่นชอบและไว้วางใจต่อขุนนางอื่นๆ และมีชื่อเสียงที่ไม่ดีภายในวงศ์ขุนนางผู้ใหญ่ ร่วมกับ โอกาสคือ ฝ่ายขุนนางของพระเจ้าโจยอยไม่มีผู้ใดที่มีความสามารถเทียบเท่าขงเบ้งได้และฝ่ายขงเบ้งไว้วางใจขงเบ้งตัดซึ่งคนที่ไม่มีความรอบคอบ และประมาท มาเป็นการวางแผนเพื่อแก้ไขชื่อเสียงที่ไม่ดีจากการถูกกล่าวหาและถูกปลดออกจากตำแหน่งในข้อหาคิดการก่อขบถ รวมถึงความไม่ไว้วางใจของตนต่อขุนนางที่ปรึกษาและพระเจ้าโจยอย โดยอาศัยสถานการณ์ที่พระเจ้าโจยอยไม่สามารถหาขุนนางผู้ใดที่มีความสามารถเทียบเท่าขงเบ้งมาทำการศึกเพื่อขัดขวางการรุกรานวุยก๊กของขงเบ้งมาใช้ในการเพิ่มความชอบของตนเองที่มีสติปัญญาสามารถทำการศึกขัดขวางขงเบ้งได้ เพื่อให้ความชอบจากการสังหารขบถอย่างขงเบ้งตัดเป็นสิ่งที่สร้างความไว้วางใจในตัวสุมาอี้ขึ้นมาใหม่อีกครั้งหนึ่ง อีกทั้งการที่ขงเบ้งเลือกไว้วางใจบุคคลที่ไม่มีความรอบคอบอย่างขงเบ้งตัดมาเป็นสถานการณ์ที่จะพิสูจน์ความไว้วางใจในการบริหารงานที่รวดเร็วและเหมาะสม เพื่อกอบกู้ชื่อเสียงและสร้างความชอบแก่พระเจ้าโจยอยและขุนนางที่ปรึกษาทั้งปวงได้อีกด้วย

- ยุทธศาสตร์เชิงรับ(WT) สุมาอี้ใช้จุดอ่อนคือ สุมาอี้ยังไม่เป็นที่ชื่นชอบและไว้วางใจต่อขุนนางอื่นๆ และมีชื่อเสียงที่ไม่ดีภายในวงศ์ขุนนางผู้ใหญ่ ร่วมกับ ภาวะคุกคามคือ ฝ่ายขุนนางพระเจ้าโจยอยส่วนใหญ่มีความอิจฉาริษยาในตัวสุมาอี้ และฝ่ายขงเบ้งมีความสติปัญญาหลักแหลม และมีความสามารถในการทำลศึกและการวางแผนมาไว้วางแผนเชิงตั้งรับด้วยการนิ่งเฉยไม่กระทำสิ่งใดที่อาจส่งผลเสียเพิ่มเติมแก่ตนเอง ยิ่งเมื่อพระเจ้าโจยอยลี้ภัยออกจากตำแหน่งนั้น สุมาอี้ลากลับไปอยู่บ้านแต่โดยดีไม่มีการต่อต้านใดๆ เพราะคาดการณ์ว่า ในขณะที่ตนไม่เป็นที่ชื่นชอบไม่น่าไว้วางใจ มีชื่อเสียงที่ไม่ดีและยังมีขุนนางที่ปรึกษาหลายคนที่ยังมีความอิจฉาริษยาสุมาอี้อยู่ จึงไม่ควรกระทำการใดที่เกินกำลังของตนและนิ่งเฉยเสีย จึงจะเป็นวิธีการที่ดีที่สุด ซึ่งหากพระเจ้าโจยอยไม่สามารถหาบุคคลใดสู้รบเอา

ชัยชนะขงเบ้งได้แล้ว ก็จะหันมาพิจารณาสุมาอี้อีกครั้ง และถึงการนั้นสุมาอี้จะสามารถทำการต่างๆ เพื่อสร้างความชอบ ความไว้วางใจ ลดความอิจฉาริษยา และสามารถกอบกู้ชื่อเสียงของตนได้อีกครั้ง

จากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ตามรูปแบบข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าสุมาอี้ได้วางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ในสถานการณ์ที่ถูกปลดและพ้นตำแหน่ง โดยเลือกใช้ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO) ในการรุกเข้าโจมตีเบ้งตัต ผู้คิดการ ก่อขบถจะไปเข้าด้วยขงเบ้งแบบไม่ให้เบ้งตัตได้ทันตัวที่จะเตรียมการรับศึก และฝ่ายขงเบ้งเองก็ยังไม่ทันได้รับรู้ว่า สุมาอี้ล่วงรู้ความลับของขงเบ้งและเบ้งตัตแล้ว ฝ่ายขงเบ้งจึงไม่สามารถเตรียมการป้องกันสิ่งใดได้เลย เป็นผลทำให้ สุมาอี้เป็นฝ่ายได้เปรียบในการกำจัดเบ้งตัต เพื่อให้สถานการณ์ของฝ่ายขงเบ้งปราศจากพันธมิตรช่วยเหลือ นอกจากนี้สุมาอี้ยังเลือกใช้ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO) ในการแก้ไขสถานการณ์ที่สุมาอี้ต้องกลายเป็นบุคคลธรรมดาที่ ถูกกล่าวหาคิดการก่อกบฏ โดยไม่มีความผิด รวมถึงแก้ไขความไม่ไว้วางใจในตัวสุมาอี้ต่อมมมองของพระเจ้าโจยอย และขุนนางที่ปรึกษาฝ่ายวุยก๊ก ด้วยการสร้างความชอบในการกำจัดเบ้งตัตผู้คิดการเป็ขบถตัวจริง และยังใช้ ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT) ในสถานการณ์ที่สุมาอี้ถูกปลดออกจากตำแหน่ง เพราะข้อกล่าวหาที่ไม่เป็นความจริงสุมาอี้ ใช้การตั้งรับสถานการณ์ด้วยการวางตัวนิ่งเฉย ยอมรับการถูกลงโทษแต่โดยดี เพื่อรอคอยโอกาสที่สุมาอี้จะได้กอบกู้ ชื่อเสียงและแก้ไขความผิดที่ตนไม่ได้ก่อขึ้นได้ ซึ่งจากยุทธศาสตร์ที่สุมาอี้วางแผนในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์นี้ สามารถ วิเคราะห์ได้อีกมุมหนึ่งว่า สุมาอี้ตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์โดยเน้นที่ผลลัพธ์สุดท้ายมากกว่าขั้นตอนที่ต้องดำเนินการ

## 7. กลวิธีหรือกิจกรรม

กลวิธีหรือกิจกรรมกระบวนการสื่อสารที่สุมาอี้ใช้ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ได้วิเคราะห์ตามองค์ประกอบของ กระบวนการสื่อสารดังนี้

### 7.1 แนวคิดอิทธิพลผู้ส่งสาร

- มุมมองต่อคุณลักษณะของผู้ส่งสาร สุมาอี้วางแผนกลวิธีการสื่อสารตามแนวคิดอิทธิพลผู้ส่งสาร โดย เลือกที่จะเป็นผู้ส่งสารด้วยตนเอง เพราะมองว่าในสถานการณ์นี้คุณลักษณะของผู้ส่งสารจะต้องมีบุคลิกของ ผู้ที่มีสติปัญญาไหวพริบดี (Intelligence) คือ การแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการคาดการณ์และการวางแผนต่อ การทำกลศึกเพื่อกำจัดผู้คิดก่อกบฏอย่างเบ้งตัต และยังอาศัยบุคลิกของความเป็นผู้ที่มีความปรารถนาดี (Good will) สุมาอี้มีความตั้งใจที่จะรักษาผลประโยชน์ของพระเจ้าโจยอย โดยการกำจัดเบ้งตัตที่ไปเข้าด้วยขงเบ้งฝ่ายศัตรู และร่วมมือกันคิดโจมตีทำลายฝ่ายวุยก๊ก

- มุมมองผู้ส่งสารในทัศนคติของผู้รับสาร ฝ่ายพระเจ้าโจยอยและขุนนางที่ปรึกษาฝ่ายวุยก๊ก มีมุมมอง ต่อสุมาอี้ว่า สุมาอี้มีปัจจัยการสร้างความปลอดภัย (Safety Factor) คือ สุมาอี้มีความสุภาพ (Gentle) และรู้จักการให้อภัย (Forgiving) ถึงแม้ว่าสุมาอี้จะถูกปลดจากตำแหน่งด้วยข้อหาที่คิดก่อกบฏ โดยที่สุมาอี้ไม่มีความผิดในข้อหา นั้น

และพระเจ้าโจยอยได้ตัดสินใจความผิดของสุมาอี้ด้วยความสงสัยที่ผิดและหลงเชื่อเหล่าขุนนางที่ปรึกษาที่กราบทูลยุยง หากสุมาอี้กลับไม่ถึงโอรสทั้งยังช่วยเหลือจัดการผู้คิดการก่อขบถอย่างเบ้งตัต โดยไม่เกรงกลัวว่าตนจะถูกลงโทษที่ไม่ได้กราบทูลและขออนุญาตจากพระเจ้าโจยอยก่อน

อีกทั้งสุมาอี้ยังมีความเป็นพลวัตของผู้สังสาร (Dynamism Factor) คือ สุมาอี้มีความกล้าหาญ (Bold) คิดอ่านทำการอย่างรวดเร็ว (Fast) เมื่อสุมาอี้รู้ความลับของเบ้งตัตแล้ว ก็ตัดสินใจที่จะเดินทางไปจัดการกับเบ้งตัตทันทีที่มีความกระตือรือร้นที่จะสร้างความดีความชอบ (Active) และกราบทูลพระเจ้าโจยอยอย่างตรงไปตรงมาถึงสาเหตุที่ตนไม่ได้กราบทูลให้ทรงทราบก่อน

## 7.2 แนวคิดการสร้างสาร

- การเลือกใช้คำ สุมาอี้เลือกใช้คำที่มีความหมายนัยตรง (Denotative Meaning) ในการสื่อสารกับพระเจ้าโจยอย เพราะในช่วงแรกที่สุมาอี้ต้องการแก้ข้อกล่าวหาให้กับตนเอง และในช่วงท้ายที่สุมาอี้ต้องการอธิบายเหตุผลที่ตนรีบดำเนินการกำจัดเบ้งตัตโดยไม่ได้กราบทูลล่วงหน้าอย่างประโยคที่ว่า "เมื่อชินหิงให้ทหารไปบอกข้าพเจ้าว่าเบ้งตัตเป็นขบถนั้น ข้าพเจ้าก็คิดว่าเบ้งตัตเป็นขุนนางผู้ใหญ่ จะบอกหนังสือขึ้นไปกราบทูลพระองค์ให้มีหนังสือลงมาก่อนก็กลัวจะเข้าไป" จึงถือเป็นการเลือกใช้คำที่มีความหมายตรงทั้งหมด เพื่อให้เกิดความเข้าใจในตัวสารหรือเห็นภาพตามคำอธิบาย

- การใช้เหตุผลขจัดความคลุมเครือ กลวิธีการสื่อสารที่สุมาอี้ใช้ต่อสถานการณ์นี้ เป็นการสื่อสารที่มีความชัดเจนในถ้อยคำความหมายและประโยคจึงไม่ปรากฏการใช้เหตุผลขจัดความคลุมเครือ

- การใช้หลักฐานอ้างอิง สุมาอี้เลือกใช้หลักฐานผู้เชี่ยวชาญ (Expert Evidence) คือ พระเจ้าโจผี บิดาของพระเจ้าโจยอยและฮ่องเต้องค์ก่อน เมื่อตอนมีพระชนมชีพก็ให้ความไว้วางใจแก่สุมาอี้และยังฝากฝังให้ช่วยงานราชการทำนุบำรุงบ้านเมืองไว้ก่อนสิ้นพระชนม์และยังมีการใช้หลักฐานจริง (Real Evidence) คือ ศิระชะของเบ้งตัตที่ตัดไว้เป็นหลักฐานในการกำจัดขบถที่แท้จริง โดยให้เด็กรับใช้ถือไปให้แก่พระเจ้าโจยอย รวมถึงยังมีปรากฏการใช้หลักฐานอ้างอิงเป็นลายลักษณ์อักษร (Writing Evidence) คือ หนังสือที่ขิงเบ้งเขียนเตือนให้เบ้งตัตระวังอย่าแพร่พรายความลับในการครั้งนี้ และให้เด็กรับใช้นำไปส่งให้แก่เบ้งตัต แต่ระหว่างทางถูกสุมาอี้ดักจับมาได้สุมาอี้จึงยึดไว้เพื่ออ้างอิงความผิดของเบ้งตัตและกำจัดเด็กเดินหนังสือนั้นเสีย เพื่อปกปิดความลับที่สุมาอี้จับตัวได้

นอกจากนี้ สุมาอี้ยังใช้หลักฐานประเภทการใช้พยาน (Testimony) และการให้รายละเอียด (Details) แก่พระเจ้าโจยอยที่ได้ออกไปสู้รบกำจัดเบ้งตัตที่เมืองซงหยง โดยมีชินต๋ากับชินหิง รวมทั้งลิจูและเตงเหียน เป็นผู้ช่วยเหลือในการกำจัดขบถและมีความชอบ

-การจัดเรียงเรียงข้อความ ในสถานการณ์นี้ สุมาอี้ได้มีการจัดเรียงเรียงข้อความใน 2 ลักษณะ คือ จัดเรียงโดยวิธีเสนอปัญหาและวิธีแก้ไข ในช่วงแรกที่สุมาอี้ถูกปลดออกจากตำแหน่ง สุมาอี้ได้สื่อสารต่อพระเจ้า

โจทย โดยเริ่มจากปัญหาที่มาจากหนังสือแสดงการติดก้อขบถของสุมาอี้ที่ถูกนำมาตีประกาศตามประตูเมืองต่างๆ ในครั้งนี้ เป็นกลอุบายของขงเบ้งกับซุนกวน ดังนั้นสุมาอี้เสนอวิธีแก้ไข ด้วยการขออาสาไปตีเมืองเสฉวนและเมือง กังตั้งให้ได้ เพื่อแสดงให้พระเจ้าโจผีเห็นความซื่อสัตย์ จากนั้นในสถานการณ์ที่สุมาอี้สามารถกำจัดเบ้งต๋งได้และพบกับพระเจ้าโจทย สุม่าอี้ใช้การจัดเรียงโดยลำดับเหตุผล ที่สุมาอี้ต้องรีบดำเนินการจัดการกับเบ้งต๋งที่ถือเป็น ขุนนาง หากต้องการกำจัดในข้อหาติดก้อขบถ ต้องกราบทูลฮ่องเต้เพื่อออกหนังสือให้ดำเนินการกำจัดได้ แต่ สุมาอี้ละเมิดสิ่งที่จะต้องทำเหล่านั้น เพราะคิดว่าเป็นเรื่องเร่งด่วนหากต้องกราบทูลก่อนเกรงว่าจะดำเนินการไม่ทันท่วงทีหรือดำเนินการเมื่อสายไปแล้ว

-การจัดตำแหน่งสาระสำคัญ สุม่าอี้สื่อสารโดยจัดสาระสำคัญของสารในลักษณะที่มีสาระสำคัญอยู่ที่ตอนต้นของข้อความทั้งหมด (Anticlimax Order) คือ ในช่วงแรกที่สุมาอี้กล่าวต่อพระเจ้าโจทยว่าพระเจ้าโจผีให้ความไว้วางใจสุมาอี้ในการช่วยทำนุบำรุงแผ่นดิน ในตอนที่ยังมีพระชนม์ชีพอยู่ และก่อนจะสิ้นพระชนม์ชีพยังได้ฝากฝัง พระเจ้าโจทยไว้ด้วย และในช่วงที่สองที่สุมาอี้กล่าวว่า เมื่อขึ้นหนังสือให้ทหารมาแจ้งความลับของเบ้งต๋ง สุม่าอี้ก็คิดว่าจะส่งหนังสือไปกราบทูลพระเจ้าโจทย หากแต่มีหนังสือลงมาถึงก็กลัวว่าจะช้าเกินไป

-การจัดลำดับสารเพื่อนำเสนอ การสื่อสารในกลวิธีหรือกิจกรรมของสถานการณ์นี้การนำเสนอสารเพียงด้าน (One-Sided Message) คือ นำเสนอสารในด้านข้อดีของตัวสุมาอี้ จากประโยคที่กล่าวกับพระเจ้าโจทยว่า "เมื่อพระเจ้าโจผียังมีพระชนม์อยู่ ก็เห็นว่าข้าพเจ้าเป็นคนสัตย์ซื่อต่อแผ่นดินจึงฝากราชการทั้งปวง ข้าพเจ้าก็ตั้งใจทำราชการทำนุบำรุงพระองค์มิได้คิดประทุษร้ายสิ่งใด" และนำเสนอสารในด้านผลเสียของการกราบทูลเรื่องการก้อขบถของเบ้งต๋งที่อาจจะล่าช้าเกินไป ตามประโยคที่ว่า "ข้าพเจ้าก็คิดอยู่ว่าเบ้งต๋งเป็นขุนนางผู้ใหญ่ จะบอกหนังสือขึ้นไปกราบทูลพระองค์ให้มีหนังสือลงมาก่อนก็กลัวจะช้าไป"

-จุดจูงใจในสาร สุม่าอี้เลือกใช้จุดจูงใจโดยใช้อารมณ์ (Emotional Appeals) ในสถานการณ์ที่พระเจ้าโจทยไม่เชื่อใจในตัวสุมาอี้ สุม่าอี้จึงใช้คำพูดที่เจืออารมณ์ว่าตนช่วยทำนุบำรุงบ้านเมืองด้วยความสัตย์มาตลอด แม้พระเจ้าโจผีก็ยังฝากฝังให้ช่วยบำรุงพระเจ้าโจทยต่อไปและจุดจูงใจโดยแรงจูงใจ (Motivational Appeals) ในสถานการณ์หลังจากสุมาอี้ได้ขึ้นตำแหน่งในการนำเสนอสารของสุมาอี้ว่าเพราะสุมาอี้มีความซื่อสัตย์และหวังดีต่อแผ่นดิน จึงต้องรีบจัดการเบ้งต๋งผู้ติดก้อขบถในขณะที่เป็นโอกาสเหมาะสม

- กลยุทธ์ในการนำเสนอสาร กลยุทธ์การนำเสนอสารเพื่อโน้มน้าวใจของสุมาอี้ใช้ในกลวิธีหรือกิจกรรมการสื่อสารในสถานการณ์ที่สุมาอี้จะถูกปลดออกจากตำแหน่ง คือ กลยุทธ์การทำให้เด่นขึ้น (Intensification) โดยใช้วิธีการเชื่อมโยง (Association) เป็นการเน้นถึงความซื่อสัตย์ในการรับใช้ของฮ่องเต้ในสถานการณ์ที่ถูกปลดออกจากตำแหน่ง โดยใช้กฎว่าด้วยการตอบแทน (Principle of Reciprocation) ในการเสนอเป็นผู้อสาไปรบเอาเมืองเสฉวนของขงเบ้ง และเมืองกังตั้งของซุนกวน เพื่อพิสูจน์ความซื่อสัตย์ของตน

นอกจากสุมาอียังใช้กลยุทธ์การนำเสนอสารเพื่อโน้มน้าวใจในกลวิธีหรือกิจกรรมการสื่อสารในสถานการณ์ หลังจากทีสุมาอียึดพื้นที่ตำแหน่งคือ กลยุทธ์การทำให้เด่นขึ้น (Intensification) ที่ปรากฏการใช้วิธีการเสนอสารซ้ำๆ (Repetition) ถึงการกำจัดขบถที่ต้องทำเป็นการอย่างเร่งด่วน โดยมีได้กราบทูลก่อนในสถานการณ์หลังพื้นตำแหน่ง รวมถึงยังมีการเลือกใช้กฎแห่งการนำเสนอภาพความขัดแย้ง (Principle of Contrast) ในส่วนสุมาอียังรู้ว่าเบ้งตัดเป็นขุนนางผู้ใหญ่ หากทำความผิดหรือคิดการก่อกบถย่อมต้องกราบทูลให้ฮ่องเต้ทราบก่อนทำโทษหรือประหาร หากสุมาอียังรู้ธรรมเนียม กลับปฏิบัติในทางตรงข้าม คือไม่ได้กราบทูลให้พระเจ้าโจยอยทรงทราบและอนุญาตก่อน แต่คิดทำการด้วยตนเอง ด้วยเหตุผลที่ว่าถ้าต้องกราบทูลและรอรับสั่งก่อนก็จะช้าเกินไป เพราะมีหนังสือของเบ้งส่งมาถึงเบ้งตัด เมื่อเบ้งตัดเห็นหนังสือจะปฏิบัติตามขงเบ้งจะทำให้เกิดผลเสียต่อฝ่ายจ๊กก๊ก การนำเสนอของสุมาอียังเป็นการนำเสนอภาพความขัดแย้งกันระหว่างธรรมเนียมที่ต้องปฏิบัติกับการกระทำที่ได้ปฏิบัติ แต่การกระทำจากความขัดแย้งกันนี้ทำให้เกิดผลลัพธ์ในทางที่ดีต่อฝ่ายจ๊กก๊ก จึงส่งผลให้สุมาอียังได้รับผลที่ดีจากการกระทำนั้นด้วย

### 7.3 แนวคิดประเภทช่องทางการสื่อสาร

สุมาอียังใช้ช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคคล คือ ตัวสุมาอียังต่อพระเจ้าโจยอยเพื่อให้เกิดปฏิกิริยาการตอบสนองของพระเจ้าโจยอยที่มีสิทธิในการตัดสินใจและสามารถออกคำสั่งให้ละเว้นโทษหรือทำโทษหรือขมเขยการกระทำของสุมาอียังได้ ทั้งยังใช้ช่องทางการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรที่เป็นการเขียนหนังสืออธิบายสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตั้งแต่การที่เบ้งตัดคิดก่อกบถ จนถึงการตัดสินใจของสุมาอียังที่จะดำเนินการกำจัดเบ้งตัดทันที โดยมีได้กราบทูลให้พระเจ้าโจยอยทราบล่วงหน้าและฝากให้เด็กถือหนังสือส่งหนังสือไปให้พระเจ้าโจยอยเพื่อแจ้งเนื้อความทั้งปวง จากนั้นสุมาอียังจึงเดินทางมาพบกับพระเจ้าโจยอยและใช้ช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อให้สุมาอียังสามารถแสดงความจริงใจในการขอภัยโทษที่คิดจะกราบทูลก่อนแล้วหากไม่ได้กระทำไป ซึ่งการที่สุมาอียังวางแผนใช้ทั้งสองประเภทช่องทางการสื่อสารนี้ โดยใช้ช่องทางการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรถึงพระเจ้าโจยอย เพื่อต้องการกราบทูลเหตุผลที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน ซึ่งถือเป็นการให้เวลาพระเจ้าโจยอยได้ทำความเข้าใจการกระทำของสุมาอียังก่อน จึงค่อยกราบทูลเหตุจำเป็นด้วยตนเองอีกครั้งเพื่อเป็นการย้ำเตือนว่า สุมาอียังได้ตระหนักถึงความสำคัญของพระเจ้าโจยอย แต่จำเป็นต้องดำเนินการก่อน เพราะไม่ยากให้เกิดผลกระทบบหากต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่ถูกต้อง

## 8. ตารางปฏิบัติงาน

การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสุมาอียังตามตารางเวลาในการปฏิบัติงาน ตามละเอียดด้านล่างนี้

1. ส่งหนังสือไปถึงเบ้งตัดให้ช่วยจัดเสบียงให้พรักพร้อม
2. ให้ซิงหลงเป็นกองหน้ายกไปหน้าเมือง ถูกทหารเบ้งตัดยิงเกาทัณฑ์ใส่หน้าผาก

3. ชินหนึ่งกับชินต้ายกทัพมาเมือง เบ้งตัดเห็นกองทัพหนุนจึงยกทัพออกมารบ
4. เเตงเขียนกับลิจูเห็นเบ้งตัดยกทหารไปหน้าเมือง ให้ยิงเกาทัณฑ์ใส่ทหารเบ้งตัด
5. เบ้งตัดหาทางหนี และถูกชินต้ายึดทวนแทง
6. สุมาอี้ตัดศีรษะ พร้อมเขียนหนังสือไปแจ้งแก่พระเจ้าโจยอย
7. สุมาอี้ยกกองทัพไปเมืองเตียงอัน และพบพระเจ้าโจยอยจึงแจ้งเนื้อความอีกครั้ง

## 9. การประเมินผล

การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ตามตารางปฏิบัติงานข้างต้น ที่สุมาอี้ได้มอบหมายให้แม่ทัพแต่ละคนปฏิบัติตามแผนการนั้น ทุกลำดับการตามตารางปฏิบัติงาน แม่ทัพแต่ละคนสามารถปฏิบัติและบรรลุเป้าหมายที่สุมาอี้ได้มอบหมายไว้ได้เป็นอย่างดี จึงถือว่าการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสุมาอี้ในสถานการณ์นี้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งยังบรรลุในวัตถุประสงค์ของสุมาอี้ที่ว่า "กอบกู้ชื่อเสียง สร้างความชอบ และความไว้วางใจต่อพระเจ้าโจยอย และหมู่ขุนนาง" เพราะสุมาอี้ได้กลับฟื้นมาทำหน้าที่ตำแหน่งแม่ทัพ ซึ่งเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญต่อกองทัพและถือเป็นการแสดงความไว้วางใจของพระเจ้าโจยอยต่อสุมาอี้อีกหนึ่งทางหนึ่งด้วย และหลังจากสุมาอี้ได้ทำการกำจัดขบถได้ทันท่วงที จึงทำให้พระเจ้าโจยอยเห็นความดีความชอบและจึงเกิดความไว้วางใจในตัวสุมาอี้มากยิ่งขึ้น อีกทั้งสุมาอี้ยังได้กอบกู้ชื่อเสียงและตำแหน่งของตนเองกลับคืนมาได้

## วิเคราะห์สถานการณ์จากบทความของผู้เชี่ยวชาญ

เสถียร จันทิมาธร จากคอลัมน์ "วิถีแห่งอำนาจสุมาอี้" (หนังสือพิมพ์ข่าวสด, 2555) ได้วิเคราะห์สถานการณ์นี้ไว้ว่า ม้าเจ๊กซึ่งเป็นผู้ช่วยให้พระเจ้าโจยอยและขุนนางที่ปรึกษาโจยอยมีความหวาดระแวงในตัวสุมาอี้ โดยก่อข่าวเรื่องการคิดก่อกบฏของสุมาอี้เป็นหนังสือไปติดไว้ที่เมืองต่างๆ จนกระทั่งกลายเป็นข่าวไปถึงพระเจ้าโจผี จึงเรียกขุนนางที่ปรึกษาทั้งปวงเข้าปรึกษา ฮัวหิมผู้เป็นหนึ่งในการถอดถอนพระเจ้าเหียนเต้ แต่งตั้งพระเจ้าโจผีเป็นฮ่องเต้ได้ ทูลว่า "ซึ่งสุมาอี้ทำหนังสือกราบทูลขออาสาไปรักษาเมืองเสเหลียงนั้นก็ด้วยเหตุนี้เป็นแน่ เมื่อครั้งพระเจ้าวุยก๊กบิดาของโจผียังมีพระชนม์อยู่เคยตรัสกับขุนนางทั้งปวงว่า สุมาอีนั่นเป็นเหยี่ยวคอยจ้องจับเหยื่อหมาป่าไม่ควรวให้อำนาจทางทหารแก่มันนานไปจะเป็นภัย บัดนี้มันเริ่มมีจิตใจคิดคดเป็นกบฏแล้วต้องรีบกำจัดมันเสียโดยเร็วเถิด" อองลองได้ฟังจึงเสริมอีกว่า "สุมาอี้เป็นคนมีสติปัญญาเฉลียวฉลาดนักทั้งชำนาญในการสงคราม มีจิตใจกล้าหาญ หากไม่รีบกำจัดเสียนานไปจะเป็นภัยแน่ๆ" ซึ่งพระเจ้าโจยอยเริ่มมีความคิดเช่นเดียวกับที่ปรึกษาทั้งสอง จึงจะมีพระราชโองการ



ให้เคลื่อนทัพไปกำจัดสุมาอี้ที่เมืองซินเสี่ย แต่โจโจ้นี้ได้ทูลเชิงคัดค้านว่า "ข้าพเจ้าเห็นว่ายังไม่ควร เมื่อพระเจ้าโจผีจะสิ้นพระชนม์นั้นได้ฝากราชการแผ่นดินไว้แก่เราทั้งปวง และทรงทราบดีว่าสุมาอี้มิได้เป็นคนคิดคดทรยศแต่อย่างใด บัดนี้การณ์ต่างๆ ก็ยังมีแจ้งว่าจริงเท็จอย่างไรเราจะเร่งยกทัพไปนั้นอาจกลับเป็นเรื่องร้ายได้ ชะรอยอาจเป็นด้วยเมืองจกและเมืองง่อคิดทำอุบายหมายให้ขุนนางของเราเกิดระแวงแคลงใจกันแล้วพวกมันก็จะฉวยโอกาสยกเข้ามาตีก็เป็นได้ เมื่อยังไม่รู้อะไรแน่ขอพระองค์จงทรงตรวจสอบดูให้ดีก่อนเถิด" จุดนี้เองที่แสดงให้เห็นว่า หากโจโจ้นี้ไม่ได้ทูลคัดค้านเช่นนี้ไว้ แผนการของขงเบ้งและม้าเจ๊กอาจประสบความสำเร็จได้อย่างง่ายดาย และจากคำกล่าวของฮัวหิม สื่อให้เห็นว่าสถานภาพของสุมาอี้ต่อบรรดาขุนนางของพระเจ้าโจยอยนั้น ไม่ค่อยมั่นคงเท่าใดนัก และฮัวหิมนี้เองที่ยื่นข้างพระเจ้าโจผีเพื่อกดดันฮ่องเต้ให้สละราชสมบัติ และยกให้ราชวงศ์โจวขึ้นครองราชย์แทน ดังนั้นเมื่อฮัวหิมได้อ้างอิงคำกล่าวของพระเจ้าโจผีเกี่ยวกับตัวสุมาอี้เปรียบเหมือนกับเหยียนั้น จึงถือเป็นการอ้างอิงหลักฐานประเภทบุคคลหรือผู้เชี่ยวชาญ (Expert Evidence) ที่มีน้ำหนักอย่างยิ่งต่อพระเจ้าโจยอย

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ของเสถียร จินทิมาธร ข้างต้นนี้ สามารถสรุปถึงจุดแข็งสุมาอี้คือ ความมีสติปัญญา ความกล้าหาญและเชี่ยวชาญในการสงคราม และมีจุดอ่อนคือ การไม่เป็นที่ไว้วางใจแก่ขุนนางทั้งปวง รวมถึงโอกาสคือ พระเจ้าโจผีบิดาของพระเจ้าโจยอยให้ความไว้วางใจแก่สุมาอี้ และภาวะคุกคามคือ ฝ่ายจ๊กก๊กและฝ่ายง่อก๊กกำลังหาโอกาสโจมตีขงเบ้ง ซึ่งแม้สุมาอี้ยังไม่มีการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารปรากฏอยู่สถานการณ์นี้ หากการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารนั้นเกิดขึ้นในช่วงสมัยของพระเจ้าโจผีที่สุมาอี้ได้ใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในการร่วมมือวางแผนปลดพระเจ้าเหียนเต๋ และแต่งตั้งราชวงศ์โจวขึ้นแทน ทำให้พระเจ้าโจผีและขุนนางที่ปรึกษาเห็นถึงสติปัญญาของสุมาอี้ รวมถึงเมื่อครั้งสมัยของพระเจ้าวุยอ๋องหรือโจโฉนั้น (อ้างถึงในอ่านสามก๊ก ฤกษ์บริหาร, 2552, หน้า 183) โจโฉทำศึกชิงฮันต๋ง ขณะนั้นเล่าปี่สามารถชิงพื้นที่เสฉวนได้จากเล่าเจี้ยง โจโฉทำศึกชนะแล้ว สุมาอี้ได้เสนอให้โจโฉอาศัยความได้เปรียบด้านกำลังทหาร บุกเอ๊กจิ๋วไม่ให้เล่าปี่ทันตั้งตัว โจโฉก็ตอบไปว่า "คนเราช่างโลกไม่รู้จักพอ เมื่อได้ฮันต๋งแล้วยังคิดจะเอาเสฉวนอีกหรือ" จึงมีความเป็นไปได้ที่โจโฉเริ่มเห็นความทะเยอทะยานของสุมาอี้ลักษณะสุมาอี้เหมือนโง่งของ "หมาป่าเหยี่ยวหลัง" ตามตำราว่าคนเหล่านี้ไว้ใจไม่ได้ จะแว้งกัดในภายหลัง รวมกับความที่โจโฉเป็นคนขี้ระแวงไม่ไว้ใจใครจึงกลายเป็นผลให้เมื่อโจโฉก่อนที่จะตายได้ฝากฝังสิ่งนี้ไว้กับขุนนางและโจผี จากนั้นเมื่อพระเจ้าโจผีสิ้นชีวิตลง ยังได้ฝากฝังสิ่งเหล่านี้ต่อไปถึงพระเจ้าโจยอยและบรรดาขุนนางเก่าแก่อย่างฮัวหิม อองหลง เป็นต้น และเมื่อทั้งสองอ้างคำกล่าวของพระเจ้าโจยอยจึงมีความน่าเชื่อถืออย่างมาก

นอกจากนี้ เสถียร จินทิมาธร ยังได้วิเคราะห์สถานการณ์นี้ต่ออีกว่า การฟื้นตำแหน่งของสุมาอี้มาในรูปแบบของการแต่งตั้งเป็นแม่ทัพเพื่อกำจัดขงเบ้งนั้น มาจากข้อเสนอของขุนนางที่ชื่อ "จงฮิว" ที่ใช้ตนเองเป็นผู้รับประกันความสามารถของสุมาอี้และเรียกร้องให้พระเจ้าโจยอยเรียกสุมาอี้กลับมารับใช้ราชสำนักอีกครั้ง ประเด็นที่ทำให้พระเจ้าโจยอยยอมรับในข้อเสนอของจงฮิวมี 2 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นแรก จงฮิว ผู้ใช้ชื่อตนรับประกันความสามารถของสุมาอี้ เป็นชาวตำบลฉางเลี้ยว มาจากเมืองเองฉวน มณฑลเหอหนาน (อ้างถึงในหนังสือพิชัยสงครามสามก๊ก ฉบับบูรณาการ ระบุลักษณะบุคลิกของจงฮิว

ว่าเป็นคนคงแก่เรียน มีความเคารพในเหตุผล มีความเอาใจใส่ต่อภาระงาน หน้าที่ของตน ทั้งยังตั้งอยู่บนความเป็นธรรม เป็นที่เคารพต่อขุนนางทั้งปวง และได้รับราชการในตำแหน่งถึงอ้อย (อธิบดีราชทัณฑ์) ครั้งที่โจโฉเป็นนายอองแล้ว จึงตั้งจงฮิวเป็นใจเลี้ยงแทนตัวโจโฉเอง ดังนั้นสิ่งที่จงฮิวนำเสนอแก่พระเจ้าโจยอย จึงมีน้ำหนักอย่างมาก และประเด็นที่สอง ช่วงเวลานั้นโจโฉซึ่งยกทัพไปปราบปรามขงเบ้งที่เขากิสานก็พ่ายแพ้ต่อขงเบ้งอย่างยับเยิน ดังนั้นแม้พระเจ้าโจยอยจะยังไม่คลายความระแวงในตัวสุมาอี้ก็ตาม หากสถานการณ์ที่ไม่สามารถหาขุนนางหรือแม่ทัพผู้อื่นมาต่อผู้ขงเบ้งได้ เมื่อได้รับการยืนยันจากจงฮิว จึงถือว่าสุมาอี้เป็นตัวเลือกที่ไม่อาจปฏิเสธได้ จากเนื้อเรื่องในหนังสือสามก๊กฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) กล่าวถึงสถานการณ์ของสุมาอี้ว่า เมื่อสุมาอี้ในเมืองอ้วนเสียทราบข่าวพระเจ้าโจยอย จึงทอดถอนใจ บุตรชายทั้งสองจึงซักถามที่มาของความวิตกกังวลนั้น และสุมาเจียวผู้หนึ่งก็ว่า "บิดาอย่าวิตกเลย ข้าพเจ้าคะเนดู มิเข้าวันนี้ก็ตะวันบ่ายเห็นหนังสือรับสั่งพระเจ้าโจยอยจะมาถึง ท่านก็จะได้ช่วยทำนุบำรุงแผ่นดินเป็นมั่นคง" และจากนั้นจึงมีทหารเข้ามาหาตัวสุมาอี้แจ้งเนื้อความให้พ้นตำแหน่งจากพระเจ้าโจยอย ตามคำสุมาสูและสุมาเจียวบุตรชายทั้งสอง จึงวิเคราะห์เพิ่มเติมว่า แม้ระดับของสุมาสูและสุมาเจียวสามารถคาดการณ์ได้แม่นยำเช่นนี้ จึงเป็นไปได้ที่ระดับของสุมาอี้จะไม่สามารถคาดการณ์เหล่านี้ได้

จากการวิเคราะห์เพิ่มเติมในสวนการพ้นตำแหน่งของสุมาอี้โดยเสถียร จินทิมาธร สามารถสรุปได้ว่า การพ้นตำแหน่งของสุมาอี้มาจากการวางแผนและการคาดการณ์ของสุมาอี้ไว้ทั้งหมดแล้ว เนื่องจากสุมาอี้รู้ว่าที่ตนต้องถูกปลดออกจากตำแหน่งนั้นมาจากเหล่าบรรดาขุนนางไม่ไว้วางใจตน ยั่วยุให้พระเจ้าโจยอยคลางแคลงสงสัย จนต้องปลดสุมาอี้ออกจากตำแหน่งให้กลับมาอยู่ที่บ้านเดิม สุมาอี้ไม่ทำการคัดค้านสิ่งใด เพราะรู้ว่าหากฝ่ายพระเจ้าโจยอยและขุนนางที่ปรึกษาได้พบกับกองทัพของขงเบ้งย่อมไม่สามารถจัดการได้ง่ายๆ และเมื่อเกิดปัญหานั้นขึ้นมา ย่อมมีผู้ที่เคยได้รับรู้ว่าสุมาอี้นั้นมีสติปัญญาเฉลียวฉลาดอย่างมาก หรืออาจจะเรียกว่าเป็นผู้รับสารในเหตุการณ์ครั้งก่อนของสุมาอี้นั้น เช่น จงฮิว เป็นต้น เป็นผู้เสนอชื่อสุมาอี้ให้กลับมารับราชการ เพื่อหวังพึ่งสุมาอี้ปราบขงเบ้งในภายหลัง ถือได้ว่าสุมาอี้ใช้การสื่อสารด้วยบุคคลกลางไปถึงผู้รับสารคือพระเจ้าโจยอย อีกทั้งสุมาอี้ยังใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในสวนของการใช้กฎการนำเสนอให้เกิดความชอบแก่ตนเองว่า ตนมีความวิตกเพราะพระเจ้าโจยอยต้องพ่ายแพ้เสียที่แก่ข้าศึกมาหลายครั้ง เพื่อให้บุตรชายทั้งสองได้เห็นวาทะของตนมีความจงรักภักดีต่อราชวงศ์ ซึ่งสุมาอี้คาดการณ์ไว้ว่า หากบุตรทั้งสองเชื่อว่าตนมีความจงรักภักดีอย่างจริงใจ บุคคลอื่นๆก็ย่อมเชื่อเช่นนั้นด้วยเหมือนกัน

## กรณีศึกษาที่ 5

### สถานการณ์ที่เป็นกลาง – สึกเกเต้ง

สึกเกเต้งถือเป็นศึกแรกระหว่างสุมาอี้และขงเบ้ง หลังจากสุมาอี้ได้กำจัดเบ้งตั้งจึงพาเดียด้วยกับยกทหารสองแสนไปเขากิสาน พอล่วงด่านออกมาตั้งค่าย สุมาอี้ก็เรียกเดียด้วยเข้ามาปรึกษาว่า "ซึ่งจะทำการรบพุ่งกับขงเบ้งบัดนี้ จะว่าวามมิได้ด้วยขงเบ้งนี้เจ้าปัญญาความคิดนึก อันเมืองไปเสียซึ่งโจโฉไปรักษาอยู่นั้นก็ล่อแหลมอยู่ เห็นขงเบ้งจะ

แต่งกองทัพเป็นสองกองแยกไปตีเอาเมืองไปเสียตำบลก๊กไว้เป็นมั่นคง เราจะให้มีหนังสือไปถึงโจจันให้ระมัดระวังตรวจตรารักษามันไว้ จะให้ชินผีขุนแฉะคุมทหารยกไปชุมนุมอยู่ตำบลก๊กคอยตีกองทัพขงเบ้ง" เดียวกับจึงว่า "ท่านคิดทั้งนี้ก็ชอบอยู่แต่ตัวท่านนั้นจะยกไปทางตำบลใดเล่า" สุมาอี้ว่า "อันตำบลเกเต็งกับเมืองหลิวเซี่ยนั้นใกล้กันอยู่เป็นที่คับขันนัก แล้วเป็นปากทางจะเข้าเมืองฮันต๋ง เราจะยกทัพไปชุมนุมอยู่อย่าให้ทันรู้ เห็นขงเบ้งจะประมาทสำคัญว่าโจจันเดินเลาะอยู่จะไม่ตระเตรียมทหารป้องกันเมืองไปเสีย ก็แยกกองทัพไปตีเอา ถ้าเราเห็นกองทัพขงเบ้งล่งตำบลเกเต็งเข้าไปแล้วเราจะสกัดทางเสียขงเบ้งก็จะจวนอยู่ แม้จะไปตั้งหลักที่เมืองหลงเสเราจะแต่งทหารไปตั้งสกัดทางน้อยทางใหญ่เสีย อย่าให้ทหารขงเบ้งออกเที่ยวหาเสบียงอาหารได้ก็จะขัดลงอยู่มิได้จะพาทหารหนีไปทางฮันต๋ง ฝ่ายเราได้ที่ก็จะยกกองทัพออกโจมตีเอา เห็นจะได้ชัยชนะฝ่ายเดียว" เดียวกับได้ฟังยกมือค้ำบและสรรเสริญว่าสุมาอี้มีสติปัญญาตั้งหนึ่งเทพดา สุมาอี้ปรึกษาเสร็จจึงแต่งหนังสือให้คนถือไปให้โจจัน ณ เมืองไปเสียและกำชับเดียวกับแม้เห็นด้วยกับกลอุบายของตนก็ดี แต่อย่าประมาท เพราะขงเบ้งไม่เหมือนเบ้งตาด จึงให้เดียวกับเป็นกองหน้ายกทหารไปอย่างระมัดระวัง ให้แต่งกองสอดแนมไปดูลูทางทั้งปวงก่อน แม้ไม่เห็นผู้คนข้าวยกขาคอยยกไป ถ้าไม่ได้ตรวจตราให้ละเอียด เห็นว่าได้ที่และรีบยกไปจะต้องกลอุบายขงเบ้งโดยไม่รู้ตัว เดียวกับรับคำและยกทหารไป

ฝ่ายขงเบ้งยกทหารมาตั้งอยู่ ณ เขากิสาน แจ้งข่าวเบ้งตาดูถูกสังหารและสุมาอี้เป็นกองหลวงคุมทหารมารบก็ตกใจเห็นว่า สุมาอี้ยกทหารมาครั้งนี้ต้องล่งเข้าไปตั้งสกัดที่เกเต็งปิดตันทางเสีย และถามหาทหารอาสาไปรักษาเกเต็ง ม้าเจ๊กจึงขอรับอาสา ขงเบ้งว่าขอบคุณแต่ตำบลเกเต็งแม้เป็นตำบลน้อยแต่เป็นที่สำคัญนัก ถ้าเสียที่แก่ข้าศึกเห็นทหารทั้งปวงจะเป็นอันตรายสิ้น ม้าเจ๊กจึงว่าตนนั้นเรียนวิชาสงครามมาแต่年幼 แต่ตำบลเกเต็งรักษาไม่ได้ขอตายเสียดีกว่า ขงเบ้งว่าอย่าประมาท สุมาอี้มีปัญญามากฝีมือ เดียวกับทหารเอกเป็นคนดีฝีมือ ม้าเจ๊กว่าแม้ใจอยยกทัพมาเองก็ไม่เกรงกลัวและทำหนังสือทูลทบนไว้ หากรักษาเกเต็งไม่สำเร็จให้ประหารชีวิตตนและบุตรภรรยาเสีย ขงเบ้งรับหนังสือจากม้าเจ๊กและเกณฑ์ทหารสองหมื่นห้าพันให้แก่ม้าเจ๊ก และสั่งองเป้งให้ตามไปด้วยและว่าตัวท่านมีสติปัญญาอย่าได้ประมาท ให้ช่วยกันตรึกตรองคิดอ่านให้ดี จะตั้งค่ายคูทำการจงปรึกษาให้พร้อมกันและทำแผนที่มาให้แก่ขงเบ้ง ทั้งสองจึงคำนับลาไป ขงเบ้งจึงว่ากับโกเสียงว่า ตนยังมีความวิตกอยู่ ไม่วางใจ เมืองหลิวเซี่ยที่ใกล้กับเกเต็งนั้นเป็นชอกเขาปากรักให้โกเสียงไปชุมนุมทหารหนึ่งหมื่นที่นั่น ถ้าเห็นเกเต็งเสียก็ให้รีบยกทหารไปช่วยม้าเจ๊กและองเป้งทันที และหันมาสั่งอุยเอี้ยนให้คุมทหารไปชุม ณ หลังเกเต็ง ถ้ากองทัพเสียให้เข้าช่วย และสั่งจุล่งกับเตงจีให้คุมทหารไปล้อมทัพสุมาอี้ในตำบลก๊ก ไม่จำเป็นต้องรบพุ่ง แต่ให้ทหารสุมาอี้เห็นพอดใจ และขงเบ้งเองจะยกทัพหลวงไปเมืองไปเสีย ถ้าได้เมืองไปเสียก็ได้เมืองเตียงฮันด้วย

เมื่อม้าเจ๊กยกมาถึงตำบลเกเต็งพิเคราะห์ดูก็หัวเราะว่า ตำบลเกเต็งมีชอกห้วยธารเข้าเป็นอันมาก ทหารสุมาอี้ไหนจะยกมาได้ องเป้งว่า ตำบลเกเต็งมหาอุปราชากำชับมาเป็นที่คับขันไม่ควรประมาท ขอให้ม้าเจ๊กตั้งค่ายใหญ่ครอบปากทางไว้ เพราะมีทางน้อยแยกเป็นห้าทางเข้ามารวมกันในด้านทาง หากมีข้าศึกแต่งกองทัพแยกมาบรรจบกันจึงไว้ใจไม่ได้ ม้าเจ๊กไม่เห็นด้วยและตั้งใจจะไปตั้งค่ายที่บนยอดเขา องเป้งก็คัดค้านว่า หากข้าศึกรู้แล้วมาล้อมไว้ทั้งรอบเขาก็จะเสียที่ ม้าเจ๊กไม่ฟังซ้ำยังดูถูกความคิดองเป้งว่าเหมือนผู้หญิง และว่า "โบราณว่าไว้ถ้าจะรบศึก

ให้อยู่ที่สูงถึงจะต่อด้วยศัตรูได้เปรียบ อาจเอาชัยชนะได้เร็วเหมือนฝ่าไม้ไฟ" อองเป้งไม่ต้องการคัดค้านต่อไปอีก จึงให้ม้าเจ็กไปตั้งค่ายอยู่บนยอดเขา แต่ตนขอแบ่งทหารไปตั้งค่ายทางทิศใต้ไกลเขา เมื่อติดขัดสิ่งใดจะได้แก้ทัน เมื่อถึงที่ตั้งค่ายอองเป้งรีบทำแผนที่ไปให้แก่ขงเบ้ง ฝ่ายสุมาอี้ให้สุมาเจียวผู้บุตรคุมทหารไปสอดแนมพร้อมกำชับว่าอย่าดูว่ามิตรหรือศัตรูของขงเบ้งให้ทหารยกไปตั้งอยู่แล้วให้กลับมาแจ้งข่าว สุมาเจียวจึงคุมทหารไปสอดแนมและกลับมารายงานว่ามีค่ายทหารตั้งอยู่บนเขา สุมาอี้รู้ข่าวก็ยินดีว่า เหมือนเทพดาช่วยตนให้ได้ความชอบและจึงแต่งตัวใส่เกราะขึ้นม้าคุมทหารประมาณหนึ่งร้อยไปดูท่าทางรอบเขาและเห็นค่ายอองเป้งตั้งอยู่ทางทิศใต้ห่างจากเขา พอกลับมาที่ค่ายจึงให้ทหารไปสืบว่าเป็นค่ายของผู้ใดบ้าง ครั้นรู้ว่าเป็นค่ายม้าเจ็กก็หัวเราะว่า "ม้าเจ็กคนนี้ปรากฏแต่ชื่อเป็นคนหาปัญญาไม่ ขงเบ้งใช้คนโหดเขลาจะเสียการเป็นมั่นคง" สุมาอี้ให้เตียวคับยกไปสกัดอองเป้งและให้ซินต้า ซินหิงไปตั้งปิดทางที่ทหารม้าเจ็กจะลงมาดักน้ำกินเสีย สั่งแล้วจึงจัดแจงกองทัพเสร็จในเวลากลางคืน ครั้นเวลาเช้ายกทหารมาตั้งล้อมเขาไว้

ฝ่ายม้าเจ็กเห็นสุมาอี้ยกทหารเข้าล้อมเขา จึงโบกธงสัญญาณให้ทหารตีทัพสุมาอี้ ทหารม้าเจ็กเห็นกองทัพสุมาอี้ยกมามากก็หวาดกลัวไม่กล้ารบพุ่ง พอม้าเจ็กเห็นทหารหวาดกลัว จึงจับนายทหารสองคนฆ่าเสีย ทหารทั้งปวงเห็นม้าเจ็กฆ่านายทหารกลัวม้าเจ็กจึงลงจากยอดเขารบพุ่งทหารสุมาอี้ แต่ไม่สามารถหักออกมาได้ถอยกลับขึ้นไป ม้าเจ็กเห็นทหารยกฝ่าวออกไปไม่ได้ก็เสียใจจึงตั้งมั่นอยู่บนเขา ฝ่ายอองเป้งเห็นทหารสุมาอี้ล้อมเขาไว้จึงยกมาหมายจะช่วยม้าเจ็กแต่ถูกเตียวคับสกัด ด้วยกำลังทหารน้อยไม่สามารถหักออกมาช่วยได้จึงถอยทัพกลับ ม้าเจ็กถูกล้อมอย่างแข็งขัน พอทหารลงมาดักน้ำไม่ได้ก็ลอบหนีไปเข้าสุมาอี้ สุดท้ายสุมาอี้สั่งทหารจุดไฟเผาล้อมขึ้นไป ม้าเจ็กหนีไม่ได้จึงให้ทหารตีหักลงมา ฝ่ายสุมาอี้ให้ทหารแยกทางให้ม้าเจ็กหนีออกไปทางใต้ เตียวคับที่สกัดอองเป้งอยู่เห็นม้าเจ็กแตกมาจึงไล่ติดตาม พออยู่เอียนรู้ข่าวม้าเจ็กเสียที่กรีบยกทหารมาช่วยรบพุ่งเตียวคับ จนเตียวคับสู้ไม่ได้ถอยหนีไป อยู่เอียนได้ที่ไล่ตามไปรบพุ่งหวังจะเอาเกเต้งคืน แต่พบสุมาอี้กับสุมาเจียวยกทหารมาตั้งซุ่มอยู่ออกกระหนาบตีทั้งสองข้าง เตียวคับเห็นก็กลับรบสวนเข้ามา ทำให้ทหารอยู่เอียนตายไปกึ่งหนึ่ง พออองเป้งยกทหารมาทันเห็นสุมาอี้ล้อมอยู่เอียนไว้จึงตีรบเข้าไปช่วยอยู่เอียนและทั้งสองพากันกลับค่าย พอมาใกล้จะถึงค่ายเห็นธงปักอยู่ปลายค่าย ซินหิง ซินต้าที่เข้ามาอยู่ในค่ายเห็นทั้งสองกลับมาคุมทหารออกมาต้านทานไว้ อยู่เอียนและอองเป้งพาทหารหนีไปหาโกเสียงที่เมืองหลิวเตี๋ย โกเสียงที่ได้ยินข่าวเกเต้งแตกจึงยกทหารมาช่วย ระหว่างทางพบอยู่เอียนกับอองเป้งแตกมาพากันปรึกษากันว่าเวลาค้ำวันนี้จะช่วยกันยกทหารเข้าปล้นค่ายเกเต้งคืน และแยกทหารออกเป็นสามกอง อยู่เอียนเป็นกองหน้า โกเสียงยกตามไป ครั้นอยู่เอียนมาถึงตำบลเกเต้ง เห็นค่ายว่างเปล่าคิดว่าสุมาอี้ทำกลแกล้งไว้จึงให้ทหารรอนอกค่าย โกเสียงรีบยกทหารมาทันอยู่เอียนเข้าได้ยินเสียงประทัดจุดพร้อมเสียงโห่ร้องริมสองข้างทางสุมาอี้ให้ทหารล้อม โกเสียงและอยู่เอียนไว้ จึงเกิดการตะลุมบอนขึ้น อองเป้งที่ยกทหารมาตามเนินเข้าเห็นโกเสียงกับอยู่เอียนรบพุ่งด้วย สุมาอี้ก็ขับทหารเข้าโจมตีหักกลางเข้าช่วย และพาอยู่เอียนและอองเป้งออกจากที่ล้อมมาได้ ทั้งสามจึงหนีกลับไปเมืองหลิวเตี๋ย

ฝ่ายโจวจีนที่รักษาเมืองไปเสีย รู้ข่าวสุมาอี้ได้แต่งตั้งจางโก๋ยกคุมทหารไปชิงเอาเมืองหลิวเซี่ยแบ่งความชอบพอมากลางทางพบโกเสียง อองเป้งกับอุยเอี้ยนแตกหนีมากับซับทหารเข้ารบพุ่ง โกเสียง อองเป้งกับอุยเอี้ยนกำลังทหารน้อยสู้ไม่ได้จึงหนีเข้าไปยังด่านย้งผ่งก้วน โกอุยเห็นอุยเอี้ยนพ่ายไป จึงหันไปว่าแก่ทหาร แม้ว่าไม่ได้แต่งตั้งแต่ได้เมืองหลิวเซี่ยก็เป็นความชอบมากอยู่จึงรีบซับทหารไป สุมาอี้รู้ว่าโกอุยยกมาจึงสัพยอกว่า เป็นไฉนโกอุยจึงยกมาฆ่าล้างหลังเช่นนี้ โกอุยเห็นสุมาอี้บนหอรบก็ละอายใจคิดว่าสุมาอี้สามารถตั้งเทพดา ที่ไหนความคิดของตนจะเสมอด้วย จึงเข้าไปในเมืองหลิวเซี่ยค้ำบสุมาอี้ตามประเพณี สุมาอี้ว่า "บัดนี้แต่งตั้งเป็นที่สำคัญนักเราก็ได้แล้ว เห็นขงเบ้งจะยกหนีเป็นมั่นคง ท่านกับโจวจีนจกคุมทหารยกไปติดตามจับตัวขงเบ้งให้จงได้" หลังจากโกอุยลากลับไปแล้ว สุมาอี้หันมาว่าต่อเดี๋ยวดับ "โจวจีนกับโกอุยยกมาทั้งนี้ปรารถนาจะแบ่งเอาความชอบของเราก็ค้างอยู่ ตัวเราเล่าก็ได้ตั้งใจที่จะเอาความชอบแต่ผู้เดียว เป็นบุญของเราก็ได้ตลอดโดยสะดวกเอง แลบัดนี้โกเสียง อุยเอี้ยน อองเป้ง ม้าเจ๊กสี่คนแตกไปนั้น เห็นจะเข้าไปตั้งอยู่ด่านย้งผ่งก้วน ครั้นเราจะยกไปตีบัดนี้เล่าก็เกรงขงเบ้งจะยกทหารตีประทัพบหลังเข้าจะเสียที่ท่านจกคุมทหารยกไปตั้งสกัดอยู่กลางทางที่จะเข้าไปค่ายย้งผ่งก้วน เราจะยกกองทัพไปตีขงเบ้งตำบลจี้ก๊ก แต่ทว่า จะเดินกองทัพไปทางเมืองเสเสี่ยจึงจะได้ ด้วยเมืองเสเสี่ยนั้น ขงเบ้งซ่องสุมเสบียงอาหารไว้เป็นอันมากเป็นที่สำคัญอยู่ ถ้าเราได้เมืองเสเสี่ยแล้ว ก็จะได้เมืองลำอัน เมืองเทียนชุยด้วยเพราะเป็นทางร่วมตลอดถึงกัน ถ้าแลขงเบ้งหนีมาถึงที่ท่านซุ่มทหารอยู่ จงยกออกตีตัดเอาเสบียงให้จงได้" เดี๋ยวดับรับคำ และสุมาอี้แต่งตั้งให้ชินหนี ซินตำอู่รักษาเมืองหลิวเซี่ย ส่วนตนจะยกกองทัพไปปราบขงเบ้งที่ตำบลจี้ก๊ก

ขงเบ้งเมื่อรู้ข่าวว่าบัดนี้แต่งตั้งและเมืองหลิวเซี่ยนั้นแตกแล้ว ขงเบ้งจึงสั่งกวนหิน เดียวพานให้คุมทหารนายละสามพันคนยกไปซุ่มที่ทางน้อยริมเขานุกองสันและกำซับทหารหากเห็นกองทัพสุมาอี้ยกมาอย่ารบพุ่ง ให้ตีกลองให้ร้องให้กลัว ถ้าทหารสุมาอี้ถอยทัพอย่าให้ติดตาม ให้รีบยกทหารไปด่านย้งผ่งก้วน ทั้งสองรับคำและยกทหารไป เหลือแต่ขงเบ้งคุมทหารกึ่งหนึ่งตั้งอยู่ในเมือง ขณะนั้นม้าใช้มาบอกว่า สุมาอี้ยกทหารมาแล้ว ขงเบ้งแจ้งดังนั้นก็ตกใจ ด้วยตัวเองน้อยตัวและทหารผู้ใหญ่ก็ไม่อยู่ไม่รู้จะสู้รบประการใด ขึ้นไปบนเชิงเทียนเห็นทหารสุมาอี้ยกมาเป็นอันมาก จึงสั่งให้ทหารร้อยคนธงที่ปักไว้บนกำแพงนั้นลงเสียสิ้นและให้เปิดประตูเมืองทั้งสี่ด้านจัดทหารและชาวบ้านเข้าข้างในไม่ให้ส่งเสียง และขงเบ้งก็แต่งตัวโง่เง่าพาเด็กน้อยสองคนขึ้นไปบนหอรบ เด็กคนหนึ่งถือกระบี่ อีกคนหนึ่งถือฉ้อยืนอยู่สองข้าง และตั้งกระถางธูปไว้ข้างหน้า ส่วนขงเบ้งนั่งติดกระจับปี่เล่นอยู่ ฝ่ายทหารกองหน้าสุมาอี้ยกมาใกล้เชิงกำแพงเมือง แลไปข้างบนหอรบเห็นขงเบ้งนั่งติดกระจับปี่ ด้านล่างมีแต่คนประตุละเย่สับนั่งกวาดหยากไย่เฉยอยู่ จึงคิดว่ากองทัพตนยกมาจวนตัวเพียงนี้ ขงเบ้งไม่มีความสะดุ้งตกใจ กลับติดกระจับปี่เล่นเสียอีก อาจจะแต่งกลไว้ลวงเป็นแน คิดดังนั้นก็ชักม้าพาทหารกลับไป สุมาเจียวผู้บุตรก็ห้ามว่า ขงเบ้งเป็นคนสิ้นทหารจนความคิดสู้พวกเราได้ จะแก่งทำกลหลอกเปล่าๆอยู่ สุมาอี้จึงว่า "ตัวเจ้าหนุ่มแก่ความยังมีรู้สันทัดเคยกลขงเบ้ง อันขงเบ้งเป็นคนมีสติปัญญาชำนาญในการสงครามนัก จะทำการสิ่งใดก็แน่นอน เคยทำกลศึกมีชัยมาหลายครั้ง เจ้ามีสติปัญญาแต่เพียงนี้จะลวงดูหมิ่นขงเบ้งเป็นผู้ใหญ่แก่ในการศึกนั้นมิบังควร แม้จะขึ้นทำลวงเกินไปก็จะต้องด้วยกลของขงเบ้งพากันตายเสียสิ้นซึ่งถ้อยคำของเจ้าว่าเราจะเชื่อฟังมิได้" แล้วก็เร่งซับทหารทั้งปวงกลับไป

(สามก๊กเล่มที่สอง หน้า 521-533)

## 1. สถานการณ์

ในสถานการณ์นี้ สุมาอี้ได้วิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นจริงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของก๊กว่า หลังจากที่ดินได้ฟื้นคืนตำแหน่งและได้กำจัดขงเบ้งตัดแล้ว ฝ่ายพระเจ้าโจยอยก็มีความไว้วางใจให้อำนาจทำการเป็นแม่ทัพ เพื่อต่อสู้กับฝ่ายขงเบ้งที่กำลังคอยท่าจะรุกรานอยู่ สุมาอี้คาดการณ์ไว้แล้วว่า หากขงเบ้งรู้ข่าวเบ้งตัดถูกสังหาร และสุมาอี้ได้ขึ้นมาเป็นแม่ทัพสังหาร ขงเบ้งจะต้องทำการระมัดระวังมากกว่าเดิมยิ่งขึ้น ซึ่งสุมาอี้เองหลังจากได้ตำแหน่งแม่ทัพและขอเดิยตัวมาเป็นผู้ช่วยแล้วเดิยตัวเป็นแม่ทัพที่มีฝีมือดี มีเหตุผล รับฟังความคิดเห็นของสุมาอี้ จนกระทั่งรู้ถึงความสามารถของสุมาอี้ว่ามีสติปัญญาหลักแหลมมากนัก สุมาอี้ได้วิเคราะห์สถานการณ์ว่าขงเบ้งที่อยู่ ณ เขากิสานต้องพึ่งเล็งเมืองไปเซียซึ่งอยู่ติดกับเขากิสานไว้แน่ เพราะสุมาอี้รู้ว่าขงเบ้งนั้นเป็นคนมีความหลักแหลมสามารถวิเคราะห์ได้แน่นอนว่าที่เมืองไปเซีย โจจิ้นต้องมีการป้องกันที่หละหลวม สุมาอี้จึงต้องทำหนังสือไปเตือนโจจิ้น และที่สำคัญอีกแห่งคือตำบลเกเต้งซึ่งเป็นตำบลสำคัญที่เป็นหน้าด่าน ซึ่งหากขงเบ้งได้ครอบครองตำบลเกเต้งแล้ว การจะบุกเข้าเขตแดนเมืองฮันต๋งของวุยก๊กได้เรื่องก็จะง่ายขึ้น สุมาอี้จึงวางแผนที่จะแย่งชิงตำบลเกเต้งมาไว้ในครอบครองแต่เมื่อยกทัพไปเกเต้งและสุมาเจียวที่ไปสังเกตการณ์มารายงานว่ามีกองทัพขงเบ้งมาก่อนอยู่แล้ว สุมาอี้ถึงกับวิตกและเห็นขงเบ้งมีความหลักแหลมมากจริงๆ แต่เมื่อได้รับรายงานต่อไปว่าค่ายทหารตั้งอยู่บนเขา ไม่ใช่ปากทางเข้าเกเต้ง กลับกลายเป็นโอกาสอันงามของสุมาอี้ในการทำการศึกครั้งนี้ จากสถานการณ์นี้สุมาอี้โดยวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและ จุดอ่อนของฝ่ายตน จุดอ่อนและจุดแข็งของฝ่ายขงเบ้ง รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์และที่เป็นอุปสรรคขัดขวางตาม SWOT Analysis ไว้ดังนี้

- จุดแข็ง คือ สุมาอี้มีความสามารถในการคาดการณ์และวางแผน และมีความเชี่ยวชาญด้านกลศึก
- จุดอ่อน คือ สุมาอี้ยังไม่สามารถตามความคิดของขงเบ้งได้ และฝ่ายวุยก๊กยังไม่มีขุนนางผู้ใดที่สามารถตามทันความคิดขงเบ้งได้
- โอกาส คือ ฝ่ายขงเบ้งเลือกใช้คนที่ไม่มีความสามารถในการวางแผนการรบอย่างม้าเจ๊กและขงเบ้งไม่ได้เป็นแม่ทัพที่คุมกองทัพมาตั้งค่ายที่เกเต้ง
- ภาวะคุกคาม คือ ฝ่ายสุมาอี้มีแม่ทัพที่ขงตีชิงเด่นไม่ต้องการให้สุมาอี้ได้ความชอบเพียงผู้เดียวอย่างโจจิ้นและโกฮุย และขงเบ้งมีสติปัญญาหลักแหลมและเชี่ยวชาญการทำกลศึก

## 2. วัดอุประสงค์

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ของสุมาอี้ จุดอ่อนและจุดแข็งของฝ่ายขงเบ้ง รวมถึงสภาพแวดล้อมรอบด้าน สุมาอี้จึงวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยมีวัดอุประสงค์คือ "ยึดเกเต็งและหลงเซี่ย แย่งชิงเมืองหน้าด่านกับขงเบ้ง" วัดอุประสงค์นี้ถูกสร้างขึ้น เพื่อต้องการขัดขวางไม่ให้ขงเบ้ง ซึ่งกำลังได้ทีจากการเอาชนะฝ่ายพระเจ้าโจยอยได้หลายครั้งในช่วงที่สุมาอี้ถูกปลดออกจากตำแหน่ง และเมื่อขงเบ้งสามารถรุกรานวุยก๊กได้หลายต่อหลายครั้ง จึงคิดจะเร่งดำเนินการต่อไปอีก โดยครั้งนี้ขงเบ้งตั้งใจจะบุกขึ้นไปยังเมืองอันตง ตรงไปยังเมืองลกเอี้ยง สุมาอี้ที่ล่วงรู้ถึงความต้องการของขงเบ้งจึงต้องออกสกัดทางวุยก๊กของขงเบ้ง เพื่อป้องกันดินแดนวุยก๊กของตนไว้ และพยายามที่จะขับไล่ให้ขงเบ้งต้องถอยทัพกลับไปยังเสฉวน ดังนั้นวัดอุประสงค์นี้ถือว่ามีความเหมาะสมต่อสถานการณ์เช่นนี้ เพราะ

- วัดอุประสงค์นี้สะท้อนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงเกี่ยวกับโอกาสที่สุมาอี้จะทำได้ทำความชอบเพิ่มขึ้นจากสถานการณ์ที่ขงเบ้งกำลังรุกรานเข้ามายังดินแดนของวุยก๊ก และหากขงเบ้งสามารถรุกรานเข้ามาในแถบชายแดนวุยก๊กได้สำเร็จจะยังทำการรุกรานหนักขึ้นซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดผลเสียต่อพระเจ้าโจยอยและวุยก๊กได้ จึงต้องทำการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อต่อต้านการรุกรานของฝ่ายขงเบ้ง
- วัดอุประสงค์นี้สุมาอี้สามารถทำให้เป็นจริงและบรรลุเป้าหมายได้ คือ สุมาอี้สามารถวางแผนหรือคิดกลยุทธ์เพื่อให้ทหารฝ่ายขงเบ้งได้รับความพ่ายแพ้จากการทำศึกครั้งแรกระหว่างขงเบ้งและสุมาอี้ที่จุดยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญอย่างเกเต็ง และเมืองหลงเซี่ยที่ขงเบ้งต้องการจะยึดเป็นลำดับต่อไป อันเป็นหนทางแรกที่มุ่งไปสู่เมืองหลวงของฝ่ายวุยก๊กได้ จึงถือเป็นการขัดขวางการรุกรานของขงเบ้งได้ในระดับสูง
- วัดอุประสงค์นี้สามารถวัดความสำเร็จในแบบรูปธรรมที่สามารถมองเห็นและประเมินได้อย่างถูกต้อง คือ หากสุมาอี้สามารถเอาชนะชนะเหนือแม่ทัพฝ่ายขงเบ้งที่ได้รับหน้าที่มาดูแลตำบลเกเต็ง และ หากสุมาอี้สามารถปิดเส้นทางกรุกเข้าโจมตีของทหารสำรองที่เข้ามาต่อสู้เพื่อกอบกู้สถานการณ์ หากแม่ทัพหลักฝ่ายขงเบ้งเสียที่ได้ สุมาอี้จะสามารถทำให้แม่ทัพคนสำคัญของขงเบ้งต้องอยู่ห่างจากขงเบ้ง จนในที่สุดสุมาอี้จะสามารถโจมตีที่ขงเบ้งได้โดยตรง จึงจะสามารถกำจัดขงเบ้งและหยุดการรุกรานดินแดนวุยก๊กต่อไปในอนาคต

ลักษณะวัดอุประสงค์ถือเป็นวัดอุประสงค์เชิงจิตใจ (Motivational Objectives) ที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของขงเบ้งให้ไม่ต้องการรุกรานดินแดนวุยก๊ก จากการที่สุมาอี้ตั้งวัดอุประสงค์นี้เพื่อต้องการที่จะยึดดินแดนที่สำคัญๆไว้ และดลใจให้ขงเบ้งหมดหนทางหนีเพื่อจับตัวขงเบ้งไว้ให้ได้ ซึ่งหากขงเบ้งรู้ว่าสุมาอี้เข้ามาเป็นแม่ทัพมีอำนาจในการสั่งการแล้ว ขงเบ้งจะไม่สามารถรุกรานเข้ามาในดินแดนวุยก๊กได้ง่ายดายเหมือนครั้งก่อนๆอีก หรือหากขงเบ้งเข้ารบกับฝ่ายสุมาอี้หลายครั้งแล้วไม่ประสบความสำเร็จ ขงเบ้งจะต้องถูกเหล่าทหารของสุมาอี้ไล่ล่า

จับตัวจนต้องรีบถอยทัพกลับไปเมืองเสฉวน ทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้เหล่าทหาร แม่ทัพ นายทหารของฝ่ายสุมาอี้ให้มีความคิดที่ต้องการจะสู้รบต่อฝ่ายขงเบ้งอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อป้องกันดินแดนของฝ่ายตนไว้ให้ปลอดภัย

### 3. ข้อมูล

สุมาอี้ได้วางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยความรู้ต่างๆนำมาใช้ประกอบการวางแผน หลังจากได้วิเคราะห์สถานการณ์ของฝ่ายตน สถานการณ์ฝ่ายขงเบ้ง และสภาพแวดล้อมรอบด้าน ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการวางแผนสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในครั้งนี้ 2 ข้อมูล คือ ข้อมูลด้านข่าวศึก ลักษณะบุคลิกของม้าเจ๊กแม่ทัพที่ขงเบ้งได้แต่งตั้งและมอบหมายให้มารักษาตำบลเกเต็งนั้น เป็นบุคคลที่ที่ชื่อเสียงเพียงแค่นั้น แต่ไม่มีความสามารถในการรบ เพราะเป็นบัณฑิตที่ได้รับการศึกษาสูง พุดจาตามตำรับตำรา แต่ไม่มีประสบการณ์จริง เมื่อถึงเวลาที่ต้องปฏิบัติการจริงกลับกลายเป็นพวกล้มเหลวกลายเป็นพวกคลังหนังสือ เก่งในตำรา หากในการออกปฏิบัติงานกลับไม่สามารถวางแผนกลศึกและบริหารจัดการกองทัพได้ ดังเหมือนที่เก่งตำราหนังสือ ซึ่งข้อมูลในส่วนนี้สุมาอี้อาจได้รับมาจากแหล่งอื่น เช่น การได้ฟังบรรดาขุนนางนักปราชญ์ที่รู้จักม้าเจ๊กกล่าวถึงอีกทั้งข้อมูลลักษณะภูมิประเทศ คือ ตำบลเกเต็งที่เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญอยู่ติดกับเมืองหลิวเซีย ซึ่งใกล้กับปากทางเข้าเมืองฮันตัง ที่สามารถตรงไปยังเมืองลกเอียงฮันเป็นเมืองหลวงสำคัญของฝ่ายวุยก๊ก ดังนั้นหากขงเบ้งต้องการบุกเข้าเมืองหลวงเพื่อปราบพระเจ้าโจยอยที่เป็นศัตรูราชสมบัติตามคำสั่งเสียของเล่าปี่ ขงเบ้งจำเป็นต้องอาศัยเส้นทางนี้ในการทัพทหาร ซึ่งข้อมูลส่วนนี้สุมาอี้ได้เรียนรู้จากประสบการณ์และจากตำราเกี่ยวกับลักษณะภูมิประเทศด้วยตนเอง

### 4. เป้าหมาย

เป้าหมายการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ คือ "เอาชัยชนะเหนือเหล่าแม่ทัพจ๊กก๊ก ยึดครองเกเต็งและเมืองหลงเสีย"

### 5. ผู้รับสาร

กลุ่มเป้าหมายการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสุมาอี้จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเป้าหมายหลัก คือ ขงเบ้ง และแม่ทัพฝ่ายจ๊กก๊กอย่างม้าเจ๊ก และกลุ่มเป้าหมายรอง คือ แม่ทัพและนายทหารฝ่ายวุยก๊ก

กลุ่มเป้าหมายแรก คือ ขงเบ้งและแม่ทัพฝ่ายจ๊กก๊กอย่างม้าเจ๊ก ซึ่งสุมาอี้เริ่มวิเคราะห์จากขงเบ้งที่ดำรงตำแหน่งเป็นมหาอุปราชของพระเจ้าเล่าเสี้ยนแห่งจ๊กก๊ก อาศัยที่เมืองเสฉวนที่เป็นเมืองอุดมสมบูรณ์และมั่งคั่งเมืองหนึ่งในสมัยนั้น ขงเบ้งที่เป็นมหาอุปราชตั้งแต่สมัยพระเจ้าเล่าปี่ได้รับการฝากฝังจากพระเจ้าเล่าปี่ก่อนสิ้นพระชนม์ ให้



สืบสานต่อปณิธานในการปราบศัตรูที่ชิงราชสมบัติจากพระเจ้าเหียนเต้ คือ ตระกูลของโจโฉที่ใช้อำนาจข่มขู่และถอดถอนพระเจ้าเหียนเต้และสถาปนาโจผีขึ้นเป็นฮ่องเต้องค์แรกของตระกูลโจ จนถึงในปัจจุบันตำแหน่งฮ่องเต้เป็นของพระเจ้าโจยอย บุตรโดยสายเลือดของพระเจ้าโจผี ขงเบ้งได้ให้คำสัญญาต่อพระเจ้าเล่าปี่ไว้ก่อนสิ้นพระชนม์ว่าจะช่วยปราบปรามตระกูลโจและแต่งตั้งพระเจ้าเล่าเสี้ยนผู้มีสายเลือดของพระเจ้าเล่าปี่ที่เป็นพระเจ้าอาของพระเจ้าเหียนเต้เป็นฮ่องเต้แต่เพียงผู้เดียว ดังนั้นการยกทัพถูกรานวุยก็จึงเป็นการสานต่อปณิธานของพระเจ้าเล่าปี่ อีกทั้งแม่ทัพของขงเบ้งที่มีอยู่เอียน หนึ่งในห้าทหารเสือของพระเจ้าเล่าปี่ และมีกวนหิน เตียวภา บุตรของกวนอูและเตียวหุย อดีตสองในห้าทหารเสือของพระเจ้าเล่าปี่ แม่ทัพเหล่านี้มีความแข็งแกร่งและเชี่ยวชาญการรบเป็นอย่างมาก ในสถานการณ์นี้ ขงเบ้งใช้ความเชื่อจากการเรียนรู้ (Learned Belief) ทั้งการเรียนรู้จากในตำราพิชัยสงครามและประสบการณ์ในการทำศึกของขงเบ้งนั้น ทำให้ขงเบ้งเป็นผู้ที่มีวิธีการในการทำศึกอย่างรอบคอบและมีแผนการเสมอ ซึ่งการมอบหมายแม่ทัพทำศึกย่อมมีการแบ่งกองทหารสำรองหรือที่เรียกว่า “แผนสำรอง” ไว้เพื่อป้องกันหากแม่ทัพหลักหรือแผนการหลักล้มเหลว อีกทั้งยังสามารถใช้ความรู้จากการเรียนรู้ของตนเองในการคาดการณ์สถานการณ์การทำศึกต่อฝ่ายตรงข้ามและรู้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะภูมิประเทศและลักษณะนิสัย บุคลิกของฝ่ายตรงข้าม ทั้งยังสามารถวางแผนใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้ได้เป็นอย่างดี ซึ่งในหลายครั้งขงเบ้งมักจะทำการศึกโดยโจมตีจุดอ่อนของฝ่ายตรงข้าม เพราะเป็นจุดที่ง่ายที่สุดในการรุกเข้าโจมตี อีกทั้งยังสามารถครอบครองได้โดยง่ายกว่าจุดอื่นๆ และจากความรู้ที่ขงเบ้งได้รับจากตำราพิชัยสงครามและประสบการณ์ทำศึกของตนทำให้เชื่อว่า หากต้องการรุกเข้าไปยังดินแดนของฝ่ายตรงข้าม ทางที่ดีที่สุดคือ จะต้องทำการรุกโจมตีเอาเมืองของฝ่ายตรงข้ามมาไว้ในครอบครองสักเมืองหนึ่งก่อน ให้เป็นเหมือนฐานที่มั่นในการตั้งทัพทหารฝ่ายตนในดินแดนของศัตรู หลังจากนั้นจึงค่อยขยายการรุกรานไปยังเมืองหรือพื้นที่ใกล้เคียงคล้ายกับเป็นการกระจายพื้นที่ได้อำนาจการปกครองไปเรื่อยๆ จนกระทั่งสามารถเข้าไปสู่เมืองที่เป็นเป้าหมายที่ต้องการมากที่สุด ดังนั้นขงเบ้งจึงมองว่าเมืองที่ง่ายต่อการรุกเข้าโจมตีและเป็นฐานที่มั่นเพื่อกระจายอำนาจการปกครองต่อไปได้ คือ เมืองไปเซี่ย ที่โจจินได้ดูแลอยู่นั่นเอง

ฝ่ายแม่ทัพของขงเบ้งอย่างม้าเจ็ก อาศัยความเชื่อจากการสรุป (Derived Belief) ม้าเจ็กขุนนางฝ่ายขงเบ้งเป็นผู้มีการศึกษาในระดับสูง ถือเป็นนักปราชญ์ที่มีความรู้และได้รับศึกษาในเรื่องการบริหาร การปกครองและตำราพิชัยสงครามมาตั้งแต่ยังเยาว์วัย อีกทั้งยังเป็นขุนนางที่ปรึกษาใกล้ชิดกับขงเบ้ง อันเป็นผลให้ม้าเจ็กเชื่อโดยสรุปว่าตนเองมีความสามารถเทียบเท่ากับขงเบ้งและเพียงพอที่จะเป็นแม่ทัพในการสั่งการครั้งนี้ได้ จึงขอรับอาสาเป็นผู้ไปดูแลตำบลเกเต้งด้วยตนเอง นอกจากนี้ม้าเจ็กยังเชื่อในตำราพิชัยสงครามอย่างไม่มีมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อย่างในความรู้ของม้าเจ็กที่ปรากฏในหนังสือสามก๊กว่า ในหลักการสงคราม หากสามารถอยู่ในที่สูงและมองเห็นการเคลื่อนไหวของฝ่ายศัตรู จะเป็นฝ่ายได้เปรียบในการทำศึก ม้าเจ็กเชื่อในสิ่งที่ตนได้เคยเรียนรู้ จนนำมาสรุปในสถานการณ์ของตำบลเกเต้งที่มีภูเขาอยู่ว่าหากนำทหารขึ้นไปตั้งค่ายบนที่สูงจะสามารถมองความเคลื่อนไหวของฝ่ายสุมาอี้ได้อย่างง่ายดาย และสามารถใช้แรงพลักดันเอาชีวิตรอดของทหารมาเป็นกำลังเสริมในการโจมตีสุมาอี้ได้อย่างแน่นอน

ส่วนทัศนคติของขงเบ้ง ขงเบ้งมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อสุมาอี้ แม้ขงเบ้งจะรู้ว่าสุมาอี้เป็นขุนนางของฝ่ายวุยก๊กที่นำวันเกรงที่สุดเพราะความมีสติปัญญาหลักแหลม และสามารถคาดการณ์ตามความคิดของขงเบ้งได้ จึงเป็นอุปสรรคต่อการทำการศึกของขงเบ้ง เพราะทำให้ขงเบ้งไม่สามารถที่จะดำเนินการต่างๆ ได้อย่างสบายใจนัก อีกทั้งขงเบ้งรู้ว่าสุมาอীনันต์ได้รับคำสั่งมาเพื่อขัดขวางการนำกองทัพบุกเข้าตีเมืองลกเอี๋ยง ซึ่งเป็นเสมือนหนทางแรกในการกำจัดศัตรูราชสมบัติหรือตระกูลโจ ตามคำสั่งเสียของพระเจ้าเล่าปี่ก่อนสิ้นพระชนม์ และฝ่ายม้าเจ็ก มีทัศนคติที่เป็นกลางต่อสุมาอี้ คือ ไม่ได้มีทัศนคติที่ดีหรือทัศนคติที่ไม่ดีต่อสุมาอี้ หากคิดว่าการสู้รบกับสุมาอี้ในตำบลเกเต้งครั้งนี้เป็นการแสดงความสามารถและสติปัญญาของตนเองได้อย่างดี ซึ่งม้าเจ็กมีความคิดต่อสุมาอี้ว่า เป็นเสมือนเวทีที่ม้าเจ็กจะใช้ในการแสดงความสามารถที่ตนเคยได้ร่ำเรียนมาได้

นอกจากนี้สุมาอียังมีการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ต่อกลุ่มเป้าหมายรอง คือ แม่ทัพและนายทหารฝ่ายวุยก๊ก แม่ทัพอย่างเดียวคับ และนายทหารอย่าง ชินหิง ชินต้า ได้เคยเห็นสติปัญญาความสามารถในการวางแผนการศึกษาของสุมาอีมามาก่อนอยู่แล้ว จึงอาศัยความเชื่อจากการเรียนรู้ (Learned Belief) คือ จากประสบการณ์ตรงที่เคยได้ร่วมมือกับสุมาอี้ในการกำจัดเบ้งต๋งที่คิดการก่อกบฏไปเข้าด้วยฝ่ายขงเบ้งประสบการณ์เหล่านั้นทำให้แม่ทัพและนายทหารต่างเชื่อว่าสุมาอียี่มีสติปัญญาหลักแหลม มีความสามารถเทียบเท่าเทพยดา และที่สำคัญสามารถวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบและต่อกับทหารฝ่ายขงเบ้งได้เป็นอย่างดี จึงทำให้เหล่าแม่ทัพ และนายทหารมีทัศนคติที่ดีต่อสุมาอี้ ในฐานะที่ สุมาอี้เป็นแม่ทัพที่พระเจ้าโจยอยได้แต่งตั้ง ได้รับความไว้วางใจ และมีความสามารถที่จะเอาชนะและอ่านกลอุบายหรือความคิดของขงเบ้งได้เป็นอย่างดี จึงทำให้เกิดความเชื่อถือ และเลื่อมใสในสติปัญญาของสุมาอีด้วย

## 6. ใจความสำคัญและกลยุทธ์

ใจความสำคัญที่สุมาอิวางแผนต่อการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ครั้งนี้ คือ "ยึดเกเต้งและจัดการขงเบ้งให้ได้" จึงวางยุทธศาสตร์การสื่อสารไว้ อันได้แก่

- ยุทธศาสตร์เชิงรุก(SO) สุมาอี้ใช้จุดแข็งคือ สุมาอียี่มีความสามารถในการคาดการณ์และวางแผน และมีความเชี่ยวชาญด้านกลศึก ร่วมกับ โอกาสคือ ฝ่ายขงเบ้งเลือกใช้คนที่ไม่มีความสามารถในการรบอย่างม้าเจ็ก และ ขงเบ้งไม่ได้เป็นแม่ทัพที่คุมกองทัพมาตั้งค่ายที่เกเต้ง มาใช้ในการคาดการณ์ว่าแผนการที่ขงเบ้งจะดำเนินต่อไปหลังจากรู้ว่าเบ้งต๋งพันธมิตรถูกสังหาร ซึ่งขงเบ้งต้องเห็นถึงความสำคัญของจุดยุทธศาสตร์ที่อยู่ใกล้กับเมืองหลิวเซี่ย คือตำบลเกเต้ง และขงเบ้งต้องการชิงครอบครองตำบลเกเต้งเพื่อการเดินทางในอนาคตอย่างแน่นอน สุมาอียี่จึงวางแผนยกกำลังทหารรุกไปเพื่อที่จะชิงเอาตำบลเกเต้ง ก่อน หากเมื่อเห็นเหตุการณ์ที่ขงเบ้งให้ทหารมาตั้งค่ายทหารอยู่ที่เกเต้งและแม่ทัพที่นำทหารคือ ม้าเจ็ก สุมาอียี่จึงวางแผนเชิงรุกต่อม้าเจ็กที่ไม่มีความสามารถในการวางแผนทางการรบ

ซึ่งได้ตั้งค่ายทหารไว้บนเขา อีกทั้งสุมาอียังอาศัยโอกาสที่ขงเบ้งไม่ได้มากำกับคุมกองทัพด้วยตนเอง โดยการนำทหารเข้าล้อมและปิดทางลงตักน้ำกินน้ำใช้ของทหารฝ่ายม้าเจ๊กและยังใช้การโจมตีด้วยการจุดไฟให้ทหารม้าเจ๊กแตกหนีไปทางทิศใต้ซึ่งสุมาอีย้ให้ทหารเปิดทางให้ทหารม้าเจ๊กหนีไปทางทิศ นั้น

- ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข(WO) สุมาอีย้ใช้จุดอ่อนคือ สุมาอีย้ยังไม่สามารถตามความคิดของขงเบ้งได้ และฝ่ายวุยก๊กยังมีขุนนางผู้ใดที่สามารถตามทันความคิดขงเบ้งได้ ร่วมกับโอกาสคือ ฝ่ายขงเบ้งเลือกใช้คนที่ไม่มีความสามารถในการวางแผนการรบอย่างม้าเจ๊ก และขงเบ้งไม่ได้เป็นแม่ทัพที่คุมกองทัพมาตั้งค่ายที่เกเตง มาเป็นการแก้ไขจุดอ่อนของตนเองโดยการเพิ่มความละเอียดรอบคอบในการทำให้มากขึ้น ดังเหตุการณ์นี้สุมาอีย้จะกำชับเหล่าทหารที่ยกทัพไปตั้งค่ายเพื่อรบฝ่ายทหารขงเบ้งให้ระวังตนหากไปถึงที่อยู่เพ็งว่ามีความรีบตั้งค่ายหรือทำการรบ แต่ให้ทหารออกไปสอดแนมก่อนให้ถ้วนถี่ หากเห็นว่าปลอดภัยหรือมีทหารชุมนุมอยู่ให้กลับมาคิดการต่อไป โดยอาศัยโอกาสความรู้จากที่ให้ทหารไปสอดแนมว่าค่ายที่ตั้งอยู่บนยอดเขาเป็นค่ายของม้าเจ๊กและยังสั่งให้ทหารไปสำรวจรอบเขาอีกครั้ง จนพบว่ามีกองทัพขององเป๋งอยู่ทางด้านทิศใต้ และจึงคอยนำสิ่งที่รู้เหล่านั้นมาใช้ในการวางแผนเชิงรุกและเชิงป้องกันต่อไป
- ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน(ST) สุมาอีย้ใช้จุดแข็งคือ สุมาอีย้มีความสามารถในการคาดการณ์และวางแผน และมีความเชี่ยวชาญด้านกลศึก ร่วมกับ ภาวะคุกคามคือ ฝ่ายสุมาอีย้มีแม่ทัพที่ซิงดีซิงเด่นไม่ต้องการให้สุมาอีย้ได้ความชอบเพียงผู้เดียวอย่างโจจิ้นและโกจูย หลังจากที่ได้ส่งทหารไปสืบค่ายทหารม้าเจ๊กและสำรวจรอบเขาจนพบค่ายทหารองเป๋ง สุมาอีย้จึงวางแผนเชิงป้องกัน โดยให้เตียวคับนำทหารยกไปสกัดทางทิศใต้ เพื่อป้องกัน องเป๋งที่จะยกกำลังทหารเข้ามาช่วยม้าเจ๊ก และให้ซิงหนี่ ซินต้าไปดูแลทางด้านหลังเขาเพื่อป้องกันทัพของอูยเอี้ยนที่จะบุกเข้ามาช่วยแม่ทัพทั้งสองอีกทอดหนึ่ง ซึ่งสิ่งนี้ถือเป็นการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบ เพราะสุมาอีย้รู้ว่าขงเบ้งมีความเชี่ยวชาญด้านกลศึก ดังนั้นขงเบ้งอาจให้กองกำลังสำรองแอบซุ่มโจมตีฝ่ายสุมาอีย้ หากเห็นว่ากองกำลังหลักหรือกองทัพของม้าเจ๊กทำการไม่สำเร็จ นอกจากนี้สุมาอีย้ยังคาดการณ์ว่า โจจิ้นและโกจูยมีความต้องการซิงดีซิงเด่นกับสุมาอีย้ด้วยการสร้างความชอบให้แก่พวกตนและไม่อยากให้ สุมาอีย้ได้ความชอบเพียงผู้เดียว จึงวางแผนให้โจจิ้นและโกจูยสร้างความชอบด้วยการไล่ติดตามจับตัวแม่ทัพขงเบ้ง เพื่อป้องกันไม่ให้ทั้งฝ่ายสุมาอีย้และฝ่ายโจจิ้นต้องมาแย่งความชอบกัน

จากกรณีวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สุมาอีย้ได้วางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในการสถานการณ์ศึกเกเตง โดยเลือกใช้ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO) ในการรุกรุกกำลังทหารเข้าล้อมเขาที่ม้าเจ๊กแม่ทัพของขงเบ้งตั้งค่ายไว้บนเขา ทั้งยังปิดทางลงตักน้ำกินน้ำใช้ของทหารและยังใช้ "ไฟ" เข้าสูมเพื่อกดดันม้าเจ๊กให้ยกทหารตีลงมา

จากบนเขาและหนีไปยังทิศที่สุมาอี้ได้วางแผนไว้ ทั้งยังเลือกใช้ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO) ในการแก้ไขจุดอ่อนที่สุมาอี้ยังไม่สามารถตามความคิดของขงเบ้งด้วยการวางแผนและทำการศึกอย่างระมัดระวังโดยกำชับให้เหล่านายทหารทำการศึกแต่ละขั้นตอนอย่างรอบคอบ อย่าวู่วาม และยังใช้ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST) ที่สุมาอี้คาดการณ์ไว้ว่า ขงเบ้งที่เชี่ยวชาญในการทำกลศึก ขงเบ้งจึงต้องมีแผนสำรองไว้ หากกองทัพหลักของม้าเจ็กทำการไม่สำเร็จ ขงเบ้งจะต้องให้กองทหารในแผนสำรองที่แอบซุ่มในจุดต่างๆ ุยกโจมตีช่วยเหลือกองทัพหลักของม้าเจ็กเมื่อคาดการณ์แล้ว สุมาอี้จึงวางแผนป้องกันกองทัพสำรองของขงเบ้ง โดยการแต่งกองทหารสำรองของสุมาอี้ไว้เพื่อป้องกันในจุดที่คาดการณ์ว่าทหารสำรองของขงเบ้งแอบซุ่มและบุกโจมตีจากทางทิศนั้น

## 7. กลวิธีหรือกิจกรรม

กลวิธีหรือกิจกรรมกระบวนการสื่อสารที่สุมาอี้ใช้ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ได้วิเคราะห์ตามองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารดังนี้

### 7.1 แนวคิดอิทธิพลผู้ส่งสาร

- **มุมมองต่อคุณลักษณะของผู้ส่งสาร** สุมาอี้วางแผนกลวิธีการสื่อสารตามแนวคิดอิทธิพลผู้ส่งสาร โดยเลือกที่จะเป็นผู้ส่งสารด้วยตนเอง เพราะมองว่าในสถานการณ์นี้คุณลักษณะของผู้ส่งสารต่อกลุ่มเป้าหมายทั้งสองกลุ่ม คือ กลุ่มเป้าหมายหลัก อย่างฝ่ายขงเบ้ง และกลุ่มเป้าหมายรอง อย่าง แม่ทัพและนายทหารของฝ่ายวุยก๊กควรจะต้องมีบุคลิกของ ผู้ที่มีสติปัญญาไหวพริบดี (Intelligence) ในสถานการณ์นี้ สุมาอี้ต้องการใช้ความสามารถในการคาดการณ์ต่อแผนการที่ขงเบ้งคิดจะทำต่อไป และยังคงอาศัยปัจจัยผู้ส่งสารที่ มีความสามารถหรือความเป็นผู้ชำนาญ (Competence of Expertness) คือ สุมาอี้มีความสามารถในการทำกลศึก โดยเมื่อสามารถคาดการณ์ถึงแผนการของขงเบ้งได้แล้ว สุมาอี้จึงวางแผนการทำกลศึกเพื่อกำจัดกองทัพของม้าเจ็กและยังป้องกันการซุ่มโจมตีโดยวางแผนแยกกองทัพออกไปสกัดการเข้าช่วยเหลือและการซุ่มโจมตีของกองทัพขงเบ้งด้วย

- **มุมมองผู้ส่งสารในทฤษฎีของผู้รับสาร** กลุ่มเป้าหมายหลักอย่าง ฝ่ายขงเบ้งมีมุมมองต่อสุมาอี้ว่า สุมาอี้มีคุณสมบัติของผู้ส่งสาร (Qualification Factor) คือ สุมาอี้มีความรู้และความชำนาญ (Skilled) ในการคาดการณ์และวางแผนกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อดำเนินการจัดการกับกลการทำศึกของขงเบ้ง และสุมาอี้ยังมีอำนาจหน้าที่ (Authoritative) ที่สามารถสั่งการกองทัพได้อย่างเต็มเปี่ยมโดยไม่มีผู้ใดขัดขวางได้ จึงทำให้ขงเบ้งไม่สามารถหากลวิธีใดที่จะมาใช้เพื่อกำจัดสุมาอี้ได้เหมือนครั้งที่ใช้กลยุทธ์แต่งตั้งสื่อคิดการก่อขบถของสุมาอี้ ส่วนกลุ่มเป้าหมายรองอย่าง แม่ทัพและนายทหารฝ่ายวุยก๊ก มีมุมมองต่อสุมาอี้ ว่า สุมาอี้มีคุณสมบัติของผู้ส่งสาร (Qualification Factor) คือ สุมาอี้มีความสามารถ (Able) ในการคาดการณ์ต่อสิ่งที่ขงเบ้งต้องการจะกระทำลำดับต่อไปและยังมีความสามารถในการวางแผนการรบอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อเอาชนะชนะฝ่ายขงเบ้งได้

จากบุคลิกของผู้ส่งสารอย่าง สุมาลี หากเปรียบเทียบสถานการณ์นี้กับสถานการณ์เชิงลบของสุมาลี ในการกำจัดขบถอย่างเบ่งตัด จะเห็นได้ว่าในสถานการณ์นี้ บุคลิกของสุมาลีในทรศนะของผู้วิจัยจะเปลี่ยนจากการใช้ปัจจัยที่เป็นพลวัตของผู้ส่งสาร (Dynamism Factor) ในเรื่องความ "รวดเร็ว" (Fast) มาเป็นการใช้ปัจจัยที่เป็นคุณสมบัติของผู้ส่งสาร (Qualification Factor) ที่เน้นในเรื่องของ "ความสามารถ" (Able) และ "ความชำนาญ" (Skilled) แทน ทั้งนี้เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงผู้รับสารหรือกลุ่มเป้าหมาย คือ ขงเบ้งที่มีสติปัญญาความรู้และความสามารถในระดับสูง ดังนั้นสุมาลีจึงไม่สามารถใช้บุคลิกของผู้ส่งสารในรูปแบบเดิมได้

## 7.2 แนวคิดการสร้างสาร

สุมาลีใช้แนวคิดการสร้างสาร สำหรับกลุ่มเป้าหมายหลัก อย่าง ฝ่ายขงเบ้ง ซึ่งในวรรณกรรมสามก๊กฉบับเจ้าพระยาพระคลัง(หน) ไม่มีปรากฏการสื่อสารด้วยวาจาที่สุมาลีได้ใช้ต่อขงเบ้งออกมาเป็นตัวละครโดยตรง หากแต่สุมาลีใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ต่อฝ่ายขงเบ้ง ในลักษณะของการแสดงให้เห็นเป็นการกระทำที่ต้องการจัดการกับขงเบ้งอย่างแท้จริง และหากฝ่ายขงเบ้งเสียทีแล้ว จะไล่ติดตามไปเพื่อสังหารขงเบ้งโดยทันที จากการกระทำที่สุมาลีวางแผนการรบต่างๆที่ขัดขวางฝ่ายขงเบ้ง เป็นลักษณะของการสื่อสารด้วย "การกระทำ" หรือ "การแสดงความคิดเห็นด้วยการกระทำ" เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนความคิดที่จะรุกรานเข้ามายงดินแดนฝ่ายขงเบ้ง รวมไปถึงการหยุดรุกรานต่อไปในอนาคตอีกด้วย

ส่วนกลุ่มเป้าหมายรอง สุมาลีใช้แนวคิดการสร้างสารต่อฝ่ายต่อบรรดานายทหารและกองทัพของฝ่ายสุมาลี ในลักษณะการสื่อสารด้วยวาจา เพราะเป็นการสั่งการและการกำชับเตือนต่อแม่ทัพและนายทหารฝ่ายตน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามคำสั่ง และเป็นไปตามการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของ สุมาลี ด้วยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลภายในกองทัพของตนเอง ดังนั้นการสร้างสารของสุมาลีต่อบรรดาแม่ทัพและนายทหาร เพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติตามคำสั่งของสุมาลีให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ นั่น สุมาลีได้มีการสร้างสารตามแนวคิด ดังต่อไปนี้

- การเลือกใช้คำ สุมาลีเลือกใช้คำที่มีความหมายนัยตรง (Denotative Meaning) ในการสื่อสารกับเดียดูบ และกองกำลังทหารของตน เพื่อสั่งการและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลและเพื่อให้เดียดูบและนายทหารเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตามประโยคที่ว่า "อันตำบล เกเต้งกับเมืองหลิวเขียนั้นใกล้กันอยู่เป็นที่คับขันนัก แล้วเป็นปากทางจะเข้าเมืองอันต้ง เราจะยกทัพไปชุมอยู่อย่าให้ทันรู้ เห็นขงเบ้งจะประมาทสำคัญว่าใจเงินเลนเล่ออยู่จะไม่เตรียมทหารป้องกันเมืองไปเสีย ก็ยกกองทัพรีบไปตีเอา ถ้าเราเห็นกองทัพขงเบ้งลวงตำบลเกเต้งเข้าไปแล้วเราจะสกัดทางเสียขงเบ้งก็จะจวนอยู่" จึงจำเป็นที่จะต้องเลือกใช้คำที่มีความหมายตรงทั้งสิ้น

- การใช้เหตุผลขจัดความคลุมเครือ กลวิธีการสื่อสารที่สุมาลีใช้ต่อสถานการณ์นี้ เป็นการสื่อสารที่มีความชัดเจนในถ้อยคำความหมายและประโยคจึงไม่ปรากฏการใช้เหตุผลขจัดความคลุมเครือ

- การใช้หลักฐานอ้างอิง ทุกครั้งที่สุมาอี่ได้กำชับเหล่านายทหารให้มีความระมัดระวังในการทำศึกกับ ขงเบ้งเพราะขงเบ้งมีสติปัญญามากในการกำชับหรือเตือนนายทหารฝ่ายสุมาอี่ใช้หลักฐานชนิดทุติยภูมิ (Secondary Evidence) คือ การบอกเล่าถึงความสามารถและสติปัญญาของขงเบ้งในการรบ ซึ่งสุมาอี่อาจได้รับการบอกเล่าถึง กิตติศัพท์ และกลอุบายต่างๆของขงเบ้งมาโดยตลอดตั้งแต่สมัยโจโฉยังมีชีวิตอยู่ ดังนั้นในการที่จะสั่งการหรือ ดำเนินการศึกต่อไปในทางใด สุมาอี่มักจะกำชับถึงความเฉลียวฉลาดและการวางกลอุบายหลอกล่อของขงเบ้งเพื่อให้ ทหารที่รับผิดชอบการแต่ละอย่างนั้นมีความระมัดระวังมากขึ้นเป็นพิเศษ

นอกจากนี้ สุมาอี่ยังใช้หลักฐานประเภทการพรรณนาความ (Description) ว่าเมืองไปเซียะที่โจจิ้นเป็นผู้รักษา เมืองอยู่นั้นมีสภาพที่ค่อนข้างล่อแหลม จะเป็นจุดที่ขงเบ้งเพ่งเล็งที่จะโจมตีเป็นแน่ จึงต้องส่งหนังสือไปแจ้งแก่โจจิ้น ให้ระมัดระวัง และตำบลแตกต่างกับเมืองหลิวเซียะอยู่ใกล้กันมากและเป็นปากทางเข้าเมืองฮันต้ง สุมาอี่ให้หลักฐานการ พรรณนาความนี้ โดยสอดแทรกความรู้สึกและการสังเกตของสุมาอี่เข้าไปในสารด้วย จึงเป็นการที่ประเด็นให้เดี่ยวยับ เห็นภาพรวมของสถานการณ์ได้ง่ายขึ้น

-การจัดเรียงเรียงข้อความ สุมาอี่มีการสื่อสารต่อบรรดานายทหารฝ่ายตน ด้วยการจัดเรียงโดยวิธีเสนอ ปัญหาและวิธีแก้ไข เริ่มต้นที่การมองเห็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น คือ ลักษณะเมืองไปเซียะที่โจจิ้นกำลังดูแลอยู่ นั้นค่อนข้างล่อแหลม และตำบลแตกต่างกับเมืองหลิวเซียะที่อยู่ใกล้กันนั้นก็เป็นที่คับขัน เพราะขงเบ้งนั้นมีปัญญา สามารถมองเห็นจุดอ่อนของสถานที่เหล่านี้และต้องการแผนการในการโจมตีจุดอ่อนทั้งสองนี้ด้วยจึงควรต้องแก้ไขด้วยการส่งหนังสือไปเตือนโจจิ้นให้ระวังเมืองไปเซียะจากขงเบ้ง และสั่งให้ชินผี ชุนเล็กคุมทหารไปคอยตีกองทัพขงเบ้งที่ ตำบลกิกิก และสุมาอี่จะเป็นผู้นำกองทัพไปซุ่มที่ตำบลเกเต็งเพื่อป้องกันอีกทางหนึ่ง

-การจัดตำแหน่งสาระสำคัญ ทุกครั้งสุมาอี่จะสั่งการต่อบรรดานายทหารให้ปฏิบัติหน้าที่ใดก็ตาม สุ มาอี่จะสื่อสารโดยจัดให้สาระสำคัญอยู่ตอนต้นข้อความ (Anticlimax Order) คือ ในการสั่งการสุมาอี่มักจะเริ่มด้วย สติปัญญาของขงเบ้ง จากนั้นจึงเป็นการกำชับให้คอยระมัดระวัง หากจะทำการสิ่งใดให้สำรวจตรวจสอบดูอย่าง ละเอียด และตามด้วยกลอุบายที่จะให้จัดการกองทัพและมอบหมายให้แก่กองทัพที่จะยกไปครั้งนั้น

-การจัดลำดับสารเพื่อนำเสนอ การสื่อสารในกลวิธีหรือกิจกรรมของสถานการณ์นี้ สุมาอี่ใช้การนำเสนอ สารด้านเดียว (One-Sided Message) คือ การนำเสนอข้อเสียของเมืองหรือพื้นที่ที่จะเป็นจุดอ่อนให้ขงเบ้งโจมตีได้

-จุดจูงใจในสาร สุมาอี่เลือกจุดจูงใจโดยใช้แรงจูงใจ (Motivational Appeals) ต่อบรรดานายทหารหรือ แม้กระทั่งสุมาเจียวบุตรของสุมาอี่เอง ให้เกิดการตระหนักในการทำสงครามกับขงเบ้ง ที่อาจจะพลาดพลั้งเสียที่ต่อ สติปัญญาอันหลักแหลมของขงเบ้งที่มักจะล่อลวงให้เข้าศึกพลัดตกลงไปในกลอุบายตามแผนการของขงเบ้ง ซึ่งหาก พลาดทำเสียที่แก่ขงเบ้งซึ่งเป็นฝ่ายศัตรูแล้วจะต้องการถูกสังหาร และไม่อาจที่จะต่อสู้เพื่อผู้นำและก๊กของตนได้อีก จึงถือเป็นการใช้แรงจูงใจ คือ ความรักในก๊กและดินแดนของตน รวมถึงความไม่ประมาทด้วย

- กลยุทธ์ในการนำเสนอสาร กลยุทธ์การนำเสนอสารของที่สุมาอี้ใช้ในกลวิธีหรือกิจกรรมการสื่อสาร คือ กลยุทธ์การทำให้เด่นขึ้น (Intensification) โดยใช้วิธีการนำเสนอสารซ้ำๆ (Repetition) เป็นการเน้นย้ำต่อบรรดานายทหาร ว่าขงเบ้งนั้นมีสติปัญญาหลักแหลมนัก จะต้องวางกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ฝ่ายทหารรู้สึกว่าจะตนได้ดีและเมื่อเริ่มรุกเข้าไปตามกลยุทธ์แล้ว ก็จะมีพลาดท่าเสียทีแก่ขงเบ้งโดยไมทันได้ตั้งตัว ดังนั้น จึงต้องควรตรวจตราความเรียบร้อยก่อนที่จะเดินทัพ หรือทำการอันใดต่อไป รวมถึงยังใช้กฎการนำเสนอว่าด้วยการทำให้เกิดความชอบ (Principle of Liking) ในส่วนที่สุมาอี้กระทำการศึกครั้งนี้ ไม่ได้ต้องการเอาความชอบแต่เพียงคนเดียว แต่เป็นเพราะบุญช่วย จึงสามารถผ่านสถานการณ์ต่างๆมาได้เอง ตรงส่วนนี้ที่สุมาอี้ต้องการสื่อสารในลักษณะที่อ่อนน้อมถ่อมตน กล่าวคือ การที่สุมาอี้ได้วางแผนเองมาทุกอย่าง เมื่อสำเร็จลงสุมาอี้ไม่ได้ต้องการเอาความชอบคนเดียว และการที่ผ่านมาได้เพราะมีโชคชะตาคอยช่วยเหลือให้สามารถผ่านไปได้ด้วยดี และสุมาอี้ยังใช้การสื่อสารด้วยกฎนี้ต่อโจโฉและโกเสียง โดยให้โจโฉและโกเสียงติดตามไปโจมตีฝ่ายขงเบ้ง เพื่อสร้างความชอบแก่ตนเองบ้าง หากสำเร็จทั้งสุมาอี้และโจโฉก็ได้รับความชอบด้วยกันทั้งหมด

### 7.3 แนวคิดประเภทช่องทางการสื่อสาร

สุมาอี้ใช้ช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคคล คือ ตัวสุมาอี้ ต่อบรรดานายทหารและกองทัพของ สุมาอี้เอง เพื่อให้การสั่งการและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของบรรดานายทหารต่าง ๆ นั้น มีความเข้าใจตรงกัน ทั้งสุมาอี้ยังสามารถนำเสนอความคิดของต่อสถานการณ์อย่างใดอย่างให้นายทหารได้รับรู้ถึงลักษณะภาพรวมของสถานการณ์ได้ง่ายดายยิ่งขึ้น ในทางเดียวกันแม้ว่าฝ่ายขงเบ้งสุมาอี้ได้ใช้ลักษณะการสื่อสารในรูปแบบ "การกระทำ" แล้ว อาจไม่ปรากฏการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างชัดเจน แต่เห็นได้ชัดเจนว่า ตัวหลักสำคัญที่ผู้ส่งสารอย่างสุมาอี้ได้แสดงการกระทำหลายอย่างเพื่อสื่อสารต่อขงเบ้งโดยอ้อมนั้น เป็นสื่อสารที่สุมาอี้ต้องการจะเป็นผู้ส่งสารต่อขงเบ้งด้วยตนเอง โดยให้การกระทำต่างๆ เช่น การตีทัพม้าเจ็กและเข้ายึดครองตำบลเกเต็งที่ขงเบ้งต้องการครอบครอง ทั้งยังส่งทหารไล่ติดตามเหล่าแม่ทัพฝ่ายขงเบ้งที่หลบหนีไปยังด้านฝั่งแม่น้ำหรือแม้กระทั่งการไล่ติดตามไปเพื่อสังหารขงเบ้ง จนทำให้ขงเบ้งต้องคิดกลยุทธ์ติดกระบังปิ่นกำเพงนั้น เป็นการกระทำที่บอกว่าสุมาอี้ต้องการที่จะขัดขวางและกำจัดขงเบ้งเพื่อหยุดการรุกรานดินแดนวุยก๊กในภายหลังซึ่งขงเบ้งเองสามารถนำเอาการกระทำเหล่านี้ไปตีความถึงวัตถุประสงค์ของสุมาอี้ได้เช่นกัน

## 8. ตารางปฏิบัติงาน

การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสุมาอี้ตามตารางเวลาในการปฏิบัติงาน ตามละเอียดด้านล่างนี้

1. การแจ้งเป็นหนังสือไปเตือนโจโฉให้ป้องกันเมืองไปเสียอย่างระมัดระวัง
2. เดี่ยวดับเป็นทัพหน้าไปซุ่มที่ทางทิศใต้ของเขาที่ม้าเจ็กตั้งค่ายก่อน

3. สุมาอี้ยกทัพหลวงไปตำบลเกเต้ง และให้สุมาเจียวนำทหารไปสอดแนมทหารขงเบ้งและกลับมาแจ้ง
4. สุมาอี้ยึดปิดทางดักน้ำของกองทัพม้าเจ๊กและจุดไฟล้อมให้ทหารเปิดทางหนีทีไล่ได้
5. ซินหึง ซินต้า ให้ชุมทหารคอยตีค่ายอุยเอี้ยน หากอุยเอี้ยนยกทัพออกมาแล้ว
6. สุมาอี้ยึดบตีเมืองหลิวเซี่ย ตอนที่โกเสียงออกจากเมืองแล้ว
7. ซินผี ขุนเล็กคุมทหารไปชุมตำบลก๊กก๊กเกี่ยวกับคอยดักตีทัพขงเบ้ง

## 9. การประเมินผล

การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ตามตารางปฏิบัติงานข้างต้นที่สุมาอี้ยึดมอบหมายให้แม่ทัพแต่ละคนปฏิบัติตามแผนการนั้น ทุกลำดับการตามตารางปฏิบัติงานแม่ทัพแต่ละคน รวมถึงสุมาอี้ยึดสามารถปฏิบัติและบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ จึงถือว่าการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสุมาอี้ยึดในสถานการณ์นี้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของสุมาอี้ยึดว่า “ยึดเกเต้งและหลงเซี่ย แย่งชิงเมืองหน้าด่านกับขงเบ้ง” ซึ่งสุมาอี้ยึดสามารถยึดครองเกเต้งและแย่งชิงเมืองหลงเซี่ยจากขงเบ้งในประโยคที่ว่า “บัดนี้เกเต้งเป็นที่สำคัญนักเรากก็ได้แล้ว เห็นขงเบ้งจะยกหนีเป็นมั่นคง ท่านกับใจจึงจุมทหารยกไปติดตามจับตัวขงเบ้งให้จงได้” ด้วยเหตุนี้ทำให้ขงเบ้งต้องถอยทัพกลับเมืองเสฉวนไป จึงถือเป็นชัยชนะของสุมาอี้ยึดในศึกยกแกระหว่างสุมาอี้ยึดและขงเบ้งนั่นเอง

## วิเคราะห์สถานการณ์จากบทความของผู้เชี่ยวชาญ

สุภาณี ปิยพสุนทร (ตำราพิชัยสงครามสามก๊ก, 2550, หน้า 327-330) ได้วิเคราะห์เหตุการณ์นี้ไว้ว่า ม้าเจ๊กผู้คุมทหารฝ่ายขงเบ้งถือเป็น “ปัญญาชน” คนหนึ่งที่อ่านตำราพิชัยสงครามหลายเล่ม จนมีความรู้เกี่ยวกับหลักการทหารมากมาย และประพุดิตตามคำโบราณที่ว่า “คนที่เอาแต่ท่องตำราอย่างตายตัวก็เท่ากับไม่มีความรู้” ม้าเจ๊กอ่านตำรามากมายแต่กลับศึกษาตำราเหล่านั้นแบบตายตัว ครั้นเมื่อได้เจอกับความจริงความสลับซับซ้อนของสถานการณ์ทำให้หลงคิดผิด ไม่มีการนำความรู้มาปรับใช้ นำแต่ประวัติศาสตร์ที่ได้ศึกษามาใช้ทั้งหมด ซึ่งตำราพิชัยขุนโจกกล่าวว่า “ผู้ตายจึงรอด ไม่ผู้ตายจักตาย” และ “จงตั้งมั่นอยู่ในแดนมรณะเพื่อการมีชีวิตรอด” มีความหมายถึงการให้ทหารร่วมแรงร่วมใจผู้ตายเพื่อความอยู่รอดของตน และจึงเอาชัยชนะได้ หากม้าเจ๊กนำความหมายเหล่านั้นมาใช้ ชัดคำสั่งขงเบ้งและยกทัพขึ้นตั้งค่ายบนเขา ซึ่งคิดว่าหากทหารโดนโอบล้อมจึงจะมีใจผู้ตาย แต่กลับกันฝ่ายทหารมีความหวาดกลัวจากความทรमानในการอดน้ำอดอาหาร สุมาอี้ยึดคาดการณ์ว่าหากปิดทางเข้าออกไว้ทั้งหมดทหารจะมีสภาพจนตรอก และจะสู้จนตาย จึงเปิดให้มีช่องทางให้หนีออกมา นับว่าสุมาอี้ยึดขึ้นเชิงการรบที่เหนือกว่าม้าเจ๊กอย่าง



มาก อีกทางหนึ่งฝ่ายองเป้งรองแม่ทัพซึ่งเป็นนักรบที่ไม่รู้จักหนังสือแม้สักตัวเดียว กลับสามารถเสนอวิธีตั้งค่ายได้อย่างถูกต้อง ในสามก๊กฉบับพงศาวดาร(อ้างอิงจาก ตำราพิชัยสงครามสามก๊ก, 2550) บันทึกไว้ว่า "องเป้งเป็นคนร้อนรุ่มเนจร เขียนหนังสือไม่เป็นรู้จักตัวหนังสือไม่ถึง 10 ตัว" หากนักรบผู้หนึ่งสามารถคิดแผนการได้อย่างถูกต้องเนื่องจากองเป้งเป็นทหารมาหลายสิบปี มีประสบการณ์การสู้รบมาหลายต่อหลายครั้ง จึงมีความรู้ในภาคปฏิบัติมากกว่าม้าเจ๊ก ความรู้ในส่วนนี้มีค่ากว่าตำรามากมายนัก

นอกจากนี้ เสถียร จันทิมาธร (หนังสือพิมพ์ข่าวสด, 2555) ได้เพิ่มเติมต่อสถานการณ์นี้ไว้ว่า ความพ่ายแพ้ของม้าเจ๊ก หากอธิบายในมุมมองประสบการณ์ด้านการบริหารบุคคล "เลี้ยวเจ๊ย" ที่ บุญศักดิ์ แสงระวี แปลและเรียบเรียงเป็น ชุดกุศลสมบัติสามก๊ก ได้วิเคราะห์เชิงปรัชญาว่า เพราะ "ลัทธิคัมภีร์" เป็นเหตุให้ม้าเจ๊กล้มเหลว หมดหนทางและสิ้นชีวิต หรือเรียกว่าเป็นโรคงมงายในตัวหนังสือ ทำตามหนังสืออย่างดิ่งตันตายตัวแม้ขงเบ้งจะวางแผนทุกอย่างเป็นอย่างดีแล้ว แต่ความผิดเพียงอย่างเดียว คือการใช้ม้าเจ๊กที่เก่งแต่ทำศึกบนกระดาษ ม้าเจ๊กละเมิดคำสั่งขงเบ้งที่กำชับว่า "ตั้งค่ายควรตั้งอยู่ในเส้นทางสำคัญ" แต่เอาจากตำรามาใช้จนเกิดความวิบัติแก่กองทัพ เมื่อสุมาอ้อรู้ว่าม้าเจ๊กเป็นผู้มาคุมทัพบนยอดเขานั้น จึงรู้ว่าศึกครั้งนี้ ตนได้รับชัยชนะอย่างแน่นอน

จากบทวิเคราะห์ข้างต้นทั้งหมด สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ศึกครั้งนี้ สุมาอ้อใช้การสื่อสารเชิง กลยุทธ์ในส่วนของยุทธศาสตร์การรุกโดยใช้จุดแข็งของตนคือการมีวิชาและประสบการณ์ทางการรบที่มากกว่าม้าเจ๊ก รวมถึงโอกาสที่ม้าเจ๊กคิดว่าตนนั้น บัญชากองทัพได้อย่างถูกต้องตามตำราพิชัยสงคราม นำทหารรุกเข้าไปโอบล้อมยอดเขาดัดทางลำเลียงน้ำ ให้ทหารอดน้ำอดอาหารเหนื่อยล้า จนถึงคราวที่ม้าเจ๊กคิดว่าควรให้ทหารบุกสู้ตาย สถานการณ์กลับกลายเป็นทหารเกิดความหวาดกลัวในไม่มีกำลังใจในการรบ อีกทั้งสุมาอ้อยังใช้สติปัญญาที่เป็นจุดแข็งของตน และภาวะที่มีความเสี่ยงว่าทหารของฝ่ายม้าเจ๊กจะกล้าแข็งทำการรบอย่างสู้ตายนั้น มาวางแผนป้องกันโดยเปิดทางหนีให้ทหารของม้าเจ๊กได้หนีไปยังทางออกนั้น และใช้จุดอ่อนที่ทหารของสุมาอ้อจากลัวการรบสู้ตาย และโอกาสที่ม้าเจ๊กอาจเกิดหนทางอื่นหลบหนีไปได้นั้น ในการสั่งให้ทหารดักทางหนีด้านหน้าไว้ไม่ให้ม้าเจ๊กหลบหนีไปได้ และวางแผนให้เดียดคับไปรับมือองเป้งซึ่งไปตั้งค่ายทางทิศใต้ ซึ่งอาจเห็นเหตุการณ์และขับทหารเข้ามาช่วยเหลือม้าเจ๊กไว้ได้

## กรณีศึกษาที่ 6

### สถานการณ์เชิงบวก – รัฐประหารใจของ

ครั้งเมื่อพระเจ้าโจยอยเสวยราชย์ได้สิบสามปีก็มีอาการประชวรลง จึงให้หาเล่าสองและซุนจูนางผู้ใหญ่กับโจฮุนบุตรพระเจ้าโจยเข้ามว่า ตนป่วยหนักจะให้โจฮองผู้บุตรครองราชสมบัติสืบไป แต่ด้วยอายุที่เพิ่งได้แปดขวบจะให้โจฮุนช่วยว่าราชการไปจนกว่าโจฮองจะเจริญอายุขึ้น โจฮุนได้ฟังก็ว่าตนมีปัญญาน้อยไม่เหมาะจะช่วยว่าราชการพระเจ้าโจยอยจึงถามเล่าสอง ซุนจูนว่าเห็นผู้ใดซึ่งเป็นพระญาติวงศ์มีใจสัตย์ซื่อ และช่วยประคองโจฮองว่าราชการได้

เล่าของ ชุนจูแนะนำว่าโจจินนั้นมีคุณแก่บ้านเมือง ตอนนี้โจจินตายแล้วมีโจของผู้บุตรที่สามารถช่วยว่าราชการได้จะ  
ได้แทนคุณโจจินที่ตายไป พระเจ้าโจยอยเห็นชอบด้วย จึงตั้งโจของเป็นผู้ช่วยราชการ ให้โจฮูเป็นที่เอียนอ่องไปรักษา  
อยู่เมือง เลี้ยวตั้ง และพระเจ้าโจยอยก็ยกมือสูมาอื่อไว้และว่า เมื่อตอนที่เล่าปี่ป่วยหนักอยู่ในเมืองเป็กเต้ให้  
เล่าเสี้ยนกับชงเบ้งเข้ามา และฝากเล่าเสี้ยนไว้กับชงเบ้ง เล่าปี่ก็ถึงแก่ความตาย ชงเบ้งตั้งใจทำนุบำรุงเล่าเสี้ยนมาโดย  
สุจริต จนตนเองถึงแก่ความตายในขณะทำสงคราม บัดนี้จะให้โจของครองราชสมบัติ ให้โจของผู้เป็นพระราชวงศ์  
ช่วยว่าราชการ ให้สูมาอื่กับราชวงศ์ชุนนางทั้งปวงช่วยกันทำนุบำรุงโจของสืบไป และหันไปกล่าวกับโจของว่าบิดานี้  
และสูมาอื่ก็เหมือนกัน และบัดนี้บิดาจะถึงแก่ความตาย ให้โจของฝากตัวค้ำชูสูมาอื่เหมือนบิดา และให้สูมาอื่อุ้ม  
โจของเอาไว้และรับสั่งกับสูมาอื่ว่า ท่านจงเห็นแก่เราอย่าได้ลืมนุญน้อยเสีย พอว่าจบแล้วก็สิ้นใจ

พระเจ้าโจของความจริงเป็นเพียงพระราชบุตรเลี้ยงของพระเจ้าโจยอยเท่านั้น แต่พระเจ้าโจยอยก็รักดังบุตร  
ตนเอง ครั้นพอถึงปี พ.ศ.๗๘๓ สูมาอื่กับโจของและชุนนางทั้งปวงได้แต่งตั้งโจของให้เสวยราชสมบัติ โจของเป็นผู้ช่วย  
ว่าราชการ ถ้ามีราชการสิ่งใดต้องปรึกษาสูมาอื่ก่อนจึงตัดสินใจได้ อันโจของผู้นี้พระเจ้าโจยอยถือว่าเป็นเชื้อพระวงศ์  
และมีสติปัญญาจึงทรงพระเมตตามาก โจของมีนายทหารคนสนิทอยู่ห้าคนคือ โฮอัน หลีซัน เตงเหยียง เตงปิด และ  
ปิดหัวน กับทหารเลวอีกห้าร้อยคน ไม่ว่าห้าคนนี้จะทำอะไรโจของจะเชื่อฟัง อีกทั้งยังนับถือฮวนห้อมชุนนางฝ่าย  
กรรมนาที่มีสติปัญญาและมักไปหาสูกันเป็นประจำ อยู่มาวันหนึ่งโฮอันได้ว่าแก่โจของที่เป็นเชื้อพระวงศ์ว่า พระเจ้า  
โจยอยก็เป็นผู้ช่วยว่าราชการ แต่กลับต้องไปค้ำชูสูมาอื่อันไม่ควร โจของจึงว่า "สูมาอื่เป็นที่อุปราช ตัวเราเป็น  
ผู้ช่วยราชการ พระเจ้าโจยอยก็ได้สั่งไว้ให้ประนอมกันทำนุบำรุงบ้านเมืองให้อยู่เย็นเป็นสุข สูมาอื่มีอายุแก่กว่าเรา ซึ่ง  
จะให้เราค้ำชูเขานั้นไม่ควร" โฮอันจึงว่า โจจินบิดาท่านนั้นก็มีความแค้นเพราะสูมาอื่ เมื่อครั้งที่ไปรบเมืองเสฉวน  
จนต้องเสียชีวิตไป และโจของจะไม่มีมีความแค้นหันไปค้ำชูสูมาอื่ควรแล้วหรือ โจของได้ฟังก็มีความแค้น จึงหาพรรค  
พวกที่เป็นชุนนางช่วยกันทูล พระเจ้าโจของว่าสูมาอื่มีความชอบต่อแผ่นดินเป็นอันมาก สมควรจะได้เลื่อนขั้นขึ้นไป  
เป็นอาจารย์ผู้ใหญ่จะได้สั่งสอนโจของ โจของและพรรคพวกได้ พระเจ้าโจของก็มีรับสั่งให้เลื่อนสูมาอื่เป็นอาจารย์  
ผู้ใหญ่ และให้โจของเป็นอุปราช โจของจึงตั้งโจฮูผู้น้องเป็นนายทหารเอก โจหนุ โจงาน น้องชายสามสี่เป็นนายทหาร  
ซ้ายขวา เวลาเข้าเฝ้าให้มีทหารตามแห่สามพันคน ผู้ใดผ่านหน้าให้จับฆ่าเสีย และตั้งคนสนิททั้งห้าเป็นชุนนางปรึกษา  
ราชการและคอยอยู่ใกล้ชิดพิทักษ์รักษาโจของทั้งกลางวันกลางคืน

ขณะนั้นชุนนางทั้งปวงหันไปเข้าด้วยเป็นพรรคพวกโจของกันมาก สูมาอื่เห็นเช่นนั้นจึงแกล้งป่วยไม่ไปเข้า  
เฝ้า สูมาสู สูมาเจียว บุตรทั้งสองก็น้อยใจจนลาออกจากราชการมาอยู่กับบิดา โจของกับที่ปรึกษาห้าคนยังมีอิทธิพล  
มากขึ้นในหมู่ชุนนางทั้งปวง แกรมแต่งกายคล้ายพระเจ้าโจของ หากมีเครื่องบรรณาการจากหัวเมืองมาถวายก็โจของ  
กับที่ปรึกษาทั้งห้าจะเลือกเก็บเอาของดีไว้ก่อนตามใจชอบ ทั้งยังคิดเอาางห้ามของพระเจ้าโจยอยแถมมาไว้กับตน  
ประมาณเจ็ดแปดคน ทั้งยังจัดหญิงรูปงามมีชาติตระกูลดีมาไว้ขับร้องอีกประมาณสี่สิบคน แล้วหาช่างมาทำตึกที่อยู่  
ใหม่อีกห้าหกร้อยคน วันหนึ่งโฮอันไปตามตัวกวณลออกจากเมืองพงวงกวน และให้ทำนายฝันว่าเห็นแมลงวันประมาณ  
สิบตัวบินมาเกาะที่ปลายจมูกจะดีร้ายประการใดและจงดูด้วยว่าตนพอจะได้เป็นมหาอุปราชหรือไม่ กวนลอได้ฟังก็

ทำนายว่า "แมลงวันเป็นของโลโครก อันจุมูกนั้นเหมือนต้นไม้สูงมีกลิ่นหอม บัดนี้ท่านมียศถาศักดิ์อยู่แล้ว จงประหยัดอย่าเห็นแก่ของดี ถ้าไม่ฟังจะมีอันตรายเหมือนลมพายุพัดมาต้องไม้สูงหักลง" เตงเหยียงซึ่งฟังอยู่ก็โกรธว่าไม่ได้ทำนายตามตำรา เอาแต่ฟังคำผู้เฒ่าผู้แก่มาทำนาย กวนลวจึงประชดว่า ตนนี้มิได้เรียนตามตำรา แต่ได้ยินผู้เฒ่าผู้แก่กล่าวไว้ว่า ถ้าผู้ใดไม่ฟังคำโบราณจะมีอันตรายต่างๆ มาถึงโดยผู้ทำนายนั้นหาที่รู้ตัวไม่ แล้วลุกสบัดมือเดินจากไป ทั้งสองต่างหัวเราะเยาะกวนลวจึงว่าเป็นคนเสียจริต พอกวนลวจึงมาถึงเมืองเพงวงกวนจิงได้บอกเนื้อความแก่น้าชายน้าชยได้ยืมก็ตกใจว่ากวนลวจึงไป กล่าวเช่นนี้ต่อขุนนางได้อย่างไร กวนลวจึงว่าไอ้ เตงเหยียงจะตายอยู่แล้ว รูปและลักษณะก็เรียกว่าปีศาจอยู่แล้ว ไม่ช้าก็จะมีมาถึงและมันจะฆ่าตัวมันเอง

ฝ่ายโจของกับที่ปรึกษาทั้งห้าคน มักชวนกันออกไปล่าสัตว์ทุกวัน แม้โจห้ามเตือนว่ามีบรรดาศักดิ์ถึงเพียงนี้ ไม่ควรออกไปในป่า หากมีศัตรูลอบทำร้ายจะเสียทีเอาได้ โจของก็โกรธว่าตนมีบุญถึงเพียงนี้ คนทั้งปวงอยู่ในเงื้อมมือจะมีผู้ใดอาจหาญทำอันตรายได้ แม้ฮวนหม้อมจะมาห้าม โจของก็ไม่ฟัง จนเมื่อพระเจ้าโจของเสวยราชย์มาได้ถึงสิบปี โจของเห็นสุมาอี้ล้าป่วยไม่เข้าเฝ้ามาตลอด ยังมีใจกำเริบทำการหยาบช้าต่างๆ พวกขุนนางต่างกลัวเกรงจนตกอยู่ในอำนาจโจของทั้งสิ้น วันหนึ่งโจของให้หลิซันไปเป็นเจ้าเมืองเซียงจิว จึงสั่งให้ไปลาสุมาอี้และสืบลูกการมาด้วยว่าป่วยจริงหรือไม่ หลิซันรับคำไปถึงบ้านสุมาอี้ สุมาอี้แจ้งว่าหลิซันมาตามคำสั่งของโจของ จึงแกล้งสยดสยองเอาผ้าหม่นนอนห่มไว้ ให้หญิงคนใช้มาประคอง หลิซันเมื่อเห็นสุมาอี้ก็คำนับและว่า ตนไม่รู้ว่าท่านอาจารย์ผู้ใหญ่ป่วยหนักเช่นนี้ บัดนี้พระเจ้าโจของให้ตนไปเป็นเจ้าเมืองเซียงจิว จึงมาหาเพื่อลาสุมาอี้ สุมาอี้ได้ฟังแกล้งทำเป็นหูหนวกว่า ที่รับสั่งให้ไปเป็นเจ้าเมืองเซียงจิวก็ได้อยู่แล้ว ด้วยเมืองเซียงจิวใกล้กับเมืองหลวง มีราชการจะได้ให้มาหาง่าย หลิซันจึงแก้ว่า มีรับสั่งให้ไปเมืองเซียงจิว สุมาอี้หัวเราะและแกล้งว่า หลิซันมาจากเมืองเซียงจิวหรือ หลิซันจึงคิดว่าสุมาอี้ป่วยหนักจนพูดพินเพื่อน คนใช้ก็บอกว่าสุมาอี้ป่วยครั้งนี้จนลมกำเริบขึ้นทำให้หูหนวก ใครเจรจาก็ได้ยินไม่ถนัด หลิซันจึงใช้วิธีเขียนหนังสือแทนสุมาอี้เห็นดังนั้นจึงทำเป็นว่าอ้อ บัดนี้โปรดให้ไปเมืองเซียงจิว ดีแล้วให้บุตรทำราชการรักษาตัวอย่าประมาท และเอามือชี้เข้าที่ปากตัวเอง หญิงคนใช้ก็เอาน้ำอาหารต้มมาให้ สุมาอี้กินเข้าไปและแกล้งสะอึกให้น้ำข้าวไหลออกมา และว่าทุกวันนี้ก็ชรา ทั้งโรคกำเริบป่วยหนักจะตายวันนี้พุงนี้ยังไม่รู้เลย อันสุมาสูและสุมาเจียวเป็นคนโหดเหี้ยม จงเอ็นดูสั่งสอนด้วย ช่วยบอกโจของว่าตนขอฝากบุตรทั้งสองด้วย แล้วเอนตัวนอนลงทำหอบขึ้นมา หลิซันขอลากลับมารายงานโจของว่า สุมาอี่นอนป่วยหนักและว่ากล่าวตามสุมาอี้ทุกประการ โจของได้ยินก็ดีใจไม่รู้ว่าเป็นการกลอุบายสุมาอี้จึงว่า ถ้าสุมาอี่ตายตนจะได้สิ้นความวิตก ทำการสิ่งใดก็สะดวก ฝ่ายสุมาอี่เมื่อเห็นหลิซันกลับไปแล้วก็ลุกขึ้นว่าแก่บุตรทั้งสองว่า หลิซันเห็นตนป่วยต้องกลับไปบอกเนื้อความแก่โจของ เห็นโจของจะไม่มีข้อสงสัยอีกต่อไป จึงต้องคิดเตรียมการให้พร้อม ถ้าโจของออกไปล่าสัตว์อีกเมื่อใดเห็นได้ที่ให้รับทำการ

ครั้งโจของทูลเชิญพระเจ้าโจของออกไปเล่นในวัดศพระเจ้าโจของอยู่ที่ตำบลโลกเบงเหลง พร้อมด้วยคนสนิทของตน โดยให้น้องชายทั้งสามคุมทหารตามเสด็จด้วย แล้วเลยเข้าป่าล่าสัตว์ตามเคย พอขบวนดังกล่าวออกไปนอกเมืองฮวนหม้อมได้เข้ามาหยุดม้าโจของไว้และเตือนว่าอาจจะมอันตรายเกิดขึ้นได้ โจของก็ไม่ฟัง ฝ่ายสุมาอี่เมื่อรู้วังกองทหารทั้งหมดออกนอกเมืองแล้ว จึงใช้ให้โกหยิวแต่งตัวเป็นขุนนางผู้ใหญ่ นำอาหารถืออาวูร์ไปล้อมจวนโจของ และ

ให้อองกวนแต่งตัวเป็นเสนาบดีผู้ใหญ่ไปล้อมจวนโจ้อี้ไว้ ส่วนตนเองพาขุนนางไปเข้าเฝ้านางกวยทวยเฮา มารดาของพระเจ้าโจฮองและทูลว่า บัดนี้โจฮองทำการสิ่งใดตามอำเภอใจ ความผิดความชอบเรื่องใดไม่กราบทูลไม่คำนึงถึงพระเจ้าโจฮองที่ฝากฝังพระเจ้าโจฮองไว้เลย ซึ่งเป็นการคิดขบถต่อแผ่นดิน ควรจะต้องลงโทษ และขอทำเรื่องถวายพระเจ้าโจฮองให้กำจัดบรรดาคนที่เป็นพรรคพวกศัตรูเสีย นางกวยทวยเฮาตกใจและว่าจะทำประการใดตามแต่ใจเกิด สุมาอี้จึงปรึกษากับเจียวเจ้และสุมาหุคนสนิท ทำเรื่องให้ห้องนุมนำออกไปถวายพระเจ้าโจฮอง และตนคุมทหารไปยึดโรงแสงคลังอาวุธทั้งปวงไว้และให้ทหารออกเดินตรวจตรารักษา ความสงบเรียบร้อยในเมืองทหารคนหนึ่งนำเนื้อความไปบอกแก่นางเล่าซีเมียโจฮองว่า บัดนี้สุมาอี้กับโกหยิวคุมทหารจำนวนมากมาล้อมจวนแล้ว นางเล่าซีออกไปหน้าจวน จึงให้พวกที่ผู้รักษาจวนไปสอบถามเนื้อความ และพวกที่คุมทหารห้าสิบคนขึ้นไปบนหอใหญ่เห็นสุมาอี้คุมทหารเดินมาถึงหน้าจวน ก็ให้ทหารยิงเกาทัณฑ์ลงไป ขุนเขี้ยมนายทหารสุมาอี้จึงร้องห้าม พวกที่คุมทหารไว้ไม่ให้ยิง สุมาเจียวจึงยกกองทหารออกไปตั้งรักษาการอยู่ที่สะพานทอดข้ามคูเมืองและสั่งให้ปิดประตูเมืองเสีย ฝ่ายฮวนหม้อผู้จงรักภักดีต่อโจฮองรีบขี่ม้าหลบหนีออกทางประตูทิศใต้ไปหาโจฮอง สุมาอี้เห็นดังนั้นก็ตกใจว่ากรที่พวกตนทำครั้งนั้นช่างนอกรีตเพราะฮวนหม้อหนีออกไป สุมาอี้จึงให้เค้าอื่น ด้านท้ายทหารโจฮองไปบอกแก่โจฮองว่า ตนทำการทั้งนี้หาได้คิดทำร้ายแก่เจ้าแผ่นดินและโจฮองไม่ ขออย่าแคลงใจเลย ตนเห็นว่าทหารสมัครพรรคพวกโจฮองมีมากนัก หากปล่อยไว้นานไปกลัวจะเป็นอันตราย จึงทำทั้งนี้หวังจะยกทหารและพรรคพวกที่น้องของโจฮองมาเป็นของหลวง และจึงให้ทหารนำไปว่าแก่โจฮอง แต่กระนั้นสุมาอี้ก็เกรงว่าโจฮองจะไม่ฟังคำเค้าอื่น ด้านท้าย จึงหาอินด้ายทหารผู้ใหญ่คนสนิทโจฮองมาและให้เจียวเจ้แต่งหนังสือเรื่องราวเหมือนที่สั่งแก่เค้าอื่น ด้านท้ายและให้อินด้ายถือหนังสือไปให้แก่โจฮองอีกพร้อมยกกำชับด้วยว่า ตนกับเจียวเจ้ได้ให้สัตย์สาบานต่อกัน ที่คิดอ่านทั้งนี้หาทำอันตรายครอบครัวบุตรภรรยาโจฮองไม่ ทำแต่พอจะยกเอาทหารของพี่น้องโจฮองมาเป็นของหลวง

ฝ่ายโจฮองที่อยู่ในป่าเห็นห้องนุมนถือหนังสือมาถวายพระเจ้าโจฮอง ความในหนังสือนั้นมีว่า ข้าพเจ้าสุมาอี้ได้ตามเสด็จพระองค์มาแต่เมืองเสียวตั้ง ทำราชการมานานแล้ว เมื่อพระบิดาของพระองค์จะตั้งบุญให้หาพระองค์กับข้าพเจ้าและโจฮองเข้าไปเฝ้าในที่บรรทมซึ่งประจวบอยู่นั้น จึงยื่นพระหัตถ์มาลูบหลังข้าพเจ้าแล้วฝากพระองค์และบ้านเมืองแก่ข้าพเจ้าและโจฮอง บัดนี้ข้าพเจ้าเห็นโจฮองหารำลึกถึงพระบิดาของพระองค์ซึ่งฝากฝังนั้นไม่ ทำการทั้งนี้เห็นจะคิดขบถต่อแผ่นดิน โดยตั้งให้เตียวต๋องคนสนิทเป็นที่เฝ้าก้าเข้าเฝ้าข้างในได้ ให้คอยฟังความลับทั้งปวง แล้วให้รักษาพระแสงและตราหยกสำหรับกษัตริย์ ครั้ก่อนโจฮองทูลยุ้งให้ขั้บมเหสีซ้ายขวาพระบิดาของพระองค์ผิดแฉกกันจนตายองค์หนึ่ง ก็ได้รับความแค้นเคืองถึงพระญาติวงศ์ บัดนี้การแผ่นดินทั้งปวงก็มีได้พิศทูลพระองค์เลย แม้จะให้ล้างคนโทษถึงตายก็มีได้ทูล ก็สั่งให้ฆ่าเสียตามอำเภอใจ

อนึ่งพี่น้องเลทหารพรรคพวกโจฮองข่มเหงขุนนางผู้ใหญ่ผู้น้อย แลราชภรรยาทั้งปวงได้รับความเดือดร้อนเป็นอันมาก โจฮองทำทั้งนี้หารำลึกถึงคำพระบิดาของพระองค์ซึ่งฝากไว้ไม่เลย อันข้าพเจ้าหาลืมคำสั่งพระบิดาของพระองค์ไม่ ข้าพเจ้ากับเจียวเจ้ สุมาหุรำลึกถึงคุณพระบิดาของพระองค์ซึ่งชุบเลี้ยงมาแต่ก่อน จึงปรึกษาพร้อมกันจัดแจงให้ทหารไปรักษาจวนโจฮองแลจวนพี่น้องโจฮอง ข้าพเจ้าจึงเข้าไปทูลเนื้อความทั้งนี้แก่พระมารดาของพระองค์ พระมารดา

ของพระองค์ก็เห็นชอบด้วย จึงให้ข้าพเจ้าทำเรื่องราวทั้งนี้มาทูลแก่พระองค์ ข้าพเจ้าจึงให้ห้องนูนเอาเรื่องราวมา ถวาย ขอให้พระองค์ทอดใจของ โจ้ ใจนูนออกจากที่ แล้วให้ยกทหารทั้งปวงไปเป็นหลวง แต่ข้าพเจ้าคอยหาของมา พึ่งมาได้ทีครั้งนี้ ข้าพเจ้าจึงคิดอ่านทำการทำนุบำรุงพระองค์ ข้าพเจ้าก็ยกกองทหารมารักษาอยู่ ณ เจริงสะพานแพ ตำบลลกโคนกคอยคูผิดแลชอบ" เมื่ออ่านจบพระเจ้าโจ้ของจึงถามใจของว่าจะคิดประการใด โจ้ของแจ้ก็ตกใจ หน้าซีดเผือด หันไปปรึกษากับโจ้ ใจก็ว่าตนได้ห้ามปรามแล้ว ตนก็ไม่รู้จะทำประการใด อันสุมาอี่มีสติปัญญามาก ถึงขงเบ้งเป็นคนหลักแหลมก็หาวิธีขยชนะแก่สุมาอี่ไม่ เราพี่น้องเท่านั้นจะทำประการใด ควรที่จะมัดตัวเข้าไปยอมให้ทำ โทษเห็นจะรอดชีวิตพอสวนห้อมควมเข้าไปเข้าเฝ้า จึงแนะนำให้เร่งเชิญเสด็จไปเมืองฮูโต่ใกล้ยกกองทัพมาจัดแจง อาวุธพร้อมแล้วยกมาทำการรบกับสุมาอี่ โจ้ของไม่เห็นด้วยว่าขุนนางที่ตามมาทั้งนี้มีครอบครัว ภรรยา บุตรอยู่ใน เมืองทุกคน จึงทำแบบนั้นไม่ได้ สวนห้อมว่ากลัวบุตรภรรยาจะเป็นอันตรายจึงไม่คิดถึงสงครามจะยอมเข้าไปหาข้าศึก รักภรรยามากกว่าชีวิตของตนเอง ตนไม่เห็นด้วย เป็นธรรมดาชาติทหารรักชีวิตผู้อื่นไม่ คิดแต่จะรักษาชีวิตตนให้ได้ โจ้ของก็ไม่ฟังคิดถึงตัวแล้วก็ร้องไห้ น้ำตาไหล สวนห้อมจึงเร่งว่าจากนี้ไปเมืองฮูโต่ไม่ไกลนัก มีข้าวปลาอาหารสมบูรณ์ เลี้ยงทหารได้สองเดือนกว่า พอจะเตรียมการได้อยู่ โจ้ของจึงขอตรึงตรองให้ละเอียดอีกครั้งก่อน สักครู่หนึ่งเค้าอิน ต้านท้ายเข้ามาว่าแก่โจ้ของว่า สุมาอี่ทำการครั้งนี้ทำอันตรายโจ้ของไม่ แค่อเอาทหารของโจ้ของและทหารของ พี่น้องโจ้ของไปเป็นของหลวง โจ้ของก็ไม่เห็นด้วย ครั้นอินต้ายมาถึงแจ้งว่าสุมาอี่กับเจียวเจ้ตั้งสัตย์สาบานกันคิดอ่าน กระทำครั้งนี้มิได้เป็นอันตรายแก่ท่าน และเจียวเจ้มีหนังสือมาถึงโจ้ของให้มอบทหารทั้งปวงให้แก่สุมาอี่ จึงไม่ต้อง วิดก ให้รีบไปหาบุตรภรรยาเถิด โจ้ของได้ยินก็คลายใจ สวนห้อมจึงเตือนว่า การร่อนเพียงนี้ยังจะฟังคำคนอื่นอีก ไม่ คิดแก้ตัวจะบายหน้าไปหาความตาย ฝ่ายโจ้ของถึงเวลากลางคืนก็โศรกเศร้า คิดหากลอบบายแก้ตัวไม่ได้ จึงชักกระบี่ มาถือไว้เป็นทุกขใจร้องไห้ จนถึงสว่างยังหาบายไม่ได้จึงบอกแก่สวนห้อมว่า "เราไม่ยกทัพไปให้ลำบากแก่ทหารแล้ว จะถอดเราออกจากที่เสียก็ตามเถิด เราจะได้นั่งนอนกินให้สบาย" สวนห้อมได้ยินก็ร้องไห้แล้วว่า โจ้จิ้นพ่อโจ้ของอวด ตัวว่ามีสติปัญญามีบุตรสามคนไม่สั่งสอนให้มีความรู้วิชาการเหมือนหมูและกระบือ ครั้นเมื่อโจ้ของจะเข้ามามอบตัวมี สมุหนับนุษย์เข้ามาดูตราและแย้งว่าโจ้ของจะทิ้งทหารทั้งปวงและเข้าไปรับอาญาไม่หันที่กลางทางก็ต้องถูกฆ่าตาย แต่โจ้ของกลับว่า สุมาอี่เป็นคนดีไม่เสียจากสัตย์ ครั้นมาถึงสะพานสุมาอี่เชิญสามพี่น้องไปที่เรือนที่เรียงกันและสั่งให้ ทหารปิดประตูสนับนุญแจเสียทุกประตู และสั่งชาวบ้านที่อยู่นอกกำแพงบ้านให้รักษาให้มั่น ถ้าโจ้ของและน้องหนีไปได้ ชาวบ้านจะมีโทษถึงตาย สวนขุนนางพรรคพวกสั่งให้เอาไปจำไว้ในคุก ครั้นอยู่เรือนโจ้ก็เห็นข่าวเสียบึงในเรือนใกล้ หมด จึงขอให้โจ้ของมีหนังสือไปถึงสุมาอี่ขอยืมข้าวกิน หากสุมาอี่ให้ข่าวเห็นว่าสุมาอี่จะไม่ทำอันตรายพวกตน โจ้ของ เห็นด้วยจึงทำหนังสือไป สุมาอี่ก็ให้ทหารคุมข้าวสารร้อยถังมาส่งให้ ณ บ้านโจ้ของ โจ้ของก็คลายใจว่าสุมาอี่ไม่ทำ อันตรายแก่ตนเป็นแน่

ฝ่ายสุมาอี่เมื่อได้ตราแล้ว จึงสั่งให้ทหารจับตัวเดียวต้องซึ่งโจ้ของตั้งเป็นเต้ากำกรมวังไปเสียนเอาความว่า ร่วมกับโจ้ของเป็นขบถหรือไม่ จนเต้ากำยอมรับว่าเป็นคำสัตย์ และมีโฮอัน เแดงเหยียง หลี่ชิน เแดงปิด และปิดหัวน ที่ปรึกษาคนสนิททั้งห้าร่วมคบคิดด้วย สุมาอี่จึงให้ทหารรีบไปจับตัวที่ปรึกษาคนสนิททั้งห้ามาสอบสวน ทั้งให้คนก็ ยอมรับเป็นคำสัตย์และสัญญาว่าอีกสามเดือนจะทำการ สุมาอี่จึงสั่งจำคุกตึงตะปูทั้งห้าคน และสั่งทหารจับสวน

ห้อมกับพรรคพวกและโจของรวมถึงพี่น้องไปประหารชีวิตทั้งหมดร่วมประมาณพันคน และสังขทรัพย์สมบัติเข้าพระคลังหลวง รวมถึงเขียนหนังสือเกลี้ยกล่อมไปแขวนไว้ทุกประตูเมือง เป็นใจความว่า “แต่บรรดาพรรคพวกโจของซึ่งหนีอยู่บ้านใดตำบลใด ให้คืนเข้ามาอยู่ที่เหย้าเรือนให้หมดเราไม่เอาโทษแล้ว ถ้าเป็นขุนนางและทหารให้เข้ามาคงที่รับราชการตามตำแหน่ง ถ้าเป็นราษฎรให้กลับมาอยู่บ้านเรือน ทำมาหากินตามภูมิลำเนา” หลังจากเหตุการณ์ทั้งหมดพระเจ้าโจของตั้งสุมาอี้เป็นมหาอุปราช มีเครื่องยศเท่าสิ่งตามบรรดาศักดิ์สุมาอี้ไม่รับ พระเจ้าโจของต้องมอบแก่สุมาอี้อีกสองครั้ง สุมาอี้จึงรับเป็นมหาอุปราชให้ช่วยว่าราชการบ้านเมืองต่อไป

(สามก๊กเล่มที่สอง หน้า 650-665)

## 1. สถานการณ์

สุมาอี้ได้วิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นจริงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของก๊กว่า เมื่อสุมาอี้ได้ทราบข่าว พระเจ้าโจของจะทำการแต่งตั้งให้ตนเป็นอาจารย์ใหญ่เพื่อจะได้สั่งสอนพระเจ้าโจของและโจของนั้น สุมาอี้เห็นดังนั้นสามารถคาดการณ์ได้ว่า การแต่งตั้งครั้งนี้เป็นกลอุบายของโจของและพรรคพวกที่ต้องการลดอำนาจในการบริหารบ้านเมืองและการปกครองของสุมาอี้ลงไป และโจของนี่เองที่มีความสัมพันธ์เป็นเครือญาติวงศ์ของพระเจ้าโจยอยและพระเจ้าโจของ การคิดที่จะทำอุบายเช่นนี้ไม่เพียงแต่ต้องการแก้แค้นแทนใจจีนบิดาที่เสียชีวิตเพราะสุมาอี้ ครั้งที่รบกับขงเบ้ง หากต้องการให้สุมาอี้พ้นจากตำแหน่งที่ไม่สามารถขัดขวางการกระทำตามใจชอบของโจของได้ ซึ่งสุมาอี้เองสามารถคาดการณ์ได้ถึงความคิดของโจของ และยังคงคิดว่าในขณะนี้โจของกำลังมีสมัคพรรคพวกอยู่รอบด้านเป็นจำนวนมาก สุมาอี้จึงไม่ควรที่จะทำการต่อต้านเพราะอาจเป็นภัยต่อตนเองในภายหลัง จึงแสวงถอนตัวออกจากการประชุมขุนนางและคอยเฝ้าดูพฤติกรรมต่างๆของโจของมาโดยตลอด จนกระทั่งสิบปีผ่านไป สุมาอี้สามารถสังเกตและรับรู้การกระทำต่างๆของโจของ ซึ่งไม่เพียงเฝ้าคอยการดูแลราชการ ทำประโยชน์แก่บ้านเมืองตามคำฝากฝังของพระเจ้าโจยอยแล้ว ยังทำการหยาบช้าต่างๆ ตามอำเภอใจ อย่าง การแบ่งเอาหญิงของพระเจ้าโจยอยมาเป็นของตน ซึ่งคล้ายเป็นการหลบหลีกข้อแค้นก่อน และยังทำสิ่งทำโทษหรือประหารบุคคลใดโดยไม่กราบทูลพระเจ้าโจของ ทั้งยังไม่ห้ามปราบเหล่าที่ปรึกษาคนสนิททั้งห้าในการกระทำที่ไม่สมควร เช่น การชมเชยขุนนางคนอื่นที่ไม่ยอมอ่อนน้อมต่อพวกตน รวมถึงงานอดิเรกอย่างการออกไล่สัตว์ของโจของและเหล่าที่ปรึกษาคนสนิททั้งห้ามักทำเป็นประจำทุกวัน ทำให้สุมาอี้เริ่มวางแผนการก่อรัฐประหารโจของขึ้นมาทีละน้อย จนเป็นรูปร่างที่ชัดเจนขึ้น เมื่อหลิวฮงมาค้ำบัลลังก์สุมาอี้ตามคำสั่งของโจของ สุมาอี้จึงเห็นโอกาสที่ตนจะสามารถทำให้แผนการเป็นจริงขึ้นมาได้ โดยตรงหลอกหลิวฮง เพื่อให้ไปบอกโจของอีกทอดหนึ่งทำให้โจของเกิดความเคลือบใจ และชะล่าใจว่าสุมาอี้มันไม่มีความสามารถใดๆ ที่จะขัดขวางตนได้อีกแล้วจึงยิ่งกำเริบมากขึ้น และจึงเป็นโอกาสที่สุมาอี้ได้ก่อการรัฐประหารขึ้น ซึ่งรูปแบบของสถานการณ์นี้ถือเป็นสถานการณ์ เพราะ แม้สุมาอี้จะอยู่ในฐานะที่ไม่มีอำนาจทางการปกครองและการทหาร หากแต่สุมาอี้มันได้รับการแต่งตั้งในระดับที่เรียกว่ามีอิทธิพลอย่างมากในราชสำนัก การเป็นราชครูขององค์ฮ่องเต้เป็นการแสดงถึงการมี

ความรู้ ความสามารถและสติปัญญา หากยังขาดเพียงแค่อำนาจทางการเมืองและการปกครองโดยตรงเท่านั้น อีกทั้งสุมาลีในช่วงเวลานี้ได้สะสมชัยชนะมาตลอด จนเกิดเป็นอำนาจบารมีและชื่อเสียงที่ถือได้ว่าอยู่ในระดับสูง จากผลงานที่ผ่านมา สุมาลีได้สร้างความชอบไว้อย่างมากมาย โดยเฉพาะผลงานการเอาชัยชนะต่อขงเบ้งได้อย่างสวยงาม แม้ว่าจะทำการศึกต่อขงเบ้งจำนวนหนครั้ง แต่กลับไม่ส่งผลกระทบใดๆต่อฝ่ายจ๊กก๊กได้เลย ซึ่งไม่อาจหาขุนนางใดที่มีความสามารถที่จะต่อกรขงเบ้งได้มากเท่าสุมาลีแล้ว รวมถึงการได้รับความไว้วางใจอย่างมากจากพระเจ้าโจยอย จึงทำให้สถานะภาพของสุมาลีนั้นอยู่ในแง่ที่ดีกว่าฝ่ายโจของมากนัก แต่สิ่งสำคัญที่ สุมาลีไม่ต้องการต่อต้านโจของ เมื่อถูกแต่งตั้งเป็นตำแหน่งราชครู มาจากการที่สุมาลีคาดการณ์ในสิ่งที่ไกลกว่านั้น คือ การกำจัดผู้สนับสนุนตระกูลโจ หรือเรียกอีกอย่างว่า "การถอนรากถอนโคน" ตระกูล โจทั้งหมดนั่นเอง ดังนั้นสุมาลีที่แท้จริงทำเป็นนิ่งเฉยไม่ต่อต้านการปรับตำแหน่งครั้งนี้ เพื่อให้ตนเองได้มีเวลาในการดำเนินการตามเป้าหมายในอนาคตของตนเองอย่างเงียบๆ และเฝ้ามองการกระทำของฝ่ายโจของอยู่ใน "มุมมืด" จึงถือว่าในสถานการณ์นี้สุมาลีไม่ได้ประสบกับปัญหาในการถูกปรับเปลี่ยนตำแหน่ง แต่เป็นสิ่งที่สุมาลีต้องการจะให้เป็นไปตามสถานการณ์นั้นนั่นเอง

จากสถานการณ์นี้สุมาลีได้วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนฝ่ายตน จุดแข็งและจุดอ่อนฝ่ายโจของ รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์และที่เป็นอุปสรรคขัดขวางตาม SWOT Analysis ไว้ดังนี้

- จุดแข็ง คือ สุมาลีมีสติปัญญา มีความเชี่ยวชาญด้านการวางแผนและความเชี่ยวชาญด้านการแสดง
- จุดอ่อน คือ สุมาลีมีอายุมากถึง 60 ปี และการไม่มีผู้สนับสนุนฝ่ายสุมาลีที่เข้าถึงพระเจ้าโจสองได้
- โอกาส คือ โจของมีลักษณะนิสัยดื้อรั้น ประมาทและรักตัวกลัวตาย และฝ่ายโจของมีขุนนางที่ปรึกษาที่จงรักภักดีด้วยใจจริงน้อย
- ภาวะคุกคาม คือ ฝ่ายโจของมีพรรคพวกมากกว่าและสามารถเข้าหาพระเจ้าโจสองได้ง่ายกว่าสุมาลี และโจของมีอำนาจทางการเมืองอยู่ในมือมาก

## 2. วัตถุประสงค์

จากการวิเคราะห์สถานะภาพของสุมาลี จุดอ่อนและจุดแข็งของฝ่ายโจของ รวมถึงสภาพแวดล้อมรอบด้าน สุมาลีจึงวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยมีวัตถุประสงค์คือ "ถอนอำนาจและกำจัดพันธมิตรโจของ ขึ้นตำแหน่งอุปราช" วัตถุประสงค์นี้สุมาลีได้สร้างขึ้นเพื่อต้องการกำจัดโจของที่ในขณะนั้นมีอำนาจทางการเมืองมากกว่าสุมาลี หลังจากสุมาลีถูกแต่งตั้งเป็นอาจารย์ในวังโดยตำแหน่ง ไม่สามารถยุ่งเกี่ยวกับการบริหาร การปกครองบ้านเมือง และการทหารเลย เพราะโจของต้องการที่จะถอดถอนสุมาลีออกจากตำแหน่งที่มีอำนาจ และสร้างฐานอำนาจของตนเองให้แข็งแกร่งกว่าสุมาลี สุมาลีที่ล่วงรู้แผนการนี้และคิดว่าโจของนั้น ต้องการกำจัดตน เพื่อให้ตนเองสามารถ

ทำการต่างๆตามอำเภอใจได้มากขึ้น และเป็นจริงดังที่สุมาลีคาดไว้ โจของไม่สนใจในการทำนุบำรุงบ้านเมือง มีแต่สร้างความสะดวกสบายให้ชีวิตสุขสบายตามตำแหน่งที่ตนสามารถทำเช่นนั้นได้ โดยไม่มีผู้ใดขัดขวาง ดังนั้นเมื่อสุมาลียังรับรู้พฤติกรรมและการกระทำของโจของที่อาจจะกำเริบไปจนถึงการล้มล้างพระเจ้าโจสองและตั้งตนเป็นฮ่องเต้แทนก็เป็นได้ สุมาลีจึงต้องหาวิธีการขัดขวางและกำจัดโจของก่อนที่โจของคิดจะกระทำการใหญ่และยังสามารถทำให้เป้าหมายนี้สำเร็จได้ด้วยการกำจัดโจของและพรรคพวกที่มีอำนาจให้หมดสิ้นไป ดังนั้นวัตถุประสงค์นี้ถือว่ามีความเหมาะสมสำหรับสถานการณ์เช่นนี้ เพราะ

- วัตถุประสงค์นี้สะท้อนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงเกี่ยวกับการที่สุมาลีสามารถคาดการณ์ไว้ว่า การกระทำไม่ชอบและไม่เหมาะสมกับการเป็นผู้ช่วยว่าราชการบ้านเมืองพระเจ้าโจสองตามคำสั่งเสียของพระเจ้าโจยอยนั้น เพราะโจของไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะเป็นที่ปรึกษาแก่พระเจ้าโจสองได้ ทั้งการสร้างพรรคพวกและควบคุมกำลังทหารเกือบทั้งหมดของโจของ อาจทำให้โจของคิดกำเริบทำการใหญ่ขึ้นในภายหลังได้ สุมาลีจึงต้อง "ตัดไฟตั้งแต่ต้นลม" แม้เหตุการณ์ที่คาดการณ์จะยังไม่เกิดขึ้น แต่เพื่อเป็นการป้องกัน จึงต้องกำจัดโจของและบรรดาพรรคพวกให้ได้ก่อนและสุมาลียิ่งจะช่วยทำนุบำรุงบ้านเมืองตามเจตนารมณ์ของพระเจ้าโจยอยได้
- วัตถุประสงค์นี้สุมาลีสามารถทำให้เป็นจริงและบรรลุเป้าหมายได้ คือ สุมาลีสามารถวางแผนหรือคิดกลยุทธ์เพื่อให้ฝ่ายโจของเข้าใจว่าสุมาลีนั่น ไม่มีความต้องการในอำนาจทางการเมือง การเมือง หรือไม่มีพิษภัยต่อโจของและพรรคพวกฝ่ายโจของได้แล้ว จะทำให้โจของและบรรดาพรรคพวกเกิดความวางใจไม่สนใจในตัวสุมาลี จึงจะสามารถดำเนินการกำจัดโจของและพรรคพวกฝ่ายโจของได้
- วัตถุประสงค์นี้สามารถวัดความสำเร็จในแบบรูปธรรมที่สามารถมองเห็นและประเมินได้อย่างถูกต้อง คือ หากสุมาลีสามารถทำให้โจของยอมยกกองกำลังทหารที่อยู่ในอำนาจของโจของเข้ามาเป็นของหลวงและสามารถทำให้โจของสละตำแหน่งการเป็นที่ปรึกษาของพระเจ้าโจสองได้

ลักษณะวัตถุประสงค์นี้ถือเป็นวัตถุประสงค์เชิงจิตใจ (Motivational Objectives) ที่ต้องการให้เกิดเป็นพฤติกรรม โดยสุมาลีต้องการเปลี่ยนแปลงฐานอำนาจของโจของและพรรคพวกให้ลดน้อยลง จนโจของและพรรคพวกไม่มีฐานอำนาจของตนเองเหลืออยู่เลย ทั้งยังเป็นรูปแบบวัตถุประสงค์ด้านพฤติกรรม ที่เมื่อโจของและพรรคพวกไม่มีฐานอำนาจเหลืออยู่แล้ว สุมาลียังสามารถทำการกำจัดโจของและพรรคพวกทั้งหมดได้โดยง่าย หากกำจัดโจของและพรรคพวกสำเร็จแล้ว จะทำให้ตำแหน่งอุปราชว่างลง และสุมาลียิ่งจะได้กลับคืนตำแหน่งอุปราชอีกครั้ง



### 3. ข้อมูล

สุมาลีได้วางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยความรู้ต่าง ๆ นำมาใช้ประกอบการวางแผน หลังจากได้วิเคราะห์สถานการณ์ภาพของฝ่ายตน สถานการณ์ฝ่ายใจของ ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการวางแผนสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในครั้งนี้ คือ ข้อมูลด้านวิชาชีพภายในของฝ่ายใจของ คือ ลักษณะบุคลิกของใจของที่มีนิสัยที่ไม่ละเอียดรอบคอบ ต้อรับ รักความสบายและชอบฟังคำพูดของผู้อื่นโดยเฉพาะขุนนางที่ปรึกษาคนสนิททั้งห้า ไม่รับฟังคำเตือนจากผู้หวังดีอย่างฮวนหอม รวมถึงขุนนางที่ปรึกษาคนสนิททั้งห้าที่มีใจกำเริบ คิดว่าพวกตนสูงศักดิ์ นอกจากช่วยใจของทำการสิ่งใดโดยไม่ปรึกษาหรือทูลพระเจ้าใจองแล้ว ยังข่มเหงขุนนางคนอื่น ๆ ทั้งที่ในเวลาที่มีเหตุการณ์เกิดขึ้นที่ปรึกษาทั้งห้ากลับไม่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆได้ และพระเจ้าใจองซึ่งมีพระชนม์อ่อนกว่า ใจองและขุนนางที่ปรึกษาคนสนิททั้งห้า นั้น ครอบกายไม่ปรากฏผู้ที่มีความจงรักภักดีอย่างใจจริง มีเพียงสหายหรือเด็กรับใช้ภายในอย่างเดียวต้องที่ใจองมอบหมายให้ส่งเหตุการณ์ต่างๆเพื่อไปรายงานเท่านั้น ซึ่งข้อมูลสำคัญด้านนี้ เป็นข้อมูลที่สุมาลีได้มาด้วยตนเอง คือมาจากการเรียนรู้กลอุบายจากประสบการณ์ และตำราพิชัยสงคราม รวมถึงประสบการณ์ที่ได้จากการที่สุมาลีเคยได้ร่วมเป็นที่ปรึกษาทางการเมือง การปกครอง และการบริหารกับใจองและขุนนางที่ปรึกษาคนสนิททั้งห้า ก่อนที่จะถูกปรับเปลี่ยนตำแหน่งมาเป็นราชครู

### 4. เป้าหมาย

เป้าหมายการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์นี้ คือ "การกำจัดใจองและพรรคพวกแบบไม่นองเลือด"

### 5. ผู้รับสาร

กลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ คือ ฝ่ายใจอง และที่ปรึกษาคนสนิททั้งห้า ใจองได้เป็นอุปราชแทนสุมาลี หลังจากที่สามารถผลักดันให้สุมาลีรับตำแหน่งอาจารย์ใหญ่โดยไม่มีอำนาจใดๆหลงเหลืออยู่ได้แล้ว จึงตั้งให้น้องชายทั้งสามของตนเองเป็นทหารเอกและทหารซ้ายขวาตามลำดับ ทั้งยังให้มีขบวนทหารติดตามคนละสามพัน ซึ่งที่แต่งตั้งเช่นนี้เพราะใจองต้องการที่จะข่มขู่ขุนนางอื่นๆโดยใช้อำนาจทางการทหารที่มีในมือของตนเองและน้องชายทั้งสามคน ส่วนที่ปรึกษาคนสนิททั้งห้า เป็นคนสนิทใจองมักจะเชื่อในคำพูดเสมอ และการที่ใจองคิดถอดถอนสุมาลีไปจากตำแหน่งที่มีอำนาจมากกว่าตนได้นั้น ก็มาจาก ไฮอัน หนึ่งในห้าที่ปรึกษาคนสนิทของใจองนั่นเอง โดยใจองและขุนนางที่ปรึกษาทั้งห้าได้ให้ความเชื่อจากการสรุป (Derived Belief) ว่าหากสุมาลีที่มีตำแหน่งเป็นอุปราชที่ถือเป็นตำแหน่งที่เหนือกว่าใจองนั้น จะทำให้ในเวลาทีใจองหรือที่ปรึกษาคนสนิททั้งห้าของใจองจะทำการสิ่งใด ต้องผ่านการอนุมัติพิจารณาโดยสุมาลีทุกเรื่อง ทั้งที่ใจองถือว่ามีเชื้อสายเป็นญาติวงศ์กับพระเจ้าใจอง เพราะใจองเป็นบุตรของใจจั้นแม่ทัพที่มีเชื้อสายใกล้เคียงกับใจโง่ จึงไม่ควรที่จะมีตำแหน่งหรืออำนาจที่ต่ำกว่าสุมาลีซึ่ง

ไม่ได้เป็นญาติวงศ์ของพระเจ้าโจฮอง รวมถึงการที่สุมาอี้เป็นขุนนางผู้ใหญ่ที่มีชื่อเสียงและความชอบแต่ก่อนมามาก หากในภายหลังจะคิดทำการสิ่งใด ย่อมไม่รอดพ้นสายตาของสุมาอี้ไปได้และเมื่อสุมาอี้รู้ถึงการนั้น ย่อมส่งผลร้ายแก่ใจของและพรรคพวกได้เช่นกัน หรืออยากจะทำสิ่งใดตามความชอบ เช่น เทียวป่าล่าสัตว์ เสพย์สุรานารี หรือไม่สนใจกิจการบ้านเมือง ก็จะไม่สามารถทำได้โดยง่าย เพราะจะมีสุมาอี้คอยขัดขวาง อีกทั้งใจของยังใช้ความเชื่อจากการสรุป (Derived Belief) นี้ต่อสิ่งที่โง่เขลานั้นแนะนำใจของให้ปรับตำแหน่งของสุมาอี้ใหม่ ไม่ให้ทำการสิ่งใดต้องผ่านการเห็นชอบจากสุมาอี้ ซึ่งที่โง่เขลานั้นแนะนำใจของเพราะต้องการที่จะทำการตามอำเภอใจตนเองและรู้ว่าไม่สามารถทำได้ตามที่ตั้งใจเพราะสุมาอี้ จึงช่วยให้อาจารย์โจฮองซึ่งมีอำนาจใกล้เคียงสุมาอี้และสามารถทูลขอพระเจ้าโจฮองได้ เกิดความแค้นต่อสุมาอี้ จากสิ่งที่สุมาอี้เคยกระทำความแค้นให้แก่โจจิ้นบิดาของโจฮองจนถึงแก่ความตาย และใจของที่เป็นบุตรครุฑที่จะแก้แค้นศัตรูของบิดา จึงเชื่อว่าการเปลี่ยนตำแหน่งและลดอำนาจสุมาอี้ถือเป็นการแก้แค้นแทนบิดาอีกทางหนึ่ง

ส่วนทัศนคติของฝ่ายโจฮองและขุนนางที่ปรึกษาทั้งห้า นั้น มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อสุมาอี้ คือ การที่สุมาอี้เคยปรากฏความชอบและมีสติปัญญามากในการรบหลายต่อหลายครั้ง ทำให้ขุนนางที่ปรึกษาคนสนิททั้งห้ารับรู้ว่าด้วยความสามารถของสุมาอี้ หากต้องให้โจฮองปรึกษาราชการด้วยทุกครั้ง พวกตนจะทำการสิ่งใดก็จะไม่สะดวก เพราะสุมาอี้จะคอยขัดขวางไม่ให้นั้นสำเร็จลง จึงต้องช่วยโจฮองโดยการให้ชื่อโจจิ้นบิดาที่มีความแค้นต่อสุมาอี้มาเป็นผู้จัดการลดอำนาจทางการเมืองทหารของสุมาอี้ให้เป็นเพียงอาจารย์ผู้ใหญ่ซึ่งถือเป็นตำแหน่งที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบ้านเมืองและการทหาร

## 6. ใจความสำคัญและกลยุทธ์

ใจความสำคัญในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ครั้งนี้ คือ "ก่อนการรัฐประหารโจฮองเพื่อพระเจ้าโจฮอง" จึงวางยุทธศาสตร์การสื่อสารไว้ โดยแบ่งเป็นยุทธศาสตร์ ได้ดังนี้

- ยุทธศาสตร์เชิงรุก(SO) สุมาอี้ใช้จุดแข็งคือ สุมาอี้มีสติปัญญา มีความเชี่ยวชาญด้านการวางแผนและความเชี่ยวชาญด้านการแสดง ร่วมกับ โอกาสคือ โจฮองมีลักษณะนิสัยดีอ่อน ประมาทและรักตัวกลัวตาย และฝ่ายโจฮองมีขุนนางที่ปรึกษาที่จงรักภักดีด้วยใจจริงน้อย มาใช้โดยการวางแผนก่อรัฐประหารโจฮอง โดยเริ่มจากการแสดงเหมือนเจ็บป่วยหนัก จนไม่สามารถทำการสิ่งใดได้ด้วยตนเองอย่าง ขนาดกลืนน้ำข้าวยังไม่สามารถทำได้ อันทำให้โจฮองนั้นคลายใจ ไม่ระแวงและคิดว่าจะต่อไปตนจะสามารถทำการสิ่งใดได้ตามอำเภอใจ จนเกิดความประมาทออกเดินทางไปล่าสัตว์ตามปกติ แม้จะมีผู้เตือนอยู่เสมอก็ตาม สุมาอี้จึงวางแผนโดยอาศัยโอกาสนี้ในการเข้าควบคุมจิตใจของและน้องโจฮอง และเข้ากราบทูลขออนุญาตกับนางกวยทวยเฮา อีกทั้งยังใช้ความดีอันและรักตัวกลัวตายของโจฮองและขุนนางที่ปรึกษาทั้งปวงที่ไม่จงรักภักดีนั้นช่วยกันช่วยให้อาจารย์โจฮองตัดสินใจคืนอำนาจ

ทางการทหารให้โดยใช้ความรักสหายมาเป็นสิ่งจูงใจ ให้โจของมอบตราสำคัญและยอมคืนตำแหน่งให้แก่สุมาอี้ จึงทำให้สุมาอี้สามารถจับกุมโจของได้อย่างไม่ต้องเสียกำลังทหารในการก่อการรัฐประหารครั้งนี้

- ยุทธศาสตร์เชิงรับ(WT) สุมาอี้ใช้จุดอ่อนคือ สุมาอี้มีอายุมากถึง 60 ปี และการไม่มีผู้สนับสนุนสุมาอี้ที่เข้าถึงพระเจ้าโจของได้ ร่วมกับ ภาวะคุกคามคือ ฝ่ายโจของมีพรรคพวกมากกว่าและสามารถเข้าหาพระเจ้าโจของได้ง่ายกว่าสุมาอี้ และโจของมีอำนาจทางการเมืองอยู่ในมือมาก มาใช้ในการวางแผนตั้งรับการโจมตีแบบไร้อาวุธของโจของที่ใช้กลวิธีกราบทูลพระเจ้าโจของแต่งตั้งสุมาอี้เป็นอาจารย์ใหญ่ ซึ่งถือเป็นการบีบบังคับให้สุมาอี้ถอนตัวโดยอ้อม สุมาอี้จึงตั้งรับด้วยการรับตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ด้วยความสงบ ไม่แสดงท่าทีคัดค้าน ซึ่งถือเป็นการทำให้ฝ่ายตรงข้าม “ตายใจ” และเมื่อโจของเริ่มกระจายอำนาจของตนเองไปทั่วภายในพระราชวัง โดยการเพิ่มจำนวนพรรคพวกขุนนางฝ่ายตนมากขึ้นกว่าเดิมแล้ว สุมาอี้จึงค่อยๆ ถอนตัวออกจากที่ประชุมขุนนางและแกล้งไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจการภายในและภายนอกราชสำนัก เพื่อจะสามารถคอยดูพฤติกรรมของโจของและพรรคพวกอยู่ห่างๆ และสร้างความสงสัยแก่โจของ ในการที่สุมาอี้ไม่ปรากฏตัวในที่ประชุมขุนนางมาเป็นเวลานาน ทั้งยังรอคอยโอกาสที่จะได้เริ่มการก่อรัฐประหารตามแผนการของตนได้อย่างเต็มที่

จากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การสื่อสารของสุมาอี้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สุมาอี้ได้วางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์ก่อรัฐประหารโจของ โดยเลือกใช้ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO) ในการรุกเข้าหานางกวยทวยเฮา มารดาของพระเจ้าโจของเพื่อขอความเห็นชอบในการปลดโจของและพรรคพวกออกจากตำแหน่ง โดยใช้หลักการ “นำอำนาจทหารของโจของกลับมาเป็นของหลวง” ทั้งยังใช้การรุกเข้ายึดโรงคลังแสงอาวุธ เพื่อไม่ให้ฝ่ายโจของและพรรคพวกมาหยิบยืมไปได้ และสุมาอียังเลือกใช้ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT) สุมาอี้ใช้การตั้งรับ โดยการยอมตกเป็นรองฝ่ายโจของและพรรคพวก เพื่อให้ฝ่ายโจของและพรรคพวกได้หลงระเหิงในอำนาจของตน และไม่ได้สังเกตว่าสุมาอีนั้นคอยจับตาดูอยู่ห่างๆ และกำลังสร้างโอกาสที่ตนจะได้ทำการรุกโจมตีตามแผนการอีกครั้ง

## 7. กลวิธีหรือกิจกรรม

กลวิธีหรือกิจกรรมกระบวนการสื่อสารที่สุมาอี้ใช้ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ได้วิเคราะห์ตามองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารดังนี้

### 7.1 แนวคิดอิทธิพลผู้ส่งสาร

- มุมมองต่อคุณลักษณะของผู้ส่งสาร สุมาอี้วางแผนกลวิธีการสื่อสารตามแนวคิดอิทธิพล ผู้ส่งสาร โดยเลือกที่จะเป็นผู้ส่งสารด้วยตนเอง เพราะมองว่าในสถานการณ์นี้ผู้ส่งสารต้องอาศัยปัจจัยผู้ส่งสารที่ มีความสามารถ

หรือความเป็นผู้ชำนาญ (Competence of Expertness) ในด้านการแสดง กล่าวคือ สุมาอ้อมมีความสามารถและชำนาญการแสดงที่ต้องใช้ทักษะการแสดงให้แนบเนียนเพื่อให้หลิซนหลงเชื่ออย่างสนิทใจว่าสุมาอ้อมนั้นป่วยหนักจนไม่สามารถทำการใดๆได้ และสุมาอ้อมยังสร้างความน่าเชื่อถือด้วยปัจจัย ความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness) เพราะสุมาอ้อมมีชื่อเสียงและความชอบจากการทำศีกมาอย่างมากมาย ทั้งยังเป็นขุนนางผู้ใหญ่ที่เป็นที่นับถือของคนทั่วไป ดังนั้น การที่สุมาอ้อมแสดงเป็นว่าตนป่วยหนัก จนฟังสิ่งใดก็ไม่ถนัด แม้นาน้ำข้าวขมยั้งไหลมาทางปาก ซึ่งทำให้คนที่พบเห็นเชื่ออย่างไม่สงสัย และเมื่อโจของได้รับรู้สิ่งเหล่านี้ จึงทำให้เกิดความไว้วางใจว่าสุมาอ้อมไม่เป็นตัวขัดขวางพวกตนอีกต่อไปแน่นอนแล้ว นอกจากนี้สุมาอ้อมยังแสดงให้เห็นว่ามีความปรารถนาที่ดี (Good will) ในการสื่อสารที่เห็นว่าพระเจ้าโจยอยบิดาของพระเจ้าโจสองได้เคยรับสั่งไว้ก่อนสิ้นพระชนม์ให้ช่วยดูแลพระเจ้าโจสองและช่วยว่าราชการเพื่อทำนุบำรุงบ้านเมือง แต่ฝ่ายโจของและพรรคพวกกลับไม่ทำตาม ซ้ำยังปฏิบัติในทางตรงข้ามกับสิ่งที่พระเจ้าโจยอยเคยรับสั่งไว้ ถือว่าสุมาอ้อมได้แสดงถึงความตั้งใจจริงที่จะรักษาประโยชน์ให้แก่พระเจ้าโจยอย

- มุมมองผู้ส่งสารในทัศนคติของผู้รับสาร ฝ่ายโจของและขุนนางที่ปรึกษาทั้งห้า มีมุมมองต่อสุมาอ้อมว่าสุมาอ้อมมีปัจจัยการสร้างความปลอดภัย (Safety Factor) คือ สุมาอ้อมมีการปฏิบัติตัวที่ไม่ขัดแย้งทางความคิดกับผู้อื่น (Agreeable) กล่าวคือ การแสดงอาการป่วยของสุมาอ้อม เป็นการสร้างความปลอดภัยให้กับโจของ เพราะแสดงให้เห็นว่าสุมาอ้อมนั้น ไม่มีความสามารถทำการใดๆได้ต่อไปอีก แตกต่างจากในตอนแรกที่โจของเห็นว่าสุมาอ้อมจะคอยขัดขวางการกระทำสิ่งใดก็ตามที่โจของต้องการทำตามโจของจะคอยหวนเกรงสุมาอ้อมจะไม่เห็นด้วยหรือขัดแย้งต่อความคิดของตน แต่เมื่อสุมาอ้อมป่วยหนักแล้ว ก็ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นใดๆที่ขัดแย้งกับโจของได้อีก และเมื่อสุมาอ้อมก่อรัฐประหารโจของ สุมาอ้อมให้ความปลอดภัยให้โจของวางใจว่าตนไม่ต้องการทำอันตรายต่อบุคคลใดทั้งพระเจ้าโจสองและโจของ ขอให้โจของไม่ต้องกลางแคลงใจ สุมาอ้อมเพียงแค่อำนาจทหารกลับเป็นของหลวงเท่านั้น

## 7.2 แนวคิดการสร้างสาร

- การเลือกใช้คำ สุมาอ้อมเลือกใช้คำที่มีความหมายนัยตรง (Denotative Meaning) ในการสื่อสารกับโจของ เป็นการกล่าวถึงการก่อรัฐประหารครั้งนี้ไม่ใช่เกิดขึ้นจากเจตนาที่ร้ายที่ต้องการจะคิดร้ายต่อพระเจ้าแผ่นดินหรือโจของ เพียงแต่แสดงความต้องการที่อยากให้โจของและพรรคพวกลดจำนวนกองทหารลงและย้ายไปเข้ากับกองหลวงเท่านั้น ซึ่งการปฏิเสธและการแสดงความต้องการของสุมาอ้อมมีความชัดเจน ซึ่งถือเป็นเรื่องราชการ จึงเลือกใช้คำที่มีความหมายนัยตรงเท่านั้น

- การใช้เหตุผลขจัดความคลุมเครือ กลวิธีการสื่อสารที่สุมาอ้อมใช้ต่อสถานการณ์นี้ เป็นการสื่อสารในรูปแบบการอธิบายถึงเหตุผลของการก่อรัฐประหารที่มีความชัดเจนอย่างประโยคที่ว่า “บัดนี้ข้าพเจ้าเห็นโจของหารำลึกถึงพระบิดาของพระองค์ซึ่งฝากฝังนั้นไม่ ทำการทั้งนี้เห็นจะคิดขัดต่อแผ่นดินโดยตั้งให้เดียวต้องคนสนิทเป็นที่

เด้าก้าเข้าเฝ้าข้างในให้คอยฟังความลับทั้งปวงแล้วให้รักษาพระแสงแลตราหยกสำหรับกษัตริย์” จึงไม่มีการใช้เหตุผล จัดความคลุมเครือ

- การใช้หลักฐานอ้างอิง สุมาอี่ใช้หลักฐานทุติยภูมิ (Secondary Evidence) คือ การบอกเล่าถึงอาการป่วยหนัก ลักษณะอาการของสุมาอี่จากหลักฐานหนึ่งในด้านคนสนิทของโจซอง ทำให้โจซองเชื่อถือในถ้อยคำของหลักฐาน และการบอกเล่าของอินต้ายนายทหารชั้นผู้ใหญ่ของโจซองที่เดินทางไปกำชับต่อโจซองว่าสุมาอี่และเจียวเจ็ดได้สาบานไว้แล้วว่าจะไม่ทำอันตรายต่อครอบครัวบุตรภรรยาของโจซอง และสุมาอี่ใช้หลักฐานปฐมภูมิ (Primary Evidence) คือ คำกล่าวของพระเจ้าโจยอยที่ฝากฝังให้ดูแลพระเจ้าโจซองเหมือนเป็นบุตรคนหนึ่งและช่วยทำนุบำรุงบ้านเมือง ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่สุมาอี่เป็นผู้อยู่ในเหตุการณ์และยังเกี่ยวข้องในเหตุการณ์นั้นโดยตรง ทั้งยังมีพระเจ้าโจซองและโจซองเป็นผู้มีส่วนร่วมในเหตุการณ์นั้นอีกด้วย และเหล่าขุนนางต่างรู้ว่าสุมาอี่นั้นถูกเรียกตัวไปก่อนสิ้นพระชนม์ ดังนั้นการบอกเล่าของสุมาอี่จึงถือเป็นหลักฐานที่มาจากแหล่งกำเนิดอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ สุมาอี่ยังเลือกใช้หลักฐานประเภทการพรรณนาความ (Description) เป็นการเล่าถึงลักษณะเหตุการณ์ที่สุมาอี่คิดการทั้งหมดนี้ ไม่ใช่เพื่อการก่อกบฏหรือต้องการทำอันตรายพระเจ้าโจซองและโจซอง รวมถึงบรรดาพรรคพวกคนอื่น จึงไม่ยากทำให้โจซองนั้นคลางแคลงใจ หากแต่ในความคิดเห็นของสุมาอี่นั้น การที่โจซอง พี่น้องโจซองและบรรดาพรรคพวกมีกองทหารอยู่ได้อ่านาจมากเกินไป อาจส่งผลกระทบต่อในภายหลังได้ ดังนั้นสุมาอี่จึงเพียงแต่ต้องการให้โจซอง พี่น้องโจซอง และบรรดาพรรคพวกคืนกองทหารมาเป็นของพระเจ้าโจซอง ทั้งยังใช้การสาบานตนว่ามีความบริสุทธิ์ใจจริงและไม่ทำอันตรายต่อโจซองและครอบครัวอย่างแน่นอนมาเป็นข้อสนับสนุน ให้ฝ่ายโจซองเกิดจากความรู้สึกเห็นภาพรวมมากยิ่งขึ้น และสุมาอี่ยังได้ใช้หลักฐานการใช้พยาน (Testimony) คือ เดี่ยวต้อง ว่าที่เด้าก้าซึ่งโจซองใช้ให้ไปรับใช้สองเต้ และคอยฟังความลับมาแจ้งแก่โจซอง สุมาอี่ใช้เดี่ยวต้อง เป็นพยานอ้างอิงถึงการคิดก่อกบฏ โดยมีผู้สมรู้ร่วมคิดคือ ขุนนางที่ปรึกษาคนสนิททั้งห้าของโจซอง และขุนนางที่ปรึกษาคคนสนิททั้งห้าของโจซอง เป็นพยานที่สุมาอี่ใช้เพื่อกล่าวหาโจซองว่าคิดการก่อกบฏ ซึ่งจะทำการในอีกสามเดือนข้างหน้า

-การจัดเรียงเรียงข้อความ ในสถานการณ์นี้สุมาอี่สื่อสารโดยจัดเรียงโดยลำดับเหตุผล ว่าผลที่สุมาอี่คิดก่อกบฏรัฐประหารขึ้น โดยนำทหารล้อมจวนโจซองและพี่น้องโจซอง รวมถึงนำทหารเข้าล้อมโรงคลังแสงทั้งหมดนี้ เพราะเหตุว่าโจซองและพี่น้องโจซองนั้น มีกองกำลังอยู่ในการครอบครองมากเกินไป ซึ่งสุมาอี่เกรงว่านานไปอาจเกิดเรื่องไม่ดีในภายหลัง จึงขอให้โจซองและพี่น้องโจซองคืนอำนาจกองทหารมาเป็นของหลวง ทั้งสุมาอี่ยังใช้การสื่อสารโดยจัดเรียงโดยลำดับเวลา (Chronological / Historical Organization) ในส่วนที่มอบหมายให้บุคคลกลางอย่างเค้าอินและตันพ่ายที่มีศักดิ์เป็นทหารของโจซอง นำความไปบอกโจซองว่า สุมาอี่ไม่มีเจตนารมย์ทำอันตรายหรือก่อกบฏแต่ต้องการให้คืนกองทหารมาเป็นของหลวง หลังจากนั้นจึงส่งอินต้าย นายทหารของโจซองมากำชับพร้อมแจ้ง

เหตุการณ์ใหม่ที่สูมาอื่กับเจิวเจ้ทำการสาบานต่อหน้าแม่น้ำและต่อสายตาของอินด้ายเอง ถือได้ว่าสูมาอื่ต้องการให้อินด้ายมาแจ้งเพื่ออัปเดตสถานการณ์นั่นเอง

-การจัดตำแหน่งสาระสำคัญ สูมาอื่สื่อสารต่อใจของ โดยจัดให้สาระสำคัญอยู่ตอนท้ายข้อความทั้งหมด (Climax Order) คือ การแสดงถึงความต้องการของสูมาอื่ให้ใจของคืนอำนาจทางการทหารมาเป็นของหลวง ด้วยการคืนตราสำหรับให้แก่สูมาอื่และกลับมาอยู่กับครอบครัวภรรยาและบุตรของตน

-การจัดลำดับสารเพื่อนำเสนอ การสื่อสารในกลวิธีหรือกิจกรรมของสถานการณ์นี้ สูมาอื่ใช้การนำเสนอ ด้านเดียว (One-Sided Message) คือ ด้านข้อดีที่ใจของจะได้รับความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของตนเองและครอบครัว หากยอมคืนทหารให้แก่หลวง และด้านความประพฤติไม่ชอบของฝ่ายใจของและขุนนางที่ปรึกษาต่อนางกวยทวยเฮาและพระเจ้าใจของ

-จุดจูงใจในสาร สูมาอื่เลือกใช้จุดจูงใจโดยใช้อารมณ์ (Emotional Appeals) เป็นการสื่อสารให้สะท้อนถึงอารมณ์ที่ใจของรักและเป็นห่วงตัวเอง รวมทั้งครอบครัวภรรยาและบุตร รวมถึงการรักตัวกลัวตายและทรัพย์สินของใจของและขุนนางที่ปรึกษา รวมถึงการใช้อารมณ์ที่แสดงให้เห็นว่าตนไม่ได้มีความต้องการหรือคิดร้ายทำอันตรายต่อผู้ใด

- กลยุทธ์ในการนำเสนอสาร กลยุทธ์การนำเสนอสารของที่สูมาอื่ใช้ในกลวิธีหรือกิจกรรมการสื่อสาร คือ กลยุทธ์การทำให้เด่นขึ้น (Intensification) โดยใช้วิธีการนำเสนอสารซ้ำๆ (Repetition) เป็นการเน้นย้ำต่อการให้การรับรองความปลอดภัยของใจของและพรรคพวก รวมไปถึงครอบครัวของใจของและพรรคพวก เช่น ภรรยา และบุตร และยังใช้กฎการนำเสนอว่าด้วยการทำให้เกิดความชอบ (Principle of Liking) ในส่วนที่สูมาอื่ใช้การจูงใจด้วยครอบครัวภรรยาและบุตรของใจของ รวมไปถึงทรัพย์สินต่างๆที่ใจของรักและหวงเป็นอย่างดี ด้วยการเสนอให้ใจของคืนอำนาจและกองทหารเข้าเป็นของหลวง จากนั้นใจของก็สามารถกลับไปอยู่ด้วยครอบครัวภรรยาและบุตร รวมถึงทรัพย์สินของตนได้อย่างสบายใจ ทั้งยังไม่มีพรรคพวกคนใดของใจของจะได้รับอันตราย

### 7.3 แนวคิดประเภทช่องทางการสื่อสาร

สูมาอื่ใช้ช่องทางการสื่อสารประเภทบุคคลกลาง ถึง 3 คน ในการสื่อสารกับใจของและพรรคพวก คือ เค้าอินและด้านท่าย ที่เป็นทหารฝ่ายใจของ มาถ่ายทอดเป้าหมายของสูมาอื่ที่ต้องการเพียงแค่เอาคืนอำนาจทหารของใจของและพรรคพวกมาให้แก่หลวง จึงไม่ได้ต้องการทำอันตรายใดๆต่อใจของและพรรคพวก รวมถึงครอบครัว ทั้งยังให้อินด้าย บุคคลกลางอีกหนึ่งคนที่มีศักดิ์สูงกว่าเค้าอินและด้านท่าย มาสื่อสารเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นในความปลอดภัยของใจของและพรรคพวกที่สูมาอื่ได้ให้สัตย์สาบานไว้แล้ว และอินด้ายบกรก็เป็นพยานที่เห็นการสาบานของสูมาอื่และเจิวเจ้ด้วย ทั้งนี้การใช้บุคคลกลางถึง 3 คน โดยที่บุคคลกลางทั้งหมดนั้นเป็นคนของฝ่ายใจของ เพื่อเป็นการกำชับให้

เกิดความมั่นใจและ เพื่อป้องกันไม่ให้โจชองรับฟังคำพูดของฮวนหม้อมที่สนิทกับโจชอง จึงต้องให้คนของฝ่ายโจชองที่มี สามารถสร้างความน่าเชื่อถือในการสื่อสารได้มากกว่าคนของฝ่ายสุมาอี้เป็นบุคคลกลางในการสื่อสาร

นอกจากนี้ ยังปรากฏการใช้ช่องทางการสื่อสารอื่นๆ ต่อผู้รับสารที่เป็นตัวละครอื่น คือ ช่องทางการสื่อสาร ระหว่างบุคคล คือ ตัวสุมาอี้ นางกวยทวยเฮา มารดาบุญธรรมของพระเจ้าโจฮอง เพื่อถ่ายทอดเรื่องราวต่างๆ ทั้งสิ่งที่ ตนได้รับมอบหมายจากฮ่องเต้ก่อน และการกระทำที่ไม่เหมาะสมของโจชองและพรรคพวก รวมไปถึงการขอ ความเห็นชอบจากนางกวยทวยเฮาให้ทำหนังสือแจ้งแก่พระเจ้าโจฮอง เป็นการสื่อสารที่สุมาอี้ต้องการการตอบสนอง ของนางกวยทวยเฮาเป็นความเห็นชอบให้แต่งหนังสือทันที และใช้ช่องทางการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรเป็น หนังสือที่ให้อ่านจนถนัดใจไปให้พระเจ้าโจฮอง เพื่ออธิบายเรื่องราวต่างๆตามที่ได้ถ่ายทอดให้แก่นางกวยทวยเฮาและ แสดงความต้องการที่ให้มีรับสั่งปลดโจชองและพรรคพวกออกจากตำแหน่ง เป็นการสื่อสารที่สุมาอี้สามารถอธิบาย เรื่องราวต่างๆได้และให้พระเจ้าโจฮองสามารถนำกลับมาอ่านเพื่อความชัดเจนอีกครั้งหนึ่ง

## 8. ตารางปฏิบัติงาน

การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสุมาอี้ตามตารางเวลาในการปฏิบัติงาน ตามละเอียดด้านล่างนี้

1. สุมาอี้แสวงทำป่วย จนไม่ได้เข้าเฝ้าที่ขุนนาง
2. สุมาอี้แสดงอาการป่วยหลอกหลินให้กลับไปแจ้งอาการป่วยเท็จของสุมาอี้ต่อโจชอง
3. สุมาอี้รอโอกาสที่ฝ่ายโจชองรวมถึงพระเจ้าโจฮองยกทหารออกไปนอกเมืองเพื่อเช่นไหว้บรรพบุรุษ
4. โกหยิวแต่งเป็นขุนนางผู้ใหญ่และองก์วางแต่งเป็นเสนาบดีใหญ่นำทหารล้อมวงโจชองและพี่น้อง
5. สุมาอীনำขุนนางเก่าไปกราบทูลนางกวยทวยเฮามารดาพระเจ้าโจฮองและทำหนังสือให้อ่านจนถนัดใจไป

ให้พระเจ้าโจฮอง

6. สุมาอี้สั่งทหารไปรักษาป้องกันโรงคสังแสงอาวุธทั้งปวง
7. สุมาอี้เจียวยกทหารออกจากกำแพงตั้งทหารรักษาที่สะพานและสั่งปิดประตูเมืองให้ทหารรักษาไว้
8. สุมาอี้ให้เค้าอัน ด้านซ้าย ไปถ่ายทอดคำพูดสุมาอี้ต่อโจชองและขุนนางที่ปรึกษา
9. สุมาอี้สั่งอินด้ายบก ขุนนางผู้ใหญ่ของโจชองไปกำชับเนื้อความตามเค้าอันด้านซ้ายอีกครั้ง

## 9. การประเมินผล

การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ตามตารางปฏิบัติงานข้างต้น ทุกลำดับการที่สุมาอี่ได้ปฏิบัติตามตารางปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ จึงถือว่าการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสุมาอี่ในสถานการณ์นี้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งยังบรรลุในสวนวัตถุประสงค์ของสุมาอี่ที่ว่า "ถอนอำนาจและกำจัดพันธมิตรใจของ พื้นที่แห่งอุปราชา" เพราะสุมาอี่สามารถกำจัดใจของ รวมถึงพรรคพวกฝ่ายใจของได้ทั้งหมด โดยใช้เดียวต้องมาเป็นพยานในการให้การรับรู้ร่วมคิดก่อขบถกับใจของและพรรคพวก ซึ่งสุมาอี่สามารถใช้การให้คำยอมรับสารภาพของพยานแต่ละคนเพื่อเชื่อมโยงไปยังอีกบุคคลหนึ่ง จนทำให้การประหารผู้คิดการก่อขบถและครอบครัวของผู้คิดการก่อขบถ ในครั้งนั้น สุมาอี่ต้องประหารคนถึงพันกว่าคน ถือเป็นการกำจัดพันธมิตรใจของได้เกือบทั้งหมด และเมื่อการประหารครั้งใหญ่เสร็จสิ้น สุมาอี่จึงได้รับการแต่งตั้งเป็นมหาอุปราชาที่มีอำนาจใกล้เคียงกับพระเจ้าใจของ จึงเป็นเหมือนจุดเริ่มต้นในการสร้างรากฐานของราชวงศ์จิ้น

### วิเคราะห์สถานการณ์จากบทความของผู้เชี่ยวชาญ

ทองแถม นาถจำนง (เหนือขงเบ้งคือสุมาอี่, 2542) กล่าวว่า เมื่อพระเจ้าใจออยสิ้นพระชนม์ได้แต่งตั้งใจของและสุมาอี่เป็นมหาอำมาตย์ค้ำจุนราชบัลลังก์ ทั้งใจของและสุมาอี่ร่วมกันบริหารราชการแผ่นดินอยู่ประมาณ 10 ปี กลุ่มขุนนางในราชสำนักได้แบ่งเป็น 2 ฝ่าย สุมาอี่ถือว่ามีการมีมากกว่า เพราะเคยว่าราชการและเป็นแม่ทัพคุมกองทัพชนะหลายครั้งถือเป็นเสาหลักของวุยก๊ก มีชื่อเสียง ฝ่ายใจของเคยเป็นเพียงนายทหารคุมกองทหารรักษาพระองค์ฮ่องเต้ แต่มีบิดาคือโจจิ้น ที่เคยเป็นขุนพลใหญ่ในอดีตแต่มีความได้เปรียบทางด้านกองกำลังทหาร จึงพยายามลดอำนาจและบทบาทของสุมาอี่ลง จึงเสนอแก่องค์ฮ่องเต้แต่งตั้งเพิ่มยศแก่สุมาอี่จาก "ไท่เหว่ย" เป็น "ไท่ป้อ" หรือพระราชครูหรือมหาราชครูที่ไร้ซึ่งอำนาจใดๆ สุมาอี่ก็ไม่ได้ต่อต้านคัดค้าน หลังจากปีค.ศ. 244 ใจของเลิกปรึกษาสุมาอี่และใช้อำนาจการบริหารตัดสินใจเพียงผู้เดียว อีกทั้งต้องการสร้างชื่อเสียงด้วยบุกโจมตีจ๊กก๊กถึงสองครั้งและดอยทัพทั้งสองครั้ง แม้สุมาอี่จะคัดค้าน แต่ใจของไม่รับฟัง จนกระทั่งสุมาอี่ตัดสินใจโค่นล้มอำนาจใจของและพรรคพวก จึงวางแผนถอนตัวออกจากราชสำนักพร้อมบุตรชายทั้งสอง ยิ่งหลังจากที่ใจของให้หลี่ซันไปสืบอาการป่วยของสุมาอี่ สุมาอี่จึงใช้อุบาย "กลแสร้งทำเชื่อง" เพื่อชิงอำนาจบริหารกับใจของ โดยแสร้งว่าตนแก่ชราและป่วยเป็นไข้ เกษียณอยู่ที่บ้าน ไม่สามารถเข้าเฝ้าในที่ขุนนางได้ หลังจากหลี่ซันกลับมารายงานว่าเป็นจริง ฝ่ายใจของที่เลิกเกรงกลัวสุมาอี่ ยิ่งกำเริบเติบโตใหญ่และมีความประมาทถึงขั้นยกกำลังของทหารฝ่ายตนทั้งหมดออกจากราชธานี นำฮ่องเต้ที่ยังเยาว์วัยไปไว้บรรพชนที่ดอยโกเบงหลง สุมาอี่จึงใช้โอกาสนั้น ประกาศราชโองการของนางกวยเฮา มารดาบุญธรรมของพระเจ้าใจออง และให้โกหยิวและองก้วนนำทหารไปคุมจวนใจของและพี่น้อง สุมาอี่ให้ปิดประตูเมืองและตนนำทหารมาคุมที่เชิงสะพานเข้าเมือง ใช้กลอุบายให้เจียวเจ๋ขุนนางผู้ใหญ่ร่างหนังสือเกลี้ยกล่อมใจของว่าจะไม่ทำ



อันตรายใจของ แค่เพียงต้องการปลดจากตำแหน่ง ขุนนางเท่านั้น จึงให้เค้าอื่น ซึ่งเป็นมหาดเล็กและ ด้านท้ายที่เป็น ราชเลขานำสารไปให้แก่ใจของ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ จึงให้อินต้าย ที่เป็นขุนนางกรมวังมาพบและชี้มือไปที่แม่น้ำ ลกซุยให้เป็นพยานต่อคำสาบานแล้วจึงให้ไปแจ้งแก่ใจของ สุมาอื่กล้าสาบานต่อหน้าสิ่งศักดิ์สิทธิ์จึงทำให้ใจของ หลงเชื่อและผูกคอบคุมตัว จากนั้นสุมาอื่ใช้วิธีการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบคดีการก่อกบฏ โดยเริ่มสืบสวนจาก เดี่ยวต่อที่เป็นเต้าก่าของกรมวัง นำตัวไปเสียนจนยอมรับว่าคิดกบฏ บรรดาพรรคพวกทั้งหมดของฝ่ายใจของต่างถูก สืบสวนด้วยวิธีนี้ และสุดท้ายกลุ่มใจของทั้งหมดก็ถูกประหารชีวิตล้างโคตรไปรวมประมาณห้าหมื่นคน นับว่าสุมาอื่ใช้ กลยุทธ์ "หน้าด้านใจดำ" จนได้กุมอำนาจบริหารทั้งหมด

จากการวิเคราะห์ข้างต้น สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ว่า สุมาอื่มีวัตถุประสงค์ เพื่อโค่นล้มตระกูลใจและสร้าง ฐานอำนาจตระกูลสุมา โดยมีจุดแข็งคือการมีบารมีและชื่อเสียงที่สูงกว่า มากด้วยประสบการณ์การบริหารทั้งทาง บ้านเมืองและกองทัพ แต่มีจุดอ่อนที่มีอำนาจทางการบริหารและการทหารมากเกินไป จนกลายเป็นที่อิจฉาริษยาของ ขุนนางในราชสำนักที่มีการชิงดีชิงเด่นกัน จึงถูกลดอำนาจและบทบาทลงในที่สุด หากสุมาอื่ยังอาศัยโอกาสคือความ ต้องการอยากเอาชนะและสร้างความชอบของใจของและพรรคพวก จนสุมาอื่ตัดสินใจที่จะกำจัดใจของและพรรค พวก จึงใช้ความเชี่ยวชาญด้านแสดงของตนโดยการแสร้งทำเป็นถอนตัวออกจากราชสำนัก ใช้ความเชี่ยวชาญจาก ประสบการณ์ของตนในพิจารณาว่าเนื่องจากตนมีกำลังทหารที่น้อยกว่า จึงต้องวางแผนอย่างเงิบๆ เพื่อป้องกัน ไม่ให้มีผู้ล่วงรู้ในแผนการ และจึงฉวยโอกาสที่เหมาะสมรุกเข้ายึดอำนาจก่อรัฐประหารทันทีในช่วงที่ใจของไม่อยู่ใน เมืองด้วยการเข้าหานางกวยทวยเฮา มารดาพระเจ้าโจฮองเพื่อขออนุญาตประกาศราชโองการ จนกระทั่งใช้การแสดง ของตนในการทำให้ใจของหลงเชื่อและควบคุมตัวใจของและพรรคพวกด้วยวิธีที่ "แนบเนียน" และทำการไต่สวนแบบ " ลูกโซ่" จนทำให้ใจของและพรรคพวกมีความผิดฐานก่อกบฏและประหารบุคคลเหล่านั้นทั้งหมด ส่วนด้านประเภท ของทางการสื่อสารสุมาอื่ใช้บุคคลกลางในการสื่อสารต่อใจของทั้งหมดเริ่มตั้งแต่ให้หลี่ซินไปแจ้งอาการแก่ใจของ ให้เค้าอื่น ด้านท้ายและอินต้ายยกไปว่าแก่ใจของ โดยอ้างหลักฐานประเภทการบอกเล่าว่าได้เห็นสุมาอื่และเจียวจี้ สาบานต่อแม่น้ำลกซุยจริง ส่วนสุมาอื่สื่อสารโดยตรงกับนางกวยทวยเฮาโดยอ้างถึงพระเจ้าโจฮองบิดาของพระเจ้า โจฮอง มารดาบุญธรรมพระเจ้าโจฮอง สาระสำคัญของการสื่อสารคือการปลดใจของและพรรคพวกออกจากตำแหน่ง และให้ความมกั้วตายของใจของและพรรคพวกเป็นจุดจบใจให้มอบตัว จนในที่สุดเหตุการณ์ก็เป็นไปตามแผนการที่ วางไว้

นอกจากนี้การใช้กลยุทธ์ "หน้าด้านใจดำ" ของสุมาอื่ที่ใช้ "ไม้ตาย" สุดท้าย ในการสาบานต่อหน้าแม่น้ำ ลกซุยเพื่อให้อินต้ายเห็นและนำเนื้อความไปกำชับบอกแก่ใจของอันเป็นผลทำให้ใจของหลงเชื่อทันที แสดงให้เห็น อย่างชัดเจนถึงความสามารถและความเชี่ยวชาญด้าน "การแสดง" อย่างเต็มเปี่ยมของสุมาอื่ อีกทั้งแสดงให้เห็นว่า เพื่อเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ของตนแล้ว ไม่ว่าจะวิธีการจะเป็นเช่นไร หรือบางครั้งอาจเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ โบราณก็ตาม สุมาอื่ก็สามารถใช้วิธีการต่างๆ ได้โดยไม่ "ยี่พระ" ว่าจะเป็นการกระทำที่ถูกหรือผิด หากแต่เป็นวิธีการที่ ทำให้ประสบความสำเร็จแล้ว ล้วนสามารถปฏิบัติได้ทั้งสิ้น