

# ภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤต: กรณีศึกษา นายทวี บุญยเกต

## Leadership in Crisis Situations: A Case Study of Mr.Tawee Boonyaket

พ.ต.อ.ณภัทร จุลละบุษปะ<sup>1</sup>

Pol. Col. Naphat Chullabuspa

Received: 10 March 2026 Revised: 26 March 2026 Accepted: 2 April 2026

### บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตของนายทวี บุญยเกต และ (2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตของนายทวี บุญยเกต โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารทางประวัติศาสตร์ เอกสารราชการ และงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 7 คน ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตของนายทวี บุญยเกต มีลักษณะของภาวะผู้นำในช่วงเปลี่ยนผ่านของรัฐ ภายใต้บริบทวิกฤตทางการเมืองหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลาและอำนาจ การรักษาความมั่นคงและอธิปไตยของรัฐ การฟื้นฟูความชอบธรรมผ่านกลไกเชิงสถาบัน การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ และการบูรณาการทรัพยากรของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพ จากการสังเคราะห์ผลการวิจัยได้นำไปสู่การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตภายใต้ชื่อ STRIDENT-CALM Model ซึ่งอธิบายภาวะผู้นำว่าเป็นความสมดุลระหว่างความเด็ดขาดในการควบคุมวิกฤตและความรอบคอบในการสื่อสารและฟื้นฟูความเชื่อมั่นของสาธารณะ อันเป็นกรอบแนวคิดที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำภาครัฐในสถานการณ์วิกฤตและบริบทการเมืองช่วงเปลี่ยนผ่านได้อย่างเป็นระบบ

**คำสำคัญ (Keywords):** ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤต, นายทวี บุญยเกต

<sup>1</sup> ภาวะผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

Educational Leadership, Graduate School, Suan Dusit University.

E-mail: Napat6272@gmail.com

## Abstract

This research aimed to (1) examine the components of crisis leadership demonstrated by Mr. Tawee Boonyaket and (2) develop a crisis leadership model based on his leadership characteristics. The study employed a qualitative research methodology through documentary analysis and synthesis of historical records, official documents, and related academic works, together with in-depth interviews with seven key informants selected through purposive sampling. The research instrument consisted of semi-structured interview questions, and the data were analyzed using content analysis.

The findings revealed that Mr. Tawee Boonyaket crisis leadership reflected the characteristics of transitional leadership during a period of state transformation under the political crisis following World War II. The key components included strategic decision-making under constraints of time and authority, the preservation of national security and sovereignty, the restoration of legitimacy through institutional mechanisms, strategic communication, and the effective integration of state resources. The synthesis of the findings led to the development of a crisis leadership framework entitled the STRIDENT-CALM Model, which conceptualizes leadership as a balance between decisiveness in crisis management and prudence in communication and public trust restoration. This model provides a systematic analytical framework that can be applied to the study of public sector leadership in crisis situations and political transition contexts.

**Keywords:** Leadership, leadership in crisis situations, Mr. Tawee Boonyaket

## บทนำ (Introduction)

การเปลี่ยนแปลงการปกครองเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2475 ถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของการพัฒนาทางการเมืองการปกครองของประเทศไทย จากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ไปสู่ระบอบราชาธิปไตยภายใต้รัฐธรรมนูญ ซึ่งเป็นการวางรากฐานของระบบการบริหารราชการแผ่นดินสมัยใหม่ โดยมีการกำหนดให้ตำแหน่งนายกรัฐมนตรีทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารเพื่อรับผิดชอบการกำหนดนโยบายสาธารณะและการขับเคลื่อนกลไกรัฐให้เป็นไปตามหลักการประชาธิปไตย (นครินทร์ เมฆไตรรัตน์, 2564; สถาบันพระปกเกล้า, 2565) อย่างไรก็ตาม ในช่วงระยะ

เริ่มต้นของระบอบรัฐธรรมนูญไทย ระบบสถาบันทางการเมืองยังอยู่ในระยะของการพัฒนาและปรับตัว ส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนทางการเมืองและการเปลี่ยนแปลงผู้นำฝ่ายบริหารหลายครั้ง โดยเฉพาะในช่วงภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ประเทศไทยต้องเผชิญกับความท้าทายทั้งด้านการฟื้นฟูประเทศ การปรับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และการสร้างเสถียรภาพทางการเมืองภายใน (สถาบันพระปกเกล้า, 2566) สถานการณ์ดังกล่าวทำให้บทบาทของผู้นำฝ่ายบริหารในช่วงเปลี่ยนผ่านมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรักษาความต่อเนื่องของรัฐ (continuity of government) และการป้องกันภาวะสุญญากาศทางอำนาจทางการเมือง ในบริบทนี้ การดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีของนายทวี บุณยเกตุ ซึ่งเป็นนายกรัฐมนตรีคนที่ 5 ของประเทศไทย แม้จะมีระยะเวลาเพียง 17 วัน (31 สิงหาคม – 16 กันยายน พ.ศ. 2488) แต่กลับเป็นช่วงเวลาที่มีนัยสำคัญในเชิงโครงสร้างทางการเมือง เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่ประเทศไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนผ่านสำคัญของอำนาจรัฐภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยผู้นำฝ่ายบริหารจำเป็นต้องแสดงบทบาทในการรักษาเสถียรภาพของรัฐบาล การบริหารสถานการณ์เฉพาะหน้า และการเตรียมความพร้อมสำหรับการถ่ายโอนอำนาจไปสู่รัฐบาลชุดถัดไปอย่างรวดเร็ว แม้ว่าการศึกษาทางรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ในประเทศไทยส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับผู้นำทางการเมืองที่ดำรงตำแหน่งเป็นระยะเวลานาน หรือมีบทบาทในการกำหนดนโยบายขนาดใหญ่ แต่การศึกษาผู้นำที่ดำรงตำแหน่งในช่วงเวลาสั้นกลับยังมีอยู่อย่างจำกัด ทั้งที่ในทางทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) ได้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำในสถานการณ์เปลี่ยนผ่านหรือสถานการณ์วิกฤต (transitional leadership and crisis leadership) สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการตัดสินใจ การบริหารความเสี่ยง และการรักษาเสถียรภาพขององค์กรหรือรัฐได้อย่างชัดเจน (Northouse, 2022) ช่องว่างทางวิชาการ (Research Gap) ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ยังขาดการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำฝ่ายบริหารที่ดำรงตำแหน่งในช่วงระยะเวลาสั้น แต่มีบทบาทในช่วงเปลี่ยนผ่านทางการเมือง โดยเฉพาะในมิติของภาวะผู้นำ การตัดสินใจเชิงนโยบาย และการรักษาความต่อเนื่องของการบริหารราชการแผ่นดิน ดังนั้น การศึกษากรณีของนายทวี บุณยเกตุ จึงมีความสำคัญในเชิงวิชาการ เนื่องจากจะช่วยเติมเต็มองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในบริบทของการเมืองไทย และช่วยอธิบายว่าระยะเวลาการดำรงตำแหน่งมิใช่ปัจจัยเดียวที่กำหนดความสำคัญของผู้นำ หากแต่บริบทของสถานการณ์และคุณลักษณะของภาวะผู้นำก็เป็นตัวแปรสำคัญเช่นกัน นอกจากนี้ การศึกษานี้ยังมีความสำคัญในเชิงการประยุกต์ (Research Significance) เนื่องจากจะช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำในช่วงเปลี่ยนผ่านของอำนาจรัฐ ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นบทเรียนสำหรับการพัฒนาระบบธรรมาภิบาล (Good Governance) การบริหารภาครัฐในสถานการณ์วิกฤต และการออกแบบกลไกการถ่ายโอนอำนาจทางการเมืองให้มีเสถียรภาพมากยิ่งขึ้น

ด้วยเหตุนี้ การศึกษาบทบาทและภาวะผู้นำของนายทวี บุณยเกตุ ในช่วงเวลาที่ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี แม้จะเป็นระยะเวลาสั้น แต่ถือเป็นกรณีศึกษาที่สำคัญในการทำ ความเข้าใจพลวัตของภาวะผู้นำทางการเมืองในช่วงเปลี่ยนผ่าน ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

เกี่ยวกับพัฒนาการของระบบการเมืองการปกครองไทย และบทบาทของผู้นำในการรักษาเสถียรภาพของรัฐบาลใต้บริบทของความเปลี่ยนแปลง

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objectives)

1. ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตของนายทวิ บุญยเกตุ
2. พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตของนายทวิ บุญยเกตุ

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิด

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิด มีเป้าหมายเพื่อทบทวนและสังเคราะห์องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤต อันเป็นกรอบสำคัญในการอธิบายบทบาท การตัดสินใจ และพฤติกรรมการนำของนายทวิ บุญยเกตุ ในบริบทการเมืองไทยช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อทางประวัติศาสตร์ การทบทวนวรรณกรรมในบทนี้มีได้มุ่งเพียงการรวบรวมแนวคิดเชิงทฤษฎีเท่านั้น หากแต่เป็นการเชื่อมโยงแนวคิดเหล่านั้นเข้ากับบริบทจริงเพื่อสร้างฐานการวิเคราะห์เชิงลึกในบทความวิจัยต่อไป

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

พัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำสะท้อนการเปลี่ยนแปลงมุมมองจากการเน้นตัวผู้นำไปสู่การมุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสถานการณ์ ทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler เสนอว่าผู้นำมิได้มีประสิทธิภาพในทุกบริบท หากแต่ประสิทธิภาพของการนำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับระดับการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งพิจารณาจากความสัมพันธ์กับผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจตามตำแหน่ง (Northouse, 2022) ต่อมา Hersey & Blanchard ได้ขยายแนวคิดดังกล่าว โดยให้ความสำคัญกับผู้ตาม ในฐานะตัวแปรหลักของสถานการณ์ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงต้องสามารถประเมินระดับความพร้อม ความสามารถ และความเต็มใจของผู้ตาม แล้วปรับรูปแบบการนำให้เหมาะสม แนวคิดนี้สะท้อนว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีพลวัตไม่ตายตัว และต้องอาศัยการเรียนรู้จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้แนวคิดผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ยังชี้ให้เห็นว่า บทบาทผู้นำมิได้จำกัดอยู่ที่ตำแหน่งทางการบริหาร หากแต่สามารถเกิดขึ้นได้จากสมาชิกทุกคนในกลุ่ม เมื่อบุคคลนั้นสามารถริเริ่มบทบาทที่สอดคล้องกับสถานการณ์ (Uhl-Bien & Arena, 2022) แนวคิดนี้มีความสำคัญต่อการศึกษาผู้นำทางการเมืองในช่วงวิกฤต ซึ่งมักต้องอาศัยการนำที่ยืดหยุ่นและไม่ยึดติดกับโครงสร้างอำนาจแบบเดิม

#### 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤต

ภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากวิกฤตเป็นช่วงเวลาที่ไม่แน่นอน ความกดดันสูง และข้อจำกัดด้านเวลา ผู้นำในบริบทดังกล่าวต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่มีผลกระทบเชิงโครงสร้างต่อรัฐและสังคม (Boin et al., 2021)

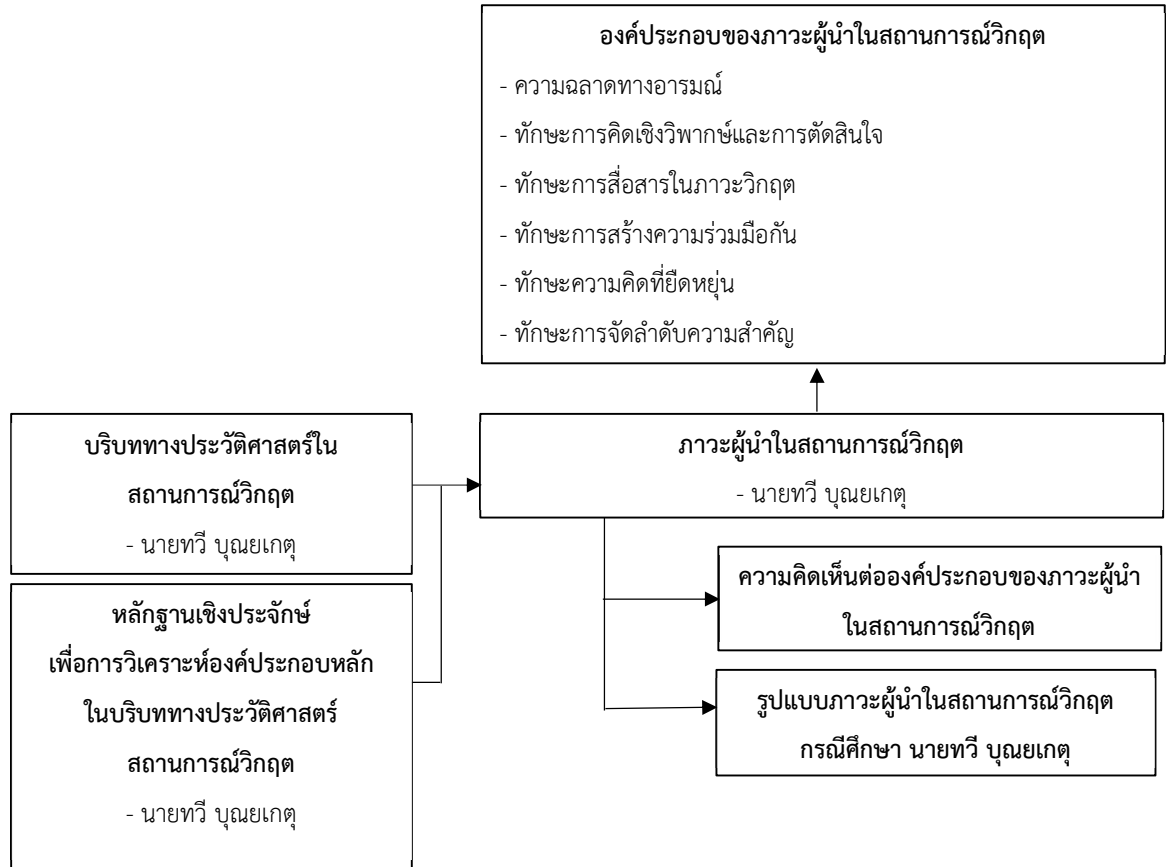
กรอบทฤษฎี Crisis Leadership เสนอว่าผู้นำในสถานการณ์วิกฤตต้องปฏิบัติภารกิจสำคัญ ได้แก่ การตีความวิกฤต (sense-making) การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ การสื่อสารเพื่อสร้างความหมายร่วม การประสานทรัพยากร และการฟื้นฟูความชอบธรรมและความไว้วางใจของสังคม (Boin & 't Hart, 2022) งานวิจัยนี้ยังชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารอย่างรอบคอบ โปร่งใส และยึดหลักจริยธรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการลดความตึงเครียดและเสริมสร้างความชอบธรรมของผู้นำในช่วงวิกฤต (Ansell et al., 2023)

### 3. ประวัติของนายทวิ บุญยเกตุ

นายทวิ บุญยเกตุ เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในประวัติศาสตร์การเมืองไทย โดยเฉพาะในช่วงการเปลี่ยนผ่านจากสงครามโลกครั้งที่ 2 สู่อันติภาพ ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ประเทศไทยต้องเผชิญกับแรงกดดันอย่างรุนแรงทั้งจากมหาอำนาจภายนอกและความขัดแย้งทางการเมืองภายในประเทศ สถานการณ์ดังกล่าวเต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและความเสี่ยงต่ออธิปไตยของชาติ การปรากฏบทบาทของผู้นำทางการเมืองที่มีความรอบคอบและสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ก่อนเข้าดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี นายทวิ บุญยเกตุ มีบทบาททางการเมืองและการบริหารมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในฐานะข้าราชการและผู้มีส่วนร่วมกับขบวนการเสรีไทย ซึ่งทำหน้าที่ประสานความร่วมมือกับฝ่ายสัมพันธมิตรเพื่อลดผลกระทบจากการที่ประเทศไทยตกอยู่ในสถานะประเทศคู่สงคราม บทบาทดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการใช้ภาวะผู้นำภายใต้ข้อจำกัดสูง ทั้งด้านอำนาจทางการเมืองและบริบทระหว่างประเทศที่ซับซ้อน

แม้ว่านายทวิ บุญยเกตุ จะดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีเป็นระยะเวลาสั้นเพียง 17 วัน แต่ช่วงเวลาดังกล่าวกลับเป็นช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงทางประวัติศาสตร์อย่างยิ่ง การเข้ารับตำแหน่งของท่านเกิดขึ้นในบริบทที่ประเทศต้องเร่งฟื้นฟูความชอบธรรมในเวทีระหว่างประเทศ และต้องสร้างเสถียรภาพทางการเมืองภายในไปพร้อมกัน นโยบายและท่าทีทางการเมืองของนายทวิ บุญยเกตุ เช่น การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตย การรับรองพระบรมราชโองการประกาศสันติภาพ และการมุ่งรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ สะท้อนถึงการตัดสินใจที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของชาติในระยะยาวมากกว่าการยึดโยงกับอำนาจทางการเมืองเฉพาะหน้า นอกจากนี้ ลักษณะการนำของนายทวิ บุญยเกตุ ยังสะท้อนภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตในมิติของความชอบธรรมและจริยธรรมทางการเมือง กล่าวคือ การใช้อำนาจอย่างจำกัดและระมัดระวัง ภายใต้เงื่อนไขที่ผู้นำมิได้มีฐานอำนาจทางการเมืองที่มั่นคง การเลือกยุติบทบาททางการเมืองเมื่อไม่สามารถดำรงตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยังสะท้อนแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบทางการเมือง (political accountability) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำในสังคมประชาธิปไตย (ชาญวิทย์, 2555)

## กรอบแนวคิดงานวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤต (Crisis Leadership) รวมทั้งเอกสารทางประวัติศาสตร์ เอกสารราชการ และงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของนายทวิ บุญเกตุ ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 7 คน ประกอบด้วย นักวิชาการด้านรัฐศาสตร์และประวัติศาสตร์ บุคคลใกล้ชิดหรือทายาท ข้าราชการ นักการเมืองอาวุโส และผู้เชี่ยวชาญด้าน

ความมั่นคง โดยกำหนดเกณฑ์ว่าต้องเป็นผู้มีความรู้หรือประสบการณ์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำหรือสถานการณ์วิกฤต เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ผ่านกระบวนการจัดหมวดหมู่ข้อมูล วิเคราะห์ และตีความตามกรอบแนวคิดการวิจัย

## ผลการวิจัย (Research Results)

### 1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตของนายทวิ บุญยเกตุ

องค์ประกอบและรูปแบบภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตของนายทวิ บุญยเกตุ โดยเชื่อมโยงผลการวิจัยเชิงประจักษ์ทั้งเชิงคุณภาพเข้ากับบริบททางประวัติศาสตร์การเมืองไทย หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 และแนวคิดทางทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤต (Crisis Leadership) และภาวะผู้นำในช่วงเปลี่ยนผ่าน (Transitional Leadership) เป็นการวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจ บทบาท หน้าที่ และคุณลักษณะของผู้นำภายใต้เงื่อนไขข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง อำนาจ และเวลา ในบริบทดังกล่าว การดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีของนายทวิ บุญยเกตุ แม้จะมีระยะเวลาอันสั้น แต่กลับเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่รัฐไทยเผชิญวิกฤตซ้อนทับหลายมิติ ซึ่งภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤต ไม่จำเป็นต้องปรากฏผ่านการใช้อำนาจอย่างเข้มข้นหรือการผลักดันนโยบายขนาดใหญ่ หากแต่สามารถแสดงออกผ่านการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ การใช้อำนาจเชิงสัญลักษณ์ การสื่อสารเพื่อฟื้นฟู ความชอบธรรม และการประคับประคองระบบการเมืองให้สามารถเคลื่อนผ่านช่วงเปลี่ยนผ่าน ได้อย่างมั่นคง

#### 1.1 บริบททางประวัติศาสตร์และธรรมชาติของวิกฤตภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2

ภาวะผู้นำของนายทวิ บุญยเกตุ ไม่อาจทำความเข้าใจได้อย่างครบถ้วนหากพิจารณา เพียงช่วงเวลาการดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีซึ่งมีระยะเวลาเพียง 17 วัน แต่ต้องพิจารณาในบริบท โครงสร้างทางการเมือง เศรษฐกิจ และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของไทยภายหลังสงครามโลก ครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่รัฐไทยเผชิญกับวิกฤตซ้อนทับ (compound crises) ในหลายรูปแบบพร้อม กัน ทั้งวิกฤตความชอบธรรมของรัฐ วิกฤตอธิปไตย วิกฤตเศรษฐกิจ และวิกฤตความมั่นคง ภายในประเทศ ภายหลังการสิ้นสุดของสงครามโลกครั้งที่ 2 ไม่ได้หมายถึงการกลับคืนสู่สภาวะปกติ ของรัฐไทย แต่เป็นจุดเริ่มต้นของช่วงเปลี่ยนผ่านที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ประเทศไทยถูกจัดอยู่ใน สถานะรัฐคู่สงครามกับฝ่ายสัมพันธมิตร แม้จะมีบทบาทของขบวนการเสรีไทยในการต่อต้านญี่ปุ่น ก็ตาม ภายใต้บริบทนี้ รัฐบาลไทยจำเป็นต้องเร่งฟื้นฟูความชอบธรรมของรัฐในเวทีระหว่างประเทศ ควบคู่ไปกับการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศและการป้องกันการแข่งขันจาก มหาอำนาจภายนอก

### 1.2 นายทวิ บุญยเกต ในฐานะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่าน (Transitional Leader)

ผลการวิจัยสะท้อนว่านายทวิ บุญยเกต มีลักษณะของผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่าน (Transitional Leadership) มากกว่าผู้นำเชิงนโยบาย (policy-driven leadership) บทบาทหลักของผู้นำลักษณะนี้มีใช่การสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในระยะยาว หากแต่เป็นการประคับประคองระบบการเมืองให้สามารถเคลื่อนผ่านช่วงวิกฤตไปสู่ระยะถัดไปได้โดยไม่ล่มสลาย การดำรงตำแหน่งของนายทวิจึงมีลักษณะเป็นรัฐบาลสะพาน (bridge government) ที่เชื่อมต่อระหว่างระเบียบทางการเมืองในช่วงสงครามกับระเบียบใหม่หลังสงครามโลก การตัดสินใจหลายประการ เช่น การสนองประกาศสันติภาพ การฟื้นฟูภาพลักษณ์ของประเทศไทยในฐานะประเทศที่รักษาสันติภาพ และการประสานกับฝ่ายสัมพันธมิตรที่สะท้อนถึงบทบาทของผู้นำที่มุ่งลดแรงปะทะและสร้างพื้นที่ที่ต่อรองให้แก่รัฐไทยในเวทีระหว่างประเทศ ผู้นำลักษณะนี้มักให้ความสำคัญกับความต่อเนื่อง (continuity) มากกว่าการเปลี่ยนแปลงฉับพลัน และมุ่งสร้างเสถียรภาพขั้นต่ำ (minimum stability) เพื่อเปิดทางให้ระบบการเมืองสามารถฟื้นตัวได้ในระยะยาว

### 1.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤต

การรับรู้ร่วมของสังคมต่อบทบาทผู้นำในภาวะวิกฤต ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงมิติการใช้อำนาจรัฐ แต่ครอบคลุมมิติทางจริยธรรม การสื่อสาร และการจัดการเชิงระบบ องค์ประกอบด้านการรักษาความมั่นคงของชาติและอธิปไตย ซึ่งสะท้อนบทบาทผู้นำในฐานะผู้พิทักษ์รัฐ (guardian of the state) ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำในภาวะวิกฤตที่รัฐเผชิญความเสี่ยงต่อการสูญเสียอำนาจอธิปไตย ขณะที่องค์ประกอบด้านการสื่อสารกับประชาชนและประชาคมโลก แสดงถึงความสำคัญของการจัดการการรับรู้ (perception management) และการสร้างความไว้วางใจ ซึ่งเป็นหัวใจของภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตตามแนวคิดร่วมสมัย นอกจากนี้ องค์ประกอบด้านความชอบธรรมทางจริยธรรมและความรับผิดชอบสาธารณะ ยังสะท้อนว่าภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตมิได้วัดจากประสิทธิภาพเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียว แต่ต้องตั้งอยู่บนฐานของคุณค่าทางศีลธรรมและความยอมรับจากสังคมอีกด้วย

### 1.4 การใช้อำนาจเชิงสัญลักษณ์และเชิงสถาบันในภาวะวิกฤต

ภาวะผู้นำของนายทวิ บุญยเกต ปรากฏเด่นชัดผ่านการใช้อำนาจเชิงสัญลักษณ์ (symbolic power) ควบคู่กับอำนาจเชิงสถาบัน (institutional power) มากกว่าการใช้อำนาจเชิงบังคับหรือเชิงทหาร การกระทำเชิงสัญลักษณ์ เช่น การประกาศสันติภาพ และการเน้นถ้อยคำทางการเมืองที่สะท้อนสันติธรรมและประชาธิปไตย มีบทบาทสำคัญในการปรับรอบความหมายของรัฐไทยในสายตาภายนอก ในเชิงทฤษฎี การใช้อำนาจลักษณะดังกล่าวเป็นไปตามภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตที่เน้นการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (strategic communication) และการสร้างความหมายร่วม (shared meaning) เพื่อควบคุมความตื่นตระหนกและลดความไม่แน่นอนในสังคม

### 1.5 การบูรณาการเชิงระบบและการบริหารภายใต้ข้อจำกัด

การบูรณาการข้ามหน่วยงานและความพร้อมเชิงระบบ เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤต แม้รัฐบาลนายทวิจะมีข้อจำกัดด้านเวลาและอำนาจทางการเมือง แต่การประสานงานกับกลไกของรัฐและฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศสะท้อนความสามารถในการใช้ทรัพยากรเชิงสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด adaptive leadership ในภาวะวิกฤต ซึ่งมองว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่จำเป็นต้องควบคุมทุกมิติ หากแต่ต้องสามารถจัดวางบทบาทของหน่วยงานต่าง ๆ ให้ทำงานสอดประสานกันภายใต้เป้าหมายร่วม

### 1.6 บทเรียนเชิงทฤษฎีและเชิงนโยบาย

ในเชิงทฤษฎี ผลการศึกษานี้สนับสนุนและขยายกรอบแนวคิดภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤต (Crisis Leadership) โดยชี้ให้เห็นว่า บทบาทสำคัญของผู้นำในช่วงวิกฤตซ้อนทับไม่ได้อยู่ที่การแก้ปัญหาอย่างเด็ดขาดในเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่การสร้างเสถียรภาพขั้นต่ำ (minimum stability) ให้แก่ระบบการเมือง เพื่อป้องกันการล่มสลายของสถาบันและการสูญเสียความชอบธรรมทั้งในระดับภายในประเทศและระหว่างประเทศ ภาวะผู้นำของนายทวิ บุญยเกตุ จึงสะท้อนลักษณะของผู้นำที่มุ่งจัดการความไม่แน่นอน (uncertainty management) มากกว่าการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในระยะสั้น นอกจากนี้ ยังชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตไม่สามารถอธิบายได้จากคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำเพียงลำพัง แต่เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับโครงสร้างทางการเมือง สถาบันของรัฐ และบริบทระหว่างประเทศ ในห้วงเวลานั้น การศึกษารณีของนายทวิ บุญยเกตุ จึงช่วยเสริมมุมมองเชิงโครงสร้าง-เชิงตัวแสดง (structure-agency) ในรัฐศาสตร์การเมือง โดยชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีอำนาจจำกัดยังสามารถมีบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ได้ หากสามารถใช้อำนาจเชิงสัญลักษณ์และเชิงสถาบันอย่างเหมาะสมกับบริบททางการเมืองที่เกิดขึ้น

ในเชิงนโยบาย การวิจัยครั้งนี้มีความสำคัญต่อการออกแบบและพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐในสถานการณ์วิกฤต โดยเฉพาะในสังคมที่มีความเปราะบางเชิงโครงสร้างและเผชิญความขัดแย้งทางการเมืองอย่างต่อเนื่อง กรณีของนายทวิ บุญยเกตุ ชี้ให้เห็นว่า การบริหารรัฐในภาวะวิกฤตไม่ควรยึดติดกับการใช้อำนาจเชิงบังคับหรือมาตรการฉุกเฉินเป็นศูนย์กลาง แต่ต้องตั้งอยู่บนการสร้างและรักษาความชอบธรรมของรัฐในสายตาประชาชน ผู้นำในภาวะวิกฤตจึงควรได้รับการคัดเลือกและสนับสนุนบนฐานของความน่าเชื่อถือทางจริยธรรม การยึดมั่นหลักนิติธรรม และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ตลอดจนมีทักษะการสื่อสารเชิงสัญลักษณ์และเชิงยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดกรอบความหมายของสถานการณ์ ลดความตื่นตระหนก และฟื้นฟูความไว้วางใจของสังคม ขณะเดียวกัน รัฐควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างกลไกการบูรณาการข้ามหน่วยงานและความพร้อมเชิงระบบ มากกว่าการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ผู้นำเพียงลำพัง เนื่องจากบทเรียนจากกรณีศึกษาสะท้อนว่า แม้ผู้นำ

จะมีข้อจำกัดด้านเวลาและอำนาจ แต่หากสามารถใช้ศักยภาพของสถาบันและเครือข่ายที่มีอยู่ให้ทำงานสอดประสานกันได้ ก็สามารถประคับประคองรัฐให้ผ่านพ้นวิกฤตไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตของนายทวิ บุณยเกตุ

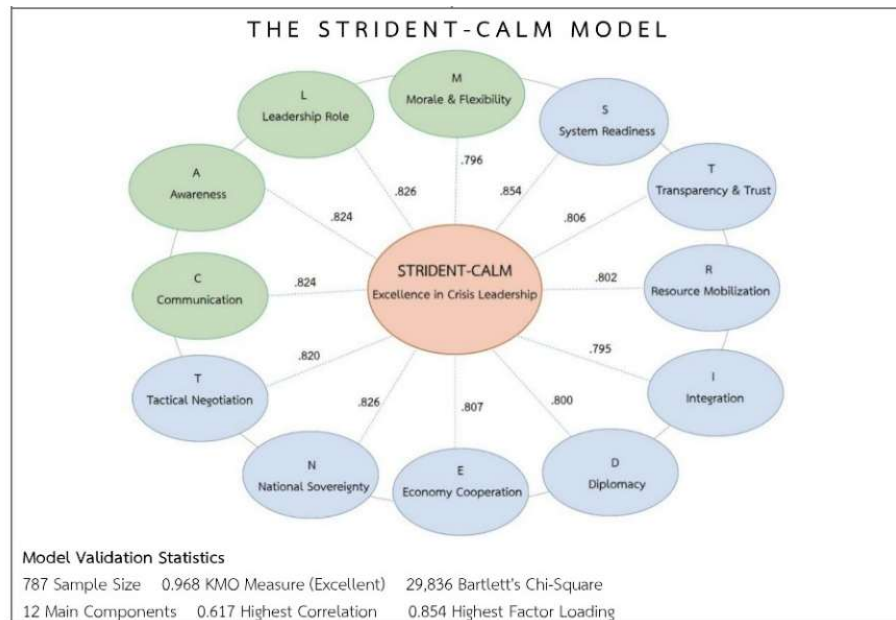
การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตของนายทวิ บุณยเกตุ จากการสังเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตของนายทวิ บุณยเกตุ ภายใต้ชื่อ THE STRIDENT-CALM MODEL ซึ่งเป็นแนวคิดที่อธิบายภาวะผู้นำเชิงสมดุลระหว่างความเข้มแข็งและความสงบ รูปแบบดังกล่าวสะท้อนว่าภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตไม่ได้มีลักษณะเป็นเส้นตรงหรือพึ่งพาคุณลักษณะด้านใดด้านหนึ่ง หากแต่ต้องอาศัยการผสมผสานคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสมตามบริบทและช่วงจังหวะของวิกฤต มิติของ STRIDENT แสดงถึงความเข้มแข็งและความแน่วแน่ของผู้นำในการตัดสินใจภายใต้แรงกดดันสูง องค์ประกอบสำคัญในมิตินี้ ได้แก่ ความพร้อมเชิงระบบของรัฐ (Man, Management, Money, Material) การระดมและจัดสรรทรัพยากรอย่างทันท่วงที การบูรณาการการทำงานข้ามหน่วยงาน และการปกป้องอธิปไตยและความมั่นคงของชาติ คุณลักษณะเหล่านี้สะท้อนบทบาทผู้นำในฐานะผู้รักษาเสถียรภาพของรัฐและผู้ควบคุมวิกฤต ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทที่รัฐเผชิญความเสี่ยงต่อการสูญเสียความชอบธรรมและอำนาจอธิปไตยในเวทีระหว่างประเทศ

ในทางกลับกัน มิติของ CALM เน้นบทบาทของผู้นำในการควบคุมสถานการณ์ด้วยความสงบ รอบคอบ และการใช้เหตุผลเชิงยุทธศาสตร์ ผู้นำในมิตินี้ให้ความสำคัญกับการรับรู้สถานการณ์อย่างรอบด้าน การสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใสกับประชาชนและประชาคมระหว่างประเทศ การใช้อำนาจเชิงสัญลักษณ์และเชิงป้องกันเพื่อลดความตึงเครียด รวมถึงการรักษาขวัญกำลังใจและความปลอดภัยทางจิตวิทยาของผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะดังกล่าวสะท้อนบทบาทผู้นำในฐานะผู้สร้างความไว้วางใจและผู้ลดการลุกลามของวิกฤต เมื่อพิจารณาในภาพรวม รูปแบบ STRIDENT-CALM MODEL ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตของนายทวิ บุณยเกตุ ตั้งอยู่บนความสมดุลระหว่างความเด็ดขาดกับความรอบคอบ ระหว่างการใช้อำนาจเชิงสถาบันกับการใช้อำนาจเชิงสัญลักษณ์ และระหว่างการควบคุมสถานการณ์กับการฟื้นฟูความชอบธรรม รูปแบบดังกล่าวช่วยอธิบายว่า แม้นายทวิจะดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีในระยะเวลาสั้น แต่ก็สามารถปฏิบัติหน้าที่ผู้นำในภาวะวิกฤตได้ โดยมุ่งประคับประคองรัฐให้สามารถเคลื่อนผ่านช่วงเปลี่ยนผ่านหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้โดยไม่บั่นทอนความมั่นคงและอธิปไตยของประเทศ การเชื่อมโยงรูปแบบ STRIDENT-CALM กับทฤษฎีภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตของ Boin & Hart พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของนายทวิ บุณยเกตุ มีความสอดคล้องกับภารกิจหลักของผู้นำในภาวะวิกฤตอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะแนวคิดที่มองว่าผู้นำในสถานการณ์วิกฤตต้องปฏิบัติหน้าที่สำคัญอย่างน้อย 5 ประการ ได้แก่ 1) การรับรู้และตีความวิกฤต (sense-making) 2) การตัดสินใจและกำหนดทิศทาง (decision-making) 3) การสื่อสารและสร้างความหมายร่วม (meaning-making)

4) การประสานและจัดการทรัพยากร (coordination and resource mobilization) และ 5) การฟื้นฟูความชอบธรรมและความไว้วางใจ (restoring legitimacy and trust) ในมิติของ STRIDENT สามารถเชื่อมโยงกับภารกิจด้านการทำความเข้าใจ (sense-making) และ การตัดสินใจ (decision-making) ตามกรอบของ Boin & Hart ได้อย่างชัดเจน ความเข้มแข็งและความแน่วแน่ของผู้นำสะท้อนความสามารถในการอ่านสถานการณ์เชิงยุทธศาสตร์ภายใต้ความไม่แน่นอนสูง และการตัดสินใจอย่างทันท่วงทีเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดวิกฤตลุกลามหรือบั่นทอนอธิปไตยของรัฐ การเน้นความร่วมมือเชิงระบบ การระดมทรัพยากร และการบูรณาการข้ามหน่วยงาน ยังสอดคล้องกับบทบาทผู้นำในฐานะผู้จัดการวิกฤต (crisis manager) ที่ต้องทำให้กลไกรัฐยังคงทำงานได้ภายใต้แรงกดดันสูง

ขณะเดียวกัน มิติของ CALM สอดคล้องโดยตรงกับภารกิจด้านการสร้างความหมายหรือตีความเหตุการณ์/ข้อมูล (meaning-making) และการบริหารความชอบธรรม (legitimacy management) การสื่อสารอย่างชัดเจน รอบคอบ และไม่ยั่วยุความตื่นตระหนก การใช้การอำนาจเชิงสัญลักษณ์ และการเน้นสันติภาพและความร่วมมือกับประชาคมโลก ล้วนเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความหมายร่วมใหม่ให้กับสถานการณ์วิกฤต และฟื้นฟูความชอบธรรมของรัฐไทยในสายตาทั้งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการนำพารัฐผ่านพ้นช่วงเปลี่ยนผ่านอย่างสันติ

ในกรอบของ Boin & Hart ภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตที่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้วัดจากความเด็ดขาดเพียงอย่างเดียว แต่ต้องสามารถรักษาความไว้วางใจของสังคมและสร้างความต่อเนื่องของระเบียบทางการเมือง รูปแบบ STRIDENT-CALM จึงสะท้อนภาวะผู้นำเชิงสมดุลที่ผสมผสานบทบาทของผู้นำในฐานะผู้ควบคุมวิกฤต (controller) และผู้สร้างความหมายและความชอบธรรม (legitimizing) เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม เมื่อเชื่อมโยงกับบริบทของรัฐกำลังเปลี่ยนผ่านรูปแบบ STRIDENT-CALM ยังช่วยขยายกรอบทฤษฎี ภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตให้ครอบคลุมกรณีที่ผู้นำมีข้อจำกัดด้านเวลาและอำนาจอย่างเข้มข้น โดยแสดงให้เห็นว่าผู้นำสามารถปฏิบัติภารกิจสำคัญของการนำในภาวะวิกฤตได้ แม้จะไม่สามารถผลักดันนโยบายเชิงโครงสร้างในระยะยาวก็ตาม



ภาพที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤต โดยโมเดล STRIDENT-CALM

## อภิปรายผล (Research Discussion)

### 1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตของนายทวิ บุญยเกตุ

#### 1.1 บริบททางประวัติศาสตร์และธรรมชาติของวิกฤตภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2

จากการวิเคราะห์บริบททางประวัติศาสตร์และธรรมชาติของวิกฤตภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 สะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของนายทวิ บุญยเกตุ ไม่สามารถอธิบายได้อย่างครบถ้วนหากพิจารณาเพียงช่วงเวลาการดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีซึ่งมีระยะเวลาอันสั้น หากแต่ต้องทำความเข้าใจภายใต้บริบททางประวัติศาสตร์การเมืองไทยภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ยุทธศาสตร์ของประเทศไทยเผชิญกับความขัดแย้งระหว่างความชอบธรรมของรัฐบาลไทยกับความมั่นคง และเศรษฐกิจ ภายหลังจากสิ้นสุดสงคราม สถานะของประเทศไทยในฐานะรัฐคู่สงครามกับฝ่ายสัมพันธมิตร แม้จะมีบทบาทของขบวนการเสรีไทย ก็ยังคงสร้างแรงกดดันอย่างสูงต่อรัฐบาลไทยในการฟื้นฟูความชอบธรรมในเวทีระหว่างประเทศควบคู่ไปกับการรักษาเสถียรภาพภายในประเทศ ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตที่มองว่าวิกฤตเป็นกระบวนการเชิงโครงสร้างและเชิงเวลา ไม่ใช่เหตุการณ์เฉพาะหน้า และมักก่อให้เกิดข้อจำกัดต่อการตัดสินใจของผู้นำในระดับรัฐอย่างมีนัยสำคัญ (Boin et al., 2021; Stern et al., 2021) ภาวะผู้นำในบริบทดังกล่าวจึงมุ่งจัดการความไม่แน่นอนและป้องกันการล่มสลายของระบบมากกว่าการขับเคลื่อนนโยบายเชิงพัฒนาในภาวะปกติ

### 1.2 นายทวิ บุณยเกตุ ในฐานะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่าน (Transitional Leader)

นายทวิ บุณยเกตุ มีลักษณะของผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่านมากกว่าผู้นำเชิงนโยบาย ซึ่งบทบาทหลักของผู้นำในลักษณะนี้ไม่ใช่การผลักดันการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง หากแต่เป็นการประคับประคองระบบการเมืองให้สามารถเคลื่อนผ่านช่วงเปราะบางได้อย่างมั่นคง การดำรงตำแหน่งของนายทวิ บุณยเกตุ จึงมีลักษณะเป็นรัฐบาลที่เชื่อมต่อระหว่างระเบียบทางการเมืองเดิมกับระเบียบใหม่ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับงานศึกษาร่วมสมัยด้านภาวะผู้นำในรัฐช่วงเปลี่ยนผ่าน ซึ่งชี้ว่าผู้นำในบริบทดังกล่าวมักให้ความสำคัญกับความต่อเนื่อง เสถียรภาพขั้นต่ำ และการลดแรงปะทะ มากกว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Levitsky & Way, 2020; O'Donnell & Schmitter, 2019) บทบาทของนายทวิจึงสะท้อนภาวะผู้นำเชิงประคับประคองที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของรัฐในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อทางประวัติศาสตร์

### 1.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤต

องค์ประกอบภาวะผู้นำของนายทวิ บุณยเกตุ สะท้อนการรับรู้ร่วมของสังคมต่อบทบาทผู้นำในภาวะวิกฤต ซึ่งครอบคลุมทั้งมิติด้านอำนาจ จริยธรรม การสื่อสาร และการจัดการเชิงระบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ว่า ภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตเป็นปรากฏการณ์เชิงพหุมิติ โดยความไว้วางใจ ความชอบธรรมทางศีลธรรม และการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นทรัพยากรสำคัญของผู้นำไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าความสามารถเชิงเทคนิค (Van Wart, 2020; Ansell et al., 2023) ภาวะผู้นำในบริบทนี้จึงต้องอาศัยการบูรณาการองค์ประกอบหลายด้านเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ

### 1.4 การใช้อำนาจเชิงสัญลักษณ์และเชิงสถาบันในภาวะวิกฤต

ภาวะผู้นำของนายทวิ บุณยเกตุ มีการปรากฏผ่านการใช้อำนาจเชิงสัญลักษณ์ควบคู่กับอำนาจเชิงสถาบัน มากกว่าการใช้อำนาจเชิงบังคับ การประกาศสันติภาพและการใช้ถ้อยคำทางการเมืองที่เน้นสันติธรรมและประชาธิปไตยมีบทบาทสำคัญในการฟื้นฟูความชอบธรรมของรัฐไทยในเวทีระหว่างประเทศ ในเชิงทฤษฎี ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานร่วมสมัยด้าน symbolic leadership และ crisis communication ที่ชี้ว่าการสร้างความหมายร่วมและการจัดการการรับรู้ของสังคมเป็นกลไกสำคัญในการลดความตึงเครียดและความไม่แน่นอนในภาวะวิกฤต (Hart & Tindall, 2021; Boin & Lodge, 2023)

### 1.5 การบูรณาการเชิงระบบและการบริหารภายใต้ข้อจำกัด

ผลการศึกษา พบว่า การบูรณาการข้ามหน่วยงานและความพร้อมเชิงระบบเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤต แม้รัฐบาลจะมีข้อจำกัดด้านเวลาและอำนาจ แต่การประสานงานเชิงสถาบันช่วยเพิ่มขีดความสามารถของรัฐในการรับมือกับวิกฤต ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดผู้นำที่มีการปรับตัวและการบริหารจัดการแบบร่วมมือในภาวะวิกฤต ซึ่งเน้นว่าผู้นำไม่จำเป็นต้องควบคุมทุกมิติของระบบ แต่ต้องสามารถจัดวางบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ทำงานร่วมกันภายใต้เป้าหมายเดียวกัน (Heifetz et al., 2022; Ansell & Gash, 2023)

## 1.6 บทเรียนเชิงทฤษฎีและเชิงนโยบาย

ภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤต โดยเฉพาะในรัฐช่วงเปลี่ยนผ่าน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหรือความเข้มแข็งของอำนาจตามกฎหมาย หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการความไม่แน่นอน การรักษาความชอบธรรม และการสร้างเสถียรภาพขั้นต่ำของระบบการเมือง ในเชิงทฤษฎี ผลการศึกษานี้สนับสนุนกรอบแนวคิดภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตร่วมสมัยที่มองบทบาทผู้นำในฐานะผู้จัดการความไม่แน่นอนมากกว่าผู้แก้ปัญหาเชิงเทคนิค (Boin et al., 2021; Stern et al., 2021) และช่วยเสริมมุมมองเชิงโครงสร้าง-เชิงตัวแสดงในรัฐศาสตร์การเมืองอย่างมีนัยสำคัญ ในเชิงนโยบาย กรณีศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐในสถานการณ์วิกฤตควรเน้นความชอบธรรมทางจริยธรรม การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ และการเสริมสร้างกลไกการบูรณาการเชิงระบบ มากกว่าการพึ่งพาการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ผู้นำเพียงลำพัง

### 2) การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตของนายทวิ บุณยเกตุ

จากการสังเคราะห์ผลการศึกษเกี่ยวกับภาวะผู้นำของนายทวิ บุณยเกตุ จึงได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตภายใต้ชื่อ STRIDENT-CALM MODEL ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายภาวะผู้นำเชิงสมดุลระหว่าง “ความเข้มแข็งและความเด็ดขาด” กับ “ความสงบ รอบคอบ และการสร้างความไว้วางใจ” ที่สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตไม่ได้ดำรงอยู่ในลักษณะเชิงเส้นหรือพึ่งพาคุณลักษณะใดคุณลักษณะหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นผลจากการผสมผสานบทบาทและคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสมตามบริบทและจังหวะของวิกฤต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดร่วมสมัยที่มองภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตเป็นกระบวนการเชิงพลวัต (dynamic process) มากกว่าชุดคุณลักษณะตายตัว (Boin et al., 2021; Stern et al., 2021) ในมิติของ STRIDENT รูปแบบดังกล่าวเน้นความเข้มแข็ง ความแน่วแน่ และความสามารถของผู้นำในการตัดสินใจภายใต้แรงกดดันสูง โดยองค์ประกอบสำคัญในมิตินี้ประกอบด้วยความพร้อมเชิงระบบของรัฐในด้านทรัพยากรมนุษย์ การบริหารจัดการ งบประมาณ และทรัพยากรวัตถุ การระดมและจัดสรรทรัพยากรอย่างทันท่วงที การบูรณาการการทำงานข้ามหน่วยงาน และการปกป้องอธิปไตยและความมั่นคงของชาติ คุณลักษณะดังกล่าวสะท้อนบทบาทของผู้นำในฐานะผู้ควบคุมวิกฤต และผู้รักษาเสถียรภาพของรัฐ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทที่รัฐเผชิญความเสี่ยงต่อการสูญเสียความชอบธรรมและอำนาจอธิปไตยในเวทีระหว่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตที่ระบุว่าผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการอ่านสถานการณ์เชิงยุทธศาสตร์และตัดสินใจอย่างเด็ดขาดเพื่อจำกัดขอบเขตและผลกระทบของวิกฤต (Boin & Lodge, 2023)

ในทางกลับกัน มิติของ CALM ที่เน้นบทบาทของผู้นำในการควบคุมสถานการณ์ด้วยความสงบ รอบคอบ และการใช้เหตุผลเชิงยุทธศาสตร์ ผู้นำในมิตินี้ให้ความสำคัญกับการรับรู้สถานการณ์อย่างรอบด้าน การสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส และไม่ยั่วยุความตื่นตระหนกของสังคม

การใช้อำนาจเชิงสัญลักษณ์และเชิงป้องกันเพื่อลดความตึงเครียด รวมถึงการรักษาขวัญกำลังใจและความปลอดภัยทางจิตวิทยาของผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะดังกล่าวสะท้อนบทบาทผู้นำในฐานะ “ผู้สร้างความหมาย” และ “ผู้สร้างความไว้วางใจ” ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารวิกฤตในสังคมที่มีความเปราะบางสูง (Hart & Tindall, 2021; Van Wart, 2020)

เมื่อพิจารณาในภาพรวม รูปแบบ STRIDENT-CALM MODEL แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตของนายทวี บุญเขต ตั้งอยู่บนความสมดุลระหว่างความเด็ดขาดกับความรอบคอบ ระหว่างการใช้อำนาจเชิงสถาบันกับการใช้อำนาจเชิงสัญลักษณ์ และระหว่างการควบคุมสถานการณ์กับการฟื้นฟูความชอบธรรมของรัฐ รูปแบบดังกล่าวสามารถอธิบายได้ว่าแม้นายทวีจะดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีในระยะเวลาอันสั้น แต่สามารถปฏิบัติหน้าที่ผู้นำในภาวะวิกฤตได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยมุ่งประคับประคองรัฐให้สามารถเคลื่อนผ่านช่วงเปลี่ยนผ่านหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้โดยไม่บั่นทอนเสถียรภาพ ความมั่นคง และอธิปไตยของประเทศ

เมื่อเชื่อมโยงรูปแบบ STRIDENT-CALM กับกรอบทฤษฎีภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตของ Boin และ 't Hart พบว่าภาวะผู้นำของนายทวี บุญเขต มีความสอดคล้องกับภารกิจหลักของผู้นำในภาวะวิกฤตอย่างชัดเจน โดยเฉพาะเสนอว่าผู้นำในสถานการณ์วิกฤตต้องปฏิบัติภารกิจสำคัญอย่างน้อย 5 ประการ ได้แก่ การรับรู้และตีความวิกฤต (sense-making) การตัดสินใจและกำหนดทิศทาง (decision-making) การสื่อสารและสร้างความหมายร่วม (meaning-making) การประสานและจัดการทรัพยากร (coordination and resource mobilization) และการฟื้นฟูความชอบธรรมและความไว้วางใจ (restoring legitimacy and trust) (Boin et al., 2021)

ในมิติของ STRIDENT สามารถเชื่อมโยงได้โดยตรงกับภารกิจด้านการทำความเข้าใจสถานการณ์และการตัดสินใจ ซึ่งสะท้อนความสามารถของผู้นำในการอ่านบริบทเชิงยุทธศาสตร์ภายใต้ความไม่แน่นอนสูง และการตัดสินใจอย่างทันท่วงทีเพื่อป้องกันไม่ให้อำนาจตกสู่กลุ่มหรือบั่นทอนอธิปไตยของรัฐ ขณะที่การเน้นความพร้อมเชิงระบบและการบูรณาการข้ามหน่วยงานสอดคล้องกับบทบาทผู้นำในฐานะผู้จัดการวิกฤตที่ต้องทำให้กลไกรัฐยังคงทำงานได้ภายใต้แรงกดดันสูง

ในขณะเดียวกัน มิติของ CALM สอดคล้องกับภารกิจด้านการสร้างความหมายร่วมและการบริหารความชอบธรรมอย่างชัดเจน การสื่อสารอย่างรอบคอบ การใช้อำนาจเชิงสัญลักษณ์ และการเน้นสันติภาพและความร่วมมือกับประชาคมโลก ล้วนเป็นกลไกสำคัญในการลดความตึงเครียด ฟื้นฟูความไว้วางใจ และสร้างกรอบความหมายใหม่ให้กับสถานการณ์วิกฤต ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการนำพารัฐผ่านพ้นช่วงเปลี่ยนผ่านอย่างสันติ (Stern et al., 2021)

ดังนั้น รูปแบบ STRIDENT-CALM MODEL สามารถอธิบายภาวะผู้นำของนายทวี บุญเขต ในสถานการณ์วิกฤตภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้อย่างชัดเจน โดยสะท้อนว่า ภาวะผู้นำของเขาไม่ได้ปรากฏผ่านการใช้อำนาจเชิงบังคับหรือการผลักดันนโยบายขนาดใหญ่ หากแต่เป็น

การผสมผสานอย่างสมดุลระหว่างความเด็ดขาดเชิงสถาบันในการควบคุมวิกฤตและการใช้อำนาจเชิงสัญลักษณ์เพื่อสร้างความหมายและฟื้นฟูความชอบธรรมของรัฐ ภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลาและอำนาจทางการเมือง นายทวิ บุญยเกตุ สามารถปฏิบัติภารกิจสำคัญของผู้นำในรัฐช่วงเปลี่ยนผ่านได้ผ่านการสร้างเสถียรภาพขั้นต่ำ การลดแรงปะทะทั้งภายในและระหว่างประเทศ และการประคับประคองระบบการเมืองให้สามารถเคลื่อนผ่านช่วงวิกฤตซ้อนทับไปได้โดยไม่บั่นทอนอธิปไตยและความมั่นคงของรัฐไทย ซึ่งตอกย้ำว่าภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตมิได้วัดจากระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหรือความเข้มแข็งของอำนาจตามกฎหมาย หากแต่วัดจากความสามารถในการใช้บทบาทที่จำกัดให้เกิดผลเชิงยุทธศาสตร์สูงสุดภายใต้บริบททางประวัติศาสตร์และการเมืองที่ซับซ้อน

### ข้อเสนอแนะ (Research Suggestions)

#### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

งานวิจัยนี้ได้พัฒนาโมเดล STRIDENT-CALM ซึ่งสังเคราะห์จากบทเรียนภาวะผู้นำของนายทวิ บุญยเกตุ และได้รับการยืนยันด้วยการวิเคราะห์เชิงสถิติ โมเดลดังกล่าวสามารถนำไปต่อยอดเป็นกรอบทฤษฎีใหม่สำหรับการศึกษาภาวะผู้นำในวิกฤตได้ โดยเฉพาะการเน้นทั้ง “ความเด็ดขาดเชิงยุทธศาสตร์” และ “ความสงบโปร่งใส” งานวิจัยในอนาคตควรนำโมเดลนี้ไปเปรียบเทียบกับทฤษฎีสากล เช่น Crisis Leadership Model ของ Boin et al. หรือ Adaptive Leadership ของ Heifetz เพื่อสร้างการบูรณาการทางทฤษฎีที่กว้างขวางขึ้น การทำเช่นนี้จะช่วยให้ STRIDENT-CALM มีความเป็นสากลและสามารถนำไปอธิบายสถานการณ์วิกฤตในหลายมิติ ทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยพบว่า “การสื่อสารเชิงสัญลักษณ์และการประสานงานข้ามภาคส่วน” เป็นจุดแข็งของภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤต ดังนั้น หน่วยงานรัฐควรจัดทำ คู่มือภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤต ที่สอดคล้องกับโมเดล STRIDENT-CALM เพื่อให้รัฐบาลหรือองค์กรสามารถใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในสถานการณ์จริง เช่น การกำหนดภารกิจเร่งด่วน 72 ชั่วโมงแรก การสร้างช่องทางสื่อสารความจริงเพื่อลดข่าวลวง และการจัดกลไกบูรณาการด้านความมั่นคงและเศรษฐกิจอย่างเป็นระบบ หากสามารถประยุกต์แนวทางเหล่านี้ได้ จะช่วยลดความสับสนในยามวิกฤตและสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชนได้มากขึ้น

### เอกสารอ้างอิง (References)

- นครินทร์ เมฆไตรรัตน์. (2564). *การเมืองการปกครองไทย: พัฒนาการทางประวัติศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2565). *ประวัติวิทยากรรัฐมนตรีไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

- สถาบันพระปกเกล้า. (2566). *พัฒนาการการเมืองการปกครองไทยภายใต้ระบอบรัฐธรรมนูญ*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2023). *Public leadership in times of crisis: Mission-oriented governance for turbulent environments*. Oxford University.
- Boin, A., & 't Hart, P. (2022). *Crisis leadership*. Cambridge University.
- Boin, A., Stern, E., Sundelius, B., & 't Hart, P. (2021). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (2nd ed.). Cambridge University.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Stern, E. (2021). *Crisis leadership: Leadership under pressure*. In R. A. W. Rhodes & P. 't Hart (Eds.), *The Oxford handbook of political leadership* (pp. 391–406). Oxford University Press.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2022). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis. *The Leadership Quarterly*, 33(5), 101617. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101617>