

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้ผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก

ธีรวัตร วุฒิพัฒนานนท์* และ สมบัติ กุสุมาวาลี**

บทคัดย่อ

บทความวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้ผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้ผู้นำในวรรณกรรมเรื่องสามก๊ก โดยใช้วิธีเชิงคุณภาพ การศึกษาจากเอกสาร (Documentary Study) จากหนังสือสามก๊กฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) ฉบับราชบัณฑิตยสถานชำระในการศึกษาครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างคือผู้ผู้นำในวรรณกรรมเรื่องสามก๊ก 3 คน ซึ่งได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน และใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และแนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership CODE) เป็นกรอบในการศึกษาวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน มีภาวะผู้นำตามองค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยมีความแตกต่างกันออกไปในรายละเอียดขององค์ประกอบในทฤษฎี และมีคุณลักษณะของผู้ผู้นำตามแนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership CODE) โดยมีความแตกต่างกันออกไปในรายละเอียดขององค์ประกอบในแนวคิด ดังนั้นผู้วิจัยได้นำเสนอให้เห็นถึงความเหมือนและแตกต่าง ซึ่งแสดงถึงจุดเด่นของผู้ผู้นำแต่ละคน และจุดที่ควรจะแก้ไขหรือปรับปรุงของผู้ผู้นำแต่ละคน เพื่อเป็นแนวทางในการเรียนรู้และนำมาปรับใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรหรือนำมาปรับใช้ในการพัฒนาตนเองได้

คำสำคัญ: ผู้นำ ภาวะผู้นำ คุณลักษณะผู้นำ วรรณกรรมสามก๊ก

* **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

118 หมู่ 3 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240 อีเมล: teerawat_24@hotmail.com

** **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

118 หมู่ 3 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240 อีเมล: engbat@yahoo.com

Analyzing Leadership of Leaders in the Literature Romance of the Three Kingdoms

*Teerawat Wuttipattananon * and Sombat Kusumavalee ***

Abstract

This research article with the topic of “Analyzing Leadership of Leaders in the Literature Romance of the Three Kingdoms” aims to study the leadership and characteristics of leaders in the literature of the Romance of Three Kingdoms by using qualitative research, documentary study from the book of the Romance of Three Kingdoms from Chaophraya Praklang (Hon) revised version of the Royal Society, to examine of this research. The representative sample for this research is the 3 leaders in the literature which includes Cao Cao, Liu Bei, and Sun Quan as well as using the Transformational Leadership and the Leadership CODE as conceptual theories for the research framework.

The result of the study shows Cao Cao, Liu Bei, and Sun Quan have the leadership based on the components of the Transformational Leadership Theory by having differences in the detail of the theoretical components. They also have the characteristics of leadership based on the Leadership CODE by having differences in the detail of the conceptual components. Consequently, researcher presents the similarities and differences that shows the strengths and the points that should be corrected or improved by each leader to be used as a guideline for learning and applying to develop of the leadership of the organization or adapting to improve him/herself.

Keywords: Leader, Leadership, Leadership Characteristic, Romance of the Three Kingdoms

* **Affiliation:** School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration.
118 Moo 3, Sereethai Road, Klongchan, Bangkok 10240, Thailand. E-mail: teerawat_24@hotmail.com

** **Affiliation:** School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration.
118 Moo 3, Sereethai Road, Klongchan, Bangkok 10240, Thailand. E-mail: engbat@yahoo.com

บทนำ

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมซึ่งจำเป็นต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายบางอย่างร่วมกัน แต่การที่คนหลายๆคนมาอยู่ร่วมกันนั้น ก็ยากที่จะทำให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีระบบระเบียบและคำนึงถึงเป้าหมายร่วมกันจนทำให้งานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทของผู้นำจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการทำให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกัน กลุ่มใดที่ผู้นำมีภาวะผู้นำที่ดีและมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล ผู้นำคนนั้นจะพากลุ่มของตนเองไปได้ไกลและมีความโดดเด่น ทำให้ทุก ๆ คนในกลุ่มสามารถที่จะทำงานได้อย่างเป็นระบบระเบียบและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น “ภาวะผู้นำในตัวผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก ที่จะคอยกำหนดทิศทางสำหรับกลุ่มในการทำงาน สร้างอิทธิพล ความมุ่งมั่นและกระตุ้นสมาชิกในกลุ่มให้สมาชิกทุกคนบรรลุทิศทางที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้” (Conger, 1992, p. 18) จะเห็นได้ว่าบทบาทของผู้นำจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมากทั้งคอยกระตุ้นให้ทุก ๆ คนในกลุ่มทำงานไปในทิศทางเดียวกันและสร้างเป้าหมายร่วมกัน และต้องเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารให้สมาชิกทุกคนมีการทำงานร่วมกันและบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ “ผู้นำต้องเป็นผู้ที่คอยสร้างแรงจูงใจของสมาชิกในกลุ่มและบางครั้งก็ต้องแสดงความเด็ดขาดในการสร้างแรงจูงใจ” (Bass, 1990, pp. 19-20) จากคำกล่าวของ Bass จะเห็นได้ว่าผู้นำนอกจากจะต้องมีความสามารถในการทำให้กลุ่มมีการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดีแล้วยังต้องมีการปฏิสัมพันธ์พูดคุยกับสมาชิกในกลุ่มอีกด้วย เพราะการที่คนในกลุ่มมีการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้วนั้นเป็นอีกหนึ่งสาเหตุที่ทำให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นเรื่องของภาวะผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มอย่างมาก เพราะนอกจากจะทำให้สมาชิกในกลุ่มเป็นระเบียบและทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังต้องมีการกระตุ้นหรือพูดคุยให้คำปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ ทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกันและมีกำลังใจในการทำงานต่อไป แต่ในเรื่องของผู้นำเป็นเรื่องของแต่ละบุคคลว่าจะสามารถพัฒนาได้มากขนาดไหน เพราะคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนก็ไม่เหมือนกันซึ่งส่งผลให้การแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่แตกต่างกันออกไป ทำให้คุณลักษณะของผู้นำมีหลากหลายรูปแบบและแต่ละรูปแบบก็ส่งผลต่อการทำงานของสมาชิกในกลุ่มที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะหยิบยกผู้นำในวรรณกรรมสามก๊กซึ่งได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน ซึ่งผู้นำทั้ง 3 คนล้วนเป็นผู้นำที่สำคัญในประวัติศาสตร์ยุคสามก๊กของจีน เพื่อที่จะศึกษาถึงภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคน เพราะผู้นำแต่ละคนนั้นมีภาวะผู้นำและคุณลักษณะที่แตกต่างกันออกไป แต่ก็สามารถประสบความสำเร็จและสามารถขึ้นเป็นผู้นำแห่งยุคสามก๊กได้เหมือนกัน

วรรณกรรมสามก๊กจัดได้ว่าเป็นหนึ่งในสุดยอดวรรณกรรมของประเทศจีน (สุดยอดวรรณกรรมจีน, 2556) “หนังสือสามก๊กไม่ใช่พงศาวดารสามก๊กจีนเรียกว่า “สามก๊กจี” แปลว่าจดหมายเหตุเรื่องสามก๊ก เป็นหนังสือซึ่งนักปราชญ์จีนคนหนึ่งเลือกเอาเรื่องในพงศาวดารตอนหนึ่งมาแต่งขึ้นขึ้น ประสงค์จะให้เป็นการสำหรับศึกษาอุบายการเมือง แลสงคราม แลยังแต่งยิ่งดีจึงเป็นหนังสือหนึ่งซึ่งนับทั่วไปของจีน แลตลอดจนไปถึงประเทศอื่น ๆ” (ดำรงราชานุภาพ, สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยา, 2554, น. 7-9) จะเห็นได้ว่าวรรณกรรมสามก๊กนั้นมีหลากหลายแง่มุมให้ได้ศึกษา ทั้งเป็นที่นิยมและแพร่หลายไปในหลายประเทศรวมถึงประเทศไทยด้วย “ตำนานการแปลหนังสือสามก๊กเป็นภาษาไทยมีคำบอกเล่าสืบกันมาว่าเมื่อในรัชกาลที่ 1 พระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลก มีพระราชดำรัสให้แปลหนังสือสามก๊กพงศาวดารจีน เป็นภาษาไทย 2 เรื่องคือ เรื่องไซฮั่น กับเรื่องสามก๊ก โดยเรื่องสามก๊กแลให้เจ้าพระยาพระคลัง (หน) อำนวยการแปลขึ้นมาเป็นฉบับแรกของไทย” (ดำรงราชานุภาพ, สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยา, 2554, น. 10) และต่อมาได้รับความนิยมจึงมีการแปลและเรียบเรียงขึ้นมามากหลายฉบับ โดยฉบับที่เป็นที่รู้จักของไทยได้แก่ “สามก๊กฉบับวณิก” ของคุณโชติ แพร่พันธุ์ หรือเป็นที่รู้จักกันในนามปากกา “ยาขอบ” ยาขอบได้เรียบเรียงสามก๊กมาเขียนขึ้นใหม่ โดยการเล่าเรื่องเป็นรายตัวละคร ด้วยสำนวนการเขียนที่สละสลวยและการเปรียบเทียบที่ทำให้ผู้อ่านได้เข้าใจง่ายและสนุกสนาน ทำให้มีผู้ติดตามเป็นจำนวนมาก และฉบับต่อมาคือ “สามก๊กฉบับนายทุน” ของหม่อมราชวงศ์คึกฤทธิ์ ปราโมช ที่ได้เขียนและเรียบเรียงสามก๊กขึ้นมาในมุมมองใหม่ เป็นการเขียนและเล่าเรื่องของตัวละครโจโฉในอีกหนึ่งมุมมอง เพราะปกติแล้วผู้ที่อ่านสามก๊กจะมองเล่าไปเป็นพระเอกและโจโฉเป็นดังผู้ร้าย แต่หม่อมราชวงศ์คึกฤทธิ์ ปราโมช ได้นำเสนอมุมมองที่ต่างออกไปของผู้นำที่ชื่อโจโฉให้ผู้อ่านได้ปรับมุมมองในการอ่านสามก๊ก และอีกหนึ่งฉบับคือ “สามก๊กฉบับแปลใหม่” ของคุณวรรณไว พัธโนทัย ที่ได้พยายามเรียบเรียงและแปลขึ้นมาใหม่ให้มีความถูกต้องและใกล้เคียงกับต้นฉบับของหลอก้วนจงมากที่สุด สามก๊กฉบับนี้นับได้ว่าเป็นสามก๊กฉบับที่แปลได้ใกล้เคียงกับต้นฉบับของหลอก้วนจงมากที่สุด ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้สามก๊กฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) ฉบับราชบัณฑิตยสถานชำระในการศึกษา เนื่องจากเป็นฉบับที่ได้ยึดตามต้นฉบับเดิมของเจ้าพระยาพระคลัง (หน) ซึ่งเมื่อในปี 2457 สามก๊กฉบับเดิมของเจ้าพระยาพระคลัง (หน) ได้รับยกย่องจากคณะกรรมการคดีสโมสรให้เป็นยอดเรียงความเรื่องนิทาน และสมเด็จพระยาดำรงราชานุภาพได้ยกย่องว่าสามก๊กเป็นหนังสือที่แต่งดีทั้งตัวเรื่องสำนวนที่แปลเป็นภาษาไทย จึงได้ใช้เป็นตำราเรียนอยู่อีกเรื่องหนึ่ง และบางส่วนของสามก๊กได้กลายเป็นตำราเรียนภาษาไทยในชั้นเรียนเรื่อยมา (ยศไกร ส.ตันสกุล, 2556, น. 25) ในการทำการศึกษาวิจัย เพื่อศึกษาถึงภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนซึ่งได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน ดังนั้นการวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้นำในวรรณกรรมเรื่องสามก๊ก” นำเสนอให้เห็นถึงความแตกต่างของ

ภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคน เพื่อเป็นแนวทางในการเรียนรู้และนำมาปรับใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรหรือนำมาปรับใช้ในการพัฒนาตนเอง

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารในวรรณกรรมเรื่องสามก๊ก ซึ่งได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน โดยใช้วรรณกรรมเรื่องสามก๊กฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) ฉบับราชบัณฑิตยสถานชำระในการศึกษา
2. เพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้บริหารในวรรณกรรมเรื่องสามก๊ก ซึ่งได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน โดยใช้วรรณกรรมเรื่องสามก๊กฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) ฉบับราชบัณฑิตยสถานชำระในการศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากนิยามความหมายของคำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” เนื่องจากมีคำนิยามความหมายของ 2 คำนี้เป็นจำนวนมาก ผู้อ่านสามารถอ่านได้จากวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวรรณกรรมสามก๊ก” โดยผู้วิจัยสามารถสรุปคำจำกัดความได้ดังต่อไปนี้ ผู้นำ คือ บุคคลที่เป็นที่ยอมรับไม่ว่าทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีคุณลักษณะเฉพาะบุคคลรวมทั้งยังเป็นจุดศูนย์กลางของทุกคน ในการกำหนดแนวทางของกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำจะแสดงออกมา ซึ่งจะส่งผลให้ผู้นำแต่ละคนมีความเหมือนหรือแตกต่างกันออกไปในการเป็นผู้นำ ทั้งในเรื่องความมีอิทธิพล การจูงใจ การโน้มน้าว และกระตุ้นคนในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำ มี 2 แนวคิดและทฤษฎีดังต่อไปนี้ 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และ 2. รหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership CODE)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio (1991 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, น. 252-256) กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อ

ผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4 I’s” (Four I’s) คือ

1) การมีอิทธิพลทางความคิดหรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง และหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและองค์กร ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจรวมถึงช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น สำหรับองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นี้ เป็นองค์ประกอบแรกและเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้นำกลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา ผู้นำมีการเสนอวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจสำหรับอนาคต และสื่อสารความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ และอนาคตในแง่บวก

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึงการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน และสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมียุติแก้ไข

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำเป็นบุคคลในฐานะที่จะให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ โดยผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาและพัฒนาผู้ตาม ให้โอกาสเรียนรู้ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน โดยเอาใจใส่เป็นพิเศษถึงความแตกต่างในความต้องการและความจำเป็นของปัจเจกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของแต่ละคน

2. รหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership CODE)

“ผู้นำมีลักษณะและสไตล์การนำที่เหมือนและแตกต่างกันอยู่มากมายแต่ผู้นำแบบไหนกันละที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เป็นคำถามที่ไม่สามารถระบุเจาะจงได้เลยว่าผู้นำแบบไหนที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะผู้นำทุกคนเชื่อว่าจะสามารถประสบความสำเร็จไปไหนทุก ๆ สถานการณ์” ดังนั้นใน The Leadership CODE (Ulrich, Smallwood & Norman, 2008) นี้จึงได้ทำการศึกษาจากผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากมาย และเหล่าผู้นำรุ่นใหม่ ผ่านเครื่องมือและกระบวนการต่าง ๆ จนสังเคราะห์ออกมาเป็นรหัส 5 ข้อสำหรับการเป็นผู้นำที่ดี ดังนี้

1) รหัสข้อที่ 1: วางแผนอนาคต ผู้นำจะต้องวางแผนอนาคตและกำหนดยุทธศาสตร์ว่าจะพาองค์กรก้าวไปสู่จุดไหน และทำให้แน่ใจว่าพนักงานหรือลูกน้องเข้าใจทิศทางของผู้นำได้เป็นอย่างดี ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักตั้งข้อสังเกตในยุทธศาสตร์ของตนเองและรู้จักพัฒนามันอยู่ตลอดเวลา และผู้นำยังต้องรู้จักแชร์ความคิดและสอบถามความคิดของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองและก้าวไปได้ด้วยกันและไม่มีปัญหาในด้านต่าง ๆ ขององค์กร การจะกำหนดยุทธศาสตร์ในอนาคตได้นั้นผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักติดตามข่าวสารใหม่ๆอยู่อย่างสม่ำเสมอ

2) รหัสข้อที่ 2: นำแผนมาปรับใช้จริง ผู้นำต้องมีความเข้าใจในสิ่งที่ตนเองรู้และสิ่งที่จะทำ และสามารถสื่อสารไปถึงลูกน้องเพื่อให้ลูกน้องจะได้นำกลยุทธ์ดังกล่าวไปลงมือปฏิบัติจริง ต้องทำให้ลูกน้องเข้าใจว่าสิ่งที่ทำแล้วจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ถึงจะสามารถทำให้ลูกน้องปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ของผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากการสื่อสารแล้วการที่ผู้นำเป็นนักปฏิบัติหรือเป็นแบบอย่างที่ดีจะทำให้ลูกน้องมีแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ที่ได้ตั้งเอาไว้

3) รหัสข้อที่ 3: เข้าใจถึงความสามารถที่จำเป็นสำหรับองค์กร ผู้ต้องแสดงความเป็นมืออาชีพ ความจงรักภักดี ความทุ่มเท เพื่อที่จะเป็นศูนย์กลางในการนำองค์กร และผู้นำต้องรู้ว่าทักษะใดบ้างที่มีความจำเป็นและเป็นที่ต้องการขององค์กร เพื่อที่จะพัฒนาความสามารถหรือความสามารถของกลุ่มคนเก่งให้เกิดผลดีต่อองค์กร ดังนั้นผู้นำจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจลูกน้อง เข้าใจถึงความสามารถที่แท้จริงและส่งเสริมในจุดที่ลูกน้องต้องการ เพื่อที่จะให้ลูกน้องสามารถแสดงความสามารถข้างในออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) รหัสข้อที่ 4: สร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถในการสานต่อองค์กร ผู้นำที่รู้จักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะรู้ดีว่า “เพื่อองค์กรที่จะเติบโตได้อย่างยั่งยืน จำเป็นที่จะต้องสร้างผู้สานต่อที่จะทำให้องค์กรก้าวต่อไปได้” ไม่ใช่แค่แผนระยะสั้นที่จะต้องประสบความสำเร็จ แต่การสร้างองค์กรจำเป็นที่จะต้องรู้จักการวางแผนเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้

ในระยะยาว ดังนั้นการสร้างหรือส่งเสริมให้คนที่มีความสามารถมาทำงานในด้านต่าง ๆ หรือสามารถที่จะสืบทอดกันได้จึงเป็นเรื่องที่จำเป็นมากสำหรับองค์กรที่จะอยู่ได้อย่างยั่งยืน

5) รหัสข้อที่ 5: การลงทุนในตนเอง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องไม่ปล่อยให้ตนเองเสียความตั้งใจจะต้องรู้ตัวอยู่ตลอดเวลาว่าต้องการที่จะทำอะไร ผู้นำต้องทำตัวเหมือนเป็นผู้เรียนอยู่ตลอดเวลา เรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ รอบตัว เพื่อพัฒนาตนเองให้พร้อมเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำจะไม่สามารถเป็นบุคคลที่กล่าวมาใน 4 ข้อแรกได้เลยถ้าผู้นำคนนั้น ๆ ยังไม่รู้จักตนเองดีพอ การที่ผู้นำจะสามารถนำคนอื่นได้นั้น ผู้นำจะต้องรู้จักตนเอง ต้องรู้ว่าสามารถทำอะไรได้และอะไรบ้างที่ยังต้องปรับปรุงตัว ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องรู้จักพัฒนาตัวเองอยู่อย่างสม่ำเสมอจะต้องไม่หยุดอยู่กับที่ ต้องพัฒนาตนเองทั้งในด้านการศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานและเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อหน้าที่การทำงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเอกสาร (Documentary research) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารจากวรรณกรรมเรื่อง “สามก๊ก” ฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) ฉบับราชบัณฑิตสภาชำระ ในการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูล “การใช้ข้อมูลเอกสารในการวิจัยนี้จะพบมากในการวิจัยทางประวัติศาสตร์ นักวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้วิธีวิจัยเอกสารจะต้องไม่เพียงแต่อ่านเอกสารแล้วนำมาเรียบเรียงเพื่อตอบปัญหาของการวิจัยเท่านั้น แต่จะต้องใช้เทคนิคอื่นโดยเฉพาะการตรวจสอบข้อมูล การสร้างสมมุติฐานชั่วคราว (Working hypothesis) เพื่อการตั้งคำถามต่อข้อมูล และการวิเคราะห์เอกสาร (Content analysis)” (สุรางค์ จันทวานิช, 2556, น. 113) โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์จากเอกสาร (Documentary research) จากวรรณกรรมเรื่อง “สามก๊ก” ฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) ฉบับราชบัณฑิตสภาชำระ ในการศึกษา โดยศึกษาวิเคราะห์บทสนทนาและเหตุการณ์ต่าง ๆ ของผู้นำทั้ง 3 คน ซึ่งได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน (Content analysis) ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์จากบทสนทนาและเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับตัวละครทั้ง 3 ซึ่งได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน ในวรรณกรรมเรื่อง “สามก๊ก” นี้และนำบทสนทนาและเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ข้อมูลเข้ากับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เพื่อศึกษาหาภาวะผู้นำของผู้นำแต่ละคน และแนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership Code) เพื่อศึกษาหาคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคน และใช้วิธีการวรรณกรรมวิจารณ์ (Literary criticism) ในการสังเคราะห์และวิจารณ์บทสนทนาของผู้นำทั้ง 3 คน ในวรรณกรรมเรื่อง “สามก๊ก” ทั้งหมดและพรรณนาความหมาย เพื่อศึกษาในคำถามดังต่อไปนี้

1. ศึกษาถึงภาวะผู้นำของผู้ผู้นำในวรรณกรรมเรื่องสามก๊กซึ่งได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน ในสถานการณ์หรือบริบทที่แตกต่างกันออกไป ว่าผู้นำแต่ละคนมีภาวะผู้นำเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร ตามองค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
2. ศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้ผู้นำในวรรณกรรมเรื่องสามก๊กซึ่งได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน ว่าผู้นำแต่ละคนมีคุณลักษณะที่เหมือนหรือแตกต่างกันออกไปอย่างไร ตามองค์ประกอบของแนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership Code)

ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

การวิเคราะห์ข้อมูลโจโฉที่ศึกษากับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลทางความคิดหรือภาวะผู้นำเชิงبارมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

1) การมีอิทธิพลทางความคิดหรือภาวะผู้นำเชิงบาร์มี

การวิเคราะห์ข้อมูลโจโฉที่ศึกษากับองค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งได้แก่ การมีอิทธิพลทางความคิดหรือภาวะผู้นำเชิงบาร์มี โดยผู้วิจัยได้แบ่งองค์ประกอบในการศึกษาดังต่อไปนี้ การประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำมีศีลธรรมและจริยธรรมสูง และผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจร่วมถึงช่วยสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

(1) การประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง

แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลโจโฉกับองค์ประกอบการประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง โดยนำเสนอการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ครั้นอายุโจโฉได้ยี่สิบปี จึงเข้าไปทำราชการฝ่ายทหารในเมืองลกเอี้ยง โจโฉจึงให้เอาไม้สำคัญห้าสิบไปปักไว้ทั้งสี่ประตูเมือง ห้ามมิให้ใครเดินกลางคืนถ้าเดินไปมาผิดพลาดให้จับเอาตัวมาทำโทษ ครั้นกลางคืนวันหนึ่งโจโฉไปตระเวนพบอาชุนที่เดินมาผิดเวลา โจโฉให้จับเอาตัวมาตีสิบห้าที แลโจโฉนั้นทำราชการเข้มแข็งขึ้นทุกวัน คนทั้งปวงยำเกรงเป็นอันมาก (พระคลัง (หน), เจ้าพระยา, 2554, น. 15)

จากเหตุการณ์นี้จะเห็นได้ว่าโจโฉนั้นปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ได้รับมอบหมายมาอย่างเคร่งครัด ลงโทษผู้ที่กระทำผิดถึงแม้ผู้นั้นจะเป็นอาชุนที่ก็ตาม มิได้มีความเกรงกลัวต่ออำนาจใด ๆ จน

ทำให้ละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ และยังปฏิบัติราชการอย่างเข้มแข็งขึ้นทุกวัน ถือเป็นการพฤติกรรมเป็นแบบอย่างต่อผู้คนที่ทุกคนจนทำให้คนทั้งปวงยำเกรงเป็นอันมาก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาจากเอกสารวรรณกรรม “สามก๊ก” ฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) ฉบับราชบัณฑิตยสถานชำระ สามารถอ่านการศึกษาฉบับเต็มได้จากวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก” โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน มีภาวะผู้นำที่เหมือนหรือแตกต่างกันตามองค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งได้แก่ การมีอิทธิพลทางความคิดหรือภาวะผู้นำเชิงبارมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และมีคุณลักษณะผู้นำที่เหมือนหรือแตกต่างกันตามองค์ประกอบแนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership CODE) ซึ่งได้แก่ การวางแผนอนาคต การนำแผนมาปรับใช้จริง เข้าใจถึงความสามารถที่จำเป็นสำหรับองค์กร สร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถในการสานต่อองค์กร และการลงทุนในตนเอง โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และพบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะผู้นำของผู้นำทั้ง 3 คน โดยจะนำเสนอการวิเคราะห์เปรียบเทียบผู้นำ 3 คน ได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามองค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งได้แก่ การมีอิทธิพลทางความคิดหรือภาวะผู้นำเชิงبارมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยจะนำเสนอจุดเด่นของผู้นำ 3 คน ได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน (สามารถอ่านรายละเอียดการวิเคราะห์ได้จากวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก”) ตามตารางที่ 1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบจุดเด่นของผู้นำกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
(Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	จุดเด่น		
	ใจโฉ	เล่าปี	ซุนกวน
1. การมีอิทธิพลทางความคิดหรือภาวะผู้นำเชิงبارมี			
1.1 การประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง	โจโฉปฏิบัติราชการอย่างเคร่งครัดและรักษาระเบียบวินัยทางทหาร	เล่าปีปฏิบัติต่อผู้ติดตามด้วยความรักใคร่เอ็นดูและปฏิบัติราชการอย่างดี	ซุนกวนประพฤติตัวอยู่ในขนบธรรมเนียมประเพณี เลี้ยงดูทหารและไพร่พลเป็นอย่างดี มีน้ำใจโอบอ้อมอารี
1.2 ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ	โจโฉสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีในสถานการณ์วิกฤติ ทำให้สามารถรักษาชีวิตและรอดพ้นจากสถานการณ์วิกฤติได้	เล่าปีมีปฏิภาณไหวพริบดี เมื่อตกอยู่ในสถานการณ์วิกฤติแต่ไม่ถึงกับชีวิต จะสามารถควบคุมอารมณ์และหาทางเอาตัวรอดได้	ผู้วิจัยไม่พบจุดเด่นด้านนี้
1.3 ผู้นำมีจริยธรรมและศีลธรรมสูง	ผู้วิจัยไม่พบจุดเด่นด้านนี้	เล่าปีไม่เบียดเบียนของที่ไม่ใช่ของตน เป็นคนที่มีรู้จักบุญคุณคน และจะไม่ทำการอันใดที่ผิดต่อศีลธรรมอันดี แม้ว่าจะเป็นการแนะนำของที่ปรึกษา	-*
1.4 ผู้นำมีวิสัยทัศน์และแสดง ความมั่นใจ รวมถึงช่วยสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกัน	โจโฉมีวิสัยทัศน์และแสดงวิสัยทัศน์ของตนเองพร้อมทั้งแสดงความตั้งใจให้ทุกคนได้รับรู้	เล่าปีมีความคิดที่กว้างไกล และมีความตั้งใจที่จะทำตามเป้าหมายของตนเอง	ซุนกวนมีความคิดที่กว้างไกล ทั้งยังมีความมุ่งมั่นในความคิดของตนเองในการจะกระทำการใด ๆ ให้สำเร็จตามที่ตั้ง

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	จุดเด่น		
	โจโฉ	เล่าปี่	ซุนกวน
2. การสร้างแรงบันดาลใจ			
2.1 ผู้นำประพฤติในทางที่ถูกต้องทำให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ติดตาม	โจโฉปฏิบัติต่อผู้ติดตามอย่างดีทั้งมีการกล่าวชมเชยความสามารถของผู้ติดตามที่ปฏิบัติงานได้ดีหรือการแสดงออกถึงความเสียใจต่อผู้ติดตามที่ทำหน้าที่ได้เป็นอย่างดีจนกระทั่งเสียชีวิตในหน้าที่	เล่าปี่จะยึดถือคุณธรรมในการปฏิบัติราชการและมักจะแสดงออกถึงความเอาใจใส่ผู้ติดตามแต่ละคนอย่างเป็นกันเองและไม่ถือตัว	ซุนกวนเมื่อได้ตัดสินใจอะไรที่แน่นอนได้แล้วจะแสดงออกถึงความมุ่งมั่นออกมาให้เห็นเป็นที่ประจักษ์
2.2 ผู้นำสามารถกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา	โจโฉมีจิตวิทยาและอุบายในการกระตุ้นผู้ติดตามได้เป็นอย่างดี สามารถที่จะกระตุ้นจิตวิญญาณผู้ติดตามให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติตามคำสั่งได้ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดก็ตาม	เล่าปี่มีการพูดให้กำลังใจผู้ติดตามเมื่อผู้ติดตามได้รับความลำบาก เพื่อเป็นการกระตุ้นและแสดงความเห็นใจให้ผู้ติดตามมีกำลังใจ	ซุนกวนมีการกล่าวกระตุ้นผู้ติดตามที่แสดงถึงความสามารถโดยมีการกล่าวยกย่องเชิดชูและพูดเชิงจิตวิทยาให้ลูกน้องมีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่
2.3 ผู้นำมีการเสนอวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจสำหรับอนาคต	โจโฉมีวิสัยทัศน์และสามารถที่จะแสดงความตั้งใจของตนเองให้คนอื่นนั้นคล้อยตามได้	ผู้วิจัยไม่พบจุดเด่นด้านนี้	ซุนกวนมีความคิดที่กว้างไกล ทั้งยังมีการปรึกษาแผนการกับที่ปรึกษาอยู่เสมอในการดำเนินให้ได้ตามเป้าหมาย
2.4 ผู้นำแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน	โจโฉมีจิตวิทยาในการแสดงออกว่าตนเองนั้นได้ปฏิบัติหรืออุทิศตัวในการทำตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้มาโดยตลอด	เล่าปี่แสดงออกถึงความตั้งใจและอุทิศต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้ที่พบเห็นเกิดแรงบันดาลใจในการติดตามผู้นำ	ซุนกวนแสดงออกถึงความยินดีเมื่อผู้ติดตามเสนอแนะมาถึงแผนการที่ตนตั้งใจจะทำต่อในอนาคต เป็นการแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	จุดเด่น		
	โจโฉ	เล่าปี่	ซุนกวน
3. การกระตุ้นปัญญา			
3.1 ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหา	โจโฉมีการปรึกษาแผนการกับบรรดาที่ปรึกษาและนายทหารและให้บรรดาที่ปรึกษาและนายทหารทั้งหลายได้มีการเสนอแนวทางต่าง ๆ ในการดำเนินการ	เล่าปี่มีการปรึกษาเมื่อเจอปัญหาต่าง ๆ ถึงแนวทางที่จะรับมือหรือแก้ไขปัญหาที่พบเจอ	ซุนกวนจะกล่าวถึงปัญหาที่เจอแก่ผู้ติดตาม เพื่อให้ผู้ติดตามได้แสดงออกและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา
3.2 ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย	โจโฉมีการกระตุ้นให้ผู้ติดตามของตนนั้นได้แสดงความคิดเห็นในหัวข้อต่าง ๆ ที่มี ความสำคัญต่อการดำเนินแผนการต่อไปในอนาคต	เล่าปี่เมื่อเจอปัญหามักบ่อยครั้งจะมีการเรียกประชุมที่ปรึกษาและนายทหารเพื่อให้แสดงความคิดเห็นและหาแนวทางในการจัดการและค่อยตัดสินใจว่าจะดำเนินการต่อไปอย่างไร	ซุนกวนจะกล่าวกระตุ้นผู้ติดตามให้แสดงความคิดเห็นถึงปัญหาที่ได้เจอพร้อมทั้งให้แสดงถึงเหตุผลที่ตัดสินใจดังกล่าว เพื่อให้ผู้ติดตามได้แสดงออกถึงวิธีการจัดการกับปัญหา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล			
4.1 ผู้นำให้การดูแลและเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ	โจโฉแสดงออกถึงความเอาใจใส่ต่อผู้ติดตามที่ปฏิบัติผลงานออกมาได้ดี โดยจะมีการกล่าวชมเชยและยกย่องต่อหน้าผู้ติดตามคนอื่นๆ	เล่าปี่แสดงออกถึงความเห็นใจต่อผู้ติดตามที่ปฏิบัติงานผิดพลาดและปฏิบัติต่อผู้ติดตามด้วยการให้เกียรติและเป็นกันเอง ทำให้ผู้ติดตามรู้สึกถึงความสำคัญและมีคุณค่า	ซุนกวนแสดงการให้เกียรติและเอาใจใส่ผู้ติดตามแต่ละคนเป็นอย่างดี แสดงให้ผู้ติดตามเห็นว่ามีความสำคัญและมีคุณค่าต่อตัวผู้นำ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	จุดเด่น		
	โจโฉ	เล่าปี่	ซุนกวน
4.2 ผู้นำเป็นที่ปรึกษา และพัฒนาผู้ตามให้ โอกาสเรียนรู้ สร้าง บรรยากาศของการ สนับสุนน	-	เล่าปี่ให้โอกาสผู้ติดตาม ในการแสดงผลงานหรือ พัฒนาตนเองจากการ ปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมาย โดยมีการพูด เชิงกระตุ้นให้ผู้ติดตาม ได้ใช้โอกาสในการแสดง ความสามารถและ พัฒนาตนเองได้	-
4.3 ผู้นำมีการสื่อสาร สองทาง ทั้งยังมี ปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นการส่วนตัวและ สนใจในความกังวล ของผู้ตาม	โจโฉมีการแสดงความ เป็นห่วงเป็นใย โดยจะ เข้าไปพูดคุยและแสดง ความเป็นห่วงต่อ ผู้ติดตามที่มีปัญหา ส่วนตัว	เมื่อผู้ติดตามมีเรื่องไม่ สบายใจเล่าปี่จะเข้าไป พูดคุยด้วยความเป็น กันเอง เพื่อช่วยหาทาง แก้ไข ปัญหา ของ ผู้ติดตามแต่ละคน	เวลาผู้ติดตามมีปัญหา หรือเรื่องไม่สบายใจ ซุนกวนจะเข้าไป พูดคุยและให้ความ ช่วยเหลือผู้ติดตามแต่ ละคน

*หมายเหตุ สัญลักษณ์ “-” หมายความว่า ผู้วิจัยไม่พบคุณลักษณะด้านนี้ในตัวผู้นำ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามองค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งได้แก่ การมีอิทธิพลทางความคิดหรือภาวะผู้นำเชิงبارมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยจะนำเสนอจุดด้อยของผู้นำ 3 คน ได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน (สามารถอ่านรายละเอียดการวิเคราะห์ได้จากวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก”) ตามตารางที่ 2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ตารางเปรียบเทียบจุดด้อยของผู้นำกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
(Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	จุดด้อย		
	ใจโล	เล่าปี	ขุนกวน
1. การมีอิทธิพลทางความคิดหรือภาวะผู้นำเชิงبارมี			
1.1 การประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้
1.2 ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	เล่าปี เมื่อตกอยู่ในสถานการณ์วิกฤติที่ถึงแก่ชีวิตจะไม่สามารถหาทางออกได้ และแสดงออกถึงความย่อท้อและหมดกำลังใจ	ขุนกวนเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์วิกฤติ มักจะตกใจและไม่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้
1.3 ผู้นำมีจริยธรรมและศีลธรรมสูง	ใจโลถ้าเพื่อการรักษาชีวิตและอำนาจของตนเอง แล้วนั้นสามารถทำได้ทุกอย่าง ถึงแม้จะเป็นเรื่องที่ขัดต่อจริยธรรมและศีลธรรม	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	-*
1.4 ผู้นำมีวิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจรวมถึงช่วยสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกัน	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้
2. การสร้างแรงบันดาลใจ			
2.1 ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจทำให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ขุนกวนเป็นคนคิดมากและไม่กล้าตัดสินใจ จึงทำให้เกิดอาการโลเลไม่แน่นอน
2.2 ผู้นำสามารถกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	เล่าปีเมื่อเจอปัญหาจะแสดงออกถึงความอ่อนแอและไม่เข้มแข็ง	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้
2.3 ผู้นำมีการเสนอวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจสำหรับอนาคต	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	เล่าปีเสนอวิสัยทัศน์เฉพาะกลุ่มผู้มีความรู้ความสามารถเพื่อดึงดูดใจ	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	จุดด้อย		
	ใจโล	เล่าปี	ขุนกวณ
2.4 ผู้นำแสดงการอุทิศตัวต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้
3. การกระตุ้นปัญญา			
3.1 ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหา	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้
3.2 ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล			
4.1 ผู้นำให้การดูแลและเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้
4.2 ผู้นำเป็นที่ปรึกษาและพัฒนาผู้ตามให้โอกาสเรียนรู้สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน	-	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	-
4.3 ผู้นำมีการสื่อสารสองทาง ทั้งยังมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัวและสนใจในความกังวลของผู้ตาม	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้

*หมายเหตุ สัญลักษณ์ “-” หมายความว่า ผู้วิจัยไม่พบคุณลักษณะด้านนี้ในตัวผู้นำ

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามองค์ประกอบแนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership CODE) ซึ่งได้แก่ การวางแผนอนาคต การนำแผนมาปรับใช้จริง เข้าใจถึงความสามารถที่จำเป็นสำหรับองค์กร สร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถในการสานต่อองค์กร และการลงทุนในตนเอง โดยจะ

นำเสนอจุดเด่นของผู้นำ 3 คน ได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน (สามารถอ่านรายละเอียดการวิเคราะห์ได้จากวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวรรณกรรมสามก๊ก”) ตามตารางที่ 3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ตารางเปรียบเทียบจุดเด่นของผู้นำกับแนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ
(The Leadership CODE)

แนวคิดรหัสแห่ง ภาวะผู้นำ	จุดเด่น		
	โจโฉ	เล่าปี่	ซุนกวน
รหัสข้อที่ 1: วางแผนอนาคต			
1.1 ผู้นำต้องรู้จักกำหนดกลยุทธ์และทิศทางขององค์กร รวมถึงสื่อสารต่อลูกน้องให้เข้าใจ และไปในทิศทางเดียวกัน	โจโฉมีการกำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางที่จะดำเนินต่อไปอย่างชัดเจน รวมถึงมีการประกาศถึงเจตนารมณ์ของตนเองให้ได้รับรู้โดยทั่ว	-*	ซุนกวนมีความคิดที่กว้างไกล และได้แสดงทิศทางที่จะดำเนินต่อไป อีกทั้งยังได้มีการพูดคุยปรึกษาแผนการที่จะดำเนินต่อไปเพื่อที่จะได้ไปในทิศทางเดียวกัน
1.2 ผู้นำต้องรู้จักติดตามข่าวสารใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อก้าวให้ทันสถานการณ์	โจโฉติดตามสถานการณ์โดยรวมว่าสถานการณ์ต่าง ๆ นั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้างและยุทธศาสตร์ที่ได้ตั้งไว้นั้นมีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปหรือไม่ เพื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-	ซุนกวนมีการติดตามข่าวสารความเป็นไปของบ้านเมืองอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะก้าวให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และสามารถนำมาปรับใช้ซึ่งแผนการที่เหมาะสมพร้อมรับมือต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้ง
รหัสข้อที่ 2: นำแผนมาปรับใช้จริง			
2.1 ผู้นำต้องสื่อสารยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ให้ลูกน้องเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้	โจโฉกล่าวถึงยุทธศาสตร์ของตนให้ผู้ติดตามนั้นได้เข้าใจว่าจะปฏิบัติต่อไปอย่างไร	-	-
2.2 ให้มั่นใจว่าลูกน้องต้องเข้าใจว่าถ้าทำตามยุทธศาสตร์จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร	โจโฉสามารถสื่อสารยุทธศาสตร์ที่ได้ตั้งเอาไว้ให้ผู้ติดตามเข้าใจว่าถ้าปฏิบัติตามจะเกิดผลที่ตามมาอย่างไร	-	-

ตารางที่ 3 (ต่อ)

แนวคิดรหัสแห่ง	จุดเด่น		
	ภาวะผู้นำ	โจโฉ	เล่าปี่
2.3 ผู้นำต้องเป็น นักปฏิบัติ หรือ แบบ อย่างที่ดี	โจโฉจะ ปฏิบัติ ตาม ยุทธศาสตร์ที่ได้ตั้งเอาไว้ และ จะ แสดง ออก ถึง ความสามารถในการนำ ท้า	-	ซุนกวนได้ปฏิบัติตาม แผนการที่ได้ตั้งเอาไว้ โดย การยกทัพไปปราบหัว เมืองต่าง ๆ ด้วยตัวเอง ตามที่ได้ตั้งเป้าหมาย เอาไว้
รหัสข้อที่ 3: เข้าใจถึงความสามารถที่จำเป็นสำหรับองค์กร			
3.1 ผู้นำจำเป็นต้องเป็น อย่างยิ่งที่จะแสดง ความตั้งใจและ ความสามารถให้ ทุกคนได้เห็น	โจโฉได้แสดงออกถึง ความสามารถของตนเอง ให้ผู้ติดตามได้ประจักษ์	เล่าปี่แสดงความสามารถใน การออกศึกและแสดง ความสามารถในการใช้กล ยุทธในการเอาชนะข้าศึกได้ เป็นอย่างดี	ซุนกวนเมื่อตัดสินใจอะไร ได้เด็ดขาดแล้วจะแสดงถึง ความตั้งใจและมุ่งมั่นให้ ได้เห็นเป็นที่ประจักษ์
3.2 ผู้นำต้องรู้ว่า ความสามารถ ไต่บ้างที่จำเป็น สำหรับองค์กร	โจโฉรู้ว่าความสามารถ ไต่บ้างที่จำเป็นสำหรับ กองทัพของตนเอง และรู้ ดีว่ากองทัพของตนเอง นั้นต้องการความ สามารถไต่บ้างเพื่อที่จะ ปฏิบัติได้ตามเป้าหมายที่ ได้ตั้งเอาไว้ได้สำเร็จ	เล่าปี่รู้ถึงความสามารถที่ จำเป็นสำหรับกองทัพ ตนเอง ได้มีการแสวงหา บุคคลผู้มีความรู้ ความสามารถมาทำงานด้วยและ ด้วยพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้สามารถดึงดูดกลุ่มผู้มี ความรู้ความสามารถให้มา ทำงานด้วยได้	ซุนกวน นั้น รู้ ดี ว่า ความสามารถไต่บ้าง จำเป็นต่อการเจริญเติบโต ของกองทัพตนเอง จึงได้มี การเกลี้ยกล่อมผู้มีความรู้ ความสามารถมากมาย เพื่อที่จะเข้ามาช่วยเหลือ ตนให้สำเร็จตามเป้าหมาย
3.3 ผู้นำต้องเข้าใจ ถึงความสามารถ ของลูกน้องและ ส่งเสริมในจุดที่ ลูกน้องต้องการ	โจโฉรู้ถึงความสามารถ ของผู้ติดตามแต่ละคน เป็นอย่างดี จะมีการ กระจายงานหรือส่งเสริม ผู้ติดตามของตนให้ดำรง ตำแหน่งต่างๆ ตาม ความสามารถของ ผู้ติดตาม	-	ซุนกวนเข้าใจถึงความสามารถของผู้ติดตามแต่ละคนเป็นอย่างดี จึงได้มีการแต่งตั้งมอบหมายงาน ได้ตรงตามความสามารถ ของผู้ติดตาม

ตารางที่ 3 (ต่อ)

แนวคิดรหัสแห่ง ภาวะผู้นำ	จุดเด่น		
	โจโฉ	เล่าปี่	ซุนกวน
รหัสข้อที่ 4: สร้างกลุ่มคนเก่งในการสานต่อองค์กร			
4.1 ผู้นำต้องพัฒนา กลุ่มบุคคลที่มีความ สามารถและวางแผน การเจริญเติบโตใน หน้าที่การงาน	โจโฉแสวงหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถที่จะทำงาน ร่วมกัน และได้มอบ ตำแหน่งต่าง ๆ ตามความรู้ ความสามารถของ มีการ เลื่อนตำแหน่งให้ตามความ เหมาะสมของความสามารถ และผลงานที่ปฏิบัติ	เล่าปี่ได้แต่งตั้งกลุ่ม ผู้มีความรู้ความ สามารถให้ดำรง ตำแหน่งต่าง ๆ ตาม ความเหมาะสม เช่น ที่ปรึกษาและนาย ทหาร เพื่อที่จะได้ทำ ตามกลยุทธ์และสาน ต่อเจตนารมณ์ของ ตนสืบไป	ซุนกวนรู้ดีว่าความสามารถ ใดบ้างจำเป็นต่อการ เจริญเติบโตของกองทัพ ตนเอง จึงได้มีการเกลี้ย กล่อมผู้มีความรู้ความ สามารถมากมาย และได้ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ต่างๆตามความเหมาะสม และได้มีการตั้งผู้สืบทอด ของที่จะสานต่อเจตนารมณ์ ต่อไป
4.2 การเลือกใช้คน ให้ถูกกับงาน จะ สามารถทำให้ ลูกน้องถึงความ สามารถออกมา ทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	โจโฉเข้าใจถึงความ ความสามารถของผู้ติดตาม แต่ละคนได้เป็นอย่างดี จึง สามารถมอบหมายงานได้ ตรงตามความสามารถ ทำ ให้ผู้ติดตามได้แสดงออกถึง ความสามารถของตนได้	เล่าปี่เข้าใจถึงความ สามารถของผู้ติดตาม แต่ละคนเป็นอย่างดี จึงสามารถมอบ หมายงานได้ตรงตาม ความสามารถของ ผู้ติดตาม	ซุนกวนเข้าใจถึงความ สามารถของผู้ติดตามแต่ละ คนเป็นอย่างดี จึงได้มีการ แต่งตั้งมอบหมายงานได้ ตรงตามความสามารถของ ผู้ติดตาม
รหัสข้อที่ 5: การลงทุนในตนเอง			
5.1 ผู้นำที่มี ประสิทธิภาพต้องไม่ ปล่อยให้ตัวเองเสีย ความตั้งใจ	โจโฉไม่ปล่อยให้ตัวเองเสีย ความตั้งใจ ไม่ว่าจะทำศึก พ่ายแพ้หรือเสียที่แก่ข้าศึก ก็ไม่แสดงออกถึงความ ท้อแท้หรือเสียใจ แต่กลับมี ความมุ่งมั่นที่จะเอาคืน ข้าศึกให้ได้	ผู้วิจัยไม่พบจุดเด่น ด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดเด่นด้านนี้

ตารางที่ 3 (ต่อ)

แนวคิดรหัสแห่ง	จุดเด่น		
	โจโฉ	เล่าปี่	ซุนกวน
5.2 ผู้นำต้องรู้จักตัวเอง รู้ว่าสามารถทำอะไรได้บ้าง และอะไรบ้างที่ต้องปรับปรุง	-	เล่าปี่นั้นรู้ตนเองดีว่าอะไรที่สามารถทำได้ และอะไรบ้างที่ต้องแก้ไข ทำให้ผู้นำสามารถพลิกแพลงปรับตัวได้เป็นอย่างดี	ซุนกวนนั้นรับฟังที่ปรึกษาของตนเองอยู่เสมอ เมื่อที่ปรึกษาให้คำแนะนำก็จะรับฟังและนำมาปรับปรุงตัวเอง
5.3 ผู้นำที่ดีต้องรู้จักพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	-	-	-

*หมายเหตุ สัญลักษณ์ “-” หมายความว่า ผู้วิจัยไม่พบคุณลักษณะด้านนี้ในตัวผู้นำ

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามองค์ประกอบแนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership CODE) ซึ่งได้แก่ การวางแผนอนาคต การนำแผนมาปรับใช้จริง เข้าใจถึงความสามารถที่จำเป็นสำหรับองค์กร สร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถในการสานต่อองค์กร และการลงทุนในตนเอง โดยจะนำเสนอจุดด้อยของผู้นำ 3 คน ได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน (สามารถอ่านรายละเอียดการวิเคราะห์ได้จากวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก”) ตามตารางที่ 4 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ตารางเปรียบเทียบจุดด้อยของผู้นำกับแนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ
(The Leadership CODE)

แนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ	จุดด้อย		
	ใจโฉ	เล่าปี	ขุนกวน
รหัสข้อที่ 1: วางแผนอนาคต			
1.1 ผู้นำต้องรู้จักกำหนดกลยุทธ์และทิศทางขององค์กร รวมถึงสื่อสารต่อลูกน้องให้เข้าใจ และไปในทิศทางเดียวกัน	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	-*	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้
1.2 ผู้นำต้องรู้จักติดตามข่าวสารใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อก้าวให้ทันสถานการณ์	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	-	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้
รหัสข้อที่ 2: นำแผนมาปรับใช้จริง			
2.1 ผู้นำต้องสื่อสารยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ให้ลูกน้องเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	-	-
2.2 ทำให้มั่นใจว่าลูกน้องต้องเข้าใจว่าถ้าทำตามยุทธศาสตร์จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	-	-
2.3 ผู้นำต้องเป็นนักปฏิบัติหรือแบบอย่างที่ดี	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	-	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้
รหัสข้อที่ 3: เข้าใจถึงความสามารถที่จำเป็นสำหรับองค์กร			
3.1 ผู้นำจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะแสดงความตั้งใจและความสามารถให้ทุกคนได้เห็น	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ขุนกวนเป็นคนคิดมาก ทำให้ตัดสินใจไม่เด็ดขาด ทำให้บ่อยครั้งเกิดความโลเลไม่แน่นอน
3.2 ผู้นำต้องรู้ว่าความสามารถใดบ้างที่จำเป็นสำหรับองค์กร	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้
3.3 ผู้นำต้องเข้าใจถึงความสามารถของลูกน้องและส่งเสริมในจุดที่ลูกน้องต้องการ	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	-	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้

ตารางที่ 4 (ต่อ)

แนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ	จุดด้อย		
	จิตใจ	เล่าปี	ขุนกวน
รหัสข้อที่ 4: สร้างกลุ่มคนเก่งในการสานต่อองค์กร			
4.1 ผู้นำต้องพัฒนากลุ่มบุคคลที่มีความสามารถ และวางแผนการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้
4.2 การเลือกใช้คนให้ถูกกับงานจะสามารถทำให้ลูกน้องถึงความสามารถออกมาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้
รหัสข้อที่ 5: การลงทุนในตนเอง			
5.1 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องไม่ปล่อยให้ตัวเองเสียความตั้งใจ	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	เล่าปีเมื่อต้องเจอกับสถานการณ์วิกฤติที่ถึงแก่ชีวิต จะไม่สามารถหาทางออกได้และจะแสดงถึงความย่อท้อและหมดกำลังใจให้ผู้ติดตามได้เห็น	ขุนกวนเมื่อเจอปัญหามักที่จะปรึกษากับที่ปรึกษา และบ่อยครั้งที่คำแนะนำจะแบ่งออกเป็นสองฝ่าย ทำให้ผู้นำเกิดความโลเลและไม่กล้าตัดสินใจ
5.2 ผู้นำต้องรู้จักตัวเอง รู้ว่าสามารถทำอะไรได้บ้าง และอะไรบ้างที่ต้องปรับปรุง	-	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้	ผู้วิจัยไม่พบจุดด้อยด้านนี้
5.3 ผู้นำที่ดีต้องรู้จักพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	-	-	-

* หมายเหตุ สัญลักษณ์ “-” หมายความว่า ผู้วิจัยไม่พบคุณลักษณะด้านนี้ในตัวผู้นำ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 1 2 3 และ 4 สามารถพรรณนารายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และแนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership CODE) ของผู้นำในวรรณกรรมเรื่องสามก๊ก ผู้วิจัยพบว่าผู้นำ เช่น โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน มีภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นผู้วิจัยได้นำเสนอภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำ เพื่อเป็นแนวทางให้ได้ศึกษาเรียนรู้และสามารถนำมาประยุกต์หรือปรับใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรหรือนำมาปรับใช้ในการพัฒนาตนเองได้ โดยนำเสนอตามผู้นำทั้ง 3 คน ได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำในแบบโจโฉ

การศึกษาพบว่าโจโฉมีองค์ประกอบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ 1) การมีอิทธิพลทางความคิด 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำตามแนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership CODE) คือ 1) วางแผนอนาคต 2) นำแผนมาปรับใช้จริง 3) เข้าใจถึงความสามารถที่จำเป็นสำหรับองค์กร 4) สร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถในการสานต่อองค์กร 5) การลงทุนในตนเอง ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

การมีอิทธิพลทางความคิด คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ติดตาม โดยโจโฉเป็นผู้นำที่ปฏิบัติราชการอย่างเคร่งครัดและรักษาระเบียบวินัยทางทหาร สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ติดตามได้ และโจโฉมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถแสดงวิสัยทัศน์และความตั้งใจของตนเองให้ผู้ติดตามได้รับรู้และสามารถปฏิบัติตามได้ โจโฉเมื่อเจอสถานการณ์วิกฤติสามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี ทำให้สามารถรักษาชีวิตและรอดพ้นจากสถานการณ์วิกฤติได้ ส่วนเรื่องศีลธรรมและจริยธรรมของผู้นำ สำหรับโจโฉถ้าเพื่อเป็นการรักษาชีวิตและอำนาจของตนเองแล้ว สามารถทำได้ทุกอย่างถึงแม้จะขัดต่อศีลธรรมและจริยธรรม

การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำประพฤติในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ติดตาม โจโฉเป็นผู้นำที่มีจิตวิทยาและอุบายในการกระตุ้นลูกน้องได้เป็นอย่างดี สามารถที่จะกระตุ้นจิตวิญญาณผู้ติดตามให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติตามคำสั่งได้ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดก็ตาม และปฏิบัติต่อผู้ติดตามที่ปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายโดยการกล่าวชมเชยและให้รางวัลหรือการ

แสดงออกถึงความเสียใจต่อผู้ติดตามที่เสียชีวิตในหน้าที่ และโจโฉเป็นผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าตนเองนั้นได้ปฏิบัติหรืออุทิศตัวในการทำตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้

การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ติดตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ทำให้ผู้ติดตามต้องหาแนวทางในการแก้ปัญหา โจโฉมักมีการปรึกษาแผนการกับบรรดาที่ปรึกษาและนายทหารอยู่เสมอ โดยให้บรรดาที่ปรึกษาและนายทหารทั้งหลายได้มีการเสนอแนวทางต่าง ๆ ในการดำเนินการและให้ผู้ติดตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล โจโฉนั้นจะกระตุ้นให้บรรดาที่ปรึกษาและนายทหารนั้นได้แสดงความคิดเห็นในหัวข้อต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินแผนการต่อไป

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ติดตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ติดตามรู้สึกมีคุณค่า โจโฉแสดงออกถึงความเอาใจใส่ต่อผู้ติดตามที่ปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย โดยจะมีการกล่าวชมเชยและยกย่องต่อหน้าผู้ติดตามคนอื่น ๆ เพื่อแสดงถึงการให้เกียรติและสร้างขวัญกำลังใจ และผู้นำต้องมีการสื่อสารเป็นการส่วนตัวและสนใจในความกังวลของผู้ติดตาม ซึ่งโจโฉแสดงออกถึงความห่วงใยเป็นห่วงเป็นใยต่อผู้ติดตาม โดยเข้าไปพูดคุยและแสดงความห่วงใยต่อลูกน้องที่มีปัญหาส่วนตัว

แนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership CODE)

วางแผนอนาคต คือ การที่ผู้นำต้องกำหนดกลยุทธ์และทิศทางขององค์กร รวมถึงสื่อสารให้ผู้ติดตามเข้าใจและไปในทิศทางเดียวกัน โจโฉเป็นผู้นำที่มีการกำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางที่จะดำเนินต่อไปอย่างชัดเจน รวมถึงมีการประกาศถึงเจตนารมณ์ของตนเองให้ได้รับรู้โดยทั่ว และผู้นำต้องรู้จักติดตามข่าวสารอยู่ตลอดเวลา ซึ่งโจโฉติดตามสถานการณ์ต่างๆ ของบ้านเมืองอยู่ตลอดเวลาว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้างและยุทธศาสตร์ที่ได้ตั้งไว้นั้นมีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปหรือไม่ เพื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นำแผนมาปรับใช้จริง คือ การที่ผู้นำต้องสื่อสารยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ให้ผู้ติดตามเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้และทำให้ผู้ติดตามเข้าใจว่าถ้าทำตามยุทธศาสตร์จะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร โดยโจโฉกล่าวถึงยุทธศาสตร์ของตนให้ผู้ติดตามได้เข้าใจอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ผู้ติดตามสามารถปฏิบัติตามได้อย่างเหมาะสม และโจโฉสามารถสื่อสารยุทธศาสตร์ที่ตั้งเอาไว้ให้ผู้ติดตามเข้าใจว่าถ้าปฏิบัติตามจะเกิดผลที่ตามมาอย่างไร และโจโฉเป็นผู้นำที่แสดงออกถึงความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ได้ตั้งไว้ โดยการเป็นผู้นำในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ด้วยตนเอง

เข้าใจถึงความสามารถที่จำเป็นสำหรับองค์กร คือ การที่ผู้นำต้องรู้ว่าความสามารถใดจำเป็นต่อองค์กร โจโฉรู้ว่าความสามารถใดบ้างที่จำเป็นสำหรับกองทัพของตนเอง และรู้ว่ากองทัพของตนเองนั้นต้องการความสามารถใดบ้างเพื่อที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ได้สำเร็จ และโจ

โจเป็นผู้ที่รู้ถึงความสามารถของผู้ติดตามแต่ละคนเป็นอย่างดี โดยมีการกระจายงานหรือส่งเสริมลูกน้องของตนให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ตามความสามารถของลูกน้อง

สร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถในการสานต่อองค์กร คือ การที่ผู้นำต้องพัฒนากลุ่มบุคคลที่มีความสามารถและวางแผนการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน โดยโจโฉแสวงหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลาและมอบตำแหน่งต่าง ๆ ตามความรู้ความสามารถของผู้ติดตามแต่ละคน และมีการเลื่อนตำแหน่งให้ตามความเหมาะสมของความสามารถและผลงานที่ปฏิบัติ และโจโฉเป็นผู้ที่เข้าใจถึงความรู้ความสามารถของผู้ติดตามแต่ละคนได้เป็นอย่างดี จึงสามารถมอบหมายงานได้ตรงตามความสามารถ ทำให้ผู้ติดตามได้แสดงออกถึงความสามารถของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การลงทุนในตนเอง คือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ปล่อยให้ตัวเองเสียความตั้งใจ โจโฉเป็นผู้นำที่ไม่ปล่อยให้ตัวเองเสียความตั้งใจ ไม่ว่าจะทำศึกพ่ายแพ้ ก็ไม่แสดงออกถึงความท้อแท้หรือเสียใจ แต่กลับมีความมุ่งมั่นที่จะเอาคืนเข้าศึกให้ได้ แต่ผู้วิจัยไม่พบว่าโจโฉรู้จักตัวเองและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

2. ผู้นำในแบบเล่าปี่

การศึกษาพบว่าเล่าปี่มีองค์ประกอบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ 1) การมีอิทธิพลทางความคิด 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำตามแนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership CODE) คือ 1) วางแผนอนาคต 2) นำแผนมาปรับใช้จริง 3) เข้าใจถึงความสามารถที่จำเป็นสำหรับองค์กร 4) สร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถในการสานต่อองค์กร 5) การลงทุนในตนเอง ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

การมีอิทธิพลทางความคิด คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ติดตาม โดยเล่าปี่เป็นผู้นำปฏิบัติต่อผู้ติดตามด้วยความรักใคร่เอ็นดูและปฏิบัติราชการอย่างดี ทำให้ผู้ติดตามอยากติดตามด้วย และเล่าปี่เป็นผู้นำที่ยึดถือจริยธรรมและศีลธรรมอย่างมาก โดยจะไม่เบียดเบียนของที่ไม่ใช่ของตนและเป็นคนที่ยึดกับบุญคุณคนและจะไม่ทำการอันใดที่ผิดต่อศีลธรรมอันดี และผู้นำต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ซึ่งเล่าปี่เป็นผู้นำที่มีปฏิภาณไหวพริบดี เมื่ออยู่ในสถานการณ์วิกฤติจะสามารถควบคุมอารมณ์และหาทางเอาตัวรอดได้เป็นอย่างดี แต่ถ้าต้องตกอยู่ในสถานการณ์ที่วิกฤติถึงแก่ชีวิตจะไม่สามารถหาทางออกได้ และแสดงออกถึงย่อท้อและหมดกำลังใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำประพฤติในทางที่ถูกต้องให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ติดตาม โดยเล่าปี่เป็นผู้นำที่ยึดถือคุณธรรมในการปฏิบัติราชการและมักจะแสดงออกถึงความเอาใจใส่ผู้ติดตามแต่ละคนอย่างเป็นกันเองและไม่ถือตัวทำให้มีผู้ติดตามเป็นจำนวนมาก และผู้นำสามารถกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา โดยเล่าปี่มีการพูดให้กำลังใจผู้ติดตามเมื่อผู้ติดตามได้รับความลำบาก เพื่อเป็นการกระตุ้นและแสดงความเห็นใจให้ผู้ติดตามมีกำลังใจ แต่เมื่อต้องพบเจอกับปัญหาเล่าปี่จะแสดงออกถึงความอ่อนแอให้เห็นอยู่บ่อยครั้ง และผู้นำต้องแสดงออกถึงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งเล่าปี่แสดงออกถึงความตั้งใจและอุทิศต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้ที่พบเห็นเกิดแรงบันดาลใจในการติดตาม

การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ติดตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ทำให้ผู้ติดตามต้องหาแนวทางในการแก้ปัญหา โดยเล่าปี่มีการการเรียกประชุมที่ปรึกษาและนายทหารเมื่อเจอปัญหาต่าง ๆ โดยปรึกษาถึงแนวทางที่จะรับมือหรือแก้ไขปัญหานั้นที่พบเจอ โดยให้ที่ปรึกษาและนายทหารได้แสดงความคิดเห็นและหาแนวทางในการจัดการ ถึงค่อยตัดสินใจว่าจะดำเนินการต่อไปอย่างไร

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ติดตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ติดตามรู้สึกมีคุณค่า โดยเล่าปี่เป็นผู้นำที่แสดงออกถึงความเห็นใจต่อผู้ติดตามที่ปฏิบัติงานผิดพลาด และปฏิบัติต่อผู้ติดตามด้วยการให้เกียรติและเป็นกันเอง ทำให้ผู้ติดตามรู้สึกถึงความสำคัญและมีคุณค่า และผู้นำต้องมีการสื่อสารเป็นการส่วนตัวและสนใจในความกังวลของผู้ติดตาม เมื่อผู้ติดตามมีเรื่องไม่สบายใจเล่าปี่จะเข้าไปพูดคุยด้วยความเป็นกันเอง เพื่อช่วยหาทางแก้ไขปัญหของผู้ติดตามแต่ละคน

แนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership CODE)

วางแผนอนาคต คือ การที่ผู้นำต้องกำหนดกลยุทธ์และทิศทางขององค์กร รวมถึงสื่อสารให้ผู้ติดตามเข้าใจและไปในทิศทางเดียวกัน ผู้วิจัยไม่พบว่าเล่าปี่มีการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางที่ชัดเจน รวมถึงสื่อสารให้ผู้ติดตามเข้าใจ จึงทำให้ผู้นำไม่สามารถทำตามเป้าหมายหรืออุดมการณ์ที่ตั้งไว้ได้

นำแผนมาปรับใช้จริง คือ การที่ผู้นำต้องสื่อสารยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ให้ผู้ติดตามเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ผู้วิจัยไม่พบว่าเล่าปี่มีการสื่อสารยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ให้ผู้ติดตามเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้ หรือถ้าทำตามยุทธศาสตร์จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

เข้าใจถึงความสามารถที่จำเป็นสำหรับองค์กร คือ การที่ผู้นำต้องรู้ว่าความสามารถใดจำเป็นต่อองค์กร โดยเล่าปี่เป็นผู้นำที่รู้ถึงความสามารถที่จำเป็นสำหรับกองทัพตนเองเป็นอย่างดีและได้มี

การแสวงหาบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถมาทำงานด้วย และด้วยพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้สามารถดึงดูดกลุ่มผู้มีความรู้ความสามารถให้มาทำงานด้วย

สร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถในการสานต่อองค์กร คือ การที่ผู้นำต้องพัฒนากลุ่มบุคคลที่มีความสามารถและวางแผนการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน โดยเล่าปีได้แต่งตั้งกลุ่มผู้มีความรู้ความสามารถให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสม เช่นที่ปรึกษาและนายทหาร เพื่อที่จะได้ทำตามกลยุทธ์และสานต่อเจตนารมณ์ของตนสืบไป และผู้นำต้องเลือกใช้คนให้ถูกกับงานจะทำให้ผู้ติดตามดึงความสามารถออกมาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเล่าปีเป็นผู้นำที่เข้าใจถึงความสามารถของผู้ติดตามแต่ละคนเป็นอย่างดี จึงสามารถมอบหมายงานได้ตรงตามความสามารถของผู้ติดตาม

การลงทุนในตนเอง คือ ผู้นำต้องรู้จักตนเองว่าสามารถทำอะไรได้บ้างและอะไรบ้างที่ต้องปรับปรุง โดยเล่าปีรู้ตนเองดีว่าอะไรสามารถทำได้และอะไรบ้างที่ต้องแก้ไข ทำให้ผู้นำสามารถพลิกแพลงปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี แต่ผู้วิจัยไม่พบว่าเล่าปีพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

3. ผู้นำในแบบขุนกวน

การศึกษาพบว่าขุนกวนมีองค์ประกอบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ 1) การมีอิทธิพลทางความคิด 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำตามแนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership CODE) คือ 1) วางแผนอนาคต 2) นำแผนมาปรับใช้จริง 3) เข้าใจถึงความสามารถที่จำเป็นสำหรับองค์กร 4) สร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถในการสานต่อองค์กร 5) การลงทุนในตนเอง ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

การมีอิทธิพลทางความคิด คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ติดตาม โดยขุนกวนเป็นผู้นำที่ประพฤติตัวอยู่ในขอบธรรมเนียมประเพณี เลี้ยงดูทหารและไพร่พลเป็นอย่างดี มีน้ำใจ โอบอ้อมอารี ทำให้มีผู้ติดตามเป็นจำนวนมาก และผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจ ซึ่งขุนกวนเป็นผู้นำมีความคิดที่กว้างไกล ทั้งยังมีความมุ่งมั่นตั้งใจในความคิดของตนเองในการจะกระทำทำให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งใจไว้

การสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้นำสามารถกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา ขุนกวนมีการกล่าวกระตุ้นผู้ติดตามให้แสดงถึงความสามารถ โดยมีการกล่าวยกย่องเชิดชูและพูดเชิงจิตวิทยาให้

ลูกน้องมีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ และผู้นำต้องแสดงออกถึงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งขุนกวนมักแสดงออกถึงความยินดีเมื่อผู้ติดตามเสนอแนะมาถึงแผนการที่ตนตั้งใจจะทำต่อไปในอนาคต เป็นการแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้นำ

การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ติดตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ทำให้ผู้ติดตามต้องหาแนวทางในการแก้ปัญหา ขุนกวนกล่าวถึงปัญหาที่เจอแก่ผู้ติดตาม เพื่อกระตุ้นผู้ติดตามให้แสดงออกและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือแสดงความคิดเห็นถึงปัญหาที่ได้เจอ พร้อมทั้งให้แสดงถึงเหตุผลที่ตัดสินใจดังกล่าว เพื่อให้ผู้ติดตามได้แสดงออกถึงวิธีการจัดการกับปัญหา

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ติดตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ติดตามรู้สึกมีคุณค่า โดยขุนกวนแสดงการให้เกียรติและเอาใจใส่ผู้ติดตามแต่ละคนเป็นอย่างดี แสดงให้ผู้ติดตามเห็นว่ามีความสำคัญและมีคุณค่าต่อตัวผู้นำ และผู้นำต้องมีการสื่อสารเป็นการส่วนตัวและสนใจในความกังวลของผู้ติดตาม ซึ่งเวลาผู้ติดตามมีปัญหาหรือเรื่องไม่สบายใจ ขุนกวนจะเข้าไปพูดคุยและให้ความช่วยเหลือผู้ติดตามแต่ละคนเป็นอย่างดี

แนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership CODE)

วางแผนอนาคต คือ การที่ผู้นำต้องกำหนดกลยุทธ์และทิศทางขององค์กร โดยขุนกวนเป็นผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและได้มีการพูดคุยปรึกษาแผนการที่จะดำเนินต่อไปกับผู้ติดตามอยู่เสมอ เพื่อที่จะได้ไปในทิศทางเดียวกัน และผู้นำต้องรู้จักติดตามข่าวสารอยู่ตลอดเวลา ซึ่งขุนกวนมีการติดตามข่าวสารความเป็นไปของบ้านเมืองอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะก้าวให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและสามารถนำมาปรับใช้ซึ่งแผนการที่เหมาะสมพร้อมรับมือต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้ง

นำแผนมาปรับใช้จริง คือ การที่ผู้นำต้องเป็นนักปฏิบัติ โดยขุนกวนได้ปฏิบัติตามแผนการที่ได้ตั้งเอาไว้อยู่เสมอ โดยการยกทัพไปปราบหัวเมืองต่าง ๆ ด้วยตัวเอง ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้

เข้าใจถึงความสามารถที่จำเป็นสำหรับองค์กร คือ การที่ผู้นำต้องรู้ว่าความสามารถใดจำเป็นต่อองค์กร โดยขุนกวนรู้ว่าความสามารถใดบ้างจำเป็นต่อการเจริญเติบโตของกองทัพตนเอง จึงได้มีการเกลี้ยกล่อมผู้มีความรู้ความสามารถมากมาย และได้แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสม และผู้นำต้องเข้าใจถึงความสามารถของผู้ติดตาม ซึ่งขุนกวนเข้าใจถึงความสามารถของผู้ติดตามแต่ละคนเป็นอย่างดี จึงได้มีการแต่งตั้งมอบหมายงานได้ตรงตามความสามารถของผู้ติดตาม

สร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถในการสานต่อองค์กร คือ การที่ผู้นำต้องพัฒนากลุ่มบุคคลที่มีความสามารถและวางแผนการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน โดยขุนกวนรู้ว่าความสามารถใดบ้างจำเป็นต่อการเจริญเติบโตของกองทัพตนเองและได้มีการตั้งผู้สืบทอดที่จะสานต่อเจตนารมณ์ต่อไป

การลงทุนในตนเอง คือ ผู้นำต้องรู้จักตนเองว่าสามารถทำอะไรได้บ้างและอะไรบ้างที่ต้องปรับปรุง โดยซุนกวนรับฟังที่ปรึกษาของตนเองอยู่เสมอ เมื่อที่ปรึกษาให้คำแนะนำก็จะรับฟังและนำมาปรับปรุงตัวเอง แต่ผู้วิจัยไม่พบว่าซุนกวนรู้จักพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

เปรียบเทียบผลการศึกษาภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคน

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และแนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership CODE) ของผู้นำในวรรณกรรมเรื่องสามก๊ก ผู้วิจัยพบว่าผู้นำ เช่น โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน มีภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นผู้วิจัยได้เปรียบเทียบภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเหมือนและความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ของผู้นำ ดังต่อไปนี้

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้วิจัยพบว่าผู้มีอิทธิพลทางความคิดนั้น โจโฉเป็นผู้นำที่ปฏิบัติราชการอย่างเคร่งครัดและรักษาระเบียบวินัยทางทหาร สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ติดตามได้ และเล่าปี่นั้นเป็นผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ติดตามด้วยความรักใคร่เอ็นดูและปฏิบัติราชการอย่างดี ทำให้ผู้ติดตามอยากติดตามด้วย ส่วนซุนกวนนั้นเป็นผู้นำที่ประพฤติด้อยอยู่ในขนบธรรมเนียมประเพณี เลี้ยงดูทหารและไพร่พลเป็นอย่างดีมีน้ำใจโอบอ้อมอารี ทำให้มีผู้ติดตามเป็นจำนวนมาก และที่ผู้นำทั้ง 3 คนมีเหมือนกันคือ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีความมุ่งมั่นที่จะทำตามเป้าหมายของตนเองให้สำเร็จ และการสร้างแรงบันดาลใจนั้น ผู้นำทั้ง 3 คน สามารถกระตุ้นหรือให้กำลังใจผู้ติดตามของตนเองได้เป็นอย่างดี แต่ผู้วิจัยพบว่ามีโจโฉกับซุนกวนเท่านั้นที่สามารถแสดงวิสัยทัศน์ของตนเองให้ผู้ติดตามให้ปฏิบัติหรือคล้อยตามได้ ซึ่งเล่าปี่นั้นเป็นการแสดงออกซึ่งวิสัยทัศน์เฉพาะกลุ่มเท่านั้น และการกระตุ้นทางปัญญา ผู้นำทั้ง 3 คนเมื่อเจอกับปัญหาต่าง ๆ จะมีการปรึกษากับผู้ติดตามของตนเองอย่างสม่ำเสมอถึงแนวทางในการรับมือกับปัญหาเหล่านั้น และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้น ผู้นำทั้ง 3 คนให้การเอาใจใส่ผู้ติดตามของตนเองเป็นอย่างดีและให้ความสำคัญกับผู้ติดตาม อีกทั้งยังมีการสื่อสารกับผู้ติดตามเป็นรายบุคคลเมื่อผู้ติดตามมีเรื่องไม่สบายใจ แต่ผู้วิจัยพบว่ามีเล่าปี่เท่านั้นที่มีการให้ผู้ติดตามแสดงผลงาน โดยมีการพูดเชิงกระตุ้นให้ผู้ติดตามได้แสดงออกถึงความสามารถและพัฒนาตนเอง และจากการศึกษาแนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership CODE) ผู้วิจัยพบว่า โจโฉและซุนกวนนั้นมีการกำหนดกลยุทธ์รวมถึงสามารถสื่อสารให้ผู้ติดตามเข้าใจและไปในทิศทางเดียวกันได้ และยังติดตามข่าวสารใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา แต่ผู้วิจัยไม่พบว่าเล่าปี่มีการกำหนดกลยุทธ์หรือติดตามข่าวสารใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา ทำให้ไม่สามารถทำตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และผู้วิจัยพบว่ามีโจโฉเท่านั้นที่สามารถสื่อสารยุทธศาสตร์ที่ตั้ง

ไว้ให้ผู้ติดตามนำไปปฏิบัติได้และจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และผู้นำทั้ง 3 คนนั้นเข้าใจถึงความสามารถที่จำเป็นต่อองค์กรและมีการแสวงหาบุคคลที่จะมาทำงานด้วยกันอยู่ตลอดเวลา และผู้นำทั้ง 3 คนนั้นเข้าใจถึงความสามารถของผู้ติดตามเป็นอย่างดีทำให้สามารถมอบหมายงานได้ตรงตามความสามารถ ทั้งยังมีการวางแผนในการเจริญเติบโตของลูกน้องแต่ละคน

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และแนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership CODE) ของผู้นำในวรรณกรรมเรื่องสามก๊ก ผู้วิจัยได้สรุปและนำเสนอข้อเสนอนแนะของผู้นำทั้ง 3 คน เพื่อเป็นแนวทางให้ได้ศึกษาเรียนรู้และสามารถนำมาประยุกต์หรือปรับใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรหรือนำมาปรับใช้ในการพัฒนาตนเองได้ โดยนำเสนอตามผู้นำทั้ง 3 คน ได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน ตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปและข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำแบบโจโฉ

โจโฉเป็นผู้นำที่มีความคิดและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและแสดงออกถึงความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำตามวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ รวมถึงสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ให้ผู้ติดตามเข้าใจและไปในทิศทางเดียวกันได้ และโจโฉยังเป็นผู้ที่ปฏิบัติราชการและรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ติดตามได้ โจโฉเป็นผู้นำที่มีการติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวของสถานการณ์บ้านเมืองอยู่ตลอดเวลาทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม มีจิตวิทยาและอุบายในการกระตุ้นผู้ติดตามได้เป็นอย่างดี สามารถกระตุ้นจิตวิญญาณผู้ติดตามให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่ว่าตกอยู่ในสถานการณ์ใดก็ตาม และเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำตามเป้าหมายของตนเองให้สำเร็จ และไม่แสดงออกถึงความย่อท้อหรือเสียใจเมื่อทำตามเป้าหมายไม่สำเร็จ แต่จะแสดงถึงความมุ่งมั่นยิ่งกว่าเดิม แต่โจโฉนั้นเป็นผู้นำที่สามารถทำได้ทุกวิถีทางเพื่อรักษาชีวิตและอำนาจของตนเอง แม้จะเป็นเรื่องที่ไม่ผิดต่อจริยธรรมและศีลธรรมก็ตาม และเป็นผู้ที่ขาดการเป็นที่ปรึกษาและพัฒนาผู้ติดตามโดยไม่แสดงให้เห็นถึงการให้โอกาสในการเรียนรู้หรือสร้างบรรยากาศของการสนับสนุนผู้ติดตาม ดังนั้นข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำแบบโจโฉ คือ ผู้นำควรยึดมั่นในจริยธรรมและศีลธรรมอันดี และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และผู้นำควรเป็นที่ปรึกษาและพัฒนาผู้ติดตาม โดยแสดงให้เห็นถึงการให้โอกาสในการเรียนรู้ และสร้างบรรยากาศของการสนับสนุน เพื่อเป็นการกระตุ้นและพัฒนาศักยภาพของผู้ติดตาม

2. สรุปและข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำแบบเล่าปี

เล่าปีเป็นผู้นำที่ยึดถือคุณธรรมและจริยธรรมในการประพฤติตัวและปฏิบัติราชการ แสดงถึงความเป็นกันเองไม่ถือตัวทำให้เป็นที่รักใคร่ของผู้ติดตามและประชาชนทุกคน และเป็นผู้นำที่มีปฏิภาณไหวพริบดีเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์วิกฤติสามารถคิดหาวิธีแก้ไขเอาตัวรอดได้เป็นอย่างดี มีความคิดที่กว้างไกลและมีความตั้งใจที่จะทำตามเป้าหมายของตนเองให้สำเร็จ และเป็นผู้นำที่ให้โอกาสผู้ติดตามได้แสดงผลงานและพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย โดยผู้นำจะพูดเชิงกระตุ้นให้ผู้ติดตามแสดงออกซึ่งผลงานตามที่หวังหรือมากกว่าที่คาดไว้ ผู้นำมีความคิดที่กว้างไกลและมีความตั้งใจแต่ไม่มีการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางที่ชัดเจนทำให้ไม่สามารถทำตามเป้าหมายหรืออุดมการณ์ที่ตั้งเอาไว้ได้ และเมื่อเจอปัญหาที่หนักหนาหรือสถานการณ์ที่ถึงแก่ชีวิตจะแสดงออกถึงความย่อท้อและหมดกำลังใจให้ผู้ติดตามได้เห็น ดังนั้นข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำแบบเล่าปี คือ ผู้นำควรมีการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางที่ชัดเจน ในการทำตามเป้าหมายหรืออุดมการณ์ที่ตั้งเอาไว้ได้ รวมถึงต้องสามารถสื่อสารกลยุทธ์และทิศทางให้ผู้ติดตามได้เข้าใจและสามารถปฏิบัติตามได้ และเมื่อเจอปัญหาที่หนักหนาหรือสถานการณ์ที่ถึงแก่ชีวิต ควรที่จะแสดงออกถึงความมุ่งมั่นและตั้งใจในการต่อสู้กับปัญหา เพื่อให้ผู้ติดตามได้มีความมั่นใจในการร่วมต่อสู้กับปัญหา

3. สรุปและข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำแบบขุนกวน

ขุนกวนเป็นผู้นำที่ประพฤติตัวอยู่ในขนบธรรมเนียมประเพณี เลี้ยงดูทหารและไพร่พลเป็นอย่างดี มีน้ำใจโอบอ้อมอารีต่อผู้ติดตามทุกคน และเป็นผู้นำมีความคิดที่กว้างไกลทั้งยังมีความมุ่งมั่นในความคิดของตนเองในการทำตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้สำเร็จ รวมถึงมีการติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวของสถานการณ์บ้านเมืองอยู่ตลอดเวลาทำให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ทั้งยังเป็นผู้นำที่รับฟังที่ปรึกษาของตนเองอยู่เสมอและนำคำแนะนำกลับมาพัฒนาปรับปรุงตัวเอง แต่ขุนกวนนั้นเป็นคนคิดมากและไม่กล้าตัดสินใจ มักเกิดการลังเลไม่แน่นอนทำให้ผู้ติดตามเห็นอยู่บ่อยครั้งจนทำให้ผู้ติดตามเกิดความไม่มั่นใจในตัวผู้เป็นนาย และถึงผู้นำจะมีความคิดที่กว้างไกลและมีอุดมการณ์แต่ขาดการสื่อสารให้ผู้ติดตามได้เข้าใจและนำไปปฏิบัติตามได้อย่างเหมาะสม และเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์วิกฤติขุนกวนจะไม่สามารถควบคุมตนเองให้รอดพ้นจากสถานการณ์นั้นได้ ดังนั้นข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำแบบขุนกวน คือ ผู้นำควรที่จะแสดงถึงความมุ่งมั่นตั้งใจและเด็ดเดี่ยวให้ผู้ติดตามได้เห็น เพื่อให้ผู้ติดตามเกิดความมั่นใจในตัวผู้เป็นนาย และผู้นำควรที่จะสื่อสารซึ่งวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ให้ผู้ติดตามได้เข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติตามได้ เพื่อที่จะ

สามารถก้าวไปในทิศทางเดียวกันได้ และเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์วิกฤตผู้นำควรที่จะควบคุมตนเองให้ได้ เพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- คึกฤทธิ์ ปราโมช, หม่อมราชวงศ์. (2552). *โจโฉ นายกาตลอดกาล*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.
- ดำรงราชานุภาพ, สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยา. (2554). *ตำนานหนังสือสามก๊ก* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- ดำรงราชานุภาพ, สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยา. (2554). *สามก๊ก ส่วนแนวเจ้าพระยาพระคลัง(หน)ราชบัณฑิตยสถานชำระ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- ยศไกร ส.ตันสกุล. (2556). *จดหมายเหตุสามก๊กลบับเขินโช้ว*. กรุงเทพฯ: ปราชญ์.
- โชติ แพร่พันธุ์. (2551). *สามก๊กลบับฉนิพก* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: แสงดาว
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณไว พันธ์ชัย. (2552). *สามก๊กลบับแปลใหม่*. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- สี่สุดยอสุวรรณกรรมจีน. (2556). ใน *วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี*. สืบค้น เมื่อ 3 ธันวาคม 2560, จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/สี่สุดยอสุวรรณกรรมจีน>
- สุภางค์ จันทวานิช. (2556). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 21). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Conger, J. A. (1992). *Learning to lead*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ulrich, D., Smallwood, W. Norman., Sweetman, Kate. (2008). *THE LEADERSHIP CODE Five Rules to Lead*. Boston: Harvard Business Press.

Translated Thai References

- Chantavanic, Supa. (2013). *Qualitative research methods* (21th ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Damrong Rajanubhab, the Prince. (2011). *Book of the Romance of the Three Kingdoms* (second ed.). Bangkok: Book time Press.

- Damrong Rajanubhab, the Prince. (2011). *Book of the Romance of the Three Kingdoms from Chaophraya Praklang (Hon) revised version of the Royal Society* (second ed.). Bangkok: Book time Press.
- Four Great Classic Novels. (2013). In *Wikipedia, the free encyclopedia*. Retrieved December, 3, 2017 from <https://th.wikipedia.org/wiki/สี่สุดยอดวรรณกรรมจีน>
- Jongwisarn, Rattikorn. (2013). *Theories, Research, and Approaches to Development* (3rd ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Patnothai, Wanwai. (2009). *Book of the Romance of the Three Kingdoms a new translation version*. Bangkok: Book time Press. (In Thai)
- Phraepan, Chot. (2008). *Book of the Romance of the Three Kingdoms vanipok version* (1st ed.). Bangkok: Saengdao Press.
- Pramoj, Kukrit., M.R. (2009). *Cao Cao, Prime Minister forever*. Nonthaburi: Dokya Press.
- Tansakul, Yosakai. (2013). *Records the Romance of the Three Kingdoms from ChenShou*. Bangkok: Prach Press.