

การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์วิกฤติ:
พฤติกรรมผู้นำในพงศาวดารสามก๊ก¹

Decision under Crisis: Leaders
Behavior in the
Romance of Three Kingdoms

เดชา โลจน์ศิริศิลป์²

¹ บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทางบริหาร
มหาวิทยาลัยสยาม

² นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทางบริหาร มหาวิทยาลัยสยาม

บทคัดย่อ

คุณลักษณะของผู้นำและพฤติกรรมการตัดสินใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเผชิญกับสถานการณ์วิกฤติ มีความสำคัญต่อองค์กรและหมู่คณะอย่างสูง นอกจากคุณลักษณะแล้วสถานการณ์นับว่าเป็นตัวแปรสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำและพฤติกรรมการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์วิกฤติ โดยนำทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นกรอบในการวิจัย และใช้หนังสือพงศาวดารสามก๊กเป็นแหล่งข้อมูล เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมองค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ และนำเสนอวิธีวิจัยเพื่อประยุกต์ใช้ต่อไป ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำในพงศาวดารสามก๊ก ต่างมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำประกอบด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมและทางเลือก ทำการตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยว มีความเมตตาและคุณธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าเรียนรู้

คำสำคัญ: ผู้นำ สถานการณ์ สามก๊ก

Abstract

Charismatic leadership and decision behavior of leaders, especially when facing crisis situation are important to the organization and members. Apart from charisma, the situation can be considered as a relevant factor in judging the ability of leaders. This research aims to study the leadership related to decision making behavior under the crisis situation. The researcher brings the leadership theory as framework and uses the historical literature the Romance of Three Kingdoms as raw data. It is a qualitative research methodology in nature. The objectives are to enhance the knowledge of leadership theory and to present the research method to apply for other research topics. The research found that the leaders in the Romance of Three Kingdoms having charisma in accordance with the theory and the decision behavior comprises of considering information related to the situation and options, making decision with courage, full of sympathy and moral which are great lessons to learn.

Keywords: leader, situation, Three Kingdoms

บทนำ

สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้นำเมื่อเผชิญสถานการณ์วิกฤติคือการตัดสินใจ การตัดสินใจในช่วงวิกฤติถือว่ามีความท้าทายมาก ผู้นำที่อาจจะประสบความสำเร็จภายใต้สถานการณ์ปกติ แต่อาจจะไม่สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้องภายใต้ภาวะวิกฤติก็ได้ (พสุ เดชะรินทร์, 2554:10) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนใหญ่ใช้ภาวะผู้นำในหลากหลายรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสมและในเวลาที่ต้องการ การเลือกใช้กลยุทธ์ใด เมื่อใดต้องผ่านกระบวนการตัดสินใจที่รอบคอบ ผลที่ได้มักเป็นที่น่าพอใจ ข้อดีคือทักษะและความสามารถเหล่านี้สามารถเรียนรู้กันได้ (Daniel Goleman, 2000:78) ผู้นำอาจต้องเผชิญการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์วิกฤติ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเลือกและตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์วิกฤติเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจำเป็นต้องแสดงออก และทักษะความรู้เหล่านี้สามารถเรียนรู้กันได้ จึงเป็นที่มาของการวิจัยฉบับนี้

ผู้วิจัยพบว่าหนังสือพงศาวดารสามก๊กเป็นแหล่งข้อมูลที่มีค่า สามารถนำมาเป็นข้อมูลดิบในการวิจัยได้พงศาวดารสามก๊กเป็นบันทึกอิงประวัติศาสตร์ จากเค้าเรื่องจริงซึ่งเกิดขึ้นในประเทศจีนเมื่อประมาณ 1100 ปีมาแล้ว ตอนปลายราชวงศ์ฮั่น อันเป็นเวลาประเทศจีนอยู่ในระหว่างยุคเข็ญถึง 60 ปี (สังข์ พัทโนทัย, 2541:13) สามก๊กเริ่มเรื่องจากการปราบโจรโพกผ้าเหลืองในรัชกาลพระเจ้าเลนเต้ บุคคลสำคัญในขณะนั้นต่างแย่งชิงกันเป็นใหญ่ ทำศึกสงครามกันตลอดเวลา แม้แผ่นดินจะมีกษัตริย์ปกครอง แต่อำนาจต่างๆ กลับตกอยู่ในมือหัวหน้า รัฐต่างๆ คือ โจโฉ เล่าปี่และซุนกวน (สอแรงค์ ดำเนินสวัสดิ์, 2546:317-318)

จากการสำรวจเรื่องสามก๊กผู้วิจัยพบว่า สามก๊กเป็นเรื่องของผู้นำซึ่งพยายามสร้างรัฐและสถาปนาราชวงศ์ของตน และในดำเนินภารกิจดังกล่าว ผู้นำต้องเผชิญกับการทำศึกสงคราม ต้องตัดสินใจภายใต้สถานการณ์วิกฤติ ผลของการตัดสินใจ

ของผู้นำต่างได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน จึงเป็นที่มาของโจทย์วิจัย คือ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำในเรื่องสามก๊กเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำและพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำในสามก๊กภายใต้สถานการณ์วิกฤติ
2. เพื่อนำเสนอวิธีวิจัยซึ่งใช้การตีความจากพงศาวดารสามก๊กโดยนำทฤษฎีเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ทางวิชาการ ในการเสริมองค์ความรู้เรื่องภาวะผู้นำและพฤติกรรมการตัดสินใจ
2. ประโยชน์ในการประยุกต์ใช้งานในฐานะนักวิจัย และนักบริหารผู้ปฏิบัติงาน

แนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

วิภาดา คุปตานนท์ กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น (วิภาดา คุปตานนท์, 2544: 237) สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึงผู้ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง เป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีบทบาทในการนำ ซึ่งผู้นำต้องมีความสามารถที่จะจูงใจชักนำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ (สุเทพ, 2545:2) Davy กล่าวว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคแรกๆเป็นการศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้นำซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การโดยมีความเชื่อว่าผู้นำต้องม

คุณลักษณะพิเศษ ทฤษฎีนี้รู้จักกันในชื่อ Great Man theory คือผู้นำ มีความโดดเด่นทางรูปร่างลักษณะ มีความฉลาด มีความเชื่อมั่น (Davy et al., 2004:72) ในระยะต่อมานักวิจัยเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินการ กลุ่มนักวิจัย เช่น เคอทเลวินและคณะ (Kurt Lewin et.al อ้างใน Daft, 1999) ซึ่งศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำแบบรวบอำนาจในการตัดสินใจ Autocratic เปรียบเทียบกับ แบบประชาธิปไตย Democratic ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มที่ทำงานภายใต้พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย มีประสิทธิภาพสูง มีความรู้สึกดีต่อสภาพการทำงาน และสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายถึงแม้ผู้นำมิได้อยู่คอยควบคุมการทำงาน (Daft, 1999: 69-74) โจนส์ (Jones) ศึกษาเพิ่มเติมพบว่า มีพฤติกรรมผู้นำอีกแบบหนึ่งที่ควรกล่าวถึงคือ ผู้นำที่มีลักษณะปล่อยวางไม่ตัดสินใจอะไร ปล่อยให้สถานการณ์จัดการตัวเองหรือที่เรียกว่า Laissez-faire บางครั้งเรียกว่าการไร้ภาวะผู้นำ Non-leadership (Jones, 2007: 524-525)

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) เสนอโดย เฮอซี และ บลานชาดล์ (Hersey และ Blanchard) ซึ่งกล่าวว่าไม่มีภาวะผู้นำรูปแบบใดที่จะมีประสิทธิภาพสำหรับทุกสถานการณ์ เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง ผู้นำต้องทำความเข้าใจกับสถานการณ์ และปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำและเลือกการแสดงออกให้สอดคล้องเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์การ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา เหมือนการที่พ่อแม่ดูแลบุตร ต้องมีการปรับท่าทีให้สอดคล้องกับวัยและความพร้อมของบุตร เพื่อให้ได้ผลสูงสุด เมื่อคำนึงถึงสถานการณ์เป็นปัจจัย เฮอซี และ บลานชาดล์ กล่าวถึงความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า เมื่อผู้นำพิจารณาแล้วก็จะสามารถตัดสินใจและเลือกใช้ภาวะผู้นำในแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับรากฐานขององค์ประกอบสามประการคือ 1) ความเข้มข้นของการชี้หน้าที่ผู้นำควรแสดงออก 2) ความเข้มข้นของการให้การสนับสนุนทางทรัพยากรที่ผู้นำพึงจัดเตรียมให้ และ 3) ความพร้อมของผู้ตามที่ทำงานตามวัตถุประสงค์ ปัจจัยที่ทฤษฎีนี้เน้นคือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำอัน

เกี่ยวข้องกับผู้ที่ตามภายใต้สถานการณ์ (Hersey & Blanchard, 1969:16-23) นอกจากนี้ ฮิวจ์ (Hughes) กล่าวเสริมทฤษฎี ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ว่าผู้นำที่เลือกแสดงออกพฤติกรรมอย่างเหมาะสมภายใต้สถานการณ์จะสามารถสร้างประสิทธิภาพได้ และในทางกลับกันความมีประสิทธิภาพของผู้นำสามารถกำหนดได้โดยการเลือกภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (Hughes et al., 2005:371) นักทฤษฎีภาวะผู้นำอีกท่านหนึ่งที่สนับสนุนความคิดนี้คือ ฟิดเลอร์ (Fiedler) ซึ่งสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์คือสิ่งแวดล้อม สถานการณ์จะมีส่วนกำหนดการแสดงออกของผู้นำ และจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อภารกิจที่ดำเนินการอยู่ (อ้างไว้ใน มัลลิกา ต้นสอน, 2544: 54)

เห็นได้ว่า ผู้นำนอกจากต้องมีคุณลักษณะที่ดี คือแสดงออกถึงความมั่นใจ มีความฉลาดรอบรู้แล้ว ผู้นำจะต้องเลือกแสดงออก หรือตัดสินใจโดยพิจารณาจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อม จากนั้นก็กำหนดท่าทีให้เหมาะสมเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์การจากสถานการณ์ดังกล่าว

เบิร์น (Burns, 1978) ทำการวิจัยและนำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้รับความนิยมมากในปัจจุบัน คือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนผ่าน (Transformational Leadership theory) ซึ่งขยายขอบเขตความสนใจต่อยอดจากการศึกษาปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรสถานการณ์กับพฤติกรรมของผู้นำ เบิร์น สรุปและนำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนผ่าน โดยให้คำจำกัดความว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการสร้างแรงจูงใจ (influence) โดยผู้นำ แสดงวิสัยทัศน์ และสื่อสารให้ผู้ตามเห็นถึงประโยชน์จากการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์การ ทั้งประโยชน์ส่วนตัวและต่อส่วนรวม ด้วยกระบวนการดังกล่าวผู้นำสามารถพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำได้ด้วยกระบวนการเปลี่ยนผ่าน โดยการสร้างแรงจูงใจอย่างมีเหตุผล และสร้างภูมิปัญญาให้ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจ ทำงานให้ประสบผลสำเร็จเกินกว่าความคาดหวัง ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนผ่าน ได้นำจุดดีของ

ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะผนวกกับความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำกับผู้ตามเพื่อเป้าหมายในการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กร

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนผ่านให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆแบบบูรณาการ ทั้งปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำ ความสามารถ และพฤติกรรม ซึ่งอาจถูกหล่อหลอมมาดีแล้วตั้งแต่ครอบครัว และประสบการณ์ในช่วงแรกของชีวิต ความสามารถเหล่านี้สามารถพัฒนาปรับเปลี่ยนได้ในภายหลัง เท่ากับเป็นการยอมรับว่าภาวะผู้นำมิได้มีมาแต่กำเนิด มิได้เป็นคุณลักษณะที่ติดตัวบุคคล หากแต่สามารถพัฒนาเรียนรู้ได้

หนังสือพงศาวดารสามก๊กฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน)

พระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช ทรงโปรดให้เจ้าพระยาพระคลัง (หน) นำมาจากภาษาจีนมาแปลเป็นภาษาไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ เป็นตำราพิชัยสงคราม เพื่อให้ข้าราชการบริพารในสมัยนั้นได้ใช้ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการศึกสงคราม (วรารณ วิเศษพานิชกิจ, 2548) เจ้าพระยาพระคลัง (หน) เป็นแม่กองในการแปล พงศาวดารสามก๊กฉบับภาษาไทยและได้รับยกย่องว่าเป็นหนังสือที่ยอดเยี่ยมในกระบวนหนังสือร้อยแก้วทั้งปวง และมักจะยกมาเป็นตัวอย่างเรียงความที่ดีอยู่ทุกยุคทุกสมัย (กุหลาบ มลลิกะมาส, 2517: 126) รื่นฤทัย สัจจพันธุ์ (2552) ตั้งข้อสังเกตว่า สามก๊กของไทยไม่ได้แปลมาจากสามก๊กจี๋หรือหนังสือจดหมายเหตุสามก๊กซึ่งนักศึกษาประวัติศาสตร์ของจีน ถือว่าเป็นเอกสารประวัติศาสตร์ที่ดีที่สุดเล่มหนึ่ง แต่สามก๊กของไทยแปลมาจากสามก๊ก ทงซกเอี้ยน หี หรือนิทานสามก๊ก เขียนโดย ล่อกวนตง นักเขียนจีนในปลายสมัยราชวงศ์หมิง ต่อราชวงศ์หมิง เป็นนิยายอิงประวัติศาสตร์ที่ใช้เหตุการณ์จริงราวร้อยละ 30 ที่เหลือเป็นจินตนาการของผู้แต่ง ซึ่งสามารถเขียนได้สนุกสนานและมีความพิสดารทำให้น่าอ่าน และน่าเชื่อถือ

วรารณ วิเศษพานิชกิจ (2548) ใช้เอกสารพงศาวดารสามก๊กเป็นวัตถุดิบ ใน

การวิเคราะห์ โดยใช้หลักจริยธรรมเป็นกรอบแนวคิด สรุปได้ว่า พงศาวดารสามก๊ก มีหลักจริยธรรมอย่างน้อยสามข้อคือ 1) หลักจริยธรรมในการปกครองสำหรับผู้นำ 2) หลักจริยธรรมในการดำเนินชีวิตประจำวันสำหรับบุคคลทั่วไป และ 3) หลักจริยธรรมจากศาสนา ซึ่งทั้งสามหลักจริยธรรมที่พบเน้นเรื่องความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ มีความกตัญญู ความเพียร และความเมตตา เป็นต้น

มานิต เสงี่ยมพรพาณิชย์ (2522) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผู้นำกับการบริหารในวรรณกรรมสามก๊ก เพื่อทำความเข้าใจว่าผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไรในการบริหารจึงประสบความสำเร็จ โดยนำปรัชญาแนวคิดทางการเมืองของ แมคเคย์เวลลี เป็นกรอบในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่าผู้นำต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและคุณลักษณะของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ในการรักษาความเป็นอิสระขององค์กรได้

กล่าวได้ว่าพงศาวดารสามก๊กเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเชิงประวัติศาสตร์ มีนักวิชาการให้ความสนใจนำไปเป็นข้อมูลดิบในการค้นคว้าวิจัย จากการสำรวจของผู้วิจัย หนังสือสามก๊กฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) สรุปได้ว่า สามก๊กเป็นเรื่องของการบริหารภารกิจในการสร้างรัฐและสถาปนาราชวงศ์ ของผู้นำรัฐทั้งสามประกอบด้วย 1) โจโฉ ผู้นำรัฐ วุยก๊ก มีกษัตริย์ครองราชย์ห้าพระองค์รวมสิริราชสมบัติ 46 ปี 2) เล่าปี่ ผู้นำรัฐ จ๊กก๊ก มีกษัตริย์ครองราชย์สองพระองค์รวมสิริราชสมบัติ 43 ปี และ 3) ชุนกวน ผู้นำรัฐง่อก๊ก มีกษัตริย์ครองราชย์สี่พระองค์รวมสิริราชสมบัติ 59 ปี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

สามก๊กเป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำศึกเพื่อสร้างรัฐและสถาปนาราชวงศ์ของผู้นำ ซึ่งในการดำเนินภารกิจดังกล่าว ผู้นำต้องเผชิญกับสถานการณ์วิกฤติและต้องตัดสินใจ แม้ทฤษฎีมิได้ให้คำแนะนำว่าผู้นำควรตัดสินใจอย่างไรภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว แต่สถานการณ์วิกฤติก็เป็นตัวแปรหนึ่งที่จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้นำ จึงเป็นที่มาของความสนใจในการวิจัยเพื่อศึกษาว่า ผู้นำในพงศาวดารสาม

ก็มีพฤติกรรมการตัดสินใจอย่างไรภายใต้สถานการณ์วิกฤติ โดยนำทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นกรอบในการศึกษา และใช้หนังสือพงศาวดารสามก๊กเป็นแหล่งข้อมูลดิบ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) โดยการวิจัยจากเอกสาร (Documentary Research) โดยใช้หนังสือสามก๊กฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) พ.ศ. 2547 เป็นแหล่งข้อมูลในการวิจัย โดยใช้วิธีตีความจากเนื้อหา (Content Analysis) หนังสือสามก๊กประกอบด้วยจำนวน 3 เล่ม มี 87 ตอนรวม 1,500 หน้า โดยเลือกตัวอย่างเฉพาะเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์วิกฤติของผู้นำสามท่านได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน เหตุผลที่เลือก โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน เป็นตัวอย่างเนื่องจากทั้งสามเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าเป็นผู้นำผู้ก่อตั้งรัฐ และสถาปนาราชวงศ์

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำโจโฉในสถานการณ์วิกฤติ

- 1) ในการทำศึกทางเรือกับกองทัพของซุนกวนที่แดนกังต้ง โจโฉต้องแพ้แตกทัพหนีเอาตัวรอดพร้อมกับทหารจำนวนหนึ่ง เมื่อมาถึงตำบลลิเหลง ขณะที่มาถึงเป็นเวลารุ่งสาง โจโฉ เห็นว่าหนีมาไกลพอควรแล้ว ก็ทำอุบายหัวเราะขึ้นด้วยเสียงอันดัง ทหารทั้งปวงเห็นดังนั้นจึงสงสัยถามโจโฉว่า ขณะนี้พวกเราเสียทีแก่ข้าศึก มหาอุปราชาหัวเราะดังนี้ด้วยเหตุผลอันใด โจโฉ จึงอธิบายว่าที่หัวเราะเพราะเห็นว่าขงเบ้งและจิวยี่มีสติปัญญาน้อยไม่รู้จักรวามิภักดิ์ชุ่มใจในที่นั่งนี้ซึ่งเป็นเนินเขาและมีป่าล้อมรอบเหมาะแก่การชุ่มใจดี ถ้าเป็นตนจะไม่พลาดในจุดนี้ พอกกล่าวจบ จู่ง ซึ่งแอบชุมนุมอยู่ที่จุดประทัดขึ้นเพื่อส่งสัญญาณให้ทหารที่ชุมนุมอยู่โจมตีพร้อมกัน ทหารและโจโฉต่างตกใจต้องทิ้งม้าและอาวุธหนีออกจากเนินเขาโดยทันที ต่อมา

เมื่อหนีมาถึงตำบลโฮโลกก์ โจโฉ เห็นทหารมีอากรอดโรยจึงสั่งให้หยุดพัก เพื่อหุงหาอาหาร โจโฉสั่งให้ฆ่าม้าแจกจ่ายเหล่าทหาร ระหว่างรออาหาร สุกอยู่นั้น โจโฉ ก็หัวเราะด้วยเสียงอันดังอีกครั้ง พร้อมกับอธิบายความว่า ถ้าเป็นตัวเองจะวางแผนจัดกำลังซุ่มไว้ปากทางบริเวณนี้ซึ่งเป็นจุดที่ดีแก่ การซุ่มโจมตี พอกล่าวจบ เตียวหุย ก็จุดไฟขึ้นและออกจากที่ซุ่มกำบังเข้า โจมตีกองกำลังของโจโฉ ทหารทั้งปวงต่างพากันหนี เคาทูลกับซิหลงเข้า คุ่มกันโจโฉให้หนีไปด้วยกันพร้อมทหารส่วนที่เหลือ ในระหว่างทางหนทาง ยากลำบาก มีฝนตกน้ำขัง เหล่าทหารเสียขวัญกำลังใจเป็นอันมาก โจโฉ จึงกล่าวตัดพ้อว่า “เมื่อแรกจะยกกองทัพมานั้น ต่างคนต่างขันอาสาว่าจะ รบพุ่งกว่าจะสิ้นชีวิต แม้ภูเขาแลแม่น้ำกันหนายู่ก็จะทำตะพานทำลาย ภูเขาไปให้ได้” โจโฉทำเช่นนั้นเป็นระยะๆ เพื่อให้ทหารเดินทางต่อไป โจโฉ ต้องเสียทหารไปจำนวนมาก เมื่อมาถึงด่านที่ กวนอู ประจำอยู่พอเสียง ประทัดดังขึ้น กวนอู ก็ขี่ม้าถือง้าวคุมเชิงออกมาสกัด ทหารของโจโฉที่ เหลืออยู่ต่างอยู่ในอาการตกใจ โจโฉจึงประกาศว่า “บัดนี้จวนตัวแล้วให้ ตั้งใจสู้รบทุกคน” (เจ้าพระยาพระคลัง (หน), 2547:662-665)

จากตัวอย่างข้างต้น กล่าวได้สถานการณ์ที่ โจโฉและทหารเผชิญอยู่เป็น สถานการณ์วิกฤติ คือฝ่ายแพ่และต้องฝ่าอันตรายจากการจับกุมของฝ่ายตรงข้าม โจโฉ แสดงพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามคือ หัวเราะด้วยเสียงดังและยังกล่าวสบประมาท ฝ่ายตรงข้าม คือ ขงเบ้งและจิวอี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่า สิ่งที่โจโฉพยายามทำคือความ พยายามในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับกองทหารที่หนีมาด้วยกันให้มีจิตใจ เขึกฮิม แม้จะไม่ประสบความสำเร็จก็ตาม ในหนังสือสามก๊ก กล่าวว่า โจโฉ ได้กล่าว อ้างถึงบุญคุณที่เคยมีต่อกวนอู ทำให้กวนอูยอมปล่อยให้โจโฉและทหารบางส่วน หนีผ่านไปได้อย่างปลอดภัย ในที่สุด นอกจากนี้นี้ยังแสดงให้เห็นว่า โจโฉ มี คุณลักษณะของผู้นำ สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ กล่าวคือ มี

ความเฉลียวฉลาด มีความกล้าหาญ และเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ

- 2) โจโล หลังจากขับไล่ ลิโป้ หนีจากเมืองซีจิว ได้แล้วเห็นว่าอยู่ในฐานะได้เปรียบยกกองทัพติดตาม ลิโป้ ซึ่งขณะนั้นหนีไปตั้งหลักอยู่ที่เมืองหั่วผ้อ เมื่อไปถึงเมืองหั่วผ้อโจโลสำรวจเห็นว่าเมืองนี้มีอาหารอุดมสมบูรณ์ มีคูเมืองกว้างและลึก ล้อมรอบเป็นปราการที่แข็งแรง โจโล ยกทัพมาถึงและตั้งค่ายอยู่นอกเมืองห่างไป 10 เส้น โจโล ในขณะนั้นกองทัพของโจโลอยู่ในสภาพเหนื่อยล้าเนื่องจากทำการรบเป็นเวลานาน และต้องยกทัพติดตามลิโป้ มาไกลเสียดายอาหารก็ขาดแคลน โจโล คุ่มเชิงอยู่นานแต่ ลิโป้ เอาแต่ดื่มสุราอยู่ในเมืองทุกวันเป็นเวลาสองเดือนไม่ออกรบกับโจโล เมื่อพิจารณาดูสถานการณ์แล้ว โจโล จึงเรียกนายทหารมาปรึกษา โจโล กล่าวว่า

“บัดนี้ เตียวอิง ก็ตายแล้ว ศัตรูเราฝ่ายเหนือก็ยังเกรงอยู่ แต่ อ้วนเสี้ยว ฝ่ายตะวันตกนั้น เล่าเปียว เตียวสิ้น ก็มีกำลังเราจะวางใจมิได้ เรามาล้อมเมืองหั่วผ้อไว้นานแล้วทหารทั้งปวงอดโรย เราคิดจะกลับเมืองฮูโต บำรุงทแกล้วทหารให้บริบูรณ์ก่อน จะได้ป้องกันอันตรายเมืองเราด้วย ท่านทั้งปวงจะเห็นประการใด”

พอกล่าวจบ ชุนฮก ก็แสดงความคิดเห็นว่ารู้สึกเสียตายที่ได้ลงแรงติดตามจับตัวลิโป้มาไกลขนาดนี้แล้วจะกลับไปมือเปล่าไม่เห็นด้วย ฝ่าย กุยกะ ก็ปรึกษาอีกคนหนึ่งกล่าวเสริมว่า “ท่านมหาอุปราชอย่าวิตกไปเลย เมืองหั่วผ้อ นี้ข้าพเจ้าจะคิดกลอุบายให้แตกจงได้” กุยกะ แนะนำว่าขณะนั้นน้ำเหนือกำลังไหลบ่า ขอให้เกณฑ์ทหารไปทำเขื่อนทดน้ำให้สูงท่วมเมืองหั่ว

ฝ่อ ลิโป้ ก็เลยเสียที โจโฉ เห็นด้วยจึงให้ทหารทำเชื่อนทน้ำให้ท่วมเมืองตามที กุยแก แนะนำหลังจากรบกันอยู่ระยะหนึ่ง โจโฉ ก็สามารถตีเมืองให้ฝ่อแตกและจับตัว ลิโป้ ประหารได้สำเร็จ (เจ้าพระยาพระคลัง (หน), 2547: 263-273)

จากตัวอย่างที่สอง โจโฉ แสดงถึงคุณลักษณะของควมมีสติปัญญาสูง โดยการตัดสินใจได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วเห็นว่าตนเองจะเสียเปรียบ ในขณะที่กำลังขาดแคลนอาหาร และทหารก็เหนื่อยจากการเดินทาง แต่ฝ่ายตรงข้ามอยู่ในเมืองที่มีการคุ้มกันแน่นหนา มีอาหารพร้อมบริบูรณ์ จึงตัดสินใจเสนอให้เลิกทัพกลับไปตั้งหลัก แต่ด้วยความสามารถของทีปรีक्षाและนายทหาร กับกำลังใจที่มีอยู่ ทำให้สามารถทำภารกิจครั้งนั้นสำเร็จได้ จะเห็นว่าภายใต้สถานการณ์ที่คับขันเช่นนี้ โจโฉก็มีได้ต้องการจะเอาชนะโดยไม่ใส่ใจกับความเสียหายขององค์การ

ตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำเล่าปี่ภายใต้สถานการณ์วิกฤติ

- 1) เล่าปี่อยู่เมืองซินเอี้ยเมื่อโจโฉยกทัพขนาดใหญ่ จำนวน 500,000 คนเพื่อมาจับตัวเล่าปี่ เล่าปี่เมื่อเผชิญสถานการณ์คับขันจึงปรึกษาขงเบ้ง และได้รับคำแนะนำว่าเมืองซินเอี้ยมีขนาดเล็กไม่ปลอดภัย ควรยกทัพเข้ายึดเมืองเกงจิ๋ว ซึ่งมีขนาดใหญ่ มีการป้องกันหนาแน่น และมีอาหารสมบูรณ์ อีกทั้งเล่าเปียวเจ้าเมืองเกงจิ๋วก่อนสิ้นลม ได้แสดงเจตนายกเมืองให้ และบัดนี้เล่าเปียวก็ตายแล้ว เล่าปี่ไม่เห็นด้วยกับข้อเสนอของขงเบ้งในข้อนี้ ด้วยเหตุผลทางคุณธรรมโดยกล่าวว่า “ถึงมาตราว่าจะมีอันตรายประการใดก็ดีตัวเราก็จะส้ตาย ซึ่งจะทรยศต่อผู้มีคุณนั้นเราทำมิได้” ขงเบ้งเมื่อทราบเช่นนั้นก็แนะนำทางเลือกที่สอง คือให้หนีไปเมืองอื่นซึ่งหนทางลำบากโจโฉอาจไม่กล้ายกทัพติดตามไป เล่าปี่ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่สอง คือหนีไป

เมืองอ้วนเซีย ทั้งนี้เล่าปีมิได้หนีไปแต่ลำพัง เล่าปีมีประกาศให้ประชาชนที่ต้องการเดินทางไปด้วยให้เตรียมข้าวของไว้ เล่าปีทำการอพยพราษฎรขนาดใหญ่ในครั้งนั้นเดินทางไปอาศัยเมืองอ้วนเซีย หลบภัยโจโจ ส่วนของเบ้งอาสาจะคุมทหารไปสกัดทัพโจโจไว้เพื่อให้เล่าปีอพยพได้อย่างปลอดภัย ในการอพยพครั้งนั้น เนื่องจากหนทางลำบากและอันตราย ประชาชนต้องข้ามน้ำข้ามเขาล้มตายไปจำนวนหนึ่ง เล่าปีมีความเสียใจเป็นอันมาก (เจ้าพระยาพระคลัง (หน), 2547:547-554)

หากวิเคราะห์ว่าการที่เล่าปีไม่เข้าตีเมืองเกงจิ๋ว ทั้งๆที่เจ้าเมืองได้ยกเมืองให้ก่อนถึงแก่กรรมเป็นการกระทำที่มีคุณธรรมก็ได้คือ การไม่เอาเปรียบคนตายแม้ทราบดีว่าอยู่ในสถานการณ์วิกฤติ คือโจโฉยกทัพใหญ่มาเพื่อจู่โจมตัว การตัดสินใจหนีไปเพียงลำพังโดยนำทหารบางส่วนติดตามไปเป็นสิ่งที่น่าพิจารณา แต่เนื่องจากเล่าปีอยู่ในฐานะผู้นำ การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่สองทำให้เกิดข้อควรพิจารณาดังนี้ 1) ทหารส่วนที่เหลือต้องเผชิญกับกองทัพโจโฉโดยไร้ผู้นำ 2) การอพยพประชาชนให้ติดตามไปด้วยอาจนำมาซึ่งการบาดเจ็บล้มตาย เมื่อพิจารณาจะเห็นว่าการตัดสินใจของเล่าปี ภายใต้อสถานการณ์วิกฤติ ดังตัวอย่างข้างต้น ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม เล่าปี มีคุณลักษณะของผู้นำที่สอดคล้องกับทฤษฎี กล่าวคือ มีสติปัญญา มีความกล้าหาญ มีความเด็ดเดี่ยว และยังน่านับถือในเรื่องคุณธรรม

- 2) เดียวสง ที่ปรึกษาของ เล่าเจียง เจ้าเมืองเสฉวน มีความสัทธาในตัว เล่าปี จึงเสนอแผนเพื่อให้ เล่าปี ได้ครองเมืองเสฉวน โดยออกอุบายให้ เล่าเจียง นายของตนเชิญเล่าปี ซึ่งเป็นคนแซ่เดียวกันมาเยี่ยมเมืองเสฉวน เมื่อ เล่าปี เมื่อได้รับคำเชิญจาก เล่าเจียง ก็จัดทัพ พร้อมพา บังทอง ที่ปรึกษาไปด้วย เมื่อเดินทางไปถึงและตั้งค่ายอยู่ที่ด่านโปลยเสีย ปากทางเข้าเมืองเสฉวน บังทอง วางแผนให้ เล่าปีเชิญ เล่าเจียง มากินเลี้ยง ณ ค่ายพักเพื่อจับตัว เล่า

เจียง ซ่าเสียโดยให้เหตุผลว่าจะได้ครองเมืองเสฉวนโดยไม่ต้องรบให้เสียทหาร เล่าปี่ ไม่เห็นด้วยกับแผนของ บั๋งทอง และห้ามไว้โดยให้เหตุผลว่าเป็นการผิดประเพณี ไม่ควรทำ จากนั้นในวันรุ่งขึ้น เล่าปี่ ก็พาบั๋งทอง และทหารคนสนิทไปพบ เล่าเจียง เพื่อทบทวนเรื่องร่วมกัน ในระหว่างงานเลี้ยง บั๋งทอง ถือโอกาสที่ เล่าเจียง กำลังเมาสุราดำเนินการตามแผน โดยให้อู๋ยเอี้ยน อาสาออกรำกระบี่ให้ที่ประชุมชมเป็นขวัญตา และหาโอกาสเข้าประชิดตัว เล่าเจียง เพื่อสังหาร ฝ่ายทหารของ เล่าเจียง คุ่มกันความปลอดภัยอยู่ เห็นสิ่งผิดปกติ จึงอาสาออกรำดาบด้วยเพื่อป้องกันนายของตน เหตุการณ์บานปลายจนเข้าขั้นวิกฤติ นายทหารหลายคนจากสองฝ่ายต่างออกมารำกระบี่จนกลายเป็นเหตุวิวาทกัน เล่าปี่สังเกตเห็นความผิดปกติ ก่อนสถานการณ์จะคุมไม่อยู่ จึงตัดสินใจชักกระบี่ออกแล้วยืนขวางหน้าโต๊ะ ตะโกนสั่งให้ทหารทั้งสองฝ่ายหยุดการกระทำ โดยกล่าวว่า “เราและ เล่าเจียง เป็นพี่น้องแถมเดียวกันมีใจสุจริตต่อกัน ให้ทุกคนเก็บอาวุธเสียถ้าไม่เชื่อฟังจะสั่งลงโทษโดยการตัดหัว” เหตุการณ์จึงสงบลง บั๋งทอง ซึ่งเป็นคนวางแผนถูก เล่าปี่ ตำหนิในภายหลัง (เจ้าพระยาพระคลัง (หน), 2547: 789-800)

จากตัวอย่างที่สอง เล่าปี่ ยังคงไว้ซึ่งความมีคุณธรรม โดยเข้าขัดขวางแผนการสังหาร เจ้าเมือง เสฉวน ถึงแม้ว่าจะได้ผลประโยชน์โดยตรงหากแผนการสำเร็จ แสดงถึงความมีคุณธรรม และเมื่อพิจารณาจากการแก้ไขสถานการณ์ของผู้นำเล่าปี่ในเวลานั้น แสดงให้เห็นถึงความกล้าหาญและเด็ดเดี่ยว ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ผู้วิจัยเห็นว่าการตัดสินใจของผู้นำเล่าปี่ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว เป็นการตัดสินใจที่กรอบด้วยคุณธรรมและกล้าหาญ แม้รู้ว่าตนเองและหมู่คณะอยู่ในภาวะอันตรายท่ามกลางวงล้อมของฝ่ายตรงข้าม

ตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำขุนกวนในสถานการณ์วิกฤติ

ขุนกวน เมื่อทราบข่าวว่า โจโฉ ยกทัพมาตีเมืองกังตั๋งจึงยกทัพออกมาสกัดที่ปากน้ำเมืองยี่สุ่ สั่งการให้ทหารชุดสนามเพลาะเพื่อป้องกันกองทัพโจโฉ เมื่อโจโฉ ยกทัพมาถึงเมืองยี่สุ่เห็นการวางแผนรับมือของขุนกวนถึงกับกล่าวชมว่า “ผู้ใดมีบุตรเหมือนขุนกวนนี้ก็ควรจะนับถือสรรเสริญว่าดี” แต่พูดไม่ทันขาดคำ ขุนกวนก็ยกทัพเข้าตีโอบล้อมกองลาดตระเวนของโจโฉ ทำให้โจโฉต้องหนีกลับค่าย ทั้งสองฝ่ายต่างรบกันไม่รู้แพ้รู้ชนะ เมื่ออย่างเข้าเทศกาลปีใหม่ฝนตกหนักต่างได้รับความลำบาก ขุนกวนวิเคราะห์สถานการณ์แล้วจึงตัดสินใจทำหนังสือขึ้นมาฉบับหนึ่งให้คนถือไปให้โจโฉความว่า

“ตัวเรากับมหาอุปราชก็เป็นข้าของพระเจ้าเหี้ยนเต้ พระเจ้าเหี้ยนเต้ตั้งให้ท่านเป็นเสนาบดีผู้ใหญ่ ควรที่ท่านจะช่วยทำนุบำรุงแผ่นดินให้อาณาประชาราษฎรอยู่เย็นเป็นสุข แลกกับยกกองทัพมาทำอันตรายแก่เรา ให้อาณาประชาราษฎรได้รับความเดือดร้อนทั้งนี้ก็ผิดด้วยประเพณีเสนาบดีผู้ใหญ่ ประการหนึ่งก็เป็นฤดูฝน ทหารทั้งปวงได้ความลำบากนัก ขอท่านได้ยกกองทัพกลับไปเถิด แม้จะขึ้นอยู่ทำการสืบไปก็จะมีภัยถึงตัวท่าน”

โจโฉเมื่อทราบข้อความในหนังสือแล้วก็หัวเราะชอบใจแล้วกล่าวว่า “ขุนกวนมีความคารวะแก่เรา” โจโฉให้รางวัลกับคนถือจดหมายและยกทัพกลับเมืองฮูโต๋ ขุนกวนก็ยกทัพกลับเช่นกัน (เจ้าพระยาพระคลัง (หน), 2547:807-810)

จากตัวอย่างข้างต้น ขุนกวนตัดสินใจภายใต้สถานการณ์การศึกโดยคำนึงถึงความสูญเสียของทรัพยากร แม้ตอนแรกเห็นว่าได้เปรียบโจโฉจึงเข้าตีทัพโจโฉ แต่

เมื่อเห็นว่ากองทัพและประชากรชาวจีนจะได้รับความลำบาก ก็ยอมเสียหน้าเขียนจดหมายแสดงความครวระต่อโจโฉ พร้อมทั้งชี้แจงเหตุผลจนทำให้โจโฉยอมยกทัพกลับ ชุนกวนสามารถรักษาทรัพยากรขององค์การได้ นอกจากนี้ยังแสดงถึงความกล้าหาญเด็ดเดี่ยว และมีความเฉลียวฉลาด ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีเช่นกัน

ตารางสรุปการวิเคราะห์ภาวะผู้นำและพฤติกรรมการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์วิกฤติ

ผู้นำ	เชิงคุณลักษณะ	พฤติกรรมการตัดสินใจ
โจโฉ	แสดงถึงความมีสติ ปัญญา กล้าหาญ เด็ดเดี่ยว	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม รับฟังความคิดเห็น คำนึงถึงผลโดยรวม ก่อนตัดสินใจ และพยายามสร้างขวัญกำลังใจในหมู่คณะให้ เพลิดเพลิน
เล่าปี่	แสดงถึงความมีสติ ปัญญา กล้าหาญ เด็ดเดี่ยว และมีคุณธรรม	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม รับฟังความคิดเห็น ยึดมั่นในคุณธรรม ยอมเสีย สละเผชิญกับอันตราย และความยากลำบาก
ชุนกวน	แสดงถึงความมีสติ ปัญญา กล้าหาญ เด็ดเดี่ยว แสดงออกถึงความเมตตาและห่วงใย	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม รับฟังความคิดเห็น มีความประนีประนอมเพื่อลดความสูญเสียของชีวิตและทรัพย์สิน ยอมเสียสละเรื่องส่วนตัวเพื่อส่วนรวม

อภิปรายผล

อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ได้ศึกษาภาวะผู้นำและพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำภายใต้สถานการณ์วิกฤติ ผู้นำซึ่งถูกเลือกเป็นตัวอย่างได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลดิบ โดยการตีความจากพงศาวดารสามก๊ก สามารถสรุปและอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้ ผู้นำทั้งสามมีคุณลักษณะสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ กล่าวคือ ผู้นำทั้งสามแสดงออกถึงความมีสติปัญญา แม้ต้องเผชิญกับสถานการณ์วิกฤติ มีความกล้าหาญและเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ มีความเมตตาห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และมีคุณธรรม ผู้นำทั้งสามมีพฤติกรรมการตัดสินใจที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ มีการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมเพื่อให้เข้าใจสถานการณ์ มีการวิเคราะห์ทางเลือกก่อนการตัดสินใจ และตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลดีที่สุดสำหรับองค์การภายใต้สถานการณ์ที่เผชิญอยู่ ผู้วิจัยเห็นว่า แม้การตัดสินใจของผู้นำภายใต้สถานการณ์วิกฤติจะนำมาซึ่งผลที่แตกต่างกัน แต่สิ่งที่มีความคล้ายกันคือ ผู้นำทั้งสามในพงศาวดารสามก๊ก อันได้แก่ ผู้นำซุนกวน ผู้นำโจโฉ และผู้นำเล่าปี่ ต่างก็มีคุณลักษณะของผู้นำที่มีสติปัญญา มีความกล้าหาญและเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ มีความเมตตาและคุณธรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำซึ่งถูกพัฒนาขึ้นภายหลังเหตุการณ์ในพงศาวดารกว่า 1,000 ปี สามารถนำไปอธิบายภาวะผู้นำ และทำให้ได้ความรู้เพิ่มเติมต่อยอดจากความรู้ในเรื่องภาวะผู้นำได้

อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์

1. ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำและพฤติกรรมการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์วิกฤติของผู้นำในพงศาวดารสามก๊ก และได้ผลการวิจัยดังอภิปรายข้างต้น ถือได้ว่าได้บรรลุวัตถุประสงค์ในข้อนี้อย่างสมบูรณ์
2. เพื่อนำเสนอวิธีวิจัยในลักษณะการตีความจากเอกสารเชิงประวัติศาสตร์ พบวิธี

วิจัยนี้สามารถประยุกต์ใช้ในการวิจัยภายใต้หัวเรื่องอื่นๆในวิชาบริหารได้ เช่น ในหัวเรื่อง กลยุทธ์ในการบริหาร และ ความผูกพันต่อองค์กร เป็นต้น

ข้อจำกัดของการวิจัย

เนื่องจากการเป็นกรวิจัยโดยการตีความจากเอกสาร แม้จะมีทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นกรอบในการวิจัย แต่ทฤษฎีมิได้ให้รายละเอียดว่าผู้นำควรตัดสินใจอย่างไรภายใต้สถานการณ์ หากแต่ให้พิจารณาสถานการณ์เป็นตัวแปรประกอบ เพื่อทำความเข้าใจถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาวะผู้นำภายใต้สถานการณ์เท่านั้น การตีเป็นมุมมองของผู้วิจัยซึ่งพยายามรักษาความเป็นกลางในการตีความ อย่างไรก็ตามผู้สนใจค้นคว้าวิจัยสามารถทำการวิจัยซ้ำได้ตามความสนใจ

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยเห็นว่าวิธีวิจัยโดยการตีความจากเอกสารเชิงประวัติศาสตร์เช่น พงศาวดารสามก๊กนี้ สามารถนำไปประยุกต์กับการวิจัยภายใต้หัวเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรม จริยธรรม และการบริหาร ในสมัยใหม่ได้ โดยผู้สนใจอาจใช้หนังสือสามก๊กเป็นแหล่งข้อมูล และหรือใช้เอกสารอื่น เช่น บันทึกการประชุมระเบียบขององค์กร วิสัยทัศน์และพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรที่ได้ประกาศไว้รวมทั้งแนวทางในการบริหารงานของผู้นำ ซึ่งถือได้ว่าเป็นแหล่งข้อมูลที่สามารถนำไปวิเคราะห์เทียบกับพฤติกรรมของผู้นำองค์กรได้ในอีกหลายแง่มุม ซึ่งเทคนิคการบริหารงาน เป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ จึงสามารถเรียนรู้กันได้ทุกยุคทุกสมัย

เอกสารอ้างอิง

- กุหลาบ มัลลิกะมาส. (2517). *วรรณกรรมไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พสุ เดชะรินทร์. ผู้นำในภาวะวิกฤติ. (หน้า 10). *หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ* (18 ตุลาคม 2554).
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.
- มานิต เสงี่ยมพรพาณิชย์. (2522). *ผู้นำกับการบริหารในวรรณคดีสามก๊ก*. บทคัดย่อวิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รินฤทัย สัจจพันธุ์. *วรรณคดีไทยสมัยรัตนโกสินทร์ตอนต้นที่ได้รับอิทธิพลจาก วรรณคดีต่างประเทศ. วารสารภาษาไทยและวัฒนธรรมไทย*. (มิถุนายน-พฤศจิกายน 2552).
- วารารณ วิเศษพานิชกิจ. (2548). *หลักจริยธรรมที่ปรากฏในวรรณคดี เรื่องสามก๊ก ฉบับอำนวยการแปลโดยเจ้าพระยาพระคลัง (หน)*. บทคัดย่อวิทยานิพนธ์. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2544). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยรังสิต.
- สวางค์ ดำเนินสวัสดิ์. (2546). *หนังสือเรียนสาระการเรียนรู้พื้นฐานภาษาไทย. , กรุงเทพฯ. พัฒนาคุณภาพวิชาการ (พว.)*
- สังข์ พิธินัย. (2541). *พิชัยสงครามสามก๊ก*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมชาติ.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ. บุคส์ลิงค์
- หน. เจ้าพระยาพระคลัง. (2547). *สามก๊ก*. กรุงเทพฯ. ดอกหญ้า.
- Burns, J. MacGreore. (1978). *Leadership*. New York Harper & Row.
- Daniel Goleman, (2000). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review.
- David V. Davy, Stephen J. Zaccaro, Stanley M. Halpin. (2004). *Leader Development for Transforming Organization*. Psychology Press.

- Daft Richard L. (1999). *Leadership Theory and Practice*. The Dryden Press.
- Hersey Paul, Kenneth H. Blanchard. (1969). *Life Cycle Theory of Leadership*.
Training and Development Journal 23 (5):16-23.
- Hughes, Ginnett, Curphy. (1999). *Leadership Enhancing The Lessons of Experience*. McGraw-Hill.
- Jones David W., Rick D. Rudd. (2007). *Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders (Deans) Leadership Styles*. Proceedings of the 2007 AAAE Research Conference V.34.