

ภาวะผู้นำสามบุรุษแห่งสามก๊ก: การวิเคราะห์จริยธรรมและกลยุทธ์ Leadership of the Three Heroes of the Three Kingdoms : An Analysis of Ethics and Strategy

เอกลักษณ์ เพ็ญพรหม

Eakkaluk Pengprom

ศูนย์พอเพียงศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Sufficiency Study Center, Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University

Email : pengprom2527@gmail.com

Received: July 16, 2025; Revised: July 27, 2025; Accepted: July 31, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสามตัวละครสำคัญจากวรรณกรรมจีนเรื่องสามก๊ก ได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน ผ่านกรอบแนวคิดด้านจริยศาสตร์และกลยุทธ์การนำองค์กร เพื่อสังเคราะห์ความเข้าใจใหม่เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำในยุคสมัยที่แตกต่างกัน บทความนี้ใช้แนวทางการศึกษาวรรณกรรมเชิงตีความ โดยอิงจาก *สามก๊ก ฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน)* เป็นแหล่งข้อมูลหลัก ควบคู่กับการเปรียบเทียบกับแนวคิดจริยธรรมในพุทธปรัชญา ขงจื้อ และลัทธิเต๋า ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า โจโฉเป็นตัวแทนของภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก เล่าปี่สะท้อนภาวะผู้นำแห่งคุณธรรมที่เน้นความรัก ความภักดี และความเสียสละ ส่วนซุนกวนแสดงบทบาทของภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่น รอบคอบ และรักษาสอดคล้องท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง บทความเสนอโมเดลแนวคิด “L.E.A.D. Model” ซึ่งประกอบด้วย Loyalty and Legitimacy (L), Execution and Efficiency (E), Adaptability and Alignment (A), และ Depth of Ethics (D) เพื่อเป็นกรอบในการทำความเข้าใจภาวะผู้นำในเชิงลึก โดยเฉพาะในยุคที่มีความผันผวนสูง ทั้งนี้ยังได้จัดทำตารางเปรียบเทียบภาวะผู้นำของทั้งสามบุคคลในมิติของกลยุทธ์ จริยธรรม และความเหมาะสมต่อบริบทของการเปลี่ยนผ่านทางสังคมและการเมือง อันสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการศึกษาภาวะผู้นำในบริบทปัจจุบันได้อย่างกว้างขวาง

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, สามก๊ก, โจโฉ, เล่าปี่, ซุนกวน, จริยศาสตร์, ยุทธศาสตร์

Abstract

This academic article aims to analyze the leadership of three central figures from the Chinese historical novel *Romance of the Three Kingdoms*—Cao Cao, Liu Bei, and Sun Quan—through the conceptual frameworks of ethics and organizational strategy, in order to synthesize new insights into leadership models across different historical and cultural contexts. The study adopts an interpretive literary approach, using *Romance of the Three Kingdoms: Thai translation by Chao Phraya Phrakhleng (Hon)* as the primary source, alongside comparative ethical analysis grounded in Buddhist philosophy, Confucianism, and Daoism. The analysis reveals that Cao Cao represents strategic leadership focused on effectiveness and results; Liu Bei exemplifies virtuous leadership that emphasizes compassion, loyalty, and self-sacrifice; and Sun Quan embodies adaptive leadership that values balance, prudence, and stability in times of uncertainty. This article introduces the “L.E.A.D. Model,” comprising Loyalty and Legitimacy (L), Execution and Efficiency (E), Adaptability and Alignment (A), and Depth of Ethics (D), as a framework for understanding leadership in depth—particularly in volatile and complex environments. A comparative table of the three leadership models is also included, addressing their strategic orientations, ethical foundations, and relevance to transitional social and political contexts. These findings offer meaningful applications for contemporary leadership studies and practice.

Keywords : Leadership, Three Kingdoms, Cao Cao, Liu Bei, Sun Quan, Ethics, Strategy

บทนำ

ในโลกยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความผันผวนในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี หรือสังคม วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้สะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายต่อผู้นำในทุกภาคส่วน ภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เพียงทักษะในการบริหารจัดการหรือความสามารถในการตัดสินใจเท่านั้น หากแต่หมายรวมถึงความสามารถในการรักษาสมดุลระหว่างเป้าหมายกับคุณธรรมระหว่างอำนาจกับความรับผิดชอบ และระหว่างผลสัมฤทธิ์กับจิตสำนึกเชิงคุณค่า (Goleman, 2000) ซึ่งเป็นแนวโน้มสำคัญของการพัฒนาผู้นำในศตวรรษที่ 21

ในบริบทเช่นนี้ วรรณกรรมประวัติศาสตร์จีนเรื่อง “สามก๊ก” ซึ่งมีอิทธิพลลึกซึ้งทั้งในทางวรรณคดี การเมือง และปรัชญา ยังคงทรงคุณค่าในฐานะแหล่งเรียนรู้ทางภาวะผู้นำที่ไม่เสื่อมคลายตัวละครหลักสามคน ได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน มิใช่เพียงผู้นำทางการเมืองหรือการปกครองในยุคโบราณเท่านั้น หากแต่เป็นภาพสะท้อนของรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งยังสามารถตีความและนำมาเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำร่วมสมัยได้อย่างหลากหลายและลึกซึ้ง อาทิ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของเล่าปี่ ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของโจโฉ และภาวะผู้นำเชิงประนีประนอมของซุนกวนต่างล้วนมีบทเรียนที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับบริบทยุคใหม่ได้อย่างเหมาะสม ในสามก๊ก ฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) มีการกล่าวถึงลักษณะการนำที่เน้นกลยุทธ์และความเข้าใจมนุษย์ไว้อย่างลุ่มลึก เช่น คำกล่าวของโจโฉที่ว่า “อันธรรมดาสงคราม จะหมายเอาชนะฝ่ายเดียวไม่ได้ ย่อมแพ้บ้างชนะบ้าง” (เจ้าพระยาพระคลัง (หน), 2566) ประโยคนี้สะท้อนถึงการตระหนักรู้ในหลักของชัยชนะและความพ่ายแพ้ อันเป็นพลวัตสำคัญที่ผู้นำในยุคสามก๊กต้องเผชิญและปรับตัวอยู่ตลอดเวลา และการปรับตัวซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยในพงศาวดารสามก๊ก ที่ระบุว่าผู้นำในยุคนั้นตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วแต่ในขณะเดียวกันก็วิเคราะห์บริบทได้อย่างรอบด้าน (เดชา โลจน์ศิริศิลป์, 2555) และยังแสดงถึงการยอมรับความเป็นจริงของโลก และแสดงถึงภาวะผู้นำที่มีความยืดหยุ่น มองการณ์ไกล และรู้จักวางหมากในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ในขณะที่เล่าปี่ซึ่งได้รับการยกย่องจากทั้งประชาชนและผู้ติดตาม มีคำกล่าวถึงเขาว่า “เป็นผู้ตั้งอยู่ในคุณธรรม” และ “ยึดถือความกตัญญูเป็นหลักในการครองใจคน” ซึ่งสอดคล้องกับหลัก “ทศพิธราชธรรม” และแนวคิดเรื่อง *ธรรมของพระราชา* ในพระพุทธศาสนา (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2560)

ขณะเดียวกัน การวิเคราะห์ผู้นำโดยอิงกับหลักจริยธรรมจีน อาทิ แนวคิดของขงจื๊อที่ว่า “ผู้มีคุณธรรมย่อมตั้งอยู่ในรากฐานอันมั่นคง เมื่อรากฐานมั่นคงแล้ว จริยธรรมย่อมออกเงย” ก็สามารถนำมาอธิบายภาวะผู้นำของเล่าปี่ได้อย่างดี เช่นเดียวกับลัทธิเต๋าที่เสนอว่าผู้นำควร “ดำรงอยู่ในความว่าง ไม่ยึดติด แต่กลับนำไปสู่ความเต็มเปี่ยม” ซึ่งอธิบายรูปแบบภาวะผู้นำของซุนกวนที่เน้นความสมดุล การประนีประนอม และความไม่สุดโต่ง (Laozi, 1963) นอกจากนี้ แนวคิด “Mindful Leadership” ซึ่งเป็นการบูรณาการหลักการพุทธธรรมกับการบริหารสมัยใหม่ ได้รับการเสนอว่า “Mindfulness, compassion, and ethical conduct provide a strong moral foundation for leaders” (Thairoongrojana & Junte, 2024)

สะท้อนว่าความตระหนักรู้ ความเมตตา และจริยธรรมล้วนเป็นหัวใจของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ทั้งในบริบทตะวันออกและตะวันตก

บทความนี้จึงมุ่งศึกษาภาวะผู้นำของตัวละครสามก๊ก ได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน โดยใช้แนวทางวิเคราะห์เชิงจริยศาสตร์และกลยุทธ์การนำองค์กร อิงจาก *สามก๊ก ฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน)* ซึ่งเป็นฉบับแปลคลาสสิกที่ได้รับการยอมรับในแวดวงวิชาการไทย พร้อมเชื่อมโยงกับแนวคิดจากพุทธปรัชญา ขงจื๊อ และลัทธิเต๋า เพื่อสังเคราะห์ความเข้าใจใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในโลกยุคใหม่ที่มีความซับซ้อนและไม่แน่นอนมากยิ่งขึ้น โดยตั้งเป้าหมายที่จะวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำเชิงลึกผ่านมิติจริยธรรม กลยุทธ์ และบริบททางสังคมอย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์ของบทความ

1. วิเคราะห์ภาวะผู้นำของตัวละครสามก๊ก ได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน โดยใช้กรอบแนวคิดด้านจริยศาสตร์และกลยุทธ์การนำองค์กร
2. เปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำทั้งสามในเชิงคุณธรรม กลยุทธ์ และบริบททางสังคมการเมือง เพื่อแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างและความกลมกลืนเชิงวิภาษวิธี
3. สังเคราะห์แนวคิดร่วมสมัยด้านภาวะผู้นำ โดยเชื่อมโยงกับหลักธรรมในพุทธปรัชญา แนวคิดขงจื๊อ และลัทธิเต๋า เพื่อสร้างกรอบการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทร่วมสมัย

กรอบแนวคิดและแนวทางการวิเคราะห์

บทความนี้ใช้แนวทางการวิเคราะห์เชิงเอกสาร (Documentary Analysis) และการตีความเชิงปรัชญา (Philosophical Interpretation) โดยอาศัยการวิเคราะห์ตัวบทจากวรรณกรรม “สามก๊ก” ฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) เป็นแหล่งข้อมูลหลัก ควบคู่กับการเชื่อมโยงแนวคิดด้านจริยศาสตร์และภาวะผู้นำจากภูมิปัญญาตะวันออกและตะวันตก ได้แก่ พุทธปรัชญา ขงจื๊อ ลัทธิเต๋า รวมถึงกรอบแนวคิดเชิงจิตวิทยาและการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อสังเคราะห์ความเข้าใจใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำสามรูปแบบจากสามตัวละครหลัก

การวิเคราะห์จะดำเนินผ่านกรอบแนวคิดที่แบ่งออกเป็น 3 มิติสำคัญ ได้แก่:

1. **มิติจริยศาสตร์ (Ethical Dimension):** พิจารณาคุณธรรม ความรับผิดชอบ และแรงจูงใจของผู้นำ โดยใช้แนวคิดจากพระพุทธศาสนา (ทศพิธราชธรรม), ขงจื๊อ (คุณธรรม), และเต๋า (การไม่ฝืนธรรมชาติ) เป็นฐานในการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ
2. **มิติเชิงกลยุทธ์ (Strategic Dimension):** วิเคราะห์วิธีคิดและวิธีดำเนินการของผู้นำแต่ละคนภายใต้บริบทของสงคราม การเมือง และการปกครอง โดยเปรียบเทียบกับแนวคิดของนักคิดร่วมสมัย เช่น John Kotter (2012), Daniel Goleman (2000) และ Yukl (2013) ซึ่งเน้นการนำในยุคของความเปลี่ยนแปลง

3. มิติเชิงบริบท (Contextual Appropriateness): พิจารณาความเหมาะสมของภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ทั้งในอดีตและร่วมสมัย โดยใช้กรอบวิเคราะห์แบบวิภาษวิธี (dialectical synthesis) เพื่อทำความเข้าใจจุดร่วมและความแตกต่างของผู้นำทั้งสาม

ผลการวิเคราะห์จะมุ่งทำความเข้าใจภาวะผู้นำผ่านกรอบแนวคิดด้านจริยธรรมตะวันออกและทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย โดยใช้การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำจากวรรณกรรม ‘สามก๊ก’ ร่วมกับแนวคิดของพระพุทธศาสนา ขงจื้อ และเต๋า เพื่อชี้ให้เห็นพลวัตของความสมดุลระหว่างเป้าหมายกับคุณธรรม อำนาจกับความรับผิดชอบ และความเด็ดขาดกับความกรุณาในภาวะการนำ และนำไปสู่การออกแบบโมเดลต่อไป

การวิเคราะห์ผู้นำทั้ง 3 ตามกรอบ 3 มิติ

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของโจโฉ เล่าปี่ และซุนกวนในบทความนี้ ใช้กรอบวิเคราะห์ 3 มิติ ได้แก่ มิติจริยธรรม มิติเชิงกลยุทธ์ และมิติเชิงบริบท เพื่อให้เห็นความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งในด้านเจตจำนง วิธีการ และการปรับตัวตามสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มการวิเคราะห์ภาวะผู้นำในโลกปัจจุบัน (Yukl, 2013; Goleman, 2000; Kotter, 2012) ที่เน้นมิติความซับซ้อน ความสัมพันธ์เชิงพลวัต และจริยธรรมในการตัดสินใจ

1. โจโฉ: ภาวะผู้นำแห่งกลยุทธ์และประสิทธิภาพ

มิติจริยธรรม: โจโฉมักถูกมองว่าเป็นผู้นำที่เด็ดขาดและใช้วิธีการที่รุนแรงเพื่อรักษาอำนาจ เช่น การกำจัดคู่แข่งหรือการวางแผนรบที่เต็มไปด้วยกลอุบาย ทว่าในอีกด้านหนึ่ง เขาแสดงให้เห็นถึงการใช้เหตุผลเพื่อส่วนรวม ดังปรากฏในคำกล่าวที่ว่า “อันธรรมดาสงคราม จะหมายเอาชนะฝ่ายเดียวไม่ได้ ย่อมแพ้บ้างชนะบ้าง” (เจ้าพระยาพระคลัง (หน), 2566) ประโยคนี้สะท้อนภาวะผู้นำที่ยอมรับการไม่แน่นอน และไม่ยึดมั่นในชัยชนะโดยปราศจากการประเมินเหตุผลและความจำเป็นเชิงศีลธรรม

มิติเชิงกลยุทธ์: โจโฉมีความสามารถในการวางกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การจัดระบบราชการใหม่ การคัดเลือกคนดีมีฝีมืออย่างไม่เลือกที่รักมักที่ชัง และการเสริมสร้างโครงสร้างรัฐให้เข้มแข็ง ทั้งหมดนี้สอดคล้องกับแนวคิด “Leading Change” ของ Kotter (2012) ที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์และพลังขับเคลื่อนองค์กร

มิติเชิงบริบท: โจโฉเป็นผู้นำที่เติบโตในบริบทของความวุ่นวายทางการเมืองและการรบพุ่งอย่างต่อเนื่อง เขาใช้กลยุทธ์แบบรวมศูนย์อำนาจเพื่อสร้างเสถียรภาพ เห็นได้จากการกำหนดกฎระเบียบอย่างชัดเจน เช่น การควบคุมกองทัพและการกำหนดโทษของแม่ทัพอย่างเด็ดขาด

2. เล่าปี่: ภาวะผู้นำแห่งคุณธรรมและความภักดี

มิติจริยธรรม: เล่าปี่ถูกยกย่องว่าเป็นผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และความสัมพันธ์เชิงพี่น้อง โดยเฉพาะในเรื่องความกตัญญูและความเสียสละ ดังปรากฏในคำบรรยายว่า “เล่าปี่เป็นผู้ตั้งอยู่ในคุณธรรม” (เจ้าพระยาพระคลัง (หน), 2566) ภาวะผู้นำของเล่าปี่สอดคล้องกับจริยธรรมของขงจื้อที่ว่า

(ผู้มีคุณธรรมย่อมตั้งอยู่ในรากฐานอันมั่นคง เมื่อรากฐานมั่นคงแล้ว จริยธรรมย่อมงอกเงย) และยังสัมพันธ์กับ “ทศพิธราชธรรม” ในพระพุทธศาสนา (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2565) ที่เน้นความเมตตา เสียสละ และการปกครองอย่างมีธรรม

มิติเชิงกลยุทธ์: แม้เล่าปีจะไม่เป็นที่รู้จักด้านยุทธศาสตร์เชิงบวก แต่เขามีความสามารถในการ “ครองใจคน” และสร้างความร่วมมืออย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะการใช้ความสัมพันธ์กับกวนอูและเตียวหุยเป็นฐานพลังทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด “Emotional Intelligence” ของ Goleman (2000) ที่ชี้ว่าผู้นำต้องสามารถบริหารอารมณ์และสร้างความผูกพัน

มิติเชิงบริบท: เล่าปีเคลื่อนไหวอยู่ท่ามกลางสถานการณ์ที่ไม่มั่นคง เขาปรับตัวโดยการขอพึ่งพิงอำนาจที่ใหญ่กว่า เช่น การร่วมมือกับเล่ากั และภายหลังจึงสร้างอาณาจักรของตนเองโดยอาศัยความเชื่อมั่นจากราษฎรแทน

3. ชุนกวน: ภาวะผู้นำเชิงสมดุลและการปรับตัว

มิติจริยธรรม: ชุนกวนไม่ได้ถูกมองว่าโดดเด่นด้านคุณธรรมแบบเล่าปี หรือกลยุทธ์แบบโจโฉ แต่เขาแสดงภาวะผู้นำที่มี “สมดุลระหว่างหลักการกับความยืดหยุ่น” ดังคำกล่าวที่ว่า “ชุนกวนรอบรู้เฉลียวฉลาด และมีอัธยาศัยดียิ่งนัก” (เจ้าพระยาพระคลัง (หน), 2566) แนวทางของเขาใกล้เคียงกับหลักเต๋าที่ว่า “การดำรงอยู่ในความว่าง ไม่ยึดติด แต่กลับนำไปสู่ความเต็มเปี่ยม” (Laozi, 1963)

มิติเชิงกลยุทธ์: ชุนกวนเลือกใช้กลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยตรง เช่น การผูกสัมพันธ์กับเล่าปีในศึกเซ็กเพ็ก หรือการบริหารงานในรูปแบบ “ประนีประนอมเพื่อยู่รอด” ซึ่งสะท้อนแนวคิด “Adaptive Leadership” ที่เสนอโดย Yukl (2013)

มิติเชิงบริบท: ชุนกวนบริหารอาณาจักรอยู่ในบริบทที่เต็มไปด้วยแรงกดดันจากรัฐยูและจ๊ก เขาสามารถรักษาเสถียรภาพได้อย่างยาวนาน โดยใช้ทั้งความอ่อนน้อมและความเด็ดขาดในเวลาเดียวกัน

เทคนิคการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำจากทั้ง 3 บุรุษ

การศึกษาภาวะผู้นำของโจโฉ เล่าปี และชุนกวนในบริบทของวรรณกรรมสามก๊ก มิได้มีเป้าหมายเพียงเพื่อทำความเข้าใจคุณลักษณะเชิงประวัติศาสตร์หรือวัฒนธรรมเท่านั้น หากแต่เป็นการวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้เชิงเทคนิคและการประยุกต์ใช้ในสังคมร่วมสมัย โดยเฉพาะในยุคที่โลกกำลังเผชิญกับความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือทางคุณค่า (VUCA World) ผู้นำในทุกระดับจึงจำเป็นต้องมีทั้ง “คุณธรรมภายใน” และ “กลยุทธ์ภายนอก” เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรและสังคม

จากกรอบการวิเคราะห์ 3 มิติ ได้แก่ จริยธรรม (Ethical Dimension) กลยุทธ์ (Strategic Dimension) และบริบท (Contextual Dimension) สามารถสังเคราะห์ “เทคนิคการประยุกต์ใช้” ภาวะผู้นำจากทั้ง 3 บุรุษได้ดังนี้

1. เทคนิคแบบ “โจโฉ”: วางแผนกลยุทธ์อย่างมีเหตุผล

ภาวะผู้นำของโจโฉเน้นการตัดสินใจที่เด็ดขาด การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการทรัพยากรอย่างมีกลยุทธ์

เทคนิคที่ประยุกต์ได้ ได้แก่:

- 1) การประเมินสถานการณ์อย่างรอบด้านก่อนตัดสินใจ
- 2) การใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ (evidence-based decision)
- 3) การกล้าตัดสินใจในภาวะวิกฤติ โดยคำนึงถึงผลลัพธ์รวม
- 4) การวางระบบคัดเลือกคนเก่งโดยไม่ยึดติดกับสายสัมพันธ์ (meritocracy)

2. เทคนิคแบบ “เล่าปี่”: สร้างความไว้วางใจจากคุณธรรม

เล่าปี่เน้นการครองใจคนด้วยความจริงใจ ความเสียสละ และคุณธรรม

เทคนิคที่ประยุกต์ได้ ได้แก่:

- 1) การใช้พลังแห่งความสัมพันธ์ (relational leadership) สร้างเครือข่ายที่มั่นคง
- 2) การเน้นคุณค่า เช่น ความกตัญญู ความซื่อสัตย์ และการเคารพผู้ร่วมงาน
- 3) การฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening) เพื่อเข้าใจบริบทและความรู้สึกของผู้อื่น
- 4) การวางตนเป็นผู้นำที่พร้อม “รับใช้” ไม่ใช่ “ใช้อำนาจ”

3. เทคนิคแบบ “ซุนกวน”: รักษาสมดุลและวางตัวอย่างยืดหยุ่น

ซุนกวนแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่รักษาสมดุลระหว่างมหาอำนาจ ไม่แข็งกร้าวหรืออ่อนเกินไป

เทคนิคที่ประยุกต์ได้ ได้แก่:

- 1) การใช้หลัก “อ่อนเพื่อแข็ง” ตามแนวทางเต๋า เพื่อให้เกิดผลระยะยาว
- 2) การรู้จักถอนตัวเมื่อบริบทไม่เอื้อ (strategic retreat)
- 3) การประสานประโยชน์หลายฝ่ายในสภาวะขัดแย้ง (collaborative leadership)
- 4) การสร้างองค์กรที่เปิดรับการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ (adaptive system)

4. เทคนิคแบบองค์รวม: สังเคราะห์ 3 ผู้นำสู่การเป็นผู้นำยุคใหม่

ภาวะผู้นำในโลกยุคปัจจุบันไม่สามารถยึดติดกับแบบใดแบบหนึ่ง หากแต่ต้องผสมผสาน กลยุทธ์ของโจโฉ, คุณธรรมของเล่าปี่, และ ความยืดหยุ่นของซุนกวน เข้าด้วยกันอย่างมีดุลยภาพ

ตัวอย่างการประยุกต์แบบองค์รวม เช่น:

- 1) ผู้นำองค์กรสมัยใหม่ควรมีความเด็ดขาดในยุทธศาสตร์ (โจโฉ)
- 2) พร้อมเป็นต้นแบบทางจริยธรรมในทีมงาน (เล่าปี่)
- 3) และมีทักษะปรับตัวเชิงนโยบายเมื่อบริบทเปลี่ยนแปลง (ซุนกวน)

L.E.A.D. Model: กรอบแนวคิดเชิงสังเคราะห์จากบทวิเคราะห์

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของโจโฉ เล่าปี่ และซุนกวนภายใต้กรอบ 3 มิติ ได้แก่ จริยธรรม กลยุทธ์ และบริบท ได้นำไปสู่การสังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงผู้นำรูปแบบใหม่ที่สามารถเรียกว่า **L.E.A.D. Model** ซึ่งย่อมาจากองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ:

L – Loyalty and Legitimacy:

ความจงรักภักดีและความชอบธรรมของผู้นำเป็นรากฐานของพลังแห่งความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และการยอมรับของผู้ตาม ภาวะผู้นำในมิตินี้เน้นการรักษาสัจจะ ความเสมอภาค และความจริงใจในการบริหาร ซึ่งพบได้ชัดเจนในผู้นำอย่างเล่าปี่ ที่สามารถครองใจประชาชนผ่านคุณธรรมและการยึดมั่นในความดี

E – Execution and Efficiency:

ความสามารถในการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพและไม่ลังเลในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีองค์ประกอบนี้จะสามารถแปรวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่จับต้องได้ และสามารถควบคุมสถานการณ์ได้อย่างมั่นคง ภาวะผู้นำของโจโฉสะท้อนมิตินี้ได้ชัดเจน โดยเฉพาะในช่วงวิกฤตที่ต้องการการจัดการรวดเร็ว และเฉียบขาด

A – Adaptability and Alignment:

ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลง และประสานเป้าหมายกับความคาดหวังของสังคม มิตินี้แสดงออกผ่านภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่น และมีสติในการประเมินสถานการณ์ ซึ่งซุนกวนเป็นตัวแทนของภาวะผู้นำลักษณะนี้ได้อย่างลึกซึ้ง

D – Depth of Ethics:

ความลึกซึ้งทางจริยธรรมของผู้นำซึ่งแสดงออกผ่านการกระทำที่สอดคล้องกับหลักศีลธรรม ความรับผิดชอบ และคุณธรรมพื้นฐาน มิตินี้มีไม่เพียงการ "มีคุณธรรม" แต่ยังรวมถึงการตระหนักถึงผลกระทบทางจริยธรรมในระยะยาว ภาวะผู้นำของเล่าปี่และซุนกวนต่างแสดงให้เห็นมิตินี้ในรูปแบบที่แตกต่างกัน

ในทางปฏิบัติ องค์ประกอบทั้ง 4 ของ L.E.A.D. Model สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางวิเคราะห์ และพัฒนาแนวทางการนำในหลากหลายบริบท เช่น

- ผู้นำองค์กรชุมชนที่ได้รับความไว้วางใจจากประชาชนและตัดสินใจโดยยึดประโยชน์ร่วม (L)
- ผู้บริหารในภาคเอกชนที่สามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสผ่านการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (E)
- ผู้นำรุ่นใหม่ในยุคดิจิทัลที่ประสานเป้าหมายองค์กรกับความต้องการของผู้คนรุ่นใหม่ (A)
- ข้าราชการหรือผู้นำทางการศึกษาที่กล้าปฏิเสศผลประโยชน์ทับซ้อนเพื่อยืนหยัดในหลักจริยธรรม (D)

กรอบแนวคิดนี้จึงเหมาะสำหรับการประเมินภาวะผู้นำในทางวิชาการ และการพัฒนาทักษะการนำในโลกแห่งความเป็นจริง

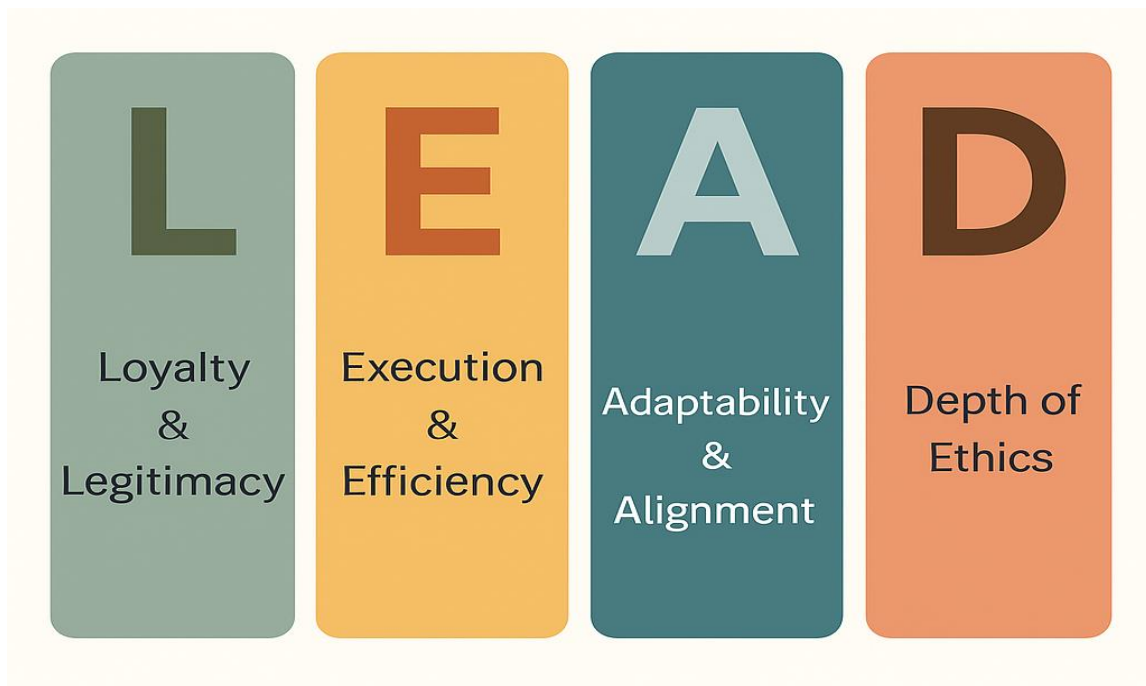
โมเดล L.E.A.D. จึงไม่ใช่การเสนอสูตรสำเร็จของภาวะผู้นำ หากแต่เป็นกรอบแนวคิดที่เปิดให้ผู้นำสามารถ **ปรับใช้แต่ละองค์ประกอบอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์** โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบเดียว

ทั้งยังช่วยให้การประเมินภาวะผู้นำในบริบทสมัยใหม่มีมิติมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผู้นำทางการเมือง ผู้นำองค์กร หรือผู้นำชุมชน

ตารางสรุป L.E.A.D. Model

องค์ประกอบ	ความหมาย	ตัวแทน
L – Loyalty & Legitimacy	ความภักดีและความชอบธรรม	เล่าปี
E – Execution & Efficiency	การปฏิบัติและประสิทธิภาพ	โจโฉ
A – Adaptability & Alignment	ความยืดหยุ่นและการประสานกลยุทธ์	ซุนกวน
D – Depth of Ethics	ความลึกซึ้งด้านจริยธรรม	ทั้งสามแบบในสมดุล

ตารางที่ 1: องค์ประกอบของ L.E.A.D. Model: กรอบแนวคิดเชิงสังเคราะห์จากผู้นำสามก๊ก



แผนภาพที่ 1: L.E.A.D. Model: กรอบแนวคิดเชิงสังเคราะห์จากผู้นำสามก๊ก

วิพากษ์ L.E.A.D. Model และการเปรียบเทียบกับโมเดลร่วมสมัย

การวิพากษ์กรอบแนวคิด L.E.A.D. Model และความเป็นไปได้เชิงประยุกต์

แม้ L.E.A.D. Model ที่พัฒนาขึ้นจากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำสามบุรุษแห่งสามก็จะให้ภาพรวมของภาวะผู้นำที่ลึกซึ้ง แต่ก็มีข้อพึงพิจารณาในเชิงวิพากษ์ 3 ประการ คือ (1) ความคลุมเครือของการแบ่งมิติ ซึ่งอาจมีการซ้อนทับกัน เช่น ระหว่างความลึกซึ้งทางจริยธรรมกับความชอบธรรม (2) ความเป็นนามธรรมของกรอบความคิด ซึ่งต้องอาศัยการตีความเชิงคุณค่า และอาจยากต่อการประเมินผลในบริบทจริง และ (3) ความจำเพาะของบริบทที่มาจากวรรณกรรมเชิงประวัติศาสตร์ ซึ่งอาจจำกัดความสามารถในการนำไปใช้ในบริบทการจัดการสมัยใหม่ อย่างไรก็ตาม จุดเด่นของ L.E.A.D. Model คือการบูรณาการจริยธรรม กลยุทธ์ และบริบทอย่างรอบด้าน ซึ่งแตกต่างจากโมเดลร่วมสมัยที่เน้นเฉพาะประสิทธิภาพหรือคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ เช่น โมเดลของ Bass & Avolio (1994) ที่เน้น Transformational Leadership หรือโมเดลของ Goleman (2000) ที่เน้น Emotional Intelligence

ดังนั้น กรอบแนวคิด L.E.A.D. Model จึงเหมาะกับการประเมินผู้นำในบริบทที่ต้องการทั้งความชอบธรรมเชิงจริยธรรมและกลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกัน โดยเฉพาะในสังคมที่มีความซับซ้อนทางวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การเปรียบเทียบ L.E.A.D. Model กับโมเดลภาวะผู้นำร่วมสมัย

การเปรียบเทียบ L.E.A.D. Model กับโมเดลภาวะผู้นำร่วมสมัยสามารถแสดงในตารางต่อไปนี้ ซึ่งช่วยให้เห็นความแตกต่างในเชิงองค์ประกอบ จุดเน้น และความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้

โมเดล	องค์ประกอบหลัก	จุดเน้น	บริบทการใช้
L.E.A.D. Model	L, E, A, D	จริยธรรม + กลยุทธ์ + บริบท	การเมือง / องค์กร / ชุมชน
Goleman (2000)	Emotional Intelligence	อารมณ์ + ความสัมพันธ์	องค์กรที่เน้น Soft Skills
Bass & Avolio (1994)	Transformational Leadership	แรงบันดาลใจ + การเปลี่ยนแปลง	องค์กรยุคใหม่ / ภาวะเปลี่ยนแปลง
Yukl (2013)	Multiple Linkages	การประสานทรัพยากร + การจัดการ	การจัดการเชิงระบบ / นโยบาย

บทสรุป

บทความนี้มุ่งวิเคราะห์ภาวะผู้นำของสามบุรุษแห่งสามก๊ก ได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน ผ่านกรอบแนวคิด 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านจริยธรรม มิติเชิงกลยุทธ์ และมิติเชิงบริบท โดยเน้นการเชื่อมโยงลักษณะเฉพาะของผู้นำแต่ละคนเข้ากับหลักการนำสมัยใหม่ในเชิงปรัชญาและการบริหาร ซึ่งผลการวิเคราะห์สะท้อนให้เห็นว่า ไม่มีผู้นำคนใดที่สมบูรณ์แบบในตัวเอง หากแต่แต่ละคนมีจุดเด่นเฉพาะในบางมิติที่ควรเรียนรู้และนำไปปรับใช้ตามสถานการณ์

ภาวะผู้นำของโจโฉโดดเด่นในด้านการวางกลยุทธ์และความเด็ดขาด ในขณะที่เล่าปี่เน้นความชอบธรรม คุณธรรม และการครองใจคน ส่วนซุนกวนแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นและสมดุล ซึ่งเมื่อนำมาสังเคราะห์เข้าด้วยกัน กลายเป็นกรอบแนวคิดใหม่ในชื่อ “L.E.A.D. Model” ที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความภักดีและความชอบธรรม (Loyalty & Legitimacy), การปฏิบัติและประสิทธิภาพ (Execution & Efficiency), ความยืดหยุ่นและการประสานกลยุทธ์ (Adaptability & Alignment), และความลึกซึ้งด้านจริยธรรม (Depth of Ethics)

L.E.A.D. Model จึงไม่ใช่กรอบการนำเสนอภาวะผู้นำในรูปแบบตายตัว หากแต่เปิดโอกาสให้ผู้นำสามารถเลือกใช้องค์ประกอบที่เหมาะสมตามสถานการณ์ เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าหมายกับคุณธรรม อันอาจกับความไว้วางใจ และการตัดสินใจกับการเคารพเจตจำนงของผู้ตาม สุดท้ายบทความนี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในยุคปัจจุบัน ไม่อาจยึดเพียงหลักการของผู้นำคนใดคนหนึ่งหรือแนวคิดทางตะวันตกเท่านั้น แต่ควรเปิดพื้นที่ทางความคิดให้กับการเรียนรู้จากบริบทวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น ตัวอย่างจากสามก๊ก เพื่อสร้างผู้นำที่มีทั้งประสิทธิภาพและจริยธรรมในการเผชิญกับความท้าทายในโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

บรรณานุกรม

- เดชา โลจน์สิริศิลป์. (2555). การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์วิกฤติ: พฤติกรรมผู้นำในพงศาวดารสามก๊ก. *วารสารศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, 8(1), 237–258.
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2565). *พุทธธรรม: ฉบับปรับขยาย* (พิมพ์ครั้งที่ 44). กรุงเทพมหานคร: วัดญาณเวศกวัน (มหามกุฏราชวิทยาลัย).
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2560). *ธรรมของพระราชา* (พระราชพิธีถวายพระเพลิงพระบรมศพ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช). นครปฐม: วัดญาณเวศกวัน.
- เจ้าพระยาพระคลัง (หน). (2566). *สามก๊ก ฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน)*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: แสงดาว.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. [Online]. Retrieved from: [Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership - Google หนังสือ](#) [3 July 2025].
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78, 78–90. [Online]. Retrieved from: <https://www.cdfifund.gov/system/files/documents/%2851%29-leadership-that-gets-results.pdf?utm> [2 July 2025].
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Laozi. (1963). *Tao Te Ching* (D. C. Lau, Trans.) [E-book edition]. Penguin Books. [Online]. Retrieved from: https://archive.org/details/tao-te-ching_202406 [2 July 2025].
- Thairoongrojana, S., & Junte, P. (2024). Mindful leadership: Integrating Buddhist ethics into contemporary organizational management. *วารสารวิชาการสังคมศาสตร์สมัยใหม่*, 1(6), 19–35.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson. [Online]. Retrieved from: https://archive.org/details/leadershipinorga0000yukl_k0v0Amazon+7 [3 July 2025].
-