

การศึกษาผู้นำในวรรณกรรมสามก๊กด้วยทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ

บุษดี อรสิริวรรณ

สาขาวิชาภาษาไทย กองวิชาอักษรศาสตร์ ส่วนการศึกษา โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

Corresponding author: bussadee.on@crma.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและอธิบายพฤติกรรมและการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก ด้วยทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ ผู้เขียนได้ศึกษาผู้นำในวรรณกรรมสามก๊กฉบับแปลใหม่ของ วรรณไว พัธโนทัย ได้แก่ เล่าปี่ โจโฉ และซุนกวน ด้วยทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพของอัลเฟรด แอดเลอร์ (Alfred Adler) อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) คาเรน ฮอว์นีย์ (Karen Horney) และคาร์ล แรนซัม โรเจอร์ส (Carl Ransom Rogers) ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำทั้งสามมีเป้าหมายสูงสุดในการบรรลุศักยภาพของตนเองที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ต่างพยายามยกสภาพความเป็นอยู่ของราษฎรให้ดีขึ้น และต้องการปกครองราษฎรของตนให้อยู่เย็นเป็นสุข แต่มีข้อแตกต่างกันที่แนวคิดและวิธีการ ในบรรดาผู้นำทั้งสาม มีเพียงซุนกวนที่บรรลุศักยภาพของตนเองเพราะสามารถรักษาดินแดนง่อก๊กให้ปลอดภัยตลอดช่วงเวลาที่เขาปกครองอยู่ อย่างไรก็ตาม ผู้นำทั้งสามก็มีคุณลักษณะที่ผู้นำควรมี คือ ความสร้างสรรค์ เล่าปี่ใช้ความสร้างสรรค์ในการเอาตัวรอด และการพลิกแพลงสถานการณ์ โจโฉใช้ความสร้างสรรค์ในการสร้างอำนาจ และการก่อร่างสร้างตัว ส่วนซุนกวนใช้ความสร้างสรรค์ในการบริหารคน การเลือกใช้คน นับว่าผู้นำมีความโดดเด่นในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างกัน และความคิดสร้างสรรค์นี้ถือเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้ผู้นำสามารถตั้งตัวเป็นใหญ่ในแผ่นดินได้ การศึกษาผู้นำในวรรณกรรมสามก๊กด้วยทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ จึงทำให้เห็นความแตกต่างของผู้นำแต่ละคน ทำให้ผู้อ่านเข้าใจบุคลิกภาพภายในของผู้นำ และเข้าใจวรรณกรรมสามก๊กได้ดียิ่งขึ้น

คำสำคัญ : 1. สามก๊ก 2. ผู้นำ 3. บุคลิกภาพ

A study of leadership in *The Romance of the Three Kingdoms* through the Theory of Personality Psychology

Bussadee Onsiriwan

*Thai Major, Department of Languages, Academic Division,
Chulachomklao Royal Military Academy, Nakhon Nayok 26000, Thailand*

Corresponding author: bussadee.on@crma.ac.th

Abstract

This research aims to study and explain the behavior and decisions of leaders in various situations as portrayed in *The Romance of the Three Kingdoms* through the prism of personality psychology. The text used is from the new Thai-translated version by Wanwai Phathanothai. The selected leaders were Liu Bei, Cao Cao, and Sun Quan. The personality psychology theories of Alfred Adler, Abraham Maslow, Karen Horney, and Carl Ransom Rogers were employed to provide an analytical framework. The research found that all three leaders shared the same ultimate goal of achieving their own potential: to uplift the quality of life of the people in their territory and to govern them with peace and happiness. The main differences among the three leaders were their ideologies and their methods. Of the three leaders, only Sun Quan achieved self-actualization as he was able to protect the Kingdom of Wu throughout his entire reign. Nevertheless, all three leaders possessed one essential leadership characteristic which was creativity. Liu Bei was able to use this quality to survive and transform crises into opportunities. Cao Cao used his creativity to gain more power while Sun Quan used it to manage his subordinates by putting the right man in the right job. Hence, this creativity strongly empowered them to become great leaders of their realms. Thus, studying the leaders in this literature through the prism of personality psychology allows the reader to realize their differences and understand their personalities, which then enabled a greater understanding of the work.

Keywords: 1. Romance of the Three Kingdoms 2. Leaders 3. Leadership characteristics

บทนำ

สามก๊กถือเป็นหนึ่งในสี่สุดยอดวรรณกรรมเอกของจีน ที่มีคุณค่าทางด้านประวัติศาสตร์ ภาษาศาสตร์ พิชัยสงคราม วรรณคดี ศิลปะ โบราณคดี และด้านการบริหาร อีกทั้งยังเป็นวรรณกรรมที่ตัวละครแสดงออกถึงบทบาทภาวะผู้นำ สะท้อนภาพผลลัพธ์ของคุณลักษณะผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้เกิดชัยชนะ ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร (Anunthawichak, Phiphopaekasit, Wutthiyothin, Paesurin, & Mongkonchaisup, 2021: 197)

เมื่อพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราชรัชกาลที่ 1 ได้สถาปนากรุงรัตนโกสินทร์เมื่อปี พ.ศ. 2325 จึงมีพระราชดำริให้แปลพงศาวดารจีนเป็นภาษาไทย โดยโปรดเกล้าฯ ให้เจ้าพระยาพระคลัง (หน) อำนวยการแปลเรื่องสามก๊กด้วยทรงมีวัตถุประสงค์ให้เป็นตำราพิชัยสงครามสำหรับขุนนางและข้าราชการในสมัยนั้น (Chantarawong, 1995: 454) สามก๊กของเจ้าพระยาพระคลัง (หน) แม้จะได้รับการยกย่องจากวรรณคดีสโมสร และได้รับความนิยมจากทุกชนชั้น แต่ก็นำเสียตายที่การแปลในครั้งนั้นมีข้อขาดตกบกพร่องอยู่มาก ทั้งในด้านคำแปล ชื่อบุคคล สถานที่ วัฒนธรรม ถ้อยคำสำนวนและการเดินเรื่อง วรรณไว พัทธโนทัย จึงได้แปลสามก๊กจากต้นฉบับภาษาจีนของหลอกวันจง โดยนำสามก๊กฉบับภาษาไทยของเจ้าพระยาพระคลัง (หน) และฉบับภาษาอังกฤษของเบรวิตต์ เทเลอร์ มาประกอบการแปล เพื่อให้เป็นสามก๊กฉบับภาษาไทยที่สมบูรณ์ที่สุดให้ไว้แก่แผ่นดินและผู้อ่านชาวไทยได้รับอรรถรสอย่างแท้จริง จากหนังสือที่ทั่วโลกยอมรับว่าเป็นยอดวรรณกรรม (Patthanotai, 2001: preface) สามก๊กฉบับแปลใหม่ของ วรรณไว พัทธโนทัย ได้รับการยอมรับว่าตรงกับฉบับภาษาจีนมากที่สุด (Chantarawong, 1995: 109) เนื่องจาก วรรณไว พัทธโนทัย เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาจีน และเชี่ยวชาญด้านการแปล จนเป็นนักแปลดีเด่นรางวัลสุรินทราชา ของสมาคมนักแปลและล่ามแห่งประเทศไทย ประจำปี พ.ศ. 2557 (The Translators and Interpreters Association of Thailand, 2022: Surinthaarach Award)

วรรณกรรมสามารถฉายภาพบุคลิกภาพต่าง ๆ ของมนุษย์ได้อย่างค่อนข้างสมจริง ถี่ถ้วน กว้างขวาง และลึกซึ้ง อีกทั้งยังมีคุณค่าในด้านการนำเสนอบทเรียนชีวิต และทำให้เข้าใจบุคลิกภาพของมนุษย์ทั้งส่วนผิวเผินและซ่อนเร้นได้ดียิ่งขึ้น วรรณกรรมจึงเป็นกลุ่มวิชาที่มีความสัมพันธ์กับจิตวิทยาบุคลิกภาพมากที่สุด (Keawkungwan, 2019: 299)

วรรณกรรมช่วยให้ผู้ศึกษาเรื่องทฤษฎีบุคลิกภาพได้เห็นความจริงของทฤษฎี ในขณะเดียวกันทฤษฎีบุคลิกภาพก็ทำให้วรรณกรรมมีความสมจริงยิ่งขึ้น ศาสตร์ทั้งสองแขนงนี้เอื้อประโยชน์ต่อกัน แม้กระบวนการในการศึกษาจะแตกต่างกัน ซึ่ง ศาสตราจารย์เฮนรี เอ. เมอร์เรย์ (Murray, 1938 as cited in Keawkungwan, 2019: 300) นักทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพผู้มีชื่อเสียง ได้แสดงทัศนะว่า วิชาประวัติศาสตร์ เทพปกรณัม และวรรณกรรมดี ๆ ล้วนเป็นข้อมูลที่ดียิ่งที่ช่วยให้ผู้ศึกษาบุคลิกภาพสามารถเข้าใจลักษณะพฤติกรรมและบุคลิกภาพของมนุษย์ทั้งในมุมลึกและมุมกว้าง (Ewen, 1980 cited in Keawkungwan, 2019: 300) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวรรณกรรมโดยใช้ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกวรรณกรรมเรื่องสามก๊กฉบับแปลใหม่ของ วรรณไว พัทธโนทัย มาศึกษาวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้

งานวิจัย เรื่อง การศึกษาผู้นำในวรรณกรรมสามก๊กด้วยทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาผู้นำในวรรณกรรมสามก๊กโดยใช้ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพเพื่อนำทฤษฎีมาใช้ในการอธิบายพฤติกรรมและการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจวรรณกรรมสามก๊ก และเข้าใจทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งให้นักเรียนนายร้อย โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า สามารถนำคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไปปรับใช้ในการรับราชการทหาร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อกองทัพและประเทศชาติต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมและการตัดสินใจของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊กโดยใช้ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ
2. เพื่ออธิบายพฤติกรรมและการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก ด้วยทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ
3. เพื่อให้นักเรียนนายร้อย โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า นำคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไปปรับใช้ในการรับราชการทหาร

การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดการวิจัย

1. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Numtong (2017: 83-94) ศึกษาเรื่องภาพลักษณ์ของโจโฉในวัฒนธรรมจีน โดยผลการศึกษาพบว่า ภาพลักษณ์ของโจโฉมีการเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละยุคสมัย และมีประเด็นโต้แย้งต่าง ๆ ทั้งในแง่ทฤษฎีทางวรรณคดีและในแง่ข้อเท็จจริง

ทางประวัติศาสตร์ในฐานะบุคคลจริงในประวัติศาสตร์ โจโฉ เป็นนักการทหารที่มีความสามารถ นักการปกครองที่โดดเด่น และเป็นผู้มีอัจฉริยภาพ มีผลงานในการรวมภาคเหนือของจีนให้เป็นเอกภาพ ถือเป็นผู้มีคุณูปการสูงผู้หนึ่งในประวัติศาสตร์จีน แต่ในวรรณกรรมสามก๊กของหลอกว้านจง ได้สร้างภาพลักษณ์ “คนโกง” และใช้ทัศนะ “ยกย่องเล่าปี่ ประณามโจโฉ” การสร้างภาพเช่นนี้มีที่มาจากภาพลักษณ์ที่แพร่หลายในหมู่ชาวจีนมาเป็นเวลานาน เป็นการสะท้อนทัศนะของชาวบ้านที่มีต่อโจโฉ งานวิจัยเรื่องนี้ทำให้ผู้วิจัยได้เห็นมุมมองที่แตกต่างระหว่างวรรณกรรมกับประวัติศาสตร์ ซึ่งมีความขัดแย้งเพราะมีการตีความที่แตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตาม การศึกษาวรรณกรรมสามก๊กในงานวิจัยของผู้วิจัยจะศึกษาในฐานะวรรณกรรม มิใช่ข้อเท็จจริงทางประวัติศาสตร์

Jinamedhi, Bridhyankura, & Tong-In (2020: 223) ศึกษาเรื่องแนวคิดทางการเมืองของขงเบ้งในวรรณกรรมสามก๊กที่มีต่อสังคมไทย พบว่าขงเบ้งมีแนวคิดแบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ ซึ่งยึดถือพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำสูงสุด แนวคิดทางการเมืองของขงเบ้ง ได้แก่ พระมหากษัตริย์ทรงจัดระเบียบสังคม ทรงเป็นศูนย์รวมจิตใจ ทรงปกครองโดยบารมี ทรงถืออาญาสิทธิ์ และทรงอยู่ในฐานะเป็นที่เคารพสักการะ แรงจูงใจที่ทำให้ขงเบ้งมีแนวคิดทางการเมืองดังกล่าว ได้แก่ ความต้องการประสบความสำเร็จของเล่าปี่ ความต้องการความรักใคร่ผูกพันจากเล่าปี่ และความต้องการอำนาจบารมีของเล่าปี่ แนวคิดทางการเมืองของขงเบ้งที่มีต่อสังคมไทย ได้แก่ การจัดระเบียบสังคมให้เป็นปกติสุข การปกครองโดยบารมีให้ประชาชนเคารพปฏิบัติตาม การดำเนินงานภายใต้กฎหมาย และการดำรงตนเป็นที่เคารพของราษฎร งานวิจัยเรื่องนี้ทำให้ผู้วิจัยได้เห็นอิทธิพลของวรรณกรรมสามก๊กที่มีต่อสังคมไทย ผ่านแนวความคิดของตัวละครขงเบ้งที่ถือว่าเป็นผู้นำระดับบริหารที่มีอำนาจเสมือนเป็นกษัตริย์ แนวความคิดของขงเบ้งจึงมีอิทธิพลต่อสังคมไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

Pidtanung (2021: 109-110) ศึกษาเรื่องอิทธิพลของวรรณกรรมสามก๊กในบริบทการเมืองไทย พบว่า ก่อนที่จะมีการแปลสามก๊กเป็นภาษาไทยในสมัยรัชกาลที่ 1 สามก๊กถูกตีความให้อยู่ในฐานะของการเป็นตำราพิชัยสงคราม ต่อมาเมื่อกรุงรัตนโกสินทร์ได้ว่างเว้นจากการทำสงครามกับประเทศเพื่อนบ้านในสมัยรัชกาลที่ 2 และรัชกาลที่ 3 วรรณกรรมสามก๊กได้ถูกตีความในฐานะสุนทรียภาพทาง

ด้านความบันเทิงและศิลปะ จิตรกรรม สมัยรัชกาลที่ 5 ได้มีการปฏิรูปทางการศึกษา พัฒนาการของวรรณกรรมสามก๊กได้ถูกปรับเปลี่ยนให้มาอยู่ในฐานะของการเป็นตำราเรียนทางวิชาการ ต่อมาเมื่อประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 วรรณกรรมสามก๊กได้มีพัฒนาการของการตีความไปอย่างหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการตีความทางด้านการเมือง การตีความทางด้านธุรกิจ ด้านศิลปะและความบันเทิง ปัจจัยที่ทำให้วรรณกรรมสามก๊กมีอิทธิพลต่อบริบทการเมืองไทย ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ชนชั้นปกครองหรือชนชั้นนำ บริบททางการเมือง บริบททางสังคม เศรษฐกิจ สื่อ และการขยายตัวของเทคโนโลยี ร่วมกับปัจจัยภายใน ซึ่งประกอบด้วย เนื้อหาสาระของวรรณกรรมสามก๊กที่ทำให้ผู้คนรู้จักกันอย่างแพร่หลาย รวมทั้งการใช้ภาษาท่วงทำนองการเขียน สำนวนโวหารที่มีลักษณะโดดเด่นอันส่งผลต่องานวรรณกรรมและงานศิลปะอื่น ๆ งานวิจัยเรื่องนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้เห็นอิทธิพลของวรรณกรรมสามก๊กที่ถูกนำมาตีความในรูปแบบที่หลากหลายภายใต้บริบทการเมืองการปกครองของไทย เมื่อบริบทเปลี่ยนไป การตีความวรรณกรรมสามก๊กก็เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทนั้น บริบทการเมืองไทยที่มีการแบ่งแยกขั้วอำนาจเป็นฝักฝ่าย การแย่งชิงอำนาจของแต่ละพรรค รวมทั้งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้วรรณกรรมสามก๊กเข้าไปมีอิทธิพลต่อการสร้างการรับรู้ต่อสาธารณะและประชาชนได้อย่างแพร่หลายและกว้างขวาง ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะว่าสถานการณ์บ้านเมืองของไทยก็ไม่ต่างจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในวรรณกรรมสามก๊ก จึงทำให้วรรณกรรมสามก๊กเข้าถึงประชาชนไทยได้ทุกระดับชั้น

Wuttipattananon, & Kusumavalee (2018: 3) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก 3 คน คือ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน โดยใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformation leadership) และแนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (the leadership code) เป็นกรอบในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวนเป็นผู้นำที่มีความคิด มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและแสดงออกถึงความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำตามวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ รวมถึงสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ให้ผู้ติดตามเข้าใจและไปในทิศทางเดียวกันได้

Lojsirisilp (2012: 255) ศึกษาเรื่องการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์วิกฤติ: พฤติกรรมผู้นำในพงศาวดารสามก๊ก โดยศึกษาผู้นำ 3 คน ได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน ผลการศึกษา

พบว่า ผู้นำทั้งสามมีคุณลักษณะสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ กล่าวคือ ผู้นำทั้งสามแสดงออกถึงความมีสติปัญญา แม้ต้องเผชิญกับสถานการณ์วิกฤติ มีความกล้าหาญและเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ มีความเมตตาห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และมีคุณธรรม ผู้นำทั้งสามมีพฤติกรรม การตัดสินใจที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ มีการวิเคราะห์ข้อมูล สภาพแวดล้อมเพื่อให้เข้าใจสถานการณ์ มีการวิเคราะห์ทางเลือกก่อนการตัดสินใจ และตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลดีที่สุด สำหรับองค์การภายใต้สถานการณ์ที่เผชิญอยู่

งานวิจัยทั้งสองเรื่องนี้ทำให้ผู้วิจัยได้เห็นคุณลักษณะ ผู้นำของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊กซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ และได้เห็นตัวอย่างของการใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มาศึกษาวรรณกรรมสามก๊ก ซึ่งผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา พฤติกรรมและการตัดสินใจของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก เช่นเดียวกัน โดยเห็นว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะนั้นเป็นการศึกษา บุคลิกภาพภายนอก แต่ยังไม่ปรากฏการศึกษาบุคลิกภาพ ภายในของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก ซึ่งบุคลิกภาพภายใน คือ ส่วนที่มองเห็นได้ยาก อาจทราบได้โดยการอนุมาน เช่น สติปัญญา ความถนัด ลักษณะอารมณ์ประจำตัว ความใฝ่ฝัน ปรารถนา ปรัชญาชีวิต ค่านิยม ความสนใจ ฯลฯ (Keawkungwan, 2019: 7-8) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา พฤติกรรมและการตัดสินใจของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก โดยใช้ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพมาวิเคราะห์ เพื่อค้นหาว่า พฤติกรรมและการตัดสินใจของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก ในสถานการณ์ต่าง ๆ นั้นมีเหตุผลอย่างไร เกิดจากสภาวะจิตใจ เป็นอย่างไร เพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจพฤติกรรมของผู้นำเหล่านี้ จากบุคลิกภาพภายใน

อย่างไรก็ตาม การศึกษาผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก ด้วยทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพในงานวิจัยนี้ เป็นการศึกษา ในแง่ที่เป็นตัวละครในวรรณกรรมสามก๊กเท่านั้น มิได้ศึกษา ข้อเท็จจริงในประวัติศาสตร์ เพราะผู้วิจัยมุ่งหมายที่จะใช้ ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพในการวิเคราะห์บุคลิกภาพภายใน ที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมและการตัดสินใจของตัวละคร ในวรรณกรรม เพื่อให้เห็นความสมจริงของวรรณกรรม แต่ จะไม่ก้าวล่วงไปถึงบุคคลจริงในประวัติศาสตร์ และผู้วิจัยจะ ศึกษาจากวรรณกรรมสามก๊กฉบับแปลใหม่ของ วรณไว พัทธนัย ซึ่งเป็นสามก๊กฉบับที่แปลได้ตรงกับต้นฉบับ มากที่สุด

2. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาผู้นำในวรรณกรรมสามก๊กด้วยทฤษฎี จิตวิทยาบุคลิกภาพ ผู้วิจัยเลือกใช้ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ ของนักจิตวิทยา 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มแนวคิดจิตวิเคราะห์ (psychoanalysis theory) ซึ่งเป็นกลุ่มแรกที่ศึกษาจิตวิทยา บุคลิกภาพอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ นักจิตวิทยาที่เลือกจาก กลุ่มแนวคิดนี้ ได้แก่ อัลเฟรด แอดเลอร์ (Alfred Adler) คาเรน ฮอร์นีย์ (Karen Horney) 2) กลุ่มแนวคิดมนุษยนิยม (humanistic theory) ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ที่มองบุคลิกภาพ เป็นวิทยาศาสตร์ ผสมกับแนวคิดเรื่องศาสนา ปรัชญา และ ให้ความสำคัญกับธรรมชาติของมนุษย์ นักจิตวิทยาที่เลือกจาก กลุ่มนี้ ได้แก่ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) และ คาร์ล แรนซัม โรเจอร์ส (Carl Ransom Rogers) ผู้วิจัยขอ สรุปแนวคิดทฤษฎีโดยย่อ ดังนี้

2.1 อัลเฟรด แอดเลอร์ (Alfred Adler) เชื่อว่ามนุษย์ ทุกคนมีความปรารถนาที่จะมีปมเด่น (striving for superiority) เขาอธิบายว่ามนุษย์ทุกคนมีแรงจูงใจสำคัญอยู่อย่างหนึ่ง ซึ่งครอบงำพฤติกรรมส่วนใหญ่และลักษณะบุคลิกภาพของตน ทุกคนนั้นอยากมีความเด่นสักอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ต่างกันไปในแต่ละคน พฤติกรรมและบุคลิกภาพของมนุษย์ ได้รับการเร่งเร้าจากลักษณะสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนมนุษย์ ด้วยกันหรือพฤติกรรมสังคม ความปรารถนามีปมเด่น สัมพันธ์อยู่กับความรู้สึกต่ำต้อยและการแสวงหาสิ่งชดเชย คนเรามีจุดอ่อนไม่เฉพาะแต่ทางกายเท่านั้น ทางสังคม อารมณ์ จิตใจ ก็มีจุดอ่อนด้วย จุดอ่อนเช่นนี้เรียกว่า ปมด้อย (inferiority feeling) ทุกคนพยายามหาทางชดเชยปมด้อย ด้วยการสร้างปมเด่นขึ้นมา (Keawkungwan, 2019: 47-48)

แอดเลอร์เชื่อว่ามนุษย์เรามีความปรารถนาใฝ่ผูก สัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ตั้งแต่เกิดมาแล้ว ความสนใจสังคม เป็นสัญชาตญาณ ความสนใจสังคมในความหมายที่เป็น อุดมคติสูงส่ง ได้แก่ ความสนใจที่จะยกสภาพความเป็นอยู่ ของชีวิตมนุษย์ทั่วไปให้สูงขึ้น ดีขึ้น เพื่อสร้างสังคมที่สมบูรณ์ (Oungpra, 2008: 48-49) นอกจากนี้ ประสบการณ์วัยเด็ก ก็มีอิทธิพลต่อลักษณะนิสัย บุคลิกภาพ ปมเด่น ปมด้อย ความสนใจทางสังคม และวิถีชีวิตของทุกคน เด็ก 3 ประเภท ที่จะเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีปัญหา คือ เด็กที่มีปมด้อย เด็กที่ถูก เอาใจจนเสียเด็ก และเด็กที่ถูกทอดทิ้ง (Keawkungwan, 2019: 49-50)

แอดเลอร์เป็นผู้บุกเบิกแนวทางศึกษาพฤติกรรมและ บุคลิกภาพของมนุษย์ที่เน้นอิทธิพลของสัมพันธภาพระหว่าง

เพื่อนมนุษย์หรือพฤติกรรมสังคม แนวคิดของเขาให้ความสำคัญกับประสบการณ์วัยเด็ก ปมเด่น ปมด้อย และความสนใจสังคม ผู้เขียนจึงนำแนวคิดของแอตเลอร์มาตั้งคำถามเพื่อหาคำตอบจากวรรณกรรม ดังนี้

- 1) ผู้นำมีปมเด่นชัดเพียงปมด้อยอย่างไร
- 2) ผู้นำมีมุมมองต่อตนเองที่เกี่ยวข้องกับสังคมอย่างไร
- 3) ผู้นำมีประสบการณ์วัยเด็กเป็นอย่างไร

2.2 คาเรน ฮอร์นีย์ (Karen Horney) ฮอร์นีย์ได้เสนอแนวคิดเรื่องความต้องการ 10 ประการ (neurotic needs) อันเป็นบ่อเกิดของความวุ่นวายภายในตัวบุคคล หากมีความต้องการมากหรือน้อยจนเกินไปอาจทำให้เกิดอาการ “ประสาทไม่ปกติ” ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ ความต้องการผู้รักและความต้องการยอมรับ ความต้องการคนคู่ชีพ ความต้องการเป็นคนสมถะมักน้อย ความต้องการอำนาจ ความต้องการทำลายผู้อื่น ความต้องการความมีภูมิฐาน ความต้องการเสียงสรรเสริญ ความทะเยอทะยานอยาก ความต้องการมีพร้อมสรรพในตัวเองและไม่ให้อะไรใคร ความต้องการเป็นคนดีพร้อม ในยุคหลัง ฮอร์นีย์แบ่งความต้องการ 10 ประการนี้เป็น 3 ลักษณะ คือ ยอมทำตาม (compliant) เห็นห่าง (detached) และก้าวร้าว (aggression) สำหรับคนปกติจะมีเจตคติทั้ง 3 ลักษณะที่เสริมกันอย่างกลมกลืน และมีความยืดหยุ่น เป็นการผสมผสานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ส่วนคนที่เปราะบางจะมีเจตคติอันใดอันหนึ่งโดดเด่นกว่า (Ungprap, 2008: 98)

แนวคิดของฮอร์นีย์เน้นเรื่องประสบการณ์จากเหตุการณ์ในวัยเด็ก บุคคลที่ผสมผสานเจตคติทั้งสามลักษณะได้อย่างกลมกลืน คือเด็กที่เติบโตมาในบ้านที่มีบรรยากาศความรัก ความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน อย่างไรก็ตาม ฮอร์นีย์เชื่อว่ามนุษย์มีความสามารถและความปรารถนาที่จะพัฒนาตนให้เป็นคนน่ารัก น่าคบ น่าเชื่อถือ และใช้คุณสมบัติความสามารถเฉพาะตนให้ปรากฏประจักษ์ มีคุณค่าต่อตนเองและต่อผู้อื่นได้ เมื่อเขามีสัมพันธภาพที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น อีกประการหนึ่งคือ มนุษย์ทุกคนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ และอยู่ภายใต้กฎการเปลี่ยนแปลงเป็นนิรันดร์จนกระทั่งวันตาย (Keawkungwan, 2019: 97-99) ผู้วิจัยเห็นว่าฮอร์นีย์ให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาเจตคติ และการปรับตัวของบุคคลให้เข้ากับสังคม จึงนำแนวคิดของฮอร์นีย์มาตั้งคำถามเพื่อหาคำตอบจากวรรณกรรม คือ ผู้นำมีเจตคติแบบยอมทำตาม เห็นห่าง และก้าวร้าวที่ใช้ในการปรับตัวในลักษณะใด

2.3 อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) มาสโลว์ได้เผยแพร่ทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจ (Maslow's hierarchical theory of motivation) เป็นทฤษฎีที่โด่งดังของมาสโลว์ เขาอธิบายว่าพฤติกรรมของมนุษย์ทุกรูปแบบเกิดจากแรงจูงใจของตัวเอง แรงจูงใจที่แตกต่างกันจึงทำให้บุคคลมีบุคลิกภาพไม่เหมือนกัน แรงจูงใจของมนุษย์มีลำดับขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นต่ำจนถึงขั้นสูง มีทั้งหมด 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ความต้องการทางกาย (physiological needs) 2) ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) 3) ความต้องการที่จะมีที่พึ่งและความรัก (belongingness and love needs) 4) ความต้องการให้คนนับถือ (esteem needs from oneself and others) 5) ความต้องการบรรลุศักยภาพ (self actualized needs) แรงจูงใจลำดับขั้นต้องได้รับการตอบสนองก่อน แรงจูงใจลำดับสูงจึงพัฒนาตามมา อย่างไรก็ตาม มาสโลว์ยอมรับว่าทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจของเขามีข้อบกพร่องอยู่บ้าง บุคคลที่มีบุคลิกภาพเข้มแข็ง มีคุณสมบัติสร้างสรรค์สูง แม้ได้รับการตอบสนองความพึงพอใจระดับเบื้องต้น ๆ ไม่ค่อยบริบูรณ์ก็สามารถบรรลุศักยภาพ (self-actualized) ตัวอย่างเช่น ท่านมหาตมะ คานธี ประธานาธิบดีลินคอล์น (Keawkungwan, 2019: 122)

มาสโลว์ เป็นนักจิตวิทยาที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้นำแนวคิดกลุ่มมนุษยนิยม แนวคิดของเขาเน้นการพัฒนาบุคลิกภาพของตนไปสู่สภาวะที่ดีกว่าของมนุษย์ มาสโลว์เชื่อว่าการศึกษาเพื่อให้เข้าใจมนุษย์อย่างถ่องแท้ต้องศึกษาจากบุคคลที่มีสุขภาพจิตดี มีอารมณ์ จิตใจและบุคลิกภาพมั่นคง ซึ่งแหวกแนวจากการศึกษาของนักทฤษฎีรุ่นก่อน แนวคิดเรื่องลำดับขั้นของแรงจูงใจของมาสโลว์ถูกนำไปใช้มากในการบริหารองค์กรและธุรกิจ (Keawkungwan, 2019: 115-120) ผู้วิจัยเห็นว่าผู้นำในสามก๊กเป็นผู้บริหารกิจการบ้านเมือง ซึ่งมีการพัฒนาบุคลิกภาพของตนจนสามารถก้าวขึ้นเป็นผู้นำของก๊กได้ สอดคล้องกับแนวคิดของมาสโลว์ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของมาสโลว์มาตั้งคำถามเพื่อหาคำตอบจากวรรณกรรม ดังนี้

- 1) ผู้นำได้รับการตอบสนองความต้องการตามทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจ (ขั้นที่ 1 - 4) หรือไม่ อย่างไร
- 2) ผู้นำสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองตามทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจ (ขั้นที่ 5) หรือไม่ อย่างไร

2.4 คาร์ล แรนซัม โรเจอร์ส (Carl Ransom Rogers) โรเจอร์สเชื่อว่าประสบการณ์เฉพาะตนของบุคคลหนึ่งบุคคลใดผสมปนกันเข้าเป็น “ตัวตน” ของบุคคลคนนั้น มนุษย์ทุกคน

มีตัวตน 3 แบบ ได้แก่ ตนที่มองเห็น (self concept) ตนตามที่เป็นจริง (real self) และตนตามอุดมคติ (ideal self) ผู้มองเห็นตนเองตรง หรือใกล้เคียงกับตนตามที่เป็นจริง ย่อมได้รับความเด่น และความด้อยของตัวเองอย่างไม่หลงตน ย่อมเห็นทางปรับปรุงตน ย่อมเห็นตนตามอุดมคติ ในวิสัยที่ดำเนินไปถึงได้โดยมีโครงการที่ปฏิบัติได้จริง จึงมักเป็นผู้ได้รับความสำเร็จและสมหวังจากการทำงาน การดำเนินชีวิต ถ้ามีกรณีไม่สมหวังก็มองเห็นอุปสรรค และเห็นทางแก้ไข อุปสรรคได้ โรเจอร์สเรียกบุคคลประเภทนี้ว่า บุคคลที่ปฏิบัติการได้เต็มที่ (the fully functioning person) ซึ่งควรมีคุณลักษณะดังนี้ 1) มีความเปิดเผยต่อประสบการณ์โดยไม่มีการใช้กลไกปกป้องจิตตัวเอง (nondefensive) 2) มีการเป็นอยู่แบบ Existential ซึ่งเน้นการอยู่กับประสบการณ์ปัจจุบันเท่าที่มันเป็นอยู่ 3) ไวใจร่าง (organisms) ของตัวเอง ตัดสินใจเลือกวิถีชีวิตหรือการกระทำใด ๆ ด้วยความคิด สติปัญญาของตน 4) มีความสร้างสรรค์ (creative) เปิดกว้างต่อประสบการณ์ใหม่ ๆ 5) มีชีวิตอยู่อย่างสมบูรณ์ ชีวิตที่สมบูรณ์นั้นคือ ชีวิตที่มีความรัก คือ รักตัวเอง และรักคนอื่น ๆ (Oungpra, 2008: 318-319)

แนวคิดของโรเจอร์สมีลักษณะเป็นปรัชญา และเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีเป้าหมายของชีวิตร่วมกัน คือ การปฏิบัติการได้เต็มที่ตามศักยภาพของตนเอง ซึ่งผู้วิจัยสนใจว่าผู้นำในวรรณกรรมสามก๊กแต่ละคนมีเป้าหมายอย่างไร และเขาสามารถทำตามเป้าหมายให้สำเร็จหรือไม่ อย่างไร จึงนำแนวคิดของโรเจอร์สมาตั้งคำถามเพื่อหาคำตอบจากวรรณกรรม ดังนี้

- 1) ผู้นำมีเป้าหมายในชีวิตอย่างไร
- 2) ผู้นำใช้วิธีการใดเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมายหรือการไปถึงตัวตนในอุดมคติของตน (ideal-self)
- 3) ผู้นำมีคุณลักษณะของบุคคลที่ปฏิบัติการได้เต็มที่ (the fully functioning person) หรือไม่ อย่างไร

เมื่อนำคำถามที่ได้จากการประมวลทฤษฎีทั้งหมดมารวบรวมและจัดลำดับ เรียงตามลำดับแนวคิดเก่าไปสู่แนวคิดใหม่ ผสานกับการเรียงลำดับการวิเคราะห์อดีต ปัจจุบัน ไปจนถึงเป้าหมายในอนาคตของผู้นำ ผู้วิจัยได้คำถามซึ่งจะใช้ค้นคว้าหาคำตอบจากวรรณกรรมสามก๊กฉบับแปลใหม่ ของวรรณไว พันธ์นัย ดังนี้

- 1) ผู้นำมีประสบการณ์วัยเด็กเป็นอย่างไร
- 2) ผู้นำมีปมเด่นชัดเขยปรด้อยอย่างไร
- 3) ผู้นำมีเจตคติแบบยอมทำตาม เห็นห่าง และก้าวร้าวที่ใช้ในการปรับตัวในลักษณะใด

- 4) ผู้นำได้รับการตอบสนองความต้องการตามทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจ (ขั้นที่ 1 - 4) หรือไม่ อย่างไร
- 5) ผู้นำมีมุมมองต่อตนเองที่เกี่ยวกับสังคมอย่างไร
- 6) ผู้นำมีเป้าหมายในชีวิตอย่างไร
- 7) ผู้นำใช้วิธีการใดเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมายหรือการไปถึงตัวตนในอุดมคติของตน (ideal-self)
- 8) ผู้นำมีคุณลักษณะของบุคคลที่ปฏิบัติการได้เต็มที่ (the fully functioning person) หรือไม่ อย่างไร
- 9) ผู้นำสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองตามทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจ (ขั้นที่ 5) หรือไม่ อย่างไร

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยการศึกษาจากเอกสาร (documentary study) จากวรรณกรรมสามก๊กฉบับแปลใหม่ของ วรรณไว พันธ์นัย มีรายละเอียดดังนี้

1. **ขอบเขตของการศึกษา** ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ผู้นำ 3 คน ได้แก่ เล่าปี่ โจโฉ และซุนกวน ซึ่งเป็นผู้นำที่มีอำนาจสูงสุดของแต่ละก๊ก และเป็นตัวละครเอกของวรรณกรรมสามก๊ก และผู้วิจัยเลือกวิเคราะห์จากวรรณกรรมสามก๊กฉบับแปลใหม่ของ วรรณไว พันธ์นัย ซึ่งเป็นสามก๊กฉบับภาษาไทยที่แปลได้ตรงกับสามก๊กฉบับภาษาจีนของหลอกว้านจงมากที่สุด

2. นิยามศัพท์

ผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก หมายถึง ผู้มีอำนาจสูงสุดของก๊ก อาจจะตั้งตนเป็นกษัตริย์ เช่น เล่าปี่ และซุนกวน หรือผู้ที่ใช้อำนาจการบริหารแทนกษัตริย์อย่างโจโฉ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ได้ศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพเพื่อเลือกทฤษฎีที่เหมาะสมมาใช้ในการวิเคราะห์ช่วงชีวิตของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก ตั้งแต่วัยเด็ก เมื่อได้มีอำนาจสูงสุดจนกระทั่งตาย โดยผู้วิจัยเลือกทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพของนักทฤษฎี 2 กลุ่มแนวคิด กลุ่มแนวคิดละ 2 คน ได้แก่

3.1 **กลุ่มแนวคิดจิตวิเคราะห์ (psychoanalysis theory)** ได้แก่ อัลเฟรด แอดเลอร์ และคาเรน ฮอร์นไฮม์ ซึ่งแนวคิดของนักทฤษฎีกลุ่มนี้จะเน้นการอธิบายประสบการณ์ในอดีตว่ามีผลต่อบุคลิกภาพ และพฤติกรรมในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร แนวคิดจิตวิเคราะห์นับเป็นแนวคิดกลุ่มแรก ที่ศึกษาจิตวิทยาบุคลิกภาพอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ และได้รับการยอมรับว่าเป็นเสมือนเสาหลักเสาแรกของศาสตร์ด้านนี้ (Keawkungwan, 2019: 13-14)

3.2 กลุ่มแนวคิดมนุษยนิยม (humanistic theory)

ได้แก่ อับราฮัม มาสโลว์ และคาร์ล แรนซัม โรเจอร์ส ซึ่งแนวคิดของนักทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่าพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพเป็นผลมาจากการที่บุคคลรับรู้สิ่งแวดล้อมรอบตัว ดังนั้น บุคคลจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมมากกว่าปัจจัยทางพันธุกรรมหรือระบบประสาท และบุคลิกภาพของมนุษย์จะเลื่อนไหลเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาวะที่ดีกว่าตลอดเวลา จุดหมายสูงสุดของการเปลี่ยนแปลงสู่ความดีงามของบุคลิกภาพ คือ ภาวะเต็มเปี่ยมแห่งศักยภาพของบุคคล (self-actualization) (Keawkungwan, 2019: 113-114) ซึ่งผู้นำของทั้งสามก็มีลักษณะของบุคลิกภาพที่เปลี่ยนแปลงไปสู่สภาวะที่ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของชีวิต

4. การวิเคราะห์พฤติกรรมและการตัดสินใจของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก ได้แก่ เล่าปี่ โจโฉ และซุนกวน และอธิบายพฤติกรรมของผู้นำโดยใช้ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพของอัลเฟรด แอดเลอร์ คาร์เนก ฮอร์นีย์ อับราฮัม มาสโลว์ และคาร์ล แรนซัม โรเจอร์ส

5. เรียบเรียงข้อมูลและนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าแบบพรรณนาวิเคราะห์

6. สรุปและรายงานผลการวิจัย

ประโยชน์ของการวิจัย

1. เพื่อให้เห็นบุคลิกภาพภายในของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊กที่มีผลทำให้ได้เป็นผู้นำที่มีอำนาจสูงสุดในแต่ละก๊ก
2. เพื่อให้องค์กรภาครัฐและเอกชนสามารถนำคุณลักษณะที่ดีของผู้นำไปใช้ในการคัดเลือกบุคคลมาเป็นผู้บริหาร หรือผู้บริหารองค์กรอาจคัดเลือกคุณลักษณะที่ดีของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊กไปปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์กร
3. เพื่อให้นักเรียนนายร้อย โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าได้นำคุณลักษณะที่ดีของผู้นำไปปรับใช้ในการรับราชการทหาร เพื่อประโยชน์ของกองทัพและประเทศชาติ

ผลการวิจัย

การศึกษาผู้นำในวรรณกรรมสามก๊กด้วยทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ ผู้วิจัยได้ศึกษาผู้นำที่เป็นตัวละครสำคัญของวรรณกรรมสามก๊ก ได้แก่ เล่าปี่ โจโฉ และซุนกวน ซึ่งบุคคลทั้งสามเป็นผู้นำของแต่ละก๊ก และยังได้รับการสถาปนาให้เป็นกษัตริย์ของแต่ละก๊กเมื่อแผ่นดินแบ่งออกเป็นสามส่วน เล่าปี่ได้สถาปนาตนเองเป็นพระเจ้าเล่าปี่ครองจ๊กก๊ก หรือ

เสฉวน โจโฉเมื่อเสียชีวิตแล้วโจผีบุตรชายได้ยึดอำนาจจากพระเจ้าเหี้ยนเต้ ตั้งตนเป็นกษัตริย์และสถาปนาโจโฉเป็นกษัตริย์ต้นราชวงศ์วุยก๊ก ส่วนซุนกวนนั้นเมื่อทั้งสองก๊กตั้งตัวเป็นกษัตริย์แล้ว ซุนกวนก็ได้สถาปนาตนเองเป็นกษัตริย์ครองง่อก๊ก บุคคลทั้งสามจึงถือเป็นผู้นำที่มีอำนาจเป็นวีรบุรุษของแต่ละก๊ก ควรค่าแก่การศึกษาทั้งในฐานะบุคคลสำคัญในประวัติศาสตร์ และในฐานะตัวละครสำคัญในวรรณกรรมสามก๊ก ผู้วิจัยจึงได้นำประวัติชีวิตของตัวละครทั้งสามที่ปรากฏในวรรณกรรมสามก๊กฉบับแปลใหม่ของวรรณไว พัธโนทัย มาวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้นำทั้งสาม ดังนี้

1. ผู้นำมีประสบการณ์วัยเด็กเป็นอย่างไร

1.1 เล่าปี่ เป็นเด็กที่เติบโตมาในชนบท ครอบครัวมีฐานะยากจน แต่มีความกตัญญูช่วยมารดาเย็บรองเท้าฟางกับทอเสื่อขาย ใช้ชีวิตตามวิถีของคนยากจน แม้จะสืบเชื้อสายราชวงศ์หั่น มาจากง่อก๊กจื๋อฮั่น แต่ก็เป็คนยากจนกว่าง่อก๊กมีชีวิตที่ลำบาก อด ๆ ยาก ๆ เมื่อเล่าปี่อายุได้ 15 ปี มารดาให้ไปศึกษาวิชากับครูเต้เหียนและครูโลติด เล่าปี่จึงได้รู้จักและเป็นเพื่อนกับกongsun jian

ชีวิตวัยเด็กของเล่าปี่เท่าที่ปรากฏในวรรณกรรมสามก๊ก แสดงให้เห็นถึงวิถีชีวิตแบบชาวบ้านของเล่าปี่ ซึ่งน่าจะทำให้เล่าปี่เป็นคนเห็นอกเห็นใจคนยากจน มีความรักความเมตตาต่อชาวบ้าน เพราะเล่าปี่เป็นผู้นำที่เติบโตมาแบบเด็กชาวบ้าน เขายอมเข้าใจความยากลำบาก ความทุกข์ร้อนของชาวบ้านมากกว่าคนที่เติบโตมาจากครอบครัวขุนนางผู้มั่งคั่ง

1.2 โจโฉ เติบโตมาจากครอบครัวขุนนาง บิดาของโจโฉได้เป็นบุตรบุญธรรมของเจาเจี๋ยซึ่งทำให้ครอบครัวของโจโฉมีฐานะที่ดี มีอำนาจพอสมควร โจโฉมีชีวิตวัยเด็กที่สุขสบาย เป็นเด็กที่ค่อนข้างถูกเอาใจจนเสียเด็ก ดังจะเห็นได้จากการที่บิดาเชื่อคำโกหกของโจโฉง่าย ๆ จนไม่สนใจคำพูดของอาผู้ชายที่มักนำเรื่องของโจโฉมาฟ้อง อัลเฟรด แอดเลอร์เชื่อว่าเด็กที่ถูกเอาใจจนเสียเด็กมักจะเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่เอาแต่ใจตนเอง เป็นบุคคลเห็นแก่ตัวจัด อยากเป็นนายอยู่เหนือทุกคนและทุกเวลา เรียกร้องความสนใจจากผู้อื่นคอยเป็นแต่ผู้รับ ไม่รู้จักเป็นผู้ให้ (Keawkungwan, 2019: 50) ซึ่งโจโฉก็มีบุคลิกภาพบางอย่าง เช่น อยากเป็นนายอยู่เหนือทุกคน อยากมีอำนาจ อยากเป็นที่สนใจของผู้อื่น บุคลิกภาพเหล่านี้ อาจเกิดจากประสบการณ์วัยเด็กที่ถูกเอาใจจนเสียเด็ก

1.3 ซุนกวน วรรณกรรมสามก๊กไม่ได้กล่าวถึงวัยเด็ก

ของซุนกวนไว้ มีเพียงคำสั่งเสียของซุนเซกที่แสดงให้เห็นว่า ซุนกวนมีสติปัญญา และมีคุณลักษณะเพียงพอที่จะเป็นผู้นำเมืองกั๋งตั้งคนต่อไป เพราะซุนกวนนั้นมีความสามารถในการเลือกผู้คน และมีคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้ซุนเซกยอมรับ และเชื่อมั่นว่าน้องชายจะสามารถปกครองกั๋งตั้งให้ปลอดภัย

2. ผู้นำมีปมเด่นชัดเขยปมด้อยอย่างไร

2.1 เล่าปี่ เป็นเชื้อสายของราชวงศ์หั่น แต่ตกอับเพราะบิดาถูกปลดและเสียชีวิตก่อนวัยอันควร ฐานะทางสังคมที่ยากจน และการไม่มีกำลังทหารจึงเป็นปมด้อยของเล่าปี่ แต่เขาก็สร้างปมเด่นขึ้นมาชัดเจนเขยปมด้อยด้วยการภูมิใจว่าตนเป็นเชื้อสายราชวงศ์หั่น มีเชื้อบ้านบรรพบุรุษ ความภาคภูมิใจในเชื้อสายราชวงศ์หั่นของเล่าปี่นั้น จะเห็นได้จากการแนะนำตัวเองหลาย ๆ ครั้ง เช่น เมื่อเล่าปี่พบเตียวหุยครั้งแรก เล่าปี่แนะนำตัวว่า “ตัวข้าพเจ้านั้นเป็นเชื้อพระวงศ์หั่น แะเล่าปี่ชื่อปี่ไถยินว่าโจรโพกผ้าเหลืองก่อการกำเริบ ใครจะไปปราบพวกโจรเพื่อความสงบสุขของราษฎร แต่แค้นใจที่ไม่มีกำลังจึงถอนใจใหญ่ด้วยประการฉะนี้แล” (Patthanothai, 2001: 7) นอกจากนี้ เล่าปี่ยังมีปมด้อยอีกอย่างหนึ่งคือ เล่าปี่ไม่เก่งด้านการทหาร การวางแผนการรบ และการบริหารองค์กร แม้ว่าจะมีสติปัญญาดีแต่ก็ไม่สามารถสร้างองค์กรที่ยิ่งใหญ่ได้ ดังนั้น เล่าปี่จึงใช้ความอ่อนน้อมถ่อมตนมาเป็นปมเด่น เขาใช้ความอ่อนน้อมถ่อมตนเข้าหาซีซี ขงเบ้ง และคนอื่น ๆ เพื่อให้คนเหล่านั้นยอมทำงานให้เขา เขายอมไปเชิญขงเบ้งถึง 3 ครั้ง แสดงความอ่อนน้อมและร้องขอให้ขงเบ้งมาช่วยราชการ ทำให้ขงเบ้งยอมใจอ่อนมาทำงานรับใช้เล่าปี่ การแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนของเล่าปี่จึงเป็นการใช้ปมเด่นมาชดเชยปมด้อยเรื่องความสามารถของเขา และเป็นสิ่งที่ผูกมัดใจคนทั้งหลายให้ซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อเขา

2.2 โจโฉ เป็นผู้ใช้อำนาจเหนือพระเจ้าเหี้ยนเต้ โจโฉใช้ความสามารถและความกล้าหาญเป็นปมเด่นมาชดเชยการใช้อำนาจที่ไม่ชอบธรรมซึ่งเป็นปมด้อยของเขา โจโฉพยายามยกทัพไปปราบปรามหัวเมืองต่าง ๆ จนสามารถยึดครองแผ่นดินได้ 1 ใน 3 ส่วน การพยายามรวบรวมแผ่นดินให้เป็นหนึ่งเดียวของโจโฉเป็นการพิสูจน์ความสามารถและความกล้าหาญให้เป็นที่ประจักษ์ เพื่อให้เขาสามารถขึ้นเป็นกษัตริย์ที่ยิ่งใหญ่ได้โดยชอบธรรม ให้ราษฎรได้เห็นว่าเขามีสติปัญญาเหมาะที่จะครองแผ่นดิน แต่โจโฉก็ทำไม่สำเร็จ เพราะไม่สามารถปราบปรามจ๊กก๊กและง่อก๊กได้ เขาจึงไม่ได้เป็นกษัตริย์ผู้ยิ่งใหญ่ตามที่หวังไว้

2.3 ซุนกวน เป็นผู้นำที่มีปมด้อยคือ ความลึกลับ ตัดสินใจช้า

เพราะฟังคำพูดของทุกคนทุกฝ่าย ซุนกวนได้สร้างปมเด่นคือการเลือกใช้คนที่เหมาะสม และเมื่อเลือกใช้แล้วก็ต้องให้ความไว้วางใจให้อำนาจสิทธิ์ขาด สถานการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมดังกล่าว เช่น เมื่อโจโฉยกทัพใหญ่จะมาถึงง่อก๊ก ซุนกวนล่วงหน้าจะรบกับโจโฉหรือจะยอมสวามิภักดิ์ เพราะบรรดาขุนนางของง่อก๊กก็มีความเห็นแตกออกเป็น 2 ฝ่าย ซุนกวนตัดสินใจไม่ได้ จนเมื่อจิวอี้ชี้แนะถึงเหตุผลอันควรทำศึกกับโจโฉและความเป็นไปได้ที่จะมีชัยชนะ ทำให้ซุนกวนตัดสินใจเด็ดขาดแต่งตั้งจิวอี้เป็นแม่ทัพใหญ่ และให้อำนาจสิทธิ์ขาดในการทำศึก ซึ่งจิวอี้ก็สามารถทำลายกองทัพของโจโฉได้สำเร็จ พิสูจน์ให้เห็นว่าซุนกวนมีความสามารถในการเลือกใช้คนได้เป็นอย่างดี

3. ผู้นำมีเจตคติแบบยอมทำตาม เหน็ดห้าว และก้าวร้าวที่ใช้ในการปรับตัวในลักษณะใด

3.1 เล่าปี่ ในสถานการณ์ปกติเล่าปี่มีเจตคติแบบยอมทำตาม ดังจะเห็นได้จากการที่เล่าปี่มีความอ่อนน้อมถ่อมตนไม่เย่อหยิ่ง เป็นที่ชื่นชมของผู้พบเห็น อีกทั้งเล่าปี่ยังเป็นคนที่มีภาพลักษณ์ที่ดี มีคุณธรรม ดังนั้นเมื่อเขาพ่ายแพ้ศัตรูเมื่อใดก็ยังมีผู้อุปการะรับเขาเข้าไปอยู่ด้วยทุกครั้ง แต่หากมีผู้แนะนำให้เขาทำเรื่องที่ขัดกับหลักการและคุณธรรม เขาก็จะมีเจตคติแบบเหน็ดห้าว เพื่อยืนหยัดปกป้องความเชื่อและหลักการของตนเอง เช่น สถานการณ์ที่ขงเบ้งเสนอให้เล่าปี่ฉวยโอกาสยึดเมืองเกงจิ๋วขณะที่เล่าเปียวกำลังป่วยหนัก เพื่อใช้เมืองเกงจิ๋วเป็นฐานที่มั่นทำศึกกับโจโฉ แต่เล่าปี่ก็ยืนยันว่าจะไม่ทำตามเพราะเล่าเปียวมีบุญคุณกับตน เล่าปี่ยื่นคำขาดกับขงเบ้งว่า “จะเป็นตายร้ายดีอย่างไร ข้าพเจ้าก็ไม่สามารถจะทำการอันเป็นการทรยศต่อผู้มีคุณได้” (Patthanothai, 2001: 615) เล่าปี่เป็นผู้ที่ผสมผสานเจตคติทั้งสามได้อย่างกลมกลืนเหมาะสม แต่ในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ เช่น เมื่อเล่าปี่สูญเสียกวนอู๋น้องร่วมสาบาน ก็ทำให้เล่าปี่แสดงความก้าวร้าวและมีพฤติกรรมรุนแรงได้ โดยเล่าปี่ฆ่าบิฮองกับเปาสุหุณที่ทรยศกวนอู๋ด้วยการเชือดเนื้อที่ละชั้นจนสิ้นใจ (เล่าปี่เป็นคนลงมือเอง)

3.2 โจโฉ มีเจตคติแบบเหน็ดห้าวและก้าวร้าวอย่างเด่นชัด ทำให้โจโฉมีบุคลิกภาพเป็นผู้นำที่มีอำนาจสิทธิ์ขาดในทุกเรื่อง มีความเฉียบขาด มีลักษณะของผู้นำเผด็จการ และมีความโหดเหี้ยม เจตคติแบบเหน็ดห้าวแสดงออกมาด้วยการใช้อำนาจสิทธิ์ขาด ตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง ส่วนเจตคติแบบก้าวร้าวทำให้มีนิสัยขี้ระแวง ไม่ไว้วางใจใคร ดังเช่นเหตุการณ์ที่โจโฉกับตันกั๋งหนีตั้งโต๊ะ แล้วไปอาศัยบ้านแปะเฉียว

น้องบุญธรรมของบิดา โจโฉกับตันก่งฆ่าคนในครอบครัวของ
แป๊ะเจี๊ยะรวม 8 ศพ เพราะเข้าใจผิดคิดว่าคนเหล่านั้นจะฆ่า
ตนเอง และเมื่อออกจากบ้านมาพบแป๊ะเจี๊ยะกลางทาง โจโฉ
ก็ฆ่าแป๊ะเจี๊ยะอีก ตันก่งว่ากล่าวโจโฉว่าทำผิดศีลธรรม โจโฉ
จึงกล่าวว่า “ข้าพเจ้ายอมเนรคุณคนในใต้ฟ้า ดีกว่าปล่อยให้
คนในใต้ฟ้าเนรคุณข้าพเจ้าได้ก่อน” (Patthanothai, 2001:
62-63) การกระทำของโจโฉแสดงถึงความก้าวร้าวและ
ไร้คุณธรรม เจตคติแบบก้าวร้าวนี้เกิดในสภาวะที่ทำให้รู้สึก
ไม่ปลอดภัยซึ่งโจโฉต้องเผชิญเหตุการณ์เช่นนั้นบ่อยครั้ง
เมื่อเขามีอำนาจสิทธิ์ขาดในราชสำนัก จึงมีผู้จงรักภักดีต่อ
ราชวงศ์หั่นคิดจะกำจัดเขาตลอดเวลา ดังเช่นที่ตังสินและ
หมอบเกียดเป้งวางแผนลอบสังหารโจโฉ โจโฉรู้แผนการจึงสั่ง
ประหารตังสิน หมอบเกียดเป้งและผู้ร่วมขบวนการลอบสังหาร
รวมทั้งครอบครัวรวม 700 คน รวมทั้งพระนางตังกุยฮุย
(พระสนม) ที่กำลังตั้งครรภ์ 5 เดือน (โจโฉสั่งแต่ไม่ได้ลงมือเอง)

3.3 ชุนกวน มีการผสมผสานเจตคติทั้ง 3 แบบ
ได้อย่างกลมกลืนกันมากที่สุด เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ทำให้
เกิดความรู้สึกไม่ปลอดภัย เช่น เมื่อโจโฉยกทัพมาจะบุกง่อก๊ก
ชุนกวนตัดสินใจไม่ได้ว่าจะรบกับโจโฉหรือจะยอมสวามิภักดิ์
กระทั่งจิวอี้ชี้ให้เห็นว่ากองทัพของโจโฉทำผิดตำราพิชัย
สงครามหลายประการ และจิวอี้ประกาศว่า “ข้าพเจ้าจะสั้ตาย
เอาชัยชนะมาให้ท่านให้จงได้ จะไม่ทอดทิ้งเป็นอันขาด
เกรงอยู่แต่ว่า ท่านจะโลเลล่าช้าอยู่เท่านั้น” ชุนกวนได้ฟังคำ
จิวอี้ก็เห็นเป็นโอกาสจึงชักดาบออกมาฟันมูโตะที่ตั้งอยู่
เบื้องหน้า แล้วร้องประกาศเป็นอาณานิธิว่า “ขุนนางผู้ใดยังคง
ให้เรายอมสวามิภักดิ์ต่อโจโฉจะต้องเจตดีเหมือนโตะตัวนี้”
(Patthanothai, 2001: 680) ชุนกวนได้แสดงพฤติกรรม
ก้าวร้าวด้วยการใช้ดาบฟันมูโตะเพื่อประกาศอาณานิธิ
ว่าจะต่อสู้กับโจโฉ ซึ่งเป็นพฤติกรรมก้าวร้าวที่มีความเหมาะสม
กับสถานการณ์ แตกต่างจากความก้าวร้าวของเล่าปี่และ
โจโฉ จึงเห็นว่าผู้นำที่มีการผสมผสานเจตคติทั้ง 3 แบบ
ได้อย่างกลมกลืนที่สุดก็คือ ชุนกวนแห่งง่อก๊ก

4. ผู้นำได้รับการตอบสนองความต้องการตามทฤษฎี ลำดับขั้นของแรงจูงใจ (ขั้นที่ 1 - 4) หรือไม่ อย่างไร

4.1 เล่าปี่ แม้ว่าเล่าปี่ได้รับการตอบสนองแรงจูงใจ
ลำดับที่ 1 ไม่ดีพอ เนื่องจากขาดความพร้อมด้านสิ่งแวดล้อม
และการขาดบิดาที่เป็นผู้นำครอบครัว แต่เขาก็ตอบสนองแรง
จูงใจลำดับที่ 2 - 4 คือ ความมั่นคงปลอดภัย ความรัก และ
การยอมรับนับถือได้สำเร็จ โดยเฉพาะแรงจูงใจลำดับที่ 3
ความต้องการที่จะมีที่พึ่งและความรัก เล่าปี่นั้นได้รับความรัก

จากครอบครัวอย่างมาก ทั้งภรรยาสองคนของเล่าปี่
ก็รักใคร่ปรองดอง พี่น้องร่วมสาบานอย่างกวนอูและเตียวหุย
ก็พร้อมจะตายแทนเล่าปี่ได้ ดังคำสาบานในสวนท้อที่ทั้งสาม
สาบานร่วมกันว่า “...เราจะร่วมชีวิตจิตใจช่วยเหลือ
ซึ่งกันและกันจนชีวิตหาไม่ เราจะไม่ทอดทิ้งกันในยามยาก
เราจะช่วยเหลือกันในยามมีภัย เราจะช่วยกันดับยุคเข็ญของ
บ้านเมืองให้ราษฎรอยู่เย็นเป็นสุข เราไม่ริษฐานขอให้เรา
ต้องเกิดวันเดือนปีเดียวกัน แต่ขอริษฐานขอให้เราตายร่วมวัน
เดือนปีเดียวกันเถิด...” (Patthanothai, 2001: 8) พฤติกรรม
ของเล่าปี่จึงถือเป็นข้อยกเว้นตามทฤษฎีของมาสโลว์ที่กล่าวว่า
บุคคลที่มีบุคลิกภาพเข้มแข็ง มีคุณสมบัติสร้างสรรค์สูง และ
สามารถบรรลุศักยภาพ (self-actualized person) บุคคล
เหล่านี้ แม้จะได้รับ การตอบสนองความพึงพอใจระดับ
เบื้องต้นไม่ค่อยบริบูรณ์ ก็สามารถมีพฤติกรรมประเภท
Self-actualized ได้

4.2 โจโฉ มีความพร้อมด้านสิ่งแวดล้อมดี ได้รับการ
ตอบสนองแรงจูงใจในขั้นที่ 1 และ 4 เป็นอย่างดี แต่เขา
ไม่ได้รับการตอบสนองในขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย
และขั้นที่ 3 ความต้องการที่จะมีที่พึ่งและความรัก ทำให้โจโฉ
เป็นคนขี้อิจฉา และเป็นคนเจ้าชู้ ความเป็นคนขี้อิจฉาของ
โจโฉทำให้โจโฉต้องแก้งละเมอแล้วฆ่าทหารรับใช้ เพื่อให้
ทุกคนเข้าใจว่าโจโฉเป็นคนละเมอร้ายจะได้ไม่มีใครกล้าเข้ามา
ขณะหลับ และความเจ้าชู้ของโจโฉนั้น เขาก็ไม่เคยสนใจว่า
หญิงคนนั้นจะเป็นภรรยาของใคร ดังจะเห็นได้จากการที่
โจโฉให้สร้างปราสาทริมแม่น้ำเจียงโหเพื่อจะได้มีนางให้เกี้ยว
(ภรรยาชุนเชก) และเสียวเกี้ยว (ภรรยาจิวอี้) ไปไว้เป็นนาง
บำเรอ การที่โจโฉไม่ได้รับการตอบสนองในขั้นที่ 2 และ 3
เป็นสิ่งที่บ่อนทำลายให้เขาไม่สามารถบรรลุเป้าหมายคือ
การรวมแผ่นดินได้สำเร็จ

4.3 ชุนกวน เป็นผู้นำที่ได้รับการตอบสนองแรงจูงใจ
ลำดับที่ 1 - 4 เป็นอย่างดี และถือว่าเป็นผู้นำที่ได้รับการ
ตอบสนองแรงจูงใจสมบูรณ์ที่สุดในบรรดาผู้นำทั้งสาม
ในวรรณกรรมสามก๊ก โดยเฉพาะแรงจูงใจขั้นที่ 4 ความ
ต้องการให้คนนับถือ ซึ่งถึงแม้ชุนกวนจะขึ้นเป็นผู้นำเมื่ออายุ
น้อย แต่เขาก็สามารถพิสูจน์ตนเองได้รับการยอมรับว่าเป็น
เจ้านายที่เฉลียวฉลาดและใช้คนเป็น ดังตัวอย่างตอนที่เตียวจี้
ได้รับมอบหมายให้เป็นทูตไปขอให้พระเจ้าโจผียกทัพไปตี
จ๊กก๊ก พระเจ้าโจผีถามเตียวจี้ว่าชุนกวนมีคุณสมบัติอย่างไร
เตียวจี้กล่าวว่า “ท่านชุนกวนเป็นนายที่เฉลียวฉลาด ตั้งอยู่
ในธรรมและมีความกล้าหาญอย่างยิ่ง” (Patthanothai, 2001:

1208) ถ้าแรงจูงใจขั้นที่ 5 ของซุนกวนคือ การรักษาดินแดน ง่อก๊ก ก็ถือว่าเขาทำได้สำเร็จ แต่หากเป้าหมายของเขาคือ การรวบรวมแผ่นดิน เขาก็ยังไม่บรรลุเป้าหมายเนื่องจาก มีความลังเล ไม่ได้เด็ดขาดเป็นอุปสรรค รวมทั้งการที่เขาอยู่ใน ดินแดนที่มีความมั่นคงปลอดภัย จึงทำให้เขาไม่กล้าเสี่ยงที่จะบุกแคว้นอื่นเพื่อทำสงครามรวบรวมแผ่นดิน

5. ผู้นำมีมุมมองต่อตนเองที่เกี่ยวกับสังคมอย่างไร

5.1 เล่าปี่ เขาตระหนักว่าตนเองเป็นเชื้อสายราชวงศ์หั่น ดังนั้นเล่าปี่จึงคิดกำจัดโจโฉซึ่งเป็นศัตรูของราชวงศ์หั่น ทั้งนี้ เพราะเล่าปี่ยังเชื่อในขนบวิธีกา จึงเลือกที่จะฟื้นฟูราชวงศ์หั่น แต่การกำจัดโจโฉนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เขาต้องมีกองทัพที่เข้มแข็ง มีดินแดนที่เป็นฐานที่มั่นอันมั่นคง มีเสบียงอาหารเพียบพร้อม และหากกำจัดโจโฉได้ก็จะสามารถรวบรวมแผ่นดินให้เป็น หนึ่งเดียวต่อไป ทำให้แผ่นดินสงบสุข และราชวงศ์หั่นคงอยู่ คู่แผ่นดินสืบไป ผู้วิจัยจึงเห็นว่า เล่าปี่มีมุมมองต่อตนเองที่ เกี่ยวข้องกับสังคมในความหมายที่เป็นอุดมคติสูงส่งตามที่ แอดเลอร์กล่าวว่า ความสนใจสังคมในความหมายที่เป็น อุดมคติสูงส่ง คือ ความสนใจที่จะยกสภาพความเป็นอยู่ของ ชีวิตมนุษย์ทั่วไปให้สูงขึ้น ดีขึ้น เพื่อสร้างสังคมที่สมบูรณ์

5.2 โจโฉ มีความเชื่อในการปกครองแบบเผด็จการ ที่ผู้นำใช้อำนาจสิทธิขาด การปกครองของโจโฉจึงมีความ เด็ดขาด รวมอำนาจไว้ที่เขาคนเดียว และเขาคิดว่าหากเขา รวบรวมแผ่นดินได้ก็จะเกิดความสงบสุข ผู้วิจัยจึงเห็นว่า มุมมองต่อตนเองของโจโฉเป็นความสนใจสังคมที่เป็น อุดมคติสูงส่ง คือ ความสนใจที่จะยกสภาพความเป็นอยู่ของ ชีวิตมนุษย์ทั่วไปให้สูงขึ้น ดีขึ้น เพื่อสร้างสังคมที่สมบูรณ์ เช่นเดียวกับเล่าปี่ แต่ก็มีข้อแตกต่างที่แนวทางและความคิด โจโฉเชื่อว่าราชวงศ์หั่นอ่อนแอและเสื่อมโทรม ไม่สามารถ ปกครองบ้านเมืองให้สงบสุขได้ คนที่จะทำให้บ้านเมือง ร่มเย็นเป็นสุขได้คือ เขา เพราะเขาเชื่อมั่นในสติปัญญาและ ความสามารถของตนเองว่าจะสามารถทำให้สังคมที่วุ่นวายนั้น สงบสุข ดังนั้น การจะทำให้สังคมสมบูรณ์ ยกสภาพความ เป็นอยู่ของราษฎรให้สูงขึ้น ดีขึ้น ก็คือการทำรวบรวมแผ่นดิน ให้เป็นหนึ่งเดียว

5.3 ซุนกวน ความสนใจสังคมของซุนกวนเป็นความ สนใจแบบมีอุดมคติสูงส่งเช่นกัน แต่ต่างกับที่แนวคิดและ วิธีการคือ เขามุ่งเน้นการรักษาอำนาจ และดินแดนที่ได้รับ สืบทอดเป็นมรดก เขาเชื่ออย่างเดียวกับโจโฉว่าราชวงศ์หั่น อ่อนแอและเสื่อมโทรม การกล่าวอ้างว่ารบเพื่อกำจัดโจรปล้น ราชวงศ์หั่นนั้น เป็นเพียงเหตุผลที่พูดเพื่อให้มีน้ำหนักมากพอ

ซุนกวนเป็นนักปกครองที่สร้างความเจริญรุ่งเรืองและ ความมั่นคงให้แก่ง่อก๊ก พยายามหลีกเลี่ยงสงครามและ ใช้การทูตในการทหาร มีการปรับตัวไปตามสถานการณ์ ง่อก๊กจึงมีความมั่นคงเข้มแข็งตลอดยุคสมัยที่ซุนกวนเป็น ผู้ปกครอง

6. ผู้นำมีเป้าหมายในชีวิตอย่างไร

6.1 เล่าปี่ มีเป้าหมายในชีวิตที่ต้องการให้สังคม สงบสุข และราชวงศ์หั่นเจริญรุ่งเรือง ซึ่งการจะทำให้ราชวงศ์ หั่นกลับมาเจริญรุ่งเรืองได้นั้น เล่าปี่จะต้องโค่นล้มอำนาจของ โจโฉให้สำเร็จ เขาจึงต้องสร้างฐานอำนาจของตนให้มั่นคง เข้มแข็งเพื่อต่อสู้กับโจโฉ แม้เล่าปี่จะมีเป้าหมายอันยิ่งใหญ่ แต่ก็มีเงื่อนไขคือ เขายึดมั่นในอุดมการณ์ นั่นคือการดำรงคุณธรรม ความสัตย์ เงื่อนไขดังกล่าวเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เล่าปี่ ตั้งตัวได้ช้ากว่าโจโฉและซุนกวน

6.2 โจโฉ มีเป้าหมายในชีวิต คือ การรวบรวมแผ่นดิน ให้เป็นหนึ่งเดียว และปกครองแผ่นดินให้สงบสุข แต่เขาก็ทำ ไม่สำเร็จ ในบั้นปลายชีวิตของโจโฉนั้น เขาป่วยด้วยโรคปวด ศีรษะอย่างรุนแรง เขาถูกกวีญานคนที่เขาเคยฆ่ามาหลอกหลอน

6.3 ซุนกวน มีเป้าหมายในชีวิต คือ ต้องการรักษาดินแดน ง่อก๊กอันเป็นมรดกตกทอด และทำนุบำรุงแผ่นดินและราษฎร ให้ร่มเย็นเป็นสุข ตลอดจนขยายดินแดนให้กว้างไกลออกไป แต่เมื่อมีผู้สนับสนุนให้เขาขึ้นครองราชย์ เขาก็มีความยินดี และพร้อมจะทำตามความประสงค์นั้น

7. ผู้นำใช้วิธีการใดเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมาย หรือการไปถึงตัวตนในอุดมคติของตน (ideal-self)

ผู้นำในวรรณกรรมสามก๊กทั้งเล่าปี่ โจโฉ และซุนกวน ต่างก็เป็นผู้มองเห็นตนเอง ตรง หรือใกล้เคียงกับตน ตามที่เป็นจริง ยอมรับความเด่น และความด้อยของตัวเอง อย่างไม่หลงตน ทั้งสามคนใช้วิธีการเพื่อให้ตนเองบรรลุ เป้าหมายหรือการไปถึงตัวตนในอุดมคติของตน (ideal-self) โดยผู้นำทั้งสามรู้ว่าการจะทำการใหญ่นั้นต้องใช้คน และตัวเอง ไม่สามารถทำได้ทุกอย่าง ดังนั้นพวกเขาจึงหาคนเก่ง คนมีสติปัญญา และผู้มีความสามารถในการมาเป็นกำลัง สำคัญให้แก่ตน และเมื่อมีปัญหาและอุปสรรค ผู้นำทั้งสามก็ มองเห็นปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหานั้นผ่านพ้นไปได้ด้วยดี ดังนั้น ผู้นำทั้งสามจึงประสบความสำเร็จ ได้เป็นผู้มีอำนาจ มีอาณาจักรของตนเอง และได้ครอบครองแผ่นดิน 1 ใน 3 ส่วน จึงเห็นได้ว่าการมองเห็นตนเอง ยอมรับตนเองตามที่เป็นจริง และการปรับปรุงตนเองอย่างถูกต้อง เป็นสิ่งสำคัญสำหรับ คนที่จะเป็นผู้นำ ผู้นำอาจไม่ได้เก่งทุกด้าน แต่ต้องรู้จักเด่น

จุดด้อยของตน และปรับปรุงให้สอดคล้องเหมาะสม ตลอดจนการ
เสาะหาและเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานก็เป็นสิ่งสำคัญ
ที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ

8. ผู้นำมีคุณลักษณะของบุคคลที่ปฏิบัติการได้ เต็มที่ (the fully functioning person) หรือไม่ อย่างไร

คาร์ล แรชฟอร์ด โรเจอร์ส ได้ให้นิยามของบุคคลที่ปฏิบัติการ
ได้เต็มที่ (the fully functioning person) ว่าควรมีคุณลักษณะ
ที่สำคัญ คือ 1) พวกเขาเปิดเผยต่อประสบการณ์
โดยไม่มีการใช้กลไกป้องกันจิตใจตัวเอง (nondefensive) พวกเขา
จะยอมรับความรู้สึกและประสบการณ์ของตัวเองแทนที่จะ
ปฏิเสธมัน 2) พวกเขาเป็นการเป็นอยู่แบบ Existential ซึ่งเน้นการ
อยู่กับประสบการณ์ปัจจุบัน 3) พวกเขาไว้วางใจ (organisms)
ของตัวเอง ตัดสินใจเลือกวิถีชีวิตหรือการกระทำใด ๆ ด้วย
ความคิด สติปัญญาของตน 4) พวกเขามีความสร้างสรรค์
(creative) เปิดกว้างต่อประสบการณ์ใหม่ ๆ อย่างมีเหตุผล
5) พวกเขามีชีวิตอยู่อย่างสมบูรณ์ ชีวิตที่สมบูรณ์นั้นคือ ชีวิตที่
มีความรัก คือ รักตัวเอง รักคนที่เรารัก และรักคนอื่น ๆ
(Oungpra, 2008: 318-319)

8.1 เล่าปี ในสถานการณ์ปกติเล่าปีมีคุณลักษณะของ
บุคคลที่ปฏิบัติการได้เต็มที่ตามความคิดเห็นของโรเจอร์ส
แต่เมื่อเขาเผชิญกับสถานการณ์การสูญเสียภรรยาและลูกสาว
ก็ทำให้เล่าปียึดติดกับอดีตจนลืมเป้าหมายของตนเอง มุ่งแต่
จะแก้แค้นให้ภรรยาจนทำให้ต้องสูญเสียกำลังทหารจำนวนมาก
นอกจากนี้ เขายังไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของบรรดา
ขุนนางที่ทัดทานไม่ให้เขานำทัพออกรบ เขากลายเป็นคนดื้อรั้น
หลงตน แสดงให้เห็นว่าเขาขาดคุณลักษณะข้อ 2 และ 3
ทำให้เขาต้องพ่ายแพ้สงคราม และเสียใจจนป่วยและเสียชีวิต
ในที่สุด

8.2 โจโฉ มีความกลัวที่ทำให้เขากลายเป็นคนขี้ระแวง
เขาเชื่อมั่นในตัวเองจนบางครั้งก็ไม่รับฟังความคิดเห็นของ
ผู้อื่น นอกจากนี้เขายังรักแต่ตัวเอง ไม่รักใครแม้กระทั่งบุตร
และภรรยา ไม่มีความพอใจในความเป็นอยู่ เขายังต้องการ
ขยายอำนาจของเขาให้ได้ครอบครองทั้งแผ่นดิน เขายัง
ต้องการดินแดน ต้องการหญิงงามมาบำเรอความสุขของ
ตนเอง โจโฉจึงขาดคุณลักษณะของบุคคลที่ปฏิบัติการได้เต็มที่
ข้อที่ 1, 3 และ 5 ตามความคิดเห็นของโรเจอร์ส ทำให้เขา
ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่หวังไว้ได้สำเร็จ และเสียชีวิตลง
ก่อนเวลาอันสมควร

8.3 ชุนกวน วรรณกรรมสามก๊กนั้นไม่ค่อยกล่าวถึง
ชีวิตครอบครัวของชุนกวน มีเพียงความรักและเคารพต่อ

นางง่อก๊กโก๋ที่โดดเด่น และแสดงให้เห็นว่าชุนกวนนั้นมีชีวิต
ที่มีความรักและกตัญญูต่อมารดา ส่วนความรักที่มีต่อภรรยา
และบุตรนั้นไม่ได้กล่าวให้เห็นเด่นชัด ในบั้นปลายของชีวิต
ชุนกวนเขาได้ถอดชุดโฮบุตรคนโตออกจากตำแหน่งไท่จื่อ
เพราะเชื่อคำพูดของบุตรสาวที่ใส่ร้ายชุนโฮ ทำให้ชุนโฮ
ได้รับความอับอายจนตรอมใจตาย แต่วรรณกรรมสามก๊กก็ไม่ได้
พูดถึงความเสียใจที่เสียบุตรชายของชุนกวน ผู้วิจัยจึงไม่อาจ
ตัดสินได้ว่าชุนกวนมีชีวิตที่สมบูรณ์ อย่างไรก็ดี เมื่อไม่
พบว่าชุนกวนขาดคุณลักษณะข้อใดอย่างเด่นชัด ผู้วิจัยจึง
เห็นว่าชุนกวนเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกับบุคคล
ที่ปฏิบัติการได้เต็มที่ตามความคิดเห็นของโรเจอร์สมากที่สุด
ในบรรดาผู้นำทั้งสาม

คุณลักษณะสำคัญที่ผู้นำทั้งสามมีเช่นเดียวกัน คือ
ความสร้างสรรค์ แต่ก็มีความแตกต่างกัน เล่าปีใช้ความ
สร้างสรรค์ในการเอาตัวรอด และการพลิกแพลงสถานการณ์
โจโฉใช้ความสร้างสรรค์ในการสร้างอำนาจ และการก่อร่าง
สร้างตัว ส่วนชุนกวนใช้ความสร้างสรรค์ในการบริหารคน
การเลือกใช้คน นับว่าผู้นำมีความโดดเด่นในเรื่องความคิด
สร้างสรรค์ที่แตกต่างกัน และความสร้างสรรค์นี้ถือเป็น
คุณลักษณะสำคัญที่ทำให้ผู้นำสามารถตั้งตัวเป็นใหญ่
ในแผ่นดินได้

9. ผู้นำสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองตาม ทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจ (ขั้นที่ 5) หรือไม่ อย่างไร

9.1 เล่าปี แรงจูงใจขั้นที่ 5 ของเล่าปีก็คือ การกำจัด
โจโฉเพื่อช่วยพระเจ้าเหี้ยนเต้ฟื้นฟูราชวงศ์หั่น แต่เขาก็ทำ
ไม่สำเร็จ เมื่อโจโฉตาย โจโฉบุตรชายของโจโฉก็ชิงบัลลังก์
จากพระเจ้าเหี้ยนเต้ เล่าปีจึงสถาปนาตนเป็นกษัตริย์แห่ง
จ๊กก๊กเพื่อสืบทอดราชวงศ์หั่นไว้ การสถาปนาตนเป็นกษัตริย์
ของเล่าปียังคงรักษาอุดมการณ์ความจงรักภักดีต่อราชวงศ์หั่น
รักษาความสัตย์และคุณธรรมของตนไว้ได้ แต่เขาก็เป็น
กษัตริย์ได้ไม่นาน เพราะเขามุ่งแต่จะแก้แค้นให้ภรรยาและลูก
เป้าหมายเรื่องการกำจัดสกุลโจ ฟื้นฟูราชวงศ์หั่น จนทำให้
จ๊กก๊กต้องสูญเสียกำลังทหารจำนวนมาก และเล่าปีก็ทุกข์ใจ
จนป่วยตาย ผู้วิจัยจึงเห็นว่าเล่าปีไม่บรรลุศักยภาพของ
ตนเองตามทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจ (ขั้นที่ 5)

9.2 โจโฉ แรงจูงใจขั้นที่ 5 ของโจโฉก็คือ การรวบรวม
แผ่นดินที่แตกแยกเป็นหลายก๊กนั้นให้รวมกันเป็นหนึ่งเดียว
และโจโฉจะเป็นผู้ครอบครองแผ่นดินทั้งหมด แต่เพราะเป็น
เป้าหมายที่ทำได้ยาก โจโฉใช้ความพยายามตลอดชีวิตของ
เขาแต่ก็ไม่สำเร็จ ในบั้นปลายชีวิตของโจโฉ เขาต้องทนเจ็บป่วย

ด้วยโรคปวดศีรษะ และมีอาการประสาทหลอนเห็นภูตผี วิญญาณคนที่เขาเคยฆ่ามาหลอกหลอน ผู้วิจัยเห็นว่าโจโฉไม่บรรลุศักยภาพของตนเองตามทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจ (ขั้นที่ 5) เนื่องจากไม่สามารถรวบรวมแผ่นดินได้สำเร็จ

9.3 ชุนกวน แรงจูงใจในขั้นที่ 5 ของชุนกวนก็คือ การรักษาแคว้นง่อก๊กให้มั่นคงปลอดภัย แล้วขยายอาณาเขตให้กว้างไกลออกไป ซึ่งชุนกวนเป็นผู้มีพื้นฐานดีที่สุดในบรรดาผู้นำทั้งสาม และเป้าหมายของเขาก็ทำได้ง่ายกว่าเป้าหมายของเล่าปี่และโจโฉ เขาได้สืบทอดตำแหน่งผู้ครองแคว้นง่อก๊กจากชุนเซ็กพี่ชาย และใช้สติปัญญาปกครองง่อก๊กจนตั้งตนเป็นกษัตริย์ เขาเป็นผู้นำที่ให้ง่อก๊กเจริญรุ่งเรือง มีกำลังเข้มแข็ง รอดพ้นจากศึกใหญ่ ๆ ได้ถึง 2 ครั้ง และสามารถรอดพ้นจากอำนาจของโจโฉและเล่าปี่ได้ ผู้วิจัยจึงเห็นว่าชุนกวนบรรลุศักยภาพของตนเองตามทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจ (ขั้นที่ 5)

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ในวัยเด็ก เล่าปี่ โจโฉ และชุนกวน ต่างก็ได้รับอิทธิพลจากคำทำนายที่กล่าวว่า ตนนั้นจะได้เป็นใหญ่ในแผ่นดิน เป็นผู้มีอำนาจ ได้เป็นกษัตริย์ครองแผ่นดิน คำทำนายเหล่านั้นส่งผลให้ผู้นำทั้งสามสร้างปมเด่นเพื่อชดเชยปมด้อยของตน เล่าปี่ใช้ความเป็นเชื้อพระวงศ์หั่นและความอ่อนน้อมถ่อมตนมาชดเชยปมด้อยด้านฐานะทางสังคมและปมด้อยด้านความสามารถของเขา ส่วนโจโฉใช้ความสามารถและความกล้าหาญมาชดเชยปมด้อยเรื่องการใช้อำนาจที่ไม่ชอบธรรมของเขา ส่วนชุนกวนใช้สติปัญญาในการเลือกใช้คนและการให้ความไว้วางใจมาชดเชยปมด้อยเรื่องความลังเล ไม่เด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ

เล่าปี่มีบุคลิกภาพอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่เย่อหยิ่ง เป็นที่ชื่นชมของผู้พบเห็น อีกทั้งมีภาพลักษณ์ที่ดี มีคุณธรรม ดังนั้นเมื่อเขาพ่ายแพ้ศัตรูก็จะมีผู้อุปการะรับเขาเข้าไปอยู่ด้วยทุกครั้ง ผู้วิจัยจึงเห็นว่าเล่าปี่เป็นผู้ที่ผสมผสานเจตคติทั้งสามได้อย่างกลมกลืน เหมาะสม แต่ในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ เช่น เมื่อเล่าปี่สูญเสียกวนอูผู้เป็นน้องร่วมสาบาน ก็ทำให้เล่าปี่แสดงความก้าวร้าวและมีพฤติกรรมรุนแรงได้เช่นกัน ส่วนโจโฉนั้นมีเจตคติที่โดดเด่นคือ เจตคติแบบเห็นห่างและก้าวร้าว ทำให้โจโฉมีบุคลิกภาพเป็นผู้นำที่มีอำนาจลึทธิขาดในทุกเรื่อง มีความเฉียบขาด มีลักษณะของผู้นำเผด็จการ และมีความโหดเหี้ยม ส่วนชุนกวนถือเป็นผู้ที่ผสมผสานเจตคติทั้งสามได้อย่างกลมกลืน เหมาะสมมากที่สุดในบรรดาผู้นำทั้งสาม

ทำให้ชุนกวนมีบุคลิกภาพโอบอ้อมอารี รักทหาร ชอบช่วยเหลือผู้อื่น ฉลาด และรู้จักใช้คน เป็นที่รักใคร่ของราษฎร เขาเป็นผู้นำตั้งแต่อายุน้อย แต่ก็สามารถสร้างความมั่นคงเข้มแข็งให้กับง่อก๊กได้ แม้ว่าเจตคติแบบเห็นห่างของเขาจะทำให้เขาเป็นคนลึกลับ ไม่เด็ดเดี่ยว แต่เจตคติแบบยอมทำตามก็ทำให้เขาเป็นคนรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และตัดสินใจอย่างรอบคอบ ส่วนเจตคติแบบก้าวร้าวของชุนกวนก็ไม่ได้รุนแรงอย่างเช่นเล่าปี่และโจโฉ นั่นก็อาจเป็นเพราะเขาไม่เคยเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องเจ็บปวด หวาดระแวง หรือต้องเอาตัวรอดจากภัยต่าง ๆ อย่างที่เล่าปี่และโจโฉต้องเผชิญ

เล่าปี่ได้รับการตอบสนองแรงจูงใจลำดับที่ 1 ไม่ดีพอ เนื่องจากฐานะทางสังคม และการขาดบิดาที่เป็นผู้นำครอบครัว แต่เขาก็ได้รับการตอบสนองแรงจูงใจลำดับที่ 2 - 4 คือความมั่นคงปลอดภัย ความรัก และการยอมรับนับถือ มาเป็นสิ่งเติมเต็มความต้องการทางกาย พฤติกรรมของเล่าปี่ถือเป็นข้อยกเว้นตามทฤษฎีของมาสโลว์ที่กล่าวว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพเข้มแข็ง มีคุณสมบัติสร้างสรรค์สูง สามารถบรรลุศักยภาพ (self-actualized) ได้ แม้ว่าจะได้รับการตอบสนองความพึงพอใจระดับเบื้องต้นไม่ค่อยบริบูรณ์ ส่วนโจโฉได้รับการตอบสนองแรงจูงใจในลำดับที่ 1 และ 4 เป็นอย่างดี แต่เขาไม่ได้รับการตอบสนองในลำดับที่ 2 และ 3 อย่างดีพอ การขาดความมั่นคงปลอดภัยและความรักทำให้เขาเป็นคนขี้ระแวง เป็นคนเจ้าชู้ และยังเป็นสิ่งที่บ่อนทำลายให้เขาไม่สามารถบรรลุเป้าหมายคือ การรวมแผ่นดินได้สำเร็จ สำหรับชุนกวนนั้น เขาเป็นผู้นำในวรรณกรรมสามก๊กที่ได้รับการตอบสนองแรงจูงใจทั้ง 4 ขั้น อย่างบริบูรณ์ จึงเป็นผู้นำที่มีความพร้อมที่สุดสำหรับการตอบสนองแรงจูงใจลำดับที่ 5 ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงต่อไป

ผู้นำในวรรณกรรมสามก๊กมีมุมมองต่อตนเองที่เกี่ยวข้องกับสังคมในความหมายที่เป็นอุดมคติสูงส่ง ได้แก่ ความสนใจที่จะยกสภาพความเป็นอยู่ของชีวิตมนุษย์ทั่วไปให้สูงขึ้น ดีขึ้น เพื่อสร้างสังคมที่สมบูรณ์ ทั้งเล่าปี่ โจโฉ และชุนกวน ต่างก็พยายามยกสภาพความเป็นอยู่ของราษฎรให้ดีขึ้น ทั้งสามเห็นแก่ความทุกข์ร้อนของราษฎร และต้องการปกครองราษฎรของตนให้อยู่เย็นเป็นสุข แต่มีข้อแตกต่างกันที่แนวคิดและวิธีการ คือ เล่าปี่เชื่อมั่นและจงรักภักดีต่อราชวงศ์หั่น ต้องการฟื้นฟูราชวงศ์หั่นให้เจริญรุ่งเรืองดังเดิม เป้าหมายของเขาจึงต้องการกำจัดโจโฉผู้เป็นศัตรูของราชวงศ์หั่น ส่วนโจโฉนั้นเชื่อว่าเขาสามารถปกครองแผ่นดินให้สงบสุขได้ เป้าหมายของเขาจึงเป็นการรวบรวมแผ่นดินให้เป็นหนึ่ง

สำหรับขุนกวนนั้นก็มองเห็นความเสื่อมโทรมของราชวงศ์หันเช่นกัน เป้าหมายของเขา คือ รักษาอำนาจที่ได้สืบทอดมาและค่อย ๆ ขยายอำนาจให้กว้างไกลออกไป ดังนั้นเมื่อแผ่นดินแบ่งออกเป็น 3 ก๊ก แล้ว จ๊กก๊กของเล่าปี่จึงเป็นศัตรูกับวุยก๊กที่มีโจโฉเป็นผู้นำ ส่วนง่อก๊กที่มีขุนกวนเป็นผู้นำไม่ได้เป็นศัตรูกับก๊กใดแบบถาวร แต่ค่อยเป็นมิตรกับฝ่ายที่จะให้ประโยชน์แก่ฝ่ายตน เป็นการโอนอ่อนผ่อนปรนเพื่อเอาตัวรอด

ผู้นำในวรรณกรรมสามก๊กทั้งเล่าปี่ โจโฉ และขุนกวนต่างก็เป็นผู้มองเห็นตนเอง ตรง หรือใกล้เคียงกับตนตามที่เป็นจริง ยอมรับความเด่น และความด้อยของตัวเองอย่างไม่หลงตน ทั้งสามคนใช้วิธีการเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมายหรือการไปถึงตัวตนในอุดมคติของตน (ideal-self) โดยผู้นำทั้งสามรู้ว่าการจะทำการใหญ่นั้นต้องใช้คน และตัวเองไม่สามารถทำได้ทุกอย่าง ดังนั้นพวกเขาจึงหาคนเก่ง คนมีสติปัญญา และผู้มีความสามารถในการมาเป็นกำลังสำคัญให้แก่ตน และเมื่อมีปัญหาและอุปสรรค ผู้นำทั้งสามก็มองเห็นปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหานั้นจนผ่านพ้นไปได้ด้วยดีสอดคล้องกับงานวิจัยของ เดชา โลจันศิริศิลป์ (Lojsirisilp, 2012: 255) ที่ว่าผู้นำ 3 คน ได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และขุนกวน มีพฤติกรรมการตัดสินใจที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ มีการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมเพื่อให้เข้าใจสถานการณ์ มีการวิเคราะห์ทางเลือกก่อนการตัดสินใจ และตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลดีที่สุดสำหรับองค์กรภายใต้สถานการณ์ที่เผชิญอยู่

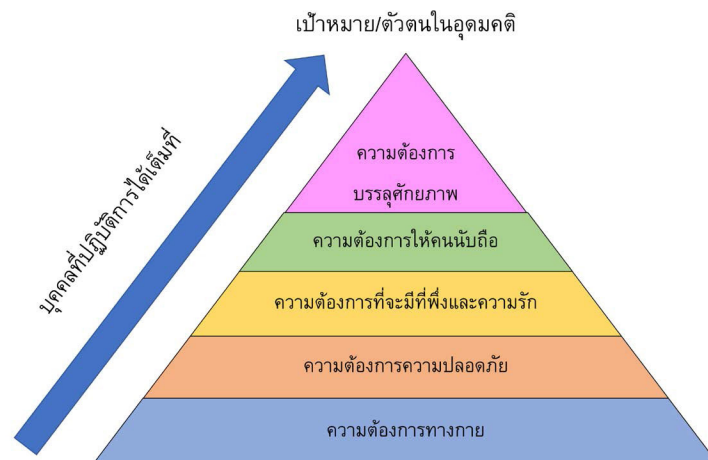
ในสถานการณ์ปกติเล่าปี่มีคุณลักษณะของบุคคลที่ปฏิบัติการได้เต็มที่ (the fully functioning person) ตามความคิดเห็นของโรเจอร์ส แต่เมื่อเขาเผชิญกับสถานการณ์ที่สะท้อนใจเขาก็กลับกลายเป็นคนดื้อรั้นหลงตน ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น และยึดติดกับอดีตจนลืมนำเป้าหมายในอนาคต ทำให้เขาต้องพ่ายแพ้สงคราม และเสียใจจนป่วยและเสียชีวิตในที่สุด ส่วนโจโฉนั้นเขามีความกลัวที่ทำให้เขากลายเป็นคนขี้ระแวง เขาเชื่อมั่นในตัวเองจนมีลักษณะเป็นผู้นำเผด็จการ นอกจากนี้เขายังรักแต่ตัวเองและมีความต้องการที่ไม่สิ้นสุด ทำให้เขาไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่หวังไว้ได้สำเร็จ และเสียชีวิตลงก่อนเวลาอันสมควร ส่วนขุนกวนแม้จะไม่ได้ขาดคุณลักษณะข้อใดอย่างชัดเจน แต่ก็ขาดความ

เชื่อมั่นในตนเองจนทำให้เป็นคนไม่กล้าหาญ ไม่เด็ดเดี่ยวเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเห็นว่าขุนกวนเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกับบุคคลที่ปฏิบัติการได้เต็มที่มากที่สุด

อย่างไรก็ตาม ผู้นำทั้งสามก็มีคุณลักษณะที่ผู้นำควรมี คือ ความสร้างสรรค์ แต่ก็มีข้อแตกต่างกัน เล่าปี่ใช้ความสร้างสรรค์ในการเอาตัวรอด และการพลิกแพลงสถานการณ์ โจโฉใช้ความสร้างสรรค์ในการสร้างอำนาจ และการก่อร่างสร้างตัว ส่วนขุนกวนใช้ความสร้างสรรค์ในการบริหารคน การเลือกใช้คน นับว่าผู้นำมีความโดดเด่นในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างกัน และความสร้างสรรค์นี้ถือเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้ผู้นำสามารถตั้งตัวเป็นใหญ่ในแผ่นดินได้

เล่าปี่และโจโฉไม่สามารถบรรลุศักยภาพของตนเองตามทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจ (ขั้นที่ 5) เล่าปี่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการกำจัดโจโฉ พันฟูราชวงศ์หันได้ เขายึดติดกับการแก้แค้นจนลืมนำเป้าหมายของตน การโกรธแค้นอย่างขาดสติทำให้เล่าปี่ต้องพ่ายแพ้สูญเสียกำลังทหารจำนวนมากจนเขาตรอมใจตาย ส่วนโจโฉเป็นผู้นำที่มีเป้าหมายสูงสุด คือ การรวบรวมแผ่นดินที่แตกแยกเป็นหลายก๊กนั้นให้รวมกันเป็นหนึ่งเดียว เขาไม่สามารถบรรลุศักยภาพของตนเองเพราะการบริหารงานแบบรวบอำนาจเผด็จการ เขาเจ็บป่วยด้วยโรคปวดศีรษะแต่ก็ระแวงว่าหมอที่รักษาจะลอบฆ่าเขา เขาจึงได้รับความทุกข์ทรมาน มีอาการประสาทหลอนจนกระทั่งเสียชีวิตก่อนเวลาอันควร มีเพียงขุนกวนที่บรรลุศักยภาพของตัวเอง เขาบรรลุเป้าหมายคือการรักษาดินแดนง่อก๊กให้ปลอดภัย

จากการศึกษาบุคลิกภาพภายในของเล่าปี่ โจโฉ และขุนกวน จะเห็นว่าผู้นำทั้งสามมีข้อดีและข้อด้อยแตกต่างกันไป ผู้ที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกับบุคคลที่ปฏิบัติการได้เต็มที่มากที่สุดคือ ขุนกวน ซึ่งทำให้ขุนกวนเป็นผู้นำเพียงคนเดียวที่บรรลุเป้าหมาย/ตัวตนในอุดมคติ และบรรลุศักยภาพของตนเอง แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่สามารถบรรลุศักยภาพของตนเองได้จะต้องมีคุณลักษณะใกล้เคียงกับบุคคลที่ปฏิบัติการได้เต็มที่ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 บุคคลที่ปฏิบัติการได้เต็มที่ หรือใกล้เคียงกับบุคคลที่ปฏิบัติการได้เต็มที่จะสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองได้ (ที่มา: Bussadee Onsiriwan)

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่าการที่บุคคลจะบรรลุศักยภาพของตนเอง ต้องบรรลุให้ครบทั้ง 5 ชั้น ตามทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจของมาสโลว์ นอกจากนี้ยังต้องเป็นบุคคลที่ปฏิบัติการได้เต็มที่ หรือบุคคลที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงตามทฤษฎีของแอดเลอร์ด้วย จึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายเพื่อไปถึงตัวตนในอุดมคติของตน ดังนั้น แม้เล่าปี่ และโจโฉจะมีข้อดีอยู่มากจนสามารถขึ้นเป็นผู้นำของก๊กได้ แต่ก็ไม่สามารถบรรลุศักยภาพของตนเองเพราะมีข้อด้อยที่ทำให้พวกเขาไม่สามารถปฏิบัติการได้เต็มที่

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาผู้นำในวรรณกรรมสามก๊กโดยใช้ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้แสดงให้เห็นพฤติกรรม ลักษณะนิสัย การตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ การพลิกแพลง การเอาตัวรอด การพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย บรรลุศักยภาพของตนเองของผู้นำทั้งสาม เพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นพฤติกรรมและเข้าใจพฤติกรรมของตัวละครเอกทั้งสาม ซึ่งเป็นผู้นำที่มีความสำคัญในวรรณกรรมและในประวัติศาสตร์ของจีน เพื่อผู้อ่านจะได้นำคุณลักษณะที่ดีไปเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิต และนำพฤติกรรมที่ไม่ดีไปเป็นอุทาหรณ์สอนใจ สำหรับองค์กรภาครัฐและเอกชนสามารถนำคุณลักษณะที่ดีของผู้นำไปใช้ในการคัดเลือกบุคคลมาเป็นผู้บริหาร หรือผู้บริหารองค์กรอาจคัดเลือกข้อดีของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊กไปปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงนักเรียนนายร้อย โรงเรียนนายร้อย พระจุลจอมเกล้า ซึ่งจะต้องเป็นผู้นำของกองทัพทุกทั้งระดับ

กองร้อย กองพัน กองพล ไปจนถึงกองทัพบก ควรจะได้นำคุณลักษณะที่ดีของผู้นำไปปรับใช้ในการบริหารงาน และเป็นแบบอย่างในการปกครองกำลังพลของตน เพื่อประโยชน์ของกองทัพและประเทศชาติต่อไป

การศึกษาผู้นำในวรรณกรรมสามก๊กด้วยทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาเฉพาะผู้นำที่มีอำนาจสูงสุดของแต่ละก๊ก ได้แก่ เล่าปี่ โจโฉ และซุนกวน แต่ในวรรณกรรมสามก๊กนั้นยังมีตัวละครที่น่าสนใจศึกษาอีกมาก และทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพก็มิให้เลือกนำมาศึกษาได้อีกมากเช่นกัน ผู้สนใจอาจนำไปศึกษาต่อยอดเพื่อให้เข้าใจตัวละครในวรรณกรรมมากยิ่งขึ้น หรืออาจนำตัวอย่างจาวรรณกรรมมาสร้างความกระจ่างให้แก่ทฤษฎีดังที่ศาสตราจารย์เฮนรี เอ. เมอร์เรย์ (Murray, 1979 cited in Keawkungwan, 2019: 299) กล่าวว่า วรรณกรรมช่วยให้ผู้ศึกษาเรื่องทฤษฎีบุคลิกภาพได้เห็นความจริงของทฤษฎีในขณะเดียวกันทฤษฎีบุคลิกภาพก็ทำให้วรรณกรรมมีความสมจริงยิ่งขึ้น ศาสตร์ทั้งสองแขนงนี้เอื้อประโยชน์ต่อกัน แม้กระบวนการในการศึกษาจะแตกต่างกัน

References

- Anunthawichak, Suang-I, Phiphopaekasit, Phairhoote, Wutthiyothin, Kunakorn, Paesurin, Pongsatorn, & Mongkonchaisup, Panupong. (2021). A Study of the Characteristics and Behaviors of the Romance of the Three Kingdoms Leaders that Negatively Affecting Organizational Management (การศึกษา

- คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊กที่ส่งผลเสียต่อการบริหารจัดการองค์กร). **Local Administration Journal**, 14(2): 195-212.
- Chantarawong, Sombut. (1995). **Political Meanings of the Romance of the Three Kingdoms by Chao Phraya Praklung (Hon) (ความหมายทางการเมืองของสามก๊กฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน))**. Bangkok: Matichon.
- Jinamedhi, Jakkaphong, Bridhyankura, Pansa, & Tong-In, Termsak. (2020). The Political Concept of Zhuge Liang the Romance of the Three Kingdoms Literature Upon Thai Society (แนวคิดทางการเมืองของขงเบ้งในวรรณกรรมสามก๊กที่มีต่อสังคมไทย). **Journal of MCU Social Science Review**, 9(1): 223-232.
- Keawkungwan, Sreun. (2019). **Theories of Personality Psychology (ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ) (18th ed.)**. Bangkok: Thaihealthbook.
- Lojsirisilp, Decha. (2012). Decision under Crisis: Leaders Behavior in the Romance of Three Kingdoms (การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์วิกฤติ: พฤติกรรมผู้นำในพงศาวดารสามก๊ก). **Journal of Liberal Arts, Ubon Ratchathani University**, 8(1): 237-258.
- Numtong, Kanokporn. (2017). The Image of Cao Cao in Chinese Culture (ภาพลักษณ์ของโจโฉในวัฒนธรรมจีน). **Chinese Studies Journal**, 10(1): 83-108.
- Oungpra, Noppamas. (2008). **Personality Theory and Adaptation (ทฤษฎีบุคลิกภาพและการปรับตัว) (18th ed.)**. Bangkok: Thammasat University.
- Patthanotai, Wanwai. (2001). **The Romance of the Three Kingdoms by Wanwai Patthanotai (สามก๊กฉบับแปลใหม่)**. Bangkok: Thammachat.
- Pitdanung, Wisaruta. (2021). The Influence of Romance of the Three Kingdoms in Thai Political Context (อิทธิพลของวรรณกรรมสามก๊กในบริบทการเมืองไทย). **Journal of Business Administration and Social Sciences Ramkhamhaeng University**, 3(2): 99-112.
- The Translators and Interpreters Association of Thailand. (2022). **Surinthaarach Award (รางวัลสุรินทราชา)**. [Online]. Retrieved October 10, 2022 from <http://www.thaitiat.org/surinthaarachaward/>
- Wuttipattananon, Teerawat, & Kusumavalee, Sombat. (2018). Analyzing Leadership of Leaders in the Literature Romance of the Three Kingdoms (การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก). **Human Resource and Organization Development Journal**, 10(2): 110-142.