

大熊猫



PANDA
EDUCATION

จิตวิทยาการบริหารคน

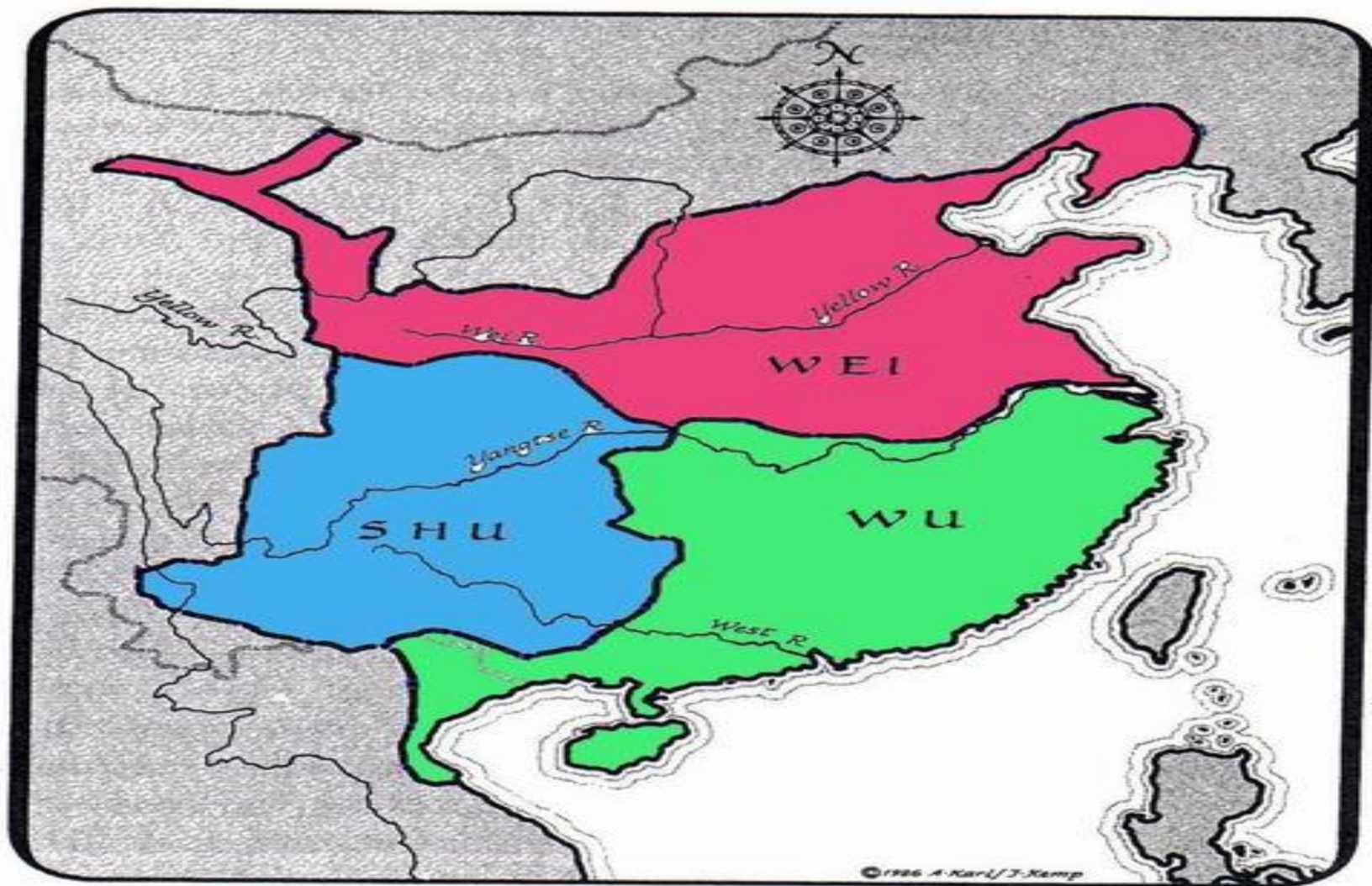
แบบ “สามก๊ก”

(Three Kingdoms Psychology)

ดร.เสรี วงศ์สมฤดี

Panda Education

089-1245-191



The Three Kingdoms (220–265)

สามก๊กถูกแบ่งเป็นทั้งหมด 3 อาณาจักรด้วยกัน และปกครองอาณาเขตแต่ละส่วนของจีน ได้แก่ **วุยก๊ก** ครองอาณาเขตแถบกวางจง ไปจนถึงเหอเป่ย์ ทางตอนเหนือทั้งหมด และกินอาณาเขตเสเหลียง ทำให้วุยก๊กเป็นก๊กที่มีอาณาเขตกว้างไกลที่สุด **จ๊กก๊ก** ครองอาณาเขตดินแดนเสฉวนทางตะวันตกเฉียงใต้ กินอาณาเขตเพียง 1 มณฑล เป็นพื้นที่กันดาร ยากต่อการเข้าโจมตีแต่ง่ายต่อการป้องกัน **ง่อก๊ก** เป็นดินแดนที่ติดชายฝั่งทะเลทางตะวันออกของจีนมีอาณาเขต ในลุ่มแม่น้ำแยงซีเกียงทั้งหมด มีหัวเมืองขึ้นถึง 81 หัวเมือง เป็นดินแดนที่อุดมสมบูรณ์



วุยก๊ก(Wei) : ผู้นำ ผู้ก่อตั้งอาณาจักรนี้ขึ้นมาคือ โจโจ้(Cao Cao) ด้วยเริ่มต้นจากการเป็นขุนนางภายในวังหลวงและได้ทำการช่วยฮ่องเต้ให้พ้นจากการถูกข่มเหงจากราชต่างๆ เช่น ตังโต๊ะ ลีฉุย-กุกกี เนื่องจากมีความดีความชอบจึงได้รับแต่งตั้งเป็นแม่ทัพคุมหัวเมืองตะวันออก และได้ทำการขยายขอบเขตการปกครองจนสามารถยกทัพไปปราบหัวเมืองทางเหนือของอ้วนเสี้ยว เจ้า เมืองก๊กจิ๋ว พร้อมกับอีกหลายหัวเมืองทางเหนือ ชัยชนะครั้งนี้ทำให้โจโจ้ ชื่อเสียงโด่งดังเป็นอันมากประกอบด้วยกำลังทหาร และ ขุนนางมีฝีมือมากมายต่างเข้าร่วมกองทัพ และโจโจ้ได้ทำการแต่งตั้งตัวเองเป็นมหาอุปราชแห่งราชสำนักฮั่นถึ้อ่านาจ ของฮ่องเต้ ยกไปปราบทุกทิศ โดยใช้ความคิดที่ว่าเจ้าเมืองคนใดยอมแพ้โจโจ้คือการยอมอยู่ใต้อำนาจฮ่องเต้แต่ถ้าเจ้าเมืองคนใดไม่ยอมแพ้ จะถูกตั้งว่าเป็นกบฏ และต้องโดนกำจัดโจโจ้เป็นคนที่มีความสามารถมาก และในที่สุดก็ได้รับการแต่งตั้ง ให้เป็นวุยอ๋อง จนผู้คนยำเกรงเป็นอันมาก

ในกองทัพวุยก๊กมีขุนนางและเหล่าแม่ทัพมากมาย สามารถแบ่งได้ดังนี้

แม่ทัพ

- เตียนอูย
- เตาทู
- ชีหลง
- โจหยิน
- โจทอง

- แสหัวตัน
- แสหัวเอี้ยน
- เตียวเสี่ยว
- เตียวคับ

ที่ปรึกษา

- กุยแก
- ชุนสวก
- กาเซียง
- เส้าหัว
- ชุนฮิว

- เทียหยก
- เอียวสัว
- สุมาอี้



จ๊กก๊ก(Shu) : ผู้นำของจ๊กก๊กก็คือ เล่าปี่(Liu Bei) ผู้ซึ่งเดิมเป็นเพียงคนทอเสื่อขาย แต่พอหลังจากเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบทำให้ เล่าปี่ต้องออก มาตั้งเป็นกองทัพอาสาออกปราบโจรกบฏ ที่ออกทำร้ายประชาชนไปทั่วภาคเหนือซึ่งขณะนั้นกองทัพของฝ่ายราชสำนักได้อ่อนแอเป็นอย่างมาก ในเวลานี้เองทำให้เล่าปี่ได้พบกับ กวนอู และเตียวหุย จนได้สามานเป็นที่น้องกันจะช่วยกันจนกว่าจะ ตาย แต่เนื่องด้วยเหตุที่เล่าปี่เป็นคนโอบอ้อมอารีย์จึงทำให้ตัวเองต้องรอนแร่ไปทั่วเพราะแตกทัพบ้างโดนหักหลังบ้าง แต่เมื่อเล่าปี่ไปพบกับจูกัดเหลียง(ขงเบ้ง)เล่าปี่จึงได้มีใจทำการเพื่อจะกอบกู้แผ่นดิน และช่วยฮ่องเต้ออกมาจากโจโฉ ซึ่งเป็นมหาอุปราชอยู่ในขณะนั้น และขงเบ้งนี้เองที่ช่วยให้เล่าปี่ คนยากผู้ซึ่งเปี่ยมไปด้วยความเมตตาได้ครองแคว้นเสฉวน(จ๊กก๊ก)และได้ทำการตั้งตัวเป็นฮ่องเต้แห่งเสฉวน เพราะเหตุที่มีข่าวลือว่า โจผี(ลูกโจโฉ)ไ้จัดทำการลอบปลงพระชนม์เสีย แล้วตั้งตัวเองเป็นฮ่องเต้ทำให้เล่าปี่คิดว่าเพื่อไม่ให้ราชวงศ์ฮั่นล่มสลายตน ซึ่งมีเชื้อสายของราชวงศ์ฮั่นได้ทำการตั้งตัวเป็นฮ่องเต้อีกคนหนึ่ง

ในกองทัพจ๊กก๊กมีขุนนางและเหล่าแม่ทัพมากมาย สามารถแบ่งได้ดังนี้

แม่ทัพ

- กวนอู
- เตียวหุย
- จูล่ง
- ฮองตง
- ม้าเจียว

- อวยเอียน
- เจียมหงัน
- ม้าต้าย
- ลิเจียม

ที่ปรึกษา

- ขงเบ้ง
- บังทอง
- ทวดเจ้ง
- ชีซี
- ม้าเสียง
- อี้เจี๋ย
- ม้าเจ็ก



ง่อก๊ก(Wu) : ผู้นำของง่อก๊ก คือซุนกวน แต่ผู้ที่ทำการรวบรวมแคว้นง่อก๊กขึ้นมาคือ ซุนเซ็กพี่ชายของซุนกวนผู้ซึ่งมีความสามารถด้านการรบเป็นอันมาก โดยเริ่มต้นใช้ทหารเพียง3,000คน ขยายอาณาจักรของตนให้กว้างไกลถึง81หัวเมืองทางด้านใต้ของแม่น้ำแยงซีเกียงจนได้รับสมญานามว่า เสียวป้าอ๋อง/อ๋องน้อยแห่งเจียงตงชื่อเสียงของซุนเซ็กโด่งดังไม่แพ้โจโฉเลยด้วย กองกำลังของซุนเซ็กอยู่ทางใต้ของแม่น้ำแยงซีเกียงและอีกทั้งยังติดกับทะเลทำให้การค้าขายเป็นไปได้ด้วยดี และรวมทั้งอาชีพการหาปลาทางทะเลทำให้กองทัพของง่อก๊กภายใต้การนำของซุนเซ็กซึ่งเป็นทัพเรือ เป็นที่นำเกรงขามยิ่งแต่พอหลังซุนเซ็กตายซุนกวนผู้น้อง ได้มีความสามารถดีกว่าผู้พี่แต่เป็นด้านการปกครอง ซุนกวนทำให้แคว้นง่อก๊กอยู่เย็นเป็นสุขมาช้านาน ถึงจะมีศึกถึงเมืองก็ไม่ทำให้ซุนกวนพ่ายแพ้แต่อย่างใด เพราะทั้งประชาชนและขุนนางต่างก็รักซุนกวนเป็นอันมาก และยังมีกองทัพอันเกรียงไกรซึ่งมีความสามารถทางน้ำอยู่ด้วยแล้วทำให้ไม่มีใครที่จะสามารถ ข้ามทะเลมาโจมตีซุนกวนได้และเมื่อหลังจากที่เล่าปี่และโจโฉได้ทำการสถาปนาตัวเองเป็นฮ่องเต้ซุนกวนจึงสถาปนาตัวเอง เป็นฮ่องเต้แห่งแคว้นหวู่ด้วย

ในกองทัพง่อก๊กมีขุนนางและเหล่าแม่ทัพมากมาย สามารถแบ่งได้ดังนี้

แม่ทัพ

- จิวอี้
- กำเหลง
- จิวท่าย
- เล่งทอง
- จูหวน

- อูยกาย
- ฮันต๋ง
- เทียบเกา
- ซีเซ่ง
- ลิบอง

ที่ปรึกษา

- เตียวเจียว
- เตียวเหียน
- จูกัดกิ้น
- ลกเจ็ก
- โกะหยง

- ลกซุน
- โลซก

ปี(คศ.)

เหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น

- 155 โจโฉเกิด
- 156 ชุนเกี๋ยนเกิด
- 161 เล่าปี่เกิด
- 175 ชุนเซ็ก และ จิวยี่เกิด
- 181 ขงเบ้งเกิด
- 182 ชุนกวนเกิด
- 184 (กุมภาพันธ์) - เตียวก๊ก เตียวโป เตียวเหลียง ก่อตั้งกองกำลังโจรโพกผ้าเหลือง
(มีนาคม) - โจโฉได้รับแต่งตั้งเป็นกองทหารม้าไปปราบโจรโพกผ้าเหลือง ขณะที่เล่าปี่ได้สร้างกองทัพอาสาไปปราบโจรโพกผ้าเหลือง
(สิงหาคม) - เตียวก๊กตาย
- 185 เล่าปี่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นนายอำเภอ เนื่องจากช่วยปราบโจรโพกผ้าเหลือง
- 189 (เมษายน) - พระเจ้าเลนเต้ตาย
(สิงหาคม) - โฮจิ้นวางแผนฆ่า10ซันที แต่ล้มเหลวและโดนสังหาร ทำให้โจโฉ และอ้วนเสี้ยวนำกำลังทหารเข้าวังเพื่อปราบปรามซันทีกว่า2000คน และทำให้ตั้งโต๊ะแม่ทัพชายแดนเสเหลียงที่มาตามคำสั่งโฮจิ้น นำทัพเข้าเมืองลกเอียง
(โจโฉพลาดในการสังหารตั้งโต๊ะและโดนตามจับ)
(กันยายน) - ตั้งโต๊ะทำการยึดอำนาจในวังหลวงพร้อมแต่งตั้งตัวเองเป็นมหาอุปราช
(ธันวาคม) - โจโฉกลับสู่เมืองต้นหลิวบ้านเกิด และสร้างกองทัพย่อยๆขึ้นมา
- 190 (มกราคม) - กองทัพ18หัวเมืองเพื่อปราบตั้งโต๊ะนำโดยอ้วนเสี้ยว และโจโฉ ได้นำกองทัพไปตีเมืองลกเอียง
- 193 (สิงหาคม) - พ่อโจโฉโดนฆ่าตายโดยลูกน้องของโตเกี่ยม
(ตุลาคม) - โจโฉโกรธที่พ่อตายได้ยกกองทัพมาโจมตีซีจิ๋วเพื่อทำลายล้างเมือง
- 194 (กุมภาพันธ์) - เล่าปี่และขงเบ้งยกทัพไปช่วยเมืองซีจิ๋วให้รอด
(ธันวาคม) - โตเกี่ยม และเล่าเอี้ยนตาย ก่อนโตเกี่ยมตายได้ยกเมืองซีจิ๋วให้เล่าปี่
- 195 (กรกฎาคม) - ลีโปหนีมาอยู่กับเล่าปี่ เนื่องจากพ่ายศึก

- 196 (มกราคม) - พระเจ้าเทียนเต๋หน้อออกจากฉางอันได้เนื่องจกกลียภยก็เกิดแตกคอกัน และเดินทางไปลกเอียง
(สิงหาคม) - โจโจคุมกันสองเต้กลับไปที่เมืองฮูโต และได้ตั้งฮูโตเป็นเมืองหลวงใหม่
(ตุลาคม) - ลีโปเข้ายึดเมืองซีจิวจากเล่าปี่ ขณะที่เล่าปี่สู้กับอ้วนสุด ทำให้เล่าปี่ต้องไปขอให้โจโจช่วย
(ธันวาคม) - ซุนเซ็กยืมทหารอ้วนสุด 3000เพื่อพิชิตเจียงตงโดยแลกกับตรามังกร
- 197 (มีนาคม) - อ้วนสุดประกาศตัวเป็นฮ่องเต้
(พฤษภาคม) - โจโจทำให้เตียวชวยอมแพ้
(สิงหาคม) - โจโจ เล่าปี่ ลีโป ซุนเซ็ก รมโจมตีเมืองอ้วนสุด
- 198 (เมษายน) - โจโจพ่ายแพ้แก่เตียวชิวที่ร่วมมือกับเล่าเปียว(ครั้งนี้เตียนอวยตาย)
(ธันวาคม) - โจโจเข้ายึดซีจิวจับลีโป ดันก่ง และพรรคพวกประหารวันแต่ เตียวเสี่ยวที่แต่งตั้งมาเป็นทหารเอก
- 199 (มกราคม) - อ้วนเสี่ยวปราบกองซุนจ้านและพิชิตภาคเหนือได้หมด
(กรกฎาคม) - เล่าปี่ถูกสั่งให้ไปโจมตีกันไม่ให้อ้วนสุดหนีไปหาอ้วนเสี่ยว และยึดซีจิวคืน
(มิถุนายน) - อ้วนสุดกระอักเลือดตายเนื่องจากพ่ายแพ้แก่เล่าปี่
(ธันวาคม) - โจโจ และอ้วนเสี่ยวทำสงครามกันที่สมรภูมิกวนตุ๋ และโจโจได้แต่งตั้งกาเซียงเป็นที่ปรึกษา
- 200 (กุมภาพันธ์) - กวนอูได้ฆ่าบุนทิว และเงินเหลียง
(เมษายน) - ซุนเซ็กตาย และได้ให้ซุนกวนเมื่ออายุ18เพื่อสืบทอดตำแหน่งต่อจากพี่ เล่าปี่ กวนอู เตียวหุยพบกันอีกครั้ง
(ตุลาคม) - กองทัพโจโจเผาเสบียงอ้วนเสี่ยว จนทำให้กองทัพอ้วนเสี่ยวพ่ายแพ้อย่างยับเยินที่สมรภูมิกวนตุ๋
- 201 (สิงหาคม) - เล่าปี่หนีโจโจไปหาเล่าเปียว
- 202 (พฤษภาคม) - อ้วนเสี่ยวตาย
- 203 (กุมภาพันธ์) - กองทัพโจโจมีชัยชนะเหนือกองทัพอ้วนถ่า อ้วนซง
(สิงหาคม) - โจโจเข้ายึดกี้จิว
(พฤศจิกายน) - เนื่องจากที่พ่อซุนกวนตาย ซุนกวนจึงได้ยกทัพมาโจมตีกองโจ แต่โดนกำแหงนายทหารกองโจฆ่า เล่งโฉแม่ทัพฝ่ายตนตาย
- 205 (มกราคม) - อ้วนถ่าโดนประหาร ขณะที่เล่าปี่ได้ไปครองเมืองซินเอี้ย
- 207 (มกราคม) - เล่าเสียนเกิด
(สิงหาคม) - โจโจมีอำนาจปกครองภาคเหนือทั้งหมดของจีน

- 208 (มกราคม) - เล่าปีไปหาขงเบ้งถึง3ครั้ง และขงเบ้งมาเป็นทีปรักษาให้แก่ทัพเล่าปี
(มีนาคม) - ทองจ้อโดนขุนกวนประหารชีวิต
(มิถุนายน) - โจโฉได้ริบแต่งตั้งเป็นมหาอุปราชแห่งฮั่น
(กรกฎาคม) - โจโฉยกทัพลงพิชิตภาคใต้
(สิงหาคม) - เล่าเปียวตาย เล่าจ้องยกเมืองให้แก่โจโฉโดยปราศจากการต่อสู้
(กันยายน) - ตี๊กที่เนินฉางปิ่น ทำให้เล่าปีต้องหนีไปเมืองกังแฮ ขณะที่ขงเบ้งไปเจรจาให้ขุนกวนออกรบกับโจโฉ
(พฤศจิกายน) - ตี๊กเช็กเพ็ก โจโฉพ่ายแพ้ย่อยยับและหลบหนีกลับเมืองสุโต
- 209 (ตุลาคม) - เล่าปีและจูล่งเดินทางไปกั๋งตั้ง เพื่อไปแต่งงานกับน้องสาวขุนกวน
- 210 (มกราคม) - เล่าปี หนีกลับเกงจิว
(ธันวาคม) - จิวอี้ตาย
- 211 (กุมภาพันธ์) - ม้าเหิง โดนโจโฉวางแผนแล้วฆ่าม้าเหิงเสียที่เมืองสุโต
(มีนาคม) - ม้าเจียว ฮั่นซุ่ย ยกทหารเสเหลียงมาโจมตีเมืองฉางอันสังแค้นให้พ่อ และสามารถยึดเมืองฉางอันได้
(พฤษภาคม) - มังทองเป็นที่ปรึกษาของเล่าปี
- 212 (เมษายน) - ขุนกวนย้ายเมืองหลวงไปเกียนเจียง
(ตุลาคม) - โจโฉได้ริบแต่งตั้งเป็นมหาเสนาบดีแต่ยังไม่รับ, ขุนสกลฆ่าตัวตาย
(ธันวาคม) - เล่าปีเริ่มสู้กับเล่าเจียง
- 213 (พฤษภาคม) - โจโฉได้เป็นมหาเสนาบดีแห่งวุย
(กรกฎาคม) - มังทองตายที่เนินหงรวง
- 214 (พฤษภาคม) - เล่าปีเป็นเจ้าของเสฉวน
(กรกฎาคม) - โลซกขอให้กวนอูกลับเมืองเสฉวน แล้วคืนเกงจิวให้ขุนกวน
- 215 (กรกฎาคม) - โจโฉมีชัยชนะเหนือเตียวพ้อ และได้ยึดเมืองฮั่นตั้ง
(สิงหาคม) - เล่าปีได้บอกให้ขุนกวนนำทัพไปตีเมืองฮันป้า แล้วจะคือเมืองเตียวสา กังแฮ กุยหลิง
- 216 (พฤษภาคม) - โจโฉตั้งตัวเป็นวุยอ่อง
- 217 (ตุลาคม) - โจโฉประกาศให้โจผีเป็นผู้สืบทอดอำนาจ
(ธันวาคม) - โลซกตาย
- 218 (เมษายน) - โจเจียงทำการปราบเผ่าอุหนทที่ก่อกบฏ
(กรกฎาคม) - แฮหัวเอี้ยน ได้สู้กับสองตงที่เขาแดงกุนสิ้น

- 219 (มกราคม) - แสหัวเอี้ยนโดนสองตงฆ่าตายที่เขาแดงกุนสัน
(พฤษภาคม) - โจโจดองหนีพ้อออกจากฮันต้ง หลังจากกองทัพแสหัวเอี้ยนพ่ายแพ้
(กกรกฎาคม) - เล่าปี่เป็นคู่อริ ในขณะที่ยกทัพไปตีเมืองเกงจิว
(พฤศจิกายน) - ลีบองเข้าร่วมมือกับโจโจดองทำการโจมตีเมืองเกงจิวและล้อมกวนอูไว้
(ธันวาคม) - กวนอูถอยหนีไปเมืองเป็กเสี่ย แต่โดนจับและถูกประหารชีวิตพร้อมกับกวนเป้งลูกบุญธรรม
- 220 (มกราคม) - ลีบองตาย, โจโจดองและได้มอมอำนาจให้แก่โจผี
(กรกฎาคม) - เบ้งตั๋งยอมแพ้ต่อแคว้นวุย
(ตุลาคม) - ราชวงศ์ฮั่นถึงจุดสิ้นสุด ,ราชวงศ์วุยได้ถูกสถาปนาขึ้นมาแทนโดยพระเจ้าโจผี
- 221 (เมษายน) - เล่าปี่สถาปนาตัวเองเป็นฮ่องเต้แห่งแคว้นจู่
(กรกฎาคม) - เล่าปี่ได้ทำการยกทัพไปล้างแค้นฝ่ายง่อก๊กเพราะกวนอูถูกประหารและเดียดหยมถูกลอบสังหารก่อนจะ
ได้ยกทัพไปเข้าร่วมกับฝ่ายพระเจ้าเล่าปี่
(สิงหาคม) - ชุนกวนตั้งตัวเองเป็นฮ่องเต้แห่งง่อก๊ก
- 222 (กุมภาพันธ์) - เล่าปี่โจมตีง่อก๊กอย่างหนัก ล้อมเมืองอิเหลงไว้มากมาย
(มิถุนายน) - ลกซุนมีชัยชนะเหนือกองทัพฝ่ายจู่ที่อิเหลง
(กันยายน) - โจผีนำกองทัพเข้าโจมตีแคว้นง่อก๊กหลังจากฝ่ายจ๊กก๊ก แต่ถูกยับยั้งโดยลกซุน
- 223 (เมษายน) - เล่าปี่ตาย เล่าเสียนเป็นคนสืบทอดตำแหน่ง
(สิงหาคม) - เแดงจี้เป็นทูตไปของง่อก๊กเป็นพันธมิตรระหว่างแคว้นจู่ และแคว้นง่อก๊กเพื่อต่อต้านแคว้นวุย
- 224 (สิงหาคม) - พระเจ้าโจผียกทัพไปตีชุนกวนอีก แต่โดนสกัดกั้นกองทัพไว้อีกเช่นกัน
- 225 (มีนาคม) - เบ้งเฮ็กประกาศตนเป็นเอกราชไม่ขึ้นต่อแคว้นจู่
(ธันวาคม) - ขงเบ้งยกทัพไปปราบเบ้งเฮ็ก และยกทัพกลับเสฉวน
- 226 (พฤษภาคม) - พระเจ้าโจผีตาย พระเจ้าโจยอยเป็นผู้สืบทอดอำนาจ
- 227 (มีนาคม) - ขงเบ้งเริ่มยกทัพขึ้นไปโจมตีแคว้นเว่ยเป็นครั้งแรก
- 228 (มกราคม) - สมาริยกทัพไปปราบเบ้งตั๋งก่อนที่เบ้งตั๋งจะเข้าร่วมขงเบ้งเพื่อทำร้ายวุยก๊ก
(มีนาคม) - ม้าเจ๊กพ่ายแพ้ที่เกเต้ง
(พฤษภาคม) - ขงเบ้งประหารม้าเจ๊กที่ไม่สามารถรักษาเกเต้งไว้ได้ และลดตำแหน่งตัวเองลงไป3ขั้น
(กันยายน) - จูล่งตาย
(ธันวาคม) - ขงเบ้งเข้าตีแคว้นเว่ยครั้งที่2โดยที่ไปตีทางด่านลันฉอง แต่ไม่สำเร็จ
- 229 (เมษายน) - ขงเบ้งยกทัพออกไปโจมตีแคว้นเว่ยครั้งที่3 แล้วชุนกวนสถาปนาตัวเองเป็นฮ่องเต้แห่งง่อก๊ก
- 230 (กรกฎาคม) - โจหลิมกับสมาริ ยกทัพเข้าโจมตีเมืองฮันต้ง

- 231 (กุมภาพันธ์) - ขงเบ้งยกทัพตีแคว้นวุยครั้งที่4ทางเขากีสาน
(มิถุนายน) - กองทัพขงเบ้งขาดเสบียงทำให้ต้องถอยทัพกลับเสฉวน, เดียวคัมโตนฆ่าตองกำลั้งตามตีทัพขงเบ้ง
- 234 (กุมภาพันธ์) - ขงเบ้งยกทัพโจมตีแคว้นวุยครั้งที่5ที่ช่องเขาโฮโลก๊ก
(สิงหาคม) - ขงเบ้งตายเนื่องจากทำทำงานหนัก สุมาอี้รู้ข่าวการตายจึงยกทัพกลับแคว้นวุย
(กันยายน) - ฉุยเอี้ยนก่อกบฏ และโตนมำต้ายสังหาร
(ตุลาคม) - ขงเบ้งฝังศพที่เขาเตงกุนสัน
- 239 (มกราคม) - พระเจ้าโจยอยตาย พระเจ้าโจสองสืบทอดอำนาจ
- 241 (เมษายน) - จูกัดกั้นตาย
- 244 (ธันวาคม) - ลกซุนตาย
- 245 (พฤศจิกายน) - เจียวอ้วนตาย
- 249 (มกราคม) - สุมาอี้ทำการขั้วอำนาจของโจซุง และทำให้แสหัวป้า(ลูกแสหัวเอี้ยน)หนีไปแคว้นจู่
(สิงหาคม) - เกียงฉุยยกทัพเข้าโจมตีแคว้นวุยครั้งแรก
- 251 (สิงหาคม) - สุมาอี้ตาย
- 252 (เมษายน) - ชุนกวนตาย ชุนเหลียงขึ้นครองอำนาจแทน
- 253 (กันยายน) - สุมาเจียวเกือบตาย ตองเกียงฉุยล้อมไว้เป็น2ด้าน
- 254 (กันยายน) - พระเจ้าโจสองโดนสุมาสูตถอดออกจากตำแหน่ง
(ตุลาคม) - สุมาสูตตั้งโจมอเป็นฮ่องเต้แทน
- 255 (กุมภาพันธ์) - สุมาสูตตาย
(กรกฎาคม) - เกียงฉุยยกทัพเข้าตีแคว้นวุยครั้งที่3
- 256 (กรกฎาคม) - เกียงฉุยยกทัพไปตีแคว้นวุยครั้งที่4และพ่ายแพ้
- 258 (มิถุนายน) - เกียงฉุยยกทัพเข้าตีแคว้นวุยครั้งที่5
(ธันวาคม) - เกียงฉุยยกทัพเข้าตีแคว้นวุยครั้งที่6ทางเขากีสาน
- 263 เล่าเสียนยอมแพ้ต่อเตงงายโดยมีพระราชโองการให้ทุกเมืองยอมแพ้ นั้นเป็นจุดจบแห่งแคว้นจู่
- 280 แคว้นหวูโดนราชวงศ์จิ้น(สุมาเอี้ยนยึดอำนาจและกวาดล้างแซ่โจแล้วตั้งแคว้นจิ้นขึ้นมา)ยึดอำนาจ

ความขัดแย้ง

หมายถึง ความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรที่มี **ความคิดเห็น** **ความต้องการ** **ค่านิยมและเป้าหมาย** ไม่เป็นไปในทางเดียวกัน รวมทั้งการต่อสู้กันเพื่อให้ได้มาซึ่ง **ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด** หรือการที่ฝ่ายหนึ่งรุกล้ำหรือขัดขวางการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้เป้าหมายของฝ่ายตนบรรลุผล

ความขัดแย้ง มีสาเหตุมาจากอะไร ?

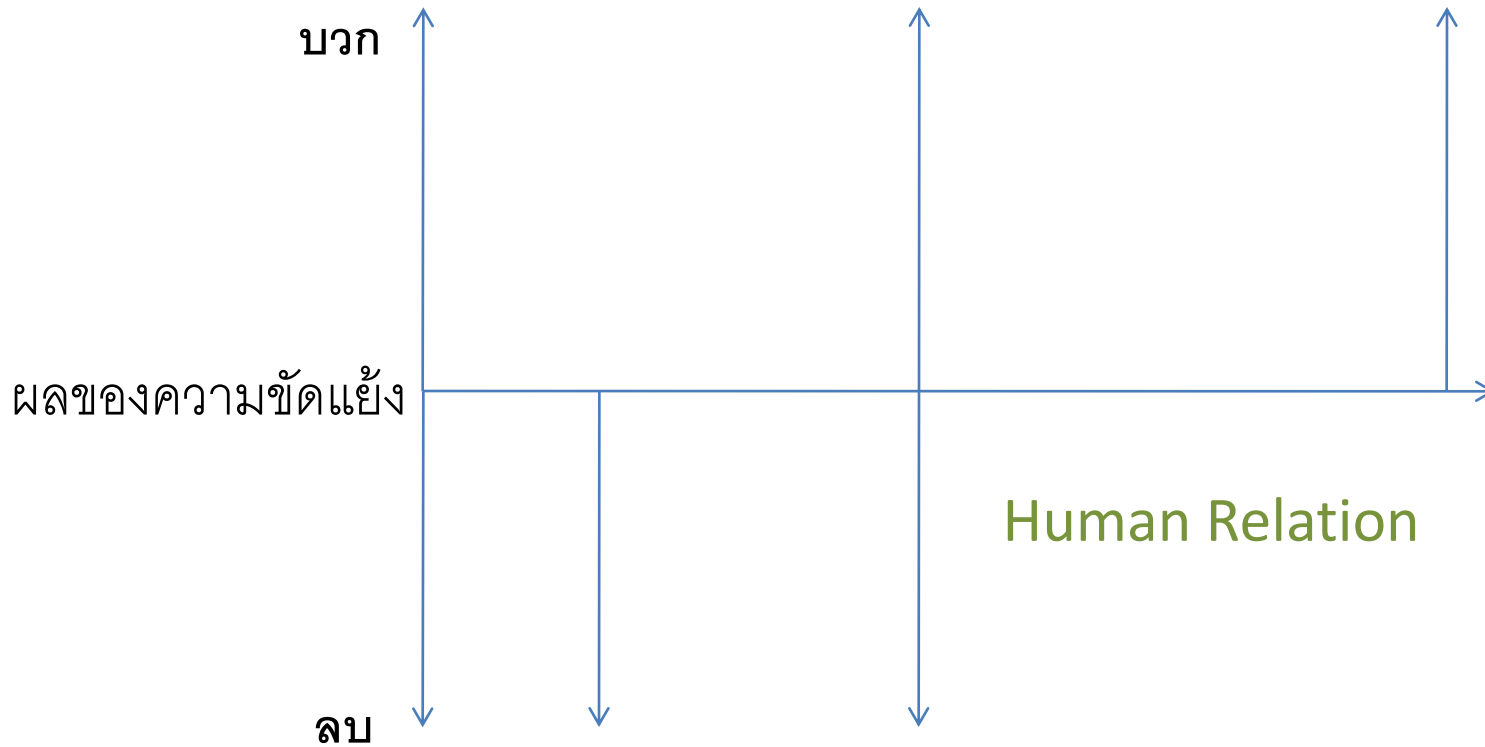


วิวัฒนาการในแนวคิดความขัดแย้ง

1. ยุคดั้งเดิม (The Traditional View)
ก่อนปี ค.ศ. 1940
2. ยุคมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relation Views)
ปลาย ค.ศ. 1940 – กลาง ค.ศ. 1970
3. ยุคปฏิสัมพันธ์ (The Interactionist View)
ค.ศ. 1970 - ปัจจุบัน

แสดงภาพแนวคิดทั้ง 3 ของความขัดแย้ง

Interactions View



Traditional

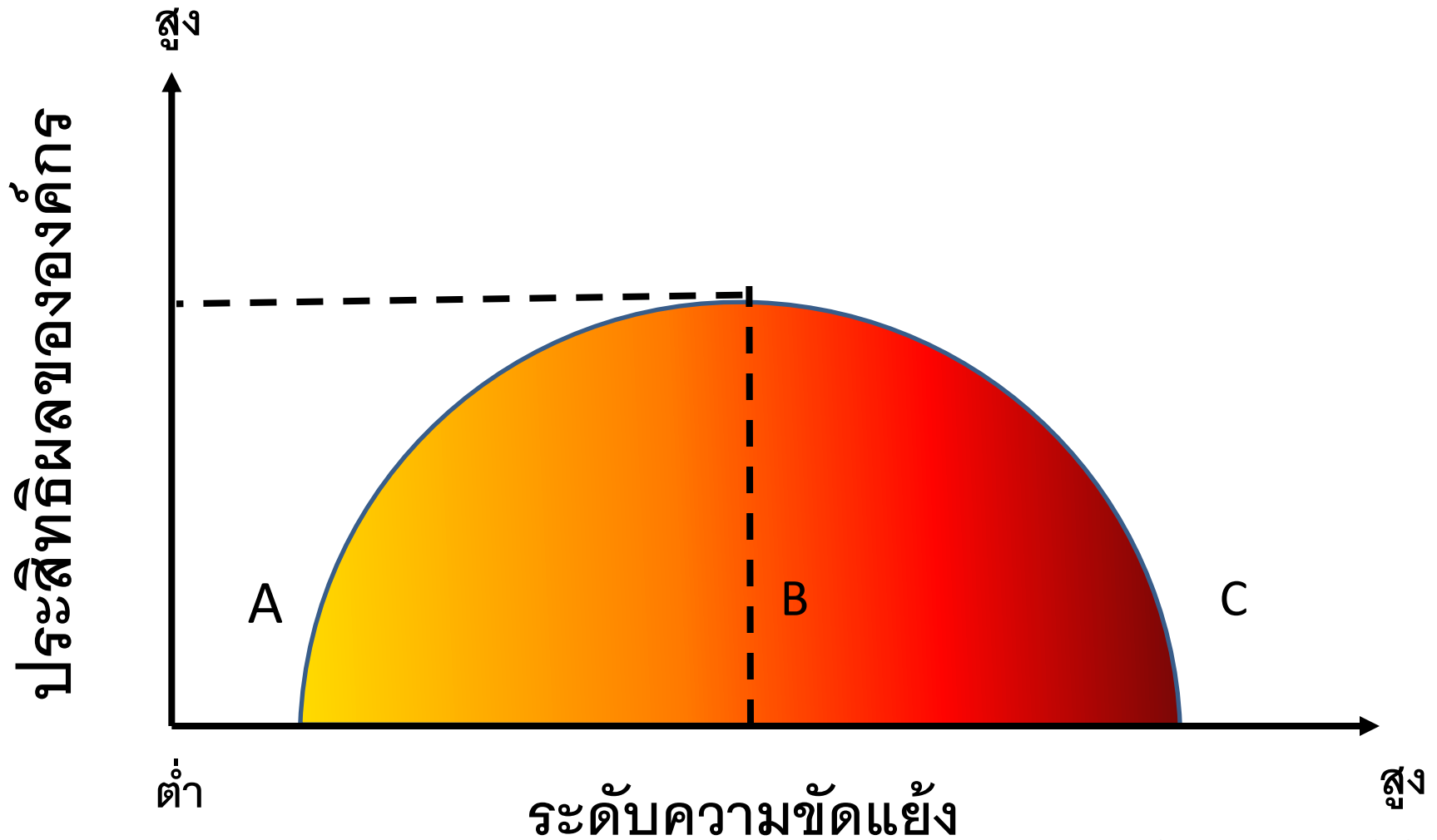
พฤติกรรมองค์การ
ร.ศ.สุพานี สฤษฏ์วานิช

ยุคปฏิสัมพันธ์ (The Interactionist View)

ยุคนี้มีแนวคิดที่สำคัญ คือ

1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรเจริญเติบโต และอยู่รอดได้
 2. ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง และมีหน้าที่แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
- **เพิ่มความขัดแย้ง** ในกรณีที่ไม่มีความขัดแย้ง หรือมีน้อย
 - **ลดความขัดแย้ง** ถ้าความขัดแย้งนั้นมีมากเกินไป

ระดับความขัดแย้งและประสิทธิภาพขององค์กร



สถานการณ์ ความขัดแย้ง	ระดับของความ ขัดแย้ง	ชนิดของความขัดแย้ง	คุณลักษณะภายในของ องค์กร	ประสิทธิผล ขององค์กร
A	ต่ำ/ไม่มี	ทางทำลาย	ความเฉื่อยชา ถ้าซ้ำ เหนื่อยหน่ายไม่ ตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลง ขาด ความคิดริเริ่มใหม่ๆ	ต่ำ
B	ระดับที่ได้ผลดี ที่สุด	สร้างสรรค์	มีชีวิตชีวา มีการ สร้างสรรค์ มีการ วิพากษ์ตนเอง	สูง
C	สูงมาก	ทางทำลาย	พฤติกรรมก่อแวน วุ่นวาย สับสน ไม่ได้ รับความร่วมมือ	ต่ำ

Stephen P. Robbins

การบริหารความขัดแย้ง

ถ้าความขัดแย้งน้อยเกินไป

- ปรับเปลี่ยนตัวบุคคล เช่น คัดคนวัย บุคลิกภาพต่างกัน
- กระตุ้นการแข่งขัน (มีการให้รางวัล)
- ให้ความรู้ถึงประโยชน์ของการคิดต่างกัน
- **Devil's Advocate**
- ระบบการให้รางวัล กับการกล้าแสดงความคิดเห็น
- สร้างวัฒนธรรมของการแสดงความคิดเห็นต่างกัน

การบริหารความขัดแย้ง

ถ้าความขัดแย้งมากเกินไป

- ลดความแตกต่างของคน เช่น การเน้น **General > Specialist**
- ปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร **Dialogue > Debate**
- ลดงานที่ต้องขึ้นอยู่ต่อกัน **One Stop Service**
- การสร้างกฎระเบียบ และวิธีปฏิบัติให้ชัดเจน
- เพิ่มทรัพยากร

การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

1. ปรับเป้าหมายให้เข้ากัน
2. เป้าหมายร่วมในระดับสูง
3. โยกย้าย หรือสร้างทีมใหม่
4. สร้างมาตรฐานระเบียบชัดเจน
5. ปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร (ประชุมให้บ่อยครั้ง)
6. ตั้งคณะกรรมการพิจารณาความขัดแย้ง
7. ให้โอกาส **2** กลุ่มได้มาแสดงความคิดเห็น ความรู้สึก

จิตวิทยา : ทำอย่างไรให้กลุ่มคนใดๆเข้ากันได้ดี

1. สร้างภัยคุกคามจากภายนอก
2. กำหนดให้กลุ่มของคุณแข่งขันกับอีกกลุ่มหนึ่ง (ศัตรูร่วมกัน)
3. การกำหนดชื่อของเกม “การแข่งขัน” กับ “การร่วมมือ”
4. จัดให้คนไม่ถูกกันนั่งติดกัน แทนการนั่งตรงกันข้ามกัน
5. การติดต่อสื่อสารและความใกล้ชิดกัน
6. อย่าดูถูกพลังของการสัมผัส

คู่มือควบคุมอารมณ์คน

David

J. Lieberman

จิตวิทยา : ทำให้คนไม่ถูกกันสนิทกันมากขึ้น

1. ทำให้ทั้งสองฝ่ายกลับมาจับถ้อยกันและกันอีกครั้ง
2. บอกให้เขารู้ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับอีกฝ่าย
3. เล่าเรื่องราวที่น่าเห็นใจของอีกฝ่ายหนึ่ง
4. บอกให้แต่ละฝ่ายรู้ว่าอีกฝ่ายชื่นชมกับสิ่งที่เขาทำ
5. ถ้ายื้อยื้อเวลาได้ คุณอยากให้เป็นอย่างไร
6. ทำอย่างไร ถึงจะกลับมาเหมือนเดิม

คู่มือควบคุมอารมณ์คน

David

J. Lieberman

ความเชี่ยวชาญของผู้เจรจา

1. มีความยืดหยุ่นสูง
2. มีความเชี่ยวชาญในการสื่อสาร(การฟัง การพูด สื่อน้ำท่าทาง)
3. การสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
4. การวิเคราะห์สถานการณ์
5. การประเมินผลการเจรจา
6. มีความคิดสร้างสรรค์
7. ปรับอารมณ์
8. ความเชี่ยวชาญในการจัดการเจรจา

วิถีสู่...สันติ

ศาสตราจารย์ทวิศักดิ์ สุขคนธ์

คุณสมบัติในการเจรจา

1. เอาใจเขามาใส่ใจเรา
2. มีอารมณ์ขัน
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. มีความซื่อสัตย์ และยอมรับผิดชอบ
5. มีมารยาท
6. มีความยุติธรรม
7. ไม่ย่อท้อต่อการแก้ปัญหา
8. รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย

วิธิสู...สันติ

ศาสตราจารย์ทวิศักดิ์ สุวคนธ์

FACILITATION

เสริมกระบวนการกลุ่ม

การมีส่วนร่วมก่อนขัดแย้ง

MEDIATION

การไกล่เกลี่ยคนกลาง

การมีส่วนร่วมหลังขัดแย้ง

หลักของการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง

Principles of Mediation

- ☆ คู่เจรจาต้องยินยอมเข้าสู่การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางและยอมรับในตัวคนกลางผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย
- ☆ คู่เจรจาต้องเป็นเจ้าของข้อตกลงนั้น
- ☆ คนกลางเป็นผู้เสนอแนะช่วยเหลือในกระบวนการ **ไม่ใช่เสนอทางออก**หรือเนื้อหาแห่งข้อตกลง
- ☆ คนกลางต้องรักษาไว้ซึ่งความเป็นกลาง
- ☆ คนกลางไม่ควรใช้วิธีการลงโทษ
- ☆ คนกลาง**ไม่ควร “ริบถ้วนสรุป”** ในทางออกของการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน
- ☆ กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเป็นกิจกรรมที่**ต้องการมีความเชี่ยวชาญพิเศษ**

วิถีสู่...สันติ

ศาสตราจารย์ทวิศักดิ์ สุวคนธ์

หลักการของการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง

Principles of Mediation

ขั้นตอนการไกล่เกลี่ย

ช่วงที่ 1

1. พูดคุยกับนาย ก (พัฒนาความรู้สึกที่ดีต่อกัน)
2. ให้ระบายความรู้สึกออกมา
3. ผู้ไกล่เกลี่ย รับฟัง ไม่ตัดสิน
4. ถามว่ามีวิธีการที่ทำให้ความสัมพันธ์กลับมาดีกันใหม่ไหม
5. ถามนาย ก ว่าถ้านาย ข สำนึกผิด ยินดีจะคุยด้วยไหม

วิธิสู...สันติ

ศาสตราจารย์ทวิศักดิ์ สุวคนธ์

หลักการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง

Principles of Mediation

ขั้นตอนการไกล่เกลี่ย

ช่วงที่ 2

1. พูดกับนาย ข ให้ฟังว่าอีกฝ่ายรู้สึกดี และขอโทษที่ทำผิดไป
2. พัฒนาความรู้สึกที่ดีให้นาย ข
3. ถามนาย ข ว่ามีวิธีการไหนบ้างที่จะให้กลับมาดีอย่างเดิม
4. ถามนาย ข ว่าถ้านาย ก สำนึกผิด ยินดีจะคุยด้วยไหม

วิธิสู...สันติ

ศาสตราจารย์ทวิศักดิ์ สุวคนธ์

หลักของการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง

Principles of Mediation

ขั้นตอนการไกล่เกลี่ย

ช่วงที่ 3

1. ให้ทั้งสองนั่งในฟากเดียวกัน
2. ตั้งกฎ กติกา ในการพูดคุยกัน (ห้ามพูดในแง่ร้าย)
3. ถ้าใครพูดแง่ร้าย จะให้อีกฝ่ายพูดแทน
4. พยายามพัฒนาความรู้สึกดีของทั้งสองฝ่าย (อดีตแสนหวาน)
5. พยายามถามหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน **win –win**
6. สร้างข้อตกลงทั้งสองฝ่าย
7. ปิดการไกล่เกลี่ย

วิธิสู...สันติ

ศาสตราจารย์ทวิศักดิ์ สุวคนธ์

การเจรจาที่มีหลักการ

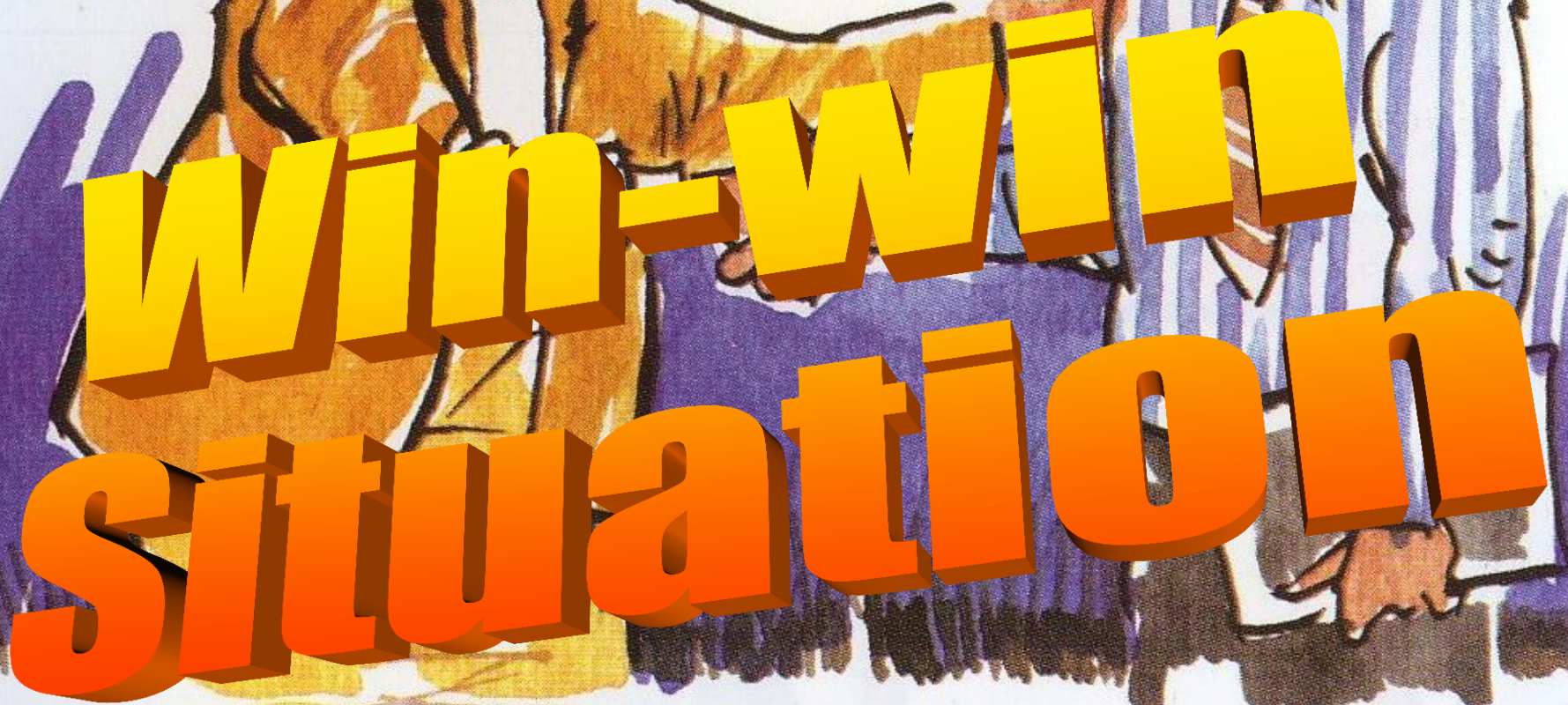
1. แยกคนออกจากปัญหา
(นุ้มนวลกับตัวบุคคล แข็งกร้าวกับปัญหา)
2. มุ่งประเด็น **ความสนใจ**หรือความต้องการไม่ใช่ **จุดยืน**
3. **สร้างทางเลือกหลายทาง**เพื่อพิจารณาผลประโยชน์ร่วม
4. ยืนยันที่จะใช้เกณฑ์ที่วัดได้ในการวัดทางออกอย่างยุติธรรม

จากหนังสือ Getting to Yes

Roger Fisher and William Uri

การเจรจาไกล่เกลี่ย (Getting Past No by William Uri) (เพื่อเปลี่ยนการเผชิญหน้าไปสู่ความร่วมมือ)

1. **ไม่ตอบโต้ (Go to the Balcony)**
2. **ไม่โต้แย้ง (Step to their side)**
3. **อย่าบอกรับ (Reframe)**
4. **อย่ากดดัน (Build them a Golden Bridge)**
5. **อย่าทำเป็นเรื่องใหญ่ (Use Power to Educate)**

An illustration of two men shaking hands. The man on the left is wearing glasses and a brown jacket, while the man on the right is wearing a blue and white striped suit. Large, 3D, yellow-to-orange gradient text is overlaid on the scene, reading "win-win situation".

**win-win
situation**

การจัดการความขัดแย้งในองค์กร



“It isn’t they can’t see the solution
It’s that they can’t see the problem”
G.K. Chesterton

จิตวิทยา: ทำอย่างไร ถ้าตกลงกันไม่ได้

1. พัฒนาความนับถือซึ่งกันและกัน (ถาม ,เล่าให้บุคคลที่ 3 ,ของขวัญ)
2. การโน้มน้าวใจซึ่งกันและกัน (คุณเกาหลีให้ผม ผมเกาหลีให้คุณ)
3. พิจารณาข้อโต้แย้งของทั้งสองฝ่าย
4. ช่วยอะไรฉันหน่อย
 - ลองคิดในแง่มุมมองของเขา
 - คุณรู้ว่าเขาคิดว่าตัวเองถูก แต่ ก็ยังอยากให้เขาทำตามวิธีของคุณดู
 - ถ้าผลออกมาแล้วว่าวิธีคุณไม่ได้ผล ยอมทำตามวิธีของเขา

ตัวอย่างจากสถานการณ์จริง

เหตุการณ์ : สมชายกับคุณตกลงกันไม่ได้ในที่ประชุม คุณจะทำอย่างไรดี

“สมชาย คุณคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับเรื่อง” (ถาม)

2 วันต่อมา คุณได้(มอบของขวัญ)ให้เขาเล็กน้อย พร้อมพูดว่า “ผมแค่ออยากบอกว่า ผมลองทำตามที่คุณแนะนำ คุณพูดถูกเกี่ยวกับเรื่อง.....

มันได้ผลดีทีเดียว ขอขอบคุณมากนะครับที่คุณยอมสละเวลา来帮助ผมเรื่องนี้ (เกาหลี) ผมเล่าเรื่องนี้ให้สมหญิงฟังด้วยนะ”(บุคคลที่สาม)

David
J. Lieberman

ตัวอย่างจากสถานการณ์จริง

พบกันอีกที “ทีแรกวิธีที่ผมคิดมันคนละเรื่องกับคุณเลย ผมดีใจที่คุณบอกวิธีของคุณให้ผมรู้ คุณคิดได้ถูกแถมเลยละ”(พิจารณาทั้งสองฝ่าย)

“ผมเพิ่งนึกเรื่อง.....ขึ้นมาได้ ผมรู้ว่าวิธีของคุณประหยัดกว่า/ ดีกว่า (คิดในแง่มุมมองของเขา) แต่ คุณคิดว่าเป็นไปได้ไหมที่เราจะลอง (วิธีของคุณ) ผมอยากให้เราลองทำตามวิธีนี้ดูนะ มันมีความหมายต่อผมมากทีเดียว

David
J. Lieberman

บทสรุป

“ถึงแม้เราจะมีความคิดที่แตกต่างกัน แต่ต้นเหตุของความขัดแย้งนั้น เกิดจากการที่ต่างฝ่ายต่างมีมุมมองที่ตายตัว ไม่มีใครโต้เถียงด้วยเรื่องสิ่งของหรือก แต่พวกเขาโต้เถียงในเรื่องหลักการ กับความเชื่อต่างหาก รวมถึงการที่รู้สึกว่าคุณอีกฝ่ายหนึ่งรับฟัง”

David
J. Lieberman

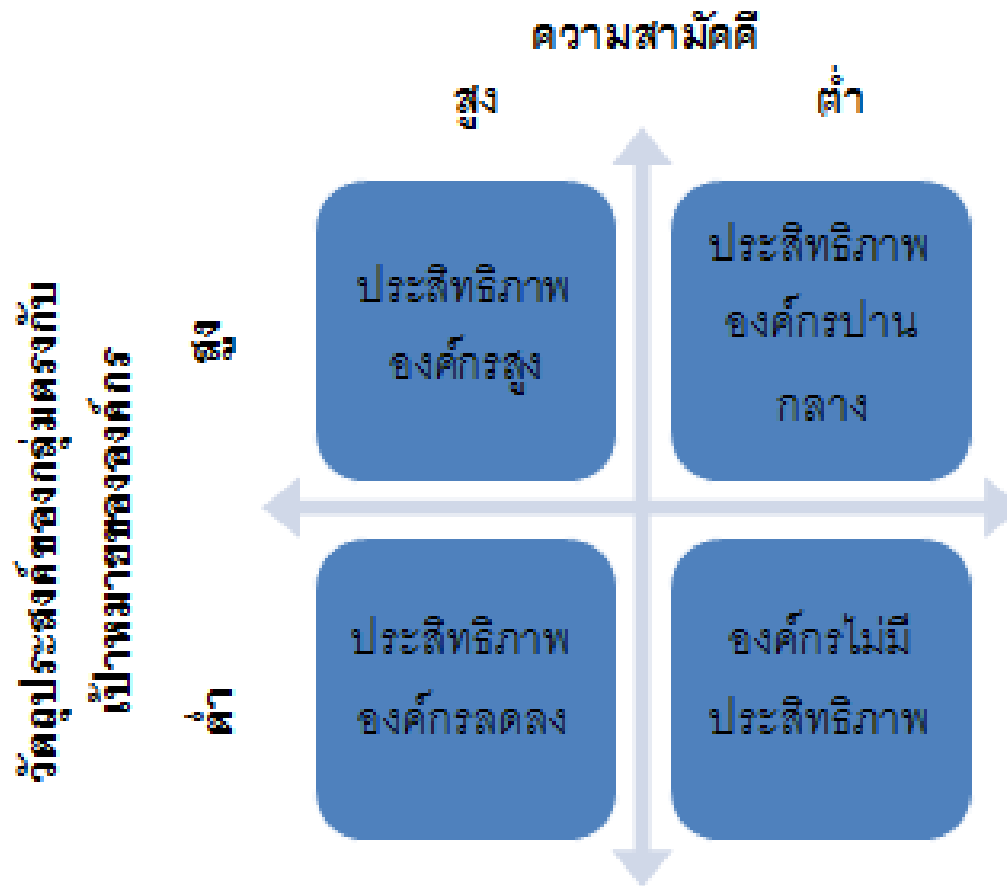
ผลของการเมืองในองค์กร

1. เกิดความแตกแยกในองค์กร
2. ขวัญกำลังใจพนักงานตกต่ำ
3. พนักงานวิตกกังวล (ทำงานให้หัวหน้าพอใจ ไม่ใช่เพื่อผลงาน)
4. เกิดการสูญเสียพนักงานไป
5. องค์กรเสียชื่อเสียง ภาพพจน์ในสายตาประชาชนเสียหาย
6. องค์กรขาดทิศทาง และล้มเหลว

แนวทางการลดการเมืองให้น้อยลง

1. เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารกันมากขึ้น แบ่งปันข้อมูล
2. ลดความไม่แน่นอนในการประเมินผล
3. สร้างวัฒนธรรมแบบเป็นมิตร
4. ผู้บริหารสร้างคุณธรรม และจริยธรรมให้กับคนในองค์กร
5. ผู้นำต้องไม่ยอมรับพฤติกรรมการเมือง
6. คัดเลือกคนดีเข้าองค์กร (Put the Good man into the right job)

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามัคคี และประสิทธิภาพ



HR Strategy

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร

DEBATE การโต้แย้ง V/S

DIALOGUE สานเสวนา

การถกเถียง

Debate

กับ สถานเสวนา

V/S

Dialogue

- เชื่อว่ามีคำตอบที่ถูกต้องอย่าง เดียว (และฉันมีคำตอบนั้น)
- พร้อมรบ : พยายามพิสูจน์ ว่าคนอื่นผิด
- เกี่ยวกับการเอาชนะกัน
- ฟังเพื่อจะหาช่องโหว่หรือ ข้อบกพร่อง

- เชื่อว่าคนอื่นก็มีบางส่วน ของคำตอบ
- พร้อมร่วมมือ : พยายามหา ความเข้าใจร่วมกัน
- เกี่ยวกับการพิจารณาหาสิ่ง ที่ร่วมกัน
- ฟังเพื่อที่จะทำความเข้าใจ

การถกเถียง

Debate

กับ สถานเสาวนา

V/S Dialogue

- ปกป้องสมมติฐานของเรา
- จับผิดมุมมองของฝ่ายอื่น
- ปกป้องมุมมองเดียวจาก
มุมมองอื่น

- หยิบยกสมมติฐานของเรา
ขึ้นเพื่อรับการตรวจสอบ
และอภิปราย
- ตรวจสอบมุมมองของทุก ๆ
ฝ่าย
- ยอมรับความคิดของคนอื่น
เพื่อนำมาปรับปรุงความคิด
ของตน

การถกเถียง

Debate

กับ สถานเสาวนา

V/S Dialogue

- แสวงหาจุดอ่อนและข้อบกพร่องในจุดยืนของฝ่ายอื่น
- แสวงหาทางออกที่ตอบสนองจุดยืนของเรา

- แสวงหาจุดแข็งและคุณค่าในจุดยืนของฝ่ายอื่น
- ค้นพบโอกาสและความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่หลากหลาย

ตารางที่ 1 กระบวนการตัดสินใจแก้ปัญหาข้อพิพาท และ ผลแห่งการตัดสินใจ

กระบวนการที่ใช้ Process	ผู้ตัดสินใจ Decision - making	ผลการตัดสินใจ Result
- ใช้ความรุนแรง (Violence / Fight)	- ผู้ชนะ (The Winner)	- แพ้ - ชนะ (Win - Lose)
- ใช้การเผชิญหน้าประท้วงอย่างสันติ (Non-Violence Direct Acton or Civil Disobedience)	- ผู้ชนะ (The Winner)	- แพ้ - ชนะ (Win - Lose)
- ใช้การบัญญัติกฎหมาย (Legislation)	- สถานิติบัญญัติ (The Legislature)	- แพ้ - ชนะ (Win - Lose)
- ใช้การฟ้องร้อง (Litigation)	- ศาล (The Court)	- แพ้ - ชนะ (Win - Lose)
- ใช้อนุญาโตตุลาการตัดสิน (Arbitration)	- อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)	- แพ้ - ชนะ (Win - Lose)
- ใช้การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง (Mediation)	- คู่กรณี (The parties)	- ชนะ - ชนะ (Win - Win)
- ใช้การเจรจาไกล่เกลี่ย (Negotiation)	- คู่กรณี (The parties)	- ชนะ - ชนะ (Win - Win)
- ใช้การหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoidance / Flight)	-	- คงสภาพเดิม (Status quo)

แนวโน้มและยุทธศาสตร์ของ

ผู้มีอำนาจมาก (Higher Power Group) → อนาคตสูง ยากที่จะ

เจรจา

ผู้มีอำนาจน้อย (Lower Power Group) → รวมกลุ่มเพื่อต่อรอง



อำนาจ/ความขัดแย้ง

Coleman 2000

LISTENING

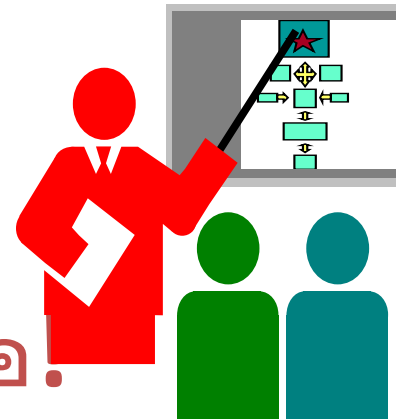
การฟังกัน

ควรฟังอย่างตั้งใจ

1. ไม่พูดขณะฟัง

2. สบตา

3. พยักหน้า , ส่งเสียง เออ! ออ!



4. PARAPHRASING (Substance + Feeling)

การกล่าวทวน (เนื้อหาและความรู้สึก)

5. ถามคำถาม / ตอบคำถาม

การกล่าวทวน

PARAPHRASING

1. Identify feeling พิจารณา “ความรู้สึก”
2. Asses Intensity ประเมิน “ความรุนแรง” ของ
ความรู้สึก
3. Select appropriate “feeling” word เลือกความรู้สึก
ที่เหมาะสม
4. Phrase the message เรียบเรียงคำพูดจากคำที่

เลือก

ฝึกฝนทักษะการฟังให้มากขึ้น



สรุปวิธีการบริหารความขัดแย้ง

Principles of Conflict Management

1. หลีกเลี้ยง
 2. ยอมตาม
 3. เอาชนะ
 4. ประนีประนอม
 5. ร่วมมือ
 6. เสียงข้างมาก **Majority Rule**
 7. บังคับ
 8. ชี้ให้เห็นเป้าหมายเดียวกัน
 9. จัดให้นั่งพักเดียวกัน
 10. สร้างศัตรูภายนอก
1. ลดความแตกต่างในองค์กร
 2. แยกออกจากกัน
 3. จัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรม
 4. ดูแลลำดับความสำคัญ
 5. เพิ่มทรัพยากร
 6. หลีกเลี่ยงการเจรจา
 7. ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท
 8. ใช้กฎระเบียบ
 9. จัดให้มีการสื่อสารกันบ่อยครั้ง
 10. การสัมผัสช่วยท่านได้