

แนวคิดจากญี่ปุ่นสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ และการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ณัฐกานต์ วงศ์ผืน

นักวิชาการสิ่งแวดล้อมชำนาญการพิเศษ

สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เมื่อผู้เขียนได้มีโอกาสร่วมฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารจัดการภาครัฐและภาวะความเป็นผู้นำ (Public management and leadership training program (PMLTP) for Thai high – potential officials) ด้วยทุนฝึกอบรมสำหรับผู้มีศักยภาพสูง (Talent Network) จัดโดยสำนักงาน ก.พ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ระหว่างวันที่ 21 พฤษภาคม – 1 มิถุนายน 2561 ณ National Graduate Institute for Policy Studies (GRIPS) กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น องค์ประกอบหลักสูตรการอบรมมีทั้งการบรรยายในห้องโดยวิทยากรที่เคยดำรงตำแหน่งราชการระดับสูงของประเทศญี่ปุ่น มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญอย่างสูงในแต่ละด้านการเข้าเยี่ยมชมและพบปะเจ้าหน้าที่ระดับสูงจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในโตเกียว (Ministry of Economy, Trade and Industry, Ministry of Environment และ House of Representatives, National Diet) และการศึกษาดูงานที่นารา และเกียวโต (Nara Prefectural Office, Kyoto Prefectural office และ Kyoto City municipal office)

ตลอดระยะเวลา 2 สัปดาห์ผู้เขียนได้มีโอกาสซักถาม อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับวิทยากร เจ้าหน้าที่ของ GRIPS ตลอดจนผู้เข้าร่วมรับการอบรมท่านอื่น ๆ ทั้งในด้านเศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยี การศึกษา และ สิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังได้เข้าใจถึงวัฒนธรรม พื้นฐานความคิด และวิถีการใช้ชีวิตของชาวญี่ปุ่นผ่านการเยี่ยมชมสถานที่ต่าง ๆ กับเพื่อน ๆ ผู้เข้าร่วมรับการอบรม ในเวลาว่าง กล่าวโดยสรุปดังนี้

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ผู้เขียนประทับใจการ workshop ร่วมกับข้าราชการญี่ปุ่น, นักธุรกิจ, และนักศึกษาบัณฑิตวิทยาลัยของ GRIPS ในหัวข้อ Leader and Leadership โดยเฉพาะในความแตกต่างของการเป็นนักจัดการกับการเป็นผู้นำ (managers and leaders) ที่ต้องพัฒนาทักษะการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แลกเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ผู้นำที่ตนนำมาใช้เพื่อให้งาน ลุล่วงตามเป้าหมายและเวลาที่กำหนด ข้อจำกัดที่พบในกลุ่มของผู้เขียนนั้น ส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสกว่า การต้องปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร ผู้เขียนประทับใจวิธีการของข้าราชการ เมืองโยโกฮามาท่านหนึ่งที่ใช้วิธีการรับฟังอย่างจริงจังทำให้การทำงาน ร่วมกับดีขึ้น ผู้ประกอบการธุรกิจส่วนตัวอีกท่านหนึ่งใช้วิธีการอดทนและ ขยันสร้างโอกาสทำให้ธุรกิจดีขึ้น ทำให้ผู้เขียนเกิดแรงบันดาลใจอย่างมาก ภายหลังเมื่อมีโอกาสรับฟังการบรรยายเพิ่มเติมในห้องเรียน และได้ แลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่มเพื่อน ๆ ที่ร่วมเข้ารับการอบรม ในหัวข้อ Thinking of Leadership ทำให้ได้ทราบว่าคนรุ่นผู้เขียนเป็นส่วนสำคัญ ในการเชื่อมต่อระหว่างรุ่นเก่ากับรุ่นใหม่ ซึ่งมีแนวทางและความคิดแตกต่างกัน

การสื่อสาร และสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ร่วมงานทุกระดับ ทำให้เพื่อน ๆ หลายท่านมีลักษณะของคนเก็บตัว (Introvert) แต่เนื่องจากภาวะรับผิดชอบที่สูงขึ้นทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงเป็นคนเปิดเผยมากขึ้น

ในหัวข้อการเรียนรู้เรื่อง Leadership for the 21st Century and Trust in the Government และ Organization Behavior แสดงให้เห็นลักษณะของผู้นำหลากหลายรูปแบบ แต่คำจำกัดความก็แตกต่างกันไปในหลาย ๆ ประเทศหลาย ๆ ระดับองค์กร และหลาย ๆ สถานการณ์ ดังนั้นผู้นำจึงเหมาะสมหรือดีแตกต่างกันไปในแต่ละที่แต่ละแห่ง แต่โดยรวมแล้วภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่คนผู้หนึ่งสามารถจูงใจผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันได้ ผู้เขียนประทับใจรูปแบบการเป็นผู้นำแบบ Phronetic leadership (Wise leader) นำเสนอโดย Prof. Ikujiro Nonaka ในการเป็น sustainable innovative leadership ผู้นำรูปแบบนี้อยู่บนพื้นฐาน

- ความสามารถในการตัดสินใจในทางที่ดี
- ความสามารถในการรับรู้ความเป็นจริง ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ มีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดแนวทางที่เหมาะสม
- ความสามารถในการสร้าง “ba” (มาจากคำญี่ปุ่นที่หมายถึง “บรรยากาศ”) เช่น วัฒนธรรมการสังสรรค์หลังเลิกงานของชาวญี่ปุ่น พุดคุยกันในบรรยากาศที่ผ่อนคลาย ทำให้ได้รู้จักบุคคลิกหรือตัวตนของแต่ละคน มากขึ้น จึงสามารถมอบหมายงานที่เหมาะสมได้มากขึ้น
- ความสามารถในการเล่าเรื่อง การอธิบายอย่างชัดเจน และเชื่อมโยง เรื่องราวต่าง ๆ

- ความสามารถในการชักนำผู้คนให้ร่วมกันทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด การรวมองค์ความรู้จากทุกคนและสังเคราะห์แนวทางที่เหมาะสมให้บรรลุเป้าหมาย
- การสนับสนุนและเปลี่ยนสัญชาตญาณของบุคคลให้เป็นความคิดสร้างสรรค์ใหม่

วินัยและจิตสำนึกของคนญี่ปุ่น

การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การได้รับประสบการณ์จากผู้คน และสถานที่จริง ตลอดจนการสังเกตวิถีชีวิตของคนญี่ปุ่น เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้เขียน และเพื่อน ๆ ผู้เข้าร่วมการอบรมได้รับตลอดระยะเวลา 2 สัปดาห์ ในช่วงอาหารกลางวันครั้งหนึ่ง พวกเราได้รับเกียรติจาก ดร. ทงง พิทยะ อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นอาจารย์พิเศษที่ GRIPS มาร่วมรับประทานอาหารในห้องบรรยาย ซึ่งท่านได้แนะนำให้สังเกต วิถีแบบญี่ปุ่น ความอดทน เป็นระเบียบวินัย และการให้เกียรติต่อผู้อื่นเสมอ เป็นวัฒนธรรมที่เป็นพื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ผู้เขียนได้พบเห็น รถราที่ชะลอให้ผู้คนเดินผ่านโดยไม่มีการบีบแตรไล่ หรือการโค้งคำนับ ซึ่งกันและกันของบุคคลทุกระดับชั้น สิ่งเหล่านี้ลดความกระหืดกระหันทง และสร้างบรรยากาศของการอยู่ร่วมกันโดยสันติ

ความเป็นมิตรและการคำนึงถึงผู้อื่น เป็นลักษณะที่พบได้ทั่วไป ทั้งจากนิสัยการเข้าคิว การใช้รถใช้ถนน ไปจนถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่มักแสดงถึงความสร้างสรรค์ที่คำนึงถึงผู้ใช้งานเป็นหลัก ในการบรรยายหัวข้อ Government, Politics and Public Administration of Japan โดย Prof. Masahiro Horie กล่าวถึงนายกรัฐมนตรีญี่ปุ่นสมัยต่าง ๆ และสิ่งหนึ่ง

ที่ผู้เขียนได้ประทับใจ คือ เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในตัวบุคคล แม้ว่าจะมีตำแหน่งสูงเพียงใด ก็คงคำนึงถึงเป้าหมายของส่วนรวม และการพัฒนาชาติเป็นสำคัญ

นอกจากนั้นในการบรรยายทุกหัวข้อ องค์ประกอบสำคัญที่ผู้เขียนมักพบว่าเป็นส่วนสำคัญในทุกด้านคือการศึกษาวิจัยและพัฒนา (R&D) อย่างสม่ำเสมอ ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองและองค์กร คนญี่ปุ่นจึงมีลักษณะของความซื่อสัตย์ ให้ความสำคัญกับแนวคิดหรือเทคโนโลยีที่พัฒนาในชาติก่อน เป็นการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งจากภายใน จนกระทั่งสามารถนำความเชี่ยวชาญออกไปสู่ประเทศอื่น ๆ ได้ การคำนึงถึงส่วนรวม ความมีระเบียบวินัย และการวิจัยและพัฒนานั้นเอง ที่เป็นแหล่งพลังงานสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ทำให้ญี่ปุ่นผ่านพ้นช่วงวิกฤตเศรษฐกิจหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 และช่วง ค.ศ.1986 - 1990 มาได้

สังคมญี่ปุ่น 5.0 และจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม

สังคมญี่ปุ่น 5.0 หรือ Society 5.0 หรือ “Super smart society” การตระหนักรู้ถึงปัญหาด้านต่าง ๆ และการแก้ไขปัญหาอย่าง "ชาญฉลาด" แบบ smart society โดยอาศัยทรัพยากรและศักยภาพเดิมของประเทศ อาศัยการผนวกโลกไซเบอร์ (cyber space) กับโลกทางกายภาพ (physical space) เข้าด้วยกันโดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นพื้นฐาน โดยการเก็บข้อมูลของโลกความเป็นจริงผ่านระบบเซ็นเซอร์ที่กระจายอยู่ในอุปกรณ์ต่าง ๆ ส่งข้อมูลกลับไปในรูปแบบ Big data พร้อมมี AI (Artificial intelligence) และหุ่นยนต์ เป็นปัจจัยในตัวเร่งกระบวนการด้วย

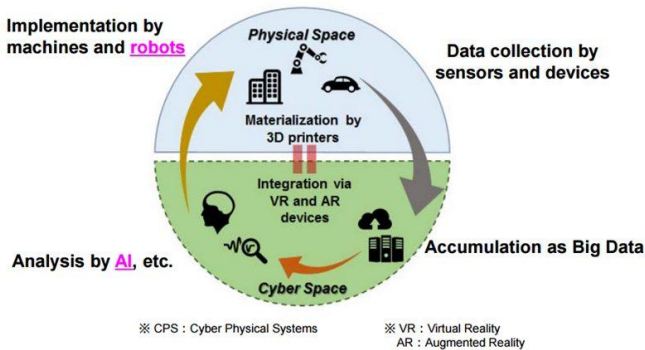
ส่วนเป้าหมายในการปฏิรูปของพวกเขาก็มีอยู่ 3 ด้านหลัก คือ

1. การปฏิรูปคน ด้วยการเพิ่มโอกาสและศักยภาพของคน ซึ่งมีการย้าถึงคนแก่และผู้หญิง โดยตั้งเป้าว่าทุกคนจะต้องมีชีวิตที่มั่นคงปลอดภัย สามารถใช้ชีวิตได้ตามปรารถนา

2. การปฏิรูปผู้ประกอบการ ด้วยการพัฒนาผลิตภาพผ่านการปฏิรูปโครงสร้างธุรกิจและเปลี่ยนสู่ระบบดิจิทัล พร้อมส่งเสริมนวัตกรรมและโลกาภิวัตน์

3. แก้ปัญหาทางสังคม ที่ถูกเน้นก็มีเรื่องของประชากรที่กำลังลดลง และเข้าสู่วัยชราเป็นจำนวนมาก รวมทั้งปัญหาภัยธรรมชาติ ซึ่งพวกเขาเชื่อว่าการขยายธุรกิจใหม่ๆ ไปต่างแดนจะมีส่วนแก้ปัญหาได้ในระดับโลกด้วย

สังคม 5.0 นี้เป็นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาทางเศรษฐกิจและการแก้ไขปัญหาทางสังคม เหมือนอย่างการที่ประเทศญี่ปุ่นกำลังเจอปัญหาประชากรลดลง และกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุ ก็เลยต้องหันมาส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้หญิง และผู้สูงอายุในกิจกรรมต่างๆ มากขึ้น เป็นต้น



รูป 1 สังคมญี่ปุ่น 5.0 (แหล่งที่มา <https://brandinside.asia/thailand-4-japan-5>)

นอกจากนั้น เนื่องจากผู้เขียนมีพื้นฐานการทำงานในด้านสิ่งแวดล้อม จึงมักจะสังเกตและเรียนรู้การจัดการสิ่งแวดล้อมของญี่ปุ่น ในการบรรยายที่ Ministry of Environment และการเข้าเยี่ยม Kyoto Prefectural office และ Kyoto City municipal office ทำให้ได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเจ้าหน้าที่ญี่ปุ่นด้านการจัดการมลพิษทางอากาศ ประเทศญี่ปุ่นซึ่งเคยประสบปัญหาอากาศเสีย มีมลพิษปกคลุมในอากาศเมื่อเริ่มพัฒนาอุตสาหกรรม ได้บังคับใช้กฎหมายการปล่อยก๊าซและฝุ่นละอองขนาดเล็ก และการสร้างระบบการเฝ้าระวังคุณภาพอากาศด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย (และที่สำคัญคือการพัฒนาเทคโนโลยีของตนเอง) ปัจจุบันประเทศญี่ปุ่นจึงมีอากาศสะอาด ในวันที่สภาพอากาศดีก็จะสามารถมองเห็นยอดภูเขาฟูจิได้จากกรุงโตเกียว และยังสามารถสังเกตเห็นจิตสำนึกการจัดการขยะ ซึ่งเป็นความรับผิดชอบต่อส่วนรวมของคนญี่ปุ่น ที่จะนำขยะกลับไปจัดการเองเสมอ การคัดแยกขยะ รวมถึงการรับผิดชอบต่อบริเวณที่อยู่อาศัย แม้จะมีบางส่วนที่นักท่องเที่ยวทิ้งขยะไว้ตามข้างถนน คนญี่ปุ่นมักจะช่วยกันจัดการให้มีการกำจัดที่ถูกต้องต่อไป คุณภาพสิ่งแวดล้อมทั้งด้านการจัดการอากาศ น้ำ และขยะ เป็นส่วนประกอบสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิต และการดำเนินการตามเป้าหมาย Sustainable Development Goals (SDGs) และเป็นส่วนหนึ่งเพื่อก้าวสู่เป้าหมายสังคมญี่ปุ่น 5.0

ข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลง

1. การสร้างภาวะผู้นำ ไม่จำเป็นต้องสร้างฮีโร่ เพราะไม่มีใครมีความสามารถครบทุกด้าน ควรพัฒนาการทำงานเป็นทีม ผสมผสานจุดเด่นจุดด้อยของสมาชิกเพื่อให้เป้าหมายของงานบรรลุด้วยดี ระบบการทำงาน

ของไทยในปัจจุบันยังมีการยึดความอาวุโสจนทำให้ไม่เกิดการพัฒนาขององค์กรและประเทศชาติ ผู้เขียนเห็นว่าวัฒนธรรมที่ดีของคนญี่ปุ่น คือ ความอ่อนน้อมและความมีวินัย จะช่วยลดจุดอ่อนข้างต้น หากคนทุกระดับชั้นมีความอ่อนน้อม ผู้ใหญ่ให้ความเคารพต่อผู้น้อย เช่นเดียวกับการที่ผู้น้อยมีวินัย จะสร้างบรรยากาศที่ดี เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้มีประสบการณ์มากกับผู้มีแนวคิดใหม่ ๆ ไม่ติดกรอบของระบบเดิม จึงจะชักนำเกิดการทำงานร่วมกัน เกิดความคิดสร้างสรรค์ ผสมผสานการรวมองค์ความรู้จากทุกคนและสังเคราะห์แนวทางที่เหมาะสมให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน

2. ประเทศจำเป็นต้องมีเทคโนโลยีที่มาจาก การสร้างสรรค์ พัฒนา และประยุกต์ใช้ด้วยตนเอง จึงจะสามารถมีโครงสร้างพื้นฐานที่ยั่งยืน เช่น การขนส่งระบบราง การแปรรูปเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์เกษตร ดังนั้น การสร้างสังคมการเรียนรู้ที่ทันสมัย สนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมในประเทศ ทำได้โดยการผนวกเอาเทคโนโลยี เช่น IoT (Internet of Thing) หรือ Cryptocurrency ไว้ในหลักสูตรการเรียนตั้งแต่ระดับเริ่มต้น ผสมผสานกับการจัดกิจกรรมเสริมสร้างการคิดอย่างสร้างสรรค์ มีกระบวนการวิจัยและพัฒนาในหลักสูตร จะทำให้ประเทศมีความพร้อมและสามารถพัฒนาองค์ความรู้ของเราเอง หรือประยุกต์ต่อยอดเทคโนโลยีเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของประเทศ แม้จะยังไม่ถึง สังคม 5.0 เหมือนประเทศญี่ปุ่น แต่สามารถเป็นไปตามนโยบายสำคัญของรัฐบาลในปัจจุบัน คือ การสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อนำไปสู่ “ประเทศไทย 4.0” สร้างสรรค์เทคโนโลยี

ที่สามารถเอื้อประโยชน์ให้ประเทศหลุดพ้น “กับดักรายได้ปานกลาง”
ได้จริง

เอกสารอ้างอิง

1. Masahiro Horie. (2018). *Leadership for the 21st Century and Trust in the Government*. เอกสารประกอบการฝึกอบรม
หลักสูตร Public management and leadership training program
for Thai high-potential officials. GRIPS, โตเกียว

2. Masahiro Horie. (2018). *Government, Politics and Public Administration of Japan*. เอกสารประกอบการฝึกอบรม
หลักสูตร Public management and leadership training program
for Thai high-potential officials. GRIPS, โตเกียว

3. The MATTER. (2017). *BRIEF: สังคมญี่ปุ่น 5.0 คืออะไร*
แผนพัฒนาประเทศใหม่มุ่งไปสู่อนาคต. จาก
<https://www.facebook.com/thematterco/posts/1860032360878824>:0 สืบค้นเมื่อ 26 มิถุนายน 2561