

ภาวะผู้นำกับค่านิยมในการทำงานของไทยและญี่ปุ่น

สรเรณีย์ สัตถาวร
คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

บทคัดย่อ

บทความนี้กล่าวถึงภาวะผู้นำในองค์กรญี่ปุ่นและองค์กรไทย ตามทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีผลการวิจัยเชิงประจักษ์สนับสนุน โดยวิเคราะห์ว่าภาวะผู้นำ สอดคล้องกับค่านิยมในการทำงานของไทยและญี่ปุ่นอย่างไร จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าภาวะผู้นำของไทยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและประสิทธิผลขององค์กรคือผู้นำที่มุ่งทั้งคนและงาน มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ กล้าตัดสินใจ ให้คำปรึกษา สั่งสอน ให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในงาน และอุทิศตนเพื่อผู้อื่น ตามค่านิยมการยอมรับในอำนาจที่เหนือกว่า การอ่อนน้อมถ่อมตน และการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล ในขณะที่ภาวะผู้นำของญี่ปุ่นที่ส่งผลดังกล่าวคือผู้นำที่มุ่งทั้งคนและงาน สนับสนุนให้ทำงานเป็นทีม ให้คุณให้โทษตามผลงาน มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ตามค่านิยมการให้ความสำคัญกับงาน การทำงานเป็นทีม และการรักษาหน้าและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน เมื่อมาทำงานร่วมกัน ทั้งสองฝ่ายจึงควรปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมการทำงาน คนญี่ปุ่นในฐานะหัวหน้างาน ควรเว้นระยะห่างกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำตัวเป็นแบบอย่าง ดูแลเอาใจใส่ ให้เป็นที่เคารพยำเกรง คนไทยในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาควรแบ่งปันข้อมูลกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานหรือกลุ่มให้มากขึ้นในฐานะผู้ช่วยแบ่งปันความเสี่ยง และความผิดพลาดในการทำงาน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ ค่านิยมในการทำงาน บริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น การทำงานเป็นทีม การจัดการข้ามวัฒนธรรม

Leadership and Work Values in Thai and Japanese Organizations

Sansoen Sattavorn*

Faculty of Business Administration

Thai-Nichi Institute of Technology

Abstract

This academic paper aim at classifying the preferred leadership of Thais and Japanese in response to their work values by presents some existing empirical evidence on the effectiveness of leadership perceived by those working in Thai and Japanese organizations. Based on the relevant literature review, it is found that both task and human-oriented leader, charismatic and value-based, inspirational, decisive, consultation, directive, participative leadership style are the most effectiveness leaders as well as those who scarify to subordinates' interest are the favorable ones among Thais. This preference is in accordance with deference to seniority in relation to power, humble & smooth interpersonal relationship values of Thai society. Japanese share the same preference of both task and human oriented leaders, charismatic and values-based, inspirational leadership style with Thais. Meanwhile team-work oriented, role model and contingency reward & punishment are magnificent leadership style among Japanese. This preference reflects their work values on work-oriented, team work and face saving, smooth interpersonal relationship. In order to create a Thai-Japanese harmony work setting, they should adapt their way of thinking, change their attitude toward their counterparts. On the one hand, Japanese should distance themselves from their Thai subordinates, act as a role model, and show more concern on the well-beings of Thais. On the other hand, Thais should give priority to team work, share more information on job status with their Japanese superior and regard team as a source of risk and working error avoidance.

Keywords: leadership, work values, Japanese subsidiaries, team work, cross-cultural management

* Corresponding author email: yaringnongjik@gmail.com

บทนำ

นับถึงไตรมาสแรกของปี 2562 ประเทศญี่ปุ่นยังคงเป็นประเทศที่ยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุนเป็นอันดับ 1 ของการลงทุนจากต่างชาติทั้งหมดและเป็นประเทศคู่ค้าอันดับที่ 2 ของไทย ซึ่งมีมูลค่าการค้ากว่า 1.94 ล้านล้านบาท ปัจจุบันมีนักลงทุนญี่ปุ่นเข้ามาลงทุนในไทยจำนวนกว่า 6,000 กิจการ (Thai-Japanese industries, 2019) ไทยจึงกลายเป็นแหล่งลงทุนในต่างประเทศของญี่ปุ่นอันดับที่ 3 รองจากจีนและสหรัฐอเมริกา เป็นฐานการผลิตสินค้าที่ส่งไปจำหน่ายทั่วโลก ในขณะที่ไทยเรายังไม่สามารถสร้างแบรนด์และบุกเบิกตลาดตามอย่างประเทศญี่ปุ่นได้ การศึกษาแบบอย่างของญี่ปุ่นทั้งในแง่ของการบริหารการผลิตและการจัดการทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันของคนญี่ปุ่นกับคนไทย อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาเรื่องความสามารถด้านการจัดการข้ามวัฒนธรรมของผู้จัดการชาวไทยและชาวต่างชาติ ที่ทำธุรกิจในประเทศไทย (รวมผู้บริหารชาวญี่ปุ่นด้วย) พบว่าผู้บริหารเหล่านี้เห็นว่าเศรษฐกิจไทยเป็นโลกของธุรกิจที่ยากสำหรับผู้บริหารชาวต่างชาติจะบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากคนไทยมักเห็นว่าวัฒนธรรมของตนดีกว่าชาติอื่นๆ (ethnocentrism) มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูง (Fisher & Hartel, 2003) สำหรับปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลที่ผู้ประกอบการชาวญี่ปุ่นส่วนใหญ่ในประเทศไทย รู้สึกหนักใจและเห็นว่าเป็นปัญหา คือปัญหาการขาดแคลนบุคคลากร โดยเฉพาะวิศวกร บุคลากรระดับบริหาร และผู้จัดการสายงานธุรการ สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากปัญหาการลาออก เปลี่ยนนายจ้างของพนักงานเหล่านี้ (Japanese Chamber of Commerce, 2019)

เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติที่คนไทยและคนญี่ปุ่นมีต่อกันนั้น พบว่า คนไทย เห็นว่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นใช้อำนาจในการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานพนักงาน โดยไม่คำนึงถึงความสามารถของบุคคล

นั้นๆ เลย บังคับใช้โครงสร้างเงินเดือนตามแบบญี่ปุ่น กับพนักงานบริษัทในประเทศไทย จะคิดจะทำอะไร มักไม่ปรึกษาคนไทยก่อน เพราะเห็นว่าตนมีสถานะและอำนาจเหนือกว่า ในขณะที่หัวหน้างานชาวญี่ปุ่นมองว่าพนักงานคนไทย ไม่กล้ารับผิดชอบ โขมโยนความผิดให้คนอื่น (Moussa, 2012) จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำในองค์กร ทัศนคติและท่าทีที่แสดงออกต่อกัน มีความสำคัญอย่างยิ่งในฐานะตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลขวัญและกำลังใจของพนักงาน (Wang, 2015) และประสิทธิภาพองค์กร (Raoprasert & Islam, 2010)

ผู้นำคือบุคคลที่พยายามควบคุม โน้มน้าว ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำตามในสิ่งที่ตนต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ตามคำจำกัดความนี้ ผู้นำที่ดี จึงหมายถึงผู้ที่สามารถทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน โดยเฉพาะในบริบทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นที่มีการทำงานร่วมกันระหว่างคนไทยในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชากับคนญี่ปุ่นซึ่งเป็นผู้นำ ควบคุมการตัดสินใจเอาไว้เกือบทั้งหมด (Siengthai, 2015) นั้น กลุ่มที่ว่าย่อมต้องการผู้นำที่มีทักษะในการนำ การตัดสินใจสูง โน้มน้าว ดูแล เอาใจใส่ เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความผูกพันองค์กรทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานบรรลุเพื่อเป้าหมายร่วมกันได้

ผู้นำในองค์กรญี่ปุ่นและผู้นำในองค์กรไทย ที่สมาชิกในแต่ละกลุ่มคาดหวังหรืออยากร่วมงานด้วย มีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำดังกล่าวนี้นอกจากปัจจัยทางภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจและสังคมแล้ว ความแตกต่างของค่านิยมของสมาชิกในแต่ละกลุ่มหรือสังคม ย่อมส่งผลต่อภาวะผู้นำของกลุ่มคนเหล่านั้นด้วยทั้งสิ้น เพราะค่านิยมเป็นเกณฑ์ๆ หนึ่งของบุคคลในการตัดสินใจ ก่อนมีพฤติกรรมใดๆ ลงไป เมื่อถึงเลหรืออยู่ในสถานะที่ต้องเลือก ด้วยเหตุนี้ ค่านิยมเป็นสิ่งที่ช่วยให้เราเข้าใจ ความเหมือนและความแตกต่างของบุคคล

ที่มาจากต่างสังคมกันได้ (Rokeach, 1968; Hills, 2002) บทความนี้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญๆ ซึ่งมีผลการวิจัยเชิงประจักษ์สนับสนุนเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์กรไทยและญี่ปุ่นโดยวิเคราะห์ผ่านมุมมองของค่านิยมในการทำงานของคนทั้งสองประเทศ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ และเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงานที่มีต่อกัน อันจะนำไปสู่การยอมรับและทำงานร่วมกันได้อย่างสร้างสรรค์ ตามลำดับเนื้อหา ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในองค์กรไทยและญี่ปุ่นแยกตามแนวคิดและทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำ
2. ค่านิยมในการทำงานของคนไทยและคนญี่ปุ่น
3. อิทธิพลของค่านิยมที่มีต่อภาวะผู้นำ

1. ภาวะผู้นำในองค์กรไทยและญี่ปุ่นแยกตามแนวคิดและทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำ

นับจากอดีตถึงปี ค.ศ.1940 องค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำ มุ่งเน้นศึกษาพื้นนิสัย (trait) ของผู้นำเป็นหลัก จากนั้นจึงหันมาศึกษารูปแบบหรือสไตล์การนำ การตัดสินใจ และการนำตามสถานการณ์ซึ่งถือเป็นเรื่องที่มีการศึกษากันอย่างกว้างขวาง จนมีนักวิจัยบางกลุ่มเห็นว่าปัจจัยด้านสถานการณ์ที่มีผลต่อการนำนี้มีอยู่เหลือคณานับ จึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในการศึกษาภาวะผู้นำในช่วงทศวรรษ 1980 โดยนักวิจัยได้หันมาศึกษาพฤติกรรมอื่นๆ ของผู้นำ เช่น พฤติกรรมการให้รางวัล / ลงโทษของผู้นำ การแยกแยะปฏิสัมพันธ์ที่หัวหน้ามีให้กับลูกน้องแต่ละคน การรับรู้ของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ เช่น การศึกษาเปรียบเทียบผู้นำระหว่างประเทศ (GLOBE project) เป็นต้น และทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ ทฤษฎีหลักๆ ที่มีงานวิจัยเชิงประจักษ์ สนับสนุน เพื่อค้นหาลักษณะผู้นำของญี่ปุ่น และ/หรือภาวะผู้นำของไทย มีดังนี้

1.1 ทฤษฎีรูปแบบ/สไตล์การนำ (leadership style)

ในกระบวนการพัฒนาองค์ความรู้เรื่องผู้นำ ทฤษฎีผู้นำและสัมพันธภาพ (Performance-Maintenance Theory of Leadership) หรือที่รู้จักกันในชื่อ PM theory เป็นทฤษฎีหนึ่งในกลุ่มทฤษฎีว่าด้วยรูปแบบ/สไตล์การนำ เมื่อ P หมายถึงพฤติกรรมมุ่งผลงาน (performance) และ M หมายถึงพฤติกรรมมุ่งรักษาสัมพันธภาพ (maintenance) โดย Misumi & Peterson (1985) รูปแบบการนำตามทฤษฎีนี้ประมวลผลจากแบบทดสอบที่ทั้งสองได้พัฒนาขึ้นทำให้ได้ผู้นำ 4 แบบ ตามคะแนนที่ได้ (เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม) คือ

1. แบบ PM คือผู้นำที่ได้คะแนนพฤติกรรมทั้งด้าน P และ M สูงกว่าค่าเฉลี่ย หมายถึงผู้นำที่เน้นทั้งผลงานและสัมพันธภาพ
2. แบบ Pm คือผู้นำที่ได้คะแนนพฤติกรรมด้าน P สูงกว่าค่าเฉลี่ย แต่คะแนนพฤติกรรมด้าน M ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย หมายถึงผู้นำที่เน้นผลงานสูง แต่เน้นสัมพันธภาพต่ำ
3. แบบ pM คือผู้นำที่ได้คะแนนพฤติกรรมด้าน P ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย แต่คะแนนพฤติกรรมด้าน M สูงกว่าค่าเฉลี่ย หมายถึงผู้นำที่เน้นผลงานต่ำแต่เน้นสัมพันธภาพสูง
4. แบบ pm คือผู้นำที่ได้คะแนนพฤติกรรมทั้งด้าน P และ M ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย หมายถึงผู้นำที่เน้นผลงานและสัมพันธภาพต่ำ

Misumi & Peterson (1985) ได้เน้นย้ำว่า พฤติกรรมการนำแบบ PM จะส่งผลดีกับความสัมพันธในระยะยาวของกลุ่ม และเมื่อกำลังเริ่มรวมตัวกัน การนำแบบมุ่งผลงาน (P) เพียงอย่างเดียว ส่งผลดีในแง่ขวัญและกำลังใจของกลุ่มเช่นเดียวกับแบบ PM แต่เมื่อกำลังพัฒนาไปได้สักระยะหนึ่ง พฤติกรรมมุ่งผลงานอย่างเดียวนี้จะส่งผลเชิงลบออกมาให้เห็น ด้วย

เหตุนี้ความสมดุลของ P และ M จึงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ของกลุ่ม ตามด้วยแบบ Pm หรือแบบ pM และแบบ pm ตามลำดับ

เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบ PM ไทย-ญี่ปุ่น

ผลการศึกษาในประเทศญี่ปุ่นพบว่า พฤติกรรมการนำแบบ PM ส่งผลดีต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน มากกว่าแบบอื่นๆ และแบบ pm ยังส่งผลดีต่อความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Smith & Peterson, 1985) ในประเทศไทย มีการวิจัยภาวะผู้นำตามทฤษฎี PM นี้ อยู่บ้าง เช่น การศึกษากับพฤติกรรมการนำของพยาบาลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยพบว่า พฤติกรรมการนำที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาคือการนำ แบบ PM, pM, Pm ตามลำดับ (Kampa, 1997) เช่นเดียวกับงานวิจัยกับกลุ่มพนักงานของการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย พบว่า ผู้นำแบบ PM , pm และ Pm มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญ แต่เมื่อเปรียบเทียบการนำทั้ง 4 แบบพบว่าการนำแบบ pm ส่งผลให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจด้านการทำงานต่ำกว่าแบบอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญ (Ratanananya, 2000) ผลการวิจัยทั้งสองชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งทั้งผลงานและมุ่งสัมพันธ์ภาพ (PM) ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของแรงงานไทยทั้งภาครัฐและเอกชน

1.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (contingency model)

เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งในกลุ่มทฤษฎีรูปแบบ/สไตล์การนำ แต่ทฤษฎีนี้เน้นย้ำความสามารถของผู้นำในการประเมินสถานการณ์ ซึ่งได้แก่ ความพร้อมของผู้ตาม ทั้งในแง่ของ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในงาน ความมั่นใจ ความตั้งใจ ที่สมาชิกมีต่องาน ตัวอย่างของทฤษฎีที่สำคัญในกลุ่มนี้ ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (situational

leadership theory) ของ Hersey & Blanchard (1969, 1977) ตามแนวคิดของทฤษฎีนี้ ผู้นำควรจะปรับพฤติกรรมการนำ ตามปัจจัยแวดล้อม 3 ด้านคือ

1. โครงสร้างของงานและสายการบังคับบัญชา
2. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

3. ภาวะของผู้ตามในการปฏิบัติงาน แยกเป็นวุฒิภาวะในงาน (job maturity) เช่น ประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจในมาตรฐานหรือรายละเอียดอื่นๆ ของงานและวุฒิภาวะด้านจิตใจ (psychological maturity) เช่น ความเต็มใจที่จะรับงาน ตั้งใจทำงาน แรงจูงใจในการทำงานนั้น ความผูกพันที่มีต่องาน เป็นต้น

ผลการพิจารณาโครงสร้างงาน และระดับความสัมพันธ์ และวุฒิภาวะของผู้ตาม ทำให้เกิดพฤติกรรมการนำ 4 แบบ คือการนำแบบสั่งการ (telling style) การนำแบบขายความคิด (selling style) การนำแบบมีส่วนร่วม (participating style) และการนำแบบมอบหมายงาน (delegating style) ตามลำดับ

เปรียบเทียบสไตล์การนำของผู้นำ ไทย-ญี่ปุ่น

มีการศึกษาถึงสไตล์การนำของผู้จัดการไทย ในองค์กรภาคเอกชน เพื่อค้นหาลำดับผู้นำแบบไหนที่ลูกน้องทำงานด้วยแล้วมีความพึงพอใจในการทำงาน และผู้นำแบบไหนที่ลูกน้องไม่อยากจะร่วมงานด้วยมากที่สุด ในบรรดาการนำทั้ง 4 แบบคือ ผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic) ผู้นำแบบสั่งสอน (paternalistic) ผู้นำแบบให้คำปรึกษา (consultative) และผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative) โดย Yukongdi (2010) พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความพึงพอใจในการทำงานสูงสุดเมื่อได้ทำงานกับผู้นำ 3 แบบตามลำดับคือ แบบให้คำปรึกษา แบบมีส่วนร่วม และแบบสั่งสอน ในขณะที่ไม่ชอบผู้นำแบบเผด็จการมากที่สุด

ในขณะที่การศึกษาได้ผลการนำของผู้นำชาวญี่ปุ่นซึ่งเป็นพนักงานระดับบริหารระดับกลาง พบว่าในบรรดาสไตล์การนำทั้ง 5 แบบคือ สั่งการ (directive) สนับสนุน (supportive) ให้คุณให้โทษตามผลงาน (contingent reward & punishment) มีส่วนร่วม (participative) และนำด้วยบารมี (charismatic) นั้น ชาวญี่ปุ่นมีความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุดเมื่อได้ร่วมงานกับหัวหน้าแบบสนับสนุน และแบบให้คุณให้โทษตามผลงาน (Dorfman et al. 1997)

1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำโดยนัย (Implicit Leader Theory) (Lord & Maher, 1990)

ทฤษฎีนี้มองว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือผู้ที่มีคุณลักษณะ ตามที่สมาชิกในกลุ่มคาดหวัง ด้วยเหตุนี้ หากเราสามารถหาผู้นำในลักษณะนั้นๆ ให้กลุ่มได้ งานของกลุ่มก็จะมีประสิทธิภาพ ลดความขัดแย้งภายในกลุ่มลงได้ เช่น ประเทศ องค์กร หรือกองทัพ ย่อมคาดหวังผู้นำที่เหมาะสมกับประเทศของตน กับองค์กร กับกองทัพของตนแตกต่างกันไป การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้นำไปสู่การวิจัยภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มุ่งค้นหาคูณลักษณะใดบ้างของผู้นำที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก และคุณลักษณะใดบ้างของผู้นำที่เป็นที่ยอมรับของแต่ละประเทศและกลุ่มประเทศ ในชื่อ GLOBE Project (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004) โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดแบ่งประเทศต่างๆ รวม 62 ประเทศทั่วโลกนั้นก็คือ ค่านิยมในสังคมนั่นเอง โดยประเทศไทยจัดอยู่ในกลุ่มเอเชียใต้ ส่วนประเทศญี่ปุ่นจัดอยู่ในกลุ่มเอเชียขงจื้อ ผลการวิจัยพบว่า การนำด้วยบารมีและสร้างค่านิยม (charismatic-value-based) โดดเด่นมากในความคิดของคนไทย กล่าวคือ ภาพของผู้นำที่คนไทยมีอยู่ในใจคือผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ กล้าตัดสินใจ มุ่งผลงานและอุทิศตนเพื่อผู้อื่น มากกว่าจะทำเพื่อตนเอง

สำหรับผู้นำญี่ปุ่น การทำงานเป็นทีม (team oriented) เป็นปัจจัยที่ชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ตามมาด้วยการนำด้วยบารมีและการสร้างค่านิยมเช่นเดียวกับแรงงานไทย และการรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกซึ่งสอดคล้องกับการทำงานเป็นทีมซึ่งสำคัญที่สุด ส่วนปัจจัยด้านมุ่งมนุษยธรรมก็มีความสำคัญเช่นเดียวกันที่ผู้นำต้องคอยปกป้องดูแลลูกน้อง เห็นว่าผู้นำต้องทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม คิดถึงสมาชิกก่อนเสมอ (Yancey & Watanabe, 2009)

1.4 ทฤษฎีผู้นำการแลกเปลี่ยน (trans-actional & exchange theory) (Burns, 1978)

Burn (1978) ผู้จุดประกายแนวคิดผู้นำการแลกเปลี่ยนนี้เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นผลของการคิดคำนวณของการแลกเปลี่ยนเชิงผลประโยชน์ (กำไร-ขาดทุน) ของกันและกัน ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ (รางวัล ผลตอบแทนที่เป็นวัตถุ) การเมือง (อำนาจ สิทธิ หน้าที่) และเชิงจิตวิทยา (เช่น ความผูกพัน บุญคุณ ฯลฯ) ตัวอย่างเช่น ในกรณีที่ผู้ตามไม่รู้แนวทางในการทำงาน ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำจำเป็นต้องเติมเต็มส่วนนั้นด้วยการทำให้เห็นว่า เป้าหมายในการทำงานของทุกคนคืออะไร ตนคาดหวังอะไรจากผู้ตาม (ลูกน้องแต่ละคน) และหากทำได้ แต่ละคนจะได้รับอะไรเป็นรางวัลหรือสิ่งตอบแทน (House, Woycke, & Fodor, 1988) แนวคิดนี้ได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในโลกปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต่อมา Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Burns (1978) โดยแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 ประเภทคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย โดยเรียกผู้นำทั้ง 3 แบบว่า ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย (full range leadership model)

เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ไทย-ญี่ปุ่น

Michie & Zumbavan (2012) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเชิงปฏิรูป และ ผู้นำแบบปล่อยปละละเลยกับประสิทธิภาพองค์กรที่พนักงานรับรู้ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการบรรลุผลประกอบการที่วางไว้และความราบรื่นของการดำเนินกิจการภายในบริษัท โดยสุ่มตัวอย่างศึกษาในกลุ่มพนักงานและผู้จัดการของไทย พบว่า คุณลักษณะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ถึงประสิทธิภาพองค์กรของพนักงาน โดยเฉพาะการทำตัวเป็นแบบอย่าง เรื่องการทำงาน การให้คำชี้แนะเมื่อเกิดปัญหา การเคารพในความคิดเห็นและรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งการให้อำนาจการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน

สำหรับการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรญี่ปุ่นนั้นพบว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อผลงานของทีมในองค์กรญี่ปุ่น คือผู้นำที่สนับสนุนให้ทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนร่วมกันรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย พร้อมๆ กับการคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมอย่างเท่าเทียมกันและให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Ishikawa, 2012; Hwang et al. 2015) นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาพบว่าผู้นำที่กำหนดวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ทำตัวเป็นแบบอย่างให้เห็นด้วยการกระทำมากกว่าคำพูด กระตุ้นในลูกน้องคิดทบทวนวิธีการและเป้าหมายในการทำงาน เพื่อผลงานที่ดีกว่า ส่งผลต่อการรับรู้และยอมรับในผลงานของหัวหน้างานในหมู่ลูกน้องชาวญี่ปุ่นอีกด้วย (Hwang et al. 2015)

2. ค่านิยมในการทำงาน (work values) ของคนไทยและคนญี่ปุ่น

ในทางมานุษยวิทยา ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อ อย่างกว้างๆ ว่าอะไรคือสิ่งที่ถูก ที่ควร อะไรควร/

ไม่ควร สำคัญ/ ไม่สำคัญที่คนส่วนใหญ่ยอมรับ (นิยม) ซึ่งแสดงออกให้เห็นในรูปพฤติกรรมที่ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ หรือบริบทต่างๆ เช่น ค่านิยมของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในชีวิตส่วนตัว อาจส่งผลให้เกิดพฤติกรรมบริจาคเงิน ข้าวของช่วยเหลือผู้ประสบภัย ธรรมชาติ แต่ในบริษัทที่มีคนจำนวนมากมาทำงานร่วมกัน ค่านิยมเดียวกันนี้ อาจแสดงออกในรูปของการช่วยงานของแผนก เมื่อถูกร้องขอจากเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา ไม่ดูคายเป็นต้น

2.1 ค่านิยมในการทำงานของคนไทย ค่านิยมในการทำงานของคนไทยที่รวบรวมได้จากการ ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

1) ยอมรับในอำนาจที่เหนือกว่า
มีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรม หรือธรรมเนียมในการทำธุรกิจของคนไทย ที่ได้ข้อสรุปพ้องกันว่า สังคมไทยเป็นสังคมที่มีชนชั้น กรรมสิทธิ์ในที่ดิน เป็นตัวบ่งชี้ความมั่งคั่ง รวมทั้งทรัพย์สิน อาชีพ ตำแหน่ง และวงศ์ตระกูล ที่แสดงถึงสถานะและอำนาจที่เหนือกว่าของบุคคล นับตั้งแต่อดีต (Holmes & Tangtongtavy, 1997) ระบบชนชั้นเช่นนี้ นำไปสู่ระบบอุปถัมภ์ เกิดเป็นกลุ่มและเครือข่ายของผู้ใหญ่และผู้ใหญ่ที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บนพื้นฐานของความไม่เท่าเทียมที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ (Dubey-Villinger, 2001) ความช่วยเหลือและความร่วมมือดังกล่าว เป็นที่มาของให้ความเคารพหัวหน้างาน ทำงานตามความประสงค์ หรือช่วยเหลือ หัวหน้าในฐานะผู้ที่สามารถให้คุณให้โทษกับตัว เพราะมีสถานะอำนาจสูงกว่า และคาดหวังที่จะให้หัวหน้า ในฐานะผู้ใหญ่ ดูแล ช่วยเหลือตนเองในฐานะผู้น้อย ที่พร้อมจะทำตามสิ่งที่ผู้ใหญ่ต้องการเสมอ การร่วมมือ ร่วมแรงกันทำงานในองค์กรจะเกิดขึ้นผ่านความสัมพันธ์จากระดับบนสู่ระดับล่าง เมื่อมองจากสายตาชาวต่างชาติ ที่มาจากสังคมที่มีความเป็นชนชั้นน้อยกว่า ทุกคนเกือบจะเสมอกัน และช่วยเหลือ ร่วมมือกัน ทำงาน

แทนกันได้นั้น จึงรับรู้ว่าคุณไทยคนหนึ่งที่ทำงานที่ได้รับมอบหมาย หรือที่ระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร หรือคำสั่ง (Kennedy & Fu, 2003) สอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า คนไทยรู้สึกขัดแย้งภายในใจ เมื่อหัวหน้างานซึ่งเป็นชาวต่างชาติปฏิบัติต่อตนเองซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา เสมือนหนึ่งมีสถานะเสมอกัน ถึงกับต้องการให้มีการเว้นระยะห่าง หรือแนวทางปฏิบัติตนที่เหมาะสมที่หัวหน้างานพึงมีต่อลูกน้อง (Swierczek & Onishi, 2003)

2) อ่อนน้อมถ่อมตน

คนไทยให้ความสำคัญกับ ความสุภาพ มีความอ่อนน้อม ถ่อมตน เป็นกันเองกับคนรอบข้าง มีรอยยิ้มอยู่บนใบหน้าเสมอ (Komin, 1990) ในระดับพฤติกรรมก็ยังสังเกตเห็นได้เช่น ในการประชุมกับผู้บริหาร พนักงาน หรือผู้มีตำแหน่งใ้สูงๆ ได้โดยไม่ต้องรู้สึกตะขิดตะขวงใจ แต่พนักงานระดับรองลงมา จะไม่ได้สุภาพ แต่พอใจอยู่แค่การใส่เสื้อแขนยาวและผูกเนคไท เท่านั้น การผูกเนคไท ใส่สูท อาจเป็นการกระทำที่เกินหน้าเกินตา “ผู้ใหญ่” คนไทยยึดหลัก “อ่อนน้อมถ่อมตน” “สุภาพอ่อนน้อม” ระมัดระวังและให้ความสำคัญกับ “กาลเทศะ” ในการมีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้าง การศึกษากับกลุ่มตัวอย่างคนไทยที่สำเร็จการศึกษาตั้งแต่มัธยมศึกษาตอนต้นถึงระดับปริญญา พบว่า ความสุภาพอ่อนน้อมต่อผู้อาวุโสและมีความถ่อมตนไม่โอ้อวด เป็นค่านิยมที่คนไทยรับรู้และให้ความสำคัญมากกว่าค่านิยมอื่นๆ (Chat-Uthai, 2012)

ความอ่อนน้อมถ่อมตนนี้ เมื่อรวมกันเข้ากับการยอมรับอำนาจที่เหนือกว่า จึงเกิดเป็นความจงรักภักดีระหว่างผู้นำกับผู้ตามขึ้นมา งานต่างๆ ที่อยู่บนความสัมพันธ์ผู้ใหญ่ ผู้น้อยนี้จะราบรื่น อาจกล่าวได้ว่าคนไทยให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลอยู่เหนือผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ค่านิยม

ในการทำงานของคนไทยจึงไม่เด่นชัดนัก เท่าที่ผู้เขียนสืบค้นได้ มีการศึกษาทัศนคติต่ออาชีพ (attitude toward career) ของคนไทย พบว่า คนไทยตระหนักและรับรู้ว่าทักษะในงานและผลงานของตนเป็นอุปสรรคสำคัญอย่างยิ่งในความสำเร็จในอาชีพของตัวเอง ในขณะที่ปัจจัยส่งเสริมให้ตนประสบความสำเร็จในหน้านั้น ส่วนใหญ่ (26%) ระบุว่าหัวหน้างานสำคัญที่สุด รองลงมา (21%) คือทักษะในงานและผลงานของตัวเอง (Chainuvati & Granrose, 2001)

3) รักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่าง

บุคคล

นอกจากการเคารพ เชื้อพ้อง ยอมรับผู้อาวุโส หรือผู้มีสถานะเหนือกว่าแล้ว กับคนรอบข้างคนไทยก็ให้ความสำคัญด้วยการรักษาสัมพันธภาพที่ดีไว้ก่อนเสมอ เห็นได้จากพฤติกรรมการสื่อสารทั้งกับผู้อาวุโสกว่าและคนรอบข้าง เรามักจะไม่แสดงความรู้สึกของตนออกมาตรงๆ คนไทยมักใช้วลี “ไม่เป็นไร” ในบทสนทนาในเกือบทุกระดับและสถานการณ์ แต่ในสายตาของชาวต่างชาติที่มีค่านิยมต่างกันอาจมองว่าเป็นการหลีกเลี่ยงปัญหา ไม่กล้าอ้างสิทธิ หรือแสดงออก (assertiveness) การใช้สำนวนพูด “ไม่เป็นไร” นี้ สะท้อนความคิด ความเชื่อ ที่ว่า การพูดอะไรออกมาตรงๆ อาจจะกระทบความรู้สึกของอีกฝ่าย เป็น “ความเกรงใจ” ที่นึกถึงผู้อื่นก่อนเสมอ (Dubey-Villinger, 2001) นอกจากนั้น หากขัดแย้งกันกับหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานรวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา คนไทยก็เลือกที่จะร่วมมือประนีประนอม มากกว่าจะแข่งขันเพื่อเอาชนะ เพื่อหาจุดยืนที่ยอมรับร่วมกัน แต่หากต่างฝ่ายต่างก็ยังยืนยันความคิดของตัวเองแล้ว คนไทยเลือกที่จะไม่แสดงออกมาให้เห็นหรือไม่ก็ผลัดตัวออกจากความขัดแย้งนั้น (Onishi & Mondejar, 2011)

2.2 ค่านิยมในการทำงานของคนญี่ปุ่น ค่านิยมในการทำงานของคนญี่ปุ่น มีดังนี้

1) ให้ความสำคัญกับการทำงาน
คนญี่ปุ่นให้คุณค่ากับงานว่าเป็นตัวชี้วัดคุณภาพของบุคคล เรียกได้ว่าค่าของคนอยู่ที่งานเป็นหลัก ค่านิยมนี้ส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากลัทธิขงจื๊อ ที่แพร่หลายในประเทศจีน เกาหลี และญี่ปุ่นในอดีต มีการศึกษาเปรียบเทียบความหมายของการทำงานระหว่างประเทศเป็นครั้งแรก เมื่อปี 1978 ใน 4 ประเทศด้วยกัน (เบลเยียม เยอรมัน ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา) และขยายเป็น 8 ประเทศในเวลาต่อมา (1989-1991) ในชื่อ MOW (Meaning of Working) project โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญคือ วิเคราะห์ ความสำคัญของ “การทำงาน” ของคนในแต่ละประเทศพบว่า ในความคิดของคนญี่ปุ่น งานเป็นกิจกรรมที่ต้องออกแรงทำ มีคนกำหนดให้ทำ ในสถานที่ที่กำหนด ซึ่งผู้ทำอาจพอใจหรือไม่พอใจกับผลงานนั้น ขณะเดียวกัน ผู้ทำอาจไม่รู้สึกรักสนุกกับงานนั้น แต่ต้องทำเพื่อแลกกับรางวัลหรือผลตอบแทน (England Misumi, 1987; Quintanilla & Claus, 2000; Hapaz & Fu, 2002)

เมื่อถามถึงความสำคัญของการทำงานดังกล่าวว่าสำคัญมากน้อยแค่ไหน พบว่าเมื่อเปรียบเทียบกับชาวอเมริกัน ชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการทำงานมากกว่า เรื่องครอบครัว กิจกรรมเพื่อชุมชนและศาสนา การพักผ่อนหย่อนใจ (England & Misumi, 1987) สอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับการใช้เวลาระหว่างที่ทำงานกับการใช้เวลาอยู่กับครอบครัว ของชาวญี่ปุ่นในช่วงวัยทำงานพบว่า ชาวญี่ปุ่นเห็นความสำคัญของสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้เวลาอยู่กับครอบครัว หรือใช้เวลากับงานอดิเรกก็จริง แต่ถึงแม้จะมีโอกาสในการลาหยุด หรือลาพักผ่อนตามสิทธิที่พึงมีพึงได้ก็ตาม ชาวญี่ปุ่นกลับเลือกที่จะไปทำงานมากกว่า หลังครบเกษียณอายุแล้วเท่านั้น

จึงค่อนข้างมาใช้เวลาอยู่กับครอบครัว เหตุผลสำคัญของการเลือกที่จะไปทำงานมากกว่าเลือกที่จะลาพักผ่อนแม้มีโอกาสก็คือ เกรงว่าจะไม่ได้รับการพิจารณาปรับเปลี่ยนตำแหน่ง เงินเดือน เหมือนคนอื่นๆ ในฐานะผู้รับผิดชอบภาระการเงินและค่าใช้จ่ายของครอบครัว (Fujimoto, 2006)

2) การทำงานเป็นทีม

ชาวญี่ปุ่น เห็นว่าสมาชิกในองค์กรเปรียบเสมือนสมาชิกในครอบครัวที่มีผู้บังคับบัญชาซึ่งได้แก่ หัวหน้าครอบครัวเป็นผู้ดูแลคนในบ้าน สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ความสมัครสมานสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่สมาชิก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานี้เสมือนพ่อบ้าน หรือหัวหน้าครอบครัว ที่คิดหรือทำเพื่อยึดประโยชน์ของสมาชิกในบ้านเป็นที่ตั้ง ทุกคนในกลุ่มจึงต้องยอมรับในสถานภาพของหัวหน้ากลุ่ม トラバタที่ หัวหน้าทำสิ่งต่างๆ เพื่อประโยชน์ของสมาชิก (Fukuda, 1988) โดยนัยนี้จึงเห็นได้ว่า กลุ่มเป็นหน่วยทางสังคมที่เล็กที่สุดในองค์กรญี่ปุ่น มิใช่ตัวบุคคล (Siengthai, 2015) ตัวบุคคล (individual) ไม่สามารถทำอะไรให้เกิดงานหรือมรรคผลใดๆ ได้ ต้องมีผู้ช่วยเสมอ หรือต้องมี อย่างน้อย 2 คนนั่นเอง การกระทำใดที่ไม่คำนึงถึงผู้อื่น กระทำโดยพลการ หรือ “ทำตามอำเภอใจ” จึงไม่เป็นที่ยอมรับ ในสังคมและในองค์กรด้วยเหตุนี้ ชาวญี่ปุ่นจึงมีกลุ่ม หรือหาสังกัดอยู่เสมอ เพราะกลุ่มทำให้ตนเป็นที่ยอมรับ ทำให้ความต้องการได้รับการตอบสนอง ได้รับการเอาใจใส่ดูแล ปกป้อง ฯลฯ

ความคาดหวังและตอบสนองความคาดหวังระหว่างกันในกลุ่มสมาชิก ทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ ความคาดหวังอย่างหนึ่งระหว่างสมาชิกในกลุ่มทำงานก็คือต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถทำงานแทนกันได้ ซึ่งการจะช่วยเหลือและทำงานแทนกันได้นี้ จำเป็นต้องมีการสื่อสารและแบ่งปันทรัพยากรระหว่างสมาชิกในทุกระดับให้บ่อย และมากที่สุดเท่าที่

จะทำได้ (Diefenbach, 2015) การแบ่งปัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันนี้ เมื่อประกอบเข้ากันกับขอบข่ายความรับผิดชอบในงานของแต่ละบุคคลในกลุ่มที่ไม่ชัดเจน (Takahashi, 2006) จึงกลายเป็นความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันในหมู่คนญี่ปุ่น เมื่อเกิดความผิดพลาดหรือปัญหาเกิดขึ้นในงานในกลุ่มจึงหาคนรับผิดชอบ สมาชิกในกลุ่มไม่สนใจที่เสาะหาหรือเจาะจงตัวบุคคลผู้กระทำผิด แต่ถือว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมกัน (Yoshida, 1997)

3) การรักษาน้ำ และสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกัน

สังคมญี่ปุ่นเคยเป็นสังคมปิด โดดเดี่ยวในทางภูมิศาสตร์ แม้ในปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนไป มีการเคลื่อนย้าย ชื้อขายแลกเปลี่ยนทางธุรกิจกันมากขึ้น คนทั่วโลกเดินทางเข้าออกประเทศญี่ปุ่นได้อย่างเสรี คนญี่ปุ่นเองก็ออกมาทำธุรกิจกับโลกภายนอก มากขึ้น เรียกได้ว่าเป็นสังคมเปิดกว้าง แต่ภูมิหลังทางประวัติศาสตร์ ก็มีส่วนหล่อหลอม ความคิดอ่านของคนในชาติอยู่ไม่น้อย โดยธรรมชาติของชาวเกาะ ภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นภูเขา ที่มีพื้นราบในการทำมาหากิน หรืออยู่อาศัยที่จำกัด เมื่อเทียบกับที่ราบลุ่มที่อุดมสมบูรณ์ คนส่วนใหญ่ก็จะกระจุกตัวกันอยู่ในพื้นที่ราบที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้น การกระจุกตัวอาศัยอยู่กันอย่างแออัด มีเพื่อนบ้านใกล้เคียงอยู่เต็มไปหมดเช่นนี้ ใครทำอะไรก็เป็นที่รู้เห็นกันหมด (Kameda, 2014) ด้วยเหตุนี้ ผู้คนในสังคมจึงไม่นิยมที่จะทะเลาะกับใคร โดยเฉพาะการนินทาว่าร้ายกันนั้นมีน้อยมาก อยู่ร่วมกันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัย รักษาหน้า และสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกันเอาไว้ (Yoshida, 1997) ตัวอย่างหนึ่งของพฤติกรรมการทำงานในองค์กรก็คือ การสื่อสารแบ่งปันข้อมูลกันภายใน (โฮเรนโซ) และการใช้กระบวนการกลุ่มในการตัดสินใจ ทำให้ทุกคนไม่รู้สึกรู้ว่ามีคนมาทำอะไร “ข้ามหน้า ข้ามตา”

3. อิทธิพลของค่านิยมที่มีต่อภาวะผู้นำ

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำในองค์กรไทยและญี่ปุ่น จากมุมมองของค่านิยมในการทำงานของคนทั้งสองประเทศ จะเห็นได้ว่าผู้นำไทยที่มีประสิทธิภาพทำให้ลูกน้องพึงพอใจในการทำงานการคือผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำสั่งสอน และยังต้องเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือดำเนินการใดๆ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับค่านิยมในการยอมรับอำนาจที่เหนือกว่า การอ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลของคนไทยเป็นอย่างมาก เช่นเดียวกับที่ผู้นำญี่ปุ่นที่มุ่งทั้งงานและความสัมพันธ์และใช้สไตล์การสนับสนุนสอดคล้องกับค่านิยมการทำงานเป็นทีม การรักษาน้ำและสัมพันธ์ภาพที่ดี

เป็นที่น่าสังเกตว่าจากการศึกษาของ Dofman et al. (1997) เกี่ยวกับสไตล์การนำของผู้นำญี่ปุ่นซึ่งพบว่าการนำแบบมีส่วนร่วม กลับไม่ส่งผลใดๆ ต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันองค์กรของแรงงานญี่ปุ่น ปรากฏการณ์เช่นนี้ ส่วนหนึ่งอธิบายได้ด้วยหลักของการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนต้องรับผิดชอบร่วมกันของชาวญี่ปุ่นที่ว่า การร่วมกันทำงานเปรียบเสมือนการลงเรือลำเดียวกัน งานที่ได้รับมอบหมาย หรืองานที่ตัดสินใจจะทำนั้น เป็นงานของทุกคน ไม่มีใครทำงานใดๆ สำเร็จได้โดยลำพัง เมื่องานเป็นความรับผิดชอบของทุกคนในกลุ่ม ประกอบกับความรับผิดชอบของบุคคลแต่ละในตำแหน่งงานก็ไม่ชัดเจนอยู่แล้วหัวหน้าจึงเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกให้งานขับเคลื่อนไปได้ (facilitator) เท่านั้น ในกรณีที่ตัดสินใจอะไรสักอย่างจึงต้องฟังมติที่ประชุม ต้องสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันก่อน แล้วทำตามนั้น แม้แต่ในกรณีที่ลูกน้องรายงานปัญหาให้หัวหน้าทราบก็ตาม ปัญหานั้นไม่ได้เป็นภาระให้หัวหน้าต้องรับไว้เพื่อหาทางแก้ไข ตรงกันข้ามปัญหานั้นก็ยังคงเป็นปัญหาร่วมกันของกลุ่ม ถือว่า

เป็นความรับผิดชอบร่วมกัน ความรับผิดชอบร่วมกันช่วยกันคิดช่วยกันทำแทนที่จะมาแสดงความไม่พอใจหากคนผิด ให้หัวหน้า หรือคนหนึ่งคนได้รับเป็นภาระในการจัดการแก้ไขเมื่อเจอปัญหาหรืออุปสรรคเช่นนี้สอดคล้องกับการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการตั้งเป้าหมายกับความพึงพอใจในการทำงานของคนญี่ปุ่นซึ่งพบว่า เมื่อตั้งเป้าหมายในการทำงานใดๆ แล้ว แม้จะเกิดความผิดพลาดเกิดขึ้น อันเป็นผลแห่งการกระทำของหัวหน้า หัวหน้าก็มักจะหลีกเลี่ยง ไม่พูดถึง หรือแม้แต่ยอมรับความผิดพลาดนั้นๆ และการกระทำเช่นนี้มิได้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจ ตรงกันข้ามกลับเป็นแรงกดดัน อย่างหนึ่งในงาน ปรากฏการณ์เช่นนี้ถือเป็นเรื่องปกติในการทำงานร่วมกันในสังคมญี่ปุ่น (Sattavorn , 1997) ที่ให้ความสำคัญกับงานและการทำงานเป็นทีม แม้มีเรื่องที่ไม่พอใจหรือมีความผิดพลาดเกิดขึ้น ก็ต้องยอมรับ และตนในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของทีม ถึงแม้จะเป็นหัวหน้าทีมก็ตาม ก็ยังยืนยันที่จะให้สมาชิกคนอื่นๆ ใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ไขปัญหา ตนเองพร้อมรับฟังความคิดเห็นของทุกคน (Swierczek & Onishi, 2003)

ความกล้าในการตัดสินใจ น่าจะเป็นภาวะผู้นำในองค์กรไทยที่แตกต่างจากภาวะผู้นำในองค์กรญี่ปุ่นที่เด่นชัดที่สุด เพราะในการทำงานเป็นทีมในองค์กรไทยนั้น แม้จะต้องใช้เวลาบ้างก็ตาม สมาชิกมักมอบหมายการตัดสินใจไว้กับผู้นำเป็นหลัก ผู้ตามพร้อมให้ความเห็นเมื่อถูกร้องขอและเมื่อหัวหน้าตัดสินใจแล้วก็พร้อมจะปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำเช่นนี้สะท้อนค่านิยมการยอมรับอำนาจที่เหนือกว่า และการอ่อนน้อมถ่อมตนในสังคมไทยได้เป็นอย่างดี ในขณะที่องค์กรญี่ปุ่น มักมอบหมายการตัดสินใจไว้กับกลุ่ม กล่าวคือเมื่อผู้นำจะตัดสินใจทำการใดๆ ต้องรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคน และได้รับฉันทามติจากกลุ่มก่อนเสมอ ตามนัยนี้ผู้นำจึงไม่ใช่ผู้ตัดสินใจแต่เป็นตัวแทนของกลุ่มที่มีสิทธิมีเสียงเท่ากับสมาชิก

คนอื่นๆ ไม่สามารถตัดสินใจหรือทำการใดๆ โดยพลการได้ซึ่งสะท้อนค่านิยมการทำงานเป็นทีม และการรักษาหน้าและสัมพันธภาพที่ราบรื่นในสังคมญี่ปุ่น

บทสรุป

การทำงานร่วมกันในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น มีทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นเป็นสมาชิก ความแตกต่างของความเชื่อ ค่านิยมส่วนบุคคล ประกอบกับความไม่เท่าเทียมกันของข้อมูล ความรู้ที่แต่ละฝ่ายมีอยู่ ทำให้การตีความพฤติกรรมของกันและกันมีโอกาสดูผิดพลาดสูงมากและแสดงออกมาในรูปของความไม่ลงรอยกัน ความเห็นไม่ตรงกัน ต้องการไม่เหมือนกัน ข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลนี้ หมายความว่ารวมถึงความไม่พอใจ และทัศนคติในเชิงลบ ระหว่างบุคคลซึ่งเป็นภาวะความตึงเครียด มองอีกฝ่ายเป็นฝ่ายตรงข้าม เป็นปรปักษ์ ที่ไม่อยากจะร่วมงานด้วย (Kameda, 2005) ซึ่งความคิด และทัศนคติต่อกันเช่นนี้ควรมีการปรับเปลี่ยน (adaption) แม้จะกระทำได้ในขอบเขตจำกัดก็ตาม แต่ผลของการปรับเปลี่ยนนี้จะช่วยลดช่องว่างที่เกิดจากการรับรู้ภาวะผู้นำชาวญี่ปุ่นในกลุ่มผู้ร่วมงานชาวไทย ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Wang, 2015) และความผูกพันองค์กร (Sattavorn, 2018) ของพนักงานไทย จากองค์ความรู้ว่าด้วยภาวะผู้นำในองค์กรไทยและญี่ปุ่น และค่านิยมในการทำงานในแต่ละสังคม คนไทยและคนญี่ปุ่นควรปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานเข้าหากันตามแนวทางดังนี้

คนญี่ปุ่นในฐานะหัวหน้างาน ควรเว้นระยะห่างกับผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย ด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่าง ให้เป็นที่เคารพยำเกรง หมั่นสร้างบุญคุณด้วยการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ฝึกแบคด้วยการติชมการทำงาน ปกป้อง ส่งเสริม สนับสนุนให้เรียนรู้งานต่างๆ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันตามหลักการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964) เช่นนี้ ย่อมเกิดความสัมพันธ์ของผู้ให้-ผู้รับขึ้น เป็นคุณภาพของความ

สัมพันธที่อยู่มบนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง (Graen & Uhl-Bien, 1995) ซึ่งจะเป็นบันไดของการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป นอกจากนั้น ควรแบ่งปันข้อมูลให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น ทั้งในรูปของเอกสารและการเชิญเข้าร่วมการประชุมทุกครั้ง ซึ่งบางครั้งแม้จะมีอุปสรรคด้านภาษาในการสื่อสารกันก็ตาม อาจใช้ล่ามภาษาญี่ปุ่นช่วยแปลก็ได้ ข้อมูลที่แบ่งปันกันนี้ นอกจากทำให้คนไทยมั่นใจในการแสดงความคิดเห็นร่วมตัดสินใจกับชาวญี่ปุ่นแล้ว ยังช่วยสร้างการยอมรับคนญี่ปุ่นในหมู่คนไทยอีกด้วย

คนไทยในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา ควรหันมาพิจารณาประโยชน์ของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือกลุ่มให้มากขึ้นในฐานะผู้ช่วยแบ่งปันความเสี่ยง ป้องกันความผิดพลาดในการทำงาน เนื่องจากในองค์กรญี่ปุ่นการทำอะไรโดยไม่แจ้งให้หัวหน้าทราบล่วงหน้า ไม่รายงานความคืบหน้า ไม่ปรึกษา ล้วนเป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้รับการยอมรับซึ่งหากพิจารณาโดยผิวเผินแล้ว ประหนึ่งว่าเราขาดอิสระในการทำงาน แต่หากเราปรับเปลี่ยนความคิดเสียใหม่ว่า การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารระหว่างกันกับ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน อย่างสม่ำเสมอในทุกๆ เรื่องนั้น จะช่วยกระจายความเสี่ยง ลดความผิดพลาดในการทำงานลงได้อีกทางหนึ่ง สุดท้ายแล้วจะช่วยให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น

เอกสารอ้างอิง

- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectation*. NY: Free Press.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social life*. New York: Wiley.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Chainuvati, V., & Granrose, C. (2001). Career planing and development of managers in Thailand. In J. Kidd, X. Li, & F. Ritchey (Eds.), *Advances in Human Resource Management in Asia* (pp. 117-134). NY: Palgrave.
- Chat-Uthai, M. (2012). Perception of need-based motivation and work values on the enhancement of productivity. *MUT Journal of Business Administration*, 32 (2), 1-18.
- Diefenbach, T. (2015). Inclusiveness and exclusiveness of Japanese-style management abroad- Some evidence from Southeast Asia. *The Southeast Asia Journal of Management*, 9(1), 52-69.
- Dorfman, P., Howell, J., Hibino, S., Lee, J., Tate, U., & Baitista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effectiveness leadership process across culture. *Leadership Quarterly*, 8(3), 233-274.
- Dubey-Villinger, N. (2001). Thai business culture: Hierachy and groups, initiatives and innovation. In J. Kidd, X. Li, & F. Ritchey (Eds.), *Advances in Human Resources Management in Asia* (pp. 106-116). NY: Palgrave.
- England G.W., Misumi, J. (1987). Work centrality in Japan and the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17, 399-416.
- Fisher, G., & Hartel, E. (2003). Cross-cultural effectiveness of western expatriate-Thai

- clients: Lessons learned for IHRM research and theory. *Cross-Cultural Management*, 10(4), 4-28.
- Fujimoto, T. (2006). Preferences for working hours over life course among Japanese manufacturing workers. *Career Development International*, 11(3), 204-215.
- Fukuda, K.J. (1988). *Japanese style Management Transferred: The Experience of East Asia*. New York: Routledge.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspectives. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hapaz, I., & Fu, X. (2002). The structure of the meaning of work: A relative stability amidst changes. *Human Relations*, 55(6), 639-667.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23, 26-35.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). *Management of Organizational Behavior*. NJ: Prentice-Hall.
- Hills, M. (2002). *Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory*. Online Readings in Psychology and Culture. Retrieved from: <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol4/iss4/3>.
- Holmes, H., & Tangtongtavy, S. (1997). *Working with The Thais*. Bangkok: White Lotus.
- House, R., Woycke, J., & Fodor, E. (1988). Charismatic and non-charismatic leaders: Differences in behavior and effectiveness. In J. Conger, & R. Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organization Effectiveness* (pp. 98-121). San Francisco: Jossey-Bass.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dofman, P.W., Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. London: Sage.
- Hwang, S., Quast, L., Center, B., Chung, C., Hahn, H., & Wolkittel, J. (2015). The impact of leadership behaviour on leaders' perceived job performance across cultures: Comparing the role of charismatic, directive, participative, and supportive leadership behaviours in U.S. and four confucian Asian countries. *Human Resource Development International*, 18(3), 259-277.
- Ishikawa, J. (2012). Transformational leadership and gatekeeping leadership; The role of norm for maintaining consensus and shared leadership in team performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 265-283.
- Japanese Chamber of Commerce. (2019). A Survey on Business Sentiment of Japanese Corporations in Thailand For the 1st half of 2018. Retrieved from

- [https://www.jcc.or.th/content_images/files/\(ENG\)_Summary_A%20Survey%20of%20Business%20Sentiment%20for%201H2018\(1\).pdf](https://www.jcc.or.th/content_images/files/(ENG)_Summary_A%20Survey%20of%20Business%20Sentiment%20for%201H2018(1).pdf)
- Kameda, N. (2005). A research paradigm for international business communication. *Corporate Communication: An International Journal*, 10(2), 168-182.
- Kameda, N. (2014). Japanese business discourse of oneness: A personal perspective. *International Journal of Business Communication*, 51(1), 93-113.
- Kampa, S. (1997). The relationship between the head ward nurses' leadership according to Misumi' PM theory and the job satisfaction of nurses in Saraburi province (Master Thesis). Kasetsart University, Faculty of the Graduate School of Social Science. (in Thai)
- Kennedy, J.C., & Fu, P.P. (2003). Influence tactics across twelve cultures. *Advance in Global Leadership*, 3, 127-147.
- Komin, S. (1990). Culture and work-related values in Thai organizations. *International Journal of Psychology*, 25, 681-704.
- Lord, R., & Maher, K. (1990). Alternative information processing models and their implications for theory, research and practices. *Academy of Management Review*, 15, 9-28.
- Michie, J., & Zumitzavan, V. (2012). The impact of 'learning' and 'leadership' management styles on organizational outcomes: A study of tyre firms in Thailand. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 607-630.
- Misumi, J., & Peterson, M. (1985). The Performance-Maintenance (PM) theory of leadership: Review of Japanese research program. *Administrative Science Quarterly*, 30, 198-223.
- Moussa, M. (2012). Cross-cultural competency dilemmas: Thai automotive companies. *SIU Journal of Management*, 2(1), 73-97.
- Onishi, J., & Mondejar, R. (2011). Japanese and Thai differences in conflict management: Implications for adaption in human resource management. *Journal of Comparative Asian Development*, 10(1), 1-32.
- Quintanilla, S., & Claus, R. (2000). MOW Research program. *Database for the study of Entrepreneurship*, 4, 335-391.
- Raoprasert, T., & Islam, S. (2010). *Designing an Efficient Management System: Modeling of Convergence Factors Exemplified by the Case of Japanese Business in Thailand*. Heidelberg: Springer.
- Ratananenya, T. (2000) Division directors leadership based on Misumi's PM theory and morale of subordinates working for the Airports Authority of Thailand. (Master Thesis). Kasetsart University, Faculty of the Graduate School of Social Science. (in Thai).
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, Attitudes and Values: A Theory of Organization and Changes*. San Francisco: Jossey- Bass.

- Sattavorn, S. (1997). *Impact of MBO on job satisfaction*. (Master Thesis). Tokyo International University, Faculty of the Graduate School of Sociology.
- Sattavorn, S. (2018). The impact of career satisfaction, commitment and supervisory support on organizational commitment of Thai employees: A study in Japanese subsidiaries. *2018 5th International Conference on Business and Industrial Research* (pp. 344-349). Bangkok: Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc.
- Siengthai, S. (2015). Japanese-style human resource management in Thailand. *Japanese Studies Journal*, 32(2), 1-18. (in Thai)
- Swierczek, W., & Onishi, J. (2003). Culture and conflict: Japanese Managers and Thai subordinates. *Personnel Review*, 32(2), 187-210.
- Takahashi, K. (2006). Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees. *Career Development International*, 11(3), 193-203.
- Thai-Japanese industries (2019, August 29). Next 10 year for Japanese investors beneath 4.0 Thai industrial policy. *Prachachat*. Retrieve from <https://www.prachachat.net/economy/news-365961>
- Wang, A. (2015). *The impact of cultural gap and leadership gap on job satisfaction in Japanese companies in Thailand*. (Dissertation). Thammasat University, Faculty of the Graduate School of Commerce & Accountancy.
- Yancey, G., & Watanabe, N. (2009). Differences in perception of leadership between U.S. and Japanese workers. *The Social Science Journal*, 46, 268-281.
- Yoshida, K. (1997). How to view Japanese-style management. *The Japanese economy*, 25(4), 50-101.
- Yukongdi, V. (2010). A study of Thai employees' preferred leadership style. *Asia Pacific Business Review*, 16(1-2), 161-181.

Received: 22 / 10 / 2562

Revised: 22 / 11 / 2562

Accepted: 2 / 12 / 2562