

# BOARDROOM FLASH

## Boardroom Culture: หัวใจของการทำหน้าที่ ของคณะกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพ

แฟนประจำ Boardroom Flash แปลกใจหรือไม่ว่าเหตุใดจึงมี Boardroom Flash ฉบับนี้ ทั้งที่เพิ่งออกฉบับประจำเดือนธันวาคมต้องขบอกว่า Boardroom Flash ฉบับนี้เป็นฉบับพิเศษส่งท้ายปี 2562 และด้วยเหตุที่ต้องการให้เป็นฉบับพิเศษ ส่งท้ายปี หัวข้อที่น่าสนใจจึงเป็นเรื่อง Boardroom Culture ซึ่งเท่าที่ค้นหาข้อมูลมาโดยเฉพาะในประเทศไทย มีบทความที่น่าสนใจ หัวข้อนี้น้อยมาก แต่เนื่องจากหัวข้อนี้เป็น Theme ประจำปี 2562 ที่ IOD เห็นว่า ควรส่งเสริม ทักษะ Knowledge ของ IOD จึงได้ศึกษาข้อมูลและนำมาเรียบเรียงเพื่อมอบเป็นของขวัญพิเศษส่งท้ายปีให้กับท่านกรรมการทุกท่านผ่าน Boardroom Flash ฉบับพิเศษนี้

Boardroom Culture: คืออะไร สำคัญอย่างไร จุดเริ่มต้นที่ดีที่สุดคงต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจกับคำว่า “วัฒนธรรม” ก่อนว่าหมายถึงอะไร ซึ่งพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “วัฒนธรรม” คือ สิ่งที่ทำความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมในการแต่งกาย วิถีชีวิตของหมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมพื้นบ้าน วัฒนธรรมชาวเขา

สำหรับ “Boardroom Culture” นั้น Spencer Stuart (2018) ได้นำเสนอไว้ว่า “Boardroom Culture” เกิดจากความคิด บรรทัดฐานของกลุ่ม ความเชื่อ ค่านิยมและสิ่งที่สร้างขึ้น (เช่น วาระการประชุมของคณะกรรมการ) ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการมีปฏิสัมพันธ์และการตัดสินใจของคณะกรรมการ เช่น รูปแบบการอภิปราย คุณภาพของการมีส่วนร่วมของกรรมการ ความเชื่อใจระหว่าง กรรมการรวมถึงวิธีการตัดสินใจ

ของคณะกรรมการ ทั้งนี้ความหมายของ Boardroom Culture มิได้มีคำจำกัดความที่ตายตัวและมีได้มีการกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร อย่างไรก็ตาม Boardroom Culture จะมีความแตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับภูมิภาค เชื้อชาติ หรือวัฒนธรรมในแต่ละพื้นที่ เช่น ในที่ประชุมคณะกรรมการ การพูดตรงไปตรงมาอาจเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ในคณะกรรมการชุดหนึ่ง แต่ในคณะกรรมการอีกชุดหนึ่งอาจจะต้องอาศัยการพูด แบบอ้อม ๆ อย่างมีชั้นเชิง เป็นต้น

บทความของ Spencer Stuart (2018) ยังนำเสนอถึงความสำคัญของ Boardroom Culture ไว้ว่า ถือเป็นหัวใจสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยหลักที่ทำให้ Boardroom Culture กลายเป็นประเด็นที่คณะกรรมการต้องตระหนักและให้ความสำคัญมากขึ้น ก็คือ 1. การเพิ่มขึ้นของบทบาทและความคาดหวังจากผู้ถือหุ้นที่มีต่อคณะกรรมการ จะเห็นได้ว่า ปัจจุบันผู้ถือหุ้นต้องการเข้ามามีส่วนร่วมกับบริษัทที่เขาลงทุนมากขึ้นและพยายามผลักดันให้เกิดการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการในหลากหลายด้านตั้งแต่เรื่องกลยุทธ์ไปจนถึงองค์ประกอบของคณะกรรมการ และ 2. ความหลากหลายในคณะกรรมการ ซึ่งผู้ถือหุ้นในปัจจุบันพยายามผลักดันให้เกิดความหลากหลายในคณะกรรมการทั้งทางด้านเพศ อายุ และอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความหลากหลายทางความคิดในการทำหน้าที่ของคณะกรรมการ

**รูปแบบของ Boardroom Culture ในไทย**  
เมื่อท่านกรรมการได้รับทราบแล้วว่า Boardroom Culture สำคัญอย่างไร คงอยากทราบว่า ปัจจุบัน Boardroom Culture ของคณะกรรมการไทยมีลักษณะเป็นอย่างไร แต่คำถามนี้อาจจะตอบยาก เนื่องจากยังไม่เคยมีข้อมูลเกี่ยวกับ Boardroom Culture ในไทยมาก่อน

# BOARDROOM FLASH

IOD จึงร่วมกับคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยริเริ่มจัดทำ Boardroom Culture Survey ขึ้น และมีการเผยแพร่ผลจาก “รายงานผลการศึกษารื่องวัฒนธรรมของบอร์ดรูมในสังคมไทย” ไปแล้วในงาน National Director Conference และการประชุมทั้ง Chairman Forum และ Company Secretary Forum

การศึกษาดังกล่าวได้ทำการเก็บข้อมูลโดยอาศัยแบบสอบถามออนไลน์ ซึ่งยึดหลักการออกแบบสอบถาม ตาม Erin Meyer’s Culture Survey แบบสอบถามประกอบด้วยคำถามทางวัฒนธรรมทั้งหมด 14 คำถาม โดย ครอบคลุมถึงการวัดวัฒนธรรมทั้ง 8 ด้าน และคำถามเกี่ยวกับบริษัทและคุณลักษณะของผู้ตอบ แบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาประกอบด้วย ประธานกรรมการ กรรมการและ CEO รวมทั้งสิ้น 205 ท่าน ส่วนอีกกลุ่มตัวอย่างหนึ่งเป็นบุคคลใน Gen-Z ที่มีอายุระหว่าง 18-22 ปี อีกจำนวน 96 ตัวอย่าง โดยข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้สะท้อนภาพของวัฒนธรรมของคนรุ่นใหม่ ที่อนาคตจะต้องเข้าสู่สังคมแห่งการทำงาน

สำหรับวัฒนธรรม 8 ด้านที่นำมาสำรวจนั้น เป็นแนวความคิดหนึ่งที่ใช้ในการสำรวจรูปแบบของวัฒนธรรมที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย Erin Meyer (Meyer, 2015) ซึ่งเป็นอาจารย์สอนอยู่ที่ The Business School of the World (INSEAD) โดยแนวคิดของ Meyer นั้นได้จัดแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่

## 1. Communication (Low-context vs High-context)

- Low-context มีลักษณะการสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจได้ง่ายและน้อยมากที่จะสามารถตีความสิ่งที่สื่อออกไปให้มีความหมายเป็นแบบอื่นได้

- High-context มีลักษณะการสื่อสารที่เน้นบริบทและความสามารถในการถอดความของผู้รับสาร

## 2. Evaluating (Direct vs Indirect negative feedback)

- Direct negative feedback การให้ข้อเสนอแนะเชิงลบต่อหน้าจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น พูดถึงข้อดีก่อนจะเสนอแนะในเชิงลบ เช่น วัฒนธรรมของชาวอเมริกา หรือให้ข้อเสนอแนะเชิงลบ ออกไปตรงๆ เช่น วัฒนธรรมของชาวโปรตุเกส
- Indirect negative feedback จะพยายามหลีกเลี่ยงการให้ข้อเสนอแนะเชิงลบต่อหน้า โดยพูดอ้อมๆ หรือพูดลับหลังการประชุม เช่น วัฒนธรรมของชาวไทยที่หลีกเลี่ยงการให้ข้อเสนอแนะเชิงลบต่อหน้าอย่างชัดเจน เพราะถือว่าเป็นการไม่ให้เกิดหรือไม่รักษาน้ำใจ

## 3. Persuading (Principle first vs Applications first)

- Principle first การให้ความสำคัญกับหลักการเป็นลำดับแรก ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติหรือมีการตัดสินใจว่าอยู่บนหลักการที่ถูกต้องเหมาะสมหรือไม่
- Applications first การให้ความสำคัญกับการประยุกต์ก่อน ซึ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก

## 4. Leading (Egalitarian vs Hierarchical)

- Egalitarian ความเท่าเทียมกันภายในทีมหรือองค์กร
- Hierarchical มีลำดับชั้นในสายการบังคับบัญชา

# BOARDROOM FLASH

## 6. Trusting (Task-based vs Relationship-based)

- **Task-based** ความไว้วางใจเกิดจากความสามารถในการทำงาน เช่น ชาวอเมริกาเมื่อทำธุรกิจกับเพื่อน ความสัมพันธ์ส่วนตัวจะถูกแยกออกจากธุรกิจอย่างชัดเจน
- **Relationship-based** ความไว้วางใจเกิดจากความสัมพันธ์ส่วนตัว เช่น ชาวญี่ปุ่นหรือจีนนั้น การทำธุรกิจจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสัมพันธ์ส่วนตัวของผู้ที่ทำธุรกิจด้วยกัน

## 7. Disagreeing (Confrontational vs Avoids confrontation)

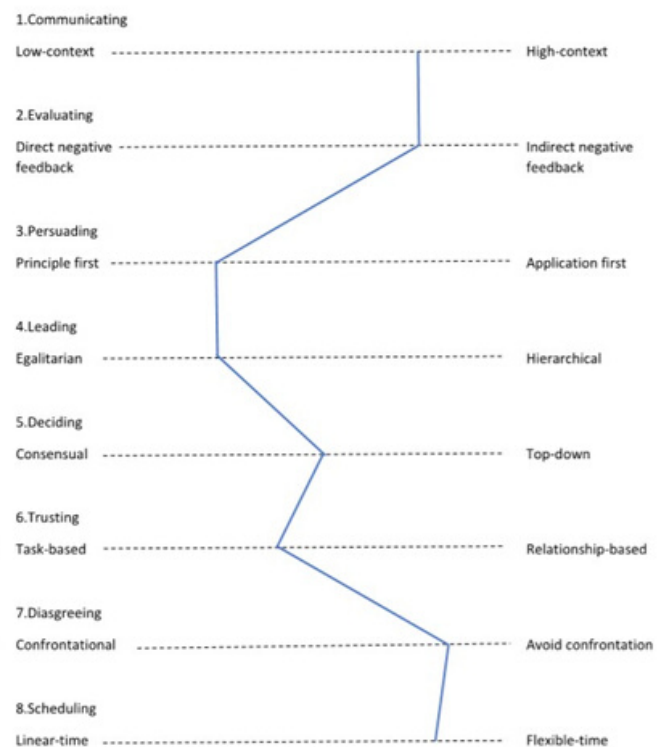
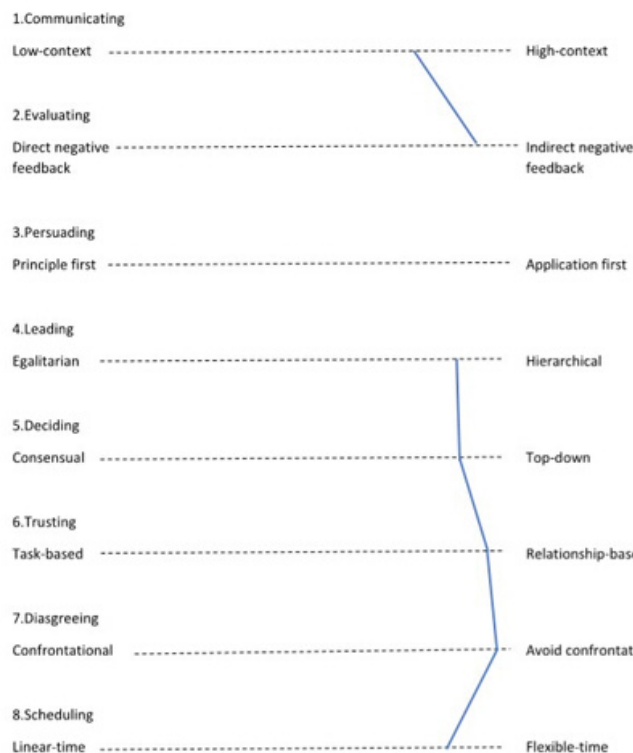
- **Confrontational** ไม่หลีกเลี่ยงการถกเถียงเมื่อมีความเห็นที่ไม่ตรงกับผู้อื่น ซึ่งการแสดงความคิดเห็นที่ไม่ตรงกับผู้อื่นในวัฒนธรรมที่ไม่หลีกเลี่ยงการถกเถียงกันนั้น มักแยกตัวตนของผู้นำเสนอ และความคิดที่ถูกลำเสนอออกจากกัน
- **Avoids confrontation** หลีกเลี่ยงการถกเถียงเมื่อมีความเห็นที่ไม่ตรงกับผู้อื่น

ในวัฒนธรรมที่หลีกเลี่ยงการถกเถียงนั้น ตัวตนของผู้นำเสนอและความคิดที่ถูกลำเสนอไม่ได้แยกออกจากกัน การถกเถียงที่เกิดขึ้นจึงกลายเป็นการโจมตีทั้งความคิดที่ถูกลำเสนอและตัวบุคคลไปพร้อมกัน

## 8. Scheduling (Linear-time vs Flexible-time)

- **Linear-time** ลักษณะการจัดแบ่งเวลาที่เป็นเส้นตรง จึงอาจส่งผลให้การทำงานมีลำดับขั้นตอน ชัดเจน
- **Flexible-time** ลักษณะการจัดแบ่งเวลาที่มีความยืดหยุ่น จึงอาจส่งผลให้การทำงานสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

ทั้งนี้ส่วนหนึ่งของรายงานผลการสำรวจนี้ได้แสดงรูปแบบวัฒนธรรม 8 ด้าน โดยเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมของประเทศไทย (ตามภาพด้านซ้าย) กับวัฒนธรรมของคณะกรรมการไทย (ตามภาพด้านขวา)



# BOARDROOM FLASH

จากผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมของคณะกรรมการไทยนั้นมีความแตกต่างจากวัฒนธรรมของประเทศไทยในภาพรวมค่อนข้างชัดเจน โดยเฉพาะในมิติของ Leading ที่ค่อนข้างมีความเท่าเทียมกันมาก และมิติของ Trusting ที่มีระดับของความไว้วางใจที่เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ลดลง ทั้งนี้ในรายงานผลการศึกษาระดับดังกล่าวยังมีการนำเสนอมิติทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันตามปัจจัยที่ทำการสำรวจ เช่น ความแตกต่างที่เกิดจากแง่มุมทางด้านเพศ อายุ กลุ่มอุตสาหกรรม เป็นต้น หากท่านกรรมการสนใจ สามารถติดตามอ่านได้ที่เว็บไซต์ของ IOD ในส่วนเอกสารเผยแพร่-งานวิจัยและสำรวจ

ในช่วงท้ายของรายงานได้ระบุไว้ว่า มิติของวัฒนธรรมที่จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจในปัจจุบันให้สามารถเติบโตได้นั้น ควรจะประกอบไปด้วย 1) การเปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความเห็นโต้แย้งได้เต็มที่ (Direct Negative Feedback) 2) การเผชิญหน้ากับความขัดแย้งร่วมกันในที่ประชุม (Confrontation) 3) การมีระบบการทำงานที่ชัดเจนและประเมินผลเป็นขั้นตอนย่อยๆ (Linear time) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยสร้าง Boardroom Culture ที่ประสบความสำเร็จ โดยมีพื้นฐานจากการ “ร่วมกัน” สร้างระบบที่มีขั้นตอนชัดเจน (INTEGRATION)

ส่วนในระดับสากลนั้น Spencer Stuart ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับทิศทางของ Boardroom Culture ไว้ว่า มีแนวโน้มที่จะปรับไปสู่ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. **ความอยากรู้อยากเห็น (Inquisitive):** คณะกรรมการจะให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสำรวจทางเลือกที่หลากหลาย
2. **ความเด็ดขาด (Decisive):** คณะกรรมการจะมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ที่วัดผลได้ และการตัดสินใจที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ชัดเจน

3. **ความร่วมมือกัน (Collaborative):** คณะกรรมการจะให้ความสำคัญกับความเห็นที่เป็นฉันทามติ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์

4. **ความมีระเบียบวินัย (Disciplined):** คณะกรรมการจะให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

อย่างไรก็ตาม ไม่มีการกำหนดว่า วัฒนธรรมรูปแบบใดดีที่สุด เพราะในแต่ละวัฒนธรรมมีทั้งจุดดีและจุดด้อยแตกต่างกัน ซึ่ง Boardroom Culture ที่ดีควรสอดคล้องกับกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมของธุรกิจ และสามารถทำงานร่วมกับฝ่ายจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการมี Boardroom Culture ที่เหมาะสมกับองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ

**การสร้าง Boardroom Culture ที่มีประสิทธิภาพ**  
คำถามถัดมาคงจะหนีไม่พ้นว่าจะสร้าง Boardroom Culture ที่มีประสิทธิภาพได้อย่างไร ซึ่ง Rick Hoel (2019) ได้แนะนำแนวทางไว้ ดังนี้

1. **เลือกรูปแบบของคณะกรรมการที่ต้องการ** การเลือกรูปแบบของคณะกรรมการเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก เนื่องจากมีหลายปัจจัยที่ทำให้คณะกรรมการเป็นคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งรูปแบบของ Boardroom Culture ก็สามารถผสมผสานหลากหลายรูปแบบเข้าด้วยกันได้ สิ่งสำคัญคือ คณะกรรมการต้องประเมิน และเลือกรูปแบบที่เหมาะสม

2. **ประเมินองค์ประกอบของคณะกรรมการ** ด้วยปัจจัยแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความคาดหวังที่มีต่อการทำหน้าที่ของคณะกรรมการจึงมีมากขึ้น และส่วนหนึ่งเห็นว่าประสิทธิภาพของคณะกรรมการจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความหลากหลายในองค์ประกอบของคณะกรรมการ ดังนั้นการประเมินองค์ประกอบของคณะกรรมการ

# BOARDROOM FLASH

และการจัดให้มีกระบวนการในการคัดเลือก กรรมการที่คำนึงถึงความหลากหลายในคณะกรรมการที่ตอบโจทย์ตามความต้องการของการดำเนินธุรกิจ ณ ขณะนั้นจึงเป็นสิ่งที่คณะกรรมการควรทำ

3. เน้นให้คณะกรรมการมีการอภิปรายและหารือ ในประเด็นที่ต้องการ หากคณะกรรมการต้องการที่จะปรับเปลี่ยนเรื่องใดเป็นพิเศษและเรื่องนั้นมีความท้าทาย สามารถทำได้โดยการมอบหมายเรื่องเหล่านั้นให้แก่คณะกรรมการชุดย่อย หรือ กำหนดเป็นวาระพิเศษในการประชุมคณะกรรมการ เพื่อให้มีการอภิปรายในเรื่องดังกล่าวอย่างจริงจัง

4. ผู้นำต้องเป็นผู้กำหนดแนวทางในการนำ Boardroom Culture ที่เลือกไว้มากปฏิบัติให้เกิดผล ประธานกรรมการถือเป็นผู้นำที่บทบาทในการกำหนดแนวทางการสนับสนุนหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบของ Boardroom Culture ซึ่งสามารถทำผ่านการใช้อวาระการประชุมเป็นตัวกำหนด เช่น หากคณะกรรมการเลือกที่จะเป็นคณะกรรมการที่มีระเบียบวินัย ประธานกรรมการสามารถเปลี่ยนรูปแบบการประชุมโดยกำหนดขอบเขตเกี่ยวกับหัวข้อที่จะอภิปรายให้ชัดเจนมากขึ้น

ทั้งนี้กรรมการแต่ละคนต้องรับผิดชอบในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมตามที่ต้องการจะเป็นโดยคณะกรรมการควรให้ความรู้แก่สมาชิกเกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมและกำหนดให้มีการอภิปรายเพื่อประเมินวัฒนธรรมที่เหมาะสมที่สุดกับเป้าหมายขององค์กร เมื่อกรรมการแต่ละคนได้เรียนรู้วัฒนธรรมมากขึ้นแล้ว ควรเปิดโอกาสให้กรรมการได้แสดงความคิดเห็นหากพบว่า มีการดำเนินการหรือพฤติกรรมใดที่แตกต่างไปจากเป้าหมายทางวัฒนธรรมที่กำหนดไว้

## บทส่งท้าย

หลังจากทุกท่านอ่านบทความนี้ คงเห็นร่วมกันแล้วว่า Boardroom Culture มีความสำคัญเพียงใด คณะกรรมการควรจัดให้มีการประเมิน Boardroom Culture ที่เป็นอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่คณะกรรมการจะสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของตนเองให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันมีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงต้องอาศัยความสามารถของกรรมการทุกคนในการที่จะรักษาวัฒนธรรมของคณะกรรมการให้แข็งแกร่งและสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัทซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม IOD ขอเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนท่านกรรมการเพื่อสร้าง Boardroom Culture ที่มีประสิทธิภาพต่อไป ซึ่ง IOD ได้เตรียมพัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ไว้โดยตรง แล้วมาร่วมสร้าง Boardroom Culture ที่มีประสิทธิภาพกับ IOD ในปี 2563... สวัสดิ์ปีใหม่จากทีม Knowledge IOD

## ข้อมูลอ้างอิง

- Meyer,E. (2015). The Culture Map. New York: Public Affairs Press
- Rick Hoel (2019). How to Create a Healthy Board Culture
- Spencer Stuart by George Anderson, Enzo De Angelis and Michael Vad (2018). In a New Era for Boards, Culture is Key
- ผศ. ดร. ธาณี ชัยวัฒน์ นายกุลเวช เจนวนิพนธ์ นายธนกร พรรัตน์กุล นางวีรวรรณ มั่นนาภินันท์ และจิรพันธ์ รวมพรรณพงศ์. (2562). รายงานผลการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมของบอร์ดรูมใน สังกมไทย. กรุงเทพฯ
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.