

Boards' Scope of Responsibilities Continues to Broaden



เมื่อปลายปี 2017 ที่ผ่านมา ผมได้มีโอกาสเดินทางไปพักผ่อนที่เมืองโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น กับเพื่อนๆ ซึ่งตลอดการเดินทางครั้งนี้ มีความน่าประทับใจเกิดขึ้นมากมาย แต่มีอยู่ความประทับใจหนึ่งที่ทำให้ผมคิดถึงอยู่ตลอดเวลา และยังคงพูดถึงเรื่องนี้กับเพื่อนๆ อยู่ว่า เหตุการณ์นั้นน่าจะเกิดขึ้นกับเมืองไทยของเราบ้าง

ในวันนั้นผมได้มีโอกาสไปที่หมู่บ้านหนึ่งชื่อว่า "Oshino Hakkai" ซึ่งหลายๆ คนมักจะเรียกว่าหมู่บ้านน้ำใสแห่งภูเขาไฟฟูจิ" ทันทีที่รถบัสจอดให้นักท่องเที่ยวลงเพื่อเดินทางต่อไปยังหมู่บ้าน ผมกับเพื่อนๆ พบว่าเส้นทางที่มุ่งตรงไปยังหมู่บ้านนั้นดูไม่เหมือนเส้นทางปกติ เหมือนเป็นเส้นทางที่เพิ่งทำขึ้นมาใหม่ไม่นานมานี้ และราวกับว่าทำขึ้นเพื่อให้นัก

ท่องเที่ยวโดยเฉพาะเพื่อใช้เดินทางมุ่งตรงไปยังสถานที่ท่องเที่ยวแห่งนั้น สาเหตุที่ผมบอกว่าการเดินทางนี้แปลก เป็นเพราะเมื่อดูสภาพแวดล้อมละแวกนั้นแล้ว รถบัสน่าจะจอดและปล่อยให้นักท่องเที่ยวเดินทางได้ไกลกว่านี้ เพราะยังมีถนนหลักที่ตัดผ่านเส้นทางใหม่ดังกล่าวอีก ก่อนที่จะถึงสถานที่ปลายทาง แต่ไม่ทันหายสงสัยดี ก็ได้ประจำกลุ่มของเราได้เล่าให้พวกเราฟังว่า โดยปกติแล้ว นักท่องเที่ยวจะต้องลงจากจุดจอดรถบัสอีกจุดหนึ่ง และเดินทางผ่านอีกเส้นทางหนึ่งซึ่งไกลกว่าและมีร้านขายของอยู่ข้างทางอยู่หลายร้าน แต่ปัจจุบันนี้ คนในหมู่บ้านได้ร่วมกันอุทิศกายและกำลังทรัพย์เพื่อสร้างเส้นทางใหม่ให้กับนักท่องเที่ยว เพื่อที่นักท่องเที่ยวจะได้ไม่ต้องเดินทางผ่านเส้นทางเดิม

หลายคนอาจสงสัยว่าเหตุใดคนใน

หมู่บ้านกันเองจึงไม่สนับสนุนให้นักท่องเที่ยวเดินทางในเส้นทางนั้น เพื่อที่จะช่วยจับจ่ายใช้สอยหรือซื้อของกับคนในหมู่บ้านด้วยกัน ไกด์ได้บอกกับพวกเราว่า ก็เป็นเพราะร้านค้าเหล่านั้นมีการขายของในราคาที่สูงกว่าความเป็นจริง โดยเฉพาะร้านขายยาขนาดใหญ่ในย่านนั้น ที่พยายามหาตัวยาที่กำลังเป็นที่สนใจและขึ้นชื่อจากเมืองต่างๆ เพื่อนำมาขายให้กับกลุ่มนักท่องเที่ยวเป็นหลัก ซึ่งเป็นกลุ่มที่ไม่ทราบราคาที่เป็นจริงเป็นอย่างไร จึงเป็นเหตุให้คนในหมู่บ้านกันเองต่างไม่เห็นด้วยกับการกระทำดังกล่าว และได้ร่วมมือกันเพื่อสร้างเส้นทางใหม่เพื่อไม่ให้นักท่องเที่ยวเดินทางผ่านร้านขายยาเหล่านั้น และแม้ร้านค้าอื่นที่ไม่ได้เกี่ยวข้องอย่างเช่น ร้านขายผลไม้ ร้านขายที่ระลึก จะได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน พวกเขาก็เต็มใจที่จะเคลื่อนย้ายร้านไปตั้งเป็นเพิงเล็กๆ ขายบนเส้น



ทางที่ถูกสร้างขึ้นใหม่แทน

จากเรื่องนี้มันทำให้เราเห็นได้ว่า โลกปัจจุบันไม่จำเป็นต้องพึ่งพาแต่เฉพาะกฎหมายเท่านั้นที่จะมาตัดสินว่าใครทำถูกใครทำผิด ทั้งนี้เป็นเพราะสังคมรอบข้างเริ่มที่จะใส่ใจและให้ความสำคัญกับเรื่องของจริยธรรมมากขึ้น และยิ่งเริ่มกล้าที่จะออกมาแสดงความเห็นหรือรวมตัวกันต่อต้านการกระทำที่ไม่ถูกต้องอีกด้วย ไม่เพียงแต่เฉพาะกลุ่มคนในหมู่บ้านเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวยังเกิดขึ้นกับสังคมในระดับที่กว้างขึ้น ไม่ว่าจะเป็นระดับประเทศหรือแม้แต่ในระดับนานาชาติด้วยเช่นกัน

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคงหนีไม่พ้นกับเหตุการณ์ที่เพิ่งเกิดขึ้นมาไม่นานมานี้ จากกรณีที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนใน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งหนึ่งได้ถูกว่าความและดำเนินคดีจากกรณีล่าสัตว์ป่า ซึ่งคดีดังกล่าวอยู่ท่ามกลางการจับตามองของกลุ่มอนุรักษ์และสังคมโดยกว้างถึงความคืบหน้าของการดำเนินคดี และแม้ว่าการกระทำของผู้บริหารรายดังกล่าวจะไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัทที่ตนดำรงตำแหน่งอยู่โดยตรง แต่ผลกระทบจากการที่เขาได้เป็นผู้นำขององค์กรแห่งนั้น ได้ส่งผลให้เกิดการเฟื่องฟูจากกลุ่มนักลงทุนเช่นกัน ดังเห็นได้จากราคาหุ้นที่ปรับตัวลดลงถึง 7% ภายในสัปดาห์เดียวนับตั้งแต่เกิดเหตุการณ์ ซึ่งคาดการณ์ว่าบางส่วนอาจเป็นผลมาจากปัจจัยเสริมเรื่องข่าวอื้อฉาวของผู้นำองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการบริหารงานในสายตาของนักลงทุนนั่นเอง

เมื่อการกระทำที่ไม่ถูกต้องเหล่านั้นได้ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นที่มีต่อองค์กรแน่นอนว่าในมุมมองของบริษัทเองก็ต้องมีความระแวดระวังมากขึ้นเช่นกัน ทั้งในแง่ของการดำเนินงาน ตลอดจนการกำกับดูแลซึ่งเป็นที่มาของคณะกรรมการบริษัท

แล้วคณะกรรมการบริษัทจะต้องทำอย่างไรบ้างเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าเหตุการณ์เหล่านี้จะไม่เกิดขึ้น หรือเกิดขึ้นในระดับที่บริษัทเองยอมรับได้โดยทั่วไปกรรมการบริษัทก็ต้องทำหน้าที่กำกับดูแลทั้งในแง่ของผลประกอบการ (Performance) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ (Compliance) เป็นประจำอยู่แล้ว แต่ในยุคปัจจุบันที่สังคมเริ่มเฟื่องฟูและเข้ามาติดตามการดำเนินงานของบริษัทมากขึ้นแน่นอนว่าขอบเขตงานของคณะกรรมการบริษัทอาจจะต้องขยายครอบคลุมถึง 3 เรื่องสำคัญ ดังนี้

1. สร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่มีต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียองค์กร (Maintain effective relationships with key stakeholders) การที่กรรมการบริษัทได้มีโอกาสออกงานเป็นตัวแทนบริษัทหรือเดินทางร่วมไปพบปะกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ขององค์กรมากขึ้น เช่น ตามงานที่ทางบริษัทจัดให้กับนักลงทุน ลูกค้า หรือกลุ่มคู่ค้า เป็นต้น ย่อมแสดงให้เห็นกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย

เหล่านั้นเห็นว่ากรรมการมีการอุทิศเวลาและมี commitment ให้กับบริษัท ส่งผลให้กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียรู้สึกมีความเชื่อมั่นในการบริหารงานของกิจการมากขึ้น หลายครั้งกรรมการบริษัทอาจคิดว่าเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องของฝ่ายบริหาร หากกรรมการทำอะไรที่นอกเหนือจากขอบเขตที่กำหนดไว้ก็มักคิดว่าเป็นการกระทำที่ล่วงล้ำ แต่ในความเป็นจริงแล้ว เมื่อสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป คนรอบข้างเริ่มเข้ามามีบทบาทกับองค์กร การทำหน้าที่ของกรรมการก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตาม การที่กรรมการคอยรับแต่รายงานจากฝ่ายบริหารเพื่อปฏิบัติหน้าที่อาจไม่เพียงพอแต่กรรมการจะต้องมีมุมมองภายนอกที่กว้างพอที่จะสามารถทำทนายฝ่ายบริหารได้เช่นกัน ซึ่งการพบปะกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียนี้เองที่จะช่วยให้กรรมการได้รับทราบถึงความต้องการและสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบองค์กร ซึ่งถือเป็นข้อมูลสำคัญที่กรรมการสามารถใช้ในการให้คำแนะนำกับฝ่ายบริหารได้

2. ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร (Pay attention to corporate culture) หลายครั้งเรามักจะได้ยินว่า ผู้นำอย่างคณะกรรมการมีหน้าที่ในการดูแลเรื่องวัฒนธรรมองค์กร แต่กรรมการเองมักจะไม่มีความคิดเห็นที่ชัดเจนอยู่ในใจว่า แล้วคณะกรรมการจะทำหน้าที่นี้ได้อย่างไรในเมื่อคณะกรรมการมีโอกาสเข้ามาประชุมในบริษัทแค่ไม่กี่วันต่อปี

ในความเป็นจริงแล้ว การสร้างวัฒนธรรมสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับคณะกรรมการผ่านการตั้งคำถามนั่นเอง หากคณะกรรมการมีการตั้งคำถามกับฝ่ายบริหาร คอยทำทนายสิ่งที่ผู้บริหารนำเสนอ และคอยให้คำแนะนำหรือทางเลือกให้ฝ่ายบริหารไปพิจารณา ก็จะทำให้ฝ่ายบริหารมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วนมากขึ้น และมีการทำซ้ำต่อไปยังผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้หาข้อมูลเพิ่มเติมต่อไป จากจุดนี้จึงทำให้เห็นภาพได้ว่ากระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรสามารถเริ่มต้นได้จากคณะกรรมการนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรที่ว่านั้น

สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทหลักๆ คือ วัฒนธรรมที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดผลประกอบการที่ดี (Performance driven culture) และ วัฒนธรรมที่คำนึงถึงการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม (Ethical culture) หากพิจารณาดูแบบผิวเผินแล้ว คณะกรรมการอาจรู้สึกว่าสองวัฒนธรรมนี้มีความต่างกัน และอาจจะไปด้วยกันไม่ได้ กล่าวคือ อย่างแรกจะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมหรือมุ่งเน้นแต่การสร้างผลประกอบการหรืออาจมองไปถึงขนาดที่ว่าจะทำอย่างไรก็ได้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนสูงสุด ในขณะที่อีกอย่างจะเป็นวัฒนธรรมที่คำนึงถึงความถูกต้องตามหลักจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจเป็นหลัก แต่ในความเป็นจริงนั้น คณะกรรมการสามารถสร้างวัฒนธรรมที่ผสมผสานระหว่างสองด้านเข้าด้วยกันได้ เราเรียกวัฒนธรรมนั้นว่า Risk-aware culture กล่าวคือ คณะกรรมการจะตั้งคำถามที่ไม่แสดงถึงความระแวงระวังมากจนเกินไปกับแนวทางการดำเนินงานที่ฝ่ายบริหารเสนอมา พยายามมองทั้งด้านที่เป็นข้อดีและข้อเสียของทางเลือกนั้น และตั้งคำถามเพื่อสร้างความเข้าใจทั้งในส่วนข้อดีเพื่อที่จะต่อยอดมุมมองของฝ่ายบริหารให้มองหาโอกาสที่กว้างขึ้น และข้อเสียเพื่อให้ฝ่ายบริหารหาหนทางในการบริหารจัดการ หากพิจารณาแล้วว่าแนวทางการดำเนินการดังกล่าวนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่คุ้มค่า การที่คณะกรรมการคอยหล่อหลอมและสร้างวัฒนธรรมผ่านการทำหน้าที่ในการตั้งคำถามก็จะช่วยให้คณะกรรมการเองมีความมั่นใจว่า ฝ่ายบริหารขององค์กรมีการดำเนินงานอย่างถูกต้อง โปร่งใสและเป็นไปตามหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดีควบคู่ไปด้วย

3. ยึดถือและปฏิบัติตนให้เป็นไปตามมาตรฐานจริยธรรมและจรรยาบรรณ (Adhering to standards of behavior) เรามักจะได้ยินกันบ่อยกับประโยคที่ว่า “Apple is Steve Jobs” นั้นหมายความว่า หากพูดถึง Apple คนก็มักจะนึกถึง Steve Jobs ซึ่งก็ไม่ต่างจากการที่

คณะกรรมการหรือแม้แต่ผู้บริหารมักจะถูกมองว่าเป็นเหมือนตัวแทนขององค์กรของตนเอง ดังนั้น หากคณะกรรมการหรือผู้บริหารปฏิบัติตนไม่ดี ไม่เป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคม สังคมก็อาจจะโยงพฤติกรรมเหล่านั้นและคาดการณ์เองว่าคณะกรรมการหรือผู้บริหารรายดังกล่าวอาจทำพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมภายในองค์กรได้เช่นกัน แม้ว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจะไม่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงก็ตาม

ด้วยเหตุนี้ นอกเหนือจากที่คณะกรรมการจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างแล้ว สิ่งที่คณะกรรมการจะสามารถทำได้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้บริหารหรือแม้แต่เพื่อนกรรมการด้วยตนเอง มีการประพฤติตนที่เหมาะสมหรือไม่ คือการที่มีการนัดพบปะพูดคุยกันแบบไม่เป็นทางการระหว่างกลุ่มกรรมการ และกับกลุ่มผู้บริหารบ้าง ซึ่งนอกจากจะเป็นผลดีต่อการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมการใช้ชีวิตของแต่ละคนแล้ว ยังทำให้กรรมการสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย เช่น การพบปะดังกล่าวอาจเป็นแหล่งข้อมูลที่ดีสำหรับกรรมการในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารภายในองค์กร เป็นต้น

นอกเหนือจากกลุ่มผู้นำองค์กรแล้ว กรรมการเองควรมั่นใจว่าฝ่ายบริหารได้มีการปลูกฝังเรื่องนี้กับพนักงานขององค์กรด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะผ่านการทำตัวเป็นแบบอย่าง (Tone at the top) การฝึกอบรม หรือการทำกิจกรรมในกลุ่มพนักงาน เป็นต้น

แม้ว่าเรื่องเหล่านี้จะไม่ได้ถูกกำหนดให้เป็นหน้าที่หลักของกรรมการ แต่ล้วนแล้วต่างเป็นเรื่องที่กรรมการควรให้ความสำคัญ เพราะหากมีเรื่องที่ไม่ดีเกิดขึ้นแล้ว สิ่งที่จะแก้ไขกลับคืนมาได้ยากที่สุดก็คือ ชื่อเสียงขององค์กร โดยเฉพาะในภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่แข่งขันและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกวันนี้ที่พร้อมจะมีคู่แข่งขันเข้ามาแทนที่ได้ตลอดเวลา

My friends and I visited Japan's “Oshino Hakkai”, also known as the village of crystal clear water at the Mount Fuji late last year. What happened there is very impressive and I still have been thinking and wondering if it can happen in our home country. The thing is the bus stop that we get off and walk into the village is on the newly-built route. Our tour guide later explained that tourists previously had to walk through a longer walking route and pass shopping areas to visit the village. However, local residents contributed financial and physical efforts to construct this new route which can shorten visitors' walking distance as an act of disagreement with marketing strategies of local businesses, particularly the large-scale drugstores selling local products at the higher-than-usual prices. Although some small-scale vendors selling fruits, local products and souvenir are also affected, they are willing to cooperate with the locals and move their stalls to a new walking route.

A lesson learned from this case is that law and regulation are not the only tool for citizen to rule out who is right or wrong. Social justice is also crucial and increasingly put into practice by ethical-oriented public, communities and society. They do not hesitate to gather or rally against what they think and believe that it is wrong. Such trend has become more evident at national and international levels.

A case of a listed-company top boss arrested for illegal hunting at the national wildlife sanctuary closely watched by wildlife conservation and social group is an evident example. Although the case is on the process and his action is not directly related to business operation, the consequence of



his alleged wrongdoing affected investors' confidence and led to a sharp drop of the firm's stock price by 7% during the first week of the news.

From these stories, what else the board of directors should do to boost investors' confidence? Apart from overseeing the business, performance and compliance are still crucial. However, the board of directors' scope of responsibilities have been expanded to cover the following areas:

1. Maintaining effective relationships with key stakeholders

The directors represent companies when travelling or meeting investments, clients and partners. These stakeholders will be able to see and understand the directors' commitment and feel confident in the company. There are many times the directors may think that this is executive's duties and that they could cross the line. In reality, the board's duties need to be adjusted in accordance to the changing business environment. Their perspectives should be extensive enough to challenge the executives and those at the management level. Meetings with stakeholders will enable the directors to understand needs within the organization and other information that the directors can give advice to the executives.

2. Paying attention to corporate culture

We may have heard about the director's duties of overseeing organizational structure. Attending meetings for a few days per year, the directors may have a conflicted opinion

in mind and question how they can perform such duties.

In reality, organizational culture happened at the board of directors' level through questioning. If the directors keep challenging details of a proposal submitted by the executives, they will consider involving details and related factors more carefully and thoroughly. Hence it can be seen that organizational culture starts with the directors themselves.

Organizational culture can be categorized into two types: performance-driven culture and ethical culture. The directors may feel these two organizational cultures are different and cannot go together. The thing is the performance-driven culture focuses on the highest benefits. Meanwhile ethical culture will look at business ethics and principles. However, the board can create a mixed organizational culture called "Risk-Aware Culture", which the director will ask a thoughtful question about business operation proposed by the executives; look at pros and cons of both options; understand the executive's views in a bid to widen opportunities on business management. An effort to create and establish organizational culture through questions will boost the directors' confidence in the executives' business operation based on the principle of corporate governance and business ethics.

3. Adhering to standards of behavior

We may have heard the sentence "Apple is Steve Jobs" quite often. Its meaning of

Steve Job representing the Apple branding is not different from the directors and the executives representing the organization. If the directors or the executives is questioned by the public over their disciplinary misconduct, the society may assume that business misconduct may also be possible.

Apart from credible behavior, the directors can set up an informal meeting or consultant among the directors and the executives to learn about their personalities and challenges facing them in a bid to boost confidence among the executives and the directors and create good organizational culture in practice.

The board of directors should also be confident that the executives and the management leading the organization would be able to groom the staff and prepare them for sustainable organizational culture by having as a "Tone at the Top" sample, training session and organizing variety of staff activities.

The directors should not take for granted these responsibilities although they are not clearly stated as the directors' main duties. The thing is credibility of the organization could be swiftly damaged. And we cannot take back whatever already happened especially when business environment is very competitive nowadays.

นายสุนทร พรรัตนานุกูล
Mr. Tanakorn
Pornratananukul
CG Supervisor
Curriculum / Director
Development
Thai IOD

