

Ethical Culture Really Comes From the TOP

โดย คุณธนกร พรรัตนานุกูล | Ms. Tanakorn Pornratnanukul
หัวหน้าผู้เชี่ยวชาญการวิจัย | CG Supervisor, Thai IOD

ในช่วงเวลานี้ คงกล่าวได้ว่าคนไทยทุกคนล้วนแต่ยังคงอยู่ในความโศกเศร้าจากการเสด็จสวรรคตของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช และยังคงนึกถึงพระบรมราโชวาทและพระราชดำรัสที่ท่านได้ทรงตรัสและทิ้งไว้ให้กับพวกเรา ให้ได้คอยระลึกถึงและน้อมนำไปปฏิบัติอยู่เสมอ แต่นอกเหนือไปจากคำสอนที่ท่านได้ทรงให้กับพวกเราแล้ว สิ่งหนึ่งที่พวกเราคงปฏิเสธไม่ได้ก็คือ การที่เราได้เห็นที่ท่านทรงเพียรและทรงประกอบพระราชกรณียกิจอย่างหนักเพื่อคนไทยทุกคนตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา และทรงเป็นแบบอย่างในด้านต่างๆ ให้คนไทยได้เห็นและปฏิบัติตาม

ผมเองก็เป็นคนหนึ่งที่ได้ออกเดินทางไปกราบถวายบังคมพระบรมศพที่พระบรมมหาราชวัง ตั้งแต่ได้รับทราบข่าวแต่เนิ่นๆ สิ่งที่ผมได้เห็นผ่านทางทีวีมาโดยตลอดว่าคนไทยรักในหลวงนั้น ผมเห็นภาพและรู้สึกได้อย่างชัดเจนในวันนั้น เริ่มตั้งแต่ทันทีที่ผมได้เดินออกจากสถานีรถไฟฟ้าใต้ดินหัวลำโพง ประโยคแรกที่เข้าหูของผมเป็นคำพูดของชายมีอายุคนหนึ่งที่ได้เข้ามาหาแล้วสอบถามผมว่า “กำลังจะเดินทางไปหาในหลวงใช่ไหม” และเขาก็ได้นำเสนอช่องทางต่างๆ ที่จะทำให้ผมสามารถเดินทางไปถึงพระบรมมหาราชวังได้ ด้วยสิทธิที่ยัมแย้มและดูไม่เหน็ดเหนื่อย พอได้ขึ้นรถโดยสารประจำทางที่ให้บริการฟรีแก่ผู้คนที่ต้องการ

เดินทางไปพระบรมมหาราชวัง สิ่งที่ผมคิดมาแต่แรกว่าคนบรรดโดยสารถจะต้องอดทนและเบียดกันบรรดเหมือนที่ได้เห็นตามท้องถนนทุกช่วงเช้าและเย็นในแต่ละวัน กลับไม่เกิดขึ้น เมื่อรถจอดรอสักพัก มีผู้โดยสารเดินขึ้นมาใช้บริการจำนวนหนึ่งซึ่งไม่มากนัก รถก็ออกเดินทางทันที สิ่งที่ผมสังเกตได้ก็คือ นอกจากรถโดยสารประจำทางแล้ว ยังมีรถที่ให้บริการฟรีจากองค์กรต่างๆ อีกมากมายรวมทั้งประชาชนที่ล้นตุงใจออกมาทำหน้าที่อาสาสมัคร ขับรถรับส่งให้พี่น้องชาวไทยฟรี จึงไม่รู้สึกแปลกใจเลยว่าทำไมรถประจำทางจึงไม่อัดแน่นหรือเต็มไปด้วยผู้คนที่ได้เคยคิดไว้

เมื่อเดินทางไปถึงจุดปล่อยผู้โดยสารแถวหน้าขบวนรถกำลังสำรอง(สวนเจ้าเชตุ) ทันทีที่ผมลงจากรถโดยสารและเดินต่อไปอีกไม่ถึงสิบก้าว ก็มีเสียงผู้คนอื้ออึงตามข้างทางคอยสอบถามผู้ที่เดินไปมาว่าต้องการรับน้ำดื่มหรืออาหารหรือไม่ตลอดการเดินทางของผมจากจุดปล่อยผู้โดยสารเพื่อมุ่งหน้าไปยังพระบรมมหาราชวัง ผมเห็นได้ถึงความประทับใจของการทักทายน้ำใจให้แก่กัน โดยที่ไม่มีกรรมการมองว่าคนที่เดินไปมานั้นเป็นใคร มาจากไหน มีรูปลักษณ์และฐานะเป็นอย่างไร แต่ทุกคนต่างถูกมอบน้ำใจอย่างเท่าเทียมกัน ทุกคนที่เป็นผู้ให้ล้วนแต่มีจิตอาสาและต่างต้องการให้โดยไม่หวังสิ่งตอบแทนใดๆ ทั้งสิ้น

เมื่อใกล้ถึงเวลาที่ขบวนรถยนต์พระที่นั่งของพระบรมวงศานุวงศ์ใกล้เดินทางมาถึงพระบรมมหาราชวัง ประชาชนทุกคนต่างต้องหลบไปนั่งข้างทางเพื่อเตรียมรับเสด็จ ผมได้มีโอกาสนั่งติดริมขอบข้างทาง โดยมีชายหนุ่มวัยกลางคนคนหนึ่งนั่งอยู่ข้างๆ ซึ่งหากมองผิวเผินแล้ว ต้องยอมรับว่าหลายคนอาจคิดว่าลักษณะของชายผู้นี้ดูไม่ค่อยน่าไว้วางใจนัก แต่เมื่อเขาได้เล่าให้ผมฟังว่า เขาได้มาอยู่ที่นี้ (สนามหลวง) ตั้งแต่สองวันที่ผ่านมา อาศัยหลบนอนที่นี้เพราะต้องการถวายความอาลัยแก่พ่อหลวงให้เต็มที่ที่เป็นครั้งสุดท้าย แม้สิ่งที่เขาทำอยู่นั้นจะเทียบไม่ได้เลยกับสิ่งที่พ่อหลวงได้เคยทำให้คนไทยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาก็ตาม คำพูดของชายผู้นี้ทำให้ผมรู้สึกได้ถึงความจริงกึกก้องของเขาและชาวซึ่งในสิ่งที่เขาได้ทำเพื่อพ่อหลวง โดยไม่รู้สึกรอคอยอะไรอีกต่อไป

เมื่อขบวนรถยนต์พระที่นั่งของพระบรมวงศานุวงศ์เสด็จออกจากพระบรมมหาราชวัง ก็ถึงเวลาที่ประชาชนจะได้มีโอกาสกราบถวายบังคมต่อพระบรมศพริมกำแพงพระบรมมหาราชวัง ซึ่งแม้ว่าในช่วงเวลานั้นประชาชนยังไม่สามารถเข้าไปกราบถวายบังคมทางด้านในพระบรมมหาราชวังได้ แต่ผู้คนต่างพร้อมใจกันเป็นจำนวนมาก ซึ่งหลังจากที่ผมได้ถวายบังคมแล้ว ก็ได้มีโอกาสชื่นชมความงดงามของพระบรมมหาราชวังยามค่ำคืน

ในวันนั้นด้วย ความรู้สึกหนึ่งที่ผมไม่เคยรู้สึกมาก่อนก็ได้เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้น

ผมรู้สึกได้ว่า ผมกำลังเดินอยู่ในสถานที่และสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ไม่รู้สึกต้องห่วงหรือกังวลแต่อย่างใด รวากับว่าทุกคนในที่นั่งต่างล้วนเป็นพี่น้องที่มาจากพ่อแม่เดียวกัน ความรู้สึกนี้อาจเกิดขึ้นมาจากสิ่งที่ผมได้สัมผัสมาด้วยตนเองตั้งแต่ต้นการเดินทาง มันเป็นความรู้สึกที่ผมสามารถสรุปได้ว่า ทุกคนในที่นั่งล้วนแต่ต้องการมาทำความดีเพื่อพ่อหลวงของเรา และความดีที่วามันมีต้นแบบมาจากพ่อหลวงนั่นเอง

จากประสบการณ์วันนั้นมันทำให้ผมเลิกที่จะสงสัยหรือคลั่งแคลงใจมาตลอดว่า ทำไมวัฒนธรรมหรือสภาพแวดล้อมที่ดีจะต้องมาจากการมีผู้นำที่ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว หรือที่เรามักได้ยินกันว่า “Tone at the top” เพราะจากสิ่งที่พ่อหลวงท่านได้ทรงทำเป็นแบบอย่าง จนพวกเราได้เห็นและเลือกที่จะปฏิบัติตาม มันสะท้อนให้เป็นอย่างดีว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้กระทำก่อน

แม้ว่าที่ผ่านมา ท่านจะทรงมีพระบรมราโชวาทหรือพระราชดำรัสต่อพสกนิกรชาวไทยมาหลายต่อหลายครั้ง แต่ผมเชื่อว่าคำสอนเหล่านั้นของพระองค์จะไม่สามารถเป็นที่จดจำมาได้จนถึงทุกวันนี้ หากท่านไม่ได้ทรงปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่างร่วมด้วย และนั่นคือสาเหตุที่พวกเราชาวไทย หรือแม้กระทั่งชาวต่างชาติเองยังคงจำคำสอนของท่านได้ในหลายๆ เรื่องจนถึงทุกวันนี้

จากตัวอย่างของพ่อหลวง เชื่อว่าผู้นำองค์กรต่างๆ จะสามารถเรียนรู้อะไรได้บ้าง หากต้องการให้องค์กรของตนเองมีวัฒนธรรมในการดำเนินงานที่ดี ดังนั้นตัวผู้นำเองจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ก่อน และต้องทำตัวเป็นแบบอย่างให้คนทั่วทั้งองค์กรได้เห็นและรู้สึกอยากที่จะปฏิบัติตาม

ที่ผ่านมา เรื่องอื้อฉาวของบริษัทต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในประเทศไทยและทั่วโลก ล้วนแล้วมาจากปัญหาที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กรที่มาจากผู้นำแทบทั้งสิ้น กรณีล่าสุดอย่าง Wells Fargo ก็มีปัญหาในลักษณะเดียวกันจากการที่ผู้นำองค์กรสร้างวัฒนธรรมที่ไปกดดันให้พนักงานต้องสร้างยอดขายให้มากที่สุดผ่านการทำ Cross-selling จนทำให้พนักงานต้องเลือกที่จะกระทำการทุจริตเพื่อให้ได้เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ติดต่อกันเป็นเวลานานหลายปี

ตัวอย่างขององค์กรไทยหลายแห่งที่มีเรื่องอื้อฉาวออกมาก็เข้าข่ายในลักษณะเดียวกัน คือเกิดจากการที่ผู้นำไม่ได้ความจริงจึ่งกับการสร้างวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร ยิ่งไปกว่านั้น บางกรณีเป็นการกระทำผิดที่เกิดจากตัวผู้นำองค์กรเอง ดังเห็นได้จากหลายกรณีความผิดที่หน่วยงานกำกับดูแลได้การเปรียบเทียบปรับไปหลายต่อหลายครั้ง รวมทั้งได้เพิ่มมาตรการในการจัดการกับบุคคลที่กระทำผิด โดยเฉพาะผู้นำองค์กรอย่างคณะกรรมการและผู้บริหารอีกด้วย

หากจะกล่าวแล้วจุดเริ่มต้นของปัญหาที่องค์กรต่างๆ เผชิญอยู่สามารถสรุปออกมาด้วยคำง่าย ๆ ว่า มาจากการที่ผู้นำเหล่านั้นต่าง “ไม่รู้จักพอ” นั่นเอง ซึ่งเรื่องอื้อฉาวที่เกิดขึ้นล้วนสะท้อนออกมาให้เห็นถึงความโลภ ความต้องการเป็นหนึ่ง ความต้องการเป็นผู้นำ แทบทั้งสิ้น จนผู้นำเหล่านั้นไม่รู้จักคำว่า “พอเพียง”

ความพอเพียงในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะต้องดำเนินงานธุรกิจโดยไม่แสวงหากำไร เพราะคงเป็นไปไม่ได้ที่องค์กรจะอยู่ได้หากไม่มีกำไรมาจุนเจือการทำธุรกิจในอนาคต แต่ความพอเพียงดังกล่าวหมายถึงการที่ผู้นำองค์กรตั้งเป้าหมายการเติบโตที่มีความเป็นไปได้ ภายใต้กรอบการดำเนินงานที่ถูกต้องและมีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรร่วมด้วย ซึ่งหมายรวมครอบคลุมไปถึง ผู้ถือหุ้น พนักงาน คู่ค้า คู่แข่ง ชุมชนและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น โดยสรุปแล้ว ผู้นำจะต้องคำนึงและระลึกไว้อยู่เสมอว่า ผลประกอบการที่ดีต้องมาพร้อมกับจริยธรรมการดำเนินธุรกิจที่ดี

หากจะกล่าวไปแล้ว พ่อหลวงของเราเองก็ได้ทรงตรัสในเรื่องนี้ไว้มานานแล้วอย่างที่พวกเราทราบกันดีถึงปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในโลกของธุรกิจเองหากองค์กรได้มีการน้อมนำเอาปรัชญานี้มาปรับใช้บ้าง เพื่อลดภาวะความโลภ ความไม่รู้จักพอลง สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจคงปราศจากเรื่องอื้อฉาวที่ส่งผลกระทบต่อหลายฝ่ายไปได้

“เศรษฐกิจพอเพียง... จะทำความเจริญให้แก่ประเทศได้ แต่ต้องมีความเพียร แล้วต้องอดทน ต้องไม่ใจร้อน ต้องไม่พูดมาก ต้องไม่ทะเลาะกัน ถ้าทำโดยเข้าใจกัน เชื่อว่าทุกคนจะมีความพอใจได้...”

พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช พระราชทาน ณ วันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๔๐

The people of Thailand have been overtaken with sadness recently following the death of their beloved His Majesty King Bhumibol Adulyadej. His words and teachings will remain in their hearts and continue to guide them. In addition to the words of wisdom, His Majesty undeniably worked extremely hard for his country. He set a positive example for the people of Thailand to emulate.

I had the opportunity to visit the Grand Palace and pay my respects to His Majesty. After seeing the deep respect for the King on the television, the visit enabled me to experience first hand this admiration. En route to the palace, immediately after I exited Hua Lampong MRT station, an old man approached me and asked if I was going to pay my respects to His Majesty. Then, he kindly explained the different ways to go to the Grand Palace with a tireless smile. I got on a free shuttle bus for visitors to the Grand Palace. I expected it to be packed like the public buses, but instead, there were plenty of seats. The bus driver waited until there was a reasonable number of passengers before departing. I also noticed that there were many free shuttle buses available sponsored by organizations to transport visitors to the palace, including the many volunteers who rode the free shuttle motorbikes to the Grand Palace. This explains why the public buses were not as crowded as I had expected they would be

When I arrived at the bus stop of the Army Reserve Command (Chao Chet Garden), I climbed out of the bus and only walked a few steps before being offered food or drink. I witnessed how people gave and shared along the way to the Grand Palace indiscriminately. Everybody gave and shared equally. People wanted to give without anything in return.

When a car belonging to the royal family arrived at the Grand Palace, the visitors cleared the way for motorcade to enter the palace. I was fortunate to be sitting next to middle-aged man close to the entranceway as the motorcade passed by. Initially, I thought that people would be suspicious of him. However, he explained to me that he had been here (Sanamluang) for two days because he wanted to fully mourn the King for the last time. Even though his desire to pay homage to the King cannot be compared to what the King had done for people of Thailand, his words showed such a strong sense of



loyalty to the monarch; I really appreciated his strong respect for His Majesty.

After the royal car left the Grand Palace, the general public was allowed to pay their respects to His Majesty at the wall of building. Although they were not allowed to enter the palace at that time, many people were still there. After I paid my respects to His Majesty, I strolled around the Grand Palace to appreciate its beauty. I saw it in a different light than in my previous visits.

During this visit, I felt that I was in a secure environment without any concerns or worries. There was a strong feeling of brotherhood in which everybody was from the same parent. This feeling began at the beginning of this journey and lasted until I returned home. It seemed that everybody longed to do a good deed for His Majesty by following in his footsteps of setting good examples for others.

Based on my experience that day, I have no doubt that a positive culture or environment starts at the top and filters down. It is the result of having a leader who focuses on setting positive examples or what can be referred to as “Tone at the top”. His Majesty was an inspiration for all of us. We witnessed his actions and followed them. This is a reflection of “a leader had to do it first”

Although His Majesty inspired the people of Thailand with His many teachings on different occasions, I truly believe that those teachings would not be remembered at all if His Majesty had not set an example by practicing them. This is why his teachings remain well received by the people of Thailand, as well as by foreigners.

From the example of His Majesty, I strongly believe that many organization leaders create a good operational culture in their entities. These leaders must focus on this issue. Moreover, they need to set a good example for the rest of the organization to follow.

Scandals involving many companies in Thailand and worldwide often stem from problems within the organization culture, which is a reflection of the management. One of the recent cases involves the U.S. bank Wells Fargo in which the head of the bank put undue pressure on the

employees to make high sales through cross-selling. As the result, the employees falsified information to meet work targets for a number of years.

In Thailand, there are many examples of organizations that faced similar scandals. Many of the scandals are the direct result of management failing to create a good organization culture. Moreover, some of them were caused by the organization leaders themselves. In some instances, regulators have fined the management for their misdeeds. Regulators have also increased measures to deal with the violators, especially organization leaders, such as the board of directors and executives.

Discussions about the causes of the problem that many organizations face often conclude with the view that the management was not “sufficient”. Scandals tend to reflect greed, ambition and the want to be leader syndrome, all of which have made those leaders insufficient

Sufficiency does not mean that the organization will conduct business without a profit motive. That just does not make sense because under such a scenario, it is impossible for an organization make its business sustainable. However, sufficiency means organization leaders set a decent goal for business growth under an appropriate operational framework and take into account the needs of stakeholders, including, among others, shareholders, employees, trade partners, competitors, community and the environment. In conclusion, the business leaders must realize that a good performance comes from good ethics in doing a business.

His majesty talked about this issue on several occasions in line with his well-known Philosophy of Sufficiency Economy. For the business world, if an organization adopts this philosophy to decrease greed, the environment for doing business would be without scandals that, in turn, affect many parties.

The Sufficiency Economy would bring development to Thailand, but to realize it, we have to work hard and wait without worrying, talking too much or fighting. If we do it by understanding each other, I believe that everyone will be satisfied. These are work of King Bhumipol Adulyadej, on December 4, 1998