

# Ethical Leadership

## การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน



แนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต (CAC) ได้จัดงานปาฐกถาพิเศษ Tone at the Top ในรูปแบบของ Luncheon Talk ขึ้นเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2015 โดยในครั้งนี้ได้รับเกียรติจาก Ms. Philippa Foster Back ผู้อำนวยการ Institute of Business Ethics (IBE) จากสหราชอาณาจักรมากล่าวปาฐกถาพิเศษในหัวข้อ “Ethical Leadership – การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน” ซึ่งหัวข้อนี้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากต่อธุรกิจ เนื่องจากมันเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะสร้างให้เกิดความไว้วางใจ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับฐานรากต่อการดำเนินธุรกิจและวิสัยทัศน์สำหรับการเติบโตในอนาคตของกิจการ

คุณ Philippa นับเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขานี้อย่างแท้จริง โดยเธอมีบทบาทสำคัญในการสร้างความรับรู้และให้คำแนะนำในภาคปฏิบัติเกี่ยวกับจริยธรรมทางธุรกิจให้เป็นที่รับรู้ในวงกว้าง โดยเธอได้ชี้แนะให้ทุกธุรกิจในประเทศต่างๆ ได้ทราบเกี่ยวกับประเด็นเรื่องจริยธรรมทางธุรกิจ และการกระตุ้นให้บริษัทธุรกิจนำมาตรฐานการปฏิบัติทางธุรกิจที่อิงกับค่านิยมทางจริยธรรมมาใช้ เธอมีประสบการณ์ตรงในภาคธุรกิจมาอย่างยาวนานถึง 30 ปีก่อนที่จะมารับตำแหน่งผู้อำนวยการของ IBE ในปี 2001 โดยเคยทำงานกับบริษัทระดับโลกอย่าง Citibank, Bowater, และ Thorn EMI

### สรุปเนื้อหาการปาฐกถาของคุณ Philippa ที่โรงแรม เซอรادتัน แกรนด์ สุขุมวิท ที่กรุงเทพฯ

ค่านิยมอย่างง่าย ๆ ของจริยธรรมทางธุรกิจ ก็คือ การแปลงค่านิยมทางจริยธรรมให้เกิดเป็นพฤติกรรมทางธุรกิจ มันเป็นเรื่องวิธีการบริหารธุรกิจ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ในโลกธุรกิจมีคำที่เป็น Keyword ที่เกี่ยวกับค่านิยมทางธุรกิจ อย่างเช่น กำไร นวัตกรรม ความเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม แต่ค่านิยมทางจริยธรรม

ก็มี keyword อยู่เหมือนกัน อย่างเช่น ความซื่อสัตย์ ความเป็นธรรม ความน่าเชื่อถือ ความรับผิดชอบ และความสำนึกในหน้าที่ ซึ่งค่านิยมทางจริยธรรมเหล่านี้ควรจะถูกรรจจุไว้ในแนวปฏิบัติทางของพนักงาน เพราะมันจะช่วยให้ผู้คนเข้าใจถึงค่านิยมขององค์กร รวมถึงที่มาของวัฒนธรรมและพฤติกรรมองค์กรด้วย

การที่บริษัทมีการกำหนดค่านิยมทางจริยธรรมเหล่านี้เอาไว้ จะช่วยสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้าและลูกจ้าง ทำให้เกิดการสั่งซื้อซ้ำ มีชื่อเสียงในทางที่ดี และมีผลการดำเนินงาน และผลกำไรที่แข็งแกร่ง นอกจากนี้ยังจะช่วยดึงดูดคนรุ่นใหม่เก่งๆ ที่เพิ่งจบการศึกษาให้อยากมาทำงานด้วย ในขณะที่พนักงานที่ทำงานอยู่กับบริษัทก็อยากอยู่ไปนานๆ อัตราการเปลี่ยนงานต่ำ ซึ่งทำให้ต้นทุนในการจ้างพนักงานลดลงด้วย

แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทก็หนีไม่พ้นความเสี่ยงที่อาจจะไม่มีใครสักคนในองค์กรที่ทำความผิด และทำให้ชื่อเสียงของบริษัทที่สร้างสมมาต้องต่างพร้อย มีหลายกรณีที่เกิดขึ้นเพียงเพราะว่าบริษัทไม่ได้ให้เวลาในการที่จะชี้แจงให้ชัดเจนถึงความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมและความยึดมั่นต่อแนวปฏิบัติของบริษัท

ในการที่จะสร้างวัฒนธรรมแบบ Open Culture ขึ้นมาในองค์กรนั้น บริษัทจำเป็นต้องกำหนดค่านิยมทางจริยธรรมขึ้นมาเสียก่อน และสะท้อนมันออกมาในโมเดลธุรกิจ ในจุดประสงค์ของการดำเนินธุรกิจในทุกกลยุทธ์ทางธุรกิจ ในการกำกับดูแลกิจการ และในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร

“มันเป็นเรื่องสำคัญมากที่ต้องกำหนดค่านิยมที่ถูกต้อง เพราะมันจะเป็นด่านแรกที่เปิดไปสู่การทำธุรกิจไปในวิถีที่ถูกต้อง” คุณ Philippa กล่าว

“โอกาสที่เกิดจากการทำสิ่งที่ถูกต้องจะช่วยเพิ่มความไว้วางใจ สร้างชื่อเสียงให้องค์กร รวมถึงผลการดำเนินงาน และผลกำไรด้วย มันจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องตระหนักว่าการทำสิ่งที่ถูกนั้นจริงๆ แล้วเป็นสิ่งที่จะช่วยเกื้อหนุนกิจการในทางบวกได้มากที่สุด”

หลังจากที่มีการกำหนดค่านิยมทางจริยธรรมแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการนำมันเข้าไปฝังไว้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้มันส่งผลต่อการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของพนักงาน โดยการเปิดโอกาสให้มีการส่ง feedback กลับมาที่องค์กรเพื่อที่จะสร้างการเรียนรู้และปรับปรุงให้ดีขึ้น

ในปัจจุบัน องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่จะมีแนวปฏิบัติอยู่แล้ว ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของ Code of Conduct หรือ Code of Ethics ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่จำเป็น แต่ก็ยังไม่เพียงพอ เพราะองค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสาร ฝึกอบรม ให้การสนับสนุนและสร้างวัฒนธรรมองค์กรรวมถึงการสอดส่องดูแลและการสร้างสำนักรับผิดชอบ เมื่อธุรกิจมีการควบรวมกิจการกันนั้น บริษัทส่วนใหญ่จะมีการทำ Due Diligence ทางด้านการเงิน หรือทางกฎหมาย แต่มีเพียงไม่กี่บริษัทเท่านั้นที่ทำ Due Diligence ทางด้านจริยธรรมการทำธุรกิจ ทั้งๆ ที่จริงๆ แล้วมันเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะมีคดี M&A ไม่น้อยที่ล้มเหลวในตอนท้ายเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรที่ไปด้วยกันไม่ได้

สำหรับในเรื่องของการทุจริตคอร์รัปชันและการให้หรือรับสินบนนั้น ถือเป็นเรื่องที่ยอมรับไม่ได้ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ทั้งตัวบทกฎหมายและหน่วยงานด้านการบังคับใช้กฎหมายในสหรัฐอเมริกา และที่ต่างๆ ในโลกก็กำลังเคลื่อนไปในแนวทางเดียวกันคือมุ่งจัดการคนที่ทำผิด

“ทุกวันนี้ ไม่มีที่ไหนให้คนผิดซ่อนตัว อยู่ได้ในโลกยุค Social Media และโอกาสที่ คนทำผิดจะถูกจับได้นั้นมากกว่าในอดีตอย่างมาก เพราะหน่วยงานของทางการก็คอยจับจ้องอยู่” คุณ Philippa กล่าว

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน และการกระทำผิดได้ก็คือ การสนับสนุนให้ผู้คนออกมาเปิดโปงเมื่อพบเห็นสิ่งที่ไม่ปกติก่อนที่จะเกิดการกระทำผิดขึ้น แต่อย่างไร ก็ตามการที่คนไม่กล้าออกมาเปิดโปงสิ่งผิดปกตินั้นเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นทั่วโลก และการจะกระตุ้นให้พวกเขาออกมาให้ข้อมูลก็ทำได้ยากมาก

“ในการออกแบบสอบถามทุกครั้งที่เราทำ ซึ่งเราเพิ่งจะทำครั้งล่าสุดไปที่อังกฤษ และในยุโรป เราพบว่ามีคนประมาณ 20% ที่บอกว่าเคยพบเห็น การดำเนินการภายในองค์กรที่ขัดกับหลักจริยธรรม (Code of Ethics) ของบริษัทในรอบปีที่ผ่านมา ซึ่งในจำนวนดังกล่าว มีเพียงไม่ถึงครึ่งเท่านั้นที่กล้า จะเปิดโปงสิ่งที่พบ” คุณ Philippa กล่าว

ทั้งนี้ คุณ Philippa ทั้งย้ำว่าถ้าผู้นำ ขององค์กรประกาศอย่างชัดเจนว่าต้องการรับฟัง ข้อมูลจากพนักงาน และเอาจริงเอาจังกับการขอ ความร่วมมือให้พนักงานเปิดโปงสิ่งผิดปกติที่พบเห็น ก็อาจจะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นได้

# Ethical Leadership - Creating a Sustainable Culture



Thailand's Collective Action Coalition against Corruption, or CAC, on July 23<sup>rd</sup> 2015, held a luncheon talk under its Tone at the Top series, with Ms. Philippa Foster Back, Director of the U.K-based Institute of Business Ethics (IBE), speaking on “Ethical Leadership - Creating a Sustainable Culture”. The topic is a very important one for business because it is a key ingredient for creating trust and a long-lasting fundamental change to business operations and vision of future growth.

As a genuine expert in this field, Ms. Philippa is responsible for implementing strategy to raise awareness and spreading best practices in business ethics. She speaks widely to international business community on business ethics issues, encouraging high standards of business behavior based on ethical values. She has 30 years of business experience prior to her appointment as director at IBE in 2001 and had worked with companies at Citibank, Bowater, and Thorn EMI.

Below are a summary of her address at the Sheraton Grande Sukhumvit, Bangkok.

The simple definition of business ethics is the application of ethical value to business behavior. It's about how one runs business and interacts with stakeholders. In the business world, there are business value keywords such as profit, innovation, excellence and teamwork. But there are also keywords of ethical values such as honesty, fairness, trustworthiness, responsibility, and accountability. These are sort of ethical values that should be embedded into consistency of conduct among workforce. They will help people understand the values of the organizations and how its culture and behavior have been shaped up.

By establishing these ethical values, companies will earn trust from trading partners and customers, getting repeated orders, robust reputation, solid financial and operational performance. They will attract young bright graduated to join while retention rate will be high and labor cost will be lower.

However, there are always risks that someone within the organization may do something wrong and knock out the hard-earned reputation of the organization. Many instances occurred simply because companies did not take time to be explicit about its expectation of behavior to consistency of conduct.

In order to build an open culture, companies need to start with determination of ethical values and reflect them in business model, purpose, strategy, governance and decision making process in the organization.

“It's so important to get that right, because that is the opener for doing business in the right way,” Ms. Philippa stated.

“The opportunity of doing things right actually will enhance the trustworthiness,

the reputation of the organization, the financial and operational performance. It is so important to recognize that doing things right is actually the most positive enhancer that you could have on your business”

After setting ethical values, the next stage is to embed the values into corporate culture, influencing conduct and behavior, making it operational with feedback loops to build in learning and improvement.

At present, most business organizations have some forms of code, either code of conduct or code of ethics, which are necessary but it is not sufficient. They also need communication, training, supporting context and culture, monitoring and accountability.

When companies go through merger and acquisition deals, they usually run by financial and legal due diligence but only a handful do ethical due diligence. Yet, it matters because most M&A deal breakdown in the end because their corporate culture are not aligned.

Corruption and bribery are no longer acceptable in today's business environment. Laws and enforcement arms in the U.S., Europe, and the rest of the world are moving in similar direction after companies that do wrong.

“Today, there is absolutely nowhere to hide in the social media world and the likelihood of being found out is much much higher because the authorities are looking out for it,” Ms. Philippa stated.

One key element will help prevent corruption and malpractice is to encourage people in the organization to speak up, pointing out issues before something go wrong. However, it is a global issue that people are afraid to speak up and it is very difficult to encourage them to.

“In all the survey that we've done, and we've recently done a survey again in the U.K. and Europe, 20% of people said that they have seen things within the last year within their organizations which were against the code of ethics. Of that group, less than half actually have the courage to speak up,” Ms. Philippa stated.

However, if the leader of the organization made clear that he or she want to hear the voice and encourage people to speak up, they could make change for the better.