



ภาวะผู้นำ ของคณะกรรมการ

แนวปฏิบัติที่ดีตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเกี่ยวกับคณะกรรมการ นอกจากจะแนะนำเรื่องขนาดและองค์ประกอบของคณะกรรมการ ซึ่งเกี่ยวกับความรู้ประสบการณ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจและบริษัทแล้ว ยังพูดถึงการทำหน้าที่ของคณะกรรมการทุกคนที่จะต้องทำหน้าที่อย่างอิสระ ไม่ว่าจะกรรมการท่านนั้นจะเป็นตัวแทนของผู้ออกหุ้นกลุ่มใหญ่ก็ตาม ต้องทำหน้าที่โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทเท่านั้น ไม่ถูกรวบรัดโดยอิทธิพลของผู้ออกหุ้นใหญ่หรือโดยความโลภที่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตัวจนทำให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ นอกจากนี้ยังเห็นว่ากรรมการทุกคนต้องมีภาวะผู้นำ เพราะคณะกรรมการมีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลกิจการของบริษัทด้านหนึ่ง และกำกับดูแลฝ่ายบริหารให้บริหารกิจการตามนโยบายและเป้าหมายที่คณะกรรมการได้อนุมัติและมอบหมายอีกด้านหนึ่ง

พูดถึง “ภาวะผู้นำ” คงจะต้องทำความเข้าใจ (ไม่ต้องทำใจนะครับ) ก่อนว่าผู้นำแบบไหนจึงจะเรียกว่ามีภาวะผู้นำ หรือมีความเป็นผู้นำ มีหนังสือเกี่ยวกับผู้นำมากมายที่พูดถึงคุณลักษณะผู้นำในหลายแง่มุม รวมทั้งมีงานวิจัยและสำรวจความเห็นจากทั้งผู้บริหารและพนักงานต่างๆ มากมายที่ช่วยกันบอกรูปลักษณ์และคุณสมบัติต่างๆ ที่ดีของผู้นำ จึงขอนำเสนอคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำที่รวบรวมมาได้ ให้ท่านผู้อ่านประกอบการพิจารณา

คุณสมบัติและหน้าที่ที่สำคัญลำดับแรก ที่ปรากฏอยู่ในหน้าแรกของหนังสือผู้นำ

เล่มหนึ่งเขียนไว้ว่า “ผู้นำที่แท้จริงต้องทำประโยชน์ให้ผู้ตาม ไม่ใช่ทำเพื่อเพิ่มพูนความมั่งคั่งให้ผู้นำ” อีกคุณสมบัติหนึ่งที่คุณคนเห็นพ้องกันคือ ต้องมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลและสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง ผู้นำพิสูจน์ได้ด้วยผลการกระทำไม่ใช่กำหนดโดยตำแหน่ง ผู้นำต้องกล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลง คิดเร็ว ทำเร็วแต่รอบคอบ ซื่อสัตย์สุจริต กล้ารับผิดชอบ มีคุณธรรม เสียสละ มีวินัย ใฝ่หาความรู้และประสบการณ์ มีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้น ถ่อมตน ไม่วางตนเหนือผู้ตาม แต่กล้าแบกภาระความรับผิดชอบมากกว่า



ผู้ตาม มีความสามารถในการสื่อสารและโน้มน้าวให้คนตาม (ในสิ่งที่ตนะครับ)

ทั้งหมดที่กล่าวถึงคือ ความหลากหลายของคุณสมบัติของผู้หน้าที่ดี แต่ทุกๆ ความเห็นจากทุกๆ แหล่งมีข้อสรุปเหมือนกันคือ ผู้นำที่แท้จริงต้องเป็นทั้งคนเก่งและคนดี ถ้าเก่งแต่เลวไม่ถือว่าเป็นผู้นำ อย่าตีความว่าผู้นำเก่งแต่เลวที่ได้รับการยกย่องโดยผู้ตามให้เป็นผู้นำ หมายถึง ผู้ตามทุกคนต้องเป็นคนเลวนะครับ

มีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงกับบริษัทมหาชนบริษัทหนึ่งในต่างประเทศที่นำมาเล่าให้ท่านผู้อ่านได้เห็นและพิจารณาถึงการทำหน้าที่และภาวะผู้นำของคณะกรรมการ บริษัทตัวอย่างนี้เป็นบริษัทที่ประกอบกิจการมากกว่า 10 ปี ผลประกอบการอยู่เกณฑ์ดีน่าพอใจมาตลอด ด้วยความโลภมากของผู้บริหารสูงสุด (CEO) อยากรวยเร็วโดยไม่รู้จักพอ ได้ทำการแต่งตั้งเลขทางบัญชี และร่วมมือกับผู้บริหารระดับรองบางคนสร้างราคาหุ้นจนผิดสังเกต ถูกทางการตรวจสอบและกล่าวโทษ ทันทีที่เป็นข่าว ราคาหุ้นเริ่มตก

ทันทีที่กรรมการบางท่านได้รับรายงานจากฝ่ายตรวจสอบภายในว่าบริษัทถูกทางการตรวจสอบเกี่ยวกับกรณีดังกล่าว ประธานกรรมการตรวจสอบรายงานให้ประธานกรรมการบริษัททราบ ประธานกรรมการเรียกประชุมคณะกรรมการ (ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระเป็นส่วนใหญ่) ในวันเดียวกันที่ได้รับรายงานเพื่อหาสาเหตุของปัญหาและประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับบริษัท

(การประเมินผลกระทบถือเป็นกระบวนการปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญมากในสถานการณ์เช่นนี้ เพราะหากผลกระทบอยู่ในขั้นวิกฤตแล้วประเมินพลาดไป กิจการอาจอยู่รอดต่อ

ไปได้ยาก โดยเฉพาะความผิดในกรณีนี้มีโทษทางอาญาและเรื่องความน่าเชื่อถือ จากเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีตในสถาบันการเงินที่มีผู้บริหารถูกกล่าวโทษทางอาญาและกระทบความน่าเชื่อถือ น้อยสถาบันที่ดำเนินกิจการต่อไปได้ จึงมีผู้แนะนำไว้ว่า หากบริษัทประสบกับภาวะวิกฤตโดยไม่คาดคิดมาก่อน สิ่งที่คุณกรรมการต้องตอบสนองและดำเนินการทันทีคือ ประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับความอยู่รอดขององค์กร)

หลังจากได้ข้อมูลและประเมินสถานการณ์ชัดเจนแล้ว คณะกรรมการมีมติให้บริษัทดำเนินการต่อไปนี้

1. แต่งตั้งกรรมการท่านหนึ่งที่เคยเป็นผู้บริหารระดับสูงในบริษัทชั้นนำมาก่อน มีความรู้ประสบการณ์ในธุรกิจเป็นอย่างดี มีประวัติน่าเชื่อถือให้รักษาการ CEO
2. ประกาศต่อสาธารณชนทันทีว่า CEO เดิมได้ลาออกไปแล้ว และได้แต่งตั้งรักษาการ CEO พร้อมข้อมูลประวัติ
3. ยืนยันต่อทางการว่าจะให้ความร่วมมือในการตรวจสอบผู้กระทำความผิดอย่างเต็มที่
4. ยืนยันต่อทางการว่าบริษัทได้ปรับปรุงระบบการควบคุมการปฏิบัติงานให้รัดกุมยิ่งขึ้น และจะป้องกันไม่ให้เกิดกรณีเช่นนี้อีก พร้อมกับกำชับให้พนักงานและผู้บริหารทุกคนต้องปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงจรรยาบรรณของบริษัทโดยเคร่งครัด และจะลงโทษหนักต่อผู้กระทำความผิดรวมถึงผู้เกี่ยวข้อง
5. รักษาการ CEO สื่อสารต่อพนักงานทันทีหลังได้รับการแต่งตั้งถึงพันธะที่ตนต้องรับผิดชอบ ให้ความเป็นธรรมกับพนักงานทุกคนและยืนยันว่าจะแก้ไขปัญหาระเบิดให้อาวุโสมนใจโดยเร็ว ธุรกิจยังดำเนินการ

ได้ปกติโดยไม่ได้รับผลกระทบใดๆ จากเรื่องที่เกิดขึ้น

6. CEO ให้หมายเลขโทรศัพท์ส่วนตัวและที่บ้านให้พนักงานและผู้บริหารสามารถติดต่อได้ตลอด 24 ชั่วโมง หากมีปัญหาสอบถามหรือหารือ

ผลจากการตัดสินใจและดำเนินการอย่างรวดเร็ว ให้ความเชื่อมั่นของสาธารณชนต่อบริษัทกลับฟื้นคืนอย่างรวดเร็ว นักลงทุนกลับเข้ามาซื้อหุ้นใหม่ทำให้ราคาหุ้นดีขึ้นทางการไม่ได้ลงโทษบริษัท แต่มุ่งประเด็นไปที่ CEO และผู้ให้ความร่วมมือ เหตุการณ์เหมือนกลับสู่ปกติในเวลาอันสั้น ผู้เกี่ยวข้องและติดตามเรื่องที่เกิดขึ้นมุ่งให้ความสนใจอยู่ที่ตัว CEO เก่ามากกว่าตัวบริษัท

อยากให้ท่านผู้อ่านพิจารณาเองว่า คณะกรรมการและรักษาการ CEO ได้แสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านใดบ้างที่ทำให้การแก้ปัญหาประสบผลดีในเวลาอันสั้น มีข้อสังเกตอยู่บ้างในเนื้อหาของกรณีดังกล่าวว่าทำไมคณะกรรมการจึงไม่ทราบเบาะแสมาก่อนเลยเพราะกรณีเช่นนี้ผู้บริหารไม่อาจจะดำเนินการให้เกิดผลได้ในเวลาอันสั้น อาจเป็นเพราะระบบควบคุมไม่ดี หรืออาจมีผู้บริหารและพนักงานให้ความร่วมมือจึงรับรู้ได้ยาก หรือผู้รู้จะกระหาย แต่ไม่กล้าตัดสินใจหรืออ่านผลกระทบไม่ออก หรือขาดความเป็นอิสระในการตัดสินใจ ท่านอาจจะนำข้อสังเกตของผมไปประกอบพิจารณาเป็นการบ้านก็ได้ครับ

อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญด้านบรรษัทภิบาลตั้งข้อสังเกตว่าภาวะวิกฤตช่วยทดสอบความเป็นอิสระและภาวะผู้นำของกรรมการทั้งรายบุคคลและทั้งคณะได้ดีไม่น้อย หากพนักงาน ผู้บริหาร และคณะกรรมการดำเนินการใดๆ โดยยึดหลักการที่ต้องร่วมกัน โดยเฉพาะการยึดถือและคำนึงถึงความอยู่รอดและประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้ถือหุ้นเป็นหลัก ความกล้าและความเต็มใจที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการย่อมเกิดขึ้นไม่ยาก ถึงตรงนี้ก็มาถึงประเด็นปัญหาของการทำหน้าที่ของกรรมการในไทยที่ในวงกาแพบรรษัทภิบาลชอบกล่าวถึงบ่อยคือ “ความเกรงใจ” เลยทำให้นักถึงคุณสมบัติของผู้นำอีกประการหนึ่งที่ผมนึกถึงบ่อยคือเป็นผู้นำใจดีได้ เกรงใจสำคัญน้อยกว่าหลักการ หรือ ใจดีได้แต่ห้ามใจอ่อน M&W

