

ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาได้เกิดความเปลี่ยนแปลงมากมายที่เข้ามากระทบต่อการดำเนินธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น เรื่องโรคระบาด การ DISRUPT ทางด้านเทคโนโลยี และการเมืองโลกที่ไม่แน่นอน ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้ส่งผลต่อธุรกิจไม่น้อยแตกต่างกันไป และในอนาคตก็จะมีสถานการณ์ที่ยากต่อการคาดการณ์เกิดขึ้น จึงเป็นความท้าทายและความรับผิดชอบของคณะกรรมการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประธานกรรมการที่จะให้ทิศทาง ใช้วิจรรย์ญาณและการตัดสินใจที่ถูกต้องในกำกับดูแลองค์กรภายใต้สภาวะ VUCA

VUCA		VS.	BANI	
1980				2020
<b>V</b> OLATILITY	ความผันผวน		<b>B</b> RITTLE	ความเปราะบาง
<b>U</b> NCERTAINTY	ไม่แน่นอน		<b>A</b> NXIOUS	ความกังวล
<b>C</b> OMPLEXITY	ซับซ้อน		<b>N</b> ONLINEAR	คาดเดาได้ยาก
<b>A</b> MBIGUITY	คลุมเครือ		<b>I</b> NCOMPREHENSIBLE	ความไม่เข้าใจ

ในสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลง รวมถึงกระแส ESG ที่เข้ามา ก่อกวนในฐานะประธานกรรมการจะมีคำแนะนำ วิธีการรับมือและสร้างความมั่นใจให้กับฝ่ายจัดการและผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงการสร้างคุณค่าและความยั่งยืนให้องค์กรได้อย่างไร

- โลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพียงแต่ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดเร็วขึ้น ในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแต่ยังอยู่ใน PATTERN และ FUNDAMENTAL เดิม เราต้องตั้งคำถามว่าเราอยู่ในช่วงใด ทิศทางใด และมีการทบทวนว่าวัตถุประสงค์ยังคงใช้หรือไม่ เช่น โลกพลังงานต้องมองไปข้างหน้า 20-30 ปีมาถึงจุดที่ต้องตัดสินใจว่าจะไปต่อในกิจการโรงกลั่นน้ำมันหรือไม่ การตัดสินใจดำเนินธุรกิจบางครั้งต้องฟังความเห็นการวิเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คณะกรรมการมีความเข้าใจตรงกัน ขณะเดียวกันกรรมการต้อง RESKILL ตัวเอง เพื่อให้มีความรู้ในธุรกิจของบริษัท
- วิกฤตเป็นเรื่องปกติ ต้องเรียนรู้ที่จะอยู่กับความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สำหรับธุรกิจธนาคารในภาวะโควิดเราต้องมาพิจารณาเรื่องคน ทำอย่างไรให้พนักงานรอด ลูกค้รอด เน้นเรื่องดูแลคน แต่สิ่งที่ธนาคารต้องตระหนักมากที่สุดคือเรื่อง DIGITAL DISRUPTION ทำอย่างไรที่จะเข้าถึงคนรุ่นใหม่ ที่เขาอยู่กับเทคโนโลยี อยู่กับมือถือและเราคงสู้กับ SOCIAL MEDIA ไม่ได้ เราจึงต้อง PARTNER กับสื่อ SOCIAL MEDIA ต่าง ๆ ไปเลย ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องทำและกรรมการต้องเข้าใจ กรรมการต้องกล้าเสี่ยงไปด้วยกัน เพราะการไม่เสี่ยงคือ ความเสี่ยงที่สุด

- หลายเรื่องเป็นสิ่งที่ต้อง INVEST ก่อน เช่น ESG และ NET ZERO เป็นเรื่องที่ประเทศไทยและหลายองค์กรต่างมี COMMITMENT และเราต้องลงมือทำให้เกิดขึ้นจริง
- การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด เราต้องยอมล้มเหลวได้บ้างแล้วจะเกิดการเรียนรู้





### บทบาทของกรรมการในการกำกับดูแลองค์กร และความสัมพันธ์กับฝ่ายจัดการ

- ธุรกิจธนาคารมีหลายมิติ ดังนั้นจำนวนและความหลากหลายในคณะกรรมการเป็นเรื่องสำคัญ ความหลากหลายจะเกิดประโยชน์เมื่อประธานกรรมการต้อง ENCOURAGE กรรมการให้กล้าแสดงความคิดเห็น การบริหารให้คนเก่งหลายคนและมีความหลากหลายให้มีความสามัคคีและไปในทิศทางเดียวกันได้นั้น BOARD ต้องเก่งคน
- สำหรับธุรกิจที่เริ่มต้นเข้าตลาดฯ การบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญมาก รวมถึงการมีส่วนร่วมระหว่างกรรมการกับฝ่ายจัดการ ต้องเป็น BOARD ซึ่งรุกจับมือไปด้วยกันแต่ไม่ก้าวท้าว มีการสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดรวดเร็วและในบางสถานการณ์ก็ต้อง TONE FROM THE TOP
- กรรมการต้องเสริมการทำงานของผู้บริหารที่ส่วนใหญ่อายุน้อย มีความรู้เทคนิคมากแต่ยังขาดเรื่องการมองเห็นโอกาส การ PRE-MEETING ช่วยให้กรรมการได้รับข้อมูลเชิงลึกและสามารถนำไปพิจารณาอย่างรอบคอบ รวมถึงช่วยให้ฝ่ายบริหารได้มีการทบทวนอีกครั้งหนึ่ง



### การกำกับดูแล FAMILY BUSINESS มีประเด็นสำคัญอะไรบ้าง

- สำหรับ FAMILY BUSINESS เคยคิดว่าคนนอกไม่เข้าใจและไม่รู้ธุรกิจดีเท่าเรา แต่เมื่อผ่านไป 3 GENERATIONS คนในครอบครัวอย่างเดียวไม่พอ โดยเฉพาะถ้าเราอยากเห็นความยั่งยืนเราต้องการความรู้ใหม่ๆ ความเป็นมืออาชีพเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ว่าจะ เป็นธุรกิจแบบใดสุดท้ายเราต้องการคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ
- การบริหารงานต่อจากรุ่นก่อตั้ง ก็ต้องพิจารณาว่า SECOND GENERATION จะรับช่วงต่อหรือไม่ หากต้องการทำต่อก็ต้องการ GUIDELINE และ BOARD ที่เป็น MENTOR หนึ่งเดียวกัน BOARD ก็ต้องคิดแบบ ENTREPRENEUR เข้าใจทั้งความเป็นเจ้าของและความเป็นมืออาชีพ



**ประธานกรรมการ**ต้องสามารถกำกับนำทิศทาง สร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสมของกรรมการ สร้าง Sense of Belonging และ Engage กับกรรมการที่เข้ามา เพื่อทำให้เกิดบรรยากาศที่กรรมการมี Commitment ร่วมกัน

