

## ภาพลักษณ์นั้นเขาแก้ไขกันอย่างไร? (2)

### ผลิตภัณฑ์ต้องดีจริง จึงจะขายได้

**ประเด็นที่สอง** คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือการบริการต้องดี ต้องมีคุณภาพ สอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้าที่ซื้อไปใช้หรือบริโภค อย่างน้อยก็ต้องเท่ากับความคาดหวัง แต่ปัจจุบันหากสามารถสร้างให้สินค้าหรือบริการมีคุณภาพสูงกว่าความคาดหวังของลูกค้าได้ยิ่งดี เพราะเมื่อลูกค้าเกิดความประทับใจในสินค้าหรือการบริการแล้ว ความเชื่อมั่น เชื่อถือก็จะเกิดขึ้นตามมา และเมื่อนั้น ภาพลักษณ์ของสินค้า/การบริการ ก็จะสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดกับองค์การนั้นด้วย

เมื่อพิจารณาหน่วยงานภาครัฐวิสาหกิจ หรือการบริหารประเทศในแง่มุมมองของสินค้าหรือการบริการนี้ เราอาจจะหมายความรวมถึงถึงการเลือกผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งก็ได้ว่าจะต้องเป็นบุคคลที่เมื่อนำออกมาขาย แล้วได้รับความเชื่อถือจากคนทั่วไป ที่เขาจะมาใช้สินค้าหรือบริการจากหน่วยงานของเรา กรณีของการเลือกรัฐมนตรีมาร่วมทีม จึงเปรียบเสมือนสินค้าหรือบริการ ที่ลูกค้าคือประชาชนจะตัดสินใจว่าจะบริโภคหรือไม่

เพราะหากเราถือว่าคนเหล่านี้ทำหน้าที่เพื่อรับใช้สังคม เป็นตัวแทนของสังคม เขาก็จะต้องเป็นคนตรงกับความคาดหวัง หรือสูงกว่าความคาดหวังของลูกค้า แต่เมื่อใดก็ตาม ที่ต่ำกว่าความคาดหวังแล้ว นั่นหมายถึงว่าเกิดภาพลักษณ์ที่ติดลบขึ้นแล้ว และเมื่อได้โอกาสที่จะพิสูจน์ฝีมือความสามารถแล้ว แต่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ หรือไม่เป็นประโยชน์กับผู้บริโภค ก็ยิ่งทำให้องค์การโดยรวมมีภาพลบมากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้น ภาพลักษณ์ที่เป็นลบทางการบริหารประเทศเกิดจากกรณีนี้เป็นสำคัญ แม้ว่าจะมีการพยายามแก้ไขเปลี่ยนแปลง แต่เมื่อเกิดสิ่งใดขึ้นแล้ว ก็ยากที่จะรี้อฟื้นภาพดี ๆ ออกมาเหมือนกัน ทำให้คนที่อยู่ภายหลังต้องทำงานลำบากขึ้น ทำดีก็เสมอตัว แต่หากทำไม่ดีก็จะยิ่งแย่ลง ๆ

ในทางธุรกิจจึงได้พยายามให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งว่า หากเราสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการของเราให้มีคุณภาพเสียตั้งแต่วันนี้แล้ว เราจะสามารถดำเนินธุรกิจในระยะยาวได้ แต่หากเราทำอะไรที่ไม่ดี ชูๆ สักแต่ว่าทำไป โดยดูถูกผู้บริโภค นั่นหมายถึงเรากำลังรัดคอเราที่ละน้อยๆ จนในที่สุด เราก็ตายเพราะตัวเราทำเอง และที่สำคัญจะไม่สามารถอยู่ได้อย่างยาวนาน

บทเรียนนี้ในภาคเอกชนต่างก็รู้ดี และรู้กันมานานแล้ว สัจธรรมของพระพุทธองค์ที่ว่าอย่าทำตนให้อยู่ภายใต้ความประมาท เพราะความประมาทเป็นหนทางสู่ความตายนั้น ยังคงเป็นความจริง ไม่ว่าจะนำมาใช้กับการบริหารธุรกิจ หรือการบริหารรัฐกิจก็ตาม

## บอกกล่าวให้คนรู้ผ่านการโฆษณาและประชาสัมพันธ์

**ประเด็นที่สาม** คงจะหนีไม่พ้นเรื่องของ การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นหนทางในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์การทางธุรกิจที่สำคัญแนวทางหนึ่ง การใช้การโฆษณาที่เหมาะสมเพื่อที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งมีความสามารถในการโน้มน้าวชักจูงใจผู้บริโภค มักจะทำให้ธุรกิจมีภาพลักษณ์ที่ดีได้ ทั้งนี้รวมถึงการประชาสัมพันธ์ที่จะนำไปสู่สาธารณชนด้วยเช่นกัน การเสริมสร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นในกลุ่มสังคมที่ธุรกิจจะต้องเกี่ยวข้องกับ ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้ส่งสินค้า ตัวแทนจัดจำหน่าย ผู้ถือหุ้น ชุมชน พนักงานภายในองค์การ หรือแม้แต่หน่วยงานของรัฐ

หากทุกสิ่งสามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับนโยบาย มีหลักการที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลแล้ว การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีย่อมเกิดขึ้นได้ แต่ที่พูดเช่นนี้ก็ไม่ได้หมายความว่า เมื่อมีการโฆษณาหรือการประชาสัมพันธ์ที่ดีพร้อมแล้ว จะทำให้เกิดภาพลักษณ์ในทางบวกขึ้นได้เสมอ แต่ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ ด้วยว่าดีเพียงใด? ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยในด้านตัวผู้นำ ความเป็นผู้นำที่ดี การมีทีมงานที่มีคุณภาพ รวมทั้งปัจจัยประการอื่นๆ ทั้งนี้หมายความว่า หากปัจจัยอื่นๆ ดี ปัจจัยนี้ก็จะมีส่วนช่วยด้วยเช่นกัน แต่หากปัจจัยอื่นๆ ยังใช้ไม่ได้ ต่อให้มีนักโฆษณาที่เก่งกาจขนาดไหน ตลอดจนมีนักประชาสัมพันธ์ที่ดีที่เก่งเพียงใด ก็ไปไม่รอด

การแก้ไขจะทำให้ตรงจุดต้องปรับแต่งหลาย ๆ ส่วนไปพร้อมๆ กัน จะเลือกบางส่วนมาทำหรือบางส่วนปล่อยให้ไปดังเดิมนั้น จะทำให้การแก้ไขไม่สำเร็จ ยิ่งสมัยนี้การจัดการและการบริหารงานยุคใหม่ เขายังได้นำเสนอวิธีการปรับปรุงโครงสร้าง และกระบวนการการทำงานในลักษณะที่ยกทั้งแผง รื้อทั้งระบบ ดังนั้นคงจะยากหากผู้บริหารคิดจะทำส่วนใดส่วนหนึ่ง แต่ส่วนอื่นๆ ยังแยเหมือนเดิม

ในประเด็นนี้ผู้เขียนอยากจะขอเสนอต่อภาครัฐด้วยว่า หากต้องการจะสร้างหรือปรับปรุงภาพลักษณ์ให้ดีขึ้นนั้น ต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่นๆ ด้วย อย่างมุ่งเฉพาะในส่วนของการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ เพราะจะไม่สำเร็จ ในทางธุรกิจเขารู้กันว่า การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์นั้น เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการตลาดเท่านั้น จึงเท่ากับเป็นการมองเรื่องของการตลาดเท่านั้น ยังไม่ได้มองเรื่องอื่นๆ เช่น การบริหาร การเงิน การผลิต การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และอื่นๆ

หากใครที่คิดจะปรับปรุงในส่วนนี้ ขอให้รู้ตัวว่า ท่านกำลังแก้ไขอย่างไม่ถูกจุด จะเสียเวลาและเงินทองไปโดยเปล่าประโยชน์ เพราะตราบดีที่สินค้าไม่ดี ไม่มีคุณภาพ จะโฆษณาได้อย่างไร ประชาสัมพันธ์เก่งอย่างไร ก็ไม่ประสบความสำเร็จ

เมื่อองค์ประกอบอื่นๆ ทำได้ดีที่สุดแล้ว แต่ยังขาดในส่วนนี้อยู่ ก็ไม่เสียหายอะไรที่จะนำประเด็นเรื่องการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์มาพิจารณาบ้าง จะได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

## คำนี้ถึงความต้องการของกลุ่มผลประโยชน์

**ประเด็นที่สี่** เป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มผลประโยชน์ของผู้บริโภค กลุ่มผลประโยชน์ของผู้บริโภคนี้ หากเป็นในทางธุรกิจ ได้แก่ กลุ่มพิทักษ์ผลประโยชน์ของผู้บริโภค กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นมาจากผู้บริโภคสินค้าหรือการบริการของเรา จุดประสงค์ของการรวมกลุ่มก็เพื่อพิทักษ์สิทธิของเขา เพื่อเป็นกระบอกเสียงของกลุ่มในการเจรจาต่อรอง ไม่ให้ถูกเอาเปรียบจากผู้ขายสินค้าหรือให้บริการ

ในด้านธุรกิจถือว่าหากเรามีความสัมพันธ์ที่ดี ทั้งสองฝ่ายต่างช่วยเหลือเกื้อกูล ไม่ทำตัวเป็นศัตรู ยึดถือและเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน ก็เท่ากับเป็นการสร้างความเชื่อมั่น นำเชื่อถือและรวมไปถึงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ในสายตาของกลุ่มผลประโยชน์ผู้บริโภคไปด้วยในตัว แต่ถ้าเรามีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม เรียกได้ว่า อันตราย เพราะกลุ่มนี้มีบทบาทในการบั่นทอนการดำเนินธุรกิจของเราได้เช่นเดียวกัน เช่น โหมหน่ำให้ผู้บริโภคหรือสื่อมวลชนเกิดปฏิกิริยาต่อต้านสินค้าหรือบริการจากองค์การธุรกิจของเรา อาจก่อการประท้วงต่างๆ นานาได้ ในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าธุรกิจจะต้องไปกลัวหลงอกับกลุ่มดังกล่าว แต่ควรจะอยู่ในลักษณะของมิตรมากกว่าศัตรู เพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลกันตามสมควร

สำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะสร้างภาพลักษณ์ให้ดีขึ้น ก็เช่นเดียวกันจะต้องถามตัวเองว่าเท่าที่ผ่านมา เราได้ปฏิบัติกับกลุ่มผลประโยชน์เหล่านี้ อย่างไรบ้าง เราโกหกหลอกลวงเขาหรือไม่ เราร่วมมือร่วมใจอย่างบริสุทธิ์ใจ และจริงใจเพียงใด ระดับความสัมพันธ์ของเรากับเขาเป็นอย่างไร การประเมินเพื่อสำรวจตนเองนี้ จะทำให้ได้ทราบว่าเราจะต้องปรับปรุงตนเอง หรือแก้ไขจุดบกพร่องในส่วนใดบ้าง

เท่าที่ผ่านมา มาหากเราได้ติดตามกลุ่มผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับภาครัฐแล้ว ก็มักจะพบปัญหาความขัดแย้ง ความไม่ลงรอยกันอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการปฏิรูปทางการเมือง การแก้ไขรัฐธรรมนูญ และปัญหาอื่นๆ อีก

นับเป็นจุดเปราะอีกจุดหนึ่งที่ต้องการการเยียวยาและแก้ไขเช่นเดียวกัน เราจะมึวิธีการอย่างไรที่จะสร้างความสัมพันธ์ บนหลักการของความเสมอภาค และยุติธรรม ระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่งได้ การละเลยกลุ่มผลประโยชน์ย่อมทำความเสียหายให้แก่หน่วยงานของรัฐได้เช่นกัน วิกฤตศรัทธาที่จะเกิดขึ้น ส่วนหนึ่งมาจากกลุ่มผลประโยชน์ของผู้บริโภค แม้จะใช้ชื่อว่ากลุ่มผลประโยชน์ของผู้บริโภคในทางธุรกิจก็ตาม แต่ในทางการเมือง กลุ่มนี้ก็คือกลุ่มประชาชนหรือเสียงของประชาชน นั่นเอง

ดังนั้น ทางออกที่เหมาะสมในอนาคต รัฐบาลจะต้องให้ความสำคัญและสร้างความสัมพันธ์ให้ดีขึ้นมากกว่าเดิม ซึ่งก็จะมีส่วนที่จะช่วยแก้ไขให้ภาพลักษณ์ของรัฐดีขึ้นได้

กรุงเทพธุรกิจ : 25 สิงหาคม 2539

## ภาพลักษณ์นั้นเขาแก้ไขกันอย่างไร? (3)

### สื่อมวลชนเป็นตัวช่วยไม่ใช่ตัวจุด

ประเด็นที่หา ความสัมพันธ์กับสื่อมวลชน การดำเนินธุรกิจจำเป็นที่จะต้องอาศัยสื่อมวลชนในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ไม่ว่าจะเป็นลักษณะของการสนับสนุน การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ หรือการเผยแพร่ภาพลักษณ์ของตนไปสู่สาธารณชนให้ได้รับรู้รับทราบ เรามักจะไม่ค่อยพบกับธุรกิจที่เป็นศัตรูกับสื่อมวลชน อย่างเลวร้ายที่สุดเท่าที่จะพบเห็นกันก็คือ อยู่อย่างสงบ ไม่ต่อปากต่อคำ สาวความยาวต่อความยืด และที่สำคัญไม่โทษสื่อมวลชนแต่โทษตัวเอง

แต่เมื่อมองในมุมของภาครัฐหรือผู้บริหารบ้านเมือง ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายใดก็ตาม จะเห็นว่า มักจะใช้สื่อมวลชนเป็นเครื่องมือเพื่อหาความดีความชอบใส่ตัว แต่เมื่อเกิดเหตุการณ์เลวร้าย หรือมีความผิดเกิดขึ้น แทนที่จะออกมารับผิด แสดงความรับผิดชอบ กลับกล่าวโทษ โยนบาปและความผิดให้กับสื่อมวลชนอยู่เสมอ ไม่ได้หมายความว่าต้องสื่อมวลชนไม่ได้ หรือสื่อมวลชนไม่เคยทำผิด แต่ทำไมเหตุการณ์ต้องเป็นเช่นนี้ทุกครั้ง หากเราไม่ผิด ก็อยู่อย่างสงบเงียบ ไม่ต่อปากต่อคำไม่ได้หรือความอดกลั้นน่าจะเกิดประโยชน์มากกว่าการแสดงออกอย่างเป็นศัตรู ในทางธุรกิจหากเขาไม่เห็นด้วยหรือไม่พอใจ เขาก็จะไม่แสดงมาอย่างโจ่งแจ้ง จนเสียภาพลักษณ์ขององค์กรไป เพราะเขาถือว่าแม้วันนี้จะคิดกันคนละอย่าง แต่วันหน้าเราอาจจะต้องพึ่งพากัน เขาหวังผลระยะยาว การอดทนอดกลั้น ก็เพื่อองค์กรของตน

ดังนั้น หากภาครัฐนำรูปแบบนี้มาใช้บ้าง ก็เชื่อแน่ว่าจะเกิดผลดีมากกว่าผลเสีย โดยเฉพาะในการสร้างภาพลักษณ์ที่จะปรากฏสู่สายตาประชาชน แต่ถ้าหากเห็นว่าเมื่อไม่มีการตอบโต้ ก็จะทำให้เกิดความเข้าใจผิดหรือเกิดความเสียหายขึ้นอย่างวิกฤติ ทางออกก็ยังคงมี นั่นก็คือ การใช้ทรัพยากรของรัฐที่มีอยู่ เช่น สื่อมวลชนของกรมประชาสัมพันธ์ ออกมาชี้แจง แก้ไขข้อเท็จจริงต่างๆ ซึ่งก็เป็นหนทางที่น่าจะนำมาใช้

แต่เมื่อมองถึงสภาพการณ์ในขณะนี้ วิกฤติศรัทธาต่อภาครัฐที่เกิดขึ้น ส่วนหนึ่งบอกได้เลยว่าเกิดจากคนของรัฐเอง มีการแสดงออกกับสื่อมวลชนโดยไม่ได้สร้างความสัมพันธ์อันดี แต่กลับเป็นการทำลายความสัมพันธ์ที่ดีไปเสียด้วย แล้วใครเล่าเขาอยากจะทำสนับสนุนท่าน เมื่อถึงเวลาที่ท่านต้องการการสนับสนุน มีหรือที่คู่แข่งเขาจะหยิบยื่นมือมาให้ท่าน ตรงกันข้ามเขาจะพากันเมินเฉยหรือขับไล่ไสส่งกันไปเลย

## อย่าละเลยข้าราชการประจำ

**ประเด็นที่หก** ความสัมพันธ์กับข้าราชการประจำ องค์การธุรกิจจะถือว่าเป็นสิ่งสำคัญไม่น้อยกว่าความสัมพันธ์กับสื่อมวลชน ข้าราชการเป็นตัวจักรสำคัญในการออกกระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อควบคุมการดำเนินงานของธุรกิจ ตลอดจนเป็นลูกค้าคนหนึ่งได้เหมือนกัน ดังนั้นการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับข้าราชการประจำ นอกจากจะทำให้การดำเนินธุรกิจราบรื่น ไม่สะดุดหยุดถ่มแล้ว ยังจะช่วยทำให้เกิดตลาดสินค้าที่จะขายให้กับกลุ่มข้าราชการได้ด้วย ดังนั้นธุรกิจจึงพยายามรักษา ความสัมพันธ์กับคนกลุ่มนี้อยู่ตลอดเวลา และในที่สุดภาพลักษณ์ขององค์การ ความเชื่อมั่น ความ ศรัทธาต่อองค์การธุรกิจต่อสินค้าและบริการก็จะเกิดขึ้น

เช่นเดียวกันกับการสร้างภาพลักษณ์ของรัฐ หรือของผู้บริหารประเทศ ความสัมพันธ์กับ ข้าราชการประจำ ซึ่งถือว่าเป็นตัวจักรสำคัญในการช่วยให้การบริหารงานราบรื่นนั้น จำเป็นจะต้อง รักษาไว้ หากจะคิดแต่เพียงว่าคนเหล่านี้ไม่ใช่พวกตน ย้ายออกไป คนเหล่านั้นคือพวกตน ย้ายเข้ามา หากปฏิบัติกันเช่นนี้ ความศรัทธาจากข้าราชการประจำก็จะลดน้อยลงไป ดังนั้น นักการเมืองที่เข้าสู่ ตำแหน่งต้องพึงระมัดระวัง

แต่หากเป็นการใช้อำนาจที่ถูกต้องเหมาะสม โดยบริสุทธิ์และยุติธรรมไม่คำนึงถึงพรรคพวก แต่มุ่งไปที่ความเจริญของหน่วยงานก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจ และต้องอธิบายได้ อย่างชัดเจน ไม่ใช่อะอะอะไรก็เป็นเรื่องนโยบาย หรือเพื่อความเหมาะสม จนไม่แน่ใจว่าที่ว่าเหมาะสมนั้น เหมาะสมกับตนเอง หรือเหมาะสมกับการปฏิบัติเพื่อส่วนรวมกันแน่

การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับข้าราชการประจำนี้ นับเป็นปัจจัยที่จะสร้างความศรัทธา ให้เกิดขึ้นก็ได้ และในขณะเดียวกันก็สามารถจะสร้างวิกฤติศรัทธาได้ด้วย ซึ่งทั้งสองอย่างต่างก็มีผล ต่อภาพลักษณ์ขององค์การทั้งสิ้น

## คำนึงถึงกระแสของสังคมให้มาก

**ประเด็นที่เจ็ด** อย่าทำอะไรทวนกระแสสังคม สังคมที่ประกอบไปด้วยคนหมู่มาก บางครั้ง ความคิดเห็นอาจจะหลากหลายแตกต่างกันไป หรือมีความคิดเห็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็ได้ ในการ ดำเนินธุรกิจการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเขาจะปฏิบัติตามกระแสสังคม จะไม่พยายามฝืนทวนกระแส สังคมเป็นอันขาด เพราะหากสังคมไม่ยอมรับ เขาก็จะอยู่ไม่ได้ ขายสินค้าไม่ได้ ไม่มีใครเชื่อถือไว้วางใจ

สำหรับภาครัฐ โดยเฉพาะผู้บริหารประเทศก็ควรจะยึดถือไว้เช่นเดียวกัน การจะทำอะไร ในลักษณะที่ฝืนกระแสสังคมนั้นจะอยู่ได้ไม่นาน และบั่นทอนความเชื่อถือเชื่อใจไว้วางใจไปเรื่อยๆ การดำเนินนโยบายใดๆ ที่เห็นว่าจะจะเป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามกับสังคม ควรหยุดไตร่ตรองและ หาทางออกอื่นๆ ที่เหมาะสมกว่าจะดีที่สุด ที่ผ่านมากคงจะเป็นบทเรียนที่เห็นได้ชัดว่าการเอาตัวรอด ไปวันๆ หนึ่งนั้น จะลำบากในภายหลัง การทำอะไรที่ขัดต่อความต้องการของสังคมแล้ว ย่อมเกิด วิกฤติศรัทธาขึ้นแน่จะเร็วหรือช้าเท่านั้นเอง

กรุงเทพธุรกิจ : 1 กันยายน 2539

## ล้างภาพลักษณ์ด้านลบขององค์กร เขาทำกันอย่างไร?

วิธีการล้างภาพลักษณ์ของบริษัทที่เคยถูกคนรอบข้างมองว่าเป็นแดนแห่งผลประโยชน์ เป็นองค์กรที่เต็มไปด้วยความไม่โปร่งใส คดโกง ไร้จรรยาบรรณในการทำธุรกิจ หรือแม้แต่เป็นบริษัทที่ได้ชื่อว่าเป็นจอมติดสินบนแก่ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ องค์กรเหล่านี้จะมีวิธีการแก้ไขภาพลักษณ์ให้ฟื้นกลับมาได้อย่างไร?

ในบ้านเมืองของเรา มักจะปล่อยให้เกิดการทุจริตขึ้น และถือว่าเป็นสิ่งธรรมดาในการค้าขาย ทั้ง ๆ ที่จริง ๆ แล้วเป็นค่าที่นิยมที่ผิด แต่กลับสมยอมกัน

ขณะที่ต่างประเทศ พนักงานในองค์กร มักจะระมัดระวังไม่ให้เกิดเหตุการณ์ดังกล่าว เพราะตระหนักว่าเรื่องนี้ไม่ได้เป็นเรื่องของผู้บริหารเท่านั้น แต่เป็นเรื่องของความเป็นความตายของธุรกิจ หากปล่อยให้เหตุการณ์ที่ผิดทำนองคลองธรรมเกิดขึ้น ในที่สุดนอกจากจะทำให้บริษัทเสียชื่อเสียง มีผลทำให้การประกอบธุรกิจทำได้ยากขึ้นในวันข้างหน้า และในฐานะสมาชิกส่วนหนึ่งขององค์กร ก็จะถูกสังคมตราหน้า ดูถูกดูแคลน หนัก ๆ เข้าความภูมิใจ ความจงรักภักดีในองค์กรก็เสื่อมลง และหมดไป จนต้องหางานอื่นทำในที่ใหม่ที่ดีกว่าเดิม

ผลเสียต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ก็จะสะท้อนกลับมายังองค์กรที่ต้องเสียคนดี ๆ ไป เสียเวลาฝึกฝน หัดคนใหม่มาทำงานแทนคนเก่า ๆ เหล่านี้เป็นผลร้ายที่บางครั้งผู้บริหารไม่ทันคิด หรือไม่คำนึงว่า จะเกิดอะไรขึ้น ขอแต่เพียงให้วันนี้ทำธุรกิจได้ก็พอแล้ว วันข้างหน้าจะเป็นอย่างไร ไม่ได้คิดถึง ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ที่สั้นของผู้บริหารบางคน

ในประเทศสหรัฐอเมริกา บริษัทที่มีปัญหา มักจะเป็นบริษัทที่ทำการค้ากับหน่วยงานราชการ โดยเฉพาะบริษัทที่ค้าขายอาวุธยุทโธปกรณ์ ตัวอย่างเช่น บริษัท General Dynamic ซึ่งขายเครื่องบินเอฟ 16 เรือดำน้ำ และรถถังแบบ M1 ก่อนหน้านั้น บริษัทได้ชื่อว่าเป็นบริษัทที่มีภาพลักษณ์ในทางลบ แต่หลังจากที่มีผู้บริหารท่านหนึ่งคือ นาย Pace เข้ามารับผิดชอบแล้ว เขาก็สามารถล้างภาพลักษณ์ที่ไม่ดี ๆ ลงได้อย่างสิ้นเชิง และทำให้ภาพลักษณ์ต่างๆ กลับฟื้นคืน ปัจจุบันจะว่าไปแล้ว หากผู้บริหารเอาจริงเสียอย่างอะไร ๆ ก็คงจะดีไปหมด วิธีการที่เขาทำมีดังนี้

### กำหนดจรรยาบรรณพร้อมประกาศให้พนักงานทุกคนทราบ

กำหนดจรรยาบรรณในการทำธุรกิจของตนขึ้น เพื่อให้รู้ว่า อะไรควรทำ หรือไม่ควรทำ สิ่งใดที่เคยยึดถือปฏิบัติมาก่อน เป็นสิ่งที่ไม่ดีงามเสี่ยงต่อชื่อเสียงของบริษัท จะถูกยกเลิกไป มีการกำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐานการทำงานใหม่ โดยให้ความสำคัญกับเรื่องจริยธรรม

การดำเนินกิจการหลายๆ อย่าง เช่น การพาแขกของทางบริษัทไปเลี้ยง หรือการให้ของขวัญลูกค้า จะต้องทำอย่างรัดกุม ไม่ให้ใครเขาว่าได้ว่าเป็นการติดสินบน ทุกอย่างจะต้องโปร่งใส ตรงไปตรงมา ไม่ให้เกิดการครหาหินหา

และเพื่อให้พนักงานทุกคนรับรู้กฎเกณฑ์ในเรื่องเหล่านี้ นาย Pace ลงทุนพิมพ์คู่มือจรรยาบรรณ ซึ่งมีความหนาถึง 20 หน้า ส่งไปยังบ้านพักของพนักงานบริษัท จำนวน 103,000 คน พร้อมกับขอให้ทุกคนเซ็นรับทราบและส่งใบรับทราบกลับมายังบริษัทหลังจากอ่านจบแล้ว

### **ผู้บริหารประพฤติตนเป็นตัวอย่าง**

สิ่งที่บริษัท General Dynamic ให้ความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะนาย Pace ที่พูดถึงนี้ จากประวัติของเขา เป็นที่ยอมรับกันว่าเป็น Mr.Clean จึงไม่ใช่เรื่องยากที่จะทำให้ลูกน้องยำเกรง และประพฤติตัวตามเจ้านาย จุดนี้เป็นกลยุทธ์ที่ดีสำหรับบางบริษัทที่มีชื่อเสียงที่ไม่ดี ๆ แต่อยากจะทำภาพลักษณ์เดิมออกไป ก็คงจะต้องหาคนที่มือสะอาด ชื่อสัตย์ และต้องเก่งด้วย มาให้ได้เสียก่อน ทุกอย่างก็จึงจะราบรื่นและไปได้ด้วยดี

### **สร้างมาตรการออกมาตรวจสอบดูแล**

แม้ว่า General Dynamic จะทำการค้ากับทางราชการสหรัฐและลูกค้าชาติต่าง ๆ ก็ตาม แต่นับแต่บัดนี้ต่อไปทุกอย่างจะต้องมีการตรวจสอบการทำงานของพนักงาน เพื่อป้องกันมิให้เกิดการกระทำในทางที่ไม่ดีหรือเสียชื่อเสียงแก่บริษัทขึ้น โดยเฉพาะการต้อนรับเหล่าทหารที่มาเยี่ยมเยียนโรงงาน จะต้องกระทำอย่างเหมาะสมและมีการตรวจสอบ ซึ่งจะว่าไปแล้วในสังคมของชาวอเมริกัน เขาคงไม่ว่ากันเท่าไร แต่สังคมไทย การต้อนรับขับสู้ก็คงต้องมีบ้าง มิฉะนั้นก็คงลำบากในทางค้าขาย แต่ข้อสำคัญจะต้องมีแบบพอเหมาะพอควร ซึ่งทางธุรกิจก็คงจะต้องบอกให้ได้ว่าแค่ไหนพอดี แค่ไหนมากเกินไป

### **สนับสนุนให้มีการร้องเรียนทางที่ถูกที่ควร**

อีกตัวอย่างหนึ่ง บริษัทต่างชาติเขาสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติ คือการร้องเรียนในทางที่สร้างสรรค์ หรือที่นิยมเรียกกันว่า Whistle Blowing หรือการเป่านกหวีดเพื่อให้หยุดทำในสิ่งที่ไม่ดีไม่งามเช่น กรณีที่พนักงานคนหนึ่ง รู้เบาะแสของการกระทำที่ไม่ถูกไม่ควร ก็ต้องบอกให้บริษัททราบทันที

ดังเช่น ทาง General Dynamic จะเปิดการรับเรื่องร้องเรียนทางโทรศัพท์ ใช้ชื่อว่า Ethic Hotline ซึ่งค่อนข้างได้ผล เพราะเพียง 2 เดือนแรก ที่นำระบบนี้มาใช้ มีคนร้องเรียนมาถึง 400 ราย ซึ่งไม่แน่ใจว่าในบ้านเราจะใช้รูปแบบนี้แล้วได้ผลไหม? แต่ก็น่าลองดู โดยเฉพาะสถานที่ที่มีการกล่าวหากันว่าเป็นแหล่งผลประโยชน์ เต็มไปด้วยการโกงกิน

### **เน้นย้ำให้แต่ละคนรับผิดชอบและชื่อสัตย์ต่อตนเอง**

ประการสุดท้าย บริษัทเน้นย้ำว่าสิ่งกำลังดำเนินการอยู่นี้ ไม่ใช่การมาสอนให้พนักงานเกิดความชื่อสัตย์ แต่บริษัทเชื่อว่าพนักงานแต่ละคนมีความชื่อสัตย์อยู่ในตนเองอยู่แล้ว การออกมาเน้นย้ำ เพียงต้องการจะบอกให้พนักงานได้ทราบว่า ค่านิยมของพนักงานกับค่านิยมของบริษัทในด้านจริยธรรมและศีลธรรมนั้นตรงกัน

ทั้งหมดนี้ เป็นวิธีการในการฟื้นฟูภาพลักษณ์ที่ธุรกิจบางแห่งเขาทำกัน หากองค์การใดจะนำวิธีการดังกล่าวไปลองใช้ ก็น่าจะได้ผลดีไม่น้อยทีเดียว

กรุงเทพฯธุรกิจ : 21 เมษายน 2539

# วิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement)

จะว่าไปแล้วยุคสมัยนี้ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจพยายามที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) กันมาก ไม่ว่าจะเป็นการนำหลักการบริหารแบบต่างๆ มาใช้ ทั้งการบริหารเบ็ดเสร็จโดยรวม (Total Quality Management) การรื้อปรับระบบ (Reengineering) หรือแม้แต่การปรับลดขนาดองค์กร (Downsizing) เพื่อที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

หลักการปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใดก็ตาม จะเรียกชื่อใดก็ตาม มีหลักการพื้นฐานอย่างไรบ้างที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

หลักการที่ว่านี้สามารถจะนำมาใช้ได้กับกระบวนการสำคัญๆ (Core Process) หรือแม้แต่กระบวนการย่อยๆ (Small Process) โดยมีหลักของการปรับปรุงดังนี้

**ประเด็นที่หนึ่ง** เป็นพื้นฐานที่ต้องทำ คือเราจะต้องพิจารณาดูว่ากิจกรรมหรืองาน (Work) ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการทำงาน (Process) ของเรานั้น มีส่วนใดบ้างที่ไม่ได้ก่อให้เกิดผลดีแก่ผู้บริโภค ผู้บริโภคไม่ได้เห็นว่่างานนั้นๆ มีคุณค่ากับเขาเลย หรือผู้บริโภคเองก็ไม่อยากที่จะจ่ายเงินให้แก่งานหรือกิจกรรมที่สิ้นเปลืองเหล่านี้

กิจกรรมหรืองานเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่ไม่ได้สร้างคุณค่าหรือเป็นงานที่ไม่มีคุณค่า (Non-Value Added) หากเราตัดกิจกรรมเหล่านี้ลงไปได้ เราก็จะเห็นว่าที่เหลืออยู่นั้น จะมีเฉพาะงานหรือกิจกรรมที่มีคุณค่าทั้งสิ้น โดยเฉพาะคุณค่าที่มีให้กับผู้บริโภคหรือลูกค้าของเรา

**ประเด็นที่สอง** เราต้องหาหนทางที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานจากลักษณะที่ต้องทำโดยเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากกระบวนการอื่น ทีละขั้นทีละตอน หรือที่เรียกว่า Serial Processing ให้มากที่สุด โดยเปลี่ยนมาเป็นกระบวนการการทำงานที่สามารถทำในรูปแบบคู่ขนานหรือ Parallel Processing

เพราะกระบวนการทำงานแบบคู่ขนานนี้ เราไม่จำเป็นต้องรองงานจากจุดก่อนหน้า จึงจะลงมือทำต่อได้ แต่เราสามารถทำรุดหน้าไปได้เลย จึงไม่ต้องเสียเวลารอคอยให้คนอื่นทำงานให้เสร็จก่อนแล้วเราจึงจะลงมือทำต่อได้ ดังนั้น กระบวนการทำงานในลักษณะคู่ขนานนี้ จะช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายลงได้มาก

**ประเด็นที่สาม** พยายามลดขั้นตอน ความยุ่งยากสลับซับซ้อนในการทำงานลง เพราะความสลับซับซ้อนในการทำงานนี้จะเป็นตัวบั่นทอนประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่างๆ ยิ่งงานสลับซับซ้อนมากขึ้นเท่าไร เราก็จำเป็นต้องคอยดูแลอย่างใกล้ชิดมากขึ้นเท่านั้น



นอกจากนั้นยังเสียเวลาในการติดตามเฝ้ามอง และเป็นการเพิ่มโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดในการทำงานอย่างง่าย ๆ อีกด้วย ซึ่งนั่นย่อมหมายความว่า เราจะต้องกลับมาทำงานใหม่ซ้ำแล้วซ้ำอีก เสียทั้งเวลาและแรงงาน แทนที่จะใช้แรงงานนั้น ๆ ไปในส่วนงานอื่น ๆ

ดังนั้น การกำจัดขั้นตอนที่ยุงยากสลับซับซ้อนต่าง ๆ ออกไป จะส่งผลให้การทำงานที่เหลืออยู่มีความราบรื่นมากขึ้นกว่าเดิม การรี้อปรับระบบ (Reengineering) ก็เป็นวิถีทางที่พยายามลดขั้นตอนการทำงานที่สลับซับซ้อนลงเช่นกัน

**ประเด็นที่สี่** จะต้องพยายามสร้างความสมดุลระหว่างความคล่องตัวกับการกำหนดรูปแบบมาตรฐาน (Standardization) ในที่นี้ ความคล่องตัวยืดหยุ่น หมายถึงความสามารถในการปรับธุรกิจของตนเอง ให้เข้ากับความต้องการที่หลากหลายของผู้บริโภค พยายามที่จะเสนอให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็ผลผลิตภัณฑ์สินค้า หรือการให้บริการ

แต่ในเวลาเดียวกัน ก็จะต้องกำหนดรูปแบบมาตรฐานของสินค้าและบริการอย่าให้มีมากเกินไป เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายให้สูงขึ้น ดังนั้น เราจะต้องพยายามสร้างความสมดุลระหว่างความคล่องตัวในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า กับการกำหนดรูปแบบของสินค้าและบริการ

หากจะว่าไปแล้ว สิ่งนี้ก็คือ ผลรวมที่ลูกค้าต้องการนั่นเอง ทั้งนี้จะต้องไม่ลืมว่ากระบวนการทำงานที่ยังคงอยู่ จะต้องเป็นกระบวนการที่เพิ่มผลประโยชน์ให้แก่ลูกค้า และจะต้องเป็นกระบวนการที่ให้ผลดีในแง่ของการประหยัดค่าใช้จ่ายด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้สิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นก็คือแนวทางที่เคย “ผลักดัน” (Push) จะเปลี่ยนเป็นแนวทางที่จะดึง (Pull) ลูกค้าเข้ามา โดยทั่วไปเราจะเห็นว่าองค์การธุรกิจมักจะดำเนินงานในลักษณะที่ว่า เมื่อธุรกิจตัดสินใจระทำการอย่างหนึ่งอย่างใด ก็จะพยายามโน้มน้าวใจผู้บริโภคให้เห็นว่าสิ่งที่ธุรกิจทำไปนั้นถูกต้องดีแล้ว

ดังตัวอย่างเช่น ในโรงงานที่ผลิตสินค้า สินค้าที่ผลิตขึ้น มักจะเป็นผลต่อเนื่องจากการที่มีสินค้าคงเหลืออยู่ และการผลิตนั้นก็ผลิตเพราะต้องการจะใช้สินค้าคงเหลือที่ว่านี้ ให้หมดไป ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ หลังจากนั้นธุรกิจก็จะพยายามวิ่งขายสินค้าที่ตนเองผลิตขึ้นมาออกสู่ตลาดให้เร็วที่สุด มากที่สุด ซึ่งวิธีการนี้เป็นวิธีการแบบผลักดันที่ธุรกิจมักจะนิยมใช้

แต่ในแนวทางที่จะดึงลูกค้าเข้ามานั้น เป็นในทางตรงกันข้าม กล่าวคือ กิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการทางธุรกิจ มีชนวนที่มาจากลูกค้าหรือผู้บริโภคเป็นหลัก การที่จะทำอะไร อย่่างหนึ่ง จะต้องดูจากความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก และไม่ใช้แค่เพียงคำพูด แต่ต้องเป็นการกระทำจริง ๆ

ลูกค้าต้องการอย่างไร เราก็จะทำตามนั้นเป็นสำคัญ รูปแบบของกระบวนการผลิตที่เรียกว่า Just in time หรือ JIT นั้น สินค้าที่ผลิตขึ้น ไม่ได้เกิดจากสินค้าคงเหลือเป็นตัวกำหนด แต่ผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าเป็นหลัก ดังนั้น ในองค์การที่ตั้งมั่นว่าให้ความสำคัญกับลูกค้า ให้ลูกค้าเป็นผู้กำหนดทิศทางแล้ว เราจะใช้แนวทางในรูปแบบของการดึงลูกค้าเข้ามา มากกว่าที่จะผลักดันออกไปสู่ลูกค้า

**ประเด็นที่ห้า** พยายามสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริโภคให้สูงที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ เพราะในมุมมองของผู้บริโภคนั้น คุณค่าที่เขาได้รับ คือราคารวมถึงคุณประโยชน์ทั้งหมดที่ผู้บริโภคจะหาได้จากสินค้าและบริการที่เขาซื้อไปใช้

ดังนั้น ในฐานะของธุรกิจ ธุรกิจก็ต้องพยายามหาหนทางสร้างสรรค์สินค้าและบริการของตน ให้มีคุณประโยชน์ที่เหมาะสมกับราคาให้มากที่สุด หนทางหนึ่งที่จะสร้างคุณค่าก็คือ การปรับปรุงกระบวนการทำงานในธุรกิจให้มีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพมากที่สุด จึงจะทำให้ผู้บริโภคได้รับคุณค่าสูงสุดด้วยเช่นกัน

**ประเด็นที่หก** พยายามสร้างให้เกิดทักษะอย่างเชี่ยวชาญ ไม่ใช่มีจำนวนคนอย่างล้นเหลือ นั้นหมายถึงในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เราจะต้องคำนึงว่าทีมงานของเรานั้น จะต้องมีความสามารถที่จะรองรับการทำงานที่หลากหลาย มีความสามารถในการทำงานหลายๆ อย่างได้ หากทำเช่นนี้แล้ว ก็จะช่วยลดค่าใช้จ่ายของธุรกิจลงได้

โดยทั่วไป ธุรกิจมักจะใช้วิธีจัดกำลังเสริม เพื่อเตรียมรับมือกับสถานการณ์ และกำลังเสริมที่ว่างนี้แหละ จะเป็นตัวเพิ่มค่าใช้จ่ายให้สูงตามไปด้วย ดังนั้น หากธุรกิจเปลี่ยนมาเป็นแนวทางที่พยายามเพิ่มทักษะของพนักงานให้มากขึ้น ทำงานได้หลายๆ อย่าง ปัญหาค่าใช้จ่ายและปัญหาคนล้นงานก็จะหมดไป

กรุงเทพธุรกิจ : 12 พฤษภาคม 2539

## ใครทำให้ข้อมูลเพี้ยน

หากจะว่าไป นับเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารที่จะต้องพยายามดูแลปรับปรุงให้การติดต่อสื่อสารเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพราะสิ่งนี้เป็นสิ่งจำเป็น และมีประโยชน์ต่อการบริหารงานในทุกระดับ เรามักจะพบว่า บริษัทที่มีความเจริญก้าวหน้าและมีชื่อเสียงดีนั้น จะมีสภาพการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สามารถสื่อสารได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในเรื่องนี้ ได้แก่ กรณีของบริษัท ไอบีเอ็ม (IBM) และสายการบินเดลต้า (Delta Airline) เพราะทั้งสองบริษัทมีนโยบายที่เรียกว่า “เปิดประตูเพื่อการติดต่อสื่อสาร” (Open-door Policies) เพื่อให้พนักงานตลอดจนบุคคลภายนอกสามารถที่จะติดต่อกับฝ่ายบริหารของบริษัทอย่างเต็มที่ บริษัทบางแห่ง เช่น บริษัทฮิวเล็ท แพคการ์ด (Hewlett - Packard) และสายการบินยูไนเต็ด (United Airline) ก็ได้มีโครงการ “การบริหารงานแบบเดินไปเดินมา” (Management by Wandering) ซึ่งเป็นลักษณะของการที่ผู้บริหารไปติดต่อกับหน่วยงานต่างๆ ภายในบริษัท เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานและการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันในเวลาเดียวกัน

แม้ว่าการติดต่อสื่อสารจะได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหารว่าเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญก็ตาม แต่บางครั้งผู้บริหารอาจจะสงสัยว่า ในเมื่อเราได้พยายามทำงานอย่างเต็มที่แล้ว ทำไมจึงเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ดี หรือเกิดความเข้าใจข้อเท็จจริงที่ผิดเพี้ยนไปจากเดิมอยู่เสมอ เราควรจะปรับปรุงสภาพของเรา สภาพของการติดต่อสื่อสารได้อย่างไร จึงจะเกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุดคุ้มค่างับที่ลงทุนลงแรงไป

ในเรื่องนี้ วิธีการที่จะช่วยมิให้ข่าวสารที่ติดต่อเกิดอาการ “เพี้ยน” ไปจากข้อเท็จจริงนั้นมีอยู่หลายวิธีการ ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบถึงสาเหตุ และเมื่อทราบแล้ว การปรับตัวอาจจะทำได้ง่ายขึ้น

**ประการที่หนึ่ง** ข่าวสารประเภทข่าวร้ายหรือ Bad News โดยทั่วๆ ไป ใครก็ตามที่จำเป็นต้องส่งข่าวสารประเภทนี้มักจะมีความรู้สึกที่ไม่อยากจะบอกอยู่แล้ว เพราะเขาเกรงว่าหากบอกไปอาจทำให้ผู้บริหารเกิดความไม่สบายใจ ดีไม่ดีผู้บริหารอาจจะมองว่า พนักงานคนนั้นเป็นตัวไม่ดี นำข่าวร้ายมาให้ให้อยู่เสมอ เมื่อเป็นดังนี้ เราจะพบว่าผู้บริหารจะได้รับข่าวสารประเภทนี้อย่างไม่เต็มที่ ข้อมูลบางส่วนจะถูกปกปิดโดยผู้ส่งข่าวสาร ความเพี้ยนจากข้อเท็จจริงจะเกิดขึ้น เมื่อเป็นดังนี้ผู้บริหารควรทำอย่างไร?

คำตอบก็คือ จะต้องไม่แสดงอารมณ์คล้อยตามข่าวสารนั้นๆ จนทำให้ผู้ส่งข่าวสารเกิดความไม่สบายใจ ผู้บริหารต้องทำใจ และรับสภาพให้ได้ เพราะนี่คือ การปรับตัวของตนเองไม่ให้หวั่นไหว และยังทำให้ผู้ส่งข่าวสารไม่รู้สึกระคายตะขงใจด้วย หากทำได้เช่นนี้ เมื่อนั้นก็จะได้รับข้อมูลข่าวสารเต็มที่ในครั้งต่อไป

ในทางตรงกันข้าม หากเป็นข่าวดีก็ไม่ใช่ว่าจะดีใจจนออกหน้าเกินไป เพราะจะทำให้ผู้ส่งข่าวจับจุดได้ว่าผู้บริหารชอบฟังแต่ข่าวดีๆ ในที่สุดก็เท่ากับเป็นการสนับสนุนให้บอกแต่เรื่องดี ซึ่งอาจจะมีความจริงบ้างไม่จริงบ้างปะปนกันมาเพื่อเอาใจนาย และในกรณีนี้ผลลัพธ์ก็คงเป็นเหมือนเดิมคือ ได้ข้อมูลที่เพี้ยนๆ ไปจากเดิม

**ประการที่สอง** ความเพี้ยนหรือความไม่ตรงกับข้อเท็จจริงของข่าวสาร เกิดจากการที่ผู้บริหารไม่ตรวจสอบแหล่งข่าวสารจากที่อื่นๆ เพื่อมายืนยันให้แน่ชัด ดังนั้น ในกรณีนี้ผู้บริหารต้องตรวจสอบแหล่งข้อมูลแหล่งอื่นๆ ด้วย มิใช่จะปักใจเชื่อเฉพาะแหล่งใดแหล่งหนึ่งเท่านั้น มิฉะนั้น การตัดสินใจบนพื้นฐานของแหล่งข้อมูลที่ไม่เพียงพอ อาจจะมีพลาด

**ประการที่สาม** ความเพี้ยนของข่าวสารขึ้นอยู่กับว่า ผู้ส่งข่าวสารนั้นมองดูว่า ผู้บริหารเป็นคนที่เราไว้วางใจได้ขนาดไหน? หากเขาคิดว่าเขาไว้วางนายคนนี้ได้เต็มที่ ข้อมูลจากลูกน้องก็จะส่งมาให้เต็มที่ เพราะเขาแน่ใจว่าผู้บริหารจะไม่ทำให้เขาเสียหาย หากเป็นเรื่องความลับ ก็คงจะไม่นำไปเปิดเผยให้เขาเด็ดย้อน

ดังนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการกระทำตัวของผู้บริหาร ที่จะทำให้ลูกน้องเกิดความเชื่อถือไว้วางใจได้มากน้อยเพียงใด และไม่เพียงแต่จะทำให้ลูกน้องเกิดความเลื่อมใสศรัทธาตัวนายเท่านั้น หากลูกน้องคิดว่านายไว้วางใจได้ด้วยแล้ว ยังมีผลต่อเนื่องถึงเรื่องของการติดต่อสื่อสารระหว่างนายกับลูกน้องอีกด้วย

**ประการที่สี่** เกิดขึ้นเนื่องจากสภาพโอกาสในการติดต่อกับผู้บริหารนั้นยากลำบากเพียงใด หากผู้บริหารเป็นคนที่คนอื่น ๆ เข้าถึงได้ยาก บอกได้เลยว่า ข่าวสารที่นายประเภทนี้จะได้รับ จะเป็นข่าวสารที่ถูกบิดเบือนไปแล้วเป็นส่วนใหญ่ เพราะผู้ส่งข่าวสารก็จะมีความคิดว่า ตนเองจะพยายามกลั่นกรองข่าวสารที่สำคัญๆ เข้าไปบอก เมื่อมีการรอกันมากๆ รายละเอียดปลีกย่อย ซึ่งบางส่วนมีความสำคัญก็จะถูกตัดออกไป แทนที่จะได้ข่าวสารทุกแง่มุมทุกแนวความคิดก็ต้องถูกขยักเอาไว้ เพราะผู้ส่งข่าวสารรู้สึกสภาพที่ว่าโอกาสแค่จะเข้าพบก็แสนจะยากอยู่แล้ว เขาคงมีเวลาให้ไม่มาก ดังนั้น เราก็คงจะพูดไม่มาก

เมื่อมีความคิดในลักษณะเช่นนี้เกิดขึ้น ผลเสียจึงตกอยู่ที่รายละเอียดของข้อมูลที่จะถ่ายทอดออกไป และที่อีกฝ่ายหนึ่งจะได้รับ โดยเฉพาะผู้บริหารที่ชอบทำตัวเป็นคนที่มึนงานยุ่ง งานหนัก อยู่ตลอดเวลา ก็เช่นกัน พวกนี้คือสิ่งที่บ่อนทำลายข่าวสารที่ถูกต้องไปโดยปริยาย

ทางที่ดี ผู้บริหารควรทำตัวอย่างไร คำตอบก็คือ ควรชี้แจงบอกกล่าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงจุดยืนในเรื่องให้โอกาสแก่ทุกคนในการติดต่อสื่อสาร เปิดกว้างให้ติดต่อกันได้อย่างสะดวก และที่สำคัญอย่าแสดงอารมณ์เกรี้ยวกราดจนเกินควร เพราะนอกจากจะเป็นตัวทำลายระบบข่าวสารแล้ว ท่านยังทำลายตัวเองอีกด้วย ทั้งนี้เพราะคงไม่มีลูกน้องคนใดที่อยากจะทำงานใกล้ชิดกับคนประเภทนี้เหมือนกัน

**ประเภทที่ห้า** ความเพี้ยนของข่าวสารขึ้นอยู่กับความยาวและจำนวนของสายการติดต่อสื่อสาร หากผ่านคนกลางมากๆ ความเพี้ยนของข่าวสารจะมีแนวโน้มสูงขึ้น หากท่านสามารถทำได้พยายามให้ช่องทางการติดต่อสื่อสารสั้นที่สุด หรือท่านสามารถติดต่อไปยังแหล่งข่าวสารนั้นโดยตรงได้จะดีที่สุด

**ประการที่หก** สุดท้ายเป็นลักษณะของการวางตัวของท่านที่เปิดโอกาสให้ผู้ส่งข่าวสารได้พูดจาอ้อมค้อม วกวนมากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะผู้บริหารประเภทที่ชอบคุยเรื่องสัพเพเหระไม่รู้เรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงาน เมื่อเป็นเช่นนี้เวลาส่งข่าวสารในเรื่องงาน ผู้ส่งก็จะติดนิสัยพูดอ้อมค้อม วกวนไม่ตรงประเด็น มีความคิดลำเอียง มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจาก “เนื้อข่าว” เดิม ทำให้ผู้บริหารก็จะได้ข่าวสารที่บิดเบือนไปแล้ว

มาถึงจุดๆ นี้ ท่านคงจะต้องปรับตัวเสียใหม่ พยายามจริงจังในข่าวสารพอสมควร ไม่พูดเรื่องอื่นๆ ที่จะทำให้ไม่สามารถแยกข่าวสารเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวได้ พยายามสนับสนุนให้เขาพูดให้ตรงประเด็น ชัดเจน ในเรื่องนี้บางบริษัทถึงกับจัดแบบฟอร์มเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ จะเขียนข่าวสารอย่างไรให้ใช้แบบฟอร์มนั้นๆ โดยมีการกำหนดประเด็นหลัก เนื้อความหลัก ให้ผู้ส่งข่าวสารกรอกรายละเอียดในช่องที่เตรียมไว้ นั่นก็เป็นอีกวิธีหนึ่ง

ทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นเรื่องการปรับปรุงภาพของข่าวสารที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง เพราะคุณภาพของข่าวสารที่ได้รับจะมีผลต่อคุณภาพของการบริหารงาน โดยเฉพาะสิ่งสำคัญของการบริหารคือ การตัดสินใจ โดยมีพื้นฐานจากข้อมูลที่เป็นจริง

กรุงเทพธุรกิจ : 10 กรกฎาคม 2536

## สยบข่าวลือ

ในองค์กรธุรกิจมักจะมีข่าวลือเกิดขึ้นอยู่ทุกเมื่อเชื่อวัน และเรามักจะได้ยินข่าวลือในลักษณะที่ว่า

- คนนี้จะถูกไล่ออกในไม่ช้า
- คนนั้นจะย้ายมาเป็นหัวหน้าของเรา
- บริษัทกำลังขาดทุน และจะต้องปลดคนงานออกในไม่ช้านี้ จะมีการปลดใหญ่ พวกเราเตรียมตัวหางานใหม่กันได้แล้ว

เตรียมตัวหางานใหม่กันได้แล้ว

- สินค้าเรากำลังแย้ โดนลูกค้าส่งคืนเป็นจำนวนมาก เมื่อเดือนที่แล้วยอดขายลดลง ฮวบฮาบ ฯลฯ

ข่าวลือเหล่านี้มีสาเหตุมาจากอะไร มีความสำคัญอย่างไรกับผู้บริหาร และผู้บริหารควรมีแนวทางในการจัดการกับข่าวลืออย่างไร

ข่าวลือ หรือข่าวที่ถูกนำมาพูดต่อๆ กันโดยยังไม่ได้รับการยืนยันว่าเป็นความจริงหรือไม่ บางครั้งเราก็ไม่ทราบที่เกิดขึ้นได้อย่างไร ใครเป็นคนเริ่มต้น ใครคือต้นตอของการเผยแพร่ข่าวดังกล่าว แต่สิ่งหนึ่งที่เรารับได้อย่างแน่ชัดคือ เมื่อเกิดข่าวลือขึ้น แสดงว่าระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication System) จะต้องมีช่องว่างที่จะต้องนำมาพิจารณาแก้ไขให้ดีขึ้น อีกอย่างหนึ่งก็คือ การที่เกิดข่าวลือขึ้นนั้น มักจะเกิดจากการพบปะของกลุ่มคนที่มาสนทนากัน และได้นำสิ่งที่แต่ละคน “สังเกต” มาปะติดปะต่อกัน ข่าวสารที่เริ่มต้นจากข่าวเล็กๆ น้อยๆ ภายหลังจะค่อยๆ กลายเป็นข่าวลือที่จะถูกนำไปเล่าสู่กันฟังในที่สุด

การเกิดข่าวลือขึ้นภายในองค์กร บางคนก็เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะเขามองว่าเป็นรูปแบบของความบันเทิงอย่างหนึ่ง เช่น ทำให้ผู้คนได้มีเรื่องที่จะพูดกัน สนุกกับการสนทนา ลดความจำเจซ้ำซากจากงานประจำวันลงไปได้

บ้างก็ว่าเป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่าย ควรจะหลีกเลี่ยง ไม่อยากฟัง ไม่อยากได้ยิน และไม่ยอมให้สิ่งนี้ปรากฏอยู่ในองค์กรของตน เพราะหากข่าวลือมาในรูปของการลือในทางลบจะทำให้พนักงานเสียขวัญ ขวัญและกำลังใจถูกบั่นทอนเพราะข่าวลือก็มี นอกจากนี้ เมื่อลือกันไปลือกันมาหลายๆ ก็จะทำให้ภาพพจน์ขององค์กรพังลงก็ได้ และที่สำคัญก็คือ เสียเวลาที่ผู้บริหารจะต้องลงมาหาวิธีทางชี้แจง ไม่เป็นอันทำสิ่งอื่นๆ ที่เป็นขึ้นเป็นอันได้

บางคนก็มองไปว่า การมีข่าวลือเกิดขึ้นนี้แหละ จะทำให้เขาได้ทราบข่าวสารที่ชัดเจนขึ้น เพราะมีอยู่เสมอที่เมื่อมีการลือเกิดขึ้น แรกๆ ข่าวดังกล่าวก็มีเนื้อความไม่ชัดเจน แต่พอนานๆ ไป อาจ

มีคนเต็มเหตุผลต่างๆ มาเล่าขานกัน จากเหตุผลที่นำมาเสริมแต่งนี้แหละ ทำให้ผู้ฟังสามารถที่จะ พินิจพิจารณาได้ว่ามีเหตุผลหรือไม่ ประการใด จะเชื่อข่าวดังกล่าวได้มากน้อยเพียงใด แต่โดยปกติ จากการเสริมแต่งมักจะทำให้ข่าวลือดังกล่าว มีเหตุผลสมจริงเข้าทุกที และจะเข้าข่ายในลักษณะลือ กันไปลือกันมา จนใกล้จะเป็นจริงในที่สุด ดังนั้น ในบางกรณีข่าวลือนี้ทำให้ข่าวสารมีเหตุมีผลมากขึ้น

ในด้านวิชาการมีผู้ให้ข้อมูลสังเกตไว้ว่า ข่าวลือมักเกิดขึ้นในกลุ่มของคนที่มีความหวาดระแวง มีความกลัวสูงกว่าคนปกติ รวมทั้งพวกที่เข้าข่ายที่มีความเครียดสูงๆ มักจะเป็นผู้ที่ชอบสร้างข่าวลืออยู่เสมอ ก็เป็นมุมมองอีกด้านหนึ่ง ท่านลองสำรวจคนรอบข้างของท่านดูว่าจริงไหม?

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าใครจะมองของข่าวลือว่าเป็นอย่างไร สิ่งที่เราท่านมักจะเห็นได้ชัดเจนก็คือ การสร้างข่าวลือนั้นเป็นวิธีทางอย่างหนึ่ง ในการสร้างความสนใจให้เกิดแก่ผู้ที่เป็นต้นตอในการให้ข่าว ที่จะได้หน้าได้ตา ว่าฉันเป็นคนที่มีดีกว่าคนอื่น แต่ก็มีความสนใจที่เกิดขึ้นเพียงชั่วระยะเวลาสั้นๆ คนประเภทนี้จะมีความภูมิใจ เป็นพิเศษ และเมื่อเกิดข่าวลือในฐานะของผู้บริหาร เราควรจะทำอย่างไร จึงจะเหมาะสม?

ก่อนอื่นคงต้องทำใจของท่านเสียก่อนว่า เมื่อไรที่เกิดข่าวลือขึ้นนั้น เป็นสิ่งบอกเหตุว่า ระบบการติดต่อสื่อสารของท่านจำเป็นที่จะต้องได้รับการเอาใจใส่หรือแก้ไขได้แล้ว และควรรีบดำเนินการเสียด้วย อย่าปล่อยไว้ แนวทางการปรับเปลี่ยนนั้นสามารถทำได้โดย

### **ระบบข่าวสารควรโปร่งใสทุกขั้นตอน**

วิธีจัดการกับข่าวลือ *วิธีแรกคือ* พยายามตรวจสอบหรือจัดระบบการไหลเวียนของข่าวสาร ภายในองค์กรของท่านเสียใหม่ ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้ข่าวสารเผยแพร่ไปได้อย่างสะดวกที่สุด ระเบียบขั้นตอนหรือวิธีการใดๆ ที่ท่านคิดว่าเป็นอุปสรรค ที่ทำให้การให้ข่าวสารสะดุดหรือติดขัดอยู่ ท่านจะต้องเปิดหรือแก้ไขให้ได้

ท่านอาจจะคิดหาหนทางการใช้สื่อเพิ่มขึ้น อาทิ จัดหมายเวียนระหว่างแผนกต่อแผนก แผ่นปลิวที่ส่งถึงพนักงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง วารสารภายในองค์กร การติดป้ายประกาศข่าวต่างๆ การจัดโฆษณา หรือผู้แถลงข่าวแทนองค์กร หรือแม้กระทั่งการออกมาชี้แจงของผู้บริหาร เหล่านี้เป็นต้น ข้อสำคัญก็คือ พยายามทำให้การเผยแพร่ข่าวสารเป็นไปในลักษณะที่ไม่มีอะไรเคลือบแฝง ทุกอย่าง กระทำด้วยเหตุด้วยผล โปร่งใสทุกขั้นตอน สิ่งนี้จะช่วยลดข่าวลือลงได้ แต่สิ่งนี้ มิได้หมายความว่า ท่านจะต้องให้ข่าวทุกอย่าง ข่าวที่เป็นความลับหรือข้อมูลที่ต้องปกปิดคงจะต้องใช้วิธีอื่น เช่น ชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้อง (เท่านั้น) ทราบ เพราะมิฉะนั้น ก็จะทำให้เกิดความเสียหายจากการเปิดเผยความลับออกไป

## แลกเปลี่ยนข่าวสารทั้งสองทาง

วิธีที่สอง จัดให้มีการสื่อสารแบบสองทาง หรือตอบกลับ ทั้งในทิศทางจากเบื้องบนลงเบื้องล่าง และจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน นั่นก็คือ ท่านต้องชี้แจงสิ่งที่เป็นประเด็นในการสื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องได้ทราบข้อเท็จจริง ในเวลาเดียวกันก็เปิดโอกาสให้พนักงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาติดต่อ หรือแสดงความคิดเห็นกลับมายังท่านด้วย

วิธีนี้ทำให้ทั้งสองฝ่ายได้แลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน ได้ทราบปฏิกิริยา และความรู้สึกของทั้งสองฝ่ายเป็นอย่างดี ความเข้าใจในข่าวสารก็จะมีมากขึ้น พร้อมๆ กับความพึงพอใจที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ให้ความสำคัญซึ่งกันและกันก็จะเกิดขึ้น นอกจากนี้ที่สำคัญที่สุด คือ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับข่าวสารมีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะสะท้อนความรู้สึกนึกคิดของเขามาให้อีกฝ่ายหนึ่งได้ทราบ เมื่อทั้งสองฝ่ายได้ทราบรายละเอียด ก็จะมี ความเข้าใจในเนื้อหามากขึ้น การสื่อหรือข่าวลือจะไม่ใช่อะไรสิ่งจำเป็นในที่สุด

## ตรวจสอบดูว่า เข้าใจตรงกันหรือไม่

วิธีที่สาม ผู้บริหารจะต้องมีความสำนึกที่ว่า เมื่อเวลาเราติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ว่าจะระดับใดก็ตาม สิ่งที่เราพูด สิ่งที่เราเขียน หรือสิ่งที่เราสั่งการไปนั้น เขาเข้าใจดีแล้วหรือยัง? วิธีนี้เรียกได้ว่าผู้บริหารจะต้องมีการติดตามผลของการสื่อสารของตนอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นไปในลักษณะของการสอบถาม สำนวณ พูดคุย กับผู้ที่เกี่ยวข้องว่า เขาเข้าใจในสิ่งที่เราพยายามสื่อไปดีแล้วหรือยัง? เพราะบางครั้ง การสื่อสารถึงผู้ใต้บังคับบัญชา แม้ว่าจะกระทำอย่างดีที่สุด ใช้วิธีทางที่ดีที่สุด แต่หากเขายังไม่สามารถรับรู้หรือถ่ายทอดสิ่งที่เราพยายามจะสื่อให้เขาเกิดความเข้าใจได้ดีแล้ว การสื่อสารก็ยังคงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น วิธีนี้ผู้บริหารต้องมองในแง่ร้ายไว้ก่อน โดยมองว่าสิ่งที่เราพยายามสื่อไป เขาอาจจะเข้าใจผิด ดังนั้น เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เราจำเป็นต้องติดตามดูว่าคนอื่น ๆ เขาคิด เขารับรู้ เขาตีความกันอย่างไร? หากไม่ตรงกับสิ่งที่เราต้องการ ก็ต้องชี้แจงแก้ไขกันต่อไป การแก้ไขในระยะแรกย่อมดีกว่าการแก้ไขในภายหลัง เมื่อเกิดข่าวลือขึ้นแล้ว วิธีนี้จะช่วยให้ข่าวสารชัดเจน เมื่อข่าวสารที่แท้จริงชัดเจนขึ้น ข่าวลือหรือข่าวสารที่ผิด ๆ ย่อมไม่มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้อย่างง่าย ๆ

## ภาษาที่ใช้เป็นอย่างไร

วิธีที่สี่ ในการแก้ไขข่าวลือบางครั้ง จะพบว่า สาเหตุที่เกิดข่าวลือนั้นมาจากการที่ผู้บริหารใช้ภาษาที่คนอื่นไม่รู้ไม่เข้าใจ ยากต่อการเข้าใจจนเกินไปตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เช่น นักการเมืองบางคน มีการใช้ภาษาที่คนอื่น ๆ เข้าใจได้ยาก พูดแล้วต้องนำไปตีความ “ถอดรหัส” แปลไทยเป็นไทยกันอีก ภาษาในลักษณะนี้แหละคือต้นเหตุของการเกิดข่าวลือ ดังนั้น จึงบอกกับตัวเองเสียว่า หากท่านเป็น



ผู้บริหารที่เข้าข่ายในลักษณะนี้ “ก็ต้องระมัดระวังคำพูดที่จะใช้ต้องให้ชัดเจน ฟังแล้วเข้าใจทันที” มิฉะนั้น ก็จะต้องตามแก้ไขข่าวลือกันตลอดไป

วิธีการทั้งสี่วิธีข้างต้น เป็นวิธีการที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีในการติดต่อสื่อสาร เพราะความเข้าใจอันดีในการติดต่อสื่อสารทั้งผู้รับ-ผู้ส่งนี้แหละ คือ ตัวสยบข่าวลือได้ดีที่สุด

หากนำทั้งสี่วิธีนี้มาใช้แล้ว ยังปรากฏว่าข่าวลือขึ้นมามากอีก โดยเฉพาะข่าวลือในทางเสียหาย กับองค์การหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดโดยเฉพาะผู้บริหาร ผู้บริหารก็คงจะต้องหันมาใช้วิธี “ทำใจ” ของเราแม่เมตตาให้แก่บุคคลเหล่านั้น เพราะมนุษย์บางคน บางกลุ่มถึงเราจะดีแสนดีอย่างไร เขาก็มองเราในแง่ไม่ดีอยู่ตลอดเวลา ดูอย่างพระพุทธองค์ ท่านเป็นผู้ที่ประเสริฐที่สุด ก็ยังมีคนดิฉิน นินทาท่าน แล้วโฉนเลย เราเป็นมนุษย์ปุถุชนธรรมดา จึงจะรอดพ้นกับสิ่งนี้ไปได้ คิดอย่างนี้ทำใจเสียให้ได้ ก็จะสบายใจขึ้น

กรุงเทพธุรกิจ : 10 ตุลาคม 2536

## การบริหารความเครียด : ก้าวแรกของการบริหารตนเอง (1)

เมื่อกล่าวถึงเรื่องของ “ความเครียด” ก็เข้าใจดีว่าผู้อ่านบางท่านคงไม่อยากจะได้ยินได้ฟัง เพราะประเด็นนี้จะทำให้เกิดสิ่งนี้ขึ้นมา ผู้บริหารแทบจะทุกคนก็ว่าได้ คงเคยทราบมาว่า ความเครียดเป็นสิ่งที่ทำอันตรายให้แก่ตัวเราเป็นอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นสภาพของจิตใจ อารมณ์ ความรู้สึก หรือแม้กระทั่งสุขภาพร่างกายของผู้บริหารเอง ในต่างประเทศเขามีการจัดสอนวิชาการจัดการด้านความเครียด เป็นวิชาหนึ่งสำหรับนักศึกษาทางด้านบริหารธุรกิจ ที่ควรจะเรียนรู้ก่อนออกไปประกอบอาชีพ เพราะอันที่จริง ความเครียดกับการบริหารงานนั้น ดูจะเป็นของคู่กัน แต่ก็มีบางคนที่มีความสามารถที่จะลดหรือขจัดได้ในเวลาอันรวดเร็ว และก็มีบางคนเหมือนกัน ที่ใช้ความเครียดที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดผลดีแก่การบริหารงานได้เช่นกัน

ในการที่เราจะบริหารงานให้คนอื่นเขาปฏิบัติตามที่เรต้องการนั้น ในส่วนตัวของนักบริหาร ควรบริหารตัวเองให้ได้ดีเสียก่อน เพราะมิฉะนั้นหากเราไม่สามารถจัดการกับตัวเองได้ดีแล้ว เราจะจัดการในเรื่องอื่นๆ ซึ่งอาจจะใหญ่กว่า ครอบคลุมคนหมู่มากกว่าได้อย่างไร? เจ้าความเครียดนี้ นับเป็นตัวที่ทำให้ประสิทธิภาพของนักบริหารและขององค์การให้ลดน้อยลง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการตัดสินใจ การวางแผน การบังคับบัญชาลูกน้อง และความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่น

ท่านลองหลับตาคิดดูจะเห็นภาพหากมีผู้บริหารงานที่เครียดมีพฤติกรรมที่หงุดหงิดอยู่เสมอในสำนักงานของท่าน และท่านเกิดเป็นลูกน้องในบริษัทนั้น ท่านอยากจะเข้าไปปรึกษาหารือพูดคุยกับเขาหรือไม่ คำตอบก็คงจะไม่กล้าเข้าไป หรือหากจะเข้าไปก็คงจะไม่อยากที่จะพูดคุยหารือถึงปัญหาอย่างถึงแก่น เพราะกลัว หรือเกรงว่าหากพูดมากไปนอกจากจะไม่รู้ว่ปฏิภริยาที่จะได้รับจะเป็นในลักษณะใดแล้ว ก็อาจจะกลัวว่าปัญหาที่เรานำไปปรึกษาจะเป็นการเพิ่มความเครียดเพิ่มอารมณ์ให้กับนายอีก เมื่อเป็นเช่นนี้ งานต่างๆ แทนที่จะมีข้อมูลเพื่อนำมาอภิปรายพูดคุยกันอย่างเต็มที่ ก็เท่ากับถูกปิดกั้นขอบเขตของการพิจารณา และเมื่อนั้นก็จะทำให้ประสิทธิภาพของผลงานที่ออกมาลดน้อยลงไปด้วย

อันที่จริงบ่อเกิดของความเครียดนั้นเกิดจากสภาพชีวิต ที่ทุกคนได้พบได้เห็นในแต่ละวันๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร พนักงาน หรือคนงานในระดับต่างๆ ขององค์การ แต่ละคนก็จะมีสภาพชีวิตที่แตกต่างกันไป สภาพชีวิตที่วุ่นวายยังแบ่งออกไปอีกว่า เป็นสิ่งแวดล้อมรอบตัวเราและความรู้สึกภายในตัวเรา ซึ่งเจ้าสองตัวนี้แหละเป็นบ่อเกิดที่สำคัญของความเครียด

ตัวอย่างของสิ่งแวดล้อมรอบตัวเราที่พบเห็นในแต่ละวันนั้น เป็นสาเหตุของความเครียดมักเกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน ปัญหาจากครอบครัว บุตร ภรรยา/สามี หรือแม้กระทั่งปัญหา