

การบริหารคนบนพื้นฐานของความเชื่อ (Management by Belief)



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แซ่หนทอง
อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

การบริหารคนในองค์กรต่างๆตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันมักจะเริ่มต้นจากงานเป็นตัวตั้ง เช่น การบริหารตามวัตถุประสงค์ หรือที่เรียกกันจนติดปากในสมัยหนึ่งว่า MBO (Management by Objective) หรือแม้กระทั่งปัจจุบันก็ยังยึดเอาเป้าหมายของการทำงานเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็แนวคืดของ Balanced Scorecard หรือ Key Performance Indicator ก็ตาม

เหตุผลที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า นักวิชาการ ที่ปรึกษา และกลุ่มคนในระดับบริหารขององค์กรต่างๆ มีความเชื่อว่าการนำเอาเป้าหมายของงานมาเป็นตัวตั้ง จะช่วยปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมในการทำงานของคนได้ แต่หาู้ไม่ว่าการที่คนทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากความท้าทายของเป้าหมายจริง แต่คนส่วนมากทำตามเป้าหมาย เหตุผลที่แตกต่างกัน เช่น ทำเพราะกลัวถูกเลิกจ้าง ทำเพราะกลัวว่าจะแตกต่างจากคนอื่นในองค์กร ทำเพราะกลัวว่าผลงานไม่ดีจะได้โบนัสหรือปรับค่างน้อย ฯลฯ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วคนทำงานไม่ได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่ถาวร เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งล่อลึงเร้าหรือหลีกเลี่ยงสิ่งลบ (การถูกลงโทษ) เพียงชั่วครั้งชั่วคราวเท่านั้น

การบริหารคนบนพื้นฐานของความเชื่อแบบนี้คงไม่แตกต่างอะไรไปจากการตกปลาด้วยเบ็ดที่ตกปลามาได้แล้วหนึ่งตัว ก็ต้องเปลี่ยนเหยื่อชิ้นใหม่เพื่อตกปลาตัวต่อไปและต้องเปลี่ยนประเภทเหยื่อตามชนิดของปลา เราไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเราจะตกปลาได้จำนวนเท่าเดิม ตัวขนาดเท่าเดิมทุกวัน ไม่เหมือนกับการเลี้ยงปลาในกระชังที่เราสามารถพยากรณ์ได้ว่าเราจะมีปลากินหรือขายเมื่อไหร่ กี่ตัว ตัวละประมาณกี่กรัมหรือกี่กิโลกรัม

ผมคิดว่าคงจะถึงเวลาแล้วที่เราควรจะปรับเปลี่ยนการบริหารคนจากเดิมที่ยึดเรื่องงานซึ่งเป็นผลสุดท้ายเป็นตัวตั้ง มาสู่การยึดความเชื่อของคนเป็นตัวตั้งแทน เหมือนกับการที่ระบบการผลิตในโรงงานต่างๆเปลี่ยนจากการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย (Quality Control) มาเป็นการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) และสุดท้ายก็มาเป็นการมุ่งเน้นการทำระบบมาตรฐานคุณภาพ เช่น ISO เพื่อให้มั่นใจมากยิ่งขึ้นว่าสินค้าที่ได้นอกจากมีคุณภาพที่ตัวสินค้าแล้ว สินค้าเหล่านั้นได้ผ่านกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานด้วย

สำหรับเหตุผลที่ผมนำเสนอแนวคิดเรื่องการบริหารคนบนพื้นฐานของความเชื่อ มีสองเหตุผลหลักดังนี้

1. ความเชื่อของแนวคิดการบริหารคนตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันยังไม่ได้ผลแบบยั่งยืน

จะเห็นได้ว่าแนวคิดและเครื่องมือการบริหารคนมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ย่อมแสดงให้เห็นว่าเครื่องมือที่เกิดขึ้นในแต่ละยุคแต่ละช่วง ยังไม่มีประสิทธิภาพดีพอที่จะบริหารจัดการคนให้ได้ผลอย่างแท้จริง อาจจะมีบางคนถึงในใจว่าก็เพราะสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้เครื่องมือการบริหารคนต้องเปลี่ยนตาม เหตุผลนี้ก็อาจจะถูกต้อง

แต่ถ้าเราลองกลับไปดูหลักคำสอนของศาสนาต่างๆ ดูสิครับว่าเกิดขึ้นเมื่อไหร่ เมื่อเวลาผ่านไปเป็นร้อยเป็นพันปี ทำไมหลักคำสอนเหล่านี้ยังคงใช้ได้กับคนทุกยุคทุกสมัย นั่นก็เพราะว่าเป็นหลักคำสอนที่เป็นหลักที่แท้จริง ไม่มีอะไรดีไปกว่านี้อีกแล้ว และสามารถใช้ได้กับทุกยุคทุกสมัยนั่นเอง เหมือนกับการที่เรารู้ว่าไฟร้อน น้ำแข็งเย็น ไม่ว่ายุคไหนสมัยไหน คนก็ยังรู้เหมือนกันว่าไฟร้อน น้ำแข็งเย็น เพราะมันเป็นหลักความจริงที่แท้จริง ไม่มีใครไปเปลี่ยนแปลงได้ เพราะถ้ายังเปลี่ยนแปลงได้แสดงว่ายังไม่ใช่ความจริงที่แท้จริง เป็นเพียงความจริงสำหรับบางยุคบางสมัยเท่านั้น

2. ความเชื่อคือตัวกำหนดวิถีทางในการดำเนินชีวิตของคน

ความเชื่อเปรียบเสมือนชิพที่ฝังอยู่ในตัวคน เราไม่สามารถเปลี่ยนแปลงคำสั่งให้เป็นอย่างอื่นได้ นอกจากจะเปลี่ยนชิพใหม่ลงไปแทน เช่น ถ้าคนที่เชื่อว่าผีมีจริง จะไปพิสูจน์อะไรอย่างไรก็คงจะยากที่จะเปลี่ยนความเชื่อนี้ได้ เพราะความเชื่อมีอิทธิพลต่อชีวิตสูงกว่าข้อมูลข้อเท็จจริงหรือหลักฐาน เพราะความเชื่อมันฝังรากลึกในทุกอณูของชีวิต ไม่เหมือนข้อมูลข้อเท็จจริงที่ชีวิตรับรู้จากการได้ยิน การเห็น การสัมผัส เท่านั้น ไม่เพียงพอที่จะไปปลงล้างความเชื่อที่สัมผัสได้ด้วยจิตและวิญญาณ นอกจากนี้ ยังมีตัวอย่างของความเชื่อที่มีผลต่อแนวคิดและพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตของคนอีกหลายเรื่อง เช่น

- ถึงแม้คนจะเชื่อว่าไฟร้อนซึ่งเป็นหลักความจริงที่แท้จริง แต่ถ้าเราสามารถสร้างความเชื่อของคนให้มีอิทธิพลเหนือความจริงได้ คนก็มีความกล้ามากกว่าความกลัว เราจะเห็นคนบางคนบางกลุ่มสามารถเดินลุยไฟได้
- คนบางคนที่เคยนับถือศาสนาใดศาสนาหนึ่ง เมื่อเขาเปลี่ยนความเชื่อ ความเชื่อจะสว่างพลังและแรงจูงใจให้เขาสามารถเปลี่ยนศาสนาได้ ทั้งที่ศาสนาแรกเขานับถือมาตั้งแต่เกิด นี่เป็นเพราะเขาเปลี่ยนที่ความเชื่อเป็นอันดับแรก ทำให้แนวคิดและวิถีการปฏิบัติเปลี่ยนไป
- คนบางคนที่อยู่ในลัทธิโศลกัทธิหนึ่งเมื่อสร้างความเชื่อให้เขาเต็มที่แล้ว เขาสามารถสละชีวิตเพื่อความเชื่อได้ เช่น สามารถผูกกระเปาะกับตัวแล้วไปก่อวินาศกรรมได้ เพราะคนเหล่านี้เชื่อว่าการตายในครั้งนี้เป็นการทำความดีเพื่อสิ่งที่เขาเชื่อนั่นเอง
- คนเชื่อว่าผีมีจริง เราสามารถนำเอาเรื่องผีสงมาข่มขู่ให้คนกลัวได้ เราสามารถนำเอาเรื่องผีสงมาหลอกให้คนงมงายได้เช่นกัน

จากตัวอย่างดังกล่าวนี้ ทำให้เห็นว่า “ความเชื่อ” มีอิทธิพลเหนือแนวคิดและพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตของคน เพราะความเชื่อถูกฝังลงไปในตัว ไม่เหมือนเป้าหมายหรือสิ่งล่อใจจากภายนอกที่ไม่ใช่สิ่งที่อยู่ติดตัวคนไปทุกที่

และด้วยเหตุผลสองประการดังกล่าว ผมคิดว่าเราควรที่จะเปลี่ยนความเชื่อในการบริหารคนเสียใหม่ โดยการบริหารคนบนพื้นฐานของความเชื่อ ซึ่งมีแนวทางในการปรับเปลี่ยนดังนี้

ค้นหาและประเมินความเชื่อปัจจุบัน

สิ่งแรกที่เราควรจะทำคือต้องค้นหาและประเมินความเชื่อของคนในองค์กรก่อนว่าตอนนี้คนในองค์กรมีความเชื่อแบบไหนบ้าง เช่น คนบางคนเชื่อเรื่องดวง เชื่อเรื่องความดี บาปบุญคุณโทษ เชื่อเรื่องอาวูโสในการทำงาน เชื่อเรื่องประสบการณ์ เชื่อในความสามารถของผู้บริหาร เชื่อเรื่องการให้เกียรติผู้อื่น เชื่อเรื่องบุญคุณ เชื่อเรื่องการประจบเจ้านายคือหนทางสู่ความสำเร็จ ฯลฯ ซึ่งความเชื่อที่มีอยู่ในหัวของคนในองค์กร ย่อมมีความเชื่อทั้งที่ดีและไม่ดี ความเชื่อบางอย่างเป็นเพียงความเชื่อของคนบางคน ความเชื่อบางอย่างเป็นเพียงกลุ่มคนใดกลุ่มคนหนึ่ง และความเชื่อบางอย่างอาจจะเป็นความเชื่อของคนส่วนใหญ่ในองค์กรก็ได้

เมื่อค้นหามาแล้วว่าในองค์กรของเรามีความเชื่ออะไรบ้าง ก็จะต้องประเมินดูว่าความเชื่อแต่ละเรื่องนั้นอยู่ในระดับไหน เพราะความเชื่อบางเรื่องเป็นเพียงความเชื่อที่อยู่ในหัวมีอิทธิพลแค่เพียงความคิด แต่ยังไม่ส่งผลออกมาถึงพฤติกรรม เช่น คนบางคนมีความเชื่อเรื่องอำนาจสิ่งศักดิ์สิทธิ์หรือไสยศาสตร์ แต่ไม่ได้แสดงออกให้คนอื่นเห็นอย่างชัดเจนว่าตัวเองเชื่อเรื่องเหล่านี้ ในขณะที่บางคนระดับความเชื่อถึงขั้นที่แสดงออกมาทางพฤติกรรมที่เห็นได้ชัดว่าปฏิบัติตัวตามความเชื่อ จะเห็นว่าคนบางคนที่เชื่อว่าสิ่งศักดิ์สิทธิ์มีจริง สามารถให้ห่วยรวยเบอร์ได้ ก็สามารถกราบไหว้ต้นไม้ หรือสิ่งแปลกประหลาดต่างๆ ได้โดยไม่อายใครเพราะอิทธิพลความเชื่ออยู่นือความอาย

ในการประเมินความเชื่ออย่าเพิ่งไปแยกว่าความเชื่อเรื่องนี้เป็นความเชื่อส่วนบุคคลเป็นเรื่องส่วนตัว ไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับงาน เพราะต้องไปไม่ลืมว่าไม่ว่าอะไรที่อยู่ในหัวคนโดยเฉพาะความเชื่อย่อมติดตัวเข้ามาในที่ทำงานตลอดเวลา ไม่มีบุคลากรคนไหนที่ปลดความเชื่อออกจากหัวก่อนเดินเข้ามาทำงานในองค์กร ดังนั้น ทุกความเชื่อที่อยู่ในหัวคนอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กรได้เสมอ

เมื่อทราบแล้วว่าความเชื่อของบุคลากรในองค์กรมีอะไรบ้าง ในแต่ละเรื่องอยู่ในระดับไหน ก็ลองจัดกลุ่มของความเชื่อโดยใช้หลักเกณฑ์ต่างๆ เช่น แบ่งกลุ่มความเชื่อออกเป็นกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงานในองค์กร หรือแบ่งกลุ่มความเชื่อในเชิงบวกกับเชิงลบ หรือแบ่งความเชื่อตามจำนวนของคนเชื่อในเรื่องนั้นๆ หรือจะแบ่งความเชื่อตามระดับความรุนแรงของความเชื่อก็ได้

สร้างเสริมเติมแต่งความเชื่อเดิม

เมื่อเราทราบและประเมินความเชื่อได้แล้ว ก็ต้องวางแผนในการปรับเปลี่ยนความเชื่อแบบเดิมๆ ให้ดีขึ้น โดยการเสริมให้ความเชื่อเดิมที่ดีอยู่แล้วมีความแข็งแกร่งมากขึ้น เช่น คนในองค์กรมีความเชื่อเรื่องการทำงานเป็นทีมอยู่แล้ว องค์กรก็ต้องวางแผนและมีกระบวนการในการเสริมสร้างเรื่องนี้ให้ดียิ่งขึ้น หรือคนมีความเชื่อเรื่องการทำดีแล้วได้ดี ก็อาจจะปรับเปลี่ยนความเชื่อในเรื่องนี้มาสู่การทำงานให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เช่น การจ่ายผลตอบแทนตามผลงาน การเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถไม่ใช่เส้นสาย ทั้งนี้ เพื่อตอกย้ำให้ความเชื่อนี้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

สร้างความเชื่อใหม่

บางองค์กรต้องการให้คนมีความเชื่อซึ่งคนในองค์กรไม่เคยมีมาก่อนหรือมีแต่ยังไม่เด่นชัดมากนัก เช่น ความเชื่อเรื่องการให้บริการลูกค้า ซึ่งเดิมคนในองค์กรไม่ค่อยให้ความสำคัญมากนัก องค์กรอาจจะต้องวางแผนในการสร้างความเชื่อนี้ให้กับคนในองค์กร ซึ่งกระบวนการในการสร้างความเชื่อ แน่แน่นอนว่าแค่บอกกล่าวคงจะทำให้คนเกิดความเชื่อได้ยากนัก เช่น เราบอกคนในองค์กรว่าถ้าเราบริการดีแล้วจะทำให้ลูกค้าประทับใจ หรือเราทำไม่ดีลูกค้าไม่ประทับใจ คงจะทำให้คนเกิดความเชื่อได้ยาก แต่ถ้าสามารถแสดงให้เห็นชัดเจนเป็นรูปธรรมได้ ความเชื่อก็จะเกิดขึ้นได้ง่ายขึ้น เช่น เวนาเอาคำชมหรือข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นจริงมาพูดคุยให้คนทำงานฟัง หรือไม่กี่เชิญลูกค้าจริงมาเล่าความรู้สึกประทับใจหรือไม่ประทับใจต่อการบริการของคนในองค์กรเราให้บุคลากรฟัง รับรองว่าคนจะเชื่อเรื่องการให้บริการมากขึ้นอย่างแน่นอน เหมือนกับการที่ใครมาบอกเราว่าพระวัดนั้นให้หอยแครงมาก แต่ถ้าไม่มีหลักฐานว่ามีใครบ้างที่เคยถูกหอยจากพระวัดนั้น คงจะเชื่อยาก แต่ถ้าบอกว่ามีคนสิบกว่าคนที่ไปวัดนั้นมาแล้วถูกหอยสิบงวดติดต่อกัน รับรองว่าความเชื่อจะเริ่มก่อตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว เพราะเป็นความเชื่อที่จับต้องได้ ถึงแม้ว่ายังไม่สามารถพิสูจน์ได้จริงคนถูกหอยเพราะดวงหรือคนถูกหอยเพราะพระวัดนั้นให้หอยแครงก็ตาม เหมือนกับกลยุทธ์การส่งเสริมการขายสินค้าในยุคนี้ที่เน้นการเปิดหูให้ลูกค้าชิม ให้ลูกค้าได้ทดลองใช้สินค้า เพราะแค่โฆษณาทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อได้ยาก แต่ถ้าได้ลองใช้ได้ลองชิม ความเชื่อต่อคุณประโยชน์สินค้านั้นๆก็เกิดง่ายขึ้น

ถ้าเราต้องการสร้างความเชื่อเรื่องคนทำได้แล้วได้ดีในองค์กร ก็จะต้องมีกระบวนการสร้างความเชื่อที่เป็นรูปธรรม เช่น มีการมอบรางวัลคนทำงานดี มีการประกาศเกียรติคุณคนที่ทำดีทั้งต่อองค์กรและบุคคลภายนอก มีการยกย่องไปถึงครอบครัวไม่ใช่แค่เพียงตัวคนทำงาน เพราะการขยายผลแห่งความดีไปยังคนที่เกี่ยวข้องจะช่วยให้ความเชื่อในเรื่องนั้นๆ กระจายไปอยู่ในชีวิตของคนรอบข้างได้ด้วย เช่น บุคลากรคนใดทำดี ก็ต้องยกย่องไปถึงหน่วยงานและครอบครัวของเขาด้วย เหมือนกับการเปิดหูให้ลูกค้าชิมสินค้าและแจกสินค้าตัวอย่างให้ลูกค้านำกลับไปฝากคนที่บ้านด้วย (ยิงปืนครั้งเดียวได้นกหลายตัว)

พัฒนาและรักษาระดับของความเชื่อ

การปรับเปลี่ยนหรือสร้างความเชื่อใหม่ๆเข้ามาในองค์กร จำเป็นต้องใช้เวลาในการปลูกฝังมากพอสมควร ดังนั้น ในช่วงเวลาของการปลูกถ่ายความเชื่อนี้ องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ความเชื่อที่ต้องการยังคงอยู่และเติบโตไปกับองค์กร อย่าปล่อยให้ต้นทุนกล้าของความเชื่อเหี่ยวเฉาตายไปก่อนที่ความเชื่อจะอยู่ได้ด้วยตัวเอง องค์กรควรวางแผนในการจัดกิจกรรมต่างๆขึ้นมารองรับการพัฒนาและรักษาระดับของความเชื่ออย่างต่อเนื่อง และควรจะให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและรักษาความเชื่อ

การเปิดตัวสินค้าใหม่เป็นสิ่งที่ไม่ยาก ลดแลก แจกแถมเยอะๆ ก็เปิดตัวได้ แต่การที่จะให้ลูกค้าซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่องตลอดไปเป็นเรื่องที่ยาก เช่นเดียวกับเรื่องความเชื่อที่จะให้ความเชื่อเกิดขึ้นคงไม่ยาก แต่การรักษาให้ความเชื่อที่เกิดขึ้นนั้นอยู่กับองค์กรต่อไปนั้นเป็นเรื่องยาก

จึงขอเสนอแนวทางในการพัฒนาและรักษาระดับของความเชื่อของคนในองค์กรดังต่อไปนี้

- **ปลูกถ่ายความเชื่อจากคนรุ่นเก่าสู่คนรุ่นใหม่**

เด็กเกิดมาใหม่ยังไม่ค่อยมีความเชื่อเป็นของตัวเอง แต่เด็กมักจะได้รับอิทธิพลทางความเชื่อจากพ่อแม่และคนรอบข้าง คนใหม่ที่เข้ามาในองค์กรโดยเฉพาะคนที่เพิ่งจบการศึกษามาใหม่ๆมักจะยังไม่ค่อยมีความเชื่ออะไรมากนักเกี่ยวกับการทำงานในองค์กร ดังนั้น ถ้าต้องการจะหล่อหลอมให้คนที่เพิ่งเข้ามาในองค์กรมีความเชื่อในเรื่องที่องค์กรต้องการ อาจจะใช้วิธีการปลูกถ่ายความเชื่อจากคนรุ่นเก่าไปยังคนรุ่นใหม่ เช่น ระบบพี่เลี้ยงที่ให้คนรุ่นเก่าที่มีความเชื่อและมีทัศนคติที่ดีมาถ่ายทอดความเชื่อให้คนใหม่ หรืออาจจะต้องสอดแทรกการปลูกถ่ายความเชื่อที่องค์กรต้องการให้กับคนใหม่ในทุกขั้นตอนของการทดลองงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ความเชื่อเกิดขึ้นก่อนหรือพร้อมๆกับความรู้และทักษะในการทำงาน เพราะถ้าความเชื่อเกิดขึ้นก่อน การสอนงานให้ทำงานได้ทำงานเป็นก็จะง่ายขึ้น แต่ถ้ายังไม่เกิดความเชื่อต่องานต่อคนต่อองค์กร สอนไปเท่าไรก็ได้แค่ความรู้และทักษะในงานเท่านั้น

- **เชื่อมโยงความเชื่อกับระบบการบริหารคน**

ถ้าต้องการให้การพัฒนาและรักษาความเชื่อที่องค์กรต้องการให้อยู่กับคนตลอดไป องค์กรจำเป็นต้องเชื่อมโยงความเชื่อสู่ระบบการบริหารบุคลากร ตั้งแต่ขั้นตอนการคัดเลือกบนพื้นฐานของความเชื่อ การพัฒนาและฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการสร้าง ความเชื่อก่อนความรู้ความสามารถ การจ่ายผลตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่งบนพื้นฐานของความเชื่อ

- **ทำให้ความเชื่อมีความศักดิ์สิทธิ์ด้วยตัวเอง**

ทำไมคนที่นับถือศาสนาในทุกศาสนาไม่กล้าทำบาปหรือทำความชั่ว ก็เพราะคนรู้ดีกลัวผลกรรมตามคำสอนของศาสนา พุทธง่าย ๆ คือคำสอนทางศาสนามีความศักดิ์สิทธิ์ในตัวเอง ไม่ต้องมีตำรวจมาคอยจับ ไม่ต้องมีศาลมาตัดสินลงโทษ คนก็เกิดความกลัวด้วยตัวเองได้

ความเชื่อในการทำงานขององค์กรต่างๆก็เช่นเดียวกัน ถ้าเราสามารถสร้างให้คนเกิดความเชื่อและกลัวการทำผิดหรือขัดต่อความเชื่อนี้ๆด้วยตัวเองได้ ก็น่าจะเป็นสิ่งที่ดี เช่น คนในองค์กรมีความเชื่อเรื่องการทำงานอย่างสุจริต เมื่อเราสามารถสร้างความเชื่อนี้ให้เกิดขึ้นได้แล้ว น่าจะช่วยให้คนทำงานเกิดความกลัวต่อการทุจริตได้ด้วยตัวเอง ไม่ใช่กลัวเพราะบทลงโทษที่กำหนดไว้ในกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร

การที่จะทำให้ความเชื่อมีความศักดิ์สิทธิ์คงจะต้องทำทั้งสองด้านควบคู่กันไปคือ ทำให้เกิดความกลัว และทำให้เกิดความศรัทธาเพิ่มขึ้น เหมือนกับคำสอนของศาสนาพุทธที่พูดถึงคนทำดีได้ขึ้นสวรรค์ คนทำชั่วต้องตกนรก เพราะคนบางคนเกิดความกลัวง่าย แต่เกิดความอยากง่าย คนบางคนเกิดความอยากยาก แต่เกิดความกลัวง่าย ในขณะที่คนบางคนเกิดความ

กลัวก็ยาก เกิดความอยากอย่างเดียวก็น่ากลัว แต่ถ้าทั้งกลัวและอยากมาพร้อมๆกันเมื่อไหร่ ก็ทำให้เกิดความเชื่อขึ้นได้เหมือนกัน

สรุป การบริหารคนยุคใหม่ ควรจะให้ความสำคัญกับเรื่องความเชื่อก่อนเรื่องหลักการ แนวคิด ความรู้และความสามารถ เพราะความเชื่อเป็นตัวกำหนดวิถีในการดำเนินชีวิตของคน เพราะถ้าคนเชื่อ คนก็จะปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความเชื่อนั้นๆ ถ้าทำได้ภาวะต่างๆในการบริหารคนขององค์กรก็จะลดลง เพราะคนทำงานสามารถทำงานให้สอดคล้องกับความเชื่อได้ด้วยตัวเอง ไม่ต้องมีใครมากำกับควบคุมด้วยเป้าหมายของงานหรือพฤติกรรมในการทำงานเหมือนในอดีตและปัจจุบัน และการที่จะนำเอาแนวคิดนี้ไปใช้ในองค์กรสิ่งแรกที่เกิดขึ้นก่อนคือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องเกิดความเชื่อต่อแนวคิดที่นำเสนอมาทั้งหมดนี้ก่อน