



“ภาวะผู้นำ” เป็นสิ่งที่เรียนกันได้ด้วยหรือ?

น่องเป็นคำนำที่ ดร.อัจฉรา อุยเจริญ ต้องตอบอยู่บ่อยครั้ง แต่ดูเหมือนเรื่องไม่เคยเบื่อ ที่จะตอบ...เข่นเดียวกับครั้งนี้

ดร.อัจฉรา หรือที่ลูกศิษย์อุกหนาที่เคยผ่านการฝึกอบรมกับเธอเรียกว่า “อาจารย์เจ็บ” เป็นผู้หญิงด้วยก้าวที่ไม่ธรรมชาติ ด้วยเกียรติประวัติ การทำงานและผลงานข่าวเหยียด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลงานด้านการพัฒนาองค์กรและบุคลากรอันเป็นที่ยอมรับทั้งในไทยและต่างประเทศ

เด้นทางการทำงานของเธอคนนี้ฟ้าอุปสรรค ท้าทายมากเย็นมาแล้วมากน้อย ไม่ว่าจะเป็นการทำงานในฐานะผู้บริหารสายการบินอเมริกันอย่างสายการบินอัรชเวสต์ จนได้รับรางวัลผู้จัดการยอดเยี่ยมแห่งปีของสายการบินอัรชเวสต์ จนกระทั่งมาเป็นกรรมการผู้จัดการบริษัท AcComm & Image International Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทด้านการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากร เธอด้วยการได้รับเลือกให้เป็นผู้แทนและที่ปรึกษาอย่างเป็นทางการในเรื่องของการพัฒนาภาวะผู้นำแต่เพียงผู้เดียวในประเทศไทย จากดร.มาเซล โกลเด็สมิท ที่ปรึกษาและโค้ชผู้มีผลงานด้านการพัฒนาผู้นำที่ได้รับการยกย่องจากสถาบันต่างๆ ทั่วโลก และเป็นผู้เชี่ยวหนังสือขาวที่ “What Got You Where Won’t Get You There” ที่ผ่านมา ดร.อัจฉราเป็นหนึ่งในสักนใหญ่ที่ได้รับเกียรติและการยอมรับจากสถาบันระดับโลกนี้

นอกจากนี้เธอยังได้รับคัดเลือกให้เป็น Master Trainer ในอาชีวะ ของหลักสูตร Think on Your Feet® ซึ่งเป็นหลักสูตรการคิดและสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในขณะนี้ ขณะนี้ ดร.อัจฉราเป็นโค้ชด้านการโค้ชผู้บริหารและโค้ชภาวะผู้นำ ที่เป็นผู้หญิงคนไทยคนแรก ที่ได้รับการรับรองด้านวิชาชีพ-การเป็นโค้ชมาตรฐานสากล จากสถาบันโค้ชนานาชาติ (International Coach Federation หรือ ICF) ซึ่งเป็นสถาบันที่มีบทบาทในการกำหนดและรับรองมาตรฐานการโค้ชในระดับสากล มีความสามารถว่าส่องหนึ่งคนในประเทศไทยต่างๆ ทั่วโลก

แน่นอนว่าประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านมาของ “โค้ช” คนนี้ย่อมไม่ธรรมชาติ และรวมกับว่าปัจจัยอื่นๆ ที่ทำให้เป็น “โค้ช” คุณนี้ ไม่ใช่แค่ความสามารถทางด้านวิชาชีพ แต่รวมไปถึงความตั้งใจที่ต้องการให้เป็น “โค้ช” ในทุกวันนี้

ดร.อัจฉราเป็นชาวกรุงเทพมหานคร คุณพ่อเป็นอดีตนักแสดงที่ต้องมาภายนอกเดินทางไปทำงานด้านการเดินเรือท่องเที่ยวที่ประเทศไทย จนนี้เอง เป็นเหตุให้รับเด็กของ ดร.อัจฉราไม่เหมือนกับเด็กทั่วไปตรงที่เมื่อปีก่อนนี้ ต้องเดินทางไปเยี่ยมคุณพ่อที่ประเทศไทยอยู่บ่อยๆ บางครั้งได้เดินทางเพียงลำพังคนเดียว ห้องที่อยู่ยังน้อย ทำให้ได้ฝึกฝนการคุยกับตัวเองและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขณะเดียวกันได้รับการปลูกฝังเรื่องมนุษยสัมพันธ์จากคุณพ่อซึ่งนับว่าเป็นการปูพื้นฐานสำคัญและมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อชีวิตของเขามาก่อนมา

“เมื่อจากคุณพ่อทำงานอยู่ที่เยอร์มัน ครอบครัวเราที่เป็นลักษณะที่ว่าในแต่ละปี เดือนธันวาคุณพ่อจะกลับมาอยู่กับเราเดือนกว่าๆ พ้อปีก่อนเรารักไปหาท่าน ก็เป็นเรื่องดี เพราะทำให้เรามีเด็กที่พึงดูแลด้วยแต่เด็ก หลังๆ คุณแม่ที่เดินทางไป น้องคิดเรียนพิเศษ เราก็ไปคนเดียว เดินทางด้วยตัวเองด้วยน้อยๆ สายการบิน เช่นนี้ยังต้องเดินทางเพื่อให้แอร์ดูแลเรา แต่คุณพ่อไม่เคยขับเลย เพื่อให้เราดูแลตัวเอง ด้วยเด็กๆ ไปเรียนภาษา พ่อก็ไม่ไปรับไปส่ง แค่ขอตัวรถไฟฟ้า เรื่องพึ่งดูแลเองนี้ ก็เป็นการช่วยเรื่องงานเยอะมาก ตอนมาเป็นผู้บริหารสายการบินอัรชเวสต์

อันนี้ที่ทำให้ได้สมอคือความสามารถของคุณพ่อที่สอนไว้ว่า เราต้องอยู่ด้วยตัวเอง ให้ได้ และไม่จำเป็นต้องพึ่งใคร และห้ามขอด้วยคำนี้ ถ้ามีคนเดียงก็ดี แต่เราต้องเป็นถูกผู้หญิงที่อยู่ได้ด้วยตัวเองเสมอ ถ้าเราอยากทำอะไร เราจะได้ทำได้ โดยไม่ต้องรอที่จะพึ่งให้ใครหรือให้ใครเดียง อาจจะเป็นเพราะว่าคุณพ่อห่วงว่าวันนี้ถูกสาว



จะต้องไปทำอะไรตามข้อกำหนดของครอบครัว หรือเปล่า อันนี้เป็นสิ่งที่ฟังใจคิดแผนคาดเดาที่คุณพ่อบอกไว้ให้เราพึ่งดูแลเองเป็นหลัก หรืออย่างที่บ้านที่เยอรมันนี้ แบบจะมาทุกเย็น ตอนเด็กเราจะไม่รู้ว่าต้องทำตัวยังไง เนาะจะสอนทุกวันแล้วว่าคนนี้มาเราต้องพูดกับเขาแบบนี้ เวลาพากมานั่งหันหน้าบ้านนี้ หรือไม่แต่งตัว หรือถ้าแต่งงานมีครอบครัวไปแล้ว ก็ห้านไม่แต่งหน้าให้สามีเห็นไม่ได้นะ ทำนจะสอนให้เราอยู่ในสังคมได้

คุณพ่ออยู่ที่เยอรมันนี้จนเดียวิต รวม ๒๓ ปี ทำนก็ไม่ออกจากลับเพรฯ ไม่มีเพื่อนที่เมืองไทย คุณพ่อเคยเป็นนักแสดงรุ่นเด็กหัวกับ คุณรอง เก้ามูลคดี คุณพ่อรุ่นหล่อ มนูหะตันพันธ์ดี ลิงที่ได้เรียนจากคุณพ่ออย่างหนึ่งที่คือการปรับตัว คุณพ่อจะพูดเสมอว่าพ่อไม่ได้จบปริญญา แต่จบปริญญา

ด้านมนุษยสัมพันธ์ เรียนรู้จากชีวิตด้วยเงื่อน ความหวังที่หักดิบที่ขาดจากทำจะดำเนินได้ทำ ความฝ่ากิจที่อุกคณ์คือคิดดันทั้งหมด เช่น เรียนจุฬา จบปริญญาเอก”

หลังจากการศึกษาในระดับนักเรียนศึกษาดูงาน จำกโรงเรียนแคร์มิลลัมศึกษา ดร.อัจฉราเข้าศึกษาต่อในคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หลังจากเรียนจบ ชีวิตการทำงานก็เริ่มต้นด้วยอาชีพนักงานบริการบนเครื่องบินอันเป็นอาชีพที่ใกล้ชิดกับคนไทยในไฟล์น แต่ความฝันเล็กๆ ในใจของเธอคือเป็นนักเรียน

“พอเรียนจบปริญญาตรี ก็คิดว่าจะไปเรียนต่อโทที่เยอรมันนี้ ระหว่างที่รอเข้ามหาวิทยาลัยก็ไปสมัครแอร์ฯ ตอนนั้นได้งานสายการบินหลายที่ เช่น ลูฟท์汉莎 แต่เป็นพนักงานภาคพื้นดิน บุนชิเมนต์ไทย นอร์ชเวสต์นี้ได้เป็นแอร์ เรายังคิดว่างานสายการบินน่าจะดี ที่นี่ความฝันของเราดังแต่เด็กคืออยากเป็นครุฯ แล้วก็อยากรู้ว่าเป็นครุฟิกที่สอนแอร์ฯ ก็เลยเลือกไปอยู่อัรชเวสต์

ดีลัคเซ่ไปรุ่นที่ ๑ นอร์ชเวสต์จะมีสำนักงานใหญ่อยู่ ๒ ที่ คือ อเมริกา และญี่ปุ่น เวลาที่เกรทพันกิจจะเที่ยวส่องที่นี่ พอยังแอร์ฯ สักพักเวลา ก็อยากรู้ว่าเป็นครุฟิก แต่เขาก็ไม่เปิดโอกาสให้คนเอชีวี ครูจะเป็นคนญี่ปุ่น อเมริกัน ลิงค์ไปร์ เรายังรู้ว่าเมื่อไรจะเปิดให้คนไทยสมัคร บังเอิญมันมีไปร์เช็คที่ให้คนเข้าไปสอน โครงการน่างอย่าง เช่นเรื่องบริการ ผู้บริหารเข้าก็เปิดให้สมัคร เรายังรู้ว่าจะเป็นกุ้มคนไทยกุ้มแอร์ฯ ที่เข้าไปสมัคร แต่คนก็ลำบากลำบากเหมือนกันนะจะ เพราะว่าสอนเป็นภาษาอังกฤษ แต่เขายังมีคุ้มเนื้อให้เราอ่านก่อน แต่เวลาเราสอน เรายังห้องไม่ได้ เดียวไม่เป็นธรรมชาติ ก็ต้องพยายามชี้ชันทุกอย่างเข้าไปก่อน แล้วพูดออกมานะ พยายามมาก เพราะว่าไม่เคยให้ฟังเห็นว่าคนไทยในเมือง สามารถ เราก็ต้องพิสูจน์ว่าผู้หญิงไทยทำได้นะ ถ้าเราทำไม่ได้ กวนรุ่นต่อไปคงไม่มีโครงการอีกเลย เวลาอ่านหนังสือเนี่ย ลิงบานด์ไม่ออกรับกัน ลิงบานด์จะบ่นนะจะ จนพื้อน กันได้ทุกวัน ลิงค์ไปร์ เขายังรู้ว่าไม่กินข้าวกินปลาเนี่ย กินหมอนหรือเปล่า แต่ผลของการได้ผลอย่างที่เราต้องการ ผลตอบรับดีมาก คนก็ประมินว่าคนไทย สอนดีนะ มีความเข้าใจผู้เรียน คนที่มาเรียนจะเป็นแอร์ไฮสเตตส์ และสวัสดิ์จาก ๑-๘ ประเภท ในอาชีวะ เช่น เก้าอี้ ญี่ปุ่น ช่องกง ลิงค์ไปร์ ไทยฯ”

การเป็นครุฟิกในสายการบินค่างชาติสำหรับคนไทยในเวลานั้นถือว่าไม่ใช่นัก เพราะมีบททดสอบอยู่มากมากไปกว่าต้องพิสูจน์ตัวเอง แต่ว่าคิดในเรื่อง “การให้ว่า โอกาส” เป็นบริการที่ทำให้เราได้รับการต้อนรับและก้าวผ่านอุปสรรคต่างๆ ไม่ได้

“อย่างหนึ่งที่เขียนมาน้ำด้วยกัน ก็คือ โอกาสที่มีให้เราไม่เคยไม่คัว โอกาสไม่ได้มีให้ทุกคนแต่เมื่อไรที่มีโอกาส เราก็จะคัวไว้ติดต่อโดยไม่กลัวว่าเข้าหน้าจะเป็นยังไง จะพิจพลดังนี้ไม่ได้เป็นไรแต่คัวไว้ก่อน

สายการบินแอร์ฯ ของเราเรียนเรียนหนักมาก เนาะจะแม่งเป็นวิชาฯ สามมิติ เรารับหนักงานใหม่ๆ ก็จะต้องมาเที่ยวเรื่องของงานปลดล็อกขั้นเครื่องบิน อันนี้ ก็เป็นเดือนแล้ว เพราะว่าเครื่องบินแต่ละเครื่อง อุปกรณ์อุกเดินอยู่ในต่างที่กัน และวิธี operate ต่างกัน เพราะฉะนั้นเราต้องอธิบายชัดเจนมากให้เข้าใจได้ บางทีก็เหมือน

เป็นช่างเดือนะคะ สอนเขาว่าประดุจนี้มันเปิดชั้งไว แล้วประดุจนั้นหากมากแต่เราต้องเปิดให้มีเรา ชาตัวเด็ก เราต้องแม่นทุกอย่าง แล้วสายการบิน-อเมริกัน ความปลดปล่อยสำคัญมาก ถ้าสมมติว่า ถูกเรื่องไม่ผ่านเกณฑ์ ๘๕% ต้องส่งกลับบ้านนะจะ สอนตกได้แค่ ๓ ครั้ง ต้องเข้มมาก สมมติว่า เกร็งบินไฟไหม้ มันจะมีคำสั่งเฉพาะ คือร้องชีช้า ไม่ได้ สมมติเราให้สถานการณ์จำลองกันเข้า เรา บอกว่าไฟไหม้แล้วเขาร้องออกมายัง สอบตกเดย นะจะ เพราะว่ามีหน่วยงานความปลดปล่อยมาตรวจสอบ สอบตามกฎหมาย

...ต้องเรียนเรื่อง aircraft เรื่องปฐมพยาบาล สมมติหัวผู้โดยสารนือคอกันพื้น เรายาไปขึ้นหัวเขาก บางที่กระดูกเข้าหาก ขับไม่ได้ คนเย็นลง เลือด กำเดาออกด้วยน้ำแข็ง ถ้าทำไม่ผ่านกีสอบตก มีเรื่องการบริการอีก มีไฟฟ้าผุ้ปูน กับการอีกแบบหนึ่ง เก้าหลักแบบหนึ่ง ถึงต้องเรียนกัน ๓ เดือน เวลาไปอยู่กีไปอยู่ข้าวเดยค่า ๕-๖ เดือน ที่ญี่ปูนเราจะสอนเรื่องบริการ แต่ถ้าเรื่องความปลดปล่อยต้องไปปฐมพยาบาล เพราะต้องฝึกกับเกร็งบินจริงๆ

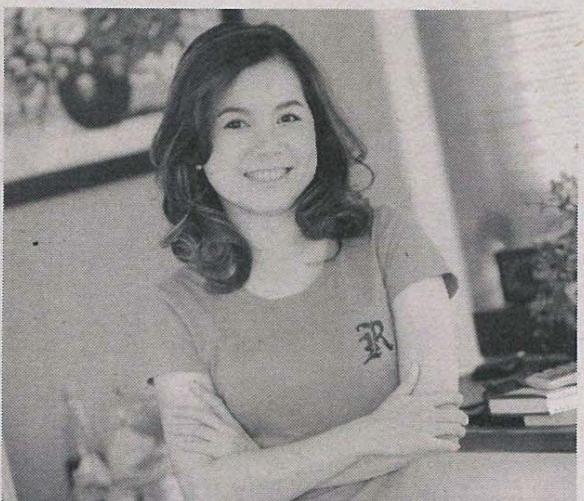
คงจะคิดว่าเป็นแอร์ลวยอย่างเดียว ไม่ใช่นะคะ แอร์ลวยเยอะมาก บางที่ ต้องส่งกลับเยอะมาก เพราะเขารับความกดดันไม่ได้ เรียนวันนี้สลบพูสุนน์ แต่เรา ต้องให้เขารับให้ได้เพื่อในสถานการณ์ทำงานจริงๆ บางที่ไฟล์ท์ดีเดย์ข้ามคืน เรา ต้องอยู่กับผู้โดยสารตลอด ดูแลเข้า เสิร์ฟอาหาร แจกผ้าห่ม ดูแลคนป่วย ถ้าเขารับตอนเรียนไม่ได้ เขายังจะอยู่ได้ไม่นาน

พอทำงานนี้ไปลักษณะนี้กีชวนเพื่อนๆ คนไทยว่าไปทำดี เขายังกัดๆ กัดๆ บอกว่าสอนคนไทยกีแยกอยู่แล้ว ยังต้องไปสอนคนต่างชาติอีก คนต่างชาตินี้ เวลาเขามาไม่เห็นด้วยกับเรา เขายังไม่นั่งเฉยๆ นะจะท้าทาย ทำไม่พูดอย่างนี้ นั่นมาจากไหน ทำยังไง และความที่เราเป็นผู้หูผิ้ง เวลาไปเจอลดชั่วต่ออายุเชอะๆ ทำงานนานๆ เขายังท้าทาย ทำไม่เป็นอย่างนี้ ญูอาณาจากไหน แต่ความที่กรุณาดี ได้ดี ไม่ค่อยมองคนเรียนว่าเขามีศักดิ์ศรีเวลาใดก็ท้าทาย อาจารย์บางคนเลิกสอนไปเลย เวลาสอนแบบนี้ เพราะเครียด แต่เราคิดว่าไม่เป็นไร การที่เข้าท้าทายดี อันที่หนึ่ง เราจะได้รู้ว่าเข้าคิดยังไง เราจะได้เปลี่ยนความคิดของเข้าได้ อันที่สอง การให้รักกัน มันไม่จำเป็นต้องขวนขาน พอเรารอเชิญให้เข้าฟังได้ เขายังลายเป็นเพื่อนเรา

แล้วประดุจแห่งโอกาสกีเปิดออกอีกครั้ง เมื่อเรือได้รับการทานทุน ให้รับตำแหน่งผู้จัดการสายการบินอธิการบดี ประเทศไทย ซึ่งเป็นตำแหน่งบริหาร ที่ท้าทายความสามารถอย่างยิ่ง

“ตอนที่เป็นครูฝึกถ้าช่วงไหนไม่มีสอน เรายังกลับมาบินได้ อันนี้คือหัวดี ก็ให้โอกาสเราไปเป็นครู แล้วกีกลับมาบิน แต่กลับมาบินได้ไม่นาน เพราะว่า ผู้บุริหารของประเทศไทยต່าท่าต่อ ก่านกีเดินมากระซิบว่าพี่จะไปรไม่ทันขึ้นมา ตอนนั้นเรายังคิดว่าเราขอเข้ามาเป็นครู ๑ รุ่นเลขหรือ เพื่อในความคิดของคนสมัยนั้น การเป็นผู้จัดการเราต้องเลือกคนที่ senior ก่อน ซึ่งควรจะเป็นรุ่น ๑ กีไม่คิดว่าหัวหน้า จะมาทำงานเราซึ่งเป็นรุ่น ๑ แต่ท่านบอกว่าพี่อย่างได้กันอย่างเจ็บเพรษเข็บน ไม่เคยกล่าวอะไร แล้วการเป็นผู้นำกลับไม่ได้เพรษดุลต้องตัดสินใจ เพรษจะนั่น คนที่ไม่กล้าไปทำอะไรที่ต่างจากเดิม ที่ไม่กล้าไปรไม่ทัน เค้า คือสถานการณ์ของ สายการบินมันมีขึ้นมาดี เดียวลดคน เดียวเพิ่มคน ตัดบุ๊ค เพรษจะนั่นถ้าคนที่มา เขามาตัดบุ๊คให้เราไม่คิดทำอะไรไปข้างหน้า เราจะดูแลทุกชุดของ พนักงานคนไทย ๑๐๐ คนไม่ได้ เขานอกว่าเข้าจะฝากความหวังไว้กับเรา

ในที่สุดกีก็ว่าโอกาสเราไกวอีกครั้ง กีดีอว่าก้าวหน้าเร็วแต่ความที่เร็ว ฉับพลันกีเบอะเพรษเราไม่ได้ไปตามสเต็ปที่ควรจะเป็น อย่างคนที่เข้ามาเป็น ผู้จัดการ องค์กรส่วนใหญ่กีจะเทเรนก่อน แต่เราต้องเป็นไปก่อน ลองผิดลองถูก เหมือนกันเพรษไม่เคยทำงาน management แต่โชคดีที่ลูกเรือเขาเก็บข้อมูลว่า



“คนเราไม่ได้รับอนุญาตให้กัดน้ำแข็ง บางคนเกิดไม่เรื่องการบริหาร-ดัดแปลง องค์กรของเขาก็ได้อะไรเข้าทำได้หมด เป็นหมาย ขอขยาย การไปต่อรอง เข้าจะต่อไปเนื่องจาก แต่พอมาเรื่องคน เขาไม่รู้ว่าเข้า จะถูกหักน้องยังไง ทำในความลับพันธ์กับลูกน้องนี้ดี”

เราเป็นเพื่อน คนที่ไม่มองเราเป็นเพื่อน มองว่า เกือบเป็นผู้จัดการไปแล้ว ต่อไปเชื่อจะมาเช็คชั้นกีมี เป็นบางส่วนแต่น้อย แต่ส่วนใหญ่เข้าจะยอมรับเรา เพรษต้องที่ทำงานเป็นคนขั้น พี่จะรัก เวลา เข้าไม่ออกจะทำอะไรให้เราทำ เช่น ประคบ บนเครื่องบินเป็นหน้าที่ของพี่ที่ได้สุดในเครื่องบิน แต่เข้าไม่ชอบทำเพรษต้องมองว่ากับปัตตันพุดจะไป แล้วกีแปลสด บางที่กีปัตตันพุดไม่ชัด พี่เขาก็พยายาม ว่าแปลสดจะผิด เขากีให้เราทำ เราเก็บอกว่า ไม่เป็นไรพี่ ทูนไม่กลัวพิดคลั่งถูก แล้วเวลาที่เรา ทำงานของเรารอเร็วภารกีขอบไปช่วยคนอื่น เป็นคนขั้น พ่อนอยู่ในตำแหน่งนี้ พี่เขาก็จะบอกว่าดีแล้ว เพรษขั้นมาก

ชีวิตการเป็นผู้บุริหารอธิการบดี เวลาต้นนี้ไม่่ง่าย เพรษว่างานยะ แล้วเราดูแลเรื่องเดียวหรือคนไทย อย่างเดียวไม่ได้ เราต้องดูแลเท่านั้น ไปrogram

development หรือไม่กีให้ควบคุมและลง base ก็อทิกและก้าวตามไปด้วย มีแผน ให้เขากว่าวนั้นอีกคือให้ดูแผนอธิเชิง ดูแลเรื่อง leadership ในภาคพื้นอธิเชิงพัฒนา เพรษว่าเรามาสายเท่านั้น ทางส่วนของอเมริกันเราก็ไปจอยด้วย แต่เราจะไปเลือกว่า จะเอาอะไรมาก่อนไม่เอาอะไรมาก่อน เห็นว่าผู้บุริหารในเนื้อหาเดียวกัน ก็จะเริ่มเป็นเจดัน ดันคนไทยไปทำงานเป็นครู เพรษว่างานภารกีได้เข้าไปมีปากมีเสียงกับผู้บุริหารแล้ว ก็เห็นว่ามีคนไทยน้อยจังเลย เรานำจะให้คนไทยมีโอกาสเดินไปเป็นเทเรนเนอร์ ให้ผู้บุริหารได้เห็นหน้าคนไทย เวลาเราขอสวัสดิการเพิ่มเข้าจะได้ให้เราง่ายๆ และ เข้าจะได้เห็นว่าเราเดี๋ยวจะให้บริษัท เราก็ดันให้ลูกเรือเข้าไปทำไปrogram ในนั้น ไปrogram นี้ เข้าจะได้รู้สึกว่าอยู่ที่นี่แล้วมีอนาคตมากขึ้นเพรษสนับสนุน ไม่มีคำแหงง อะไรมาก่อน เนื่องจาก manager ทุกคนคิดว่าจันต้องเป็นแอร์ฯ ไปตัดดูวิด เมื่อก่อนนอร์ธเวลต์ไม่มี purser (หัวหน้าลูกเรือ) ก็มาคิดว่าแล้วเมื่อไรคนของเรา จะได้ฝึกการเป็นผู้นำ ถ้าเรายังเป็นตำแหน่งหัวหน้า benefit มันก็มาด้วย ดินจันจะ เป็นตัวดึงดูดว่าทำสำนักไปให้ในอธิเชิงแบบนี้ แต่การจะทำอะไรให้เข้ามาถูกต้องดี ต้องค่อยเป็นไป แต่หัวหน้าตัดดิน ทำนั้นเป็นผู้หูผิ้งอยู่แล้ว กัน ทำนั้นจะสนับสนุนเรา บอกว่าให้ลองทำในอธิเชิงก่อน เอาเป็นตำแหน่งหัวหน้าใน economy class ปรากฏว่าประสบความสำเร็จ บริการดีดีนี้ ลูกน้องกีมีคนที่ตัดสินใจบนเครื่องบิน ตอนหลังที่อเมริกากีทำตาม มีไปrogram purser ขึ้นมา แล้วเขาก็เอาราหือ วิธีการอบรมหัวหน้างานของเรายาไปเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร purser ที่เมืองนอก ดินจันเป็นคนพัฒนาไปrogram ขึ้นมาเอง ใช้เวลาเขียนคำรา อ เดือน

อย่างวิธีการแก้ไขสถานการณ์ของลูกเรือ เรียนหนังสือไม่พ่อนะจะ ต้องปูกล่องกันแล้ว ถ้าพนักงานที่มีอธิคิจบริการ พวคนนี้ว่ามีปัญหาเข้าจะแก้ปัญหา ได้ดี ทำให้คนที่ไกรช ใจเข็นลงได้เร็ว ถ้าเจอพนักงานที่ใจร้อน ก็ต้องเกรงอย่างหนอย ถูกดูต่อตัว พยายามปูกล่องค่านิยมใหม่ให้เข้า ที่นอร์ธเวลต์จะมีไปrogram นี้ ที่ได้ผลมากกีไปrogram ส่งเสริมความคาดการณ์ให้แก่คนทำงานทางบริการ ต้องยอมรับว่าพนักงานเราไกรช.คิว.ดี บางคนพูดได้หลายภาษา ที่นีคันที่ไกรช.คิว.สูงไม่ได้ หมายความว่าอ.คิว.จะสูง บางที่เขากล่าวคุณอาจมีไม่ได้ พอไกรชบีบกีเอตัวเองไม่อยู่ แล้วงานเครียด เครียดหมายความว่าถ้าไกรชไกรสักกันบนเครื่องบิน กระโดดออก ก็ไม่ได้ มีปัญหากันเพื่อนร่วมงาน ก็ไปไหนไม่ได้ ต้องบริหารความเครียดของตัวเองได้ ไกรชเพื่อนแล้วกลองที่ลูกค้าไม่ได้ ถูกจะทำอย่างไรให้อารมณ์ดีตัวเองเข็น หรือถ้าไม่เข็น จะแสดงออกอย่างไรเพื่อไม่ให้มีปัญหา หัวหน้ากีไปได้ที่ปรึกษามาต່าหนึ่ง ชื่อ ดร.แคนเนียล โกลด์แมน คนนี้เขียนหนังสือเกี่ยวกับอ.คิว. แล้วกีให้ manager เป็นคนสอน manager ก็มาจากการต่อไป ประเทศสิบกว่าคน ผู้อ่านว่าการกีบัวว่า ต้องการอาสาสมัคร ๒ คน ไปเรียน ๒ อาทิตย์ที่สาววาย ต้องไปเรียนว่าสมองทำงาน ยังไง จะบริหารสมองคนทำยังไง เป็นวิทยาศาสตร์มากๆ แน่นอนว่าไม่มีไกรยกมือ (หัวเราะ) พอนไม่มีไกรยกมือกีส่งสารหัวหน้า โอกาสกีเปิดอีกแล้ว กีเดียยกมือ

แล้วก็ขอกู้คืนเดี๋ยว เพื่อนก็บอกว่า good luck นะ (หัวเราะ)

อันนี้เป็นการเรียนที่จากที่สุดในชีวิต พูดคิดไปnidเดียวก็ไม่ได้ ต้องให้ก็ไม่ได้ กระหายให้ไปจากนี้เลย แล้วก็บอกว่าสอนอย่างที่ขอจากพูด ภาษาอังกฤษนั้น แฉมยภาษาไทยศาสตร์ด้วย เขาบอกว่าไม่ต้องกลัว อย่างพูดจะไร้พูดออกมาก่อนเลย คิดก็คิดว่าที่ตัวเองเก่งมาได้ เพราะอาจารย์คนนี้น่าจะ แก้เป็นนักจิตวิทยาด้วย เขาย้อนอะไรดีๆ หาดูของ่าง เช่น สมมติว่าเราสอนที่กรุง ไม่ว่าภาษาไทยจะเป็นยังไง ให้เราทำในสิ่งที่ครองกันข้าม เพื่อเราจะได้ใหม่น้ำใจ โดยธรรมชาติกินโภชนาเสียงดัง และพูดเร็ว ถ้าเราตอบโดยใช้เวลาแล้วเราพูดเร็วและเสียงดัง จะยิ่งทำให้เวลาเสียงดังกลับเรา เพราะฉะนั้นทำยังไงให้สอนของarny ทำงานช้าลง เราต้องพูดช้าลง พูดน้อยๆ พึงเข้ายอยๆ แล้วก็พูดด้วยเสียงที่慢ลง ภาษาภาษาของคนเราสามารถดูได้ถูกคนหนึ่ง เป็นเหมือนเราได้ แต่ถ้าจะทำแบบนี้ได้ เราต้องใจเย็น ควบคุมด้วยใจได้เร็วด้วย

และตอนโกรธจัดนี้ อย่าเพ่งไปให้เหตุผล หรือคำอธิบายใดๆ ว่าเป็นเพราะแบบนั้นแน่นี้ อย่างเครื่องคิดเลี้ยงแล้วคนไม่ไว้ใจ อย่าเพ่งไปก็อว่าเป็นเพราะ อันนั้นอันนี้ เพราะสอนของเราไม่ฟังเหตุผล สอนที่ใช้อารณ์ก็ต้องใช้การดูแล ทางอารมณ์ ให้แสดงความเห็นใจอย่างเดียวเข้ารู้สึกยังไง ไม่เป็นไรที่เขารู้สึกแบบนี้ แต่ไม่ให้อธิบาย เพราะถ้าอธิบายเข้าใจว่าเราแก้ตัวหันนี้ ถ้าเขาใช้อารณ์แล้วเราให้เหตุผล จะกลับเป็นเหมือนมุขย์ต่างดาวคุยกันหันนี้ แต่พออารมณ์จะลดลงนั้น สอนส่วนเหตุผลจะกลับมาทำงาน เราจะดูว่ามีอะไรให้ช่วยได้ ใจจะนารับเมอร์ธีที่อยากโกรธ ต้องดูเรื่องของเข้า สมองจะเริ่มคิดแล้วอารมณ์จะน้อยลง ลังที่คนที่อารมณ์ไม่ดีต้องการในงานบริการคือการฟังและเข้าใจ เพราะฉะนั้น การดูแลที่ต้องดูแลเป็นน่าจะ จะไปคิดว่าทำไม่โกรธก็ไม่ได้นะ (หัวเราะ)

พอยอนไปrogram แบบก่อว่า เลิกไม่นั่นใจในตัวเองได้แล้ว สิ่งที่อยากมี ทุกอย่างนั่น มันอยู่ในกระดูกอยู่แล้ว deep in your bone สุดท้ายก็ทำได้แล้ว ก็กลับมาสอน

ประสบการณ์ชีวิตในระหว่างที่เป็นผู้จัดการสายการบินของ ดร.อัจฉรา มี หักความท้าทาย ความเครียด และความสุข ซึ่งในที่สุดสิ่งเหล่านี้หลอมรวมให้เธอ นั่นคงนี้ และมองเห็นศักยภาพในตัวเองจนเข้าสู่ชีวิตเรื่อยๆ

“ดิฉันทำงานที่นี่อร์ชเวล ๑๕ ปี เป็นแอร์ ๖ ปี เป็นтренเนอร์ ๒ ปี แล้ว ก็ที่เหลือก็เป็น manager แป๊บปีกว่า ตอนแรกยังไม่ได้ลาออกจาก แต่ขอกลับไปเป็นแอร์ฯ เพราะว่าเรียนปริญญาเอกอยู่ ตอนที่เป็น manager ก็เรียนปริญญาโท พอยืนแล้วก็ติดใจ อาจารย์ที่คุณบ่นอกว่า “น่าจะเรียนต่อนะ” กิสมัครเรียนปริญญาเอก หนังสือที่อ่านเรียนเขียนเข้า แล้วก็คิดว่าถ้าเราไม่ไป เมื่อไหร่องจะได้เข้ามาเป็นผู้บริหารเดียวกัน บางคนก็พร้อมเป็น manager แล้ว ถ้าไม่ออก คนไทยจะได้เข้าใหม่ ก็เลยไปออกหัวหน้าว่าให้โอกาสคนอื่นบ้าง ให้เข้าเป็น manager เรายอมกลับไปเป็นถูกน้องเพื่อเรียนหานั้นสืบ มาก็บอกว่า “ให้เชื่อ ถ้าบ้านดูกลับไปเป็นถูกน้องอีกหน่อยคงไม่มีไรมั่นคงเป็น manager แล้วละ เพราะถูกเป็นคนมีความสุขในการบริการ แล้วอยู่ดีๆ ถูกกลับไปเป็นแอร์ฯ คนจะคิดว่า “ดีแผนบ่มิการมั่นคงเรื่องรักษา มนต์ดีตรงนี้” ไม่ได้ ถ้าหากมีเวลาเขาก็ให้ด้วยโดยที่ไม่ต้องลาออก ให้เวลาเรา ๓ ปี โดยไม่ต้องออก แต่สุดท้ายก็ออกอยู่ดี เพราะมาทำบิรษท”

ปัจจุบัน ดร.อัจฉราเป็นกรรมการผู้จัดการบริษัท AcComm & Image International Co., Ltd. ซึ่งมีผลงานด้านการพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้แก่ บริษัทชั้นนำของไทยนานาชาติ อาทิ ปตท. บ้านปู จำกัด (มหาชน) เอไอเอส ธนาคารไทยพาณิชย์ โรงพยาบาลกรุงเทพฯ ฯฯ งานของเธอคือการเป็น “โค้ช” พัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้นำ รวมไปถึงบุคลากรในองค์กรต่างๆ

“ตอนแรกก็ลังที่ทำบิรษทแล้ว ทุกคนพื้นดูก่อน ลองสอนแนะนำบิรษทอื่นบ้าง ไปสอนให้เพื่อน เพื่อนทำงานในองค์กร เป็น HR สอนไปสักพัก ผลตอบรับก็ดี จริงๆ แล้วดิฉันไม่ได้สอนงานบริหารมาก แต่สอนอยู่กับคน สอนสอนหนังสือ แล้ว ก็มีเพื่อนที่เป็นถูกตัวพากฟรี หมายความว่า “ไม่สอนให้กันอื่น” มีดีเป็นบิรษททั่วสองไปเลย ก็เลยเริ่มทำและขอหลักสูตรจากต่างประเทศเข้ามา หลักสูตรที่ซึ่งมานแล้ว มันดีตลาดได้เดียวกัน Think on Your Feet® คือหลักสูตรที่ต้องพูดสด คิดสด พูดภาษาได้ความกดดัน สถานการณ์ท้าทายจะมีอยู่อย่างไร จะสามารถสื่อสารมากขึ้นได้



กับทีมงาน

อีกฝ่ายเข้าพูดมาแรงมากเลย จะพูดยังไงให้รักษาความลับพันธ์ได้ อันนี้เรตต้องไปเทรนที่ลิงค์ไปร์ เจ้าของเขากำลังสอนเรามาหมดเลยว่าจะ positioning ลิ้นค้าหังไว้ เรายื่นเข้า เกร็งได้ลิ้นเดิมที่เดี๋ยว แต่ที่ลิ้นมาใจให้คือคนไทยไม่ค่อยเห็นใจว่า think on your feet คืออะไร เรียนแล้วต้องใช้เท้ากิดหรือเปล่า ต้องใช้เวลาในการอธิบายนิดหนึ่ง แต่ไม่มีค่ากรุงให้เรียนแล้วไม่ขายผล พอยืนแล้วก็มาต่อเตี้ยค่า... กลุ่มนั้นก็ต้องเรียนกลุ่มนี้ที่ต้องเรียน ก็เข้าใจไป บางองค์กรก็ให้เงินปีหนึ่งเป็นลิบ ๆ รุ่น”

หน้าที่ของ ดร.อัจฉรา คือการเข้าไปสอนหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ ผู้บริหารองค์กรซึ่งส่วนใหญ่ล้วนแล้วแต่เป็นหัวหน้าองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ในระดับสูงทั้งสิ้น ฉะนั้นสิ่งที่ได้รับก็ต้องพูดเจอก็คือ “กำแพง” ที่ต้องฝ่าข้ามไปให้ได้

“หลักๆ ผู้บริหารต้องเป็นคนที่มีประสบการณ์และความสามารถ ความเข้าใจ คุณทุกคนมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตัวเองสูง เพราะฉะนั้นการที่ได้รับ ผู้นำที่ดีต้องทำอย่างไร ตรงนี้เป็นเรื่องท้าทายและต้องอาศัยการพูดคุยในครั้งแรก เช่นนาก ถ้าเราถูกแล้วว่าท่านสอนไม่ได้ ให้ชินไม่ได้ ดิฉันก็จะแนะนำคนอื่นให้ แต่ที่ผ่านมา ยังไม่เคยเจอนะคะ ถูกไปที่ไรก็ถูกกอกันทุกครั้ง แต่ก็มีบ้างที่ที่แรกจะดูว่าได้รับผู้หญิงหรือ เช่น ยังไง แต่เวลาเข้าไปไฟฟ์ เข้าใจ. เค. เพื่อเรารู้ว่าทำอะไรในรายละเอียด แต่ถ้าบอกว่าเป็นผู้หญิง ผู้บริหารอาจถูกใจคนหนึ่งก็จะมีประเด็นหนึ่งของ บางท่านเข้าเลือกไม่ได้ เพราะองค์กรนั้น ฉันนี่เราก็ไม่สามารถถูกก่อนได้ เห็นมา ก็ทำงานแล้ว พยายแผนประเมินเสร็จ ดิฉันก็อ่านให้ฟังว่าท่านอย่างพัฒนาจะไป ในตัวท่าน มีเหมือนกันที่เจอกันครั้งแรก เดินเข้ามานั่นก็หันข้างให้เลย แล้วก็อกว่า ‘อาจารย์มีอะไรก็ว่ามา เดี๋ยวทำทุกอย่างให้’ แล้วก็หันข้างให้เรา คือคือ คาดว่าไม่มีมองเรา แต่ตอนหลังกลับมาเป็นเชื่ันมาก คือการเป็นโค้ช เราต้องมองข้าง เรื่องพวกนี้ และมองทุกอย่างเป็นกลางหมด เราจะหันไปหักกับการแสดงออกของคนไม่ได้ การเป็นโค้ชที่ดีจะไม่弄ด้านลบของคน แต่จะมองด้านบวก หาให้เจอกับ ศักยภาพของเขาก็อีก เพราะฉะนั้นไม่ว่าเขากำลังดีดี ฉะนั้นก็จะรับฟังเช่นๆ เวลาท่านมีอะไรรีบ มีศักยภาพอะไร แล้วเรา จะดึงตรงนี้ออกมาใช้ได้อย่างไร ให้เข้าบริหารงานได้เช่น บริหารลูกน้องดีขึ้น และ ความลับพันธ์กับลูกน้องดีขึ้น ซึ่งมันก็ต้องอาศัยเวลาเหมือนกัน”

ดร.อัจฉรากล่าวถึงปัญหาของผู้นำที่มักพบเจอบนอีกหนึ่ง คือการบริหาร-จัดการองค์กร แต่ไม่เกิดในการบริหารคนซึ่งเป็นเสน่ห์ในการพัฒนางาน และพัฒนาองค์กร ซึ่งนี่ก็คือหน้าที่ของ “โค้ชพัฒนาภาวะผู้นำ” โดยตรงที่จะเข้าไปให้คำแนะนำและดำเนินการตามกระบวนการจัดการของหลักสูตรโดยการวิเคราะห์ ประเมินก่อนและหลังการพัฒนา การจัดกิจกรรม และสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาทีม

“คนเราไม่มีโครงสร้างทุกค้านะคะ บางคนเก่งในเรื่องการบริหารจัดการ องค์กรอย่างได้ดี ให้เราทำได้หนด เป้าหมาย ยอดขาย การไปต่อรอง เข้าใจกันในเนื้องานแต่พอมันเรื่องคน เข้าไม่รู้ว่าทางจะชูให้ถูกน้องยังไง ทำให้ความลับพันธ์ กับลูกน้องไม่ดี ทำให้ลูกน้องถูกอกบอนอย ทำให้เวลาเข้าพูดจะไม่ได้แล้ว ไม่ได้ ทำให้สั่งงานไปแล้วงานไม่ออก ทำให้ลูกน้องไม่กล้าตามเข้า ทำให้ลูกน้อง ต้องกลับหน้า ฉันนี่หลายคนมีปัญหาเยอะมาก คือบริหารงานเก่ง แต่เรื่องคนไม่เก่ง

ซึ่งอันหลังนี้เป็นงานของเรา ถ้าเข้าบริหารไม่เก่ง คิดฉันจะไม่ได้เข้า เป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องไปทำเอง แต่ถ้าเป็นเรื่องบริหารคน นิตย์ใจดี พฤติกรรม ภาพลักษณ์ ออกรสัจจะไม่เป็น อันนี้เราก็ต้องให้หัวหน้า ถ้าทำนานบอกว่าทำนานออกสัจจะไม่เป็น แต่ตอนนี้มันเป็นภาพลักษณ์บวชัยแล้ว ต้องออกงานบ่อย ทำตัวไม่ถูก จะคุยกับเขา ยังไงดีอาจารย์ ผู้นี้เป็นคนที่อ้อ ไปไหนก็ขืนอยู่เฉยๆ กวนเดี๋ยว ไม่เห็นมีใครมาถูก พนักงานไม่รู้จะคุยกับเขายังไง อันนี้ก็ต้องได้ชั่วเหมือนกัน หรืออ้างการคุณและคน ข้างในองค์กร ถูกน้องลาออกจากบอย ทำไม่แผนกนี้ถูกออกสูงจังเลย HR ที่จะบอกว่า คนนี้ต้องการได้ชั่ว คิดฉันก็จะเข้าไปป่าวๆ

คิดฉันจะนั่งคุยก่อนว่าอะไรที่เข้าทำได้ดีอยู่แล้ว แต่ว่าความงามข่ายผลให้เข้อย่างนั้น และอะไรที่ทำนานมองว่ามันเป็นจุดอ่อนของท่านจริงๆ ทำไม่ได้ เพราะไม่ใช่ นิตย์ของตัวเอง เช่น รอฟังคนพูดจนจบไม่ได้ เพราะใจร้อน ทำนานบอกว่า ‘ทำใจไม่ได้ ทนฟังจนจบไม่ได้’ เรายังต้องเข้าใจว่าถ้าเขามาไม่เคยถูกปลูกฝังเรื่องนี้มา ไม่น่าเชื่อว่า เป็นประเด็น หรือเขาก็คิดว่าสิ่งที่เขากิดมาไม่ถูกที่สุดแล้ว อะไรที่ถูกน้องพูดมา ถูกน้องยังไม่มีประสบการณ์ ทางการคัดเลือกไว้ที่ตัวเองหมด แล้วตัวเองก็เหนื่อย ให้การทำไม่ได้บีบก็ต้องเอามาทำเอง งานก็ไม่ได้ขยายผลมากนัก ตัวเองก็ไม่รอด เพราะว่าต้องมานั่งลงกับกองงาน พอนั่งคุยกัน คิดฉันก็พยายามวิเคราะห์ให้เขอว่า เป็นประเด็นเรื่องอะไร ต้องทำแบบประเมินทางด้านจิตวิทยาเพื่อให้เขอว่าจุดแข็ง คืออะไร จุดอ่อนคืออะไร แต่จะไม่บังคับนะจะ ตามก่อนว่าทำนานมองว่าเป็นบัญชา หรือเปล่า ถ้าใช่ ก็นะจะ บางคนบอกว่าบังหน้า ทำนานร้องให้ออกไป ทำนาน นึกว่าทำนานสอน แต่ก็มาที่พูดออกไปทำให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าฉันไม่เคยเก่งเลย ในสายตาหัวหน้า คนฟังเงื่อนช้ำม้าใจ ทำนานก็เต่าให้ฟังว่าเขาร้องให้ออกไป มันคงต้องทำอะไรกับตัวเองแล้วละอาจารย์ เรายังเอารส์ที่ทำนานแล้ว บอกกันที่ HR เน้นออกแนวซักกันแบบประเมินทางจิตวิทยา แล้วก็ตกลงกันก่อนว่าทำนานอย่างเปลี่ยนใหม่ ถ้าทำนานไม่อยาก ก็ไม่มีใครช่วยทำนานได้ แต่ถ้าทำนานอย่างเปลี่ยน คิดฉันรับรองว่าทำนาน จะเปลี่ยน แต่ทำนานอาจจะต้องทำตามกระบวนการ ที่ต้องตกลงกันแบบนี้ เพราะกระบวนการเรารักดินมาก เช่น ทำเขาร้องให้ไป อันดับแรกต้องไปขอให้ไทยเขาก่อนนะ ถ้าทำตรงนี้ไม่ได้ ไปขั้นตอนต่อไปไม่ได้ ให้ไห่ กล้าไห่ที่จะเดินไปขอให้ไทย คนที่คุยกันไม่ได้เลยในที่นี่ กล้าไห่ที่จะเดินเข้าไปบอกเขาว่าผ่านอย่างจะพัฒนา ความสัมพันธ์ในที่นี่ของเรา ถูกคิดว่าผ่านต้องทำบ่ำใจในอนาคต ถ้าคนเดียวได้ ถูกมากๆ ถ้าทำตรงนี้ไม่ได้ พฤติกรรมไม่มีทางเปลี่ยน แต่ถ้าเข้าทำได้ พีดเบ็ค ที่กลับมาคือบรรยายการคิดขึ้นทันที สิ่งเหล่านี้คือฉันรู้ว่ามันจะเกิดขึ้น แล้วก็ไม่ใช่ว่า ทำนานเดินไปตามเข้าแล้วแสดงความรู้ความเข้าใจว่ามันเป็นเพื่ออาจารย์สั่งมา ต้องบอกว่า มันเป็นการริเริ่มจากทำนาน ใช้เวลาประมาณ ๖ เดือน กว่าจะเปลี่ยนพฤติกรรม

เมื่อวันเพียงไปสอนผู้บริหารของบริษัทที่ร่วมทุนกับญี่ปุ่น เรียนวันที่สองของหลักสูตร ก็มีผู้บริหารทำนานหนึ่งบุกกว่าก่อนจะมาเรียนวันที่หนึ่ง เขายังไห้เด็กร้องไห้ เก็บกระเบากลับบ้านแล้วไม่มีทำบ่ำใจอีกเลย เน้นบอกว่าผ่านอย่างลักษณะ ทุกอย่างที่อาจารย์แนะนำในการเรียนวันแรกไปใช้ มันวิธีคน บรรยายการทำงาน มันเดี๋ยวนี้ ผ่อนคลายเปิดใจคุยกับเขา กล้าขอไทยเข้า และถามเขาว่าเราควรจะอยู่กันยังไง พอนั่งคุยกัน บรรยายการคิดขึ้น แล้วงานมันก็ออก ที่ผ่านมานั้นไม่ออก เพราะเขามาไม่กล้าเข้ามาคุยเนื่องจากเจ้าบายคุยมาก เน้นบอกว่าผ่านแล้วไปบ่ำใจให้ดี เพื่อนๆ ในห้องก็ปรบมือกันใหญ่ เหมือนทุกคนรู้ว่าทำนานนี่...แรง แต่หลักสูตรเราเปลี่ยนคนคนนี้ได้ คิดฉันบอกว่าคุณเป็นคนเข้มแข็งมาก เพราะถ้าคุณเป็นคนอ่อนแอบ คุณจะไม่กล้าขอไทยถูกน้อง ขอให้เข้มแข็งต่อไป บางที่ถูกค้าขยะบอกว่าโรงเรียนสอนลักษณะ ก็สอนลักษณะ แต่ถูกค้าขยะบอกว่าสิ่งที่เราต่างก็คือเราให้แรงบันดาลใจเขา ทำให้เขาอย่างเดียวไปทำต่อ เรื่องราวที่เราเตือนนักเกิดขึ้นจริงๆ ในองค์กร เวลาเราพูด เขายังบอกว่า...โคนไปหาข้อดี ก็จะเข้าไปในอนาคต เน้นบอกว่าทำไม่ดีเป็นแบบนี้”

จากประสบการณ์ในการทำงานด้านนี้ การเรียนรู้จากหลักสูตรที่ประสบความสำเร็จต่างๆ หลอมรวมกับประสบการณ์ส่วนตัวทั้งหมดที่ผ่านมา ดร.อัจฉราได้สรุปหลักการของการทำงานในฐานะให้พัฒนาภาวะผู้นำไว้ดังนี้

“เวลาที่ทำงาน คิดฉันจะมีกูญี่ปุ่ง & ข้อ ที่ต้องคำนึงถึงเสมอเวลาที่นั่งคุยกับผู้บริหาร คือ

หนึ่ง เวลาที่นั่งคุยกัน เราต้องไม่ทำให้เขารู้สึกว่าเขาอยู่ในสถานภาพที่คิดฉันไม่เข้าค่ายไม่ออก ไม่ใช่การถูกบังคับมา ให้เขารู้สึกว่าเหมือนคุยกันเพื่อคนหนึ่ง สถานภาพเราเท่ากัน ถึงแม้เราจะเป็นได้ชั่ว เนื่องคุยกับเราเราก็ได้อะไรที่เป็นความลับก็ลับ การที่ทำให้เขาวิเคราะห์ สำคัญมากๆ

สอง เวลาติดนั่งคุย จะทำให้ทำนานสนับสนุนโดยบังคับลดลงเวลาที่จะคุย อันนี้จะ บางวันจะดามเยือกซึ่งบอกว่าวันนี้ดามเยือก ให้เขามีความมั่นใจเวลาเขานั่งคุยกับเรา ไม่ให้เขานั่งเดาไปว่าวันนี้เราจะไม่ไห่ อันนี้คือให้เกิดความสนับสนุน และไม่ใช่วันเดียว ตลอดกันไว้เพื่อให้เกิดต่อ

สาม ตามท่านทุกครั้งที่คุยกะตามเสนอว่าจะการพูดคุยวันนี้ อยากได้อะไร ก็อ่วเวลาที่ได้ชั่ว อาจจะเจอกันเดือนละครั้งหรือสองครั้งก็แล้วแต่ แต่ทุกครั้งจะมีฝ่ายหนึ่งในการคุย พอกุยจนทุกครั้งจะตามว่าได้หรือยังคิดตอน

สี่ เวลาที่ได้ชั่ว จะไม่ค่อยบอกว่าจะต้องทำอะไร ใช้การตาม เวลาตามคนที่ตอบเขาจะรู้สึกดีนะจะ

ห้า ต้องเป็นผู้ฟังที่ดี เวลาฟังให้ต้องไม่ด้อยเดย พังแล้วหากให้เชื่อว่าวันนี้ มีอะไรดีบ้าง แล้วลิ่งที่คิดตรงนี้ทำนานจะขยายผลยังไง เอามาใช้ยังไง ทำนานจะบอกว่า น้ำจะตรงนี้อามาใช้ได้ เรายังบอกว่าดูอ่อนของท่าน ที่ทำนานอย่างพัฒนาเรื่องนี้ เอาตรงนี้มาใช้ได้ไหม ทุกอย่างจะเป็นการตกลงปลงใจของเขาเอง เรายังรู้สึกว่า จริงๆแล้วตัวเขาก็มีความสามารถนะ คือคนเราเป็นอย่างนี้ค่ะ ความคิดที่อยากจะทำอะไรไม่มีนั้น แต่ทันน้อยบ่ำใจหลังในหัวเรา ไม่มีคนเอาอกมาไว้บ่ำใจ เขายังไม่รู้ว่า มันใช่หรือไม่ใช่ ถูกไหม เสเด็ปเป็นยังไง แต่ได้ชั่วที่ให้เรนาอย่างก่อต่างที่เรามี ออกมาร่วมไว้บ่ำใจ แล้วช่วยเลือกว่าอะไรเหมาะสมกับสถานการณ์ในนั้น วิธีนี้คือวิธีที่ดีที่สุดในการการได้ชั่วคน เพราะเขายังรู้สึกว่ามันเป็นแนวคิดของเขาเอง ถ้าได้ชั่วคน ก็ทำได้ไม่นาน เพราะมันไม่ใช้อีเดียของเขา แต่ถ้าลีบ่ำใจจากตัวเขานอง วันหนึ่งเมื่อไห้ชั่วอยู่บ่ำใจให้เรนาอย่างก่อต่างที่เรามี ให้ชั่วไม่ใช่เมื่อไห้ชั่วอยู่บ่ำใจให้เรนา แต่ต้องไห้ชั่วให้เขานาไปปดวยตัวเองได้ให้เร็วที่สุด”

ในการบริหารองค์กร “คน” ดีว่าเป็นปัจจัยที่ควบคุมยากที่สุดอย่างหนึ่งใน การทำงาน สำหรับผู้ที่ต้องทำงานอยู่กับ “คน” ตลอดเวลา ทั้งยังต้องรับฟัง แก้ไขปัญหาเกี่ยวกับคน ดร.อัจฉราบอกว่า “นี่คือลีบ่ำใจที่เสนอตั้งที่สุด มีความสุขที่สุดในการติดต่อสัมพันธ์กับคน

“เพราะมันเป็นความสำเร็จที่เราเห็นทุกวัน ไม่มีงานไหนที่มีคนมากที่ ประเมินราบทุกวัน มีคอมเม้นเตอร์ทุกวัน วันที่ไม่ดีก็มีนะจะ ขายก็จะบอกเรา เรายังรู้ว่าเราต้องปรับปรุงตัวยังไง มันเป็นชีวิตที่ทำบ่ำใจผลบุญ เรายังจะดูจากว่า ถูกค้ากับลับมาใหม่ ถ้าหากลับมาเกิดแสดงว่าเราทำได้ดี ทำให้เราได้เพื่อนใหม่ ได้เครือข่ายใหม่ๆ เพราะดีฉันชอบรู้จักคน มีความสุข เพราะงานมันเห็นผลสำเร็จ ได้ทุกวัน เรายังต้องอ่อนตีศรั้งเสรีอิก ๕ ปี ลีบ่ำใจ ไม่เกินอาทิตย์ เขายังกลับมาจะว่าอาจารย์มีอะไรต่ออีก”

ในทำนองความเปลี่ยนแปลงของโลก “ผู้นำ” ในวันนี้จำเป็นต้องพัฒนา ความสามารถของตนอย่างมากขึ้น ดร.มาเซล โกลด์ส์มิท เคยกล่าวไว้ว่า ผู้นำที่เก่ง ในวันนี้อาจไม่เก่งในวันบ่ำใจ จำเป็นต้องพัฒนาเพื่อก้าวไปสู่ Global Leadership Competency และก้าวให้ทันโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ...ในฐานะให้พัฒนาภาวะผู้นำ ดร.อัจฉราเขียนขึ้นว่าเราทุกคนสามารถพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองได้ หากก้าวข้ามบางสิ่งในใจตนเอง

“โดยส่วนตัวที่ผ่านมาฉันมองไปข้างหน้าลดลง ผู้นี้ผันไปข้างหน้า ไม่ค่อยปันไปข้างหลัง มองชีวิตที่ผ่านมาว่าได้ฉันโชคดีที่เราเป็นคนที่นิสัยแบบนี้ เรายังกล้า เรายังรับโอกาสอะไร เรายังต้องไปลองทำถูกก่อน การที่เราลงมือทำอะไร ทำให้เราได้ผลลัพธ์เร็ว และโชคดีอย่างหนึ่งคือคนที่เขามาในชีวิตร้าเป็นคนที่ห่วงดี กับเรา เพื่อนส่วนใหญ่จะดีกับเรา ไม่ดีก็มีบ้าง แต่ก็ไม่ได้เป็นปัญหาอะไร”

ชีวิตคนมันก็มีอุปสรรคบ่ำใจจะ บางที่การตัดสินใจพิเศษของเรา ก็มีเสนอในการทำธุรกิจหรือการทำงาน แต่คิดฉันจะเป็นคนที่ลับบุญ สะดุคบุญ จะศึกษาเบื้องต้นจะสุดมันเพื่อจะได้อ่บ่ำใจในอนาคต จะไม่อยู่ กับที่ลับดูนาน แล้วไม่เก็บมากคิดว่ามันคืออุปสรรค แต่มันคือโอกาสต่างหากค่ะ”