



“ภาวะผู้นำ” เป็นสิ่งที่เรียนกันได้ด้วยหรือ?

นี้อาจเป็นคำถามที่ ดร.อัจฉรา จุ้ยเจริญ ต้องตอบอยู่บ่อยครั้ง แต่ดูเหมือนเธอไม่เคยเบื่อกับคำตอบ...เช่นเดียวกับครั้งนี้

ดร.อัจฉรา หรือที่ลูกศิษย์ลูกหาที่เคยผ่านการฝึกอบรมกับเธอเรียกขานว่า “อาจารย์เจี๊ยบ” เป็นผู้หญิงตัวเล็ก ๆ ที่ไม่ธรรมดา ด้วยเกียรติประวัติการทำงานและผลงานยาวเหยียด โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลงานด้านการพัฒนาองค์กรและบุคลากรอันเป็นที่ยอมรับทั้งในไทยและต่างประเทศ

เส้นทางการทำงานของเธอคนนี้ฝ่าอุปสรรคท้าทายยากเย็นมาแล้วมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการทำงานในฐานะผู้บริหารสายการบินอเมริกันอย่างสายการบินนอร์ธเวสต์ จนได้รับรางวัลผู้จัดการยอดเยี่ยมแห่งปีของสายการบินนอร์ธเวสต์ จนกระทั่งมาเป็นกรรมการผู้จัดการบริษัท AcComm & Image International Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทด้านการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากร เธอได้รับเลือกให้เป็นผู้แทนและที่ปรึกษาอย่างเป็นทางการในเรื่องของการพัฒนาภาวะผู้นำแต่เพียงผู้เดียวในประเทศไทย จาก ดร.มาซเซล โกลด์สมิท ที่ปรึกษาและโค้ชผู้มีผลงานด้านการพัฒนาผู้นำที่ได้รับการยกย่องจากสถาบันต่างๆทั่วโลก และเป็นผู้เขียนหนังสือขายดี “What Got You Where Won't Get You There” ที่ผ่านมา ดร.อัจฉราเป็นหนึ่งในสี่คนไทยที่ได้รับเกียรติและการยอมรับจากสถาบันระดับโลกนี้

นอกจากนี้เธอยังได้รับคัดเลือกให้เป็น Master Trainer ในเอเชีย ของหลักสูตร Think on Your Feet[®] ซึ่งเป็นหลักสูตรการคิดและสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดขณะนี้ ขณะนี้ ดร.อัจฉราเป็นโค้ชด้านการโค้ชผู้บริหารและโค้ชภาวะผู้นำ ที่เป็นผู้หญิงคนไทยคนแรก ที่ได้รับการรับรองด้านวิชาชีพการเป็นโค้ชมาตรฐานสากล จากสหพันธ์โค้ชนานาชาติ (International Coach Federation หรือ ICF) ซึ่งเป็นสถาบันที่มีบทบาทในการกำหนดและรับรองมาตรฐานการโค้ชในระดับสากล มีสมาชิกกว่าสองหมื่นคนในประเทศต่างๆทั่วโลก

แน่นอนว่าประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านมาของ “โค้ช” คนนี้ย่อมไม่ธรรมดา และราวกับว่าปัจจัยเงื่อนไขหลายอย่างในชีวิตนับแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้หล่อหลอมเธอให้เป็น “เธอ” ในทุกวันนี้

ดร.อัจฉราเป็นชาวกรุงเทพมหานคร คุณพ่อเป็นอดีตนักแสดงที่ต่อมาภายหลังเดินทางไปทำงานด้านการเดินเรือท่องเที่ยวที่ประเทศเยอรมนี จุดนี้เองเป็นเหตุให้วัยเด็กของ ดร.อัจฉราไม่เหมือนกับเด็กทั่วไปตรงที่เมื่อปิดเทอมทุกปีต้องเดินทางไปเยี่ยมคุณพ่อที่ประเทศเยอรมนี บางครั้งได้เดินทางเพียงลำพังคนเดียว ทั้งที่อายุน้อยๆ ทำให้ได้ฝึกฝนการดูแลตัวเองและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขณะเดียวกันได้รับการปลูกฝังเรื่องมนุษยสัมพันธ์จากคุณพ่อซึ่งนับว่าเป็นการปูพื้นฐานสำคัญและมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อชีวิตของเธอในเวลาต่อมา

“เนื่องจากคุณพ่อทำงานอยู่ที่เยอรมนี ครอบครัวเราก็จะเป็นลักษณะที่ว่าในแต่ละปี เดือนธันวาคมคุณพ่อจะกลับมาอยู่กับเราเดือนกว่าๆ พอปิดเทอมเราก็ไปหาท่าน ก็เป็นเรื่องดี เพราะทำให้เราเป็นเด็กที่พึ่งตัวเองตั้งแต่เด็ก หลังๆคุณแม่ก็เคยไป น้องคิดเรียนพิเศษ เราก็ไปคนเดียว เดินทางตั้งแต่อายุน้อยๆ สายการบิน เขามีย้ายเงินพิเศษเพื่อให้แอร์คูแลเรา แต่คุณพ่อไม่เคยจ่ายเลย เพื่อให้เราดูแลตัวเองตั้งแต่เด็กๆ ไปเรียนภาษา พ่อก็ไม่ไปรับไปส่ง แต่ซื้อตั๋วรถไฟให้ เรื่องพึ่งตัวเองนี้ ก็เป็นการช่วยเรื่องงานเยอะมาก ตอนมาเป็นผู้บริหารสายการบินนอร์ธเวสต์

อันหนึ่งที่น่าใจได้เสมอคือคำสอนของคุณพ่อที่สอนไว้ว่า เราต้องอยู่ด้วยตัวเองให้ได้ และไม่จำเป็นต้องพึ่งใคร และห้ามขอคังค์สามี ถ้ามีคนเลี้ยงก็ดี แต่เราต้องเป็นลูกผู้หญิงที่อยู่ได้ด้วยตัวเองเสมอ ถ้าเราอยากทำอะไร เราจะได้ทำได้ โดยไม่ต้องรอที่จะพึ่งใครหรือรอให้ใครเลี้ยง อาจจะเป็นเพราะว่าคุณพ่อห่วงว่าวันหนึ่งลูกสาว



จะต้องไปทำอะไรตามข้อกำหนดของครอบครัวหรือเปล่า อันนี้เป็นสิ่งที่ฝังใจฉันมาตลอดที่คุณพ่อบอกไว้ให้เราพึ่งตัวเองเป็นหลัก หรืออย่างที่ที่บ้านที่เยอรมนี เขาก็จะมาทุกเย็น ตอนเด็กเราจะไม่รู้ว่าต้องทำอะไร ยังไง เขาจะสอนทุกวันเลยว่าคนนี่มาเราต้องพูดกับเขาแบบนี้ เวลาเขามาห้ามนั่งหน้าข้างหรือไม่แต่งตัว หรือถ้าแต่งงานมีครอบครัวไปแล้วก็ห้ามไม่แต่งหน้าให้สามีเห็นไม่ได้นะ ท่านจะสอนให้เธออยู่ในสังคมได้

คุณพ่ออยู่ที่เยอรมนีจนเสียชีวิต รวม ๒๓ ปี ท่านก็ไม่อยากกลับเพราะไม่มีเพื่อนที่เมืองไทย คุณพ่อเคยเป็นนักแสดงรุ่นเดียวกับ คุณรองแก้วมุลคดี คุณพ่อรูปหล่อ มนุษย์สัมพันธ์ดี สิ่งที่ได้เรียนจากคุณพ่ออย่างหนึ่งคือการปรับตัว คุณพ่อจะพูดเสมอว่าพ่อไม่ได้จบปริญญา แต่จบปริญญา

ด้านมนุษยสัมพันธ์ เรียนรู้จากชีวิตตัวเอง ความหวังทั้งหมดที่เขาอยากทำและไม่ได้ทำ

เอามาฝากไว้ที่ถูกคนโตคือคิดฉันทั้งหมด เช่น เรียนจุฬาฯ จบปริญญาเอก”

หลังจบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ดร.อัจฉราเข้าศึกษาต่อในคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หลังจากเรียนจบชีวิตการทำงานก็เริ่มต้นด้วยอาชีพพนักงานบริการบนเครื่องบินอันเป็นอาชีพที่ใครหลายคนใฝ่ฝัน แต่ความฝันเล็กๆในใจของเธอกลับมีมากกว่านั้น?

“พอเรียนจบปริญญาตรี ก็คิดว่าจะไปเรียนต่อโทที่เยอรมนี ระหว่างที่รอเข้ามหาวิทยาลัยก็ไปสมัครแอร์ฯ ตอนนั้นได้งานสายการบินหลายที่ เช่น ลูฟท์ฮันซ่า แต่เป็นพนักงานภาคพื้นดิน ปูนซิเมนต์ไทย นอร์ธเวสต์นี่ได้เป็นแอร์เราก็คิดว่างานสายการบินน่าจะดี ที่นี้ความฝันของเราตั้งแต่เด็กก็อยากเป็นครูแล้วก็อยากเป็นครูฝึกที่สอนแอร์ฯ ก็เลยเลือกไปอยู่นอร์ธเวสต์

คิดค้นเข้าไปรุ่นที่ ๗ นอร์ธเวสต์จะมีสำนักงานใหญ่อยู่ ๒ ที่ คือ อเมริกา และญี่ปุ่น เวลาที่เทรนพนักงานจะเทรนสองที่นี้ พอเป็นแอร์ฯสักพักเราก็คิดอยากเป็นครูฝึก แต่เขาก็ไม่เปิดโอกาสให้คนเอเชีย ครูจะเป็นคนญี่ปุ่น อเมริกัน สิงคโปร์ เราก็คิดว่าเมื่อไรเขาจะเปิดให้คนไทยสมัคร บังเอิญมันมีโปรเจกต์ให้คนเข้าไปสอนโครงการบางอย่าง เช่นเรื่องบริการ ผู้บริหารเขาก็เปิดให้สมัคร เราก็คิดสมัครเลย เป็นกลุ่มคนไทยกลุ่มแรกที่เข้าไปสมัคร แต่มันก็ลำบากลำบากเหมือนกันนะคะ เพราะว่าสอนเป็นภาษาอังกฤษ แต่เขาจะมีคู่มือมาให้เราอ่านก่อน แต่เวลาเราสอนเราก็อ่านไม่ได้ เดี่ยวไม่เป็นธรรมชาติ ก็ต้องพยายามซึมซับทุกอย่างเข้าไปก่อนแล้วพูดออกมา พยายามมาก เพราะว่าเราไม่อยากจะให้ฝรั่งเห็นว่าคนไทยไม่มีความสามารถ เราต้องพิสูจน์ว่าผู้หญิงไทยทำได้ ถ้าเราทำไม่ได้ คนรุ่นต่อไปคงไม่มีใครสมัครอีกเลย เวลาอ่านหนังสือเนี่ย ถึงขนาดไม่ออกไปกินข้าวเลยนะคะ จนเพื่อนคนได้หวั่น สิงคโปร์ เขาถามว่าไม่กินข้าวกินปลาเนี่ย กินหมอนหรือเปล่า แต่ผลออกมาก็ได้ผลอย่างที่เราต้องการ ผลตอบรับดีมาก คนก็ประเมินว่าคนไทยสอนดีนะ มีความเข้าใจผู้เรียน คนที่มาเรียนจะเป็นแอร์โฮสเตส และสจ๊วตจาก ๗-๘ ประเทศ ในเอเชีย เช่น เกาหลี ญี่ปุ่น ฮองกง สิงคโปร์ ไทย ฯลฯ”

การเป็นครูฝึกในสายการบินต่างชาติสำหรับคนไทยในเวลานั้นถือว่าเป็นเรื่องยาก เพราะมีบททดสอบรออยู่มากมายให้ต้องพิสูจน์ตัวเอง แต่วิถีคิดในเรื่อง “การไขว่คว้าโอกาส” เป็นวิถีคิดบวกที่ทำให้เธอกล้าเริ่มต้นและก้าวผ่านอุปสรรคต่างๆไปได้

“อย่างหนึ่งที่เชื่อมั่นมาตลอดคือ โอกาสที่เปิด เราไม่เคยไม่คว้า โอกาสไม่ได้มีให้ทุกคนแต่เมื่อไรที่เปิดบับเราจะต้องคว้าไว้ตลอดโดยไม่กลัวว่าข้างหน้าจะเป็นยังไง จะผิดพลาดยังไงก็ไม่เป็นไรแต่คว้าไว้ก่อน

สายการบินอเมริกัน เวลาเรียนเขียนหนังสือมาก เขาจะแบ่งเป็นวิชาๆ สมมติเราจับพนักงานใหม่มา ก็จะต้องมาเทรนเรื่องกฏความปลอดภัยบนเครื่องบิน อันนี้ก็เรียนเดือนแล้ว เพราะว่าเครื่องบินแต่ละเครื่อง อุปกรณ์ถูกเงินอยู่ในต่างที่กัน และวิธี operate ต่างกัน เพราะฉะนั้นเราต้องอธิบายชัดเจนมากให้เขาจำได้ บางทีก็เหมือน

เป็นช่างเลขนะคะ สอนเขาว่าประตูนี้มันเปิดยังไง แล้วประตูมันหนักมากแต่เราต้องเปิดได้แม้เราจะตัวเล็ก เราต้องแมนทุกอย่าง แล้วสายการบินอเมริกัน ความปลอดภัยสำคัญมาก ถ้าสมมติว่าลูกเรือไม่ผ่านเกณฑ์ ๘๕% ต้องส่งกลับบ้านนะคะ สอบตกได้แค่ ๓ ครั้ง ต้องเข้มมาก สมมติว่าเครื่องบินไฟไหม้ มันจะมีคำสั่งเฉพาะ ก็ร้องชี้ชี้ชี้ไม่ได้ สมมติเราให้สถานการณ์จำลองกับเขา เราบอกว่าไฟไหม้แล้วเขาร้องออกมาผีด สอบตกเลขนะคะ เพราะว่ามีหน่วยงานความปลอดภัยมาตรฐานว่าสอนตามกฎหมาย

...ต้องเรียนเรื่อง aircraft เรื่องปฐมพยาบาล สมมติให้ผู้โดยสารหนีอกกับพื้น เราไปขยับหัวเขา บางทีกระดูกเขากหัก ขยับไม่ได้ คนเป็นลม เลือดกำเดาออกต้องนั่งยังงี้ ถ้าทำไม่ผ่านก็สอบตก มีเรื่องการบริการอีก บินไปญี่ปุ่น ก็บริการอีกแบบหนึ่ง เกาหลีอีกแบบหนึ่ง ถึงต้องเรียนกัน ๓ เดือน เวลาไปอยู่ที่ไปอยู่ยาวเลยคะ ๕-๖ เดือน ที่ญี่ปุ่นเราจะสอนเรื่องบริการ แต่ถ้าเรื่องความปลอดภัยต้องไปอเมริกา เพราะต้องฝึกกับเครื่องบินจริงๆ

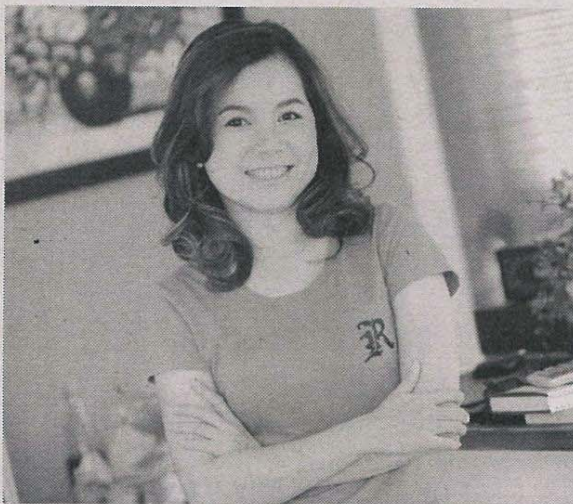
คนจะคิดว่าเป็นแอร์ฯสวยอย่างเดียว ไม่ใช่คะ แอร์ฯเรียนเยอะมาก บางทีต้องส่งกลับเยอะมาก เพราะเขาได้รับความกดดันไม่ได้ เรียนวันนี้สอบพรุ่งนี้ แต่เราต้องให้เขาปรับให้ได้เพราะในสถานการณ์ทำงานจริงๆ บางทีไฟลท์ดีเลย์ข้ามคืน เราต้องอยู่กับผู้โดยสารตลอด ดูแลเขา เลิฟอาหาร แจกผ้าห่ม ดูแลคนป่วย ถ้าเขาเรียนไม่ได้ เขาก็จะอยู่ได้ไม่นาน

พอทำงานนี้ไปสักพักหนึ่งก็ชวนเพื่อนๆคนไทยว่าไปทำสิ เขาก็ยังกล้าๆ กลัวๆ บอกว่าสอนคนไทยก็แยอยู่แล้ว ยังต้องไปสอนคนต่างชาติอีก คนต่างชาตินี้เวลาเขาไม่เห็นด้วยกับเรา เขาจะไม่นั่งเฉยๆนะ เขาจะทำทาย ทำไมพูดอย่างนี้ มันมาจากไหน ทำยังงี้ และความที่เราก็คือเป็นผู้หญิง เวลาไปเจอสจ๊วตอายุเยอะๆ ทำงานมานาน เขาก็จะทำทาย ทำไมเป็นอย่างนี้ ยูเอามาจากไหน แต่ความที่เรากุมสติได้ดี ไม่ค่อยยอมจนเรียนว่าเขาเป็นศัตรูเวลาโดนทำทาย อาจารย์บางคนเลิกสอนไปเลย เวลาเจอแบบนี้ เพราะเครียด แต่เราก็คิดว่าไม่เป็นไร การที่เขาทำทายลิดี อันที่หนึ่ง เราจะได้รู้ว่าเขาคิดยังงี้ เราจะได้เปลี่ยนความคิดของเขาได้ อันที่สอง การโกรธกันมันไม่จำเป็นต้องยาวนาน พอเราอธิบายให้เขาฟังได้ เขาก็กลายเป็นเพื่อนเรา”

แล้วประตูแห่งโอกาสก็เปิดออกอีกครั้ง เมื่อเธอได้รับการทาบทามให้รับตำแหน่งผู้จัดการสายการบินนอร์ธเวสต์ ประเทศไทย ซึ่งเป็นตำแหน่งบริหารที่ทำทายความสามารถอย่างยิ่ง

“ตอนที่เริ่มฝึกถ้าช่วงไหนไม่มีสอน เราก็กลับมาบินได้ อันนี้คือข้อดีคือให้โอกาสเราไปเป็นครู แล้วก็กลับมาบินได้ไม่นานเพราะว่าผู้บริหารของประเทศไทยท่านลาออก ท่านก็เดินมากระซิบบอกว่าจะไปโรมทนูขึ้นมา ตอนนั้นเราก็คิดว่าเราจะข้ามคนไป ๗ รุ่นเลยหรือ เพราะในความคิดของคนสมัยนั้น การเป็นผู้จัดการเราต้องเลือกคนที่ senior ก่อน ซึ่งควรจะเลือกรุ่น ๑ ก็ไม่คิดว่าจะมาทาบทามเราซึ่งเป็นรุ่น ๗ แต่ท่านบอกว่าพี่อยากได้คนอย่างเจี๊ยบเพราะเจี๊ยบไม่เคยกลัวอะไร แล้วการเป็นผู้นำคุณกลัวไม่ได้เพราะคุณต้องตัดสินใจ เพราะฉะนั้นคนที่ไม่กล้าไปทำอะไรที่ต่างจากเดิม พี่ไม่กล้าไปโรมทนูเขา คือสถานการณ์ของสายการบินมันมีชั้นมีลึง เดี่ยวลดคน เดี่ยวเพิ่มคน ตัดงบ เพราะฉะนั้นถ้าคนที่มาเขาไม่ตัดสินใจอะไรเลย หรือไม่คิดทำอะไรไปข้างหน้า เราจะดูแลทุกข์สุขของพนักงานคนไทย ๑๐๐ คนไม่ได้ เขาบอกว่าเขาจะฝากความหวังไว้กับเรา

ในที่สุดก็คว้าโอกาสเอาไว้อีกครั้ง ก็ถือว่าก้าวหน้าเร็วแต่ความที่เร็วอุปสรรคก็เยอะเพราะเราไม่ได้ไปตามสเต็ปที่ควรจะเป็น อย่างคนที่ขึ้นมาเป็นผู้จัดการ องค์กรส่วนใหญ่ก็จะเทรนก่อน แต่เราต้องเป็นไปก่อน ลองผิดลองถูกเหมือนกันเพราะไม่เคยทำงาน management แต่โชคดีที่ลูกเรือเขาก็ยังมองว่า



“คนเราไม่มีใครสมบูรณ์แบบทุกด้านนะคะ บางคนเก่งในเรื่องการบริหารจัดการ องค์กรอยากได้อะไรเขาทำได้ดีหมด เป้าหมาย ยอดขาย การไปต่อรอง เขาจะเก่งในเรื่องงาน แต่พอมาเรื่องคน เขาไม่รู้ว่าเขาจะสนใจลูกน้องยังงี้ ทำให้ความสัมพันธ์กับลูกน้องไม่ดี”

เราเป็นเพื่อน คนที่ไม่มองเราเป็นเพื่อน มองว่าเธอเป็นผู้จัดการไปแล้ว คอไปเธอจะมาเช็กรู้ขั้นก็มี เป็นบางส่วนแต่น้อย แต่ส่วนใหญ่เขาจะยอมรับเรา เพราะตอนที่ทำงานเป็นคนชั้น พี่ๆจะรัก เวลาเขาไม่อยากจะทำอะไรเราจะให้เขาทำ เช่น ประกาศบนเครื่องบินเป็นหน้าที่ของพี่ที่โตสุดในเครื่องบิน แต่เขาไม่ชอบทำเพราะต้องพอร์ทว่าก็ปัดพันพูดอะไร แล้วก็แปลสด บางทีก็ปัดพันก็พูดไม่ชัด พี่เขาก็อวยว่าแปลแล้วจะผิด เขาก็ให้เขาทำ เราก็บอกว่าไม่เป็นไรพี่ หนูไม่กลัวผิดกลัวถูก แล้วเวลาที่เรทำงานของเราเสร็จเราก็คือชอบไปช่วยคนอื่น เป็นคนเขินพอมายูนิในตำแหน่งนี้ พี่ๆเขาก็จะบอกว่าดีแล้วเพราะขยันมาก

ชีวิตการเป็นผู้บริหารนอร์ธเวสต์นี้ไม่ง่าย เพราะว่างานเยอะ แล้วเราดูแลเรื่องเดียวหรือคนไทยอย่างเดียวไม่ได้ เราต้องดูแลเทรนนิ่ง โปรแกรม

development หรือไม่ก็ให้ควบคุมดูแลสอง base คือไทยและกัวลาลัมเปอร์ มีแผนให้ยาวกว่านั้นอีกคือให้ดูแลเอเชีย ดูแลเรื่อง leadership ในภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก เพราะว่าเรามาสายเทรนนิ่ง ทางส่วนของอเมริกันเราก็คือไปจอยด้วย แต่เราจะไปเลือกที่จะเอาอะไรหรือไม่เอาอะไรให้กับผู้บริหารในเอเชีย นอกจากนั้นก็เริ่มเป็นเจ็ดคน คนไทยไปทำงานเป็นครู เพราะไหนๆเราก็คือได้เข้าไปมีปากมีเสียงกับผู้บริหารแล้วก็เห็นว่ามีคนไทยน้อยจังเลย เราน่าจะให้คนไทยมีโอกาสเติบโตไปเป็นเทรนเนอร์ ให้ผู้บริหารได้เห็นหน้าคนไทย เวลาเราขอสวัสดิการเพิ่มเขาจะได้ให้เราจ่ายๆและเขาจะได้เห็นว่าเราเสียสละให้บริษัท เราก็คิดให้ลูกเรือเขาไปทำโปรแกรมโน้มน้าโปรแกรมนี้ เขาจะได้รู้สึกว่ายูอยู่ที่นี้แล้วมีอนาคตมากขึ้นเพราะสมัยนั้น ไม่มีตำแหน่งอะไรให้ไปเลย นอกจาก manager ทุกคนคิดว่าฉันต้องเป็นแอร์ฯไปตลอดชีวิต เมื่อก่อนนอร์ธเวสต์ไม่มี pursur (หัวหน้าลูกเรือ) ก็มาคิดแล้วเมื่อไรคนของเราจะได้ฝึกการเป็นผู้นำ ถ้าเราเป็นตำแหน่งหัวหน้า benefit มันก็มาด้วย ฉะนั้นก็จะเป็นตัวดึงตัวตัวทำยังงี้ให้ในเอเชียมีแบบนี้ แต่การจะทำอะไรขึ้นมาสักตำแหน่งหนึ่ง ต้องค่อยเป็นไป แต่หัวหน้าฉันทัน ท่านเป็นผู้หญิงอเมริกัน ท่านจะสนับสนุนเรา บอกว่าให้ลองทำในเอเชียก่อน เอาเป็นตำแหน่งหัวหน้าใน economy class ปรากฏว่าประสบความสำเร็จ บริการก็ดีขึ้น ลูกน้องก็มีความที่ตัดสินใจบนเครื่องบิน ตอนหลังที่อเมริกาทำตาม มีโปรแกรม pursur ขึ้นมา แล้วเขาก็เอาตำราหรือวิธีการอบรมหัวหน้างานของเราไปเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร pursur ที่เมืองนอก ฉันทันเป็นคนพัฒนาโปรแกรมขึ้นมาเอง ใช้เวลาเขียนตำรา ๑ เดือน

อย่างวิธีการแก้ไขสถานการณ์ของลูกเรือ เรียนหนังสือไม่พอจะคะ ต้องปลูกฝังกันเลย ถ้าพนักงานที่มีจิตใจบริการ พวกนี้เวลามีปัญหาเขาจะแก้ปัญหาได้ดี ทำให้คนที่โกรธ ใจเย็นลงได้เร็ว ถ้าเจอพนักงานที่ใจร้อน ก็ต้องเทรนเยอะหน่อย คุยตัวต่อตัว พยายามปลูกฝังค่านิยมใหม่ให้เขา ที่นอร์ธเวสต์จะมีโปรแกรมหนึ่งที่ได้ผลมากคือโปรแกรมส่งเสริมความฉลาดทางอารมณ์ให้แก่คนทำงานทางบริการ ต้องยอมรับว่าพนักงานเราไอ.คิว.ดี บางคนพูดได้หลายภาษา ที่นี้คนที่ไอ.คิว.สูงไม่ได้หมายความว่าไอ.คิว.จะสูง บางทีเขาควบคุมอารมณ์ไม่ได้ พอโกรธขึ้นก็เอาตัวเองไม่อยู่ แล้วงานเครียด เครียดหมายความว่าถ้าโกรธใครสักคนบนเครื่องบิน กระโดดออกก็ไม่ได้ มีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ก็ไปไหนไม่ได้ ต้องบริหารความเครียดของตัวเองได้ โกรธเพื่อนแล้วมาลงที่ลูกคาก็ไม่ได้ คุณจะทำอย่างไรให้อารมณ์ตัวเองเย็น หรือถ้าไม่เย็นจะแสดงออกอย่างไรเพื่อไม่ให้มีปัญหา หัวหน้าก็ไปได้ที่ปรึกษามาท่านหนึ่ง ชื่อ ดร.แดเนียล โกลด์แมน คนนี้เขียนหนังสือเกี่ยวกับไอ.คิว. แล้วก็ให้ manager เป็นคนสอน manager ก็มาจากแต่ละประเทศสืบทอดกัน ผู้อำนวยการก็บอกว่าต้องการอาสาสมัคร ๒ คน ไปเรียน ๒ อาทิตย์ที่ฮาวาย ต้องไปเรียนว่าสมองทำงานยังงี้ จะบริหารสมองคนทำยังงี้ เป็นวิทยาศาสตร์มากๆ แน่แน่นอนว่าไม่มีใครยกมือ (หัวเราะ) พอไม่มีใครยกมือก็ส่งสารหัวหน้า โอกาสก็เปิดอีกแล้ว ก็เลยยกมือ

แล้วก็ยกยู่คนเดียว เพื่อนก็บอกว่า good luck นะฮู (หัวเราะ)

อันนี้เป็นการเรียนรู้ที่ยากที่สุดในชีวิต พุดคิดไปนึกเดี๋ยวก็นึกไม่ได้ ถือโหยงก็ไม่ได้ กระซอกโหยงไปจากมือเลย แล้วก็บอกว่าสอนอย่างที่ยู่อยากพุด ภาษาอังกฤษนะ แดมยังภาววิทยาศาสตร์ด้วย เขานอกว่าไม่ต้องกลัว อยากพุดอะไรพุดออกมาเลย ดิฉันนึกว่าที่ตัวเองเก่งมาได้เพราะอาจารย์คนนั้นนะคะ แกเป็นนักจิตวิทยาด้วย เขา สอนอะไรดี ๆ หลายอย่าง เช่น สมมติว่าเราเจอนที่ใคร ไม่ว่าภาษาภวเขาจะเป็นยังไร ให้เราทำในสิ่งที่ตรงกันข้าม เพื่อเราจะได้นิมมน้าวเขา โดยธรรมชาติคนใครจะเสียดัง และพุดเร็ว ถ้าเราตอบได้เขาแล้วเราพุดเร็วและเสียดัง จะยิ่งทำให้เขาเสียดังกลบเรา เพราะฉะนั้นทำยังไรให้สมองอารมณ์เขาทำงานช้าลง เราต้องพุดช้าลง พุดน้อย ๆ ฟังเขาเยอะ ๆ แล้วก็พุดด้วยเสียดังที่เขาลง ภาษาภวของคนที่เราสามารถดูให้อีกคนหนึ่ง เป็นเหมือนเราได้ แต่ถ้าจะทำแบบนี้ได้ เราต้องใจเย็น ควบคุมตัวเองได้เร็วด้วย

และคนใครจัดนี้ อย่าเพิ่งไปให้เหตุผล หรือคำอธิบายใด ๆ ว่าเป็นเพราะ แบบนั้นแบบนี้ อย่างเครื่องดีเลยแล้วคนมาโวยวว อย่าเพิ่งไปบอกว่าเป็นเพราะ อันนั้นอันนี้ เพราะสมองเขาไม่ฟังเหตุผล สมองที่ใช้อารมณ์ก็ต้องใช้การดูแล ทางอารมณ์ ให้แสดงความเข้าใจอย่างเดียวกับเขารู้สึกยังไร ไม่เป็นไรที่เขารู้สึกแบบนี้ แต่ไม่ให้อธิบาย เพราะถ้าอธิบายเขาจะเข้าใจว่าเราแก้ตัวทันที ถ้าเขาใช้อารมณ์แล้วเรา ใช้เหตุผล จะกลายเป็นเหมือนมนุษย์ต่างดาวคุยกันทันที แต่พออารมณ์จะลดตัวลง บับ สมองส่วนเหตุผลจะกลับมาทำงาน เราจะถามว่ามีอะไรให้ช่วยได้ ใครจะมารับ เบอร์อะไรที่อยากโทร.หา ต้องถามเรื่องของเขา สมองจะเริ่มคิดแล้วอารมณ์จะน้อยลง สิ่งทีคนที่อารมณ์ไม่ดีต้องการในงานบริการคือการฟังและเข้าใจ เพราะฉะนั้น การถามก็ต้องถามเป็นนะคะ จะไปถามว่าทำไมใครก็ไม่ได้จะนะ (หัวเราะ)

พอจบโปรแกรม แกบอกว เลิกไม่มันใจในตัวเองได้แล้ว สิ่งที่ยากมี ทุกอย่างนะ มันอยู่ในกระดูกอยู่แล้ว deep in your bone สุดทำยก็ทำได้แล้วก็ กลับมาสอน”

ประสบการณ์ชีวิตในระหว่างที่เป็นผู้จัดการสายการบิณของ ดร.อจจรา มี ทั้งความท้าทาย ความเครียด และความสุช ซึ่งในที่สุดสิ่งเหล่านี้หลอมรวมให้เธอ มั่นคงขึ้น และมองเห็นศักยภาพในตัวเองแจ่มชัดขึ้นเรื่อย ๆ

“ดิฉันทำงานที่นอร์วสค์ ๑๕ ปี เป็นแอร์ ๖ ปี เป็นเทรนแอร์ ๒ ปี แล้ว ก็ที่เหลือกก็เป็น manager แปกปีกว่า ตอนแรกยังไม่ได้ลาออก แดชอกกลับไปเป็น แอร์ เพราะวเรียนปริญญาเอกอยู่ ตอนที่ เป็น manager ก็เรียนปริญญาโท พอเรียน แล้วก็คิดใจ อาจารย์ทีคณะบอกว่าน่าจะเรียนค่อนะ ก็สมัครเรียนปริญญาเอก หนังสือที่อ่านเริ่มเยอะขึ้น แล้วก็คิดว่าถ้าเราไม่ไป เมื่อไรน้องจะได้ขึ้นมาเป็น ผู้บริหารเสียที บางคนก็พร้อมเป็น manager แล้ว ถ้าเราไม่ออก คนไทยจะได้ขึ้นใหม่ ก็เลยไปบอกหัวหน้าว่าให้ออกสคนอื่นม้าง ให้เขาเป็น manager เรายอมกลับไปเป็น ลูกน้องเพราะเราอยากเรียนหนังสือ เขาก็บอกว่า ไอโฮ ถ้าขนาชุกกลับไปเป็นลูกเรือ อีกหน้อยคงไม่มีใครสมัครเป็น manager แล้วละ เพราะเขเป็นคนที่มีความสุขในการ บริหาร แล้วอยู่ดี ๆ ชุกกลับไปเป็นแอร์ คนจะคิดว่าตำแหน่งบริหารมันต้องเลวร้ายมาก มันคิดตรงนี้ ไม่ได้ ถ้าอยากมีเวลาเขาก็ให้ลาเรียนโดยที่ไม่ต้องลาออก ให้เวลาเรา ๓ ปี โดยไม่ต้องออก แดสุดท้ายก็ออกอยู่ดี เพราะมาทำบริษัท”

ปัจจุบัน ดร.อจจราเป็นกรรมการผู้จัดการบริษัท AcComm & Image International Co., Ltd. ซึ่งมีผลงานด้านการพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้แก่ บริษัทชั้นนำของไทยมากมาย อาทิ ปตท. บ้านปู จำกัด (มหาชน) เอไอเอส ธนาการ์ไทยพาณิชย์ โรงพยาบาลกรุงเทพ ฯลฯ งานของเธอคือการเป็น “โค้ช” พัฒนากาเวผู้นำให้แก่ผู้นำ รวมไปถึงบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ

“ตอนแรกก็ลองทำบริษัทเล่น ๆ กับเพื่อนลูกก่อน ลองสอนแนะนำบริษัทอื่นม้าง ไปสอนให้เพื่อน เพื่อนทำงานในองค์กร เป็น HR สอนไปสักพัก ผลตอบรับก็ดี จริง ๆ แล้วยังไม่ได้ชอบงานบริหารมาก แดชอบอยู่กับคน ชอบสอนหนังสือ แล้วย ก็มีเพื่อนที่เป็นลูกค้าพวกฝรั่ง เขานอกว่าทำไมไปสอนให้คนอื่น เปิดเป็นบริษัทตัวเอง ไปเลย ก็เลยเริ่มทำและชื่อหลักสูตรจากต่างประเทศเข้ามา หลักสูตรที่ชื่อมาแล้ว มันคิดลาดได้เลยคือ Think on Your Feet คือหลักสูตรที่ต้องพุดสด คิดสด พุดภวได้ความกดดัน สถานการณ์ที่ภวจะแก้ปัญหายังไร จะอาการสื่อสามารถช่วยยังไร



กับทีมงาน

อีกฝ่ายเขาพุดมาแรงมากเลย จะพุดยังไรให้รักษาความสัมพันธ์ได้ อันนี้เราต้องไปเทรน ทีลิงคโปร เจ้าของเขาจะสอนเราหมดเลยวว่าจะ positioning ลินคยังไร เราซื้อเขา เราก็ดิลิชิที่เดียว แดที่ลำบากใจคือคนไทยไม่ค่อยเข้าใจว่า think on your feet คืออะไร เรียนแล้วต้องใช้เท่าคิดหรือเปล่า ต้องใช้เวลาในการอธิบายนิดหนึ่ง แด ไม่มีองค์กรไหนที่เรียนแล้วไม่ขยายผล พอเรียนแล้วก็มาต่อเลยคะ...กลุ่มนี้ก็ต้องเรียน กลุ่มนี้ก็ต้องเรียน ก็ขยายไป บางองค์กรก็เรียนปีหนึ่งเป็นสิบ ๆ ารุ่น”

หน้าที่ของ ดร.อจจรา คือการเข้าไปสอนหลักสูตรพัฒนากาเวผู้นำให้แก่ ผู้บริหารองค์กรซึ่งส่วนใหญ่ล้วนแล้วแต่เป็นหัวหน้าองค์กรทีประสบความสำเร็จ ในระดับสูงทั้งสิ้น ฉะนั้นสิ่งที่โค้ชมักต้องพบเจอคือ “ก้าแพง” ทีต้องฝ่าข้ามไปให้ได้

“หลัก ๆ ผู้บริหารต้องเป็นคนที่ประสบการณ์และความสามารถ ความยาก คือ คนทุกคนมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตัวเองสูง เพราะฉะนั้นการทีโค้ช คนหนึ่งซึ่งอาจจะไม่เคยอยู่ในตำแหน่งของเขามาก่อน จะต้องมาบอกเขาว่าการเป็น ผู้นำทีดีต้องทำอย่างไร ตรงนี้เป็นเรื่องท้าทายแดต้องอาศัยการพุดคุยในครั้งแรก เยอะมาก ถ้าเราดูแล้วท่านสอนไม่ได้ โค้ชไม่ได้ ดิฉันก็จะแนะนำคนอื่นให้ แดที่ผ่านมา ยังไม่เคยเจอจะคะ คุยไปทีไรก็ถูกออกกันทุกครั้ง แดก็มีบ้างทีทีที่เก ๆ จะถามว่าโค้ช ผู้หญิงหรือ เอ๊ะ ยังไร แดเวลาเขาดูไปรฟล์ เขาจะโอ.เค. เพราะเรากทีทำอะไรมาเยอะ พอสมควร แดถ้าบอกว่าเป็นผู้หญิง ผู้บริหารอายุเยะนิดหนึ่งก็จะมีประเด็นหน้อย บางท่านเขาเลือกไม่ได้เพราะองค์กรบังคับ อันนี้เรากทีไม่สามารถคุยก่อนได้ เข้ามา ก็ทำงานเลย พอทำแบบประเมินเสร็จ ดิฉันก็อ่านให้ฟังว่าท่านอยากพัฒนาอะไร ในตัวท่าน มีเหมือนกันที่เจอกันครั้งแรก เดินเข้ามาบับก็หันข้างให้เลย แล้วยก็บอกว่า ‘อาจารย์มีอะไรก็ว่ามา เดียวทำทุกอย่างแหละ’ แล้วยก็หันข้างให้เรา ก็คือ คากทีไม่มองเรา แดตอนหลังกลายเป็นซีกันมาก คือการเป็นโค้ช เราต้องมองข้าม เรื่องพวกนี้ แดมองทุกอย่างเป็นกลางหมด เราจะหัวน้ไหวกับการแสดงออกของคน ไม่ได้ การเป็นโค้ชทีจะไม่มองด้านลบของคน แดจะมองด้านบวก หาให้เจอว่า ศักยภาพของเขาคืออะไร เพราะฉะนั้นไม่ว่าเขาจะแสดงอะไร จะพุดอะไรออกมา ดิฉันจะรับฟังเลย ๆ เวลานั้นคุยเราฟังว่าท่านมีอะไรดี มีศักยภาพอะไร แล้วยเราจะดึงตรงนี้ออกมาใช้ได้อย่างไร ให้เขาบริหารงานได้ดีขึ้น บริหารลูกน้องดีขึ้น แล ความสัมพันธ์กับลูกน้องดีขึ้น ซึ่งมันก็ต้องอาศัยเวลาเหมือนกัน”

ดร.อจจรากล่าวถึงปัญหาของผู้นำทีมักพบเจอเสมอคือ เก่งในการบริหาร- จัดการองค์กร แดไม่เก่งในการบริหารคนซึ่งเป็นเสมือนจักรกลสำคัญในการพัฒนา งาน และพัฒนาองค์กร ซึ่งนี่ก็คือหน้าที่ของ “โค้ชพัฒนากาเวผู้นำ” โดยตรงทีจะเข้าไป ให้คำแนะนำแเดดำเนินการตามกระบวนการของหลักสูตรโดยการวิเคราะห์ ประเมิน ก่อนแเดหลังการพัฒนา การจัดกิจกรรม แล้วยสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาทีมี

“คนเราไม่มีใครสมบูรณ์แบบทุกด้านนะคะ บางคนเก่งในเรื่องการบริหารจัดการ องค์กรอยากได้อะไรเขาทำได้หมด เป้าหมาย ยอดขาย การไปต่อรอง เขาจะเก่ง ในเนื้องานแเดพอมารู้เรื่องคน เขาไม่รู้วว่าเขาจะงูใจลูกน้องยังไร ทำไมความสัมพันธ์ กับลูกน้องไม่ดี ทำไมลูกน้องลาออกบ่อย ทำไมเวลาเขาพุดอะไรไปแล้วคนทำให้เขา ไม่ได้ ทำไมสั่งงานไปแล้วงานไม่ออก ทำไมลูกน้องไม่กล้าถามเขา ทำไมลูกน้อง ต้องคอยหลบหน้า อันนี้หลายคนมีปัญหายะเยอะมาก คือบริหารงานเก่ง แดเรื่องคนไม่เก่ง

