

การก้าวสู่บทบาทผู้บริหารระดับสูงของผู้หญิงในองค์กรไทย แบบอินไซด์-เอาท์ (inside-out): การรับรู้อัตลักษณ์และปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงระดับสูง

รับบทความ: 2 สิงหาคม 2562

แก้ไขบทความ: 1 พฤศจิกายน 2562

ตอบรับบทความ: 13 พฤษภาคม 2563

วิไลลักษณ์ คำแจ่ม* และปภัสนรา ชัยวงศ์**

บทคัดย่อ

ปัจจุบันแม้ ชาย หญิง ในองค์กรไทยจะได้รับการยอมรับที่เท่าเทียม แต่เมื่อพิจารณาเฉพาะตำแหน่งบริหารระดับสูงพบว่าสัดส่วนของสตรียังคงมีน้อยกว่าบุรุษ การศึกษาในต่างประเทศพบว่า กุญแจสำคัญของผู้หญิงเพื่อเข้าสู่งานบริหารระดับสูง คือการรับรู้ตนเองจากภายในหรือเรียกว่า การรับรู้อัตลักษณ์ ที่ทำให้ผู้หญิงสามารถเป็นที่ยอมรับด้วยความโดดเด่นเฉพาะตัวจากภายในสู่ภายนอก ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมุ่งค้นหาการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงระดับสูงในองค์กรไทยด้วย มุมมองการเลื่อนไหลของอัตลักษณ์ และปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการสร้างบทเรียน ด้านการสื่อสารทำความเข้าใจตนเองจากภายในแก่สตรีไทยให้มีความพร้อม สามารถเป็นที่ยอมรับ และประสบความสำเร็จในการก้าวสู่บทบาทผู้บริหารสตรีระดับสูงได้ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้อัตลักษณ์ตนเอง 2 ระดับ ได้แก่ อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐาน และอัตลักษณ์ที่เกิดขึ้น ภายหลัง โดยผู้บริหารหญิงในแต่ละสายงานมีแนวโน้มการรับรู้อัตลักษณ์ที่แตกต่างกัน สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้และพัฒนาอัตลักษณ์ แบ่งเป็น ปัจจัยภายใน อาทิ ความคิด ทศนคติ และปัจจัย ภายนอก อาทิ การขัดเกลาจากครอบครัว การศึกษาครั้งนี้สะท้อนและตอกย้ำว่าแม้การขึ้นเป็น ผู้บริหารระดับสูงต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน แต่จุดเริ่มต้นที่เป็นหัวใจสำคัญยังคงเป็นการ รับรู้ตนเองจากภายในที่จะนำไปสู่การสื่อสารแสดงออกภายนอกและสร้างการยอมรับต่อไป

คำสำคัญ: การรับรู้อัตลักษณ์ ผู้บริหารหญิงระดับสูง องค์กรไทย

* **หน่วยงานผู้แต่ง:** ภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 อีเมล k.wilai1993@gmail.com

** **หน่วยงานผู้แต่ง:** ภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 อีเมล papassara.c@gmail.com

Inside-Out Approach to the Senior Management Role of Female Leaders in Thai Organizations: Perception of Self-Identity and the Associated Factors of the Female Top Leaders

Received: August 02, 2019

Wilailuck Kamjam^{*} and Papassara Chaiwong^{**}

Revised: November 01, 2019

Accepted: May 13, 2020

Abstract

According to the overview, status and role of male and female employees in Thai organizations were relatively equal. However, proportion of female in the top management role was still less than male. The previous studies revealed that self-identity perception is the important factor for female leader to get promotion to a higher executive position. Perception of one's identity played essential role and vitally helped a female leader to breakthrough to the higher senior management position with an acceptance through her unique self from inside to outside. Employing fluidity of identity approach, this study aimed to examine perception of self-identity and the relating factors of top female leaders' perception of self-identity to contribute an intrapersonal communication lesson, self-understanding, for Thai women to be ready to get into the top management role and becoming successful accepted leaders. The results revealed two levels of the top female leaders' perception of self-identity, "Fundamental Identity" and "Additional Identity", in which each female executive tends to perceive different identities. The both levels were influenced by internal factors (i.e. thought, attitude) and external factors (i.e. family's teaching). The findings can enhance woman employees to realize of their identities as the most important fundamental to become a senior executive. Even it requires many factors but inside communication, self-identity perception, is still the key to lead to external communication for women to get an acceptance.

Keywords: Self-Identity perception, Top female executive, Thai organization

^{*} **Affiliation:** Faculty of Communication Arts, Chulalongkorn University 254 Phayathai Rd, Khwaeng Wang Mai, Khet Pathum Wan, Bangkok 10330, Thailand. Email: k.wilai1993@gmail.com

^{**} **Affiliation:** Faculty of Communication Arts, Chulalongkorn University 254 Phayathai Rd, Khwaeng Wang Mai, Khet Pathum Wan, Bangkok 10330, Thailand. Email: papassara.c@gmail.com

บทนำ (Introduction)

จากการศึกษาของสำนักวิจัย พีว (Pew Research Center) แสดงสัดส่วนผู้บริหารหญิงทั่วโลกที่กำลังเติบโตมากกว่าที่ผ่านมาแต่สัดส่วนดังกล่าวก็ยังน้อยกว่าชายอยู่มาก (Geiger & Kent, 2017) ในองค์กรไทย แม้ทางนิตินัยชายและหญิงมีความเท่าเทียมและมีสัดส่วนแรงงานชายและหญิงอยู่ในอัตราส่วนเท่าๆ กันในภาพรวม แต่หากพิจารณาในสายงานบริหารระดับสูง กลับพบว่าในองค์กรรัฐ อัตราส่วนของผู้บริหารระดับสูงเพศชายต่อเพศหญิงอยู่ที่ 4:1 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน [ก.พ.], 2559) ขณะที่ในองค์กรเอกชนอัตราส่วนของผู้บริหารชายต่อหญิง คือ 3:2 (Thornton, 2017)

การศึกษาในอดีตชี้ให้เห็นปัจจัยอย่างน้อย 2 ประการที่เป็นเหตุให้สัดส่วนของผู้บริหารเพศหญิงระดับสูงมีจำนวนน้อยกว่าเพศชาย ได้แก่ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ปัจจัยภายใน เช่น (1) ลักษณะนิสัยของผู้หญิง ที่ช่วยสนับสนุนให้ผู้หญิงกล้าแสดงความสามารถและตัวตน ทำให้สามารถก้าวสู่การเป็นผู้บริหารได้ไม่ว่าในสถานการณ์ใด (2) ประสบการณ์ส่วนตัว อาทิ การศึกษาขั้นสูง ประสบการณ์ในต่างประเทศ ที่ทำให้ผู้หญิงได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ มากขึ้นและช่วยสร้างอัตลักษณ์ทางสังคมรูปแบบใหม่ให้แก่ผู้หญิงคนหนึ่งๆ ทั้งยังทำให้ผู้หญิงเหล่านั้นเปลี่ยนวิธีคิดเกี่ยวกับตนเองใหม่จนสามารถกลายเป็นผู้นำได้ในที่สุด (Storberg-Walker & Haber-Curran, 2017) เป็นต้น สำหรับตัวอย่างของ **ปัจจัยภายนอก** เช่น (1) ความคิดที่เป็นบรรทัดฐานเชิงอุดมคติขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับลักษณะความเป็นชาย รวมถึง (2) ความคาดหวังของสังคมและองค์กร (ที่ส่วนใหญ่มักมีผู้ชายเป็นผู้นำ) ที่มีต่อการสื่อสารแสดงออกของผู้หญิงต่างเป็นอุปสรรคสำคัญทั้งในแง่ของแรงจูงใจและความสะดวกสบายต่อการเข้าสู่บทบาทผู้นำของผู้หญิง (Baxter, 2012 อ้างถึงใน Cunningham, Crandall & Dare, 2017)

ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกต่างส่งผลต่อคุณลักษณะการสื่อสารเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำของผู้หญิง นอกจากนี้การที่ผู้หญิงคนหนึ่งจะเป็นผู้นำได้นั้น มักต้องผ่านกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำที่ซับซ้อนมาก่อน กล่าวคือต้องอาศัยการรับรู้อัตลักษณ์ความเป็นผู้นำจากภายในตนเอง รับรู้ถึงความเป็นตนเองที่มีความเฉพาะและแตกต่างจากผู้อื่น ก่อนนำไปสู่กระบวนการคิดและคุณลักษณะการสื่อสารกับบุคคลรอบข้างเพื่อสร้างการยอมรับต่อไป (DeRue & Ashford, 2010) นอกจากนี้ การศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้อัตลักษณ์หรือความต้องการจากภายในของตัวผู้บริหารสตรียังอธิบายให้เห็นว่า อัตลักษณ์เป็นปัจจัยภายในที่ต้องอาศัยกระบวนการสื่อสารกับตนเอง (Intrapersonal communication) เพื่อจะสามารถเรียนรู้ เข้าใจ พัฒนา ปรับเปลี่ยน ผสมผสาน และเลือกใช้ อัตลักษณ์ต่างๆ ที่ตนมีได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ในการทำงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะการสื่อสารในบริบทองค์กรไทยของผู้นำสตรีไทยในอดีตส่วนใหญ่ มักมุ่งศึกษาเฉพาะมิติกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลมากกว่ากระบวนการสื่อสารภายในตัวบุคคล หรือศึกษาเฉพาะในส่วนของกลยุทธ์และคุณลักษณะการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารในองค์กร แต่ไม่ปรากฏการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารภายในตนเองเพื่อรับรู้ จัดการ และผสมผสานอัตลักษณ์ผู้นำของผู้หญิง อันจะนำไปสู่การพัฒนาการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้บริบทองค์กรไทย

งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้และการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงเพื่อเป็นประโยชน์ในการสร้างองค์ความรู้และถอดบทเรียนการก้าวสู่บทบาทผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยแบบ อินไซด์-เอาท์ อันจะนำไปสู่การพัฒนาการสื่อสารทั้งจากภายในบุคคลและระหว่างบุคคลของผู้หญิง ที่ช่วยสร้างการยอมรับให้แก่ตนเองและก้าวเข้าสู่บทบาทผู้บริหารในองค์กรจนนำไปสู่ความสมดุลทางเพศในคณะบริหารซึ่งเป็นเรื่องที่ฝ่ายบริหารบุคคลในองค์กรปัจจุบันให้ความสนใจ (Day, 2014; Ely, 1994; Ely, Ibarra, Kolb, 2011) ทั้งนี้เมื่อความไม่สมดุลเรื่องเพศในคณะบริหารลดลง จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในองค์กร ที่จะส่งผลต่อการรับรู้อัตลักษณ์ทั้งในด้านผู้นำและบทบาทของเพศหญิงและทำให้บุคลากรผู้หญิงมีแรงกระตุ้นเชิงบวกในการพัฒนาทักษะผู้นำยิ่งๆ ขึ้นไป ส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นมืออาชีพในการทำงานของผู้บริหารหญิง นอกจากนี้การเตรียมความพร้อมให้กับผู้หญิงในลักษณะดังกล่าว ยังมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของลักษณะทางประชากรระดับโลกและระดับประเทศที่จำนวนผู้หญิงกำลังเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ อีกด้วย

วัตถุประสงค์การวิจัย (Objective)

เพื่อศึกษาการรับรู้อัตลักษณ์ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

ขอบเขตของงานวิจัย (Scope of Study)

การศึกษารั้งนี้ ดำเนินการเก็บข้อมูลในช่วงเดือนเมษายน-กรกฎาคม 2561 กับกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ 1) ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้นำระดับสูงขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในช่วงระหว่าง พ.ศ. 2545 – ปัจจุบัน และ 2) ผู้ที่เคยร่วมงานหรือกำลังร่วมงานกับผู้บริหารหญิงทั้งภาครัฐและเอกชน

ทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

เพื่อตอบวัตถุประสงค์การศึกษา การรับรู้อัตลักษณ์และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นต่อไปนี้ ได้แก่ 1) การรับรู้อัตลักษณ์และการสื่อสาร 2) การรับรู้อัตลักษณ์และการยอมรับผู้นำสตรี และความเป็นผู้นำในบริบทองค์กรไทย และ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้หญิง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การรับรู้อัตลักษณ์และการสื่อสาร

ความหมายของอัตลักษณ์ “อัตลักษณ์” เป็นสิ่งที่มีความหลากหลาย โดยความหมายขึ้นอยู่กับบริบทและการนำไปใช้ (Buckingham, 2008) นอกจากนี้ยังเลื่อนไหล ไม่หยุดนิ่ง สามารถเปลี่ยนแปลงไปได้เรื่อยๆ เรียกว่า “ความเลื่อนไหลของอัตลักษณ์” (Fluidity of identity) (Bauman, 2004) ความเลื่อนไหลดังกล่าวบ่งชี้ว่า อัตลักษณ์เป็นสิ่งที่ถูกประกอบสร้างและต่อรองได้ตามเงื่อนไขและสถานการณ์ในชีวิตได้อย่างไร้ขีดจำกัดและไม่หยุดนิ่ง สำหรับบางคนการรับรู้อัตลักษณ์อาจมีการเลื่อนไหลอย่างต่อเนื่องและชัดเจน ในขณะที่บางคน การรับรู้อัตลักษณ์เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างเงียบๆ แต่ยังคงมีความต่อเนื่องต่อและมั่นคง

การศึกษานี้ยึดนิยามของคำว่าอัตลักษณ์ในลักษณะของ การรับรู้ถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับตัวตน (Self) ของบุคคล (Gecas, 1982 อ้างถึงใน DeRue & Ashford 2010) ความคิดเชิงอัตวิสัย (Subjective) เกี่ยวกับตัวตน ของบุคคลและสามารถนิยามได้ว่า ฉันคือใคร (Kihlstrom & Klein, 1994 อ้างถึงใน Rothbard & Ramarajan, 2009) ทั้งนี้ Mead (1934) ได้อธิบายไว้ว่า การรับรู้ตัวตนของบุคคล ประกอบไปด้วยมุมมอง 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการรับรู้จากมุมมองของตนเองที่เป็นผู้กระทำ เรียกว่า “ฉัน” (I) ประกอบกับ 2) ด้านการรับรู้จากมุมมองของผู้อื่นหรือผู้ถูกกระทำ เรียกว่า “ฉัน” (Me) โดยการรับรู้ตนเองทั้ง 2 ด้านดังกล่าวจะช่วยให้บุคคลเกิด อัตมโนทัศน์ (Self-concept) หรือชุดความคิดและคำอธิบายเกี่ยวกับตนเอง ทั้งการคิดถึงตนเองในอดีต ปัจจุบัน รวมไปถึงเป็นสิ่งที่คาดหวังในอนาคต มากไปกว่านั้นการรับรู้อัตลักษณ์ยังมีความสัมพันธ์กับอุปนิสัย (Traits) คุณลักษณะ (Characteristics) ความสัมพันธ์ทางสังคม (Social relations) บทบาท (Roles) และความเป็นสมาชิกของกลุ่มสังคม (Social group) (Oyserman, Elmore, & Smith, 2012) รวมไปถึงอารมณ์ สติปัญญา และการกระทำของบุคคลนั้นด้วย (Littlejohn & Foss, 2010)

สำหรับประโยชน์ของการรับรู้อัตลักษณ์หรือรับรู้ตัวตนเป็นใครจะเป็นประโยชน์ในการเลือกรับรู้ ติความ ให้ความหมายกับสิ่งต่างๆ รอบตัว อีกทั้งเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความเข้าใจและความคาดหวังต่อตนเอง สร้างความเข้าใจผู้อื่นในขณะที่ตนมีความรู้สึกมั่นคง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคคลสามารถใช้วิจารณญาณและตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้ดี (Oyserman, et al., 2012) การรับรู้

อัตลักษณ์ดังกล่าวจะนำไปสู่การทำความเข้าใจตนเองจากภายในว่าในสถานการณ์หนึ่งๆ ตนเองเป็นใครและกำลังทำอะไรอยู่ก่อนนำไปสู่การถ่ายทอดหรือสื่อสารความเป็นตัวเองสู่ภายนอกได้อย่างเหมาะสมและมั่นใจของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

ความสัมพันธ์ระหว่างอัตมโนทัศน์กับการรับรู้อัตลักษณ์ เป็นความสัมพันธ์แบบสองทาง คืออัตมโนทัศน์ส่งผลต่อการรับรู้อัตลักษณ์ของบุคคล ในขณะที่การรับรู้อัตลักษณ์ของบุคคลก็ส่งผลต่อการสร้าง ปรับ และเปลี่ยนอัตมโนทัศน์ กล่าวโดยละเอียดคือ ในทางหนึ่ง ชุดความคิดเกี่ยวกับตนเอง จะทำหน้าที่ “เลือกรับ” สิ่งเร้าหรือความคิดใดๆ เข้าสู่กระบวนการคิด ทั้งยังเป็นกรอบอ้างอิง (Frame of reference) หรือเป็นแบบแผน (Schema) ให้บุคคลจัดระเบียบ เปรียบเทียบและตีความสิ่งที่ตนเลือกเข้าสู่ความคิด รวมถึงการให้คุณค่าแก่สิ่งที่ตนเลือกรับรู้ว่าควรนำเข้าสู่ความทรงจำหรือไม่ กล่าวได้ว่า บุคคลเลือกที่จะรับชุดความคิดเข้าสู่กระบวนการคิด จากนั้นนำชุดความคิดที่ให้คุณค่าเก็บไว้ในความทรงจำและใช้ชุดความคิดในความทรงจำนั้นอธิบายคุณลักษณะของตนเองเพื่อประกอบสร้างความเป็นตัวตน (Self-construction) ขึ้นมา ในทางกลับกัน การรับรู้อัตลักษณ์ของบุคคลจะทำให้หน้าที่เป็นกรอบอ้างอิงที่จะทำให้บุคคลนั้นเลือกจะสนใจและละเลยบางอย่าง รวมถึงทำหน้าที่เป็นแบบแผนให้บุคคลเลือกตีความสิ่งต่างไปในทิศทางใดๆ (Oyserman, et al., 2012) ซึ่งการรับรู้อัตลักษณ์ของบุคคลจะส่งผลย้อนกลับมาสร้างชุดความคิดเกี่ยวกับตนเองด้วยในที่สุด

โดยสรุป อธิบายได้ว่าการรับรู้อัตลักษณ์ของปัจเจกเกิดขึ้นจากอัตมโนทัศน์ของตนเองหรือการสื่อสารภายใน ซึ่งรับรู้ผ่านลักษณะเฉพาะของบุคคล การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนรอบข้าง รวมถึงการเปรียบเทียบตนเองกับคำสอน ข้อกำหนดต่างๆ จากสังคม นอกจากนี้ ยังมีความเคลื่อนไหวอันเนื่องมาจากการปรับ การเปลี่ยนแปลงลักษณะนิสัย บุคลิกภาพของผู้บริหารหญิง กลุ่มบุคคลหรือกลุ่มสังคม องค์กรที่ผู้บริหารหญิงสังกัด ซึ่งการรับรู้ถึงอัตลักษณ์ดังกล่าวส่งผลต่อการเลือกรับรู้ ให้ความหมาย รวมถึงเลือกแนวทางการสื่อสารและแสดงออกแตกต่างกันไปตามเงื่อนไขของเวลา สถานการณ์ หรือข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง กล่าวได้ว่าการรับรู้อัตลักษณ์ผ่านความคิดของตนเองจะมีผลต่อการเป็นผู้นำจากภายในสู่ภายนอก (Inside-out) ในลักษณะที่เริ่มตั้งแต่การทำความรู้จักและเข้าใจตนเองในสถานการณ์ต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการแสดงออกของตนเอง ในขณะเดียวกันการรับรู้อัตลักษณ์ที่มาจากมุมมองและปฏิสัมพันธ์ของผู้คนรอบข้าง (Interpersonal communication) ก็เป็น การผลักดันและย้าให้เกิดการรับรู้อัตลักษณ์จากภายนอกสู่ภายใน (Outside-in) เช่นกัน

ดังที่กล่าวในส่วนที่มาและความสำคัญของการศึกษาว่า การวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในอดีตส่วนใหญ่มุ่งศึกษาเฉพาะมิติกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลมากกว่ากระบวนการสื่อสารภายในตัวบุคคลเพื่อสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้บริบทองค์กร ยังไม่ปรากฏทฤษฎีใดๆ ที่ชัดเจน หรือมีแบบแผนมารองรับ

การศึกษาอัตลักษณ์ที่เกิดจากการรับรู้ตัวตนภายในดังกล่าว จึงนำมาสู่คำถามนำวิจัยว่า การรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจากมุมมองการรับรู้อัตลักษณ์แบบเลื่อนไหลเป็นอย่างไร นอกจากนี้การทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้ยังนำไปสู่กรอบในการตั้งคำถามสัมภาษณ์ในลักษณะของการถามถึงการรับรู้ตนเองในลักษณะต่างๆ อย่างไม่จำกัด โดยเป็นการอธิบายตนเองตามคุณลักษณะที่ตนเองรับรู้ ผ่านประสบการณ์ชีวิตตามพัฒนาการในช่วงชีวิตที่จำแนกเป็นวัยเด็ก ช่วงเริ่มต้นทำงาน ช่วงการเป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ซึ่งเป็นไปตามลักษณะการรับรู้อัตลักษณ์แบบเลื่อนไหล สำหรับประเด็นคำถามและตัวอย่างคำถามแสดงรายละเอียดในหัวข้อระเบียบวิธีวิจัย

2) การรับรู้อัตลักษณ์และการยอมรับผู้นำสตรี และความเป็นผู้นำในบริบทองค์กรไทย

(1) การรับรู้อัตลักษณ์และการยอมรับผู้นำสตรีในองค์กรไทย

การรับรู้อัตลักษณ์ของผู้นำสตรี เป็นการรับรู้ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทที่ต่างกันสองบทบาทในเวลาเดียวกันคือ ความเป็นผู้หญิงและความเป็นผู้นำ โดยการรับรู้อัตลักษณ์ดังกล่าวเป็นเรื่องที่สัมพันธ์กับค่านิยม บรรทัดฐาน และระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับเพศที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันไปในแต่ละชุมชน ความแตกต่างของผู้ชายและผู้หญิงทั้งด้านความคิด จิตใจ ส่งผลต่อความแตกต่างด้านคำพูด การแสดงออกและการกระทำ รวมไปถึงภาวะผู้นำ การรับรู้ถึงความแตกต่างที่ชัดเจนดังกล่าวนำไปสู่ภาพเหมารวมทางเพศ (Gender stereotype) ซึ่งทำให้เกิดความคาดหวังในการแสดงบทบาททางเพศและการสื่อสารของผู้ชายและผู้หญิงที่ต่างกัน การศึกษาของต่างประเทศพบว่า องค์กรมักให้การยอมรับในคุณสมบัติ ความสามารถที่เป็นคุณลักษณะของผู้ชายเป็นสำคัญ ส่งผลให้ผู้หญิงซึ่งขาดคุณลักษณะดังกล่าวถูกตัดสินว่าไม่มีความสามารถเพียงพอ ทำงานได้น้อยกว่า รวมถึงเกิดความเสียเปรียบทั้งในการทำงานและโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง (General Motors Corporation, & Catalyst, inc., 2006; Merchant, 2012) นอกจากนี้ในบริบทองค์กรไทยยังพบว่า แนวโน้มบทบาททางเพศ (Sex-role orientation) อุปสรรคเพดานแก้ว (Glass ceiling) รวมถึงค่านิยมและวัฒนธรรมผ่านมุมมองเชิงประวัติศาสตร์และมานุษยวิทยา ต่างก็เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในลักษณะที่เป็นอุปสรรคต่อการได้รับการยอมรับ

แนวโน้มบทบาททางเพศในองค์กรไทย สะท้อนว่าผู้หญิงในองค์กรไทยยังคงได้รับผลกระทบจากค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับความเป็นผู้ชายแบบชาย เช่น การศึกษาของ Roongrengsuke and Liefoghe (2012) พบว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยต้องปรับเปลี่ยนตัวเองหลายด้าน ทั้งการแต่งกาย ความทุ่มเทในการทำงานที่มากเป็นพิเศษ เพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเป็นโลกธุรกิจของผู้ชาย (Men's business world) และเพื่อให้ตัวเองสามารถก้าวไปสู่บทบาทของผู้นำในองค์กรได้ รวมถึง อุปสรรคเพดานแก้ว ที่การศึกษาจำนวนหนึ่งของประเทศไทย ตั้งแต่ช่วง พ.ศ. 2540 เรื่อยมา ได้ยืนยันถึงโอกาสที่กำลังเปิดกว้างให้ชายหญิงมีสถานะการทำงานที่

เท่าเทียมมากขึ้น เช่น จันทรจิรา อาภาเขต (2544) และ ผานิต อมราพิทักษ์ (2544) ได้ศึกษาถึงสถานภาพและการยอมรับของผู้หญิงในองค์กรไทยทั้งในองค์กรรัฐและองค์กรระหว่างประเทศ พบว่าผู้หญิงมีสถานภาพและการยอมรับที่ดีขึ้นกว่าอดีต ทั้งจากการเปิดกว้างเรื่องเพศในที่ทำงานและการให้ความสำคัญกับเรื่องความสามารถของบุคคลที่มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม สิทธิพัฒน์ ตั้งกิจกิตต์ (2559) กลับพบว่าอุปสรรคเพดานแก้วไม่ได้เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้สัดส่วนของผู้หญิงในตำแหน่งบริหารระดับต้นมากกว่าในตำแหน่งบริหารระดับกลาง และระดับสูง แต่เป็นเพราะปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ความมุ่งมั่น ความพยายามฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของตัวเอง ยิ่งไปกว่านั้น การยอมรับจากคนรอบข้างไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การยอมรับได้มากเท่ากับความสามารถของตัวผู้บริหารหญิงเอง นอกจากนี้ ค่านิยมและวัฒนธรรมในองค์กรไทยที่กำหนดกรอบความคาดหวังของสมาชิกในองค์กรและคุณลักษณะการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การยอมรับ Baczek (2013) อธิบายว่า ผู้นำที่ดีในองค์กรไทยปัจจุบันต้องมีคุณลักษณะและความสามารถผสมผสานทั้งแบบสากล คือต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ความเห็นใจ และความต้องการความสำเร็จ ในขณะที่ยังคงต้องมียุติธรรม แนวทางดั้งเดิมของไทย คือต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับเพศและอายุ รวมถึงพิจารณาด้านความสัมพันธ์เชิงอำนาจ

กล่าวได้ว่า การรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ที่มาจากบุคคลรอบข้างมักถูกรับรู้ด้วยการให้คุณค่าของความเป็นสตรีที่ถูกเชื่อมโยงเข้ากับคุณลักษณะของผู้หญิงที่มีความเข้มแข็งน้อยกว่าผู้ชาย ทั้งในเรื่องของความคิด ประสบการณ์ การแสดงออก อย่างไรก็ตามแม้ผู้บริหารหญิงจะถูกรับรู้อัตลักษณ์ในลักษณะดังกล่าวประกอบกับอุปสรรคด้านต่างๆ ในองค์กรไทยที่เป็นเหตุให้การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้หญิงมีความท้าทายมากกว่าผู้ชาย แต่น่าสนใจว่าจำนวนผู้หญิงไทยที่ทำงานอย่างมืออาชีพและดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูงในองค์กรไทยมีสัดส่วนที่เติบโตมากกว่าประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคอาเซียน (Romanow, 2012) โดยผู้บริหารหญิงของไทยใน พ.ศ. 2559 มีจำนวนมากเป็นอันดับที่ 4 ของโลก (ศิริพา รุ่งเรืองสุข, 2560) ปรากฏการณ์ดังกล่าวจึงยิ่งสร้างให้เกิดความสนใจมากยิ่งขึ้นว่า ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการรับรู้อัตลักษณ์ตนเองอย่างไร ทั้งๆ ที่แวดล้อมด้วยกรอบความคิดของคนรอบข้างที่ให้คุณค่าความเป็นผู้นำไว้กับความเป็นเพศชาย

(2) ความเป็นผู้นำกับมิติทางวัฒนธรรมในองค์กรไทย

การศึกษาของ Zaleznik (1992) จำแนกความเป็นผู้นำไว้ 2 ลักษณะ ได้แก่ (1) ความเป็นผู้นำจากตำแหน่ง และ (2) ความเป็นผู้นำจากความสามารถโน้มน้าว สร้างอิทธิพลเหนือจิตใจ และเป็นศูนย์รวมคนในองค์กรไม่ว่าจะมีตำแหน่งหรือไม่ก็ตาม จากการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำของผู้หญิงส่วนหนึ่งพบว่า ผู้หญิงมักใช้รูปแบบความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ (Relationship-oriented approach) (Eagly, 1987; Eagly & Johnson, 1990) และเป็นการนำในลักษณะ “การดูแล” (Taking care) (Hater & Bass, 1998 cited in Merchant, 2012) ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะเฉพาะตัวขององค์กรในแต่ละประเทศมีผลต่อการรับรู้ความเป็นผู้นำ ผู้วิจัยจึงได้

ทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับมิติทางวัฒนธรรมในองค์กรไทย โดย Hofstede Insight (ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรตามกรอบทฤษฎีของ Geert Hofstede) ได้อธิบายถึงมิติทางวัฒนธรรมขององค์กรไทยตามที่ผู้วิจัยได้สรุปไว้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปมิติทางวัฒนธรรมในองค์กรไทย

มิติทางวัฒนธรรม	คำอธิบาย	ลักษณะขององค์กรไทย
1) ระยะห่างทางอำนาจ	มิตินี้เป็นการอธิบายลักษณะความสัมพันธ์ของคนในองค์กร โดยจำแนกเป็นระยะห่างทางอำนาจต่ำ คือการทำงานแบบความสัมพันธ์ในแนวนอน มีความเป็นเพื่อนเป็นพี่เป็นน้อง ในขณะที่ระยะห่างทางอำนาจสูง จะเป็นการทำงานด้วยความสัมพันธ์แนวดิ่ง ด้วยความเป็นเจ้านายและลูกน้อง	ประเทศไทยมีแนวโน้มของระยะห่างอำนาจสูง จากการเชื่อฟังและมีระบบคำสั่งที่ตายตัว
2) มิติด้านลักษณะทางเพศ	มิติด้านลักษณะทางเพศ ประกอบด้วย การเน้นลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) ที่ทำงานแบบเน้นผลงาน เชื่อว่าทุกอย่างควบคุมได้ และชอบการแข่งขันท้าทาย ในขณะที่ การเน้นลักษณะความเป็นเพศหญิง (Femininity) เน้นการทำงานอย่างยืดหยุ่นเท่าเทียมกัน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ และไม่เน้นการแข่งขัน	ประเทศไทย มีแนวโน้มของการเน้นลักษณะความเป็นเพศหญิง จากการทำงานที่มักไม่ชอบการแข่งขัน และมักไม่ค่อยแสดงออก
3) มิติด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	มิติด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน พิจารณาได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง เป็นลักษณะที่องค์กรจะกังวลต่อความไม่แน่นอน ทำให้มีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร เชื่อในคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิมากกว่านิยมเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ ส่วนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ เป็นลักษณะที่องค์กรชอบความเปลี่ยนแปลง ทำงานยืดหยุ่น กฎเกณฑ์ไม่รัดกุมมากจนเกินไป	ประเทศไทย มีแนวโน้มค่อนข้างไปในลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง สะท้อนจากการมีกฎเกณฑ์การทำงานที่ชัดเจน และต้องเป็นไปตามทิศทางที่กำหนดอย่างเคร่งครัด
4) มิติด้านความเป็นปัจเจก-กลุ่ม	มิติด้านความเป็นปัจเจก-กลุ่ม สามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ การเน้นความเป็นปัจเจก เป็นลักษณะการทำงานที่เน้นเป้าหมาย เน้นการแข่งขัน เชื่อในอุดมการณ์ของตนเอง และ การเน้นความเป็นกลุ่ม เป็นลักษณะที่นิยมความเป็นพวกพ้อง เชื่อมมั่นในบรรทัดฐาน และหลักการของกลุ่ม	ประเทศไทยมีแนวโน้ม การเน้นความเป็นกลุ่ม ที่ยึดมั่นการทำงานด้วยคำว่า ‘พวกเรา’ การยอมรับ และ ทำตามความเห็นของกลุ่ม
5) มิติด้านเวลา	มิติด้านเวลา ประกอบด้วย การให้ความสำคัญในระยะยาว เป็นการทำงานที่สนใจความสัมพันธ์ของเวลาตั้งแต่อดีต-ปัจจุบัน ที่จะส่งผลต่ออนาคต และมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว ในขณะที่ การให้ความสำคัญในระยะสั้น ที่เป็นการทำงานตามค่านิยมดั้งเดิม ไม่เน้นเรื่องของการรักษาความสัมพันธ์มากนัก	ประเทศไทยมีแนวโน้ม การเน้นความสัมพันธ์ระยะสั้น เนื่องจากการทำงานที่เน้นตามค่านิยมเดิม และแม้จะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ก็มักไม่สามารถดำเนินงานให้เกิดขึ้นจริงได้ตามที่คิด
6) มิติด้านการให้อิสระ-ควบคุมดูแล	มิติด้านการให้อิสระ-ควบคุมดูแล สามารถพิจารณาได้เป็น การให้อิสระในการทำงาน เป็นการงานที่สนใจความสัมพันธ์ของบุคคล มีความยืดหยุ่น ใส่ใจชีวิตความเป็นอยู่ของบุคคล ในขณะที่การควบคุมดูแล เป็นลักษณะการทำงานที่ถูกกำกับดูแลอย่างเข้มงวดจากบุคคลอื่น	มิติทางวัฒนธรรมในองค์กรไทย ยังไม่สามารถระบุถึงแนวโน้มที่ชัดเจนได้

การทำความเข้าใจมิติทางวัฒนธรรมในองค์กรไทย เพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาถึงการเป็นผู้นำที่จะได้รับการยอมรับในบริบทการทำงานในองค์กรไทย หากพิจารณาตามมิติทางวัฒนธรรมในองค์กรไทยตามการศึกษาของ Hofstede Insights พบว่ามิติทางวัฒนธรรมที่เป็นแนวโน้มของไทยสะท้อนว่าการเป็นผู้นำที่จะได้รับการยอมรับในองค์กรไทยจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถทั้งเรื่องของหลักการและความสัมพันธ์ และยังนำไปสู่กรอบในการตั้งคำถามสัมภาษณ์เพื่อค้นหาลักษณะการนำของผู้บริหารหญิง ผ่านคำถาม อาทิ ตลอดเวลาที่ผ่านมาของการเป็นผู้นำท่านเห็นว่าตนเองเป็นผู้นำในลักษณะใด หรือในสถานการณ์สมมติที่ยกขึ้นท่านมีแนวทางในการบริหารงานอย่างไร (โดยให้อธิบายถึงตนเองได้อย่างอิสระ)

3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้หญิง

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย แบ่งได้เป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติที่บุคคลรับรู้จากภายใน และมิติที่บุคคลรับรู้จากภายนอก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

มิติที่บุคคลรับรู้จากภายใน ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ (1) พัฒนาการทางชีวิต (Ibarra, Snook, & Guillen Ramo, 2010) (2) ความรู้ ความคิด ความสามารถ และอารมณ์ (Agnoleto, 2013) (3) ประสบการณ์หรือเหตุการณ์ในชีวิตที่ผ่านมาตามช่วงเวลาหรืออายุ (Agnoleto, 2013; Egan, Shollen, Campbell, Longman, Fisher, Fox-Kirk, & Neilson, 2017; Ibarra, et al., 2010) (4) เป้าหมาย แรงบันดาลใจ ความเป็นตัวตนของบุคคลและการรับรู้คุณค่าของตนเองที่ต่างไปจากผู้อื่น (Agnoleto, 2013; Egan, et al., 2017) และ (5) ความเชื่อหรือคติเรื่องเพศของบุคคล (Agnoleto, 2013; Humberd, 2012)

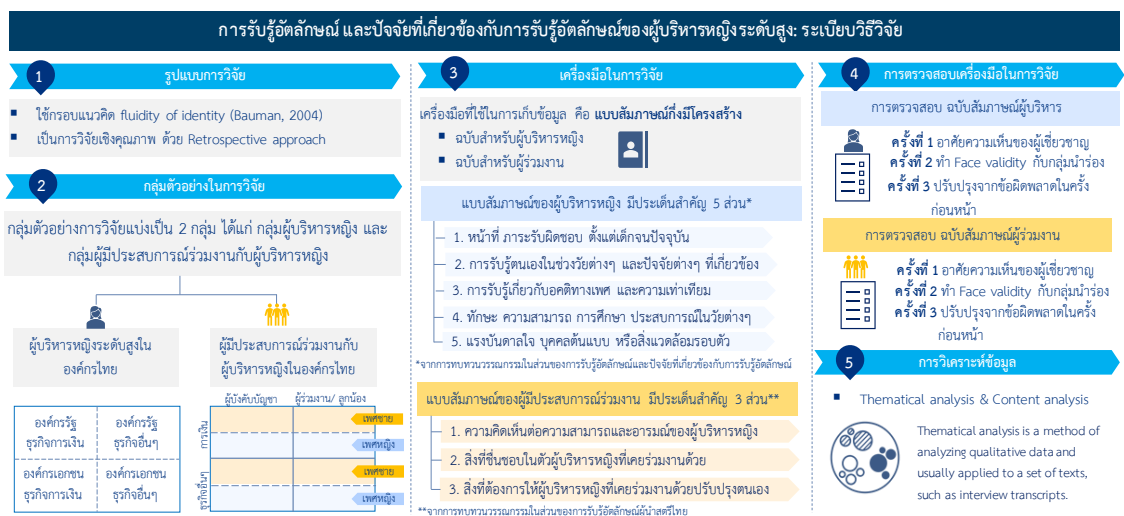
มิติที่บุคคลรับรู้จากภายนอก ประกอบไปด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ (1) บริบทของครอบครัว เพื่อนที่ทำงาน (Egan, et al., 2017) (2) ความสัมพันธ์ของบุคคลกับบุคคลรอบข้าง (Egan, et al., 2017; Ibarra, et al., 2010) และ (3) ระบบทางสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของคติทางเพศในองค์กร (Agnoleto, 2013; Egan, et al., 2017; Humberd, 2012)

แม้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้อัตลักษณ์จะมีจำนวนมาก แต่ไม่ได้หมายความว่าบุคคลจะมีอัตลักษณ์จำนวนมากตามไปด้วย เพราะบุคคลมีอำนาจในการ “กำหนด เลือก หรือต่อรอง” ว่าจะ “รับ” หรือ “ปฏิเสธ” อัตลักษณ์ต่างๆ ที่ผ่านเข้าสู่กระบวนการคิดของตน ในขณะเดียวกัน ปฏิบัติการจากการมีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้างและสังคมก็สามารถเป็นสิ่งที่ช่วย “สร้าง ตอกย้ำ หรือแย้ง” กับความหมายและอัตลักษณ์ที่บุคคลเลือกรับได้เช่นกัน (อริสา สุขสม, 2552) อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยในอดีตในบริบทองค์กรไทย ยังไม่ปรากฏว่ามีการศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ และการ

พัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงจากมุมมองการเลื่อนไหลของอัตลักษณ์ ด้วยเหตุนี้จึงนำมาสู่คำถามนำวิจัยว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้และการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจากมุมมองการรับรู้อัตลักษณ์แบบเลื่อนไหลได้แก่อะไรบ้าง นอกจากนี้การทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้ยังนำไปสู่กรอบในการตั้งคำถามเพื่อการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการรับรู้และพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ตัวอย่างของคำถาม อาทิ ท่านมีคนที่เป็นแรงบันดาลใจหรือเป็นบุคคลต้นแบบที่ท่านใช้ในการดำเนินชีวิตหรือไม่ หากมีคือใครและท่านเรียนรู้อะไรจากบุคคลดังกล่าว

ระเบียบวิธีวิจัย (Methodology)

รูปแบบการวิจัย ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีวิจัยแบบย้อนหาร่องรอย (Retrospective approach) ซึ่งเป็นการถามย้อนกลับไปมาเพื่อหาความเชื่อมโยงของอดีตและปัจจุบัน โดยอาศัยกรอบแนวคิดการรับรู้อัตลักษณ์ผ่านมุมมองการเลื่อนไหลของอัตลักษณ์ (Fluidity of identity) (Bauman, 2004)



ภาพที่ 1 ภาพรวมระเบียบวิธีวิจัยตลอดการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้บริหารหญิงระดับสูงในองค์กรไทยจำนวน 24 ท่าน และมีอีก 2 ท่าน ที่เป็นกลุ่มศึกษานักร้อง โดยการนำเสนอผลนั้นเนื่องจากคณะกรรมการวิทยานิพนธ์เห็นว่าคำตอบที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างจริงกับกลุ่มนักร้องไม่ต่างกันนักจึงมีความเห็นให้นำเสนอผลการศึกษาด้วยจำนวน 26 ท่านร่วมกัน การขอเข้าสัมภาษณ์ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและการยินดีให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้จำแนกกลุ่มผู้บริหารหญิงออกเป็น 4 กลุ่ม ตามประเภทธุรกิจระหว่างธุรกิจการเงินและธุรกิจอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการเงิน เนื่องจากในธุรกิจการเงินพบเห็น

สัดส่วนของผู้บริหารหญิงเป็นจำนวนมากจึงน่าสนใจในการศึกษาเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่นๆ นอกจากนี้ในการคัดเลือกผู้บริหารหญิงเลือกเฉพาะผู้บริหารหญิงที่มีอายุประมาณ 55-70 ปีเท่านั้น เนื่องจากเป็นช่วงอายุของการเข้าสู่บทบาทบริหารระดับสูงและเพื่อเป็นการตัดตัวแปรด้านความแตกต่างของอายุ โดยผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แสดงดังภาพที่ 2

รายชื่อกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารหญิงระดับสูงในองค์กรไทยที่ให้ความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ประกอบการวิจัย			
1	ธุรกิจการเงิน องค์กรรัฐ (7 ท่าน)	3	ธุรกิจอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการเงิน องค์กรรัฐ (8 ท่าน)
- คุณหญิงจางวรรณ เมณฑกา (อดีตผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน) - คุณจิราพร อิมเรวัต วิวัฒน์รัตน์ (อธิบดีกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ) - ดร. ธาวิชา วัฒนกุล (อดีตผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย) - คุณปวีณพร พิรมประพันธ์ (อดีตอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์) - คุณสุทธิดา รัตนโชติ (อธิบดีกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง) - คุณฉวีรัตน์ ศันตวรณ (อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์) - คุณอัมพร พิชาย (อดีตรองปลัดกระทรวงพาณิชย์)		- ดร.กัญญ์วิมล กิรติกร (อดีตผู้อำนวยการศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ) - คุณกนกวลี ชูชัยยะ (เลขาธิการราชบัณฑิตยสถาน) - คุณผาณิต นิตินันท์ประภาส (อดีตปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี) - คุณหญิงพรทิพย์ ไรจนสุนันท์ (อดีตผู้อำนวยการสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวงยุติธรรม) ศ. เลอสม สืบปานานนท์ (รองอธิการบดี ฝ่ายบริหารระบบกายภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) - รศ. ดร. ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (ผู้อำนวยการหลักสูตรการบริหารทรัพยากรบุคคล และประธานสายวิชาการบริหารจัดการ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) - ศ.(กิตติคุณ) ดร.คุณหญิงสุชาดา กีระนันทน์ (อดีตอธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) ศ. ดร. อมรา พงศาพิชญ์ (อดีตประธานกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ)	
2	ธุรกิจการเงิน องค์กรเอกชน (5 ท่าน)	4	ธุรกิจอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการเงิน องค์กรเอกชน
- คุณกฤษณ์ ชานโหว (รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ประธานสายสถาบันการเงิน ธนาคารเกียรตินาคิน) - คุณจุฑามาศ สมบุญศรีโรจน์ (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการอาวุโส สายงานการตลาดธนาคารธนาคาร แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)) - คุณอัยลักษณ์ คงคำสย (รองประธานคณะเจ้าหน้าที่ด้านธุรกิจการเงิน ธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด) - คุณโสภา หนูเนตร (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ธนาคาร กสิกรไทย) - ดร. อรุณช อภิศักดิ์ศิริกุล (ประธานคณะกรรมการบริหารและประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มทีเอสไอ บริษัททีเอสไอไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน))		- คุณจรรย์รัตน์ ศิริตัน (ประธานกรรมการ บริษัท เจ เอส แอล โกลบอล มีเดีย จำกัด) - ผศ. พญ. แฉณี โนนแพง (ผู้ช่วยประธานคณะผู้บริหาร กลุ่ม 1 และผู้อำนวยการโรงพยาบาลกรุงเทพ) - คุณลาวัลย์ กันชาติ (ประธานกรรมการ บริษัท เจ เอส แอล โกลบอล มีเดีย จำกัด) - คุณวินัด อัครสิทธิ์ถาวร (ผู้อำนวยการ Enterprise Brand Management Office SCG) - คุณวรรณกร กุลสวัสดิ์ภักดี (กรรมการผู้จัดการ บริษัท อินทิเกรต คอมมูนิเคชั่น จำกัด) - คุณสุพัตรา เป้าเปี่ยมทรัพย์ (รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม บริษัท พดุงฯ โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน))	

*หมายเหตุ: เรียงลำดับรายชื่อในแต่ละกลุ่มตามตัวอักษร

ภาพที่ 2 รายชื่อกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารหญิงระดับสูงในองค์กรไทยที่อนุเคราะห์ข้อมูลในการสัมภาษณ์

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ 2) กลุ่มผู้เคยมีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงคนใดๆ โดยอาจเคยเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งองค์กรในธุรกิจการเงินและธุรกิจอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการเงิน ที่อาสาให้สัมภาษณ์ ทั้งเพศหญิงและเพศชาย มีจำนวน 16 ท่าน

เครื่องมือในการวิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างที่แบ่งเป็นฉบับสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิงและฉบับสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน โดยประเด็นสำคัญของแบบสอบถามแต่ละฉบับแสดงดังภาพที่ 1 (ในหน้าที่ผ่านมา) ทั้งนี้สำหรับแนวทางในการตั้งคำถามนั้นพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนของรับรู้อัตลักษณ์และความเป็นผู้นำ ประกอบกับปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงที่ไดรวบรวมนไว้อย่างละเอียดในส่วนของทบทวนวรรณกรรม โดยคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิง อาทิ หน้าที่รับผิดชอบในแต่ละวันของท่านเป็นอย่างไร (ตั้งแต่เด็กเริ่มทำงาน จนกระทั่งปัจจุบัน) สำหรับตัวท่านเองท่านมองว่าการที่ท่านมาอยู่ในบทบาทของผู้บริหารหญิงท่านผ่านอะไรมาอย่างไรบ้าง เป็นต้น ส่วนคำถามสำหรับผู้มีประสบการณ์ร่วมงานอาทิ

ท่านเคยทำงานกับผู้บริหารหญิงมานานเท่าไร? ท่านประทับใจอะไรในตัวผู้บริหารหญิงท่านนั้น? ท่านเห็นว่าผู้บริหารหญิงที่ท่านเคยทำงานด้วยมีอะไรควรปรับปรุง เป็นต้น²

การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ทั้ง 2 ฉบับ เริ่มจากผู้วิจัยออกแบบคำถามและขอความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหาตลอดจนรูปแบบความยากง่ายของการถามตอบอย่างเป็นธรรมชาติ จากนั้นปรับปรุงตามข้อแนะนำที่ได้ก่อนพัฒนาแบบสัมภาษณ์แล้วนำไปสู่การทดลองเก็บข้อมูล (Face validity) กับผู้บริหารหญิงจำนวน 2 ท่าน และผู้มีประสบการณ์ทำงานกับผู้บริหารหญิงจำนวน 2 ท่าน จากนั้นนำคำตอบที่ได้และคำแนะนำมาสรุปประเด็นพร้อมขอความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติม ก่อนปรับปรุงแบบสัมภาษณ์จนได้แบบสัมภาษณ์ฉบับที่ใช้เก็บข้อมูลจริง

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์แก่นสาร (Thematic analysis) เพื่อวางแนวทางในการวิเคราะห์ จากนั้นจึงจัดหมวดหมู่ประเภทของคำตอบ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงปริมาณ (Quantitative content analysis) เข้าร่วม ก่อนจะนำไปสู่การสร้างข้อสรุป ทั้งนี้กรอบแนวคิดพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตารางที่ 2 และตัวอย่างของแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัยด้วยการวิเคราะห์แก่นสารแสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 2 กรอบแนวคิดพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล

อัตลักษณ์ และ กลยุทธ์การสร้าง การยอมรับในองค์กร	ระยะเวลาในการทำงาน			
	เริ่มทำงาน	ผู้บริหาร ระดับต้น	ผู้บริหาร ระดับกลาง	ผู้บริหาร ระดับสูง
เหตุการณ์ในชีวิต (ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และระดับองค์กร) การรับรู้อัตลักษณ์				

ตารางที่ 3 ตัวอย่างของแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัยด้วยการวิเคราะห์แก่นสารและการวิเคราะห์เนื้อหา

สิ่งที่สนใจศึกษา	อัตลักษณ์ที่พบ	คุณลักษณะที่พบ	ข้อความที่บ่งชี้	วิธีเจนนับ
อัตลักษณ์ของผู้บริหาร	อัตลักษณ์ AAA			
หญิงในองค์กรไทย	อัตลักษณ์ BBB			
	อัตลักษณ์ CCC			

² ตูรายละเอียดเพิ่มเติมได้จากวิทยานิพนธ์ เรื่อง อัตลักษณ์และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย โดยวิไลลักษณ์ คำแจ่ม สามารถสืบค้นได้จากฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ออนไลน์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการศึกษา (Findings)

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 26 ท่าน โดยเป็นผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ จำนวน 7 ท่าน ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน จำนวน 5 ท่าน ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ จำนวน 8 ท่าน และผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน จำนวน 6 ท่าน โดยผลการวิจัยตามคำถามนำวิจัยแต่ละส่วนมีผลการศึกษา ดังนี้

ผลการวิจัยเพื่อตอบคำถามนำวิจัยว่า ‘การรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจากมุมมองการรับรู้อัตลักษณ์แบบเลื่อนไหลเป็นอย่างไร’ การรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำแนกการนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การรับรู้อัตลักษณ์ตนเองของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย (Self-identity perception) และ ส่วนที่ 2 การรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มาจากเพื่อนร่วมงาน สำหรับผลการศึกษาในแต่ละส่วนนำเสนอด้วยรายละเอียดต่อไปนี้

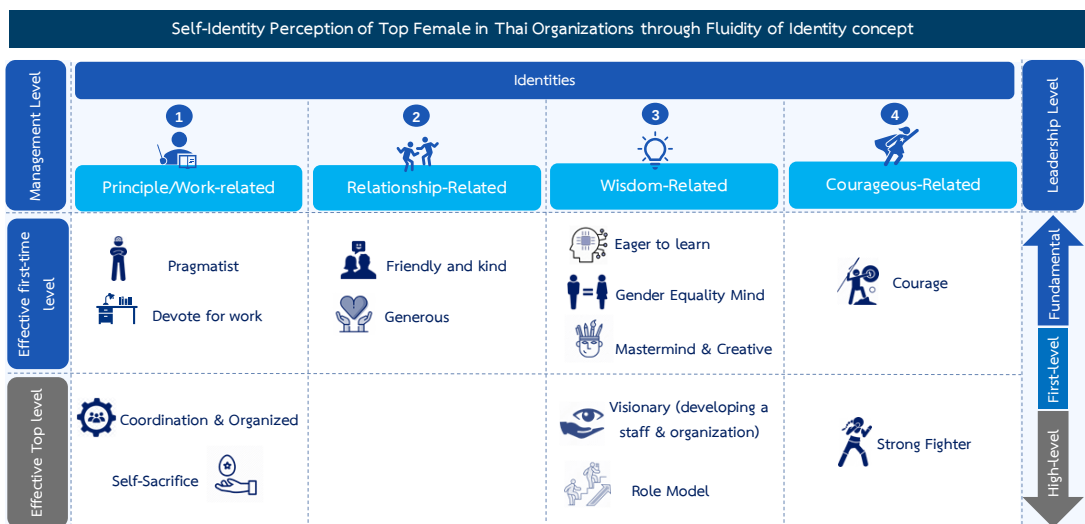
ส่วนที่ 1 การรับรู้อัตลักษณ์ตนเองของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

การนำเสนอผลการศึกษาการรับรู้อัตลักษณ์เป็นการใช้การวิเคราะห์แก่นสาร โดยพิจารณาจัดกลุ่มข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไว้เป็นหมวดหมู่เดียวกัน จากนั้นจึงตั้งชื่อเป็นอัตลักษณ์ต่างๆ ขึ้น ทั้งนี้ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยภายใต้มุมมองการรับรู้อัตลักษณ์อย่างเลื่อนไหลพบว่า อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยสามารถจัดได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐาน และ อัตลักษณ์ที่พัฒนาขึ้นภายหลัง โดยผู้บริหารหญิงระดับสูงทั้ง 26 ท่านมีการรับรู้อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานและอัตลักษณ์ที่พัฒนาขึ้นภายหลังของตนเองร่วมกันทั้งสองประเภท สำหรับอัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานมีส่วนช่วยประกอบสร้างความเป็นตัวตนของตนเองของผู้บริหารหญิงในวัยเด็ก และทำให้ผู้บริหารหญิงระดับสูงมีความแตกต่างไปจากเพื่อนคนอื่นๆ ที่เติบโตมาพร้อมกัน

ส่วนอัตลักษณ์ที่พัฒนาขึ้นภายหลังปรากฏและพัฒนาชัดเจนขึ้นเมื่อก้าวสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีความตึงเครียดและความกดดัน โดยอัตลักษณ์ที่พัฒนาขึ้นภายหลังมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารหญิงสามารถเอาชนะอุปสรรคในสถานการณ์ยากลำบากซึ่งมาพร้อมกับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ในขณะเดียวกันอัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานก็ทำให้ผู้บริหารหญิงมีความยืดหยุ่นต่อสิ่งท้าทายต่างๆ ในการทำงาน (อาทิ อำนาจทางการเมือง เรื่องทุจริต) และกล้าที่จะตัดสินใจ หรือคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร แม้สิ่งที่คิดขึ้นมามีผู้สนับสนุนไม่มากนัก ดังกรณีของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารหญิงที่ทำงานด้านการเงินในองค์กรรัฐได้อธิบายว่า แม้ว่าระหว่างทางตนเองรับรู้ถึงการต่อต้านจากกลุ่มอำนาจเดิมในองค์กร แต่เพราะเล็งเห็นประโยชน์ของ

ประเทศชาติเป็นสำคัญจึงสามารถผลักดันให้เกิดการนาระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามามีใช้กับการทำธุรกรรมทางการเงินได้สำเร็จ หรือในกรณีของผู้บริหารหญิงที่ทำงานด้านอื่นๆ ในองค์กรรัฐที่อธิบายว่า แม้จะมีความเมตตาต่อผู้ได้บังคับบัญชาและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แต่เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาประพฤติมิชอบในทางราชการ ผู้บริหารหญิงก็ต้องยึดมั่นในหลักการและดำเนินการทางกฎหมายกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นต้น

จากการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจำนวน 26 ท่านดังกล่าว สามารถนำอัตลักษณ์ทั้งหมดที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองมาสังเคราะห์เป็นตารางแสดงการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในภาพรวมดังแสดงในภาพที่ 3 ที่แสดงถึงการพัฒนาอัตลักษณ์ในภาพรวมของผู้บริหารหญิงภายใต้มุมมองการเลื่อนไหลของอัตลักษณ์ ซึ่งเริ่มตั้งแต่อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานซึ่งประกอบไปด้วย 8 อัตลักษณ์ จนกระทั่งเข้าสู่การเป็นผู้บริหารที่มีตำแหน่งทางสายงานสูงขึ้นจึงเกิดการพัฒนารับรู้ตนเองในระดับของอัตลักษณ์ที่พัฒนาขึ้นภายหลัง จำนวน 5 อัตลักษณ์ โดยจะเห็นว่าอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองสามารถจำแนกได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ อัตลักษณ์ที่เน้นไปด้านหลักการหรือแนวทางปฏิบัติ อัตลักษณ์ที่เน้นไปด้านความสัมพันธ์ อัตลักษณ์ที่เน้นไปด้านปัญญาหรือความสามารถ และอัตลักษณ์ที่เน้นไปด้านความกล้าหาญ สำหรับรายละเอียดของอัตลักษณ์แต่ละอัตลักษณ์นำเสนอด้วยรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพที่ 3 อัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ตนเอง

อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐาน (Fundamental Identity) หมายถึง อัตลักษณ์ที่มีอยู่และพัฒนาเรื่อยมากับตัวผู้บริหารหญิงตั้งแต่เด็กจนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้จากภาพที่ 3 สามารถอธิบายอัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานที่พบแต่ละอัตลักษณ์และตัวอย่างจากการสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์แก่นสาร

(Thematical analysis) ก่อนนำมาสู่การวิเคราะห์สรุปผลการศึกษาการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ได้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยและตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ที่ถูกนำไปใช้ตีความในการจัดหมวดหมู่อัตลักษณ์

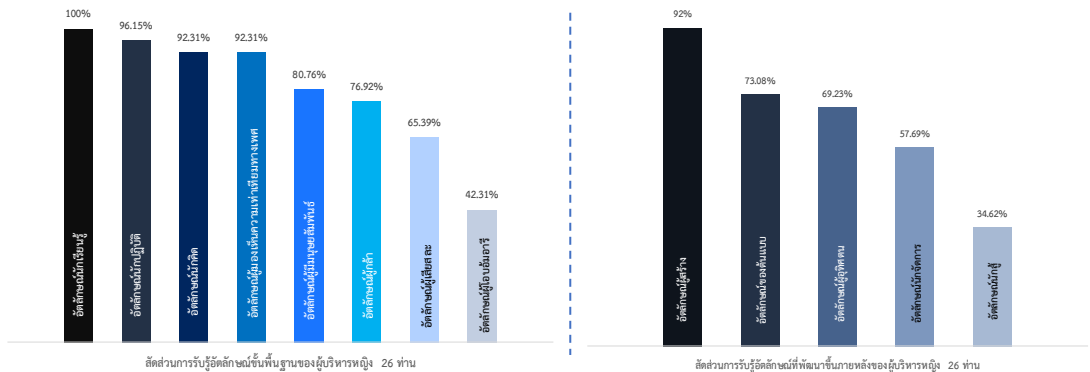
อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐาน (Fundamental Identity)		
อัตลักษณ์ที่พบ	ความหมาย	ตัวอย่างของข้อมูลการสัมภาษณ์
อัตลักษณ์ผู้มีมนุษยสัมพันธ์ (Friendly and kind)	ผู้มีมิตรไมตรี เข้าอกเข้าใจ รู้จักตอบแทน สื่อสาร และ สานสัมพันธ์	“... <u>ต้องรู้จักอ่อนน้อม</u> ถ้าเราไปทำตัวกว้าง ไม่ยอมคุยกับใครถือ ว่าเป็นนักเรียนนอกดีกว่าใคร คนเขาก็ไม่อยากคุยด้วยต้อง พิจารณาตัวเอง...” (ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน องค์กรรัฐ)
อัตลักษณ์ผู้โอบอ้อมอารี (Generous)	ผู้มีใจกว้างขวาง มีเมตตา แต่ไม่ลำเอียงเข้าข้างใคร	“...จริงๆ ผู้บริหารหญิงอย่างเราเนี่ย... จะมีเมตตาที่สูง เพราะ บางอย่างเอาเรื่องของเหตุและผลอย่างเดียวไม่ได้...” (ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่นๆ องค์กรเอกชน)
อัตลักษณ์นักเรียนรู้ (Eager to learn)	ผู้สนใจ ใฝ่เรียนรู้ ทุกที่ ทุกเวลา	“...ที่ที่ขึ้นมาถึงตรงนี้ได้ คือการที่ <u>ที่ชอบเรียนรู้ เวลาว่างใหม่ๆ</u> <u>เข้ามาเราก็ได้เรียนรู้ทุกงาน...</u> ” (ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน องค์กรเอกชน)
อัตลักษณ์นักปฏิบัติ (Pragmatist)	ผู้มีความรู้ สนุก ลงมือ ทุ่มเท อดทน มีหลักการ ใน งาน และสามารถถ่ายทอด การทำงาน และปรับปรุง แก้ไขงานได้	“... ก่อนจะมาอยู่ธนาคารที่ก็อยู่หลายทีนะ บริษัทข้ามชาติที่เคย เพราะฉะนั้นสมัยตอนเด็กเราก็กางานด้วยตัวเราเอง งานทุกชิ้นก็ <u>จะอยู่กับเราร้อยเปอร์เซ็นต์ ก็ทำงานหนักมาพอสมควร พอเราโต</u> <u>ขึ้นมาเป็น supervisor เราก็กเริ่มทำงานผ่านคนอื่น...</u> ” (ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน องค์กรเอกชน)
อัตลักษณ์นักคิด (Mastermind and creative)	คิดริเริ่ม ผู้วางแผน และ ผู้แสวงหาข้อมูลประกอบ การคิดการตัดสินใจ	“... ผู้ใหญ่เห็นว่าเป็นคน <u>ชอบเสนออะไรใหม่ๆ</u> ก็เลยได้มาเป็น หัวหน้าฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ เพราะเราวางแผน <u>คาดการณ์ หรือ</u> <u>ทำงานอะไรพวกนั้นค่อนข้างดี...</u> ” (ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน องค์กรเอกชน)
อัตลักษณ์ผู้เสียสละ (Devote)	ผู้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	“... <u>ลงไปลุยทำงานกับชุมชนเลย</u> ตรงนี้บางครั้งเราก็ใช้เวลาออก เราและก็บางทีก็ <u>มีช่วยเหลือส่วนตัวไปบ้าง</u> แต่เราทำเพราะเรา <u>อยากให้ชุมชนเขาดีขึ้น</u> มันมีความสุข...” (ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน องค์กรรัฐ)
อัตลักษณ์ผู้กล้า (Courage)	ผู้มั่นใจ คิดบวก ไม่ย่อท้อ และกล้าตัดสินใจ	“... จริงๆ ต้องบอกว่าส่วนตัว แต่ไหนแต่ไรมา <u>เป็นคนคิดบวก</u> <u>เป็นคนที่ดีว่า อะไรก็ทำได้ทั้งนั้น ขึ้นอยู่กับเงื่อนไข...</u> ” (ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน องค์กรเอกชน)
อัตลักษณ์ผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศ (Gender equality mind)	ผู้ที่เชื่อว่าชาย หญิง มีความ เท่าเทียมกัน ผู้ชายทำได้ ผู้หญิงก็ทำได้เช่นกัน	“... <u>ไม่ได้คิดอะไรเรื่องเพศ ผู้หญิงก็คนผู้ชายก็คน</u> เราก็กเรียน หนังสือใช้ได้ มีเพื่อนด้วย เสนอความคิดเห็นมาเรื่อยๆ... เราก็ก จะแบบนี้หว่า...” (ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน องค์กรเอกชน)

อัตลักษณ์ที่พัฒนาขึ้นภายหลัง (Additional Identity) หมายถึง อัตลักษณ์ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นจากประสบการณ์ซึ่งมาจากสถานการณ์ในชีวิตตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นในการทำงานบริหารของผู้บริหารหญิง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการเลื่อนขั้นเข้าสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูง ประสบการณ์ดังกล่าวมีส่วนให้ผู้บริหารหญิงพิจารณาและรับรู้อัตลักษณ์ของตนเองหรือในบางกรณีเป็นลักษณะของการทำให้อัตลักษณ์เดิมที่มีอยู่พัฒนาเด่นชัดขึ้น ทั้งนี้จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าในภาพรวมผู้บริหารหญิงระดับสูงในองค์กรไทย มีอัตลักษณ์ระดับนี้ประกอบด้วย 5 อัตลักษณ์ รายละเอียดของผลการศึกษา แสดงดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 อัตลักษณ์ที่พัฒนาขึ้นภายหลังของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยและตัวอย่างคำสัมภาษณ์ที่ใช้ตีความในการจัดหมวดหมู่อัตลักษณ์

อัตลักษณ์ที่พัฒนาขึ้นภายหลัง (Additional Identity)		
อัตลักษณ์ที่พบ	ความหมาย	ตัวอย่างของข้อมูลการสัมภาษณ์
อัตลักษณ์นักจัดการ (Coordination and Organized)	ผู้ยืดหยุ่น และสามารถจัดการประสานคนและงานได้	“... เวลาทำงานกับลูกน้องหลายๆ คน มีความแตกต่างหลากหลาย บางคนมีความเก่งไม่เท่ากัน มีความรู้ไม่เท่ากัน <u>เราต้องมีวิธีการจัดการกับลูกน้องหลายๆ แบบนี้ให้ทำงานงานแต่ละงานต่อไปได้ ...</u> ” (ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่นๆ องค์กรรัฐ)
อัตลักษณ์ผู้อุทิศตน (Self-Sacrifice)	ผู้อุทิศตนแก่ประเทศหรือองค์กร	“... <u>พี่ได้ตั้งปณิธานว่าพี่จะทำงานเพื่อชาติ จนเกษียณ เป็นการตอบแทนสิ่งที่เราได้โอกาสมา...</u> ” (ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน องค์กรรัฐ)
อัตลักษณ์ผู้สร้าง (Visionary; developing a staff and organization)	ผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างคนและความก้าวหน้าในองค์กร	“... <u>จัดการอบรมให้ลูกน้องทุกคนตั้งแต่คนขับรถ พนักงานรับโทรศัพท์หน้าห้อง จัดให้เขาได้เรียนรู้ คนละอย่างน้อย 1 อาทิตย์ ในแต่ละปี ทุกคนต้องอัปเดตและอัปเดตตัวเอง ปีละอย่างน้อย 5 วัน...</u> ” (ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน องค์กรรัฐ)
อัตลักษณ์ต้นแบบ (Role Model)	ผู้เป็นแบบอย่างในการทำงานและการดำเนินชีวิต	“... <u>ทำตัวเองให้ดี ทำผลงานให้ดี เราไม่ได้ต่อสู้กับใคร เราทำงานกับชาวบ้าน ... ทำงานในชุมชน ซึ่งผลงานมันจะออกมาเอง ... ตั้งแต่ตอนเริ่มทำงาน เป็นหัวหน้าระดับอำเภอ ตั้งแต่สหกรณ์อำเภอ มองว่าผลงานแต่ละชิ้นๆ ออกมามันเข้าตาผู้ใหญ่...</u> ” (ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน องค์กรรัฐ)
อัตลักษณ์นักสู้ (Strong Fighter)	ผู้ยืนหยัด อดทน อย่างยิ่ง ต่อการต่อสู้ และฝ่าฟันในสถานการณ์ที่ยากลำบากหรือมีความอันตรายต่อชีวิต	“... ตอนนั้นก็คิดกับตัวเองนะ ก็คุยกับพระเจ้าว่าลูกจะอย่างไรต่อดี <u>เราทำถูกแล้วเราไม่ได้ผิดอะไร ก็ต้องสู้ต่อ เข้มแข็ง เพราะเราเชื่อว่าพระเจ้าอยู่ข้างลูกเสมอ...</u> ” (ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน องค์กรรัฐ)

สำหรับสัดส่วนการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงจำนวน 26 ท่าน แสดงดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แผนภูมิแท่งแสดงสัดส่วนการรับรู้อัตลักษณ์ของตนเองจากผู้บริหารหญิงจำนวน 26 ท่าน

The outstanding of self-identity perception from top females in Thai organizations in each industry types.				
	1	2	3	4
	Financial Industry, Public sector	Financial Industry, Private sector	Non-Financial Industry, Public sector	Non-Financial Industry, Private sector
Fundamental Identity	Friendly and kind	Friendly and kind	Friendly and kind	Friendly and kind
	Gender Equality Mind	Gender Equality Mind	Gender Equality Mind	Gender Equality Mind
	Courage	Courage		
Additional Identity	Visionary (developing a staff & organization)	Visionary (developing a staff & organization)	Visionary (developing a staff & organization)	Visionary (developing a staff & organization)
	Self-Sacrifice	Self-Sacrifice		
	Strong Fighter		Strong Fighter	

ภาพที่ 5 การรับรู้อัตลักษณ์ที่เด่นชัดของผู้บริหารหญิงระดับสูงในแต่ละประเภทองค์กร

การรับรู้อัตลักษณ์ตนเองของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่จำแนกตามประเภทองค์กร เป็น 4 ประเภท ได้แก่ ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงินประเภทองค์กรรัฐ ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงินประเภทองค์กรเอกชน ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่นๆ ประเภทองค์กรรัฐ และผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่นๆ ประเภทองค์กรเอกชน มีการรับรู้อัตลักษณ์ที่เด่นชัดต่างกันไปในแต่ละประเภทธุรกิจและองค์กร (ใช้การเจนนับ) รายละเอียดแสดงดังภาพที่ 5

จากภาพที่ 5 อัตลักษณ์ผู้มีมนุษยสัมพันธ์ อัตลักษณ์ผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศ เป็นอัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารหญิงทุกประเภทองค์กรรับรู้ตนเองเด่นชัด ขณะที่อัตลักษณ์ผู้กล้า เป็นอัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานที่มีการรับรู้เด่นชัดเฉพาะผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงินทั้งองค์กรรัฐและเอกชน ด้านอัตลักษณ์ที่พัฒนาขึ้นภายหลังพบว่า อัตลักษณ์ผู้สร้าง เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงจาก

ทุกประเภทองค์กรรับรู้ร่วมกันอย่างเด่นชัด โดยอัตลักษณ์ผู้อุทิศตนเป็นอัตลักษณ์ที่มีการรับรู้โดดเด่น เฉพาะผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงินทั้งองค์กรรัฐและเอกชน นอกจากนี้อัตลักษณ์ผู้กล้าเป็นอัตลักษณ์ที่พบเฉพาะผู้บริหารในองค์กรรัฐทั้งธุรกิจการเงินและธุรกิจอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการเงิน

ส่วนที่ 2 การรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มาจากเพื่อนร่วมงาน

แม้การรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงจะเป็นไปในแนวทางที่อธิบายไปข้างต้น แต่จากการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงท่านใดๆ เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 16 ท่าน พบว่า ผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน รับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงที่ต่างไปจากการรับรู้ของผู้บริหารหญิง โดยอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงที่ถูกรับรู้อย่างชัดเจนและมีส่วนต่อการสร้างความยอมรับต่อผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน ได้แก่ อัตลักษณ์ผู้มีความรับผิดชอบ อัตลักษณ์นักปฏิบัติ อัตลักษณ์ผู้กล้า อัตลักษณ์ผู้โอบอ้อมอารี อัตลักษณ์ต้นแบบ และอัตลักษณ์นักสร้าง ในขณะที่ “อัตลักษณ์ของผู้หญิง” ที่หมายถึง ผู้ใช้อารมณ์ในการบริหารจัดการการทำงาน ไม่มีเหตุผล เป็นอัตลักษณ์ที่พบการรับรู้เฉพาะจากกลุ่มของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานโดยไม่พบการรับรู้ดังกล่าวจากการรับรู้ของผู้บริหารหญิงเอง

ผลการวิจัยเพื่อตอบคำถามนำวิจัยว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้และการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจากมุมมองการรับรู้อัตลักษณ์แบบเลื่อนไหลได้แก่อะไรบ้าง อัตลักษณ์ทั้งสองประเภทที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจำนวน 26 ท่านรับรู้ตนเองมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ดังกล่าวอยู่ 2 ประเภท ได้แก่ ปัจจัยภายใน (Internal factors) และปัจจัยภายนอก (External factors) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ปัจจัยภายใน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตนเองของผู้บริหารหญิง งานวิจัยนี้ พบปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย (เรียงตามการรับรู้มากที่สุดไปน้อยที่สุด) ดังนี้ บุคลิกลักษณะ/อุปนิสัย (100%) ความคิด/การคิดทบทวนตัวเอง (88.46%) ทักษะ/ความสามารถ (76.92%) ทักษะ/ความสามารถ (76.92%) และแรงจูงใจ/เป้าหมาย (76.92%)

ปัจจัยภายในต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ/ลักษณะนิสัย และความคิด/การคิดทบทวนตนเอง มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากในการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิง รองลงมาคือ ปัจจัยด้านทัศนคติ ทักษะความสามารถที่โดดเด่นและแรงจูงใจหรือเป้าหมายที่ทำให้ผู้บริหารหญิงมีความมั่นใจจากภายในและส่งเสริมให้ตนเองมีความแตกต่างอย่างเด่นชัดจากเพื่อนร่วมงาน จากการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างเกือบทุกท่านสำเร็จการศึกษาด้วยผลการเรียนที่น่าพึงพอใจจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับต้นของสหรัฐอเมริกาหรือยุโรปซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงานที่มีความท้าทายในตำแหน่งบริหารอย่างยิ่ง

ส่วนของ**ปัจจัยภายนอก** เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารหญิงอธิบายถึงสิ่งต่างๆ รอบตัวที่เข้ามามีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมตัวตนหรืออัตลักษณ์ที่ตนรับรู้ งานวิจัยนี้ พบปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย (เรียงลำดับจากการรับรู้มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด) ดังนี้ ครอบครัวดั้งเดิม (family of origin) (96.15%) เหตุการณ์สำคัญในชีวิต (76.92%) ผู้ร่วมงาน/บุคคลแวดล้อม (73.08%) บุคคลตัวอย่าง/บุคคลสำคัญ (69.23%) สถาบันทางสังคม: โรงเรียน/มหาวิทยาลัย (69.23%) ครอบครัวที่แต่งงานออกไป (69.23%) และ สถาบันทางสังคม ได้แก่ ศาสนา (30.77%)

ตัวอย่างข้อมูลการสัมภาษณ์ที่นำมาใช้ในการตีความและสรุปผลการศึกษาดังตารางด้านล่าง

ตารางที่ 6 ตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่นำมาสู่การวิเคราะห์สรุปผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้อัตลักษณ์

ตัวอย่างการตีความและสรุปผลปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย		
ปัจจัยภายใน	ความหมาย	ตัวอย่างของข้อมูลการสัมภาษณ์
บุคลิกลักษณะ/ อุปนิสัย	ลักษณะส่วนบุคคลของ ผู้บริหารหญิงแต่ละท่าน เช่น นิสัยใจคอ การวางตัว	“...จะพูดถึงตัวเองว่า ป้าเป็นคนที่ไม่มั่นใจในตัวเองชอบเอาชนะ นี่คือนิสัยนะ มันเป็นคนที่เราเลยกลัวได้...” (ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน องค์กรรัฐ)
ความคิด/การคิด ทบทวนตัวเอง	ความคิดต่างๆ ของบุคคลที่ เกิดขึ้นผ่านพัฒนาการชีวิต ที่นำผู้บริหารหญิงไปสู่การ สร้างตัวตนใหม่ๆ ขึ้นมา	“... เราก็ได้สังเคราะห์ชีวิตหลายๆ จากตอนที่ลูกชายป่วย ได้คิด ได้กลับมาทบทวนตัวเองว่าตกลงแล้วมันอย่างไร เราก็เลยพลอยได้ข้อคิดการ ทำงานของแพทย์ตรงนั้นว่า ต้องทั้งคุณธรรมและคุณภาพมา ร่วมกัน...” (ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่นๆ องค์กรเอกชน)
ปัจจัยภายนอก	ความหมาย	ตัวอย่างของข้อมูลการสัมภาษณ์
ครอบครัวดั้งเดิม	พื้นฐานทางครอบครัวเดิมที่ ให้กำเนิด หรือเลี้ยงดู	“...มันอาจจะเป็นอย่างนี้ตั้งแต่เกิดนะ เพราะว่าพี่เป็นคนโต และสิ่งหนึ่งพอเป็นพี่ คนโต พอมีน้องก็ต้องดูแล สมัยก่อนชักเลื้อยบ้านก็ต้องมีหน้าที่ ไปเรียน กลับมาก็ดูแลที่บ้าน แล้วพอเป็นพี่คนโตปุ๊บมันก็ต้องดูแลน้อง มีน้องอีกตั้ง 3 คน แล้วนอกจากน้องก็ยังมียาติ แต่สิ่งหนึ่งที่สำคัญเลยพี่ว่าพี่เลยต้องเป็น ต้นแบบที่ดี อาจจะเป็นสิ่งหนึ่งที่พี่จะต้องยึดถือว่า พี่จะต้องเป็นต้นแบบที่ดีให้ น้องๆ และก็เป็นอย่างนี้ที่จะต้องทำให้ครอบครัวภูมิใจในตัวเรา มากกว่านี่คือสิ่ง หนึ่งที่พี่ยึดมั่นนะ...” (ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่นๆ องค์กรเอกชน)
เหตุการณ์สำคัญใน ชีวิต	เหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ ที่ ผ่านเข้าไปในชีวิตของผู้บริหาร หญิง ที่มี ส่วน ใน การ ประกอบสร้างตัวตนด้าน หนึ่งๆ	“... ตอนนั้นก็มีเรื่องทางการเมือง เราก็ไม่ได้ทำอะไรไม่ถูก ไม่ดีนะ เราทำงาน ของเรา เพียงแต่เรื่องที่เราไปเจอมันไปขัดกับประโยชน์บางคน แล้วตำแหน่ง เราเขาก็ไม่อยากให้เราทำตรงนั้น ก็โดนเยอะ จำได้ไหมช่วงที่โดนล่ำมโซ่ห้อง ทำงาน เราก็อึดทนนะ คิดว่าพระเจ้าไม่เข้าข้างคนผิด” (ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน องค์กรรัฐ)

ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (n=25) ระบุว่าปัจจัยครอบครัวดั้งเดิม โดยเฉพาะลำดับการเกิดของครอบครัว (พี่คนโต-พี่คนกลาง-น้อง) มีอิทธิพลต่อการสร้างอัตลักษณ์ผู้มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้มีใจกว้างขวาง (โอบอ้อมอารี) ผู้เสียสละ รวมไปถึงนักจัดการ และผู้อุทิศตน โดยจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า การเป็นพี่สาวคนโตมักได้รับมอบหมายให้ดูแลน้องๆ ทำงานบ้านในหลายส่วน ในขณะที่ต้องจัดการเรื่องส่วนตัวให้ตีความคู่กันไปด้วย ภาระหน้าที่ดังกล่าวของผู้บริหารหญิงในวัยเด็กมีส่วนในการเรียนรู้เรื่องของความรับผิดชอบที่มีทั้งต่อตนเองและผู้อื่น รวมถึงทักษะความเป็นผู้นำที่ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการทั้งเรื่องส่วนตัว และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างชาญฉลาด พร้อมทั้งเรียนรู้การอุทิศตนเพื่อส่วนรวม

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านครอบครัวดั้งเดิมนั้น ผู้บริหารหญิงทุกท่านยังได้อธิบายว่าการขัดเกลา/การอบรมเลี้ยงดู จากครอบครัวของตนเองที่มีผลต่อการรับรู้ตัวตนเองเป็นใครหรือควรจะเป็นใคร ดังกรณีของผู้บริหารหญิงที่เกิดและเติบโตในครอบครัวเชื้อสายจีน จะได้รับการสอนให้เชื่อในคุณธรรมความดีอย่างเข้มข้น ทั้งเรื่องการยึดมั่นในหลักการและความกตัญญูรู้คุณคน เช่น เมื่อกลุ่มตัวอย่างท่านหนึ่งทำงานด้านการเงินในองค์กรรัฐต้องเลือกระหว่างการทำงานในบริษัทเอกชนที่ได้รับค่าตอบแทนสูง กับการทำงานในองค์กรรัฐบาล ผู้บริหารหญิงท่านดังกล่าวเลือกที่จะทำงานให้กับองค์กรภาครัฐ เนื่องจากได้รับการปลูกฝังจากบิดาในเรื่องการตอบแทนบุญคุณแผ่นดินเสมอมา นอกจากนี้ สถานภาพทางเศรษฐกิจของครอบครัวก็นับเป็นอีกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ตนเองของผู้บริหารหญิง โดยผู้บริหารหญิงในองค์กรการเงิน ภาคเอกชน ท่านหนึ่ง อธิบายว่าการเกิดและเติบโตมาในครอบครัวชนชั้นกลางระดับล่าง มีส่วนต่อการรับรู้ตนเองและคุณลักษณะในด้านการทำงานอย่างขะมักเขม้น จริงจัง ทุ่มเททำงานหนัก มีความอดทน ไขว่คว้า และพยายามอย่างมากเพื่อไปสู่สิ่งที่ตั้งใจหรือเป็นเป้าหมาย ในขณะที่ผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ อธิบายไว้ว่า การเกิดมาในครอบครัวเกษตรกรชนชั้นล่าง ทำให้ตนเองในวัยเด็กได้เรียนรู้ถึงประสบการณ์ที่ยากลำบากนานาประการ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารหญิงก็สามารถผ่านความทุกข์ยากเหล่านั้นมาได้ด้วยความอดทน และอ่อนน้อมถ่อมตนกับสิ่งที่เผชิญ

นอกจากปัจจัยภายนอกที่กล่าวไปข้างต้นแล้ว สถาบันทางสังคมอย่างโรงเรียนหรือศาสนา ต่างก็เป็นปัจจัยภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยด้วย ผู้บริหารหญิงบางท่านอธิบายว่า การได้รับการศึกษาจากโรงเรียนคริสต์ในประเทศไทย หรือการพาตนเองเข้ารู้จักกับพระเจ้าเมื่อยังเป็นนักเรียน มีส่วนส่งเสริมให้ตนเป็นผู้มีศรัทธาที่มั่นคงต่อพระเจ้า และมีความเชื่อที่เข้มแข็งต่อคำสอนของพระองค์ อาทิ ในเรื่อง ‘จงรักเพื่อนบ้านเหมือนรักตนเอง’ ทำให้ผู้บริหารหญิงเห็นคุณค่าของผู้อื่นและพร้อมที่จะยื่นหยัดต่อความยุติธรรมเพื่อปกป้องสิทธิของส่วนรวมอย่างเต็มที่

ผู้บริหารหญิงบางท่านอธิบายว่าในช่วงวิกฤตของชีวิต ความเชื่อในพระเจ้าและคำสอนเรื่องกฎการกระทำ ตลอดจนความเชื่อในพระบารมีของในหลวงรัชกาลที่ 9 ที่คอยปกป้องคุ้มครองภัย เป็นสิ่งช่วยเสริมสร้างความกล้าหาญอย่างยิ่งในการรักษาความซื่อสัตย์และการตัดสินใจที่ถูกต้อง ดังในกรณีของผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งที่ทำงานด้านการเงินในองค์กรรัฐที่ได้รับการเสนอ 'สินบน' จากนักการเมืองหรือเพื่อนร่วมงานเพื่อประนีประนอมหรือบิดเบือนความจริงบางประการ ผู้บริหารหญิงใช้ศรัทธาว่าพระเจ้าคอยปกป้องตนอยู่และความเชื่อในบารมีของในหลวงรัชกาลที่ 9 เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวทางจิตใจและดำเนินการปฏิเสธข้อเสนอนั้นที่ทูลรื้ออย่างกล้าหาญ

การอภิปรายผล (Discussion)

การศึกษาการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยทำให้เห็นว่าอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงระดับสูงในองค์กรไทยมีความหลากหลายและเลื่อนไหลซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาในอดีต (Buckingham, 2008; Ibarra et al., 2010) โดยอัตลักษณ์ที่หลากหลายของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยสามารถจัดได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐาน และอัตลักษณ์ที่พัฒนาขึ้นภายหลัง โดยอัตลักษณ์ทั้ง 2 ระดับต่างมีส่วนสำคัญต่อการสร้างทักษะความเป็นผู้นำของผู้บริหารหญิง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหารที่สูงขึ้น โดยการรับรู้อัตลักษณ์ทั้งอัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานและอัตลักษณ์ที่เกิดขึ้นภายหลังนั้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ความคิด/การคิดทบทวนตนเองจากประสบการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมาในชีวิต ทักษะคิดในเชิงบวก ครอบครั้ว ความสามารถบุคคลแวดล้อม เป็นต้น (Agnolotto, 2013; Egan et al., 2017; Ibarra et al., 2010) โดยความสามารถทางจิตใจและความเฉลียวฉลาดที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารหญิงมีความมั่นใจจากภายในและนำไปสู่การมองข้ามเรื่องอุปสรรคทางเพศ (Ibarra et al., 2010)

อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐาน เป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อผู้บริหารหญิงมากอาจเรียกได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้นของการสื่อสารความเป็นตัวเองตั้งแต่ระดับการสื่อสารภายในตนเองกระทั่งถ่ายทอดออกมาเพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับตั้งแต่ช่วงวัยเด็ก เรื่อยไปจนเข้าสู่การทำงาน กระทั่งเข้าสู่การเป็นผู้บริหารระดับต้น อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานดังกล่าว อาทิ อัตลักษณ์ผู้มีความซื่อสัตย์ เป็นอัตลักษณ์ที่ทำให้ผู้บริหารหญิงเป็นคนที่ถูกเรียกว่ามีมิตรไมตรี สามารถเข้าหา พูดคุยปราศรัยได้ง่าย อัตลักษณ์ที่ยกตัวอย่างนี้จึงทำให้ผู้บริหารหญิงสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานได้โดยง่าย เนื่องจากลักษณะการทำงานในบริบทขององค์กรไทยมีวัฒนธรรมที่ไม่ได้เคร่งครัดเพียงในตำแหน่งหน้าที่หรือการเคารพกันในแนวตั้งเท่านั้น แต่ยังมีการเคารพนับถือกันแบบเครือข่ายในลักษณะความสัมพันธ์แนวนราบ การมีอัตลักษณ์ของผู้มีความซื่อสัตย์จึงเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารหญิงอย่างมากในการสานสัมพันธ์เชิงบุคคลที่มีความใกล้ชิด จนนำไปสู่การทำงานด้วยความสัมพันธ์เชิงบุคคล (Eagly,

1987; Eagly & Johnson, 1990) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาก่อนหน้าที่อธิบายถึงรูปแบบความเป็นผู้นำแบบดูแล (Taking care) ของผู้หญิง (Hater & Bass, 1998 cited in Merchant, 2012) อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดังกล่าวทำให้เกิดเป็นความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีระยะห่างทางอำนาจที่ไม่มากนัก ทั้งยังเป็นเครื่องแสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่สามารถนำคนได้ด้วยความรู้สึกและความผูกพันมากกว่าเพียงการนำด้วยบทบาทตามตำแหน่งเพียงเท่านั้น

เมื่อผู้บริหารหญิงผ่านการเรียนรู้การเป็นผู้นำในระดับต้นแล้วพัฒนาดตนเองเข้าไปสู่บทบาทของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง การรับรู้อัตลักษณ์ที่พัฒนาขึ้นภายหลังจึงเกิดขึ้นอย่างชัดเจน ตัวอย่างของอัตลักษณ์ระดับนี้ อาทิ (1) อัตลักษณ์นักสร้าง ที่เป็นอัตลักษณ์ของผู้ที่สนับสนุน ส่งเสริม กระตุ้น ถ่ายทอดวิชาความรู้เพื่อพัฒนาคนให้เกิดความก้าวหน้าในชีวิต ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารหญิงในแบบการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการพัฒนา หรือ (2) อัตลักษณ์นักสู้ โดยผู้บริหารหญิงที่ทำงานในองค์กรรัฐเป็นกลุ่มที่มีแนวโน้มรับรู้อัตลักษณ์ในด้านนี้เด่นชัดกว่าผู้บริหารหญิงที่ทำงานในองค์กรเอกชน จากบทสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิงในองค์กรรัฐทำให้ทราบว่าการทำงานในองค์กรรัฐไทยนั้นนอกจากกรอบความคิดที่เกี่ยวข้องกับอคติทางเพศที่มีต่อความสามารถ และสิ่งที่ผู้หญิงกระทำไม่ได้หรือไม่ได้อีกแล้ว ผู้บริหารหญิงยังต้องเผชิญกับความท้าทายของอำนาจทางการเมือง และเรื่องของการทุจริตติดสินบนอยู่เนืองๆ ทำให้เมื่อผู้บริหารหญิงในองค์กรรัฐไทยต้องการเป็นที่ยอมรับพร้อมๆ กับการครองตนบนความถูกต้อง การแสดงตนอย่างหยัดเยียน เข้มแข็ง พร้อมสู้ทั้งจิตใจและร่างกาย ผ่านการรับรู้ตนเองด้วยอัตลักษณ์นักสู้ จึงเป็นตัวตนที่ถูกใช้สื่อสารเพื่อต่อรองกับบรรยากาศในการทำงานขององค์กรรัฐในประเทศไทย

เมื่อพิจารณาอัตลักษณ์ทั้ง 2 ระดับ ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ตนเอง เป็นคุณลักษณะ 4 ด้าน ได้แก่ 1) อัตลักษณ์ที่เน้นไปด้านหลักการ/แนวทางปฏิบัติ 2) อัตลักษณ์ที่เน้นไปด้านความสัมพันธ์ 3) อัตลักษณ์ที่เน้นไปด้านปัญญา/ความสามารถ และ 4) อัตลักษณ์ที่เน้นไปด้านความกล้าหาญ ทำให้เห็นได้ว่าอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองทั้งระดับพื้นฐานและที่พัฒนาขึ้นภายหลังต่างก็เป็นคุณลักษณะของทั้งความเป็นผู้บริหาร และความเป็นผู้นำในเวลาเดียวกัน (Zaleznik, 1992) หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ได้รับการยอมรับนั้นเป็นการยอมรับที่มาจากทั้งตำแหน่งหน้าที่ และการยอมรับที่มาจากอำนาจของบุคคลที่แสดงผ่านความเป็นผู้นำ มากไปกว่านั้นการรับรู้ตนเองในแต่ละด้านและเลือกแสดงออกให้เข้ากับสถานการณ์ที่เผชิญก็นับเป็นอีกสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน และบุคคลรอบข้าง ทั้งนี้การรับรู้ตนเองของผู้บริหารหญิงนับเป็นการเริ่มต้นสื่อสารจากภายในออกสู่ภายนอกเพื่อนำไปสู่การยอมรับแบบอินไซด์-เอาท์ (Inside-out)

สำหรับปัจจัยที่มีผลอย่างมากต่อการรับรู้และพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ได้แก่ 1) บุคลิกภาพ/นิสัย 2) ครอบครัวเดิม และ 3) ความคิด/การคิดทบทวน ตามลำดับ โดยปัจจัยด้านบุคลิก/นิสัย เป็นปัจจัยที่ปรากฏจากการศึกษาในบริบทขององค์กรไทยครั้งนี้ ทั้งนี้สิ่งที่ทำให้เกิดการรับรู้ว่าบุคลิก/นิสัย เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาอัตลักษณ์เนื่องจากบุคลิก/นิสัย เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างพื้นฐานในจิตใจที่เรียกว่าอัตลักษณ์ (Littlejohn & Foss, 2010) ในส่วนของปัจจัยด้านครอบครัว สาเหตุที่ปัจจัยด้านนี้ถูกรับรู้มาก เนื่องมาจากการเลี้ยงดูของครอบครัวไทยที่อยู่ร่วมกันเป็นครอบครัวใหญ่อย่างใกล้ชิด นอกจากนั้นยังพบข้อมูลอีกส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับลักษณะครอบครัวเงินซึ่งผู้บริหารหญิงที่กำเนิดและเติบโตมาในครอบครัวชาวจีนนั้นจะได้รับการอบรมสั่งสอนให้รู้จักการทดแทนบุญคุณของแผ่นดินไทยซึ่งให้พักพิงและตั้งถิ่นฐาน ทำให้ผู้บริหารหญิงตระหนักในความสำคัญของการทดแทนบุญคุณและการเสียสละเพื่อประเทศชาติผ่านอัตลักษณ์ผู้เสียสละ และเมื่อผ่านประสบการณ์การทำงานที่ต้องฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ มากขึ้นอัตลักษณ์ของผู้เสียสละจึงถูกพัฒนาให้ชัดเจนขึ้นกลายเป็นอัตลักษณ์ของผู้อุทิศตน (Egan, et al., 2017; Ibarra et al., 2010) สำหรับปัจจัยด้านความคิด/การคิดทบทวนตนเอง การผ่านประสบการณ์ และเรียนรู้โลกนี้มาเป็นเวลามากกว่า 40 ปีของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยทำให้ผู้บริหารหญิงเรียนรู้ รับรู้ และพัฒนาดนเองผ่านการคิด และการทบทวนตนเองในเรื่องราวต่างๆ ที่ผ่านมาเข้ามาในชีวิต (Agnolotto, 2013)

อย่างไรก็ตาม ในส่วนของการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มาจากการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงกับการรับรู้ที่มาจากตัวของผู้บริหารหญิงเอง พบว่า ผู้บริหารหญิงมีแนวโน้มรับรู้อัตลักษณ์ตนเองด้วยอัตลักษณ์ที่บ่งชี้ถึงด้านดีของตนเองเท่านั้น ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงทั้งด้านดี และด้านไม่ดี การรับรู้อัตลักษณ์ตนเองของผู้บริหารหญิงดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารหญิงกำลังรับรู้อัตลักษณ์ตนเองผ่าน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ขณะที่ผู้มีประสบการณ์อธิบายการรับรู้ตัวตนของผู้บริหารหญิงทั้ง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (หรือคุณลักษณะในเชิงบวก) และ คุณลักษณะที่พบเห็นในชีวิตจริง (หรือคุณลักษณะในเชิงลบ) โดยพบว่าคุณลักษณะที่พบเห็นจริงในชีวิตประจำวันมักเป็นการรับรู้ที่มีความสัมพันธ์กับอคติที่มีต่อความเป็น เพศหญิง อาทิ การเหมารวมว่าผู้หญิงต้องใช้อารมณ์ ไม่มีความเข้าใจผู้ชาย ไม่แข็งแกร่งและไม่มั่นใจ ผู้นำควรเป็นผู้ชายมากกว่า เป็นต้น (Agnolotto, 2013; Appelbaum et al., 2003; Egan, et al., 2017; Humbert, 2012; Roongrerngsuke & Liefoghe, 2012) การรับรู้ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าแม้สถานการณ์การยอมรับชายหญิงในประเทศไทยจะมีความเท่าเทียมกันระหว่างชายหญิงในหลายๆ ด้าน แต่ก็ต้องยอมรับว่า อคติต่อความเป็นหญิง และ ภาพเหมารวมของความเป็นหญิง ยังเป็นสิ่งที่หยั่งรากลึกอยู่ในสังคมไทย แต่น่าสนใจว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมากกว่าร้อยละ 80 กล่าวถึงการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศที่อธิบายใจความว่า ไม่ว่าชายหรือหญิงก็คนเฉกเช่นเดียวกัน มนุษย์วัดกันที่ความสามารถ

การรับรู้ตนเองเช่นนั้นนับเป็นสิ่งที่แสดงความขัดแย้งที่ชัดเจนต่อความเชื่อที่ฝังรากลึกในระดับวัฒนธรรมเรื่องอคติทางเพศที่บุคคลรอบข้างมีต่อผู้หญิงและความเป็นผู้นำ ทำให้เห็นได้ว่า ส่วนประกอบสำคัญหนึ่งที่ต้องสนับสนุนให้ผู้หญิงทุกคนที่ต้องการเดินเข้าสู่เส้นทางสายบริหารระดับสูงนั้นคือ ความมั่นใจในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน ที่จะช่วยให้เกิดความมั่นใจจากภายในและสามารถก้าวข้ามอคติทางเพศไปได้

ข้อจำกัดและงานวิจัยในอนาคต (Limitation and Future Research)

ลักษณะพื้นฐานของการศึกษาและข้อจำกัดของงานวิจัย

การศึกษารั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อหาคำตอบในลักษณะขององค์ความรู้ขั้นพื้นฐาน จากกลุ่มผู้บริหารหญิงที่มีลักษณะเฉพาะ ดังนั้นการศึกษารั้งนี้จึงไม่ใช่ข้อสรุปในภาพรวมของการศึกษาทำความเข้าใจผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยทั้งหมด ตลอดจนพบว่าการ ให้ข้อมูลของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานเป็นไปในลักษณะที่เกรงใจ ไม่กล้าใช้คำอธิบายอย่างตรงไปตรงมาถึงผู้บริหารหญิงที่ตนเคยร่วมงานด้วย เพราะกลัวผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการกล่าวถึงเจ้านายลับหลัง จึงทำให้ผู้สมัครใจให้สัมภาษณ์จำนวนเพียง 16 ท่านเท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอาจใช้แบบสอบถามที่ให้ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานตอบด้วยตนเองแบบไม่เปิดเผยตัวตน (Blind setting) เพื่อเพิ่มจำนวนของผู้อาสาสมัครให้คำตอบ ทั้งยังอาจทำให้ข้อมูลที่ได้ตรงไปตรงมาและสร้างความสะดวกใจของผู้ร่วมตอบแบบสอบถามมากยิ่งขึ้น

งานวิจัยในอนาคตและการต่อยอดการศึกษา

ในส่วนของการพัฒนาต่อยอดการศึกษานี้ ผู้สนใจสามารถพัฒนาองค์ความรู้พื้นฐานนี้ไปสู่การศึกษาเชิงปริมาณหรือนำไปสู่การพัฒนาบทเรียนสมมติเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหารหญิงได้ในอนาคต ตลอดจนผลจากการศึกษาสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการออกแบบหลักสูตรพัฒนาทักษะความสามารถในการสื่อสารภายในกับตนเองเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้นำสตรีมีมืออาชีพที่ได้รับการยอมรับแบบอินไซด์-เอาท์ (Inside-Out) ตลอดจนผู้ร่วมงานสามารถใช้เป็นบทเรียนในการทำความเข้าใจการรับรู้และตัวตนของผู้บริหารหญิงในมุมที่ลึกขึ้นเพื่อให้สามารถเปิดใจและสนับสนุนผู้บริหารหญิงด้วยการสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีอคติทางเพศที่ลดลงเพื่อส่งเสริมผู้หญิงให้สามารถก้าวสู่การเป็นผู้บริหารได้อย่างเท่าเทียมกับชายในอนาคตต่อไปแบบเอาท์-อิน (Outside-In) ด้วยแรงสนับสนุนของการผลักดันและการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในเชิงบวกที่จะนำไปสู่ความสมดุลทางเพศในคณะบริหารเพื่อสร้างศักยภาพและประโยชน์ทางธุรกิจอย่างสูงสุด

เอกสารอ้างอิง (References)

- จันทร์จิรา อาภาเขต. (2544). *ความสามารถในการสื่อสารของผู้หญิงไทยที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติอเมริกัน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ ฯ.
- ผานิต อมราพิทักษ์. (2544). *ความสามารถในการสื่อสารของผู้หญิงในส่วนราชการที่เข้าร่วมโครงการพลเรือนสามัญ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ ฯ.
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2560, 13 มีนาคม). *ผู้นำหญิงไทยไม่น้อยหน้าใครในโลก*, กรุงเทพธุรกิจ [ออนไลน์]. สืบค้นจาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/640608> [27 ตุลาคม 2560]
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน [ก.พ.]. (14 กันยายน 2560). *กำลังพลภาครัฐ 2559: ข้าราชการพลเรือนสามัญ*, [ออนไลน์]. สืบค้นจาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/book-isbn-9786165481939-thai-gov-manpower-2559-o.pdf> [20 ตุลาคม 2560]
- สิทธิพัฒน์ ตั้งกิจกิตต์. (2559). *อุปสรรคต่อโอกาสความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาของพนักงานหญิงกรณีศึกษา บมจ. ธนาคารกรุงไทย* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ ฯ.
- อริสา สุขสม. (2552). *เมื่อวัยรุ่นบริโภคแฟชั่น: การบริโภค อัตลักษณ์ ภายใต้วัฒนธรรมการบริโภค*. *สุทธิปริทัศน์*, 23(71), 7-32.
- Agnoletto, A. (2013). *Voice of women: Leadership identity in the coaching practice* (Master's thesis). Retrieved from https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/InseadEMCCTheseswave11/76979.pdf
- Baczek, K. (2013). *Effective leadership in Thailand: Exploratory factor analysis of creativity, need for achievement, emotional intelligence, and diversity*. Retrieved from http://www.lse.ac.uk/asiaResearchCentre/_files/ThaiGovScholarKamilaBaczek.pdf
- Bauman, Z. (2004). *Conversations with Benedetto Vecchi*. Cambridge: Polity Press.
- Buckingham, D. (2008). Children and media: A cultural studies approach. In K. Drotner, & S. Livingstone (Eds.), *The international handbook of children, media and culture* (pp. 219-236). London: Sage.
- Cunningham, C. M., Crandall, H. M., & Dare, A. M. (Eds.). (2017). *Gender, Communication, and the Leadership Gap*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.

- Day, D. V. (2014). *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford University Press.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.
- Eagly, A. H. (1987). Reporting sex differences. *American Psychologist*, 42(7), 756-757. doi: 10.1037/0003-066X.42.7.755
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Egan, C., Shollen, S. L., Campbell, C., Longman, K. A., Fisher, K., Fox-Kirk, W., & Neilson, B. G. (2017). Capacious model of leadership identities construction. In J. Storberg-Walker, & P. Haber-Curran (Eds.), *Theorizing women and leadership: New insights and contributions from multiple perspectives* (pp. 121-140). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Ely, R. J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative science quarterly*, 39, 203-238.
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474-493.
- Geiger, Abigail and Kent, Lauren. (2017). *Number of women leaders around the world has grown, but they're still a small group*. Pew Research Center. Retrieved October 27, 2017, from <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/03/08/women-leaders-around-the-world/>
- General Motors Corporation, & Catalyst, inc. (2006). *Women take care, men take charge: Stereotyping of U.S. business leaders exposed*. New York, NY: Catalyst.
- Hofstede Insight. (n.d.). *Country comparison tool*. Retrieved October 15, 2017, from <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/thailand/>

- Humberd, B. K. (2012). *Seeing herself as a leader: A study of women's identities in transitions to greater leadership*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Ibarra, H., Snook, S., & Guillen Ramo, L. (2010). Identity-based leader development. In *Handbook of leadership theory practice: An HBS centennial colloquium on advancing leadership* (pp. 657-678). Boston, Mass: Harvard Business Press.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2010). *Theories of human communication*. Waveland press.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society* (Vol. 111). University of Chicago Press.: Chicago.
- Merchant, K. (2012). *How men and women differ: Gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles* (Senior Thesis). Claremont McKenna College. Claremont, California. Retrieved from https://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com/&httpsredir=1&article=1521&context=cmc_theses
- Oyserman, D., Elmore, K., & Smith, G. (2012). Self, self-concept, and identity. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identify* (pp. 69-104). New York, NY: Guilford Press.
- Romanow, L. (2012). The women of Thailand. *Global Majority E-Journal*, 3(1), 44-60.
- Roongrerngsuke, S., & Liefoghe, A. (2012). *Unlocking leadership in Thailand*. Bangkok, Thailand: Nation News Network.
- Rothbard, N. P., & Ramarajan, L. (2009). Checking your identities at the door? Positive relationships between nonwork and work identities. In L. M. Roberts & J. E. Dutton (Eds.), *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation* (p. 125–148). New York: Routledge.
- Storberg-Walker, J., & Haber-Curran, P. (Eds). (2017). *Theorizing women & leadership: New insights & contributions from multiple perspectives*. Charlotte, Nc: Information Age Publishing.
- Thornton. (2017). *Grant Thornton survey finds the proportion of women leaders in Thailand continues to be in the top three countries in Asia Pacific*. Retrieved October 27, 2017, from <https://www.grantthornton.co.th/press/press-release-2017/wib-2017/>

Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 70(2), 126-135.

Translated Thai References

- Amarapitak, P. (2001). *Khwamsamat nai kansusan khong phuying nai suan ratchakan thi khaoruam khrongkan phonlaruan saman* [Women's communication competence in government offices participating in OCSC's public performance improvement project] (Unpublished master's thesis). Chulalongkorn University: Bangkok.
- Arpaket, C. (2001). *Khwamsamat nai kansusan khong phuying Thai thi tham ngan nai borisat kham chat amerikan* [Thai working women's communication competence in the U.S. multinational companies] (Unpublished master's thesis). Chulalongkorn University: Bangkok.
- Office of the Civil Service Commission. (2017, September 14). *Kamlang phon phak rat songphanharoihasipkao: kharatchakan phonlaruan saman* [Number of civil servants in Thailand 2016]. Retrieved October 20, 2017, from <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/book-isbn-9786165481939-thai-gov-manpower-2559-o.pdf>
- Roongrermsuke, S. (2017, March 13). Phu nam ying Thai mai nojina khrai nai lok [Thai female leaders on an international stage]. Retrieved October 27, 2017, from: <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/640608>
- Suksom, A. (2009). Mua wairun boriphok faechan : kan boriphok attalak phaitai watthanatham kan boriphok [Youth and fashionable clothings: The consumption of identity in cultural consumer context]. *Sutthiparitat Journal*, 23(71), 7-32.
- Tangjirakitt, S. (2016). Uppasak to okat khwam kaona su tamnaeng phuchatkan sakha khong phanakngan ying korani sukka bomochon thanakhan krung Thai [Factors affecting career advancement for women employee to branch manager in Krungthai Bank PCL] (Master's independent study). Thammasat University: Bangkok.