

อัตลักษณ์ และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทสาขาสถาปัตยกรรมมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาสถาปัตยกรรม ไม่สังกัดภาควิชา/เทียบเท่า  
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2561  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

SELF-IDENTITY PERCEPTION AND INFLUENCE STRATEGIES  
OF TOP FEMALE LEADERS IN THAI ORGANIZATIONS.



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts (Communication Arts) in Communication Arts  
Common Course  
Faculty of Communication Arts  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2018  
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	อัตลักษณ์ และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหาร หญิงในองค์กรไทย
โดย	น.ส.วิไลลักษณ์ คำแจ่ม
สาขาวิชา	นิเทศศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	อาจารย์ ดร.ปภัสนรา ชัยวงศ์

---

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต

.....	คณบดีคณะนิเทศศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ปรีชาต สถาปิตานนท์)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	
.....	ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา สมไพบูลย์)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อาจารย์ ดร.ปภัสนรา ชัยวงศ์)	
.....	กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์เมตตา วิวัฒน์านุกูล)	

CHULALONGKORN UNIVERSITY

วิไลลักษณ์ คำแจ่ม : อัตลักษณ์ และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย. ( SELF-IDENTITY PERCEPTION AND INFLUENCE STRATEGIES OF TOP FEMALE LEADERS IN THAI ORGANIZATIONS.) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.ปภัศรา ชัยวงศ์

งานวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง 1) การรับรู้และการพัฒนาอัตลักษณ์ของตนเอง 2) การจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ที่ตนรับรู้และพัฒนาอัตลักษณ์ และ 3) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ใช้แนวทางวิจัยแบบย้อนหาร่องรอย (retrospective approach) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับผู้บริหารหญิงระดับสูงในองค์กรไทยประเภทการเงินและไม่ใช้การเงิน จากภาครัฐและเอกชน สุ่มตัวอย่างโดยวิธีเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 26 ท่าน และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เคยมีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงเพื่อตรวจสอบความตรง (validity) ด้วย สุ่มตัวอย่างจากความสมัครใจ (volunteer sampling) จำนวน 16 ท่าน

ผลการศึกษาพบว่า อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ประกอบด้วย อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานซึ่งเกิดขึ้นและมีอยู่กับตัวผู้บริหารหญิงตั้งแต่เด็กเรื่อยมา และอัตลักษณ์ที่พัฒนาขึ้นภายหลัง ซึ่งพัฒนาขึ้นในช่วงเข้าสู่บทบาทบริหารระดับกลางขึ้นไป นอกจากนี้ ในช่วงต้นของการทำงานและเป็นผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารหญิงใช้อัตลักษณ์ที่แสดงถึงการมีมนุษยสัมพันธ์และการทุ่มเททำงานหนักเพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับ และเมื่อเข้าสู่การเป็นผู้บริหารระดับกลางจนถึงระดับสูง การเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปตามตำแหน่งต้องอาศัยการแสดงตัวตนที่มีความกล้าหาญ แข็งแรงเพื่อสร้างการยอมรับ ทั้งนี้การพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงมาจากปัจจัยภายใน อาทิ ความคิด และการทบทวนตนเอง ประกอบกับปัจจัยภายนอก อาทิ การขัดเกลาจากครอบครัว และการศึกษา

ในส่วนของการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ ผู้บริหารหญิงจะพิจารณาเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องต่อไปนี้ตามลำดับ 1) การรับรู้ความเป็นตนเอง 2) ความสัมพันธ์ของคู่สื่อสาร 3) ความต้องการและเป้าหมายของการสื่อสาร 4) สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง และ 5) ลักษณะองค์กรและวัฒนธรรม

สำหรับกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ ในช่วงเริ่มต้นทำงานถึงการเป็นผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารหญิงใช้กลยุทธ์การสื่อสาร เช่น การใช้เหตุผล และการกล่าวถึงคุณธรรม เพื่อสร้างการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานเป็นหลัก ในขณะที่เมื่อก้าวสู่ตำแหน่งบริหารระดับกลางจนถึงระดับสูง ผู้บริหารหญิงใช้กลยุทธ์การสื่อสาร เช่น การกล่าวถึงประโยชน์ส่วนรวม และการเป็นผู้เปิดกว้างรับฟัง เพื่อนำไปสู่การสร้างการยอมรับในองค์กรไทย เป็นหลัก อย่างไรก็ตามการรับรู้อัตลักษณ์ และกลยุทธ์การสื่อสารที่มาจากมุมมองผู้บริหารหญิงดังกล่าวมักเป็นลักษณะเชิงบวก ในขณะที่การรับรู้ที่มาจากผู้มีประสบการณ์ร่วมงานมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ โดยมุมมองในเชิงลบเป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับอคติที่มีต่อความเป็นเพศหญิง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา นิเทศศาสตร์  
ปีการศึกษา 2561

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 5984671128 : MAJOR COMMUNICATION ARTS

KEYWORD: Self Identity, Identity Management, Influence Strategy, Female Leader, Organizational  
Communication

Wilailuck Kamjam : SELF-  
IDENTITY PERCEPTION AND INFLUENCE STRATEGIES OF TOP FEMALE LEADERS IN THAI ORGANIZATIONS..

Advisor: Papassara Chaiwong, Ph.D.

This qualitative research was purposed to examine 1) perception and development of self-identity, 2) identity management, and 3) communication strategies of top female leaders in Thai organizations. In-depth interviews, using retrospective approach and purposive sampling, with 26 top female leaders in Thai organizations, financial and non-financial business/ public and private organizations were employed. Also, in-depth interviews with 16 volunteer subjects who had been working with top female leaders in Thai organizations were conducted for validity check.

The study revealed two domains of identities: fundamental and additional, were perceived by the top female-leader subjects. 'Fundamental identities' refer to identities that have been existed and developed since the beginning stage of their life, and 'additional identities' refer to identities that have been formed by experiences since the beginning of their professions. To gain acceptance when they were in the first-line level, the female leaders expressed their identities related to relationship and hard-working; whereas in higher level, the identities related to courageous were required in response to their tasks and challenging situations. In terms of the identity development, internal factors, i.e. their reflexive thoughts and attitudes toward life development and courageous characters, and external factors, i.e. socialization from family and educational institution, shaped the female leaders' sense of self-identity.

As for their identity management, the following factors affected their identity expression respectively: 1) self-perception, 2) type of relationship, 3) needs and goals of interaction, 4) relating situations and 5) organizational norms and Thai culture.

In terms of influence strategies, when the female leaders were in first-line level, basic strategies i.e. reasonable explaining, and moral explaining, were applied to gain acceptance from their colleagues; whereas, when being promoted to higher authorities, strategies such as sharing the common interests, and openness, were required. However, the findings showed that female leader subjects perceived themselves positively; whereas, those who had ever been working with female leaders perceived their identities and influence strategies in positive and negative ways. Interestingly, the negative point is related to gender bias.

Field of Study: Communication Arts

Student's Signature .....

Academic Year: 2018

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

กราบขอบพระคุณครูรุ่ง (รศ. ดร. รุ่ง ศรีอักษรพร) ผู้ช่วยจุดประกายให้นิสิตได้ริเริ่มประเด็น การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ขึ้นมา ขอบพระคุณครูผึ้ง (อาจารย์ ดร. ปภัสสร ชัยวงศ์) ผู้ช่วยกำหนดกรอบและแนะแนวทาง การศึกษาที่ชัดเจนจนเกิดเป็นงานวิจัยเรื่อง “อัตลักษณ์ และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิง ในองค์กรไทย” ขึ้นมาในที่สุด ทั้งยังเมตตาผลักดันนิสิตไปสู่การนำเสนอผลงานในเวทีนานาชาติ เพื่อให้เกิดการ พัฒนาตนเองผ่านประสบการณ์จริงอย่างไม่เคยคิดฝันมาก่อน ขอบพระคุณครูโอ้ (ผศ. ดร. สุกัญญา สมไพบูลย์) ประธานคณิสสรบัณฑิตวิทยาลัย ผู้คอยมอบพลังบวกให้นิสิตเสมอ ขอบพระคุณครูเมตตา (ศ. เมตตา วิวัฒน์านุกูล) กรรมการคณิสสรบัณฑิตวิทยาลัย ที่คอยถ่ายทอดแนวทางการทำงานวิจัยอย่างลุ่มลึกให้แก่ นิสิต ตลอดจน ขอบพระคุณอาจารย์ Wim Honders ที่ทั้งคอยให้คำแนะนำ แก้ไขภาษาอังกฤษ และให้ข้อคิดในสถานการณ์ที่ ท้อแท้เรื่อยมา

ขอขอบพระคุณผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยทั้ง 26 ท่าน ตลอดจนผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับ ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยอีกจำนวน 16 ท่าน ที่สละเวลา และให้ความเมตตาถ่ายทอดประสบการณ์ และ เรื่องราวต่าง ๆ ในชีวิตแก่นิสิต จนนำมาสู่ผลการศึกษาในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณป้าอ้อย พี่ส้ม พี่เจี๊ยบ พี่สุชาติ พี่โป่ง และพี่ ๆ เจ้าหน้าที่ ทุกท่าน ที่คอยช่วยเหลือ ด้านเอกสาร ขอขอบพระคุณทีมพี่ ๆ ป. เอก ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ป. โท อาทิ พี่บูม ตู่ตะ กุ้ยชาย หมูแดง บอส ไตร เนยหวาน อีสระ พี่ ชป. ฯลฯ ที่คอยแนะนำ และลงแรงมาช่วยงานอยู่บ่อยครั้ง รวมถึงขอบพระคุณพี่ฝน ที่ ช่วยเหลือสำเนาเอกสารด้วยดีเสมอมา ตลอดจนสอนให้เข้าใจคนอื่นมากยิ่งขึ้น

ขอบพระคุณพ่อ แม่ และคุณอุดม ที่มอบความรัก และอยู่เคียงข้างนิสิตมาโดยตลอด

I would also like to thank Peter to brought me out for many new experiences, sharing the great time when I was in Thesis crisis and, help improve me my English.

ท้ายที่สุดขอบคุณตัวเองที่ยังคงมีสติ มีความอดทน มีความกล้า ที่จะเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ จนมีวันนี้ ละ วันที่ได้มานั่งเขียนหน้ากิตติกรรมประกาศตอนตี 4 แบบนี้ไง (ฟิน) ... ความดีงามทุกประการในงานนี้ขออุทิศ แต่ผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งที่ได้กล่าวถึงและไม่ได้กล่าวถึง ความผิดพลาด ในทุกประการนิสิตขอน้อมรับไว้แต่เพียง ผู้เดียว

วิไลลักษณ์ คำแจ่ม

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฐ
สารบัญรูปภาพ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามนำวิจัย .....	7
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	8
1.4 ขอบเขตการวิจัย .....	8
1.5 นิยามศัพท์ .....	9
1.6 กรอบแนวคิดพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล .....	11
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	13
2.1 ผู้บริหารและผู้นำ .....	14
2.1.1 ความหมายของผู้บริหารและผู้นำ.....	14
2.1.2 รูปแบบของผู้นำ.....	18
2.1.3 การศึกษาเรื่องผู้หญิงกับการเป็นผู้นำ.....	25
2.2 การรับรู้อัตลักษณ์ .....	34

2.2.1 การรับรู้อัตลักษณ์.....	34
2.2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้อัตลักษณ์.....	36
2.2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิง.....	37
2.3 การจัดการและการพัฒนาอัตลักษณ์.....	41
2.3.1 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ และมีส่วนช่วยในการจัดการและพัฒนาอัตลักษณ์.....	42
2.3.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิง.....	43
2.4 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ.....	44
2.4.1 ผู้หญิงกับการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ.....	44
2.4.2 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ.....	53
2.4.3 การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับในสังคมไทย.....	58
บทที่ 3.....	59
วิธีดำเนินการวิจัย.....	59
3.1 รูปแบบการวิจัย.....	59
3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา.....	59
3.3 องค์กรที่เลือกศึกษา.....	60
3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย.....	61
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	63
3.6 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	63
3.7 วิธีการดำเนินงานวิจัย.....	65
3.8 วิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูล.....	66
บทที่ 4.....	68
ผลการวิจัย.....	68
4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	69



4.2 คำถามนำวิจัยข้อที่ 1 ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการรับรู้และการพัฒนาอัตลักษณ์ ของตนเองผ่านปัจจัยใดบ้าง อย่างไร .....	77
4.2.1 อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย .....	77
4.2.2 ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจาก การรับรู้ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 26 ท่าน.....	131
4.3 คำถามนำวิจัยข้อที่ 2 ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ที่ตนรับรู้ และพัฒนาขึ้นอย่างไร .....	145
4.4 คำถามนำวิจัยข้อที่ 3 ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ อย่างไร .....	162
4.4.3.1 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจากการ รับรู้ตัวเองของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 26 ท่าน .....	162
4.4.3.2 ข้อสังเกตกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย เมื่อมองจากมุมมองของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 16 ท่าน .....	188
บทที่ 5 .....	217
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะงานวิจัย .....	217
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	218
5.1.1 ข้อสรุปของคำถามนำวิจัยที่ 1 ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการรับรู้และการ พัฒนาอัตลักษณ์ของตนเองผ่านปัจจัยใดบ้าง อย่างไร.....	218
5.1.2 ข้อสรุปคำถามนำวิจัยที่ 2 ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการจัดการเพื่อสื่อสาร อัตลักษณ์ที่ตนรับรู้และพัฒนาขึ้นอย่างไร .....	230
5.1.3 ข้อสรุปคำถามนำวิจัยที่ 3 ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีกลยุทธ์การสื่อสาร เพื่อสร้างการยอมรับอย่างไร.....	233
5.2 อภิปรายผลการวิจัย .....	242
5.2.1 อภิปรายผลวิจัย คำถามนำวิจัยที่ 1 ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการรับรู้ และพัฒนาอัตลักษณ์ของตนเองผ่านปัจจัยใดบ้าง อย่างไร .....	243

5.2.2 อภิปรายผลวิจัย คำถามนำวิจัยที่ 2 ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการจัดการ เพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ที่ตนรับรู้และพัฒนาขึ้นอย่างไร .....	260
5.2.3 อภิปรายผลวิจัย คำถามนำวิจัยที่ 3 ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย มีกลยุทธ์การ สื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับอย่างไร .....	264
บรรณานุกรม.....	271
ภาคผนวก ก (ตัวอย่างจดหมายขอความอนุเคราะห์ข้อมูล).....	280
ภาคผนวก ข (แบบสัมภาษณ์).....	282
ภาคผนวก ค (ผู้ให้สัมภาษณ์).....	296
ประวัติผู้เขียน.....	303



## สารบัญตาราง

## หน้า

ตารางที่ 1. 1 แสดงกรอบแนวคิดพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล .....	11
ตารางที่ 2. 1 แสดงความแตกต่างระหว่าง ผู้บริหาร และ ผู้นำ (Zaleznik, 1992).....	15
ตารางที่ 2. 2 แสดงปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้อัตลักษณ์ .....	36
ตารางที่ 2. 3 แสดงรายละเอียดคุณลักษณะด้านการสื่อสารของผู้หญิง ที่มีส่วนช่วยสร้างการยอมรับ ในองค์กรไทย .....	47
ตารางที่ 3. 1 แสดงการแบ่งประเภทองค์กรที่งานวิจัยนี้ต้องการศึกษา.....	60
ตารางที่ 3. 2 แสดงกลุ่มตัวอย่าง ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย .....	62
ตารางที่ 3. 3 แสดงกรอบแนวคิดพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล .....	66
ตารางที่ 3. 4 แสดงตัวอย่างของแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัยด้วยการวิเคราะห์แก่นสาร และการวิเคราะห์เนื้อหา.....	67
ตารางที่ 4. 1 แสดงการจัดแบ่งกลุ่มและลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารหญิงใน องค์กรไทยตามประเภทของธุรกิจและองค์กร (เรียงรายชื่อตามลำดับตัวอักษร).....	70
ตารางที่ 4. 2 แสดงการจัดกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารหญิงตามระดับของตำแหน่งบริหาร (เรียงลำดับรายชื่อตามตัวอักษร) .....	74
ตารางที่ 4. 3 แสดงจำนวนการรับรู้อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย.....	91
ตารางที่ 4. 4 แสดงจำนวนการรับรู้อัตลักษณ์ที่เกิดหรือพัฒนาขึ้นภายหลังของผู้บริหารหญิง ในองค์กรไทย .....	101
ตารางที่ 4. 5 แสดงจำนวนการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยของผู้ร่วมงานตาม ลักษณะทางเพศ.....	112
ตารางที่ 4. 6 แสดงจำนวนการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยของผู้ร่วมงานตาม ประเภทองค์กร .....	114
ตารางที่ 4. 7 แสดงจำนวนการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยของผู้ร่วมงานตาม ประเภทธุรกิจ.....	116

ตารางที่ 4. 8 แสดงจำนวนการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยของผู้ร่วมงานตามตำแหน่งงาน.....	118
ตารางที่ 4. 9 แสดงร้อยละในภาพรวมของการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจากการรับรู้ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย และจากกลุ่มผู้มีประสบการณ์ร่วมงานด้วย ที่จำแนกตามเพศ องค์กร ธุรกิจ และตำแหน่งงาน .....	121
ตารางที่ 4. 10 แสดงร้อยละการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในภาพรวมจากผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย กับการรับรู้ที่มาจากผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามเพศ .....	123
ตารางที่ 4. 11 แสดงร้อยละการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในภาพรวมจากผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย กับการรับรู้ที่มาจากผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามองค์กร.....	124
ตารางที่ 4. 12 แสดงร้อยละการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในภาพรวมจากผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย กับการรับรู้ที่มาจากผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามประเภทธุรกิจ .....	126
ตารางที่ 4. 13 แสดงร้อยละการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในภาพรวมจากผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย กับการรับรู้ที่มาจากผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามประเภทธุรกิจ .....	128
ตารางที่ 4. 14 แสดงจำนวนการรับรู้ปัจจัยที่มีส่วนในการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย.....	141
ตารางที่ 4. 15 แสดงอัตลักษณ์ที่ปรากฏในสถานการณ์ต่าง ๆ และเงื่อนไขอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย.....	149
ตารางที่ 4. 16 แสดงภาพรวมของกลยุทธ์การสื่อสาร และจำนวนของผู้บริหารหญิงที่รับรู้การสื่อสารของตนเอง.....	170
ตารางที่ 4. 17 แสดงภาพรวมของกลยุทธ์การสื่อสาร และจำนวนของผู้บริหารหญิงที่รับรู้การสื่อสารของตนเองตามการจำแนกตามตำแหน่ง .....	179
ตารางที่ 4. 18 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารด้านบวกของผู้บริหารหญิงจากผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน 16 ท่าน .....	188

ตารางที่ 4. 19 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารของผู้บริหารหญิงจากมุมมองผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน จำนวน 16 ท่าน ในภาพรวม.....	192
ตารางที่ 4. 20 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมองผู้มีประสบการณ์ ร่วมงานที่จำแนกตามเพศ .....	194
ตารางที่ 4. 21 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมองผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน ที่จำแนกตามประเภทองค์กร .....	197
ตารางที่ 4. 22 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมองผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน ที่จำแนกตามประเภทธุรกิจ.....	200
ตารางที่ 4. 23 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมองผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน ที่จำแนกตามตำแหน่ง.....	203
ตารางที่ 4. 24 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารในด้านลบของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มาจาก มุมมองของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในภาพรวม .....	206
ตารางที่ 4. 25 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารด้านลบของผู้บริหารหญิงจากมุมมองผู้มีประสบการณ์ ร่วมงานจำนวน 16 ท่าน ในภาพรวม .....	209
ตารางที่ 4. 26 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารด้านลบของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมองผู้มีประสบการณ์ ร่วมงาน ที่จำแนกตามเพศ.....	210
ตารางที่ 4. 27 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารด้านลบของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมองผู้มี ประสบการณ์ร่วมงาน ที่จำแนกตามองค์กร.....	212
ตารางที่ 4. 28 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารด้านลบของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมองผู้มี ประสบการณ์ร่วมงาน ที่จำแนกตามประเภทธุรกิจ.....	213
ตารางที่ 4. 29 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารด้านลบของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมอง ผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน ที่จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	215

## สารบัญแผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิที่ 1. 1 แสดงแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของสัดส่วนข้าราชการสตรีในองค์กรรัฐบาลไทย	3
แผนภูมิที่ 2. 1 แสดงแนวโน้มของมิติทางวัฒนธรรมของประเทศไทยที่มาจากการศึกษาของ Hofstede Insights (2018, online).....	24
แผนภูมิที่ 4. 1 แสดงแนวโน้มความสำคัญของเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ถูกใช้ในการพิจารณาจัดการการสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย.....	159
แผนภูมิที่ 4. 2 แสดงแนวโน้มของเงื่อนไขอื่น ๆ ที่ถูกพิจารณาใช้ในเงื่อนไขสถานการณ์ต่าง ๆ .....	160



## สารบัญรูปร่าง

หน้า

รูปที่ 2. 1 แสดง Model depicting leadership identities construction within systems and in flounces. (Egan et al., 2017).....	37
--	----



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถนำกลุ่มได้ด้วยทักษะ และคุณสมบัติที่สอดคล้องกับลักษณะทางสังคมของกลุ่ม (กวี วงศ์พุด, 2535) ผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญที่กำหนดทิศทางการขององค์กร เป็นผู้มีหน้าที่ในการตัดสินใจ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลในการบังคับบัญชาและบริหารการดำเนินงาน ด้วยการประสานความต้องการของคน งาน และองค์กร ให้เกิดความร่วมมืออันนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ผ่านการใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อเชื่อมความคิดระหว่างคนในองค์กร (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555)

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำระยะแรกในศตวรรษที่ 19 ทฤษฎีมหาบุรุษ (The Great Man Theory) เป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีดังกล่าวเชื่อว่าผู้นำคือ ผู้ชายที่เกิดมาพร้อมกับความเป็นผู้นำ ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือเรียนรู้ได้ เป็นสิ่งที่พระเจ้ากำหนดไว้แล้ว ไม่ใช่การสรรค์สร้างของมนุษย์จึงไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือเรียนรู้ได้ในภายหลัง (Carneiro, 1981) ผู้นำเหล่านั้นเป็นผู้ที่มีอิทธิพล (influence) มีความเฉลียวฉลาด (intelligence) มีปัญญา (wisdom) และมีพลังอำนาจ (power) ผู้นำดังกล่าวมักเป็นที่รู้จักในฐานะของวีรบุรุษที่มีความจริงใจทั้งแง่ของความคิดและการกระทำ ตัวอย่างของผู้นำตามความคิดดังกล่าว ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ พ่อขุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช (นงลักษณ์ ภิญโญ มงคล และคณะ, 2552) เป็นต้น จะเห็นว่าการศึกษาในช่วงเวลาดังกล่าวทำให้เกิดลักษณะต้นแบบของผู้นำที่ยึดอยู่กับความเป็นผู้ชายไว้จนทำให้มองข้ามความสามารถของผู้หญิงไป นอกจากนี้ การศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของรูท เบเนดิกท์ (Ruth Benedict) เกี่ยวกับสภาพของการให้ความสำคัญต่อชายหญิงในสังคมไทยซึ่งสะท้อนภาพการละเลยบทบาทและความสามารถของผู้หญิงในสังคม อันเนื่องมาจากลักษณะของสังคมที่ให้คุณค่าความเป็นใหญ่ไว้กับผู้ชาย (Benedict, 1952)

อย่างไรก็ตามการศึกษาในยุคต่อมาพบว่าพัฒนาการทางการศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำนั้นยังมีอีกหลายแนวทาง ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาด้านรูปแบบของผู้นำ คุณสมบัติของผู้นำ ความสามารถของผู้นำในด้านต่าง ๆ ที่รวมถึงเรื่องของความสามารถทางการสื่อสาร แนวทางการศึกษาในหลากหลายมิติดังกล่าวทำให้เห็นว่าความเป็นผู้นำไม่ได้ผูกติดอยู่กับความเป็นหญิง หรือชาย เพราะทั้งเพศหญิง



และเพศชาย ต่างก็มีรูปแบบของความเป็นผู้นำ การตัดสินใจ ลักษณะพฤติกรรมการสื่อสาร (Day, Harrison, & Halpin, 2012; Hiller, Day, & Vance, 2006; Merchant, 2012) รวมถึงลักษณะทางชีวเคมีในร่างกายที่จะส่งผลต่อพฤติกรรม (Apicella et al., 2008; Burnham, 2007; Sapienza, Zingales, & Maestripieri, 2009; van Honk et al., 2004; Zethraeus et al., 2009) ที่มีแนวโน้มแตกต่างกัน ทำให้ต่างก็สามารถเป็นผู้นำที่มีความโดดเด่นได้ตามแต่สถานการณ์ สังคม หรือบริบทที่ต้องเผชิญ (Day et al., 2012; Hiller et al., 2006; Merchant, 2012)

การที่ทั้งเพศหญิง และเพศชาย ต่างมีแนวโน้มรูปแบบของการเป็นผู้นำ การตัดสินใจ ความสามารถ และการสื่อสารที่แตกต่างกันนั้น เมื่อทั้งสองเพศได้เข้าสู่บทบาทของผู้บริหารร่วมกันจะนำไปสู่ความหลากหลายและความสร้างสรรค์ในคณะผู้บริหาร โดยการมีความหลากหลายทางเพศในคณะผู้บริหารถือเป็นเครื่องมือสำคัญอันก่อให้เกิดกำไรที่ดีและมีส่วนส่งเสริมศักยภาพในการสร้างความเป็นสุดยอดขององค์กร การมีจำนวนผู้บริหารหญิงในองค์กรที่เพิ่มมากขึ้นจะช่วยสร้างความหลากหลายให้กับคณะผู้บริหารให้เกิดการมองหลากหลาย รอบด้าน ครอบคลุม และนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุด (Catalyst, 2014) อย่างไรก็ตามแม้ปัจจุบันความหลากหลายทางเพศของคณะบริหารจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่กลับพบว่าเพศหญิงที่เข้าสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงในองค์กรทั้งระดับโลกและในส่วนของประเทศไทยยังเป็นสัดส่วนที่น้อยกว่าเพศชาย (Thornton, 2017)

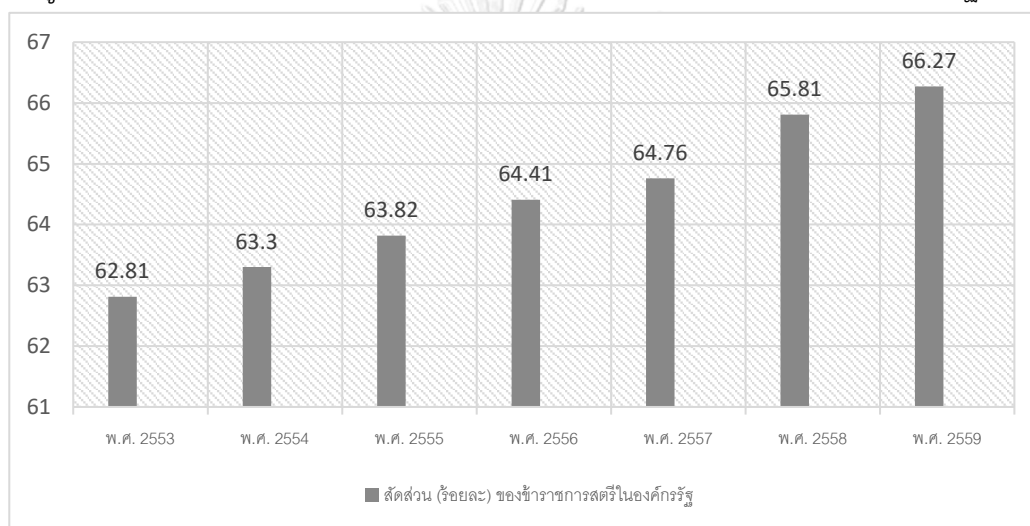
แม้การมีสัดส่วนของผู้บริหารชาย หญิง ในองค์กรที่เหมาะสมจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน แต่จากการศึกษาจำนวนหนึ่งกลับพบว่าผู้หญิงในสัดส่วนของผู้บริหารระดับสูงนั้นมีน้อยกว่าชายและการขึ้นเป็นผู้บริหารของผู้หญิงก็มีความยากลำบากกว่าชายอยู่มาก (Baczek, 2013; Ely, Ibarra, & Kolb, 2011) โดยในการเข้าสู่บทบาทของผู้บริหารนั้น ผู้หญิงต้องพยายามและทำงานหนักกว่าผู้ชายหลายเท่าตัวเพื่อสื่อสารให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของตน เพื่อให้สามารถก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารได้ (Baczek, 2013; ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข, 2560, ออนไลน์)

จากรายงานของ Pew Research Center (Geiger and Kent, 2017) พบว่าทั่วโลกมีการเติบโตของจำนวนผู้นำหญิงที่มากขึ้นแต่การเพิ่มขึ้นดังกล่าวยังนับว่าน้อยมากเมื่อเทียบกับผู้นำชายสำหรับประเทศไทยและองค์กรไทยซึ่งโดยทั่วไปได้แสดงการยอมรับชายหญิงอย่างเท่าเทียมในทางนิตินัย พบว่าแม้สัดส่วนแรงงานชายหญิงจะมีอัตราส่วนครึ่งต่อครึ่ง อีกทั้งสัดส่วนของข้าราชการหญิงก็มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นกว่าชายอย่างต่อเนื่อง<sup>1</sup> (ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 1.1) แต่กลับพบว่าสัดส่วน

<sup>1</sup> โดยปัจจุบันพบว่าข้าราชการหญิงสูงถึงร้อยละ 66.27 (จากบุคลากรทั้งสิ้น 382,655 คน เป็นหญิงจำนวน 253,598 คน และเป็นชายจำนวน 129,057 คน)

ของข้าราชการชายต่อหญิงที่อยู่ในตำแหน่งของผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูงนั้นมีจำนวนอยู่เพียง 617:107 คน หรือคิดเป็น 6:1 โดยประมาณเท่านั้น (สำนักเทคโนโลยีและการสื่อสารสำนักงาน ก.พ., 2559) ส่วนในภาคเอกชนสัดส่วนผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (CEO) อยู่ที่ร้อยละ 40 หรืออาจคิดเป็นสัดส่วนของผู้บริหารชายต่อหญิงอยู่ที่ประมาณ 3:2 (Thornton, 2017) ตัวเลขที่ปรากฏดังกล่าวของผู้บริหารหญิงในองค์กรรัฐและเอกชนไม่เพียงแสดงให้เห็นว่ามีผู้บริหารหญิงในสัดส่วนที่น้อยกว่าชาย แต่ยังเป็นที่น่าสนใจว่ารูปแบบขององค์กรรัฐและเอกชนน่าจะมีผลต่อการก้าวขึ้นสู่บทบาทของผู้บริหารหญิงที่ต่างกันด้วย

แผนภูมิที่ 1. 1 แสดงแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของสัดส่วนข้าราชการสตรีในองค์กรรัฐบาลไทย



สภาพการณ์ด้านนิตินัยที่แสดงการเปิดโอกาสและพื้นที่ให้กับงานทุกด้านต่อหญิงชายอย่างเท่าเทียม ประกอบกับการศึกษาวิจัยที่ชี้ว่าผู้หญิงในองค์กรไทยมีสถานภาพและการยอมรับที่เพิ่มมากขึ้นนั้น (จันทร์จิรา อภาเขต, 2544; ฆานิต อมราพิทักษ์, 2544) ดูจะไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกับสภาพการณ์ด้านพลตินัยที่ปรากฏชัดผ่านสัดส่วนจำนวนน้อยของผู้หญิงในบทบาทผู้บริหารที่กล่าวไปข้างต้น แสดงให้เห็นว่าแม้การศึกษาจำนวนหนึ่งบ่งชี้ว่าผู้หญิงได้รับการยอมรับที่มากขึ้น แต่การยอมรับดังกล่าวก็ยังไม่ได้เปิดกว้างสำหรับทุกพื้นที่ โดยงานประเภทผู้นำหรือบทบาทของผู้บริหารยังเป็นพื้นที่ที่ผู้ชายทำหน้าที่เป็นหลัก

สาเหตุที่ทำให้ผู้หญิงไม่สามารถก้าวขึ้นสู่บทบาทของผู้บริหารได้เป็นจำนวนมากเช่นผู้ชาย เพราะผู้หญิงต้องเผชิญกับอุปสรรคในหลายด้าน อาทิ ค่านิยมและวัฒนธรรมทางสังคม (Cukier, Connely, Jackson, Roach, & Gagnon, 2015; อนันต์ชัย คงจันทร์, 2543 ) โดยเฉพาะอย่างยิ่งชุดความคิดทางวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับเพศที่ส่งผลต่อการรับรู้บทบาทของผู้หญิงว่าเป็นผู้ตาม

มากกว่าผู้นำ (Appelbaum, Audet, & Miller, 2003) ข้อจำกัดทางกฎหมาย ทศนคติของผู้ร่วมงานชายที่มองผู้หญิงมีจุดอ่อนและไม่สามารถเท่าเทียมชายได้ การไม่ได้รับการยอมรับเข้าร่วมกลุ่มหรือเครือข่ายของผู้บริหารชาย (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2543) การสนับสนุนความก้าวหน้าจากองค์กรที่พบว่าผู้บริหารชายคนเก่าที่ทำหน้าที่อยู่มักเลือกลูกน้องที่เป็นผู้ชายขึ้นเป็นหัวหน้าต่อ (ชญญา ธนพัฒน์, 2558) การได้รับมอบหมายงานที่ไม่มีความท้าทายและปัญหาข้อจำกัดเรื่องเพศในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น การเข้าสังคมหรือมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนต่างเพศ ความแข็งแกร่งกายของร่างกายเมื่อต้องเดินทางย้ายถิ่นฐานไปทำงานต่างจังหวัด (ชญญา ธนพัฒน์, 2558; อนันต์ชัย คงจันทร์, 2543) การไม่สามารถทำงานได้ในช่วงเวลาตั้งครรภ์ นอกจากนั้นยังรวมถึง การที่ผู้หญิงจะเลือกทุ่มเทให้กับการดูแลลูกมากกว่าการจะเลือกเข้าสู่บทบาทบริหาร ตลอดจนความคิดของผู้หญิงเองที่ไม่มี ความคาดหวังทะเยอทะยานอย่างแรงกล้าต่อตำแหน่งบริหาร เนื่องจากการมองตนเองว่ามีคุณค่าสำคัญต่อครอบครัวเป็นอันดับแรก และวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่สนับสนุนผู้หญิงขึ้นเป็นผู้นำ (ชญญา ธนพัฒน์, 2558)

การศึกษาในอดีตเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อสัดส่วนของผู้บริหารหญิงในองค์กรที่มีจำนวนอยู่น้อยกว่าชายข้างต้น พบว่าในเบื้องต้นสามารถจัดปัจจัยที่มีความสำคัญต่อสัดส่วนที่น้อยของผู้บริหารหญิง ไว้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ **ปัจจัยภายใน** และ **ปัจจัยภายนอก** (Appelbaum et al., 2003; Ely et al., 2011; ชญญา ธนพัฒน์, 2558; อนันต์ชัย คงจันทร์, 2543 ; อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2543)

**ปัจจัยภายใน** ได้แก่ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งที่อยู่ภายในตัวของผู้หญิงแต่ละคน ตัวอย่างของปัจจัยภายใน อาทิ ลักษณะนิสัยของผู้หญิงแต่ละคนที่เป็นตัวกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้หญิงกลายเป็นผู้บริหารได้ไม่ว่าจะในบริบทสถานการณ์ใด การรับรู้อัตลักษณ์ความเป็นผู้นำที่เริ่มมาจากภายในตัวของผู้หญิงเอง (DeRue & Ashford, 2010) นอกจากนี้ประสบการณ์ส่วนตัวของผู้หญิงบางคนเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยสร้างอัตลักษณ์ทางสังคม (social identity) ในรูปแบบใหม่ขึ้น ทั้งยังส่งผลให้ผู้หญิงเหล่านั้นเปลี่ยนวิธีคิดกับตัวเองใหม่จนสามารถกลายเป็นผู้นำได้ (StorbergWalker & HaberCurran, 2017)

**ปัจจัยภายนอก** ได้แก่ สิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวของผู้หญิงทั้งบริบทสังคม องค์กร และผู้ร่วมงานที่มีผลต่อการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิง ตัวอย่างของปัจจัยภายนอก อาทิ ชุดอุดมการณ์หรือความคิดความเชื่อลึก ๆ ทางวัฒนธรรมที่มีความขัดแย้งต่อการมีอำนาจของ

ผู้หญิง (Ely et al., 2011) ซึ่งเป็นการให้คุณค่าการเป็นผู้นำไว้กับผู้ชาย อุดมการณ์ดังกล่าวจะส่งผลต่อปัจจัยภายในคือ การรับรู้บทบาททางเพศของผู้หญิงว่าเป็นผู้ตามเหมาะกว่าการเป็นผู้นำ (Appelbaum et al., 2003) ตลอดจนความเชื่อขององค์กรที่มีบรรทัดฐานเชิงอุดมคติเกี่ยวกับความเป็นชาย (man ideal norm) และข้อจำกัดหรือความคาดหวังบางประการที่มีต่อผู้หญิงด้านการพูดและการแสดงออกนั้นซึ่งถือเป็นสิ่งกีดขวางสำคัญทั้งต่อแรงจูงใจ และการเลื่อนขั้นขึ้นสู่ตำแหน่งของผู้นำ (Baxter, 2012 อ้างถึงใน Cunningham, Crandall, and Dare, 2017) รวมถึงการไม่ได้รับการยอมรับเข้าร่วมกลุ่มหรือเครือข่ายของผู้บริหารชาย การได้รับมอบหมายงานที่ไม่มีความท้าทาย (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2543 )

จากที่กล่าวไปข้างต้น จะเห็นว่าทั้งปัจจัยภายในและภายนอกต่างก็มีผลต่อการสื่อสารเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำของผู้หญิง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรับรู้ความต้องการภายในทั้งในส่วนของการรับรู้อัตลักษณ์และการจัดการอัตลักษณ์ของตนเองอันเป็นผลจากการสื่อสารของระบบสภาพแวดล้อมภายนอกและระดับองค์กร ทั้งนี้ DeRue and Ashford (2010) อธิบายว่า การจะเป็นผู้นำได้ต้องอาศัยการรับรู้อัตลักษณ์ความเป็นผู้นำที่เริ่มมาจากภายในตัวตนของบุคคลก่อนจะนำไปสู่การสื่อสารอัตลักษณ์ที่จะทำให้กลายเป็นอัตลักษณ์ที่คนรอบข้างรับรู้ สอดคล้องกับ Ibarra, Ely, and Kolb (2013) ที่อธิบายว่า ผู้หญิงต้องผ่านกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีความซับซ้อนมาก่อน กล่าวคือการจะเป็นผู้นำได้ต้องอาศัยการรับรู้อัตลักษณ์ความเป็นผู้นำที่เริ่มมาจากภายในตัวของหญิงคนนั้นเองก่อน

อาจกล่าวได้ว่าการศึกษาที่ผู้หญิงคนหนึ่งจะเป็นผู้บริหารได้ต้องผ่านกระบวนการที่เริ่มมาจากการรับรู้ตัวตนของผู้หญิงแต่ละคนก่อนว่าตนเป็นใครต่างจากคนอื่นอย่างไรทั้งในมิติของตัวตนที่ตนเองเป็น และในมิติของความเป็นผู้นำ ซึ่งจะนำไปสู่วิธีคิดและลักษณะการสื่อสารที่มีกับบุคคลรอบข้างเพื่อสร้างการยอมรับในตัวเธอต่อไป นำไปสู่**วัตถุประสงค์การศึกษาที่ต้องการศึกษาถึงการรับรู้และปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาอัตลักษณ์รวมถึงการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ที่ตนรับรู้และพัฒนาขึ้นของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย**

ในบริบทองค์กรไทย การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้หญิงที่ผ่านมาปรากฏการศึกษาทั้งในส่วนของการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถทางการสื่อสารของผู้นำหญิงในบริบทสาธารณะ (ระพีพร ฤทธิไพโรจน์, 2548) และงานที่ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถทางการสื่อสารของผู้หญิงที่นำไปสู่การยอมรับในองค์กร (จันทร์จิรา อาภาเขต, 2544; ภาวนิต อมราพิทักษ์, 2544; อร

อนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2543) ที่เป็นการศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้ด้วยการค้นหาทักษะ ความสามารถทางการสื่อสารของผู้หญิงอย่างเป็นรูปธรรมในเชิงพฤติกรรม ว่าการสื่อสารในกลยุทธ์ และลักษณะการสื่อสารใด จะทำให้ผู้หญิงเป็นที่ยอมรับภายใต้ลักษณะเฉพาะของความรู้ทั่วไปที่ความเป็นผู้นำมักมากับเพศชาย องค์ความรู้ในส่วนนี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้นำหญิงในองค์กรได้พัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสม และได้รับการยอมรับเพื่อการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออกทางพฤติกรรมเพื่อสื่อสารสร้างการยอมรับดังกล่าวยังเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงกับ*ความต้องการจากภายในของตัวผู้บริหารสตรี* ซึ่งจัดเป็นปัจจัยภายในที่ต้องอาศัยการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยน ผสมผสาน และเลือกใช้ภายใต้บริบทภายนอกคือองค์กรอีกด้วย โดย Ibarra, Wittman, Petriglieri, & Day (2014) กล่าวไว้ว่า ยังไม่มีทฤษฎีใดที่ชัดเจนเป็นแบบแผนมารองรับการศึกษาลักษณะที่เกิดจากการรับรู้ภายใน โดยในบริบทขององค์กรไทยจากการศึกษาที่ผ่านมาทำให้เห็นว่า การศึกษาส่วนใหญ่สนใจไปเฉพาะมิติของกระบวนการระหว่างบุคคลมากกว่ากระบวนการภายในตัวบุคคลและความสามารถในการจัดการ พัฒนา และผสมผสานอัตลักษณ์ผู้นำของผู้หญิงภายใต้บริบทขององค์กร

การศึกษาเชื่อมโยงระหว่าง*การรับรู้อัตลักษณ์ และกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ* จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเรียนรู้ตัวเองของผู้หญิง เพื่อจะก้าวเข้าสู่บทบาทผู้บริหาร และนำไปสู่ความสมดุลทางเพศในขณะบริหาร ซึ่งเป็นเรื่องที่ฝ่ายบริหารบุคคลในองค์กรปัจจุบัน ให้ความสำคัญ (Day, 2014; Ely, 1994; Ely et al., 2011) นอกจากนี้การศึกษาความสามารถทางการสื่อสารประกอบกับความต้องการภายในของตัวเองด้านอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงจะทำให้ในอนาคตเรื่องของความไม่สมดุลเรื่องเพศในบทบาทผู้บริหารลดลง และเชื่อว่าเมื่อผู้หญิงเข้าสู่บทบาทผู้บริหารมากขึ้น สภาพแวดล้อมดังกล่าวจะผลักดันให้เกิดการเรียนรู้อัตลักษณ์ทั้งในด้านผู้นำ และบทบาททางเพศในเชิงบวก ซึ่งจะทำให้ผู้หญิงเองมีแรงกระตุ้นด้านบวกในการพัฒนาทักษะผู้นำยิ่ง ๆ ขึ้นไป ตลอดจนช่วยส่งเสริมให้เกิดความมีประสิทธิผลและความเป็นตัวของเธอเองอย่างมืออาชีพในการทำงานของผู้บริหารหญิง ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของลักษณะทางประชากรที่ผู้หญิงกำลังเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ การที่ผู้หญิงจะขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารคงจะไม่ใช่ว่าเรื่องที่แปลกอีกต่อไป แต่สิ่งที่ควรให้ความสำคัญคือ การจะหาอย่างไรให้ผู้บริหารสตรีไทยมีความสามารถ และเป็นที่ยอมรับ อย่างไรก็ตาม การศึกษาดังกล่าวข้างต้นยังมีอยู่จำกัดในบริบทสังคมไทย จึงนำมาสู่วัตถุประสงค์การศึกษาที่ต้องการศึกษาถึง *กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ประกอบกับมุมมองเรื่องของอัตลักษณ์*

นอกจากนี้การศึกษาในอดีต เช่น การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการเข้าสู่บทบาทผู้บริหาร และการเป็นที่ยอมรับของผู้หญิงนั้นเป็นเพียงการศึกษาแต่เรื่องความสามารถเชิงพฤติกรรม โดยการสำรวจด้วยแบบสอบถามเป็นหลัก ยังไม่มีการศึกษาลงไปตั้งแต่การคิด ทักษะคิด การให้คุณค่า โลกทัศน์ และประสบการณ์ที่ผู้หญิงหนึ่งคนรับรู้ความเป็นตัวตนและประกอบสร้างตัวเองขึ้นมาซึ่งมีความเชื่อมโยงออกมาถึงพฤติกรรม การศึกษาในครั้งนี้จึงมุ่งทำความเข้าใจอัตลักษณ์ และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย อันจะเป็นประโยชน์ตั้งแต่การให้แบบอย่างทางความคิดแก่ผู้หญิงอีกจำนวนมากได้นำไปปรับใช้เพื่อพัฒนาการรับรู้ตนเองจากภายใน และกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของตนเอง เมื่อผู้หญิงได้เรียนรู้และเห็นตัวอย่างที่ชัดเจนจะทำให้ผู้หญิงมีความเชื่อมั่นในตนเองและมีแนวทางที่จะสร้างและใช้อัตลักษณ์ในรูปแบบที่เหมาะสมและเป็นตนเอง เพื่อจะสามารถก้าวสู่บทบาทผู้บริหารได้มากขึ้นอย่างมีคุณภาพ และส่งผลดีทั้งด้านประสิทธิภาพและผลกำไรขององค์กร อันเนื่องมาจากความสร้างสรรค์ในความหลากหลาย อีกทั้งยังส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานที่ดีอีกด้วย

ด้วยข้อจำกัดด้านปริมาณการศึกษางานวิจัยประโยชน์ที่พึงจะได้รับ จึงทำให้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงการรับรู้ความต้องการภายในและการจัดการอัตลักษณ์ของตนเอง รวมถึงความต้องการภายนอกที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยได้แสดงออกมาผ่านกลยุทธ์การสร้างการยอมรับเพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยมีคำถาม และวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

## 1.2 คำถามนำวิจัย

- 1) ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการรับรู้และการพัฒนาอัตลักษณ์ของตนเองผ่านปัจจัยใดบ้าง อย่างไร
- 2) ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ที่ตนรับรู้และพัฒนาขึ้นอย่างไร
- 3) ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับอย่างไร

### 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาการรับรู้และการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย
- 2) เพื่อศึกษาการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ที่ตนรับรู้และพัฒนาขึ้นของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย
- 3) เพื่อศึกษากลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

### 1.4 ขอบเขตการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง "อัตลักษณ์และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย" ใช้วิธีการเชิงคุณภาพแบบย้อนหาร่องรอย (retrospective approach) โดยทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเพื่อสร้างเครื่องมือในการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้บริหารหญิงระดับสูงจำนวน 26 คน<sup>2</sup> ในองค์กรไทยทั้งภาครัฐ และเอกชน ทั้งที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการเงินการคลังและงานด้านอื่น ๆ รวมถึงสัมภาษณ์ผู้เคยมีประสบการณ์ทำงานร่วมกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยทั้งในส่วนที่เคยเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทั้งเพศชายและเพศหญิง เพื่อตรวจสอบน่าเชื่อถือของคำตอบ (triangular cross-check for reliability) ในช่วงระหว่างเดือนเมษายน-เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2561

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

<sup>2</sup> ทั้งนี้ผู้บริหารหญิงที่ศึกษาในครั้งนี้เป็นผู้บริหารหญิงที่เลือกศึกษาจากการยอมรับทางตำแหน่งและการยอมรับของคณาจารย์ว่ามีคามเป็นผู้นำ ไม่ได้มาจากการรับรู้จากตัวผู้บริหารหญิงเองโดยตรง

## 1.5 นิยามศัพท์

“ผู้บริหารหญิง”

หมายถึง ผู้บริหารเพศหญิงที่มีตำแหน่งบริหารระดับสูงในองค์กร โดยในสายงานราชการที่งานนี้ศึกษา หากเป็นข้าราชการการเมือง จะเป็นผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีช่วยว่าการ ส่วนตำแหน่งพลเรือนนั้นมีตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

(ก) ปลัดกระทรวง

(ข) หัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม

(ค) รองปลัดกระทรวง

(ง) ผู้ตรวจราชการของส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกระทรวง

(จ) ตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง

ส่วนในภาคเอกชน คือ ผู้บริหารหญิงระดับสูง ที่มีตำแหน่ง Chief Executive Officer (CEO) หรือ Executive Vice President (EVP) หรือ Senior Vice President (SVP) หรือผู้บริหารหญิงที่อยู่ในทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเท่านั้น

“องค์กรไทย”

หมายถึง องค์กรในประเทศไทยที่ดำเนินงานด้านธุรกิจ การเงิน การคลังและด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการเงินการคลัง โดยแบ่งเป็นองค์กรรัฐ และองค์กรเอกชน



“อัตลักษณ์”	หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ ที่ปรากฏเพื่อบ่งบอกความเป็นตัวตนของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จากการถ่ายทอดเรื่องราวและประสบการณ์จากตัวผู้บริหารเอง โดยอัตลักษณ์ที่งานนี้ศึกษามีความเกี่ยวข้องตั้งแต่เรื่องของนิสัย บุคลิกลักษณะ บทบาทหน้าที่ทางสังคม ความรู้สึกนึกคิด หรือเรื่องราวใด ๆ ก็ตามที่มีความเกี่ยวข้องและสามารถบอกหรืออธิบายความเป็นตัวตนของผู้บริหารหญิงได้
“การรับรู้อัตลักษณ์”	หมายถึง การรับรู้ต่อความเป็นตัวตนของตนเองของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจากมุมมองของตนเอง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับบทบาทหน้าที่ สภาพแวดล้อมในองค์กร และสังคม รวมทั้งการรับรู้ตัวตนของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมองของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยด้วย
“การพัฒนาอัตลักษณ์”	หมายถึง การเกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงไปของอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย
“ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย”	หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำให้เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปของอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย โดยจำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ <i>ปัจจัยภายใน</i> ซึ่งหมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับคุณลักษณะภายในตัวของผู้บริหารหญิงคนหนึ่ง ๆ เช่น นิสัย ความคิด เป็นต้น และ <i>ปัจจัยภายนอก</i> ซึ่งหมายถึง สิ่งต่าง ๆ รอบตัวผู้บริหารหญิง เช่น ครอบครัว เพื่อน โรงเรียน เป็นต้น
“การจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์”	หมายถึง การคิด และวิธีการเลือกใช้หรือแสดงอัตลักษณ์ใด ๆ ตามแต่ละบริบทเหตุการณ์และเวลาของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

“กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ”	หมายถึง	ลักษณะการสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ว่าเป็นการเลือกใช้เพื่อนำไปสู่การยอมรับ รวมถึงเป็นลักษณะการสื่อสารที่ผู้เคยมีประสบการณ์ร่วมงานรับรู้ว่าเป็นการสื่อสารที่ทำให้ผู้เคยมีประสบการณ์ร่วมงานยอมรับในตัวผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย
“การยอมรับ”	หมายถึง	การให้ความสนับสนุน ร่วมมือ และการมีปฏิสัมพันธ์ในทางที่ดีจากผู้ร่วมงานต่อผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย โดยการยอมรับดังกล่าวเป็นการยอมรับที่มาจากผู้อื่นที่มีต่อผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ซึ่งแสดงผ่านตำแหน่งบริหารระดับสูงที่ผู้บริหารหญิงได้รับมอบหมาย

#### 1.6 กรอบแนวคิดพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางที่ 1. 1 แสดงกรอบแนวคิดพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล

อัตลักษณ์ และกลยุทธ์การสร้างการยอมรับในองค์กร	ระยะเวลาในการทำงาน			
	เริ่มต้น ทำงาน	ผู้บริหาร ระดับต้น	ผู้บริหาร ระดับกลาง	ผู้บริหาร ระดับสูง
เหตุการณ์ต่าง ๆ ในชีวิต (ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและระดับองค์กร)				
การรับรู้อัตลักษณ์				
การจัดการอัตลักษณ์				
กลยุทธ์การสร้างการยอมรับในองค์กร				

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### เชิงวิชาการ

1) เป็นการสร้างกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยโดยใช้มุมมองเชิงระบบวิเคราะห์จากการรับรู้และประกอบสร้างอัตลักษณ์ของผู้นำหญิงและการบริหารจัดการการสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้นำหญิงในองค์กรไทย

2) ได้แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ด้วยการศึกษารูปแบบของการคิด การตีความ ในประเด็นของผู้หญิงผ่านการมองด้วยบรรทัดฐานการศึกษาของสตรี (women-norm)

### เชิงปฏิบัติการ

1) ข้อมูลเชิงลึกจากการศึกษาครั้งนี้จะช่วยชี้แนะแนวทางให้ผู้นำองค์กรจัดเตรียมสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มความเป็นผู้นำของผู้หญิงที่ขึ้นเป็นผู้บริหาร

2) เป็นประโยชน์ต่อผู้ฝึกอบรมในฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะออกแบบโปรแกรมที่เหมาะสมให้กับผู้บริหารหญิงเพื่อทำให้พวกเขาเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ ตัวอย่างของโปรแกรม อาทิ การใช้การคุยแบบสุนทรียสนทนา (voice dialogue approach) เพื่อยกระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานหญิงที่มีศักยภาพและเป็นผู้ที่มีความสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

3) เป็นประโยชน์ต่อผู้หญิงที่ต้องการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อเข้าสู่บทบาทของผู้บริหารด้วยความเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับ

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “อัตลักษณ์และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย” เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ความต้องการภายในที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้และจัดการอัตลักษณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวของผู้บริหารหญิงแต่ละบุคคล กับสภาพแวดล้อมขององค์กรและสังคม รวมถึงความต้องการภายนอกที่แสดงผ่านกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับในองค์กร ในการตอบคำถามนำวิจัย 3 ข้อ ได้แก่

**ข้อที่ 1 ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการรับรู้และพัฒนาอัตลักษณ์ของตนเองผ่านปัจจัยใดบ้าง อย่างไร**

**ข้อที่ 2 ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ที่ตนรับรู้และพัฒนาขึ้นอย่างไร**

**ข้อที่ 3 ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับอย่างไร**

ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้มาใช้เป็นกรอบในการศึกษาวิเคราะห์ และอภิปรายผลการวิจัย

#### 2.1 ผู้บริหารและผู้นำ

การทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้เพื่อสร้างความเข้าใจภาพรวมในการศึกษาเรื่องผู้บริหารและผู้นำ ประกอบไปด้วยหัวข้อต่อไปนี้

2.1.1 ความหมายของผู้บริหารและผู้นำ

2.1.2 รูปแบบของผู้นำ

2.1.3 การศึกษาเรื่องผู้หญิงกับการเป็นผู้นำ

#### 2.2 การรับรู้อัตลักษณ์

การทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้เพื่อนำไปสู่การตอบคำถามว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการรับรู้และพัฒนาอัตลักษณ์ของตนเองผ่าน ปัจจัยใดบ้าง อย่างไร ประกอบไปด้วยหัวข้อต่อไปนี้

2.2.1 การรับรู้อัตลักษณ์

2.2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้อัตลักษณ์

2.2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิง

### 2.3 การจัดการและการพัฒนาอัตลักษณ์

การทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้เพื่อนำไปสู่การตอบคำถามว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ที่ตนรับรู้และพัฒนาขึ้นอย่างไร ประกอบไปด้วยหัวข้อต่อไปนี้

2.3.1 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ และมีส่วนช่วยในการจัดการและพัฒนาอัตลักษณ์

2.3.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการและพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิง

### 2.4 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ

การทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้เพื่อนำไปสู่การตอบคำถามว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับอย่างไร ประกอบไปด้วยหัวข้อต่อไปนี้

2.4.1 ผู้หญิงกับการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ

2.4.2 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ

2.4.3 การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับในสังคมไทย

### 2.1 ผู้บริหารและผู้นำ

#### 2.1.1 ความหมายของผู้บริหารและผู้นำ

จากการศึกษาของ Abraham Zaleznik (1992) เรื่อง Managers and leaders: Are they different? พบว่า ผู้บริหาร และ ผู้นำ เป็นสิ่งที่มีความแตกต่างกัน โดยความแตกต่างดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2. 1 แสดงความแตกต่างระหว่าง ผู้บริหาร และ ผู้นำ (Zaleznik, 1992)

คุณสมบัติ	ผู้บริหาร	ผู้นำ
ทัศนคติที่มีต่อเป้าหมาย (attitudes toward goals)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ใช้การทำงานแบบเจ้านายกับลูกน้อง (impersonal)</li> <li>• มีการมองโลกหรือทัศนคติในการทำงานแบบเฉื่อยชา (passive outlook)</li> <li>• เป้าหมายเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเพราะความจำเป็น ไม่ได้มาจากความต้องการหรือความปรารถนาของตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ใช้การทำงานแบบบุคคล (personal)</li> <li>• มีการมองโลกแบบกระตือรือร้น (active outlook)</li> <li>• เป็นผู้ที่มีเป้าหมายการทำงานมากกว่าเพียงตอบสนองต่อแนวคิด (ideas) ทั้งยังสามารถปรับเปลี่ยนอารมณ์ สร้างให้เห็นภาพของการทำงาน และสร้างความคาดหวังได้</li> <li>• ทำให้คนเปลี่ยนความคิดในสิ่งที่ทำไม่ได้ว่าสามารถทำได้</li> <li>• เป็นผู้วางทิศทางขององค์กร</li> </ul>
แนวคิดต่อการทำงาน (conceptions of work)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ใช้การเจรจาต่อรอง และการบังคับ (coerce) และจัดการความไม่เห็นด้วยด้วยการสร้างความสมดุลของสองฝ่าย</li> <li>• ใช้รูปแบบของการประนีประนอม และกำหนดตัวเลือกของทางออกแบบจำกัดไว้</li> <li>• หลีกเลี่ยงความเสี่ยง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ที่มีชีวิตชีวาเพื่อแก้ปัญหา</li> <li>• เพิ่มตัวเลือกหรือหนทางในการแก้ปัญหา และนำความคิดที่ได้ไปสู่การทำให้เป็นภาพที่น่าตื่นเต้น</li> <li>• มองหาความเสี่ยง เพราะความเสี่ยงคือโอกาสที่จะนำไปสู่อากาศ</li> </ul>

ตารางที่ 2. 1 (ต่อ) แสดงความแตกต่างระหว่าง ผู้บริหาร และ ผู้นำ (Zaleznik, 1992)

คุณสมบัติ	ผู้บริหาร	ผู้นำ
<p>ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (relations with others)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ชอบการทำงานร่วมกับผู้คน และยังคงมีการใช้อารมณ์เป็นส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานบ้างเล็กน้อย แต่ขาดซึ่งความเห็นอกเห็นใจ</li> <li>• สนใจในกระบวนการมากกว่าสนใจว่าต้องทำอะไร อาทิ สนใจว่าจะตัดสินใจในเรื่องหนึ่งอย่างไรเพราะอะไร มากกว่าจะสนใจว่าอะไรคือการตัดสินใจที่ต้องทำ</li> <li>• สื่อสารด้วยท่าทีที่ไม่ชัดเจน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถรู้ได้ว่าต้องการอะไรที่แท้จริง</li> <li>• องค์กรสั่งสมการทำงานในรูปแบบเจ้าขุนมูลนาย (Bureaucracy) และมีการสมคบกันในเชิงอำนาจหรือการเมือง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทำงานแบบความสัมพันธ์ของบุคคลกับผู้อื่น มีความเป็นกันเอง และเห็นอกเห็นใจ</li> <li>• ให้ความสนใจทั้งสถานการณ์และการตัดสินใจ</li> <li>• ทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยอารมณ์ (emotional rich) ไม่มีรูปแบบการทำงานที่ตายตัวเพื่อกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้สร้างผลงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด</li> </ul>
<p>ความรู้สึกเกี่ยวกับตัวตน (sense of self)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นผู้ที่มีความมั่นคง เนื่องจากการมีตำแหน่งที่มาจากองค์กร</li> <li>• มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นผู้มาจากความดิ้นรน พยายามเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงคนและงานในเชิงลึก</li> <li>• รู้สึกแยกออกเป็นคนละส่วนกับองค์กร (feel separate from organization)</li> </ul>

จากตารางที่ 2.1 แสดงความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำ (Zaleznik, 1992) อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลผู้อยู่ในตำแหน่งหน้าที่หรือมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานทุกด้านในองค์กรเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน โดยเป็นการจัดการที่เกี่ยวข้องตั้งแต่คน งาน ผลลัพธ์ และการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งต้องอาศัยความสามารถในการสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร

ในขณะที่ ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้เป็นจตุรรวมขององค์กร มีความสามารถในการนำพาสมาชิกและองค์กรไปสู่เป้าหมาย มีสถานะหรือตำแหน่ง (หรือไม่ก็ได้) มีความสามารถในการโน้มน้าวสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีบทบาทต่าง ๆ ภายใต้สถานการณ์หนึ่งเพื่อสานประโยชน์ของคน งาน และองค์กร มีวิสัยทัศน์ มีความเห็นอกเห็นใจลูกน้อง ได้รับการยอมรับทั้งทางตำแหน่งและจิตใจ

ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหาร หรือ ผู้นำ ต่างก็ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ งาน คน และผลประโยชน์ร่วมขององค์กร ด้วยความสามารถในการประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยอยู่ในหน้าที่หรือตำแหน่ง อย่่างไรก็ตามในมิติของตำแหน่งหากพิจารณาจากความหมายของผู้นำแล้วพบว่า ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งมารองรับเสมอไป การได้รับการยอมรับจากจิตใจของผู้ร่วมงานก็สามารถเรียกว่าเป็นผู้นำได้ นอกจากนี้ผู้นำยังมีคุณสมบัติที่มากกว่าเพียงการเป็นผู้บริหาร คือ มีความสามารถในการโน้มน้าวสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีบทบาทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปให้เข้ากับ คน งาน และสถานการณ์ได้ ทั้งยังเป็นบุคคลผู้มีอำนาจในการตัดสินใจหรือเป็นศูนย์รวมขององค์กรในการจะกำหนดทิศทางว่าองค์กรจะสามารถพัฒนา เติบโต และมีศักยภาพในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้หรือไม่ด้วย

สำหรับการทบทวนวรรณกรรมในส่วนที่ 2.1.1 นี้ เพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจลักษณะของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาครั้งนี้ว่ามีลักษณะเป็นไปในแนวทางของผู้บริหารหรือผู้นำอย่างไร และเนื่องจากการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำนั้นได้มีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำไว้จำนวนมากในหลากหลายแนวทางจึงทำให้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเพิ่มเติมไว้ในส่วนถัดไป



### 2.1.2 รูปแบบของผู้นำ

หลังการทบทวนวรรณกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างของผู้บริหารและผู้นำในส่วนที่ผ่านมา ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำเพื่อค้นหาแนวทางในการพิจารณาถึงรูปแบบของผู้นำที่อาจปรากฏจากการศึกษาในครั้งนี้

การศึกษาลักษณะหรือรูปแบบของผู้นำนั้นมีหลากหลายแนวทางและมีการพัฒนาเรื่อยมา โดยสามารถรวบรวมพัฒนาการศึกษาได้ 2 ยุค คือ รูปแบบของผู้นำยุคดั้งเดิม และยุคปัจจุบัน (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555)

ก) การศึกษารูปแบบของผู้นำยุคดั้งเดิม มีทฤษฎีที่ใช้ศึกษา คือ

*ทฤษฎีลักษณะนิสัยของผู้นำ* (Trait Theories) เป็นทฤษฎีที่มองความเป็นผู้นำว่าเป็นความแตกต่างเฉพาะบุคคลที่ต่างจากผู้อื่น อาทิ ความเฉลียวฉลาด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความอดทนต่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ความตื่นตัวกับความต้องการของผู้อื่น ความมีพลัง ความทะเยอทะยาน มีอารมณ์มั่นคง มีความใจกว้าง

*ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์* (Behavioral Theories) เป็นทฤษฎีที่มองความเป็นผู้นำจากการกระทำที่นำไปสู่ความสำเร็จ โดยคุณลักษณะของผู้นำจะมีรูปแบบต่าง ๆ กันไป อาทิ ผู้นำที่เน้นเรื่องงาน ผู้นำที่สนใจผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ทฤษฎีดังกล่าวนี้มี 2 แนวคิดสำคัญ คือ แนวคิดของกลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไอโอ (Ohio State University) ซึ่งสนใจไปที่การเป็นผู้นำที่เน้นงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก-การเป็นผู้นำที่คำนึงถึงบุคคลอื่น ส่วนอีกแนวคิดเป็นแนวคิดของกลุ่มมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University Of Michigan) ซึ่งสนใจไปที่มิติของผู้นำที่เน้นบุคคล กับ ผู้นำที่เน้นผลผลิต

ข) การศึกษารูปแบบของผู้นำยุคปัจจุบัน มีทฤษฎีที่ใช้ศึกษา คือ

*ทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์* (Life cycle theory or situation theory) เป็นทฤษฎีที่มองว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกวิธีการที่เหมาะสมได้ โดยจะเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ คำนึงถึงลูกน้อง คำนึงถึงเจ้านาย และคำนึงถึงงาน

*ทฤษฎีการบรรลุเป้าหมาย* (Path-Goal Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายผลกระทบของผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพอใจ และการทำงานร่วมกันของลูกน้อง โดยกำหนดรูปแบบผู้นำไว้ 4

รูปแบบ ได้แก่ ผู้นำที่ชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

**ทฤษฎีการตัดสินใจ** (Normative decision theory) เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมของผู้นำด้วยการรู้จักวิเคราะห์สถานการณ์และผู้มีส่วนร่วม โดยการตัดสินใจของผู้นำจะประกอบไปด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ ผู้นำที่ตัดสินใจโดยอิงความเห็นตนเองเป็นหลัก ผู้นำที่ตัดสินใจแบบให้ลูกน้องมีส่วนร่วม ผู้นำที่ตัดสินใจโดยอิงความเห็นจากกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้นำที่ตัดสินใจจากแหล่งข้อมูลที่รอบด้าน

**ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน** (Exchange theory) เป็นทฤษฎีที่สนใจด้านความสัมพันธ์ของเจ้านายกับลูกน้องที่จะเป็นเสมือนการแลกเปลี่ยนระหว่างกัน อาทิ ถ้าลูกน้องทำงานดี มีความอดทน ก็จะได้รับ ความวางใจในเรื่องสำคัญ ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง โดยทฤษฎีนี้แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 2 ลักษณะ คือ ผู้นำที่สนิทกับลูกน้อง และ ผู้นำที่ไม่สนิทกับลูกน้อง

**ทฤษฎีสาเหตุ** (Attribution theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายความเป็นผู้นำที่แสดงออกมาภายนอกของผู้นำ ผ่านการย้อนกลับไปหาสาเหตุที่นำมาสู่การแสดงออกในด้านต่าง ๆ

**ทฤษฎีเงื่อนไข** (Operant conditioning theory) เป็นทฤษฎีที่สนใจการตอบสนองของผู้ตามต่อผู้นำที่สามารถใช้สิ่งเร้าต่าง ๆ ต่อผู้ตาม ได้เหมาะสม อาทิ ค่าชม เงินเดือน รางวัล

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะรูปแบบของผู้นำที่ผ่านมาจากการรวบรวมของอรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555) นั้น พบว่า แนวทางการศึกษาในปัจจุบันด้วยการมองผู้นำผ่านทฤษฎีการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นแนวทางที่สนใจเกี่ยวกับการสร้างอิทธิพล แรงจูงใจ ความพึงพอใจ และการทำงานร่วมกันของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงานนั้น เป็นแนวทางที่สอดคล้องกับการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับซึ่งสนใจไปที่เรื่องของการสื่อสารสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด โดยผู้นำ 4 รูปแบบตามทฤษฎีการบรรลุเป้าหมายนั้น ออรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555) ได้ อธิบายไว้ดังนี้

• **ผู้นำแบบชี้แนะ** (Directive leadership) เป็นผู้นำที่จะบอกสิ่งที่ตนต้องการ และแนวทางที่ชัดเจนแก่ลูกน้อง มีลักษณะที่โน้มไปทางเผด็จการ ผู้นำเป็นผู้วางแผน กำหนดแนวทาง ตารางเวลา และทุกสิ่งอย่างโดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นร่วมแสดงทัศนะ การสื่อสารที่ปรากฏ อาทิ “จงทำตามคำสั่ง” “หยุดพูดและฟัง” “ผมชอบคนที่ทำตาม และไม่ชอบการปฏิเสธ” “ฉันเป็นเจ้านายคุณ”

- **ผู้นำแบบสนับสนุน** (Supportive leadership) เป็นผู้นำที่แสดงออกให้เห็นถึงความเอาใจใส่ต่อผู้ตาม ให้ความรู้สึกเป็นมิตร เป็นกันเอง มีความเห็นอกเห็นใจ มักมีพฤติกรรมที่ตรงข้ามกับผู้นำเผด็จการ การสื่อสารที่ปรากฏ อาทิ “ฉันเห็นใจคุณ แต่คุณต้องรับผิดชอบต่องาน” “ถ้ามีปัญหาอะไรปรึกษาฉันได้เสมอ” “ประตูห้องทำงานฉันเปิดตลอดเวลา” “ฉันรู้ว่าอะไรคือปัญหาของพวกคุณแล้ว และจะพยายามแก้ไขให้ดีขึ้น”

- **ผู้นำแบบมีส่วนร่วม** (Participative leadership) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมต่อเรื่องสำคัญและมีโอกาสตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตนเอง การสื่อสารที่ปรากฏ อาทิ “ทุกคนในองค์กรมีความสำคัญที่จะพาเราไปสู่ความสำเร็จ” “องค์กรจะพัฒนาได้ก็ด้วยบุคลากรที่มีความสามารถ” “องค์กรเราต้องการคนที่มีความสามารถและจะเติบโตไปกับเรา”

- **ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ** (Achievement-oriented leadership) เป็นผู้นำที่ใช้การจูงใจ กำหนดเป้าหมาย และกระตุ้นผู้ตามให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำแบบนี้จะเชื่อมั่นในการทำงานของผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามเต็มที่เพื่อแสดงความสามารถ การสื่อสารที่ปรากฏ อาทิ “ขยัน อดทน ซื่อสัตย์ เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร” “เราจะก้าวไปด้วยกันเพื่อความเติบโตขององค์กร”

จากรูปแบบของผู้นำข้างต้น 4 รูปแบบ ตามทฤษฎีการบรรลุเป้าหมายนั้น หลักสำคัญของการเป็นผู้นำอาจพิจารณาแยกเป็น 2 ประเด็น คือ การมุ่งเน้นความสัมพันธ์ ที่พิจารณาจากรูปแบบของผู้นำแบบสนับสนุน และมีส่วนร่วม กับ การมุ่งเน้นในหลักการ หรืองาน เป็นสำคัญ โดยพิจารณาจากรูปแบบของผู้นำแบบชี้แนะ และมุ่งความสำเร็จ ผู้วิจัยจะใช้หลักการความเป็นผู้นำดังกล่าว เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาถึงลักษณะของความเป็นผู้นำของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่จะปรากฏต่อไป

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากองค์กรไทยเป็นองค์กรที่มีลักษณะทางวัฒนธรรมเฉพาะตนที่ส่งผลต่อการรับรู้รูปแบบของผู้นำ และต่างไปจากองค์กรของตะวันตก (Baczek, 2013) ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรมในองค์กรเพิ่มเติม จากการศึกษาของ กรีท เอช ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) พบว่ามิติทางวัฒนธรรมในองค์กรนั้น มีอยู่ด้วยกัน 6 มิติ (Hofstede, 2011; เมตตา วิวัฒนานุกูล (กฤตวิทย์), 2559) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**มิติที่ 1 มิติด้านระยะห่างทางอำนาจ** (Power distance Dimension) สามารถพิจารณาได้ 2 ลักษณะ ได้แก่

(1) **การใช้อำนาจที่มีระยะห่างทางอำนาจสูง** (High power distance) เป็นลักษณะที่ทุกคนในสังคมจะยอมรับการมีอยู่ของอำนาจ แต่ละตำแหน่งหน้าที่จะมีอำนาจสูงต่ำไม่เท่ากัน ผู้บังคับบัญชาจะออกคำสั่งโดยอำนาจเบ็ดเสร็จ ไม่ค่อยสนใจรับฟัง ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ค่อยกล้าซักถาม ไม่กล้าขัดคำสั่ง โดยความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาจะเป็นตัวกำหนดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำอะไร ทั้งนี้สามารถสังเกตได้จากลักษณะคำพูดที่ใช้ อาทิ คุณ-ผม หรือรวมถึงการสังเกตจากลักษณะของลักษณะและห้องทำงาน

(2) **การใช้อำนาจที่มีระยะห่างทางอำนาจต่ำ** (Low power distance) เป็นลักษณะการใช้อำนาจที่เชื่อว่าอำนาจมีขอบเขต และมนุษย์มีความเท่าเทียมกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาสามารถสื่อสารแสดงความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนในประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมตามเหตุและผล ลักษณะการสื่อสารที่พบ อาทิ ลูกน้องสามารถทักทายเจ้านายก่อนได้ หรือพิจารณาได้จากคำพูดแทนตัวเองที่ไม่บ่งชี้สถานะ

โดยการศึกษาพื้นฐานของ Hofstede Insights<sup>3</sup> พบว่าลักษณะของประเทศไทย เป็นแนวโน้มของการใช้อำนาจที่มีระยะห่างทางอำนาจสูง ดังจะเห็นได้จากการแสดงความจงรักภักดี การเคารพ การเชื่อฟัง ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อแลกกับการปกป้องและการแนะนำแนวทางในเรื่องต่าง ๆ โดยแนวโน้มการใช้อำนาจที่มีระยะห่างสูงนี้ยังอาจนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีรูปแบบตายตัว ผู้บริหาร ผู้นำมีทัศนคติในการสื่อสารแบบเป็นทางการ รวมทั้งการสื่อสารกระจายข่าวสารที่จะเป็นไปอย่างเป็นลำดับขั้นและมีการควบคุมอย่างรัดกุม

**มิติที่ 2 มิติด้านลักษณะทางเพศ** (Masculinity- Femininity Dimension) สามารถพิจารณาเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

(1) **เน้นลักษณะความเป็นชาย** (Masculinity) ลักษณะในข้อนี้จะพิจารณาจากการทำงานที่มุ่งเน้นเรื่องของผลงานเป็นสำคัญ ชอบความเสี่ยงความท้าทาย มีการแบ่งบทบาทการทำงานของชายหญิงอย่างชัดเจน ทั้งยังเชื่อว่ามนุษย์คือผู้ควบคุมธรรมชาติ

<sup>3</sup> Hofstede Insight เป็นองค์กรที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยด้านวัฒนธรรมในองค์กร

(2) **เน้นลักษณะความเป็นหญิง (Femininity)** ลักษณะในข้อนี้ให้ความสนใจถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันของสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ไม่มีอะไรที่ทำหน้าที่แยกเฉพาะตายตัว เน้นความอะลุ่มอล่วย ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ บทบาททางเพศมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เชื่อว่าชายหญิงต่างมีอำนาจเท่าเทียม

จากการศึกษาพื้นฐานของ Hofstede Insights พบว่าลักษณะของประเทศไทย เป็นแนวโน้มที่เน้นลักษณะความเป็นเพศหญิง ซึ่งแสดงผ่านการไม่ค่อยแสดงออก ไม่ค่อยชอบการแข่งขัน ที่สืบเนื่องมาจากลักษณะของการให้ความสำคัญโดยลักษณะแนวโน้มดังกล่าวนี้ยังมีส่วนสนับสนุนบทบาทของชายหญิงภายใต้ลักษณะทางประชากรอีกด้วย

**มิติที่ 3 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance Dimension)** พิจารณาเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

(1) **หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง (High-uncertainty avoidance)** เป็นลักษณะที่ผู้คนจะกังวลต่อการเปลี่ยนแปลง พยายามแสวงหาความแน่นอน มีลักษณะการเชื่อถือผู้มีคุณวุฒิและวัยวุฒิ ไม่นิยมรับฟังความเห็นของคนรุ่นใหม่ ต้องการข้อมูลชัดเจนเพื่อการคาดการณ์เตรียมการในอนาคต มักเลี่ยงความขัดแย้งด้วยการใช้การยอมรับที่เป็นเอกฉันท์และมีการกำกับดูแลที่ชัดเจน

(2) **หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ (Low-uncertainty avoidance)** เป็นลักษณะที่ผู้คนชอบความท้าทาย เปลี่ยนแปลง การทำงานมีความยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ กฎระเบียบไม่ตายตัว เปิดกว้างรับฟังผู้มีอาวุโสน้อยกว่า

จากการศึกษาพื้นฐานของ Hofstede Insights พบว่าลักษณะของประเทศไทย เป็นแนวโน้มที่ค่อนข้างไปในแนวทางของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง ที่แสดงผ่านลักษณะ เช่น การมีข้อบังคับที่เข้มงวด การดำเนินงานที่ค่อนข้างเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้

**มิติที่ 4 มิติด้านความเป็นปัจเจก-ความเป็นกลุ่ม (Individualism- Collectivism Dimension)** พิจารณา เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

(1) **เน้นความเป็นปัจเจก (Individualism)** เป็นลักษณะที่เน้นเรื่องของเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญสูงสุด เน้นการแข่งขัน ยึดมั่นในอุดมการณ์ตนเอง ให้ความสำคัญกับตัวเองรวมถึงครอบครัว เน้นการตัดสินใจด้วยตนเองเพื่อตนเอง สนใจไปที่อัตลักษณ์ของตนเองมากกว่าอัตลักษณ์ของกลุ่ม ไม่ให้ความสำคัญต่อการแบ่งพรรคแบ่งฝ่าย

(2) *เน้นความเป็นกลุ่ม (Collectivism)* เป็นลักษณะที่ผู้คนชอบเรื่องการมีพวกพ้อง จุดมุ่งหมายหลักของกลุ่มเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมสมาชิก นิยมใช้บรรทัดฐานของกลุ่มร่วมกัน มีความร่วมมือร่วมใจ พึ่งพาอาศัยกันสูง มีการแข่งขันกันแต่เป็นลักษณะการแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม

จากการศึกษาพื้นฐานของ Hofstede Insights พบว่าลักษณะของประเทศไทย เป็นแนวโน้มนที่เน้นความเป็นกลุ่ม เป็นลักษณะของการยึดมั่นในคำว่า “พวกเรา” และการยอมรับและทำตามแนวความเห็นของกลุ่ม

**มิติที่ 5 มิติด้านเวลา (Long-term/ Short-term orientation Dimension)** พิจารณาเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

(1) *แนวโน้มนการให้ความสำคัญในระยะยาว (Long-term orientation)* ลักษณะนี้จะสนใจการเชื่อมโยงเวลาในอดีตและการกระทำในปัจจุบันที่จะส่งผลต่ออนาคต มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว เมื่อมีความสัมพันธ์ที่ดีการเจรจาต่อรองก็มีแนวโน้มค่อนข้างราบรื่น ทำให้เห็นว่าความเชื่อใจเป็นสิ่งสำคัญต่อวัฒนธรรมที่เน้นความสัมพันธ์ในระยะยาว

(2) *แนวโน้มนการให้ความสำคัญในระยะสั้น (Short-term orientation)* ลักษณะนี้จะสนใจในการปฏิบัติตามขนบประเพณี ให้ความสำคัญและรักษาระบบคุณค่าเดิมในสังคม (ทำให้ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต) ไม่ให้ความสำคัญต่อกาสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว การทำงานแต่ละครั้งเมื่อสำเร็จความสัมพันธ์ก็จบลงตรงนั้นเช่นกัน มักจะเป็นวัฒนธรรมที่มีความเป็นปัจเจกสูง ต่างคนต่างมุ่งทำหน้าที่ของตนไม่ค่อยมีการช่วยเหลือกันเท่าใดนัก

จากการศึกษาพื้นฐานของ Hofstede Insights พบว่าลักษณะของประเทศไทย เป็นแนวโน้มนแบบการให้ความสำคัญในระยะสั้น เนื่องจากการมีกรอบคิดที่อนุรักษ์นิยม เป็นไปตามขนบแม้จะมีความคิดใหม่เกิดขึ้นแต่ก็ไม่สามารถดำเนินการให้เกิดขึ้นเป็นผลในระยะยาวได้ ทั้งยังเห็นแก่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นรวดเร็วในปัจจุบันเป็นสำคัญมากกว่าการวางแผนลงมือทำระยะยาว อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของ Nattavud Pimpa (2012) ที่สนใจศึกษาลงไปในองค์กรรัฐบาลไทย พบว่าองค์กรรัฐบาลไทย มีลักษณะที่ให้ความสำคัญกับเวลาในระยะยาวที่แสดงผ่านลักษณะของการ “มองการณ์ไกล”

**มิติที่ 6 มิติด้านการให้อิสระ-ควบคุมดูแล (Indulgence- Restraint Dimension) พิจารณาเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่**

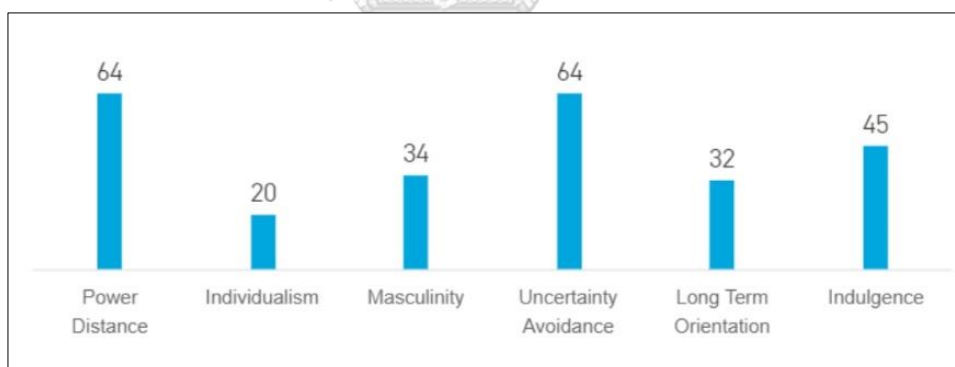
(1) *การให้อิสระในการทำงาน (Indulgence)* ลักษณะนี้จะสนใจไปที่ความสัมพันธ์ของบุคคล มีความยืดหยุ่น ใส่ใจคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ แต่แต่ละบุคคลสามารถดูแลตัวเองได้

(2) *การกำกับควบคุมดูแล (Restraint)* ลักษณะนี้จะสนใจไปในทางตรงกันข้ามกับการให้อิสระในการทำงาน คือ จะมีการควบคุมดูแลอย่างเข้มงวดกวดขันจากบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ตัวเอง

สำหรับแนวโน้มของประเทศไทยนั้น ไม่สามารถระบุได้ เนื่องจากการศึกษาของ Hofstede Insights อธิบายไว้ถึงตัวเลขสัดส่วนจากการศึกษาเป็นสัดส่วนที่ยังไม่สามารถจะระบุได้ถึงแนวโน้มที่ชัดเจน

สำหรับแนวโน้มการศึกษามิติทางวัฒนธรรมของประเทศไทย จากการศึกษานำเสนอของ Hofstede Insights นำเสนอดังแผนภูมิที่ 2.1

แผนภูมิที่ 2.1 แสดงแนวโน้มของมิติทางวัฒนธรรมของประเทศไทยที่มาจากการศึกษาของ Hofstede Insights (2018, online)



การพิจารณามิติทางวัฒนธรรมในแต่ละมิติ กับลักษณะสำคัญของผู้นำ ที่ผ่านมา เพื่อเป็นกรอบในการทำความเข้าใจลักษณะขององค์กรที่น่าจะมีความสัมพันธ์กับลักษณะหรือรูปแบบของผู้นำที่จะปรากฏจากการศึกษาผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย โดยหากพิจารณาตามมิติทางวัฒนธรรมในองค์กรไทยที่ยึดตามการศึกษาของ Hofstede Insights นั้นจะพบว่ามิติทางวัฒนธรรมของไทย ได้แก่ การมีระยะห่างทางอำนาจสูง การเน้นลักษณะเพศหญิง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง การเน้นความเป็นกลุ่ม และแนวโน้มการให้ความสำคัญในระยะสั้น ทำให้เห็นแนวโน้มของลักษณะการเป็นผู้นำที่สะท้อนให้เห็นการให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทั้งหลักการ และความสัมพันธ์

### 2.1.3 การศึกษาเรื่องผู้หญิงกับการเป็นผู้นำ

หลังจากการนำเสนอการทบทวนวรรณกรรมในประเด็นเกี่ยวกับผู้บริหารและผู้นำ เพื่อนำไปสู่ การทำความเข้าใจเรื่องของการเป็นผู้บริหารและผู้นำ รูปแบบของผู้นำ และลักษณะวัฒนธรรมของ องค์กรไทยที่อาจมีความสัมพันธ์ต่อรูปแบบหรือลักษณะของผู้นำ ในส่วนที่ 2.1.3 การศึกษาเรื่อง ผู้หญิงกับการเป็นผู้นำ นี้จะเป็นการนำไปสู่การทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของผู้หญิงที่จะสัมพันธ์ กับลักษณะการเป็นผู้นำ เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาลักษณะการเป็นผู้นำของผู้บริหารหญิงใน องค์กรไทย

จากการค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าประเด็นในการศึกษาเรื่องผู้นำใน ผู้หญิงนั้น สามารถสรุปได้เป็น 4 กลุ่ม ตามลักษณะของเรื่องที่ศึกษาที่เริ่มตั้งแต่เรื่องในระดับจุลภาค (Micro) ไปจนถึงระดับมหภาค (Macro) คือ กลุ่มการศึกษาเกี่ยวกับชีวเคมีของร่างกายและสมอง กลุ่มการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติจากภายในตนเองของผู้หญิง กลุ่มการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบความเป็น ผู้นำและความสามารถในด้านต่าง ๆ ของผู้หญิง และกลุ่มการศึกษาเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำของผู้หญิง ดังนี้

**2.1.3.1 กลุ่มการศึกษาเกี่ยวกับชีวเคมีของร่างกายและสมอง** เป็นการศึกษาเรื่อง ความเป็นผู้นำที่อาศัยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์และร่างกายของมนุษย์ในการค้นหาคำตอบ ด้วยการทำงานทางชีวเคมีของร่างกายที่ต่างกันของเพศหญิงและเพศชายจะมีผลต่อความสามารถของ ผู้นำแต่ละเพศที่แตกต่างกัน ตัวอย่างข้อค้นพบในกลุ่มนี้ เช่น ความแตกต่างทางชีวเคมีในแต่ละเพศมี ผลต่อความสามารถต่อการทำงานของสมอง โครงสร้างของสมองของแต่ละเพศมีผลต่อความสามารถ ในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้คน ตลอดจนเซลล์ประสาทและฮอร์โมนมีผลต่อความกล้าเสี่ยงกล้า ตัดสินใจ โดยปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความสามารถในการเป็นผู้นำของหญิงและชาย

ก. การศึกษาความแตกต่างทางชีวเคมีในแต่ละเพศมีผลต่อความสามารถ ต่อการทำงานของสมอง ด้วยการใช้อุปกรณ์สมัยใหม่ที่เรียกว่า MRI (Magnetic Resonance Imaging) สืบค้นจากงานวิจัยของสมอง พบว่าการทำงานของสมองผู้หญิงนั้นจะถูกกระตุ้นเมื่อ ความสนใจถูกโยกให้มีความสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว กล่าวคือ สมองของผู้หญิงจะทำหน้าที่คล้าย กับเรดาร์ คือ สนใจในหลาย ๆ สิ่ง พร้อม ๆ กัน ในขณะที่สมองของผู้ชายจะทำหน้าที่คล้ายกับเลเซอร์ ที่สนใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพียงประเด็นเดียวในหนึ่งสถานการณ์ (Helgesen & Johnson, 2010) โดย



ความแตกต่างของสมองดังกล่าวนี้จะมีความเชื่อมโยงกับการคิดและสื่อสารของผู้นำแต่ละเพศที่แตกต่างกัน

ข. การศึกษา **โครงสร้างของสมอง** ของแต่ละเพศมีผลต่อความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้คน พบว่าการเชื่อมสัมพันธ์ทางสังคมนั้น ผู้หญิงมีความสามารถในการเข้าใจคนรอบข้าง สามารถตอบสนองและเข้าใจความรู้สึกทางจิตใจของคนอื่นได้ดี ซึ่งเป็นผลมาจากโครงสร้างของสมองที่โดดเด่นของผู้หญิง (Baron-Cohen, Knickmeyer, & Belmonte, 2005) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมด้านอารมณ์ (emotional brain) และเซลล์ประสาทกระจก (Mirror neurons) นอกจากนี้ Shonté Jovan Taylor ยังกล่าวถึงการมีคอร์เทกซ์กลีบหน้าผากส่วนหน้า (prefrontal cortex) ที่ใหญ่กว่าผู้ชายส่งผลให้ผู้นำหญิงสามารถเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามได้ดีกว่า

ค. การศึกษา **เซลล์ประสาทและฮอร์โมน** มีผลต่อความกล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ การศึกษาดังกล่าวนี้เกี่ยวข้องกับ ความกล้าเสี่ยงในการบริหารธุรกิจ โดยพบว่าผู้ชายจะมีความกล้าตัดสินใจทางธุรกิจ หรือกล้าเสี่ยงมากกว่าผู้หญิง เนื่องมาจากการทำงานของเซลล์ประสาทในสมองที่เรียกว่า อมิกดาลา (Amygdala) และฮอร์โมนเทสโทสเตอโรน (Testosterone) ที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็นไปลักษณะความเสี่ยงในการบริหารธุรกิจ ที่พบในผู้ชายมากกว่าในผู้หญิงถึง 10 เท่า (Sapienza et al., 2009)

ทั้งนี้จากการศึกษาในประเด็นกลุ่มที่ 2.1.3.1 นี้ ผู้วิจัยพบว่าไม่มีการศึกษาใดที่ชี้ว่าผู้หญิงหรือผู้ชายมีคุณสมบัติดีกว่าในการเป็นผู้นำ โดยแต่ละการศึกษาเป็นการอธิบายลักษณะเด่นของผู้นำแต่ละเพศตามปัจจัยและเงื่อนไขที่ศึกษา กล่าวได้ว่าการศึกษาเรื่องผู้นำตามลักษณะของร่างกายนั้น เป็นเพียงการทำความเข้าใจบริบท และสถานการณ์ รวมถึงการพิจารณาถึงคุณสมบัติของผู้นำแต่ละเพศและปรับใช้ให้เหมาะสม

**2.1.3.2 กลุ่มการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติจากภายในตนเองของผู้หญิง** การศึกษาในกลุ่มนี้ สนใจศึกษาทัศนคติ (Attitude) และ **ความมั่นใจ** ในตัวเอง (Self-confidence) ของผู้หญิงที่สามารถเป็นได้ทั้งสิ่งที่ส่งเสริม หรือเป็นอุปสรรคต่อผู้หญิงเอง ในการขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร

ก. การศึกษาเกี่ยวกับ **ทัศนคติ** ของผู้หญิง Appelbaum, et al. (2003) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบนี้ไว้อย่างชัดเจนว่ามีผลต่อความสามารถที่จะเป็นผู้นำที่ดีของผู้หญิงได้ โดยการจะก้าวไปสู่บทบาทผู้นำหรือผู้บริหารนั้น การมีทัศนคติของผู้นำเป็นเรื่องที่สำคัญมากกว่าเรื่องของการ

มีลักษณะอย่างเพศชาย (Kolb, 1999 cited in Appelbaum, et al., 2003) ผู้หญิงมักถูกกับดักทางวัฒนธรรมเกี่ยวกับความเชื่อด้านอคติทางเพศว่าตนเองมีหน้าที่ในแบบของผู้หญิงที่ต่างจากชาย ทั้งยังมีความสามารถไม่เท่ากับชายด้วย (Appelbaum et al., 2003)

นอกจากนี้ยังพบว่าทัศนคติด้านลบของผู้หญิงหรือการรับรู้ตัวเองว่าไม่ได้รับการยอมรับหรือไม่มีพื้นที่การยอมรับจากผู้ฟังที่อยู่ในบริบทขององค์กรที่ใช้มาตรฐานคติทางเพศของผู้ชาย มักแสดงออกผ่านการสื่อสารด้วยการพูดหรือการใช้เสียง (voice) (Belenky, Clinchy, Goldberger, & Tarule, 1986; Helgesen, 2017) อาทิ การพูดว่า “ไม่แน่ใจนะคะว่าสิ่งที่จะพูดต่อไปนี้จะถูกต้องทั้งหมดหรือไม่” “คุณอาจจะไม่ยอมรับหรือเห็นด้วยกับสิ่งที่ฉันจะพูดต่อไปนี้ได้คะ” ประโยคเหล่านี้เป็นภาพสะท้อนความรู้สึก การรับรู้ทางจิตใจของผู้หญิงผ่านการพูดในที่สาธารณะหรือต้องดำเนินการประชุมในองค์กร ว่าตนเองมีพื้นที่ที่มีพื้นที่หรือการยอมรับจากผู้ฟังที่มีอคติทางเพศอยู่น้อยมาก (Helgesen, 2017)

การศึกษาของไทย (ชญญา ธนพัฒน์, 2558) เปิดเผยว่าทัศนคติทางเพศในด้านลบ<sup>4</sup> ของผู้หญิงส่งผลต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งบริหารของข้าราชการสตรีไทย เนื่องจากการรับรู้และให้ความสำคัญกับบทบาทของแม่ที่ต้องดูแลลูกและครอบครัวสำคัญกว่างานดังนั้นเมื่อต้องไปราชการในต่างถิ่น ผู้หญิงเลือกที่จะละทิ้งการไปราชการอันจะนำไปสู่ความก้าวหน้า เพื่อดูแลลูกและครอบครัว ทั้งยังมีทัศนคติว่าความเป็นผู้หญิงทำให้ในการสานสัมพันธ์เมื่อต้องออกไปเที่ยวหรือพักผ่อนตอนกลางคืนกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งไม่เหมาะสม นอกจากนี้ความเป็นผู้หญิงทำให้ไม่ได้รับการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย

ทั้งนี้หากผู้หญิงต้องการที่จะก้าวหน้าในอาชีพผู้บริหาร อนันต์ชัย คงจันทร์ (2543) พบว่าทัศนคติที่สำคัญคือ ผู้หญิงควรคิดถึงการทำงานให้ดีที่สุดและไม่คิดแข่งขันกับใคร ไม่มีการแบ่งแยกระหว่างชายหญิง รวมถึงทัศนคติเกี่ยวกับบทบาทด้านเพศของผู้หญิงที่ดี ตลอดจนการรับรู้ถึงความสามารถที่ตนเองมี (ปาริฉัตร ตู่ดำ, 2557)

ข. การศึกษาเกี่ยวกับ**ความมั่นใจ**ในตัวเองของผู้หญิง นอกจากทัศนคติแล้วความมั่นใจก็เป็นสิ่งสำคัญต่อความก้าวหน้าหรือขั้นสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงเช่นกัน (Appelbaum et al., 2003) กล่าวได้ว่า ทัศนคติ และบทบาททางเพศของผู้หญิงทั้งในที่ทำงานและที่

<sup>4</sup> หมายถึง ความคิดในด้านที่มีอคติต่อความเป็นผู้หญิง ความเป็นรอง ความอ่อนด้อยกว่าผู้ชาย ความสามารถที่ไม่ทัดเทียมชาย

บ้าน ทำให้ผู้หญิงถูกจัดไว้เป็นพลเมืองชั้นรอง จนนำไปสู่เรื่องของความไม่มั่นใจในตัวเอง จะเห็นว่าผู้หญิงยอมรับที่จะได้เงินเดือนน้อยกว่าผู้ชายที่อยู่ในตำแหน่งบริหารเดียวกันทั้งที่ต้องพยายามทำงานหนักมากกว่า ปรากฏการณ์ดังกล่าวเป็นสิ่งสะท้อนว่าผู้หญิงไม่มีความมั่นใจกับการเป็นผู้นำของตนเอง

จากการศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพของผู้นำในฝรั่งเศส (Naschberger, Quental, & Legrand, 2017) พบว่าการขาดความมั่นใจในตนเองเป็นอุปสรรคสำคัญในความก้าวหน้าของผู้หญิงในช่วงอายุ 27-30 ปี ซึ่งเป็นช่วงปีแห่งการเริ่มต้นทำงาน ทำให้มองไม่เห็นเกี่ยวกับทัศนคติขององค์กรด้านเพศ และต้องค้นหาวิธีการสื่อสาร หรือการใช้คำพูดเพื่อสร้างการยอมรับในช่วงต้นของการทำงาน (Helgesen, 2017)

ทั้งนี้ในกลุ่มการศึกษาที่ 2.1.3.2 นั้น นอกเหนือไปจากการศึกษาในลักษณะข้างต้นแล้ว ปัจจุบันเกิดแนวโน้มทางการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับความเป็นผู้นำ ผู้หญิงที่เริ่มมาจากภายในของตนเองซึ่งเกี่ยวข้องกับ**อัตลักษณ์**ขึ้น เนื่องจากการเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่เริ่มจากการรับรู้และมองเห็นตนเองจากภายใน ไม่ใช่เพียงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการมีบทบาทผู้บริหารหรือผู้นำอย่างที่ศึกษากันมา แต่เป็นเรื่องที่**สัมพันธ์ไปถึงการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานของชีวิตที่จะนิยามตัวตนว่าผู้หญิงคนหนึ่งเป็นใครผ่านสิ่งที่เรียกว่า “อัตลักษณ์” (identity)** (Ibarra, Ely, & Kolb, 2013) โดยการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับผู้หญิงและความเป็นผู้นำในปัจจุบันกำลังพัฒนาขึ้นผ่านการศึกษาประสบการณ์ของตัวผู้หญิง ซึ่งเรียกว่า “การศึกษาในรูปแบบบรรทัดฐานสตรี” (women-norm) ซึ่งทำให้บทบาทของผู้หญิงมีความหลากหลายมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันอัตลักษณ์ก็กลายเป็นสิ่งที่ต้องถูกนำมาพิจารณา (StorbergWalker & HaberCurran, 2017) โดยการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและผู้หญิงในมิติของอัตลักษณ์ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมไว้ในหัวข้อ **2.2 การรับรู้อัตลักษณ์** และ **2.3 การจัดการและการพัฒนาอัตลักษณ์** ที่อยู่ลำดับถัดไป

**2.1.3.3 กลุ่มการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบความเป็นผู้นำและความสามารถในด้านต่าง ๆ ของผู้หญิง** การศึกษาในกลุ่มนี้เป็นการศึกษาที่มีเรื่องของเพศมาเข้ามาเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำและความสามารถของผู้หญิงและผู้ชายที่แตกต่างกัน

ก. การศึกษาเกี่ยวกับ**รูปแบบความเป็นผู้นำ** นักวิชาการได้ศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างเพศกับรูปแบบผู้นำ พบว่าโดยทั่วไปผู้ชายจะมีแนวโน้มใช้รูปแบบผู้นำในแนวทางที่**แข็งกร้าว (aggressive task-oriented approach)** พิจารณาได้จากรูปแบบการสื่อสารที่มีแนวโน้มเน้นการสื่อสารแบบตรงไปตรงมาเพื่อเป้าหมาย (goal-oriented communication style) ในขณะที่

ผู้หญิงจะมีแนวโน้มใช้รูปแบบผู้นำในแนวทางที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ (relationship-oriented approach) มากกว่า (Eagly, 1987; Eagly & Johnson, 1990) ทั้งนี้สามารถเรียกรูปแบบผู้นำแบบผู้หญิงว่าเป็น “การดูแล” (take care) ในขณะที่ผู้นำชายจะเรียกว่า “การกระตุ้น” (take charge) (Hater and Bass, 1998 cited in Merchant, 2012; Prime, Carter, and Welbourne, 2009)

นอกจากนี้ การศึกษาของ Eagly and Johannesen-Schmidt (2001) ยังพบว่าผู้หญิงมีแนวโน้มจะใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบใช้การจูงใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership style) ซึ่งผู้นำลักษณะนี้จำเป็นต้องสร้างอิทธิพลต่อผู้ตามอย่างมาก ด้วยการกระตุ้นผู้ตาม จูงใจ ให้ผู้ตามคิดไปไกลกว่าสิ่งที่เห็น เข้าใจและมองเห็นภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อกระตุ้นและพัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ศักยภาพสูงสุดของตัวผู้ตามเอง (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001) การใช้รูปแบบผู้นำแบบ Transformational leadership style ของผู้หญิงดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่พบว่าผู้หญิงใช้รูปแบบผู้นำดังกล่าวมากกว่าผู้ชาย (Appelbaum et al., 2003; Bass & Avolio, 1994; Rosener, 1990)

นอกจากนี้ผู้หญิงยังใช้รูปแบบผู้นำแบบการใช้การแลกเปลี่ยนเพื่อผลที่ต้องการ (Transactional leadership style) ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่ใช้การแลกเปลี่ยนรางวัลและบทลงโทษเป็นแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ตามมากกว่า ในขณะที่ผู้ชายจะมีแนวโน้มรูปแบบการเป็นผู้นำไปในลักษณะการบริหารงานที่ยกเว้น ปลดปล่อยผ่าน (management-by-exception) หรือให้อิสระไม่เข้าแทรกแซง (Laissez-faire leadership style) อย่างไรก็ตามพบการศึกษาบางงานที่ศึกษาพบว่าผู้ชายมีแนวโน้มที่จะใช้รูปแบบผู้นำแบบการใช้การแลกเปลี่ยนมากกว่าผู้หญิง (Lai, 2011)

ทั้งนี้ไม่ว่าความแตกต่างทางการศึกษาที่ปรากฏจะเป็นเช่นไร มีข้อพึงระวังไว้เสมอว่ารูปแบบการเป็นผู้นำกับเรื่องเพศเป็นสิ่งที่ยากต่อการระบุชัดเจนว่าเพศใดจะใช้รูปแบบผู้นำแบบใด เนื่องจากการระบุดังกล่าวจะกลายเป็นหลุมพรางแก่การศึกษาด้วยเรื่องของภาพเหมารวม (stereotype) และผลทางการศึกษาที่ปรากฏก็เป็นเพียงแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นเท่านั้น มากกว่านั้นแนวโน้มดังกล่าวยังสามารถที่จะแตกต่างออกไปได้ในแต่ละปัจเจกบุคคลด้วย

ข. การศึกษาเกี่ยวกับ **ความสามารถต่าง ๆ** ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้ผู้นำของผู้หญิง การศึกษาของ Sally Helgesen ร่วมกับวอชิงตัน ควอลิตี้ กรุป (Washington Quality Group; WQG) ใน ค.ศ. 2004 (Helgesen, 2017) เปิดเผยว่าผู้บริหารชายรับรู้ว่าคุณผู้หญิงในองค์กรของตนว่ามีจุดแข็งในด้านความเป็นผู้เจรจาต่อรอง (negotiators) ผู้สร้างความสัมพันธ์ (relationship

builders) ผู้สื่อสาร (communicators) และผู้สร้างแรงจูงใจ/บันดาลใจ (motivators) แต่กลับมีจุดอ่อนคือในด้านของวิสัยทัศน์ (vision)

ต่อมาใน ค.ศ. 2010 Helgesen ได้ร่วมกับ Julie Johnson ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถด้านการแสดงวิสัยทัศน์ของผู้หญิง ในงานเรื่อง The female vision: Women's real power at work (Helgesen & Johnson, 2010) พบว่าการแสดงวิสัยทัศน์ของผู้หญิงที่จะสร้างการยอมรับได้ในองค์กรที่ส่วนใหญ่ครอบคลุมไปด้วยวิถีคิดและรูปแบบของผู้ชายนั้น ผู้หญิงต้องใส่ใจทั้งเนื้อหา และลักษณะของการนำเสนอ โดยต้องตระหนักว่าวิสัยทัศน์มีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง การแสดงให้เห็นว่าผู้พูดให้ความสำคัญกับอะไร ส่วนที่สอง การแสดงให้เห็นว่าผู้พูดให้คุณค่าหรือความหมายต่อสิ่งใด และส่วนสุดท้าย คือการร้อยเรียงเล่าเรื่องราวระหว่างส่วนที่หนึ่งและสองให้น่าสนใจและติดตาม

การศึกษา เรื่อง How men and women differ: Gender differences in Communication style, Influence tactics, and Leadership styles (Merchant, 2012) พบว่า ลักษณะการสื่อสาร เทคนิคการสร้างการยอมรับ และรูปแบบของผู้นำ ของบุคคลจะมีความแตกต่างกันไปตามเพศ โดยในส่วนของ การสื่อสารนั้นผู้หญิงจะสื่อสารในลักษณะที่เน้นไปในด้านของ ความสัมพันธ์ ในขณะที่ผู้ชายจะสื่อสารเพื่อเน้นไปที่ ความสำเร็จของงาน ซึ่งรูปแบบของการสื่อสารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มของรูปแบบผู้นำของแต่ละเพศ โดยเพศหญิงที่สื่อสารเพื่อความสัมพันธ์นั้นจะมีแนวโน้มของรูปแบบผู้นำที่เป็นไปในทางของการจัดการความสัมพันธ์ในขณะที่ผู้ชายที่สื่อสารเพื่อเป้าหมายของงานก็จะแนวโน้มรูปแบบของผู้นำไปในทิศทางของผู้นำที่เน้นผลงานมากกว่าความสัมพันธ์เช่นกัน

สำหรับการศึกษาในประเทศไทย อนันต์ชัย คงจันทร์ (2543) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารสตรี พบว่า ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ระดับการศึกษา อายุ และความสามารถในการจัดการการทำงาน และภาวะครอบครัว รวมถึงเรื่องของบุคลิกภาพด้านความเป็นผู้นำ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ความกล้าตัดสินใจ ความอดทน และความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นปัจจัยสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรี

จากการศึกษาเอกสารในส่วนนี้จึงทำให้เห็นได้ว่าลักษณะที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ ความก้าวหน้าของผู้หญิงในองค์กร ผู้หญิงจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง สร้าง

ความสัมพันธ์ สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ของพวกเธอ ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ มีทักษะของผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความเชื่อมั่นและอดทน พร้อมทั้งสามารถบริหารจัดการบทบาทของตนเองให้เกิดความสมดุลทั้งภายในครอบครัว และที่ทำงานได้

**2.1.3.4 กลุ่มการศึกษาเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำของผู้หญิง** เป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับบริบทแวดล้อมของผู้หญิงกับการขึ้นเป็นผู้นำ โดยเริ่มจากพัฒนาการทางประวัติศาสตร์ที่ให้คุณค่าต่อผู้หญิงและชายที่แตกต่างกัน โดยที่ผู้ชายได้รับการให้คุณค่าความสำคัญในฐานะของผู้ล่า และผู้ทำสงคราม ในขณะที่ผู้หญิงได้รับการให้คุณค่าไว้ว่าเป็นผู้เก็บเกี่ยวผลผลิตทางการเกษตร และเลี้ยงดูลูก (Helgesen, 2017) นอกจากนี้ยังพบว่าพัฒนาการทางประวัติศาสตร์เป็นสิ่งที่ผูกติดพื้นที่งานด้านผู้นำหรือการบริหารจัดการไว้กับผู้ชายเป็นหลัก (Chugh & Sahgal, 2007)

Chugh and Sahgal (2007) ได้รวบรวมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้นำของผู้หญิง ได้ 3 ประเด็น ได้แก่ แนวโน้มบทบาททางเพศ (Sex-role orientation) ภาพเหมารวมทางเพศ (Gender Stereotyping) อุปสรรคที่มองไม่เห็นด้วยตาเปล่าแต่มีผลต่อการเป็นผู้นำของผู้หญิง (Glass ceiling) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ก. แนวโน้มบทบาททางเพศ (Sex-role orientation)** เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการที่บุคคลได้รับความคิดเรื่องรูปแบบความเหมาะสมของแต่ละเพศ ทั้งพฤติกรรม และลักษณะบุคลิกภาพ โดยแนวโน้มบทบาททางเพศที่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าของผู้หญิงในบทบาทผู้บริหารคือ การให้ความสำคัญกับผู้ชายและความยอมรับและตระหนักว่าตนเองคือผู้หญิงและไม่สามารถจะเป็นผู้ชายได้ (Chugh and Sahgal, 2007) ทั้งยังมีความเชื่อว่าผู้ชายเป็นผู้นำ และผู้หญิงคือผู้ตาม (Ngcongong, 1993, cited in Grant, 2005)

**ข. ภาพเหมารวมด้านเพศ (Gender Stereotyping)** เป็นผลที่เกิดขึ้นต่อจากการให้คุณค่าแก่ผู้ชายเป็นสำคัญ ภาพเหมารวมด้านเพศที่ให้ความสำคัญกับลักษณะพฤติกรรมความเป็นชายยังคงเป็นสิ่งสำคัญที่ถูกพิจารณาให้คุณค่าแก่ภาวะผู้นำ โดยทั่วไปองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญแก่คุณค่าในลักษณะความเป็นชาย และมีการตอบแทนแก่สมาชิกองค์กรภายใต้ค่านิยมที่มีพื้นฐานจากเรื่องเพศ (sex-based values) (Appelbaum et al., 2003)

ภาพเหมารวมด้านเพศดังกล่าวมีผลต่อองค์กรคือทำให้เชื่อว่าผู้นำต้องเป็นชาย ส่งผลให้การวัดคุณสมบัติ ความสามารถ และบุคลิกลักษณะของผู้บริหารถูกวัดด้วยเกณฑ์ของความเป็นชาย (man-manager syndrome) และมองว่าผู้หญิงไม่มีความสามารถที่จะก้าวสู่ตำแหน่ง (Chugh & Sahgal, 2007)

**ค. อุปสรรคที่มองไม่เห็นด้วยตาเปล่าแต่มีผลต่อการเป็นผู้นำของผู้หญิง หรือเรียกว่าปัญหาเพดานแก้ว (Glass ceiling)** เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นสัมพันธ์มาจากภาพเหมารวมด้านเพศที่ส่งผลต่อความคิด ความเชื่อของสมาชิกในองค์กรที่มองว่าผู้หญิงไม่มีความสามารถเท่าผู้ชาย (Chugh & Sahgal, 2007) รวมถึงโครงสร้างทางสังคมและองค์กรที่ไม่สนับสนุนผู้หญิงก็นับเป็นอุปสรรคที่มองไม่เห็นด้วยตาเปล่าเช่นกัน

มากไปกว่านั้นอุปสรรคที่มองไม่เห็นด้วยตาเปล่าอย่างอคติทางเพศ (gender bias) ขององค์กรยังมีผลต่อการเลือกปฏิบัติในองค์กรเอง (Ibarra et al., 2013) Sheryl Sandberg and Adam Grant (2015, cited in Helgesen, 2017) กล่าวว่าผู้หญิงถูกเลือกปฏิบัติด้วยมาตรฐานที่ต่างจากความเป็นชาย กล่าวคือ เมื่อผู้หญิงสื่อสารนำเสนองาน เป็นผู้เริ่มการประชุม หรือเป็นผู้เสนอแนะแนวคิดให้แก่กลุ่ม ผู้หญิงมักจะถูกรบกวน แทรกแซง ตั้งคำถามและวิพากษ์วิจารณ์พวกเขา นอกจากนี้อคติด้านเพศยังมีผลอย่างมากต่อพลังในการทำความเข้าใจ และตัดสินใจว่าอะไรคือความสำเร็จของผู้หญิงเองอีกด้วย (Ibarra et al., 2013)

สอดคล้องกับ Baxter, 2012 (cited in Cunningham, Crandall, and Dare, 2017) ซึ่งพบว่าอคติด้านเพศหรือความเชื่อขององค์กรที่มีบรรทัดฐานเชิงอุดมคติเกี่ยวกับความเป็นชาย (man ideal norm) รวมถึงความคาดหวังที่มีต่อผู้หญิงทั้งด้านการพูดและการแสดงออกก็นับเป็นสิ่งที่กีดขวางหรือเป็นอุปสรรคสำคัญทั้งต่อแรงจูงใจ และการเลื่อนขั้นขึ้นสู่ตำแหน่งของ **ผู้นำหญิงด้วย**

สำหรับบริบทขององค์กรไทย อนันต์ชัย คงจันทร์ (2543) พบว่าการเลือกปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรที่เป็นอุปสรรคของผู้บริหารหญิงยังมีเพิ่มเติมในส่วนที่เป็นลักษณะของการได้รับมอบหมายงานที่ไม่มีความท้าทาย การไม่ได้รับการยอมรับเข้าร่วมกลุ่มหรือเครือข่ายของผู้บริหารชาย สอดคล้องกับงานที่ศึกษาในองค์กรต่างประเทศของ Appelbaum, et al. (2003) ที่กล่าวถึงอุปสรรคในการก้าวหน้าของผู้นำหญิงไว้ประการหนึ่งคือ **เครือข่ายของผู้ชายที่มีอาวุโส (The old boys' network)** ในองค์กร ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่ควบคุมอำนาจส่วนใหญ่ และเป็นกลุ่มคนที่

ยังคงอยู่ในปัจจุบัน แต่ไม่ส่งผลดีต่อการสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งของผู้หญิง เช่นเดียวกับการศึกษาของ Roongrerngsuke and Liefoghe (2012) ที่พบว่าผู้หญิงที่มีอาวุโสน้อยมีความลำบากที่จะก้าวขึ้นสู่บทบาทบริหารระดับสูงในองค์กรมากกว่าผู้ชาย เพราะการอยู่ในข้อบังคับของ “โลกธุรกิจของผู้ชาย” (man business world) ทำให้ผู้หญิงเหล่านั้นเลือกใช้การแต่งกายเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ให้ดูมีอายุและทำงานหนักมากกว่าผู้นำคนอื่นในองค์กร

ทั้งนี้ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำของผู้หญิงนอกเหนือจากแนวโน้มบทบาททางเพศ ภาพเหมารวมทางเพศ และอุปสรรคที่มองไม่เห็นด้วยตาเปล่าแต่มีผลต่อการเป็นผู้นำของผู้หญิงแล้วนั้น ยังพบว่าลักษณะเฉพาะทางวัฒนธรรมของไทยเองมีผลต่อความก้าวหน้าของผู้หญิงอย่างมาก กล่าวคือ การมีความสัมพันธ์ที่ดี และรู้จักทำตามประเพณี เป็นค่านิยมที่สำคัญซึ่งถือเป็นลักษณะพิเศษของสังคมไทย โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการทำตามประเพณี ประกอบไปด้วย เรื่องของ “บุญคุณ” และ “น้ำใจ” (Roongrerngsuke & Liefoghe, 2012)

นอกจากเรื่องของบุญคุณ น้ำใจ ทศนคติด้านเพศ และความอาวุโส ที่กล่าวไปแล้วนั้น ยังพบว่าในองค์กรไทยการที่ผู้หญิงจะได้รับการยอมรับนั้นมีเรื่องที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมดังต่อไปนี้ ได้แก่ นโยบายหรือการปฏิบัติด้านความเท่าเทียมกันระหว่างหญิงและชายในองค์กร ความเชื่อมั่นในองค์กรถึงการให้โอกาสที่เท่าเทียมกันหรือการสนับสนุนจากองค์กร การแบ่งส่วนความเหมาะสมของภาระความรับผิดชอบในครอบครัวและการทำงาน ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์การทำงาน ลักษณะของงาน ความผูกพันในอาชีพ (ชัญญา ธนพัฒน์, 2558; ปาริฉัตร ตู่ดำ, 2557; อนันต์ชัย คงจันทร์, 2543 ) ล้วนแล้วแต่ก็เป็นสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการก้าวหน้าของผู้หญิงในบทบาทของผู้บริหารทั้งสิ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนที่ **2.1.3 การศึกษาเรื่องผู้หญิงกับการเป็นผู้นำ** ทำให้เห็นถึงคุณลักษณะหรือคุณสมบัติในด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของผู้หญิง แต่อย่างไรก็ตามด้วยแนวทางการศึกษาที่กำลังได้รับความสนใจคือ อัตลักษณ์ หรือการรับรู้ตนเองของผู้หญิงที่จะมีผลต่อการพัฒนาตั้งแต่ขั้นพื้นฐานภายในจิตใจมากที่สุดต่อการเป็นผู้นำจึงนำไปสู่การทบทวนวรรณกรรมในส่วนต่อไปที่เกี่ยวกับการรับรู้อัตลักษณ์



## 2.2 การรับรู้อัตลักษณ์

### 2.2.1 การรับรู้อัตลักษณ์

การรับรู้ (Perception) หมายถึง กระบวนการที่มนุษย์เลือกรับสิ่งเร้าที่เข้ามากระทบประสาทสัมผัสทั้งการได้ยิน การเห็น การได้กลิ่น การชิมรส และการสัมผัส เข้ามาสู่กระบวนการคิด รวมถึงการจัดระเบียบ ตีความข้อมูลในสมองที่ได้รับการส่งผ่านข้อมูลมาจากระบบประสาทสัมผัสของตนเอง โดยทุกอย่างที่บุคคลรับรู้จะมีความสัมพันธ์กับอัตมโนทัศน์ (self-concept) ของบุคคลทั้งสิ้น (มลินี สมภพเจริญ, 2551)

อัตมโนทัศน์ (self-concept) หรือแนวคิดเกี่ยวกับตนเองนี้มีความเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ หรือความคิดที่เข้ามาในใจเมื่อบุคคลคิดเกี่ยวกับตนเอง (Oyserman, Elmore, & Smith, 2012) โดยแนวคิดเกี่ยวกับตนเองนั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการก่อร่างสร้างรูปตัวตน (self) ของบุคคล ขึ้นมา ทั้งยังเป็นการบรรยายความรู้สึกของบุคคลว่าตนเป็นใคร ทั้งยังใช้บรรยายถึงคุณสมบัติของบุคคลต่อบุคคลอื่น ๆ ด้วย (มลินี สมภพเจริญ, 2551)

George Herbert Mead กล่าวถึง 2 ปัจจัยหลัก ที่เป็นปัจจัยในการประกอบสร้างตัวตน (Self) ได้แก่ Me ซึ่งเป็นความเป็นตัวเราที่มาจากการบอกว่าเราเป็นใครจากคนอื่น เพื่อน หรือสังคม และ I ซึ่งเป็นความเป็นตัวเราที่มาจากกรนึกคิด ตีความของตัวเองเอง (Mead, 1934)

แนวคิดเกี่ยวกับตนเองดังกล่าวนี จะส่งผลต่อการรับรู้ตัวเองของบุคคล ในลักษณะที่ทำหน้าที่เป็นตัวกรอง จะคิด ตีความ ให้คุณค่า ยอมรับ หรือไม่ยอมรับต่อสิ่งใด หรือไม่ ในแนวทาง แนวคิดเกี่ยวกับตนเองจะเป็นกรอบอ้างอิงให้บุคคลเลือกแนวทางที่จะจัดระเบียบสิ่งที่เลือก ตลอดจนนำไปสู่การตีความและให้คุณค่าแก่สิ่งที่ตนเลือกรับรู้ และนำเข้ามาเก็บไว้ในความคิดเพื่อจะบอกว่าตนเองคือใครหรือเลือกที่จะเป็นใคร

ตัวตนที่เกี่ยวกับอัตลักษณ์นั้นจะประกอบไปด้วย ตัวตนใน 3 ระดับ (three level of self-construal) (Brewer, and Gardner, 1996, cited in DeRue, and Ashford, 2010) ได้แก่ ตัวตนของบุคคลในระดับปัจเจก (individual self) ตัวตนบุคคลในระดับความสัมพันธ์ (relational self) และตัวตนในระดับกลุ่มหรือองค์กร (collective self)

อัตลักษณ์นั้น มีความหมายที่หลากหลายและไม่ชัดเจนตายตัว ขึ้นอยู่กับบริบทและเป้าหมายของการศึกษาที่นำไปใช้ (Buckingham, 2008) ว่าคือ (Self) Kihlstrom and Klein (1994, cited in

Rothbard, and Ramarajan, 2009: 127) ได้กล่าวถึงอัตลักษณ์เพิ่มเติมว่า เป็นชุดของความคิดแบบอัตวิสัย (Subjective) เกี่ยวกับตัวตน (self) ของบุคคลที่ถูกพิจารณาให้ความหมายไว้ว่า “ฉันคือใคร” (I am)

Oyserman, et al. (2012) อธิบายเสริมว่า อัตลักษณ์ มีความสัมพันธ์กับลักษณะนิสัย (traits) บุคลิกภาพ (characteristics) ความสัมพันธ์ทางสังคม (social relations) บทบาท (roles) และความเป็นสมาชิกของกลุ่มสังคม (social group) นอกจากนี้อัตลักษณ์ยังเป็นสิ่งที่รวมถึงอารมณ์ สติปัญญา และการกระทำ อีกด้วย (Littlejohn & Foss, 2010) อีกทั้งอัตลักษณ์ยังเป็นตัวระบุตัวตนของบุคคล โดยอัตลักษณ์เป็นสิ่งพื้นฐานในการสร้างความหมายและสร้างกรอบในการมองที่จะทำให้บุคคลเลือกจะสนใจและละเลยบางอย่าง (Oyserman et al., 2012)

จากความหมายของ อัตลักษณ์ ดังกล่าว จึงทำให้การศึกษาในครั้งนี้สนใจอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ในความหมายที่เป็นชุดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลโดยรวม ที่ครอบคลุมทั้งส่วนของนิสัย บุคลิกภาพ ความสัมพันธ์ของบุคคลกับกลุ่มสังคมหรือองค์กร ที่จะมีส่วนกำหนดว่าผู้บริหารหญิงคนหนึ่ง ๆ เป็นใครในการรับรู้ของตัวเอง

การที่บุคคลรับรู้ว่าเป็นใครจะมีประโยชน์เพื่อสร้างแนวทางในการมองสิ่งต่าง ๆ รอบตัว เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความคาดหวัง แรงบันดาลใจ (motivation) (Littlejohn & Foss, 2010; Oyserman et al., 2012) และความรู้สึกมั่นคงของบุคคล รวมถึงสร้างความเข้าใจที่นำไปสู่ความสามารถตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้ดี (Oyserman et al., 2012)

จากความหมายของการรับรู้ แนวคิดเกี่ยวกับตัวตน และอัตลักษณ์ ทำให้เห็นว่า การรับรู้อัตลักษณ์นั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ตนเองผ่านความเฉพาะของบุคคล ผสานกับการรับรู้ตนเองผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนรอบข้างจากสังคม และส่วนที่บุคคลจะให้ความหมายและกระทำการเลือกและแสดงภายใต้ขอบเขตที่ถูกกำหนด อันจะนำไปสู่อัตลักษณ์ที่ปรากฏในลักษณะใดลักษณะหนึ่งท่ามกลางเวลา สถานการณ์ ที่ต่างกันไป

## 2.2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้อัตลักษณ์

ดังที่กล่าวในส่วนก่อนหน้าว่า อัตลักษณ์ เป็นชุดความรู้ชนิดหนึ่งซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลโดยรวมทั้งหมด ตั้งแต่ลักษณะเฉพาะตัวอย่างบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย ตัวตน ที่มีความสัมพันธ์กับการมีปฏิสัมพันธ์กับโลกภายนอกหรือกลุ่มสังคมที่ทำให้ตัวบุคคลเอง และคนรอบข้างระบุว่าบุคคลเป็นใครที่ต่างจากคนอื่นอย่างไร

กระบวนการการเกิดอัตลักษณ์ซึ่งความเกี่ยวข้องกับเรื่องของความคิด สติปัญญา อารมณ์ ทัศนคติ และค่านิยม รวมถึงลักษณะนิสัย บุคลิกภาพ และประสบการณ์ส่วนตัว ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมและการอบรมเลี้ยงดู ผสานกับการรับรู้ที่มาจากการมีปฏิสัมพันธ์กับโลกภายนอกที่ทำให้บุคคลรับรู้ถึงความสัมพันธ์ บทบาท และสถานภาพของตนเอง ซึ่งสามารถนำมาสรุปเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้อัตลักษณ์ได้ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

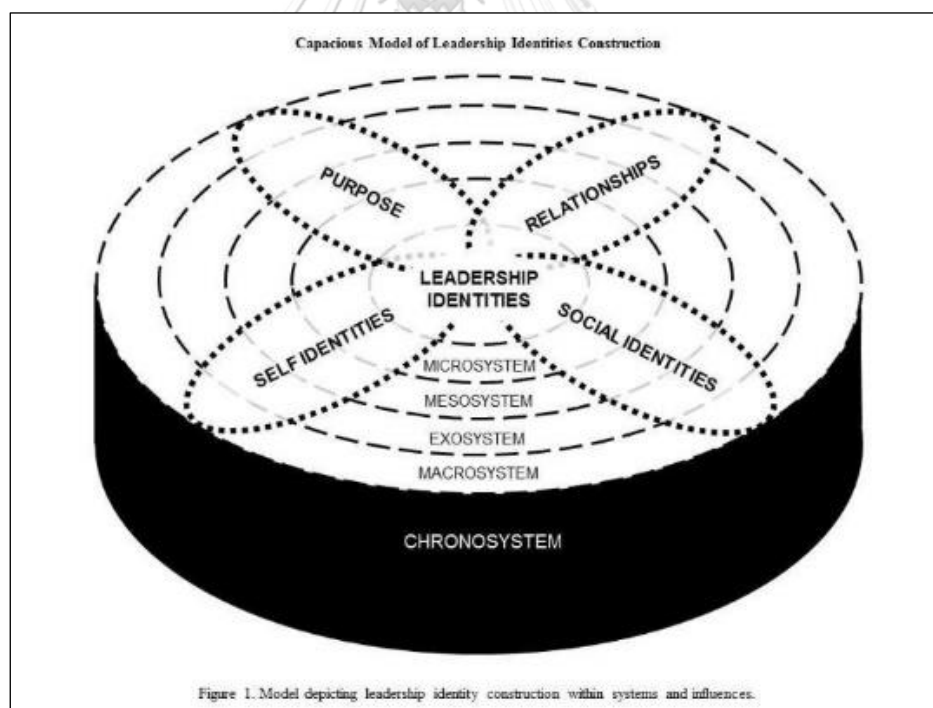
ตารางที่ 2. 2 แสดงปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้อัตลักษณ์

ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้อัตลักษณ์	
ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
← มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน →	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความคิด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่น</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• สติปัญญา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การอบรมเลี้ยงดู</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• อารมณ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทัศนคติ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บทบาททางสังคม</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ค่านิยม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สถานภาพทางสังคม</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ลักษณะนิสัย</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• บุคลิกภาพ</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ประสบการณ์ส่วนตัว</li> </ul>	

### 2.2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิง

จากการศึกษาเรื่อง Capacious model of leadership identities construction (Egan, et al., 2017 (Egan et al., 2017) ที่ต้องการค้นหาถึงแนวทางในการสร้างอัตลักษณ์ของผู้ผู้นำที่ไม่อยู่ภายใต้การมองอย่างมีอคติทางเพศ พบว่าในทางสังคมวิทยา การประกอบสร้างอัตลักษณ์ของผู้ผู้นำนั้นมีระบบแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอยู่ด้วยกันใน 4 ระดับ ได้แก่ ไมโครซิสเต็ม (Microsystem) เมโซซิสเต็ม (Mesosystem) เอ็กโซซิสเต็ม (Exosystem) และ มาโครซิสเต็ม (Macrosystem) โดยมีสิ่งสำคัญที่เป็นกุญแจที่สำคัญต่อความเป็นผู้นำอีก 4 สิ่ง ได้แก่ เป้าหมาย (Purpose) ความสัมพันธ์ (Relationship) อัตลักษณ์บุคคล (Self-Identity) และ อัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity) โดยการประกอบสร้างอัตลักษณ์ของผู้ผู้นำที่สามารถใช้พิจารณาได้ทั้งหญิงและชายดังกล่าวนี้จะถูกพิจารณาภายใต้เงื่อนไขสำคัญคือ เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามลำดับเวลาในชีวิตของผู้นำคนหนึ่ง ๆ

รูปที่ 2. 1 แสดง Model depicting leadership identities construction within systems and in flounces. (Egan et al., 2017)



ระบบแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้ง 4 ระดับ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Egan et al., 2017)

1) ไมโครซิสเต็ม (Microsystem) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในขั้นต้นที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับบุคคลในระดับใกล้ชิด เป็นความสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า (face-to-face) เช่น ครอบครัว โรงเรียน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงการสื่อสารพูดคุยกับตนเอง (self-talk)

2) เมโซซิสเต็ม (Mesosystem) หมายถึง ระบบที่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสิ่งแวดล้อมในระดับไมโครซิสเต็ม เช่น การปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูที่โรงเรียนกับผู้ปกครองของเด็ก เป็นต้น

3) เอ็กโซซิสเต็ม (Exosystem) หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เช่น ปัญหาที่ทำงานของสามีอาจส่งผลกระทบต่อภรรยา แต่ผลกระทบที่เกิดขึ้นก็เป็นเพียงส่วนเล็กน้อยเท่านั้น

4) มาโครซิสเต็ม (Macrosystem) หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่เป็นระดับใหญ่อย่างเรื่องของวัฒนธรรม ความคิด ค่านิยม บริบทสังคม การเมือง เศรษฐกิจ

สำหรับกุญแจที่สำคัญต่อความเป็นผู้นำอีก 4 สิ่ง ได้แก่ เป้าหมาย (Purpose) ความสัมพันธ์ (Relationship) อัตลักษณ์บุคคล (Self-Identity) และ อัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Egan et al., 2017)

1) เป้าหมาย (Purpose) คือ สาเหตุหรือแรงจูงใจที่ต้องการเป็นผู้นำ ทั้งนี้พบว่าผู้หญิงจะเลือกอาชีพหรือทำในสิ่งที่ตัวเองคิดว่ามีความหมายต่อชีวิตมากกว่าการทำเพื่อเงินหรือสถานะ

2) ความสัมพันธ์ (Relationship) ได้แก่ความสัมพันธ์ของบุคคลในทุก ๆ บริบท โดยเรื่องของความสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญต่อการเป็นผู้นำของผู้หญิงในมิติทางวัฒนธรรมอย่างมาก ทั้งนี้กุญแจด้านความสัมพันธ์จะสนใจไปที่ความสามารถระหว่างบุคคล การสนับสนุนทางความสัมพันธ์ ความสัมพันธ์แบบเครือข่าย และการเติมเต็มจากงานที่ส่งผลต่อบทบาทอื่นในชีวิต (work-life enrichment)

3) อัตลักษณ์บุคคล (Self-Identity) เกี่ยวข้องกับการคิดและการตั้งคำถามของบุคคลว่าบุคคลคือใคร ประกอบกับการกำหนดจากสังคม

4) อัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity) เป็นอัตลักษณ์ของบุคคลที่มีความค้ำประกันถึงเรื่องของการเป็นสมาชิกในกลุ่มสังคม ที่กำหนดบทบาท สถานะ และหน้าที่ของบุคคล

จากทั้ง 4 ระบบแวดล้อม และกุญแจสำคัญของการประกอบสร้างอัตลักษณ์ผู้นำดังกล่าวทำให้เห็นได้ว่าปัจจัยที่จะมีผลต่อการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงนั้นประกอบไปด้วยสิ่งแวดล้อม

อย่างครบครัน เพื่อนรอบข้าง ที่ทำงานและความสัมพันธ์ที่ทำงาน เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตท่ามกลางช่วงเวลาและอายุ รวมถึงเป้าหมายในชีวิตหรือแรงกระตุ้นในการที่เลือกเดินในเส้นทางผู้บริหาร ตลอดจนอัตลักษณ์ของตนเองและอัตลักษณ์ทางสังคม ภายใต้บริบทใหญ่คือสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ

สอดคล้องกับการศึกษาของ Ibarra, Snook, and Guillen Ramo (2010) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้อัตลักษณ์ ได้แก่ 1) พัฒนาการทางชีวิตของบุคคล 2) เวลาและสถานการณ์ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงความคิดและการกระทำ 3) ความสัมพันธ์ของกลุ่มสังคม และ 4) ประสบการณ์ อย่างไรก็ตามการศึกษาของ Humberd (2012) ให้ความสำคัญต่อการพิจารณาระบบคิดเรื่องอคติทางเพศทั้งที่เป็นความคิดจากตัวบุคคล และที่เป็นความคิดจากสังคมและองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Agnoletto (2013) ในเรื่องของอคติทางเพศในองค์กรที่ให้คุณค่าแก่ความเป็นชายตลอดจนแสดงให้เห็นถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงเพิ่มเติมด้วย ได้แก่ การรับรู้คุณค่าของตนเองที่ต่างจากผู้อื่น ความรู้ ความคิด ความสามารถ อารมณ์ เป้าหมายและแรงกระตุ้นหรือแรงบันดาลใจ รวมถึงเหตุการณ์ในชีวิต ผ่านช่วงเวลาต่าง ๆ

เมื่อนำปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาจัดแบ่งตามการรับรู้อัตลักษณ์ใน 2 มิติ คือ มิติที่บุคคลรับรู้จากภายใน และ มิติที่บุคคลรับรู้จากภายนอก จะสามารถจัดแบ่งได้ดังนี้

#### 1.) มิติที่บุคคลรับรู้จากภายใน ประกอบไปด้วย

- ประสบการณ์หรือเหตุการณ์ในชีวิตที่ผ่านมาตามช่วงเวลาหรืออายุ (Agnoletto, 2013; Egan et al., 2017; Ibarra, Snook, & Guillen Ramo, 2010)
- เป้าหมาย แรงบันดาลใจ ความเป็นตัวตนของบุคคลและการรับรู้คุณค่าของตนเองที่ต่างไปจากผู้อื่น (Agnoletto, 2013; Egan et al., 2017)
- พัฒนาการทางชีวิต (Ibarra et al., 2010)
- ความเชื่อเรื่องเพศของบุคคล (Agnoletto, 2013; Humberd, 2012)
- ความรู้ ความคิด ความสามารถ และอารมณ์ (Agnoletto, 2013)

## 2.) มิติที่บุคคลรับรู้จากภายนอก ประกอบไปด้วย

- บริบทของครอบครัว เพื่อน ที่ทำงาน (Egan et al., 2017)
- ความสัมพันธ์ของบุคคลกับบุคคลรอบข้าง (Egan et al., 2017; Ibarra et al., 2010)
- ระบบทางสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของอคติทางเพศในองค์กร (Agnolotto, 2013; Egan et al., 2017; Humberd, 2012)

ทั้งนี้แม้จะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้อัตลักษณ์จำนวนมาก แต่ไม่ได้หมายความว่าบุคคลจะมีอัตลักษณ์จำนวนมากการรับรู้ เพราะแม้จะเกิดการรับรู้อัตลักษณ์จำนวนหนึ่งขึ้นผ่านกระบวนการภายในของตนเองก็ตาม แต่บุคคลก็มีอำนาจในการ “กำหนด เลือก หรือ ต่อรอง” ว่าจะ “รับ” หรือ “ปฏิเสธ” อัตลักษณ์ดังกล่าว จากการพิจารณาถึงความเชื่อมโยงต่อมุมมองที่บุคคลมีต่อตัวเขาเองว่าคือสิ่งที่ “ใช่” สำหรับบุคคล ในเวลาเดียวกันปฏิกิริยาจากการมีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้างและสังคมก็สามารถเป็นสิ่งที่ช่วย “สร้าง ตอกย้ำ หรือ แฉ่ง” กับความหมายและอัตลักษณ์ที่บุคคลเลือกได้ (อริสา สุขสม, 2552)

จากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนที่ 2.2 การรับรู้อัตลักษณ์ ทำให้เห็นได้ว่าลักษณะอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดนิ่ง โดยผู้บริหารหญิงจะมีการรับรู้อัตลักษณ์ของตนเองในรูปแบบต่าง ๆ ตามที่ตนรับรู้หรือ เลือกที่จะรับรู้ตามปัจจัยต่าง ๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ประกอบกับการทบทวนวรรณกรรมในส่วนที่ 2.1 ผู้บริหารและผู้นำ เพื่อนำไปสู่การทำความเข้าใจอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงที่ถูกรับรู้ซึ่งอาจทำให้เห็นถึงลักษณะของการเป็นผู้บริหาร หรือผู้นำในลักษณะต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับเรื่องของลักษณะทางวัฒนธรรมขององค์กรไทย ทั้งนี้การทำความเข้าใจเบื้องต้นดังกล่าวนี้เพื่อนำไปสู่การตอบคำถามนำวิจัยในข้อที่ 1 ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการรับรู้และการพัฒนาอัตลักษณ์ของตนเองผ่านปัจจัยใดบ้าง อย่างไร

## 2.3 การจัดการและการพัฒนาอัตลักษณ์

การศึกษาเกี่ยวกับอัตลักษณ์ เป็นการพยายามทำความเข้าใจบุคคลผ่านตัวตนที่เขาเป็นและประกอบสร้างขึ้นผ่านปัจจัยด้านต่าง ๆ โดย Buckingham (2008) ได้อธิบายว่าการประกอบสร้างอัตลักษณ์อาศัยการกระทำร่วมกัน หรือการมีปฏิสัมพันธ์ของตัวบุคคลกับสังคม วัฒนธรรม ค่านิยม ความสนใจส่วนบุคคล ประสบการณ์และเรื่องราวต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามาในชีวิต รวมถึงลักษณะเฉพาะทางชีววิทยา ทั้งยังเป็นสิ่งที่ครอบคลุมไปถึงเรื่องของความคิดที่มีต่อการมีชีวิตอยู่บนโลกใบนี้ ที่อาจจะเป็นแรงผลักดัน หรืออาจเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจในชีวิตอย่างมาก

นอกจากนี้ยังพบว่าอัตลักษณ์ไม่ได้หยุดนิ่งกับที่แต่มีการเคลื่อนไหว หรือเลื่อนไหลไปตามบริบทด้านสถานที่ เวลา การรับรู้ตนเอง (Buckingham, 2008; Ibarra, Snook, & Ramo, 2008; Leary & Tangney, 2011) ทั้งยังเป็นเป็นผลมาจากการประกอบสร้างที่มาจากเรื่องราวที่ย้อนไปในอดีตของบุคคล แต่เป็นสิ่งที่ไม่ถูกจำกัด และมีความสามารถในการต่อรอง/เล่นกับบทบาทและสังคมในปัจจุบันได้อย่างไม่แน่นอน (Lachman, 2004, cited in Ibarra, Snook, & Ramo, 2008) โดยสรุปอัตลักษณ์เป็นสิ่งที่ไม่ได้ถูกกำหนด หรือกำหนดตัวเองให้หยุดอยู่กับที่แต่เป็นสิ่งที่สามารถเลื่อนไหลไปตามตามบริบทต่าง ๆ และเวลาทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต (Leary & Tangney, 2011)

จากมุมมองของทฤษฎีการจัดการอัตลักษณ์ (Identity Management Theory; IMT) เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับสถานการณ์ใด ๆ จะเกิดความสามารถในการจัดการอัตลักษณ์และการต่อรองผ่านการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขึ้น โดยทฤษฎีนี้จะเป็นมุมมองที่เน้นไปที่บริบทของวัฒนธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ครอบคลุมไปถึงเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วย

ความไหลเลื่อน (Fluidity) ไม่หยุดอยู่กับที่ของอัตลักษณ์ดังกล่าว Bauman (อ้างถึงใน Buckingham, 2008) ชี้ให้เห็นว่าอัตลักษณ์นั้นเป็นสิ่งที่สร้างการต่อรองได้อย่างค่อนข้างไร้ขีดจำกัด ไม่มีวันหยุดนิ่ง หรือจบสิ้น และบางครั้งในกระบวนการเลื่อนไหลต่อรองของอัตลักษณ์จะเกิดการเลื่อนไหลอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ โดยอัตลักษณ์จะเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างเงิบ ๆ มีความต่อเนื่องและมั่นคง ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การแสดงอัตลักษณ์เป็นประเด็นที่น่าสนใจอย่างมากในเวลาที่บุคคลถูกคุกคามหรือกำลังดิ้นรน หรือต่อสู้กับเรื่องราว บุคคล หรือสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ในการศึกษาครั้งนี้จะจำกัดเพียงการศึกษาความสัมพันธ์ที่ระหว่างบุคคล ไม่ใช่การศึกษาความสัมพันธ์เชิงกลุ่ม (Imahori & Cupach, 2005) การมองอัตลักษณ์ผ่านแนวคิดเรื่องของการเลื่อนไหลของอัตลักษณ์ จะช่วยสร้างความเข้าใจต่อความสามารถในการสื่อสารของบุคคลทั้งภายในและ



ระหว่างบุคคล ด้วยการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการอัตลักษณ์และกลยุทธ์ในการแสดงออก ภายใต้บริบทสถานการณ์ที่จะต้องมีการรักษาและพัฒนาความสัมพันธ์

### 2.3.1 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ และมีส่วนช่วยในการจัดการและพัฒนาอัตลักษณ์

อัตลักษณ์ของบุคคล มีโครงสร้างที่ซับซ้อน แต่สามารถนิยามให้เข้าใจและง่ายต่อการศึกษาได้ เป็น 3 ระดับ ได้แก่ **อัตลักษณ์ของบุคคลในระดับของปัจเจกบุคคล อัตลักษณ์ของบุคคลในระดับของการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลรอบกาย และอัตลักษณ์ของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับมิติขององค์กร สังคม และวัฒนธรรม** โดยอัตลักษณ์ทั้ง 3 ระดับ (Van Riel & Balmer, 1997) สามารถจัดการและพัฒนาไปได้เรื่อย ๆ อย่างไม่หยุดนิ่งตามกาลเวลาและประสบการณ์ที่ผ่านไปในชีวิตของบุคคลหนึ่ง ๆ ที่เข้าร่วมมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมที่อาศัยอยู่

สำหรับปัจจัยที่ผลต่อแรงจูงใจ และมีส่วนช่วยในการพัฒนาและจัดการอัตลักษณ์นั้น สามารถจัดได้เป็นปัจจัยภายในของตัวบุคคลเอง ประกอบกับปัจจัยภายนอกทางสังคม (Agnoleto, 2013; Egan et al., 2017)

ปัจจัยภายในของตัวบุคคลเอง พบว่า การศึกษา ประสบการณ์ และระยะเวลาในการทำงาน รวมถึงการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ รอบตัว และความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงหรือก้าวหน้าในชีวิตมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการจัดการและพัฒนาอัตลักษณ์ทั้ง 3 ระดับ (Agnoleto, 2013; Egan et al., 2017; Ibarra et al., 2010)

ปัจจัยภายนอกทางสังคม พบว่า เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของวัฒนธรรมของสังคม และองค์กรมากที่สุด ตลอดจนความสัมพันธ์ของบุคคลกับบุคคลอื่น ๆ รอบข้างที่ทำให้เกิดบทบาท และความสัมพันธ์ขึ้นมา บุคคลจะเรียนรู้ว่าตนเองมีอัตลักษณ์แบบไหน อย่างไรบ้าง แล้วจึงเลือกที่จะแสดงอัตลักษณ์ในด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับบทบาท และความสัมพันธ์ ภายใต้ความคาดหวังทางวัฒนธรรมในแต่ละสังคม (Agnoleto, 2013; Egan et al., 2017; Humberd, 2012)

### 2.3.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิง

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิง (Agnolotto, 2013; Egan et al., 2017; Ibarra et al., 2010) พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ การรับรู้ตัวเองของผู้หญิงในแบบที่ผู้หญิงเป็น การรับรู้ตัวเองของผู้หญิงในบทบาทและหน้าที่ต่าง ๆ การรับรู้ถึงความคาดหวังหรือความต้องการของคนรอบข้าง และการรับรู้ถึงค่านิยม บรรทัดฐาน ประเพณี และวัฒนธรรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- การรับรู้ตัวเองของผู้หญิงในแบบที่ผู้หญิงเป็น คือ การรับรู้ตัวเองว่าตนเองเป็นใคร มีนิสัยทัศนคติ ความคิด ความมุ่งหวัง หรือความต้องการอย่างไรในชีวิต
- การรับรู้ตัวเองของผู้หญิงในบทบาทและหน้าที่ต่าง ๆ อาทิ แม่ ภรรยา และผู้บริหาร คือ เป็นการที่ผู้หญิงจะรับรู้ว่าตนเองเป็นใครภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สถานการณ์ และเวลา อาทิ เมื่ออยู่บ้านผู้หญิงอาจรับรู้ว่าเป็นแม่ และเป็นภรรยา จึงทำให้มีการกระทำในอีกรูปแบบหนึ่งที่อาจจะเป็นการดูแลเอาใจสามี และลูก มีความอ่อนโยน ให้ความรัก แต่เมื่ออยู่ในที่ทำงานผู้หญิงก็จะรับรู้ตัวเองต่างออกไปตามตำแหน่งและภาระงาน หากเป็นผู้บริหารก็จะรับรู้ว่าเป็นผู้บริหารที่จะต้องทำหน้าที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ต้องรู้จักการบริหารจัดการ มีทั้งส่วนที่สามารถใช้ความอ่อนโยนได้และไม่ได้ และหากสมมติว่าผู้บริหารหญิงกำลังทำงานอยู่แล้วต้องรับโทรศัพท์จากลูก การรับและสื่อสารผ่านโทรศัพท์ดังกล่าวจะมีความแตกต่างไปจากการรับโทรศัพท์ที่บ้าน เพราะการรับรู้และตระหนักว่าตนเป็นใคร ภายใต้สถานการณ์ สถานที่ และเวลาจะเป็นสิ่งสำคัญที่บอกว่าผู้หญิงเป็นใครและทำอะไรได้แค่ไหน อย่างไร จึงจะสร้างให้เกิดความเหมาะสม
- การรับรู้ถึงความคาดหวังหรือความต้องการของคนรอบข้าง คือ เมื่อผู้หญิงมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กับเจ้านาย ลูกน้อง หรือแม้แต่เพื่อร่วมงานก็ตาม ผู้หญิงต้องรู้ถึงความเป็นตัวตนของอีกฝ่าย หรือสิ่งที่อีกฝ่ายต้องการและไม่ต้องการ เพื่อจะได้สามารถปรับเปลี่ยน เลือกใช้อัตลักษณ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับบุคคลได้
- การรับรู้ถึงค่านิยม บรรทัดฐาน ประเพณี และวัฒนธรรม ทั้งในส่วนขององค์กร และสังคม คือ การมีความรู้ ความเข้าใจ ต่อกรอบคิดพื้นฐาน และสิ่งที่คนในสังคมของตนคิดและปฏิบัติ เพื่อให้สามารถเลือกที่จะใช้และจัดการอัตลักษณ์ที่มีอยู่ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสิ่งที่สังคมคาดหวังได้ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการอัตลักษณ์ และรวมถึงได้รับการยอมรับในที่สุด

จากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนที่ **2.3 การจัดการและการพัฒนาอัตลักษณ์** ทำให้เห็นว่ามีสิ่งต่าง ๆ เช่น การรับรู้ตนเอง การรับรู้ความคาดหวังของผู้อื่น สถานการณ์ เป็นต้น ว่าเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางการจัดการอัตลักษณ์ โดยข้อมูลเบื้องต้นจากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้อาจมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการและพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ที่ผู้วิจัยเชื่อว่าจะเป็นประโยชน์เบื้องต้นต่อการเก็บข้อมูลที่ชัดเจนต่อไปจากกลุ่มผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยเพื่อนำไปสู่การตอบคำถามนำวิจัยในข้อที่ 2 ว่า ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ที่ตนรับรู้และพัฒนาขึ้นอย่างไร

## 2.4 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ

### 2.4.1 ผู้หญิงกับการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ

การศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของผู้หญิง ผู้ชาย ในบริบทสังคมไทยนั้น เป็นงานที่ได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดและขบวนการสตรีนิยม (feminism) ในสหรัฐอเมริกาในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่กระตุ้นให้นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศที่มีความสนใจในดินแดนเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ตื่นตัวและสนใจศึกษาเรื่องราวดังกล่าว ทั้งนี้การศึกษาที่เกิดขึ้นสามารถจำแนกได้เป็น 3 ทศนะ (สุชาดา ทวีสิทธิ์, 2550) ได้แก่

ก. ทศนะที่มองว่าสังคมไทยใช้เพศสภาพในการจัดชั้นทางสังคม (gender hierarchy) ทศนะดังกล่าวเป็นทศนะที่พิจารณาว่าสังคมไทยเป็นระบบสังคมที่ผู้ชายเป็นใหญ่ เป็นคนยึดโยงอำนาจทั้งหมดไว้ ด้วยการอาศัยแนวความคิดของศาสนาพุทธและฮินดูผสมผสานเข้าด้วยกัน

ข. ทศนะที่มองว่าผู้หญิง และผู้ชาย มีความสัมพันธ์กันอย่างเกื้อกูล ทศนะนี้เชื่อว่าทั้งผู้ชายและผู้หญิงมีความสัมพันธ์ที่เท่าเทียม โดยผู้หญิงจะมีบทบาทและเป็นใหญ่ในกิจกรรมในบ้าน ในขณะที่ผู้ชายจะมีอำนาจมากกว่าในกิจการงานนอกบ้าน การติดต่อสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังการศึกษาบางส่วนได้อธิบายไว้ว่าเพศไม่ใช่สิ่งที่ใช้ตัดสินสถานภาพทางสังคมของชายหญิงในสังคมไทย หากแต่เป็นสิ่งสำคัญที่เรียกว่า “บุญบารมี” “อำนาจ” และ “ชนชั้น” (Lucien M. Hanks, 1962 อ้างถึงใน สุชาดา ทวีสิทธิ์, 2550)

ค. ทศนะที่มองว่าแบบแผนทางอำนาจของเพศสภาพ และเพศวิถีของไทยเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่คงที่ ตามบริบทของประวัติศาสตร์ การเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้หญิงนั้นพบว่า ผู้ชายและผู้หญิงต่างก็มีความแตกต่างกันทั้งทางด้านจิตใจ และการกระทำ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกผ่านการสื่อสาร วิธีในการพยายามสร้างการยอมรับต่อบุคคลอื่น รวมไปถึงจนถึงการเป็นผู้นำ ความแตกต่างดังกล่าวจึงนำไปสู่ภาพเหมารวมทางเพศ (gender stereotype) ที่ทำให้เกิดความคาดหวังในบทบาททางเพศของชายหญิงที่แตกต่างกัน โดยองค์กรจะรับรู้ความสามารถในลักษณะของผู้ชายเป็นสำคัญจึงทำให้ผู้หญิงถูกตัดสินว่ามีความสามารถน้อยกว่าและเสียเปรียบในการทำงาน (Merchant, 2012)

นอกเหนือไปจากภาพเหมารวมทางเพศ พบว่าเรื่องของแนวโน้มนิยมบทบาททางเพศ (sex-role orientation) และอุปสรรคเพดานแก้ว (glass ceiling) รวมถึงรากทางความคิดและการให้คุณค่าแก่ผู้หญิงในสังคมไทยผ่านมุมมองการศึกษาทางประวัติศาสตร์และมานุษยวิทยา ต่างก็เป็นอุปสรรคต่อการที่ผู้หญิงหนึ่งคนจะได้รับการยอมรับ (แม้จะมีบางทัศนะที่ชี้ว่าสิ่งสำคัญอยู่ที่เรื่องของชนชั้น อำนาจ และบุญบารมี แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าเพศไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการมองและให้คุณค่าแก่ความสามารถของผู้หญิงเลย)

การศึกษาของ Roongrerngsuke and Liefoghe (2012) ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยต้องปรับเปลี่ยนตัวเอง (เช่น การแต่งกาย ความทุ่มเทในการทำงานที่มากเป็นพิเศษ ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเป็นโลกธุรกิจของผู้ชาย) เพื่อให้ตัวเองสามารถก้าวไปสู่บทบาทของผู้บริหารในองค์กรได้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้หญิงในองค์กรไทยได้รับผลกระทบในเรื่องการยอมรับจากความคิดค่านิยมเรื่องเพศที่ยังคงให้ความสำคัญแก่ชายมากกว่าหญิงอยู่

อย่างไรก็ตามแม้องค์กรไทยจะยังคงมีความคิดด้านเพศดังกล่าวที่เป็นอุปสรรคในการสร้างการยอมรับของผู้หญิงที่ยากกว่าชาย แต่จำนวนผู้หญิงที่ทำงานอย่างมืออาชีพในตำแหน่งที่สูงภายในองค์กรกลับมีจำนวนมากกว่าประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาคอาเซียน (Romanow, 2012) นอกจากนี้ใน พ.ศ. 2559 ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยยังมีจำนวนสูง เป็นอันดับที่ 4 ของโลก (38%) (ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข, 2560, ออนไลน์) ปรากฏการณ์ดังกล่าวกำลังสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางที่ดีของการสนับสนุนเรื่องความเท่าเทียมทางเพศในบทบาทผู้นำขององค์กรไทย

ทั้งนี้สาเหตุที่เป็นเช่นนั้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งจากการดำเนินงานของกลุ่มสตรีนิยม และนโยบายระดับโลกที่ต้องการสร้างความเท่าเทียมกันด้านเพศ ที่ทำให้ประเทศไทยเองได้เล็งเห็นความสำคัญของเรื่องดังกล่าวแล้วรับแนวความคิดมาผลักดันการทำงานในตำแหน่งผู้บริหารของผู้หญิงในองค์กรไทยให้เพิ่มมากขึ้น

การศึกษาในประเทศไทย ตั้งแต่ช่วง พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา (จันทร์จิรา อาภาเขต, 2544; ชนาภา สุริโย, 2545; นพวรรณ เจริญทรัพย์, 2552; นวลฉวี ประเสริฐสุข, 2542; ปาริฉัตร ตู่ดำ, 2557; ภาวนิต อมราพิทักษ์, 2544; วลัยพร ศิริภิรมย์, 2550; สิทธิพัฒน์ ตั้งกิจกิตต์, 2559; อนันต์ชัย คงจันทร์, 2543 ) ยืนยันถึงโอกาสที่เปิดกว้างในการทำงานให้ชายหญิงอย่างเท่าเทียมมากยิ่งขึ้น จันทร์จิรา อาภาเขต (2544) และ ภาวนิต อมราพิทักษ์ (2544) ได้ศึกษาถึงสถานภาพและการยอมรับของผู้หญิงในองค์กรไทย และพบว่าผู้หญิงมีสถานภาพและการยอมรับที่ดีขึ้นกว่าอดีต เนื่องมาจากการเปิดกว้างในเรื่องเพศในที่ทำงานที่มากขึ้น และการให้ความสำคัญกับเรื่องขอความสามารถของบุคคลที่มากยิ่งขึ้น กระทั่งอีก 15 ปี ถัดมา สิทธิพัฒน์ ตั้งกิจกิตต์ (2559) ได้ศึกษาเรื่องอุปสรรคต่อโอกาสความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาของพนักงานหญิง กรณีศึกษา: บมจ. ธนาคารกรุงไทย เขาให้ข้อเสนอที่น่าสนใจไว้ว่า เหตุที่ผู้หญิงมีจำนวนมากในตำแหน่งบริหารระดับต้น แต่มีจำนวนน้อยลงเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหารระดับกลาง และระดับสูง นั้นไม่ใช่เพราะอุปสรรคเพดานแก้ว (glass ceiling) หากแต่เป็นเพราะปัจจัยส่วนบุคคลอย่างความมุ่งมั่น ความพยายาม ที่จะฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของตัวเอง ทั้งการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาที่ไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่จะสร้างการยอมรับได้ดีเท่ากับความสามารถของตัวเอง

สำหรับคุณลักษณะด้านการสื่อสารที่ทำให้ผู้หญิงในองค์กรไทยได้รับการยอมรับและมีความก้าวหน้าในอาชีพนั้น ผู้วิจัยได้จัดเป็นกลุ่มไว้ด้วยกัน 5 กลุ่ม ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ อุปนิสัย พฤติกรรมการสื่อสาร การทำงานเป็นกลุ่ม และความสามารถอื่น ๆ ดังที่ได้แสดงรายละเอียดในด้านต่าง ๆ ของแต่ละกลุ่มไว้ในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2. 3 แสดงรายละเอียดคุณลักษณะด้านการสื่อสารของผู้หญิง ที่มีส่วนช่วยสร้างการยอมรับ  
ในองค์กรไทย

คุณลักษณะด้านการสื่อสารให้เกิดการยอมรับ	งานที่ศึกษา									
	อนันต์ชัย (2543)	นครศรี (2542)	จันทร์จรรยา (2544)	ผานิต (2544)	ชนากา (2545)	วลัยพร (2550)	นพวรรณ (2552)	ปาริฉัตร (2557)	ชญญา (2558)	สิทธิพัฒน์ (2559)
<b>ด้านบุคลิกภาพ</b>										
• มีความกระฉับกระเฉง คล่องแคล่วว่องไว			✓	✓		✓				
• มีความอ่อนน้อม สำนวณ เรียบร้อย ถ่อมตน ไม่ก้าวร้าว	✓		✓	✓						
• มีมารยาทดี	✓		✓	✓						
• มีที่ทำสำคัญเป็นผู้นำ	✓		✓	✓						
• แต่งกายสะอาดเรียบร้อย เหมาะสมกับกาลเทศะ และวัย	✓		✓	✓						
• มีความรับผิดชอบ มีระเบียบ มีวินัย			✓	✓			✓	✓		
• มีความสุขุมรอบคอบ	✓			✓						
• ความเป็นผู้ใหญ่				✓						
• เป็นผู้เปิดเผย ใจกว้าง			✓	✓						
• มีความมั่นใจ	✓		✓	✓				✓		
• มีแรงจูงใจ และต้องการความสำเร็จ						✓	✓	✓	✓	
<b>ด้านอุปนิสัย</b>										
• เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต	✓		✓	✓						
• ใฝ่หาความรู้ตลอดเวลา				✓				✓		✓
• มีความจริงใจ				✓			✓			
• มีความเอื้ออาทร และระลึกถึงผู้อื่น			✓	✓	✓					

ตารางที่ 2.3 (ต่อ) แสดงรายละเอียดคุณลักษณะด้านการสื่อสารของผู้หญิง ที่มีส่วนช่วยสร้าง  
การยอมรับในองค์กรไทย

คุณลักษณะด้านการสื่อสารให้เกิดการยอมรับ	งานที่ศึกษา									
	อนันต์ชัย (2543)	นาครวิ (2542)	จันทร์จิรา (2544)	พนิต (2544)	ชนากา (2545)	ศิริกรมย์ (2550)	นพวรรณ (2552)	ปรีดีตร (2557)	ชัญญา (2558)	สิริพัฒน์ (2559)
ด้านอุปนิสัย (ต่อ)										
• พร้อมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้อื่น			√	√						
• ตรงไปตรงมา มีความยุติธรรม				√						
• มีวิสัยทัศน์	√		√	√	√		√			
• กล้าลงมือทำ กล้าแสดงออก กล้าคิด อย่างไม่ก้าวร้าว			√	√						
• เป็นผู้รักษาคำพูด				√						
• เป็นผู้มีความเสมอต้น เสมอปลาย				√						
• แยกแยะงานส่วนตัว กับเรื่องงาน				√						
• อุทิศเวลาให้แก่งาน/ ทุ่มเท			√	√				√		
• มองโลกในแง่ดี/ รักในงานที่ทำ				√				√		
• มีความฉลาดทางอารมณ์ / มีอารมณ์ขัน			√	√		√				
• เป็นผู้มีความอดทน มุ่งมั่น พยายาม	√		√			√		√	√	√
• กล้าเสี่ยง			√							
• กล้าตัดสินใจ	√		√							
• เป็นคนยิ้มเก่ง			√							

ตารางที่ 2.3 (ต่อ) แสดงรายละเอียดคุณลักษณะด้านการสื่อสารของผู้หญิง ที่มีส่วนช่วยสร้าง  
การยอมรับในองค์กรไทย

คุณลักษณะด้านการสื่อสารให้เกิดการยอมรับ	งานที่ศึกษา									
	อนันต์ชัย (2543)	นครศรี (2542)	จันทร์จรัส (2544)	ผานิต (2544)	ชนากา (2545)	ศิริกรรัมย์ (2550)	นพวรรณ (2552)	ปาริฉัตร (2557)	ชัญญา (2558)	สิริอภินันท์ (2559)
ด้านพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร										
• พูดเพราะ			√	√						
• สื่อสารอย่างให้เกียรติคู่สนทนา			√	√						
• พูดจาชัดถ้อยชัดคำ และสื่อสารตรงประเด็น			√	√						
• พูดมีพลัง สามารถสร้างความเกรงใจแก่บุคคลอื่นได้			√	√						
• พูดอย่างมีหลักการ				√						
• ไม่พูดขัดจังหวะ				√						
• รู้จักการเลือกใช้คำ และวิธีการพูดให้เหมาะสมตามบุคคล ความสัมพันธ์ โอกาส และสถานที่			√	√						
• สื่อสารเพื่อสร้างบรรยากาศที่ลดความตึงเครียดได้				√						
• ไม่นำข้อต่อของผู้อื่นมาเป็นประเด็นสนทนา				√						
• รู้การสื่อสารเพื่อเลี่ยงงานที่ไม่ใช่หน้าที่ของตน				√						
• สื่อสารอย่างนุ่มนวล อ่อนโยน				√						
• ซักถามเมื่อไม่ทราบข้อมูล			√	√						



ตารางที่ 2.3 (ต่อ) แสดงรายละเอียดคุณลักษณะด้านการสื่อสารของผู้หญิง ที่มีส่วนช่วยสร้าง  
การยอมรับในองค์กรไทย

คุณลักษณะที่สื่อสารให้เกิดการยอมรับ	งานที่ศึกษา									
	อนันต์ชัย (2543)	นาคศรี (2542)	จันทร์จรรยา (2544)	ผาณิต (2544)	ชนากา (2545)	ศิริกรมย์ (2550)	นพวรรณ (2552)	ปาริฉัตร (2557)	ชญญา (2558)	สิริอภรณ์ (2559)
<b>ด้านพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร (ต่อ)</b>										
• ถ่ายทอดความรู้ นำเสนองานได้ชัดเจนเป็นระบบ			✓	✓						
• นำเสนองานได้น่าสนใจ เปิดกว้างให้คนอื่นแสดงความเห็น และซักถาม			✓	✓						
• สามารถสื่อสารแบบเผชิญหน้าได้ดี			✓	✓						
• เป็นผู้ฟังที่ดี			✓	✓						
<b>ด้านการทำงานเป็นกลุ่ม</b>										
• มีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นได้			✓	✓				✓		
• สามารถเป็นผู้นำในกิจกรรมต่าง ๆ ได้				✓						
• เป็นผู้กำกับดูแลการประชุมได้ดี			✓	✓						
• มีความสามารถในการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้ร่วมงาน หรือลูกน้อง ร่วมกันทำงานไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้			✓	✓						
• เป็นผู้สามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ และวางแผนงานที่เป็นระบบแก่ผู้ร่วมงานได้อย่างดี			✓	✓	✓					
• มีอำนาจทั้งในลักษณะของพระเดช และพระคุณ				✓						
• มีทักษะการประสานงาน และสามารถทำงานเป็นกลุ่มร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี			✓	✓	✓			✓		
• เข้าใจปัญหาและสามารถร่วมแก้ปัญหาได้				✓						

ตารางที่ 2.3 (ต่อ) แสดงรายละเอียดคุณลักษณะด้านการสื่อสารของผู้หญิง ที่มีส่วนช่วยสร้าง  
การยอมรับในองค์กรไทย

คุณลักษณะที่สื่อสารให้เกิดการยอมรับ	งานที่ศึกษา									
	อนันต์ชัย (2543)	นวลศรี (2542)	จันทร์จิรา (2544)	พานิต (2544)	ชนภา (2545)	ศิริกรมย์ (2550)	นพวรรณ (2552)	ปาริฉัตร (2557)	ชญญา (2558)	สิริอุบลรัตน์ (2559)
<b>ด้านพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร (ต่อ)</b>										
• ให้คำแนะนำ กำลังใจ เพื่อพัฒนาและ แก้ปัญหาแก่ผู้ร่วมงานได้			✓	✓	✓		✓			
• มีทักษะในการสังเกต เมื่อมีความผิดปกติ ของผู้ร่วมงานและสามารถพูดคุยซักถามกัน ต่อไปได้				✓						
• จัดการความขัดแย้งได้					✓					
<b>ด้านความสามารถอื่น ๆ</b>										
• มีความคิดสร้างสรรค์				✓						
• มีความรู้ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ มีความเข้าใจความหมายขององค์กร บทบาท ความรับผิดชอบในงานของตน พร้อมทั้ง สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้			✓	✓				✓		
• ความสามารถทางภาษา			✓	✓						
• ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์			✓	✓						
• การศึกษา	✓	✓	✓	✓		✓		✓		
• มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์	✓			✓		✓		✓		
• สามารถช่วยเหลือ ดูแลตัวเองได้			✓	✓						
• ความสามารถในการบริหารจัดการตัวเอง ของผู้หญิงทั้งที่บ้านและที่ทำงาน	✓	✓			✓			✓	✓	

จากการสำรวจการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับผู้หญิงกับการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับนั้นจะพบว่าการศึกษาที่ผ่านมาเป็นการศึกษาที่ทำให้เห็นถึงภาพรวมขององค์ประกอบที่สรุปได้ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านอุปนิสัย ด้านพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร ด้านความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม และความสามารถด้านอื่น ๆ ที่ทำให้ผู้หญิงไทยที่ทำงานในองค์กรได้รับการยอมรับ สำหรับรายละเอียดขององค์ประกอบแต่ละด้านที่พบเด่นชัดจากตารางที่ 2.4 มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) *ด้านบุคลิกภาพ* พบว่า บุคลิกภาพของผู้หญิงที่ทำให้ได้รับการยอมรับที่มีจำนวนงานที่ศึกษากว่าถึงมากที่สุดในด้านนี้คือ การมีแรงจูงใจ และต้องการความสำเร็จ

2) *ด้านอุปนิสัย* พบว่า อุปนิสัยของผู้หญิง ที่ทำให้ได้รับการยอมรับที่มีจำนวนงานที่ศึกษากว่าถึงมากที่สุดในด้านนี้คือ การเป็นผู้มีความอดทน มุ่งมั่น พยายาม และรองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์

3) *ด้านพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร* พบว่า พฤติกรรมการสื่อสาร ของผู้หญิงที่ทำให้ได้รับการยอมรับที่พบจากการศึกษาของงานทั้ง 10 งาน ที่สรุปไว้ดังตารางที่ 2.4 นั้น ไม่พบพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่มีการศึกษาถึงมากนัก แต่ที่ปรากฏร่วมกันในการศึกษาของ จันทรจิรา อาภาเขต (2544) และ ภาวนิต อมราพิทักษ์ (2544) พบว่ามีพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้หญิงที่นำไปสู่การยอมรับ ได้แก่ พูดเพราะ สื่อสารอย่างให้เกิดใจผู้สนทนา พูดจาชัดถ้อยชัดคำและสื่อสารตรงประเด็น รู้จักการเลือกใช้คำ และวิธีการพูดให้เหมาะสมกับบุคคล ความสัมพันธ์ โอกาส และสถานที่ ชักถามเมื่อไม่ทราบข้อมูล ถ่ายทอดความรู้และนำเสนองานได้ชัดเจนเป็นระบบ นำเสนองานที่น่าสนใจ เปิดกว้างให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น และชักถาม สามารถสื่อสารแบบเผชิญหน้าได้ดี และเป็นผู้ฟังที่ดี

4) *ด้านการทำงานเป็นกลุ่ม* พบว่า ทักษะการทำงานเป็นกลุ่มของผู้หญิง ที่ทำให้ได้รับการยอมรับที่มีจำนวนงานที่ศึกษากว่าถึงมากที่สุดในด้านนี้ คือ ให้คำแนะนำ กำลังใจ เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาแก่ผู้ร่วมงานได้

5) *ด้านความสามารถด้านอื่น ๆ* พบว่า ความสามารถด้านอื่น ๆ ของผู้หญิง ที่ทำให้ได้รับการยอมรับที่มีจำนวนงานที่ศึกษากว่าถึงมากที่สุดในด้านนี้ คือ การมีการศึกษา รองลงมาคือ ความสามารถในการบริหารจัดการตนเองของผู้หญิงทั้งที่บ้านและที่ทำงาน

คุณลักษณะการสื่อสารของผู้หญิงในองค์กรข้างต้นที่กล่าวไป ช่วยสะท้อนให้เห็นความสามารถและนำไปสู่การยอมรับของผู้หญิงที่ทำงานโดยทั่วไปในองค์กรไทย แต่ยังไม่ปรากฏการศึกษาโดยตรงเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับผ่านการใช้กลยุทธ์ทางการสื่อสารอย่างเจาะจงไปที่ผู้หญิงที่ทำงานในบทบาทของผู้บริหารระดับสูง จึงทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจในแนวทางการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงระดับสูงและนำมาสู่การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในส่วนถัดไป

#### 2.4.2 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ

ความเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการของการสร้างอิทธิพล (influencing) และการสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวก (facilitating) ให้ปัจเจกเอง และกลุ่มให้เกิดผลสำเร็จในการทำงาน (Baczek, 2013; Yukl & Chavez, 2002) นอกจากนี้ความเป็นผู้นำยังเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่โดยปกติแล้วคนเหล่านั้นไม่คิดว่าเป็นภาระหน้าที่ของเขาที่ต้องทำ (Baczek, 2013)

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับนั้นส่วนใหญ่เป็นแนวคิดที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องของการใช้อำนาจ (ระพีพร ฤทธิไพโรจน์, 2548) โดยอำนาจหรือการสร้างการยอมรับ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะกระตุ้น (motivate) และ โน้มน้าวชักจูง (influence) ผู้ตามให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความเชื่อ และทัศนคติ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การสร้างการยอมรับกลายเป็นตัวบ่งชี้หนึ่งถึงคุณภาพของผู้นำ (Merchant, 2012) ทั้งนี้ลักษณะของอำนาจที่ใช้ก็น่าจะสรุปได้จากงานของ ระพีพร ฤทธิไพโรจน์ (2548) ว่าประกอบไปด้วย 1) การใช้อำนาจจากตำแหน่ง 2) จากความสามารถ 3) จากผลประโยชน์ และ 4) เครือข่ายหรือบุคคลอ้างอิง หรือโดยสรุปแล้วอำนาจมีที่มาจาก 4 ทางคือ อำนาจที่มาจากตำแหน่ง อำนาจที่มาจากความสามารถ อำนาจที่มาจากผลประโยชน์ และอำนาจที่มาจากบุคคลอ้างอิง

สำหรับกลยุทธ์หรือแนวความคิดในการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ หรือที่เรียกว่า “compliance-gaining strategies” เป็นวิธีการสร้างการยอมรับที่มุ่งเน้นสื่อสารจูงใจให้ผู้ฟังเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Wheless, Barraclough, & Stewart, 1983) โดยไม่สนใจด้านการ

เปลี่ยนแปลงในด้านของทัศนคติ<sup>5</sup> โดยการศึกษาเรื่องการสร้างการยอมรับ (Compliance) ดังกล่าวนี้นี้ มีกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับไว้จำนวน 16 ข้อ (Treatments) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (Marwell & Schmitt, 1967)

1. กลยุทธ์การให้คำสัญญา หรือรางวัล (Reward / Promise) คือ การที่ผู้สื่อสารมีคำมั่นสัญญาที่จะให้การตอบแทนแก่คู่สื่อสารหากปฏิบัติตามสิ่งที่ต้องการ เช่น หัวหน้าสัญญาว่าจะมีเงินพิเศษให้หากลูกทีมสามารถเพิ่มยอดขายได้

2. กลยุทธ์การข่มขู่ หรือการลงโทษ (Punishment / Threat) คือ การที่ผู้ส่งสารข่มขู่ไปยังคู่สื่อสารให้เกิดความกลัว กังวล หากไม่ปฏิบัติตาม เช่น เอ บอกกับ บี ว่าหากไม่ใส่เครื่องแต่งกายตามที่ระบุในที่ทำงานจะหักเงินเดือน บี

3. กลยุทธ์การใช้ความเชี่ยวชาญของผู้ส่งสารชักจูงไปในทางบวก (Expertise - positive way) คือ การใช้ความเชี่ยวชาญของผู้สื่อสาร เพื่อจูงใจให้คู่สื่อสารเกิดความคิดทางบวกเกี่ยวกับสิ่งที่จะได้รับในอนาคต หากปฏิบัติตาม เช่น เชื่อเถอะในฐานะที่พี่เป็นผู้รับผิดชอบงานตรงนี้มาก่อน ถ้าน้องทำเอกสารรายงานแบบที่บอกรับรองได้รับการอนุมัติแน่นอน

4. กลยุทธ์การใช้ความเชี่ยวชาญของผู้ส่งสารชักจูงไปในทางลบ (Expertise - negative way) คือ การใช้ความเชี่ยวชาญของผู้สื่อสาร เพื่อจูงใจให้คู่สื่อสารเกิดความคิดทางลบเกี่ยวกับผลที่จะได้รับในอนาคต หากไม่ปฏิบัติตาม เช่น เชื่อเถอะในฐานะที่พี่เป็นผู้รับผิดชอบงานตรงนี้มาก่อน ถ้าน้องคือดิงที่จะนำเสนอรายงานแบบไม่ฟังที่พี่พูดเลย น้องไม่ได้รับการอนุมัติแน่นอน

5. กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการสื่อสาร (Liking/ Ingratiation) คือ ผู้สื่อสารจะสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างการสื่อสาร สร้างความใกล้ชิด สนับสนุน เพื่อนำไปสู่การโน้มน้าวให้เกิดการคล้อยตาม เช่น การสร้างความเป็นกันเอง ถามไถ่คนรอบข้าง เพื่ออำนวยความสะดวกเวลาต้องเรียกใช้งาน

<sup>5</sup> หลักในการพิจารณา การสร้างการยอมรับ (Compliance) กับการโน้มน้าวใจ (persuasion) มีความแตกต่างกันในลักษณะที่การสร้างการยอมรับสนใจไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในขณะที่การโน้มน้าวใจให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงในระดัยทัศนคติที่จะส่งผลต่อไปยังการเปลี่ยนแปลงการกระทำ (Kosalakood, 1998)

6. กลยุทธ์การให้ก่อนแล้วจึงรับ (Gifting/Pre-giving) คือ ผู้สื่อสารจะให้บางอย่างกับคู่สื่อสารล่วงหน้า เพื่อให้ผู้รับสารเกิดความรู้สึกผูกพันและยินยอมที่จะปฏิบัติตาม เช่น ผมให้เงินพิเศษคุณ 20% เลย เพียงแค่คุณยอมย้ายมาเป็นหัวหน้างานให้ผมที่นี่

7. กลยุทธ์การทวงบุญคุณ (Debt) คือ การสื่อสารให้ผู้สื่อสารระลึกว่าผู้สื่อสารเคยปฏิบัติสิ่งใดให้มาก่อน เมื่อผู้รับสารระลึกได้จะยินยอมที่จะปฏิบัติตาม เช่น เมื่อก่อน เอ เคยฝากงานให้ บี ถึงตอนนี้ เอ ต้องการความช่วยเหลือบ้าง จึงอ้างถึงเรื่องที่เคยช่วยเหลือ บี

8. กลยุทธ์การกระตุ้นไปในทิศทางลบ (Aversion Stimulation) คือ ผู้สื่อสารจะกระตุ้นการสื่อสารไปในทิศทางลบ จนกว่าผู้รับสารจะยินยอมปฏิบัติตาม เช่น การอ้างว่าถ้าไม่ใช้หนี้ จะมีดอกเบี้ยที่สูงขึ้น นานขึ้น รถจะถูกยึด บ้านจะถูกยึด และจะกลายเป็นคนล้มละลาย คือเป็นการกล่าวให้ผู้ฟังทำตาม หากไม่ทำตามจะมีผลร้ายต่อผู้ฟังมากขึ้นไปเรื่อย ๆ

9. กลยุทธ์ด้านศีลธรรม (Moral Appeal) คือ ผู้สื่อสารจะให้ความสำคัญเรื่องศีลธรรมกับคู่สื่อสาร เพื่อให้เกิดการตระหนักรู้และยินยอมที่จะปฏิบัติตาม เช่น การอ้างว่าสิ่งที่ต้องการให้ผู้สื่อสารทำเป็นสิ่งที่ดีงาม เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

10. กลยุทธ์การทำให้ผู้รับสารมีความรู้สึกดีถ้าปฏิบัติตาม (Positive Self-feeling) คือ ผู้สื่อสารใช้การสื่อสารที่ทำให้คู่สื่อสารรู้สึกดีหากปฏิบัติตาม เช่น การที่อาจารย์ขอเลื่อนสอบให้เร็วขึ้นแล้วให้เหตุผลว่าจะเป็นผลดีต่อนิสิตเอง เพราะไม่ต้องกังวลนาน

11. กลยุทธ์การทำให้ผู้รับสารมีความรู้สึกไม่ดีถ้าไม่ปฏิบัติตาม (Negative Self-feeling) คือ ผู้สื่อสารใช้การสื่อสารที่ทำให้คู่สื่อสารรู้สึกไม่ดีหากไม่ปฏิบัติตาม เช่น การที่นิสิตขอเลื่อนสอบออกไปแต่อาจารย์กล่าวว่านั่นเป็นเพราะเธอขี้เกียจ วางแผนไม่ดี ไม่ใส่ใจในวิชาครู ถึงทำให้เธอต้องขอเลื่อน ถ้าเธอไม่เป็นอย่างที่ครูว่าเธอต้องพร้อมสอบวันเดิม

12. กลยุทธ์การกล่าวอ้างถึงคนดี (Positive Altercating) คือ ผู้สื่อสารทำให้รู้สึกว่าการทำตามที่ตนโน้มน้าวล้วนเป็นคนดี เช่น ครูบอกนักเรียนว่านักเรียนดี ต้องตั้งใจเรียนเก่ง และเป็นคนมีมารยาท

13. กลยุทธ์การกล่าวอ้างถึงคนไม่ดี (Negative Altercating) คือ ผู้สื่อสารทำให้รู้สึกว่าการไม่ทำตามที่ตนโน้มน้าวล้วนมีแต่คนไม่ดี เช่น ครูบอกว่านักเรียนต้องเลิกมาโรงเรียนสาย เพราะคนมาโรงเรียนสายคือคนไม่มีความรับผิดชอบ ไม่ใช่เด็กเรียนที่ดี

14. กลยุทธ์การทำความดีเพื่อช่วยเหลือสังคม (Altruism) คือ ผู้สื่อสารทำให้คู่สื่อสารรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ตนกำลังโน้มน้าวหากทำตามจะเป็นการช่วยเหลือสังคมและส่วนรวม เช่น ครูบอกนักเรียนว่าการทำงานจิตอาสาในวันหยุดของโรงเรียน ไม่ใช่การเสียเวลาแต่เป็นการใช้เวลาเพื่อทำประโยชน์แก่ชุมชน

15. กลยุทธ์การได้รับการยอมรับนับถือหากปฏิบัติตาม (Positive Esteem of Others) คือ การทำให้คู่สื่อสารรับรู้อาจได้รับการยอมรับ นับถือ ชื่นชม หากทำตาม เช่น ครูบอกนักเรียนว่าถ้านักเรียนเป็นคนซื่อสัตย์ ใคร ๆ ก็จะรักนักเรียน ดังนั้นถ้านักเรียนเก็บของหายได้ แล้วส่งคืน คนในชุมชนเราจะชื่นชมนักเรียน

16. กลยุทธ์การไม่ได้รับการยอมรับนับถือหากไม่ปฏิบัติตาม (Negative Esteem of Others) คือ การทำให้คู่สื่อสารรับรู้อาจไม่ได้รับการยอมรับ ไม่ได้รับการนับถือ ไม่ได้รับการชื่นชม หากไม่ทำตาม เช่น การที่ครูบอกนักเรียนว่า ถ้านักเรียนเก็บเงินของอาจารย์ใหญ่ที่ทำหายได้ แต่แกล้งไม่นำมาคืน แบบนี้ต่อไปจะไม่มีใครคบและยอมรับนับถือนักเรียนอีก

ทั้งนี้จากกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของ Marwell and Schmitt (1967) ผู้วิจัยได้รวบรวมและสรุปกลยุทธ์ทั้งหมดของการศึกษาดังกล่าวไว้เป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงบวก กลยุทธ์เชิงลบ และกลยุทธ์เป็นกลาง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**กลยุทธ์เชิงบวก** หมายถึง กลยุทธ์ที่ใช้การสื่อสารที่พูดถึงข้อดีของสถานการณ์ หรือบุคคลต่าง ๆ หรือเป็นการสื่อสารแสดงเพื่อชักจูงด้วยการนำไปสู่ด้านบวก โดยกลยุทธ์เชิงบวกนี้ ประกอบไปด้วย

- 1) กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการสื่อสาร (Ingratiation)
- 2) กลยุทธ์การจูงใจด้วยการใช้เป้าหมายของผู้ที่ต้องการจูงใจ หรือการสนับสนุนเป้าหมายของผู้ที่ต้องการจูงใจ (Coalition)
- 3) กลยุทธ์การให้คำสัญญา หรือรางวัล (Reward / Promise)
- 4) กลยุทธ์การใช้ความเชี่ยวชาญของผู้สื่อสารเพื่อชักจูงในทางบวก (Positive Expertise)
- 5) กลยุทธ์การทำให้ผู้รับสารมีความรู้สึกดีถ้าปฏิบัติตาม (Positive Self-feeling)
- 6) กลยุทธ์การกล่าวอ้างถึงคนดี (Positive Altermating)
- 7) กลยุทธ์การได้รับการยอมรับนับถือหากปฏิบัติตาม (Positive Esteem of Others)

**กลยุทธ์เชิงลบ** หมายถึง กลยุทธ์ที่ใช้การสื่อสารถึงข้อเสียของสถานการณ์ หรือบุคคลต่าง ๆ การกดดัน หรือเป็นการสื่อสารแสดงเพื่อชักจูงด้วยการนำไปสู่ด้านลบ โดยกลยุทธ์เชิงลบนี้ประกอบไปด้วย

- 1) กลยุทธ์การข่มขู่ หรือการลงโทษ (Punishment / Threat)
- 2) กลยุทธ์การใช้ความเชี่ยวชาญของผู้สื่อสารเพื่อชักจูงในทางลบ (Negative Expertise)
- 3) กลยุทธ์การกระตุ้นไปในทิศทางลบ (Aversion Stimulation)
- 4) กลยุทธ์การทำให้ผู้รับสารมีความรู้สึกไม่ดีถ้าไม่ปฏิบัติตาม (Negative Self-feeling)
- 5) กลยุทธ์การกล่าวอ้างถึงคนไม่ดี (Negative Altermating)
- 6) กลยุทธ์การไม่ได้รับการยอมรับนับถือหากไม่ปฏิบัติตาม (Negative Esteem of Others)

**กลยุทธ์ที่ไม่ใช่เชิงบวก และเชิงลบ** หมายถึง กลยุทธ์การสื่อสารที่ไม่ใช่การสื่อสารทั้งเชิงบวกและเชิงลบ คือไม่ใช่การบ่งชี้หรือนำไปสู่อดีต หรืออนาคตที่เป็นเชิงบวก หรือเชิงลบ โดยกลยุทธ์การสื่อสารด้านนี้ประกอบไปด้วย

- 1) กลยุทธ์การทวงบุญคุณ (Debt)
- 2) กลยุทธ์ด้านศีลธรรม (Moral Appeal)
- 3) กลยุทธ์การทำความดีเพื่อช่วยเหลือสังคม (Altruism)

หลังจากการศึกษาของ Marwell and Schmitt ได้มีผู้พัฒนาต่อยอดการศึกษาของในเรื่องดังกล่าวเรื่อยมา การศึกษาที่พัฒนาต่อยอดมาอย่างหลากหลายนั้นทำให้เห็นได้ว่า กลยุทธ์การสร้างการยอมรับ (compliance-gaining strategies) นั้นสามารถนำไปประยุกต์ศึกษาได้หลากหลายบริบท โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวอย่างของงานที่ประยุกต์ไปศึกษาในบริบทของเงิน ที่ชี้ให้เห็นว่ามิติด้านวัฒนธรรมทางของสังคมจีนมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับด้วย (Lu, 1997) จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การสร้างการยอมรับ ซึ่งครอบคลุมไปถึงกลวิธีในการสร้างการยอมรับของผู้นำ มาประยุกต์ใช้ในบริบทของการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย เพื่อดูว่าผู้บริหารหญิงที่มีอัตลักษณ์ในรูปแบบต่าง ๆ หรือมีความรับรู้ภายในของตนเองที่แตกต่างกันนั้น จะเลือกใช้กลยุทธ์ใดเพื่อแสดงออกให้ได้รับการยอมรับภายในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ด้วยการพิจารณาภายใต้บริบทของค่านิยม และวัฒนธรรมไทย



### 2.4.3 การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับในสังคมไทย

สำหรับบริษัททางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับในองค์กรไทย จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องจำนวนหนึ่งพบว่า *ค่านิยม และวัฒนธรรมไทย* เป็นสิ่งที่กำหนดกรอบสำคัญต่อการยอมรับสมาชิกในองค์กรตามที่พวกเขาคาดหวัง โดยการยอมรับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีความเกี่ยวข้องกับมิติทางวัฒนธรรมซึ่งการศึกษาเรื่องผู้นำที่มีประสิทธิภาพในองค์กรไทยของ Baczek (2013) อธิบายว่า การเป็นผู้นำที่ดีของไทยในปัจจุบันต้องมีคุณลักษณะความสามารถทั้ง *ในแบบของสากล* ที่ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติของผู้นำอันประกอบไปด้วยการมี

- ความคิดสร้างสรรค์ ที่ไม่ได้หมายความว่าเพียงการมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อการทำงานสำเร็จเท่านั้น แต่หมายความถึงการช่วยพัฒนาด้านจิตวิญญาณของคนในองค์กรและการสร้างการมีส่วนร่วม
- การมีส่วนร่วมในการลงมือทำ
- การมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ซึ่งจัดเป็นความสามารถทางอารมณ์ประเภทหนึ่งที่จะมีส่วนช่วยในการทำความเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานอันจะทำให้งานสำเร็จโดยง่าย
- การมีเป้าหมายแห่งความสำเร็จ ที่จะมีส่วนช่วยในการกระตุ้นทั้งตนเองและผู้ตามให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

- การเคารพกันตามตำแหน่งของความรับผิดชอบ
- การเป็นผู้เปิดใจและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ผสมผสานกับความสามารถตาม *ประเพณีดั้งเดิมของไทย* (Old Tradition) (Pimpa, 2012; Roongrerngsuke & Liefoghe, 2012) ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องของบุญคุณ ความมีน้ำใจ ความเกรงใจ หรือการหลีกเลี่ยงการทำให้ผู้อื่นรู้สึกอึดอัด ระบบอาวุโส และความเป็นผู้มองการณ์ไกล

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยสนใจศึกษามิติวัฒนธรรมที่ผลต่อการยอมรับของผู้นำในองค์กรไทยของ Baczek (2013) โดยผสมผสานเข้ากับเรื่องกลยุทธ์การสร้างการยอมรับของ Marwell and Schmitt (1967) เพื่อเป็นกรอบในการศึกษากลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "อัตลักษณ์และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการรับรู้ และการประกอบสร้าง รวมถึงการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ ตลอดจน กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับผู้บริหารหญิงระดับสูงขององค์กรไทยและบุคคลแวดล้อม เพื่อให้เกิดความชัดเจนของแนวทางในการศึกษา ผู้วิจัยจึงอธิบายระเบียบวิธีวิจัยที่กำหนดไว้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

การศึกษานี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) แบบย้อนหาร่องรอย (retrospective approach) โดยจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างเครื่องมือสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) จากนั้นจึงนำไปเก็บข้อมูลจากผู้บริหารหญิงระดับสูงขององค์กรไทยทั้งส่วนภาครัฐและเอกชน รวมถึงสัมภาษณ์บุคลากรแวดล้อมที่เคยมีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมาก่อนเพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของคำตอบ (triangular cross-check for reliability) โดยการศึกษาครั้งนี้ดำเนินการเก็บข้อมูลวิจัยนำร่อง (Pilot test) ช่วงเดือนเมษายน-กลางเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2561 และดำเนินการเก็บข้อมูลจริงช่วงกลางเดือนพฤษภาคม-กรกฎาคม พ.ศ. 2561

#### 3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภทได้แก่ แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร และแหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล ดังต่อไปนี้

**3.2.1 แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร** ผู้วิจัยใช้รวบรวมข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย การจัดการอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการรับรู้และจัดการอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย และกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย เพื่อนำมาประมวลผลสำหรับสร้างเครื่องมือในการวิจัย อันได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก รวมถึงใช้ในการอภิปรายผลการวิจัย แหล่งข้อมูลเอกสารในการศึกษานี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

ก. แหล่งข้อมูลเอกสารปฐมภูมิ ได้แก่ หนังสือ ตำรา ที่เป็นฉบับพิมพ์รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากอินเทอร์เน็ต

ข. แหล่งข้อมูลเอกสารทุติยภูมิ ได้แก่ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความวิชาการ และบทความวิจัยที่มีการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เอกสารตีพิมพ์อื่น ๆ รวมถึงเอกสารออนไลน์ที่เกี่ยวข้อง จากอินเทอร์เน็ต

**3.2.2 แหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล** แหล่งข้อมูลประเภทนี้มี 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหารหญิงระดับสูงที่ทำงานในธุรกิจการเงิน การคลัง<sup>6</sup> และธุรกิจอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการเงินการคลัง ในองค์กรไทยทั้งภาครัฐ และเอกชน จำนวน 26 ท่าน และ 2) ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 16 ท่าน แบ่งเป็นชายและหญิงอย่างละ 8 คน

### 3.3 องค์กรที่เลือกศึกษา

องค์กรในการศึกษานี้ สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ การแบ่งตามประเภทธุรกิจ และตามประเภทองค์กร โดยหากแบ่งตามประเภทธุรกิจสามารถแบ่งได้เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้านการเงินการคลัง กับ องค์กรที่ดำเนินงานในด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการเงิน การคลัง และหากแบ่งตามประเภทองค์กรจะแบ่งได้เป็น องค์กรรัฐบาล กับ องค์กรเอกชน ทั้งนี้เหตุผลที่แบ่งประเภทองค์กรเช่นนั้นเพื่อต้องการเห็น ถึงความเหมือนและความแตกต่างของอัตลักษณ์และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มีลักษณะองค์กรที่แตกต่างกันออกไป ผู้วิจัยได้สรุปการแบ่งประเภทองค์กรที่ศึกษาไว้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3. 1 แสดงการแบ่งประเภทองค์กรที่งานวิจัยนี้ต้องการศึกษา

ประเภทธุรกิจ		ขนาด	ประเภท
การเงิน/ การคลัง	ด้านอื่น ๆ		
ธุรกิจการเงิน/ การคลัง ที่เป็นองค์กรรัฐบาล	ธุรกิจด้านอื่น ๆ นอกเหนือจาก การเงิน ที่เป็นองค์กรรัฐบาล	ขนาดใหญ่	ระบบองค์กร
ธุรกิจการเงิน/ การคลัง ที่เป็นองค์กรเอกชน	ธุรกิจด้านอื่น ๆ นอกเหนือจาก การเงิน ที่เป็นองค์กรเอกชน	ขนาด	

<sup>6</sup> เนื่องจากองค์กรลักษณะดังกล่าวเป็นพื้นที่ที่ปรากฏจำนวนผู้บริหารสตรีไทยอย่างชัดเจนมากที่สุด โดยพบว่าพบว่ามีประเทศไทยมีสัดส่วนผู้บริหารหญิง 1 ใน 3 ในภาคการเงิน ซึ่งเป็นสัดส่วนที่มากที่สุดในประเทศแถบเอเชีย (บริษัทที่ปรึกษาโอลิเวอร์ ไวแมน, อ้างถึงใน Voicetv, 2017, online)

### 3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับอัตลักษณ์ และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ที่มีประชากรในการวิจัยคือ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารหญิงระดับสูงในองค์กรไทย โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดกับเรื่องที่ต้องการศึกษา และ กลุ่มที่ 2 ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรภาครัฐ และเอกชน ทั้งที่ดำเนินงานด้านการเงิน และด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากด้านการเงิน โดยต้องมีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงมาไม่น้อยกว่า 1 ปี โดยใช้การหาอาสาสมัครในการร่วมให้สัมภาษณ์อย่างเต็มใจ (Volunteer Sampling) สำหรับรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มมีดังนี้

**กลุ่มที่หนึ่ง** ผู้บริหารหญิงระดับสูงในองค์กรไทย เป็นผู้มีอายุระหว่าง 55-70 ปี ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ 1) เป็นช่วงอายุที่เข้าสู่บทบาทของการเป็นผู้บริหารระดับสูง 2) เพื่อเป็นการตัดตัวแปรด้านอายุที่แตกต่างกันของผู้บริหารหญิง โดยกลุ่มตัวอย่างที่ 1 นั้นประกอบไปด้วย

**3.4.1 กลุ่มการศึกษานำร่อง** ที่เป็นนักวิชาการในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาที่ดำรงตำแหน่งบริหารขององค์กร จำนวน 2 ท่าน

**3.4.2 กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ในการวิจัยจริง** จำนวน 24 ท่าน

ก. ผู้บริหารหญิงในองค์กรที่ดำเนินงานด้านการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ  
จำนวน 7 ท่าน

ข. ผู้บริหารหญิงในองค์กรที่ดำเนินงานด้านการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน  
จำนวน 5 ท่าน

ค. ผู้บริหารหญิงในองค์กรที่ดำเนินงานด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการเงิน  
ประเภทองค์กรรัฐ จำนวน 6 ท่าน

ง. ผู้บริหารหญิงในองค์กรที่ดำเนินงานด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการเงิน  
ประเภทองค์กรเอกชนจำนวน 6 ท่าน

ทั้งนี้ จะเห็นว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละประเภทมีจำนวนไม่เท่ากัน เนื่องจากในการเก็บข้อมูลจริงนั้น ผู้บริหารระดับสูงที่เข้าเกณฑ์การศึกษาที่มีภาระงานจำนวนมากจึงทำให้ไม่สามารถ และ บางครั้งจำเป็นต้องหากกลุ่มตัวอย่างใหม่เพื่อมาทดแทนเพื่อให้ได้ข้อมูลในช่วงระยะเวลาการเก็บข้อมูลวิจัย

**กลุ่มที่สอง** ผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน (เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา) กับผู้บริหารหญิงท่านใด ๆ อย่างไม่เจาะจงในองค์กรไทยเนื่องจากในวัฒนธรรมไทยเห็นว่า การพูดถึงเจ้านายเป็นการกระทำในเชิงลบและอาจมีผลเสียต่อตนเอง ดังนั้นใช้การสมัครใจที่จะอาสาสมัครเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้มีจำนวน 16 ท่าน นำเสนอรายรายละเอียดดังตารางที่ 3.2 โดยไม่กล่าวถึงชื่อของอาสาสมัครในการตอบคำถามกลุ่มนี้

ตารางที่ 3. 2 แสดงกลุ่มตัวอย่าง ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

		กลุ่มผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย			
		ผู้บังคับบัญชา	ผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชา		
ประเภทธุรกิจ	ธุรกิจด้านการเงิน	ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาในองค์กรการเงิน เพศชาย จำนวน 2 ท่าน (จากองค์กรรัฐ และเอกชนอย่างละ 1 ท่าน)	ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ดำรงตำแหน่งผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรการเงิน เพศชาย จำนวน 2 ท่าน (จากองค์กรรัฐ และเอกชนอย่างละ 1 ท่าน)	ชาย	เพศ
		ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาในองค์กรการเงิน เพศหญิง จำนวน 2 ท่าน (จากองค์กรรัฐ และเอกชนอย่างละ 1 ท่าน)	ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ดำรงตำแหน่งผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรการเงิน เพศหญิง จำนวน 2 ท่าน (จากองค์กรรัฐ และเอกชนอย่างละ 1 ท่าน)	หญิง	
	ธุรกิจด้านอื่น ๆ	ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาในองค์กรด้านอื่น เพศชาย จำนวน 2 ท่าน (จากองค์กรรัฐ และเอกชนอย่างละ 1 ท่าน)	ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ดำรงตำแหน่งผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรด้านอื่น เพศชาย จำนวน 2 ท่าน (จากองค์กรรัฐ และเอกชนอย่างละ 1 ท่าน)	ชาย	
		ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาในองค์กรด้านอื่น เพศหญิง จำนวน 2 ท่าน (จากองค์กรรัฐ และเอกชนอย่างละ 1 ท่าน)	ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ดำรงตำแหน่งผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรด้านอื่น เพศหญิง จำนวน 2 ท่าน (จากองค์กรรัฐ และเอกชนอย่างละ 1 ท่าน)	หญิง	

### 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (semi-structure interview) 2) ผู้วิจัย และ 3) เครื่องมือในการบันทึกเสียง

สำหรับรายละเอียดของเครื่องมือคือ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างนั้น ประกอบไปด้วยแบบสัมภาษณ์จำนวน 2 ฉบับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ฉบับที่หนึ่ง** เป็นฉบับที่ใช้เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิงระดับสูงในองค์กรไทย โดยแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีการพัฒนาและปรับปรุงจำนวน 3 ครั้ง เพื่อให้แนวทางคำถามมีความเหมาะสมและเอื้อประโยชน์ในการเก็บข้อมูลมากที่สุดนั้น

**ฉบับที่สอง** เป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงมาเป็นเวลาอย่างน้อย 1 ปี โดยผู้ร่วมงานสามารถเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ทั้งนี้แบบสัมภาษณ์ฉบับดังกล่าวนี้มีการพัฒนาและปรับปรุงจำนวนทั้งสิ้น 2 ครั้ง

### 3.6 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การตรวจสอบเครื่องมือในส่วนของแบบสัมภาษณ์ที่แบ่งเป็น 2 ฉบับ คือ *ฉบับที่ใช้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารหญิง* และ *ฉบับที่ใช้เก็บข้อมูลจากผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิง*

**3.6.1 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิง** ในส่วนของแบบสัมภาษณ์ที่ใช้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารหญิงเพื่อให้แบบสัมภาษณ์มีความตรง ชั้นแรกผู้วิจัยนำเค้าโครงร่างแบบสัมภาษณ์ที่จัดทำขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รวมจำนวน 3 ท่าน พิจารณาถึงความเหมาะสมด้านเนื้อหา การเรียบเรียง และภาษาที่ใช้ โดยแบบสัมภาษณ์ในครั้งที่ 1<sup>7</sup> นั้น มีส่วนประกอบของข้อความ 5 ส่วน ได้แก่

*ส่วนที่ 1* ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับชีวิตและการทำงาน

*ส่วนที่ 2* ข้อมูลด้านการศึกษา และการได้รับการอบรมเลี้ยงดู

*ส่วนที่ 3* การรับรู้เกี่ยวกับตนเองในที่ทำงาน

<sup>7</sup> แบบสัมภาษณ์ครั้งที่ 1 ฉบับสมบูรณ์ ได้นำเสนอไว้ในส่วนของภาคผนวก

ส่วนที่ 4 การพัฒนาความเป็นผู้นำ

ส่วนที่ 5 การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ

แต่ด้วยความซับซ้อน ไม่ชัดเจน และมีความยาวมากเกินจำเป็นของข้อคำถาม จึงทำให้ต้องปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ให้มีความตรงประเด็น และกระชับมากขึ้นทั้งด้านความยาว และเนื้อหา อันนำไปสู่แนวทางคำถามสัมภาษณ์ในครั้งที่ 2<sup>8</sup> เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มนักร้องและทดสอบความตรงในส่วนเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของคำถาม (Face validity)

แบบสัมภาษณ์ที่ได้จากการปรับปรุงในครั้งที่ 2 นั้น ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

ส่วนอื่น ๆ ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารหญิงในอนาคต

โดยหลังจากนำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงขึ้นในครั้งที่ 2 ไปทดลองใช้ กับกลุ่มนักร้องและทดสอบความตรงของเนื้อหา และความเหมาะสมของคำถามแล้ว พบว่าข้อคำถามยังคงมีความซับซ้อน ไม่ชัดเจน มีความยาวมากเกินจำเป็น และเป็นข้อคำถามที่ไม่นำไปสู่อิสระและการพูดคุยอย่างเป็นธรรมชาติ จึงทำให้ต้องปรับปรุงแบบสอบถามขึ้นเป็นครั้งที่ 3

สำหรับแบบสัมภาษณ์ที่ได้จากการปรับปรุงในครั้งที่ 3<sup>9</sup> ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ที่นำไปเก็บข้อมูลจากผู้บริหารหญิงในองค์กรประเภทต่าง ๆ จำนวน 26 ท่าน แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เกิดขึ้นหลังจากการทดลองกับกลุ่มนักร้องและทดสอบความตรงของเนื้อหา และความเหมาะสมของคำถาม ผู้วิจัยได้นำข้อบกพร่องและข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวมาปรับปรุงแบบสัมภาษณ์อีกครั้ง ก่อนจะนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษา และคณะกรรมการวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบถึงความครอบคลุมของเนื้อหาตามประเด็นที่ต้องการศึกษาและแนวคิด ทฤษฎี ของงานวิจัย รวมถึงความง่ายของคำถาม และภาษาที่ใช้ โดยแบบสัมภาษณ์ในครั้งที่ 3 นี้ ได้พิจารณานำการแบ่งส่วนของแบบสัมภาษณ์ ออกเป็นสัดส่วนอย่างชัดเจนออกไป เพื่อให้เกิดความไหลลื่นและเป็นธรรมชาติ กล่าวคือเพื่อให้ผู้ให้

<sup>8</sup> แบบสัมภาษณ์ครั้งที่ 2 ฉบับสมบูรณ์ ได้นำเสนอไว้ในส่วนของภาคผนวก

<sup>9</sup> แบบสัมภาษณ์ครั้งที่ 3 ฉบับสมบูรณ์ ได้นำเสนอไว้ในส่วนของภาคผนวก

สัมภาษณ์ได้นั้นถึงเหตุการณ์ ประสบการณ์ และถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดได้อย่างอิสระไม่ถูกชักนำ โดยคำถาม นอกจากนี้การนำส่วนของข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับการสอบถามประวัติหรือข้อมูล ส่วนตัวโดยตรงออก (โดยผู้วิจัยต้องทำการแสวงหาข้อมูลเบื้องต้นเหล่านั้นไว้ก่อนแล้ว) เป็นสิ่งที่ช่วย สร้างความประทับใจและชวนให้เกิดการสนทนาง่ายมากขึ้น โดยแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงครั้งนี้ ประกอบด้วยคำถามในการสัมภาษณ์เพียง 10 ข้อ อย่างไม่แยกส่วนซึ่งเป็นลักษณะของแบบสัมภาษณ์ ที่ตรงกับลักษณะของแนวทางการศึกษาที่ใช้การถามย้อนเพื่อย้อนหาร่องรอยมากที่สุด

**3.6.2 แบบสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน** ที่ใช้เก็บข้อมูลกับผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน กับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ที่ใช้ในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลในส่วนที่มาจาก การรับรู้ตนเองของผู้บริหารหญิงนั้น เพื่อให้แบบสัมภาษณ์มีความตรง ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางคำถามในการ สัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นในครั้งแรก ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา ก่อนจะนำไปทดลอง สัมภาษณ์กับอาสาสมัครจำนวน 2 ท่าน โดยแบบสัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์ครั้งแรกนั้นมีข้อบกพร่องคือ ความเยิ่นเย้อ และไม่ตรงประเด็นของข้อคำถาม จึงนำไปสู่การปรับปรุงก่อนนำไปสู่แบบสัมภาษณ์ ฉบับที่ใช้เก็บข้อมูลจริง<sup>10</sup> ที่มีความกระชับ ตรงประเด็น และเหมาะสมที่จะใช้เก็บข้อมูลได้จริง

### 3.7 วิธีการดำเนินงานวิจัย

**3.7.1 กำหนดประเด็นเรื่องที่ต้องการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมเบื้องต้น และกลุ่มตัวอย่าง**  
ให้ชัดเจน (เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม พ.ศ. 2560)

**3.7.2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การสร้างแบบสัมภาษณ์**  
(เดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561)

**3.7.3 สร้าง และปรับปรุงแบบสัมภาษณ์โดยยังไม่มีทดลองเก็บข้อมูลจากบุคคล**  
(เดือนมีนาคม พ.ศ. 2561)

**3.7.4 การเก็บข้อมูลนักร้องเพื่อพัฒนาแบบสัมภาษณ์และการเก็บข้อมูลจริง**

**3.7.4.1 การเก็บข้อมูลนักร้อง** (เดือนเมษายน-กลางเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2561)  
ผู้วิจัยติดต่อกับนักร้องกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์ตามวันและเวลาที่สะดวก โดยเก็บข้อมูลด้วย การบันทึกข้อคำตอบและคำแนะนำที่ได้ในแบบสัมภาษณ์ที่ได้ทดลองสร้างขึ้น

**3.7.4.2 การเก็บข้อมูลจริง** (กลางเดือนพฤษภาคม-ต้นเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2561)  
ผู้วิจัยทำการติดต่อกับนักร้องกลุ่มตัวอย่างทั้งกลุ่มผู้บริหารหญิงและผู้มีประสบการณ์ร่วมงานเพื่อขอ

<sup>10</sup> แบบสัมภาษณ์ฉบับที่ใช้เก็บข้อมูลจริง ได้นำเสนอไว้ในส่วนของภาคผนวก



สัมภาษณ์เชิงลึก ในวัน เวลา สถานที่ที่กลุ่มตัวอย่างสะดวก พร้อมทั้งส่งจดหมายขอสัมภาษณ์ เอกสาร แนวทางคำถามเบื้องต้น ให้แก่กลุ่มตัวอย่างล่วงหน้า อย่างน้อย 2 สัปดาห์ ก่อนเข้าสัมภาษณ์ หลังจากนั้น ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ข้างต้นในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีการบันทึกเสียง<sup>11</sup> และถอดเทปการสัมภาษณ์

### 3.7.5 เรียบเรียง วิเคราะห์ อภิปราย และนำเสนอผลการวิจัย

(เดือนมิถุนายน-สิ้นเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2561)

## 3.8 วิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์แก่นสาร (Thematic Analysis) เพื่อวางแนวทาง ในการวิเคราะห์เบื้องต้น จากนั้นจึงแยกแยะ จัดหมวดหมู่ประเภทของคำตอบ ซึ่งอาศัยการวิเคราะห์ เนื้อหาเชิงปริมาณ (Quantitative Content Analysis) เข้าร่วม ก่อนจะนำไปสู่การสร้างข้อสรุปหรือ ผลที่ได้จากการศึกษา โดยมีกรอบแนวคิดพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตารางที่ 3.3 และ ตัวอย่างของแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัยด้วยการวิเคราะห์แก่นสารและการวิเคราะห์ เนื้อหานำแสดงดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงกรอบแนวคิดพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล

อัตลักษณ์ และ กลยุทธ์การสร้างการยอมรับในองค์กร	ระยะเวลาในการทำงาน			
	เริ่มต้นทำงาน	ผู้บริหารระดับต้น	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับสูง
เหตุการณ์ต่าง ๆ ในชีวิต (ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและระดับองค์กร)				
การรับรู้อัตลักษณ์				
การจัดการอัตลักษณ์				
กลยุทธ์การสร้างการยอมรับในองค์กร				

<sup>11</sup> ไม่ทำการบันทึกเสียงในกรณีที่ผู้ไม่สะดวกให้กระทำการดังกล่าว

ตารางที่ 3. 4 แสดงตัวอย่างของแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัยด้วยการวิเคราะห์แก่นสาร และการวิเคราะห์เนื้อหา

สิ่งที่สนใจศึกษา	อัตลักษณ์ที่พบ	คุณลักษณะที่พบ	คำหรือข้อความที่บ่งชี้	วิธีเจงนั้บ
อัตลักษณ์ ของ ผู้บริหาร หญิงใน องค์กรไทย	อัตลักษณ์ A	• •		
	อัตลักษณ์ B	• •		
	อัตลักษณ์ C	• •		

หลังการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลจากการศึกษาเรื่อง “อัตลักษณ์ และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย” ด้วยการเรียบเรียงเชิงพรรณนา ประกอบกับการใช้ตาราง และแผนภาพ เพื่อตอบคำถามนำวิจัย 3 ข้อ ได้แก่ คำถามนำวิจัยข้อที่ 1 ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการรับรู้และพัฒนาอัตลักษณ์ของตนเองผ่านปัจจัยใดบ้าง อย่างไรก็ตามคำถามนำวิจัยข้อที่ 2 ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ที่ตนรับรู้และพัฒนาขึ้นอย่างไร คำถามนำวิจัยข้อที่ 3 ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับอย่างไร ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอข้อมูลออกเป็น

**บทที่ 4** ผลการวิจัย

**บทที่ 5** สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะงานวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “อัตลักษณ์และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ความเป็นตัวตนของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยผ่านปัจจัยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการสื่อสารแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ภายนอก ผ่านแนวคิดความเคลื่อนไหวของอัตลักษณ์ การจัดการอัตลักษณ์ และกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ โดยมีคำถามนำวิจัย 3 ข้อ ดังนี้

- ข้อที่ 1 ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการรับรู้และการพัฒนาอัตลักษณ์ของตนเองผ่านปัจจัยใดบ้าง อย่างไร
- ข้อที่ 2 ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ที่ตนรับรู้และพัฒนาขึ้นอย่างไร
- ข้อที่ 3 ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับอย่างไร

การนำเสนอข้อมูลในบทนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก กับกลุ่มตัวอย่าง 2 ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 26 ท่าน และกลุ่มผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยคนใด ๆ อย่างไม่เจาะจง (ต้องเคยมีประสบการณ์อย่างน้อย 1 ปี) จำนวน 16 ท่าน การเลือกกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวใช้การเลือกโดยเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการศึกษามากที่สุด ทั้งนี้การนำเสนอผลการวิจัยผู้วิจัยได้นำเสนอลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างเบื้องต้น ก่อนนำเข้าสู่การรายงานผลการวิจัยที่แบ่งเป็น 3 ประเด็น ตามคำถามนำวิจัยทั้ง 3 ข้อข้างต้น ดังหัวข้อต่อไปนี้

- 4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
- 4.2 ตอบคำถามนำวิจัยข้อที่ 1 ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการรับรู้และการพัฒนาอัตลักษณ์ของตนเองผ่านปัจจัยใดบ้าง อย่างไร
- 4.3 ตอบคำถามนำวิจัยข้อที่ 2 ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ที่ตนรับรู้และพัฒนาขึ้นอย่างไร
- 4.4 ตอบคำถามนำวิจัยข้อที่ 3 ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับอย่างไร

#### 4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 26 ท่าน และ กลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยคนใด ๆ อย่างไม่เจาะจง แต่ต้องเคยมีประสบการณ์อย่างน้อย 1 ปี จำนวน 16 ท่าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### 4.1.1 กลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

การจัดแบ่งกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารหญิงจำนวน 26 ท่าน ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีแนวทางการจัดสองลักษณะ ได้แก่ การจัดแบ่งตามประเภทของธุรกิจและองค์กร และการแบ่งตามระดับของตำแหน่งบริหาร

➢ การจัดแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามประเภทของธุรกิจและองค์กร สามารถจำแนกผู้บริหารหญิงจำนวน 26 ท่าน ได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

- กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐบาล<sup>12</sup> จำนวน 7 ท่าน
- กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน<sup>13</sup> จำนวน 5 ท่าน
- กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารหญิงในธุรกิจด้านอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐบาล<sup>14</sup> จำนวน 8 ท่าน
- กลุ่มที่ 4 ผู้บริหารหญิงในธุรกิจด้านอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน<sup>15</sup> จำนวน 6 ท่าน

โดยรายชื่อผู้บริหารหญิงแต่ละกลุ่มนั้นนำเสนอแสดงดังตารางที่ 4.1

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

<sup>12</sup> ต่อไปในงานนี้จะใช้คำย่อว่าเรียกผู้บริหารหญิงในกลุ่มธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐบาล ว่า กกร.

<sup>13</sup> ต่อไปในงานนี้จะใช้คำย่อว่าเรียกผู้บริหารหญิงในกลุ่มธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน ว่า กงอ.

<sup>14</sup> ต่อไปในงานนี้จะใช้คำย่อว่าเรียกผู้บริหารหญิงในกลุ่มธุรกิจด้านอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐบาล ว่า อร.

<sup>15</sup> ต่อไปในงานนี้จะใช้คำย่อว่าเรียกผู้บริหารหญิงในกลุ่มธุรกิจด้านอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน ว่า ออ.

ตารางที่ 4. 1 แสดงการจัดแบ่งกลุ่มและลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารหญิงใน  
องค์กรไทยตามประเภทของธุรกิจและองค์กร (เรียงรายชื่อตามลำดับตัวอักษร)

ที่	ชื่อ สกุล	อายุ	การศึกษาสูงสุด	ตำแหน่งบริหารที่รับผิดชอบปัจจุบัน หรือเคยดำรงตำแหน่ง
กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐบาล จำนวน 7 ท่าน				
1	คุณหญิงจารุวรรณ เมณฑกา	73	ปริญญาเอก	อดีตผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน (ดำรงตำแหน่งเมื่อ พ.ศ. 2544-2553; อายุ 56-65 ปี)
2	คุณจันทิรา ยิมเรวัต วิวัฒน์รัตน์	60	ปริญญาโท	อธิบดีกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
3	ดร. ธาธิชา วัฒนเกษ	69	ปริญญาเอก	อดีตผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย (ดำรงตำแหน่ง เมื่อ พ.ศ. 2549-2553; อายุ 57-61 ปี)
4	คุณปริสสุทธิ์ เปรมประพันธ์	61	ปริญญาตรี	อดีตอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (ดำรงตำแหน่งเมื่อ พ.ศ. 2559-2560; อายุ 59-60 ปี)
5	คุณสุทธิรัตน์ รัตนโชติ	59	ปริญญาโท	อธิบดีกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
6	คุณอภิรดี ตันตราภรณ์	69	ปริญญาโท	อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ (ดำรงตำแหน่ง เมื่อ พ.ศ. 2558-2560; อายุ 66-68 ปี) (หมายเหตุ: ขึ้นเป็นอธิบดีครั้งแรกในอายุ 53 ปี)
7	คุณอัมพวัน พิชาลัย	63	ปริญญาโท	อดีตรองปลัดกระทรวงพาณิชย์ (ดำรงตำแหน่งเมื่อ พ.ศ. 2557-2558; อายุ 59-60 ปี)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) แสดงการจัดแบ่งกลุ่มและลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารหญิงใน  
องค์กรไทยตามประเภทของธุรกิจและองค์กร (เรียงรายชื่อตามลำดับตัวอักษร)

ที่	ชื่อ สกุล	อายุ	การศึกษา	ตำแหน่งบริหารที่รับผิดชอบปัจจุบัน หรือ ที่เคย ดำรงตำแหน่ง
กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน จำนวน 5 ท่าน				
1	คุณกุลนันท์ ชานโทโว	54	ปริญญาโท	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ประธานสายธนบัตรเงิน ธนาคารเกียรตินาคิน
2	คุณจุฑามาศ สมบุญยะวีโรจน์	60	ปริญญาโท	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการอาวุโส สายงานการตลาดการ ธนาคาร ธนาคาร แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)
3	คุณยิ่งลักษณ์ คงคาสัย	56	ปริญญาโท	รองประธานคณะเจ้าหน้าที่ด้านธุรกรรมการเงิน ธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด
4	คุณโสภา หนูเนตร	-	ปริญญาโท	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ธนาคาร กสิกรไทย
5	ดร. อรนุช อภิศักดิ์ศิริกุล	60	ปริญญาเอก	ประธานคณะกรรมการบริหารและประธานเจ้าหน้าที่ บริหารกลุ่มทีเอสโก้ บริษัททีเอสโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) แสดงการจัดแบ่งกลุ่มและลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารหญิงใน  
องค์กรไทยตามประเภทของธุรกิจและองค์กร (เรียงรายชื่อตามลำดับตัวอักษร)

ที่	ชื่อ สกุล	อายุ	การศึกษา	ตำแหน่งบริหารที่รับผิดชอบปัจจุบัน หรือ ที่เคย ดำรงตำแหน่ง
กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารหญิงในธุรกิจด้านอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐบาล จำนวน 8 ท่าน				
1	ดร.กัญญวิมว์ กীরติกร	54	ปริญญาเอก	ปัจจุบันเป็นผู้ช่วยรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  อดีตผู้อำนวยการศูนย์พันธุวิศวกรรมและ เทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ (ดำรงตำแหน่งเมื่อ พ.ศ. 2551-2559; อายุ 44-52 ปี)
2	คุณกนกวลี ชูชัยยะ	58	ปริญญาโท	เลขาธิการราชบัณฑิตยสภา (ดำรงตำแหน่งครั้งแรก ตั้งแต่ พ.ศ. 2552; อายุ 49 ปี)
3	คุณผาณิต นิตินันท์ประภาส	75	ปริญญาโท	อดีตปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (ดำรงตำแหน่งเมื่อ พ.ศ. 2542-2544; อายุ 56-58 ปี)
4	พ.ญ. คุณหญิงพรทิพย์ โรจนสุนันท์	64	ปริญญาตรี (ได้รับปริญญาคุณวุฒิปันจิติ กิตติมาศักดิ์)	อดีตผู้อำนวยการสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวง ยุติธรรม (ดำรงตำแหน่งเมื่อ พ.ศ. 2551-2556; อายุ 54-59 ปี)
5	ศ. เลอสม สถาปิตานนท์	69	ปริญญาโท	รองอธิการบดี ฝ่ายบริหารระบบกายภาพ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย (ดำรงตำแหน่งเมื่อ พ.ศ. 2551; อายุ 51 ปี)
6	รศ. ดร. ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข	56	ปริญญาเอก	ผู้อำนวยการหลักสูตรการบริหารทรัพยากรบุคคล และประธานสายวิชาการบริหารจัดการ สถาบัน บัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7	ศ.(กิตติคุณ) ดร.คุณหญิงสุชาดา กีระนันท์	72	ปริญญาเอก	อดีตอธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ดำรง ตำแหน่งเมื่อ พ.ศ. 2547-2551; อายุ 58-62 ปี)
8	ศ. ดร. อมรา พงศาพิชญ์	73	ปริญญาเอก	อดีตประธานกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ (ดำรง ตำแหน่งเมื่อ พ.ศ. 2552-2558; อายุ 64-70 ปี)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) แสดงการจัดแบ่งกลุ่มและลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารหญิงใน  
องค์กรไทยตามประเภทของธุรกิจและองค์กร (เรียงรายชื่อตามลำดับตัวอักษร)

ที่	ชื่อ สกุล	อายุ	การศึกษา	ตำแหน่งบริหารที่รับผิดชอบปัจจุบัน หรือ ที่เคย ดำรงตำแหน่ง
กลุ่มที่ 4 ผู้บริหารหญิงในธุรกิจด้านอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน จำนวน 6 ท่าน				
1	คุณจันรรค์ ศิริตัน หนูนภักดี	-	ปริญญาตรี	ประธานกรรมการ บริษัท เจ เอส แอล โกลบอล มีเดีย จำกัด
2	ผศ. พ.ญ. เมธินี ไหมแพง	62	เทียบเท่าปริญญาเอก	ผู้ช่วยประธานคณะผู้บริหาร กลุ่ม 1 และผู้อำนวยการ โรงพยาบาลกรุงเทพ
3	คุณลาวัลย์ กันชาติ	-	ไม่มีข้อมูล	ประธานกรรมการ บริษัท เจ เอส แอล โกลบอล มีเดีย จำกัด
4	คุณวินัส อัครวิฑิตถาวร	-	ปริญญาตรี	ผู้อำนวยการ Enterprise Brand Management Office SCG
5	คุณวรารักษ์ กุลสวัสดิ์ภักดี	57	ปริญญาโท	กรรมการผู้จัดการ บริษัท อินทิเกรเต็ด คอมมูนิเคชั่น จำกัด
6	คุณสุพัตรา เป้าเปี่ยมทรัพย์	55	ปริญญาโท	รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม บริษัท พฤษา โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)



> การจัดกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารหญิงตามระดับของตำแหน่งบริหาร สามารถจัดประเภทผู้บริหารหญิงได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

• **ผู้บริหารประเภท TF** หมายถึง ผู้บริหารหญิงที่เคยดำรงตำแหน่ง หรือกำลังดำรงตำแหน่งระดับสูงสุดขององค์กร (Top) ที่ตนเองสังกัดและต้องเป็นผู้หญิงคนแรก (First) ที่ได้รับหน้าที่บริหารดังกล่าวหรือเป็นผู้ริเริ่มงานในด้านนั้น ๆ

• **ผู้บริหารประเภท T** หมายถึง ผู้บริหารหญิงในองค์กรที่ดำรงตำแหน่งในระดับของประธาน หรือหัวหน้าขององค์กรนั้น ๆ (Top) โดยหากเป็นองค์กรรัฐบาลจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ตั้งแต่ระดับ C10 ขึ้นไป และหากเป็นองค์กรเอกชนจะพิจารณาจากการดำรงตำแหน่งของประธานบริหารเท่านั้น

• **ผู้บริหารประเภท V** หมายถึง ผู้บริหารหญิงทั้งภาครัฐและเอกชนที่ดำรงตำแหน่งในระดับของรองประธาน หรือมีตำแหน่งบริหารที่ลดหลั่นลงมาจากประเภท T

ทั้งนี้การจัดประเภทผู้บริหารหญิงตามลักษณะที่กล่าวไปข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้แสดงรายชื่อกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารหญิงตามแต่ละประเภทดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4. 2 แสดงการจัดกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารหญิงตามระดับของตำแหน่งบริหาร (เรียงลำดับรายชื่อตามตัวอักษร)

ประเภทผู้บริหาร		
TF	T	V
<ul style="list-style-type: none"> <li>• คุณหญิงจรรวธรรม เมณฑกา</li> <li>• คุณจันรรค์ ศิริตัน</li> <li>• ดร. ธาริษา วัฒนเกส</li> <li>• คุณผาณิต นิติทัณฑ์ประภาศ</li> <li>• พ.ญ. คุณหญิงพรทิพย์ โรจนสุนันท์</li> <li>• คุณลาวัลย์ กันชาติ</li> <li>• ศ.(กิตติคุณ) ดร.คุณหญิง สุชาดา กิระนันท์</li> <li>• คุณสุทธิรัตน์ รัตน์โชติ</li> <li>• ศ. ดร. อมรา พงศาพิชญ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คุณกนกวลี ชูชัยยะ</li> <li>• ดร.กัญญวิมว์ กิรติกร</li> <li>• คุณจันทิรา ยิมเรวัต วิวัฒน์รัตน์</li> <li>• คุณบริสุทธิ์ เปรมประพันธ์</li> <li>• ผศ. พ.ญ. เมธินี ไหมแพง</li> <li>• คุณอภิรดี ตันตราภรณ์</li> <li>• ดร. อรุณช อภิศักดิ์ศิริกุล</li> <li>• คุณอัมพวัน พิชาลัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คุณกุลนันท์ ชานไทโว</li> <li>• คุณจุฑามาศ สมบุญยะวิโรจน์</li> <li>• คุณยิ่งลักษณ์ คงคาสัย</li> <li>• ศ. เลอสม สถาปิตานนท์</li> <li>• คุณวราภรณ์ กุลสวัสดิ์ภักดี</li> <li>• คุณวินัส อัครสิทธิถาวร</li> <li>• รศ. ดร. ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข</li> <li>• คุณสุพัตรา เป้าเปี่ยมทรัพย์</li> <li>• คุณโสภา หนูเนตร</li> </ul>
รวม 9 ท่าน	รวม 8 ท่าน	รวม 9 ท่าน



คนที่ 15 ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงเพศชาย ที่ทำงานในธุรกิจด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการเงิน ภาคเอกชน และดำรงตำแหน่งเป็นผู้ร่วมงาน/ ผู้ได้บังคับบัญชา

คนที่ 16 ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงเพศหญิง ที่ทำงานในธุรกิจด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการเงิน ภาคเอกชน และดำรงตำแหน่งเป็นผู้ร่วมงาน/ ผู้ได้บังคับบัญชา

จากลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ทั้ง 16 ท่านนั้น เมื่อจำแนกตามคุณลักษณะด้านเพศ ประเภทธุรกิจ ประเภทองค์กร และตำแหน่งงาน สามารถระบุจำนวนของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานตามการจำแนกด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ ได้ดังนี้

- ด้านเพศ มีเพศชาย 8 ท่าน เพศหญิง 8 ท่าน
- ด้านประเภทธุรกิจ มีผู้ทำงานในธุรกิจการเงิน 8 ท่าน และผู้ทำงานในธุรกิจอื่น ๆ 8 ท่าน
- ด้านประเภทองค์กร มีผู้ทำงานในองค์กรรัฐ 8 ท่าน และผู้ทำงานในองค์กรเอกชน 8 ท่าน
- ด้านตำแหน่งงาน มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชา 8 ท่าน และผู้ดำรงตำแหน่งของผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชา 8 ท่าน

#### 4.2 คำถามนำวิจัยข้อที่ 1 ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการรับรู้และการพัฒนาอัตลักษณ์ ของตนเองผ่านปัจจัยใดบ้าง อย่างไร

เพื่อตอบคำถามนำวิจัยข้อที่ 1 เกี่ยวกับ “การรับรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาอัตลักษณ์  
ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย” ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิจัยของคำถามข้อที่ 1 เป็น 2 ส่วน  
ได้แก่

##### 4.2.1 อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

4.2.1.1 อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ผ่านการรับรู้ของผู้บริหารหญิงใน  
องค์กรไทย จำนวน 26 ท่าน

4.2.1.2 อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ผ่านการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์  
ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 16 ท่าน

4.2.1.3 เปรียบเทียบอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ทั้งที่มาจากการรับรู้  
ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย และผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน

##### 4.2.2 ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จากการรับรู้ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 26 ท่าน

##### 4.2.1 อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในการศึกษารั้งนี้ เป็นอัตลักษณ์ที่มาจากทั้งการ  
รับรู้ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยเองและผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย  
โดยผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิจัยในส่วนนี้ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

4.2.1.1 อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จากการรับรู้ของผู้บริหารหญิงใน  
องค์กรไทย จำนวน 26 ท่าน

4.2.1.2 อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จากการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์  
ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 16 ท่าน

4.2.1.3 อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ทั้งที่มาจากการรับรู้ของผู้บริหารหญิง  
ในองค์กรไทย และผู้เคยมีประสบการณ์ร่วมงาน

#### 4.2.1.1 อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จากการรับรู้ของผู้บริหารหญิงใน องค์กรไทย จำนวน 26 ท่าน

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยวิธีการย้อนหอร่องรอยกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 26 ท่าน พบว่าผู้บริหารหญิงในแต่ละท่านมีการรับรู้อัตลักษณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไป โดยผู้บริหารหญิงแต่ละท่านมีการรับรู้อัตลักษณ์ของตนเองที่มากกว่า 1 อัตลักษณ์ สำหรับการรับรู้ตนเองหรือการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิง (perception of self identity) ที่สอดคล้องร่วมกันผ่านพัฒนาการหรือเวลาในชีวิตที่สะท้อนผ่านการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารหญิงนั้น ผู้วิจัยได้จำแนกไว้เป็น 2 ประเภท<sup>16</sup> ได้แก่

##### ก) อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐาน (Fundamental Identity)

##### ข) อัตลักษณ์ที่เกิดขึ้นในภายหลัง (Additional Identity)

ก) **อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐาน (Fundamental Identity)** หมายถึง อัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจำนวน 26 ท่าน รับรู้ว่าเป็นอัตลักษณ์ที่เกิดขึ้น มีอยู่กับตัว และถูกพัฒนาขึ้นมาเรื่อย ๆ ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของชีวิตเรื่อยมาจนกระทั่งปัจจุบัน โดยอัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานนั้นผู้วิจัยได้จำแนกเป็น 8 อัตลักษณ์ ตามคุณลักษณะเด่นที่พบจากข้อมูลการสัมภาษณ์ ทั้งนี้อัตลักษณ์ที่ผู้วิจัยจำแนกไว้นั้น เป็นดังนี้

- 1) อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์
- 2) อัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี
- 3) อัตลักษณ์ของนักเรียนรู้
- 4) อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ
- 5) อัตลักษณ์ของนักคิด
- 6) อัตลักษณ์ของผู้เสียสละ
- 7) อัตลักษณ์ของผู้กล้า
- 8) อัตลักษณ์ของผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศ

<sup>16</sup> การนำเสนออัตลักษณ์ทั้ง 2 ประเภท คือ อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐาน และอัตลักษณ์ที่เกิดขึ้นหรือพัฒนาขึ้นภายหลัง นั้นไม่ใช่การนำเสนออัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงที่มีลำดับพัฒนาการของอัตลักษณ์ตามลำดับเวลาในแต่ละรายบุคคล แต่เป็นการนำเสนอภาพรวมของอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงมีการรับรู้สอดคล้องร่วมกัน

1) **อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์** หมายถึง “ผู้มีมิตรไมตรี เข้าอกเข้าใจ รู้จักตอบแทน และสานสัมพันธ์” โดยความเป็นตนเองผ่านการรับรู้ตัวตนของผู้บริหารหญิงในลักษณะนิสัยส่วนตัวที่ให้คุณค่าความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น โดยการรับรู้อัตลักษณ์ในด้านนี้พิจารณาจากคุณลักษณะต่อไปนี้

- อ่อนน้อมถ่อมตน
- กตัญญู
- เข้าอกเข้าใจ หรือเห็นใจผู้อื่น
- เอาใจใส่ดูแลคนรอบข้าง
- ชอบพูดคุย แสดงความคิดเห็น
- ปรับตัวเข้าหากลุ่ม หรือบุคคลอื่นได้

**ตั้งตัวอย่างต่อไปนี้**

“ต้องรู้จักอ่อนน้อม ถ้าเราไปทำตัวกว้าง ไม่ยอมคุยกับใครถือว่าเป็นนักเรียนนอกดีกว่าใคร คนเขาก็ไม่ยอมคุยด้วย ต้องพิจารณาตัวเอง”

(ธาริษา วัฒนเกส, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2561)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

“ที่ถูกลอนให้เป็นคนอ่อนน้อม คารวะ ที่บ้านพวกพี่และน้องก็จะเรียบริ้อย มีพี่น้องหลายคน นึกถึงบุญคุณคน แต่เราจะไม่นึกถึงบุญคุณเขามากเกินกว่าหน้าที่ของเรา”

(อัมพวัน พิชาลัย, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2561)

“พี่เป็นคนที่ชอบพูดคุย แสดงออก นำเสนอ เลยมารทำงานประเภท AE”

(วรารณณ์ กุลสวัสดิ์ภักดี, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

“ก็ต้องเข้าใจ การทำงานมันก็มีบ้างที่ลูกน้องไม่ทำงานหายไปสองสามวัน ทำให้พี่รู้สึก แต่พี่ก็ดูน้องไม่ได้ ถ้าเราดูเขาอาจต้องโดนหนักกว่าเดิม”

(กนกวลี ชูชัยยะ, สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)

“มีนะที่ต้องเข้ากับผู้ชาย ตอนนั้นทำงานเอาหุ้नเข้าตลาด ส่วนใหญ่ก็ผู้ชายหมดเลย เย็นมาก็มี บ้างไปสังสรรค์ด้วยกัน ข้อดีคือจะสนิทกัน แต่คุยกันแล้วกลับบ้าน ไม่ได้แบบอยู่ต่อหรือทำอะไรไม่ดี”

(กุลนันท์ ชานไทโว, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

2) **อัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี** หมายถึง “ผู้มีใจคอกว้างขวาง มีเมตตา แต่ไม่ลำเอียง เข้าข้างใคร” โดยความเป็นตนเองผ่านการรับรู้ตัวตนของผู้บริหารหญิงในลักษณะนิสัยส่วนตัวที่ให้คุณค่าความสำคัญกับความรัก ความเมตตา ภายใต้อิทธิพลที่ไม่ลำเอียง โดยความเป็นตนเองในด้านนี้ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย สะท้อนผ่านการรับรู้ถึงคุณลักษณะที่ตนมีจากคุณลักษณะต่อไปนี้

- มีจิตใจเมตตา
- ใจกว้าง
- รักและเป็นห่วงแต่ต้องทำด้วยใจเป็นกลางไม่ลำเอียง

**ดังตัวอย่างต่อไปนี้**

“จริง ๆ ผู้บริหารหญิงอย่างเราเนี่ย มาถึงตอนนี้แล้ว จะมีเมตตาที่สูง เพราะบางอย่างเอาเรื่อง ของเหตุและผลอย่างเดียวไม่ได้”

(จันรรค์ ศิริตัน หนูนภักดี, สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2561)

“ถ้าถามพี่ตอนนี้ พี่คิดว่าพี่เป็นผู้นำที่ ใจกว้าง เปิดใจ คิดว่าเป็นครอบครัว ทุกคนเท่าเทียมกัน พูดคุยสื่อสารกันได้ตลอดเวลา”

(วราภรณ์ กุลสวัสดิ์ภักดี, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

“เราอยู่ตรงนี้แล้วก็ต้องใจกว้าง คือว่าให้เกียรติน้อง xxx เพราะว่าน้อง xxx ไป deal เขา มาแล้ว ถ้าอย่างนั้นมันหักไปหมดค่ะ เราไปค้ำหนัดเนีย เขาก็ไม่มีความสุข ทำอย่างนั้นไม่ได้ ค่ะ ต้องให้ค่ะ เพราะน้อง xxx เคารพเขาค่ะ”

(ลาวัลย์ กันชาติ, สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2561)

“ถามว่าเด็ก ๆ ที่มาสัมภาษณ์แรก ๆ อาจจะกลัว ดุดันเหลือเกินอะไรอย่างนี้ แต่เดี๋ยวพอทำงาน ด้วยจะรู้ว่าไม่ดุเลย ไปถามลูกน้องที่ทำงานมา ใจดีมาก เป็นผู้นำมาขนาดนี้แล้วพี่เป็นคน เมตตาคนนะ”

(สุทธิรัตน์ รัตนโชติ, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2561)

“ตอนที่พี่ต้องเอาลูกน้องออกนะ ถามว่าพี่ลำบากใจไหม มากค่ะ พี่เครียดเลยนะ เห็นน้อง ร้องให้ พี่ก็เข้าใจพี่ก็เมตตาเขานะเรียกมาคุย แต่พี่ก็ต้องส่งเรื่องให้ตำรวจอยู่ดี”

(กนกวลี ชูชัยยะ, สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)

### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

“มีเหตุการณ์ครั้งหนึ่ง คือน้องคนหนึ่งเราก็ไม่คิดว่าเขาจะเป็นคนที่ทำอะไรแบบนั้น แต่พอดีที่ ทำงานจะมีการตรวจแบบสุ่มเป็นประจำ ก็ไปเจอว่าน้องนำเงินไป พี่ก็สงสัย เราก็คุยถามเขา ตรง ๆ ก็ได้รู้รายละเอียดก็เป็นห่วงเขา แต่สุดท้ายจะให้พี่ทำอะไร ลำบากใจนะ แต่ทุกอย่างก็ ต้องเป็นไปตามกระบวนการ”

(จุฑามาศ สมบุญะวิโรจน์, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2561)



3) **อัตลักษณ์ของนักเรียนรู้** หมายถึง “ผู้สนใจ ใฝ่เรียนรู้ ทุกที่ ทุกเวลา” โดยความเป็นตนเอง ผ่านการรับรู้ตัวตนของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยถึงความใส่ใจให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามาในชีวิตของตน โดยคุณลักษณะของผู้บริหารหญิงที่สะท้อนการรับรู้ตนเองแสดงผ่านคุณลักษณะต่อไปนี้

- ใฝ่เรียนรู้
- แสวงหา หรือรับโอกาสในการเรียนรู้จากทุกที่ ทุกคน ทุกเวลา

**ดังตัวอย่างต่อไปนี้**

“เราทำงานตรงนี้ เรื่องของ *Banking* อย่าหยุดเรียนรู้ คือเราอายุปุ่นนี้เราดูงานทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ทำไมไม่โบราณ เป็นเพราะว่าเราเรียนรู้และต้องก้าวไปให้ทันกับเทคโนโลยี”

(ยิ่งลักษณ์ คงคาสัย, สัมภาษณ์, 31 พฤษภาคม 2561)

“ที่ที่ขึ้นมาถึงตรงนี้ได้ คือการที่ที่ชอบเรียนรู้ เวลา มีงานใหม่ ๆ เข้ามาเราก็ได้เรียนรู้ทุกงาน”

(จุฑามาศ สมบุญยะวิโรจน์, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2561)

“เราเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ทั้งคน ทั้งงาน เราสามารถเรียนรู้จากตรงนั้นได้หมด”

(เมธินี ไหมแพง, สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2561)

“เรามีความจำเป็นที่เราจะต้องรอบรู้รอบด้าน แล้วจริง ๆ เราเรียนรู้เองได้ ก็เรียนรู้ได้ส่วนหนึ่งก็เลยไปหาความรู้ตรงนั้นที่เป็นการเรียนเพิ่มเติมด้วยตัวเองเพิ่มเติม”

(ผาณิต นิตินันท์ประภาศ, สัมภาษณ์, 19 มิถุนายน 2561)

“สมัยพี่เด็ก ๆ อย่างน้อง พี่ก็เรียนรู้ทุกงาน ตอนนั้นอยู่กองบัญชีกลาง ก็ไม่ได้เก่งแต่เราค่อย ๆ เรียนรู้ มีประสบการณ์จนถึงสามารถทำได้อย่างวันนี้”

(สุทธิรัตน์ รัตนโชติ, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2561)

“การเป็นกรรมการต่าง ๆ พวกนี้เป็นการเรียนรู้ค่ะ เรื่องงบประมาณเราก็รู้ เรื่องวิชาการเรารู้ ว่าเกณฑ์อะไรเป็นอย่างไร ข้อสำคัญคือมาต้องใส่ใจในทุกเรื่อง อย่างบางเรื่องก็ต้องทำเอง เพราะว่าเป็นการเรียนรู้และได้จากการที่เราลงมือทำ”

(สุชาดา กิระนันท์, คุณหญิง, สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)

4) **อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ** หมายถึง “ผู้มีความรู้ สนุก ลงมือ ทุ่มเท อดทน มีหลักการ ในงาน และสามารถถ่ายทอดการทำงาน และปรับปรุงแก้ไขงานได้” ความเป็นตนเองผ่านการรับรู้ตัวตนของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ให้คุณค่าความสำคัญกับการลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง การทำงานอย่างหนัก มุ่งมั่นตั้งใจ มีหลักการ โดยเมื่อพิจารณาการรับรู้ตนเองของผู้บริหารหญิงผ่านบทสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารหญิงรับรู้อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติผ่านคุณลักษณะต่อไปนี้

- มีความรู้ สนุกในงานที่ทำ
- ดูแลช่วยเหลือตัวเองได้
- มีความรับผิดชอบ
- ทำงานหนัก ทุ่มเท
- ยึดหลักการ และเหตุผล
- มีการถ่ายทอดความเข้าใจกับผู้ร่วมงานก่อนลงมือ
- สำรวจ/รับฟัง ข้อบกพร่องแล้วนำมาปรับปรุง

**ดังตัวอย่างต่อไปนี้**

“เราดูแลช่วยเหลือตัวเองได้ ต้องช่วยตัวเองตั้งแต่เด็ก ๆ เพราะพ่อกับแม่ทำงานราชการ ต้องไปต่างจังหวัดเราก็ไม่ค่อยได้อยู่กับเขา ปากก็อยู่กับพี่ ๆ เราก็จะช่วยตัวเองทั้งเรื่องส่วนตัว ทั้งเรียนหนังสือ”

(บริสุทธิ์ เปรมประพันธ์, สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2561)

“ตั้งแต่ได้กะคะ พีดันก็จะมีหน้าที่รับผิดชอบ ดูแลตัวเอง แล้วก็ทำงานหลาย ๆ อย่าง รับผิดชอบมาด้วยตัวเองหมดคะ”

(ลาวัลย์ กันชาติ, สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2561)

“ก่อนจะมาอยู่ธนาคารพื้ก็อยู่หลายที่นะ บริษัทข้ามชาติก็เคย เพราะฉะนั้นสมัยตอนเด็กเราก็อทำงานด้วยตัวเอง งานทุกชิ้นก็จะอยู่กับเราร้อยเปอร์เซ็นต์ ก็ทำงานหนักมาพอสมควร เราโตขึ้นมาเป็น supervisor เราก็เริ่มทำงานผ่านคนอื่น”

(โสภา หนูเนตร, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2561)

“ต้องไม่ไหลไปตามทางเรื่อย ใช้ไม่ได้ ต้องมีความรู้เอง ต้องศึกษามาให้ดีพร้อมก่อน สิ่งที่คุณพูดนั้นมีประโยชน์ไหมถ้าไม่เป็นประโยชน์อย่าพูดดีกว่า และยังคงความจริงเอาไว้ อีกอย่างคือจะพูด จะทำอะไรต้องมีหลักการอย่างเรื่องกฎหมาย ส่วนใหญ่คนก็จะรู้ว่าเราพูดให้เกียรติ และพูดความจริง”

(จารุวรรณ เมณฑกา, คุณหญิง, สัมภาษณ์, 11 เมษายน 2561)

“ที่บอกได้เลยว่างานธนาคาร สิ่งสำคัญที่พี่สอนน้องในทีมเสมอคือ จรรยาบรรณ และ ชื่อสัตย์สำคัญ ตรงนั้นคือหลักของเรา”

(จุฑามาศ สมบุญยะวิโรจน์, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2561)

“คนในทีมเราต้องให้เขามารับรู้ก่อน ว่าเรากำลังจะทำอะไร แล้วทำไปเพื่ออะไร ตอบโจทย์อะไร ถ้าให้เขาทำเฉย ๆ เขาก็ทำไปเหมือนเครื่องจักร แต่ถ้าเขารู้ว่าทำอะไรแล้วทำไปเพื่ออะไร ทุกคนรับรู้ ทั้งองค์กรรู้หมดว่าเรากำลังจะทำแบบนี้ เพื่อแบบนี้”

(บริสุทธิ์ เปรมประพันธ์, สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2561)

“พอเราทำตามสโลแกน Excellent model ด้วย concept 4Ps ของพื้ แต่มันยังมีอะไรที่ไม่ได้อยู่ ก็เลยต้องมาดูลูกปรับปรุงงาน คน การให้บริการ แล้วก็กล่องของบเข้าไปดู”

(สุทธิรัตน์ รัตนโชติ, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2561)

5) **อัตลักษณ์ของนักคิด** หมายถึง “ผู้คิดริเริ่ม ผู้วางแผน และผู้แสวงหาข้อมูลประกอบการคิดการตัดสินใจ” โดยความเป็นตนเองผ่านการรับรู้ตัวตนของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่แสดงถึง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคาดการณ์ ประเมินการณ์ รวมถึงการการแสวงหาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเป็นส่วนประกอบในการเสริมการคิดของตนเอง ผู้บริหารหญิงรับรู้ถึงอัตลักษณ์ของนักคิดผ่านคุณลักษณะต่อไปนี้

- ริเริ่ม นำเสนอสิ่งใหม่
- ประเมินการณ์ คาดการณ์ วางแผน
- แสวงหาข้อมูล ข้อเท็จจริง

**ดังตัวอย่างต่อไปนี้**

“พี่เป็นคนที่จะคิด จะสร้างสรรค์ (create) สิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตัวเอง นายสั่งมาแค่คำเดียว เช่น บัตรสวัสดิการค่ารักษาข้าราชการ ไปทำอย่างนี้มาสิ ไม่มีรายละเอียดเลย พี่ยังไม่รู้เรื่องเลย พี่รู้แค่ว่าใช้ concept บัตรเครดิต แล้วพี่ก็คิดด้วยหลักการ และทำออกมาได้อย่างที่เห็นเลย”

(สุทธิรัตน์ รัตนโชติ, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2561)

“เป็นคนคิดเรื่องระบบโอนเงิน ที่มันถัดมาจาก generation 1<sup>st</sup> ที่เพื่อนบ้านเราใช้มาก่อน แต่มันมีความเสี่ยงอยู่ เราเห็นก็เอามาทำให้มันมีประสิทธิภาพขึ้น”

(ธาริษา วัฒนเกส, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2561)

“สมัยที่พี่ทำงานหลังเรียนจบที่คณะอักษรศาสตร์ จุฬา ฯ ก็ไปทำงานที่ช่อง 5 ตอนนั้นเจ้านายหัวหน้า เขาก็ถามว่าหนอยอยากทำอะไร เราก็บอกว่าอยากทำอะไรที่ไม่บอกบท เพราะปกติละครทั่วไปตอนนั้นจะเป็นละครบอกบท เราก็เป็นคนแรกที่เริ่มละครไม่บอกบทในประเทศไทยขึ้นมา”

(จันรรค์ ศิริตัน หนูนภักดี, สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2561)

“พี่ให้ความสำคัญกับเรื่อง generation มาก ก็เลยเราเป็นคนเริ่มจัดเป็น Town hall นะ เป็นผู้บริหาร พบน้อง ๆ ในกรม เพื่อที่จะรู้ว่า ตอนนี้อะคิดยังไง แล้วตอนนั้นโยบายเป็นยังไง แล้วเด็ก ๆ เขาคิดว่ายังไง มีปัญหาไหม”

(จันทิรา ยิมเรวัต วิวัฒน์รัตน์, สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2561)

“พอเริ่มมาบริหาร พี่ก็เห็นว่าน้องเขามีลูก ต้องปั่นนม เก็บนม พี่ก็เริ่มให้ฝ่ายอาคารจัดห้องให้ห้องหนึ่งเลย ให้เขาโดยเฉพาะ สบายใจคนเข้ามาไม่ได้ มีความปลอดภัย”

(กัญญวิมลวีร์ กิรติกร, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2561)

“เวลาที่เราเจอปัญหานั้นคะ เราก็ต้องประเมินก่อนว่าปัญหาตรงนั้นแก้ยาก หรือแก้ได้โดยใหม่ ปัญหาบางอย่างแก้ไม่ได้ก็อย่าเพิ่งไปแก้ เราต้องรู้จักจังหวะเวลา”

(ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข, สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2561)

“ต้องรู้จักประเมินตนเอง ต้องรู้จัก และจัดการตัวเองให้มาก ต้องเข้าใจสังคม”

(อมรา พงศาพิชญ์, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2561)

“จนผู้ใหญ่เห็นว่าเป็นคนชอบเสนออะไรใหม่ ๆ ก็เลยได้มาเป็นหัวหน้าฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ เพราะเราวางแผน คาดการณ์ หรือทำงานอะไรพวกนั้นค่อนข้างดี”

(อรนุช อภิศักดิ์ศิริกุล, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2561)

“เวลาทำงาน หรือต้องออกไปทำหน้าที่ ไปเสนอความเห็นหรือมติของประเทศเราที่ต่างประเทศ ก็ต้องทำการบ้านกันหนัก แสวงหาข้อมูลมาเพื่อจะมาเตรียมให้ดีที่สุด จะได้ตอบเขาได้และยืนยันได้ดี”

(อภิรดี ต้นตราภรณ์, สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2561)

“เวลาที่ไม่รู้อะไรนะ พี่ก็จะต้องหาข้อมูลจากที่ต่าง ๆ เอามาดูว่าตรงไหนอย่างไร เดี่ยวนี้ก็สบายหน่อยมีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเราหน่อย แต่เราก็ต้องคิดและกลั่นกรองก่อน”

(กนกวลี ชูชัยยะ, สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)

6) **อัตลักษณ์ของผู้เสียสละ** หมายถึง “ผู้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม” โดยผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองผ่านการให้ความสำคัญกับการยอมเสียประโยชน์ของตนเองหรือความต้องการของตนเองเพื่อรักษาหรืออำนวยความสะดวกแก่ส่วนรวม โดยผู้บริหารหญิงที่รับรู้ตนเองถึงอัตลักษณ์ของผู้เสียสละนั้น ได้สะท้อนความเป็นตนเองผ่านการรับรู้ถึงคุณลักษณะที่ตนมี คือ

- เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม/ ไม่ยึดเอาความต้องการของตนเป็นที่ตั้ง

ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“เป็นคนชอบทางด้านวิทยาศาสตร์นะคะ ตอนนั้นก็สอบติดแพทย์แล้ว แล้วก็มาได้ทุนของธนาคารแห่งประเทศไทยที่หลังก็เลยเลือกรับทุน เพราะตอนนั้นฐานะทางบ้านก็ไม่ค่อยดีเท่าไรเราก็ออยากช่วยแบ่งเบาตรงนั้น”

(ธาริษา วัฒนเกส, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2561)

“ตัวเราเองนะคะ จะเป็นคนที่ไม่ได้มีเนื้อหาสาระที่ยึดเอาความเห็นแก่ตนเองเป็นหลักอยู่แล้ว”

(สุชาดา กิระนนทน, คุณหญิง, สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)

“งานที่เราทำหนักมากนะคะตอนนั้น สมัยที่เป็นหัวหน้าก็อายุ 33 ปี ลูกคนเล็กเกิดพอดีกับที่เราต้องเป็นหัวหน้ากอง ต้องดูแลทั้งงาน ทั้งลูก ตรงนี้ก็ต้องยอม เพราะสามีทำงานหนัก จะให้เขามาแบ่งเบาภาระ เรื่องของเราดูแลลูก เขาก็จะไม่มีเวลา เราก็ให้เขาทำเต็มที่ แต่เราก็มารับภาระในส่วนนี้แทน”

(ผาณิต อมราพิทักษ์, สัมภาษณ์, 19 มิถุนายน 2561)

“คือปกติหมอก็คจะมีหน้าที่ของหมอที่ต้องทำอยู่แล้วนะ แต่บางครั้งเราก็ทำงานเพิ่ม เอาเวลาไปลง เช่น ถ้าเขาถูกรถชนเขามีสิทธิได้ประกัน เราก็ไปช่วยเรื่องการทำคดี เพราะบางที่เขาไม่รู้ อะไรตรงนั้นเลยไง อะไรประมาณนี้”

(พรทิพย์ โรจนสุนันท์, คุณหญิง, สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2561)

“ลงไปลุยทำงานกับชุมชนเลย ตรงนี้บางครั้งเราก็ใช้เวลาออกและก็มีบางทีก็มีช่วยเหลือส่วนตัวไปบ้าง แต่เราทำเพราะเราอยากให้ชุมชนเขาดีขึ้น มันมีความสุข”

(อภิรดี ตันตราภรณ์, สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2561)

7) **อัตลักษณ์ของผู้กล้า** หมายถึง “ผู้มั่นใจ คิดบวก ไม่ย่อท้อ และกล้าตัดสินใจ” โดยผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มีอัตลักษณ์ของผู้กล้าจะให้ความสำคัญกับความไม่กลัวหรือย่อท้อกับปัญหาหรือความท้าทายใด ๆ โดยผู้บริหารหญิงที่รับรู้ตนเองถึงอัตลักษณ์ของผู้กล้า ได้สะท้อนความเป็นตนเองผ่านการรับรู้ถึงคุณลักษณะที่ตนมี ได้แก่

- มั่นใจ/เชื่อมั่นในตนเอง
- คิดบวก
- รักความก้าวหน้า
- ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
- กล้าตัดสินใจ

**ดังตัวอย่างต่อไปนี้**

“เป็นคนไม่ค่อยกลัวอะไรอยู่แล้ว เป็นคนซีโมโหดด้วย ก็มีการเมืองข้างในที่อยากให้เราออก ก็เลยคิดว่าทำไมเราต้องลาออก เป็นผู้หญิงคนเดียวก็ใจเสียเหมือนกัน รู้ว่างานนี้จะหนักมากและใหญ่มาก แต่ด้วยความกล้าของเราและก็เชื่อว่าพระเจ้าจัดการ ก็กล้ายืนยันตัวเอง”

(จารุวรรณ เมณฑกา, คุณหญิง, สัมภาษณ์, 11 เมษายน 2561)

“จริง ๆ ต้องบอกว่าส่วนตัว แต่ไหนแต่ไรมาเป็นคนคิดบวกเป็นคนที่คิดว่า อะไรก็ทำได้  
ทั้งนั้น ขึ้นอยู่กับเงื่อนไข”

(อรนุช อภิศักดิ์ศิริกุล, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2561)

“คือคนอื่นจะมองว่าโชคร้ายก็ได้นะ แต่เมื่อถามจะบอกว่าโชคดี เพราะได้ผู้บังคับบัญชาที่  
ค่อนข้างปล่อย ให้อิสระ อยากทำอะไรก็ทำไป เราก็อิสระเต็มที่แล้วเราก็เต็มที่กับงานคือมุ่ง  
ไปที่สิ่งที่เราต้องการได้เลย”

(พรทิพย์ โรจนสุนันท์, คุณหญิง, สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2561)

“ถ้าถามว่ามีเป้าหมายในการมาเป็นผู้บริหารใหม่ ที่มีแผนนะ ก็ต้องวางแผนในการทำงาน  
และก็ต้องมีการเช็คตัวเองเสมอว่าตัวเองมีอะไรที่ยังต้องพัฒนาบ้าง มีอะไรที่ทำให้เราไปไม่  
ถึงจุดหมาย แล้วถ้าเราทำได้เราก็ทำ เราเองเราไม่มองแค่วันนี้เรามองไปข้างหน้า มันต้องมีความ  
ก้าวหน้าในชีวิต”

(จุฑามาศ สมบุญยะวิโรจน์, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2561)

“ตอนนั้นคุณพ่อเป็นมะเร็ง ป่วยมาก ปี 2555 พี่จำได้ แล้วมีเรื่องที่จะแก้คำในภาษาไทยให้  
ตรงกับเสียง คือ จะแก้คำที่อ่าน ห นำ ให้มีรูป เช่น เทคนิค ขอร์ด ซึ่งมันเป็นเรื่องที่ใหญ่  
มาก ถ้าสกายอม มันจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่มากทั้งประเทศ ทั้งตัวกฎหมาย ทุก  
อย่างเปลี่ยนหมด อาจจะทำให้เราถูกฟ้องจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เขาเดือดร้อนตามมาได้  
มากมาย พี่จะทำยังไง ถ้าพี่ยอม พี่ถูกปล่อยให้อยู่แถวหน้า ไม่มีใครช่วยปะทะ แต่พี่คิดว่า  
เราต้องผ่านไปให้ได้ เราทำถูกแล้ว และเราเป็นหัวหน้าเราต้องกล้าและรับผิดชอบ”

(กนกวลี ชูชัยยะ, สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)



“ตอนที่รู้สึกแย่มากที่สุดคือช่วงปี 2540 ที่เกิดวิกฤต ตอนนั้นต้องเอาคนออก พี่เลยคิดว่า จะทำอย่างไรดี เราบอกตัวเองนะว่าห้ามท้อถอย ต้องผ่าน ยอมรับว่าเครียดนะคะ แต่สุดท้าย ก็ใช้ความกล้าและก็ใช้การบอก การคุยกัน สุดท้ายทุกอย่างก็ผ่านไปด้วยดี”

(วารภรณ์ กุลสวัสดิ์ภักดี, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

8) **อัตลักษณ์ของผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศ** หมายถึง “ผู้ที่เชื่อว่าชาย หญิง มีความเท่าเทียมกัน ผู้ชายทำได้ ผู้หญิงก็ทำได้เช่นกัน” โดยเป็นลักษณะที่ทำให้คุณค่าไว้เกี่ยวกับการไม่สนใจเรื่องเพศ ว่าเพศชายเป็นตัวกำหนดความสามารถ ความก้าวหน้า เชื่อในเรื่องของความสามารถ และความเหมาะสมระหว่างงานกับคน ภายใต้การแสดงออกที่ทำให้คุณค่าไว้กับลักษณะที่อ้างอิงกับ ความเป็นผู้ชาย โดยผู้บริหารหญิงที่รับรู้ตนเองถึงอัตลักษณ์ของผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศ ได้สะท้อนความเป็นตนเองผ่านการรับรู้ถึงคุณลักษณะที่ตนมี คือ

- ให้ความสำคัญกับความสามารถมากกว่าการให้ความสำคัญเรื่องเพศ
- ขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับลักษณะการแสดงออกอย่างชาย

**ดังตัวอย่างต่อไปนี้**

“ไม่ได้คิดอะไรเรื่องเพศ ผู้หญิงก็คนผู้ชายก็คน เราก็เรียนหนังสือใช้ได้ มีเพื่อนด้วย เสนอความคิดเห็นมาเรื่อย ๆ ... เราก็จะแบบนี้หัว ๆ”

(อรุณช อภิศักดิ์ศิริกุล, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2561)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

“สิ่งที่เราต้องก้าวผ่าน คือผู้หญิงจะคิดว่าทำตรงนี้คือเป็นผู้บริหารไม่ได้ คือ ต้องดูงานว่า ตรงไหนมันต้องความสามารถไหน อย่างงานที่เป็นงานเชิงวิชาการ ก็ทำไปเต็มที่ แล้วเวลาเราทำตรงนี้สิ่งที่เรามีมากกว่าคนอื่นคือความอ่อนโยน ก็เป็นส่วนหนึ่งในข้อดีเรา”

(กนกวลี ชูชัยยะ, สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)

สำหรับแนวโน้มการรับรู้อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่จำแนกตามประเภทธุรกิจ ประเภทองค์กร และการจำแนกตามตำแหน่งบริหารนั้น ผู้วิจัยได้นำแสดงด้วยจำนวนที่ปรากฏการรับรู้ตนเองของผู้บริหารหญิงในแต่ละกลุ่มดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนการรับรู้อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

ที่	อัตลักษณ์	จำนวน								
		กจร. <sup>17</sup> (n=7)	กจอ. <sup>18</sup> (n=5)	อร. <sup>19</sup> (n=8)	ออ. <sup>20</sup> (n=6)	รวม (n=26)	TF <sup>21</sup> (n=9)	T <sup>22</sup> (n=8)	V <sup>23</sup> (n=9)	รวม (n=26)
1	อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์	7 100%	5 100%	4 50%	5 83.33%	21 80.76%	7 77.78%	6 75%	8 88.89%	21 80.76%
2	อัตลักษณ์ของผู้โอปอ้อมอารี	3 42.86%	2 40%	3 37.5%	3 50%	11 42.31%	5 55.56%	3 37.5%	3 33.33%	11 42.31%
3	อัตลักษณ์ของนักเรียนรู้	7 100%	5 100%	8 100%	6 100%	26 100%	9 100%	8 100%	9 100%	26 100%
4	อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ	7 100%	5 100%	7 87.5%	6 100%	25 96.15%	9 100%	8 100%	8 88.89%	25 96.15%
5	อัตลักษณ์ของนักคิด	7 100%	5 100%	7 87.5%	5 83.33%	24 92.31%	8 88.89%	8 100%	8 88.89%	24 92.31%
6	อัตลักษณ์ของผู้เสียสละ	7 100%	1 20%	7 87.5%	2 33.33%	17 65.39%	8 88.89%	6 75%	3 33.33%	17 65.39%
7	อัตลักษณ์ของผู้กล้า	7 100%	5 100%	4 50%	4 66.67%	20 76.92%	8 88.89%	5 52.5%	7 77.78%	20 76.92%
8	อัตลักษณ์ของผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศ	6 85.71%	5 100%	8 100%	5 83.33%	24 92.31%	8 88.89%	8 100%	8 88.89%	24 92.31%

<sup>17</sup> กจร. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ

<sup>18</sup> กจอ. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน

<sup>19</sup> อร. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ

<sup>20</sup> ออ. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน

<sup>21</sup> TF = ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ดำรงตำแหน่งบริหารสูงสุดขององค์กร และเป็นผู้หญิงคนแรกที่ได้ตำแหน่งนั้น

<sup>22</sup> T = ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ดำรงตำแหน่งบริหารสูงสุดขององค์กร

<sup>23</sup> V = ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ดำรงตำแหน่งลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารสูงสุด หรือดำรงตำแหน่ง Vice President Executive

จากตารางแสดงจำนวนการรับรู้ตนเองในอัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานต่าง ๆ จะเห็นว่าโดยภาพรวมของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยทั้ง 26 ท่าน อัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีแนวโน้มรับรู้รวมมากที่สุดเห็น คือมีการรับรู้ร่วมกันตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่

- 1) อัตลักษณ์ของนักเรียนรู้ (100%)
- 2) อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ (96.15%)
- 3) อัตลักษณ์ของนักคิด (92.31%)
- 4) อัตลักษณ์ของผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศ (92.31%)
- 5) อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ (80.76%)

หากพิจารณาตามประเภทธุรกิจ และองค์กร ซึ่งจำแนกผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กจร.)
- 2) กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กงอ.)
- 3) กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.)
- 4) กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.)

พบแนวโน้มการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในแต่ละกลุ่ม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

• **อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์**

-> ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม กจร. กงอ. และ ออ. มีการรับรู้ร่วมกันตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป

-> ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม อร. มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้น้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ ที่กล่าวไป โดย

มีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 50

- **อัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี**

-> ไม่มีการรับรู้ของผู้บริหารหญิงกลุ่มใดที่มีการรับรู้ร่วมกันตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยกลุ่มผู้บริหารหญิง ออ. เป็นกลุ่มที่มีการรับรู้ตนเองในอัตลักษณ์ด้านนี้มากกว่ากลุ่มอื่น ด้วยการรับรู้ร่วมกันที่ร้อยละ 50

- **อัตลักษณ์ของนักเรียนรู้**

-> ผู้บริหารหญิงทุกกลุ่ม ได้แก่ กงร. กงอ. อร. และ ออ. มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ในครบทุกคน

- **อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ**

-> ผู้บริหารหญิงทุกกลุ่มมีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยผู้บริหารหญิงในกลุ่ม กงร. กงอ. และ ออ. มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ครบทุกคน ในขณะที่ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม อร. มีการรับรู้ตนเองในอัตลักษณ์ด้านนี้ที่ร้อยละ 87.5

- **อัตลักษณ์ของนักคิด**

-> ผู้บริหารหญิงทุกกลุ่มมีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ทุกกลุ่ม โดยผู้บริหารหญิงในกลุ่ม กงร. และ กงอ. มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ครบทุกคน ในขณะที่ผู้บริหารหญิงกลุ่ม อร. มีการรับรู้ที่ร้อยละ 87.5 และ ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม ออ. มีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 83.33

- **อัตลักษณ์ของผู้เสียสละ**

-> ผู้บริหารหญิงที่มีการรับรู้ตนเองในอัตลักษณ์ด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่ ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม กงร. และ อร. โดยกลุ่ม กงร. ทุกคนมีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ และกลุ่ม อร. มีการรับรู้ตนเองร้อยละ 87.5

- **อัตลักษณ์ของผู้กล้า**

-> ผู้บริหารหญิงที่มีการรับรู้ตนเองในอัตลักษณ์ด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่ ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม กกร. และ กงอ. โดยมีการรับรู้ตนเองทุกคน

• **อัตลักษณ์ของผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศ**

-> ผู้บริหารหญิงที่มีการรับรู้ตนเองในอัตลักษณ์ด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่ กลุ่ม กกร. กงอ. อร. และ ออ. โดยกลุ่ม กงอ. และ กลุ่ม อร. เป็นกลุ่มที่ทุกคนรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ ในขณะที่กลุ่ม กกร. และ ออ. มีการรับรู้ตนเองร้อยละ 85.71 และ 83.33 ตามลำดับ

นอกจากนี้จากตารางที่ 4.3 หากพิจารณาตามตำแหน่งบริหาร ที่จำแนกผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1) ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ดำรงตำแหน่งบริหารสูงสุดขององค์กร และเป็นผู้หญิงคนแรกที่ได้ตำแหน่งนั้น (TF)
- 2) ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ดำรงตำแหน่งบริหารสูงสุดขององค์กร (T)
- 3) ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ดำรงตำแหน่งลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารสูงสุด หรือดำรงตำแหน่ง Vice President Executive (V)

จะพบแนวโน้มอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

• **อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์**

-> ผู้บริหารหญิงที่มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป คือ กลุ่ม T ที่มีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 88.89

• **อัตลักษณ์ของผู้โอ้ออมอารี**

-> ไม่มีผู้บริหารหญิงกลุ่มใดที่มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยผู้บริหารหญิงกลุ่มที่มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้มากที่สุด คือ กลุ่ม TF ที่มีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 55.56

• **อัตลักษณ์ของนักเรียนรู้**

-> ผู้บริหารหญิงทุกกลุ่ม คือ TF T และ V มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยพบว่าผู้บริหารหญิงทุกคนในแต่ละกลุ่มรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้

#### • อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ

-> ผู้บริหารหญิงทุกกลุ่ม คือ TF T และ V มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยผู้บริหารหญิงในกลุ่ม TF และ T ผู้บริหารหญิงทุกคนในสองกลุ่มดังกล่าวรับรู้ตนเองในอัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ ในขณะที่ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม V มีการรับรู้ อยู่ที่ร้อยละ 88.89

#### • อัตลักษณ์ของนักคิด

-> ผู้บริหารหญิงทุกกลุ่ม คือ TF T และ V มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยผู้บริหารหญิงในกลุ่ม T ทุกคนมีการรับรู้อัตลักษณ์ของนักคิด ในขณะที่ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม TF และ V มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ที่ร้อยละ 88.89

#### • อัตลักษณ์ของผู้เสียสละ

-> ผู้บริหารหญิงที่มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป คือ กลุ่ม TF ที่มีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 88.89

#### • อัตลักษณ์ของผู้กล้า

-> ผู้บริหารหญิงที่มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป คือ กลุ่ม TF ที่มีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 88.89

#### • อัตลักษณ์ของผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศ

-> ผู้บริหารหญิงทุกกลุ่ม คือ TF T และ V มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยผู้บริหารหญิงในกลุ่ม T ทุกคนมีการรับรู้อัตลักษณ์ของนักคิด ในขณะที่ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม TF และ V มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ที่ร้อยละ 88.89

**ข) อัตลักษณ์ที่เกิดขึ้นในภายหลัง (Additional Identity)** หมายถึง อัตลักษณ์ที่ได้รับการประกอบสร้าง หรือพัฒนาขึ้นในภายหลังของชีวิตที่เข้าสู่การทำงานในบทบาทของผู้บริหารแล้ว โดยเป็นอัตลักษณ์ที่ได้รับการประกอบสร้างขึ้นจากเหตุการณ์ที่มีความสำคัญ อุปสรรค หรือวิกฤตต่าง ๆ ในชีวิต สำหรับอัตลักษณ์ที่เกิดขึ้นภายหลังนั้นประกอบไปด้วยอัตลักษณ์จำนวน 5 อัตลักษณ์ ได้แก่

- 1) อัตลักษณ์ของนักจัดการ
- 2) อัตลักษณ์ของผู้อุทิศตน
- 3) อัตลักษณ์ของผู้สร้าง
- 4) อัตลักษณ์ของต้นแบบ
- 5) อัตลักษณ์ของนักสู้

ดังลระรายเอียดต่อไปนี้

**1) อัตลักษณ์ของนักจัดการ** หมายถึง “ผู้ยืดหยุ่น และสามารถจัดการประสานคนและงานได้” การรับรู้ตัวตนของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในอัตลักษณ์ของนักจัดการสะท้อนผ่านการรับรู้ถึงคุณลักษณะที่ตนมี ได้แก่

- มีความคิดหลากหลาย/ ยืดหยุ่น
- มีแนวทางจัดการคนและงาน
- รู้และเข้าใจกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับบุคคลต่าง ๆ

ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“เวลาทำงานกับลูกน้องหลาย ๆ คน มีความแตกต่างหลากหลาย บางคนมีความเก่งไม่เท่ากัน มีความรู้ไม่เท่ากัน เราต้องมีวิธีการจัดการกับลูกน้องหลาย ๆ แบบนี้ให้ทำงานงานแต่ละงานต่อไปได้ คือเราต้องทำให้เขาเกิดความเข้าใจร่วมกันก่อน คือให้เกิดความเข้าใจว่าองค์กรของเราจะไปทิศทางไหน จริง ๆ ความหลากหลายมันก็ดีนะ เพราะมันก็ทำให้มุมมองได้หลายด้านผสมผสานกัน แต่ว่าเราก็ต้องเป็นคนบูรณาการผสมผสาน แล้วก็เป็นคนนำทางเขาได้ด้วย”

(ผาณิต นิติทัณฑ์ประภาศ, สัมภาษณ์, 19 มิถุนายน 2561)

“คิดว่าไม่มีใครที่ทำงานแล้วไม่มีปัญหาอะคะ คนก็เป็นส่วนหนึ่ง เพราะงานบริหารเราต้องบริหารคนด้วย ต้องเข้าใจว่าเขาจะไปอย่างไรได้ แล้วก็จัดความสำคัญให้ได้”

(กัญญวิมลวี กীরติกร, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2561)

2) **อัตลักษณ์ของผู้อุทิศตน** หมายถึง “**ผู้อุทิศตนแก่ประเทศ หรือองค์กร**” ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยสะท้อนความเป็นตนเองด้านผู้อุทิศตนผ่านการรับรู้คุณลักษณะที่ตนมี คือ

- ให้ความสำคัญและมุ่งตอบสนององค์กร และประเทศชาติเป็นเรื่องสำคัญ

**ดังตัวอย่างต่อไปนี้**

“พี่ได้ตั้งปณิธานว่าพี่จะทำงานเพื่อชาติเงินเกษียณ เป็นการตอบแทนสิ่งที่เราได้โอกาสมา”

(อัมพวัน พิชาลัย, สัมภาษณ์, 26 เมษายน 2561)



“จริง ๆ เราอยากทำละครที่สะท้อนสังคมมากกว่า เมื่อเขายังคุยกับลูกแพร (ลูกสาว) เลยว่าทำไมไม่เสนอแนวสะท้อนสังคม เช่น ท้องก่อนวัย หรือ แนววัยรุ่น เราไม่ได้ทำละครโทรทัศน์เพราะเซ็นเซอร์เยอะ เพราะตอนนี้มีพวกเด็กเข้ามาดูทีวีไลน์เยอะ เวลาเราทำอะไรเราก็ต้องทำอะไรต่างจากคนอื่น เช่น การเห็นปัญหาสังคม เช่น การท้องก่อนวัย ครู หมอ ครอบครัว จะทำยังไงกับเด็ก แต่ต้องทำให้สนุก ไม่ใช่สารคดี ต้องมีสีสัน ฉะนั้นก็น่าจะเป็นสิ่งที่ไกด์คนที่ประสบปัญหาตรงนี้”

(จันรรค์ ศิริตัน หนูนักดี, สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2561)

3) **อัตลักษณ์ของผู้สร้าง** หมายถึง “ผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างคนและความก้าวหน้าในองค์กร” ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยสะท้อนความเป็นตนเองในอัตลักษณ์ของผู้สร้างผ่านการรับรู้ถึงคุณลักษณะที่ตนมี ได้แก่

- มีวิสัยทัศน์สร้างแนวทางข้างหน้า/ วัฒนธรรมองค์กร
- สร้างการมีส่วนร่วม หรือกระตุ้น/ พัฒนาคน ศักยภาพของบุคคล

ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“จัดการอบรมให้ลูกน้องทุกคนตั้งแต่คนขับรถ พนักงานรับโทรศัพท์หน้าห้อง จัดให้เขาได้เรียนรู้ คนละอย่างน้อย 1 อาทิตย์ ในแต่ละปี ทุกคนต้องอัปเดตและอัปเดตตัวเอง ปีละอย่างน้อย 5 วัน”

(จารุวรรณ เมณฑกา, คุณหญิง, สัมภาษณ์, 11 เมษายน 2561)

“น้อง ๆ พี่แก คนไหนอึดพี่วิ่ง ๆ ไปพี่หันมามองพี่เหนื่อย พี่บอกช่วยพี่หน่อย น้องก็จะช่วยพี่ไม่ต้องแก่งทรอก ทำตามหน้าที่ตัวเอง เราต้องดึงให้เขาเข้ามามีส่วนร่วมเพราะวันหนึ่งเขาต้องทำตรงนี้แทนเรา”

(กนกวลี ชูชัยยะ, สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)

“คือเราจะไม่คิดเลยว่าเราเก่งคนเดียว เราจะทำงานถือว่าทุกคนคือผู้ร่วมงานที่จะต้องทำงานร่วมกัน เราจะชวนให้แบ่งปัน และรับฟังความคิดของทุกคน แล้วค่อยมาประมวลแล้วก็จะทำให้มาเป็นการทำงานร่วมกันขององค์กร คือการทำงานทุกคนจะต้องร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่ใช่เราคนเดียว”

(ผาณิต นิติทัณฑ์ประภาศ, สัมภาษณ์, 19 มิถุนายน 2561)

4) **อัตลักษณ์ของต้นแบบ** หมายถึง “ผู้เป็นแบบอย่างในการงานและการดำเนินชีวิต” ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยสะท้อนความเป็นตนเองในอัตลักษณ์ของต้นแบบผ่านการรับรู้ถึงคุณลักษณะที่ตนมี ได้แก่

- ทำตนเองให้เป็นที่ประจักษ์ทั้งด้านการครองตน และการทำงาน
- เป็นแรงบันดาลใจให้แก่คนรอบข้าง
- สั่งสอน/อบรม ผู้อื่นได้

**ดังตัวอย่างต่อไปนี้**

“คือเราก็อยู่ของเรา ทำตัวเองให้ดี ทำผลงานให้ดี เราไม่ได้ต่อสู้กับใคร เราทำงานกับชาวบ้าน เราไม่ได้ทำงานในออฟฟิศ ที่จะต้องแข่งกับคนนั้นคนนี้ เราเหมือนกับทำงานในชุมชน ซึ่งผลงานมันจะออกมาเอง ถ้าเราทำผลงานเราก็ออก ตรงนั้นก็อาจจะเป็นที่ทำให้ถูกจับตามองจากผู้หลักผู้ใหญ่ ว่าพอเราทำงานออกมาแล้วมันเป็นชิ้นเป็นอันขึ้นมา ก็ถูกจับตามองตั้งแต่เป็นเด็ก ๆ ตั้งแต่ตอนเริ่มทำงาน เป็นหัวหน้าระดับอำเภอ ตั้งแต่สหกรณ์อำเภอ มองว่าผลงานแต่ละชิ้น ๆ ออกมามันเข้าตาผู้ใหญ่”

(ปริสสุทธิ์ เปรมประพันธ์, สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2561)

5) **อัตลักษณ์ของนักสู้** หมายถึง “ผู้ยืนหยัด อดทน อย่างยิ่ง ต่อการต่อสู้ และฝ่าฟันในสถานการณ์ที่ยากลำบากหรือมีความอันตรายต่อชีวิต” ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยสะท้อนความเป็นตนเองผ่านการรับรู้ถึงคุณลักษณะที่ตนมี ได้แก่

- มุ่งมั่น เด็ดเดี่ยว
- เข้มแข็ง
- กล้าหาญ
- ตัดสินใจเด็ดขาด บนหลักการ เหตุผล

ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“ตอนนั้นก็คิดกับตัวเองนะ ก็คุยกับพระเจ้าว่าลูกจะอย่างไรต่อดี เราทำถูกแล้วเราไม่ได้ผิดอะไร ก็ต้องสู้ต่อ เข้มแข็ง เพราะเราเชื่อว่าพระเจ้าอยู่ข้างลูกเสมอ”

(จารุวรรณ เมณฑกา, คุณหญิง, สัมภาษณ์, 11 เมษายน 2561)

“มีหลายอย่างที่ต้องสู้ นะคะ ต่อสู้กับข้างนอก ต่อสู้กับคนกันเอง เรื่องหลักการอะไรก็มี อย่างของเราต่อสู้อย่างมากกับข้างนอก เช่น ขอบริจาคของก็มองว่าเราได้อยู่แล้ว แล้วก็เรื่องพื้นที่ของเรา กับ XXX ก็ต่อสู้กันมาว่าจะหาทางออกอย่างไรให้จุฬา ยังมีคนมาพูดว่าจะทำไปทำไม ในเมื่อไม่ได้เงินทองอะไร เราก็มีความรู้สึกที่ว่าถ้าไม่ยอมเสี่ยงไม่ยอมทำ บางคนพูดว่าได้ตำแหน่งนี้ได้เป็นเกียรติกับชีวิตเป็นคนไม่ชอบคำนี้ ไม่ใช่เป็นเกียรติประวัติเขาให้คุณมา คุณก็ต้องทำให้สมกับตำแหน่งนั้น มันก็จะมีเรื่องอะไรพวกนี้มาเยอะเยอะ ต่อมาก็เรื่องสมาคม XXX แต่ก็มาทะเลาะกับสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง หลังจากนั้นก็เรื่อง พรบ. หรือมันมีเรื่องทุกวัน ที่มันสะท้อนในองค์กร ที่เราก็ต้องใช้พลัง ความรู้ ความสามารถ สติ อย่างมาก มีครั้งหนึ่งครั้งนั้นจำได้ใช้ไหม เกือบตาย แต่ก็โชคดี มีโทรศัพท์เข้ามาบอกว่าเราได้รับพระราชทานตำแหน่งจากในหลวงรัชกาลที่ 9 ท่านคงทอดพระเนตรเห็นว่าเราทำอะไรที่ลำบากและอันตรายอยู่”

(สุชาดา กิระนันท์, คุณหญิง, สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)

สำหรับแนวโน้มการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่จำแนกตามประเภทธุรกิจ ประเภทองค์กร และการจำแนกตามตำแหน่งบริหารนั้น ผู้วิจัยได้นำแสดงด้วยจำนวนที่ปรากฏการรับรู้ตนเองของผู้บริหารหญิงในแต่ละกลุ่มดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนการรับรู้อัตลักษณ์ที่เกิดหรือพัฒนาขึ้นภายหลังของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

ที่	อัตลักษณ์	จำนวน								
		กกร. <sup>24</sup> (n=7)	กจอ. <sup>25</sup> (n=5)	อร. <sup>26</sup> (n=8)	ออ. <sup>27</sup> (n=6)	รวม (n=26)	TF <sup>28</sup> (n=9)	T <sup>29</sup> (n=8)	V <sup>30</sup> (n=9)	รวม (n=26)
1	อัตลักษณ์ของ ผู้จัดการ	7 100%	5 100%	2 25%	3 50%	15 57.69%	5 55.56%	5 62.5%	5 55.56%	15 57.69%
2	อัตลักษณ์ของ ผู้ถือหุ้น	7 100%	5 100%	3 37.5%	3 50%	18 69.23%	5 55.56%	6 75%	7 77.78%	18 69.23%
3	อัตลักษณ์ของ ผู้สร้าง	7 100%	5 100%	6 75%	6 100%	24 92.31%	9 100%	8 100%	7 77.78%	24 92.31%
4	อัตลักษณ์ของ ต้นแบบ	7 100%	2 40%	4 50%	6 100%	19 73.08%	8 88.89%	6 75%	5 55.56%	19 73.08%
5	อัตลักษณ์ของ นักสู้	3 42.86%	1 20%	3 37.5%	2 33.33%	9 34.62%	6 66.67%	3 37.5%	-	9 34.62%

จากตารางแสดงจำนวนการรับรู้ตนเองในอัตลักษณ์ที่พัฒนาขึ้น จะเห็นว่าโดยภาพรวมของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยทั้ง 26 ท่าน อัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีแนวโน้มรับรู้ร่วมมากที่สุดเห็น คือมีการรับรู้ร่วมกันตั้งแต่อ้อยละ 80 ขึ้นไป คือ อัตลักษณ์ของผู้สร้าง ที่มีการรับรู้ร่วมกันของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยอยู่ที่ร้อยละ 93.21

<sup>24</sup> กกร. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ

<sup>25</sup> กจอ. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน

<sup>26</sup> อร. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ

<sup>27</sup> ออ. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน

<sup>28</sup> TF = ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ดำรงตำแหน่งบริหารสูงสุดขององค์กร และเป็นผู้หญิงคนแรกที่ได้ตำแหน่งนั้น

<sup>29</sup> T = ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ดำรงตำแหน่งบริหารสูงสุดขององค์กร

<sup>30</sup> V = ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ดำรงตำแหน่งลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารสูงสุด หรือดำรงตำแหน่ง Vice President Executive

ทั้งนี้จากตารางที่ 4.4 หากพิจารณาตามประเภทธุรกิจ และองค์กร ซึ่งจำแนกผู้บริหารหญิง ในองค์กรไทยออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.)
- 2) กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กกอ.)
- 3) กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.)
- 4) กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.)

พบแนวโน้มอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**• อัตลักษณ์ของนักจัดการ**

-> ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มีการรับรู้ตนเองในอัตลักษณ์ด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่ ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม กกร. และ กกอ. โดยผู้บริหารหญิงทุกคนในแต่ละกลุ่มที่กล่าวไปมีการรับรู้ตนเอง

**• อัตลักษณ์ของผู้พิศตน**

-> ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มีการรับรู้ตนเองในอัตลักษณ์ด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่ ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม กกร. และ กกอ. โดยผู้บริหารหญิงทุกคนในแต่ละกลุ่มที่กล่าวไปมีการรับรู้ตนเอง

**• อัตลักษณ์ของผู้สร้าง**

-> ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มีการรับรู้ตนเองในอัตลักษณ์ด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่ ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม กกร. กกอ. และ ออ. กกอ. โดยผู้บริหารหญิงทุกคนในแต่ละกลุ่มที่กล่าวไปมีการรับรู้ตนเอง

**• อัตลักษณ์ของต้นแบบ**

-> ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มีการรับรู้ตนเองในอัตลักษณ์ด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่ ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม กกร. และ ออ. โดยผู้บริหารหญิงทุกคนในแต่ละกลุ่มที่กล่าวไปมีการรับรู้ตนเอง

#### • อัตลักษณ์ของนักสู้

-> ไม่มีผู้บริหารหญิงในกลุ่มใดที่รับรู้อัตลักษณ์ตนเองในด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยพบว่า ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม กกร. มีการรับรู้ตนเองด้านนี้มากกว่าผู้บริหารหญิงกลุ่มอื่น ด้วยการรับรู้ที่ร้อยละ 42.86

นอกจากนี้จากตารางที่ 4.4 หากพิจารณาตาม ตำแหน่งบริหาร ที่จำแนกผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1) ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ดำรงตำแหน่งบริหารสูงสุดขององค์กร และเป็นผู้หญิงคนแรกที่ได้ตำแหน่งนั้น (TF)
- 2) ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ดำรงตำแหน่งบริหารสูงสุดขององค์กร (T)
- 3) ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ดำรงตำแหน่งลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารสูงสุด หรือดำรงตำแหน่ง Vice President Executive (V)

พบแนวโน้มอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### • อัตลักษณ์ของนักจัดการ

-> ไม่มีผู้บริหารหญิงในกลุ่มใดที่รับรู้อัตลักษณ์ตนเองในด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยพบว่า ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม T มีการรับรู้ตนเองด้านนี้มากกว่าผู้บริหารหญิงกลุ่มอื่น ด้วยการรับรู้ที่ร้อยละ 62.5

#### • อัตลักษณ์ของผู้พิศคน

-> ไม่มีผู้บริหารหญิงในกลุ่มใดที่รับรู้อัตลักษณ์ตนเองในด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยพบว่า ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม V มีการรับรู้ตนเองด้านนี้มากกว่าผู้บริหารหญิงกลุ่มอื่น ด้วยการรับรู้ที่ร้อยละ 77.78

#### • อัตลักษณ์ของผู้สร้าง

-> ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มีการรับรู้ตนเองในอัตลักษณ์ด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่ ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม TF และ T โดยผู้บริหารหญิงทุกคนในแต่ละกลุ่มที่กล่าวไปมีการรับรู้ตนเอง

#### • อัตลักษณ์ของต้นแบบ

-> ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มีการรับรู้ตนเองในอัตลักษณ์ด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่ ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม TF โดยมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 88.89

#### • อัตลักษณ์ของนักสู้

-> ไม่มีผู้บริหารหญิงในกลุ่มใดที่รับรู้อัตลักษณ์ตนเองในด้านนี้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยพบว่า ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม TF มีการรับรู้ตนเองด้านนี้มากกว่าผู้บริหารหญิงกลุ่มอื่น ด้วยการรับรู้ที่ร้อยละ 66.67 ในขณะที่ไม่พบการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ในกลุ่มผู้บริหารหญิง V

#### 4.2.1.2 อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ผ่านการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 16 ท่าน

หลังจากนำเสนออัตลักษณ์ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยผ่านการรับรู้ตนเองไปในส่วนที่ผ่านมาแล้วนั้น ในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนออัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ปรากฏผ่านการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน โดยผู้วิจัยได้นำบทสัมภาษณ์มาใช้ในการพิจารณาหาคุณสมบัติร่วมให้เกิดเป็นภาพรวมก่อนนำไปสู่การตั้งชื่อเป็นอัตลักษณ์ สำหรับอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงที่สอดคล้องตามข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิง จำนวน 16 ท่าน ประกอบไปด้วยอัตลักษณ์จำนวน 9 อัตลักษณ์ ได้แก่

- 1) อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์
- 2) อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ
- 3) อัตลักษณ์ของผู้กล้า
- 4) อัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี
- 5) อัตลักษณ์ของต้นแบบ
- 6) อัตลักษณ์ของผู้สร้าง
- 7) อัตลักษณ์ของนักสื่อสาร

8) อัตลักษณ์ของผู้มีบุคลิกภาพดี

9) อัตลักษณ์ของผู้หญิง

สำหรับรายละเอียดการรับรู้อัตลักษณ์แต่ละอัตลักษณ์นั้น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) **อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์** หมายถึง อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยอธิบายการรับรู้ตัวตนของผู้บริหารหญิงผ่านคุณลักษณะต่อไปนี้

- เอาใจใส่ดูแล
- มีเมตริจิต
- อธิยาศัยดี

ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“เขาก็ดีนะ คือถึงจะไม่ค่อยชอบหลาย ๆ อย่างในตัวเขา แต่ต้องยอมรับว่าเขาเป็นคนที่ อธิยาศัยดีกับเรามาก ๆ เหมือนเขาก็รู้ว่าเราไม่ชอบแต่เขาก็ยังพูดจาดี ทักทายดี คือทำทุกอย่างกับเรามากจริง ๆ เคยมีครั้งหนึ่งมีเรื่องส่วนตัวเราเองนี่แหละก็ไม่คิดนะว่าเราจะเลือกเดินไปบอกเขา ตอนแรกก็ไม่คิดอะไร ไม่คิดว่าเขาจะเอาใจใส่เรากลับขนาดนั้น ทุกวันนี้ก็ เข้าใจเขามากขึ้นแล้ว”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้บังคับบัญชา เพศหญิง จากธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ, สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2561)

“คือ คุณต้องเข้าใจนะ ด้วยความเป็นผู้หญิงแบบคุณนี่ละ ผมมองว่าผู้บริหารหญิงส่วนมากที่ ผมเจอ ๆ มาทุกคนนะ เอาใจใส่ดูแลลูกน้องดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี ถึงไม่สวยหรืออาจจะไม่เท่าผู้ชายบางเรื่อง แต่เรื่องมนุษยสัมพันธ์ผมยกให้ บางทีอะไรที่ต้องใช้เรื่องพวกนี้ผมยังโยนให้ ผู้หญิงไปทำเลย”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้บังคับบัญชา เพศชาย จากธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน, สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2561)



2) **อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ** หมายถึง อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงที่มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย อธิบายการปรับตัวตนของผู้บริหารหญิงผ่านคุณลักษณะต่อไปนี้

- ลงมือทำงานด้วยตนเอง
- มีการประชุม วางแผน
- คล่องแคล่วว่องไว
- ทำงานกระฉับกระเฉง

**ดังตัวอย่างต่อไปนี้**

“ปกติคะน้อง พี่ทำงานที่นี้มาก็กินเวลานานอยู่ เรื่องธรรมดานะ ความอดทน กับผู้หญิงมันของคู่กัน พี่ว่าไม่ผิดหรอกที่ผู้หญิงแบบเรารวมถึงพี่เองด้วยต้องลงมือปฏิบัติมากกว่าผู้ชาย พี่ว่าจริงนะเราทำเองหมดทุกอย่างเรียกได้ว่าเป็นหมด ตั้งแต่ประชุม วางแผน ติดตามงาน เรารู้เพราะเราทำเองหมดทุกขั้นตอนมาก่อน”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้บังคับบัญชา เพศหญิง จากธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ, สัมภาษณ์, 14 มิถุนายน 2561)

“ถ้าพูดถึงนายพี่นะคะ ท่านเป็นคนที่ทำอะไรไว้มาก ท่านเหมือนมีภาพอยู่ในหัว แล้วถ้าอันไหนเรา งง ๆ ท่านจะลงมือให้ดูเลย เพราะพี่ว่าท่านผ่านตรงนั้นมาหมดแล้วท่านก็คงเคยทำเหมือนเรามาก่อน ก็เลยเข้าใจเรา และก็รวดเร็วมากจริง ๆ ค่ะ”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้บังคับบัญชา เพศหญิง จากธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ, สัมภาษณ์, 31 พฤษภาคม 2561)

3) **อัตลักษณ์ของผู้กล้า** หมายถึง อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย อธิบายการรับรู้ของตัวตนของผู้บริหารหญิงผ่านคุณลักษณะต่อไปนี้

- กล้าตัดสินใจ
- กล้าปกป้องผู้ร่วมงาน
- มั่นใจ

**ดังตัวอย่างต่อไปนี้**

“จริง ๆ นะ คือตัวเราเองก็มองว่าเพราะเราเป็นคนกล้าตัดสินใจเสมอ อะไรไม่ถูกเราก็กล้าจะยกมือพูด แล้วยิ่งถ้าเป็นลูกน้องมาฟ้องเรานะว่าถูกเอาเปรียบจากตรงไหนมา แรก ๆ นะขึ้นเลย เตี้ยวันนี้ไม่ ๆ ใจเย็น ๆ อันนี้บอกตัวเองต้องรับฟังทุกฝ่ายก่อน แล้วถูกผิดค่อยว่ากันถ้าถูกเราก็ต้องปกป้องเขานะ ถ้าผิดก็ต้องจัดการ นี่ละมั้งเราเป็นแบบนี้มาตลอดเนี่ยมันน่าจะเป็นจุดเด่นเราเลยที่ใครต่อใครเขาเชื่อในมือเรา ให้เราเป็นคนนำตลอด ๆ ลูกน้องมันก็รักเรานะ”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้บังคับบัญชา เพศหญิง จากธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

“คือ ต้องยอมอย่างหนึ่ง คืออะไรไม่รู้เนาะ เราไม่ค่อยชอบท่านแต่แรกคือเขาชอบมากเรื่องหรือเยอะ แต่ข้อดีคือ ปกป้องเราก่อนเสมอ คือหมายความว่าไม่ว่าฝ่ายไหนใช้อะไรมา หรือแม้แต่โยนขึ้นมาให้เราก็ตามทีทางไม่เคยว่าก่อนเลยนะว่าเราทำ เขารับผิดชอบหมดแล้วค่อยมาคุยกันตามในทีมว่ายังไง เออ คือตรงนี้สุดยอด ชอบตรงนี้ถึงยังคงอยู่ที่มีนี่มา ณ ตอนนี้ แต่อ่านาคก็ไม่ว่า”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นเพื่อนร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพศหญิง” จากธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน, สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2561)

4) **อัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี** หมายถึง อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย อธิบายการรับรู้ของตัวตนของผู้บริหารหญิงผ่านคุณลักษณะต่อไปนี้

- ใจกว้าง
- เมตตา
- ให้อภัย

ตั้งตัวอย่างต่อไปนี้

“บอกก่อนนะเป็นคนซีโมโหมาก แต่พอเราขึ้นมาเรื่อย ๆ กับกิจการตรงนี้เราก็ต้องเรียนรู้คนมามากถูกไหม การที่จะมาคิดเล็กคิดน้อย ไม่พอใจเอาแต่ใจ แบบเมื่อก่อนมันไม่ได้ ไม่ไหวนะ เพราะตอนนี้เราเองต้องคุมหมดทุกอย่าง พุดใจดีมันเหมือนเราต้องใจกว้าง ยอมให้อะไรต่อมิอะไรชอบบ้างไม่ชอบบ้างผ่านไป ผิดนิดผิดหน่อยก็โอเค ไม่ว่ากัน แต่ถ้ามันเรื่องใหญ่เนี่ยอาจต้องคุยกันหน่อย แต่เอาง่าย ๆ คือ เหมือนไม่ถือสาเท่าเมื่อก่อนที่ตอนเป็นคนคุมทั้งหมดใหม่ ๆ ปัจจุบันนี่อะไรก็ได้แต่ก็ไม่ใช้สบาย ๆ ขนาดนั้นยังมีระเบียบแต่ไม่โหดแบบแรก ๆ”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้บังคับบัญชา เพศหญิง จากธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

5) **อัตลักษณ์ของต้นแบบ** หมายถึง อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย อธิบายการรับรู้ของตัวตนของผู้บริหารหญิงผ่านคุณลักษณะต่อไปนี้

- เป็นแรงบันดาลใจ
- สั่งสอน
- เป็นแบบอย่าง

ตั้งตัวอย่างต่อไปนี้

“ท่านจะคอยสอนเราเสมอนะ เวลาที่เราทำอะไรไม่ได้ หรือว่ายังทำแล้วมันอย่างไรละ คือแบบยังไม่เข้าเป้าท่านก็จะสอนเราว่าต้องทำอะไรบ้าง ต้องแก้ต้องปรับอย่างไร สำหรับพี่เลยนะท่านคือครู เหมือนเป็นแบบให้เราทุกอย่าง ไม่ใช่แค่ที่ทำงานนะ คือท่านมีอย่างอื่นอีกเยอะแต่ท่านก็ทำทุกอย่างออกมาได้ดี พี่ว่าพี่โชคดีที่ได้มาเรียนรู้งานกับท่าน”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้บังคับบัญชา เพศหญิง จากธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ, สัมภาษณ์, 31 พฤษภาคม 2561)

6) **อัตลักษณ์ของผู้สร้าง** อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย อธิบายการรับรู้ของตัวตนของผู้บริหารหญิงผ่านคุณลักษณะต่อไปนี้

- พัฒนาคณ
- พัฒนาองค์กร

**ตั้งตัวอย่างต่อไปนี้**

“สายงานผมเป็นงานวิศวะ บางเรื่องผู้หญิงมาอยู่แบบผมไม่ได้ แต่บางเรื่องก็ต้องยอมรับเขา เช่น เรื่องสวัสดิการ เรื่องคน แบบนี้ต้องให้เขา เวลาเขาคิดโครงการหรือโปรแกรมอะไรพวกนั้นผมไม่ค่อยชอบที่เขารายละเอียดมาก แต่ชอบตรงที่มันได้ผล ความละเอียดที่เราไม่ชอบ ผมว่ามันทำให้ลูกน้องผมบางคนมันดีขึ้น วิธีคิดมันเปลี่ยน มันเหมือนเราได้ทั้งการพัฒนาคนของเรา และก็ผลงานหรือองค์กรไปด้วยในทีเดียวกัน ตรงนั้นผมก็ยอมรับเขา”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้บังคับบัญชา เพศชาย จากธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน, สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2561)

7) **อัตลักษณ์ของนักสื่อสาร** หมายถึง อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย อธิบายการรับรู้ของตัวตนของผู้บริหารหญิงผ่านคุณลักษณะต่อไปนี้

- สื่อสารชัดเจน
- สื่อสารตรงไปตรงมา
- เจาจาดูเรื่อง

**ตั้งตัวอย่างต่อไปนี้**

“ที่ชอบเจ้านายพี่นะ คือข้อดีเขาเป็นเหมือนนักสื่อสารเลย เขาพูดอะไรนะเข้าใจง่าย มันชัด มันเคลียร์ มันจบ มันไม่เหมือนผู้ชายอะ เข้าใจนะว่ามันจะแบบห้วน ๆ พูดแล้วหันหลังไปเลย อ้าวแล้วไงวะแก แล้วฉันรู้เรื่องรึยัง รีบไปอีกพี่ก็ไม่เข้าใจ”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพศหญิง จากธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2561)

8) **อัตลักษณ์ของผู้มีบุคลิกภาพดี** หมายถึง อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงที่มีประสบการณ์ร่วมทำงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย อธิบายการรับรู้ของตัวตนของผู้บริหารหญิงผ่านคุณลักษณะต่อไปนี้

- สุขภาพ
- มารยาทดี
- แต่งกายเหมาะสม ดูดี และทันสมัย

#### ตัวอย่างจากการสัมภาษณ์

“คือนายพีนะ ถ้าถามว่าอะไรที่เห็นในตัวเขาและเรายอมรับอีก ก็น่าจะเป็นบุคลิกภาพดีนะ คือแบบไม่ใช่ว่านายพีสวดยมากอะไรแบบนั้นนะไม่ใช่ หมายถึงก็คือ เขาแต่งตัวสวยเหมาะสมกับเขาและงาน สะอาด แล้วดูดีไปหมด”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมทำงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เพศหญิง จากธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2561)

9) **อัตลักษณ์ของผู้หญิง** หมายถึง อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงที่มีประสบการณ์ร่วมทำงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย อธิบายการรับรู้ของตัวตนของผู้บริหารหญิงผ่านคุณลักษณะต่อไปนี้

- จู้จี้ ขี้บ่น
- ละเอียดมากเกินไป/ ทำอะไรมากขึ้นตอน
- เจ้าอารมณ์
- ไม่มั่นใจ
- ไม่กล้าตัดสินใจ
- เรียกร้องความสนใจ
- ไม่มีความเข้าใจผู้ชาย/ เข้ากลุ่มกับผู้ชายไม่ได้

#### ตั้งตัวอย่างต่อไปนี้

“อันนี้ผมก็ไม่รู้ว่าจะว่าผู้หญิงมากไปไหม แต่เท่าที่ผมเจอมาเองและก็เพื่อนผมที่เป็นผู้บริหารหญิงเองที่เขาก็ชอบมาบ่นมาระบายว่านี่ไม่ยอมรับฉัน คนนั้นไม่ชอบฉัน ไม่พอใจกัน อะไรแบบนี้พอเราไปถามกับเจ้าตัวผู้ชาย หรือแม้กระทั่งตัวผู้หญิงด้วยกันเองเขาก็จะบอกเลย คนนี่เรื่องมาก พูดเยอะ แต่ไร้สาระ จับประเด็นไม่ได้สักตอน แล้วจู้จี้มาก บ่นแต่ไม่ได้เนื้อหา ว่ามันจะแก้ปัญหาดตรงไหน แล้วพอเวลาที่ผู้ชายเขาจะทำอะไรกันก็มาคิดสะว่ามันเป็นเรื่อง ของผู้ชายแล้วก็ปลีกตัวเองออกไป ก็ถามคุณง่าย ๆ นะ คุณดูบอลไหมล่ะ แล้วเวลามาคุยมา

เข้ากลุ่มกับผู้ชายคนที่บอกตัวเองเป็นผู้หญิงไม่ดูบอลไม่คุยเรื่องบอล แต่ในขณะที่ผู้ชายเขาสนใจเรื่องนี้กันแล้วแบบนี้มันจะเข้ากันได้ยังไง”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้บังคับบัญชา เพศชาย จากธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน, สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2561)

“เขาค่อนข้างเจ้าอารมณ์นะ ต้องเข้าใจก่อนว่าผู้หญิงใช้อารมณ์มากกว่าผู้ชาย ถ้าไม่จริงก็เถียงทีนะ แล้วเวลาเหมือนที่เขาต้องการอะไรเขาจะใช้เรื่องของอารมณ์มากกว่าเหตุผลมาบีบให้เราทำมากกว่าจะเป็นเรื่องของความสมัครใจ”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นเพื่อนร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพศชาย จากธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน, สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2561)

“บางครั้งก็รำคาญนะคะ ที่เจ้านายต้องละเอียดไปหมด คือตอนอยู่กับหัวหน้าผู้ชายเขาต่างกันนะ เขาอิสระมาก ไม่มาจู้จี้ เยอะ มากรายละเอียดแบบผู้หญิงคนปัจจุบันที่เราเจอ”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพศหญิง จากธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน, สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2561)

สำหรับแนวโน้มการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ผ่านการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานจำนวน 16 ท่าน ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ดังตารางที่ปรากฏด้านล่าง ซึ่งแสดงจำนวนการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยของผู้ร่วมงานตามลักษณะทางเพศ องค์กรธุรกิจ และตำแหน่ง<sup>31</sup>

<sup>31</sup> โดยสาเหตุที่ไม่จำแนกแนวโน้มการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานไปในลักษณะเดียวกับการแสดงแนวโน้มอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่จำแนกตามประเภทของธุรกิจ และองค์กร เนื่องจากจำนวนของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในแต่ละประเภทธุรกิจและองค์กร ที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูลมานั้นมีจำนวนคนในแต่ละประเภทธุรกิจและองค์กรจำนวนเพียง 1 คน (ดูเพิ่มเติม น. 73) ทำให้ไม่สามารถนำเสนอให้เห็นรูปแบบ (pattern) อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยผ่านการจัดจำแนกดังกล่าวได้

ตารางที่ 4. 5 แสดงจำนวนการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยของผู้ร่วมงานตามลักษณะทางเพศ

อัตลักษณ์	จำนวน		
	เพศ		รวม (n=16)
	ช (n=8)	ญ (n=8)	
อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์	8 100%	6 75%	14 87.5%
อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ	1 12.5%	4 50%	5 31.25%
อัตลักษณ์ของผู้กล้า	-	3 37.5%	3 18.75%
อัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี	1 12.5%	2 25%	3 18.75%
อัตลักษณ์ของต้นแบบ	1 12.5%	2 25%	3 18.75%
อัตลักษณ์ของผู้สร้าง	3 37.5%	-	3 18.75%
อัตลักษณ์ของนักสื่อสาร	2 25%	2 25%	4 25%
อัตลักษณ์ของผู้มีบุคลิกภาพดี	1 12.5%	1 12.5%	2 12.5%
อัตลักษณ์ของผู้หญิง	8 100%	8 100%	16 100%

จากตารางที่ 4.5 พบว่าอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงที่รับรู้ร่วมกันโดยผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยทั้งเพศชายและเพศหญิงมีลักษณะเด่นดังนี้

- อัตลักษณ์ที่มีการรับรู้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่
  - 1) อัตลักษณ์ของผู้หญิง (100%)
  - 2) อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ (87.5%)

สำหรับการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงผ่านการรับรู้ของผู้ร่วมงานเพศชายนั้น มีลักษณะเด่น ดังนี้

- อัตลักษณ์ที่มีการรับรู้ร่วมกันตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่
  - 1) อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ (100%)
  - 2) อัตลักษณ์ของผู้หญิง (100%)
- อัตลักษณ์ที่ไม่พบการรับรู้ร่วมกันในกลุ่มผู้มีประสบการณ์ร่วมงานเพศชาย คือ  
อัตลักษณ์ของผู้กล้า

สำหรับการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงผ่านการรับรู้ของผู้ร่วมงานเพศหญิงนั้น มีลักษณะเด่น ดังนี้

- อัตลักษณ์ที่มีการรับรู้ร่วมกันตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่
  - 1) อัตลักษณ์ของผู้หญิง (100%)
- อัตลักษณ์ที่ไม่พบการรับรู้ร่วมกันในกลุ่มผู้มีประสบการณ์ร่วมงานเพศหญิง คือ  
อัตลักษณ์ของผู้สร้าง



ตารางที่ 4. 6 แสดงจำนวนการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยของผู้ร่วมงานตามประเภทองค์กร

อัตลักษณ์	จำนวน		
	องค์กร		รวม (n=16)
	รัฐ (n=8)	เอกชน (n=8)	
อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์	7 87.5%	7 87.5%	14 87.5%
อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ	4 50%	1 12.5%	5 31.25%
อัตลักษณ์ของผู้กล้า	1 12.5%	2 25%	3 18.75%
อัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี	2 25%	1 12.5%	3 18.75%
อัตลักษณ์ของต้นแบบ	2 25%	1 12.5%	3 18.75%
อัตลักษณ์ของผู้สร้าง	2 25%	1 12.5%	3 18.75%
อัตลักษณ์ของนักสื่อสาร	2 25%	2 25%	4 25%
อัตลักษณ์ของผู้มีบุคลิกภาพดี	1 12.5%	1 12.5%	2 12.5%
อัตลักษณ์ของผู้หญิง	8 100%	8 100%	16 100%

จากตารางที่ 4.6 พบว่าอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงที่รับรู้ร่วมกันโดยผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยทั้งที่ทำงานในองค์กรรัฐ และเอกชน มีลักษณะเด่นดังนี้

- อัตลักษณ์ที่มีการรับรู้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่
  - 1) อัตลักษณ์ของผู้หญิง (100%)
  - 2) อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ (87.5%)

สำหรับการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงผ่านการรับรู้ของผู้ร่วมงานในองค์กรรัฐบาลนั้นมีลักษณะเด่น ดังนี้

- อัตลักษณ์ที่มีการรับรู้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่
  - 1) อัตลักษณ์ของผู้หญิง (100%)
  - 2) อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ (87.5%)

สำหรับการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงผ่านการรับรู้ของผู้ร่วมงานในองค์กรเอกชนนั้นมีลักษณะเด่น ดังนี้

- อัตลักษณ์ที่มีการรับรู้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่
  - 1) อัตลักษณ์ของผู้หญิง (100%)
  - 2) อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ (87.5%)

ตารางที่ 4. 7 แสดงจำนวนการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยของผู้ร่วมงานตามประเภทธุรกิจ

อัตลักษณ์	จำนวน		
	ธุรกิจ		รวม (n=16)
	การเงิน (n=8)	อื่น ๆ (n=8)	
อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์	8 100%	6 75%	14 87.5%
อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ	3 37.5%	1 12.5%	4 25%
อัตลักษณ์ของผู้กล้า	-	3 37.5%	3 18.75%
อัตลักษณ์ของผู้โอปอ้อมอารี	-	3 37.5%	3 18.75%
อัตลักษณ์ของต้นแบบ	2 25%	1 12.5%	3 18.75%
อัตลักษณ์ของผู้สร้าง	1 12.5%	2 25%	3 18.75%
อัตลักษณ์ของนักสื่อสาร	-	4 50%	4 25%
อัตลักษณ์ของผู้มีบุคลิกภาพดี	-	2 25%	2 12.5%
อัตลักษณ์ของผู้หญิง	8 100%	8 100%	16 100%

จากตารางที่ 4.7 พบว่าอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงที่รับรู้ร่วมกันโดยผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยทั้งที่ทำงานในธุรกิจการเงิน และธุรกิจอื่น ๆ มีลักษณะเด่น ดังนี้

- อัตลักษณ์ที่มีการรับรู้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่
  - 1) อัตลักษณ์ของผู้หญิง (100%)
  - 2) อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ (87.5%)

สำหรับการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงผ่านการรับรู้ของผู้ร่วมงานในธุรกิจการเงินนั้น มีลักษณะเด่น ดังนี้

- อัตลักษณ์ที่มีการรับรู้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่
  - 1) อัตลักษณ์ของผู้หญิง (100%)
  - 2) อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ (100%)
- อัตลักษณ์ที่ไม่พบการรับรู้ของผู้ร่วมงานในธุรกิจการเงิน ได้แก่
  - 1) อัตลักษณ์ของผู้กล้า
  - 2) อัตลักษณ์ของผู้โอปอ้อมอารี
  - 3) อัตลักษณ์ของนักสื่อสาร
  - 4) อัตลักษณ์ของผู้มีบุคลิกภาพดี

สำหรับการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงผ่านการรับรู้ของผู้ร่วมงานในธุรกิจอื่น ๆ นั้น มีลักษณะเด่น ดังนี้

- อัตลักษณ์ที่มีการรับรู้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่
  - 1) อัตลักษณ์ของผู้หญิง (100%)

ตารางที่ 4. 8 แสดงจำนวนการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยของผู้ร่วมงานตามตำแหน่งงาน

อัตลักษณ์	จำนวน		
	ตำแหน่ง		รวม (n=16)
	บช. <sup>32</sup> (n=8)	พ/ตช. <sup>33</sup> (n=8)	
อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์	8 100%	6 75%	14 87.5%
อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ	3 37.5%	2 25%	5 31.25%
อัตลักษณ์ของผู้กล้า	-	3 37.5%	3 18.75%
อัตลักษณ์ของผู้โอ้อวด	2 25%	1 12.5%	3 18.75%
อัตลักษณ์ของต้นแบบ	-	3 37.5%	3 18.75%
อัตลักษณ์ของผู้สร้าง	3 37.5%	-	3 18.75%
อัตลักษณ์ของนักสื่อสาร	-	4 50%	4 25%
อัตลักษณ์ของผู้มีบุคลิกภาพดี	-	2 25%	2 12.5%
อัตลักษณ์ของผู้หญิง	8 100%	8 100%	16 100%

<sup>32</sup> บช. = ผู้บังคับบัญชา

<sup>33</sup> พ/ตช. = เพื่อนร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 4.8 พบว่าอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงที่รับรู้ร่วมกันโดยผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยทั้งที่ทำงานในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะเด่น ดังนี้

- อัตลักษณ์ที่มีการรับรู้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่
  - 1) อัตลักษณ์ของผู้หญิง (100%)
  - 2) อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ (87.5%)

สำหรับการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงผ่านการรับรู้ของผู้ร่วมงานในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา มีลักษณะเด่น ดังนี้

- อัตลักษณ์ที่มีการรับรู้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่
  - 1) อัตลักษณ์ของผู้หญิง (100%)
  - 2) อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ (100%)
- อัตลักษณ์ที่ไม่พบการรับรู้ของผู้ร่วมงานในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา ได้แก่
  - 1) อัตลักษณ์ของผู้กล้า
  - 2) อัตลักษณ์ของต้นแบบ
  - 3) อัตลักษณ์ของนักสื่อสาร
  - 4) อัตลักษณ์ของผู้มีบุคลิกภาพดี

สำหรับการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงผ่านการรับรู้ของผู้ร่วมงานในตำแหน่งเพื่อนร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะเด่น ดังนี้

- อัตลักษณ์ที่มีการรับรู้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่
  - 1) อัตลักษณ์ของผู้หญิง (100%)
- อัตลักษณ์ที่ไม่พบการรับรู้ของผู้ร่วมงานในตำแหน่งเพื่อนร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่
  - 1) อัตลักษณ์ของผู้สร้าง

#### 4.2.1.3 เปรียบเทียบอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ทั้งที่มาจากการรับรู้ ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย และผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน

สำหรับการนำเสนอผลการศึกษาในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้อบ่งการนำเสนอเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ก) อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ที่สอดคล้องกันระหว่างการรับรู้ของ  
ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย และผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน

ข) อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างการรับรู้  
ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย และผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน

#### ก) อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ที่สอดคล้องกันระหว่างการรับรู้ของ ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย และผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน

จากผลการศึกษาในส่วนที่ 4.2.1.1 และ 4.2.1.2 ที่ได้นำเสนออัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงใน  
องค์กรไทยซึ่งมาจากการรับรู้ของผู้บริหารหญิงเอง และผู้ร่วมงาน ตามลำดับ พบว่าอัตลักษณ์ของ  
ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยโดยภาพรวมที่กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม มีการรับรู้ร่วมกันประกอบไปด้วยอัต  
ลักษณ์ต่อไปนี้

- 1) อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์
- 2) อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ
- 3) อัตลักษณ์ของผู้กล้า
- 4) อัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี
- 5) อัตลักษณ์ของต้นแบบ
- 6) อัตลักษณ์ของผู้สร้าง

โดยระดับการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในภาพรวมของทั้งกลุ่มตัวอย่าง  
ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย และผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน แสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงร้อยละในภาพรวมของการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจากการรับรู้ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย และจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จำแนกตามเพศ องค์กร ธุรกิจ และตำแหน่งงาน

อัตลักษณ์ที่รับรู้ร่วมกัน	ร้อยละ				
	ผู้บริหารหญิง (n=26)	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
		เพศ (ช/ญ) (n=8)	องค์กร (รัฐ/เอกชน) (n=8)	ธุรกิจ (การเงิน/ อื่น ๆ) (n=8)	ตำแหน่ง (ผู้บังคับบัญชา/ เพื่อนร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา) (n=8)
อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์	80.78%	87.5%	87.5%	87.5%	87.5%
อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ	96.15%	31.25%	31.25%	25%	31.25%
อัตลักษณ์ของผู้กล้า	76.92%	18.75%	18.75%	18.75%	18.75%
อัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี	42.31%	18.75%	18.75%	18.75%	18.75%
อัตลักษณ์ของต้นแบบ	73.08%	18.75%	18.75%	18.75%	18.75%
อัตลักษณ์ของผู้สร้าง	92.31%	18.75%	18.75%	18.75%	18.75%

จากตารางที่ 4.9 พบว่าการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ของผู้บริหารหญิงและเพื่อนร่วมงานนั้น มีลักษณะดังต่อไปนี้

- อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นอัตลักษณ์ที่ทั้งผู้บริหารหญิง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมงานทั้งที่จำแนกตามเพศ องค์กร ธุรกิจ และตำแหน่ง ต่างรับรู้อัตลักษณ์ดังกล่าวไปในลักษณะเดียวกัน คือ มีการรับรู้ของแต่ละกลุ่มตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป
- อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันในภาพรวมที่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ในขณะที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จำแนกตามเพศรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ของผู้บริหารหญิงที่ร้อยละ 31.25 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จำแนกตามประเภทองค์กรรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ของผู้บริหารหญิงที่ร้อยละ 31.25 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จำแนกตามประเภทธุรกิจ



รับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ของผู้บริหารหญิงที่ร้อยละ 25 และผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามตำแหน่งรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ของผู้บริหารหญิงที่ร้อยละ 31.25

- อัตลักษณ์ของผู้กล้า เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันในภาพรวมอยู่ที่ร้อยละ 76.92 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามเพศ องค์กร ธุรกิจ และตำแหน่งต่างรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ของผู้บริหารหญิงอยู่ที่ร้อยละ 18.75 ทุกกลุ่ม

- อัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันไม่ถึงร้อยละ 80 โดยมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 42.31 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามเพศ องค์กร ธุรกิจ และตำแหน่ง ต่างรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ของผู้บริหารหญิงอยู่ที่ร้อยละ 18.75 ทุกกลุ่ม

- อัตลักษณ์ของต้นแบบ เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันไม่ถึงร้อยละ 80 โดยมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 73.08 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามเพศ องค์กร ธุรกิจ และตำแหน่ง ต่างรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ของผู้บริหารหญิงอยู่ที่ร้อยละ 18.75 ทุกกลุ่ม

- อัตลักษณ์ของผู้สร้าง เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยมีร้อยละการรับรู้อยู่ที่ 92.31 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามเพศ องค์กร ธุรกิจ และตำแหน่ง ต่างรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ของผู้บริหารหญิงอยู่ที่ร้อยละ 18.75 ทุกกลุ่ม

สำหรับร้อยละการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในภาพรวมจากผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย กับการรับรู้ที่มาจากผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามเพศ แสดงดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4. 10 แสดงร้อยละการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในภาพรวมจาก  
ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย กับการรับรู้ที่มาจากผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่  
จำแนกตามเพศ

อัตลักษณ์ ที่รับรู้ร่วมกัน	ร้อยละ		
	ผู้บริหารหญิง (n=26)	ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามเพศ	
		ชาย (n=8)	หญิง (n=8)
อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์	80.78%	100%	75%
อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ	96.15%	31.25%	31.25%
อัตลักษณ์ของผู้กล้า	76.92%	18.75%	18.75%
อัตลักษณ์ของผู้โอ้ออมอารี	42.31%	18.75%	18.75%
อัตลักษณ์ของต้นแบบ	73.08%	18.75%	18.75%
อัตลักษณ์ของผู้สร้าง	92.31%	18.75%	18.75%

จากตารางที่ 4.10 พบว่าอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ร่วมกับผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่  
จำแนกตามเพศ มีลักษณะดังต่อไปนี้

- อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ตนเอง  
ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยมีร้อยละของการรับรู้อยู่ที่ 80.78 เช่นเดียวกับการรับรู้ของผู้มี  
ประสบการณ์ร่วมงานเพศชายที่มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ของผู้บริหารหญิงตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป  
โดยมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 100 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานเพศหญิงมีการรับรู้อัตลักษณ์ของ  
ผู้บริหารหญิงด้านนี้ไม่ถึงร้อยละ 80 โดยมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 75

- อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันในภาพรวม  
ที่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยมีร้อยละของการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 96.15 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานทั้ง  
เพศหญิงและชายต่างมีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ของผู้บริหารหญิงอยู่ที่ร้อยละ 31.25

- อัตลักษณ์ของผู้กล้า เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันในภาพรวมอยู่ที่  
ร้อยละ 76.92 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานทั้งเพศหญิงและชายต่างมีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้  
ของผู้บริหารหญิงอยู่ที่ร้อยละ 18.75

- อัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันไม่ถึงร้อยละ 80 โดยมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 42.31 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานทั้งเพศหญิงและชายต่างมีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ของผู้บริหารหญิงอยู่ที่ร้อยละ 18.75

- อัตลักษณ์ของต้นแบบ เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันไม่ถึงร้อยละ 80 โดยมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 73.08 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานทั้งเพศหญิงและชายต่างมีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ของผู้บริหารหญิงอยู่ที่ร้อยละ 18.75

- อัตลักษณ์ของผู้สร้าง เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยมีร้อยละการรับรู้อยู่ที่ 92.31 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานทั้งเพศหญิงและชายต่างมีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ของผู้บริหารหญิงอยู่ที่ร้อยละ 18.75

สำหรับร้อยละการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในภาพรวมจากผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย กับการรับรู้ที่มาจากผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามประเภทองค์กร แสดงดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4. 11 แสดงร้อยละการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในภาพรวมจากผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย กับการรับรู้ที่มาจากผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามองค์กร

อัตลักษณ์ ที่รับรู้ร่วมกัน	ร้อยละ		
	ผู้บริหารหญิง (n=26)	ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามองค์กร	
		รัฐ (n=8)	เอกชน (n=8)
อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์	80.78%	87.5%	87.5%
อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ	96.15%	50%	12.5%
อัตลักษณ์ของผู้กล้า	76.92%	12.5%	25%
อัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี	42.31%	25%	12.5%
อัตลักษณ์ของต้นแบบ	73.08%	25%	12.5%
อัตลักษณ์ของผู้สร้าง	92.31%	25%	12.5%

จากตารางที่ 4.11 พบว่าอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ร่วมกับผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกประเภทองค์กร มีลักษณะดังนี้

- อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ตนเองตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยมีร้อยละของการรับรู้อยู่ที่ 80.78 เช่นเดียวกับการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานทั้งในภาครัฐ และเอกชนที่มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ของผู้บริหารหญิงตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยทั้งกลุ่มภาครัฐและเอกชนต่างมีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้อยู่ที่ร้อยละ 87.5
- อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันในภาพรวมที่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยมีร้อยละของการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 96.15 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานจากภาครัฐมีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้อยู่ที่ร้อยละ 50 และการรับรู้ของผู้ร่วมงานจากภาคเอกชนอยู่ที่ร้อยละ 12.5
- อัตลักษณ์ของผู้กล้า เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันในภาพรวมอยู่ที่ร้อยละ 76.92 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในภาครัฐมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 12.5 และภาคเอกชนอยู่ที่ร้อยละ 25
- อัตลักษณ์ของผู้โอ้อวดอารี เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันไม่ถึงร้อยละ 80 โดยมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 42.31 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในภาครัฐมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 25 และภาคเอกชนอยู่ที่ร้อยละ 12.5
- อัตลักษณ์ของต้นแบบ เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันไม่ถึงร้อยละ 80 โดยมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 73.08 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในภาครัฐมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 25 และภาคเอกชนอยู่ที่ร้อยละ 12.5
- อัตลักษณ์ของผู้สร้าง เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยมีร้อยละการรับรู้อยู่ที่ 92.31 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในภาครัฐมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 25 และภาคเอกชนอยู่ที่ร้อยละ 12.5

สำหรับร้อยละการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในภาพรวมจากผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ก็กับการรับรู้ที่มาจากผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามประเภทธุรกิจ แสดงดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4. 12 แสดงร้อยละการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในภาพรวมจากผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ก็กับการรับรู้ที่มาจากผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามประเภทธุรกิจ

อัตลักษณ์ที่รับรู้ร่วมกัน	ร้อยละ		
	ผู้บริหารหญิง (n=26)	ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามธุรกิจ	
		การเงิน (n=8)	อื่น ๆ (n=8)
อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์	80.78%	100%	75%
อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ	96.15%	37.5%	12.5%
อัตลักษณ์ของผู้กล้า	76.92%	-	37.5%
อัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี	42.31%	-	37.5%
อัตลักษณ์ของต้นแบบ	73.08%	25%	12.5%
อัตลักษณ์ของผู้สร้าง	92.31%	12.5%	25 %

จากตารางที่ 4.12 พบว่าอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ร่วมกับผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามประเภทธุรกิจ มีลักษณะดังนี้

- อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ตนเองตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยมีร้อยละของการรับรู้อยู่ที่ 80.78 เช่นเดียวกับการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในธุรกิจการเงินที่มีการรับรู้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 100 ในขณะที่การรับรู้จากผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในธุรกิจอื่น ๆ มีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 75
- อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันในภาพรวมที่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยมีร้อยละของการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 96.15 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานจากธุรกิจการเงินรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้อยู่ที่ร้อยละ 37.5 และการรับรู้ของผู้ร่วมงานในธุรกิจอื่น ๆ อยู่ที่ร้อยละ 12.5

- **อัตลักษณ์ของผู้กล้า** เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันในภาพรวมอยู่ที่ร้อยละ 76.92 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในธุรกิจอื่น ๆ รับรู้อยู่ที่ร้อยละ 37.5 แต่ไม่มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ในกลุ่มผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในธุรกิจการเงิน

- **อัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี** เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันไม่ถึงร้อยละ 80 โดยมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 42.31 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในธุรกิจอื่น ๆ รับรู้อยู่ที่ร้อยละ 37.5 แต่ไม่มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ในกลุ่มผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในธุรกิจการเงิน

- **อัตลักษณ์ของต้นแบบ** เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันไม่ถึงร้อยละ 80 โดยมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 73.08 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในธุรกิจการเงินมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 25 และในธุรกิจอื่น ๆ อยู่ที่ร้อยละ 12.5

- **อัตลักษณ์ของผู้สร้าง** เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยมีร้อยละการรับรู้อยู่ที่ 92.31 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในธุรกิจการเงินมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 12.5 และในธุรกิจอื่น ๆ อยู่ที่ร้อยละ 25

สำหรับร้อยละการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในภาพรวมจากผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย กับการรับรู้ที่มาจากผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามตำแหน่ง แสดงดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4. 13 แสดงร้อยละการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในภาพรวมจากผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย กับการรับรู้ที่มาจากผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามประเภทธุรกิจ

อัตลักษณ์ ที่รับรู้ร่วมกัน	ร้อยละ		
	ผู้บริหารหญิง (n=26)	ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามตำแหน่ง	
		ผู้บังคับบัญชา (n=8)	ผู้ใต้บังคับบัญชา/ เพื่อนร่วมงาน (n=8)
อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์	80.78%	100%	75%
อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ	96.15%	37.5%	25%
อัตลักษณ์ของผู้กล้า	76.92%	-	37.5%
อัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี	42.31%	25%	12.5%
อัตลักษณ์ของต้นแบบ	73.08%	-	37.5%
อัตลักษณ์ของผู้สร้าง	92.31%	37.5%	-

จากตารางที่ 4.13 พบว่าอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ร่วมกับผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามตำแหน่ง มีลักษณะดังนี้

- อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ตนเองตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยมีร้อยละของการรับรู้อยู่ที่ 80.78 เช่นเดียวกับการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในตำแหน่งผู้บังคับบัญชามีการรับรู้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 100 ในขณะที่การรับรู้จากผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน มีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 75

- อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันในภาพรวมที่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยมีร้อยละของการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 96.15 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในตำแหน่งผู้บังคับบัญชารับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้อยู่ที่ร้อยละ 37.5 และการรับรู้ของผู้ร่วมงานในตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน อยู่ที่ร้อยละ 12.5

- อัตลักษณ์ของผู้กล้า เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันในภาพรวมอยู่ที่ร้อยละ 76.92 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน รับรู้อยู่ที่ร้อยละ 37.5 แต่ไม่มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ในกลุ่มผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา
- อัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันไม่ถึงร้อยละ 80 โดยมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 42.31 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในตำแหน่งผู้บังคับบัญชารับรู้อยู่ที่ร้อยละ 25 และผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน รับรู้อยู่ที่ร้อยละ 12.5
- อัตลักษณ์ของต้นแบบ เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันไม่ถึงร้อยละ 80 โดยมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 73.08 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน รับรู้อยู่ที่ร้อยละ 37.5 แต่ไม่มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ในกลุ่มผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา
- อัตลักษณ์ของผู้สร้าง เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยมีร้อยละการรับรู้อยู่ที่ 92.31 ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา รับรู้อยู่ที่ร้อยละ 37.5 แต่ไม่มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้ในกลุ่มผู้มีประสบการณ์ร่วมงานในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน



ข) **อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างการรับรู้ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย และผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน**

อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างการรับรู้ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย และผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน นั้นพบว่าอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองแต่ไม่ปรากฏการรับรู้ในผู้มีประสบการณ์ร่วมงานได้แก่ อัตลักษณ์ต่อไปนี้

- 1) อัตลักษณ์ของนักเรียนรู้
- 2) อัตลักษณ์ของนักคิด
- 3) อัตลักษณ์ของผู้เสียสละ
- 4) อัตลักษณ์ของผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศ
- 5) อัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี
- 6) อัตลักษณ์ของนักจัดการ
- 7) อัตลักษณ์ของผู้อุทิศตน
- 8) อัตลักษณ์ของนักสู้

สำหรับอัตลักษณ์ที่มีการรับรู้ในผู้ร่วมงาน แต่ไม่ปรากฏการรับรู้ร่วมกันกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยนั้น ได้แก่ **CHULALONGKORN UNIVERSITY**

- 1) อัตลักษณ์ของนักสื่อสาร
- 2) อัตลักษณ์ของผู้มีบุคลิกภาพดี
- 3) อัตลักษณ์ของผู้หญิง

#### 4.2.2 ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจาก การรับรู้ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 26 ท่าน

การตอบคำถามวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย พิจารณาเฉพาะการรับรู้ที่มาจากผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยเพียงกลุ่มตัวอย่างเดียว เนื่องจากการรับรู้ตนเองที่ผ่านมาทั้งหมดของชีวิต ต้องอาศัยการบอกเล่าสิ่งที่รับรู้จากเจ้าตัวเป็นสำคัญ โดยจากข้อมูลในส่วนของการสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 26 ท่าน พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยนั้น สามารถจำแนกได้เป็น

##### 4.2.2.1 ปัจจัยภายใน และ 4.2.2.2 ปัจจัยภายนอก

**4.2.2.1 ปัจจัยภายใน** ที่มีส่วนในการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในหรือเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่กับตัวของผู้บริหารหญิง ปัจจัยภายในที่มีส่วนในการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ประกอบไปด้วย 1) ความคิดของบุคคล/ การคิดทบทวนตนเอง 2) ทศนคติของบุคคล 3) ความสามารถของบุคคล 4) แรงจูงใจ/ เป้าหมาย 5) บุคลิกภาพ/นิสัย

**1) ความคิดของบุคคล/ การคิดทบทวนตนเอง** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดต่าง ๆ ของบุคคลที่เกิดขึ้นผ่านเหตุการณ์ เรื่องราว หรือพัฒนาการต่าง ๆ ในชีวิต ที่นำผู้บริหารหญิงไปสู่การสร้างตัวตนหนึ่ง ๆ ของพวกเธอขึ้นมา

##### ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“เราก็ได้ใช้ชีวิตหลายอย่างจากตอนที่ลูกชายป่วย ได้คิด ได้กลับมาทบทวนตัวเองว่าตกลงแล้วมันอย่างไร เราก็เลยพลอยได้ข้อคิดการทำงานของแพทย์ตรงนั้นว่าต้องทั้งคุณธรรม และคุณภาพมารวมกัน”

(เมธินี ไหมแพง, สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2561)

“สมัยที่เกิดต้มยำกุ้ง เกิดเงินเฟ้อรุนแรง การกู้เงินไม่มีอะไรรองรับ ปล่อยกู้ไม่ระวัง เกิดฟองสบู่ การประกันไม่แข็งแรง หลักประกันอันเดียว วางแล้ววางอีก กลายเป็นว่ามีเงินเต็มไปหมด ไม่ระวังการลงทุน สรุปล้มแล้วตายกันหมดทั้งระบบ ตั้งบริษัท ตั้งตีมากมายแต่ดูแลไม่ไหว การปล่อยกู้ต้องระวังมาก ๆ เพราะเงินที่ไปปล่อยกู้นี้เป็นเงินของประชาชน ตอนนั้นพี่ไม่มีเงินสด มีแต่ตึก รถยนต์ ต้องร้องขอธนาคารแห่งประเทศไทย แล้วเขาขอใบอนุญาตเราคืน ตอนนั้นเราก็เป็นเด็กก็ตกใจตามวัย ก็เรียนรู้ตอนนี่คิดจากอดีตทบทวนว่ามันเป็นบทเรียนให้เรา รู้ตัวเองในปัจจุบันต้องรู้จักคิด วางแผน ทุ่มเท จริงใจกับลูกค้า และที่สำคัญเราต้องอดทนมาก ๆ”

(จุฑามาศ สมบุญยะวิโรจน์, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2561)

2) **ทัศนคติของบุคคล** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการให้คุณค่า หรือทัศนคติของผู้บริหารหญิงที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ เหตุการณ์ หรือบุคคลรอบตัวว่าดี หรือไม่ดี ชอบ หรือไม่ชอบ ที่จะนำไปสู่การพิจารณาเลือกที่จะบอกว่าตนเองเป็นคนแบบไหน หรือเป็นใครที่สอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับสิ่งเหล่านั้นที่ตนได้ให้คุณค่าไป

**ตั้งตัวอย่างต่อไปนี้**

“คิดเสมอว่าตัวพี่โชคดี ไม่ว่าจะอะไรเข้ามาหรือเราเจออะไร เรามองมันว่าทุกอย่างเป็นโชคดี แล้วเราเป็นคนคิดบวก ถ้าคิดติดลบเราจะคิดอะไรต่อไม่ออก แล้วเราก็สอนแบบนี้ต่อให้ลูกน้อง”

(วรารณ กุลสวัสดิ์ภักดี, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

“พี่ชอบคุยกัน ชอบศึกษาค้นคว้า พี่สนุกกับงานที่ทำนะ ไม่ได้คิดว่าจะเอาอะไรใหญ่โต วันนีถึงเขาบอกให้ทำอะไรที่ใหญ่กว่านี้พี่ก็ไม่เอา เพราะว่าชอบตรงนี้ ตรงนี้พี่ดูแล ส่วนที่เรียกว่า wealth management เป็นการดูแลเงิน โดยการให้คำแนะนำปรึกษา ไม่ว่าจะการฝากเงิน การลงทุนในตลาดทุน ทุกอย่างที่เกี่ยวข้อง คือถ้าเราไม่ชอบไม่มีความรู้เราจะไม่สามารถอยู่และทำงานตรงนี้ได้แบบนี้เลย”

(กุลนันท์ ชานโทโว, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

3) **ความสามารถของบุคคล** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะ ความชำนาญ ความสามารถในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารหญิง เช่น ความสามารถด้านการศึกษา ความสามารถด้านการพูด ความสามารถด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

### ตั้งตัวอย่างต่อไปนี้

“ส่วนตัวคิดว่าเราไม่ค่อยเก่งเท่าไหร่นะคะ แต่คิดว่าเข้าอักษรจุฬาทอนนั้นได้นี้ก็ไม่ธรรมดา นะคะ ก็ไม่ได้เป็นคนเก่งขนาดนั้น แต่การเรียนของเราตรงนั้นมันก็มาช่วยเสริมในงานเรา มากอยู่ ก็ช่วยให้เรารู้ มีความคิด ความอ่าน และไปไวในงานมากขึ้น”

(ผาณิต นิติทัณฑ์ประภาศ, สัมภาษณ์, 19 มิถุนายน 2561)

“ตอนนั้นกระทรวงพาณิชย์มีสำนักงานในต่างประเทศ แล้วมีตำแหน่งที่เรียกว่า ทูตพาณิชย์ พี่ก็ได้รับเลือก สอบภาษาอังกฤษ สอบสัมภาษณ์ พิจารณาบุคลิก อะไรอีกหลายอย่าง เราก็ได้เป็นกลุ่มนั้นที่ได้คัดเลือกไป ก็ได้ไปประจำการที่ญี่ปุ่น เป็นเวลา 5 ปี ตอนนั้นญี่ปุ่นไม่ค่อย ยอมรับผู้หญิง แต่ตอนนั้นเราเป็นชาวต่างชาติไปเราก็รับได้นะคะ เราแสดงความสามารถ ของเราด้วย พี่ก็ไปเป็นข้าราชการผู้หญิงคนแรก ที่ไปทำงานที่ญี่ปุ่น แล้วก็ได้เลื่อนตำแหน่ง ด้วยค่ะ”

(อัมพวัน พิชาลัย, สัมภาษณ์, 26 เมษายน 2561)

4) **แรงจูงใจ/ เป้าหมาย** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่มีผลต่อการขับเคลื่อน หรือผลักดันให้ผู้บริหารหญิงกระทำการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุสิ่งที่ตั้งใจไว้ ตัวอย่างของแรงจูงใจหรือเป้าหมาย เช่น การระลึกถึงบุญคุณของแผ่นดิน การสำนึกว่าตนเป็นข้าราชการ การระลึกถึงองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ฯ เป็นต้น ทั้งนี้เป้าหมายแต่ละเป้าหมาย และแรงจูงใจแต่ละแรงจูงใจจะเป็นสิ่งที่ช่วยตอบว่าผู้บริหารหญิงคนหนึ่งเป็นใคร และกำลังทำอะไร

#### ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“หมอมมีเป้าหมายนะ หมอจะกู้แผ่นดิน พุดจริงนะ คือข้าราชการเนี่ย เอาข้าราชการก่อนคือเป็นข้าของพระเจ้าแผ่นดินถ้าคุณตัดสินใจเลือกคุณต้องรู้ว่าคุณมีงานให้ทำเยอะแต่ว่ามันต้องอาศัยความศรัทธาณะแต่เนี้ยมันไม่มี ไม่มีกฎหมาย ไม่มีนักรการเมือง ไม่มีหัวหน้าคนใดที่จะแก้ไขคุณธรรมเรื่องนี้ได้เลยถ้าไม่แก้ด้วยตัวเอง หมอยังมีพลังในการทำงานเยอะ **ความ** **อยากจะทำก็คืออยากจะไปกระตุ้นสังคมในส่วนที่ก่อนหน้านี้แล้วถ้ามันมีเวลาถึงจะไปกระตุ้นคนว่าคือถ้าเราเอาใจเขามาใส่ใจเรา อันนี้คือตัวหมอนะ ก็เป็นแบบนี้”**

(พรทิพย์ โจรจนสุนันท์, คุณหญิง, สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2561)

“ที่มีเป้าหมายเสมอนะ **ขอบคุณ**ไปกับการวางแผน จากเป้าหมายที่เราจะไปเราต้องสำรวจและพัฒนาตนเองเสมอ มีอะไรที่ทำให้เราไปไม่ถึงจุดหมาย แล้วถ้าเราทำได้เราก็ทำ เรามองเราไม่มองแค่วันนี้เราต้องมองไปข้างหน้า พึ่งมองเลยว่าถ้าวันหนึ่งข้างหน้าเกษียณไปแล้ว **พื่อยาก** **เอาความรู้มาช่วยชาติพัฒนาบ้านเมือง เพราะถ้าพี่ช่วยได้นะพื่อยากช่วย”**

(จุฑามาศ สมบุญยະวีโรจน์, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2561)

5) บุคลิกภาพ/ นิสัย เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารหญิงแต่ละท่าน เช่น นิสัยใจคอ การวางตัว ที่มีส่วนในการพัฒนาอัตลักษณ์หรือความเป็นตัวตนของผู้บริหารหญิงในลักษณะต่าง ๆ ขึ้นมา

#### ตั้งตัวอย่างต่อไปนี้

“ตัวพี่มันเป็นแบบนี้ น่าจะเรียกนิสัย คือพี่เป็นคนขยัน พี่เป็นคนกระฉับกระเฉง กระจือรีอรั้น มากเป็นพิเศษ พี่อยู่นิ่งไม่ได้ตั้งแต่เด็ก คือพี่ทำอะไรที่ต้องทำ พี่เป็นนักบิลเลียด พี่ต้องสอบ พี่ก็จะซ้อมจนได้ พี่เป็นแบบนี้ หรือพี่เป็นนักกีฬาสควอช (Squash) ซึ่งผู้หญิงไม่ค่อยเล่น พี่ก็ชอบก็ไปเล่น จนติดเป็นนักกีฬาทิมชาติ”

(กุลนันท์ ชานไทโว, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

“จะพูดถึงตัวเองว่า ป่าเป็นคนที่เชื่อมั่นในตัวเองชอบเอาชนะ นี่คือนิสัยนะ มันเป็นบุคลิกเรา เลยกี่ว่าได้”

(บริสุทธิ์ เปรมประพันธ์, สัมภาษณ์, 17 พฤษภาคม 2561)

4.2.2.2 ปัจจัยภายนอกที่มีส่วนในการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย หมายถึง สิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวผู้บริหาร ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของวัฒนธรรม สังคม และองค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ของบุคคลกับบุคคลอื่น ๆ โดยปัจจัยภายนอกที่มีส่วนในการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ประกอบไปด้วย 1) ครอบครัวเดิม 2) บุคคลสำคัญ/ บุคคลต้นแบบ 3) ผู้ร่วมงาน/ บุคคลแวดล้อม 4) สถาบันทางสังคม 5) ครอบครัวที่แต่งงานไป 6) เหตุการณ์สำคัญในชีวิต

1) **ครอบครัวเดิม** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของพื้นฐานทางครอบครัวเดิมที่ให้กำเนิด และ/หรือ เลี้ยงดูผู้บริหารหญิงมา โดยมีทั้งในส่วนของลำดับการเกิด ฐานะของครอบครัว และการขัดเกลาอบรมสั่งสอน

#### ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“พี่ไม่ใช่พี่คนโตนะ คือ มีน้องชายหนึ่งคน แต่เป็นเราเป็นน้องสาวสุดท้อง ที่บ้านเมื่อก่อนลำบากนะ ลำบากมาก คนจีนพี่น้องเยอะ เราก็ทำ ๆ แล้ว เพราะพอเป็นทำ ๆ เนี่ย ได้เปรียบอย่าง พี่ ๆ จะช่วยที่บ้านแล้วพอสมควร เราน้อยหน่อยแต่เราก็ทำ ตอนเด็ก ๆ เนี่ยพี่ก็ปะทะ ปะไปสองพันใบ เขามาดูแล้วเขาเรียกว่ามือปืนกล เพราะปะเร็วมาก กลับบ้านไปก็ทำ ความสะอาดบ้าน หุงข้าวอะไรอีก งานเยอะมาก แต่ถ้าเทียบกับพี่เราก็น้อย ด้วยความที่เรายากเรียนหนังสือ แต่งานมันก็เยอะเราก็ต้องทำให้มันเสร็จ งานก็หนักมาก เด็กสมัยนี้ชีวิตสบายมา บ่นตลอดเวลา เรางานหนักมากแต่ไม่เคยบ่น”

(อรนุช อภิศักดิ์ศิริกุล, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2561)

“มันอาจจะเป็นตั้งแต่เกิดนะ เพราะว่าพี่เป็นพี่คนโต และสิ่งหนึ่งพอเป็นพี่คนโต พอมีน้องก็ต้องดูแล สมัยก่อนชักเลี้ยงดูบ้านก็ต้องมีหน้าที่ ไปเรียนกลับมาก็ต้องช่วยที่บ้าน แล้วพอเป็นพี่คนโตปู่บ่มันก็ต้องดูแล มีน้องอีกตั้ง 3 คน แล้วนอกจากน้องก็ยังมีญาติ แต่สิ่งหนึ่งที่สำคัญเลยพี่ว่าพี่เลยต้องเป็นต้นแบบที่ดี อาจจะเป็นสิ่งหนึ่งที่พี่จะต้องยึดถือว่า พี่จะต้องเป็นต้นแบบที่ดีให้น้อง ๆ และก็เป็นอย่างที่พี่จะต้องทำให้ครอบครัวภูมิใจในตัวเรา มากกว่านี่คือสิ่งหนึ่งที่พี่ยึดมั่นนะ”

(วราภรณ์ กุลสวัสดิ์ภักดี, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

2) บุคคลสำคัญ/ บุคคลต้นแบบ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ผู้บริหารหญิงยึดเป็นต้นแบบในการดำเนินชีวิตด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นส่วนช่วยพัฒนาความเป็นตัวตนของผู้บริหารหญิงขึ้นมาส่วนหนึ่ง โดยพบว่าผู้บริหารหญิงที่รับรู้เกี่ยวกับปัจจัยนี้แต่ละคนจะมีบุคคลต้นแบบที่ตนนับถือเป็นแบบอย่างมากกว่า 1 คน และเลือกนำจุดเด่นของแต่ละคนที่ตนมองเห็นมาปรับใช้ผสมผสานกัน

### ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“จริง ๆ แต่ละช่วงเวลาที่จะมีคนที่เรามองเป็นแบบอย่างในชีวิตที่ต่างกันไป นายเก่า ๆ เนี่ย เป็นไอดอล เพราะเราอยากเป็นอย่างเขา นายคนแรก ท่าน xxx เพราะท่านสอนแล้วค่าเราแบบเจ็บ ๆ เราก็ไม่ได้สนิทนะ แต่ท่านตั้งใจใหม่ไม่รู้ แต่ท่านบอกว่าที่สอนไปเนี่ยคนเก็บได้ไม่เท่ากัน เราก็จะเก็บได้รายละเอียดอะไรแบบนี้ แล้วทุกวันนี้เป็นนายคนเดียวที่พี่ยังเคารพ เป็นนายคนเดียวที่พี่สนิททั้งครอบครัว ท่าน xxx ก็เป็นคนเก่ง ความเก่งของท่านคือ เป็นคนตัดสินใจเด็ดขาด รวดเร็ว แล้วไม่แทรกแซง ให้งานแล้วก็เอาไปทำ เมื่อเราทำแล้วคืบหน้าอะไรรายงานตลอดเวลา คืบหน้าแบบนี้พี่จะเดินแบบนี้ละ นี่คือนายที่ทำให้พี่ทำงานสำเร็จ”

(อัมพวัน พิชาลัย, สัมภาษณ์, 26 เมษายน 2561)

“คนที่พี่มองเสมอคงเป็นแม่ เพราะแม่พี่ก็เป็นลักษณะแบบนี้ เป็นผู้บริหารระดับสูง (Top line) คือเราอยู่ตรงนี้เราเห็นต้นน้ำไปจนปลายน้ำ การที่เราขึ้นมาตรงนี้ทำให้เราเห็นภาพรวมทั้งหมด เห็นปัญหา เห็นแนวทางแก้ เก็บปัญหามาเป็นบทเรียนทั้งของตัวเองและการถ่ายทอด สอนและแบ่งปันให้ลูกน้อง”

(จุฑามาศ สมบุญยะวิโรจน์, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2561)



3) **ผู้ร่วมงาน/ บุคคลแวดล้อม** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคลแวดล้อมของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยทั้งเพื่อน ๆ ผู้ร่วมงาน หรือบุคคลอื่นใด ทัวไปที่มีส่วนในการพัฒนาตัวตนของผู้บริหารหญิงคนหนึ่ง ๆ ขึ้นมา

#### ตั้งตัวอย่างต่อไปนี้

“เราเรียนรู้จากการอยู่ร่วมกับคนอื่น ตั้งแต่เด็ก ๆ เวลาที่เราเข้าไปเนี่ยเราจะเห็นว่า งานหนึ่งงานเนี่ยถ้ามันจะสำเร็จ มันไม่ใช่แค่คนใดคนหนึ่งทำ มันมาจากความร่วมมือร่วมใจของคนในทีม อันนี้ก็หล่อหลอมมาเรื่อย ๆ แล้วก็ต่อกัย้ามาตลอด”

(โสภา หนูเนตร, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2561)

“ป่าเป็นหัวหน้ามาตลอดตั้งแต่เด็ก แต่เป็นหัวหน้าระดับอำเภอระดับจังหวัด ถ้าย้อนสมัยเรียนเป็นหัวหน้าห้องช่วงประถม แต่พอมัธยมไม่ได้เป็นแล้ว เพราะไปอยู่โรงเรียนผู้หญิงโรงเรียนสตรี ก็ไม่ได้เป็น เพราะเราไม่เหมือนผู้หญิง เพื่อนผู้หญิงในโรงเรียนเขาก็ทำให้รู้ว่าเรามีอะไรหลาย ๆ อย่างที่ต่างจากนักเรียนผู้หญิงคนอื่น ๆ ด้วยกัน”

(บริสุทธิ์ เปรมประพันธ์, สัมภาษณ์, 17 พฤษภาคม 2561)

4) **สถาบันทางสังคม** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสั่งสอนและขัดเกลาที่มีส่วนช่วยในการวางแนวทางทางความคิด และระเบียบแบบแผนในการดำรงชีวิต โดยจากการสัมภาษณ์พบว่ามี 2 สถาบันที่มีส่วนสำคัญการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ได้แก่ 4.1) โรงเรียน/ มหาวิทยาลัย 4.2) ศาสนา

#### 4.1) โรงเรียน/ มหาวิทยาลัย

##### ตั้งตัวอย่างต่อไปนี้

“พี่ว่าโรงเรียนมีส่วนนะ พี่อาจจะเรียนโรงเรียนแม่ซี พี่เรียนโรงเรียนมาแตร์ เป็นโรงเรียนคาทอลิก เขาจะสอนเราในเรื่องของเหตุและผลตั้งแต่เด็ก แล้วถ้ามีอะไรแบบฝรั่ง เขาจะให้เราซักถาม แล้วเขาก็จะมีบทเรียนการซักถามว่าแบบถ้าคุณทำแบบนี้ คุณจะได้แบบนี้ คือพี่ว่าตรงนี้อาจจะเป็นพื้นฐาน”

(จุฑามาศ สมบุญยะวิโรจน์, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2561)

#### 4.2) ศาสนา

##### ตั้งตัวอย่างต่อไปนี้

“ตอนนั้นก็เจอเรื่องการเมืองที่มีคนข้างในขอให้เราออกจากตำแหน่ง ด้วยความเชื่อว่าพระเจ้าจัดการ ครั้งแรก xxx เรียกเราไปอัดรายการ ซึ่งคนจริงใจจะต้อนยังไงก็ตอบคำถามได้ ก็ไปอัดรายการแล้วเขาก็บอกว่าดีมากจะไม่ตัดเลยจะออกอากาศเป็น 2 อาทิตย์และก็ได้รู้ว่าในหลวงดูรายการด้วย ตอนนั้นปี 2546 ในหลวงก็ให้เป็นคุณหญิงเมื่อเดือนพฤษภาคมปี 2546”

(จารุวรรณ เมณฑกา, คุณหญิง, สัมภาษณ์, 11 เมษายน 2561)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

5) **ครอบครัวที่แต่งงานไป** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับครอบครัวใหม่ที่ผู้บริหารหญิงแต่งงานออกไป ที่มีส่วนในการประกอบสร้างอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

##### ตั้งตัวอย่างต่อไปนี้

“ตั้งแต่เริ่มทำงาน แฟนพี่สอน ถ้าโกรธมาก ๆ ให้ไปนั่งในห้องน้ำ แล้วก็สงบให้ได้ก่อน เพราะถ้าเราพูดในขณะที่เราไม่มีสติ เราจะเสียเปรียบ ถ้าหากว่าเราสงบลงได้ เราจะมีความคิดที่ชัดเจนขึ้น ว่าสิ่งที่มีปัญหาเนี่ย มันเกิดจากอะไร แล้วมีทางออกยังไง มันได้ผลจริง ๆ”

(อัมพวัน พิชาลัย, สัมภาษณ์, 26 เมษายน 2561)

“คือสามี จะคอยเป็นคนช่วยดูแล ช่วยบอกให้พี่พัก บางทีสั่งห้ามเลยนะ เพราะที่ทำงานเยอะ แต่พี่สนุก ชอบบางทีก็แอบหนีไปทำ แต่เขาก็ดีคอยส่งเสริมให้กำลังใจ อะไรที่มากไปเขาก็จะคอยบอก”

(กุลนันท์ ขานไทโว, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

6) เหตุการณ์สำคัญในชีวิต เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามาในชีวิตของผู้บริหารหญิง ที่มีส่วนในการประกอบสร้างตัวตนด้านหนึ่ง ๆ ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยขึ้นมา

#### ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“อย่างกรณีของสินามิ ที่ลงไปทำตอนนั้นเหนื่อยมาก ส่วนกลางก็ไม่ได้สนับสนุนอะไรนะคะ คือเหมือนกับเราตรงร้องขอความช่วยเหลือเอง แต่อยู่มาวันหนึ่งบางฝ่ายอยากจะได้งานก็บอกว่าคุณหมอทำไม่ถูก คุณหมอโก่ง ทั้ง ๆ ที่เราไม่ผิดสักส่วน เราเจอหน้างานตอนนั้น 2000 ศพ คุณก็ทำไม่เป็นเรามีอุปกรณ์แค่นี้เอง ถามอะไรก็ไม่มีใครบอกคำตอบได้ ต้องตั้งสติมาก ตั้งคำถามกับตัวเอง ก็ลืมหืมตา ใช้ปัญญาจะคะ คิดว่าเราทำความดีเพื่อแผ่นดิน เราไม่ได้ทำอะไรไม่ดี”

(พรทิพย์ โรจนสุนันท์, คุณหญิง, สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2561)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

“ตอนนั้นก็มีเรื่องทางการเมือง เราก็ไม่ได้ทำอะไรไม่ถูก ไม่ดีนะ เราทำงานของเรา เพียงแต่เรื่องที่เราไปเจอมันไปขัดกับประโยชน์บางคน แล้วตำแหน่งเราเขาก็ไม่ยอมให้เราทำตรงนั้น ก็โดนเยอะ จำได้ไหมข่าวที่โดนล่ามโซ่ห้องทำงาน เราก็ลืมหืมตาคะ คิดว่าพระเจ้าไม่เข้าข้างคนผิด”

(จารุวรรณ เมณฑกา, คุณหญิง, สัมภาษณ์, 11 เมษายน 2561)

สำหรับจำนวนการรับรู้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ผู้วิจัยได้แสดงไว้ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4. 14 แสดงจำนวนการรับรู้ปัจจัยที่มีส่วนในการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

ที่	อัตลักษณ์	จำนวน								
		กกร. <sup>34</sup> (n=7)	กจอ. <sup>35</sup> (n=5)	อร. <sup>36</sup> (n=8)	ออ. <sup>37</sup> (n=6)	รวม (n=26)	TF <sup>38</sup> (n=9)	T <sup>39</sup> (n=8)	V <sup>40</sup> (n=9)	รวม (n=26)
<b>ปัจจัยภายใน</b>										
1	ความคิดของบุคคล/ การคิดทบทวนตนเอง	7 100%	4 80%	7 87.5%	5 83.33%	23 88.46	9 100%	7 87.5%	7 77.78%	23 88.46
2	ทัศนคติของบุคคล	6 85.71%	4 80%	6 75%	4 66.67%	20 76.92%	8 88.89%	6 75%	6 66.67%	20 76.92%
3	ความสามารถของ บุคคล	6 85.71%	4 80%	7 87.5%	5 83.33%	22 76.92%	9 100%	7 87.5%	6 66.67%	22 76.92%
4	แรงจูงใจ/ เป้าหมาย	7 100%	5 100%	6 75%	4 83.33%	22 76.92%	9 100%	7 87.5%	6 66.67%	22 76.92%
5	บุคลิกภาพ/ นิสัย	7 100%	5 100%	8 100%	6 100%	26 100%	9 100%	8 100%	9 100%	26 100%
<b>ปัจจัยภายนอก</b>										
1	ครอบครัวเดิม	7 100%	5 100%	8 100%	5 83.33%	25 96.15%	8 88.89%	8 100%	9 100%	25 96.15%
2	บุคคลสำคัญ/ บุคคลต้นแบบ	4 57.14%	4 80%	6 75%	4 66.67%	18 69.23%	5 55.56%	6 75%	7 77.78%	18 69.23%
3	ผู้ร่วมงาน/ บุคคลแวดล้อม	5 71.43%	5 100%	5 62.5%	4 66.67%	19 73.08%	7 77.78%	6 75%	6 66.67%	19 73.08%
4	สถาบันทางสังคม									
	4.1 โรงเรียน/ มหาวิทยาลัย	5 71.43%	3 60%	5 62.5%	5 83.33%	18 69.23	7 77.78%	6 75%	5 55.56%	18 69.23
	4.2 ศาสนา	3 42.86%	2 40%	3 37.5%	2 33.33%	8 30.77%	4 44.44%	2 25%	2 22.22%	8 30.77%
5	ครอบครัวที่ แต่งงานไป	5 71.43%	4 80%	5 62.5%	4 66.67%	18 69.23%	7 77.78%	6 75%	5 55.56%	18 69.23%
6	เหตุการณ์สำคัญ ในชีวิต	6 85.71%	5 100%	6 75%	5 55.56%	22 76.92%	8 88.89%	7 87.5%	7 77.78%	22 76.92%

<sup>34</sup> กกร. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ

<sup>35</sup> กจอ. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน

<sup>36</sup> อร. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ

<sup>37</sup> ออ. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน

<sup>38</sup> TF = ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ดำรงตำแหน่งบริหารสูงสุดขององค์กร และเป็นผู้หญิงคนแรกที่ได้ตำแหน่งนั้น

<sup>39</sup> T = ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ดำรงตำแหน่งบริหารสูงสุดขององค์กร

<sup>40</sup> V = ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ดำรงตำแหน่งลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารสูงสุด หรือดำรงตำแหน่ง Vice President Executive

จากตารางที่ 4.14 จะเห็นว่าแนวโน้มการรับรู้ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงที่มีการรับรู้ร่วมกันตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้แก่

- ปัจจัยภายใน

- 1) บุคลิก/นิสัย (ร้อยละ 100)
- 2) ความคิดของบุคคล/ การคิดทบทวนตนเอง (ร้อยละ 88.46)

- ปัจจัยภายนอก

- 1) ครอบครัวเดิม (ร้อยละ 96.15)

นอกจากตารางที่ 4.14 หากพิจารณาการรับรู้ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องการพัฒนาตามการจัดประเภทผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยตามประเภทธุรกิจ และองค์กร ที่ประกอบไปด้วย

- 1) กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.)
- 2) กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กจอ.)
- 3) กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.)
- 4) กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (อจ.)

จะพบแนวโน้มการรับรู้ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยดังต่อไปนี้

- ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม กกร. รับรู้ร่วมกันถึงปัจจัยภายในที่มีส่วนในการพัฒนาอัตลักษณ์ของตนเอง ทุกปัจจัยในสัดส่วนตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไปทุกปัจจัย ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่มีการรับรู้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ได้แก่ ครอบครัวเดิม และเหตุการณ์สำคัญในชีวิต

- ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม กจอ. รับรู้ร่วมกันถึงปัจจัยภายในที่มีส่วนในการพัฒนาอัตลักษณ์ของตนเอง ทุกปัจจัยในสัดส่วนตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไปทุกปัจจัย ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่มีการรับรู้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ได้แก่ ครอบครัวเดิม บุคคลสำคัญ/บุคคลต้นแบบ ผู้ร่วมงาน/บุคคลแวดล้อม ครอบครัวที่แต่งงานไป และเหตุการณ์สำคัญในชีวิต

- ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม อร. รับรู้ปัจจัยภายในได้แก่ ความคิดของบุคคล/ การคิดทบทวนตนเอง ความสามารถของบุคคล และบุคลิกภาพ/ นิสัย ที่สัดส่วนตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่มีการรับรู้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ได้แก่ ครอบครัวเดิม

- ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม ออ. รับรู้ปัจจัยภายในได้แก่ ความคิดของบุคคล/ การคิดทบทวนตนเอง ความสามารถของบุคคล แรงจูงใจ/เป้าหมาย และบุคลิกภาพ/ นิสัย ที่สัดส่วนตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่มีการรับรู้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ได้แก่ ครอบครัวเดิม และสถาบันทางสังคม; โรงเรียน/มหาวิทยาลัย

ทั้งนี้จากตารางที่ 4.14 หากพิจารณาแนวโน้มของปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยตามการจำแนกผู้บริหารหญิงตามตำแหน่งบริหารที่สามารถจำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1) ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ดำรงตำแหน่งบริหารสูงสุดขององค์กร และเป็นผู้หญิงคนแรกที่ได้ตำแหน่งนั้น (TF)
- 2) ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ดำรงตำแหน่งบริหารสูงสุดขององค์กร (T)
- 3) ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ดำรงตำแหน่งลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารสูงสุดหรือดำรงตำแหน่ง Vice President Executive (V)

จะพบแนวโน้มการรับรู้ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยดังต่อไปนี้

- ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม TF มีการรับรู้ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความคิดของบุคคล/การคิดทบทวนตนเอง ทักษะของบุคคล ความสามารถของบุคคล แรงจูงใจ/เป้าหมาย และบุคลิกภาพ/นิสัย ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่มีการรับรู้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ได้แก่ ครอบครัวเดิม และเหตุการณ์สำคัญในชีวิต

- ผู้บริหารหญิงกลุ่ม T มีการรับรู้ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความคิดของบุคคล/การคิดทบทวนตนเอง ความสามารถของบุคคล แรงจูงใจ/เป้าหมาย และบุคลิกภาพ/นิสัย ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่มีการรับรู้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ได้แก่ ครอบครัวเดิม และเหตุการณ์สำคัญในชีวิต
- ผู้บริหารหญิงกลุ่ม V มีการรับรู้ปัจจัยภายใน ได้แก่ บุคลิกภาพ/นิสัย ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่มีการรับรู้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ได้แก่ ครอบครัวเดิม



#### 4.3 คำถามนำวิจัยข้อที่ 2 ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ที่ตนรับรู้ และพัฒนาขึ้นอย่างไร

หลังจากทราบถึงการรับรู้ตนเองของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยทั้ง 26 ท่าน ที่ปรากฏผ่าน ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกในส่วนของคำตอบคำถามนำวิจัยข้อ 1 ที่ผ่านมาแล้วนั้น ในส่วนนี้ เป็นส่วนของการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย โดยพบว่าแม้ผู้บริหาร หญิงจะมีความหลากหลายในความเป็นตัวตนของตนเองอย่างมาก แต่ความเป็นตัวตนเหล่านั้นกลับ ไม่ใช่สิ่งที่จะปรากฏขึ้นมาพร้อม ๆ กัน ในทุก ๆ วัน หรือในครั้งคราวเดียวกัน โดยอัตลักษณ์หรือความ เป็นตัวตนหนึ่ง ๆ จะถูกจัดการเพื่อสื่อสารแสดงออกผ่านเงื่อนไขสำคัญเงื่อนไขสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

เงื่อนไขที่ 1 การรับรู้ถึงความเป็นตัวตนของตนเอง (Self-perception)

เงื่อนไขที่ 2 การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของคู่สื่อสาร (Type of relationship)

เงื่อนไขที่ 3 ความต้องการและเป้าหมายของการสื่อสารปฏิสัมพันธ์ในแต่ละครั้ง

(Needs and goals of the interaction)

เงื่อนไขที่ 4 สถานการณ์ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง (The situations they involved)

เงื่อนไขที่ 5 ลักษณะขององค์กร และวัฒนธรรมไทย

(Organizational norm and Thai culture)

สำหรับรายละเอียดของเงื่อนไขทั้ง 5 มีดังต่อไปนี้

##### เงื่อนไขที่ 1 การรับรู้ถึงความเป็นตัวตนของตนเอง

การรับรู้ถึงความเป็นตัวตนของตนเอง หมายถึง การที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยทั้ง 26 ท่าน รับรู้ว่าโดยเนื้อแท้แล้วตนเองเป็นใครนหลากหลายด้าน การรับรู้ความแตกต่างที่เป็นส่วนของตนเอง การรู้ถึงนิสัยใจคอ ความชอบ ความไม่ชอบ ทักษะคติ อคติต่าง ๆ รวมถึงแนวทางการมองโลก และหลัก คิดต่าง ๆ ที่ตนมีและเป็น



## เงื่อนไขที่ 2 การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของคู่สื่อสาร

การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของคู่สื่อสาร หมายถึง ในการสื่อสารแสดงออกถึงความเป็นตัวเองแต่ละครั้งนั้น ผู้บริหารหญิงจะพิจารณาว่าคู่สื่อสารของตนเป็นใคร อยู่ในความสัมพันธ์ใดกับตน โดยจากการสัมภาษณ์พบว่าความสัมพันธ์ที่ผู้บริหารหญิงต้องพิจารณาประกอบไปด้วย

ก) *ความสัมพันธ์ในแนวตั้ง* หรือการพิจารณาความสัมพันธ์ตามตำแหน่งงาน ที่ต้องพิจารณาว่าตนเองเป็นผู้ดำรงตำแหน่งใด และผู้ที่สื่อสารด้วยดำรงตำแหน่งใดอยู่ ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

ข) *ความสัมพันธ์ในแนวราบ* หรือการพิจารณาความสัมพันธ์ตามการติดต่อสัมพันธ์ส่วนตัว หรือแบบการนับสายญาติ เช่น เพื่อน พี่ น้อง น้า อา หลาน เป็นต้น

การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ดังกล่าว เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจว่าจะเลือกสื่อสารความเป็นตัวตนของตนเองในด้านใดออกมาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อบทบาทและหน้าที่ของตนในตอนนั้น ซึ่งถูกกำกับไว้ด้วยความเหมาะสมของตำแหน่ง และความน่ารักในคุณค่าวัฒนธรรมไทย

## เงื่อนไขที่ 3 เป้าหมายของการสื่อสารปฏิสัมพันธ์ในแต่ละครั้ง

ความต้องการและเป้าหมายของการสื่อสารปฏิสัมพันธ์ในแต่ละครั้ง หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่เป็นเป้าหมายของการสื่อสารในแต่ละครั้ง เพื่อให้สามารถเลือกแสดงความเป็นตัวตนออกมาได้อย่างเหมาะสม โดยเป้าหมายที่พบจากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ อาจจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

ก) *เป้าหมายส่วนตัว* หมายถึง เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัวของผู้บริหารหญิงที่สามารถใช้อารมณ์ ความรู้สึก และสามัญสำนึกของตนเองเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้

ข) *เป้าหมายในงาน* หมายถึง เป้าหมายที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ตามตำแหน่งหน้าที่ในสายงาน ซึ่งมีการกำหนดแผนงานหรือความต้องการร่วมกันมาแล้วเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์กร

อย่างไรก็ตามพบว่าแม้เป้าหมายในการพิจารณาการเลือกสื่อสารความเป็นตัวตนดังกล่าวจะมีจุดเน้นที่ต่างกันคือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว แต่ก็พบว่าในบางครั้งแม้เป็นเรื่องของงานผู้บริหารหญิงบางท่านก็เลือกที่จะใช้เป้าหมายส่วนตัวเป็นสิ่งที่กำหนดการเลือกแสดงออกถึงอัตลักษณ์ของตนเอง

#### เงื่อนไขที่ 4 สถานการณ์ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง

บริบท หรือสถานการณ์ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง หมายถึง สถานการณ์แวดล้อมในการสื่อสารแต่ละครั้งของผู้บริหารหญิง โดยสามารถจำแนกสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องได้เป็น 3 ประเภท สถานการณ์ได้แก่

ก) *สถานการณ์ในภาวะปกติ* ที่ประกอบด้วย สถานการณ์ต่าง ๆ อาทิ การทำหน้าที่ในครอบครัว (ลูก-ภรรยา-แม่) การใช้ชีวิตประจำวันอื่น ๆ การประชุม หรือการเสนองาน การตกเดือน การให้กำลังใจ และการวัดประเมินผล

ข) *สถานการณ์เฉพาะหน้าแต่ยังไม่ใช้เรื่องฉุกเฉินร้ายแรง* ประกอบไปด้วย สถานการณ์ต่าง ๆ อาทิ ความขัดแย้งกับลูกค้า ความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน และการชี้แจงประเด็นที่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา

ค) *สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง หรือฉุกเฉิน หรือเป็นภาวะวิกฤต หรืออาจส่งผลกระทบต่อองค์กร* ที่ประกอบไปด้วย สถานการณ์ต่าง ๆ อาทิ การปฏิเสธเรื่องทุจริต การออกสื่อในประเด็นที่รุนแรง และการตัดสินใจในภาวะวิกฤต

#### เงื่อนไขที่ 5 ลักษณะขององค์กร และวัฒนธรรมไทย

ลักษณะขององค์กร และวัฒนธรรมไทย หมายถึง ประเภทองค์กร (รัฐบาล เอกชน) ลักษณะการทำงาน ค่านิยม กฎระเบียบ และแนวทางปฏิบัติขององค์กร ตลอดจนรวมถึงค่านิยม ประเพณี และวัฒนธรรมไทย ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิด และการพิจารณาวางตัว และเลือกแนวทางการสื่อสารของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

ทั้งนี้เงื่อนไข 5 ประการ ที่กล่าวไปข้างต้น จะมีลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเสมอในการกำหนดเลือกการสื่อสารแสดงออกถึงอัตลักษณ์ในครั้งหนึ่ง ๆ กล่าวคือ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจำนวน 26 ท่าน ซึ่งว่า ทุก ๆ ท่านแม้จะทำงานคนละส่วน คนละสายงาน มี

ความเป็นตัวตนของตนเองที่แตกต่างกันไป และเผชิญกับสถานการณ์ชีวิตที่มีความเฉพาะของตัวเอง แต่ในทุก ๆ ครั้งการสื่อสารอัตลักษณ์ของพวกเขาจะต้องอาศัยการพิจารณาเงื่อนไขทั้ง 5 เพื่อเป็นแนวทางในการชี้้นำการเลือกสื่อสารความเป็นตนเองในแต่ละด้านออกมาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและความสะดวกราบรื่นในการดำเนินชีวิต และการทำงานเสมอ

การเลือกสื่อสารอัตลักษณ์หนึ่ง ๆ ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยนั้น พบว่าแต่ละอัตลักษณ์มีแนวทางในการเลือกนำเสนอผ่านองค์ประกอบของเงื่อนไขที่แตกต่างกัน จากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่าเงื่อนไขที่เป็นพื้นฐานที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยใช้พิจารณาเลือกสื่อสารอัตลักษณ์ของตนคือ **สถานการณ์ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการสื่อสาร** ประกอบกับการพิจารณาเงื่อนไขอื่น ๆ เข้าร่วม ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งสถานการณ์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจำนวน 26 ท่าน ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) สถานการณ์ในภาวะปกติ 2) สถานการณ์เฉพาะหน้าแต่ยังไม่ใช่เรื่องฉุกเฉิน ร้ายแรง และ 3) สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง หรือฉุกเฉิน หรือเป็นภาวะวิกฤต หรือ อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อเป็นแกนหลักในการพิจารณาการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกับเงื่อนไขอื่น ๆ และอัตลักษณ์ที่ปรากฏ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลในส่วนนี้ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4. 15 แสดงอัตลักษณ์ที่ปรากฏในสถานการณ์ต่าง ๆ และเงื่อนไขอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

สถานการณ์	อัตลักษณ์	เงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง				ตัวอย่าง
		ความสัมพันธ์ (n=26)	ตัวตน (n=26)	เป้าหมาย (n=26)	องค์กร/ วัฒนธรรม (n=26)	
ภาวะปกติ						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การทำหน้าที่ในครอบครัว (ลูก-ภรรยา-แม่)</li> </ul>	อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์	• (n=26)	• (n=26)	• (n=26)	• (n=26)	<p>“ในเรื่องของครอบครัวเรื่องลูก เพราะเรามีหลายบทบาท แต่สิ่งหนึ่งที่พี่ทำคือ ใช้เงินกับการบริหารทุกอย่าง เช่น แม่บ้านก็จะมีคนหุงข้าว คือทำหมดเลย พี่ไม่ทำอะไรเลย แม้กระทั่งไปจ่ายกับข้าว แล้วก็คนขับรถ อะไรก็จัดการ แล้วเวลาส่วนใหญ่จะเป็น Quality time ก็คือ ลูกพี่คนโตอยู่ต่างประเทศ ก็แล้วแต่ว่าเขา whatsapp หรือ skype มาตอนไหน ก็จะคุยกันทุกวันแล้วแต่เขากับเราจะว่างตอนไหน ตอนเช้าหรือตอนเย็น ส่วนคนเล็ก ตอนเช้าก็เจอกันก่อนเขาไปโรงเรียน แล้วก็ตอนเย็นวันไหนว่างๆ นาน ๆ จะไปรับเขาที่ ให้ตื่นตื่นว่าเราไปรับเขา เหมือนมีอะไรพิเศษในความเป็นแม่แต่เสาร์อาทิตย์ก็เป็นเวลาครอบครัว พาคุณพ่อคุณแม่ ไปเยี่ยม พาเขา (พ่อแม่) ไปหาหมอเป็นประจำ” (คุณสุพัตรา เป้าเปี่ยมทรัพย์, สัมภาษณ์, 23 พ.ค. 2561)</p>
	อัตลักษณ์ของผู้เสียสละ	• (n=26)	• (n=26)	• (n=26)	• (n=26)	
	อัตลักษณ์ของนักจัดการ	• (n=26)	• (n=26)	• (n=26)	• (n=26)	

ตารางที่ 4.15 (ต่อ) แสดงอัตลักษณ์ที่ปรากฏในสถานการณ์ต่าง ๆ และเงื่อนไขอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

สถานการณ์	อัตลักษณ์	เงื่อนไขอื่นที่เกี่ยวข้อง				ตัวอย่าง
		ความสัมพันธ์ (n=26)	ตัวตน (n=26)	เป้าหมาย (n=26)	องค์กร/ วัฒนธรรม (n=26)	
ภาวะปกติ						
<ul style="list-style-type: none"> <li>การใช้ชีวิตประจำวันอื่น ๆ เช่น การทานอาหารกับเพื่อน การพูดคุย การทักทายกับผู้คน เป็นต้น</li> </ul>	อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์	• (n=26)	• (n=26)	• (n=26)	• (n=26)	<p>“ทุกคนทุกระดับนะสามารถ ทานข้าวพร้อมที่ได้หมดถึงเราจะเป็นผู้บริหาร แต่เราก็ยังทำตัวปกตินะก็ไม่ได้ไปถือตัวอะไรแบบนั้น เจอกันก็พูดคุยทักทายปกติ เขาป่วยเราก็ไปเยี่ยม เราอยากให้เรารู้สึกที่เราเป็นครอบครัวกัน มีอะไรก็ช่วยเหลือกัน เราก็ไม่ได้ไปแข่งกระด้างกับใคร มีอะไรคุยกัน”</p> <p>(คุณอรนุช อภิศักดิ์ศิริกุล, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2561)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>การประชุม หรือ การเสนองาน</li> </ul>	อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์	• (n=18)	• (n=15)	• (n=18)	• (n=12)	<p>“เวลาที่จะคุยกับน้องนะ พี่ก็เป็นตัวของตัวเอง แล้วที่นี้การทำงานเรามันเป็นเหมือนเราเป็นครอบครัว มีอะไรคุยกัน แอร์กัน งานมันจะได้ออกมา”</p> <p>(คุณกนกวลี ชูชัยยะ, สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)</p>

ตารางที่ 4.15 (ต่อ) แสดงอัตลักษณ์ที่ปรากฏในสถานการณ์ต่าง ๆ และเงื่อนไขอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

สถานการณ์	อัตลักษณ์	เงื่อนไขอื่นที่เกี่ยวข้อง				ตัวอย่าง
		ความสัมพันธ์ (n=26)	ตัวตน (n=26)	เป้าหมาย (n=26)	องค์กร/ วัฒนธรรม (n=26)	
ภาวะปกติ						
การประชุม หรือ การเสนองาน (ต่อ)	อัตลักษณ์ของ นักปฏิบัติ	• (n=17)	• (n=16)	• (n=17)	• (n=17)	“บางทีในที่ประชุม เขากำลังนำพา คนในที่ประชุมเขารุกเข้าพง เหมือนมันไร้ราก ไร้หลัก มันขาด อะไรที่มันไม่มี concept มันมีแต่ เรื่อง Subset มันมีแต่เรื่อง detail ที่เอามา โบลว กัน แล้วถามว่าแล้ว แก่น มันคืออยู่ที่ไหนล่ะ เพราะถ้า คุณยังไม่ได้แก่นนะ ไม่มีทางเลยที่ คุณจะ go on ต่อ ต่อให้คุณเอา งานชิ้นนั้นออกมาแปดเดียว มันก็ เหมือนงานปลุกบ้านค๊ะ สถาปนิกก็ มีหน้าที่มาออกแบบ function วิศวกร ก็มีหน้าที่มาคำนวณ น้ำหนัก ฉันทัดก็แบบนั้น ไม่อย่างนั้นแปดเดียวมันแฟบลง มันล้มเลย เราก็ต้องยกมืออธิบาย ขึ้นตอนเอง ช่วยน้อง ๆ เขา มันก็ แบบนี้ละค๊ะ สบาย ๆ เหมือน ครอบครั้ว แต่บ่อย ๆ แหม่ มันก็ไม่ ค่อยจะดีนะ” (คุณลาวัลย์ กันชาติ, สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2561)

ตารางที่ 4.15 (ต่อ) แสดงอัตลักษณ์ที่ปรากฏในสถานการณ์ต่าง ๆ และเงื่อนไขอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

สถานการณ์	อัตลักษณ์	เงื่อนไขอื่นที่เกี่ยวข้อง				ตัวอย่าง
		ความสัมพันธ์ (n=26)	ตัวตน (n=26)	เป้าหมาย (n=26)	องค์กร/ วัฒนธรรม (n=26)	
ภาวะปกติ						
การประชุม หรือ การเสนองาน (ต่อ)	อัตลักษณ์ของ นักเรียนรู้	• (n=10)	• (n=5)	• (n=10)	• (n=6)	“ผู้ใหญ่จะหนีบ คือเอาเราไปด้วย ไปดูรายงานการประชุม เราเป็นระดับจูเนียร์ก็คงไม่รู้ไปซะหมด แต่จะไปนั่งฟังไปจดยางงานไปเรื่อย ๆ และมันช่วงของการเก็บเกี่ยว เฝื่อนว่าเป็นจังหวะที่องค์กรที่มีบรรยากาศ มีวัฒนธรรมที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ให้เราเก็บเกี่ยวประสบการณ์ ให้เราเรียนรู้ได้มากขึ้น ถ้าบรรยากาศไม่อำนวยเช่น ถ้าเราไปทำตัวกว้าง ไม่ยอมคุยกับใคร ถือว่าเป็นนักเรียนนอกดีกว่าใคร คนเค้าก็ไม่อยากคุยด้วย ต้องพิจารณาตัวเองว่าสรุปแล้วเป้าหมายของเราคือต้องเก็บเกี่ยวประสบการณ์ เก็บเกี่ยวความรู้เพื่อสร้าง content ถึงเวลาจำเป็นที่เราจะต้องสื่อก็หยิบด้วย content ที่มีในตัวเราเนี่ยออกมาจัดระบบ” (ดร. ชาริษา วัฒนเกส, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2561)
	อัตลักษณ์ของ นักจัดการ	• (n=6)	• (n=16)	• (n=18)	• (n=13)	“เวลามีเรื่องก็จะเรียกคนต่าง ๆ มา แล้วคุยกัน ประชุมกันไปเลย เพราะต้องมาช่วยกันคิด แล้วให้ไปทำแจกแจงไปเลยใครเหมาะทำอะไร ป้าจะเป็นคนแบบนี้คือเราต้องคุยเองมันจะชัดเจน แล้วตอนนั้นเราจะให้เขาตั้งโต๊ะคุยกันบ่อย งานมันจะเร็ว” (คุณบริสุทธิ์ เปรมประพันธ์, สัมภาษณ์, 17 พฤษภาคม 2561)

ตารางที่ 4.15 (ต่อ) แสดงอัตลักษณ์ที่ปรากฏในสถานการณ์ต่าง ๆ และเงื่อนไขอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

สถานการณ์	อัตลักษณ์	เงื่อนไขอื่นที่เกี่ยวข้อง				ตัวอย่าง
		ความสัมพันธ์ (n=26)	ตัวตน (n=26)	เป้าหมาย (n=26)	องค์กร/ วัฒนธรรม (n=26)	
ภาวะปกติ						
การประชุม หรือ การเสนองาน (ต่อ)	อัตลักษณ์ของผู้สร้าง	• (n=11)	• (n=15)	• (n=15)	• (n=12)	“เวลาคุยกันที่ก็จะเรียกน้อง ๆ ออกความเห็นนะ คืออยากฟังทุกคน อยากให้เขามีส่วนร่วม อยากให้เขาเก่ง และคือไม่อะไรหรอกเราก็จะได้ออกความเห็นที่มันต่างในงานเราด้วยใจนี่ก็ออกมาใหม่ มันเหมือนครอบครัวนะที่ว่า เราคุยเราเสนอกันได้หมด เป็นแบบนี้มานานละ” (คุณวราภรณ์ กุลสวัสดิ์ภักดี, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)
• การตกเตือน	อัตลักษณ์ของต้นแบบ	• (n=8)	• (n=6)	• (n=6)	• (n=6)	“ปิดการขายไม่ได้ พูดแต่ตามทฤษฎี พอลูกค้าบอกว่าไม่ซื้อ คุณจบเลยกลับบ้าน แต่อย่างที่ว่าที่พูดไปถ้าคุณซื้อใจลูกค้าได้ คุณแทบไม่ต้องขายอะไรเลย แบบนี้คุยกันฉันชอบเธอเนี่ย หนูกำลังจะไปไหนเนี่ย อ้าวเราซื้อประกันการเดินทางสิ เอาไหม แบบนี้ หนูบอกเอาเลยซื้อเลยที่เอาสิ หรือบางคนแบบเข้านี่มาแข่งกันหรือ ไม่ที่บอกว่าไม่ได้ต้องพูดในเชิงเหตุและผลและยกตัวอย่างว่าแบบเหี้ย เมื่อไปตกท่อตกไร มันถึงจะได้งานไง พี่ก็เป็นห่วงน้องทุกคนอยากให้เขาทำได้ แล้วงานเราก็เป็นแบบนี้ พี่ก็อย่างที่บอกเราชอบลงไปคลุกคลีเอง มันก็เป็นเหมือนครอบครัวที่ต้องดูแลกัน” (คุณจุฑามาศ สมบุญยะวิโรจน์, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2561)



ตารางที่ 4.15 (ต่อ) แสดงอัตลักษณ์ที่ปรากฏในสถานการณ์ต่าง ๆ และเงื่อนไขอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

สถานการณ์	อัตลักษณ์	เงื่อนไขอื่นที่เกี่ยวข้อง				ตัวอย่าง
		ความสัมพันธ์ (n=26)	ตัวตน (n=26)	เป้าหมาย (n=26)	องค์กร/ วัฒนธรรม (n=26)	
ภาวะปกติ						
• การตกเตียง (ต่อ)	อัตลักษณ์ของผู้ โอบอ้อมอารี	• (n=3)	• (n=2)	• (n=3)	• (n=2)	“จริง ๆ ที่เป็นคนมีเมตตาเนาะ แต่เวลาที่บอกหรือสอนงานเนี่ยมา ร้องไห้ไม่เอา ต้องแก้ปัญหา ผิดไม่ ว่าให้อภัยแต่ต้องแก้ไขให้ถูก” (คุณจรรย์รงค์ สิริตัน, สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2561)
• การให้กำลังใจ	อัตลักษณ์ของ ผู้สร้าง	• (n=6)	• (n=4)	• (n=6)	• (n=3)	“ต้องให้กำลังใจน้องใจ เพราะวันนี้ น้องเขาเห็นพี่ตอนโอเคนแล้วใจ ทำ ใจ พี่ก็มีแรงบันดาลใจนะ เวลาที่ เด็กที่เห็นบางคน โอ้ย ทำไม่เก่ง โท วาด Flow ได้ อย่างนั้นอย่างนี้ พี่ก็ รู้สึกว่า ทำไมพี่ไม่ได้แบบนี้บ้าง ไม่ เห็นรู้เรื่องเลยทำไมเป็น วันนั้นที่บอก ก่อนนะ พี่ไม่ดูไทย Advance ไป ไกลมากกว่าที่เคยเห็น Flow ของ ที่ผ่าน ๆ มา เห็นริ้ว เออมันแรง บันดาลใจว่า เห็นเขาทำได้ เราก็ ต้องทำได้ อยากให้เขาได้พัฒนาให้ เก่งขึ้น ก็ต้องผลักดันตั้งต้นให้กำลังใจ น้อง มันต้องได้” (คุณสุทธิรัตน์ รัตนโชติ, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2561)
• การวัดประเมินผล	อัตลักษณ์ของ นักคิด	-	• (n=4)	• (n=6)	-	“เวลาทำงานพี่ก็มีเป้าของพี่นะ เรา ก็จะมีมือหาข้อมูลเตรียมไว้ด้วย ตัวเอง แล้วก็มาดูว่าเราทำอะไรได้ บ้างตามเงื่อนไข” (คุณอรนุช อภิศักดิ์ศิริกุล, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2561)

ตารางที่ 4.15 (ต่อ) แสดงอัตลักษณ์ที่ปรากฏในสถานการณ์ต่าง ๆ และเงื่อนไขอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

สถานการณ์	อัตลักษณ์	เงื่อนไขอื่นที่เกี่ยวข้อง				ตัวอย่าง
		ความสัมพันธ์ (n=26)	ตัวตน (n=26)	เป้าหมาย (n=26)	องค์กร/ วัฒนธรรม (n=26)	
<b>สถานการณ์เฉพาะหน้าแต่ยังไม่ใช่เรื่องฉุกเฉินร้ายแรง</b>						
• ความขัดแย้งกับลูกค้า	อัตลักษณ์ของผู้กล้า	• (n=3)	• (n=1)	• (n=4)	-	“เราต้องฟังว่าลูกค้าต้องการอะไร แล้วเราค่อย ๆ แกะออกมาแล้วก็เข้าไปให้ถูกเป้า” (คุณจุฑามาศ สมบุญยะวีโรจน์, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2561)
• ความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน	อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์	• (n=4)	• (n=6)	• (n=4)	-	“ที่เป็นคนมีอะไรต้องคุยไป เวลาที่เราไม่เข้าใจกันนะ ที่จะคุยเลย อย่างน้อยความสัมพันธ์ก็จะไม่เสียงานก็จะได้ไปต่อสะดวก” (คุณกนกวลี ชูชัยยะ, สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)
• การชี้แจงประเด็นที่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา	อัตลักษณ์ของผู้กล้า	• (n=5)	-	• (n=5)	-	“มีความเห็นแล้วบอกเจ้านาย หนที่หนึ่งแล้วเจ้านายไม่เห็นด้วย หนที่สองแล้วเจ้านายก็ยังไม่เห็นด้วย เราก็ต้องหยุดนะ พูดกับเค้าจนเค้าโมโหเราจะตายก่อน แต่การที่จะมีจังหวะเวลามันจะมีเสมอ ถ้าพูดคนเดียว แต่หนที่สองแล้ว Time ของมันมาเราอาจจะสำเร็จก็ได้ ก็ถึงบอกไปทั้งจิง หวะ เวลาที่มีความสำคัญ” (พ.ญ. เมธิณี ไหมแพง, สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2561)

ตารางที่ 4.15 (ต่อ) แสดงอัตลักษณ์ที่ปรากฏในสถานการณ์ต่าง ๆ และเงื่อนไขอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

สถานการณ์	อัตลักษณ์	เงื่อนไขอื่นที่เกี่ยวข้อง				ตัวอย่าง
		ความสัมพันธ์ (n=26)	ตัวตน (n=26)	เป้าหมาย (n=26)	องค์กร/ วัฒนธรรม (n=26)	
สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง หรือฉุกเฉิน หรือเป็นภาวะวิกฤต หรืออาจส่งผลกระทบต่อองค์กร						
• การปฏิเสธเรื่องทุจริต	อัตลักษณ์ของนักสู้	-	• (n=4)	• (n=4)	-	“คืออย่างมีคนมาขอให้เราช่วยอะไรที่มันไม่ถูกต้องเนี่ย เราก็จะไม่เอา เราชัดเจนตามหลักการของเรา” (ศ. กิตติคุณคุณหญิงสุชาดา กิระนันท์, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2561)
• การออกสื่อในประเด็นที่รุนแรง	อัตลักษณ์ของผู้อุทิศตน	-	-	• (n=6)	• (n=6)	“อย่างเวลาที่มีประเด็นที่ต้องออกสื่อเนี่ย เราจะระลึกไว้เลยว่าเราเป็นตัวแทนเป็นภาพขององค์กร แล้วเราต้องการให้มันออกข่าวไปไม่ใช่ดูเป็นผู้ใหญ่ทะเลาะกัน บางครั้งเราก็เจ็บบ หรืออาจจะเสี่ยงไว้ไปคุยส่วนตัว” (คุณอภิรดี ต้นตราภรณ์, สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2561)
• การตัดสินใจในภาวะวิกฤต	อัตลักษณ์ของนักสู้	-	-	• (n=9)	-	“พี่ก็ตัดสินใจนะว่าเราก็ต้องพูดไปตามนั้น แม้ผู้ใหญ่ต่างก็เห็นพ้องด้วย แต่ท่านก็ผลักดันออกหน้าคนเดียวก็ตาม แต่พี่ก็ต้องทำแล้วตอนนั้นไม่ได้สนใจใครละ” (คุณกนกวลี ชูชัยยะ, สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)

จากตารางที่ 4.15 จะพบแนวทางการใช้เงื่อนไขในการจัดการสื่อสารแสดงอัตลักษณ์ดังกล่าวละเอียดต่อไปนี้

#### 4.3.1 สถานการณ์ในภาวะปกติ มีสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

**4.3.1.1 การทำหน้าที่ในครอบครัว (ลูก-ภรรยา-แม่)** ในสถานการณ์นี้ พบการแสดงออกของอัตลักษณ์ คือ อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ ที่เป็นการแสดงออกถึงความใส่ใจ ความกตัญญู การเอาใจใส่ต่อครอบครัว อัตลักษณ์ของผู้เสียสละ และอัตลักษณ์ของนักจัดการ โดยมีเงื่อนไขในการสื่อสารแสดงออกอัตลักษณ์ทั้ง 5 ประการในการจัดการตนเอง

**4.3.1.2 การใช้ชีวิตประจำวันอื่น ๆ** เช่น การทานอาหารกับเพื่อน การพูดคุย การทักทายกับผู้คน เป็นต้น พบการแสดงออกของอัตลักษณ์ คือ อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ โดยมีเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ทั้ง 5 ประการในการจัดการตนเอง

**4.3.1.3 การประชุม หรือการเสนองาน** ในสถานการณ์นี้ พบการแสดงออกของอัตลักษณ์ต่อไปนี้ อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ อัตลักษณ์ของนักเรียนรู้ อัตลักษณ์ของนักจัดการ อัตลักษณ์ของผู้สร้าง โดยพบว่าผู้บริหารหญิงใช้เงื่อนไขทั้ง 5 ประการ ในการจัดการอัตลักษณ์ของตนเอง

**4.3.1.4 การตกเตียง** ในสถานการณ์นี้ พบการแสดงออกของอัตลักษณ์ คือ อัตลักษณ์ของต้นแบบ และอัตลักษณ์ของผู้โอ้ออมอารี โดยพบว่าผู้บริหารหญิงใช้เงื่อนไขทั้ง 5 ประการ ในการจัดการอัตลักษณ์ของตนเอง

**4.3.1.5 การให้กำลังใจ** ในสถานการณ์นี้ พบการแสดงออกของอัตลักษณ์ คือ อัตลักษณ์ของผู้สร้าง โดยพบว่าผู้บริหารหญิงใช้เงื่อนไขทั้ง 5 ประการ ในการจัดการอัตลักษณ์ของตนเอง

**4.3.1.6 การวัดประเมินผล** ในสถานการณ์นี้ พบการแสดงออกของอัตลักษณ์ คือ อัตลักษณ์ของนักคิด โดยพบว่าผู้บริหารหญิงใช้เงื่อนไข 3 ประการ เพื่อจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ได้แก่ สถานการณ์ ตัวตน และเป้าหมาย

**4.3.2 สถานการณ์เฉพาะหน้าแต่ยังไม่ใช้เรื่องฉุกเฉินร้ายแรง** มีสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องได้แก่

**4.3.2.1 ความขัดแย้งกับลูกค้า** ในสถานการณ์นี้ พบการแสดงออกของอัตลักษณ์ คือ อัตลักษณ์ของผู้กล้า โดยพบว่าเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ในสถานการณ์นี้ได้แก่ สถานการณ์ เป้าหมาย และความสัมพันธ์ เป็นสำคัญ มีผู้บริหารเพียงหนึ่งท่านเท่านั้นที่เลือกใช้เงื่อนไขความเป็นตัวตน แทนความสัมพันธ์

**4.3.2.2 ความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน** ในสถานการณ์นี้ พบการแสดงออกของอัตลักษณ์ คือ อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ โดยพบว่าเงื่อนไขส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ในสถานการณ์นี้ได้แก่ สถานการณ์ ความสัมพันธ์ ต้นตน และเป้าหมาย

**4.3.2.3 การชี้แจงประเด็นที่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา** ในสถานการณ์นี้ พบการแสดงออกของอัตลักษณ์ คือ อัตลักษณ์ของผู้กล้า โดยพบว่าเงื่อนไขส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ในสถานการณ์นี้ได้แก่ สถานการณ์ ความสัมพันธ์ และเป้าหมาย

**4.3.3 สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง หรือฉุกเฉิน หรือเป็นภาวะวิกฤต หรืออาจส่งผลกระทบต่อองค์กร** มีสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องได้แก่

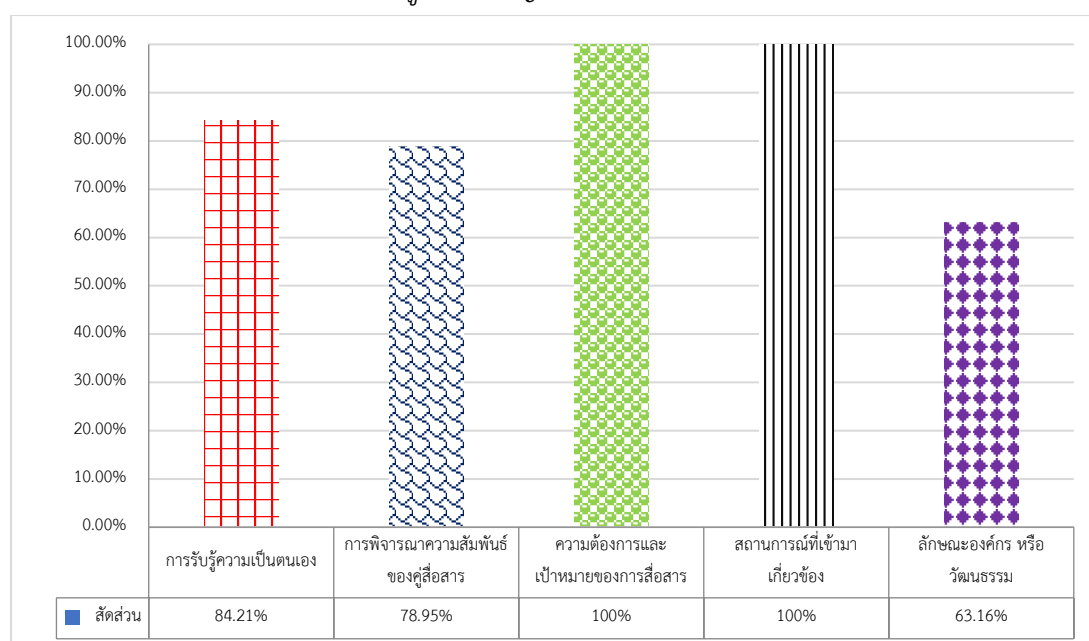
**4.3.3.1 การปฏิเสธเรื่องทุจริต** ในสถานการณ์นี้ พบการแสดงออกของอัตลักษณ์ คือ อัตลักษณ์ของนักสู้ โดยพบว่าเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ในสถานการณ์นี้ได้แก่ สถานการณ์ เป้าหมาย และตัวตน

**4.3.3.2 การออกสื่อในประเด็นที่รุนแรง** ในสถานการณ์นี้ พบการแสดงออกของอัตลักษณ์ คือ อัตลักษณ์ของผู้อุทิศตน โดยพบว่าเงื่อนไขส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ในสถานการณ์นี้ได้แก่ สถานการณ์ เป้าหมาย และองค์กร/ วัฒนธรรม

**4.3.3.3 การตัดสินใจในภาวะวิกฤต** ในสถานการณ์นี้ พบการแสดงออกของอัตลักษณ์ คือ อัตลักษณ์ของนักสู้ โดยพบว่าเงื่อนไขส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ในสถานการณ์นี้ได้แก่ สถานการณ์ และเป้าหมาย

จากแนวทางการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยทั้ง 26 ท่านข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาพิจารณาแนวโน้ม<sup>41</sup>ความสำคัญของเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ถูกใช้ในการพิจารณาจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิง ที่ปรากฏใน 3 กลุ่มสถานการณ์ และมีจำนวนอัตลักษณ์ที่ปรากฏในสถานการณ์ต่าง ๆ จากตารางที่ 4.15 รวมทั้งสิ้น 19 อัตลักษณ์ โดยนำเสนอแนวโน้มดังแผนภูมิที่ 4.1

แผนภูมิที่ 4.1 แสดงแนวโน้มความสำคัญของเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ถูกใช้ในการพิจารณาจัดการการสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย



จากแผนภูมิที่ 4.1 จะพบว่าในการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยนั้น เงื่อนไขที่มีความสำคัญอย่างยิ่งได้แก่ สถานการณ์ และ เป้าหมายหรือความต้องการในการสื่อสารแสดงออกแต่ละครั้ง โดยมีเงื่อนไขประกอบอื่น ๆ เพิ่มเติมเข้ามา ได้แก่ การรับรู้ความเป็นตนเอง ความสัมพันธ์ของคู่สื่อสาร และลักษณะขององค์กร และวัฒนธรรมไทย

<sup>41</sup> พิจารณาจากความถี่ (Frequency; f) ของแต่ละเงื่อนไขที่ปรากฏในทุกสถานการณ์ย่อยในแต่ละสถานการณ์หลัก อาทิ พบว่าใน

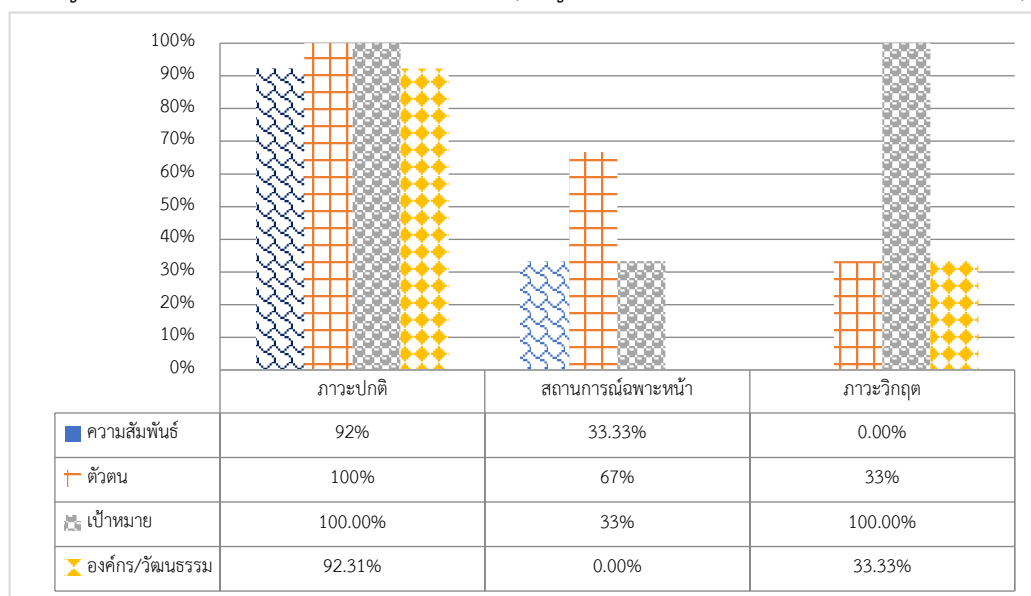
สถานการณ์เฉพาะหน้าแต่ยังไม่ร้ายแรง ที่ประกอบด้วย 3 สถานการณ์ย่อย การคำนึงถึง 'การรับรู้ตนเอง' ถูกคำนึงถึงใน 2 จาก 3

สถานการณ์ย่อย (หรือ f=2) เมื่อนำมาคำนวณเพื่อเปรียบเทียบเป็นร้อยละด้วยการเทียบบัญญัติไตรยางค์จะได้

$(2 \times 100) / 3 = 67\%$

ทั้งนี้หากใช้เงื่อนไขของสถานการณ์เป็นแกนหลัก และพิจารณาว่าในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังที่แสดงในตารางที่ 4.15 สามารถพิจารณาถึงแนวโน้ม<sup>42</sup>ที่ผู้บริหารหญิงใช้เงื่อนไขอื่น ๆ ในการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ของตนเองได้ตั้งแผนภูมิที่ 4.2

แผนภูมิที่ 4.2 แสดงแนวโน้มของเงื่อนไขอื่น ๆ ที่ถูกพิจารณาใช้ในเงื่อนไขสถานการณ์ต่าง ๆ



จากแผนภูมิที่ 4.2 จะพบว่าในกลุ่มสถานการณ์ที่เป็นภาวะปกตินั้นเงื่อนไขอื่น ๆ ในการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ที่พบ ได้แก่ ความสัมพันธ์ของคู่สื่อสาร การรับรู้ตนเอง เป้าหมายหรือความต้องการในการสื่อสาร และลักษณะองค์กร หรือวัฒนธรรมไทย มีแนวโน้มถูกใช้ทุกเงื่อนไขในระดับมากที่สุด โดยทุกเงื่อนไขมีการใช้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป

สถานการณ์ที่เป็นสถานการณ์เฉพาะหน้า เงื่อนไขอื่น ๆ ในการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ที่พบได้แก่ เงื่อนไขของการรับรู้ความเป็นตนเอง เงื่อนไขของความสัมพันธ์ และเงื่อนไขของเป้าหมาย

<sup>42</sup> พิจารณาจากความถี่ (Frequency; f) ของแต่ละเงื่อนไขที่ปรากฏในทุกสถานการณ์ย่อย อาทิ พบว่าในทุกสถานการณ์ (จำนวน

ทั้งสิ้น 26 สถานการณ์) การคำนึงถึง 'เป้าหมายของการสื่อสาร' นับความถี่ได้ 26 ครั้ง (หรือ f=26) เมื่อนำมาคำนวณเพื่อ

เปรียบเทียบเป็นร้อยละด้วยการเทียบบัญญัติไตรยางค์จะได้  $(26 \times 100) / 26 = 100\%$

และความต้องการในการสื่อสาร ในขณะที่ไม่พบการใช้เงื่อนไขของลักษณะองค์กร หรือวัฒนธรรม โดยเงื่อนไขของการรับรู้ความเป็นตนเอง ถูกใช้มากที่สุดที่ร้อยละ 67

สถานการณ์ที่เป็นสถานการณ์รุนแรง มีอันตราย หรือเป็นสถานการณ์ที่วิกฤต เงื่อนไขอื่น ๆ ในการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ที่พบ ได้แก่ เงื่อนไขของการรับรู้ความเป็นตนเอง เงื่อนไขของเป้าหมายและความต้องการในการสื่อสาร และเงื่อนไขของลักษณะขององค์กรและวัฒนธรรม ในขณะที่ไม่พบการใช้เงื่อนไขของความสัมพันธ์ โดยพบว่าเงื่อนไขของเป้าหมายและความต้องการในการสื่อสาร ถูกใช้มากที่สุดที่ร้อยละ 100





#### 4.4 คำถามนำวิจัยข้อที่ 3 ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับอย่างไร

การนำเสนอผลการวิจัยส่วนนี้เป็นการนำเสนอข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจำนวน 26 ท่าน และผู้ที่มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงอีกจำนวน 16 ท่าน เพื่อนำไปสู่การตอบคำถามนำวิจัยข้อที่ 3 ในส่วนของ “กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย” โดยผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิจัยของคำถามข้อที่ 3 เป็น 3 ส่วน ได้แก่

4.4.3.1 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจากการรับรู้ตัวเองของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 26 ท่าน

4.4.3.2 ข้อสังเกตกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจากเมื่อมองจากมุมมองของผู้ที่มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 16 ท่าน

##### 4.4.3.1 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจากการรับรู้ตัวเองของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 26 ท่าน

กลยุทธ์การสื่อสารที่มีความสอดคล้องกันจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจำนวน 26 ท่าน ผู้วิจัยได้นำเสนอกลยุทธ์การสื่อสารต่าง ๆ ที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองตามสถานการณ์ใน 3 กลุ่ม ได้แก่ ก. สถานการณ์ในภาวะปกติ ข. สถานการณ์เฉพาะหน้าแต่ยังไม่ใช้เรื่องฉุกเฉินร้ายแรง และ ค. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง หรือฉุกเฉิน หรือเป็นภาวะวิกฤต หรืออาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

##### ก. สถานการณ์ในภาวะปกติ

สถานการณ์ในภาวะปกตินั้น ประกอบไปด้วยสถานการณ์ต่าง ๆ และกลยุทธ์การสื่อสารที่ปรากฏดังรายละเอียดต่อไปนี้

- การประชุม การเสนองาน ในสถานการณ์นี้ผู้บริหารหญิงรับรู้ร่วมกันว่ากลยุทธ์ที่ใช้คือ (1) การอธิบายด้วยเหตุผล (2) การกล่าวถึงข้อดี (3) การกล่าวถึงข้อเสีย (4) การกล่าวถึงประโยชน์ส่วนรวม และ (4) การสร้างแรงบันดาลใจ

### ตั้งตัวอย่างต่อไปนี้

“ป่าจะเรียกทุกคนมาพร้อมกันนะ แล้วจะชี้แจงบอกที่ไปที่มา บอกเหตุผลของงานที่เรา กำลังจะไปเลย ให้ทุกคนรู้และเข้าใจไปเหมือนกัน”

(บริสุทธิ เปรมประพันธ์, สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2561)

“พี่ต้นจะบอกน้อง ๆ เราที่นี่เลยนะ ว่าเราทำงานเราต้องทำเพื่อสังคม ต้องเป็นงานที่มี ประโยชน์ คือคุณต้องไปคิดอะไรที่สร้างสรรค์และใหม่มา พร้อมทั้งต้องเป็นประโยชน์ของ คนดูด้วย”

(ลาวัลย์ กันชาติ, สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2561)

“เวลาที่พี่ประชุมกับน้องเราจะเห็นความคิดและความเป็นเด็กรุ่นใหม่ที่หลากหลาย เราก็ พร้อมรับฟังนะคะ แต่พี่ก็ต้องคอยทำหน้าที่ชี้ภาพให้เขาเห็นด้วยว่าสิ่งที่เขาวางมาในฐานะ เราที่มีประสบการณ์มาก่อนถ้าเห็นข้อดี ข้อเสีย หรือจุดบกพร่องอะไรเราจะชี้ให้เขาดู ถ้า อะไรที่ดีเราก็ส่งเสริม ถ้าอะไรที่ยังไม่เห็นด้วยหรือมีจุดบอดอยู่เราจะให้เขาลองพิจารณา ดู ใหม่”

(จุฑามาศ สมบุญยะวิโรจน์, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2561)

• การตกเดือน ในสถานการณ์นี้ผู้บริหารหญิงรับรู้ร่วมกันว่ากลยุทธ์ที่ใช้คือ

(1) การอธิบายด้วยเหตุผล (2) การกล่าวถึงข้อเสีย และ (3) การชมเชย

### ตั้งตัวอย่างต่อไปนี้

“ปกติจะไม่ค่อยอะไรตรงนี้มาก แต่ถ้ามีคือเราก็จะบอกเขาว่าอะไรทำได้ไม่ได้ก็อธิบายตาม เหตุผลนะคะ อะไรที่ไม่ถูกต้อง ไม่ซื่อสัตย์ ไม่มีจรรยาบรรณ ไปหลอกลวงลูกค้าไม่เอาเลย พี่จะบอกจะเตือนน้อง ๆ ในทีมพี่ตลอด มันไม่คุ้มกันกับผลที่มันจะมาทีหลัง แต่เดี๋ยวนี้งาน พวกนี้ก็มีทางป้องกันแล้วคือ จะมีคนโทรกลับไปตรวจสอบกับลูกค้าอีกครั้งว่าน้องเราเนี่ย ขายของแบบตรงไปตรงมาไหม อธิบายหมดไหม แล้วค่อยให้เขายืนยัน หรือยกเลิกตรงนั้น เลยก็ได้”

(จุฑามาศ สมบุญยะวิโรจน์, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2561)

“ทำงานกับพี่ต้นต้องมีไหวพริบนะคะ คือพี่ต้นจะเตือนเด็ก ๆ จะบอกเสมอเลยนะคะ ว่าไปดูงานคนอื่นได้ แต่คุณต้องไม่ลอกงานคนอื่น คุณต้องทำเอง ต้องใช้ความคิด ความสำเร็จของตัวคุณที่พวกคุณ ๆ มีอยู่แล้ว ดึงมันออกมาเอามาใช้งานเลยคะ แบบนี้งานเราถึงจะยั่งยืนและมีจุดขายคะ”

(ลาวัลย์ กันชาติ, สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2561)

• **การให้กำลังใจ** ในสถานการณ์นี้ผู้บริหารหญิงรับรู้ร่วมกันว่ากลยุทธ์ที่ใช้คือ การสร้างแรงจูงใจ หรือสร้างพลัง กำลังใจ ด้วย (1) การชมเชย (2) การกล่าวถึงการพัฒนาตนเองของบุคคลที่จะได้รับจากการทำงานที่ยาก และ (3) การกล่าวถึงผลประโยชน์ส่วนรวม

**ดังตัวอย่างต่อไปนี้**

“ตอนนั้นคือทางเราก็ท้อแล้วนะ เพราะงานนี้เป็นงานระดับภูมิภาค แต่การจัดการจากทางที่เขามาให้เราทำคือไม่สมกันเลย พี่ก็ต้องตั้งสติกับพี่หน่อยมากนะคะ แล้วเราค่อย ๆ มาคุยแล้วช่วยกัน พี่ก็เรียกน้อง ๆ มาว่าอย่างไรเราก็ต้องฝ่าไป ต้องทำให้ดี พี่ก็บอกน้อง ๆ ทุกคนเสมอว่าจะถ้าเราผ่านไปได้เราจะเก่งและแกร่งขึ้นมาก แล้วอีกอย่างอันนี้คือเราทำเพื่อชาติ เป็นงานที่เราเป็นเจ้าภาพด้วย ต้องทำให้ดีไปรับปากเขามาแล้ว”

(ลาวัลย์ กันชาติ, สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2561)

• **การวัดประเมินผล** ในสถานการณ์นี้ผู้บริหารหญิงรับรู้ร่วมกันว่ากลยุทธ์ที่ใช้คือ (1) การอธิบายด้วยเหตุผล (2) การชมเชย (3) การตำหนิ (4) การกล่าวถึงข้อดี และ (5) การกล่าวถึงข้อเสีย

**ดังตัวอย่างต่อไปนี้**

“พี่นุช จะบอกน้องว่าพี่นุชต้องการอะไรสมอนะ แล้วถ้าเขาทำตามได้ตามที่เราบอกพี่ก็ชื่นชมนะ แต่ถ้าไม่เราก็ต้องบอกเขาว่าตรงไหนบกพร่อง จะว่าดูก็ดูนะ แต่เราก็มีเหตุผลอธิบาย”

(อรนุช อภิศักดิ์ศิริกุล, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2561)

“อย่างของที่ทำอยู่เราทำงานกันเป็นทีมเป็นส่วนใหญ่ จะแบ่งกัน ช่วยกัน แต่ถ้าเป็นกับเด็ก ๆ ที่ทำงานในทีมที่เขายังใหม่ ยังไม่มากประสบการณ์เท่าไรเราต้องดู เวลาเขาไปสืบค้นอะไรมามันต้องมีความถูกต้อง ข้อมูลต้องแม่น ถ้าทำไม่ได้แบบที่คิดไว้ก็ต้องบอกเขาด้วยเหตุผลว่าอะไรตรงไหนพลาด ควรแก้ยังไงอย่างไร แต่ก็ไม่ใช่จะไปตำหนิเขามากมายก็ต้องดูเขาไป บางครั้งก็ยังชมในความขยันของเขาเลย”

(อภิรดี ต้นตราภรณ์, สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2561)

#### ข. สถานการณ์เฉพาะหน้าแต่ยังไม่ใช้เรื่องฉุกเฉินร้ายแรง

สถานการณ์เฉพาะหน้าแต่ยังไม่ใช้เรื่องฉุกเฉินร้ายแรง ประกอบไปด้วยสถานการณ์ต่าง ๆ และกลยุทธ์การสื่อสารที่ปรากฏดังรายละเอียดต่อไปนี้

• **ความขัดแย้งกับลูกค้าหรือคู่ปฏิสัมพันธ์ที่เข้ามาติดต่อกัน** ในสถานการณ์นี้ผู้บริหารหญิงรับรู้ร่วมกันว่ากลยุทธ์ที่ใช้คือ (1) การอธิบายถึงข้อตกลงที่ตกลงกันไว้ และ (2) การกล่าวถึงแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้

#### ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“คือ ตรงนี้เวลา deal กับเจ้าอื่นก็เคยมีบ้าง ส่วนที่ไม่ไปในทางเดียวกัน เป็นเรื่องปกติ เราก็อธิบายไปนะคะว่าตอนแรกตกลงกันไว้ยังไงบ้าง คุณบอกแบบนี้ไว้ เราตกลงแบบนี้ไว้ ก็จะคุยกันไปตามนั้นนะคะ”

(ลาวัลย์ กันชาติ, สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2561)

นอกจากกลยุทธ์การสื่อสารที่ปรากฏดังกล่าวแล้วยังพบกลยุทธ์การสื่อสารจากผู้บริหารหญิงจำนวน 1 ท่าน ที่มีความแตกต่างไป เนื่องจากเป็นความขัดแย้งกับลูกค้าที่ค่อนข้างมีความรุนแรง และผู้มาติดต่อกันไม่ให้เกียรติในการร่วมงาน จึงใช้กลยุทธ์การสื่อสารด้วย (1) การแสดงออกทางอารมณ์ และ (2) การชี้แจงถึงจริยธรรมขั้นพื้นฐาน

### ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“ก็เคยมีนะคะความขัดแย้ง ตอนนั้นโมโท โกรธ เพราะว่าเขาเป็นผู้ชาย แล้วเขาทำไม่สุภาพ แล้วเราเป็น Agency นะ ไม่ใช่ คนรับใช้ เขาเหวี่ยงแฟ้มมาใส่หน้าพี่แบบนี้ะ เหวี่ยงใส่หน้าเลย พี่จูนะบอกตรง ๆ เลือดพุ่ง ตอนนั้นเราก็กุกขึ้นมาตบโต๊ะเลยเหมือนกัน ก็ถามนะว่าที่ทำเหมาะสมไหม พี่ก็บอกว่าพี่เป็นคนทำงานนะก็ต้องให้เกียรติกัน ตอนนั้นก็ไม่ได้คุยอะไรกันอีกเลย แต่หลังจากนั้นมาก็เป็นเพื่อนกันวันนี้”

(วราภรณ์ กุลสวัสดิ์ภักดี, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

• **ความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน** ในสถานการณ์นี้ผู้บริหารหญิงรับรู้ร่วมกันว่ากลยุทธ์ที่ใช้คือ (1) การกล่าวถึงข้อดี (2) การกล่าวถึงข้อเสีย และ (3) การหาเป้าหมายร่วมของการทำงาน ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งดังกล่าว

### ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“ก็มีบ้างนะคะ ที่ต้องไปทะเลาะกับคนอื่นเขา แต่ก็ได้ร้ายแรงอะไร เพราะปกติเราเป็นคน ที่สร้างความร่วมมือให้ทุกคนมากกว่า แต่ว่าถ้าถามว่าไม่พอใจกันจริง ๆ แล้วทำอะไร เราก็มองเรื่องงานนะ แล้วก็บอกกันตรง ๆ ว่างานมันจะไปอย่างไร ดีกว่ามานั่งทะเลาะกันตรงนั้น”

(เมธินี ไหมแพง, สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2561)

อย่างไรก็ตามพบว่า มีผู้บริหารหญิงจำนวน 2 ท่าน จากภาคธุรกิจการเงิน องค์กรรัฐ และเอกชน อธิบายถึงกลยุทธ์ที่ตนเองเคยใช้และมีความต่างจากกลยุทธ์ที่กล่าวไปข้างต้น คือ การยุติการสื่อสาร และเลือกที่จะไม่ปฏิสัมพันธ์ แต่ผู้บริหารหญิงทั้ง 2 ท่าน ได้ทิ้งท้ายไว้ว่า ถ้ากลับไป ได้ก็อยากจะแก้ไขการเลือกสื่อสารดังกล่าว เพราะสุดท้ายแล้วไม่เกิดผลดีทั้งต่อความสัมพันธ์ และการทำงาน

### ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“น่าเสียดายนะ ตอนนั้นคือ พี่เลือกที่จะปล่อยไปเฉย ๆ แบบไม่ชอบหน้ากันก็ไม่คุย ผิดใจกันไปเลย แล้วมันทำให้ทำงานต่อไม่ราบรื่นเลย เราเลือกที่จะไม่ปฏิสัมพันธ์อะไรด้วยอีกเลย เราไม่ยอมมาทำงานที่ตึกเดียวกับคนนี้เลย ก็ไปสนใจงานที่ตึกตึกหนึ่ง จนนายสังเกตุท่านก็มาจัดการให้ ถ้าถามพี่ว่าดีไหม ไม่ดีนะคะ ถ้าพี่ย้อนไปได้พี่ก็จะจัดการคุยกันให้จบ ๆ ดีกว่า”

(กุลนันท์ ชานโทโว, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

• การชี้แจงประเด็นที่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ในสถานการณ์นี้ผู้บริหารหญิงรับรู้ร่วมกันว่ากลยุทธ์ที่ใช้คือ (1) การกล่าวถึงข้อดี (2) การกล่าวถึงข้อเสีย และ (3) การเลือกอธิบายในจังหวะเวลาที่เหมาะสม

### ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“เวลาที่เรามีเรื่องไหนที่เห็นไม่ตรงกับเจ้านาย ไม่ใช่ที่เราจะเดินไปแล้วพูดได้เลยนะคะ อย่างแรกเลยต้องรู้จักจังหวะเวลา เพราะถ้าให้เรามีข้อมูล มีเหตุผล มีข้อดีอะไรที่เราเตรียมไปต่าง ๆ มากมายแต่ถ้านายไม่ฟังก็ไม่มีประโยชน์นะคะ ที่สำคัญคือถ้ามันผิดจังหวะแบบพูดครั้งที่ 1 แล้วก็ไม่ฟัง ครั้งที่ 2 ก็ยังไม่ได้ ทีนี้ครั้งที่ 3 นี่ต้องดูดี ๆ แล้วนะคะว่าจะพูดหรือไม่พูดอย่างไร แต่ถ้าเป็นเรื่องสำคัญแล้วเป็นคุณเป็นโทษต่อองค์กรเรา อันนี้ต้องพูดคะ”

(เมธินี ไหมแพง, สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2561)

**ค. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง หรือฉุกเฉิน หรือเป็นภาวะวิกฤต หรืออาจส่งผลกระทบต่อทรัพยากร**

สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง หรือฉุกเฉิน หรือเป็นภาวะวิกฤต หรืออาจส่งผลกระทบต่อทรัพยากร ประกอบด้วยสถานการณ์ต่าง ๆ และกลยุทธ์การสื่อสารที่ปรากฏดังรายละเอียดต่อไปนี้

- **การปฏิเสธเรื่องทุจริต** ในสถานการณ์นี้ผู้บริหารหญิงรับรู้ร่วมกันว่ากลยุทธ์ที่ใช้คือการกล่าวอ้างถึงหลักการและคุณธรรม

**ดังตัวอย่างต่อไปนี้**

“เคยมีค่ะ ประเภทที่เอาของมาฝากไว้ แล้วเป็นของมีมูลค่ามาก หรือแม้แต่จะมารอคูย แต่ของแบบนี้เราไม่เอาค่ะ คือเราก็จะบอกตรง ๆ ตามเหตุตามผล ว่าอะไรอย่างไรไหนถูกผิด เราชัดเจนไปเลยนะว่าตรงนี้ไม่ได้อย่างไร ให้กลับไปทำตามหลักการไม่ต้องมาทำแบบนี้ ของนี้บางครั้งมาให้เราไม่รับก็ไปฝากเลขางานที่นี้ถึงกลับให้เลขาวิ่งตามเอาไปคืนเลย”

(สุชาดา กิระนันท์, คุณหญิง, สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)

- **การออกสื่อในประเด็นที่รุนแรง** ในสถานการณ์นี้ผู้บริหารหญิงรับรู้ร่วมกันว่ากลยุทธ์ที่ใช้คือ (1) การกล่าวถึงสถานการณ์/ข้อเท็จจริงในงาน (2) การกล่าวถึงข้อดี และ (3) การกล่าวถึงข้อเสีย

**ดังตัวอย่างต่อไปนี้**

“ตอนนั้นที่นักข่าวพากันมาถามพี่ว่า ราชบัณฑิตจะเอาอย่างไรกับการแก้ไขประเด็น ห นำที่ว่าไปนั้นนะ พี่ก็ต้องตัดสินใจแล้วต้องมั่นใจยืนยันไปแบบที่พี่บอกเรานะ แล้วคือพี่ก็บอกนะว่าเป็นห่วงว่าถ้าเราไปแก้ไขตรงนั้นแล้วผลเสียแบบที่พี่บอกเราไปจะเป็นอย่างไร”

(กนกวลี ชูชัยยะ, สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)

“ตอนนั้นก็มีรายการโทรทัศน์ช่องหนึ่งมาเชิญเราไปให้สัมภาษณ์พูดคุยเกี่ยวกับเรื่องที่เรา กำลังทำ แล้วโดนอีกฝ่ายเล่นงานกลับ คือทีไปพูดไว้นะ มีแต่คนบอกเถียงไม่ได้เพราะมันคือ ความจริง เราไม่ได้ทำอะไรเลย ๆ แล้วผลลัพธ์ที่อีกฝ่ายมาทำไม่ดีกับประเทศชาติเสียหาย เท่าไหร่ ก็พูดหมด พูดไปตามความเป็นจริง ไม่กลัวเลย รายการตอนแรกนะจะออกอากาศ แค่อัปเดตทีเดียว แต่เจ้าของโทรมาเองว่าพูดดีมาก จะขอออกเป็น 2 สัปดาห์ ก็อนุญาตไปด้วย ความยินดีค่ะ”

(จากรูธรรม เมณฑกา, คุณหญิง, สัมภาษณ์, 11 เมษายน 2561)

• การตัดสินใจในภาวะวิกฤตขององค์กร ในสถานการณ์นี้ผู้บริหารหญิงรับรู้ร่วมกันว่า กลยุทธ์ที่ใช้คือ (1) การกล่าวถึงสถานการณ์/ข้อเท็จจริงในงาน (2) การกล่าวถึงข้อเสีย และ (3) การ เปิดโอกาสให้ทุกคนเสนอแนะแนวทางร่วมกันเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ

#### ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“ตอนนั้นนะ ปี 2540 ที่แม่ ๆ ที่พี่จูเล่าไปนะ แล้วคือตอนที่ต้องเรียกน้อง ๆ ที่ทำงานมาคุย มันเจ็บปวดหัวใจนะ ที่พี่บอกว่าต้องคุยคือ หลังจากทีพี่ไม่รู้ว่าจะบอกเขาอย่างไรดี พี่ก็ ตัดสินใจบอกความจริงไปตรง ๆ อธิบายสภาพการณ์บริษัทเลยนะ แล้วก็เหตุผลที่ทำให้พี่ถึง ต้องตัดสินใจตั้งโต๊ะสมัครใจแบบที่พี่บอกไป พี่ก็ถามนะว่าจะเอาอย่างไรเห็นด้วยไม่เห็นด้วย ให้ทุกคนเสนอมาเต็มที่เพราะพี่รักทุกคน”

(วารภรณ์ กุลสวัสดิ์ภักดี, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)



ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอจำนวนผู้บริหารหญิงที่รับรู้กลยุทธ์การสื่อสารของตนเองในแต่ละด้านตามสถานการณ์ต่าง ๆ จำแนกตามประเภทตามธุรกิจและองค์กร และการจำแนกตามตำแหน่ง ดังตารางที่ 4.16 และตารางที่ 4.17ตามลำดับ

ตารางที่ 4. 16 แสดงภาพรวมของกลยุทธ์การสื่อสาร และจำนวนของผู้บริหารหญิงที่รับรู้การสื่อสารของตนเอง

สถานการณ์	กลยุทธ์การสื่อสารที่ปรากฏตามสถานการณ์	จำนวนผู้บริหารหญิงที่รับรู้ตนเอง จำแนกตามประเภทธุรกิจ และองค์กร				
		กจร. (N=7)	กจอ. (N=5)	อร. (N=8)	ออ. (N=6)	รวม (N=26)
<b>สถานการณ์ในภาวะปกติ</b>						
• การประชุม การเสนองาน	➢ การอธิบายด้วยเหตุผล	5 71.43%	4 80%	5 62.5%	4 66.67%	18 69.23%
	➢ การกล่าวถึงข้อดี	4 57.14%	4 80%	4 50%	4 66.67%	16 61.54%
	➢ การกล่าวถึงข้อเสีย	4 57.14%	4 80%	4 50%	4 66.67%	16 61.54%
	➢ การกล่าวถึงประโยชน์ส่วนรวม	3 42.86%	4 80%	4 50%	4 66.67%	15 57.69%
	➢ การสร้างแรงบันดาลใจ	3 42.86%	4 80%	3 37.5%	5 66.67%	15 57.69%
• การดักเตือน	➢ การอธิบายด้วยเหตุผล	3 42.86%	2 40%	2 25%	2 33.33%	9 34.62%
	➢ การกล่าวถึงข้อเสีย	2 28.57%	2 40%	2 25%	2 33.33%	8 30.77%
	➢ การชมเชย	3 42.86%	2 40%	2 25%	2 33.33%	9 34.62%
• การให้กำลังใจ	➢ การชมเชย	2 28.57%	2 40%	1 12.5%	1 16.67%	6 20.69%
	➢ การกล่าวถึงการพัฒนาตนเองที่ทีมงานจะได้รับจากการทำงานที่ยาก	2 28.57%	2 40%	1 12.5%	1 16.67%	6 20.69%
	➢ การกล่าวถึงประโยชน์ส่วนรวม	3 42.86%	2 40%	2 25%	2 33.33%	9 20.69%
• การวัด ประเมินผล	➢ การอธิบายด้วยเหตุผล	5 71.43%	3 60%	4 50%	4 66.67%	16 61.54%
	➢ การชมเชย	4 57.14%	3 60%	3 37.5%	4 66.67%	14 53.85%
	➢ การตำหนิ	4 57.14%	3 60%	3 37.5%	4 66.67%	14 53.85%
	➢ การกล่าวถึงข้อดี	3 42.86%	3 60%	2 25%	4 66.67%	12 46.15%
	➢ การกล่าวถึงข้อเสีย	3 42.86%	3 60%	2 25%	4 66.67%	12 46.15%

ตารางที่ 4.16 (ต่อ) แสดงภาพรวมของกลยุทธ์การสื่อสาร และจำนวนของผู้บริหารหญิงที่รับรู้การสื่อสารของตนเอง

สถานการณ์	กลยุทธ์การสื่อสารที่ปรากฏตามสถานการณ์	จำนวนผู้บริหารหญิงที่รับรู้ตนเอง จำแนกตามประเภทธุรกิจ และองค์กร				
		กจร. (N=7)	กจอ. (N=5)	อร. (N=8)	ออ. (N=6)	รวม (N=26)
<b>สถานการณ์เฉพาะหน้าแต่ยังไม่ใช้เรื่องฉุกเฉินร้ายแรง</b>						
• ความขัดแย้งกับ ลูกค้า	➢ การอธิบายถึงข้อตกลงที่ตกลงกันได้	-	-	-	3 50%	3 11.54%
	➢ การกล่าวถึงแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้	-	-	-	3 50%	3 11.54%
	➢ การแสดงออกทางอารมณ์	-	-	-	1 16.67%	1 3.85%
	➢ การแสดงหลักจริยธรรมขั้นพื้นฐาน	-	-	-	1 16.67%	1 3.85%
• ความขัดแย้งกับ ผู้ร่วมงาน	➢ การกล่าวถึงข้อดี	-	-	-	4 66.67%	4 15.38%
	➢ การกล่าวถึงข้อเสีย	-	-	-	4 66.67%	4 15.38%
	➢ การหาเป้าหมายร่วมของการทำงาน ที่ เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งดังกล่าว	-	-	-	4 66.67%	4 15.38%
	➢ ยุติการสื่อสาร และความสัมพันธ์	1 14.29%	1 20%	-	-	2 7.69%
• การชี้แจง ประเด็นที่ขัดแย้ง กับผู้บังคับบัญชา	➢ การกล่าวถึงข้อดี	2 28.57%	-	2 25%	1 16.67%	5 19.23%
	➢ การกล่าวถึงข้อเสีย	2 28.57%	-	2 25%	1 16.67%	5 19.23%
	➢ การเลือกอธิบายในจังหวะเวลาที่ เหมาะสม	2 28.57%	-	1 12.5%	1 16.67%	4 15.38%

ตารางที่ 4.16 (ต่อ) แสดงภาพรวมของกลยุทธ์การสื่อสาร และจำนวนของผู้บริหารหญิงที่รับรู้การสื่อสารของตนเอง

สถานการณ์	กลยุทธ์การสื่อสารที่ปรากฏตามสถานการณ์	จำนวนผู้บริหารหญิงที่รับรู้ตนเอง จำแนกตามประเภทธุรกิจ และองค์กร				
		กจร. (N=7)	กจอ. (N=5)	อร. (N=8)	ออ. (N=6)	รวม (N=26)
สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง หรือฉุกเฉิน หรือเป็นภาวะวิกฤต หรืออาจส่งผลกระทบต่อองค์กร						
• การปฏิเสธเรื่อง ทุจริต	➢ การกล่าวอ้างถึงหลักการและคุณธรรม	2 28.57%	-	2 25%	-	4 15.38%
• การออกสื่อใน ประเด็นที่ รุนแรง	➢ การกล่าวถึงสถานการณ์/ข้อเท็จจริง ในงาน	4 57.14%	-	2 25%	-	6 23.08%
	➢ การกล่าวถึงข้อดี	4 57.14%	-	2 25%	-	6 23.08%
	➢ การกล่าวถึงข้อเสีย	4 57.14%	-	2 25%	-	6 23.08%
• การตัดสินใจใน ภาวะวิกฤต ขององค์กร	➢ การกล่าวถึงสถานการณ์/ข้อเท็จจริง ในงาน	2 28.57%	2 40%	4 50%	1 16.67%	9 34.62%
	➢ การกล่าวถึงข้อเสีย	2 28.57%	2 40%	4 50%	1 16.67%	9 34.62%
	➢ การเปิดโอกาสให้ทุกคนเสนอแนะ แนวทางร่วมกันเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ	2 28.57%	2 40%	4 50%	1 16.67%	9 34.62%

จากตารางที่ 4.16 พบว่ากลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ตนเองในสถานการณ์การสื่อสารต่าง ๆ ที่เด่นชัดมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ก. สถานการณ์ในภาวะปกติ ที่ประกอบไปด้วยสถานการณ์ต่าง ๆ ได้แก่ (1) การประชุม/การเสนองาน (2) การตกเดือน (3) การให้กำลังใจ และ (4) การวัดประเมินผล มีกลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ตนเองอย่างเด่นชัด ดังนี้

#### (1) การประชุม/ นำเสนองาน

- จากการรับรู้ในภาพรวมของผู้บริหารหญิง 26 ท่าน กลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองในสถานการณ์นี้ร่วมกันมากที่สุดคือ “การอธิบายด้วยเหตุผล” ซึ่งถูกรับรู้ร่วมกันร้อยละ 69.23

- จากผู้บริหารหญิง 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กจร.) ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กจอ.) ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.) และผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.) พบว่ากลุ่มผู้บริหารหญิงที่รับรู้กลยุทธ์การสื่อสารของตนเองเด่นชัดมากที่สุดในทุกกลยุทธ์ในสถานการณ์การ

ประชุม/ เสนองาน คือ “ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กงอ.)” โดยมีสัดส่วนการรับรู้กลยุทธ์การสื่อสารในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- รับรู้กลยุทธ์ การอธิบายด้วยเหตุผล ร่วมกันร้อยละ 80
- รับรู้กลยุทธ์การกล่าวถึงข้อดี ร่วมกันร้อยละ 80
- รับรู้กลยุทธ์การกล่าวถึงข้อเสีย ร่วมกันร้อยละ 80
- รับรู้กลยุทธ์การกล่าวถึงประโยชน์ส่วนรวม ร่วมกันร้อยละ 80
- รับรู้กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจ ร่วมกันร้อยละ 80

## (2) การตกเดือน

• จากการรับรู้ในภาพรวมของผู้บริหารหญิง 26 ท่าน กลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองในสถานการณ์นี้ ประกอบไปด้วย การอธิบายด้วยเหตุผล การกล่าวถึงข้อเสีย การชมเชย โดยไม่พบกลยุทธ์ใดถูกรับรู้ร่วมกันในสัดส่วนตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป แต่สามารถจัดเรียงลำดับการรับรู้กลยุทธ์การสื่อสารในสถานการณ์การตกเดือนได้ดังนี้

- กลยุทธ์การอธิบายด้วยเหตุผล มีการรับรู้ร่วมกันร้อยละ 34.62
- กลยุทธ์การชมเชย มีการรับรู้ร่วมกันร้อยละ 34.62
- กลยุทธ์การกล่าวถึงข้อเสีย มีการรับรู้ร่วมกันร้อยละ 30.77

• จากผู้บริหารหญิง 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.) ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กงอ.) ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.) และผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.) พบว่า กลุ่มผู้บริหารหญิงที่รับรู้กลยุทธ์การสื่อสารของตนเองเด่นชัดมากที่สุดในกลยุทธ์ต่าง ๆ ของสถานการณ์การตกเดือน มีดังนี้

- “ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.)” รับรู้กลยุทธ์การอธิบายด้วยเหตุผล และ กลยุทธ์การชมเชย ร่วมกันมากที่สุด โดยมีการรับรู้กลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์ที่ร้อยละ 34.86

- “ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กงอ.)” รับรู้กลยุทธ์การกล่าวถึงข้อเสีย ร่วมกันมากที่สุดที่ร้อยละ 40

### (3) การให้กำลังใจ

- จากการรับรู้ในภาพรวมของผู้บริหารหญิง 26 ท่าน กลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองในสถานการณ์นี้ ประกอบไปด้วย การชมเชย การกล่าวถึงการพัฒนาตนเองที่ทีมงานจะได้รับจากการทำงานที่ยาก การกล่าวถึงประโยชน์ส่วนรวม ทั้งนี้ไม่พบกลยุทธ์ใดถูกรับรู้ร่วมกันในสัดส่วนตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป โดยกลยุทธ์แต่ละข้อที่กล่าวไปนั้นมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 20.69 ทุกกลยุทธ์

- จากผู้บริหารหญิง 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.) ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กغو.) ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (กร.) และผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.) พบว่า กลุ่มผู้บริหารหญิงที่รับรู้กลยุทธ์การสื่อสารของตนเองเด่นชัดมากที่สุดในกลยุทธ์ต่าง ๆ ของสถานการณ์การให้กำลังใจ มีดังนี้

- “ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กغو.)” รับรู้กลยุทธ์การชมเชย และการกล่าวถึงการพัฒนาตนเองที่ทีมงานจะได้รับจากการทำงานที่ยาก ร่วมกันมากที่สุด โดยมีการรับรู้กลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์ที่ร้อยละ 40

- “ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.)” รับรู้กลยุทธ์การกล่าวถึงประโยชน์ส่วนรวม ร่วมกันมากที่สุดที่ร้อยละ 42.86

### (4) การวัดประเมินผล

- จากการรับรู้ในภาพรวมของผู้บริหารหญิง 26 ท่าน กลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองในสถานการณ์นี้ ประกอบไปด้วย การอธิบายด้วยเหตุผล การชมเชย การตำหนิ การกล่าวถึงข้อดี และการกล่าวถึงข้อเสีย โดยกลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันมากที่สุดในสถานการณ์การประเมินผล คือ “การอธิบายด้วยเหตุผล” ที่มีการรับรู้ร่วมกันร้อยละ 61.54

- จากผู้บริหารหญิง 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.) ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กغو.) ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (กร.) และผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.) พบว่า กลุ่มผู้บริหารหญิงที่รับรู้กลยุทธ์การสื่อสารของตนเองเด่นชัดมากที่สุดในกลยุทธ์ต่าง ๆ ของสถานการณ์การวัดประเมินผล มีดังนี้

- “ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.)” รับรู้กลยุทธ์การอธิบายด้วยเหตุผล ร่วมกันมากที่สุด โดยมีการรับรู้ที่ร้อยละ 71.43

- “ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.)” รับรู้กลยุทธ์การชมเชยการดำเนิน กลยุทธ์การกล่าวถึงข้อดี และกลยุทธ์การกล่าวถึงข้อเสีย ร่วมกันมากที่สุด โดยรับรู้กลยุทธ์แต่ละข้อที่ร้อยละ 66.67

**ข. สถานการณ์เฉพาะหน้าแต่ยังไม่ใช้เรื่องฉุกเฉินร้ายแรง** ที่ประกอบไปด้วยสถานการณ์ต่าง ๆ ได้แก่ (1) ความขัดแย้งกับลูกค้า (2) ความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน (3) การชี้แจงประเด็นที่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา โดยในสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้มีกลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ตนเองอย่างเด่นชัด ดังนี้

#### (1) ความขัดแย้งกับลูกค้า

• จากการรับรู้ในภาพรวมของผู้บริหารหญิง 26 ท่าน กลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองในสถานการณ์นี้ ประกอบไปด้วย การอธิบายถึงข้อตกลงที่ตกลงกันได้ การกล่าวถึงแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้ การแสดงออกทางอารมณ์ การแสดงหลักจริยธรรมขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ไม่พบกลยุทธ์ใดถูกรับรู้ร่วมกันในสัดส่วนตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป โดยมีการรับรู้กลยุทธ์การอธิบายถึงข้อตกลงที่ตกลงกันได้ และกลยุทธ์การกล่าวถึงแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้ ในแต่ละกลยุทธ์ที่ร้อยละ 11.54 ส่วนกลยุทธ์การแสดงออกทางอารมณ์ และการแสดงหลักจริยธรรมขั้นพื้นฐานนั้น แต่ละกลยุทธ์มีการรับรู้ที่ร้อยละ 3.58

• จากผู้บริหารหญิง 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.) ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กกอ.) ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (กร.) และผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.) พบว่า กลุ่มผู้บริหารหญิงที่รับรู้กลยุทธ์การสื่อสารในสถานการณ์ความขัดแย้งกับลูกค้ามีเพียงกลุ่มเดียวคือ “ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.)” เท่านั้น

#### (2) ความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน

• จากการรับรู้ในภาพรวมของผู้บริหารหญิง 26 ท่าน กลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองในสถานการณ์นี้ ประกอบไปด้วย การกล่าวถึงข้อดี การกล่าวถึงข้อเสีย การหาเป้าหมายร่วมของการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งดังกล่าว และการยุติการสื่อสารและความสัมพันธ์ ทั้งนี้ไม่พบกลยุทธ์ใดถูกรับรู้ร่วมกันในสัดส่วนตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป โดยมีการรับรู้กลยุทธ์การกล่าวถึงข้อดี การกล่าวถึงข้อเสีย และกลยุทธ์การหาเป้าหมายร่วมของการทำงานที่

เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ดังกล่าว ในแต่ละกลยุทธ์ที่ร้อยละ 15.38 ส่วนการยุติการสื่อสารและความสัมพันธ์พบการรับรู้ที่ร้อยละ 7.69

• จากผู้บริหารหญิง 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.) ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กกอ.) ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.) และผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.) พบว่า กลุ่มผู้บริหารหญิงที่รับรู้กลยุทธ์การสื่อสารของตนเองเด่นชัดมากที่สุด ในกลยุทธ์ต่าง ๆ ของ สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน มีดังนี้

- “ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.)” เป็นกลุ่มผู้บริหารหญิงกลุ่มเดียวที่มีการรับรู้กลยุทธ์การสื่อสาร ได้แก่ การกล่าวถึงข้อดี การกล่าวถึงข้อเสีย และการหาเป้าหมายร่วมของการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งดังกล่าว ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับลูกค้า โดยมีการรับรู้กลยุทธ์แต่ละข้อที่ร้อยละ 66.67

- “ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.) และประเภทองค์กรเอกชน (กกอ.)” เท่านั้น ที่มีการรับรู้กลยุทธ์การสื่อสาร คือ การยุติการสื่อสารและความสัมพันธ์ ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน โดยกลุ่มผู้บริหารหญิง กกร. และ กกอ. มีการรับรู้ตนเองในกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ ร้อยละ 14.29 และร้อยละ 20 ตามลำดับ

### (3) การชี้แจงประเด็นที่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา

• จากการรับรู้ในภาพรวมของผู้บริหารหญิง 26 ท่าน กลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองในสถานการณ์นี้ ประกอบไปด้วย การกล่าวถึงข้อดี การกล่าวถึงข้อเสีย และการเลือกอธิบายในจังหวะเวลาที่เหมาะสม ทั้งนี้ไม่พบกลยุทธ์ใดถูกรับรู้ร่วมกันในสัดส่วนตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป โดยมีการรับรู้กลยุทธ์การกล่าวถึงข้อดี การกล่าวถึงข้อเสีย ในแต่ละกลยุทธ์ที่ร้อยละ 19.23 ส่วนการการเลือกอธิบายในจังหวะเวลาที่เหมาะสม พบการรับรู้ที่ร้อยละ 15.38

• จากผู้บริหารหญิง 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.) ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กกอ.) ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.) และผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.) พบว่า “กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.)” รับรู้ตนเองมากที่สุด ในกลยุทธ์การสื่อสารทั้งหมดที่กล่าวไป ของสถานการณ์การชี้แจงประเด็นที่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา โดยมีการรับรู้กลยุทธ์แต่ละข้ออยู่ที่ร้อยละ 28.57 นอกจากนี้ยังพบว่า “ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กกอ.)” เป็นกลุ่มเดียวที่จากการสัมภาษณ์ไม่ปรากฏการรับรู้ตนเองถึงสถานการณ์ที่ต้องสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาในเรื่องที่ขัดแย้ง และไม่พบกลยุทธ์การสื่อสารใด ๆ ในสถานการณ์นี้

ค. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง หรือถูกเงิน หรือเป็นภาวะวิกฤต หรืออาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ที่ประกอบไปด้วยสถานการณ์ต่าง ๆ ได้แก่ (1) การปฏิเสธเรื่องทุจริต (2) การออกสื่อในประเด็นที่รุนแรง (3) การตัดสินใจในภาวะวิกฤตขององค์กร โดยในสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้มีกลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ตนเองอย่างเด่นชัดดังนี้

### (1) การปฏิเสธเรื่องทุจริต

- จากการรับรู้ในภาพรวมของผู้บริหารหญิง 26 ท่าน กลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองในสถานการณ์นี้ คือ การกล่าวอ้างถึงหลักการหรือคุณธรรม โดยมีการรับรู้กลยุทธ์ดังกล่าวนี้ร่วมกันที่ร้อยละ 15.38

- จากผู้บริหารหญิง 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.) ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กงอ.) ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.) และผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.) พบว่า กลุ่มผู้บริหารหญิงที่รับรู้กลยุทธ์การสื่อสารในสถานการณ์ความขัดแย้งกับลูกค้ามีเพียง 2 กลุ่มเท่านั้น ได้แก่ “ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.)” โดยมีการรับรู้กลยุทธ์ดังกล่าวที่ร้อยละ 28.57 และ “ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.)” โดยมีการรับรู้กลยุทธ์ดังกล่าวที่ร้อยละ 25

### (2) การออกสื่อในประเด็นที่รุนแรง

- จากการรับรู้ในภาพรวมของผู้บริหารหญิง 26 ท่าน กลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองในสถานการณ์นี้ ได้แก่ การกล่าวถึงสถานการณ์/ข้อเท็จจริงในงานการกล่าวถึงข้อดี และการกล่าวถึงข้อเสีย โดยมีการรับรู้กลยุทธ์แต่ละข้อดังกล่าวร่วมกันที่ร้อยละ 23.08

- จากผู้บริหารหญิง 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.) ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กงอ.) ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.) และผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.) พบว่า กลุ่มผู้บริหารหญิงที่รับรู้กลยุทธ์การสื่อสารในสถานการณ์ความขัดแย้งกับลูกค้ามีเพียง 2 กลุ่มเท่านั้น ได้แก่ “ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.)” โดยมีการรับรู้กลยุทธ์แต่ละข้อดังกล่าวไปที่ร้อยละ 57.14 และ “ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.)” โดยมีการรับรู้กลยุทธ์แต่ละข้อดังกล่าวไปที่ร้อยละ 25



### (3) การตัดสินใจในภาวะวิกฤตขององค์กร

- จากการรับรู้ในภาพรวมของผู้บริหารหญิง 26 ท่าน กลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองในสถานการณ์นี้ ได้แก่ การกล่าวถึงสถานการณ์/ข้อเท็จจริงในงาน การกล่าวถึงข้อเสีย และการเปิดโอกาสให้ทุกคนเสนอแนะแนวทางร่วมกันเพื่อการนำไปสู่การตัดสินใจ โดยมีการรับรู้กลยุทธ์แต่ละข้อดังกล่าวร่วมกันที่ร้อยละ 34.62

- จากผู้บริหารหญิง 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (งร.) ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (งอ.) ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.) และผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.) พบว่า “กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.)” เป็นผู้ที่รับรู้ตนเองในกลยุทธ์ทุกข้อของสถานการณ์การตัดสินใจในภาวะวิกฤตขององค์กรมากที่สุด โดยมีการรับรู้กลยุทธ์แต่ละข้ออยู่ที่ร้อยละ 50



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4. 17 แสดงภาพรวมของกลยุทธ์การสื่อสาร และจำนวนของผู้บริหารหญิงที่รับรู้การสื่อสารของตนเองตามการจำแนกตามตำแหน่ง

สถานการณ์	กลยุทธ์การสื่อสารที่ปรากฏตามสถานการณ์	จำนวนผู้บริหารหญิงที่รับรู้ตนเอง จำแนกตามประเภทธุรกิจ และองค์กร			
		TF <sup>43</sup> (n=9)	T <sup>44</sup> (n=8)	V <sup>45</sup> (n=9)	รวม (n=26)
<b>สถานการณ์ในภาวะปกติ</b>					
• การประชุม การเสนองาน	➢ การอธิบายด้วยเหตุผล	5 55.56%	6 75%	7 77.78%	18 69.23%
	➢ การกล่าวถึงข้อดี	5 55.56%	5 62.5%	5 55.56%	15 57.69%
	➢ การกล่าวถึงข้อเสีย	5 55.56%	5 62.5%	5 55.56%	15 57.69%
	➢ การกล่าวถึงประโยชน์ส่วนรวม	4 44.44%	3 37.5%	3 33.33%	10 38.46%
	➢ การสร้างแรงบันดาลใจ	4 44.44%	3 37.5%	3 33.33%	10 38.46%
• การดักเตือน	➢ การอธิบายด้วยเหตุผล	4 44.44%	3 37.5%	2 22.22%	9 34.62%
	➢ การกล่าวถึงข้อเสีย	4 44.44%	2 25%	2 22.22%	8 30.77%
	➢ การชมเชย	4 44.44%	2 25%	2 22.22%	8 30.77%
• การให้กำลังใจ	➢ การชมเชย	2 22.22%	1 12.5%	3 33.33%	6 23.08%
	➢ การกล่าวถึงการพัฒนาตนเองที่ทีมงาน จะได้รับจากการทำงานที่ยาก	2 22.22%	1 12.5%	3 33.33%	6 23.08%
	➢ การกล่าวถึงประโยชน์ส่วนรวม	2 22.22%	1 12.5%	3 33.33%	6 23.08%

<sup>43</sup> TF (Top & First) หมายถึง ผู้บริหารหญิงที่เคยดำรงตำแหน่ง หรือกำลังดำรงตำแหน่งระดับสูงสุดขององค์กรที่ตนสังกัด และต้องเป็นผู้หญิงคนแรกที่ได้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว

<sup>44</sup> T (Top) หมายถึง ผู้บริหารหญิงในองค์กรที่ดำรงตำแหน่งในระดับประธาน หรือหัวหน้างานขององค์กรนั้น ๆ โดยหากเป็นองค์กรรัฐบาลจะเป็นผู้บริหารตั้งแต่ระดับ C10 ขึ้นไป หากเป็นบริษัทเอกชนจะหมายถึงผู้ดำรงตำแหน่งประธานบริหาร

<sup>45</sup> V (Vice executive president) หมายถึง ผู้บริหารหญิงทั้งภาครัฐ และเอกชนที่ดำรงตำแหน่งรองประธาน หรือมีตำแหน่งที่ลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารประเภท T

ตารางที่ 4.17 (ต่อ) แสดงภาพรวมของกลยุทธ์การสื่อสาร และจำนวนของผู้บริหารหญิงที่รับรู้การสื่อสารของตนเองตามการจำแนกตามตำแหน่ง

สถานการณ์	กลยุทธ์การสื่อสารที่ปรากฏตามสถานการณ์	จำนวนผู้บริหารหญิงที่รับรู้ตนเอง จำแนกตามประเภทธุรกิจ และองค์กร			
		TF <sup>46</sup> (N=9)	T <sup>47</sup> (N=8)	V <sup>48</sup> (N=9)	รวม (N=26)
<b>สถานการณ์ในภาวะปกติ (ต่อ)</b>					
• การวัด ประเมินผล	➢ การอธิบายด้วยเหตุผล	7 77.78%	5 62.5%	4 44.44%	16 61.54%
	➢ การชมเชย	5 55.56%	4 50%	3 33.33%	12 46.15%
	➢ การตำหนิ	5 55.56%	4 50%	3 33.33%	12 46.15%
	➢ การกล่าวถึงข้อดี	4 44.44%	2 25%	2 22.22%	8 30.77%
	➢ การกล่าวถึงข้อเสีย	4 44.44%	2 25%	2 22.22%	8 30.77%
<b>สถานการณ์เฉพาะหน้าแต่ยังไม่ใช่เรื่องฉุกเฉินร้ายแรง</b>					
• ความขัดแย้งกับ ลูกค้า	➢ การอธิบายถึงข้อตกลงที่ตกลงกันไว้	2 22.22%	-	1 11.11%	3 11.54%
	➢ การกล่าวถึงแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้	2 22.22%	-	1 11.11%	3 11.54%
	➢ การแสดงออกทางอารมณ์	-	-	1 11.11%	1 3.85%
	➢ การแสดงหลักจริยธรรมขั้นพื้นฐาน	-	-	1 11.11%	1 3.85%
• ความขัดแย้งกับ ผู้ร่วมงาน	➢ การกล่าวถึงข้อดี	2 22.22%	1 12.5%	<b>1</b> <b>11.11</b> <b>%</b>	4 15.38%
	➢ การกล่าวถึงข้อเสีย				
	➢ การหาเป้าหมายรวมของการทำงาน ที่ เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งดังกล่าว	2 22.22%	1 12.5%	<b>1</b> <b>11.11</b> <b>%</b>	4 15.38%
	➢ ยุติการสื่อสาร และความสัมพันธ์	-	1 12.5%	<b>1</b> <b>11.11</b> <b>%</b>	2 7.69%

<sup>46</sup> TF (Top & First) หมายถึง ผู้บริหารหญิงที่เคยดำรงตำแหน่ง หรือกำลังดำรงตำแหน่งระดับสูงสุดขององค์กรที่ตนสังกัด และต้องเป็นผู้หญิงคนแรกที่ได้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว

<sup>47</sup> T (Top) หมายถึง ผู้บริหารหญิงในองค์กรที่ดำรงตำแหน่งในระดับประธาน หรือหัวหน้างานขององค์กรนั้น ๆ โดยหากเป็นองค์กรรัฐบาลจะเป็นผู้บริหารตั้งแต่ระดับ C10 ขึ้นไป หากเป็นบริษัทเอกชนจะหมายถึงผู้ดำรงตำแหน่งประธานบริหาร

<sup>48</sup> V (Vice executive president) หมายถึง ผู้บริหารหญิงทั้งภาครัฐ และเอกชนที่ดำรงตำแหน่งรองประธาน หรือมีตำแหน่งที่ลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารประเภท T

ตารางที่ 4.17 (ต่อ) แสดงภาพรวมของกลยุทธ์การสื่อสาร และจำนวนของผู้บริหารหญิง  
ที่รับรู้การสื่อสารของตนเองตามการจำแนกตามตำแหน่ง

สถานการณ์	กลยุทธ์การสื่อสารที่ปรากฏตามสถานการณ์	จำนวนผู้บริหารหญิงที่รับรู้ตนเอง จำแนกตามประเภทธุรกิจ และองค์กร			
		TF <sup>49</sup> (N=9)	T <sup>50</sup> (N=8)	V <sup>51</sup> (N=9)	รวม (N=26)
<b>สถานการณ์เฉพาะหน้าแต่ยังไม่ใช้เรื่องฉุกเฉินร้ายแรง (ต่อ)</b>					
• การชี้แจง ประเด็นที่ขัดแย้ง กับผู้บังคับบัญชา	➢ การกล่าวถึงข้อดี	2 22.22%	1 12.5%	2 22.22%	5 19.23%
	➢ การกล่าวถึงข้อเสีย	2 22.22%	1 12.5%	2 22.22%	5 19.23%
	➢ การเลือกอธิบายในจังหวะเวลาที่เหมาะสม	2 22.22%	1 12.5%	1 11.11%	4 15.38%
<b>สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง/ ถูกฉ้อโกง/ เป็นภาวะวิกฤต หรืออาจส่งผลกระทบต่อผู้รับทราบ</b>					
• การปฏิเสธเรื่อง ทุจริต	➢ การกล่าวอ้างถึงหลักการและคุณธรรม	3 33.33%	1 12.5%	-	4 15.38%
• การออกสื่อใน ประเด็นที่ รุนแรง	➢ การกล่าวถึงสถานการณ์/ข้อเท็จจริง ในงาน	4 44.44%	2 25%	-	6 23.08
	➢ การกล่าวถึงข้อดี	4 44.44%	2 25%	-	6 23.08%
	➢ การกล่าวถึงข้อเสีย	4 44.44%	2 25%	-	6 23.08%
• การตัดสินใจใน ภาวะวิกฤต ขององค์กร	➢ การกล่าวถึงสถานการณ์/ข้อเท็จจริง ในงาน	5 55.56%	2 25%	2 22.22%	9 34.62%
	➢ การกล่าวถึงข้อเสีย	5 55.56%	2 25%	2 22.22%	9 34.62%
	➢ การเปิดโอกาสให้ทุกคนเสนอแนะ แนวทางร่วมกันเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ	5 55.56%	2 25%	2 22.22%	9 34.62%

<sup>49</sup> TF (Top & First) หมายถึง ผู้บริหารหญิงที่เคยดำรงตำแหน่ง หรือกำลังดำรงตำแหน่งระดับสูงสุดขององค์กรที่ตนสังกัด และต้องเป็นผู้หญิงคนแรกที่ได้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว

<sup>50</sup> T (Top) หมายถึง ผู้บริหารหญิงในองค์กรที่ดำรงตำแหน่งในระดับประธาน หรือหัวหน้างานขององค์กรนั้น ๆ โดยหากเป็นองค์กรรัฐบาลจะเป็นผู้บริหารตั้งแต่ระดับ C10 ขึ้นไป หากเป็นบริษัทเอกชนจะหมายถึงผู้ดำรงตำแหน่งประธานบริหาร

<sup>51</sup> V (Vice executive president) หมายถึง ผู้บริหารหญิงทั้งภาครัฐ และเอกชนที่ดำรงตำแหน่งรองประธาน หรือมีตำแหน่งที่ลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารประเภท T

จากตารางที่ 4.17 พบว่ากลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ตนเองในสถานการณ์การสื่อสารต่าง ๆ ที่เด่นชัดมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ก. สถานการณ์ในภาวะปกติ** ที่ประกอบไปด้วยสถานการณ์ต่าง ๆ ได้แก่ (1) การประชุม/การเสนองาน (2) การตกเตือน (3) การให้กำลังใจ และ (4) การวัดประเมินผล มีกลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ตนเองอย่างเด่นชัด ดังนี้

### (1) การประชุม/ นำเสนองาน

- จากการรับรู้ในภาพรวมของผู้บริหารหญิง 26 ท่าน กลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองในสถานการณ์นี้ ประกอบไปด้วย การอธิบายด้วยเหตุผล การกล่าวถึงข้อดี การกล่าวถึงข้อเสีย การกล่าวถึงประโยชน์ส่วนรวม และการสร้างแรงบันดาลใจ โดยกลยุทธ์ที่ถูกรับรู้ร่วมกันมากที่สุดคือ “การอธิบายด้วยเหตุผล” ซึ่งถูกรับรู้ร่วมกันร้อยละ 69.23

- จากผู้บริหารหญิง 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดและเป็นผู้หญิงคนแรกที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว (TF) ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุด (T) และผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งบริหารลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารสูงสุด (V) พบว่ากลุ่มผู้บริหารหญิงที่รับรู้กลยุทธ์การสื่อสารของตนเองเด่นชัดมากที่สุดในกลยุทธ์ต่าง ๆ ของสถานการณ์การประชุม/นำเสนองานมีดังนี้

- “ผู้บริหารหญิงกลุ่ม V” รับรู้ตนเองมากที่สุดในกลยุทธ์การอธิบายด้วยเหตุผลที่ร้อยละ 77.78

- “ผู้บริหารหญิงกลุ่ม T” รับรู้ตนเองมากที่สุดในกลยุทธ์การการถึงข้อดี และการกล่าวถึงข้อเสีย ที่ร้อยละ 62.5

- “ผู้บริหารหญิงกลุ่ม TF” รับรู้ตนเองมากที่สุดในกลยุทธ์การกล่าวถึงประโยชน์ส่วนรวม และกลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจ โดยมีการรับรู้กลยุทธ์แต่ละข้อที่ร้อยละ 44.44

### (2) การตกเตือน

- จากการรับรู้ในภาพรวมของผู้บริหารหญิง 26 ท่าน กลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองในสถานการณ์นี้ ประกอบไปด้วย การอธิบายด้วยเหตุผล การกล่าวถึงข้อเสีย การชมเชย โดยไม่พบกลยุทธ์ใดถูกรับรู้ร่วมกันในสัดส่วนตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป แต่สามารถจัดเรียงลำดับการรับรู้กลยุทธ์การสื่อสารในสถานการณ์การตกเตือนได้ดังนี้

- กลยุทธ์การอธิบายด้วยเหตุผล มีการรับรู้ร่วมกันร้อยละ 34.62
- กลยุทธ์การชมเชย มีการรับรู้ร่วมกันร้อยละ 34.62
- กลยุทธ์การกล่าวถึงข้อเสีย มีการรับรู้ร่วมกันร้อยละ 30.77

- จากผู้บริหารหญิง 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดและเป็นผู้หญิงคนแรกที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว (TF) ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุด (T) และผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งบริหารลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารสูงสุด (V) พบว่า “กลุ่มผู้บริหารหญิง TF” มีการรับรู้ตนเองมากที่สุดในกลยุทธ์แต่ละข้อของสถานการณ์การตกเดือน โดยมีการรับรู้ตนเองในกลยุทธ์แต่ละข้อที่ร้อยละ 44.44

### (3) การให้กำลังใจ

- จากการเรียนรู้ในภาพรวมของผู้บริหารหญิง 26 ท่าน กลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองในสถานการณ์นี้ ประกอบไปด้วย การชมเชย การกล่าวถึงการพัฒนาตนเองที่ทีมงานจะได้รับจากการทำงานที่ยาก การกล่าวถึงประโยชน์ส่วนรวม ทั้งนี้ไม่พบกลยุทธ์ใดถูกรับรู้ร่วมกันในสัดส่วนตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป โดยกลยุทธ์แต่ละข้อที่กล่าวไปนั้นมีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 20.69 ทุกกลยุทธ์

- จากผู้บริหารหญิง 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดและเป็นผู้หญิงคนแรกที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว (TF) ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุด (T) และผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งบริหารลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารสูงสุด (V) พบว่า “กลุ่มผู้บริหารหญิง V” มีการรับรู้ตนเองมากที่สุดในกลยุทธ์ทุกข้อของสถานการณ์การให้กำลังใจ โดยมีการรับรู้กลยุทธ์ในแต่ละข้อที่ร้อยละ 33.33

### (4) การวัดประเมินผล

- จากการเรียนรู้ในภาพรวมของผู้บริหารหญิง 26 ท่าน กลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองในสถานการณ์นี้ ประกอบไปด้วย การอธิบายด้วยเหตุผล การชมเชย การตำหนิ การกล่าวถึงข้อดี และการกล่าวถึงข้อเสีย โดยกลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันมากที่สุดในสถานการณ์การประเมินผล คือ “การอธิบายด้วยเหตุผล” ที่มีการรับรู้ร่วมกันร้อยละ 61.54

- จากผู้บริหารหญิง 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดและเป็นผู้หญิงคนแรกที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว (TF) ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุด (T) และผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งบริหารลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารสูงสุด (V) พบว่า “ผู้บริหารหญิงกลุ่ม TF” รับรู้ตนเองมากที่สุดในกลยุทธ์การสื่อสารทุกข้อของสถานการณ์การวัดประเมินผล โดยมีร้อยละการรับรู้ของกลยุทธ์ต่าง ๆ ดังนี้

- การอธิบายด้วยเหตุผล มีการรับรู้ร้อยละ 77.78
- การชมเชย และการตำหนิ มีการรับรู้ร้อยละ 55.56
- การกล่าวถึงข้อดี และการกล่าวถึงข้อเสีย มีการรับรู้ร้อยละ 44.44

**ข. สถานการณ์เฉพาะหน้าแต่ยังไม่ใช้เรื่องฉุกเฉินร้ายแรง** ที่ประกอบไปด้วยสถานการณ์ต่าง ๆ ได้แก่ (1) ความขัดแย้งกับลูกค้า (2) ความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน (3) การชี้แจงประเด็นที่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา โดยในสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้มีกลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ตนเองอย่างเด่นชัด ดังนี้

### (1) ความขัดแย้งกับลูกค้า

- จากการรับรู้ในภาพรวมของผู้บริหารหญิง 26 ท่าน กลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองในสถานการณ์นี้ ประกอบไปด้วย การอธิบายถึงข้อตกลงที่ตกลงกันได้ การกล่าวถึงแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้ การแสดงออกทางอารมณ์ การแสดงหลักจริยธรรมขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ไม่พบกลยุทธ์ใดถูกรับรู้ร่วมกันในสัดส่วนตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป โดยมีการรับรู้กลยุทธ์การอธิบายถึงข้อตกลงที่ตกลงกันได้ และกลยุทธ์การกล่าวถึงแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้ ในแต่ละกลยุทธ์ที่ร้อยละ 11.54 ส่วนกลยุทธ์การแสดงออกทางอารมณ์ และการแสดงหลักจริยธรรมขั้นพื้นฐานนั้น แต่ละกลยุทธ์มีการรับรู้ที่ร้อยละ 3.58

- จากผู้บริหารหญิง 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดและเป็นผู้หญิงคนแรกที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว (TF) ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุด (T) และผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งบริหารลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารสูงสุด (V) พบว่า “กลุ่มผู้บริหารหญิง TF” และ “กลุ่มผู้บริหารหญิง V” เท่านั้น ที่มีการรับรู้กลยุทธ์และสถานการณ์การสื่อสารด้านความขัดแย้งกับลูกค้า โดยมีรายละเอียดการรับรู้กลยุทธ์การสื่อสารของผู้บริหารหญิงทั้ง 2 กลุ่ม ดังนี้

- “ผู้บริหารหญิงกลุ่ม V” รับรู้ตนเองในทุกกลยุทธ์ของสถานการณ์ความขัดแย้งกับลูกค้า ได้แก่ การอธิบายถึงข้อตกลงที่ตกลงกันได้ การกล่าวถึงแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้ การแสดงออกทางอารมณ์ และการแสดงหลักจริยธรรมขั้นพื้นฐาน โดยมีการรับรู้ในแต่ละกลยุทธ์ที่ร้อยละ 11.11

- “ผู้บริหารหญิงกลุ่ม TF” รับรู้ตนเองมากที่สุด ในกลยุทธ์การอธิบายถึงข้อตกลงที่ตกลงกันได้ และกลยุทธ์การกล่าวถึงแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้ โดยมีการรับรู้กลยุทธ์แต่ละข้อที่ร้อยละ 22.22 อย่างไรก็ตามไม่พบการรับรู้กลยุทธ์การแสดงออกทางอารมณ์ และการแสดงหลักจริยธรรมขั้นพื้นฐานในกลุ่มผู้บริหารหญิง TF

## (2) ความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน

- จากการรับรู้ในภาพรวมของผู้บริหารหญิง 26 ท่าน กลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองในสถานการณ์นี้ ประกอบไปด้วย การกล่าวถึงข้อดี การกล่าวถึงข้อเสีย การหาเป้าหมายร่วมของการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งดังกล่าว การยุติการสื่อสารและความสัมพันธ์ ทั้งนี้ไม่พบกลยุทธ์ใดถูกรับรู้ร่วมกันในสัดส่วนตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป โดยมีการรับรู้กลยุทธ์การกล่าวถึงข้อดี การกล่าวถึงข้อเสีย และกลยุทธ์การหาเป้าหมายร่วมของการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งดังกล่าว ในแต่ละกลยุทธ์ที่ร้อยละ 15.38 ส่วนการยุติการสื่อสารและความสัมพันธ์พบการรับรู้ที่ร้อยละ 7.69

- จากผู้บริหารหญิง 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดและเป็นผู้หญิงคนแรกที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว (TF) ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุด (T) และผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งบริหารลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารสูงสุด (V) พบว่า “ผู้บริหารหญิงกลุ่ม TF” รับรู้ตนเองมากที่สุดในกลยุทธ์การกล่าวถึงข้อดี การกล่าวถึงข้อเสีย และการหาเป้าหมายร่วมของการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งดังกล่าว โดยมีการรับรู้ในแต่ละกลยุทธ์ที่ร้อยละ 22.22 อย่างไรก็ตามกลุ่มผู้บริหาร TF เป็นผู้บริหารหญิงกลุ่มเดียวที่ไม่พบการรับรู้กลยุทธ์การยุติการสื่อสารและความสัมพันธ์ โดยพบการรับรู้กลยุทธ์ดังกล่าวนี้กลุ่ม T และ V ที่ร้อยละ 12.5 และ 11.11 ตามลำดับ

## (3) การชี้แจงประเด็นที่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา

- จากการรับรู้ในภาพรวมของผู้บริหารหญิง 26 ท่าน กลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองในสถานการณ์นี้ ประกอบไปด้วย การกล่าวถึงข้อดี การกล่าวถึงข้อเสีย และการเลือกอธิบายในจังหวะเวลาที่เหมาะสม ทั้งนี้ไม่พบกลยุทธ์ใดถูกรับรู้ร่วมกันในสัดส่วนตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป โดยมีการรับรู้กลยุทธ์การกล่าวถึงข้อดี การกล่าวถึงข้อเสีย ในแต่ละกลยุทธ์ที่ร้อยละ 19.23 ส่วนการการเลือกอธิบายในจังหวะเวลาที่เหมาะสม พบการรับรู้ที่ร้อยละ 15.38

- จากผู้บริหารหญิง 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดและเป็นผู้หญิงคนแรกที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว (TF) ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุด (T) และผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งบริหารลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารสูงสุด (V) พบว่า “กลุ่มผู้บริหารหญิง TF และกลุ่มผู้บริหารหญิง V” มีการรับรู้ตนเองในกลยุทธ์การกล่าวถึงข้อดี และการกล่าวถึงข้อเสีย มากที่สุด โดยผู้บริหารหญิงทั้ง 2 กลุ่ม มีร้อยละการรับรู้ของกลยุทธ์แต่ละข้อที่เท่ากัน คือร้อยละ 22.22 ส่วนกลยุทธ์การเลือกอธิบายในจังหวะเวลาที่เหมาะสม มีการรับรู้มากที่สุดเฉพาะ “กลุ่มผู้บริหารหญิง TF” ที่ร้อยละ 22.22



ค. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง หรือฉุกเฉิน หรือเป็นภาวะวิกฤต หรืออาจส่งผลกระทบต่อที่ร้ายแรงต่อองค์กร ที่ประกอบไปด้วยสถานการณ์ต่าง ๆ ได้แก่ (1) การปฏิเสธเรื่องทุจริต (2) การออกสื่อในประเด็นที่รุนแรง (3) การตัดสินใจในภาวะวิกฤตขององค์กร โดยในสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้มีกลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ตนเองอย่างเด่นชัดดังนี้

### (1) การปฏิเสธเรื่องทุจริต

- จากการรับรู้ในภาพรวมของผู้บริหารหญิง 26 ท่าน กลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองในสถานการณ์นี้ คือ การกล่าวอ้างถึงหลักการหรือคุณธรรม มีการรับรู้กลยุทธ์ดังกล่าวนี้ร่วมกันที่ร้อยละ 15.38

- จากผู้บริหารหญิง 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดและเป็นผู้หญิงคนแรกที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว (TF) ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุด (T) และผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งบริหารลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารสูงสุด (V) พบว่ากลุ่มผู้บริหารหญิงที่รับรู้กลยุทธ์การสื่อสารในสถานการณ์ความขัดแย้งกับลูกค้ามีเพียง 2 กลุ่มเท่านั้น ได้แก่ “ผู้บริหารหญิงกลุ่ม TF” โดยมีการรับรู้กลยุทธ์ดังกล่าวที่ร้อยละ 33.33 และ “ผู้บริหารหญิงกลุ่ม T” โดยมีการรับรู้กลยุทธ์ดังกล่าวที่ร้อยละ 12.5

### (2) การออกสื่อในประเด็นที่รุนแรง

- จากการรับรู้ในภาพรวมของผู้บริหารหญิง 26 ท่าน กลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองในสถานการณ์นี้ ได้แก่ การกล่าวอ้างข้อเท็จจริงในการทำงาน การกล่าวถึงข้อดี และการกล่าวถึงข้อเสีย โดยมีการรับรู้กลยุทธ์แต่ละข้อดังกล่าวร่วมกันที่ร้อยละ 23.08

- จากผู้บริหารหญิง 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดและเป็นผู้หญิงคนแรกที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว (TF) ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุด (T) และผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งบริหารลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารสูงสุด (V) พบว่า “ผู้บริหารหญิงกลุ่ม TF” รับรู้ตนเองมากที่สุดในกลยุทธ์ทุกข้อของสถานการณ์การออกสื่อในประเด็นที่รุนแรง โดยมีการรับรู้กลยุทธ์แต่ละข้ออยู่ที่ร้อยละ 44.44 อย่างไรก็ตามไม่พบการรับรู้ตนเองในกลยุทธ์การสื่อสารทุกข้อในสถานการณ์ดังกล่าวนี้ของ “ผู้บริหารหญิงกลุ่ม V”

### (3) การตัดสินใจในภาวะวิกฤตขององค์กร

- จากการรับรู้ในภาพรวมของผู้บริหารหญิง 26 ท่าน กลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองในสถานการณ์นี้ ได้แก่ การกล่าวถึงสภาพความเป็นจริงตามสถานการณ์ การกล่าวถึงข้อเสีย และการเปิดโอกาสให้ทุกคนเสนอแนะแนวทางร่วมกันเพื่อการนำไปสู่การตัดสินใจ โดยมีการรับรู้กลยุทธ์แต่ละข้อดังกล่าวรวมกันที่ร้อยละ 34.62

- จากผู้บริหารหญิง 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดและเป็นผู้หญิงคนแรกที่ยังดำรงตำแหน่งดังกล่าว (TF) ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุด (T) และผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งบริหารลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารสูงสุด (V) พบว่า “ผู้บริหารหญิงกลุ่ม TF” รับรู้ตนเองมากที่สุดในกลยุทธ์การสื่อสารทุกข้อของสถานการณ์การตัดสินใจในภาวะวิกฤตขององค์กร โดยมีการรับรู้กลยุทธ์แต่ละข้ออยู่ที่ร้อยละ 55.56



#### 4.4.3.2 ข้อเสนอแนะกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย เมื่อมองจากมุมมองของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 16 ท่าน

การสื่อสารของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มาจากการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานเป็นการนำเสนอข้อสังเกตการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่มาจากการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารหญิงคนใด ๆ ก็ตามเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 16 ท่าน โดยข้อสังเกตการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมองผู้มีประสบการณ์ร่วมงานเป็นข้อมูลที่มีส่วนงานอธิบายในภาพรวมอย่างกว้างโดยไม่ได้เจาะจงสถานการณ์การสื่อสารที่ชัดเจน ทั้งนี้จากข้อมูลการสัมภาษณ์เจาะลึกนั้นพบข้อสังเกตว่าการสื่อสารของผู้บริหารหญิง ประกอบด้วย 2 ลักษณะ ได้แก่

##### 4.4.3.2.1 ด้านบวก และ 4.4.3.2.2 ด้านลบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**4.4.3.2.1 ด้านบวก** หมายถึง การสื่อสารที่ผู้มีประสบการณ์ยอมรับว่าเป็นการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่ทำให้ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานยอมรับในตัวผู้บริหารหญิงคนที่เคยร่วมงานด้วยมาก่อน โดยการสื่อสารในด้านบวกนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกไว้ดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4. 18 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารด้านบวกของผู้บริหารหญิงจากผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน 16 ท่าน

การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ (n=16)	การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น (n=16)	การสื่อสารด้านงาน (n=16)
ความอ่อนน้อมถ่อมตน (75%)	การเอาใจใส่/ ดูแล (68.75%)	ความมุ่งมั่น ตั้งใจ (68.75%)
ความอ่อนโยน (75%)	การรับฟังผู้อื่น (62.5%)	การเจรจาต่อรอง (56.25%)
ความกระฉับกระเฉง (75%)	การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (62.5%)	ความละเอียดถี่ถ้วน (50%)
ความสุภาพ (62.5%)	การถ่ายทอดความรู้ (50%)	ความรวดเร็วในการทำงาน (31.25%)
ความจริงใจ/ รักษาคำพูด (25%)	การกระตุ้นการแสดงความคิดเห็น (43.75%)	ความแม่นยำในหลักการ (25%)
การสื่อสารชัดเจน (25%)	ล้วงลูก (การแทรกแซงลงไป ในความคิด ชีวิต หรือเบื้องหลังต่าง ๆ ที่มากกว่าการรู้จักกันผิวเผิน ในที่ทำงาน) (18.75%)	การตัดสินใจที่ดี (25%)
ความมั่นใจ (25%)		
บุคลิกภาพที่ดี (12.5%)		

จากตารางที่ 4.18 สามารถอธิบายได้ว่าข้อสังเกตการสื่อสารด้านบวกของผู้บริหารหญิงจากผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน 16 ท่าน ประกอบไปด้วยข้อสังเกตการสื่อสาร ก) ด้านบุคลิกลักษณะ ข) ด้านการสานสัมพันธ์กับผู้อื่น และ ค) ด้านงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ก) การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ หมายถึง คุณสมบัติส่วนตัว การวางตัว หรือบุคลิกลักษณะของผู้บริหารหญิงที่แสดงออก โดยการสื่อสารในด้านนี้ประกอบไป (1) ความอ่อนน้อมถ่อมตน (2) ความอ่อนโยน (3) ความกระฉับกระเฉง (4) ความสุภาพ (5) ความจริงใจ/ รักษาคำพูด (6) การสื่อสารที่ชัดเจน/ ตรงประเด็น (7) ความมั่นใจ และ (8) บุคลิกภาพที่ดี

#### ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“การยอมรับฟังเหตุผลของทุกฝ่าย ชื่นชมผู้ที่ทำถูกและกล่าวยกย่องว่าเป็นตัวอย่างที่ดี ส่วนคนที่ทำผิดก็จะเรียกพบเป็นการส่วนตัวเพื่อถามถึงปัญหา และหาสาเหตุ เพื่อให้เขายอมรับในความผิดของตัวเองและปรับปรุงในสิ่งที่ทำผิด แต่โดนเรียกไปตี ก็จะใช้คำพูดที่สุภาพไม่โวยวาย หรือใช้คำพูดที่ทำให้รู้สึกเจ็บใจเลย”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เพศชาย จากธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2561)

“ผู้หญิงครับ บุคลิกดีเวลาไปเจอใคร ผมเห็นก็ชื่นชม แล้วพูดเพราะ อ่อนน้อมถ่อมตนด้วย ประมาณนี้ครับที่ผมรู้สึก”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้บังคับบัญชา เพศชาย จากธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน, สัมภาษณ์, 29 พฤษภาคม 2561)

ข) การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง คุณลักษณะการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่เกิดขึ้นในระหว่างมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งมาจากการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย โดยการสื่อสารในด้านนี้ประกอบไปด้วย (1) การเอาใจใส่/ดูแล (2) การรับฟังผู้อื่น (3) การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (4) การถ่ายทอดความรู้ (5) การกระตุ้นการแสดงความคิดเห็น และ (6) การเป็นคนล้วงลูก

### ตั้งตัวอย่างต่อไปนี้

“อีกด้านนะนอกจากที่ผมจะบ่น ๆ ผู้หญิงไปเยอะ แต่สิ่งที่ทำให้ยอมรับในตัวผู้บริหารหญิงคือ จากประสบการณ์การทำงานกว่า 20 ปีในสายอาชีพที่เราทำอยู่ เชื่อว่าผู้บริหารแต่ละคนเจอสถานการณ์ต่าง ๆ มากมาย ย่อมมีวุฒิภาวะการบริหารจัดการต่าง ๆ กัน ทีนี้ในตัวผู้บริหารหญิงที่ผมเห็นมีวิธีสื่อสารคือ ประชุมก่อนการทำงานเพื่อร่วมแชร์ความเห็น ปัญหาต่าง ๆ พร้อมทั้งนำความรู้ใหม่ ๆ มาสื่อ เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างมีอาชีพ และเพื่อผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้บังคับบัญชาเพศชาย จากธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน, สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2561)

“เวลาสอนงานก็จะเข้าใจว่าต้องสอนงานยังไง สามารถถ่ายทอดความรู้ที่ตัวเองมีได้ดี พูดดีจนไม่รู้สึกล่าเหมือนโดนสอนอยู่เลย แล้วก็เวลาประชุมงานก็จะฟังความเห็นของทุกคนค่อนข้างเบาใจเวลาทำงานด้วย ไม่รู้ว่าโชคคิดคนเดียวไหมหรือผู้บริหารหญิงที่อื่นก็เป็น”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพศชาย จากธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน, สัมภาษณ์, 10 กรกฎาคม 2561)

ค) การสื่อสารด้านงาน หมายถึง คุณลักษณะการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่สัมพันธ์กับการใส่ใจ หรือให้ความสำคัญกับงาน ซึ่งมาจากการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย โดยการสื่อสารในด้านนี้ประกอบไปด้วย (1) ความมุ่งมั่น ตั้งใจ (2) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง (3) ความละเอียดถี่ถ้วน (4) ความรวดเร็วในการทำงาน (5) ความแม่นยำในหลักการ และ (6) การตัดสินใจเด็ด

### ตั้งตัวอย่างต่อไปนี้

“เวลาทำงานจะเดินตามแผนงานอย่างละเอียด ไม่ข้ามขั้นตอนเลย พร้อมกับตรวจทุกงานอย่างดี ไม่รู้ว่าชอบไม่ชอบนะ แต่คิดว่าเป็นข้อดีในความละเอียดละกัน”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นบังคับบัญชา  
เพศหญิง จากธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ, สัมภาษณ์, 14 มิถุนายน 2561)

“สิ่งที่ชอบที่สุดในการทำงานกับผู้บริหารหญิงคนนี้นะคะ ก็น่าจะเป็นเรื่องของการตัดสินใจเพราะนายที่ค่อนข้างตัดสินใจได้ดี ไม่ผิดเลย หรือถ้าผิดก็ไม่เสียหายเยอะ แล้วก็ทำงานรวดเร็วมาก พอส่งงานให้ตรวจก็ตรวจทันที งานที่วางไว้ก็ไม่ล่าช้าด้วย”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชา  
เพศหญิง จากธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ, สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2561)

สำหรับข้อสังเกตการสื่อสารของผู้บริหารหญิงจากมุมมองผู้มีประสบการณ์ร่วมงานจำนวน 16 ท่าน ในภาพรวมนั้น แสดงดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4. 19 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารของผู้บริหารหญิงจากมุมมองผู้มีประสบการณ์ร่วมงานจำนวน 16 ท่าน ในภาพรวม

การสื่อสารด้าน บุคลิกลักษณะ	จำนวน (n=16)	การสื่อสารสัมพันธ์ กับผู้อื่น	จำนวน (n=16)	การสื่อสารด้านงาน	จำนวน (n=16)
มีความสุภาพ	10 (62.5%)	กระตุ้นการแสดงความคิดเห็น	7 (43.75%)	มุ่งมั่น ตั้งใจ	11 (68.75%)
อ่อนน้อมถ่อมตน	12 (75%)	ล้วงลูก	3 (18.75%)	แมนหลักการ	4 (25%)
อ่อนโยน	12 (75%)	เอาใจใส่/ดูแล	11 (68.75%)	ละเอียดถี่ถ้วน	8 (50%)
กระฉับกระเฉง	12 (75%)	รับฟังผู้อื่น	10 (62.5%)	เจรจาต่อรอง	9 (56.25%)
บุคลิกภาพดี	2 (12.5%)	ถ่ายทอดความรู้	8 (50%)	ตัดสินใจเก่ง	4 (25%)
จริงใจ รักษาคำพูด	4 (25%)	เห็นอกเห็นใจ	10 (62.5%)	ทำงานรวดเร็ว	5 (31.25%)
สื่อสารชัดเจน	4 (25%)				
มีความมั่นใจ	4 (25%)				

จากตารางที่ 4.19 พบว่าข้อสังเกตการสื่อสารด้านบวกของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มีประสบการณ์ร่วมงานรับรู้ ไม่มีการรับรู้ร่วมกันด้านใดมีแนวโน้มตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป แต่สามารถพบแนวโน้มการรับรู้ในช่วงร้อยละ 60-70 ดังต่อไปนี้

ก) ด้านการสื่อสารบุคลิกลักษณะนั้น พบการรับรู้ดังนี้

- ความอ่อนน้อมถ่อมตน (75%)
- ความอ่อนโยน (75%)
- ความกระฉับกระเฉง (75%)
- ความสุภาพ (62.5%)

**ข) ด้านการสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น พบการรับรู้ดังนี้**

- การเอาใจใส่ดูแล (68.75%)
- การรับฟังผู้อื่น (62.5%)
- การเป็นผู้เห็นอกเห็นใจ (62.5%)

**ค) ด้านการสื่อสารการทำงาน พบการรับรู้ดังนี้**

- ความมุ่งมั่นตั้งใจ (68.75%)

สำหรับข้อสังเกตการสื่อสารของผู้บริหารหญิงจากมุมมองผู้มีประสบการณ์ร่วมงานจำนวน 16 ท่าน จำแนกตามเพศ องค์กร ธุรกิจ และตำแหน่ง แสดงดังตารางที่ 4.20 ตารางที่ 4.21 ตารางที่ 4.22 และตารางที่ 4.23 ตามลำดับ





ตารางที่ 4. 20 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมองผู้มีประสบการณ์  
ร่วมงานที่จำแนกตามเพศ

ข้อสังเกตกลยุทธ์การสื่อสาร	จำนวนผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามเพศ		
	ชาย (n=8)	หญิง (n=8)	รวม (n=16)
<b>การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ</b>			
ความสุภาพ	6 (75%)	4 (50%)	10 (62.5%)
ความอ่อนน้อมถ่อมตน	8 (100%)	4 (50%)	12 (75%)
ความอ่อนโยน	8 (100%)	4 (50%)	12 (75%)
ความกระฉับกระเฉง	4 (50%)	8 (100%)	12 (75%)
การมีบุคลิกภาพดี	1 (12.5%)	1 (12.5%)	2 (12.5%)
การจริงใจ รักษาคำพูด	2 (25%)	2 (25%)	4 (25%)
การสื่อสารชัดเจน	-	4 (50%)	4 (25%)
ความความมั่นใจ	-	4 (50%)	4 (25%)
<b>การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น</b>			
การกระตุ้นการแสดงความคิดเห็น	5 (62.5%)	2 (25%)	7 (43.75%)
การล้วงลูก	3 (37.5%)	-	3 (18.75%)

ตารางที่ 4.20 (ต่อ) แสดงข้อสังเกตการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมอง  
ผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน ที่จำแนกตามเพศ

กลยุทธ์การสื่อสาร	จำนวนผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามเพศ		
	ชาย (n=8)	หญิง (n=8)	รวม (n=16)
<b>การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น (ต่อ)</b>			
การเอาใจใส่/ดูแล	5 (62.5%)	6 (75%)	11 (68.75%)
การรับฟังผู้อื่น	6 (75%)	4 (50%)	10 (62.5%)
การถ่ายทอดความรู้	3 (37.5%)	5 (62.5%)	8 (50%)
การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	5 (62.5%)	5 (62.5%)	10 (62.5%)
<b>การสื่อสารด้านงาน</b>			
ความมุ่งมั่น ตั้งใจ	5 (62.5%)	6 (75%)	11 (68.75%)
ความแม่นยำในหลักการ	-	4 (50%)	4 (25%)
ความละเอียดถี่ถ้วน	8 (100%)	8 (100%)	8 (50%)
ความสามารถในการเจรจาต่อรอง	6 (75%)	3 (37.5%)	9 (56.25)
การตัดสินใจแก่	-	4 (50%)	4 (25%)
การทำงานรวดเร็ว	-	5 (50%)	5 (31.25%)

จากตารางที่ 4.20 ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย มีการรับรู้ข้อสังเกตการสื่อสารด้านบวกที่นำไปสู่การสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ที่เด่นชัดดังนี้

#### ก) การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ

- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในเพศชายมากกว่าเพศหญิง ได้แก่ ความอ่อนน้อมถ่อมตน (100%) และความอ่อนโยน (100%) รองลงมาคือการรับรู้ถึงคุณภาพ (75%)
- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ ความกระฉับกระเฉง (100%)
- การรับรู้ที่ปรากฏเฉพาะในเพศหญิงเท่านั้น ได้แก่ การสื่อสารชัดเจน (50%) และความมั่นใจ (50%)

#### ข) การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น

- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในเพศชายมากกว่าเพศหญิง ได้แก่ การรับฟังผู้อื่น (75%) และการกระตุ้นการแสดงความคิดเห็น (62.5%)
- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ได้แก่ การเอาใจใส่/ดูแล (75%) และการถ่ายทอดความรู้ (62.5%)
- การรับรู้ที่ปรากฏการรับรู้เฉพาะในเพศชายเท่านั้น คือ การเป็นคนล้าวก (37.5%)

#### ค) การสื่อสารด้านการทำงาน

- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในเพศชายมากกว่าเพศหญิง คือ ความสามารถในการเจรจาต่อรอง (75%)
- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ได้แก่ ความมุ่งมั่นตั้งใจ (75%)
- การรับรู้ที่ปรากฏการรับรู้เฉพาะในเพศหญิงเท่านั้น ได้แก่ ความแม่นยำในหลักการ (50%) การตัดสินใจเก่ง (50%) และการทำงานรวดเร็ว (50%)

ตารางที่ 4. 21 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมองผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน  
ที่จำแนกตามประเภทองค์กร

กลยุทธ์การสื่อสาร	จำนวน ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามองค์กร		
	รัฐ (n=8)	เอกชน (n=8)	รวม (n=16)
<b>การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ</b>			
ความสุภาพ	7 (87.5%)	3 (37.5%)	10 (62.5%)
ความอ่อนน้อมถ่อมตน	7 (87.5%)	5 (62.5%)	12 (75%)
ความอ่อนโยน	8 (100%)	4 (50%)	12 (75%)
ความกระฉับกระเฉง	4 (50%)	8 (100%)	12 (75%)
การมีบุคลิกภาพดี	1 (12.5%)	1 (12.5%)	2 (12.5%)
การจริงใจ รักษาคำพูด	2 (25%)	2 (25%)	4 (25%)
การสื่อสารชัดเจน	3 (37.5%)	1 (12.5%)	4 (25%)
ความความมั่นใจ	2 (25%)	2 (25%)	4 (25%)
<b>การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น</b>			
การกระตุ้นการแสดงความคิดเห็น	2 (25%)	5 (62.5%)	7 (43.75%)
การล้วงลูก	1 (12.5%)	2 (25%)	3 (18.75%)
การเอาใจใส่/ดูแล	5 (62.5%)	6 (75%)	11 (68.75%)

ตารางที่ 4.21 (ต่อ) แสดงข้อสังเกตการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมอง  
ผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน ที่จำแนกตามประเภทองค์กร

กลยุทธ์การสื่อสาร	จำนวน ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามองค์กร		
	รัฐ (n=8)	เอกชน (n=8)	รวม (n=16)
<b>การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น (ต่อ)</b>			
การรับฟังผู้อื่น	3 (37.5%)	7 (87.5%)	10 (62.5%)
การถ่ายทอดความรู้	6 (75%)	2 (25%)	8 (50%)
การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	5 (62.5%)	5 (62.5%)	10 (62.5%)
<b>การสื่อสารด้านงาน</b>			
ความมุ่งมั่น ตั้งใจ	5 (62.5%)	6 (75%)	11 (68.75%)
ความแม่นยำในหลักการ	2 (25%)	2 (25%)	4 (25%)
ความละเอียดถี่ถ้วน	8 (100%)	8 (100%)	16 (100%)
ความสามารถในการเจรจาต่อรอง	3 (37.5%)	6 (75%)	9 (56.25%)
การตัดสินใจเก่ง	2 (25%)	2 (25%)	4 (25%)
การทำงานรวดเร็ว	2 (25%)	3 (37.5%)	5 (31.25%)

จากตารางที่ 4.21 ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย มีการรับรู้ข้อสังเกตการสื่อสารด้านบวกที่นำไปสู่การสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ที่เด่นชัดดังนี้

**ก) การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ**

- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มใน**องค์กรรัฐ**มากกว่าองค์กรเอกชน ได้แก่ ความสุภาพ (87.5%) ความอ่อนน้อมถ่อมตน (87.5%) และความอ่อนโยน (100%)
- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มใน**องค์กรเอกชน**มากกว่าองค์กรรัฐ คือ ความกระฉับกระเฉง (100%)

**ข) การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น**

- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มใน**องค์กรรัฐ**มากกว่าองค์กรเอกชน คือ การถ่ายทอดความรู้ (75%)
- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มใน**องค์กรเอกชน**มากกว่าองค์กรรัฐ ได้แก่ การรับฟังผู้อื่น (87.5%) และการกระตุ้นการแสดงความคิดเห็น (62.5%)

**ค) การสื่อสารด้านการทำงาน**

- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มใน**องค์กรเอกชน**มากกว่าองค์กรรัฐ คือ ความสามารถในการเจรจาต่อรอง (75%)

ตารางที่ 4. 22 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมองผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน  
ที่จำแนกตามประเภทธุรกิจ

กลยุทธ์การสื่อสาร	จำนวน ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามธุรกิจ		
	การเงิน (n=8)	อื่น ๆ (n=8)	รวม (n=16)
<b>การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ</b>			
ความสุภาพ	5 (62.5%)	5 (62.5%)	10 (62.5%)
ความอ่อนน้อมถ่อมตน	6 (75%)	6 (75%)	12 (75%)
ความอ่อนโยน	6 (75%)	6 (75%)	12 (75%)
ความกระฉับกระเฉง	7 (87.5%)	5 (62.5%)	12 (75%)
การมีบุคลิกภาพดี	1 (12.5%)	1 (12.5%)	2 (12.5%)
การจริงจัง รักษาคำพูด	2 (25%)	2 (25%)	4 (25%)
การสื่อสารชัดเจน	3 (37.5%)	1 (12.5%)	4 (25%)
ความมั่นใจ	2 (25%)	2 (25%)	4 (25%)
<b>การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น</b>			
การกระตุ้นการแสดงความคิดเห็น	4 (50%)	3 (37.5%)	7 (43.75%)
การล้วงลูก	2 (25%)	1 (12.5%)	3 (18.75%)
การเอาใจใส่/ดูแล	6 (75%)	5 (62.5%)	11 (68.75%)

ตารางที่ 4.22 (ต่อ) แสดงข้อสังเกตการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมอง  
ผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน ที่จำแนกตามประเภทธุรกิจ

กลยุทธ์การสื่อสาร	จำนวน ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามธุรกิจ		
	การเงิน (n=8)	อื่น ๆ (n=8)	รวม (n=16)
<b>การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น (ต่อ)</b>			
การรับฟังผู้อื่น	6 (75%)	4 (50%)	10 (62.5%)
การถ่ายทอดความรู้	4 (50%)	4 (50%)	8 (50%)
การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	5 (62.5%)	5 (62.5%)	10 (62.5%)
<b>การสื่อสารด้านงาน</b>			
ความมุ่งมั่น ตั้งใจ	5 (62.5%)	6 (75%)	11 (68.75%)
ความแม่นยำในหลักการ	2 (25%)	2 (25%)	4 (25%)
ความละเอียดถี่ถ้วน	8 (100%)	8 (100%)	16 (100%)
ความสามารถในการเจรจาต่อรอง	5 (62.5%)	4 (50%)	9 (56.25%)
การตัดสินใจเก่ง	3 (37.5%)	1 (12.5%)	4 (25%)
การทำงานรวดเร็ว	3 (37.5%)	2 (25%)	5 (31.25%)



จากตารางที่ 4.22 ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย มีการรับรู้ข้อสังเกตการสื่อสารด้านบวกที่นำไปสู่การสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ที่เด่นชัดดังนี้

**ก) การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ**

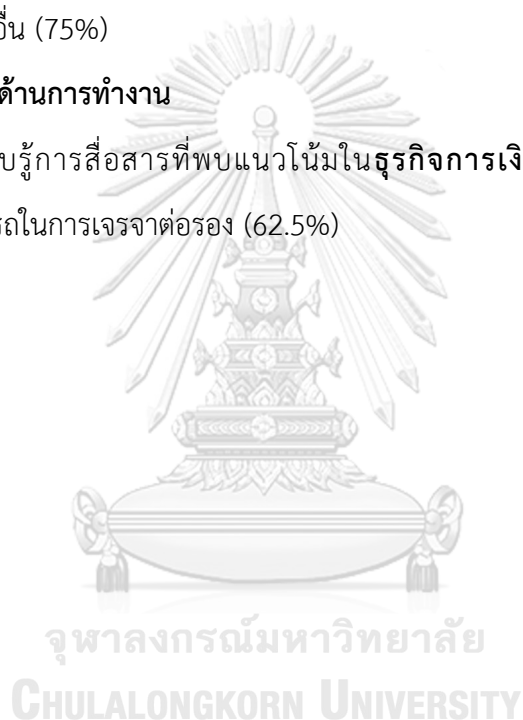
- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในธุรกิจการเงินมากกว่าในธุรกิจอื่น ๆ คือ ความกระฉับกระเฉง (87.5%)

**ข) การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น**

- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในธุรกิจการเงินมากกว่าในธุรกิจอื่น ๆ คือ การรับฟังผู้อื่น (75%)

**ค) การสื่อสารด้านการทำงาน**

- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในธุรกิจการเงินมากกว่าในธุรกิจอื่น ๆ คือ ความสามารถในการเจรจาต่อรอง (62.5%)



ตารางที่ 4. 23 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมองผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน  
ที่จำแนกตามตำแหน่ง

กลยุทธ์การสื่อสาร	จำนวน ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามตำแหน่ง		
	ผู้บังคับบัญชา (n=8)	ผู้ได้บังคับบัญชา/ เพื่อนร่วมงาน (n=8)	รวม (n=16)
<b>การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ</b>			
ความสุภาพ	7 (87.5%)	3 (37.5%)	10 (62.5%)
ความอ่อนน้อมถ่อมตน	7 (75%)	5 (75%)	12 (75%)
ความอ่อนโยน	8 (100%)	4 (50%)	12 (75%)
ความกระฉับกระเฉง	7 (87.5%)	5 (62.5%)	12 (75%)
การมีบุคลิกภาพดี	1 (12.5%)	1 (12.5%)	2 (12.5%)
การจริงใจ รักษาคำพูด	2 (25%)	2 (25%)	4 (25%)
การสื่อสารชัดเจน	3 (37.5%)	1 (12.5%)	4 (25%)
ความมั่นใจ	2 (25%)	2 (25%)	4 (25%)
<b>การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น</b>			
การกระตุ้นการแสดงความคิดเห็น	4 (50%)	3 (37.5%)	7 (43.75%)
การล้วงลูก	-	3 (37.5%)	3 (18.75%)

ตารางที่ 4.23 (ต่อ) แสดงข้อสังเกตการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมอง  
ผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน ที่จำแนกตามตำแหน่ง

กลยุทธ์การสื่อสาร	จำนวน ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามตำแหน่ง		
	ผู้บังคับบัญชา (n=8)	ผู้ใต้บังคับบัญชา/ เพื่อนร่วมงาน (n=8)	รวม (n=16)
<b>การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น (ต่อ)</b>			
การเอาใจใส่/ดูแล	6 (75%)	5 (62.5%)	11 (68.75%)
การรับฟังผู้อื่น	5 (75%)	5 (50%)	10 (62.5%)
การถ่ายทอดความรู้	2 (25%)	6 (75%)	8 (50%)
การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	5 (62.5%)	5 (62.5%)	10 (62.5%)
<b>การสื่อสารด้านงาน</b>			
ความมุ่งมั่น ตั้งใจ	5 (62.5%)	6 (75%)	11 (68.75%)
ความแม่นยำในหลักการ	2 (25%)	2 (25%)	4 (25%)
ความละเอียดถี่ถ้วน	8 (100%)	8 (100%)	16 (100%)
ความสามารถในการเจรจาต่อรอง	5 (62.5%)	4 (50%)	9 (56.25%)
การตัดสินใจเก่ง	3 (37.5%)	1 (12.5%)	4 (25%)
การทำงานรวดเร็ว	3 (37.5%)	2 (25%)	5 (31.25%)

จากตารางที่ 4.23 ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย มีการรับรู้ข้อสังเกตการสื่อสารด้านบวกที่นำไปสู่การสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ที่เด่นชัดดังนี้

**ก) การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ**

- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในตำแหน่งผู้บังคับบัญชามากกว่าในตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความสุภาพ (87.5%) ความกระฉับกระเฉง (87.5%) และความอ่อนโยน (100%)

**ข) การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น**

- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในตำแหน่งผู้บังคับบัญชามากกว่าในตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน คือ การกระตุ้นการแสดงความคิดเห็น (50%)
- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานมากกว่าในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา คือ การถ่ายทอดความรู้ (75%)
- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน เท่านั้น คือ การเป็นคนล้าวก (37.5%)

**ค) การสื่อสารด้านการทำงาน**

- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในตำแหน่งผู้บังคับบัญชามากกว่าในตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความสามารถในการเจรจาต่อรอง (62.5%) และการตัดสินใจเก่ง (37.5%)

นอกจากข้อสังเกตการสื่อสารด้านบวกที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานรับรู้จากการสื่อสารแสดงออกของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยดังกล่าวแล้วยังปรากฏการรับรู้ข้อสังเกตการสื่อสารด้านลบของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่บั่นทอนความรู้สึกยอมรับความในตัวผู้บริหารหญิงด้วยเช่นกัน โดยรายละเอียดของข้อสังเกตการสื่อสารในด้านลบของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จากผู้ร่วมงานมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.4.3.2.2 การสื่อสารในด้านลบของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย หมายถึง การสื่อสารที่ผู้มีประสบการณ์ยอมรับว่าเป็นการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่ทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ และเป็นจุดอ่อนของผู้บริหารหญิงคนใด ๆ ที่ตนเคยร่วมงานมาด้วย โดยข้อสังเกตการสื่อสารในด้านลบนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกไว้ดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4. 24 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารในด้านลบของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มาจากมุมมองของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในภาพรวม

การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ (n=16)	การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น (n=16)	การสื่อสารด้านงาน (n=16)
ใช้อารมณ์/ ไม่มีเหตุผล (100%)	ไม่มีความเข้าใจผู้ชาย (43.75%)	ละเอียดมากเกินไป (81.25%)
จู้จี้ ขี้บ่น (56.25%)		เผด็จการ (12.5%)
ไม่มีความมั่นใจ (50%)		
แสดงทิวี่ มานะ สูง (18.75%)		

จากตารางที่ 4.24 สามารถอธิบายรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

ก) การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ หมายถึง คุณสมบัติส่วนตัว การวางตัว หรือบุคลิก ลักษณะของผู้บริหารหญิงที่แสดงออก โดยการสื่อสารในด้านบุคลิกลักษณะด้านลบนี้ประกอบไปด้วย (1) การใช้อารมณ์/ ไม่มีเหตุผล (2) การจู้จี้ ขี้บ่น (3) การไม่มีความมั่นใจ และ (4) การแสดงทิวี่มานะสูง

ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“ก็น่าจะเป็นเรื่องนิสัยส่วนตัวของเขาครับ เพราะว่าบางครั้งมันออกมาโดยที่เขาไม่รู้ตัว ก็บางครั้งก็ชอบโวยวายเรื่องงานออกมา บางครั้งเวลาจะเข้าไปติดต่องานหรือถามงานอะไรแบบนี้ต้องดูสีหน้าก่อนว่าโอเคหรือเปล่า ถ้าโอเคก็เข้าไปถามได้ ถ้าไม่โอเค เข้าไปถามก็โดนบ่นกลับมา ทั้ง ๆ ที่เข้าไปถามงานเฉย ๆ แต่ก็เข้าใจนะครับว่าเป็นอารมณ์ของผู้หญิง”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาเพศชาย จากธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2561)

“เวลาทำงานด้วยกันก็ดีนะคะ แต่ว่าบางครั้งทำงานด้วยมันก็รู้สึกที่เราต้อยต่ำกว่ายังไงก็ไม่รู้ เพราะบางครั้งนายก็แอบแสดงความคิดของตัวเองเหนือทุกสิ่งอย่าง พอเราเสนอความคิดบ้างก็ใส่อารมณ์กลับมา”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา  
เพศหญิง จากธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2561)

ข) การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง คุณลักษณะการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่เกิดขึ้นในระหว่างมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งมาจากการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย โดยการสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่นในด้านลบนี้ คือ การไม่มีความเข้าใจผู้ชาย

ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“ทำงานกับผู้หญิงครับ ไม่เหมือนทำงานกับผู้ชายอยู่แล้ว มันไม่เหมือนกัน แม้ว่ามันจะละเอียดกว่ากัน แต่ว่าบางครั้งการทำงานมันก็ต้องการลุย งานมันก็เลยไม่ไปไหนสักที ถ้าเปรียบกับตอนทำงานกับผู้ชาย มันเร็วกว่ามาก การทำงานมันใจกว่ากันเยอะ คือผู้หญิงวันยันค่ำก็ไม่มีความเข้าใจผู้ชาย ผู้ชายเขาเข้าใจกันครับ”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้บังคับบัญชา  
เพศชาย จากธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน, สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2561)

“การทำงานกับเจ้านายผู้หญิงมันไม่เหมือนกับทำงานกับผู้ชายที่เข้าใจอะไรกันง่ายกว่าไม่วุ่นวาย ทำงานกับเจ้านายผู้หญิงบางทีก็ไม่เข้าใจธรรมชาติของผู้ชายที่ชอบทำงานอย่างสนุกสนาน เฮฮา ถึงผมจะเฮฮาแต่เนื่องานผมก็ได้งานเยอะ แล้วก็เสร็จก่อนกำหนดทุกครั้ง”

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชา  
เพศชาย จากธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน, สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2561)

ค) การสื่อสารด้านงาน หมายถึง คุณลักษณะการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่สัมพันธ์กับการใส่ใจ หรือให้ความสำคัญกับงาน ซึ่งมาจากการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย โดยการสื่อสารด้านงานในด้านลบนี้ ได้แก่ (1) ความละเอียดมากเกินไป และ (2) การเผด็จการ

ดังตัวอย่างต่อไปนี้

*“ทำงานละเอียดมาก บางทีก็ละเอียดเกินไปด้วย บางครั้งมีอะไรที่ไม่ชอบส่วนตัวก็บังคับให้คนทั้งห้องที่ทำงานด้วยกันไม่ให้อำนาจแบบนั้น คือเผด็จการไปในหลาย ๆ เรื่อง ที่ลาออกมาก็เพราะความเผด็จการจุดนี้ค่ะ”*

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เพศหญิง จากธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2561)

*“หัวหน้าผมเป็นคนยังไง ก็บอกเลยว่าเป็นคนที่ทำงานละเอียดมาก บางครั้งผมก็ว่าละเอียดเกินไปด้วยซ้ำ เวลาตรวจงานอะไรบางอย่างก็ใช้เวลาตรวจกันนานมาก งานก็เลยต้องรอที่เขาดูตลอด พอตรวจเสร็จก็ต้องเอากลับมาแก้ พอแก้เสร็จก็ต้องส่งกลับเข้าไปใหม่ แล้วก็กลับมาแก้ อีก บางทีแก้ไปแก้มาออกมาเหมือนกับอันแรกที่ส่งเข้าไป”*

(ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพศชาย จากธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน, สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2561)

สำหรับข้อสังเกตการสื่อสารด้านลบของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจากมุมมองผู้มีประสบการณ์ร่วมงานจำนวน 16 ท่าน ในภาพรวมนั้น แสดงดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4. 25 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารด้านลบของผู้บริหารหญิงจากมุมมองผู้มีประสบการณ์ร่วมงานจำนวน 16 ท่าน ในภาพรวม

การสื่อสารด้าน บุคลิกลักษณะ	จำนวน N=16	การสื่อสารสัมพันธ์ กับผู้อื่น	จำนวน N=16	การสื่อสารด้านงาน	จำนวน N=16
การใช้อารมณ์/ ไม่มีเหตุผล	16 (100%)	การไม่มีความเข้าใจผู้ชาย	7 (43.75%)	ความละเอียดมาก เกินไป	13 (81.25%)
การจู้จี้ ขี้บ่น	9 (56.25%)			การเผด็จการ	2 (12.5%)
การไม่มีความมั่นใจ	8 (50%)				
การแสดงทิว มานะ สูง	3 (18.75%)				

จากตารางที่ 4.25 พบว่าข้อสังเกตการสื่อสารด้านลบของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานรับรู้ผู้บริหารหญิง ใน ก) **ด้านการสื่อสารบุคลิกลักษณะ**นั้น การใช้อารมณ์/ไม่มีเหตุผล (100%) เป็นการสื่อสารที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยทุกคนรับรู้ร่วมกัน ข) **ด้านการสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น** พบการรับรู้ลักษณะการสื่อสารในด้านของผู้บริหารหญิงจากผู้มีประสบการณ์ร่วมงานเพียงลักษณะเดียวคือ การไม่มีความเข้าใจผู้ชาย (43.75%) ค) **ด้านการสื่อสารการทำงาน** พบว่าข้อสังเกตการสื่อสารด้านลบของผู้บริหารหญิงมีเพียงข้อเดียวคือ ความละเอียดมากเกินไป (81.25%)



สำหรับข้อสังเกตการสื่อสารของผู้บริหารหญิงจากมุมมองผู้มีประสบการณ์ร่วมงานจำนวน 16 ท่าน จำแนกตามเพศ องค์กร ธุรกิจ และตำแหน่ง แสดงดังตารางที่ 4.26 ตารางที่ 4.27 ตารางที่ 4.28 และตารางที่ 4.29 ตามลำดับ

ตารางที่ 4. 26 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารด้านลบของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมองผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน ที่จำแนกตามเพศ

กลยุทธ์การสื่อสาร	จำนวน ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามเพศ		
	ชาย (n=8)	หญิง (n=8)	รวม (n=16)
<b>การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ</b>			
ใช้อารมณ์/ ไม่มีเหตุผล	8 (100%)	8 (100%)	16 (100%)
จู้จี้ ขี้บ่น	6 (75%)	3 (37.5%)	9 (56.25%)
ไม่มีความมั่นใจ	6 (75%)	3 (37.5%)	8 (50%)
แสดงทิวี่ มานะ สูง	3 (37.5%)	-	3 (18.75%)
<b>การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น</b>			
ไม่มีความเข้าใจผู้ชาย	7 (87.5%)	-	7 (43.75%)
<b>การสื่อสารด้านงาน</b>			
ละเอียดมากเกินไป	7 (87.5%)	6 (75%)	13 (81.25%)
เผด็จการ	-	2 (25%)	2 (12.5%)

จากตารางที่ 4.26 ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่จำแนกตามเพศ มีข้อสังเกตการรับรู้การสื่อสารด้านลบของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ที่เด่นชัดดังนี้

**ก) การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ**

- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในเพศชายมากกว่าเพศหญิง ได้แก่ การรู้จัก ชีบ่น (75%) และการไม่มีความมั่นใจในตนเอง (75%)
- การรับรู้ที่ปรากฏเฉพาะในเพศชายเท่านั้น ได้แก่ การแสดงทิวี่ มานะ สูง (37.5%)

**ข) การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น**

- การรับรู้ที่ปรากฏการรับรู้เฉพาะในเพศชายเท่านั้น ได้แก่ การไม่มีความเข้าใจผู้ชาย (87.5%)

**ค) การสื่อสารด้านการทำงาน**

- การรับรู้ที่ปรากฏการรับรู้เฉพาะในเพศหญิงเท่านั้น คือ การเผด็จการ (12.5%)



ตารางที่ 4. 27 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารด้านลบของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมองผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน ที่จำแนกตามองค์กร

กลยุทธ์การสื่อสาร	จำนวนผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามองค์กร		
	รัฐ (n=8)	เอกชน (n=8)	รวม (n=16)
<b>การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ</b>			
ใช้อารมณ์/ ไม่มีเหตุผล	8 (100%)	8 (100%)	16 (100%)
จู้จี้ ขี้บ่น	5 (62.5%)	4 (50%)	9 (56.25%)
ไม่มีความมั่นใจ	3 (37.5%)	5 (62.5%)	8 (50%)
แสดงทฐิ มานะ สูง	-	3 (37.5%)	3 (18.75%)
<b>การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น</b>			
ไม่มีความเข้าใจผู้ชาย	2 (25%)	5 (62.5%)	7 (43.75%)
<b>การสื่อสารด้านงาน</b>			
ละเอียดมากเกินไป	7 (87.5%)	6 (75%)	13 (81.25%)
เผด็จการ	2 (25%)	-	2 (12.5%)

จากตารางที่ 4.27 ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย มีการรับรู้ข้อสังเกตการสื่อสารด้านลบของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ที่เด่นชัดดังนี้

**ก) การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ**

- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในองค์กรเอกชนมากกว่าองค์กรรัฐ คือ ความไม่มีความมั่นใจ (62.5%)
- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในองค์กรเอกชนเท่านั้น ได้แก่ การแสดงทฐิ มานะ สูง (37.5%)

**ข) การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น**

- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในองค์กรเอกชนมากกว่าองค์กรรัฐ ได้แก่ การไม่มีความเข้าใจผู้ชาย (62.5%)

**ค) การสื่อสารด้านการทำงาน**

- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในองค์กรรัฐบาลเท่านั้น ได้แก่ การเผด็จการ (25%)

ตารางที่ 4. 28 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารด้านลบของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมองผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน ที่จำแนกตามประเภทธุรกิจ

กลยุทธ์การสื่อสาร	จำนวน ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามธุรกิจ		
	การเงิน (n=8)	อื่น ๆ (n=8)	รวม (n=16)
<b>การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ</b>			
ใช้อารมณ์/ ไม่มีเหตุผล	8 (100%)	8 (100%)	16 (100%)
จู้จี้ ขี้บ่น	3 (37.5%)	6 (75%)	9 (56.25%)
ไม่มีความมั่นใจ	2 (25%)	6 (75%)	8 (50%)
แสดงทิฐิ มานะ สูง	-	3 (37.5%)	3 (18.75%)
<b>การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น</b>			
ไม่มีความเข้าใจผู้ชาย	1 (12.5%)	6 (75%)	7 (43.75%)
<b>การสื่อสารด้านงาน</b>			
ละเอียดมากเกินไป	6 (75%)	7 (87.5%)	13 (81.25%)
เผด็จการ	-	2 (25%)	2 (12.5%)

จากตารางที่ 4.28 ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย มีการรับรู้ข้อสังเกตการสื่อสารด้านลบของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ที่เด่นชัดดังนี้

**ก) การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ**

- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในธุรกิจการอื่น ๆ มากกว่าในธุรกิจการเงิน ได้แก่ การผู้จู้ชู้ ขี้บ่น (75%) และการไม่มีความมั่นใจในตนเอง (75%)
- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในธุรกิจการอื่น ๆ เท่านั้น คือ การมีมีทิฐิ มาณะสูง (37.5%)

**ข) การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น**

- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในธุรกิจการอื่น ๆ มากกว่าในธุรกิจการเงิน คือ การเป็นผู้ที่ไม่มีความเข้าใจผู้ชาย (75%)

**ค) การสื่อสารด้านการทำงาน**

- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในธุรกิจอื่น ๆ เท่านั้น คือ การเผด็จการ (25%)

ตารางที่ 4. 29 แสดงข้อสังเกตการสื่อสารด้านลบของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมอง  
ผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน ที่จำแนกตามตำแหน่งงาน

กลยุทธ์การสื่อสาร	จำนวน ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานที่จำแนกตามธุรกิจ		
	ผู้บังคับบัญชา (n=8)	ผู้ใต้บังคับบัญชา/ เพื่อนร่วมงาน (n=8)	รวม (n=16)
<b>การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ</b>			
ใช้อารมณ์/ ไม่มีเหตุผล	8 (100%)	8 (100%)	16 (100%)
จู้จี้ ขี้บ่น	5 (62.5%)	4 (50%)	9 (56.25%)
ไม่มีความมั่นใจ	4 (50%)	4 (50%)	8 (50%)
แสดงทริฐิ มานะ สูง	-	3 (37.5%)	3 (18.75%)
<b>การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น</b>			
ไม่มีความเข้าใจผู้ชาย	6 (75%)	1 (12.5%)	7 (43.75%)
<b>การสื่อสารด้านงาน</b>			
ละเอียดมากเกินไป	5 (62.5%)	8 (100%)	13 (81.25%)
เผด็จการ	-	2 (25%)	2 (12.5%)

จากตารางที่ 4.29 ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย มีการรับรู้ข้อสังเกตการสื่อสารด้านลบของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ที่เด่นชัดดังนี้

**ก) การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ**

- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน เท่านั้น คือ ความมีทิวี่ มานะ สูง (37.5%)

**ข) การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น**

- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในตำแหน่งผู้บังคับบัญชามากกว่าในตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน คือ การไม่มีความเข้าใจผู้ชาย (75%)

**ค) การสื่อสารด้านการทำงาน**

- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานมากกว่าในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา คือ การละเอียดมากเกินไป (100%)
- การรับรู้การสื่อสารที่พบแนวโน้มในตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน เท่านั้น คือ การเผด็จการ (25%)

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง “อัตลักษณ์ และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย” มีวัตถุประสงค์การศึกษา 3 ประการ ประการแรก เพื่อศึกษาการรับรู้และการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ประการที่สอง เพื่อศึกษาการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ที่ตนรับรู้และพัฒนาขึ้นของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย และประการสุดท้าย เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย การศึกษาครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยแนวทางการถามแบบย้อนหลัง (Retrospective Approach) กับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจำนวน 26 ท่าน ประกอบกับการสัมภาษณ์เจาะลึกกับผู้ที่มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือคำตอบ

เมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยทั้ง 26 ท่าน และผู้ที่มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจำนวน 16 ท่าน ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์แก่นสาร (Thematic Analysis) เพื่อสร้างหมวดหมู่ของคำตอบขึ้นมา โดยอาศัยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงปริมาณ เข้าช่วยในการจัดประเภทของคำตอบที่ได้ ทั้งนี้ในส่วนของผลสรุป การอภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะและข้อเสนอแนะของงานวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ตามลำดับต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

#### 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

#### 5.3 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะงานวิจัย



## 5.1 สรุปผลการวิจัย

สำหรับผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาเรื่อง “อัตลักษณ์ และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย” ผู้วิจัยได้สรุปข้อค้นพบไว้ตามปัญหาคำถามวิจัย ดังนี้

5.1.1 ข้อสรุปของคำถามนำวิจัยที่ 1 ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการรับรู้และการพัฒนาอัตลักษณ์ของตนเองผ่านปัจจัยใดบ้าง อย่างไร

5.1.2 ข้อสรุปของคำถามนำวิจัยข้อที่ 2 ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ที่ตนรับรู้และพัฒนาขึ้นอย่างไร

5.1.3 ข้อสรุปของคำถามนำวิจัยข้อที่ 3 ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับอย่างไร

### 5.1.1 ข้อสรุปของคำถามนำวิจัยที่ 1 ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการรับรู้และการพัฒนาอัตลักษณ์ของตนเองผ่านปัจจัยใดบ้าง อย่างไร

การสรุปผลในประเด็นการรับรู้อัตลักษณ์และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 5.1.1.1 อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย และ 5.1.1.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

#### 5.1.1.1 อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ศึกษาในครั้งนี้เป็นอัตลักษณ์ที่มาจากความรู้ตัวตนเองของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 26 ท่าน และผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจำนวน 16 ท่าน ในส่วนของอัตลักษณ์ที่มาจากความรู้ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ผู้วิจัยจำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ **อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐาน (Fundamental Identity)** ซึ่งเป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ว่ามีอยู่กับตนตั้งแต่เด็กเรื่อยมาจนปัจจุบัน และ **อัตลักษณ์ที่เกิดหรือพัฒนาขึ้นในภายหลัง (Additional Identity)** ซึ่งเป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงเริ่มรับรู้ตนเองเมื่อเข้าสู่ช่วงของการเป็นผู้บริหารระดับกลางเรื่อยมาจนปัจจุบัน โดยอัตลักษณ์แต่ละประเภทที่พบจากการรับรู้ตัวตนเองของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยนำเสนอแสดงดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5. 1 แสดงผลสรุปของอัตลักษณ์แต่ละประเภทที่พบจากการรับรู้ตนเองของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

ประเภทอัตลักษณ์	คำจำกัดความของอัตลักษณ์
<p><b>อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐาน:</b> อัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ว่ามีอยู่กับตนตั้งแต่เด็กเรื่อยมาจนปัจจุบัน ประกอบด้วยอัตลักษณ์ 8 อัตลักษณ์ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้</p>	
1) อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์	ผู้มีมิตรไมตรี เข้าอกเข้าใจ รู้จักตอบแทน และสานสัมพันธ์
2) อัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี	ผู้มีใจกว้างขวาง มีเมตตา แต่ไม่ลำเอียงเข้าข้างใคร
3) อัตลักษณ์ของนักเรียนรู้	ผู้สนใจ ใฝ่เรียนรู้ ทุกที่ ทุกเวลา
4) อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ	ผู้มีความรู้ สนุก ลงมือ ทุ่มเท อดทน มีหลักการ ในงาน และสามารถถ่ายทอดการทำงาน และปรับปรุงแก้ไขงานได้
5) อัตลักษณ์ของนักคิด	ผู้คิดริเริ่ม ผู้วางแผน และผู้แสวงหาข้อมูลประกอบการคิดการตัดสินใจ
6) อัตลักษณ์ของผู้เสียสละ	ผู้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม
7) อัตลักษณ์ของผู้กล้า	ผู้มั่นใจ คิดบวก ไม่ย่อท้อ และกล้าตัดสินใจ
8) อัตลักษณ์ของผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศ	ผู้ที่เชื่อว่าชาย หญิง มีความเท่าเทียมกัน มีความเชื่อว่าผู้ชายทำได้ ผู้หญิงก็ทำได้เช่นกัน
<p><b>อัตลักษณ์ที่เกิดขึ้นหรือพัฒนาขึ้นภายหลัง:</b> อัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงเริ่มรับรู้ตนเองเมื่อเข้าสู่ช่วงของการเป็นผู้บริหารระดับกลางเรื่อยมาจนปัจจุบัน ประกอบด้วยอัตลักษณ์ 5 อัตลักษณ์ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้</p>	
1) อัตลักษณ์ของนักจัดการ	ผู้ยืดหยุ่น และสามารถจัดการประสานคนและงานได้
2) อัตลักษณ์ของผู้อุทิศตน	ผู้อุทิศตนแก่ประเทศ หรือองค์กร
3) อัตลักษณ์ของผู้สร้าง	ผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างคนและความก้าวหน้าในองค์กร
4) อัตลักษณ์ของต้นแบบ	ผู้เป็นแบบอย่างในการงานและการดำเนินชีวิต
5) อัตลักษณ์ของนักสู้	ผู้ยืนหยัด อดทน อย่างยิ่ง ต่อการต่อสู้ และฝ่าฟันในสถานการณ์ที่ยากลำบาก หรือมีความอันตรายต่อชีวิต

สำหรับอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มาจากการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย มีจำนวน 9 อัตลักษณ์ ดังรายละเอียดในตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5. 2 แสดงอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มาจากการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ที่มาจากการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน	คำจำกัดความของอัตลักษณ์
1) อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์	ผู้มีมิตรไมตรี เข้าอกเข้าใจ รู้จักตอบแทนและสานสัมพันธ์
2) อัตลักษณ์ของของนักปฏิบัติ	ผู้ลงมือ ทุ่มเท อดทน มีหลักการ ในงาน และสามารถถ่ายทอดการทำงาน และปรับปรุงแก้ไขงานได้
3) อัตลักษณ์ของผู้กล้า	ผู้มั่นใจ คิดบวก ไม่ย่อท้อ กล้าตัดสินใจ และปกป้องผู้ร่วมงาน
4) อัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี	ผู้มีใจกว้างขวาง มีเมตตา แต่ไม่ลำเอียงเข้าข้างใคร
5) อัตลักษณ์ของต้นแบบ	ผู้เป็นแบบอย่างในการทำงานและการดำเนินชีวิต
6) อัตลักษณ์ของผู้สร้าง	ผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างคนและความก้าวหน้าในองค์กร
7) อัตลักษณ์ของนักสื่อสาร	ผู้สื่อสารที่มีวิธีการในการถ่ายทอดอย่างเรื่องราวต่าง ๆ ได้ง่าย สั้น กระชับ ตรงประเด็น และเหมาะสมกับบุคคลที่สื่อสารด้วย
8) อัตลักษณ์ของผู้มีบุคลิกภาพดี	ผู้มีการวางตัว สีน้หน้าท่าทาง และการแต่งกายสุภาพเหมาะสมกับกาลเทศะ และตนเอง
9) อัตลักษณ์ของผู้หญิง	ผู้ที่ใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล จุกจิก จู้จี้ ขี้บ่น มาก รายละเอียด และไม่กล้าตัดสินใจ

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาแนวโน้มการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยตามการจำแนกประเภทองค์กรและธุรกิจ ที่จำแนกผู้บริหารหญิง เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

**กลุ่มที่ 1** กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.)

**กลุ่มที่ 2** กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กกอ.)

**กลุ่มที่ 3** กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.)

**กลุ่มที่ 4** กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.)

และการจำแนกตามตำแหน่งบริหาร ที่จำแนกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

**กลุ่มที่ 1** ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร และเป็นผู้หญิงคนแรกที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว (Top & First; TF)

**กลุ่มที่ 2** ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร (Top; T)

**กลุ่มที่ 3** ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ ที่ลดหลั่นลงมาจากความเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด หรือดำรงตำแหน่ง Vice Executive (V)

ประกอบกับแนวโน้มการรับรู้ที่มาจากเพื่อนร่วมงานสามารถพบแนวโน้มการรับรู้อัตลักษณ์ต่าง ๆ ที่มีความชัดเจนต่างกันไป ดังแสดงในตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5. 3 แสดงแนวโน้มการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในแต่ละประเภทองค์กรและธุรกิจ และตำแหน่ง รวมถึงการรับรู้ที่มาจากผู้ร่วมงานที่จำแนกตามประเภทองค์กร ธุรกิจ ตำแหน่ง และเพศ

อัตลักษณ์ของ ผู้บริหารหญิง ในองค์กรไทย	การรับรู้ตนเองของผู้บริหารหญิง						การรับรู้จากผู้ร่วมงาน								
	จำแนกตามประเภท องค์กรและธุรกิจ				จำแนกตาม ตำแหน่ง		องค์กร		ธุรกิจ		ตำแหน่ง		เพศ		
	กกร. <sup>52</sup>	กจอ. <sup>53</sup>	อร. <sup>54</sup>	ออ. <sup>55</sup>	TF. <sup>56</sup>	T. <sup>57</sup>	V. <sup>58</sup>	รัฐ	เอกชน	การเงิน	อื่น ๆ	ผู้บังคับบัญชา	ผู้ใต้บังคับบัญชา /เพื่อนร่วมงาน	ชาย	หญิง
<b>อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐาน</b>															
1) อัตลักษณ์ของผู้มี มนุษยสัมพันธ์	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
2) อัตลักษณ์ของผู้ โอปอ้อมอารี				Δ	Δ						/				
3) อัตลักษณ์ของ นักเรียนผู้	.	.	.	.	.	.	.								
4) อัตลักษณ์ของ นักปฏิบัติ	.	.	.	.	.	.	.	Δ							
5) อัตลักษณ์ของ นักคิด	.	.	.	.	.	.	.								
6) อัตลักษณ์ของ ผู้เสียสละ	.		.		.										
7) อัตลักษณ์ของผู้กล้า	.	.									/		/		/
8) อัตลักษณ์ของผู้ มองเห็นความ เท่าเทียมทางเพศ	.	.	.	.	.	.	.								

หมายเหตุ: . หมายถึง มีแนวโน้มชัดเจน

/ หมายถึง มีการรับรู้เฉพาะในกลุ่มนั้น แต่มีแนวโน้มไม่ชัดเจน

Δ หมายถึง มีการรับรู้มากที่สุดในกลุ่มนั้น แต่แนวโน้มไม่ชัดเจน

X หมายถึง ไม่ปรากฏการรับรู้ในกลุ่มนั้น

<sup>52</sup> กกร. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภท องค์กรรัฐ (กกร.)

<sup>53</sup> กจอ. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กจอ.)

<sup>54</sup> อร. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.)

<sup>55</sup> ออ. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.)

<sup>56</sup> TF = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร และเป็นผู้หญิงคนแรกที่ยังดำรงตำแหน่งดังกล่าว (Top & First; TF)

<sup>57</sup> T = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร (Top; T)

<sup>58</sup> V = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ ที่ลดหลั่นลงมาจากการเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด หรือดำรงตำแหน่ง Vice Executive (V)

ตารางที่ 5.3 (ต่อ) แสดงแนวโน้มการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในแต่ละประเภทองค์กรและธุรกิจ และตำแหน่ง รวมถึงการรับรู้ที่มาจากผู้ร่วมงานที่จำแนกตามประเภทองค์กร ธุรกิจ ตำแหน่ง และเพศ

อัตลักษณ์ของ ผู้บริหารหญิง ในองค์กรไทย	การรับรู้ตนเองของผู้บริหารหญิง						การรับรู้จากผู้ร่วมงาน								
	จำแนกตามประเภท องค์กรและธุรกิจ				จำแนกตาม ตำแหน่ง		องค์กร		ธุรกิจ		ตำแหน่ง		เพศ		
	กกร. <sup>59</sup>	กกอ. <sup>60</sup>	อร. <sup>61</sup>	ออ. <sup>62</sup>	TF. <sup>63</sup>	T. <sup>64</sup>	V. <sup>65</sup>	รัฐ	เอกชน	การเงิน	อื่น ๆ	ผู้บังคับบัญชา	ผู้ใต้บังคับบัญชา /เพื่อนร่วมงาน	ชาย	หญิง
อัตลักษณ์ที่เกิดขึ้นหรือพัฒนาขึ้นภายหลัง															
9) อัตลักษณ์ของ นักจัดการ	.	.				Δ									
10) อัตลักษณ์ของ ผู้อุทิศตน	.	.													
11) อัตลักษณ์ของ ผู้สร้าง	.	.	.	.	.	.						/		/	
12) อัตลักษณ์ ของต้นแบบ	.			.	.	.							/		
13) อัตลักษณ์ของ นักสู้	Δ				Δ										X
อัตลักษณ์อื่น ๆ (มีการรับรู้เพิ่มเติมเฉพาะในกลุ่มผู้ร่วมงาน)															
14) อัตลักษณ์ของนักสื่อสาร											/		/		
15) อัตลักษณ์ของผู้มีบุคลิกภาพดี											/		/		
16) อัตลักษณ์ของผู้หญิง	.	.					.	.	.	.	.	.	.	.	.

หมายเหตุ: • หมายถึง มีแนวโน้มชัดเจน

/ หมายถึง มีการรับรู้เฉพาะในกลุ่มนั้น แต่มีแนวโน้มไม่ชัดเจน

Δ หมายถึง มีการรับรู้มากที่สุดในกลุ่มนั้น แต่แนวโน้มไม่ชัดเจน

X หมายถึง ไม่ปรากฏการรับรู้ในกลุ่มนั้น

<sup>59</sup> กกร. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภท องค์กรรัฐ (กกร.)

<sup>60</sup> กกอ. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กกอ.)

<sup>61</sup> อร. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.)

<sup>62</sup> ออ. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.)

<sup>63</sup> TF = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร และเป็นผู้หญิงคนแรกที่ยังดำรงตำแหน่งดังกล่าว (Top & First; TF)

<sup>64</sup> T = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร (Top; T)

<sup>65</sup> V = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ ที่ลดหลั่นลงมาจากกรรมการเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด หรือดำรงตำแหน่ง Vice Executive (V)

### 5.1.1.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงใน องค์กรไทย

สำหรับปัจจัยที่มีส่วนในการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยนั้นเป็น ผลการศึกษาจากการรับรู้ตนเองของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 26 ท่าน โดยปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงนี้เป็นสิ่งนำไปสู่การสร้างหรือพัฒนาตนเองใน ด้านต่าง ๆ ขึ้นมา ทั้งนี้สามารถจำแนกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงใน องค์กรไทยได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ **ปัจจัยภายใน** ซึ่งหมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในหรือเป็นคุณสมบัติที่ มีอยู่กับตัวของผู้บริหารหญิง กับ **ปัจจัยภายนอก** ซึ่งหมายถึง สิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวผู้บริหาร ที่ เกี่ยวข้องกับเรื่องของวัฒนธรรม สังคม และองค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ของบุคคลกับบุคคลอื่น ๆ ที่มีส่วนในการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย สำหรับปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกแสดงข้อสรุปไว้ดังตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5. 4 แสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของ ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย	คำอธิบายของปัจจัยต่าง ๆ
<b>ปัจจัยภายใน:</b> สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในหรือเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่กับตัวของผู้บริหารหญิง	
1) ความคิด/ การคิดทบทวนตนเอง	ความคิดต่าง ๆ ของผู้บริหารหญิง ที่เกิดขึ้นผ่านเหตุการณ์ พัฒนาการต่าง ๆ ในชีวิต ที่นำไปสู่การรับรู้และสร้างตัว ตนหนึ่ง ๆ ของตนขึ้นมา
2) ทักษะ	การให้คุณค่า ความหมายของผู้บริหารหญิงต่อเหตุการณ์ บุคคล หรือสิ่งรอบ ๆ ตัวว่าดี/ไม่ดี ชอบ/ไม่ชอบ เป็นต้น
3) ความสามารถ	ทักษะ ความสามารถของผู้บริหารหญิง อาทิ ทักษะการพูด
4) แรงจูงใจ/ เป้าหมาย	สิ่งที่เป็นแรงขับเคลื่อนหรือจูงใจผู้บริหารหญิง
5) บุคลิก/ นิสัย	คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารหญิง อาทิ นิสัยใจคอ

ตารางที่ 5.4 (ต่อ) แสดงปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย	คำอธิบายของปัจจัยต่าง ๆ
	ปัจจัยภายนอก: สิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวผู้บริหาร ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของวัฒนธรรม สังคม และองค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ของบุคคลกับบุคคลอื่น ๆ ที่มีส่วนในการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย
1) ครอบครัวเดิม	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพื้นฐานของครอบครัวเดิมที่ให้กำเนิดหรือเลี้ยงดูผู้บริหารหญิงมา โดยมีทั้งส่วนของลำดับการเกิดการขัดเกลา และฐานะของครอบครัว
2) ผู้ร่วมงาน/ บุคคลแวดล้อม	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคลรอบข้างที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาความเป็นตัวตนของผู้บริหารหญิง
3) บุคคลต้นแบบ	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ผู้บริหารหญิงยึดเป็นต้นแบบในการดำเนินชีวิต
4) สถาบันทางสังคม 4.1) โรงเรียน 4.2) ศาสนา	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถาบันทางสังคมที่มีส่วนในการขัดเกลาหล่อหลอมผู้บริหารหญิงทั้งในการวางแนวทางทางความคิด รวมถึงระเบียบแบบแผนในการดำเนินชีวิต โดยจากการสัมภาษณ์พบว่าสถาบันทางสังคมที่มาจากการรับรู้ของผู้บริหารหญิงประกอบด้วย โรงเรียน และศาสนา
5) ครอบครัวที่แต่งงานไป	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับครอบครัวที่ผู้บริหารหญิงแต่งงานออกไปใช้ชีวิตกับคู่สมรส ที่มีส่วนในการพัฒนาความเป็นตัวตนด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารหญิง
6) เหตุการณ์สำคัญในชีวิต	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์สำคัญ เหตุการณ์อันตาย หรือเหตุการณ์รุนแรงต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามาในชีวิตของผู้บริหารหญิง



ทั้งนี้หากพิจารณาแนวโน้มการรับรู้ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในภาพรวมนั้นพบว่าสามารถจัดลำดับปัจจัยที่ถูกรับรู้มากที่สุด ไปหาปัจจัยที่ถูกรับรู้น้อยที่สุด ได้ดังตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5. 5 แสดงแนวโน้มของปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยเรียงจากที่ถูกรับรู้มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด

ลำดับของการรับรู้	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย
1	บุคลิกภาพ/ นิสัย (100%)
2	ครอบครัวเดิม (96.15%)
3	ความคิดของบุคคล/ การคิดทบทวนตนเอง (88.46%)
4	ทัศนคติของบุคคล (76.92%)
	ความสามารถของบุคคล (76.92%)
	แรงจูงใจ/เป้าหมาย (76.92%)
	เหตุการณ์สำคัญในชีวิต (76.92%)
5	ผู้ร่วมงาน/ บุคคลแวดล้อม (73.08%)
6	บุคคลสำคัญ/ บุคคลต้นแบบ (69.23%)
	สถาบันทางสังคม: โรงเรียน/มหาวิทยาลัย (69.23%)
	ครอบครัวที่แต่งงานไป (69.23%)
7	สถาบันทางสังคม: ศาสนา (30.77%)

ทั้งนี้หากพิจารณาการรับรู้ถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนในการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิง  
ในองค์กรไทย ตามการจำแนกตามประเภทธุรกิจ และองค์กร ที่จำแนกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

**กลุ่มที่ 1** กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.)

**กลุ่มที่ 2** กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กจอ.)

**กลุ่มที่ 3** กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.)

**กลุ่มที่ 4** กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.)

และการจำแนกตามตำแหน่งบริหาร ที่จำแนกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

**กลุ่มที่ 1** ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร และเป็นผู้หญิงคนแรกที่ดำรง  
ตำแหน่งดังกล่าว (Top & First; TF)

**กลุ่มที่ 2** ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร (Top; T)

**กลุ่มที่ 3** ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ ที่ลดหลั่นลงมาจากการเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด  
หรือดำรงตำแหน่ง Vice Executive (V)

จะพบผลสรุปแนวโน้มการรับรู้ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหาร  
หญิงในองค์กรไทยดังแสดงในตารางที่ 5.6

ตารางที่ 5. 6 แสดงแนวโน้มการรับรู้ปัจจัยภายในที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิง  
ในองค์กรไทยที่จำแนกตามประเภทธุรกิจและองค์กร และตำแหน่ง

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย	การรับรู้ของผู้บริหารหญิง						
	จำแนกตาม ประเภทองค์กรและธุรกิจ				จำแนกตามตำแหน่ง		
	กกร. <sup>66</sup>	กจอ. <sup>67</sup>	อร. <sup>68</sup>	ออ. <sup>69</sup>	TF. <sup>70</sup>	T. <sup>71</sup>	V. <sup>72</sup>
ปัจจัยภายใน							
1) ความคิด/ การคิดทบทวนตนเอง	.	.	.	.	.	.	
2) ทักษะคนดี	.	.			.		
3) ความสามารถ	.	.	.	.	.	.	
4) แรงจูงใจ/ เป้าหมาย	.	.		.	.	.	
5) บุคลิกภาพ/ นิสัย	.	.	.	.	.	.	.

หมายเหตุ: • หมายถึง มีแนวโน้มการรับรู้ปัจจัยนั้น ๆ อย่างชัดเจน

△ หมายถึง มีแนวโน้มการรับรู้มากที่สุดในกลุ่มนั้น แต่ไม่ใช่แนวโน้มที่ชัดเจน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

<sup>66</sup> กกร. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภท องค์กรรัฐ (กกร.)

<sup>67</sup> กจอ. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กจอ.)

<sup>68</sup> อร. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.)

<sup>69</sup> ออ. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.)

<sup>70</sup> TF = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร และเป็นผู้หญิงคนแรกที่ยังดำรงตำแหน่งดังกล่าว (Top & First; TF)

<sup>71</sup> T = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร (Top; T)

<sup>72</sup> V = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ ที่ลดหลั่นลงมาจากกรรมการเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด หรือดำรงตำแหน่ง Vice Executive (V)

ตารางที่ 5. 7 แสดงแนวโน้มการรับรู้ปัจจัยภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของ  
ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่จำแนกตามประเภทธุรกิจและองค์กร และตำแหน่ง

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย	การรับรู้ของผู้บริหารหญิง						
	จำแนกตามประเภทองค์กรและธุรกิจ				จำแนกตามตำแหน่ง		
	กกร. <sup>73</sup>	กจอ. <sup>74</sup>	อร. <sup>75</sup>	ออ. <sup>76</sup>	TF. <sup>77</sup>	T. <sup>78</sup>	V. <sup>79</sup>
ปัจจัยภายนอก							
1) ครอบครัวเดิม	.	.	.	.	.	.	.
2) ผู้ร่วมงาน/ บุคคลแวดล้อม		.			Δ		
3) บุคคลต้นแบบ		.					Δ
4) สถาบันทางสังคม							
4.1) โรงเรียน				.	Δ		
4.2) ศาสนา					Δ		
5) ครอบครัวที่แต่งงานไป		.			Δ		
6) เหตุการณ์สำคัญในชีวิต	.	.			Δ	Δ	

หมายเหตุ: • หมายถึง มีแนวโน้มการรับรู้ปัจจัยนั้น ๆ อย่างชัดเจน

Δ หมายถึง มีแนวโน้มการรับรู้มากที่สุดในกลุ่มนั้น แต่ไม่ใช่แนวโน้มที่ชัดเจน

<sup>73</sup> กกร. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภท องค์กรรัฐ (กกร.)

<sup>74</sup> กจอ. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กจอ.)

<sup>75</sup> อร. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.)

<sup>76</sup> ออ. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.)

<sup>77</sup> TF = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร และเป็นผู้หญิงคนแรกที่ยังดำรงตำแหน่งดังกล่าว (Top & First; TF)

<sup>78</sup> T = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร (Top; T)

<sup>79</sup> V = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ ที่ลดหลั่นลงมาจากความเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด หรือดำรงตำแหน่ง Vice Executive (V)

### 5.1.2 ข้อสรุปคำถามนำวิจัยที่ 2 ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการจัดการเพื่อสื่อสาร อัตลักษณ์ที่ตนรับรู้และพัฒนาขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจำนวน 26 ท่าน ทำให้ทราบว่า การจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยนั้น ประกอบไปด้วยการพิจารณาเงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง 5 เงื่อนไข ได้แก่

#### เงื่อนไขที่ 1 การรับรู้ถึงความเป็นตัวตนของตนเอง (Self-perception)

หมายถึง การที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ว่าเป็นใคร การรู้ถึงนิสัยใจคอ ความชอบ ความไม่ชอบ ทศนคติ อคติต่าง ๆ รวมถึงแนวทางการมองโลก และหลักคิดต่าง ๆ ที่ตนมี และเป็น

#### เงื่อนไขที่ 2 การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของคู่สื่อสาร (Type of relationship)

หมายถึง การที่ผู้บริหารหญิงพิจารณาว่าคู่สื่อสารของตนเป็นใคร อยู่ในความสัมพันธ์ใด โดยความสัมพันธ์ที่ผู้บริหารหญิงต้องพิจารณาประกอบไปด้วย 2.1 ความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง หรือการพิจารณาความสัมพันธ์ตามตำแหน่งงาน และ 2.2 ความสัมพันธ์ในแนวราบ หรือการพิจารณาความสัมพันธ์ตามการติดต่อสัมพันธ์ส่วนตัว โดยการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ดังกล่าว นำไปสู่การตัดสินใจเลือกสื่อสารความเป็นตัวตนของตนเองในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเหมาะสม

#### เงื่อนไขที่ 3 ความต้องการและเป้าหมายของการสื่อสารปฏิสัมพันธ์ในแต่ละครั้ง (Needs and goals of the interaction)

หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่เป็นเป้าหมายของการสื่อสารในแต่ละครั้งของผู้บริหารหญิง โดยเป้าหมายที่พบจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ เป้าหมายส่วนตัว และเป้าหมายในงาน อย่างไรก็ตามพบว่าบางครั้งแม้เป็นเรื่องของงานผู้บริหารหญิงบางท่านก็เลือกที่จะใช้เป้าหมายส่วนตัวเป็นสิ่งที่กำหนดการจัดการการสื่อสารอัตลักษณ์ของตนเอง

#### เงื่อนไขที่ 4 สถานการณ์ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง (The situations they involved)

หมายถึง สถานการณ์แวดล้อมในการสื่อสารแต่ละครั้งของผู้บริหารหญิง โดยสามารถจำแนกสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องได้เป็น 3 ประเภท สถานการณ์ ได้แก่ (1) สถานการณ์ในภาวะปกติ อาทิ การประชุม/เสนองาน การให้กำลังใจ (2) สถานการณ์เฉพาะหน้าแต่ไม่ใช่เรื่องฉุกเฉินร้ายแรง อาทิ ความขัดแย้งกับลูกค้า ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน (3) สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการ

เปลี่ยนแปลง ถูกฉ้อ เป็นภาวะวิกฤต หรืออาจส่งผลกระทบต่อองค์กร อาทิ การปฏิเสธเรื่องทุจริต การตัดสินใจในภาวะวิกฤต

### เงื่อนไขที่ 5 ลักษณะขององค์กร และวัฒนธรรมไทย (Organizational norm and Thai culture)

หมายถึง ลักษณะการทำงาน ค่านิยม กฎระเบียบ และแนวทางปฏิบัติขององค์กร ตลอดจนรวมถึงค่านิยม ประเพณี และวัฒนธรรมไทย ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิด และการพิจารณา วางตัว และเลือกแนวทางการสื่อสารของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

โดยเงื่อนไข 5 ประการ ข้างต้น จะมีลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการกำหนด เลือกรับสื่อสารแสดงออกถึงอัตลักษณ์ในครั้งหนึ่ง ๆ โดยพบว่าแต่ละอัตลักษณ์มีแนวทางในการเลือก นำเสนอผ่านองค์ประกอบของเงื่อนไขที่แตกต่างกัน จากข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจำนวน 26 ท่าน พบแนวโน้มของการพิจารณาเงื่อนไขต่าง ๆ กันโดยการจัดการเพื่อ สื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยนั้น เงื่อนไขที่มีความสำคัญอย่างยิ่งได้แก่ **สถานการณ์** และ **เป้าหมายหรือความต้องการในการสื่อสารแสดงออกแต่ละครั้ง** โดยมีเงื่อนไขประกอบอื่น ๆ เพิ่มเติมเข้ามา ได้แก่ การรับรู้ความเป็นตนเอง ความสัมพันธ์ของคู่สื่อสาร และลักษณะขององค์กร และวัฒนธรรมไทย

ทั้งนี้หากพิจารณาใช้ “**สถานการณ์**” เป็นกรอบในการมองแนวโน้มของการใช้เงื่อนไขต่าง ๆ เข้าร่วมในการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจะพบว่า

ในกลุ่ม**สถานการณ์ที่เป็นภาวะปกติ**นั้นเงื่อนไขอื่น ๆ ในการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ ได้แก่ ความสัมพันธ์ของคู่สื่อสาร การรับรู้ตนเอง เป้าหมายหรือความต้องการในการสื่อสาร และลักษณะองค์กร หรือวัฒนธรรมไทย **มีแนวโน้มถูกใช้ทุกเงื่อนไขประกอบกัน**

**สถานการณ์ที่เป็นสถานการณ์เฉพาะหน้า** เงื่อนไขอื่น ๆ ที่มีแนวโน้มถูกใช้เพื่อการจัดการ สื่อสารอัตลักษณ์ ได้แก่ เงื่อนไขของการรับรู้ความเป็นตนเอง ที่เป็นเงื่อนไขที่พบแนวโน้มมากที่สุด รองลงไปคือ เงื่อนไขของความสัมพันธ์ และเงื่อนไขของเป้าหมาย และความต้องการในการสื่อสาร ในขณะที่ไม่การใช้เงื่อนไขของลักษณะองค์กร หรือวัฒนธรรม

สถานการณ์ที่เป็นสถานการณ์รุนแรง มีอันตราย หรือเป็นสถานการณ์ที่วิกฤต เจื่อนใจ  
อื่น ๆ ที่มีแนวโน้มถูกใช้เพื่อจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ ได้แก่ เจื่อนใจของเป้าหมายหรือความต้องการ  
ในการสื่อสาร ที่เป็นเจื่อนใจที่พบแนวโน้มมากที่สุด รองลงไปคือ เจื่อนใจของการรับรู้ความเป็น  
ตนเอง และลักษณะขององค์กรและวัฒนธรรม ในขณะที่ไม่พบการใช้เจื่อนใจของความสัมพันธ์



### 5.1.3 ข้อเสนอแนะวิจัยที่ 3 ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีกลยุทธ์การสื่อสาร เพื่อสร้างการยอมรับอย่างไร

กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย เป็นการศึกษาที่มาจาก การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 26 ท่าน และกลุ่มผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 16 ท่าน โดยกลยุทธ์การสื่อสารของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มาจาก การรับรู้ของผู้บริหารหญิงเองนั้น ผู้วิจัยได้นำเสนอการรับรู้ตนเองของผู้บริหารหญิงตามสถานการณ์ในการสื่อสาร ดังแสดงในตารางที่ 5.8

ตารางที่ 5.8 แสดงกลยุทธ์การสื่อสารของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มาจาก การรับรู้ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ซึ่งจำแนกตามสถานการณ์

สถานการณ์	กลยุทธ์การสื่อสารที่ปรากฏตามสถานการณ์	ผู้บริหารหญิงที่รับรู้ตนเอง						
		จำแนกตามประเภทธุรกิจ และ องค์กร				จำแนกตาม ตำแหน่ง		
		กสร. <sup>80</sup>	กงอ. <sup>81</sup>	อร. <sup>82</sup>	ออ. <sup>83</sup>	TF. <sup>84</sup>	T. <sup>85</sup>	V. <sup>86</sup>
สถานการณ์ในภาวะปกติ								
• การประชุม การเสนองาน	➢ การอธิบายด้วยเหตุผล		•					•
	➢ การกล่าวถึงข้อดี		•				•	
	➢ การกล่าวถึงข้อเสีย							
	➢ การกล่าวถึงประโยชน์ส่วนรวม		•			•		
	➢ การสร้างแรงบันดาลใจ		•			•		

หมายเหตุ: • หมายถึง พบการรับรู้มากที่สุด

△ หมายถึง พบการรับรู้เฉพาะในกลุ่มนั้น

/ หมายถึง ไม่พบการรับรู้ในกลุ่มนั้น

<sup>80</sup> กสร. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภท องค์กรรัฐ (กสร.)

<sup>81</sup> กงอ. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กงอ.)

<sup>82</sup> อร. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.)

<sup>83</sup> ออ. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.)

<sup>84</sup> TF = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร และเป็นผู้หญิงคนแรกที่ยังดำรงตำแหน่งดังกล่าว (Top & First; TF)

<sup>85</sup> T = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร (Top; T)

<sup>86</sup> V = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ ที่ลดหลั่นลงมาจาก การเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด หรือดำรงตำแหน่ง Vice Executive (V)



ตารางที่ 5.8 (ต่อ) แสดงกลยุทธ์การสื่อสารของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มาจากการรับรู้ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ซึ่งจำแนกตามสถานการณ์

สถานการณ์	กลยุทธ์การสื่อสารที่ปรากฏตามสถานการณ์	ผู้บริหารหญิงที่รับรู้ตนเอง						
		จำแนกตามประเภทธุรกิจ และองค์กร				จำแนกตามตำแหน่ง		
		กกร. <sup>87</sup>	กจอ. <sup>88</sup>	อร. <sup>89</sup>	ออ. <sup>90</sup>	TF. <sup>91</sup>	T. <sup>92</sup>	V. <sup>93</sup>
<b>สถานการณ์ในภาวะปกติ (ต่อ)</b>								
• การดักเตือน	> การอธิบายด้วยเหตุผล	•				•		
	> การกล่าวถึงข้อเสีย		•			•		
	> การชมเชย	•				•		
• การให้กำลังใจ	> การชมเชย		•				•	
	> การกล่าวถึงการพัฒนาตนเองที่ทีมงานจะได้รับจากการทำงานที่ยาก		•				•	
	> การกล่าวถึงประโยชน์ส่วนรวม	•					•	
• การวัดประเมินผล	> การอธิบายด้วยเหตุผล	•				•		
	> การชมเชย				•	•		
	> การตำหนิ				•	•		
	> การกล่าวถึงข้อดี				•	•		
	> การกล่าวถึงข้อเสีย				•	•		

หมายเหตุ: • หมายถึง พบการรับรู้มากที่สุด

△ หมายถึง พบการรับรู้เฉพาะในกลุ่มนั้น

/ หมายถึง ไม่พบการรับรู้ในกลุ่มนั้น

CHULALONGKORN UNIVERSITY

<sup>87</sup> กกร. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภท องค์กรรัฐ (กกร.)

<sup>88</sup> กจอ. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กจอ.)

<sup>89</sup> อร. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.)

<sup>90</sup> ออ. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.)

<sup>91</sup> TF = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร และเป็นผู้หญิงคนแรกที่ยังดำรงตำแหน่งดังกล่าว (Top & First; TF)

<sup>92</sup> T = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร (Top; T)

<sup>93</sup> V = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ ที่ลดหลั่นลงมาจากความเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด หรือดำรงตำแหน่ง Vice Executive (V)

ตารางที่ 5.8 (ต่อ) แสดงกลยุทธ์การสื่อสารของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มาจากการรับรู้ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ซึ่งจำแนกตามสถานการณ์

สถานการณ์	กลยุทธ์การสื่อสารที่ปรากฏตามสถานการณ์	ผู้บริหารหญิงที่รับรู้ตนเอง						
		จำแนกตามประเภทธุรกิจ และ องค์กร				จำแนกตาม ตำแหน่ง		
		กกร. <sup>94</sup>	กงอ. <sup>95</sup>	อร. <sup>96</sup>	ออ. <sup>97</sup>	TF. <sup>98</sup>	T. <sup>99</sup>	V. <sup>100</sup>
<b>สถานการณ์เฉพาะหน้าแต่ยังไม่ใช่เรื่องฉุกเฉินร้ายแรง</b>								
• ความขัดแย้งกับ ลูกค้า	➢ การอธิบายถึงข้อตกลงที่ตกลงกันไว้	/	/	/	Δ	•	/	
	➢ การกล่าวถึงแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้	/	/	/	Δ	•	/	
	➢ การแสดงออกทางอารมณ์	/	/	/	Δ	/	/	
	➢ การแสดงหลักจริยธรรมขั้นพื้นฐาน	/	/	/	Δ	/	/	
• ความขัดแย้งกับ ผู้ร่วมงาน	➢ การกล่าวถึงข้อดี	/	/	/	Δ	•		
	➢ การกล่าวถึงข้อเสีย	/	/	/	Δ	•		
	➢ การหาเป้าหมายร่วมของการทำงาน ที่ เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งดังกล่าว	/	/	/	Δ	•		
	➢ ยุติการสื่อสาร และความสัมพันธ์	Δ	Δ	/	/	/		
• การชี้แจง ประเด็นที่ขัดแย้ง กับผู้บังคับบัญชา	➢ การกล่าวถึงข้อดี	•	/			•		•
	➢ การกล่าวถึงข้อเสีย	•	/			•		•
	➢ การเลือกอธิบายในจังหวะเวลาที่ เหมาะสม	•	/			•		•

หมายเหตุ: • หมายถึง พบการรับรู้มากที่สุด

Δ หมายถึง พบการรับรู้เฉพาะในกลุ่มนั้น

/ หมายถึง ไม่พบการรับรู้ในกลุ่มนั้น

<sup>94</sup> กกร. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภท องค์กรรัฐ (กกร.)

<sup>95</sup> กงอ. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กงอ.)

<sup>96</sup> อร. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.)

<sup>97</sup> ออ. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.)

<sup>98</sup> TF = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร และเป็นผู้หญิงคนแรกที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว (Top & First; TF)

<sup>99</sup> T = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร (Top; T)

<sup>100</sup> V = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ ที่ลดหลั่นลงมาจากความเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด หรือดำรงตำแหน่ง Vice Executive (V)

ตารางที่ 5.8 (ต่อ) แสดงกลยุทธ์การสื่อสารของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มาจากการรับรู้ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ซึ่งจำแนกตามสถานการณ์

สถานการณ์	กลยุทธ์การสื่อสารที่ปรากฏตามสถานการณ์	ผู้บริหารหญิงที่รับรู้ตนเอง						
		จำแนกตามประเภทธุรกิจ และ องค์กร				จำแนกตาม ตำแหน่ง		
		ก.ร. <sup>101</sup>	ก.อ. <sup>102</sup>	อ.ร. <sup>103</sup>	อ.อ. <sup>104</sup>	TF. <sup>105</sup>	T. <sup>106</sup>	V. <sup>107</sup>
สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง/ฉุกเฉิน/เป็นภาวะวิกฤต/ หรืออาจส่งผลกระทบต่อองค์กร								
• การปฏิเสธเรื่อง ทุจริต	➢ การกล่าวอ้างถึงหลักการและคุณธรรม	•	/		/	•		/
• การออกสื่อใน ประเด็นที่ รุนแรง	➢ การกล่าวถึงสถานการณ์/ข้อเท็จจริง ในงาน	•	/		/	•		/
	➢ การกล่าวถึงข้อดี	•	/		/	•		/
	➢ การกล่าวถึงข้อเสีย	•	/		/	•		/
• การตัดสินใจใน ภาวะวิกฤต ขององค์กร	➢ การกล่าวถึงสถานการณ์/ข้อเท็จจริง ในงาน			•		•		
	➢ การกล่าวถึงข้อเสีย			•		•		
	➢ การเปิดโอกาสให้ทุกคนเสนอแนะ แนวทางร่วมกันเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ			•		•		

หมายเหตุ: • หมายถึง พบการรับรู้มากที่สุด

△ หมายถึง พบการรับรู้เฉพาะในกลุ่มนั้น

/ หมายถึง ไม่พบการรับรู้ในกลุ่มนั้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

<sup>101</sup> ก.ร. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภท องค์กรรัฐ (ก.ร.)

<sup>102</sup> ก.อ. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (ก.อ.)

<sup>103</sup> อ.ร. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อ.ร.)

<sup>104</sup> อ.อ. = กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (อ.อ.)

<sup>105</sup> TF = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร และเป็นผู้หญิงคนแรกที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว (Top & First; TF)

<sup>106</sup> T = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร (Top; T)

<sup>107</sup> V = กลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ ที่ลดหลั่นลงมาจากความเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด หรือดำรงตำแหน่ง Vice Executive (V)

สำหรับ “ข้อสังเกตกลยุทธ์การสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่มาจากมุมมองของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย” สามารถจำแนกได้ 2 ด้าน ได้แก่ **ด้านบวก** และ **ด้านลบ** ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ด้านบวก** หมายถึง การสื่อสารที่ผู้มีประสบการณ์ยอมรับว่าเป็นการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่ทำให้ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานยอมรับในตัวผู้บริหารหญิงคนที่เคยร่วมงานด้วย โดยการสื่อสารใน **ด้านบวก**นี้ ประกอบไปด้วยการสื่อสารใน 3 ด้าน ได้แก่

**ก) การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ** หมายถึง คุณสมบัติส่วนตัว การวางตัว หรือบุคลิกลักษณะของผู้บริหารหญิงที่แสดงออก โดยการสื่อสารในด้านนี้ประกอบไปด้วย (1) *ความอ่อนน้อมถ่อมตน* (2) *ความอ่อนโยน* (3) *ความกระฉับกระเฉง* (4) *ความสุภาพ* (5) *ความจริงใจ/ รักษาคำพูด* (6) *การสื่อสารที่ชัดเจน/ ตรงประเด็น* (7) *ความมั่นใจ* และ (8) *บุคลิกภาพที่ดี*

**ข) การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น** หมายถึง คุณลักษณะการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่เกิดขึ้นในระหว่างมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งมาจากการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย โดยการสื่อสารในด้านนี้ประกอบไปด้วย (1) *การเอาใจใส่/ดูแล* (2) *การรับฟังผู้อื่น* (3) *การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น* (4) *การถ่ายทอดความรู้* (5) *การกระตุ้นการแสดงความคิดเห็น* และ (6) *การเป็นคนลืบลูก*

**ค) การสื่อสารด้านงาน** หมายถึง คุณลักษณะการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่สัมพันธ์กับการใส่ใจ หรือให้ความสำคัญกับงาน ซึ่งมาจากการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย โดยการสื่อสารในด้านนี้ประกอบไปด้วย (1) *ความมุ่งมั่น ตั้งใจ* (2) *ความสามารถในการเจรจาต่อรอง* (3) *ความละเอียดถี่ถ้วน* (4) *ความรวดเร็วในการทำงาน* (5) *ความแม่นยำในหลักการ* และ (6) *การตัดสินใจเก่ง*

**ด้านลบ** หมายถึง การสื่อสารที่ผู้มีประสบการณ์ยอมรับว่าเป็นการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่ทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ และเป็นจุดอ่อนของผู้บริหารหญิงคนใด ๆ ที่ต้นเคยร่วมงาน โดยการสื่อสารในด้านลบนี้ ประกอบไปด้วยการสื่อสารใน 3 ด้าน ได้แก่

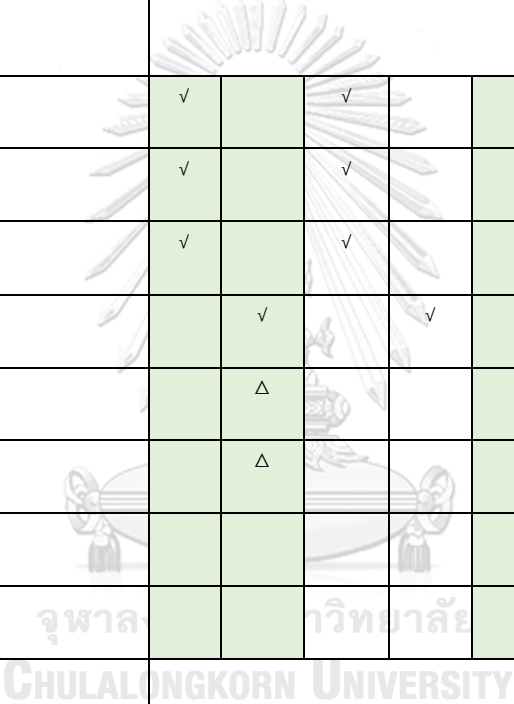

**ก) การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ** หมายถึง คุณสมบัติส่วนตัว การวาดตัว หรือบุคลิกลักษณะของผู้บริหารหญิงที่แสดงออก โดยการสื่อสารในด้านบุคลิกลักษณะด้านลบนี้ประกอบไปด้วย (1) การใช้อารมณ์/ ไม่มีเหตุผล (2) การจู้จี้ ขี้บ่น (3) การไม่มีความมั่นใจ และ (4) การแสดงทิวี่มานะสูง

**ข) การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น** หมายถึง คุณลักษณะการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่เกิดขึ้นในระหว่างมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งมาจากการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย โดยการสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่นในด้านลบนี้ คือ การไม่มีความเข้าใจผู้ชาย

**ค) การสื่อสารด้านงาน** หมายถึง คุณลักษณะการสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่สัมพันธ์กับการใส่ใจ หรือให้ความสำคัญกับงาน ซึ่งมาจากการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย โดยการสื่อสารด้านงานในด้านลบนี้ ได้แก่ (1) ความละเอียดมากเกินไป และ (2) การเผด็จการ

ทั้งนี้หากพิจารณาการรับรู้การสื่อสารของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มาจากการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานด้วยซึ่งจำแนกตามลักษณะทางเพศ (ชาย/หญิง) ประเภทองค์กร (รัฐ/เอกชน) ประเภทธุรกิจ (การเงิน/อื่น ๆ) และตำแหน่งงาน (ผู้บังคับบัญชา/ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน) สามารถสรุปลักษณะการรับรู้การสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่มาจากผู้ร่วมงานที่จำแนกการรับรู้เป็น 3 ด้าน ได้แก่การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น และการสื่อสารด้านการทำงานดังแสดงในตารางที่ 5.9 ตารางที่ 5.10 และตารางที่ 5.11

ตารางที่ 5. 9 แสดงลักษณะการรับรู้การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะของผู้บริหารหญิงที่มาจาก  
ผู้ร่วมงานที่จำแนกตามลักษณะทางเพศ (ชาย/หญิง) ประเภทองค์กร (รัฐ/เอกชน)  
ประเภทธุรกิจ(การเงิน/อื่น ๆ) และตำแหน่งงาน (ผู้บังคับบัญชา/ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ  
เพื่อนร่วมงาน)

การสื่อสารด้านบุคลิกลักษณะ	ผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน															
	เพศ		องค์กร		ประเภทธุรกิจ		ตำแหน่ง									
	ช	ญ	รัฐ	เอกชน	การเงิน	อื่น ๆ	ผบช. <sup>108</sup>	ผตบช./ พรง. <sup>109</sup>								
• การสื่อสารด้านบวก																
1. อ่อนน้อมถ่อมตน									√		√					
2. อ่อนโยน									√		√				√	
3. มีความสุภาพ									√		√				√	
4. มีความกระฉับกระเฉง										√		√	√		√	
5. สื่อสารชัดเจน										△						
6. มีความมั่นใจในตนเอง										△						
7. จริ่งใจ/รักษาคำพูด																
8. บุคลิกภาพดี																
• การสื่อสารด้านลบ																
1. ใช้อารมณ์/ ไม่มีเหตุผล									●	●	●	●	●	●	●	●
2. จู้จี้ ขี้บ่น									√					√		
3. ไม่มีความมั่นใจ									√			√		√		
4. มีทิฐิ มานานะ สูง									√			△		△		△

หมายเหตุ: √ หมายถึง พบการรับรู้ในกลุ่มนี้มากกว่าอีกกลุ่ม △ หมายถึง พบการรับรู้เฉพาะกลุ่มนั้น

● หมายถึง พบการรับรู้ร่วมกันทุกคน จากทุกกลุ่ม

<sup>108</sup> ผบช. หมายถึง ผู้บังคับบัญชา

<sup>109</sup> ผตบช./พรง. หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา/ เพื่อนร่วมงาน

ตารางที่ 5. 10 แสดงลักษณะการรับรู้การสื่อสารด้านการสื่อสารสัมพันธ์กับผู้อื่น ของผู้บริหารหญิง  
ที่มาจากผู้ร่วมงานที่จำแนกตามลักษณะทางเพศ (ชาย/หญิง) ประเภทองค์กร  
(รัฐ/เอกชน) ประเภทธุรกิจ (การเงิน/อื่น ๆ) และตำแหน่งงาน (ผู้บังคับบัญชา/  
ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน)

การสื่อสารสัมพันธ์ กับผู้อื่น	ผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน							
	เพศ		องค์กร		ประเภทธุรกิจ		ตำแหน่ง	
	ช	ญ	รัฐ	เอกชน	การเงิน	อื่น ๆ	ผบช. <sup>110</sup>	ผตบช./ พรจ. <sup>111</sup>
• การสื่อสารด้านบวก								
1. เป็นผู้รับฟังผู้อื่น	√			√	√			
2. เป็นผู้กระตุ้นการ แสดงความคิดเห็น	√			√			√	
3. ล้วงลูก ถึงคน	Δ							Δ
4. เป็นผู้เอาใจใส่ดูแล		√						
5. เป็นผู้ ถ่ายทอดความรู้		√	√					√
6. เห็นอกเห็นใจ								
• การสื่อสารด้านลบ	 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย							
1. ไม่มีความ เข้าใจผู้ชาย	Δ			Δ		√	Δ	

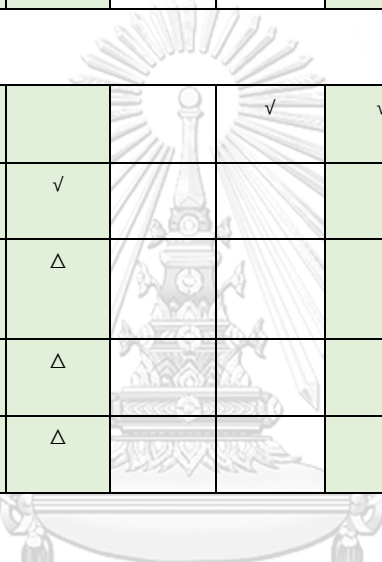

หมายเหตุ: √ หมายถึง พบการรับรู้ในกลุ่มนี้มากกว่าอีกกลุ่มมากกว่า

Δ หมายถึง พบการรับรู้เฉพาะกลุ่มนั้น

<sup>110</sup> ผบช. หมายถึง ผู้บังคับบัญชา

<sup>111</sup> ผตบช./พรจ. หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา/ เพื่อนร่วมงาน

ตารางที่ 5. 11 แสดงลักษณะการรับรู้การสื่อสารด้านการสื่อสารด้านการทำงานของผู้บริหารหญิง  
 ที่มาจากผู้ร่วมงานที่จำแนกตามลักษณะทางเพศ (ชาย/หญิง) ประเภทองค์กร  
 (รัฐ/เอกชน) ประเภทธุรกิจ (การเงิน/อื่น ๆ) และตำแหน่งงาน (ผู้บังคับบัญชา/  
 ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน)

การสื่อสารด้านการทำงาน	ผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน															
	เพศ		องค์กร		ประเภทธุรกิจ		ตำแหน่ง									
	ช	ญ	รัฐ	เอกชน	การเงิน	อื่น ๆ	ผบช. <sup>112</sup>	ผตบช./ พรจ. <sup>113</sup>								
• การสื่อสารด้านบวก																
1. เป็นผู้เจรจาต่อรอง									√			√	√		√	
2. เป็นผู้มุ่งมั่นตั้งใจ										√						
3. เป็นคนแม่เหล็กการ										Δ						
4. เป็นคนตัดสินใจเก่ง										Δ						
5. เป็นคนทำงานเร็ว		Δ														
• การสื่อสารด้านลบ																
1. เป็นผู้เผด็จการ										Δ	Δ		Δ			Δ
2. เป็นคนละเอียดมากเกินไป								√								

หมายเหตุ: √ หมายถึง พบการรับรู้ในกลุ่มนี้มากกว่าอีกกลุ่มมากกว่า

Δ หมายถึง พบการรับรู้เฉพาะกลุ่มนั้น

<sup>112</sup> ผบช. หมายถึง ผู้บังคับบัญชา

<sup>113</sup> ผตบช./พรจ. หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา/ เพื่อนร่วมงาน



## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง อัตลักษณ์และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก เพื่อศึกษาการรับรู้และการพัฒนา อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ประการที่สอง เพื่อศึกษาการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ที่ ตันรับรู้และพัฒนาขึ้นของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย และประการสุดท้าย เพื่อศึกษากลยุทธ์การ สื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิจัย แบบย้อนหาร่องรอย (Retrospective Approach) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 26 ท่าน ที่มาจากการเลือกอย่างเจาะจง และ ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 16 ท่าน ที่มาจากการอาสาด้วยความ สม่ัครใจ (Volunteer Sampling)

ทั้งนี้ผลการศึกษาพบว่า อัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ตนเองประกอบไปด้วย อัตลักษณ์ 2 ประเภท ได้แก่ อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐาน ซึ่งเกิดขึ้นและมีอยู่กับตัวผู้บริหารหญิงตั้งแต่เด็ก เรื่อยมา และ อัตลักษณ์ที่พัฒนาขึ้นภายหลัง ซึ่งเริ่มพัฒนาขึ้นตั้งแต่ช่วงเข้าสู่บทบาทบริหาร ระดับกลางเรื่อยมาจนปัจจุบัน โดยการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 2 ประเภท ได้แก่ ปัจจัยภายใน ที่เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะต่าง ๆ ภายในตัวผู้บริหารหญิง อาทิ ความคิด หรือการทบทวนตนเอง และ ปัจจัยภายนอก อาทิ การขัดเกลา สภาพแวดล้อม ในส่วนของ การจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ต่าง ๆ ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองว่า สถานการณ์ และ เป้าหมาย ของ การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ของตนเอง ส่วนกลยุทธ์การสื่อสารนั้น ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยแต่ละประเภทธุรกิจและประเภทองค์กร และตามแต่ละประเภทตำแหน่ง รับรู้กลยุทธ์การสื่อสารของตนเองอิงกับสถานการณ์การสื่อสารต่าง ๆ

สำหรับส่วนต่อไปที่เป็นการอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งการอภิปรายออกเป็นประเด็น ต่าง ๆ ตามคำถามนำวิจัย ดังต่อไปนี้

- 5.2.1 อภิปรายผลวิจัย คำถามนำวิจัยที่ 1 ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการรับรู้ และพัฒนาอัตลักษณ์ของตนเองผ่านปัจจัยใดบ้าง อย่างไร
- 5.2.2 อภิปรายผลวิจัย คำถามนำวิจัยที่ 2 ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการ จัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ที่ตนรับรู้และพัฒนาขึ้นอย่างไร
- 5.2.3 อภิปรายผลวิจัย คำถามนำวิจัยที่ 3 ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีกลยุทธ์ การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับอย่างไร

## 5.2.1 อภิปรายผลวิจัย คำถามนำวิจัยที่ 1 ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการรับรู้ และพัฒนาอัตลักษณ์ของตนเองผ่านปัจจัยใดบ้าง อย่างไร

### การรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองมีความหลากหลายมากกว่าหนึ่งอัตลักษณ์ และมีการเลื่อนไหล (Buckingham, 2008; Ibarra et al., 2008; Leary & Tangney, 2011) การเลื่อนไหลดังกล่าวเป็นไปตามพัฒนาการของชีวิตและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย เช่น ครอบครั้ว ความสามารถ บุคคลแวดล้อม เป็นต้น (Agnolotto, 2013; Egan et al., 2017; Ibarra, Snook, & Guillen Ramo, 2010)

สำหรับอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ตนเองนั้นมีทั้งสิ้น 13 อัตลักษณ์ ได้แก่ อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ อัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี อัตลักษณ์ของนักเรียนรู้อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ อัตลักษณ์ของนักคิด อัตลักษณ์ของผู้เสียสละ อัตลักษณ์ของผู้กล้า และอัตลักษณ์ของผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศ อัตลักษณ์ของนักจัดการ อัตลักษณ์ของผู้อุทิศตน อัตลักษณ์ของผู้สร้าง อัตลักษณ์ของต้นแบบ และอัตลักษณ์ของนักสู้ โดยเมื่อพิจารณาการไหลเลื่อนของอัตลักษณ์ตามจังหวะชีวิตของผู้บริหารหญิงสามารถจัดประเภทของอัตลักษณ์ทั้ง 13 อัตลักษณ์ได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ **อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐาน (Fundamental Identity)** ที่หมายถึง อัตลักษณ์ที่เกิดขึ้นและมีอยู่กับผู้บริหารหญิงตั้งแต่เด็กเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน (โดยประกอบไปด้วย 8 อัตลักษณ์ ได้แก่ อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ อัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี อัตลักษณ์ของนักเรียนรู้อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ อัตลักษณ์ของนักคิด อัตลักษณ์ของผู้เสียสละ อัตลักษณ์ของผู้กล้า และอัตลักษณ์ของผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศ) และ **อัตลักษณ์ที่เกิดขึ้นหรือพัฒนาขึ้นภายหลัง (Additional Identity)** ที่หมายถึง อัตลักษณ์ที่พัฒนาขึ้นในช่วงของการเข้าสู่บทบาทผู้บริหารระดับกลางเรื่อยไปจนถึงปัจจุบัน (โดยประกอบไปด้วย 5 อัตลักษณ์ ได้แก่ อัตลักษณ์ของนักจัดการ อัตลักษณ์ของผู้อุทิศตน อัตลักษณ์ของผู้สร้าง อัตลักษณ์ของต้นแบบ และอัตลักษณ์ของนักสู้)

### พัฒนาการอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงกับความเป็นผู้นำ

นอกจากการพิจารณาอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ตนเองตามพัฒนาการหรือเวลาในชีวิตที่จำแนกออกเป็นอัตลักษณ์ขั้นพื้นฐาน อัตลักษณ์ที่พัฒนาขึ้นภายหลัง ดังกล่าวแล้ว ทั้งนี้ หากพิจารณาอัตลักษณ์ทั้ง 13 อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงโดยจัดกลุ่มตามลักษณะการให้ความสำคัญต่อสิ่งต่าง ๆ ในการทำงาน จะสามารถจำแนกอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ตนเองได้ด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อหลักการ การให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์

การให้ความสำคัญต่อความคิดสติปัญญา และการให้ความสำคัญต่อความกล้าหาญ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) **อัตลักษณ์ที่แสดงออกถึงการเน้นด้านหลักการ/การปฏิบัติ** ประกอบไปด้วย อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ อัตลักษณ์ของผู้เสียสละ อัตลักษณ์ของนักจัดการ และอัตลักษณ์ของผู้อุทิศตน

2) **อัตลักษณ์ที่แสดงออกถึงการเน้นด้านความสัมพันธ์** ประกอบไปด้วย อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ และอัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี

3) **อัตลักษณ์ที่แสดงออกถึงการเน้นด้านสติปัญญา** ประกอบไปด้วย อัตลักษณ์ของนักเรียนรู้ อัตลักษณ์ของผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศ อัตลักษณ์ของนักคิด อัตลักษณ์ของผู้สร้าง และอัตลักษณ์ของต้นแบบ

4) **อัตลักษณ์ที่แสดงออกถึงการเน้นด้านความกล้าหาญ** ประกอบไปด้วย อัตลักษณ์ของผู้กล้า และ อัตลักษณ์ของนักสู้

โดยจากการจำแนกอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองตามพัฒนาการในช่วงชีวิตที่ทำให้สามารถจำแนกอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐาน และอัตลักษณ์ที่เกิดขึ้นหรือพัฒนาขึ้นภายหลัง ประกอบกับการจำแนกอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยตามคุณลักษณะ 4 ประการข้างต้น ทำให้สามารถสังเคราะห์ตารางพัฒนาการ<sup>114</sup>อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยได้ดังตารางที่ 5.12

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

<sup>114</sup> พัฒนาการ ในที่นี้ หมายถึง การพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ได้จากข้อมูลการสัมภาษณ์ในภาพรวม ไม่ใช่พัฒนาการที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล

ตารางที่ 5. 12 ตารางแสดงการสังเคราะห์พัฒนาการอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย  
ในภาพรวม

ตำแหน่งงาน	ลักษณะของอัตลักษณ์				ความเป็นผู้นำ
	เน้นหลักการ/ การปฏิบัติ	เน้นความสัมพันธ์	เน้นด้านสติปัญญา	เน้นด้านความกล้าหาญ	
เริ่มต้นทำงาน ถึงการเป็นผู้บริหารระดับต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ</li> <li>• อัตลักษณ์ของผู้เสียสละ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์</li> <li>• อัตลักษณ์ของผู้โอบอ้อมอารี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อัตลักษณ์ของนักเรียนรู้</li> <li>• อัตลักษณ์ของผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศ</li> <li>• อัตลักษณ์ของนักคิด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อัตลักษณ์ของผู้กล้า</li> </ul>	ระดับพื้นฐาน
	อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐาน (เกิดขึ้น และมีอยู่กับตัวผู้บริหารหญิงตั้งแต่เด็กมาจนปัจจุบัน)				
ผู้บริหารระดับกลางถึงผู้บริหารระดับสูง	อัตลักษณ์ที่พัฒนาขึ้นในภายหลัง (เกิดขึ้นตั้งแต่ช่วงของการเข้าสู่บทบาทของผู้บริหารระดับกลางจนปัจจุบัน)				ระดับสูง
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อัตลักษณ์ของนักจัดการ</li> <li>• อัตลักษณ์ของผู้อุทิศตน</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• อัตลักษณ์ของผู้สร้าง</li> <li>• อัตลักษณ์ของต้นแบบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อัตลักษณ์ของนักสู้</li> </ul>	

จากตารางที่ 5.12 จะเห็นว่าอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยนั้นแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ **อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐาน** ที่เป็นอัตลักษณ์ซึ่งมีอยู่และติดตัวผู้บริหารหญิงมาตั้งแต่เด็กจนโต จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารหญิงทำให้ทราบว่าอัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานนี้เป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้นในการสื่อสารความเป็นตัวเองเพื่อนำไปสู่การยอมรับตั้งแต่เริ่มต้นทำงานไปจนถึงการเป็นผู้บริหารระดับต้น เช่น อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ ที่เป็นประโยชน์ในการเข้าถึง และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดความสนิทสนม และนำไปสู่การทำงานด้วยความสัมพันธ์ (Eagly, 1987; Eagly & Johnson, 1990) โดยความสัมพันธ์ที่กล่าวถึงนั้นเป็นลักษณะของความสัมพันธ์เชิงบุคคลที่ไม่ใช่การทำงานด้วยความสัมพันธ์เพียงการเป็นเจ้านายและลูกน้อง (Zaleznik, 1992) ทั้งยังบ่งชี้ให้เห็นวัฒนธรรมในการทำงานของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ซึ่งใช้ความสัมพันธ์เชิงบุคคลดังกล่าว (ซึ่งเป็นลักษณะการทำงานแบบผู้นำ) ว่าเป็นลักษณะที่มีระยะห่างทางอำนาจที่ต่ำ เป็นต้น

เมื่อผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยผ่านช่วงเรียนรู้ความเป็นผู้นำในระดับพื้นฐานไปจนถึงระดับต้น แล้วพัฒนาตนเองไปสู่ขั้นของการเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ผู้บริหารหญิงจะมี **อัตลักษณ์ที่พัฒนาหรือเกิดขึ้นในภายหลัง** ซึ่งเป็นอัตลักษณ์ที่เกิดขึ้นตั้งแต่ช่วงของการเข้าสู่การเป็นผู้บริหารระดับกลางเรื่อยไปจนปัจจุบันขึ้นมา อัตลักษณ์ชุดนี้ เช่น อัตลักษณ์ของนักสู้ ที่พบการรับรู้ตนเองอย่างเด่นชัดในกลุ่มผู้บริหารหญิงในภาครัฐ เนื่องจากผู้บริหารหญิงเหล่านี้มีโอกาสได้เผชิญกับสถานการณ์ที่

เกี่ยวข้องกับเรื่องอันตราย รุนแรง เช่น การทุจริต และเรื่องของอำนาจทางการเมือง เป็นต้น มากกว่าผู้บริหารหญิงในกลุ่มอื่น การจะสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในกลุ่มนี้จึงจำเป็นอย่างมากที่ต้องอาศัยความยินยอม ต่อสู้ เด็ดเดี่ยว แข็งแกร่งทั้งร่างกายและพลังใจ จึงทำให้อัตลักษณ์ของความเป็นนักสู้เป็นตัวตนที่พวกเธอรับรู้ว่ามีส่วนสำคัญต่อการต่อรองและสร้างการยอมรับจากทั้งผู้ร่วมงาน และสังคม เป็นต้น

นอกจากนี้ จากอัตลักษณ์ทั้ง 13 อัตลักษณ์ ที่พิจารณาตามคุณลักษณะที่เกี่ยวข้อง 4 ประการ ได้แก่ การเน้นหลักการ การเน้นความสัมพันธ์ การเน้นด้านสติปัญญา และการเน้นด้านความกล้าหาญ จะพบว่าลักษณะดังกล่าวเป็นคุณสมบัติที่สอดคล้องต่อทั้งความเป็นผู้บริหาร และความเป็นผู้นำ ทั้งสองส่วนในเวลาเดียวกัน (Zaleznik, 1992) จึงทำให้เห็นว่า การที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจะได้รับการยอมรับนั้นผู้บริหารหญิงต้องมีความสามารถทั้งในส่วนของการมีอำนาจทางตำแหน่ง และการมีอำนาจที่มาจากตัวบุคคลซึ่งแสดงผ่านการเป็นผู้นำ (ระพีพร ฤทธิไพโรจน์, 2548) ในขณะเดียวกัน ความสามารถในการรับรู้และแสดงตัวตนในแต่ละอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยเพื่อสร้างให้ผู้อื่นยอมรับได้นั้นก็เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย เช่นเดียวกัน (Merchant, 2012)

#### การรับรู้อัตลักษณ์ที่พึงประสงค์ และ อัตลักษณ์ที่พบเห็นในชีวิตประจำวัน

การศึกษาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยครั้งนี้ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการรับรู้ตนเองของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 26 ท่าน ประกอบกับการสัมภาษณ์เจาะลึกการรับรู้ที่มาจากผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จำนวน 16 ท่าน ผลจากการศึกษาพบว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้อัตลักษณ์ของตนเองด้วยลักษณะของอัตลักษณ์ที่บ่งชี้ถึงด้านดีของตนเองเท่านั้น ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงทั้งด้านดี และด้านที่ไม่ดีร่วมกัน การรับรู้ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยกำลังอธิบายการรับรู้ความเป็นตัวตนของตนเองด้วยสิ่งที่เป็น “คุณลักษณะที่พึงประสงค์” ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกำลังอธิบายการรับรู้ตัวตนของผู้บริหารหญิงที่รับรู้ด้วยทั้ง “คุณลักษณะที่พึงประสงค์” ประกอบกับ “คุณลักษณะที่พบเห็นในชีวิตจริง” โดยคุณลักษณะที่พบเห็นจริงในชีวิตประจำวันดังกล่าวมักเป็นเรื่องที่สัมพันธ์กับอคติที่มีต่อความเป็นเพศหญิง อาทิ เรื่องของเหมารวมในการใช้อารมณ์ ภาพเหมารวมด้านความไม่เข้าใจผู้ชาย ภาพเหมารวม

ด้านความไม่แข็งแกร่งและไม่มั่นใจ การมองความเป็นผู้นำว่าเหมาะสมกับผู้ชายมากกว่า เป็นต้น (Alessandra , 2013; Appelbaum et al., 2003; Egan, et al., 2017; Humberd, 2012; Roongrerngsuke and Liefoghe, 2012) ตัวอย่างของอัตลักษณ์ที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานรับรู้ ผู้บริหารหญิงด้วยอคติทางเพศ คือ “อัตลักษณ์ของผู้หญิง” ซึ่งหมายถึง ผู้ที่ใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล มีความจริงจังไม่มั่นคง ไม่มั่นใจ เป็นต้น

### ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย กับ “อัตลักษณ์ของผู้หญิง”

สำหรับอัตลักษณ์ที่พบเห็นในชีวิตประจำวัน ที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานทุกคนใช้นิยามถึงตัวตนหนึ่งของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย คือ “อัตลักษณ์ของผู้หญิง” ซึ่งหมายถึง ผู้ที่จริงจัง ขี้นบน ไม่มีความเข้าใจผู้ชาย ละเอียดมากเกินไป ใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล การนิยามผู้บริหารหญิงด้วย การรับรู้ความเป็นเพศหญิงดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า แม้ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจะได้รับการยอมรับและถูกรับรู้ในอัตลักษณ์ด้านอื่น ๆ อาทิ อัตลักษณ์ของผู้กล้า อัตลักษณ์ของนักสื่อสาร แต่ความเป็นผู้หญิงที่ถูกเหมารวมและจดจำไว้ดังกล่าวก็ยังคงเป็นข้อด้อยที่ถูกนำมาเชื่อมโยงเข้ากับตำแหน่งผู้บริหารที่เป็นเพศหญิง (Egan, et al., 2017; Humberd, 2012; Alessandra , 2013; Roongrerngsuke and Liefoghe (2012)

ในขณะที่จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า เมื่อบุคคลรอบข้างยังคงยึดโยงความเป็นเพศหญิงเข้ากับความเป็นผู้นำจนนำไปสู่การรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงดังกล่าว แต่จากการรับรู้ตนเองของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มองว่าตนเองมีอัตลักษณ์ของ “ผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศ” ซึ่งไม่สนใจความเป็นเพศหญิง หรือชาย เท่ากับการทำหน้าที่ และการมีความสามารถ การรับรู้ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหญิงที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงในองค์กรไทยได้นั้นเป็นผู้ที่สามารถสลัดทิ้งความเป็นเพศภายในความคิดของตนเองเพื่อผลักดันและพิสูจน์ตนเองจนสามารถได้รับการยอมรับได้ในที่สุด

อย่างไรก็ตามแม้ผู้บริหารหญิงจะรับรู้ตนเองถึงการมองเห็นความเท่าเทียมทางเพศได้ดังกล่าว แต่ในเวลาเดียวกันกลับพบว่า ผู้บริหารหญิงมักอธิบายอัตลักษณ์ของผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศเพิ่มเติมด้วยลักษณะหรือการแสดงพฤติกรรมอย่างเพศชาย เพื่อต่อรองและสร้างการยอมรับในพื้นที่การทำงาน จึงทำให้เกิดเป็นข้อสังเกตเพิ่มเติมขึ้นว่าการจะเป็นผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ได้รับการยอมรับ ต้องอาศัยส่วนประกอบหนึ่งเพิ่มเติมนอกจากความเชื่อมั่นในความเท่าเทียมทางเพศ และความมั่นใจในตนเอง นั่นคือ การแสดงตัวตามลักษณะภาพเหมารวมอย่างเพศชาย อาทิ การเป็นคนลุย ๆ แมน ๆ เป็นต้น

### การรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่จำแนกตามประเภทธุรกิจและองค์กร และจำแนกตามตำแหน่ง

ทั้งนี้การรับรู้อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยนั้นเป็นการรับรู้อัตลักษณ์ในด้านต่าง ๆ ของตนเองที่มีความเด่นชัดเหมือนหรือแตกต่างกันไปอย่างค่อนข้างเฉพาะตัว โดยจากการจำแนกกลุ่มผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยตามประเภทธุรกิจและองค์กร ที่จำแนกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.) กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กغو.) กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.) และ กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.) พบว่าในส่วนของอัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานนั้น ผู้บริหารหญิงทุกกลุ่มมีการรับรู้ “อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์” ร่วมกันอย่างเด่นชัด<sup>115</sup> เว้นเพียงผู้บริหารหญิงในกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.) เท่านั้นที่มีการรับรู้อัตลักษณ์นี้ไม่เด่นชัด โดยเหตุที่ทำให้อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์เป็นอัตลักษณ์ที่เป็นพื้นฐานของผู้บริหารหญิงเกือบทุกกลุ่มเช่นนี้ เนื่องจากคำตอบของการให้สัมภาษณ์ที่ชี้ให้เห็นว่า *มนุษยสัมพันธ์ หรือ การสานสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ รอบตัวจะทำให้ผู้บริหารหญิงสามารถเข้าถึง เข้าอกเข้าใจผู้ร่วมงาน รวมถึงสามารถเปิดใจคนรอบข้างให้เกิดการยอมรับในตนเองได้* ตัวอย่างบางตอนจากการสัมภาษณ์ อาทิ “พี่น้องทักทายทุกคนหมด เข้ามาก็สวัสดีไล่ทักทุกคนมาเรื่อย เป็นแบบนี้มาตลอดตั้งแต่เรายังเล็ก ๆ ไม่ใหญ่โตอะไร เพื่อให้เรารู้ว่าใครมีสารทุกข์สุขดิบอะไร จะได้รู้และก็จะช่วยเขาได้” (คุณกนกวลี ชูชัยยะ, สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)

การรับรู้ตนเองว่าเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารหญิงดังกล่าวทำให้เห็นได้ว่าลักษณะวัฒนธรรมในองค์กรไทยเป็นลักษณะที่เน้นไปในลักษณะของความเป็นหญิง (Femininity) ซึ่งมองว่าองค์กรไทยเน้นการทำงานในแนวทางที่เน้นเรื่องความสัมพันธ์ และมีความอ่อนนุ่มนวลในการทำงานต่อกัน (Hofstede Insights, Online) ทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างสมองที่โดดเด่นของเพศหญิงที่อธิบายว่า ผู้หญิงมีความสามารถที่เก่งกาจในด้านปฏิสัมพันธ์ การเชื่อมสัมพันธ์ การเข้าใจคนรอบข้าง และสามารถสนองตอบต่อความรู้สึกนึกคิดทางจิตใจของคนรอบข้างได้ดี (Baron-Cohen, Knickmeyer, & Belmonte, 2005) รวมทั้งยังสอดคล้องกับงานของ Shonté Jovan Taylor ที่อธิบายถึงการมีคอร์เทกซ์กลีบหน้าผากส่วนหน้า (prefrontal cortex) ของผู้หญิงที่ใหญ่กว่าผู้ชายส่งผลให้ผู้นำหญิงสามารถเข้าใจ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามได้ดีกว่าผู้นำชาย

<sup>115</sup> การรับรู้อย่างเด่นชัด ในที่นี้ หมายถึง มีการรับรู้ร่วมกันในแต่ละกลุ่มของผู้บริหารหญิงตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป

“*อัตลักษณ์ของผู้โอ้ออมอารี*” เป็นอัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานที่ไม่ปรากฏการรับรู้ชัดเจนในกลุ่มผู้บริหารหญิงใด ๆ อย่างไรก็ตามพบว่าเป็นอัตลักษณ์ที่พบการรับรู้ในกลุ่มผู้บริหารหญิงธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (ออ.) มากกว่ากลุ่มผู้บริหารหญิงกลุ่มอื่น โดยสาเหตุที่เป็นเช่นนั้นอาจอธิบายได้ด้วยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ชี้ว่า ลักษณะของการทำงานในองค์กรเอกชนประเภทธุรกิจอื่น ๆ นั้น มีลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ก่อตั้งองค์กรด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ การเป็นเจ้าของธุรกิจเองดังกล่าวมีลักษณะของการมองเห็นเรื่องการโอ้ออม ให้โอกาส มองข้ามข้อผิดพลาดของบุคคลต่าง ๆ ที่มาจากประสบการณ์ส่วนตนซึ่งเคยล้มลุกคลุกคลานในธุรกิจของตนเองมาก่อน ทั้งการเป็นเจ้าของที่มีอำนาจตัดสินใจทุกอย่างที่ต้องมองเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเชื่อมโยง ครอบคลุม ยังอาจเป็นเหตุผลให้ผู้บริหารหญิงสามารถที่จะแสดงออกและรับรู้คุณลักษณะของผู้โอ้ออมอารีได้ดีกว่าผู้บริหารหญิงในกลุ่มอื่น ๆ (คุณจันรรค์ ศิริตัน, สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2561; คุณลาวัลย์ กันชาติ, สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2561; คุณวราภรณ์ กุลสวัสดิ์ภักดี, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

“*อัตลักษณ์ของนักเรียนรู้*” “*อัตลักษณ์ของนักคิด*” และ “*อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ*” เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงทุกประเภทธุรกิจและองค์กรมีแนวโน้มรับรู้ตนเองร่วมกันอย่างเด่นชัด<sup>116</sup> การรับรู้อัตลักษณ์ดังกล่าวที่แสดงถึงการต้องแสวงหาหรืออัปเดตตนเองให้มีความทันสมัยในเรื่องต่าง ๆ เสมอ การต้องคิดริเริ่มนำเสนอสิ่งใหม่แก่ที่ทำงาน และการต้องเป็นคนลงมือลงแรงเองอย่างหนักทั้ง 3 ส่วน ชี้ให้เห็นสภาพการจะได้มาซึ่งการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยว่าต้องทำอะไรที่มากกว่าเป็นพิเศษ หยุตนี้ไม่ได้ ต้องแสวงหา เติมเต็ม และลงมือลงแรง ทำการบ้านในเรื่องต่าง ๆ หรือทำการงานอย่างทุ่มเทมากกว่าผู้ชายอยู่หลายเท่า ซึ่งสอดคล้องกับงานเขียนก่อนหน้าที่อธิบายถึงการทำงานหนักของผู้หญิงมากกว่าผู้ชายหลายเท่าในตำแหน่งที่เท่า ๆ กัน เพื่อนำไปสู่การยอมรับ (Appelbaum, Audet, & Miller, 2003; Baczek, 2013; Ely, Ibarra, & Kolb, 2011; Roongrerngsuke & Liefoghe, 2012; ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข, 2560, ออนไลน์) โดยการรับรู้ตนเองของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยทุกท่านอย่างเด่นชัด อาจเป็นเพราะการที่ผู้หญิงมีแนวโน้มที่รับรู้ตนเองและถูกรับรู้จากคนรอบข้างมาก่อนแล้วว่าการจะได้รับการยอมรับและก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นผู้หญิงจำเป็นต้องลงมือ ลงแรง ทุ่มเทมากกว่าปกติ หรือต้องทำงานหนักกว่าผู้ชายเพื่อสื่อสารให้เห็นถึงความสามารถหรือเพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ผู้บริหารหญิงได้รับผลกระทบจากความคิดหรือการรับรู้ดังกล่าวจนนำไปสู่แนวทางในการรับรู้และแสดงออกของตนเองผ่านอัตลักษณ์ของนักเรียนรู้ นักคิด และนักปฏิบัติ

<sup>116</sup> การรับรู้อย่างเด่นชัด ในที่นี้ หมายถึง มีการรับรู้ร่วมกันในแต่ละกลุ่มของผู้บริหารหญิงตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป



นอกจากการรับรู้ร่วมกันอย่างเด่นชัดในอัตลักษณ์ของนักเรียนรู้ นักคิด และนักปฏิบัติ ดังกล่าวข้างต้น ยังพบว่า “อัตลักษณ์ของผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศ” ก็ยังเป็นอีกอัตลักษณ์หนึ่งที่ผู้บริหารหญิงจากทุกประเภทองค์กร และธุรกิจต่างก็มีแนวโน้มการรับรู้ตนเองที่ชัดเจน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิง (จุฑามาศ สมบุญยะวิโรจน์, *สัมภาษณ์*, 20 เมษายน 2561; เมธินี ไหมแพง, *สัมภาษณ์*, 9 มิถุนายน 2561; ยิ่งลักษณ์ คงคาสัย, *สัมภาษณ์*, 31 พฤษภาคม 2561; ลาวัลย์ กันชาติ, *สัมภาษณ์*, 5 เมษายน 2561; เลอสม สถาปิตานนท์, *สัมภาษณ์*, 10 เมษายน 2561; ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข, *สัมภาษณ์*, 18 เมษายน 2561; วราภรณ์ กุลสวัสดิ์ภักดี, *สัมภาษณ์*, 4 มิถุนายน 2561; อรุณช อภิศักดิ์ศิริกุล, *สัมภาษณ์*, 7 มิถุนายน 2561) สะท้อนให้เห็นว่าการรับรู้ตนเองในอัตลักษณ์ดังกล่าวมาจากการเห็นตัวอย่างของคนในครอบครัวที่เป็นเพศหญิงซึ่งประสบความสำเร็จได้ทัดเทียมเพศชายหรืออาจมากกว่าเพศชาย การอบรมเลี้ยงดูของครอบครัวที่สอนให้เชื่อในความสามารถของมนุษย์อย่างเท่าเทียม ตลอดจนประสบการณ์ส่วนตัวที่ทำอะไรได้เท่าเทียมและบางครั้งทำได้ดีกว่าผู้ชาย

อย่างไรก็ตามจากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่าเมื่อผู้บริหารหญิงกล่าวถึงอัตลักษณ์ของผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศมักจะกล่าวถึงลักษณะของการแสดงตัวที่เป็นลักษณะอย่างชาย เช่น แมน ๆ หรือ หัว ๆ เป็นต้น เข้าร่วมด้วยเสมอ สิ่งที่เกิดขึ้นอาจทำให้เห็นอีกมุมเพิ่มเติมว่าอาจเป็นไปได้ว่าในสังคมที่ให้คุณค่าความเป็นใหญ่ไว้กับผู้ชาย แม้กระทั่งลักษณะขององค์กรก็ยังเป็นลักษณะขององค์กรเพศชาย (Baxter, 2012, cited in Cunningham, Crandall, and Dare, 2017; Baczek, 2013) จึงทำให้ผู้บริหารหญิงที่มีพื้นฐานเดิมบนการมองเห็นความเท่าเทียมทางเพศเลือกที่จะตอกย้ำการให้คุณค่าและความหมายแก่ตนเองที่จะไม่เชื่อในการให้ความยอมรับแก่ลักษณะของผู้นำไว้กับผู้ชาย แต่ในเวลาเดียวกันก็เกิดการต่อรองที่ต้อยอมรับที่จะทำตามคุณลักษณะอย่างชายเพื่อประโยชน์ในการสร้างการยอมรับ

“อัตลักษณ์ของผู้เสียสละ” เป็นอัตลักษณ์ที่แนวโน้มการรับรู้เด่นชัด<sup>117</sup>ในกลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กจร.) และกลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อร.) จะเห็นได้ว่าอัตลักษณ์ของผู้เสียสละเป็นลักษณะของผู้บริหารหญิงที่ทำงานในองค์กรรัฐมากกว่าในองค์กรเอกชน โดยลักษณะที่ปรากฏดังกล่าวค่อนข้างสอดคล้องกับลักษณะของการทำงานในองค์กรรัฐบาลไทยที่มาจากการสัมภาษณ์ส่วนหนึ่งที่สะท้อนเรื่องของการ “เสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม” เป็นสำคัญ (กัญญวิมว์ กิรติกร, *สัมภาษณ์*, 11 มิถุนายน 2561; กนกวลี ชูชัยยะ, *สัมภาษณ์*, 25 เมษายน 2561; จันทิรา ยิมเรวัต วิวัฒน์รัตน์, *สัมภาษณ์*, 8 มิถุนายน 2561; จารุวรรณ

<sup>117</sup> การรับรู้อย่างชัดเจน/เด่นชัด ในที่นี้ หมายถึง มีการรับรู้ร่วมกันในแต่ละกลุ่มของผู้บริหารหญิงตั้งแต่อายุละ 80 ขึ้นไป

เมณฑกา, คุณหญิง, *สัมภาษณ์*, 11 เมษายน 2561; ธาริษา วัฒนเกส, *สัมภาษณ์*, 10 เมษายน 2561; บริสุทธิ์ เปรมประพันธ์, *สัมภาษณ์*, 10 พฤษภาคม 2561; ภาณิต นิตินันท์ประภาศ, *สัมภาษณ์*, 19 มิถุนายน 2561; พรทิพย์ โรจนสุนันท์, คุณหญิง, *สัมภาษณ์*, 21 พฤษภาคม 2561; เลอสม สดาศิตานนท์, *สัมภาษณ์*, 10 เมษายน 2561; สุชาดา กิระนันท์, คุณหญิง, *สัมภาษณ์*, 25 เมษายน 2561; สุทธิรัตน์ รัตนโชติ, *สัมภาษณ์*, 25 พฤษภาคม 2561; อัมพวัน พิชาลัย, *สัมภาษณ์*, 26 เมษายน 2561; อมรา พงศาพิชญ์, *สัมภาษณ์*, 11 มิถุนายน 2561; อภิรดี ตันตราภรณ์, *สัมภาษณ์*, 16 กรกฎาคม 2561)

“อัตลักษณ์ของผู้กล้า” เป็นอัตลักษณ์ที่มีการรับรู้ตนเองจากกลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.) และผู้บริหารหญิงในกลุ่มธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กจ.) อย่างเด่นชัดมากที่สุด โดยอัตลักษณ์ของผู้กล้าเป็นอัตลักษณ์ที่สะท้อนผ่านคุณสมบัติ คือ มั่นใจ คิดบวก ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และกล้าตัดสินใจ ถ้าพิจารณาจากคุณลักษณะดังกล่าวจะพบว่าการรับรู้ตนเองด้านอัตลักษณ์ของผู้กล้าอย่างเด่นชัดของผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงินดังกล่าว ค่อนข้างจะต่างออกไปจากการศึกษาด้านเซลล์ประสาทและฮอโมนที่ชี้ว่าผู้หญิงมีความกล้าตัดสินใจน้อยกว่าผู้ชายถึง 10 เท่า (Sapienza, Zingales, & Maestripieri, 2009) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิงในภาคธุรกิจการเงินจะพบว่าความกล้าดังกล่าวเป็นคุณสมบัติที่สอดคล้องกับลักษณะธรรมชาติของงานทางการเงินที่ต้องรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ มีสายตาวางไกลในการมองหาโอกาสในการเติบโต ด้วยเหตุดังกล่าวนี้อาจเป็นเหตุผลให้ผู้บริหารหญิงในองค์กรการเงิน มีแนวโน้มการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้กล้าที่ชัดเจนกว่าผู้บริหารหญิงกลุ่มอื่น ทั้งนี้การรับรู้ตนเองดังกล่าวอาจทำให้เกิดข้อสังเกตได้ว่าแม้ว่าในทางวิทยาศาสตร์เซลล์ประสาทและฮอโมนที่มีผลต่อความกล้าของผู้หญิงจะน้อยกว่าผู้ชายถึง 10 เท่า แต่ข้อจำกัดดังกล่าวก็อาจถูกลดความเข้มข้นลงได้ด้วยการทำงานในธรรมชาติขององค์กรการเงินที่ทำให้ผู้บริหารหญิงมีโอกาสการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองด้านความกล้าผ่านประสบการณ์และสถานการณ์จริง

นอกจากนี้การรับรู้ตนเองที่เด่นชัดในอัตลักษณ์ของผู้กล้าของผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงินยังสอดคล้องกับการศึกษาจำนวนหนึ่งที่กล่าวถึงการจะขึ้นเป็นผู้นำของผู้หญิงได้ผู้หญิงจะต้องมีความมั่นใจในตนเอง (Appelbaum et al., 2003; Naschberger, Quental, & Legrand, 2017; จันทร์จิรา อาภาเขต, 2544; ภาณิต อมราพิทักษ์, 2544; อนันต์ชัย คงจันทร์ 2543) การรับรู้ตนเองอย่างเด่นชัดในอัตลักษณ์ของผู้กล้าในกลุ่มผู้บริหารธุรกิจการเงินอาจเป็นคำตอบของปรากฏการณ์ที่พบว่าประเทศไทยมีสัดส่วนของผู้บริหารหญิงในภาคการเงินเป็นสัดส่วนที่มากและมากที่สุดในประเทศแถบ

เอเชีย ที่ทำการการสำรวจโดยบริษัทที่ปรึกษาโอลิเวอร์ ไวแมน ใน พ.ศ. 2559 (อ้างถึงใน Voicetv, 2017, online)

สำหรับ **อัตลักษณ์ที่เกิดขึ้นหรือพัฒนาขึ้นภายหลัง** ที่ประกอบด้วย อัตลักษณ์ของนักจัดการ อัตลักษณ์ของผู้ทัศน อัตลักษณ์ของผู้สร้าง อัตลักษณ์ของต้นแบบ และอัตลักษณ์ของนักสู้ พบการรับรู้อัตลักษณ์ต่าง ๆ ในกลุ่มผู้บริหารหญิงที่จำแนกตามประเภทองค์กร และธุรกิจ ดังต่อไปนี้

**“อัตลักษณ์ของนักจัดการ”** เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.) และผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กขอ.) รับรู้ร่วมกันอย่างชัดเจน<sup>118</sup> จากข้อมูลที่ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงินทั้งองค์กรรัฐ และเอกชน แบ่งปันประสบการณ์ให้ผู้วิจัยได้รับทราบ อาจทำให้กล่าวได้ว่าการรับรู้ที่เด่นชัดในกลุ่มผู้บริหารหญิงที่อยู่ในธุรกิจการเงินนั้นเนื่องมาจากธรรมชาติของลักษณะงานทางการเงินที่ต้องอาศัยความแม่นยำ รวดเร็ว และคาดการณ์สิ่งที่ยากต่อการคาดการณ์ ตลอดเวลา อันเป็นเหตุผลให้ผู้บริหารหญิงในองค์กรการเงินมีโอกาสรับบทบาทของนักจัดการที่เข้มข้นมากกว่าในธุรกิจอื่น ๆ อันนำมาสู่การรับรู้ตัวเองที่เด่นชัดในอัตลักษณ์ของนักจัดการในกลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำเนินงานในธุรกิจการเงินมากกว่าในภาคธุรกิจอื่น ๆ

**“อัตลักษณ์ของผู้ทัศน”** เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.) และ ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กขอ.) รับรู้ร่วมกันมากที่สุดอย่างชัดเจน เนื่องจากอัตลักษณ์ของผู้ทัศน เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองผ่านคุณสมบัติของการให้คุณค่าแก่ประโยชน์ขององค์กร และประเทศชาติ เป็นสำคัญ โดยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิง ในธุรกิจการเงินทั้งองค์กรรัฐและเอกชน พบว่าด้วยเหตุที่งานทางการเงินเป็นลักษณะของงานมหภาค ที่ต้องมองเป็นภาพรวม เห็นความเป็นไปของทั้งองค์กรการเงินของตัวเอง และความเป็นไปของเศรษฐกิจมวลรวมในชาติ การมองเห็นโครงสร้างเชิงมหภาคดังกล่าวมีส่วนสำคัญต่อระบบคิดของผู้บริหารหญิงในองค์กรการเงินที่ให้ความสำคัญแก่การเติบโตและประโยชน์ขององค์กรของตน เนื่องจากความเข้าใจในเชิงโครงสร้างและหน้าที่ของงานที่ตนเองทำที่เชื่อว่าเป็นระบบขับเคลื่อนที่สำคัญของประเทศถ่วงงานของตนดี ประเทศก็ดีด้วย จึงน่าจะเป็นเหตุให้ผู้บริหารหญิงในองค์กรการเงินมีแนวโน้มการรับรู้ตนเองในอัตลักษณ์ของผู้ทัศนที่เด่นชัดกว่าผู้บริหารหญิงในกลุ่มอื่น

**“อัตลักษณ์ของผู้สร้าง”** เป็นอัตลักษณ์ที่มีแนวโน้มการรับรู้ตนเองเด่นชัดของผู้บริหารหญิงในกลุ่มต่อไปนี้ ได้แก่ กลุ่มของผู้หญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.) กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กขอ.) และ กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กร

<sup>118</sup> การรับรู้อย่างชัดเจน/เด่นชัด ในที่นี้ หมายถึง มีการรับรู้ร่วมกันในแต่ละกลุ่มของผู้บริหารหญิงตั้งแต่อ้อยละ 80 ขึ้นไป

เอกชน (อ.อ.) อย่างไรก็ตามแม้ กลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐ (อ.ร.) จะเป็นกลุ่มเดียวที่มีการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้สร้างไม่เด่นชัด แต่ก็มี การรับรู้อัตลักษณ์ดังกล่าวนี้ถึงร้อยละ 75 ทั้งนี้ จากข้อมูลการสัมภาษณ์ทำให้คาดการณ์ได้ว่าด้วยลักษณะของงานตามตำแหน่งที่สูงขึ้นซึ่งต้องเป็นผู้สร้างและวางแนวทางขององค์กร ส่งเสริมกระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนเพื่อนำพ้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะที่บ่งชี้ถึงอัตลักษณ์ของผู้สร้าง จึงทำให้อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาทักษะผู้นำผ่านการเรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ช่วยสร้างการรับรู้ตนเองที่เด่นชัดของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยในอัตลักษณ์ของผู้สร้าง

“อัตลักษณ์ของต้นแบบ” เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (ก.ร.) และผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (อ.อ.) มีแนวโน้มรับรู้ตนเองอย่างเด่นชัด<sup>119</sup>ที่สุดมากกว่ากลุ่มอื่น จากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารหญิงทั้ง 2 กลุ่ม มักมีการกล่าวถึงบุคคลที่ตนนับถือเป็นแบบอย่าง หรือเจ้านายที่เคยมอบโอกาสต่าง ๆ ในชีวิตแก่ตน รวมทั้งคอยเป็นแบบอย่างที่ดีให้ตนเองได้ยึดถือและนำมาประยุกต์ใช้ในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการครองตน ตลอดจนเรื่องของการวางตัวแบบผู้นำที่ดี การรับรู้ถึงการมีต้นแบบมาก่อนดังกล่าวและการนำมาปฏิบัติตามดังกล่าวอาจเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารหญิงทั้ง 2 กลุ่มนี้ รับรู้อัตลักษณ์ของต้นแบบชัดเจนกว่าผู้บริหารหญิงกลุ่มอื่น

“อัตลักษณ์ของนักสู้” เป็นอัตลักษณ์ที่ไม่ปรากฏการรับรู้ตนเองอย่างเด่นชัดจากกลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจ และองค์กรต่าง ๆ อย่างไรก็ตามพบว่าอัตลักษณ์ของนักสู้ เป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (ก.ร.) รับรู้ตนเองมากกว่าผู้บริหารหญิงกลุ่มอื่น (มีการรับรู้อยู่ที่ร้อยละ 42.86) โดยอัตลักษณ์ของนักสู้นั้นเป็นอัตลักษณ์ที่พบในเหตุการณ์ที่เป็นวิกฤตแบบรุนแรงทั้งต่อความเป็นอยู่ของตัวผู้บริหารหญิงเอง และชื่อเสียงขององค์กร การศึกษาครั้งนี้พบว่าเหตุการณ์ในลักษณะรุนแรงดังกล่าวพบมากในองค์กรรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจการเงิน จากการสัมภาษณ์พบว่าลักษณะธรรมชาติขององค์กรรัฐบาลจะมีการทำงานของสิ่งที่เรียกว่า “การเมือง” เป็นเบื้องหลังอยู่เสมอ ซึ่งต่างไปจากในองค์กรเอกชนที่แม้จะมีการเมืองอยู่บ้างแต่ลักษณะของการเมืองก็จะไม่เข้มข้นเท่ากับในองค์กรภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจการเงินที่ดำเนินเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์มหาศาลของชาติ โดยทุก ๆ เหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงินภาครัฐ จะพบว่าเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นมาจากการนำพาทางการเมืองด้วยกันทั้งสิ้น และเมื่อต้องผ่านวิกฤตนั้นก็จำเป็นต้องใช้ความมุ่งมั่น เด็ดเดี่ยว เข้มแข็ง กล้าหาญ และการตัดสินใจที่เด็ดขาดอย่าง

<sup>119</sup> การรับรู้อย่างชัดเจน/เด่นชัด ในที่นี้ หมายถึง มีการรับรู้ร่วมกันในแต่ละกลุ่มของผู้บริหารหญิงตั้งแต้อัตลักษณ์ 80 ขึ้นไป

มีหลักการและเหตุผลอย่างรอบครอบระมัดระวังมากที่สุด ลักษณะธรรมชาติขององค์กรและแนวโน้มการเกิดขึ้นของเหตุการณ์วิกฤตดังกล่าวอาจเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดแนวโน้มการรับรู้ตนเองในอัตลักษณ์ของนักสู้ที่เด่นชัดในกลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.) มากกว่าผู้บริหารหญิงในกลุ่มอื่น

ทั้งนี้หากพิจารณาแนวโน้มการรับรู้ตนเองของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่จำแนกตามตำแหน่งของผู้บริหาร เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสูงสุดขององค์กร และเป็นคนแรกที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว (Top and First; TF) กลุ่มผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (Top; T) และ กลุ่มผู้บริหารหญิงที่มีตำแหน่งลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารระดับสูงในองค์กร (หรือดำรงตำแหน่ง Vice President Executive; V) พบแนวโน้มการรับรู้อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานดังนี้

อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารหญิงทุกกลุ่มรับรู้ร่วมกันอย่างเด่นชัดได้แก่ “อัตลักษณ์ของนักเรียน” “อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ” “อัตลักษณ์ของนักคิด” และ “อัตลักษณ์ของผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศ” การที่ผู้บริหารหญิงทุกประเภทตำแหน่งรับรู้ตนเองอย่างเด่นชัดในอัตลักษณ์ต่าง ๆ ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของอัตลักษณ์ทั้ง 4 อัตลักษณ์ดังกล่าวที่ไม่ว่าผู้บริหารหญิงจะดำรงตำแหน่งบริหาร TF T หรือ V การรับรู้ตนเองดังกล่าวก็ยังคงมีอยู่อย่างชัดเจนในทุกระดับการทำงาน โดยจะสังเกตว่าอัตลักษณ์ทั้งหมดดังกล่าวเป็นอัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานที่พบแนวโน้มลักษณะเดียวกันกับการพิจารณาโดยจำแนกกลุ่มผู้บริหารหญิงด้วยประเภทธุรกิจและองค์กร ลักษณะที่เกิดขึ้นสะท้อนให้เห็นว่าอัตลักษณ์ของนักเรียน อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ อัตลักษณ์ของนักคิด และอัตลักษณ์ของผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศ น่าจะเป็นความเป็นตัวตนที่อยู่ในเนื้อแท้ของพื้นฐานของผู้หญิงคนใด ๆ ที่จะก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้บริหารโดยไม่ถูกจำกัดหรือแบ่งแยกด้วยตำแหน่งหรือประเภทธุรกิจและองค์กร หรือกล่าวคือ การที่จะก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้บริหารหญิงระดับสูงในองค์กรไทยได้นั้น การรับรู้และการมีอัตลักษณ์ของนักเรียน นักปฏิบัติ นักคิด และผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศ จัดเป็นสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานที่ต้องสร้างและพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวตนของผู้หญิงคนหนึ่ง ๆ

สำหรับ “อัตลักษณ์ของผู้เสียสละ” และ “อัตลักษณ์ของผู้กล้า” เป็นอัตลักษณ์ที่พบการรับรู้เด่นชัดในผู้บริหารหญิงกลุ่ม TF มากที่สุดกว่ากลุ่มอื่น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิงในกลุ่มนี้พบว่าส่วนใหญ่อธิบายถึงการเติบโตมาแบบที่ต้องช่วยเหลือพึ่งพาตนเองอย่างมาก ในขณะเดียวกันก็มีภาระหน้าที่หรือบุคคลอื่นที่ต้องคอยดูแลไปพร้อมกัน ด้วยสภาพดังกล่าวอาจทำให้ผู้บริหารหญิงในกลุ่มนี้รับรู้ตนเองได้เด่นชัดถึงความไม่ย่อท้อ ฝ่าฟัน ไม่เกรงกลัวการจะก้าวไปข้างหน้า ซึ่งเป็นลักษณะ

ของอัตลักษณ์ของผู้กล้า และการรับรู้ตนเองที่ต้องคำนึงถึงหน้าที่หรือผู้อื่นที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบด้วย อย่างทิ้งไปเสียไม่ได้ ซึ่งเป็นลักษณะของอัตลักษณ์ของผู้เสียสละ ได้เด่นชัดกว่าผู้บริหารหญิงกลุ่มอื่น

“*อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์*” เป็นอัตลักษณ์ที่พบการรับรู้เด่นชัดในผู้บริหารหญิงกลุ่ม V จากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารหญิงในระดับบริหารระดับที่ยังไม่ขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงที่สุดนั้น ยังคงมีโอกาสที่ต้องทำงานกับบุคลากรในระดับต่าง ๆ โดยตรงมากกว่าผู้บริหารหญิงที่ขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูงสุดแล้ว การที่ผู้บริหารหญิงกลุ่ม V ต้องคลุกคลีกับผู้คนมากกว่าจึงอาจจะเป็นโอกาสที่ทำให้ผู้บริหารในกลุ่มนี้มีการรับรู้ตนเองที่เด่นชัดในอัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ นอกจากนี้การศึกษาของ Naschberger, Quental, & Legrand (2017) ที่กล่าวถึงในช่วงเริ่มต้นการทำงานของหญิงในระยะแรก ๆ ซึ่งเป็นช่วงของการพยายามแสวงหาการยอมรับในองค์กร ด้วยแนวทางต่าง ๆ ซึ่งในที่นี้ การใช้การเชื่อมสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างก็อาจเป็นวิธีหนึ่งของการสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในกลุ่ม V เพื่อนำไปสู่การเข้าสู่บทบาทผู้บริหารระดับสูงสุดต่อไป

“*อัตลักษณ์ของผู้โอ้ออมอารี*” เป็นอัตลักษณ์ที่ไม่ปรากฏการรับรู้ที่ชัดเจนในประเภทตำแหน่งบริหารใด ๆ อย่างไรก็ตามพบว่า ผู้บริหารหญิงกลุ่ม TF มีการรับรู้ตนเองในอัตลักษณ์ของผู้โอ้ออมอารีมากกว่าผู้บริหารหญิงในตำแหน่งอื่น ๆ จากการสัมภาษณ์ไม่พบว่าผู้บริหารหญิงกลุ่ม TF อธิบายถึงการดำรงตำแหน่งสูงสุดและการเป็นผู้หญิงคนแรกที่ส่งผลต่อการมีอัตลักษณ์ดังกล่าว อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาผู้บริหารหญิงกลุ่ม TF จะพบว่าส่วนหนึ่งเป็นผู้บริหารหญิงในกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน (อ.อ.) ที่มีการรับรู้อัตลักษณ์ด้านนี้มากที่สุด ประกอบกับผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (ก.ร.) ที่มีการรับรู้ตนเองในอัตลักษณ์ของผู้โอ้ออมอารีรองลงไปจึงน่าจะเป็นเหตุให้กลุ่มผู้บริหารหญิง TF เป็นกลุ่มที่มีการรับรู้ตนเองเด่นชัดในอัตลักษณ์ดังกล่าวนี้

ในส่วนของ*อัตลักษณ์ที่เกิดขึ้นหรือพัฒนาขึ้นภายหลัง* มีการรับรู้อัตลักษณ์ในลักษณะต่าง ๆ ของผู้บริหารหญิงที่จำแนกตามตำแหน่งบริหารดังนี้

“*อัตลักษณ์ของนักจัดการ*” เป็นอัตลักษณ์ที่ไม่มีการรับรู้อย่างเด่นชัดในผู้บริหารหญิงตำแหน่งใด ๆ สาเหตุอาจเป็นเพราะ การบริหารจัดการเป็นงานที่ผู้บริหารหญิงต่างเรียนรู้ และต้องทำอยู่ในทุกวันอยู่เป็นประจำโดยที่ตนเองอาจสามารถทำได้ดี แต่มักไม่ค่อยรู้ตัวว่าสิ่งที่ตนทำนั้นคือการบริหารจัดการไปด้วยในที่อยู่แล้ว อย่างไรก็ตามพบการรับรู้มากที่สุดในผู้บริหารหญิงกลุ่มที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร หรือผู้บริหารหญิงกลุ่ม T (62.5%) จากข้อมูลของผู้บริหารหญิงกลุ่มนี้จะพบว่าเป็นผู้บริหารที่กำลังอยู่ในตำแหน่ง มากกว่าผู้บริหารหญิงในกลุ่ม TF ที่มีจำนวนผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งแล้ว

ในปัจจุบันมากกว่า เป็นไปได้ว่าการต้องรับผิดชอบหน้าที่ในปัจจุบันอาจมีผลต่อการรับรู้ในการบริหารจัดการมากกว่าของผู้บริหารหญิงกลุ่ม T

“*อัตลักษณ์ของผู้ทศตน*” เป็นอัตลักษณ์ที่ไม่มีการรับรู้อย่างเด่นชัดในผู้บริหารหญิงกลุ่มใด อย่างไรก็ตามพบว่าผู้บริหารหญิงกลุ่ม V หรือผู้บริหารหญิงในตำแหน่งบริหารที่ลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารระดับสูงมีการรับรู้ตัวตนในด้านนี้มากที่สุด (77.78%) จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารหญิงที่อยู่ในตำแหน่งลดหลั่นนั้นมีเป้าหมายที่ต้องการต่อไปคือการก้าวเข้าสู่บทบาทบริหารระดับสูงแม้เป้าหมายดังกล่าวจะเป็นผลสัมฤทธิ์เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง แต่อย่างไรก็ตามการจะก้าวไปได้ผู้บริหารหญิงต่างอธิบายให้ตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ตนต้องรับผิดชอบเพื่อองค์กร หรือประเทศชาติ ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ตนต้องมีส่วนร่วมทำงานเพื่อตรงนั้นก่อน จึงทำให้ต้องลงมือลงแรงทุ่มเทเพื่อการทำงานให้เกิดผลแก่องค์กร หรือแก่ประเทศชาติ เพื่อให้เกิดผลงานที่น่าประทับใจที่จะช่วยผลักดันเธอให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ด้วยเหตุดังกล่าวอาจทำให้ผู้บริหารหญิงกลุ่ม V ที่กำลังดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวมีการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้ทศตนเด่นชัดมากที่สุด

“*อัตลักษณ์ของผู้สร้าง*” พบการรับรู้เด่นชัดมากที่สุด (100%) ในกลุ่มผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร และเป็นผู้หญิงคนแรกที่ได้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว (TF) และผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้บริหารในตำแหน่งสูงสุดขององค์กร (T) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในองค์กรพบว่าผู้บริหารหญิงมักไม่คิดว่าการเป็นผู้บริหารสูงสุดคือสิ่งที่ตนประสบความสำเร็จสูงสุดเพียงเท่านั้น ผู้บริหารหญิงใน 2 กลุ่มนี้ อธิบายถึงการตระหนักว่าตนเองเป็นเพียงผู้คุมสถานการณ์ในตอนยังคงดำรงตำแหน่งเท่านั้น สิ่งที่สำคัญกว่าคือการที่ต้องสร้างทางไว้ให้คนเดิน และสร้างคนให้เดินด้วยตนเองเป็น (กนกวลี ชูชัยยะ, *สัมภาษณ์*, 25 เมษายน 2561; จารุวรรณ เมณฑกา, *คุณหญิง*, *สัมภาษณ์*, 11 เมษายน 2561; อรุณช อภิศักดิ์ศิริกุล, *สัมภาษณ์*, 7 มิถุนายน 2561) จากการตระหนักดังกล่าวอาจทำให้ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม TF และ T มีการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้สร้างที่เด่นชัดดังกล่าว

“*อัตลักษณ์ของต้นแบบ*” พบการรับรู้อัตลักษณ์ดังกล่าวนี้ในกลุ่มของผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้บริหารสูงสุด และเป็นผู้หญิงคนแรกที่ได้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว (TF) จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ที่ผู้บริหารหญิงเป็นผู้หญิงคนแรกที่ได้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรรัฐ ผู้บริหารหญิงจะมีความภาคภูมิใจและมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำหน้าที่ดังกล่าวซึ่งได้รับโอกาสและความไว้วางใจจากคนอื่นมาแล้วให้ดีที่สุด ด้วยการเรียนรู้จากบุคคลสำคัญของตนเอง และประสบการณ์จริงที่ผ่านมาที่จะวาง

ตนให้เหมาะสมทั้งชีวิตส่วนตัวและการงาน รวมทั้งมีส่วนในการสั่งสอนและขัดเกลาบุคคลใกล้ชิดให้เกิดการพัฒนามากยิ่งขึ้นไป (จันรรค์ ศิริตัน, *สัมภาษณ์*, 18 เมษายน 2561; จารุวรรณ เมณฑกา, *คุณหญิง*, *สัมภาษณ์*, 11 เมษายน 2561; สุทธิรัตน์ รัตนโชติ, *สัมภาษณ์*, 25 พฤษภาคม 2561)

“*อัตลักษณ์ของนักสู้*” เป็นอัตลักษณ์ที่ไม่ปรากฏการรับรู้ที่ชัดเจนในผู้บริหารหญิงระดับใด แต่พบว่าผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งสูงสุด และเป็นผู้หญิงคนแรกที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว (TF) เป็นผู้บริหารหญิงที่มีแนวโน้มการรับรู้อัตลักษณ์ของนักสู้มากที่สุด (66.67%) จากการสัมภาษณ์พบว่าการเป็นเพศหญิงมีส่วนสำคัญต่อการเป็นนักสู้ กล่าวคือ ในองค์กรรัฐ การที่ผู้บริหารหญิงได้ดำรงตำแหน่งสูงสุดอย่างไม่เคยมีมาก่อนย่อมเป็นที่ไม่พอใจของกลุ่มผู้ที่มีอำนาจเดิมซึ่งเป็นผู้ชายมาก่อนอยู่ส่วนหนึ่งและบางครั้งนำมาสู่ปัญหาที่ทำทนายอย่างมากที่ผู้บริหารหญิงในกลุ่ม TF ต้องฝ่าฟันไป สิ่งที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งในองค์กรรัฐดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Appelbaum, et al. (2003) ที่กล่าวถึงอุปสรรคต่อความก้าวหน้าของผู้หญิงในองค์กรคือ เครือข่ายของผู้ชายในองค์กร (The old boys' network) นอกจากนี้ในงานของผู้บริหารหญิงในแวดวงธุรกิจบันเทิงซึ่งในอดีตเป็นงานที่ไม่ได้มีการรับรู้ในทางดีและไม่ใช่งานที่เคยมีผู้บุกเบิกวางรากฐานจนมีแนวทางในการดำเนินงานเช่นปัจจุบัน จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารหญิงอย่างคุณลาวัลย์ กันชาติ และคุณจันรรค์ ศิริตัน หนูนงกัฏี ที่เป็นผู้บุกเบิกงานทางด้านการบินเรื่อยมาต้องต่อสู้และเผชิญทั้งกับปัญหาในธุรกิจที่ตนเป็นผู้ริเริ่มด้วยการลองผิดลองถูกแต่มีใจรักที่จะทำ และการให้คุณค่าต่องานบันเทิงจากสังคมในอดีต การฝ่าฟันต่อสู้สิ่งต่าง ๆ เรื่อยมาในชีวิตของผู้บริหารหญิงทั้ง 2 ท่าน อาจเป็นอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองเด่นชัดในอัตลักษณ์ของนักสู้

#### ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

สำหรับปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยนั้น ประกอบไปด้วย **ปัจจัยภายใน** ได้แก่ บุคลิก/นิสัย ความคิด/การคิดทบทวนความสามารถ แรงจูงใจ/เป้าหมาย และทัศนคติ กับ **ปัจจัยภายนอก** ได้แก่ ครอบครัวเดิม เหตุการณ์สำคัญในชีวิต ผู้ร่วมงาน/บุคคลแวดล้อม สถาบันทางสังคม และครอบครัวที่แต่งงานไป

โดยพบว่า 3 ปัจจัยที่มีความสำคัญมากต่อการประกอบสร้างอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยนั้น ได้แก่ บุคลิก/นิสัย ครอบครัวเดิม และความคิด/การคิดทบทวน ตามลำดับ



**ปัจจัยด้านบุคลิก/นิสัย** เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ร่วมกันทั้ง 26 ท่าน ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาอัตลักษณ์ของตนมากที่สุด โดยปัจจัยในส่วนนี้เป็นปัจจัยที่ปรากฏจากการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งไม่ปรากฏในการรับรู้อัตลักษณ์ในมิติที่บุคคลรับรู้จากภายในที่ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมไว้ สาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารหญิงเห็นว่าบุคลิก/นิสัย เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาอัตลักษณ์ของตนเองอาจเป็นเหตุผลมาจากการที่อัตลักษณ์นั้น เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์มากกับบุคลิกและลักษณะนิสัย ตามที่ Littlejohn (2008) ได้กล่าวไว้

**ปัจจัยด้านครอบครัว** เป็นปัจจัยที่พบแนวโน้มการรับรู้รองลงมาจากบุคลิก/นิสัย ว่ามีส่วนสัมพันธ์ต่อการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย โดยพบว่าปัจจัยด้านครอบครัวนั้น เป็นปัจจัยที่มีอยู่ในส่วนของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้อัตลักษณ์ ประเภทมิติภายนอก (Egan, et al., 2017) โดยสาเหตุที่ปัจจัยด้านครอบครัวเดิมของผู้บริหารหญิงถูกรับรู้ว่ามีส่วนสำคัญมากต่อการประกอบสร้างอัตลักษณ์นั้น เนื่องมาจากลักษณะการเลี้ยงดูในแบบครอบครัวไทยที่เอาใจใส่ดูแลและบางครั้งพบการอยู่ร่วมกันอย่างใกล้ชิดเป็นครอบครัวใหญ่ ในขณะที่เดียวกันพบลักษณะครอบครัวอย่างจีนของผู้บริหารอีกส่วนที่หล่อหลอมให้ผู้บริหารหญิงมีความอดทน เป็นผู้ฟันฝ่า ไม่ย่อท้อ มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะนำพาตนเองไปสู่ความสำเร็จ และรู้จักรับผิดชอบอย่างเด่นชัด ซึ่งเป็นลักษณะของค่านิยมของผู้อพยพ (Immigrant Value) ซึ่งในที่นี้หมายถึง ครอบครัวชาวจีนที่มาตั้งถิ่นฐานอาศัยอยู่ในเมืองไทย (อมรา พงศาพิชญ์, *สัมภาษณ์*, 11 มิถุนายน 2561) นอกจากนี้ลำดับการเกิด ที่เป็นลำดับของพี่สาวคนโต ยังทำให้ผู้บริหารหญิงถูกปลูกฝังและเรียนรู้ลักษณะของ “เจ๊” หรือพี่สาวที่ต้องคอยปกป้องดูแลทุกคนในบ้านและทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พี่น้องของตนเองอีกด้วย

**ความคิด/ การคิดทบทวน** เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ว่ามีส่วนสำคัญต่อการประกอบสร้างอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยเป็นลำดับที่ 3 โดยปัจจัยดังกล่าวนี้สัมพันธ์กับเหตุการณ์หรือพัฒนาการต่าง ๆ ที่เข้ามาในชีวิตของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย การรับรู้ถึงปัจจัยภายในคือความคิดดังกล่าวนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Agnoletto (2013)

ทั้งนี้จากแนวโน้มของลำดับความสำคัญจากการรับรู้ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย จึงนำมาสู่การสังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ได้แก่ **ปัจจัยที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง** ที่หมายถึง ปัจจัยที่ผู้บริหารหญิงทุกประเภทธุรกิจและองค์กร และทุกตำแหน่งรับรู้ร่วมกันมากที่สุด 3 อันดับแรกว่ามีส่วนในการพัฒนาอัตลักษณ์ของตนเอง และ **ปัจจัยระดับรอง** ซึ่งหมายถึง

ปัจจัยต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากปัจจัยที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยผู้วิจัยได้นำแสดงปัจจัยที่มีส่วนในการพัฒนาอัตรลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่สังเคราะห์ขึ้นดังกล่าวในตารางที่ 5.13

ตารางที่ 5. 13 ตารางสังเคราะห์ปัจจัยที่มีส่วนในการพัฒนาอัตรลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่จำแนกตามลำดับความสำคัญในการรับรู้

ประเภทของปัจจัย	ปัจจัยที่มีส่วนในการพัฒนาอัตรลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย
ปัจจัยที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง (เรียงตามลำดับ)	1) บุคลิกภาพ/ นิสัย (100%) 2) ครอบครัวเดิม (96.15%) 3) ความคิดของบุคคล/ การคิดทบทวนตนเอง (88.46%)
ปัจจัยระดับรอง (เรียงตามลำดับ)	4) ทศนคติของบุคคล (76.92%) 4) ความสามารถของบุคคล (76.92%) 4) แรงจูงใจ/ เป้าหมาย (76.92%) 4) เหตุการณ์สำคัญในชีวิต (76.92%) 5) ผู้ร่วมงาน/ บุคคลแวดล้อม (73.08%) 6) บุคคลสำคัญ/ บุคคลต้นแบบ (69.23%) 6) สถาบันทางสังคม: โรงเรียน/ มหาวิทยาลัย (69.23%) 6) ครอบครัวที่แต่งงานไป (69.23%) 7) สถาบันทางสังคม: ศาสนา (30.77%)

## 5.2.2 อภิปรายผลวิจัย คำถามนำวิจัยที่ 2 ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ที่ตนรับรู้และพัฒนาขึ้นอย่างไร

### เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยจำนวน 26 ท่าน พบว่าการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยนั้น ประกอบไปด้วยเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น 5 เงื่อนไข อันประกอบไปด้วย (1) สถานการณ์ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการสื่อสาร (The situations they involved) (2) ความต้องการและเป้าหมายในการสื่อสาร (Needs and goals of the interaction) (3) การรับรู้ความเป็นตนเอง (Self-perception) (4) การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ (Type of relationship) และ (5) ลักษณะองค์กร หรือวัฒนธรรม (Organizational norm and Thai culture) เงื่อนไขต่าง ๆ ที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ในการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ของตนเองนั้น ทำให้เห็นว่าการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองอยู่บนพื้นฐานของการจัดการอัตลักษณ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับอัตลักษณ์ในระดับปัจเจก อัตลักษณ์ในระดับการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และอัตลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับสังคม วัฒนธรรม (Van Riel & Balmer, 1997) โดยอัตลักษณ์ของบุคคลในระดับปัจเจก สามารถพิจารณาได้จากการรับรู้เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความเป็นตนเอง และความต้องการและเป้าหมายในการสื่อสาร ในขณะที่อัตลักษณ์ของบุคคลเมื่อต้องเข้ามามีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถพิจารณาได้จากการรับรู้ของผู้บริหารหญิงที่เกี่ยวข้องกับ การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ ในส่วนของอัตลักษณ์ของบุคคลในระดับที่เกี่ยวข้องกับ สิ่งแวดล้อม หรือสังคม วัฒนธรรม สามารถพิจารณาได้จากการรับรู้ของผู้บริหารหญิงที่เกี่ยวข้องกับ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในการสื่อสาร และลักษณะองค์กร หรือวัฒนธรรม

นอกจากนี้เงื่อนไขในการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยทั้ง 5 เงื่อนไข จะแสดงให้เห็นถึงการจัดการการสื่อสารอัตลักษณ์ของตนเองที่อยู่บนพื้นฐานของการจัดการอัตลักษณ์ของบุคคลทั้ง 3 ระดับที่กล่าวไปข้างต้นแล้ว ยังทำให้เห็นว่าการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์นั้นต้องอาศัยทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล และสิ่งแวดล้อมภายนอกหรือสังคม (Agnolotto, 2013; Egan et al., 2017; Humberd, 2012; Ibarra et al., 2010) อีกด้วย โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ ตัวบุคคล ที่การศึกษาในครั้งนี้พบคำตอบจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิงประกอบไปด้วย ความต้องการและเป้าหมายในการสื่อสาร และการรับรู้ความเป็นตนเอง ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ สิ่งแวดล้อมภายนอกหรือสังคม ที่การศึกษาในครั้งนี้พบคำตอบจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิงใน

องค์กรไทย ประกอบไปด้วย สถานการณ์ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการสื่อสาร การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ และลักษณะองค์กร หรือวัฒนธรรม

โดยเงื่อนไขที่ผู้บริหารหญิงรับรู้ร่วมกันมีลำดับแนวโน้มการรับรู้ร่วมกันดังนี้

ลำดับที่ 1 • สถานการณ์ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการสื่อสาร (100%) และ

• ความต้องการและเป้าหมายในการสื่อสาร (100%)

ลำดับที่ 2 ประกอบด้วย การรับรู้ความเป็นตัวเอง (84.21%)

ลำดับที่ 3 ประกอบด้วย การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ (78.95%)

ลำดับที่ 4 ประกอบด้วย ลักษณะขององค์กร หรือวัฒนธรรม (63.16%)

จากลำดับแนวโน้มการรับรู้เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยดังกล่าว จะเห็นว่าเงื่อนไขที่มีแนวโน้มการรับรู้ร่วมกันตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ประกอบด้วย “สถานการณ์ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการสื่อสาร” และ “ความต้องการและเป้าหมายในการสื่อสาร” และ “การรับรู้ความเป็นตนเอง” แนวโน้มการรับรู้ดังกล่าวอาจเป็นข้อสังเกตได้ว่าเมื่อผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยต้องจัดการเพื่อเลือกสื่อสารอัตลักษณ์ของตนเองจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญทั้งในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับตนเอง และปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกหรือสังคมวัฒนธรรมไปพร้อม ๆ

นอกจากนี้แนวโน้มการรับรู้ถึงเงื่อนไขของ “สถานการณ์ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการสื่อสาร” ร่วมกันทุกท่านของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยยังสอดคล้องกับมุมมองของทฤษฎีการจัดการอัตลักษณ์ที่มองว่า สถานการณ์เป็นตัวชี้ขึ้นว่าคุณจะต้องหรือจัดการอัตลักษณ์ของตนเองไปในแนวทางใด ส่วนในการรับรู้ “ความต้องการและเป้าหมายในการสื่อสาร” ของผู้บริหารหญิงร่วมกันทุกท่านนั้น จากการสัมภาษณ์พบว่านอกจากสถานการณ์ที่เป็นตัวกำหนดแนวทางในการจัดการอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงแล้ว การถามตนเองว่า “ตรงนี้เราจะเอาอะไร” หรือ “งานนี้เราต้องการอะไร” หรือ “เรามีเป้าหมายอะไรตรงนี้” (จารุวรรณ เมณฑกา, คุณหญิง, *สัมภาษณ์*, 11 เมษายน 2561; วราภรณ์ กุลสวัสดิ์ภักดี, *สัมภาษณ์*, 4 มิถุนายน 2561; อัมพวัน พิชาลัย, *สัมภาษณ์*, 26 เมษายน 2561) คำถามที่ยกตัวอย่างมาบางส่วนนั้นแสดงให้เห็นถึงเรื่องของเป้าหมายและความต้องการในการสื่อสารที่ผู้บริหารหญิงอธิบายไว้ว่า เป็นสิ่งที่ต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการไตร่ตรองก่อนนำไปสู่การสื่อสารแสดงออกตัวตนของพวกเธอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและให้ได้รับการยอมรับตามจากคนรอบข้างและสังคม

เนื่องจากการรับรู้ร่วมกันของผู้บริหารหญิงทุกท่านที่มีต่อ “สถานการณ์ที่เข้ามาเกี่ยวข้องใน การสื่อสาร” ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการอัตลักษณ์ที่มองว่าสถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดหรือ ชี้นำการต่อรองหรือจัดการอัตลักษณ์ของบุคคลที่จะตามมา จึงทำให้ผู้วิจัยใช้เงื่อนไขดังกล่าวเป็น ตัวกำหนดกรอบการพิจารณาการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ด้วยการจำแนกเป็น 3 กลุ่ม สถานการณ์ ได้แก่ สถานการณ์ที่เป็นภาวะปกติทั่วไป สถานการณ์เฉพาะหน้าแต่ยังไม่ใช้เรื่องร้ายแรง และ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง อุกเหิน หรืออาจส่งผลกระทบต่อที่ร้ายแรง เพื่อดูแนวโน้ม การใช้เงื่อนไขอื่น ๆ ประกอบในสถานการณ์ต่าง ๆ อันนำไปสู่การจัดการเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ที่ตนเอง รับรู้ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

- **สถานการณ์ที่เป็นภาวะปกติทั่วไป** ผู้บริหารหญิงมีแนวโน้มพิจารณาการจัดการสื่อสาร อัตลักษณ์ด้วย เงื่อนไขทั้ง 5 ประการ ได้แก่ สถานการณ์ เป้าหมาย ความสัมพันธ์ ความเป็นตัวตน และลักษณะองค์กร และวัฒนธรรมไทย (โดยทุก ๆ เงื่อนไขมีแนวโน้มการรับรู้ร่วมกันของผู้บริหาร หญิงในองค์กรไทยตั้งแต่ร้อยละ 90 ขึ้นไปด้วยกันทั้งสิ้น) สาเหตุที่เป็นเช่นนั้นจากการพิจารณาคำตอบ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่า เนื่องจากเป็นสถานการณ์ที่เป็นภาวะปกติทั่วไป เช่น ในการ ประชุม ในการนำเสนองาน เป็นต้น ที่ผู้บริหารหญิงไม่ต้องเลือกที่จะให้ความสำคัญกับเรื่องใดว่าสำคัญ กว่าอีกเรื่องหนึ่ง ทั้งยังเป็นสถานการณ์ที่ไม่ได้เกิดขึ้นทันทีทันใด ไม่มีเรื่องราวอุกเหิน เป็นเหตุการณ์ที่ กำหนดและทราบมาล่วงหน้า ทุกอย่างสามารถบริหารจัดการได้ ทำให้ผู้บริหารหญิงสามารถไตร่ตรอง การแสดงออกถึงความเป็นตนเองผ่านเงื่อนไขทั้ง 5 ประการได้พร้อม ๆ กัน

- **สถานการณ์เฉพาะหน้าแต่ยังไม่ใช้เรื่องร้ายแรง** พบแนวโน้มว่าเงื่อนไขที่ถูกใช้ในการ จัดการสื่อสารอัตลักษณ์ ที่นอกเหนือจากการคำนึงถึงสถานการณ์ ประกอบไปด้วย การรับรู้ความเป็น ตัวเอง (67%) การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ (33.33%) และความต้องการและเป้าหมายในการสื่อสาร (33%) จะเห็นว่าในสถานการณ์เฉพาะหน้าแต่ยังไม่ใช้เรื่องร้ายแรงนั้นผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมีแนวโน้ม รับรู้การใช้เงื่อนไขของ “การรับรู้ความเป็นตัวเอง” มากที่สุด จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิงใน องค์กรไทย ทำให้ทราบว่าในสถานการณ์ดังกล่าวนี้ที่ประกอบไปด้วยการมีความขัดแย้งกับเพื่อน ร่วมงาน การมีความขัดแย้งกับลูกค้า และการชี้แจงประเด็นที่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารหญิง จะคำนึงถึง “ความเป็นตนเอง” ที่มีความเฉพาะตัว มีเอกลักษณ์ ของตนเองที่จะสามารถใช้เพื่อชักจูง โน้มน้าวหรือสร้างให้สื่อสารเกิดการยอมรับต่อตัวเองและสิ่งที่ต้องการสื่อสารออกไป

• เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ฉุกเฉิน หรืออาจส่งผลกระทบต่อ ร้ายแรง พบแนวโน้มว่าเงื่อนไขที่ถูกใช้ในการจัดการสื่อสารอัตลักษณ์ จะประกอบไปด้วย 2 เงื่อนไข ได้แก่ สถานการณ์ และ เป้าหมาย ในสถานการณ์นี้ ผู้บริหารหญิงเผชิญกับภาวะคับขันที่ต้องหา ทางออกอย่างระมัดระวัง ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารหญิงคำนึงจึงมีเพียงเรื่องของสถานการณ์ที่กำลังเผชิญซึ่ง พวกเขาต้องมองอย่างรอบด้าน มองอย่างเท่าทันให้มากที่สุดเพื่อให้รู้ว่าตนเองได้เปรียบเสียเปรียบ อย่างไร ประกอบกับการคำนึงถึงเป้าหมายที่ตนต้องการเพื่อให้สามารถเลือกสื่อสารแสดงออกความ เป็นตัวตนในด้านต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เผชิญในขณะเดียวกันก็ต้องเป็นการ แสดงออกที่สามารถนำเธอไปสู่จุดหมายที่เธอต้องการได้ด้วยเช่นกัน



### 5.2.3 อภิปรายผลวิจัย คำถามนำวิจัยที่ 3 ว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย มีกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับอย่างไร

#### กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ตนเอง

กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับที่ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ตนเอง มีความแตกต่างกันไปในแต่ละสถานการณ์ที่ประกอบไปด้วย 3 กลุ่มสถานการณ์ ได้แก่ (1) สถานการณ์ในภาวะปกติ (2) สถานการณ์เฉพาะหน้าแต่ยังไม่ใช่เรื่องฉุกเฉินร้ายแรง และ (3) สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง หรือฉุกเฉิน หรือเป็นภาวะวิกฤต โดยผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่จำแนกตามประเภทธุรกิจและองค์กร และตามแต่ละตำแหน่งบริหาร มีแนวโน้มการรับรู้กลยุทธ์การสื่อสารผ่านสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งอาจเป็นเพราะโอกาสในการเผชิญสถานการณ์ที่แตกต่างกัน รวมถึงการรับรู้อัตลักษณ์ที่มีความเฉพาะในแต่ละบุคคลตามพัฒนาการในตำแหน่งบริหารที่นำไปสู่การรับรู้กลยุทธ์การสื่อสารที่แตกต่างกันดังกล่าว ทั้งนี้จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทำให้ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ตารางแสดงกลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยผ่านสถานการณ์ทั้ง 3 สถานการณ์ ภายใต้การรับรู้ตนเองตามพัฒนาการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย ได้ดังตารางที่ 5.14

ตารางที่ 5. 14 กลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย เมื่อพิจารณาตามสถานการณ์ในการสื่อสาร และพัฒนาการในการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

ตำแหน่งงาน	สถานการณ์ในการสื่อสาร			ความเป็นผู้นำ
	สถานการณ์ทั่วไป	สถานการณ์เฉพาะหน้า	สถานการณ์ในภาวะวิกฤต	
เริ่มต้นทำงาน ถึงการเป็นผู้บริหารระดับต้น	การอธิบายด้วยเหตุผล			ระดับพื้นฐาน ↑ ระดับต้น
		การกล่าวถึงหลักการหรือคุณธรรม		
		การสื่อสารในเวลาที่เหมาะสม		
		การแสดงออกทางอารมณ์		
		การยุติการสื่อสารและความสัมพันธ์		
ผู้บริหารระดับกลาง ถึงผู้บริหารระดับสูง		การกล่าวถึงข้อดี		ระดับสูง
		การกล่าวถึงข้อเสีย		
	การกล่าวถึงประโยชน์ส่วนรวม			
	การสร้างแรงบันดาลใจ			
	การชมเชย			
	การตำหนิ			
	การกล่าวถึงข้อดีที่บุคคลจะได้รับ			
		การกล่าวอ้างถึงข้อตกลงที่ทำไว้		
		การแนะนำแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้		
		การแสวงหาเป้าหมายร่วมในข้อขัดแย้ง		
		การอธิบายข้อเท็จจริง/สถานการณ์จริง		
		การเปิดรับและฟังความเห็นจากทุกฝ่าย		

จากตารางที่ 5.14 ในช่วงเริ่มต้นทำงาน ถึงการเป็นผู้บริหารระดับต้น ที่เป็นช่วงของการเรียนรู้การเป็นผู้นำในระดับพื้นฐานไปจนถึงระดับต้น ผู้บริหารหญิงรับรู้กลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับผ่านสถานการณ์ทั่วไป เช่น การประชุม การเสนองาน เป็นต้น ด้วยการอาศัยการอธิบายด้วยเหตุผล จะเห็นว่า การสื่อสารด้วยเหตุผลเป็นลักษณะที่สอดคล้องกับการรับรู้ตนเองจากภายในที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะด้านสติปัญญาของผู้บริหารหญิงโดยเฉพาะตัวตนหรืออัตลักษณ์ของความเป็น



นักคิดซึ่งเป็นอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารหญิงในช่วงต้นของการทำงานรับรู้ร่วมกันว่าเป็นตัวตนที่เป็นพื้นฐานที่ช่วยสร้างให้เกิดการยอมรับต่อพวกเธอเมื่ออยู่ในการทำงานระดับต้นเรื่อยมาจนกระทั่งพัฒนาเข้าสู่บทบาทความเป็นผู้นำระดับสูงขึ้นไป

ในขณะที่เมื่ออยู่ในสถานการณ์เฉพาะหน้าแต่ยังไม่ใช้สถานการณ์ที่ร้ายแรง เช่น สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน การเสนอแนะความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา เป็นต้น พบว่าผู้บริหารหญิงใช้กลยุทธ์ได้แก่ การกล่าวถึงคุณธรรมและหลักการ และ การสื่อสารในเวลาที่เหมาะสม ทั้งนี้จะเห็นว่าการแสดงออกด้วยการใช้ คุณธรรมและหลักการ ดังกล่าวเป็นสิ่งที่สัมพันธ์กับการรับรู้ตนเองจากภายในที่สัมพันธ์กับคุณลักษณะที่เน้นหลักการ จากการรับรู้ตนเองในช่วงต้นของการทำงาน ผ่านอัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ ส่วนการสื่อสารในเวลาที่เหมาะสมแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ตนเองของผู้บริหารหญิงในช่วงแรกเริ่มของการทำงานที่สัมพันธ์กับทั้งคุณลักษณะการเน้นความสัมพันธ์ ที่แสดงผ่านการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งจะมีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นว่ากำลังมีความรู้สึกนึกคิดอะไรทำให้การสื่อสารต้องอาศัยจังหวะเวลาที่เหมาะสม ทั้งยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ตนเองในช่วงต้นของการเป็นผู้บริหารในด้านความกล้าหาญ ที่แสดงผ่านการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้กล้า ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความมั่นใจ ไม่เกรงกลัว กล้าที่จะสื่อสารในเรื่องที่จำเป็นที่จะต้องสื่อสารออกมาไม่ให้สายเกินกาล

อย่างไรก็ตามพบว่า นอกจากกลยุทธ์การสื่อสารข้างต้นแล้ว ในสถานการณ์เฉพาะหน้าผู้บริหารหญิงจำนวนหนึ่งรับรู้ตนเองว่าใช้กลยุทธ์การแสดงออกทางอารมณ์ และการยุติการสื่อสารและความสัมพันธ์ เพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับจากผู้ร่วมงาน สำหรับการแสดงออกทางอารมณ์นั้น เป็นลักษณะที่ผู้บริหารหญิงได้รับการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมจากผู้ร่วมงานเพศชายที่วางตัวไม่สุภาพ และทำกิริยาที่ไม่เหมาะสมต่อการติดต่องาน ทำให้ผู้บริหารหญิงเลือกที่จะใช้ความกล้าและหยัดยิ่นขึ้นปกป้องตนเองด้วยการแสดงอารมณ์ไม่พอใจออกมาเพื่อสื่อสารต่อรองให้คู่สื่อสารรู้ตัวและยุติการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม (วารสารณ กุลสวัสดิ์ภักดี, *สัมภาษณ์*, 4 มิถุนายน 2561) การแสดงออกทางอารมณ์ดังกล่าวอาจเป็นสิ่งที่เกิดมาจากการรับรู้ตนเองในด้านของอัตลักษณ์ผู้กล้าหาญที่ไม่เกรงกลัวต่อความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้นต่อตัวเธอ ในขณะที่เดียวกันก็สอดคล้องกับการรับรู้อัตลักษณ์ของผู้มองเห็นความเท่าเทียมทางเพศที่มองว่าเพศหญิงหรือเพศชายต่างก็เป็นคนอย่างเท่าเทียมดังนั้นจึงควรปฏิบัติอย่างให้เกียรติต่อกันและกัน

สำหรับกลยุทธ์การสื่อสารด้วยการยุติการสื่อสารและความสัมพันธ์นั้น เป็นการสื่อสารของผู้บริหารหญิงในองค์กรการเงินจำนวน 2 ท่าน ที่มองว่าหากการสื่อสารและความสัมพันธ์ยังดำเนินไปใน

ช่วงเวลานั้นจะมีผลเสียมากกว่าผลดี ทำให้เลือกที่จะยุติการเข้ามีปฏิสัมพันธ์ และมุ่งหน้าทำงานตามหน้าที่ของตน อย่างไรก็ตามเมื่อผู้บริหารหญิงทั้ง 2 ท่าน อธิบายเพิ่มเติมถึงการมองย้อนกลับไปจากวันนี้ที่พวกเธอเป็นผู้บริหารและมีความเป็นผู้นำในระดับสูงแล้ว พวกเธอมองว่าการเลือกทำแบบนั้นแม้จะไม่กระทบการทำงาน แต่ลึก ๆ ในใจกระทบต่อความรู้สึกทั้งต่อตนเองและเพื่อนร่วมงานคนดังกล่าว ทั้งนี้ถ้าย้อนกลับไปได้ หรือถ้าจะให้แนะนำคนอื่น กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ควรจะเป็นการเผชิญหน้าพูดคุย เพื่อทำความเข้าใจและยุติความไม่ลงรอยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ในการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวและความสบายใจในการทำงานที่มากกว่าตอนนั้น

ทั้งนี้ในช่วงของการเป็นผู้บริหารระดับต้น ไม่พบว่าผู้บริหารหญิงรับรู้ตนเองในการสื่อสารผ่านสถานการณ์ที่เป็นภาวะวิกฤต สาเหตุเพราะลักษณะของงานตามหน้าที่รับผิดชอบที่ยังอยู่ในช่วงแรกเริ่ม ทำให้พวกเธอไม่มีโอกาสที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ร้ายแรงมากเท่ากับตอนที่ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การยอมรับในตำแหน่งระดับสูงขึ้นไป

เมื่อผู้บริหารหญิงเข้าสู่ช่วงของการเป็นผู้บริหารระดับกลาง เรื่อยไปจนถึงระดับสูง การรับรู้กลยุทธ์การสื่อสารตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ประกอบด้วยสถานการณ์ทั่วไป สถานการณ์เฉพาะหน้า และสถานการณ์ในภาวะวิกฤตนั้น พบว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยรับรู้ว่าการสื่อสารด้วยการกล่าวถึงข้อดี และกลยุทธ์การสื่อสารด้วยการสื่อสารข้อเสีย ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของ Marwell and Schmitt (1967) ในกลยุทธ์การใช้ความเชี่ยวชาญของผู้สื่อสารเพื่อชักจูงในทางบวก และในทางลบ กลยุทธ์การสื่อสารทั้ง 2 กลยุทธ์เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารหญิงใช้ในทุกสถานการณ์ การใช้กลยุทธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหญิงได้รับการยอมรับมากแล้วในระดับหนึ่งต่อความสามารถของพวกเธอจึงทำให้พวกเธอสามารถใช้ความไว้วางใจดังกล่าวเพื่อคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ทั้งข้อดี ข้อเสียที่อาจเกิดขึ้นในงานแก่ผู้ร่วมงานได้

ในสถานการณ์ทั่วไปเมื่อผู้บริหารหญิงเข้าสู่ตำแหน่งบริหารที่สูงขึ้น กลยุทธ์การสื่อสารด้วยการกล่าวถึงประโยชน์ส่วนรวม การกล่าวถึงข้อดีที่บุคคลจะได้รับ โดย 2 กลยุทธ์แรกดังกล่าวไป เป็นกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การสื่อสารของ Marwell and Schmitt (1967) นอกจากนี้พบกลยุทธ์อื่นเพิ่มเติมคือ การสร้างแรงบันดาลใจ การชมเชย และการดำเนิน จะเห็นว่ากลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในตำแหน่งบริหารระดับกลางเรื่อยไปถึงระดับสูงนั้น เป็นลักษณะที่ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม และการสร้างและพัฒนาคนรอบข้าง

การให้ความสำคัญดังกล่าวเป็นลักษณะที่สอดคล้องกับการรับรู้ตนเองในอัตลักษณ์ที่เกิดขึ้นและพัฒนาในภายหลังได้แก่ อัตลักษณ์ของผูุ้ทิศตน และอัตลักษณ์ของผู้สร้าง

ผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่ดำรงตำแหน่งบริหารระดับกลางเรื่อยไปจนถึงระดับสูง รับรู้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของตนเองใน สถานการณ์เฉพาะหน้า ดังนี้ การกล่าวอ้างถึงข้อตกลงที่ทำไว้ การแนะนำแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้ และ การแสวงหาเป้าหมายร่วมในข้อขัดแย้ง การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงดังกล่าวสัมพันธ์กับการรับรู้ตนเองจากภายในด้วยอัตลักษณ์ของนักจัดการที่ถึงการคำนึงถึงงาน แนวทางการปฏิบัติ เป็นสำคัญ

สำหรับ สถานการณ์วิกฤต ผู้บริหารหญิงที่ดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูงรับรู้ตนเองว่ากลยุทธ์ที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับประกอบไปด้วย การอธิบายข้อเท็จจริง/สถานการณ์จริง และ การเปิดรับและฟังความเห็นจากทุกฝ่าย ทั้งนี้เพราะด้วยตัวสถานการณ์เองที่ต้องการการแก้ไขอย่างเร่งด่วนทันเวลาทำให้การสื่อสารของผู้บริหารหญิงต้องเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาตามสถานการณ์และสามารถถ่ายทอดได้ตรงตามข้อเท็จจริงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ ตลอดจนเมื่อต้องทำการตัดสินใจเสี่ยงของทุกคนมีคุณเท่ากัน ในยามคับขัน การสื่อสารดังกล่าวของผู้บริหารหญิงสะท้อนให้เห็นความสอดคล้องต่อการรับรู้อัตลักษณ์ขั้นพื้นฐานที่มีอยู่กับตนเองเรื่อยมาจนปัจจุบันได้ดีทั้งอัตลักษณ์ของนักเรียนรูที่พร้อมเปิดใจกว้างรับฟังทุกข้อมูล แนวคิดจากทุกคน อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติที่เห็นงานเป็นสิ่งสำคัญ มีวิธีในการถ่ายทอดงานหรือสิ่งที่เกิดขึ้นในงาน ตลอดจนอัตลักษณ์ของนักคิดที่ต้องรู้จักการวางแผน มีแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยการแสวงหาข้อมูลอย่างรอบด้านจากทั้งตัวสถานการณ์และบุคคลแวดล้อม

นอกจากการรับรู้กลยุทธ์การสื่อสารของผู้บริหารหญิงตามพัฒนาการของการเป็นผู้นำในตำแหน่งบริหารที่แตกต่างกันดังกล่าวแล้วนั้น ผลการศึกษาครั้งนี้ยังพบการรับรู้กลยุทธ์การสื่อสารของผู้บริหารหญิงที่จำแนกตามประเภทธุรกิจ และองค์กรที่น่าสนใจดังนี้

ผู้บริหารหญิงที่อยู่ในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐ (กกร.) มีแนวโน้มรับรู้กลยุทธ์การสื่อสารด้วยการอธิบายเหตุผล การคำนึงถึงการสื่อสารให้ถูกเวลา การให้ความสำคัญต่อการกล่าวถึงข้อดี และข้อเสีย เป็นสำคัญ ซึ่งกลยุทธ์การสื่อสารดังกล่าวค่อนข้างแสดงให้เห็นถึงการเน้นหลักการ ที่ต้องอาศัยเหตุผล ข้อดีข้อเสีย เน้นความสัมพันธ์ที่ต้องรู้ว่าจะพูดอะไรกับใครตอนไหนอย่างไรเพื่อรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานให้ราบรื่น รวมถึงความกล้าหาญที่จะต้องพูดบางเรื่องในบางเวลาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เพื่อการรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม กลยุทธ์การสื่อสารดังกล่าวที่ผู้บริหารหญิง กกร.

ค่อนข้างมีความสัมพันธ์กับอัตลักษณ์ที่พวกเขารับรู้อย่างเด่นชัด อาทิ อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ อัตลักษณ์ของนักคิด อัตลักษณ์ของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

ผู้บริหารหญิงที่อยู่ในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน (กจ.) มีแนวโน้มการรับรู้กลยุทธ์การสื่อสารของตนเองในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการสร้างการมีส่วนร่วม การกระตุ้นการพัฒนาคน ซึ่งการรับรู้กลยุทธ์การสื่อสารในลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับการรับรู้ตนเองที่เด่นชัดด้านอัตลักษณ์ของผู้สร้าง ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างคน สร้างงาน ในองค์กรให้พัฒนาต่อไป

ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ประเภทองค์กรเอกชน (อจ.) มีแนวโน้มการรับรู้กลยุทธ์การสื่อสารที่ค่อนข้างมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์เฉพาะหน้า อาทิ การขัดแย้งกับลูกค้า มากที่สุด เนื่องจากลักษณะของงานที่ทำได้ต้องติดต่อกับลูกค้าภายนอก การร่วมกันทำงานในโครงการต่าง ๆ กับกลุ่มคนที่หลากหลาย โดยกลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้จะเป็นลักษณะของการเน้นไปที่ตัวงาน แนวทางการหาทางออก ซึ่งสอดคล้องกับการรับรู้ตนเองในอัตลักษณ์ต่าง ๆ เช่น อัตลักษณ์ของนักคิด อัตลักษณ์ของนักปฏิบัติ เป็นต้น

จะเห็นว่าจากการรับรู้กลยุทธ์การสื่อสารดังกล่าวของผู้บริหารหญิงในแต่ละประเภทองค์กร ด้วยลักษณะธรรมชาติของงานและองค์กรที่แตกต่างกันทำให้ผู้บริหารหญิงต่างมีแนวโน้มการรับรู้กลยุทธ์การสื่อสารที่แตกต่างเฉพาะตัวออกไปตามประสบการณ์จริงที่แต่ละกลุ่มได้สัมผัสมาโดยตรง ซึ่งจะเห็นว่าทั้งการสื่อสารแสดงออกความเป็นตัวตนที่ตนเองรับรู้ และการสื่อสารด้วยกลยุทธ์การสื่อสารต่าง ๆ ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยนั้นต่างเป็นลักษณะที่สอดคล้องกับผู้นำที่มีคุณค่าและคู่ควรแก่การยอมรับในองค์กรไทยในเรื่องต่าง ๆ อาทิ การมีความคิดสร้างสรรค์ การเป็นผู้เปิดกว้างรับฟัง การมีส่วนร่วมในการลงมือทำ การมองเห็นเป้าหมาย การรู้จักเคารพและทำตามวัฒนธรรม (Pimpa, 2012; Roongremgsuke & Liefoghe, 2012) อย่างไรก็ตามสำหรับกลุ่มผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐนั้น ไม่พบการรับรู้กลยุทธ์การสื่อสารใด ๆ ที่เด่นชัดกว่ากลุ่มอื่นมากนัก ทั้งยังไม่พบการรับรู้ตนเองในสถานการณ์การสื่อสารที่เป็นความขัดแย้งกับลูกค้าหรือผู้มาติดต่องานภายนอก และผู้ร่วมงานเลย ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่าการทำงานในองค์กรรัฐ ในธุรกิจอื่น ๆ นั้น ไม่มีเหตุการณ์ใดที่น่าตื่นเต้น หรือท้าทายมากนัก เป็นลักษณะของงานที่ค่อนข้างมีแบบแผนมาชัดเจน และมีกรอบในการทำงานที่ยอมรับและส่งต่อกันมาอยู่ก่อนแล้ว ผู้บริหารหญิงที่ได้รับการยอมรับขึ้นไปส่วนใหญ่เป็นไปตามความสามารถ คุณวุฒิ และวัยวุฒิที่พวกเธอมี

### ข้อสังเกตกลยุทธ์การสื่อสารของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยที่มาจากมุมมองของผู้มีประสบการณ์ร่วมงาน

ข้อสังเกตที่ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานมีต่อกลยุทธ์การสื่อสารของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยนั้นเป็นการสังเกตที่มีต่อลักษณะหรือการแสดงออกของผู้บริหารหญิงจากภาพลักษณ์ภายนอก และพฤติกรรมโดยทั่วไป โดยพบว่าผู้มีประสบการณ์ร่วมงานจะให้การยอมรับต่อคุณลักษณะของผู้บริหารหญิงที่อิงกับความเป็นจุดเด่นของความเป็นผู้หญิง อาทิ เรื่องขอความอ่อนโยน ความอ่อนน้อม ความสุภาพ ความมีมารยาท (จันทร์จิรา อาภาเขต, 2544; ภาวนิต อมราพิทักษ์, 2544; อนันต์ชัย คงจันทร์, 2543) น่าสนใจว่าผู้ร่วมงานที่เป็นเพศหญิงอธิบายถึงการให้การยอมรับต่อผู้บริหารหญิงผ่านคุณลักษณะของความเป็นคนมั่นใจ ตัดสินใจเก่ง มากกว่าผู้ร่วมงานเพศชาย ซึ่งอาจเป็นลักษณะของความเป็นเพศที่มีผลต่อการรับรู้ความสามารถในตัวผู้บริหารหญิงที่ต่างกันไป สำหรับข้อสังเกตของผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงที่มีต่อคุณลักษณะที่บั่นทอนการยอมรับในตัวพวกเธอ นั่นคือการใช้คุณลักษณะของความเป็นหญิงที่ใช้อารมณ์มากกว่าเหตุ และความไม่เข้าใจในตัวผู้ชาย จะเห็นว่าข้อสังเกตดังกล่าวยังคงเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยยังคงถูกรับรู้ผ่านอคติทางเพศ ทั้งยังแสดงให้เห็นว่าข้อสังเกตดังกล่าวอาจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นซึ่งผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยควรพิจารณาจัดการและแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าวของตนเอง

## บรรณานุกรม

- Agnoletto, A. (2013). *Voice of Women: Leadership Identity in The Coaching Practice*. (Executive Master Degree in Consulting and Coaching for Change ), INSEAD  
Retrieved from  
[https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/InseadEMCCCtheseswave11/76979.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/InseadEMCCCtheseswave11/76979.pdf)
- Apicella, C. L., Dreber, A., Campbell, B., Gray, P. B., Hoffman, M., Little, A. C. (2008). Testosterone and financial risk preferences. *Evolution and human behavior*, 29(6), 384-390.
- Appelbaum, S. H., Audet, L., & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership Organization Development Journal*, 24(1), 43-51.
- Baczek, K. (2013). *Effective Leadership in Thailand: Exploratory Factor Analysis of Creativity, Need for Achievement, Emotional Intelligence, and Diversity*. In: LSE Asia Research Centre-Thailand Government Scholarship. Retrieved from [http://www.lse.ac.uk/asiaResearchCentre/\\_files/ThaiGovScholarKamilaBaczek.pdf](http://www.lse.ac.uk/asiaResearchCentre/_files/ThaiGovScholarKamilaBaczek.pdf)
- Baron-Cohen, S., Knickmeyer, R. C., & Belmonte, M. K. (2005). Sex differences in the brain: implications for explaining autism. *Science*, 310(5749), 819-823.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human resource management*, 33(4), 549-560.
- Baxter, J. (2012). Women of the corporation: A sociolinguistic perspective of senior women's leadership language in the UK. *Journal of sociolinguistics*, 16(1), 81-107. doi:10.1111/j.1467-9841.2011.00520.x, Cited in Cunningham, C. M., Crandall, H. M., & Dare, A. M. (Eds.). (2017). *Gender, Communication, and the Leadership Gap*. IAP.
- Belenky, M. F., Clinchy, B. M., Goldberger, N. R., & Tarule, J. M. (1986). *Women's ways of knowing: The development of self, voice, and mind* (Vol. 15): Basic books New York.

- Benedict, R. (1952). *Thai culture and behavior*; an unpublished war-time study dated September, 1943.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of personality social psychology*, 71(1), 83.,  
Cited in 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.
- Buckingham, D. (2008). *Youth, identity, and digital media*: the MIT Press.
- Burnham, T. C. (2007). High-testosterone men reject low ultimatum game offers. *Proceedings of the Royal Society of London B: Biological Sciences*, 274(1623), 2327-2330.
- Carneiro, R. L. (1981). Herbert Spencer as an anthropologist. *Journal of Libertarian Studies*, 5(2), 153-210.
- Catalyst. (2014). *2014 Catalyst Census: Women Board Directors*. Retrieved November 03, 2017 <http://www.catalyst.org/knowledge/2014-catalyst-census-women-board-directors>
- Chugh, S., & Sahgal, P. (2007). Why do few women advance to leadership positions? *Global Business Review*, 8(2), 351-365.
- Cukier, W., Connely, K., Jackson, S., Roach, E., & Gagnon, S. (2015). Beyond pipelines and talent pools. In *Women & Leadership Book Series Volume III: Women and Leadership Around the World* (pp. 147-169): Information Age Publishing Inc NC.
- Cunningham, C. M., Crandall, H. M., & Dare, A. M. (Eds.). (2017). *Gender, Communication, and the Leadership Gap*. IAP.
- Day, D. V. (2014). *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford University Press.
- Day, D. V., Harrison, M. M., & Halpin, S. M. (2012). *An integrative approach to leader development: Connecting adult development, identity, and expertise*: Routledge.
- 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](https://doi.org/10.1037/0003-066X.42.7.755)
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781-797.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233.
- 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 Leadership: New Insights Contributions from Multiple Perspectives* (pp. 121-140). Charlotte: Information Age Publishing
- Ely, R. J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative science quarterly*, 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/>
- Hanks, L. M. (1962). Merit and Power in the Thai Social Order<sup>1</sup>. *American Anthropologist*, 64(6), 1247-1261., Cited in Suchada Thaweessit. (2007). pòo yǐng pòo chaai láe pàyt wí-tǎe: pàyt-sà-paa-wá sèuk-sǎa nai ngaan má-nút-sà-yá-wít-tá-yaa [(Women, Men and Sexuality: Gender Studies in Anthropology)]. *Social Sciences*, 19(1), 310-358.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 73(4), 695. doi: 10.1037/0021-9010.73.4.695, Cited in 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](https://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com/&httpsredir=1&article=1521&context=cmc_theses)
- Helgesen, S. (2017). Gender, communication, and the leadership gap. In *Gender, Communication, the Leadership Gap* (M. Cunningham, Heather M. Crandall Alexa M. Dare ed., pp. 3-11). Charlotte: Information Age Publishing.
- Helgesen, S., & Johnson, J. (2010). *The female vision: Women's real power at work*. Berrett-Koehler Publishers.
- Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 387-397.
- Hofstede insights. (2018). *Country Comparison*. Retrieved January 22, 2018 from: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/thailand/>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology culture*, 2(1), 8.
- 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., Ely, R., & Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard business review*, 91(9), 60-66.
- Ibarra, H., Snook, S., & Guillen Ramo, L. (2010). Identity-based leader development. *Handbook of leadership theory practice*, 657-678.
- Ibarra, H., Snook, S., & Ramo, L. (2008). Leader identity development. In: Fontainebleau: INSEAD Working Paper.
- Imahori, T. T., & Cupach, W. R. (2005). Identity management theory. In W. B. Gudykunst (Ed.), *Theorizing about intercultural communication* (pp. 195-210). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kihlstrom, J. F., & Klein, S. B. (1994). The self as a knowledge structure. In R. S. Wyer & T. K. Srull (Eds.), *Handbook of social cognition* (Vol. 1, pp. 153-208)., Cited in Rothbard, N. P., & Ramarajan, L. (2009). Checking your identities at the door? Positive relationships between nonwork and work identities. *Exploring*

*positive identities organizations: Building a theoretical research foundation*, 125-148.

- Kolb, J. A. (1999). The effect of gender role, attitude toward leadership, and self-confidence on leader emergence: Implications for leadership development. *Human Resource Development Quarterly*, 10(4), 305-320., Cited in Appelbaum, S. H., Audet, L., & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership Organization Development Journal*, 24(1), 43-51.
- Kosalakood, A. (1998). *The Use of Upward Compliance Gaining Strategies in Thai Organizations*. National Institute of Development Administration, Bangkok.
- Lachman, M. A. (2004). Development in Midlife. *Annual Reviews in Psychology*, 55, 305-311. doi:10.1146/annurev.psych.55.090902.141521, Cited in Ibarra, H., Snook, S., & Ramo, L. (2008). *Leader identity development*. In: *Fontainebleau*: INSEAD Working Paper.
- Lai, A. (2011). Transformational-transactional leadership theory. *AHS Capstone Projects Paper*, 17.
- Leary, M. R., & Tangney, J. P. (2011). *Handbook of self and identity*: Guilford Press.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2010). *Theories of human communication*. Waveland press.
- Lu, S. (1997). Culture and compliance gaining in the classroom: A preliminary investigation of Chinese college teachers' use of behavior alteration techniques. *Communication Education*, 46(1), 10-28.
- Marwell, G., & Schmitt, D. R. (1967). Dimensions of compliance-gaining behavior: An empirical analysis. *Sociometry*, 350-364.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society* (Vol. 111). Chicago University of Chicago Press.
- 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](https://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com/&httpsredir=1&article=1521&context=cmc_theses)

Ngcongong, R. (1993). Power, culture and the African woman. *Agenda*, 9(19), 5-10.,

Cited in Grant, C. (2005). Teacher leadership: gendered responses and interpretations. *Agenda*, 19(65), 44-57.

Naschberger, C., Quental, C., & Legrand, C. (2017). THE LEAKY LEADERSHIP PIPELINE IN FRANCE. *Gender, Communication, the Leadership Gap*, 151.

Oyserman, D., Elmore, K., & Smith, G. (2012). *Self, self-concept, and identity* (In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.) ed.). New York, NY, US: Guilford Press.

Pimpa, N. (2012). Amazing Thailand: Organizational culture in the Thai public sector. *International Business Research*, 5(11), 35.

Prime, J. L., Carter, N. M., & Welbourne, T. M. (2009). Women “take care,” men “take charge”: Managers' stereotypic perceptions of women and men leaders. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(1), 25-49.

doi:10.1080/10887150802371799

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 Co. Ltd.

Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard business review*, 68(6), 119-125.

Rothbard, N. P., & Ramarajan, L. (2009). Checking your identities at the door? Positive relationships between nonwork and work identities. *Exploring positive identities organizations: Building a theoretical research foundation*, 125-148.

Sapienza, P., Zingales, L., & Maestripieri, D. (2009). Gender differences in financial risk aversion and career choices are affected by testosterone. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, pnas. 0907352106.

Sandberg, S., & Grant, A. (2015, Jan 12). *Speaking while female*. New York Times., Cited in Helgesen, S., & Johnson, J. (2010). *The female vision: Women's real power at work*. Berrett-Koehler Publishers.

Shonté Jovan Taylor. (2016). *5 Reasons Why The Female Brain is Designed for Great Leadership*. Retrieved January 6, 2018, from:

<http://www.shontejtaylor.com/brain-leadership-blog/womenleadershipbrains>

- StorbergWalker, J., & HaberCurran, P. (2017). *Theorizing Women & Leadership: New Insights & Contributions from Multiple Perspectives*: IAP.
- Thornton. (2017). *Grant Thornton survey finds the proportion of women leaders in Thailand continues to be in the top three countries in Asia Pacific*. (online). Retrieved October 27, 2017, from: <https://www.grantthornton.co.th/press/press-release-2017/wib-2017/>
- van Honk, J., Schutter, D. J., Hermans, E. J., Putman, P., Tuiten, A., & Koppeschaar, H. (2004). Testosterone shifts the balance between sensitivity for punishment and reward in healthy young women. *Psychoneuroendocrinology*, 29(7), 937-943.
- Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing*, 31(5/6), 340-355.
- Wheless, L. R., Barraclough, R., & Stewart, R. (1983). Compliance-gaining and power in persuasion. *Annals of the International Communication Association*, 7(1), 105-145.
- Yukl, G., & Chavez, C. (2002). Influence tactics and leader effectiveness. *Leadership*, 139-165.
- Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: are they different? *Harvard business review*, 70(2), 126-135.
- Zethraeus, N., Kocoska-Maras, L., Ellingsen, T., Von Schoultz, B., Hirschberg, A. L., & Johannesson, M. (2009). A randomized trial of the effect of estrogen and testosterone on economic behavior. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106(16), 6535-6538.
- กวี วงศ์พุด. (2535). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ ฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- จันทร์จิรา อาภาเขต. (2544). *ความสามารถในการสื่อสารของผู้หญิงไทยที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติอเมริกัน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ ฯ.
- ชนาภา สุริโย. (2545). *การแสดงบทบาทคาดหวังของผู้บริหารสตรีในองค์กร: ศึกษากรณีบริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ ฯ.

- ชัยญา ธนพัฒน์. (2558). *อุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐของไทย*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ ฯ.
- นงลักษณ์ ภิญญอมงคล และคณะ. (2552). *วิถีผู้นำระดับโลก (World Class Leadership)*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- นพวรรณ เจริญทรัพย์. (2552). *ปัจจัยสนับสนุนต่อการเป็นผู้บริหารสตรีระดับสูง: ศึกษากรณีธุรกิจการเงินการธนาคาร*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ ฯ.
- นวลฉวี ประเสริฐสุข. (2542). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรีในธนาคารพาณิชย์ไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ ฯ.
- ปาริฉัตร ตู่ดำ. (2557). *ตัวแบบความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการสตรีในองค์กรภาครัฐของไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- ผานิต อมราพิทักษ์. (2544). *ความสามารถในการสื่อสารของผู้หญิงในส่วนราชการที่เข้าร่วมโครงการพลเรือนสามัญ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ ฯ.
- มลินี สมภพเจริญ. (2551). *ทฤษฎีการสื่อสารระหว่างบุคคล*. กรุงเทพฯ ฯ: Graphic Printing Prepress Systems (Thailand).
- เมตตา วิวัฒนานุกูล (กฤตวิทย์). (2559). *การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม = Intercultural communication* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ ฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ระพีพร ฤทธิไพโรจน์. (2548). *กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรสตรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ ฯ.
- วัลย์พร ศิริภรณ์มย์. (2550). *การวิเคราะห์เส้นทางสู่ความสำเร็จ ในวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ ฯ.
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (13 มีนาคม 2560). *ผู้นำหญิงไทยไม่น้อยหน้าใครในโลก*, กรุงเทพธุรกิจ [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/640608>  
[27 ตุลาคม 2560]

- สิทธิพัฒน์ ตั้งกิจกิตต์. (2559). *อุปสรรคต่อโอกาสความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาของพนักงานหญิงกรณีศึกษา บมจ. ธนาคารกรุงไทย*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ ฯ
- สุชาดา ทวีสิทธิ์. (2550). ผู้หญิง ผู้ชาย และเพศวิถี: เพศภาวะศึกษาในงานมานุษยวิทยา. *สังคมศาสตร์*, 19(1), 310-358.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2543 ). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพและอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารสตรี. *Chulalongkorn Review*, 13(49), 77-92.
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2543). การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถทางการสื่อสาร และภาวะผู้นำของของผู้บริหารสตรีไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ ฯ
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555). *พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ ฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อริสา สุขสม. (2552). เมื่อวัยรุ่นบริโภคแฟชั่น: การบริโภค อัตลักษณ์ ภายใต้วัฒนธรรมการบริโภค. *สุทธิปริทัศน์*, 23(71), 7-32.
- Voicetv. (19 เมษายน 2560). *ทำไมผู้หญิงไทยถึงครองพื้นที่ในงานธนาคาร?*, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/640608>  
[20 สิงหาคม 2561]



ภาคผนวก

ก

(ตัวอย่างจดหมายขอความอนุเคราะห์ข้อมูล)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ที่ ศธ. 0512.10 /



คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กทม. 10330

เมษายน 2561

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์

**เรียน**

**สิ่งที่ส่งมาด้วย** คำถามการสัมภาษณ์ 1 ชุด จำนวน 1 หน้า

เนื่องด้วย นางสาววิไลลักษณ์ คำแจ่ม นิสิตในหลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิต คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อัตลักษณ์ และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย” โดยมีอาจารย์ ดร.ปภัศสรา ชัยวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเพื่อให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวกับการรับรู้ตนเอง และความรู้สึกนึกคิดของท่านในช่วงประสบการณ์ต่าง ๆ ของชีวิต รวมถึงลักษณะการสื่อสารที่ทำให้ท่านได้รับการยอมรับและก้าวขึ้นสู่บทบาทผู้บังคับบัญชาระดับสูง หรือผู้บริหารระดับสูงได้ ผลการศึกษาจากวิทยานิพนธ์ดังกล่าว จะช่วยสร้างแนวทางการสื่อสารให้แก่ผู้หญิงที่จะก้าวขึ้นสู่บทบาทผู้บริหารในสังคมไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง หากท่านมีข้อสงสัยหรือต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม สามารถติดต่อกับนิสิตได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 098-449-9151 หรือทางอีเมล [k.wilai1993@gmail.com](mailto:k.wilai1993@gmail.com)

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ปาริชาติ สถาปิตานนท์)

คณบดีคณะนิติศาสตร์

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์ 0-2218-2155, 0-2218-2178

โทรสาร. 0-2218-2155





ภาคผนวก  
ข  
(แบบสัมภาษณ์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**แบบสัมภาษณ์ประกอบการวิจัย #ฉบับจัดทำครั้งที่ 1**  
**เรื่อง อัตลักษณ์ และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย**

---

**ข้อมูลส่วนตัว**

1. ชื่อ นามสกุล: ..... อายุ .....
2. ภูมิลำเนาเดิม..... ภูมิลำเนาปัจจุบัน  
.....
3. ที่อยู่.....
4. ช่องทางการติดต่อ.....  
 [ท่านประสงค์ที่จะขอรับผลการวิจัยในครั้งนี้ ใช่/ ไม่ใช่]
5. ข้อมูลเกี่ยวกับครอบครัว (โสด/ แต่งงาน, จำนวนสมาชิกในครอบครัว เป็นต้น)
6. พื้นหลังทางการศึกษาแบบย่อ ๆ
7. งานที่ทำมาก่อนหน้าที่จะมาสู่ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องที่นำมาสู่งานปัจจุบัน
8. ประสบการณ์งานด้านอื่น ๆ ที่ผ่านมา
9. รบกวนช่วยเล่าความแตกต่างเกี่ยวกับสายงานก่อนหน้ากับงานปัจจุบันที่ท่านได้ไหมคะ
10. รบกวนช่วยเล่าสั้น ๆ เกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบในงานปัจจุบัน กับหน้าที่ในครอบครัว หรือด้านอื่น ๆ ในชีวิต

### ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับชีวิตและการทำงาน

1. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง หรือทำหน้าที่ใดในองค์กร (ทำมานานแค่ไหน)  
 บรรยายภาคในที่ท่านทำงานของท่านเป็นอย่างไรบ้าง เช่น เพื่อนร่วมงาน เจ้านาย ลูกน้อง พุดคุย สื่อสารกันดีหรือไม่/ การสั่งงานเป็นไปในรูปแบบไหน ทุกคนสามารถออกความเห็นร่วมกัน จำนวนพนักงานในองค์กร
  - สัดส่วนผู้บริหารหญิงกับชายในองค์กร
  - สัดส่วนผู้บริหารระดับกลางทั้งเพศชายและเพศหญิงในองค์กร
  - สัดส่วนผู้บริหารระดับสูงที่ทั้งเพศชายและเพศหญิงในองค์กร
  - สัดส่วนของผู้หญิงที่เป็นสมาชิกกรรมการบริหาร
  - (ถ้าบอกได้และไม่จัดเป็นความลับ) อัตราการลาออกของผู้บริหารหญิงในองค์กร
2. รบกวนช่วยเล่าถึงประสบการณ์ด้านอื่นของชีวิตที่ผ่านมาและเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้ท่านมาถึงตำแหน่งนี้ในปัจจุบัน เช่น ประสบการณ์ด้านการศึกษา ประสบการณ์การไปใช้ชีวิตต่างประเทศ ประสบการณ์การทำงานจากองค์กรเดิม เป็นต้น
3. รบกวนช่วยเล่าเกี่ยวกับชีวิตครอบครัวของท่านว่ามีผลอย่างไรต่อการเป็นท่านในวันนี้ เช่น การมีลูกทำให้ท่านมีความพยายาม มีแรงจูงใจ และต้องจัดการเวลาให้ดีขึ้น/ หน้าที่ความรับผิดชอบในบ้านมีผลต่อการทำงานหารายได้อย่างไร/ การเป็นที่ทำให้ต้องคอยดูแลคนอื่นเสมอและต้องเก่งห้ามอ่อนแอ/ พ่อและแม่คือแรงผลักดัน/ สามีคือเพื่อนที่ดีที่สุดที่คอยสนับสนุนให้กำลังใจ/ เพื่อนสนิทคนสำคัญเป็นคนผลักดัน/ หรือเรื่องราวสำคัญที่เป็นจุดเปลี่ยนในชีวิตท่านตั้งแต่วัยเด็กเรื่อยมา เป็นต้น

### ข้อมูลด้านการศึกษา และการได้รับการอบรมเลี้ยงดู

1. ท่านคิดว่าอะไรที่มีส่วนช่วยให้ท่านพัฒนาไปสู่บทบาทเจ้านาย ผู้อำนวยการ หรือผู้บริหาร เช่น การได้รับการศึกษา สถานภาพทางการเงิน การเลี้ยงดูของพ่อแม่ ประสบการณ์พิเศษ การมีคอนตันแบบในชีวิต ความต้องการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เป็นต้น
2. คุณคิดอย่างไรกับการทำหน้าที่เจ้านาย ผู้อำนวยการ หรือผู้บริหารในปัจจุบัน ว่ามันดีแล้วหรือยังหรือท่านคิดว่าอยากแก้ไขอะไร เพื่อจะส่งเสริมท่านให้เติบโตไปในทิศทางที่ตัวเองคาดหวังในอนาคต

3. การเป็นผู้ นำ เป็นสิ่งสำคัญส่วนหนึ่งของตัวคุณหรือไม่อย่างไร
  - เป็นสิ่งที่คิดมาตลอด (ใช่/ไม่ใช่) โปรดอธิบาย
  - เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากอายุ และประสบการณ์ใด ประสบการณ์หนึ่ง ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในชีวิตและสายอาชีพ (ใช่/ไม่ใช่) โปรดอธิบาย
  - คุณมองว่าตัวเองเป็นผู้ นำ ทั้งในที่ทำงาน ครอบครัว กลุ่มเพื่อน หรือที่ใดก็ตาม อยู่เสมอ (ใช่/ไม่ใช่) โปรดอธิบาย
  - มีสิ่งใดที่คุณคิดว่าช่วยส่งเสริมให้คุณกลายเป็นผู้ นำ ได้ และสิ่งใดที่เป็นสิ่งกีดขวางความเป็นผู้ นำ ของคุณ

### การรับรู้ของที่ทำงาน

1. หากให้นิยามตัวเองเป็นสัตว์ชนิดหนึ่ง ที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะนิสัยท่าน บทบาทหน้าที่ในครอบครัว และที่ทำงาน ท่านจะเปรียบตัวเองเป็นอะไร เพราะอะไร
2. ความรู้สึกต่าง ๆ ของคุณที่ทำงานในบทบาทหน้าที่ และองค์กรปัจจุบัน สิ่งประทับใจ/ไม่ประทับใจ ความสำเร็จ/ปัญหา
3. เล่าให้เราฟังทีไร จากความคิดเห็นของท่าน อะไรคือสิ่งสำคัญที่ทำให้ท่านประสบความสำเร็จมาจนทุกวันนี้ (อธิบายความสำเร็จของท่านในองค์กรนี้ หรือตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่ผ่านมาร่วมด้วย)
4. บอกเราทีไรว่าความสำเร็จในการเป็นผู้ นำ ของท่านมีลักษณะสำคัญอย่างไร และอะไรคือความสำเร็จเฉพาะสุด ๆ ของของท่านในที่ทำงานปัจจุบัน
5. ช่วยเล่าให้เราฟังทีไรว่าสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กรของท่านเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของผู้หญิงหรือไม่ อย่างไร (ความเท่าเทียมในการมอบหมายงาน การให้คุณค่าความสำคัญต่อความสามารถของผู้หญิงและชาย เป็นต้น)
6. บอกเล่าให้เราฟังทีไรว่าลักษณะการทำงาน และความสัมพันธ์แบบไหนในที่ทำงานปัจจุบัน ที่ช่วยให้ท่านมาสู่ความสำเร็จในปัจจุบันนี้ได้ เช่น ทุกคนช่วยเหลือกันแบบพี่น้อง เจ้านายให้ความสำคัญเท่ากันทุกคนวัดคนจากผลงาน มีการแข่งขัน มีความเครียด ใช้การลงโทษและการให้รางวัลเป็นแรงจูงใจพนักงาน ใช้ความเป็นพวกเป็นพ้อง เป็นต้น
7. บุคคลที่ท่านมองว่าเป็นต้นแบบแห่งความสำเร็จในดวงใจ คือใคร เพราะอะไร ช่วยบอกเราทีไร
8. ถ้ามองจากที่ทำงานปัจจุบันของท่าน ใครคือคนต้นแบบ หรือใครที่คอยช่วยเหลือชี้แนะแนวทาง หรือเป็นที่เลี้ยงให้แก่ท่านได้ และเพราะอะไรจึงคิดเช่นนั้น

9. ในทางกลับกันช่วยบอกเราที่ว่าในที่ทำงานปัจจุบัน

“เจ้านาย ของท่านเป็นแค่เจ้านายที่คอยออกคำสั่ง”

“เพื่อนร่วมงาน ของท่านเป็นแค่เพื่อนที่ทำงานร่วมกันแค่นั้น”

และ “ลูกน้อง ของท่านเป็นแค่เพียงคนที่รับคำสั่งและต้องทำตาม”

เท่านั้นใช่หรือไม่ อย่างไร

10. ถ้าต้องฝากถึงผู้หญิงรุ่นต่อไปเพื่อเป็นแนวทางในการเป็นเจ้านาย ผู้อำนวยการ หรือผู้บริหาร ท่านคิดว่าจะฝากบอกอะไรแก่พวกเธอ เพื่อช่วยสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแนวทาง ลักษณะ หรือคุณสมบัติที่ต้องมี กำลังใจ หรือข้อคิดให้แก่พวกเธอ

### การพัฒนาความเป็นผู้นำ

1. ช่วยเล่าให้เราฟังที่ว่า การขึ้นมาสู่ตำแหน่งปัจจุบันของท่านตอนนี้ท่านต้องฟันฝ่าหรือก้าวขึ้นมาได้อย่างไร สามารถเล่าให้เราฟังได้ทั้ง สิ่งที่สนับสนุน และเป็น อุปสรรค ของท่าน เท่าที่ท่านสบายใจจะเล่า
2. ช่วยเล่าให้เราฟังที่ว่า ระหว่างทางของการขึ้นมาสู่บทบาทปัจจุบันของท่าน ประสบการณ์ต่าง ๆ ในชีวิต ทั้ง ในส่วนของผู้คนรอบข้าง ความรู้สึกนึกคิดของตัวเอง สายตาคนอื่นที่มองท่าน เหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ มันส่งผลต่อความมั่นใจในตัวเอง ความเชื่อมั่นที่มีต่อตัวท่านในฐานะเจ้านาย ผู้อำนวยการ หรือผู้บริหารหญิง หรือไม่ อย่างไร
3. เล่าให้เราฟังที่ว่าท่านทำอะไรบ้างเพื่อพัฒนาทักษะผู้นำของตัวเอง เช่น การสมัครเข้าคอร์สอบรม การอ่านหนังสือ การออกไปทำกิจกรรมจริงและเรียนรู้ การไปเป็นอาสาสมัคร หรืออื่น ๆ
4. บอกเราที่ว่าภาพผู้นำในอนาคตที่คุณอยากจะเป็น เป็นอย่างไร เพราะอะไร

### การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ

1. บอกเราที่ว่าท่านคิดว่า “การยอมรับ” สำหรับท่านมันคืออะไร เช่น การที่คนอื่นเชื่อฟังเรา โดยง่าย การที่คนอื่นเคารพในความเห็นหรือผลงานเรา เป็นต้น
2. ท่านมักปฏิบัติตัวเป็นประจำอย่างไรในที่ทำงานปัจจุบัน เช่น ทักทายพูดคุยกับทุกคนเป็นประจำ หรือเข้าห้องทำงานและทำหน้าที่ของตนเองเท่านั้น ให้ความช่วยเหลือกับงานอื่น ๆ หรือทำเฉพาะหน้าที่ตน บอกลูกน้องเป็นประจำเสมอว่าให้มาหาได้ทุกเวลาหรือนัดเฉพาะเวลา ให้อิสระทุกคนในการทำงานหรือมีการจัดการที่เข้มงวด เป็นต้น

3. ในชีวิตที่ผ่านมาท่านมักได้รับเลือกให้นำเสนอความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นใดมากที่สุด เพราะอะไร (เช่น การนำเสนอเรื่องด้านตัวเลข การคำนวณ การนำเสนอด้านเทคโนโลยี การนำเสนอเรื่องการพัฒนาคน เป็นต้น)
4. เมื่อท่านต้องนำเสนองานหรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในที่ประชุมท่านจะมีวิธีการอย่างไรให้นำเสนอเป็นไปได้อย่างราบรื่น บนจุดยืนของท่าน
5. เรื่องของจำนวนเพศหญิง และเพศชาย ที่แตกต่างกันในคณะประชุม มีผลต่อการนำเสนอความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของท่านหรือไม่
6. เมื่อท่านต้องการให้ลูกน้องทำตามในสิ่งที่ต้องการท่านมักใช้การออกคำสั่ง หรือจูงใจ ลูกน้องอย่างไรเพื่อนำงานไปสู่ความสำเร็จ (ยกตัวอย่างเหตุการณ์ประกอบ)
7. ในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในกลุ่มหรือองค์กร ท่านคิดว่าความขัดแย้งจะนำความยุ่งยากมาให้ท่านหรือไม่ แล้วท่านมีวิธีการเจรจาหรือพูดคุย หรือวิธีการจัดการกับความขัดแย้งดังกล่าวนั้นอย่างไร
8. ในกรณีที่เป็นเรื่องส่วนตัวและมีความจำเป็นต้องขอความช่วยเหลือจากลูกน้องท่านจะมีวิธีการอย่างไรในการสื่อสารเพื่อขอความช่วยเหลือ เช่น ท่านต้องติดประชุมติดแต่ในเวลาเดียวกันต้องออกไปรับลูก หรือท่านพาลูกมารอในระหว่างประชุมที่ทำงานจึงขอให้ช่วยดูแล เป็นต้น
9. ในอดีตเมื่อท่านต้องการจะสื่อสารกับเจ้านายของท่าน ท่านสื่อสารอย่างไรที่ทำให้เจ้านายมีความพึงใจในตัวท่าน และเมื่อต้องนำเสนอความคิดเห็นที่เป็นการขัดแย้งต่อเจ้านายท่านมักสื่อสารอย่างไรเพื่อนำเสนอความเห็นของท่าน แล้วผลที่ได้เป็นไปในแนวทางใด (โปรดยกตัวอย่าง)
10. ในกรณีที่ท่านต้องการปฏิเสธ หรือแสดงความไม่เห็นด้วย ทั้งต่อเจ้านาย เพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง ท่านมักจะสื่อสารแบบใด และผลที่ได้เป็นอย่างไร
11. ท่านมักใช้การสื่อสารพูดคุยในแบบเดียวเสมอ หรือปรับเปลี่ยนตามบุคคล สถานการณ์ ตามแต่เห็นสมควร หรือไม่อย่างไร โปรดยกตัวอย่างให้เราฟังที
12. ท่านคิดว่าลักษณะการสื่อสารของท่านที่เล่ามามีส่วนช่วยที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับท่านได้อย่างไร

13. สุดท้ายแล้วคะ ในการทำงานที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันท่านรู้สึกว่าคุณให้ความสำคัญกับอะไรใน 4 ข้อนี้ ได้แก่

- (1) การเชื่อฟังของลูกน้อง และสั่งการชัดเจนให้ผู้อื่นทำตามที่ตั้งเท่านั้น
- (2) ให้คำปรึกษาและกำลังใจต่อลูกน้องเสมอแม้จะทำงานที่ผิดพลาดบ้างก็ตาม
- (3) ชอบ และเป็นคนสำคัญที่สร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน
- (4) มองเห็นความสำคัญขององค์กรเป็นสำคัญที่สุด

ให้ท่านเลือกตอบมา 1 ข้อ พร้อมอธิบายและยกตัวอย่าง



**แบบสัมภาษณ์ประกอบการวิจัย #ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2**  
**เรื่อง อัตลักษณ์ และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย**

ข้อมูลในการวิจัยนี้จะนำไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น

โดยหากผู้ให้สัมภาษณ์ประสงค์ทราบผลการศึกษาในภาพรวม

ผู้วิจัยยินดีอย่างยิ่งที่จะจัดส่งข้อมูลดังกล่าวผ่านช่องทางที่ท่านสะดวก

**คำชี้แจง**

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นจากผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการรับรู้ตนเอง และความรู้สึคนึกคิดของท่านในช่วงประสบการณ์ต่าง ๆ ของชีวิต รวมถึงลักษณะการสื่อสารที่ทำให้ท่านได้รับการยอมรับและก้าวขึ้นสู่บทบาทผู้บังคับบัญชาระดับสูง หรือผู้บริหารระดับสูงได้
2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้
  - ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว
  - ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับอัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย
  - ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย
  - ส่วนอื่น ๆ ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารหญิงในอนาคต
3. ขอความกรุณาผู้ทรงคุณวุฒิตอบคำถาม ให้ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการสัมภาษณ์เชิงลึกครั้งต่อไป

**คำถามในการสัมภาษณ์**

**ส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนตัว**

1. ชื่อ นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์
2. อายุ
3. อาชีพในปัจจุบัน
4. องค์กรที่ท่านทำงานปัจจุบัน
5. สถานภาพการสมรส
6. จำนวนบุตร
7. ภูมิภาคเนาเดิม



8. ที่อยู่ปัจจุบัน
9. ช่องทางการติดต่อที่สะดวก
10. ท่านประสงค์ที่จะขอรับผลการวิจัยในครั้งนี้  ใช่  ไม่ใช่

## ส่วนที่ 2: อัตลักษณ์ของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

(การรับรู้ตนเอง และความรู้สึกนึกคิดของท่านในช่วงประสบการณ์ต่าง ๆ ของชีวิต)

1. ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับครอบครัวของท่านเป็นอย่างไร
  - สถานภาพครอบครัว สถานภาพครอบครัวตนเอง
  - หน้าที่ความรับผิดชอบในครอบครัว ชีวิตในวัยเด็ก
  - บุคคลที่สนิท แบบอย่างในการดำรงชีวิต
2. ข้อมูลเบื้องต้นทางการศึกษาของท่านเป็นอย่างไร
3. เหตุการณ์หรือประสบการณ์ใด ในชีวิตที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ หรือทำให้เกิดจุดเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของชีวิต (ท่านเรียนรู้อะไรจากสิ่งที่เกิดขึ้น)
4. หน้าที่ และองค์กรที่ท่านทำงานในปัจจุบันเป็นอย่างไร (หน้าที่รับผิดชอบ องค์กรที่ทำงาน)
5. ประสบการณ์การทำงานของท่านที่ผ่านมาในชีวิตเป็นอย่างไรบ้าง (งานและองค์กรต่าง ๆ ที่ผ่าน)
6. “ผู้บริหาร” ในมุมมองของท่านคือใคร (ความหมายของผู้นำ บุคคลต้นแบบ)
7. ท่านคิดอย่างไรกับ “ผู้หญิง” และ การทำหน้าที่ “ผู้บริหาร”
8. สิ่งที่เป็นเป้าหมาย หรือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในชีวิตของท่าน คืออะไร ด้วยเหตุผลใด
9. อะไรคือเป้าหมาย หรือสิ่งสำคัญ ของท่านในฐานะผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย (ด้านชีวิตการทำงาน ด้านชีวิตครอบครัว หรือในประเด็นด้านอื่น ๆ)

### ส่วนที่ 3: การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย

1. การทำงานที่ผ่านมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันท่านให้ความสำคัญกับข้อใดต่อไปนี่มากที่สุด เพราะอะไร
  - ก) การเชื่อฟัง การสั่งการที่ชัดเจน และความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ โดยไม่ต้องมีการพูดคุยเพิ่มเติม
  - ข) การให้คำปรึกษา และการให้กำลังใจ เป็นสิ่งสำคัญ แม้จะมีความผิดพลาดจากการทำงานบ้างท่านก็สามารถที่จะเลือกมองข้ามได้
  - ค) การทำงานอย่างมีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญ โดยท่านชอบ และมักเป็นบุคคลสำคัญในการสานความร่วมมือ
  - ง) ไม่ว่าจะใช้วิธีการใดก็ตาม การเติบโตขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด
2. สำหรับท่าน “การยอมรับ” หมายความว่าอย่างไร
3. ขอให้ท่านยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่มีความท้าทายอย่างมากสำหรับท่านในการสร้างการยอมรับอย่างมากในชีวิต 3 เหตุการณ์ พร้อมทั้งอธิบายถึงแนวทางในการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับที่ท่านใช้ในแต่ละเหตุการณ์
4. เมื่อต้องสื่อสารกับบุคลากรแต่ละระดับ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์การสื่อสารต่าง ๆ ได้แก่
  - 1) การเสนอความคิดเห็น/ข้อโต้แย้ง
  - 2) การปฏิเสธ
  - 3) การเปิดประเด็นสนทนาหรือนำการประชุม
  - 4) การเสนอการตัดสินใจ
  - 5) การให้คำแนะนำ
  - 6) การให้กำลังใจ
  - 7) การขอความช่วยเหลือ

อะไรคือสิ่งที่ท่านคำนึงถึงมากที่สุด โปรดยกตัวอย่างลักษณะการสื่อสารในแต่ละสถานการณ์และบุคคล

**ส่วนอื่น ๆ:** ข้อเสนอแนะด้านการรับรู้ตนเอง ความสามารถ และแนวทางการสื่อสารสำหรับผู้บริหาร  
หญิงในอนาคต

1. ภาพผู้บริหารหญิงในอนาคตที่ท่านมองมีลักษณะอย่างไร เพราะอะไร
2. ถ้าต้องฝากถึงผู้บริหารหญิงรุ่นต่อไป เพื่อเป็นแนวทางในการคิด การแสดงออก และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ ท่านอยากฝากข้อคิดอะไรให้แก่พวกเธอ



**แบบสัมภาษณ์ประกอบการวิจัย #ฉบับที่ใช้เก็บข้อมูลจริง**  
**เรื่อง อัตลักษณ์ และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย**  
 ข้อมูลในการวิจัยนี้จะนำไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น  
 โดยหากผู้ให้สัมภาษณ์ประสงค์ทราบผลการศึกษาในภาพรวม  
 ผู้วิจัยยินดีอย่างยิ่งที่จะจัดส่งข้อมูลดังกล่าวผ่านช่องทางที่ท่านสะดวก

**คำชี้แจง**

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการรับรู้ตนเอง และความรู้สึกนึกคิดของท่านในช่วงประสบการณ์ต่าง ๆ ของชีวิต รวมถึงลักษณะการสื่อสารที่ทำให้ท่านได้รับการยอมรับและก้าวขึ้นสู่บทบาทผู้บังคับบัญชาระดับสูง หรือผู้บริหารระดับสูงได้
2. ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ครั้งนี้มีจำนวน 10 ข้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ข้อคำถาม จำนวน 10 ข้อ**

- ข้อ 1 ในหนึ่งวัน หน้าที่ความรับผิดชอบที่ท่านต้องทำอยู่เป็นประจำมีอะไรบ้าง
- ข้อ 2 สำหรับตัวท่านเอง ท่านมองว่าการที่ท่านจะมายืนอยู่ในบทบาทของผู้บริหารได้ ท่านต้องผ่านอะไรมาอย่างไรบ้าง
- ข้อ 3 การที่ท่านมานั่งอยู่ในบทบาทของผู้บริหาร ณ จุดนี้ อะไรคือสิ่งที่ท่านอยากเห็นหรือเป้าหมายที่ท่านวางไว้
- ข้อ 4 ตลอดระยะเวลาการทำงานที่ผ่านมา ท่านคิดว่าตัวเองเป็นผู้นำแบบไหน
- ข้อ 5 ท่านคิดว่าอะไรในตัวท่านที่เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ท่านได้รับการยอมรับในสังคม
- ข้อ 6 ตลอดการทำงานที่ผ่านมาถ้ามองไปที่เรื่อง เพศ ท่านเห็นว่าเพศเป็นอุปสรรคในการทำงานของท่านบ้างไหม หรือเป็นส่วนส่งเสริมอย่างไร
- ข้อ 7 ถ้าย้อนกลับไปในอดีตท่านเห็นว่าการศึกษาและประสบการณ์ของท่าน มีผลต่อความสำเร็จในชีวิตของท่านในทุกวันนี้ได้อย่างไร
- ข้อ 8 ท่านคิดว่าครอบครัวของท่านมีส่วนสนับสนุน หรือผลักดันให้ท่านมาสู่ความเป็นตัวของตัวเองและความเป็นผู้บริหารหญิงที่ประสบความสำเร็จอย่างไรในทุกวันนี้ได้อย่างไร

- ข้อ 9 คนใกล้ชิด/ เพื่อน/ สังคมรอบข้าง มีส่วนอย่างไรในการพัฒนาตัวท่านเองมาจนทุกวันนี้
- ข้อ 10 จากการทำงานทั้งหมดที่ผ่านมา จนกระทั่งเข้าสู่บทบาทของผู้บริหารหญิง ท่านคิดว่ามีอะไรที่ท่านอยากเรียนรู้เพิ่มเติม หรือพัฒนาเพิ่มเติมอีกหรือไม่ และท่านมีอะไรที่อยากฝากแก่ผู้บริหารหญิงรุ่นต่อไปอย่างไรหรือไม่



**แบบสัมภาษณ์ประกอบการวิจัย #ฉบับที่ใช้เก็บข้อมูลจริง**  
**(ใช้เก็บข้อมูลจากผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย)**  
**เรื่อง อัตลักษณ์ และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย**  
ข้อมูลในการวิจัยนี้จะนำไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น  
โดยหากผู้ให้สัมภาษณ์ประสงค์ทราบผลการศึกษาในภาพรวม  
ผู้วิจัยยินดีอย่างยิ่งที่จะจัดส่งข้อมูลดังกล่าวผ่านช่องทางที่ท่านสะดวก

---

**คำชี้แจง**

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานร่วมกับผู้บริหารหญิงที่รวมถึงการรับรู้ความเป็นตัวตน และการสื่อสารของผู้บริหารหญิงในองค์กรไทย
2. การสัมภาษณ์ในครั้งนี้เป็นการอาสาให้สัมภาษณ์ด้วยความสมัครใจจากท่าน โดยจะไม่มี การเปิดเผยตัวตนอย่างชัดเจนที่สามารถระบุได้ว่าท่านเป็นผู้ตอบคำถามในครั้งนี้
3. ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ครั้งนี้มีจำนวน 3 ข้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ข้อคำถาม จำนวน 3 ข้อ**

1. อะไรในตัวผู้บริหารหญิงที่ทำให้ท่านยอมรับในตัวผู้บริหารหญิงท่านนั้น ๆ และจาก ประสบการณ์ของท่าน ผู้บริหารหญิงที่ท่านเคยร่วมงานด้วยมีวิธีการสื่อสารอย่างไร
2. ท่านเห็นว่า อะไรเป็นจุดอ่อน หรือสิ่งที่ผู้บริหารหญิงที่ท่านมีประสบการณ์ร่วมงานด้วย ควรปรับปรุงแก้ไข
3. ท่านคิดว่าผู้บริหารหญิง กับ ผู้บริหารชาย มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร และท่าน คิดว่าอะไรคือสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างดังกล่าว



ภาคผนวก

ค

(ผู้ให้สัมภาษณ์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรรัฐบาล จำนวน 7 ท่าน (เรียงตามตัวอักษร)

1. คุณหญิงจรรววรรณ เมณฑกา  
อดีตนายกรัฐมนตรี (ดำรงตำแหน่งเมื่อ พ.ศ. 2544-2553)
2. คุณจันทิรา ยิมเรวัต วิวัฒน์รัตน์  
อธิบดีกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
3. ดร. ชาริษา วัฒนเกส  
อดีตนายกรัฐมนตรีแห่งประเทศไทย (ดำรงตำแหน่งเมื่อ พ.ศ. 2549-2553)
4. คุณบริสุทธิ เปรมประพันธ์  
อดีตนายกรัฐมนตรี (ดำรงตำแหน่งเมื่อ พ.ศ. 2559-2560)
5. คุณสุทธิรัตน์ รัตนโชติ  
อธิบดีกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
6. คุณอภิรดี ตันตราภรณ์  
อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ (ดำรงตำแหน่งเมื่อ พ.ศ. 2558-2560)
7. คุณอัมพวัน พิชาลัย  
อดีตรองปลัดกระทรวงพาณิชย์ (ดำรงตำแหน่งเมื่อ พ.ศ. 2557-2558)



ผู้บริหารหญิงในธุรกิจการเงิน ประเภทองค์กรเอกชน จำนวน 5 ท่าน (เรียงตามตัวอักษร)

1. คุณกุลนันท์ ชานไทโว  
รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ประธานสายธนบดีธนกิจ ธนาคารเกียรตินาคิน
2. คุณจุฑามาศ สมบุญยะวีโรจน์  
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการอาวุโส สายงานการตลาดธนาคาร  
ธนาคาร แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)
3. คุณยิ่งลักษณ์ คงคาสัย  
รองประธานคณะกรรมการเจ้าหน้าที่ด้านธุรกรรมการเงิน ธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด
4. คุณโสภา หนูเนตร  
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ธนาคาร กสิกรไทย
5. คุณอรนุช อภิศักดิ์ศิริกุล  
ประธานคณะกรรมการบริหารและประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มทีสโก้  
บริษัททีสโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรรัฐบาล จำนวน 8 ท่าน (เรียงตามตัวอักษร)

1. ดร.กัญญวิมว์ กীরติกร
  - ปัจจุบันเป็นผู้ช่วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
  - อดีตผู้อำนวยการศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ (ดำรงตำแหน่งเมื่อ พ.ศ. 2551-2559)
2. คุณกนกวลี ชูชัยยะ
 

เลขาธิการราชบัณฑิตยสภา
3. คุณผาณิต นิตินันท์ประภาศ
 

อดีตปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (ดำรงตำแหน่งเมื่อ พ.ศ. 2542-2544)
4. พ.ญ. คุณหญิงพรทิพย์ โรจนสุนันท์
 

อดีตผู้อำนวยการสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวงยุติธรรม (ดำรงตำแหน่งเมื่อ พ.ศ. 2551-2556)
5. ศ. เลอสม สถาปิตานนท์
 

รองอธิการบดี ฝ่ายบริหารระบบกายภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. รศ. ดร. ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข
 

ผู้อำนวยการหลักสูตรการบริหารทรัพยากรบุคคล และประธานสายวิชาการบริหารจัดการ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. ศ.(กิตติคุณ) ดร.คุณหญิงสุชาดา กีระนันท์
 

อดีตอธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ดำรงตำแหน่งเมื่อ พ.ศ. 2547-2551)
8. ศ.(กิตติคุณ) ดร. อมรา พงศาพิชญ์
 

อดีตประธานกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ (ดำรงตำแหน่งเมื่อ พ.ศ. 2552-2558)

ผู้บริหารหญิงในธุรกิจอื่น ๆ ประเภทองค์กรเอกชน จำนวน 6 ท่าน (เรียงตามตัวอักษร)

1. คุณจันรรค์ ศิริตัน หนูนภักดิ์  
ประธานกรรมการ บริษัท เจ เอส แอล โกลบอล มีเดีย จำกัด
2. ผศ. พ.ญ. เมธินี ไหมแพง  
ผู้ช่วยประธานคณะผู้บริหาร กลุ่ม 1 และผู้อำนวยการโรงพยาบาลกรุงเทพ
3. คุณลาวัลย์ กันชาติ  
ประธานกรรมการ บริษัท เจ เอส แอล โกลบอล มีเดีย จำกัด
4. คุณวินัส อัสวสิทธิถาวร  
ผู้อำนวยการ Enterprise Brand Management Office SCG
5. คุณวราภรณ์ กุลสวัสดิ์ภักดิ์  
กรรมการผู้จัดการ บริษัท อินทิเกรเต็ด คอมมูนิเคชั่น จำกัด
6. คุณสุพัตรา เป้าเปี่ยมทรัพย์  
รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม บริษัท พกษา โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)





- คนที่ 15 ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงเพศชาย ที่ทำงานในธุรกิจด้านอื่น ๆ ที่  
นอกเหนือจากการเงิน ภาคเอกชน และดำรงตำแหน่งเป็นผู้ร่วมงาน/  
ผู้ได้บังคับบัญชา
- คนที่ 16 ผู้มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารหญิงเพศหญิง ที่ทำงานในธุรกิจด้านอื่น ๆ ที่  
นอกเหนือจากการเงิน ภาคเอกชน และดำรงตำแหน่งเป็นผู้ร่วมงาน/  
ผู้ได้บังคับบัญชา



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	วีไลลักษณ์ คำแจ่ม
วัน เดือน ปี เกิด	17 กรกฎาคม 2536
สถานที่เกิด	จังหวัด สิงห์บุรี
วุฒิการศึกษา	- สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต จากคณะอักษรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร อ่างทอง จังหวัดนครปฐม (เกียรตินิยมอันดับ 1) (สาขาเอกวิชาประวัติศาสตร์ และวิชาโทภาษาอาหรับ) - สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจากโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อ่างทอง จังหวัดสุพรรณบุรี (แผนการเรียนวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์)
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 273/1 หมู่ที่ 1 ตำบล วังคัน อ่างทอง จังหวัด สุพรรณบุรี รหัสไปรษณีย์ 72180
รางวัลที่ได้รับ	- เป็นหนึ่งในผู้รับทุนทัศนศึกษา ณ ประเทศสิงคโปร์ พ.ศ. 2558 ด้วยผลการเรียนยอดเยี่ยม คณะอักษรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร - ผู้ชนะเลิศและดำรงตำแหน่ง Trendy & Smart Arts Ambassador ประจำปีการศึกษา 2557 ของคณะอักษรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พร้อมรับทุนทัศนศึกษา ณ ประเทศญี่ปุ่น 12-15 พ.ย. พ.ศ. 2558