

## บทที่ 2

### แนวคิดเชิงทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการที่การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงเรื่องราวชีวิตของผู้บริหารหญิงจากประสบการณ์ชีวิตที่ได้เผชิญ โดยได้ดึงเอาข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำและข้อมูลต่าง ๆ อย่างหลากหลายเข้ามารวมไว้ในเรื่องราวชีวิต นำเสนอลำดับของเหตุการณ์จนกระทั่งจบ สะท้อนภาพอย่างมีการจัดเรียงลำดับเหตุการณ์และการตัดสินใจ มีการเชื่อมโยงต่อสิ่งที่ได้ถูกเล่าออกมา และสิ่งที่บุคคลเลือกที่จะเล่าอย่างให้ความสำคัญ เพื่อสร้างความกระจ่างแก่ข้อสรุปของผลการศึกษา เรื่องราวชีวิตของผู้บริหารหญิงที่จะศึกษานี้ มีจุดเด่นที่การกระทำ การตัดสินใจต่อเหตุการณ์หนึ่ง ๆ ผลที่เกิดขึ้นอันเกี่ยวกับการก้าวสู่การเป็นผู้บริหารหญิง ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นการดึงเอาเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับผลที่เกิดขึ้น รวมทั้งการตีความต่อบริบทเชิงบุคคล บริบทระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบริบทระดับองค์การที่ดำเนินอยู่ อันเป็นพลังขับเคลื่อนให้ก้าวสู่การเป็นผู้บริหารอันจะทำให้เกิดองค์ความรู้อย่างลุ่มลึกซึ่งยังไม่เป็นที่ปรากฏมากนักในสังคมไทย

เนื่องจากธรรมชาติของการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาที่มุ่งแสวงหาองค์ความรู้อย่างลุ่มลึกโดยได้เลือกใช้นิเวศวิทยาเชิงทฤษฎี Symbolic Interactionism แนวทฤษฎีพฤติกรรมองค์การและการเลือกปฏิบัติในการมองปรากฏการณ์และค้นหาแบบแผนบนพื้นฐานประสบการณ์เชิงอัตวิสัยที่สามารถเชื่อมโยงประเด็นที่ให้ความสนใจจากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการศึกษา ซึ่งก็คือ การก้าวสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารหญิงบนความเท่าเทียมระหว่างชายและหญิงด้วยวิธีการเรื่องราวชีวิต และนำแนวคิดดังกล่าวมาเป็นแนวทางในเชิงทฤษฎี ความหมายและการปรากฏขึ้นของแบบแผนของปรากฏการณ์ที่พบจะทำให้เกิดชุดของแนวคิดที่ได้ถูกสังเคราะห์อย่างลุ่มลึก (Charmaz, 2000, p. 513) อันจะนำไปสู่แบบแผนของการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารหญิงแนวทางในเชิงทฤษฎีในการศึกษาปรากฏการณ์จะได้กล่าวถึงต่อไป

### แนวทฤษฎีการปฏิสังสรรค์สัญลักษณ์เชิงโครงสร้าง

(Structural Symbolic Interactionism)

แนวคิดนี้มีพื้นฐานมาจากแนวคิดของ Mead 3 ประการ คือ 1) วัตถุทั้งหลายมิได้มีความหมายที่แท้จริงของตนเอง แต่ได้มาจากการนิยามทางสังคม 2) บุคคลทั้งหลายกระทำต่อ

วัตถุในรูปของความหมายทั้งวัตถุเหล่านั้นมีต่อเขา และ 3) บุคคลมีลักษณะตอบสนองโดยอัตโนมัติต่อความหมายของวัตถุอันได้มาจากการกำหนดของกลุ่ม โดยมีได้มีความเฉยชา (Hickman and Kuhn, 1956, pp. 25-26 อ้างถึงใน พงษ์สวัสดิ์ สวัสดิพิพงษ์, ม.ป.ป., น. 42)

โดย Kuhn ได้นิยาม วัตถุ ในรูปของโครงสร้าง โดยวัตถุประกอบไปด้วย ทักษะคติ (แผนการกระทำ) ของบุคคลที่มีต่อจิตและร่างกายของเขา เป็นการจัดระเบียบทักษะคติซึ่งเป็นผลมาจากการซึมซับสูตรบทบาทของเขา (Hickman and Kuhn, 1956 , pp. 38-43 อ้างถึงใน พงษ์สวัสดิ์ สวัสดิพิพงษ์, ม.ป.ป., น. 42) นอกจากนี้ Kuhn ยังมองเห็นวัตถุในฐานะที่เป็นผลผลิตของการปฏิสังสรรค์ทางสังคมเท่า ๆ กับในฐานะที่เป็นวงครอบหรือขอบข่ายที่การปฏิสังสรรค์ทางสังคมได้เกิดขึ้น หมายความว่า ความคิดเกี่ยวกับตนเองได้มาจากสื่อที่คนอื่นแสดงออกให้เขาเห็น ในระหว่างการปฏิสังสรรค์ทางสังคมที่ซึ่งเขาทำการสวมบทบาท และรับเอาสถานภาพมาเป็นของตนเอง ความคิดเกี่ยวกับตนเองยังช่วยเอื้อต่อการนิยามสถานการณ์ทางสังคม ซึ่งเป็นการสร้างหรือกำหนดแนวทางสำหรับการปฏิสังสรรค์ทางสังคมอีกด้วยเหมือนกับที่ Stryker ชี้แนะเอาไว้ Kuhn มองวัตถุว่าเป็น ชุดความหมายที่มีความมั่นคงที่บุคคลมอบให้แก่ตนเองในฐานะที่เป็นวัตถุชนิดหนึ่ง (Stryker, 1980, p. 102 อ้างถึงใน พงษ์สวัสดิ์ สวัสดิพิพงษ์, ม.ป.ป., น. 42)

Kuhn เห็นว่า วัตถุจะผูกติดอยู่กับบุคคลเสมอ เป็นแกนหรือรากฐานของทักษะคติอื่น ๆ ที่ก่อรูปขึ้นมาในสถานการณ์ต่าง ๆ ความคิดเกี่ยวกับตนเองของคนเราจะมีอิทธิพลต่อแผนการกระทำของเขามีสื่อบทบาท และวัตถุทางสังคมอื่น ๆ ในแต่ละสถานการณ์ ดังนั้น วัตถุจึงอุบัติขึ้นมาจากการมีปฏิสังสรรค์กับคนอื่น ๆ และเป็นตัวกลมเกลียว และ/หรือ ควบคุมการปฏิสังสรรค์กับคนอื่น ๆ โดยการให้นิยามสถานการณ์และวัตถุทางสังคมอื่น ๆ ในการปฏิสังสรรค์ทางสังคม

วัตถุตามทัศนะของ Kuhn เกี่ยวข้องกับขอบเขตของความเชื่อมโยงผูกพันระหว่าง วัตถุกับสังคม และนัยของความเชื่อมโยงผูกพัน และไม่ผูกพันเหล่านั้น ข้อความเกี่ยวกับวัตถุนั้น มีความแตกต่างกันในแง่ของเนื้อหาที่อ้างอิงถึงสังคมโดยตรง (Consensual Reference) กับเนื้อหาที่อ้างอิงถึงสังคมโดยอ้อม (Subconsensual Reference) ซึ่ง Kuhn ถือว่าเนื้อหาทั้งสองประเภทได้แยกข้อแตกต่างระหว่างข้อความเกี่ยวกับวัตถุ ซึ่งพาดพิงถึงกลุ่มและชนชั้นเมื่อขอบเขตจำกัดและเงื่อนไขของการเป็นสมาชิกเป็นสิ่งที่เป็นที่เข้าใจหรือเห็นพ้องต้องกันแล้ว (Consensual) กับข้อความที่พาดพิงถึงกลุ่ม ชนชั้น หรือลักษณะการต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องมีการตีความจากผู้ตอบว่าเขาหมายความว่าอะไร หรือเขากำหนดความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ อย่างไรเสียก่อน ซึ่งจะเป็นที่เข้าใจได้ (Sub-consensual) เช่น เขาถือว่าคำว่า ครู นักศึกษา เกษตรกร ชน

ชั้นกรรมาชีพ ฯลฯ แตกต่างไปจากคำว่า คนอ้วน อ่อนไหวง่าย น่าเกลียด ซึ่งเป็นคำที่ไม่ได้พาดพิงถึงตำแหน่งแห่งหนทางสังคม และจำเป็นต้องให้ผู้ตอบนิยามเสียก่อนจึงจะจัดกลุ่มจัดประเภทให้ได้ ประเภทต่าง ๆ ของความหมายของวัตถุทางสังคมในรูปของพฤติกรรมที่จะมีต่อสิ่งเหล่านี้ และข้อความประเภทที่เป็นที่เข้าใจได้ของคนทั่วไปถือว่าจะนำมาซึ่งแบบการตอบสนองแบบเดียวกันสำหรับคนส่วนใหญ่ นั่นก็คือ การให้ความหมายร่วม จากผลของการมีความหมายร่วมดังกล่าวจึงสามารถคาดหมายได้ว่าคนอื่น ๆ จะมีพฤติกรรมต่อบุคคลนั้น ๆ ในลักษณะที่คล้ายคลึงกันในด้านสถานการณ์ และจากการปฏิสังสรรค์ต่อกันในสถานการณ์หลากหลาย ดังนั้นสิ่งที่บุคคลได้นิยามก็ได้ถูกผูกพันเข้ากับวัฒนธรรมหลักของสังคมได้อย่างเหนียวแน่น (พงษ์สวัสดิ์ สวัสดิพิงษ์, ม.ป.ป., น. 43-44)

อัตตะเป็นโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับตนเองและความรู้สึกต่อตนเอง รวมทั้งความคิดต่าง ๆ ที่มีต่อตนเอง ความคิดทั้งหลายต่อตนเองได้มาจากการกระทำบทบาทในบทบาทและสถานการณ์ต่าง ๆ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ทักษะนี้มองอัตตะว่าประกอบไปด้วยความคิดหลากหลายเกี่ยวกับตนเอง หรือ “เอกลักษณ์ทางบทบาท” (Role Identities) ต่าง ๆ ซึ่งประกอบกันเข้าเป็นอัตตะโดยส่วนรวม เอกลักษณ์ทางบทบาทเป็นลักษณะและบทบาทที่บุคคลในฐานะที่เป็นเจ้าของตำแหน่งทางสังคมได้สร้างขึ้น (Stryker, 1980, p. 120 อ้างถึงใน พงษ์สวัสดิ์ สวัสดิพิงษ์, ม.ป.ป., น. 45)

เอกลักษณ์บทบาทเหล่านี้ ทำหน้าที่มากมายหลายประการ และหนึ่งในหน้าที่เหล่านี้ก็คือ 1) การเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมิน หรือตีชมตนเอง นิยามสถานการณ์วัตถุ และคนอื่น ๆ บุคคลจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความชอบธรรมให้กับความคิดเกี่ยวกับตนเอง โดยใช้การกระทำบทบาท เป็นตัวสนับสนุนบทบาททางสังคมของตนเองในการชักจูงให้คนอื่นยอมรับเอกลักษณ์ทางบทบาท ที่ตนเองกล่าวอ้างว่าเป็นของตนเอง เนื่องจากการกระทำบทบาทมีผลทำให้เกิดความขัดแย้งบางประการระหว่างเอกลักษณ์ของบุคคลกับความคิด หรือภาพเกี่ยวกับบุคคลนั้นในสายตาของคนอื่น ๆ เสมอ ดังนั้นเทคนิคต่าง ๆ เช่น การเลือกการปฏิสังสรรค์ การเลือกรับรู้ และการมองเอกลักษณ์ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับเอกลักษณ์ของตนให้กับคนอื่น ๆ (Altercasting) จึงถูกใช้ เพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนทางสังคมที่มีต่อเอกลักษณ์บทบาทของตน 2) “ความสำคัญ” หมายถึง ระดับความสำคัญของทักษะเกี่ยวกับตนเองตามสายตาของบุคคล และการที่ทักษะนั้นได้รับการสนับสนุนจากคนอื่น ๆ สิ่งที่แฝงอยู่ในเรื่องความสำคัญ คือ ความยึดมั่นผูกพันที่บุคคลมีต่อเอกลักษณ์ และการลงทุนในเอกลักษณ์นั้น 3) “ความเด่น” ของเอกลักษณ์บทบาทมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 3.1) ขอบเขตที่เอกลักษณ์หนึ่ง ๆ จำเป็นต้องได้รับการ

ยอมรับว่าชอบธรรม 3.2) ชอบเขตความต้องการหรือความปรารถนาของบุคคลในอันที่จะบรรลุเป้าหมายจากการกระทำบทบาทหนึ่ง ๆ และ 3.3) ชอบเขตที่บุคคลคนนั้นรับรู้ การยึดถือเอกลักษณ์บทบาทนั้น ๆ ในสถานการณ์นั้น ๆ สามารถให้ประโยชน์ต่อเขาได้ ดังนั้น การยึดถือบทบาทหนึ่ง ๆ ในการปฏิสังสรรค์ทางสังคม จึงขึ้นอยู่กับเงื่อนไข 3 ประการ คือ ความสำคัญ ความเด่นและผู้ชมการกระทำบทบาทนั้น ๆ (Stryker, 1980, p. 122 อ้างถึงใน พงษ์สวัสดิ์ สวัสดิพงษ์, ม.ป.ป., น. 45)

นอกจากทัศนะในเชิงโครงสร้างของ Kuhn แล้ว ผู้ที่ได้พัฒนาแนวคิดการปฏิสังสรรค์สัญลักษณ์ที่เน้นลักษณะเชิงโครงสร้าง อีกท่านที่จะใช้เป็นแนวทางเชิงทฤษฎี ก็คือ Sheldon Stryker

“ทฤษฎีการปฏิสังสรรค์สัญลักษณ์” ของ Stryker อธิบายการปฏิสังสรรค์ทางสังคมโดยได้มองการกระทำบทบาท (Role Performance) ในฐานะที่เป็นผลิตร่วมของอิทธิพลของสังคมและอัตตะ โดยมุ่งวิเคราะห์ผลกระทบต่อกันและกันระหว่างบุคคลกับโครงสร้างทางสังคม ลักษณะแนวทฤษฎีการปฏิสังสรรค์สัญลักษณ์ตามทัศนะของ Stryker (1980, pp. 53-55) มีเนื้อหาหลักสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมเป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับโลก ซึ่งได้รับการตั้งชื่อและจัดประเภทให้ ชื่อและคำที่เกี่ยวข้องกับประเภทต่าง ๆ ซึ่งมอบให้กับแง่มุมของสิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางสังคมเหล่านี้มีความหมายในรูปของความคาดหมายเชิงพฤติกรรม ซึ่งได้รับการยึดถือร่วมกัน อันเป็นผลมาจากการปฏิสังสรรค์ทางสังคม จากการปฏิสังสรรค์กับคนอื่น ๆ บุคคลได้เรียนรู้ว่าจะทำการจัดประเภทให้แก่วัตถุที่ตนเองประสบพบเห็นอย่างไร และในกระบวนการดังกล่าวเขายังได้เรียนรู้อีกว่าเขาได้รับการคาดหมายว่าจะกระทำต่อสิ่งเหล่านั้นอย่างไร

2. คำที่เกี่ยวข้องกับประเภทต่าง ๆ ที่บุคคลได้เรียนรู้ในระหว่างการปฏิสังสรรค์รวมถึงสัญลักษณ์ชุดหนึ่ง ซึ่งใช้ในการกำหนด “ตำแหน่ง” (Position) ซึ่งเป็นองค์ประกอบของโครงสร้างสังคม ตำแหน่งทางสังคมเหล่านี้ บรรจุความคาดหมายเชิงพฤติกรรมที่ได้รับการยึดถือร่วมกันที่เรียกว่า “บทบาท” ไว้ในตัว

3. บุคคลทั้งหลาย เป็นผู้กระทำภายในบริบทแห่งแบบแผนพฤติกรรมที่เป็นระเบียบ อันได้แก่ ในบริบทของโครงสร้างสังคม ให้ชื่อแก่กันและกันในรูปลักษณะของการรับรู้ของแต่ละคนเป็นเจ้าของตำแหน่งทางสังคมชุดหนึ่ง ดังนั้นการเรียกชื่อกันและกันจึงเป็นการปลุกเร้าหรือสร้างให้ความคาดหมายว่าแต่ละคนจะมีพฤติกรรมอย่างไร

4. บุคคลทั้งหลายที่มีการกระทำภายในบริบทของพฤติกรรมที่เป็นระเบียบ โดยให้ชื่อ กับตนเองในรูปแบบของตำแหน่งทางสังคมเหล่านี้ซึ่งกลับกลายเป็นส่วนหนึ่งของ “อัตตะ” ของ บุคคล ก่อให้เกิดความคาดหมายเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง ซึ่งถูกซึมซับมาจากคนอื่น ๆ

5. เมื่อเข้าสู่การปฏิสังสรรค์ บุคคลนิยามสถานการณ์โดยการให้ชื่อต่าง ๆ แก่มัน แก่ ผู้ร่วมการปฏิสังสรรค์คนอื่น ๆ แก่ตนเอง และแก่ลักษณะหรือสิ่งต่าง ๆ ภายในสถานการณ์นั้น ๆ และใช้นิยามเหล่านั้นจัดระเบียบพฤติกรรมของตนเอง

6. นิยามต่อสถานการณ์เหล่านี้มิได้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมทางสังคมเสมอไป ถึงแม้ว่ามันอาจเป็นตัวควบคุม หรือจำกัดขอบเขตนิยามที่เป็นทางเลือกอื่น ๆ ที่จะเกิดขึ้นภายใน การปฏิสังสรรค์ก็ตามพฤติกรรมเป็นผลของ “กระบวนการสร้างบทบาท” (Role-making Process) ซึ่งถูกริเริ่มจากความคาดหมาย ซึ่งถูกปลูกไว้ในกระบวนการนิยามสถานการณ์ แต่พฤติกรรมอาจ พัฒนาขึ้นมาจากการกระทำตอบโต้กันในระหว่างผู้กระทำทั้งหลาย ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบ และเนื้อหาของการปฏิสังสรรค์ได้เสมอ

7. การที่บทบาททั้งหลายจะถูก “สร้าง” รวมทั้งองค์ประกอบใดจะเข้ามามีส่วนในการ สร้างบทบาทนั้นบ้างขึ้นอยู่กับโครงสร้างสังคมที่กว้างกว่า ซึ่งเป็นตัวครอบคลุมสถานการณ์การ ปฏิสังสรรค์ต่าง ๆ เข้าไว้ในตัวโครงสร้าง โครงสร้างบางชนิดมีลักษณะ “เปิด” ในขณะที่บางชนิด “ปิดตาย” สำหรับการสร้างบทบาทและการกระทำบทบาทที่ “แปลกใหม่” โครงสร้างทั้งหลาย กำหนดข้อจำกัดเอาไว้ในด้านชนิดของนิยามต่าง ๆ ซึ่งอาจจะถูกปลูกไว้ได้ ดังนั้นซึ่ง โครงสร้าง ทำหน้าที่เป็นตัวจำกัดขอบเขตแบบของการปฏิสังสรรค์ที่จะเกิดขึ้น

8. ในภาวะที่มีการสร้างบทบาทมากกว่าการเพียงเล่นบทบาทตามที่กำหนด การ เปลี่ยนแปลงอาจจะเกิดขึ้นได้ในลักษณะของนิยาม ในชื่อหรือคำที่เกี่ยวกับประเภทต่าง ๆ ซึ่ง นิยามเหล่านี้ใช้ แบบแห่งการปฏิสังสรรค์อาจจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างสังคมใหญ่ที่ ครอบคลุมการปฏิสังสรรค์เหล่านั้นได้เช่นกัน

### ทฤษฎี Tokenism

Kanter (1977, pp. 245-249) ได้เสนอกรอบการวิเคราะห์ในเชิงโครงสร้างอันเกี่ยวกับ พฤติกรรมบุคคลภายในองค์การ ประกอบด้วย

- 1) โครงสร้างแห่งโอกาส
- 2) โครงสร้างแห่งอำนาจ

### 3) สัดส่วนของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร

ผลที่ได้จากการที่พฤติกรรมของบุคคลกับโครงสร้างได้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทำให้เกิดวัฏจักรของผู้มีความได้เปรียบที่ได้ก้าวหน้าและวัฏจักรของผู้ที่เสียเปรียบต่อความก้าวหน้า ทำให้เห็นถึงแง่มุมที่ควรให้ความสนใจ ซึ่งคือ พฤติกรรมในการทำงานที่มีความแตกต่างกันระหว่างชายและหญิง ขณะที่บุคคลเหล่านั้นตอบสนองต่อเงื่อนไขเชิงโครงสร้าง ตอบสนองต่อตำแหน่งแห่งที่ในองค์กรขณะทำงาน ดังนี้

1. โอกาส หมายถึง การคาดหวังและการมองภาพในอนาคต โครงสร้างแห่งโอกาสภายในองค์กร ก็คือ การจะได้เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย และเติบโตในหน้าที่การงาน พิจารณาได้จาก 1) อัตราการได้เลื่อนตำแหน่งจากการทำงานด้านหนึ่ง ๆ 2) บันไดแห่งความก้าวหน้าที่สัมพันธ์กับตำแหน่ง 3) ช่วงความยาวของเส้นทางอาชีพที่เปิดโอกาสให้แก่บุคคล 4) การเข้าถึงการได้เพิ่มพูนทักษะและรางวัลตอบแทน 5) มุมมองส่วนบุคคลในเชิงการเปรียบเทียบกับผู้อื่นในแง่อายุและความอาวุโสในงาน ดังนี้

บุคคลที่มีโครงสร้างแห่งโอกาสสูง มักมีแนวโน้ม ดังนี้

- 1) มีความปรารถนาของตนเองสูง
- 2) มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ให้คุณค่ากับสมรรถนะความสามารถของตนเองสูง
- 3) สนใจต่อการทำงานว่าเป็นศูนย์กลางแห่งชีวิต
- 4) มีความยึดมั่นกับองค์กร ปรารถนาที่จะเสียสละเพื่อองค์กร เชื่อมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร

เป้าหมายขององค์กร

- 5) ชอบการแข่งขัน ชอบอยู่ท่ามกลางการแข่งขัน
- 6) เปรียบเทียบตนเองกับบุคคลที่อยู่ระดับเหนือกว่า
- 7) สนใจต่อบุคคลที่มีอำนาจ และต้องการเป็นอย่างนั้น
- 8) สร้างอำนาจและมุ่งเน้นที่การกระทำแบบกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ
- 9) ใช้การรวมกลุ่ม การประชุม การแนะนำเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง
- 10) ชอบเป็นสมาชิกขององค์กรขนาดใหญ่
- 11) ไม่พอใจหากไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือไม่มีความก้าวหน้า
- 12) มุ่งเน้นการมองว่างานเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความก้าวหน้าและการเติบโต

และต้องการผลตอบแทนจากการทำงานที่นอกเหนือจากตัวเงิน คือ การจะได้เกิดการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น

บุคคลที่มีโครงสร้างแห่งโอกาสต่ำ มักมีแนวโน้ม อันได้แก่

- 1) มีความปรารถนาของตนเองจำกัด ไม่หวังว่าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ไม่ให้คุณค่าความสำคัญต่อการจะมีภาระความรับผิดชอบในทางงาน หรือการเข้าไปมีส่วนร่วม
  - 2) มีความเชื่อมั่นต่ำ ให้คุณค่ากับสมรรถนะความสามารถของตนเองว่ามีน้อย มีไม่เพียงพอ
  - 3) ค้นหาความพึงพอใจในกิจกรรมอื่นที่นอกเหนือจากการทำงาน มุ่งแต่จะหนี หรือหยุดการประกอบอาชีพ
  - 4) เปรียบเทียบตนเองกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่แนวระดับเดียวกัน
  - 5) ขอบวิพากษ์วิจารณ์บุคคลที่มีอำนาจหรือผู้บริหาร ซึ่งตนเองไม่สามารถเป็น อย่างนั้นได้
  - 6) ไม่สนใจต่อการค้นหาความเปลี่ยนแปลง แต่ชอบแสดงการประท้วงโดยตรง
  - 7) มุ่งให้กลุ่มเพื่อนร่วมงานมีความรักดีต่อกัน มีการปกป้องกลุ่ม ไม่สนับสนุน ให้สมาชิกของกลุ่มค้นหาความก้าวหน้าในทางงาน
  - 8) มุ่งหาวิธีการสร้างความสำเร็จและคุณค่าในตัวเอง โดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ใช้ความกว้างขวางเป็นที่รู้จักในวงสังคมแทนการประสบความสำเร็จในการทำงาน
  - 9) สนใจทำงานในองค์การขนาดเล็กมากกว่าองค์การขนาดใหญ่
  - 10) ไม่ตื่นนอนในการทำงาน โดยจะทำงานอยู่ในตำแหน่งนั้นไปเรื่อย ๆ
  - 11) มุ่งเน้นผลตอบแทนจากงานในรูปปรายได้และสวัสดิการที่เพียงพอต่อการยังชีพ
- Kanter ได้อธิบายว่าโครงสร้างแห่งโอกาสของบุคคลที่ทำงานภายในองค์การ ไม่ว่าจะ เป็นชายหรือหญิง หากเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งงานที่มีการโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งน้อย หรืออยู่ในสถานการณที่ถูกละเลยกันต่อการจะได้โยกย้าย ถือได้ว่าอยู่ในตำแหน่งแห่งที่ที่มี โครงสร้างแห่งโอกาสภายในองค์การที่เสียเปรียบ บุคคลเหล่านี้มีแนวโน้มว่าจะมีข้อจำกัดต่อความ มุ่งมาดปรารถนาของตนเอง บุคคลจะมีการค้นหาความพึงพอใจในกิจกรรมอื่นที่ไม่ใช่การทำงาน ฝืนที่จะหลบหนีสาน สร้างกลุ่มเพื่อนฝูงทางสังคม เพื่อมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน กระบวนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่นอกเหนือจากเรื่องการทำงาน เมื่อผู้หญิงอยู่ในตำแหน่งที่ มีการโยกย้ายน้อย พวกเขามีแนวโน้มว่าจะมีคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น และสำหรับผู้ชายที่มีอยู่ใน โครงสร้างแห่งโอกาสที่เสียเปรียบเช่นเดียวกันนี้ก็มีแนวโน้มที่จะมีคุณลักษณะเช่นเดียวกัน
- Kanter มองว่าเป็นเรื่องของปรากฏการณ์ในเชิงโครงสร้าง และข้อค้นพบนั้นสอดคล้องกับ พฤติกรรมองค์การที่ปรากฏอย่างแพร่หลายอันเกี่ยวกับการที่บุคคลที่ทำงานระดับสูงในองค์การมี

แนวโน้มว่าได้รับการจูงใจอย่างสม่ำเสมอได้รับความสนใจจากบุคคลรอบข้าง และมีความใส่ใจต่อการทำงานมากกว่าบุคคลที่ทำงานอยู่ในระดับล่าง (Tannenbaum et al., 1974, quoted in Kanter, 1982, p. 236) ที่สะท้อนถึงการที่บุคคลอยู่ในโครงสร้างแห่งโอกาสที่เป็นอุปสรรค

ในสถานการณ์ที่มีการโยกย้ายสูงจะมีการแข่งขันกันสูง มีความไม่แน่นอนขององค์ประกอบของทีมงาน มีการเปรียบเทียบในแนวตั้งในสายการบังคับบัญชา และมุ่งต่อแง่มุมของงานที่เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ มองไม่เห็น หรือไม่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจน ขณะที่ในสถานการณ์ที่มีการโยกย้ายต่ำ กลุ่มงานมีความคงตัวไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย ผู้หญิงจะมีคุณลักษณะ "Camaraderie" ที่จับจ้องมองกันเอง ให้ความสนใจต่อรางวัล หรือผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ชัดเจน หรือสถานภาพทางสังคม อาทิ ตำแหน่งที่ชัดเจน

2. อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการจัดการ ในการเคลื่อนย้ายทรัพยากรต่าง ๆ โดยอำนาจของบุคคลภายใต้ระบบองค์การ จะพิจารณาจากคุณลักษณะของงาน อย่างเป็นทางการและความร่วมมือในการกระทำต่าง ๆ อย่างไม่เป็นทางการ อันประกอบด้วย

- 1) การสามารถใช้ดุลพินิจในการทำงาน หรือความซ้าซากของตัวงาน
- 2) หน้าที่ที่มองเห็น
- 3) ความเกี่ยวข้องกับงานที่มีหน้าที่แก้ไขปัญหาขององค์การ
- 4) การได้รับการอนุมัติจากบุคคลที่มีตำแหน่งสูง
- 5) การสามารถเลื่อนตำแหน่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 6) การมีผู้ให้การสนับสนุน หรือมีพันธมิตรร่วมมือในการทำงาน

บุคคลที่มีโครงสร้างอำนาจสูง มักมีแนวโน้ม ดังนี้

- 1) อยู่ในกลุ่มผู้มีขวัญกำลังใจสูง
- 2) มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถยับยั้งความแข็งแกร่ง ปฏิบัติด้วยความร่วมมือ ไม่ใช้การดิเสียน ไม่ใช้วิธีการควบคุมอย่างเข้มข้น

- 3) ปฏิบัติโดยไม่ใช้แนวทางอำนาจนิยม มอบหมายการควบคุมและอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเป็นอิสระและใช้ดุลพินิจตนเองภายใต้ขอบเขตที่กำหนด

- 4) สร้างโอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้เลื่อนตำแหน่งก้าวหน้าไปพร้อมกัน และค้นหาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อดูแลพวกเขาให้ได้รับสิ่งดี ๆ จากการใช้ความสามารถเหล่านั้น

- 5) มีการปฏิบัติที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าให้ความช่วยเหลือมากกว่าการขัดขวาง

- 6) ขอบการพูดและสื่อสารกันในขณะที่ทำการประชุม

บุคคลที่มีโครงสร้างแห่งอำนาจต่ำ มักมีแนวโน้ม ดังนี้

- 1) อยู่ในกลุ่มที่มีขวัญกำลังใจต่ำ

- 2) ปฏิบัติด้วยการใช้แนวทางอำนาจนิยม
- 3) พยายามรักษาไว้ซึ่งการควบคุม จำกัดโอกาสการเติบโตของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ไม่ให้อิสระในการทำงาน
- 4) ใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นฐานอำนาจต่อสถานภาพของตนเอง
- 5) พยายามดึงผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถไว้
- 6) ใช้อำนาจอย่างขู่เข็ญมากกว่าการใช้อำนาจโดยการสร้างให้เกิดความเชื่อถือ
- 7) รู้สึกว่าไม่มั่นคง จึงใช้วิธีการควบคุม การตีเตือน
- 8) มุ่งกับการควบคุมในอาณาเขตของตนเอง และตีกรอบอาณาเขตไว้
- 9) ไม่ชอบพุดขณะประชุมกับผู้ที่มีอำนาจสูง

อำนาจสำหรับ Kanter แล้ว หมายถึง ความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ความสามารถในการเคลื่อนย้ายทรัพยากร การเข้าถึงและได้ใช้สิ่งหนึ่ง ๆ ที่จำเป็นต่อบุคคลในการ ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย การผูกขาดอำนาจแสดงถึงการที่กลุ่มคนจำนวนน้อยมีความสามารถ ดังกล่าว และปกป้องต่อเฉพาะกลุ่มตนเองให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความมี ประสิทธิภาพโดยรวมของทั้งองค์การ จึงถูกจำกัดลง อำนาจ จึงมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า การเป็นเจ้านาย หรือการมีอิสระในการทำงานมากกว่าการชมหรือควบคุมผู้อื่น อำนาจยังหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำระหว่างบุคคล ความสามารถในการโยกย้ายบุคคล อำนาจเป็น ความสามารถในการกระทำ ตลอดจนการเข้าถึงสิ่งใด ๆ ก็ตามที่จำเป็นต่อการกระทำหนึ่ง ๆ ปัญหาของเรื่องอำนาจ คือ การที่การผูกขาดอำนาจโดยคนกลุ่มหนึ่ง ๆ จะทำให้คนอื่น ๆ ไร้ อำนาจ การสร้างพลังอำนาจสามารถทำได้โดยทำให้บุคคลมีอิสระในการทำงานมากขึ้น ได้เข้าไป มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้นและเข้าถึงทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การมากขึ้น จะทำให้ ความสามารถในการทำงานโดยรวมของทั้งองค์การเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

Kanter เสนอว่าความสำคัญของอำนาจต่อการทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำนั้น หาก บุคคลสามารถสร้างความน่าเชื่อถือพร้อม ๆ กับมีอำนาจตามตำแหน่งในสายการบังคับบัญชา ถือว่าเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ความชื่นชอบก็มีความสัมพันธ์กับอำนาจ และระดับ ของความชื่นชอบนี้จะกระตุ้นจิตใจต่อสมาชิก หากบุคคลสามารถทำงานได้อย่างเป็นอิสระ สามารถได้รับสิ่งที่ต้องการเพื่อการทำงาน สามารถตัดสินใจได้ในขอบเขตที่กำหนด และสามารถ ได้รับรางวัลตอบแทนจากการทำงาน บุคคลก็จะไม่สนใจต่อการมีพันธมิตรในเชิงการเมือง อำนาจ ภายในองค์การขึ้นอยู่กับความสามารถในการแก้ไขปัญหาภาวะการพึ่งพากันและการควบคุมสิ่ง ต่าง ๆ อันจะเป็นที่มาของภาวะความไม่แน่นอน ระบบการดำเนินงานภายในองค์การมีอำนาจเข้า

มาเกี่ยวข้องเมื่อมีภาวะการพึ่งพากัน และทำให้ตำแหน่งหนึ่งเกิดความได้เปรียบต่ออีกตำแหน่งหนึ่ง การมีหัวหน้าที่มีอำนาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาสมรรถนะความสามารถ รวมทั้งหัวหน้าต้องเป็นผู้สอน ช่วยเหลือและสนับสนุนให้ก้าวหน้าไปพร้อมกับหัวหน้าด้วย ในแง่ของการสั่งสมซึ่งอำนาจนั้น จะมีความสำคัญกว่าการมีอำนาจจากการอยู่ในตำแหน่งภายในสายการบังคับบัญชา ความสำคัญของหน้าที่หนึ่ง ๆ ในเชิงเปรียบเทียบกับอีกหน้าที่หนึ่ง ๆ สามารถสร้างอำนาจให้เกิดขึ้นได้ แม้ว่าจะดำรงตำแหน่งเดียวกันแต่ทำหน้าที่ต่างกัน เมื่อบุคคลทั้งสองอยู่ในหน้าที่ที่ต้องมีการปฏิสัมพันธ์กันในบางสถานการณ์ บุคคลที่อยู่ในหน้าที่หนึ่งจะมีอำนาจเหนือกว่าอีกบุคคลหนึ่ง เช่นกรณีของผู้จัดการฝ่ายขายที่มีอำนาจเหนือกว่าผู้จัดการผลิตภัณฑ์ เมื่อสภาพเศรษฐกิจมีการเติบโต เพราะทำหน้าที่ในการสร้างยอดขายมาก มีฐานลูกค้ามาก แต่เมื่อเศรษฐกิจถดถอย ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารเรื่องผลกำไรของผลิตภัณฑ์จะมีอำนาจมากกว่า เป็นต้น ดังนั้น หากบุคคลต้องการเป็นผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพ มีความก้าวหน้า บุคคลจะต้องสามารถเอาชนะใจผู้ที่อยู่ในตำแหน่งระดับเดียวกันเนื่องจากบุคคลนั้นมีอำนาจเหนือกว่า และต้องสร้างความน่าเชื่อถือโดยเฉพาะกับหัวหน้าด้วย

3. สัดส่วนของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ที่ทำงานในองค์กร หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่อยู่ในสถานการณณ์เดียวกัน อันทำให้เกิดสัดส่วนของคนกลุ่มนั้น ๆ ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบขององค์กร อาทิ สัดส่วนของผู้หญิง สัดส่วนของผู้ชาย เป็นต้น

บุคคลที่อยู่ในกลุ่มที่มีสัดส่วนขนาดใหญ่ มักมีแนวโน้ม ดังนี้

- 1) ถูกมองว่าเป็นพวกเดียวกัน เป็นสมาชิกของกลุ่ม
- 2) ได้รับความชื่นชอบต่อการที่จะเข้าไปทำงานบริหารที่มีการใช้การสื่อสารระหว่างกันมาก
- 3) พบว่าง่ายที่จะได้รับความเชื่อถือกับการเข้าไปทำงานตำแหน่งที่มีภาวะความไม่แน่นอนสูง ซึ่งก็คือ งานด้านบริหาร
- 4) ได้เข้าไปร่วมอยู่ในเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ มีการรวมตัวเป็นพันธมิตรเพื่อนร่วมงาน และเรียนรู้จากบุคคลเหล่านั้น
- 5) ได้รับการสนับสนุนจากผู้อุปถัมภ์ ผู้สนับสนุน ซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ภายในกลุ่มเดียวกันและดำรงตำแหน่งสูงในองค์กร
- 6) ถูกมองเห็นหรือได้รับการตระหนักจากผู้อื่นอย่างถูกต้อง และมี Identity ตามที่ถูกตระหนัก มีความง่ายที่จะแสดงออกเกี่ยวกับตัวตนของตนเอง
- 7) มีความเครียดส่วนตัวน้อย

บุคคลที่อยู่ในกลุ่มที่มีสัดส่วนขนาดเล็ก มักมีแนวโน้ม ดังนี้

- 1) เป็นที่สังเกตเห็นได้ชัดเจน ถูกจับตามอง
- 2) รู้สึกถึงแรงกดดันเพื่อให้เกิดการคล้อยตาม ทำสิ่งใดก็เป็นสิ่งที่ผิดพลาด
- 3) พยายามทำตัวให้กลืนอยู่ในสังคมเพื่อไม่ให้เป็นที่สังเกตเห็น ไม่แสดง

พฤติกรรมออกมา

4) ยากที่จะได้รับความเชื่อถือ โดยเฉพาะตำแหน่งงานบริหารซึ่งทำงานภายใต้ความไม่แน่นอน

5) แยกตัวอย่างโดดเดี่ยว อยู่ในสถานะชายขอบ

6) ถูกกีดกันจากเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ จึงเป็นข้อจำกัดต่อการมีแหล่งที่มาของอำนาจจากพันธมิตรที่เป็นเครือข่าย

7) มีโอกาสน้อยที่จะมีผู้อุปถัมภ์ ผู้สนับสนุน เพราะขาดคนในกลุ่มเดียวกันที่อยู่ในตำแหน่งสูง

8) เผชิญกับการมองตนเองเกี่ยวกับ Identity และบทบาทอย่างคลาดเคลื่อนจากที่เป็นจริง โดยพัฒนาตนเองให้เป็นที่ชื่นชอบตามแนวทางที่ได้ถูกกำหนดขึ้นไว้แล้ว

9) ถูกมองด้วย Stereotype ของกลุ่ม ถูกจัดวางให้อยู่ในตำแหน่งแห่งที่อื่นมีการยึดติดกับบทบาท ซึ่งทำให้เป็นข้อจำกัดต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

10) เผชิญกับภาวะความเครียดส่วนตัว

ผู้ที่มิได้โครงสร้างแห่งโอกาสและอำนาจต่ำ อยู่ในกลุ่มที่มีสัดส่วนขนาดเล็ก มีแนวโน้มว่าจะอยู่ในภาวะ "Tokenism" โดยผู้หญิง ก็คือ "Token" ที่ปรากฏตัวอยู่ในสายตาของ "Dominants" ภายในกลุ่มที่เรียกว่า "Skewed Group" ซึ่ง "Token" คือ คนที่อยู่ในกลุ่มที่มีสัดส่วนขนาดเล็ก และ "Dominants" ก็คือ คนที่อยู่ในกลุ่มที่มีสัดส่วนขนาดใหญ่นั่นเอง

การให้ความสนใจต่อโครงสร้างแห่งโอกาสทำให้เห็นว่าบุคคลได้พัฒนาความมุ่งมาดปรารถนาและการมุ่งเน้นที่เขามองว่าสร้างความเป็นไปได้ในการโยกย้ายในอนาคต ผู้หญิงที่อยู่ในสถานการณ้องค์การที่มีการโยกย้ายต่ำจะพัฒนาทัศนคติและการมุมมองต่อบุคคลที่มองอย่างเหมารวมในฐานะของกลุ่มผู้หญิง "Women as a group" ไม่ได้ถูกมองอย่างเป็นตัวบุคคล แต่จะเป็นการเกิดประโยชน์กว่านี้หากมองว่าพวกเขาได้ถูกตอบสนองด้วยอุปสรรคอันกีดขวางต่อโอกาส และการสนองตอบต่อกลุ่มบุคคลที่ถูกเหมารวมอาจเป็นไปได้ในลักษณะการกระทำในทิศทางเดียวกับค่านิยมทางสังคมด้วย

ผู้ที่อยู่ในฐานะ Token มีแนวโน้มการรับรู้ถึงภาวะเงื่อนไขต่าง ๆ และตอบสนองต่อผู้ที่อยู่ในฐานะ Dominants ในลักษณะ 3 ประการ (Kanter, 1977, pp. 972-974) ดังนี้

1. ผู้ที่อยู่ในฐานะ Token แต่ละคนจะมีความเด่นชัดในการปรากฏกายหรือถูกมองเห็น (Visibility) มากกว่า สมาชิกที่อยู่ในฐานะ Dominants จึงเป็นที่ตระหนักถึงอย่างมาก ตลอดเวลาอันก่อให้เกิดแรงกดดันในการทำงานแก่ผู้ที่อยู่ในฐานะ Tokens แรงกดดันในการทำงานแบ่งได้เป็นลักษณะ 4 ประการ ดังนี้ 1) การขาดความเป็นส่วนตัวเนื่องจากถูกจับตามองตลอดเวลา โดยปรากฏกายให้เห็นแก่สาธารณชนตลอดเวลา 2) การเป็นสัญลักษณ์หรือตัวแทนของคนประเภทเดียวกัน 3) ลักษณะพิเศษของ Tokens มักถูกจับตามองมากกว่าลักษณะการทำงานที่บุคคลนั้นได้กระทำตามความสามารถที่มีอยู่ 4) ผู้ที่อยู่ในฐานะ Tokens จะมีความระมัดระวัง เพราะกลัวถูกแค้นจากผู้ที่อยู่ในฐานะ Dominants โดยเมื่อกระทำสิ่งใดที่ได้ผลออกมาดี มักจะปกปิดเก็บไว้เป็นความลับ ลักษณะการตอบสนองของฝ่าย Tokens ที่มีต่อแรงกดดันในการทำงานนั้น มีลักษณะดังนี้ 1) มุ่งหวังความสำเร็จอย่างมากพร้อมกับพยายามแสดงพฤติกรรมอย่างระมัดระวัง มิให้เป็นที่ไม่พอใจของเพื่อนร่วมงาน 2) ใช้การตกเป็นเป้าสายตาให้เป็นประโยชน์ โดยใช้อวดตนเองต่อผู้ร่วมงานคนอื่น พยายามจำกัดการปรากฏตัวต่อหน้าคนอื่น เพื่อให้ตนเองกลายเป็นผู้ที่อยู่ในภาวะล่องหนทางสังคมหรือไม่ถูกมองเห็น

2. ผู้ที่อยู่ในฐานะ Tokens จะรับรู้ถึงการขยายความแตกต่างจากผู้ที่อยู่ในฐานะ Dominants (Polarization) นั่นคือ เมื่อมีการปรากฏให้เห็นของบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างไปจากตนเข้ามาเป็นสมาชิก ทางกลุ่ม Dominants จะตระหนักถึงลักษณะร่วมและลักษณะแตกต่างของกลุ่ม Tokens มากยิ่งขึ้นและมีแนวโน้มที่จะขยายขอบเขตความแตกต่างเหล่านั้นจนมากเกินจริง ก่อให้เกิดการสร้างกำแพงกันทางวัฒนธรรมขึ้น (Boundary Heightening) (Kanter, 1977, p. 975)

การสร้างกำแพงกันทางวัฒนธรรมของผู้ที่อยู่ในฐานะ Dominants จะทำให้เกิดแบบแผนของการปฏิสังสรรค์ และมีผลกระทบต่อฝ่าย Tokens (Kanter, 1977, pp. 975-980) ดังนี้ 1) การแสดงให้เห็นความสำคัญของวัฒนธรรมที่สมาชิกในกลุ่มมีอยู่ร่วมกันอย่างมากเกินจริง ทำให้ฝ่าย Tokens รู้สึกว่าตนไม่เหมาะสมที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม 2) การขัดจังหวะในลักษณะที่เป็นการย้ำเตือนถึงความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีฐานะ Tokens และผู้ที่มีฐานะ Dominants ส่งผลให้ฝ่าย Tokens ตระหนักถึงความแตกต่างอยู่ตลอดเวลาและยังทำให้มีความรู้สึกที่ตนเองสมควรเป็นผู้ฟังแทนการมีส่วนร่วมในการสนทนาอย่างเต็มที่ 3) เกิดความโดดเดี่ยวแบบไม่เป็นทางการแก่ฝ่าย Tokens 4) สมาชิกฝ่าย Tokens มักถูกทดสอบความจงรักภักดี

ต่อกลุ่มจากผู้ที่อยู่ในฐานะ Dominants เสมอทั้งนี้เพื่อการยืนยันว่าสมาชิกฝ่าย Tokens มีความภาคภูมิใจ ถ้าสมาชิกฝ่าย Tokens ทำไม่ได้จะถูกกดดันให้อยู่อย่างโดดเดี่ยว

การตอบสนองของของฝ่าย Tokens ต่อการสร้างกำแพงกันทางวัฒนธรรมมีลักษณะดังนี้ 1) ยอมรับภาวะความโดดเดี่ยวทางสังคมที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้แย่งแต่อย่างใด 2) พยายามที่จะให้สมาชิกฝ่าย Dominants ยอมรับเข้าเป็น “คนใน” โดยพิสูจน์ความจงรักภักดีของตนที่มีต่อกลุ่มให้ฝ่าย Dominants ได้เห็นและพยายามแสดงตนให้เห็นว่าตนเองมีลักษณะพิเศษต่างจากคนประเภทเดียวกับตน ไม่คบคนประเภทเดียวกัน นอกจากนั้นยังหันมาเป็นปฏิปักษ์กับสมาชิกฝ่าย Tokens คนอื่น ๆ ด้วย

Kanter ชี้ให้เห็นว่าความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับผู้หญิง ได้รับอิทธิพลจากความเชื่อพื้นฐานที่ว่าผู้ชายเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้หญิง พร้อมกับโต้แย้งว่าวิถีทางที่ผู้อยู่ใต้อำนาจได้ตอบสนองต่อผู้มีความเหนือกว่าว่าขึ้นอยู่กับการที่ผู้มีความเหนือกว่านั้นได้ประเมินถึงอำนาจในปัจจุบันและอนาคตของตนเอง โดยที่พวกเขาสามารถช่วยผู้อยู่ใต้อำนาจหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสามารถประพฤติปฏิบัติทั้งการควบคุมและกระทำในวิถีทางที่เป็นผลเชิงลบต่อผู้อยู่ใต้อำนาจหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้มีความเหนือกว่าจึงได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นที่ชื่นชอบโดยผู้ใต้อำนาจหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกินกว่าความเป็นจริง ขณะเดียวกันผู้มีความเหนือกว่าหรือปราศจากอำนาจก็จะไม่เป็นที่ชื่นชอบอย่างเกินกว่าความเป็นจริง

3. ผู้ที่อยู่ในฐานะ Tokens แต่ละคนจะมีแนวโน้มการรับรู้ถึงการถูกกลืนกลายเข้ากับ Tokens คนอื่น ๆ (Assimilation) จากผู้ที่อยู่ในฐานะ Dominants ก่อให้เกิดภาวะการติดกับบทบาท (Role Entrapments) แก่ผู้ที่อยู่ในฐานะ Tokens ลักษณะการติดกับบทบาทที่ Dominants มีต่อผู้ที่อยู่ในฐานะ Tokens (Kanter, 1977, pp. 980-984) ได้แก่ 1) การปรับระดับสถานภาพ (Status Leveling) การปรับระดับสถานภาพเป็นลักษณะที่บุคคลทั่วไปรวมทั้งสถานภาพที่สมาชิกในกลุ่ม Dominants มักจะมอง Dominants ต้องการปรับสถานภาพของ Tokens ให้สอดคล้องกับความคาดหวังของตนที่มีต่อบุคคลประเภทนี้อันเป็นลักษณะที่ไม่ตรงกับความจริง ส่งผลให้ Tokens ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนการรับรู้ของบุคคลให้ตรงกับสถานภาพที่เป็นจริงของตน 2) ผู้ที่อยู่ในฐานะ Dominants โดยเฉพาะผู้บริหาร มีแนวโน้มกำหนดบทบาทที่เหมาะสมกับผู้ที่อยู่ในฐานะ Tokens โดยการพยายามคงไว้ซึ่งลักษณะทั่วไปของฝ่าย Tokens ตามแบบตายตัว (Stereotype) ที่มีอยู่ในสังคมนั้น ๆ 3) ผู้ที่อยู่ในฐานะ Dominants มักกำหนดบทบาทที่ไม่เป็นทางการ (Informal Role Entrapments) ให้กับฝ่าย Tokens บทบาทดังกล่าวจะสอดคล้องกับแบบตายตัว (Stereotype) ของฝ่าย Tokens ที่มีอยู่ในสังคมเพื่อที่จะรักษารูปแบบ

การปฏิสังสรรค์ระหว่างตนกับบุคคลที่มีฐานะ Tokens ที่คุ้นเคยเอาไว้ อาทิ แม่ (Mother) ผู้หญิงที่นำพาไปสู่การอารมณ์ หรือมีความหมายในเชิงเป็นวัตถุทางเพศ (Seductress) สัตว์เลี้ยง (Pet) ซึ่งผู้ชายจะมองเธอน่ารัก และผู้หญิงแกร่ง (Iron Maiden) ดังนี้

1. แม่ (Mother) ผู้หญิงที่อยู่ในภาวะ Token บางครั้งได้วางตนคล้ายกับเป็นแม่ของกลุ่มผู้ชายที่เธอต้องเข้าไปช่วยเหลือสิ่งยุ่งยากต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับพวกผู้ชาย และช่วยอำนวยความสะดวกพวกเขา เธอมีคุณลักษณะที่เห็นอกเห็นใจ เป็นผู้ฟังที่ดีสามารถพูดคุยปัญหาของพวกผู้ชายได้ดีโดยเฉพาะปัญหาภายในครอบครัว พวกเธอจะทำหน้าที่ตามบทบาทความเป็นแม่และผู้ดูแลตามแบบบทบาทดั้งเดิม (Traditional Nurturant - Maternal Role) ด้วยบทบาทของความเป็นแม่ทำให้ภาพของเธอไม่มีเรื่องการอารมณ์เข้าไปเกี่ยวข้อง ผู้หญิงที่แสดงบทบาทความเป็นแม่นี้จะทำให้เกิดผลลบต่อศักยภาพการทำงานของเธอ โดย 1) เธอได้รับผลตอบแทนจากการบริการผู้ชายที่เป็นกลุ่มเพื่อน ๆ แต่จะไม่ได้รับจากในชีวิตครอบครัว 2) แม่ถูกคาดหวังว่า จะต้องทำตัวให้เป็นที่ยอมรับ เป็นแม่ที่ดีและแม่ต้องไม่ได้รับผลตอบแทนจากการถูกกดขี่โดยผู้อื่น 3) แม่จะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญละเอียดอ่อนเกี่ยวกับเรื่องอารมณ์ เธอจึงสามารถเข้าไปมีตำแหน่งที่ ได้ยืนอยู่ในชีวิตของสมาชิกและของกลุ่ม

2. ผู้หญิงที่นำไปสู่การอารมณ์ หรือผู้หญิงที่มีความหมายในเชิงเป็นวัตถุทางเพศ (Seductress) อันนำไปสู่การแข่งขันหรือยั่วยุทางอารมณ์ บทบาทนี้สร้างความตึงเครียดมากกว่าบทบาทแม่ เมื่อเทียบกับบทบาทแม่แล้ว แม่สามารถมีลูกผู้ชายได้หลายคน แต่ไม่ค่อยดีนักถ้าได้อยู่ในบทบาทนี้ที่มีนัยในเชิงวัตถุทางเพศแล้วเธอยังมีคนรักหลายคนพร้อม ๆ กัน ในความหมายของวัตถุทางเพศ เธอถูกมองว่ามีความปรารถนา พร้อมเสมอและสามารถแบ่งปันแจกก่ายการอารมณ์แก่ทุกคนอันเสี่ยงต่อการถูกมองว่าเป็นโสเภณี ในหลายกรณีผู้ชายที่อยู่ในตำแหน่งสูงชอบปกป้องพวกเขาโดยซ่อนเร้นความสนใจต่อการอารมณ์ไว้อย่างมิดชิด ทำให้ผู้ชายในระดับอื่นหลายคนไม่พอใจที่ผู้หญิงซึ่งแสดงบทบาทนี้สามารถที่จะเข้าไปอยู่ใกล้ชิดกับผู้ชายที่อยู่ในตำแหน่งสูง ๆ ขณะที่พวกเขาไม่สามารถทำได้เช่นเดียวกัน

3. สัตว์เลี้ยง (Pet) ผู้ชายจะมองเธอน่ารัก มีความตลกขบขัน และใช้คุณลักษณะเช่นนี้เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Mascot) เธอถูกคาดหวังว่าสนับสนุนต่อบทบาทของผู้ชาย แต่ก็ไม่ต้องเข้าไปร่วมในความสำเร็จด้วย เธอจะเป็นผู้ให้กำลังใจอยู่ข้าง ๆ หากเธอต้องแสดงออกซึ่งความสามารถในกลุ่ม พวกผู้ชายมักจะดิ้นรนวิธีการพูดของเธอ แต่ไม่ได้มองเนื้อหาสาระที่เธอพูดออกมาพวกเขาไม่นับถือเธอ ทำให้เธอต้องปรับตัวให้เข้มแข็งเพื่อสามารถเข้าร่วมกลุ่มกับพวกผู้ชายได้

4. ผู้หญิงแกร่ง (Iron Maiden) ผู้หญิงที่ไม่สามารถจัดเข้าไปในทั้ง 3 ประเภทแรก เธอต่อต้านที่จะถูกจัดเข้าในประเภทนี้ สิ่งที่ตามมาเธออาจเป็นผู้หญิงที่อันตราย มีความเป็น Token ที่เรียกร่องสิทธิภายในกลุ่มหรือหากแสดงความสามารถให้ปรากฏ เธอก็จะถูกถามว่าเป็น “ผู้หญิงหรือไม่” เธอจะถูกมองด้วยความสงสัยจากคนรอบข้าง ได้รับการปฏิบัติอย่างสุภาพเกินกว่าความจำเป็นที่บุคคลกระทำต่อกัน ผู้คนจะรักษาระยะห่างจากเธอ เธอต้องการให้ปฏิบัติต่อเธออย่างเท่าเทียมเหมือนกับคนอื่น

การตอบสนองของฝ่าย Tokens ต่อการติดกับบทบาท (Role Entrapments) ดูเหมือนว่า Tokens จะยอมรับบทบาทแบบตายตัว (Stereotype) ที่ผู้อยู่ในฐานะ Dominants กำหนดให้เขา ซึ่งจะง่ายกว่าการที่ Tokens พยายามต่อสู้กับการถูกจำกัดบทบาทนั้น แม้การยอมรับจะหมายถึงการจำกัดการแสดงความสามารถในการทำงานและยังทำให้บุคลิกภาพบิดเบือนไปจากความเป็นจริงก็ตาม

Kanter (1982, pp. 234-247) ได้สรุปผลการศึกษาว่าบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่มีความเสียเปรียบไม่ว่าจะเป็นชายหรือหญิง จะทำให้เกิดข้อจำกัดต่อความมุ่งมั่นปรารถนาในอาชีพตนเองและถูกตระหนักรู้ถึงเมื่อจะมีการเลื่อนตำแหน่งน้อย บุคคลเหล่านี้ตกอยู่ในวัฏจักรลักษณะนี้ตลอดกาล (Completing a Vicious Cycle) ผลการศึกษาของ Kanter แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมองเรื่อง “โครงสร้าง” ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน แทนที่จะมุ่งมองเพียงว่าความแตกต่างของพฤติกรรมของพนักงานมาจากความแตกต่างทางเพศหรือบุคลิกภาพที่แตกต่าง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การปรากฏขึ้นของคนกลุ่มย่อย ๆ ภายในกลุ่มใหญ่ทั้งกลุ่มที่แบบแผนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกลุ่มย่อยและคนกลุ่มใหญ่ตามทฤษฎี Tokenism ของ Kanter นั้น กลุ่มคนที่เป็น Dominants มีสัดส่วนเมื่อเทียบกับกลุ่มคนที่เป็น Tokens ที่เท่ากับ 85 : 15 และเรียกกลุ่มใหญ่ทั้งกลุ่มว่า “Skewed Group” (Kanter, 1977, p. 966) นอกจากนี้ Kanter ตั้งข้อสังเกตว่าในองค์การจะต้องมีจำนวนผู้หญิงหรือผู้ชายที่เพียงพอต่อการไม่ทำให้เกิดภาวะ Tokenism หากจะทำให้กลุ่มคนที่ตกอยู่ในกลุ่ม Tokens เปลี่ยนไปเป็น Dominants ก็จะทำให้เกิดต้นทุนที่มากเกินไป หรืออาจข้ามไปเกิดความตึงเครียดต่อกลุ่มคนที่เป็น Dominants เดิม การศึกษาถึงผลกระทบของสัดส่วนของกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม สามารถใช้ทั้งแนวคิดทฤษฎี Social Psychology และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างชายหญิงซึ่งจะนำไปสู่การหาตัวแปรเชิงโครงสร้าง และตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่เข้าไปแทรกแซง หรือรบกวนต่อการให้ความหมายในเชิงวัฒนธรรมของแต่ละสังคมกับการตอบสนองของบุคคล ทำให้เห็นถึงการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกลุ่มต่าง ๆ โดย

จำนวนสมาชิกที่เหมาะสมจะเป็นสิ่งสำคัญต่อชีวิตทางสังคมของบุคคลและความสัมพันธ์ทางสังคมของคนในสังคมด้วย

Kanter (1977, pp. 260-264) ได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับเรื่องความไม่เท่าเทียมระหว่างชายและหญิงในการทำงานว่า การใช้กรอบการอธิบายปรากฏการณ์เกี่ยวกับการเลือกปฏิบัติบนพื้นฐานของพฤติกรรมการทำงานระดับบุคคลอย่างเดียวเป็นการไม่เพียงพอต่อการอธิบาย ทำให้เกิดข้อสรุปว่าผู้หญิงมีความแตกต่างจากผู้ชาย โดยทำให้ผู้หญิงคิดว่าตนเองมีปัญหาและองค์การใช้เป็นข้ออ้างในการแต่งตั้งให้ผู้หญิงดำรงตำแหน่งระดับสูงเป็นจำนวนน้อย Kanter มีความเห็นว่า

1) การใช้กรอบการวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานในระดับปัจเจก แสดงถึงการที่องค์การจัดบรรจุคนลงตามตำแหน่งงานที่องค์การมีความเห็นสมควร โดยช่องทางจะเปิดให้บุคคลแต่ละประเภทที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ และองค์การก็ทำนายอนาคตในตำแหน่งงานของบุคคลว่าเหมาะสมกับตำแหน่งใดจากคุณลักษณะที่บุคคลปรากฏตัวเมื่อตอนเข้ามาสัมภาษณ์งาน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของภาพตายตัว (Stereotype) และสิ่งที่สังเกตเห็น แล้วก็บรรจุคนลงไปตามความเหมาะสมในขณะนั้น

2) การที่ผู้ชายที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ซึ่งไม่เคยคิดว่าผู้หญิงเป็นเพื่อนร่วมงานจึงไม่เห็นถึงความจำเป็นที่จะให้ผู้หญิงเข้ามามีอำนาจ โดยผู้ชายเหล่านี้ จะตอบสนองโดยปฏิบัติต่อสิ่งต่าง ๆ รอบ ๆ ตัวตามที่เขามองเห็น ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติต่อแรงกดดันจากระบบที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การปฏิบัติต่อความสัมพันธ์ในองค์การที่ผู้ชายเหล่านี้มีต่อผู้หญิง ซึ่งเรียกว่าภาวะ Tokenism ที่เป็นผลกระทบจากการที่มีผู้หญิงอยู่เป็นจำนวนน้อยท่ามกลางการทำงานร่วมกับผู้ชายจำนวนมาก และผู้หญิงเหล่านี้ ก็เกิดความเสียเปรียบต่อผู้ชาย

3) ภายใต้แรงกดดันที่มาจากความไม่แน่นอนของงานบริหาร ทำให้มีแนวโน้มว่าบุคคลในระดับบริหารจะมีการสร้างกลุ่มที่มีสมาชิกซึ่งมีลักษณะเหมือนกันมีความกลมกลืนกัน สิ่งที่ผู้ชายคิดเกี่ยวกับศักยภาพของผู้หญิงในการทำงานและเป็นผู้นำอยู่บนพื้นฐานของกลุ่มผู้หญิงที่ผู้ชายรู้จักคุ้นเคย ซึ่งคือ เลขานุการและผู้หญิงที่เป็นภรรยาของพวกเขา ผู้หญิงจึงอาจถูกจำกัดต่อการประพฤติปฏิบัติและมีข้อจำกัดต่อบทบาทความเป็นหญิง การทำความเข้าใจและเข้าถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเป็นสิ่งสำคัญ ระบบขององค์การทำให้คนบางคนถูกมองว่าดี ขณะที่บางคนถูกมองว่าไม่ดี

4) ในส่วนของเรื่องระบบสายการบังคับบัญชาขององค์การ ได้ทำให้เกิดการแบ่งเป็นกลุ่มต่าง ๆ แล้วทำให้แต่ละกลุ่มมองเห็นถึงผลประโยชน์ของตนเองที่ตรงกันข้ามกับกลุ่มอื่น ๆ แล้วทำให้เกิดการตีเตียนกันเองแทนที่จะผนึกพลังรวมตัวเพื่อเปลี่ยนแปลงที่ระบบขององค์การ

การพิจารณาพฤติกรรมระดับปัจเจกเพียงอย่างเดียว เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงกับบุคคลโดยการสนับสนุนของฝ่ายองค์กร โดยพิจารณาได้ว่าเป็นการปกป้องการมองถึงผลประโยชน์ร่วม ทำให้บุคคลมุ่งแข่งขันกันเอง แทนที่จะมุ่งที่การเปลี่ยนแปลงระบบ การมองปัญหาว่าเกิดจากความบกพร่องของตัวผู้หญิงแล้วใช้โปรแกรมการฝึกอบรมต่าง ๆ อาทิ การเพิ่มความมั่นใจในตนเอง วิธีการเป็นผู้จัดการที่ดี วิธีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการตัดสินใจที่ดี โปรแกรมเหล่านี้ เป็นสิ่งที่ดีต่อผู้หญิงในแง่การเพิ่มพูนทักษะ ปลูกให้เกิดความมั่นใจ ทำให้มองเห็นถึงหน้าที่ต่าง ๆ ภายในสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างครอบคลุม ทำให้มีระบบการสนับสนุน มีเพื่อนที่สามารถให้คำแนะนำ แต่ก็ไม่ใช่รับประกันว่าผู้หญิงจะได้เข้าไปทำงาน และโปรแกรมการพัฒนาเกี่ยวกับตัวบุคคลก็ไม่สามารถเข้าไปแก้ไขปัญหาถึง “รากเหง้า” อันเป็นสาเหตุของความไม่เท่าเทียมในระบบการทำงาน

การทำความเข้าใจกับ “เงื่อนไขเชิงโครงสร้าง” ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กรเป็นสิ่งที่พึงควรมุ่งเน้นด้วย โดยเฉพาะ “โครงสร้าง” ทั้งระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและระดับองค์กร โครงสร้างที่พึงควรสนใจ ได้แก่ ข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจากบทบาทและผลกระทบของโอกาส อำนาจ จำนวนกลุ่มคนที่ทำงานในองค์กร ตลอดจนนโยบายขององค์กร สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นที่ระดับองค์กร ไม่ใช่ที่ระดับตัวบุคคลเพียงอย่างเดียว เพื่อให้เกิดการแก้ไขและขับเคลื่อนในเชิงโครงสร้างอย่างควบคู่กันไปด้วย อย่างไรก็ตามการทำความเข้าใจกับ “เงื่อนไขเชิงโครงสร้าง” ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กร อันได้แก่ โครงสร้างแห่งโอกาส อำนาจ สัดส่วนของชายและหญิงภายในองค์กร ตลอดจนพิจารณาในระดับปัจเจกร่วมด้วยว่าจะสามารถนำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องความไม่เท่าเทียมกันนั้นเป็นการไม่เพียงพอ โดยพวกเขาอาจอยู่ในเกมส์การแข่งขันเชิงการเมืองภายในองค์กรก็เป็นได้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงกระบวนการการทำงานของบุคคลหนึ่ง ๆ อย่างเป็นระบบด้วย (Kanter, 1982, p. 247)

### ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

ในการพิจารณาเกี่ยวกับเป้าหมายชีวิตในด้านแรงจูงใจในการทำงาน จะใช้แง่มุมการพิจารณาแรงจูงใจในการทำงานตามแนวคิดของ Woodcock and Francis (1992) ซึ่งเสนอว่าบุคคลจะทำงานโดยอาศัยแรงจูงใจในการทำงาน 9 ประเภท (Woodcock and Francis, 1992, pp. 122-124) ดังนี้

1. ความต้องการรางวัลที่เป็นวัตถุ (Material Reward) เป็นการแสวงหาการครอบครอง ความมั่งคั่ง และมาตรฐานที่สูงขึ้นในการดำเนินชีวิต โดยรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของ หมายถึง ทรัพย์สินที่สามารถสัมผัสได้ อันได้แก่ เงิน สิทธิในการครอบครอง คุณภาพของที่อยู่อาศัย และการเป็นเจ้าของสิ่งต่าง ๆ บุคคลซึ่งมีรางวัลเป็นวัตถุเป็นแรงจูงใจนี้ จะตัดสินใจเกี่ยวกับหน้าที่การทำงานที่ให้ผลตอบแทนในแง่ของความมั่งคั่งในทรัพย์สินเป็นสำคัญ บุคคลจะพยายามแสวงหารายได้ที่สูงขึ้น มักหลีกเลี่ยงงานที่ไม่ให้ประโยชน์ใด ๆ แรงจูงใจสำคัญที่ต้องให้กับคนเหล่านี้ ก็คือ “ความมั่งคั่ง (Wealth)”

2. อำนาจหรืออิทธิพล (Power/Influence) เป็นการแสวงหาการควบคุมเหนือบุคคลอื่นรวมไปถึงทรัพยากรต่าง ๆ โดยที่อำนาจหรืออิทธิพล หมายถึง ความต้องการที่จะครอบงำผู้อื่น หรือทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอยู่ได้บังคับ รวมไปถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและวิธีการจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่ บุคคลที่มีอำนาจเป็นเครื่องจูงใจจะทุ่มเทให้กับบทบาทของการบริหาร การเล่นการเมืองภายในองค์การเป็นอันมาก บุคคลจะมีการกระทำในเชิงรุก (Pro-active) อาศัยอำนาจที่มีเพื่อตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเองในระดับสูง มีความคิดเห็นที่ชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่สมควรจะต้องกระทำ ให้ความสนใจต่อการสร้างผลกระทบกับบุคคลอื่นเป็นสำคัญ สิ่งสำคัญสำหรับผู้ให้แรงจูงใจกับบุคคลเหล่านี้ ก็คือ “การให้อำนาจเหนือบุคคลอื่น (Dominance)”

3. การแสวงหาความหมาย (Search for meaning) เป็นการพยายามทำในสิ่งที่เชื่อว่ามีคุณค่าสำหรับตนเอง การแสวงหาความหมาย หมายถึง การได้รับการจูงใจให้กระทำในสิ่งที่ได้รับการพิจารณาแล้วว่ามีค่าสำคัญ มีความยิ่งใหญ่กว่า มีความละเอียดอ่อนกว่า ดังเช่น การกระทำที่เกี่ยวกับเรื่องเชิงสังคม ศาสนา ศิลธรรม อารมณ์หรือสติปัญญา บุคคลที่แสวงหาความหมายเหล่านี้ จะตัดสินใจภายใต้บริบทของความเข้าใจในความเชื่อและค่านิยมส่วนตัว การแสดงออกจึงเป็นการช่วยเหลือบุคคลอื่นมากกว่าจะเป็นการช่วยเหลือตนเอง การเติมเต็มความเป็นคน คือ สิ่งที่เป็นเป้าหมายสูงสุด บุคคลมักจะเสียสละเพื่อตอบสนองของความเชื่อภายในตัวเอง แรงจูงใจสำคัญที่ต้องให้กับคนเหล่านี้ ก็คือ “การได้เข้าไปช่วยเหลือ (Contribution)”

4. ความชำนาญเฉพาะทาง (Expertise) เป็นการพยายามทำให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่สูงขึ้นในสาขาเฉพาะทาง ความชำนาญเฉพาะทางหรือความเป็นมืออาชีพ หมายถึง การมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และศักยภาพในการกระทำบางสิ่งที่มีลักษณะเฉพาะ มีความยากและพิเศษเฉพาะทางได้เป็นอย่างดี คนที่มีความเป็นมืออาชีพเป็นสิ่งจูงใจจะทำงานหนักเพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถในเชิงลึกในสิ่งที่เฉพาะเจาะจง จะพยายามรักษาความสามารถเฉพาะทางดังกล่าวไว้ สิ่งที่เป็นความพึงพอใจหลัก ก็คือ การได้รับเกียรติ การเป็นบุคคลมีคุณค่าในฐานะ

ผู้เชี่ยวชาญ ความชำนาญเหล่านี้ อาจจะเป็นในเรื่องของงานช่าง งานฝีมือ งานที่ใช้สติปัญญา งานทางวิทยาศาสตร์ หรือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ผู้บริหารมืออาชีพก็จัดอยู่ในประเภทนี้โดยเฉพาะ ผู้ที่ได้รับการฝึกฝนในเชิงการบริหารจัดการ แรงจูงใจสำหรับบุคคลเหล่านี้ ก็คือ “ความท้าทาย อยากรู้อยากเห็น (Mastery)”

5. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นความพยายามสรรหาแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์อย่างมีลักษณะเฉพาะตัว ความคิดสร้างสรรค์นี้ หมายถึงการนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ โดยเป็นผู้ริเริ่มดำเนินการขึ้นเป็นครั้งแรก อาจจะเป็นงานในเชิงวิทยาศาสตร์ ศิลปะ วรรณกรรม งานวิจัย สถาปัตยกรรม กิจกรรมใหม่ ๆ ในสถานประกอบการ บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์จะทำงานในสิ่งที่แตกต่างจากผู้อื่นและต้องการให้ผลลัพธ์เป็นของตนเอง ชื่อของเขาจะปรากฏในผลงานที่ได้สร้างขึ้น การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นสิ่งที่มีคุณค่าสูงสุดสำหรับตัวเขา บุคคลที่มีความสร้างสรรค์ จะมีความตื่นตัวจากการได้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยแนวทางใหม่ ๆ อันแตกต่างไปจากแนวทางดั้งเดิม บุคคลจะถูกกระตุ้นจากปัญหาต่าง ๆ ที่มีความท้าทาย มีความอดทนต่อผลลัพธ์หรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นโดยไม่ทำให้จุดยืนของเขาสลายไป ความรู้สึกต่อความสำเร็จในการสร้างสรรค์ บางสิ่งบางอย่างจะเป็นตัวผลักดันที่สำคัญ แรงจูงใจสำหรับบุคคลเหล่านี้ คือ “ความเป็นเอกลักษณ์ต้นแบบ (Originality)”

6. ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Affiliation) เป็นการพยายามเติมเต็มความสัมพันธ์กับผู้อื่น ความสัมพันธ์ หมายถึง ความพยายามใกล้ชิดผู้อื่น มีความสุขกับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน และมีการพยายามสร้างความแน่นแฟ้นให้เกิดมากขึ้น บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์จะริเริ่มพัฒนาความสัมพันธ์ในเชิงลึกกับผู้อื่น สายสัมพันธ์นี้จะมีความสำคัญมากสำหรับพวกเขา โดยแสดงความรู้สึกต่อผู้อื่นและจะพยายามธำรงความสัมพันธ์ที่มีอยู่ สิ่งที่พวกเขาให้ความสำคัญ ก็คือ ตัวคน ไม่ใช่ตัวงาน ตำแหน่ง หรือเป้าหมายขององค์กร แรงจูงใจที่สำคัญสำหรับบุคคลเหล่านี้ คือ “ความใกล้ชิดสนิทสนม (Closeness)”

7. ความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) เป็นความพยายามที่จะมีความเป็นอิสระ และสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ความเป็นตัวของตัวเอง หมายถึง ความรับผิดชอบที่บุคคลมีต่อโครงสร้าง กระบวนการ และวัตถุประสงค์ในการดำเนินชีวิตประจำวัน ผู้ที่ต้องการเป็นตัวของตัวเองจะแสดงตนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการควบคุมแนวทางการทำงานด้วยตนเอง จะปฏิเสธความพยายามขององค์กรที่จะมากำหนดหน้าที่ให้กับเขา จะพยายามต่อสู้กับข้อจำกัดต่าง ๆ บุคคลเหล่านี้จะล้มเหลวที่จะดำรงอยู่ภายใต้ระบบราชการ โดยจะค้นหาและกำหนดแนวทางของตัวเอง จะรู้สึกดีหากได้ทำสิ่งต่าง ๆ ทั้งหมดด้วยตนเอง ความต้องการเป็นอิสระ

สำคัญต่อพวกเขา พวกเขาไม่ต้องการถูกควบคุมโดยบุคคลอื่น ประสบการณ์เกี่ยวกับกระบวนการระบบ ประเพณีปฏิบัติ และระเบียบต่าง ๆ เป็นสิ่งที่สร้างความไม่พอใจต่อพวกเขา แรงจูงใจของบุคคลเหล่านี้ คือ “ทางเลือกของตนเอง (Choice)”

8. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) เป็นการค้นหาอนาคตที่มั่นคงและทำนายได้ ความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ความต้องการที่จะทราบถึงอนาคตและหลีกเลี่ยงการเผชิญต่ออันตรายที่ไม่สามารถทำนายได้ จุดมุ่งหมายสำคัญ ก็คือ การทำนายได้อย่างแม่นยำมากกว่ารายได้ที่มากขึ้น โดยบุคคลมองว่าชีวิต ก็คือ การเดินทางภายใต้เส้นทางที่ปลอดภัยที่สุด มีผู้ชี้ทางและแผนที่ที่ชัดเจนไว้คอยบอกทาง บุคคลประเภทนี้ จะเลือกนายจ้างอย่างรอบคอบในด้านความมั่นคงในการทำงานและการดูแลเอาใจใส่ต่อพนักงาน พวกเขาจะนำความมั่นคงปลอดภัยมาเชื่อมโยงกับความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การหรือสถาบัน เลือกดำเนินอาชีพที่มีความมั่นคงในอนาคต ถ้าโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งนั้นจะทำให้เกิดความคลงแคลงสงสัยหรือความไม่แน่ใจเกิดขึ้น พวกเขาก็เลือกที่จะปฏิเสธโอกาสนั้น และจะทำสิ่งต่าง ๆ โดยพิจารณาเรื่องความมั่นคงปลอดภัยเป็นหลัก แรงจูงใจที่ต้องให้สำหรับบุคคลเหล่านี้ คือ “การให้ความมั่นใจ (Assurance)”

9. สถานภาพ (Status) เป็นความพยายามให้ตนเองเป็นที่รู้จัก เป็นที่เคารพ เป็นที่ชื่นชมโดยกลุ่มคนส่วนใหญ่ สถานภาพ หมายถึง ความต้องการได้รับการเคารพจากบุคคลอื่น สถานภาพจะได้รับการแสดงออกในแง่ของสัญลักษณ์ การเป็นที่รู้จัก เป็นที่เคารพ อย่างเป็นทางการ และการยอมรับจากกลุ่มของตนเอง ผู้ที่มีสถานภาพเป็นแรงจูงใจ จะพยายามกระทำเพื่อสร้างชื่อเสียง สร้างเกียรติยศให้กับตนเอง รวมไปถึงการพยายามสร้างความสัมพันธ์ติดต่อกับผู้มีอิทธิพล การแสดงความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้รับมอบหมายและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม พวกเขาจะแสวงหาตำแหน่งที่มีอำนาจบังคับบัญชาผู้อื่น ทั้งนี้ ความปรารถนาในด้านชื่อเสียงจะมากกว่าความปรารถนาในการได้ควบคุม ได้บังคับบัญชา แรงจูงใจสำคัญสำหรับบุคคล เหล่านี้คือ “ตำแหน่ง (Position)”

#### แนวคิดทักษะในการทำงานบริหาร

ทักษะแสดงถึงความสามารถที่บุคคลได้พัฒนาขึ้นมาจากการทำงาน โดยทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ในการทำงาน ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานบริหาร ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) 2) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือทักษะเกี่ยวกับบุคคล (Interpersonal

Skills / Human Skills) 3) ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) (Katz, 1983, pp. 396-401; Yukl, 1989, pp. 191-192, quoted in Nordhaug, 1993, pp. 74-75) กล่าวคือ

ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ได้แก่ การมีความรู้ มีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนและเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงานเฉพาะด้าน การมีความรู้เฉพาะทาง ตลอดจนการมีความสามารถในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือทักษะเกี่ยวกับบุคคล (Interpersonal Skills / Human Skills) ได้แก่ การมีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์และกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพัทธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถในการเข้าใจและมีความไวต่อการรับรู้ถึงความรู้สึกทัศนคติ แรงจูงใจของผู้อื่นจากการที่ผู้อื่นได้พูดหรือได้แสดงออกมา ความสามารถในการสื่อสารที่มีความชัดเจนตลอดจนการโน้มน้าวจิตใจ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะความร่วมมือกับผู้อื่น

ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์ การคิดด้วยหลักตรรก การสร้างกรอบความคิดจากเรื่องที่มีความซับซ้อนและคลุมเครือ การมีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ความสามารถในการวิเคราะห์เหตุการณ์ แนวโน้ม การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการมองเห็นโอกาสและปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ

#### แนวคิดเพศและเพศสภาพ

ความหมายของคำว่าเพศ (Sex) และ เพศสภาพ (Gender) ได้ถูกจำแนกให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนในการประชุมเชิงปฏิบัติการของกองทุนประชากรสหประชาชาติเรื่อง Gender, Population and Development ในปี 1996 (The Population Council, 1996 อ้างถึงใน ภัสสร ลิมานนท์, 2544, น. 5) ดังนี้

เพศ (Sex) หมายถึง เพศที่กำหนดขึ้นโดยธรรมชาติ และเป็นข้อกำหนดทางสภาวะชีววิทยา ซึ่งเปลี่ยนแปลงไม่ได้ (ยกเว้นการผ่าตัดแปลงเพศ ซึ่งก็ยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้เพียงบางส่วน) โดยบุคคลเกิดมามีเพศเป็นหญิงหรือเป็นชาย มีหน้าที่ในการให้กำเนิด (Reproductive Function) และมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน อาทิเช่น มนุษย์เพศหญิงเท่านั้นที่สามารถตั้งครรภ์และคลอดบุตรได้ ขณะที่มนุษย์เพศชายจะมีส่วนในการให้กำเนิดโดยเป็นผู้ผลิตอสุจิที่จะผสมกับไข่จากหญิง

ส่วนคำว่า เพศสภาพ (Gender) หมายถึง เพศที่ถูกกำหนดโดยเงื่อนไขทางสังคมหรือวัฒนธรรมให้แสดงบทบาทหญิงหรือบทบาทชาย ซึ่งเรียกว่า เพศสภาพ ดังนั้น เพศที่ถูกกำหนด

โดยสังคมหรือเพศสภาพจะนี้ จึงอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะการณ์และเงื่อนไขของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้บทบาทเพศที่สังคมกำหนดยังมีความหมายเกี่ยวพันไปถึงโอกาสที่บุคคลแต่ละเพศสามารถเข้าถึงได้ใช้และควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ เพราะมีสิทธิมีอำนาจ มีความรับผิดชอบและถูกคาดหวังจากสังคมแตกต่างกันไป และที่สำคัญ คือ บทบาทเพศที่สังคมกำหนดได้ส่งผลกระทบต่อสถานภาพของสตรีและผู้ชายในสังคมนั้น ๆ สำหรับปัจจัยที่อาจเข้ามามีส่วนทำให้บทบาทเพศทางสังคมที่มีมาแต่เดิมเปลี่ยนแปลงไปมีหลายปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ ปัจจัยด้านประชากร สังคม วัฒนธรรม เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านประเพณี การใช้ชีวิต ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เช่น สภาพน้ำท่วมหรือความแห้งแล้งจนต้องเปลี่ยนวิถีการดำรงชีวิต ปัจจัยด้านสถานการณ์ทางการเมืองทั้งภายในและภายนอกและภายในประเทศ เช่น การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล นโยบายใหม่ของภาครัฐ ภาวะสงคราม ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การกระจายรายได้ นโยบายการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านกฎหมาย เช่น การออกกฎหมายต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อสิทธิของประชากรทั้งสองเพศและปัจจัยด้านศาสนาและการศึกษา เช่น ความคาดหวังเกี่ยวกับการศึกษาของเด็กหญิง เด็กชาย เป็นต้น

#### แนวคิดบทบาททางเพศและการขัดเกลาบทบาททางเพศ

Cohen ได้ให้ความหมายของบทบาท (Role) ว่าหมายถึง พฤติกรรมที่ถูกคาดหวังโดยผู้อื่นว่าดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องปฏิบัติ บทบาทที่เหมาะสมจะถูกเรียนรู้ซึมซาบโดยกระบวนการขัดเกลาทางสังคมและมาจากภายในตัวของบุคคลนั้น ๆ (Cohen, 1979, p. 35)

Broom และ Selznick (1997) ได้จำแนกประเภทของบทบาทไว้ 3 ประเภท คือ

1. บทบาทในอุดมคติเป็นบทบาทที่กำหนดสิทธิ และหน้าที่ตามตำแหน่งทางสังคม
2. บทบาทที่ควรกระทำ เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลควรกระทำตามตำแหน่งที่ได้รับ ซึ่งอาจไม่เหมือนบทบาทในอุดมคติ หรืออาจแตกต่างกันในแต่ละบุคคล
3. บทบาทที่ปฏิบัติจริง เป็นบทบาทที่ บุคคลได้กระทำจริง ซึ่งขึ้นอยู่กับความเชื่อ ความคาดหวังและการรับรู้ของแต่ละบุคคลตลอดจนความกดดัน และโอกาสในแต่ละสังคม รวมถึงบุคลิกภาพและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลด้วย

บทบาททางเพศ (Sex Role) บทบาททางเพศของเพศใดเพศหนึ่งเป็นคุณลักษณะเกี่ยวกับลักษณะทางกายภาพ ความเชื่อ ความรู้สึก แรงจูงใจและพฤติกรรมที่แสดงออกมากล่าวคือ ลักษณะทางกายภาพของเด็กหญิงจะต้องมีหน้าตาที่น่าเอ็นดู ร่างกายมีขนน้อย ร่างกาย

มีขนาดเล็ก ทรวงอกมีขนาดใหญ่พอประมาณ ขณะที่เด็กชายจะต้องมีร่างกายที่สูง มีกล้ามเนื้อ มีขนที่หน้าและร่างกาย

สำหรับเรื่องแรงจูงใจและอารมณ์ บทบาททางเพศของเพศหญิงตามมาตรฐานของสังคม ก็คือ ผู้หญิงจะต้องมีความละเอียดอ่อน สามารถรับรู้เกี่ยวกับความรู้สึกได้อย่างลึกซึ้ง ต้องเป็นผู้ที่ไม่แสดงความต้องการทางเพศออกมา เป็นผู้กระตุ้นอารมณ์ทางเพศต่อผู้ชาย เป็นผู้แสดงอารมณ์ออกมาได้ ขณะที่บทบาททางเพศของเพศชายตามมาตรฐานของสังคมในเรื่องแรงจูงใจและอารมณ์ ก็คือ ผู้ชายเป็นผู้ที่สามารถแสดงความต้องการทางเพศออกมาได้ สามารถตัดสินใจต่อสิ่งใด ๆ ได้อย่างเป็นอิสระ จะต้องไม่แสดงความรู้สึกกลัว และจะต้องสามารถควบคุมอารมณ์เมื่ออยู่ในความตึงเครียดได้

ในส่วนของพฤติกรรมที่แสดงออกมา พฤติกรรมที่มักจะถูกกล่าวถึง ได้แก่ ความแข็งแกร่ง ซึ่งผู้หญิงจะถูกห้ามไม่ให้แสดงความแข็งแกร่งออกมาทั้งทางกายและวาจา ขณะที่ผู้ชายสามารถแสดงความแข็งแกร่งได้เมื่อถูกคุกคามหรือเมื่อจะต่อสู้กับผู้อื่น พฤติกรรมในแง่ของการพึ่งพาผู้อื่น การเป็นผู้ถูกกระทำโดยไม่ต่อสู้ขัดขืนและการโอนอ่อนผ่อนผันตามเป็นพฤติกรรมของผู้หญิง ผู้ชายไม่สามารถแสดงพฤติกรรมดังกล่าวได้ (Kagan, 1971, pp. 19-20)

บทบาททางเพศ (Sex Role) หรือความเป็นหญิงและความเป็นชายอยู่บนพื้นฐานของปรากฏการณ์ 3 ประการ ซึ่งแสดงออกมาในลักษณะที่เป็นตัวกำหนดบทบาทของแต่ละเพศที่จะต้อง มี พื้นฐานของปรากฏการณ์ทั้ง 3 ประการ (Kagan, 1971, p. 75) ได้แก่

1. แสดงอยู่ในลักษณะแห่งกายภาพที่ติดอยู่กับตัวบุคคล ซึ่งเมื่อบุคคลได้เป็นเจ้าของลักษณะแห่งเพศนี้แล้วจะเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ยาก เช่น ลักษณะของผู้ชายที่ร่างกายล่ำสัน มีกล้ามเนื้อ ส่วนผู้หญิงมีทรวงอกบอบบาง โครงร่างเล็ก มีขนน้อย เป็นต้น

2. แสดงอยู่ในพฤติกรรมภายนอกที่เห็นได้ชัดเจน เช่น เพศชายมีการกระทำและคำพูดในเชิงที่อีโก้ และมีความแข็งแกร่งเมื่อถูกรุกราน ขณะที่ผู้หญิงมีความเป็นผู้ที่ต้องพึ่งพาผู้อื่น เก็บความรู้สึกและเป็นผู้ต้องยอมตาม

3. แสดงอยู่ภายในใจ เช่น ความรู้สึก แรงจูงใจ ความเชื่อ ความปรารถนา เช่น ความเชื่อที่ว่าเพศหญิงเป็นเพศที่ให้ความรัก มีความเป็นแม่ ภรรยาและผู้ดูแล อ่อนโยนและอ่อนไหว ส่วนความเชื่อเกี่ยวกับเพศชายนั้น เชื่อว่าเป็นเพศที่ให้ความมั่นคง ปลอดภัย มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ไม่อ่อนไหว

การเรียนรู้เกี่ยวกับทัศนคติ ที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดอันเป็นบรรทัดฐานทางสังคมของพฤติกรรมระหว่างเพศหญิงและเพศชาย หรือทัศนคติที่มองว่าบทบาทหรือพฤติกรรมเช่นใดจึง

เหมาะสมและถูกต้องต่อความเป็นหญิงและความเป็นชาย ซึ่งก็คือ บทบาททางเพศระหว่างหญิงและชายนั่นเอง (Brogan and Kutner, 1976, pp. 31-40)

บทบาททางเพศ จึงเป็นบทบาทที่สำคัญของมนุษย์ในการกำหนดลักษณะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในสังคมอันมีนัยถึงแบบแผนต่าง ๆ ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของความเป็นเพศ เช่น บทบาทในการดูแลลูกเป็นของผู้หญิง บทบาทในการทำงานหาเลี้ยงครอบครัวเป็นบทบาทของผู้ชาย เพศสภาวะหรือความเป็นเพศ กล่าวได้ว่า คือ องค์ความรู้ที่สร้างความหมายให้กับความแตกต่างทางร่างกายของผู้ชายและผู้หญิงนับว่าเป็นความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนในสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและจิตวิทยาระหว่างผู้หญิงและผู้ชาย และเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างสังคมด้วย

บทบาททางเพศระหว่างหญิงและชาย (Sex-role Orientation) สามารถจำแนกได้เป็น 2 แนวทาง แนวทางแรก คือ บทบาททางเพศแบบเสมอภาค (Nontraditionalism) ซึ่งยอมรับว่าผู้หญิงสามารถออกไปทำงานนอกบ้านในฐานะผู้หาเลี้ยงได้เช่นเดียวกับผู้ชาย และผู้ชายสามารถทำงานของผู้หญิงได้เช่นเดียวกัน รวมถึงการยอมรับว่าผู้หญิงมีความเสมอภาคทางอำนาจระหว่างเพศเท่าเทียมกับผู้ชาย อาทิ การที่ผู้หญิงสามารถเป็นหัวหน้าหรือดำรงตำแหน่งสูงกว่าผู้ชายได้ ส่วนอีกแนวทางหนึ่ง คือ บทบาททางเพศแบบประเพณีหรือแบบไม่เสมอภาค (Traditionalism) ซึ่งเห็นว่าผู้หญิงเหมาะที่จะอยู่แต่ภายในบ้านและไม่ควรมีอำนาจเท่าเทียมผู้ชาย (Tomeh, 1978, pp. 341-355)

บทบาทของผู้หญิงที่สังคมกำหนดมาแต่อดีตที่เป็นที่ยอมรับและสืบทอดกันมาหลายชั่วอายุคนนับเป็นอุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่งต่อผู้หญิงที่จะออกไปทำงานนอกบ้าน กล่าวคือ แต่เดิมบทบาทของหญิงและชายแยกกันอย่างชัดเจน ผู้หญิงมีบทบาทสำคัญต่อครอบครัว ดูแลชีวิตความเป็นอยู่แก่สมาชิกภายในครอบครัว ซึ่งต่างจากผู้ชายที่มีบทบาทสำคัญในพื้นที่นอกบ้าน บทบาทที่ต่างกันชัดเจนเช่นนี้ ก่อเกิดเป็นภาพลักษณ์เฉพาะของผู้หญิงและผู้ชาย ตลอดจนทัศนคติของสังคมที่มีต่อผู้หญิงและผู้ชาย สามารถกล่าวได้ว่ามีความแตกต่างกันจนเกือบจะเป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามตลอดเวลาหลายชั่วอายุคน ผู้หญิงได้รับการอบรมบ่มนิสัยและถูกปลูกฝังเลี้ยงดูให้อยู่ในสภาพที่ดีน้อยกว่าผู้ชายมาโดยตลอด อันมีผลสืบเนื่องให้ผู้หญิงส่วนใหญ่และผู้ชายเกือบทั้งหมดมีความคิดและความเชื่อว่าผู้ชายเป็นผู้นำ ผู้หญิงเป็นเพียงผู้ตาม ดังนั้นเมื่อการทำงานนอกบ้านถูกพิจารณาว่าเป็นอาณาจักรของผู้ชาย การที่ผู้หญิงจะก้าวล้ำเข้าไปในพื้นที่แห่งการทำงานนอกบ้านจึงมิใช่เรื่องง่ายนักสำหรับผู้หญิง โดยเฉพาะกับการที่จะเข้าไปมีบทบาทการทำงานในระดับบริหาร

บทบาททางเพศของผู้หญิงและผู้ชาย ได้ถูกสืบทอดจากบุคคลรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งผ่านทางกระบวนการขัดเกลาบทบาททางเพศ โดยที่เด็ก ๆ ได้ตระหนักว่ามีการจัดแบ่งเพศออกเป็น 2 เพศ มีการจัดกลุ่มคนที่อยู่รอบตัวเขาออกเป็นผู้ชายและผู้หญิง และตัวเด็กเองก็จะรู้ถึงเพศของตนเอง รู้ถึงการที่ตนเองก็เป็นสมาชิกของกลุ่มคนที่มีเพศหนึ่ง ๆ ด้วย เด็กจะมีพัฒนาการทางความคิดและ Gender Identity จากนั้นเด็กจะเรียนรู้ถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับแต่ละเพศ โดยใช้ Gender ในการแยกแยะหมวดหมู่ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้ในสังคม การจัดกลุ่มของข้อมูลเหล่านี้จะเกิดเป็นภาพตายตัวของแต่ละเพศ (Stereotypes) จากนั้นเด็กจะพัฒนาระบบการให้คุณค่ากับพฤติกรรมและทัศนคติต่าง ๆ โดยเฉพาะพฤติกรรมและทัศนคติตามเพศของตนเอง เด็กจะยึดถือบุคคลใกล้เคียงที่มีความสำคัญและมีเพศเดียวกันให้เป็นตัวแบบของตนเอง จากนั้นเด็กจะเริ่มลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเพศของตนเองจากต้นแบบดังกล่าว (Kohlberg, 1966, quoted in Lewis, 1978, p. 125)

ชายและหญิงที่อยู่ใกล้ตัวเด็ก ๆ ในการกระทำบทบาทและพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับแต่ละเพศ ก็คือ บิดาและมารดาที่อยู่ภายในครอบครัวเดียวกันนั่นเอง โดยเด็ก ๆ สามารถมองเห็นบทบาทในการกระทำเพื่อการยังชีพของครอบครัว ซึ่งคือ การประกอบอาชีพ (Instrumental Role) เป็นบทบาทของเพศชาย ซึ่งคือบิดา และบทบาทในการอบรมเลี้ยงดู ให้ความรักความอบอุ่นแก่สมาชิกในครอบครัว (Expressive Role) เป็นบทบาทของมารดาที่มีเพศหญิง การที่ทั้งบิดาและมารดามีความแตกต่างของบทบาทของเพศชายและเพศหญิง เรียกว่า ความแตกต่างเกี่ยวกับบทบาทระหว่างหญิงและชาย (Role Differentiation) (Parsons and Bales, 1960, p. 47)

#### แนวคิดงานและครอบครัว

Evans P. and F. Bartolome (1980, quoted in Clark, 1992, pp. 164-166) ได้จำแนกความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องงานและครอบครัว ได้เป็น 5 ลักษณะ ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ในลักษณะ “Spillover” ซึ่งงานและครอบครัวส่งผลกระทบต่อกันไม่ในทางบวกก็ทางลบ 2) ความสัมพันธ์ในลักษณะ “Independence” โดยที่งานและครอบครัวมีความเป็นอิสระจากกัน 3) ความสัมพันธ์ในลักษณะ “Conflict” ซึ่งงานและครอบครัวเป็นสิ่งที่ขัดแย้งต่อกันยากที่จะทำให้เกิดความสมดุลระหว่างกันได้ 4) ความสัมพันธ์ในลักษณะ “Instrumentality” ที่งานและครอบครัวเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในการสร้างรายได้ให้กับครอบครัว เป็นเครื่องมือวิธีทางที่นำไปสู่

สิ่งที่ปรารถนา 5) ความสัมพันธ์ในลักษณะ “Compensation” โดยงานและครอบครัวเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในลักษณะที่สิ่งหนึ่งที่ได้มานั้น ต้องแลกเปลี่ยนหรือต้องชดเชยกับการเกิดผลเสียต่ออีกสิ่งหนึ่ง

ความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องงานและครอบครัวในลักษณะ “Conflict” ที่งานมีความขัดแย้งกับครอบครัวนั้น Greenhans and Bentell (1985) ชี้ให้เห็นว่าเกิดจากความกดดันอันมาจากการทำงานที่มีต่อครอบครัว โดยสถานการณ์ระหว่างงานและครอบครัวไม่เป็นไปตามที่คาดหมายก่อเกิดเป็นความขัดแย้ง 3 รูปแบบ (Greenhans and Bentell, 1985, quoted in Greenhans, 1989, p. 25) โดยรูปแบบความสัมพันธ์ที่ขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว ประการแรก คือ ความขัดแย้งเกี่ยวกับเรื่องเวลา (Time-based Conflict) อันแสดงถึงความต้องการใช้เวลาสำหรับบทบาทหนึ่ง ๆ ได้รับความต้องการที่จะเข้าร่วมในการกระทำของอีกบทบาทหนึ่ง รูปแบบความสัมพันธ์ที่ขัดแย้งกันประการที่สอง คือ ความขัดแย้งเกี่ยวกับความตึงเครียด (Strain-based Conflict) เป็นความขัดแย้งที่ปรากฏออกมาด้วยอาการของความตึงเครียดของบุคคล อาทิ ความเหนื่อยล้า หงุดหงิด โดยจะเกิดขึ้นจากบทบาทหนึ่งแล้วไปรบกวนต่ออีกบทบาทหนึ่ง ความขัดแย้งเกี่ยวกับพฤติกรรม (Behavior-based Conflict) เป็นรูปแบบความขัดแย้งประการสุดท้ายเกี่ยวกับพฤติกรรมที่บุคคลกระทำเมื่ออยู่ในบทบาทหนึ่ง ๆ เป็นสิ่งที่ถูกต้องในเชิงการหน้าที่ที่ต้องกระทำในช่วงเวลาขณะนั้น แต่เมื่อไปทำในบทบาทอื่นเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

เมื่อบุคคลหนึ่ง ๆ เข้าไปทำงานในองค์กร การประกอบอาชีพของบุคคลหนึ่ง ๆ สามารถพิจารณาในแง่ของการส่งอิทธิพลต่อครอบครัว โดยผลกระทบของอาชีพและองค์การการทำงานที่มีต่อชีวิตครอบครัว ประกอบด้วยประเด็นที่พึงควรพิจารณา (Gerstl, 1961; Rapoport and Rapoport, 1965; Parker, 1967; Aldous, 1969a, quoted in Kanter, 1989, p. 86) ดังนี้

#### 1. ภาวะการดูคับของภรรยาที่มีต่องานของสามี

กล่าวคือ เป็นการพิจารณาว่าถึงคุณลักษณะของอาชีพของสามีว่าเชื่อมโยงส่งผลกระทบต่อครอบครัวไปถึงตัวคู่ครอง ซึ่งคือ ภรรยาเพียงใด การที่สามีที่ประกอบอาชีพหนึ่ง ๆ ผู้เป็นภรรยาจะดูคับรับเอาภาระงานของสามีเพื่อช่วยกระทำบทบาทในลักษณะการช่วยเหลือสนับสนุนต่องานของสามีได้อย่างไร หากอาชีพของสามีอยู่ในระดับสูง ภาวะการดูคับของภรรยาต่องานของสามีจะมีมากกว่ากลุ่มอาชีพของสามีที่อยู่ในระดับต่ำ เช่น งานระดับบริหาร งานด้านการต่างประเทศ นักการเมืองและนักวิชาการ ภรรยาของผู้ทำงานกลุ่มอาชีพเหล่านี้จะมีภาวะการดูคับงานของสามีมากกว่าภรรยาของผู้ทำงานด้านเกษตรกรรม ครู พ่อค้าปลีก โดยภรรยาต้องแสดงบทบาทมากหากต้องการสนับสนุนอาชีพของสามี

ภาวะการดูคับของภรรยาต่องานของสามี พิจารณาได้เป็น 3 ระดับ คือ

1) ระดับที่งานและบ้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกัน สามีจะมีอาชีพทำเกษตรกรรม หรือมีธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งงานจะมีลักษณะที่เชื่อมโยงกับบ้านได้ บทบาทของสามีจะมีการทำงานโดยทำพร้อม ๆ กับการเชื่อมโยงกับครอบครัว บทบาทของภรรยาจะมีลักษณะเหมือนเพื่อนร่วมงานกับสามี

2) ระดับที่งานและบ้านมีความสัมพันธ์หรือติดต่อเชื่อมโยงถึงกันน้อย สามีจะมีอาชีพเชิงเทคนิค ราชการเป็นพนักงานหรือเป็นผู้จัดการในระดับกลาง คุณลักษณะของอาชีพจะเชื่อมโยงกับบ้านได้ต่ำ บทบาทของสามีจะต้องเลือกงานอาชีพมากกว่างานในครอบครัว ภรรยาจะมีลักษณะช่วยสนับสนุนงานของสามี

3) ระดับที่งานและบ้านอยู่ในขั้วตรงข้ามกัน มีความสัมพันธ์ในเชิงลบต่อกัน อาทิเช่น สามีประกอบอาชีพในเมืองแร่ ประมง เป็นคนงาน ใช้แรงงานในโรงงาน ภรรยาจะมีลักษณะเหมือนอยู่ห่างกันสุดขั้วหรืออยู่ที่ชายขอบต่ออาชีพของสามี

ในความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของผู้เป็นคู่ครองของพนักงานกับงานของพนักงาน Kanter ซึ่งถึงความต้องการขององค์การต่อผู้เป็นคู่ครองของพนักงานในการแสดงบทบาทเข้าร่วมกับอาชีพของพนักงาน ระดับความต้องการขององค์การที่ต้องการให้ผู้ครองสนับสนุนต่อการทำงานของพนักงานและความต้องการให้ผู้ครองแสดงบทบาทการเข้าร่วมกับอาชีพของพนักงานปรากฏใน 5 ลักษณะ ดังนี้

กรณีแรก คือ ในเมืองเล็ก ๆ และในชนบท ถ้าองค์การเป็นสถาบันที่มีบทบาทในชุมชน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ผู้นำองค์การ ซึ่งคือ สามีจะมีแนวโน้มเป็นบุคคลสาธารณะในเมือง ภรรยาของพวกเขาจะถูกรู้จักด้วย ชีวิตของพวกเขาจึงมีบทบาทในการช่วยเหลือและให้บริการแก่ชุมชน

กรณีที่ 2 ในสถานการณ์ทางการเมือง เมื่อผู้นำทางการเมืองหรือตัวพรรคต้องการได้รับการเลือกตั้ง หรือได้รับเงินงบประมาณจากสภาเพิ่มขึ้น คุณสมบัติรอบ ๆ ตัวเขาจะเป็นสิ่งสำคัญ และสิ่งที่ตามมา คือ การที่ภรรยาของพวกเขาจะมีภาวะดูคับต่องานของสามีด้วย โดยแสดงบทบาทในองค์การบริการต่าง ๆ เช่น โรงพยาบาล

กรณีที่ 3 ในองค์การที่มีลักษณะของหลายสถาบันรวมกัน หากองค์การทำหน้าที่มากกว่าการเป็นสถาบันในการจ้างงาน เช่น มีการจัดที่พักอาศัย หรือบริการต่าง ๆ แก่ระดับครัวเรือนของสมาชิกขององค์การ ภรรยาของผู้นำองค์การจะเกี่ยวข้องกับการของสามี ด้วยเหตุผล 2 ข้อ ประการแรก คือ การที่เส้นแบ่งของชีวิตงานและชีวิตนอกรวมเริ่มยุ่งยากเคลื่อนไหว

เหตุผลประการหลัง คือ การที่องค์กรมีสมาชิกมาก สมาชิกมีความต้องการอันชอบธรรมต่อการเรียกร้องให้องค์กรจัดหาความมั่นคง หรือสนับสนุนต่อครอบครัวของสมาชิกด้วย ภาระยาของผู้นำในองค์กรลักษณะนี้ จะต้องมึบทบาทมากกว่าภรรยาของผู้นำองค์กรทั่วไป โดยเป็นผู้ทำหน้าที่เชื่อมสมานระหว่างสมาชิก ครอบครัวและองค์กร

กรณีที่ 4 ในการโต้แย้ง หากองค์กรต้องมีการตัดสินใจในเชิงที่ขัดแย้งกัน ตัวกลางการเจรจาซึ่งกระทำโดยผู้อาสาเข้ามาเจรจา (ที่ไม่ได้ค่าตอบแทนจากการเจรจา) เช่น ภรรยาจะมีความสำคัญในฐานะผู้เจรจา

กรณีที่ 5 ในบรรยากาศแห่งการประกอบการและอยู่ในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง เช่น กรณีที่องค์กรกำลังเติบโต มีเปลี่ยนแปลงตัวเอง หรือเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องใช้การเชื่อมโยงกับระบบอื่น ภรรยาและสมาชิกของครอบครัวจะเป็นแหล่งข้อมูลทางสังคมอันเป็นประโยชน์ต่อการทำธุรกิจ ภรรยาของผู้ประกอบการจึงมักแสดงบทบาทต่อธุรกิจของสามี

ดังนั้น Kanter จึงตั้งข้อสังเกตว่า อาชีพของภรรยาที่ดำเนินอย่างคู่ขนานกับอาชีพของสามีอาจเกิดภาวะ “Dilema” อันหลากหลาย อาทิเช่น การจัดการระหว่างเรื่องงานและครอบครัวอย่างไรเมื่องานได้สร้างความตึงเครียดแก่ผู้ทำงาน จะเลือกวิธีการกีดกันโดยแยกงานกับครอบครัวจากกันอย่างเด็ดขาดคนละขั้วหรือจะเลือกวิธีสร้างภาวะการรวมเข้าด้วยกัน จะรักษาซึ่งความสมดุลของงานกับความสัมพันธ์ทางสังคมของผู้ที่ทำงานได้อย่างไร เมื่องานได้สร้างข้อจำกัดต่อการดำเนินหน้าที่ทางสังคม จะจัดการกับพื้นที่สาธารณะกับพื้นที่ส่วนตัวอย่างไร เมื่องานได้เข้ามารบกวนชีวิตส่วนตัว เป็นต้น

## 2. เวลาและการใช้เวลา

ความต้องการเวลาของอาชีพต่าง ๆ และการใช้เวลาในการทำกิจกรรมในแต่ละอาชีพจะเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ชีวิตงานจะสร้างผลกระทบต่อชีวิตครอบครัว การไม่มีเวลาที่เพียงพอต่อครอบครัวสามารถสร้างปัญหาความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวได้ อาชีพของสามี จึงเหมือนเป็นข้อจำกัดแห่งการที่พวกเขาจะมีเวลาและกระตุ้นให้เขาเข้าร่วมกิจกรรมกับครอบครัว และมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อโครงสร้างแห่งโอกาสของผู้หญิงที่แต่งงานแล้ว (Mortimer, Hall and Hill, 1976, quoted in Kanter, 1989, p. 92) คือ

อีกประเด็นหนึ่ง คือ ระยะเวลาที่ใช้ในการเดินทาง สามารถสร้างความเครียดแก่ผู้ที่ทำงาน ประเด็นเกี่ยวกับเวลาสามารถก่อปัญหาในแง่ของการไม่สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ทางสังคมต่อครอบครัวได้ เช่น ในกรณีของผู้ชายที่ต้องใช้เวลาเดินทางไปทำงาน เขาจะไม่สามารถเพิ่มความรับผิดชอบต่อภรรยาในการช่วยเหลือภาระหน้าที่ในครอบครัวได้

ประเด็นที่ควรพิจารณาอีกประเด็นหนึ่ง คือ กรณีของการมองในระยะยาวว่าการใช้เวลาของกิจกรรมหลัก ๆ ที่ทำในอาชีพตลอดวัฏจักรของการทำงานเป็นพนักงานและทำกิจกรรมหลักของครอบครัวตลอดวัฏจักรเช่นกัน ว่ามันมีการคาบเกี่ยวซ้ำกัน หรือปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกันหรือไม่ อาทิเช่น หากผู้ชายได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับสูงจะมีผลต่อเวลาที่เขาจะให้กับลูกเล็ก ๆ และภรรยาก็ต้องรับผิดชอบดูแลเด็ก ๆ เพียงผู้เดียว ซึ่งมีผลต่อระบบครอบครัวและอาจนำมาซึ่งปัญหาครอบครัวได้ สิ่งสำคัญสำหรับประเด็นเรื่องเวลาที่พบกับผู้หญิงที่ทำงาน คือ คุณภาพของเวลาแห่งการเป็นผู้ดูแลบุตรมีความสำคัญมากกว่าจำนวนเวลาที่ใช้

### 3. รางวัลและทรัพยากร

การใช้ทรัพยากรและการเข้าร่วมกิจกรรมทางเศรษฐกิจของครอบครัว สามารถทำให้เกิดความตึงเครียดหรือการบูรณาการได้ ทำให้เกิดความสัมพันธ์เชิงอำนาจต่อสมาชิกในครอบครัวและความมั่นคงทางฐานะเศรษฐกิจของครอบครัว จะเป็นสิ่งแรกที่จะนำมาซึ่งความสุขในชีวิตสมรส (Furstenberg, 1974, quoted in Kanter, 1989, p. 95) ผลกระทบของตำแหน่งของโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่มีต่อความกลมเกลียวเหนียวแน่นในครอบครัว มีการเชื่อมโยงระหว่างระบบเศรษฐกิจและบทบาททางอาชีพของผู้ชาย การที่ผู้ชายยังได้เข้าร่วมในระบบเศรษฐกิจมากซึ่งวัดได้จากสถานะของอาชีพ การศึกษา รายได้ ก็จะมีผลต่อความกลมเกลียวเหนียวแน่นกับครอบครัว และสร้างความพอใจแก่ความสัมพันธ์ของชีวิตสามีภรรยา เพราะสามีได้สร้างสถานะและรายได้แก่ครอบครัว ทำให้ครอบครัวมีเงินในการแลกเปลี่ยนสินค้า บริการและเกิดความรู้สึกที่ดี แต่รายได้หรือสถานะระดับสูงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ ภรรยาจะต้องสร้างแรงจูงใจในเชิงบวกที่จะสนองต่อสามีของเธอด้วยรวมทั้งการสื่อสารระหว่างสามีภรรยาและการมีความเข้าใจต่อกัน การขาดการบูรณาการตนเองเข้ากับโครงสร้างเศรษฐกิจ และขาดความสามารถที่จะนำรางวัลตอบแทนจากการทำงานมาให้สมาชิกในครอบครัวจะทำให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์ของบุคคลและเกิดความตึงเครียดภายในครอบครัว (Scanzoni, 1970, quoted in Kanter, 1989, p. 95) ดังนั้น การขาดทรัพยากรจากภายนอกครอบครัวอาจส่งผลในแง่ของการมีทางเลือกอันจำกัดต่อครอบครัว ทำให้เกิดผลกระทบระหว่างความสนใจต่อสมาชิกในครอบครัวและโอกาสที่จำกัดในมีเวลาว่างเพื่อ

พักผ่อน ส่งผลต่อข้อจำกัดในทางการเงินที่จะลดการแบกรับภาระต่าง ๆ โดยวิธีการซื้อบริการจากภายนอกครอบครัว

#### 4. วัฒนธรรมในเชิงอาชีพและมุมมองของโลกต่ออาชีพ

อาชีพไม่เพียงแต่สร้างวัฒนธรรมของมันเองและมุมมองของวิถีชีวิตอันเหมาะสม อาชีพยังได้สร้างคุณลักษณะที่แสดงออกมาต่อโลกภายนอกตามเงื่อนไขที่มันปรากฏอยู่ด้วย นอกเหนือจากระดับชั้นของอาชีพและความแตกต่างระหว่างกลุ่มอาชีพแล้ว ประเภทขององค์การที่พนักงานทำงานยังมีผลต่อครอบครัวด้วย กล่าวคือ พ่อที่ทำงานโดยประกอบธุรกิจส่วนตัวเล็ก ๆ มีแนวโน้มจะเคลื่อนย้ายธุรกิจไปยังพื้นที่ที่สร้างรายได้มากขึ้น หรือพร้อมจะเสี่ยงที่จะโยกย้ายธุรกิจไปยังที่ต่าง ๆ เพื่อการแข่งขัน ขณะที่พ่อที่รับราชการในหน่วยงานที่มีสวัสดิการจะเข้ากันได้กับภรรยาโดยเขาจะมีรายได้จากเงินเดือน เงื่อนไขในการทำงานของเขาจะอยู่ที่ความมั่นคงของงานและความสามารถของเขาในการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ราบรื่นกับทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาภายในองค์การ (Miller and Swanson, 1956, quoted in Kanter, 1989, p. 98)

#### 5. บรรยากาศแห่งอารมณ์

อาชีพสามารถส่งผ่านบรรยากาศทางอารมณ์ไปยังชีวิตครอบครัว ความพึงพอใจในงานจะมีความสัมพันธ์กับความตึงเครียดในครอบครัว Mckinley (1964, quoted in Kanter, 1989, p. 101) ซึ่งให้เห็นว่าภายใต้ความแตกต่างระหว่างกลุ่มอาชีพ จะมีความสัมพันธ์กับความรุนแรงทางอารมณ์ต่อบุตรที่ต่างกันด้วย การมีอำนาจการควบคุมในการทำงาน การสามารถควบคุมโอกาสแห่งงาน มีผลต่อบรรยากาศทางอารมณ์ต่อครอบครัวมากกว่าตัวแปรอื่นชั้น โดยมันจะทำให้คนได้รู้สึกถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจภายในครอบครัว Kanter ยังชี้ให้เห็นว่าการปรากฏออกมาจะอยู่ในรูปของการปลดปล่อยความเครียดออกมาเมื่ออยู่ในเวลาพักผ่อน โดยที่อาชีพที่ต้อข้องเกี่ยวกับการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง เช่น ผู้จัดการฝ่ายบุคคลที่ต้องสื่อสาร ต้องมีความเกี่ยวข้องและอ่อนไหวต่อความรู้สึกของผู้อื่นที่เป็นพนักงานด้วยกัน มักจะมีช่องห่างกับภรรยาและไม่สนใจต่อความรู้สึกของภรรยา เพราะเขาต้องการสลัดให้พ้นจากงานนั่นเอง

กล่าวได้ว่า ผลกระทบของอาชีพและองค์การการทำงานที่มีต่อชีวิตครอบครัว อันได้แก่ 1) ภาวะการดูคับข้องของคู่ครองที่มีต่องานของอีกฝ่ายหนึ่ง 2) เวลาและการใช้เวลา 3) รางวัลและทรัพยากร 4) วัฒนธรรมในเชิงอาชีพและมุมมองของโลกต่ออาชีพ 5) บรรยากาศแห่งอารมณ์ ทำให้เห็นได้ว่าบริบทองค์การที่เกี่ยวกับเรื่องอาชีพการทำงาน ได้สร้างผลกระทบต่อครอบครัวอันสามารถส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคลหนึ่ง ๆ

### แนวคิดตัวแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางบทบาท

Douglas T. Hall (1972) ได้นำเสนอตัวแบบในการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางบทบาท ตัวแบบของ Hall (1972) เชื่อมโยงทฤษฎีบทบาทเข้ากับการแก้ปัญหาโดยแบ่งแนวทางในการแก้ปัญหาเป็นสามแนวทางซึ่งสัมพันธ์กับกระบวนการทางบทบาทตามระดับของ Levinson (1959, quoted in Hall, 1972, p. 473) ที่อธิบายว่าบทบาทเป็นกระบวนการที่มี 3 องค์ประกอบ ซึ่งเชื่อมโยงกับบุคคลในตำแหน่งทางสังคมของเขา คือ

1. เงื่อนไขเชิงโครงสร้าง (Structurally given demands) เช่น บรรทัดฐาน ความคาดหวัง ข้อห้าม ความรับผิดชอบ
  2. ความคิดทางบทบาทของบุคคล (Personal role conception) เป็นการให้ความหมายเกี่ยวกับตำแหน่งทางสังคมโดยตัวบุคคลเองในการคิดและกระทำตามบทบาทนั้น
  3. พฤติกรรมทางบทบาท (Role behavior) คือ การที่สมาชิกในตำแหน่งทางสังคมนั้นกระทำหรือไม่กระทำตามชุดบรรทัดฐานที่สังคมกำหนดมา อาจด้วยความตั้งใจหรือไม่ก็ตาม
- จากทั้งสามองค์ประกอบของกระบวนการทางบทบาทนี้ บุคคลสามารถดึงกลไกการแก้ปัญหาเชิงตรรกะซึ่งแทรกอยู่ในกระบวนการทางบทบาทได้เป็น 3 แนวทาง คือ

#### แนวที่หนึ่ง

การปรับเปลี่ยนความคาดหวังทางบทบาทเชิงโครงสร้าง (The Structurally Role Redefinition Approaches) ในแนวทางนี้บุคคลจะเปลี่ยนแปลงความคาดหวังทางบทบาทในบทบาทแม่ ภรรยา และอาชีพที่สังคมกำหนดโดยผ่านบรรทัดฐาน ค่านิยมต่าง ๆ ซึ่งบุคคลอื่นยึดถือ หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังที่บุคคลอื่นมีต่อบทบาทนั้น ๆ ของบุคคลนั่นเอง

ลักษณะเด่นของแนวนี้ คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของบุคคลอื่น เป็นการตกลงร่วมกันระหว่างบุคคลและคู่บทบาท เพื่อนำไปสู่ความคาดหวังใหม่ที่บุคคลอื่นมีต่อบทบาทนั้น ๆ ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งทางบทบาทที่บุคคลเผชิญได้

การแก้ปัญหาในแนวทางนี้ มีลักษณะของพฤติกรรม 6 แบบ คือ

1.1 การเพิกถอนกิจกรรมตามบทบาท (Eliminating role activities ; not entire roles) เป็นการต่อรองกับคู่บทบาทในการลดชุดของกิจกรรมบางส่วนของบทบาทหนึ่ง ๆ ลง ในแง่บทบาทพื้นฐานยังคงอยู่ แต่มีการให้ความหมายใหม่แก่บทบาทในส่วนที่เกี่ยวกับกิจกรรมของ

บทบาทนั้น ๆ และการตกลงร่วมกับคู่บทบาทเป็นการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้าง เช่น ผู้หญิงตกลงกับสามีและลูกว่าจะไม่ทำอาหารเองแต่จะซื้อกับข้าวสำเร็จรูปแทน เป็นต้น

1.2 การสนับสนุนบทบาทจากภายนอกชุดบทบาท (Role support from outside the role-set) พฤติกรรมนี้จะเป็นการตกลงกับผู้ที่มิใช่คู่บทบาทให้เข้ามาช่วยให้บุคคลสามารถบรรลุตามความคาดหวังทางบทบาทต่าง ๆ ที่ผู้อื่นมีต่อเขา ทั้งนี้เป็นการตกลงที่มีลักษณะเป็นทางการและมีความต่อเนื่อง โดยโครงสร้างบทบาทของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม มีบทบาทใหม่เพิ่มเข้ามา เช่น บทบาทนายจ้าง การแก้ปัญหาในลักษณะนี้อาจเหมือนกับสร้างปัญหาใหม่ขึ้น เช่น ผู้สนับสนุนบทบาทอาจทำงานไม่มีประสิทธิภาพมากนัก หรือต้องเสียค่าใช้จ่ายให้แก่ผู้สนับสนุนบทบาท อย่างไรก็ตามเมื่อใดก็ตามที่ผลตอบแทนที่กลับมา ก็คือ การมีเวลามากขึ้น ความเหน็ดเหนื่อยที่ลดลง การหาพี่เลี้ยงช่วยดูแลลูกนับเป็นตัวอย่างของพฤติกรรมในแนวนี้

1.3 การสนับสนุนบทบาทจากภายในชุดบทบาท (Role support from inside the role-set) พฤติกรรมนี้จะใกล้เคียงกับการหาผู้ช่วยจากนอกชุดบทบาทนั้น ๆ และความช่วยเหลือจากผู้อยู่นอกชุดบทบาทจะมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลไม่ใช่ผลประโยชน์เชิงวัตถุ เช่น การสอนบุตร ให้ช่วยทำงานบ้าน การให้ญาติพี่น้อง สามี ช่วยดูแลบุตร

1.4 การแก้ปัญหากับคู่บทบาท (Problem solving with role senders) เป็นการปรึกษากับคู่บทบาทในการให้ความหมายใหม่แก่บทบาทนั้น ๆ เมื่อคู่บทบาทมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทของบุคคล ผลที่เกิดขึ้นจึงเป็นการตกลงระหว่างกันในการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังทางบทบาท เช่น เมื่อความขัดแย้งทางบทบาทเกิดขึ้น ภรรยาจะปรึกษาสามีถึงแนวทางที่จะช่วยกันแก้ปัญหา

1.5 การผสมผสานบทบาท (Role integration) ลักษณะของพฤติกรรมในแนวทางการนี้ประกอบไปด้วยบทบาทที่ได้รับการกำหนดขึ้นใหม่ จนกระทั่งสามารถแสดงบทบาทเหล่านั้นไปได้พร้อม ๆ กันในลักษณะเสริมซึ่งกันและกัน ทั้งนี้คู่บทบาทจะตระหนักถึงการให้ความหมายแก่บทบาทใหม่ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง เช่น ขณะนางานกลับมาทำต่อที่บ้านในตอนค่ำอาจสอนการบ้านลูกไปด้วย

1.6 การเปลี่ยนแปลงการให้ความหมายของสังคมแก่บทบาทของตน (Changing the societal definition of one's roles) ลักษณะของพฤติกรรมในแนวทางการนี้เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงบรรทัดฐานทางสังคม ความคาดหวังของชุมชนทั้งหมด ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะคู่บทบาท ซึ่งเท่ากับเป็นการเสนอการให้ความหมายเชิงโครงสร้างแก่บทบาทในระดับสังคมมากกว่าบุคคล เช่น พยายามตั้งคำถามเกี่ยวกับบรรทัดฐานที่จำกัดบทบาทเชิงอาชีพของตัวเอง

จะเห็นได้ว่า ประเด็นสำคัญของการแก้ปัญหาแนวทางแรกนี้ คือ การที่บุคคลพยายาม ต่อรองกับคู่บทบาท เพื่อให้ได้ความคาดหวังทางบทบาทที่จะมีต่อบุคคลจนเป็นที่พอใจของเขา ซึ่งนับเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง อันหมายถึงการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังทาง บทบาทของส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทนั้น ๆ ดังนั้น การให้ความหมายแก่บทบาทใน แนวทางนี้จึงค่อนข้างถาวร

### แนวทางที่สอง

การปรับเปลี่ยนความคาดหวังทางบทบาทระดับบุคคล (The Personal Role Redefinition Approaches) แนวทางแก้ปัญหานี้ เป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และการรับรู้ความ ต้องการทางบทบาทในบทบาทแม่ ภรรยา และอาชีพโดยตัวของบุคคลที่สวมบทบาทนั้น ๆ เอง และไม่มีการพูดคุยตกลงกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ความคาดหวังที่บุคคลอื่นมีต่อบุคคลในบทบาท เหล่านี้จึงไม่มีการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการแก้ปัญหาในแนวทางที่สองนี้ คือ

2.1 การจัดลำดับความสำคัญ (Establishing priorities) บุคคลจะจัดลำดับ ความสำคัญของกิจกรรมทางบทบาทต่าง ๆ และเลือกกระทำกิจกรรมที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้ไม่ได้มี การพูดคุยกับคู่บทบาทแต่อย่างใด เช่น ในกรณีที่ถูกป่วยอาจต้องขาดการเข้าประชุม

2.2 การแบ่งส่วนและการแยกพฤติกรรม (Partitioning and separating roles) การ แบ่งส่วนและการแยกพฤติกรรมมีลักษณะตรงข้ามกับการผสมบทบาท เพราะบุคคลจะให้ความสำคัญแก่บทบาทใดบทบาทหนึ่งโดยไม่ทำหลายบทบาทพร้อมกัน และพยายามให้มีความคาบ เกี่ยวทับซ้อนกันระหว่างบทบาทน้อยที่สุด เช่น การไม่เอางานกลับมาทำต่อที่บ้านเพื่อใช้เวลากับ ครอบครัวอย่างเต็มที่

2.3 การมองข้ามความต้องการทางบทบาท (Overlooking role demands) บุคคล เลือกที่จะละเลยความคาดหวังทางบทบาทสำหรับในบางกิจกรรม หรือเป็นการลดมาตรฐานทาง บทบาทของตนเอง ซึ่งจะแตกต่างจากการเพิกถอนกิจกรรมบทบาทในแนวทางแก้ปัญหาแนวแรก เพราะในลักษณะนั้นจะมีการตกลงอย่างเปิดเผยกับคนที่เกี่ยวข้องว่าจะทำหรือไม่ทำกิจกรรมใด เช่น การมองข้ามงานบ้านในบางเรื่องไป โดยเลือกทำความสะอาดบ้านเมื่อมีเวลาว่าง การปล่อยให้บ้านในบางห้องไม่เป็นระเบียบ

2.4 การเปลี่ยนทัศนคติต่อบทบาท (Changing attitudes towards roles) เป็นการ เปลี่ยนแปลงความรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับทัศนคติต่าง ๆ ที่มีต่อบทบาทและพัฒนาทัศนคติ

ใหม่ ๆ ที่จะช่วยลดความหมายทางบทบาทที่ขัดกัน เช่น พยายามระลึกอยู่เสมอว่าสามารถจะจัดเวลาให้กับครอบครัวได้มากกว่านี้

2.5 การเพิกถอนบทบาท (Eliminating roles) ลักษณะของพฤติกรรมในแนวทางนี้ บุคคลจะรู้สึกที่ตัวเองมีบทบาทมากเกินไปจนจะทำให้ครบถ้วนได้ จึงตัดสินใจถอนตัวออกจากบทบาทใดบทบาทหนึ่ง สำหรับกรณีของผู้หญิงที่เผชิญกับความขัดแย้งทางบทบาทระหว่างบทบาทเชิงครอบครัวกับบทบาทเชิงอาชีพ หากตัวเองตัดสินใจถอนตัวจากบทบาทมักจะเป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับบทบาทเชิงอาชีพ โดยมักมุ่งตัดสินใจถอนตัวจากบทบาทที่เกี่ยวข้องกับความสนใจส่วนบุคคล เช่น ถ้ารู้สึกว่ามีลูกแล้วเกิดปัญหา จะตัดสินใจลาออกจากงาน

2.6 การหมุนเวียนความสนใจไปยังบทบาทต่าง ๆ (Rotating attention among roles) เป็นการให้ความสนใจแก่บทบาทต่าง ๆ จากบทบาทหนึ่งสู่อีกบทบาทหนึ่งที่ละบทบาทอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจะคล้ายคลึงกับการแบ่งส่วนและการแยกพฤติกรรมกับการมองข้ามความต้องการทางบทบาท จะเน้นการเปลี่ยนความสนใจต่อบทบาทขณะหนึ่ง ๆ มากกว่าการมุ่งกระทำบทบาททั้งหมดในขณะเดียวกัน พร้อม ๆ กัน

2.7 การพัฒนาอัตตะและความสนใจต่อบุคคล (Developing self and own interests) เป็นการทำตามความสนใจของตัวเองบุคคลเองเพื่อช่วยสร้างสมดุลให้แก่บทบาทต่าง ๆ ได้ โดยไม่มีการสื่อสารความคิดต่าง ๆ แก่คู่บทบาท เช่น หาเวลาว่างทำงานอดิเรก เล่นดนตรี ฟังดนตรีเพื่อผ่อนคลายความเครียด

### แนวที่สาม

พฤติกรรมตอบโต้ความขัดแย้งทางบทบาท (The Reactive Role Behavior Approaches) การแก้ปัญหาแนวนี้ เมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้งทางบทบาทจะมีปฏิกิริยาเชิงพฤติกรรมออกไปทันที โดยไม่แสดงความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงความหมายทางบทบาทในบทบาทภรรยา แม่ และอาชีพ ไม่ว่าจะในส่วนตัวบุคคลเองหรือบุคคลแวดล้อม ทั้งนี้พฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นเป็นการตอบโต้ความขัดแย้งทางบทบาทที่เกิดขึ้น เพื่อจะให้ความหมายทางบทบาททั้งหมดลุล่วงไปได้ แนวทางแก้ปัญหานี้อยู่บนฐานคิดว่าความต้องการทางบทบาทนั้นเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ดังนั้น หน้าที่หลักของบุคคล คือ หาทางทำตามความต้องการเหล่านี้ให้ได้ทั้งหมด พฤติกรรมที่จัดอยู่ในแนวทางนี้ ได้แก่

3.1 การวางแผน จัดตารางเวลาและการจัดระเบียบให้ดีกว่าเดิม (Planning, scheduling and organizing better) กล่าวคือ บุคคลจะพยายามจัดสรรเวลาให้ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุความคาดหวังในการกระทำบทบาทให้บรรลุผลได้ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการกระทำตามบทบาท

3.2 การแก้ปัญหาอย่างไม่รู้ตัว (No conscious strategy) เมื่อมีความขัดแย้งทางบทบาทเกิดขึ้นจะไม่มี ความพยายามแต่อย่างใดในการควบคุมพฤติกรรม ปฏิกริยาที่มีต่อความขัดแย้งทางบทบาท คือ ปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปตามครรลองของมัน เพราะคิดว่าไม่มีทางที่จะแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ เช่น มีความคิดว่า เมื่อลูก ๆ โตขึ้น ตัวเองจะว่างมากขึ้นเอง เวลาจะช่วยเหลือคล้ายปัญหาที่เกิดขึ้นได้

3.3 การทำงานหนักขึ้น (Working harder) เพื่อทำตามความต้องการทางบทบาททั้งหมดให้ได้จึงมุ่งอุทิศทั้งเวลาและพลังงานให้แก่การกระทำตามความคาดหวังทางบทบาทต่าง ๆ ทั้งหมด

พฤติกรรมตอบโต้ความขัดแย้งทางบทบาทในแนวทางที่สามนี้ แตกต่างจากแนวทางแรกและแนวทางที่สอง กล่าวคือ ในแนวแรกเป็นการเปลี่ยนความคาดหวังของบุคคลอื่น หรือแม้กระทั่งการเปลี่ยนความคาดหวังที่มีต่อบทบาทนั้น ๆ ของผู้สวมบทบาทเองตามแนวที่สอง โดยที่แนวทางที่สามนี้ เป็นการป้องกันความขัดแย้งทางบทบาทที่อาจเกิดขึ้นมากกว่าเป็นการแก้ปัญหาดังเช่นสองแนวแรก และแนวแรกเป็นการแก้ปัญหาที่คงทนถาวรที่สุด (Hall, 1972, pp. 472-480)

### แนวคิดการเลือกปฏิบัติ

การเลือกปฏิบัติในการจ้างงานและการประกอบอาชีพ คือ การปฏิบัติต่อบุคคลอย่างแตกต่างกัน ขึ้นชอบต่อบุคคลน้อย หรือมีอคติต่อบุคคล เนื่องจากคุณสมบัติของบุคคล อันได้แก่ เพศ สีผิว ศาสนา ความเชื่อทางการเมือง รวมถึงการไม่ให้ความสำคัญนับถือต่อผลการทำงานของบุคคล และการระบุความต้องการต่อคุณสมบัติของบุคคลในการทำงานหนึ่ง ๆ โดยการเลือกปฏิบัติจะทำให้เกิดการจำกัดต่อ อิศรภาพของบุคคลในการทำงานประเภทหนึ่ง ๆ ที่เขาปรารถนา เป็นสาเหตุที่ทำให้ทั้งผู้ชายและผู้หญิงเกิดความถดถอยในการพัฒนาศักยภาพ ทักษะ ความเก่ง และการได้รับผลตอบแทนจากผลงานที่ได้กระทำ การเลือกปฏิบัติในกระบวนการการทำงานทำให้เกิดความไม่เท่าเทียมของผลที่ตามมาภายในตลาดแรงงาน ทำให้สมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเกิดความ

เสียเปรียบ ความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถและทัศนคติต่อบุคคลที่เป็นสมาชิกของกลุ่มหนึ่ง ๆ สามารถสร้างการเลือกปฏิบัติในที่ทำงานและตลาดแรงงาน (International Labour Office, 2003, p. 15)

การที่ผู้หญิง ได้เข้าไปอยู่ในตำแหน่งแห่งที่ภายในตลาดแรงงานที่เสียเปรียบผู้ชายนั้น Anker (2001, pp. 138-139) ได้อธิบายว่ามีสาเหตุมาจากระบบชายเป็นใหญ่ (Patriarchy) และการที่ผู้หญิงอยู่ในตำแหน่งแห่งที่ในฐานะผู้อยู่ภายใต้อำนาจ (Subordinate Position) ทั้งภายในครอบครัวและสังคม อันนำมาสู่การสร้างบรรทัดฐานทางสังคมว่า งานที่เกี่ยวกับเรื่องภายในบ้าน และการดูแลเด็ก ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้หญิง ขณะที่งานด้านการหาเลี้ยงครอบครัวถือเป็นความรับผิดชอบของผู้ชาย ซึ่งภาวะความรับผิดชอบที่ได้ถูกจำแนกแยกแยะให้กับผู้ชายและผู้หญิงเหล่านี้เมื่อได้ผนวกเข้ากับ ภาพตายตัว (Stereotype) ที่สังคมได้กำหนดขึ้นสำหรับผู้หญิงและผู้ชาย ก็ยิ่งสร้างความสลับซับซ้อนในความเสียเปรียบของผู้หญิงเมื่อเข้าสู่ตลาดแรงงาน

เมื่อพิจารณาภายในตลาดแรงงาน Claire (1996, pp. 38-39) ตั้งข้อสังเกตถึงปรากฏการณ์ที่ว่า มากกว่าครึ่งหนึ่งของผู้หญิงที่มีงานทำทั้งหมดได้เข้าไปทำงานในอาชีพ 3 กลุ่ม อันได้แก่ กลุ่มอาชีพเสมียนและเลขานุการ กลุ่มอาชีพงานบริการและดูแล เช่น การดูแลรักษาพยาบาล ทำอาหาร ทำความสะอาด เสริมสวย และกลุ่มอาชีพด้านการขาย ซึ่งกลุ่มอาชีพเหล่านี้ ได้กลายเป็นกลุ่มอาชีพที่ผู้หญิงได้เข้าไปทำมาก เรียกปรากฏการณ์ นี้ว่า ความแตกต่างเชิงอาชีพ (Occupational Segregation) สาเหตุของความแตกต่างเชิงอาชีพระหว่างชายและหญิงที่เกิดขึ้นในตลาดแรงงานนั้น ตามความเห็นของ Blau (2002, pp. 211-219) เมื่อมองจากตัวตลาดแรงงาน จะพบสิ่งสำคัญที่เป็นสาเหตุหลัก นั่นก็คือ “การปฏิบัติที่แตกต่างกัน” ต่อแรงงานชายและแรงงานหญิง ที่เรียกว่า “การเลือกปฏิบัติ” (Discrimination) ซึ่งการเลือกปฏิบัติ นี้ ได้ทำให้ผู้หญิงเกิดความเสียเปรียบผู้ชายในการจ้างงาน นอกจาก “การเลือกปฏิบัติ” ซึ่งเป็นสาเหตุหลัก ที่ทำให้เกิดความแตกต่างเชิงอาชีพระหว่างชายและหญิงแล้ว สิ่ง que เรียกว่า “ความพอใจมากกว่าหรือความชอบเป็นพิเศษ” (Preference) ซึ่งเมื่อผนวกรวมเข้าไปด้วยแล้วจะยิ่งเพิ่มพูนต่อการเกิดความแตกต่างเชิงอาชีพในตลาดแรงงาน Anker (2001, pp. 136-137) มีความเห็นสนับสนุนต่อความคิดดังกล่าว โดยเห็นว่านายจ้างมักจะพอใจผู้ชายมากกว่าผู้หญิง เนื่องจากผู้ชายมีแนวโน้มที่มีการศึกษาดีกว่าและมีประสบการณ์มากกว่าผู้หญิง และสามารถอธิบายได้ว่าในตลาดแรงงานที่ให้ค่าตอบแทนที่สูง มีความมั่นคง มีโอกาสในเรื่องความก้าวหน้า และมีเงื่อนไขผลประโยชน์ในการทำงานที่ดี ซึ่งเรียกว่า “Primary Sector” ตามแนวคิดทฤษฎี

Dual Labor Market (Doeringer and Piore, 1971, quoted in Anker, 2001, p. 136) ผู้ชายมักเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานลักษณะนี้

### ลักษณะของการเลือกปฏิบัติในตลาดแรงงาน

การเลือกปฏิบัติในตลาดแรงงาน จำแนกได้ 4 ลักษณะ (McConnell, 1999, p. 438) คือ

1. การเลือกปฏิบัติค่าจ้าง (Wage Discrimination) หมายความว่าคนงานเพศหญิง คนงานผิวสีได้รับค่าตอบแทนน้อยกว่าคนงานเพศชายผิวขาวในการทำงานที่เหมือนกัน กล่าวคือ การเลือกปฏิบัติค่าจ้าง เกิดขึ้นเมื่อความแตกต่างค่าจ้างอยู่บนพื้นฐานของการพิจารณาที่ นอกเหนือจากความแตกต่างในผลิตภาพของบุคคลในการทำงาน

2. การเลือกปฏิบัติการจ้างงาน (Employment Discrimination) เกิดขึ้นเมื่อปัจจัยอื่น คงที่ ผู้หญิงและคนผิวสีได้รับส่วนแบ่งของภาระการว่างงานที่ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะคนผิวสีได้ เผชิญกับปัญหาอย่างยาวนานในการเป็นผู้ที่จะได้รับการว่าจ้างเป็นรายสุดท้าย และถูกไล่ออก รายแรก

3. การเลือกปฏิบัติในงานอาชีพหรือในงาน (Occupational or Job Discrimination) หมายความว่า ผู้หญิง คนผิวสี ถูกจำกัดหรือยับยั้งโดยปราศจากเหตุผลจากการเข้าสู่งานอาชีพที่ แน่นนอน แม้กระทั่งว่ามีความสามารถเท่าเทียมกับคนงานเพศชายผิวขาว ในการปฏิบัติงาน เหล่านั้น ในทางตรงกันข้ามได้เกิดการหลังไหลเข้าสู่งานอาชีพอื่นที่พวกเขาจะมีคุณสมบัติ เหนือกว่า

4. การเลือกปฏิบัติในทุนมนุษย์ (Human Capital Discrimination) เป็นหลักฐาน เมื่อผู้หญิง คนผิวสีเข้าถึงโอกาสการเพิ่มผลิตภาพน้อยกว่า เช่น การได้รับการศึกษา การฝึกอบรม ก่อนการจ้างงาน การฝึกอบรมในระหว่างงาน คนผิวดำที่ได้รับการศึกษาน้อยกว่าและด้อยคุณภาพ กว่าคนผิวขาว

ใน 3 ประเภทแรกเป็นการเลือกปฏิบัติหลังเข้าสู่ตลาดแรงงาน (Postmarket Discrimination) ประเภทสุดท้าย เป็นการเลือกปฏิบัติก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน (Pre-market Discrimination) ที่เกิดขึ้นก่อนที่ปัจเจกชนแสวงหาการจ้างงาน ส่วนการฝึกอบรมในระหว่างการทำงานเป็นการลงทุนในทุนมนุษย์ ที่ประชาชนจะไม่เข้าถึงจนกระทั่งเข้าสู่ตลาดแรงงานเรียบร้อยแล้ว

นอกจากนี้ ประเภทของการเลือกปฏิบัติในการทำงาน สามารถแบ่งได้เป็นการเลือกปฏิบัติโดยตรงและโดยอ้อม โดยที่ 1) การเลือกปฏิบัติโดยตรงเกิดขึ้นเมื่อกฎระเบียบ กฎหมาย และนโยบายที่ออกมาอย่างชัดเจนซึ่งกีดกันบุคคล หรือทำให้เกิดการเสียเปรียบโดยอยู่บนพื้นฐานของคุณลักษณะ ความเชื่อทางการเมือง สถานภาพสมรส หรือเพศ การประกาศโฆษณารับสมัครงานที่กีดกันผู้สมัครที่แต่งงานแล้ว หรือผู้ที่มีอายุเกิน หรือมีสีผิวหนึ่ง ๆ ถือเป็นกรเลือกปฏิบัติโดยตรง 2) การเลือกปฏิบัติโดยอ้อมเกิดขึ้นเมื่อกฎระเบียบที่มีความเป็นกลางและระเบียนการปฏิบัติ ได้ส่งผลในเชิงลบต่อการที่สมาชิกของกลุ่มบางกลุ่มไม่ได้รับการนับถือ ไม่ได้รับการยอมรับว่ามีคุณสมบัติตามที่งานหนึ่ง ๆ ต้องการ ตัวอย่างของการเลือกปฏิบัติโดยอ้อม คือ การปฏิบัติอย่างไม่เท่าเทียมต่อพนักงานหญิงที่ทำงาน Part-time เมื่อเทียบกับพนักงานที่ทำงานเต็มเวลา การกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะทางร่างกายของคนที่จะมาเป็นพนักงานให้สอดคล้องกับผู้ชาย การกำหนดตารางการประชุมที่ยืดแบบแผนการทำงานของผู้ชายที่ไม่คำนึงถึงความรับผิดชอบในการดูแลบุตร อันมีผลกระทบต่อพนักงานที่ต้องกลับบ้านตรงตามเวลาแล้วถูกตีความว่าไม่มีความยึดมั่นต่อการทำงาน (ILO, 2003, pp. 19-20)

### Model ของการเลือกปฏิบัติในตลาดแรงงานของ Gary Becker

ในการอธิบายเกี่ยวกับการเลือกปฏิบัติในตลาดแรงงานในทางเศรษฐศาสตร์ Becker (1973, quoted in Blau, 2002, pp. 219-235) ได้เสนอ Model ของการเลือกปฏิบัติ 2 Model ดังนี้

1. การเลือกปฏิบัติโดยความชอบหรือ “รสนิยม” (Tastes for Discrimination) ตามที่ Gary Becker เสนอไว้ทำให้เห็นว่าการเลือกปฏิบัติเป็นความชื่นชอบหรือรสนิยม สำหรับผู้กระทำการเลือกปฏิบัติซึ่งเต็มใจที่จะจ่าย การที่สังคมมีความชื่นชอบหรือรสนิยมที่เลือกปฏิบัติ และเต็มใจที่จะเสียผลประโยชน์ในการผลิต ผลผลิต กำไรที่จะเสียประโยชน์ ราคาหรือค่าเสียโอกาสของการเลือกปฏิบัติตามเชื้อชาติ เพศ อาจมีผลต่อผลผลิตภายในประเทศ ความชื่นชอบหรือรสนิยมของนายจ้างที่เลือกปฏิบัติบนพื้นฐานความคิดที่ต้องการรักษาระยะห่างทางกายภาพ หรือสังคมจากกลุ่มอื่น เช่น นายจ้างผิวขาวและคนงานไม่ต้องการเกี่ยวข้องกับคนงานกลุ่มที่มีคุณลักษณะเฉพาะในเชื้อชาติ เพศ หรือสีผิว

2. การเลือกปฏิบัติทางสถิติ (Statistical Discrimination) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นจะได้รับการตัดสินโดยอยู่บนพื้นฐานของคุณลักษณะโดยเฉลี่ยของกลุ่ม หรือกลุ่มที่เขาหรือเธอเป็น

สมาชิกแทนที่จะเป็นตามคุณลักษณะส่วนตัวของเขาหรือเธอ การตัดสินใจอาจถูกต้อง เป็นความจริง ในความหมายที่ว่ากลุ่มนั้นมีคุณลักษณะตรงตามที่ลงความเห็น แต่การตัดสินใจจะไม่ถูกต้องหากมองตามระดับปัจเจกที่อยู่ภายในกลุ่มนั้น ผลที่ตามมา คือ นายจ้างจะใช้การพิจารณาโดยใช้ความคิดเห็น เช่น เชื้อชาติ สีผิว เพศ หรืออายุในการตัดสินใจว่าจะว่าจ้างใคร ในทางการปฏิบัติของการเลือกปฏิบัติทางสถิติ นั้น นายจ้างใช้เพศ เชื้อชาติ สีผิว หรืออายุเป็นตัวแทนสำหรับการมีส่วนร่วมของแรงงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิต อาทิเช่น เพศอาจใช้เป็นตัวแทนสำหรับความแข็งแรงทางกายภาพ หรือความยืดหยุ่นต่องานจึงทำให้เกิดความเสียเปรียบต่อปัจเจกที่เป็นสมาชิกของเพศนั้น ๆ

สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า การเลือกปฏิบัติทางสถิติ พิจารณานายจ้างมักตัดสินใจตัดสินใจอย่างผิดพลาดบนพื้นฐานของคุณลักษณะโดยเฉลี่ยของกลุ่มที่ปัจเจกได้เป็นสมาชิก แทนการตัดสินใจจากคุณลักษณะส่วนบุคคล การกระทำดังกล่าวของการเลือกปฏิบัติ ทำให้เห็นว่าผู้หญิงและผู้ที่ดีกว่าถูกเลือกปฏิบัติอย่างเป็นระบบออกจากอาชีพที่ให้ค่าตอบแทนสูง และกระทำตัวอยู่ในอาชีพที่ให้ค่าตอบแทนต่ำ การเลือกปฏิบัติมีความเกี่ยวข้องกับทั้งความเท่าเทียมกันและประสิทธิภาพ หากผู้หญิงสามารถจัดสรรทรัพยากรของตนเองใหม่จากอาชีพหนึ่งไปสู่อาชีพหนึ่งตามเงื่อนไขของการจัดสรรทรัพยากรแรงงานที่มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้สังคมได้ประโยชน์จากการยุติของการกระทำตัวในงานอาชีพ ดังนั้น การเลือกปฏิบัติมีอิทธิพลไม่เพียงแต่กับการกระจายบุคลากรเท่านั้น แต่ยังมีอิทธิพลต่อขนาดของรายได้ภายในประเทศด้วย หากสังคมบรรลุถึงการปราศจากการเลือกปฏิบัติ

นอกจากนี้ ภาวดี ทองอุไทย (2546, น. 3-5) ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงสาเหตุของการเลือกปฏิบัติที่เกิดขึ้นในตลาดแรงงาน ตามทฤษฎีเศรษฐกิจศาสตร์ โดยแบ่งสาเหตุได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ประการแรก คือ อคติส่วนบุคคล ซึ่งทำให้นายจ้าง เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้าไม่พึงใจที่จะเกี่ยวข้องกับคนงานเชื้อชาติใดเชื้อชาติหนึ่ง หรือเพศใดเพศหนึ่ง 1) อคติของนายจ้าง ถ้าหากว่านายจ้างพอใจที่จะจ้างผู้ชายเข้ามาทำงานที่มีค่าจ้าง และไม่สนใจจ้างผู้หญิง ทั้ง ๆ ที่มีผู้หญิงซึ่งมีคุณสมบัติเท่าเทียมกันกับผู้ชายให้เลือก นายจ้างผู้นั้นก็จะดำเนินพฤติกรรมเสมือนหนึ่งว่าผู้หญิงมีผลิตภาพต่ำกว่าผู้ชาย ยิ่งนายจ้างมีอคติมากเท่าไรก็จะยิ่งประเมินค่าผลิตภาพของผู้หญิงต่ำลงเท่านั้น 2) อคติของลูกค้า สาเหตุหนึ่งของการเลือกปฏิบัติเกิดจากอคติของลูกค้าที่มีต่อพนักงาน ลูกค้ามีความพอใจที่จะรับบริการจากตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูง เช่น หมอผ่าตัด ผู้จัดการธนาคาร นักบิน เฉพาะตำแหน่งที่ใช้ฝีมือน้อยกว่า เช่น นางพยาบาล พนักงานบัญชี อคติของลูกค้าก็ยอมนำไปสู่การเลือกปฏิบัติทางอาชีพ ผลเสียต่อผู้หญิงทำให้ผู้หญิงไม่มีโอกาส

ประกอบอาชีพที่มีความรับผิดชอบและผลตอบแทนสูง เนื่องมาจากการที่ถูกค่าพอใจรับบริการจากผู้ขายมากกว่าโดยนายจ้างจะประเมินมูลค่าของผู้หญิงต่ำกว่ามูลค่าของผู้ชายที่มีคุณสมบัติเท่ากัน

3) อคติของเพื่อนร่วมงาน สาเหตุที่สามของการเลือกปฏิบัติโดยอคติส่วนบุคคลเกิดจากด้านอุปทานของตลาด คนงานชายอาจไม่พอใจกับสภาพการณ์ที่ผู้หญิงได้รับตำแหน่งที่พวกเขาเห็นว่าไม่เหมาะสม เช่น ถ้าเขาเห็นเป็นเรื่องเสียศักดิ์ศรีที่ต้องรับคำสั่งจากผู้หญิง คนงานชายเหล่านี้ก็อาจจะประท้วงโดยไม่ยอมทำงานให้กับนายจ้างที่รับผู้หญิงเข้าทำงานโดยไม่มีทางเลือกปฏิบัติหรือคัดค้านได้แย่งเมื่อผู้หญิงได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นสูงถึงระดับหัวหน้างาน

2. ประการที่สอง คือ ความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลสารสนเทศ ถ้านายจ้างไม่สามารถประเมินคุณสมบัติของผู้มาสมัครงานได้ ก็อาจเหมาเอาว่า บุคคลนั้นมีลักษณะเหมือนค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่คนนั้นเป็นสมาชิกอยู่ ทั้ง ๆ ที่ผลิตภาพที่แท้จริงของผู้หญิงเท่าเทียมกับผู้ชายที่ได้รับเลือกเข้าทำงาน หากแต่การถูกนำไปเกี่ยวข้องกับกลุ่มทำให้นายจ้างปฏิเสธที่จะรับผู้หญิงเข้าทำงาน

3. ประการสุดท้าย เกิดจากความต้องการที่จะมีหรือต้องการใช้ประโยชน์จากอำนาจผูกขาดในตลาดแรงงาน การเลือกปฏิบัติจะเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ ก็เพราะผู้ที่กระทำการเลือกปฏิบัติได้รับประโยชน์หรือผลกำไรจากการกระทำนั้น การแบ่งแยกอาชีพตามเพศเป็นผลของความตั้งใจที่จะสร้างการกระจุกตัวเพื่อให้ค่าจ้างในบางอาชีพลดต่ำลงรวมทั้งทำให้บางอาชีพเป็นของผู้ชายและบางอาชีพเป็นของผู้หญิง

#### ผลจากการเลือกปฏิบัติในตลาดแรงงาน

รูปแบบของผลจากการเลือกปฏิบัติในตลาดแรงงานที่มีต่อผู้หญิง สามารถพิจารณาได้ 2 ลักษณะ คือ 1) ประการแรกในแง่ของการที่การเลือกปฏิบัติได้ส่งผลโดยตรง (Direct Effect) ต่อผู้หญิงในรูปของค่าจ้างและทำให้เกิดความแตกต่างเชิงอาชีพระหว่างชายและหญิง (ที่แม้ว่าผู้หญิงจะมีคุณสมบัติต่องานที่เหมือนกับผู้ชายก็ตาม) 2) ประการที่สอง ในแง่ของการเลือกปฏิบัติที่ส่งผลในเชิงสะท้อนกลับต่อผู้หญิง (Feedback Effect) ในรูปของการที่เมื่อผู้หญิงได้ถูกเลือกปฏิบัติในลักษณะที่ทำให้พวกเขาไม่มีโอกาส หรือสามารถที่จะเข้าถึงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานที่น้อยกว่าผู้ชาย แล้วมันได้ทำให้เกิดผลสะท้อนกลับมายังตัวผู้หญิงอีกทีหนึ่ง คือ ทำให้พวกเขาสามารถเข้าถึงหรือเกิดทางเลือกที่จะได้ค่าจ้างที่สูงในการทำงานที่น้อยกว่าผู้ชาย (Blau, 2002, pp. 211-219)

ดังนั้น การทำความเข้าใจกับความแตกต่างของการเลือกปฏิบัติที่หลากหลายนี้ มีประโยชน์ด้วย 2 เหตุผล ประการแรก นัยสำคัญของประเภทของการเลือกปฏิบัติที่หลากหลายแปรผันไปในระหว่างคนกลุ่มต่าง ๆ เช่น คนผิวสี ผู้หญิง แม้ว่าผู้หญิงจะถูกเลือกปฏิบัติจากกลุ่มงานหรืออาชีพหนึ่ง ๆ ให้หลังไหลไปสู่อีกกลุ่มงานหรืออาชีพหนึ่ง ๆ แต่จะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญประการที่สอง ซึ่งก็คือ รูปแบบที่หลากหลายของการเลือกปฏิบัติอันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจได้ว่าการเลือกปฏิบัติอาจเป็นการบีบบังคับ สร้างข้อจำกัดต่อผู้หญิงอย่างไร โดยเฉพาะรูปแบบการเลือกปฏิบัติในลักษณะต่าง ๆ ที่ผู้หญิงได้เผชิญในการทำงาน

### รูปแบบการเลือกปฏิบัติในการทำงาน

Benokraitis and Feagin (1995, pp. 38-58) ได้จัดแบ่งปรากฏการณ์การเลือกปฏิบัติโดยเพศ พร้อมให้ความหมายไว้ว่าประกอบด้วย 3 ประเภท ได้แก่ การเลือกปฏิบัติโดยเพศอย่างชัดเจน (Blatant Sex Discrimination) การเลือกปฏิบัติโดยเพศอย่างมีเบื้องหลัง (Subtle Sex Discrimination) และการเลือกปฏิบัติโดยเพศแบบซุกซ่อนไว้ (Covert Sex Discrimination) โดยปรากฏการณ์เหล่านี้มีหลายระดับของการสามารถถูกมองเห็น ตลอดจนมีหลากหลายระดับของความตั้งใจกระทำ ความเป็นอันตราย การปรากฏออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถถูกเยียวยาแก้ไข ดังนี้

1. การเลือกปฏิบัติโดยเพศอย่างชัดเจน (Blatant Sex Discrimination) หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้หญิงอย่างไม่เท่าเทียม เป็นอันตรายต่อผู้หญิง ซึ่งมักปฏิบัติด้วยความตั้งใจกระทำ สามารถถูกมองเห็นได้อย่างชัดเจน และง่ายต่อการที่จะบันทึกออกมาอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร อันได้แก่ การล่วงละเมิดทางเพศ การใช้ภาษา หรือความตลกขบขันในเรื่องเกี่ยวกับเพศ การใช้ความรุนแรงทางกายในรูปการข่มขืน ตลอดจนรูปแบบของการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกันในครอบครัว ในการจ้างงาน ในทางการเมือง ในทางกฎหมาย ในทางศาสนา และในขอบเขตอื่น ๆ การเลือกปฏิบัติในประเภทนี้ ก่อให้เกิดอันตรายอย่างทันที สามารถปรากฏหรือบันทึกอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถถูกเยียวยาแก้ไข

การเลือกปฏิบัติประเภทนี้บางครั้งดูเหมือนว่าอันตรายต่อผู้หญิงน้อยเกินกว่าจะต้องมาสะท้อนภาพของผู้ชายที่กระทำสิ่งเหล่านั้น ผู้ชายหลายคนได้ยอมรับต่อพฤติกรรมที่มักแสดงออกโดยทั่วไปในชีวิตประจำวันเกี่ยวกับสัญลักษณ์ เครื่องหมายทางเพศ ตลอดจนการแสดง

หรือการสนทนาเชิงตลกขบขันอันเกี่ยวกับเรื่องเพศ ขณะที่ผู้หญิงรู้สึกอึดอัดใจหรือเกิดความละลาวย ต่อพฤติกรรมเช่นนี้

การเลือกปฏิบัติอย่างชัดเจนในการจ้างงาน (Blatant Employment Discrimination) Benokraitis and Feagin (1995, p. 66) ชี้ให้เห็นว่ากลุ่มของอาชีพในประเทศอเมริกามีการแบ่งแยกโดยเพศ กล่าวคือ กลุ่มอาชีพหนึ่ง ๆ ผู้ชายหรือผู้หญิงจะครองสัดส่วนการทำงานที่สูง การแบ่งกลุ่มของงานโดยเพศ สะท้อนถึงระดับของแบบแผนของการเลือกปฏิบัติอย่างโจ่งแจ้งที่ได้ถูกสถาปนาขึ้น (Institutionalized Patterns of Blatant Discrimination) พร้อมได้ยกตัวอย่างการแบ่งกลุ่มของงานโดยเพศในองค์การว่า (เป็นผลของการเลือกปฏิบัติอย่างโจ่งแจ้งโดยที่) มีแนวโน้มของการจัดแบ่งพนักงานอย่างกว้าง ๆ แบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่ม ผู้จัดการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาย 2) กลุ่มพนักงานเลขานุการซึ่งเกือบทั้งหมดเป็นผู้หญิง 3) กลุ่มพนักงานเทคนิค ซึ่งมีสัดส่วนของทั้งผู้ชายและผู้หญิงที่ผสมกัน แต่ในตำแหน่งที่มีค่าจ้างสูง ผู้ชายจะได้ครองตำแหน่งเป็นส่วนใหญ่ 4) กลุ่มพนักงานที่เป็นภารโรง ซึ่งมีสัดส่วนของพนักงานที่เป็นชนกลุ่มน้อย (Minority) และมีผู้หญิงในกลุ่ม Minority เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ช่องว่างของรายได้ระหว่างชายและหญิงที่ทำงานอาชีพเดียวกันมีประสบการณ์การทำงานด้วยช่วงเวลาเท่ากัน หรือผู้หญิงมีประสบการณ์การทำงานที่นานกว่าผู้ชายแต่รายได้ของผู้ชายมากกว่าของผู้หญิง ถือว่าเป็นผลของการเลือกปฏิบัติอย่างโจ่งแจ้งด้วย

กลไกที่ทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติอย่างชัดเจน

ในที่ทำงาน (The Work Place) การกีดกันอย่างชัดเจน (Blatant Exclusion) เป็นกลไกที่สำคัญที่สร้างความท้อแท้แก่ผู้หญิงในการเข้าทำงาน โดยการกีดกันอย่างโจ่งแจ้งปรากฏในลักษณะของการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานโดยทำให้ผู้หญิงจำนวนน้อยกว่าผู้ชาย ได้ถูกคัดเลือกเข้าทำงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ หรือไม่ได้เข้าทำงานตรงตามตำแหน่งที่สมัคร การกีดกันอย่างโจ่งแจ้งยังปรากฏในลักษณะของค่าจ้างที่แตกต่างกัน โดยทำให้ค่าจ้างของชายและหญิงต่างกันด้วย ทั้งในกรณีของการทำงานในตำแหน่งบริหารเช่นเดียวกัน ซึ่งค่าจ้างของผู้ชายสูงกว่าของผู้หญิง หรือในกรณีของการที่ผู้หญิงมีประสบการณ์การทำงานที่นานกว่าผู้ชาย แต่ค่าจ้างของผู้ชายมากกว่าของผู้หญิง (Benokraitis and Feagin, 1995, p. 70) นอกจากนี้ ยังปรากฏในลักษณะของความชื่นชอบของผู้ที่เป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจที่ชื่นชอบต่อผู้หญิงที่มีอายุน้อยมากกว่าผู้หญิงที่มีอายุมาก โดยคัดเลือกผู้หญิงที่มีอายุน้อยเข้าทำงานในตำแหน่งแบบ Full Time พร้อมข้อเสนอเกี่ยวกับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง (Karen Levine, 1994, quoted in Benokraitis and Feagin, 1995, pp. 70-71)

นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่าน ได้ชี้ให้เห็นว่าภาวะที่เลือกปฏิบัติอย่างจงใจต่อผู้หญิงในรูปของความไม่เท่าเทียมของค่าจ้าง เงื่อนไขเลื่อนตำแหน่งของผู้ชายและของผู้หญิงแตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ได้ขวางกั้นต่อความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิง ผู้หญิงที่จะมีความก้าวหน้าภายใต้บริบทของการทำงาน พวกเขาต้องเป็น “ยอดหญิง” (Superwomen) โดยภาพตายตัวของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ชาย และภาพตายตัวนี้เองที่ได้อยู่ในความนึกคิดของผู้บริหารระดับสูงชาย ที่เป็นผู้ตัดสินใจคัดเลือกบุคคลในบัญชีรายชื่อที่จะถูกแต่งตั้งให้ขึ้นดำรงตำแหน่งบริหาร ผู้ตัดสินใจมักจะมองว่าพนักงานชายไม่ชอบทำงานภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้างานที่เป็นหญิง และผู้ตัดสินใจจะมองพนักงานชายและหญิงอย่างแตกต่างกันในการเลื่อนตำแหน่ง โดยพนักงานหญิงจะถูกพิจารณาโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งรองจากพนักงานชาย นอกจากภาพตายตัวแล้วการสถาปนาของโครงสร้างอำนาจของงานในสายการบังคับบัญชา อาทิ งานเสมียนที่ได้ถูกสถาปนาว่าเป็นงานของผู้หญิง งานบริหารที่ได้ถูกสถาปนาว่าเป็นงานของชาย ได้สร้างความยุ่งยากแก่ผู้หญิงที่ทำงานเกี่ยวกับงานเสมียนในการจะก้าวขึ้นป็นดำรงตำแหน่งในงานประเภทอื่น เป็นต้น

ในสภาพแวดล้อมการทำงานอันเกี่ยวกับเรื่องการล่วงละเมิดทางเพศ (Job Conditions : Sexual Harassment) การล่วงละเมิดทางเพศในสภาพแวดล้อมการทำงาน ปรากฏในรูปต่าง ๆ อาทิ การแอบมองหรือถ้ามอง (Peeping Tom) การที่หัวหน้าชายมีอำนาจในการให้คุณให้โทษแก่พนักงานได้ให้รางวัลหรือผลประโยชน์แก่พนักงานหญิงที่ยินยอมต่อการถูกล่วงละเมิดทางเพศ ตามที่ EEOC ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการล่วงละเมิดทางเพศไว้ว่าเป็นการล่วงล้ำในเชิงกามารมณ์ที่ปราศจากความยินยอม การเรียกร้องให้กระทำการในเชิงกามารมณ์เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียกร้อง ตลอดจนการกระทำอื่น ๆ อันเกี่ยวข้องกับเรื่องเชิงกามารมณ์ อาทิ การโอบอ้อมผ่อนตามโดยถูกใช้เป็นเงื่อนไขหรือพื้นฐานในการตัดสินใจจ้างงานสำหรับผู้หญิงหรือให้คะแนนผลการศึกษาที่ดี สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อผู้หญิงคนนั้น ๆ การกระทำที่มีเป้าหมายหรือไม่มีเหตุผลที่เพียงพอในการเข้าไปสัมผัสร่างกาย หรือเกี่ยวข้องกับการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้หญิง หรือการให้คะแนนผลการศึกษา หรือการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยเงื่อนไขการใช้เรื่องกามารมณ์เป็นตัวกำหนดการทำงาน “Intimidating Work Environment” (Ellen Bravo and Ellen Cassidy, 1992, quoted in Benokraitis and Feagin, 1995, p. 73) วิธีการและการปฏิบัติอันเป็นการล่วงละเมิดทางเพศ ได้แก่ การสัมผัส (Touching) การจับจ้องมอง (Staring at) การพูดตลกขบขันเกี่ยวกับเรือนร่างของผู้หญิง (Making jokes about a women's body) การเรียกร้องให้มีเพศสัมพันธ์อย่างไม่มี ความยินยอมพร้อมใจ (Nonreciprocated

requests for sexual intercourse) การข่มขืนในที่ทำงาน (Rape at work) นอกจากนี้ การล่วงละเมิดทางเพศยังสามารถจำแนกกลุ่มพฤติกรรมได้เป็น 4 ประเภท กล่าวคือ ประเภทแรกเป็นการยั่วเย้าที่ไม่เหมาะสมและสร้างความรู้สึกขัดเคือง ทำให้เกิดความก้าวหน้าที่จะแทรกแซงอย่างอื่นได้อย่างอิสระ ประเภทที่ 2 คือ การชักชวนให้มีกิจกรรมทางเพศโดยสัญญาว่าจะให้ผลตอบแทน ประเภทที่ 3 คือ การคุกคามโดยข่มขู่บังคับให้มีกิจกรรมทางเพศโดยขู่ว่าจะลงโทษ ประเภทที่ 4 คือ การใช้กำลังประทุษร้ายทางเพศ การวิพากษ์วิจารณ์ด้วยคำพูด ทั้งที่เจตนาและไม่เจตนา การแสดงกิริยาอาการ หรือสัมผัสร่างกายในเชิงกามารมณ์ที่ไม่ได้รับความยินยอม การมีพฤติกรรมล่วงล้ำในเชิงกามารมณ์อย่างไม่ยินยอมพร้อมใจ การเรียกร้องเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนเป็นพิเศษ และการกระทำในเชิงกามารมณ์ทั้งโดยคำพูดและทางร่างกาย (Powell, 1993, pp. 124-125)

2. การเลือกปฏิบัติโดยเพศอย่างมีเบี่ยงหลัง (Subtle Sex Discrimination) หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้หญิงอย่างไม่เท่าเทียม และเป็นอันตรายต่อผู้หญิง ซึ่งสามารถมองเห็นได้ยากกว่า การเลือกปฏิบัติประเภทแรก การที่การเลือกปฏิบัติประเภทนี้มักไม่ปรากฏให้เห็นหรือสังเกตเห็น เนื่องจากผู้คนทั่วไปได้ถูกปลูกฝังภายในใจของพวกเขา ว่ามันเป็นพฤติกรรมที่เป็นปกติ เป็นธรรมชาติ หรือเป็นขนบธรรมเนียมที่ปฏิบัติกัน แต่การกระทำใด ๆ ภายใต้อิทธิพลที่ทุกคนมีเหมือนกัน ชายและหญิงบางคนอาจไม่ชอบต่อพฤติกรรมที่บุคคลหนึ่ง ๆ แสดงออกมาด้วยความรู้สึกอย่างลึก ๆ ว่าจริงหรือที่ผู้หญิงไม่ดี ผู้หญิงไม่มีศักยภาพ หรือผู้หญิงไม่มีความสามารถไม่ฉลาดเหมือนกับผู้ชาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อการทำงานที่ตั้งเดิมแล้วเป็นงานของผู้ชาย เป็นงานที่มีเกียรติและมีการแข่งขัน การเลือกปฏิบัติประเภทนี้เกิดขึ้นได้ทั้งโดยความบริสุทธิ์ใจใส่ชื่อ มีการจัดการเพื่อให้เกิดขึ้น มีความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจให้เกิดขึ้น แม้ว่าการเลือกปฏิบัติประเภทนี้จะสามารถแสดงหรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ก็ไม่ง่ายที่จะพิสูจน์เหมือนกับการเลือกปฏิบัติประเภทแรก เพราะผู้คนไม่ได้ตระหนักว่ามันเป็นสิ่งที่อันตรายหรือควรแก่การให้ความสนใจหรือให้ความสำคัญอย่างยิ่ง

การเลือกปฏิบัติโดยเพศอย่างมีเบี่ยงหลัง (Subtle Sex Discrimination) (Benokraitis and Feagin, 1995, p. 82) มีคุณลักษณะดังนี้

- 1) เป็นการเลือกปฏิบัติที่เกิดขึ้นโดยตั้งใจกระทำหรือไม่ตั้งใจกระทำ
- 2) เป็นสิ่งที่มองเห็นได้ แต่มักจะไม่เป็นที่สังเกตเห็นเพราะว่ามันเกิดขึ้นตามขนบธรรมเนียม ค่านิยมทางสังคม และถูกปลูกฝังเข้าไปในความรู้สึกนึกคิดของผู้คน
- 3) เป็นสิ่งที่สื่อออกมาได้ทั้งคำพูดและการกระทำ
- 4) ส่วนใหญ่มักจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ

5) เป็นสิ่งที่มองเห็นได้ว่าเกิดขึ้นกับระดับปัจเจกบุคคลมากกว่าระดับองค์กร การเลือกปฏิบัติโดยเพศอย่างมีเบื้องหลัง (Subtle Sex Discrimination) แบ่งได้ 9 รูปแบบ ดังนี้

1. การวางท่าถือตัวว่าเป็นผู้ใหญ่ที่เหนือกว่า (Condescending Chivalry) การเลือกปฏิบัติในรูปแบบนี้ แสดงออกมาโดยการมุ่งปกป้องคุ้มครองในลักษณะฟอปกครองลูกแต่จะปฏิบัติต่อผู้หญิงราวกับเธอเป็นผู้อยู่ใต้อำนาจ (Subordinates) อาทิการมองผู้หญิงว่าเป็นหนูน้อย ตัวเล็ก ๆ (Kiddo) เป็นสาวน้อย (Young Lady) เป็นเด็กหญิง (Little Girl) โดยเฉพาะกับผู้หญิงที่อายุมากกว่า 30 ปี การแสดงออกต่อผู้หญิงในลักษณะดังกล่าวแม้ว่าเป็นการแสดงด้วยความรู้สึกที่เอ็นดู หรือที่ดีต่อผู้หญิง แต่ก็ทำให้เธอรู้สึกว่าถูกลดคุณค่าในตัวเอง หรือเหมือนกับว่าเธอไม่มีความหมาย ไม่มีความสำคัญแต่อย่างใด แม้ว่าการแสดงออกจะมีลักษณะที่มีความตั้งใจอย่างเจตนาดีหรือเจตนาร้ายก็ตาม แต่ก็ถือว่าเป็นความไม่เท่าเทียมทางเพศ

2. การสร้างความท้อแท้ใจในเชิงการแสดงความช่วยเหลือเอื้ออำนาจ หรือสนับสนุน (Supportive Discouragement) แต่ทำโดยอยู่บนพื้นฐานของภาพตายตัวของผู้หญิง การสนับสนุนแต่ไม่ให้รางวัล การสนับสนุนแต่กีดกันจากตำแหน่งที่มีอัตราเงินเดือนสูง มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ

3. การล่วงละเมิดทางเพศอย่างเป็นมิตร (Friendly Harassment) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในเชิงรสนิยมทางเพศซึ่งแสดงออกด้วยสีหน้าหรือท่าทางที่ไม่เป็นอันตราย แต่สร้างความรู้สึกกระอักกระอ่วนใจหรือไม่สะดวกใจต่อผู้หญิง สร้างความรู้สึกขวยเขิน สร้างความรู้สึกต่ำต้อยต่อผู้หญิง เช่น การประจบยกยอ รวมทั้งการหยอกล้อโดยซ่อนเร้นการล่วงละเมิดทางเพศ เช่น การที่หัวหน้าชายกล่าวชมผู้ใต้บังคับบัญชาหญิงว่า หนูนดี ตาสวย การกระทำในลักษณะของการแสดงความขบขันอย่างวางท่าในฐานะเจ้าถิ่น (Hostile Humor) โดยที่เรื่องตลกเรื่องขบขันต่าง ๆ ได้ถูกผู้คนใช้เพื่อ 1) สร้างการรวมกลุ่มอย่างเป็นปึกแผ่นเหนียวแน่น 2) ให้คำนิยามหรือให้ความหมายต่อบุคคลที่อยู่นอกกลุ่มหรือบุคคลที่มีความแตกต่างจากบุคคลในกลุ่ม 3) ทำให้การถกประเด็นเกี่ยวกับเรื่องเชิงกามารมณ์ (Taboo Topics) กลายเป็นเรื่องที่ไม่น่าเกลียดเกินไป 4) ทำให้ความไม่เท่าเทียมระหว่างเพศยังคงมีอยู่ 5) ปลดปล่อยความตึงเครียด สร้างความเป็นเจ้าถิ่น สร้างความรู้สึกโกรธเคืองต่อบุคคลที่อยู่ในกลุ่มชายขอบ กลุ่มที่ด้อยกว่า กลุ่มที่คุกคามกลุ่มตนเอง ตลอดจนการใช้วาจาข่มขู่เชิงจิตวิทยา เช่น การตีตราว่าเป็นเลสเบี้ยน การให้ความกรุณาให้ความสนใจอันจะนำไปสู่การล่อลวงในอนาคต การตกเป็นเหยื่อของอารมณ์

ปรารถนาโดยที่ผู้ชายสร้างความไว้วางใจแก่ผู้หญิงแล้วสถานการณ์อย่างใกล้ชิดกันมากขึ้น จนกระทั่งนำไปสู่การตกเป็นเหยื่อของอาชญากรรมปรารถนา

4. การถูกเปรียบเทียบกับสิ่งที่เป็นนามธรรม (Subjective objectification) การที่บุคคลถูกกระทำ ถูกมอง หรือถูกตระหนักว่าเป็นสิ่งหนึ่งสิ่งใด อาทิ การปฏิบัติต่อผู้หญิงเสมือนว่าเธอเป็นเด็ก ๆ เป็นทรัพย์สินสมบัติชิ้นหนึ่ง หรือเป็นวัตถุทางเพศ (Women as Sex Objects) การปฏิบัติต่อผู้หญิงเสมือนว่าเธอไม่มีความสำคัญหรือที่เรียกว่า “Women as Smurfettes”

5. การถูกลดคุณค่า (Radiant Devaluation) อาทิ ในการประเมิน ผู้หญิงจะถูกประเมินด้วยภาพตายตัวแทนการประเมินด้วยคุณลักษณะเชิงวิชาชีพของบุคคล

6. การเหยียดเพศบนพื้นฐานของเสรีภาพ (Liberated Sexism) ปรากฏให้เห็นใน 2 รูปแบบ รูปแบบแรก คือ การต้องแบกภาระการทำงานอย่างหนักทั้งงานในบ้านและงานนอกบ้าน ซึ่งผู้หญิงดูเหมือนว่ามีเสรีภาพ เพราะเธอออกไปทำงานนอกบ้าน แต่เธอก็ยังคงต้องทำงานบ้านและงานดูแล รูปแบบที่ 2 คือ การเข้าไปทำงานที่ไม่ใช่งานดั้งเดิมของผู้หญิงเป็นความยุ่งยากในการสร้างการยอมรับของผู้ชาย รวมทั้งมีโอกาสน้อยในด้านการเข้ารับการศึกษาเพื่อก้าวหน้าขึ้นดำรงตำแหน่งบริหาร

7. การเอาใจเขาเปรียบอย่างเห็นแก่ตัว (Benevolent Exploitation) ซึ่งแบ่งได้เป็นการให้ผู้อื่นซึ่งมักเป็นผู้หญิงให้ทำงานที่ตนเองไม่ต้องการทำ แล้วเอาผลงานที่ผู้หญิงทำแล้วเสร็จไปเป็นผลงานของตนเอง (Dumping) การถูกกดขี่ข่มเหงด้วยภาวะการสนับสนุน (Sponsorship Abuses) รวมถึงการที่ผู้หญิงขาดภาวะอุปถัมภ์ การมอบหมายให้ทำงานที่เป็นงานของผู้หญิง (Women's type Activities)

8. ภาวะความมีอำนาจเหนือกว่าของสมาชิกในกลุ่มดั้งเดิมที่จงใจกระทำสิ่งหนึ่ง ๆ (Considerate Domination) ซึ่งมี 3 รูปแบบ รูปแบบแรก คือ แสดงตนเองว่ามีอำนาจเหนือกว่าผู้หญิงในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การแสดงออกมักอยู่ในรูปของการเป็นผู้ควบคุมสถานการณ์ขณะปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น การไม่แสดงความนับถือของผู้ชายต่อผู้หญิงที่แม้จะมีตำแหน่งที่สูงกว่าในรูปของการไม่สนใจฟังคำพูดของผู้หญิง การทำกิจกรรมหรือทำธุระส่วนตัวขณะกำลังสนทนากับผู้หญิง รูปแบบที่ 2 คือ การที่ผู้ชายเป็นสมาชิกกลุ่มดังกล่าวโดยจะสร้างภาวะของความมีอำนาจเหนือกว่า หรือความเป็นสมาชิกดั้งเดิมภายใต้บริบทหนึ่ง ๆ ผ่านทางวิถีทางในด้านภาษา กฎหมาย ขนบธรรมเนียมที่ได้ถูกใช้กันโดยทั่วไป สิ่งที่อยู่นอกเหนือจากวิถีทางที่ได้ถูกใช้กันโดยทั่วไป เรียกว่า “ปรากฏการณ์อันไม่ปกติ” (The Hyphenization Phenomenon) เช่น การที่ผู้หญิงดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง การที่ผู้หญิงเป็นแพทย์ การที่

ผู้หญิงเป็นคนขับรถ และปรากฏการณ์เชิงอาชีพของผู้หญิงเหล่านี้ สังคมถือว่าเป็น “ความเบี่ยงเบนทางอาชีพของผู้หญิง” อันหมายถึง อาชีพที่ไม่ใช่อาชีพดั้งเดิมของผู้หญิงนั่นเอง รูปแบบที่ 3 คือ การโน้มน้าวชักจูงให้ผู้หญิงเห็นคล้อยตามว่า การที่ผู้หญิงอยู่ได้ภาวะความมีอำนาจเหนือกว่าผู้ชายนั้นเป็นการดีต่อตัวผู้หญิงเอง เช่น การทำงานอย่างหนักแทนผู้ชายนั้นเป็นการดี เพราะจะเป็นการช่วยเพิ่มพูนประสบการณ์แก่ตัวผู้หญิงเอง

9. การกีดกัน (Collegial Exclusion) ซึ่งปรากฏในลักษณะต่าง ๆ เช่น การกีดกันทางกายภาพ การกีดกันทางสังคมหรือการกีดกันในทางวิชาชีพ การกีดกันทางกายภาพ ได้แก่ การมองไม่เห็นในการมีตัวตนหรือการดำรงอยู่ของผู้หญิงในบริบทหนึ่ง ๆ อาทิ ในชั้นเรียน ในการประชุมหรือ การทำให้ผู้หญิงอยู่ในสถานการณ์ที่เธอถูกเบียดขับออกไปจากสมาชิกส่วนใหญ่ การกีดกันผู้หญิงให้ออกจากชั้นตอนที่เป็นการตัดสินใจ การจำกัดให้ผู้หญิงอยู่ในพื้นที่แคบ ๆ พื้นที่หนึ่งพื้นที่ใด เช่น ความรับผิดชอบต่องานของผู้หญิง ได้ถูกผู้ชายมองว่ามีความสำคัญน้อยกว่า ความรับผิดชอบของตัวผู้ชายเองต่อเรื่องหนึ่ง ๆ การกีดกันทางสังคมหรือการกีดกันทางวิชาชีพ ได้แก่ การที่ผู้หญิงถูกกีดกันจากการจะได้เข้าไปในพื้นที่ที่ดั้งเดิมเป็นของผู้ชาย (Old boy's Network) การเข้าไม่ถึงพื้นที่ของผู้ชายเนื่องจากเธอไม่รู้วิธีการเล่นเกมส์ของผู้ชาย หรือไม่เข้าใจต่อกฎเกณฑ์หรือกติกาต่อเรื่องหนึ่ง ๆ ที่ผู้ชายกำหนดขึ้น

3. การเลือกปฏิบัติโดยเพศแบบซุกซ่อนไว้ (Covert Sex Discrimination) หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้หญิงอย่างไม่เท่าเทียม และเป็นอันตรายต่อผู้หญิง ซึ่งการปฏิบัตินั้นเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นเนื่องจากเป็นสิ่งที่อยู่เบื้องหลัง หรือเป็นการกระทำที่พยายามสร้างความสมเหตุสมผลว่าไม่มีการเลือกปฏิบัติ เป็นการกระทำที่มีเป้าหมาย เป็นการกระทำที่มีสิ่งจูงใจอันมุ่งร้าย มีความพยายามโดยเจตนา เพื่อที่จะทำให้ผู้หญิงประสบความล้มเหลวต่อเรื่องหนึ่ง ๆ เช่น ในการรับพนักงานเข้าทำงานหรือในสถานการณ์อันเกี่ยวข้องกับเรื่องการจัดงานในด้านต่าง ๆ การเลือกปฏิบัติประเภทนี้ จำแนกได้เป็น 6 ลักษณะคือ

1) Tokenism ซึ่งเป็นการเลือกปฏิบัติที่เกิดขึ้นภายใต้นโยบายและการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับพนักงานและการเลื่อนตำแหน่งในลักษณะที่ไม่ได้มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ได้มีการประกาศอย่างเป็นทางการ รวมทั้งการมีกลุ่มพนักงานซึ่งมีสมาชิกภายในกลุ่มเป็นจำนวนน้อย เช่นเดียวกับทฤษฎี Tokenism ของ Kanter เช่น กลุ่มผู้หญิง กลุ่มของ Minorities กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มผู้พิการ เป็นต้น ซึ่งภายใต้ข้อดีการหนึ่ง ๆ จะเห็นได้ว่า แม้มีภาวะ Tokenism แต่องค์กรก็ยังคงดูเหมือนว่าให้ความเท่าเทียมกับทุกคน เพราะว่าไม่มีกลุ่มใด กลุ่มหนึ่งที่ถูกกีดกันอย่างสิ้นเชิง Tokenism ประกอบด้วยรูปแบบ 3 รูปแบบ คือ 1) Numerical

Tokenism ซึ่งปรากฏในรูปแบบของการกำหนดโควตาเพื่ออ่าวางไว้ซึ่งพนักงานที่เป็นชายแค่บางตำแหน่ง นำมาสู่ปัญหา คือ การที่ผู้หญิงมักจะได้รับให้ดำรงตำแหน่งในระดับล่าง ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ทำงานมากแต่มีความก้าวหน้าในอาชีพน้อย และได้รับความสนใจจากหัวหน้างานน้อย ปัญหาเกี่ยวกับภพตายตัวของผู้ที่เป็ Token ซึ่งคือ ผู้หญิงนั้นมักจะเป็นที่สังเกตเห็นได้ง่ายขณะที่ผู้ชายไม่เป็นที่มองเห็น แม้ไม่เข้าประชุมก็ไม่เป็นที่มองเห็น 2) Pragmatic Tokenism อันปรากฏในรูปแบบของการรับเข้าพนักงานและสงวนรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่เป็นหญิงเท่านั้นเมื่ออยู่ในภาวะที่องค์กรต้องการให้ต้นทุนการดำเนินการต่ำ หากผู้หญิงเหล่านี้พยายามผลักดันหรือเรียกร้องเกี่ยวกับเรื่องตำแหน่งงาน เรื่องการถูกจัดวางไว้เพียงเพื่อเป็นไม้ประดับตลอดจนเรื่องความก้าวหน้า ผู้หญิงจะถูกให้ออกจากงานเนื่องจากองค์กรมองว่าต้นทุนในการรับพนักงานไม่สูงและมีผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมจำนวนมากอยู่ในรายชื่อผู้มาสมัครงาน 3) Symbolic Tokenism สามารถกล่าวได้ว่ามองเห็นได้ง่ายกว่า แม้ว่าบุคคลจะได้รับกรปฏิบัติในด้านตำแหน่ง เงินเดือน การรับการฝึกอบรมที่เหมือนกัน แต่ก็ยังคงเป็น Token เนื่องจากได้ถูกจัดวางในตำแหน่งเฉพาะ เจาะจงตำแหน่งหนึ่ง ๆ หรือเป็นสัญลักษณ์ที่จะทำให้มองเห็นว่าองค์กรมีความยึดมั่นต่อเรื่องโอกาสที่เท่าเทียมกัน ตำแหน่งเหล่านี้เป็นตำแหน่งที่ถูกมองเห็นแต่ไม่ใช่การได้รับความเชื่อถือ บุคคลนั้นยังคงเป็นสมาชิกที่อยู่ชายขอบขององค์กร ถูกกีดกันออกจากเครือข่ายเพื่อนร่วมงานที่มีอำนาจ และถูกจัดวางอย่างยึดติดกับบทบาทตามภพตายตัวที่เป็นข้อจำกัดต่อความมีประสิทธิภพในการทำงาน

2) Containment เป็นการเลือกปฏิบัติในลักษณะที่จำกัดต่อผู้หญิงในการเข้าไปสู่ตำแหน่งงานและงานใหม่ ๆ ที่มีลักษณะของความก้าวหน้า การเลือกปฏิบัติประเภทนี้ต่างจาก Tokenism ที่เป็นปรากฏการณ์จำกัดต่อจำนวนผู้หญิงที่จะเข้าไปทำงานในงานที่ไม่ใช่งานดั้งเดิมของผู้หญิง

การเลือกปฏิบัติลักษณะนี้จะเกิดขึ้นโดยการสถาปนาสิ่งต่าง ๆ ออกเป็นขั้วของชายและหญิง (Establishing Male-Female Domains) อาทิ กรณีของการรับสมัครพนักงาน นายจ้างและฝ่ายบุคคล จะมีความพยายามอย่างไม่เป็นทางการในการจัดแบ่งบุคคลที่น่าสนใจ และเข้าข่ายการพิจารณาไว้ในงานที่เรียกว่างานของผู้หญิง (Women's Jobs) และงานของผู้ชาย (Men's Jobs) หรือในกรณีที่ผู้หญิงสมัครเข้าทำงานในตำแหน่งที่เป็นงานของผู้ชาย เธอจะถูกลดคุณค่าในประสบการณ์และความสามารถไปโดยปริยาย แม้มีประสบการณ์ใกล้เคียงกับงานดังกล่าวก็ตาม กรณีของภาวะการอุปถัมภ์ ผู้หญิงที่ขาด Mentor หรือมี Mentor ที่มอบหมายหน้าที่ที่สิ้นเปลืองเวลาในการทำงาน อาทิ การเก็บรวบรวมข้อมูล พิมพ์ข้อมูล จัดการติดต่อประสานงาน เขียนหรือร่างขึ้นงาน โดย Mentor ไม่ได้ให้ผลตอบแทนหรือรางวัลแก่ผู้เป็น

Mentee ที่ได้ทำงานเหล่านั้น หรือหากจะให้ความก้าวหน้าแก่ Mentee ก็จะทำให้ในลักษณะของการสนับสนุนให้ก้าวสู่ตำแหน่งที่ยังคงมีบทบาทตามภาพตายตัวของ Mentee คือ มองเรื่อง Sex-Stereotype ผู้เป็น Mentee จะยังคงอยู่ในฐานะ “ผู้ช่วย” อยู่นั่นเอง และมักจะไม่ได้มีโอกาสเข้าถึงผลตอบแทนตลอดจนผลประโยชน์ในเชิงอาชีพในระยะยาว สิ่งที่ถูกกล่าวถึงเหล่านี้ คือ การกระทำของ Mentor ที่เป็นชายที่มีต่อ Mentee ที่เป็นหญิง ส่วนในกรณีของ Mentor ที่เป็นหญิง ปรากฏการณ์ในลักษณะที่พวกเขาเลียนแบบ Mentor ที่เป็นชายก็สามารถเกิดขึ้นได้เช่นกัน

นอกจากนี้การเลือกปฏิบัติ จะเกิดขึ้นโดยการอำรรักษาไว้ซึ่งพื้นที่ของผู้ชายและผู้หญิง (Maintaining Male-Female Turf) ดังปรากฏในรูปกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ

- 1) การพยายามลดริ้วความทะเยอทะยานของผู้หญิงด้วยการบอกว่างานหนึ่ง ๆ ไม่เหมาะสมกับผู้หญิงหรือบอกว่าหากทำเช่นนั้นแล้ว จะเกิดปัญหาต่อผู้หญิงคนอื่น ๆ
- 2) การเลื่อนตำแหน่งที่ถูกใช้อำรรักษาไว้ซึ่งงานที่มีการแบ่งแยกโดยเพศ (Sex-segregated Jobs) ตลอดจนการรักษาลำดับความสำคัญของตำแหน่งงานเอาไว้ให้แก่เพศใดเพศหนึ่ง โดยที่ผู้หญิงมักได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการแทนที่จะเป็นผู้อำนวยการ สำหรับการทำงานในหน่วยงานสังกัดกระทรวงกลาโหม บทบาทของผู้หญิงซึ่งไม่ได้อยู่ในหน่วยงานหลักของกระทรวงกลาโหม โอกาสที่พวกเขาจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งจะถูกจำกัดให้เลื่อนไปยังตำแหน่งที่อยู่เฉพาะในหน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนหรือในตำแหน่งชายขอบ
- 3) ผู้ที่ทำหน้าที่ “ผู้คุมกฎ” (Gatekeeper) จะทำการกั้นกรงบุคคลต่าง ๆ เช่น การพิจารณาบุคคลหนึ่ง ๆ ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการจ้างงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ นั้น ภาพตายตัวของผู้ชายและผู้หญิงหรือผู้มีเชื้อชาติหนึ่ง ๆ มักถูกนำมาใช้มองต่อกลุ่มเป้าหมายที่มาสมัครงานหรืออยู่ในรายชื่อการเลื่อนตำแหน่งในลักษณะที่ด้อยกว่าหรือถูกลดคุณค่า เช่น ผู้หญิงถูกมองว่าไม่มีความคล่องแคล่วว่องไว เหมาะสมกับการทำงานที่มีความซ้ำซากจำเจเพราะพวกเขา มีความอดทนและว่าง่าย สิ่งเหล่านี้ ก็คือ การนำเอาภาพตายตัวของผู้หญิงมาเหมารวมกับผู้หญิงทุกคนว่ามีคุณสมบัตินั้น ๆ นอกจากนี้ “ผู้คุมกฎ” จะใช้ภาพตายตัวในการกีดกันผู้หญิงไม่ให้ก้าวสู่การทำงานในระดับสูง กล่าวได้ว่ากระบวนการ Containment มีลักษณะทั้งการตรึงหรือยึด (Interlocking) และสั่งสม (Cumulative) ผู้หญิงไม่ให้ความก้าวหน้า

3) Manipulation มักแสดงออกโดยการตั้งคำถามหรือแสดงปฏิกิริยาต่อคุณสมบัติของผู้หญิงสิ่งเหล่านี้จะคุกคามหรือนำมาซึ่งความอ่อนแอต่ออำนาจตลอดจนความน่าเชื่อถือของผู้หญิง ผู้หญิงจะถูกมองว่าเป็นผู้ก่อปัญหา และหัวหน้างานชายอาจจะมองต่อการกระทำที่ผิดพลาดของผู้หญิงว่าพวกเขาไม่มีความสามารถโดยพื้นฐานในการทำงาน หัวหน้างาน

ชายจึงแสดงพฤติกรรมข้างต้นออกมาและอาจนำไปสู่การที่ผู้หญิงคนอื่น ๆ จะกลัวที่ตนเองจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับสาเหตุที่ทำให้ผู้หญิงคนดังกล่าวกระทำอย่างผิดพลาด และหัวหน้างานชายก็จะปฏิบัติเช่นนั้นกับตนเองด้วย การจัดการอีกรูปแบบหนึ่ง ก็คือ การให้ผู้หญิงทำงานที่ไม่เป็นที่พึงปรารถนาอันอยู่บนพื้นฐานของการกล่าวอ้างว่าทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันจึงไม่ต้องการเรียกร้องให้ปฏิบัติอย่างเป็นพิเศษต่อผู้หญิง

4) Sabotage การกระทำที่บ่อนทำลายอย่างไว้ร่องรอยหรือปราศจากหลักฐาน การบ่อนทำลายเมื่อพิจารณาจากลักษณะงานจะมีความแตกต่างกันออกไป สำหรับกรณีของงานที่มีลักษณะเป็นงานดั้งเดิมของผู้หญิง ผู้ชายสามารถบ่อนทำลายต่อผู้หญิงได้อย่างไม่ยาก เนื่องจากผู้ชายส่วนมากมักอยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าผู้หญิงภายใต้งานประเภทเดียวกัน การบ่อนทำลายนี้จะเป็นการลดศักยภาพการทำงานของผู้หญิง สำหรับกรณีของงานที่เป็นงานดั้งเดิมของผู้ชาย การบ่อนทำลายกระทำได้โดยการพูดลับหลังว่า ผู้หญิงไม่มีความรู้ ไม่มีความถนัดในด้านนั้น ๆ เพียงพอ หรือกระทำการกลั่นแกล้งลับหลัง นอกจากนี้ผู้ชายจะกระทำการบ่อนทำลายผู้หญิงแล้วผู้หญิงด้วยตนเองก็สามารถบ่อนทำลายซึ่งกันและกันได้ แต่จะเกิดขึ้นเมื่ออยู่ในสนามของการแข่งขันเพื่อแย่งชิงตำแหน่งกัน

5) Revenge ผู้ชายบางคนได้สร้างบรรยากาศการทำงานในฐานะของการเป็นเจ้าบ้านในที่ทำงานแห่งนั้นกับผู้หญิงที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โดยเขาได้ปฏิบัติต่อผู้หญิงในลักษณะของการแก้แค้น สำหรับกรณีของนายจ้างหรือผู้บริหารระดับสูงกับลูกจ้างหญิง หากพวกเขาปฏิบัติต่อนายจ้างในลักษณะยินยอมจำนนแต่โดยดีกับนายจ้าง พวกเขาก็จะทำงานอย่างราบรื่นและมักจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ผู้หญิงบางคนก็แสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้หญิงที่อยู่ในฐานะยินยอมจำนนต่อนายจ้าง ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้หญิงที่กำลังต่อสู้เรียกร้องสิทธิสตรี ก็จะเป็นเป้าหมายของการถูกแก้แค้นในภายหลัง แม้ว่าช่วงแรกจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญก็ตาม การแก้แค้นต่อผู้หญิงอาจมีลักษณะที่ผู้บริหารระดับสูงหรือนายจ้างต้องปฏิบัติตามตัวบทกฎหมายที่ออกมา เพื่อเยียวยาแก้ไขเรื่องการเลือกปฏิบัติต่อผู้หญิงด้วยการโยกย้ายผู้หญิงไปทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ตำแหน่งบริหาร แต่ประกาศว่าเป็นการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นที่เรียกว่าการเลื่อนตำแหน่ง การแก้แค้นต่าง ๆ ที่เป็นไปได้มีทั้งในรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทางการเงินและงาน อาทิ เงินเดือน การได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีเกียรติ ตลอดจนผลประโยชน์ที่ลูกจ้างจะได้รับ และรูปแบบที่ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องทางการเงินและงาน อาทิ การที่เครือข่ายทางสังคมจะยุติหรือจบสิ้นลง การได้รับคำขูขบขินินทามากขึ้น ตลอดจนการนำไปสู่การถูกเลื่อยขาเก้าอี้ในการทำงาน และการแก้แค้นนี้จะกระทำได้กับทั้งชายและหญิง กล่าวได้ว่าการแก้แค้นเป็น

เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการอ้างไว้ซึ่งสถานการณ์ต่าง ๆ ตามเดิมที่ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ทั้งสิ้น (Status Quo)

6) Co-optation การเข้าร่วมในการคัดเลือก เป็นกระบวนการที่คัดเลือกผู้หญิงบางคนให้เข้าไปอยู่ในระบบของการคัดเลือก กลับกรอง และใช้พวกเธอในการควบคุมผู้หญิงคนอื่น ๆ ที่จะเข้าทำงาน คัดเลือกให้เลื่อนตำแหน่ง ผู้ที่ทำหน้าที่นี้จึงมีหน้าที่ประเมินความเฉลียวฉลาด ความสำเร็จ และพฤติกรรมการทำงานหนักของบุคคลที่จะถูกประเมิน ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินนี้จะมองตัวเองว่าเป็นชนชั้นที่มีอำนาจ และผู้หญิงคนอื่น ๆ จะมองเธออย่างแตกต่างจากมองผู้หญิงทั่ว ๆ ไปในองค์กร การเข้าไปอยู่ในกระบวนการร่วมคัดเลือกของผู้หญิง เป็นการกระตุ้นต่อผู้หญิงจำนวนมากให้เข้าไปทำงานในระดับบริหาร และดูเหมือนว่าทำให้ภาพขององค์กรถูกมองว่ามีความตระหนักต่อเรื่องความสามารถของบุคคล ไม่มองเรื่องเพศ และมีความยุติธรรม แต่ก็อาจมองได้ในทางกลับกันว่า การที่มีผู้หญิงเป็นจำนวนน้อยในระดับบริหาร เนื่องจากผู้หญิงไม่มีคุณสมบัติเพียงพอ หรือคุณสมบัติที่เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ชายแล้วไม่สามารถแข่งขันกับผู้ชายได้ ผู้ร่วมคัดเลือกนี้ทำหน้าที่คล้ายกับผู้คุมกฎ (Gatekeeper) มีผู้หญิงจำนวนน้อยที่ทำหน้าที่นี้โดยมักพยายามรักษาฐานที่มั่นตนเองอย่างเหนียวแน่นเพื่อป้องกันผู้อื่นที่อยู่ภายนอกกลุ่ม ซึ่งคือผู้หญิงคนอื่น ๆ ในองค์กรที่จะเข้ามามีอำนาจแข่งกับตนเอง ประเด็นความเท่าเทียมระหว่างชายและหญิงจึงเป็นไปได้ว่าเปลี่ยนรูปโฉมจากความไม่เท่าเทียมระหว่างกลุ่มที่กดขี่ต่อกลุ่มซึ่งด้อยกว่า มาสู่ความไม่เท่าเทียมระหว่างกลุ่มผู้ทำหน้าที่คัดเลือกกับกลุ่มผู้ถูกคัดเลือก

กล่าวโดยสรุปได้ว่า Tokenism และ Containment เป็นรูปแบบของการเลือกปฏิบัติโดยเพศแบบซุกซ่อนไว้ (Covert Sex Discrimination) ที่กีดขวางป้องกันไม่ให้ผู้หญิงจำนวนมากได้เข้าไปทำงานที่ได้รับผลตอบแทนที่สูง งานที่มีสถานภาพสูง และตำแหน่งที่มีอำนาจ โดยที่ Tokenism และ Containment เป็นอุปสรรคในระดับของการเข้าสู่การจ้างงาน ทำให้เมื่อมีการรับพนักงาน ผู้หญิงจำนวนน้อยได้เข้าไปทำงานในตำแหน่งผู้จัดการหรือหัวหน้างาน ขณะที่ Manipulation Sabotage และ Revenge เป็นรูปแบบของการเลือกปฏิบัติที่ลดทอนต่อกำลังใจของผู้หญิงในการมีความก้าวหน้าในบันไดอาชีพของพวกเธอในโลกแห่งการทำงานในองค์กร โดยกีดขวางความก้าวหน้าแก่ผู้หญิงในการดำรงตำแหน่งระดับสูง เป็นข้อจำกัดต่อการโยกย้ายสู่ตำแหน่งในระดับสูงขึ้น เช่น รองประธาน ประธาน บอร์ด ไม่ว่าผู้หญิงทุกคนจะเป็น Token หรือไม่ก็ตามแต่ผู้หญิงหลายคนจะถูกยึดหรือตรึงให้อัดแน่นอยู่ในตำแหน่งระดับล่างซึ่งมีโอกาสน้อยที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ส่วน Co-optation ยิ่งสร้างการเลือกปฏิบัติให้สลับซับซ้อนเพิ่มขึ้นกว่า

ปกติ เนื่องจากในกระบวนการนี้จะมีการให้รางวัลแก่ผู้หญิงที่สนับสนุนการกระทำเพื่อรักษาไว้ซึ่งความไม่เท่าเทียมระหว่างเพศ

### แนวคิดระบบพี่เลี้ยง

ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) นับเป็นความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นพนักงานรุ่นน้องกับพนักงานรุ่นพี่ซึ่งมีอาวุโสในการทำงานมากกว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานรุ่นเดียวกัน หรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งในความสัมพันธ์นี้ จะมีการสนับสนุนกันในเชิงการหน้าที่เพื่อการพัฒนาในการทำงาน สามารถจำแนกความสัมพันธ์ภายในระบบพี่เลี้ยง โดยยึดหลักของความสัมพันธ์ในเชิงการหน้าที่ได้เป็น 2 ลักษณะคือ ระบบพี่เลี้ยงที่ให้การสนับสนุนด้านอาชีพ (Career Functions) และระบบพี่เลี้ยงที่ให้การสนับสนุนด้านจิตใจ (Psychological Functions) (Kram, 1986, pp. 161-163) ดังต่อไปนี้

1. ระบบพี่เลี้ยงที่ให้การสนับสนุนด้านอาชีพ (Career Functions) เป็นความสัมพันธ์ที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และเตรียมตัวเพื่อความก้าวหน้าในการทำงานในองค์กร พนักงานรุ่นพี่ซึ่งมีอาวุโสในการทำงานจะมีประสบการณ์การทำงาน ดำรงตำแหน่งระดับสูง และเป็นผู้มีอิทธิพลในองค์กร โดยจะให้การสนับสนุนแก่พนักงานรุ่นน้องให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนี้

1.1 การเป็นผู้สนับสนุน (Sponsorship) พนักงานรุ่นพี่จะช่วยสร้างโอกาสความก้าวหน้าให้กับพนักงานรุ่นน้องโดยใช้ความสัมพันธ์ของตนเองกับผู้อื่น

1.2 การเป็นผู้ฝึกหัด (Coaching) พนักงานรุ่นพี่จะช่วยสอนและให้ผลป้อนกลับเพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงาน

1.3 การให้ความปกป้องคุ้มครอง (Protection) พนักงานรุ่นพี่จะให้การสนับสนุนพนักงานรุ่นน้องเมื่อประสบกับปัญหาในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ตลอดจนแสดงความรักและรับผิดชอบต่อความผิดพลาดที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของพนักงานรุ่นน้อง

1.4 การเป็นผู้ช่วยสร้างการปรากฏตัว (Exposure) พนักงานรุ่นพี่จะสร้างโอกาสเพื่อให้พนักงานรุ่นน้องได้นำเสนอความสามารถของตนเอง อีกทั้งช่วยสร้างการมองเห็นหรือช่วยให้เป็นที่ปรากฏในสายตาของผู้อื่น

1.5 การเป็นผู้มอบหมายงานที่ท้าทาย (Challenging Work) พนักงานรุ่นพี่จะช่วยให้ได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถที่เป็นการช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการทำงาน เป็นการกระตุ้นให้เกิดการเตรียมตัว เตรียมความพร้อมต่อการเติบโตก้าวหน้าในอนาคต

2. ระบบพี่เลี้ยงที่ให้การสนับสนุนด้านจิตใจ (Psychological Functions) เป็นความสัมพันธ์ที่สนับสนุนในด้านการสร้างสมรรถภาพในการทำงาน การให้ความเข้าใจในบทบาทการทำงาน และสนับสนุนให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บทบาทหนึ่ง ๆ ความสัมพันธ์จะเกิดขึ้นจากความไว้นใจเชื่อใจต่อกันและความใกล้ชิดซึ่งพนักงานรุ่นพี่จะช่วยให้พนักงานรุ่นน้องได้มองเห็นคุณค่าในตัวเอง

2.1 การเป็นต้นแบบ (Role Modeling) พนักงานรุ่นพี่จะแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ รวมถึงทัศนคติและทักษะต่าง ๆ ที่แสดงออกมาจะช่วยให้พนักงานรุ่นน้องได้พัฒนาศักยภาพในการทำงาน เพิ่มความมั่นใจในตนเอง

2.2 การให้คำแนะนำปรึกษา (Counseling) พนักงานรุ่นพี่จะให้คำปรึกษาพนักงานรุ่นน้องในเรื่องส่วนตัวและในเรื่องการทำงานซึ่งเป็นการช่วยให้บุคคลเกิดการพัฒนาตนเอง

2.3 การช่วยสร้างการยอมรับ (Acceptance and confirmation) โดยพนักงานรุ่นพี่แสดงความนับถือและยอมรับแก่พนักงานรุ่นน้องเพื่อเกิดความมั่นใจในตนเอง นับเป็นการกระตุ้นให้เกิดพัฒนาการในตนเอง

2.4 การให้มิตรภาพ (Friendship) โดยพนักงานรุ่นพี่ให้การดูแล ให้ความใกล้ชิดสนิทสนมแก่พนักงานรุ่นน้องที่นอกเหนือจากการทำงานตามปกติ ในรูปของการแบ่งปันความคิดและประสบการณ์การทำงานภายนอกบริบทการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายใต้ระบบพี่เลี้ยง ถือว่ามีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพ โดยผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์ด้วยนั้นจะช่วยให้คำแนะนำ ซึ่งแนะนำการทำงาน ให้กำลังใจและสนับสนุนทางอารมณ์ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะแก่การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงการมีความสัมพันธ์ในระบบพี่เลี้ยงกับผู้บริหารระดับสูงเช่นนี้ นับว่ามีผลต่อความก้าวหน้าแก่ทั้งผู้จัดการชายและผู้จัดการหญิง (Dreher and Ash, 1990; Ragins, 1998, quoted in Indvik, 2004, pp. 275-282)

#### แนวคิดเครือข่าย

ความสัมพันธ์ในลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลจะบังเกิดขึ้นจากการกระทำที่มีเป้าหมายของผู้กระทำคนหนึ่ง ๆ ที่ต้องการค้นหาซึ่งผลประโยชน์ของตนเอง ต่อรองเพื่อให้เกิดแบบแผนการ

ประเพณีปฏิบัติตามที่ได้เคยกระทำมา รวมถึงการมีความสัมพันธ์ที่ส่งเสริมต่อผลประโยชน์ต่าง ๆ (Golaskiewicz, 1979, quoted in Travers and Pemberton, 2000, p. 86)

ในความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการสำหรับชีวิตการทำงานในองค์กร ภายใต้ความสัมพันธ์เหล่านั้น จะมีกลไกเชิงการหน้าที่ต่าง ๆ อาทิ การส่งผ่านข้อมูล การขัดเกลาทางสังคม สำหรับชีวิตการทำงานแก่ผู้เข้ามาทำงานใหม่ การปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแห่งความไม่แน่นอนภายในองค์กร การเรียนรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบในการทำงานบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ การบรรลุความสำเร็จในการทำตนให้เป็นที่ปรากฏเห็นในองค์กร การแก้ไขปัญหาด้วยการแลกเปลี่ยนอำนาจและการถ้อยทีถ้อยอาศัยระหว่างกัน การป้อนผลตอบกลับเกี่ยวกับผลการทำงาน การยอมรับต่อผลการทำงานและการถูกคาดหวัง

จากสิ่งที่กล่าวถึงเหล่านี้ การจะประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานบริหารโดยความสำเร็จจะบังเกิดขึ้นได้อย่างราบรื่น บุคคลหนึ่ง ๆ จะต้องมีเครือข่ายนั่นเอง (Marshall, 1985, quoted in Travers and Pemberton, 2000, p. 86)

เครือข่าย จึงเป็นกระบวนการของการติดต่อระหว่างบุคคลที่เป็นสมาชิกของเครือข่าย โดยจะมีการดำรงรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงต่อกัน (Warner Burke, 1993, quoted in Travers et al., 1997, p. 62) การมีเครือข่ายได้ถูกพิจารณาว่าเป็นส่วนประกอบของการประสบความสำเร็จในอาชีพ เนื่องจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากการกระทำต่าง ๆ ภายในเครือข่ายรวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูล การให้ความร่วมมือต่อกัน การวางแผนและกลยุทธ์เกี่ยวกับอาชีพ การให้การจูงใจสนับสนุนในกลุ่มนักวิชาชีพด้วยกัน การได้เข้าไปอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับการมองเห็น และการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Stern, 1981; Welsh, 1981; Green, 1982, quoted in Travers and Pemberton, 2000, p. 84)

เครือข่าย สามารถจำแนกได้หลายประเภท อาทิ เครือข่ายอย่างเป็นทางการ (Formal Network) และเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Network) เครือข่ายอย่างเป็นทางการเป็นชุดของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ชุดของความสัมพันธ์ของกลุ่มต่าง ๆ ในเชิงการหน้าที่ที่เกี่ยวกับการทำงาน ตัวอย่างของเครือข่ายอย่างเป็นทางการ ได้แก่ คณะกรรมการ ทีมงาน ส่วนเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการเป็นชุดของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีแบบแผนของตนเอง เนื้อหาของความสัมพันธ์อาจเกี่ยวข้องกับเรื่องงาน สังคมหรือทั้งสองเรื่อง ความสัมพันธ์ภายใต้ เครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการพัฒนาขึ้นมาโดยไม่ได้มองถึงผลประโยชน์ส่วนตัว ไม่ได้มีความสัมพันธ์ในลักษณะการต่อรอง (Ibarra, 1993, p. 58)

หลักสำคัญของการมีเครือข่าย คือ การสร้างความไว้วางใจต่อกัน เนื่องจากเครือข่ายมีรากฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างบุคคลหรือระหว่างองค์การ เครือข่ายถูกพิจารณาว่าเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งในการบริหารจัดการเกี่ยวกับอาชีพของบุคคล เครือข่ายทำให้บุคคลมีทักษะเพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดพัฒนาการทางอาชีพ การมีเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต่อความก้าวหน้า หากมีการสร้างเครือข่ายไว้ก่อนจะเป็นการดีต่อการที่จะใช้ประโยชน์จากเครือข่ายเมื่อถึงเวลาที่มีความจำเป็นจะต้องใช้ (Smart, 1991, quoted in Travers and Pemberton, 2000, p. 85) แต่เครือข่ายที่จะสนับสนุนต่อความสำเร็จในอาชีพพึงควรเป็นเครือข่ายที่มีการดำเนินการบนหลักคุณธรรมด้วย (The merits of Networking) (Brass, 1985; Cannings and Montmarquette, 1991; Peluchette, 1993, quoted in Travers and Pemberton, 2000, p. 85) นอกจากนี้ เครือข่ายยังจำแนกได้เป็นเครือข่ายเกี่ยวกับเครื่องมือสนับสนุนในการทำงาน (Instrumental Network) และเครือข่ายในด้านจิตใจ (Expressive Network) ความสัมพันธ์ภายในเครือข่ายในลักษณะการเป็นเครื่องมือสนับสนุนในการทำงานและความสัมพันธ์ในลักษณะมิตรภาพรวมทั้งการสนับสนุนทางสังคม ปรากฏดังนี้

1. ความสัมพันธ์ในด้านการเป็นเครื่องมือสนับสนุน เช่น การแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ข้อมูลข่าวสาร การให้คำแนะนำบนพื้นฐานของความเชี่ยวชาญ การได้เข้าถึงอำนาจ ความสัมพันธ์เหล่านี้จะสนับสนุนต่อโอกาสในแง่ของการมีพัฒนาการ มีทิศทางในทางอาชีพโดยให้แนวทางและคำแนะนำเกี่ยวกับอาชีพ การได้เข้าถึงตัวผู้บริหารระดับสูงโดยช่วยให้เข้าไปรู้จักกับผู้บริหารระดับสูง ให้ความช่วยเหลือในการได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญและท้าทายต่อความสามารถ รวมทั้งสนับสนุนต่อความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งด้วย (Pettigrew, 1973; Tichy et al., 1974; Lincoln and Miller, 1979; Fombrum, 1982; Kanter, 1983; Kram, 1988; Thomas, 1990, quoted in Travers and Pemberton, 2000, p. 88)

2. ความสัมพันธ์ในด้านมิตรภาพและการสนับสนุนทางสังคมอยู่ในรูปของการแลกเปลี่ยนมิตรภาพต่อกัน สร้างความรู้สึกเห็นอกเห็นใจต่อกันให้กำลังกันและกัน โดยจะมีระดับของความไว้วางใจที่สูง มีความใกล้ชิดสนิทสนมมากกว่าความสัมพันธ์ลักษณะแรก เนื่องจากคนทั่วไปมักมีทางเลือกที่จะคบกับเพื่อนมากกว่าผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์ลักษณะนี้จึงเกี่ยวข้องน้อยกับโครงสร้างอย่างเป็นทางการที่บุคคลมักต้องมีการตัดสินใจ มีการโยกย้ายทรัพยากร และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเช่นความสัมพันธ์ลักษณะแรก (Ibarra, 1993, quoted in Travers and Pemberton, 2000, p. 88)

เครือข่ายของผู้หญิง มีหลากหลายรูปแบบ ทั้งเครือข่ายเกี่ยวกับธุรกิจ เครือข่ายเฉพาะ โดยจำแนกได้เป็น 3 ลักษณะ ประกอบด้วย เครือข่ายในองค์กร เครือข่ายการฝึกอบรมและ เครือข่ายทางวิชาชีพ (Vinnicombe and Colwill, 1996, quoted in Travers et al., 1997, pp. 62) ดังนี้

1. เครือข่ายเกี่ยวกับอาชีพและวิชาชีพ ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของผู้หญิงที่ลักษณะทางอาชีพคล้ายคลึงกัน โดยมีการให้ข้อมูลแก่กัน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับอาชีพ ให้การเรียนรู้เกี่ยวกับ พัฒนาการทางอาชีพตลอดจนข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ
2. เครือข่ายในการทำงานในองค์กร ซึ่งมีทั้งเครือข่ายอย่างเป็นทางการ เครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ เครือข่ายที่สมาชิกเป็นบุคคลที่ทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ และเครือข่ายจะมีสมาชิกเป็นบุคคลที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกัน
3. เครือข่ายของการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการสนับสนุนแก่สมาชิกภายในกลุ่มในด้านการอบรมต่าง ๆ เช่น การอบรมในเชิงวิชาชีพเฉพาะ การอบรมทั่ว ๆ ไป

#### แนวคิดการสร้างพลังอำนาจ

Paulo Freire เป็นนักการศึกษาชาวบราซิล เป็นนักต่อสู้ที่เห็นความสำคัญของการ กระตุ้นจิตสำนึกของผู้ถูกกดขี่โดยเฉพาะผู้ใช้แรงงาน ซึ่งคือ ชาวนาและ กรรมกร โดยให้ได้ทราบ ถึงสภาพความเป็นจริงของการถูกกดขี่ ความไม่เป็นธรรมที่ได้รับจากการกระทำของผู้กดขี่ อาทิ นายจ้าง ชนชั้นกลางขึ้นไป แล้วทำการต่อสู้เพื่อปลดปล่อยตนเองจากสภาพของการถูกกดขี่

Freire (1987) เสนอแนวทางการศึกษาผู้ถูกกดขี่ (Pedagogy of the oppressed) อัน เป็นแนวความคิดที่มุ่งปลดปล่อยมวลมนุษยชาติไปสู่เสรีภาพผ่านกระบวนการรับรู้ความเป็นจริงของ การกดขี่ การคิดอย่างวิพากษ์วิจารณ์ และปฏิบัติการเพื่อปลดปล่อย โดยได้ค้นพบความจริง อันหนึ่งว่า คนที่ถูกกดขี่มักตกอยู่ในภาวะแห่งความเงิบ มีลักษณะเพิกเฉย ไม่กระตือรือร้น ส่งผล ให้คนเหล่านี้มีปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ การไม่มีโอกาสทางการเมืองการปกครอง ทำให้ต้องตก เป็นเบี้ยล่างของสังคม ซึ่งจำเป็นต้องทำให้คนเหล่านี้ได้รับรู้ความเป็นจริง และสนับสนุนให้เกิดการ ต่อสู้ เพื่อให้หลุดพ้นจากสภาพชีวิตที่จมปลักอยู่เหล่านั้น Freire จึงให้ความสนใจกับการกำหนด แนวทางการให้การศึกษาที่เรียกว่า “การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง” นับเป็นการให้การกระตุ้นคน ด้วยโอกาสได้ต่อสู้เพื่ออิสรภาพสู่โลกใบใหม่ที่เต็มไปด้วยคุณค่าแห่งความเป็นคนด้วยแนวทาง “การศึกษาสำหรับผู้ถูกกดขี่”

สภาพความเป็นจริงของการกดขี่ในสังคมที่เกิดขึ้นได้ทำให้ทั้งผู้ถูกกดขี่และผู้กดขี่ต่างไม่เหลือสภาพของความเป็นมนุษย์ ผู้ถูกกดขี่มักถูกกระทำอย่างอยู่ยงดิริธรรม กดขี่ขูดรีดอย่างโหดร้ายทารุณ จึงมีสภาพความเป็นอยู่อย่างขาดความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ พวกเขาเหล่านั้นพึงควรต่อสู้ให้หลุดพ้น แต่ก็มีอุปสรรคขัดขวางการต่อสู้ ซึ่งคือ ตัวของผู้ถูกกดขี่นั่นเอง

การศึกษาสำหรับผู้ถูกกดขี่ เป็นเครื่องมือที่มุ่งทำให้ผู้ถูกกดขี่ได้ค้นพบความจริงอย่างวิพากษ์วิจารณ์ถึงสภาพของการกดขี่ แล้วร่วมมือกันแก้ไขด้วยวิถีแห่งแนวคิดและวิถีทางแห่งการปฏิบัติ โดยทำให้ผู้ถูกกดขี่ได้ร่วมปฏิบัติและร่วมใช้ความคิดอย่างวิพากษ์วิจารณ์ในกิจกรรมต่าง ๆ แล้ว ในที่สุดเขาจะมีความเข้าใจและมีความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เหล่านั้น การเสวนาอย่างวิพากษ์วิจารณ์ทำให้พฤติกรรมแห่งการกดขี่แจ่มชัดขึ้น กระตุ้นให้เกิดการร่วมกิจกรรมอย่างมีจิตสำนึกที่มีการรับรู้การวางแผน แล้วจัดการเปลี่ยนแปลงต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นการกดขี่เหล่านั้น

การเสวนาและการวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ กับผู้ถูกกดขี่ เป็นวิธีการขั้นพื้นฐานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติการ แต่การเสวนานั้นจะต้องดำเนินไปพร้อม ๆ กับจังหวะก้าวแห่งการปลดปล่อยตัวเองของผู้ถูกกดขี่ สิ่งที่สำคัญคือ ผู้อาสาเข้าไปช่วยเหลือต้องไม่มีการครอบงำ ต้องไว้วางใจประชาชน ต้องเชื่อมั่นในความสามารถของประชาชน และไม่ใช้ยุทธวิธีของผู้กดขี่ด้วยการเอาใจเอาเปรียบ ในขณะที่ผู้ถูกกดขี่ยังมีความอ่อนแอ ไม่สามารถยืนบนขาตัวเองได้ ต้องทำให้ผู้ถูกกดขี่เข้าร่วมอย่างมีจิตสำนึกปลดปล่อยตนเองไปสู่อิสรภาพด้วยตัวของเขาเอง ด้วยวิธีการเสวนาวิพากษ์วิจารณ์ให้รับรู้สภาพความเป็นจริงที่ประสบ แล้วนำให้เขาเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ภายใต้การนำอย่างมีทิศทางของผู้นำที่เป็นแกนกลาง

Freire ได้ใช้คำว่า “Conscientization” ซึ่งหมายถึงการพัฒนาจิตสำนึก การเรียนรู้ กระบวนการส่งเสริมในลักษณะ “Action-Reflection” ในชุมชนที่ทำผู้ที่อยู่ในฐานะ “ชายขอบ” สามารถมองเห็นความเป็นตนเอง ความเป็นไปเกี่ยวกับสถานะของตนเอง ตั้งคำถามต่อความรู้และความคิดที่ผูกขาด ทำให้บุคคลสามารถควบคุมความคิด จิตใจของตนเองในการรับมือกับความจริงและปัญหาต่าง ๆ ความดี้อยกว่าความเสียเปรียบในแง่เศรษฐกิจ สังคม ชนชั้น ศาสนา เพศ สภาวะ ความยากจน เป็นต้น แนวคิดการสร้างพลังอำนาจได้ถูกนำมาใช้ในการจัดการศึกษาอย่างแพร่หลายในรูปของโปรแกรมการศึกษาแก่กลุ่มบุคคลต่าง ๆ

กล่าวได้ว่า แนวความคิดของ Freire เกี่ยวกับการศึกษาเพื่อผู้ถูกกดขี่นี้มีลักษณะการกระทำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันโดยผู้กดขี่มีการกระทำต่อผู้ถูกกดขี่จนไม่เหลือสภาพความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เกิดความกลัวการมีเสรีภาพ จึงต้องมีการดำเนินการเพื่อให้เกิดความ

สมบูรณแห่งความเป็นมนุษย์ด้วยกระบวนการศึกษาเพื่อผู้ถูกกดขี่ ใช้วิธีการ คือ การให้การศึกษาเพื่ออิสรภาพด้วยการใช้กิจกรรมหลัก คือ การเสวนา การใช้วิถีแห่งแนวคิดและวิถีแห่งการปฏิบัติ

ด้วยแนวทางการศึกษาสำหรับผู้ถูกกดขี่ของ Freire นี้ นับว่าเป็นการสร้างพลังอำนาจให้กับประชาชน โดยได้ทำให้เกิดการสอนแก่ประชาชนให้สามารถอ่านและเขียนหนังสือได้ด้วยการให้ผู้เรียนร่วมกันอภิปรายประเด็นปัญหาที่เขาเหล่านั้นประสบอยู่และมีความสนใจ วิธีการดังกล่าวนอกจากช่วยให้บุคคลเรียนรู้วิธีการพูด การอ่านและการเขียนแล้ว ยังช่วยให้บุคคลเข้าใจปัญหาดีขึ้น มุ่งเน้นที่ความสำคัญของการศึกษาเพื่อให้ค้นพบตนเองว่ามีความรู้ มีความสามารถต่อต้านกับอิทธิพลต่าง ๆ ตลอดจนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการเปลี่ยนแปลงตนเอง การสร้างพลังอำนาจจะทำให้บุคคลหรือกลุ่มมีความรู้สึกเชื่อมั่นและมั่นใจในตนเองมากขึ้น มีความรู้สึกถึงพลังที่มีอยู่ในตนเอง มีความรู้สึกกับตนเองในด้านดี มีความกระตือรือร้น มีแรงจูงใจภายในตนเอง มีความต้องการและมีความพร้อมในการกระทำต่าง ๆ ปราศจากการสร้างความสำเร็จในตนเอง นอกจากนี้ ยังสามารถนำสิ่งที่มีอยู่ในธรรมชาติมาใช้ให้เกิดประโยชน์ สามารถแสวงหาทางเลือกที่แตกต่าง มีความยืดหยุ่น มีความรับผิดชอบสูง ไม่เพียงแต่ความรับผิดชอบในส่วนบุคคลเท่านั้น แต่สามารถขยายไปสู่ความรับผิดชอบต่อองค์การและสังคม (Clutterbuck and Kernaghan, 1995, pp. 180-184)

การสร้างพลังอำนาจ อาจใช้แตกต่างกันไปในแต่ละสาขา ในระดับปัจเจกมักใช้ในความหมายของการสร้างความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลเพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีพลังอำนาจหรือสามารถควบคุมสิ่งต่าง ๆ ได้โดยไม่ต้องเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างพื้นฐาน ในระดับกว้างมักใช้ในความหมายของการเป็นวิธีเพิ่มพลังอำนาจทางการเมืองหรือการมีส่วนร่วมทางการเมืองของกลุ่มหรือชุมชน ส่วนวิธีการสร้างพลังอำนาจสำหรับผู้หญิงมักจะพิจารณาถึงการพัฒนารับรู้ความมีคุณค่าแห่งตนเอง การรับรู้สมรรถนะแห่งตนเองและเพิ่มการรับรู้เกี่ยวกับสถานการณ์สังคมและการเมือง กล่าวได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับสตรี เป็นการเสริมสร้างอำนาจเชิงสร้างสรรค์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทางสังคม อำนาจเป็นหนทางสู่ความสำเร็จที่มุ่งหวัง อำนาจสามารถช่วยแก้ปัญหา สร้างความเข้าใจในงานเกิดการเรียนรู้ในทักษะใหม่ ๆ อำนาจนี้ยังรวมถึงความรู้สึกในการมีพลังต่อรองเมื่อรวมตัวกันดำเนินกิจกรรมร่วมกัน (ICOMP, 1997, p. 27 อ้างถึงใน ปริศนา พงษ์ทัตศิริกุล, 2545, น. 112)

การที่กลุ่มนับเป็นการรวมพลังของคนจำนวนหนึ่ง เพื่อแก้ไขปัญหาที่ประสบอยู่ หรือร่วมกันกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ตามที่ตนต้องการ การรวมพลังนี้อาจพิจารณาได้ในสองความหมาย กล่าวคือ เป็นการรวมพลังเพื่อต่อรองเรียกร้องขอความช่วยเหลือจาก

ภายนอก และเป็นการรวมพลังเพื่อต่อกรดำเนินการด้วยตนเองเพื่อแก้ไขปัญหาของตนเอง วิธีการสร้างพลังอำนาจมีกระบวนการและเทคนิคในการสร้างการรวมกลุ่มโดยจำแนกได้เป็น 5 ประการ (จิตติ มงคลชัยอรัญญา อ้างถึงใน ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ, 2543, น. 411-412) ดังนี้

1. การปลูกจิตสำนึก (Conscientization) เป็นขั้นแรกที่ทำให้สมาชิกของกลุ่มตระหนักในปัญหาที่เผชิญอยู่ และมีความประสงค์ที่แก้ไข ย่อมนำมาสู่การรวมตัว ซึ่งเป็นกระบวนการขั้นที่ 2

2. การรวมพลัง (Organization) นับเป็นการพบปะเพื่อแลกเปลี่ยน หรือตกลงดำเนินการบางอย่างร่วมกันอาจมีการเลือกผู้แทนมาทำหน้าที่ในการประสานความคิดทำหน้าที่ดำเนินการติดต่อในนามของกลุ่ม ผู้แทนนั้นอาจเป็นผู้ที่นำให้สมาชิกทำกิจกรรมในทิศทางที่ได้มีการตกลงกันได้

3. การส่งเสริมความรู้ด้านเทคโนโลยี (Technology) จำเป็นต่อการประยุกต์ใช้เพื่อปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขปัญหาตนเอง เทคโนโลยีอาจเกิดจากการที่สมาชิกแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน สมาชิกมีความรู้เพิ่มมากขึ้นและนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน นอกจากนี้ยังสามารถเพิ่มความรู้ทางเทคโนโลยี โดยเชิญวิทยากรหรือผู้ที่มีความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกชุมชนมาให้ความรู้

4. การบริหารจัดการ (Management) การบริหารจัดการที่ดีในกลุ่ม ประกอบด้วย การทำบัญชีเพื่อสร้างหลักฐานให้สมาชิกเกิดความไว้วางใจ การบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ หรือข้อตกลงต่าง ๆ หรือกิจกรรมที่เกิดขึ้น เช่น การบันทึกรายงานการประชุม บันทึกข้อตกลง บันทึกระเบียบที่ได้ตกลงไว้แล้ว การกำหนดกฎระเบียบโดยสมาชิกเป็นผู้กำหนด และการประสานงานภายในระหว่างผู้แทนกลุ่มเป็นต้น

5. การสนับสนุน (Support) กรณีที่กลุ่มได้ผ่านวิธีการทั้งสี่ข้างต้นมาแล้วเท่ากับว่ากลุ่มได้เตรียมระบบหรือกลไกบางอย่าง เพื่อพร้อมที่จะรับการสนับสนุนจากภายนอกที่มีบทบาทในการส่งเสริมและพัฒนาให้กับการรวมกลุ่มต่อไป

จะเห็นได้ว่าการส่งเสริมการรวมกลุ่ม อาจเป็นไปเพื่อการแลกเปลี่ยนเพิ่มพูนความรู้หรือประสบการณ์ระหว่างบุคคลที่เข้าร่วมกลุ่ม การเสริมสร้างการรวมกลุ่มจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างเพื่อเสริมสร้างพลังในการต่อกรกับภายนอก หรือการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเศรษฐกิจสังคมจะเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มมีการพัฒนาขีดความสามารถในระดับหนึ่งแล้ว หากนำวิธีการในการส่งเสริมคุณค่าในตัวบุคคลและการเพิ่มพลังให้กับบุคคล หรือที่เรียกว่าการเสริมสร้าง

พลังอำนาจนี้เข้ามาใช้กับหน่วยพื้นฐานทางสังคม เช่น ครอบครัวจะเป็นการช่วยลดปัญหาการถูกกดขี่ข่มเหงทางเพศ ภาวะความเสียเปรียบของผู้หญิงสามารถถูกคลี่คลายจากระดับครอบครัวได้

การสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคลเป็นการพิจารณาถึงการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีสมรรถนะในการทำงาน โดยที่สมรรถนะ หมายถึง การที่บุคคลมีคุณลักษณะรากฐาน (Underlying Characteristic) ที่จะทำการเชื่อมโยงระหว่างความมีเหตุมีผลกับผลปฏิบัติงาน (Casually Related) โดยสามารถทำการอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่ง ๆ (Criterion-Related) (Lyle M. Spencer, Jr. and Signe M. Spencer, 1993 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2546, น. 36-44) คุณลักษณะอันเป็นรากฐานของบุคคลหนึ่ง ๆ ประกอบด้วย

1. แรงจูงใจ (Motives)
2. ลักษณะเฉพาะตัว (Traits) อาทิ ลักษณะเชิงกายภาพของร่างกาย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. การมีมโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) อาทิ การมีความเชื่อมั่นในตนเองในเรื่องการสามารถเป็นผู้ประสบความสำเร็จ การมีทัศนคติแห่งการเป็นผู้นำและการแข่งขัน เป็นต้น
4. การมีความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) อาทิ มีข้อมูลข่าวสาร มีทักษะในด้านความคิด ทักษะในการปฏิบัติ เป็นต้น

ในคุณลักษณะอันเป็นรากฐานของบุคคลหนึ่ง ๆ คุณลักษณะเฉพาะตัวจะอยู่ลึกสุดภายในตัวบุคคล ถัดมา คือ แรงจูงใจ ส่วนมโนทัศน์เกี่ยวกับตนเองจะอยู่ถัดออกมา ความรู้และทักษะจะอยู่ภายนอกสุดในตัวบุคคล การสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคลนับว่าเป็นการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีคุณลักษณะอันเป็นรากฐานสำคัญต่อการมีสมรรถนะในการทำงาน ความยากง่ายในการพัฒนาคุณลักษณะอันเป็นรากฐานดังกล่าวขึ้นกับลำดับความลึกของคุณลักษณะ ความรู้และทักษะจะพัฒนาได้ง่ายสุดและลักษณะเฉพาะตัวซึ่งเป็นแก่นที่อยู่ภายในลึกสุดของบุคคลนั้นยากที่จะพัฒนา ขณะที่มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเองและแรงจูงใจ สามารถปลูกฝัง พัฒนาและกระตุ้นให้เกิดขึ้นภายหลังได้

ดังนั้น การสร้างพลังอำนาจ จึงนับเป็นวิธีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับตัวบุคคล กลุ่ม ชุมชน ให้มีพลังอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง รู้สึกถึงคุณค่าในตนเอง สามารถดึงพลังและศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองออกมาใช้ในการดำเนินชีวิตของตนเองได้อย่างเหมาะสมตามสภาพสังคมที่ตนเองอยู่ การสร้างพลังอำนาจเน้นในแง่ของการที่บุคคล กลุ่ม ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา การหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและร่วมแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ตลอดจนมีการพัฒนากลวิธีการแก้ไขอุปสรรคที่เข้ามาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตนต้องการได้อย่างเหมาะสม

การเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวทาง Development Alternatives with Women for a New Era (DAWN) (1985) ในฐานะองค์การระหว่างประเทศจะอยู่บนหลักการ คือ สิทธิขั้นพื้นฐาน และความยากจนตลอดจนความรุนแรงทุกรูปแบบจะต้องถูกขจัดให้หมดสิ้นไป บุคคลทุกคนจะต้องมีโอกาสในการได้รับการพัฒนาให้ได้แสดงศักยภาพของตนเอง แสดงความคิดสร้างสรรค์และผู้หญิงจะต้องถูกให้คุณค่าให้มีความสำคัญของการเป็นผู้โอบอุ้มค้ำจุน ความเป็นปึกแผ่นของสังคมจะต้องมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของทางสังคมของบุคคลที่ไม่มีการกดขี่กันในบทบาทการสืบทอดดำรงเผ่าพันธุ์ การดูแลเด็ก ๆ จะต้องมีการแบ่งปันระหว่างชายและหญิง ตลอดจนถึงสังคมโดยรวมด้วย โดยจะต้องทำการเชื่อมโยงอย่างเฉียบคมระหว่างความเท่าเทียม การพัฒนาและสันติภาพที่แสดงออกมาทางสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชนผู้ที่ยากจนทุกคน และการเปลี่ยนผ่านเชิงสถาบันที่เกี่ยวข้องกับผู้หญิงที่อยู่ในฐานะผู้อยู่ใต้อำนาจที่มีความเสียเปรียบทางสังคม แต่แนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจนี้หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยตรงกับการสร้างการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการออกกฎหมาย (Development Alternatives with Women for a New Era (DAWN), 1985, quoted in Moser, 1993, p. 75)

การเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวทางของ DAWN ผู้หญิงจะสามารถบรรลุความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจของตนเอง ด้วยการดำเนินการ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นสร้างการตระหนักรู้ต่อบทบาทอันเป็นภาวะทั้ง 3 ประการของผู้หญิงที่เรียกว่า "The Triple Role of Women" อันประกอบด้วยบทบาทการทำงานของผู้หญิง ซึ่งไม่เพียงแต่เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการสืบทอดดำรงเผ่าพันธุ์ (Reproductive Work) เช่น การโอบอุ้มเลี้ยงดูเด็ก ๆ เพื่อเติบโตขึ้นและเป็นกำลังแรงงานที่สำคัญ ยังรวมถึงงานที่เป็นการช่วยหารายได้เพื่อเลี้ยงดูครอบครัว (Productive Work) และงานในชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการจัดสรรในเรื่องการบริโภคทรัพยากรต่าง ๆ ของชุมชนซึ่งจำเป็นต่อการโอบอุ้มเลี้ยงดูกำลังแรงงานก่อนที่จะป้อนเข้าสู่ตลาด แรงงานด้วย (Community Managing Work) (Moser, 1993, pp. 27-28)

2. ค้นหาวิธีการในการสร้างความตระหนักรู้แก่ผู้หญิง เพื่อท้าทายต่อภาวะอันเสียเปรียบด้วยการดำเนินการเพื่อหาแนวการปฏิบัติจากระดับปัจเจกบุคคลตั้งแต่ระดับล่างขึ้นสู่ระดับผู้มีอำนาจในการวางนโยบาย (DAWN, 1985, quoted in Moser, 1993, pp. 75) นอกจากนี้ การที่ผลประโยชน์ในระดับปัจเจกมีแนวโน้มเชื่อมโยงไปถึงสุขภาพของครอบครัว

ผู้หญิงจึงเสมือนต้องทำหน้าที่ผู้กระทำการทางการเมืองที่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับพื้นที่อันเป็นโลกภายนอกนอกเหนือจากพื้นที่ภายในบ้านด้วย (Sen, 1990, quoted in Moser, 1993, p. 77)

### แนวคิดการปรับตัวในการทำงาน

เมื่อบุคคลเข้าสู่ชีวิตการทำงานในองค์การจะมีการปรับตัว 3 ลักษณะ (Presthus, 1962, quoted in Hall, 1969, pp. 45-47) ได้แก่

1. การปรับตัวให้มีความก้าวหน้า (Upwardly Mobile) โดยบุคคลจะมีการปรับตัวเลื่อนตำแหน่งของตนเองให้สูงขึ้น บุคคลที่ปรับตัวลักษณะนี้มีคุณลักษณะประจำตัวที่สำคัญ คือ มีขวัญกำลังใจสูง ยึดถือว่าองค์การมีเอกลักษณ์ในทิศทางเดียวกับตนเอง ยอมรับข้อเรียกร้องที่ถูกต้องขอขบธรรมขององค์การ เช่น ยอมรับว่าองค์การมีความชอบธรรมที่จะต้องการหรือไม่ต้องการพนักงานคนหนึ่งคนใดก็ได้ บุคคลนั้น ๆ จะมีการซึมซาบระบบคุณค่าต่าง ๆ ภายในองค์การ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี ไม่ชอบการโต้แย้ง ไม่ชอบผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับจุดมุ่งหมายขององค์การ มุ่งเน้นที่การกระทำสิ่งหนึ่ง ๆ ให้สำเร็จ บุคคลที่มีการปรับตัวลักษณะนี้มีแรงจูงใจหลัก คือ การพัฒนาสภาพตนเองให้มีความก้าวหน้า โดยยอมรับร่วมมือกับองค์การที่ให้โอกาสเขาได้มีความก้าวหน้า

บุคคลที่ปรับตัวแบบนี้จะกลายเป็นเครื่องจักรที่ขับเคลื่อนให้กับองค์การ ไม้มีความเป็นอิสระ แต่การปรับตัวแบบนี้ย่อมเป็นประโยชน์สำหรับองค์การและสำหรับบุคคลนั่นเอง การปรับตัวแบบนี้ย่อมเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับความคาดหวังและแรงจูงใจที่บุคคลนำติดตัวมาเมื่อเขาเข้ามาทำงาน และใช้การปรับตัวแบบนี้เสริมแรงความคาดหวังและแรงจูงใจให้เพิ่มมากขึ้น หากโอกาสที่จะก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นมีค่อนข้างจำกัด ความตึงเครียดอาจปรากฏขึ้นได้สำหรับบุคคลที่ปรับตัวแบบนี้ถ้าหากว่าเขาถูกขัดขวางไม่ให้มีโอกาสก้าวหน้าต่อไป

2. การปรับตัวในลักษณะที่ไม่ได้แสดงความแยแสสนใจ (Indifferent Response) บุคคลที่ปรับตัวลักษณะนี้มีคุณลักษณะประจำตัวที่สำคัญ คือ ไม่ชอบการแข่งขันเพื่อได้รางวัลตอบแทนจากองค์การ มีแรงจูงใจหลัก คือ ความสนใจต่อกิจกรรมอื่นที่อยู่นอกเหนือจากงาน

กล่าวคือ เป็นบุคคลผู้หมดความสนใจในองค์การ จะถอนตัวออกจากการแข่งขันในเรื่องรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่องค์การมีหน้าที่ต้องให้แก่พนักงาน การตอบสนองแบบนี้เป็นลักษณะของผู้ที่ทำงานในองค์การขนาดใหญ่ ความสนใจของคนที่ปรับตัวแบบนี้มุ่งในเรื่องการพ้นจากงาน ทำงานแบบไม่จริงจังต่อจุดมุ่งหมายขององค์การ และเงื่อนไขของลักษณะแบบราชการใน

องค์การขนาดใหญ่สนับสนุนการตอบสนองแบบไม่แยแสของบุคคล ลักษณะการปรับตัวแบบนี้ จะพบในหมู่ผู้ไม่ใช้แรงกายในระดับต่ำ และในหมู่กรรมกร แต่มักพบในหมู่นักวิชาชีพและนักบริหารผู้ไม่สนใจกับชีวิตการทำงานในองค์การอีกต่อไป หรือบุคคลผู้ใกล้เกษียณ

3. การปรับตัวในลักษณะขัดแย้ง (Ambivalent) หรือที่เรียกว่าความรู้สึก กระจกเงากระฉ่อน บุคคลที่ปรับตัวลักษณะนี้มีคุณลักษณะประจำตัวที่สำคัญ คือ มีความสร้างสรรค์ ในตัวเอง ขณะเดียวกันก็มีความวิตกกังวล ชอบครุ่นคิดว่าตนเองขาดทักษะในการมีความสัมพันธ์ กับผู้อื่น มักจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความสัมพันธ์เชิงวิชาชีพกับเพื่อนร่วมงาน มีความต้องการที่จะมี ความสำเร็จบนเงื่อนไขการตัดสินใจของตนเอง ไม่ใช่มาตรฐานความสำเร็จตามความต้องการของ องค์การ มีแรงจูงใจหลัก คือ การกระทำตามมาตรฐานที่ตนเองเป็นผู้กำหนด

ผู้ที่ปรับตัวลักษณะนี้มักเป็นผู้ที่ชอบเก็บตัว มีความสามารถที่จะติดต่อกับผู้อื่น ค่อนข้างจำกัด เป็นบุคคลประเภทผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผูกพันอยู่กับหมู่นักวิชาชีพที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ด้วยกัน และถือเอากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มอ้างอิงของเขา บุคคลประเภทนี้ไม่ชอบมาตรฐานการ จัดลำดับขั้นขององค์การแบบราชการ แม้ว่ามาตรฐานนั้นจะถูกต้องชอบธรรม เขาไม่ยอมรับ มาตรฐานของความสำเร็จที่องค์การกำหนดให้เขา แต่เขาต้องการความสำเร็จที่ตัวเขาเองเป็นผู้ กำหนดขึ้น การปรับตัวแบบนี้มีแนวโน้มที่จะทำให้สถานการณ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลในองค์การไม่ดี เพราะว่าคุณลักษณะอื่น ๆ ไม่สามารถคล้อยตามมาตรฐานส่วนบุคคลของคนใด คนหนึ่งได้ บุคคลที่มีการตอบสนองแบบนี้ก่อให้เกิดการเสียการหน้าที่ ทั้งฝ่ายตัวบุคคลเองที่ ปรับตัวแบบนี้และทั้งฝ่ายองค์การย่อมเกิดความกังวลใจ โดยบุคคลมีทั้งความคิดสร้างสรรค์และ ความกังวลใจ ค่านิยมของบุคคลขัดแย้งกับข้อเรียกร้องขององค์การที่ต้องการให้คนทำงานมีความ ภักดีและมีการปรับตัวต่อองค์การ ในขณะที่บุคคลที่มีการปรับตัวแบบเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นพึงพอใจ กับการทำงานในองค์การ บุคคลที่มีการปรับตัวแบบไม่แยแส ปฏิเสธที่จะเกี่ยวข้องกับองค์การ แต่ บุคคลที่ปรับตัวแบบนี้จะไม่ปฏิเสธเรื่องความสำเร็จและอำนาจ ขณะเดียวกันก็ไม่สามารถแสดง บทบาทที่จำเป็นในการแข่งขันเพื่อความสำเร็จและอำนาจ

โดยปกติแล้ว นักวิชาชีพต้องการทำงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่แตกต่างไปจาก สภาพแวดล้อมตามปกติของเขา ถ้าเขาเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างไป เขาก็จะมีการ ตอบสนองแบบเป็นปฏิปักษ์กับองค์การ ถ้ามีการเน้นในเรื่องความชำนาญเฉพาะด้านในการ ทำงานต่อไปแล้ว การปรับตัวแบบขัดแย้งหรือที่เรียกว่าความรู้สึกกระจกเงากระฉ่อนนั้นจะเพิ่มมากขึ้น แต่ผู้ที่มีลักษณะเป็นปัจเจกชนอย่างรุนแรงและมีการตอบสนองแบบเป็นปฏิปักษ์กับองค์การ ลักษณะเหล่านี้จะลดน้อยลงเมื่อมีการนำเอาการฝึกอบรมแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมา

ใช้กับผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาชีพในองค์กร เพื่อให้ข้อเรียกร้องขององค์กรและของบุคคลเกิดความสมดุลกัน

นอกจากการปรับตัวในการทำงาน 3 ลักษณะข้างต้น Boyatzis and Kolb (1991; 1994; 1995, quoted in Boyatzis and Kolb, 2000, pp. 74-98) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวิถีแห่งการปรับตัวและเติบโตในอาชีพของบุคคล ประกอบด้วย 3 แนวทาง ดังนี้

1. วิถีแห่งศักยภาพในการทำงาน (The Performance Mode) วิถีทางนี้มุ่งที่การพิจารณาเกี่ยวกับศักยภาพในการทำงานอย่างประสบผลสำเร็จของบุคคล บุคคลจะมีความต้องการประสบความสำเร็จ มุ่งมั่นตั้งใจจะเป็นหัวหน้าในการทำงาน หรือในการดำเนินชีวิต บุคคลจะมุ่งสำรวจตรวจสอบตัวเอง (Self-validation) เพื่อพิสูจน์ถึงคุณค่าของตนเองเกี่ยวกับคุณสมบัติที่สำคัญในเรื่องความสามารถในการทำงาน นั่นก็คือ การที่บุคคลจะต้องมีทักษะอันเป็นคุณสมบัติเฉพาะทางในด้านการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานและความต้องการขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นความสามารถในบริบทเฉพาะแห่งการทำงานที่บุคคลปรารถนาจะได้เป็นหัวหน้างาน ก่อนที่บุคคลจะเข้าสู่วิถีทางนี้บุคคลปรารถนาที่จะอยู่รอด ปรารถนาที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเงื่อนไขหรือสภาพต่าง ๆ ในการทำงาน หรือปรารถนาที่จะเกิดการพัฒนาในชีวิต ภายใต้วิถีทางนี้ บางบุคคลอาจมีวิถีทางย่อย ๆ อาทิ การมุ่งปรับปรุงพัฒนางาน อาชีพ หรือแง่มุมหลัก ๆ ในการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน ขณะที่บางบุคคลอาจมีวิถีทางย่อย ๆ คือ การมุ่งปรับปรุงพัฒนาเกี่ยวกับอนาคตของตนเองในงาน อาชีพ หรือ ความปรารถนาในชีวิต บุคคลที่อยู่ในวิถีทางนี้ ใช้เวลาเป็นช่วง ๆ ไม่ต่อเนื่องในการทำกิจกรรมเฉพาะอย่างที่สนใจในอย่างหลากหลาย

2. วิถีแห่งการเรียนรู้ (Learning Mode) วิถีทางนี้มุ่งที่การพิจารณาเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคคล บุคคลจะมีความรู้สึกที่ต้องการแสวงหาความแปลกใหม่ นำตื่นเต้นและหลากหลายเกี่ยวกับความรู้ในสิ่งต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง บุคคลมุ่งที่จะพัฒนาตนเอง (Self-improvement) แต่จะแตกต่างจากวิถีแรก คือ การพัฒนาตนเองโดยเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมาย แต่ในวิถีทางนี้บุคคลจะพัฒนาตนเองในแง่ของการเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะต่าง ๆ ในการทำงาน เรียนรู้ถึงการสร้างภาพลักษณ์ตนเอง เรียนรู้ถึงค่านิยมในการทำงานตามบุคคลที่ยึดเป็นต้นแบบ สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ในการทำงานใหม่ ๆ ก่อนที่บุคคลจะเข้าสู่วิถีทางนี้บุคคลจะผ่านความสำเร็จในการทำงานหรือบรรลุเป้าหมายในกิจกรรมหนึ่ง ๆ วิถีทางย่อย ๆ ของบางบุคคลที่อยู่ในวิถีทางนี้ ได้แก่ การค้นหาเกี่ยวกับการนำทักษะที่มีอยู่ไปประยุกต์กับการทำกิจกรรมอื่น ๆ การค้นหาความรู้อย่างกว้างขวางในลักษณะที่ขยายขอบเขตจากภาวะ

หรือสถานการณ์ปัจจุบันไปสู่สิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างออกไป บุคคลที่อยู่ในวิถีทางนี้ใช้เวลาอย่างต่อเนื่องในการทำกิจกรรมในขอบเขตที่กว้างขวางหรือต่อยอดจากขอบเขตเดิม

3. วิถีแห่งการพัฒนา (Development Mode) วิถีทางนี้มุ่งที่การพิจารณาเกี่ยวกับเรื่องพัฒนาการของวัยผู้ใหญ่ที่มีทั้งแง่บวกของความเป็นมนุษย์อย่างเต็มตัวและแง่ลบทางสังคม บุคคลปรารถนาที่จะบรรลุเป้าหมายของชีวิตตามแต่การให้ความหมายของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นการพัฒนาเกี่ยวกับการมองตนเองอย่างเป็นองค์รวมอย่างที่ไม่เคยคาดคิดถึงมาก่อนเกี่ยวกับเรื่องงานหรือการประยุกต์ อาทิ สิ่งจูงใจ การให้คุณค่ากับสิ่งต่าง ๆ ตลอดจนคุณลักษณะอันเป็นแก่นแท้ของตนเองก่อนที่บุคคลจะเข้าสู่วิถีทางนี้บุคคลได้เผชิญกับเหตุการณ์ที่ยั่ว กระตุ้นให้เกิดการค้นหาคำถามถึงความหมายเกี่ยวกับเป้าหมายของชีวิต จากนั้นจึงทำการค้นหาเป้าหมายนั้น ๆ วิถีทางย่อย ๆ ของบางบุคคลที่อยู่ในวิถีทางนี้ ได้แก่ การค้นหาวิธีการที่จะเกิดการบูรณาการในชีวิตส่วนตัวพร้อม ๆ กับชีวิตทางสังคม การดำเนินวิถีทางชีวิตที่แตกต่างออกไปจากเดิม บุคคลที่อยู่ในวิถีทางนี้ จะใช้เวลาดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไปอย่างช้า ๆ

#### แนวคิดพัฒนาการชีวิตของผู้หญิง

Gerson (1987, pp. 271-273) กล่าวถึงพัฒนาการของชีวิต (Life-course Development) ของผู้หญิงแต่ละคนว่ามีการเปลี่ยนแปลงการมุ่งเน้นต่อการดำเนินชีวิตตนเองตลอดช่วงชีวิต ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 4 รูปแบบ แบบแผนชีวิตใน 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 และรูปแบบที่ 3 เป็นแบบแผนชีวิตในลักษณะที่มีความคงที่ไม่เปลี่ยนแปลง ขณะที่แบบแผนชีวิตรูปแบบที่ 2 และรูปแบบที่ 4 เป็นแบบแผนชีวิตที่มีความเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ

1. แบบแผนชีวิตรูปแบบที่ 1 ซึ่งเรียกว่า “Traditional Model” ในรูปแบบนี้ผู้หญิงเลือกแบบแผนชีวิตที่เป็นแม่บ้าน โดยการเตรียมทั้งทางอารมณ์และการปฏิบัติ ผู้หญิงมองเห็นเส้นทางแห่งการทำงานภายในบ้านว่าเหมาะสมกับเธอ และนั่นก็คือ พื้นที่ตามธรรมชาติของผู้หญิง หากไม่มีแรงผลักดันจากความจำเป็นเชิงเศรษฐกิจหรือสถานภาพสมรสที่ไม่มั่นคง รวมทั้งไม่มีแรงดึงดูดจากการทำงานนอกบ้านในแง่ของโอกาสที่เปิดให้กับผู้หญิงเป็นอย่างมากแล้ว ผู้หญิงก็ยังคงยึดมั่นอยู่กับชีวิตภายในบ้าน

2. แบบแผนชีวิตรูปแบบที่ 2 “Rising employment aspirations and ambivalence toward motherhood” เป็นแบบแผนชีวิตที่ความปรารถนาในการทำงานเกิดขึ้นภายหลังจากรู้สึกระอึกระอวนกับภาวะความเป็นแม่ ในแบบที่ 2 นี้ผู้หญิงได้เติบโตขึ้นมาพร้อม

กับความคิดที่จะเป็นแม่บ้าน แต่ประสบการณ์ในวัยผู้ใหญ่ได้เปลี่ยนความมุ่งมั่นและทิศทางของชีวิต อาทิ ความไม่มั่นคงในชีวิตสมรส ปัญหาเศรษฐกิจ ความผิดหวังจากการเป็นแม่บ้านและการทำงานบ้านอย่างเต็มตัว จึงเกิดความมุ่งมั่นเป็นอย่างยิ่งที่จะทำงานนอกบ้านแทนความปรารถนาในวัยเด็กที่มองว่าบ้านเป็นศูนย์กลางของชีวิต

3. แบบแผนชีวิตรูปแบบที่ 3 “Nontraditional Path” เป็นแบบแผนชีวิตที่ความปรารถนาในวัยเด็กกับเมื่อเติบโตขึ้นนั้นไม่มีการเปลี่ยนแปลงแต่เป้าหมายจะแตกต่างจากแบบแรก โดยไม่สนใจต่อเรื่องพื้นที่ตามธรรมชาติของผู้หญิงภายในบ้าน แต่มีความยึดมั่นที่จะทำงานนอกบ้านและทำงานแบบถาวร ผู้หญิงในแบบแผนที่ 3 นี้ จึงมีแบบแผนชีวิตที่ไม่ใช่แบบแผนดั้งเดิมของผู้หญิงหรือที่เรียกว่า “Traditional Model”

4. แบบแผนชีวิตรูปแบบที่ 4 “Falling employment aspirations and began to see the home as a haven” เป็นแบบแผนชีวิตที่ความปรารถนาในวัยเด็ก คือ การทำงานนอกบ้าน แต่เมื่ออยู่ในวัยผู้ใหญ่แล้วครอบครัวไม่สนับสนุนการทำงานนอกบ้าน สิ่งตามมา คือ การไม่สมหวังในความปรารถนาเกี่ยวกับอาชีพโดยต้องทำงานบ้านและดูแลเด็กนอกเวลา ความปรารถนาในการทำงานจึงลดลงแล้วเริ่มมองว่าบ้านว่าเป็นเหมือนที่พักใจ ผู้หญิงในแบบแผนที่ 4 นี้ เมื่อเข้าสู่การทำงานเธอมีความหวัง แต่พบกับสิ่งกีดขวางต่อความก้าวหน้าและมีประสบการณ์ในที่ทำงานที่สร้างความอัดอั้นใจ เมื่อเวลาผ่านไปความทะเยอทะยานในอาชีพได้ถูกทำลายลงรวมทั้งการที่ความยึดมั่นต่อการทำงานได้ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ผู้หญิงจึงกลับมาของเรื่องความเป็นแม่ว่าเป็นความหวังของชีวิตที่เธอจะสามารถประสบความสำเร็จ เกิดความมั่นคงต่อชีวิต เธอจึงหนีจากภาวะความแปลกแยกที่เผชิญในการทำงานนอกบ้าน แล้วกลับมาสู่พื้นที่ภายในบ้านแทน

#### แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ

องค์การแสดงวัฒนธรรมออกมาผ่านสิ่งต่าง ๆ องค์การจะมีสิ่งที่แสดงหรือบ่งบอกถึงวัฒนธรรมองค์การ องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ (วันชัย มีชาติ, 2548, น. 274-277) ประกอบด้วย

1. ระเบียบแบบแผน พิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในองค์การ ในการแสดงออกของวัฒนธรรมองค์การ องค์การจะแสดงออกโดยผ่านระเบียบแบบแผน พิธีปฏิบัติ พิธีกรรมและการเฉลิมฉลองต่าง ๆ ซึ่งพิธีกรรมเหล่านี้ล้วนแสดงออกถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์การ เช่น องค์การมี

ขั้นตอนในการปฏิบัติงานของตนเอง พิธีกรรมต่าง ๆ ที่องค์การจัดขึ้น เช่น กิจกรรมเฉลิมฉลอง หรือนันทนาการ การประกาศเกียรติคุณพนักงานผู้ที่ประสบความสำเร็จ การแสดงความยินดี การแสดงความยกย่องวีรบุรุษขององค์การ บุคคลที่ประสบความสำเร็จหรือเป็นแบบอย่างของสมาชิกในองค์การ สิ่งเหล่านี้แสดงถึงการให้การยอมรับต่อพฤติกรรมของบุคคล โดยพนักงานจะสามารถมองเห็นถึงค่านิยมขององค์การได้ องค์การสามารถสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน สร้างความผูกพันกับองค์การ สร้างระเบียบแบบแผนตลอดจนขนบธรรมเนียมที่เป็นที่ยอมรับกันในองค์การ

2. ประวัติศาสตร์ เรื่องราวและตำนานขององค์การ องค์การแต่ละองค์การมักมีประวัติศาสตร์และเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งแสดงถึงความเป็นมาขององค์การ ประวัติศาสตร์เหล่านี้มักเกี่ยวข้องกับก่อตั้งองค์การ ประวัติบุคคลสำคัญ วีรบุรุษขององค์การ เหตุการณ์สำคัญ ประวัติศาสตร์หรือตำนานขององค์การเหล่านี้จะถูกถ่ายทอดผ่านนักเล่าเรื่องที่อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ หรือผ่านกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ ตลอดจนเครือข่ายการติดต่อสื่อสารในองค์การ เช่น การซุบซิบ นินทา อันแสดงให้เห็นถึงความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมที่องค์การต้องการ สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องแสดงให้บุคคลในองค์การแสดงพฤติกรรมตามแบบที่ต้องการและเป็นเครื่องมือในการสร้างพฤติกรรมขององค์การขึ้น

3. สัญลักษณ์ สถานภาพ สัญลักษณ์ต่าง ๆ เป็นการแสดงถึงค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังองค์การ สัญลักษณ์จะเป็นตัวแทนที่สามารถเห็นได้ชัด เช่น เป็นแผนภาพ เป็นรูปภาพ ตรา หรือเครื่องหมายของหน่วยงานซึ่งแสดงถึงความหมายคุณค่าหรือค่านิยมขององค์การ นอกจากนี้สัญลักษณ์ในองค์การอาจแสดงผ่านทางวิธีการจัดการขององค์การ เช่น การจัดสถานที่ทำงาน ระบบการจ่ายค่าตอบแทน ชื่อตำแหน่ง รดประจำตำแหน่ง ที่จอดรถ โต๊ะ เก้าอี้ และขนาดของที่ทำงาน เป็นต้น

4. ภาษา คำเฉพาะขององค์การ องค์การแต่ละองค์การมักมีภาษา สำนวนหรือคำที่มีความหมายเฉพาะขององค์การ โดยถูกใช้และเป็นที่เข้าใจภายในองค์การ บางองค์การอาจมีคำขวัญ ภาษาเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงคนในองค์การเข้าด้วยกันและแบ่งแยกคนในองค์การออกจากคนอื่น ๆ

5. สภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์การ ได้แก่ การจัดสภาพที่ทำงานทั้งในด้านเครื่องมือเครื่องใช้ที่สร้างขึ้น เครื่องใช้ในที่ทำงาน ตลอดจนการจัดอาคารสำนักงาน การตกแต่งสำนักงานและสถานที่ทำงาน การออกแบบอาคาร การที่องค์การสร้างสภาพแวดล้อมในการ

ทำงานแบบเปิด เช่น นโยบายเปิดประตูห้องทำงาน เพื่อให้เกิดการติดต่อระหว่างกัน การเข้าพบผู้บริหารสามารถทำได้ตลอดเวลาที่จะสะท้อนถึงวัฒนธรรมขององค์การที่เน้นความเป็นทางการน้อย

วัฒนธรรมองค์การ ปรากฏให้เห็นในลักษณะต่าง ๆ (วันชัย มีชาติ, 2548, น. 277-279)

ดังนี้

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยงเป็นระดับของการสนับสนุนที่องค์การเปิดโอกาสให้กับพนักงานในรูปของการได้ประดิษฐ์คิดค้นริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนมีความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานหรือตัดสินใจในองค์การ มีความรับผิดชอบ มีอิสระและเสรีภาพในการคิดค้นริเริ่ม

2. การให้ความสนใจในรายละเอียด คือ การที่พนักงานมุ่งทำงานโดยให้ความสำคัญในรายละเอียดการดำเนินงานในองค์การ กล่าวคือ องค์การมุ่งหวังให้พนักงานปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยให้ความสำคัญกับความถูกต้องในรายละเอียดต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด

3. การมุ่งผลสำเร็จหรือผลงาน ระดับของการที่ผู้บริหารในองค์การให้ความสำคัญกับผลสำเร็จหรือผลงานขององค์การมากกว่ากระบวนการหรือวิธีการในการบรรลุผลดังกล่าว สามารถพิจารณาได้ว่าองค์การมุ่งเน้นผลงานมากกว่าวิธีการในการทำงาน

4. การให้ความสำคัญกับบุคคล การตัดสินใจหรือดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์การจะพิจารณาถึงผลกระทบต่อบุคคลในองค์การมากน้อยเพียงไร สามารถพิจารณาได้ว่าองค์การนั้นให้ความสำคัญกับบุคคลมากน้อยเพียงไร

5. การทำงานเป็นทีม องค์การมีการออกแบบงานหรือจัดรูปงานที่มุ่งให้การทำงานมีการร่วมกันทำงานในรูปที่ทีมงานมากกว่าให้บุคคลแต่ละคนทำงานโดยอิสระ หรือเน้นการทำงานเป็นรายบุคคล

6. การทำงานเชิงรุก องค์การให้ความสำคัญกับระดับของการแข่งขันและการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานในองค์การมากน้อยเพียงใด องค์การมักกระตุ้นหรือเน้นการแข่งขันมากกว่าการปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปเรื่อย ๆ

7. ความมีเสถียรภาพ เป็นเรื่องของระดับของการให้ความสำคัญกับการรักษาเสถียรภาพและสภาพเดิมขององค์การมีมากน้อยเพียงไร

8. ทิศทางขององค์การ การปฏิบัติงานขององค์การมีการกำหนดเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงไร

9. บุรณาการในองค์การ คือ ระดับของการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์การ การสนับสนุนให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อย การปฏิบัติที่สอดคล้องกลมกลืนกันของหน่วยงานย่อยในองค์การ

10. การสนับสนุนจากผู้บริหาร เป็นเรื่องของระดับของการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารว่ามีมากน้อยเพียงใด

11. การควบคุม เป็นเรื่องของการที่องค์การมีกฎระเบียบข้อบังคับตลอดจนการบังคับบัญชาโดยตรงสำหรับควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

12. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นเรื่องของระดับของการที่สมาชิกในองค์การมีความเชื่อเห็นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์การ มองทั้งองค์การในภาพรวมมากกว่าสนใจเฉพาะหน่วยงานของตน

13. ระบบการให้รางวัล ได้แก่ การที่องค์การมีระดับของการให้รางวัลจากผลงานของพนักงานมากกว่าการให้รางวัลจากความสนิทกัน ความชอบส่วนตัว หรือระบบอาวุโส

14. การจัดการกับความขัดแย้ง คือ ระดับของการที่องค์การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวิพากษ์วิจารณ์และจัดการความขัดแย้งได้อย่างเปิดเผย

15. รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ ระดับของความเป็นทางการในการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศไทย

1. งานวิจัยที่ปรากฏให้เห็นถึง ภาวะความไม่ทัดเทียมระหว่างชายและหญิงในการทำงานในประเทศไทย คือ การศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารหญิงในประเทศไทยของอนันต์ชัย คงจันทร์ (2543, น. 90-91) ที่ได้ข้อสรุปไว้ว่า ความยุติธรรมของหัวหน้างานเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญประการแรกซึ่งมีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารหญิง รองลงมา คือทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงที่ยอมรับในความเท่าเทียมกัน ดังนั้นแม้ผู้หญิงจะมีความรู้ความสามารถ แต่ถ้าขาดความยุติธรรมและทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงที่ยอมรับในความเท่าเทียม รวมทั้งการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแล้ว ผู้หญิงคงไม่สามารถก้าวสู่ตำแหน่งบริหารหรือมีความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารจึงต้องตอกย้ำถึงเรื่อง

คุณธรรม การให้ความสำคัญเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนโปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งการปฏิบัติเช่นนี้จะสร้างความยุติธรรมในองค์กร

2. งานวิจัยเรื่องผู้หญิงบนเส้นทางของนักบริหาร โดยสถาบันวิจัยบทบาทหญิงชาย และการพัฒนา ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับแนวปฏิบัติและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าของผู้หญิงในระบบราชการ โดยเลือกศึกษาใน 6 ส่วนราชการ ได้แก่ กรมการศึกษานอกโรงเรียน กรมการค้าต่างประเทศ กรมทรัพยากรธรณี กรมประชาสัมพันธ์ กรมสรรพากรและกระทรวงการต่างประเทศ (สุธีรา ทอมสัน และ เมธิณี พงษ์เวช, 2541, น. 1-47) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อเส้นทางของนักบริหารสตรีในการก้าวสู่การเป็นผู้บริหารในภาพรวม ได้แก่

1) การอบรมขัดเกลาความคิดและนิสัยทางสังคม ที่เรียกว่า “Socialization” ที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับสังคมที่จะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการอบรมขัดเกลาความคิดด้วยการพัฒนา ระดับพื้นฐานในทางครอบครัวและการศึกษา มารดามีบทบาทสำคัญมากในการขัดเกลาบุตร ไม่ว่าจะเป็นเพศชายหรือหญิง ครูอาจารย์ที่สอนในโรงเรียนและสื่อมวลชนมีส่วนที่ชี้นำทัศนคติและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโดยรวมมาสู่การพัฒนาทัศนคติของสังคมโดยรวมเพื่อไม่ให้เกิดการเหมารวมที่เรียกว่า “Generalization Attitude” มามองกับตัวบุคคลหนึ่ง ๆ

2) การขาดตัวแบบ (Role Model) ในหลาย ๆ ลักษณะที่จะทำให้สตรีในแต่ละกลุ่มอาชีพได้มองเห็นว่าจะเลือกรูปแบบใดเป็นตัวแบบในการพัฒนาตนเองต่อไป

3) การมอบหมายงาน ซึ่งผลักดันหรือปิดกั้นต่อสตรีในการขึ้นสู่บนเส้นทางนักบริหารได้ โดยพึงควรต้องมีการมอบหมายงานที่มีคุณค่า มอบหมายงานที่จะมีส่วนเสริมหรือเอื้อโอกาสให้ได้แสดงความสามารถในการเป็นนักบริหาร

4) การจัดเส้นทางเดินของอาชีพที่เรียกว่า “Career Ladder” ทำให้ข้าราชการมีโอกาสพัฒนาตัวเอง แล้วสามารถจัดตัวเองให้เข้าไปอยู่ในแนวเส้นทางสายอาชีพที่จะมีโอกาสก้าวหน้าได้มากขึ้น

5) ตัวบุคคลเอง ซึ่งต้องพัฒนาตนเองสู่ทางก้าวหน้า มีความมุ่งมั่นเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในโอกาสที่จะฟันฝ่าอุปสรรค โอกาสที่จะพัฒนาตนเองไปสู่จุดสูงสุดย่อมเป็นไปได้กับทุกคน

6) การปรับระบบราชการและระบบทัศนคติโดยรวมที่มีการมอบหมายงานที่ทำ ทาย มีระบบที่ปรึกษา (Mentorship) และการกำหนดนโยบายที่เอื้อต่อผู้หญิง

7) การร่วมมือของกลุ่มสตรี สตรีในกลุ่มต่าง ๆ โดยมีความสนใจจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการรวมตัวกัน มีโอกาสที่จะแบ่งปันความคิดในรูประบบที่ปรึกษา (Mentorship) ระบบเครือข่าย

สำหรับปัจจัยที่เอื้อต่อสตรีในการก้าวสู่ตำแหน่งนักบริหารในส่วนราชการ คือ กรมการศึกษานอกโรงเรียน กรมประชาสัมพันธ์และกรมสรรพากร คือ คุณสมบัติเฉพาะ ซึ่งคล้ายคลึงกันในระหว่างส่วนราชการทั้งสาม ได้แก่

- 1) มีความกล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ มีความมานะอดทนและลุยงาน
- 2) มีการศึกษาระดับสูง คือ ปริญญาตรี โทและเอกและมีประสบการณ์ด้านวิชาการพอสมควร
- 3) ภูมิหลังและครอบครัว คือ ครอบครัวเอื้ออำนวย สามีเป็นคนใจกว้างเข้าใจ การโยกย้ายไปต่างจังหวัดไม่มีปัญหา สามารถดูแลครอบครัวทำหน้าที่แทนได้
- 4) มีผู้สนับสนุนในการทำงาน ถึงแม้หลายท่านจะบอกว่าทุกอย่างขึ้นอยู่กับตัวของตัวเอง ความรู้ความสามารถ แต่ก็ยอมรับว่าในการทำงานหากไม่มีผู้สนับสนุน ก็ไม่อาจขึ้นมาได้
- 5) มีหลักในการบริหารงาน โดยเฉพาะการมีมนุษยสัมพันธ์ การเข้าถึงจิตใจของผู้ร่วมงาน

ในส่วนของข้อจำกัดต่อผู้หญิง ได้แก่ ปัจจัยภูมิหลังและครอบครัว ซึ่งพบทัศนคติของผู้หญิงหลายคนที่จะระบุว่าหากให้เลือกกระหว่างงานกับครอบครัว ก็จะเลือกครอบครัวก่อน ฉะนั้นการโยกย้ายไปต่างจังหวัดเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ จะยอมเสียสละไม่ออกไป

สำหรับประเด็นของการเลือกปฏิบัติระหว่างเพศใน 3 ส่วนราชการนี้ ข้อมูลนั้นไม่ปรากฏเด่นชัด แต่เป็นความ “รู้สึก” ของผู้ที่ให้สัมภาษณ์ว่ามีประเด็นที่หยิบยกขึ้นมาคือ ในแต่ละส่วนราชการจะมีคณะกรรมการในการแต่งตั้งโยกย้ายและการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งองค์ประกอบของคณะกรรมการนั้นมีผู้ชายมากกว่า ประกอบกับทัศนคติวัฒนธรรมในเรื่องของความแตกต่างระหว่างหญิงและชาย ทำให้ผู้หญิงขาดโอกาสมากกว่า ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีการเลือกปฏิบัติระหว่างเพศ อย่างไรก็ตาม ผู้ที่ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า การเลือกปฏิบัตินี้เป็นประเด็นสำคัญ แต่ยังไม่สำคัญเท่าการเล่นพวก ทั้งในระดับกรมและระดับกระทรวง

ในส่วนของการการค้าต่างประเทศ กรมทรัพยากรธรณี และกระทรวงการต่างประเทศ ปัจจัยที่เอื้อให้ผู้หญิงก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งระดับบริหาร ได้แก่

1) ปัจจัยส่วนบุคคล คือ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ผลงาน และความอดทน

2) ปัจจัยระบบบริหารงานบุคคล คือ ระบบที่ให้มีการสอบ ซึ่งในภาพรวมผู้หญิงมักได้คะแนนดีกว่าผู้ชาย การขยายตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งเอื้อให้ผู้หญิงขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับสูงได้มากขึ้น

ในส่วนที่เป็นข้อจำกัดต่อผู้หญิงก้าวขึ้นสู่ระดับบริหาร ได้แก่

1) เนื่องจากลักษณะงานของทั้ง 2 กรม มีส่วนที่เป็นงานที่เป็นที่นิยมระหว่างหญิงและชายแตกต่างกัน โดยเฉพาะผู้หญิงจะเลือกทำงานที่ไม่ค่อยสมบุกสมบัน เช่น งานวิชาการหรืองานในห้องทดลองอาจเป็นข้อจำกัดต่อความก้าวหน้าได้ เนื่องจากผู้ชายทำงานได้ในทุกรูปแบบทั้งงานสนามและงานที่ไม่สมบุกสมบัน

2) ความใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา เป็นอีกประเด็นที่มีการหยิบยกว่าโอกาสของผู้หญิงน้อยกว่าผู้ชายด้วยวัฒนธรรมประเพณี จึงเป็นข้อจำกัดทำให้ไม่มีโอกาสได้แสดงฝีมือหรือเป็นที่รู้จักได้เท่าผู้ชาย

3) ภาพลักษณ์ของผู้หญิงด้านภาวะผู้นำ พบว่าอาจเป็นอุปสรรคต่อผู้หญิงในกรมทรัพยากรธรณีมากกว่ากรมการค้าต่างประเทศ ภาพนักบริหารหญิงในกรมการค้าต่างประเทศเป็นภาพที่ชินตา เพราะมีตัวแบบมาอย่างต่อเนื่อง ความไม่แน่ใจในความสามารถในการบริหารของผู้หญิงจึงเป็นข้ออ้างที่ผู้ชายในกรมทรัพยากรธรณียกขึ้นมาเป็นประเด็น

4) ภาวะครอบครัว หากสามารถจัดการได้ก็ไม่ถือว่าเป็นอุปสรรค แต่ภาวะความเป็นมารดานั้น ถูกหยิบยกว่ามีส่วนทำให้ผู้หญิงไม่สามารถทุ่มเทได้เต็มที่ด้วยความไม่พร้อมทางสรีระ

ทัศนคติของข้าราชการหญิงและชายทั้ง 2 กรมมองว่าไม่มีการเลือกปฏิบัติทางเพศ แต่ในขณะเดียวกัน ระบบการเลื่อนตำแหน่งแม้จะมีกลไกต่าง ๆ ก็ตาม ก็ยังไม่เป็นธรรมและไม่โปร่งใส

3. งานวิจัยของ วันทนีย์ วาสิกะสิน และ สุนีย์ เหมะประสิทธิ์ (2541) เรื่อง สังคมไทยคาดหวังอย่างไรกับผู้หญิง ได้ข้อสรุปบทบาททางสังคมของหญิงไทย 4 ด้าน ได้แก่

1) บทบาทความเป็นลูกสาว สังคมคาดหวังให้ลูกสาวรับภาระงานบ้านมากกว่าลูกชาย

2) บทบาทหน้าที่การงาน รับภาระทั้งในและนอกบ้าน มีโอกาสก้าวหน้าน้อยกว่าผู้ชาย

3) บทบาทความเป็นภรรยา ส่วนใหญ่เห็นว่าเมื่อเกิดปัญหาในชีวิตสมรส ภรรยา มักเป็นฝ่ายรับภาระเลี้ยงดูลูก ภรรยาควรเชื่อฟังสามี ยินยอมให้สามีมีอำนาจตัดสินใจต่าง ๆ สนับสนุนในความก้าวหน้าในอาชีพของสามีและไม่ปฏิเสธเมื่อสามีมีความต้องการทางเพศ

4) บทบาทความเป็นแม่ ลูกใกล้ชิดกับแม่มากกว่าและให้ความสำคัญกับแม่มากกว่าพ่อ

งานวิจัยนี้ได้ข้อสรุปหลัก คือ ยืนยันค่านิยมความไม่เสมอภาค (Double Standard) ว่ามีอยู่ในสังคมไทย โดยเป็นปัจจัยที่ก่อเกิดปัญหาครอบครัวและสังคม เช่น การหย่าร้าง การทำแท้ง เป็นต้น ข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ การจัดการสอนแก่เด็กและเยาวชน ครอบครัวยุคใหม่ สื่อมวลชน เพื่อสร้างค่านิยมความเสมอภาคขึ้น

4. รายงานสรุปการเปลี่ยนแปลงของสังคม ผลกระทบต่อสตรีและข้อเสนอแนะที่ปรากฏในนโยบายและแผนงานหลักสตรีระยะยาว (พ.ศ.2535-2554) กล่าวถึงค่านิยมของคนไทยส่วนใหญ่ยังมองว่าสตรีไม่มีความสามารถเท่าบุรุษ สตรีมีบทบาทจำกัดอยู่กับการเป็นภรรยาและมารดาเท่านั้น สังคมยังคาดหวังให้สตรีมีกรอบของพฤติกรรมตามค่านิยมดั้งเดิม โดยส่งผลกระทบต่อสตรี ทำให้สตรีขาดโอกาสในการเข้าถึงบริการต่าง ๆ รวมทั้งไม่ได้รับโอกาสให้ก้าวหน้าทางอาชีพ (คณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานสตรีแห่งชาติ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี, 2537, น. 1-8)

#### งานวิจัยในต่างประเทศ

ภาวะความไม่ทัดเทียมระหว่างชายและหญิงในการทำงานในต่างประเทศ ปรากฏให้เห็นดังงานวิจัยที่ศึกษากับกลุ่มผู้หญิงที่ทำงานในมหาวิทยาลัยในประเทศอินเดีย พนักงานหญิงที่ทำงานในฝ่ายบุคคลในอเมริกา ข้าราชการหญิงในปากีสถานและผู้จัดการหญิงในฝรั่งเศส นอกจากนี้งานวิจัยเกี่ยวกับผู้หญิงที่ทำงานนอกบ้านสะท้อนถึงประสบการณ์ชีวิตและความคาดหวังต่อผู้หญิงในสังคมที่แสดงให้เห็นถึงภูมิหลังอันเกี่ยวข้องกับตัวผู้หญิงที่มีผลต่อการพัฒนาอาชีพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### 1. พนักงานหญิงในมหาวิทยาลัยในอินเดีย

Zeenat Khan (2000, pp. 239-244) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้หญิงที่ทำงานในมหาวิทยาลัย Mumbai ในประเทศอินเดีย โดยศึกษากับกลุ่มของพนักงานที่ไม่ได้ทำงานในสายวิชาการ (Non-Teaching Staff) พบว่า แม้จะไม่มีอคติในการรับพนักงานเข้าทำงาน แต่ผู้หญิงก็มี

สัดส่วนเพียง 15% ของพนักงานทั้งหมด การเลื่อนตำแหน่งยึดหลักความอาวุโส ทางมหาวิทยาลัยได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้ศึกษาในระดับสูงฟรี ให้เข้าอบรมในคอร์สต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง ตลอดจนการฝึกอบรมในงาน (On-the-job Training) แต่สิ่งที่พบในการทำงานตำแหน่งทางเทคนิคสำหรับผู้หญิงคือ พวกเขาเผชิญกับสภาพปัญหาการไม่ค่อยได้รับความเอาใจใส่เท่าที่ควรสำหรับการฝึกอบรมในงาน รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งด้วย พวกเขาจึงต้องขวนขวายพัฒนาตนเอง ดังเช่น ผู้หญิงที่ทำงานในตำแหน่งผู้ช่วยพนักงานคอมพิวเตอร์จะต้องมีความรู้ในการบันทึกข้อมูลเข้า และรู้ใน Computer Software

พนักงานหญิงต้องการให้มีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวต่าง ๆ แก่พวกเขา ในด้าน

- 1) ระยะเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexy Timings) โดยต้องการให้ลดระยะเวลาการทำงานที่ปราศจากการหยุดพักสั้น ๆ จากเดิมที่ทำงานอย่างต่อเนื่อง 5 ชั่วโมงเต็มลงมา และจ่ายเงินอย่างเป็นสัดส่วนกับเวลาที่ทำงาน
- 2) โปรแกรมการเกษียณอายุโดยสมัครใจนั้น เป็นที่น่าสนใจ แต่ดูเหมือนว่าผู้หญิงจะเข้าร่วมโปรแกรมน้อย เนื่องจากว่าลูก ๆ ของผู้หญิงที่ใกล้วัยเกษียณนั้นได้เติบโตและสามารถดูแลงานในบ้านได้แล้ว เธอจึงมีเวลาให้กับการทำงาน รวมทั้งการมีภาระค่าใช้จ่ายมาก จึงจะต้องตัดสินใจอย่างยั้งหากจะเข้าสู่โปรแกรมการเกษียณอายุโดยสมัครใจ
- 3) งานนอกเวลาเป็นสิ่งที่ผู้หญิงเห็นด้วยว่าจะช่วยแก้ปัญหาในเรื่องรายได้ที่จะช่วยจุนเจือแก่ครอบครัว และการมีเวลาให้แก่ครอบครัวมากขึ้น ควรที่จะมีทางเลือกที่จะทำงานแบบเต็มเวลาหรือทำงานนอกเวลาตามแต่ความเหมาะสมของสถานการณ์แต่ละคน
- 4) พนักงานหญิงเห็นว่ายังมีการตระหนักน้อยมากในเรื่องสิทธิของผู้หญิงในการทำงาน อาทิเช่น ในด้านการล่วงละเมิดทางเพศและความรุนแรงต่อผู้หญิง ความขัดแย้งในการทำงาน ตลอดจนการมีโปรแกรมเพื่อสนับสนุนในทิศทางเหล่านี้ก็ยังมีน้อย แนวทางที่จะสร้างทัศนคติในทางบวกต่อผู้หญิงในการทำงาน คือ การดำเนินการโดยอำนาจหน้าที่ของผู้นำ การทำให้ผู้หญิงสามารถเข้าถึง ตลอดจนการสื่อสารอย่างมีศิลปะ

## 2. พนักงานหญิงในฝ่ายบุคคลในอเมริกา

Lorraine Gooch และ Sue Ledwith (1996, pp. 99-124) ได้ทำการศึกษาผู้หญิงที่ทำงานในฝ่ายบุคคลที่มาพัฒนาตนเองโดยการเข้าศึกษาต่อใน Institute of Personnel and Development (IPD) เพื่อเพิ่มพูนคุณสมบัติและคุณวุฒิในตัวเอง พบว่าส่วนใหญ่แล้วการเข้าฝึกอบรมยังไม่ทำให้พวกเขาได้เกิดความน่าเชื่อถือ หรือมีแนวโน้มที่จะก้าวสู่ตำแหน่งในระดับสูง ขณะที่ผู้ชายนั้นคุณวุฒิทางการศึกษาที่แสดงถึงความเป็นผู้เชี่ยวชาญในอาชีพไม่ใช่สิ่งสำคัญเลย สิ่งเหล่านี้แสดงถึงทางตันในเชิงอาชีพของพวกเขา และมีการแบ่งเป็นกลุ่มต่าง ๆ โดยเพศ (Gender) ในฝ่ายบุคคล นั่นคือ ภาวะเพศานแก้วภายในระดับบริหารของฝ่ายบุคคล

การแบ่งกลุ่มโดยเพศ (Gender) ปรากฏอย่างชัดเจนภายในฝ่ายบุคคลทั้งในแนวระนาบและแนวตั้ง โดยผู้หญิงจะเป็นพนักงานในระดับล่าง ทำงานในลักษณะการสนับสนุนของฝ่าย ทำงานในด้านการรับพนักงานใหม่ การคัดเลือกพนักงาน การจัดสวัสดิการแก่พนักงาน หรือมีบทบาท ที่เรียกว่า Handmaiden's Role และทำงานธุรการของฝ่าย ขณะที่ผู้ชายอยู่ในตำแหน่งระดับบริหารและทำงานในด้านแรงงานสัมพันธ์ และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ผู้บริหารระดับสูงในฝ่ายบุคคลเป็นผู้ชายและมักไม่มีประสบการณ์ในการถูกกีดกันทางเพศ (Gooch and Ledwith, 1996, pp.120-121)

ในการดิ้นรนต่อสู้ของผู้หญิงเพื่อให้พ้นจากภาวะเพดานแก้วนั้น พวกเขาต้องการให้มีการสร้างความสมดุลในชีวิตระหว่างครอบครัวและตัวเธอเอง มีอิสระเสรีที่มากขึ้น และมีความก้าวหน้าในอาชีพในทิศทางของเธอเอง ความแตกต่างระหว่างหญิงและชายที่เห็นได้ชัดคือ ในแง่การพัฒนาตนเองซึ่งผู้ชายไม่จำเป็นต้องมีก็ได้

ในแง่ของบทบาท ผู้จัดการฝ่ายบุคคลส่วนใหญ่จะค้นหาวิธีสร้างภาพลักษณ์ของตนเอง สร้างความน่าเชื่อถือในองค์การเพื่อสนับสนุนตนเอง ในความก้าวหน้าในอาชีพได้แสดงให้เห็นว่ามีการกีดกันทางเพศภายในองค์การ (Collinson et al., 1990, quoted in Gooch and Ledwith, 1996, p. 122)

ผู้หญิงที่ Gooch and Ledwith (1996) ได้ศึกษากำลังอยู่ในช่วงเริ่มต้นของอาชีพ พวกเขาหวังเป้าหมายไว้ว่าจะก้าวเข้าสู่ความเป็นพนักงานในเชิงวิชาชีพ ด้วยความคาดหวังว่าจะเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในงาน พวกเขาตระหนักว่าตนเองขาดคุณสมบัติในงานด้านบุคคล เมื่อเทียบกับพวกผู้ชายที่เป็นนักปฏิบัติ และแนวโน้มที่ฝ่ายบุคคลจะพอใจต่อการมีผู้บริหารเป็นนักปฏิบัติมากกว่านักทฤษฎี ขณะที่พวกเขาได้ตระหนักว่า การเข้าถึงอาชีพที่มีลักษณะเป็นงานกระแสหลักของผู้ชายอย่างเช่นผู้บริหารฝ่ายบุคคลนี้ ถึงกระนั้นพวกเขาก็ยังไม่ได้พัฒนากลยุทธ์ทางการเมืองของพวกเขาเพื่อจะเข้าไปต่อสู้ เพราะว่าพวกเขาขาดผู้แนะนำและเป็นพี่เลี้ยง หรือไม่ได้ใช้การติดต่อกับสถาบันหรือเครือข่ายความช่วยเหลือ (Gooch and Ledwith, 1996, p. 123)

สิ่งเหล่านี้ ถือเป็นความปรารถนา ความตระหนัก และประสบการณ์ของผู้หญิงที่ทำงานระดับบริหารในฝ่ายบุคคล สิ่งที่พบจากการศึกษา ก็คือ ทางเลือกหลายทางของผู้หญิง อาทิ การพยายามเข้าไปแข่งกับผู้ชายในสายอาชีพของผู้ชาย การยอมรับสภาพการเป็นผู้ได้บังคับบัญชาต่อไป การค้นหาหนทางการพัฒนาตนเองในทิศทางอื่น ๆ ที่ไม่ใช่งานฝ่ายบุคคล ผ่านทางการเข้าฝึกอบรม หรือใช้บริการรับคำปรึกษาจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งเสมือนหนึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก่พวกเขา พวกเขามีความคาดหวังว่าการทำงานจะมีความ

ร่วมมือกับบุคคลในแวดวงวิชาชีพ พวกเขาปรารถนาให้สถาบันที่พวกเขาได้เข้าไปอบรม (IPD : Institute of Personnel and Development) สามารถทำงานเพื่อพวกเขา เสริมสร้างความแข็งแกร่งแก่พวกเขา ทำยุทธศาสตร์พัฒนาตนเองและการใช้การเมืองถือเป็นสิ่งสำคัญต่อการที่จะใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อเข้าไปทำทนายในแวดวงแห่งการทำงานต่อไป

### 3. ข้าราชการหญิงในปากีสถาน

Narisa Jabeen (2000, pp. 114-121) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องอคติทางเพศในภาวะผู้นำขององค์กร โดยศึกษากับกลุ่มข้าราชการของปากีสถาน พบว่าผู้หญิงถูกปฏิเสธทางอ้อมในเรื่องโอกาสที่เท่าเทียมในอาชีพ โดยพบรูปแบบของการมีความลำเอียงในเชิงการปฏิบัติ พบกระแสของเรื่อง Gender ในการทำงาน มีการแบ่งแยกกลุ่มการทำงาน การมีโอกาสในการเข้าฝึกอบรมอย่างจำกัด การมีผู้สนับสนุนและเครือข่ายสนับสนุน การมีภาวะ Token ของผู้หญิง มีกระบวนการคัดเลือกที่มีความลำเอียงทางเพศ การมีโควตาการรับราชการทหาร การไม่มีโอกาสกลับเข้าทำงานใหม่หาก ลาออกไปตลอดและเลี้ยงดูบุตร การขาดนโยบายที่มุ่งเน้นต่อผู้หญิง การขาดการเข้าไปมีส่วนร่วมในระดับการตัดสินใจของผู้หญิง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) กระแสเรื่อง Gender ในการทำงาน ตามความนึกคิดของคนทั่วไปงานในตำแหน่งผู้จัดการ “ผู้ชาย” จะต้องถูกนึกถึงเสมอ รวมทั้งสิ่งที่คาดหวังต่อการทำงานเกี่ยวกับงานการบริหารบ้านเมือง งานด้านตำรวจ งานด้านการต่างประเทศหรืองานเลขาธิการในด้านต่าง ๆ ว่าเป็นกลุ่มอาชีพที่มีเกียรติที่ต้องเป็นผู้ชาย จึงได้สร้างผลกระทบต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการหญิง

2) การแบ่งแยกกลุ่มในการทำงาน ในการทำงานที่ผู้หญิงจะก้าวเข้าสู่การทำงานในกลุ่มอาชีพที่มีเกียรตินี้ มีอคติที่แอบแฝงอยู่ในคณะกรรมการคัดเลือก ซึ่งปฏิเสธความคิดเรื่องความเท่าเทียมในโอกาสการเติบโตและพัฒนาทางอาชีพ มีการแบ่งแยกกลุ่มในการทำงานจาก Stereotype ผู้หญิงจะได้รับโอกาสแต่งตั้งโยกย้ายให้ดำรงตำแหน่งในหน่วยงานต่าง ๆ น้อย จึงขาดโอกาสที่จะมีประสบการณ์จากหลากหลายหน่วยงาน อันจำเป็นต่อความก้าวหน้าในการทำงานระดับสูง ดังนั้น ผู้หญิงจึงประสบภาวะที่ยากลำบากต่อการปฏิบัติที่เกิดจากการแบ่งแยกกลุ่มในการทำงานในระบบราชการ

3) โอกาสในการเข้าฝึกอบรมอย่างจำกัด การฝึกอบรมนั้นจะมีน้อยอื่นเชื่อมโยงกับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการ โดยปรากฏว่าการฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินอย่างปลอดภัยจากอคติทางเพศได้ โครงสร้างและระบบของการฝึกอบรมในหลาย ๆ ระดับของข้าราชการมุ่งที่จะให้ผู้ชายเข้าฝึกอบรมมากกว่าผู้หญิง

4) เครือข่ายและผู้สนับสนุน ในบรรดาข้าราชการหญิงที่อยู่ในตำแหน่งระดับสูงน้อยคนนักที่จะสามารถเป็นผู้สนับสนุนแก่ข้าราชการหญิงในระดับอื่น ๆ ผู้สนับสนุนผู้ชายจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของผู้หญิง แต่ก็เป็นไปได้ยาก เพราะข้อจำกัดของบริบททางวัฒนธรรมและศาสนาของประเทศปากีสถาน แม้ว่าพวกเธอจะเป็นผู้หญิงที่มีสติปัญญาและการศึกษาก็ตาม แต่ก็แตกต่างจากผู้หญิงชาวตะวันตกทั่วไป ข้าราชการหญิงจึงมีข้อจำกัดโดยปริยายในการที่จะไปสังสรรค์ ประชุมพบปะกับเครือข่ายต่าง ๆ อันนอกเหนือไปจากการทำงานในหน้าที่ตามปกติ

5) ภาวะ Token ของผู้หญิง การที่ผู้หญิงในระบบราชการของปากีสถานมีจำนวนน้อยจึงตกอยู่ในภาวะ Token ในองค์กร และในฐานะของ Token นี้เองที่ทำให้ผู้หญิงได้รับผลกระทบเมื่ออยู่ท่ามกลางเพื่อนร่วมงานผู้ชาย ดังสะท้อนให้เห็นจากความตระหนักรู้ต่อผลการทำงานของพวกเธอ ตลอดจนการนำเสนอและการตัดสินใจ พวกเธอได้ถูกปฏิบัติราวกับว่าเป็นกรณีทดสอบต่อผู้หญิงคนอื่น ๆ ภายใต้ระบบราชการที่บริหารงานโดยค่านิยมของพวกผู้ชายที่ยังคงยึดถืออย่างเหนียวแน่นต่อบทบาทดั้งเดิมของผู้หญิงที่มีต่องานบ้านการเป็นผู้ดูแล รวมทั้งอคติหรือความลำเอียงที่แอบแฝงอยู่ที่ไม่สามารถถูกมองเห็นและดำรงอยู่ตลอดชั่วเวลาที่ผ่านมาในรูปแบบปัจจัยทางองค์กรหลาย ๆ ด้าน อาทิเช่น อคติหรือความลำเอียงทางเพศในกระบวนการคัดเลือก โควต้าการรับราชการทหารหรือทางศาสนา การไม่ได้รับอนุญาตให้กลับเข้ามาทำงานใหม่ การขาดนโยบายที่มุ่งเน้นต่อสตรี การขาดผู้หญิงเข้าไปร่วมในการตัดสินใจ

6) อคติหรือความลำเอียงในกระบวนการคัดเลือก โดยแบบสอบถามมีความลำเอียงต่อผู้เข้าทดสอบว่าต้องมีคุณสมบัติตามระบบชายเป็นใหญ่ มีแนวโน้มที่จะคัดเลือกคู่แข่งจากคุณสมบัติส่วนบุคคลและเชื่อว่าผู้หญิงที่มีความสามารถทุกคนจะมีคุณลักษณะตามที่ระบบชายเป็นใหญ่ต้องการ จึงกีดขวางผู้หญิงต่อการเข้าทำงานในระบบราชการ พร้อมกับการจะได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

7) โควต้าการรับราชการทหารหรือทางศาสนา ถือเป็นอุปสรรคกีดขวางต่อความก้าวหน้าในการขึ้นดำรงตำแหน่งผู้นำของผู้หญิง ผู้หญิงที่จะเข้ามารับราชการทหารจะต้องมีอาชีพแพทย์และพยาบาล ซึ่งมีการจัดสรรตำแหน่งแก่ผู้หญิงไว้เพียง 10% เท่านั้น การใช้กฎระเบียบเช่นนี้ทำให้ผู้ชายในระบบราชการมีเพิ่มมากขึ้นและมีผู้หญิงน้อย โดยลดโอกาสของพวกเธอที่จะเข้ามาทำงานเมื่อเทียบกับผู้ชาย

8) การไม่ได้รับอนุญาตให้กลับเข้ามาทำงานใหม่ ผู้หญิงที่ปรารถนาจะหยุดพักงานด้วยเหตุผลทางครอบครัว จะถูกปฏิเสธโอกาสที่จะกลับเข้ามาบริหารราชการใหม่

9) การขาดนโยบายที่มุ่งเน้นต่อสตรี ในองค์การยังขาดนโยบายที่จะเอื้อต่อผู้หญิงในการทำงาน อาทิเช่น บริการดูแลเด็ก การยืดหยุ่นชั่วโมงทำงาน การฝึกอบรมภายในสถาบัน การมีโอกาสดูแลที่เท่าเทียมกันในการฝึกอบรมในต่างประเทศ ตลอดจนการไม่มีบรรยากาศองค์การที่จะสนับสนุนให้ผู้หญิงก้าวสู่การเป็นผู้นำ

10) การขาดผู้หญิงเข้าไปร่วมในการตัดสินใจ องค์ประกอบของการคัดเลือก คือ คณะกรรมการที่ให้คำแนะนำแก่การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งผู้นำนั้นมีผลต่อผู้หญิง แม้ว่าจะมีการใช้วิธีการในเชิงปริมาณเพื่อตัดสินใจในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แต่คณะกรรมการก็ยังคงใช้ความปรารถนาของตนเองในการตัดสินใจว่าจะเลือกคู่แข่งชั้นคนใดขึ้นดำรงตำแหน่งผู้นำ แล้วคณะกรรมการก็ได้แนวทางการตัดสินใจ ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่ขาดผู้หญิงเข้าไปมีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการ จึงมีผลต่อผู้หญิงที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งผู้นำ

สิ่งที่กล่าวมานี้จะสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทและสถานะของผู้หญิงในสังคมประเทศ ปากีสถาน บรรทัดฐานของวัฒนธรรม คุณค่าและมุมมองเกี่ยวกับบทบาทผู้หญิงในสังคม การพัฒนาทางด้านมติหญิงชายและการสร้างพลังเชิงมติหญิงชายในระดับต่ำ การขาดกรอบในเชิงสถาบันทางกฎหมาย เพื่อที่จะมุ่งเน้นต่ออคติทางเพศในการทำงาน สิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อข้าราชการหญิงในปากีสถาน

#### 4. ผู้จัดการหญิงในฝรั่งเศส

Laufer (2000, p. 31) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้หญิงฝรั่งเศสต้องเผชิญภาวะเพดานแก้ว ดังนี้

1) การที่ผู้หญิงอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่สามารถแข่งขันกับผู้ชายในการทำงาน ซึ่งอยู่ในกลุ่มอาชีพระดับบน เช่น วิศวกร ผู้จัดการ เป็นต้น

2) การที่ผู้หญิงที่ทำงานอยู่ในองค์การโดยได้รับผลกระทบจาก วัฒนธรรมองค์การระบบชายเป็นใหญ่ ซึ่งมีการต่อสู้กับ Stereotype ที่มองเกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในอาชีพหรืองานที่สังคมมองว่าเหมาะสมกับผู้หญิง โดยมีกระบวนการที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการเข้าถึงงานในระดับสูงนั้นมีแนวโน้มว่าผู้ชายมักจะเข้าถึงได้มากกว่า และสิ่งที่ผู้จัดการหญิงเผชิญ ก็คือ การอยู่ในเกมที่ไม่ได้ใช้ความสามารถ แต่ตกอยู่ภายใต้เกมแห่งอำนาจ (The game is no longer competence-based but power-based) โดยโครงสร้างอำนาจในองค์การมีลักษณะเป็น "Masculine Clubs"

อย่างไรก็ตาม พี่เลี้ยง (Mentor) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้จัดการหญิงในฝรั่งเศสในการก้าวเข้าสู่งานระดับสูง ผู้หญิงสามารถพัฒนาสิ่งที่จะช่วยสนับสนุนค้ำจุนแก่พวกเขาโดยผ่านทางเครือข่าย ซึ่งจากการศึกษาของ Laufer and Fouquet (1997) พบว่า การที่บริษัทสัญชาติอเมริกันที่ตั้งในฝรั่งเศส ได้จัดวางกลยุทธ์อันเป็นประโยชน์ในเรื่องเครือข่ายการสนับสนุนต่อผู้หญิงในองค์กร แต่ดูเหมือนว่าแนวคิดดังกล่าว ยังไม่ได้ถูกนำไปใช้ในระดับรากหญ้าของฝรั่งเศสเลย

3) ปัจจัยที่จะช่วยหนุนนำแก่ผู้จัดการหญิงในการก้าวเข้าสู่งานระดับสูง ต้องทำควบคู่ไปกับกลยุทธ์ด้านอาชีพเพื่อผู้หญิง และกลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนทัศนคติต่ออาชีพที่ถูกละเลยหลอมด้วยความคิดระบบชายเป็นใหญ่ อันแสดงออกมาให้เห็นด้วยการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ และทัศนคติเหล่านี้ สร้างความตึงเครียดแก่ผู้จัดการหญิงในการที่จะรักษาความสมดุลระหว่างงานทางวิชาชีพและความรับผิดชอบต่อครอบครัว

ขณะที่ผู้จัดการหญิงที่ทำงานในบริษัทขนาดใหญ่ที่มีความก้าวหน้า พวกเขาไม่เผชิญกับปัญหาเกี่ยวกับอาชีพ แต่การสร้างสมดุลระหว่างอาชีพและชีวิตครอบครัวก็ยังคงเป็นประเด็นหลักที่สร้างความตึงเครียดแก่พวกเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของโลกาภิวัตน์และการค้นหาภาวะความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่จะนำไปสู่ความต้องการต่อแผนแบบของความสามารถในหน้าที่การงานอย่างหลากหลายของงานด้านการบริหาร ผู้จัดการหญิงจะต้องตระหนักต่อปัจจัยหลักที่จะช่วยให้เธอบรรลุความสำเร็จในอาชีพ แต่ในอีกมุมมองหนึ่งสิ่งที่พวกเขาประสบ คือ ความตึงเครียดต่อความขัดแย้งในเรื่องความต้องการเวลาเพื่อดูแลบุตรและความต้องการทำงาน

##### 5. กลุ่มผู้หญิงที่ทำงานนอกร้านในอเมริกา

Mandell (1989, pp. 19-43) ได้ศึกษากลุ่มผู้หญิงที่ทำงานนอกร้านเต็มเวลาในแง่มุมต่าง ๆ ที่สะท้อนถึงประสบการณ์ชีวิตและความคาดหวังต่อผู้หญิงในสังคม โดยได้พิจารณาภูมิหลังอันเกี่ยวข้องกับตัวผู้หญิงที่มีผลต่อการพัฒนาอาชีพ อันได้แก่ ความเป็นต้นแบบของพ่อแม่ และความปรารถนาของพ่อแม่ ซึ่งพบว่า การที่ผู้หญิงได้เติบโตขึ้นมาโดยมีพ่อแม่เป็นต้นแบบของการปลูกฝังความคิด รวมทั้งความปรารถนาของพ่อแม่ที่มุ่งปลูกฝังให้เห็นคุณค่าแห่งการทำตนเองให้ดี การมีความสำเร็จทางการศึกษา ทำให้ผู้หญิงมีต้นแบบการดำเนินชีวิตในวัยผู้ใหญ่ มีแผนในอนาคตสำหรับตนเองอย่างชัดเจนตลอดจนมีความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในอนาคต อันสอดคล้องกับผลการวิจัยที่สนับสนุนว่า การเลือกประกอบอาชีพผู้บริหารซึ่งไม่ใช่อาชีพดั้งเดิมที่ผู้หญิงเคยมีบทบาทมาก่อน ผู้หญิงเหล่านี้ มีภูมิหลังทางครอบครัว คือ มีแม่ที่ทำงานแบบ

เต็มเวลา (Almquist, 1974; Vogel, 1970; Langrish, 1984; Tharenou and Conroy, 1994, quoted in Aycan, 2004, pp. 457-459) หากแม่ของผู้จัดการหญิง ไม่ได้ทำงานนอกบ้านแต่ก็มีพ่อที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน และทั้งพ่อและแม่ก็เป็นผู้สนับสนุนการเลือกอาชีพแก่ลูก (Place, 1979; Langrish, 1984; Tharenou and Conroy, 1994, quoted in Aycan, 2004, pp. 457-459)

ความคิดเกี่ยวกับแผนชีวิตอนาคตเมื่ออยู่ในวัยเด็ก ความคิดเรื่องทักษะในอนาคตของตนเอง ความสำเร็จและชีวิต ได้ปรากฏขึ้นเมื่ออยู่ในช่วงวัยรุ่น โดยแผนชีวิตของช่วงวัยรุ่นจะมุ่งยึดมั่นต่อการแต่งงานและการเป็นแม่เป็นสิ่งที่แรก รองลงมา ก็คือ การทำงาน มีบ้านที่น่ารัก มีครอบครัว มีลูก ๆ และเป็นแม่บ้านที่แต่งตัวสวยงามถือเป็นเป้าหมายที่แสนโรแมนติค สำหรับชีวิตของวัยรุ่น ขณะที่ได้รับการชี้แนะเอาความปรารถนาของพ่อแม่เข้าไปในความคิด ผู้หญิงก็เกิดการขัดแย้งหรือไม่แน่ใจในตนเองเกี่ยวกับเป้าหมายในอาชีพ ไม่แน่ใจในสติปัญญาและความสามารถว่าจะทำได้ สับสนในความสามารถที่จะจัดการกับเรื่องการทำงานนอกบ้านพร้อมทั้งเป็นแม่และดูแลบ้าน ผู้ที่ทำหน้าที่ชี้แนะที่ดีแก่ผู้หญิง ก็คือ บุคคลที่อยู่นอกครอบครัว ได้แก่ อาจารย์ที่ปรึกษาหรือนักแนะแนวประจำโรงเรียน เมื่อมีการเปลี่ยนผ่านของวัยจากเด็กสู่ผู้ใหญ่ ความปรารถนาอาจเปลี่ยนไปด้วย ความปรารถนาของเด็กของผู้หญิง ก็คือ การได้เป็นแม่บ้านเต็มตัวตามแบบแม่ของเธอแต่เมื่อเป็นผู้ใหญ่ก็มีความปรารถนาที่จะผนวกเชื่อมโยงสถานภาพการทำงานแบบเต็มเวลาพร้อมกับการเป็นแม่ (Mandell, 1989, pp. 19-43)

#### ประเด็นอันเป็นอุปสรรคในการทำงานบริหาร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่เป็นผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน จะเห็นได้ว่าประเด็นเกี่ยวกับอุปสรรคในการก้าวสู่การทำงานระดับบริหารของผู้หญิงเป็นสิ่งที่พึงควรพิจารณา สามารถจำแนกประเด็นเกี่ยวกับอุปสรรคได้เป็น 3 ระดับ คือ อุปสรรคระดับบุคคล ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระดับองค์การ ดังนี้

- อุปสรรคในระดับบุคคล อันได้แก่ อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากองค์ประกอบในตัวของผู้หญิงและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากภาระหน้าที่ของครอบครัวของผู้หญิง กล่าวคือ

#### อุปสรรคจากองค์ประกอบในตัวของผู้หญิง

การที่ผู้หญิงต้องมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่องาน ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงาน ความยินดีที่จะโยกย้ายสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง สุขภาพ การศึกษา การมีพลังกำลังในการทำงาน อายุและทัศนคติคุณสมบัติเหล่านี้ จำเป็นต่อการทำงานระดับบริหาร (Vertz, 1985, pp. 415-422)

การขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเมืองในองค์กร ขาดความชาญฉลาดในเชิงการเมืองภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเริ่มต้นของอาชีพทำให้ผู้หญิงประสบกับอุปสรรคในการก้าวสู่การทำงานระดับบริหาร (Bell and Nkomo, 2001; Bierema, 1999; Morrison, 1992; Ragins, 1998, quoted in Indvik, 2004, pp. 275-282; Wentling, 1995, pp. 79-83) การขาดความเข้าใจของต่อวิธีการเล่นเกมสภายุติได้บริษัทแห่งการทำธุรกิจ และบริษัทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้า ได้สร้างปัญหาใหญ่ในการอยู่ร่วมและเข้ากันได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน (Morrison, 1992, pp. 16-19) การที่ผู้หญิงมีพันธมิตรและผู้ขึ้นการแข่งขันจะเป็นประโยชน์ต่อการก้าวสู่ตำแหน่งระดับบริหาร (Bell and Nkomo, 2001; Bierema, 1999; Mainiero, 1994, quoted in Indvik, 2004, pp. 275-282)

ในบริบทโลกาภิวัตน์ การค้นหาภาวะความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรจะนำไปสู่ความต้องการต่อผู้บริหารหญิงที่มีแผนแบบความสามารถในหน้าที่การงานเกี่ยวกับการบริหาร อย่างหลากหลายสาขา (Laufer, 2000, p. 31) ดังนั้น การมีความรู้เกี่ยวกับการเมืองในองค์กร องค์กรและบริษัทเชิงองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าเป็นสิ่งสำคัญ

การที่เผชิญกับแรงกดดัน แรงต่อต้านจากคู่และภรรยาที่ที่มีต่อครอบครัว รวมถึงการไม่ได้รับการฝึกอบรมในเชิงเทคนิคที่เหมาะสมกับตนเองทำให้ผู้หญิงมีความยุ่งยากในการวางแผนอาชีพของตนเอง หากผู้หญิงมีกลยุทธ์ในอาชีพเพื่อสามารถควบคุมพัฒนาการเชิงอาชีพของตนเอง เธอจะมีความก้าวหน้ามากกว่านี้ (Wentling, 1995, pp. 79-83)

การที่ผู้หญิงได้ค้นหาวิธีการสร้างภาพลักษณ์ของตนเอง สร้างความน่าเชื่อถือในองค์กรนับเป็นการสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง (Gooch and Ledwith, 1996, pp. 120-121)

#### อุปสรรคจากภรรยาที่ของครอบครัวของผู้หญิง

การมีลูก การเลี้ยงดูลูก การดูแลพ่อแม่ที่สูงอายุ การดำรงรักษาสถานภาพการแต่งงาน และดูแลบ้านถือเป็นการกระทำตามภรรยาที่ตามที่สังคมมอบหมายให้ จำเป็นต้องมีการกระทำกิจกรรมมากมาย บางครั้งได้สร้างความขัดแย้งต่อกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องทำขณะประกอบอาชีพการงาน (Morrison, 1992, pp. 16-19) ความขัดแย้งระหว่างการทำงานและงานบ้าน ถือเป็นอุปสรรคต่อผู้หญิง (Kelly and Dabul Marin, 1998; Morrison, 1992; Tharenou, 1994, quoted in Indvik, 2004, pp. 275-282; Laufer, 2000, p. 31) การดิ้นรนต่อสู้เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างครอบครัวและงานยังคงเป็นปัญหาที่ยิ่งใหญ่ (Morrison, 1992, pp. 16-19; Gooch and Ledwith, 1996, pp. 112-113) ไม่มีใครที่ไม่ต้องการความสมดุลระหว่างการทำงาน

และงานบ้าน แต่ก็เป็นไปได้ยากที่ผู้หญิงจะสามารถทำทั้งหมดทั้ง 2 อย่างได้พร้อมกัน (Catalyst, 1998; Faircloth, 1998; Gallagher, 1996; Morris, 1998; Sellers, 1996,1998, quoted in Indvik, 2004, pp. 275-282) ผู้หญิงบางคนสามารถจัดการเรื่องดังกล่าวโดยการจ้างคนมาทำงานบ้าน มีญาติพี่น้องช่วยหรือสามีที่ไม่ได้ทำงานนอกบ้านเป็นผู้ดูแลทำงานบ้าน (Catalyst, 1996; Gallagher, 1996; Kirchmeyer, 1998; Morris, 2002, quoted in Indvik, 2004, pp. 275-282) นอกจากนี้การตัดสินใจเรื่องการโยกย้ายตำแหน่ง ซึ่งเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นต่อการจะดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูง จะเกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ที่ผู้หญิงมีต่อครอบครัว (Morrison, 1992, pp. 16-19) ดังนั้น ภาระความรับผิดชอบต่องานบ้านและภาระต้องเลี้ยงดูลูก ถือเป็นอุปสรรคต่อผู้บริหารหญิง (Vertz, 1985, pp. 415-422 ; Indvik, 2004, pp. 275-282)

#### - อุปสรรคในระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้พิจารณาอุปสรรคในระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในลักษณะของความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร โดยจะพิจารณาอุปสรรคจากการเลือกปฏิบัติในการมอบหมายงาน การเลื่อนเงินเดือน เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง การล่องละเมิดทางเพศและอุปสรรคจากการเลือกปฏิบัติในการทำงานโดยทั่วไปซึ่งเกิดขึ้นกับผู้บริหารหญิง ดังนี้

#### อุปสรรคจากการเลือกปฏิบัติในความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

การมอบหมายงาน ผู้หญิงอาจไม่ได้รับมอบหมายงานที่มีความเสี่ยง และมีความรับผิดชอบสูง (Ragins, 1998, quoted in Indvik, 2004, pp. 275-282; อนันต์ชัย คงจันทร์, 2543, น. 77-91) และเมื่อผู้หญิงได้ผ่านสถานการณ์ที่ได้ถูกทดสอบแล้วจึงจะได้รับมอบหมายขณะที่ผู้ชายได้รับมอบหมายงานเหล่านั้น ผู้หญิงอาจต้องทวงถามการมอบหมายงานที่ทำทนาย (Ragins, 1998, quoted in Indvik, 2004, pp. 275-282) ผลกระทบที่ผู้หญิงไม่ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ทำทนายต่อการเกิดการเรียนรู้อาจทำให้ผู้หญิงขาดโอกาสที่จะก้าวเข้าไปในลำดับแถวของการเลื่อนตำแหน่งในการทำงานระดับบริหาร (Ohlott, 1994, quoted in Indvik, 2004, pp. 275-282) การถูกเลือกปฏิบัติในแง่การมอบหมายงาน ถือเป็นอุปสรรคต่อการก้าวสู่ตำแหน่งบริหาร เนื่องจากทำให้ขาดโอกาสแสดงศักยภาพความสามารถ

การเลื่อนตำแหน่ง อุปสรรคจากการเลือกปฏิบัติในการเลื่อนตำแหน่งต่อผู้หญิงเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมุมมองของผู้ประเมินและบริบทที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลทำให้เกิดอคติทางเพศต่อการประเมินผล กล่าวคือ อคติทางเพศต่อการประเมินผลจะเกิดขึ้นในกระบวนการเชิงการคิดวิเคราะห์ของผู้ประเมินที่มีต่อข้อมูลของตัวผู้ถูกประเมิน อคติ

เกี่ยวกับข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลมาจากการมีอคติทางเพศต่อผู้ถูกประเมินที่เป็นผู้หญิงภายใต้กระบวนการคิดวิเคราะห์ของผู้ประเมิน รวมทั้งการขาดแบบอย่างแห่งความสอดคล้องเหมาะสมของเกณฑ์ที่ใช้ประเมินสำหรับผู้ทำหน้าที่ประเมิน อคติจะเกิดขึ้นเมื่อความคิดเห็นของผู้ประเมินที่เห็นว่าคุณลักษณะของผู้หญิงไม่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่จำเป็นต่องานนั้น ๆ (Fecteau and Dobbins, 1996, pp. 334-337)

ผู้นำชายจะได้รับการประเมินในเชิงบวก เมื่อมีพฤติกรรมทั้งในแง่ของความร่วมมือและใช้อำนาจ ขณะที่ผู้นำหญิงจะได้รับการประเมินในเชิงบวก เฉพาะเมื่อมีพฤติกรรมในแง่ของความร่วมมือเพียงอย่างเดียว (Eagye, 1992, quoted in Indvik, 2004, pp. 275-282) ผู้หญิงจะถูกลดคุณค่าลงไปเมื่ออยู่ในสถานการณ์อาชีพ เมื่อรายชื่อผู้ที่ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งมีผู้หญิงอยู่เป็นจำนวนน้อย เมื่อมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความชัดเจน และเมื่อการปฏิบัติในองค์กรมีความแตกต่างกันต่อสมาชิกของกลุ่มที่มีลักษณะทางประชากรหนึ่ง ๆ เช่น กลุ่มเพศใดเพศหนึ่ง (Heilman, 1997, quoted in Indvik, 2004, pp. 275-282) การที่ผู้บริหารระดับสูงชายให้ความยุติธรรมและยอมรับความเท่าเทียมกันระหว่างชายและหญิงมีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารหญิง (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2543, น. 77-91)

การปฏิสัมพันธ์โดยทั่วไปในองค์กร อุปสรรคในการมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาอาจมาจากตัวผู้บังคับบัญชา อาทิ การที่ผู้บังคับบัญชามีภาระหน้าที่ที่ต้องบริหารจัดการในหลายด้าน การที่ผู้บังคับบัญชาขาดทักษะเกี่ยวกับการดูแลลูกน้อง ไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องคุณค่าของการสร้างความไว้วางใจกับลูกน้อง ไม่ได้บอข้อมูลเกี่ยวกับผลการทำงานกลับไปยังตัวพนักงาน การที่ผู้บังคับบัญชามีความยุ่งยากใจที่จะทำงานร่วมกับลูกน้องที่เป็นผู้หญิง และไม่เชื่อในการพัฒนาหรือความก้าวหน้าของผู้หญิง (Wentling, 1995, pp. 79-83) หากขาดการชี้แนะแนวทางและสนับสนุนต่ออาชีพจากผู้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อความก้าวหน้าต่อผู้บริหารหญิงด้วย (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2543, น. 77-91)

- อุปสรรคจากการเลือกปฏิบัติในความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร

การเลือกปฏิบัติในการทำงานโดยทั่วไป การมีอคติและปฏิบัติอย่างแตกต่างกันต่อการมีเพศ เชื้อชาติหรือสิ่งอื่นใดที่แตกต่างกัน โดยผู้จัดการชายยังคงมองว่าผู้หญิงที่ทำงานเป็นผู้จัดการในสาขาอาชีพที่ไม่ใช่อาชีพดั้งเดิมของผู้หญิงนั้น ว่ามีความสามารถน้อย หรือมีความเหมาะสมต่อการอยู่ในตำแหน่งผู้นำน้อยกว่าผู้ชายผิวขาว ตลอดจนการที่ผู้หญิงมีบทบาทที่แตกต่างไปจากภาพตายตัวดั้งเดิมของผู้หญิง (Female-Stereotype) ยังคงส่งผลในเชิงลบต่อผู้หญิงอย่างต่อเนื่องมาจนกระทั่งปัจจุบัน (Morrison, 1992, pp. 16-19) นอกจากนี้ การที่เพื่อน

ร่วมงานชายอาจเมื่อคิดต่อผู้หญิง โดยไม่พอใจกับสภาพการณ์ที่ผู้หญิงได้รับตำแหน่งที่พวกเขาเห็นว่าไม่เหมาะสม เช่น เห็นว่าเป็นเรื่องเสียศักดิ์ศรีที่ต้องรับคำสั่งจากผู้หญิง คนงานชายเหล่านี้ก็อาจจะประท้วงโดยไม่ยอมทำงานให้กับนายจ้างที่รับผู้หญิงเข้าทำงาน หรืออาจคัดค้านโต้แย้งเมื่อผู้หญิงได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นสูงถึงระดับหัวหน้างาน (ภาวดี ทองอุไทย, 2546, น. 3-5)

การที่บุคคลแสดงความคิดและการกระทำต่อเรื่องเดียวกันอย่างแตกต่างกัน สำหรับผู้หญิงและสำหรับผู้ชายแล้วสังคมมองว่าเป็นการประพฤติปฏิบัติที่เป็นเรื่องปกติ ซึ่งเรียกว่า “Subtle Form” โดยที่การเกิดขึ้นของ “Subtle Form” ภายในการทำงานเหล่านี้ เสมือนว่าเป็นเรื่องธรรมดาสำหรับสังคมแห่งการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นการเลือกปฏิบัติต่อผู้หญิงที่แตกต่างจากผู้ชาย (Blau, 2002, pp. 211-219)

การล่วงละเมิดทางเพศ ซึ่งผู้หญิงยังคงเผชิญกับการล่วงละเมิดทางเพศ และความรุนแรงในการทำงาน (Khan, 2000, pp.239-244) โดยจะต้องให้ความสนใจกับเรื่อง กามารมณ์ในองค์กร ในแง่ของการส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการทำงานและขวัญกำลังใจของพนักงาน การล่วงละเมิดทางเพศที่ได้ถูกนิยามอย่างหลากหลายแง่มุม ได้แก่ การได้รับคำแนะนำ วิพากษ์วิจารณ์ในทางเพศที่ไม่พึงปรารถนา การมองหรือการสัมผัสร่างกายที่ทำให้รู้สึกว่าตนเองเป็นวัตถุทางเพศ หรือสร้างความรู้สึกขัดเคืองตลอดจนทำให้เกิดความรู้สึกไม่สะดวกสบายในการทำงาน การล่วงละเมิดทางเพศประกอบด้วยพฤติกรรม 4 ประเภท กล่าวคือ ประเภทแรกเป็นการยั่วเย้าที่ไม่เหมาะสมและสร้างความรู้สึกขัดเคือง ทำให้เกิดความก้าวหน้าที่จะแทรกแซงอย่างอื่นได้อย่างอิสระ ประเภทที่ 2 คือ การชักชวนให้มีกิจกรรมทางเพศโดยสัญญาว่าจะให้ผลตอบแทน ประเภทที่ 3 คือ การคุกคามโดยข่มขู่บังคับให้มีกิจกรรมทางเพศโดยขู่ว่าจะลงโทษ ประเภทที่ 4 คือ การใช้กำลังประทุษร้ายทางเพศ การวิพากษ์วิจารณ์ด้วยคำพูด ทั้งที่เจตนาและไม่เจตนา การแสดงกิริยาอาการ หรือสัมผัสร่างกายในเชิงกามารมณ์ที่ไม่ได้รับความยินยอม การมีพฤติกรรมล่วงล้ำในเชิงกามารมณ์อย่างไม่ยินยอมพร้อมใจ การเรียกร้องเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนเป็นพิเศษและการกระทำในเชิงกามารมณ์ทั้งโดยคำพูดและทางร่างกาย (Powell, 1993, pp. 124-125)

การมีเครือข่าย (Network) ผู้บริหารหญิงได้ถูกกีดกันจากเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ ไม่ได้รับการยอมรับเข้าร่วมกลุ่ม หรือเครือข่ายจากผู้บริหารชาย (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2543, น. 77-91) ผู้บริหารหญิงได้รับการสนับสนุนที่ต่ำกว่าผู้บริหารชายในแง่ของการได้รับการยอมรับ การมีข้อมูลข่าวสาร การได้รับผลตอบแทนกลับ (Morrison, 1992; Oakley, 2000; Ohlott, 1994; Ragins, 1998, quoted in Indvik, 2004, pp. 275-282) การที่ได้เข้าร่วมอยู่ในเครือข่ายที่

ไม่เป็นทางการเป็นสิ่งสำคัญและสามารถสร้างทรัพยากรจากผู้ที่ได้เข้าร่วมเหล่านั้น อาทิ ทำให้ได้ติดต่อกับผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่เหนือกว่า ทำให้เกิดเครือข่ายที่มีศักยภาพกับเพื่อนร่วมงานทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร ทำให้มีอิทธิพลต่อฝ่ายบริหาร (Kelley and Dabul Marin, 1998, quoted in Indvik, 2004, pp. 275-282) เครือข่ายมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ถึงวิธีประพฤติกปฏิบัติในการทำงาน ตลอดจนการรับทราบข้อมูล (Hesse-Biber, 2005, pp. 208-219) ผู้หญิงต้องทำงานอย่างหนักเพื่อจะได้เข้าไปอยู่ร่วมในเครือข่าย (Morrison, 1992; Ohlott, 1994; Ragins, 1998, quoted in Indvik, 2004, pp. 275-282) ในบางบริบทวัฒนธรรมและศาสนา เช่น ในปาเกีสถานแม้ว่าผู้หญิงที่ทำงานเป็นข้าราชการจะมีสติปัญญาและการศึกษาก็ตาม พวกเธอจะมีข้อจำกัดโดยปริยายต่อการจะไปสังสรรค์ประชุมพบปะกับเครือข่ายต่าง ๆ อันนอกเหนือจากการทำงานในหน้าที่ตามปกติซึ่งแตกต่างจากผู้หญิงชาวตะวันตก (Jabeen, 2000, pp. 114-123) การที่ผู้หญิงขาดเครือข่ายจึงมีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานในองค์กร

การมีพี่เลี้ยง (Mentor) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในลักษณะการอุปถัมภ์ถือว่ามีสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพ (Indvik, 2004, pp. 275-282; Laufer, 2000, p. 31; Gooch and Ledwith, 1996, pp. 120-121) พี่เลี้ยงที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจะช่วยให้คำแนะนำ ชี้แนะให้กำลังใจ สนับสนุนทางอารมณ์ ให้ข้อเสนอแนะการตัดสินใจ การมีความสัมพันธ์ดังกล่าวมีผลกระทบต่อทั้งผู้นำชายและหญิง (Dreher and Ash, 1990; Ragins, 1998, quoted in Indvik, 2004, pp. 275-282) การได้รับการแนะนำจากพี่เลี้ยงทั้งเรื่องเทคนิคการทำงาน การเมืองในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีความจำเป็นต่อความสำเร็จในงาน (Hesse-Biber, 2005, pp. 208-219) การขาดพี่เลี้ยงถือเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งโดยเฉพาะการที่งานซึ่งไม่ใช่สาขาอาชีพดั้งเดิมของผู้หญิงมักดำเนินการอย่างปราศจากวิธีการที่แน่นอนตายตัวต่อการจะเข้าไปสร้างอิทธิพลกับผู้มีอำนาจหลักในการตัดสินใจ ดังนั้น พี่เลี้ยงจึงเป็นบุคคลสำคัญในการให้ความช่วยเหลือในการทำงานและความก้าวหน้า (Morrison, 1992, pp. 16-19)

- อุปสรรคในระดับองค์กร อันได้แก่ นโยบาย กฎระเบียบและวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

นโยบายและกฎระเบียบ ในการจ้างงาน การปฏิบัติต่อผู้หญิงอย่างแตกต่างจากผู้ชายในการคัดเลือก (Fidell, 1970 ; Shaw, 1972; Langrish, 1984; Tharenou and Conroy, 1994, quoted in Aycan, 2004, pp. 457-459; Hesse-Biber, 2005, pp. 208-219) ปรากฏให้เห็นในลักษณะของการที่เพศของผู้สมัครที่เป็นชายมีผลกระทบต่อการตัดสินใจคัดเลือกของผู้บริหาร (Dipboye et al., 1975; Langrish, 1984; Tharenou and Conroy, 1994, quoted in

Aycan, 2004, pp. 457-459) อคติที่แฝงอยู่ในคณะกรรมการคัดเลือกที่ข้าราชการหญิงในปากีสถานได้เผชิญซึ่งพวกเขาปฏิเสธความคิดเรื่องความเท่าเทียมในโอกาสการเติบโตและพัฒนาทางอาชีพ เป็นอุปสรรคต่อผู้หญิงที่เข้าทำงานในกลุ่มอาชีพที่ทรงเกียรตินี้ (Jabeen, 2000, pp. 114-123) การที่เจ้านายเลือกปฏิบัติต่อผู้หญิงในการจ้างงานโดยเลือกจ้างผู้ชายที่มีค่าจ้างสูงเข้ามาทำงานและไม่สนใจจ้างผู้หญิง ทั้ง ๆ ที่มีผู้หญิงซึ่งมีคุณสมบัติเท่าเทียมกันกับผู้ชายให้เลือก เจ้านายมีความคิดและดำเนินพฤติกรรมเสมือนหนึ่งว่าผู้หญิงมีผลผลิตต่ำกว่าผู้ชาย ยิ่งเจ้านายมีอคติมากเท่าใดจะยิ่งประเมินค่าผลผลิตของผู้หญิงต่ำลงเท่านั้น (ภาวดี ทองอุไทย, 2546, น. 3-5)

นโยบายการเลื่อนตำแหน่งที่เลือกปฏิบัติได้ขัดขวางความก้าวหน้าของผู้หญิง (Day and Stogdill, 1972; Rosen and Jerdee, 1974; Kanter, 1977; Langrish, 1984; Tharenou and Conroy, 1994, quoted in Aycan, 2004, pp. 457-459; Hesse-Biber, 2005, pp. 208-219) เช่น ข้าราชการหญิงได้รับโอกาสน้อยที่จะถูกโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งต่าง ๆ จึงขาดโอกาสที่จะมีประสบการณ์จากหลายหน่วยงานอันจำเป็นต่อความก้าวหน้า (Jabeen, 2000, pp. 114-123)

นโยบายการพัฒนาและฝึกอบรมต่อผู้หญิงมีความแตกต่างจากผู้ชาย (Rosen and Jerdee, 1974; Langrish, 1984; Tharenou and Conroy, 1994 quoted in Aycan, 2004, pp. 457-459; Khan, 2000, pp. 239-244) โดยผู้หญิงขาดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพตนเอง ส่งผลต่อการเข้าไปแข่งขันในการเลื่อนตำแหน่ง (Indvik, 2004, pp. 275-282)

การจัดหาพี่เลี้ยงเพื่อสนับสนุน (Morrison, 1992, quoted in Indvik, 2004, pp. 275-282) การจัดโปรแกรมอันเกี่ยวกับภาวะความรับผิดชอบต่อครอบครัว (Morrison, 1992, quoted in Indvik, 2004, pp. 275-282; Khan, 2000, pp. 239-244) ถือเป็นนโยบายที่ส่งผลต่อความก้าวหน้า การขาดนโยบายที่มุ่งเน้นต่อสตรีหรือนโยบายที่เอื้ออำนวยต่อผู้หญิงในการทำงาน อาทิ บริการดูแลเด็ก เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น (Flex-time) เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้า (Jabeen, 2000, pp. 114-123) โดยที่โปรแกรมการลาหยุดไปดูแลลูก (Parental Leave) ยังไม่ปรากฏให้เห็นมากนัก (Catalyst, 1996; Hochschild, 1997, quoted in Indvik, 2004, pp. 275-282)

วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมและแบบปฏิบัติที่ไม่สนับสนุนต่อการสร้างความสมดุลแก่ผู้หญิงซึ่งปรารถนาทำงานบริหารระดับสูงอันไม่ใช่อาชีพดั้งเดิมของผู้หญิง พร้อมกับมีความรับผิดชอบต่อครอบครัวนับเป็นอุปสรรคต่อผู้หญิง (Morrison, 1992, pp. 16-19, Indvik, 2004, pp. 275-282)

การที่องค์กรคาดหวังต่อความสำเร็จในอาชีพของบุคคล ว่าจะต้องมีการใช้เวลาในการทำงานอย่างทุ่มเท ซึ่งผู้ชายมีความพร้อมเนื่องจากมีภรรยาที่ดูแลรับผิดชอบในงานบ้าน ขณะที่ผู้หญิงต้องทำทั้งงานในที่ทำงานและงานบ้านควบคู่กัน จึงทำให้ผู้หญิงถูกมองว่ามีความยึดมั่นผูกพันต่อการทำงานไม่เพียงพอ อันส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในการทำงาน (Hesse-Biber, 2005, pp. 208-219)

ค่านิยมในองค์กรที่สื่อถึงการที่ผู้หญิงไม่เหมาะที่จะทำงานในตำแหน่งบริหาร (Heilman, 1997, quoted in Indvik, 2004, pp. 275-282) รวมทั้งไม่สนับสนุนให้ผู้หญิงก้าวสู่การเป็นผู้นำ (Jabeen, 2000, pp. 114-123) ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรแบบชายเป็นใหญ่ผู้จัดการหญิงต้องต่อสู้กับภาพตายตัว (Stereotype) เรื่องความก้าวหน้าในอาชีพที่สังคมมองว่าไม่เหมาะสมกับผู้หญิง โดยการเข้าถึงงานในระดับสูงมีแนวโน้มว่าผู้ชายมักจะสามารรถเข้าถึงได้มากกว่า (Laufer, 1982, 1996; Laufer and Fouquet, 1997, quoted in Laufer, 2000, p. 31) การที่ผู้จัดการหญิงได้เผชิญกับการอยู่ในเกมส์ที่ไม่ได้ใช้ความสามารถแต่ตกอยู่ภายใต้เกมส์แห่งอำนาจ (The game is no longer competence-based but power-based) โดยที่โครงสร้างอำนาจในองค์กรอันมีลักษณะเป็น “Masculine Clubs” (Laufer and Fouquet, 1997, quoted in Laufer, 2000, p. 31)

ค่านิยมและแบบปฏิบัติที่มุ่งให้ผู้หญิงทำงานสำเร็จอย่างไม่ได้รับทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ นับเป็นอุปสรรคต่อผู้หญิง (Morrison, 1992; Ohlott, 1994, quoted in Indvik, 2004, pp. 275-282)

การที่ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่เป็นชายและมีอำนาจความรับผิดชอบในการวางกฎระเบียบขององค์กร เป็นผู้กำหนดทิศทางของวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารระดับสูงเหล่านี้สามารถปกป้องพื้นที่ของการมีอิทธิพลของตนเองกับผู้ที่เข้ามาใหม่ ไม่ว่าจะหญิงหรือชายที่พวกเขาจะเลือกสรรให้เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารในแง่การวางแบบปฏิบัติการเลื่อนตำแหน่งที่เอื้อประโยชน์ต่อกลุ่มผู้ชายที่อยู่ภายใต้โครงสร้างลำดับชั้นความก้าวหน้าเช่นเดียวกับตนเอง การจำกัดจำนวนผู้หญิงที่จะเข้ามาเป็นผู้บริหารก็เพื่อไม่ต้องการให้มาเป็นคู่แข่งกับตนเอง (Izraeli and Adler, 1994, pp. 14-15) วัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้ นับเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าของผู้หญิง

แนวทฤษฎีและแนวคิดที่กล่าวมา จะช่วยชี้ให้เห็นถึงความรู้ความเข้าใจปัจจัยแวดล้อมอันเกี่ยวข้องกับกระบวนการบรรลุความสำเร็จในการขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหารด้วยกลุ่มทฤษฎีปฏิสังสรรค์ สัญลักษณ์เชิงโครงสร้าง แรงจูงใจ พฤติกรรมองค์กร การเลือกปฏิบัติ แนวคิดงานและครอบครัว

บทบาททางเพศและการขัดเกลามบทบาททางเพศ ตัวแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางบทบาท พัฒนาการชีวิต การปรับตัวในการทำงานและการสร้างพลังอำนาจ

### กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการแสวงหาองค์ความรู้เกี่ยวกับการที่ผู้หญิงได้ก้าวสู่การเป็นผู้บริหาร มิติในการมองปรากฏการณ์อันเกี่ยวกับประสบการณ์ชีวิตจึงมี "ผู้หญิงเป็นศูนย์กลาง" ผู้ศึกษามุ่งสะท้อนมุมมองของผู้บริหารหญิงและค้นหาแบบแผนของการปฏิบัติเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารหญิงด้วยกรอบการวิเคราะห์ 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับบุคคลเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับภูมิหลังของผู้บริหารหญิง แรงจูงใจในการทำงาน การมองตนเองเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ในระดับบุคคล อันแสดงถึงประสบการณ์ชีวิตที่มีการเชื่อมโยงต่อกัน

2. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับการที่ผู้บริหารหญิงได้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและบุคคลต่าง ๆ ในแง่ของการเลือกปฏิบัติในการจ้างงาน การมอบหมายงาน การเลื่อนเงินเดือน เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนอุปสรรคจากการปฏิสัมพันธ์โดยทั่วไปภายในองค์การ

3. ระดับองค์การเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับการที่องค์การได้มีอิทธิพลต่อผู้บริหารหญิงในแง่ของนโยบายและกฎระเบียบในระดับองค์การและวัฒนธรรมองค์การที่นับเป็นอุปสรรคต่อการดำรงตำแหน่งผู้บริหารหญิง

แง่มุมภายในกรอบการวิเคราะห์ข้างต้น กล่าวได้ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร รวมทั้งจะทำการค้นหาวิธีการที่ผู้บริหารหญิงเอาชนะอุปสรรคที่เป็นความไม่เท่าเทียมต่าง ๆ

โดยประเด็นหลักในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ก็คือ ในการทำงานในองค์การผู้หญิงเผชิญกับการเลือกปฏิบัติหรือไม่และภายใต้โครงสร้างระดับใดบ้างที่ถูกเลือกปฏิบัติ ผู้หญิงที่ต้องการประสบความสำเร็จในอาชีพโดยมีความก้าวหน้าในการขึ้นไปดำรงตำแหน่งผู้บริหารต้องเผชิญกับอุปสรรคในระดับใดบ้าง ด้านใดบ้าง ดังนั้น ผู้หญิง "บางคน" ที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีวิธีการต่าง ๆ มากมายในการเอาชนะอุปสรรคเหล่านี้ ผลการศึกษาจะทำให้ทราบว่าผู้หญิง "บางคน" เหล่านี้ใช้วิธีการอะไรบ้าง กรอบแนวคิดในการศึกษา ปรากฏดังนี้

ภาพที่ 2.1

กรอบแนวคิดในการศึกษาการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารหญิง

