

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การวิเคราะห์ในระดับปัจเจก

ภูมิหลังของผู้บริหารหญิง

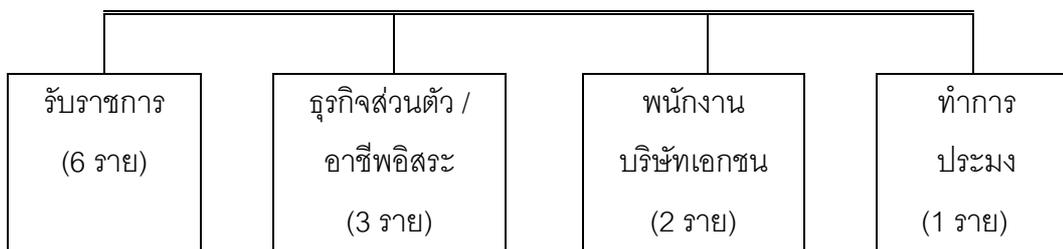
ในการพิจารณาภูมิหลังของผู้บริหารหญิง แบ่งการพิจารณาออกเป็นประเด็นย่อย คือ อาชีพของบิดามารดา คุณลักษณะของบิดามารดา พี่น้อง การอบรมเลี้ยงดูจากบิดามารดา และ กิจกรรมในวัยเด็ก

อาชีพของบิดามารดา

ในกลุ่มผู้บริหารหญิงที่ทำการศึกษานั้น พบว่าผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่เติบโตขึ้นมาในครอบครัวที่บิดาเป็นพนักงานหาเลี้ยงครอบครัวเป็นหลัก โดยครึ่งหนึ่งของผู้บริหารหญิงมีบิดาประกอบอาชีพรับราชการ บิดาของผู้บริหารหญิงส่วนที่เหลือประกอบอาชีพธุรกิจส่วนตัว พนักงานบริษัทเอกชนและทำการประมง

ภาพที่ 4.1

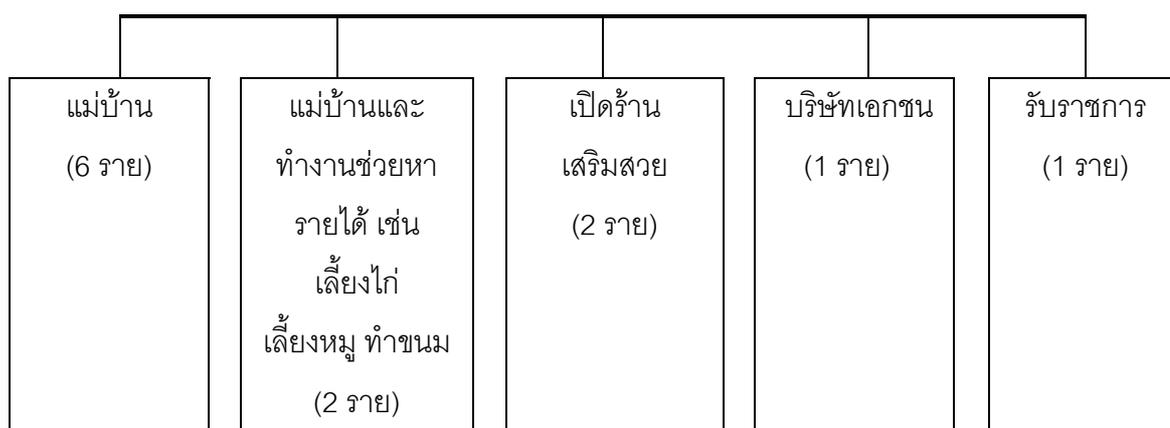
อาชีพของบิดา



ในส่วนของมารดานั้น ครึ่งหนึ่งของผู้บริหารหญิงมีมารดาเป็นแม่บ้านเพียงอย่างเดียว มารดาของผู้บริหารหญิงส่วนที่เหลือเปิดร้านเสริมสวย ทำงานหารายได้จุนเจือครอบครัวด้วยการเลี้ยงหมู เลี้ยงไก่ ทำขนม เป็นพนักงานบริษัทเอกชนและรับราชการ ไม่ว่าจะมารดาของผู้บริหารหญิง

จะทำหน้าที่แม่บ้านเพียงอย่างเดียวหรือทำงานหาเลี้ยงครอบครัวด้วย มารดาของพวกเธอมีบทบาทหลักในการทำงานบ้านและดูแลลูก ๆ

ภาพที่ 4.2
อาชีพของมารดา



คุณลักษณะของบิดามารดา

ข้อมูลที่ได้รับจากการบอกเล่าเกี่ยวกับบิดา มารดา พบว่า บิดาของผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่มีคุณลักษณะเด่น คือ เป็นคนมีความขยันขันแข็ง มีระเบียบ เข้มงวดและมีความซื่อสัตย์ คุณลักษณะของมารดาของผู้บริหารหญิงทุกคนที่คล้ายคลึงกัน คือ ความเก่ง ความขยันขันแข็ง และดูแลครอบครัวดี

ตารางที่ 4.1
คุณลักษณะของบิดามารดา

คุณลักษณะของบิดา	คุณลักษณะของมารดา
ขยัน	ขยัน
มีระเบียบ เข้มงวด	เก่ง
ซื่อสัตย์	ดูแลครอบครัวดี

ตารางที่ 4.2
ภูมิหลังเกี่ยวกับบิดามารดาของผู้บริหารหญิง

	บิดาและมารดา ทำงานหาเลี้ยง ครอบครัว	บิดาทำงานหา เลี้ยงครอบครัว มารดาเป็นแม่บ้าน	อาชีพและคุณลักษณะของบิดามารดา
WE 1		✓	บิดารับราชการตำรวจ เป็นคนเคร่งครัด มีระเบียบ มารดาเป็นแม่บ้านที่ขยัน เก่งในงานบ้าน
WE 2	✓		บิดาประกอบธุรกิจส่วนตัว เป็นคนขยัน อดทน ใจดี มารดาเปิดร้านเสริมสวย มีระเบียบ รักสะอาด
WE 3		✓	บิดาทำงานบริษัทเอกชน เป็นคนเก่ง ทันสมัย ใจกว้าง มารดาเป็นแม่บ้านที่เก่ง อดทน จิตใจดี
WE 4		✓	บิดาทำงานบริษัทเอกชน เป็นคนซื่อสัตย์ เมตตา มีความ รับผิดชอบ มารดาเป็นแม่บ้านที่ดูแลครอบครัวดี
WE 5		✓	บิดารับราชการทหาร เป็นคนขยัน มุ่งมั่น อดทน ซื่อสัตย์ มารดาเป็นแม่บ้านที่ดูแลครอบครัวดี
WE 6		✓	บิดารับราชการ เป็นคนขยัน ซื่อสัตย์ มารดาเป็นแม่บ้าน มีความขยันขันแข็ง
WE 7	✓		บิดารับราชการ เป็นคนขยัน รับผิดชอบต่อครอบครัว มารดาเป็นแม่บ้านที่ขยัน ช่วยหารายได้จุนเจือครอบครัว โดยการเลี้ยงหมู เลี้ยงไก่
WE 8	✓		บิดาประกอบธุรกิจส่วนตัว เป็นคนขยัน มารดาเปิดร้านเสริมสวย เป็นคนขยัน
WE 9	✓		บิดาประกอบอาชีพทนายความ เป็นคนขยัน มารดาทำงานธนาคาร เป็นคนมีระเบียบ ดูแลครอบครัวดี
WE 10		✓	บิดารับราชการครู เป็นคนเข้มงวด มารดาเป็นแม่บ้านที่ดูแลครอบครัวดี ใจเย็น อ่อนหวาน
WE 11	✓		บิดาประกอบอาชีพประมง เป็นคนเข้มงวด มีระเบียบ มารดาเป็นแม่บ้านที่เก่ง ขยัน ช่วยหารายได้จุนเจือ ครอบครัวโดยการทำขนมขาย
WE 12	✓		บิดารับราชการครู เป็นคนมีระเบียบ มารดารับราชการครู เก่งการเรือน

พี่น้อง

ในกลุ่มผู้บริหารหญิงที่ทำการศึกษานั้น พบว่าครึ่งหนึ่งของผู้บริหารหญิงนั้นเป็นบุตรสาวคนโตของครอบครัว มีผู้บริหารหญิงคนเดียวเป็นบุตรคนสุดท้องแต่ก็เป็นบุตรสาวคนเดียว ในบรรดาพี่น้องที่เป็นผู้ชายทั้งหมด รายละเอียดปรากฏดังนี้

ตารางที่ 4.3
พี่น้องของผู้บริหารหญิง

	เป็นบุตรคนที่	จำนวนพี่น้องรวม	จำนวนพี่น้องที่เป็นชายและหญิง
WE 1	5	6	ชาย 2 / หญิง 3
WE 2	1	6	ชาย 1 / หญิง 4
WE 3	1	6	ชาย 3 / หญิง 2
WE 4	1	4	ชาย 2 / หญิง 1
WE 5	1	6	ชาย 4 / หญิง 1
WE 6	1	7	ชาย 3 / หญิง 3
WE 7	3	3	ชาย 2 / หญิง 0
WE 8	3	5	ชาย 3 / หญิง 1
WE 9	2	3	ชาย 0 / หญิง 2
WE 10	1	6	ชาย 4 / หญิง 1
WE 11	6	10	ชาย 4 / หญิง 5
WE 12	3	7	ชาย 3 / หญิง 3

การอบรมเลี้ยงดูจากบิดามารดา

ผู้บริหารหญิง บอกเล่าถึงการอบรมเลี้ยงดูจากบิดามารดา ซึ่งมุ่งเน้นใน 2 ประเด็นหลัก คือ การศึกษาและการช่วยเหลือตนเอง กล่าวคือ เมื่ออยู่ในวัยเด็กบิดามารดาของผู้บริหารหญิง ได้ปลุกฝังให้พวกเขามุ่งมั่นในการศึกษาเพื่อจะได้มีงานที่ดีทำในอนาคต โดยทำให้ผู้บริหารหญิงเกิดความมุ่งมั่นต่อการศึกษาเล่าเรียนจนกระทั่งสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี การศึกษาทำให้พวกเขามีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะเข้าสู่การทำงานในอนาคต รายละเอียดเรื่องราวชีวิตของผู้บริหารหญิงปรากฏดัง ผผนวก ค

บิดามารดาของพวกเขาอย่งมุ่งสอนให้ช่วยเหลือตนเอง ฟังพาดตนเองได้ ไม่เป็นภาระต่อผู้อื่นซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การมีวินัยในตนเอง นอกจากนี้ยังได้มอบหมายให้มีความรับผิดชอบในบ้าน ช่วยดูแลน้อง และให้ช่วยงานในครัวเรือนด้วย

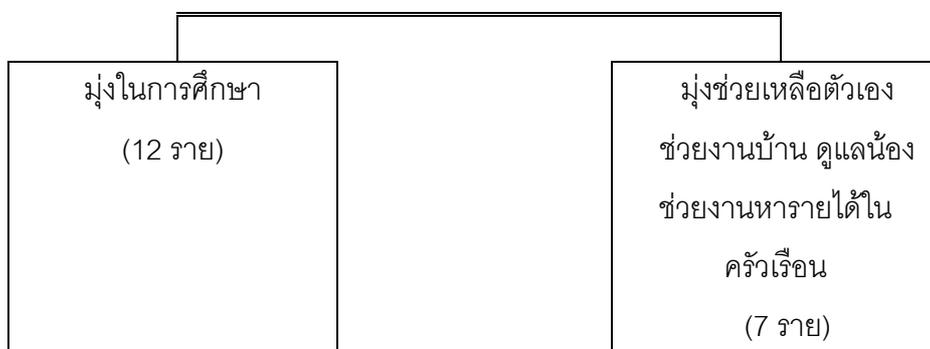
การที่ครอบครัวของผู้บริหารหญิงบางท่านมีลักษณะเป็นครอบครัวขยาย มีญาติพี่น้องอาศัยอยู่รวมกัน ญาติพี่น้องจึงมีส่วนร่วมในการให้การอบรมเลี้ยงดูผู้บริหารหญิงเมื่ออยู่ในวัยเด็กด้วย เช่น การมีคุณอาที่แวะเวียนมาเยี่ยมเยียนแล้วกระตุ้นให้เกิดความสนใจภาษาอังกฤษตั้งแต่เด็ก ๆ ซึ่งเป็นผลดีกับตัวของผู้บริหารหญิงเมื่อเติบโตขึ้น ดังกรณีของผู้บริหารหญิงท่านหนึ่ง

ในบ้านมีญาติ ๆ พักอาศัยอยู่รวมกัน มีป่า 2 คน น้ำหญิง น้ำชาย เขาจะอบรมสั่งสอนให้เรารู้เรื่องรอบตัวต่าง ๆ ทำให้เรารู้กว้างกว่าเด็กคนอื่น มีคุณอาที่แวะเวียนมาเยี่ยมเยียน เขกระตุ้นให้สนใจภาษาอังกฤษตั้งแต่มีต้น มันดีกับเราตอนหลัง...

ส่วนผู้บริหารหญิงที่มีญาติผู้ใหญ่ คือ คุณป้าคุณย่าพักอยู่ด้วยกัน “คุณย่าจะช่วยสอนภาษาอังกฤษ ท่านมีเชื้อสายเดนมาร์กผสมมอญ พี่จึงรู้คำศัพท์มากกว่าเพื่อน ๆ ในห้อง...” การมีคุณป้าที่เก่ง การเรียนพักอาศัยอยู่ด้วยกันในระยะเวลาหนึ่ง โดยได้สั่งสอนให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย รักษาความสะอาดในบ้าน ก็ปรากฏให้เห็นในกรณีของผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่งด้วย “ตอนเด็ก ๆ ป้าได้มาพักอยู่ด้วยช่วงหนึ่ง เขาจบการช่างสตรี เก่งการเรือน เขาสอนให้เรารักสะอาด มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยในบ้าน ถึงตอนนี้พี่ก็ยังชอบทำความสะอาดบ้าน ชอบขัดห้องน้ำเอง...” ดังภาพที่ 4.3

ภาพที่ 4.3

การอบรมเลี้ยงดูจากบิดามารดา



กิจกรรมในยามว่าง

กิจกรรมในยามว่าง เป็นกิจกรรมที่คนทุกเพศทุกวัยในสังคมมักจะกระทำเพื่อความเบิกบานทางจิตใจ ซึ่งขึ้นกับรสนิยมส่วนบุคคล เวลาและเงินที่มี กิจกรรมยามว่างอาจมีลักษณะเป็นส่วนขยายต่อจากภาระหน้าที่หลักของบุคคลนั้น ๆ

การทำกิจกรรมในยามว่างของเด็กผู้หญิงและเด็กผู้ชายมีความแตกต่างกัน โดยเด็กผู้หญิงจะทำกิจกรรมในยามว่างน้อยกว่าเด็กผู้ชาย เพราะเด็กผู้หญิงจะถูกคาดหวังให้ช่วยทำงานบ้านเมื่อมีเวลาว่างรวมทั้งหากออกไปนอกบ้านจะต้องกลับบ้านก่อนมืด (Gratton and Taylor, 1985; Roberts et al., 1989; Furlong et al., 1990, quoted in Warde, Furlong, and Cartmel, 1997, p. 55)

เด็กผู้ชายมีแนวโน้มว่าจะออกไปทำกิจกรรมในยามว่างนอกบ้าน เช่น การออกไปเล่นกีฬา ออกกำลังกายนอกบ้าน (Furlong et al., 1990; Woodroffe et al., 1993, quoted in Warde et al., 1997, p. 55) หากเด็กผู้ชายทำกิจกรรมในยามว่างในบ้าน พวกเขามักใช้เวลาไปกับเครื่องคอมพิวเตอร์ การซ่อมแซมหรือประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ ขณะที่กิจกรรมในยามว่างในบ้านของเด็กผู้หญิงคือ การทำงานฝีมือ ตัดเย็บเสื้อผ้า อ่านหนังสือ ฟังเพลง (Furnham and Genter 1989, quoted in Warde et al. 1997, p. 57) ตลอดจนเล่นกับเพื่อนสนิทภายในบ้าน (McRobbie and Garber 1976, quoted in Warde et al. 1997, p. 55)

ผู้บริหารหญิงบอกเล่าถึงกิจกรรมในวัยเด็กที่พวกเธอทำ ซึ่งได้แก่ การอ่านหนังสือ การเรียนพิเศษ การเล่นดนตรี การแสดง ตลอดจนเล่นกีฬา นับได้ว่ากิจกรรมเหล่านี้มีประโยชน์ต่อพัฒนาการของผู้บริหารหญิง โดยจะเห็นได้ว่าผู้บริหารหญิงเมื่ออยู่ในวัยเด็ก พวกเธอมีภาระหน้าที่หลักในการศึกษาเล่าเรียน กิจกรรมในยามว่างของผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ จึงเป็นการอ่านหนังสือเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในด้านต่าง ๆ รวมทั้งเรียนพิเศษนับเป็นส่วนขยายต่อจากภาระหน้าที่หลักของพวกเธอ ดังภาพที่ 4.4

ภาพที่ 4.4
กิจกรรมในยามว่าง



การศึกษา

ผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ศึกษาส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีก่อนเข้าทำงาน มีเพียงผู้บริหารหญิงท่านเดียวที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทก่อนเข้าทำงาน ผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ศึกษาส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงของรัฐ

เมื่อผู้บริหารหญิงทำงานได้ระยะหนึ่ง ส่วนใหญ่จะเข้าศึกษาต่อจนกระทั่งสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท มีผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งได้ศึกษาต่อจนกระทั่งสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก

ผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งกำลังศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก รายละเอียดปรากฏดังนี้

ตารางที่ 4.4
การศึกษาของผู้บริหารหญิง

	ระดับการศึกษา
WE 1	ปริญญาโท
WE 2	ปริญญาโท
WE 3	ปริญญาโท
WE 4	ปริญญาโท
WE 5	ปริญญาโท
WE 6	ปริญญาโท
WE 7	ปริญญาโท
WE 8	ปริญญาเอก
WE 9	ปริญญาโท
WE 10	ปริญญาโท
WE 11	ปริญญาโท
WE 12	กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก

สถานภาพสมรส อาชีพของสามี และจำนวนบุตร

ผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ศึกษาส่วนใหญ่สมรสแล้วและมีบุตร มีผู้บริหารหญิง 2 คนที่สมรสแล้วแต่ไม่มีบุตร ผู้บริหารหญิงที่มีสถานภาพโสด มีเพียง 2 คน ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่มีบุตร 1-2 คน สำหรับผู้บริหารหญิงที่สมรสแล้วส่วนใหญ่สามีประกอบอาชีพรับราชการ รายละเอียดปรากฏ ดังนี้

ตารางที่ 4.5

สถานภาพสมรส อาชีพของสามี และจำนวนบุตรของผู้บริหารหญิง

	สถานภาพสมรส	จำนวนบุตร (คน)	อาชีพของสามี
WE 1	สมรส	2	รับราชการ
WE 2	สมรส	2	รับราชการ
WE 3	โสด	-	-
WE 4	สมรส	3	รับราชการทหาร
WE 5	สมรส	2	รับราชการทหาร
WE 6	สมรส	1	รับราชการทหาร
WE 7	สมรส	-	รับราชการ
WE 8	สมรส	1	รับราชการ
WE 9	โสด	-	-
WE 10	สมรส	-	รับราชการ
WE 11	สมรส	1	อาชีพอิสระ
WE 12	สมรส	2	รับราชการ

ตำแหน่ง ระดับและลักษณะงาน

ผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ศึกษาเป็นข้าราชการพลเรือน 9 คน ประกอบด้วยผู้ที่ดำรงตำแหน่งเลขาธิการ ระดับ 10 1 คน ที่ปรึกษาระบบราชการ 1 คน ผู้ตรวจราชการกระทรวง 1 คน ผู้อำนวยการสำนัก ระดับ 9 4 คน ผู้อำนวยการเขตการศึกษา ระดับ 9 1 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับ 9 1 คน ข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม 3 คน โดยดำรงชั้นยศนายพลหญิงทั้ง 3 คน รายละเอียดปรากฏ ดังนี้

ตารางที่ 4.6

ตำแหน่ง ระดับและลักษณะงานของผู้บริหารหญิง

	ลักษณะงาน	หัวหน้ากลุ่มงาน	รองอธิบดี ผอ. กอง / ผอ. สำนัก / ผอ.เขต การศึกษา/ รอง ผอ.ร.ร.	รองเลขาธิการ / ที่ปรึกษา ระบบราชการ / ผู้ตรวจ ราชการ / นายพลหญิง	เลขาธิการ
		ที่ 8	ที่ 9	ที่ 10	ที่ 10
WE 1	งานนโยบาย และแผน (สายงานหลัก)	หัวหน้ากลุ่มงาน	ผอ. สำนัก		
		→			
WE 2	งานนโยบาย และแผน (สายงานหลัก)	หัวหน้ากลุ่มงาน	ผอ. สำนัก	ที่ปรึกษา	
		→	→	↓	
					รองเลขาธิการ
					→ เลขาธิการ
WE 3	งานนโยบาย และแผน (สายงานหลัก)	หัวหน้ากลุ่มงาน	ผอ. สำนัก	ที่ปรึกษา	
		→	→		

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

	ลักษณะงาน	หัวหน้ากลุ่มงาน	รองอธิบดี ผอ. กอง / ผอ.สำนัก / ผอ.เขต การศึกษา/ รอง ผอ.ร.ร.	รองเลขาธิการ / ที่ปรึกษา ระบบราชการ / ผู้ตรวจ ราชการ / นายพลหญิง	เลขาธิการ
		ที่ 8	ที่ 9	ที่ 10	ที่ 10
WE 4	งานด้าน การแพทย์ (สายงานหลัก)		ผอ.กอง นายพลหญิง	ผอ.ร.พ. นายพลหญิง	ผู้อำนวยการ
WE 5	งานด้านการ พยาบาล (สายงานหลัก)		ผอ.กอง นายพลหญิง	ผอ.วิทยาลัย นายพลหญิง	
WE 6	งานด้าน การเงิน (สายงาน สนับสนุน)		ผอ.กอง	ผู้อำนวยการ นายพลหญิง	
WE 7	งานนโยบาย และแผน (สายงานหลัก)	หัวหน้ากลุ่มงาน	ผอ.กอง		

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

	ลักษณะงาน	หัวหน้ากลุ่มงาน	รองอธิบดี ผอ. กอง / ผอ.สำนัก / ผอ.เขต การศึกษา/ รอง ผอ.ร.ร.	รองเลขาธิการ / ที่ปรึกษา ระบบราชการ / ผู้ตรวจ ราชการ / นายพลหญิง	เลขาธิการ
		ที่ 8	ที่ 9	ที่ 10	ที่ 10
WE 8	งานด้าน การสอน (สายงานหลัก)	หัวหน้ากลุ่มงาน	รอง ผอ.ร.ร.		
WE 9	งานนโยบาย และแผน (สายงานหลัก)	หัวหน้ากลุ่มงาน	ผอ.สำนัก		
WE 10	งานด้านการ ติดตามและ ประเมินผล (สายงาน สนับสนุน)	หัวหน้ากลุ่มงาน	ผอ.สำนัก		
WE 11	งานนโยบาย และแผน (สายงานหลัก)	หัวหน้ากลุ่มงาน	ผอ.สำนัก รองอธิบดี	ผู้ตรวจราชการ	

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ลักษณะงาน	หัวหน้ากลุ่มงาน	รองอธิบดี ผอ. กอง / ผอ.สำนัก / ผอ.เขต การศึกษา/ รอง ผอ.ร.ร.	รองเลขาธิการ / ที่ปรึกษา ระบบราชการ / ผู้ตรวจ ราชการ / นายพลหญิง	เลขาธิการ
	ที่ 8	ที่ 9	ที่ 10	ที่ 10
WE 12	งานบริหาร การศึกษา (สายงานหลัก)	หัวหน้ากลุ่มงาน	ผอ.เขต การศึกษา	

ตารางที่ 4.7
รายละเอียดเกี่ยวกับผู้บริหารหญิงที่ศึกษา

	สังกัด	ระดับ	อายุ (ปี)	การศึกษา	สถานภาพ สมรส	บุตร (คน)
WE 1	สำนักนายกรัฐมนตรี	9	54	ปริญญาโท	สมรส	2
WE 2	สำนักนายกรัฐมนตรี	10	58	ปริญญาโท	สมรส	2
WE 3	สำนักนายกรัฐมนตรี	10	59	ปริญญาโท	โสด	-
WE 4	กระทรวงกลาโหม	นายพล หญิง	59	ปริญญาโท	สมรส	3
WE 5	กระทรวงกลาโหม	นายพล หญิง	58	ปริญญาโท	สมรส	2
WE 6	กระทรวงกลาโหม	นายพล หญิง	56	ปริญญาโท	สมรส	1
WE 7	กระทรวงมหาดไทย	9	53	ปริญญาโท	สมรส	-
WE 8	กระทรวงศึกษาธิการ	9	53	ปริญญาเอก	สมรส	1
WE 9	สำนักนายกรัฐมนตรี	9	52	ปริญญาโท	โสด	-
WE 10	สำนักนายกรัฐมนตรี	9	53	ปริญญาโท	สมรส	-
WE 11	กระทรวงการพัฒนา สังคมและความมั่นคง ของมนุษย์	10	57	ปริญญาโท	สมรส	1
WE 12	กระทรวงศึกษาธิการ	9	57	กำลังศึกษา ปริญญาเอก	สมรส	2

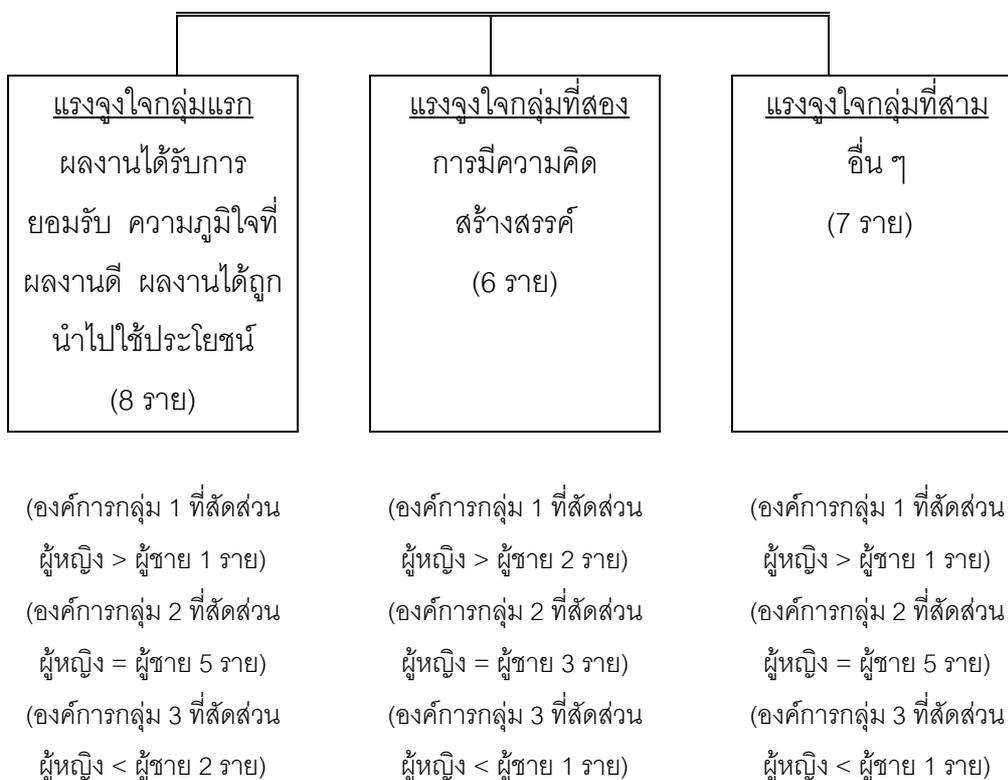
แรงจูงใจในการทำงาน

การพิจารณาถึงความสำเร็จในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารในระดับองค์กร สำหรับกลุ่มผู้บริหารหญิงที่ได้ทำการศึกษา ประเด็นหนึ่งที่มีอาจละเลยความสนใจ ก็คือ การที่พวกเธอมีแรงจูงใจในการทำงานของตนเอง

จากการศึกษาพบว่าแรงจูงใจที่ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ ได้แก่ การได้รับการยอมรับในผลงาน ความภูมิใจที่ผลงานดี ผลงานได้ถูกนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายการ ภูมิใจที่ได้สร้างประโยชน์ให้สังคม การได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน การได้บุกเบิกให้องค์กรเจริญก้าวหน้า นอกจากนี้แรงจูงใจด้านอื่น ๆ ซึ่งปรากฏให้เห็นรองลงมา ได้แก่ การได้แสดงความเป็นตัวของตัวเอง การได้แสดงความชำนาญเฉพาะทาง ความสนุกกับงาน ความสุขกับการทำงานที่มีความสัมพันธ์อันดีกับทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ความต้องการรางวัลที่เป็นวัตถุและความมั่นคงปลอดภัย

สามารถจัดกลุ่มแรงจูงใจของผู้บริหารหญิงได้เป็น 3 กลุ่มหลัก ๆ กล่าวคือ แรงจูงใจสองกลุ่มแรกเป็นแรงจูงใจที่ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่แสดงทัศนะโดยมุ่งเน้นใน 2 ประเด็นหลัก และแรงจูงใจกลุ่มที่สามเป็นแรงจูงใจที่ผู้บริหารหญิงได้แสดงทัศนะอย่างหลากหลาย ดังนี้

ภาพที่ 4.5
แรงจูงใจของผู้บริหารหญิง



แรงจูงใจกลุ่มแรก ที่ผู้บริหารหญิงได้ให้ความสำคัญ ได้แก่ การได้รับการยอมรับในผลงาน ความภูมิใจที่ผลงานดี ผลงานได้ถูกนำไปใช้กำหนดนโยบายและผลงานเป็นประโยชน์ต่อสังคมดังสะท้อนให้เห็นจากบทสัมภาษณ์ โดยแรงจูงใจในกลุ่มแรกนี้พบกับผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ที่ทำงานในองค์การที่สัดส่วนของผู้หญิงใกล้เคียงกับผู้ชาย มีดังนี้

“หากได้เสนอสิ่งที่เป็นเรื่องเป็นราวจะภูมิใจที่สิ่งที้ออกมาจากความคิดเราได้ถูกกำหนดเป็น Policy...” “ถ้าทำงานแล้วได้รับการยอมรับจากหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ได้รับ Recognized จากการทำงานเป็นทีม จะทำให้ก้าวหน้า การได้รับการยอมรับในตัวตนของเราก็เป็นประวัติติดตัวทำงานแล้วมีคนเห็น...” “พื๋อยากทำให้องค์กรที่เราทำงานมีผู้คนยอมรับ...” “เราต้องการให้ผลงานออกมาเป็นที่ยอมรับ ทำอะไรต้องทำให้ดีที่สุด ละเอียด บางทีอาจต้องจู้จี้กับลูกน้องบ้าง...” “อยากทำให้ผลงานออกมาดีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ...” “เราอยากให้ผลงานเกิดประโยชน์กับสังคม...” “ถ้ามีสถานการณ์ที่ผู้อื่นยอมรับจะผลักดันโครงการให้สำเร็จจุล่ง เมื่อ

“ได้เป็นหัวหน้าทีมจะผลักดันโครงการได้ดีกว่าเป็นลูกทีม...” “อยากให้กระทรวงของเราให้บริการประชาชนอย่างมีคุณภาพเข้าถึงปัญหาประชาชนผู้ยากไร้จริง ๆ...”

แรงจูงใจกลุ่มที่สอง ในส่วนของแรงจูงใจกลุ่มที่สองที่ผู้บริหารหญิงได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญ ได้แก่ การได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน การที่ได้เป็นผู้บุกเบิกให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ปรากฏให้เห็นจากบทสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิง ดังนี้

“การทำงาน ทำอย่างไรจึงจะทำให้ภารกิจที่ได้รับมอบหมายออกมาดีที่สุด ต้องสร้างสรรค์คุณภาพของงาน พี่คิดว่าได้ก้าวเดินมาถูกทางแล้วที่มุ่งเรื่องนี้...” “ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ต้องทำงานเยอะ หา Information ให้มากแต่ At the end แล้วทำให้คนรู้ว่าเราทำได้ทุกอย่าง...” “ได้คิดริเริ่มพัฒนางานพัฒนาองค์กร ให้บุคลากรก้าวหน้าในอาชีพ ได้วางหลักการในทิศทางเดียวกัน...” “การที่ได้ทำงานที่มีความสร้างสรรค์ในตัวเอง...” “ได้ทำงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีประโยชน์ต่อส่วนรวม โดยเฉพาะกับคนทั้งประเทศ...” “พี่ชอบบุกเบิกงานใหม่ ๆ อยากให้องค์กรเจริญก้าวหน้า...”

แรงจูงใจกลุ่มที่สาม สำหรับแรงจูงใจกลุ่มที่สามเป็นแรงจูงใจประการอื่น ๆ ซึ่งปรากฏให้เห็นรองลงมาจากแรงจูงใจทั้งสองกลุ่มแรก ได้แก่ ความเป็นตัวของตัวเอง ความชำนาญเฉพาะทาง การมีความรู้สึกสนุกกับงาน ความสุขกับการทำงานที่มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น ความต้องการรางวัล ตลอดจนความมั่นคงปลอดภัย ก็เป็นแรงจูงใจที่ปรากฏในกลุ่มที่สามนี้ด้วยดังต่อไปนี้

“ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางก็เป็นอีกแรงจูงใจหนึ่งของพี่... พี่รู้สึกสนุกกับงาน... เงินก็สำคัญไม่น้อย พี่ต้องหาเลี้ยงครอบครัว ดูแลลูก ๆ 3 คน หลังจากสามีเสียชีวิต...” “การทำงานจะต้องเป็นตัวของตัวเองพี่ไม่เคยถูกบังคับให้ทำสิ่งที่ผิดจากอุดมการณ์ที่มีคือความเป็นธรรม...” “การทำงานที่มุ่งความชำนาญเฉพาะทางจะทำให้เกิดอำนาจในแง่การสั่งสมวิถีการทำงาน ทำให้มีวิถีคิด วางกรอบการทำงาน ไม่ได้มุ่งเพียงให้งานผ่าน ๆ ไปเท่านั้น...” “อยากมีความชำนาญเฉพาะทาง วิทยากรทางเทคโนโลยีก้าวหน้าไปเรื่อย เราจำเป็นต้องพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง... การมีงานทำที่มั่นคงจะสามารถเลี้ยงดูครอบครัว... อยากทำงานอย่างราบรื่น มีความสุข พี่มองว่ามนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานนั้นสำคัญ มีทั้งความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้านาย เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง...” “เราต้องสามารถทำงานด้วยความคิดตัวเอง...” “พี่เป็นคนไม่อยู่ในกรอบ มีความเป็นตัวของตัวเองในการ

แสดงความคิดเห็น... พี่สนุกกับงานที่ทำหาย ได้พบเจอกับผู้คนหลากหลายทั้งในการไปราชการต่างจังหวัด ต่างประเทศ...” “พี่มีความเป็นตัวของตัวเองได้ แสดงออกได้ผลักดันในสิ่งที่คิดได้อย่างที่ต้องการ แม้กระทั่งการดูแลลูกน้องให้ได้รับความเป็นธรรม คนเป็นหัวหน้าต้องสามารถมีความเป็นตัวของตัวเองด้วย...”

ทักษะในการทำงานบริหาร

ในการทำงานด้านการบริหาร ประเด็นการมีทักษะในด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งที่กลุ่มผู้บริหารหญิงได้กล่าวถึงพวกเธอแสดงความคิดเห็นว่าการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ บุคคลหนึ่ง ๆ จำเป็นต้องมีทักษะในด้านต่าง ๆ จากผลการศึกษาพบว่าทักษะในการทำงานบริหารที่ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ ได้แก่ ทักษะเกี่ยวกับการวางแผน การแก้ปัญหา การริเริ่มสร้างสรรค์ การบริหารเกี่ยวกับบุคคล วิธีการทำงาน ความเชี่ยวชาญ ดังนี้

ภาพที่ 4.6

ทักษะในการทำงานบริหาร



ทักษะในการทำงานบริหารทั้ง 3 กลุ่มดังกล่าว สามารถสะท้อนให้เห็นได้จากบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารสตรี ดังต่อไปนี้

1. ทักษะกลุ่มแรก ได้แก่ ทักษะเกี่ยวกับการวางแผน การริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างผลงานที่มีคุณภาพ สร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร การแก้ปัญหาเป็นทักษะที่มีความสำคัญด้วย โดยต้องมีสมาธิ มีสติในการมองปัญหา คิดอย่างเป็นระบบ วางทางเลือกการแก้ปัญหาไว้หลาย ๆ แนวทางแล้วเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

“พี่เห็นว่างานที่นี้เรื่องวิเคราะห์และวางแผนสำคัญ...เราต้องสามารถแก้ปัญหาตามสถานการณ์ พยายามตั้งสติ มีสมาธิไม่ตื่นตระหนกหรือกลัว...”

“การเป็นผู้บริหารต้องสามารถวางแผนงาน วิเคราะห์ปัญหา กล้าคิดสิ่งใหม่ ๆ สร้างสรรค์งาน...” “ต้องคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ด้วย...” “เวลามีปัญหา ก็ต้องสามารถแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้...” “พี่คิดว่าความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ สิ่งที่เป็นประโยชน์กับองค์กรของเรา ทำให้เราแสดงผลงานออกมาได้ดี...”

“เวลามีปัญหาต้องสามารถแก้ปัญหาอย่างมีสติ ค่อย ๆ คิดอย่างเป็นระบบ พี่ใช้วิธีการนั่งทบทวนสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง วางทางเลือกการกระทำอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ปัญหาจะคลี่คลายได้...” “ต้องสามารถวางแผนงาน เมื่อมีปัญหาอุปสรรคต้องสามารถแก้ปัญหา สามารถผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย...”

“เราจะต้องคิดแบบก้าวหน้า คิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อเกิดพัฒนาการในสิ่งใหม่ ๆ...” “พี่ทำงานบนพื้นฐานของความมีเหตุมีผล” “ต้องสามารถสร้างผลงานที่คุณภาพเป็นที่ยอมรับ..ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ด้วย...”

“คนทำงานบริหารนั้นต้องสร้างสรรค์ ริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ...” “มีความสามารถในการวางแผน พัฒนางานให้มีคุณภาพ มองเห็นสิ่งต่าง ๆ อย่างเชื่อมโยงบูรณาการ...”

2. ทักษะกลุ่มที่สอง คือ ทักษะเกี่ยวกับเรื่องบุคคล โดยจะเห็นได้ว่าผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ศึกษาส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับการมีทักษะในการจัดการกับบุคคล โดยเฉพาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม พวกเขาเห็นว่าการมีทีมงานที่ดีจะช่วยผลักดันให้ผลงานประสบความสำเร็จ การที่พวกเขาอยู่ในฐานะหัวหน้าทีมจึงต้องจูงใจลูกขวัญ กำลังใจลูกทีมปฏิบัติต่อลูกทีมอย่างไม่มีช่องว่างอันจะนำไปสู่ความร่วมมือกันในการทำงาน

ผู้บริหารหญิงยังได้มองเห็นถึงความสำคัญที่ตนเองมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เนื่องจากการทำงานบริหารนั้นต้องมีการประสานงานกับผู้อื่น การที่พวกเขามีความสามารถใน

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นจะทำให้เกิดความร่วมมือ เกิดความราบรื่นในการทำงาน ขณะที่ทักษะเกี่ยวกับการมีความสามารถพิเศษในการคาดเดา การอ่านความรู้สึกของบุคคลอื่น การมีความสามารถที่จะเข้าใจมีความไวต่อการรับรู้ถึงความรู้สึกและการแสดงออกของผู้อื่น ก็ถูกมองว่าเป็นความได้เปรียบและจำเป็นต่อการบังคับบัญชาด้วย โดยทำให้พวกเธอสามารถแสดงพฤติกรรมตอบสนองออกไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมภายใต้การปฏิสัมพันธ์หนึ่ง ๆ กับทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน “ต้องอ่านคนเป็น...” “คาดเดาคำคิดการกระทำของเขา” “ตีความจากอากัปกริยาของเขาจะทำให้ได้เปรียบ...” ดังที่ปรากฏในบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การมีมนุษยสัมพันธ์ก็สำคัญ จะต้องสามารถประสานงานได้ดี เข้าได้กับทุกคน คนที่ไม่แยกแยะเรื่องส่วนตัวออกจากงานอาจมีปัญหาได้...” “ต้องอ่านคนเป็น วิเคราะห์บุคลิกของคนได้ ตีความจากอากัปกริยาของเขา จะทำให้ได้เปรียบในการบังคับบัญชาคน...” “ต้องประสานงานกับผู้อื่นได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์...” “การบริหารคน การบังคับบัญชาคนนั้นเป็นหัวใจสำคัญ...” “พีให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงาน เราต้องรับฟังความเห็นของคนอื่นทั้งระดับเดียวกันและต่ำกว่า...กับลูกน้องพีไม่เคยถือตัว ถ้าเราไม่มีช่องว่างกับเขา เขาจะกล้าแสดงออก กล้าเสนอไอเดียดี ๆ...” “การทำงานเราต้องยืดหยุ่น ประนีประนอม ต้องฟังความเห็นคนอื่นด้วย ถ้ามีความขัดแย้งก็ไม่ควรแสดงอารมณ์ออกมา ในการประชุมพีจะพยายามทำเรื่องที่ขัดแย้งกันให้เป็นเรื่องผ่อนคลาย” “เรามีหน้าที่ให้บริการ ให้ข้อมูล ก็ค่อย ๆ ชี้แจงให้เขาเข้าใจอย่างชัดเจน...เร่งรีบดำเนินการให้เขา เขาจะได้ไม่เดือดร้อน...ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ การประสานงาน...” “เราต้องสามารถสร้างทีมงาน ประสานงานกับผู้อื่นได้ดี เพราะงานที่ทำมีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน...” “การวิเคราะห์บุคคลรอบข้าง คาดเดาคำคิด การกระทำของเขาได้จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานทั้งกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน...” “พืมองเรื่องการที่เราสามารถจูงใจ สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ผลงานออกมาดี ต้องทำให้ทีมมีความสุขในการทำงาน...”

3. ทักษะกลุ่มที่สาม ได้แก่ ทักษะเกี่ยวกับงาน วิธีทำงาน ความเชี่ยวชาญ ผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ศึกษาส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่าการมีความรู้ มีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการกระบวนการ ขั้นตอนและเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงานมีความสำคัญต่อการทำงานบริหาร โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบจะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ รู้จริงจนถึงขั้น “ความ

เชี่ยวชาญ” การให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะที่เน้นการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ วิธีการทำงานใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้กับงานหรือที่เรียกว่า “ต้องตื่นตัวที่จะเรียนรู้” เป็นประเด็นที่ผู้บริหารหญิงได้กล่าวถึงด้วย

“ต้องมีความรู้ความชำนาญเข้าใจลักษณะงานที่ทำ...” “เราต้องตื่นตัวเรียนรู้หลักคิดการบริหารใหม่ ๆ แล้วเอามาประยุกต์ใช้...” “เราต้องรู้จริงในงานมีความเชี่ยวชาญติดตามเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้กับงาน...” “ในการทำงานเราต้องสั่งสมความรู้ความเชี่ยวชาญ...” “การขึ้นเป็นผู้บริหาร ที่เห็นความสามารถความรู้จริงในงานสนามต้องมาก่อน...” “สิ่งที่คิดทำต้องอยู่บนพื้นฐานความรู้ความเชี่ยวชาญที่มีต้องมีความเป็นรูปธรรมด้วย” “การที่เราได้สั่งสมประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในสายงานเฉพาะด้าน พึงมองว่าสำคัญ...” “รู้จริงทั้งเชิงลึกและภาพรวม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล...”

ข้อบกพร่องในตัวเอง

ในการทำงานบริหาร นอกจากจะต้องมีทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานแล้ว การที่มองเห็นถึงข้อบกพร่องในตนเองก็เป็นสิ่งสำคัญด้วย ผู้บริหารหญิงที่ได้ทำการศึกษาทุกคนมองเห็นข้อบกพร่องในตัวเอง โดยที่เกือบครึ่งหนึ่งของผู้บริหารหญิงมองตนเองว่ามีข้อบกพร่องในด้านการแสดงออกทางอารมณ์ อาทิ เมื่อโกรธแล้วมีการแสดงอารมณ์ออกมา ความรู้สึกอ่อนไหวต่อการแสดงออกของผู้อื่น ความใจอ่อน ใจร้อน ข้อบกพร่องที่ปรากฏรองลงมา คือ ข้อบกพร่องในด้านการสื่อสาร เช่น การเป็นคนพูดไม่เก่ง ซึ่งทำให้เมื่อนำเสนอผลงาน จะต้องมีการเตรียมความพร้อมล่วงหน้า การพูดโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามไม่เก่งทำให้การนำเสนอขาดน้ำหนัก จึงใช้วิธีการยืนยันอย่างแข็งขันด้วยหลักวิชาการ การพูดเร็ว พูดห้วนที่อาจทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนนั้น จะใช้วิธีพูดให้ช้าลงและถามย้ำเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง เป็นต้น ข้อบกพร่องด้านการสื่อสาร เช่น พูดไม่เก่ง พูดเร็ว พูดห้วน นับเป็นข้อบกพร่องที่สามารถปรับปรุงแก้ไขหรือลดผลกระทบที่ตามมาได้ง่ายที่สุดเมื่อเทียบกับข้อบกพร่องในด้านอื่น ๆ

ผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ศึกษาเหล่านี้ มุ่งที่จะลดข้อบกพร่องด้วยการพยายามควบคุมตนเอง บางครั้งก็ไม่สำเร็จ แต่พวกเขาก็มองว่าไม่เป็นปัญหาในการทำงาน การที่ผู้บริหารหญิงได้ตระหนักถึงความบกพร่องของตนเอง จะช่วยลดความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานได้หากรู้จักควบคุมหรือใช้ความพยายามในการลดข้อบกพร่องที่มี

ภาพที่ 4.7
ข้อบกพร่องในตัวเองของผู้บริหารหญิง



1. ข้อบกพร่องในด้านการแสดงออกทางอารมณ์ เช่น ความโกรธ ความอ่อนไหว ความใจอ่อน ความใจร้อน จะเห็นได้ว่าความมีจิตใจที่อ่อนไหวเป็นข้อบกพร่องในการแสดงออกทางอารมณ์ที่ผู้บริหารหญิงกล่าวถึงมากที่สุดสำหรับข้อบกพร่องในกลุ่มนี้ ดังเช่น

“พี่พยายามเก็บความรู้สึก แต่บางทีก็อดรู้สึกอ่อนไหวไม่ได้...” และ “บางทีก็ห้วนไหวบ้าง...” มีผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งตั้งข้อสังเกตเป็นที่น่าสนใจว่าความอ่อนแอที่แสดงออกมาอาจเป็นจุดอ่อนให้คู่แข่งโจมตีได้ เธอจึงพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความอ่อนแอออกมา “พี่รู้ตัวว่าเป็นคนอ่อนไหวทางความรู้สึก บางทีหมดกำลังใจและอ่อนแอ เราต้องพยายามระงับให้ได้คู่แข่งอาจมองเห็นแล้วเอามาโจมตีก็เป็นได้...”

ในเรื่องการแสดงความโกรธออกมา นับเป็นข้อบกพร่องที่ผู้บริหารหญิงได้ตระหนักถึงด้วย ดังกรณีของผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งที่กล่าวถึงตนเองว่า “พี่เป็นคนโกรธแรง โกรธ

แล้วคนจะกลัวมาก จึงพยายามไม่โกรธใคร” หรืออีกกรณีหนึ่งที่ระบุว่า “พีโกรธแล้วแสดงอารมณ์ออกมา โกรธง่ายหายเร็ว หายโกรธแล้วจะไม่ย้อนเก็บเอามาคิดใหม่...”

การที่เป็นคนใจร้อนอาจทำให้เกิดความขัดแย้งกับผู้อื่นได้ง่าย รวมถึงการเป็นคนใจอ่อนสงสารคนง่าย เป็นข้อบกพร่องที่ผู้บริหารหญิงตระหนักถึงด้วยว่าอาจนำไปสู่ปัญหาในการบริหาร งานได้เช่นกัน “พีใจร้อน ไม่ประนีประนอมจึงเกิดความขัดแย้งกับคนอื่นง่าย ตอนนี้อยากเย็นขึ้น พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง...” “พีเป็นคนใจอ่อน ขี้สงสาร...”

2. ข้อบกพร่องในด้านการสื่อสาร เช่น พูดไม่เก่ง พูดเร็วพูดห้วน นับเป็นข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในตัวของผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ศึกษานี้ด้วย โดยผู้บริหารหญิงสองท่านระบุว่าการที่พวกเธอนำเสนอผลงานไม่เก่ง นำเสนอความคิดเห็นให้ผู้อื่นคล้อยตามไม่เก่ง จึงทำให้การสื่อสารไม่ราบรื่นเท่าที่ควร แต่พวกเธอก็สามารถคลี่คลายจนผ่านพ้นสถานการณ์ความยุ่งยากไปได้ด้วยการฝึกซ้อมเตรียมตัวล่วงหน้าเป็นอย่างดี หรือยืนยันในความถูกต้องอย่างแข็งขัน ดังคำบอกเล่าที่ว่า

“พีเป็นคนพูดไม่เก่ง ตอนจะนำเสนอองานต้องเตรียมตัว ซ้อมพูด เตรียมสไลด์ล่วงหน้าให้เรียบร้อย และต้องเขียน Script เองด้วย...” หรืออีกคำบอกเล่าหนึ่งที่ว่า “พีพูดไม่เก่ง ไม่ชอบยกยอผู้อื่น ตอนประชุมจะพูดตรงประเด็น โน้มน้าวคนไม่เป็น ทำให้คนไม่เห็นความสำคัญในสิ่งที่นำเสนอ...ถ้าเขายังไม่เห็นด้วยพีก็ยื่นคำขาดว่าถ้าผิดพลาดมีปัญหอะไรก็รับผิดชอบเองนะ เขาเลยไม่กล้าโต้แย้งอีก...”

การพูดเร็วพูดห้วน เป็นข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในการสื่อสารกับผู้อื่นโดยเฉพาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาจเกิดปัญหาเกี่ยวกับการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ อันมาจากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนของข้อความที่ได้สั่งการไป การที่พวกเธอรู้ข้อบกพร่องของตนเองดี จึงมีวิธีที่จะช่วยลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการสื่อสาร เช่น ใช้วิธีพูดซ้ำถามย้ำจนแน่ใจว่าสื่อสารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน

“พีเป็นคนพูดเร็วคิดเร็ว เมื่อสั่งงานต้องคอยถามย้ำว่าเข้าใจหรือไม่ จะได้ปฏิบัติได้ถูกต้อง...” นอกจากนี้จะใช้วิธีพยายามพูดให้ช้าลง “พีเป็นคนพูดห้วนพูดเร็ว แต่ไม่มีอะไรอ้อมค้อม บางครั้งพูดคุยสั่งงานกับลูกน้องอาจเข้าใจคลาดเคลื่อน จะพยายามพูดช้าลง ถ้าอยู่ด้วยกันนาน ๆ เขาจะคุ้นกับการพูดของเรา...” “พีเป็นคนแข็ง พูดห้วน ๆ ไม่อ่อนหวาน...”

3. ข้อบกพร่องในด้านอื่น ๆ ได้แก่ ความไม่มีระเบียบ เกรงใจผู้อื่นมาก ความแข็งแกร่ง ไม่ชอบเอาใจผู้อื่น ไม่ชอบจดบันทึก ได้ปรากฏให้เห็นในกลุ่มผู้บริหารหญิงด้วย อาทิ เช่น

“พี่เป็นคนไม่มีระเบียบข้าวของไม่ชอบจัด...เกรงใจผู้อื่นมาก...” “พี่รู้ว่าตัวเองไม่มีวินัย มาฝึกเอาตอนอายุมากก็แก้ไม่หาย อีกอย่าง คือ ความแข็งแกร่งที่ไม่ดีสำหรับผู้หญิง...” “เป็นคนที่คิดแล้ว ไม่บันทึก ตอนหลังเรียกให้เลขาฯ มาช่วยจดเวลาสั่งงาน...” “พี่ไม่ชอบเอาใจคน เรามุ่งทำงานอย่างเดียว...”

การที่ผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ได้ทำการศึกษาครั้งนี้ ระบุถึงความบกพร่องของตนเองในการแสดงออกทางอารมณ์ เช่น ความโกรธ ความอ่อนไหว การสื่อสาร เช่น พูดไม่เก่ง พูดเร็ว แม้ข้อบกพร่องดังกล่าวจะเป็นอุปสรรคต่อพวกเธออยู่บ้าง แต่ถึงกระนั้นก็ได้เป็นอุปสรรคมากนัก โดยมีความเป็นไปได้ว่าคุณสมบัติด้านอื่นของพวกเธอ อาทิ การมีทักษะที่จำเป็นต่องานบริหารที่ได้ถูกนำมาใช้ในการพิจารณาและชดเชยกับข้อบกพร่องเหล่านั้น โดยเฉพาะทักษะในด้านความคิดที่ทำให้พวกเธอมีความสามารถในการวางแผน แก้ปัญหา ตลอดจนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จจนกระทั่งได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหญิงในปัจจุบัน

งานบ้านและการดูแลกัยงานนอกบ้าน

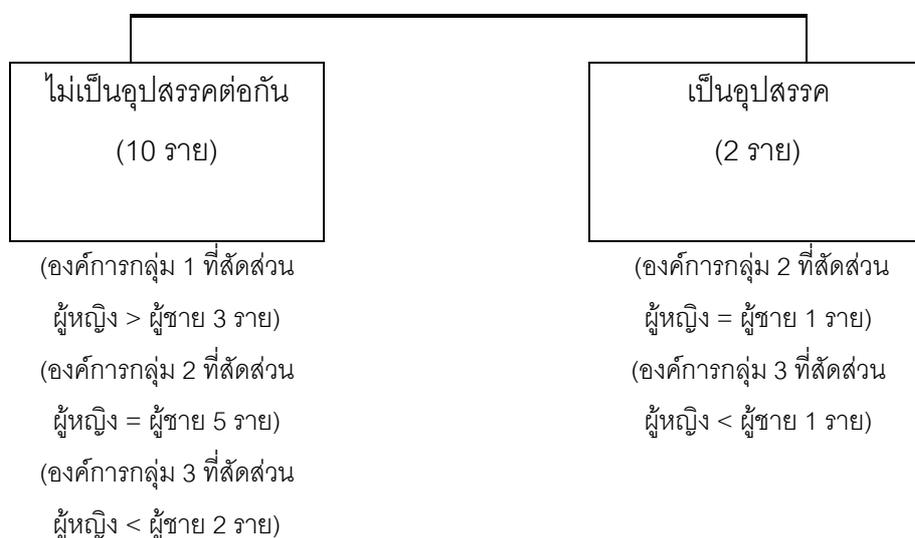
ทักษะต่องานบ้านและการดูแลกัยงานนอกบ้าน

ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ มีทักษะว่าภาระหน้าที่ต่าง ๆ ภายในบ้าน อาทิ การซักล้าง ทำความสะอาด ทำอาหาร ดูแลเด็กและผู้สูงอายุเป็นงานของผู้หญิง

ผู้บริหารหญิงที่ได้ทำการศึกษาเหล่านี้แสดงทักษะต่อการที่ตนเองมีความรับผิดชอบต่องานบ้านและการดูแล อาทิ การซักล้าง ทำความสะอาด ทำอาหาร ดูแลเด็กและผู้สูงอายุ พร้อม ๆ กับการออกไปทำงานนอกบ้าน แตกต่างกันออกไปใน 2 แนวทาง กล่าวคือ ทักษะในแนวทางแรกคือ งานบ้านและการดูแลไม่เป็นอุปสรรคต่อการออกไปทำงานนอกบ้าน ทักษะในแนวทางหลังคือ งานบ้านและการดูแลเป็นอุปสรรคต่อการออกไปทำงานนอกบ้าน แม้ว่าผู้บริหารหญิงสองท่านจะแสดงทักษะในแนวทางหลัง แต่พวกเธอระบุว่า “มันไม่ถึงกับสาหัสเท่าไร...” “ต้องเลี้ยงลูกและทำงาน แม้รู้สึกเหนื่อยแค่ไหน มันทำให้เราอดทน...ชีวิตต้องสู้...” ที่แสดงให้เห็นถึงการที่งานและครอบครัวยังไม่มีความสัมพันธ์ถึงขั้นที่เกิดความขัดแย้งโดยมีโอกาสสร้างความสมดุลต่อกันได้

ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่แสดงทัศนคติแนวทางแรก คือ งานบ้านและการดูแลไม่เป็นอุปสรรคต่อการออกไปทำงานนอกบ้าน โดยพวกเขาเห็นว่าสามารถจัดการกับงานบ้านและการดูแลได้ พฤติกรรมเกี่ยวกับงานบ้านและการดูแลที่ผู้บริหารหญิงได้บอกเล่านั้นสะท้อนถึงการที่พวกเขาได้มีการปรับเปลี่ยนแบบแผนพฤติกรรมตนเอง เพื่อสามารถออกไปทำงานนอกบ้านได้อย่างราบรื่น ดังจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

ภาพที่ 4.8
งานบ้านและการดูแลกับงานนอกบ้าน



แบบแผนพฤติกรรมเกี่ยวกับงานบ้านและการดูแล

ผู้บริหารหญิงที่ได้ทำการศึกษาเหล่านี้ มีวิธีดำเนินการเกี่ยวกับงานบ้านและงานเกี่ยวกับการดูแลเพื่อสามารถออกไปทำงานนอกบ้านได้อย่างราบรื่นโดยสังเขป ดังนี้

งานบ้าน ผู้บริหารหญิงที่ได้ทำการศึกษาเหล่านี้ ทั้งในกลุ่มผู้บริหารหญิงที่มีสถานภาพโสด กลุ่มที่สมรสแล้วแต่ไม่มีบุตร และกลุ่มที่สมรสแล้วและมีบุตรได้ระบุถึงการจ้างลูกจ้างมาทำงานบ้านแทนตนเอง โดยทำให้ตนเองสามารถทำกิจกรรมอื่น ๆ ได้ เช่น การนํางานกลับไปทำต่อที่บ้าน การดูแลบุตร การดูแลบิดามารดาที่สูงอายุ

งานเกี่ยวกับการดูแล ในกลุ่มผู้บริหารหญิงที่มีสถานภาพโสด การแสดงทัศนคติจะอยู่ในทิศทางเดียวกัน คือ ตนเองเป็นโสด การดูแลบิดามารดาที่สูงอายุไม่มีปัญหา เนื่องจากพักอาศัยอยู่รวมกันกับพี่น้องและจะช่วยกันดูแลท่าน เมื่อท่านเสียชีวิตแล้ว ภาระการดูแลผู้สูงอายุจึงสิ้นสุดลง

ไปด้วย ขณะที่ในกลุ่มผู้บริหารหญิงที่สมรสแล้วแต่ไม่มีบุตร จะมองงานเกี่ยวกับการดูแลตัวเอง ไม่มีภาระที่ต้องรับผิดชอบ รวมทั้งได้กล่าวถึงสามีว่ามีความเข้าใจต่อพวกเธอที่มีความรับผิดชอบ และทุ่มเททำงานอย่างหนักจนกระทั่งต้องเข้าอพาตเมนต์ข้างที่ทำงานก็ตาม สำหรับผู้บริหารหญิงที่สมรสแล้วและมีบุตร การแสดงทัศนคติในกลุ่มนี้จะเห็นว่างานดูแลบุตรนั้นต้องการความช่วยเหลือจากผู้อื่น ซึ่งมักอยู่ในรูปการจ้างและการให้บุคคลที่อยู่แวดล้อมช่วยดูแล เช่น สามี ญาติพี่น้อง หากไม่อยู่ในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการมีผู้ช่วย จะใช้วิธีพาบุตรไปด้วยขณะไปทำกิจกรรมของตนเอง รวมทั้งยังได้มีการกล่าวถึงบุตรว่าพวกเขาต้องเข้าใจภาระหน้าที่การทำงานของมารดา การที่พวกเขาเป็นเด็กดี ตั้งใจเรียน ไม่สร้างปัญหาความเหนื่อยใจแก่มารดา การมีบุตรเพียงคนเดียวที่ทำให้รู้สึกไม่เหนื่อย ไม่ลำบากเท่าใดนักในการเลี้ยงดู

วิธีดำเนินการของผู้บริหารหญิงข้างต้น กล่าวได้ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนแบบแผนพฤติกรรม โดยสามารถจำแนกตามลักษณะงานหลัก ๆ 2 ประเภท ได้แก่ (1) งานบ้าน เช่น งานซักล้าง ทำความสะอาด ทำอาหาร และงานบ้านอื่น ๆ (2) งานเกี่ยวกับการดูแล ดังนี้

งานบ้าน อันได้แก่ การซักล้าง ทำความสะอาด ทำอาหาร และงานบ้านอื่น ๆ

ผู้บริหารหญิงมีวิธีประพฤติปฏิบัติตนในชีวิตประจำวัน อาทิ การจ้างคนมาทำงานบ้าน แทนตนเอง

“พี่ใช้วิธีจ้างคนมาทำความสะอาดบ้าน ซักเสื้อผ้า ตัดต้นไม้ สัปดาห์ละ 2 ครั้ง...” “พี่ไม่ต้องทำอะไร มีลูกจ้าง มีแม่บ้าน 2 คน ทำงานแบบไปกลับ” “พี่มีทหารรับใช้ประจำบ้านและมีลูกจ้าง” “พี่มีลูกจ้างช่วยทำงานบ้าน...” “พี่จ้างลูกจ้างมาทำงานบ้าน...” “จะจ้างลูกจ้าง...” “ที่บ้านมีลูกจ้าง...” “มีลูกจ้าง...”

สำหรับการจัดหาอาหารจะมุ่งที่ความสะดวกในแต่ละมื้อแต่ละวัน “เรื่องอาหารพี่ใช้วิธีแวะซื้อกับข้าวหรือแวะทานระหว่างทางกลับบ้าน พวกเราแม่ลูกแวะทานกันตลอดทาง...” “อาหารเลือกทำแต่ที่ง่าย ๆ และซื้อเอา...”

งานเกี่ยวกับการดูแล

ผู้บริหารหญิงมีการดำเนินการเกี่ยวกับการดูแลบุตร และผู้สูงอายุให้เหมาะสมกับเงื่อนไขของตนเองโดยมุ่งเน้นที่การบริหารเวลา การจัดการกับกิจกรรมต่าง ๆ อันเกี่ยวกับการดูแลด้วยการขอความช่วยเหลือจากบุคคลรอบข้าง เช่น สามีและญาติพี่น้อง การจ้างลูกจ้าง

“ผู้หญิงจะต้องมีการบริหารเวลา ให้บุคคลรอบข้างช่วยดูแลเด็ก ๆ เช่น พ่อแม่และสามี ตอนไปราชการต่างจังหวัดจะเอาลูกไปฝากแม่และน้องสาวให้ช่วยดูแล...” “ผู้หญิงทั่วไปที่มีครอบครัวต้องบริหารตนเองให้ดี...” “พี่มีลูกจ้างช่วยเลี้ยงลูก...เมื่อ

ตอนแต่งงานใหม่ ๆ ได้อยู่ร่วมกับครอบครัวของสามี คุณปู่คุณย่าจะช่วยดูแลลูกบ้านสามีเปิดเป็นโรงเรียนเลี้ยงเด็กก่อนวัยเรียนอยู่แล้วจึงสะดวกมีคนช่วยดูแลลูก...” “สามีก็ช่วยดูแลลูกด้วย...” “ตอนกลางวันมีคนเลี้ยง คุณตาคุณยายก็ช่วยดูแล กลางคืนเลี้ยงลูกเอง ช่วยกันกับสามี...” “พี่ไม่ได้แต่งงาน เรามีพ่อ-แม่ ต้องดูแล... นำส่งสารผู้ใหญ่หากไม่มีคนดูแล โชคดีที่มีหลานและพี่น้องคอยช่วยดูแลท่าน... เมื่อพ่อแม่เสียชีวิตแล้วพี่ก็ยังอยากกลับบ้านให้เร็วขึ้น น้องที่อยู่บ้านจะได้ไม่เหงา...” “พี่เป็นโสด พักอาศัยรวมกับพี่น้องที่ยังโสด... ตอนพ่อแม่ยังมีชีวิตก็ช่วยกันดูแลท่าน ตอนนี้ท่านเสียแล้วไม่มีภาระอะไร...”

ผู้บริหารหญิง ยังได้กล่าวถึงการจัดการเกี่ยวกับวิถีปฏิบัติในชีวิตประจำวันที่เกี่ยวข้องกับการดูแลอันแสดงถึงการปรับตัวให้เข้ากับเงื่อนไขที่มีด้วย เช่น การกำหนดวิธีการรับส่งบุตรไปโรงเรียน และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมเมื่อบุตรโตขึ้น การให้บุตรอ่านหนังสือรอแม่ที่ทำงาน การพานุตรออกไปทำธุระนอกบ้านด้วย การขอเข้าเวรเฉพาะตอนกลางวัน การดูแลบุตรพร้อมกับทำงานที่นำกลับไปทำต่อที่บ้าน การขออนุญาตกลับบ้านตามเวลาเลิกงานปกติ

“ช่วงที่ลูกยังเล็ก พี่จะไปรับส่งลูกเอง หากไปรับซ้าก็ให้ลูกอยู่เล่นกับเพื่อน ๆ รอแม่ที่โรงเรียนจนกว่าจะเสร็จงานแล้วค่อยไปรับเขา พอลูกโตขึ้นให้ลูกมารอขึ้นรถเพื่อกลับบ้านพร้อมกันที่ทำงานแม่ พอลูกเรียนมหาวิทยาลัยโตพอขับรถเองได้ก็ซื้อรถให้ลูก...” “พี่ไม่ได้มุ่งเน้นเลี้ยงดูลูกให้ดีมากเกินกว่าที่ควรจะเป็น...” “ช่วงที่ลูกยังเล็ก พี่ใช้วิธีขอเข้าเวรตอนกลางวัน กลางคืนจะได้ดูแลลูก...” “เมื่อลูก 7 ขวบได้ย้ายออกจากบ้านครอบครัวของสามีมาสร้างบ้านของตัวเอง เมื่อจะออกจากบ้านไปทำธุระ พี่จะใช้วิธีพาลูกไปด้วย... ถ้ามีประชุมที่คิดว่าเกินเวลาเลิกงาน พี่จะขออนุญาตประธานที่ประชุมเพื่อกลับบ้านตามเวลาเลิกงาน... พี่ใช้วิธีปรับตัวให้ทำงานได้สำเร็จ คนเราต้องปรับตัวบ้าง เช่น บางครั้งงานมากทำไม่ทัน จะเอางานกลับไปทำที่บ้านพร้อมกับเลี้ยงดูลูกด้วย เราต้องปรับสมองให้คิดตลอดเวลาแม้เวลาอยู่ที่บ้านเพื่อให้งานเราสำเร็จ งานบางชิ้นคิดได้สำเร็จจากที่บ้าน...”

การชี้แจงให้บุตรเข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องประพฤติปฏิบัติตนเช่นนั้นนับว่ามีความสำคัญด้วย โดยผู้บริหารหญิงได้ชี้แจงให้บุตรเข้าใจถึงภาระหน้าที่การงานของมารดา ดังข้อความที่ว่า

“พี่เป็นหัวหน้าต้องมาดูแลลูกน้อง ลูกต้องเข้าใจ...” “พี่เคยเห็นคนอื่นลูกต้องอ่านหนังสือในรถรอแม่ทำงานจนเสร็จ ลูก ๆ ก็จะต้องเข้าใจและยอมรับ...” (ผู้บริหาร

หญิงกล่าวถึงผู้บริหารหญิงท่านอื่นที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกับเธอ) “หากพี่มีประชุมช่วงเย็นหลังเลิกงาน ลูกก็จะอ่านหนังสือรออยู่ที่ห้องทำงานของพี่ ลูกรู้ถึงความจำเป็นของเราแล้วไม่ทำตัวให้เป็นปัญหา เราก็ทำงานตามปกติได้แม้จะกลับบ้านเย็นหน่อย...”

การทำความเข้าใจกับสามีเพื่อให้ยอมรับการที่ภรรยาออกไปทำงานนอกบ้าน “หากสามีไม่เข้าใจว่าทำงานอะไรกันดี ๆ ดื่น ๆ ก็จะมีปัญหา...” การชี้แจงให้สามีเข้าใจถึงความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงานว่าต้องทุ่มเททำงานจนค่ำมืด “สามีเข้าใจงานที่พี่ทำว่าต้องทุ่มเททำงานหนัก...”

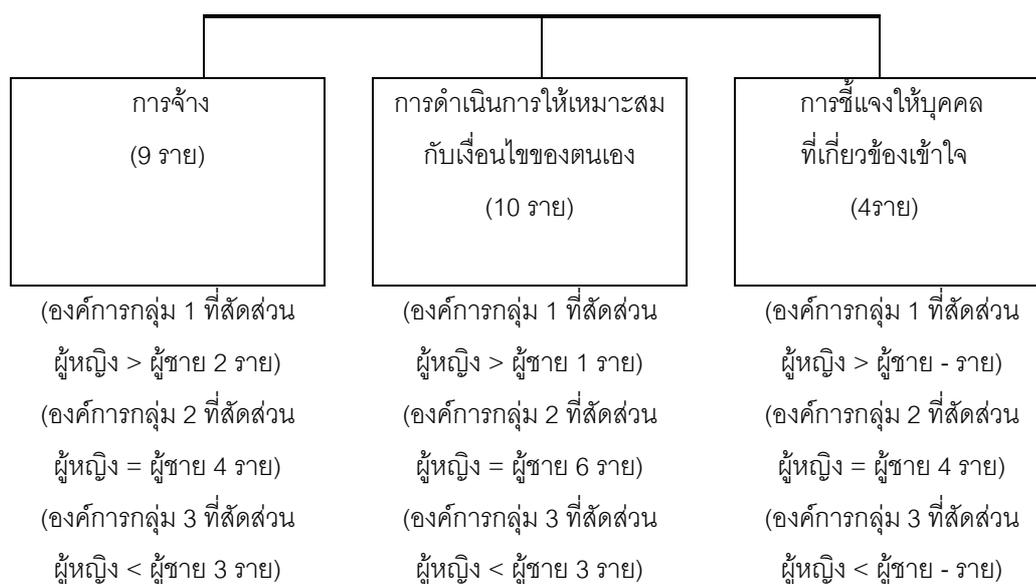
นอกจากนี้ การที่บุตรเป็นเด็กดี ตั้งใจเรียน ไม่สร้างปัญหาความเหนื่อยใจแก่มารดา การมีบุตรเพียงคนเดียวที่ทำให้รู้สึกที่ไม่เหนื่อย ไม่ลำบากเท่าใดนักในการเลี้ยงดู เป็นประเด็นที่ผู้บริหารหญิงได้กล่าวถึงด้วย “พี่ไม่รู้สึกลำบาก...อาจเป็นเพราะมีลูกเพียงคนเดียว” “ลูก ๆ เป็นเด็กตั้งใจเรียน...ประพฤติตนดี...ไม่ทำให้เสียใจผิดหวัง”

จากแบบแผนพฤติกรรมเกี่ยวกับงานบ้านและการดูแลที่ผู้บริหารหญิงได้บอกเล่าข้างต้นนั้นแสดงถึงการที่ผู้บริหารหญิงได้มีการปรับเปลี่ยนตนเอง เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างงานทั้งสองพื้นที่ คือ ‘นอกบ้าน’ และ ‘ในบ้าน’ ซึ่งทำให้พวกเขาสามารถทำงานนอกบ้านพร้อมกับรับผิดชอบต่องานบ้านและการดูแลได้ กล่าวโดยสรุปได้ว่าแบบแผนพฤติกรรมที่ได้ดำเนินการมี 3 รูปแบบดังนี้

1. รูปแบบแรกเป็นการจ้างลูกจ้างมาทำงานบ้านและการดูแลแทนตนเอง โดยที่รูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่มีการใช้มากใกล้เคียงกับรูปแบบที่สอง
2. รูปแบบที่สองเป็นการดำเนินการให้เหมาะสมกับเงื่อนไขของตนเอง เช่น การจัดหาอาหารตามแต่ความสะดวกโดยการซื้อ การรับประทานนอกบ้าน การทำอาหารที่ง่าย ๆ ไม่ยุ่งยาก การให้ญาติพี่น้องช่วยดูแลบุตรและผู้สูงอายุ การให้บุตรรออยู่ที่โรงเรียนจนกว่ามารดาจะไปรับและให้บุตรมารอที่ที่ทำงานของมารดาเมื่อบุตรโตขึ้น การพาบุตรออกไปทำธุระนอกบ้านด้วยการไม่ได้มุ่งเน้นดูแลบุตรจนมากเกินไปกว่าปกติที่พึงควรกระทำ การดูแลบุตรพร้อม ๆ กับทำงานที่นำกลับไปทำต่อที่บ้าน การขอแลกเปลี่ยนการอยู่เวรเป็นเวลากลางวัน การขออนุญาตกลับบ้านตามเวลาเลิกงานปกติ เป็นต้น
3. รูปแบบที่สามเป็นการชี้แจงให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าใจต่อแบบแผนพฤติกรรม เช่น การชี้แจงให้บุตรเข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องนั่งรอมารดาที่ทำงานเพื่อกลับบ้านพร้อมกัน การ

ชี้แจงให้บุตรเข้าใจถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของมารดาที่ต้องไปทำงานในวันหยุด การสร้างความเข้าใจแก่สามีเกี่ยวกับภาระหน้าที่การงานที่ต้องรับผิดชอบและทุ่มเททำงาน เป็นต้น

ภาพที่ 4.9
แบบแผนพฤติกรรมเกี่ยวกับงานบ้านและการดูแล



จากผลการศึกษาข้างต้น ไม่ว่าจะเป็้องค์การที่สัดส่วนของผู้หญิงใกล้เคียงกับผู้ชาย องค์การที่สัดส่วนของผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย หรือองค์การที่สัดส่วนของผู้หญิงน้อยกว่าผู้ชาย พฤติกรรมของผู้บริหารหญิงเกี่ยวกับงานบ้านและการดูแล ปรากฏอยู่ในรูปของการจ้างและการดำเนินการให้เหมาะสมกับเงื่อนไขของตนเองเป็นส่วนใหญ่

งานบ้านและการดูแลกับความก้าวหน้าในการทำงาน

ผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ได้ศึกษานี้ แสดงทัศนะว่าโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิงโดยทั่วไปขึ้นกับภาระหน้าที่ภายในบ้านของผู้หญิง ผู้หญิงจึงต้องบริหารเวลาให้ดี ถ้าทำไม่ได้จะประสบปัญหาความทุกข์ใจจากเรื่องครอบครัวกับความก้าวหน้าในการทำงาน “เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นกับผู้หญิงในสังคม ความก้าวหน้ากับภาระครอบครัว...”

การจัดลำดับความสำคัญระหว่างงานกับครอบครัว เป็นประเด็นที่ได้ถูกหยิบยกขึ้นมา กล่าวถึงด้วย มีทั้งทัศนะที่ให้ความสำคัญกับทั้งครอบครัวและงานพร้อม ๆ กัน และงานมาก่อนครอบครัว ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งได้ชี้ว่า หากผู้หญิงทุ่มเททำงานเพื่อ

ความก้าวหน้า คุณภาพชีวิตของครอบครัวเป็นสิ่งที่พึงควรมีให้ความสำคัญและต้องตระหนักถึงด้วย “ถ้าอยากมีความก้าวหน้า คนเราต้องทุ่มเททำงานหนัก คุณภาพชีวิตของครอบครัวก็สำคัญด้วย ผู้หญิงต้องบริหารตนเองให้ดี บริหารเวลาให้ดี...” ขณะที่ผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่งมีความเห็นว่า ผู้หญิงโดยทั่วไปน่าจะมองเรื่องครอบครัวว่ามีความสำคัญกว่างานขณะที่เธอและผู้บริหารหญิงท่านอื่นภายในองค์กรเดียวกันมองเรื่องงานว่ามาก่อนครอบครัว โดยมุ่งทุ่มเททำงานเพื่อความก้าวหน้า “ผู้หญิงทั่วไป งานไม่ใช่ priority หลัก ครอบครัวต้องมาก่อน ผู้หญิงจึงยอมรับสภาพว่าพอใจในตำแหน่งนั้น ๆ แล้ว ขณะที่พี่และผู้บริหารหญิงท่านอื่นของที่นี่น่าจะมีความเห็นตรงกันว่าเรื่องงานมาก่อน...”

ในส่วนของประสบการณ์ที่ผู้บริหารหญิงท่านที่สามได้ถ่ายทอดออกมา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโอกาสที่ผู้หญิงจะมีความก้าวหน้าในการทำงานขึ้นกับภาระหน้าที่ภายในบ้านของผู้หญิง หากว่าผู้หญิงเลือกครอบครัวก่อนงาน ปรากฏให้เห็นจากเหตุการณ์ในชีวิตของผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งที่สูญเสียโอกาสที่จะได้รับการเสนอชื่อให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร อันเนื่องมาจากการที่เธอตัดสินใจโยกย้ายติดตามสามีไปประจำที่ต่างประเทศ เพื่อดูแลสามีและลูก ๆ “ตอนที่สามีย้ายไปเป็นเลขาเอกกงสุลที่ฮ่องกง ผอ.กองที่เป็นเจ้านายโดยตรงแนะนำว่าอย่าไปเพราะพี่กำลังถูกเสนอขึ้นเป็นผอ.กองระดับ 8 แต่พี่ไม่เชื่อ ตัดสินใจโยกย้ายตามสามีไป ตั้งใจไปอยู่ 4 ปี เอาลูก 2 คน ไปด้วย 3 เดือนผ่านไปต้องส่งลูกกลับ เพราะลูกคนโตอยู่ชั้นประถมเรียนโรงเรียนไทยมาตั้งแต่เด็ก ไม่เก่งภาษาอังกฤษ จะเข้าโรงเรียนที่นั่นต้องเสีย Debenture ลูกคนเล็กอยู่ชั้นอนุบาลไม่มีปัญหา หลังจากนั้นพี่ตามลูกกลับมาเมืองไทย เสียเวลาที่ฮ่องกงไป 1 ปีเต็ม...” จึงมีความเห็นว่าหากผู้หญิงให้ความสำคัญกับครอบครัวก่อนงาน ถ้าจำเป็นต้องเดินทางต้องโยกย้ายสถานที่ ครอบครัวนับเป็นอุปสรรคต่อผู้หญิง

รวมถึงกรณีของผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่งที่ได้ลาคลอดบุตรในช่วงเวลาที่กำลังจะถูกเสนอชื่อเข้าไปในบัญชีรายชื่อผู้ที่ได้รับการพิจารณาให้ได้ 2 ชั้น ชื่อของเธอจึงไม่ได้ถูกบรรจุในบัญชีรายชื่อดังกล่าว เธอยอมรับต่อการที่ไม่ได้ 2 ชั้นในครั้งนั้นพร้อมยืนยันว่าสำหรับเธอแล้วภาระหน้าที่ของผู้หญิงต่อครอบครัวเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้า “ช่วงพี่ตั้งครรภ์และคลอดกำลังจะได้ 2 ชั้น การประเมินความดีความชอบประจำปี เขาจะเปรียบเทียบกับคนอื่น พี่จึงไม่ได้ถูกเสนอชื่อ...”

ความสำเร็จในชีวิตการทำงาน

ผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ศึกษาทุกท่าน แสดงทัศนคติว่าตนเองประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานแล้ว มีความพอใจและภูมิใจ โดยผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่มองเห็นว่าตนเองได้ทำหน้าที่ดีที่สุด ได้ทำงานอย่างทุ่มเท สร้างสรรค์ผลงานจนเป็นที่ปรากฏแก่สายตาผู้บังคับบัญชา ไม่ต้องการดำรงตำแหน่งสูงไปกว่านี้ ผู้บริหารหญิงบางท่านมองการประสบความสำเร็จว่าต้องการถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานอันทรงคุณค่าของตนเองให้แก่บุคลากรรุ่นน้องและช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ผู้บริหารหญิงบางท่านไม่เคยคิดว่าตนเองจะก้าวมาถึงตำแหน่งปัจจุบัน

ในประเด็นของความสำเร็จในชีวิตการทำงาน ประเด็นที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด ก็คือ การที่ตนเองได้ทำหน้าที่ดีที่สุด ได้ทำงานอย่างทุ่มเทและสร้างสรรค์ผลงานจนเป็นที่ปรากฏ รายละเอียดปรากฏดังนี้

ทัศนคติกลุ่มแรก คือ การมองต่อความสำเร็จในชีวิตการทำงานในแง่การกระทำของตนเองว่าได้ทำหน้าที่ดีที่สุด ได้ทำงานอย่างทุ่มเท สร้างสรรค์ผลงานจนเป็นที่ปรากฏแก่สายตาผู้บังคับบัญชา

“พี่ได้มายืนจุดนี้ พอใจแล้ว ตอนแรกคิดว่าจะได้เกษียณอายุแค่ ซี 8...” “...พอใจที่ทำหน้าที่ดีที่สุดจนถึงตรงนี้...ไม่อยากเป็นอะไรมากกว่านี้แล้ว...” “...ถือว่าสูงสุดแล้วกับยศนายพลหญิงที่ได้รับมา...จะทำหน้าที่ให้ดีขึ้น...” “...ได้ทำงานอย่างทุ่มเท...ถือว่าเราสำเร็จแล้วที่มาถึงตรงนี้...” “การที่เราได้ทำงานให้สังคม ทำหน้าที่เต็มที่ รู้สึกภูมิใจแล้ว...” “พี่พอใจในตำแหน่งที่เป็นอยู่...ได้ทำหน้าที่ดีที่สุดแล้ว...” “...ตอนนี้ ภูมิใจและมีความสุข...”

ทัศนคติกลุ่มที่สอง คือ การมองต่อความสำเร็จในชีวิตการทำงานอย่างเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาองค์กรและบุคลากรด้วยการถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานอันมีคุณค่าของตนเองให้แก่บุคลากรรุ่นน้องและช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

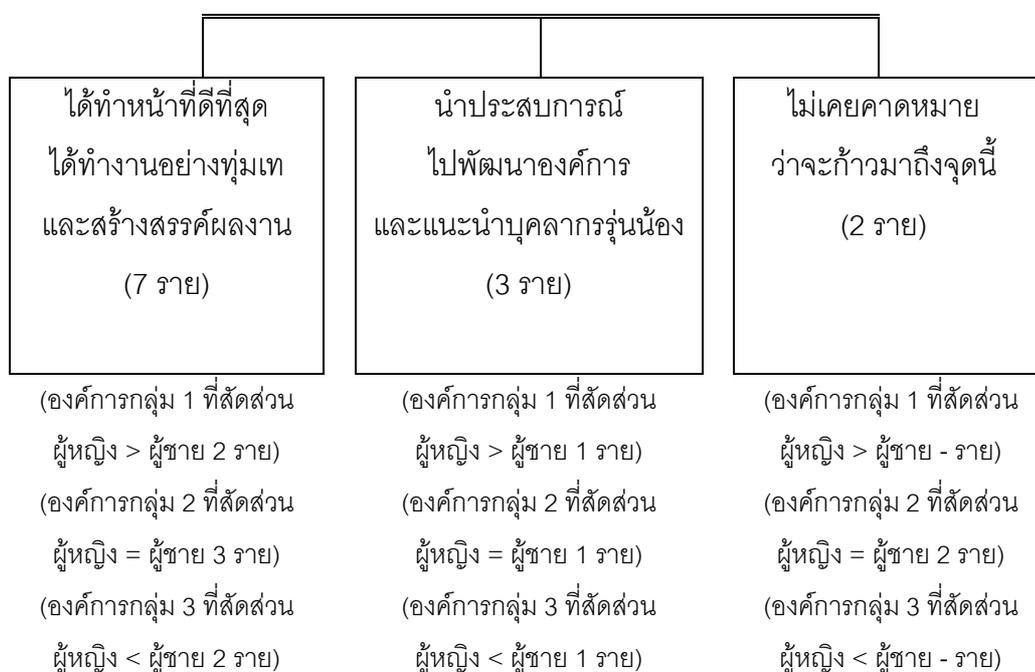
“...มาถึงตอนนี้ ได้อยู่ในตำแหน่งงานที่ถ่ายทอดงาน ประสบการณ์ต่าง ๆ แก่พวกน้อง ๆ ก็ภูมิใจที่ช่วยองค์กร...” “...พอแล้วเท่าที่เป็นผู้บริหารที่นี่...มีอีกหลายอย่างที่ยอยากทำเพื่อองค์กรให้พัฒนามากกว่านี้...” “พี่ทำโปรเจกต์ต่าง ๆ สำเร็จ ตอนนี้อาสาผู้ใหญ่มาทำงานตรงนี้ อยากบุกเบิกงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์กับประชาชนหม่มาก ให้กระทรวงของเรา...”

ทัศนะกลุ่มที่สาม คือ การมองเกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงานว่าเป็นสิ่งที่ไม่เคยคาดหมายมาก่อน

“พี่ไม่ตั้งเป้าว่าจะเป็นอะไร ทุกวันนี้ถือว่าประสบความสำเร็จแล้ว มีชีวิตที่มีความสุขได้ทำหน้าที่ส่งเสียหลาน ๆ จนเรียนจบมีการมีงานดี ๆ ทำ...” “...สิ่งที่ได้มาเกินกว่าความต้องการ...แม้ไม่เคยสอนให้ทะเลาะทะเลาะ...”

ภาพที่ 4.10

ความสำเร็จในชีวิตการทำงาน



การวิเคราะห์ในระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

การมอบหมายงาน

ผู้บริหารหญิงที่ได้ศึกษาทุกท่าน บอกเล่าถึงประสบการณ์ชีวิตการทำงานของพวกเขาในทิศทางเดียวกันว่าไม่เคยถูกเลือกปฏิบัติในการมอบหมายงาน โดยผู้บริหารหญิงสามท่านได้แสดงทัศนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับเรื่องการมอบหมายงานว่าอยู่บนหลักความเสมอภาค ให้ความสำคัญ

ยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีการกีดกันทางเพศ เปิดโอกาสให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งชายและหญิงให้ได้ทำงานตามความถนัดและความเหมาะสมของบุคลิกภาพ

“ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายงานโดยยึดความเสมอภาค ท่านจะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้บริหารทั้งชายและหญิงได้อาสาทำงานในโครงการต่าง ๆ รวมทั้งท่านใช้หลักเหตุผลในการตัดสินใจถึงความถนัดและบุคลิกภาพที่เหมาะสมของผู้ที่จะมารับอาสาทำงานนั้น ๆ ส่วนใหญ่แล้วผู้ที่รับอาสาจะทำงานจนบรรลุผลสำเร็จ...” “พืชคือพืชที่มีผู้บังคับบัญชาหลายท่านให้ความยุติธรรม ไม่กีดกันผู้หญิง ท่านมอบหมายงานแก่ลูกน้องอย่างเที่ยงธรรม ให้โอกาสได้แสดงฝีมือเต็มที่ เมื่อพีดำรงตำแหน่งผู้บริหารของที่นี่ ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสได้แสดงความสามารถเต็มที่ ท่านชมเชยผลงานทั้ง ๆ ที่งบประมาณและกำลังคนมีจำกัด...” “ที่นี่เท่าเทียมกันตั้งแต่ลูกจ้างถึงผู้บริหาร จะยึดหลักความรู้ความสามารถในการทำงาน เช่น ความสามารถในการประสานงาน การตั้งใจทำงานเพื่อองค์กร...”

การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับและเลื่อนตำแหน่ง

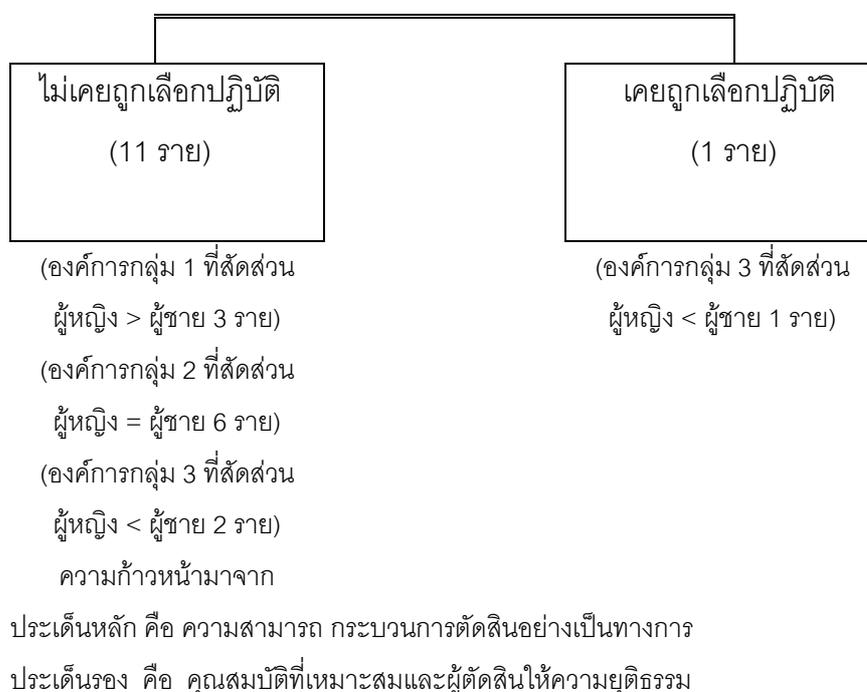
ผู้บริหารหญิงที่ได้ศึกษาส่วนใหญ่ แสดงทัศนคติอันสะท้อนถึงประสบการณ์ชีวิตการทำงานในทิศทางเดียวกันว่าพวกเธอไม่เคยถูกเลือกปฏิบัติโดยเพศในการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับและเลื่อนตำแหน่งขณะเดียวกัน ได้แสดงทัศนคติเพิ่มเติมต่อการที่พวกเธอมีความก้าวหน้าในการทำงานโดยลำดับว่ามาจากความสามารถในการทำงาน กระบวนการตัดสินใจเป็นทางการ คุณสมบัติที่เหมาะสม ผู้ตัดสินใจมีความยุติธรรม

ประเด็นความสามารถในการทำงานและกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นทางการ เป็นประเด็นที่ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ต่างให้ความสำคัญในทิศทางเดียวกันว่า ทำให้พวกเธอมีความก้าวหน้า ขณะที่ประเด็นเรื่องความสามารถ คุณสมบัติที่เหมาะสมและผู้ตัดสินใจมีความยุติธรรมเป็นประเด็นที่ได้ถูกให้ความสำคัญรองลงมา

อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาครั้งนี้ปรากฏว่ามีผู้บริหารหญิงเพียงท่านเดียวแสดงทัศนคติว่าตนเองเคยถูกเลือกปฏิบัติ

ภาพที่ 4.11

การเลือกปฏิบัติในการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับและเลื่อนตำแหน่ง



ทัศนคติของผู้บริหารหญิงต่อการมีความก้าวหน้าในการทำงาน โดยประเด็นหลักที่ถูกให้ความสำคัญ ได้แก่ ความสามารถในการทำงานและกระบวนการตัดสินใจเป็นทางการ ดังนี้

1. ประเด็นเกี่ยวกับความสามารถในการทำงาน ผู้บริหารหญิงได้สะท้อนให้เห็นจากคำบอกเล่าเกี่ยวกับการที่พวกเขาได้สร้างผลงานที่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผลงานมีคุณภาพ ผลงานมีความโดดเด่นเหนือคู่แข่ง รวมทั้งความสามารถของพวกเขาก็ถูกผู้บังคับบัญชาคาดหวังว่าจะทำงานในตำแหน่งบริหารได้

ผลงานของพวกเขาก็ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ถูกยืนยันด้วยคำบอกเล่าที่ว่า

“พี่ถูกเลื่อนเป็นผู้บริหารระดับต่าง ๆ จนถึงตำแหน่งสูงสุดของที่นี่อย่างราบรื่น ไม่มีคู่แข่ง...ได้อยู่จนครบวาระ...ผลงานของเราเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชา...” “เจ้านายน่าจะมองเห็นในความเหมาะสมตั้งแต่ผลงานที่เขาคาดหวังว่าทำได้ตามที่เขาต้องการ...” “เราต้องมองตัวเองว่าทำอย่างไรเพื่อไม่ให้ชื่อเราหลุดออกไปนอก list ผู้มีคุณสมบัติเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เราสร้างชื่อเสียงผลงานไว้มากมาย พี่ใช้วิธีสร้างผลงานให้คนยอมรับ...ท่าน

อธิบดี 4-5 ท่าน มักเรียกให้พี่เข้าประชุมด้วย...” “หลังถูกแต่งตั้ง พี่ได้ยินมาว่าท่านส่งคนมาสืบในทางลับเกี่ยวกับผลงานของพี่ว่าเหมาะสมที่จะมาลุยงานที่กำลังมีปัญหาที่นี่... พี่ไม่เคยโปรโมทตัวเอง ผลงานที่ทำให้คงเข้าตาท่าน ท่านเลยไว้วางใจให้มาทำงานที่นี่...” “งานของเราเสร็จตามที่มอบหมาย มีผลสัมฤทธิ์ของงาน บางคนไม่มีผลสำเร็จของงานเป็นชิ้นเป็นอันไม่เป็นรูปธรรม แปลว่าผู้บังคับบัญชาเขาน่าจะพอใจงานของเรา...”

ความมีคุณภาพของผลงาน การปรับปรุงพัฒนาผลงานจนมีคุณภาพก็ได้ถูกระบุว่ามีความสำคัญด้วย

“ผลงานเด่น ๆ ที่พี่สร้างไว้มีมาก” “ต้องนำเสนอผลงานวิชาการที่มีคุณภาพตามเกณฑ์” “เขาจะคัดเอาคนเหมาะสมที่สุดอีกที ก็ดูจากผลงาน...” “เราต้องรู้ว่าเราบกพร่องตรงไหน ต้องกล้าสอบถามแล้วเอามาพัฒนาผลงานเราให้มีมาตรฐาน ตอนพี่อยู่ซี 6 เคยนำเสนอผลงานวิชาการเพื่อขึ้นซี 7 ไม่ผ่านก็ไปสอบถามวิธีเขียนว่าเขียนอย่างไร ไปขอครูผลงานคนอื่นที่สอบผ่าน พอแก้ไขเสร็จไปยื่นนำเสนอใหม่แต่ขอเป็นซี 8 เลย เนื่องจากมีระเบียบวางไว้ว่าสามารถทำได้ถ้าผลงานคุณภาพถึง พี่คิดว่างานเราดีพอ งานของพี่จึงเป็นต้นแบบผลงานดีเด่นที่สามารถโดดจากซี 6 เป็นซี 8 ได้...”

การที่ผลงานดีเหนือกว่าผู้อื่น โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นแล้วผลงานของผู้บริหารหญิงมีความโดดเด่นกว่า ความก้าวหน้าในการทำงานจึงมาจากความได้เปรียบในเชิงแข่งขันของตัวผลงานที่พวกเธอมีเหนือคู่แข่งนั่นเอง

“ถ้าอยากก้าวหน้าต้องทำให้ความสามารถของตัวเองเป็นที่ประจักษ์แก่ผู้อื่น ถ้าเราเก่งแล้วใครจะมาห้ามเราไป เขาก็จะต้องถูกตั้งคำถาม...”

“การตัดสินใจขึ้นกับผลงานเป็นสำคัญ ผลงานของสำนักพี่จัดว่าอยู่แถวหน้าลำดับแรก ๆ ไม่น่าจะเกินลำดับที่ 3...”

2. ประเด็นเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นทางการ ผู้บริหารหญิงได้กล่าวถึงวิธีการในการตัดสินใจ เช่น การสอบถามเขียน การสอบถามสัมภาษณ์ การนำเสนอผลงาน วิธีการเหล่านี้แสดงถึงความเป็นทางการของการตัดสินใจ ซึ่งมีรูปแบบที่ชัดเจนด้วยการกำหนดขั้นตอนหรือวิธีการตลอดจนตัวชี้วัดในการประเมินผลเป็นสิ่งที่ได้ถูกกล่าวถึงด้วย ทำให้ผู้บริหารหญิงให้น้ำหนักความสำคัญของกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นทางการว่าเป็นที่มาของความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของพวกเขา

การผ่านขั้นตอนการสอบและนำเสนอผลงาน ปรากฏให้เห็นดังข้อความที่ว่า

“ที่กรมฯ นี้ ตั้งแต่ทำงานมาไม่เคยเห็นว่าเลือกปฏิบัติต่อผู้หญิง การเลื่อนระดับเลื่อนตำแหน่ง พี่สอบผ่านตลอด...” “การเลื่อนระดับตั้งแต่ซี 7 ขึ้นไป ข้าราชการทุกคนต้องสอบแข่งขันพี่สอบผ่านทุกครั้ง...” “การคัดเลือกผู้บริหาร (ผอ.กอง) ต้องผ่านขั้นตอนการแข่งขัน เขาจะให้เขียนรายงานแสดงวิสัยทัศน์แล้วคัดเลือกไว้แค่ 10 คน ให้มาสอบสัมภาษณ์แล้วคัดเลือกคนที่เหมาะสมที่สุดอีกที...” “พี่ไม่เคยมีปัญหาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพราะว่าต้องสอบแข่งขันทั้งข้อเขียนและสัมภาษณ์...” “การเลื่อนระดับสายอาชีพครูต้องนำเสนอผลงานวิชาการถ้าผ่านจะได้เลื่อนระดับจึงไม่กีดกันผู้หญิง...”

สำหรับตัวชี้วัดในการประเมินผล ผู้บริหารหญิงเห็นว่าความเป็นวัตวิสัยของตัวชี้วัดทำให้การประเมินผลมีความยุติธรรม การเลือกปฏิบัติโดยเพศจึงไม่น่าเกิดขึ้นตามทัศนะผู้บริหารหญิง “การประเมินมีเกณฑ์ที่เป็นวัตวิสัย มีตัวชี้วัดในการตัดสินผลงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่มีตัวชี้วัดผลงานชัดเจน...” “พี่คิดว่าไม่มีการเลือกปฏิบัติเพราะเรื่องเพศ การประเมินผลมีเกณฑ์ชี้วัดชัดเจน...”

ประเด็นรองที่ถูกให้ความสำคัญ ได้แก่ คุณสมบัติที่เหมาะสม ผู้ตัดสินที่ให้ความยุติธรรม

1. ประเด็นเกี่ยวกับคุณสมบัติที่เหมาะสม นอกเหนือจากประเด็นเรื่องผลงานและกระบวนการตัดสินอย่างเป็นทางการแล้ว ประเด็นที่ถูกให้ความสำคัญรองลงมาที่ผู้บริหารหญิงมองเห็นว่าเป็นที่มาของความก้าวหน้าในการทำงาน ก็คือ ประเด็นเกี่ยวกับคุณสมบัติที่เหมาะสม อาทิ การเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานมาก่อน ความอาวุโส เงินเดือนถึงเกณฑ์ ความรู้ในสายงาน ความทุ่มเททำงาน ความรับผิดชอบ เป็นต้น

“ต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนที่จะได้รับการคัดเลือก เคยเป็นหัวหน้ากลุ่มงานมาก่อน...” “ท่านเห็นว่าเราเป็นคนทำงานจริง ทำงานหนัก ความอาวุโสถึงเกณฑ์” “ความเหมาะสมด้านความรับผิดชอบ การทำงานบนหลักการมีเหตุมีผล เคยเป็นหัวหน้ากลุ่มงานมาก่อน...” “นอกจากความอาวุโส เงินเดือนถึงเกณฑ์ ต้องมีความรู้ในสายงานเป็นอย่างดี มีคุณสมบัติสอดคล้องกับตำแหน่ง...”

2. ประเด็นเกี่ยวกับผู้ตัดสินที่ให้ความยุติธรรม นับเป็นประเด็นที่ผู้บริหารหญิงมองเห็นว่าการมีผู้บังคับบัญชาที่ยุติธรรมส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค ทำให้เธอมีความก้าวหน้าในการทำงาน “พี่มีผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่เป็นผู้ชายที่ส่งเสริมความก้าวหน้ากับ

ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค ท่านไม่ได้มองว่าลูกน้องจะเป็นหญิงหรือชาย ท่านไม่ได้มองเรื่องเพศ...”

จากการศึกษา จะเห็นได้ว่าประเด็นความสามารถในการทำงานผู้บริหารหญิงในองค์การที่สัดส่วนของผู้หญิงมากกว่าผู้ชายและองค์การที่สัดส่วนของผู้หญิงใกล้เคียงกับผู้ชายให้ความสำคัญกับการกระทำผลงานที่มีคุณภาพและผลงานโดดเด่นเหนือผู้อื่น ขณะที่องค์การที่สัดส่วนของผู้หญิงน้อยกว่าผู้ชายและองค์การที่สัดส่วนของผู้หญิงใกล้เคียงกับผู้ชายนั้น ผู้บริหารหญิงแสดงทัศนคติว่าความสามารถในการทำงานจะต้องได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ในประเด็นกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นทางการ ผู้บริหารหญิงในองค์การที่สัดส่วนของผู้หญิงมากกว่าผู้ชายและที่สัดส่วนของผู้หญิงใกล้เคียงกับผู้ชายตระหนักว่าการตัดสินใจที่มีความเป็นทางการนั้นส่งผลต่อความก้าวหน้า

ในประเด็นเกี่ยวกับความก้าวหน้า ก่อนที่จะได้รับการแต่งตั้ง ผู้บริหารหญิงบางท่านได้เล่าประสบการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาได้สอบถามถึงความสมัครใจที่จะไปรับตำแหน่งใหม่ด้วย โดยเฉพาะการเข้าไปทำงานในตำแหน่งในสายงานใหม่ที่พวกเขาไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน ดังเช่นกรณีผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งที่บอกเล่าว่า

“ท่านจะโยกย้ายไปอยู่สายงานใหม่ พี่ไม่เคยมีประสบการณ์ทำงานแต่เราพอมองเห็นภาพการทำงาน พี่ใช้เวลาศึกษางาน ขวนขวายหา Information จากผู้อื่นให้มากเข้าไว้จะช่วยสนับสนุนการคิดการตัดสินใจ...” ผู้บริหารหญิงอีกท่านกล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงบอกว่าจะแต่งตั้งเธอเป็นผู้อำนวยการสำนักที่ว่างอยู่ซึ่งเธอยินดีไปรับตำแหน่ง “เราสามารถย้ายไปตำแหน่งที่ว่างได้ เราเคยอยู่ที่นั่นมาก่อน คุณสมบัติเราตรง จังหวะเราดี...”

กรณีของผู้บริหารหญิงอีกสามท่านที่พวกเขาต้องโยกย้ายองค์การ เพื่อเข้ารับตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้นกว่าเดิม

“ท่านจะแต่งตั้งให้พี่ไปเป็นเลขาธิการอีกหน่วยงานหนึ่งที่อยู่ต่าง Field กับที่เราเคยทำงาน ตอนแรกรู้สึกกังวลใจบ้างเหมือนกัน...” “ท่านบอกว่าจะให้มาช่วยแก้ปัญหาความเป็นธรรม ความโปร่งใสความสามัคคีในหน่วยงาน...” “ท่านเรียกไปคุยว่าจะแต่งตั้งไปเป็นผอ.กองที่พี่ไม่เคยมีประสบการณ์ มันไม่ใช่สายงานตรงที่เราเป็นผู้เชี่ยวชาญ เรียกว่า ย้ายข้ามกอง แต่ท่านมาคุยด้วย มาชี้แจงเหตุผลที่ต้องไปคุมกองนั้น ท่านอยากให้ไปดูแลด้านการจัดการ ถ้านายมาคุยด้วยก่อน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีขวัญและกำลังใจ...”

ผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งที่ทำงานในหน่วยงานสังกัดทหาร กล่าวถึงข้อจำกัดของผู้หญิงในการโยกย้ายไว้ว่าเป็นนายทหารต้องสามารถโยกย้ายไปประจำกรมกองต่าง ๆ ได้ เป็นสิ่งดีที่จะทำให้มองเห็นภาพการทำงานกว้างขึ้นทำให้ขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกรมได้ง่าย เคยมีนายทหารหญิงท่านหนึ่งได้ขึ้นถึงตำแหน่งระดับรองเจ้ากรมฯ ซึ่งเธอมองว่าขึ้นกับช่วงเวลาที่เหมาะสมด้วย “ขณะนั้นไม่มีผู้ชายที่จะขึ้นได้ ผู้หญิงก็จะได้ขึ้น...” อีกทั้งยังกล่าวเสริมอีกว่าหากผู้หญิงคนแรกได้เคยขึ้นดำรงตำแหน่งผู้หญิงคนต่อ ๆ มาจะมีโอกาสได้ขึ้นดำรงตำแหน่งดังกล่าวด้วย “ที่นี้นายพลหญิงคนแรกเคยเป็นแค่ รอง ผอ. แต่พอมีนายพลหญิงคนแรกได้ขึ้น จากนั้นก็มีผู้ชายคนคนหนึ่งแล้วก็เป็นที่ที่ได้ตำแหน่ง...” ขณะที่ผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่งที่ทำงานในหน่วยงานสังกัดทหารให้ข้อมูลที่สนับสนุนปรากฏการณ์ดังกล่าวด้วย “พื้มองว่า ถ้ามีผู้หญิงเคยได้ตำแหน่ง ก็จะเป็นแนวทางให้คนอื่น ๆ ได้ขึ้นในเวลาต่อมา ถ้ามีจังหวะให้ได้ขึ้น...”

ผู้บริหารหญิงที่เคยถูกเลือกปฏิบัติ แสดงทัศนนะว่าแบบการปฏิบัติขององค์กรที่เธอทำงานซึ่งเป็นหน่วยงานสังกัดทหาร การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนชั้นยศ จะให้ความสำคัญกับการคัดเลือกผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันทหารก่อน รวมทั้งจะคัดเลือกผู้ชายก่อนผู้หญิง “การเลื่อนตำแหน่งเลื่อนชั้นยศ เขาจะคัดเลือกผู้จบจากสถาบันทหารก่อนผู้จบจากสถาบันพลเรือน แม้ในงานสายวิชาชีพที่ไม่ได้คุมกำลังพลก็ต้องจบโรงเรียนทหาร ถ้าจบโรงเรียนพลเรือนมักจะเป็นผู้ชาย...” โดยผู้บังคับบัญชาจะจัดทำบัญชีรายชื่อผู้สมควรที่จะได้รับตำแหน่ง หรือชั้นยศแล้วส่งไปที่หน่วยงานส่วนกลางโดยพิจารณาจากประสบการณ์ ทำเนียบความอาวุโส ความรู้ความสามารถ การเป็นผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ ที่สำคัญ คือ ถ้าใครเคยร่วมงานกันมาก่อนกับผู้ตัดสินใจจะเป็นโอกาสของคนนั้น ๆ ที่จะได้มีความก้าวหน้า “ที่เองบางช่วงผู้บังคับบัญชาไม่เคยรู้จักคุ้นเคย จะแย่งน้อย...” การผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารก็สำคัญต่อการได้เลื่อนชั้นยศ “ที่ได้เข้าอบรมหลักสูตรผู้บริหารก่อนได้ชั้นยศนายพลหญิง...”

การพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหารหญิงแสดงทัศนนะเช่นเดียวกันว่าในองค์กรที่ทำงานนั้น ผู้บังคับบัญชาไม่มีการเลือกปฏิบัติโดยเพศในการพัฒนาบุคลากร อาทิ การศึกษาต่อ การฝึกอบรม การดูงาน และการสัมมนาโดยผู้บริหารหญิงจะถูกจัดให้เข้ารับการศึกษาต่อ การฝึกอบรมและดูงานตามความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและช่วงเวลา ส่วนการศึกษาต่อนั้น ผู้บริหารหญิงที่สอบเข้าศึกษาต่อในระดับสูงได้ก็สามารถลาไปศึกษาต่อโดยไม่ถูกเลือกปฏิบัติ

สำหรับการฝึกอบรม การดูงาน และการสัมมนานั้น ผู้บริหารหญิงกล่าวถึงการที่ในองค์กรมีการจัดโปรแกรมฝึกอบรมต่าง ๆ แก่ข้าราชการแต่ละระดับ หากไม่ใช่โปรแกรมสำหรับ

ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาจะจัดให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างหมุนเวียนกัน โดยจะพิจารณาความเหมาะสมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากการนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับงาน

“พี่ไม่เคยถูกกีดกันในการเข้าฝึกอบรม บางโปรแกรมที่มีพื้นฐานความรู้อยู่แล้ว ผู้บังคับบัญชาจะจัดให้แก่คนอื่น บางช่วงที่มีภาระหน้าที่ที่งานมากจะไม่ได้ไป การพิจารณาของผู้บังคับบัญชาจะยึดหลักเกณฑ์จากตำแหน่งงาน ความอาวุโส การนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้...” “ที่ทำงานให้โอกาสแก่ข้าราชการทุกคนเท่าเทียมกันในเข้าฝึกอบรมตามโปรแกรมที่จัดขึ้นแก่ข้าราชการแต่ละระดับ พี่มีโอกาสดี ได้เข้าฝึกอบรมดูงานหรือร่วมประชุมที่ต่างประเทศอย่างน้อย 1 ครั้ง ในช่วง 2-3 ปี เนื่องจากมีทักษะด้านภาษาอังกฤษดี การฝึกอบรมในประเทศเป็นไปตามความเหมาะสมและตามระดับ...” “ในโปรแกรมการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับหน้าที่การงาน ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาความเหมาะสมที่จะนำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้กับงาน...” “พี่ได้รับการฝึกอบรมตามปกติ แต่มีบางช่วงที่ผู้บังคับบัญชาระดับ ผอ. กอง ใ่วางใจมาก เขาจะให้ทำหน้าที่กลั่นกรองตรวจสอบงานก่อนที่จะลงนาม จึงไม่ได้ไปฝึกอบรมหากมีโปรแกรมอบรมในช่วงนั้น...” “พี่ได้ไปดูงานที่ต่างประเทศทุกปี โปรแกรมการดูงานที่ต่างประเทศนั้นเกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ...” “พี่ได้เข้ารับการฝึกอบรมตามโปรแกรมที่องค์การจัดให้กับข้าราชการตามปกติ ตอนที่ได้ไปดูงานที่ต่างประเทศนั้นสามารถสอบชิงทุนได้เมื่ออยู่ในระดับซี 5...”

กรณีของผู้บริหารหญิงสองท่านที่เป็นข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม พวกเขาได้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรสำคัญสำหรับผู้บริหารก่อนที่จะได้ถูกเลื่อนชั้นยศเป็นนายพลหญิงด้วย

การศึกษาต่อในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีนั้น ผู้บริหารหญิงระบุว่า

“พี่ทำงานได้ระยะหนึ่ง ช่วงดำรงตำแหน่งระดับซี 5 ก็สอบเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโทภายในประเทศได้ ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ...” “มันเป็นเรื่องของบุคคลที่ต้องการความก้าวหน้า พี่สอบชิงทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาโทในต่างประเทศได้เมื่ออยู่ระดับซี 5...” “พี่เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโทในประเทศเมื่อทำงานระดับซี 4...” “ที่นี่เจ้านายเขาสนับสนุน เปิดโอกาสให้ผู้สนใจสอบชิงทุนไปต่างประเทศ...” “พี่ทำงานประมาณ 3 ปี ก็สอบศึกษาต่อได้...” “พี่สอบเรียนต่อระดับปริญญาโทได้ก็ได้รับอนุญาตให้ลาเรียน ตอนเรียนปริญญาเอกเหมือนกัน ไม่มีเรื่องกีดกัน แต่ขลุกขลักเรื่องเอกสารกับเจ้าหน้าที่ธุรการนิดหน่อย...”

การล่องละเมิดทางเพศ

การล่องละเมิดทางเพศจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารหญิงทุกคนระบุชัดเจนว่าไม่เคยเกิดขึ้น

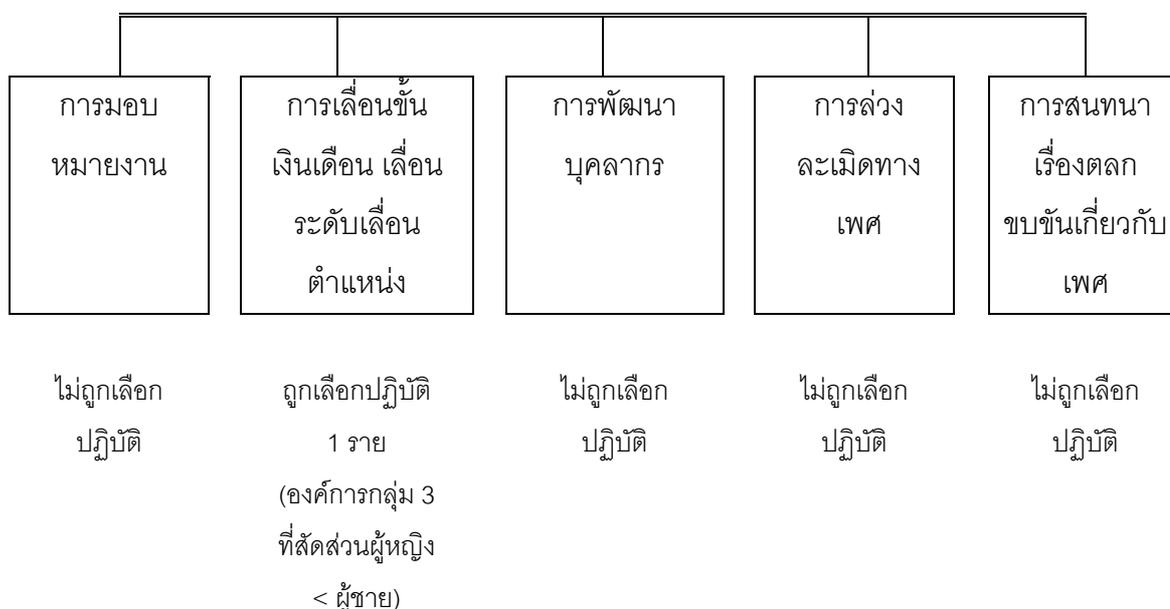
การสนทนาเรื่องตลกขบขันเกี่ยวกับเพศ

การสนทนาเรื่องตลกขบขันเกี่ยวกับเพศ ซึ่งถือว่าเป็นการเลือกปฏิบัติโดยเพศอย่างมีเบื้องหลัง ผู้บริหารหญิงทุกคนกล่าวว่าผู้บังคับบัญชาไม่เคยมีพฤติกรรมเช่นนั้นกับตนเอง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ในการทำงานของผู้บริหารหญิงภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชานั้น ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ในกลุ่มที่ได้ทำการศึกษานั้น แสดงทัศนคติว่าตนเองไม่เคยถูกเลือกปฏิบัติทั้งในด้านการมอบหมายงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากร การล่องละเมิดทางเพศ ตลอดจนการสนทนาเรื่องตลกขบขันเกี่ยวกับเพศ โดยผู้บริหารหญิงท่านเดียวจากองค์การที่สัดส่วนของผู้หญิงน้อยกว่าผู้ชาย ในที่นี้คือ องค์การสังกัดทหารแสดงทัศนคติว่าตนเองถูกเลือกปฏิบัติ ดังแผนภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 4.12

ความสัมพันธ์ของผู้บริหารหญิงกับผู้บังคับบัญชา



ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

การล่วงละเมิดทางเพศ

การล่วงละเมิดทางเพศจากเพื่อนร่วมงานตลอดจนผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนับว่าเป็นการเลือกปฏิบัติโดยเพศอย่างโจ่งแจ้ง ผู้บริหารหญิงทุกคนกล่าวว่าไม่เคยเกิดขึ้นกับตนเอง โดยได้มีการกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การภายในที่ทำงานของตนเองว่าให้เกียรติต่อผู้หญิง "ที่ทำงานมีวัฒนธรรมองค์การให้เกียรติต่อผู้หญิง คนทำงานที่นี่มีวุฒิภาวะ ผู้บริหารระดับสูงสุดทุกคนที่เข้ามาดำรงตำแหน่งให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาก..." "ที่ทำงานให้เกียรติผู้หญิง..." "ที่นี่ให้เกียรติผู้หญิง ไม่มีเรื่องอย่างนี้..." รวมทั้งการที่พนักงานมุ่งเรื่องทำงานมากจนไม่น่าจะมีเวลาเหลือมาแสดงพฤติกรรมเกี่ยวกับเรื่องทางเพศ "ที่ทำงานมาก ทำงานกันหามรุ่งหามค่ำ ไม่น่าจะมีใครคิดเรื่องนี้..."

ผู้บริหารหญิงบางท่านแม้จะไม่เคยถูกล่วงละเมิดทางเพศ แต่ก็มี การปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อความปลอดภัยในชีวิตการทำงาน โดยได้มีการแสดงทัศนะว่า

เมื่อต้องเดินทางไปปฏิบัติหน้าที่นอกสถานที่ จะมีความระมัดระวังเรื่องการวางตัวกับผู้ชาย ที่เป็นคนมีความระแวดระวัง จะไม่ไปไหนสองต่อสองกับหัวหน้าชายหรือเพื่อนร่วมงานชาย แม้เมื่อเป็น ผอ.หรือเป็นรอง ผอ. หากจะต้องไปราชการต่างจังหวัดใกล้ ๆ ตามลำพัง จะไม่ให้คนขับรถขับรถให้ แต่จะขับรถไปเอง...

ตอนปฏิบัติหน้าที่อยู่เวรเวลากลางคืน และมีเหตุจำเป็นต้องไปเรียกเพื่อนร่วมงานชายจากที่พักเพื่อมาช่วยงานเร่งด่วน พี่ใช้วิธีเคาะประตูห้องพักเพื่อนร่วมงานชายแล้วออกมายืนรอห่าง ๆ จากประตูห้องพักจนกว่าเขาจะออกมาเพราะเคยถูกสอนจากปู่ย่าตายายให้ระมัดระวังตัวกับผู้ชาย...

เราทำงานท่ามกลางผู้ชายจำนวนมาก การปฏิบัติตนกับผู้ใต้บังคับบัญชาชายจะใช้วิธีการพูดคุยถึงลูกและภรรยาของเขา แสดงความเชื้ออาทรต่อครอบครัวของเขา เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีด้วย การพูดจาสื่อสารเรื่องทั่วไปมักใช้คำพูดที่ผู้ชายพูดกับผู้ชายทำให้ความสัมพันธ์กลมกลืน ไม่มีเรื่องความเป็นผู้หญิงผู้ชายเข้ามาเกี่ยวข้อง การล่วงละเมิดทางเพศจึงไม่น่าเกิดขึ้นได้เลย...

แม้ว่าผู้บริหารหญิงจะไม่เคยถูกเลือกปฏิบัติโดยเพศอย่างโจ่งแจ้งในด้านการล่วงละเมิดทางเพศทั้งจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน แต่ผู้บริหารหญิงบางท่านเคยเกี่ยวข้องกับประเด็นนี้ในลักษณะการได้รับคำตักเตือน การมาขอปรึกษา การกระทำของผู้บริหารหญิง ปกฏฎังนี้

1. เมื่อมีคำเตือนจากผู้อื่น ว่าให้ระมัดระวังตัวเกี่ยวกับการล่วงละเมิดทางเพศจากผู้บริหารชายบางคน การกระทำที่ตอบสนองหรือการแสดงออก ปรากฏให้เห็นจากข้อความที่ว่า “พี่ระวังตัวในเรื่องนี้อยู่ก่อนแล้วโดยจะมีกลยุทธ์ไว้ในใจแล้วต่อเรื่องดังกล่าว เช่น ตอนเข้าไปเสนองานต่อผู้บริหารชายคนนั้น จะเปิดประตูไว้แล้วยืนอยู่นอกห้อง จากนั้นจะยื่นเข้าไปแต่เมื่อ มีการพูดจาในเชิงกามารมณ์ก็จะแกล้งทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้และไม่เปิดโอกาสให้มีการต่อปากต่อคำจะรีบพูดรายงานเรื่องให้ตรงประเด็นแล้วรีบออกไป...”

2. เมื่อมีผู้ได้บังคับบัญชาหญิงต่างสายงานมาขอปรึกษาเกี่ยวกับการถูกล่วงละเมิดทางเพศ การกระทำที่ตอบสนองหรือการแสดงออกของผู้บริหารหญิง คือ ดำเนินการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาหญิงของผู้ชายคนนั้นทราบ เพื่อจัดการกับเรื่องดังกล่าวแต่ไม่ได้รับความสนใจ โดยผู้บังคับบัญชาหญิงของผู้ชายคนนั้นได้ปกป้องลูกน้องตนเองว่าเขาเป็นคนทำงานดีและไม่ยอมจัดการอะไร ต่อมาผู้ได้บังคับบัญชาหญิงที่มาปรึกษานั้นได้ทำเรื่องขอย้ายย้ายหนีไปที่อื่น

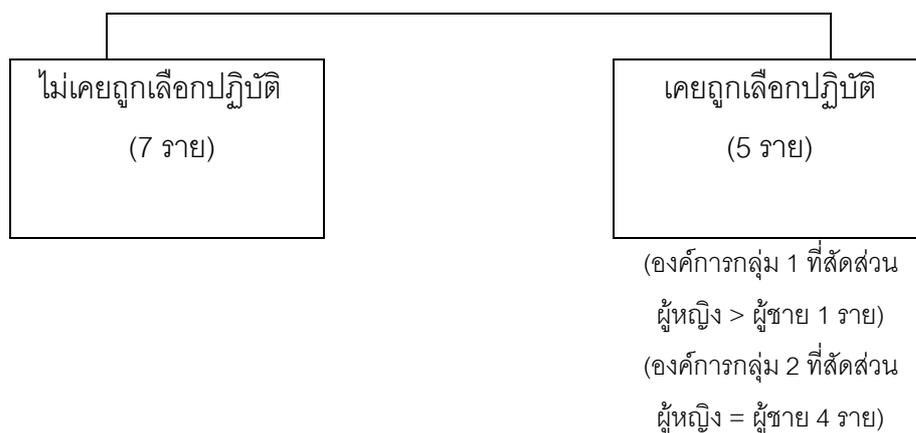
3. เมื่อมีคำเตือนจากรุ่นพี่ ว่าให้ระมัดระวังตัวเกี่ยวกับการล่วงละเมิดทางเพศจากผู้บริหารชายบางคนว่า เวลาขึ้นลิฟท์ด้วยแล้วชอบแต๊ะอั้งในลักษณะการดูแลช่วยเหลือต่อผู้หญิงด้วยการโอบหลัง ผู้บริหารหญิงได้กระทำตอบสนองด้วยการหลีกเลี่ยง “พี่จะมีความระมัดระวังตัวไม่ขึ้นลิฟท์พร้อมกับผู้บริหารชายท่านนั้น ถ้าเลี่ยงไม่ได้พอประตูลิฟท์เปิด จะรีบวิ่งออกทันที...”

การสนทนาเรื่องตลกขบขันเกี่ยวกับเพศ

ประเด็นของการสนทนาเรื่องตลกขบขันเกี่ยวกับเพศ นับว่าเป็นการเลือกปฏิบัติโดยเพศอย่างมีเบื้องหลัง ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ระบุว่าไม่เคยถูกเลือกปฏิบัติโดยเพศในลักษณะดังกล่าว แต่สำหรับผู้บริหารหญิงบางท่าน ระบุว่าเคยเกิดขึ้นกับตนเองในลักษณะของการมีทัศนคติที่ไม่ดีหรือลดทอนคุณค่ากับผู้หญิงเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ชาย ผู้บริหารหญิงได้แสดงการตอบสนองต่อสถานการณ์ดังกล่าวทั้งในลักษณะการร่วมหัวเราะ การวางเฉย และการโต้แย้งกลับไป

ภาพที่ 4.13

การเลือกปฏิบัติด้านการสนทนาตลกขบขันเกี่ยวกับเพศ
จากเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา



การบอกเล่าข้อมูลของผู้บริหารหญิงที่เคยถูกเลือกปฏิบัติ ในด้านการสนทนาเรื่องตลกขบขันเกี่ยวกับเพศ จำแนกเป็นสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. เมื่ออยู่ท่ามกลางวงสนทนาเรื่องตลกขบขันเกี่ยวกับเพศกับเพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา การกระทำที่ตอบสนองปรากฏทั้งในลักษณะการวางเฉย การร่วมหัวเราะ ดังนี้

การวางเฉย “ฟังแล้วทำหน้าเฉย ๆ ทำไม่รู้ไม่ชี้ทั้ง ๆ ที่ได้ยินและเข้าใจใช้วิธีฟังเงียบ ๆ ไม่ต่อลูกต่อคำหลีกเลี่ยงการพูดจา 2 แง่ 2 ง่าม...” “ถ้าใช้คำพูด 2 แง่ 2 ง่ามจะทำเฉย ๆ ไม่ได้ตอบอะไร...”

การร่วมหัวเราะ “หัวเราะไปด้วย แต่เราไม่ใช่คนเริ่มก่อน...” “ตอนแรกพวกคำผวนฟังไม่รู้เรื่องตอนหลังเข้าใจแล้วก็เข้าไปด้วย ถ้าเป็นเรื่องลามกหยาบ ๆ ไม่ชอบฟัง...”

2. เมื่ออยู่ท่ามกลางวงสนทนามีการพูดในทำนองดูถูกผู้หญิง การกระทำของผู้บริหารหญิงอยู่ในรูปโต้แย้งกลับไปได้ว่า “ผู้หญิงไม่ใช่ดอกไม้...” “ผู้หญิงไม่ได้เป็นแบบนั้นนะ...”

3. เมื่อได้ฟังเรื่องราวที่เล่าในทำนองชวนขบขันเกี่ยวกับการฟ้องร้องในเรื่องเชิงชู้สาวในห้องประชุมผู้บริหารระดับสูง โดยผู้เล่าเป็นผู้ชายและผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่ก็เป็นผู้ชาย การกระทำที่ตอบสนองหรือการแสดงออก คือ การวางเฉย “ได้ยินแล้วรู้สึกอึดอัด ไม่ชอบ แต่ไม่ได้โต้ตอบอะไร...”

จากผลการศึกษาข้างต้น เป็นที่น่าสังเกตว่าองค์กรที่สัดส่วนของผู้หญิงน้อยกว่าผู้ชายในที่นี้ ก็คือ หน่วยงานในสังกัดทหารไม่มีการเลือกปฏิบัติในเรื่องการสนทนาตลกขบขันเกี่ยวกับ

เพศอันสอดคล้องกับการที่ผู้บริหารหญิงได้แสดงทัศนคติว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นให้เกียรติต่อผู้หญิง ขณะที่ในองค์การที่สัดส่วนของผู้หญิงมากกว่าผู้ชายและองค์การที่สัดส่วนของผู้หญิงใกล้เคียงกับผู้ชายนั้น เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาจะมีการสนทนาตลกขบขันเกี่ยวกับเพศในองค์การ

การปฏิสัมพันธ์โดยทั่วไป

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้บริหารหญิงสี่ท่านได้กล่าวถึงการปฏิสัมพันธ์โดยทั่วไประหว่างตนเองกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาที่พวกเขาได้รับรู้ได้ถึงการถูกเลือกปฏิบัติได้

ผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งได้เล่าถึงประสบการณ์ที่ผู้ชายแสดงความรู้สึกต่อเธอในลักษณะ “ผู้หญิงได้เข้าไปยืนอยู่ในตำแหน่งแห่งที่ของผู้ชาย...” “สมัยที่พี่เป็น ผอ. กองใหม่ ๆ มีผู้ชายระดับ 7 ที่อายุน้อยกว่า 4-5 ปี บอกว่าผมจะแข่งพี่ให้ได้ พี่ก็บอกว่าให้เธอแข่งเพื่อนให้ได้เสียก่อน...” ต่อมาเมื่อเธอได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถ ผู้ชายคนนั้นก็ยอมรับในตัวของเธอในที่สุด

กรณีของผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่ง เมื่อเข้าประชุมแล้ว ผู้เข้าประชุมที่เป็นผู้ชายมักไม่ยอมรับต่อสิ่งที่ผู้หญิงเสนอ

“ตอนพี่พูดเขาไม่เข้าใจ เขาไม่ยอมฟังข้อชี้แจงของเราว่าทำไมจึงทำอย่างนี้ไม่ได้ แต่ถ้าผู้ชายด้วยกันพูด เขาจะตอบว่าได้ครับแต่เขาไปทำเองแทน... เหมือนกับเราพูดคนละภาษากับเขา...” โดยเธอใช้วิธียื่นคำขาดว่าถ้าผิดพลาด เขาต้องรับผิดชอบเอง เขาจึงไม่กล้าโต้แย้ง

ผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่งได้เล่าถึงประสบการณ์ที่ผู้บริหารชายท่านหนึ่งแสดงการบ่อนทำลาย โดยการพูดลับหลังว่าผู้หญิงไม่มีความรู้ ไม่มีความถนัดในงาน “ผู้หญิงไม่เข้าท่าไม่เก่ง...”

สำหรับผู้บริหารหญิงท่านสุดท้ายเล่าว่า

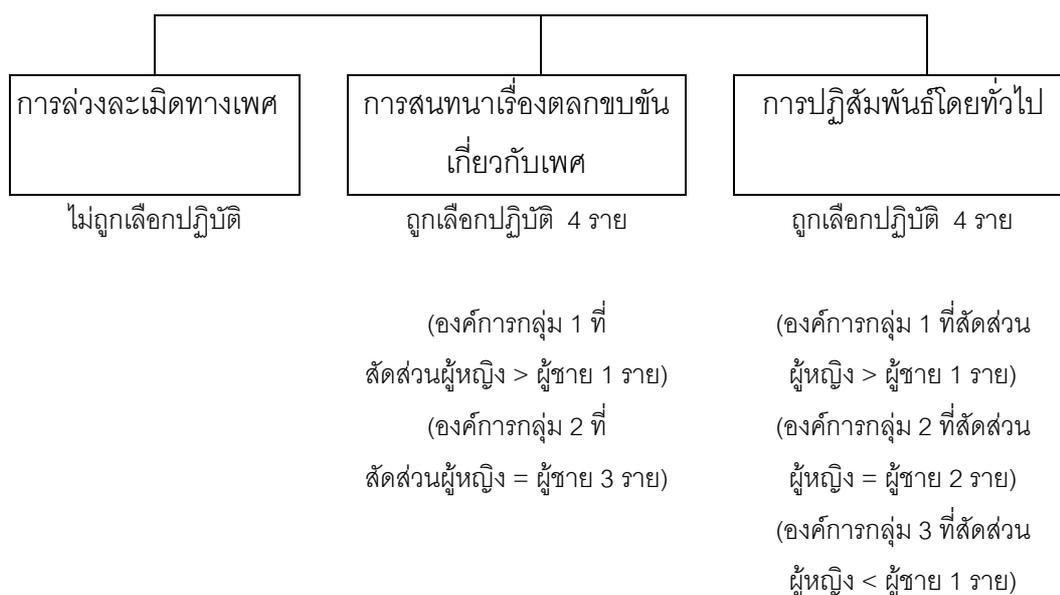
ตอนพี่นั่งรถไปกับเขาลำพัง เขาจะแกล้งเบรกรถจนพี่เกือบตกเก้าอี้ เหมือนกับเขาแกล้งเรา แต่พอไปพร้อมเจ้านายผู้ชายเขาจะขบขัน อาจเป็นว่าเราเป็นเจ้านายที่เป็นผู้หญิงแล้วอายุน้อยอยู่ด้วย เขาเลยไม่เกรงใจ เหมือนจะแกล้งลงดี พี่ไม่ได้ทำอะไรเพราะคิดว่าเขาห้ามเกินกว่าจะไปแลกด้วย...

จากผลการศึกษาข้างต้น ไม่ว่าจะ เป็นองค์การที่สัดส่วนของผู้หญิงใกล้เคียงกับผู้ชาย องค์การที่สัดส่วนของผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย หรือองค์การที่สัดส่วนของผู้หญิงน้อยกว่าผู้ชาย ผู้บริหารหญิงรับรู้ถึงการที่พวกเขาถูกเลือกปฏิบัติในการปฏิสัมพันธ์โดยทั่วไป

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ในการทำงานของผู้บริหารหญิงภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารหญิงทุกท่านที่ได้ทำการศึกษานั้นไม่เคยถูกล่วงละเมิดทางเพศ สำหรับการสนทนาเรื่องตลกขบขันเกี่ยวกับเพศมีการเลือกปฏิบัติต่อผู้บริหารหญิงบางท่านในลักษณะของการมีทัศนคติที่ไม่ดี หรือลดทอนคุณค่ากับผู้หญิงเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ชาย การกระทำที่ตอบสนองหรือการแสดงออกของผู้บริหารหญิง ได้แก่ การไม่แสดงความรู้สึก การแสดงความขบขันไปด้วย การพูดโต้ตอบ ในการปฏิสัมพันธ์โดยทั่วไปผู้บริหารหญิงบางท่านยังถูกเลือกปฏิบัติในลักษณะของการไม่ยอมรับผู้หญิง การกระทำที่ตอบสนองของผู้บริหารหญิง คือ มุ่งทำงานทำหน้าที่ของตนเองให้ดี ยืนยันในความถูกต้องตลอดจนไม่ได้แสดงการตอบโต้

ภาพที่ 4.14

ความสัมพันธ์ของผู้บริหารหญิงกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา



ความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ

ความสัมพันธ์ภายใต้ระบบพีเลี้ยง

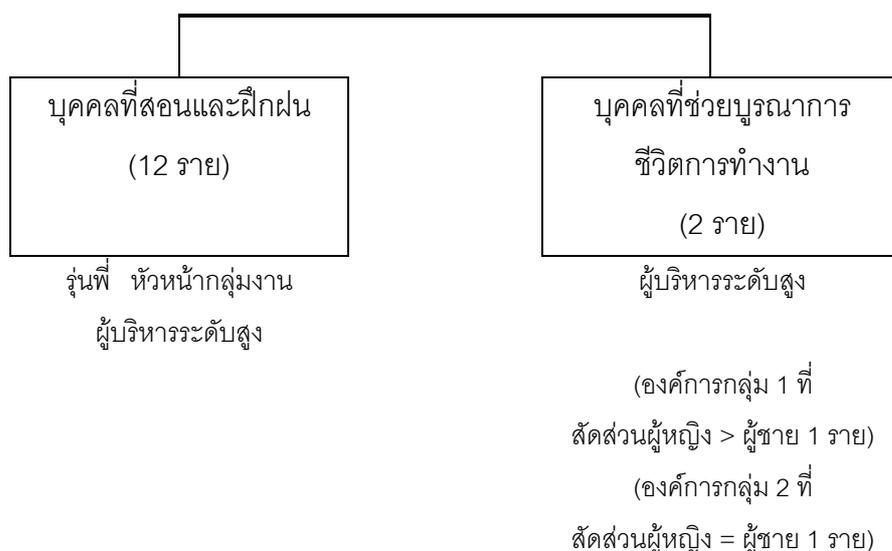
ผู้บริหารหญิงได้กล่าวถึงการมีความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ภายใต้ระบบพีเลี้ยง พวกเขาแสดงทัศนะว่าระบบพีเลี้ยงได้ช่วยให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับงานและวิธีการทำงานจากบุคคลต่าง ๆ มีทั้งบุคคลที่มีความอาวุโสมากกว่าซึ่งอยู่ในฐานะรุ่นพี่ ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนผู้บริหาร

ระดับสูงในองค์กร บุคคลที่ผู้บริหารหญิงมีความสัมพันธ์ภายใต้ระบบพีเลียงด้วยนั้นแม้จะมีผู้บังคับบัญชาด้วย แต่การนำเสนอจะปรากฏรวมกันทั้งหมดในหัวข้อความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ นี้

บุคคลที่ผู้บริหารหญิงทุกท่านกล่าวถึง คือ บุคคลที่สอนและฝึกฝนเพื่อให้เกิดการยกระดับทักษะด้านต่าง ๆ พัฒนาสมรรถภาพในการทำงาน อาทิ ทักษะในการคิดวิเคราะห์ การวางแผน ทักษะในการเขียน พูด ฟัง นำเสนอ การสอนให้มุ่งในคุณภาพของงาน ความมีเหตุมีผล ความละเอียดรอบคอบ เป็นต้น ขณะที่บางบุคคลได้ช่วยให้เกิดการบูรณาการในชีวิตการทำงาน โดยอยู่เบื้องหลังความก้าวหน้า ให้ความปกป้องคุ้มครองและให้มิตรภาพด้วย

ภาพที่ 4.15

ความสัมพันธ์ภายใต้ระบบพีเลียง



การบอกเล่าถึงการมีความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ในระบบพีเลียงที่ผู้บริหารหญิงได้มีประสบการณ์ในการทำงาน มีดังนี้

1. บุคคลที่ทำหน้าที่สอนและฝึกฝน สำหรับผู้บริหารหญิงทุกท่าน บุคคลที่พวกเธอมีความสัมพันธ์ในระบบพีเลียงนั้น ทำให้พวกเธอได้เรียนรู้ว่างานทุกงานจะต้องมีการนำเสนอถึงที่มาของหลักคิด มีเหตุผลที่ชี้แจงได้ มีวิธีการนำเสนอที่ดี มีเทคนิคการชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับงาน เน้นการพูดอย่างกระชับได้ใจความชัดเจน ไม่พูดยืดยาว สำหรับผู้บริหารหญิงท่านแรกได้เล่าว่า

เขา (หัวหน้ากลุ่มงานชาย) สอนวิธีทำงาน วิธีคิดวิเคราะห์บนหลักเหตุผล แต่เขาพูดมากยืดยาว...พี (รุ่นพี่ผู้หญิงท่านหนึ่ง) เขาสอนให้คำแนะนำการ

ทำงานโดยเฉพาะการนำเสนองานที่มีลูกเล่นแพรวพราว วิธีการชี้แจงข้อมูล
เพื่อให้นำเสนอผ่าน เอาตัวรอดไปได้เมื่อถูกซักถามจากกรรมการ...

การสอนให้คิดวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับงาน วิธีการทำวิจัยและการเขียนรายงานที่ดี ปรากฏให้เห็นจากคำ
บอกเล่าของผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่งที่ว่า

ท่าน (ผู้บริหารชายระดับสูง) สอนเกี่ยวกับเรื่องวิชาการ การทำวิจัย การ
เขียนรายงาน ท่านสอนงานโดยมอบหมายให้ทำงานแต่ไม่บอกวิธีทำ ที่
จะต้องคิดวิธีการทำงานเองเมื่อทำเสร็จจึงนำผลงานไปเสนอท่าน ท่านจะให้
คำแนะนำแล้วไปปรับปรุงแก้ไข ส่วนใหญ่ท่านจะสั่งช่วงเช้าให้ส่งช่วงเย็น ต้อง
รีบทำให้ทันตามที่ท่านสั่ง วิธีการสอนเช่นนี้ทำให้เกิดการเรียนรู้ ทำให้เก่ง มี
พัฒนาการการทำงาน แต่จะทำให้เราเครียด...

ผู้บริหารหญิงท่านที่สามได้กล่าวถึงคำสอนจากผู้บริหารชายระดับสูงที่ว่า

“ท่านมุ่งให้เรียนรู้จากข้อมูลในอดีต นำมาเป็นฐานในการคิด เช่น ศึกษา
ผลงานในอดีตขององค์การ หาข้อบกพร่องของการบริหารงานที่ผ่านมา ท่าน
ให้อิสระในการทำงาน หากมีปัญหาก็ให้มาถามท่าน...” โดยเธอได้นำ
คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานในเรื่องต่าง ๆ มาสร้างเป็น “ลึกลับ” การ
บริหารงานของตนเอง ขณะที่ผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่งประทับใจต่อเทคนิค
การสอนงานการสั่งงาน “ท่าน (ผู้บังคับบัญชาชายท่านหนึ่ง) มาสอนงาน
สั่งงานอย่างเป็นกันเองเหมือนกับมาพูดคุยด้วยธรรมดา ๆ ทำให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่ดี ไม่เครียด...”

ส่วนผู้บริหารหญิงท่านที่ห้า นำวิธีการทำงานที่ได้จากการสอนการสังเกตแล้วจดจำมาปฏิบัติตามที่
เรียกว่า “ครูพักลักจำ” เช่น การทำงานเป็นทีม การมีความละเอียดในการทำงาน การคิดอย่างเป็น
องค์รวมมาใช้ บางสิ่งบางอย่างที่เห็นว่าไม่ดีจะฟังตระหนักถึง ละเว้นไม่ทำตาม เช่น ความใจร้อน
ซึ่งการเป็นผู้บริหารนั้นใจร้อนไม่ได้ ขณะเดียวกันเฉื่อยชาก็ไม่ได้ด้วย

ท่าน (ผู้บริหารชายระดับสูง) วางแผนการทำงานเก่ง เข้มงวดและดู เราจะ
สังเกตวิธีการทำงานของท่าน ติดตามงานที่เสนอท่านว่าท่านแก้ไขอย่างไร
ให้คำแนะนำอย่างไร เรียนรู้วิธีการจับประเด็น การวิเคราะห์ว่าต้องมองให้
กว้างและครอบคลุมเข้าไว้... ท่าน (ผู้บริหารชายระดับสูงอีกท่านหนึ่ง) เป็น
นักวิชาการมีความรู้กว้างขวางเป็นคนเอาการเอางาน ความจำดี ท่านดูแล
พวกเราดี ให้กำลังใจลูกน้อง ไม่เรียกไปดูว่าเหมือนท่านแรก ท่านสอนให้

ทำงานเป็นทีม สอนให้มีความละเอียด และมองให้กว้าง คำนึงถึงความ
เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับสิ่งอื่น ๆ ด้วย...

สำหรับผู้บริหารหญิงท่านที่หก “มีผู้บังคับบัญชาที่สามารถปรึกษาได้ตลอด ท่านเต็มใจเป็น Back
up ให้ Support ให้ ทำให้มั่นใจทำงานแล้วตัดสินใจไม่ผิดพลาด เพราะเขามีประสบการณ์
มากกว่าเรา...”

การเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการวางแผนล่วงหน้า เช่น การจัดประชุม หลักการเขียนที่
ดี ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากคำบอกเล่าถึงระบบพี่เลี้ยงของผู้บริหารหญิงสองท่าน สำหรับผู้บริหาร
หญิงท่านแรกบอกเล่าว่า

ท่าน (ผู้บริหารระดับสูงชาย) สอนว่าในการประชุมหนึ่ง ๆ จะต้อง
ตั้งเป้าหมายว่าเราต้องการผลลัพธ์อะไรจากการประชุม แล้วมาพิจารณา
กำหนดประเด็น จัดทำเอกสาร และกำหนดรูปแบบการประชุม เพื่อให้การ
ประชุมบรรลุผลตามเป้าหมาย... ท่าน (ผู้บริหารระดับสูงหญิง) ให้การเรียนรู้
การจับประเด็นที่สำคัญในการประชุม หลักการจัดประชุมระหว่างประเทศที่
สร้างความประทับใจ มีเนื้อหาครบถ้วน ใช้เวลากระชับ ท่านให้ความรู้การ
ร่างหนังสือราชการอย่างถูกวิธี...

และเธอได้นำสิ่งเหล่านี้มาสอนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของเธอต่อไปด้วย ส่วนผู้บริหารหญิงอีกท่าน
หนึ่ง นอกเหนือจากการที่ “ท่าน (ผู้บริหารหญิงระดับสูง) สอนการทำงาน เช่น การเขียนร่างหนังสือ
ราชการ...” เธอระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างเธอกับบุคคลที่อยู่ในระบบพี่เลี้ยงด้วยว่าท่านให้ความ
ช่วยเหลือให้คำแนะนำเกี่ยวกับปัญหา เธอไม่รู้เรื่องใดก็ตามท่าน เรื่องที่ท่านไม่รู้ก็มาถามเธอ “พวก
เรามีบรรยากาศการปรึกษาหารือกันเหมือนพี่เหมือนน้อง...”

ผู้บริหารหญิงสองท่าน ได้ยกตัวอย่างการเรียนรู้เกี่ยวกับการพิจารณาอนุมัติ
โครงการหนึ่ง ๆ ว่าจะต้องให้ความระมัดระวังต่อเรื่องการเงินและงบประมาณ

“ท่าน (ผู้บริหารระดับสูงชาย) สอนให้รู้จักคิดวิเคราะห์ เช่น การพิจารณา
อนุมัติโครงการ หากผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขอซื้อเครื่องมือที่อยู่ในวงเงินที่
สามารถอนุมัติได้ ท่านจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นไปคิดมา ไปหาข้อมูลมา
มุ่งสอนให้รู้จักคิดถึงข้อดีข้อเสีย ผลที่จะได้รับ ความคุ้มค่า เพื่อมีข้อมูลพร้อม
ก่อนตัดสินใจ...” “ท่าน (ผู้บริหารชายระดับสูงที่รับผิดชอบกำกับดูแล
องค์กร) สอนให้ทำงานทุกงานอย่างมีคุณภาพ ให้ระมัดระวังเกี่ยวกับเรื่อง

การเงิน งบประมาณที่ต้องไปร้องใส่ อยู่ในกรอบในระเบียบ มีคณะทำงาน
รับรู้รับผิดชอบร่วมกัน...”

ในส่วนผู้บริหารหญิงสามท่าน บุคคลที่เป็นครู ให้คำอธิบาย สอนงานรวมทั้งให้
คำแนะนำเกี่ยวกับการวางตัว ปรากฏให้เห็นจากคำบอกเล่าของผู้บริหารหญิงท่านแรกที่ว่า

“ท่าน (ผู้บริหารระดับสูงชาย) จะสอนให้รู้จักให้เกียรติคน สอนให้ทำงาน
เกินกว่าหน้าที่ เช่น การแปล การทำ Report สอนวิธีการเป็นนักตะล่อม
หรือ Convince ผู้อื่น... ท่าน (ผู้บริหารระดับสูงชายอีกท่านหนึ่ง) เป็นคนให้
เกียรติ สุภาพ ไม่ใช้อารมณ์ ท่านสอนให้เรารู้จักปรับความคิดในการทำงาน
สอนว่าไม่ควรใช้อารมณ์ในการทำงาน เช่น ตอนที่ประชุมแล้วมีการโต้แย้ง
กับ ผอ.กองคนอื่น...” ทำให้เธอสามารถทำงานได้หลายอย่าง มีทักษะการ
พูด การอ่าน การเขียน มีบุคลิกภาพที่ดี และคำบอกเล่าของผู้บริหารหญิง
ท่านที่สองที่ว่า “ท่าน (ผู้บริหารหญิงระดับสูง) สอนให้มุ่งมั่นในเรื่องงาน
สอนวิธีการทำงานที่ให้ผลงานออกมาดี...” ขณะที่ผู้บริหารหญิงอีกท่านได้นำ
สิ่งที่รุ่นพี่สอนมาใช้โดยประยุกต์ใช้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น “พี่ (รุ่นพี่ผู้หญิง
ที่กองฝึกอบรมท่านหนึ่ง) เขาสอนเกี่ยวกับการวางตัว การทำงาน การปรับ
ชีวิตส่วนตัว การแสดงบทบาทของตนเองต่อบุคคลภายนอก...”

2. บุคคลที่ช่วยให้เกิดการบูรณาการในชีวิตการทำงาน ขณะที่ผู้บริหารหญิงส่วน
ใหญ่กล่าวถึงบุคคลที่ทำหน้าที่สอนและฝึกฝน ผู้บริหารหญิงบางท่านได้กล่าวถึงบุคคลที่ช่วยให้
เกิดการบูรณาการในชีวิตการทำงาน โดยบุคคลเหล่านี้ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับชีวิตการทำงานที่
จะต้องมีการบูรณาการทั้งเรื่องทักษะการทำงานและการดำเนินชีวิตในองค์กร ซึ่งนับว่าเป็น
ประโยชน์ต่อการทำงานในองค์กรและได้ยึดถือท่านเป็นต้นแบบในการทำงานด้วย เช่น วิธีการ
ทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ การทุ่มเททำงานให้ผู้บังคับบัญชาเห็นถึง
ความตั้งใจหรือที่เรียกว่า “ซื่อใจเจ้านาย” วิธีการปฏิบัติในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น
การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องที่อยู่ นอกเหนือจากนี้ยังเป็นบุคคลที่อยู่
เบื้องหลังความก้าวหน้าของผู้บริหารหญิง ด้วยการช่วยชี้เรื่องความสามารถของผู้บริหารหญิงให้
ผู้บริหารระดับสูงสุดได้ดูคิด ไม่ลืมผลงานของเธอ อีกทั้งให้ความปกป้องคุ้มครองและให้มีมิตรภาพ
ดังคำบอกเล่าของผู้บริหารหญิงท่านแรกที่ว่า

ท่าน (ผู้บริหารหญิงระดับสูง) สอนวิธีการซื่อใจเจ้านายโดยต้องทำงาน
อย่างทุ่มเทให้เขาเห็นความตั้งใจเห็นผลงานที่ทำสำเร็จ สอนการเดาใจ

เจ้านายว่าต้องการผลลัพธ์อย่างไร ท่านยังให้ข้อมูลบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงคนอื่น ๆ ด้วย ท่านสอนให้ทำอะไรอย่างถูกกาลเทศะ เช่น เวลานี้ควรทำอะไรบ้าง ไม่ควรทำอะไร ท่านสอนให้มุ่งเรื่องงานพร้อม ๆ กับเรื่องคน โดยต้องมองที่ครอบครัวของเขาด้วย พูดคุยเกี่ยวกับเรื่องลูกของเขาหากเขามีลูก ตรงนี้เป็นจุดที่ทำให้สามารถซื้อใจเด็ก ถ้าต้องการให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ ท่านยังช่วยชี้แจงเรื่องความสามารถของเราให้ผู้บริหารระดับสูงที่สุดได้ถูกคิดไม่ลืม ผลงานของเรา ท่านจะดูแลเราตลอดถ้ามีปัญหาจะช่วยเหลือเต็มที่ทั้งให้คำแนะนำและลงมือช่วยเอง วันปีใหม่วันเกิดจะให้ของขวัญเราด้วย...

นอกจากนี้คำสอนของผู้บริหารหญิงระดับสูงที่สอนแก่ผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่งว่า

เธอต้องปรับปรุงตัวเองให้ดูดี ดูแล้ว Look Smart ต้องไปเสริมสวยเขียนขอบปาก ทำให้เหงงเฮ้งดี หัวหน้าผู้ชายเขาจะไม่ได้สอนอะไรแบบนี้ พี่ลองไปทำดูสามีก็ชม เราได้เรียนรู้การพัฒนาบุคลิกภาพ การแต่งตัวการเสริมสวย จากท่าน ท่านยังสอนวิธีปฏิบัติตนให้เจ้านายมองเห็น เช่น การเสนอตัวอาสาทำงาน การแสดงความคิดเห็นที่สร้างความประทับใจแก่เจ้านาย ท่านเก่งเรื่องนี้มาก...

คำสอนเหล่านี้ล้วนสะท้อนถึงความสัมพันธ์กับบุคคลในระบบพี่เลี้ยง ที่ช่วยให้ผู้บริหารหญิงได้เกิดการบูรณาการในชีวิตการทำงานด้วย

จากผลการศึกษาข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดก็ตามที่สัดส่วนของผู้หญิงใกล้เคียงกับผู้ชาย หรือสัดส่วนของผู้หญิงมากกว่าผู้ชายหรือสัดส่วนของผู้หญิงน้อยกว่าผู้ชาย ผู้บริหารหญิงทุกท่านแสดงทัศนะว่าตนเองมีความสัมพันธ์ภายใต้ระบบพี่เลี้ยงในลักษณะการสอนงาน และฝึกฝนการทำงาน ขณะที่ผู้บริหารหญิงเพียงสองท่านกล่าวถึงความสัมพันธ์ในลักษณะการบูรณาการชีวิตการทำงาน

ความสัมพันธ์ภายใต้เครือข่าย

การที่ผู้บริหารหญิงต้องติดต่อสัมพันธ์กับคนกลุ่มต่าง ๆ เพื่อช่วยให้พวกเขาสามารถดำรงและดำเนินชีวิตการทำงานอย่างราบรื่น จึงจำเป็นต้องมีเครือข่ายโดยมีรากฐานมาจากคนกลุ่มต่าง ๆ ทั้งที่เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมการทำงานของผู้บริหารหญิง และผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหญิงโดยอ้อม โดยพบว่าผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ศึกษากล่าวถึงเครือข่ายที่พวกเขาได้ติดต่อสัมพันธ์ด้วยสองลักษณะ คือ เครือข่ายที่ตั้งใจสร้างความสัมพันธ์และที่เกิดขึ้นเองอย่างบังเอิญ ดังนี้

ภาพที่ 4.16
ลักษณะของเครือข่าย



สำหรับเครือข่ายที่ตั้งใจสร้างความสัมพันธ์ด้วยนั้น กล่าวได้ว่าเป็นเครือข่ายที่ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ด้วย โดยบุคคลที่ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ตั้งใจสร้างเครือข่ายด้วย ได้แก่ เพื่อนในที่ทำงานเดียวกัน เพื่อนต่างหน่วยงาน รุ่นพี่ ผู้บริหารของหน่วยงานอื่น เพื่อนของสามี ตลอดจนจนอาจารย์

ในส่วนเครือข่ายที่เกิดขึ้นเองอย่างบังเอิญ บุคคลที่ผู้บริหารหญิงได้เกิดความสัมพันธ์ด้วยโดยเหตุบังเอิญนั้น คือ ผู้บริหารของหน่วยงานอื่นที่ได้เข้ามาขอความร่วมมือให้ช่วยทำงานให้ และผู้บริหารของหน่วยงานอื่นที่เคยเป็นอาจารย์

เครือข่ายที่เกิดกับผู้บริหารหญิงไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายในลักษณะแรกหรือลักษณะหลัง เมื่อผู้บริหารหญิงได้เริ่มติดต่อสัมพันธ์กับเครือข่ายแล้ว สิ่งก็ตามมา คือ การบำรุงรักษาเครือข่ายนั้น ๆ ไว้เพื่อต่อรอง แลกเปลี่ยน และร่วมมือกัน ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารหญิงกับบุคคลภายใต้เครือข่ายสามารถนำไปสู่การขับเคลื่อนอำนาจโดยผู้กระทำที่อยู่ในเครือข่าย แล้วส่งผลในทางบวกต่อการทำงานของผู้บริหารหญิง ขณะที่ผู้บริหารหญิงบางท่าน เครือข่ายไม่มี

ความจำเป็นต่อพวกเธอโดยพวกเธอเห็นว่าความสามารถที่แท้จริงของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ เธอจึงไม่มีเครือข่ายในการทำงาน รายละเอียดปรากฏดังนี้

1. เครือข่ายที่ตั้งใจสร้างความสัมพันธ์ด้วย ปรากฏให้เห็นในรูปของเครือข่ายจากการทำงาน เครือข่ายจากการฝึกอบรม เครือข่ายจากการศึกษา และเครือข่ายจากบุคคลใกล้ชิด

เครือข่ายจากการทำงาน เป็นเครือข่ายที่พบมากที่สุดในกลุ่มผู้บริหารหญิงที่ได้ทำการศึกษาในนี้ ดังกรณีของผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งที่มีเครือข่ายกับกลุ่มเพื่อนในที่ทำงานที่ถูกกล่าวขานกันในชื่อกลุ่ม “แก๊งค์ตีปิงปอง” โดยเริ่มสร้างความสัมพันธ์กันตั้งแต่แรกเข้าทำงาน สมาชิกของกลุ่มเป็นบุคคลที่ทำงานในองค์กรเดียวกัน ประกอบด้วยสมาชิกทั้งรุ่นพี่ รุ่นเดียวกันและรุ่นน้อง เมื่อเวลาผ่านไปสมาชิกมีอายุมากขึ้น จึงเปลี่ยนรูปแบบกิจกรรมจากการเล่นกีฬาช่วงเย็นหลังเลิกงานไปเป็นการเล่นแชร์และสังสรรค์ “ตอนนี้เปลี่ยนเป็นกลุ่มเล่นแชร์ไปแล้วเพราะอายุมากขึ้น” การมีความสัมพันธ์กับกลุ่มเพื่อนเหล่านี้เป็นการสร้างความสนิทสนมกลมเกลียว ทำให้เกิดการช่วยเหลือกันทั้งในการทำงานและชีวิตส่วนตัว

การที่ผู้บริหารหญิงมีเครือข่ายกับเพื่อนรุ่นพี่ซึ่งขณะนี้เกษียณอายุแล้ว นับว่าเป็นเครือข่ายจากการทำงานด้วย โดยเพื่อนรุ่นพี่ได้ให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์เนื่องจากเคยดำรงตำแหน่ง ผอ.ของหน่วยงานนี้มาก่อน เขาแนะนำในเรื่องการจัดการเกี่ยวกับการเงินขององค์กรว่า “ทุกอย่างต้องโปร่งใส มีผู้ดูแลเป็นคณะทำงาน...” การมีเครือข่ายกับเพื่อนร่วมวิชาชีพหญิงที่อาวุโสกว่า ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กรที่ผู้บริหารหญิงทำงาน “พี่เขาจะสอนงานโดยอ้อมไม่ให้อึด จะพูดคุยทางวิชาการ ฝึกให้คิด ทำให้มีความรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ...” นอกจากนี้ยังได้ชักชวนให้เธอเข้าสู่ในแวดวงวิชาการ เช่น การทำงานวิจัย การเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ การเป็นวิทยากรรวมทั้งได้จุดประกายให้เธอเริ่มแต่งหนังสือและเกิดความภาคภูมิใจในผลงานตัวเอง

เช่นเดียวกันกับกรณีของผู้บริหารหญิงท่านหนึ่ง ที่มีเครือข่ายกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานเก่าที่ได้เคยร่วมงานกันก่อนที่จะถูกแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานปัจจุบัน โดยได้รับความช่วยเหลือร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีผู้บริหารที่เคยรู้จักและร่วมงานด้วย รวมทั้งการที่มีเครือข่ายกับหน่วยงานใกล้เคียง ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างหน่วยงานของเธอกับหน่วยงานใกล้เคียงยังเกิดขึ้นด้วย แม้ไม่มีความจำเป็นที่ต้องเกี่ยวข้องของในขั้นตอนการทำงานก็ตาม อาทิ การสนับสนุนเรื่องแรงงานเพื่อช่วยตัดหญ้าในสนาม การให้เงินทุนสนับสนุนโครงการที่เป็นประโยชน์แก่สาธารณชนภายใต้ข้อแลกเปลี่ยนระหว่างกันว่า จะทำวิจัยให้กับหน่วยงานนั้นเป็นการตอบแทน

เครือข่ายจากการทำงานนอกจากจะให้คำแนะนำให้การสนับสนุนเกี่ยวกับเรื่อง ข้อมูลต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการทำงาน ให้ความช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างกัน แล้วยังสามารถช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานได้ ดังกรณีของผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งที่กล่าวว่าเธอได้สร้างเครือข่ายกับผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้ใช้บริการของหน่วยงานของเธอ โดยเธอ มองว่าการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการเป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำอยู่แล้ว แต่กับผู้บริหารระดับสูงที่มาใช้บริการ

เมื่อเขาเป็นผู้ใช้บริการ เราในฐานะผู้ให้บริการ หากเราให้บริการที่ดี น่าประทับใจ เขาก็จะจดจำสิ่งที่ดี ๆ ที่เราเคยทำได้ เช่นเดียวกับการปลูก ดอกไม้ หากหมั่นรดน้ำพรวนดินวันหนึ่งดอกไม้จะต้องออกดอกให้ได้ชมเชย วันหนึ่งสายสัมพันธ์ที่เราสร้างกับท่านอาจอำนวยความสะดวกต่องานของเรา เช่น การประสานงานกับหน่วยงานของท่านหรือท่านอาจเป็นผู้สนับสนุน ความก้าวหน้าให้กับเราก็เป็นได้...

สิ่งเหล่านี้ไม่เพียงแต่เธอได้กระทำ อีกทั้งยังได้สอนให้ผู้บังคับบัญชาทำตามด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งได้กล่าวถึงการที่เธอต้องไปประสานงานกับผู้บริหารหน่วยงานภายนอก องค์กรที่เธอทำงานซึ่งเต็มไปด้วยความยากลำบากในการขอเข้าพบแต่ด้วยความสัมพันธ์ของ ผู้บังคับบัญชาของเธอที่มีต่อผู้บริหารท่านนั้น โดยได้แจ้งให้ผู้บริหารท่านนั้นทราบก่อนว่าเธอจะมา ขอเข้าพบ เธอจึงเกิดความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน นับว่าเครือข่ายของผู้บังคับ บัญชาของเธอได้เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

เครือข่ายจากการฝึกอบรม เป็นเครือข่ายที่พบรองลงมา ดังกรณีของผู้บริหารหญิง สองท่านที่มีเครือข่ายกับเพื่อนร่วมรุ่นที่เข้าฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารรุ่นเดียวกัน ซึ่งมาจาก กระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ จึงรู้จักกันและสานสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องมาจนกระทั่งปัจจุบัน สมาชิกของเครือข่ายจะใช้เครือข่ายให้เกิดประโยชน์ในแง่ของการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ ทั้งที่เป็น เรื่องงานโดยตรงและโดยอ้อม “เราจะได้ทราบข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับงาน ความเป็นไปข้างใน เช่น การสอบถามถึงเรื่องที่ยกอนุมัติไปว่าผ่านหรือไม่ สามารถติดตามงานที่เสนอไปว่าอยู่ขั้นตอนไหน แล้ว...” การมีเครือข่ายกับเพื่อนร่วมรุ่นที่เข้าฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารรุ่นเดียวกันที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือในงาน “เขาสามารถช่วยเหลือให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน เช่น การซ่อมแซมตึก การจัดซื้อจัดจ้าง...” การมีเครือข่ายกับครูซึ่งสอนหลักสูตรผู้บริหารที่ได้เคยเข้าฝึกอบรมก็ช่วยให้ คำแนะนำที่ดีในการทำงานด้วย “ท่านสอนให้ดูรายละเอียดการเซ็นงาน ระวังสอได้...”

เครือข่ายการศึกษาเป็นเครือข่ายความสัมพันธ์กับอาจารย์ที่ผู้บริหารหญิงได้เคยศึกษาด้วย ผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งมีเครือข่ายกับอาจารย์ชาวต่างชาติสมัยที่ได้ศึกษาต่อที่ต่างประเทศ อาจารย์ท่านนี้เคยเป็นที่ปรึกษาหน่วยงานที่เธอทำงานและจะเดินทางมาประเทศไทยเฉลี่ยปีละครั้ง ท่านช่วยให้ความคิดเห็นในงานโดยติดต่อทางอินเทอร์เน็ตทำให้เธอรู้แนวโน้มสังคมระดับโลก ทำให้รู้ว่าการทำงานควรนำเอาแนวทฤษฎีมาเป็นพื้นฐานในการคิดวิเคราะห์ ตลอดจนนำบทความวิชาการ เช่น บทความของ World Bank มาประยุกต์ใช้ ซึ่งทำให้ผลงานออกมาดีเมื่อเทียบกับผู้บริหารคนอื่น

เครือข่ายจากบุคคลใกล้ชิด เป็นเครือข่ายที่พบในลักษณะของการที่สายสัมพันธ์จากบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้บริหารหญิงได้เชื่อมโยงตัวผู้บริหารหญิงไปสู่บุคคลหนึ่ง ๆ และบุคคลนั้นได้กลายมาเป็นเครือข่ายของพวกเธอในที่สุด ดังที่พบในกรณีของผู้บริหารหญิงสามท่านที่สามีของพวกเธอได้ชักจูงให้มีเครือข่ายกับผู้บริหารระดับสูงชายหลายท่านที่มีความสนิทสนมและมีสายสัมพันธ์ที่ดีกับสามีของพวกเธอ บุคคลเหล่านี้ได้ให้คำแนะนำเรื่องการทำงาน หรือเรื่องการแก้ปัญหาในงาน “เขาแนะนำให้หาความรู้เกี่ยวกับเรื่องกฎระเบียบ ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่กำลังเป็นปัญหา...” บางบุคคลยังเป็น “ผู้กำกับดูแลและมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการแก้ไขประเด็นที่กำลังเป็นปัญหาด้วย...” อีกทั้งยังได้รับความร่วมมือ ได้รับความสะดวกขณะประสานงานกับหน่วยงานที่พวกเขาประจำการ ได้รับความช่วยเหลือในรูปของข้อมูล คำแนะนำ “เขาช่วยพิจารณาตีความคำสั่งต่าง ๆ ของทางราชการที่ออกมาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของเรา...”

2. เครือข่ายเกิดขึ้นเองอย่างบังเอิญ ปรากฏให้เห็นในรูปของเครือข่ายจากการทำงานที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงาน เครือข่ายจากการศึกษาที่ทำให้ได้เข้าไปทำงานในหน่วยงานหนึ่ง ๆ

เครือข่ายจากการทำงาน ปรากฏให้เห็นดังกรณีผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งได้รู้จักกับผู้บริหารระดับสูงที่เคยมาขอข้อมูลมาขอความช่วยเหลือเกี่ยวกับงานจากเธอในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เช่น การช่วยจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลจนเกิดเป็นเครือข่ายอย่างที่ไม่รู้ตัวเพราะผู้บริหารระดับสูงสี่ถึงห้าท่านที่เธอได้เคยช่วยงานได้ถูกเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดและรองผู้บริหารระดับสูงสุด “ท่านเหล่านั้นจำเราได้ ตอนที่ช่วยงานท่านไม่คิดว่าท่านจะได้ขึ้นตำแหน่งสำคัญ ไม่รู้ว่าใครไปบอกท่านว่าให้มาขอข้อมูลที่นี้ เราเป็นผู้ได้บังคับบัญชาต้องทำหน้าที่ให้ดีที่สุด...” ผู้บริหารระดับสูงเหล่านี้ได้สนับสนุนต่อเธอในฐานะผู้ประเมินขั้นต้นแก่ผู้ที่เข้าข่ายได้รับการเลื่อนขั้นยศโดยเขาประเมินเธอจากผลงานและการให้

ความร่วมมือกับบุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นคุณสมบัติเด่นของเธอ ดังนั้น คุณสมบัติเหล่านี้จึงได้ถูกชี้ให้ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจได้เห็น

กรณีผู้บริหารหญิงอีกท่าน ที่ได้รู้จักคุ้นเคยกับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาขณะลาศึกษาต่อระดับปริญญาโทที่สถาบันแห่งหนึ่ง เธอจึงถูกดึงตัวให้มาร่วมงานด้วยในสังกัดกองใหม่ ส่วนผู้บริหารหญิงอีกท่านได้รู้จักคุ้นเคยกับผู้บริหารระดับสูงในฐานะรุ่นพี่ที่ไปศึกษาต่อต่างประเทศด้วยกัน จึงถูกชักชวนให้มาทำงานที่หน่วยงานเดียวกัน ทั้งสองกรณีนี้ คือ เครือข่ายของผู้บริหารหญิงที่มาจากการศึกษา

แม้ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ระบุว่าตนเองมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ แต่ก็ปรากฏว่าผู้บริหารหญิงบางท่านไม่มีเครือข่าย ดังคำบอกเล่าที่ระบุชัดเจนว่า

“พี่ไม่ใช่เครือข่ายในการทำงาน ไม่พึ่งพาความสัมพันธ์กับผู้อื่น ไม่ใช้การเป็นเพื่อนร่วมสถาบันการศึกษาหรือความเป็นส่วนตัว โดยจะวางตัวไม่ไปรับประทานอาหารกับใครหรือกลุ่มใดบ่อยเป็นประจำ...” “เราไม่บอกใครว่าจบจากสถาบันไหน เพราะไม่ใช่ความเป็นศิษย์เก่าสถาบันเดียวกัน ตอนที่ถูกแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ต่างประเทศ ยังมีคนลือว่าเป็นเพื่อนร่วมสถาบันกับเลขาธิการฯ ที่จริงแล้วสอบได้และเป็นผู้หญิงคนแรกที่ได้ไปดำรงตำแหน่งที่ต่างประเทศโดยการสอบแข่งขันเป็นครั้งแรกของที่นี่...”

การบอกเล่าเกี่ยวกับการไม่ใช่เครือข่ายในการทำงานนั้น เป็นไปได้ว่าผู้บริหารหญิงมีความรู้สึกต่อเครือข่ายว่าเป็นการใช้ “การเมือง” ในการทำงาน จึงมีความระมัดระวังตัวที่จะติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างเป็นพิเศษเกินกว่าการปฏิสัมพันธ์ในการทำงานโดยทั่วไป

จากผลการศึกษาข้างต้น เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้บริหารหญิงทุกท่านในองค์กรที่สัดส่วนของผู้หญิงน้อยกว่าผู้ชาย ซึ่งในที่นี้คือ หน่วยงานสังกัดทหารนั้น มีการใช้เครือข่ายความสัมพันธ์ในลักษณะต่าง ๆ มากกว่าหนึ่งลักษณะ อีกทั้งเครือข่ายที่มีนั้นเป็นเครือข่ายที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อนของสามีที่ดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูง ตลอดจนเพื่อนต่างหน่วยงานที่เป็นผู้บริหาร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า เครือข่ายที่ผู้บริหารหญิงได้ติดต่อสัมพันธ์ด้วย สามารถจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ เครือข่ายลักษณะแรก คือ เครือข่ายที่ผู้บริหารหญิงตั้งใจสร้างความสัมพันธ์ด้วย และเครือข่ายอีกลักษณะหนึ่ง คือ เครือข่ายที่เกิดขึ้นเองอย่างบังเอิญ

ผู้บริหารหญิงที่ศึกษาส่วนใหญ่มีความตั้งใจสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ในลักษณะของเครือข่าย ซึ่งมีทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน อาทิ เพื่อนในที่ทำงาน รุ่นพี่ที่

เคยทำงานในองค์กรเดียวกัน เพื่อนร่วมงานเก่า ผู้บริหารระดับสูง และผู้ที่เกี่ยวข้องโดยอ้อม อาทิ เพื่อนภายนอกองค์กร เพื่อนของสามี และอาจารย์ที่เคยสอน

สำหรับผู้บริหารหญิงบางท่านไม่ใช่เครือข่ายในการทำงาน ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ พวกเขาใช้ศักยภาพ และความสามารถโดยไม่พึ่งพาความสัมพันธ์ในลักษณะเครือข่ายกับผู้อื่น

การแย่งชิงผลประโยชน์

ผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ศึกษาบางท่านได้บอกเล่าถึงประสบการณ์ ที่แม้ไม่ได้เป็นการเลือกปฏิบัติโดยเพศในชีวิตการทำงาน แต่ก็เกี่ยวกับการถูกแย่งชิงผลประโยชน์ โดยสถานการณ์ที่ได้เผชิญมีทั้งการที่พวกเขาได้อยู่ท่ามกลางเพื่อนร่วมงานที่ต้องการได้รับผลประโยชน์ที่เดิมนั้นเป็นของผู้บริหารหญิงอยู่ก่อนแล้ว และการที่ได้อยู่ท่ามกลางการจัดสรรผลประโยชน์ใหม่ ๆ สถานการณ์การแย่งชิงผลประโยชน์เหล่านี้ ได้ส่งผลกระทบต่อในทางลบและในทางบวกต่อการทำงานของพวกเขา

ดังกรณีของผู้บริหารหญิง 3 ท่านที่ได้แสดงทัศนคติเกี่ยวกับการแย่งชิงผลประโยชน์ที่เดิมนั้นเป็นของพวกเขาอยู่ก่อนแล้ว โดยผู้บริหารหญิงท่านแรก ระบุว่าเคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการแย่งชิงผลประโยชน์ที่เกือบทำให้เธอถูกโยกย้ายออกจากตำแหน่งงาน โดยที่เพื่อนร่วมงานของเธอต้องการดำรงตำแหน่งที่เธอครองอยู่ และใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวที่มีกับผู้บริหารระดับสูงระดับเจ้ากรมฯ ท่านหนึ่งในการเสนอให้โยกย้ายเธอออกจากตำแหน่งเดิม แล้วแต่งตั้งเพื่อนร่วมงานของเธอขึ้นดำรงตำแหน่งแทนแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดที่มีอำนาจกำกับดูแลหน่วยงานของเธอไม่เห็นด้วย และยังคงให้ความไว้วางใจเธอในการบริหารงานภายใต้ตำแหน่งนั้นต่อไปโดยไม่โยกย้ายเธอออกไปตามคำแนะนำของผู้บริหารระดับสูงท่านนั้น “ที่เตรียมจัดของจัดกระเป๋าเธอโยกย้ายจนชินแล้ว แต่ก็ยังไม่ได้ไปไหน ท่านยังไว้วางใจให้ทำงานต่อ...”

ขณะที่ผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่ง เคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการแย่งชิงผลประโยชน์ที่ทำให้เธอถูกโยกย้ายไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีความอาวุโสต่ำกว่าเดิม โดยผู้ที่มีความอาวุโสต่ำกว่าเธอต้องการมาครองตำแหน่งที่เธอครองอยู่ บุคคลนั้นใช้ความสัมพันธ์พิเศษที่มีต่อผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงในการเสนอให้แต่งตั้งเขาขึ้นดำรงตำแหน่งแทนเธอ บุคคลนั้นสร้างความสัมพันธ์พิเศษกับผู้บริหารระดับสูงในรูปการช่วยทำงาน การร่วมสนทนาการนอกเวลางาน เป็นต้น “เขาอาสารับผิดชอบกิจกรรมพิเศษที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นประธาน เขายังไปเที่ยวพักผ่อนสุดสัปดาห์กับครอบครัวของท่านด้วย...” แม้ว่าเธอจะถูกโยกย้าย แต่ก็บอกตัวเองว่าต้องทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด

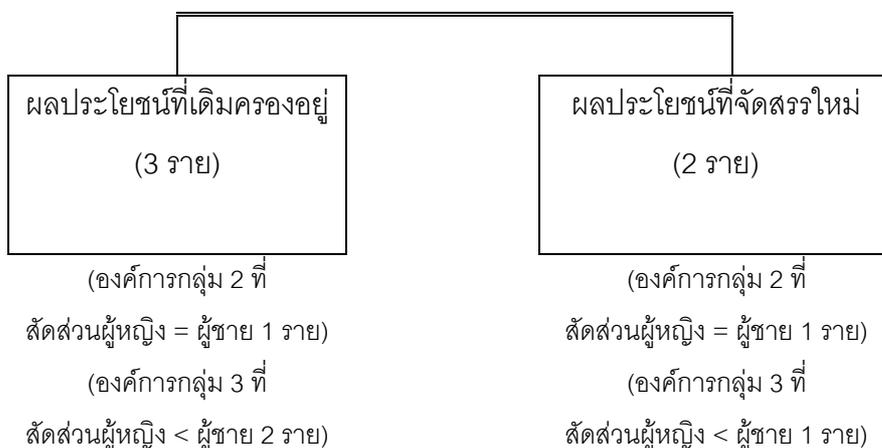
สำหรับผู้บริหารหญิงท่านสุดท้ายประสบการณ์ในชีวิตการทำงาน จากการแย่งชิงผลประโยชน์นั้นทำให้เธอไม่ได้ขั้นเพิ่มเป็นพิเศษในช่วงปลายปี ผู้ที่ได้รับขั้นเป็นพิเศษแทนเธอก็คือ ผู้ที่ได้ช่วยเหลือให้ลูกของผู้บังคับบัญชาได้เข้าทำงานในหน่วยงานของรัฐแห่งหนึ่ง อีกทั้งบุคคลนั้นก็ได้อาศัยความสัมพันธ์พิเศษกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ตนเองได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่เธอครองอยู่ก่อนแล้ว คือ หัวหน้าฝ่าย xxx ระดับ 6 ประจำจังหวัดหนึ่ง ขณะเดียวกันเธอก็ถูกโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งใหม่ คือ ตำแหน่งนักวิชาการ ระดับ 6 ประจำอีกจังหวัดหนึ่ง ซึ่งเธอได้บอกตัวเองว่าการที่ถูกโยกย้ายนั้นทำให้ได้ไปอยู่ใกล้บ้านของพ่อแม่ เธอจะได้มีเวลาดูแลท่าน

ในส่วนของการที่ได้อยู่ท่ามกลางการจัดสรรผลประโยชน์ใหม่ ๆ ผู้บริหารหญิงสองท่านได้บอกเล่าประสบการณ์ของตนเอง ผู้บริหารหญิงท่านแรกเคยมีประสบการณ์ขณะที่เธอเข้าข่ายจะได้เลื่อนขั้นยศ โดยขณะนั้นมีกลุ่มหลายกลุ่มที่ต่างก็ต้องการให้สมาชิกของกลุ่มได้เลื่อนขั้นยศ แต่กลุ่มที่มีอำนาจนั้นสมาชิกยังไม่มีคุณสมบัติถึงขั้นที่จะได้เลื่อนขั้นยศ และไม่ต้องการให้กลุ่มตนเองเกิดความเสียเปรียบจากการเลื่อนขั้นยศให้กับสมาชิกกลุ่มอื่น เธอจึงเป็นหนึ่งในผู้บริหารหญิงที่ได้รับการเลื่อนขั้นยศในปีนั้น “การจัด (บัญชีรายชื่อของผู้ที่จะได้รับการเลื่อนขั้นยศ-ผู้ศึกษาขยายความ) เขามองการณ์ไกล กันพวกผู้ชาย กลัวมาเป็นคู่แข่งเลยตั้งผู้หญิง ปีนั้นตั้งผู้หญิงหลายคน ปกติไม่มากเท่านี้...” เธอมองว่าโชคดีและรู้สึกดีใจ

กรณีของผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่งได้เคยอยู่ในสถานการณ์การแย่งชิงผลประโยชน์ระหว่างพนักงานด้วยกัน เธอมีประสบการณ์การไม่ได้รับขั้นเงินเดือน 2 ขั้นในปีหนึ่ง “พี่เคย Hurt 1 ครั้ง ตอนไม่ได้ 2 ขั้น ตอนนั้นพี่คิดว่าจะได้แต่ก็ไม่ได้...” ผู้บังคับบัญชาของเธอเสนอชื่อเธอไปแล้วแต่ “เขาก็ไม่ได้ผลักดันเราเต็มที่ เขาไม่ได้ Fight แก่ลูกน้อง เขาสนับสนุนเราแต่ในแง่ให้งานเราทำ แต่ไม่สนับสนุนความดีความชอบเท่าที่ควร...” ในที่สุดผู้ที่ได้ 2 ขั้นในปีนั้น ก็คือ คนที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจแม้ว่าเพิ่งจะกลับจากการไปประจำที่ต่างประเทศ เธอคาดคะเนว่าความใกล้ชิดส่วนตัวของบุคคลนั้นต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจทำให้เขาเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ในที่สุด

ภาพที่ 4.17

ผู้บริหารหญิงกับการแข่งขันผลประโยชน์

การเอาใจและการสร้างความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการกับผู้บังคับบัญชา

ผู้บริหารหญิงแสดงทัศนคติต่อการที่ผู้ชายมีความเก่งในการ “ใช้วิธีการอื่น” ที่ไม่ใช่

เรื่องงาน

“เขาชอบเอาใจนาย ชื่อของให้ สังกสรรค์ ดีกอล์ฟกับนาย...ผู้ชายบางคนอาจเอาใจนายมากกว่าเรา ไม่รู้ว่าเขาชอบกันจริงหรือทำเพื่อเอาใจ ไปไหนไปกันมีของขวัญให้ตามเทศกาล นายเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่งก็ไปยินดี พี่ไป Join บ้างตามธรรมเนียมแต่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายเฮฮา跟他...” “ผู้ชายกับผู้ชายมีการสังสรรค์นอกเวลางานได้ง่าย กิจกรรมต่าง ๆ เช่น ดีกอล์ฟ กินเหล้า สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวเชื่อม สร้างความใกล้ชิดระหว่างบุคคลได้มาก” ซึ่งอาจส่งผลให้ “งานดี เข้าข้างง่ายก็เป็นได้...” “พี่ไม่ชอบแข่งเอาใจเจ้านาย พี่ไม่สนใจ...มีความเป็นตัวของตัวเองในการแสดงความคิดเห็น... หาก Happy ว่าทำได้ก็จะทำ แต่ถ้าไม่ใช่หน้าที่ก็ขึ้นอยู่กับความพอใจ หากไม่พอใจก็ปฏิเสธ และไม่เคย please เจ้านาย ไม่เคยประจบประแจง จะใช้ความสามารถมากกว่า...ผู้ชายที่นี้ใช้วิธีสบาย ๆ ในการก้าวขึ้นขณะที่ผู้หญิงทำงานเหนื่อย กว่าจะได้ขึ้นรวมทั้งเราด้วย...”

“ผู้หญิงไม่เก่งเท่าผู้ชาย ผู้ชายบางคนบริหารเก่งจังเลย...” ผู้บริหารหญิงแสดงทัศนคติด้วยน้ำเสียงที่บ่งบอกความรู้สึกที่แกมสงสัยในความสามารถที่แท้จริงของผู้ชายบางคนว่าหากไม่ได้ใช้ความสามารถในเชิงเกมส์การเมือง เขาจะบริหารงานเก่งจริงหรือไม่ อีกทั้งยังมองว่าผู้หญิงบางคนแม้เล่นเกมส์การเมืองบ้างแต่ก็เก่งสู้ผู้ชายไม่ได้ “ผู้ชายใช้เครื่องช่วยนอกระบบ ใช้ Temp

หลอกล่อเจ้านาย มีสิ่งจูงใจมาให้ หาผู้หญิงมาให้ ให้ผลตอบแทนเป็นเงิน...มีคนมาเล่นการเมือง เราไม่มีแผนที่เราไม่สำเร็จ หลักรเราแน่น...” ผู้บริหารหญิงเห็นว่าการที่เธอถูกแทงข้างหลังน่าจะ เพราะว่ารู้สี่กอิฉาเธอและตัดคู่แข่งออกไปจากหนทาง ทั้งนี้เธอถูกผู้ชายแทงข้างหลังแต่เจ้านายไม่รู้

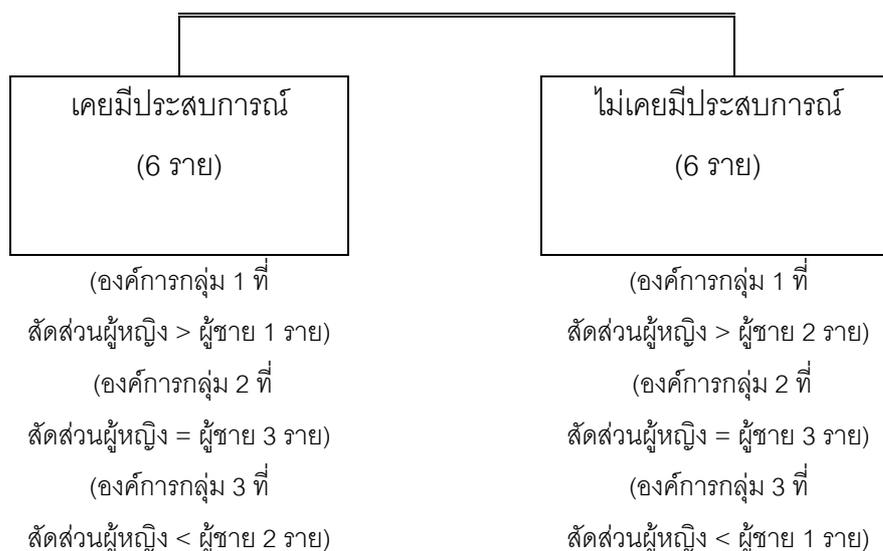
“หาทางเล่นเราอยู่เรื่อย แต่ไม่สำเร็จหรอก...” “ผู้หญิงต่างจากผู้ชายที่มีวงกอล์ฟ วงเฮฮาที่เป็นการสร้าง Network ที่สำคัญเป็นข้อมูลพื้นฐาน ทำให้ผู้หญิงพูดแล้วไม่ Look Smart เหมือนผู้ชาย...” “พื้มองว่ากับเจ้านาย ถ้าอยู่ใกล้-ร้อน ห่าง-หนาว คือ อาจมีการกระทบกระทั่งกันถ้าใกล้ชิดกันมาก ถ้าอยู่ห่างสายตาเกินไปเขาก็อาจจะ ลืมเรา...ควรมีช่องไฟ การทำงานพื้จะมองว่าทำอย่างไรเพื่อไม่ให้ชื่อของเราที่ ตามปกติจะต้องอยู่ใน list การพิจารณาอยู่แล้วไม่ถูกพลังการเมืองผลักรเราออกไป ต้องมุ่งสร้างผลงานให้สำเร็จ ให้มากเข้าไว้การแต่งตั้งผู้บริหารบางกองจะมีการมอง พวกพื้เองตนเองเพราะมีผลประโยชน์มาเกี่ยวข้อง...”

ผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่งกล่าวเสริมถึงการที่เพื่อนร่วมงานวิ่งเต้นชี้ให้ผู้บริหารเห็นผลงานว่าขาด ความสง่างามในการทำให้ตนเองเป็นที่รู้จักกับผู้บริหาร

“บางคนไม่ต้องทำงานหนักก็ก้าวหน้าเพราะเล่นการเมือง วิ่งเต้นให้นายเห็น ผลงาน ทำงานแบบออกหน้ารู้สี่กอิฉาไม่สง่างาม เราไม่ได้ทำเพื่อเอา 2 ชั้น ไม่มี อุดมการณ์อย่างนั้น พื้มีความสุขกับการทำงาน ถ้าได้ 2 ชั้นก็เพิ่มขวัญกำลังใจ พื้ได้ 2 ชั้น ไม่มากไม่น้อย ได้เลื่อนยศไม่ตกรุ่นไม่ถูกรุ่นเดียวแซงหน้า...”

ภาพที่ 4.18

ผู้บริหารหญิงกับประสบการณ์ที่เพื่อนร่วมงานเอาใจและ
สร้างความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ



การเข้าสังคมอย่างไม่เป็นทางการ

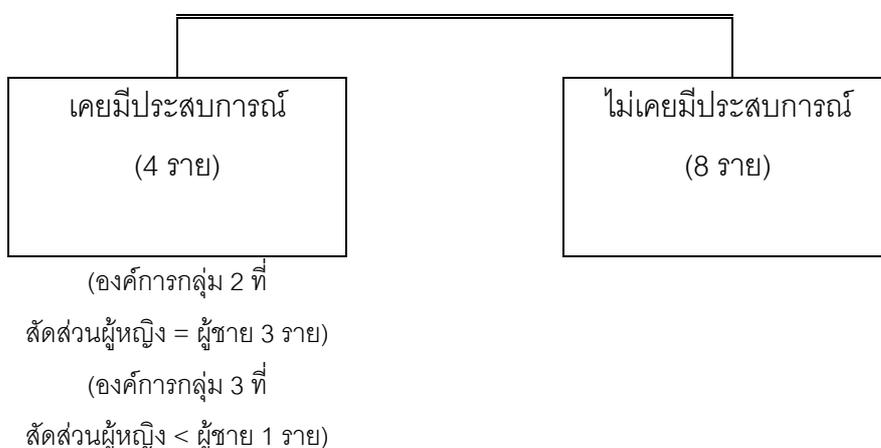
การสนทนาในองค์การที่ผู้บริหารหญิงทำงานนั้น เมื่อมีการเข้าสังคมอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อนร่วมงานของผู้บริหารหญิงที่เป็นผู้บริหารชายมักสนทนาด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่องกีฬา สถานบันเทิงยามค่ำคืนซึ่งกีดกันผู้หญิงไม่ให้เข้าร่วมพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างได้ใจดังที่ผู้บริหารหญิงบางท่านยืนยันถึงบทสนทนาการประชุมที่มีเนื้อหาที่กีดกันพวกเขาจากวงสนทนาไปโดยปริยายแม้จะเป็นไปอย่างไม่ตั้งใจก็ตาม เช่น การพูดคุยเกี่ยวกับการเล่นกอล์ฟ การชมการแข่งขันกีฬา การสังสรรค์ตามสถานบันเทิงในยามราตรีที่ว่า

“เราชอบคุยเรื่องออกรอบตีกอล์ฟ ผลิติงประตูปุตุบอลแมทเมื่อคืน ถ้าเป็นชาวสารบ้านเมืองเราก็แชร์ด้วยได้เพราะติดตามอยู่ พี่ใช้วิธีฟังวิทยุฟังการวิเคราะห์วิจารณ์ผู้หญิงส่วนใหญ่ไม่ค่อยเสริมสร้างความรู้เรื่องชาวสาร พอมีความรอบรู้มากขึ้นก็ทำให้คนมามอง มาให้ความสนใจกับสิ่งที่เราพูด เราเลยถูก Include เข้าไปอยู่ในหมู่พวกผู้ชายด้วย...” “เขาคุยกันเรื่องก๊วนกอล์ฟ เรื่องเฮฮาสังสรรค์ตามแหล่งที่เที่ยวกกลางคืนเราก็ฟังเฉย ๆ ถ้าเรื่องเทคโนโลยีหรืออะไรใหม่ ๆ ที่เคยอ่านจากแม็กกาซีนก็คุยด้วยได้...” “พี่คุ้นเคยกับคนทุกเพศทุกวัย ทำงานร่วมกับชาวบ้านตั้งแต่เริ่มรับราชการ เรียนรู้จิตวิทยาพูดคุยกับคน กับผู้บริหารชายที่ทำงานด้วยก็พูดคุยด้วยได้

ทุกเรื่อง เราต้องหาองค์ความรู้ตลอดเวลาจะได้พูดคุยได้อย่างไม่ตกขบวนกับเขา ...” “พีเป็นคนเฮฮาเข้าได้กับผู้ชายและผู้หญิง พีคุยได้เพราะรู้เรื่องฟุตบอลรู้จักดาราฟุตบอลดัง ๆ...”

ภาพที่ 4.19

ผู้บริหารหญิงกับประสบการณ์การถูกกีดกันอย่างไม่ตั้งใจ
เมื่อเข้าสู่สังคมอย่างไม่เป็นทางการ



การวิเคราะห์ในระดับองค์การ

นโยบายและกฎระเบียบ

การวิเคราะห์ในระดับองค์การที่จะกล่าวถึงต่อไป เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับนโยบายและกฎระเบียบโดยทั่วไปในด้านการจ้างงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนระดับและเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากรว่ามีการเลือกปฏิบัติโดยเพศหรือไม่

การจ้างงาน

ผู้บริหารหญิง แสดงทัศนะเช่นเดียวกันว่าไม่มีการเลือกปฏิบัติต่อชายและหญิงในการจ้างงานในองค์การที่พวกเขาทำงาน เนื่องจากองค์การที่ผู้บริหารหญิงทุกท่านทำงานเป็นหน่วยงานราชการ ซึ่งมีการดำเนินการเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ โดยสำนักงาน ก.พ. ได้มีการประกาศรับสมัครสอบแข่งขันอย่างเป็นทางการ ซึ่งมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครสอบ ตลอดจนเงื่อนไขของการสมัครสอบอย่างชัดเจน บุคคลที่จะได้รับการบรรจุเข้า

ทำงานจะต้องผ่านกระบวนการสอบคัดเลือกซึ่งมีทั้งการสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ภาคความรู้ความ สามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งและภาคความเหมาะสมกับกับตำแหน่ง

การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนระดับและการเลื่อนตำแหน่ง

ผู้บริหารหญิง แสดงทัศนคติในทิศทางเดียวกันว่า กฎระเบียบและการดำเนินการในระดับ องค์การเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเลื่อนระดับและเลื่อนตำแหน่งในระบบราชการไทยมุ่งให้ความ ยุติธรรมแก่ข้าราชการทุกคนโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใด มีการดำเนินการอย่าง เป็นทางการโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง กล่าวคือ หน่วยงานการเจ้าหน้าที่และมี คณะกรรมการชุดต่าง ๆ เป็นผู้ดำเนินการพิจารณากลับกรอง มีการกำหนดขั้นตอนดำเนินการ ตลอดจนกฎเกณฑ์ที่ใช้ อีกทั้งสำนักงาน ก.พ. ยังได้พยายามผลักดันให้เกิดความเท่าเทียมในระบบ ราชการ โดยออกหนังสือเวียนที่ นร 0708.1/ว7 ลงวันที่ 18 กันยายน 2543 เรื่องแนวทางการ ส่งเสริมและสร้างความเสมอภาคระหว่างหญิงชายในการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนอีก ด้วย โดยในหนังสือเวียนดังกล่าว มีการกำหนดประเด็นสาระสำคัญที่ว่าด้วยแนวทางการเลื่อน ตำแหน่งว่าให้ข้าราชการหญิงและข้าราชการชาย มีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่าง เสมอภาคเท่าเทียมกัน และคณะกรรมการที่ทำหน้าที่พิจารณากลับกรองและคัดเลือกข้าราชการ เพื่อเลื่อนขั้นดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ควรกำหนดสัดส่วนองค์ประกอบที่เหมาะสมเพื่อให้การ พิจารณามีความเป็นธรรมและโปร่งใส (สำนักงาน ก.พ., 2546ค)

การพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหารหญิง แสดงทัศนคติต่อนโยบายพัฒนาบุคลากรในระบบราชการไทยว่ามี สำนักงาน ก.พ. เป็นองค์กรกลางทำหน้าที่ในการกำกับดูแลกำหนดเป้าหมายแนวทางระบบและ กลไกต่าง ๆ ที่จำเป็นเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการ โดยกำหนดให้ส่วนราชการแต่ละแห่งพิจารณา ดำเนินการพัฒนาตามความเหมาะสมและความจำเป็นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด อีกทั้ง ในหนังสือ เวียนของสำนักงาน ก.พ. เรื่องแนวทางการส่งเสริมและสร้างความเสมอภาคระหว่าง หญิง และชายในการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน มีสาระสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการ พัฒนาข้าราชการ ซึ่งมุ่งเน้นหลักความเสมอภาคในโอกาสระหว่างข้าราชการหญิงและข้าราชการ ชาย ตั้งแต่การกำหนดโควตาการศึกษาต่อต่างประเทศที่เท่าเทียมกัน การเตรียมความพร้อมใน การสมัครรับทุน การพิจารณาตัดสินใจคัดเลือกผู้รับทุน การฝึกอบรมหรือดูงาน การสัมมนาหรือ ประชุม

กล่าวได้ว่ากฎระเบียบในระดับองค์การเกี่ยวกับการจ้างงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากรในระบบราชการไทยมุ่งให้ความยุติธรรมแก่ข้าราชการทุกคน

โดยประเด็นการจ้างงานและการพัฒนาบุคลากรในระบบราชการไทย มีการกำหนดรายละเอียดและวิธี ดำเนินการโดยองค์กรกลาง คือ สำนักงาน ก.พ. สำหรับการเลื่อนขั้นเลื่อนระดับเลื่อนตำแหน่งมีการดำเนินการอย่างเป็นทางการโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง คือ หน่วยงานการเจ้าหน้าที่และมีคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่ได้รับการแต่งตั้งโดย อกพ.กรมเป็นผู้ดำเนินการพิจารณาตัดสินกรอง รวมทั้งมีการกำหนดขั้นตอนดำเนินการตลอดจนกฎเกณฑ์ที่ใช้ นอกจากนี้สำนักงาน ก.พ. ยังได้พยายามผลักดันให้เกิดความเท่าเทียมในระบบราชการ โดยออกหนังสือเวียนแนวทางการส่งเสริมสร้างความเสมอภาคระหว่างหญิงชายในการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนอีกด้วย อย่างไรก็ตามการมีกฎระเบียบระดับองค์การที่มุ่งให้ความสำคัญยุติธรรมแก่ข้าราชการทุกคน อาจไม่เพียงพอต่อการทำให้ผู้หญิงได้ขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร จึงควรพิจารณาเงื่อนไขประการอื่น ๆ ประกอบด้วย

วัฒนธรรมองค์การ

การประชุมทำงานเพื่อผลสำเร็จของงาน

การวิเคราะห์ในระดับองค์การ ในส่วนของวัฒนธรรมองค์การประเด็นแรกเป็นการพิจารณาถึงแนวการปฏิบัติ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกขององค์การภายใต้ความคิด ความเชื่อและความคาดหวังโดยทั่วไปภายในองค์การ โดยที่การทำงานตำแหน่งบริหาร องค์การมีความคาดหวังต่อบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารว่าจะต้องมีความมุ่งมั่นต่อการทำงาน เนื่องจากงานบริหาร บุคคลต้องพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ และต้องสามารถทำงานภายใต้บรรยากาศแห่งความกดดันและการแข่งขันกันอย่างเข้มข้นด้วย

จากการศึกษา พบว่าครั้งหนึ่งของกลุ่มผู้บริหารหญิงที่ได้ทำการศึกษาแสดงทัศนคติตนเองให้ความสำคัญกับการมุ่งมั่นกับการทำงาน โดยทุ่มเทให้กับงานจนกระทั่งบรรลุความสำเร็จ แม้ว่าจะต้องใช้เวลานานกว่าเวลาเลิกงานตามปกติก็ตาม สำหรับผู้บริหารหญิงบางท่านที่มีภาระ หน้าที่เกี่ยวกับงานบ้านและการดูแล ก็ต้องบริหารเวลาของตนเองให้สอดคล้องกับการทุ่มเทให้กับงานด้วย เนื่องจากการทำงานตำแหน่งบริหารนั้นมีโอกาสที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานหลังเลิกงานได้โดย เฉพาะเมื่อมีงานเร่งด่วนที่ต้องทำให้เสร็จ ซึ่งคือ การปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การนั่นเอง รายละเอียดการแสดงทัศนคติของผู้บริหารหญิง ปรากฏดังนี้

“ปกติไม่ค่อยกลับบ้านเร็ว ถ้างานด่วนจะอยู่จนมืด ช่วงที่ลูกยังเล็ก หากไปรับข้าว ก็ให้ลูกอยู่เล่นกับเพื่อนรอแม่ที่โรงเรียนจนกว่าจะเสร็จงานแล้วค่อยไปรับเขา พอลูกโตขึ้นก็ให้ลูกมารอขึ้นรถกลับบ้านพร้อมกันที่ทำงานแม่...” “ที่มาทำงานตั้งแต่ 7

โมงครึ่ง ทำงานถึง 1 ทุ่ม ถือว่าทำงานเกินเวลาราชการ วันหยุดบางทีต้องไปทำงานก็บอกลูกให้เข้าใจถึงความจำเป็น พี่เป็นหัวหน้าต้องมาดูแลลูกน้อง ลูกต้องเข้าใจ...” “ช่วงปฏิรูประบบราชการ พี่แทบไม่ได้นอน เราโสดไม่มีภาระอะไร...” “พี่เอางานกลับไปทำที่บ้าน ถ้ามีภาระเร่งด่วนก็ต้องอยู่เเว เราเป็นหัวหน้าก็ต้องอยู่ดูแลลูกน้อง...” “บางครั้งงานมากทำไม่ทันจะเอางานกลับไปทำที่บ้านพร้อมเลี้ยงดูลูกด้วย เราต้องปรับสมองให้คิดตลอดเวลาแม้เวลาอยู่ที่บ้าน เพื่อให้งานสำเร็จ งานบางชิ้นคิดได้สำเร็จจากที่บ้าน...” “พี่อยู่ทำงานจนค่ำมืดได้ไม่มีปัญหา พี่ไม่มีลูก สามีรับราชการต่างจังหวัดไม่มีภาระที่บ้าน...” “ทำงานทั้งคืนพี่ที่เคยมาแล้ว บางทีแต่ละคืนกลับไปนอนสองชั่วโมงแล้วรีบมาทำงาน...” “บางช่วงงานหนัก งานที่สั่งเข้า ต้องได้สาย สั่งสาย ป้ายต้องเสร็จ สั่งเย็นจะเอาเข้า พี่ก็อยู่ทำจนดึกวันเสาร์ อาทิตย์ก็มาทำด้วย ท่านชมว่าพี่ขยัน พี่โชคดีที่สามีคอยช่วยเหลือเขาไม่ชอบออกไปไหนจะอยู่บ้านช่วยดูแลลูก...”

กล่าวได้ว่า การที่ผู้บริหารหญิงมุ่งมั่นต่อการทำงานจนงานสำเร็จลุล่วงโดยสามารถทุ่มเทเวลาให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ภายใต้ภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบต่องานบ้านและการดูแลด้วยนั้น ทำให้องค์การเห็นว่ามีคามยึดมั่นต่อภารกิจงานอย่างเพียงพอ พร้อมทั้งจะทุ่มเทให้กับการทำงานจนค่ำมืดได้ แสดงถึงการที่พวกเขาได้ปรับเปลี่ยนตนเองให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังว่าบุคคลที่เป็นผู้บริหารจะต้องสามารถให้เวลากับการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง

ภาษาและการสื่อสารภายในองค์กร

ในส่วนของวัฒนธรรมองค์การในประเด็นย่อยประเด็นต่อไป คือ ภาษาและการสื่อสารภายในองค์กร ในองค์กรที่ผู้บริหารหญิงทำงานจากการที่ได้ทำการวิเคราะห์ในระดับความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล ปราบกฏให้เห็นว่าในชีวิตประจำวันของการทำงานโดยทั่วไปนั้น มีการสนทนาพูดคุยกันในเรื่องตลกขบขันเกี่ยวกับเพศด้วย แม้กระทั่งในการประชุมผู้บริหารระดับสูงที่ผู้บริหารหญิงได้เคยเข้าร่วมประชุมอยู่ด้วย ก็เคยปรากฏว่าประเด็นเกี่ยวกับปัญหาการฟ้องร้องเรื่องชู้สาวได้ถูกหยิบยกมาพูดคุยกันในเชิงตลกขบขันด้วย ซึ่งการสื่อสารภายในองค์กรในลักษณะดังกล่าว สะท้อนถึง

วัฒนธรรมองค์การแห่งความเป็นชายที่สร้างความรู้สึกรอคอยต่อผู้หญิง พฤติกรรมที่ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ได้สนองตอบต่อวงสนทนาที่เต็มไปด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่องเพศในเชิงตลกขบขันนั้น อยู่ในลักษณะของการนิ่งเฉย การแสดงออกว่าไม่รับรู้ต่อการสื่อสารเหล่านั้น บางครั้งก็

แสดงความขบขันไปกับวงสนทนาด้วยหากเรื่องที่น่ามาพูดคุยกันไม่หยาบหรือไม่น่าเกลียดจนเกินไป การแสดงการต่อต้านในรูปของการพูดโต้แย้งปรากฏขึ้นเมื่อในวงสนทนามีการพูดคุยในลักษณะถูกผู้หญิง แม้ว่า การสร้างบรรยากาศในที่ทำงานเพื่อให้เกิดความขบขันด้วยการใช้เรื่องตลกเกี่ยวกับเพศที่ไม่น่าเกลียดเกินไปนับเป็นการปลดปล่อยความตึงเครียดจากการทำงาน แต่ก็ เป็นบรรยากาศการทำงานที่แสดงถึงความเป็นเจ้าถิ่นโดยผู้ชาย นับเป็นรูปแบบหนึ่งของการเลือกปฏิบัติต่อผู้หญิงอันแสดงถึงความไม่เท่าเทียมระหว่างเพศที่ยังคงมีอยู่ในองค์การการทำงาน

การเข้าสังคมอย่างไม่เป็นทางการ

วัฒนธรรมองค์การในประเด็นย่อยที่จะกล่าวถึงต่อไป คือ เมื่อมีการเข้าสังคมร่วมกับผู้อื่น บรรยากาศของการสนทนาของผู้บริหารชายมักเต็มไปด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่องกีฬา สถานบันเทิงยามค่ำคืนซึ่งกีดกันผู้หญิงไม่ให้เข้าร่วมพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้วย ดังที่ผู้บริหารหญิงบางท่านยืนยันถึงบทสนทนาซึ่งเกิดขึ้นก่อนที่จะมีการประชุมกันนั้น มีเนื้อหาที่กีดกันพวกเธอจากวงสนทนาไปโดยปริยายแม้จะเป็นไปอย่างไม่ตั้งใจก็ตาม เช่น การพูดคุยเกี่ยวกับการเล่นกอล์ฟ การชมการแข่งขันกีฬา การสังสรรค์ตามสถานบันเทิงในยาม ชั่วสวาทเกี่ยวกับ “บ้านเมือง” เป็นต้น

การเมืองในองค์การ

สำหรับประเด็นการแย่งชิงผลประโยชน์ นับเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีการเมืองที่พบในองค์การการทำงาน ในการศึกษาครั้งนี้จะเห็นได้จากการที่ผู้บริหารหญิงได้กล่าวถึงในความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ว่ามีการแย่งชิงผลประโยชน์ในแง่ของการขึ้นดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในสายการบังคับบัญชา และการเลื่อนขั้นเงินเดือน

ในประเด็นวัฒนธรรมองค์การจากการศึกษาครั้งนี้ กล่าวโดยสรุปได้ว่าการที่องค์การแสดงวัฒนธรรมออกมาผ่านทางขั้นตอนในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์การการทำงานของผู้บริหารหญิง วัฒนธรรมองค์การปรากฏใน 3 ลักษณะ ประการแรก ก็คือ การมุ่งทุ่มเทให้งานเกิดผลสำเร็จ ผลสำเร็จหรือผลงานถูกให้ความสำคัญมากกว่ากระบวนการหรือวิธีการในการบรรลุผล

วัฒนธรรมองค์การประการที่สองปรากฏในลักษณะการติดต่อสื่อสารที่อยู่นอกเหนือจากการทำงานในสายการบังคับบัญชาโดยเป็นเรื่องของการพูดคุยสนทนาในชีวิตประจำวันในองค์การที่มีการใช้เรื่องเพศเรื่องกามารมณ์มาสร้างความขบขัน เพื่อคลายความเครียดในการทำงานตลอดจน การปฏิบัติสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการในลักษณะของการเข้าสังคมอย่างไม่เป็นทางการที่บรรยากาศของการสนทนา มีเนื้อหาที่กีดกันผู้หญิงแม้ว่าจะเป็นไปอย่างไม่ตั้งใจก็ตาม โดยที่การ

เข้าสังคมบุคคลจะต้องมีการปรับตัวเพื่อสร้างจุดร่วม จุดเชื่อมต่อกับบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้ตนเอง “ตกขบวน” จากการถูกรวมเข้าไปอยู่ในกลุ่มด้วย ความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลต่าง ๆ จะส่งผลต่อความร่วมมือในการทำงาน

การที่ผลการศึกษาคั้งนี้ ปราบกฏให้เห็นว่ามีการแย่งชิงผลประโยชน์ที่เป็นรางวัลตอบแทนจากการทำงานและการให้รางวัลตอบแทนบนพื้นฐานความสนิทสนมความชอบส่วนตัวระหว่างผู้ตัดสินใจกับพนักงาน นับเป็นรูปแบบประการที่สามของวัฒนธรรมองค์การ “ที่มีการเมือง” นั่นเอง