

สตรีกับการเป็นผู้นำ WOMEN AND LEADERSHIP

มัทนา วัฒนอมศักดิ์¹

บทคัดย่อ

สิ่งหนึ่งที่ปฏิเสธไม่ได้เลยนั่นคือ บทบาทของผู้หญิงที่เพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นทางสังคม การเมือง การปกครอง แต่แม้ว่าบทบาทของผู้หญิงจะได้รับการยอมรับมากขึ้น หากแต่ในสังคมก็ยังมีปัญหาเรื่องความไม่เท่าเทียมอยู่ดี ในบทความนี้ได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างเพศหญิงและเพศชาย รวมถึงแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำให้กับผู้หญิงในปัจจุบันด้วย

Abstract

One thing that cannot be denied is that female role is becoming more and more renowned socially and politically. Even though female roles are more notable, there are still problems of inequality. This article aimed to explain the differences between male and female, and also some clues in to helping today women achieve their leadership goals.

บทนำ

“ผู้หญิงนั้นแบกฟ้าไว้ครึ่งหนึ่ง” เป็นคำพูดของเหมา เจ๋อตงที่ให้ไว้เกี่ยวกับผู้หญิง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงภาระหน้าที่และความสำคัญของผู้หญิงที่ไม่ด้อยไปกว่าผู้ชาย แต่ทัศนคติดั้งเดิมของคนโดยทั่วไป กลับเชื่อว่าผู้หญิงนั้นอ่อนแอและด้อยกว่าผู้ชาย แต่เมื่อยุคสมัยเปลี่ยนไปผู้หญิงในสังคมได้มีบทบาทเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเห็นได้จากการที่ผู้หญิงสามารถก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งสำคัญในองค์กรต่างๆ และประสบความสำเร็จได้และทั้งระดับหน่วยงาน ระดับประเทศและระดับโลก ดังที่ปรากฏในประวัติศาสตร์หน้าใหม่ของหลายประเทศ ไม่ว่าจะเป็นประเทศเกาหลีใต้ที่มีประธานาธิบดีหญิงคนแรก “ปาร์ก กึน-ฮย” (Park Geun-hye) ประเทศไอซ์แลนด์ได้มีนายกรัฐมนตรีหญิงคนแรก “โจฮันนา ซิгурดาร์ คอตทิร์” (Johanna Sigurðardóttir) หรือนายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของออสเตรเลีย “จูเลีย กิล ลาร์ด” (Julia Gillard) นายกรัฐมนตรีหญิงผู้แข็งแกร่งของเยอรมนี “อังเกลา แมร์เคิล” (Angela Merkel) หรือ ประธานาธิบดีหญิงคนแรกของอาร์เจนตินา “คริสตินา เฟร์นันเดซ เดอ เคิร์ชเนอร์” (Cristina Fernandez de Kirchner) นอกจากนี้ยังมีผู้หญิงที่ได้เป็นผู้นำสำคัญในวงการอื่นๆ นอกเหนือจากการเป็นผู้นำทางการเมืองการปกครอง เช่น “คริสติน ลาการ์ด” (Christine Lagarde) ผู้อำนวยการกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF) “เจเน็ต เยลเลน” (Janet Yellen) ประธานผู้ว่าการระบบธนาคารกลางสหรัฐ (FED) “มารีชา เมเยอร์” (Marissa Mayer)

ประธานของบริษัทยาฮู (Yahoo) หรือ “อินทรา นูยี” (Indra Nooyi) ประธานบริษัทเป๊ปซี่โค เป็นต้น ซึ่งบุคคลเหล่านี้ได้รับการยอมรับและยกย่องว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถและเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่แพ้ผู้บริหารชายเลยทีเดียว

บทบาทของผู้หญิงในประเทศไทยก็มีความเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีเช่นเดียวกัน โดยประเทศไทยเป็นประเทศแรกๆ ในเอเชียที่เปิดโอกาสให้ผู้หญิงได้มีสิทธิ์เลือกตั้ง นับตั้งแต่มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองในปีพ.ศ. 2475 และแม้ว่าจะต้องรอกถึง 17 ปี แต่ประเทศไทยก็ได้มีสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรผู้หญิงครั้งแรกจากจังหวัดอุบลราชธานี คือ คุณหญิงอรพินท์ ไชยกาลในปีพ.ศ. 2492 ซึ่งต่อมาในปีพ.ศ. 2519 ก็ได้มีรัฐมนตรีหญิงครั้งแรกพร้อมกัน 2 คน คือ คุณหญิงเลอศักดิ์ สมบัติศิริ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมและนางวิมลศิริ ชำนาญเวช รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย และในปี พ.ศ. 2554 ประเทศไทยก็ได้มีนายกรัฐมนตรีผู้หญิงคนแรกคือ นส. ยิ่งลักษณ์ ชินวัตร โดยเป็นนายกรัฐมนตรีคนที่ 28 ของประวัติศาสตร์ไทย และเป็นสตรีเริ่มกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีขึ้นในประเทศไทยด้วย นอกจากนี้ ประเทศไทยยังมีผู้นำหญิงในอีกหลายวงการ เช่น ดร.ธริษา วัฒนเกส ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย หญิงคนแรก คุณรุ่งฟ้า เกียรติพจน์ กรรมการผู้จัดการบริษัททรูโฟรยู สเตชันจำกัด หรือพญ.นลินี ไพบูลย์ ประธานกรรมการบริษัทกฟผ. สกายไลน์ ยูนิคัลและคุณชญญักษ์

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ชาวคิฐู ผู้อำนวยการฝ่าย การตลาดกลุ่มบริษัทเอสบี เฟอร์นิเจอร์ หรือคุณหญิงกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา อดีตปลัดกระทรวง ศึกษาธิการและเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากผู้หญิงจะสามารถดำรงตำแหน่งผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างประสบความสำเร็จแล้ว ยังมีผู้หญิงเก่งที่เป็นผู้นำทางความคิดที่มีอิทธิพลต่อสังคมเป็นวงกว้างได้อีก เช่น “อองซาน ซูจี” ผู้นำการต่อสู้เพื่อเสรีภาพและประชาธิปไตย ในพม่า “โอปรา วินฟรีย์” (Oprah Winfrey) สื่อมวลชนผู้มีอิทธิพลต่อสังคมและผู้ที่ให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือเด็กที่ยากจน หรือ “มิเชล โอบามา” (Michelle Obama) สุภาพสตรีหมายเลขหนึ่งของสหรัฐอเมริกาผู้อุทิศตนเพื่อสังคม เป็นต้น

ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำและผู้บริหารของผู้หญิงนั้น ได้รับความสนใจจากสังคมทั่วไป ซึ่งรวมถึงคณะกรรมการว่าด้วยสถานภาพสตรี (Commission on the Status of Women – CSW) ซึ่งประกอบด้วยสมาชิก 45 ประเทศ และตั้งขึ้นในค.ศ. 1946 โดยคณะมนตรีเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติ (Economic and Social Council – ECOSOC) ผู้ผลักดันเกี่ยวกับการส่งเสริมสิทธิสตรีในทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ความเสมอภาค และความเท่าเทียมในการเข้าถึงโอกาส ทรัพยากร ตลอดจน การศึกษา การจ้างงาน การพัฒนาและสันติภาพและการดำเนินการเพื่อความก้าวหน้าของสตรี ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบัน มีผู้หญิงจำนวนมากขึ้นที่สามารถก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารหรือเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในสังคม จึงไม่ต้องสงสัยเลยว่า ผู้หญิงนั้นสามารถเป็นผู้นำและผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จได้หรือไม่ หากแต่ผู้เชี่ยวชาญในการหาคำตอบว่า ปัจจัยอะไรบ้างที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการเป็นผู้นำของผู้หญิงและภาวะผู้นำของผู้หญิงแตกต่างจากภาวะผู้นำของผู้ชายหรือไม่ อย่างไร **อุปสรรคต่อการเป็นผู้นำของผู้หญิง**

จากมุมมองในสมัยก่อนที่มองว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของผู้ชาย (masculine) ซึ่งจากมุมมองนี้ทำให้ภาวะผู้นำของผู้หญิงถูกมองว่าอาจด้อยกว่าหรือมีประสิทธิผลน้อยกว่าภาวะผู้นำของผู้ชาย ถึงแม้ว่า จำนวนผู้หญิงที่ดำรงตำแหน่งสำคัญในหน่วยงานต่างๆจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แต่ก็ยังถือว่าเป็นสัดส่วนที่น้อยมาก เพราะแม้ว่าสังคมปัจจุบันจะเป็นสังคมแห่งเสรีภาพและความเท่าเทียมกันแต่ค่านิยมและความเชื่อของคนในสังคมยังคงยึดติดกับ “การที่ผู้ชายเป็นใหญ่ในสังคม” และเป็นสังคมที่มักจะมองผู้หญิงว่าเป็นเพศที่อ่อนแอและบอบบางกว่า ไม่เชื่อมั่นในตนเองและไม่สามารถเป็นผู้นำได้ ซึ่งตรงกันข้ามกับสิ่งที่ Bennis (2545 : 195) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับความ

เป็นเพศชายหรือเพศหญิง หากแต่ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร และคุณลักษณะของบุคคลนั้นๆเป็นสำคัญ ซึ่งผลการวิจัยของ Heller (1982: 13-19) ก็พบว่า ผู้หญิงมีลักษณะที่แตกต่างจากผู้ชายตามธรรมชาติดังนี้คือ ผู้หญิงมีความอ่อนไหวง่ายต่อสถานการณ์ต่างๆ มีอารมณ์ที่ละเอียดอ่อน เจาะเปรียบอ่อนนุ่มถ่อมตน ไม่พูดจาเด็ดขาดตรงไปตรงมา มีความเป็นกันเองและเอาใจใส่กับความรู้สึกรักของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ผู้ชายนั้นจะเป็นคนสบายๆ มีอารมณ์ขัน สนุกสนาน สามารถแยกแยะบทบาทในการทำงานและบทบาทส่วนตัวออกจากกัน ได้มีการทำงานเป็นอิสระและมักคิดว่าตนเองเหนือกว่าและแข็งแกร่งกว่าผู้หญิง นอกจากนี้งานวิจัยของอนันต์ชัย คงจันทร์ (2543 : 77-87) ยังพบ ปัจจัยความแตกต่างระหว่างผู้หญิงและผู้ชายที่อาจมีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิงคือ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการทำงาน ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา อายุ/อาวุโสและความสามารถในการจัดการภาระครอบครัว 2) ปัจจัยเรื่องบุคลิกภาพ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ ความกล้าตัดสินใจ ความอดทนอดกลั้น ความเชื่อมั่นในตนเอง มนุษยสัมพันธ์ ความอ่อนโยนอ่อนหวาน ความทะเยอทะยานและการแต่งกาย 3) ปัจจัยด้านทัศนคติ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในความเท่าเทียมกันของผู้หญิงและผู้ชาย ความเชื่อมั่นในองค์กรว่าให้โอกาสผู้หญิงผู้ชายเท่าเทียมกัน ความเชื่อมั่นว่าการแข่งขันเป็นสิ่งดี ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นและทัศนคติที่ดีต่องาน ความเชื่อว่า ภาระการดูแลครอบครัวไม่ใช่หน้าที่ของผู้หญิงเพียงลำพัง 4) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายการบริหารจัดการ ความยุติธรรมของหัวหน้างาน ทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงที่ยอมรับความเสมอภาค การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน ความใจกว้าง การยอมรับของผู้ชายในองค์กร ค่านิยมของสังคมที่เปิดโอกาสให้ผู้หญิงมากขึ้น เป็นต้น

นอกจากนี้ยังพบว่าปัญหาในการทำงานของผู้บริหารหญิงคือการต้องเผชิญหน้ากับเพดานแก้ว หรือที่เรียกว่า “glass ceiling” ซึ่งเป็นข้อจำกัดในการเลื่อนตำแหน่งของผู้หญิง และปัญหาการขาดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาชาย การไม่ได้รับการยอมรับในการเข้าร่วมกลุ่มกิจกรรมหรือเครือข่ายของ ผู้บริหารชาย มุมมอง/ค่านิยม/ทัศนคติของบุคคลที่อยู่แวดล้อมที่ก่อให้เกิดความอคติในการมองผู้หญิง โดยมองผู้หญิงว่าอ่อนโยนและอ่อนแอกว่าผู้ชาย มุมมองลักษณะนี้ก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันและเกิดการเลือกปฏิบัติ เช่น ในกลุ่มทำงานที่มีผู้ชายเป็นสมาชิกเพียงคนเดียว ความน่าจะเป็นคือเขาจะได้รับการเลือกให้เป็นหัวหน้า แต่ในทางกลับกัน

ในกลุ่มของคณะทำงานชาย มีผู้หญิงคนเดียวเป็นสมาชิก ผู้หญิงคนนั้นจะไม่ถูกเลือกให้เป็นหัวหน้า ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลที่อยู่แวดลอมมีมุมมองว่าผู้ชายมีความเป็นผู้นำมากกว่าผู้หญิง นอกจากข้อจำกัดดังกล่าวนี้แล้ว ผู้หญิงยังมีข้อจำกัดทางกายภาพอื่นๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคในการทำงานและการก้าวหน้าในอาชีพอีกเช่น การตั้งครรภ์ หรือสภาพสรีระที่อ่อนแอกว่า เป็นต้น ดังนั้นผู้หญิงจึงไม่ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ และปัญหาอุปสรรคทางกายภาพ ซึ่งจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถกล่าวได้ว่าปัจจัยที่เป็นตัวแปรสำคัญในการเป็นผู้นำของผู้หญิงดังนี้

1. **ปัจจัยด้านองค์กร** ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกิดจากนโยบายการบริหารจัดการภายในองค์กร ได้แก่ นโยบายในการจ้างงาน วัฒนธรรมและความเชื่อขององค์กรที่เชื่อว่าผู้ชายมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้หญิง นโยบายในการเลือกปฏิบัติและการส่งเสริมการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรผู้หญิงที่แตกต่างจากผู้ชาย ความคาดหวังว่าความสำเร็จของบุคคลต้องเกิดจากการมุ่งมั่นทุ่มเท และมองว่าการที่ผู้หญิงต้องรับผิดชอบภาระต่างๆ ในรอบวันนั้น ทำให้ผู้หญิงมีความทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กรลดลง การตั้งมาตรฐานในการทำงานที่ไม่เท่าเทียมกัน ความแตกต่างในการให้การยกย่องหรือการให้ความยอมรับความสำเร็จของการทำงานที่ไม่เหมือนกันระหว่างผู้หญิงและผู้ชาย และความนิยมในการเลือกทำงานกับผู้ร่วมงานที่มีเพศเดียวกัน

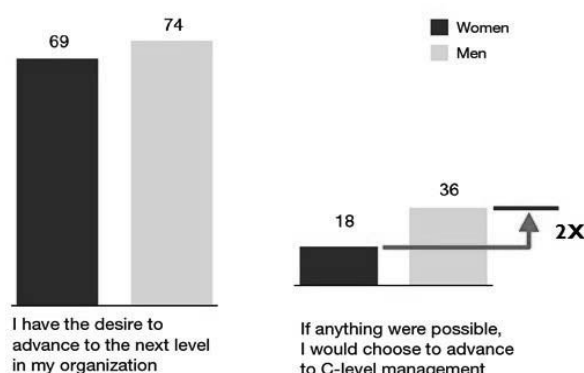
2. **ปัจจัยระหว่างบุคคล** ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในสถานที่ทำงาน ได้แก่ ผู้หญิงขาดโอกาสในการแสดงความสามารถ การขาดโอกาสในการพัฒนาตนเอง การไม่ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายที่ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า การเลือกปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การมีอคติต่อเพศหญิงและการมองว่าการที่ผู้หญิงได้ดำรงตำแหน่งที่สูงกว่าเป็นการเสียศักดิ์ศรี

การถูกกีดกันจากกิจกรรมหรือเครือข่ายของผู้บริหารชาย เช่น การสังสรรค์ การเล่นกีฬาต่างๆ เป็นต้น รวมถึงการขาดพี่เลี้ยง (mentor) ในการดูแลช่วยสอนงานและพัฒนาในการทำงาน การขาดการสนับสนุนด้านความสัมพันธ์และด้านขวัญกำลังใจ เป็นต้น

3. **ปัจจัยส่วนบุคคล** เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นกับตัวผู้หญิงเอง เช่น การขาดแรงจูงใจหรือความต้องการ (drive) ที่จะเป็นผู้นำ การขาดความยืดหยุ่นในการโยกย้ายงาน มุมมองของผู้หญิงที่มีต่อตัวเอง เช่น การมองการแสดงความเชื่อมั่นหรือการยึดมั่นใจความคิดของตนเองเป็นการแสดงความก้าวร้าวหรือการมองว่าผู้หญิงมีความอ่อนแอและสมควรเป็นผู้ตามมากกว่าผู้ตาม เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีความคาดหวังจากสังคมต่อผู้หญิงในฐานะผู้รับผิดชอบต่อการะของครอบครัวในฐานะแม่ ในฐานะภรรยาและในฐานะผู้ดูแลบ้าน ซึ่งรวมถึงหน้าที่ในการดูแลบุตรธิดา บิดามารดา คู่สมรสและภาระงานอื่นๆ ในบ้าน ซึ่งผลการศึกษาของ Zenger และ Folkman (2011) ที่ศึกษาบุคลากรของหน่วยงานต่างๆ กว่า 7,280 คน พบว่าผู้หญิงที่ต้องการจะก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีจำนวนใกล้เคียงกับผู้ชาย แต่เมื่อพิจารณา จำนวนผู้หญิงที่ต้องการจะก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (Chief-level) ในองค์กรหรือในหน่วยงาน นั้นพบว่ามีจำนวนน้อยกว่าผู้ชายมาก ดังจะเห็นได้จากแผนภูมิด้านล่างนี้ แสดงให้เห็นว่าอาจจะมียังปัจจัยบางอย่างที่ทำให้ผู้หญิงไม่ต้องการที่จะก้าวสู่ตำแหน่งระดับสูง ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยภายในตัวผู้หญิงเอง หรือปัจจัยภายนอกที่เกิดจากบุคคลแวดลอม สังคมหรือองค์กรก็ได้ ซึ่งนี่อาจเป็นเหตุผลที่ทำให้ผลการสำรวจองค์กรต่างๆ ทั่วโลก พบว่า บุคลากรในระดับปฏิบัติส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง ในขณะที่ผู้นำองค์กรในระดับ CEO จำนวนมากกว่า 90% กลับเป็นผู้ชาย

Women and men both desire to advance, but few women aspire to the C-suite.

Entry-level and midlevel employees, % who agree or completely agree with the following statements

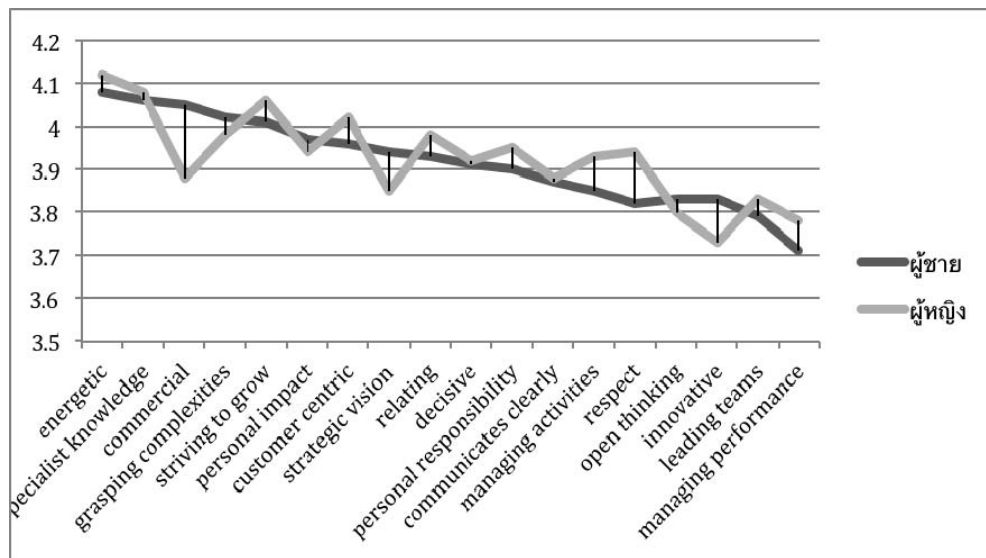


ภาวะผู้นำของผู้หญิงแตกต่างจากภาวะผู้นำของผู้ชายหรือไม่

ในช่วงเวลา 50 ปีที่ผ่านมา ภาวะผู้นำของผู้หญิงได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักวิจัยต่างๆ ทำให้มีงานวิจัยที่มุ่งหาคำตอบว่า ภาวะผู้นำของผู้หญิงแตกต่างจากภาวะผู้นำของผู้ชายหรือไม่อย่างไร ซึ่งผลการวิจัยของนักวิชาการก็ได้ข้อค้นพบที่ค่อนข้างหลากหลาย โดยมีทั้งผลการวิจัยที่ไม่พบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของผู้หญิงและผู้ชาย และผลการวิจัยที่พบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของผู้หญิงและของผู้ชาย ซึ่งผลการวิจัยที่ไม่พบความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างภาวะผู้นำของผู้หญิงและผู้ชายพบว่า ผู้นำทั้งเพศหญิงและเพศชายสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพผลเช่นเดียวกัน มีพฤติกรรมกาเป็นผู้นำที่เหมือนกันหรือคล้ายกัน เช่นงานวิจัยของ Anderson and Hansson (2011) ที่ศึกษารูปแบบการตัดสินใจ พฤติกรรมภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานของผู้จัดการหญิงและชาย พบว่า มีเพียงรูปแบบการตัดสินใจเท่านั้นที่มีความแตกต่างแต่ก็เป็นความแตกต่างที่ไม่มีความสำคัญ หรือ การศึกษาในเยอรมนีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) พบว่าไม่มีความแตกต่างกันระหว่างผู้นำหญิงและผู้นำชาย เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Eagly และคณะ (1995) ที่พบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำสตรีไม่แตกต่างจากประสิทธิภาพของผู้นำชายทั้งด้านความต้องการเป็นผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันและความทุ่มเทต่อการปฏิบัติงานรวมถึงความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย นอกจากนี้ยังมีการทำวิจัยภาวะผู้นำของเจ้าของกิจการผู้ชายและผู้หญิงของ Cliff (2005) หรือผลการวิจัยของ Dobbin & Platz (1986) ที่ไม่พบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของผู้หญิงและผู้ชายโดยผู้นำหญิงแสดงออกทั้งพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการทำงาน (task orientation) และ พฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (relationship orientation) เช่นเดียวกับผู้นำชาย

แม้ว่าผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นจะไม่พบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของผู้หญิงและผู้ชาย แต่ก็มีงานวิจัยอีกส่วนหนึ่งที่พบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของผู้หญิงและผู้ชายอย่างมีนัยสำคัญ เช่น ผลการวิจัยของ Eagly ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้นำบุกเบิกของการทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้หญิง โดยพบว่า บุคคลแวดล้อมมีมุมมองที่ต่างกันต่อภาวะผู้นำและประสิทธิผลการทำงานของผู้หญิงและผู้ชาย และจากการทำวิจัยร่วมกันระหว่าง Eagly & Johnson (1990) ซึ่งเป็นการสังเคราะห์งานวิจัยด้วยวิธีวิเคราะห์ห่อภิมาณ พบว่า ผู้หญิงใช้

รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative or democratic style) มากกว่าผู้นำเพศชาย ซึ่งต่อมา Eagly และคณะ (2003) ได้ทำการวิจัยอีกครั้งและพบว่า ผู้นำหญิงมีแนวโน้มที่จะแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และให้รางวัล (rewards) มากกว่าผู้นำชาย ส่วนผู้นำชายจะใช้การลงโทษ (punishment) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มากกว่าผู้นำหญิง และยังพบว่า ผู้นำหญิงให้ความสำคัญกับสายบังคับบัญชาน้อยกว่าผู้นำชาย และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการให้ความร่วมมือมากกว่า ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำหญิงส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตนเอง นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยของ Zenger & Folkman (2011-2012) ซึ่งทำการศึกษาผู้นำขององค์กรต่างๆ ทั่วโลกจำนวน 16,000 คน ซึ่ง 2 ใน 3 ของผู้นำเหล่านั้นเป็นผู้ชาย และผลการประเมินแบบ 360 องศา ทำโดยหัวหน้า เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บริหารหญิงได้รับการประเมินว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารชาย โดยผู้บริหารหญิงมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารชายในด้านความริเริ่มทำกิจกรรม (takes initiative) การฝึกพัฒนาตนเอง (practices self-development) การแสดงออกซึ่งความซื่อตรงและความซื่อสัตย์ (display high integrity and honesty) และความปรารถนาผลสำเร็จของงาน (drives for results) นอกจากนี้ยังพบข้อค้นพบที่แปลกใจคือ ในช่วงเริ่มต้นการทำงาน (อายุ 25 ปี) ทั้งผู้หญิงและผู้ชายมีประสิทธิผลในการทำงานไม่แตกต่างกัน แต่ในช่วงต่อมา (อายุ 26-35) ผู้ชายจะมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้หญิง และพบว่า ผู้หญิงจะมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ชายในช่วงอายุ 40 ปีขึ้นไป ซึ่งทีมวิจัยของ Zenger และ Folkman เสนอว่า เหตุผลอาจเป็นเพราะผู้หญิงมีความรู้สึกว่าตนเองต้องทำงานมากกว่าหนักกว่าและจำเป็นต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อพัฒนา และพิสูจน์ความสามารถของตนเอง นอกจากนี้งานวิจัยของบริษัท Talent Innovations ได้ค้นพบว่า ผู้บริหารหญิงมีคุณลักษณะและความสามารถบางประการสูงกว่าผู้บริหารชาย โดยด้านที่เห็นได้ชัดคือ ความเอาใจใส่ต่อผู้อื่นและการใส่ใจรายละเอียด ซึ่งได้แก่ การเคารพต่อผู้อื่น (respect) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (personal responsibility) ความสามารถในการบริหารจัดการกิจกรรม (managing activities) และความเอาใจใส่ลูกค้า (customer centric) ส่วนคุณลักษณะบางประการที่ผู้บริหารชายมีมากกว่าผู้บริหารหญิงคือการเอาใจใส่ด้านธุรกิจ (commercial) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (strategic vision) และการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม (innovative) ดังแผนภูมิด้านล่างนี้



นอกจากผลการวิจัยดังกล่าวที่พบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของผู้หญิงและผู้ชายแล้ว ยัง มีผลการวิจัยของบริษัท McKinsey (2008) ซึ่งได้กำหนดพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร 9 ประการ ได้แก่ 1) การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (participative decision-making) ซึ่งรวมถึงการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมที่ส่งเสริมให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) ให้ความสำคัญกับการสร้างความเคารพซึ่งกันและกันและการยึดมั่นในหลักความซื่อตรง 3) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) รวมถึงการมองโลกในแง่บวกและโอกาสในการสร้างความสำเร็จ 4) การพัฒนาบุคคล (people development) การชี้แนะและให้คำปรึกษา การเป็นที่เลื่อมใส การรับฟัง ปัญหา 5) การแสดงความคาดหวังและการให้รางวัล (expectations and rewards) กำหนดความ คาดหวัง หน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมถึงรางวัลที่จะได้รับ 6) การกระตุ้นทางสติปัญญา (intellectual stimulation) การท้าทายทางความคิด ความกล้าเสี่ยงและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 7) การสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ (efficient communication) 8) การตัดสินใจด้วยตนเอง (individualistic decision-making) และ 9) การควบคุมและการลงมือแก้ไขข้อผิดพลาด (control and corrective action) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน การดูแลข้อผิดพลาดและการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น โดยผลการสำรวจ ผู้บริหารจำนวน 684 คน พบว่า ผู้นำเพศหญิงแสดงพฤติกรรม 5 ประการต่อไปนี้มากกว่าผู้ชายอย่าง เห็นได้ชัด คือ พฤติกรรมการพัฒนาคน การแสดงความคาดหวังและการให้รางวัล การเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

ส่วนพฤติกรรมที่ผู้นำเพศชายแสดงออกมาก กว่าผู้หญิงคือการตัดสินใจด้วยตนเอง การควบคุมและการลงมือแก้ไขข้อผิดพลาด ส่วนพฤติกรรมที่ ผู้นำเพศหญิงและเพศชายแสดงออกเท่าๆกันคือ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการติดต่อสื่อสารอย่าง มีประสิทธิภาพ

แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำให้กับผู้หญิง

แม้ผลการวิจัยจะมีข้อค้นพบที่หลากหลาย ทั้งที่พบและไม่พบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของผู้หญิงและผู้ชาย อย่างไรก็ดี ยังไม่สามารถกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้หญิงดีกว่าหรือด้อยกว่าภาวะผู้นำของผู้ชาย แต่ในปัจจุบันที่องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ให้ความสำคัญกับบุคลากร และมีแนวโน้มในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวโน้มนี้มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะในการบริหารงานของผู้นำหญิง ดังนั้น สังกหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ควรให้ความสำคัญกับผู้หญิงให้มากขึ้น เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้หญิงได้ฝึกฝนและพัฒนาบทบาทการเป็นผู้นำ การแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้หญิง การเปลี่ยนแปลงมุมมองหรือทัศนคติที่ว่า “ผู้หญิงต้องเป็นช้างเท้าหลัง” หรือผู้หญิงมีหน้าที่หลักคือการดูแลครอบครัว การร่วมปลูกฝังค่านิยมเกี่ยวกับบทบาทสตรีให้เห็นว่า ผู้หญิงมีความรู้ความสามารถไม่แพ้ผู้ชายและมีบทบาทสำคัญต่อหน่วยงาน สังคม และประเทศชาติได้ การกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้หญิงเป็นผู้นำกิจกรรม นอกจากนี้ยังต้องให้ผู้บริหาร ผู้ใหญ่ในสังคม ครู อาจารย์ได้เป็นแบบอย่างที่ดีมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อสังคม สถาบันการศึกษา

ควรจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ให้ผู้หญิงได้เรียนรู้เกี่ยวกับสังคมและบทบาทของผู้หญิงในการช่วยเหลือและพัฒนาสังคม ซึ่งการพัฒนาผู้หญิงให้ประสบความสำเร็จในฐานะผู้นำนั้น ต้องเริ่มต้นตั้งแต่ในระดับครอบครัวและสถาบันการศึกษา ตลอดจนระดับสังคม

Professor Toegel and Barsoux (2013) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ผู้หญิงที่ต้องการประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ผู้หญิงต้องผสมผสานระหว่างพฤติกรรมแบบผู้ชายและผู้หญิงเข้าด้วยกัน เช่น สามารถพูดจาตรงไปตรงมาแต่แสดงความเอาใจใส่อารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่นได้ สามารถปรับพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสถานการณ์หรือบุคคลได้ เช่น เมื่อทำงานกับผู้บังคับบัญชา ผู้นำที่ต้องแสดง ความกล้าหาญในการเผชิญหน้ากับปัญหา และการตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยว แต่เมื่อทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้องแสดงความเอาใจใส่และให้การสนับสนุนช่วยเหลือ รวมถึงแสดงความเป็นมิตรและเปิด รับฟังความคิดเห็นหรือความวิตกกังวลของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ผู้หญิงควรมีความมั่นใจในตนเองว่าตนเองมีความสามารถและมีศักยภาพที่ไม่ได้ด้อยกว่าผู้ชายหน้าที่รับผิดชอบถูกมอบหมายตาม ความสามารถไม่ใช่เพศสภาพ บ่อยครั้งที่ผู้หญิงจะปิดกั้นโอกาสที่มาถึงด้วยความเชื่อหรือมุมมองที่มีต่อตนเอง เช่น การไม่ทวงถามถึงสิ่งที่ตนเองควรได้รับเนื่องจากมองว่าเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเห็นแก่ตัว หรือการที่ผู้หญิงเชื่อว่า หน้าที่สำคัญที่สุดของผู้หญิงคือการดูแลครอบครัว ไม่ใช่การทำงานนอกบ้าน เป็นต้น ซึ่งนับว่าเป็นมุมมองที่ผู้หญิงสร้างขึ้นเป็นกำแพงความก้าวหน้าของตนเอง ในขณะที่เดียวกัน ผู้ชายก็ต้องตระหนักเห็นถึงโอกาสและความเท่าเทียมกันในสังคม และมองเห็นกำแพงที่พวก ตนสร้างขึ้นมาปิดกั้นผู้หญิง เช่น มองว่าผู้หญิงอ่อนแอกว่าและไม่สามารถตัดสินใจสิ่งต่างๆ ได้โดยลำพัง หรือผู้หญิงมักจะใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล เป็นต้น ผู้ชายต้องเปิดใจกว้างและเปิดรับความแตกต่างของคนในสังคม (diversity) โดยเฉพาะในปัจจุบันที่เป็นสังคมแบบผสมผสาน คนในสังคมมีภูมิหลังที่หลากหลายแตกต่างกันออกไปทั้งด้านเพศ ชาติพันธุ์ ศาสนา วัฒนธรรมและการศึกษา เป็นต้น ซึ่งคนที่ต้องทำงานร่วมกันหรืออยู่ร่วมกันในสังคม ไม่เปิดใจยอมรับความแตกต่างเหล่านี้ก็จะไม่สามารถสร้างสังคม ที่เป็นสุขหรือองค์กรที่เจริญก้าวหน้าได้

นอกจากนี้ องค์กรต่างๆ ก็ควรตระหนักเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องยอมรับว่า ผู้หญิงเป็นกุญแจ สำคัญที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้เช่นเดียวกับผู้ชาย ดังนั้น องค์กรต้องยอมรับความหลากหลายที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยง

ไม่ได้ และมีการกำหนดนโยบายรองรับความหลากหลายดังกล่าว เช่น การกำหนดโควตา/อัตราส่วนในการจ้างงานและการเลื่อนขั้น การกำหนดนโยบายในการบริหารงานบุคคลที่เป็นธรรม การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าจ้างหรือค่าตอบแทนต่างๆ การอบรมและพัฒนาบุคลากรที่เป็นธรรม การสร้างเสริมประสบการณ์การเป็นผู้นำให้บุคลากรอย่างเสมอภาค การแต่งตั้งพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาให้กับบุคลากร การดำเนินงานที่ช่วยบุคลากรด้านภาระทางครอบครัว เช่น การจัดตารางงานที่ยืดหยุ่น การสนับสนุนเรื่องการดูแลเด็ก เป็นต้น รวมถึงการสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรในองค์กรให้เข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้บุคลากรเปิดใจกว้าง ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และปฏิบัติต่อกันด้วยความเป็นมิตร ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่รังเกียจหรือกีดกันบุคคลที่แตกต่างจากตนเอง ซึ่งถึงแม้ว่าแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของบทบาทผู้หญิงนั้นจะเดินหน้าไปในทิศทางที่ดี แต่ก็ถือว่าเป็นความเติบโตที่เชื่องช้า ดังนั้นค่านิยม ทศนคติและความเชื่อของคนในสังคมต้องได้รับการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับยุคสมัย และเข้ากับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคม บุคคลในสังคมต้องปลูกฝังให้เปิดใจยอมรับความแตกต่างและความ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย

การอยู่ร่วมกันในสังคมหรือหน่วยงานนั้น บุคคลต้องหลีกเลี่ยงการมี 2 สิ่งนี้คือ stereotype คือ การคิดแบบเหมารวมหรือสามัญสำนึก และ prejudice / bias คือความลำเอียง ไม่มีเหตุผล การมอง สิ่งต่างๆ รวมถึงการมองตัวบุคคลต้องมองด้วยใจที่เป็นกลาง ตัดสินสิ่งต่างๆ ด้วยเหตุและผล ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลด้วยความเสมอภาค สิ่งหนึ่งทีปิดกั้นไม่ให้ผู้หญิงสามารถก้าวหน้าในวิชาชีพนั้น นอกจากจะมาจากมุมมองที่ผู้หญิงมีต่อตนเองแล้ว ก็ยังมาจากการเลือกปฏิบัติของบุคคลแวดล้อมด้วย ดังนั้น บุคคลควรปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความจริงใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกันด้วยความเสมอต้นเสมอปลายและเท่าเทียมกันด้วย

เอกสารอ้างอิง

- เบนนิส, วอร์เรน. (2545). *คิดใหม่เพื่ออนาคต*. แปลโดย ธนัชวัชรไชยตระกูล, พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : นานาอักษรการพิมพ์.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2543, ตุลาคม-ธันวาคม). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพและอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารสตรี. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*. 13(49): 77-87.

- Andersen, J. A. & Hansson, P. H. (2011). "At the end of the road? On differences between women and men in leadership behavior." **Leadership and Organization Development Journal**, 32 (5), 428-441.
- Cliff, J. E. (2005). "Walking the Talk? Gendered Rhetoric vs. Action in Small Firms". **Organization Studies** 26: 63-91.
- Dobbins, Gregory and Platz, Stephanie (January 1986). "Sex Differences in Leadership: How Real are they?". **Academy of Management Review** 11(1) : 118-127.
- Eagly, A. H. (1995). "The science and politics of comparing women and men". *American Psychologist*, 50, 145-158.
- Eagly, A. H. and Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style : A meta-analysis. **Psychological Bulletin**, 108, 233-256.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. (2003). "Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men". *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.
- Heller, Trudy. (1982). **Women and Men as Leaders : in Business, Educational and Social Service Organizations**. New York : Praeger.
- McKinsey & Company. (2008). **Women Matter : Female leadership, a competitive edge for the future**.
- Toegel Ginka and Barsous Jean-Louis. (2013). "Women Leaders : the Gender trap" **The European Business Review**
- Zenger Jack and Folkman Joseph. (2012). **A Study in Leadership: Women Do it Better Than Men**

