

จากว่าที่นักประวัติศาสตร์สู่ผู้นำผู้หญิงคนแรกในอุตสาหกรรมโรงแรมหรูระดับนานาชาติของไทย
การวิจัยเรื่องเล่าอัตชีวประวัติเชิงชาติพันธุ์วรรณาเพื่อสร้างพลังอำนาจของผู้หญิง
From prospective historian to the first female leader in Thailand's international
luxury hotel industry

นพรัตน์ อัมปา^{1*} ระชานนท์ ทวีผล² และพิทักษ์ ศิริวงศ์³
(Nopparat Aumpa^{1*}, Rachanon Taweephol² and Pitak Siriwong³)

¹⁻³สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม

¹⁻³Tourism, Hotel, and Event Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University,
Nakhon Pathom Province, Thailand

*Corresponding author E-mail: kaiampa68@gmail.com

Article history:

Received 2 August 2024 Revised 1 July 2025

Accepted 3 July 2025 SIMILARITY INDEX = 1.96 %

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้นำเสนอหลักฐานเชิงประจักษ์ผ่านมุมมองวิธีวิทยาอัตชีวประวัติเชิงชาติพันธุ์วรรณา มุ่งศึกษาการสร้างพลังอำนาจของผู้หญิงไทยในอุตสาหกรรมโรงแรมหรูระดับนานาชาติ ผ่านเส้นทางชีวิตของผู้วิจัยเป็นผู้หญิงไทยคนแรกที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปในเครือโรงแรมนานาชาติในประเทศไทย งานวิจัยนี้ไม่ได้เป็นเพียงการบันทึกประสบการณ์ส่วนบุคคล หากเป็นการใช้เรื่องเล่าเพื่อสะท้อนพลวัตเชิงโครงสร้างของอำนาจ วัฒนธรรมองค์กร และเพศภาวะ โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงแก่นสาระควบคู่กับการตรวจสอบสามเส้าทางทฤษฎีที่ประกอบด้วย แนวคิดสตรีนิยมเชิงเชื่อมโยง ทฤษฎีเพดานแก้ว และมิติวัฒนธรรมของฮอฟสตีด

ผลการวิจัยนำเสนอผ่าน 5 แก่นสาระหลัก ได้แก่ (1) การก่อตัวของอัตลักษณ์ผู้นำผู้หญิงภายใต้โครงสร้างชายเป็นใหญ่ (2) การต่อรองอัตลักษณ์ภาวะผู้นำในวัฒนธรรมองค์กรโรงแรม (3) การเปลี่ยนแรงต้านทางวัฒนธรรมให้เป็นพลังขับเคลื่อน (4) การฟื้นคืนภาวะผู้นำผ่านพลวัตทางอารมณ์ และ (5) การพัฒนาโมเดลพหุมิติภาวะผู้นำสตรีปริซึม ประกอบด้วย 4 กลไก ได้แก่ การแยกแยะ การหักเห การส่องสว่าง และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ อีกทั้งงานวิจัยนี้เสนอแนวทางใหม่ของภาวะผู้นำผู้หญิงที่ไม่อิงอยู่กับอำนาจตามสายงาน หากแต่เกิดจากกระบวนการภายใน ได้แก่ การจัดการอารมณ์ การเรียนรู้แบบเปลี่ยนผ่าน และการออกแบบวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่มีความหลากหลาย ภายใต้กรอบ “การหักเหแทนการปะทะ” เป็นหัวใจของโมเดลพหุมิติภาวะผู้นำสตรีปริซึม อันมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในภาคบริการระดับโลกให้มีความเท่าเทียมและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

Abstract

This autoethnographic inquiry investigates the emergence of empowered feminine leadership within Thailand's international luxury hotel industry through the lived experiences of the researcher—the first Thai woman appointed as general manager in a global hotel chain. Far beyond a personal narrative, this study situates individual experience as a critical lens for interpreting systemic structures, organizational culture, and gendered power relations. Data were constructed through reflective life writing and in-depth interviews with 17 purposively selected key informants. Analysis followed Braun & Clarke's Thematic Analysis, reinforced by Theory Triangulation drawing from Intersectional Feminism, the Glass Ceiling Theory, and Hofstede's Cultural Dimensions.

The findings are structured into five key themes: (1) the formation of feminine leadership identity under patriarchal constraints; (2) the negotiation of identity within male-dominated hospitality cultures; (3) the transformation of resistance into leadership momentum; (4) emotional dynamics as catalysts for inner empowerment; and (5) the synthesis of the Prismatic Feminine Leadership Model (PRISM)—a fourfold framework comprising Problem Recognition (PRISM), Reframing (Refract), Illuminating Margins (Illuminate), and Systemic Metamorphosis. This model challenges traditional leadership paradigms by proposing a leadership style grounded not in dominance or mimicry of masculine traits, but in quiet strength, emotional intelligence, inclusive systems design, and strategic cultural reframing. Rather than confronting power structures head-on, PRISM advocates for rechanneling perceptions and redirecting organizational optics to recognize alternative leadership forms. This study contributes to feminist leadership theory, transnational service management, and organizational change discourse by offering a structurally rooted, emotionally attuned, and contextually responsive leadership model—one that not only transforms institutions but also opens new entryways for marginalized voices in global service leadership.

Keywords: Leadership, Cultural Diversity, Organizational Change

1. บทนำ

ในทศวรรษที่ผ่านมา การส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศในภาคธุรกิจได้รับความสนใจเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมบริการที่ต้องอาศัยความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์และภาวะผู้นำ (McKinsey & Company, 2022; World Bank, 2023; ILO, 2023) อย่างไรก็ตาม รายงานของ World Economic Forum (2024) ระบุว่า การปิดช่องว่างความไม่เท่าเทียมทางเพศในระดับโลกยังต้องใช้เวลาอีกกว่า 131 ปี สะท้อนความซับซ้อนที่ฝังรากลึกในโครงสร้างสังคมและวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งรายงาน UNWTO (2023) ระบุว่า ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและโรงแรม ผู้หญิงคิดเป็นร้อยละ 54 ของแรงงานทั้งหมด แต่มีสัดส่วนไม่ถึงร้อยละ 20 ในตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมระดับหรู สอดคล้องกับข้อมูลจาก Deloitte (2023) ที่พบผู้หญิงครองตำแหน่งซีอีโอในธุรกิจโรงแรมเพียงร้อยละ 12 โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีสัดส่วนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยโลกถึงร้อยละ 30 (ADB, 2023)

ในบริบทประเทศไทย งานวิจัยของ Suriyawongpaisal et al. (2024) และ Pimpa & Farrelly (2022) พบว่า แม้ผู้หญิงไทยจะมีอัตราการเข้าสู่ตลาดแรงงานและการศึกษาระดับสูงเพิ่มขึ้น แต่ยังคงเผชิญ "เพดานแก้ว" โดยมีเพียงร้อยละ 7.5 ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีผู้หญิงเป็นผู้บริหารระดับสูง (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2566) ตลอดจนงานวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องผู้นำผู้หญิงไทยในภาคบริการยังมีจำนวนจำกัด โดยเฉพาะที่ใช้วิธีวิทยาแบบอัตชีวประวัติเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Autoethnography) งานศึกษาส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่บทบาทของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐหรือระดับท้องถิ่น ในขณะที่งานวิจัยระดับสากลยังขาดการวิเคราะห์ในบริบทเฉพาะของสังคมไทย ทั้งนี้แนวคิด "Glass Ceiling Theory" (Hymowitz & Schellhardt, 1986; Barreto et al., 2021) อธิบายอุปสรรคที่มองไม่เห็นขัดขวางผู้หญิงไม่ให้ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำ งานของ Eagly & Carli (2007) และ Kellerman & Rhode (2024) เสนอแนวคิด "labyrinth of leadership" เน้นให้เห็นว่าเส้นทางของผู้หญิงในการเป็นผู้นำเต็มไปด้วยการตัดสินใจซับซ้อนและการต่อรองเชิงบทบาท อีกทั้งจากกรอบวัฒนธรรมของ Hofstede (1984, 2010) ประเทศไทยมีคะแนนสูงในด้าน Power Distance และ Masculinity สะท้อนวัฒนธรรมที่ให้คุณค่าต่อลำดับชั้นและความเป็นชายในองค์กร งานของ Thanetsunthorn & Wuthisatian (2022) และ Dickie & Ruengdet (2023) ชี้ให้เห็นมิติเฉพาะของสังคมไทย เช่น ระบบอุปถัมภ์และความคาดหวังต่อบทบาทเชิงสัญลักษณ์

งานวิจัยนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างทางทฤษฎีด้วยการนำเสนอกรณีศึกษาของผู้นำผู้หญิงไทยคนแรกที่เป็นผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมหรูระดับนานาชาติ ผ่านมุมมองทฤษฎีสตรีนิยมเชิงคลื่นลูกที่สาม (Third-wave Feminism) และแนวคิดสตรีนิยมแบบเชื่อมโยง (Intersectional Feminism) โดยใช้วิธีวิทยาแบบอัตชีวประวัติเชิงชาติพันธุ์วรรณา เปิดโอกาสให้ประสบการณ์ส่วนตัวกลายเป็นฐานข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์โครงสร้างอำนาจ วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการอัตลักษณ์ทางเพศ สามารถนำไปใช้ในการออกแบบนโยบายภายในองค์กร การพัฒนาหลักสูตรผู้นำสำหรับผู้หญิง และการส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศในระยะยาว

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อนำเสนอเรื่องเล่าอัตชีวประวัติเชิงชาติพันธุ์วรรณาของผู้นำสตรีไทยคนแรกในอุตสาหกรรมโรงแรมหรูระดับนานาชาติของไทย
2. เพื่อนำเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีแนวทางในการเผชิญอุปสรรคและการสร้างพลังอำนาจของผู้นำสตรีไทยคนแรกในอุตสาหกรรมโรงแรมหรูระดับนานาชาติของไทย

2. การทบทวนวรรณกรรม

2.1. แนวคิดภาวะผู้นำผู้หญิง (Feminine Leadership) ภาวะผู้นำผู้หญิงมีพัฒนาการจากการเลียนแบบภาวะผู้นำแบบชาย (masculine leadership) ไปสู่การยอมรับลักษณะเฉพาะของผู้นำผู้หญิงที่เน้นความร่วมมือ การเอาใจใส่ และความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) (Eagly & Carli, 2007; Goleman, 2011) โดยเฉพาะในภาคบริการ ผู้นำผู้หญิงมักสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อให้เกิดการมีส่วนร่วมและความไว้วางใจ สอดคล้องกับบริบทของอุตสาหกรรมโรงแรม (Mooney & Jameson, 2023) งานวิจัยนี้ต่อยอดจากการอภิปรายโดยเน้นการเติบโตของภาวะผู้นำจาก “ภายใน” ผ่านการจัดการอารมณ์และคุณค่าทางสังคมที่ผู้หญิงสร้างขึ้นในพื้นที่จำกัด

2.2 ทฤษฎีอุปสรรคเชิงโครงสร้าง (Glass Ceiling & Gendered Barriers) แนวคิดเพดานแก้ว (Glass Ceiling) ชี้ให้เห็นอุปสรรคที่มองไม่เห็นขัดขวางไม่ให้ผู้หญิงก้าวสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูง แม้จะมีคุณสมบัติครบถ้วน (Hymowitz & Schellhardt, 1986) โดยเฉพาะในองค์กรที่มีความเป็นชายสูง เช่น โรงแรมนานาชาติ (Schein, 1973) อุปสรรคนี้อาจฝังอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดนี้เชื่อมโยงกับประสบการณ์จริงของผู้วิจัยที่ต้องเผชิญกับความกดดันทั้งจากภายในตนเองและจากระบบองค์กร การทบทวนนี้จึงปูพื้นให้โมเดล PRISM ทำหน้าที่เป็นกลไกวิเคราะห์อุปสรรคอย่างเป็นระบบ

2.3 สตรีนิยมเชิงเชื่อมโยง (Intersectional Feminism) สตรีนิยมร่วมสมัยเน้นการวิเคราะห์อัตลักษณ์ที่ซับซ้อนของผู้หญิง โดยเฉพาะปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพศ ชาติพันธุ์ ชนชั้น และวัฒนธรรม (Crenshaw, 1989; Hooks, 2022) แนวคิด intersectionality เปิดโอกาสให้เข้าใจความเป็นผู้หญิงไทยในบริบทโรงแรมระดับนานาชาติ ที่ต้องเผชิญกับอคติหลายชั้นทั้งในฐานะผู้หญิง คนท้องถิ่น และคนเอเชีย การบูรณาการแนวคิดนี้ช่วยเสริมกรอบวิเคราะห์ภายใต้โมเดล PRISM ที่เน้น “การแยกแยะ” และ “การเปลี่ยนมุมมอง”

2.4 วัฒนธรรมองค์กรชายเป็นใหญ่ในโรงแรม (Masculine Organizational Culture) อุตสาหกรรมโรงแรมหรูโดยเฉพาะในระดับนานาชาติ มักมีวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนลักษณะ “ชายเป็นใหญ่” (masculinity) ตามกรอบมิติวัฒนธรรมของ Hofstede (1984) เน้นการแข่งขัน ลำดับอำนาจ และความสำเร็จส่วนบุคคลมากกว่าความร่วมมือ ส่งผลให้ผู้นำผู้หญิงมักถูกกีดกันจากโอกาสในการเติบโต (Thanetsunthorn & Wuthisatian, 2022) การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นหัวใจสำคัญของการออกแบบระบบภาวะผู้นำใหม่ในงานวิจัยนี้

2.5 อัตชีวประวัติเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Autoethnography & Inner Leadership) อัตชีวประวัติเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Autoethnography) เปิดพื้นที่ให้ผู้วิจัยใช้ชีวิตของตนเองเป็นเครื่องมือวิจัยเพื่อสะท้อนความรู้สึก อารมณ์ และโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้อง (Ellis et al., 2011; Maréchal, 2010) การเล่าเรื่องภายในประกอบกับแนวคิดอารมณ์และอาชีพ (Emotional Arc) และ การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) (Mezirow, 2000) ทำให้งานวิจัยนี้แตกต่างจากงานเชิงปริมาณทั่วไป เพราะชี้ให้เห็นว่า “ความเป็นผู้นำ” มิได้เกิดจากตำแหน่งหรืออำนาจ แต่เกิดจากการหล่อหลอมอารมณ์ ความกล้า และคุณค่าภายในอย่างลึกซึ้ง

3. วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 ประเภทของการวิจัย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แนวทางแบบอัตชีวประวัติเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Autoethnography) ผสานการเล่าเรื่องส่วนบุคคลเข้ากับบริบททางสังคม วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กร เพื่อเปิดพื้นที่ให้กับประสบการณ์ของผู้วิจัยในฐานะผู้

หญิงไทยที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมโรงแรมหรูระดับนานาชาติ (Chang et al., 2016; Holman Jones et al., 2022)

3.2 กรอบวิธีวิทยา (Methodological Orientation) การวิจัยยึดแนวคิดแบบแปลความหมาย (Interpretivism) และสะท้อนการวิจัยแบบมีส่วนร่วมของตนเอง (Self-in-Research) โดยมุ่งทำความเข้าใจปรากฏการณ์ “ความเป็นผู้นำผู้หญิง” ผ่านประสบการณ์ตรงและการเชื่อมโยงกับโครงสร้างอำนาจในบริบทชายเป็นใหญ่ขององค์กรบริการระดับโลก (Adams et al., 2021; Denzin & Lincoln, 2023)

3.3 แหล่งข้อมูลและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ข้อมูลหลักในงานวิจัยนี้ประกอบด้วย (1) เรื่องเล่าอัตชีวประวัติของผู้วิจัย ที่ครอบคลุมช่วงเวลากว่า 28 ปีในการทำงานในเครือโรงแรมนานาชาติในหลายประเทศ และ (2) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จำนวน 17 คน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง (2 คน) เพื่อนร่วมงานในระดับตัดสินใจนโยบาย (4 คน) ผู้โต้แย้งข้อขัดแย้ง (6 คน) ผู้ใช้บริการประจำที่มีความสัมพันธ์เชิงวิชาชีพกับผู้วิจัย (5 คน) การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

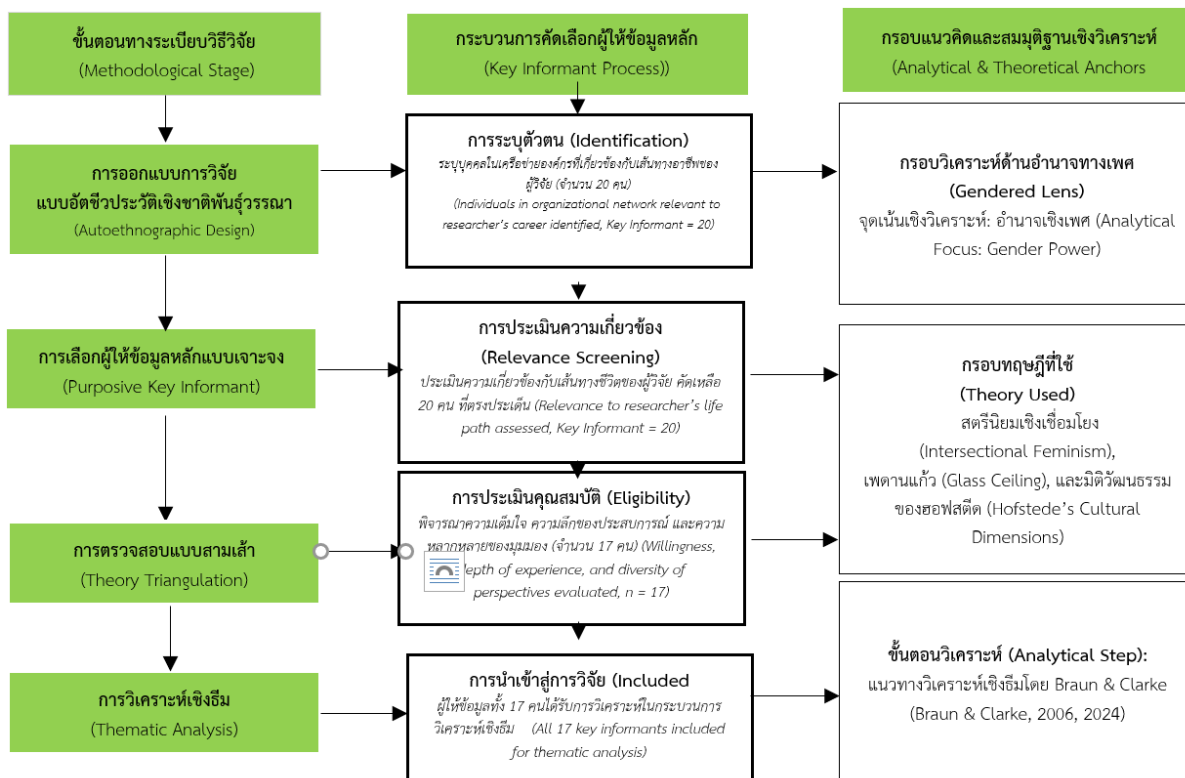
3.4 เครื่องมือวิจัย ได้แก่ บันทึกเรื่องเล่าอัตชีวประวัติ (Personal Narrative Log) แนวคำถามเปิดสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (Semi-structured Interview Guide) และเอกสารและหลักฐานเชิงประวัติ (Documentary Evidence) เช่น จดหมายแต่งตั้ง บันทึกภายในองค์กร ผลงานเชิงนวัตกรรม

3.5 ขั้นตอนการเก็บข้อมูล ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 เขียนบันทึกอัตชีวประวัติในเชิงไตร่ตรอง (Reflective Autobiography) อย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบแนวคำถามสัมภาษณ์ตามแนวคิด ขั้นตอนที่ 3 สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละราย โดยใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง และ ขั้นตอนที่ 4 ถอดความ (Transcription) และตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาโดยผู้ให้สัมภาษณ์ (Member Check)

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงแก่นสาระ (Thematic Analysis) ตามแนวทางของ Braun & Clarke (2006, 2024) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ การทำความเข้าใจข้อมูล การสร้างรหัสเริ่มต้น (Initial Coding) จัดกลุ่มแก่นสาระ (Theme Development) การตรวจสอบและปรับแก่นสาระ การอธิบายแต่ละแก่นสาระเชิงวิเคราะห์ และรายงานผลในเชิงโครงสร้างการเล่าเรื่อง (Narrative Thematic Reporting)

3.7 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Trustworthiness) โดยใช้แนวคิด การตรวจสอบสามเส้าทางทฤษฎี (Theory Triangulation) โดยนำกรอบแนวคิดจากหลายศาสตร์มาวิเคราะห์ข้อมูล เช่น Glass Ceiling Theory (Hymowitz & Schellhardt, 1986), Cultural Dimensions (Hofstede, 2010), และ Intersectional Feminism (Crenshaw, 1989) ดำเนินการตรวจสอบกับผู้ให้ข้อมูลโดยใช้ Member Checking ใช้การสะท้อนตนเองอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Reflexivity) ในกระบวนการเขียนและวิเคราะห์

3.7 กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพแบบอัตชีวประวัติเชิงชาติพันธุ์วรรณา โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ขั้นตอนทางระเบียบวิธีวิจัย (2) กระบวนการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล และ (3) กรอบแนวคิดและแนวทางการวิเคราะห์ที่ใช้สนับสนุนการตีความ กระบวนการวิจัยเริ่มต้นจากการออกแบบวิธีวิทยาที่ผู้วิจัยใช้ประสบการณ์ส่วนตัวเป็นฐานของการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ พร้อมทั้งคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก 17 คนผ่านกระบวนการคัดกรองที่ชัดเจน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงแก่นสาระ (Thematic Analysis) โดยเชื่อมโยงกับกรอบทฤษฎีร่วมสมัย ได้แก่ ทฤษฎีเพดานแก้ว (Glass Ceiling), สตรีนิยมเชิงเชื่อมโยง (Intersectional Feminism) และมิติวัฒนธรรมของฮอฟสเต็ด (Hofstede) เพื่อสะท้อนพลวัตของอำนาจวัฒนธรรม และเพศภาวะในบริบทการนำของผู้หญิงไทยในองค์กรบริการระดับนานาชาติ ดังภาพนี้



แผนภาพที่ 1 ภาพรวมกระบวนการวิจัย (Research Process Overview)

4. ผลการวิจัย

4.1 เรื่องเล่าอัตชีวประวัติเชิงชาติพันธุ์วรรณาของผู้นำสตรีคนแรกในอุตสาหกรรมโรงแรมหรูระดับนานาชาติของไทย ดังนี้

แก่นสาระที่ 1 การก่อตัวของอัตลักษณ์ผู้นำผู้หญิงผ่านการเลือกทางชีวิตภายใต้โครงสร้างชายเป็นใหญ่ ผู้วิจัยเกิดในสุโขทัยภายใต้ครอบครัวชนชั้นกลางที่ประกอบธุรกิจวัสดุก่อสร้าง เมืองประวัติศาสตร์หล่อหลอมให้รักอดีตและวัฒนธรรม เมื่ออายุ 9 ขวบ เข้าเรียนโรงเรียนประจำสตรีล้วนที่เขมะสิริอนุสสรณ์ วิถีชีวิตในกรุงเทพฯ สอนให้รับผิดชอบและพึ่งพาตนเอง วันหยุดที่ไม่มีครอบครัวมารับจึงใช้เวลาอ่านหนังสือประวัติศาสตร์ในห้องสมุด ความฝันเป็น "นักประวัติศาสตร์ผู้หญิง" ก่อตัวเป็นเป้าหมายหลัก สามารถสอบติด มธ. เอกประวัติศาสตร์ และเลือกโทการโรงแรมเป็นทักษะเสริม ตลอดจนในช่วงปีที่ 1-2 มารดาเสียชีวิตกะทันหัน พร้อมปัญหาธุรกิจครอบครัวทรุดตัว บิดาเสนอให้ลาออกเพื่อดูแลธุรกิจและน้องชาย 2 คน ผู้วิจัยขัดแย้งระหว่าง "หน้าที่ลูก" และ "เสียงความฝัน" แต่พบสมุดบันทึกมารดา "ขอให้ลูกเป็นผู้หญิงที่มีความรู้ เป็นที่พึ่งตัวเอง และไม่อยู่ภายใต้คำตัดสินใคร" อีกทั้งการฝึกงานโรงแรม 5 ดาวชั้นปีที่ 4 ทำให้ค้นพบความถนัด การสื่อสาร การประสานงาน และความสุขจาก "การดูแลผู้อื่น" ไม่ได้เปลี่ยนเป้าหมายเดิม แต่เพิ่มทางเลือกใหม่ เมื่อพิจารณาภาระครอบครัวและความจำเป็นทางการเงิน ผู้วิจัยค้นพบว่าความเป็นนักประวัติศาสตร์นำมาใช้เป็น "วิธีคิด" ในการจัดการผู้คนและวัฒนธรรมองค์กรได้ ความถนัดการเข้ากับผู้คน การปรับอารมณ์ และการประสานงานมีประสิทธิภาพ กลายเป็นจุดแข็งที่ผู้บริหารสังเกตเห็น การได้รับคำชมและรางวัลต่อเนื่องทำให้มั่นใจและทุ่มเทเรียนรู้ ดังนั้นการเปลี่ยนผ่านสะท้อน "การต่อรองอัตลักษณ์" ท่ามกลางแรงกดดันจากระบบครอบครัว โครงสร้างเพศภาวะ และบริบทสังคม ผู้วิจัยไม่มี "สิทธิเลือกอย่างเสรี" แต่สร้าง "พื้นที่การเลือก" ภายใต้โครงสร้างจำกัด การตัดสินใจเข้าสู่อุตสาหกรรมโรงแรมคือการเปลี่ยนจาก "อัตลักษณ์นักคิด" สู่ "อัต

ลักษณะนักปฏิบัติ" เคลื่อนย้ายพลังทางปัญญาไปสู่พื้นที่ปฏิบัติที่มีอิทธิพลเชิงมนุสย์มากกว่าเชิงวิชาการ ไม่ใช่การถอยหลัง แต่เป็นการ "เคลื่อนไปข้างหน้าในสนามที่ตัวตนใหม่กำลังก่อตัวขึ้น"

แก่นสาระที่ 2 การต่อรองอัตลักษณ์ความเป็นผู้นำในวัฒนธรรมชายเป็นใหญ่ขององค์กรโรงแรม

ผู้วิจัยเข้าสู่สายงานโรงแรมอย่างเต็มตัวในปี พ.ศ. 2539 โดยเริ่มต้นจากตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการต้อนรับส่วนหน้า (Assistant Front Office Manager) ณ โรงแรมบันยันทรี กรุงเทพฯ ในขณะนั้นยังบริหารงานภายใต้เครือสตาร์วูด (Starwood Hotel Group) แม้จะเป็นตำแหน่งระดับผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ แต่ภาพจำของบทบาท “ผู้จัดการ” ที่องค์กรและแขกผู้ใช้บริการคาดหวัง กลับไม่ครอบคลุมอัตลักษณ์แบบ “ผู้หญิงไทย” ที่ผู้วิจัยเป็น อีกทั้งผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับในเวลานั้น มักเป็นผู้ชายเชื้อชาติยุโรปหรืออเมริกัน บุคลิกภาพโดดเด่น ใช้น้ำเสียงหนักแน่น เดินเร็ว สั่งการเร็ว และไม่แสดงอารมณ์ในที่ทำงาน ผู้วิจัยมีบุคลิกสุภาพ พูดช้าถ้อยคำ มีท่าทีสงบเรียบร้อย จึงมักได้รับบทบาทรองในทางปฏิบัติ แม้จะมีตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ตามสายงานบริหาร ในช่วงปีแรก ๆ ผู้วิจัยพบว่า “การปรากฏตัว” ของภาวะผู้นำผู้หญิงยังไม่ได้รับการยอมรับในระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือมีข้อร้องเรียนจากแขกระดับสูง แม้ผู้วิจัยจะเป็นผู้มีอำนาจในขณะนั้น แต่พนักงานหรือแม้กระทั่งแขกกลับเลือกมองหาผู้จัดการชาย หรือเรียกหา “supervisor คนที่ดูมีอำนาจกว่า” อยู่เสมอ

แก่นสาระที่ 3 เมื่อแรงด้านกลายเป็นแรงผลัก: ภาวะผู้นำผู้หญิงภายใต้ข้อจำกัดเชิงพื้นที่และวัฒนธรรม

ภายหลังจากสร้างรากฐานความสามารถในโรงแรมบันยันทรี กรุงเทพฯ ผู้วิจัยได้รับมอบหมายงานครั้งสำคัญในระดับนานาชาติ โดยเริ่มจากการเปิดโรงแรมบันยันทรี ริงฮะ (Banyan Tree Ringha) ตั้งอยู่ในพื้นที่สูงของเทือกเขาหิมาลัย เขตแซงกรีลา ประเทศจีน สภาพแวดล้อมที่ห่างไกล การสื่อสารที่จำกัด ภูมิอากาศที่โหดร้าย และพนักงานท้องถิ่นที่ไม่เคยมีประสบการณ์โรงแรม คือข้อจำกัดเชิงพื้นที่ที่แท้จริง นอกจากปัญหาเชิงกายภาพ ผู้วิจัยยังต้องเผชิญข้อจำกัดเชิงวัฒนธรรมและสังคมในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นความไม่เชื่อมั่นของทีมผู้ชายต่อผู้บริหารผู้หญิงชาวเอเชีย หรือทัศนคติของเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นที่ยังมองบทบาทของผู้หญิงในฐานะ “ผู้นำ” ด้วยความลังเลและระแวง ดังนั้น พื้นที่” ไม่ได้เป็นเพียงสภาพทางกายภาพ แต่เป็นเวทีของอำนาจ การจัดระเบียบความสัมพันธ์ทางสังคม และการกำหนดว่าใครควรมีอำนาจ ในบริบทการทำงานของผู้วิจัย พื้นที่บนภูเขหิมาลัยหรือเขตอนุรักษในตะวันออกกลาง ไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อให้ผู้หญิงเอเชียแสดงความเป็นผู้นำ อีกทั้งการปรากฏตัวของผู้วิจัยในฐานะผู้จัดการผู้หญิงในพื้นที่เช่นนั้นจึงเท่ากับการแทรกซึมเข้าไปในอำนาจเชิงพื้นที่ ที่มีความหมายเชิงวัฒนธรรมลึกซึ้ง ตลอดจนภาวะผู้นำผู้หญิงที่เติบโตจากแรงกดดัน มิได้เกิดจาก “การชน” อย่างแข็งแกร่ง แต่เกิดจาก “การแปรรูปแรงต้านเป็นพลังสร้างสรรค์” ผู้วิจัยไม่ได้ปะทะกับแรงต้านอย่างเปิดเผย แต่ใช้เวลา ความไว้วางใจ และคุณธรรมในการทำงานเป็นเครื่องมือหลักในการเปลี่ยนระบบ

แก่นสาระที่ 4 การฟื้นคืนภาวะผู้นำผ่านพลวัตทางอารมณ์: เส้นทางสู่การเสริมพลังจากภายในของผู้ผู้นำผู้หญิง

การเปลี่ยนผ่านภาวะผู้นำของผู้วิจัยไม่ได้เกิดจากการเลื่อนตำแหน่งหรือการอบรมเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากประสบการณ์ชีวิตที่ยากจะถ่ายทอดผ่านประวัติการทำงานแบบเป็นทางการ เส้นทางนี้สะท้อนลักษณะของ “การเดินทางภายใน” (Inner Journey) ซ้อนทับอยู่บนความเปลี่ยนแปลงภายนอก ดังนั้นประสบการณ์เริ่มต้นจากความรู้สึกซับซ้อน ตกใจ ผิดหวัง ไม่เข้าใจระบบ สูญเสียแรงศรัทธา และ “ความไม่พอใจในตัวเอง”

เพราะแม้จะพยายาม ระบบก็ยังไม่เปลี่ยนหรือไม่เคยมองเห็นผู้วิจัยอย่างที่เป็น กลายเป็น "แผนที่ทางอารมณ์" ที่สะท้อนว่าเส้นทางของผู้นำผู้หญิงไม่ได้ไต่ขึ้นตามแนวตรง แต่ผ่านจุดตกต่ำทางความมั่นใจก่อนจะฟื้นขึ้นด้วยความรู้สึกที่ว่า "ไม่มีอะไรจะเสียอีกต่อไป" ช่วง "Never Give Up & Nothing to lose" ไม่ได้แปลว่าหมดหวัง ตรงกันข้าม คือจุดที่ผู้วิจัยตัดสินใจ "เลือกตัวเอง" และเริ่มกำหนดบทบาทผู้นำในแบบที่องค์กรไม่เคยฝึกหรือไม่เคยอนุญาต เป็นการเปลี่ยนผ่านจาก "ภาวะผู้นำที่แสวงหาการยอมรับ" ไปสู่ "ภาวะผู้นำที่สร้างคุณค่าให้ผู้อื่น โดยไม่ต้องร้องขอการยอมรับ" จากจุดนี้ ผู้วิจัยเริ่มพัฒนาแนวคิด Villa Host และโครงการ Ultra-Luxury แบบองค์รวม ที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของผู้ใช้บริการแบบ "รอบด้านและเชื่อมโยงกับพนักงาน" พร้อมเปลี่ยนรูปแบบการเป็นผู้นำภายในทีม โดยให้พนักงานแต่ละระดับมีพื้นที่ตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับความเข้าใจบริบทของลูกค้ามากกว่าการปฏิบัติตามคู่มือ และ "เชื่อในคน" คุณค่าจากการกระทำที่สม่ำเสมอ ผู้วิจัยเปลี่ยนจาก "ผู้ที่พยายามให้ระบบยอมรับ" ไปเป็น "ผู้สร้างพื้นที่ปลอดภัยให้คนอื่นได้เติบโตโดยไม่ต้องฝืนตนเอง"

แก่นสาระที่ 5 ผู้นำผู้หญิงในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ: พลัง การหักเห การส่องสว่าง และการสร้างพื้นที่ใหม่ในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับหรู

ช่วงเวลานี้จึงมิใช่เพียงปลายทางของความสำเร็จ แต่คือจุดเริ่มต้นของ บทบาทใหม่ ที่ผู้วิจัยสวมใส่ด้วยความเต็มใจ นั่นคือ บทบาทของ “ตัวแบบแห่งการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ” (Systemic Change Exemplar) ผู้วิจัยจึงเริ่ม “มองระบบใหม่” ด้วยแนวคิดที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนการเอาชนะหรือทำลายอุปสรรค แต่คือการแยกแยะ หักเห และส่องสว่าง ให้กับองค์ประกอบที่เคยถูกทำให้มืดบอดเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ระดับโครงสร้าง ผ่านกระบวนการการทำงานของพหุมิติภาวะผู้นำสตรีปริซึม (PRISM ดังนี้

1. พหุมิติภาวะผู้นำสตรีปริซึม (PRISM) แยกแยะโครงสร้างอคติและโอกาสที่ซ่อนอยู่ ผู้วิจัยใช้ประสบการณ์ของตนในการวิเคราะห์ว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม โดยเฉพาะในโรงแรมหรูและแรงกดดันทางภาพลักษณ์ มักแฝงอคติเชิงเพศอย่างแนบเนียน ไม่ว่าจะเป็นการคาดหวังให้ผู้นำต้อง “แข็งแกร่ง” แบบชาย หรือการตั้งคำถามกับอำนาจของผู้หญิงในตำแหน่งผู้บริหารโดยอัตโนมัติ เริ่มต้นจากการ “เห็น” ปัญหาที่คนอื่นอาจไม่มองว่าเป็นปัญหา

2. การหักเห (Refract) เปลี่ยนมุมมองแทนการปะทะ แทนที่จะพยายามทำลาย “กำแพงแก้ว” ที่ทำให้ผู้หญิงถูกมองไม่เห็นในระบบ ผู้วิจัยเลือก “หักเห” ผ่านมัน ด้วยการเสนอแนวทางภาวะผู้นำแบบใหม่ที่ไม่เลียนแบบผู้ชาย ไม่เน้นเสียงดัง ไม่แข่งขันทุกเรื่อง แต่เน้นการฟัง การสร้างความไว้วางใจ และการทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าเขา “มีพลัง” ในระบบเดียวกัน ผู้วิจัยไม่ได้ปะทะกับระบบด้วยการเรียกร้อง แต่เปลี่ยนเกมด้วยการทำให้ระบบเห็นว่าภาวะผู้นำแบบใหม่ก็ได้ผลเช่นกัน

3. การส่องสว่าง (Illuminate) เปิดพื้นที่ที่มองไม่เห็นมาก่อนการนำแนวคิดเรื่อง “ความหลากหลายทางเพศ” มาสู่ระดับผู้บริหาร ไม่ใช่การทำให้ความสวยงามในรายงานความรับผิดชอบต่อสังคม แต่เป็นการทำให้ทุกคนในองค์กรเริ่มรู้ว่า มุมมองของเพศผู้หญิง เพศหลากหลาย และผู้ที่ไม่ได้อยู่ในโครงสร้างอำนาจเดิม มีคุณค่าทางกลยุทธ์ด้วยเช่นกัน ผู้วิจัยใช้เวทีต่าง ๆ ในองค์กร ทั้งการประชุม การฝึกอบรม และการออกแบบระบบบริการ ให้เป็นพื้นที่สำหรับการเปิดเผยศักยภาพของคนที่เคยถูกมองข้าม

4. การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Systemic Metamorphosis) ปรับโครงสร้างสู่ความยั่งยืน สุดท้ายปริซึม (PRISM) ไม่ใช่การแยกวิเคราะห์เพื่อรู้เท่านั้น แต่คือการลงมือเปลี่ยน เช่น การเปลี่ยนนโยบายฝึกอบรมให้ยึดคุณค่าความหลากหลาย, การสร้างระบบสนับสนุนผู้หญิงในสายบริหารโดยไม่ยึดภาพลักษณ์เดิม, การวาง

โครงสร้างความก้าวหน้าให้ยืดหยุ่น และเปิดให้พนักงานที่ไม่ได้เรียนโรงแรมหรือพูดได้หลายภาษา ก็มีโอกาสดำเนินงานได้

5.อภิปรายผลการวิจัย

5.1 การสร้างอัตลักษณ์ผู้นำผู้หญิงในระบบที่ไม่เอื้อต่อความเป็นตนเอง หนึ่งในแกนสำคัญของผลการวิจัยฉบับนี้ คือการค้นพบว่า ภาวะผู้นำของผู้หญิงในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับหรูหาได้เติบโตขึ้นจากการมอบตำแหน่งหรือโอกาสจากระบบไม่ หากกลับเติบโตขึ้นจากการตัดสินใจที่เปี่ยมด้วยพลวัตแห่งอารมณ์ ความขัดแย้งเชิงคุณค่า และแรงกดดันจากโครงสร้างวัฒนธรรมที่เป็นปิตาธิปไตยทั้งในระดับครอบครัวและองค์กร ผู้วิจัยในฐานะกรณีศึกษาได้ตัดสินใจเลือกเดินบนเส้นทางสายโรงแรมโดยยืนยันสิทธิในการกำหนดอนาคตของตนเอง แม้จะต้องแลกมาด้วยความขัดแย้งในครอบครัว การปฏิเสธคำสั่งของผู้เป็นพ่อ และการก้าวผ่านช่วงเวลาแห่งความสูญเสียอย่างเจ็บปวด ตลอดจนการตัดสินใจดังกล่าวสะท้อนลักษณะของผู้นำผู้หญิงที่ไม่เพียงต้องกล้า “เลือก” แต่ยังต้องกล้า “รับผล” ของการเลือกในบริบทที่ผู้หญิงยังไม่ถูกเห็นว่าเหมาะสมจะเป็นผู้นำ ในมุมมองทางทฤษฎี แนวคิดของ Baxter Magolda (2004) เรื่อง “การสร้างตนเอง (self-authorship)” อธิบายอย่างชัดเจนว่าผู้นำผู้หญิงที่สามารถยืนอยู่ได้ในระบบชายเป็นใหญ่ คือผู้ที่สามารถปลดแอกจากการยึดติดกับอำนาจภายนอก และหันมาใช้ “เสียงภายใน” เป็นเข็มทิศนำทางการตัดสินใจ อัตลักษณ์ของผู้นำผู้หญิงในกรณีศึกษานี้จึงก่อรูปขึ้นจากการ “นิยามตัวเอง” ใหม่ภายใต้แรงต้าน ทั้งจากครอบครัว ระบบอุปถัมภ์ และคุณค่าทางสังคมที่มองว่าบทบาทของผู้หญิงไทยควรอยู่ในพื้นที่ของความอ่อนโยน การเสียสละ และการอยู่เบื้องหลังเท่านั้น

5.2 การเผชิญแรงต้านทางโครงสร้างและอารมณ์ในฐานะจุดเปลี่ยนของภาวะผู้นำ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นอย่างชัดว่า เส้นทางของภาวะผู้นำผู้หญิงมิได้พัฒนาในรูปแบบเชิงเส้น (linear) หากแต่เต็มไปด้วยการขึ้นลงทางอารมณ์สะท้อนพลวัตทางอำนาจและวัฒนธรรมองค์กรที่ยังไม่เปิดกว้างให้กับความหลากหลายของภาวะผู้นำ โดยเฉพาะในระบบโรงแรมระดับหรูที่มีการสืบทอดบรรทัดฐานของ “ภาวะผู้นำแบบตะวันตก-ชายเป็นใหญ่” (masculine-coded, Western-dominant leadership) อย่างแนบแน่น ผู้วิจัยต้องเผชิญกับความรู้สึกที่หลากหลาย ตั้งแต่ความตกใจ (shock) การปฏิเสธ (denial) ความไม่พอใจ (discontent) ไปจนถึงความรู้สึกไร้คุณค่า (unworthiness) ในช่วงต้นของอาชีพ ทั้งหมดนี้มีใช้เพียงสภาวะภายใน แต่สะท้อน แรงกดดันจากระบบอำนาจที่ไม่ยอมรับอัตลักษณ์ของเธอในฐานะผู้นำผู้หญิงไทย ดังนั้นแผนภาพ Emotional-Career Arc ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น จึงมีใช้เพียงเครื่องมือถ่ายทอดอารมณ์ หากแต่เป็นการแสดงให้เห็นว่า “ภาวะผู้นำผู้หญิงก่อตัวผ่านกระบวนการตอบสนองทางอารมณ์ต่อโครงสร้างที่ไม่เป็นธรรม” และเมื่อผู้วิจัยสามารถเปลี่ยน “อารมณ์ลบ” ให้กลายเป็นแรงผลักดันในการตัดสินใจ (decision point) และการลงมือเปลี่ยนแปลงตนเองได้ ก็เป็นจุดเปลี่ยนที่ภาวะผู้นำเริ่มมีทิศทางที่ชัดเจนและแตกต่างจากกรอบเดิมขององค์กรข้อค้นพบนี้สอดคล้องอย่างลึกซึ้งกับทฤษฎีการเรียนรู้แบบเปลี่ยนผ่าน (Transformative Learning Theory) ของ Mezirow (2000) เสนอว่าความรู้ ความคิด และภาวะผู้นำแบบใหม่จะเกิดขึ้นได้จริงเมื่อบุคคลเผชิญกับ “วิกฤตทางความหมาย” ที่ทำให้ต้องตั้งคำถามต่อกรอบคิดเดิม การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนจึงเกิดขึ้นจากความเจ็บปวดที่ได้รับการกลั่นกรองจนเกิดพลังภายใน

5.3 การแปรเปลี่ยนระบบด้วยโมเดลพหุมิติภาวะผู้นำสตรีปริซึม (PRISM)

ในช่วงท้ายของเส้นทางภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้พัฒนาแนวคิดมิใช่เพียงเครื่องมือสำหรับการอธิบายประสบการณ์ของตนเอง แต่เป็นแบบจำลองเชิงระบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบและปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมระดับหรูยังมีลักษณะของการยึดถือลำดับชั้น อัตลักษณ์แบบชายเป็นใหญ่ และนิยมความเป็นผู้นำในกรอบแคบแบบตะวันตก โมเดลนี้มีชื่อว่า “พหุมิติภาวะผู้นำสตรีปริซึม (PRISM)” โครงสร้างของโมเดลประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การแยกแยะ (PRISM) โครงสร้างอดีตที่ซ่อนอยู่การหักเห (Refract) มุมมองที่ยึดติดกับภาวะผู้นำแบบเดิม การส่องสว่าง (Illuminate) พื้นที่และบุคคลที่ถูกมองข้ามและการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Systemic Metamorphosis) ผ่านกลไกและนโยบายองค์กรการที่ผู้วิจัยเลือก “หักเห” มากกว่าการ “ปะทะ” จึงเป็นหัวใจของภาวะผู้นำแบบปริซึม—ภาวะที่ไม่ทำลายโครงสร้างเดิม หากแต่เปลี่ยนวิธีที่ระบบนั้น “เห็น” ความสามารถของผู้หญิง และ “ยอมรับ” อัตลักษณ์ที่หลากหลายโดยไม่ต้องเปลี่ยนให้เหมือนแบบเดิม แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวทาง Feminist Systemic Leadership ของ Hooks (2022) เสนอว่าการนำแบบผู้หญิงมิใช่เพียงการเข้ารับตำแหน่งในระบบเดิม แต่คือการแปรเปลี่ยนระบบนั้นผ่านมุมมองใหม่ที่เปิดรับความอ่อนโยน ความหลากหลาย และความยืดหยุ่นอย่างมีเป้าหมาย

5.4 ข้อสรุปเชิงทฤษฎี

งานวิจัยชิ้นนี้เผยให้เห็นนัยยะเชิงทฤษฎีที่สำคัญเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านของภาวะผู้นำผู้หญิงในอุตสาหกรรมบริการระดับหรู โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่อารมณ์และประสบการณ์ส่วนบุคคลไม่ได้เป็นเพียงปรากฏการณ์เฉพาะตัว แต่สะท้อนโครงสร้างอำนาจและกลไกการกีดกันที่ซ่อนอยู่ภายในระบบองค์กรอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ผ่านเลนส์ของทฤษฎีการเรียนรู้เชิงเปลี่ยนแปลงของ Mezirow ชี้ให้เห็นว่าจุดต่ำสุดทางอารมณ์ที่ประกอบด้วยความรู้สึกช็อก ปฏิเสธ และไร้คุณค่า ไม่ได้เป็นเพียงผลผลิตของความล้มเหลวส่วนบุคคล หากแต่เป็นสัญญาณของ “วิกฤตทางความหมาย” ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลเผชิญหน้ากับการถูกผลักออกจากศูนย์กลางของระบบอำนาจ ความสำคัญเชิงทฤษฎีของการค้นพบนี้อยู่ที่การที่อารมณ์ทำหน้าที่เป็น “ข้อมูลทางโครงสร้าง” ที่เปิดเผยลักษณะแท้จริงของกำแพงแก้วในอุตสาหกรรมโรงแรม ซึ่งไม่ได้สร้างขึ้นจากอดีตที่ชัดเจนเพียงอย่างเดียว แต่ยังคงอยู่ผ่านกลไกที่ละเอียดอ่อนกว่า อาทิ การเจียบเฉย การไม่ให้ความสำคัญ และการปฏิเสธการมีอยู่ของประสบการณ์ที่ไม่สอดคล้องกับบรรทัดฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า กระบวนการเปลี่ยนผ่านจากจุดต่ำสุดสู่จุดสูงสุดของเส้นโค้งจึงไม่ได้เป็นเพียงการฟื้นตัวทางอารมณ์ แต่เป็นการสร้างกรอบอ้างอิงใหม่ที่ทำลายโครงสร้างอำนาจที่มีอยู่และเสนอแนวทางภาวะผู้นำทางเลือกที่ไม่จำเป็นต้องลอกเลียนแบบแนวทางแบบชาย สิ่งที่น่าสนใจเป็นพิเศษคือกลยุทธ์ “การหักเห” ที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการจัดการกับอุปสรรคเชิงโครงสร้าง แทนที่จะเลือกเผชิญหน้าโดยตรงหรือพยายามทำลายกำแพงที่มีอยู่ การหักเหเป็นกระบวนการเปลี่ยนทิศทางและมุมมองของแสงที่ส่องผ่านระบบ ทำให้เห็นภาพและความเป็นไปได้ใหม่ที่เคยถูกปิดบัง กลยุทธ์นี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการต่อต้านที่ไม่ใช้ความรุนแรง โดยมุ่งเน้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงจากภายในระบบผ่านการแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของแนวทางทางเลือก มากกว่าการโจมตีระบบเดิมโดยตรง

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบใหม่ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการนี้มีลักษณะเด่นหลายประการ ประการแรกคือการเปลี่ยนจากการพึ่งพาการยอมรับจากภายนอกมาเป็นการเสริมพลังจากภายใน ซึ่งทำให้ภาวะผู้นำมีความยั่งยืนและไม่ขึ้นอยู่กับการรับรองจากโครงสร้างอำนาจที่มีอยู่ ประการที่สอง คือการเน้นมิติของความเป็นมนุษย์ในการบริหารจัดการ โดยให้ความสำคัญกับสมาชิกองค์กรทุกระดับ โดยเฉพาะกลุ่มที่เคยถูกมองข้ามหรือไม่ได้รับการยอมรับ และประการสุดท้าย คือการแสดงให้เห็นว่าคุณสมบัติที่มักถูกมองว่าเป็น “ความ

อ่อนแอ" เช่น ความอ่อนโยน ความเห็นอกเห็นใจ และการใส่ใจในรายละเอียด สามารถเป็นจุดแข็งทางการบริหารที่นำไปสู่ประสิทธิภาพสูงได้

5.5 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบและส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศในระดับโครงสร้าง องค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาดำเนินการดังนี้

1. การออกแบบนโยบายสนับสนุนความหลากหลาย (DEI Policy) องค์กรควรปรับปรุงนโยบายการฝึกอบรมและเกณฑ์การพิจารณาความก้าวหน้าในอาชีพให้มีความยืดหยุ่น โดยไม่ยึดติดกับภาพลักษณ์ภาวะผู้นำแบบเดิม (ชายเป็นใหญ่) และเปิดโอกาสให้พนักงานที่หลากหลายเข้าสู่สายบริหารได้มากขึ้น
2. การพัฒนาหลักสูตรผู้นำสตรีโดยเฉพาะ ควรมีการพัฒนาหลักสูตรที่เน้น "การสร้างพลังจากภายใน" (Inner Journey) และการจัดการอารมณ์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ผู้นำผู้หญิงก้าวข้ามอุปสรรคเชิงโครงสร้างได้
3. การสร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentorship) และเครือข่ายสนับสนุน เพื่อส่งเสริมให้มีโมเดลตัวอย่าง (Role Model) ของผู้นำผู้หญิงเพื่อช่วย "ส่องสว่าง" (Illuminate) และแนะแนวทางให้กับพนักงานหญิงรุ่นใหม่ในการต่อรองอัตลักษณ์ท่ามกลางวัฒนธรรมองค์กรที่ท้าทาย
4. การปรับวัฒนธรรมองค์กรสู่ความยั่งยืน โดยใช้กลไกการ "หักเห" (Refract) แทนการปะทะ โดยการทำให้ระบบเห็นว่าภาวะผู้นำที่เน้นความอ่อนโยน การรับฟัง และความฉลาดทางอารมณ์ สามารถสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมบริการระดับโลกได้จริง

5.6 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรเน้นการศึกษาเชิงเปรียบเทียบในบริบทวัฒนธรรมอื่น ใช้การขยายผลการวิจัยไปยังอุตสาหกรรมอื่นหรือในระดับภูมิภาคที่แตกต่างกัน เพื่อทดสอบความสอดคล้องของ โมเดลพหุมิติภาวะผู้นำสตรีปริซึม (PRISM) ในบริบทสังคมที่มีมิติวัฒนธรรมต่างจากประเทศไทย
2. ควรเน้นการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณนาแบบร่วมมือ (Collaborative Autoethnography) เพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลายและลึกซึ้งยิ่งขึ้น อาจทำการวิจัยร่วมกับผู้นำหญิงหลายคนในเวลาเดียวกัน เพื่อสะท้อนภาพรวมของ "เพดานแก้ว" ในสังคมร่วมสมัย
3. พัฒนาการศึกษาระดับปริญญาเพื่อทดสอบโมเดล PRISM โดยนำกลไก 4 ประการ ประกอบด้วยการแยกแยะ การหักเห การส่องสว่าง และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ไปพัฒนาเป็นตัวชี้วัดเพื่อสำรวจในเชิงสถิติว่าส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรหรือความพึงพอใจของพนักงานได้อย่างไร
4. เน้นการวิเคราะห์ในเชิง Intersectionality ที่ซับซ้อนขึ้น โดยศึกษาปัจจัยร่วมอื่น ๆ นอกเหนือจากเพศสภาพ เช่น ชนชั้น ช่างวัย หรือภูมิหลังทางการศึกษา ที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร เพื่อทำความเข้าใจอุปสรรคที่ซ้อนทับกันอย่างละเอียด

เอกสารอ้างอิง

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2566). **รายงานเพื่อความยั่งยืน 2566**. กรุงเทพมหานคร ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- Adams, T. E., Holman Jones, S., & Ellis, C. (2021). **Autoethnography: Understanding qualitative research**. New York: Oxford University Press.
- Asian Development Bank. (2023). **Gender equality in leadership in Asia-Pacific's hotel sector**. Manila: ADB Publications.
- Barreto, M., Ryan, M. K., & Schmitt, M. T. (Eds.). (2021). **The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality**. Washington, DC: American Psychological Association.
- Baxter Magolda, M. B. (2004). Self-authorship as the common goal of higher education. **Journal of College Student Development**, 45(3), 269–284.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 3(2), 77–101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2024). **Thematic analysis: A practical guide** (2nd ed.). London: SAGE.
- Chang, H., Ngunjiri, F. W., & Hernandez, K.-A. C. (2016). **Collaborative autoethnography**. New York: Routledge.
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex. **University of Chicago Legal Forum**, 1989(1), 139–167.
- Deloitte. (2023). **Global hospitality leadership report**. [Online]. Retrieved December 29, 2023 from <https://www2.deloitte.com>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2023). **The SAGE handbook of qualitative research** (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Dickie, R., & Ruengdet, K. (2023). Gender roles in Thai organizational leadership. **Asian Business & Management**, 22(1), 33–56.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). **Through the labyrinth: The truth about how women become leaders**. Harvard Business Review Press.
- Ellis, C., Adams, T., & Bochner, E. (2011). Autoethnography: an overview. **Historical Social Research**, 36(4), 273-290.
- Goleman, D. (2011). **Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ**. Bantam.
- Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions in Management and Planning. **Asia Pacific Journal of Management**, 1, 81-99.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). **Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival** (2nd ed.). London: McGraw-Hill.
- Holman Jones, S., Adams, T. E., & Ellis, C. (2022). **Handbook of autoethnography** (2nd ed.). New York: Routledge.

- Hooks, B. (2022). **Feminist theory: From margin to center** (3rd ed.). New York: Routledge.
- Hymowitz, C., & Schellhardt, L. A. (1986, March 24). The incredible saga of Coca-Cola's Big Blunder. **The Wall Street Journal**, 1, 23.
- International Labour Organization. (2023). **Gender diversity in global hospitality**. Geneva: ILO Reports.
- Kellerman, B., & Rhode, D. L. (2024). **Women at the top: The complexity of leadership**. New York: Oxford University Press.
- Maréchal, G. (2010). **Autoethnography**. In A. J. Mills, G. Durepos, & E. Wiebe (Eds.), **Encyclopedia of case study research** (pp. 43–45). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- McKinsey & Company. (2022). **Women in the workplace 2022**. [Online]. Retrieved December 29, 2023 from <https://www.mckinsey.com>.
- Mezirow, J. (2000). **Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mooney, S. K., & Jameson, S. M. (2023). Gendered career paths in luxury hospitality. **Tourism Management**, 95, 104699.
- Pimpa, N., & Farrelly, R. (2022). Feminist leadership in Thai hospitality: Cultural logics and invisible power. *Gender, Work & Organization*, 29(6), 2024–2042.
- Schein, E. H. (1973). Organizational psychology, culture and the role of leadership. In L. E. Barrett & J. R. Schey (Eds.), **The culture of organizations** (pp. 45-60). New York: Basic Books.
- Suriyawongpaisal, P., Saengow, U., Patanavanich, R., et al. (2024). The effect of an annual temporary abstinence campaign on population-level alcohol consumption in Thailand: a time-series analysis of 23 years. **BMJ Global Health**, 9, e014428.
- Thanetsunthorn, N., & Wuthisatian, R. (2022). Inclusive leadership in Thai luxury hotels. **International Journal of Hospitality Management**, 104, 103242.
- UNWTO. (2023). **UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, November 2023**. Madrid, Spain: UNWTO.
- World Bank. (2023). **Gender equality in service sector employment**. Washington, DC: World Bank Group.
- World Economic Forum. (2024). **Global gender gap report 2024**. [Online]. Retrieved May 9, 2024 from <https://www.weforum.org/reports>.