

กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ในการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทสาขาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

COMMUNICATION RESILIENCE PROCESS OF THAI WORKING MOTHERS IN DISRUPTIVE  
LIFE EVENTS



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts (Communication Arts) in Communication Arts

FACULTY OF COMMUNICATION ARTS

Chulalongkorn University

Academic Year 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ภาระบวณการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่  
เป็นแม่ในการเปลี่ยนแปลงแบบฉบับพลัน  
โดย น.ส.ณัฐธัญญา หฤรัักษ์  
สาขาวิชา นิเทศศาสตร์  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปภัตสราร ชัยวงศ์

---

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะนิเทศศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา อัครจันทโชติ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา สมไพบูลย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปภัตสราร ชัยวงศ์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วาสิตา บุญสาธ)

CHULALONGKORN UNIVERSITY

นักวิจัย วิทยุรักษ์ : กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ในการเปลี่ยนแปลงแบบฉบับพลัน. ( COMMUNICATION RESILIENCE PROCESS OF THAI WORKING MOTHERS IN DISRUPTIVE LIFE EVENTS) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร. ปกีสสรวิชัยวงศ์

งานวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ในองค์กรไทยเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแบบฉบับพลัน โดยอาศัยมุมมองการสื่อสารเชิงระบบนิเวศในองค์กร ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับพนักงานหญิงในองค์กรไทยขนาดใหญ่ ประเภทแสวงผลกำไร ระดับปฏิบัติการและบริหาร ซึ่งสมัครใจให้ข้อมูลด้วยตนเอง (Self-report) ว่า ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ตนได้เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงแบบฉบับพลันในขณะที่ต้องเลี้ยงดูลูกอายุไม่เกิน 13 ปีไปด้วยอย่างน้อย 1 เหตุการณ์ และในปัจจุบันสามารถก้าวข้ามอุปสรรคและอารมณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นได้แล้ว โดยมีชีวิตส่วนตัวและการทำงานที่ดำเนินต่อไปได้ หรือเข้าสู่สภาวะปกติ) จำนวน 20 คน สุ่มตัวอย่างโดยสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และสมัครใจ (Volunteer Sampling)

ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงฉบับพลันระดับมหภาค (Macrodisruptions) ที่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่เป็นแม่ในภาพรวม ได้แก่ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างบางส่วนยังได้รับผลกระทบจากการย้ายแผนกไปทำสายงานที่ไม่มีความรู้มาก่อน การเกิดวิกฤตแบบฉบับพลันในองค์กรอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการแพร่ระบาดของโรค การย้ายที่อยู่อาศัย การตั้งครุภัณฑ์แบบไม่ได้วางแผนและคนในครอบครัวเกิดความเจ็บป่วย นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงฉบับพลันระดับจุลภาค (Microdisruptions) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างรับรู้ถึงอุปสรรคจากการเปลี่ยนแปลง 6 มิติ ได้แก่ 1) เวลา 2) ทักษะการทำงาน 3) บทบาทหน้าที่ 4) วิธีการดำเนินชีวิต 5) การเงิน และ 6) สถานที่ และส่งผลกระทบต่อตนเองทั้งด้านสุขภาพจิตใจและร่างกาย

ในการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่เป็นแม่มีการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกในทุกระดับในระบบนิเวศการสื่อสารองค์กร ดังนี้: ในระบบจุลภาค ได้แก่ การสื่อสารภายในตนเองและระหว่างบุคคล กลุ่มตัวอย่างสื่อสารภายในตนเอง 3 ระยะ คือ ในระยะที่ 1 มุมมองแรกต่อการเปลี่ยนแปลงมีทั้งบวกและลบ ระยะที่ 2 การสื่อสารภายในบุคคลเพื่อก้าวข้ามความรู้สึกเชิงลบ แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ บอกตัวเองให้ 1) คิดหาวิธีแก้ 2) อุดทน 3) มองเป็นความท้าทาย 4) มองการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมดา และระยะที่ 3 การสื่อสารความตั้งใจที่จะกระทำหรือการกระทำเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก แบ่งออกเป็น 5 กระบวนการ ได้แก่ 1) การสร้างความปกติใหม่ 2) การรับรู้ความรู้สึกในเชิงลบของตนและพยายามมุ่งความสนใจไปที่การกระทำในเชิงบวก 3) การยึดเหนี่ยวอัตลักษณ์ 4) การสร้างตรรกะเพื่อให้สามารถอดทนได้ในสภาวะนั้น ๆ และ 5) การต่อรองหรือให้ความหมายใหม่กับอัตลักษณ์ของตน ส่วนในการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กร กลุ่มตัวอย่างสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน เพื่อทั้งขอความช่วยเหลือและระบายความรู้สึก สำหรับในระบบจุลภาคสัมพันธ์ กลุ่มตัวอย่างสื่อสารภายในแผนก/ฝ่าย รวมถึงกับกลุ่ม/เครือข่ายในองค์กร เพื่อรับฟังและสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน ส่วนการสื่อสารในระบบมหภาค ระหว่างองค์กรกับพนักงาน พบว่า ฝ่ายบริหารจัดการสื่อสารเพื่อให้การสนับสนุนพนักงานแม่เพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกผ่านการเน้นค่านิยมองค์กรในด้านความเป็นครอบครัว และผ่าน 5 นโยบาย ได้แก่ 1) การสลับไปทำงานแบบ Work from Home 2) การมีสถานที่ดูแลเด็กตอนกลางวัน 3) การปรับเวลาการเข้าทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น 4) ค่ารักษาพยาบาลที่ครอบคลุมสิทธิของลูก และ 5) การไม่ลดเงินเดือนหรือเลิกจ้าง

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังสื่อสารกับบุคคล กลุ่ม เครือข่ายภายนอกองค์กร เพื่อพัฒนาการสร้างภาวะล้มแล้วลุก โดยระดับระหว่างบุคคล ได้แก่ สามี ครอบครัว เพื่อน และบุคคลที่ไว้วางใจ ระดับกลุ่มและเครือข่าย ได้แก่ กลุ่มสมาชิกในครอบครัว เครือข่ายสังคมออนไลน์ และเครือข่ายอัตลักษณ์ร่วมต่างๆ (เช่น กลุ่มที่เป็นแม่เหมือนกัน กลุ่มที่มาจากสถาบันการศึกษาหรือสายอาชีพเดียวกัน) โดยพบการสื่อสาร 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) การปรึกษาและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร และ 2) การสื่อสารในเรื่องของอารมณ์กับเครือข่ายสนับสนุน

สาขาวิชา นิเทศศาสตร์  
ปีการศึกษา 2565

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

# # 6480013828 : MAJOR COMMUNICATION ARTS

KEYWORD: Working Mother, Levels of Communication, Resilience, Disruption, Thai Organization

Natanicha Harurak : COMMUNICATION RESILIENCE PROCESS OF THAI WORKING MOTHERS IN DISRUPTIVE LIFE EVENTS. Advisor: Asst. Prof. PAPASSARA CHAIWONG, Ph.D.

This qualitative research was aimed to examine the communication resilience process of working mothers in Thai organizations during disruptive events. Guided by Communication Theory of Resilience (CTR) and ecological model of organizational communication, in-depth interviews with 20 female employees working at operational and executive levels from large, for-profit Thai organizations were conducted. Purposive and volunteer sampling methods were employed with the following criteria: by self-report 1) during the last 3 years while parenting at least 1 child under the age of 13, the subjects encountered sudden and unexpected change(s), and 2) the subjects had been able to overcome the adversity and negative feelings caused by the disruptive changes, and able to continue to live and work at the present time.

The results revealed that: apart from the COVID-19 pandemic as a major disruption at macro level (macrodisruption), unprecedented external events mainly affected the subjects found in this study were sudden job-relocation to unfamiliar tasks, the emergence of organizational crises, unexpected pregnancy, and serious illness of the family members. Consequently, six dimensions of challenges at micro level (microdisruption) perceived by the subjects were reported as follows: 1) time constraint 2) skill inefficiency, 3) role conflicts, 4) changes of lifestyle, 5) financial limitation, and 6) space interruption; and these challenges negatively affected the subjects' both mental and physical health.

In terms of communication resilience process of the working mothers, in *microsystem*, 3 stages of communication at intrapersonal level were found: stage#1 *first perception* towards the changes were both positive and negative, stage#2 *self-talk* to overcome negative feelings and emotions was characterized by telling oneself to 1) find a solution, 2) be patient, 3) see it as another challenge, and 4) accept the change as normal, and stage#3 *behavioral intention and action* to build resilience were 1) crafting normalcy 2) foregrounding positive actions while backgrounding negative feelings 3) putting alternative logics to work 4) affirming identity anchors, and 5) negotiating or reframing identities. At interpersonal level, the subjects communicated with their superior, subordinate, and co-workers both to release negative emotions and to seek for help and support. Also, in *mesosystem* (between work teams/departments), the subjects communicated with trusted members in their team, or their informal network to find the solution(s) to support one another. As for the communication in *macrosystem* (management-employee), it was reported that, during the disruption event i.e. COVID-19 pandemic, the organizational management not only emphasized the core value of 'family spirit', but also enforced the following policies: 1) work from home, 2) day-care for kids, 3) flexible working hours 4) child-coverage medical welfare, and 5) no wage cut/ no layoff to demonstrate their concerns and support their employees, especially working mothers, to build up their resilience.

In addition, the working-mother subjects had interaction with people outside their organization both at interpersonal level (i.e. with their spouse, close family members, relatives and trusted individuals) and group/network level (i.e. with family group and shared identity groups) to 1) maintain and seek support (physically and mentally), as well as 2) communicate emotional well-being.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

Field of Study: Communication Arts

Student's Signature .....

Academic Year: 2022

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

กราบขอบคุณครูผึ้ง (ผศ.ดร. ปัทสสรุา ชัยวงศ์) อาจารย์ที่ปรึกษา ที่นอกจากให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้เป็นรูปเป็นร่างและสำเร็จลุล่วงแล้ว ความเข้าใจ ความทุ่มเท และการเชื่อมั่นในตัวนิสิตของครู ได้กลายเป็นกำลังใจสำคัญที่ทำให้นิสิตอยากทำงานชิ้นนี้ให้ออกมาดีที่สุดเท่าที่ตนจะทำได้ ขอขอบคุณครูโอ๋ (ผศ.ดร.สุกัญญา สมไพบูลย์) ประธานคณบดีวิทยาพยาบาล ที่คอยช่วยเหลือและเป็นแรงบันดาลใจให้นิสิตเสมอมา ขอขอบคุณครูทราย (รศ.ดร. วาสิตา บุญสาธ) กรรมการคณบดีวิทยาพยาบาล ที่นอกจากจะช่วยชี้แนะแนวทางแล้ว ยังส่งพลังบวกมาให้นิสิตในทุก ๆ ครั้งที่ได้พูดคุยกัน ขอขอบคุณครูเป๋อ (ผศ.ดร.รุจิระ โรจนประภายนต์) ที่ให้ความเมตตาติดตามมาโดยตลอดและสนับสนุนให้นิสิตทำวิจัยในประเด็นนี้ตั้งแต่ต้น และขอบคุณคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ชี้แนะแนวทางแก้ไขเพื่อให้เครื่องมือวิจัยมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

ขอบคุณกลุ่มตัวอย่างน่ารักและกลุ่มตัวอย่างที่เก็บข้อมูลจริงทั้ง 22 ท่าน ที่ได้สละเวลามายกยอตอบประเด็นและแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกร้าวข้ามอุปสรรค รวมถึงขอบคุณทุก ๆ คำอวยพรจากกลุ่มตัวอย่างและผู้ช่วยประสานงานภายในองค์กรทุก ๆ ท่าน ขอขอบคุณพี่อ้อยและพี่ ๆ เจ้าหน้าที่ในคณะที่คอยช่วยเหลืองานด้านเอกสาร ขอขอบคุณพี่ ๆ ในภาค พี่อ้อย พี่พลอย พี่บูม พี่กัปตัน ขอขอบคุณจัสมิน เพื่อน ๆ พี่ ๆ ป.โท ขอขอบคุณกลุ่มเพื่อน พี่ ๆ น้อง ๆ กลุ่มญาติและคนรู้จักทุกคน ที่คอยส่งกำลังใจและให้ความช่วยเหลือมาให้เสมอ ขอขอบคุณอีฟที่ทำให้รู้สึกได้รับกำลังใจในทุก ๆ ครั้งทีระลึกถึง ขอขอบคุณทุกเสียงเพลงและตัวอักษรจากหนังสือมากมายที่ช่วยปลอบประโลมจิตใจ ขอขอบคุณครอบครัว โดยเฉพาะแม่ ที่อยู่เคียงข้างนิสิตเสมอมา ไม่ว่าจะในวันที่ร้ายหรือดี ขอขอบคุณที่ให้ความรักและสนับสนุนในทุก ๆ เส้นทางที่นิสิตเลือก

อันที่จริงในตอนแรกนิสิตไม่คิดว่าตนจะได้เขียนกิตติกรรมประกาศในวันนี้ เวลานี้ หลังจากเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในชีวิตติดต่อกันหลายเหตุการณ์ แม้ความยากลำบากที่แต่ละคนเคยประสบจะถูกปล่อยหลังเป็นเพียงเหตุการณ์ ๆ หนึ่งในอดีต แต่นิสิตเข้าใจดีว่า ณ ขณะที่กำลังเผชิญกับมันอยู่ บางครั้งแม้แต่การขมदानอนและลุกขึ้นยืนหลังจากตื่น ก็อาจกลายเป็นเรื่องยากในแต่ละวัน ซึ่งในช่วงระยะเวลาอันสั้น ลำพังเพียงตัวนิสิตคนเดียวคงไม่อาจกลับมาปรับพิศชอบในสิ่งที่ต้องทำและกลับมาเริ่มรอยยิ้มในทุก ๆ วันแบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบันได้ ต้องขอบคุณจักรวาลนี้ที่ทำให้ได้รู้จักและอยู่ท่ามกลางความรักจากคนดี ๆ มากมาย รวมถึงขอบคุณปัญหาที่ยับยั้งที่ชวนปวดหัว เช่น เอกสารโดนน้ำจนต้องกลับบ้านไปทำเล่มใหม่ แต่ก็โดนสันปกบาดจนเลือดหยดใส่งาน แต่ก็ต้องรีบพิมพ์ใหม่และหาอะไรมาพันแผลไว้เพื่อรีบไปส่งงานให้ทัน หรือแม้กระทั่งในตอนนี้นิสิตกำลังเขียนกิตติกรรมประกาศนี้เอง นิสิตก็กำลังเขียนด้วยมือข้างซ้ายที่พิมพ์ได้อยู่เพียง 4 นิ้ว เพราะอีกนิ้วเพิ่งถูกเย็บไปจำนวนสามเข็ม ขอขอบคุณที่อุปสรรคและความโ้ปะะบ๊ะที่ท้ายที่สุดแล้วจะกลายเป็นเรื่องตลกขำขันเอาไว้เล่าต่อในอนาคต

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นหนึ่งในความภาคภูมิใจที่สุดของนิสิตในวัย 24 ปี ไม่ใช่เพราะงานชิ้นนี้มีความพิเศษกว่างานชิ้นอื่น ทั้งยังเป็นงานที่เต็มไปด้วยความไม่สมบูรณ์แบบอีกมากมายอันเนื่องมาจากประสบการณ์ที่ยังสั่งสมไม่เพียงพอของตัวเอง แต่เพราะงานวิจัยชิ้นนี้ได้บรรจุความทรงจำที่มีความหมายและพลังใจจำนวนมหาศาลของนิสิตเอาไว้ ทุก ๆ ครั้งทีนนิสิตนึกถึงงานชิ้นนี้ นิสิตจะสัมผัสได้ถึงความรักจากทุก ๆ ท่าน รวมทั้งสัมผัสได้ถึงความเข้มแข็งภายในใจของตนเอง ทีครั้งหนึ่งเคยสามารถผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากที่สุดในชีวิตมาได้ นิสิตขอบคุณที่ตัวเองที่ได้ให้ความรัก ความเคารพ และความเชื่อมั่นในศักยภาพของตัวเองอีกครั้ง ขอขอบคุณและภูมิใจในตัวเองมาก ๆ

ณัฐณิชา หล่อรักษ์



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามวิจัย.....	10
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	10
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	10
1.5 นิยามศัพท์ .....	10
1.6 กรอบแนวคิดพื้นฐานของงานวิจัย.....	13
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	14
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	15
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน (Disruption).....	16
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันกับองค์กร.....	17
2.2.1 ผลกระทบของความเปลี่ยนแปลง.....	17
2.2.2 วิธีรับมือกับผลกระทบในระดับองค์กร.....	19
2.2.3 วิธีรับมือในระดับกลุ่มภายในองค์กร .....	22
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความท้าทายของพนักงานที่เป็นแม่.....	23

2.3.1 ความขัดแย้งทางด้านอัตลักษณ์ (Identity Conflict) .....	24
2.3.2 ความขัดแย้งทางด้านหน้าที่ (Role Conflict).....	25
2.3.3 การจัดการความขัดแย้งในสภาวะปกติของพนักงานที่เป็นแม่ .....	26
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันกับพนักงานที่เป็นแม่ .....	27
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะลี้มแล้วลุก (Resilience) .....	29
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลี้มแล้วลุก (Communication of Resilience)...	31
2.6.1 ระดับการสื่อสารภายในบุคคล (Intrapersonal Communication).....	32
2.6.2 ระดับการสื่อสารระหว่างบุคคลและภายในกลุ่มย่อย (Interpersonal Communication) 34	
2.6.3 ระดับการสื่อสารองค์กร (Organizational Communication).....	36
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างภาวะลี้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ผ่านมุมมองแบบจำลองการสื่อสารเชิงนิเวศ.....	37
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	39
3.1 รูปแบบการวิจัย .....	39
3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา .....	39
3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่ทำการศึกษา .....	39
3.2.2 องค์กรที่เลือกศึกษา .....	41
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	42
3.3.1. แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง.....	42
3.3.2 การตรวจสอบเครื่องมือ.....	42
3.4 วิธีการเก็บข้อมูล .....	43
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	44
3.6 จริยธรรมการวิจัย.....	44
3.6.1 วิธีเข้าถึงผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย .....	44

3.6.2 วิธีพิทักษ์สิทธิ .....	45
บทที่ 4 .....	47
ผลการวิจัย .....	47
ส่วนที่ 1 ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย .....	48
ส่วนที่ 2 ผลการศึกษา .....	49
1) การรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงแบบจุลภาค อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงแบบ ฉับพลันแบบมหภาคและผลกระทบต่อพนักงานที่เป็นแม่ .....	49
การรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงแบบจุลภาค .....	49
ผลกระทบต่อพนักงานที่เป็นแม่ .....	59
2) กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลุ่มแล้วลูกของพนักงานที่เป็นแม่ .....	62
การสื่อสารภายในบุคคล .....	63
การสื่อสารระหว่างบุคคล .....	82
การสื่อสารระหว่างกลุ่ม .....	92
การสื่อสารระดับองค์กร .....	99
บทที่ 5 .....	105
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะงานวิจัย .....	105
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	106
5.2 อภิปรายผลการวิจัย .....	113
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับบุคคล .....	127
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร .....	128
5.5 ข้อจำกัดในงานวิจัย .....	131
5.6 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต .....	131
บรรณานุกรม .....	133
ภาคผนวก .....	142



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ในการวิจัย .....	40
ตารางที่ 2 ตารางที่ 4 แสดงการจัดแบ่งกลุ่มและลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง .....	48
ตารางที่ 3 ประเมินการด้านงบประมาณหมวดต่าง ๆ (ผู้วิจัยใช้ทุนส่วนตัว).....	142
ตารางที่ 4 ที่มาของข้อความในแบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง.....	145



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบการศึกษาการสร้างภาวะล้มแล้วลุกในพนักงานที่เป็นแม่จากมุมมองแบบจำลองการสื่อสารเชิงนิเวศ.....	13
ภาพที่ 2 การสร้างภาวะล้มแล้วลุกในพนักงานที่เป็นแม่จากมุมมองแบบจำลองการสื่อสารเชิงนิเวศ .....	112
ภาพที่ 3 ตัวอย่างจดหมายขอความอนุเคราะห์จากองค์กร .....	143
ภาพที่ 4 ใบรับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสถาบัน ชุดที่ 2 สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .....	144



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและทวีคูณความเร็วมากขึ้นเรื่อย ๆ ในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นเหตุให้บางสิ่ง โดยเฉพาะระบบ กระบวนการ หรือกิจกรรม ไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ตามปกติ หรือตามที่คาดหวังไว้ (Cambridge University Press, n.d.) โดยการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจหมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน (Disruption) ไม่สามารถคาดการณ์ได้และก่อให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงในระยะสั้น หรือในบางนิยามอาจหมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างชั่วคราว แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดผลกระทบในระดับโครงสร้างและครอบคลุมแทบทุกมิติ เช่น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยี (Technological Disruption) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากรูปแบบของตลาดและธุรกิจ (Markets and Business Models) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากกฎระเบียบ นโยบาย และสถาบันแบบทางการ (Regulations, Policies and Formal Institutions) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากรูปแบบของเครือข่าย ผู้กระทำ และกรรมสิทธิ์ (Actors, Networks and Ownership Models) และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากรูปแบบของพฤติกรรม วิธีปฏิบัติ และวัฒนธรรม (Behavior, Practices and Cultural Models) การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างผลกระทบในระยะยาวให้แก่องค์กร องค์กรต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นอย่างมากในการพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงในประเด็นดังกล่าว เพื่อให้การเตรียมพร้อมรับมือนั้น เป็นไปอย่างทันท่วงที (Kivimaa, Laakso, Lonkila & Kaljonen, 2021)

แม้องค์กรจะไม่สามารถควบคุมปัจจัยภายนอก เช่น โรคระบาด ภัยพิบัติ กระแสสังคม สงคราม หรือสภาพเศรษฐกิจ ซึ่งอาจไม่สามารถคาดการณ์ได้และก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันในมิติต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวไปข้างต้น กระนั้น ท่ามกลางสภาวะดังกล่าว องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยภายใน เช่น วิสัยทัศน์ นโยบาย โครงสร้าง และวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถรับมือกับอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น หรือมากไปกว่านั้น สามารถพลิกวิกฤตนั้น ๆ ให้เป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กรไปข้างหน้าได้ โดยในบทความของ Bucy, Schaninger, VanAkin และ Weddle (2021) ได้นำเสนอผลการศึกษาของ McKinsey ที่พบว่า ยิ่งองค์กรมีการปรับเปลี่ยนตัวเอง

(Organizational Transformation) ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้มากขึ้นเท่าไร องค์กรยังมีโอกาสในการประสบความสำเร็จสูงมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความผันผวน องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพความสามารถในการบริหารจัดการปัจจัยภายใน ผ่านการพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ให้พร้อมรับมือ และมีภูมิคุ้มกันต่อความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

หนึ่งในแนวทางการบริหารองค์กรที่สำคัญในปัจจุบัน ได้แก่ การพัฒนากำลังคน (Workforce) หรือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เนื่องจากเป็นกลไกที่จะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ท่ามกลางความผันผวนและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน จากการสำรวจของ McKinsey ในปี 2022 พบว่า 4 ใน 5 ของผู้นำทางด้านทรัพยากรมนุษย์รายงานว่า สุขภาพจิตและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ได้กลายมาเป็นเรื่องที่องค์กรให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ เนื่องจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพจิตและความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) นั้น มีผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บางองค์กรพยายามแก้ไขปัญหา ‘ภาวะหมดไฟ’ (Burnout) ของพนักงานโดยการใช้นโยบายการแทรกแซงในระดับปัจเจก เช่น การให้สวัสดิการด้านสุขภาพแก่พนักงาน อาทิ การให้เข้าเรียนการนั่งสมาธิและโยคะ หรือการอบรมด้านการจัดการเวลาแก่พนักงาน ทว่า จากการสำรวจข้างต้นกลับพบอีกเช่นกันว่า หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ถูกมองข้ามของสาเหตุการเกิดภาวะหมดไฟคือ พฤติกรรมในสถานที่ทำงานที่เป็นพิษ (Toxic Workplace Behavior) ซึ่งต้องอาศัยนโยบายในการปรับสภาพแวดล้อมการทำงาน ให้พนักงานทุกกลุ่มรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรือได้รับการยอมรับ (Inclusivity) ดังนั้นแล้ว การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ไม่เพียงแต่การจัดการแทรกแซง (Intervention) ในระดับปัจเจกที่มีอิทธิพลต่อพนักงานเท่านั้น แต่โครงสร้าง ระบบ นโยบาย วัฒนธรรม ซึ่งเป็นการจัดการแทรกแซงในระดับองค์กร มีผลอย่างมากต่อการส่งเสริมให้พนักงานสามารถแสดงศักยภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Brassey et al., 2022)

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาเป็นหนึ่งในตัวอย่างของปรากฏการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันครั้งใหญ่และท้าทายการอยู่รอดขององค์กรแน่นอนว่าการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกในระดับองค์กรย่อมส่งผลไปยังพนักงานในระดับปัจเจก แม้องค์กรจะมีนโยบายในการปรับตัวในด้านต่างๆ เพื่อให้กิจกรรมภายในองค์กรสามารถ



ดำเนินต่อได้ เช่น ปรับรูปแบบการทำงานไปเป็นแบบระยะไกล (Remote Working) หรือ การทำงานที่บ้าน (Work From Home) แต่องค์กรส่วนมากยังขาดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนให้พนักงานสามารถรับมือกับความปกติใหม่ (New Normal) ซึ่งต้องอาศัยการปรับตัวอย่างเร่งด่วนได้ นอกจากองค์กรจะต้องเผชิญกับวิกฤตที่เกิดจากปัจจัยภายนอกอย่างโรคระบาดแล้ว องค์กรอาจต้องเผชิญกับวิกฤตอันเนื่องมาจากปัจจัยภายใน ดังเช่นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกา องค์กรต้องเผชิญกับปัญหาการลาออกครั้งใหญ่ (The Great Resignation) ของพนักงาน อันเนื่องมาจากการไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการทำงานรูปแบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานบางส่วนไม่สามารถรักษาสอดคล้องระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานภายใต้รูปแบบการทำงานออนไลน์ อีกทั้งบางส่วนยังรู้สึกถึงความไม่เหมาะสมด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน วัฒนธรรมองค์กร และความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ ซึ่งกระทบต่อสุขภาพจิตของพนักงานและทำให้เกิดภาวะหมดไฟตามมา นอกจากนี้ หลังจากเผชิญกับเหตุการณ์กระทบกระเทือนจิตใจ (Post-traumatic Growth) ในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรค ยังทำให้พนักงานได้กลับมาทบทวนตนเอง ค้นพบทักษะใหม่ และตระหนักถึงความต้องการของตนที่เปลี่ยนไป เป็นเหตุให้พนักงานตัดสินใจลาออกอีกด้วย (Saejia, 2021; Thidaratsakul, 2022)

ความสามารถในการปรับตัวและสร้างแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละปัจเจกมีความแตกต่างกันออกไป ดังจะเห็นได้จากกรณีที่พนักงานส่วนหนึ่งยังสามารถทำหน้าที่ในองค์กรต่อไปท่ามกลางความปกติใหม่ ในขณะที่อีกส่วนหนึ่งตัดสินใจยุติบทบาทของตน แต่การที่องค์กรไม่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ตอบโจทย์ความคาดหวังของพนักงานในแต่ละกลุ่มเองก็เป็นปัจจัยสำคัญเช่นกัน ที่อาจทำให้ท้ายที่สุดแล้วองค์กรไม่สามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเปรียบเสมือนหัวใจสำคัญเอาไว้ได้ (Bromley et al., 2021)

สำหรับสถานการณ์ตลาดแรงงานในปัจจุบัน จากรายงานประจำปี 2022 ของ Grant Thornton พบว่า พนักงานที่ดำรงตำแหน่งในระดับผู้บริหารอาวุโส (Senior Management) นั้น มีสัดส่วนของพนักงานที่เป็นเพศหญิงสูงขึ้นจากปีก่อนหน้า โดยคิดเป็นร้อยละ 32 เมื่อเทียบกับพนักงานชายในระดับเดียวกัน (Grant Thornton, 2022) และจากรายงานในปีเดียวกันของสภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) พบว่า สัดส่วนของพนักงานหญิงในตำแหน่งอาวุโสและผู้นำนั้น สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (2017-2022) โดยมีสัดส่วนมากถึงร้อยละ 42.7

ในปัจจุบัน ในส่วนของประเทศไทยเอง สัดส่วนของผู้หญิงที่อยู่ในตำแหน่งระดับพนักงานอาวุโส อยู่ที่ร้อยละ 39.21 (World Economic Forum, 2022) อันสะท้อนให้เห็นว่า ในปัจจุบัน พนักงานหญิงได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ และมากกว่านั้น จากรายงานขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization : ILO) พบว่า ในปี 2015 สัดส่วนโดยประมาณจากการสำรวจ 51 ประเทศ พนักงานหญิงที่มีลูกเล็กในสหรัฐอเมริกา (อายุ 0-5 ปี) มีมากถึง 45.8 เมื่อเทียบกับพนักงานหญิงกลุ่มอื่น (Beghini, Cattaneo, & Pozzan, 2019) ทว่าในช่วงวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ดังกล่าว พบว่า พนักงานหญิงที่เป็นแม่ เป็นหนึ่งในกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันมากที่สุด โดยพนักงานที่เป็นแม่มีโอกาสเกิดภาวะหมดไฟมากกว่าพนักงานที่เป็นพ่อมากถึง 28% และมีแนวโน้มการเกิดกับแม่ที่เป็นคนเอเชียคนดำ และละตินสูงกว่าแม่ที่เป็นคนขาว (Leonhardt, 2020) สอดคล้องกับการศึกษาในบริบทของประเทศจีนของ Mei และคณะ ในปี 2021 ที่พบว่า ในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 พนักงานหญิงที่แต่งงานแล้วมักมีความเครียดสูงกว่าพนักงานหญิงที่ยังอยู่ในสถานะโสด เนื่องด้วยมีภาระในการเลี้ยงดูลูกและทำงานบ้านควบคู่ไปด้วย เป็นเหตุให้ความพึงพอใจและคุณภาพชีวิตนั้นลดลง ทั้งยังทำให้เกิดอุบัติเหตุในระหว่างการทำงานมากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น จากการสำรวจของ Pew Research Center พบว่า ภายใต้อิทธิพลของ COVID-19 สถานการณ์ของผู้ปกครองจะยิ่งตึงเครียดมากขึ้น โดยเฉพาะในบ้านที่ผู้ปกครองนั้นทำงานทั้งคู่ และโดยเฉพาะผู้ปกครองที่มีลูกอายุต่ำกว่า 12 ปี เนื่องจากเด็กในวัยดังกล่าวยังไม่สามารถพึ่งพาตัวเองได้มากนัก และจำเป็นต้องมีผู้ใหญ่ดูแลอย่างใกล้ชิด ทว่า ท่ามกลางการแพร่ระบาดของโรค การที่สถานที่ดูแลเด็กเล็กและโรงเรียนถูกปิดชั่วคราวและปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนมาเป็นแบบออนไลน์ ทำให้ภาระในการดูแลลูกในช่วงเวลาเรียนตกมาอยู่ที่ผู้ปกครอง ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกันกับเวลาทำงานขององค์กรส่วนใหญ่ที่รูปแบบการทำงาน ก็ถูกปรับมาเป็นแบบออนไลน์เช่นกัน (Igielnik, 2022) กระนั้น แม้ทั้งพนักงานที่เป็นพ่อและพนักงานที่เป็นแม่จะมีโอกาสในการเผชิญกับการทับซ้อนทางด้านพื้นที่และเวลา แต่จากสถิติของ Stateline Analysis กลับพบว่า พนักงานที่เป็นแม่ที่มีลูกอายุต่ำกว่า 12 ปีนั้น ต้องออกจากตลาดแรงงานมากกว่าพนักงานที่เป็นพ่อมากถึง 3 เท่า เนื่องจากความรับผิดชอบในการดูแลลูกและงานบ้านที่มักตกไปอยู่ที่ผู้เป็นแม่เป็นหลัก (Henderson, 2020)

สอดคล้องกับข้อค้นพบในประเทศสหรัฐอเมริกาและจีน จากสถิติในบริษัทของประเทศไทยเองก็พบว่า พนักงานหญิงมีอัตราชั่วโมงการทำงาน การว่างงานและตกงานสูงกว่าแรงงานชายในช่วงที่เกิดวิกฤต COVID-19 (ยงยุทธ แฉล้มวงษ์ และ โชคชัยชาญ วิโรจน์สัตตบุษย์, 2563) การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันอันเนื่องมาจากโรคระบาดได้สร้างความตึงเครียดให้แก่พนักงานหญิงที่เป็นแม่ ดังที่ปรากฏในรายงานสถานการณ์ภาวะเศรษฐกิจ ไตรมาสที่ 1/2565 ของกองเศรษฐกิจการแรงงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (2565) ที่พบว่า พนักงานหญิงมีอัตราการลาออกจากตลาดแรงงานสูงกว่าพนักงานชายในช่วงดังกล่าว โดยหนึ่งในสาเหตุนั้น มาจากการที่พนักงานหญิงต้องเผชิญกับความเครียดจากภาระหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นทั้งจากในที่ทำงาน และจากการดูแลบุตรและสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในบ้าน อย่างไรก็ตาม องค์กรสามารถเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานที่เป็นแม่ได้ ผ่านการออกแบบนโยบายที่ส่งเสริมให้แม่สามารถก้าวข้ามข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญในสภาวะปกติ และปรับตัวได้เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันที่อาจกดดันให้แม่ต้องออกจากงาน ทั้งนี้ แม่องค์กรจะมีความตั้งใจและพยายามสนับสนุนการทำงานของพนักงานที่เป็นแม่ แต่หากองค์กรขาดซึ่งข้อมูลเชิงลึกถึงสภาพปัญหาที่พนักงานในแต่ละกลุ่มกำลังเผชิญอยู่ รวมถึงผลกระทบที่ตามมา ก็เป็นการยากที่จะออกแบบนโยบายและแนวทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อกลุ่มพนักงานกลุ่มนั้น ๆ ดังนั้น ความเข้าใจขององค์กรต่อสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นจึงไม่เพียงแต่จะช่วยแก้ไขปัญหในระดับปัจเจก แต่ยังช่วยพัฒนาบุคลากรให้สามารถแสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่และขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายในที่สุด

เมื่อพิจารณาถึงอุปสรรคที่พนักงานที่เป็นแม่ต้องเผชิญ แม้ในสภาวะปกติเอง พนักงานกลุ่มนี้ต้องเผชิญกับอัตลักษณ์ที่ซ้อนทับกัน (Identity Conflict) ไม่ว่าจะเป็นการเป็นพนักงาน แม่ และผู้หญิง ซึ่งแต่ละอัตลักษณ์ล้วนถูกผูกติดเข้ากับความคาดหวังของสังคม (ภัทรพรรณ ทำดี, 2564) อุดมคติของการเป็นพนักงาน แม่ และผู้หญิงที่ไม่สอดคล้องกัน นำมาซึ่งความขัดแย้งภายในเชิงบทบาทหน้าที่ (Role Conflict) ของพนักงานที่เป็นแม่ โครงสร้างทางสังคมเชิงเพศภาวะ (Gender Structure) และวัฒนธรรมได้ให้ความชอบธรรมแก่ความไม่เท่าเทียมกันระหว่างเพศหญิงและชายจากการศึกษาในอเมริกาของ Calarco, Meanwell, Anderson และ Knopf (2021) พบว่า ในปัจจุบัน ภาระหน้าที่ในการรับผิดชอบดูแลลูกและพื้นที่ภายในบ้านก็ยังถูกทำให้เป็น วิธีปฏิบัติและธรรมชาติของผู้หญิง อย่างไรก็ตาม ผู้ที่เป็นแม่ โดยเฉพาะที่มีลูกอายุน้อย แม้จะประสบกับปัญหา

ทางด้านสุขภาพกาย เช่น ภาวะการนอนไม่เพียงพอ และสุขภาพใจ เช่น ภาวะซึมเศร้าหลังคลอด ความเครียดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงบทบาทในชีวิต และการสูญเสียอัตลักษณ์เดิม (Fleetwood, 2021) แต่การขอความช่วยเหลือจากสามี หรือให้ผู้อื่นดูแลลูกแทนตนนั้น กลายเป็นเรื่องที่สร้างความรู้สึกผิดให้กับแม่ ดังที่ รศ.สมพร รุ่งเรืองกลกิจ ได้กล่าวไว้ในเวทีเสวนานโยบายสาธารณะเพื่อสุขภาพหัวข้อ “ทุกข์เศร้าได้เงาเพศภาวะ: รากเหง้าของภาวะซึมเศร้าในผู้หญิงและการบำบัดที่ยั่งยืน” ว่า หนึ่งในสาเหตุของภาวะซึมเศร้าในเพศหญิงนั้น เกิดจากการที่ “เพศหญิงถูกสอนว่าต้องดูแลผู้อื่น ต้องอดทนต่อปัญหาต่างๆ ในครอบครัว โดยที่ไม่สามารถนำไปพูดคุยกับคนอื่นได้ จึงมักจะต้องเก็บความเครียดเอาไว้กับตัวเอง” (เผยเพศหญิงป่วยซึมเศร้ามากกว่าชาย เหตุแบกรับความคาดหวังทางสังคม ปัญหาครอบครัว, 2560) ในบริบทสังคมไทย ทักษะคติเกี่ยวกับบทบาททางเพศแบบดั้งเดิม (Traditional Gender Role Attitude) ไม่เพียงแต่คาดหวังให้ผู้หญิงทำหน้าที่ดูแลลูกเท่านั้น แต่ยังผลักให้ผู้หญิงต้องทำหน้าที่เป็นผู้ดูแล (Caregiver) สมาชิกคนอื่น ๆ ภายในครอบครัวอีกด้วย (ภัทรพรรณ ทำดี, 2564) จากการศึกษาของ จารีย์ ปิ่นทอง, ธนภรณ์ จิตตินันทน์, ประภัสสร แสงสุขสันต์ และ ณิชฌาน์ กุลนาถศิริ (2561) พบว่า นอกจากการมีภาระเลี้ยงดูเด็กเล็กในบ้านแล้ว สาเหตุที่ทำให้พนักงานหญิงตัดสินใจลาออกจากงาน ลดชั่วโมงการทำงาน หรือย้ายไปทำงานนอกระบบคือ การต้องออกไปดูแลผู้สูงอายุในบ้าน ทว่า ด้วยข้อจำกัดทางการเงินของครอบครัว แม่ที่เป็นผู้หารายได้หลักของบ้านจำเป็นที่จะต้องกลับมาทำงานทั้งที่สภาพร่างกายและจิตใจยังไม่พร้อม (Orsini, 2023) โดยไม่เพียงแต่พื้นที่ในบ้านจะสร้างอารมณ์เชิงลบให้แก่แม่เท่านั้น พื้นที่นอกบ้านอย่างสถานที่ทำงานที่ขาดความเข้าใจและการสนับสนุนที่เหมาะสม จะยิ่งทำให้สถานการณ์ของแม่ตึงเครียดมากขึ้น จากการศึกษาแม่ที่ต้องกลับไปทำงานพร้อมกับการให้นมลูกด้วยตนเองภายในระยะเวลา 6 เดือนหลังคลอด พบว่า นอกจากสถานที่ทำงานจะไม่มีพื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับแม่ในการปั๊มและเก็บน้ำนมให้ลูกแล้ว พนักงานที่เป็นแมียังต้องเผชิญกับปฏิกริยาเชิงลบของเพื่อนร่วมงานและการถูกเลือกปฏิบัติอีกด้วย (ภัทรพรรณ ทำดี, 2562) ค่านิยมเรื่องเพศในสังคมส่งผลให้เกิดอคติทางเพศในที่ทำงานต่อคนทุกเพศ อย่างในกรณีของเพศหญิง การถูกเลือกปฏิบัติจากที่ทำงานและมองว่าสถานที่ทำงานนอกระบบไม่ใช่พื้นที่ของผู้หญิงนั้น ทำให้พนักงานหญิงต้องพยายามพิสูจน์ตนเอง ด้วยการทุ่มเทและเสียสละตนเองมากขึ้น เพื่อให้มีความก้าวหน้าในอาชีพทัดเทียมกับพนักงานชาย (ภัทรพรรณ ทำดี, 2564) ดังนั้น เมื่อพนักงานหญิงกลายเป็นแม่ การไม่สามารถทำหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างสมบูรณ์ ไม่ว่าจะเป็นการไม่สามารถดูแลลูกได้อย่างเต็มที่ หรือการต้องหยุดลาคลอดและลดชั่วโมงการทำงานเพื่อแบ่งเวลา

ไปดูแลลูก ทำให้แม่ต้องรู้สึกผิดทั้งในที่ทำงานไปพร้อม ๆ กับรู้สึกผิดต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ที่ต้องดูแลภายในบ้าน

ความรู้สึกผิดและความขัดแย้งกันในการแสดงบทบาทต่าง ๆ ยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ดังเช่นในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคที่ผ่านมา พนักงานที่เป็นแม่ รู้สึกเหมือนต้องทำงานแบบควบกะ (Double Shift) อย่างต่อเนื่องและหนักขึ้น มากไปกว่านั้น การเลือกตัวเลือกที่เอื้ออำนวยต่อสถานการณ์ของตน เช่น การเลือกทำงานแบบออนไลน์แทนการทำงานแบบผสม พนักงานที่เป็นแม่มีแนวโน้มที่จะเกิดความกังวลมากกว่าพนักงานหญิงทั่วไปและพนักงานที่เป็นพ่อ โดยกังวลว่าการเลือกตัวเลือกดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงานของตน อีกทั้งยังไม่สะดวกใจที่จะพูดคุยเกี่ยวกับสถานการณ์และอุปสรรคของตนให้เพื่อนร่วมงานฟัง ทั้งที่การได้พูดคุยแบ่งปันกับเพื่อนร่วมงานบ้างเป็นกลไกหนึ่งที่ทำให้ได้รับการสนับสนุนเชิงอารมณ์และสังคม เช่นนี้ พนักงานที่เป็นแม่จึงมีโอกาสได้รับการสนับสนุนในองค์กรน้อยลงไปด้วย (Thomas et al., 2022) ประกอบกับการที่ความเป็นแม่ถูกรอบด้วยโครงสร้างทางสังคมและวัฒนธรรมดังที่ได้กล่าวไปข้างต้น ทำให้การขอความช่วยเหลือจากพ่อ หรือการต่อรองหน้าที่ในการดูแลพื้นที่ภายในบ้านในสถานการณ์ดังกล่าว ไม่เกิดขึ้นมากนัก (Calarco et al., 2021) แม้การศึกษาสตรีวัยทำงานในไทยจะพบว่า เมื่ออัตลักษณ์ความเป็นแม่ตามที่ตั้งคณาตหวังขัดแย้งกันกับสถานการณ์ของตน แม่จะมีการปรับความคิดและพัฒนาอัตลักษณ์ความเป็นแม่ ให้เหมาะสมกับบริบทตามความเป็นจริง เพื่อให้การทำหน้าที่ของความเป็นแม่ยังสามารถดำเนินต่อไปได้เมื่อตนต้องกลับไปทำงาน (ชุตินา โลมรัตนานนท์ และ ภาวิกา ศรีรัตนบัลล์, 2556) แต่การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันอาจจะทำให้การปรับตัวและพัฒนาอัตลักษณ์ดังกล่าวเป็นไปได้ยากขึ้น ดังเช่นในกรณีวิกฤต COVID-19 ที่การทำงานถูกปรับอย่างเร่งด่วนมาเป็นแบบระยะไกล นอกจากจะทำให้เส้นแบ่งระหว่างพื้นที่การทำงานและพื้นที่ส่วนตัวของแม่ซ้อนทับกันแล้ว ปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ในที่ทำงานที่หายไปนั้น ยิ่งส่งผลให้สุขภาพจิตของพนักงานที่เป็นแม่แย่ลง จนอาจนำไปสู่การเกิดอาการวิตกกังวล ภาวะหมดไฟ ภาวะซึมเศร้า และการใช้สารเสพติดได้ (Koretz, 2020) ความสามารถในการล้มแล้วลุก (Resilience) หรือ ความสามารถในการฟื้นฟูและปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อให้กลับมายืนหยัดได้อย่างแข็งแกร่งขึ้น หลังจากเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน จึงเป็นทักษะที่จำเป็นมากที่จะช่วยให้พนักงานที่เป็นแม่ก้าวข้ามอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้นแล้ว องค์กรไม่เพียงแต่จะสามารถสร้างภาวะล้ม

แล้วลูกในระดับองค์กร (Organizational Resilience) เพื่อรับมือกับวิกฤตต่าง ๆ แต่นโยบายขององค์กรที่ดี จะสามารถช่วยให้พนักงาน สร้างสถานะล้มแล้วลุกในระดับปัจเจกได้อีกด้วย (Riess, 2021)

หัวใจสำคัญในการสร้างภาวะล้มแล้วลุกในระดับปัจเจกคือ การสื่อสาร ดังที่ คิมจูฮวัน (2011/ 2564) ได้เสนอไว้ว่า การมีทักษะการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ปัจเจกสามารถยืนหยัดและเกิดสถานะล้มแล้วลุก ซึ่งทักษะดังกล่าว เป็นทักษะที่ปัจเจกสามารถฝึกฝนและพัฒนาให้ดีขึ้นได้ โดย Buzzanell (2010) ได้เสนอไว้ว่า ปัจเจกจะสร้างภาวะล้มแล้วลุกจากการสื่อสาร 5 กระบวนการ โดยอาจจะเกิดการสื่อสารเพียงบางกระบวนการ หรือเกิดครบทุกกระบวนการก็เป็นไปได้ เพื่อให้คุณสามารถก้าวข้ามอุปสรรคเมื่อต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก (Communication Theory of Resilience) อันประกอบไปด้วย การสร้างความปกติใหม่ (Crafting normalcy) การมองที่การกระทำในเชิงบวกมากกว่าความรู้สึกในเชิงลบ (Foregrounding positive actions while backgrounding negative feelings) การสร้างตรรกะเพื่อให้สามารถอดทนได้ในสภาวะนั้น ๆ (Putting alternative logics to work) การพยายามรักษาเครือข่ายของตน (Maintaining and using communication networks and relationships) และ การยึดในค่านิยมของคนในกลุ่ม (Affirming identity anchors)

เมื่อพิจารณาตามระดับการสื่อสารแล้ว แนวคิดของ Buzzanell (2010) สะท้อนว่า การสื่อสารภายในตนเอง (Intrapersonal Communication) มีส่วนสำคัญอย่างมากในการสร้างภาวะล้มแล้วลุกของปัจเจก โดย Turner, Ekachai และ Slattery (2022) พบว่า แม่ที่ทำงานนอกบ้านมีกระบวนการสื่อสารภายในตนเอง/ การพูดคุยกับตนเอง (Self-talk) เพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกตามที่ทฤษฎีได้กล่าวไว้ ทั้งยังพบว่า การสื่อสารในเรื่องของอารมณ์ (Communicating emotional well-being) กับครอบครัว หรือเครือข่ายสนับสนุน เช่น หัวหน้าและเพื่อนในองค์กร ซึ่งเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลและระดับกลุ่มย่อย (Interpersonal and Small Group Communication) ยังเป็นอีกหนึ่งกระบวนการสื่อสารที่ใช้สร้างภาวะล้มแล้วลุกของแม่ที่ทำงานนอกบ้านได้ ตัวอย่างเช่น ในกรณีของบุคลากรทางการแพทย์ที่ต้องทำงานอย่างหนักในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 การมีพื้นที่ให้บุคลากรได้มาแลกเปลี่ยนความรู้สึกของกันและกัน รวมทั้งการสวดส่องของหัวหน้าว่า สมาชิกยัง

รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมหรือไม่ จะทำให้บุคลากรมีความยืดหยุ่นและสามารถดำเนินงานต่อไปได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน (Riess, 2021) มากไปกว่านั้น การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา (Superior-subordinate Communication) และการสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารจัดการและพนักงาน (Management-employee Communication) ในองค์กร ยังมี ความสำคัญมากเช่นกัน เช่น จากการศึกษาของ Hintz, Betts และ Buzzanell (2021) พบว่า การวิจารณ์และต่อต้านสภาพที่ตนเองต้องเผชิญ (Critiquing and resisting the status quo) กับหัวหน้าหรือองค์กร เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานที่ตนไม่สามารถปรับให้ตรงตามความคาดหวังขององค์กรได้ ยังเป็นอีกกระบวนการสื่อสารที่สามารถสร้างภาวะล้มแล้วลุกให้แก่แม่ที่ทำงานในสถานการณ์ที่มีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ได้เช่นกัน

การสื่อสารในหลายระดับดังที่กล่าวมาข้างต้นที่มีอิทธิพลต่อการสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ สอดคล้องกับแนวคิดแบบจำลองการสื่อสารเชิงนิเวศ (Communication Ecological Model) ที่การสื่อสารทั้งในระดับมหภาค (Macro-level) ระดับกลุ่ม (Meso-level) และระดับจุลภาค (Micro-level) ล้วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทั้งยังส่งผลต่อการดำเนินงานภายในองค์กร ดังนั้นการสื่อสารขององค์กรและเครือข่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการสื่อสารภายในของพนักงานที่เป็นแม่ ในขณะเดียวกัน ความสามารถในการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ ก็ส่งผลต่อการอยู่รอดขององค์กรในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตาม แม้ความเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันจะสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และอาจส่งผลกระทบต่อพนักงานที่เป็นแม่ได้ในทุกองค์กร แต่การศึกษาในอดีต ยังไม่ปรากฏการศึกษากระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก (Communication Theory of Resilience) ของพนักงานที่เป็นแม่ที่ครอบคลุมระบบนิเวศมิติต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ การศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก (หรือการสื่อสารเพื่อการปรับตัว) ของพนักงานในบริบทองค์กรไทย หรือกระทั่งการสื่อสารระดับองค์กรเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกในประเทศไทยยังมีอยู่จำกัด โดยมักปรากฏในรูปแบบของข่าว บทความ แต่ไม่มีการศึกษาในเชิงประจักษ์ (Empirical Study) อย่างจริงจังมาก่อน หากแต่ประเด็นนี้มีความสำคัญอย่างมากในการสร้างความเข้าใจและสนับสนุนพนักงานที่เป็นแม่ องค์กรความรู้ที่ได้จากการศึกษาในประเด็นดังกล่าวจะทำให้องค์กรสามารถประยุกต์ใช้เพื่อออกแบบนโยบายการสื่อสารในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม และเพื่อ

สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตรต่อครอบครัว (Family-Friendly Workplace) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงนำมาสู่คำถามนำวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

## 1.2 คำถามวิจัย

พนักงานที่เป็นแม่ในองค์กรไทยมีกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลัมแล้วลูกเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลัมแล้วลูกเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันของพนักงานที่เป็นแม่ในองค์กรไทย

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลัมแล้วลูกของพนักงานที่เป็นแม่ในการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูลจากพนักงานหญิงที่เป็นแม่ในองค์กรไทยขนาดใหญ่ ประเภทแสวงหาผลกำไร กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่มีบุตรตั้งแต่ 1 คนขึ้นไป และมีการให้ข้อมูล/ รายงานตนเอง (Self-report) ว่า ในระยะเวลาไม่เกิน 3 ปีที่ผ่านมา ตนมีประสบการณ์การเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันอย่างน้อย 1 เหตุการณ์ ซึ่งในระหว่างที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ตนมีหน้าที่เลี้ยงดูลูกอายุไม่เกิน 13 ปีไปด้วย กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 1 เดือน ในช่วงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2566 จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์แกนสาร (Thematic Analysis) เพื่อตอบคำถามวิจัย

## 1.5 นิยามศัพท์

- 1) **พนักงานที่เป็นแม่** หมายถึง บุคลากรเพศหญิงที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีหน้าที่และอำนาจในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งในองค์กร ซึ่งในขณะเดียวกันก็มีอำนาจและหน้าที่ในการปกครองบุตรตามกฎหมาย
- 2) **พนักงานปฏิบัติการ** หมายถึง พนักงานที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่มีอำนาจในการบริหาร การตัดสินใจ การวางแผน และไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา (กรณีการ์ โปธิ์ลิ่งกา และ สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ, 2557)



- 3) **ผู้บริหาร** หมายถึง พนักงานที่มีหน้าที่วางแผนและตัดสินใจ มีหน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบ และผู้ใต้บังคับบัญชาตามระดับของตำแหน่ง โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่
- 1) **ผู้บริหารระดับต้น** หรือ หัวหน้าในระดับปฏิบัติการหรือบริหาร ที่ทำหน้าที่ควบคุมการทำงานประจำวันของพนักงาน โดยมีหน้าที่รับคำสั่งและปรับใช้นโยบายจากผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงให้เพื่อให้การดำเนินงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายองค์กรที่ตั้งไว้ ทั้งยังมีหน้าที่ในการรายงานถึงปัญหาหรือข้อกังวลต่าง ๆ ของพนักงานให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่าทราบ ตัวอย่างตำแหน่งงาน เช่น ตำแหน่งหัวหน้างาน (Foreperson) ตำแหน่งหัวหน้าทีม (Team lead) ตำแหน่งผู้ควบคุม (Supervisor) ตำแหน่งผู้จัดการเขต (Area Manager) และตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประสานงานในพื้นที่ (Area Coordinator) เป็นต้น
  - 2) **ผู้บริหารระดับกลาง** หรือ พนักงานในระดับผู้บริหารที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับสูง และควบคุมการบริหารงาน รวมถึงดูแลความเป็นอยู่ในการทำงานของผู้บริหารระดับล่างในฝ่ายหรือแผนกของตน ทั้งยังทำหน้าที่เป็นตัวกลางการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับล่างอีกด้วย โดยในองค์กรขนาดเล็ก อาจมีแค่ผู้บริหารระดับกลางเพียงระดับเดียว ในขณะที่บางองค์กรซึ่งมีขนาดใหญ่ อาจมีทั้งผู้บริหารระดับกลางในระดับอาวุโส และระดับเริ่มต้น (Senior and Junior Middle Level Management) ตัวอย่างตำแหน่งงาน เช่น ตำแหน่งผู้จัดการสาขา (Branch Manager) และตำแหน่งหัวหน้าแผนก (Section Chief) เป็นต้น
  - 3) **ผู้บริหารระดับสูง** หรือ พนักงานในระดับผู้บริหารที่มีหน้าที่ควบคุมการบริหารวางแผน เป้าหมายและนโยบายขององค์กร และบริหารการประสานงานระหว่างแผนกภายในองค์กร โดยผู้บริหารระดับสูง มักเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการภายในบริษัท ตัวอย่างตำแหน่งงาน เช่น ประธานบริษัท (Chief Executive Officer) ประธานเจ้าหน้าที่ด้านการเงิน (Chief Financial Officer) และ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการสื่อสาร (Communication Officer)

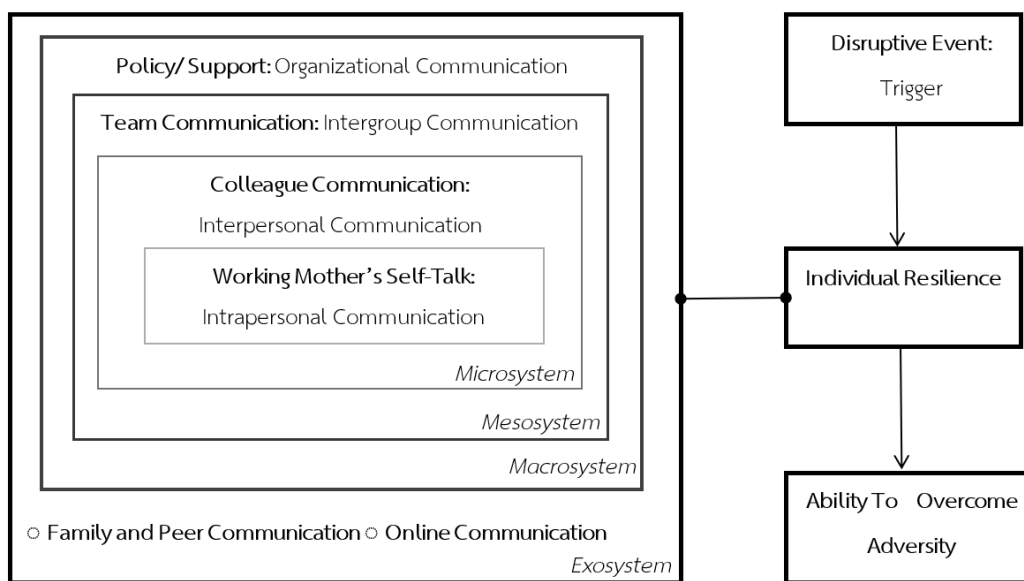
เป็นต้น (The Levels of Management, n.d.; Indeed Editorial Team, 2023)

- 4) **องค์กรไทย** หมายถึง องค์กรที่ก่อตั้งและดำเนินกิจการโดยมีสัญชาติไทยเป็นหลัก ซึ่งในบางกรณีหมายความรวมถึงองค์การด้วย (“องค์กร,” 2554) โดยในงานชิ้นนี้ ศึกษาองค์การประเภทแสวงหาผลกำไร ซึ่งเป็นองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจ
- 5) **การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน** หมายถึง เหตุการณ์ที่ทำให้ระบบ กระบวนการ หรือกิจกรรมบางอย่าง ไม่สามารถดำเนินต่อ หรือมีความยากลำบากในการดำเนินการตามปกติหรือตามที่คาดหวังไว้ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในระยะเวลาอันสั้น และในแต่ละการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจมีความถาวร ความรุนแรงของผลกระทบ และความสามารถในการคาดการณ์ได้แตกต่างกัน โดยการเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาค (Macrodisruptions) เช่น การเกิดโรคระบาด การเกิดภัยพิบัติ และการเกิดเทคโนโลยีใหม่ จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อ ๆ กัน และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจก (Microdisruptions) เช่น การเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงทางด้านรายได้ เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดความต้องการที่ซับซ้อนและแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงหนึ่ง ๆ (Hintz et al., 2021)
- 6) **ความขัดแย้งทางอัตลักษณ์** หมายถึง ความขัดแย้งภายในบุคคล ที่ขัดความเชื่อ บรรทัดฐาน และความคาดหวังเกิดความไม่สอดคล้องกัน (Horton, Bayerl, & Jacobs, 2014) โดยอัตลักษณ์ของพนักงานหญิงเกิดความไม่ลงรอยกับอัตลักษณ์ของแม่ ส่งผลให้เกิดความสับสนในการนิยามตัวตนของปัจเจก
- 7) **ความขัดแย้งทางบทบาท** หมายถึง ความขัดแย้งกันในการแสดงออกตามอุดมคติของบทบาทต่าง ๆ เมื่อปัจเจกต้องแสดงหลายบทบาทในเวลาเดียวกัน ความขัดแย้งกันเมื่อปัจเจกต้องแสดงออกถึงบทบาทแม่ไปพร้อม ๆ กับบทบาทพนักงาน ส่งผลให้ปัจเจกเกิดความสับสนว่า ตนควรปฏิบัติเช่นไร หรือตามอุดมคติของบทบาทใด ในช่วงขณะหนึ่ง ๆ (บังอร เบ็ญจาธิกุล, 2555)

- 8) **ภาวะล้มน้ำลูก** หมายถึง สภาวะที่สามารถกลับมาเย็นหยัดหรือฟื้นฟูกลับมาสู่สภาวะปกติได้ หลังจากเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก (Buzzanell, 2010)
- 9) **กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มน้ำลูกของพนักงานในองค์กร** หมายถึง การสื่อสารอย่างเป็นขั้นตอนเมื่อได้รับการกระตุ้นจากเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน พนักงานที่เป็นแม่จะมีเกิดกระบวนการสื่อสารในระดับต่าง ๆ ได้แก่ ระดับภายในบุคคล ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กรและภายนอกองค์กร อย่างน้อย 1 ระดับ เพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างสภาวะปกติใหม่ให้ชีวิตสามารถดำเนินต่อไปได้ โดยลำดับก่อนหลังของการเกิดการสื่อสารในระดับต่าง ๆ นั้น อาจเกิดขึ้นอย่างไม่ตายตัว หรือเกิดตลอดทั้งกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มน้ำลูก (Turner et al., 2022)



1.6 กรอบแนวคิดพื้นฐานของงานวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบการศึกษาการสร้างภาวะล้มน้ำลูกในพนักงานที่เป็นแม่จากมุมมองแบบจำลองการสื่อสารเชิงนิเวศ

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลัมแล้วลูกเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงวิชาชีพดังนี้

### 1.7.1 ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

- 1) เพื่อสร้างองค์ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับแม่ที่ต้องทำงานไปพร้อม ๆ กับการทำหน้าที่เป็นผู้ปกครอง อันมีคุณค่าทางวิชาการในการขยายความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นแม่ (Motherhood) ในมิติต่าง ๆ ในบริบทของประเทศไทยในปัจจุบัน
- 2) เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างภาวะลัมแล้วลูกผ่านการสื่อสาร โดยผลการวิจัยสามารถนำไปบูรณาการและต่อยอดในการศึกษาการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลัมแล้วลูกของกลุ่มพนักงานที่เป็นแม่ในอุตสาหกรรมหรือบริษัท อื่น ๆ รวมถึงการศึกษาการสร้างภาวะลัมแล้วลูกของกลุ่มทางสังคมอื่น ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

### 1.7.2 ประโยชน์ในเชิงวิชาชีพ

- 1) องค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นกรณีศึกษาและข้อมูลในการพัฒนาการสื่อสาร เพื่อให้พนักงานที่เป็นแม่นั้นสามารถก้าวข้ามอุปสรรคไปได้อย่างรวดเร็วเมื่อเกิดภาวะวิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันต่อไปในอนาคต
- 2) องค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยสามารถนำผลการวิจัยไปบูรณาการในการสร้างความเข้าใจในสังคม และสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการสื่อสารที่จะช่วยให้แม่ที่ทำงานในองค์กรนั้น มีคุณภาพชีวิตที่ดีเท่าเทียมกับพนักงานกลุ่มอื่น ๆ สอดรับกับแนวคิด ‘การโอบรับคนทุกกลุ่ม’ (Inclusivity) ในสังคม รวมถึงช่วยลดอัตราการออกจากตลาดแรงงานของพนักงานหญิงหลังมีบุตร

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ในการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน” มีกลุ่มแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน (Disruption)

#### 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันกับองค์กร

##### 2.2.1 ผลกระทบของความเปลี่ยนแปลง

##### 2.2.2 วิธีรับมือกับผลกระทบในระดับองค์กร

##### 2.2.3 วิธีรับมือในระดับกลุ่มภายในองค์กร

#### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความท้าทายของพนักงานที่เป็นแม่

##### 2.3.1 ความขัดแย้งด้านอัตลักษณ์

##### 2.3.2 ความขัดแย้งด้านหน้าที่

##### 2.3.3 การจัดการความขัดแย้งในสภาวะปกติของพนักงานที่เป็นแม่

#### 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันกับพนักงานที่เป็นแม่

#### 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะล้มแล้วลุก (Resilience)

#### 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก (Communication of Resilience)

##### 2.6.1 การสื่อสารภายในปัจเจกเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก

##### 2.6.2 การสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก

##### 2.6.3 การสื่อสารองค์กรเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก

#### 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ผ่านมุมมองแบบจำลองการสื่อสารเชิงนิเวศ

## 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน (Disruption)

พจนานุกรมและบทความวิชาการ พบว่า คำว่า “Disruption” นั้น มีการให้นิยามที่หลากหลายแตกต่างกันออกไป โดยส่วนหนึ่งมีการให้นิยามในลักษณะของเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะปกติ หมายถึง “การกระทำที่ขัดขวางไม่ให้บางสิ่ง โดยเฉพาะระบบ กระบวนการ หรือกิจกรรม สามารถดำเนินต่อไปได้ตามปกติหรือตามที่คาดหวังไว้” (Cambridge University Press, n.d.) สอดคล้องกับที่ Richardson (2002) กล่าวถึง Disruption ในลักษณะของ เหตุการณ์ที่ทำให้กระบวนการทัศน์ต่อโลกของปัจเจกนั้นเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ได้ ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ เช่น การได้งานใหม่ การตกงาน หรือการประสบอุบัติเหตุ เป็นต้น

ในบางนิยามยังกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เช่น ความหมายในเชิง ธุรกิจของ Disruption ใน พจนานุกรม Cambridge หมายถึง “การกระทำที่เปลี่ยนวิถีเดิมในการ ดำเนินธุรกิจอย่างสิ้นเชิง จากการใช้เครื่องมือใหม่หรือการใช้เทคโนโลยี” (“Disruption,” 2023) สอดคล้องกับ Bughin และ Woetzel (2019) ที่ได้กล่าวถึง ยุคของ disruption ว่าเกิดจาก “แรง ขับเคลื่อนในระดับโลกที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการใช้ชีวิตและการทำงาน การเติบโตทาง เศรษฐกิจของประเทศจีน อินเดีย และประเทศอื่น ๆ ส่งผลให้เกิดความแพร่หลายของเทคโนโลยีโนโลยี และก่อให้เกิดความท้าทายภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์”

นอกจากนี้ ในบางนิยามยังมีการกล่าวถึงระยะเวลาและขนาดของผลกระทบที่เกิดจากการ เปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน เช่น นิยาม Disruption ของ คินิจิ จอนูโรจน์ (2559) ที่มองว่าเป็น “การ เปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมทางธุรกิจอย่างรุนแรงและรวดเร็ว ในอัตราที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ด้วยเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็วมาก จนส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบเดิมไปอย่างสิ้นเชิง”

อย่างไรก็ตาม ในงานศึกษานี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นไปที่การศึกษา Disruption ในฐานะของเหตุการณ์ กระตุ้น (Trigger event) หรือเหตุการณ์ที่มีความรุนแรงมากพอที่จะทำให้เกิดกลยุทธ์ในการสร้าง ภาวะล้มแล้วลุกอย่างรวดเร็ว ตามแนวคิดของ Buzzanell (2010) นิยามของ Disruption ในงานวิจัย นี้ จึงหมายถึงเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะปกติซึ่งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ใน งานวิจัยนี้เรียกว่า “การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน” โดยครอบคลุมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องและไม่ เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี และครอบคลุมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดผลกระทบเพียงชั่วคราวและ

ก่อให้เกิดผลกระทบอย่างถาวร โดยได้แบ่งระดับของการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันออกเป็น 2 ระดับตามแนวคิดของ Turner และคณะ (2022) ได้แก่

**2.1.1 การเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาค (Macrodisruption)** ที่ส่งผลกระทบเป็นวงกว้าง และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ต่อ ๆ กัน เช่น การเกิดภัยพิบัติ การเกิดโรคระบาด COVID-19 เป็นต้น

**2.1.2 การเปลี่ยนแปลงในระดับจุลภาค (Microdisruption)** ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงแบบมหภาค และอาจเกิดขึ้นกับแต่ละปัจเจกแตกต่างกันไป โดยในกรณีของแม่ที่ทำงานนอกบ้านนั้น การเปลี่ยนแปลงในระดับจุลภาคที่เป็นผลมาจากการเกิดโรคระบาด COVID-19 ที่ปรากฏในงานศึกษาของ Turner และคณะ (2022) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในด้านการเงิน การเปลี่ยนแปลงในด้านทักษะการทำงาน การเปลี่ยนแปลงด้านสถานที่ทำงาน และการเปลี่ยนแปลงด้านบทบาทหน้าที่ เป็นต้น

แม้ในงานวิจัยนี้จะเน้นไปที่การตอบคำถามเรื่องกระบวนการสื่อสารเป็นหลัก แต่การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน นอกจากจะช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับขอบเขตความหมายของการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันที่ใช้ในการศึกษาแล้ว การศึกษาในประเด็นดังกล่าวยังจำเป็นต่อการทำความเข้าใจบริบทสภาพแวดล้อมของปัจเจกที่กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกตามมา โดยการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันนั้น สามารถสร้างผลกระทบได้ทั้งในระดับปัจเจกและระดับที่ใหญ่กว่า อย่างระดับองค์กร ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลกระทบและวิธีรับมือกับความเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันในระดับต่าง ๆ ในส่วนถัดไป

CHULALONGKORN UNIVERSITY

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันกับองค์กร

การเชื่อมโยงกันระหว่างประเทศ ภูมิภาค องค์กร พนักงานและสิ่งแวดล้อมในยุคโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงในระดับโลก ที่ในบางครั้งไม่สามารถคาดการณ์ได้นั้น ทวีถึงความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ธุรกิจในตลาดเองก็มีการแข่งขันที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ (Bughin & Woetzel, 2019)

### 2.2.1 ผลกระทบของความเปลี่ยนแปลง

ในขณะที่การศึกษาความเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเปลี่ยนผ่านอย่างยั่งยืน (Disruption in Sustainability Transitions) ของ Kivimaa และคณะ (2021) เสนอนิยามของ Disruption ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อย ๆ เกิดขึ้นแต่สร้างผลกระทบขนาดใหญ่

และเป็นการเปลี่ยนแปลงระยะยาวที่ส่งผลกระทบมากกว่าหนึ่งระบบหรือส่งผลต่อทั้งโครงสร้างของระบบสังคมเทคโนโลยี (sociotechnical system) โดยนอกจากเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางสังคมแล้ว ยังมี Disruptions ในมิติอื่น ๆ ได้แก่

- 1) **ด้านรูปแบบของตลาดและธุรกิจ (Markets and Business Models)** เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านห่วงโซ่อุปทานในการผลิต (Supply Chains) และการเปลี่ยนแปลงด้านการให้คุณค่าต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการหนึ่ง ๆ ที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริโภคและผู้ผลิตนั้นเปลี่ยนไป เป็นต้น
- 2) **ด้านกฎระเบียบ นโยบาย และสถาบันแบบทางการ (Regulations, Policies and Formal Institutions)** เช่น การเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบายสาธารณะที่ให้องค์กรหันมาใช้พลังงานไฟฟ้าแบบหมุนเวียนทดแทน เป็นต้น
- 3) **ด้านรูปแบบของเครือข่าย ผู้กระทำ และการเป็นเจ้าของ (Actors, Networks and Ownership Models)** เช่น อำนาจในการครองส่วนแบ่งของตลาดของกลุ่มบริษัทดั้งเดิม (Incumbent Companies) ที่ถูกเปลี่ยนผ่านไปเป็นของกลุ่มธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ เป็นต้น
- 4) **ด้านรูปแบบของพฤติกรรม วิถีปฏิบัติ และวัฒนธรรม (Behavior, Practices and Cultural Models)** เช่น การใช้บริการแอปพลิเคชันใช้รถร่วมกันผ่านระบบมือถือที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบพฤติกรรมการเดินทางของคนในตัวเอง เป็นต้น

จากบทความของ Indeed Editorial Team (2023) การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันนั้นส่งผลกระทบต่อธุรกิจในหลายด้าน ได้แก่

- 1) **ด้านการเงิน** อาจทำให้เกิดการลดกำลังซื้อของผู้บริโภคและเพิ่มค่าใช้จ่ายในการศึกษาตลาดใหม่เพื่อการปรับตัวของธุรกิจ
- 2) **ด้านสินค้าและบริการ** การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อาจทำให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทล้าหลังไปอย่างรวดเร็ว ธุรกิจจำเป็นต้องเปลี่ยนข้อเสนอจากสินค้าและบริการตลอดเวลา เช่น การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การลดราคาของผลิตภัณฑ์เดิม หรือหาวิธีนำเสนอรูปแบบใหม่ เป็นต้น
- 3) **ด้านการดำเนินงาน** ระบบและกระบวนการที่บริษัทใช้ในการดำเนินงาน อาจได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับ



เทคโนโลยี เช่น การเปลี่ยน เครื่องจักร ระบบการสื่อสาร และระบบโลจิสติกส์ เป็นต้น

- 4) **ด้านความสัมพันธ์** ผู้บริโภค พนักงาน และบริษัทที่เป็นหุ้นส่วนกัน อาจมีความสนใจที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา เนื่องด้วยแนวคิดทางสังคมที่ไม่หยุดนิ่ง โดยหากรูปแบบการดำเนินงานของบริษัทไม่สอดคล้องกับความคาดหวังทางสังคม ย่อมส่งผลกระทบต่อมุมมองถึงคุณค่าของธุรกิจหนึ่ง ๆ และกระทบต่อความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกบริษัท

### 2.2.2 วิธีรับมือกับผลกระทบในระดับองค์กร

ในกรณีความเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันที่เกิดขึ้นจากวิกฤตโรคระบาด COVID-19 ได้ส่งผลกระทบต่อด้านการเงินของบริษัท อันเนื่องมาจากความต้องการของผู้บริโภคในบางธุรกิจที่ลดลงไปเมื่อเศรษฐกิจเกิดการถดถอย ในขณะที่ธุรกิจในบางอุตสาหกรรมอาจเติบโตอย่างรวดเร็ว เช่น ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการสื่อสาร อย่างบริษัท Zoom Netflix และ Peloton (Wittenstein, Turner, & BLOOMBERG, 2022) นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงในวิกฤติดังกล่าว ยังส่งผลให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงลักษณะการดำเนินงานภายในองค์กรของตน ให้สอดคล้องกับมาตรการรัฐ เช่น การปรับการทำงานมาเป็นแบบออนไลน์หรือ การทำงานแบบ Work From Home โดยหากธุรกิจหรือองค์กรไม่สามารถตอบสนองเชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการปรับเปลี่ยนความต้องการขององค์กรผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต วิธีปฏิบัติ กลยุทธ์และลำดับความสำคัญภายในองค์กรให้เข้ากับเงื่อนไขทางสภาพแวดล้อม ท้ายที่สุดแล้วบริษัทหรือองค์กรนั้น ๆ ก็อาจจะต้องออกจากตลาดแรงงานในที่สุด (Krammer, 2021) จากการทบทวนกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมพร้อมขององค์กรในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนทางด้านเทคโนโลยี (Digital Transformation) ของ Trenerry, Chng, Wang, Suhaila, Lim, Lu และ Oh (2021) และการวิเคราะห์แบบจำลองที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ของ Errida และ Lotfi (2021) สามารถสรุปวิธีรับมือขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารความเปลี่ยนแปลง ออกมาเป็นการรับมือในระดับองค์กรและกลุ่มภายในองค์กร แบ่งเป็นการรับมือใน 3 ด้าน ได้แก่ การรับมือด้วยการปรับนโยบายขององค์กร การรับมือด้วยการปรับวัฒนธรรมขององค์กร และการรับมือด้วยการปรับของผู้นำองค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การรับมือด้วยการปรับนโยบายขององค์กร

1. นโยบายด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี องค์กรจะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือพนักงาน ให้มีทักษะและความสามารถสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การสนับสนุนให้ทำงานเป็นแหล่งเรียนรู้และพัฒนาทักษะ โดยจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลง อย่างการจัดการอบรมและให้คำปรึกษาแก่พนักงาน จะสามารถช่วยพัฒนาความพร้อมและการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในระดับปัจเจกได้
2. นโยบายด้านการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี โดยทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเห็นผลในระยะสั้น เป็นรูปธรรมและได้รับการตระหนักถึง เช่น การให้รางวัลแก่พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองหรือองค์กร เพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น
3. นโยบายด้านการปรับใช้และบังคับใช้ องค์กรจะต้องมีการบังคับใช้กฎระเบียบที่ทำให้ปัจเจกสามารถปรับตัวต่อกระบวนการการทำงาน เครื่องมือ และพฤติกรรมรูปแบบใหม่ภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวหรือเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน
4. นโยบายด้านทรัพยากรในการทำงาน องค์กรจะต้องมีทรัพยากรให้พนักงานอย่างเหมาะสมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของปัจเจก โดยเมื่ออุปสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ไม่สัมพันธ์กับทรัพยากรที่ปัจเจกมีหรือได้รับ อาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพ ความเสี่ยงในการเกิดภาวะหมดไฟ และการมีส่วนร่วมของปัจเจกที่ลดน้อยลง
5. นโยบายด้านกลยุทธ์การสื่อสาร องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและวางแผนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

2) การรับมือด้วยการปรับวัฒนธรรมขององค์กร

องค์กรจะต้องมีความพร้อมทางด้านวัฒนธรรม ด้านความผูกพัน และด้านความสามารถในการสร้างความพร้อม (Change readiness and capacity for change) (Errida และ Lotfi, 2021) โดยความพร้อมหมายถึง การเต็มใจและการ

เตรียมตัวที่จะปรับต่อการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ทัศนคติ คุณค่า บรรทัดฐาน และความเชื่อที่บุคลากรในองค์กรมีร่วมกัน โดยเป็นกลไกสำคัญที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหวัง โดยองค์กรจะต้องสนับสนุนค่านิยมของของการเปิดรับกับการเปลี่ยนแปลง อดทนต่อความล้มเหลว และเต็มใจที่จะเรียนรู้ องค์กรที่มีวัฒนธรรม ส่งเสริมความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มักสามารถสร้างนวัตกรรมภายใน องค์กร (innovative organizations) ได้ดีกว่าองค์กรที่มีค่านิยมเน้นการควบคุม ไม่ ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง หรือมีการบริหารและการปฏิบัติงานตามลำดับขั้นของ ตำแหน่งอย่างเคร่งครัด

### 3) การรับมือด้วยการปรับของผู้นำองค์กร

การตัดสินใจของผู้นำ หรือผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่ในการวางแผนและ ออกแบบการดำเนินงานภายในองค์กรนั้น สร้างอิทธิพลและส่งผลกระทบอย่างมาก ต่อองค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้นำองค์กรจึงจำเป็นในการ บริหารองค์กรให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำในองค์กรที่สามารถ ปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงภายนอกทางด้านเทคโนโลยีได้สำเร็จ มีลักษณะดังนี้

1. ผู้นำทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำและผู้สนับสนุน (Leadership and sponsorship) ซึ่งผู้นำจำเป็นที่จะต้องมีส่วนร่วมตลอดทั้งโครงการการเปลี่ยนแปลงภายใน องค์กร โดยการเป็นผู้นำจะสามารถสร้างอิทธิพลให้แก่กลุ่มของปัจเจกในการ ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่การเป็นผู้สนับสนุนจะให้พนักงาน สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้การ เปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน
2. ผู้นำมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน และได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายใน องค์กร (Clear And Shared Vision And Strategy Of Change) โดยวิสัยทัศน์ ของผู้นำนั้น มีลักษณะดังนี้

2.1 สามารถระบุขนาดขององค์กร เหตุผลในการเปลี่ยนแปลง และ ผลลัพธ์ที่คาดหวังได้ โดยจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการ ยอมรับจากพนักงาน และจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

2.2 มีวิสัยทัศน์ที่ดีเกี่ยวกับการปรับใช้เทคโนโลยี ทั้งยังต้องมีการให้การสนับสนุนทางด้านทรัพยากร เช่น การลงทุนในเทคโนโลยี และสร้างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เช่น การกำหนดวิธีการทำงานแบบใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อการทำงาน เป็นต้น

### 2.2.3 วิธีรับมือในระดับกลุ่มภายในองค์กร

ส่วนมากมักถูกพูดถึงในแง่ของการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรภายในกลุ่ม เช่น ภายในทีมของแต่ละโปรเจกต์ ภายในแผนกหรือฝ่ายในองค์กร เนื่องจากการสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการสร้างความพร้อม ลดการต่อต้าน และทำให้ปัจเจกมีส่วนร่วมในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมากขึ้น โดยองค์กรมักมีวิธีการรับมือด้วยการพัฒนาการสื่อสาร ใน 2 ระดับ ได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคลและการสื่อสารภายในบุคคล ดังต่อไปนี้

1. การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในทีมส่งผลอย่างมากต่อการทำงานที่สอดคล้องกันระหว่างคนในทีม ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานภายในบริษัทนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามมา โดยนอกจากการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับเนื้องานแล้ว การสื่อสารเพื่อแสดงออกทางด้านอารมณ์และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างปัจเจกภายในกลุ่ม จะทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งทีมมากขึ้น ทั้งยังเปิดโอกาสให้องค์กรสามารถรวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการตระหนักถึงอุปสรรคและความยากลำบากของพนักงานในการปรับใช้เครื่องมือที่องค์กรสร้างขึ้น และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือในการสร้างการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม
2. การสื่อสารภายในบุคคล การสนับสนุนการพัฒนาทักษะการสื่อสารภายในบุคคล เช่น การตระหนักรู้ในตนเอง การสร้างแรงจูงใจในตนเอง จะช่วยทำให้พนักงานสามารถแสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่ ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อประสิทธิภาพการทำงานในระดับองค์กร ทั้งยังสัมพันธ์กับความสามารถในการสร้างภาวะล้มแล้วลุกและความสามารถในการปรับตัวในระดับของกลุ่มภายในองค์กรอีกด้วย

สำหรับการทบทวนวรรณกรรมในส่วนที่ 2.2 เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบอันเนื่องมาจาก ความเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันที่มีต่อองค์กรในมิติต่าง ๆ การรับมือขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการปรับตัว สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญและความมุ่งมั่นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในด้านการสื่อสาร เพื่อให้พนักงานสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกและภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม แม้จากการศึกษาของ Trenerry และคณะ (2021) และการศึกษาของ Errida และ Lotfi (2021) จะไม่ได้ระบุแนวทางหรือข้อจำกัดทางการสื่อสารระดับองค์กรที่ใช้ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงไว้ชัดเจนนัก แต่จากการศึกษาของ Llenza (2008) สะท้อนให้เห็นว่า การจัดอบรมขององค์กรเพื่อสื่อสารให้พนักงานรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางด้านนวัตกรรมนั้น สามารถลดระดับความวิตกกังวลของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในภาพรวมได้ แต่การสื่อสารขององค์กรผ่านการอบรมดังกล่าวกลับไม่ประสบความสำเร็จในการเพิ่มความมั่นใจของพนักงานในการใช้เทคโนโลยีและสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เนื่องจากการสื่อสารรูปแบบเดียวกันกับพนักงานทุกกลุ่มให้เตรียมความพร้อมนั้น อาจไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของพนักงานบางกลุ่มที่มีเงื่อนไขที่แตกต่างกันในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น กลุ่มพนักงานที่มีอายุจัดอยู่ในกลุ่มอาวุโส อาจมีความยากลำบากในการเรียนรู้เทคโนโลยีมากกว่ากลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ เป็นต้น เช่นเดียวกัน พนักงานที่เป็นแม่ ถือเป็นหนึ่งในกลุ่มที่มีความต้องการแตกต่างจากพนักงานทั่วไป พนักงานที่เป็นแม่ต้องเผชิญกับอุปสรรคในพื้นที่ต่าง ๆ และเผชิญกับความท้าทายในชีวิตประจำวันไม่เหมือนกับพนักงานที่ไม่มีหน้าที่เลี้ยงดูบุตร ทำให้เกิดการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงานที่เป็นแม่ ดังที่จะกล่าวถึงในส่วนถัดไป

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความท้าทายของพนักงานที่เป็นแม่

จากการทบทวนบทความวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความท้าทายของพนักงานที่เป็นแม่ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับอุปสรรคของการเป็นพนักงานที่เป็นแม่ ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความท้าทายของพนักงานที่เป็นแม่ ออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ ความขัดแย้งด้านอัตลักษณ์ ความขัดแย้งด้านหน้าที่ และการจัดการความขัดแย้งในสภาวะปกติของพนักงานที่เป็นแม่ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.3.1 ความขัดแย้งทางด้านอัตลักษณ์ (Identity Conflict)

แม่ที่ต้องทำงาน ทั้งที่เป็นพนักงานภายในองค์กรและทำงานอิสระ ถือเป็นหนึ่งในกลุ่มที่มีความหลากหลายทางด้านอัตลักษณ์ ซึ่งอัตลักษณ์หนึ่ง ๆ จะถูกผูกเข้ากับวาทกรรมที่แทรกซึมอยู่ในสภาพแวดล้อมทางสังคม อย่างการอบรมขัดเกลาตั้งแต่ยังอยู่ในวัยเยาว์ การศึกษากฎหมาย โดยตามแนวคิดของ Michel Foucault วาทกรรมที่ถูกสร้างเพื่อใช้อธิบายอัตลักษณ์นี้เอง มีความสามารถในการควบคุมมนุษย์ในระดับจิตใต้สำนึกให้ปัจเจกมีวิถีปฏิบัติสอดคล้องกับวาทกรรมทางสังคม หรือมีอำนาจเหนือร่างกายของปัจเจก (จารุณี วงศ์ละคร, 2018) แนวคิดเชิงโครงสร้างด้านเพศสภาวะ (Gender Structure) และวัฒนธรรมในบริบทของสังคมอเมริกันนั้น มีอิทธิพลอย่างมากในการกำหนดหน้าที่และอำนาจของผู้หญิงที่เป็นแม่ จากการศึกษาของ Calarco และคณะ (2021) พบว่า ในปัจจุบัน ทั้งภาระหน้าที่ในการรับผิดชอบดูแลลูกและดูแลพื้นที่ภายในบ้าน ยังคงถูกมองว่าธรรมชาติของผู้หญิงและความสามารถในการให้การดูแลผู้อื่น (caregiver) เป็นสิ่งที่ติดตัวมากับเพศกำเนิด ดังนั้นแล้ว แม้ในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ที่ภาระหน้าที่ทั้งจากการทำงานนอกบ้านและจากการปรับตัวภายในครัวเรือนทำให้เกิดภาระหน้าที่ที่สูงขึ้น กลับไม่ได้ทำให้ผู้ชายหรือพ่อต้องแบกรับหน้าที่ที่หนักขึ้นอย่างเท่าเทียมกับผู้หญิง โดยเฉพาะผู้เป็นแม่ มากไปกว่านั้นผู้เป็นแม่ มักไม่ขอความช่วยเหลือหรือการต่อรองความรับผิดชอบในการดูแลพื้นที่ภายในบ้านจากพ่อ เนื่องมาจากทัศนคติที่ฝังรากลึกในความคิดของสมาชิกในบางครอบครัว รวมทั้งผู้เป็นแม่ ว่าการดูแลพื้นที่ภายในบ้านเป็นวิถีปฏิบัติของผู้หญิงเท่านั้น

ปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นในบริบทของไทย งานวิจัยของ ภัทรพรรณ ทำดี (2564) สะท้อนให้เห็นว่า ทัศนคติเกี่ยวกับบทบาททางเพศแบบดั้งเดิม (Traditional Gender Role Attitude) ของไทยนั้น คาดหวังให้ผู้หญิงต้องทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลสมาชิกภายในครอบครัว ซึ่งหมายถึงการดูแลทั้ง สามี ลูก และผู้สูงอายุภายในบ้านด้วยเช่นกัน จากการศึกษาบทบาทความเป็นแม่ในนวนิยายไทย ตั้งแต่พ.ศ.2510-2546 ของ พรธาดา สุวัธนวิษิง (2550) พบว่า หนึ่งในอุดมคติของการเป็นแม่คือ การแสดงออกถึงความรักที่ยิ่งใหญ่ที่มีต่อลูก ผ่านการทุ่มเท เสียสละ อดทน และทำหน้าที่ในอบรมเลี้ยงดูบุตร โดยหากผู้หญิงปฏิเสธการเป็นแม่ที่ดีหรือทอดทิ้งลูก บทสรุปของการทำทลายอุดมการณ์ของความเป็นแม่ดังกล่าว มักนำไปสู่บทลงโทษบางอย่าง เช่น การไม่มีพื้นที่ในสังคมหรือการไม่มีความสุข มากไปกว่านั้น นวนิยายในยุคที่มีการศึกษายังสะท้อนให้เห็นว่า โดยส่วนใหญ่ ผู้หญิงมักมีอำนาจอยู่ภายใต้พื้นที่ของบ้านเท่านั้น

การผลิตซ้ำแนวคิดเรื่องความเป็นแม่ผ่านสื่อวรรณกรรมนี้เอง เป็นหนึ่งในกระบวนการขัดเกลา และสร้างวาทกรรมทางสังคม อันส่งผลต่อการรับรู้และการกำหนดพฤติกรรมของผู้หญิงในชีวิตจริง

กรณีของพนักงานที่เป็นแม่ที่พยายามรักษาหนึ่งในอัตลักษณ์ของความเป็นแม่ อย่างการพยายามให้นมลูกด้วยตนเอง ในระหว่างที่กลับไปทำงาน ผลการศึกษาพนักงานที่เป็นแม่ที่ให้นมลูกด้วยตนเองภายในระยะเวลา 6 เดือนหลังคลอด ของภัทรพรณ ทำดี (2562, 2565) สะท้อนให้เห็นว่า ในบริบทของ องค์กรไทย นอกจากบางสถานที่ทำงานจะไม่เอื้ออำนวยต่อการทำหน้าที่แม่ของพนักงาน อย่างการไม่มีพื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับแม่ในการปั๊มและเก็บน้ำนมให้ลูกแล้ว พนักงานที่เป็นแม่ยังต้องเผชิญกับปฏิกิริยาเชิงลบของเพื่อนร่วมงานและการถูกเลือกปฏิบัติอีกด้วย มากไปกว่านั้น จากการศึกษาประสบการณ์ของพนักงานหญิงที่แท้งบุตรของ Boncori และ Smith (2019) สะท้อนให้เห็นว่า ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) เป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างหนึ่งที่มีผลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานหญิงในองค์กรที่ตั้งครรภ์อย่างมาก นอกจากความกังวลในด้านหน้าที่การงานเมื่อพบว่าตัวเองตั้งครรภ์แล้ว การถ่ายทอดประสบการณ์ผ่านการเล่าเรื่องของพนักงานในงานศึกษาดังกล่าวยังสะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของแนวคิดความเป็นมืออาชีพที่การแสดงออกถึงความอ่อนแอกลายเป็นเรื่องต้องห้ามและไม่ถูกพูดถึงในที่ทำงาน ทำให้พนักงานหญิงต้องพยายามซ่อนบอดแผลทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจไม่ให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ วาทกรรมทางสังคมเกี่ยวกับความเป็นหญิงที่ดี ความเป็นแม่ที่ดี และความเป็นมืออาชีพที่ขัดแย้งกัน นำไปสู่ความเครียด ความรู้สึกผิด ความรู้สึกไม่ดีพอและเกิดความสับสนในการระบุตัวตนว่า แท้จริงแล้วตนเป็นใครกันแน่

### 2.3.2 ความขัดแย้งทางด้านหน้าที่ (Role Conflict)

การที่ผู้หญิงพยายามรักษาอัตลักษณ์ของความเป็นแม่ตามทัศนคติแบบดั้งเดิม อาจนำไปสู่ภาระที่ท่วมทับและกระทบต่อการทำงานนอกบ้าน ดังที่ปรากฏในงานของ วรวงศ์ วิระนาคินทร์ และ มัลลิกา สังข์สนิทม (2557) ซึ่งพบว่า อายุของบุตรและรายได้ส่งผลต่อความปรารถนาที่จะก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารระดับต้นเพศหญิงในองค์กรไทย โดยหากมีบุตรที่อายุต่ำกว่า 13 ปี และมีรายได้ต่ำ ก็จะมีความปรารถนาความก้าวหน้าในอาชีพต่ำไปด้วย ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากบุตรที่อายุต่ำกว่า 13 ยังไม่สามารถพึ่งพาตัวเองได้นักและจำเป็นที่จะต้องมีการดูแลเอาใจใส่ของผู้ปกครองอย่างใกล้ชิด ทำให้ภาระหน้าที่ในการเลี้ยงดูบุตรของแม่สูงขึ้น สะท้อนให้เห็นว่า ความต้องการของสมาชิกในบ้านนั้น มีผลกระทบอย่างมากต่อชีวิตการทำงานของผู้หญิงโดยเฉพาะ

ผู้หญิงที่ต้องรับบทบาทหลายอย่าง ทั้งบทบาทของลูก บทบาทของแม่และบทบาทของภรรยา ผู้หญิงในยุคโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะผู้หญิงที่มีการศึกษาสูงและมีตำแหน่งในหน้าที่การงานสูง จึงมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจครองโสดและชะลอการแต่งงานเพิ่มมากขึ้น เนื่องมาจากทัศนคติที่มองว่าการมีบุตรนั้น นอกจากจะต้องใช้เงินจำนวนมากในการเลี้ยงดูบุตรแล้ว ยังกระทบต่อหน้าที่การงานของผู้หญิงอีกด้วย เพราะผู้เป็นแม่จะต้องเสียสละเวลาอย่างมากในการดูแลบุตรให้สอดคล้องกับความคาดหวังทางสังคม (ทิพวรรณ ศิริสัมพันธ์, สิริรัฐ หนูสี และ ญัฐชนัน ฐิติพันธ์ รังสฤต, 2562) การต้องแสดงออก หลายบทบาทในเวลาเดียวกัน โดยที่ในแต่ละบทบาทต่างเรียกร้องการเสียสละทรัพยากรของแม่ ทั้งทางด้านเวลาและกำลังกาย อันส่งผลไปยังอารมณ์ความรู้สึก ทำให้พนักงานที่เป็นแม่ไม่สามารถแสดงออกถึงบทบาทในอุดมคติ หลาย ๆ บทบาทได้พร้อมกันและเกิดความสับสนว่าควรปฏิบัติเช่นไรในช่วงขณะหนึ่ง ๆ ตามมา (บังอร เบ็ญจาธิกุล, 2555)

ความขัดแย้งในด้านอัตลักษณ์และบทบาทของการเป็นแม่และพนักงาน ประกอบกับการมีภาระหน้าที่ในบ้านที่สูงขึ้น อย่างการที่พ่อแม่กลายเป็นผู้สูงอายุและดูแลตัวเองได้ลำบาก หรือสมาชิกในครอบครัวเกิดความเจ็บป่วย ทำให้ผู้หญิงที่ต้องแบกรับหลากหลายบทบาทและอัตลักษณ์จนเกิดความเครียดและกระทบต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Zagefka, Houston, Duff & Moftizadeh, 2021) พนักงานหญิงบางส่วนจึงเลือกที่จะลดหรือยุติบทบาทในพื้นที่การทำงาน อย่างการลดชั่วโมงการทำงาน ย้ายไปทำงานนอกระบบ และตัดสินใจลาออกเพื่อไปดูแลครอบครัวแบบเต็มเวลาแทน (จารีย์ ปิ่นทอง, ธนภรณ์ จิตตินันทน์, ประภัสสร แสงสุขสันต์ และ ณิชางค์ กุลนาถศิริ, 2561)

### 2.3.3 การจัดการความขัดแย้งในสภาวะปกติของพนักงานที่เป็นแม่

อย่างไรก็ตาม ด้วยสภาวะทางเศรษฐกิจในปัจจุบันที่การพึ่งพารายได้จากสามีเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ หรือในบางครั้วครั้วอาจมีเงื่อนไขบางอย่างที่ทำให้ผู้หญิงต้องทำหน้าที่หารายได้หลัก ผู้หญิงที่เป็นแม่บางส่วนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแบกรับทั้งบทบาทการดูแลสมาชิกภายในบ้านและการทำงานควบคู่กันไป ความขัดแย้งทางด้านอัตลักษณ์และหน้าที่ทำให้พนักงานที่เป็นแม่รู้สึกคับข้องใจและไม่ประสบความสำเร็จนั้น นำไปสู่การปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ของความเป็นแม่ ให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพและบริบทตามความเป็นจริง จากการศึกษาสตรีวัยทำงานในไทยของ ชูติมา โลมรัตนานนท์ และ ภาวิกา ศรีรัตนบัลล์ (2556) พบว่า อัตลักษณ์ความเป็นแม่นั้น มีกระบวนการความคิดที่ซับซ้อนและไม่ระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน อัตลักษณ์ที่เกิดจาก



การเรียนรู้และการขัดเกลาทางสังคมตั้งแต่ในวัยเยาว์ สามารถพัฒนาให้เข้ากับเงื่อนไขทางสังคม และวัฒนธรรมในด้านต่าง ๆ ที่กระทบต่อการแสดงออกถึงอัตลักษณ์ในปัจจุบันได้ เช่น ในกรณีที่เวลาในการทำงานที่ไม่สอดคล้องกับเวลาในการทำหน้าที่แม่ ผู้เป็นแม่จะปรับอัตลักษณ์ความเป็นแม่บางอย่างเพื่อให้การทำหน้าที่พนักงานและหน้าที่แม่สามารถดำเนินต่อไปได้พร้อม ๆ กัน เช่น การแสดงออกถึงอัตลักษณ์ความเป็นแม่ในอุดมคติหรือในความตั้งใจเดิม อาจเป็นการเลี้ยงและดูแลลูกด้วยตนเอง แต่เนื่องด้วยเงื่อนไขด้านกฎหมายที่ระยะเวลาในการลาพักเพื่อคลอดลูก และเลี้ยงลูกนั้นมีอยู่อย่างจำกัด แม่จะเป็นต้องกลับไปทำงานภายในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้แม่ยังได้รับค่าจ้างเพื่อใช้ในการเลี้ยงดูบุตรและดูแลครอบครัว ด้วยข้อจำกัดดังกล่าวแม่บางส่วนจึงจำเป็นต้องปรับความคิดและพยายามแก้ปัญหาที่ตนเองไม่อาจเลี้ยงลูกด้วยตัวเองได้ตลอดเวลา เช่น ปรับอัตลักษณ์ของแม่ จากการเป็นผู้เลี้ยงดูลูกด้วยตนเอง เป็นการหารายได้เพื่อเลี้ยงดูลูก และแสวงหาความช่วยเหลือจากบุคคลใกล้ชิดให้ช่วยเลี้ยงดูบุตรแทน

การที่พนักงานที่เป็นแม่สามารถปรับความคิดและพัฒนาอัตลักษณ์ของความเป็นแม่ให้รองรับกับภาระหน้าที่ในด้านการทำงานได้ จะก่อให้เกิดผลกระทบในเชิงบวกแก่ผู้หญิงวัยทำงานที่เป็นแม่ โดยเมื่อเทียบกับแม่ที่สูญเสียอัตลักษณ์ของการทำงานหรือไม่ได้รับการจ้างงานแล้วนั้น แม่ที่มีอัตลักษณ์ของการเป็นคนทำงานเหนืออัตลักษณ์ของการเป็นผู้ปกครอง มักจะมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่า ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขทางนโยบายขององค์กรด้วยเช่นกันว่า จะสามารถช่วยลดความขัดแย้งด้านเชิงบทบาทหน้าที่ (Role Conflict) ของพนักงานได้มากน้อยแค่ไหน โดยหากสถานที่ทำงานมีวิถีปฏิบัติการทางวาทกรรม (Discursive Practice) ที่ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ที่แม่สามารถแสดงออกทางด้านอารมณ์ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความยากลำบากอันเนื่องมาจากความคาดหวังของสังคมได้ สถานที่ทำงานจะช่วยลดความตึงเครียดและกลายเป็นพื้นที่สนับสนุนให้แก่ผู้หญิงที่มีอัตลักษณ์เป็นทั้งแม่และพนักงานในองค์กรให้สามารถปรับตัวได้ (Guendouzi, 2006) ในสภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันนั้น พนักงานที่เป็นแม่อาจต้องเผชิญกับอุปสรรคทางด้านอัตลักษณ์อีกครั้ง รวมถึงอุปสรรคอื่น ๆ ตามเงื่อนไขต่าง ๆ ในชีวิต ดังในกรณีตัวอย่างการศึกษาอุปสรรคของพนักงานที่เป็นแม่ที่เกิดขึ้นท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ดังที่จะกล่าวในส่วนถัดไป

#### 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันกับพนักงานที่เป็นแม่

จากการทบทวนบทความวิชาการที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การเข้าใจตัวกระตุ้น (Triggers) ของพนักงานที่เป็นแม่ ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน จากการศึกษาของ Turner และคณะ

(2022) พบว่า แม่ที่ต้องทำงานท่ามกลางสภาวะวิกฤติ COVID-19 ต้องพบกับการเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกและได้รับผลกระทบ ดังนี้

- 1) ความเปลี่ยนแปลงด้านรายได้ (Financial Microdisruptions) แม่ส่วนหนึ่งได้รับผลกระทบจากการที่ลูกค้าหรือโอกาสในการทำงานนั้นหายไป รวมถึงการถูกเลิกจ้างงาน ทำให้รายได้ของแม่นั้น ลดลง สอดคล้องกับการศึกษา disruption ในตลาดแรงงานไทย ของ Paweenawat & Liao (2022) ที่พบว่า แรงงานหญิงที่มีบุตรจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากวิกฤตสูงกว่าแรงงานชายที่มีบุตร มากไปกว่านั้น กลุ่มที่ได้รับผลกระทบด้านค่าจ้างแรงงานสูงสุด คือ กลุ่มแรงงานที่เป็นแม่ ที่มีบุตรอายุน้อย (ไม่เกิน 5 ปี)
- 2) ความเปลี่ยนแปลงในด้านทักษะการทำงาน (On-the-job Microdisruptions) เมื่อเกิดภาวะวิกฤติในองค์กร ความต้องการด้านทักษะในการทำงานนั้น เพิ่มสูงมากขึ้น จากการศึกษาของ Bughin และ Woetzel (2019) และการศึกษาของ Trenerry และคณะ (2021) พบว่า ภายใต้การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน สิ่งที่นายจ้างต้องการจากลูกจ้างคือ ความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และความสามารถในการพัฒนาและต่อยอดทักษะ โดยเฉพาะทักษะที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ทักษะเฉพาะทางในตำแหน่งต่าง ๆ และทักษะทางสังคม (soft skill) ของปัจเจก ทว่า ความต้องการด้านทักษะที่เพิ่มขึ้นกลับส่งผลกระทบต่อความรู้สึกเกี่ยวกับงานและทำให้แม่บางคนรู้สึกหมดแรงในการทำงาน
- 3) ความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับพื้นที่ (Space-related Microdisruptions) การที่ไม่มีพื้นที่เพียงพอ ให้สมาชิกแต่ละคนในบ้านสามารถทำงานและพักผ่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่การสร้างควมรำคาญใจต่อกัน เช่น แม่ที่ต้องทำงานออนไลน์ ในขณะที่ลูกเองก็ต้องเรียนออนไลน์ การที่คนใดคนหนึ่งต้องใช้พื้นที่ที่ไม่สะดวกในการเรียนหรือทำงานนำมาซึ่งความรู้สึกขุ่นเคืองซึ่งกันและกัน
- 4) ความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเวลา (Time-related Microdisruptions) แม่ส่วนหนึ่งให้สัมภาษณ์ว่า ตนรู้สึกไม่สามารถทำหน้าที่แม่และพนักงานได้อย่างเต็มเวลา ในการศึกษาของ McKinsey (2020) การทำงานของแม่ถูกเรียกว่าเป็นการทำงานแบบ “Double Shift” หรือการทำงานแบบควบกะ ที่นอกจากจะต้องทำงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรแล้ว เนื่องจากสถานที่ทำงานของสมาชิกคนอื่น ๆ ในครอบครัว รวมถึงโรงเรียนของลูกถูกปิด ทำให้ตลอดระยะเวลาที่ต้องมีการกักตัวตามมาตรการรัฐของรัฐ แม่มิภาระ

ในการดูแลพื้นที่ในบ้านที่สูงขึ้น โดยพนักงานที่เป็นแม่ ต้องรับผิดชอบในการดูแลงานบ้านและดูแลสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในครอบครัว มากกว่าพนักงานที่เป็นพ่อถึง 3 เท่า ทำให้แม่จะมีการพยายามจัดเวลาและมีคนคอยช่วยดูแลลูก พนักงานที่เป็นแม่ก็ยิ่งรู้สึกยากลำบากในการแบ่งเวลาการทำหน้าที่ทั้งสองอย่าง

- 5) ความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ (Role-related Microdisruptions) แม่ส่วนหนึ่งรู้สึกไม่สามารถจัดการกับภาระผูกพัน หรือความต้องการในการเป็นทั้งพนักงานและแม่ที่ดีได้ ภาระหน้าที่ในบ้านกับการทำงานที่มักเหลื่อมล้ำกัน ส่งผลให้แม่รู้สึกเครียด บางคนต้องเลือกระหว่างบทบาทแม่และพนักงาน ในขณะที่บางคนไม่สามารถทำตามมาตรฐานที่ตัวเองตั้งไว้ในทั้งสองบทบาทได้

จากการศึกษาของ Turner และคณะ (2022) พบว่า ความเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่าง ๆ ของแม่ที่ทำงานในช่วง COVID-19 ส่งผลให้เกิดความรู้สึกเชิงลบตามมา ในงานวิจัยดังกล่าว พบว่า แม่ที่ให้สัมภาษณ์ทุกคน เกิดความรู้สึกเชิงลบเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ต้องเผชิญ โดยเกิดความรู้สึก เช่น กลัว โมโห เศร้า และท้อแท้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Koul และ Nayar (2022) ที่พบว่า พนักงานการโรงแรมที่ถูกให้ออกจากงานโดยไม่ทันตั้งตัวและไม่สมัครใจ อันเนื่องมาจากวิกฤต COVID-19 ผลที่ตามมาจากการเปลี่ยนแปลงหรือสูญเสียงานแบบฉับพลันคือ ความพึงพอใจในชีวิตและคุณภาพชีวิตด้านอื่น ๆ ต่ำลง พนักงานที่ให้สัมภาษณ์มีการรายงานตนเองว่า เกิดอาการวิตกกังวล เศร้า เครียด ไม่สามารถยอมรับความจริง หมกมุ่นอยู่กับความคิดเกี่ยวกับงาน และจะไม่สามารถสร้างความคิดเชิงบวกเพื่อหลีกเลี่ยงอารมณ์เชิงลบได้

แม้การเปลี่ยนแปลงและอารมณ์เชิงลบที่ตามมา จะเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ทุกคน แต่วิธีการรับมือและฟื้นฟูจากความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นสิ่งที่ปัจเจกสามารถสร้างขึ้นได้และจะยังเป็นประโยชน์ หากปัจเจกสามารถฟื้นฟูจากอุปสรรคต่าง ๆ และปรับตัวต่อสภาวะปกติใหม่ได้อย่างรวดเร็ว หรือที่เรียกว่าการเกิด ‘ภาวะล้นแล้วลุก’ ดังที่ จะกล่าวถึงในส่วนถัดไป

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะล้นแล้วลุก (Resilience)

จากการทบทวนวรรณกรรม เช่น พจนานุกรม หนังสือ และบทความวิชาการ เพื่อนำไปสู่การเข้าใจการตอบสนองต่อตัวกระตุ้นตัวกระตุ้น (Trigger) เพื่อให้เพื่อให้ปัจเจกหรือองค์กร สามารถยืนหยัดหรือฟื้นฟูกลับมาได้ หลังจากเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน พบว่า นอกจากคำว่า “ภาวะล้นแล้วลุก” แล้ว การศึกษาในไทย ยังมีการใช้คำอื่น ๆ เพื่อกล่าวถึง Resilience ในระดับ

ปัจเจก เช่น “ความแข็งแกร่งในชีวิต” “ความสามารถในการฟื้นพลัง” และ “ความสามารถในการยืนหยัด” โดยมีจุดร่วมกันคือ เป็นการศึกษาการรับมือต่ออารมณ์เชิงลบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ปัจเจกสามารถปรับตัวและเกิดผลลัพธ์ในเชิงบวก อย่างการสามารถกลับมาดำเนินชีวิตได้ตามปกติ (พรทิพย์ วชิรติลล, 2014; โสภิต แสงอ่อน, พัชรินทร์ นินทจันทร์ และ ทศนา ทวีคุณ, 2018; Bowornkittikun, 2020)

จากการนิยามของ พจนานุกรม Cambridge resilience หมายถึง “ความสามารถในการมีความสุขหรือ ประสบความสำเร็จอีกครั้ง หลังจากเจอเหตุการณ์ที่เลวร้ายหรือยากลำบาก” (Cambridge University Press, n.d.)

จากการนิยามของ Buzzanell (2010) resilience หมายถึง ความสามารถในการยืนหยัดกลับมา (Bounce Back) หลังจากที่ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ยากลำบากในชีวิต

จากการศึกษาของ Richardson (2002) ความหมายของ Resilience ในยุคแรก หมายถึง คุณลักษณะซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกที่ช่วยให้ปัจเจกสามารถจัดการหรือกลับมายืนหยัดได้อีกครั้ง ท่ามกลางสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง หรือสถานการณ์ที่ขัดขวางไม่ไห้สามารถก้าวไปข้างหน้าได้ โดยในยุคถัดมา ด้วยอิทธิพลของแนวคิดหลังสมัยใหม่ Resilience ได้ถูกนิยามว่า เป็นกระบวนการในการฟื้นฟูจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันในชีวิต หรือแรงขับเคลื่อนที่ทำให้ปัจเจกสามารถพัฒนาไปข้างหน้าท่ามกลางความยากลำบาก โดยอารมณ์พื้นฐานเมื่อปัจเจกตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน มักจะเป็นอารมณ์พื้นฐานในเชิงลบ เช่น ความเจ็บปวด ความสูญเสีย ความรู้สึกผิด ความกลัว ความสับสน ความมุงงง หรือความไม่แน่ใจ แม้ว่าผลลัพธ์ของความเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันนั้น อาจไม่เป็นไปในเชิงลบเสมอไปก็ตาม

จากหนังสือเรื่อง ‘Resilience ยืนหยัดได้ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น’ ที่ต้นฉบับเขียนโดย คิมจูฮวัน (2011/2564) Resilience ได้ถูกแปลเป็นภาษาไทยว่า พลังแห่งการฟื้นตัว ซึ่งหมายถึง ความเข้มแข็งภายในปัจเจก อันเป็นทักษะที่สามารถฝึกฝนเพื่อใช้ในการเอาชนะอุปสรรค และพลิกวิกฤตหรือความยากลำบากในชีวิต ให้เป็นความสำเร็จ

จากนิยามที่ได้กล่าวไปข้างต้น จะเห็นได้ว่าจุดร่วมที่สำคัญของภาวะล้มแล้วลุก หรือ Resilience คือ ผลลัพธ์ของการสามารถก้าวข้ามอุปสรรคและกลับมาสู่สภาวะปกติของปัจเจก โดยในบางนิยามอาจรวมไปถึงการกลับมาอย่างแข็งแกร่งขึ้นและพัฒนาขึ้นไปอีกระดับ อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยฉบับนี้ไม่ได้มีจุดประสงค์เพื่อวัดระดับพัฒนาการหรือมีเกณฑ์การวัดความสำเร็จของแต่ละ

ปัจเจกที่ชัดเจนนัก ผู้วิจัยจึงไม่พิจารณาความสามารถในการล้มแล้วลุกจากการประเมินความสำเร็จ หลังจากเผชิญกับเหตุการณ์ที่ยากลำบากของปัจเจก แต่มองภาวะล้มแล้วลุกในฐานะของ “กระบวนการการฟื้นฟูเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน เพื่อให้การดำเนินชีวิตของปัจเจก หรือ การดำเนินงานภายในองค์กร สามารถกลับมาดำเนินต่อไปได้อย่างเป็นปกติ” โดยพิจารณาความสามารถในการล้มลุกในระดับปัจเจกจากมุมมองของปัจเจกที่มีต่อตนเองว่า ตนสามารถก้าวข้ามผลกระทบในแง่ลบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันในอดีตได้หรือไม่ในปัจจุบัน

ความสามารถในการสร้างภาวะล้มและลุกนั้น เกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัย โดยในบางปัจจัยนั้น เป็นสิ่งที่ไม่อาจควบคุมได้หรือควบคุมได้ยาก อย่างปัจจัยทางด้านรายได้ จากการศึกษาของ Showalter และคณะ (2022) พบว่า แม้ที่ไม่ได้ทำงานหรือมีรายได้เป็นของตนเอง จะมีโอกาสออกจากความสัมพันธ์ที่เป็นพิษ (Toxic Relationship) และสร้างภาวะล้มแล้วลุกได้น้อยลงตามไปด้วย เช่นเดียวกับการศึกษาของ Scharp และคณะ (2021) ที่พบว่า อภิสิทธิ์ (Privilege) ที่ผู้อพยพในอเมริกามีไม่เท่ากัน เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการรับรู้ถึงความรุนแรงของเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ซึ่งมีผลต่อการกระตุ้นให้เกิดภาวะล้มแล้วลุกตามมา อย่างไรก็ตาม แม้จะมีปัจจัยที่ปัจเจกไม่มีอำนาจในการควบคุมเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก แต่ยังมีบางปัจจัยที่ปัจเจกสามารถควบคุมได้และถือเป็นหนึ่งในหัวใจสำคัญในการสร้างภาวะล้มแล้วลุกอย่าง ‘การสื่อสาร’ ที่จะช่วยให้ปัจเจกสามารถรับมือและสร้างสภาวะปกติได้อีกครั้งเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ซึ่งจะกล่าวถึงในส่วนถัดไป

## 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก (Communication of Resilience)

ความสามารถในการล้มและลุกนั้น อาจถูกมองว่าเกิดจากจากคุณลักษณะ (Traits) ของปัจเจก ซึ่งสามารถฝึกฝนและพัฒนาทักษะได้ หรืออาจเกิดจากกระบวนการที่อาศัยทั้งปัจจัยภายในปัจเจกและปัจจัยภายนอกอย่างสภาพแวดล้อมที่ปัจเจกมีปฏิสัมพันธ์ด้วย ในการสนับสนุนให้เกิดภาวะล้มแล้วลุก (Richardson, 2002; คิมจูฮวัน, 2011/2564) ในมุมมองของ Buzzanell (2010) นั้น ภาวะล้มแล้วลุกไม่ใช่ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากปัจเจกบุคคล อย่างการมีอุปนิสัย (Traits) ที่มองโลกในแง่บวกและสามารถล้มแล้วลุกได้อย่างรวดเร็วเพียงอย่างเดียว แต่ยังเชื่อมโยงกับวาทกรรมและวัฒนธรรมทางสังคม ที่ช่วยให้ปัจเจกสามารถทำความเข้าใจประสบการณ์ที่ยากลำบากในชีวิต โดยการสื่อสาร ถือเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ถูกใช้เพื่อรับมือกับสภาวะดังกล่าว ซึ่ง Buzzanell ได้เสนอทฤษฎีการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก (Communication Theory of Resilience) อันประกอบไปด้วยการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก 5 กระบวนการ โดยผู้วิจัยได้แบ่งกระบวนการสื่อสารตาม

การสื่อสารในระดับต่าง ๆ ได้แก่ ระดับการสื่อสารภายในบุคคล ระดับการสื่อสารระหว่างบุคคล และระดับการสื่อสารองค์กร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.6.1 ระดับการสื่อสารภายในบุคคล (Intrapersonal Communication)

คิมจูฮวัน (2011/2564) ได้เสนอไว้ว่า ปัจเจกที่มีความสามารถแล้วลูกสูง จะสามารถเล่าย้อนเหตุการณ์ความยากลำบากในชีวิตเชิงบวก โดยการมองอุปสรรคในเชิงบวกนั้น เป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้ โดยในส่วนของสื่อสารของ Buzzanell ได้เสนอกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก 4 กระบวนการที่เป็นการสื่อสารภายใน ได้แก่ การสร้างความปกติใหม่ การยึดเหนี่ยวอัตลักษณ์ การให้ความชอบธรรมกับความรู้สึกในเชิงลบในขณะที่พยายามมุ่งความสนใจไปที่การกระทำในเชิงบวก และการสร้างตรรกะเพื่อให้สามารถอดทนได้ในสภาวะนั้น ๆ ดังนี้

- 1) การสร้างความปกติใหม่ (Crafting normalcy) เป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างภาวะล้มแล้วลุก โดยเป็นการสื่อสารภายในตนเองและเลือกรักษากิจกรรมบางอย่างที่เคยทำในช่วงก่อนหน้าที่สถานการณ์ยังเป็นปกติ ซึ่งอาจมีการปรับบางอย่างเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ ได้เช่นเคย กรณีตัวอย่างของพนักงานที่ตกงาน ปัจเจกจะยังคงรักษาความปกติผ่านการเลือกทำกิจกรรมบางอย่างในครอบครัว เช่น การออกไปรับประทานอาหารเช้าข้างนอก แต่อาจปรับไปกินร้านอาหารที่ราคาไม่สูงนัก หรือรับประทานอาหารที่ร้านเดิมซึ่งมีราคาแพง แต่ใช้วิธีห่อกลับบ้าน เมื่อรับประทานเหลือ เป็นต้น สอดคล้องกับการศึกษาการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของผู้ปกครองที่แยกทางกันของ Scharp, Kubler และ Wang (2020) ที่พบว่า ผู้ปกครองที่ต้องแยกจากลูกจะมีการทำกิจกรรมบางอย่างเพื่อรักษาความสัมพันธ์กับลูก เช่น การเขียนจดหมายและการหากิจกรรมยามว่างที่สามารถทำร่วมกับลูก เป็นต้น
- 2) การยึดเหนี่ยวอัตลักษณ์ (Affirming identity anchors) เป็นสื่อสารเพื่อตอกย้ำการยึดมั่นในชุดวาทกรรมที่เกี่ยวข้องกับอัตลักษณ์ของกลุ่มตน โดยเป็นการอธิบายลักษณะบางอย่างกับตนเองว่า ตนเองเป็นใครและเกี่ยวข้องกับผู้อื่นอย่างไร เช่น การยึดในอัตลักษณ์ทางศาสนา โดยเชื่อมั่นว่าพระเจ้าจะช่วยให้ตนสามารถก้าวข้ามช่วงเวลาที่ยากลำบากได้ เป็นต้น

- 3) การให้ความชอบธรรมกับความรู้สึกในเชิงลบ ในขณะที่พยายามมุ่งความสนใจไปที่การกระทำในเชิงบวก (Legitimizing Negative Feelings While Foregrounding Productive Action) เป็นกระบวนการที่ปัจเจกรับรู้และยอมรับความรู้สึกในเชิงลบของตน เช่น ความเศร้า ความผิดหวัง ความโกรธ หากแต่ในขณะเดียวกันก็พยายามมุ่งความสนใจไปที่การกระทำที่มีประสิทธิภาพหรือก่อให้เกิดอารมณ์ในเชิงบวก มากไปกว่านั้น อารมณ์ในเชิงลบบางอย่าง เช่น ความโกรธ ยังช่วยกระตุ้นให้ปัจเจกพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมายได้อีกด้วย สอดคล้องกับที่ คิมจูฮวัน (2011/2564) ได้เสนอว่า คนที่มีความสามารถในการล้มแล้วลุกสูงนั้น จะมีทักษะการปรับอารมณ์ โดยจะไม่ยึดติดกับอารมณ์เชิงลบจากปัญหาที่กำลังเผชิญ แต่จะพยายามให้ความหมายใหม่แก่อุปสรรคเพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส โดยไม่ใช่แค่เป็นการอดทนอดกลั้นต่อความรู้สึกเชิงลบ แต่เป็นการพยายามมองความรู้สึกที่เกิดขึ้น จากความยากลำบากเป็นความท้าทายที่สามารถพลิกผันได้
- 4) การสร้างตรรกะเพื่อให้สามารถอดทนได้ในสภาวะนั้น ๆ (Putting alternative logics to work) เป็นกระบวนการปรับมุมมองและให้ความหมายใหม่เพื่อออกแบบตรรกะในการดำเนินงานต่อไปเมื่อเกิดความไม่ลงรอยหรือความไม่สมเหตุสมผลในองค์กร ท่ามกลางสภาวะที่ถูกมองว่าผิดปกติ การตระหนักถึงภาพรวมของสถานการณ์ จัดระเบียบและประกอบสร้างการสื่อสารภายในในรูปแบบดังกล่าว จะช่วยสร้างภาวะล้มแล้วลุกได้ สอดคล้องกับที่หนังสือเรื่อง ‘Resilience ยืนหยัดได้ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น’ ได้ระบุไว้ว่า คนที่มีความสามารถในการล้มแล้วลุก จะมีทักษะในการยับยั้งชั่งใจ กล่าวคือ จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้ตัวเองเมื่อต้องทำสิ่งต่าง ๆ ในสภาวะที่ยากลำบากได้ (คิมจูฮวัน, 2011/2564) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Errida และ Lotfi (2021) ที่พบว่าความพร้อมและความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง (Change readiness and capacity for change) ในระดับปัจเจก ซึ่งหมายถึง ความพร้อมทางด้านทักษะและความสามารถ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ มุมมองและพฤติกรรมที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก จะช่วยให้พนักงานมีความสามารถในการล้มแล้วลุกเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

## 2.6.2 ระดับการสื่อสารระหว่างบุคคลและภายในกลุ่มย่อย (Interpersonal Communication)

ประกอบไปด้วยกระบวนการสื่อสารของ Buzzanell (2010) 1 กระบวนการ คือ การรักษาและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร และกระบวนการสื่อสารของ Turner และคณะ (2022) 1 กระบวนการ คือ การสื่อสารในเรื่องของอารมณ์กับครอบครัวหรือเครือข่ายสนับสนุน ดังนี้

- 1) การรักษาและใช้ประโยชน์จากรีแลชันชิพและเครือข่ายการสื่อสาร (Maintaining and using communication networks and relationships) การรักษาและขยายทุนทางสังคมจะช่วยให้ปัจเจกสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางวิกฤต โดยทำให้ปัจเจกได้รับการสนับสนุนที่จำเป็นในขณะที่กำลังฟื้นฟูจากเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน สอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาแม่ที่มีประสบการณ์การถูกใช้ความรุนแรงจากคำพูดจากสามีหรือคู่วิตที่พยายามบงการทางความคิดและบีบบังคับให้แม่ต้องลาออกจากงาน (Intimate Partner Violence) ผลการศึกษาพบว่า การยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงาน ทั้งทางกายภาพ เช่น ให้ที่พัก ช่วยเรื่องงานบ้าน ช่วยดูแลลูก หรือช่วยเหลือทางอารมณ์ เช่น คอยสังเกตและสอบถามว่าพนักงานที่เป็นแม่รู้สึกอย่างไรและแสดงความห่วงใยต่อกัน จะทำให้พนักงานที่เป็นแม่สามารถยื่นหยัดกลับมาได้ หลังจากผ่านเหตุการณ์ดังกล่าว (Showalter, Maguire-Jack & McCloskey, 2022) ในทางกลับกันหากในครอบครัวมีระดับการสื่อสาร ความมั่นใจและการช่วยเหลือจากครอบครัวต่ำ จากการศึกษาของ Enns, Reddon, & McDonald (1999) พบว่า ความสามารถในการล้มแล้วลุกของแม่นั้นก็จะต่ำไปด้วย (As cited in Walsh, 2012, p. 223-224) มากไปกว่านั้น การติดต่อและรักษาความสัมพันธ์กับเครือข่ายของตน อาจไม่สามารถช่วยให้ปัจเจกสร้างภาวะล้มแล้วลุกได้เสมอไป เนื่องจากในการติดต่อกับเครือข่ายของตน บางครั้งอาจนำมาซึ่งความรู้สึกเชิงลบ เช่น จากการศึกษาของ Scharp และคณะ (2020) พบว่า แม้การใช้สื่อออนไลน์จะทำให้ผู้ปกครองได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มของตน แต่ในขณะเดียวกันก็อาจทำให้เกิดการสื่อสารในทิศทางตรงกันข้ามที่ไม่สนับสนุน และทำให้ผู้ปกครองรับรู้ถึงอารมณ์เชิงลบ เช่นเดียวกันกับการศึกษาผู้อพยพใน



อเมริกาของ Scharp, Geary, Wolfe, Wang และ Fesenmaier (2021) ที่พบว่า หนึ่งในวิธีที่ผู้อพยพใช้ในการก้าวข้ามอุปสรรคอันเนื่องมาจากการต้องอยู่ห่างไกลจากครอบครัวคือ การสร้าง รักษา และใช้ประโยชน์จากเครือข่ายของตน แต่ในขณะเดียวกัน ผู้ให้สัมภาษณ์บางคนกลับระบุว่า การติดต่อกับครอบครัวที่อยู่ต่างถิ่นและมีการสื่อสารเกี่ยวกับความคาดหวังของครอบครัวบ่อยครั้ง ทำให้ตนรู้สึกไม่พอใจและรบกวนการใช้ชีวิต ดังนั้นแล้ว ในการสร้างภาวะล้มแล้วลุก การรักษาและการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายการสื่อสารนั้น อาจต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์และประเมินความสามารถในการสื่อสารของเครือข่ายด้วยเช่นกัน ว่ามีศักยภาพในการสร้างความรู้สึกเชิงบวกให้แก่ปัจเจกหรือไม่

- 2) การสื่อสารในเรื่องของอารมณ์กับครอบครัวหรือเครือข่ายสนับสนุน (Communicating emotional well-being) โดยนอกจากการศึกษาของ Turner และคณะ (2022) แล้ว ในงานของ Walsh (2012) พบเช่นเดียวกันว่า หนึ่งใน การสื่อสารที่จะช่วยทำให้คนในครอบครัวเกิดภาวะล้มแล้วลุกได้นั้น คือ การสื่อสารแบบเปิดใจและแสดงออกถึงอารมณ์ความรู้สึก (Emotional Expression/Open Communication) เพื่อสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจ และการยอมรับซึ่งกันและกัน เนื่องจากภายใต้วิกฤตที่ทำให้เกิดความเครียดอย่างต่อเนื่อง ความรู้สึกเชื่อมโยงกันระหว่างสมาชิกในบ้านอาจขาดหายไป ผู้ปกครองที่ต้องชมอารมณ์เพื่อทำหน้าที่ของตน ในขณะที่บุตรเองก็ต้องพยายามทำตัวไม่เป็นภาระของพ่อแม่ อาจนำไปสู่ความรู้สึกที่รุนแรงมากขึ้น และนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ทำให้การสื่อสารว่าตนรู้สึกอย่างไรกับสมาชิกในครอบครัวกลายเป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยลดความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน อีกทั้งกระบวนการสื่อสารดังกล่าว ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Riess (2021) ที่พบว่า นอกจากการสอดส่องของหัวหน้าทีมว่า สมาชิกยังรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมหรือไม่ การที่พนักงานได้มีพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนความรู้สึกซึ่งกันและกัน จะช่วยให้บุคลากรทางการแพทย์ที่ต้องทำงานอย่างหนักในช่วงสภาวะวิกฤติโรคระบาด สามารถยืนหยัดได้และนำไปสู่ภาวะล้มแล้วลุกในระดับองค์กรในที่สุด

### 2.6.3 ระดับการสื่อสารองค์กร (Organizational Communication)

จากการศึกษาของ Trenerry และคณะ (2021) พบว่า นโยบายด้านกลยุทธ์การสื่อสารขององค์กร ถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์เพื่อเพิ่มระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร และเพื่อเตรียมพร้อมองค์กรให้รองรับการปรับเปลี่ยนทางด้านเทคโนโลยี โดยจากการศึกษาของ Scharp และคณะ (2021) พบว่า การวิจารณ์และต่อต้านสภาพที่ตนเองต้องเผชิญ (Critiquing and resisting the status quo) โดยการสื่อสารกับหัวหน้าหรือองค์กรเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานที่ตนไม่สามารถปรับให้ตรงตามความคาดหวังขององค์กรได้ เป็นกระบวนการสื่อสารที่สามารถสร้างภาวะล้มแล้วลุกได้เช่นกัน

ในประเทศไทย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้มีการสนับสนุนให้เกิด ‘เครือข่ายสถานประกอบการที่เป็นมิตรต่อเด็กและครอบครัว’ (Family-Friendly Workplace) เพื่อสนับสนุนข้อมูลและการประสานงานแก่องค์กร/สถานประกอบการ ให้สามารถดูแลพนักงานโดยครอบคลุมถึงครอบครัวของพนักงาน โดยการสนับสนุนขององค์กรนั้น แบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่ การให้ความยืดหยุ่นทางด้านเวลาทำงาน การมีสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการดูแลครอบครัวไปพร้อม ๆ กัน การสนับสนุนการดูแลครอบครัวด้านสถานที่และค่าใช้จ่ายต่างๆ และการสนับสนุนคนทำงานในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในครอบครัว โดยจะเป็นการแบ่งเบาภาระและลดความห้วงกังวลของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามมา ซึ่งแม้จะไม่ได้มีการศึกษากลุ่มของพนักงานที่เป็นแม่อย่างเฉพาะเจาะจงนัก แต่ผลลัพธ์ของนโยบายดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่า นโยบายในองค์กรนั้น มีอิทธิพลต่ออย่างมากต่อการดำเนินงานของพนักงานที่มีอัตลักษณ์และหน้าที่เป็นทั้งพนักงานและผู้ปกครอง การสื่อสารในระดับองค์กร ผ่านนโยบายนั้น จึงมีความสัมพันธ์และสำคัญต่อการสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ในระดับปัจเจก (4 มิติ องค์กรเป็นมิตรกับเด็กและครอบครัว - Family-Friendly Workplace, 2021)

จากการศึกษาของ Turner และคณะ (2022) พบว่า กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกในแต่ละกระบวนการนั้น อาจมีการทับซ้อนและพึ่งพาซึ่งกันและกัน ทำให้พฤติกรรมของปัจเจกที่สามารถสร้างภาวะล้มแล้วลุกได้ สะท้อนกระบวนการสื่อสารออกมาได้มากกว่า 1 กระบวนการ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงพนักงานที่เป็นแม่ในองค์กรแล้ว บริบททั้งภายในและภายนอกองค์กรต่างเกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตของพนักงานที่เป็นแม่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการศึกษา

การสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่จึงควรศึกษาด้วยกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมบริบทต่าง ๆ อันเป็นที่มาของการศึกษาการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกผ่านมุมมองแบบจำลองการสื่อสารเชิงนิเวศ ซึ่งจะกล่าวในส่วนถัดไป

## 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ผ่านมุมมองแบบจำลองการสื่อสารเชิงนิเวศ

การสร้างภาวะล้มแล้วลุกในปัจจุบันบุคคลนั้น อาจมีตัวกระตุ้นหรือกระบวนการสื่อสารเพื่อตอบสนองกับตัวกระตุ้นที่นอกเหนือจากปัจจัยที่อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น การสื่อสารภายใน หรือการสื่อสารกับกลุ่มที่อยู่ภายนอกองค์กร เช่น ครอบครัวและเพื่อนของพนักงานที่เป็นแม่ หากแต่การที่พนักงานที่เป็นแม่เป็นสมาชิกขององค์กร สภาพแวดล้อมในชีวิตการทำงานของพนักงานที่เป็นแม่ ย่อมส่งผลไปยังการสื่อสารภายใน และการสื่อสารภายในของพนักงานย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร การที่พนักงานที่เป็นแม่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและองค์กรเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของพนักงานที่เป็นแม่นี้เอง ทำให้การสื่อสารในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับจุลภาค (Micro-level) ระดับกลุ่ม (Meso-level) ระดับมหภาค (Macro-level) ไปจนถึงระดับมหภาคสัมพันธ์ (Exo-level) ส่งผลต่อกันอย่างแยกไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงในระดับหนึ่ง ๆ ย่อมส่งผลต่อองค์กรในทุกระดับและต้องอาศัยการปรับตัวทั้งระบบ เพื่อรักษาสมดุลของการดำเนินงานภายในองค์กรให้อยู่ในสภาวะปกติและไม่นำไปสู่ภาวะวิกฤตภายในองค์กร ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดแบบจำลองการสื่อสารเชิงนิเวศ (Communication Ecological Model) มาใช้ในการศึกษาการสร้างภาวะล้มแล้วลุกในปัจจุบัน เนื่องจากภาวะล้มแล้วลุกของปัจเจกนั้น ไม่ได้เกิดจากปัจจัยภายในเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับบริบททางวัฒนธรรมและวาทกรรม ตามที่ Buzzanell (2010) ได้เสนอไว้

โดยแบบจำลองความสามารถในการสื่อสารเชิงนิเวศในองค์กร หมายถึง การศึกษาเครือข่ายความสัมพันธ์ของแหล่งการสื่อสารหลายระดับที่ถูกประกอบสร้างโดยปัจเจก โดยบริบทสภาพแวดล้อมการสื่อสารของปัจเจกนั้น มีความจำเพาะเจาะจงและขึ้นอยู่กับเงื่อนไขทางวัฒนธรรม (Ball-Rokeach, Gonzalez, Son, & Kligler-Vilenchik, 2012, อ้างถึงใน Broad และคณะ, 2013, น. 328) ในทางการสื่อสาร Dresler-Hawke และ Veer (2006) ได้มีการพัฒนาแบบจำลองนิเวศวิทยาเชิงการสื่อสาร โดยได้แบ่งอิทธิพลที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภคในระดับปัจเจกออกเป็น ระดับปัจเจก (Individual level) ระดับท้องถิ่น (Local Level) ระดับชุมชน (Community Level) และ ระดับสังคมวัฒนธรรม (Socio-Cultural Level) โดยในแต่ละระดับมีบทบาทต่อสารที่ถูกสื่อไปสู่ปัจเจก และพบว่า สารที่ประสบความสำเร็จจำเป็นที่จะต้องสอดคล้องกับอิทธิพลทางสังคม

ในระดับต่าง ๆ ของกลุ่มเป้าหมาย มากไปกว่านั้น ปภัสสรฯ ชัยวงศ์ (2557) ได้นำแบบจำลองความสามารถในการสื่อสารเชิงนิเวศในองค์กร (An Ecological Model of Organizational Communication Competence - EMOCC) ของ Jablin และ Sias (2001) มาใช้ในการศึกษาความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เป็นกรอบในการศึกษาการสื่อสารในประเด็นดังกล่าว โดยได้แบ่งระดับของอิทธิพลทางการสื่อสารออกเป็น 4 ระบบ ได้แก่

- 1) ระบบจุลภาค (Microsystem) ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในที่ใช้ในการสื่อสารกับตนเองและกับผู้อื่น
- 2) ระบบกลาง หรือ จุลภาคสัมพันธ์ (Mesosystem) เป็นระบบที่ตัวแปรในระดับจุลภาคมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เช่น การสื่อสารภายในแผนกและระหว่างแผนก
- 3) ระบบมหภาค (Macrosystem) ที่มีอิทธิพลครอบคลุมปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น นโยบายและวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น
- 4) ระบบภายนอก หรือ มหภาคสัมพันธ์ (Exosystem) ที่เกี่ยวข้องกับ สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ภายนอกองค์กร เช่น การสื่อสารกับเครือข่ายภายนอกองค์กร เป็นต้น

การศึกษาการสร้างภาวะล้มลุกของพนักงานที่เป็นแม่ผ่านการวิเคราะห์ระบบต่าง ๆ ดังกล่าว จะช่วยให้เห็นถึงความสัมพันธ์และอิทธิพลของการสื่อสารระหว่างปัจเจก กลุ่มในองค์กร องค์กร และกลุ่มนอกองค์กรของพนักงานที่เป็นแม่มากขึ้น (Richardson, 2002; Ungar, 2012) ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจให้แก่องค์กรว่า นโยบายเพื่อสนับสนุนพนักงานที่เป็นแม่นั้น ส่งผลอย่างไรและมีบทบาทอย่างไรในการสร้างภาวะล้มแล้วลุกในพนักงานที่เป็นแม่ โดยเฉพาะเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันขึ้น

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ในการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน” มีระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้:

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ในการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้เครื่องมือสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured in-depth Interview) ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกของกลุ่มตัวอย่างคือ เป็นพนักงานหญิงในองค์กรไทย ในเขตกรุงเทพฯ ที่มีตำแหน่งเป็นพนักงานปฏิบัติการและผู้บริหาร จำนวน 20 คน ที่มีบุตรตั้งแต่ 1 คนขึ้นไป โดยมีการให้ข้อมูล/ รายงานตนเอง (Self-report) ว่า ในระยะเวลาไม่เกิน 3 ปีที่ผ่านมา ตนมีประสบการณ์การเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันอย่างน้อย 1 เหตุการณ์ และในระหว่างที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ตนมีหน้าที่เลี้ยงดูบุตรอายุไม่เกิน 13 ปีไปด้วย โดยในปัจจุบันสามารถก้าวข้ามอุปสรรค (สามารถทำให้ชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานสามารถดำเนินต่อไปได้หรือเข้าสู่สภาวะปกติ) และก้าวข้ามอารมณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นได้แล้ว การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีความหลากหลายครอบคลุมมิติทางด้านลักษณะตำแหน่งงานและลักษณะครอบครัว โดยมีเกณฑ์การคัดออกคือ ในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างไม่สามารถตอบคำถามได้ครบทุกข้อหรือไม่สะดวกใจในการให้ข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยจะไม่นำข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์เหล่านี้มาวิเคราะห์ และหากกลุ่มตัวอย่างมาทดแทน โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาจากลักษณะตำแหน่งงานและลักษณะครอบครัวของกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคลเป็นหลัก จำนวน 20 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่ทำการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลบุคคล ซึ่งมีประชากรของงานวิจัยเป็น กลุ่มของพนักงานที่เป็นแม่ในองค์กรประเภทแสวงผลกำไร โดยเกณฑ์การคัดเลือกของกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานหญิงระดับปฏิบัติการและผู้บริหารชาวไทยในองค์กรขนาดใหญ่

ประเภทแสวงผลกำไรที่มีสัญชาติไทยและมีการดำเนินงานในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่รายงานตนว่า ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ตนเองมีประสบการณ์การเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันในขณะที่บุตรอายุไม่เกิน 13 ปี อย่างน้อย 1 เหตุการณ์ และสามารถก้าวข้ามอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากความเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ได้ในปัจจุบัน เพื่อให้ผลการวิจัยสามารถบ่งชี้ความแตกต่างของกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ในแต่ละกลุ่มย่อยได้ชัดเจนขึ้น ผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่เป็นแม่ที่ต้องการศึกษาให้มีความหลากหลาย โดยครอบคลุมทั้งกลุ่มที่ครอบครัวมีโครงสร้างแบบเดี่ยว (ครอบครัวที่ประกอบด้วยบุคคลไม่เกินสองรุ่นใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน) ซึ่งสมาชิกในครอบครัวประกอบไปด้วย พ่อ แม่และลูก และกลุ่มที่ครอบครัวมีโครงสร้างแบบขยาย (ครอบครัวที่ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สามรุ่นขึ้นไป หรือครอบครัวเดี่ยวสองครอบครัวขึ้นไป) ซึ่งสมาชิกในครอบครัวประกอบไปด้วย พ่อ แม่ ลูก และสมาชิกคนอื่น ๆ เช่น ปู่ ย่า ตา ยาย ลุง ป้า น้า อา หรือเครือญาติ เป็นต้น (กรมกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2562) อีกทั้งครอบคลุมกลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ และกลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร ซึ่งสะท้อนรายได้และความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน โดยมีเกณฑ์การคัดออกคือ ในกรณีในกลุ่มตัวอย่างไม่สามารถตอบคำถามได้ครบทุกข้อหรือไม่สะดวกใจในการให้ข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยจะไม่นำข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์เหล่านี้มาวิเคราะห์ และหากกลุ่มตัวอย่างมาทดแทน โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาจากลักษณะตำแหน่งงานและลักษณะครอบครัวของกลุ่มตัวอย่าง ให้ครบตามจำนวนที่แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ในการวิจัย

	ธุรกิจพลังงาน	สถาบันการเงิน	ธุรกิจritel	ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค	ธุรกิจการบิน
พนักงานปฏิบัติการ ครอบครัวเดี่ยว	ID04 (ลูกอายุ 10 ปี และ 7 ปี) ID20 (ลูกอายุ 3 ปี และ 2 เดือน)		ID11 (ลูกอายุ 12 ปี)	ID14 (ลูกอายุ 4 ปี)	ID15 (ลูกอายุ 3 ปี)
พนักงานปฏิบัติการ ครอบครัวขยาย	ID06 (ลูกอายุ 3 ปี)	ID07 (ลูกอายุ 5 ปี)	ID12 (ลูกอายุ 12 ปี และ 2 ปี) ID13 (ลูกอายุ 3 ปี และ 1 ปี)		ID18 (ลูกอายุ 12 ปี)
ผู้บริหาร ครอบครัวเดี่ยว	ID02 (ลูกอายุ 3 ปี) ID08 (ลูกอายุ 5 เดือน)	ID19 (ลูกอายุ 8 ปี) ID17 (ลูกอายุ 8 ปี และ 5 ปี)	ID16 (ลูกอายุ 2 ปี)		
ผู้บริหาร ครอบครัวขยาย	ID01 (ลูกอายุ 9 ปี และ 8 ปี) ID03 (ลูกอายุ 6 ปี) ID05 (ลูกอายุ 13 ปี และ 9 ปี)		ID09 (ลูกอายุ 2 ปี)	ID10 (ลูกอายุ 11 ปี)	

### 3.2.2 องค์กรที่เลือกศึกษา

องค์กรในการศึกษานี้ ผู้วิจัยเลือกทำการศึกษาในองค์กรไทยขนาดใหญ่ เนื่องจากเป็นองค์กรที่พนักงานต้องทำงานภายใต้การแข่งขันสูง ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันระหว่างพนักงานด้วยกันภายในองค์กรและการแข่งขันกับองค์กรภายนอกที่อยู่ในตลาดธุรกิจเดียวกัน องค์กรลักษณะดังกล่าวจึงจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงภายนอก ในขณะที่พนักงานเองก็ต้องปรับตัวตามนโยบายขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน มากไปกว่านั้น องค์กรขนาดใหญ่ยังมีพนักงานภายใต้การดูแลเป็นจำนวนมาก (จากเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรม ธุรกิจขนาดใหญ่จะมีการจ้างงานพนักงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป) ทำให้ผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถจัดการบริหารพนักงานในหน่วยต่าง ๆ โดยตรงได้อย่างทั่วถึง องค์กรขนาดใหญ่ส่วนใหญ่จึงต้องอาศัยโครงสร้างอำนาจในการบริหารงาน (Hierarchical Organizational Structure) ที่ชัดเจน และทำให้ผู้บริหารที่มีระดับลดหลั่นลงมา มีบทบาทสำคัญในการประยุกต์ใช้นโยบายต่าง ๆ เพื่อบริหารพนักงานในหน่วยย่อยให้สามารถปรับตัวตามนโยบายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเอง ที่กิจกรรมภายใต้ความปกติใหม่ภายในองค์กรจะไม่สามารถขับเคลื่อนได้เลยหากขาดพนักงานในกลุ่มนี้ ความสามารถในการล้มแล้วลุกและการปรับตัวของผู้บริหารระดับต่าง ๆ รวมถึงพนักงานปฏิบัติการ และประสิทธิภาพของนโยบายองค์กรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนภาวะล้มแล้วลุกในระดับปัจเจก จึงสามารถเห็นได้ชัดจากความสามารถในการอยู่รอดขององค์กรแสวงหาผลกำไรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาดธุรกิจ และเพื่อให้ประเภทธุรกิจขององค์กรที่กลุ่มตัวอย่างทำงานอยู่ในการศึกษานี้มีความหลากหลายครอบคลุมวิถีชีวิตของพนักงานที่เป็นแม่ในองค์กรประเภทแสวงหาผลกำไรในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงได้ยื่นเอกสารขอความอนุเคราะห์ขอข้อมูลไปยังองค์กรที่ประกอบกิจการในสาขาอาชีพเดียวกัน อย่างน้อย 2 องค์กรต่อหนึ่งธุรกิจ โดยมีการยื่นเอกสารไปยังองค์กรในธุรกิจหลายประเภท ได้แก่ ธุรกิจพลังงาน ธุรกิจวัสดุก่อสร้างและเคมีภัณฑ์ สถาบันการเงิน ธุรกิจรีเทล และธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.3.1. แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

เครื่องมือหลักที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัย และเครื่องมือในการบันทึกเสียง โดยมีขั้นตอนการสัมภาษณ์ ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1: สัมภาษณ์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์** เป็นการสัมภาษณ์เรื่องราวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อทราบบริบทสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้อุปสรรคและการรับมือของพนักงานที่เป็นแม่เมื่อต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ซึ่งจะใช้เวลาทั้งสิ้นประมาณ 15 นาที

**ขั้นตอนที่ 2: สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)** ใช้เวลาทั้งสิ้นประมาณ 45 นาที

- 1) ขอให้ท่านช่วยเล่าไปถึงเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันในช่วงสามปีที่ผ่านมา ที่รู้สึกขอบคุณตัวเองหรือขอบคุณคนรอบข้างที่สามารถก้าวข้ามมาได้
- 2) ในวันที่รับรู้ถึงอุปสรรคที่เกิดขึ้น ท่านมีการสื่อสารกับตัวเองอย่างไรเพื่อรับมือกับความรู้สึกกังวลที่ตามมา
- 3) ระหว่างที่ท่านต้องเผชิญกับเหตุการณ์ดังกล่าว ท่านได้สื่อสารกับใครบ้าง
- 4) ท่านคิดว่าลักษณะงาน รวมถึงแผนกที่ท่านมีผลต่อการรับมือต่ออุปสรรคในช่วงดังกล่าวหรือไม่
- 5) ท่านคิดว่าองค์กรจะสามารถมีส่วนช่วยอย่างไร ให้ท่านสามารถก้าวข้ามอุปสรรคที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน

#### 3.3.2 การตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความตรงของแบบสอบถาม โดยให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านพิจารณา คือ คณะกรรมการสอบบัณฑิตนิพนธ์ฉบับนี้ ซึ่งได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา สมไพบุลย์ รองศาสตราจารย์ ดร. วาสิตา บุญสาธิต และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปภัศรา ชัยวงศ์ โดยหลังจากปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้ว



ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบข้อคำถามกับกลุ่มตัวอย่าง (Pilot Test) จำนวน 2 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจและความเหมาะสมของคำถาม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ออกมาได้อย่างอิสระ และไม่ถูกชักนำโดยคำถาม ก่อนจะนำไปเก็บข้อมูลจริง โดยข้อมูลที่ได้จากการทดสอบข้อคำถามกับกลุ่มตัวอย่างนั้น จะไม่ถูกนำไปวิเคราะห์กับข้อมูลจริงที่ใช้สรุปผลการวิจัย

### 3.4 วิธีการเก็บข้อมูล

- 1) กำหนดประเด็นเรื่องที่ต้องการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมเบื้องต้นและกำหนดกลุ่มตัวอย่าง (เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม พ.ศ. 2565)
- 2) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การสร้างแบบสัมภาษณ์ (เดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566)
- 3) ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์โดยยังไม่มีกรทดลองเก็บข้อมูลจากบุคคล (เดือนมีนาคม พ.ศ. 2566)
- 4) เก็บข้อมูลนักร้องเพื่อพัฒนาแบบสัมภาษณ์และการเก็บข้อมูลจริง (เดือนเมษายน-มิถุนายน พ.ศ. 2566)
  - การเก็บข้อมูลนักร้อง ผู้วิจัยทำการนัดหมายกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์ตามวัน เวลา และสถานที่ที่ผู้ให้สัมภาษณ์สะดวก โดยได้ทดลองแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นและเก็บข้อมูลคำแนะนำที่ได้จากการทดลองแบบสัมภาษณ์ดังกล่าว เพื่อนำมาปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจริง (เดือนเมษายน พ.ศ. 2566)
  - การเก็บข้อมูลจริง ผู้วิจัยทำการนัดหมายกลุ่มตัวอย่างอย่างเป็นทางการ เพื่อขอเข้าสัมภาษณ์เชิงลึก ตามวัน เวลา และสถานที่ที่ผู้ให้สัมภาษณ์สะดวก โดยได้ส่งจดหมายขอสัมภาษณ์และเอกสารแนวทางการสัมภาษณ์เบื้องต้นให้แก่กลุ่มตัวอย่างล่วงหน้า อย่างน้อย 1 สัปดาห์ โดยระหว่างการให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและการบันทึกเสียงเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นจึงทำการถอดเทปการสัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป (มิถุนายน พ.ศ. 2566)

- 5) เรียบเรียง วิเคราะห์ อภิปราย และนำเสนอผลการวิจัย  
(เดือนมิถุนายน-กรกฎาคม พ.ศ. 2566)

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยนี้ใช้รูปแบบของการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำข้อมูลมาตอบปัญหานำวิจัยโดยใช้การถอดเทปสัมภาษณ์ (Transcribing Interview Scripts) เพื่อแยกเนื้อหาในการตอบปัญหานำวิจัย และจัดหมวดหมู่ของข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แกนสาร (Thematic Analysis) ตามแนวทางการรวบรวมการสื่อสารที่พบในแต่ละระดับ ตามหัวข้อที่ได้ตั้งกรอบการศึกษาไว้ในบทที่ 1 และ 2 โดยหากมี ชุดข้อมูลหรือการสื่อสารใดไม่เข้ากลุ่ม ผู้วิจัยจะทำการทบทวนข้อมูลและทบทวนวรรณกรรมซ้ำ ก่อนจะอภิปรายกับอาจารย์ที่ปรึกษาจนกว่าจะเห็นตรงกัน และจัดให้เป็นหัวข้อใหม่ จากนั้นผู้วิจัยจึงสรุปสาระสำคัญและข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ โดยนำเสนอผ่านการเรียงเรียงเชิงพรรณนาเพื่อตอบคำถามหลักของงานวิจัยคือ พนักงานที่เป็นแม่ในองค์กรไทยมีกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลัมแล้วลูกเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน อย่างไร ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอข้อมูลออกเป็น

บทที่ 4 ผลการวิจัย

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะงานวิจัย

### 3.6 จริยธรรมการวิจัย

#### 3.6.1 วิธีเข้าถึงผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

วิธีการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่เป็นแม่ในองค์กรไทย ประเภทแสงหากำไร จะใช้การประกาศผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และผ่านการแนะนำของกลุ่มตัวอย่างนำร่อง (Pilot Test) ให้ผู้ที่สนใจเข้าร่วม เข้าร่วมตามความสมัครใจ โดยผู้ให้ข้อมูลจะสามารถเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้นั้น จะต้องมีคุณสมบัติสอดคล้องกับลักษณะประชากรในแต่ละกลุ่ม และเป็นผู้ที่ยินดีให้ข้อมูล ซึ่งเป็นการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยวิธีเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคลเบื้องต้นเพื่อตรวจสอบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีคุณสมบัติตรงตามที่ผู้วิจัยกำหนดให้เป็นกลุ่มตัวอย่างหรือไม่นั้น ในขั้นแรกจะผ่านการพิจารณาจากฝ่ายบุคลากรของบริษัทหรือกลุ่มตัวอย่างนำร่องก่อนว่า ผู้ที่สมัครใจให้ข้อมูลมีคุณสมบัติตรงตามที่แนบไปในจดหมายขอความอนุเคราะห์หรือไม่ จากนั้นทางผู้วิจัยจะใช้วิธีการโทร

สอบถามกับผู้ให้สัมภาษณ์อีกครั้ง เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล โดยหากตรวจสอบแล้วว่า ผู้ให้ข้อมูลมีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดให้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนการนัดหมายขอสัมภาษณ์ในวัน เวลา และสถานที่หรือช่องทางที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวกตามมา

### 3.6.2 วิธีพิทักษ์สิทธิ์

เมื่อถึงวันเวลาที่นัดหมาย ผู้วิจัยจะนำข้อมูลสำหรับกลุ่มตัวอย่าง ไปอธิบายขั้นตอนการวิจัยแก่ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และขอลายเซ็นในใบยินยอมก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ โดยจะเน้นย้ำเรื่องการขอบันทึกเสียงการสัมภาษณ์เพื่อให้สามารถเก็บรายละเอียดได้อย่างครบถ้วน โดยจะไม่มีภาระระบุชื่อ นามสกุลจริง และองค์กรของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยจะถูกเก็บเป็นความลับ หากมีการเสนอผลการวิจัยจะนำเสนอเป็นภาพรวม และจะไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลใดที่สามารถระบุถึงตัวผู้ให้ข้อมูลได้ โดยการเข้าร่วมในการวิจัยจะขึ้นอยู่กับความสมัครใจ และผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยมีสิทธิ์ถอนตัวออกจากการวิจัยเมื่อใดก็ได้ตามความประสงค์ โดยไม่ต้อง แจ้งเหตุผล ซึ่งการถอนตัวออกจากการวิจัยจะไม่มีผลกระทบต่อทางลบใด ๆ ต่อผู้เข้าร่วม และหากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยมีข้อสงสัยให้สอบถามเพิ่มเติมได้โดยสามารถติดต่อผู้วิจัยได้ตลอดเวลา

ในกรณีที่ผู้วิจัยเห็นว่ามีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างกระบวนการวิจัย เช่น ผู้ที่เข้าร่วมในการวิจัยเกิดความเหนื่อยในการตอบคำถามไม่ว่าจะเกิดจากการตอบแต่ละคำถามยาวทำให้ระยะเวลาการสัมภาษณ์หรือกระบวนการวิจัยใช้ระยะเวลานาน ผู้วิจัยจะหยุดพักกระบวนการวิจัยทันที

จากนั้นผู้วิจัยจะอธิบายถึงประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ดังนี้ ในการวิจัยนี้ไม่ได้ให้ประโยชน์โดยตรงแก่ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยประการใดทั้งสิ้น ทั้งนี้ประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัยนี้อาจนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับพนักงานที่เป็นแม่และการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลัมแล้วลูก เมื่อผลงานวิจัยได้รับการเผยแพร่ออกไป การวิจัยครั้งนี้จะไม่มีค่าใช้จ่ายใด ๆ ที่เกิดขึ้นสำหรับผู้มีส่วนร่วม และเมื่อเสร็จสิ้นการวิจัยแล้วข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยจะถูกทำลาย กล่าวคือ จะมีการทำลายไฟล์บันทึกเสียงโดยการลบไฟล์บันทึกเสียงออกจากระบบ

คอมพิวเตอร์ ตลอดจนข้อมูลอื่น ๆ ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับท่าน (เช่น ไฟล์ถอดความ  
จากการบันทึกเสียง) ภายหลังจากเสร็จสิ้นการวิจัย 1 ปี



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลัมแล้วลูกของพนักงานที่เป็นแม่ในการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารของพนักงานที่เป็นแม่ในองค์กรไทย ผ่านแนวคิดมุมมองแบบจำลองการสื่อสารเชิงนิเวศ โดยมีคำถามนำวิจัยคือ “พนักงานที่เป็นแม่ในองค์กรไทยมีกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลัมแล้วลูกเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันอย่างไร”

ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลบุคคล ซึ่งมีประชากรของงานวิจัยเป็น กลุ่มของพนักงานที่เป็นแม่ในองค์กรขนาดใหญ่ประเภทแสวงผลกำไร เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานหญิงระดับปฏิบัติการและผู้บริหารชาวไทยที่มีสัญชาติไทยและมีการดำเนินงานในเขตกรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งเป็นพนักงานปฏิบัติการและผู้บริหาร และเป็นผู้ที่รายงานตนว่า ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ตนเองมีประสบการณ์การเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันในขณะที่บุตรอายุไม่เกิน 13 ปี อย่างน้อย 1 เหตุการณ์ และสามารถก้าวข้ามอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากความเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ได้ในปัจจุบัน อุปสรรค (สามารถทำให้ชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานสามารถดำเนินต่อไปได้หรือเข้าสู่สภาวะปกติ) จำนวน 20 ท่าน คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีความหลากหลายครอบคลุมมิติทางด้านลักษณะตำแหน่งงาน ลักษณะครอบครัว และกลุ่มธุรกิจขององค์กร ซึ่งในส่วนของการนำเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนหลัก ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

**ส่วนที่ 2** ผลการศึกษา โดยประกอบไปด้วย 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

- 1) การรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงแบบจุลภาคอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันแบบมหภาคและผลกระทบต่อพนักงานที่เป็นแม่
- 2) กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลัมแล้วลูกของพนักงานที่เป็นแม่

## ส่วนที่ 1 ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้คือ พนักงานหญิงที่เป็นแม่ในองค์กรไทยขนาดใหญ่ ประเภทแสวงหาผลกำไร กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่มีบุตรตั้งแต่ 1 คนขึ้นไป และมีการให้ข้อมูล/ รายงานตนเอง (Self-report) ว่า ในระยะเวลาไม่เกิน 3 ปีที่ผ่านมา ตนมีประสบการณ์การเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันอย่างน้อย 1 เหตุการณ์ ซึ่งในระหว่างที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ตนมีหน้าที่เลี้ยงดูลูกอายุไม่เกิน 13 ปีไปด้วย โดยกลุ่มตัวอย่างที่สมัครใจเข้าร่วมการวิจัยมีจำนวน 20 คน แบ่งตามลักษณะตำแหน่งงานและลักษณะครอบครัวออกเป็น 4 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน ประกอบอาชีพอยู่ในองค์กรใน 5 กลุ่มธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจพลังงาน จำนวน 8 คน สถาบันการเงิน จำนวน 3 คน ธุรกิจรีเทล จำนวน 5 คน ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 2 คน และธุรกิจการบิน จำนวน 2 คน โดยกลุ่มตัวอย่าง 7 คน เป็นแม่ที่มีลูก 2 คน และกลุ่มตัวอย่าง 13 คนเป็นแม่ที่มีลูกเพียงคนเดียว ดังรายละเอียดในตารางที่ 4 อย่างไรก็ตามผู้วิจัยไม่ได้ทำการเก็บข้อมูลทางด้านอายุและรายได้ เนื่องจากมองว่าเป็นข้อมูลส่วนบุคคลที่มีความอ่อนไหว (Sensitive Personal Data) โดยเฉพาะในบริบทของวัฒนธรรมไทย ทำให้ งานวิจัยชิ้นนี้ขาดข้อมูลทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างใน 2 ปัจจัยดังกล่าว

	ธุรกิจพลังงาน	สถาบันการเงิน	ธุรกิจรีเทล	ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค	ธุรกิจการบิน
พนักงานปฏิบัติการครอบครัวเดี่ยว	ID04 (ลูกอายุ 10 ปี และ 7 ปี) ID20 (ลูกอายุ 3 ปี และ 2 เดือน)		ID11 (ลูกอายุ 12 ปี)	ID14 (ลูกอายุ 4 ปี)	ID15 (ลูกอายุ 3 ปี)
พนักงานปฏิบัติการครอบครัวขยาย	ID06 (ลูกอายุ 3 ปี)	ID07 (ลูกอายุ 5 ปี)	ID12 (ลูกอายุ 12 ปี และ 2 ปี) ID13 (ลูกอายุ 3 ปี และ 1 ปี)		ID18 (ลูกอายุ 12 ปี)
ผู้บริหารครอบครัวเดี่ยว	ID02 (ลูกอายุ 3 ปี) ID08 (ลูกอายุ 5 เดือน)	ID19 (ลูกอายุ 8 ปี) ID17 (ลูกอายุ 8 ปี และ 5 ปี)	ID16 (ลูกอายุ 2 ปี)		
ผู้บริหารครอบครัวขยาย	ID01 (ลูกอายุ 9 ปี และ 8 ปี) ID03 (ลูกอายุ 6 ปี) ID05 (ลูกอายุ 13 ปี และ 9 ปี)		ID09 (ลูกอายุ 2 ปี)	ID10 (ลูกอายุ 11 ปี)	

ตารางที่ 2 ตารางที่ 4 แสดงการจัดแบ่งกลุ่มและลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

## ส่วนที่ 2 ผลการศึกษา

### 1) การรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงแบบจุลภาค อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันแบบมหภาคและผลกระทบต่อพนักงานที่เป็นแม่

#### *การรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงแบบจุลภาค*

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n=20) รับรู้ถึงอุปสรรคอันเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันแบบมหภาค นอกจากการเผชิญการแพร่ระบาดดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างบางส่วนยังต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแบบมหภาคอันเนื่องมาจากสาเหตุอื่นร่วมด้วย ได้แก่ การย้ายแผนกไปทำสายงานที่ไม่มีความรู้มาก่อน (n=5) การย้ายที่อยู่อาศัย (n=3) การตั้งครุภัณฑ์แบบไม่ได้วางแผน (n=3) ความเจ็บป่วยของคนในครอบครัว (n=2) และการเกิดวิกฤตแบบฉับพลันในองค์กรที่ไม่เกี่ยวข้องกับการแพร่ระบาดของโรค (n=1) ส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในระดับจุลภาคใน 6 มิติ โดยกลุ่มตัวอย่างสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า 1 มิติ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1.ความเปลี่ยนแปลงมิติเวลา (Time-related Microdisruptions)

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n=18) รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงมิติเวลาอันเนื่องมาจากการตั้งครุภัณฑ์และมีลูกแบบที่ไม่ได้วางแผน การย้ายแผนก และรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนมาเป็นแบบออนไลน์ที่ทำให้การทำงานสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างพบกับอุปสรรคในการจัดสรรเวลาให้แก่ การทำงาน ครอบครัวตัวเอง ดังตัวอย่างต่อไปนี้

CHULALONGKORN UNIVERSITY

*“ที่ทำงานช่วงแรกลำบากนิดนึง เพราะทุกคนสามารถใช้เทคโนโลยีได้ นั่นหมายความว่า 24 ชั่วโมง 7 ทุกคนสามารถถึงเรา ช่วงแรก ๆ ที่มี Message มา พี่ก็พร้อมที่จะตอบ เพราะว่าไม่อยากให้งานมันค้าง เพราะมันอยู่ใกล้กัน แต่สักพัก พอมันเข้าที่เข้าทาง เราก็ต้องมาจัด Priority ของข้อความว่าอันนี้รับ อันนี้ปล่อย อันนี้รอได้ เพราะไม่อยากให้กระทบเวลาครอบครัว”*

(ID05 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

*“ช่วงนั้น ช่วงแรก ๆ ก็จะมี work from home ค่ะ ก็ดีที่เราไม่ต้องเดินทาง ประมาณช่วงเดือนหนึ่งค่ะ เพราะเราต้องอยู่ใน*

สภาวะที่ต้องกักตัว แต่ก็จะมีปัญหาเรื่องการจัดการเวลาบ้าง คือเราก็ต้อง stand by ตลอด ต้องพร้อมที่จะเปิดคอม”

(ID14 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 16 มิถุนายน 2566)

“ก็มีปัญหาเรื่องเวลานะ แต่ด้วยความที่เราเป็น HR เราไม่สามารถขีดเส้นยาวได้ว่าแบบเวลานี้คือเวลางาน เวลาที่เหลืออะไรอย่างนี้ มัน integrated กัน คือต้องดูว่าอันไหนรอได้เนอะ เราก็ต้อง prioritize”

(ID17 พนักงานระดับบริหาร สถาบันการเงิน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 19 มิถุนายน 2566)

“หลัก ๆ การเปลี่ยนแปลงก็คือการมีลูกนี่แหละค่ะ หลัก ๆ เลยก็คือ เรื่องของเวลา เวลานอน เวลากินไม่มี ไม่เหมือนที่ปกติเราใช้ชีวิตแล้ว เราต้องแบ่งเวลามากขึ้นให้ครอบครัว เหมือนแต่ก่อนเราแบ่งเวลาให้งานสักแบบ 80-90% แต่พอมีลูกปุ๊บ เวลา พลังกาย พลังใจ มันก็ต้องแบ่งมาให้ลูกด้วย ปกติมันก็พอจะมีเวลาที่จะจัดสรรเพื่อออกกำลังกายบ้าง แต่พอมัน้อง ก็ไม่ค่อยมีเวลาได้ไปออกกำลังกาย ก็เป็นอันหนึ่งที่เห็นชัด ๆ ว่า หายไป เวลาทำงานก็น้อยลง 5 โมงต้องรีบกลับบ้านละ ถ้ามีงานค้างอยู่ก็ต้องจัดสรรเอาลูกนอนก่อนแล้วค่อยมาทำงานต่อ ตอนนั้นย้ายงานด้วย ก็เหมือนต้องอัปเดต Skill Set ใหม่ พอมันต้อง manage เวลาดูลูกด้วย การเรียนรู้ การฝึกฝน Skill ให้มันดีขึ้นมันก็ช้าลง”

(ID06 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“พี่ก็จะตื่นเช้าเนอะ ทำกับข้าวให้ลูกด้วย แล้วก็อาบน้ำแต่งตัวให้ลูก แล้วก็ไปส่งลูกที่โรงเรียน ถือว่าหนักไหมสำหรับเรา คือหนักอย่างที่พี่บอกว่าพี่ไม่มีเวลาสำหรับตัวเอง”

(ID17 พนักงานระดับบริหาร สถาบันการเงิน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 19 มิถุนายน 2566)



“เราแทบไม่มีเวลาเป็นของตัวเองเลย กลายเป็นว่าเหนื่อยกว่าเดิม ต้องมานั่งสอนลูกเรียนออนไลน์ หลายว่าเราต้องเป็นทั้งครู ทั้งแม่ ทั้งแม่บ้าน ทั้งเซฟ ทุกอย่างเลย ตอนนั้นงานบ้านอยู่ที่ประมาณ 80% นะ เพราะว่าไม่ใช่ผู้ชายทุกคนที่ดูแลงานบ้านได้”

(ID15 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจการบิน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 1 กรกฎาคม 2566)

“จากแต่ก่อนที่เราเป็นแอร์แล้วเปลี่ยนมาทำงานออฟฟิศ มันปรับตัวมากเลยนะ โดยเฉพาะเรื่องของเวลา ปกติเราไม่เคยทำงานประจำ จันทร์-ศุกร์ ก็ค่อนข้างทรมานช่วงแรก ๆ”

(ID18 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจการบิน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

## 2. ความเปลี่ยนแปลงมิติทักษะการทำงาน (Skill-related Microdisruptions)

กลุ่มตัวอย่าง (n=16) รับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงมิติทักษะการทำงาน อันเนื่องมาจาก

1) ทักษะที่เพิ่มขึ้นจากการทำงานรูปแบบออนไลน์ในบริบท COVID-19 และ 2) ทักษะที่เพิ่มขึ้นจากการย้ายสายงานหรือหารายได้เสริม ดังตัวอย่างต่อไปนี้

### 1) ทักษะที่เพิ่มขึ้นจากการทำงานรูปแบบออนไลน์ในบริบท COVID-19

นอกจากทักษะที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นมาจากการทำงานแบบออนไลน์แล้ว การต้องทำงานออนไลน์ภายใต้บริบทของ COVID-19 ซึ่งเป็นโรคอุบัติใหม่ ยังทำให้พนักงานในบางสายงาน (ในที่นี้คือ HR) มีภาระหน้าที่ในการทำงานที่สูงขึ้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“จากเดิมเราต้องเข้ามาออฟฟิศ แต่พอมีโควิดเราต้องใช้ Zoom ใช้ Teams ช่วงแรก ๆ ก็มีความขลุกขลักอยู่บ้าง บางทีเครื่องมีอ มันได้ สัญญาณบางทีมันไม่เสถียร อาจจะเปิดกล้องไม่ได้บ้าง เสียงไม่ได้บ้าง ก็ต้องปรับกันไป”

(ID05 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“ตอน work from home เอกสารอะไรก็ยาก มันก็ต้องปรับเปลี่ยนการทำงาน จากงานเอกสารก็เป็นเอกสารออนไลน์ ส่ง

email หรือบางที่ถ้ามันจำเป็นจริงก็อาจจะต้องเรียก messenger  
เรียก Grab เรียก Line Man ต้องเรียนรู้กับสิ่งใหม่ วิธีการใหม่”

(ID11 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบคลุมเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 11 มิถุนายน 2566)

“up-skill เยอะ โดยเฉพาะพวกงานออนไลน์ คือมีเทคโนโลยี มี  
อะไรการประมวลผลอะไรที่มันเยอะขึ้น”

(ID16 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจรีเทล ครอบคลุมเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 16 มิถุนายน 2566)

“การทำงานเกี่ยวกับคน HR ทำทุกเรื่องสารทุกข์สุกดิบ พนักงาน  
คนไหนติด ไปโรงพยาบาลไหน กักตัวบ้านไหน พอกลับมาทำงาน  
ก็มีเรื่องคนติดไม่กักตัว คนมีความเสี่ยงก็เกิดการกลัวกันเอง ถ้า  
ไม่ได้เป็น HR น่าจะเหนื่อยน้อยกว่านี้ เราต้องติดต่อทั้งการตรวจ  
โควิด ตรวจยาก สถานที่ที่ไม่มี โรงพยาบาลสั้น ถ้าติดก็ยกขึ้นอีก  
โรงพยาบาลเต็ม มีจุดพักคอย มีหลายอย่าง ณ วันนั้นการทำงานก็  
ยากมาก”

(ID10 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ครอบคลุมขยาย สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน  
2566)

- 2) ทักษะที่เพิ่มขึ้นจากการย้ายสายงานหรือหารายได้เสริม พนักงานที่เป็นแม่ส่วนหนึ่ง ต้อง  
เผชิญกับการย้ายตำแหน่งงานที่มีลักษณะการทำงานแตกต่างจากตำแหน่งเดิมที่เคยทำ  
ทำให้ต้องเรียนรู้ทักษะในสายงานใหม่ที่ตนไม่คุ้นเคย นอกจากนี้พนักงานที่โดนลด  
เงินเดือนยังต้องเรียนรู้ทักษะใหม่เพื่อประกอบอาชีพในการหารายได้เสริม ดังตัวอย่าง  
ต่อไปนี้

“ช่วงสามปีที่ผ่านๆมา พี่ย้ายหน่วยงานด้วยพอดี ก็คือต้องเรียนรู้งาน  
จะต้องปรับเปลี่ยนอะไรหลายอย่าง ซึ่งงานมันก็ค่อนข้างหนัก ต้อง  
ปรับเยอะมาก แล้วบางคนสอนงานไม่เป็น เราก็ต้องเรียนรู้ด้วย  
ตัวเองและด้วยความที่องค์กรมันใหญ่ใช้ไหม scope งานมัน  
หลายอย่างเหมือนกัน พี่ไปอยู่บริษัทเล็ก scope งานมันก็จะ

ประมาณนี้ มหาชนหรือว่าองค์กรใหญ่ scope งานกว้างขึ้น  
ปริมาณงานก็จะมากขึ้น”

(ID14 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 16  
มิถุนายน 2566)

“เหมือนงานแผนกตอนนี้มันค่อนข้างเครียดแล้วก็ Workload  
ค่อนข้างเยอะ ต้องบอกก่อนว่า ตอนก่อนจะคลอดน้อง พี่อยู่อีก  
แผนกนึงแล้วย้ายงานมาพอดี เหมือนงานมันเครียดและไม่ใช่งานที่  
เราเคยทำมาก่อน ตัวเลขมันเยอะมาก แล้วพี่ไม่ได้กดดันขนาดนั้น”

(ID06 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“พอโควิดพี่ก็ไปเรียนทำขนมเพิ่ม แล้วออกมาทำด้วยตัวเอง ก็ต้อง  
มานั่งดูว่าร้านที่ขายดีเขาลงรูปเป็นยังไง ต้องมีอิพสกลตรงนี้เพิ่ม  
แล้วก็หาช่องทางการขาย เรื่องการขนส่งที่เราต้องหาข้อมูลเอง”

(ID15 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจการบิน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 1 กรกฎาคม 2566)

“เราเชื่อมั่นในความสามารถเรานะ แต่สุดท้ายมันไม่จริงจริง ๆ  
ด้วยความที่เราทำออฟฟิศมาแค่ 2 ปี ก่อนเป็นแอร์ เรื่องทักษะ มัน  
คือการเรียนรู้ใหม่หมด นับหนึ่ง”

(ID18 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจการบิน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

### 3. ความเปลี่ยนแปลงมิติบทบาทหน้าที่ (Role-related Microdisruptions)

กลุ่มตัวอย่าง (n=8) รับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงมิติบทบาทหน้าที่ อันเนื่องมาจากการ  
ทำงานที่ปรับไปเป็นรูปแบบของการ Work from Home ช่วงเวลาในการทำงานแบบ  
ออนไลน์ของแม่ที่ทับซ้อนกับ ช่วงเวลาในการดูแลลูก ทำให้พนักงานบางส่วนต้องแบกรับ  
หน้าที่ในการดูแลลูกไปพร้อม ๆ กับการทำงาน ผลที่ตามมาคือ พนักงานที่เป็นแม่ต้องสลับ  
บทบาทการทำหน้าที่แม่และหน้าที่พนักงาน ณ ช่วงเวลาหนึ่ง เกิดความสับสน ขาดสมาธิและ  
อารมณ์เชิงลบอย่างความกังวลตามมา ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“มันก็จะมียู่ช่วงหนึ่งเนอะ ที่มันจะเป็นเกือบทุกที่ก็จะ work from home พร้อมกันเกือบร้อยเปอร์เซ็นต์นะคะ แล้วก็ในช่วงที่เด็กก็ยังต้องเรียนหนังสือ ส่วนตัวพี่เองก็ต้องทำงานที่บ้าน ก็คือ ทำงานบ้าน ทำงาน แล้วก็ดูลูกเรียน เดิมพอลูกเขาไปโรงเรียนเนอะ เหมือนก็อยู่ในสายตาคู ตอนนี้กลายเป็นว่าเหมือนเราต้องเป็นครูไปด้วย เพราะว่าเวลาลูกเรียนออนไลน์ครูก็ไม่เห็นพฤติกรรมเด็ก มันก็ซีเกียจบ้างอะไรบ้างตามประสาเด็ก คือ ทุกอย่างมาพร้อมกัน ดำเนินไปด้วยกันตลอดเวลา ช่วงแรก ๆ การที่มันอยู่บ้านร้อยเปอร์เซ็นต์ 24 ชั่วโมงต่อวันทุกวัน โดยที่ไม่ได้ออกไปไหน มันก็จะ เป็นจุดที่เหมือนเรายังปรับตัวไม่ได้”

(ID11 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 11 มิถุนายน 2566)

“ก่อนหน้านี้เวลาทำงาน เราก็ทำงาน เวลาเราเลี้ยงลูก ก็เลี้ยงลูก แต่พอ Work from Home เราเหมือนปรับสภาพไม่ได้ เราไม่สามารถ Multitask ได้ตลอดเวลา การใช้สมาธิมันก็ทำได้ยากขึ้น หน้าที่ดูลูกก็ตกมาอยู่ที่พี่หมด ตอนลูกเรียนออนไลน์ เราก็ต้องคอยดูลูกด้วย”

(ID19 พนักงานระดับบริหาร สถาบันการเงิน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 21 มิถุนายน 2566)

“มีปัญหาคอนลูกเรียนออนไลน์นี้แหละค่ะ เวลาทำงานมันช่วงเดียวกับเวลาเรียนของลูก ก็ทำงานไปด้วย ประชุมไปด้วย แล้วหูก็คอยฟังวิชาเรียนของลูกไปด้วยว่า เขาสอนอะไร ไม่เข้าใจตรงไหนรีเปลา่ ก็กังวลสมาธิเวลาเราทำงานมาก”

(ID05 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“ตอนคลอดใหม่ ๆ มีคุณยายมาช่วยเลี้ยงลูกที่บ้านตอนพี่ทำงาน พี่ก็ขึ้นไปทำงานข้างบนบ้าน แต่ก็คืออาจจะมิกังวลบ้างเวลาได้ยินเสียงร้องไห้ ลูกเป็นอะไรเนี่ย ก็มีบ้าง”

(ID02 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“ตอนโควิดพีน้องพอดี พี่ก็เปิดคอมทำงานไป ลูกนั่งตัก เลี้ยงลูกไปด้วย ดีที่ลูกพี่เลี้ยงง่าย แต่มันก็ต้องสลับหน้าที่ไปมา”

(ID16 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจรีเทล ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 16 มิถุนายน 2566)

#### 4. ความเปลี่ยนแปลงมิติวิถีในการดำเนินชีวิต (Lifestyle-related Microdisruptions)

กลุ่มตัวอย่าง (n=7) รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงมิติวิถีในการดำเนินชีวิต อันเนื่องมาจาก 1) การเปลี่ยนแปลงภายในครอบครัว (เช่น การมีลูกแบบที่ไม่ได้วางแผนและการแยกกันอยู่กับสามี) ส่งผลให้ลักษณะกิจกรรมที่ทำในชีวิตเปลี่ยนแปลงไป และ 2) การปรับมาใช้ชีวิตที่ลดการพบปะและระมัดระวังในเรื่องของสุขอนามัยมากขึ้น ที่แม้เหตุการณ์จะคลี่คลายลงแล้ว แต่กลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งยังคงมีวิถีชีวิตที่ใกล้เคียงกับช่วงก่อนหน้าที่โรคยังมีการแพร่ระบาดรุนแรง ดังตัวอย่างต่อไปนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงภายในครอบครัวที่ส่งผลต่อลักษณะกิจกรรมในชีวิต กลุ่มตัวอย่างรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านการใช้ชีวิตที่จะต้องปรับกิจวัตรและกิจกรรมต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบที่จะต้องเลี้ยงดูลูก

“การมีลูกในช่วง COVID นี้แหละค่ะ เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่เนอะ ก็คือต้องบอกว่าตอนแรกอะ ยังไม่ได้แพลนว่าจะมีตอนนี้ พอเขาเกิดมา เราก็ต้องปรับตัวเยอะ เวลาแล้วก็ lifestyle ที่เปลี่ยนไป เมื่อก่อนมีความอิสระมากกว่านี้เนอะ เหมือนคิดอะไรก็จะทำเลย ไปเที่ยวก็คือจะคล่องตัวมากกว่านี้ ตอนนี้มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เราต้องดูแลน้องให้ดีที่สุดมากขึ้น”

(ID02 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“การใช้ชีวิตมันเปลี่ยนไปเลย ถ้าจะไปไหนก็จะพยายามนัดสามีไปวันหยุด เลือกรวันธรรมดา เพื่อพาลูกไปฝากแคร่ก่อน ตอนนี้จะทำอะไรต้องคำนึงถึงลูกก่อน ลูกร้อน รอนานไหม ลูกกินนมเวลาไหน

ต้องเอาอุปกรณ์อะไรออกไปด้วยบ้าง ไม่อยากให้เขาอแง เลยทำให้ไม่ค่อยอยากออกไปไหนเหมือนเดิม”

(ID08 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566)

“พอแยกกับสามี เปลี่ยนกลับมาอยู่บ้านเหมือนเดิม ไลฟ์สไตล์ก็เปลี่ยน ไม่ได้สังสรรค์กับเพื่อน เราก็อยากเอาเวลาให้ลูก พอเพื่อนนัดเราก็ไม่ไป เพราะอยากเจอลูก ก็เป็นสิ่งที่ต้องแลกมา”

(ID07 พนักงานระดับปฏิบัติการ สถาบันการเงิน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 8 มิถุนายน 2566)

“กิจวัตรเปลี่ยนไปเยอะเลย ถ้าไม่มีลูกช่วงนั้นะ คงได้นอนเที่ยงตื่นตื่นเจ็ด-แปดโมง ไปดูหนัง ไปคอนเสิร์ต ตอนนี้ พวกนี้ก็จะหายไปหมด เป็นพยายามหากิจกรรม พาลูกไปเที่ยว trip คาเฟ่ เสาร์-อาทิตย์แทน”

(ID16 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจรีเทล ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 16 มิถุนายน 2566)

- 2) การปรับมาใช้ชีวิตที่ลดการพบปะและระวังในเรื่องของสุขอนามัยมากขึ้น  
กลุ่มตัวอย่างยังคงกังวลในเรื่องของโรคระบาดว่าจะส่งผลกระทบต่อตนและลูก แม้จะมีการประกาศว่าสถานการณ์คลี่คลายแล้วก็ตาม ทำให้การทำกิจกรรมต่างๆ ต้องเพิ่มการคำนึงถึงสุขอนามัยและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโรค

“กังวลมากค่ะ ดูแลตัวเองดีมาก ถูกระดาดขีชี้อัลลกอฮอล์ตลอด คือซื้อมาเยอะมาก เมื่อก่อนซื้อของในเซเว่นเราก็แค่เช็ดนิดๆ หน่อยๆ แต่ว่าเดี๋ยวนี้ก็คือเช็ดทุกอัน เช็ดทุกสิ่ง แบบพัสดุมาก็จะเช็ดกล่องก่อน ใส่แมสก์ตลอดเวลา แล้วก็กับลูก เราก็จะค่อนข้างเข้มงวดกับเขามาก ก่อนจะกินอะไรก็ต้องแบบเช็ดมือด้วยแอลกอฮอล์ก่อน เพราะว่ากลัวใจ”

(ID17 พนักงานระดับบริหาร สถาบันการเงิน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 19 มิถุนายน 2566)

“ช่วงหลังเริ่มกลับมาเที่ยวได้ แต่การออกไปข้างนอกของเราก็ไม่เหมือนเดิม ต้องมีขอบเขตว่า สถานที่ที่เราจะไปเป็นอย่างไร เราจะดูแลตัวเองกันแบบไหนได้บ้าง การเดินทางต้องใช้ภาชนะแบบไหนไม่ให้เสี่ยงติดเชื้อ”

(ID05 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบคลุมขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“จากตอนที่เมื่อก่อนเราไม่เคยซื้อของออนไลน์เลย เพราะไม่ค่อยมีเวลา ตอนนี่สั่งเดลิเวอรี่ ซื้อของออนไลน์ แล้วก็ใช้ชีวิตด้วยความไม่ประมาทมากขึ้น”

(ID18 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจการบิน ครอบคลุมขยาย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

#### 5. ความเปลี่ยนแปลงมิติการเงิน (Financial Microdisruptions)

กลุ่มตัวอย่าง (n=3) รับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงมิติการเงิน อันเนื่องมาจากค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นจากความเจ็บป่วยของคนในบ้าน และรายได้ที่ลดลงจากการที่บริษัทอยู่ในอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักในช่วง COVID-19 ทำให้พนักงานถูกลดเงินเดือนหรือลดลงจากการที่คนในครอบครัวมีรายได้ที่ลดลง ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“การที่คนในบ้านป่วยค่าใช้จ่ายมันสูงมาก ค่าพอกไต ยาเม็ดละ 7000 พิกี่ต้องประหยัดเลย จากปกติเที่ยวบ่อยมาก แต่ตอนนี้หยุดเที่ยว เพราะต้องเผื่อค่าที่เลี้ยงจ้างมาดูแล”

(ID01 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบคลุมขยาย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“สายการบินมันไม่ได้บินเลย แต่โชคดีที่พียงอยู่ในกลุ่มที่บริษัทมั่นคงในระดับหนึ่งที่ไม่ได้ปลดพนักงานออก แต่รายได้มันก็จะหายไป เพราะรายได้มันมาจากการที่เราต้องออกไปบิน พี่ได้รับแค่เงินเดือน แต่มันจะไม่เยอะ”

(ID15 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจการบิน ครอบคลุมเดียว สัมภาษณ์วันที่ 1 กรกฎาคม 2566)

“จากตอนแรกที่แฟนพี่เขาเป็นหลัก พอเขาโดน Layoff เงินก็ไม่พอ จนต้องเอาเงินเก็บมาใช้”

(ID12 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจรีเทล ครอบคลุมขยาย สัมภาษณ์วันที่ 12 มิถุนายน 2566)

#### 6. ความเปลี่ยนแปลงมิติสถานที่ (Space-related Microdisruptions)

กลุ่มตัวอย่าง (n=2) รับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงมิติสถานที่ เนื่องด้วยสถานที่ในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่ต้องเข้าไปทำงานในองค์กร เปลี่ยนเป็นการทำงานแบบระยะไกล ทำให้กลุ่มตัวอย่างไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานเหมือนกับการเข้าไปทำงานในองค์กร และทำงานด้วยความยากลำบากมากยิ่งขึ้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“ตอนน้ำป่วย เราก็พาน้ำไปแอดมิทที่โรงพยาบาลซึ่งมันช้ามากกว่าจะจบชั้นตอน พี่ใช้ชีวิตที่ห้องรวมที่เฝ้าไม่ได้เกือบหนึ่งเดือน ความยากคือพี่ต้องทำงานไปด้วย แต่โชคดีที่ตอนนั้นบริษัทให้พนักงาน Work from Home พี่ก็ไปโรงพยาบาลแต่เช้า ไปทำงานได้ตึก ไม่มีแอร์ พอถึงเวลาก็ไปหาเขา พอแบตจะหมดก็ต้องไปคาเฟ่ ขอเสียบปลั๊กทำงานต่อ”

(ID01 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบคลุมขยาย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“พี่ว่าการเข้าไปทำงานที่องค์กรดีกว่าที่บ้านนะ Facilities ที่องค์กรมันดีกว่า เน็ตพร้อม อุปกรณ์พร้อม”

(ID17 พนักงานระดับบริหาร สถาบันการเงิน ครอบคลุมเดียว สัมภาษณ์วันที่ 19 มิถุนายน 2566)



### ผลกระทบต่อพนักงานที่เป็นแม่

การเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 ลักษณะดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อพนักงานที่เป็นแม่ ใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านสุขภาพจิตและด้านสุขภาพกาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. ผลกระทบต่อสุขภาพจิต (Mental Health-related Impact)

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n=20) ได้รับผลกระทบทางใจ อย่างการเกิดความเครียด ความกลัวและความกังวล อันเนื่องมาจากสาเหตุ 4 ประการ ได้แก่ 1) การเกิดความสับสนและไม่สามารถปรับตัวได้ (เช่น จากการตั้งครรรค์แบบที่ไม่ได้วางแผนและการแยกกันอยู่กับสามี) 2) เกิดอารมณ์เชิงลบอันเนื่องมาจากภาระหน้าที่ที่เพิ่มสูงมากขึ้น 3) เกิดความกลัวอันเนื่องมาจากโรคอุบัติใหม่ เนื่องจากยังไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับโรคมามากนัก และ 4) เกิดความกังวลในเรื่องของอนาคตลูกและการงาน อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนในชีวิต ดังตัวอย่างต่อไปนี้

##### 1) การเกิดความสับสนและไม่สามารถปรับตัวได้

“แสบแรกก็ท้องง ทำตัวไม่ถูก เครียด เพราะว่าเรารู้สึกว่าเราทำงานได้ไม่เต็มที่ เราไม่กระฉับกระเฉงเหมือนเก่า แต่พอเราคลอดเสร็จปั๊บ เรากลับบ้านมาคือเราไม่รู้จะทำยังไงกับเด็กคนนี้ เพราะว่าเหมือนเราก็เตรียมมาส่วนหนึ่ง แต่ว่าวิธีการทำจริง ๆ มันก็ไม่เหมือนหนังสือ และเด็กทุกคนก็ไม่ได้เหมือนกันเนอะ เราเลยเครียดเพิ่มมากขึ้น มีความกังวลอยู่ตลอด บวกกับในสามเดือนแรก เนี่ยก็คือแทบจะไม่ได้นอนเลย ก็คือเปลี่ยนไปหมดเลย ก็มี ความเครียดลึกระยะหนึ่งเหมือนกัน”

(ID02 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“เหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงคือการแยกกันอยู่กับสามี ได้ประมาณ 1 ปี ตอนนั้นก็ยากเพราะเราอยู่ด้วยกันมานาน ช่วยเหลือกันมา แต่พอตัดสินใจแยกกันมันก็ยากมาก ๆ พอตกลงแยกกันอยู่ก็ไม่มีใครกล้าอยู่บ้านหลังนั้น เราออกไปเช่าคอนโดเพื่อหนีจากสภาวะ แวดล้อมเดิม ๆ ตอนนั้นเราเสียใจ ทำไมมันเป็นแบบนี้ พอมันมา มันอยู่ในชั้นยอมรับความเป็นจริง ตอนนั้นไม่มีอะไรเหมือนเดิมแล้ว

สิ่งที่เราเสียใจคือสิ่งที่เราโยยหาในสิ่งที่ไม่มีอีกแล้ว ก่อนหน้านี้ไม่ยอมรับความจริง โทษตัวเองโทษแฟน ตอนนี้ดีขึ้น ลูกก็ยังถามถึงการอยู่ด้วยกัน แต่เราก็ต้องยอมรับความจริงให้ได้ ถ้าลูกถามก็ต้องตอบให้ได้ ไม่ร้องไห้เสียใจ”

(ID07 พนักงานระดับปฏิบัติการ สถาบันการเงิน ครอบครัวย้าย สัมภาษณ์วันที่ 8 มิถุนายน 2566)

“ตอนที่องค์กรเกิดวิกฤตแรก ๆ จริง ๆ เรามีแผนซ่อมเหตุฉุกเฉินทุกปีนะคะ แต่ตอนเหตุการณ์เกิด ก็ยังเบลอ ๆ แบบไม่คิดว่าเกิดขึ้นจริง จนมาได้สติตอนเขาประกาศว่ามีผู้เสียชีวิต เราก็ช็อคแล้วก็ต้องรีบตั้งสติ เพราะเรารู้เลยว่างานหนักแน่”

(ID20 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวย้าย สัมภาษณ์วันที่ 25 มิถุนายน 2566)

“ตอนแรกก็เครียด คาวนหลายเดือน รับสภาวะไม่ได้ ทำไม่ต้องเกิด อะไรหนักหนา”

(ID19 พนักงานระดับบริหาร สถาบันการเงิน ครอบครัวย้าย สัมภาษณ์วันที่ 21 มิถุนายน 2566)

2) เกิดอารมณ์เชิงลบอันเนื่องมาจากภาระหน้าที่ที่เพิ่มสูงมากขึ้น

“เหมือนงานหนักตอนนี้มันค่อนข้างเครียดแล้วก็ Workload ค่อนข้างเยอะ ต้องบอกก่อนว่า ตอนก่อนจะคลอดน้อง พี่อยู่อีกแผนกนึงแล้วย้ายงานมาพอดี เหมือนงานมันเครียดและไม่ใช่งานที่เราเคยทำมาก่อน ตัวเลขมันเยอะมาก แล้วพี่ไม่ได้ถนัดขนาดนั้น”

(ID06 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวย้าย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“ช่วงโควิดมันทำให้เราเห็นอะไรหลาย ๆ อย่าง บางครอบครัวก็มีปัญหากันไปเลย สอนการบ้านลูก ทะเลาะกับลูก บางทีก็มีปัญหา กับสามี เพราะเราก็เหนื่อย กลายเป็นว่า เราต้องมารับผิดชอบทุกอย่างเลย”

(ID15 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจการบิน ครอบครัวย้าย สัมภาษณ์วันที่ 1

กรกฎาคม 2566)

“ตอนช่วงโควิด แพนพีโตน Layoff ตอนนั้นมันยากมาก มองว่า มันแย่ไปหมด ตอนนั้นก็เครียดว่าทำไมมันเหนื่อยจัง งานบ้านก็ เยอะขึ้น แล้วก็ต้องมาช่วยที่บ้านขายของหารายได้”

(ID12 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจรีเทล ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 12 มิถุนายน 2566)

### 3) เกิดความกลัวอันเนื่องมาจากโรคอุบัติใหม่

“ตอนนั้นลูกยังเล็ก กังวลกับเครียดเพราะไม่รู้ว่าจะโควิดคืออะไร รู้แต่ว่ามันติดจากการสัมผัส จากบุคคลภายนอกที่เราไม่รู้จัก เขา อาจจะมาเชื้อมาให้เราก็ได้ ณ วันนั้นที่มาใหม่ ๆ ที่ถูกล็อกดาวน์ เรามองมันลบนะ”

(ID05 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“ตอนแรกก็กังวลนะว่าเราจะผ่านพ้นตรงนี้ไปได้ไหม กลัวมันไปติด ลูก ขว้าวเสียชีวิตอะไรแบบนี้ ทำให้เรายังกังวล”

(ID13 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจรีเทล ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 13 มิถุนายน 2566)

### 4) เกิดความกังวลในเรื่องของอนาคตลูกและการงาน

“ตอนนั้นก็กังวลหลายเรื่องนะ ไหนจะอนาคตลูก การจัดการที่ทำงาน เราจะบริหารยังไงไม่ให้เสียทั้งคู่ ตอนคลอดแรก ๆ เรา กังวลจนไม่ได้จับงานเลย เราเป็นแม่มือใหม่ยังบริหารจัดการไม่ดี กังวลเหมือนกันว่า ถ้ากลับมาทำงานแล้วจะมีเวลาให้งานมากแค่ไหน”

(ID08 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566)

## 2. ผลกระทบต่อสุขภาพกาย (Physical Health-related Impact)

กลุ่มตัวอย่าง (n=2) กล่าวถึง ผลกระทบด้านสุขภาพกาย โดยส่วนหนึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากผลกระทบต่อสุขภาพจิต อย่างการรับประทานอาหารเพื่อผ่านคลาย ความเครียด ส่งผลให้ร่างกายได้รับสารอาหารมากเกินไปตามมา ข้อจำกัดในการออกกำลังกาย เนื่องด้วยความกลัวในเรื่องของโรคระบาด และการนั่งทำงานเป็นระยะ

เวลานานในสถานที่ที่ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวก (เก้าอี้และโต๊ะทำงานที่เหมาะสม) ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) พฤติกรรมกรบริโภคอาหารที่ไม่ดี

“มีแบบอ้วนขึ้น เพราะเครียดจากที่ทำงาน ทำงานหนัก คือมันเหมือนมืออะไรที่ต้องแก้ปัญหาตลอด มันก็เลยเหมือนใช้สมองเยอะอะไรอย่างนี้ค่ะ สุขภาพก็ไม่ได้ดี เป็นไขมันพอกตับ เพราะค่อนข้างจะติดของหวาน ก็คือจะกินเยอะมากช่วงก่อนหน้า แบบสั่งมาส่งตลอด”

(ID17 พนักงานระดับบริหาร สถาบันการเงิน ครอบครัวยุติธรรม สัมภาษณ์วันที่ 19 มิถุนายน 2566)

2) ข้อจำกัดในการออกกำลังกาย

“แต่ก่อนที่ได้ออกกำลังกาย 2 วัน แต่ตอนนี้หายไปเลย ก็กระทบเรื่องสุขภาพอยู่นะ รู้ทั้งรู้แต่ตอนนี้ก็ยังไม่กล้าไปฟิตเนสขนาดนั้น แกรมไม่มีกิจกรรมเสริมในการรักษาสุขภาพตอนอยู่บ้านโควิด”

(ID10 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ครอบครัวยุติธรรม สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566)

3) การนั่งทำงานเป็นระยะเวลานานในสถานที่ที่ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวก

“ตอน Work from Home มันไม่ค่อยสะดวกเรื่องสถานที่ ที่มีอาการ office syndrome หนักมาก จนต้องไปทำกายภาพบำบัด”

(ID01 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวยุติธรรม สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

2) กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้าแล้วลูกของพนักงานที่เป็นแม่

จากการสัมภาษณ์ พบว่า เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันและเกิดการรับรู้อุปสรรคของกลุ่มตัวอย่างตามมา การรับรู้อุปสรรคที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะกลายเป็นตัวกระตุ้น (Triggers) ให้กลุ่มตัวอย่างเกิดการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้าแล้วลูก เพื่อให้ชีวิตและการทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

สามารถดำเนินต่อไปได้ โดยผู้วิจัยได้จำแนกผลการศึกษาตามระดับของการสื่อสาร ออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับการสื่อสารภายในบุคคล ระดับการสื่อสารระหว่างบุคคล ระดับการสื่อสารระหว่างกลุ่ม และระดับการสื่อสารองค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### การสื่อสารภายในบุคคล

จากการสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n=20) มีการสื่อสารภายในบุคคลเพื่อก้าวข้ามความรู้สึกเชิงลบและอุปสรรคอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน โดยจากการจัดลำดับของกลุ่มตัวอย่าง การสื่อสารภายในบุคคลถือเป็น การสื่อสารที่เกิดขึ้นเป็นอันดับแรกหลังจากกลุ่มตัวอย่างรับรู้ถึงอุปสรรคที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยได้ จำแนกแนวทางการสื่อสารภายในบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 มุมมองแรกต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ระยะที่ 2 การสื่อสารภายในบุคคล เพื่อก้าวข้ามความรู้สึกเชิงลบ และระยะที่ 3 ความตั้งใจหรือการกระทำที่เกิดขึ้นสืบเนื่อง จากการสื่อสารภายในใจตนเอง โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ระยะ 1 มุมมองแรกต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันที่เกิดขึ้นส่งผลให้เกิดอารมณ์เชิงลบ เช่น ความเครียด ความกังวล และความกลัว อย่างไรก็ตาม ทศนคติที่กลุ่มตัวอย่างใช้มองอุปสรรคที่เกิดขึ้นนั้นกลับมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนหนึ่งมองการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก และส่วนหนึ่งมองการเปลี่ยนแปลงในเชิงลบ โดยทศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น เกิดมาจาก 2 ปัจจัย ได้แก่ ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและอุปนิสัยของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ก.ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

โดยกลุ่มตัวอย่าง (n=5) ที่เคยพบอุปสรรคหรือการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง จะไม่มองการเปลี่ยนแปลงที่ตามมา (COVID-19) ในเชิงลบ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“ถ้ามันเจอปัญหาบ่อย ๆ สุดท้ายมันจะกลายเป็นนิสัยว่า ไม่เป็นไรหรอก เดี่ยวยังงี้สุดท้ายเราเจอปัญหาเราก็แก้ไขได้ เราไม่ต้องมาหมกมุ่นอยู่กับการวิตกกังวล”

(ID05 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบคลุมขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“เพราะที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่ต้อง work from anywhere มาก่อน พอเปลี่ยนมา Work from Home พี่เลยไม่ค่อยรู้สึกปรับตัวยากเท่าไรกับการทำงานออนไลน์”

(ID10 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ครอบคลุมขยาย สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566)

“พอคุณพ่อเสียชีวิต เจอการเปลี่ยนแปลงติด ๆ กัน รู้สึกว่า มันรับมือได้ง่ายขึ้นนะ มองปัจจุบันมากขึ้นกว่าเก่า มีการวางแผน ... ตั้งแต่โควิดมา มันก็ทำให้เกิดการสูญเสียกันง่าย ความไม่แน่นอนในชีวิตมันมีมากขึ้น”

(ID16 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจรีเทล ครอบคลุมเดียว สัมภาษณ์วันที่ 16 มิถุนายน 2566)

“ก่อนหน้านี้ตอนเข้าบริษัทมาทำงานใหม่ ๆ เขาเปลี่ยนระบบใหม่ เราก็กดดันตัวเอง ร้องให้ คิดว่าเราทำไม่ได้ กลัว เพราะว่าเราไม่เคยทำในสิ่งที่ตอนนี้เคยทำ แต่ผ่านเหตุการณ์ยาก ๆ ตอนนั้นมาแล้ว พี่เลยเชื่อตั้งแต่ก่อนโควิดอีกนะ ว่าต่อให้มีการเปลี่ยนแปลงอะไรอีก เราปรับได้ เราต้องผ่านไปให้ได้”

(ID13 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจรีเทล ครอบคลุมขยาย สัมภาษณ์วันที่ 13 มิถุนายน 2566)

“คุยกับตัวเองอันดับแรกเลย เราก็ต้องมานั่งคิดก่อน จะบอกตัวเองว่าเราต้องเข้มแข็ง แล้วเราก็ไม่ใช่คนคิดจุกจิก ก็คือเราต้องอยู่กับปัจจุบัน แก้ไขปัญหา แล้วก็ทำปัจจุบันให้ดีที่สุด”

(ID14 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ครอบคลุมเดียว สัมภาษณ์วันที่ 16 มิถุนายน 2566)

### ข.อุปนิสัย

กลุ่มตัวอย่าง (n=4) ที่มีอุปนิสัยอย่างการเป็นคนไม่คิดมาก มองโลกในแง่บวก หรือเป็นคนมุ่งมั่น มุทะลุ จะไม่มองการเปลี่ยนแปลงที่ตามมา (COVID-19) ในเชิงลบ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“ปกติที่เป็นคนไม่ได้คิดอะไรมาก เรียกว่าเป็นคนที่ไม่ค่อยเครียดแล้วกัน คิดว่า ก็ทำให้มันเสร็จ ๆ ไป ให้จบเร็ว ๆ ทำไปเถอะ คือเครียดแหละ แต่เครียดแป๊บเดียว แล้วถ้ามี solution แล้ว เราจะเครียดทำไม ก็เลยรู้สึกว่ามันไม่เป็นไร จะเจอยังไงก็ตามนั้น ถ้าเราทำดีที่สุดก็คือจบ”

(ID02 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวยุติธรรม สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“คือต้องบอกว่าพื้นฐานที่เป็นคนที่ไม่ค่อยคิดอะไรมากอยู่แล้ว ใจเหมือนกับว่าอะไรมันเกิด มันก็คือเกิด เกิดแล้วก็ผ่านไป ต้องบอกว่าพื้นฐานที่เป็นคนค่อนข้างมองอะไรบวกอยู่แล้ว เลยหาทางออกเลย”

(ID06 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวยุติธรรม สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“ส่วนใหญ่เราก็ handle อารมณ์ตัวเองได้ สามารถสร้างกำลังใจ สามารถ find solution ได้ด้วยตัวเอง ก็เป็นคนที่มีสติทุกอย่าง มันจะผ่านไปไม่ได้ มันไม่มีอะไรที่แบบเหมือนแยหรือผ่านไม่ได้อะ เรายังต้องทำงานต่อไปทุกวันเนอะ เหมือนแบบมันไม่มีข้อจำกัดอะ มีแต่ solution เนอะ”

(ID17 พนักงานระดับบริหาร สถาบันการเงิน ครอบครัวยุติธรรม สัมภาษณ์วันที่ 19 มิถุนายน 2566)

“รู้จัก DISC ใหม่ ที่เป็น Type D (Dominance) เวลามีปัญหาที่ก็มุทะลุ จะมองว่าพี่จะทำได้ ผ่านไปได้ ช่วงโควิดพี่เลยไม่ได้มองเป็นลบในเรื่องของงาน แต่จะมีกังวลในเรื่องของโรค”

(ID09 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจรีเทล ครอบครัวยุติธรรม สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566)

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n=9) ที่มีมุมมองแรกต่อการเปลี่ยนแปลงในแง่บวกจะมีการสื่อสารภายในบุคคลที่เน้นการบอกตัวเองให้คิดหาวิธีแก้เป็นอันดับแรกตามมา ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดในส่วนถัดไป

### ระยะ 2 การสื่อสารภายในบุคคลเพื่อก้าวข้ามความรู้สึกเชิงลบ

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างจะมีการสื่อสารภายในเพื่อจัดการกับความรู้สึกเชิงลบที่เกิดขึ้นใน 4 ลักษณะ คือ บอกตัวเองให้คิดหาวิธีแก้ บอกตัวเองว่าต้องอดทน บอกตัวเองให้มองเป็นความท้าทาย และบอกตัวเองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมดา โดยกลุ่มตัวอย่างสามารถใช้การสื่อสารภายในบุคคลเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกได้มากกว่า 1 ลักษณะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.บอกตัวเองให้คิดหาวิธีแก้ กลุ่มตัวอย่าง (n=17) ทั้งในกลุ่มที่ไม่ได้มีมุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงลบตั้งแต่แรก และในกลุ่มที่มองการเปลี่ยนแปลงในเชิงลบมาก่อน มีการสื่อสารกับตนเองในลักษณะของการประเมินสถานการณ์ ผลกระทบ ผู้ที่เกี่ยวข้อง และหาทางแก้ไขเป็นหลัก โดยในกลุ่มที่มองการเปลี่ยนแปลงในเชิงลบมาก่อนนั้น จะมีลักษณะการสื่อสารภายในในลักษณะของการแก้ไขปัญหาเนื่องจาก การมีเวลาในการแก้ไขปัญหาที่ค่อนข้างจำกัดและหากแก้ไขไม่สำเร็จจะสามารถสร้างผลกระทบต่อกันหลายทอดหรือรุนแรงกว่า ดังตัวอย่างต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

“ถ้ามันเจอปัญหาบ่อย ๆ สุดท้ายมันจะกลายเป็นนิสัยว่า ไม่เป็นไรหรอก เดี๋ยวยังงั้นสุดท้ายเราเจอปัญหาเราก็แก้ไขได้ เราไม่ต้องมาหมกมุ่นอยู่กับการวิตกกังวล ตอนนั้นที่เลยคุยกับตัวเองก่อน เพราะเราต้องรู้จักตัวเองก่อนว่า สิ่งที่มันเกิดขึ้นมันมี Impact อะไรกับเราหรือเปล่า แล้วถ้ามี Impact บางทีมันก็เป็นปัญหา แต่บางทีมันไม่ได้เป็นปัญหา แล้วถ้าสมมุติมันเป็นปัญหา เราจะหาวิธี Solve ยังไงเนอะ มันเป็นการคาดการณ์ตามเหตุการณ์ว่าถ้าเป็นอย่างนี้ เราทำยังไงต่อ เราต้องวางแผนกับสิ่งที่ยังไม่เกิด ถ้ามันมีเหตุ คนในบ้านเกิดติดแล้วทำยังไงต่อเนะ”

(ID05 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวย้าย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)



“ตอนแรกที่ต้องดูลูกไปด้วย ทำงานไปด้วย ทำงานบ้านไปด้วย พอ  
งานมันเริ่มเร็ว งานก็ไม่เสร็จ แล้วก็เครียดกับลูกเพราะเด็กมันก็ไม่  
นิ่ง สุดท้ายเราก็เลยปรับเด็กใส่ลูก จุดที่ Trigger เลยคือ เด็กมัน  
จะซึมซับจากผู้ใหญ่ เวลาเมื่อไรเขาก็จะ React คล้าย ๆ เรา เช่น  
พอเราโมโหแล้วเราเสียงดัง ปาของ เด็กก็จะทำตามแบบ Copy  
Paste มาเลย ตอนนั้นพี่ก็เลยรู้สึกว่ เราปล่อยให้เป็นแบบนี้  
กว่านี้ไม่ได้แล้ว เราต้องคุยกับตัวเองว่า เกิดอะไรขึ้น ปัญหาคือ  
อะไร แล้วเราจะแก้ยังไง ที่ ประเมินตัวเองตลอด พอเราสามารถ  
บริหารสติ จัดการตัวเองได้มากขึ้น เราก็สามารถกลับมาทำงานต่อ  
ได้เร็วขึ้น”

(ID19 พนักงานระดับบริหาร สถาบันการเงิน ครอบครัวยุติธรรม สัมภาษณ์วันที่ 21 มิถุนายน 2566)

2. บอกตัวเองว่าต้องอดทน จากการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่าง (n=11) รับรู้อารมณ์เชิง  
ลบของตนว่า ตนกำลังอยู่ในสถานะที่ไม่น่าพึงพอใจ แต่จำเป็นต้องทนอยู่ในสถานะ  
ดังกล่าว โดยจะสัมพันธ์กับการยึดเหนี่ยวอัตลักษณ์บางอย่างของตน เพื่อให้สามารถ  
อดทนและผ่านพ้นช่วงเวลาที่ยากลำบากไปได้ ซึ่งจะกล่าวถึงในส่วนถัดไปในประเด็น  
ของการยึดเหนี่ยวอัตลักษณ์ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“ตอนนั้นที่คุยกับตัวก็คือ แค่ให้ผ่านไปในแต่ละวันให้ได้ ตอนนั้น  
มันก็เหนื่อยอยู่แล้วแหละ ก็บอกตัวเอง ทำต่อไป เดี๋ยวมันก็ผ่านไป  
อดทนหน่อย เดี่ยวลูกก็โตแล้ว”

(ID06 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวยุติธรรม สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

3. บอกตัวเองให้มองเป็นความท้าทาย จากการสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง (n=4)  
มีการสื่อสารกับตนเองในลักษณะของการเน้นย้ำ/เปลี่ยนมุมมองต่อการเปลี่ยนแปลง ให้  
มองเป็นเรื่องท้าทายที่ทำให้ตนได้รับสิ่งที่ดีตามมา โดยจะสัมพันธ์กับการสร้างตรรกะ  
เพื่อให้สามารถอดทนได้ในสภาวะนั้น ซึ่งจะกล่าวถึงในส่วนถัดไป ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“ตอนนั้นบอกตัวเองว่า ฉันทำได้แหละ มองมันเป็นบทหนึ่งของชีวิต  
มีปัญหาที่แก้ไป โชคชะตาให้ฉันเป็นแบบนี้ มองให้เป็นความท้า

ทนาย ทำตรงหน้าให้ดีที่สุด ฉันตัดสินใจมาแล้ว มันเป็นประสบการณ์ในชีวิตแหละ”

(ID04 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวยุติธรรม สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“พื้มองว่ามันก็คือความท้าทาย มันเหมือนกับพอช่วงโควิดแล้วมันกลายเป็นว่าเราจะต้องมา manage ตัวเองในทุกอย่าง ทั้งเรื่องของการแบ่งเวลา คือพออยู่บ้านแล้ว บางทีอารมณ์ บางทีบรรยากาศมันไม่เหมือนที่ทำงาน เราก็ต้องพยายาม manage งานให้มันได้ แบ่งเวลาให้ได้ะไรอย่างนี้”

(ID11 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวยุติธรรม สัมภาษณ์วันที่ 11 มิถุนายน 2566)

4.บอกตัวเองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมดา จากการสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง (n=3) พยายามมองอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมดา ซึ่งไม่ได้หมายถึงการนิ่งเฉยหรือไม่ลงมือทำ แต่เป็นการพยายามทำในสิ่งที่ตนจะสามารถทำได้และยอมรับผลที่จะตามมา แม้ไม่เป็นไปตามความหวัง เช่น อาจติดโรค หรือสูญเสียคนรักในที่สุด เป็นต้น

“พื้มองการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมดา เราเห็นคนตกงาน คนติดโควิด กระทบกันเยอะมาก ตอนนั้นพื้บอกตัวเองแค่ให้ทำใจให้สงบ ถ้าติดก็รักษา เราทำเท่าที่ทำได้ ไม่ได้คิดอะไรมาก ก็แอดมิท ไม่กั๊กตัวอยู่บ้าน คิดว่าจะมีผลกระทบอย่างไรบ้าง เพื่อนร่วมงานจะเป็นไฉน สรุปพื้ก็จะไปคุยกับตัวเอง เรื่องการหาทางออกหากติด แต่ถามว่าตอนนั้นเชื่อในอะไรเป็นพิเศษไหม ก็ไม่มีนะ ยึดสติเป็นหลัก”

(ID10 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ครอบครัวยุติธรรม สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566)

“ตอนที่น้ำป่วยพื้พยายามมองว่ามันเป็นเรื่องธรรมดา เป็นปกติ คือน้ำเราป่วยมาตลอด แต่ครั้งนี้มันถึงชีวิตได้ ... แทนที่เราจะแพนิค เราหาทางแก้ไขยอมรับดีกว่า พื้บอกตัวเองว่าต้องยอมรับ เข้าใจ และ

ปล่อยวาง แล้วเราจะผ่านทุกอย่างไปได้ แล้วเหตุการณ์แบบนี้ไม่ได้มีครั้งเดียวหรอก ชีวิตมันมีบททดสอบมาอีก ถ้าเราผ่านบทนี้ไม่ได้ เราก็ผ่านอันอื่นไม่ได้”

(ID01 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“พี่บอกตัวเองว่ามันเป็นเรื่องธรรมดา เราต้องยอมรับให้ได้ คือที่ค่อนข้างที่จะเอาธรรมะมาใช้แล้วในชีวิตประจำวัน พี่ว่ามันช่วยได้มากเลย พอเจอเรื่องอะไรหนัก ๆ อย่างคุณพ่อเคยเป็นมะเร็งปอดระยะสุดท้าย เราก็ต้องผ่านมันมาให้ได้ แทนที่จะมาคร่ำครวญเราทำปัจจุบันให้ดีที่สุด ทุกอย่างคือการเปลี่ยนแปลง พอเราไม่ยึดติดอะไรมาก เราไม่รู้หรอกวันเราจะตายไป กับลูกก็ไม่ไปยึดติดกับเขา พี่ว่ามันช่วยได้เยอะ”

(ID03 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

### ระยะ 3 การสื่อสารความตั้งใจที่จะกระทำหรือการกระทำเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก

นอกจากกลุ่มตัวอย่างจะมีการสื่อสารภายในตนเองเพื่อจัดการกับความรู้สึกเชิงลบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงแล้ว กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n=20) ยังมีการสื่อสารความตั้งใจหรือกระทำการบางอย่างเพื่อให้ตนก้าวข้ามอุปสรรคที่เกิดขึ้นตามมา ซึ่งเกิดจากกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องเนื่องกับการสื่อสารภายในใน 4 ลักษณะดังที่ได้กล่าวไปในระยะที่ 2 โดยการสื่อสารความตั้งใจหรือกระทำการบางอย่างนั้นแบ่งออกเป็น 5 กระบวนการการร ได้แก่ การสร้างความปกติใหม่ การรับรู้ความรู้สึกในเชิงลบของตน และพยายามมุ่งความสนใจไปที่การกระทำในเชิงบวก การยึดเหนี่ยวอัตลักษณ์ การสร้างตรรกะเพื่อให้สามารถอดทนได้ในสภาวะนั้น ๆ และการต่อรองหรือให้ความหมายใหม่กับอัตลักษณ์ของตน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างสามารถเกิดการสื่อสารได้มากกว่า 1 กระบวนการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.การสร้างความปกติใหม่ เกิดจากกระบวนการสื่อสารภายในตนเองในลักษณะของการบอกตัวเองให้คิดหาวิธีแก้ โดยกลุ่มตัวอย่าง (n=7) มีการสื่อสารกับตนเองเพื่อแก้ไขปัญหาด้วยการจัดสรรเวลาและปรับกิจกรรมให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง<sup>1</sup> เช่น การรวมสองกิจกรรมทำพร้อมกันและการหากิจกรรมใหม่ชดเชยกิจกรรมเก่าที่ไม่สามารถทำได้แล้ว เป็นต้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“ตอนอยู่ต่างประเทศปกติก็เข้ามาจัดการลูก ส่งลูกไปโรงเรียน แต่อยู่ที่อเมริกา 10 นาทีถึงโรงเรียน ที่นี่ชั่วโมงถึงโรงเรียน พอย้ายมาไทย แค่ตื่นให้ทันก็แย่แล้ว คือคุณภาพชีวิตมันก็ไม่ดีเท่าต่างประเทศในเรื่องเวลา การกินข้าวก็ต้องมากินในรถเพราะรถติด การเดินทางก็ยากขึ้น ใช้เวลามากขึ้น จากเดิมที่เรามีเวลาไปออกกำลังกาย ทำกับข้าว พอลกลับมาทำงานที่ไทย พีกียังออกนะ อย่างทุกวันนี้ก็แบบว่า ลูกอ่านหนังสือ อ่านไป เดี๋ยวแม่ออกกำลังกายไปด้วย และหูกี่ฟังเขาไป เหมือนก็ต้องใช้เวลาเท่าที่มีอยู่ให้ได้มากที่สุด เท่าที่มี ก็คือทำไปพร้อม ๆ กันสองกิจกรรมในเวลาเดียวกัน”

(ID04 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวยุติธรรม สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“กิจกรรมที่ทำกับครอบครัว เรื่องการไปเที่ยวมันก็หายไปเลย ถึงตอนนี้กลับมามันก็ไม่เต็ม 100 ยังไม่กล้าไปเที่ยวมาก พีกี่จะชดเชย โดยการกินข้าวด้วยกันบ่อยขึ้น กินข้าวเย็นทุกสัปดาห์”

(ID10 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ครอบครัวยุติธรรม สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566)

<sup>1</sup> ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างคนอื่น ๆ อาจเกิดกิจกรรมที่กลายเป็นความปกติใหม่ในชีวิต เพียงแต่การรับรู้ถึงการสื่อสารในลักษณะดังกล่าวอาจไม่ปรากฏหรือเป็นความปกติใหม่ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น เช่น เจ้านายเป็นคนจัดสรรกิจกรรมให้บุคคลอื่นเป็นคนสร้างความปกติใหม่ให้ โดยที่ไม่ได้เกิดจากความคิดหรือการวางแผนของกลุ่มตัวอย่างเอง เป็นต้น

“จากที่ลูกเคยได้ไปเที่ยวข้างนอก พอเราต้องเซฟเงินก็พยายามให้กิจกรรมลูกไม่หาย ก็เล่นในบ้านแทนเอา จัดกิจกรรมครอบครัวไม่ให้รู้สึกว่าคุณขาด”

(ID12 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจรีเทล ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 12 มิถุนายน 2566)

“ตอนที่ต้องมาหาหน้าที่โรงพยาบาลบ่อย ๆ ตอนนั้นต้องห่างลูกสามีก็ช่วยเลี้ยงลูก พี่พยายามชดเชยให้กับลูก ตอนกลางวันไปเดินตลาดวงหลัง เจอร้านหนังสือมือสองซื้อติดมือกลับไปอ่านให้ลูกฟังทุกคืน รู้สึกเป็นช่วงเวลาที่มีความสุขมาก แม้จะเหนื่อยมากเราก็ได้ทดแทนในส่วนนี้ได้”

(ID01 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“พี่ได้รับผลกระทบจากที่ทำงาน พอมันออกไปบินไม่ได้ เลยต้องออกไปหาอะไรทำเพิ่มเติมที่จะสามารถทำให้ครอบครัวผ่านไปได้ อย่างการทำขนมขาย เพราะเราก็มีค่าใช้จ่ายที่มัน Fixed cost ก็ไม่มีใครคาดคิดว่ามันจะเกิดเหตุการณ์แบบนี้”

(ID15 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจการบิน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 1 กรกฎาคม 2566)

“ทุกวันนี้ก็จะหาเวลาออกกำลังกาย ว่างไปส่งลูกก็จะจอดรถไกลหน่อยแล้วก็เดิน กีโลสองกีโล พยายามปรับทุกอย่างเข้ากับชีวิตประจำวัน”

(ID03 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“พอมันต้องเสียเวลานอนไปกับการเดินทาง จากเมื่อก่อนพี่ขับรถตอนนี้พี่ก็เลยเริ่มมานั่งรถทัวร์ไป-กลับ แล้วก็ใช้เวลานี้ในเวลาการนอนแทน”

(ID16 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจรีเทล ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 16 มิถุนายน 2566)

2.การรับรู้ความรู้สึกในเชิงลบของตนและพยายามมุ่งความสนใจไปที่การกระทำในเชิงบวก โดยกลุ่มตัวอย่าง (n=3) ที่มองการเปลี่ยนแปลงในเชิงลบมาก่อน แต่มีเวลาใน

การแก้ไขปัญหาที่ค่อนข้างจำกัดและหากแก้ไขไม่สำเร็จจะสามารถสร้างผลกระทบต่อกันหลายทอดหรือรุนแรงกว่า พยายามจะมุ่งความสนใจไปที่การกระทำในเชิงบวกคือการแก้ไขปัญหา โดยเมื่อแก้ไขปัญหาสำเร็จ กลุ่มตัวอย่างจะเกิดอารมณ์เชิงบวกตามมาดังตัวอย่างต่อไปนี้

“พอเกิดเรื่องปั๊บ ตอนนั้นคิดลบเลย เพราะแผนที่แพลนไว้ตั้งแต่แรก มันพังลงมาหมด กลายมาเป็นว่าฉันต้องวางแผนใหม่ ฉันจะเอาอย่างไรกับชีวิต แล้วช่วงโควิด คนเขาถูก Lay Off เยอะมาก เราก็ไม่รู้ว่าจะยังถูกจ้างอยู่หรือเปล่า เรื่องลูกด้วย กลับมาลูกจะเรียนโรงเรียนไหน ก็คิดเยอะ วุ่นวายมากช่วงนั้น แต่ด้วยระยะเวลามันสั้น ตอนนั้นเลยโฟกัสกับการแก้ปัญหาให้มันเสร็จไปทีละเรื่อง แก้ไปแต่ละวัน ตอนนั้นไม่ได้ทำอะไรคลายเครียดเลย คลายเครียดก็คือ แก้ปัญหาเบอร์ 1 เบอร์ 2 ก็ค่อย ๆ เบาใจไปเรื่อย ๆ”

(ID04 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“พอเกิดเรื่องปั๊บ ตอนนั้นคิดลบเลย เพราะแผนที่แพลนไว้ตั้งแต่แรก มันพังลงมาหมด กลายมาเป็นว่าฉันต้องวางแผนใหม่ ฉันจะเอาอย่างไรกับชีวิต แล้วช่วงโควิด คนเขาถูก Lay Off เยอะมาก เราก็ไม่รู้ว่าจะยังถูกจ้างอยู่หรือเปล่า เรื่องลูกด้วย กลับมาลูกจะเรียนโรงเรียนไหน ก็คิดเยอะ วุ่นวายมากช่วงนั้น แต่ด้วยระยะเวลามันสั้น ตอนนั้นเลยโฟกัสกับการแก้ปัญหาให้มันเสร็จไปทีละเรื่อง แก้ไปแต่ละวัน ตอนนั้นไม่ได้ทำอะไรคลายเครียดเลย คลายเครียดก็คือ แก้ปัญหาเบอร์ 1 เบอร์ 2 ก็ค่อย ๆ เบาใจไปเรื่อย ๆ”

(ID04 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

3. การยึดเหนี่ยวอัตลักษณ์ กลุ่มตัวอย่าง (n=11) ใช้การยึดเหนี่ยวอัตลักษณ์ของตน เพื่อให้สามารถอดทนต่อสภาวะที่ยากลำบากได้ โดยพบอัตลักษณ์ 3 ด้าน ได้แก่ อัต

ลักษณะทางด้านศาสนาและความเชื่อ (ในการศึกษานี้ พบทั้งอัตลักษณ์ของการเป็นชาวพุทธ อัตลักษณ์ของการเป็นชาวคริสต์ อัตลักษณ์ของการเป็นชาวมุสลิม และอัตลักษณ์ของการเป็นลูกหลานของบรรพบุรุษที่ลี้ลับไป) อัตลักษณ์ความเป็นแม่ และ อัตลักษณ์ของอาชีพ (ในที่นี้ คือ อัตลักษณ์ของการทำงานในฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ - HR) ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) อัตลักษณ์ทางด้านศาสนาและความเชื่อ

“พี่น้องอิสลาม มันเพิ่มความศรัทธาในการเชื่อมั่นในพระเจ้ามากขึ้น ตอนแรกน้ำได้ไปอยู่ห้องรวมที่ญาติไปเฝ้าได้ แต่พอน้ำต้องย้ายห้องไปห้องที่เยี่ยมเป็นช่วง ๆ ความเป็นห่วงก็มากขึ้น พี่รู้สึกว่าจะไรจะเกิดก็ต้องเกิด แต่เราก็เชื่อว่าพระเจ้าจะดูแลน้ำให้ดี ในขณะที่เราไปคนน้ำไม่ได้ แล้วเราก็จะสบายใจไปเอง เราเชื่อในพระเจ้า”

(ID01 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวยาย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“ตอนนั้นความเปลี่ยนแปลงมันก็มาเร็วเหลือเกิน พี่ว่าการเป็นคริสเตียนมันมีสิ่งหนึ่งที่ มันทำให้เรามีที่ยึดเหนี่ยว มันทำให้เรามีความหวัง ทำให้มีพลัง พี่ว่ามันสำคัญนะ เราจะลุกขึ้นมาทำอะไรได้หมด”

(ID15 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจการบิน ครอบครัวยาย สัมภาษณ์วันที่ 1 กรกฎาคม 2566)

“ถ้าเรารู้สึกว่าจิตใจไม่สงบ บางครั้งสิ่งที่เรามองไม่เห็นมันก็ทำให้จิตใจมันสงบ บางครั้งอาจจะมีขึ้นไปสวดมนต์ ขึ้นไปไหว้พระที่บ้าน นึกถึงพ่อ ... อย่างพี่ยังคุยกับแฟนเลยเมื่อวานว่า ลูกก็ไม่สบาย เธอก็มีอุบัติเหตุ แล้วฉันก็เข้าโรงพยาบาล เราหาเวลาไปทำบุญกันดีกว่า อะไรอย่างนี้”

(ID16 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจรีเทล ครอบครัวยาย สัมภาษณ์วันที่ 16 มิถุนายน 2566)

“ตอนนั้นพี่ก็มีขอให้บรรพบุรุษที่ลี้ลับไปช่วยนะ แบบเวลาเครียด ๆ ก็จะนึกถึงเขา ว่าเขาน่าจะช่วยเราอยู่”

(ID20 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบคลุมขยาย สัมภาษณ์วันที่ 25 มิถุนายน 2566)

“อย่างตอนที่ลูกป่วยพี่ก็จะสวดชินบัญชร 10 จบทุกคืนเลย”

(ID03 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบคลุมขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

2) อัตลักษณ์ความเป็นแม่

“เราคิดเสมอว่าไม่มีใครรักเขาเท่าแม่ของเขา ก็เลยต้องทุ่มเทให้เขาเยอะ แล้วก็คุยทุกวันเลยว่า เราทำเพื่อลูก แบบมันเหนื่อยนะปกติไม่ใช่คนที่มีความอดทน เมื่อก่อนนี่คือถ้าเหนื่อยก็คือไม่เอา แต่การที่มีน้องแบบไม่ได้ตั้งตัว มันทำให้เราต้องอดทนทั้งที่เรารู้สึกไม่ได้พร้อมตั้งแต่แรก ไม่ได้พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตัวเอง ก็แค่แบบมันจำเป็นต้องทำ อย่างตอนนั้น ลูกต้องให้อุ้มตลอด ถ้าวางบ๊อบเขา ก็จะตื่น ก็คือเขาต้องการความรักจากเรา เราก็คิดในใจเสมอว่ามันจะดีขึ้นทุกวันแหละ เดี่ยวมันก็ผ่านไป ซึ่งมันก็เป็นอย่างนั้นจริง ๆ คือต้องบอกว่า การเลี้ยงลูกมันต้องใช้เยอะที่สุดคือความอดทน เราคิดว่ามันทำได้ คนประมาณ 70% ที่เป็นผู้หญิงเนี่ย เป็นแม่คนทำไม่เขาเป็นได้ ทำไม่เราจะเป็นไม่ได้”

(ID02 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบคลุมเดียว สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“ไม่ท้อ ท้อไม่ได้ ลูกยังอยู่อีก 2 คน เขายังต้องพึ่งเรา ถ้าเราทำตัวอ่อนแอให้ลูกเห็นเขาจะอยู่อย่างไร”

(ID12 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจรีเทล ครอบคลุมขยาย สัมภาษณ์วันที่ 12 มิถุนายน 2566)

“มันยากมาก ๆ เพราะเรามีลูก แต่งงาน แยกกันครั้งแรก มีอารมณ์ที่ไม่อยากทำงาน แต่เรามีลูกต้องเลี้ยงดู เลยไม่ยากมากที่จะฟื้นตัวขึ้นมา ไม่ว่าเราจะเสียใจร้องไห้ยังไง แต่วันที่ลูกมาหา เราก็ต้องเข้มแข็ง บอกตัวเองว่า เราต้องอยู่เพื่อนลูกนะ เราอยากให้ลูกมีความสุข แค่ต้องทำเพื่อลูก”

(ID07 พนักงานระดับปฏิบัติการ สถาบันการเงิน ครอบคลุมขยาย สัมภาษณ์วันที่ 8 มิถุนายน 2566)



“ลูกเป็นกำลังใจหลักเลย ในช่วงที่มีปัญหาเรื่องการเปลี่ยนงาน แต่เราจะคิดว่า แม่คนอื่นทำได้ เราก็ต้องทำได้”

(ID18 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจการบิน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

### 3) อัตลักษณ์ของอาชีพ

“ก็มีปัญหาเรื่องเวลานะ แต่ด้วยความที่เราเป็น HR เราไม่สามารถขีดเส้นยาวได้ว่าแบบเวลานี้คือเวลางาน เวลานี้คืออะไรอย่างนี้ มัน integrated กัน คือต้องดูว่าอันไหนรอได้เนอะ เราก็ต้อง prioritize”

(ID17 พนักงานระดับบริหาร สถาบันการเงิน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 19 มิถุนายน 2566)

“พี่ไม่ค่อยกังวลเรื่องงาน จะมีแค่เรื่องกลัวโรค แต่ด้วยความที่เราเป็น HR เราจะมัวมา Panic ไม่ได้ เราก็ต้องอดทน แล้วก็หาวิธีช่วยพนักงานในช่วงนั้น”

(ID10 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566)

4. การสร้างตรรกะเพื่อให้สามารถอดทนได้ในสภาวะนั้น ๆ โดยกลุ่มตัวอย่าง (n=3) สร้างตรรกะให้แก่การต้องเผชิญกับอุปสรรคและรับภาระหน้าที่ในการทำงานที่สูงขึ้น โดยมองว่าความยากลำบากในปัจจุบัน จะส่งผลดีและเป็นประโยชน์แก่ตนในอนาคต หรือเป็นบททดสอบของโชคชะตาในชีวิต ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“พี่เป็นคนทำงานมาก พี่ชอบงานที่ทำท่าย คิดซะว่า ยิ่งยาก ยิ่งพัฒนาตัวเราให้เก่งยิ่งขึ้น บางทีก็กดดัน เพราะงานก็เยอะขึ้น ลูกก็อยากดู ... แต่พี่ก็ไม่ได้มัวคิดว่ามันลำบาก เหนื่อย สิ่งที่ทำให้เรามีความสุขคือเราได้ช่วยเหลือคนอื่น อยากให้น้อง ๆ ได้ประโยชน์ จากสิ่งที่เราช่วยได้”

(ID01 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

*“ตอนนั้นงานก็หนักกว่าเดิมมาก แต่เราก็พยายามมองว่า งานมันก็เป็นประสบการณ์ มันได้กับตัวเองนะ เราไม่ได้ว่า เออ งานเยอะ มันไม่ไหว ฉันทเครียด ฉันทไม่เอาละ เราก็จะมองว่า มันคือความรู้แหละ อันนี้เราไม่เคยทำ ได้ลอง มันคือประสบการณ์เราเอง”*

(ID14 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ครอบครัวเดียว สัมภาษณ์วันที่ 16 มิถุนายน 2566)

5.การต่อรองหรือให้ความหมายใหม่กับอัตลักษณ์ของตน จากการสัมภาษณ์ พบว่า หลังกลุ่มตัวอย่าง (n=12) เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงมาในระยะหนึ่งและมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพใหม่ กลุ่มตัวอย่างจะมีการให้ความหมายใหม่แก่อัตลักษณ์หนึ่ง ๆ ของตน เพื่อให้การทำหน้าที่ตามอัตลักษณ์ที่ตนยึดถือสามารถดำเนินต่อไปได้ภายใต้สถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น โดยผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า หากพนักงานอัตลักษณ์ของพนักงานและอัตลักษณ์ของแม่เกิดความขัดแย้งกัน กล่าวคือ พนักงานที่เป็นแม่ไม่สามารถทุ่มเทให้ทั้งสองอัตลักษณ์ได้อย่างเต็มที่ตามที่เคยคาดหวังไว้ ความขัดแย้งดังกล่าวจะเป็นตัวกระตุ้นให้กลุ่มตัวอย่างเลือกต่อรองอัตลักษณ์ทั้ง 2 อย่างของตน โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเลือกอัตลักษณ์แม่เป็นความสำคัญลำดับแรกก่อนอัตลักษณ์พนักงาน และหากพนักงานที่เป็นแม่มีผู้ช่วยในการรับผิดชอบหน้าที่ต่าง ๆ พนักงานที่เป็นแม่กลุ่มที่มีผู้ช่วยมักไม่เกิดการต่อรองอัตลักษณ์ตามมา เนื่องจากไม่เกิดความขัดแย้งมากนักในการแสดงบทบาทต่าง ๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) การให้ความหมายใหม่กับอัตลักษณ์ของแม่ เป็นการปรับอุดมคติหรือมุมมองที่เกี่ยวข้องกับความเป็นแม่ให้เหมาะสมกับเงื่อนไขในสถานการณ์ปัจจุบันของตน เพื่อให้การทำหน้าที่แม่สามารถดำเนินต่อไปได้ แม้จะแตกต่างจากความคาดหวังเดิม ดังตัวอย่างต่อไปนี้

*“ตอนแรกมีคิดว่าถ้าฉันเป็นแม่นะ ฉันจะอย่างนู้นอย่างนี้อย่างนั้น แล้วก็ไม่ใช่ลูกทำนู่นนี่ ซึ่งพอมาเจอความเป็นจริงแล้ว ทุกอย่างมันตามหน้างานหมดเลย คือแบบ ปล่อย ๆ ไม่เป็นไร มีความหยวน ๆ”*

(ID02 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดียว สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“เมื่อก่อนคิดว่าแม่ต้องอยู่กับลูกตลอดเวลา อยู่กัน 3 คน พ่อ แม่ ลูก เรายึดติดแบบนั้นเลยเสียใจรับไม่ได้ ตอนแยกกันอยู่กับสามี แรก ๆ แต่ตอนนี้เปลี่ยน คือเราคิดว่าเราต้องไม่บกรพ่องในการ เลี้ยงดูแทน หน้าที่เราคือ เลี้ยงดูให้ดี ก็มีปัจจัยเรื่องเงิน เราก็ต้อง ตั้งใจทำงาน วันศุกร์-อาทิตย์ก็ต้องเต็มที รีบไป อยู่กับลูก ทำอาหาร ส่งอาหารไปบ้าง คือรับได้ที่ไม่ต้องอยู่ด้วยกันตลอดเวลา ทำหน้าที่เท่าที่ทำได้ จากแต่ก่อนที่คิดว่าต้องอยู่แบบครอบครัว ตลอดเวลา เราเรียนรู้หน้าที่เราในแบบที่มันเป็นตอนนี้”

(ID07 พนักงานระดับปฏิบัติการ สถาบันการเงิน ครอบครัวย้าย สัมภาษณ์วันที่ 8 มิถุนายน 2566)

- 2) การต่อรองอัตลักษณ์โดยให้ความสำคัญลำดับแรกกับอัตลักษณ์แม่ก่อนอัตลักษณ์ พนักงาน หากความคาดหวังในการทำงานและความคาดหวังในการเป็นแม่ เกิดความไม่ลงรอยกัน โดยเฉพาะในเรื่องของการทุ่มเทเวลา กลุ่มตัวอย่างจะเลือก ต่อรอง โดยให้ความสำคัญกับการทำหน้าที่แม่มาก่อนการทำงาน และปรับความ คาดหวังในการทำงานเพื่อไม่ให้กระทบชีวิตส่วนตัวของตนจนเกิดเป็นความรู้สึก ผิดตามมา ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“ในด้านการทำงาน มีเปลี่ยนอยู่แล้ว คือปกติทำงานมาก กลับบ้าน สองสามทุ่มอะไรอย่างนี้ ตอนนี้ไม่ได้เลย คือตอนนี้เรายังทำงาน เต็มที่อยู่นะ แต่เราจะพยายาม manage ทำให้ตามเวลา แล้วก็ทำ เท่าที่ได้ ซึ่งบางอย่างมันก็อาจจะไม่ได้ถูกใจมาก ไม่ได้เป๊ะร้อย เปอร์เซ็นต์เหมือนที่เราเคยทำมา แต่มันก็พออยู่ได้ คือลูกเราก็ มีเราแค่คนเดียวเนอะ บริษัทมีคนมีพนักงานหลักพันคน เราก็คิดว่า ทำในสิ่งที่เราอยากทำ แล้วก็ทำได้ ไม่ได้ซีเรียสเท่าเมื่อก่อนนี้จะ เน้นความก้าวหน้าในการทำงานเนอะ ตอนนี้ก็รู้สึกว่าเป็นอะไร ก็ ทำให้ดีที่สุด ผลมันจะออกมาอย่างไรมันก็เป็นอย่างนั้นแหละ เรามี ภาวะประมาณนี้”

(ID02 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวย้าย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“ตอนนั้นองค์กรเกิดวิกฤติ มีการระเบิดเกิดขึ้น เราก็ต้องไปอยู่ที่ศูนย์ฉุกเฉินเป็นอาทิภัยเพื่อทำงาน ไม่ได้กลับบ้าน ตอนนั้นอยู่ถึงดีสาม พักผ่อนน้อย สุดท้ายน้ำคร่ำแตก คลอดลูกก่อนกำหนด ตอนนั้นพี่เสียใจมาก เพราะลูกมีความเสี่ยง เรื่องผลกับปอดอะไรแบบนี้ มันก็เป็นจุดเปลี่ยน ตอนนีพี่เลยต้อง Balance ชีวิต ทำงานเท่าที่ทำได้ ทำงานให้เครียดน้อยลง ไม่ต้อง Perfect รู้จักกระจายงาน”

(ID20 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบคลุมขยาย สัมภาษณ์วันที่ 25 มิถุนายน 2566)

“ณ ตอนนั้น ช่วงโควิด เราก็โฟกัสงานอย่างเดียวนเรารู้สึกผิดกับลูก บางทีคนนั้นคนนี้โทรมา ด้วยความที่เราเป็น HR ตอนนั้นเราอาจจะโฟกัสกับลูกได้ไม่เต็มที่ ดึก ๆ ตื่น ๆ เทียงคืนพี่ก็ยังทำงานอยู่ แต่พอเราเห็นว่าลูกเราหลุดโฟกัส ไม่โตตามไวยแบบที่เราคิด เราหันมามองแล้วเห็นว่า เราต้องเปลี่ยนละ นอกเวลางานเราก็คงต้องอยู่กับลูกให้เต็มที่”

(ID13 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจรีเทล ครอบคลุมขยาย สัมภาษณ์วันที่ 13 มิถุนายน 2566)

“มุมมองการทำงานก็เปลี่ยนนะคะ เหมือนแบบว่าสมัยก่อน พอมันไม่ได้มีน้อง ไม่ได้มีภาระ เราก็โฟกัสงานได้เต็มที่ มันก็มีความคาดหวังเรื่องของ Career เรื่องของความเติบโตก้าวหน้า แต่พอน้อง เราโฟกัสตรงนั้นน้อยลง เหมือน Balance กับชีวิต ครอบคลุมมากขึ้น ก็ไม่ได้คาดหวังจะก้าวหน้าเหมือนสมัยก่อน ตอนนีให้ลูกมาเป็นอันดับหนึ่งเลย เมื่อก่อนให้ความสำคัญตัวเองเป็นอันดับหนึ่ง อะไรไม่แฮปปี้ก็ไม่ทำ แต่ตอนนี้ไม่ได้แล้ว”

(ID06 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบคลุมขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“แต่ก่อนพี่จะเป็นคนที่ เป็น perfectionist ตอนนีไม่ต้องทำให้ดีที่สุด แต่ต้องทำให้เพียงพอ ถ้าทำให้ดีที่สุดทุกเรื่องมันไม่ไหว เราต้องบริหารจัดการเวลา อย่างตอนแรกที่ย้ายงานมันค่อนข้างหนัก เราก็จะไม่ค่อยมีเวลา แต่พอเห็นสามีกล่อมลูกหลับหลายวันเข้า

เราก็สะท้อนใจนะ เราก็อยากมีโมเมนต์นั้นกับลูก ก็จะไปกล่อมลูก นอนก่อนแล้วค่อยมาทำงานต่อ ”

(ID03 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“ช่วงแรก ๆ รู้สึกว่า การจัดเวลายันยาก พอเราทำงานอยู่ที่บ้าน ช่วงแรก ๆ ลักเจ็ดโมงครึ่งเนี่ย พี่ก็เริ่มเตรียมอุปกรณ์ แปดโมงครึ่งนี่พร้อมที่จะเริ่มงานเหมือนเวลาเราไปทำงานจริง ๆ แล้วเราก็ทำงานจนถึงหกโมงบ้าง หุ่่มบ้าง ... เสาร์-อาทิตย์พอออกไปไหนไม่ได้ อยู่บ้านไม่รู้ทำอะไร ถ้างานบ้านเสร็จแล้ว ก็เปิดคอมมานั่งทำงาน พออยู่อย่างนี้ประมาณสักสองเดือน มันก็เหมือนเป็นจุดเปลี่ยนที่เราเริ่มรู้สึกว่า มันไม่ได้แล้ว มันเหมือนเราหมกมุ่นอยู่กับอะไรสักอย่างหนึ่งตลอดเวลา หลังจากนั้น ไม่เกินหกโมงต้องปิดคอมพิวเตอร์แล้ว เสาร์-อาทิตย์ไม่เปิดคอม ถึงแม้จะว่าง ก็คือหากิจกรรมหรือทำอะไรกับลูกอย่างอื่นแทน ตอนนั้นเราแค่รู้สึกว่า ถ้าตัวเองอารมณ์มันจมอยู่ตรงนั้นนะ ด้วยความที่มีลูกนะ เราก็รู้สึกว่า เอ๊ย! ถ้าเราจมอยู่อย่างนี้ มันก็กลายเป็นว่าลูกเราก็เหมือนจมอยู่ด้วย เพราะเราไม่ได้มี activity อะไรกับเขา ไม่ได้มีกิจกรรมด้วยกัน”

(ID11 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวยาย สัมภาษณ์วันที่ 11 มิถุนายน 2566)

“ตอนนี้มันไม่เหมือนเดิมซะทีเดียว เมื่อก่อนมันจะชีวกว่านี้ หลังเลิกงาน ไม่เสร็จงานก็นั่งต่อไปได้ แต่พอมีลูกต้องรีบเลิกงานไปหาลูก พี่แค่รู้สึกว่าการทำงานต้องสมดุลกับการเลี้ยงลูก ซึ่งตอนนี้การทำงานไม่ได้เป็นสิ่งแรกที่คิด จากที่แต่ก่อนมีเวลาทำงานมาก 2-5 หุ่่มก็ได้ แต่พอมีลูกมันต้องแบ่งเวลา แคร่กันทั้งสองด้าน”

(ID08 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวยาย สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566)

“ก่อนหน้านี้ สมมติว่างานเราเวลาไม่ทัน ทำไม่เสร็จหรือ เราสามารถทำเสาร์อาทิตย์ได้ หรือเวลาเลิกงานเราอาจจะสามารถทำได้ แต่ว่าพอมีลูก เราแทบจะไม่มีเวลาที่จะไปทำงานเพิ่มจากปกติ

เลย์ค่ะ คือเรารู้สึกเล็กเนอะ ตอนแรกลูกหลับ เราก็เปิดคอมทำงาน แล้วนอนดึกแทน จนบางทีเวลาครอบครัวไม่ค่อยเต็มที่เลย ก็เลยเปลี่ยนมุมมองใหม่ ก็เลยที่ทำงานก็ทำให้เต็มที่ ที่บ้านก็คือเวลาของครอบครัว ก็ต้องแยกกัน”

(ID14 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 16 มิถุนายน 2566)

“ตอนนี้เปลี่ยนงานด้วยเลยยากมาก งานใหม่เยอะ ยากขึ้นมาก บางทีทำงานเลยไปศุกร์ เสาร์ อาทิตย์ บางทีเราต้องแอบทำงานตอนดึก แต่ไม่ยากเอาเวลาที่มักกับลูกน้อยอยู่แล้วในปัจจุบัน ไปให้ลูกเล่นคนเดียว ทำให้ปกติเวลาเจอกับลูก ถึงงานไม่เสร็จก็จะไม่ทำเลย รอลูกนอนค่อยเอางานมาทำ”

(ID07 พนักงานระดับปฏิบัติการ สถาบันการเงิน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 8 มิถุนายน 2566)

“เมื่อก่อนถ้าเกิดพอเราไม่มีลูกเนี่ย ฉันทำงานถึงไหนถึงกัน ดึกแค่ไหนก็ทำ แต่ตอนนี้มันกลายเป็นว่าจุดโฟกัสในเรื่องของการทำงานเราก็เปลี่ยนไป คือพี่ว่าทุกคนคงก็ยังอยากมีความก้าวหน้าในการทำงานอยู่เหมือนเดิม ... แต่นอกเวลางาน เรามองว่าเราให้เกียรติตัวเองเพิ่มมากขึ้น แล้วก็ให้เกียรติคนอื่นในเรื่องของเวลาในการทำงาน”

(ID16 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจรีเทล ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 16 มิถุนายน 2566)

“โฟกัสในงานเราเปลี่ยน เมื่อก่อนงานเท่าไรเท่ากัน ตอนนี้เราก็ทำงานเต็มที่ แต่จะไม่หามรุ่งหามค่ำ พอถึงจุดหนึ่งก็ต้องพอ อยากรอยู่กับลูกมากขึ้น เสาร์-อาทิตย์เราจะอยู่กับลูก 100% จะไม่เปิดงานทำถ้าไม่จำเป็น”

(ID09 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจรีเทล ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566)

“โฟกัสงานมันเปลี่ยนนะ เราไม่ได้อยากได้งานหนักเหมือนเมื่อก่อนแล้ว อยากรได้งานที่เงินเดือนไม่เยอะก็ได้แต่ไม่เอาแบบ

หามรุ่งหามค่ำ ได้ Work Life Balance งานที่ Work From Home ได้ด้วย อย่างมีเวลาอยู่กับลูกมากขึ้น”

(ID18 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจการบิน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

- 3) การมีผู้ช่วย กลุ่มตัวอย่าง (n=8) มี ‘ผู้ช่วย’ เช่น ญาติ สามี หรือมี ‘ตัวช่วย’ อย่างการใช้เทคโนโลยีในการทำบาทแม่หรือการทำบาทพนักงาน กลุ่มตัวอย่างมักไม่เกิดการต่อรองหรือให้ความหมายใหม่ เช่น การเลือกยึดอัตลักษณ์ความเป็นแม่เป็นความสำคัญลำดับแรก โดยลดความสำคัญของอัตลักษณ์พนักงานลง เป็นต้น เนื่องจากผู้ช่วยได้ลดภาระหน้าที่ในบทบาทหนึ่ง ๆ ทำให้พนักงานที่เป็นแม่ไม่รู้สึกถึงความขัดแย้งของการเป็นทั้งแม่และพนักงานตามมาดังตัวอย่างต่อไปนี้

“อาจจะเป็นเพราะว่าโชคดีที่มีพี่สาวแฟนช่วยเลี้ยงลูก แล้วเป็นคนหลักในการเลี้ยง เราไม่ได้ปล่อยไว้กับพี่เลี้ยง เพราะฉะนั้นคนที่เลี้ยงลูกเราก็เหมือนอย่างเรา ๆ นี่แหละ ที่เรารู้ว่าเขาเป็นแบบไหน ก็เป็นคนในครอบครัว มันก็เลยไม่ได้รู้สึกเป็นกังวลเกี่ยวกับลูกเวลาต้องกลับมาทำงานมากกว่า เราปล่อยลูกไว้กับใครก็ไม่รู้”

(ID06 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“พี่เป็น *working woman* มาตลอด ... ในขณะที่สามีเป็นนักธุรกิจ รับส่งลูกได้ มีเวลาให้ลูกได้ตลอด นิยามความเป็นแม่คือเราทำเท่าที่เราทำได้ และไม่กดดันตัวเอง ทำเท่าที่เรามีกำลังและความรัก ความสุขให้กับเขา”

(ID01 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“ถ้าช่วงไหนงานมันกินเวลาจริง ๆ เราก็อาจจะมิตัวช่วย เช่น ให้คุณยายช่วยไปรับลูกให้หน่อย แล้วเราก็นั่งเคลียร์งาน ทำให้เสร็จ ถ้ามันจำเป็นจริง ๆ”

(ID02 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“ในส่วนที่ทำงานไม่ค่อยกังวล เพราะโชคดีมีคุณย่าช่วยดูแลด้วยค่ะ จะมีก็แต่เราต้องทำงานหนักขึ้นตรงที่ต้องมาช่วยลูกหลังพี่เลิกงาน พี่ก็ต้องไปช่วยเขาในเรื่องของการเรียนมากขึ้น ต้องมาทบทวนให้”

(ID17 พนักงานระดับบริหาร สถาบันการเงิน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 19 มิถุนายน 2566)

“ตอนนี้พี่สามารถ Manage ชีวิตการทำงานได้ ตัวพี่นั่งอยู่ที่บ้านก็ส่งงานผ่าน MS Teams หรือ Zoom ในการทำงาน สามารถคุยกัน เห็นหน้ากัน แชร์สไลด์ได้ และพี่ก็ยังสามารถดูแลครอบครัวแบบ Remote ไปด้วยได้ อย่างวันหยุดพี่ทำงานถึงดึก พี่ก็จะสั่งอาหารบนแอปพลิเคชันไปส่งที่บ้าน ให้ลูกนั่งกินตามเวลาของเขากับคนที่บ้าน เขาจะได้ไม่ต้องรอเราอยู่ เมื่อก่อนเขาอยากกินอะไรเราต้องทำเอง แต่ตอนนี้ก็คือนั่งทำหน้าที่ดูโภชนาการลูกอยู่นะ แต่แค่เราไม่ต้องทำเอง เราใช้เทคโนโลยีช่วยเอา”

(ID05 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“ตอนแรกพี่เลี้ยงลูกเอง 2 เดือนแรก เครียดมาก ต้องปรับตัวเยอะ พอได้พี่เลี้ยงมาก็ดีขึ้น พี่ก็มีความเครียดลดน้อยลง คนที่ 2 พี่เลยคิดว่าหาคนมาช่วยเลี้ยงด้วยดีกว่า สามีก็หาคนมาให้ ตอนนี้มีพี่เลี้ยง แม่บ้าน แม่ครัว ช่วยดูแลลูกและงานบ้านด้วย เวลาเจอพี่วิกฤติพี่เลยสามารถรับมือได้ เพราะไม่ต้องห่วงเรื่องที่บ้านเท่าไร”

(ID01 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

#### การสื่อสารระหว่างบุคคล

จากการสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n=20) มีการสื่อสารระหว่างบุคคลทั้งกับบุคคลภายในและภายนอกองค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างจะมีการสื่อสารใน 2 ลักษณะกับบุคคลอื่นอย่างน้อย 1 คน ได้แก่ การสื่อสารในลักษณะของการขอคำปรึกษาและการสื่อสารในลักษณะของการระบายความรู้สึก โดยมีรายละเอียดดังนี้



## 1. การสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กร

จากการสัมภาษณ์ พบว่า นอกจากการติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายในองค์กรเพื่อการทำงานแล้ว กลุ่มตัวอย่างยังมีการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กรกับผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน โดยมีลักษณะการสื่อสารใน 2 ลักษณะ ได้แก่ การสื่อสารในลักษณะของการระบายความรู้สึกและการสื่อสารในลักษณะของการขอคำปรึกษา โดยผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า การสื่อสารในลักษณะของการระบายความรู้สึกมักทำให้กลุ่มตัวอย่างได้รับคำปรึกษาหรือความช่วยเหลือตามมา ดังตัวอย่างต่อไปนี้

- 1) การสื่อสารระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชา พบการสื่อสารตั้งแต่ในรูปแบบของการแจ้งสถานการณ์/ข้อจำกัดของตน การขอความช่วยเหลือ ไปจนถึงการระบายความรู้สึก และได้รับกำลังใจจากหัวหน้างาน

“หัวหน้าคือพี่ผู้หญิงที่ทำงานด้วยกันตั้งแต่ที่แรก ติดต่อกันตลอด และชวนมาทำที่ปัจจุบัน หัวหน้าเป็นคนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน เราทั้งปรึกษาความรู้สึก ทั้งขอความช่วยเหลือ เช่น ตอนที่เราเสียใจมาก คุณตัวเองไม่ได้ เราขอออกจากห้องอบรม มาบอกนายว่าไม่ไหวแล้ว แต่เขาก็เข้าใจ คอยช่วยเหลือ”

(ID07 พนักงานระดับปฏิบัติการ สถาบันการเงิน ครอบคลุมขยาย สัมภาษณ์วันที่ 8 มิถุนายน 2566)

“กับหัวหน้าพี่ก็จะบอกเขาว่าอาจจะลาเยอะหน่อยนะ เพราะช่วงนี้ต้องไปโรงเรียนลูกหน่อย วันนี้ขอลาก่อนหน่อยต้องไปทำนู่นนี่นั่นกับลูก เขาก็เข้าใจ”

(ID06 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบคลุมขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“หัวหน้าดีค่ะ เขามีถามบ้างนะคะว่า เราเป็นไง มีให้กำลังใจกันดูแลกันดีค่ะ อย่างวันไหนเราไม่สะดวกก็บอกเขาได้ เขาก็เข้าใจ”

(ID12 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจรีเทล ครอบคลุมขยาย สัมภาษณ์วันที่ 12 มิถุนายน 2566)

- 2) การสื่อสารระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน พบทั้งรูปแบบของการขอคำปรึกษาและระบายความรู้สึก โดยมีทั้งการสื่อสารในเรื่องงานและในเรื่องส่วนตัว

“พี่จะคุยกับเพื่อนร่วมงานนี้แหละ ไปขอความรู้ว่า มีลูกต้องทำ  
ยังไง แบ่งเวลาทำงานยังไง”

(ID06 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“พี่มีระบายให้ฟังกับพี่ในแผนกเดียวกันฟัง คือเราจะรับรู้เรื่องของ  
กันและกัน ซึ่งเขาก็จะมีพูดให้ฟังบ้าง ในเรื่องของตัวเองปกติ เวลา  
มีปัญหาที่พูดคุยกันอยู่แล้ว คนที่รับรู้สถานการณ์ของเรา จะรับสาร  
จากเราได้ง่ายกว่า เข้าใจเรามากกว่าการที่เราไปพูดกับคนอื่น ที่  
ไม่ได้รู้ว่าสถานการณ์ของเราตอนนี้เป็นไง เขาก็จะมาบอกว่า มี  
อะไรให้เขาช่วยก็บอกได้”

(ID14 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 16  
มิถุนายน 2566)

“คุยกับเพื่อนร่วมงานตลอด ตอนนั้นถ้าอันไหนมันไม่ได้จริง ๆ ก็  
บอกเพื่อนร่วมงานให้เขาช่วย แล้วก็มีคุยเรื่องส่วนตัวกันด้วยนะคะ  
แบบเป็นอะไร ยังไง ที่บ้านเป็นโควิดเยอะมัย ถามสารทุกข์สุกดิบ  
คุยกันตลอดกับเพื่อน ๆ”

(ID12 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจรีเทล ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 12 มิถุนายน 2566)

## 2. การสื่อสารระหว่างบุคคลภายนอกองค์กร

จากการสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างยังมีการสื่อสารระหว่าง  
บุคคลภายนอกองค์กรอย่างน้อย 4 กลุ่ม ได้แก่ สามี คนในครอบครัว เพื่อน  
นอกระบบ และบุคคลที่ไว้วางใจ (เช่น กุมารแพทย์ที่เคยทำคลอดให้ตน)  
โดยมีลักษณะการสื่อสารใน 2 ลักษณะ ได้แก่ การสื่อสารในลักษณะของ  
การระบายความรู้สึกและการสื่อสารในลักษณะของการขอคำปรึกษา/ความ  
ช่วยเหลือ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

- 1) การสื่อสารระหว่างบุคคลกับสามี จากการสัมภาษณ์พบว่า การสื่อสารกับสามี  
ของกลุ่มตัวอย่าง จะเป็นการสื่อสารในลักษณะของการระบายความรู้สึกและขอ  
คำความช่วยเหลือไปพร้อม ๆ กัน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“ก็อ่อนขอสามีว่า ช่วยฉันหน่อย ช่วยฉันเปลี่ยนเพิร์สลุทหน่อย ก็เลยรู้สึกขอบคุณครอบครัว เพราะสามีก็ช่วยเยอะ ตอนนั้น คลอดน้องมาประมาณเดือนนึง แต่ก่อนพี่ก็ไม่รู้ ไอ้ที่เขาบอก Mama blues ก็ไม่คิดว่าจะเกิดกับตัวเอง ... เหมือนคล้าย ๆ ซึมเศร้า แต่พี่ไม่ได้เป็นขนาดนั้น แคร้รู้สึกเหนื่อยมาก ร้องไห้ ช่วงนั้นก็คุยกับคนที่บ้าน กับสามีหลัก ๆ ว่าเหนื่อย เขาก็รับฟัง”

(ID06 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“ก็จะมีคุยกับสามีว่า จะช่วยกันดูแลผลักดันเลี้ยงลูก พาไปอาบน้ำ ส่วนเรื่องอารมณ์ความเครียดเรา เขาน่าจะทราบอยู่ เราอยู่ด้วยกัน เห็นว่าเรากังวลเรื่องอะไร ก็ให้คำปรึกษาคุยกัน”

(ID08 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566)

“ลูกกับสามีนี้แหละคือกำลังใจ คือเหมือนสามีเนี่ย คือจะรู้ทุกอย่างที่เราคิด เหมือนเราก็จะเล่าให้เขาฟังในทุก ๆ เรื่อง ... สามีมีบทบาทในการเลี้ยงลูกมากขึ้น เขาก็อยากให้เราพักผ่อน เขาก็รู้ว่าเราเหนื่อย เขาก็บอกว่านวดกินข้าวกับเพื่อนได้เลย เดี่ยวเขาตุลเองอะไรอย่างนี้ เขาก็รับผิดชอบไปเยอะเหมือนกัน ทำให้เราเบาลงแล้วเขาก็เหมือนเข้าใจในความเป็นเรา โชคดีที่มันเป็นในทิศทางเดียวกัน เราเห็นตรงกันว่า เออ เราอยากให้มันเป็นอย่างนี้”

(ID02 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“เรื่องความเครียดก็จะมีพูดกับสามีว่า เจออะไรยังไง ทำไมถึงเครียด หรือตอนนี้เป็นห่วงเรื่องอะไร เขาก็จะให้คำปรึกษาเราไปด้วย”

(ID05 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“เราต้องการที่ระบาย เราก็เล่า คุยกับสามีหลังลูกนอน ... โชคดีที่เขาเป็นคนที่รับฟังเวลาเราผ่านช่วงเวลาที่เลวร้าย ให้คำปรึกษากับ

เราได้และเป็นผู้นำ สมมุติเราร้องไห้เสียใจ เขาก็จะกลายเป็นคนที่  
เข้มแข็งขึ้นมา มันก็อ่อนใจ สบายใจ”

(ID03 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“อันดับแรกก็ต้องเป็นสามีเนอะ เพราะว่ามันก็ต้องเป็นคู่ชีวิตคู่คิด  
กัน ... ถ้าเกิดความอึดอัดใจในที่ทำงาน เราค่อยกลับมาคุยกันกับ  
คนที่บ้าน ระบายกับสามี บางครั้งที่โดนว่ามา บางทีที่ก็อาจจะแอบ  
ไปร้องไห้กับคนที่ใกล้ชิด บางทีเราก็ต้องมีความรู้สึกว่าได้ระบาย”

(ID16 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจรีเทล ครอบครัวยาย สัมภาษณ์วันที่ 16 มิถุนายน 2566)

“ส่วนใหญ่จะคุยกับแฟน เขาทำออฟฟิศเหมือนกัน ก็จะเข้าใจ แอร์  
เรื่องลูกกัน ระบายความรู้สึกกันบ้าง”

(ID09 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจรีเทล ครอบครัวยาย สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566)

“แฟนเราก็ช่วย เราก็คุยกับสามี อย่างงานเราหนัก แฟนเขาก็ให้  
จ้างแม่บ้าน เราก็มีเวลามากขึ้น ทำงานมากขึ้น เล่นกับลูกได้มาก  
ขึ้น”

(ID19 พนักงานระดับบริหาร สถาบันการเงิน ครอบครัวยาย สัมภาษณ์วันที่ 21 มิถุนายน 2566)

- 2) การสื่อสารระหว่างบุคคลกับครอบครัว จากการสัมภาษณ์พบว่า การสื่อสารกับ  
คนในครอบครัวของกลุ่มตัวอย่าง จะเป็นการสื่อสารในลักษณะของการขอความ  
ช่วยเหลือและให้กำลังใจ โดยส่วนมาก มักเป็นการสื่อสารในระดับกลุ่ม กล่าวคือ  
เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล หลาย ๆ บุคคลพร้อมกันในเวลาครอบครัว ซึ่งจะ  
กล่าวถึงในระดับการสื่อสารถัดไป ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“ก็จะมีคุยกับแม่ แม่ก็จะมีมาถามบ้างว่า เราเป็นไง เราก็เล่า  
สถานการณ์ไป ตัดสินใจยังไงก็บอกเขา ส่วนมากแม่จะให้กำลังใจ  
ไม่ถามเยอะมาก”

(ID07 พนักงานระดับปฏิบัติการ สถาบันการเงิน ครอบครัวยาย สัมภาษณ์วันที่ 8 มิถุนายน 2566)

3) การสื่อสารระหว่างบุคคลกับเพื่อน จากการสัมภาษณ์พบว่า การสื่อสารกับเพื่อนของกลุ่มตัวอย่าง จะเป็นการสื่อสารในลักษณะของการขอคำแนะนำหรือความช่วยเหลือเป็นหลักและกลุ่มที่มีการระบายอารมณ์ร่วมด้วย จากการสัมภาษณ์พบว่า การสื่อสารกับสมาชิกมีการระบายความรู้สึกและขอความช่วยเหลือไปพร้อม ๆ กัน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

- ขอคำแนะนำหรือความช่วยเหลือ

“มีโทรคุยกันกับเพื่อนสนิทนะ ปรึกษาการเลี้ยงลูกกับเพื่อนที่เคยมีลูกก่อน เรื่องประสบการณ์เลี้ยงลูก อาจจะมีบ่นบ้าง ได้กำลังใจบ้าง เราก็บอกว่าประสบการณ์เป็นยังไง ก็คือให้กำลังใจแหละ ลักษณะเพื่อนมีทั้ง full-time mom และทำงานไปด้วย เราเลือกปรึกษาแต่ละเรื่อง เช่น การทำงานจัดการเวลาก็ปรึกษาคนที่เขานักงาน ส่วนเรื่องลูก นิทาน อาบน้ำ ป้อนนม ก็ทุกคนที่เป็นแม่จะมีประสบการณ์ส่วนนี้เหมือนกัน”

(ID08 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวยุติธรรม สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566)

“ส่วนมากจะขอคำแนะนำเพื่อนที่มีประสบการณ์ เพื่อนที่มีลูกแล้วก็จะถามว่าอันนั้นอันนี้ทำยังไง ต้องใช้ยังไง ต้องซื้ออะไรบ้าง ส่วนมากก็จะคุยเป็นแบบออนไลน์เพราะตอนนั้นช่วงโควิด ในไลน์โทรศัพท์บ้าง”

(ID06 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวยุติธรรม สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“เพื่อนที่เขามีลูก เขาจะคอยชี้แนะว่า ต้องทำแบบนี้ละ เขาก็จะคอยบอก บางทีเราก็ update เรื่องลูกให้เขาฟัง เขาก็จะคอยแนะนำ เพราะว่าเขาก็ว่าลูกเขาโตกว่าว่าให้เราไปปรับใช้เอาเอง”

(ID14 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ครอบครัวยุติธรรม สัมภาษณ์วันที่ 16 มิถุนายน 2566)

“เรามีเพื่อนที่เรียนด้วยกัน ... ก็มีถามเขาว่าเป็นยังไง คือแนว  
ปรึกษาปัญหามากกว่า แบบลูกเธอเป็นแบบนี้บ้างหรือเปล่า ทำ  
ยังไงดี เขาก็จะแบบ ที่อ่านมาเขาบอกให้ทำอย่างนี้นะ”

(ID02 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

- ขอคำแนะนำหรือความช่วยเหลือและระบายอารมณ์

“ตอนนั้นก็คุยไลน์ วิดีโอคอลกับเพื่อน ๆ ช่างนอก ก็มีออฟเดท  
เรื่องความรู้สึก อย่างช่วงที่สถานการณ์มันแย่มาก หรือเรามีปัญหา  
เรื่องนี้ ๆ เพื่อนเขามีวิธีไหน เราจะได้เอาจริงเอาจังเป็นความรู้ของเรา  
บางทีเพื่อนก็มาถามเรา ก็แชร์กันไป”

(ID05 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“กับเพื่อนสนิทเราคุยทุกเรื่อง ระบายอารมณ์ ขอความเห็น ไม่ไหว  
แล้วทำไงดี พี่ไม่ห้ามตัวเองร้องไห้เลย บางวันไม่ไหวก็โทรหาเพื่อน  
ให้เพื่อนมาอยู่เป็นเพื่อนที่คอนโด พี่ไม่ได้สตรองขนาดจัดการคน  
เดียวได้ ยังต้องพึ่งพาคนอื่น โทรหาเพื่อนที่อยู่คอนโดเดียวกันให้มา  
ปลอบ ... เราคิดว่าเราคงผ่านไปไม่ได้ แต่มันก็น่าทึ่งที่ว่า เวลาช่วย  
ทำให้เรามีสติ ยอมรับความจริงไปทีละเรื่อง เราไม่ได้ตัวคนเดียว”

(ID07 พนักงานระดับปฏิบัติการ สถาบันการเงิน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 8 มิถุนายน 2566)

“พี่คุยกับเพื่อนที่สนิท ๆ กันตั้งแต่สมัยม. ต้น ม.ปลาย ที่คุยกันอยู่  
เรื่อย ๆ ก็เล่าให้เขาฟัง เหมือนระบายแล้วเขาก็รับฟัง แบบ ห่วย  
แก นี่ฉันจะต้องขายรถ ไปขายที่ไหน มีแบบไหนแนะนำไหมว่า  
ต้องเป็นเจ้าไหน ยังไง ที่ไหนได้ราคาดี เรื่องทะเลียนรถเปลี่ยนชื่อ  
เจ้าของยังไง เขาก็คงรู้ว่าเรามีปัญหา เราเครียดด้วย แต่ส่วนใหญ่  
คุยในลักษณะการหา Solution มากกว่า แต่เวลาได้คุยกัน ความ  
ห่วงใยมันก็รู้สึกได้ว่าเขาห่วง มีอะไรให้ช่วยบอกนะ”

(ID04 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“ปกติก็จะมีเพื่อนสนิทอยู่สองสามคน ก็จะคุยกัน ถามว่า เป็นไง update เรื่องราวกัน ... ถ้าเกิดเรามีปัญหาหรือรู้สึกว่ามันแย่มากจริง ๆ บางทีโทรไป เพื่อนพวกนี้ก็ยินดีพร้อมรับฟังได้เสมอ”

(ID16 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจรีเทล ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 16 มิถุนายน 2566)

- 4) การสื่อสารระหว่างบุคคลกับบุคคลที่ไว้วางใจ นอกจากสามี คนในครอบครัว และเพื่อนแล้ว จากการสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ไม่สะดวกใจพูดคุยในเรื่องของอารมณ์กับบุคคลข้างต้น มีการขอความช่วยเหลือและระบายอารมณ์กับบุคคลที่ตนรู้จักและเชื่อใจ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“พี่ไม่ค่อยคุยความรู้สึกกับคนอื่นเท่าไร แต่จะมีหม่ออกท่านที่อยู่มาตลอดกับพี่ เป็นหม่อที่มีคติ ประชญาในการใช้ชีวิตมาก เป็นคนช่วยให้พี่ฝ่าฟันปัญหาทุกอย่างไปได้ เช่น ช่วงซิมเคร้าหลังคลอด ก็จะมีไลน์คุยกันตลอด เขาก็จะมีคำคม ประชญา ส่งกลับมาให้คิดถึงหรือโทรมาหาช่วงคุณน้ำป่วย”

(ID01 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า ลักษณะร่วมของการสื่อสารระหว่างบุคคลในกลุ่มตัวอย่างเลือกสื่อสารด้วย ทั้งในด้านการขอความช่วยเหลือและในด้านการระบายอารมณ์ บุคคลนั้น ๆ มักมีคุณสมบัติร่วมกัน ได้แก่ ก) การมีประสบการณ์ร่วมกับกลุ่มตัวอย่าง ข) เป็นบุคคลที่กลุ่มตัวอย่างรู้สึกเชื่อใจ และ ค) เป็นบุคคลที่กลุ่มตัวอย่างประเมินแล้วว่า หากกลุ่มตัวอย่างเลือกปรึกษาหรือระบายอารมณ์ บุคคลนั้น ๆ จะสามารถจัดการความรู้สึกเมื่อรับฟังปัญหาและให้ความช่วยเหลือหรือเสนอทางออก ให้แก่กลุ่มตัวอย่างได้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ก. มีประสบการณ์ร่วมกับกลุ่มตัวอย่าง เช่น การเป็นคนในครอบครัว การมีประสบการณ์การเป็นแม่เหมือนกันหรือมีประสบการณ์การทำงานในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ใกล้เคียงกัน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“ส่วนมากจะขอคำแนะนำเพื่อนที่มีประสบการณ์ เพื่อนที่มีลูกแล้ว”

(ID06 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบคลุมขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“พี่มีระบายให้ฟังกับพี่ในแผนกเดียวกันฟัง คือเราจะรับรู้เรื่องของตัวเองและกัน ... เวลามีปัญหาที่พูดคุยกันอยู่แล้ว คนที่รับรู้สถานการณ์ของเรา จะรับสารจากเราได้ง่ายกว่า เข้าใจเรามากกว่า การที่เราไปพูดกับคนอื่น ที่ไม่ได้รู้ว่าสถานการณ์ของเราตอนนี้เป็นไง เขาก็จะมากบอกว่า มีอะไรให้เขาช่วยก็บอกได้”

(ID14 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ครอบคลุมเดียว สัมภาษณ์วันที่ 16 มิถุนายน 2566)

- ข. เป็นบุคคลที่กลุ่มตัวอย่างรู้สึกเชื่อใจ โดยเกิดจากความสนิทสนม เช่น เป็นคนที่ทำงานมาด้วยกันระยะหนึ่ง เป็นคนในครอบครัว เป็นเพื่อนที่รู้จักกันมานาน
- “คนที่อยากคุยด้วย อันดับแรกเขาต้องรู้จักสนิทกับเรา ต้องรู้นิสัยเรา เวลาเราปรึกษาเขาก็อ้ววางใจ” (ID15 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจการบิน ครอบคลุมเดียว สัมภาษณ์วันที่ 1 กรกฎาคม 2566) “เรามีเพื่อนที่เรียนด้วยกัน อยู่ในองค์กรเดียวกันด้วย ... ก็มีถามเขาว่าเป็นยังไง คือแนวปรึกษาปัญหา ... แล้วเขาก็จะมี condition ว่าคุณยายเลี้ยง เหมือนกับเราด้วย แล้วก็มีคุยกับพี่สาวที่เขามีลูกมาก่อน ส่วนใหญ่ก็จะเป็นที่สาวที่เราจะปรึกษามากกว่า”

(ID02 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบคลุมเดียว สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

- ค. เป็นบุคคลที่กลุ่มตัวอย่างประเมินแล้วว่า สามารถจัดการความรู้สึกเมื่อรับฟังปัญหาและให้ความช่วยเหลือหรือเสนอทางออกได้ กลุ่มตัวอย่างจะเลือกสื่อสารกับบุคคลที่รับฟังปัญหาแล้วไม่รู้สึกแยะไปกับตน แต่สามารถเสนอแง่คิดหรือทางออกให้กับตนได้

“พี่ไม่ค่อยคุยความรู้สึกกับคนอื่นเท่าไร แต่จะมีหม่ออีกท่านที่อยู่มาตลอดกับพี่ เป็นหม่อที่มีคติ ประชวรในการใช้ชีวิตมาก เป็นคนช่วยให้พี่ฝ่าฟันปัญหาทุกอย่างไปได้ เช่น ช่วงชิมเคร้าหลังคลอด ก็



จะมีไลน์คุยกันตลอด เขาก็จะมีคำคม ประชญา ส่งกลับมาให้ดูคิด หรือโทรมาหาช่วงคุณน้าป่วย”

(ID01 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวยาย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“คนที่อยากคุยด้วย อันดับแรกเขาต้องรู้จัก สนิทกับเรา ต้องรู้นิสัยเรา เวลาเราปรึกษาเขาเราก็ไว้วางใจ”

(ID15 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจการบิน ครอบครัวยาย สัมภาษณ์วันที่ 1 กรกฎาคม 2566)

“ถ้าเอาคนที่คุยด้วยได้ดี ๆ เลย ต้องเป็นคนใจเย็น รับฟังคนอื่น และสามารถช่วยเราคิดแก้ไขปัญหาได้ด้วย ให้คำแนะนำกับเราในทางที่ดี”

(ID15 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจการบิน ครอบครัวยาย สัมภาษณ์วันที่ 1 กรกฎาคม 2566)

ในขณะที่บุคคลที่กลุ่มตัวอย่างเลือกไม่สื่อสารด้วยนั้น ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า เกิดจากสาเหตุ 2 ประการ ได้แก่ การมองว่าการสื่อสารเรื่องส่วนตัวเป็นเรื่องที่ไม่เหมาะสมในสถานที่ทำงาน และประเมินแล้วว่าบุคคลที่สื่อสารด้วยไม่สามารถจัดการความรู้สึกได้ โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

ก. การมองว่าการสื่อสารเรื่องส่วนตัวเป็นเรื่องที่ไม่เหมาะสมในสถานที่ทำงานพบในบริบทของการสื่อสารภายในองค์กร โดยพนักงานที่เป็นแม่มองว่า พื้นที่การทำงานไม่ใช่พื้นที่ที่เหมาะสมในการสื่อสารเรื่องส่วนตัว หรือไม่ต้องการให้คนในองค์กรทราบปัญหาของตน ทำให้กลุ่มตัวอย่างเลือกที่จะเล่าสถานการณ์ของตนเพียงคร่าว ๆ และเล่าเฉพาะเรื่องที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลภายในที่องค์กรเท่านั้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“พี่จะไม่ค่อยเล่ากับคนในองค์กร จะบอกแค่กลาง ๆ ... ไม่อยากให้หัวหน้าคิดว่าพี่มีปัญหา ... พี่ไม่รู้ว่าน้องที่ทำงานแต่ละคนจะคิดยังไง แต่ละคนคิดไม่เหมือนกัน เขาอาจจะคิดว่าเราเอาเวลาไปทำอย่างอื่นรีเปล่า เลยบอกกลาง ๆ”

(ID01 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวยาย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

ข. ประเมินแล้วว่าบุคคลที่สื่อสารด้วยไม่สามารถจัดการความรู้สึกได้พนักงานที่เป็นแม่จะเลือกเล่าสถานการณ์คร่าว ๆ โดยไม่พูดถึงความรู้สึกหรือขอความช่วยเหลือ เนื่องจากประเมินแล้วว่า คู่สนทนาไม่สามารถจัดการความรู้สึกหรืออาจจะเกิดผลกระทบในแง่ลบต่อคู่สนทนาตามมา ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“ตอนนั้นจะคุยกับคุณแม่หน่อย เพราะไม่อยากเป็นภาระ ให้ท่านมาเครียดแทนเรา ... พี่เคยแบบจะปรึกษานิดนึง แต่วันรุ่งขึ้นเขาก็บอกว่า เมื่อคืนแม่นอนไม่หลับเลย พอมาฟังแบบนี้ เราก็เลยไม่ปรึกษา ไม่อยากทำให้ใครไม่สบายใจ”

(ID03 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“คนที่เราจะคุยด้วยต้องไม่ใช่คนที่ไม่เตือนเราเลย บอกอะไรแล้วเศร้าไปกับเรา เราจะไม่ค่อยอยากระบายกับเขา” (ID20 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวยาย สัมภาษณ์วันที่ 25 มิถุนายน 2566) “คนที่คุยด้วยต้องใจเย็นต้องรับฟังได้ด้วย ถ้าเขาชี้รั้าคาญ ชี้หุ้ดหิด เป็นคนพูดตรง ๆ แรงๆ เราก็จะไม่กล้าพูด กล้าระบายกับเขา”

(ID15 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจการบิน ครอบครัวยาย สัมภาษณ์วันที่ 1 กรกฎาคม 2566)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย “กับแม่เราไม่ค่อยคุย เพราะเขาอายุเยอะแล้ว เราก็ไม่อยากให้เขาเครียด”  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

(ID18 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจการบิน ครอบครัวยาย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

#### การสื่อสารระหว่างกลุ่ม

จากการสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง (n=14) มีการสื่อสารกับเครือข่ายที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ โดยมีทั้งเครือข่ายที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เช่นเดียวกัน โดยผลศึกษาพบว่า การสื่อสารระหว่างกลุ่มของกลุ่มตัวอย่างนั้น ทำให้กลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนใน 2 ด้านพร้อม ๆ กัน ได้แก่ ด้านอารมณ์ความรู้สึกและด้านการให้ความช่วยเหลือ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การสื่อสารระหว่างพนักงานที่เป็นแม่กับกลุ่มภายในองค์กร

“หัวหน้าเขาก็จะเป็นถาม สมมุติพี่บอกวันนี้ลานะ ลูกไม่สบายเข้าโรงพยาบาล ลูกแอดมิน เขาก็จะถามว่าเป็นยังไงบ้าง วันถัดไปที่เจอเขาก็จะถาม บอกว่า ไม่ต้องกังวล ลาไปเลยไม่เป็นไร แล้วเขาก็เป็นอย่างนี้กับทุกคน ไม่ได้ Treat ใครเป็นพิเศษ หัวหน้าเขาก็เป็นคนแพร่ ๆ ”

(ID06 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“โชคดีที่ทำงานกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้าเข้าใจ ก็เลยผ่านมาได้ ทุกคนก็ช่วย ๆ กันอะไรอย่างนี้ พอเราเริ่มสนิทกับน้องในทีมมากขึ้น สนิทกับหัวหน้ามากขึ้น ก็รู้สึกว่าคุณได้ทุกเรื่อง มีปัญหาที่ปรึกษา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน หรือเรื่องส่วนตัว ... แล้วคนในทีม เขาก็จะรู้กันแหละว่า เออ แม่ต้องไปแล้วนะ เขาก็จะบอกว่า แม่ไปรับลูกหรือเปล่า วันนี้แม่ไปเลย เดี่ยวทำอันนี้ให้ อะไรอย่างนี้ คือโชคดีที่คนในทีมก็เข้าใจ แล้วก็ทุกคนก็เหมือนเอ็นดูเรา แล้วก็เอ็นดูลูกเราอะไรอย่างนี้”

(ID02 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวยาย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“ต้องบอกว่าเป็นความโชคดี เพราะว่าเจ้านายเขาเข้าใจ เราก็เลยสามารถทำงานไปด้วยได้ ดูลูกไปด้วยได้ ถึงบริษัทก็ได้มีนโยบายอะไรขนาดนั้นนะ แต่พี่แค่รู้สึกว่า ถ้าเจ้านายเราเข้าใจอะ มันก็มีความยืดหยุ่นได้ทุกอย่าง สมมติถ้าอย่างเช่นช่วงไปทำงานปกติถึงเวลาเลิกเรียน ปกติลูกพี่ก็จะอยู่ใกล้ที่ทำงาน พี่ก็จะสามารถแวบออกไปรับลูกกลับมาได้ พอกลับมาแล้วเขาก็อยู่ออฟฟิศมาอยู่ที่ทำงานกับเราอะไรอย่างนี้ แล้วก็ไม่ได้มีปัญหาเกี่ยวกับเจ้านายว่า คุณออกไปไม่ได้ นี่มันเวลางาน แต่เราก็ดูความสำคัญของงาน ถ้าสมมุติว่าวันนี้ช่วงเวลาที่เราต้องออกไปรับลูก มันติดงานอะไรสำคัญจริง ๆ เราก็ให้वानให้น้องที่ช่วยงานออกไปรับแทน”

(ID11 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 11 มิถุนายน 2566)

“ปกติที่จะไม่ได้พูดเรื่องอารมณ์ในฐานะหัวหน้า-ลูกน้องนะ แต่แล้วให้คนที่ทำงานฟังแบบเพื่อนร่วมงานมากกว่า บ่นชิงช้า เรื่องสารทุกข์สุกดิบ ไม่ได้ปิดกั้นเรื่องส่วนตัวขนาดนั้น ถ้าลูกน้องมีปัญหาก็เล่าสู่กันฟังปกติ เวลาเจอหน้ากัน บรรยากาศในที่ทำงานคือเป็นพี่เป็นน้อง เห็นอกเห็นใจกัน”

(ID08 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566)

“ตอนเอาลูกไปทำงาน ก็คือว่าเพื่อนร่วมงานเข้าใจนะ ทุกคนก็เข้ามาเล่น ช่วยกันเลี้ยงช่วยกันดูช่วงที่มีประชุม ที่ว่าพี่ได้ทีมที่ดี และหัวหน้าค่อนข้างเข้าใจ แต่พี่ก็ไม่พามาที่ทำงานนะ ถ้าไม่จำเป็น”

(ID09 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจรีเทล ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566)

“หลัก ๆ คือหัวหน้างานเป็นบุคคลสำคัญ หัวหน้างานต้อง Support เพราะบางที่เราต้องอยู่ห่างไกลกัน เพราะฉะนั้นเขาต้องเชื่อมั่นเราว่าเราทำได้ แล้วเราก็ต้องไปเชื่อมั่นลูกน้องเราต่อ บอกลูกน้องเราว่า เฮ้ย เธอทำได้ แล้วก็ก็มีคุยกับน้อง ๆ ในทีม คุยกันเรื่องอื่นที่ไม่ใช่เรื่องงานนะ ว่าชีวิตเขาเป็นยังไงบ้าง ในช่วงนั้นในทีมเราก็ถามสารทุกข์สุกดิบกัน เขาเป็นยังไงบ้าง”

(ID05 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“คือเหมือนช่วงที่มัน work from home จริงจังเนี่ย หัวหน้าที่เขา ก็จะมีให้จัดเป็น meeting online กันทุกอาทิตย์อยู่แล้ว มันก็เลยเหมือนได้เจอหน้ากัน ก็จะมอบหมายว่า topic อาทิตย์นี้นะ ใครมาเล่าเรื่องอะไรให้ฟัง มันก็เลยเหมือนมันก็ได้เจอกันประจำ เนื้อหาส่วนใหญ่ไม่ใช่เรื่องงาน เหมือนบางทีแกก็จะให้คนนี่ลองไปอ่านหนังสือเล่มนี้มา แล้วมาเล่าให้คนอื่นฟังว่าหนังสือเป็นอย่างไร”

(ID11 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 11 มิถุนายน 2566)

“พี่โชคดีที่เพื่อนร่วมงานใหม่ดี หัวหน้าที่ เขาเข้าใจเรา พอได้ทำงานหลังจากช่วงโควิด มันก็ทำให้เรามี Self-esteem มากขึ้น เรามีสังคมที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจ ตอนที่เลี้ยงลูกอย่างเดียว มันค่อนข้างรู้สึกเพล ๆ”

(ID18 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจการบิน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

## 2. การสื่อสารระหว่างพนักงานที่เป็นแม่กับกลุ่มภายนอกองค์กร

จากการสัมภาษณ์พบว่า การสื่อสารระหว่างพนักงานแม่ในบริบทกลุ่มภายนอกองค์กรสามารถแบ่งกลุ่มเครือข่ายได้เป็น 3 กลุ่มได้แก่ กลุ่มเครือข่ายภายในครอบครัว กลุ่มเครือข่ายคนรู้จักในสื่อออนไลน์ และกลุ่มเครือข่ายอัตลักษณ์ต่าง ๆ ในสื่อออนไลน์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ก. สื่อสารกับกลุ่มเครือข่ายภายในครอบครัว การสื่อสารกับกลุ่มครอบครัวนั้น เกิดขึ้นจากหลายจุดประสงค์ไม่ว่าจะเป็น การให้ข้อมูลเรื่องสถานการณ์/ข่าวสาร การพูดคุยทุกข์สุขดิบ การขอคำแนะนำ และการได้รับกำลังใจจากคนในครอบครัว

“ส่วนใหญ่ก็จะคุยกับสามี คุณแม่ แล้วก็น้องสาว ในลักษณะระบายความรู้สึก เล่าให้ฟัง แล้วก็คุยกับลูก พี่ว่ามันเป็น quality time ที่คนในครอบครัวจะได้คุยกัน ได้ถามสารทุกข์สุกดิบในแต่ละวันเป็นยังไง ได้ฟังเขาเล่าให้ฟังว่าเขาเจออะไรมาบ้างในวันนี้”

(ID17 พนักงานระดับบริหาร สถาบันการเงิน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 19 มิถุนายน 2566)

“ที่บ้านพี่ก็จะมีคุยกับครอบครัว มีพี่สาว พ่อ แม่คอยให้คำแนะนำปรึกษาเวลาเราเครียด ๆ ไปคุยกันลัฟเพอเระ จะช่วยให้ผ่อนคลาย แคได้กินข้าวพูดคุยเรื่องทั่วไปก็รู้สึกฮีลแล้ว เรากลับไปเจอที่คุ้นเคยอบอุ่นก็ดีแล้ว”

(ID08 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566)

“ญาติพี่น้องทุกคนเข้ามาช่วยเหลือกัน พื้คิดว่าเขาทำด้วยตัวเอง ไม่ได้ไปบังคับอะไร เขาก็รักน้ำอยู่แล้ว เราก็สบายใจ เห็นถึงน้ำใจ บางคนมาเยี่ยม เอาเงินช่วยเหลือ น้ำใจ พื้สร้างกลุ่มไลน์ครอบครัว อัพเดทข่าวสาร เพราะน้ำเป็นที่รักของทุกคนจริงๆ แต่ทุกคนมา ถาม เราตอบไม่ไหวเลยสร้างกลุ่มเลยทีเดียว ณ เวลาที่เราพิมพ์ ลงไลน์ไป เหมือนเราก็ได้ระบาย ได้ปล่อยลงไป ในข้อความนั้น ญาติก็พิมพ์ให้กำลังใจกลับมา”

(ID01 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“ครอบครัว พ่อแม่ สามี คุยกันตลอด คุยกันทุกเรื่อง แล้วเราจะ บอกกันตลอดว่า ต้องช่วยเหลือกัน เดี๋ยวมันก็ผ่านไป เราไม่มีใคร ทิ้งกันเลย ”

(ID12 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจรีเทล ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 12 มิถุนายน 2566)

ข. สื่อสารกับกลุ่มเครือข่ายคนรู้จักในสื่อออนไลน์ การสื่อสารบนสื่อออนไลน์ใน แวดวงคนรู้จัก โดยเฉพาะกับเพื่อนที่มีประสบการณ์ร่วมกัน เช่น เป็นแม่ เหมือนกัน ช่วยให้กลุ่มตัวอย่างได้แลกเปลี่ยนความรู้ และได้รับกำลังใจจากกัน และกันระหว่างคนในกลุ่ม เนื่องจากมีเข้าใจสถานการณ์ที่ต้องเผชิญเหมือนกัน

“มีคนมาให้กำลังใจจากออนไลน์นะคะ พื้ว่าการโพสต์มันช่วย อาจจะไม่ได้เป็นสเตตัสข้อความช่วยเหลืออะไรขนาดนั้น ก็เป็นโพ สตร์รูปลูก แต่คนพอมันเป็นแม่คน มันก็จะเข้าใจอะไรที่แต่ก่อนเรา ไม่เคยเข้าใจว่า คนที่ เป็นแม่ต้องเป็นยังไง คนในออนไลน์ก็จะมี แบบ เห้ย มีอะไรก็มาถามได้ หรือเราเห็นคนอื่น โพสตร์รูปลูกเล็ก ๆ เราก็จะแบบ เห้ย สู้ ๆ นะ คงจะไม่ได้นอนเหมือนกันใช่ไหม ขอให้ ได้นอนเยอะ ๆ มันก็เป็นการให้กำลังใจกัน มันก็เป็นสิ่งที่ Positive ที่เกิดขึ้นในโซเชียลเวลาโพสตร์เกี่ยวกับลูก ทั้งเราให้(กำลังใจ)เขา เขา (กำลังใจ) ให้เรา”

(ID06 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“ชุมชนแม่ลูกอ่อนเนี่ย ก็คือจะเป็นเพื่อน ๆ ที่เขาจะมาปรึกษา  
เช่น เลือเรียนโรงเรียนอะไร ... คือเราก็ไปดูมาหลายโรงเรียน  
แหละ แล้วก็เหมือนแชร์ได้ว่าแถวนี้มันมีโรงเรียนอะไรน่าสนใจ ไป  
ลิ หรือว่ามันจะเป็นเรื่องสำหรับเพื่อนที่เขามีลูกอ่อน ที่เราเคยผ่าน  
มาแล้ว ก็เล่าให้เขาฟังว่า นี่เรื่องนี้มันปกติมากเลยนะ ... เราก็แบบ  
เออ เหนื่อยมากเลย เดี๋ยวนี้คือ ลูกเธอคือเหมือนอย่างนี้หรือเปล่า  
สู้สู้ นะ คือจริง ๆ แล้วเหมือนธรรมชาติมนุษย์นะ ถ้าเราเจอเพื่อน  
ที่เจอเหมือนกันมันก็จะรู้สึกดีขึ้นมาเองแหละ แบบฉันมีเพื่อนแล้ว  
อะไรอย่างนี้”

(ID02 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบคลุมวัยเดียว สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“Facebook อะนะ รู้เขาไปหมด เขาก็รู้เราไปหมดว่า เราทำ  
อะไรยังไงบ้าง เราเที่ยวไหนยังไง ก็เล่าให้กันฟัง เพื่อนเขาก็  
ชวนเราสนใจกลับมาทำงานใหม่ มีตำแหน่งว่างพอดีนะ อะไร  
แบบนี้ พี่ก็เลยได้กลับมาทำงานหลักจากลาออกติดตามสามี  
ก่อนที่จะถูกเรียกกลับไทยมาช่วงโควิด”

(ID04 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบคลุมวัยเดียว สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

ค. สื่อสารกับกลุ่มเครือข่ายอัตลักษณ์ต่าง ๆ ในสื่อออนไลน์ ในการศึกษานี้ พบกลุ่ม  
เครือข่ายที่ทำให้พนักงานที่เป็นแม่ได้รับการสนับสนุนทั้งทางด้านความรู้สึกและ  
การได้รับความช่วยเหลือ โดยกลุ่มเครือข่ายที่กลุ่มตัวอย่างสื่อสารด้วย ได้แก่  
กลุ่มเครือข่ายแม่ กลุ่มเครือข่ายศิษย์เก่าของสถาบันการศึกษา และกลุ่ม  
เครือข่ายอาชีพ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

○ กลุ่มเครือข่ายแม่

“มันมีกลุ่มที่พี่คิดว่าดีมาก คือกลุ่มแม่ที่คลอดลูกช่วงเดียวกัน ลูก  
อายุไล่ ๆ กัน ก็เป็นแม่ที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อนนะ เพื่อนพี่ก็ชวนเข้า  
ไป มีประมาณ 200 กว่าคน ก็จะมีให้คำแนะนำ บางคนก็ได้เป็น  
เพื่อนต่อใน Facebook บางคนก็มีปรึกษาปัญหาส่วนตัว เช่น มี  
ปัญหากับแม่สามี แบบเป็นพื้นที่ที่แม่ ๆ สะดวกใจที่จะคุยกัน”

(ID20 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบคลุมขยาย สัมภาษณ์วันที่ 25 มิถุนายน 2566)

“นอกจากนี้ที่ก็จะเข้าไปเข้าเพจแนะนำวิธีการเลี้ยงลูก เวลาเราเจออะไรที่มันแบบผิดปกติ เราก็มองเข้าไปถามแม่ ๆ ซึ่งเขาก็จะให้คำแนะนำเรากลับมาค่ะ แล้วคือมันเป็น channel ที่เป็นบวกนะ มันไม่ได้มี อะไรลบ ๆ ที่ทำให้เรารู้สึกไม่ดี”

(ID14 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ครอบคลุมเดียว สัมภาษณ์วันที่ 16 มิถุนายน 2566)

○ กลุ่มเครือข่ายสถาบันการศึกษา

“อย่างที่โชคดีที่พี่จบจาก (ชื่อสถาบันการศึกษา) มันก็จะมีกลุ่มขายของของสถาบัน อันนั้นพี่บอกเลยว่ามันเป็นกลุ่มที่ทำให้พี่ลืมตาอ้าปากได้ หรือมีกลุ่มที่เราจะขายของได้ในตอนนั้น ... ช่วงนั้นคนที่ได้รับผลกระทบจากโควิดแล้วมาขายของ คนจะได้รับการอุดหนุนเยอะมาก”

(ID15 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจการบิน ครอบคลุมเดียว สัมภาษณ์วันที่ 1 กรกฎาคม 2566)

“เพื่อนมหาลัยบางที่มันก็มีช่วงห่าง แต่พอเวลาที่โทรไปเขายินดีให้ความช่วยเหลือได้เสมอ”

(ID16 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจรีเทล ครอบคลุมเดียว สัมภาษณ์วันที่ 16 มิถุนายน 2566)

○ กลุ่มเครือข่ายอาชีพ

“ก็จะมีการรวมกลุ่มกันเองเพื่อไปคุยกับห้าง ก็จะตั้งเป็นกลุ่มไลน์หลาย ๆ กลุ่มตามสายการบิน หรือมีหลายสายการบินมารวมกัน แล้วหัวหน้ากลุ่มเขาก็จะไปดีลจากทางห้างเพื่อขอไปออกบูท”

(ID15 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจการบิน ครอบคลุมเดียว สัมภาษณ์วันที่ 1 กรกฎาคม 2566)



### การสื่อสารระดับองค์กร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจากองค์กรขนาดใหญ่ประเภทแสงผลกำไร จำนวน 5 ประเภทธุรกิจ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง (n=14) รับรู้ถึงการสื่อสารจากองค์กรมายังพนักงานผ่านนโยบายองค์กรที่จะช่วยสนับสนุนให้พนักงานที่เป็นแม่สามารถสร้างภาวะล้มแล้วลุกได้ โดยมีการกล่าวถึง 5 นโยบาย ได้แก่ การสลับไปทำงานแบบ Work from Home การมีสถานที่เลี้ยงดูบุตรหลานในช่วงกลางวัน การมีช่วงเวลาเช้างานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น การจัดสรรค่ารักษาพยาบาลที่ครอบคลุมสิทธิของลูก และการไม่ลดเงินเดือนหรือให้ออก โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. นโยบายการสลับไปทำงานแบบ Work from Home

กลุ่มตัวอย่างมองว่า การทำงานแบบ Work from Home หรือสลับระหว่างการไปทำงานแบบ Onsite และ Work from Home จะช่วยลดการเสียเวลาเดินทางมายังสถานที่ทำงาน ทำให้สามารถจัดสรรเวลาทำงานและเวลาส่วนตัวได้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะพนักงานที่มีคนในครอบครัวต้องดูแล ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“พี่ว่านอกจากช่วยพนักงานที่เป็นแม่แล้ว ถ้าองค์กรมีให้คนที่มีการที่บ้าน ไม่ว่าจะดูแลคนป่วย ดูแลลูก สามารถทำงานแบบ Work from Home ได้ ถ้าองค์กรเชื่อว่าเราสามารถทำงานได้ตรงต่อเวลา เชื่อใจซึ่งกันและกัน พี่คิดว่า productivity จะสูงขึ้นแน่นอน แต่ถ้าขาดความไว้วางใจ คนที่ทำงานให้เขาก็ไม่ยอมทำให้ เพราะไม่ได้รับมัน”

(ID01 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“ที่เป็นประโยชน์กับแม่คือ Work from Home คือไม่ใช่เราอยู่บ้านเลี้ยงลูกแล้วเราไม่ทำงานนะ Work from Home มันย่นระยะเวลาในการเดินทางได้เยอะมาก อย่างบ้านพี่ไกลจากออฟฟิศ เบ็ดเสร็จก็เดินทางประมาณ 3 ชั่วโมง พี่ก็ลดระยะเวลาตรงนั้นได้ มันก็มีเวลามากขึ้น มีเวลาให้ที่บ้านมากขึ้น”

(ID06 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“พี่ชอบการ *Work from Home* นะ ทำงานที่บ้านมันได้งานเยอะกว่าทำที่ออฟฟิศ เข้ามาออฟฟิศแล้วเสียเวลา รถติดอะ มันเสียเวลากับการเดินทางเยอะมาก ถ้าอยู่บ้านได้ทำงานไปแล้ว ชั่วโมงนึง แต่ถ้าออกมาต้องนั่งอยู่ในรถผลาญน้ำมันไปอีกชั่วโมงนึง”

(ID04 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบคลุมเดียว สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

“ตอนนี้กลับมาทบทวนก็คิดว่า *timing* ที่ต้องช่วงโควิดนี่นะ เพราะเราสามารถ *Work from Home* ได้ บริษัทมีการปรับตัว ซึ่งถ้าสมมติว่าต้องไปทำงานไป คือร่างกายมันจะไม่เหมือนเดิม มันจะมีความง่วง ความเหนื่อย ถ้าเราได้อยู่บ้านอย่างน้อย เราสามารถขอพักสายตาแป๊บหนึ่ง แล้วทำต่อได้”

(ID02 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบคลุมเดียว สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“พี่ว่าการได้ *Work from Home* จะเป็นประโยชน์กับพนักงานที่เป็นแม่มาก แม้โควิดจะไม่มีแล้ว เทคโนโลยีเอื้อให้เราทำงานง่ายมาทำงานที่บริษัท บริษัทก็ต้องเสีย พนักงานก็เสีย แต่ถ้าอยู่บ้านไม่มีค่าใช้จ่ายเรื่องการเดินทาง มีค่าไฟ ค่าเน็ต แต่ก็เชื่อว่าน้อยกว่าค่าเดินทาง ถ้าบริษัทบอกว่าทำงานที่ไหนก็ได้ ก็วัดผลไป ไม่ต้องสนใจว่าทำงานที่ไหน จากที่มีคำว่า *new normal* ตอนนี้หายไปไหนแล้ว ความปกติใหม่เหลือแค่ใส่แมสก์ ถ้าได้ *Work from Home* ก็น่าจะดี”

(ID10 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ครอบคลุมขยาย สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566)

“การเดินทางมันสำคัญมาก ห้าชั่วโมงที่เราหายไปในแต่ละวัน เราเสียเวลานอน เวลาครอบครัว ไม่ต้อง *Work from Home* 100% ก็ได้ อาทิตย์ละสองวันก็ดีแล้ว”

(ID16 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจรีเทล ครอบคลุมเดียว สัมภาษณ์วันที่ 16 มิถุนายน 2566)

“พี่ว่าถ้าองค์กรมีระบบ Hybrid การทำงานของมนุษย์ที่มีครอบครัวมันน่าจะโอเคนะ พอต้องเดินทางออกไปทำงานเหมือนเดิม แทนที่จะได้ทำงาน อยู่กับลูก เราต้องเสียบ่นท้องถนนไป 4 ชั่วโมง”

(ID09 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจritel ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566)

## 2.นโยบายการมีสถานที่ดูแลบุตรหลานตอนกลางวัน (Day care)

การมีสถานที่ดูแลลูกตอนกลางวันจะช่วยให้พนักงานที่เป็นแม่ สามารถทำหน้าที่แม่ เช่น รับลูกหลังจากลูกเลิกเรียน มาฝากไว้ที่สถานรับเลี้ยง และทำงานต่อได้ หรือกรณีพนักงานที่เป็นแม่ที่ไม่มี คนช่วยดูแลลูก การมีสถานที่ดังกล่าวจะช่วย ให้พนักงานที่เป็นแม่เกิดความวางใจและสามารถ โฟกัสไปกับการทำงานได้มากยิ่งขึ้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“บริษัทที่ให้ Work from Home สัปดาห์ละ 2 วันได้ก็จริง แต่ งานพี่มันต้องมาที่ทำงาน เป็น Onsite แล้วลูกพี่ยังเล็กอยู่ (5 เดือน) โชคดีที่วันธรรมดาที่สามารถเอาลูกมาอยู่ที่ Daycare ของบริษัท พี่ก็เลยสามารถมาทำงานที่ออฟฟิศทุกวันได้ ช่วยลดความกังวลได้พอสมควรเลย แล้วก็ช่วยให้เราบริหารเวลาได้ดีขึ้น”

(ID08 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566)

“อยากให้แม่เลี้ยงเดี่ยว เออลูกมาเลี้ยงที่ทำงานได้ พี่เคยบอกว่า อาจจะต้องรับลูกมาอยู่ด้วยที่ทำงาน คนก็จะเล็กเล็ก คิดว่าจะทำยังไง เพราะมันไม่มี day care และก็ไม่ได้ให้เด็กมาเล่นที่ทำงานได้เลย ที่เก่ายังพอเห็นบ้าง แต่ที่นี้พี่คิดว่าเขาไม่โอเคที่พี่จะเออลูกมา ถ้ามีนโยบายให้ฝากลูก มีห้องเล่น อาจจะเป็นนะ คิดว่าที่ไหนที่มีแบบนี้ พนักงานอยู่ยาว เพราะปัจจุบันครอบครัวสมัยนี้ ไม่ได้มีปู่ย่าคอยดูแล แบบแค่เป็นห้องเด็ก มีคนดูแลความปลอดภัย ถ้ามีที่แบบนี้คงจะโอเค”

(ID07 พนักงานระดับปฏิบัติการ สถาบันการเงิน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 8 มิถุนายน 2566)

“ตอนคลอดใหม่ ๆ เราอยู่ที่บ้านคุณยาย ก็คือคุณยายก็จะมีการช่วยดูแลน้องตั้งแต่พี่มาทำงาน แล้วเรารู้สึกว่าน้องเริ่มโต น้องเริ่มชน คือเราอยากให้เราพัฒนาการ คือคุณยายก็คือคุณยาย คุณยายก็จะไม่ได้มีหลักสูตรหรือว่ามีกิจกรรมอะไรมา คุณยายก็คือเลี้ยงไปวันวันหนึ่ง เราก็รู้สึกว่าเราอยากลดภาระคุณยายด้วยเพราะเรา เรารู้สึกว่ามันไม่ใช่หน้าที่ความรับผิดชอบของคุณยายในการเลี้ยงหลาน เราไม่ได้เชื่อว่ายายเกิดมาเลี้ยงหลาน ยายก็คือมีชีวิตของยาย คือคุณแม่พี่ก็คือเหมือนมีกิจกรรมตลอดเวลา เราเห็นเขาแล้วเรารู้สึกว่ามันน่าจะไม่ใช่ work ในระยะยาวนะ ถ้าให้ยายเลี้ยงต่อไป ก็จะเป็น toxic ทั้งยายด้วย ทั้งหลานด้วย พี่ก็เลยหา daycare ก็เลยย้ายมาอยู่ที่ที่มี nursery ใกล้ ๆ เราก็รู้สึกสบายใจมากขึ้นที่ลูกมีพัฒนาการที่ดี มีกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย มีคนที่คอยดูแลที่เราไว้ใจได้แต่ที่ concern daycare ของบริษัทหนึ่งคือมันใกล้จริง แต่มันไม่มี outdoor ให้เขาเล่น ที่ปัจจุบันจ่ายแพงกว่า ใกล้กว่า แต่ก็ยอม เพราะว่าเขามี outdoor แล้วก็มีกิจกรรมมันดูเป็นตารางที่เรารู้สึกโอเค”

(ID02 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“พี่อยากให้มี day care พี่อยากทำงานให้เต็มที่ อยากไปรับลูกแล้วก็มีคนดูลูก เราก็มาทำงานต่อ เอาลูกไปฝากไว้กับคนที่ไว้ใจแต่ถ้าพาลูกมาที่ทำงานแบบ ไม่มี day care มันก็จะไปรบกวนพนักงานคนอื่น พี่ว่าเป็นสวัสดิการพนักงานที่ดี”

(ID19 พนักงานระดับบริหาร สถาบันการเงิน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 21 มิถุนายน 2566)

### 3. นโยบายเวลาการเข้าทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น

กลุ่มตัวอย่างที่ต้องเผชิญกับปัญหาอดีต หลังจากเลิกงาน มองว่านโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่น จะช่วยให้ตนสามารถปรับ ตารางชีวิตและทำหน้าที่พนักงานและแม่ได้ดียิ่งขึ้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“พี่ว่าโชคดีที่บริษัทที่สามารถเข้างานแบบ flexitime ได้ เพราะพอพี่ไปส่งน้องเสร็จ พี่ก็เข้างานได้ประมาณเจ็ดครึ่งเลย แล้วพี่ก็ออกจากออฟฟิศได้สี่โมงครึ่งเนอะ ก็ต้องรีบไปรับลูก เพราะโซนนี้รถติดมาก ยิ่งตอนเย็นนะ ก็อยากไปรับเขา ให้เขารู้สึกว่า คุณแม่มารับแล้วอะไรอย่างนี้ ไม่ได้ทิ้งไว้จนโรงเรียนจะปิดแล้วไม่มีคนไปรับทุกวันอย่างนี้ พี่ก็ไม่อยากเป็นแบบนั้น”

(ID02 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

#### 4. นโยบายการจัดสรรค่ารักษาพยาบาลที่ครอบคลุมสิทธิของลูก

กลุ่มตัวอย่างมองว่า การที่องค์กรมีสวัสดิการการักษาพยาบาลที่ครอบคลุมสิทธิของลูก เป็นการแสดงถึงความใส่ใจต่อพนักงาน และช่วยลดความเครียดในด้านการเงิน เมื่อต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันเนื่องมาจากความเจ็บป่วยของลูก และทำให้กลุ่มตัวอย่างสามารถกลับมาโฟกัสในเรื่องของงานได้เร็วยิ่งขึ้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“ถ้าลูกเจ็บป่วยอะไร เราจะใช้สิทธิขององค์กรอยู่แล้ว เวลาเกิดอะไรเราก็อุ่นใจที่ที่ทำงานคอยชัฟฟอปอดค่ารักษา เช่น ทำฟัน เจ็บป่วย รู้สึกว่าเขาให้เราเต็มที่”

(ID01 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2566)

“พี่โชคดีมากที่ตอนนั้นลูกเข้า ICU เป็นอาทิตย์แต่บริษัทจ่ายให้หมดเลย มีสวัสดิการที่ครอบคลุมสามี ครอบคลุมลูกพี่ พี่เลยไม่ต้องมานั่งเครียดเรื่องเงิน เลยสามารถตั้งสติโฟกัสที่ตัวเอง ไปเคลียร์เรื่องงาน แล้วพอถึงเวลาก็มาเยี่ยมลูกได้”

(ID20 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 25 มิถุนายน 2566)

#### 5. นโยบายการไม่ลดเงินเดือนหรือให้ออก

ในสภาวะวิกฤต การที่องค์กรเลือกรักษาพนักงานโดยการไม่ลดเงินเดือนหรือให้ออก ทำให้กลุ่มตัวอย่างเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“องค์กรที่ไม่ได้สนับสนุนพนักงานอะไรเลยในช่วงนั้น ทุกคนต้อง Survive ด้วยตัวเอง เพราะทางสายการบินเขาก็แย่งที่จะบริหารงานในองค์กรของเขาอยู่แล้ว แต่เขาไม่เอาที่ออกก็คือยังดีกว่าที่อื่น พี่ก็ขอบคุณองค์กรมาก ๆ แล้ว”

(ID15 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจการบิน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 1 กรกฎาคม 2566)

“พอเจอวิกฤติ สามปีพี่ต้งงาน แต่เราไม่ถูกเลิกจ้าง พี่รู้สึกขอบคุณองค์กรมาก แล้วเจ้านายเขาก็จะมีอัดลงบนเว็บของบริษัทให้กำลังใจพนักงาน รู้สึกดีนะที่เขาไม่ทิ้งพนักงาน”

(ID12 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจรีเทล ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 12 มิถุนายน 2566)

นอกจากพนักงานที่เป็นแม่จะรับรู้ถึงการสื่อสารจากองค์กรผ่านนโยบายองค์กรที่จะช่วยสนับสนุนให้ตนสามารถสร้างภาวะล้มแล้วลุกได้แล้ว วัฒนธรรมองค์กรอย่างการอยู่กันเป็นครอบครัว ยังส่งผลให้พนักงานรู้สึกไว้วางใจ เกิดความผูกพันกับในองค์กร และทำให้พนักงานสามารถก้าวข้ามอุปสรรคได้มากยิ่งขึ้นในสภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“พี่รักองค์กรพี่นะ เขาดูแลเราเหมือนพี่น้อง เหมือนครอบครัว เราอยู่กับเขามานาน ตั้งแต่เรียนจบแล้วพี่ก็อยู่ที่นี้ยาวเลย”

(ID12 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจรีเทล ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 12 มิถุนายน 2566)

“อย่างองค์กรพี่เขาก็จะมีคิตีที่พี่ว่ามันมีผลต่อการทำให้ระบบการทำงานมันดี ไม่เข้มงวดจนเกินไป คือ We are family ทุกคนคือครอบครัว ซึ่งพี่ว่ามันส่งผลต่อพนักงาน เราอยู่กันแบบครอบครัว แต่เราทำงานกันแบบมืออาชีพ แต่เราไม่ได้รู้สึกว่าเวลาเรามีเรื่องคับขัน เราเอาลูกมาไม่ได้เลย ถ้าเราจัดการมันได้ องค์กรก็รับได้”

(ID09 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจรีเทล ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566)

“พี่ว่าที่นี่เขาเป็นครอบครัว มีอะไรก็ช่วย ๆ กัน”

(ID13 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจรีเทล ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 13 มิถุนายน 2566)

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะงานวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ในการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึง กระบวนการสื่อสารของพนักงานที่เป็นแม่ในองค์กรไทย อันนำไปสู่การเพื่อสร้างองค์ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับพนักงานที่เป็นแม่ และการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกผ่าน มุมมองแบบจำลองการสื่อสารเชิงนิเวศ

รูปแบบการวิจัยเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูล โดยได้ทำการทดสอบความตรง (validity) ของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารระดับองค์กรจำนวน 2 ท่าน พิจารณาเพื่อทดสอบความเที่ยง (reliability) ของเครื่องมือกับกลุ่มตัวอย่างนำร่อง (Pilot Test) จำนวน 2 ท่าน (โดยไม่นำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างนำร่องไปใช้ในการวิเคราะห์ผลการวิจัยร่วมกับกลุ่มตัวอย่างที่เก็บจริง) และยื่นให้คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยพิจารณา จากนั้นนำเครื่องมือที่ผ่านการอนุมัติมาใช้เก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง พนักงานหญิงตำแหน่งบริหารและปฏิบัติการในองค์กรประเภทแสงผลกำไรขนาดใหญ่จาก 5 ประเภทธุรกิจ จำนวน 20 คน บุตรอายุไม่เกิน 13 ปี มีประสบการณ์ก้าวข้ามการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และสมัครใจ (Volunteer Sampling) เพื่อให้ครอบคลุมมิติทางด้านลักษณะตำแหน่งงาน มิติทางด้านลักษณะครอบครัวและกลุ่มธุรกิจขององค์กร

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์แก่นสาร (Thematic Analysis) เพื่อตอบคำถามวิจัย ทั้งนี้ในผลสรุป อภิปรายผล ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะงานวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับบุคคล
- 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร
- 5.5 ข้อจำกัดงานวิจัย

## 5.6 ข้อเสนอแนะงานวิจัย

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ทั้ง 20 คน เป็นพนักงานปฏิบัติการที่มีครอบครัวแบบเดี่ยวจำนวน 5 คน (โดยเป็นแม่เลี้ยงเดี่ยวจำนวน 1 คน) พนักงานปฏิบัติการที่มีครอบครัวแบบขยายจำนวน 5 คน (โดยเป็นแม่เลี้ยงเดี่ยวจำนวน 1 คน) ผู้บริหารที่มีครอบครัวแบบเดี่ยวจำนวน 5 คน และผู้บริหารที่มีครอบครัวแบบขยายจำนวน 5 คน โดยอยู่ในองค์กรในกลุ่มธุรกิจพลังงานมากที่สุดจำนวน 8 คน รองลงมาอยู่ในธุรกิจรีเทล จำนวน 5 คน สถาบันการเงิน จำนวน 3 คน ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 2 คน และธุรกิจการบิน จำนวน 2 คน กลุ่มตัวอย่างเป็นแม่ที่มีลูก 2 คน กลุ่มตัวอย่าง 7 คน เป็นแม่ที่มีลูก 2 คน และกลุ่มตัวอย่าง 13 คนเป็นแม่ที่มีลูกเพียงคนเดียว อายุปัจจุบันของลูกของกลุ่มตัวอย่างสูงสุดอยู่ที่ 13 ปี และเด็กสุดอยู่ที่ 2 เดือน ลูกของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในวัยแรกเกิดจนถึงวัยเตาะแตะ (0-2 ปี) จำนวน 6 คน วัยก่อนเรียน (3-5 ปี) จำนวน 8 คน วัยเรียน (6-12 ปี) จำนวน 12 คน และวัยรุ่น (13-18 ปี) จำนวน 1 คน

สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากการตอบคำถามวิจัยว่า “พนักงานที่เป็นแม่ในองค์กรไทยมีกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลัมแล้วลูกเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันอย่างไร” แล้ว ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจการสร้างภาวะลัมแล้วลูกของพนักงานที่เป็นแม่ผ่านมุมมองแบบจำลองการสื่อสารเชิงนิเวศในองค์กร โดยผู้วิจัยสรุปประเด็นออกเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

1. การรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงแบบจุลภาค (microdisruption) อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันแบบมหภาค (macrodisruption) และผลกระทบต่อพนักงานที่เป็นแม่
2. กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลัมแล้วลูกของพนักงานที่เป็นแม่

#### **5.1.1 การรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงแบบจุลภาค อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันแบบมหภาคและผลกระทบต่อพนักงานที่เป็นแม่**

ผลจากการวิเคราะห์เนื้อหา นอกเหนือจากการเปลี่ยนแปลงหลักคือ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ยังพบการเปลี่ยนแปลงแบบมหภาค (Macrodisruption) อื่น ๆ ได้แก่ การย้ายแผนกไปทำสายงานที่ไม่มีความรู้มาก่อน (n=5) การย้ายที่อยู่อาศัย (n=3) การตั้งครุภัณฑ์แบบไม่ได้



วางแผน (n=3) ความเจ็บป่วยของคนในครอบครัว (n=2) และการเกิดวิกฤตแบบฉับพลันในองค์กรที่ไม่เกี่ยวข้องกับการแพร่ระบาดของโรค (n=1) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบจุลภาคใน 6 มิติตามมา ได้แก่

(1) ความเปลี่ยนแปลงมิติเวลา (Time-related Microdisruptions) กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n=18) รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงมิติเวลาอันเนื่องมาจากการตั้งครม. และมีรูปแบบที่ไม่ได้วางแผน การย้ายแผนก และรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนมาเป็นแบบออนไลน์ที่ทำให้การทำงานสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างพบกับอุปสรรคในการจัดสรรเวลาอย่างเหมาะสมให้แก่การทำงาน เวลาครอบครัว และเวลาสำหรับตัวเอง

(2) ความเปลี่ยนแปลงมิติทักษะการทำงาน (Skill-related Microdisruptions) กลุ่มตัวอย่าง (n=16) รับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงมิติทักษะการทำงาน จากการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานหลักมาเป็นแบบออนไลน์ และการขยายสายงาน/เพิ่มงานจากการปรับเปลี่ยนภายในองค์กร โดยการปรับเปลี่ยนดังกล่าวทำให้ต้องพัฒนา 1) ทักษะการทำงานแบบออนไลน์ และ 2) ทักษะความรู้ใหม่ในการทำงานในตำแหน่งใหม่ที่ได้รับมอบหมาย รวมไปถึงทักษะการหารายได้เสริมผ่านการขายของออนไลน์

(3) ความเปลี่ยนแปลงมิติบทบาทหน้าที่ (Role-related Microdisruptions) กลุ่มตัวอย่าง (n=8) รับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงมิติบทบาทหน้าที่ในฐานะแม่และพนักงาน อันเนื่องมาการทำงานที่ปรับไปเป็นรูปแบบของการ Work from Home ช่วงเวลาในการทำงานแบบออนไลน์ของแม่ที่ทับซ้อนกับช่วงเวลาในการดูแลลูก ทำให้พนักงานบางส่วนต้องแบกรับหน้าที่ในการดูแลลูกไปพร้อม ๆ กับการทำงาน ผลที่ตามมาคือ พนักงานที่เป็นแม่ต้องสลับบทบาทการทำหน้าที่แม่และหน้าที่พนักงานจนเกิดความสับสน ขาดสมาธิและเกิดอารมณ์เชิงลบอย่างความกังวลตามมา

(4) ความเปลี่ยนแปลงมิติวิถีการดำเนินชีวิต (Lifestyle-related Microdisruptions) กลุ่มตัวอย่าง (n=7) รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงมิติวิถีในการดำเนินชีวิต อันเนื่องมาจาก 1) การเปลี่ยนแปลงภายในครอบครัว (เช่น การมีลูกแบบที่ไม่ได้วางแผนและการแยกกันอยู่กับสามี) ส่งผลให้ลักษณะกิจกรรมที่ทำในชีวิตเปลี่ยนแปลงไป และ 2) การปรับมาใช้ชีวิตที่ลดการพบปะผู้คนและระมัดระวังในเรื่องของสุขอนามัยมากขึ้น ที่แม้เหตุการณ์จะคลี่คลายลงแล้ว แต่กลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งยังคงมีวิถีชีวิตที่ใกล้เคียงกับช่วงก่อนหน้าที่โรคยังมีการแพร่ระบาดรุนแรง เนื่องจากเกิดความไม่ไว้วางใจในสถานการณ์ปัจจุบันและยังคงเกิดความกังวลในเรื่องของโรค

(5) ความเปลี่ยนแปลงมิติการเงิน (Financial Microdisruptions) (กลุ่มตัวอย่าง (n=3) รับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงมิติการเงิน อันเนื่องมาจากค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นจากความเจ็บป่วยของคนในบ้าน และรายได้ที่ลดลงจากการที่บริษัทอยู่ในอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักในช่วง COVID-19 ทำให้ถูกลดเงินเดือน หรือคนในครอบครัวมีรายได้ที่ลดลงเนื่องจากได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์การแพร่ระบาดของโรคเช่นเดียวกัน

(6) ความเปลี่ยนแปลงมิติสถานที่ (Space-related Microdisruptions) กลุ่มตัวอย่าง (n=2) รับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงมิติสถานที่ เนื่องด้วยสถานที่ในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่ที่ต้องเข้าไปทำงานในองค์กร เปลี่ยนเป็นการทำงานแบบระยะไกล (Remote working) ทำให้กลุ่มตัวอย่างไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานเหมือนกับการเข้าไปทำงานในองค์กร และทำงานด้วยความยากลำบากมากยิ่งขึ้น

การเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 ลักษณะดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อพนักงานที่เป็นแม่ ใน 2 ด้าน ได้แก่

- 1) ผลกระทบต่อสุขภาพจิต (Mental Health-related Impact) กลุ่มตัวอย่าง (n=20) ได้รับผลกระทบทางใจ อย่างการเกิดความเครียด ความกลัวและความกังวล อันเนื่องมาจากสาเหตุ 4 ประการ ได้แก่ 1) การเกิดความสับสนและไม่สามารถปรับตัวได้ (เช่น จากการตั้งครมแบบที่ไม่ได้วางแผนและการแยกกันอยู่กับสามี) 2) เกิดอารมณ์เชิงลบอันเนื่องมาจากภาระหน้าที่ที่เพิ่มสูงมากขึ้น 3) เกิดความกลัวอันเนื่องมาจากโรคอุบัติใหม่ เนื่องจากยังไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับโรคมามากนัก และ 4) เกิดความกังวลในเรื่องของอนาคตลูกและการงาน อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนในชีวิต
- 2) ผลกระทบต่อสุขภาพกาย (Physical Health-related Impact) กลุ่มตัวอย่าง (n=2) รับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงด้านสุขภาพกายที่ถดถอยลง อันเนื่องมาจากข้อจำกัดที่ทำให้ไม่สามารถออกกำลังกายได้เหมือนช่วงก่อนที่จะมีการแพร่ระบาดของโรค และจากความเครียดที่ส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างมีนิสัยการกินที่ไม่ดีต่อสุขภาพ

### 5.1.2 กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่

ผลจากการวิเคราะห์เนื้อหา พบการสื่อสารของพนักงานที่เป็นแม่ใน 3 ระดับ ได้แก่

1. ระดับการสื่อสารภายในบุคคล (n=20) โดยสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะ 1 มุมมองแรกต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ระยะ 2 การสื่อสารภายในบุคคลเพื่อก้าวข้ามความรู้สึกเชิงลบ และระยะ 3 ความตั้งใจหรือการกระทำที่เกิดขึ้นสืบเนื่องจากการสื่อสารภายในตนเอง โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ระยะ 1 มุมมองแรกต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ผลจากการศึกษาสามารถแบ่งออกเป็น 2 มุมมอง ได้แก่ การมองการเปลี่ยนแปลงในแง่ลบ (n=11) และการมองการเปลี่ยนแปลงในแง่บวก (n=9) โดยมุมมองแรกเกิดจาก 2 ปัจจัย ได้แก่ อุปนิสัยและประสบการณ์การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง

### ระยะ 2 การสื่อสารภายในบุคคลเพื่อก้าวข้ามความรู้สึกเชิงลบ

ผลจากการศึกษาสามารถแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ บอกตัวเองให้คิดหาวิธีแก้ (n=17) บอกตัวเองว่าต้องอดทน (n=11) บอกตัวเองให้มองเป็นความท้าทาย (n=4) และบอกตัวเองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมดา (n=3)

### ระยะ 3 การสื่อสารความตั้งใจที่จะกระทำหรือการกระทำเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก

ผลจากการศึกษาสามารถแบ่งออกเป็น 5 กระบวนการ ได้แก่ การสร้างความปกติใหม่ (n=7) การรับรู้ความรู้สึกในเชิงลบของตนและพยายามมุ่งความสนใจไปที่การกระทำในเชิงบวก (n=3) การยึดเหนี่ยวอัตลักษณ์ (n=11) การสร้างตรรกะเพื่อให้สามารถอดทนได้ในสภาวะนั้น ๆ (n=3) และการต่อรองหรือให้ความหมายใหม่กับอัตลักษณ์ของตน (n=12)

## 2. ระดับการสื่อสารระหว่างบุคคล (n=20) พนักงานที่เป็นแม่มีการสื่อสารระหว่างบุคคลทั้งกับบุคคลภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ดังนี้

- (1) การสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กร ประกอบไปด้วย การสื่อสารระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาและการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน โดยพบการสื่อสารในรูปแบบของการแจ้งสถานการณ์/ข้อจำกัดของตน การขอความช่วยเหลือ/คำปรึกษา ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว รวมถึงการระบายความรู้สึกกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า
- (2) การสื่อสารระหว่างบุคคลภายนอกองค์กร ประกอบไปด้วย การสื่อสารระหว่างบุคคลกับสามี การสื่อสารระหว่างบุคคลกับครอบครัว การสื่อสารระหว่างบุคคลกับเพื่อน และการสื่อสารระหว่างบุคคลกับบุคคลที่ไว้วางใจ โดยมีรูปแบบเนื้อหาที่สื่อสารร่วมกันคือ การระบายความรู้สึกและขอความช่วยเหลือจากอีกบุคคล

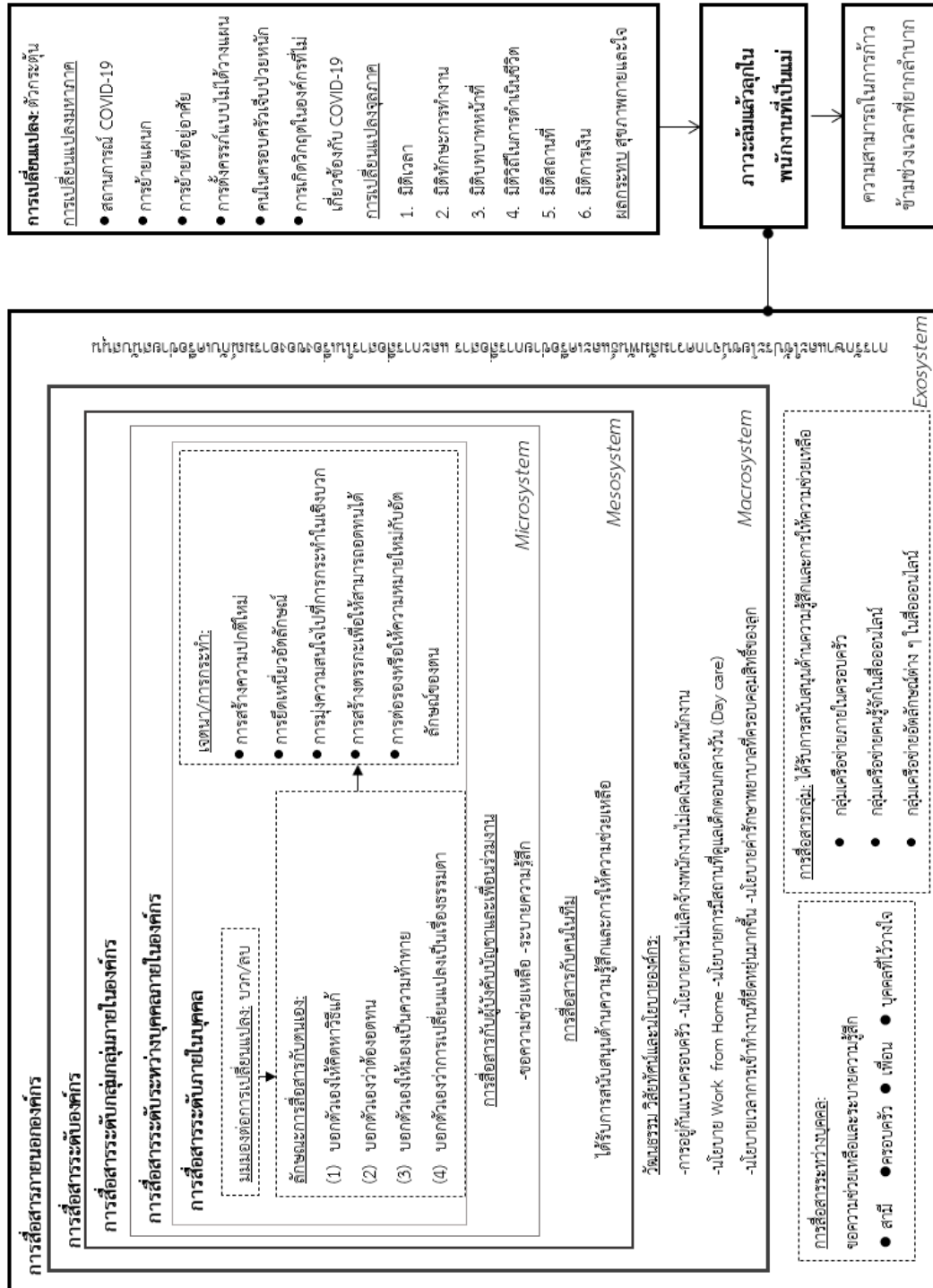
3. ระดับการสื่อสารกลุ่ม (n=14) พนักงานที่เป็นแม่มีการสื่อสารกลุ่มทั้งกับกลุ่มภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย กลุ่มเครือข่ายภายในครอบครัว กลุ่มเครือข่ายคนรู้จักในสื่อออนไลน์ และกลุ่มเครือข่ายอัตลักษณ์ต่าง ๆ ในสื่อออนไลน์ โดยมีจุดประสงค์ของการสื่อสารกับกลุ่มเครือข่ายใน 2 จุดประสงค์ คือ การได้รับการสนับสนุนในด้านการให้ความช่วยเหลือ/คำปรึกษา และการให้การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ อย่างกรให้กำลังใจซึ่งกันและกัน
4. ระดับการสื่อองค์กร (n=14) ค่านิยมที่ฝ่ายบริหารจัดการสื่อสารมายังพนักงาน ได้แก่ ค่านิยมความเป็นครอบครัว ซึ่งหมายถึงการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล การเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานบางอย่าง เพื่อเอื้ออำนวยให้พนักงานบางคนที่มีข้อจำกัดบางอย่าง เช่น พนักงานที่ลูกเจ็บป่วยสามารถลาหรือเลิกงานเร็วกว่าปกติได้ในช่วงนั้น ๆ สื่อสารผ่าน 5 นโยบายสนับสนุน ได้แก่
  - (1) นโยบายการสลับไปทำงานแบบ Work from Home
  - (2) นโยบายการมีสถานที่ดูแลเด็กตอนกลางวัน (Day care)
  - (3) นโยบายเวลาการเข้าทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น
  - (4) นโยบายค่ารักษาพยาบาลที่ครอบคลุมสิทธิของลูก
  - (5) นโยบายการไม่ลดเงินเดือนหรือให้ออก

จากผลสรุปงานวิจัยจะเห็นได้ว่า การที่พนักงานที่เป็นแม่ ที่ทำงานในองค์กรจะสามารถก้าวข้ามอุปสรรคปัญหาหรือสร้างภาวะล้มแล้วลุกได้นั้น จะต้องอาศัยการสื่อสารในทุกระบบนิเวศที่ทำงาน สอดคล้องร่วมกันอย่างสมดุล ตั้งแต่ในระบบมหภาค (Macrosystem) การเปลี่ยนแปลงและการสื่อสารที่ตามมาขององค์กรส่งผลโดยตรงต่อการรับรู้ถึงอุปสรรคในระดับปัจเจกของพนักงานที่เป็นแม่ การสื่อสารในระบบกลุ่ม (Mesosystem) ที่การสื่อสารภายในทีมสามารถช่วยสนับสนุนทางด้านอารมณ์และความช่วยเหลือแก่พนักงานที่เป็นแม่ เพื่อให้เกิดภาวะล้มแล้วลุกตามมา และการสื่อสารระหว่างบุคคลและการสื่อสารภายในของพนักงานที่เป็นแม่ในระบบจุลภาค (Microsystem) มีผลโดยตรงต่อการสร้างภาวะล้มแล้วลุก เพื่อให้พนักงานที่เป็นแม่สามารถแสดงบทบาทหน้าที่ทั้งการเป็นพนักงานและการเป็นแม่ต่อไปได้ อย่างไรก็ตามจากการศึกษา พบว่า บางธุรกิจที่องค์กรที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรคจ เช่น ธุรกิจการบิน องค์กรอาจมีข้อจำกัด ในการสื่อสารเพื่อสนับสนุนพนักงานที่เป็นแม่ โดยทำได้ดีที่สุด เพียงการรักษาสถานะพนักงาน ซึ่งต้องแลกมาด้วยการลดค่าตอบแทน การสื่อสารในระบบใหญ่ที่สุดอย่างระบบมหภาคสัมพันธ์

(Exosystem) จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อพนักงานที่เป็นแม่ โดยการสื่อสารกับกลุ่มเครือข่ายอัตลักษณ์ต่าง ๆ ของพนักงานที่เป็นแม่และการสื่อสารระหว่างบุคคลกับบุคคลภายนอกองค์กร ทำให้พนักงานที่เป็นแม่ได้รับการสนับสนุนทางการให้ความช่วยเหลือและทางด้านอารมณ์ ซึ่งเป็นหนึ่งในสาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานที่เป็นแม่สามารถเกิดภาวะลัมแล้วลุกได้ ดังจะกล่าวถึงต่อไปในส่วนของการอภิปรายผลการศึกษา

สำหรับผลการศึกษาจากมุมมองการสื่อสารเชิงระบบนิเวศในองค์กรซึ่งเป็นการตอบปัญหาวิจัยในครั้งนี้ ปรากฏในลักษณะดังแผนภาพที่ 2





ภาพที่ 2 การสร้างภาวะล้มเหลวในพนักงานที่เป็นแม่จากมุมมองแบบจำลองการสื่อสารเชิงนิเวศ

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

กระบวนการสื่อสารของพนักงานที่เป็นแม่เพื่อสร้างภาวะลัมแล้วลูกนั้น จะไม่เกิดขึ้นหากไม่มีเหตุการณ์กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะดังกล่าว โดยเหตุการณ์กระตุ้นที่ถูกศึกษาในงานวิจัยนี้คือ เหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน (Disruptions) ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในยุคปัจจุบันและสามารถเกิดขึ้นได้กับทุก ๆ ปัจเจกในสังคม การสร้างภาวะลัมแล้วลูกได้อย่างรวดเร็วท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้องค์กรประกอบสังคมในทุก ๆ หน่วย ทั้งในระดับปัจเจกและในระดับองค์กรสามารถอยู่รอดและฟื้นฟูกลับมาได้จากสภาวะที่ยากลำบาก การเข้าใจลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ผลกระทบ และการสื่อสารตามมา จะช่วยสะท้อนภาพของกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลัมแล้วลูกจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน และความสำคัญของระบบต่าง ๆ ในแบบจำลองเชิงนิเวศขององค์กรที่ทำงานอย่างสอดคล้องและมีความสำคัญต่อกันอย่างแยกไม่ได้ โดยผู้วิจัย ได้แบ่งการอภิปรายผลออกเป็น 5 ประเด็น ได้แก่

- 1) ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเปลี่ยนแปลงระดับจุลภาคอันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19
- 2) ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเรื่องลักษณะตำแหน่งงานและลักษณะครอบครัวของพนักงานที่เป็นแม่ และการรับรู้ถึงอุปสรรคแบบจุลภาค
- 3) ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันต่อพนักงานที่เป็นแม่
- 4) กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลัมแล้วลูก

### 1) ความเปลี่ยนแปลงระดับจุลภาคอันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่เป็นแม่ในไทยรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงระดับจุลภาคใน 5 มิติ สอดคล้องกับการศึกษาแม่ที่ต้องทำงานท่ามกลางสภาวะวิกฤติ COVID-19 ของ Turner และคณะ (2022) ได้แก่ **ความเปลี่ยนแปลงมิติเวลา ความเปลี่ยนแปลงมิติทักษะการทำงาน ความเปลี่ยนแปลงมิติบทบาทหน้าที่ ความเปลี่ยนแปลงมิติสถานที่ และความเปลี่ยนแปลงมิติการเงิน** โดยในงานศึกษานี้ พบความเปลี่ยนแปลงอีก 1 มิติ คือ **ความเปลี่ยนแปลงมิติวิถีในการดำเนินชีวิต** โดยทำให้ลักษณะกิจกรรมในชีวิตเปลี่ยนแปลงไปและเกิดการเพิ่มความระมัดระวังในเรื่องของสุขอนามัยในชีวิตประจำวันมากขึ้น แม้เหตุการณ์จะกลับเข้าสู่สภาวะปกติแล้ว แต่พฤติกรรมหรือกิจกรรมบางอย่างอาจไม่เปลี่ยนกลับไปเหมือนช่วงก่อนหน้าจะเกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การเพิ่ม

ความระมัดระวังในเรื่องของอนามัยในทุก ๆ กิจกรรม และการลดการออกไปทำกิจกรรมผ่อนคลาย นอกบ้านในวันหยุดและเปลี่ยนมานำการทำกิจกรรมภายในบ้านเป็นหลัก เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างยังไม่ วางใจกับสถานการณ์ มากนัก นอกจากนี้ยังพบการเปลี่ยนแปลงในมิติความเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตในการ ดำเนินชีวิตในกลุ่มตัวอย่างที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างการตั้งครุฑและมีลูกแบบไม่ได้วางแผน ซ้อนทับขึ้นมา โดยมีผลให้การทำกิจกรรมในชีวิตนั้นไม่มีอิสระเช่นเคย การออกไปทำกิจกรรมต่าง ๆ ของพ่อและแม่ จำเป็นต้องมีคนช่วยดูแลลูก เนื่องจากลูกยังไม่สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ หรือต้อง คำนึงถึงความสะดวกของสถานที่ที่ไปในการพาลูกออกไปทำกิจกรรมต่าง ๆ ข้างนอกบ้าน ทำให้กลุ่ม ตัวอย่างบางคนเลือกที่จะเปลี่ยนจากการทำกิจกรรมนอกบ้านเป็นธรรมเนียมกิจกรรมในบ้านแทน

ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า จำนวนพนักงานที่เป็นแม่ที่รับรู้ถึงอุปสรรคและการเปลี่ยนแปลงแบบ จุลภาค ที่รับรู้ความเปลี่ยนแปลงมิติการเงิน อันเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ที่พบในงานศึกษานี้ มีเพียงกลุ่มตัวอย่าง 3 ใน 20 คนเท่านั้นที่รับรู้ความเปลี่ยนแปลงมิติดังกล่าว ในขณะที่งานศึกษาแม่ที่ต้องทำงานท่ามกลางสภาวะวิกฤติ COVID-19 ของ Turner และคณะ (2022) พบกลุ่มตัวอย่างที่รับรู้ความเปลี่ยนแปลงมิติการเงินถึง 10 ใน 24 คน เนื่องด้วยในงานวิจัยชิ้นนี้ กลุ่ม ตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคงสูงและอยู่ในกลุ่มธุรกิจเปราะบาง อย่าง ธุรกิจการบินที่สูญเสียวินได้สูงในช่วง COVID-19 เพียงแค่ 2 ใน 20 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างระบุชัดว่า ในช่วงที่เกิดสภาวะวิกฤติโรคระบาด องค์กรต่าง ๆ ในกลุ่มธุรกิจเดียวกันได้รับผลกระทบอย่างหนัก และไม่สามารถสนับสนุนทางการเงินได้ “องค์กรที่ไม่ได้สนับสนุนพนักงานอะไรเลยในช่วงนั้น ทุกคนต้อง Survive ด้วยตัวเอง เพราะทางสายการบินเขาก็แย่งที่จะบริหารงานในองค์กรของเขาอยู่แล้ว แค่เขาไม่เอาที่ออกก็ดียิ่งดีกว่าที่อื่น พี่ก็ชอบคุณองค์กรมาก ๆ แล้ว” (ID15 พนักงานระดับ ปฏิบัติการ ธุรกิจการบิน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 1 กรกฎาคม 2566)

นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับงาน มักเป็นภาระหน้าที่ในการทำงานที่ สูงขึ้น หรือการย้ายตำแหน่งงาน แต่ยังมีภาระงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้การ เปลี่ยนแปลงมิติเวลาและมิติทักษะการทำงานเป็นหลัก และรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงมิติการเงินไม่มาก นักเมื่อเทียบกับกลุ่มตัวอย่างในงานของ Turner และคณะ (2022) ที่ศึกษาแม่ที่ทำงานนอกบ้านใน องค์กรที่มีขนาดหลากหลาย รวมถึงมีกลุ่มตัวอย่างที่ทำอาชีพรับจ้างอิสระ (Freelance) และทำงาน แบบชั่วคราว (Part-time) ด้วย



## 2) ปัจจัยเรื่องลักษณะตำแหน่งงานและลักษณะครอบครัวของพนักงานที่เป็นแม่และการรับรู้ถึงอุปสรรคแบบจุลภาค

ลักษณะครอบครัวของพนักงานที่เป็นแม่นั้น อาจไม่สามารถสะท้อนแนวโน้มการรับรู้อุปสรรคอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงแบบจุลภาคของปัจเจกได้ และอาจไม่แตกต่างกันระหว่างพนักงานบริหารและพนักงานปฏิบัติการ ผลการศึกษาบ่งชี้ว่า ยังมีปัจจัยเอื้อหรือสนับสนุนอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากปัจจัยเรื่องลักษณะครอบครัวและตำแหน่งงานที่มีผลต่อการรับรู้อุปสรรคในระดับปัจเจก กล่าวคือ โดยทั่วไปพนักงานที่เป็นแม่ที่มีการอยู่อาศัยกันในลักษณะครอบครัวแบบเดี่ยว อาจประสบกับข้อจำกัดด้านการแบ่งเบาภาระหน้าที่ เนื่องจากมีสมาชิกในครอบครัวที่สามารถช่วยเหลือในการทำหน้าที่ต่าง ๆ ไม่เพียงพอเหมือนกันอยู่กับแบบครอบครัวแบบขยาย แต่ในการศึกษานี้พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีปัจจัยสนับสนุนหรือตัวช่วยทางการเงิน ทำให้สามารถจ้างพี่เลี้ยงช่วยดูแลลูก หรือการจ้างแม่บ้านช่วยทำความสะอาดบ้านแทน ซึ่งจะช่วยลดภาระหน้าที่ของพนักงานที่เป็นแม่และทำให้การรับรู้ถึงอุปสรรคแบบจุลภาคลดน้อยตามลงมา ในขณะที่พนักงานที่เป็นแม่ที่มีการอยู่อาศัยกันในลักษณะครอบครัวแบบขยายนั้น พนักงานที่เป็นแม่ส่วนหนึ่งได้รับการช่วยเหลือจากสมาชิกครอบครัวแบบขยาย เช่น ปู่ ย่า ตา ยาย และพี่สาวสามี ในการช่วยเลี้ยงดูลูกและทำงานบ้าน อย่างไรก็ตามพนักงานส่วนหนึ่งที่อยู่อาศัยกันในลักษณะของครอบครัวแบบขยาย อาจมีภาระหน้าที่ที่สูงขึ้นจากการที่พนักงานที่เป็นแม่ต้องรับผิดชอบในการดูแลสมาชิกคนอื่น ๆ นอกเหนือจากลูกอีกด้วย เช่น ต้องดูแลน้ำที่เจ็บป่วย

ในส่วนของปัจจัยทางด้านลักษณะตำแหน่งงานนั้น แม้พนักงานในระดับบริหารจะได้รับค่าตอบแทนมากกว่าพนักงานในระดับปฏิบัติการ ในขณะที่เดียวกันก็มีภาระหน้าที่ที่สูงขึ้นจากตำแหน่งงานมากกว่าพนักงานปฏิบัติการ ซึ่งอาจทำให้พนักงานในระดับบริหารรับรู้ถึงอุปสรรคในมิติการเงินน้อยกว่าและรับรู้อุปสรรคในมิติทักษะการทำงานมากกว่าพนักงานในระดับปฏิบัติการ แต่จากการศึกษานี้พบว่า พนักงานที่เป็นแม่ในระดับปฏิบัติการบางท่านได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากสมาชิกคนอื่น ๆ ในครอบครัว ทำให้รับรู้ถึงอุปสรรคจากการเปลี่ยนแปลงมิติการเงินน้อยลง ในขณะที่พนักงานในระดับบริหารที่สามารถจ้างผู้ช่วยในการดูแลบ้านหรือดูแลลูกได้ หรือมีสมาชิกภายในครอบครัวช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ในพื้นที่ภายในบ้าน ทำให้พนักงานสามารถทุ่มเทเวลาไปกับการทำงานได้มากขึ้น ส่งผลให้พนักงานระดับบริหารบางท่านอาจรับรู้ถึงอุปสรรคเนื่องด้วยภาระหน้าที่ที่สูงขึ้น น้อยลงตามมา

ดังนั้นการรับรู้ถึงอุปสรรคอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านประเภทธุรกิจและระดับความรุนแรงของผลกระทบที่องค์กรได้รับในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน รวมถึงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านรายได้ของครอบครัวกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีส่วนสำคัญในการช่วยลดผลกระทบจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน

### 3) ผลกระทบอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ต่อพนักงานที่เป็นแม่

การเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 มิติที่พบในงานวิจัยส่งผลกระทบต่อพนักงานที่เป็นแม่ ใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านสุขภาพจิต (Mental Health-related Impact) อย่างการเกิดความเครียด ความกลัวและความกังวล อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Koul และ Nayar (2022) ที่พบว่า พนักงานการโรงแรมที่ถูกให้ออกจากงานโดยไม่ทันตั้งตัวและไม่สมัครใจ อันเนื่องมาจากวิกฤต COVID-19 ผลที่ตามมาจากการเปลี่ยนแปลงหรือสูญเสียงานแบบฉับพลันคือ ความพึงพอใจในชีวิตและคุณภาพชีวิตด้านอื่น ๆ ต่ำลง พนักงานที่ให้สัมภาษณ์มีการรายงานตนเองว่า เกิดอาการวิตกกังวล เศร้า เครียด ไม่สามารถยอมรับความจริง หมกมุ่นอยู่กับความคิดเกี่ยวกับงาน “ตอนเหตุการณ์เกิด ก็ยังเบลอ ๆ แบบไม่คิดว่าเกิดขึ้นจริง จนมาได้สติตอนเขาประกาศว่ามีผู้เสียชีวิต เรา ก็ช็อค” (ID20 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 25 มิถุนายน 2566)

แม้การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันจะเกิดขึ้นแตกต่างกันในแต่ละปัจเจก แต่จากผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันนั้น นำมาสู่ผลกระทบทางใจและอาจก่อให้เกิดผลกระทบทางสุขภาพของพนักงานตามมา ซึ่งหากในระยะยาวองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง และผลกระทบในลักษณะดังกล่าวต่อตัวพนักงานไม่ได้รับการแก้ไข อาจส่งผลให้พนักงานไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเนื่องจากข้อจำกัดด้านสุขภาพ ดังนั้น แม้กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้จะไม่ได้กล่าวถึงการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน แต่ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า การสนับสนุนจากองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาอันเนื่องมาจากผลกระทบทางด้านสุขภาพจิต และสุขภาพกายของพนักงาน เช่น การมีการอบรมที่เกี่ยวข้องกับบริหารเวลา การทำกิจกรรมคลายเครียดในบ้านภายใต้ข้อจำกัดที่ไม่สามารถออกไปด้านนอกได้ การรักษาสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน รักษาสุขภาพจิตและการมีแคมเปญสนับสนุนให้พนักงานรักษาสุขภาพกาย จะช่วยให้พนักงานสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืนมากขึ้น ดังที่บทความจาก McKinsey ในปี 2022 เสนอว่า ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพจิตและความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) นั้น มีผลอย่างมากต่อ

ประสิทธิภาพและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยหนึ่งในวิธีที่องค์กรใช้แก้ไขภาวะหมดไฟของพนักงานคือ การให้สวัสดิการด้านสุขภาพแก่พนักงาน เช่น การให้เข้าเรียนการนั่งสมาธิและโยคะ หรือ การอบรมด้านการจัดการเวลาแก่พนักงาน เป็นต้น (Brassey et al., 2022)

#### 4) กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก

ในภาพรวมจากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานที่เป็นแม่มีการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกตามแนวคิดของ Buzzanell (2010) ทั้ง 5 กระบวนการ ได้แก่ การสร้างความปกติใหม่ (Crafting normalcy) การยึดเหนี่ยวอัตลักษณ์ (Affirming identity anchors) การรับรู้ความรู้สึกในเชิงลบในขณะที่พยายามมุ่งความสนใจไปที่การกระทำในเชิงบวก (Legitimizing Negative Feelings While Foregrounding Productive Action) การสร้างตรรกะเพื่อให้สามารถอดทนได้ในสภาวะนั้นๆ (Putting alternative logics to work) และ การรักษาและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร (Maintaining and using communication networks and relationships) และพบ กระบวนการสื่อสารในเรื่องของอารมณ์กับ ครอบครัวหรือเครือข่ายสนับสนุน (Communicating emotional well-being) ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกตามการศึกษาของ Turner และคณะ (2022)

กลุ่มตัวอย่างพนักงานแม่เกิดการสื่อสาร ทั้ง 4 ระดับ ตามที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมไว้ ได้แก่ ระดับการสื่อสารภายในบุคคล ระดับการสื่อสารระหว่างบุคคล ระดับการสื่อสารกลุ่ม ระดับการสื่อสารองค์กร และการสื่อสารทุกระดับเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกซึ่งเกิดขึ้นสอดประสานกันภายในและภายนอกระบบนิเวศขององค์กร โดยพบการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก สอดคล้องกับการศึกษาของ Buzzanell (2010) และ Turner และคณะ (2022) ใน 3 ระดับ คือ ระดับการสื่อสารภายในบุคคล ระดับการสื่อสารระหว่างบุคคล ระดับการสื่อสารกลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังนี้

การสื่อสารภายในบุคคล พนักงานที่เป็นแม่ทั้งหมดเลือกสื่อสารกับตนเองเป็นลำดับแรก โดยผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า กลุ่มตัวอย่างจะมีมุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันไป โดยกลุ่มที่มองการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก จะเกิดจากการที่ปัจเจกมีอุปนิสัยที่สนับสนุนให้มองการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก เช่น เป็นคนไม่คิดมาก เป็นคนไม่ค่อยเครียด เป็นคนมองโลกในแง่ดี เป็นต้น และเกิดจากการที่ปัจเจกมีประสบการณ์การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ทำให้เกิดภูมิคุ้มกันหรือคุ้นชินกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่การสื่อสารภายในบุคคลออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ บอกตัวเองให้คิดหาวิธีแก้ บอกตัวเองว่าต้องอดทน บอกตัวเองให้มองเป็นความท้าทาย

และบอกตัวเองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมดา โดยสามารถพบการสื่อสารภายในบุคคลได้มากกว่า 1 ลักษณะในแต่ละปัจเจก จากการวิเคราะห์ การสื่อสารภายในบุคคลใน 3 ลักษณะที่พบในงานวิจัย ได้แก่ บอกตัวเองให้คิดหาวิธีแก้ บอกตัวเองว่าต้องอดทน และบอกตัวเองให้มองเป็นความท้าทาย นำไปสู่การสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลึ้มแล้วลูกตามแนวคิดของ Buzzanell (2010) 4 กระบวนการดังนี้

(1) บอกตัวเองให้คิดหาวิธีแก้ การสื่อสารลักษณะนี้สัมพันธ์กับมุมมองแรกที่ปัจเจกมีต่อการเปลี่ยนแปลง โดยหากปัจเจกมีมุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกเนื่องด้วยประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง หรือมีอุปนิสัยที่มองโลกในแง่บวก ปัจเจกจะมีการสื่อสารภายในโดยเน้นไปที่การหาทางออกเมื่อเจออุปสรรคเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม การสื่อสารในลักษณะการบอกตัวเองให้คิดหาวิธีแก้ ปรากฏในกลุ่มตัวอย่างที่มีมุมมองแรกต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงลบเช่นกัน โดยมีเงื่อนไขร่วมกันคือ การมีเวลาที่ค่อนข้างจำกัดในการแก้ไขปัญหา และหากแก้ไขปัญหาไม่สำเร็จอาจส่งผลกระทบต่อที่รุนแรงกว่า การสื่อสารภายในตนเองในลักษณะการบอกตัวเองให้คิดหาวิธีแก้ดังกล่าว นำไปสู่กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลึ้มแล้วลูก ดังที่ปรากฏในงานศึกษาของ Buzzanell (2010) และ Turner และคณะ (2022) 2 กระบวนการคือ ทำให้เกิดการรับรู้ความรู้สึกในเชิงลบ ในขณะที่พยายามมุ่งความสนใจไปที่การกระทำในเชิงบวก (Legitimizing Negative Feelings While Foregrounding Productive Action) โดยนอกจาก พนักงานที่เป็นแม่จะทำกิจกรรมบางอย่างเพื่อผ่อนคลายความเครียด เช่น การออกไปเดินเล่น ดังที่ปรากฏในการศึกษาของ Turner และคณะแล้ว การแก้ไขปัญหาตรงหน้ายังเป็นการกระทำเชิงบวกที่ช่วยลดความเครียดและอารมณ์เชิงลบ ของพนักงานที่เป็นแม่อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงได้ “ระยะเวลามันสั้น ตอนนั้นเลยโฟกัสกับการแก้ปัญหาให้มันเสร็จไปทีละเรื่อง แก้ไปแต่ละวัน ตอนนั้นไม่ได้ทำอะไรคลายเครียดเลย คลายเครียดก็คือ แก้ปัญหาเบอร์ 1 เบอร์ 2 ก็ค่อย ๆ เบาลงไปเรื่อย ๆ” (ID04 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566) และการสร้างความปกติใหม่ (Crafting normalcy) อย่างการหากิจกรรมเดิมชดเชยกิจกรรมที่ทำไม่ได้ดังเดิม “จากที่ลูกเคยได้ไปเที่ยวข้างนอก พอเราต้องเซฟเงินก็พยายามให้กิจกรรมลูกไม่หายไป เล่นในบ้านแทนเอา จัดกิจกรรมครอบครัวไม่ให้รู้สึกว่าลูกขาดอะไร” (ID12 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจรีเทล ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 12 มิถุนายน 2566) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลึ้มแล้วลูกของผู้ปกครองที่แยกทางกันของ Scharp, Kubler และ Wang (2020) ด้วยเช่นกัน ที่พบว่า ผู้ปกครองที่ต้องแยกจากลูกจะมีการทำกิจกรรมบางอย่างเพื่อรักษาความสัมพันธ์กับลูก เช่น การเขียนจดหมาย และการหา

กิจกรรมยามว่างที่สามารถทำร่วมกับลูก เป็นต้น เพื่อรักษาความปกติในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยในงานศึกษานี้กลุ่มตัวอย่างบางคนได้สร้างความปกติใหม่โดยการนำกิจกรรมเดิมที่ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะแยกทำในแต่ละกิจกรรม มาทำพร้อม ๆ กันด้วยเช่นกัน เช่น “อย่างทุกวันนี้ก็แบบว่า ลูกอ่านหนังสือ อ่านไป เดี่ยวแม่ออกกำลังกายไปด้วยและลูกก็ฟังเขาไป เหมือนก็ต้องใช้เวลาเท่าที่มีอยู่ให้ได้มากที่สุดเท่าที่มี ก็คือทำไปพร้อม ๆ กันสองกิจกรรมในเวลาเดียวกัน” (ID04 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 7 มิถุนายน 2566)

(2) บอกตัวเองว่าต้องอดทน เป็นการสื่อสารในลักษณะของการรับรู้อารมณ์เชิงลบของตนว่า กำลังอยู่ในสภาวะที่ไม่น่าพึงพอใจ แต่จำเป็นต้องอยู่ในสภาวะดังกล่าว เนื่องด้วยเงื่อนไขบางอย่าง เช่น การจำเป็นต้องทำงานที่ภาระหน้าที่สูงขึ้น เพราะต้องนำรายได้มาเลี้ยงดูคนในครอบครัว ซึ่งนำไปสู่กระบวนการสื่อสารการยึดเหนี่ยวอัตลักษณ์ (Affirming identity anchors) ตามแนวคิดของ Buzzanell (2010) สื่อสารเพื่อตอกย้ำการยึดมั่นในอุดมคติที่เกี่ยวข้องกับอัตลักษณ์ของกลุ่มตน โดยการอธิบายลักษณะบางอย่างกับตนว่า ตนเองเป็นใครและเกี่ยวข้องกับผู้อื่นอย่างไร เช่น การยึดมั่นในอัตลักษณ์ทางศาสนา โดยเชื่อมั่นว่าพระเจ้าจะช่วยให้ตนสามารถก้าวข้ามช่วงเวลาที่ยากลำบากได้ เป็นต้น โดยอัตลักษณ์ที่พนักงานที่เป็นแม่ใช้ในการยึดเหนี่ยวที่พบ ในงานวิจัยชิ้นนี้ ได้แก่

1. อัตลักษณ์ทางด้านศาสนาและความเชื่อ โดยกลุ่มตัวอย่างมองว่า พระเจ้าหรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์นั้นถือ มีอำนาจเหนือธรรมชาติบางอย่างที่จะช่วยให้ปัจจัยภายนอกที่ตนไม่สามารถควบคุมได้ เกิดขึ้นในทิศทางที่ตนคาดหวัง เช่น ช่วยให้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคคลี่คลายขึ้น ช่วยให้สมาชิกภายในครอบครัวหายจากอาการเจ็บป่วย เป็นต้น การยึดมั่นในอัตลักษณ์ทางศาสนาจึงทำให้กลุ่มตัวอย่างสามารถอดทนและเกิดความหวังว่า เหตุการณ์ในอนาคตจะเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น

2. อัตลักษณ์ด้านอาชีพ กลุ่มตัวอย่างที่มีอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร (HR) มีการกล่าวถึงการยึดอัตลักษณ์ทางด้านอาชีพเพื่อให้ตนสามารถอดทนต่อความรู้สึกในเชิงลบที่เกิดขึ้นและเดินหน้าแก้ไขปัญหาได้ เช่น การมองว่าการทำหน้าที่ในฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะแตกต่างจากความกลัวอันเนื่องมาจากโรคไม่ได้ เพราะจะทำให้พนักงานคนอื่น ๆ ได้รับผลกระทบด้วย ทำให้ตนต้องอดทนและแก้ไขปัญหาโดยเร็วที่สุด

3. อัตลักษณ์ความเป็นแม่ กลุ่มตัวอย่างมองว่าตนเองนั้น จะสามารถอดทนและก้าวข้ามช่วงเวลาที่ยากลำบาก ทั้งการต้องทำหน้าที่แม่ ทำหน้าที่พนักงาน และทำหน้าที่ภรรยาไปพร้อม

ๆ กันได้เช่นเดียวกันกับผู้หญิงคนอื่น ๆ ในสังคมที่มีอัตลักษณ์เดียวกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Calarco และคณะ (2021) พบว่า ภาระหน้าที่ในการรับผิดชอบดูแลลูกและดูแลพื้นที่ภายในบ้าน ยังคงถูกมองว่าธรรมชาติของผู้หญิงและความสามารถในการให้การดูแลผู้อื่น (caregiver) เป็นสิ่งที่ติดตัวมากับเพศกำเนิด ทศนคติที่ฝังรากลึกในความคิดของสมาชิกในบางครอบครัว ทำให้พนักงานที่เป็นแม่ไม่ขอความช่วยเหลือหรือการต่อรองความรับผิดชอบในการดูแลพื้นที่ภายในบ้านจากพ่อ

(3) บอกตัวเองให้มองเป็นความท้าทาย เป็นการสื่อสารในลักษณะของการรับรู้ว่าคุณกำลังเผชิญกับอุปสรรคจากการเพิ่มขึ้นของทักษะในการทำงาน แต่ในขณะเดียวกันก็พยายามมองประโยชน์ที่ตามมาจากการก้าวข้ามอุปสรรค ทำให้เกิดกระบวนการสื่อสารการสร้างตรรกะเพื่อให้สามารถอดทนได้ในสภาวะนั้น ๆ (Putting alternative logics to work) ตามแนวคิดของ Buzzanell (2010) และสอดคล้องกับแนวคิดของคิมจูฮวัน (2011/2564) ที่ได้เสนอว่า คนที่มีความสามารถในการล้มแล้วลุกสูงนั้น จะมีทักษะการปรับอารมณ์ โดยจะไม่ยึดติดกับอารมณ์เชิงลบจากปัญหาที่กำลังเผชิญ แต่จะพยายามให้ความหมายใหม่แก่อุปสรรคเพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส โดยไม่ใช่แค่เป็นการอดทนอดกลั้นต่อความรู้สึกเชิงลบ แต่เป็นการพยายามมองความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากความยากลำบากเป็นความท้าทายที่สามารถผลิตผลิตได้ “ที่เป็นคนบ้างานมาก พี่ชอบงานที่ท้าทาย คิดซะว่า ยิ่งยาก ยิ่งพัฒนาตัวเราให้เก่งยิ่งขึ้น บางทีก็กดดัน เพราะงานก็เยอะขึ้น ลูกก็อยากดู ... แต่พี่ก็ได้มันคิดว่ามันลำบาก เหนื่อย สิ่งที่ทำให้เรามีความสุขคือเราได้ช่วยเหลือคนอื่น อยากให้น้อง ๆ ได้ประโยชน์จากสิ่งที่เราช่วยได้” (ID01 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์ วันที่ 6 มิถุนายน 2566) โดยนอกจาก มองว่าการก้าวข้ามความท้าทายที่เกิดขึ้นจะเป็นประโยชน์ต่อตนเองแล้ว พนักงานที่เป็นแม่ชาวไทย ยังเกิดความรู้สึกในเชิงบวกต่อความท้าทายอันเนื่องมาจากการมองว่าหากก้าวข้ามมันไปได้แล้ว การก้าวข้ามดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นด้วยเช่นกัน ทำให้เกิดความรู้สึกมีความสุขตามมา

(4) บอกตัวเองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมดา ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า การสื่อสารในลักษณะนี้นั้น เป็นลักษณะพิเศษของการสื่อสารภายในตนเองที่พบในพนักงานที่เป็นแม่ชาวไทยที่ได้รับอิทธิพลมาจากการอยู่ในสังคมแบบชาวพุทธที่มีแนวคิดในเรื่องของการปล่อยวาง โดยจะแตกต่างจากการยึดเหนี่ยวอัตลักษณ์ทางศาสนาตรงที่ การพยายามมองให้เป็นเรื่องธรรมดา จะเป็นการปล่อยวางและยอมรับกับ สภาวะที่ตนต้องเผชิญและผลที่ตามมา แม่ผลลัพธ์จะไม่ได้ออกมาในเชิงบวก อยากรุณการสูญเสียคนรัก ปัจจุบันจะพยายามทำในขอบเขตที่ตนสามารถทำได้ แต่จะไม่คาดหวังว่าสิ่งที่ตนนับ

ถือจะช่วยให้ผลออกมาเป็นไปในเชิงบวก ในขณะที่การยึดเหนี่ยวอัตลักษณ์ทางศาสนานั้น จะเป็นไปในรูปแบบของการเชื่อมั่นว่า สิ่งที่คุณนับถือ จะมีพลังอำนาจบางอย่างที่จะช่วยให้ผลลัพธ์ ออกมาตามที่ตั้งใจหรือไม่เลวร้ายจนเกินไป “ที่มองการเปลี่ยนแปลงเป็นธรรมชาตินะ ตอนนั้นที่บอกตัวเองแค่ว่าทำให้ใจให้สงบ ถ้าติดก็รักษา เราทำเท่าที่ทำได้ ถ้าว่าตอนนั้นยึดอะไรเป็นพิเศษใหม่ ก็ไม่มีนะ ยึดสติเป็นหลัก” (ID10 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566) ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า กลุ่มปัจเจกที่สื่อสารกับตัวเองในลักษณะของการบอกตัวเองว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมดา จะมีการยึดเหนี่ยวในอัตลักษณ์ทางศาสนาและความเชื่อร่วมด้วย แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างทุกคนที่ยึดเหนี่ยวในอัตลักษณ์ทางศาสนาและความเชื่อจะสื่อสารกับตัวเองว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องธรรมดา กล่าวคือ ไม่ใช่ทุกคนที่ยึดเหนี่ยวศาสนาอื่น ๆ นอกจากศาสนาพุทธจะปล่อยวางกับสถานการณ์ที่ตนต้องเผชิญ

นอกจากนี้ จะพบการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลึ้มแล้วลูกตามแนวคิดของ Buzzanell (2010) 4 กระบวนการ ได้แก่ การยึดเหนี่ยวอัตลักษณ์ (Affirming identity anchors) การสร้างตรรกะเพื่อให้สามารถอดทนได้ในสภาวะนั้น ๆ (Putting alternative logics to work) การรับรู้ความรู้สึกในเชิงลบ ในขณะที่พยายามมุ่งความสนใจไปที่การกระทำในเชิงบวก (Legitimizing Negative Feelings While Foregrounding Productive Action) และการสร้างความปกติใหม่ (Crafting normalcy) แล้ว ในงานวิจัยนี้ยังพบการสื่อสารความตั้งใจ ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อสารอีกรูปแบบหนึ่ง คือ การต่อรองหรือให้ความหมายใหม่กับอัตลักษณ์ของตนเอง (Negotiating or Reframing Identities) โดยการต่อรองหรือให้ความหมายใหม่กับอัตลักษณ์ของตนเองนั้น แตกต่างจากการยึดเหนี่ยวอัตลักษณ์ความเป็นแม่ที่จะยึดในอุดมคติหรือมุมมองที่เกี่ยวข้องกับความเป็นแม่ตามที่สังคมยึดถือ เช่น มองว่าแม่จะต้องเป็นผู้เสียสละและอดทน แม่คนอื่นยังสามารถเลี้ยงลูกไปด้วยทำงานไปด้วยได้ ทำให้กลุ่มตัวอย่างคิดว่าตนก็ต้องสามารถทำเช่นนั้นได้เช่นกัน และไปลดเวลาอนของตนเอง ในขณะที่การต่อรองหรือให้ความหมายใหม่กับอัตลักษณ์ของตนเองนั้น จะเป็นการปรับอุดมคติหรือมุมมองที่เกี่ยวข้องกับความเป็นแม่ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของตน เช่น จากเดิมที่มองว่า คนเป็นแม่ต้องเลี้ยงดูลูกเองตลอดเวลา แต่เมื่อสถานการณ์จริงที่การทำงานและการเลี้ยงลูกทับซ้อนกัน กลุ่มตัวอย่างเลือกที่จะปรับเปลี่ยนมุมมอง จากการที่แม่ควรอยู่กับลูกตลอดเวลา เป็นการมีเวลาคุณภาพกับลูก กล่าวคือ ใช้เวลาโดยโฟกัสที่ลูกเพียงอย่างเดียว อย่างการมีกิจกรรมเล่นิทานให้ลูกฟังก่อนนอนแทน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาสตรีวัยทำงานในไทยของ ชุติมา โลมรัตน์านนท์ และ ภาวิกา ศรีรัตนบัลล์ (2556) ที่พบว่า อัตลักษณ์ความเป็นแม่ที่ถูกขัดเกลามาก่อนหน้าของปัจเจก สามารถเกิด

การพัฒนาและปรับให้เข้ากับเงื่อนไขทางสังคมในปัจจุบันได้ เพื่อให้การทำหน้าที่พนักงานและการทำหน้าที่แม่สามารถดำเนินต่อไปได้พร้อม ๆ กัน

อย่างไรก็ตามหากอัตลักษณ์ของแม่และพนักงานเกิดความขัดแย้งกัน โดยเฉพาะเมื่อเกิดเหตุการณ์กระตุ้น (Triggers) ให้พนักงานที่เป็นแม่ต้องเลือกจัดลำดับความสำคัญอัตลักษณ์ใด อัตลักษณ์หนึ่งก่อน กลุ่มตัวอย่างจะมีการต่อรองและจัดลำดับให้อัตลักษณ์แม่มาก่อนอัตลักษณ์อื่น ๆ เสมอ *“ช่วงแรก ๆ รู้สึกว่า การจัดเวลายาวนาน ... เสาร์-อาทิตย์พ้อออกไปไหนไม่ได้ อยู่บ้านไม่รู้ทำอะไร ถ้างานบ้านเสร็จแล้ว ก็เปิดคอมมานั่งทำงาน พ้ออยู่อย่างนี้ประมาณสักสองเดือน มันก็เหมือนเป็นจุดเปลี่ยนที่เราเริ่มรู้สึกว่า มันไม่ได้แล้ว มันเหมือนเราหมกมุ่นอยู่กับอะไรสักอย่างหนึ่งตลอดเวลา ... ตอนนั้นเราแค่รู้สึกว่า ถ้าตัวเองอารมณ์มันจมอยู่ตรงนั้นนะ ... มันก็กลายเป็นว่าลูกเราก็เหมือนจมอยู่ด้วย เพราะเราไม่ได้มี activity อะไรกับเขา ไม่ได้มีกิจกรรมด้วยกัน”* (ID11 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจพลังงาน ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 11 มิถุนายน 2566) ทั้งนี้ หากพนักงานมีผู้ช่วยทำหน้าที่ตามอัตลักษณ์ต่าง ๆ แทนตนได้ เช่น ทำหน้าที่แทนอัตลักษณ์แม่ อัตลักษณ์ภรรยา หรืออัตลักษณ์ลูก อย่างการอยู่กันเป็นครอบครัวแบบขยายทำให้สมาชิกในบ้านสามารถช่วยเหลือลูกได้ การมีการจ้างพี่เลี้ยงเด็กหรือแม่บ้าน หรือใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำหน้าที่แทนอัตลักษณ์แม่ บางอย่าง เช่น การใช้แอปพลิเคชันสั่งอาหารจากร้านค้า ไปส่งให้ลูกที่บ้านและให้ลูกรับประทานอาหารกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในครอบครัวแทน ในวันที่ตนติดธุระในที่ทำงาน พนักงานที่เป็นแม่มองว่า หนึ่งในหน้าที่ของแม่นั้น คือการเตรียมอาหารให้ลูก แต่แทนที่จะลงมือทำอาหารเอง การใช้แอปพลิเคชันเข้ามาช่วยในการเตรียมอาหารให้ลูก จะช่วยลดภาระหน้าที่และเวลาที่ต้องใช้ไปกับการทำหน้าที่แม่ได้ และทำให้การทำหน้าที่แม่เกิดความขัดแย้งกับการทำหน้าที่พนักงานลดลง

การสื่อสารระหว่างบุคคล พนักงานที่เป็นแม่ทั้งหมดมีการสื่อสารระหว่างบุคคลในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน โดยอาจมีการสื่อสารระหว่างบุคคลกับบุคคลภายในองค์กร (ได้แก่ การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน) หรือกับบุคคลภายนอกองค์กร (เช่น การสื่อสารกับสามี คนในครอบครัว เพื่อน หรือบุคคลที่ไว้วางใจ) หรืออาจมีการสื่อสารเกิดขึ้นทั้งกับบุคคลภายในและภายนอกองค์กรได้ โดยจากผลการวิจัย พนักงานที่เป็นแม่จะมีการสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อวัตถุประสงค์ 2 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของ Buzzanell (2010) 1 กระบวนการและกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของ Turner และคณะ (2022) อีก 1 กระบวนการ ได้แก่



1) *การขอคำแนะนำหรือความช่วยเหลือ* สอดคล้องกับกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกตามแนวคิดของ Buzzanell (2010) ว่าด้วย การรักษาและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร (Maintaining and using communication networks and relationships) กลุ่มตัวอย่างจะมีการเลือกบุคคลที่สื่อสารด้วย โดยพิจารณาแล้วว่าการรักษาความสัมพันธ์กับบุคคลนั้น ๆ จะทำให้ตนได้รับการช่วยเหลือและสามารถแก้ไขปัญหานั้นเองมาจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันได้ เช่น เลือกปรึกษาเพื่อนพนักงานที่เป็นแม่ที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน เนื่องจากมีบริบทการทำงานคล้ายกันและอัตลักษณ์คล้ายกัน หรือการเลือกปรึกษาเพื่อนที่อยู่ประเทศเดียวกัน เช่น ในกรณีกลุ่มตัวอย่างที่ย้ายไปต่างประเทศชั่วคราว การติดต่อเพื่อนคนไทยที่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน จะช่วยสนับสนุนให้ตนได้รับความช่วยเหลือมากกว่าเพื่อนสนิทที่อยู่เมืองไทย ดังที่ปรากฏว่า หนึ่งในคุณสมบัติของบุคคลที่ปัจเจกจะเลือกสื่อสารด้วย คือ การมีประสบการณ์ร่วมกัน

2) *การระบายหรือพูดคุยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกกับบุคคลอื่น* สอดคล้องกับกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกตามแนวคิดของ Turner และคณะ (2022) ว่าด้วย การสื่อสารในเรื่องของอารมณ์กับคนในเครือข่ายสนับสนุน (Communicating emotional well-being) การที่ปัจเจกประเมินแล้วว่า บุคคลที่ตนสนทนาด้วยมีประสบการณ์ร่วม กล่าวคือ มีความเข้าใจในสถานการณ์ที่ปัจเจกต้องเผชิญ สามารถจัดการความรู้สึกของตนได้เมื่อรับฟังการระบายจากปัจเจก และเป็นบุคคลที่ปัจเจกไว้วางใจ ปัจเจกจะมีการสื่อสารในด้านการระบายอารมณ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ปัจเจกสามารถก้าวข้ามอารมณ์เชิงลบได้ตามมา

การสื่อสารระหว่างกลุ่ม การสื่อสารระหว่างกลุ่มภายในองค์กรหรือการสื่อสารภายในทีม และภายนอกองค์กร ได้แก่ การสื่อสารภายในกลุ่มครอบครัว กลุ่มเพื่อน และกลุ่มอัตลักษณ์ต่าง ๆ บนสื่อออนไลน์ ทำให้ปัจเจกได้รับการสนับสนุนใน 2 ด้านเช่นเดียวกัน คือ การสนับสนุนในด้านอารมณ์ความรู้สึก และการสนับสนุนในด้านการให้ความช่วยเหลือ ซึ่งจะช่วยให้ปัจเจกสามารถก้าวข้าม อุปสรรคที่เกิดขึ้นและเกิดภาวะล้มแล้วลุกได้ เช่น การสื่อสารกับเครือข่ายในโลกออนไลน์ ที่พบทั้งการสื่อสารเพื่อให้กำลังใจปัจเจกและการสื่อสารเพื่อให้ความช่วยเหลือปัจเจกในเรื่องการให้คำแนะนำ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่า การสื่อสารกับเครือข่ายหรือกลุ่มอัตลักษณ์ของปัจเจก บางครั้งอาจนำมาซึ่งความคาดหวังและทำให้ปัจเจกเกิดความเครียดตามมา เนื่องจากเกิดการเปรียบเทียบและผิดหวังจากการที่ไม่สามารถทำตามความคาดหวังของกลุ่มอัตลักษณ์หนึ่ง ๆ ได้

“ตอนแรกก่อนให้นมอะ พี่แย่มาก เรื่องให้นมลูก คือเราทำไม่ถูกอะ เราอาจจะฟังจาก YouTube มากเกินไป มันก็เครียดอะ ... บางทีการดูโซเชียลของเพื่อนเราก็กดดัน เราก็กดดันสติ” (ID16 พนักงานระดับบริหาร ธุรการวีเทล ครอบครัวเดี่ยว สัมภาษณ์วันที่ 16 มิถุนายน 2556) ดังนั้นแล้วการยึดมั่นในอัตลักษณ์หนึ่ง ๆ ของปัจเจก จึงมีทั้งข้อดีคือ สามารถทำให้ปัจเจกอดทนต่อสภาวะที่ยากลำบากได้ และมีข้อจำกัดคือ การยึดอุดมคติของอัตลักษณ์หนึ่ง ๆ ที่มาพร้อมกับความคาดหวังที่สูงเกินจนไม่สามารถทำตามในสถานการณ์จริงได้ อาจนำมาซึ่งอารมณ์เชิงลบ เช่น ความเครียดจากการที่ตนเองไม่สามารถแสดงอัตลักษณ์แม่ได้เหมือนแม่คนอื่น ๆ ในสังคม เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในบริบทขององค์กรการที่พนักงานที่เป็นแม่ สามารถสื่อสารและแลกเปลี่ยนความรู้สึกของตนกับสมาชิกภายในทีมในองค์กรได้นั้น จะทำให้พนักงานที่เป็นแม่เกิดความเข้าใจข้อจำกัดของเพื่อนร่วมทีม ลดความรู้สึกโดดเดี่ยวว่า ตนกำลังเผชิญปัญหาหรืออารมณ์เชิงลบเพียงลำพัง ได้แลกเปลี่ยนตรรกะมุมมองใหม่ในการทำงานท่ามกลางสภาวะที่ยากลำบาก รวมถึงทำให้ได้รับกำลังใจและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น จะทำให้พนักงานที่เป็นแม่สามารถสร้างภาวะล้มแล้วลุกและก้าวข้ามอุปสรรคได้มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Riess (2021) ที่พบว่า ในบริบทที่ทีมบุคลากรทางการแพทย์ การสอดส่องของหัวหน้าทีมว่า สมาชิกยังรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมหรือไม่และการที่พนักงานได้มีพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนความรู้สึกซึ่งกันและกัน จะช่วยให้สมาชิกที่ต้องทำงานอย่างหนักในช่วงสภาวะวิกฤติโรคระบาด สามารถยืนหยัดได้และนำไปสู่ภาวะล้มแล้วลุกในระดับองค์กรในที่สุด

มากไปกว่านั้น พนักงานที่เป็นแม่ยังมีการสื่อสารทางด้านอารมณ์และขอคำปรึกษาจากกลุ่มเครือข่ายอัตลักษณ์ต่าง ๆ ภายนอกองค์กร ซึ่งนอกจากจะทำให้พนักงานที่เป็นแม่เกิดความผูกพันกับกลุ่มแล้ว การรักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มเครือข่ายอัตลักษณ์ต่าง ๆ ยังช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างคนที่มีประสบการณ์ในบริบทใกล้เคียงกันและแลกเปลี่ยนความรู้สึกในช่วงที่ต้องมีการปรับตัวเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มเครือข่ายอาชีพเดียวกัน ในกรณีที่องค์กรไม่สามารถสนับสนุนพนักงานในระดับปัจเจกได้อย่างทั่วถึง กลุ่มเครือข่ายอาชีพเดียวกัน อย่างกลุ่มของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจากองค์กรต่าง ๆ มีการรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในช่วงภาวะวิกฤติ

การสื่อสารระดับองค์กร พนักงานที่เป็นแม่มองว่าวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนผูกพันระหว่างคนในองค์กร อย่างการอยู่กันเป็นครอบครัว ที่มีความเข้าอกเข้าใจต่อพนักงานเมื่อมีความจำ

เป็นบางอย่างที่กระทบกับการทำงาน เช่น ต้องพาลูกมาที่ทำงานด้วยชั่วคราวเนื่องจากไม่มีคนช่วยดูแล เป็นต้น มีส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นใจในองค์กรและสามารถก้าวข้ามอุปสรรคได้เร็วยิ่งขึ้น “พี่ร็องค์กรพี่นะ เขาดูแลเราเหมือนพี่น้อง เหมือนครอบครัว เราอยู่กับเขามานาน ตั้งแต่เรียนจบแล้วพี่ก็อยู่ที่นี้ยาวเลย” (ID12 พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจรีเทล ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์ วันที่ 12 มิถุนายน 2566) “อย่างองค์กรพี่เขาก็จะมีคตินี้ที่ว่ามันมีผลต่อการทำให้ระบบการทำงานมันดี ไม่เข้มงวดจนเกินไป คือ We are family ทุกคนคือครอบครัว ซึ่งพี่ว่ามันส่งผลต่อพนักงาน เราอยู่กับแบบครอบครัว แต่เราทำงานกันแบบมืออาชีพ แต่เราไม่ได้รู้สึกว่าเวลาเรามีเรื่องคับขัน เราเอาลูกมาไม่ได้เลย ถ้าเราจัดการมันได้ องค์กรก็รับได้” (ID09 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจรีเทล ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566)

อย่างไรก็ตาม แม้องค์กรจะมีนโยบายที่สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร อย่างไรก็ตามการอยู่กับแบบครอบครัวที่มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง แต่การที่องค์กรไม่ได้สื่อสารอย่างเป็นทางการในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพนักงานที่เป็นแม่ เช่น ในประเด็นของการอนุญาตให้พนักงานสามารถพาลูกมาที่ทำงานเมื่อมีเหตุจำเป็น อาจจะทำให้พนักงานเกิดความไม่มั่นใจในขอบเขตที่ตนสามารถแสดงออกถึงอัตลักษณ์ความเป็นแม่ในที่ทำงานและเกิดความกังวลใจตามมา “แอบกลัวเหมือนกันนะว่าเพื่อนร่วมงานเขาจะมองไง ตอนเราต้องหอบลูกไปทำงาน เพราะสมัยก่อน ถ้ามีคนทำแบบนี้ เราก็จะมองว่าเขาจะโปกส์งานได้ไม่ 100% แต่พอสถานการณ์มันเกิดขึ้นกับเราเอง เราก็จะเข้าใจว่ามันไม่ได้เข้มงวดขนาดนั้น เราก็ยังทำงานเต็มที่ตามปกติ” (ID09 พนักงานระดับบริหาร ธุรกิจรีเทล ครอบครัวขยาย สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2566) ดังนั้น แม้จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและองค์กร แต่การสื่อสารที่ชัดเจนขององค์กร จะช่วยสร้างความเคลือบแคลงสงสัยและสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างพนักงานได้มากที่สุด ดังนั้นแล้ว หากองค์กรต้องการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการยอมรับระหว่างคนที่หลากหลายในองค์กร (Inclusivity) นอกจากการสื่อสารว่า องค์กรต้องการมีวัฒนธรรมเช่นไรแล้ว องค์กรจำเป็นต้องมีนโยบาย หรือการสื่อสารที่ชัดเจนที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรตามมา เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างพนักงานด้วยกันและทำให้วัฒนธรรมองค์กรเป็นไปอย่างยั่งยืนเช่น การมีกิจกรรมพิเศษในวันสำคัญให้แก่พนักงานในกลุ่มต่าง ๆ เช่น งานวันแม่สำหรับพนักงานที่เป็นแม่ เพื่อให้ความตระหนักถึงพนักงานหญิงที่บางคนต้องรับบทบาทของการเป็นแม่ด้วยและเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีต่อพนักงานที่เป็นแม่และไม่ได้เป็นแม่ เช่น การที่เพื่อนร่วมงานเข้าใจว่าพนักงานที่เป็นแม่มีข้อจำกัดทางด้านร่างกายหลังคลอดซึ่งจะอ่อนเปลี้ยมากเป็นพิเศษ การที่เพื่อนร่วมงานตระหนักถึงข้อจำกัดและมีความเข้าใจกลุ่ม

พนักงานที่เป็นแม่อีกกล่าว จะทำให้เกิดการสนับสนุนทางด้านอารมณ์ตามมาและอาจทำให้เกิดการสนับสนุนในด้านการให้ความช่วยเหลือในระดับกลุ่มหรือบุคคลด้วยเช่นกัน

นอกจากวัฒนธรรมองค์กรแล้ว พนักงานที่เป็นแม่อีกกล่าวถึงนโยบายของบริษัทที่จะทำให้ตนสามารถก้าวข้ามความยากลำบากที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันได้ โดยนโยบายที่ถูกกล่าวถึงหลัก ๆ ได้แก่ นโยบายการสลับไปทำงานแบบ Work from Home นโยบายการมีสถานที่ดูแลเด็กตอนกลางวัน (Day care) นโยบายเวลาการเข้าทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น นโยบายค่ารักษาพยาบาลที่ครอบคลุมสิทธิ์ของลูก และนโยบายการไม่เลิกจ้างหรือลดเงินเดือน โดยผู้วิจัยสังเกตว่า นโยบายการสลับไปทำงานแบบ Work from Home นโยบายการมีสถานที่ดูแลเด็กตอนกลางวัน (Day care) และนโยบายเวลาการเข้าทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น เป็นนโยบายที่จะช่วยให้พนักงานที่เป็นแม่สามารถปรับตารางเวลาและวิถีชีวิตให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และสามารถแสดงออกถึงอัตลักษณ์ของแม่ในที่ทำงาน เช่น การมี Daycare ทำให้สามารถไปเยี่ยมลูกได้ระหว่างที่ต้องกลับไปทำงานที่บริษัท ในขณะที่นโยบายค่ารักษาพยาบาลที่ครอบคลุมสิทธิ์ของลูก และนโยบายการไม่เลิกจ้าง หรือลดเงินเดือนนั้น จะช่วยลดความเครียดทางการเงินของพนักงาน และทำให้พนักงานสามารถกลับมาโฟกัสในเรื่องงานได้เร็วยิ่งขึ้น

แม้ท้ายที่สุดแล้ว พนักงานที่เป็นแม่จะต่อรองให้อัตลักษณ์ความเป็นแม่มีความสำคัญมากกว่าอัตลักษณ์ของพนักงาน แต่ในสภาวะวิกฤตที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันในองค์กร พนักงานที่เป็นแม่ที่มีความผูกพันกับองค์กรเลือกที่จะทุ่มเวลาและให้ความสำคัญกับองค์กรก่อน ถึงจะมีการต่อรองอัตลักษณ์ในภายหลังเมื่อเกิดการปรับตัวในระยะหนึ่ง หรือมีเหตุการณ์มากระตุ้นให้เกิดการต่อรองอัตลักษณ์ เช่น ลูกได้รับผลกระทบในเชิงลบ ตามมา ดังนั้นแล้วจึงไม่อาจปฏิเสธได้ว่าพนักงานที่เป็นแม่ถือเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญกับองค์กรเช่นกัน ปัจจัยจะมีการปรับกลไกและรักษาสมดุล ระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวหากอัตลักษณ์ของพนักงานและอัตลักษณ์ความเป็นแม่ขัดแย้งกัน โดยหากองค์กรมีการสื่อสารหรือแทรกแซงในการสร้างสมดุลให้กับสมาชิกขององค์การและระบบต่างๆ ในองค์กร เช่น มีพื้นที่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนด้านความรู้สึก มีกิจกรรมที่ช่วยสร้างสายสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน หรือมีสิ่งอำนวยความสะดวกให้พนักงานสามารถแสดงอัตลักษณ์แม่หรือทำหน้าที่แม่ไปพร้อม ๆ กัน เป็นต้น ไม่เพียงเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินต่อไปแม้ในภาวะการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันเท่านั้น แต่ยังสามารถทำให้สมาชิกสามารถดำเนินชีวิตต่อไปได้อย่างมีข้อเสียน้อยที่สุด และสามารถลุกขึ้นไปต่อได้อย่างเร็วที่สุดอีกด้วย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า เทคโนโลยีมีบทบาทอย่างมากในการทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ หรือแม้แต่ช่วยให้พนักงานที่เป็นแม่สามารถทำหน้าที่แม่บางอย่างได้ภายใต้ความปกติใหม่

กระนั้นการจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพนั้น กลับไม่สามารถทดแทนได้ด้วยการพูดคุยกับปัญหาประติษฐ์หรือการสื่อสารทางอารมณ์อาจไม่เกิดขึ้น หากพนักงานขาดความผูกพัน ความไว้วางใจ หรือแม้กระทั่งการมีประสบการณ์ร่วมกับบุคคลที่สื่อสารด้วย ดังนั้น การที่มนุษย์ต้องทำงานกับเทคโนโลยีหรือปัญหาประติษฐ์เพียงอย่างเดียว อาจทำให้การสื่อสารในด้านอารมณ์ ซึ่งแน่นอนว่าในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ความรู้สึกในเชิงลบ เช่น ความกลัว ความเครียด ความกังวลนั้น เป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ การสื่อสารเพื่อลดอารมณ์เชิงลบดังกล่าวจะหายไปและส่งผลกระทบต่ออารมณ์แล้วลูกของปัจเจกในที่สุด ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การสื่อสารระหว่างมนุษย์ด้วยกัน ยังเป็นสิ่งจำเป็นในสภาวะวิกฤตจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน นอกจากนี้ หากองค์กรต้องการรักษาทรัพยากรมนุษย์อย่างพนักงานที่เป็นแม่และสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งแก่พนักงานทุกกลุ่มในองค์กร นอกจากการออกแบบนโยบายที่เอื้อต่อการปรับตัวท่ามกลางความปกติใหม่แล้ว องค์กรจำเป็นต้องออกแบบนโยบายการสื่อสารที่จะทำให้พนักงานสามารถจัดการกับความรู้สึกภายในหรือมีพื้นที่ปลอดภัยในการสื่อสารทางด้านอารมณ์ ที่ไม่เพียงแต่จะทำให้พนักงานที่เป็นแม่เกิดการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะสัมพันธ์แล้วลูกเท่านั้น แต่ยังเป็นช่องทางให้องค์กรได้รับข้อมูลเพื่อช่วยเหลือพนักงานในแต่ละปัจเจกได้อย่างเหมาะสมต่อไปในอนาคตอีกด้วย

### 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับบุคคล

จากการสังเคราะห์ข้อมูลการสื่อสารในระดับต่าง ๆ ของกลุ่มตัวอย่างที่เผชิญกับอุปสรรคอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ผู้วิจัยสังเกตว่า พนักงานที่เป็นแม่มีปัจจัยภายในที่ตนสามารถควบคุมและพัฒนาได้เพื่อสร้างภาวะสัมพันธ์แล้วลูกให้แก่ตนเอง โดยแบ่งตามระดับการสื่อสารดังนี้

1. ระดับการสื่อสารภายในตนเอง ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่า พนักงานที่เป็นแม่ที่มีมุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก กล่าวคือ มีอุปนิสัยที่มองโลกในแง่บวก หรือมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งมาก่อน มักจะมีลักษณะการสื่อสารกับตนเองที่เน้นไปที่การคิดแก้ไขปัญหา และสามารถก้าวข้ามอุปสรรคไปได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นแล้ว ปัจเจกที่ไม่คุ้นชินกับการเปลี่ยนแปลง อาจพบกับอุปสรรคในการก้าวข้ามอารมณ์เชิงลบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนานกว่าปัจเจกที่มีประสบการณ์มาก่อน โดยหากปัจเจกเปิดรับและเตรียมพร้อมตนเองสำหรับการเปลี่ยนแปลง เช่น การลองทำกิจกรรมที่อยู่นอกพื้นที่ปลอดภัย (Comfort Zone) เพื่อโอบรับความไม่แน่นอน และการฝึกมองการเปลี่ยนแปลงในแง่บวก แต่ยังคงประเมินสถานการณ์ตามความเป็นจริง ปัจเจกอาจสามารถ

รับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้รวมเร็วยิ่งขึ้น และก้าวข้ามอารมณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นตามมาได้มากที่สุด

2. ระดับการสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่ม ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าคนในเครือข่ายสนับสนุนของพนักงานที่เป็นแม่ เช่น คนในครอบครัว กลุ่มเพื่อน กลุ่มอัตลักษณ์ต่าง ๆ มีส่วนสำคัญอย่างมากที่จะช่วยให้พนักงานที่เป็นแม่ได้รับการสนับสนุนทางด้านอารมณ์และความช่วยเหลือจนสามารถสร้างภาวะลัมแล้วลุกได้ในที่สุด ดังนั้นแล้ว การมีความสัมพันธ์อันดีกับเครือข่ายสนับสนุนในอัตลักษณ์ต่าง ๆ ของพนักงานที่เป็นแม่ เช่น เครือข่ายเพื่อน เครือข่ายทางศาสนา เครือข่ายสถาบันศึกษา และเครือข่ายแม่ เป็นต้น อาจเป็นประโยชน์ต่อปัจเจกในการลัมแล้วลุก เมื่อปัจเจกต้องเผชิญกับวิกฤตที่ไม่คาดการณ์มาก่อน

#### 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

การเกิดภาวะลัมแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย อย่างอุปนิสัย ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารกับบุคคลหรือเครือข่ายภายนอกองค์กร รวมถึงการสื่อสารกับบุคคลหรือเครือข่ายภายในองค์กรและการสื่อสารขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งระบบ ไม่เพียงแต่การสื่อสารในระดับองค์กรจะส่งผลต่อการสื่อสารในระดับปัจเจกเท่านั้น แต่การสื่อสารของพนักงานและความสามารถในการก้าวข้ามอุปสรรคของปัจเจกส่งผลกระทบต่อ การขับเคลื่อนระดับองค์กรเช่นกัน การพึ่งพากันระหว่างปัจเจกและองค์กรในสภาวะวิกฤตนั้น จึงสำคัญต่อกันอย่างแยกไม่ได้ ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีความเข้าใจและสนับสนุน พนักงานในระดับปัจเจก เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างสภาพสมดุล (Equilibrium) หรือก้าวไปข้างหน้าได้ในสถานการณ์ที่มีความผันผวนสูง จากการสังเคราะห์ข้อมูลการสื่อสารของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้สร้างข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรในการพัฒนาการสื่อสารเพื่อช่วยสนับสนุนให้พนักงานที่เป็นแม่เกิดภาวะลัมแล้วลุกจากการเปลี่ยนแปลงแบบเฉียบพลันต่อไปในอนาคต โดยแบ่งเป็น 2 แนวทางคือ 1) การแทรกแซงในระดับปัจเจก และ 2) การแทรกแซงในระดับองค์กร ดังนี้

#### การแทรกแซงในระดับปัจเจก

1. องค์กรสามารถเป็นตัวกลางในการสร้างเครือข่ายสนับสนุนของพนักงานที่เป็นแม่ ผลการวิจัยบ่งชี้ว่า พนักงานที่เป็นแม่จะมีการสื่อสารและได้รับการสนับสนุนทั้งการได้รับความช่วยเหลือ และการได้รับกำลังใจ จากกลุ่มเครือข่ายอัตลักษณ์ต่าง ๆ เช่น กลุ่มพนักงานที่เป็นแม่เหมือนกัน กลุ่มสายอาชีพเดียวกัน กลุ่มศาสนา และกลุ่มสถาบันเดียวกัน เป็นต้น แน่นนอนว่าการเป็น

สมาชิก ของแต่ละกลุ่มเครือข่ายนั้น ขึ้นอยู่กับความสมัครใจของปัจเจก แต่การที่องค์กรมีการ ประชาสัมพันธ์หรือนำเสนอช่องทาง การเข้าร่วมเครือข่ายชุมชนต่าง ๆ ให้ปัจเจกทราบ จะช่วยเพิ่ม แนวโน้มการได้รับการสนับสนุนจากเครือข่ายของปัจเจกที่มีอัตลักษณ์บางอย่างร่วมกันและมีความ เข้าใจกันซึ่งกันและกัน อย่างในกรณี พนักงานที่เป็นแม่ที่อยู่ในธุรกิจการบิน ซึ่งเป็นธุรกิจเปราะบาง และองค์กรไม่สามารถให้การช่วยเหลือพนักงานที่เป็นแม่ผ่านนโยบายต่าง ๆ ในช่วงวิกฤตได้ กลุ่ม ตัวอย่างที่มีเครือข่ายสายอาชีพ เครือข่ายศาสนาและเครือข่ายสถาบันการศึกษาที่คอยช่วยสนับสนุน ให้ตนสามารถสร้างรายได้เสริมในช่วงที่มีการลดเงินเดือนและช่วยสนับสนุนทางด้านอารมณ์อย่างการ ให้กำลังใจ ทำให้ปัจเจกนั้นสามารถเกิดภาวะล้มแล้วลุกและคงไว้ซึ่งสถานะพนักงานในองค์กร จนกระทั่งสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคคลี่คลายขึ้นได้

**2. การให้คำปรึกษาจากผู้ที่มีประสบการณ์/อัตลักษณ์ร่วม** พนักงานที่เป็นแม่ส่วนหนึ่ง เกิดภาวะล้มแล้วลุกจากการยึดเหนี่ยวอัตลักษณ์บางอย่าง เช่น การยึดเหนี่ยวอัตลักษณ์แม่ ซึ่งเป็นการ มองว่าผู้หญิงที่เป็นแม่คนอื่นทำได้ ตนก็ต้องทำได้เช่นกัน การได้รับคำปรึกษาหรือแรงบันดาลใจจาก คนที่มีประสบการณ์คล้ายกัน เช่น มีการอบรม บรรยาย หรือแลกเปลี่ยนในประเด็นเรื่องการจัดการ เวลาของพนักงานที่เป็นแม่เหมือนกัน เป็นต้น นอกจากนี้จะเป็นการทำให้พนักงานได้รับแนวทางในการ แก้ไขปัญหาแล้ว จะยังเป็นการเพิ่มความหนักแน่นของอัตลักษณ์หนึ่ง ๆ ซึ่งอาจช่วยให้พนักงานใน กลุ่มอัตลักษณ์นั้น ๆ สามารถสื่อสารกับตนเองและอดทนในสถานะที่ยากลำบากได้มากยิ่งขึ้น

**3. การสนับสนุนให้พนักงานประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวันมากขึ้น**  
สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ทำให้องค์กรและพนักงานมีความจำเป็นต้อง ปรับมาใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้ แต่ ความไม่คุ้นชินกับการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เช่น การประชุมแบบออนไลน์ ส่งผลให้พนักงานเกิด ความยากลำบากในช่วงแรกที่มีการปรับใช้เทคโนโลยี ดังนั้นแล้ว เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงใน อนาคต การสร้างความคุ้นชินกับเทคโนโลยีโดยยังคงนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานอย่างต่อเนื่องจะ ช่วยให้พนักงานสามารถเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้มากยิ่งขึ้น มาก ไปกว่านั้น ผลการวิจัยพบว่า เมื่ออัตลักษณ์แม่และพนักงานขัดแย้งกัน พนักงานที่เป็นแม่จะให้ ความสำคัญและจัดลำดับของการทำหน้าที่แม่มาก่อนหน้าที่พนักงาน ยกเว้นในกรณีที่พนักงานมีตัว ช่วย เช่น มีคนช่วยเลี้ยงดูลูก ซึ่งมักพบในครอบครัวแบบขยาย หรือมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย อย่างกรณีพนักงานที่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้ากับชีวิตประจำวันของตนและสามารถพลิก แผลงเทคโนโลยีเข้ามาทำหน้าที่แม่ในช่วงที่ต้องมีการปรับตัวแบบฉับพลัน อย่างการใช้แอปพลิเคชันสั่ง

อาหารแทนการทำอาหารเอง ปังเจกจะไม่เกิดการต่อรองอัตลักษณ์ตามมา หรืออย่างกรณีพนักงานที่สามารถใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยย่นระยะเวลาในการทำงานและสามารถสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวได้ จะไม่เกิดการต่อรองอัตลักษณ์โดยลดความคาดหวังในฐานะพนักงานลงมาในที่สุด

### การแทรกแซงในระดับองค์กร

1. องค์กรควรมีแผนรองรับวิกฤติหรือหน่วยงานเฉพาะที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน (Disruption) ภายในองค์กร นอกจากองค์กรควรมีการวางแผนรับมือกับวิกฤติอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกองค์กรแล้ว เมื่อองค์กรได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันภายนอกองค์กร ผลกระทบนั้นย่อมส่งผลมายังระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร ตั้งแต่ในระบบมหภาค ไปจนถึงระบบจุลภาค ความเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อการดำเนินงานในระดับปัจเจกพนักงานนั้น อาจนำมาสู่วิกฤติภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการอยู่รอดขององค์กรได้ อย่างวิกฤติปัญหาการลาออกครั้งใหญ่ (The Great Resignation) ของพนักงาน อันเนื่องมาจากการไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการทำงานรูปแบบใหม่ การไม่สามารถรักษาสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานภายใต้รูปแบบการทำงานออนไลน์ รวมถึงการรู้สึกถึงความไม่เหมาะสมด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนในสถานะที่ภาระหน้าที่ในการทำงานสูงขึ้น (Saejia, 2021) การที่องค์กรมีแผนหรือฝ่ายที่ทำหน้าที่สนับสนุนพนักงานในระดับปัจเจกอย่างทั่วถึง เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน จะช่วยให้ องค์กรสามารถออกแบบการสื่อสารเพื่อสนับสนุนพนักงานในระดับปัจเจก และลดการเกิดวิกฤติภายในองค์กรตามมาได้

2. องค์กรควรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะทำให้เกิดความเข้าใจ (Empathy) ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อพนักงานที่เป็นแม่ โดยพนักงานที่เป็นแม่ส่วนหนึ่งระบุว่า การที่ตนสามารถก้าวข้ามอุปสรรคที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ส่วนหนึ่งมาจากการที่หัวหน้าเข้าใจสถานการณ์ของตน เช่น เข้าใจว่าตนจะไม่สามารถตอบข้อความได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะนอกเหนือเวลาทำงานที่จะต้องใช้เวลาทุ่มเทไปกับลูกมากยิ่งขึ้นในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น ต้องสอนการบ้านลูกเมื่อลูกต้องเปลี่ยนมาเรียนออนไลน์ เป็นต้น หรือการที่ผู้บังคับบัญชามีการให้กำลังใจและแสดงออกถึงความไว้วางใจในตัวพนักงานที่เป็นแม่ อย่างการไว้วางใจว่าพนักงานที่เป็นแม่จะทำงานที่ตนได้รับการมอบหมายอย่างเต็มที่ แม่จะต้องทำงานแบบออนไลน์ และไม่มีการคอยเฝ้าสังเกต (Monitor) พนักงานตลอดเวลา ซึ่งเป็นผลมาจากวัฒนธรรมการทำงานที่มีความเชื่อกันระหว่างพนักงานด้วยกันสูง ทำให้พนักงานที่เป็น



แม่รู้สึกได้รับการไว้วางใจและพยายามทำงานให้ผลลัพธ์ออกมาตามความคาดหวัง หรือมากกว่าความคาดหวังของหัวหน้าในที่สุด การที่องค์กรสามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์หรือค่านิยมที่สะท้อนการให้ความสำคัญแก่ครอบครัวของพนักงาน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมถึงพนักงานที่มีอัตลักษณ์และบทบาทหน้าที่อื่น ๆ เช่น บทบาทของการเป็นลูก อีกด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ Errida และ Lotfi ที่พบว่า องค์กรที่มีการพัฒนาและวางแผนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร จะช่วยให้ พนักงานภายในองค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้มากยิ่งขึ้น และการมีผู้นำทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำและผู้สนับสนุน

### 5.5 ข้อจำกัดในงานวิจัย

1. ข้อจำกัดในด้านเนื้อหา เนื่องจากในงานวิจัยนี้มีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนค่อนข้างจำกัด กลุ่มตัวอย่างจึงมีความหลากหลายที่ไม่มากพอ ในการสะท้อนไปยังภาพรวมประชากร นอกจากนี้ ในการวิจัยครั้งนี้ ยังขาดข้อมูลลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง 2 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยทางด้านรายได้ และอายุของพนักงานที่เป็นแม่ ทำให้ไม่สามารถเห็นข้อแตกต่างหรือข้อเปรียบเทียบระหว่างพนักงานที่เป็นแม่ที่มีอายุและรายได้ต่างกัน

2. ข้อจำกัดในด้านบริบท งานวิจัยนี้ใช้การสุ่มตัวอย่างโดยให้กลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมตามความสมัครใจ ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจที่มีความเปราะบางสูงและมีภาระหน้าที่ที่สูงขึ้นต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน อาจไม่สามารถเข้าร่วมงานวิจัยได้ด้วยเงื่อนไขทางด้านเวลา นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างบางท่านอาจตอบคำถามอย่างระมัดระวัง เนื่องจากมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารขององค์กร รวมถึงการไม่สะดวกใจที่ลงรายละเอียดเรื่องส่วนตัวในบางประเด็นนัก ทำให้ผลการวิจัยอาจมีความคลาดเคลื่อนจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับกลุ่มตัวอย่าง

3. ข้อจำกัดในด้านวิธีวิจัย เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพและขาดการเก็บข้อมูลในเชิงปริมาณ ทำให้ผลการวิจัยเป็นเพียงแคกรณีศึกษาและไม่สามารถอ้างอิงไปยังประชากรพนักงานที่เป็นแม่ในองค์กรไทยได้

### 5.6 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาในอนาคตควรเพิ่มระยะเวลาในการเก็บข้อมูลและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น มีความแตกต่างทางด้านขนาดองค์กร โครงสร้างองค์กรและลักษณะธุรกิจองค์กร เพื่อให้เห็นรูปแบบของการสื่อสารในแต่ละกลุ่มชัดเจนยิ่งขึ้น

จะช่วยทำให้เห็นผู้วิจัยสามารถเห็นความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายองค์กรและการเกิดภาวะล้มแล้วลุกของกลุ่มตัวอย่างได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. การศึกษาในอนาคตควรมีการศึกษาแม่ที่ทำงานนอกบ้านที่อยู่ในกลุ่มเปราะบางมากขึ้น เช่น พนักงานที่มีการถูกเลิกจ้าง พนักงานที่ต้องเปลี่ยนจากการทำงานประจำเป็นพนักงานชั่วคราว พนักงานที่ถูกลดเงินเดือน เนื่องจากพนักงานกลุ่มดังกล่าวได้รับผลกระทบที่สูงกว่าและจำเป็นต้องได้รับการความช่วยเหลือเร่งด่วนกว่าพนักงานที่อยู่ในองค์กรที่มีความมั่นคงสูง

3. การศึกษาในอนาคตควรมีการศึกษาพนักงานที่เป็นพ่อ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างในประเด็นทางด้านเพศและอัตลักษณ์ของผู้ปกครองและพนักงานในองค์กรไทย



## บรรณานุกรม

- 4 มิติ องค์กรเป็นมิตรกับเด็กและครอบครัว. Family-Friendly Workplace. Retrieved March 10, 2023 from <https://www.ffwthailand.net/ffw-4dimensions/>
- Beghini, V., Cattaneo, U., & Pozzan, E. (2019). *A quantum leap for gender equality: For a better future of work for all*. International Labour Organization (ILO). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_674831.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_674831.pdf)
- Boncori, I., & Smith, C. (2019). I lost my baby today: Embodied writing and learning in organizations. *Management Learning*, 50(1), 74-86. <https://doi.org/10.1177/1350507618784555>
- Bowornkittikun, A. (2020). *Influence of bully victimization on depressive mood with self-compassion and resilience as mediators* [Thesis, Chulalongkorn University]. CUIR. <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/75696>
- Brassey, J., Coe, E., Dewhurst, M., Enomoto, K., Giarola, R., Herbig, B., & Jeffery, B. (2022). *Addressing employee burnout: Are you solving the right problem?*. McKinsey Health Institute. Retrieved March 10, 2023 from <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem>
- Broad, G. M., Ball-Rokeach, S. J., Oghyanova, K., Stokes, B., Picasso, T., & Villanueva, G. (2013). Understanding Communication Ecologies to Bridge Communication Research and Community Action. *Journal of Applied Communication Research*, 41(4), 325-345. <https://doi.org/10.1080/00909882.2013.844848>
- Bromley, T., Smet, A. D., Lazaroff, K., & Mugayar-Baldocchi, M. (2021). *The Great Attrition: The power of adaptability*. McKinsey & Company. Retrieved March 10, 2023 from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-great-attrition-the-power-of-adaptability>
- Bucy, M., Schaninger, B., VanAkin, K., & Weddle, B. (2021). *Losing from day one: Why even successful transformations fall short*. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/successful-transformations#/>

Bughin, J., & Woetzel, J. (2019). *Navigating a world of disruption*. McKinsey & Company.

Retrieved March 10, 2023 from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/navigating-a-world-of-disruption>

Buzzanell, P. M. (2010). Resilience: Talking, Resisting, and Imagining New Normalcies Into

Being. *Journal of Communication*, 60(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2009.01469.x>

Calarco, J. M., Meanwell, E., Anderson, E. M., & Knopf, A. S. (2021). By Default: How

Mothers in Different-Sex Dual-Earner Couples Account for Inequalities in Pandemic Parenting. *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*, 7.

<https://doi.org/10.1177/23780231211038783>

Cambridge University Press. (n.d.-a). disruption. In *Cambridge dictionary*. Retrieved April

15, 2023 from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/disruption>

Cambridge University Press. (n.d.-b). resilience. In *Cambridge dictionary*. Retrieved April

15, 2023 from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/disruption>

Doerfel, M. L., Kim, M., Kwestel, M., Yoon, H., & Quow, J. (2022). Resilience organizing: a

multilevel communication framework. *Journal of Communication*, 72(6), 605-618. <https://doi.org/10.1093/joc/jqac027>

Dresler-Hawke, E., & Veer, E. (2006). Making healthy eating messages more effective:

combining integrated marketing communication with the behaviour ecological model. *International Journal of Consumer Studies*, 30(4), 318-326.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2006.00517.x>

Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management

success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273.

<https://doi.org/10.1177/18479790211016273>

Grant Thornton. (2022). *Women in Business 2022: Opening the doors to diverse talent*.

Grant Thornton. <https://www.grantthornton.co.ke/globalassets/1.-member-firms/kenya/insights/pdf/women-in-business-2022-opening-the-door-to-diverse-talent.pdf>

- Henderson, T. (2020). *Mothers Are 3 Times More Likely Than Fathers to Have Lost Jobs in Pandemic*. Stateline. Retrieved February 25, 2023, from <https://www.pewtrusts.org/en/research-and-analysis/blogs/stateline/2020/09/28/mothers-are-3-times-more-likely-than-fathers-to-have-lost-jobs-in-pandemic>
- Hintz, E. A., Betts, T., & Buzzanell, P. M. (2023). Caring for Patients without Personal Protective Equipment (PPE): Material Conditions as Multidimensional Cascading Triggers for Resilience Processes. *Health Commun*, 38(2), 371-380. <https://doi.org/10.1080/10410236.2021.1953727>
- Horton, K. E., Bayerl, P. S., & Jacobs, G. (2014). Identity conflicts at work: An integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S6-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.1893>
- Houston, J. B. (2021). COVID-19 Communication Ecologies: Using Interpersonal, Organizational, and Mediated Communication Resources to Cope With a Pandemic. *American Behavioral Scientist*, 65(7), 887-892. <https://doi.org/10.1177/0002764221992837>
- Igielnik, R. (2022). *Many working parents with young children say finding backup care would be very difficult*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2022/02/23/many-working-parents-with-young-children-say-finding-backup-care-would-be-very-difficult/>
- Indeed Editorial Team. (2023a). *Disruptive Change: Definition, Examples and How To Manage*. Indeed Career Guide. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/disruptive-change>
- Indeed Editorial Team. (2023b). *FAQ: The Three Levels of Management*. Indeed Career Guide. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/three-levels-of-managers>
- Jackie, G. (2006). "The Guilt Thing": Balancing Domestic and Professional Roles. *Journal of Marriage and Family*, 68(4), 901-909. <http://www.jstor.org/stable/4122883>
- Jahng, K. E. (2020). Narratives of Working Mothers Experiencing Workplace Bullying: Trauma Transferred to Young Children. *Family Relations*, 69(2), 320-334. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/fare.12402>

- Kivimaa, P., Laakso, S., Lonkila, A., & Kaljonen, M. (2021). Moving beyond disruptive innovation: A review of disruption in sustainability transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 38, 110-126.  
<https://doi.org/10.1016/j.eist.2020.12.001>
- Koretz, J. (2020). *New Mothers, Let's Talk About Your Professional Identity Crisis*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/08/new-mothers-lets-talk-about-professional-identity-crisis>
- Koul, S., & Nayar, B. (2022). Combating the COVID-19 disruption: Gauging job loss grief and psychological well-being of hospitality employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 21(1), 82-104.  
<https://doi.org/10.1080/15332845.2022.2015240>
- Krammer, S. M. S. (2022). Navigating the New Normal: Which firms have adapted better to the COVID-19 disruption? *Technovation*, 110.  
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102368>
- Kuang, K., Tian, Z., Wilson, S. R., & Buzzanell, P. M. (2021). Memorable Messages as Anticipatory Resilience: Examining Associations among Memorable Messages, Communication Resilience Processes, and Mental Health. *Health Communication*, 38(6). <https://doi.org/10.1080/10410236.2021.1993585>
- Leonhardt, M. (2020). *9.8 million working mothers in the U.S. are suffering from burnout*. CNBC <https://www.cnbc.com/2020/12/03/millions-of-working-mothers-in-the-us-are-suffering-from-burnout.html>
- The Levels of Management*. (n.d.). ManagementStudyHQ. Retrieved March 10, 2023 from <https://www.managementstudyhq.com/levels-of-management-and-functions.html>
- Llenza, E. (2008). *Organizational Communication and Change: A Case Study on the Implementation of an Innovation at a Florida Medical Facility* University of South Florida]. USF Tampa Graduate Theses and Dissertations.  
<https://digitalcommons.usf.edu/etd/363>
- Mei, S., Yuan, T., Liang, L., Ren, H., Hu, Y., Qin, Z., Fei, J., Cao, R., Li, C., & Hu, Y. (2022). Effect of family stress on life satisfaction among female workers during the COVID-19 epidemic in China: Exploring the roles of anxiety symptoms and age. *J*

- Health Psychol*, 27(6), 1484-1497. <https://doi.org/10.1177/13591053211044824>
- Orsini, J. (2021). "I was not ready"—This mom's honest post about maternity leave is so relatable. *Motherly*. <https://www.mother.ly/pregnancy/mom-maternity-leave-post/>
- Panter-Brick, C., & Eggerman, M. (2012). Understanding Culture, Resilience, and Mental Health: The Production of Hope. In M. Ungar (Ed.), *The Social Ecology of Resilience: A Handbook of Theory and Practice* (pp. 369-386). Springer New York. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0586-3\\_29](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0586-3_29)
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307-321. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/jclp.10020>
- Riess, H. (2021). Institutional Resilience: The Foundation for Individual Resilience, Especially During COVID-19. *Global advances in health and medicine*, 10, 21649561211006728. <https://doi.org/10.1177/21649561211006728>
- Saejia, W. (2021). ลลาออกจากที่ที่ทำให้ชีวิตมีปัญหา รวมเหตุผลที่ทำให้เกิด 'The Great Resignation'. *The MATTER*. <https://thematter.co/quick-bite/the-great-resignation-is-coming/156273>
- Scharp, K. M., Geary, D. E., Wolfe, B. H., Wang, T. R., & Fesenmaier, M. A. (2020). Understanding the triggers and communicative processes that constitute resilience in the context of migration to the United States. *Communication Monographs*, 88(4), 395-417. <https://doi.org/10.1080/03637751.2020.1856395>
- Scharp, K. M., Kubler, K. F., & Wang, T. R. (2020). Individual and community practices for constructing communicative resilience: exploring the communicative processes of coping with parental alienation. *Journal of Applied Communication Research*, 48(2), 207-226. <https://doi.org/10.1080/00909882.2020.1734225>
- Showalter, K., Maguire-Jack, K., & McCloskey, R. (2022a). Mothers' Resilience: Experiences of Intimate Partner Violence Survivors at Work. *Children*, 9(3). <https://doi.org/doi.org/10.3390/children9030373>
- Showalter, K., Maguire-Jack, K., & McCloskey, R. (2022b). Mothers' Resilience: Experiences of Intimate Partner Violence Survivors at Work. *Children*, 9(3), 373. <https://www.mdpi.com/2227-9067/9/3/373>
- Thidaratsakul, P. (2565). *Talent Uprising EP1: 5 สาเหตุเบื้องหลังการลาออกของพนักงานที่คุณ*

อาจคาดไม่ถึง. Hubba. <https://www.hubbathailand.com/hubba-blog/talent-uprising-ep1-5-reasons-behind-resignation>

Thomas, R., Yee, L., Cooper, M., Krivkovich, A., Urban, K. M., Rambachan, I., Cardazone, G., Liu, W. W., Noble-Tolla, M., Williams, M., Mahajan, S., Robinson, N., Edwards, B., & Nguyen, H. (2022). *Women in the Workplace 2022*. LeanIn.Org and McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/women%20in%20the%20workplace%202022/women-in-the-workplace-2022.pdf>

Tian, Z., & Bush, H. R. (2020). Half the sky: interwoven resilience processes of women political leaders in China. *Journal of Applied Communication Research*, 48(1), 70-90. <https://doi.org/10.1080/00909882.2019.1704829>

Trenery, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors [Review]. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>

Turner, L. H., Ekachai, D., & Slattery, K. (2022). How Working Mothers Juggle Jobs and Family during COVID-19: Communicating Pathways to Resilience. *Journal of Family Communication*, 22(2), 138-155. <https://doi.org/10.1080/15267431.2022.2058510>

Ungar, M. (2012). Social Ecologies and Their Contribution to Resilience. In M. Ungar (Ed.), *The Social Ecology of Resilience: A Handbook of Theory and Practice* (pp. 13-31). Springer New York. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0586-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0586-3_2)

Walsh, F. (2012). Facilitating Family Resilience: Relational Resources for Positive Youth Development in Conditions of Adversity. In M. Ungar (Ed.), *The Social Ecology of Resilience: A Handbook of Theory and Practice* (pp. 173-185). Springer New York. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0586-3\\_15](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0586-3_15)

Wang, P., Liu, D.-Z., & Zhao, X. (2014). The Social Ecology of Resilience: A Comparison of Chinese and Western Researches. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 3259-3265. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.744>



- Wittenstein, J., Turner, N., & BLOOMBERG. (2022). *Woes at Netflix, Peloton and Zoom show the age of 'lockdown stocks' may be done*. FORTUNE.  
<https://fortune.com/2022/01/21/netflix-peloton-zoom-woes-end-lockdown-stocks-era-covid/>
- World Economic Forum. (2022). *Global Gender Gap Report 2022*.  
<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/in-full>
- Zagefka, H., Houston, D., Duff, L., & Moftizadeh, N. (2021). Combining Motherhood and Work: Effects of Dual Identity and Identity Conflict on Well-Being. *Journal of Child and Family Studies*, 30(10), 2452-2460. <https://doi.org/10.1007/s10826-021-02070-7>
- กรมกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2562). *นิยามและประเภทครอบครัว. ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ*.  
<https://infocenter.nationalhealth.or.th/node/27977>
- กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา, & และ สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ. (2557). การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในย่านธุรกิจจตุจักร กรุงเทพมหานคร. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 9 (2), 91-113.  
[http://jms.cru.ac.th/datas/MJ\\_21\\_2\\_2557\\_18\\_ExJournal.pdf](http://jms.cru.ac.th/datas/MJ_21_2_2557_18_ExJournal.pdf)
- กรรณิการ์ ศุภชัย. (2559). Ecological Model: โมเดลการจัดกระทำปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสุขภาพ. วารสารการปฏิบัติการพยาบาลและการผดุงครรภ์ไทย, 3(1), 17-27.  
<https://he02.tci-thaijo.org/index.php/apnj/article/view/120509>
- กองเศรษฐกิจการแรงงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. (2565). รายงานสถานการณ์ภาวะเศรษฐกิจการแรงงานระหว่างประเทศและการเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างประเทศ และการค้าเสรีที่เกี่ยวข้องด้านแรงงาน ไตรมาสที่ 1/2565. กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. <http://warning.mol.go.th/uploadFile/pdf/pdf-2022-03-31-1648697176.pdf>
- คณินิจ อนุโรจน์. (2559). แนวทางการรับมือกับ Disruption. แพทยสารทหารอากาศ, 61(1), 67.  
<https://he02.tci-thaijo.org/index.php/rtafmg/article/view/193204>
- คิมจูวัน. (2564). *Resilience ยืนหยัดได้ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น* (อาสยา อภิชนางกูร, Trans.). อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง. (2554)
- จารย์ ปิ่นทอง, ธนภรณ์ จิตตินันท์, ประภัสสร แสงสุขสันต์, & ณิชนางค์ กุลนาถศิริ. (2561). สังคมสูง

วิจัยกับความท้าทายของตลาดแรงงานไทย.

[https://www.dop.go.th/download/knowledge/th1614761244-457\\_0.pdf](https://www.dop.go.th/download/knowledge/th1614761244-457_0.pdf)

จารุณี วงศ์ละคร. (2561). อำนาจชีวะในทัศนะของมิเชล ฟูโกต์. วารสารปณิธาน, 14(1), 135 - 162.

<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/panidhana/article/view/151883>

ชุติมา โลมรัตน์านนท์, & ภาวิกา ศรีรัตนบัลล์. (2556). อุดมคติและความเป็นจริงเรื่องความเป็นแม่ของผู้หญิงทำงาน. วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 16.

<https://ejournals.swu.ac.th/index.php/JOS/article/view/3808>

ทิพวรรณ ศิริสัมพันธ์, สิริรัฐ หนูสี, & ณัฐชนัน ฐิติพันธ์รังสฤต. (2562). การครองโสดของผู้หญิงในยุคโลกาภิวัตน์กับเศรษฐกิจในเมืองไทย. วารสารธรรมศาสตร์, 38(3), 27-44.

<http://tujournals.tu.ac.th/thammasatjournal/detailart.aspx?ArticleID=3903>

บังอร เบ็ญจาธิกุล. (2555). ความขัดแย้งในองค์การ บริหารไม่ยาก. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร, 1(2), 25. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/bkkthon/article/view/33889>

<https://so01.tci-thaijo.org/index.php/bkkthon/article/view/33889>

ปภัตตรา ชัยวงศ์. (2557). กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย [ปริญญาานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. CUIR.

<http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/45492>

เผยเพศหญิงป่วยซึมเศร้ามากกว่าชาย เหตุแบกรับความคาดหวังทางสังคม ปัญหาครอบครัว. (2560).

Hfocus. <https://www.hfocus.org/content/2017/12/15129>

พรทิพย์ วชิรดิถก. (2557). ปัจจัยทำนายความสามารถในการยื่นหยัดเผชิญวิกฤตของนักศึกษาพยาบาล.

วารสารการพยาบาลจิตเวชและสุขภาพจิต, 28(2), 17-31. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/JPNMH/article/view/24625>

<https://he02.tci-thaijo.org/index.php/JPNMH/article/view/24625>

ภัทรพรรณ ทำดี. (2562). เมื่อแม่ต้องกลับไปทำงาน: ภาวะยากลำบากสำหรับแม่ทำงานในการเลี้ยงลูก

ด้วยนมแม่. วารสารพัฒนาสังคม, 21(1), 77-91. [https://e-](https://e-journal.snru.ac.th/topics/3934/)

[journal.snru.ac.th/topics/3934/](https://e-journal.snru.ac.th/topics/3934/)

ภัทรพรรณ ทำดี. (2564). มองรอบทิศกับชีวิตและสุขภาพของผู้หญิง: แนวทางในการส่งเสริมการเข้าถึง

บริการสุขภาพ. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 47(2), 7-29. [https://so04.tci-](https://so04.tci-thaijo.org/index.php/socku/article/view/249777)

[thaijo.org/index.php/socku/article/view/249777](https://so04.tci-thaijo.org/index.php/socku/article/view/249777)

ยงยุทธ แฉล้มวงษ์, & โชคชัยชาญ วิโรจน์สัตตบุษย์. (2563). ผลกระทบ โควิด-19 ที่มีต่อเศรษฐกิจและ

การจ้างงาน: กรณีศึกษาแรงงานหญิง. TDRI. [https://tdri.or.th/2020/10/the-impact-of-](https://tdri.or.th/2020/10/the-impact-of-the-covid-19-crisis-on-womens-employment/)

[the-covid-19-crisis-on-womens-employment/](https://tdri.or.th/2020/10/the-impact-of-the-covid-19-crisis-on-womens-employment/)

วรารค์ วีระนาคินทร์, & มัลลิกา สังข์สนิท. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในงานและ

ครอบครัว ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง การสนับสนุนทางสังคม กับความปรารถนา  
ก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารหญิง ในจังหวัดนครราชสีมา. *Suranaree Journal of Social  
Science*, 3(2), 91-108. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/sjss/article/view/23936>

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. องค์กร. In พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๕๔.

<https://dictionary.orst.go.th/>

โสภิต แสงอ่อน, พัชรินทร์ นินทจันทร์, & ทศนา ทวีคุณ. (2561). ความแข็งแกร่งในชีวิตและภาวะ  
ซึมเศร้าของประชาชนในชุมชนแห่งหนึ่งของจังหวัดปทุมธานี. *วารสารการพยาบาลจิตเวชและ  
สุขภาพจิต*, 32(2), 84-99. <https://he02.tci->

[thaijo.org/index.php/JPNMH/article/view/138697/103072](https://he02.tci-thaijo.org/index.php/JPNMH/article/view/138697/103072)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## ภาคผนวก

ตารางที่ 3 ประมาณการด้านงบประมาณหมวดต่าง ๆ (ผู้วิจัยใช้ทุนส่วนตัว)

หมวดค่าตอบแทนนักวิจัยและค่าถอดเทปสัมภาษณ์	- บาท
หมวดค่าใช้สอย: ค่าพิมพ์เอกสารและเช่าเล่มรายงาน	3,000 บาท
หมวดค่าเดินทาง	
1. ค่าเดินทางเพื่อส่งเอกสารและรายงาน และค่าเดินทางเพื่อมาสอบ	4,000 บาท
2. ค่าเดินทางไปสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมวิจัย	2,000 บาท
ค่าตอบแทนผู้เข้าร่วมวิจัย	2,000 บาท



ภาพที่ 3 ตัวอย่างจดหมายขอความอนุเคราะห์จากองค์กร



ที่

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กทม. 10330

พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นองค์กรผู้ให้ข้อมูลในโครงการวิจัย  
เรียน

ด้วย นางสาวณัฐธิดา หฤรัถย์ นิสิตระดับมหาบัณฑิต ชั้นปีที่ 2 กลุ่มวิชาวาริชวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังอยู่ในระหว่างทำการศึกษาวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ในการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน" (COMMUNICATION RESILIENCE PROCESS OF THAI WORKING MOTHERS IN DISRUPTIVE LIFE EVENTS) เพื่อค้นหาคอบแนวคิดกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ในองค์กรไทยในปัจจุบัน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาวาริชวิทยา ภายใต้การควบคุมของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปภัสนรา ชัยวงศ์

ในการนี้เพื่อให้วิทยานิพนธ์มีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้เข้าเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์บุคลากรที่มีความสมัครใจให้ข้อมูล โดยเป็นกลุ่มพนักงานหญิงที่มีบุตรอายุไม่เกิน 16 ปี ที่ดำรงตำแหน่งปฏิบัติการ จำนวน 1-3 ท่าน และตำแหน่งบริหาร จำนวน 1-3 ท่าน ในช่วงเวลาและสถานที่ที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวก ระหว่างวันที่ 1 ถึง 10 เดือน มิถุนายน พ.ศ.2566

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในการเข้าเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ ทั้งนี้หากท่านมีข้อความถามหรือต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม สามารถติดต่อกับนิสิตได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 0907059797 หรือทางอีเมล natanicha.harurak@gmail.com และขอขอบคุณในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา อัครจันทโชติ)

คณบดีคณะนิเทศศาสตร์

หน่วยจัดการเรียนการสอนและสนับสนุนการศึกษา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาฯ  
โทรศัพท์ 0-2218-2155

ภาพที่ 4 ใบรับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 2 สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 2 สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาคารจามจุรี 1 ชั้น 1 ห้อง 114 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330

โทรศัพท์: 02-218-3210 Email: curec2.ch1@chula.ac.th

COA No. 213/66

### ใบรับรองโครงการวิจัย

โครงการวิจัยที่ 660177 กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ในการเปลี่ยนแปลงแบบ ผู้วิจัยหลัก นางสาว ณัฐธัญญา หฤรัถย์

หน่วยงาน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 2 สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พิจารณาจริยธรรมการวิจัยโดยยึดหลัก ของ Declaration of Helsinki, the Belmont report, CIOMS guidelines และ The international conference on harmonization – Good clinical practice (ICH-GCP) อนุมัติให้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวได้

ประธานคณะกรรมการ

กรรมการและเลขานุการ

รูปแบบการพิจารณาทบทวน: แบบลดขั้นตอน

วันที่รับรอง: 2 มิถุนายน 2566

วันหมดอายุ: 1 มิถุนายน 2567

เอกสารที่คณะกรรมการรับรอง

1. เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มตัวอย่างผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
2. หนังสือยินยอมเข้าร่วมในการวิจัย
3. ประวัติผู้วิจัย (CV)
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### เงื่อนไข

1. ผู้วิจัยหรือหน่วยงานการวิจัยต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย
2. หากใบรับรองโครงการวิจัยหมดอายุ การดำเนินการวิจัยต้องยุติ เมื่อต้องการต่ออายุต้องขออนุมัติใหม่ล่วงหน้าไม่ต่ำกว่า 1 เดือน พร้อมส่งรายงานความก้าวหน้าการวิจัย
3. ต้องดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด
4. ให้เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มตัวอย่างผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ใบยินยอมของกลุ่มตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และเอกสารเชิญเข้าร่วมวิจัย (ถ้ามี) เฉพาะที่ประทับตราคณะกรรมการเท่านั้น
5. หากคิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงในสถานที่เก็บข้อมูลหรืออนุมัติจากคณะกรรมการ ต้องรายงานคณะกรรมการภายใน 5 วันทำการ
6. หากมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการวิจัย ให้ส่งคณะกรรมการพิจารณารับรองก่อนดำเนินการ
7. โครงการวิจัยไม่เกิน 1 ปี สืบแบบรายงานสิ้นสุดโครงการวิจัย (AF 03-13) และบทคัดย่อผลการวิจัยภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น สำหรับโครงการวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ให้ส่งบทคัดย่อผลการวิจัยภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น ทั้งนี้ต้องเป็นหลักฐานในการปิดโครงการ
8. โครงการวิจัยที่ได้รับอนุมัติโครงการโดยการพิจารณาทบทวนแบบยกเว้น (Exemption review) ปฏิบัติตามเงื่อนไข ข้อ 1,6 และ 7 เท่านั้น



เลขที่โครงการวิจัย 660177  
วันที่รับรอง 02 มิ.ย. 2566  
วันที่หมดอายุ 01 มิ.ย. 2567

Digital Certificate

ตารางที่ 4 ที่มาของข้อความในแบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

คำถาม	การทบทวนวรรณกรรม/ที่มา
ประวัติส่วนตัว	ศึกษาบริบทของพนักงานที่เป็นแม่ ที่ครอบคลุมมิติทางด้านลักษณะ ตำแหน่งงานและลักษณะครอบครัว
1) ขอให้ช่วยเล่าไปถึง เหตุการณ์การเปลี่ยนแปลง แบบฉับพลันในช่วงสามปีที่ ผ่านมา ที่ท่านรู้สึกขอบคุณ ตัวเองหรือชอบ คุณคนรอบข้างที่สามารถก้าวข้ามได้ที่สามารถก้าวข้ามได้	(Turner et al., 2022) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Macrodisruptions</li> <li>○ Microdisruptions</li> <li>○ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง</li> </ul>
2) ในวันที่รับรู้ว่าคุณประสบเกิดขึ้นแล้ว ท่านบอกกับตัวเองว่าอย่างไร	กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก (Buzzanell, 2010) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ การสร้างความปกติใหม่</li> <li>○ การยึดเหนี่ยวอัตลักษณ์</li> <li>○ การให้ความชอบธรรมกับความรู้สึกในเชิงลบ ในขณะที่พยายามมุ่งความสนใจไปที่การกระทำในเชิงบวก</li> <li>○ การสร้างตรรกะเพื่อให้สามารถอดทนได้ในสภาวะนั้น ๆ</li> </ul>
3) ตอนนั้นที่ต้องเผชิญเรื่องราวนี้ได้คุยกับใครบ้างไหม	การสื่อสารระหว่างบุคคลภายในและภายนอกองค์กร จากการทบทวน การสื่อสารระหว่างบุคคลจะมีลักษณะที่ 1 คือ การระบาย/พูดคุยกเกี่ยวกับความรู้สึก และลักษณะที่ 2 คือ การใช้ประโยชน์จากเครือข่าย หรือการขอความช่วยเหลือ <ul style="list-style-type: none"> <li>○ การสื่อสารกับบุคคลคนอื่นมีทั้งผลดีและผลเสีย ความสัมพันธ์ที่ ดีระหว่างบุคคลอาจช่วยให้ปัจเจกเกิดภาวะล้มลุก แต่ในขณะ เดียวกันก็สามารถทำให้เกิดอารมณ์ลบได้ หากมีการแสดงความคิดเห็นที่ตรงข้าม (Buzzanell, 2010; Turner et al., 2022)</li> <li>○ งานวิจัยเกี่ยวกับผู้อพยพในอเมริกา พบว่า ถ้าหากครอบครัว สื่อสารเกี่ยวกับความคาดหวังมากเกินไป จะทำให้ปัจเจกรู้สึก กัดดัน และเกิดอารมณ์เชิงลบตามมา Scharp et al., 2021) โดยงานวิจัยของ Boncori และ Smith (2019) พบว่า การ สื่อสารที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ความรู้สึกเชิงลบ แสดงความ อ่อนแอ ถูกมองเป็นเรื่องต้องห้ามในบทสนทนาในองค์กร เพราะ ขัดกับค่านิยมความเป็นมืออาชีพ</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ จากการศึกษาการสื่อสารในระดับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทางการแพทย์ พบว่า การที่หัวหน้าคอยสอดส่องและสอบถามความรู้สึกของลูกทีม จะช่วยให้ลูกทีมมีความสามารถในการล้มแล้วลุกมากขึ้น (Riess, 2021)</li> </ul>
<p>4) คิดว่าลักษณะงาน รวมถึงแผนกที่ท่านทำมีผลต่อการรับมือต่ออุปสรรคในช่วงนั้นไหม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ แม้จะยังไม่พบงานศึกษาที่พูดถึงความเกี่ยวข้องระหว่างลักษณะงานและความสามารถในการรับมือ แต่จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างนำร่อง (Pilot Test) พบว่า ลักษณะงานที่มีความยืดหยุ่นและรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความสามารถในการปรับตัวของพนักงานที่เป็นแม่ โดยลักษณะงานที่ยืดหยุ่นและการทำงานออนไลน์จะเป็นผลดีต่อพนักงานที่เป็นแม่มากกว่า</li> </ul>
<p>5) ท่านคิดว่าองค์กรสามารถมีส่วนช่วยอย่างไรให้ท่านสามารถก้าวข้ามผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้ (การสื่อสารระหว่างกลุ่ม/การสื่อสารองค์กร)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ จาก Pilot Test พบว่า พนักงานที่เป็นแม่จะพยายามปรับตัวตามกฎองค์กร มากกว่าพยายามเรียกร้องความช่วยเหลือจากองค์กร โดยแม่บางท่านไม่รู้ว่าคุณมีสวัสดิการอะไรจากองค์กรเพื่อสนับสนุนตนบ้าง นอกจากสิทธิลาคลอด</li> </ul>



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	Natanicha Harurak
วัน เดือน ปี เกิด	9 May 1999
สถานที่เกิด	Chumphon, Thailand
วุฒิการศึกษา	B.A. (Political Science), Chulalongkorn University
ผลงานตีพิมพ์	-
รางวัลที่ได้รับ	-



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY