

กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลัมแล้วลูกของพนักงานที่เป็นแม่ ในการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน

รับบทความ: 1 กรกฎาคม 2567

แก้ไขบทความเสร็จ: 4 มีนาคม 2568

ตอบรับบทความ: 7 มีนาคม 2568

ณัฐธินา หฤรักษ์¹ และ ปภัสนรา ชัยวงศ์²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลัมแล้วลูกของพนักงานที่เป็นแม่เมื่อเผชิญการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน โดยสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและสมัครใจจากพนักงานหญิงตำแหน่งบริหารและปฏิบัติการในองค์กรไทยประเภทแสวงผลกำไรขนาดใหญ่ ผลการวิจัยพบการสื่อสารในระดับภายในตนเอง 4 ลักษณะ ได้แก่ การบอกให้ตนเอง 1) คิดหาวิธีแก้ 2) อุดทน 3) มองอุปสรรคเป็นความท้าทาย และ 4) มองการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมดา นำไปสู่การสร้างภาวะลัมแล้วลูก 5 กระบวนการ ได้แก่ 1) การสร้างความปกติใหม่ 2) การมองที่การกระทำในเชิงบวก 3) การสร้างตรรกะเพื่อให้สามารถอดทนได้ในสภาวะนั้นๆ 4) การยึดในค่านิยมของคนในกลุ่ม และ 5) การต่อรองหรือให้ความหมายใหม่กับอัตลักษณ์ของตน ในระดับการสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่มย่อยพบการสื่อสารกับเครือข่ายของตนใน 2 ลักษณะ คือ 1) การสื่อสารเพื่อรักษาความสัมพันธ์และใช้ประโยชน์จากเครือข่าย และ 2) การสื่อสารเพื่อรับการสนับสนุนทางด้านอารมณ์ และในระดับการสื่อสารองค์กรพบว่า วัฒนธรรมหรือนโยบายองค์กรที่ไม่ปิดกั้นการสื่อสารเกี่ยวกับอารมณ์และการแสดงออกถึงอัตลักษณ์แม่ มีส่วนช่วยให้พนักงานที่เป็นแม่สามารถสร้างภาวะลัมแล้วลูกได้

คำสำคัญ: พนักงานที่เป็นแม่, ภาวะลัมแล้วลูก, การสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลัมแล้วลูก, การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน, องค์กรไทย

¹ **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2218-2205 อีเมล natanicha.harurak@gmail.com

² **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2218-2205 อีเมล papassara.c@chula.ac.th (ผู้ประพันธ์บรรณกิจ)

Communication Resilience Process of Thai Working Mothers in Disruptive Life Events

Received: July 1, 2024

Revised: March 4, 2025

Accepted: March 7, 2025

*Natanicha Harurak¹ and Papassara Chaiwong^{*2}*

Abstract

The purpose of this qualitative study was to examine the communication processes of Thai working mothers who developed resilience when faced with sudden changes. The primary data collection method was in-depth interviews with 20 participants, including female employees in both management and operational positions at large for-profit Thai organizations. The study identified four categories of intrapersonal communication: 1) encouraging oneself to find solutions, 2) practicing patience, 3) reframing problems as challenges for growth, and 4) viewing change as a normal part of life. These strategies contribute to resilience through five communication processes: 1) crafting normalcy, 2) foregrounding productive action, 3) applying alternative logics to endure challenging situations, 4) affirming identity anchors, and 5) negotiating or reframing identities. At the interpersonal and group communication levels, two key reasons for communicating with their networks emerged: 1) to maintain and utilize communication relationships, and 2) to receive emotional support. At the organizational communication level, the findings suggest that organizational culture and policies that encourage identity expression and emotional communication help working mothers develop resilience.

Keywords: Working mother, Communication, Resilience, Disruption, Thai organization

¹ **Affiliation:** Faculty of Communication Arts, Chulalongkorn University, 254, Phayathai Road, Wangmai, Pathumwan, Bangkok Thailand 10330 Tel 0-2218-2205 Email. natanicha.harurak@gmail.com

² **Affiliation:** Faculty of Communication Arts, Chulalongkorn University, 254, Phayathai Road, Wangmai, Pathumwan, Bangkok Thailand 10330 Tel 0-2218-2205 Email. papassara.c@chula.ac.th (Corresponding Author)

บทนำ (Introduction)

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ถือเป็นกรณีตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน (Disruption) ที่สร้างความท้าทายให้องค์กร องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป มาตรการการควบคุมโรค รวมถึงความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (Deloitte, 2020) การวางแผนเพื่อเพิ่มศักยภาพให้พนักงานในระดับปัจเจกสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ จึงเป็นสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องเตรียมความพร้อม

อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการรับมือของพนักงานในระดับปัจเจกนั้นแตกต่างกันออกไป เนื่องด้วยพนักงานในแต่ละกลุ่มได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันแตกต่างกัน อย่างในกลุ่มพนักงานที่เป็นแม่ที่ต้องลบทบาทหน้าที่ในฐานะพนักงาน มากกว่าพนักงานกลุ่มอื่นในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 เนื่องจากเผชิญกับอุปสรรคการทับซ้อนด้านพื้นที่และเวลาจากการทำงานไปพร้อมๆ กับดูแลลูก ส่งผลกระทบต่อสุขภาพจิตและเป็นเหตุให้พนักงานที่เป็นแม่ต้องลาออกจากการทำงาน (Thomas et al., 2022) จากการศึกษาของ Turner et al. (2022) พบว่าแม่ที่ทำงานไปด้วย (Working mom) สามารถก้าวข้ามอุปสรรคดังกล่าว ปรับตัวและรักษาอัตลักษณ์ของแม่และพนักงานต่อไป หรือเกิด ‘ภาวะล้มแล้วลุก’ (Resilience) ได้ด้วยกระบวนการสื่อสารภายในตนเองและการสื่อสารกับกลุ่มเครือข่ายของตน มากไปกว่านั้น จากรายงานของ Deloitte (2020) ยังพบว่า การเปลี่ยนแปลงผ่านโครงสร้างที่ช่วยสร้างการยอมรับและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร อย่างการแสดงถึงความเข้าใจที่มีต่อพนักงานและการสื่อสารไปยังพนักงานอย่างเหมาะสมของผู้นำ เป็นหนึ่งในการกระทำของผู้นำที่จะช่วยสร้างภาวะล้มแล้วลุกได้ สะท้อนให้เห็นถึงการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกในบริบทของพนักงานที่เป็นแม่ที่มีได้จำกัดอยู่แค่ในระดับปัจเจก ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มของปัจเจกเพียงเท่านั้น แต่ยังเชื่อมโยงกับการสื่อสารในระดับองค์กร การศึกษาการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกอย่างเป็นระบบครอบคลุมระบบนิเวศมิติต่างๆ จึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องสร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบนโยบายการสื่อสารเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม หากแต่ในปัจจุบันยังไม่ปรากฏการศึกษากระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ในบริบทองค์กรไทยที่ครอบคลุมระบบนิเวศมิติต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยมักปรากฏประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกในรูปแบบของข่าว บทความ ทำให้การศึกษาคือการสื่อสารในประเด็นดังกล่าวในประเทศไทยยังมีอยู่จำกัด จึงนำมาสู่วัตถุประสงค์การวิจัยคือ เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ในองค์กรไทย เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน และปัญหานี้วิจัยว่ากระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ในองค์กรไทยเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน เป็นอย่างไร

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

เพื่อตอบวัตถุประสงค์และปัญหาคำถามในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่ฉับพลันที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรและต่อพนักงานที่เป็นแม่ ภาวะล้มแล้วลุก การสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก และการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกผ่านมุมมองแบบจำลองการสื่อสารเชิงนิเวศในองค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน (Disruption) ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร Buzzanell (2010) ได้เสนอนิยามของ Disruption ในฐานะของเหตุการณ์กระตุ้น (Trigger event) หรือเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะปกติและมีความรุนแรงมากพอที่จะทำให้เกิดกลยุทธ์ในการสร้างภาวะล้มแล้วลุกอย่างรวดเร็ว โดยในการศึกษาของ Turner et al. (2022) ได้ต่อยอดการศึกษาการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกจากแนวคิดของ Buzzanell พบเหตุการณ์กระตุ้นหรือเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันที่ก่อให้เกิดการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก ใน 2 ระดับ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาค (Macrodisruption) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อๆ กัน เป็นวงกว้างและก่อให้เกิด 2) การเปลี่ยนแปลงในระดับจุลภาค (Microdisruption) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดผลกระทบแตกต่างกันไปในแต่ละปัจเจกตามมา

วิกฤตโรคระบาด COVID-19 นั้น ได้ส่งผลกระทบเป็นวงกว้างและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบมหภาคต่อองค์กรแตกต่างกันไปตามเงื่อนไขต่างๆ เช่น ประเภทของธุรกิจและลักษณะการดำเนินงานก่อนหน้าที่จะเกิดโรคระบาด โดยจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้น จะมีการรับมือโดยการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบในระดับองค์กร 3 ด้าน ได้แก่ การรับมือด้วยการปรับนโยบายขององค์กร การรับมือด้วยการปรับวัฒนธรรมขององค์กร และการรับมือด้วยการปรับของผู้นำองค์กร ทั้งยังมีการรับมือกับวิกฤติด้วยการสื่อสารในระดับกลุ่มและการสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อสร้างความพร้อม ลดการต่อต้าน และทำให้ปัจเจกมีส่วนร่วมในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมากขึ้น (Trenerry et al., 2021, Errida & Lotfi, 2021)

การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน (Disruption) ที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานที่เป็นแม่ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า โดยทั่วไป พนักงานที่เป็นแม่ทั้งในสหรัฐอเมริกาและไทยต่างต้องเผชิญกับความท้าทายอันเนื่องมาจากความขัดแย้งด้านอัตลักษณ์และบทบาทหน้าที่ในสภาวะปกติ และยิ่งเกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้นในสถานการณ์ COVID-19 จากการศึกษาของ Calarco et al. (2021) พบว่า การดูแลผู้อื่น การดูแลลูกและการดูแลพื้นที่ภายในบ้าน ถูกผลักดันให้เป็นภาระหน้าที่ของเพศหญิง ทำให้พนักงานที่เป็นแม่มีภาระหน้าที่ที่สูงกว่าพนักงานกลุ่มอื่น รูปแบบวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปในช่วงสถานการณ์ COVID-19 ยิ่งเพิ่มความท้าทายให้แก่พนักงานในฐานะของแม่ เนื่องมาจากการต้องแบก

รับหลากหลายบทบาทและอัตลักษณ์ไปพร้อมๆ ก่อให้เกิดความเครียดและกระทบต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานตามมา (Zagefka et al., 2021) สอดคล้องกับการศึกษาในบริบทไทย โดยภัทรพรรณ ทำดี (2564) พบว่า ทักษะคติเกี่ยวกับบทบาททางเพศแบบดั้งเดิม (Traditional gender role attitude) คาดหวังให้ผู้หญิงไทยต้องทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลสมาชิกทุกคนภายในครอบครัว เช่นเดียวกับกับบริบทสังคมอเมริกัน ซึ่งการที่ผู้หญิงพยายามรักษาอัตลักษณ์ของความเป็นแม่ตามทักษะคติแบบดั้งเดิมไปพร้อมกับการรักษาอัตลักษณ์ในฐานะพนักงาน ภายใต้ข้อจำกัดที่เวลาและพื้นที่ในการแสดงออกถึงอัตลักษณ์หนึ่งหนึ่งทับซ้อนกัน (เช่น การ Work from home ไปพร้อมกับดูแลลูกในช่วงที่เด็กต้องเรียนออนไลน์) ทำให้พนักงานแม่มีภาระที่ท่วมท้น เกิดความสับสนว่าควรปฏิบัติเช่นไรในช่วงขณะหนึ่ง และส่งผลกระทบให้เกิดอารมณ์ความรู้สึกเชิงลบ เมื่อตนไม่สามารถแสดงออกถึงบทบาทในอุดมคติที่ตนเองคาดหวังไว้ได้ (บังอร เป็ญจาริกุล, 2555)

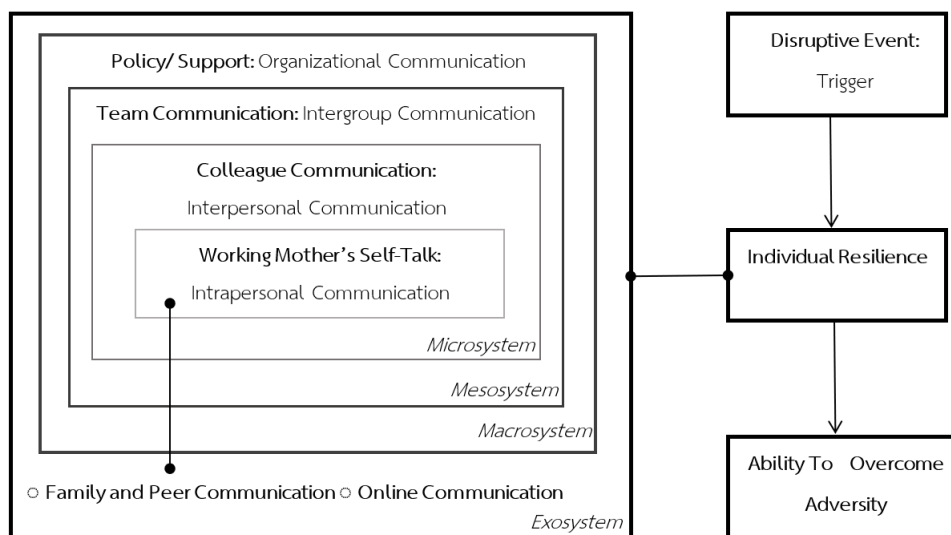
ภาวะล้นแล้วลุก (Resilience) จากการทบทวนวรรณกรรม เช่น พจนานุกรม หนังสือ และบทความวิชาการ พบว่า นอกจากคำว่า “ภาวะล้นแล้วลุก” แล้ว การศึกษาในไทย ยังมีการใช้คำอื่นๆ เพื่อกล่าวถึง Resilience ในระดับปัจเจก เช่น “ความแข็งแกร่งในชีวิต” “ความสามารถในการฟื้นพลัง” และ “ความสามารถในการยืนหยัด” โดยมีจุดร่วมกันคือ เป็นการศึกษาการรับมือต่ออารมณ์เชิงลบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ปัจเจกสามารถปรับตัวและเกิดผลลัพธ์ในเชิงบวก อย่างการสามารถกลับมาดำเนินชีวิตได้ตามปกติ (พรทิพย์ วชิรติลล, 2557; โสภณ แสงอ่อน และคณะ, 2561; Bowornkittikun, 2020) โดยในงานวิจัยฉบับนี้ศึกษาภาวะล้นแล้วลุกในฐานะของ “กระบวนการฟื้นฟูเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน เพื่อให้การดำเนินชีวิตของปัจเจก หรือการดำเนินงานภายในองค์กร สามารถกลับมาดำเนินต่อไปได้อย่างเป็นปกติ” โดยพิจารณาความสามารถในการล้นแล้วลุกในระดับปัจเจก จากมุมมองของปัจเจกที่มีต่อตนเองว่า ตนสามารถก้าวข้ามผลกระทบในแง่ลบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันในอดีตได้หรือไม่ในปัจจุบัน

การสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้นแล้วลุก (Communication of Resilience) การเกิดภาวะล้นแล้วลุกในงานศึกษาของ Buzzanell (2010) สะท้อนให้เห็นว่านอกจากอุปนิสัย (Traits) ของปัจเจกที่มองโลกในแง่บวกแล้ว วาทกรรมและวัฒนธรรมทางสังคม หรือ สภาพแวดล้อมซึ่งเป็นองค์ประกอบภายนอกของปัจเจก ยังเชื่อมโยงกับความสามารถในการทำความเข้าใจประสบการณ์ที่ยากลำบากในชีวิตและก่อให้เกิดสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้นแล้วลุก (Communication theory of resilience) ตามมาได้ โดย Buzzanell ได้เสนอการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้นแล้วลุก 5 กระบวนการ ได้แก่ การสร้างความปกติใหม่ (Crafting normalcy) การมองที่การกระทำในเชิงบวกมากกว่าความรู้สึกในเชิงลบ (Foregrounding positive actions while backgrounding negative feelings) การสร้างตรรกะเพื่อให้สามารถอดทนได้ในสภาวะนั้นๆ (Putting alternative logics to work) การยึดในค่านิยมของ

คนในกลุ่ม (Affirming identity anchors) และการพยายามรักษาเครือข่ายของตน (Maintaining and using communication networks and relationships) โดยผู้วิจัยได้แบ่งกระบวนการสื่อสารตามการสื่อสารในระดับต่างๆ ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป นอกจากนี้ การศึกษาที่ต่อยอดมาจากแนวคิดของ Buzzanell ของ Turner et al. (2022) ยังพบอีกหนึ่งกระบวนการที่ช่วยให้ปัจเจกเกิดภาวะล้มแล้วลุกคือ การสื่อสารในเรื่องของอารมณ์กับครอบครัวหรือเครือข่ายสนับสนุนของปัจเจก จะช่วยให้สามารถก้าวข้ามช่วงเวลาที่ยากลำบากจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Riess (2021) ที่พบว่า การที่พนักงานได้มีพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนความรู้สึกซึ่งกันและกัน จะช่วยให้บุคลากรทางการแพทย์ที่ต้องทำงานอย่างหนักในช่วงสภาวะวิกฤติโรคระบาด สามารถก้าวข้ามความยากลำบากได้และนำไปสู่ภาวะล้มแล้วลุกในระดับองค์กรในที่สุด มากไปกว่านั้น การสื่อสารระหว่างปัจเจกและองค์กรที่ช่วยให้เกิดภาวะดังกล่าวยังถูกกล่าวถึงในงานของ Hintz et al. (2023) ที่พบว่า การวิจารณ์และปฏิเสธสภาพที่ตนเองต้องเผชิญ กับหัวหน้าหรือสื่อสารกับองค์กรเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานที่ตนไม่สามารถปรับให้ตรงตามความคาดหวังขององค์กรได้ ยังเป็นกระบวนการสื่อสารที่สามารถสร้างภาวะล้มแล้วลุกได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม แม้ Buzzanell (2010) เสนอไว้ว่า ภาวะล้มแล้วลุกของปัจเจกนั้น ไม่ได้เกิดจากปัจจัยภายในเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับบริบททางวัฒนธรรมและวาทกรรมของสังคมด้วย แต่ในงานศึกษาของ Buzzanell ยังมีการอธิบายถึงความสัมพันธ์ของการสื่อสารระหว่างปัจเจกและสภาพแวดล้อมในระดับต่างๆ ที่ปัจเจกเป็นสมาชิกอยู่ไม่ชัดเจนหรือเป็นระบบมากนัก ทำให้ผู้เขียนได้นำกรอบแนวคิดที่จะกล่าวในลำดับถัดไปเข้ามาใช้ในการศึกษาร่วมด้วย

การสร้างภาวะล้มแล้วลุกผ่านมุมมองแบบจำลองการสื่อสารเชิงนิเวศ ผู้เขียนได้นำแนวคิดแบบจำลองความสามารถในการสื่อสารเชิงนิเวศในองค์กร (An ecological model of organizational communication competence - EMOCC) ของ Jablin and Sias (2001) มาใช้เป็นกรอบ (Framework) ในการศึกษา โดยแบบจำลองดังกล่าวเป็นการศึกษาเครือข่ายความสัมพันธ์ของแหล่งการสื่อสารหลายระดับที่ถูกสร้างขึ้นโดยปัจเจก (Ball-Rokeach et al., 2012, อ้างถึงใน Broad et al., 2013) ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้ศึกษาตั้งแต่ระดับจุลภาค (Micro-level), กลุ่ม (Meso-level), มหาภาค (Macro-level), ไปจนถึงระดับมหภาคสัมพันธ์ (Exo-level) ซึ่งจะทำให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของบริบทวัฒนธรรมในองค์กรไทยที่มีผลต่อปัจเจกได้เป็นระบบมากขึ้น ดังที่แสดงในกรอบการศึกษาในภาพที่ 1

ภาพที่ 1 กรอบการศึกษาการสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ผ่านมุมมองแบบจำลองการสื่อสารเชิงนิเวศ



ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) นี้ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูลพนักงานหญิงตำแหน่งบริหารและปฏิบัติการในองค์กรประเภทแสวงผลกำไรขนาดใหญ่ ใน 5 กลุ่มธุรกิจ จำนวน 20 คน มีบุตรอายุไม่เกิน 13 ปี และมีการให้ข้อมูล/ รายงานตนเอง (Self-report) ว่า ในระยะเวลาไม่เกิน 3 ปีที่ผ่านมา ตนมีประสบการณ์การเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันอย่างน้อย 1 เหตุการณ์ ซึ่งในระหว่างที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ตนมีหน้าที่เลี้ยงดูบุตรอายุไม่เกิน 13 ปีไปด้วย โดยในปัจจุบันสามารถก้าวข้ามอุปสรรค (สามารถทำให้ชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานสามารถดำเนินต่อไปได้หรือเข้าสู่สภาวะปกติ) และก้าวข้ามอารมณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นได้แล้ว ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) และสมัครใจ (Volunteer sampling) เพื่อให้ครอบคลุมมิติทางด้านลักษณะตำแหน่งงานและมิติทางด้านลักษณะครอบครัว ดังรายละเอียดในตารางที่ 1 ใช้เครื่องมือสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured in-depth interview) โดยทำการทดสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารระดับองค์กรจำนวน 2 ท่านพิจารณา ก่อนจะนำไปทดสอบความเที่ยง (Reliability) กับกลุ่มตัวอย่างนำร่อง (Pilot test) จำนวน 2 ท่าน และยื่นให้คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยพิจารณา จากนั้นจึงนำเครื่องมือที่ได้รับการอนุมัติไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีคำถามหลักในการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ขอให้ท่านช่วยเล่าไปถึงเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันในช่วงสามปีที่ผ่าน มา ที่รู้สึกขอบคุณตัวเองหรือขอบคุณคนรอบข้างที่สามารถก้าวข้ามมาได้
2. ในวันที่รับรู้ถึงอุปสรรคที่เกิดขึ้น ท่านมีการสื่อสารกับตัวเองอย่างไรเพื่อรับมือกับความรู้สึกกังวลที่ตามมา
3. ระหว่างที่ท่านต้องเผชิญกับเหตุการณ์ดังกล่าว ท่านได้สื่อสารกับใครบ้าง
4. ท่านคิดว่าลักษณะงาน รวมถึงแผนกที่ทำมีผลต่อการรับมือต่ออุปสรรคในช่วงดังกล่าวหรือไม่
5. ท่านคิดว่าองค์กรจะสามารถมีส่วนช่วยอย่างไร ให้ท่านสามารถก้าวข้ามอุปสรรคที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน

การสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างใช้เวลาท่านละประมาณ 1 ชั่วโมง โดยดำเนินการเก็บข้อมูลตามหลักจริยธรรมการวิจัย เช่น มีการขอลายเซ็นในใบยินยอมก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ ไม่ระบุตัวตนของผู้มีส่วนร่วมในงานวิจัย ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยถูกเก็บเป็นความลับ และ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยได้ถูกทำลายทิ้งภายหลังเสร็จสิ้นการวิจัย 1 ปี เป็นต้น การวิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และการวิเคราะห์แก่นสาร (Thematic analysis) ตามหัวข้อที่ได้ตั้งกรอบการศึกษาไว้ โดยหากมีชุดข้อมูลหรือกระบวนการสื่อสารใดไม่เข้ากลุ่ม ผู้วิจัยจะทำการทบทวนข้อมูลและทบทวนวรรณกรรมซ้ำ ก่อนจะอภิปรายกับผู้ร่วมวิจัย จนกว่าจะเห็นตรงกัน และจัดให้เป็นหัวข้อใหม่ จากนั้นผู้วิจัยจึงสรุปสาระสำคัญและข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ โดยนำเสนอผ่านการเรียบเรียงเชิงพรรณนาเพื่อตอบคำถามหลักของงานวิจัย

ผลการศึกษา (Findings)

การศึกษาระบบการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ในการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ผู้วิจัยแบ่งผลวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง และส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาและวิเคราะห์แก่นสาร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น พนักงานหญิงที่แบ่งตามลักษณะตำแหน่งงานและลักษณะครอบครัวออกเป็น 4 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน ประกอบอาชีพอยู่ในองค์กร 5 กลุ่ม ธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจพลังงาน จำนวน 8 คน ซึ่งมีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40 รองลงมาคือ พนักงานในกลุ่มธุรกิจรีเทล จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25 สถาบันการเงิน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15 ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10 และธุรกิจการบิน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ตามลำดับ โดยกลุ่มตัวอย่าง 13 คนเป็นแม่ที่มีลูกเพียงคนเดียว คิดเป็นร้อยละ 65 และ

กลุ่มตัวอย่างที่มีลูกมากกว่า 1 คน มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 35 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งตามลักษณะตำแหน่งงาน ลักษณะครอบครัว และประเภทธุรกิจ

	ธุรกิจพลังงาน	สถาบันการเงิน	ธุรกิจรีเทล	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)
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)	

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาและวิเคราะห์แก่นสาร

ผู้วิจัยจึงได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์เนื้อหาและวิเคราะห์แก่นสารออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนแรก การรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อพนักงานที่เป็นแม่ ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจในเรื่องของเหตุการณ์ที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิด ส่วนที่สอง กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะสัมพันธ์ลูกของพนักงานที่เป็นแม่ ดังนี้

การรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อพนักงานที่เป็นแม่ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n=20) รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันแบบมหากันเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 คิดเป็น 100% และรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงแบบมหากันเนื่องมาจากสาเหตุอื่นร่วมด้วย ได้แก่ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างในองค์กรทำให้ต้องย้ายแผนกไปทำสายงานที่ไม่มีความรู้มาก่อน จำนวน 5 คน คิดเป็น 25% การย้ายที่อยู่อาศัย จำนวน 3 คน คิดเป็น 15% การตั้งครุฑแบบไม่ได้วางแผน จำนวน 3 คน คิดเป็น 15% ความเจ็บป่วยของคนในครอบครัว จำนวน 2 คน คิดเป็น 10% และการเกิดวิกฤตแบบฉับพลันในองค์กรที่ไม่เกี่ยวข้องกับการแพร่ระบาดของโรค จำนวน 1 คน คิดเป็น 5%

การเปลี่ยนแปลงแบบมหากศส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับจุลภาคใน 6 มิติ โดยกลุ่มตัวอย่างแต่ละคนสามารถรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงแบบจุลภาคได้มากกว่า 1 มิติ ดังนี้

1) มิติเวลา กลุ่มตัวอย่างจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 90 รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงด้านเวลามากที่สุด อันเนื่องมาจากการตั้งครุฑและมีลูกแบบที่ไม่ได้วางแผน การย้ายแผนก และรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนมาเป็นแบบออนไลน์ที่ทำให้การทำงานสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างพบกับอุปสรรคในการจัดสรรเวลาให้แก่ การทำงาน ครอบครัวและตัวเองตามมา

2) มิติทักษะการทำงาน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 80 รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะการทำงานรองลงมา โดยกลุ่มตัวอย่างพบกับอุปสรรคในการเพิ่มทักษะการทำงานเมื่อต้องเปลี่ยนมาทำงานรูปแบบออนไลน์และการย้ายสายงานหรือหารายได้เสริม

3) มิติบทบาทหน้าที่ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 40 พบกับอุปสรรคในการสลับบทบาทระหว่างการทำหน้าที่แม่และการทำหน้าที่พนักงาน เมื่อพื้นที่และช่วงเวลาในการทำงานแบบออนไลน์ทับซ้อนกับพื้นที่และช่วงเวลาในการดูแลลูก

4) มิติวิถีในการดำเนินชีวิต กลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 35 รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงเนื่องมาจากลักษณะกิจกรรมที่ทำในชีวิตประจำวันเปลี่ยนแปลงไป และเนื่องมาจากการปรับมาใช้ชีวิตที่ลดการพบปะและระมัดระวังในเรื่องของสุขอนามัยมากขึ้น

5) มิติการเงิน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15 รับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงเนื่องมาจากค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นจากความเจ็บป่วยของคนในบ้าน รายได้ที่ลดลงจากนโยบายปรับลดเงินเดือนพนักงาน หรือรายได้รวมภายในครอบครัวที่ลดลง

6) มิติสถานที่ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10 รับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการทำงานแบบระยะไกล ทำให้กลุ่มตัวอย่างไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานเหมือนเดิมและพบอุปสรรคในการทำงานมากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงแบบจุลภาคทั้ง 6 มิติ ส่งผลกระทบต่อพนักงานที่เป็นแม่ ใน 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสุขภาพจิต เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเกิดความสับสนและไม่สามารถปรับตัวได้ เกิดอารมณ์เชิงลบจากภาระหน้าที่ที่เพิ่มสูงมากขึ้น เกิดความกลัวอันเนื่องมาจากโรคอุบัติใหม่ และเกิดความกังวลในเรื่องของอนาคตลูกและการงาน และ 2) ด้านสุขภาพกาย เนื่องจากพฤติกรรมการบริโภคที่เปลี่ยนไปในช่วงที่เกิดโรคระบาด ข้อจำกัดในการออกกำลังกายและการนั่งทำงานเป็นระยะเวลานานในสถานที่ที่ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวก

กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ จากการสัมภาษณ์พบว่า เมื่อกลุ่มตัวอย่างรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงแบบฉบับพลัน กลุ่มตัวอย่างจะมีการสื่อสารในระดับต่างๆ เพื่อให้ตนเกิดภาวะล้มแล้วลุกหรือสามารถก้าวข้ามอุปสรรคที่เกิดขึ้นและดำเนินชีวิตต่อไปได้โดยไม่ต้องยุติบทบาทแม่หรือพนักงาน ซึ่งผู้วิจัยได้จำแนกผลการศึกษาดำเนินการสื่อสาร

ออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับการสื่อสารภายในบุคคล ระดับการสื่อสารระหว่างบุคคล ระดับการสื่อสารระหว่างกลุ่ม และระดับการสื่อสารองค์กร ดังนี้

1) การสื่อสารภายในบุคคล จากการสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 20 คน มีการสื่อสารภายในบุคคลเพื่อก้าวข้ามความรู้สึกเชิงลบและอุปสรรคอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน โดยสามารถแบ่งการสื่อสารภายในบุคคลของกลุ่มตัวอย่างออกได้เป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 มุมมองแรกต่อการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างที่รายงานว่ามีประสบการณ์การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งและมีอุปนิสัยที่มองโลกในแง่บวก จะมีมุมมองแรกต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในเชิงบวกตามมา เช่น เชื่อมั่นว่าตนจะก้าวข้ามปัญหาไปได้และสามารถปรับตัวได้ เป็นต้น

ระยะที่ 2 การสื่อสารภายในบุคคลเพื่อก้าวข้ามความรู้สึกเชิงลบ จากการวิเคราะห์ข้อมูลและแก่นสาร สามารถแบ่งลักษณะการสื่อสารภายในของกลุ่มตัวอย่างเพื่อจัดการกับความรู้สึกเชิงลบที่เกิดขึ้นออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

- (1) บอกตัวเองให้คิดหาวิธีแก้ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 85 มีการสื่อสารกับตนเองในลักษณะของการประเมินสถานการณ์ ผลกระทบ ผู้ที่เกี่ยวข้อง และหาทางแก้ไขเป็นหลัก

“เราต้องคุยกับตัวเองว่า เกิดอะไรขึ้น ปัญหาคืออะไร แล้วเราจะแก้ยังไง พี่ประเมินตัวเองตลอด พอเราสามารถบริหารสติ จัดการตัวเองได้มากขึ้น เราก็สามารถกลับมาทำงานต่อได้เร็วขึ้น” (พนักงานระดับบริหาร 19, 21 มิถุนายน 2566)

- (2) บอกตัวเองว่าต้องอดทน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 55 รับรู้ถึงอารมณ์เชิงลบของตนว่า กำลังตกอยู่ในสถานะที่ไม่น่าพึงพอใจ แต่สื่อสารกับตัวเองให้อดทนจนกว่าจะผ่านพ้นช่วงเวลาที่ยากลำบากไปได้

“ตอนนั้นที่คุยกับตัวก็คือแค่ให้ผ่านไปในแต่ละวันให้ได้ ตอนนั้นมันก็เหนื่อยอยู่แล้วแหละ ก็บอกตัวเอง ทำต่อไป เดี่ยวมันก็ผ่านไป อดทนหน่อย เดี่ยวลูกก็โตแล้ว” (พนักงานระดับปฏิบัติการ 6, 7 มิถุนายน 2566)

- (3) บอกตัวเองให้มองเป็นความท้าทาย กลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 20 สื่อสารกับตนเองในลักษณะของการเน้นย้ำ/เปลี่ยนมุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงให้เป็นความท้าทายที่ทำให้ตนได้พัฒนาตนเอง

“มองให้เป็นความท้าทาย ทำตรงหน้าให้ดีที่สุด ฉันตัดสินใจมาแล้ว มันเป็นประสบการณ์ในชีวิตแหละ” (พนักงานระดับปฏิบัติการ 4, 7 มิถุนายน 2566)

- (4) บอกตัวเองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมดา กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15 พยายามมองอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมดา

ซึ่งไม่ได้หมายถึงการนิ่งเฉยหรือไม่ลงมือทำ แต่เป็นการมุ่งความสนใจไปที่สิ่งที่ตนสามารถควบคุมได้และทำใจยอมรับในสิ่งที่เหนือความควบคุมของตน เช่น การติดเชื้อ และการสูญเสียคนรัก เป็นต้น

“พี่บอกตัวเองว่ามันเป็นเรื่องธรรมดา เราต้องยอมรับให้ได้ คือพี่ค่อนข้างที่จะเอาธรรมะมาใช้อยู่แล้วในชีวิตประจำวัน พี่ว่ามันช่วยได้มากเลย พอเจอเรื่องอะไรหนักๆ อย่างคุณพ่อเคยเป็นมะเร็งปอดระยะสุดท้าย เราก็ต้องผ่านมันมาให้ได้ แทนที่จะมาคร่ำครวญเราทำปัจจุบันให้ดีที่สุด ทุกอย่างคือการเปลี่ยนแปลง” (พนักงานระดับบริหาร 3, 7 มิถุนายน 2566)

ระยะที่ 3 ความตั้งใจหรือการกระทำที่เกิดขึ้นสืบเนื่องจากการสื่อสารภายในตนเอง

เมื่อมีการสื่อสารกับตนเองเพื่อจัดการกับความรู้สึกเชิงลบแล้ว กลุ่มตัวอย่างจะมีการสื่อสารความตั้งใจหรือการกระทำบางอย่างเพื่อให้ตนก้าวข้ามอุปสรรคที่เกิดขึ้นตามมา หรือเรียกว่ากระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก โดยแบ่งออกได้เป็น 5 กระบวนการ ดังนี้

- (1) การสร้างความคิดใหม่ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 35 มีการสื่อสารกับตนเองเพื่อแก้ไขปัญหาด้วยการจัดสรรเวลาและปรับกิจกรรมให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง^๙ เช่น การรวบสองกิจกรรมทำพร้อมกันและการหากิจกรรมใหม่ชดเชยกิจกรรมเก่าที่ไม่สามารถทำได้แล้ว เป็นต้น

“กิจกรรมที่ทำกับครอบครัวเรื่องการไปเที่ยวมันก็หายไปเลย ถึงตอนนี้กลับมามันก็ไม่ได้มีร้อย ยังไม่กล้าไปเที่ยวมาก พี่ก็จะชดเชยโดยการกินข้าวด้วยกันบ่อยขึ้น กินข้าวเย็นทุกสัปดาห์” (พนักงานระดับบริหาร 10, 9 มิถุนายน 2566)

- (2) การยึดเหนี่ยวอัตลักษณ์ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 55 ใช้การยึดเหนี่ยวอัตลักษณ์ของตน โดยมองว่าคนในกลุ่มอัตลักษณ์เดียวกันกับตนสามารถอดทนและผ่านความยากลำบากไปได้ ตนเองก็จะสามารถทำได้เช่นกัน โดยอัตลักษณ์ที่พบในการศึกษานี้มีทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ อัตลักษณ์ทางด้านศาสนาและความเชื่อ อัตลักษณ์ความเป็นแม่ และอัตลักษณ์ในสายอาชีพ

“ตอนนั้นความเปลี่ยนแปลงมันก็มาเร็วเหลือเกิน พี่ว่าการเป็นคริสเตียนมันมีสิ่งหนึ่งที่มันทำให้เรามีที่ยึดเหนี่ยว มันทำให้เรามีความหวัง ทำให้มีพลัง” (พนักงานระดับปฏิบัติการ 15, 1 กรกฎาคม 2566)

^๙ ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ปรากฏความคิดใหม่ในชีวิตที่ไม่ได้สร้างขึ้นจากการสื่อสารภายในตนเอง แต่เป็นความคิดใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นจากปัจจัยอื่นๆ เช่น เจ้านายหรือบุคคลอื่นเป็นคนจัดสรรกิจกรรมให้ จะไม่ถูกวิเคราะห์รวมอยู่ในกลุ่มนี้

คือต้องบอกว่า การเลี้ยงลูกมันต้องใช้เยอะที่สุดคือความอดทน เราคิดว่า มันทำได้ คนประมาณ 70% ที่เป็นผู้หญิงเนี่ย เป็นแม่คน ทำไมเขาเป็นได้ ทำไมเรา จะเป็นไม่ได้” (พนักงานระดับบริหาร 2, 6 มิถุนายน 2566)

“ด้วยความที่เราเป็น HR เราจะมั่วมา Panic ไม่ได้ เราก็ต้องอดทน แล้วก็ หาวิธีช่วยพนักงานในช่วงนั้น” (พนักงานระดับบริหาร 10, 9 มิถุนายน 2566)

- (3) การรับรู้ความรู้สึกในเชิงลบของตนและพยายามมุ่งความสนใจไปที่การกระทำในเชิงบวก กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15 ที่มีเวลาในการแก้ไขปัญหาที่ค่อนข้างจำกัด จะไม่ได้ปฏิเสธความรู้สึกเชิงลบที่เกิดขึ้นกับตนเอง แต่แทนที่จะมุ่งความสนใจไปที่ความรู้สึกเชิงลบ กลุ่มตัวอย่างจะพยายามจะมุ่งความสนใจไปที่การแก้ไขปัญหาแทน

“ก็คิดเยอะ วุ่นวายมากช่วงนั้น แต่ด้วยระยะเวลามันสั้น ตอนนั้นเลยโฟกัส กับการแก้ปัญหาให้มันเสร็จไปทีละเรื่อง แก้ไปแต่ละวัน ตอนนั้นไม่ได้ทำอะไรคลาย เครียดเลย คลายเครียดก็คือ แก้ปัญหาเบอร์ 1 เบอร์ 2 ก็ค่อยๆ เบาใจไปเรื่อยๆ” (พนักงานระดับปฏิบัติการ 4, 7 มิถุนายน 2566)

- (5) การสร้างตรรกะเพื่อให้สามารถอดทนได้ในสภาวะนั้นๆ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15 มองภาระหน้าที่ที่สูงขึ้นว่าจะส่งผลดีและเป็นประโยชน์แก่ตนในอนาคต หรือเป็นบททดสอบของโชคชะตาแทน จากเดิมที่มองการเปลี่ยนแปลงเป็นอุปสรรค

“ตอนนั้นงานก็หนักกว่าเดิมมาก แต่เราก็พยายามมองว่า งานมันก็เป็น ประสบการณ์ มันได้กับตัวเองนะ” (พนักงานระดับปฏิบัติการ 14, 16 มิถุนายน 2566)

- (6) การต่อรองหรือให้ความหมายใหม่กับอัตลักษณ์ของตน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 60 จะมีการต่อรองอัตลักษณ์ของตน หากอัตลักษณ์ของพนักงาน และอัตลักษณ์ของแม่เกิดความขัดแย้งกัน กล่าวคือ เมื่อพนักงานที่เป็นแม่ที่ไม่สามารถ ทุ่มเททรัพยากรที่ตนมี เช่น เวลา ความใส่ใจ ให้ทั้งสองบทบาทตามที่เคยคาดหวังไว้ กลุ่มตัวอย่างจะมีการให้ความหมายใหม่แก่อัตลักษณ์หนึ่งๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงที่ตนต้องเผชิญ เช่น ปรับอุดมคติความเป็นแม่ จากเดิมที่มองว่าแม่ต้องดูแลลูกโดย เป็นคนลงมือทำอาหารให้ลูกเอง เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ไม่สามารถทำจริงได้ ก็เปลี่ยน ความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของแม่ เป็นการดูแลโภชนาการให้ลูกและใช้การสั่งอาหารแทน หรือ ปรับอุดมคติความเป็นพนักงาน จากเดิมที่คาดหวังเรื่องความก้าวหน้าก็ลดความ คาดหวังลงเพื่อให้ความสำคัญกับลูกแทน เป็นต้น

“มุมมองการทำงานก็เปลี่ยนนะคะ เหมือนแบบว่า สมัยก่อนพอมันไม่ได้มีน้อง ไม่ได้มีภาระ เราก็โฟกัสงานได้เต็มที่ มันก็มีความคาดหวังเรื่องของ Career เรื่องของความเติบโตก้าวหน้า แต่พอมีน้องเราก็โฟกัสตรงนั้นน้อยลง เหมือน Balance กับชีวิตครอบครัวมากขึ้น ก็ไม่ได้คาดหวังจะก้าวหน้าเหมือนสมัยก่อน ตอนนี้นำลูกมาเป็นอันดับหนึ่งเลย” (พนักงานระดับปฏิบัติการ 6, 7 มิถุนายน 2566)

2) การสื่อสารระหว่างบุคคล จากการสัมภาษณ์พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 20 คน มีการสื่อสารระหว่างบุคคลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร อย่างน้อย 1 คน โดยการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กรนั้น พบการสื่อสารระหว่างกลุ่มตัวอย่างกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ในขณะที่การสื่อสารระหว่างบุคคลภายนอกองค์กร พบการสื่อสารระหว่างกลุ่มตัวอย่างกับสามี คนในครอบครัว เพื่อนนอกองค์กร และบุคคลที่ไว้วางใจ (เช่น กุมารแพทย์ที่เคยทำคลอดให้ตน) โดยมีลักษณะของการสื่อสารที่มีจุดร่วมกันใน 2 ลักษณะ ได้แก่ การสื่อสารในลักษณะของการระบายความรู้สึก และการสื่อสารในลักษณะของการขอคำปรึกษา/ความช่วยเหลือ

“เราต้องการที่ระบาย เราก็เล่าคุยกับสามีหลังลูกนอน ... โชคดีที่เขาเป็นคนที่รับฟังเวลาเราผ่านช่วงเวลาที่เราเศร้า ให้คำปรึกษากับเราได้และเป็นผู้นำ สมมุติเราร้องไห้เสียใจ เขาก็จะเป็นคนที่เข้มแข็งขึ้นมา มันก็อุ่นใจ สบายใจ” (พนักงานระดับบริหาร 3, 7 มิถุนายน 2566)

3) การสื่อสารระหว่างกลุ่ม จากการสัมภาษณ์พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 70 มีการสื่อสารกับเครือข่ายที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ โดยมีทั้งการสื่อสารระหว่างกลุ่มภายในองค์กร และการสื่อสารระหว่างกลุ่มภายนอกองค์กร ได้แก่ กลุ่มเครือข่ายครอบครัว กลุ่มเครือข่ายคนรู้จักในสื่อออนไลน์ และกลุ่มเครือข่ายอัตลักษณ์ต่างๆ ในสื่อออนไลน์ อย่างกลุ่มเครือข่ายแม่ กลุ่มเครือข่ายศิษย์เก่าของสถาบันการศึกษา และกลุ่มเครือข่ายอาชีพ ซึ่งการสื่อสารระหว่างกลุ่มของกลุ่มตัวอย่างนั้น มีลักษณะร่วมกันคือ เป็นการสื่อสารที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนใน 2 ลักษณะ ได้แก่ การสนับสนุนด้านอารมณ์ความรู้สึก และการสนับสนุนด้านการให้ความช่วยเหลือ

“ฉันมีกลุ่มที่พี่คิดว่าดีมากคือ กลุ่มแม่ที่คลอดลูกช่วงเดียวกัน ลูกอายุไล่ๆ กัน ก็เป็นแม่ที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อนนะ เพื่อนพี่ก็ชวนเข้าไป มีประมาณ 200 กว่าคน ก็จะมีให้คำแนะนำ บางคนก็ได้เป็นเพื่อนต่อใน Facebook บางคนก็มีปรึกษาปัญหาส่วนตัว เช่น มีปัญหากับแม่สามี แบบเป็นพื้นที่ที่แม่ๆ สะดวกใจที่จะคุยกัน” (พนักงานระดับปฏิบัติการ 20, 25 มิถุนายน 2566)

4) การสื่อสารระดับองค์กร กลุ่มตัวอย่างจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 70 รายงานว่า ตนรับรู้ถึงการสื่อสารจากองค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างมีการกล่าวถึง 5 นโยบายที่ช่วยสนับสนุนให้ตนสามารถสร้างภาวะล้มแล้วลุกได้ ได้แก่ การสลับไปทำงานแบบ Work from home การมีสถานที่เลี้ยงดูบุตรหลานในช่วงกลางวัน การมีช่วงเวลาเช้างานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น การจัดสรรค่ารักษาพยาบาลที่ครอบคลุมสิทธิของลูก และการไม่ลดเงินเดือนหรือให้ออก

“พี่ว่านอกจากช่วยพนักงานที่เป็นแม่แล้ว ถ้าองค์กรมีให้คนที่มีการะที่บ้าน ไม่ว่าจะดูแลคนป่วย ดูแลลูก สามารถทำงานแบบ Work from home ได้ ถ้าองค์กรเชื่อว่าเราสามารถทำงานได้ตรงต่อเวลา เชื่อใจซึ่งกันและกัน พี่คิดว่า *productivity* จะสูงขึ้นแน่นอน แต่ถ้าขาดความไว้วางใจ คนที่ทำงานให้เขาก็ไม่อยากจะทำ เพราะไม่ได้รับมัน” (พนักงานระดับบริหาร 1, 6 มิถุนายน 2566)

“พี่อยากให้มี day care พี่อยากทำงานให้เต็มที่ อยากไปรับลูกแล้วก็มีคนดูแล เราก็มาทำงานต่อ เอาจูกไปฝากไว้กับคนที่ไว้วางใจ แต่ถ้าพาลูกมาที่ทำงานแบบไม่มี day care มันก็จะไปรบกวนพนักงานคนอื่น พี่ว่าเป็นสวัสดิการพนักงานที่ดี” (พนักงานระดับบริหาร 19, 21 มิถุนายน 2566)

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังมีการกล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กร อย่างวัฒนธรรมการอยู่กันเป็นครอบครัวที่ส่งผลต่อการสื่อสารภายในองค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกไว้วางใจ เกิดความผูกพันกับองค์กร และทำให้พนักงานสามารถก้าวข้ามอุปสรรคได้ในสภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน

“อย่างองค์กรพี่เขาก็จะมีคิตีที่พี่ว่ามันมีผลต่อการทำให้ระบบการทำงานมันดี ไม่เข้มงวดจนเกินไป คือ *We are family ทุกคนคือครอบครัว* ซึ่งพี่ว่ามันส่งผลต่อพนักงาน เราอยู่กันแบบครอบครัว แต่เราทำงานกันแบบมืออาชีพ แต่เราไม่ได้รู้สึกว่า เวลาเรามีเรื่องคับขันเราเอาจูกมาไม่ได้เลย ถ้าเราจัดการมันได้ องค์กรรับได้” (พนักงานระดับบริหาร 9, 9 มิถุนายน 2566)

จากผลการวิเคราะห์เนื้อหาและวิเคราะห์แก่นสารในส่วนของการรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงผลกระทบ และกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ สามารถสรุปได้เป็นผลการศึกษา การสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ผ่านมุมมองแบบจำลองการสื่อสารเชิงนิเวศ ดังแสดงตามภาพที่ 2



การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ (Discussion and Recommendation)

การศึกษาผ่านกรอบแนวคิดมุมมองแบบจำลองการสื่อสารเชิงนิเวศ สะท้อนให้เห็นว่า ในช่วงเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน นอกจากการสื่อสารภายในจะทำให้ปัจเจกสามารถก้าวข้ามอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้แล้ว การสื่อสารในระดับต่างๆ ในระบบที่ปัจเจกเป็นสมาชิกอยู่ ตั้งแต่การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารกลุ่ม การสื่อสารองค์กร และการสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่มภายนอกองค์กร ต่างเชื่อมโยงกับการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกภายในปัจเจกอย่างแยกไม่ได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระดับการสื่อสารภายในบุคคล

การสื่อสารกับตนเองของพนักงานที่เป็นแม่ทั้ง 4 ลักษณะ ทำให้เกิดการสื่อสารหรือการกระทำเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกตามมา ดังนี้

(1) บอกตัวเองให้คิดหาวิธีแก้ การสื่อสารกับตนเองให้คิดหาทางออกหรือแก้ไขสถานการณ์นำไปสู่กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก 2 กระบวนการ คือ การรับรู้ความรู้สึกในเชิงลบของตนและพยายามมุ่งความสนใจไปที่การกระทำในเชิงบวก และการพยายามสร้างความปกติใหม่สอดคล้องกับการศึกษาการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุกของผู้ปกครองที่แยกทางกันของ Scharp et al. (2020) ที่พบว่า ผู้ปกครองที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง อย่างการต้องแยกจากลูก จะมีการสร้างกิจกรรมบางอย่างเพื่อรักษาความสัมพันธ์กับลูกให้ใกล้เคียงกับการใช้ชีวิตก่อนหน้านี้ที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การเขียนจดหมาย และการหากิจกรรมยามว่างที่สามารถทำร่วมกับลูก เป็นต้น

(2) บอกตัวเองว่าต้องอดทน การสื่อสารในลักษณะที่ปัจเจกรับรู้ว่าตนกำลังอยู่ในสถานะที่ไม่น่าพึงพอใจ แต่จำเป็นที่จะต้องทนอยู่ในสถานะนั้นๆ นำไปสู่กระบวนการสื่อสารการยืดเหนี่ยวอัตลักษณ์ ที่ปัจเจกจะสื่อสารเพื่อตอกย้ำถึงความสามารถในการอดทนต่อสถานะที่ไม่น่าพึงพอใจของคนที่อยู่ในกลุ่มอัตลักษณ์เดียวกัน เช่น การยึดในอัตลักษณ์ของการเป็นแม่ โดยเชื่อว่าแม่คนอื่น ๆ ผ่านสถานการณ์นี้ได้ ตนก็ต้องผ่านไปได้เช่นกัน เป็นต้น

(3) บอกตัวเองให้มองเป็นความท้าทาย การมองประโยชน์ที่ตามมาจากการก้าวข้ามอุปสรรคอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างตรรกะเพื่อให้สามารถอดทนได้ในสถานะนั้นๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ คิม (2564) ที่ได้เสนอว่า คนที่มีความสามารถในการล้มแล้วลุกสูงนั้น จะมีทักษะการปรับอารมณ์ โดยจะไม่ยึดติดกับอารมณ์เชิงลบจากปัญหาที่กำลังเผชิญ แต่จะพยายามให้ความหมายใหม่แก่อุปสรรคเพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส ซึ่งการบอกตัวเองให้มองอุปสรรคเป็นความท้าทาย มิได้เป็นเพียงแค่การอดทนอดกลั้นต่อสถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ แต่เป็นการพยายามมองความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากความยากลำบากเป็นความท้าทายที่สามารถผลิตพลินได้แทน

(4) บอกตัวเองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมดา ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า การสื่อสารในลักษณะนี้ เป็นลักษณะพิเศษของการสื่อสารภายในตนเองที่พบในพนักงานที่เป็นแม่ในบริบทของวัฒนธรรมไทย จากการได้รับอิทธิพลมาจากสังคมแบบชาวพุทธที่มีแนวคิดในเรื่องของการปล่อยวาง โดยจะแตกต่างจากการยึดเหนี่ยวอัตลักษณ์ทางศาสนาตรงที่ การพยายามมองให้เป็นเรื่องธรรมดา จะเป็นการปล่อยวางและยอมรับกับสถานะที่ตนต้องเผชิญและผลที่ตามมา แม้ผลลัพธ์จะไม่ได้ออกมาในเชิงบวก โดยกลุ่มปัจเจกที่บอกตัวเองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมดา จะมีการยึดเหนี่ยวในอัตลักษณ์ทางศาสนาและความเชื่อร่วมด้วย

นอกจากนี้ การต่อรองหรือให้ความหมายใหม่กับอัตลักษณ์ ยังเป็นอีกหนึ่งกระบวนการสื่อสารที่นำไปสู่ภาวะล้มแล้วลุกของพนักงานที่เป็นแม่ โดยการต่อรองหรือให้ความหมายใหม่กับอัตลักษณ์ของตนนั้น เป็นการปรับอุดมคติหรือมุมมองที่เกี่ยวข้องกับความเป็นแม่ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของตน สอดคล้องกับการศึกษาสตรีวัยทำงานในไทยของ ชุตินา โลมรัตนานนท์ และ ภาวิกา ศรีรัตนบัลล์ (2556) ที่พบว่า อัตลักษณ์ความเป็นแม่ที่ถูกขัดเกลามาก่อนหน้าของปัจเจก สามารถเกิดการพัฒนาและปรับให้เข้ากับเงื่อนไขทางสังคมในปัจจุบันได้ เพื่อให้การทำหน้าที่พนักงานและการทำหน้าที่แม่สามารถดำเนินต่อไปได้พร้อมๆ กัน

ระดับการสื่อสารระหว่างบุคคลและการสื่อสารระหว่างกลุ่ม

ลักษณะการสื่อสารทั้งสองระดับทั้งกับคน/กลุ่มภายในองค์กร อย่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า คนในทีม และกับคน/กลุ่มภายนอกองค์กร อย่างสามี คนในครอบครัว กลุ่มชุมชนแม่ในออนไลน์ ต่างมีจุดร่วมกันใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1) การขอคำแนะนำหรือความช่วยเหลือ กลุ่มตัวอย่างจะมีการเลือกบุคคลที่สื่อสารด้วย โดยพิจารณาแล้วว่าการรักษาความสัมพันธ์กับบุคคลนั้น ๆ จะทำให้ตนได้รับการช่วยเหลือและสามารถแก้ไขปัญหาอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉบับพลันได้

2) การระบายหรือพูดคุยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกกับบุคคลอื่น การที่ปัจเจกประเมินแล้วว่า บุคคลที่ตนสนทนาวัยมีประสบการณ์ร่วม กล่าวคือ มีความเข้าใจในสถานการณ์ที่ปัจเจกต้องเผชิญ ทั้งยังสามารถจัดการความรู้สึกของตนได้เมื่อรับฟังเรื่องราวต่างๆ และเป็นบุคคลที่ปัจเจกไว้วางใจ ปัจเจกจะมีการสื่อสารในด้านการระบายอารมณ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ปัจเจกสามารถก้าวข้ามอารมณ์เชิงลบได้ตามมา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Turner et al. (2022) ที่พบว่า การสื่อสารในเรื่องของอารมณ์กับคนในเครือข่ายสนับสนุนจะช่วยสร้างภาวะล้มแล้วลุกของปัจเจก เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Riess (2021) ที่พบว่า ในบริบทที่บุคลากรทางการแพทย์ การที่พนักงานได้มีพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนความรู้สึกซึ่งกันและกัน จะช่วยให้สมาชิกที่ต้องทำงานอย่างหนักในช่วงที่เกิดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 เกิดภาวะล้มแล้วลุกทั้งในระดับปัจเจกและองค์กร

มากไปกว่านั้น จากการศึกษาพบว่าลักษณะครอบครัวและตำแหน่งงานของพนักงานที่เป็นแม่ไม่สามารถสะท้อนการรับรู้ถึงอุปสรรคจากการเปลี่ยนแปลงแบบจุลภาคได้โดยตรง ยังมีปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ ที่มีบทบาทสำคัญ เช่น แม่ที่อยู่ในครอบครัวแบบเดี่ยวอาจเผชิญข้อจำกัดด้านการแบ่งเบาภาระงานบ้าน แต่หากสามารถจ้างพี่เลี้ยงเด็กหรือแม่บ้านมาช่วยลดภาระหน้าที่ของพนักงานที่เป็นแม่แล้ว พนักงานในกลุ่มข้างต้น ก็อาจรับรู้ถึงอุปสรรคมีคติน้ำที่ไม่มากนัก ในขณะที่แม่ในครอบครัวขยายอาจต้องรับผิดชอบดูแลสมาชิกคนอื่นนอกเหนือจากลูก เช่น ต้องดูแลน้าที่กำลังเจ็บป่วย ทำให้การรับรู้ถึงอุปสรรคมีคติน้ำที่มากขึ้น เช่นเดียวกับลักษณะตำแหน่งงาน แม่พนักงานระดับบริหารจะมีรายได้สูงกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ แต่พนักงานระดับปฏิบัติการบางส่วนได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากครอบครัวที่ช่วยลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ทำให้ภาพรวมการรับรู้ถึงอุปสรรคมีคติน้ำการเงินของพนักงานระดับปฏิบัติการไม่ได้มากไปกว่าพนักงานระดับบริหารอย่างเป็นแบบแผนชัดเจนมากนัก

ผู้วิจัยได้สร้างข้อเสนอแนะในการพัฒนาการสื่อสารเพื่อช่วยสนับสนุนให้พนักงานที่เป็นแม่ในองค์กรไทยขนาดใหญ่ สามารถเกิดภาวะล้มแล้วลุกจากการเปลี่ยนแปลงแบบเฉียบพลันในอนาคตได้มากขึ้น ดังนี้

1) จากผลการศึกษา เครือข่ายที่ปัจเจกสื่อสารด้วยมีผลอย่างมากต่อการก้าวข้ามอุปสรรคของปัจเจก ทั้งในลักษณะของการได้รับความช่วยเหลือและการได้รับการสนับสนุนทางด้านอารมณ์ ในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน องค์กรที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจที่ได้รับผลกระทบอย่างหนัก อย่างธุรกิจการบิน อาจมีข้อจำกัดในการออกนโยบายเพื่อสนับสนุนพนักงานที่เป็นแม่ได้อย่างทันท่วงที ผู้วิจัยจึงเสนอให้องค์กรเป็นตัวกลางในการสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมที่ทำให้ตนได้รู้จักและเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายต่างๆ ภายนอกองค์กร ดังเช่นในกรณีศึกษานโยบายของบริษัท Accenture ที่ได้สนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมกลุ่มต่างๆ โดย Accenture มีเครือข่ายสำหรับกลุ่มสตรี ซึ่งช่วยให้พนักงานได้แชร์ประสบการณ์ หาคำแนะนำ และสนับสนุนกัน นอกจากนี้ทางบริษัทยังสนับสนุนให้พนักงานได้เชื่อมต่อกับเครือข่ายภายนอกองค์กร เช่น กลุ่มศิษย์เก่าจากมหาวิทยาลัยเดียวกัน หรือกลุ่มคนในสายอาชีพเดียวกัน การเชื่อมต่อกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้พนักงานได้รับการสนับสนุนทั้งทางอารมณ์และทางอาชีพตามมา (Accenture, 2020)

2) จากการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่เป็นแม่ พบว่า พนักงานที่เป็นแม่มีภาระหน้าที่ที่สูงขึ้นเมื่อต้องเปลี่ยนมาทำงานแบบออนไลน์ ความเข้าอกเข้าใจของหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และองค์กรมีส่วนช่วยให้พนักงานที่เป็นแม่สามารถสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลุก ทั้งยังก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรตามมา โดยหนึ่งในสาเหตุที่พนักงานที่เป็นแม่ไม่สื่อสารด้านอารมณ์กับบุคคลอื่นภายในองค์กร เป็นผลมาจากความกังวลว่า การสื่อสารเรื่องส่วนตัวในที่ทำงานจะถูกมองเป็นเรื่องที่ไม่เหมาะสม ทำให้ไม่ปรากฏการได้รับการสนับสนุนทางด้านอารมณ์จากองค์กรมากนัก การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนพูดคุยในเรื่องอารมณ์ความรู้สึกในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบ

ฉบับลั้ม โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานที่เป็นแม่ที่มีข้อจำกัดทำให้ไม่สามารถสื่อสารเรื่องอารมณ์กับคนในครอบครัว หรือคนอื่นๆ ภายนอกองค์กรได้ วัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความรู้สึกได้อย่างสบายใจจะช่วยสนับสนุนให้พนักงานเกิดการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะลั้มแล้วลูกได้มากขึ้น จากผลการศึกษาโครงการ Aristotle ของ Google พบว่า หนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพคือ การที่คนในทีมที่รู้สึกปลอดภัยในการแสดงออกทางอารมณ์และพูดคุยถึงความเปราะบางของตนเอง โดยจะทำให้คนในทีมเกิดความคิดสร้างสรรค์และความยืดหยุ่นสูงขึ้น และส่งผลดีต่อความยืดหยุ่นขององค์กรตามมา (Duhigg, 2016)

3) องค์กรควรสนับสนุนให้เกิดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากความไม่คุ้นชินกับเทคโนโลยีเป็นหนึ่งในอุปสรรคที่ทำให้การปรับตัวต่อการทำงานรูปแบบใหม่ เป็นไปอย่างยากลำบาก การสร้างความเคยชินเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีให้แก่พนักงานจะช่วยให้พนักงานสามารถมองการเปลี่ยนแปลงแบบฉบับลั้มที่เกิดขึ้นในแง่บวกได้ เกิดการรับรู้ถึงอุปสรรคด้านทักษะการทำงานน้อยลง และสร้างภาวะลั้มแล้วลูกตามมา ดังเช่นกรณีศึกษาพนักงานของบริษัท Microsoft ที่สามารถจัดการสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ต้องเปลี่ยนรูปแบบการทำงานมาเป็นแบบออนไลน์ เนื่องจากความคุ้นเคยในเทคโนโลยีของพนักงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการพัฒนาทักษะดิจิทัลของพนักงานอยู่เสมอ (Harrison, 2020)

อย่างไรก็ตาม ผู้อ่านอาจต้องพิจารณาถึงข้อจำกัดของข้อเสนอแนะข้างต้น เพื่อหาวิธีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความพร้อมขององค์กรนั้นๆ ดังนี้

1) ข้อจำกัดด้านทรัพยากร องค์กรที่ได้รับผลกระทบหนักจากวิกฤตเศรษฐกิจหรือสถานการณ์เฉียบพลัน อาจไม่มีทรัพยากรที่เพียงพอในการดำเนินการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานสามารถเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่าย แลกเปลี่ยนพูดคุยในเรื่องอารมณ์ หรือ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการทำงานมากขึ้น

2) ข้อจำกัดด้านความยืดหยุ่นในวัฒนธรรมองค์กร องค์กรที่เน้นผลผลิตและไม่ได้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานภายในองค์กร อาจมีวัฒนธรรมที่ไม่ได้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้สึกหรือการสนับสนุนทางอารมณ์จากเพื่อนร่วมงานมากนัก

3) ข้อจำกัดด้านเวลาและความพร้อมของพนักงาน พนักงานที่เป็นแม่บางกลุ่มอาจไม่มีเวลาหรือความพร้อมที่จะเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากภาระหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉบับลั้ม

ข้อจำกัดในงานวิจัยและงานวิจัยในอนาคต (Limitation and Future Research)

1. ข้อจำกัดในด้านเนื้อหา การเก็บข้อมูลในงานวิจัยนี้ขาดข้อมูลลักษณะทางประชากรด้านอายุและรายได้ เนื่องด้วยการเก็บข้อมูลใน 2 ปัจจัยดังกล่าว เป็นข้อมูลส่วนบุคคลที่มีความอ่อนไหว (Sensitive personal data) โดยเฉพาะในบริบทของวัฒนธรรมไทย ทำให้ไม่สามารถเห็นข้อแตกต่าง

หรือข้อเปรียบเทียบระหว่างพนักงานที่เป็นแม่ที่มีอายุและรายได้ต่างกัน นอกจากนี้ ในงานวิจัยชิ้นนี้ ไม่ได้มีการเก็บข้อมูลจากฝ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้อง เพื่อนร่วมงานในองค์กรหรือคนในครอบครัวของกลุ่มตัวอย่าง ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล (Cross-check) ได้

2. ข้อจำกัดในด้านบริบท งานวิจัยนี้ใช้การสุ่มตัวอย่างโดยให้กลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมตามความสมัครใจ ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจที่มีความเปราะบางสูงและมีภาระหน้าที่ที่สูงขึ้นต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน อาจไม่สามารถเข้าร่วมงานวิจัยได้ด้วยเงื่อนไขทางด้านเวลา นอกจากนี้ ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างยังเป็นข้อมูลที่เกิดจากการรายงานตนเอง (Self-report) ซึ่งอาจทำให้ได้ข้อมูลไม่ครบถ้วนเนื่องจากปัจจัยต่างๆ เช่น ความจำที่ผิดพลาด การตั้งใจให้ข้อมูลที่เป็นไปในทางบวกเพื่อให้ตนเองดูดีในสายตาผู้วิจัย การตอบคำถามอย่างระมัดระวังเนื่องจากมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารขององค์กร รวมถึงการไม่สะดวกใจที่จะลงรายละเอียดเรื่องส่วนตัวในบางประเด็นนัก ทำให้ผลการวิจัยอาจมีความคลาดเคลื่อนจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับกลุ่มตัวอย่าง

3. ข้อจำกัดในด้านวิธีวิจัย เนื่องจากในงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพและมีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนค่อนข้างจำกัด กลุ่มตัวอย่างจึงมีความหลากหลายไม่มากพอในการอ้างอิงไปยังภาพรวมประชากร อีกทั้งผลการวิจัยยังมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดความลำเอียง (Bias) อย่างความลำเอียงจากการเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Selection bias) หรือความลำเอียงจากการตีความข้อมูล (Interpretation bias) ซึ่งอาจทำให้ผลการวิจัยไม่ได้สะท้อนความเป็นจริงทั้งหมด

ในการต่อยอดงานวิจัยในอนาคต นอกเหนือจากการพิจารณาข้อจำกัดในงานวิจัยข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่า การขยายการศึกษาไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมมากขึ้น เช่น พนักงานที่เป็นพ่อในองค์กร พนักงานที่เป็นแม่หรือพ่อเลี้ยงเดี่ยว พนักงานที่รับผิดชอบดูแลสมาชิกในครอบครัวที่ไม่ใช่ลูก พนักงานในตำแหน่งและบริบทองค์กรที่หลากหลายมากขึ้น เช่น การศึกษาในองค์กรขนาดเล็กหรือในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน รวมถึงศึกษาผลกระทบในระยะยาวของการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะล้มแล้วลูกจะช่วยให้การศึกษาในอนาคตมีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น และเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างองค์ความรู้ในสาขาที่เกี่ยวข้อง

กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgements)

บทความนี้ได้รับการสนับสนุนจากทุนวิทยานิพนธ์ดีเด่นระดับบัณฑิตศึกษา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เอกสารอ้างอิง (References)

- คิม จูวัน. (2564). *Resilience: ยืนหยัดได้ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น*. สำนักพิมพ์อมรินทร์ How to.
- ชุติมา โลมรัตนานนท์, & ภาวิกา ศรีรัตนบัลล์. (2556). อุทมคติและความเป็นจริงเรื่องความเป็นแม่ของผู้หญิงทำงาน [Ideals and realities of motherhood among working women]. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 16.
<https://ejournals.swu.ac.th/index.php/JOS/article/view/3808>
- วริษฐา แซ่เจีย. (2564, 29 ตุลาคม). ลาวออกจากที่ที่ทำให้ชีวิตมีปัญหา รวมเหตุผลที่ทำให้เกิด ‘The Great Resignation’. The MATTER. <https://thematter.co/quick-bite/the-great-resignation-is-coming/156273>
- บ้งอร เบ็ญจาธิกุล. (2555). ความขัดแย้งในองค์กร บริหารไม่ยาก. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 1(2), 25. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/bkkthon/article/view/33889>
- พรทิพย์ วชิรติลล. (2557). ปัจจัยทำนายความสามารถในการยืนหยัดเผชิญวิกฤตของนักศึกษาพยาบาล. *วารสารการพยาบาลจิตเวชและสุขภาพจิต*, 28(2), 17–31. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/JPNMH/article/view/24625>
- ภัทรพรรณ ทำดี. (2564). มองรอบทิศกับชีวิตและสุขภาพของผู้หญิง: แนวทางในการส่งเสริมการเข้าถึงบริการสุขภาพ. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 47(2), 7–29.
<https://so04.tci-thaijo.org/index.php/socku/article/view/249777>
- โสภณ แสงอ่อน, พัทรินทร์ นินทจันทร์, และ ทศนา ทวีคุณ. (2561). ความแข็งแกร่งในชีวิตและภาวะซึมเศร้าของประชาชนในชุมชนแห่งหนึ่งของจังหวัดปทุมธานี. *วารสารการพยาบาลจิตเวชและสุขภาพจิต*, 32(2), 84–99. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/JPNMH/article/view/138697/103072>
- Accenture. (2020). *Supporting our people during the pandemic*. Accenture.
<https://www.accenture.com/us-en/about/corporate-citizenship/employee-initiatives>
- Bowornkittikun, A. (2020). *Influence of bully victimization on depressive mood with self-compassion and resilience as mediators* [Master’s thesis, Chulalongkorn University]. CUIR. <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/75696>
- Broad, G. M., Ball-Rokeach, S. J., Ognyanova, 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>

- 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, 1–17. <https://doi.org/10.1177/23780231211038783>
- Deloitte. (2020). *Combating COVID-19 with an agile change management approach*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/human-capital/in-hc-consulting-deloitte-change-management-pov-on-covid-noexp.pdf>
- Duhigg, C. (2016, February 28). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*.
<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1–13. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Harrison, A. (2020, December 3). How Microsoft survived the pandemic and thrived in the remote-work era. *The Verge*. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/pandemic-lost-and-gained>
- 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 Communication*, 38(2), 371–380.
<https://doi.org/10.1080/10410236.2021.1953727>
- Jablin, F. M., & Sias, P. M. (2001). The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods (F. M. Jablin & L. L. Putnam, Eds.). Sage Publications.
- Riess, H. (2021). Institutional resilience: The foundation for individual resilience, especially during COVID-19. *Global Advances in Health and Medicine*, 10, 1–5.
<https://doi.org/10.1177/21649561211006728>

- 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>
- 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>
- Trenerry, 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, Article 620766. <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>
- 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>