

ความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำกับการแสดงความเห็นและความเจียมของพนักงาน
โดยมีความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่าน และความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาจิตวิทยา
คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Relationships between leader humility and employee voice and silence:
The mediating role of psychological safety and the moderating role of leader courage



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts in Psychology
FACULTY OF PSYCHOLOGY
Chulalongkorn University
Academic Year 2021
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำกับการแสดง
ความเห็นและความเจียมของพนักงานโดยมีความปลอดภัย
ทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่าน และความกล้าหาญของผู้นำ
เป็นตัวแปรกำกับ

โดย

น.ส. สรिता วรวิทย์อุดมสุข

สาขาวิชา

จิตวิทยา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

อาจารย์ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะจิตวิทยา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสุดา เต็มพันธ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพิมพ์พา จรัสรัตนกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อาจารย์ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์นภา หวนสุริยา)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิรัชญา วัฒนโณ)

สริตา วรวิทย์อุดมสุข : ความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำกับการแสดง
 ความเห็นและความเงียบของพนักงานโดยมีความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่าน
 และความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับ. (Relationships between leader
 humility and employee voice and silence:The mediating role of
 psychological safety and the moderating role of leader courage) อ.ที่ปรึกษา
 หลัก : อ. ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช

ในปัจจุบัน หลายองค์การให้ความสำคัญกับการบริหารงานแบบล่างขึ้นบนที่สนับสนุนให้
 พนักงานแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาองค์การ งานวิจัยนี้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตน
 ของผู้นำกับพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมเงียบของพนักงาน โดยมีความปลอดภัยทาง
 จิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่าน และมีความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับ ผู้วิจัยศึกษาพฤติกรรม
 แสดงความคิดเห็นโดยแบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ การพูดพร้อมคำแนะนำและการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล
 และศึกษาพฤติกรรมเงียบโดยแบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ การเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับ
 ตนเองและการเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจาก
 กลุ่มตัวอย่าง 210 คนที่เป็นพนักงานประจำในบริษัทเอกชนในประเทศไทยที่มีจำนวนพนักงาน
 มากกว่า 100 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ ผลการวิเคราะห์โดยใช้ PROCESS ใน
 โปรแกรม SPSS พบว่า ความถ่อมตนของผู้นำมีอิทธิพลรวมต่อพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นรูปแบบ
 การพูดพร้อมคำแนะนำและพฤติกรรมเงียบทั้งสองรูปแบบ ความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปร
 ส่งผ่านแบบสมบูรณ์ทางบวกระหว่างความถ่อมตนของผู้นำไปยังพฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำ
 และความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ทางลบระหว่างความถ่อมตนของผู้นำ
 ไปยังพฤติกรรมเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง ความปลอดภัยทางจิตใจยังเป็นตัว
 แปรส่งผ่านเพียงบางส่วนทางลบระหว่างความถ่อมตนของผู้นำไปยังพฤติกรรมเงียบที่เชื่อว่าเสียง
 ของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามผลการวิจัยไม่พบว่าความกล้าหาญของผู้นำ
 แสดงอิทธิพลกำกับในความสัมพันธ์ดังกล่าว องค์ความรู้นี้เสนอแนะถึงความสำคัญของการพัฒนา
 ภาวะผู้นำที่มีความถ่อมตนเพื่อสนับสนุนให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจเพื่อที่จะกล้าแสดง
 ความเห็นและลดพฤติกรรมเงียบ

สาขาวิชา จิตวิทยา

ลายมือชื่อนิสิต

ปีการศึกษา 2564

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6270032538 : MAJOR PSYCHOLOGY

KEYWORD: leader humility, voice behavior, silence behavior, psychological safety, leader courage

Sarita Worravitudomsuk : Relationships between leader humility and employee voice and silence: The mediating role of psychological safety and the moderating role of leader courage. Advisor: JENNIFER CHAVANOVANICH, Ph.D.

Nowadays, many organizations focus on the bottom-up management that encourages employees to express their opinions to improve the organization. This research examined the relationships between leader humility and employee voice and silence behaviors with psychological safety as a mediator and leader courage as a moderator. The researcher examined two dimensions of the employee voice behavior (i.e. promotive and prohibitive voice), and two dimensions of the silence behavior (i.e. defensive and acquiescent silence). Data were collected from 210 full-time employees in various private companies in Thailand with more than 100 full-time employees via an online survey. The results of the moderated mediation model using PROCESS in the SPSS program found the total effects of leader humility on promotive voice, and defensive and acquiescent silence. Psychological safety fully mediated the positive relationship between leader humility and promotive voice, and the negative relationship between leader humility and defensive silence. Psychological safety partially mediated the negative relationship between leader humility and acquiescent silence. However, the results did not find the moderation effect of leader courage. This study suggests the importance of developing leader humility to encourage employees to feel psychologically safe to express more voice and reduce silence behaviors.

Field of Study: Psychology

Student's Signature

Academic Year: 2021

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช ที่ให้คำแนะนำและเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการทำวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบคุณผู้เข้าร่วมวิจัยทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อมูลในการทำวิจัยนี้ และขอขอบคุณครอบครัวและมิตรสหายที่เป็นกำลังใจให้เสมอมา

สรिता วรวิทย์อุดมสุข



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	3
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	3
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	6
ขอบเขตในการวิจัย	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
นิยามของตัวแปรที่ศึกษา	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
ทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	11
ความเห็นและความเจ็บของพนักงาน	11
พฤติกรรมแสดงความเห็น (voice behavior)	12
พฤติกรรมเงียบ (silence behavior)	16
ความถ่อมตนของผู้นำ (leader humility).....	19
ความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety).....	23
ความกล้าหาญของผู้นำ (leader courage).....	25
การพัฒนาสมมติฐาน	26
บทที่ 2 วิธีดำเนินการวิจัย.....	37
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	37

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	38
ตัวแปรควบคุม.....	42
กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง	43
การวิเคราะห์ผล.....	44
บทที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	46
สัญลักษณ์แทนค่าทางสถิติ.....	46
สัญลักษณ์แทนตัวแปร	46
ข้อมูลสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง.....	47
ผลการตรวจสอบตัวแปรควบคุม	50
ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร	52
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรในโมเดล	53
ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	55
สรุปการทดสอบสมมติฐาน.....	65
การวิเคราะห์เพิ่มเติม	67
บทที่ 4 อภิปรายผล	74
การนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร.....	87
การนำไปใช้ในทางวิชาการ.....	90
ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต	91
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย	94
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	94
สมมติฐานของงานวิจัย.....	94
วิธีดำเนินการวิจัย	95
ผลการวิจัย.....	96
บรรณานุกรม.....	98

ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	112
ภาคผนวก ข การพัฒนามาตรวัด	121
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์	124
ประวัติผู้เขียน	129



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพ 1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
แผนภาพ 2	ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ถูกศึกษาในงานวิจัยระดับปัจเจกบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความ ปลอดภัยทางจิตใจ	24
แผนภาพ 3	อิทธิพลของความเป็นผู้นำที่ถ่อมตน (humility leadership) ต่อพฤติกรรมแสดง ความเห็นของพนักงาน (employee's voice behavior)	30
แผนภาพ 4	กรอบทฤษฎีเชิงบูรณาการของความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety)	31
แผนภาพ 5	สรุปค่า unstandardized coefficient ในการทดสอบสมมติฐานโดยมีพฤติกรรมแสดง ความเห็น (voice behavior) เป็นตัวแปรผล	58
แผนภาพ 6	สรุปค่า unstandardized coefficient ในการทดสอบสมมติฐานโดยมีพฤติกรรมแสดง ความเห็น (silence behavior) เป็นตัวแปรผล	61
แผนภาพ 7	อิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำ และพฤติกรรมแสดงความเห็นรูปแบบการพูดพร้อมคำแนะนำ	70
แผนภาพ 8	อิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในความสัมพันธ์ของความถ่อมตนของผู้นำและ พฤติกรรมเงียบรูปแบบการเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง	72

สารบัญตาราง

ตาราง 1	สรุปพฤติกรรมและแรงจูงใจของพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเงียบ	17
ตาราง 2	ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง แจกแจงความถี่และร้อยละ	47
ตาราง 3	ข้อมูลคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่าง แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าต่ำสุด (min) และค่าสูงสุด (max)	50
ตาราง 4	ค่า coefficient ของความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลกับตัวแปรผล	51
ตาราง 5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ของตัวแปรที่ศึกษา	52
ตาราง 6	ค่า Pearson's correlation coefficient ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา	54
ตาราง 7	ผลการวิเคราะห์ผลรวมของอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของความถ่อมตนของผู้นำ ต่อพฤติกรรมแสดงความเห็นและความเงียบของพนักงาน โดยมีความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่าน	55
ตาราง 8	ผลการวิเคราะห์สถิติของพฤติกรรมแสดงความเห็น วิเคราะห์โดย PROCESS โมเดล 7	59
ตาราง 9	ผลการวิเคราะห์สถิติของพฤติกรรมเงียบ วิเคราะห์โดย PROCESS โมเดล 7	62
ตาราง 10	สรุปการทดสอบสมมติฐาน	65
ตาราง 11	ผลการทดสอบอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมแสดงความเห็น	69
ตาราง 12	ผลการทดสอบอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมเงียบ	71

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันหลายองค์กรต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับการแข่งขันทางธุรกิจและบริบทของการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปใน VUCA World ซึ่งเป็นคำย่อมาจากสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน (volatility) ความไม่แน่นอน (uncertainty) ความสลับซับซ้อน (complexity) และความคลุมเครือ (ambiguity) (George, 2017) ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ทำให้หลายองค์กรต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น ซึ่งหนึ่งในวิธีการที่องค์กรเลือกใช้เพื่อบริหารความเปลี่ยนแปลง คือ วิธีบริหารแบบล่างขึ้นบน (bottom-up management) ที่พนักงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ (frontline workers) ได้รับเชิญให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น รายงานปัญหา ตั้งเป้าหมาย รวมถึงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญขององค์กร เพราะการที่พนักงานระดับปฏิบัติการได้ทำงานใกล้ชิดกับลูกค้าและดูแลในส่วนหน้างานขององค์กรทำให้เขาได้รับฟังคำแนะนำที่แตกต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลที่มาจากการแสดงความคิดเห็นของพนักงานเหล่านี้ล้วนเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจและบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุค VUCA

พฤติกรรมแสดงความคิดเห็น (voice behavior) หมายถึงการสื่อสารความคิด ข้อเสนอแนะ ข้อกังวล หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานโดยมีเจตนาเพื่อช่วยองค์กรในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน (Grant, 2013; Morrison, 2011) ช่วยองค์กรปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง (Liang et al., 2012) และระบุข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อจัดการกับปัญหา (Detert et al., 2013) การแสดงความคิดเห็นยังเป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีม (Nemeth et al., 2001; Van Dyne & LePine, 1998) และช่วยทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานมีความปลอดภัยและเอื้อให้พนักงานสร้างนวัตกรรมในองค์กร (Detert et al., 2013; Li et al., 2017) ในทางกลับกัน พฤติกรรมเงียบของพนักงาน (silence behavior) ซึ่งหมายถึงการระงับข้อมูล ข้อเสนอแนะ คำถาม ข้อกังวลหรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อไม่ให้บุคคลที่สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาลงมือเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้นได้ (Morrison, 2011) โดยเป็นพฤติกรรมที่จงใจทำให้ผู้นำหรือสมาชิกในทีมไม่ได้รับข้อมูลสำคัญทำให้ไม่สามารถตรวจสอบข้อผิดพลาดหรือแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ซึ่ง

ส่งผลให้เกิดความผิดพลาด ลดประสิทธิภาพในการทำงาน (Morrison & Milliken, 2000) และอาจทำให้ปัญหาลุกลามบานปลายได้

อย่างไรก็ตาม การแสดงความเห็นเป็นพฤติกรรมที่สามารถนำความเสี่ยงมาสู่ผู้พูด เช่น ความรู้สึก ไม่สบายใจ ความกลัวการทำทนายสถานะอำนาจ (status quo) ที่เป็นอยู่ และอาจทำร้ายความสัมพันธ์ทางสังคมเพราะการเสนอแนวคิดใหม่อาจไปทำทนายวิธีปฏิบัติที่ถูกยึดถือมา และอาจขัดต่อผลประโยชน์ของสมาชิกคนอื่นในองค์กร (Detert & Burris, 2007; Edmondson et al., 2001) นอกจากนี้การแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมานั้นอาจทำลายภาพลักษณ์ของบุคคลที่ถูกพาดพิงหรือทำให้บุคคลนั้นเสียหน้าได้ (Andiyasari et al., 2017; Liu et al., 2010; Van Dyne & LePine, 1998) การกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในบริบทการทำงานแบบล่างขึ้นบน (bottom-up) เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่องค์กรคาดหวังจึงไม่ใช่เรื่องง่าย หลายองค์การจึงประสบปัญหาที่พนักงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ไม่กล้าเสนอไอเดียของตนเอง และที่ร้ายแรงไปกว่านั้น คือ การที่พนักงานกลัวการรายงานปัญหา รายงานความเสี่ยงหรือภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้นให้หัวหน้ารับทราบเพราะเกรงว่าตนจะถูกลงโทษหรือเกรงว่าตนจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบดูแลปัญหานั้น ๆ ทำให้พนักงานเลือกที่จะเงียบ แต่ความเงียบนี้อาจทำให้ปัญหาลุกลามบานปลายขึ้นจนกลายเป็นวิกฤติใหญ่ในองค์กรที่สร้างความเสียหายร้ายแรงได้ ซึ่งถือเป็นความสูญเสียที่น่าเสียดายเพราะองค์กร สามารถป้องกันภัยอันตรายเหล่านี้ล่วงหน้าและลดความสูญเสียได้เพียงแคพนักงานกล้าที่จะพูด (Edmondson, 2018)

องค์การจึงจำเป็นต้องหาวิธีการที่เหมาะสมเพื่อลดระดับความกังวลของพนักงานในการแสดงความคิดเห็นหรือพูดรายงานปัญหาที่ตนเห็นว่ามีสำคัญ โดยเฉพาะในบริบทองค์กรของประเทศไทยที่มีความเกรงใจ มีความเคารพผู้อาวุโส และให้ความสำคัญกับการพูดเพื่อรักษาน้ำใจและไม่ให้ใครต้องเสียหน้า (ตั้งไตรธรรม, 2548) ซึ่งสอดคล้องกับมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (2011) ที่พบว่าวัฒนธรรมของประเทศไทยมีระยะห่างทางอำนาจสูง (high power distance) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้มีอำนาจน้อยกว่าให้ความเคารพผู้ที่มีอำนาจมากกว่า และวัฒนธรรมของประเทศไทยที่ให้ความสำคัญกับคตินิยมหมู่ (collectivism) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้คนในสังคมให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ต้องการให้ตนเองเป็นที่ยอมรับในกลุ่ม คงไว้ซึ่งความสามัคคี ซึ่งมีงานวิจัยที่ผ่านมาของ Rhee และคณะ (2014) ในประเทศเกาหลีใต้ที่ศึกษาพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นของพนักงานและพบว่ามิติด้านวัฒนธรรมด้านระยะห่างทางอำนาจและคตินิยมหมู่เป็นตัวแปรที่นำไปสู่พฤติกรรมเงียบที่มาจากความเชื่อของพนักงานว่าเสียงของตนเองไม่มีอำนาจสร้างความเปลี่ยนแปลง (acquiescent silence) ซึ่งตรงกับข้อสังเกตของ Hofstede และ Bond (1988) ที่อธิบายว่าผู้คนในวัฒนธรรมแบบคตินิยมหมู่

มักจะสื่อสารประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานไปยังบุคคลที่มีอำนาจให้เป็นผู้ตัดสินใจและดำเนินการแก้ไขปัญหานั้น

หากถามความต้องการของลูกน้องเกี่ยวกับคุณสมบัติของหัวหน้าที่ดีก็พบว่า ‘ความถ่อมตน’ (humility) เป็นหนึ่งในคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ โดย Owens และคณะ (2013) นิยามความถ่อมตนของผู้นำ (leader humility) ว่าเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำยอมรับว่าตนเองไม่ได้เก่งหรือมีความรู้ไปทุกเรื่อง ทำให้ผู้นำพร้อมเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงฝีมือความสามารถ และผู้นำยังเป็นตัวอย่างของการเรียนรู้ (เป็นผู้ถูกสอนได้) ซึ่งพฤติกรรมถ่อมตนของผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ (Ma et al., 2020) รวมถึงการสนับสนุนให้ผู้ตามกล้าบอกข้อกังวลและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน

นอกจากนี้ ผู้นำที่มีความถ่อมตนมีความสำคัญต่อบริหารการทำงานในยุคปัจจุบันที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น เพราะความสำเร็จขององค์การอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีมอาศัยความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในหลากหลายสาขา ดังนั้นการประสานงานและการบูรณาการความรู้จากมุมมองต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องสำคัญในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Edmondson, 2003) วิธีการบริหารงานดั้งเดิมแบบบนลงล่าง (top-down) ที่อาศัยการรับคำสั่งจากหัวหน้าจึงเป็นวิธีที่ไม่ได้ผลในยุคปัจจุบัน (Wang et al., 2017) นอกจากนี้การเฟ้นหาผู้บริหาร หรือเฟ้นหาหัวหน้าทีมที่มีความเพียบพร้อมและมีความรอบรู้ในทุกด้านเพื่อนำการตัดสินใจสำคัญขององค์การก็เป็นเรื่องที่แทบจะเป็นไปไม่ได้ในยุคปัจจุบันที่องค์การมีความหลากหลายและมีความเป็นพลวัตที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว และความเก่งของทีมจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับความเก่งของผู้นำแต่เพียงคนเดียวอีกต่อไป แต่เกิดขึ้นจากการนำความเก่งในด้านต่าง ๆ และประสบการณ์ที่หลากหลายของสมาชิกในทีมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน

ด้วยวัฒนธรรมที่มีระยะห่างทางอำนาจสูงและมีคตินิยมหมู่ของไทย ผู้วิจัยจึงสันนิษฐานว่าการสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นจึงเป็นเรื่องที่ทำได้ยากมากยิ่งขึ้น แต่ในบริบทการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปและมีความสลับซับซ้อนในยุค VUCA นั้น ผู้นำต้องอาศัยข้อมูลที่ได้รับจากพนักงานระดับปฏิบัติการในการตัดสินใจ องค์การยังจำเป็นต้องสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้พนักงานแสดงความคิดเห็นหรือรายงานปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจที่จะช่วยให้พนักงานกล้าพูดแสดงความคิดเห็นและรายงานปัญหามากยิ่งขึ้น (Edmondson & Lei 2014) ดังนั้นหลายองค์การจึงต้องการหาวิธีสร้างบรรยากาศให้พนักงานกล้าพูด เช่น สร้างความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) ให้แก่พนักงาน นอกจากบรรยากาศที่ปลอดภัยแล้ว การมีบุคลากรในองค์การที่เปิดรับความคิดเห็นของลูกน้องเพื่อให้ลูกน้องกล้าพูดและ

กล้ารายงานปัญหาที่มีความจำเป็นเช่นกัน บรรยากาศที่ปลอดภัยและภาวะผู้นำที่สนับสนุนให้พนักงานไม่กลัวการแสดงความเห็นจึงมีความสำคัญ

นอกจากความถ่อมตนของผู้นำแล้ว คุณสมบัติสำคัญที่จะเอื้อให้เกิดพฤติกรรมแสดงความเห็นของพนักงานก็คือ ‘ความกล้าหาญของผู้นำ’ (leader courage) ที่แสดงความกล้าหาญในการเผชิญหน้ากับปัญหาและความท้าทายที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยไม่หลีกเลี่ยงคำวิพากษ์วิจารณ์หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (George, 2017) โดย Edmondson (2018) ตั้งข้อสังเกตว่าความปลอดภัยทางจิตใจถูกสร้างขึ้นโดยผู้นำที่มีความถ่อมตนและความกล้าหาญในการเปิดรับความคิดเห็นและข้อมูลเชิงลึกจากคนในทีมของเขา ความกล้าหาญของผู้นำจึงเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนความถ่อมตนของผู้นำในการเอื้อให้พนักงานกล้าที่จะแสดงความเห็นที่เป็นประโยชน์มากขึ้น และความกล้าหาญเป็นสิ่งที่ผู้นำควรให้ความสนใจเพราะความกล้าหาญเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (O’Connell, 2009) และยังส่งผลต่อผลงาน (performance) รวมถึงภาพลักษณ์ (image) ของผู้นำ (Palanski et al., 2015) งานวิจัยชิ้นนี้จึงต้องการศึกษาความกล้าหาญของผู้นำว่ามีอิทธิพลกับความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและความปลอดภัยทางจิตใจของผู้ตามอย่างไร เพราะหน้าที่สำคัญของผู้นำคือการตัดสินใจและสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้แก่องค์กร ดังนั้นพฤติกรรมแสดงความเห็นและการลดพฤติกรรมเงียบของพนักงานที่มาจากความต้องการช่วยองค์กรจะไม่มีประโยชน์หากหัวหน้าของเขาไม่นำข้อมูลเหล่านั้นไปสร้างผลลัพธ์หรือสร้างความเปลี่ยนแปลงตามที่ลูกน้องคาดหวัง

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำ (leader humility) และการแสดงความเห็นและความเงียบของพนักงานผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (employee voice and silence) โดยมีความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) เป็นตัวแปรส่งผ่านและศึกษาอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำ (leader courage) ในความสัมพันธ์ดังกล่าว

ขอบเขตในการวิจัย

ผู้วิจัยต้องการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ได้กล่าวมาในข้างต้นในระดับปัจเจกบุคคล (individual level) โดยวัดการรับรู้พฤติกรรมถ่อมตนและพฤติกรรมกล้าหาญของหัวหน้าที่พนักงานผู้

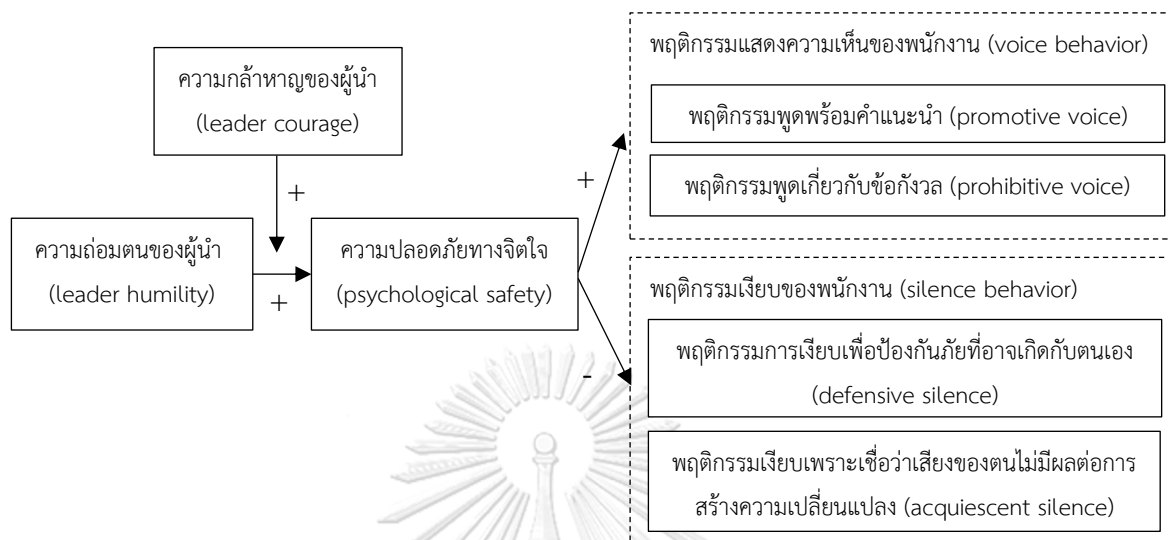
อยู่ใต้บังคับบัญชามีต่อหัวหน้าของเขา โดยหัวหน้าในที่นี้หมายถึงหัวหน้างาน ซึ่งเป็นบุคคลที่พนักงาน มีหน้าที่รายงานการทำงานโดยตรง (direct report) เหตุผลที่หัวหน้างานมีความสำคัญเพราะตาม อำนาจหน้าที่ที่ถูกกำหนดตามสายบังคับบัญชา หัวหน้างานเป็นผู้ที่สามารถตอบสนองต่อความคิดเห็น ข้อกังวล รวมถึงความคาดหวังต่าง ๆ ของลูกน้อง และโดยปกติแล้วหัวหน้างานจะเป็นบุคคลที่ลูกน้อง แสดงพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเจียบที่เกี่ยวกับงานเพราะหัวหน้างานมีหน้าที่ จัดการกับคำถาม ข้อเสนอแนะและข้อกังวลของลูกน้องในสายบังคับบัญชาของตนเอง นอกจากนี้ หัวหน้างานยังเป็นผู้ประเมินผลงานของลูกน้องและมีหน้าที่ในการให้ผลสะท้อนกลับ (feedback) ที่ เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมถึงเป็นผู้มีอำนาจตามสายงานในการขับเคลื่อนข้อมูลต่าง ๆ จากลูกน้อง ขึ้นไปยังผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปตามสายบังคับบัญชา ซึ่งมีความสอดคล้องกับการบริหารงานแบบล่าง ขึ้นบนซึ่งเป็นบริบทที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา และผู้วิจัยวัดความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจรวมถึงพฤติกรรม แสดงความเห็นและพฤติกรรมเจียบของพนักงานโดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมินตนเอง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความถ่อมตนของผู้นำและการแสดงความเห็นและความเจียบของพนักงานอยู่ใต้บังคับบัญชา โดย แบ่งประเภทของการแสดงความเห็นและความเจียบของพนักงานออกเป็นประเภทย่อยดังแสดงใน แผนภาพ 1 และเลือกใช้โมเดลการทดสอบตัวแปรส่งผ่านและตัวแปรกำกับอย่างมีเงื่อนไข (moderated mediation model) โดยมีความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านและ ความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับ

แผนภาพ 1

กรอบแนวคิดในการวิจัย



นิยามของตัวแปรที่ศึกษา

ความถ่อมตนของผู้ผู้นำ (leader humility)

อ้างอิงจากนิยามเชิงปฏิบัติการของ Owens และคณะ (2013) ที่นิยามความถ่อมตนของผู้ผู้นำ (leader humility) ว่าเป็นพฤติกรรมของผู้ผู้นำที่ (1) ยอมรับข้อบกพร่องและข้อจำกัดของตนเอง (2) ชื่นชมในผลงาน การมีส่วนร่วม และคุณค่าของผู้ตามและ (3) เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตามในเรื่องของการเรียนรู้จากผู้อื่น

ความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety)

อ้างอิงจากนิยามเชิงปฏิบัติการของ Edmondson (1999) และ Edmondson และ Lei (2014) โดยนิยามความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจที่พนักงานรับรู้ในที่ทำงานว่าเป็นการรับรู้ของพนักงานว่าเขาจะไม่ถูกลงโทษเมื่อแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อช่วยพัฒนาองค์การ รู้สึกปลอดภัยที่จะลองทำสิ่งใหม่ที่ตนยังไม่มั่นใจว่าจะประสบความสำเร็จตั้งแต่ครั้งแรกที่ทำ หรือรู้สึกปลอดภัยที่จะเสนอวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

พฤติกรรมแสดงความคิดเห็นของพนักงาน (voice behavior)

อ้างอิงจากนิยามเชิงปฏิบัติการของ Liang และคณะ (2012) โดยให้คำนิยามว่าเป็นความกล้าในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ การแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์แทนการบ่น

หรือการวิจารณ์โดยไม่เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา โดย Liang และคณะ (2012) แบ่งพฤติกรรม แสดงความเห็นเป็น 2 รูปแบบ คือ

การพูดพร้อมคำแนะนำ (promotive voice) เป็นการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และวิธีปรับปรุง เพื่อให้ห้องค์การดีขึ้น รวมถึงวิธีการแก้ปัญหาหรือความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่สนับสนุนการสร้าง นวัตกรรมในองค์การ

การพูดเกี่ยวกับข้อกังวล (prohibitive voice) เป็นการรายงานปัญหาที่ยังไม่ถูกพบเจอ โดยมีแรงจูงใจในการพูดเพื่อแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นในองค์การ หรือพูดเพื่อป้องกันไม่ให้ ปัญหาลุกลามบานปลาย

พฤติกรรมเงียบของพนักงาน (silence behavior)

อ้างอิงจากนิยามเชิงปฏิบัติการของ Van Dyne และคณะ (2003) ว่าเป็นพฤติกรรมที่มาจากเจตนา ที่จะไม่แบ่งปันไอเดีย ข้อมูล หรือไม่แสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับงาน ทำให้พนักงานเลือกที่จะเงียบ โดย Van Dyne และคณะ (2003) แบ่งประเภทของพฤติกรรมเงียบเป็น 3 ประเภท สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาพฤติกรรมเงียบ 2 ประเภท คือ

การเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง (defensive silence) โดยมีแรงผลักดัน จากความกลัว (fear orientation) และพยายามป้องกันตนเองจากภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น โดยการเงียบ

การเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ (acquiescent silence) โดยมีแรงผลักดันจากการรับรู้ถึงความแตกต่างของอำนาจ (power distance orientation) โดยพนักงานจะเชื่อว่าถึงตนพูดออกไป เสียงของตนเองก็ไม่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลง หรือมีผลต่อการตัดสินใจขององค์การอยู่ดี จึงเลือกที่จะไม่สนใจ เลือกที่จะไม่มีส่วนร่วมและอยู่เงียบ ๆ

ความกล้าหาญของผู้นำ (leader courage)

อ้างอิงจากนิยามเชิงปฏิบัติการของ Tkachenko และคณะ (2020) ที่นิยามความกล้าหาญของผู้นำ ว่าเป็นพฤติกรรมที่ประกอบไปด้วยการยืนหยัดและแก้ไขปัญหาคำคัญ การตัดสินใจเมื่อเผชิญกับ ความไม่แน่นอน การท้าทายให้ผู้อื่นให้ตัดสินใจ การขับเคลื่อนประเด็นที่มีความถูกต้องเหมาะสม และโน้มน้าวไปยังผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป การมีอิทธิพลและกำหนดรูปแบบการตัดสินใจ ของผู้บริหารระดับสูง และการสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ทั้งในและนอกเหนือจากขอบเขตงาน ของตนเอง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัยชิ้นนี้คือองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำกับพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมเจียบของพนักงาน โดยศึกษาพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมเจียบพร้อมกัน ซึ่งเท่าที่ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้ามานั้น งานวิจัยที่ผ่านมายังไม่มีการรวมพฤติกรรมทั้งสองนี้เข้าไว้ในโมเดลเดียวกัน การแยกพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นออกเป็น 2 มิติย่อย ได้แก่ การพูดพร้อมคำแนะนำและการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล และการแยกพฤติกรรมเจียบออกเป็น 2 มิติย่อย ได้แก่ การเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองและการเจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ตามหน้าที่และแรงจูงใจที่แตกต่างกันของผู้พูดจะช่วยเพิ่มองค์ความรู้ในการศึกษาการแสดงความคิดเห็นและความเจียบของพนักงานที่เป็นผลมาจากการมีผู้นำที่มีความถ่อมตน นอกจากนี้ การศึกษาอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมเจียบของพนักงานโดยมีความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านนั้น เท่าที่ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้ามานั้น ยังไม่พบงานวิจัยที่ทดสอบโมเดลความสัมพันธ์ดังกล่าวโดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทย

หากผลการวิจัยชิ้นนี้พบว่าผู้นำที่ถ่อมตนสามารถส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นและลดพฤติกรรมเจียบ ผลที่ได้จากงานวิจัยจะช่วยเป็นแนวทางสำหรับองค์การในการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นและลดพฤติกรรมเจียบในองค์การผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมภาวะผู้นำให้หัวหน้างานมีความเปิดรับ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีความถ่อมตนเพื่อให้พนักงานรู้สึกสบายใจว่าการไม่รู้หรือไม่เก่งไปเสียทุกเรื่องเป็นเรื่องที่น่าอาย รวมถึงการสร้างบรรยากาศในองค์การให้มีความปลอดภัยทางจิตใจเพื่อส่งเสริมให้พนักงานไม่กลัวการแสดงความคิดเห็นหรือแสดงความกังวล ในสิ่งที่ตนเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ตลอดจนการสร้างแรงบันดาลใจในการศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การที่มีความถ่อมตน เปิดใจ และมีความกล้าหาญ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่มีความน่าสนใจศึกษาเพิ่มเติมในบริบทการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคปัจจุบัน

ทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ความเห็นและความเจียบของพนักงาน

หากดูผิวเผินแล้ว ‘การแสดงความเห็น’ หรือ ‘การเจียบ’ นั้นดูจะเป็นพฤติกรรมที่อยู่ชั่วคราวกันข้าม เพราะการแสดงความเห็นคือการ ‘พูด’ และการเจียบคือการ ‘ไม่พูด’ แต่นักวิจัยหลายท่าน เช่น Brinsfield (2013) รวมถึง Van Dyne และคณะ (2003) เสนอว่าการเจียบและการแสดงความเห็นของพนักงานเป็นแนวความคิดที่ต้องแยกจากกันและไม่ได้อยู่บนชั่วตรงกันข้าม โดยความแตกต่างของพฤติกรรมทั้งสองคือ ‘แรงจูงใจของผู้พูด’ ที่ต่างกัน เพราะบางครั้งพนักงานมีข้อมูลและมีความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและเลือกที่จะพูดแสดงความคิดเห็นนั้น โดยแรงจูงใจคือการเสนอความคิดใหม่ ๆ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือต้องการพูดเพื่อเตือนภัยและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร แต่ในบางครั้งพนักงานเลือกที่จะเจียบไม่แชร์ข้อมูลและความคิดเห็นดังกล่าว โดยแรงจูงใจคือความกลัวและความต้องการหลีกเลี่ยงภัยอันตรายที่อาจเกิดกับตนเอง หรือคิดว่าตนเองไม่มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลง จึงสังเกตเห็นว่าพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเจียบนั้นมาจากแรงจูงใจที่ต่างกันที่ไม่ได้อยู่บนชั่วตรงกันข้าม

งานวิจัยของ Sherf และคณะ (2020) ก็ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเจียบมีความแตกต่างและมีความเป็นอิสระต่อกัน เพราะทั้งสองมีตัวแปรที่เกิดก่อน (antecedents) ที่ต่างกัน กล่าวคือ การรับรู้ว่าการกระทำของตนจะสร้างผลลัพธ์ทางบวก สร้างความแตกต่างหรือสามารถเปลี่ยนแปลงสภาพความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น (perceived impact) เป็นตัวทำนายพฤติกรรมแสดงความเห็น (voice behavior) ส่วนความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) เป็นตัวทำนายพฤติกรรมเจียบ (silence behavior) นอกจากนี้ Sherf และคณะ (2020) ก็พบว่าพฤติกรรมแสดงความเห็น และพฤติกรรมเจียบมีความสัมพันธ์ต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงานของพนักงาน (employee burnout) ในระดับที่ต่างกัน โดยพฤติกรรมเจียบมีความสัมพันธ์กับความเหนื่อยหน่ายสูงกว่าเมื่อเทียบกับพฤติกรรมแสดงความเห็น งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่นำไปสู่พฤติกรรมแสดงความเห็นที่มากขึ้นไม่ได้ลดพฤติกรรมเจียบในระดับที่เท่ากัน ตัวแปรทั้งสองจึงมีความเป็นอิสระต่อกัน (Sherf et al., 2021)

ด้วยเหตุนี้ นักวิจัยและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทั่วไปจึงไม่สามารถสันนิษฐานได้ว่าพนักงานที่พูดบ่อย ๆ นั้นไม่ได้กำลังปกปิดข้อมูลหรือปัญหาอื่น ๆ และในทำนองเดียวกันหากพนักงานพูดน้อยก็ไม่สามารถสันนิษฐานได้ว่าพวกเขาตั้งใจไม่พูดข้อมูลบางอย่างโดยเจตนา งานวิจัยของ Sherf และคณะ (2020) ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นได้ชัดเจนภายนอก เช่น พฤติกรรมแสดงความเห็นของพนักงานมักไม่สอดคล้องหรือสะท้อนความคิดภายในตัวพนักงานรวมถึงข้อกังวลที่เขายังคงระงับ

ไว้ (พฤติกรรมเงียบ) โดยพนักงานส่วนใหญ่มักพูดประเด็นที่พวกเขาเชื่อว่าจะสามารถถูกนำไปปฏิบัติได้ ในขณะที่ยังระงับการพูดเกี่ยวกับปัญหาอื่น ๆ ที่พวกเขาไม่รู้สึกลอดภัยที่จะพูดออกมา ด้วยเหตุนี้หัวหน้าจึงต้องเข้าใจว่าถึงแม้ลูกน้องจะพูดหรือรายงานเรื่องราวต่าง ๆ ให้หัวหน้ารับทราบก็ไม่ได้หมายความว่าเขาเล่าทุกเรื่องเพราะอาจยังมีบางอย่างที่พนักงานอาจปกปิดไว้ ดังนั้นหัวหน้าจึงต้องสนใจสัญญาณอื่น ๆ นอกเหนือจากพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้เพื่อจัดการและจัดลำดับความสำคัญในการปัญหา (Sherf et al., 2020) หัวหน้ายังจำเป็นต้องแสวงหาหรือสังเกตพฤติกรรมเงียบของพนักงานเพื่อหาวิธีดึงเอาข้อมูลหรือความกังวลของพนักงานออกมาเพื่อนำไปจัดการ ดังนั้นหัวหน้าที่แสดงความถ่อมตน เปิดรับ ยอมรับว่าตนก็ไม่ใช่ไปเสียทุกอย่าง และเปิดโอกาสให้ลูกน้องแสดงความสามารถ น่าจะมีบทบาทในการสนับสนุนให้เกิดความปลอดภัยทางจิตใจที่เอื้อให้พนักงานลดพฤติกรรมเงียบ ในขณะที่สนับสนุนพฤติกรรมแสดงความคิดเห็น

พฤติกรรมแสดงความคิดเห็น (voice behavior)

พฤติกรรมแสดงความคิดเห็น (voice behavior) คือ ความกล้าแสดงความคิดเห็นที่ตนคิดว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดย Van Dyne และคณะ (2003) นิยามว่าเป็นการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์แทนการบ่นหรือวิจารณ์โดยไม่มีการช่วยแก้ไขปัญหา Morrison (2011) นิยามพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นว่าเป็นการสื่อสาร ไอเดีย ข้อเสนอแนะ ข้อกังวลใจหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยผู้พูดมีเจตนาที่ต้องการปรับปรุงการทำงานที่เป็นอยู่ขององค์กร พฤติกรรมแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์นี้จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องการพูดเกี่ยวกับสิ่งที่ตนมีความกังวล รวมถึงเสนอข้อแนะนำเพื่อแก้ไขสิ่งที่เขากังวลนั้น (Avey et al., 2012) Walumbwa และ Schaubroeck (2009) นิยามพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นว่ายังรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อต่อต้านพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือพฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณด้วย

การทบทวนวรรณกรรมพบ 2 แนวคิดหลักที่ใช้อธิบายพฤติกรรมแสดงความคิดเห็น ได้แก่ แนวคิดของ (Hirschman, 1974) ที่อธิบายว่าเป็นการแสดง Exit, Voice, Loyalty, and Neglect (EVLN) และแนวคิดของ Van Dyne และคณะ (1998) ที่อธิบายว่าเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) ในส่วนของพฤติกรรมพิเศษ (extra-role behavior) ซึ่งอยู่นอกเหนือจากงานตามหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมายจากองค์กร และพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นนี้เป็นพฤติกรรมที่เน้นสร้างประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น (Botero & Van Dyne, 2009; Van Dyne & LePine, 1998)

แนวคิดที่หนึ่ง คือ Exit, Voice, Loyalty, and Neglect (EVLN) มองว่าพนักงานจะมีพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้เป็นวิธีตอบโต้ต่อความไม่พอใจในงานหรือปัญหาในองค์กร (Avgar et al., 2014; Harley et al., 2014; Hirschman, 1974) การที่พนักงานมีความไม่พอใจในงาน ไม่ได้หมายความว่าความไม่พอใจนั้นจะส่งผลให้เขามีความพยายามในการทำงานที่ลดลง (หรือมีพฤติกรรมที่ละเลย) เพราะพนักงานอาจคงประสิทธิภาพในการทำงาน ในขณะที่เดียวกันพวกเขาสามารถเลือกที่จะตอบโต้โดยการบ่น (voice) มองหางานอื่น (exit) รอคอยว่าจะไร ๆ จะดีขึ้นอย่างอดทน (loyalty) หรือเลือกที่จะลดความพยายามในการทำงานลง ขาดงาน และทำงานอย่างล่าช้า (neglect) เพื่อใช้เป็นวิธีตอบโต้ต่อความไม่พอใจในงานหรือปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร

แนวคิดที่สอง ที่มองพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นว่าเป็นพฤติกรรมพิเศษ (Botero & Van Dyne, 2009; Van Dyne & LePine, 1998) เห็นว่าการแสดงความคิดเห็นเป็นพฤติกรรมเชิงรุก (proactive behavior) (Detert et al., 2013; Grant, 2013) ซึ่งพฤติกรรมนี้ส่งเสริมการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และการแสดงความคิดเห็นนี้ไม่ได้มีที่มาจากความไม่พอใจ (Van Dyne & LePine, 1998) การแสดงความคิดเห็นของพนักงานแสดงถึงความพยายามที่พนักงานต้องการช่วยปรับปรุงการทำงานขององค์กรโดยการให้ข้อเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นและข้อกังวลที่เป็นประโยชน์ การแสดงความคิดเห็นและการเสนอคำแนะนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงถือเป็นพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่สร้างคุณค่าลำดับต้น ๆ เมื่อเทียบกับพฤติกรรมอื่น เพราะเป็นพฤติกรรมที่สร้างความเสี่ยงให้แก่ผู้พูด เนื่องจากพนักงานจำนวนมากในองค์กร (โดยเฉพาะผู้ที่มีอำนาจ) นั้นอาจจะรู้สึกพอใจและรู้สึกสะดวกสบายกับการใช้วิธีการเดิม ๆ และเคยชินกับสิ่งต่าง ๆ ตามที่เป็นอยู่ ซึ่งพวกเขาต้องการรักษาสภาพความเป็นอยู่นั้น (Nemeth & Staw, 1989) แนวคิดที่สองที่มองว่าการแสดงความคิดเห็นเป็นพฤติกรรมเชิงรุกที่มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเป็นพฤติกรรมที่สร้างประโยชน์ต่อองค์กรที่ต้องการปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดและแข่งขันได้ในโลก VUCA จึงมีความสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน และสอดคล้องกับความต้องการของหลายองค์กรในปัจจุบันที่ต้องการให้พนักงานแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์และรายงานปัญหาที่อาจสร้างความเสียหายแก่องค์กร

สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นโดยอ้างอิงจากแนวคิดที่สอง เนื่องจากการแสดงความคิดเห็นของพนักงานในบริบทการทำงานปัจจุบันไม่ได้มีที่มาจากความไม่พอใจเสมอไป เพราะหลายองค์กรสนับสนุนให้พนักงานแสดงความสามารถ เปิดโอกาสให้พนักงานตั้งคำถามเพื่อท้าทายวิธีการเดิม ๆ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยมุ่งเป้าไปที่การสร้างประโยชน์และคุณค่าใหม่ ๆ แก่องค์กร (Liang et al., 2012) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ดีในการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วขึ้น และตรงกับวิธีการบริหารงานแบบล่างขึ้นบน (bottom-up) ที่

หลายองค์การปรับใช้เพื่อบริหารความเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้บุคลิกภาพของผู้นำที่แสดงความถ่อมตน (leader humility) ที่งานวิจัยนี้ต้องการศึกษานั้นก็มีจุดประสงค์เพื่อส่งเสริมให้พนักงานแสดงความสามารถและแสดงความเห็นเชิงรุกและเชิงสร้างสรรค์ ด้วยความสลับซับซ้อนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน การทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามคำบรรยายลักษณะงาน (job description) หรือทำตามคำสั่งของหัวหน้าเพียงอย่างเดียวไม่น่าเพียงพอที่จะช่วยให้องค์กรพัฒนาและเป็นผู้นำในการแข่งขันได้อีกต่อไป (Kim et al., 2017) แนวคิดของพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นที่มองว่าเป็นพฤติกรรมพิเศษ ในการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจึงมีความเหมาะสมสำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ โดยเฉพาะการแสดงความคิดเห็นที่นอกเหนือจากหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

สำหรับพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นที่นิยามโดยแนวคิดที่สอง เมื่อศึกษาลึกลงไปก็จะพบว่าเป็นพฤติกรรมที่มีองค์ประกอบอยู่หลายรูปแบบ สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยศึกษาโดยอ้างอิงนิยามเชิงปฏิบัติการของ Liang และคณะ (2012) ที่ต่อยอดจากงานของ Van Dyne และคณะ (2003) ซึ่งจำแนกพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ (1) การพูดพร้อมคำแนะนำ (promotive voice) และ (2) การพูดเกี่ยวกับข้อกังวล (prohibitive voice)

รูปแบบที่ 1 ของพฤติกรรมแสดงความคิดเห็น คือ การพูดพร้อมคำแนะนำ (promotive voice) หมายถึง การที่พนักงานแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใหม่ ๆ ที่มีเจตนาเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานของทีมหรือองค์กร และเจตนาช่วยเหลือโดยการเสนอวิธีในการเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ (status quo) พร้อมกับแนะนำวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ โดยเน้นไปยังภาพอุดมคติในอนาคตที่เขาต้องการให้เป็น เช่น ชี้ให้เห็นถึงความเป็นไปได้ว่าจะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นในอนาคตได้อย่างไร พฤติกรรมแสดงความคิดเห็นประเภทนี้มีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม การพูดพร้อมคำแนะนำถือเป็นการ ‘ส่งเสริม’ เพื่อปรับปรุงและผลักดันในการทำให้อนาคตดีขึ้น โดยเจตนาที่ดีของพนักงานที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นประเภทนี้มักเป็นที่สังเกตเห็นได้ (Liang et al., 2012)

รูปแบบที่ 2 ของพฤติกรรมแสดงความคิดเห็น คือ การพูดเกี่ยวกับข้อกังวล (prohibitive voice) หมายถึง การที่พนักงานแสดงความกังวลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เหตุการณ์หรือพฤติกรรมของพนักงานที่เป็นอันตรายต่อองค์กร โดยการพูดเกี่ยวกับข้อกังวลทำหน้าที่ในการรักษาสุขภาพขององค์กร เพราะเป็นการหยิบปัญหาที่ยังไม่ถูกพบเจอมาก่อน และช่วยในการแก้ไขหรือป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยเจตนาที่ดีของพนักงานที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นประเภทนี้อาจไม่เป็นที่สังเกตเห็นหรือถูกตีความว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะอาจเกิดอารมณ์เชิงลบจากผู้ฟังรวมถึงอาจเกิดการโยนความผิดเพื่อป้องกันตนเอง (defensiveness) ระหว่างคนในทีม (Liang et al., 2012)

ถึงแม้องค์กรได้ประโยชน์จากพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นทั้งสองประเภทของพนักงาน และถึงแม้หลายองค์กรต้องการสนับสนุนให้พนักงานแสดงพฤติกรรมนี้ การแสดงความคิดเห็นหรือการพูดเกี่ยวกับข้อกังวลนี้ถือเป็นพฤติกรรมที่สร้างความเสี่ยงต่อตัวผู้พูด เนื่องจากผลกระทบทางลบหลายประการ ได้แก่ (1) ความรู้สึกไม่สบายใจ (feeling of discomfort) จากผลกระทบจากสิ่งที่ตนพูด เพราะอาจนำไปสู่ความเสี่ยงและผลเสียที่ผู้พูดต้องแบกรับ (2) การท้าทายสถานะอำนาจ (status quo) ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเพราะการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมานั้นอาจทำลายภาพลักษณ์ของหัวหน้างานผู้มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงาน (3) การทำร้ายความสัมพันธ์ทางสังคม การพูดความคิดเห็นของตนออกมานั้นยังเพิ่มความเสี่ยงให้กับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและหัวหน้าหรือกับทีม ปฏิบัติการของหัวหน้างานหลังจากที่ได้รับฟังสิ่งที่พนักงานพูดออกมานั้นอาจสร้างความกังวลใจอย่างมากให้แก่พนักงาน (Andiyasari et al., 2017; Liu et al., 2010; Van Dyne & LePine, 1998)

พฤติกรรมแสดงความคิดเห็นไม่ว่าจะเป็นการพูดเพื่อเสนอแนะหรือพูดเพื่อแสดงความกังวลนั้นเป็นเรื่องที่ถูกมองว่าจะนำความเสี่ยงและผลเสียมาสู่ผู้พูด โดยเฉพาะในวัฒนธรรมของประเทศในแถบตะวันออกมากกว่าในตะวันตกเพราะมันอาจทำให้เกิดการเสียหน้า และเสี่ยงที่จะถูกสมาชิกในกลุ่มขับไล่หรือไม่ให้การยอมรับ (Friedman et al., 2006; Liu et al., 2010) พนักงานกลัวที่จะแสดงความคิดเห็นเพราะกลัวว่าจะถูกทำโทษ กลัวว่าตนจะทำตัวโดดเด่นกว่าคนอื่น หรือกลัวว่าตนจะดูไม่เข้าพวก รวมถึงอาจทำให้ผู้อื่นเสียหน้า หรือส่งผลกระทบทางลบให้กับตนเองในเรื่องความสัมพันธ์กับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้สิ่งที่ตนพูดไปอาจจะส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พนักงานหลายคนเลือกที่จะเงียบ และหยิ่งเชิงดูก่อนว่าตนควรจะพูดดีไหมทั้ง ๆ ที่คำถามและความคิดเห็นของเขาเป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร หากบรรยากาศของทีม และหากหัวหน้าแสดงว่าตนเองไม่เปิดรับฟัง ก็อาจทำให้พนักงานเลือกที่จะไม่แสดงความคิดเห็นออกมาเลย เพื่อให้ตนอยู่ได้อย่างปลอดภัยในสภาพแวดล้อมที่เขาสามารถรักษาความกลมเกลียวได้ (Morrison, 2014)

ในโลกธุรกิจและการทำงาน ก็พบสาเหตุที่พนักงานไม่กล้าพูดแสดงความคิดเห็น หรือไม่กล้าพูดความจริงในบริบทการทำงาน ซึ่งมีสาเหตุหลักมาจาก ‘พฤติกรรมของหัวหน้า’ เพราะหากหัวหน้าไม่ถามลูกน้องไม่รับฟัง ไม่สนใจ ไม่เชื่อ และไม่เห็นประโยชน์ในสิ่งที่ลูกน้องพูดก็จะทำให้ลูกน้องไม่สะดวกใจที่จะแสดงความคิดเห็น การตำหนิลูกน้องเมื่อลูกน้องนำปัญหามารายงาน รวมถึงการการรับรู้ของลูกน้องว่าถึงตนพูดไปก็ไม่มีผลลัพธ์หรือพูดไปก็ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงอยู่ดี ล้วนเป็นเหตุผลที่ทำให้ลูกน้องล้มเลิกความตั้งใจที่จะแสดงความคิดเห็นหรือพูดถึงปัญหา นอกจากนี้ ‘บรรยากาศและบรรทัดฐานของทีม’ ก็มีความสำคัญ เพราะ

หากคนในที่มรับรู้ว่าไม่เห็นมีใครพูดเลย หรือไม่มีระบบการแจ้งปัญหาแบบนิรนาม (anonymous) ที่ทำให้เขารู้สึกปลอดภัยและมั่นใจว่าจะไม่มีผลกระทบทางลบว่าหากตนพูดไป ก็ไม่แปลกที่พนักงานเลือกที่จะไม่แสดงความเห็นหรือพูดความจริงออกมา

พฤติกรรมเงียบ (silence behavior)

พฤติกรรมที่พนักงานเงียบ หรือการไม่พูดแสดงความคิดเห็น (silence behavior) เป็นพฤติกรรมที่มาจากเจตนาของพนักงานที่ไม่ต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงาน ไม่แบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาหรือไม่แสดงความกังวลรวมถึงข้อเสนอแนะของตนเองที่เกี่ยวข้องกับงาน (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Tangirala & Ramanujam, 2008; Van Dyne et al., 2003) เช่น เลือกที่จะไม่แจ้งข่าวร้ายหรือรายงานปัญหา เพราะกลัวว่าจะถูกไล่ออกจากงาน พฤติกรรมนี้นำมาซึ่งความสูญเสียทั้ง ๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ป้องกันได้ หากพนักงานเลือกที่จะพูดและแชร์ข้อมูล (Edmondson, 2018)

พฤติกรรมเงียบนั้นมีความคลุมเครือมากกว่าพฤติกรรมแสดงความคิดเห็น เพราะหัวหน้ามีแนวโน้มที่ประเมินแรงจูงใจของพนักงานที่แสดงพฤติกรรมเงียบได้ไม่ตรงกับแรงจูงใจที่แท้จริงเมื่อเทียบกับพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นที่สามารถสังเกตและคาดเดาแรงจูงใจของผู้พูดได้ง่ายกว่า (Van Dyne et al., 2003) สำหรับพฤติกรรมเงียบที่ผู้วิจัยต้องการศึกษานั้น อ้างอิงตามนิยามของ Van Dyne และคณะ (2003) ที่จำแนกพฤติกรรมเงียบออกเป็น 3 รูปแบบ ตามแรงจูงใจที่แตกต่างกันของผู้พูด ได้แก่

รูปแบบที่ 1 ของพฤติกรรมเงียบ คือ เงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง (defensive silence) เป็นพฤติกรรมเชิงรุกโดยมีแรงผลักดันมาจากความกลัว เมื่อพนักงานมีความกลัวพนักงานก็จะพยายามป้องกันตนเองจากภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น โดยการเงียบแทนการเล่าปัญหาที่เกิดขึ้นหรือแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาหรือข่าวร้าย (Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne et al., 2003)

รูปแบบที่ 2 ของพฤติกรรมเงียบ คือ เงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง (acquiescent silence) โดยมีแรงผลักดันจากความแตกต่างทางอำนาจ (power distance orientation) ที่พนักงานรับรู้และเชื่อว่าถึงตนพูดไปเสียงของตนเองก็ไม่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลง หรือมีผลต่อการตัดสินใจขององค์การอยู่ดี จึงยอมอยู่ภายใต้อิทธิพลของอำนาจที่แตกต่างและเลือกที่จะไม่สนใจและไม่มีส่วนร่วม (Van Dyne et al., 2003)

รูปแบบที่ 3 ของพฤติกรรมเงียบ คือ เงียบเพื่อส่วนรวม (prosocial silence) ซึ่งเป็นความเงียบเพื่อให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นการทำเพื่อคนอื่น โดยพนักงานจะไม่พูดเพื่อช่วยปกปิดข้อมูลที่เป็น

ความลับหรือข้อมูลส่วนตัว เช่น ความลับทางการค้าหรือข้อมูลที่ยังไม่พร้อมสำหรับการเผยแพร่ในวงกว้าง (Van Dyne et al., 2003)

สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาความเจียบแค่ 2 ประเภท คือ รูปแบบที่ 1 พฤติกรรมเจียบเพื่อ ป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง และรูปแบบที่ 2 พฤติกรรมเจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง โดยไม่เลือกศึกษาพฤติกรรมเจียบเพื่อส่วนรวม เพราะอยู่นอกเหนือบริบทของสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา คือ การแสดงความคิดเห็นและลดพฤติกรรมเจียบที่มุ่งเน้นการนำความคิดเห็นหรือข้อกังวลใจของพนักงานเพื่อแบ่งปันให้หัวหน้าและทีมได้รับฟังเพื่อนำไปสู่การสร้างประโยชน์แก่องค์กร ไม่ใช่การเจียบเพื่อเก็บหรือปกปิดความลับหรือข้อมูลที่ไม่ควรถูกเปิดเผยซึ่งเป็นความเจียบที่เป็นประโยชน์ นอกจากนี้นิยามของความเจียบในงานวิจัยนี้จะไม่รวมความเจียบที่เกิดจากความล้มเหลวในการสื่อสารโดยที่พนักงานไม่ได้ตั้งใจ เช่น เจียบเพราะไม่มีความคิดเห็นที่ต้องการพูดหรือไม่มีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นนั้น (Van Dyne et al., 2003) ความเจียบที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาจึงเป็นความเจียบที่พนักงานตั้งใจที่จะไม่พูดทั้ง ๆ ที่ตนมีข้อมูลหรือมีความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อทีมและองค์กร ด้วยความแตกต่างของการแสดงความคิดเห็นและการเจียบของพนักงาน ผู้วิจัยจึงสรุปความแตกต่างทางพฤติกรรม และความแตกต่างทางแรงจูงใจของพนักงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรม ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1

สรุปพฤติกรรมและแรงจูงใจของพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมเจียบที่ศึกษาในงานวิจัยนี้ของ Liang และคณะ (2012), Pacheco และคณะ (2015), Van Dyne และคณะ (2003)

	พฤติกรรม (behavioral context)	แรงจูงใจของพนักงาน (employee motives)
พฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำ (promotive voice)	พนักงานให้คำแนะนำพร้อมเสนอวิธีการปรับปรุงการทำงานของทีมหรือองค์กรเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ (status quo) แนะนำวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ เพื่อสร้างนวัตกรรม	มีเจตนาดีเพื่อส่งเสริมทีมและองค์กรให้เกิดการพัฒนา โดยเน้นไปยังภาพในอนาคตที่ดีที่เขาต้องการให้เกิดขึ้น และพูดเพื่อผลักดันให้เกิดขึ้นจริงในอนาคต (future ideal state)

	พฤติกรรม (behavioral context)	แรงจูงใจของพนักงาน (employee motives)
พฤติกรรมการพูด เกี่ยวกับข้อกั้ววล (prohibitive voice)	พนักงานแสดงความกังวลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้น บอกเล่าเหตุการณ์ หรือพฤติกรรมของพนักงานที่เป็นอันตรายต่อองค์กร	มีเจตนาดีเพื่อช่วยป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เพื่อรักษาภาพขององค์กร โดยการหยิบปัญหาที่ยังไม่ถูกพบเจอมาก่อน แจ้งให้ผู้อื่นทราบเพื่อทำการป้องกันหรือแก้ไขให้ทันทั่วทั้ง
พฤติกรรมการ เงียบเพื่อป้องกัน ภัยที่อาจเกิด ขึ้นกับตนเอง (defensive silence)	เป็นพฤติกรรมโดยเจตนาและเชิงรุก (proactive) พนักงานรับรู้และพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจอย่างมีสติที่จะระงับการแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูล เพราะเป็นกลยุทธ์ที่ตนเองได้รับประโยชน์ เช่น การไม่แจ้งข่าวร้ายหรือชะลอการแจ้งเพื่อเลี่ยงภัยที่อาจเกิดต่อตนเอง	มีเจตนาเพื่อป้องกันตนเอง ซึ่งถูกขับเคลื่อนด้วยความกลัว (self-protective behaviour based on fear) เช่น หลีกเลียงความไม่สบายใจที่เกิดขึ้นกับตนเอง ป้องกันผลทางลบที่จะตามมา (เช่น ความจริงเป็นสิ่งไม่ตาย แต่ผู้พูดอาจตาย)
พฤติกรรมเงียบ เพราะเชื่อว่าเสี่ยง ของตนเองไม่มี ผลกระทบต่อการ เปลี่ยนแปลง (acquiescent silence)	เป็นพฤติกรรมที่พนักงานเลือกใช้วิธีตั้งรับ (disengaged and passive) เกิดจากความรู้สึกไม่อยากร่วมมีส่วนร่วม (based on resignation) พนักงานจึงเก็บความคิดเห็นไว้กับตนเอง เพราะไม่ อยากเป็นผู้เล่นในสถานการณ์นั้นอีกต่อไปและไม่เต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมเพื่อเปลี่ยนแปลงสถานการณ์	เกิดจากการประเมินความสามารถของตนเองต่ำ ว่าตนไม่สามารถสร้างความแตกต่าง ไม่มีอิทธิพลในการทำให้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีหรือคิดว่าพูดไปก็ไม่มีความหมายอยู่ดี เพราะอะไร ๆ ก็จะเป็นเหมือนเดิม จึงเลือกที่จะเงียบเพื่ออยู่ไปตามน้ำกับบริบทที่เป็นอยู่

งานวิจัยที่ผ่านมาในประเทศเกาหลีใต้ของ Rhee และคณะ (2014) พบว่าระยะห่างทางอำนาจ (power distance) มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมเงียบของพนักงานมาจากความเชื่อว่าเสี่ยงของตนเองไม่มีความสำคัญและไม่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลง (acquiescent silence) แต่ระยะห่างทางอำนาจไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมเงียบที่มีแรงจูงใจเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับผู้พูด (defensive silence) ซึ่งตรงกับวัฒนธรรมในประเทศเกาหลีใต้ที่พนักงานไม่กลัวภัยคุกคามหรือกลัวอันตรายจากการท้าทายหัวหน้า เพราะแม้ว่าหัวหน้าจะใช้อำนาจบ่อยครั้งกับลูกน้อง แต่ลูกน้องก็ไม่มี

แรงจูงใจที่จะเจียบหรือไม่แชร์ข้อมูลเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง (Rhee et al., 2014) งานวิจัยของ Rhee ยังได้ผลที่ตรงกับงานวิจัยของ (Khatri, 2009) ที่ว่าพนักงานในวัฒนธรรมที่มีระยะห่างทางอำนาจสูงต้องการให้ผู้นำเป็นคนตัดสินใจ และการสื่อสารในที่ทำงานจะเป็นในแนวตั้ง แต่ในบริบทการทำงานใน VUCA World ที่ต้องการวิธีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจแบบล่างขึ้นบน จึงเกิดคำถามว่าภาวะผู้นำแบบใดและการบริหารงานแบบใดจะเอื้อให้พนักงานไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็น และองค์กรจะต้องเลือกใช้วิธีบริหารความเปลี่ยนแปลงในรูปแบบใดเพื่อให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและบริบททางวัฒนธรรมของไทย

ถึงแม้ผู้วิจัยจะไม่ได้ศึกษาระยะห่างทางอำนาจในฐานะตัวแปรในงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยจะนำบริบทของวัฒนธรรมของประเทศไทยซึ่งมีระยะห่างทางอำนาจสูงและมีคตินิยมหมู่ไปอภิปรายเพิ่มเติมในส่วนผลของการวิจัย

ความถ่อมตนของผู้นำ (leader humility)

ความถ่อมตน (humility) ถูกรวมเป็นหนึ่งใน ‘คุณธรรมหลักขององค์กร’ ซึ่งเป็นรากฐานทางศีลธรรมขององค์กร (Cameron & Winn, 2012) ในสภาพแวดล้อมที่มีพลวัตและความเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้น มีนักทฤษฎีที่ให้ความเห็นว่าความถ่อมตนมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ และเป็นคุณสมบัติที่ผู้นำในองค์กรควรมี (Morris et al., 2005; Vera & Rodriguez-Lopez, 2004) นอกจากนี้ (Weick, 2001) ก็ชี้ให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมที่คาดเดาไม่ได้ และเต็มไปด้วยความไม่รู้ ความไม่แน่นอนที่มีเพิ่มมากขึ้นทำให้ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความถ่อมตนมากขึ้นและลดความโอหังให้น้อยลง (Owens, 2009)

นิยามของความถ่อมตนของผู้นำ

Owens และคณะ (2012) อธิบายความถ่อมตนของผู้นำว่าเป็นพฤติกรรมที่ (1) ผู้นำยอมรับข้อบกพร่องและข้อจำกัดของตนเอง (2) ผู้นำชื่นชมในผลงาน การมีส่วนร่วมและคุณค่าของผู้ตาม (3) ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องการเรียนรู้ การเป็นผู้ถูกสอนได้ กล่าวคือ ประการแรก การยอมรับข้อบกพร่องและข้อจำกัดของตนเองแสดงถึงความต้องการของผู้นำที่ต้องการตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองอย่างถูกต้อง (accurate self-awareness) ผ่านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งการตระหนักรู้นี้ทำให้เขาเรียนรู้เกี่ยวกับทรัพยากรภายในตนเองอย่างถูกต้อง เช่น ความสามารถและข้อจำกัดที่แท้จริงของตนเอง การยอมรับข้อผิดพลาดและการมองหาคำติชมอย่างตรงไปตรงมาและเป็นจริงเกี่ยวกับตนเองนี้มีแนวโน้มที่จะช่วยลดการเกิดความเชื่อมั่นในตนเองที่มากเกินไป (overconfidence) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สร้างภัยอันตรายให้แก่องค์กรโดยเฉพาะเมื่อผู้นำระดับสูงของ

องค์การมีคุณลักษณะนี้ เพราะความมั่นใจในตนเองที่มากเกินไปเป็นต้นเหตุของปัญหาต่าง ๆ เช่น การตัดสินใจที่ไม่มีประสิทธิภาพ รวมถึงความประมาทหรือชะล่าใจจากการมีความพึงพอใจในตนเองอย่างไม่สมเหตุสมผล นอกจากนี้การมีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับตนเองจะยังช่วยเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้มีคุณภาพสูงขึ้นและมีความโปร่งใสมากขึ้นซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจในทีม

ประการที่สอง การชื่นชมในผลงาน การมีส่วนร่วมและคุณค่าของผู้ตาม เป็นพฤติกรรมที่มาจากความถ่อมตนที่ช่วยให้บุคคลไม่ตอบสนองเชิงเปรียบเทียบ-แข่งขัน (comparative-competitive response) เมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น เมื่อทำงานกับลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานที่เก่ง เขาจะไม่ใช่รู้สึกว่าตนเองถูกคุกคามโดยความสามารถของผู้อื่น แต่กลับจะชื่นชมจุดแข็งและการมีส่วนร่วมของผู้อื่นอย่างแท้จริงโดยไม่ใช่รู้สึกว่าตนเองด้อยค่าไปกว่าเขา (Exline & Geyer, 2004) และก็ได้หมายความว่าคนที่มีความถ่อมตนจะลืมน้อยและจุดด้อยของผู้อื่น แต่พวกเขาจะสามารถระบุและให้ความสำคัญกับความสามารถและจุดแข็งที่เป็นเอกลักษณ์ของผู้อื่นได้ดีขึ้น คนที่ถ่อมตนมีแนวโน้มที่จะมีมุมมองต่อผู้อื่นผ่านเลนส์หลากหลายมุมแทนการประเมินผู้อื่นด้วยมุมมองที่แคบ เช่น คิดแบบขาว-ดำว่าคนนี้มีความสามารถหรือไร้ความสามารถ พฤติกรรมเช่นนี้จะทำให้ผู้นำที่ถ่อมตนและสมาชิกของเขามีทัศนคติที่สร้างการเรียนรู้ร่วมกันจากจุดแข็งของแต่ละคน

ประการสุดท้าย การเป็นตัวอย่งที่ดีในเรื่องการเรียนรู้ การเป็นผู้ถูกสอนได้ (teachability) เป็นพฤติกรรมของความถ่อมตนที่เปิดกว้างในการเรียนรู้ข้อเสนอแนะและแนวคิดใหม่ ๆ จากผู้อื่น ความถ่อมตนประกอบไปด้วยการเปิดใจกว้างต่อคำติชม ความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้อื่น รวมถึงการมีความเต็มใจที่จะขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นเพื่อแสวงหาคำแนะนำ โดยมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ Tangney (2000) การที่สมาชิกในองค์กรเปิดรับและพร้อมเรียนรู้ นั้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในปัจจุบันที่อยู่ท่ามกลางการแข่งขันใน "เศรษฐกิจแห่งความรู้" (knowledge economy) (Dane & Pratt, 2007) ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและความเชี่ยวชาญในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นชี้ให้เห็นว่าองค์กรต้องการผู้นำและพนักงานที่เปิดรับ พร้อมเรียนรู้ มีความปรารถนาและความเต็มใจที่จะรับทักษะใหม่ ๆ ดูดซับข้อมูลใหม่ ๆ และเรียนรู้จากผู้อื่น บุคคลที่มีความถ่อมตน โดยการแสดงผ่านความสามารถในการเป็นผู้ถูกสอน เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีโอกาสพูดแสดงความคิดเห็น เป็นการสร้างความไว้วางใจที่เพิ่มมากขึ้นในทีม รวมถึงการเพิ่มความรู้สึกถึงความยุติธรรมในทีม (Cropanzano et al., 2007) เมื่อผู้นำสามารถยอมรับอย่างถ่อมตนได้ว่า 'ฉันไม่รู้' การยอมรับนั้นบังคับให้ผู้นำลดการเสแสร้ง ลดการแสดงความรู้ ทั้งอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญซึ่งผลที่ตามมาคือการรับฟังและเรียนรู้เพื่อเปิดรับสิ่งใหม่ (Owens et al., 2013; Weick, 2001)

ความถ่อมตนของผู้นำตามนิยามของ Owens มีความแตกต่างจากความซื่อสัตย์สุจริต-ถ่อมตน (Honesty-Humility) ในแบบวัดบุคลิกภาพ HEXACO กล่าวคือ HEXACO-humility เป็น

ลักษณะบุคลิกภาพ (personality trait) ซึ่งแตกต่างจากความถ่อมตนของผู้ผู้นำ (leader humility) ตามคำนิยามของ Owens ที่อธิบายความถ่อมตนว่าเป็นพฤติกรรม HEXACO-humility ยังมีความแตกต่างในองค์ประกอบเพราะ Honesty-Humility (H-H) ที่เป็นบุคลิกภาพนั้น ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (1) ความจริงใจ (sincerity) (2) ความยุติธรรม (fairness) (3) การหลีกเลี่ยงความโลภ (greed avoidance) และ (4) ความพอประมาณและความไม่อวดดี/ถ่อมตัว (modesty) (Lee & Ashton, 2018) ถึงแม้ตัวแปร Honesty-Humility กับความถ่อมตนของผู้ผู้นำ (leader humility) จะมีความแตกต่างกัน แต่มีงานวิจัยที่พบว่าบุคคลที่มี Honesty-Humility สูงนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นคนจริงใจ และถ่อมตนในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Ashton & Lee, 2008; Lee & Ashton, 2018; Oh et al., 2011; Yang et al., 2019) เพราะคนที่มี Honesty-Humility สูงมักจะมองว่าตนเองเป็นคนธรรมดาโดยไม่มีการอ้างสิทธิ์พิเศษ หรือคิดว่าตนสมควรได้รับเอกสิทธิ์ใด ๆ เหนือผู้อื่น (de Vries, 2013; Lee & Ashton, 2018; Yang et al., 2019)

งานวิจัยที่ผ่านมา มีผู้วิจัยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง Honesty & Humility ใน HEXACO (H-H โดยใช้มาตรวัด HEXACO Personality Inventory) และมาตรวัดความถ่อมตนของผู้ผู้นำ (leader humility) (Owens et al., 2013) เพื่อค้นหาความเชื่อมโยงระหว่างความถ่อมตน (expressed humility) และ Honesty-Humility (Owens et al., 2015; Yang et al., 2019; Zhang et al., 2017) โดยผลวิจัยของ Yang และคณะ (2019) ที่ศึกษาเกี่ยวกับด้านมืดของการแสดง ความอ่อนน้อมถ่อมตนในผู้นำที่ไม่ถ่อมตน ซึ่งให้เห็นว่าการแสวงหาตัวที่ตรงข้ามกับความเป็นจริง นั้นต้องใช้ทรัพยากรเป็นอย่างมาก ซึ่งทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากร (resource loss) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าสำหรับผู้นำที่มี Honesty-Humility ต่ำ การแสดงความถ่อมตน (expressed humility) ที่ขัดกับลักษณะนิสัยที่แท้จริงของตนนั้นต้องใช้พลังงานสูง และการฝืนนั้นนำไปสู่การสูญเสียทรัพยากร (resource loss) ซึ่งการที่บุคคลมีทรัพยากรจำกัด ผู้นำที่ต้องใช้พลังงานไปกับการแสวงหาแสดงความถ่อมตนต้องใช้วิธีเผชิญปัญหาแบบหลีกเลี่ยง (avoidance coping strategies) ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว (work-to-family conflict)

ผลของความถ่อมตนของผู้ผู้นำ

งานวิจัยหลายชิ้นที่ผ่านมาชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการที่ผู้นำมีความถ่อมตน เพราะทำให้เกิดพฤติกรรมแสดงความคิดเห็น (voice behavior) ผู้นำที่ถ่อมตนมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นมากขึ้น ช่วยลดความเสี่ยงในการพูดสิ่งที่อยู่ใจ และการที่ลูกน้องรับรู้ว่าจะหัวหน้าเปิดรับฟังคำแนะนำของพวกเขา ลูกน้องก็จะลดความกังวล

ในการแสดงความคิดเห็น (Lin et al., 2019) งานวิจัยของ Ma et al. (2020) ก็พบความสำคัญของผู้นำที่มีความถ่อมตน (leader humility) ในการสนับสนุนกระบวนการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน (constructive voice)

ผู้นำที่ถ่อมตนสามารถมอบอำนาจที่ตนเองมีไปยังผู้อื่น (Chiu et al., 2016; Ou et al., 2014) ซึ่งเป็นหนึ่งในรูปแบบภาวะผู้นำแบบล่างขึ้นบน (bottom-up) (Owens & Hekman, 2012) ที่ผู้นำชื่นชมการมีส่วนร่วมของลูกน้อง รวมถึงชื่นชมความรู้ความสามารถของลูกน้อง หัวหน้าจะไม่สนใจเฉพาะตัวเอง แต่จะเปิดรับความคิดเห็นและมุมมองของคนในทีมโดยเน้นจุดแข็ง และการมีส่วนร่วมของผู้อื่น (Owens & Hekman, 2016; Owens et al., 2015) ผู้นำที่มีความถ่อมตนจึงเสริมสร้างพลังอำนาจ (sense of power) ของพนักงาน เพราะเขามีแนวโน้มที่จะเห็นคุณค่าของจุดแข็งและการมีส่วนร่วมของลูกน้อง และหัวหน้าก็เต็มใจที่จะเรียนรู้จากพวกเขา (Lin et al., 2019) ความถ่อมตนของหัวหน้าจึงสร้างบรรยากาศที่ทีมงานได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Ou et al., 2014) สร้างการเติบโตและการพัฒนาความสามารถแก่ลูกน้อง (Owens & Hekman, 2012)

นอกจากนี้ ผู้นำที่มีความถ่อมตนสามารถส่งเสริมให้เกิดความจงรักภักดีและเพิ่มความมุ่งมั่นของลูกน้อง (Basford et al., 2014) และยังเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Ou et al., 2014; Owens & Hekman, 2012; Owens et al., 2013; Owens & Hekman, 2016) เพิ่มพฤติกรรมเชิงรุกของลูกน้อง (proactive behavior) เช่น พฤติกรรมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยตนเอง การมุ่งเน้นอนาคตเพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Parker et al., 2006) เสริมสร้างการเรียนรู้ของพนักงาน ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในงาน และลดอัตราการลาออกของพนักงาน (Owens et al., 2013)

ในด้านผลลัพธ์ของทีม งานวิจัยที่ผ่านมาก็พบว่าผู้นำที่มีความถ่อมตนสามารถส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทีม (Collins, 2001; Ou et al., 2014; Owens & Hekman, 2012; Rego et al., 2018) ด้วยข้อดีที่ได้กล่าวมาข้างต้น หลายองค์กรจึงต้องการผู้นำที่มีความถ่อมตนเพื่อเข้ามาบริหารจัดการสภาพการทำงานที่มีความคลุมเครือและฝ่าฟันความสลับซับซ้อนที่มีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ (Morrison & Milliken, 2000; Owens & Hekman, 2012; Uhl-Bien et al., 2007; Yang et al., 2019)

ความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety)

ความปลอดภัยทางจิตใจ หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยที่พนักงานรับรู้ในที่ทำงานว่าเขาจะไม่ถูกลงโทษเมื่อแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อช่วยพัฒนาองค์การ รู้สึกปลอดภัยที่จะลองทำสิ่งใหม่ที่ตนยังไม่มั่นใจว่าจะประสบความสำเร็จตั้งแต่ครั้งแรกที่ทำ หรือรู้สึกปลอดภัยที่จะเสนอวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจนี้จะทำให้เขาเติบโต เรียนรู้ มีส่วนร่วม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมและโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014) Walumbwa และ Schaubroeck (2009) ยังกล่าวไว้ด้วยว่าความปลอดภัยทางจิตใจเกิดจากการมีความไว้วางใจระหว่างบุคคลในทีมที่มีมากขึ้น เป็นบรรยากาศในการทำงานซึ่งพนักงานมีความเคารพซึ่งกันและกัน และรู้สึกสบายใจในการทำงานด้วยกัน (Xue et al., 2020)

ความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจนี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการละลายพฤติกรรมเดิม (unfreezing) ซึ่งเป็นขั้นตอนการเตรียมการไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยการลดอุปสรรคในการเรียนรู้ ลดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และลดความรู้สึกของพนักงานที่ว่าตนถูกคุกคามจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ยังมีงานวิจัยที่พบว่าพนักงานจะรู้สึกมีส่วนร่วมและใส่ความพยายามเข้าไปในการทำงาน หากพนักงานรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และได้รับแรงสนับสนุนทางด้านจิตใจเพื่อที่จะทำงานชิ้นนั้นให้ประสบความสำเร็จ (Kahn, 1990) ความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยทำให้องค์การขับเคลื่อนไปข้างหน้า และทำให้ทีมงานสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

สำหรับบรรยากาศที่ทำให้พนักงานกล้าเสี่ยงที่จะพูด ก็พบว่าความปลอดภัยทางจิตใจได้รับความสนใจในช่วงที่ผ่านมาหลังจากที่บริษัท Google ริเริ่มโครงการ Project Aristotle ที่ศึกษาว่าทำไมบางทีมสามารถทำผลงานได้ดีและประสบความสำเร็จ ในขณะที่บางทีมกลับทำผลงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร (Duhigg, 2016) ผลการศึกษาพบ 5 ปัจจัยสำคัญต่อการสร้างทีมให้มีความแข็งแกร่ง ซึ่งหนึ่งในปัจจัยสำคัญคือการมีความปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งหมายถึงการที่สมาชิกในทีมกล้านำเสนอความคิดเห็นของตนโดยไม่รู้สีกกลัว หรือกังวลว่าจะมีผลกระทบทางลบเกิดขึ้น ความปลอดภัยทางจิตใจจึงมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะในบริบทที่องค์การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมซึ่งมีความจำเป็นในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความผันผวน อย่างไรก็ตามความปลอดภัยทางจิตใจไม่ได้หมายถึงสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบาย หรือบรรยากาศที่พนักงานในทีมแต่ละคนเป็นเพื่อนสนิทหรือไม่มีปัญหาและความเครียดใด ๆ แต่เป็นการอธิบายถึงบรรยากาศในทีมที่

มุ่งเน้นไปที่การมีพื้นที่ให้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือถกเถียงแนวคิดที่มีประสิทธิผลเพื่อกระตุ้นการป้องกันปัญหาและเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมาย (Edmondson, 2003)

การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (systematic review) เกี่ยวกับความปลอดภัยทางจิตใจในระดับปัจเจกบุคคล (individual level) ดังแสดงในแผนภาพ 2 พบว่าพฤติกรรมของผู้นำ (leadership behavior) มีความสัมพันธ์ต่อเสียงของพนักงาน (voice) โดยมีความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่าน เช่น หัวหน้างานที่มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และมีความเปิดกว้างในการบริหารจัดการ (managerial openness) นั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการแสดงความคิดเห็นของลูกน้องที่มุ่งเน้นการปรับปรุง (improvement-oriented voice) โดยมีความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของผู้นำที่มักจะถูกผู้ตามประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง หากตนแสดงพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นออกไป (Detert & Burris, 2007; Edmondson & Lei, 2014)

แผนภาพ 2

ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ถูกศึกษาในงานวิจัยระดับปัจเจกบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยทางจิตใจ (Edmondson & Lei, 2014 p.26)



ในการวิเคราะห์ห่อภิมาณ (meta-analysis) ของ Frazier และคณะ (2017) ที่รวบรวมผลการศึกษาเกี่ยวกับความปลอดภัยทางจิตใจทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับทีม พบว่าความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจมีผลทางบวกต่อความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) ความพึงพอใจของพนักงาน (employee satisfaction) การแชร์ข้อมูล (information sharing) การเป็นสมาชิกที่ดี (citizen behavior) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) พฤติกรรมการเรียนรู้ (learning behavior) ความผูกพันและมุ่งมั่นในงาน (work engagement) (Frazier et al., 2017)

และงานวิจัยนี้พบว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความปลอดภัยทางจิตใจในองค์กร คือ การเรียนรู้ขององค์กร (learning orientation) ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้า เช่น ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของสมาชิก (inclusive leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) (Frazier et al., 2017)

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างความปลอดภัยทางจิตใจและพฤติกรรมแสดงความเห็นของพนักงาน งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าความปลอดภัยทางจิตใจมีความสัมพันธ์กับการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล (prohibitive voice) มากกว่าการพูดพร้อมคำแนะนำ (promotive voice) (Liang et al., 2012) และช่วยลดการเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง (defensive silence) มากกว่าการเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง (acquiescent silence) (Sherf et al., 2021)

ความกล้าหาญของผู้นำ (leader courage)

ความกล้าหาญ (courage) ถือเป็นหนึ่งในคุณธรรมที่ได้รับการยกย่องมากที่สุดในระดับสากล (Peterson & Seligman, 2004) โดยที่แนวคิดเรื่องความกล้าหาญมีในงานเขียนทางประวัติศาสตร์ ปรัชญา และศาสนาตั้งแต่ในยุคแรก ๆ ตัวอย่างเช่น ในงานเขียนของเพลโตตั้งแต่ปี ค.ศ. 1961 โดยเพลโต มองว่าความกล้าหาญเป็นหนึ่งในสี่คุณธรรมหลัก ได้แก่ ปัญญา (wisdom) การควบคุมอารมณ์ (temperance) ความกล้าหาญ (courage) และ ความยุติธรรม (justice) (Dahlsgaard et al., 2005) สำหรับอริสโตเติล ความกล้าหาญนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกออกจากความสามารถของมนุษย์ในการพิจารณา และการเลือกปฏิบัติตาม ความรับผิดชอบทางศีลธรรม (Lee & Aristotle, 2001; Ward, 2001)

จากงานวิจัยของ Tkachenko และคณะ (2020) แสดงถึงบทบาทและความสำคัญของความกล้าหาญ ในบริบทการทำงานในองค์กร ความกล้าหาญได้รับการยอมรับว่ามีส่วนสำคัญต่อผลการทำงาน เช่น ความคิดสร้างสรรค์ (May, 1975) และยังคงถูกมองว่าอยู่ใน ‘หัวใจของความเป็นผู้นำ’ นอกจากนี้ความกล้าหาญยังถูกมองว่าเป็นกลไกที่ขาดไม่ได้ในการฟื้นฟู และการสร้างองค์การกลับขึ้นมาใหม่ (Hornstein, 1986; Tkachenko et al., 2020) และความกล้าหาญก็ถูกจัดว่าเป็นคุณธรรม คุณลักษณะ หรือพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Tkachenko et al., 2020)

งานวิจัยของ Schilpzand และคณะ (2014) ให้ข้อสังเกตว่าการศึกษเกี่ยวกับความกล้าหาญมีอยู่ 2 กระแสหลัก ได้แก่ (1) งานวิจัยที่อธิบายความกล้าหาญว่าเป็นคุณลักษณะ (เช่น งานของ Chun, 2005; Peterson & Seligman, 2004) และ (2) งานวิจัยที่อธิบายความกล้าหาญว่าเป็นการตอบสนองเชิงพฤติกรรม (การกระทำ) ต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางสังคมต่าง ๆ (เช่น งานของ Rate et al., 2007) ซึ่งมุมมองที่สองที่วิจัยความกล้าหาญในเชิงพฤติกรรมกำลังได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นในการวิจัยในองค์กร และเพราะแนวคิดนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญไปยังตัวบุคคลผู้แสดงความกล้าหาญ แต่สนใจความกล้าหาญที่ถูกแสดงออกมาในรูปแบบพฤติกรรมที่ไม่ว่าใครก็ตามสามารถเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมที่กล้าหาญนี้ได้ (Tkachenko et al, 2020)

สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาความกล้าหาญของผู้นำโดยอ้างอิงแนวคิดที่สองที่เห็นว่าความกล้าหาญเป็นการตอบสนองเชิงพฤติกรรม ไม่ใช่ความกล้าหาญที่เป็นบุคลิกภาพหรือลักษณะนิสัย โดยอ้างอิงนิยามเชิงปฏิบัติการของความกล้าหาญของ Tkachenko และคณะ (2020) ที่อธิบายความกล้าหาญของผู้นำว่าเป็นพฤติกรรมที่แสดงถึง (1) การยืนหยัดและแก้ไขปัญหาสำคัญ (2) การตัดสินใจเมื่อเผชิญกับความไม่แน่นอน (3) การท้าทายให้ผู้อื่นให้ตัดสินใจ (4) การขับเคลื่อนประเด็นที่มีความถูกต้องเหมาะสมและโน้มน้าวไปยังผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป (5) การมีอิทธิพลและกำหนดรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง (6) การสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ทั้งในและนอกขอบเขตงานของตนเอง การแสดงความกล้าหาญของผู้นำองค์กรในสถานการณ์จำเป็นที่เรียกร้องให้ผู้นำแสดงพฤติกรรมนี้สร้างแบบอย่างให้แก่พนักงาน โดยเป็นการช่วยลดความกลัวและคลายความกังวลของพนักงานในขณะที่สนับสนุนให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่กล้าหาญมากขึ้นตามแบบอย่างของหัวหน้า โดยงานวิจัยของ Tkachenko และคณะ (2020) พบผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kilmann และคณะ (2010) ว่าการแสดงความกล้าหาญในที่ทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กร เช่น ผลงาน (performance) ความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction) และ ศักยภาพในการประสบความสำเร็จในระยะยาว (potential for long-term success)

การพัฒนาสมมติฐาน

ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีอนุรักษ์ทรัพยากร (Conservation of Resources หรือ COR) (Hobfoll, 1989) เป็นกรอบแนวคิดในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและการแสดงความเห็นและความเจียมของพนักงาน โดยมีความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่าน รวมถึง

อธิบายอิทธิพลกำกับของการรับรู้ถึงความกล้าหาญของผู้นำโดยทฤษฎี COR อธิบายว่าบุคคลที่อยู่ในสภาวะปกติจะมีความพยายามที่จะรักษาและเพิ่มพูนทรัพยากรของตนเอง แต่เมื่อใดที่เขาไม่สามารถรักษาทรัพยากรเอาไว้ได้ เขาก็จะเกิดความเครียด (stress) ขึ้น (Hobfoll, 1989) มนุษย์พยายามที่จะหา รักษา และปกป้องทรัพยากรและสิ่งทีพวกเขาให้ความสำคัญ (centrally value) เช่น สุขภาพ (health) สุขภาวะ (well-being) ครอบครัว (family) การเคารพตนเอง (self-esteem) และเป้าหมายและความหมายของชีวิต (a sense of purpose and meaning in life) (Hobfoll et al., 2018) สำหรับบริบทในที่ทำงานทรัพยากรนี้อาจรวมถึงการสนับสนุนทางสังคม รางวัล ผลตอบแทน ความเป็นอิสระ หรือความมั่นคงในงาน และพนักงานได้รับทรัพยากรนี้จากองค์การและหัวหน้า (Hobfoll, 2012)

แนวความคิดของทฤษฎี COR ถูกพัฒนามาจากทฤษฎีวิวัฒนาการ มนุษย์มีแรงจูงใจในการเอาตัวรอด ใช้ทรัพยากรเพื่อป้องกันภัย โดยให้ความสำคัญทั้งทรัพยากรที่ทำให้เกิดความเข้มแข็งส่วนบุคคล (personal strength) และความผูกพันทางสังคม (social bond) ฎข้อ 1 ของ COR กล่าวไว้ว่า มนุษย์จะรู้สึกแยะต่อการสูญเสียทรัพยากร (loss aversion) มากกว่าการได้รับมาซึ่งทรัพยากรในปริมาณเท่ากัน ในบริบทของการทำงาน พนักงานที่สามารถเข้าถึงทรัพยากร เช่น การมีเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน การมีบรรยากาศการทำงานที่มีปลอดภัยทางจิตใจ ทำให้พนักงานรับรู้ความเสี่ยงที่จะสูญเสียทรัพยากรน้อยกว่าในบรรยากาศที่มีความเสี่ยงสูง ฎข้อ 2 ของ COR กล่าวไว้ว่า มนุษย์ต้องลงทุนในการสร้างทรัพยากรเพื่อป้องกันการสูญเสียทรัพยากรที่มี และเพื่อหาสิ่งทรัพยากรใหม่ ๆ บรรยากาศที่พนักงานไม่รู้สึกว่าตนจะสูญเสียทรัพยากรในการทำงานจึงเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อรวบรวมทรัพยากรใหม่ ๆ (ลงทุนในทรัพยากรใหม่) การได้รับทรัพยากรเพิ่มเติมเหล่านี้ทำให้พนักงานมีความพร้อมในการทำงานและบรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น (Halbesleben et al., 2014)

เหตุผลที่ผู้วิจัยเลือกใช้ทฤษฎี COR เนื่องจากทฤษฎีนี้อธิบายกลไกที่มนุษย์ใช้ทรัพยากร และอธิบายถึงกลไกของการมีวงจรของการได้รับหรือสูญเสียทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง (gain or loss spiral of resources) ในการอธิบายกลไกที่มนุษย์ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อเพิ่มพูนทรัพยากรใหม่ การแสดงความคิดเห็นถือเป็นวิธีการในการเพิ่มพูนทรัพยากรในการทำงานให้แก่ผู้พูด เพราะเมื่อพนักงานมีทรัพยากรในการทำงานที่เพียงพอ เขาก็จะรู้สึกมีแรงจูงใจที่จะแสดงพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นและลดพฤติกรรมเงียบ เพราะการแสดงความคิดเห็นเป็น (1) โอกาสในการแบ่งปันไอเดียไปสู่ทีม (2) นำไปสู่การสร้างคุณค่าของตัวเองในสายตาของหัวหน้าและเพื่อนร่วมทีม (3) เป็นโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกัน (mutual learning) ซึ่งเป็นวิธีการในการได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์อื่นๆ เพิ่มเติมจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน อันเป็นผลจากการพฤติกรรมแสดงความคิดเห็น

ความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำ (leader humility) ความเห็นและความเงียบของพนักงาน (employee voice and silence) และความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety)

ความถ่อมตนของผู้นำในมุมมองทฤษฎี COR ถือเป็น การเพิ่มพูนทรัพยากรในการทำงานให้แก่ลูกน้อง กล่าวคือ ความถ่อมตนของผู้นำเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ (Nielsen, 2013) ผู้นำที่ถ่อมตนเปิดโอกาสให้ลูกน้องแสดงความสามารถ เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้พัฒนาตนเอง รวมถึงการให้โอกาสลูกน้องในการปรับตัว (Owens & Hekman, 2012) ซึ่งเป็นการให้ทรัพยากรทางด้านจิตใจที่ส่งผ่านให้ลูกน้องรู้สึกปลอดภัย และส่งผ่านไปยังพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นที่ลูกน้องรู้สึกว่าตนเองสามารถพูดได้โดยไม่ต้องกังวลว่าตนจะถูกมองไม่ดีในสายตาของผู้อื่น พฤติกรรมถ่อมตนของหัวหน้าสามารถส่งพลังและทรัพยากรให้ลูกน้องมีความมั่นคงทางจิตใจ ที่ถูกส่งผ่านจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Owens & Hekman, 2016; Wang et al., 2017) ความถ่อมตนของหัวหน้าเป็นพฤติกรรมที่มอบพลังและนำไปสู่พฤติกรรมสร้างความเปลี่ยนแปลงของลูกน้อง เช่น พฤติกรรมแสดงความคิดเห็น (voice behavior) ที่จำเป็นต้องใช้พลังงานและทรัพยากรเป็นอย่างมาก เพราะเป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะท้าทาย การพูดแสดงความคิดเห็นจึงใช้ทรัพยากรมากกว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) ประเภทอื่น ๆ เช่น การอาสาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้าในส่วนงานที่นอกเหนือจากความรับผิดชอบของตนเอง (Detert et al., 2013; Detert & Edmondson, 2011)

เมื่อพนักงานได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอในที่ทำงาน พนักงานจะรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจที่จะแบ่งปันความคิดเห็นและความรู้แก่ผู้อื่นในที่ทำงาน โดยเชื่อว่าพฤติกรรมนี้จะช่วยให้พวกเขาได้รับทรัพยากรเพิ่มเติม เช่น ได้รับคำชม หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากเพื่อนร่วมงานเพื่อไปพัฒนาปรับปรุงงานของตนเอง ซึ่งช่วยให้พวกเขาบรรลุเป้าหมายในการทำงาน และมีแนวโน้มที่จะส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกิดการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล และเพิ่มประสิทธิภาพของทีมให้ทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น (เป็นการได้รับทรัพยากรเพิ่ม)

ในมุมมองของลูกน้อง หากตนมีหัวหน้าที่เก่ง หัวหน้าก็มีแนวโน้มที่จะให้ทรัพยากรที่มีคุณภาพ เช่น การให้คำแนะนำและการสอนหรือให้ข้อเสนอแนะ ในทางกลับกันหากหัวหน้าสนใจแต่ตนเอง โอกาสที่ลูกน้องจะรู้สึกว่าตนกำลังถูกหัวหน้าคุกคามและถูกพรากจากทรัพยากรที่ตนมีอยู่ ทฤษฎีการอนุรักษ์ทรัพยากร (COR) นี้จึงยืนยันว่าปริมาณทรัพยากรที่พนักงานมีในครอบครองส่งผลต่อสภาวะทางจิตใจของพนักงาน (Hobfoll, 2012) และการรับรู้ถึงปริมาณทรัพยากรที่มีอยู่นั้นมีความสำคัญมากกว่าปริมาณทรัพยากรที่ตนมีอยู่จริง (Clarkson et al., 2010; Newman et al.,

2017) ดังนั้นภาวะผู้นำและพฤติกรรมของหัวหน้าถือเป็นตัวแปรที่สำคัญที่เกิดก่อนพฤติกรรม แสดงความเห็นของพนักงาน (voice behavior) เพราะผู้นำสามารถกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรม แสดงความเห็นในทีม ผู้นำสามารถสนับสนุนให้ลูกน้องพูดหรือขัดขวางการแสดงความคิดเห็น ผู้นำจึงมีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจให้ลูกน้องและตอบสนองความต้องการทางสังคม (social needs) ของพวกเขา (Detert & Burris, 2007) หัวหน้าสามารถช่วยลูกน้องพัฒนาความสัมพันธ์ บนพื้นฐานของความไว้วางใจ (Burris, 2012; Van Dyne et al., 2008) การตัดสินใจอย่าง ตรงไปตรงมาและการมีหลักการของหัวหน้า (Avey et al., 2012; Neubert et al., 2013) รวมถึง การเปิดกว้างในการรับความคิดเห็นของผู้อื่น (Burris, 2012; Detert & Burris, 2007) ซึ่งพฤติกรรม เหล่านี้ล้วนส่งผลต่อพฤติกรรมแสดงความเห็น

งานวิจัยของ Li et al. (2019) พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความถ่อมตนของผู้นำ และพฤติกรรมแสดงความเห็นของพนักงาน เพราะเมื่อหัวหน้ามองตนเองอย่างเป็นกลาง และเปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่น พฤติกรรมนี้ของหัวหน้าถือเป็นการส่งเสริมให้พนักงาน กล้าแสดงความคิดเห็น ผู้นำที่แสดงความถ่อมตน ซึ่งชมคุณค่าและการมีส่วนร่วมของผู้ตาม ผู้นำจะนำเสียงของพนักงานที่ถูกแสดงขึ้นมาเพื่อช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร และถือเป็นรูปแบบหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของพนักงาน

ผู้นำที่แสดงความถ่อมตนแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเป็นผู้ถูกสอนให้แก่พนักงาน ซึ่งเป็นแบบอย่าง (model) ของการเรียนรู้ การเผชิญกับความผิดพลาดและความล้มเหลวของตนเอง ในทางบวก คุณลักษณะและการกระทำเหล่านี้ไม่เพียงแต่เป็นตัวอย่างที่ดีในการเป็นคนสุภาพ และการมีความตั้งใจที่จะเรียนรู้ แต่พวกเขายังแสดงให้เห็นถึงทัศนคติเชิงบวกของผู้นำต่อ พฤติกรรมแสดงความเห็นของพนักงานซึ่งช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้พนักงานกล้าพูดยิ่งขึ้น (Morris et al., 2005)

ความถ่อมตนของผู้นำจะช่วยลดโอกาสที่พนักงานไม่ได้แสดงความคิดเห็น เพราะการ ตั้งคำถามและการเปิดรับฟังของหัวหน้าจะทำให้พนักงานรับรู้ว่าเขามีความคิดเห็น หรือความกังวล ก็สามารถแลกเปลี่ยนแบ่งปันกับทีมได้ (Morrison, 2014; Pinder & Harlos, 2001) การชื่นชมความสามารถของผู้อื่นที่แสดงออกผ่านผู้นำที่ถ่อมตนและเปิดรับ ก็จะช่วยเพิ่ม voice efficacy เพราะพนักงานรับรู้ถึงความสำคัญของการแสดงความเห็นของพวกเขาที่มีต่อ กระบวนการตัดสินใจ (Morrison, 2014)

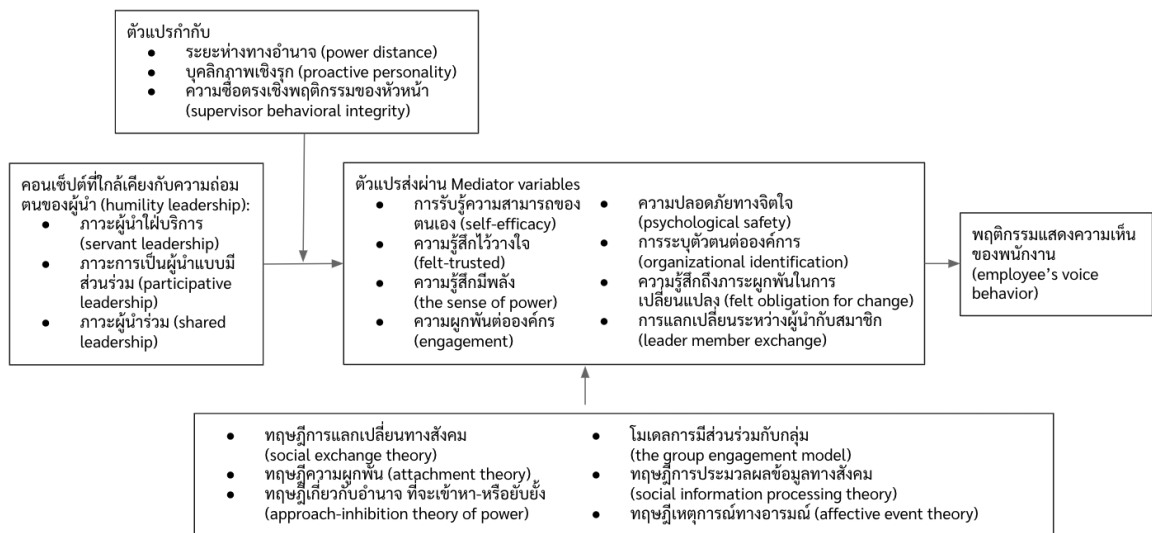
สำหรับความปลอดภัยทางจิตใจในงานของ Schein and Bennis (1965) พูดถึง ความปลอดภัยว่าเป็นหนึ่งในความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (Maslow, 1943) องค์กรจึงควร

สร้างบรรยากาศที่ให้การสนับสนุนพนักงานในการทำงานซึ่งเพิ่มการรับรู้ถึงทรัพยากรที่มีอยู่ และรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยจากมุมมองการรับรู้ถึงทรัพยากรที่ตนเองมี เราจึงสามารถวิเคราะห์บทบาทพฤติกรรมของผู้นำทั้งความถ่อมตนและความกล้าหาญของผู้นำ ที่มีต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานได้โดยใช้มุมมองของทรัพยากรที่มองว่าการมีความปลอดภัยทางจิตใจถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อพนักงาน (Newman et al., 2017)

งานวิจัยที่ผ่านมาที่เกี่ยวกับความถ่อมตนของผู้นำ ความปลอดภัยทางจิตใจ และพฤติกรรมแสดง ความเห็นพบว่าความถ่อมตนของผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อการเกิดพฤติกรรมแสดง ความเห็นของพนักงาน โดยมีความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Luo, 2020) ดังแสดงใน แผนภาพ 3

แผนภาพ 3

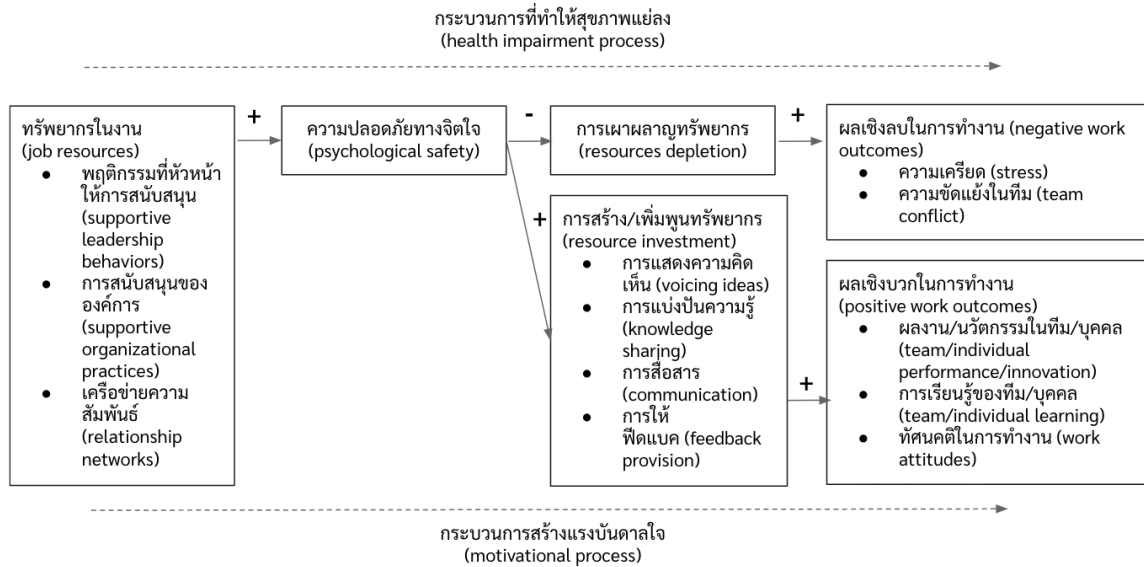
อิทธิพลของความเป็นผู้นำที่ถ่อมตน (humility leadership) ต่อพฤติกรรมแสดงความเห็นของ พนักงาน (employee's voice behavior) (Luo, 2020, p.537)



งานวิจัยของ (Newman et al., 2017) ก็พบความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้นำ ที่สนับสนุนพนักงาน (supportive leadership behaviors) ว่ามีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมแสดงความคิดเห็น (voicing ideas) โดยมีความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่าน ดังแสดงใน แผนภาพ 4

แผนภาพ 4

กรอบทฤษฎีเชิงบูรณาการของความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) (Newman et al., 2017, p.530)



ความถ่อมตนของผู้นำจึงถือเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ให้การสนับสนุน ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนทรัพยากรให้กับลูกทีมเมื่อตนต้องการ (1) พูดพร้อมคำแนะนำ เพราะการเปิดรับของหัวหน้าเป็นการเพิ่มทรัพยากรให้พนักงานที่ชอบแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใหม่ ๆ กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงานของทีมหรือองค์กร (2) พูดเกี่ยวกับข้อกังวล เพราะเมื่อพนักงานพบเห็นปัญหาที่ยังไม่ถูกพบเจอมาก่อน เขาจะกล้าพูดกับทีมเพื่อให้เกิดการแก้ไขหรือป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ โดยไม่กลัวว่าตนจะโดนลงโทษ แต่เชื่อว่าการพูดไปนั้นเป็นประโยชน์และอาจได้รับการชื่นชมหรือรางวัลจากการเตือนหรือแจ้งข่าวร้าย เพื่อให้เกิดการแก้ไข

H1: ความถ่อมตนของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ (a) พฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำ และ (b) พฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล

ในทางตรงกันข้าม สำหรับพฤติกรรมเจียบ Van Dyne และคณะ (2003) นิยามพฤติกรรมเจียบรูปแบบการเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง ว่าเป็นพฤติกรรมโดยเจตนาและเชิงรุก (proactive) ที่พนักงานรับรู้และพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจอย่างมีสติที่จะระงับการแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูล เพราะเป็นกลยุทธ์ที่ตนเองได้รับประโยชน์ เช่น การไม่แจ้งข่าวร้ายหรือชะลอการ

แจ้งเพื่อเลี่ยงภัยที่อาจเกิดต่อตนเอง โดยมีเจตนาเพื่อป้องกันตนเอง ซึ่งพฤติกรรมเจียบของพนักงานนี้มีแรงจูงใจมาจากความกลัว พนักงานจึงเลือกที่จะไม่พูดแสดงความคิดเห็นออกไป (เลือกที่จะเจียบ) เพื่อปกป้องตนเอง การที่ลูกน้องรับรู้ว่ามีหัวหน้ามีความถ่อมตน มองตนเองอย่างที่เป็นกลางและเปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่นนั้น ถือเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงานในแง่มุมมองของการเปิดรับเรียนรู้ การกล้าเผชิญหน้ากับความผิดพลาดของตนเองในทางบวก ซึ่งพฤติกรรมนี้เป็นตัวอย่างที่ดีในการส่งเสริมให้พนักงานคลายความกังวลที่จะแจ้งข่าวร้าย ลดความกลัวที่จะป้องกันภัยที่อาจจะเกิดขึ้นกับตนเอง จึงเป็นการส่งเสริมทรัพยากรในการทำงานให้พนักงานลดพฤติกรรมเจียบรูปแบบการเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง

สำหรับพฤติกรรมเจียบรูปแบบที่เชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจในตัวพนักงาน ตามคำนิยามของ Van Dyne และคณะ (2003) พฤติกรรมเจียบรูปแบบนี้เป็นพฤติกรรมตั้งรับ (disengaged and passive) ที่เกิดจากความรู้สึกไม่มีส่วนร่วมในทีม ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมเจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ หากพนักงานรับรู้ว่ามีหัวหน้าของตนมีความถ่อมตน ยอมรับในข้อจำกัดของตนเอง ซินชมในผลงานการมีส่วนร่วมและคุณค่าของผู้ตามแล้ว พฤติกรรมถ่อมตนของหัวหน้านี้เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงานในการส่งเสริมให้เขาเพิ่มการมีส่วนร่วมในทีม เป็นการเพิ่มทุนทรัพยากรในการทำงานให้พนักงานเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมเพื่อเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ ทำให้พนักงานลดการประเมินความสามารถของตนเองในระดับต่ำ ลดความคิดที่ว่าตนไม่สามารถสร้างความแตกต่าง หรือไม่สามารถมีอิทธิพลในการทำให้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี หรือคิดว่าพูดไปก็ไม่มีประโยชน์อยู่ดี เพราะผู้นำที่ถ่อมตนทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมมากขึ้นในทีมและองค์กรและรับรู้ว่าจะตนเองสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลง โดยเชื่อว่าสิ่งที่ตนพูดไปนั้นสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้จริง จึงเป็นการลดพฤติกรรมเจียบแบบที่เชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ

เมื่อพนักงานได้รับทรัพยากรจากหัวหน้าที่มีความถ่อมตน ก็จะทำให้เขามีพลังมากขึ้น ซึ่งทำหน้าที่ลดพฤติกรรมเจียบของพนักงานทั้งสองรูปแบบที่ได้กล่าวมาข้างต้น การที่หัวหน้าเป็นตัวอย่างของการเปิดรับเรียนรู้ เป็นการเพิ่มทรัพยากรให้พนักงานลดความกลัวที่มีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ จึงไม่ต้องแสดงพฤติกรรมเจียบเพื่อป้องกันตนเองจากภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น และรูปแบบที่สอง คือ ลดพฤติกรรมเจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลง เพราะการเปิดรับของหัวหน้าเป็นการเพิ่มทรัพยากรให้ลูกน้องที่เชื่อว่าเสียงของพวกเขาไม่มีผลต่อการตัดสินใจขององค์กร จึงเลือกที่จะไม่สนและเลือกที่จะไม่มีส่วนร่วม

H2: ความถ่อมตนของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางลบกับ (a) พฤติกรรมเจียบเพื่อป้องกันภัย ที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง และ (b) พฤติกรรมเจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการเล่นแป้น

งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าความถ่อมตนของผู้นำ มีความสัมพันธ์ต่อการเกิดพฤติกรรมแสดงความเห็นของพนักงาน โดยมีความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Edmondson & Lei, 2014; Luo, 2020; Newman et al., 2017) สำหรับงานวิจัยในระดับบุคคลนั้น Edmondson และ Lei (2014) ก็พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างพฤติกรรมของหัวหน้าและพฤติกรรมแสดงความเห็น (voice) โดยมีความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ทฤษฎีการอนุรักษ์ทรัพยากร COR (Hobfoll, 1989) อธิบายกลไกว่าความปลอดภัยทางจิตใจเกิดขึ้นจากการที่พนักงานเข้าถึงทรัพยากรในสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งผู้นำมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากที่สุดในการสร้างบรรยากาศที่มีความปลอดภัยทางจิตใจนี้ (May et al., 2004) เมื่อผู้นำเป็นคนใจกว้าง เข้าถึงได้ง่าย ผลลัพธ์ที่ตามมาก็คือการที่พนักงานจะมีความปลอดภัยทางจิตใจมากขึ้น (Wang & Zhou, 2021) นอกจากทฤษฎี COR แล้ว ทฤษฎีอื่น ๆ เช่น การประมวลผล ข้อมูลทางสังคม (social information processing theory) ซึ่งสามารถอธิบายอิทธิพลส่งผ่านของความปลอดภัยทางจิตใจได้ โดยทฤษฎีนี้อธิบายว่าบุคคลอ่านสัญญาณข้อมูล (cues) เพื่อทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมการทำงาน และควบคุมพฤติกรรมของพวกเขาให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Pfeffer, 1978) ผู้นำทำหน้าที่เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญเนื่องจากสถานะของหัวหน้าที่สูงกว่า รวมถึงการมีส่วนร่วมโดยตรงและการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกน้อง (Chiu et al., 2016) (เพราะทัศนคติและพฤติกรรมของคนจะได้รับผลกระทบจากปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางสังคมที่พวกเขาอยู่ ความถ่อมตนของผู้นำที่มุ่งเน้นไปยังการสร้างการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่มีคุณภาพสูงระหว่างสมาชิกในองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกไว้วางใจผู้นำของพวกเขา ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมแสดงความเห็นของพนักงาน (Xue et al., 2020)

พฤติกรรมแสดงความเห็นของพนักงานเป็นพฤติกรรมที่มีความเสี่ยง ตัวอย่างเช่นพนักงานอาจคิดว่าหากเขาพูดออกไปอาจทำให้หัวหน้าเข้าใจผิด หรืออาจทำให้ความสัมพันธ์ของพวกเขาแย่ลงในที่สุด ในสถานการณ์เช่นนี้ ความปลอดภัยทางจิตใจทำหน้าที่เป็นเครื่องมือหลักในการประเมินความเสี่ยงดังกล่าว และลดผลกระทบทางลบที่เป็นความเสี่ยงเมื่อพนักงานเลือกที่จะพูด หัวหน้าที่มีความถ่อมตนเข้าใจถึงความสำคัญของความปลอดภัยทางจิตใจ จึงมุ่งเน้นการส่งเสริมและรักษาสภาพแวดล้อมที่เปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับในข้อบกพร่องหรือสิ่งที่ตนเองไม่รู้ การที่หัวหน้าเป็นตัวอย่างของการเป็นผู้ที่ถูกสอนได้ และการเรียนรู้จากผู้อื่น

ก็จะทำให้ลูกน้องรับรู้และมีความกล้ามากขึ้น ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญที่ลูกน้องมีพฤติกรรม แสดงความเห็น

H3: ความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านของความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความถ่อมตน ของผู้นำ และ (a) พฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำ และ (b) พฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล

H4: ความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านของความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความถ่อมตน ของผู้นำ และ (a) พฤติกรรมการเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง และ (b) พฤติกรรมเงียบ เพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลง

อิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำ (leader courage)

งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าความถ่อมตนของผู้นำอาจถูกมองว่าเป็นความอ่อนแอ (Ou et al., 2014) และพฤติกรรมที่แสดงความถ่อมตนอาจไม่เหมาะสมในบางสถานการณ์ เช่น การอยู่ภายใต้ ภาวะกดดันทางด้านเวลาหรือการคุกคามอย่างรุนแรง (Owens & Hekman, 2012) นอกจากนี้ ระยะห่างทางอำนาจภายในทีมก็มีความสำคัญต่อการที่ลูกน้องประเมินความถ่อมตนของผู้นำ ของหัวหน้า เพราะหากทีมรับรู้ถึงระยะห่างทางอำนาจในทีม (team power distance) ระหว่างผู้นำและลูกน้องอยู่ในระดับสูง ทีมจะคาดหวังให้ผู้นำรับผิดชอบและทำการตัดสินใจ ความถ่อมตนจะถูกมองว่าเป็นความอ่อนแอ และความถ่อมตนมีความสัมพันธ์ทางลบกับ ความปลอดภัยทางจิตใจ (Hu et al., 2018)

ด้วยข้อจำกัดของผู้นำที่แสดงความถ่อมตนที่กล่าวมาดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า การรับรู้ถึงความกล้าหาญของผู้นำสามารถเพิ่มพูนทรัพยากรในที่ทำงานให้แก่พนักงาน โดย ความกล้าหาญของผู้นำมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของหัวหน้าและ ความปลอดภัยทางจิตใจของลูกน้อง เพราะตามค่านิยมของความกล้าหาญของ Tkachenko และ คณะ (2020) ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมยืนหยัดและแก้ไขปัญหาสำคัญ ตัดสินใจเมื่อเผชิญกับความ ไม่แน่นอน ทำทนายให้ผู้อื่นให้ตัดสินใจ ขับเคลื่อนประเด็นที่มีความถูกต้องเหมาะสม และโน้มน้าวไปยังผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป มีอิทธิพลและกำหนดรูปแบบการตัดสินใจ ของผู้บริหารระดับสูง และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ทั้งในและนอกขอบเขตงานของตนเอง พฤติกรรมความกล้าหาญของผู้นำนี้มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของทีมเพราะพฤติกรรม ความกล้าหาญของผู้นำเป็นการจัดหาทรัพยากรที่มีค่าให้แก่ลูกน้อง เช่น การช่วยลูกน้องแก้ปัญหา

ช่วยลูกน้องตัดสินใจและขับเคลื่อน ประเด็นนี้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แสดงความกล้าหาญ
 นี้ น่าจะส่งผลให้ผู้หน้าที่มีความถ่อมตนมีความสามารถมากขึ้นในสายตาของลูกน้องผ่านการ
 ให้คำปรึกษา การสอน การให้ความช่วยเหลือและข้อเสนอแนะ เพื่อช่วยให้ลูกน้องปฏิบัติงานได้
 (Bass, 1990; Blass & Ferris, 2007; Mao et al., 2019; Schaubroeck et al., 2007)

ในบริบทประเทศไทยที่มีระยะห่างทางอำนาจในระดับที่สูง ลูกน้องคาดหวังให้หัวหน้า
 ตัดสินใจ ความกล้าหาญของผู้หน้าที่หัวหน้าจะเป็นคนตัดสินใจและยืนหยัดเพื่อแก้ปัญหาหนึ่งจะทำให้
 ลูกน้องได้รับทรัพยากรทางจิตใจมากขึ้นตามทฤษฎี COR ซึ่งความกล้าหาญของผู้หน้าที่อยู่ในระดับสูงนี้
 จะส่งผลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนและความปลอดภัยทางจิตใจให้มีความเข้มข้นขึ้น
 กล่าวคือ ความกล้าหาญของผู้หน้าที่อยู่ในระดับสูงจะทำให้ลูกน้องมีความปลอดภัยทางจิตใจมากขึ้น
 ในทางตรงกันข้ามหากลูกน้องรับรู้ว่ามีหัวหน้าของตนเองไม่มีความกล้าหาญ ลูกน้องจะรู้สึกสูญเสีย
 ทรัพยากรซึ่งกรณีนี้ความกล้าหาญของผู้หน้าอยู่ในระดับต่ำ ความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนและ
 ความปลอดภัยทางจิตใจก็จะมีความเข้มข้นน้อยลง ส่งผลให้ลูกน้องมีความปลอดภัยทางจิตใจน้อยลง

*H5: ความกล้าหาญของผู้หน้ากำกับความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้หน้าและความปลอดภัย
 ทางจิตใจ โดยที่ความสัมพันธ์จะเข้มข้นขึ้นเมื่อความกล้าหาญของผู้หน้าอยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับต่ำ*

หากพนักงานรับรู้ว่ามีหัวหน้ามีความถ่อมตน หัวหน้าย่อมรับรู้ว่าคุณเองไม่รู้ไปเสียทุกเรื่องและ
 พร้อมเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถและหากพนักงานรับรู้ว่าคุณหัวหน้ามีความกล้า
 หาญที่จะนำความคิดเห็นที่ลูกน้องพูดต่อหัวหน้าไปใช้ในการตัดสินใจและยืนหยัดต่อสู้เพื่อให้เกิดการ
 เปลี่ยนแปลง พฤติกรรมนี้ของหัวหน้าจะไปเพิ่มพูนทรัพยากรในการทำงานของลูกน้องตามทฤษฎี
 COR ซึ่งส่งผลให้เกิดความปลอดภัยทางจิตใจแก่ลูกน้อง ทำให้เขากล้าเสี่ยงที่จะแสดงความคิดเห็นมา
 ขึ้นและลดพฤติกรรมเงียบลง ตัวอย่างงานวิจัยที่ผ่านมาของ Tangirala และ Ramanujam (2012)
 พบว่าหัวหน้าที่ช่วยให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องนั้นเพิ่มพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นของลูกน้อง เพราะ
 ลูกน้องจะรับรู้อิทธิพล (perceived influence) ของพวกเขาที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
 ในทางกลับกันหากลูกน้องรู้สึกว่าความเห็นของตนเองนั้นไร้ประโยชน์ ก็จะทำให้เกิดพฤติกรรมเงียบ
 (Ng et al., 2019)

หากลูกน้องรับรู้ว่ามีหัวหน้าไม่มีความกล้าหาญ ถึงแม้หัวหน้าจะแสดงพฤติกรรมถ่อมตน
 เปิดรับ แต่ลูกน้องน่าจะเกิดข้อกังขาว่าถึงตนพูดแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ออกไปและถึงแม้
 หัวหน้าจะรับฟังแต่สิ่งที่เขาพูดออกไปนั้นอาจจะไม่นำไปสู่การที่หัวหน้าดำเนินการต่อและผลักดันให้

เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะหัวหน้าขาด "ความกล้าหาญในการลงมือทำให้เกิดผลลัพธ์" ผู้วิจัยจึงตั้งข้อสังเกตว่าความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่ออิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกจากความถ่อมตนของผู้นำไปยังพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นที่มีความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยที่ความสัมพันธ์จะเข้มข้นขึ้นเมื่อความกล้าหาญของผู้นำอยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับต่ำ กล่าวคือความกล้าหาญของผู้นำจะทำให้พนักงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นมากยิ่งขึ้นเมื่อผู้นำมีความถ่อมตน เพราะความกล้าจะเพิ่มระดับความปลอดภัยทางจิตใจที่เป็นบรรยากาศให้ลูกน้องกล้าเสี่ยง และนำไปสู่พฤติกรรมแสดงความคิดเห็นและลดพฤติกรรมเงียบ

ผู้วิจัยจึงตั้งสันนิษฐานว่าความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความถ่อมตนของผู้นำไปยังการแสดงความคิดเห็นและความเงียบของพนักงาน โดยมีความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวกำกับในขั้นที่หนึ่ง (first-stage moderated mediation) โดยความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นจะมีความเข้มข้นมากขึ้นเมื่อความกล้าหาญของผู้นำอยู่ในระดับสูง และความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมเงียบจะมีความเข้มข้นมากขึ้นเมื่อความกล้าหาญของผู้นำอยู่ในระดับสูง

H6: ความถ่อมตนของผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นของพนักงานทั้ง (a) พฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำ และ (b) พฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล ผ่านความปลอดภัยทางจิตใจที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับ

H7: ความถ่อมตนของผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อพฤติกรรมเงียบของพนักงานทั้ง (a) พฤติกรรมเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง และ (b) พฤติกรรมเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ ผ่านความปลอดภัยทางจิตใจที่เป็นตัวแปรส่งผ่านโดยมีความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับ

บทที่ 2

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative study) และเป็นการศึกษา ณ จุดเวลาใดเวลาหนึ่ง (cross-sectional study) โดยใช้แบบสอบถามทางออนไลน์ (online survey design) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำ (leader humility) และการแสดงความคิดเห็นและความเงียบของพนักงานผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (employee voice and silence) โดยมีความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) เป็นตัวแปรส่งผ่าน และศึกษาอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำ (leader courage) ในความสัมพันธ์ดังกล่าว

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้เป็นพนักงานที่ทำงานในบริษัทเอกชนในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน (รวมทุกสาขา) ตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป และทำงานในตำแหน่งที่มีหัวหน้างาน ผู้วิจัยเก็บกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มตามความสะดวก (convenience sampling) และตามความสมัครใจ ผู้วิจัยเลือกที่จะไม่จำกัดประเภทอุตสาหกรรม (industry) ของบริษัทที่ผู้เข้าร่วมวิจัยทำงาน เพื่อเพิ่มความสามารถในการอ้างอิงสรุปผลการวิจัยไปในวงกว้าง เพื่อใช้กับบุคคลหรือสถานการณ์ที่กว้างขึ้น (generalizability) โดยไม่จำกัดประเภทของอุตสาหกรรม

ในส่วนของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยอย่างน้อยจำนวน 131 คน โดยคำนวณจากโปรแกรม G*Power Version 3.1 กำหนดรูปแบบสถิติโดยอ้างอิงจาก Faul และคณะ (2009) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (Faul et al., 2009)

1. รูปแบบทางสถิติ คือ F-test แบบ Linear Multiple Regression : Fixed model, R^2 deviation from zero
2. ขนาดอิทธิพล (effect size) ที่ .15 ซึ่งเป็นขนาดปานกลางสำหรับรูปแบบทางสถิติข้างต้น (Cohen, 1988)
3. ค่าความคลาดเคลื่อน (alpha) เท่ากับ .05
4. ค่าอำนาจการทดสอบ (power level) เท่ากับ 0.8 (Erdfelder et al., 1996)

5. จำนวนตัวแปรทำนาย (number of predictors) กำหนดที่ 8 ตามจำนวนตัวแปรในงานวิจัย
ชิ้นนี้ ได้แก่ ตัวแปรทำนาย 4 ตัว และตัวแปรควบคุม 4 ตัว¹
6. เมื่อคำนวณด้วยโปรแกรม จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 109 คน โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลกลุ่ม
ตัวอย่างเพิ่มเติมร้อยละ 20% เป็นอย่างน้อย 131 คน เพื่อป้องกันกรณีข้อมูลสูญหาย
(missing data) หรือกรณีเกิดข้อผิดพลาดระหว่างการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดให้มีเกณฑ์การคัดผู้เข้าร่วมวิจัยออกจากการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2
เกณฑ์ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมวิจัยที่มีค่าตอบสูญหาย (missing response) เกินร้อยละ 10% ของข้อคำถาม
ทั้งหมด และผู้เข้าร่วมวิจัยที่เลือกคำตอบเดียวกันในทุกข้อคำถามซึ่งเป็นการตอบแบบทึ่ดิ่ง ใน
งานวิจัยนี้มีผู้เข้าร่วมวิจัยจำนวนทั้งสิ้น 280 คน เมื่อตรวจสอบตามเกณฑ์การคัดเข้าและเกณฑ์การคัด
ออก จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้มีทั้งหมด 210 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์ (online questionnaire) (ดู ภาคผนวก
ก) เพื่อให้สามารถกระจายแบบสอบถามออกไปในวงกว้างและสามารถเข้าถึงผู้เข้าร่วมวิจัยที่เป็น
ตัวแทนประชากร

เครื่องมือที่ใช้ในแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 7 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 มาตรวัดความถ่อมตนของผู้นำ

ส่วนที่ 3 มาตรวัดความปลอดภัยทางจิตใจ

ส่วนที่ 4 มาตรวัดพฤติกรรมแสดงความเห็น

ส่วนที่ 5 มาตรวัดพฤติกรรมเงียบ

ส่วนที่ 6 มาตรวัดความกล้าหาญของผู้นำ

ส่วนที่ 7 ตัวแปรควบคุม

¹ อธิบายตัวแปรควบคุมเพิ่มเติมในหน้า 42

ในส่วนที่ 2-6 ผู้วิจัยใช้มาตรวัดที่ได้พัฒนาและตรวจสอบคุณภาพโดยทำการแปลมาตรวัดเป็นภาษาไทยจากต้นฉบับภาษาอังกฤษตามขั้นตอนการแปลย้อนกลับ (back translation) ของ Brislin (1980)²

ข้อคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล

แบบสอบถามในส่วนนี้ประกอบไปด้วยข้อคำถามทั้งหมด 11 ข้อ โดยให้เลือกตอบเพียงคำตอบเดียวเท่านั้นที่ตรงกับคุณลักษณะของผู้เข้าร่วมวิจัย ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประเภทกิจการของบริษัท ตำแหน่งงาน แผนกหรือฝ่าย สถานที่ตั้งของบริษัท สัญชาติของบริษัท จำนวนพนักงานในบริษัทโดยประมาณ และมีข้อคำถามปลายเปิด ได้แก่ อายุ อายุงาน และระยะเวลาที่ทำงานภายใต้หัวหน้างานปัจจุบัน

มาตรวัดความถ่อมตนของหัวหน้า

ผู้วิจัยใช้มาตรวัด Expressed Humility Scale ของ Owens และคณะ (2013) เพื่อวัดการรับรู้พฤติกรรมถ่อมตนของหัวหน้า โดยมี 9 ข้อคำถาม ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “หัวหน้าของฉันทายอมรับว่าตนเองไม่รู้เมื่อไม่ทราบวิธีการทำบางสิ่งบางอย่าง” และ “หัวหน้าของฉันทเปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่น” คำนวณโดยใช้การรวมคะแนนเพื่อหาค่าเฉลี่ยของทุกข้อคำถาม และใช้การวัดแบบ Likert scale 7 จุด โดย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 7 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยได้ทดสอบคุณสมบัติของมาตรวัดจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 210 คน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาค (Cronbach's alpha) ของทั้งแบบวัดเท่ากับ 0.93 ซึ่งสูงกว่า .70 ตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Cortina, 1993) และจากการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงกับคะแนนรวมทั้งหมดของมาตรวัด (Corrected Item Total Correlation หรือ CITC) ซึ่งมีค่าตั้งแต่ 0.50 ถึง 0.85 โดยข้อกระทงทุกข้อเกิน .30 ตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Cristobal et al., 2007) (ดู ภาคผนวก ข)

² ผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามภาษาไทย โดยนำข้อคำถามจากมาตรวัดทั้งหมดให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาษา 2 คนแปลจาก อังกฤษ-ไทย และแปลย้อนกลับ ไทย-อังกฤษ จากนั้นผู้วิจัยได้นำไปทดสอบใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 คนที่มีคุณสมบัติตรงกับกลุ่มประชากรที่งานวิจัยขึ้นนี้ต้องการศึกษา โดยเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายทางคุณลักษณะ เช่น อายุ เพศ รวมถึงตำแหน่งงาน เพื่อตรวจสอบความกำกวมของข้อคำถามและเพื่อตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถเข้าใจภาษา บริบทของข้อคำถาม และเข้าใจรายละเอียดของคำชี้แจงตลอดกระบวนการเก็บข้อมูลได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้รับมานี้ถูกนำมาปรับปรุงแก้ไขโดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาตรวจสอบอีกครั้ง หลังจากนั้นจึงนำเครื่องมือนี้ไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงที่นำมาใช้ในงานวิจัยขึ้นนี้

มาตรวัดความปลอดภัยทางจิตใจ

ผู้วิจัยใช้มาตรวัด Psychological Safety Scale ของ Edmonson (1999) เพื่อวัดความปลอดภัยทางจิตใจของผู้เข้าร่วมวิจัย โดยมี 7 ข้อคำถาม ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “ถ้าฉันทำอะไรผิดพลาดในทีมของฉัน เรื่องนั้นจะถูกนำมาใช้เล่นงานฉัน” และ “ฉันสามารถหยิบยกปัญหาและประเด็นที่หนักใจมาพูดคุยในทีม” คำนวณโดยใช้การรวมคะแนนเพื่อหาค่าเฉลี่ยของทุกข้อคำถาม และใช้การวัดแบบ Likert scale 7 จุด โดย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 7 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยได้ทดสอบคุณสมบัติของมาตรวัดจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 210 คน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ครอนบราคเท่ากับ 0.77 (สูงกว่าเกณฑ์ .70) และจากการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงกับคะแนนรวมทั้งหมดของมาตรวัด ซึ่งมีค่าตั้งแต่ 0.40 ถึง 0.66 (ข้อกระทงทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ .30) (ดู ภาคผนวก ข)

มาตรวัดพฤติกรรมแสดงความเห็น

ผู้วิจัยใช้มาตรวัดของ Liang และคณะ (2012) เพื่อวัดพฤติกรรมแสดงความเห็นของผู้เข้าร่วมวิจัย คำนวณโดยใช้การรวมคะแนนเพื่อหาค่าเฉลี่ยของทุกข้อคำถาม และใช้การวัดแบบ Likert scale 7 จุด โดย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 7 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมาตรวัดพฤติกรรมแสดงความเห็นแบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 พฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำ (promotive voice) ซึ่งมี 4 ข้อคำถาม ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “ฉันพยายามให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์เพื่อช่วยให้ทีมบรรลุเป้าหมาย” และ “ฉันพยายามให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการทำงานของทีม” คำนวณโดยใช้การรวมคะแนนเพื่อหาค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำ และมิติที่ 2 พฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล (prohibitive voice) ซึ่งมี 4 ข้อคำถาม ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “ฉันกล้าชี้ให้เห็น ถึงปัญหาในทีมแม้ว่าจะ ส่งผลต่อความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานก็ตาม” และ “ฉันกล้าแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ สิ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในทีมแม้ว่าอาจจะทำให้ผู้อื่นเสียหน้า” คำนวณโดยใช้การรวมคะแนนเพื่อหาค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล

ผู้วิจัยได้ทดสอบคุณสมบัติของมาตรวัดจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 210 คน โดยมาตรวัดในมิติของพฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำ มีค่าสัมประสิทธิ์ครอนบราคเท่ากับ 0.89 (สูงกว่าเกณฑ์ .70) และจากการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงกับคะแนนรวมทั้งหมดของมาตรวัด ซึ่งมีค่าตั้งแต่ 0.67 ถึง 0.83 (ข้อกระทงทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ .30) สำหรับมิติพฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล มีค่าสัมประสิทธิ์ครอนบราคเท่ากับ 0.76 (สูงกว่าเกณฑ์ .70) และจากการทดสอบหา

ความสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงกับคะแนนรวมทั้งหมดของมาตรวัด ซึ่งมีค่าตั้งแต่ 0.49 ถึง 0.64 (ข้อกระทงทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ .30) (ดู ภาคผนวก ข)

มาตรวัดพฤติกรรมเงียบ

ผู้วิจัยใช้มาตรวัดของ Van Dyne และคณะ (2003) เพื่อวัดพฤติกรรมเงียบของผู้เข้าร่วมวิจัย คำนวณโดยใช้การรวมคะแนนเพื่อหาค่าเฉลี่ยของทุกข้อคำถาม และใช้การวัดแบบ Likert scale 7 จุด โดย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 7 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมาตรวัดพฤติกรรมเงียบแบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 พฤติกรรมการเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง (defensive silence) ซึ่งมี 5 ข้อคำถาม ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “ฉันไม่แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในทีมเพราะฉันรู้สึกกลัว” และ “ฉันเก็บงำข้อเท็จจริงบางอย่างเพื่อปกป้องตนเอง” คำนวณโดยใช้การรวมคะแนนเพื่อหาค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง และมิติที่ 2 พฤติกรรมเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ (acquiescent silence) ซึ่งมี 5 ข้อคำถาม ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “ฉันไม่ยอมให้ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง เพราะฉันรู้สึกไม่มีส่วนร่วมในทีม” และ “ฉันไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ ในทีมเพราะฉันรู้สึกหมดใจ” คำนวณโดยใช้การรวมคะแนนเพื่อหาค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ

ผู้วิจัยได้ทดสอบคุณสมบัติของมาตรวัดจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 210 คน โดยมาตรวัดในมิติของพฤติกรรมการเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองมีค่าสัมประสิทธิ์ครอนบราคเท่ากับ 0.92 (สูงกว่าเกณฑ์ .70) และจากการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงกับคะแนนรวมทั้งหมดของมาตรวัด ซึ่งมีค่าตั้งแต่ 0.73 ถึง 0.83 (ข้อกระทงทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ .30) ส่วนในมิติของพฤติกรรมเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ มีค่าสัมประสิทธิ์ครอนบราคเท่ากับ 0.88 (สูงกว่าเกณฑ์ .70) และจากการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงกับคะแนนรวมทั้งหมดของมาตรวัด ซึ่งมีค่าตั้งแต่ 0.62 ถึง 0.81 (ข้อกระทงทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ .30) (ดู ภาคผนวก ข)

มาตรวัดความกล้าหาญของผู้นำ

ผู้วิจัยใช้มาตรวัด Behavioral Courage in the Workplace ของ Tkachenko และคณะ (2020) เพื่อวัดการรับรู้ต่อพฤติกรรมความกล้าหาญของหัวหน้าโดยให้ผู้เข้าร่วมวิจัยประเมินหัวหน้า

ของตนเองว่ามีความกล้าหาญในระดับใด โดยใช้การรวมคะแนนเพื่อหาค่าเฉลี่ยของทุกข้อคำถาม และใช้การวัดแบบ Likert scale 5 จุด โดย 1 = ไม่มีเลย 5 = มีอย่างมาก โดยมี 6 ข้อคำถาม ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “หัวหน้าของฉันมีจุดยืนในการแก้ปัญหาสำคัญ” และ “หัวหน้าของฉันกล้าตัดสินใจเมื่อเผชิญกับความไม่แน่นอน” ผู้วิจัยได้ทดสอบคุณสมบัติของมาตรวัดกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 210 คน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ครอนบราวน์เท่ากับ 0.88 (สูงกว่าเกณฑ์ .70) และจากการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงกับคะแนนรวมทั้งหมดของมาตรวัดมีค่าตั้งแต่ 0.55 ถึง 0.77 (ข้อกระทงทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ .30) (ดู ภาคผนวก ข)

ตัวแปรควบคุม

งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ การศึกษา และตำแหน่งในองค์กร มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมเจียบ สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลที่อาจมีความสัมพันธ์กับการแสดงความคิดเห็นและความเจียบของพนักงาน และนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดเป็นตัวแปรควบคุม ดังต่อไปนี้

1. เพศ โดยงานวิจัยก่อนหน้านี้พบว่า ผู้หญิงอาจมีโอกาสพูดน้อยกว่าผู้ชาย (Duan et al., 2017; Tangirala et al., 2013)
2. อายุ โดยงานวิจัยที่ผ่านมาของ Mishika (2020) พบว่าอายุของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่เสริมสร้างพลัง (empowering leadership) ผู้วิจัยต้องการควบคุมอายุของผู้เข้าร่วมวิจัยเพราะอายุอาจส่งผลต่อการรับรู้ความถ่อมตนของผู้นำ ซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความคล้ายคลึงกับผู้นำที่เสริมสร้างพลัง แต่ผู้วิจัยจะไม่เก็บข้อมูลอายุของหัวหน้างานเพื่อลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล เพราะมีโอกาสที่ผู้เข้าร่วมวิจัยไม่ทราบอายุที่แท้จริงของหัวหน้างานของตนเอง
3. ระดับการศึกษา โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาที่สูงขึ้นอาจมีไอเดียในการแสดงความคิดเห็นที่มากขึ้น (Liang et al., 2012)
4. อายุงาน โดยอายุงานที่มากขึ้นอาจทำให้พนักงานรู้สึกสบายใจในการพูดมากขึ้น (Liang et al., 2012)
5. ตำแหน่งในองค์กร โดยพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กรอาจรู้สึกที่ตนเองมีภาระหน้าที่ที่จะต้องพูดและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น (Morrison, 2014)

6. ระยะเวลาที่ทำงานภายใต้หัวหน้างานปัจจุบัน โดยผู้วิจัยสันนิษฐานว่ายิ่งระยะเวลาที่ทำงานกับหัวหน้าที่ยาวนานขึ้น จะส่งผลต่อความสนิทสนมซึ่งน่าจะมีส่วนเอื้อให้เกิดพฤติกรรมแบ่งปันข้อมูล และพฤติกรรมแสดงความเห็นมากยิ่งขึ้น

กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

หลังจากได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบันชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (โครงการวิจัยที่ 110.1/64 รับรองวันที่ 13 กรกฎาคม 2564) ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามออนไลน์บนเว็บไซต์ของ SurveyMonkey และกระจายแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างผ่านทางสื่อช่องทางออนไลน์ เช่น LINE group และ facebook group ของเครือข่ายสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย Personnel Management Association of Thailand (PMAT) เพื่อขอให้สมาชิกในกลุ่มช่วยตอบแบบสอบถาม และช่วยเผยแพร่โครงการวิจัยไปยังบุคคลที่สนใจเข้าร่วม ผู้ที่สนใจสามารถกดเข้าไปร่วมทำแบบสอบถามผ่านทางลิงก์ที่ผู้วิจัยแนบไปกับข้อความประชาสัมพันธ์โดยสมัครใจ ข้อมูลถูกเก็บโดยไม่สามารถระบุตัวตนของผู้ตอบคำถามได้ (anonymous) เพื่อลดข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้วิธีให้ผู้ตอบประเมินตนเอง (self-report method) และข้อมูลที่ถูกเก็บนี้จะถูกลบทิ้งภายในระยะเวลา 3 ปีหลังจากที่โครงการวิจัยเสร็จสิ้นแล้ว

ผู้วิจัยใช้วิธีการปิดวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในหนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย³ โดยผู้เข้าร่วมที่สนใจต้องอ่านทำความเข้าใจก่อนเริ่มตอบแบบสอบถาม และงานวิจัยนี้ใช้วิธีให้ความยินยอมโดยการร่วมมือ (consent by action) ผู้เข้าร่วมวิจัยมีสิทธิ์ที่จะข้ามข้อคำถามที่ไม่ต้องการตอบ และสามารถถอนตัวระหว่างการทำแบบสอบถามได้ทุกเมื่อ

³ เหตุผลที่ผู้วิจัยต้องการปิดวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในเบื้องต้นนี้ เนื่องจากการอธิบายจุดประสงค์ที่แท้จริงที่ต้องการศึกษาอาจจะชักนำให้ผู้เข้าร่วมวิจัยตอบคำถามไปในทิศทางที่ถูกชักจูงจากการทราบจุดประสงค์ของงานวิจัย และความเสี่ยงของการเข้าร่วมงานวิจัยนี้อยู่ในระดับที่ต่ำไม่เกินไปกว่าระดับที่ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถพบเจอในชีวิตประจำวัน อย่างไรก็ตามหลังจากที่ผู้เข้าร่วมวิจัยตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว ผู้วิจัยจะเผยแพร่วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของงานวิจัยนี้ รวมถึงแนะนำตัวแปรและสมมติฐานของงานวิจัยนี้ใน debrief ที่ถูกแนบหลังจากที่ตอบแบบสอบถามเสร็จ (ดู ภาคผนวก ก)

การวิเคราะห์ผล

ผู้วิจัยใช้โปรแกรม SPSS เวอร์ชัน 26.0 เพื่อวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาด้วยการแจกแจงความถี่ โดยคำนวณค่าร้อยละของข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ (correlation) เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาในงานวิจัยชิ้นนี้ รวมถึงตัวแปรผลเพื่อกำหนดตัวแปรควบคุม และตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ว่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ เช่น ค่าความสัมพันธ์เชิงเส้น (multicollinearity) (Hair et al., 2010)

จากนั้นผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป PROCESS ใน SPSS โดยใช้โมเดล 4 (mediation model) และโมเดล 7 (moderated mediation model) (Hayes, 2013) เพื่อทดสอบสมมติฐานของงานวิจัยดังนี้

1. สำหรับการทดสอบสมมติฐานที่ 1 และ 2 ผู้วิจัยใช้ค่าอิทธิพลรวม (total effect) ของความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำกับพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเจียบ จากผลการวิเคราะห์ของ PROCESS โมเดล 4
2. ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐานที่ 3 และ 4 โดยทดสอบความปลอดภัยทางจิตใจในฐานะตัวแปรส่งผ่าน ผู้วิจัยใช้ค่าอิทธิพลทางอ้อม (indirect effect) ของความถ่อมตนของผู้นำไปยังพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเจียบ โดยมีความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่าน จากผลการวิเคราะห์ของ PROCESS โมเดล 4
3. ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐานที่ 5 โดยทดสอบอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำระหว่างความสัมพันธ์ของความถ่อมตนของผู้นำและความปลอดภัยทางจิตใจ ผู้วิจัยใช้ค่าปฏิสัมพันธ์ (interaction) ที่ปรากฏในผลของ PROCESS โมเดล 7
4. ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐานที่ 6 และ 7 โดยทดสอบอิทธิพลทางอ้อมเชิงเงื่อนไข (moderated mediation) ของความถ่อมตนของผู้นำกับพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเจียบ โดยมีความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่าน และความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับ วิเคราะห์โดยใช้ PROCESS โมเดล 7

เนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้มีตัวแปรผลซึ่งเป็นตัวแปรพฤติกรรมแสดงความเห็น (2 มิติ) และพฤติกรรมเจียบ (2 มิติ) รวมทั้งหมดเป็นตัวแปรผลจำนวน 4 ตัวแปร ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการแยกวิเคราะห์

ผลทั้งหมด 4 ครั้ง โดยเปลี่ยนเฉพาะตัวแปรผลในการแยกวิเคราะห์ผลในแต่ละครั้ง แต่ยังคงใช้ตัวแปร
เกณฑ์ ตัวแปรส่งผ่าน ตัวแปรกำกับ และตัวแปรควบคุมชุดเดียวกันในแต่ละครั้งของการแยกวิเคราะห์



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

1. ข้อมูลสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง
2. ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา
3. ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลและตัวแปรผลเพื่อกำหนดตัวแปรควบคุม
4. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร
5. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย วิเคราะห์โดยใช้ PROCESS Macro (Hayes, 2017) โมเดล 4 และ โมเดล 7

สัญลักษณ์แทนค่าทางสถิติ

M	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
R^2	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ
F	หมายถึง	ค่าสถิติทดสอบ F
b	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ (coefficient) ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
Index	หมายถึง	Index of moderated mediation
SE	หมายถึง	ค่าการกระจายตัวของค่าเฉลี่ย
p	หมายถึง	ค่านัยสำคัญทางสถิติ
CI	หมายถึง	ค่าความเชื่อมั่น

สัญลักษณ์แทนตัวแปร

LH	หมายถึง	ความถ่อมตนของผู้นำ (leader humility)
PS	หมายถึง	ความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety)
PmV	หมายถึง	การพูดพร้อมคำแนะนำ (promotive voice)

PhV	หมายถึง	การพูดเกี่ยวกับข้อกั่วงวล (prohibitive voice)
DS	หมายถึง	การเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง (defensive silence)
AS	หมายถึง	การเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ (acquiescent silence)
LC	หมายถึง	ความกล้าหาญของผู้นำ (leader courage)

ข้อมูลสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งสิ้น 210 คน มีคุณสมบัติ คือ (1) ปัจจุบันเป็นพนักงานประจำในบริษัท ภาคเอกชน (2) ทำงานในบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน (รวมทุกสาขา) ตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป และ (3) ทำงานในตำแหน่งที่มีหัวหน้างาน โดยมีผู้เข้าร่วมวิจัยที่ตอบแบบสอบถามทาง SurveyMonkey.com ทั้งสิ้น 280 คน แต่มีจำนวนผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเข้า 70 คน จึงเหลือข้อมูลสำหรับการวิจัย จำนวน 210 คน (คิดเป็น 70% ของผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมด) แบ่งเป็นเพศชาย 31.4% และเพศหญิง 67.1% ผู้เข้าร่วมวิจัย 52.9% ทำงานในองค์กรที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คนขึ้นไป โดยแจกแจงคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมวิจัยตามรายละเอียดความถี่ (จำนวนคน) และร้อยละดังตาราง 2

ตาราง 2

ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง แจกแจงความถี่และร้อยละ

คุณลักษณะของผู้เข้าร่วมวิจัย	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	66	31.4%
หญิง	141	67.1%
ไม่ต้องการระบุ	2	1%
ไม่ระบุ	1	0.5%

คุณลักษณะของผู้เข้าร่วมวิจัย	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่า 20 ปี	1	0.5%
20 – 29 ปี	51	24.4%
30 – 39 ปี	76	36.1%
40 – 49 ปี	28	13.6%
50 – 59 ปี	26	12.5%
60 ปีขึ้นไป	3	1.5%
ไม่ระบุ	25	11.9%
ประเภทกิจการของบริษัทที่ทำงานอยู่		
การเกษตร	1	0.5%
การศึกษา	10	4.8%
การท่องเที่ยวและสันทนาการ	6	2.9%
การบริการประเภทพาณิชย์	10	4.8%
ขนส่งและโลจิสติกส์	4	1.9%
ธุรกิจการเงิน	16	7.6%
พลังงานและสาธารณูปโภค	13	6.2%
สินค้าอุตสาหกรรม	11	5.2%
สื่อสิ่งพิมพ์	2	1%
สินค้าอุปโภคบริโภค (เช่น แพชั่นและของใช้)	16	7.6%
อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	12	5.7%
อาหารเครื่องดื่ม	19	9%
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	23	11%

คุณลักษณะของผู้เข้าร่วมวิจัย	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อื่น ๆ	66	31.4%
ไม่ระบุ	1	0.5%
ตำแหน่งงาน		
พนักงานระดับปฏิบัติการ	66	31.4%
พนักงานระดับเชี่ยวชาญ	34	16.2%
ผู้จัดการ/หัวหน้างาน	82	39%
ผู้อำนวยการ	6	2.9%
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการหรือรองประธาน	7	3.3%
อื่น ๆ	14	6.7%
ไม่ระบุ	1	0.5%
สถานที่ตั้งของบริษัทของท่าน		
กรุงเทพมหานครและปริมณฑล	200	95.2%
นอกกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	9	4.3%
ไม่ระบุ	1	0.5%
บริษัทของท่านเป็นบริษัทข้ามชาติหรือไม่		
ใช่	98	46.7%
ไม่ใช่	111	52.9%
ไม่ระบุ	1	0.5%
จำนวนพนักงานในบริษัทของท่านโดยประมาณ		
101-250 คน	66	31.4%
251-500 คน	24	11.4%
มากกว่า 500 คน	111	52.9%
ไม่แน่ใจ	8	3.8%
ไม่ระบุ	1	0.5%

หมายเหตุ: $N = 210$

อายุงานในบริษัทปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.2 ปี ($SD = 7.72$) และมีระยะเวลาที่ทำงานภายใต้หัวหน้างานปัจจุบัน เฉลี่ยเท่ากับ 4.65 ปี ($SD = 4.92$) ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3

ข้อมูลคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่าง แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าต่ำสุด (min) และค่าสูงสุด (max)

คุณลักษณะของผู้เข้าร่วมวิจัย	M	SD	min	max
อายุ (ปี)	36.81	10.58	18	62
อายุงาน (ปี)	8.20	7.72	0.08	35.17
ระยะเวลาที่ทำงานภายใต้หัวหน้างานปัจจุบัน (ปี)	4.65	4.92	0.08	27.58

หมายเหตุ: $N = 210$

ผลการตรวจสอบตัวแปรควบคุม

ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลกับตัวแปรผลด้วยสถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson correlation) เพื่อกำหนดตัวแปรควบคุมของงานวิจัยชิ้นนี้ในการทดสอบสมมติฐาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ทำงาน ในองค์กร ตำแหน่งในองค์กร และระยะเวลาที่ทำงานภายใต้หัวหน้างานสามารถส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมแสดงความเห็นของพนักงาน ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาตรวจสอบหาสหสัมพันธ์กับการแสดงความเห็นและความเจ็บของพนักงาน โดยสรุปผลของค่าความสัมพันธ์ตามตาราง 4

ตาราง 4

ค่า *coefficient* ของความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลกับตัวแปรผล

ตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคล	ตัวแปรผล			
	พฤติกรรม	พฤติกรรม	พฤติกรรม	พฤติกรรมเจียบ
	พฤติกรรม	พฤติกรรม	พฤติกรรม	พฤติกรรมเจียบ
	พูดพร้อม	พูด	เจียบเพื่อ	เพราะเชื่อว่า
	คำแนะนำ	เกี่ยวกับ	ป้องกันภัยที่	เสี่ยงของตนเอง
		ข้อกังวล	อาจเกิดขึ้นกับ	ไม่มีผลกระทบ
			ตนเอง	ต่อการตัดสินใจ
เพศ	-.17*	-.06	.10	.11
อายุ	.16*	.12	-.17*	-.18*
ระดับการศึกษา	.08	.08	-.14	-.16*
อายุงาน	-.03	-.01	-.13	-.11
ตำแหน่งในองค์กร	.22**	.10*	-.27**	-.28**
ระยะเวลาที่ทำงานภายใต้หัวหน้า	-.05	.16	-.09	-.13

หมายเหตุ: $N = 210$; * $p < .05$, ** $p < .01$; เพศใช้การวัดแบบมาตราบัญญัติ (nominal scale) (ชาย = -1, หญิง = 1); ระดับการศึกษาใช้การวัดแบบเรียงลำดับ (ordinal scale) 1-4 (1 = ต่ำกว่าปริญญาตรี, 2 = ปริญญาตรี, 3 = ปริญญาโท, 4 = ปริญญาเอก); ตำแหน่งในองค์กรใช้การวัดแบบเรียงลำดับ (ordinal scale) 1-5 (1 = พนักงานระดับปฏิบัติการ, 2 = พนักงานระดับเชี่ยวชาญ, 3 = ผู้จัดการ/หัวหน้างาน, 4 = ผู้อำนวยการ, 5 = ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการหรือรองประธาน)

ผลการวิเคราะห์พบว่า

- (1) เพศมีค่าสหสัมพันธ์กับพฤติกรรมพูดพร้อมคำแนะนำ เท่ากับ $-.17$ ($p < .05$)
- (2) อายุมีค่าสหสัมพันธ์กับพฤติกรรมพูดพร้อมคำแนะนำ เท่ากับ $.16$ ($p < .05$) แต่มีค่าสหสัมพันธ์กับพฤติกรรมพูดเกี่ยวกับข้อกังวล เท่ากับ $-.17$ ($p < .05$) และมีค่าสหสัมพันธ์กับพฤติกรรมเจียบเพราะเชื่อว่าเสี่ยงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ เท่ากับ $-.18$ ($p < .05$)
- (3) ระดับการศึกษามีค่าสหสัมพันธ์กับพฤติกรรมเจียบเพราะเชื่อว่าเสี่ยงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ เท่ากับ $-.16$ ($p < .05$)

(4) ตำแหน่งในองค์กรมีค่าสหสัมพันธ์กับพฤติกรรมพูดพร้อมคำแนะนำ เท่ากับ .22 ($p < .01$) แต่มีค่าสหสัมพันธ์กับพฤติกรรมพูดเกี่ยวกับข้อกังวล เท่ากับ -.27 ($p < .01$) และมีค่าสหสัมพันธ์กับพฤติกรรมเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ เท่ากับ -.28 ($p < .01$)

เนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้มีตัวแปรผลที่ใช้ศึกษา ทั้งหมดรวม 4 ตัวแปร (ตัวแปรพฤติกรรมแสดงความเห็น 2 มิติ และพฤติกรรมเงียบ 2 มิติ) ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องใช้วิธีแยกวิเคราะห์ผลทั้งหมด 4 ครั้ง โดยเปลี่ยนเฉพาะตัวแปรผลในการแยกวิเคราะห์ผลในแต่ละครั้ง แต่ยังคงใช้ตัวแปรอื่นๆ ในโมเดลเป็นตัวแปรชุดเดียวกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดตัวแปรควบคุมของการแยกวิเคราะห์ทั้ง 4 ครั้งนี้ให้เป็นตัวแปรควบคุมชุดเดียวกัน จึงเลือกกำหนดข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลเพื่อเป็นตัวแปรควบคุมในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ (1) เพศ (2) อายุ (3) ระดับการศึกษา และ (4) ตำแหน่งในองค์กร ซึ่งมีค่าสหสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับตัวแปรผล ดังแสดงในตาราง 4 ข้างต้นนี้

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean หรือ M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation หรือ SD) ค่าต่ำสุด (min) และค่าสูงสุด (max) เพื่อศึกษาลักษณะการแจกแจงและการกระจายของข้อมูล ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5

ค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าต่ำสุด (Min) และค่าสูงสุด (Max) ของตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร	M	SD	min	max
1. ความถ่อมตนของผู้ผู้นำ	5.48	1.18	1.00	7.00
2. ความปลอดภัยทางจิตใจ	5.33	0.90	1.86	7.00
3. การพูดพร้อมคำแนะนำ	5.73	0.85	2.25	7.00
4. การพูดเกี่ยวกับข้อกังวล	4.89	1.08	1.75	7.00
5. การเงียบเพื่อป้องกันภัย	2.58	1.23	1.00	6.00
6. การเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผล	2.31	1.21	1.00	6.60
7. ความกล้าหาญของผู้ผู้นำ	3.82	0.77	1.00	5.00

หมายเหตุ: $N = 210$; ตัวแปรที่ 1-6 ใช้มาตรา 1-7, ตัวแปรที่ 7 ใช้มาตรา 1-5

ผลการวิเคราะห์⁴ แสดงให้เห็นว่าความถ่อมตนของผู้นำมีค่าเฉลี่ย 5.48 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.18 ความปลอดภัยทางจิตใจมีค่าเฉลี่ย 5.33 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.90 การพูดพร้อมคำแนะนำมีค่าเฉลี่ย 5.73 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.85 การพูดเกี่ยวกับข้อกังวลมีค่าเฉลี่ย 4.89 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.08 การเจ็บเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองมีค่าเฉลี่ย 2.58 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.23 การเจ็บเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ย 2.31 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.21 และความกล้าหาญของผู้นำมีค่าเฉลี่ย 3.82 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.77

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรในโมเดล

จากการวิเคราะห์ค่าสถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson correlation) พบว่าตัวแปรที่ผู้วิจัยศึกษานั้นเป็นอิสระทั้งหมด ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันมากจนเกินไป (multicollinearity) ตามเกณฑ์ของ Hair และคณะ (2010) ที่กำหนดว่าค่า coefficient ไม่ควรเกิน .80 แสดงว่าตัวแปรทั้งหมดไม่มีความสัมพันธ์กันเองในระดับที่สูงมากเกินไปจนเกิดปัญหาตัวแปรทำนายมีความสัมพันธ์เชิงเส้นสูง ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติสหสัมพันธ์พบว่าคู่ที่มีค่าสหสัมพันธ์มากที่สุดคือคู่ของพฤติกรรมเจ็บรูปแบบการเจ็บเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองและรูปแบบการเจ็บเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ ซึ่งมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .73 และคู่ของความถ่อมตนของผู้นำและความกล้าหาญของผู้นำ ซึ่งมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .68 ส่วนคู่ที่มีค่าสหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือคู่ของความปลอดภัยทางจิตใจกับพฤติกรรมแสดงความเห็นรูปแบบการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล ซึ่งมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .05 และคู่ของความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมแสดงความเห็นรูปแบบการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล ซึ่งมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .09 ดังแสดงในตาราง 6

⁴ ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยแทนที่ค่าสูญหายในตัวแปรที่ศึกษาทุกตัวด้วยค่าเฉลี่ยเพื่อแก้ปัญหาค่าสูญหาย (missing data) เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการทดสอบสมมติฐานในส่วนถัดไป

ตาราง 6

ค่า Pearson's correlation coefficient ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6
1 ความถ่อมตนของผู้ผู้นำ	-	-	-	-	-	-
2 ความปลอดภัยทางจิตใจ	.45**	-	-	-	-	-
3 การพูดพร้อมคำแนะนำ	.19**	.38**	-	-	-	-
4 การพูดเกี่ยวกับข้อกังวล	.09	.05	.47**	-	-	-
5 การเงียบเพื่อป้องกันภัย	-.23**	-.38**	-.47**	-.28**	-	-
6 การเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนไม่มีผล	-.40**	-.48**	-.46**	-.22**	.73**	-
7 ความกล้าหาญของผู้ผู้นำ	.68**	.38**	.29**	.14*	-.17*	-.31**

หมายเหตุ: $N = 210$; ** $p < .01$, * $p < .05$

ผู้เข้าร่วมวิจัยจำนวน 25 คน (จากจำนวนข้อมูล 210 คน) ไม่ระบุอายุ เนื่องจากผู้วิจัยกำหนดให้อายุเป็นตัวแปรควบคุม เพราะอายุกับตัวแปรผลที่ใช้ศึกษามีความสัมพันธ์กันในระดับที่สูง ทำให้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ (sample size) ลดลง ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ผลโดยไม่ใส่ตัวแปรควบคุมทุกตัวแปรและเปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์ที่ใส่ตัวแปรควบคุม ซึ่งผลวิจัยที่ได้รับจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบกันนี้ให้ผลการทดสอบสมมติฐานที่ไม่แตกต่างกัน โดยจำนวนกลุ่มประชากรที่สามารถใช้วิเคราะห์หลังจากใส่ตัวแปรควบคุมทั้งหมดรวม 169 คน ซึ่งยังสูงกว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่คำนวณจากโปรแกรม G*Power

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยทำการทดสอบตัวแปรส่งผ่านและตัวแปรกำกับอย่างมีเงื่อนไข (moderated mediation model) โดยใช้โปรแกรม PROCESS (Hayes, 2017) ใน SPSS Statistics 26.0 โดยเลือกรูปแบบความสัมพันธ์โมเดลที่ 4 เพื่อวิเคราะห์ตัวแปรส่งผ่าน คือ ความปลอดภัยทางจิตใจกับความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเงียบของพนักงาน ผลแสดงในตาราง 7

ตาราง 7

ผลการวิเคราะห์ผลรวมของอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของความถ่อมตนของผู้นำ ต่อพฤติกรรมแสดงความเห็นและความเงียบของพนักงาน โดยมีความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่าน วิเคราะห์โดย PROCESS โมเดล 4

	Total effect	Direct effect	Indirect effect	Mediation
LH → PS → PmV	.12*	-.002	.12, 95% CI [.05, .21]	Full
LH → PS → PhV	.09	.07	.02, 95% CI [-.06, .10]	-
LH → PS → DS	-.22**	-.08	-.14, 95% CI [-.25, -.06]	Full
LH → PS → AS	-.44***	-.27***	-.17, 95% CI [-.28, -.08]	Partial

หมายเหตุ: $N = 169$; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; LH = ความถ่อมตนของผู้นำ (leader humility), PS = ความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety), PmV = การพูดพร้อมคำแนะนำ (promotive voice), PhV = การพูดเกี่ยวกับข้อกังวล (prohibitive voice), DS = การเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง (defensive silence), AS = การเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อความคิดเห็น (acquiescent silence)

ผู้วิจัยใช้รูปแบบความสัมพันธ์โมเดลที่ 7 ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเงียบของพนักงานโดยมีความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่าน และความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับ ผลแสดงในตาราง 8 และ 9 ผลการทดสอบสมมติฐานมีดังนี้

H1: ความถ่อมตนของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ (a) พฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำ และ (b) พฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่ามีอิทธิพลรวม (total effect) ของความถ่อมตนของผู้นำกับพฤติกรรมแสดงความเห็นของพนักงาน ในรูปแบบที่เป็นการพูดพร้อมคำแนะนำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .12, p < .05$) แต่ไม่พบอิทธิพลรวมของความถ่อมตนของผู้นำกับการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .09, p = .20$) ดังแสดงในตารางที่ 7 และในแผนภาพที่ 5

ผลการศึกษาจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 เพียงบางส่วน โดยสนับสนุนสมมติฐานในส่วนของ 1(a) แต่ไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 ในส่วนของ 1(b)

H2: ความถ่อมตนของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางลบกับ (a) พฤติกรรมเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง และ (b) พฤติกรรมเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่ามีอิทธิพลรวม (total effect) ของความถ่อมตนของผู้นำกับการเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = -.22, p < .01$) และพบอิทธิพลรวมของความถ่อมตนของผู้นำกับการเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = -.44, p < .001$) ดังแสดงในตารางที่ 7 และในแผนภาพที่ 6

ผลการศึกษาจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ที่พบว่าความถ่อมตนของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมเงียบทั้ง 2 รูปแบบ คือ พฤติกรรมเงียบที่เชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง

H3: ความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านของความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความถ่อมตนของผู้นำ และ (a) พฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำ และ (b) พฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างซ้ำ (bootstrapping method) ในการทดสอบอิทธิพลส่งผ่านของตัวแปรความปลอดภัยทางจิตใจ โดย

เลือกกำหนดสุ่มกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 5,000 ครั้ง เมื่อเพิ่มความปลอดภัยทางจิตใจเข้าไปในการวิเคราะห์ พบว่าความถ่อมตนของผู้ นำสามารถทำนายความปลอดภัยทางจิตใจได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .34, p < .001$) และความปลอดภัยทางจิตใจสามารถทำนายพฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำอย่างมีนัยทางสถิติ ($b = .34, p < .001$) แต่การเพิ่มความปลอดภัยทางจิตใจในฐานะตัวแปรส่งผ่านนี้ทำให้ความถ่อมตนของผู้ นำไม่มีอิทธิพลทางตรง (direct effect) ต่อพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นรูปแบบพฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำ ($b = -.002, p = .98$)

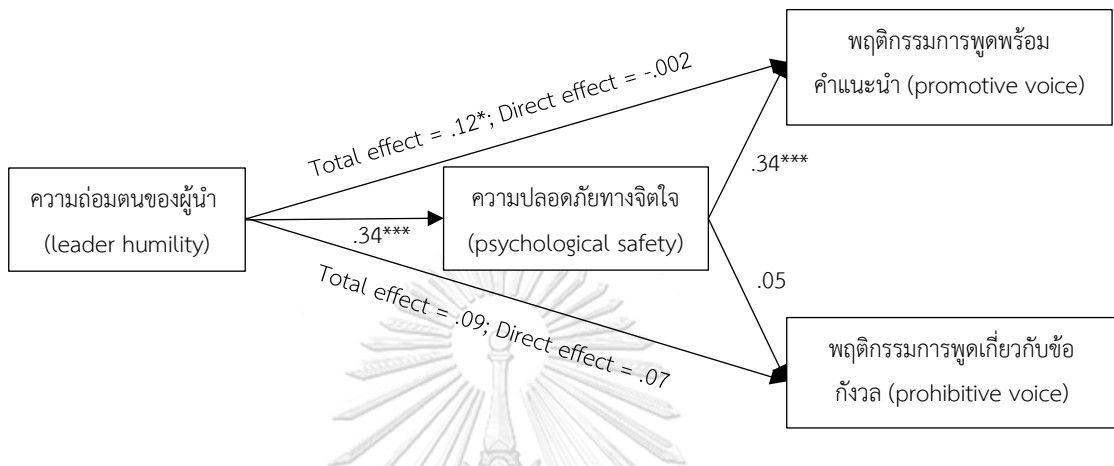
ผลการวิเคราะห์ข้างต้นพบว่าความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความถ่อมตนของผู้ นำไปยังการพูดพร้อมคำแนะนำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .12, SE = .04, 95\% CI [.05, .21]$) นั่นหมายความว่า ความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (full mediation) หรือมีอิทธิพลทางอ้อมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้ นำและการพูดพร้อมคำแนะนำ โดยอธิบายได้ว่าเมื่อพนักงานรับรู้ถึงความถ่อมตนของหัวหน้า เขาจะมีความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งความปลอดภัยทางจิตใจนี้ทำหน้าที่เป็นกลไกที่ส่งอิทธิพลทางบวกให้เกิดพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นรูปแบบการพูดพร้อมคำแนะนำที่เพิ่มมากขึ้นในพนักงาน

สำหรับอิทธิพลส่งผ่านไปยังพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นรูปแบบการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล ผลการวิเคราะห์ไม่พบอิทธิพลทางตรงของความถ่อมตนของผู้ นำต่อพฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล ($b = .07, p = .36$) และยังไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างความปลอดภัยทางจิตใจกับพฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล ($b = .05, p = .59$) เมื่อเพิ่มความปลอดภัยทางจิตใจในฐานะตัวแปรส่งผ่านนั้น ไม่พบว่าความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความถ่อมตนของผู้ นำไปยังการพูดเกี่ยวกับข้อกังวลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .02, SE = .04, 95\% CI [-.06, .10]$)

ผลการทดสอบจึงสนับสนุนสมมติฐานเพียงบางส่วน คือ สนับสนุนสมมติฐานในส่วนของ 3(a) ที่พบอิทธิพลส่งผ่านแบบสมบูรณ์ทางบวกของความปลอดภัยทางจิตใจในความสัมพันธ์จากความถ่อมตนของผู้ นำไปยังพฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำ แต่ไม่สนับสนุนส่วนของ 3(b) ดังแสดงในแผนภาพ 5 และในตาราง 8

แผนภาพ 5

สรุปค่า *unstandardized coefficient* ในการทดสอบสมมติฐานโดยมีพฤติกรรมแสดงความเห็น (voice behavior) เป็นตัวแปรผล



หมายเหตุ: รวมค่าจากการแยกวิเคราะห์ตัวแปรผล 2 ครั้งโดย PROCESS โมเดล 4 โดยคงตัวแปรเกณฑ์ ตัวแปรส่งผ่าน ตัวแปรกำกับ และตัวแปรควบคุมชุดเดียวกันในแต่ละครั้งของการแยกวิเคราะห์

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

ตาราง 8

ผลการวิเคราะห์ผลถิติของพฤติกรรมแสดงความเห็น วิเคราะห์โดย PROCESS โมเดล 7

ตัวแปรทำนาย	ความปลอดภัยทาง จิตใจ (M)			พฤติกรรมแสดง ความเห็นรูปแบบการ พูดพร้อมคำแนะนำ (Y ₁)			พฤติกรรมแสดง ความเห็นรูปแบบ การพูดเกี่ยวกับข้อ กังวล (Y ₂)		
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
ความถ่อมตนของผู้นำ (X)	.26***	.08	.001	-.002	.06	.98	.07	.08	.36
ความกล้าหาญของผู้นำ (W)	.22	.11	.05						
X x W	.02	.05	.64						
ความปลอดภัยทางจิตใจ (M)				.34***	.08	.00	.05	.10	.59
เพศ	.04	.07	.60	-.08	.07	.26	-.000	.09	1.00
อายุ	-.01	.01	.22	.01	.01	.08	.02	.01	.10
ระดับการศึกษา	.01	.12	.93	-.09	.11	.42	-.04	.15	.79
ตำแหน่งในองค์กร	.19*	.08	.02	.05	.08	.56	-.001	.11	1.00
	$R^2 = .26$			$R^2 = .19$			$R^2 = .03$		
	$F(7, 161) = 8.28$			$F(6, 162) = 6.18$			$F(6, 162) = .94$		
	$p < .001$			$p < .001$			$p = .47$		

หมายเหตุ: $N = 169$; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

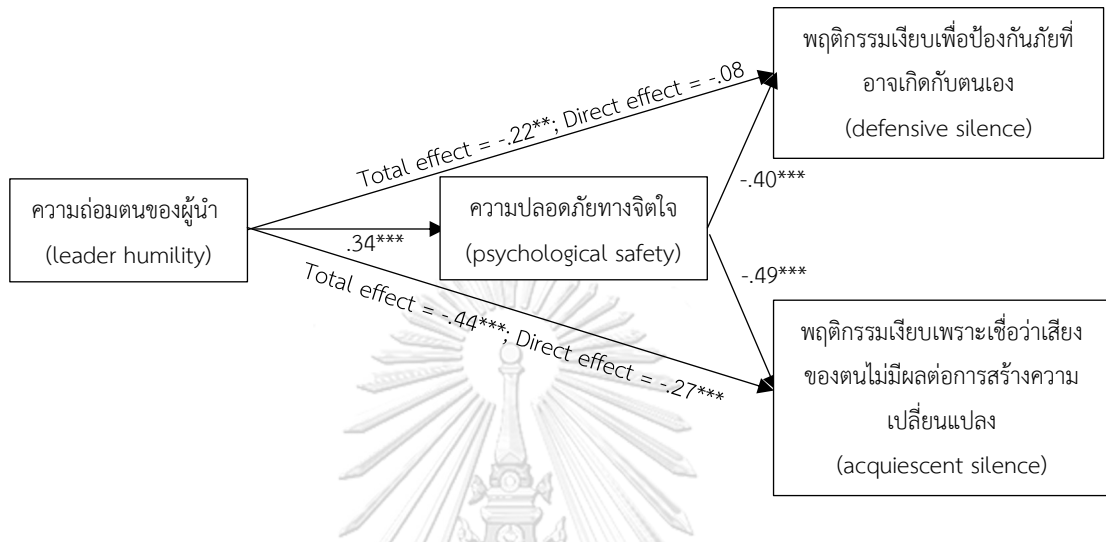
H4: ความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านของความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความถ่อมตนของผู้ผู้นำ และ (a) พฤติกรรมการเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง และ (b) พฤติกรรมเจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างซ้ำ เช่นเดียวกับการทดสอบอิทธิพลส่งผ่านในสมมติฐานที่ 3 เมื่อเพิ่มความปลอดภัยทางจิตใจเข้าไปในการวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าความถ่อมตนของผู้ผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อรูปแบบพฤติกรรมเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดกับตนเอง ($b = -.08, p = .31$) ส่วนความปลอดภัยทางจิตใจสามารถทำนายพฤติกรรมเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดกับตนเองได้อย่างมีนัยสำคัญ ($b = -.40, p < .001$) ผลการวิจัยแสดงว่าความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความถ่อมตนของผู้ผู้นำไปยังพฤติกรรมเจียบบรูปแบบการเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = -.14, SE = .05, 95\% CI [-.24, -.06]$) นั่นหมายความว่า ความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ หรือมีอิทธิพลทางอ้อมที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้ผู้นำ และการเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง โดยอธิบายได้ว่า เมื่อพนักงานรับรู้ถึงความถ่อมตนของหัวหน้า ความปลอดภัยทางจิตใจนั้นทำหน้าที่เป็นกลไกที่ส่งผลไปยังการลดพฤติกรรมการเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองในพนักงาน

สำหรับอิทธิพลส่งผ่านไปยังพฤติกรรมเจียบบรูปแบบการเจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ เมื่อเพิ่มความปลอดภัยทางจิตใจเข้าไปในการวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์ยังพบว่าความถ่อมตนของผู้ผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อรูปแบบการเจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ ($b = -.27, p < .001$) ส่วนความปลอดภัยทางจิตใจสามารถทำนายพฤติกรรมเจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจได้อย่างมีนัยสำคัญ ($b = -.49, p < .001$) ผลการวิเคราะห์จึงแสดงว่าความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความถ่อมตนของผู้ผู้นำไปยังการเจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = -.17, SE = .05, 95\% CI [-.28, -.08]$) โดยเป็นตัวแปรส่งผ่านเพียงบางส่วน (partial mediation) เท่านั้น ดังแสดงในแผนภาพ 6 และตาราง 9 ผลการทดสอบสมมติฐานจึงสนับสนุนทั้ง 4(a) และ 4(b)

แผนภาพ 6

สรุปค่า *unstandardized coefficient* ในการทดสอบสมมติฐานโดยมีพฤติกรรมแสดงความคิดเห็น (silence behavior) เป็นตัวแปรผล



หมายเหตุ: รวมค่าจากการแยกวิเคราะห์ตัวแปรผล 2 ครั้งโดย PROCESS โมเดล 4 โดยคงตัวแปรเกณฑ์ ตัวแปรส่งผ่าน ตัวแปรกำกับ และตัวแปรควบคุมชุดเดียวกันในแต่ละครั้งของการแยกวิเคราะห์

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

ตาราง 9

ผลการวิเคราะห์ผลถิติของพฤติกรรมเจียบ วิเคราะห์โดย PROCESS โมเดล 7

ตัวแปรทำนาย	ความปลอดภัยทาง จิตใจ (M)			พฤติกรรมการเจียบ เพื่อป้องกันภัยที่อาจ เกิดขึ้นกับตนเอง (Y ₃)			พฤติกรรมเจียบ เพราะเชื่อว่าเสียง ของตนเองไม่มี ผลกระทบต่อการ ตัดสินใจ (Y ₄)		
	b	SE	p	b	SE	p	b	SE	p
ความถ่อมตนของผู้นำ (X)	.26***	.08	.001	-.08	.08	.31	-.27***	.08	.001
ความกล้าหาญของผู้นำ (W)	.22	.11	.05						
X x W	.02	.05	.64						
ความปลอดภัยทางจิตใจ (M)				-.40***	.11	.001	-.49***	.10	.00
เพศ	.04	.07	.60	.05	.10	.65	.12	.09	.22
อายุ	-.01	.01	.22	-.01	.01	.26	-.02	.01	.08
ระดับการศึกษา	.01	.12	.93	-.02	.16	.88	.05	.15	.73
ตำแหน่งในองค์กร	.19*	.08	.02	-.19	.11	.09	-.10	.11	.36
	$R^2 = .26$			$R^2 = .20$			$R^2 = .34$		
	$F(7, 161) = 8.28$			$F(6, 162) = 6.80$			$F(6, 162) = 13.88$		
	$p < .001$			$p < .001$			$p < .001$		

หมายเหตุ: N = 169; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

H5: ความกล้าหาญของผู้นำกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและความปลอดภัยทางจิตใจ โดยที่ความสัมพันธ์จะเข้มข้นขึ้นเมื่อความกล้าหาญของผู้นำอยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับต่ำ

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 ผู้วิจัยทดสอบอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำที่ใช้แนวคิดของ Hayes (2013) ในการวิเคราะห์อิทธิพลปฏิสัมพันธ์ (interaction effect) ของความถ่อมตนของผู้นำและความปลอดภัยทางจิตใจ ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและความปลอดภัยทางจิตใจ ($b = .02, p = .64$) กล่าวคือ ระดับความกล้าหาญของผู้นำไม่มีอิทธิพลในการลดหรือเพิ่มความเข้มข้นของความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและความปลอดภัยทางจิตใจ กล่าวคือ ถึงแม้ความกล้าหาญของหัวหน้าจะอยู่ในระดับใด ไม่ว่าจะสูง กลาง หรือต่ำ ก็ไม่ได้ส่งผลให้พนักงานรับรู้ถึงความปลอดภัยทางจิตใจที่เพิ่มมากขึ้น เมื่อหัวหน้ามีความถ่อมตนที่สูงขึ้น

การวิเคราะห์จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 5 เพราะว่าความกล้าหาญของผู้นำไม่ได้อยู่ในระดับใดก็ได้ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของความถ่อมตนของผู้นำกับความปลอดภัยทางจิตใจมีความเข้มข้นที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง

H6: ความถ่อมตนของผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นของพนักงาน ทั้ง (a) พฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำ และ (b) พฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล ผ่านความปลอดภัยทางจิตใจที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับ

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6 ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าความถ่อมตนของผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำของพนักงาน ผ่านความปลอดภัยทางจิตใจที่เป็นตัวแปรส่งผ่านโดยมีความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับ ($\text{Index} = .008, SE = .02, 95\% \text{ CI } [-.04, .06]$) และไม่พบว่าความถ่อมตนของผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล ผ่านความปลอดภัยทางจิตใจที่เป็นตัวแปรส่งผ่านโดยมีความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับ ($\text{Index} = .001, SE = .009, 95\% \text{ CI } [-.01, .03]$) ผลการทดสอบจึงไม่สนับสนุนสมมติฐาน ทั้ง 6(a) และ 6(b)

H7: ความถ่อมตนของผู้ นำมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อพฤติกรรมเจียบของพนักงานทั้ง (a) พฤติกรรมเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง และ (b) พฤติกรรมเจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ ผ่านความปลอดภัยทางจิตใจที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมี ความกล้าหาญของผู้ นำเป็นตัวแปรกำกับ

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 7 ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าความถ่อมตนของผู้ นำมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อพฤติกรรมเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองของพนักงาน ผ่านความปลอดภัยทางจิตใจที่เป็นตัวแปรส่งผ่านโดยมีความกล้าหาญของผู้ นำเป็นตัวแปรกำกับ (Index = .009, SE = .03, 95% CI [-.06, .05]) และไม่พบว่าความถ่อมตนของผู้ นำมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อพฤติกรรมเจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ ผ่านความปลอดภัยทางจิตใจที่เป็นตัวแปรส่งผ่านโดยมี ความกล้าหาญของผู้ นำเป็นตัวแปรกำกับ (Index = -.01, SE = .03, 95% CI [-.07, .07]) ผลการทดสอบจึงไม่สนับสนุนสมมติฐาน ทั้ง 7(a) และ 7(b)

สรุปการทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานของงานวิจัยชิ้นนี้ สรุปได้ดังตาราง 10

ตาราง 10

สรุปการทดสอบสมมติฐาน

	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	หมายเหตุ
H ₁	ความถ่อมตนของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ (a) พฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำ และ (b) พฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล	สนับสนุนบางส่วน	LH → PmV มีนัยสำคัญทาง สถิติ (ทางบวก) LH → PhV ไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ
H ₂	ความถ่อมตนของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางลบกับ (a) พฤติกรรมเงียบเพื่อป้องกันภัย ที่อาจเกิดขึ้น กับตนเอง และ (b) พฤติกรรมเงียบเพราะเชื่อว่า เสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการ เปลี่ยนแปลง	สนับสนุน	LH → DS มีนัยสำคัญทาง สถิติ (ทางลบ) LH → AS มีนัยสำคัญทาง สถิติ (ทางลบ)
H ₃	ความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านของ ความสัมพันธ์ทางบวกระหว่าง ความถ่อมตนของผู้นำ และ (a) พฤติกรรมการ พูดพร้อมคำแนะนำ และ (b) พฤติกรรมการพูด เกี่ยวกับข้อกังวล	สนับสนุนบางส่วน	LH → PS → PmV พบ อิทธิพลส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (ทางบวก) LH → PS → PhV ไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ
H ₄	ความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านของ ความสัมพันธ์ทางลบระหว่าง ความถ่อมตนของผู้นำ และ (a) พฤติกรรมการ เงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง และ (b) พฤติกรรมเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเอง ไม่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง	สนับสนุน	LH → PS → DS ส่งผ่าน แบบสมบูรณ์ (ทางลบ) LH → PS → AS ส่งผ่าน เพียงบางส่วน (ทางลบ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	หมายเหตุ
H ₅ ความกล้าหาญของผู้นำ กำกับความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำ และความปลอดภัยทางจิตใจ โดยที่ ความสัมพันธ์จะเข้มข้นขึ้นเมื่อความกล้าหาญของ ผู้นำอยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับต่ำ	ไม่สนับสนุน	LH x LC → PS ไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ
H ₆ ความถ่อมตนของผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ต่อพฤติกรรมแสดงความเห็นของพนักงานทั้ง (a) พฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำ และ (b) พฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล ผ่านความปลอดภัยทางจิตใจที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับ	ไม่สนับสนุน	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
H ₇ ความถ่อมตนของผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบ ต่อพฤติกรรมเงียบของพนักงานทั้ง (a) พฤติกรรมการเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้น กับตนเอง และ (b) พฤติกรรมเงียบเพราะเชื่อว่า เสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ ผ่านความปลอดภัยทางจิตใจที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับ	ไม่สนับสนุน	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

หมายเหตุ: LH = ความถ่อมตนของผู้นำ (leader humility), PS = ความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety), PmV = การพูดพร้อมคำแนะนำ (promotive voice), PhV = การพูดเกี่ยวกับข้อกังวล (prohibitive voice), DS = การเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง (defensive silence), AS = การเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ (acquiescent silence)

การวิเคราะห์เพิ่มเติม

ผลของการวิเคราะห์สมมติฐานไม่พบอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในความสัมพันธ์ของความถ่อมตนของผู้นำและความปลอดภัยทางจิตใจ (สมมติฐานที่ 5) อย่างไรก็ตามตามคำนิยามของ Tkachenko และคณะ (2020) ที่นิยามความกล้าหาญของผู้นำว่าเป็นการที่หัวหน้ามีจุดยืนในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญ กล้าตัดสินใจเมื่อเผชิญกับความไม่แน่นอน สนับสนุนให้ผู้อื่นตัดสินใจในเรื่องที่ท้าทายและยืนหยัดเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ถูกต้อง รวมถึงการมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงและให้การสนับสนุนการริเริ่มใหม่ ๆ ทั้งภายในและนอกเหนือขอบเขตงานของตนเอง ผู้วิจัยมองว่าพฤติกรรมกล้าหาญของผู้นำนี้อาจสามารถเพิ่มพูนทรัพยากรในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และตอบสนองต่อแรงจูงใจของพนักงานในการแสดงพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นรูปแบบการพูดพร้อมคำแนะนำ ซึ่งมีแรงจูงใจมาจากเจตนาเพื่อส่งเสริมทีมและองค์การให้เกิดการพัฒนา (Liang et al., 2012) หากคำแนะนำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอนั้นถูกนำไปปฏิบัติใช้จริงในองค์การ ก็ถือว่าแรงจูงใจในการพูดพร้อมคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จ ซึ่งการแสดงพฤติกรรมพูดพร้อมคำแนะนำนี้อาจยังนำไปสู่การได้รับคำชื่นชมจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นการเพิ่มพูนทรัพยากรในการทำงานในด้านอื่นๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาเบื้องต้น ผู้วิจัยจึงสันนิษฐานว่าพฤติกรรมความกล้าหาญของผู้นำมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมแสดงความคิดเห็น หรือเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมเงียบ ผู้วิจัยจึงสันนิษฐานว่าความกล้าหาญของผู้นำช่วยลดข้อจำกัดของผู้นำที่แสดงความถ่อมตน โดยพฤติกรรมที่แสดงความกล้าหาญนี้ส่งผลให้ผู้นำที่มีความถ่อมตนมีความสามารถมากขึ้นในสายตาของพนักงาน ซึ่งความกล้าหาญของผู้นำไปเพิ่มความเข้มข้นของความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำไปยังพฤติกรรมพูดพร้อมคำแนะนำ และลดความเข้มข้นของความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำไปยังพฤติกรรมเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง

ความกล้าหาญของผู้นำเป็นพฤติกรรมที่เติมเต็มพฤติกรรมถ่อมตนของผู้นำให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานมากยิ่งขึ้นเมื่อหัวหน้าแสดงทั้งพฤติกรรมถ่อมตนที่เปิดรับยอมรับข้อจำกัดของตนเอง (ซึ่งมีลักษณะเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบ soft style) ในขณะที่แสดงความเป็นผู้นำในอีกมิติหนึ่งที่มีความเข้มแข็งกล้าหาญ และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (ซึ่งมีลักษณะ

เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบ hard style) อันเป็นการเสริมภาวะผู้นำที่มีทั้งลักษณะอ่อนโยนและเข้มแข็งในคนเดียวกัน จึงเป็นเหตุผลที่ผู้วิจัยสนใจทำการวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ของพฤติกรรมถ่อมตนและพฤติกรรมกล้าหาญของผู้นำ กับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมเจียบของพนักงาน โดยตั้งข้อสมมติฐานว่าหากพฤติกรรมของหัวหน้าอยู่ในกรอบของความต้องการของพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่พนักงานมองว่าเป็นการเพิ่มพูนทรัพยากรในการทำงานให้แก่เขาแล้ว เขาก็จะแสดงความคิดเห็นมากขึ้นและลดพฤติกรรมเจียบ

นอกจากนี้ จากค่าสหสัมพันธ์ของความถ่อมตนของผู้นำและความกล้าหาญของผู้นำมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .68 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สูง ผู้วิจัยจึงสนใจทำการวิเคราะห์เพิ่มเติม เพื่อตรวจสอบอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำกับพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมเจียบในแต่ละมิติ โดยใช้ PROCESS โมเดล 1 ใน SPSS

สำหรับประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิเคราะห์เพิ่มเติมนั้น คือ การตรวจสอบปฏิสัมพันธ์ของความถ่อมตนของผู้นำและความกล้าหาญของผู้นำ ไปยังพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมเจียบของพนักงาน โดยไม่ผ่านความปลอดภัยทางจิตใจ หากผลการวิเคราะห์เพิ่มเติมพบอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในความสัมพันธ์ดังกล่าว ก็จะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ในการผสมผสานพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองรูปแบบนี้ให้เกิดผลลัพธ์ในการสนับสนุนพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อที่พนักงานจะได้นำทรัพยากรที่ได้รับจากหัวหน้านี้ไปใช้ในการแสดงพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นและลดพฤติกรรมเจียบได้มากขึ้น

ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติม

สำหรับพฤติกรรมแสดงความคิดเห็น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตาราง 11 พบว่าความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับทางบวกในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นรูปแบบการพูดพร้อมคำแนะนำ ($b = .25, p < .001$) แต่ไม่พบอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นรูปแบบการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล ($b = .10, p = .11$)

ตาราง 11

ผลการทดสอบอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้
ผู้นำและพฤติกรรมแสดงความเห็น วิเคราะห์โดย PROCESS โมเดล 1

ตัวแปรทำนาย	พฤติกรรมแสดงความเห็น รูปแบบการพูดพร้อมคำแนะนำ (Y ₁)			พฤติกรรมแสดงความเห็น รูปแบบการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล (Y ₂)		
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
ความถ่อมตนของผู้นำ (X)	.12	.07	.10	.05	.10	.63
ความกล้าหาญของผู้นำ (W)	.43***	.11	.0001	.27	.15	.06
X x W	.25***	.05	.0001	.10	.06	.11
เพศ	-.10	.07	.15	-.01	.09	.94
อายุ	.01	.01	.09	.02	.01	.09
ระดับการศึกษา	-.05	.11	.65	-.01	.15	.96
ตำแหน่งในองค์กร	.08	.08	.28	-.01	.10	.96
	$R^2 = .26$			$R^2 = .06$		
	$F(7, 161) = 7.93$			$F(7, 161) = 1.50$		
	$p < .001$			$p = .17$		

หมายเหตุ: $N = 169$; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

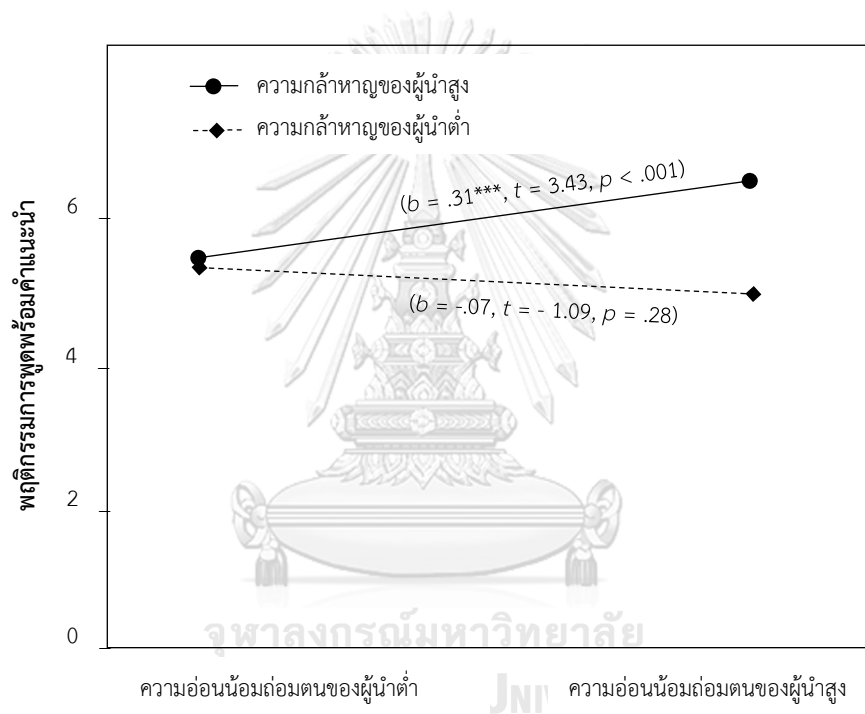
เมื่อวิเคราะห์ความชันอย่างง่าย (simple slope analysis) ผลการทดสอบความชันพบว่า เมื่อความกล้าหาญของผู้นำอยู่ในระดับต่ำ ความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมแสดงความเห็นรูปแบบการพูดพร้อมคำแนะนำจะไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = -.07$, $t = -1.09$, $p = .28$) แต่เมื่อความกล้าหาญของผู้นำอยู่ในระดับสูง ความถ่อมตนของผู้นำจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมแสดงความเห็นรูปแบบการพูดพร้อมคำแนะนำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .31$, $t = 3.43$, $p < .001$) ดังแสดงแผนภาพ 7

ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติมพบว่าเมื่อพนักงานรับรู้ถึงความกล้าหาญของหัวหน้า การรับรู้นั้นมีอิทธิพลในการเพิ่มความเข้มข้นของความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมแสดง

ความเห็นรูปแบบการพูดพร้อมคำแนะนำของพนักงาน หรืออธิบายได้ว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่าหัวหน้ามีระดับความกล้าหาญที่สูงขึ้น พนักงานก็จะแสดงพฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำที่มากขึ้น เมื่อเทียบกับ การรับรู้ถึงความกล้าหาญของหัวหน้าในระดับที่ต่ำ

แผนภาพ 7

อิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมแสดงความเห็นรูปแบบการพูดพร้อมคำแนะนำ



นอกจากนี้ สำหรับอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำกับพฤติกรรมเจียบของพนักงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตาราง 12 พบอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง ($b = -.14, p < .05$) แต่ไม่พบอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมเจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ ($b = -.07, p = .29$)

ตาราง 12

ผลการทดสอบอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมเจียบ วิเคราะห์โดย PROCESS โมเดล 1

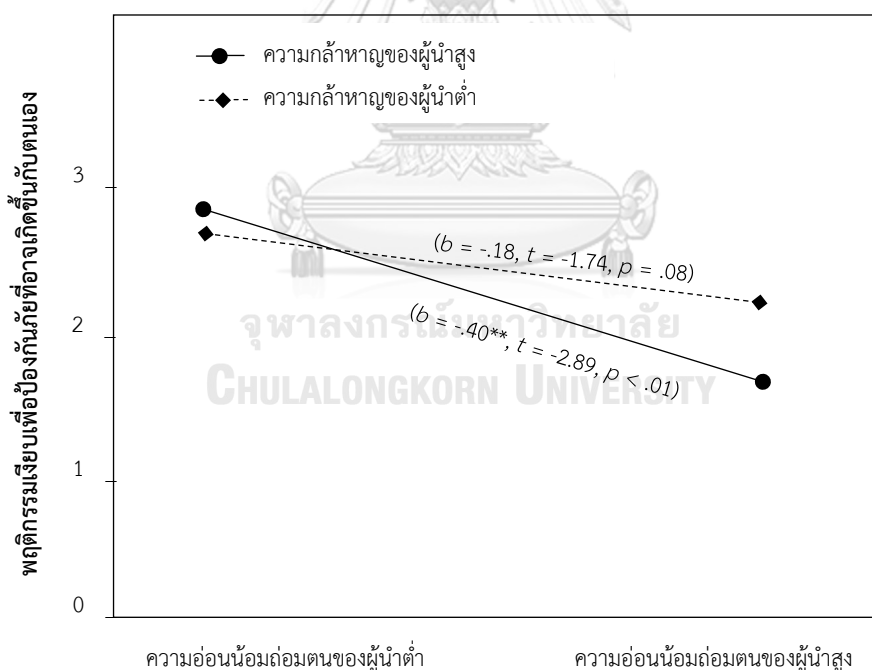
ตัวแปรทำนาย	พฤติกรรมเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง (Y_3)			พฤติกรรมเจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ (Y_4)		
	b	SE	p	b	SE	p
ความถ่อมตนของผู้นำ (X)	-.29**	.11	.009	-.40***	.11	.0001
ความกล้าหาญของผู้นำ (W)	-.09	.16	.59	-.22	.16	.17
X x W	-.14*	.07	.04	-.07	.07	.29
เพศ	.06	.10	.59	.10	.10	.30
อายุ	-.01	.01	.39	-.01	.01	.21
ระดับการศึกษา	-.02	.17	.89	.04	.16	.83
ตำแหน่งในองค์กร	-.26	.11	.03	-.18	.11	.10
	$R^2 = .15$			$R^2 = .25$		
	$F(7, 161) = 4.19$			$F(7, 161) = 7.86$		
	$p < .001$			$p < .001$		

หมายเหตุ: $N = 169$; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

เมื่อวิเคราะห์ความชันอย่างง่าย (simple slope analysis) พบอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง เมื่อทดสอบความชันปรากฏว่า เมื่อความกล้าหาญของผู้นำอยู่ในระดับต่ำ ความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง จะไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = -.18, t = -1.74, p = .08$) แต่เมื่อความกล้าหาญของผู้นำอยู่ในระดับสูง ความถ่อมตนของผู้นำจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นรูปแบบการพูดพร้อมคำแนะนำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = -.40, t = -2.89, p < .01$) ดังแสดงแผนภาพ 8

แผนภาพ 8

อิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง



ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติมพบว่า เมื่อพนักงานรับรู้ถึงความกล้าหาญของหัวหน้า การรับรู้นี้มีอิทธิพลในการเพิ่มความเข้มข้นของความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองของพนักงาน

การวิเคราะห์เพิ่มเติมแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมแสดงความเห็นรูปแบบการพูดพร้อมคำแนะนำ และมีอิทธิพลกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมเงียบรูปแบบการเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง โดยผู้วิจัยจะอภิปรายเพิ่มเติมในบทที่ 4



บทที่ 4

อภิปรายผล

งานวิจัยชิ้นนี้มีจุดประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำ และ พฤติกรรมแสดงความเห็นและความเงียบของพนักงานผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยมีความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่าน และศึกษาอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำ ในความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยแยกพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเงียบของพนักงานออกเป็นมิติต่าง ๆ ได้แก่ พฤติกรรมแสดงความเห็น 2 รูปแบบ คือ (1) การพูดพร้อมคำแนะนำ (promotive voice) ซึ่งมีแรงจูงใจมาจากเจตนาเพื่อส่งเสริมทีมและองค์การให้เกิดการพัฒนา และ (2) การพูดเกี่ยวกับข้อกังวล (prohibitive voice) โดยมีแรงจูงใจมาจากเจตนาเพื่อช่วยป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในองค์การ เช่น การหยิบปัญหาที่ยังไม่ถูกพบเจอมาแจ้งให้ผู้อื่นทราบเพื่อทำการป้องกันหรือแก้ไขให้ทันที่ Liang et al. (2012) และ พฤติกรรมเงียบ 2 รูปแบบ คือ (1) เงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง (defensive silence) ซึ่งมีแรงผลักดันมาจากความกลัว โดยมีเจตนาเพื่อป้องกันตนเอง และ (2) เงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง (acquiescent silence) โดยมีแรงผลักดันมาจากระยะห่างทางอำนาจ (power distance orientation) หรือเกิดจากการประเมินความสามารถของตนเองว่าตนไม่สามารถสร้างความแตกต่าง รวมทั้งอาจเชื่อว่าตนเองไม่มีอิทธิพลในการทำให้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีหรือคิดว่าพูดไปก็ไม่มีประโยชน์ (Van Dyne et al., 2003)

สำหรับองค์ความรู้ปัจจุบัน งานวิจัยที่ผ่านมาทำการศึกษาความสัมพันธ์ของความถ่อมตนของผู้นำ ความปลอดภัยทางจิตใจ และพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเงียบของพนักงาน โดยเท่าที่ผู้วิจัยทราบ เป็นการศึกษาโดยแยกพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเงียบออกจากกัน (e.g. Liang et al., 2012; Lin et al., 2019; Wang & Zhou, 2021) ถึงแม้จะมีการศึกษาที่รวมพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเงียบในงานวิจัยเดียวกันแล้ว ก็ยังไม่มีการศึกษาแยกทดสอบพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเงียบของพนักงานออกเป็นมิติย่อยตามหน้าที่และแรงจูงใจที่แตกต่างกันของผู้พูด และยังไม่ได้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างความถ่อมตนของผู้นำ กับพฤติกรรมแสดงความเห็น (e.g. Sherf et al., 2020) งานวิจัยชิ้นนี้ที่มีจุดประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ โดยแยกพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเงียบของพนักงานออกเป็นมิติต่าง ๆ

จึงเป็นการต่อยอดจากงานวิจัยที่ผ่านมาโดยจะช่วยเพิ่มองค์ความรู้ในการศึกษาพฤติกรรมแสดง ความเห็นและความเจียมของพนักงานตามหน้าที่และแรงจูงใจที่แตกต่างกันของผู้พูด ที่เป็นผลมาจากการมีผู้นำที่มีความถ่อมตน

สำหรับความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเจียม นั้น มีความแตกต่างกันตามแรงจูงใจของผู้พูดที่มีความต่างกัน และพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเจียม นั้นไม่ได้อยู่บนชั่วตรงข้ามกัน โดยความแตกต่างของพฤติกรรมทั้งสองคือ ‘แรงจูงใจของผู้พูด’ ที่ ต่างกัน เพราะบางครั้งพนักงานมีข้อมูลและมีความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและเลือกที่จะ พูดแสดงความคิดเห็นนั้น โดยแรงจูงใจคือการเสนอความคิดใหม่ ๆ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือ ต้องการพูดเพื่อเตือนภัยและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร แต่ในบางครั้งพนักงานเลือกที่ จะเจียมไม่แชร์ข้อมูลและความคิดเห็นดังกล่าว โดยแรงจูงใจคือความกลัวและความต้องการหลีกเลี่ยง ภัยอันตรายที่อาจเกิดกับตนเอง หรือคิดว่าตนเองไม่มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลง จึงสังเกตเห็นว่า พฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเจียมนั้นมาจากแรงจูงใจที่ต่างกันที่ไม่ได้อยู่บนชั่วตรงกันข้าม พนักงานที่พูดแสดงความคิดเห็น ก็อาจจะกำลังตั้งใจเจตนาปิดบังข้อมูลอะไรบางอย่าง นั่นหมายความว่า เขากำลังแสดงพฤติกรรมเจียม เราจึงสามารถพบทั้งพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเจียม ในเวลาเดียวกันตามแรงจูงใจของผู้พูดที่ต้องการบรรลุเป้าหมายที่แตกต่างกัน

เหตุผลที่งานวิจัยนี้ต้องการศึกษาพฤติกรรมแสดงความเห็นและความเจียมของพนักงานโดย แยกออกจากกันตามมิติต่าง ๆ เนื่องจากงานวิจัยที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่าการเจียมและการแสดงความเห็น ของพนักงานเป็นแนวความคิดที่ต้องแยกจากกันและไม่ได้อยู่บนชั่วตรงกันข้าม (e.g. Brinsfield, 2013; Sherf et al., 2020; Van Dyne et al., 2003) พฤติกรรมทั้งสองมาจากแรงจูงใจของผู้พูดที่ ต่างกัน รวมถึงการมีตัวแปรที่เกิดก่อน (antecedents) ที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้ นักวิจัยและ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทั่วไปจึงไม่สามารถสันนิษฐานได้ว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมแสดงความเห็นนั้น ไม่ได้กำลังปกปิดข้อมูลหรือปัญหาอื่น ๆ ในทีมหรือองค์กร และในทำนองเดียวกันก็ไม่สามารถ สันนิษฐานได้ว่าพนักงานพูดน้อยนั้นไม่ยอมให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์

งานวิจัยชิ้นนี้นำทฤษฎีอนุรักษ์ทรัพยากร (Conservation of Resources Theory หรือ COR) มาใช้เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยและกำหนดสมมติฐาน สำหรับการวิเคราะห์ผลทางสถิติ โดยใช้ PROCESS ใน SPSS พบผลลัพธ์ที่สนับสนุนและไม่สนับสนุนสมมติฐาน โดยจะอภิปราย ผลการวิจัยตามสมมติฐานแต่ละข้อ ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ความถ่อมตนของผู้ นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ (a) พฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำ และ (b) พฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานข้อ 1 (a) แต่ไม่สนับสนุนสมมติฐานข้อ 1 (b) ผลการวิเคราะห์พบความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้ นำกับพฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำ แต่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้ นำกับพฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ความถ่อมตนของผู้ นำมีอิทธิพลรวมต่อพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นรูปแบบการพูดพร้อมคำแนะนำของพนักงาน แต่ไม่มีอิทธิพลรวมต่อพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นรูปแบบการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าความถ่อมตนของผู้ นำแสดงบทบาทที่แตกต่างกันต่อพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นทั้ง 2 รูปแบบ กล่าวคือ

รูปแบบที่ 1 พูดพร้อมคำแนะนำ ตามคำนิยามของความถ่อมตนของผู้ นำ ของ Owens และคณะ (2013) ที่อธิบายความถ่อมตนว่าเป็นพฤติกรรมของผู้ นำที่ (1) ยอมรับข้อบกพร่องและข้อจำกัดของตนเอง (2) ซินชมในผลงาน การมีส่วนร่วม และคุณค่าของผู้ตาม และ (3) เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตามในเรื่องของการเรียนรู้จากผู้อื่นนั้น ผลการทดสอบสมมติฐานในงานวิจัยนี้พบว่า หัวหน้าที่มีความถ่อมตนส่งอิทธิพลไปยังพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงพฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำที่มากขึ้น

เมื่ออธิบายโดยใช้ทฤษฎี COR สามารถอธิบายได้ว่าหัวหน้าที่มีความถ่อมตน คือ มองตนเองอย่างเป็นกลางและเปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่น พฤติกรรมนี้ของหัวหน้าสามารถเพิ่มพูนทรัพยากรในการทำงานเพื่อส่งเสริมให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ในการแสดงความคิดเห็นพร้อมคำแนะนำมากขึ้นได้ เนื่องจากการที่พนักงานตัดสินใจที่จะพูดแสดงความคิดเห็น พนักงานอาจประเมินผลกระทบและเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของการพูดพร้อมคำแนะนำ ว่าพฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำของเขานี้จะสามารถเป็นโทษมากกว่าเป็นคุณหรือไม่ ความถ่อมตน เปิดรับของผู้ นำทำให้พนักงานได้รับทรัพยากรทางจิตใจมากเพียงพอที่จะนำไปสู่พฤติกรรมแสดงความคิดเห็นรูปแบบการพูดพร้อมคำแนะนำได้

ผลการวิจัยในสมมติฐานนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lin et al. (2019) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้ นำและพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นของพนักงานในประเทศจีน ผลการวิจัยพบอิทธิพลรวมของความถ่อมตนของผู้ นำต่อพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นของพนักงาน (employee voice) ความถ่อมตนของผู้ นำเป็นตัวทำนายพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นที่สำคัญโดยมีการรับรู้ถึงพลังอำนาจภายในตนเอง (personal sense of power) เป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Li et al. (2019) ที่พบว่าความถ่อมตนของผู้ นำมีความสัมพันธ์กับ

พฤติกรรมแสดงความเห็นของพนักงาน โดยมีการรับรู้ว่าพฤติกรรมแสดงความเห็นเป็นส่วนหนึ่งของงาน (voice-role conception) เป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณฺ์เช่นกัน ผลการวิจัยทั้งสองมีความสอดคล้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ที่พบอิทธิพลรวมของความถ่อมตนของผู้นำต่อพฤติกรรมการแสดงความเห็นรูปแบบการพูดพร้อมคำแนะนำ

รูปแบบที่ 2 พูดเกี่ยวกับข้อกังวล ผลการทดสอบสมมติฐานไม่พบว่าหัวหน้าที่มีความถ่อมตนส่งอิทธิพลทางตรงไปยังพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงพฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวลที่มากขึ้น ตามคำนิยามของพฤติกรรมการแสดงความคิดเห็น มิติของการพูดเกี่ยวกับข้อกังวลของ Liang และคณะ (2012) ว่าเป็นการที่พนักงานแสดงความกังวลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้น โดยบอกเล่าเหตุการณ์หรือพฤติกรรมของพนักงานคนอื่นที่เป็นอันตรายต่อองค์กร ซึ่งการพูดเกี่ยวกับข้อกังวลนี้ถือเป็นพฤติกรรมที่มีแนวโน้มสูงที่จะทำให้พนักงานสูญเสียทรัพยากรในการทำงานที่มีอยู่ เช่น สูญเสียความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน เพราะเมื่อพนักงานได้แจ้งข้อกังวลที่มีออกไปแล้ว ข้อมูลเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อคนบางกลุ่ม เช่น การทำให้เสียหน้า หรือนำมาซึ่งบทลงโทษต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง การเตือนคนอื่นเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงลบของเขา รวมถึงการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาที่อาจบั่นทอนจิตใจของทีม ตามทฤษฎี COR นั้นถือเป็นการเผาผลาญทรัพยากรที่พนักงานมีอยู่ซึ่งก่อให้เกิดผลเชิงลบในการทำงาน เช่น การเพิ่มความเครียดให้กับผู้พูดและเพิ่มความขัดแย้งภายในทีมเป็นต้น สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การสูญเสียทรัพยากรในการทำงานที่สำคัญ เช่น กระทบความสัมพันธ์ทางสังคม (social bond) ซึ่งถือเป็นทรัพยากรในการทำงานที่สำคัญในบริบทของสังคมไทยที่มีคตินิยม และมึระยะห่างของอำนาจสูง

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wang และ Zhou (2021) ที่ทำวิจัยในบริษัทพลังงานขนาดใหญ่ในประเทศจีน โดยไม่พบความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างความถ่อมตนของผู้นำกับพฤติกรรมแสดงความเห็นรูปแบบการพูดเกี่ยวกับข้อกังวลของพนักงาน แต่พบว่าความถ่อมตนของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางอ้อมเชิงบวกกับพฤติกรรมแสดงความเห็นรูปแบบการพูดเกี่ยวกับข้อกังวลส่งผ่านทางความปลอดภัยทางจิตใจสำหรับพนักงานที่มีทักษะทางการเมืองที่ต่ำ (political skills) แต่สำหรับพนักงานที่มีทักษะทางการเมืองสูงนั้น ไม่ว่าหัวหน้าจะเป็นผู้นำแบบใช้อำนาจ (authoritarian leadership) หรือแบบถ่อมตนก็ไม่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมแสดงความเห็นรูปแบบการพูดเกี่ยวกับข้อกังวลของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2: ความถ่อมตนของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางลบกับ (a) พฤติกรรมเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง และ (b) พฤติกรรมเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเอง

ไม่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐาน ซึ่งพบว่าความถ่อมตนของผู้นำมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง และพบความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความถ่อมตนของผู้นำกับพฤติกรรมเจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รูปแบบที่ 1 เจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง ผลการทดสอบสมมติฐานพบอิทธิพลรวมของความถ่อมตนของผู้นำไปยังพฤติกรรมเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง พฤติกรรมถ่อมตนของหัวหน้าส่งอิทธิพลไปยังพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ลดพฤติกรรมเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง ตามคำนิยามของพฤติกรรมเจียบรูปแบบการเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองของ Van Dyne และคณะ (2003) ว่าเป็นพฤติกรรมโดยเจตนาและเชิงรุก (proactive) ที่พนักงานรับรู้และพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจอย่างมีสติที่จะระงับการแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูล เพราะเป็นกลยุทธ์ที่ตนเองได้รับประโยชน์ เช่น การไม่แจ้งข่าวร้ายหรือชะลอการแจ้งเพื่อเลี่ยงภัยที่อาจเกิดต่อตนเอง โดยมีเจตนาเพื่อป้องกันตนเอง ซึ่งพฤติกรรมนี้ถูกขับเคลื่อนด้วยความกลัว (self-protective behaviour based on fear) เช่น ความต้องการหลีกเลี่ยงความไม่สบายใจที่เกิดขึ้นกับตนเอง ทั้งยังต้องการป้องกันผลทางลบต่อตนเองที่จะตามมา

เมื่ออ้างอิงกฎข้อ 1 ของทฤษฎี COR ที่กล่าวไว้ว่าการสูญเสียทรัพยากรที่มีอยู่นั้น (resource loss) ส่งผลกระทบทางลบมากกว่าการได้รับทรัพยากรใหม่มา (resource gain) มนุษย์จึงมีแรงจูงใจที่จะป้องกันไม่ให้เกิดการสูญเสียดังกล่าว เช่น การมีแรงจูงใจที่จะเจียบและปกปิดข้อมูลเพื่อรักษาการทำงานอาชีพที่มั่นคงของตนเอง รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการรักษาสุขภาพทางกายและจิตใจให้กับตนเอง ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้นำที่มีความถ่อมตนสามารถเพิ่มพูนทรัพยากรในการทำงานให้พนักงานลดความกลัวการได้รับภัยอันตราย หรือลดความกังวลการสูญเสียทรัพยากรที่อาจเกิดขึ้นจากการพูด จึงเป็นการลดพฤติกรรมเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง หัวหน้าที่มีพฤติกรรมถ่อมตนสามารถช่วยทำให้พนักงานคลายความกังวลในการเปิดเผยข้อมูลสำคัญให้แก่ทีม โดยลดความกลัวเกี่ยวกับผลลัพธ์ทางลบที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง

รูปแบบที่ 2 เจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ ผลการวิจัยในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าที่มีความถ่อมตนส่งอิทธิพลไปยังพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ลดพฤติกรรมเจียบรูปแบบที่เชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจในตัวพนักงาน ซึ่งหมายความว่า หากพนักงานรู้ว่าหัวหน้าของตนมีความถ่อมตน เขาก็จะมีแนวโน้มในการลดพฤติกรรมเจียบรูปแบบดังกล่าว เพราะพฤติกรรมถ่อมตนของผู้นำตามคำนิยามของ Owens และคณะ (2013) เช่น การยอมรับข้อบกพร่องและข้อจำกัดของตนเอง การชื่นชมในผลงาน การมีส่วนร่วม และคุณค่าของผู้ตาม รวมถึงการเป็นตัวอย่งที่ดีในเรื่องของการเรียนรู้จากผู้อื่น เป็นการเพิ่มพูนทรัพยากร

ในการทำงานเพื่อส่งเสริมให้พนักงานใช้ในการลดพฤติกรรมตั้งรับ (disengaged and passive) ที่เกิดจากความรู้สึกไม่ยอมมีส่วนร่วม ที่นำไปสู่พฤติกรรมเฉยเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ ผู้นำที่ถ่อมตนจึงมีอิทธิพลโดยตรงต่อพนักงาน ในการลดการเก็บความคิดเห็นไว้กับตนเอง โดยเพิ่มพูนทรัพยากรในการทำงานให้พนักงานเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมเพื่อเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

ความถ่อมตนของหัวหน้า เช่น การชื่นชมในการมีส่วนร่วมของพนักงาน รวมถึงการยอมรับข้อบกพร่องของตนเองและพร้อมที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น เป็นตัวอย่างของพฤติกรรมที่ส่งอิทธิพลไปยังพนักงานทำให้พนักงานลดการประเมินความสามารถของตนเองในระดับต่ำ ลดความคิดที่ว่าตนไม่สามารถสร้างความแตกต่าง หรือไม่สามารถมีอิทธิพลในการทำให้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี หรือคิดว่าพูดไปก็ไม่มีความหมายอยู่ดี เพราะผู้นำที่ถ่อมตนทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมมากขึ้นในทีม และองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลให้พนักงานลดพฤติกรรมเฉยเพราะการรู้สึกไม่มีส่วนร่วม ซึ่งตามทฤษฎี COR การที่ลูกน้องรับรู้ว่ามีหัวหน้าเห็นคุณค่าของเขา หัวหน้าเปิดใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น ถือเป็น การเพิ่มพูนทรัพยากรโดยตรงให้แก่ลูกน้อง ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีส่วนร่วมในการสร้างความเปลี่ยนแปลง และเชื่อว่าสิ่งที่ตนพูดไปนั้นสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้จริง จึงเป็นการลดพฤติกรรมเฉยแบบที่เชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ

งานวิจัยของ Rhee และคณะ (2014) ในประเทศเกาหลีใต้พบว่าค่านิยมทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลสำคัญต่อการเกิดพฤติกรรมเฉยแบบที่เชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ (acquiescent silence) ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความห่างของอำนาจ (power distance) และคตินิยมหมู่ (collectivism) เป็นตัวแปรที่นำไปสู่พฤติกรรมเฉยในรูปแบบดังกล่าว เพราะระยะห่างทางอำนาจทำให้พนักงานคาดหวังให้หัวหน้าซึ่งอยู่ในระดับชั้นขององค์การที่สูงกว่า เป็นผู้ดำเนินการแก้ปัญหา และเชื่อว่าแม้ตนจะพูดออกไป ก็ไม่มีอำนาจในการสร้างความเปลี่ยนแปลง อยู่ดีจึงเลือกที่จะเฉย ซึ่งบริบททางวัฒนธรรมของการวิจัยในประเทศเกาหลีใต้มีความคล้ายคลึงกับบริบทที่ผู้วิจัยศึกษา เพราะผู้เข้าร่วมการวิจัยขึ้นนี้กว่า 52.9% เป็นพนักงานในองค์การเอกชนที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 500 คนขึ้นไป ส่วนผู้เข้าร่วมวิจัยที่เหลือทำงานในองค์การที่มีพนักงานจำนวน 100-500 คน ผลการวิจัยนี้ที่พบว่าความถ่อมตนของผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อการลดพฤติกรรมเฉยแบบที่เชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ จึงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบถ่อมตนในการเพิ่มพูนทรัพยากรในการทำงานให้กับพนักงานในองค์การขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่มีพนักงานเป็นจำนวนมากและมีลำดับชั้นในองค์การที่ซับซ้อนตามขนาดขององค์การ ผลการทดสอบสมมติฐานในข้อนี้จึงแสดงให้เห็นถึงแง่มุมที่น่าสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบถ่อมตนที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการลดพฤติกรรมเฉยแบบที่เชื่อว่าเสียงของตนเองไม่

มีผลกระทบต่อการตัดสินใจในบริษัทที่ผู้วิจัยทำการศึกษาจากพนักงานในองค์กรเอกชนขนาดกลางถึงขนาดใหญ่

สมมติฐานที่ 3: ความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านของความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความถ่อมตนของผู้ผู้นำ และ (a) พฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำ และ (b) พฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานบางส่วน เพราะพบว่าความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบรูณ์ทางบวกระหว่างความถ่อมตนของผู้ผู้นำไปยังพฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำ แต่ไม่มีอิทธิพลส่งผ่านระหว่างความถ่อมตนของผู้ผู้นำไปยังพฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล

รูปแบบที่ 1 พูดพร้อมคำแนะนำ ผลการวิจัยพบว่าความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบรูณ์ทางบวกระหว่างความถ่อมตนของผู้ผู้นำไปยังพฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำ ซึ่งหมายความว่าความปลอดภัยทางจิตใจเป็นกลไกที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้ผู้นำกับพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นรูปแบบการพูดพร้อมคำแนะนำของพนักงาน เมื่ออ้างอิงทฤษฎี COR ก็พบว่า การพูดแสดงความคิดเห็นถือเป็นพฤติกรรมเสี่ยงที่สร้างความเครียด (stressor) ให้กับตัวพนักงานเพราะผลกระทบจากการพูดออกไปนั้นอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกระทบกับความสัมพันธ์ ความปลอดภัยทางจิตใจจึงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ความถ่อมตนของหัวหน้าสร้างทรัพยากรทางจิตใจให้แก่พนักงานได้ และทรัพยากรทางจิตใจนี้ทำให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นในรูปแบบของการพูดพร้อมคำแนะนำ และมีความกล้าเสี่ยงที่จะพูดแนะนำในสิ่งที่ตนเชื่อว่าเป็นประโยชน์ต่อทีม โดยมีแรงจูงใจให้ทีมและองค์กรเกิดการพัฒนา โดยพนักงานที่รู้สึกปลอดภัยทางจิตใจจะเชื่อว่าการพูดพร้อมคำแนะนำจะไม่ทำให้เขาสูญเสียทรัพยากรในการทำงานจากการพูดครั้งนี้ เช่น คลายความกังวลว่าหากพูดไปแล้วจะกระทบความสัมพันธ์ระหว่างเขากับหัวหน้าหรือคนในทีม

สำหรับงานวิจัยที่ผ่านมาเท่าที่ผู้วิจัยทราบ ยังไม่การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้ผู้นำไปยังพฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำโดยมีความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรกำกับ แต่มีงานวิจัยของ Detert และ Burris (2007) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) กับ พฤติกรรมแสดงความคิดเห็นที่มุ่งเน้นการปรับปรุง (improvement oriented voice) และพบว่าความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ดังกล่าว และมีงานวิจัยของ Walumbwa และ Schaubroeck (2009) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) กับ พฤติกรรมแสดงความคิดเห็น

ของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา (follower voice behavior) และพบว่าความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ดังกล่าวเช่นกัน ผลการวิจัยครั้งนี้จึงสอดคล้องกับงานวิจัยข้างต้นที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าที่ให้การสนับสนุนกับและพฤติกรรมแสดงความเห็นของพนักงาน โดยพบว่าความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ดังกล่าว

รูปแบบที่ 2 พุดเกี่ยวกับข้อกังวล ผลการวิจัยไม่พบอิทธิพลส่งผ่านของความปลอดภัยทางจิตใจระหว่างความถ่อมตนของผู้นำไปยังพฤติกรรมการพุดเกี่ยวกับข้อกังวล ซึ่งหมายความว่าความปลอดภัยทางจิตใจไม่ได้เป็นกลไกที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำไปยังพฤติกรรมพุดเกี่ยวกับข้อกังวล เพราะไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างความปลอดภัยทางจิตใจกับพฤติกรรมเสียรูปแบบนี้ เมื่ออ้างอิงคำนิยามของพฤติกรรมการพุดเกี่ยวกับข้อกังวลของ Liang และคณะ (2012) ที่อธิบายว่าเป็นการที่พนักงานแสดงความกังวลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือแจ้งภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้น ทบยบายปัญหาที่ยังไม่เคยถูกพบเจอมาก่อนมาแจ้งให้ผู้ที่มามีอำนาจในการจัดการทราบเพื่อทำการป้องกันหรือแก้ไขให้ทัน่วงที โดยพฤติกรรมแสดงความเห็นรูปแบบการพุดเกี่ยวกับข้อกังวลนี้ถือเป็นพฤติกรรมเสี่ยงที่อาจทำให้ผู้พุดสูญเสียทรัพยากรในการทำงานที่สำคัญ เช่น การทำลายความสัมพันธ์กับหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน การกระทบกระทั่งในที่ทำงานที่นำไปสู่ความไม่สบายใจต่อผู้พุด

Wang และ Zhou (2021) ตั้งข้อสังเกตว่า การพุดเกี่ยวกับข้อกังวลมีความไม่แน่นอนอยู่สูงมาก เพราะเป็นการพุดเกี่ยวกับปัญหาที่ยังไม่ถูกค้นพบและยังไม่ถูกแก้ไข พนักงานจึงลังเลและไม่เต็มใจที่จะพุดเกี่ยวกับข้อกังวลที่อาจดูเหมือนเป็นการวิจารณ์ เมื่อเปรียบเทียบกับพุดพร้อมคำแนะนำ เพราะผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเมื่อพุดเกี่ยวกับข้อกังวลไม่ได้ส่งผลดีเสมอไปต่อผู้พุด เพราะบางครั้งการวิจารณ์อย่างตรงไปตรงมาหรือพุดเกี่ยวกับข้อกังวลอาจทำให้หัวหน้าไม่ชอบหรือไม่พอใจได้ ซึ่งสามารถนำไปสู่การประเมินผลการทำงานของพนักงานที่พุดในเชิงลบ ความไม่แน่นอนว่าตนเองจะได้รับผลดีหรือผลร้ายนี้เองที่ทำให้พนักงานกังวลที่จะพุด ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความปลอดภัยทางจิตใจยังไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการพุดเกี่ยวกับข้อกังวล และความปลอดภัยทางจิตใจก็ไม่ได้เป็นกลไกทางจิตวิทยาที่เพิ่มพูนทรัพยากรในการทำงานให้แก่พนักงาน ที่ทำให้พนักงานกล้าเสี่ยงที่จะแสดงความคิดเห็นในรูปแบบของการพุดเกี่ยวกับข้อกังวลด้วยเหตุผลข้างต้น

ความสัมพันธ์ทางสังคมถือเป็นทรัพยากรในการทำงานที่สำคัญในบริบทของสังคมไทยที่มีคตินิยมรวมหมู่ มีความเกรงใจ มีความเคารพผู้อาวุโส ให้ความสำคัญกับการพุดเพื่อรักษาน้ำใจ และไม่ให้ใครต้องเสียหน้า รวมถึงบริบททางวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ความต้องการให้ตนเองเป็นที่ยอมรับในกลุ่มเพื่อคงไว้ซึ่งความสามัคคี ซึ่งตรงกับทฤษฎี COR ที่อธิบายถึงแรงจูงใจของผู้คนที่หลีกเลี่ยงความเสี่ยง เพราะผลของการสูญเสียทรัพยากร (resource depletion) ในการ

ทำงานนำไปสู่ความทุกข์ทางจิตใจ (psychological distress) ผู้คนจึงต้องการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมดังกล่าวเพื่อรักษาทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น การมีภาระงานอาชีพที่มั่นคง การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน และการมีสุขภาพทางกายและจิตใจที่ดี

ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Liang และคณะ (2012) ที่ทำการศึกษาในบริษัทค้าปลีกในประเทศจีน พบว่าความปลอดภัยทางจิตใจมีความสัมพันธ์กับการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล (prohibitive voice) มากกว่าการพูดพร้อมคำแนะนำ (promotive voice) งานวิจัยชิ้นนี้กลับไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างความปลอดภัยทางจิตใจและการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล และไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้บังคับการพูดเกี่ยวกับข้อกังวลอย่างมีนัยสำคัญดังที่อธิบายในสมมติฐาน 1(b) เหตุผลที่ทำให้ผลการวิจัยมีความแตกต่าง น่าจะมาจากบริบททางสังคมไทยที่มีความเกรงใจ ไม่ต้องการพูดแล้วสร้างความขัดแย้งหรือทำให้ใครเสียหน้า รวมถึงการเตือนเพื่อนร่วมงานแม้ผู้อื่นกระทำผิดก็เป็นเรื่องที่ทำหายหากผู้พูดไม่ได้อยู่ในฐานะที่สามารถพูดออกไปได้โดยไม่มีผลกระทบทางลบต่อตนเอง การพูดเกี่ยวกับข้อกังวลจึงถือเป็นพฤติกรรมเสี่ยงที่นำไปสู่การสูญเสียทรัพยากรในการทำงานที่สำคัญต่อผู้พูด

สมมติฐานที่ 4: ความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านของความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความถ่อมตนของผู้บังคับ และ (a) พฤติกรรมการเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง และ (b) พฤติกรรมเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐาน เพราะพบว่าความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ทางลบระหว่างความถ่อมตนของผู้บังคับไปยังพฤติกรรมการเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง และความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วนทางลบระหว่างความถ่อมตนของผู้บังคับไปยังพฤติกรรมการเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบที่ 1 เงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง ผลการวิจัยพบว่าความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ทางลบระหว่างความถ่อมตนของผู้บังคับไปยังพฤติกรรมการเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง ซึ่งหมายความว่าความปลอดภัยทางจิตใจเป็นกลไกที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้บังคับไปยังพฤติกรรมการเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง ตามที่อธิบายในข้างต้น หากหัวหน้ามีความถ่อมตน เปิดใจ พร้อมเรียนรู้จากผู้อื่นแล้ว พฤติกรรมของหัวหน้าที่มีความถ่อมตนนี้จะช่วยเพิ่มพูนทรัพยากรในการทำงานให้พนักงานเกิดความปลอดภัยทางจิตใจ อันเป็นกลไกทางจิตวิทยาที่ทำให้พนักงานลดความกลัวต่อภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง จึงกล้าเสี่ยงที่จะแจ้งข่าวร้ายโดยลดความกังวลว่าตนเองจะได้รับผลร้ายจากการพูดออกไป

รูปแบบที่ 2 เจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ ผลการวิจัยพบว่าความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านเพียงบางส่วนระหว่างความถ่อมตนของผู้นำไปยังพฤติกรรมเจียบที่พนักงานเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งหมายความว่าความปลอดภัยทางจิตใจเป็นกลไกบางส่วนที่อธิบายสาเหตุที่ความถ่อมตนของผู้นำทำให้พนักงานลดพฤติกรรมเจียบรูปแบบนี้

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Riantoputra และคณะ (2016) ในประเทศอินโดนีเซีย ที่พบความสัมพันธ์ตรงทางลบระหว่างความปลอดภัยทางจิตใจกับพฤติกรรมการเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง และพฤติกรรมเจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง โดยผลการวิจัยพบว่าตัวแปรในระดับกลุ่ม (group level variable) เช่น การทำงานร่วมกัน (task cohesion) ที่พนักงานรู้สึกว่ามีทีมของเขามีความสามัคคีในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นการเพิ่มการรับรู้ถึงหน้าที่ต่อทีม (sense of duty towards one's group) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในระดับกลุ่มที่สนับสนุนให้พนักงานลดพฤติกรรมเจียบรูปแบบการเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง และเจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยของ Sherf และคณะ (2020) ที่ศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา ก็พบความสัมพันธ์ระหว่างความปลอดภัยทางจิตใจกับพฤติกรรมเจียบทั้งสองรูปแบบข้างต้น โดยพบว่าความปลอดภัยทางจิตใจช่วยลดการเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง (defensive silence) มากกว่าการเจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง (acquiescent silence) แต่ผลการวิจัยชิ้นนี้พบอิทธิพลของความปลอดภัยทางจิตใจต่อพฤติกรรมเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง ($b = .40$) ในระดับที่ต่ำกว่าการเจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ($b = .49$)

สมมติฐานที่ 5: ความกล้าหาญของผู้นำกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและ
ความปลอดภัยทางจิตใจ โดยที่ความสัมพันธ์จะเข้มข้นขึ้นเมื่อความกล้าหาญของผู้นำอยู่ในระดับสูง
เมื่อเทียบกับต่ำ

ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐาน เพราะไม่พบอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและความปลอดภัยทางจิตใจดังกล่าว ซึ่งหมายความว่าความกล้าหาญของผู้นำไม่มีอิทธิพลในการลดหรือเพิ่มความเข้มข้นของความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำกับความปลอดภัยทางจิตใจ ถึงแม้หัวหน้าจะมีความกล้าหาญในระดับสูง ความถ่อม

ตนของหัวหน้าก็ไม่ได้ส่งผลให้พนักงานรับรู้ถึงความปลอดภัยทางจิตใจที่เพิ่มมากขึ้นเมื่อเทียบกับหัวหน้าที่มีความกล้าหาญในระดับที่ต่ำ เมื่ออ้างอิงคำนิยามของความกล้าหาญของผู้นำของ Tkachenko และคณะ (2020) ว่าเป็นการที่หัวหน้ามีจุดยืนในการแก้ปัญหาสำคัญ กล้าตัดสินใจเมื่อเผชิญกับความไม่แน่นอน สนับสนุนให้ผู้อื่นตัดสินใจในเรื่องที่ท้าทาย ยินยอมเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ถูกต้อง แม้แต่การที่หัวหน้ามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง รวมถึงให้การสนับสนุนการริเริ่มใหม่ ๆ ทั้งภายในและนอกเหนือขอบเขตงานของตนเอง แม้จะเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความเข้มแข็งและกล้าหาญ ผลการวิจัยไม่พบว่าความกล้าหาญของผู้นำที่สูงขึ้นนี้จะทำให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความปลอดภัยทางจิตใจที่เพิ่มมากขึ้นเมื่อเทียบกับผู้นำที่มีความกล้าหาญในระดับที่ต่ำกว่า

เมื่อใช้ทฤษฎี COR ในการอธิบายปรากฏการณ์นี้ พฤติกรรมในด้านความกล้าหาญของผู้นำยังไม่ได้ทำหน้าที่ในการมอบทรัพยากรในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นให้กับตัวพนักงาน ที่จะทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีความปลอดภัยทางจิตใจที่เพิ่มมากขึ้น (แม้หัวหน้าจะมีความถ่อมตน) ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอาจผลักระให้หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมกล้าหาญให้เป็นคนแก้ปัญหาเอง ความกล้าหาญของผู้นำที่มากขึ้นจึงยังไม่เป็นการเพิ่มทรัพยากรทางจิตใจที่มากขึ้นให้แก่พนักงาน เพราะอาจจะยังขาดพฤติกรรมของผู้นำที่ทำหน้าที่ลดการรับรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงหรือผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นกับตัวพนักงาน หากพนักงานเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมเสี่ยง

ในบริบทประเทศไทยที่มีระยะห่างทางอำนาจในระดับที่สูง รวมถึงบริบทในการวิจัยที่ถูกศึกษาในองค์กรเอกชนที่มีจำนวนพนักงานเกิน 100 คน ที่ทำให้มีลำดับชั้นในองค์กรที่ซับซ้อน ผลวิจัยแสดงให้เห็นว่าความกล้าหาญของผู้นำตามนิยามที่ผู้วิจัยศึกษาไม่มีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำกับความปลอดภัยทางจิตใจ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์และบริบททางสังคม เช่น การวางตัวให้เหมาะสมกับความต่างทางอำนาจ และยังขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะของพนักงานแต่ละคนที่มีความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมของหัวหน้าที่แตกต่างกัน (Wang & Zhou, 2021) แม้ผลของงานวิจัยชิ้นนี้ไม่พบความอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำ แต่ก็ถือเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ให้มีการศึกษาภาวะผู้นำรูปแบบอื่นๆ เพื่อหาอิทธิพลกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำกับความปลอดภัยทางจิตใจ

นอกจากนี้งานวิจัยที่ผ่านมาของ Wang และ Zhou (2021) ก็พบว่าความแตกต่างทางในระดับทักษะทางการเมืองของพนักงาน (political skill) ตอบสนองต่อภาวะผู้นำแบบต่างๆ ที่ต่างกัน เช่น พนักงานที่มีทักษะทางการเมืองในระดับที่ต่ำกว่าจะได้รับประโยชน์จากหัวหน้าที่มีความถ่อมตน ในขณะที่พนักงานที่มีทักษะทางการเมืองในระดับที่สูงกว่า ไม่ว่าจะจะมีหัวหน้าแบบใช้อำนาจหรือแบบถ่อมตน เขาก็ไม่ได้แสดงพฤติกรรมแสดงความเห็นรูปแบบพูดเกี่ยวกับข้อกังวลในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งแสดงว่าหากพฤติกรรมของหัวหน้าไม่อยู่ในกรอบของความต้องการของพนักงานหรือ

ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานก็อาจจะมองว่าหัวหน้าไม่ได้ช่วยเพิ่มพูนทรัพยากรในการทำงานให้แก่เขา การศึกษาความสอดคล้องกันระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา (leader-member fit) ในฐานะอิทธิพลกำกับจึงมีความน่าสนใจสำหรับงานวิจัยในอนาคต

อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์เพิ่มเติม (ในหน้า 66) เพื่อหาอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเจียบ พบว่าความกล้าหาญของผู้นำแสดงอิทธิพลกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมแสดงความเห็นรูปแบบการพูดพร้อมคำแนะนำ ซึ่งแสดงว่าการรับรู้ถึงความกล้าหาญของหัวหน้าที่เพิ่มขึ้น ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของหัวหน้าและพฤติกรรมแสดงความเห็นรูปแบบการพูดพร้อมคำแนะนำของพนักงานมีความเข้มข้นขึ้น หรืออธิบายได้ว่า เมื่อพนักงานรับรู้หัวหน้ามีระดับความกล้าหาญที่สูงขึ้น พนักงานก็จะแสดงพฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำที่มากขึ้น เมื่อเทียบกับการรับรู้ถึงความกล้าหาญของหัวหน้าในระดับที่ต่ำ

นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ยังพบอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในความสัมพันธ์ของความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง กล่าวคือ การรับรู้ถึงความกล้าหาญของหัวหน้าที่เพิ่มมากขึ้นในพนักงานนำไปสู่การลดความเข้มข้นของความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองของพนักงาน หรืออธิบายได้ว่า เมื่อพนักงานรับรู้หัวหน้ามีระดับความกล้าหาญที่สูงขึ้น พนักงานก็จะลดพฤติกรรมเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง เมื่อเทียบกับการรับรู้ถึงความกล้าหาญของหัวหน้าในระดับที่ต่ำ

ผลของการวิเคราะห์เพิ่มเติมของอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำนี้ทำให้ได้เห็นถึงความสำคัญของการมีพฤติกรรมของผู้นำทั้งแบบอ่อนน้อมถ่อมตน (soft leadership style) ที่แสดงพฤติกรรมเปิดรับ ยอมรับข้อจำกัดของตนเอง และพร้อมเรียนรู้จากผู้อื่น ที่ในขณะที่คงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่มีความกล้าตัดสินใจ ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง พร้อมที่จะโน้มน้าวการตัดสินใจไปยังผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ซึ่งถูกแสดงออกมาในพฤติกรรมของความกล้าหาญ (hard leadership style) โดยพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองรูปแบบนี้สามารถนำมาผสมผสานกันตามบริบทในการทำงาน ให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มพูนทรัพยากรในการทำงานแก่พนักงาน เพื่อที่พนักงานจะได้นำทรัพยากรนี้ไปใช้ในการแสดงพฤติกรรมแสดงความเห็นมากขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ผลของการวิเคราะห์เพิ่มเติมที่ได้อภิปรายไปในข้างต้น มีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาของ Ou และคณะ (2014) ที่ตั้งข้อสังเกตว่า ความถ่อมตนของผู้นำอาจถูกมองว่าเป็นความอ่อนแอ

และอาจไม่เหมาะสมในบางสถานการณ์ เช่น เมื่ออยู่ภายใต้ภาวะกดดันทางด้านเวลาหรือการคุกคามอย่างรุนแรง หรือในบริบทที่มีระยะห่างทางอำนาจ ความกล้าหาญของผู้นำจึงช่วยลดข้อจำกัดของผู้นำที่แสดงความถ่อมตน โดยพฤติกรรมที่แสดงความกล้าหาญนี้ส่งผลให้ผู้นำที่มีความถ่อมตนมีความสามารถมากขึ้นในสายตาของพนักงาน ซึ่งความกล้าหาญของผู้นำไปเพิ่มความเข้มข้นของความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำไปยังพฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำ และลดความเข้มข้นของความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำไปยังพฤติกรรมเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง

สมมติฐานที่ 6: ความถ่อมตนของผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมแสดงความเห็นของพนักงานทั้ง (a) พฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำ และ (b) พฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวลผ่านความปลอดภัยทางจิตใจที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 7: ความถ่อมตนของผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อพฤติกรรมเงียบของพนักงานทั้ง (a) พฤติกรรมการเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง และ (b) พฤติกรรมเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ ผ่านความปลอดภัยทางจิตใจที่เป็นตัวแปรส่งผ่านโดยมีความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับ

สำหรับสมมติฐานที่ 6 และ 7 เมื่อวิเคราะห์โมเดลรวมของการส่งผ่านอย่างมีเงื่อนไข (moderated mediation model) แล้วนั้น ผลการวิจัยไม่พบความสัมพันธ์ของการกำกับอย่างมีเงื่อนไขโมเดลดังกล่าว ผลการวิจัยพบเพียงว่าความถ่อมตนของหัวหน้าเป็นตัวแปรทำนายที่สำคัญต่อพฤติกรรมแสดงความเห็นรูปแบบการพูดพร้อมคำแนะนำ และพฤติกรรมเงียบทั้งสองรูปแบบคือการเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง และเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ ผ่านความปลอดภัยทางจิตใจ แต่ไม่พบว่ามีอิทธิพลทางอ้อมของความถ่อมตนของผู้นำต่อพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเงียบในทุกรูปแบบผ่านความปลอดภัยทางจิตใจโดยมีความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับ

สาเหตุที่ผลการวิเคราะห์ไม่พบความสัมพันธ์ของการกำกับอย่างมีเงื่อนไขโมเดลดังกล่าวอาจเป็นเพราะ ตามคำนิยามของความกล้าหาญของผู้นำ Tkachenko และคณะ (2020) ว่าเป็นการที่หัวหน้ามีจุดยืนในการแก้ปัญหาสำคัญ กล้าตัดสินใจเมื่อเผชิญกับความไม่แน่นอน สนับสนุนให้ผู้อื่นตัดสินใจในเรื่องที่ท้าทาย ยินยอมเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ถูกต้อง แม้แต่การที่หัวหน้ามีอิทธิพลต่อการ

ตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง รวมถึงให้การสนับสนุนการริเริ่มใหม่ ๆ ทั้งภายในและนอกเหนือขอบเขตงานของตนเอง แม้จะเป็นพฤติกรรมของผู้หน้าที่แสดงความเข้มแข็งและกล้าหาญ แต่พนักงานยังไม่ได้ได้รับความรู้สึกปลอดภัย และมั่นใจได้ว่าหากตนเองแสดงพฤติกรรมแสดงความเห็นลดพฤติกรรมเงียบไปแล้ว จะเกิดผลดีต่อตนเองจริง ๆ

ด้วยแรงจูงใจของพนักงานที่ต้องการเห็นองค์การพัฒนาซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมการแสดงความเห็นพร้อมคำแนะนำ แรงจูงใจของพนักงานที่อยากช่วยให้องค์การไม่ต้องประสบปัญหาซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล ความกลัวและความต้องการหลีกเลี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นต่อตนเองซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง และสุดท้ายความรู้สึกของพนักงานที่คิดว่าตนเองไม่มีอำนาจในการสร้างความเปลี่ยนแปลง เมื่อพนักงานรับรู้ว่ามีหัวหน้าของตนเองมีพฤติกรรมที่กล้าหาญและกล้ายืนหยัดต่อสู้เพื่อขับเคลื่อนให้ได้มาในสิ่งที่ตนเชื่อแล้วนั้น พนักงานอาจจะรู้สึกสบายใจขึ้นที่ตนเองมีผู้นำในลักษณะนี้เพราะเชื่อว่าหัวหน้าสามารถจัดการเรื่องต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง พนักงานจึงอาจจะผลักระบายไปยังหัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมกล้าหาญให้เป็นคนจัดการเรื่องต่าง ๆ รวมถึงทำการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ความกล้าหาญของผู้นำในระดับที่มากขึ้นจึงยังไม่ได้ช่วยเพิ่มทรัพยากรทางจิตใจที่มากขึ้นให้แก่พนักงาน เพราะอาจจะยังขาดพฤติกรรมของผู้นำที่ทำหน้าที่ลดการรับรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงหรือผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นกับตัวพนักงาน หากพนักงานเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมเสี่ยงในการพูดแสดงความเห็นหรือลดพฤติกรรมเงียบ

ด้วยเหตุผลที่ได้กล่าวมาเบื้องต้น ผู้วิจัยจึงตั้งข้อสังเกตว่า ความปลอดภัยทางจิตใจจึงไม่ได้ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านในโมเดลการกำกับอย่างมีเงื่อนไข เนื่องจากพนักงานไม่ได้รู้สึกว่าตนเองต้องเสี่ยงที่จะแสดงพฤติกรรมแสดงความเห็นและเสี่ยงที่จะลดพฤติกรรมเงียบ จึงเป็นไปได้ว่าในกรณีนี้ มีการส่งผ่านของตัวแปรตัวอื่นที่ส่งผ่านความถ่อมตนของผู้นำไปยังพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเงียบที่ไม่ใช่ความปลอดภัยทางจิตใจ เมื่อถูกกำกับด้วยความกล้าหาญของผู้นำในชั้นที่ 1

การนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การ

การทำงานในองค์การขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ที่มีลำดับชั้นในองค์การที่มีความซับซ้อนอาจทำให้การแสดงพฤติกรรมแสดงความเห็นเป็นสิ่งที่ทำหายมากกว่าเมื่อเทียบกับการทำงานในองค์การขนาดเล็ก ผลของงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบถ่อมตน เช่น การ

ยอมรับข้อบกพร่อง และข้อจำกัดของตนเอง ชื่นชมในผลงานการมีส่วนร่วมและคุณค่าของผู้ตาม รวมถึงการที่ผู้นำพร้อมเรียนรู้จากผู้อื่นนั้น เป็นภาวะผู้นำที่เพิ่มพูนทรัพยากรในการทำงานให้แก่พนักงานซึ่งสนับสนุนให้พนักงานมีความปลอดภัยทางจิตใจ และเป็นการส่งเสริมให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นรูปแบบการพูดพร้อมคำแนะนำและลดพฤติกรรมเจียบทั้งสองรูปแบบ องค์การสามารถนำองค์ความรู้นี้ไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการมีความถ่อมตน โดยเฉพาะองค์การเอกชนขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 100 คน ขึ้นไปตามบริบทที่ผู้วิจัยทำการศึกษา

ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งเป็นกลไกทางจิตวิทยาที่ทำให้พนักงานกล้าเสี่ยงที่จะแสดงพฤติกรรมพูดพร้อมคำแนะนำ ลดพฤติกรรมเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง และลดพฤติกรรมเจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การสามารถนำองค์ความรู้นี้ไปปรับใช้เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานให้พนักงานรับรู้ว่าเขาจะไม่ถูกลงโทษเมื่อแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง หรือเสนอวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาองค์การ องค์การสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานและสนับสนุนภาวะผู้นำที่เน้นให้พนักงานเติบโต เรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการทำงาน อันจะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนทรัพยากรทางจิตใจทางบวกให้แก่พนักงานที่ทำให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้นและลดพฤติกรรมเจียบ

การจัดการอบรมภาวะผู้นำให้เห็นถึงคุณค่าของความถ่อมตน การสอนให้หัวหน้ารู้จักชื่นชมหรือให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม การเพิ่มความตระหนักรู้เกี่ยวกับข้อจำกัดของตนเอง จะช่วยส่งเสริมผู้นำในองค์การให้มีความถ่อมตน อันเป็นพฤติกรรมที่ช่วยสร้างบรรยากาศในทีมให้มีความปลอดภัยทางจิตใจ เมื่อพนักงานรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจแล้ว เขาก็จะสามารถใช้ทรัพยากรในการทำงานที่เขามีในการทำงานให้สำเร็จจุลวง งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าเมื่อสมาชิกในทีมรู้สึกปลอดภัย เขาจะรู้สึกมีส่วนร่วมในงานมากยิ่งขึ้น ใส่ความพยายามมากขึ้นในการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการขอคำแนะนำและขอความช่วยเหลือจากคนในทีม (Edmondson, 2003) ความปลอดภัยทางจิตใจนี้สร้างบรรยากาศในการทำงานที่พนักงานมีความเคารพซึ่งกันและกัน และรู้สึกสบายใจในการทำงานด้วยกัน (Xue et al., 2020) การส่งเสริมให้ผู้นำในองค์การมีความถ่อมตนจึงเป็นการสนับสนุนการบริหารแบบล่างขึ้นบน ที่พนักงานสามารถแบ่งปันข้อมูลและไอเดียที่เกี่ยวข้องกับงานภายใต้บรรยากาศที่มีความปลอดภัยทางจิตใจ อันนำไปสู่

พฤติกรรมการเรียนรู้ของทีม รวมถึงการเพิ่มความมั่นใจให้กับทีมในการแก้ปัญหา (Hu et al., 2018) ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานไม่รู้สึกลดภัย เขาก็จะมุ่งความสนใจไปยังการรักษาทรัพยากรของตนเอง (Hobfoll, 2002) ซึ่งสถานการณ์นี้นำไปสู่ความเครียด และทำให้ลดสมาธิในการทำงาน เมื่อพนักงานรู้สึกไม่ปลอดภัยก็จะเกิดพฤติกรรมที่ไม่แชร์ข้อมูลกับคนอื่นในทีม ไม่รู้สึกมีส่วนร่วมในงาน และไม่มีพลังงานที่จะลองทำสิ่งใหม่ๆ (May et al., 2004) และในที่สุดก็จะไม่อยากจะรับผิดชอบงานหรือทำงานใหม่ๆ เพราะกลัวว่าเขาอาจจะผิดพลาดและต้องกลายเป็นแพะรับบาป (Mao et al., 2019)



การนำไปใช้ในทางวิชาการ

สำหรับองค์ความรู้ที่ผ่านมา เท่าที่ผู้วิจัยทราบนั้นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบถ่อมตน และพฤติกรรมแสดงเสียงของพนักงานในประเทศไทยยังมีไม่มากนัก งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยชิ้นแรกๆ ที่ศึกษาภาวะผู้นำที่มีความถ่อมตน พฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเจียบของพนักงานผ่านความปลอดภัยทางจิตใจที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน และศึกษาอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในประเทศไทย ซึ่งพบว่าผลการวิจัยบางส่วนมีความแตกต่างออกไปจากงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่ถูกศึกษาในประเทศอื่น ๆ เช่นในประเทศจีน ซึ่งมีบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างจากบริบทการทำงานในองค์กรเอกชนในประเทศไทย

นอกจากนี้ งานวิจัยชิ้นนี้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำ และพฤติกรรมแสดงความเห็นและความเจียบของพนักงาน โดยแยกพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเจียบออกเป็นมิติต่าง ๆ ตามหน้าที่และแรงจูงใจที่แตกต่างกันของผู้พูด ซึ่งเป็นการต่อยอดจากงานวิจัยที่ผ่านมาที่ทำการศึกษาความถ่อมตนของผู้นำกับพฤติกรรมแสดงความเห็น หรือความถ่อมตนของผู้นำกับพฤติกรรมเจียบโดยไม่ได้รวมพฤติกรรมทั้งสองนี้ไว้ในโมเดลเดียวกัน จึงเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ในการศึกษาพฤติกรรมแสดงความเห็นของพนักงานในมิติต่าง ๆ ที่เป็นผลมาจากการมีผู้นำที่มีความถ่อมตน

สำหรับผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นความสำคัญของความปลอดภัยทางจิตใจที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความถ่อมตนของผู้นำไปยังพฤติกรรมแสดงความเห็นรูปแบบการพูดพร้อมคำแนะนำ และพฤติกรรมเจียบทั้ง 2 รูปแบบ แต่ไม่พบความอิทธิพลส่งผ่านของความปลอดภัยทางจิตใจระหว่างความถ่อมตนของผู้นำไปยังพฤติกรรมแสดงความเห็นรูปแบบพูดเกี่ยวกับข้อกังวล ซึ่งผลการวิจัยยังมีความไม่สอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ของ Liang และคณะ (2012) ที่พบว่าความปลอดภัยทางจิตใจมีความสัมพันธ์กับการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล งานวิจัยในอนาคตสามารถศึกษาเพิ่มเติมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยอื่นๆ ที่เอื้อให้พนักงานไทยกล้าแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อกังวลมากขึ้น

สุดท้าย งานวิจัยนี้ศึกษาโดยอ้างอิงทฤษฎีอนุรักษทรัพย์ากร (COR Theory) เพื่อใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์จากมุมมองของทรัพยากรในการทำงานที่เอื้อหรือขัดขวางให้พนักงานแสดงพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเจียบ ผลของการวิจัยยืนยันว่าความปลอดภัยทางจิตใจเป็นกลไกสำคัญในกระบวนการส่งเสริมทรัพยากรทางจิตใจในที่ทำงาน ซึ่งสามารถนำไปต่อยอดในการวิจัย

ที่เกี่ยวข้องในอนาคตโดยอ้างอิงทฤษฎีเดียวกันนี้ในการทำความเข้าใจแรงจูงใจที่เป็นต้นเหตุของพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเจียบ

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

สำหรับงานวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยสรุปข้อจำกัดของงานวิจัยชิ้นนี้รวมถึงข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ดังต่อไปนี้

1. งานวิจัยนี้ศึกษาโดยอ้างอิงทฤษฎีอนุรักษ์ทรัพยากร (COR) ซึ่งเน้นการศึกษาไปยังทรัพยากรที่มาจากผู้นำรูปแบบผู้นำที่ให้การสนับสนุนพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา งานวิจัยในอนาคตสามารถทำการศึกษาโดยใช้ทฤษฎี COR แต่สามารถเลือกศึกษาทรัพยากรในการทำงานรูปแบบอื่น ๆ นอกเหนือจากทรัพยากรที่ได้รับจากหัวหน้า ซึ่งหนึ่งในทรัพยากรที่น่าสนใจคือทรัพยากรที่มาจากตัวพนักงานเอง เช่น บุคลิกภาพเชิงรุกของพนักงาน (proactive personality) และสามารถต่อยอดจากงานวิจัยของ (Xu, 2019) ที่พูดถึงปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ปัจจัยจากลูกน้อง (subordinate factors) ปัจจัยจากหัวหน้า (leader factors) การปฏิสัมพันธ์ของทีม (team interactions) รวมถึงปัจจัยด้านองค์กร (organizational factor) ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเจียบ
2. การศึกษาเกี่ยวกับความเข้ากันของหัวหน้าและลูกน้อง (leader-subordinator fit) ก็มีความน่าสนใจ เช่น งานวิจัยของ Wang และ Zhou (2021) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำว่ามีความสัมพันธ์ทางอ้อมเชิงบวกกับพฤติกรรมแสดงความเห็นรูปแบบการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล ส่งผ่านทางความปลอดภัยทางจิตใจสำหรับพนักงานที่มีทักษะทางการเมืองที่ต่ำ (political skills) แต่สำหรับพนักงานที่มีทักษะทางการเมืองสูงนั้น ไม่ว่าจะหัวหน้าจะเป็นผู้นำแบบใช้อำนาจ (authoritarian leadership) หรือแบบถ่อมตน (humility leadership) ก็ไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมแสดงความเห็นรูปแบบการพูดเกี่ยวกับข้อกังวลของพนักงาน
3. งานวิจัยชิ้นนี้คำนึงถึงปัจจัยทางวัฒนธรรมที่ส่งผลให้พนักงานในประเทศไทยมีพฤติกรรมแสดงความเห็นและพฤติกรรมเจียบที่แตกต่างออกไปจากบริบทวัฒนธรรมในตะวันตก อย่างไรก็ตามงานวิจัยชิ้นนี้ไม่ได้รวมตัวแปรทางวัฒนธรรมเข้ามาศึกษาในโมเดล ซึ่งผู้วิจัยพบว่าระยะห่างทางอำนาจ (power distance) คติรวมหมู่ (collectivism) รวมถึงการให้

คุณค่ากับความสามัคคีอย่างผิวเผิน (superficial harmony) มีความสำคัญและน่าจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมเงียบในบริบทของประเทศไทย ตัวอย่างเช่นงานวิจัยของ Wei และคณะ (2015) ที่พบว่าแม้พนักงานให้คุณค่ากับความสามัคคีอย่างผิวเผิน แต่เมื่อเขาอยู่ในทีมที่มีบรรยากาศที่เอื้อให้พนักงานมีอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็นหรือข้อสงสัย (group voice climate) ซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานพูดไม่ว่าจะเรื่องอะไรก็ตาม พนักงานก็จะกล้าพูดเกี่ยวกับข้อกังวลมากขึ้น นอกจากนี้ ในบริบทที่มีระยะห่างทางอำนาจสูง งานวิจัยของ Wei และคณะ (2015) ก็พบว่าการมอบหมายงานจากหัวหน้า (supervisory delegation) กำกับความสัมพันธ์ระหว่างระยะห่างทางอำนาจ (power distance) กับการเห็นคุณค่าของการแสดงความคิดเห็นรูปแบบการพูดพร้อมคำแนะนำ การศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมจึงมีความน่าสนใจในการเพิ่มองค์ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมเงียบในบริบทของประเทศไทย

4. งานวิจัยในอนาคตสามารถเลือกศึกษาตัวแปรกำกับอื่น ๆ ที่จะช่วยหาปัจจัยที่เพิ่มความเข้มข้นของความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำไปยังความปลอดภัยทางจิตใจให้มีความเข้มข้นมากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากความกล้าหาญของผู้คนที่ถูกศึกษาในงานวิจัยชิ้นนี้
5. งานวิจัยในครั้งนี้มีข้อจำกัดเรื่องกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เพราะผู้วิจัยเลือกศึกษาจากพนักงานเอกชนโดยไม่จำกัดประเภทของธุรกิจ จึงเป็นการศึกษาเพื่อเข้าใจภาพรวมเท่านั้น งานวิจัยในอนาคตสามารถเลือกศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้นตามประเภทของธุรกิจ เพื่อจะได้เข้าใจบริบทของประเภทอุตสาหกรรมรวมถึงวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ สำหรับขนาดขององค์กร งานวิจัยนี้เลือกศึกษาจากพนักงานในองค์กรเอกชนที่มีจำนวนพนักงานอย่างน้อย 100 คนขึ้นไป ซึ่งการศึกษาในบริบทขององค์กรขนาดเล็ก เช่น องค์กร start-up หรือองค์กรขนาดเล็กถึงขนาดกลาง อย่างเช่น SMEs ก็มีความน่าสนใจและอาจให้ผลการวิจัยที่แตกต่างกันออกไป การเลือกศึกษาจากประเภทขององค์กรอื่นๆ นอกเหนือจากองค์กรเอกชน เช่น องค์กรภาครัฐ หรือองค์กรรัฐวิสาหกิจ ก็มีความน่าสนใจ อันจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยและตัวแปรสำคัญอื่นๆ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมเงียบของพนักงานในประเทศไทย
6. งานวิจัยนี้ทำการศึกษาในระดับปัจเจกบุคคล (individual level) โดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมินพฤติกรรมของหัวหน้า รวมถึงประเมินความปลอดภัยทางจิตใจและพฤติกรรมแสดง

ความเห็นและพฤติกรรมเจียบของตนเอง เพื่อให้ผลการวิจัยมีความน่าสนใจและสะท้อนการทำงานเป็นทีม งานวิจัยในอนาคตสามารถเลือกศึกษาตัวแปรในระดับทีม (team level) ที่ให้พนักงานเป็นคนประเมินหัวหน้า และในทางกลับกันให้หัวหน้าประเมินพฤติกรรมแสดงความเห็นและความเจียบของพนักงาน



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

งานวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและการแสดงความเห็นและความเจียมของพนักงานผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยมีความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่าน และศึกษาอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำในความสัมพันธ์ผู้วิจัยแยกมิติของพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นออกเป็น 2 รูปแบบ คือ (1) การพูดพร้อมคำแนะนำ (2) การพูดเกี่ยวกับข้อกังวล และแยกมิติของพฤติกรรมเจียมออกเป็น 2 รูปแบบ คือ (1) เจียมเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง (2) เจียมเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง

สมมติฐานของงานวิจัย

- | | |
|---------------|---|
| สมมติฐานที่ 1 | ความถ่อมตนของผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำและพฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล |
| สมมติฐานที่ 2 | ความถ่อมตนของผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมเจียมเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองและพฤติกรรมเจียมเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง |
| สมมติฐานที่ 3 | ความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านของความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความถ่อมตนของผู้นำกับพฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำและพฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล |
| สมมติฐานที่ 4 | ความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านของความสัมพันธ์ทางลบระหว่าง ความถ่อมตนของผู้นำและพฤติกรรมการเจียมเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองและพฤติกรรมเจียมเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง |

- สมมติฐานที่ 5 ความกล้าหาญของผู้นำกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและความปลอดภัยทางจิตใจ โดยที่ความสัมพันธ์จะเข้มข้นขึ้นเมื่อความกล้าหาญของผู้นำอยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับต่ำ
- สมมติฐานที่ 6 ความถ่อมตนของผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมแสดงความเห็นของ พนักงานทั้งพฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำและพฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล ผ่านความปลอดภัยทางจิตใจที่เป็นตัวแปรส่งผ่านโดยมีความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับ
- สมมติฐานที่ 7 ความถ่อมตนของผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อพฤติกรรมเจียบของพนักงานทั้ง พฤติกรรมการเจียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง และพฤติกรรมเจียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ ผ่านความปลอดภัยทางจิตใจที่เป็นตัวแปรส่งผ่านโดยมีความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับ

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่านทาง SurveyMonkey ในการเข้าถึงผู้เข้าร่วมวิจัย ใช้วิธีการประกาศรับผู้เข้าร่วมวิจัยผ่านทางในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับนักจัดการทรัพยากรบุคคล เช่น เครือข่ายสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย Personnel Management Association of Thailand (PMAT) เพื่อขอให้สมาชิกในกลุ่มช่วยตอบแบบสอบถามและช่วยเผยแพร่ไปยังบุคคลที่สนใจเข้าร่วม งานวิจัยนี้ใช้วิธีให้ความยินยอมโดยการร่วมมือ (consent by action) โดยให้ผู้ที่สนใจเข้าร่วมวิจัยโดยสมัครใจ ผู้เข้าร่วมวิจัยมีสิทธิ์ที่จะข้ามข้อคำถามที่ไม่ต้องการตอบและสามารถถอนตัวระหว่างการทำแบบสอบถามได้ทุกเมื่อ เก็บข้อมูลโดยวิธีที่ไม่สามารถระบุตัวตนของผู้ตอบคำถามได้

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 210 คน มีช่วงอายุตั้งแต่ 18 ถึง 62 ปี ($M = 36.81$, $SD = 10.58$) แบ่งเป็นเพศชาย 31.4% เพศหญิง 67.1% ผู้เข้าร่วมวิจัย 52.9% ทำงานในองค์กรที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คนขึ้นไป ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อเข้าร่วมงานวิจัย 3

ข้อได้แก่ (1) ปัจจุบันเป็นพนักงานประจำในบริษัทภาคเอกชน (2) ทำงานในบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน (รวมทุกสาขา) ตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป (3) ทำงานในตำแหน่งที่มีหัวหน้างาน ผู้วิจัยเลือกที่จะไม่จำกัดประเภทอุตสาหกรรมของบริษัทที่ผู้เข้าร่วมวิจัยทำงานอยู่เพื่อเพิ่มความสามารถในการนำผลของงานวิจัยขึ้นไปใช้ได้อย่างกว้างขวางกับบุคคล หรือสถานการณ์ที่กว้างขึ้น (generalizability) สำหรับขอบเขตในการศึกษา ผู้วิจัยศึกษาในระดับปัจเจกบุคคล (individual level) โดยให้ผู้เข้าร่วมวิจัยประเมินพฤติกรรมของหัวหน้า จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลได้อย่างครบถ้วนและสามารถนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์ผลได้ รวมแล้วเป็นข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 210 คน จากผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งสิ้น 280 คน

ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยพบอิทธิพลรวมของความถ่อมตนของผู้นำไปยังพฤติกรรมแสดงความเห็นของพนักงานในรูปแบบที่เป็นการพูดพร้อมคำแนะนำอย่างมีนัยสำคัญ ($b = .12, p < .05$) แต่ไม่พบอิทธิพลรวมของความถ่อมตนของผู้นำไปยังพฤติกรรมแสดงความเห็นรูปแบบการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล ($b = .09, p = .20$) ผลการศึกษาจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 เพียงบางส่วน
2. ผลการวิจัยพบอิทธิพลรวมของความถ่อมตนของผู้นำไปยังพฤติกรรมเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองอย่างมีนัยสำคัญ ($b = -.22, p < .01$) และพบอิทธิพลรวมของความถ่อมตนของผู้นำไปยังพฤติกรรมเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญ ($b = -.44, p < .001$) ผลการศึกษาจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2
3. พบว่าความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ทางบวกระหว่างความถ่อมตนของผู้นำไปยังการพูดพร้อมคำแนะนำ ($b = .12, SE = .04, 95\% \text{ CI } [.05, .21]$) แต่ไม่พบอิทธิพลส่งผ่านของความปลอดภัยทางจิตใจไปยังการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล ($b = .02, SE = .04, 95\% \text{ CI } [-.06, .10]$) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3 เพียงบางส่วน
4. ความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ทางลบระหว่างความถ่อมตนของผู้นำไปยังการเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = -.14, SE = .05, 95\% \text{ CI } [-.24, -.06]$) ความปลอดภัยทางจิตใจก็เป็นตัวแปรส่งผ่าน

เพียงบางส่วนทางลบระหว่างความถ่อมตนของผู้นำไปยังการเจ็บเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ ($b = -.17, SE = .05, 95\% CI [-.28, -.08]$) ผลการศึกษาจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 4

5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นไม่พบว่าความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำและความปลอดภัยทางจิตใจ ($b = .02, p = .64$) จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 5
6. ความถ่อมตนของผู้นำไม่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการพูดพร้อมคำแนะนำของพนักงาน ผ่านความปลอดภัยทางจิตใจที่เป็นตัวแปรส่งผ่านโดยมีความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับ ($Index = .008, SE = .02, 95\% CI [-.04, .06]$) และพบว่าความถ่อมตนของผู้นำไม่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล ผ่านความปลอดภัยทางจิตใจที่เป็นตัวแปรส่งผ่านโดยมีความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับ ($Index = .001, SE = .009, 95\% CI [-.01, .03]$) จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 6
7. ความถ่อมตนของผู้นำไม่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อพฤติกรรมเจ็บเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองของพนักงานทั้งผ่านความปลอดภัยทางจิตใจที่เป็นตัวแปรส่งผ่านโดยมีความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับ ($Index = .009, SE = .03, 95\% CI [-.06, .05]$) และพบว่าความถ่อมตนของผู้นำไม่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อพฤติกรรมเจ็บเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ ผ่านความปลอดภัยทางจิตใจที่เป็นตัวแปรส่งผ่านโดยมีความกล้าหาญของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับ ($Index = -.01, SE = .03, 95\% CI [-.07, .07]$) จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 7

บรรณานุกรม



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

- Andiyasari, A., Riantoputra, C., & Matindas, R. (2017). Voice Behavior: The Role of Perceived Support and Psychological Ownership. *The South East Asian Journal of Management*, 11, 1-24. <https://doi.org/10.21002/seam.v11i1.7735>
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2008). The prediction of Honesty–Humility-related criteria by the HEXACO and Five-Factor Models of personality. *Journal of Research in Personality*, 42(5), 1216-1228. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jrp.2008.03.006>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>
- Avgar, A. C., Owens, S., Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., & Freeman, R. B. (2014). Handbook of Research on Employee Voice. In *Chapter 20: Voice in the mutual gains organization*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857939272.00029>
- Basford, T. E., Offermann, L. R., & Behrend, T. S. (2014). Please Accept My Sincerest Apologies: Examining Follower Reactions to Leader Apology. *Journal of Business Ethics*, 119(1), 99-117. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1613-y>
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership : theory, research, and managerial applications*. Third edition. New York : Free Press ; London : Collier Macmillan, [1990] ©1990. <https://search.library.wisc.edu/catalog/999614929002121>
- Blass, F. R., & Ferris, G. R. (2007). Leader reputation: The role of mentoring, political skill, contextual learning, and adaptation. *Human Resource Management*, 46(1), 5-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.20142>
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104. <https://doi.org/10.1177/0893318909335415>

- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.1829>
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, 2, 349-444.
- Burris, E. R. (2012). The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0562>
- Cameron, K., & Winn, B. (2012). Virtuousness. In *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. (pp. 231-243). Oxford University Press.
- Chiu, C.-Y., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1705-1720. <https://doi.org/10.1037/apl0000159>
- Chun, R. (2005). Ethical Character and Virtue of Organizations: An Empirical Assessment and Strategic Implications. *Journal of Business Ethics*, 57(3), 269-284. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-6591-2>
- Clarkson, J. J., Hirt, E. R., Jia, L., & Alexander, M. B. (2010). When perception is more than reality: the effects of perceived versus actual resource depletion on self-regulatory behavior. *J Pers Soc Psychol*, 98(1), 29-46. <https://doi.org/10.1037/a0017539>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Collins, J. (2001). Level 5 leadership. *Harvard Business Review*, 79(1).
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Cristobal, E., Flavián, C., & Guinaliú, M. (2007). Perceived e-service quality (PeSQ). *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(3), 317-340. <https://doi.org/10.1108/09604520710744326>

- Cropanzano, R., Bowen, D., & Gilliland, S. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, *The*, 21, 24-48.
<https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Dahlsgaard, K., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2005). Shared Virtue: The Convergence of Valued Human Strengths across Culture and History. *Review of General Psychology*, 9(3), 203-213. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.3.203>
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making. *The Academy of Management Review*, 32(1), 33-54.
<https://doi.org/10.2307/20159279>
- de Vries, R. E. (2013). The 24-item Brief HEXACO Inventory (BHI). *Journal of Research in Personality*, 47(6), 871-880.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jrp.2013.09.003>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Detert, J. R., Burris, E. R., Harrison, D. A., & Martin, S. R. (2013). Voice Flows to and around Leaders: Understanding When Units Are Helped or Hurt by Employee Voice. *Administrative Science Quarterly*, 58(4), 624-668.
<https://doi.org/10.1177/0001839213510151>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C.-h. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650-670. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2157>
- Duhigg, C. (2016). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-6486.00386>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M. J., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46, 685 - 716.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Erdfelder, E., Faul, F., & Buchner, A. (1996). GPOWER: A general power analysis program. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 28(1), 1-11.
<https://doi.org/10.3758/BF03203630>
- Exline, J. J., & Geyer, A. L. (2004). Perceptions of Humility: A Preliminary Study. *Self and Identity*, 3(2), 95-114. <https://doi.org/10.1080/13576500342000077>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Friedman, R., Chi, S.-C. S., & Liu, L. (2006). An expectancy model of Chinese–American differences in conflict-avoiding. *Journal of International Business Studies*, 37, 76-91.
- George, B. (2017). VUCA 2.0: A Strategy For Steady Leadership In An Unsteady World. *Forbes*.

<https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world/?sh=4e55ea5113d8>

- Grant, A. M. (2013). Rocking the Boat but Keeping It Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1703-1723. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0035>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Harley, B., Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., & Freeman, R. B. (2014). Handbook of Research on Employee Voice. In *Chapter 6: High performance work systems and employee voice*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857939272.00013>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Press.
- Hirschman, A. O. (1974). "Exit, voice, and loyalty": Further reflections and a survey of recent contributions. *Social Science Information*, 13(1), 7-26. <https://doi.org/10.1177/053901847401300101>
- Hobfoll, S. (2012). Conservation of Resources Theory: Its Implication for Stress, Health, and Resilience. *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195375343.013.0007>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>

- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5)
- Hornstein, G. A. (1986). The structuring of identity among midlife women as a function of their degree of involvement in employment. *Journal of Personality*, 54(3), 551-575. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1986.tb00412.x>
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313-323. <https://doi.org/10.1037/apl0000277>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Khatri, N. (2009). Consequences of Power Distance Orientation in Organisations. *Vision*, 13(1), 1-9. <https://doi.org/10.1177/097226290901300101>
- Kilmann, R. H., O'Hara, L. A., & Strauss, J. P. (2010). Developing and Validating a Quantitative Measure of Organizational Courage. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 15-23. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9125-1>
- Kim, M., Shin, Y., & Gang, M. C. (2017). Can Misfit Be a Motivator of Helping and Voice Behaviors? Role of Leader-Follower Complementary Fit in Helping and Voice Behaviors. *Psychological Reports*, 120(5), 870-894. <https://doi.org/10.1177/0033294117711131>

- Lee, K., & Ashton, M. C. (2018). Psychometric Properties of the HEXACO-100. *Assessment*, 25(5), 543-556. <https://doi.org/10.1177/1073191116659134>
- Lee, W., & Aristotle. (2001). Nobility and Necessity: The Problem of Courage in Aristotle's "Nicomachean Ethics". *The American Political Science Review*, 95(1), 71-83. <http://www.jstor.org/stable/3117629>
- Li, A. N., Liao, H., Tangirala, S., & Firth, B. M. (2017). The content of the message matters: The differential effects of promotive and prohibitive team voice on team productivity and safety performance gains. *Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1259-1270. <https://doi.org/10.1037/apl0000215>
- Li, X., Li, M., Fu, J., & Ullah, A. (2019). Leader humility and employee voice: The role of employees' regulatory focus and voice-role conception. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(6), 1-12.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Lin, X., Chen, Z. X., Tse, H. H. M., Wei, W., & Ma, C. (2019). Why and When Employees Like to Speak up More Under Humble Leaders? The Roles of Personal Sense of Power and Power Distance. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 937-950. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3704-2>
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>
- Luo, H. (2020). Review on effects of humility leadership on employee's voice behavior. *2020 Conference on Social Science and Natural Science (SSNS2020)* (pp. 534-541). DOI: 10.38007/Proceedings.0001300,
- Ma, C., Wu, C.-H., Chen, Z. X., Jiang, X., & Wei, W. (2020). Why and when leader humility promotes constructive voice: a crossover of energy perspective. *Personnel Review*, 49(5), 1157-1175. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0049>
- Mao, J.-Y., Chiang, J. T.-J., Chen, L., Wu, Y., & Wang, J. (2019). Feeling safe? A conservation of resources perspective examining the interactive effect of

- leader competence and leader self-serving behaviour on team performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 52-73.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joop.12233>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- May, R. (1975). *The courage to create*. W. W. Norton.
- Mishika, A. (2020). *Factors influencing Employee voice behavior*. Afribary. Retrieved from <https://afribary.com/works/factors-influencing-employee-voice-behavior>
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323-1350. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Nemeth, C. J., Connell, J. B., Rogers, J. D., & Brown, K. S. (2001). Improving Decision Making by Means of Dissent1. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(1), 48-58. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb02481.x>
- Nemeth, C. J., & Staw, B. M. (1989). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. In *Advances in experimental social psychology*, Vol. 22. (pp. 175-210). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60308-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60308-1)

- Neubert, M. J., Wu, C., & Roberts, J. A. (2013). The Influence of Ethical Leadership and Regulatory Focus on Employee Outcomes. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), 269-296. <https://doi.org/10.5840/beq201323217>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Ng, K.-Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2019). Speaking out and speaking up in multicultural settings: A two-study examination of cultural intelligence and voice behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 151, 150-159. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jobhdp.2018.10.005>
- Nielsen, R., Marrone, J.A., & Ferraro, H.S. (2013). *Leading with Humility* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203139530>
- O'Connell, W. (2009). *Courageous leadership* (Unpublished Doctorial dissertation) The Claremont Graduate University].
- Oh, I.-S., Lee, K., Ashton, M. C., & de Vries, R. E. (2011). Are Dishonest Extraverts More Harmful than Dishonest Introverts? The Interaction Effects of Honesty-Humility and Extraversion in Predicting Workplace Deviance. *Applied Psychology*, 60(3), 496-516. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00445.x>
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34-72. <https://doi.org/10.1177/0001839213520131>
- Owens, B. P. (2009). The Utility of Humility in Organizations: Establishing construct, nomological, and predictive validity. *Academy of Management Proceedings*, 2009(1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2009.44263542>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How Does Leader Humility Influence Team Performance? Exploring the Mechanisms of Contagion and Collective

- Promotion Focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088-1111.
<https://doi.org/10.5465/amj.2013.0660>
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- Owens, B. P., Wallace, A. S., & Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *J Appl Psychol*, 100(4), 1203-1213. <https://doi.org/10.1037/a0038698>
- Pacheco, D. C., Moniz, A. I., & Caldeira, S. N. (2015). Silence in organizations and psychological safety : a literature review. *European scientific journal*, 11, 293-308.
- Palanski, M. E., Cullen, K. L., Gentry, W. A., & Nichols, C. M. (2015). Virtuous Leadership: Exploring the Effects of Leader Courage and Behavioral Integrity on Leader Performance and Image. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 297-310. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2317-2>
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Pfeffer, J. a. S., Gerald R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 20, pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Rate, C. R., Clarke, J. A., Lindsay, D. R., & Sternberg, R. J. (2007). Implicit theories of courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 80-98. <https://doi.org/10.1080/17439760701228755>

- Rego, A., Cunha, M. P. e., & Simpson, A. V. (2018). The Perceived Impact of Leaders' Humility on Team Effectiveness: an Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 205-218. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3008-3>
- Rhee, J., Dedahanov, A., & Lee, D. (2014). Relationships Among Power Distance, Collectivism, Punishment, and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.5.705>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020-1030. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1020>
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: the laboratory approach*. Wiley.
- Schilpzand, P., Hekman, D. R., & Mitchell, T. R. (2015). An Inductively Generated Typology and Process Model of Workplace Courage. *Organization Science*, 26(1), 52-77. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0928>
- Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing Voice and Silence at Work: Unique Relationships with Perceived Impact, Psychological Safety, and Burnout. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114-148. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1428>
- Tangirala, S., Kamdar, D., Venkataramani, V., & Parke, M. R. (2013). Doing right versus getting ahead: The effects of duty and achievement orientations on employees' voice. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1040-1050. <https://doi.org/10.1037/a0033855>
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>
- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical Perspectives, Empirical Findings and Directions for Future Research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70-82. <https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.70>

- Tkachenko, O., Quast, L. N., Song, W., & Jang, S. (2020). Courage in the workplace: The effects of organizational level and gender on the relationship between behavioral courage and job performance. *Journal of Management & Organization*, 26(5), 899-915. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.12>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *J Appl Psychol*, 93(6), 1195-1207. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.6.1195>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 393-408. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.204.09.006>
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Wang, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2017). Understanding How Leader Humility Enhances Employee Creativity: The Roles of Perspective Taking and Cognitive Reappraisal. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 5-31. <https://doi.org/10.1177/0021886316678907>

- Wang, X., & Zhou, F. (2021). Managing the Uncertainties Inherent in Prohibitive Voice: How Leadership Interacts With Employee Political Skill. *Front Psychol*, 12, 702964. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.702964>
- Ward, L. (2001). Nobility and Necessity: The Problem of Courage in Aristotle's. *American Political Science Review*, 95(1), 71-83. <https://doi.org/10.1017/S000305540100003X>
- Weick, K. E. (2001). Leadership as the legitimization of doubt. In *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders*. (pp. 91-102). Jossey-Bass.
- Xu, S. (2019). A Review of the Effectiveness and Boundary Conditions of Leader Humility. *Journal of Service Science and Management*, 12, 234-245. <https://doi.org/10.4236/jssm.2019.122016>
- Xue, Y., Li, X., Liang, H., & Li, Y. (2020). How Does Paradoxical Leadership Affect Employees' Voice Behaviors in Workplace? A Leader-Member Exchange Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1162. <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/4/1162>
- Yang, K., Zhou, L., Wang, Z., Lin, C., & Luo, Z. (2019). The Dark Side of Expressed Humility for Non-humble Leaders: A Conservation of Resources Perspective [Original Research]. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01858>
- Zhang, H., Ou, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, H. (2017). CEO humility, narcissism and firm innovation: A paradox perspective on CEO traits. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 585-604. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.01.003>
- ตั้งไตรธรรม, ฐ. (2548). *การวัดค่านิยมและลักษณะการยอมรับนวัตกรรมของวัยรุ่นไทย* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ] จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรียน ผู้เข้าร่วมวิจัยทุกท่าน

ขอเรียนเชิญเข้าร่วมการวิจัย กรุณาอ่านข้อมูลต่อไปนี้อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัยนี้ หากมีข้อมูลส่วนใดที่ไม่ชัดเจน ท่านสามารถสอบถามผู้วิจัยเพิ่มเติมได้

ด้วยข้าพเจ้า นางสาว สรिता วรวิทย์อุดมสุข นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาองค์การและการทำงาน คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความประสงค์ทำวิจัยเรื่อง “การศึกษาผู้นำและพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรไทย”

ในการเข้าร่วมงานวิจัยนี้ ท่านต้องมีคุณลักษณะทุกข้อดังต่อไปนี้

- ปัจจุบันเป็นพนักงานประจำในบริษัทภาคเอกชน
- ทำงานในบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน (รวมทุกสาขา) ตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป
- ท่านทำงานในตำแหน่งที่มีหัวหน้างาน

หากท่านยินดีเข้าร่วมงานวิจัย ผู้วิจัยขอให้ท่านตอบแบบสอบถามออนไลน์ โดยเริ่มในหน้าถัดไป แบบสอบถามใช้เวลาในการตอบไม่เกิน 10-15 นาที โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 51 ข้อ ซึ่งจะสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของท่านต่อพฤติกรรมของผู้นำและพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรไทย

เนื่องจากแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามหลายส่วน จึงขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตอบตามความรู้สึกของท่านให้มากที่สุด โดยข้อมูลและคำตอบทั้งหมดจะถูกปกปิดเป็นความลับ และจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลการศึกษาคั้งนี้โดยออกมาเป็นภาพรวมของการวิจัยเท่านั้น ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามข้อใดข้อหนึ่ง และการตอบคำถามในแบบสอบถามนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่องานและการประเมินของท่าน หากท่านไม่สบายใจที่จะตอบคำถามนั้น ท่านสามารถข้ามข้อคำถามหรือไม่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเลยก็ได้ โดยไม่มีผลกระทบใด ๆ ท่านมีสิทธิ์ปฏิเสธที่จะไม่เข้าร่วมการวิจัยหรือถอนตัวระหว่างการทำแบบสอบถามเมื่อรู้สึกไม่สบายใจได้โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผลใด ๆ

งานวิจัยนี้ใช้วิธีให้ความยินยอมโดยการร่วมมือ (consent by action) ผู้เข้าร่วมวิจัยตกลงยินยอมเข้าร่วมโดยการทำแบบสอบถาม ไม่จำเป็นต้องเซ็นชื่อเข้าร่วมการวิจัย ความเสี่ยงของการเข้าร่วมงานวิจัยนี้อยู่ในระดับที่ต่ำ ไม่เกินไปกว่าระดับที่ท่านสามารถพบเจอในชีวิตประจำวัน ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับอาจไม่ได้ส่งผลต่อท่านหรือบริษัทโดยตรง แต่ข้อมูลจากผลวิจัยจะเป็นประโยชน์ในทาง

วิชาการที่จะถูกเผยแพร่ทางวิชาการและผ่านบทความ การเริ่มทำแบบสอบถามแสดงถึงความยินยอมของผู้เข้าร่วมการวิจัย

วิธีเก็บรักษาข้อมูลและคำตอบทั้งหมด ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยจำกัดสิทธิ์การเข้าถึงได้แค่ที่มวิจัยเท่านั้น ข้อมูลที่ถูกเก็บจะถูกลบทิ้งภายในระยะเวลา 3 ปีหลังจากที่โครงการวิจัยเสร็จสิ้นแล้ว แบบสอบถามนี้จะไม่มีการถามชื่อ รวมถึงข้อมูลส่วนตัวอื่น ๆ ของผู้เข้าร่วมวิจัยเพื่อเป็นการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

การเข้าร่วมงานวิจัยนี้ ไม่มีค่าชดเชยการเสียเวลามอบให้ แต่ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่ได้สละเวลาให้ข้อมูลในครั้งนี้ หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับงานวิจัยหรือแบบสอบถาม รวมถึงกรณีเกิดผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน (ผู้เข้าร่วมงานวิจัย) อันเนื่องมาจากการเข้าร่วมงานวิจัยนี้ ขอให้ท่านแจ้งมายังผู้วิจัยเพื่อจักได้หาทางช่วยเหลือและแนะนำร่วมกันต่อไป สามารถติดต่อสอบถามผู้วิจัยได้ที่ email: sarita.udomsuk@gmail.com และหมายเลขโทรศัพท์มือถือ 091-009-1590

หากท่านไม่ได้รับการปฏิบัติตามข้อมูลดังกล่าวสามารถร้องเรียนได้ที่คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 254 อาคารจามจุรี 1 ชั้น 2 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์/โทรสาร 0-2218-3202 E-mail: eccu@chula.ac.th



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อความสำหรับผู้เข้าร่วมวิจัย

เพศ

- ชาย
- หญิง
- อื่น ๆ
- ไม่ต้องการระบุ

อายุ _____ ปี

ระดับการศึกษาสูงสุด

- มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.
- อนุปริญญา หรือ ปวส.
- ปริญญาตรี
- สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป

ประเภทกิจการของบริษัทที่ท่านทำงานอยู่

- การเกษตร
- การศึกษา
- การท่องเที่ยวและสันทนาการ
- การบริการประเภทพาณิชย์
- ขนส่งและโลจิสติกส์
- ธุรกิจการเงิน
- พลังงานและสาธารณูปโภค
- สินค้าอุตสาหกรรม
- สื่อสิ่งพิมพ์
- สินค้าอุปโภคบริโภค (เช่น แพชั่นและของใช้)
- อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง
- อาหารเครื่องดื่ม
- เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- อื่น ๆ (โปรดระบุ)

ตำแหน่งงาน

- พนักงานระดับปฏิบัติการ
- พนักงานระดับเชี่ยวชาญ
- ผู้จัดการ/หัวหน้างาน
- ผู้อำนวยการ
- ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการหรือรองประธาน
- อื่น ๆ (โปรดระบุ)

แผนกหรือฝ่าย

- ฝ่ายการตลาด
- ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์
- ฝ่ายไอที
- ฝ่ายผลิต
- ฝ่าย R&D
- ฝ่ายบุคคล
- ฝ่ายบัญชี
- ฝ่ายกฎหมาย
- อื่น ๆ (โปรดระบุ)



ระยะเวลาการทำงานในบริษัทแห่งนี้

- จำนวนปี
- จำนวนเดือน

ระยะเวลาที่ท่านทำงานภายใต้หัวหน้างานปัจจุบัน

- จำนวนปี
- จำนวนเดือน

สถานที่ตั้งของบริษัทของท่าน

- กรุงเทพมหานครและปริมณฑล
- นอกกรุงเทพมหานครและปริมณฑล (โปรดระบุ)

บริษัทของท่านเป็นบริษัทข้ามชาติหรือไม่

- ใช่
- ไม่ใช่

จำนวนพนักงานในบริษัทของท่านโดยประมาณ

- ต่ำกว่า 100 คน
- 101-250 คน
- 251-500 คน
- มากกว่า 500 คน
- ไม่แน่ใจ

ข้อคำถามอื่น ๆ

“หัวหน้า” ในที่นี้ หมายถึง “หัวหน้างาน” ซึ่งเป็นผู้ที่ท่านต้องรายงานผลการปฏิบัติงานให้ทราบอยู่เป็นประจำ และเป็นผู้ที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน (หากมีหัวหน้างานมากกว่า 1 คน กรุณาเลือกหัวหน้างานที่ท่านทำงานด้วยบ่อยครั้งที่สุด)

ตลอดช่วงระยะเวลาที่ท่านทำงานกับหัวหน้า (หรือในช่วงระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา หากทำงานด้วยกันมานานกว่านั้น) ท่านเห็นด้วยว่าหัวหน้าของท่านมีพฤติกรรมนี้หรือไม่

มาตรวัดความถ่อมตนของผู้นำ (leader humility) 9-item (Owens et al., 2013)

13	หัวหน้าของฉันแสวงหาความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างกระตือรือร้น แม้จะเป็นความเห็นเชิงวิจารณ์
14	หัวหน้าของฉันยอมรับว่าตนเองไม่รู้ เมื่อไม่ทราบวิธีการทำบางสิ่งบางอย่าง
15	หัวหน้าของฉันยอมรับเมื่อคนอื่นมีความรู้หรือทักษะมากกว่าตนเอง
16	หัวหน้าของฉันมองเห็นจุดแข็งของผู้อื่น
17	หัวหน้าของฉันมักชมเชยจุดแข็งของผู้อื่น
18	หัวหน้าของฉันแสดงความขอบคุณต่อการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันของผู้อื่น
19	หัวหน้าของฉันยินดีที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น
20	หัวหน้าของฉันรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

21	หัวหน้าของฉันเปิดรับคำแนะนำของผู้อื่น
----	---------------------------------------

มาตรวัดความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) 7-item (Edmondson, 1999)

22	ถ้าฉันทำอะไรผิดพลาดในทีมของฉัน เรื่องนั้นจะถูกนำมาใช้เล่นงานฉัน
23	ฉันสามารถหยิบยกปัญหาและประเด็นที่หนักใจมาพูดคุยในทีม
24	บางครั้งสมาชิกในทีมนี้ไม่ยอมรับผู้อื่นที่แตกต่าง
25	ฉันรู้สึกปลอดภัยที่จะเสนอความคิดเห็นหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในทีมของฉัน
26	เป็นเรื่องง่ายสำหรับฉันที่จะขอความช่วยเหลือจากสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม
27	ไม่มีใครในทีมที่จ้องใจขัดขวางความพยายามของฉัน
28	ในทีมของฉันมีคนเห็นคุณค่าของทักษะความสามารถพิเศษของฉัน และเปิดโอกาสให้ฉันนำมาใช้

มาตรวัดการพูดพร้อมคำแนะนำ (promotive voice) 4-item (Liang et al., 2012)

29	ฉันกระตือรือร้นที่จะให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์เพื่อช่วยให้ทีมบรรลุเป้าหมาย
30	ฉันได้เคยให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการทำงานของทีม
31	ฉันยกข้อเสนอแนะขึ้นมาเพื่อปรับปรุงขั้นตอนการทำงานของทีม
32	ฉันกระตือรือร้นในการเสนอโครงการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อทีม

มาตรวัดการพูดเกี่ยวกับข้อกักรวล (prohibitive voice) 4-item (Liang et al., 2012)

33	ฉันกล้าชี้ให้ทีมเห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในทีมแม้ว่าการกระทำนั้นจะขัดขวางความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานก็ตาม
34	ฉันกล้าแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของงานในทีม แม้ว่าการกระทำนั้นจะทำให้ผู้อื่นอับอาย
35	ฉันแนะนำเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลทางลบต่อการปฏิบัติงาน
36	ฉันพูดประเด็นปัญหาที่อาจสร้างความเสียหายร้ายแรงกับทีมโดยตรงไปตรงมา แม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะฟังดูน่าท้อใจบ้างก็ตาม

มาตรวัดการเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ (acquiescent silence) 5-item (Van Dyne, 2003)

37	ฉันไม่เต็มใจที่จะพูดข้อเสนอแนะเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง เพราะฉันไม่มีส่วนร่วม
38	ฉันเก็บความคิดเห็นไว้เฉยๆ เพราะอยู่ในสภาวะกล้ากลืนฝืนทน
39	ฉันเก็บความคิดเห็นที่เกี่ยวกับทางออกของปัญหาไว้กับตัวเองคนเดียว
40	ฉันเก็บความคิดเห็นในการพัฒนาไว้กับตัวเอง เพราะคิดว่าตนเองมีความสามารถในการสร้างความเปลี่ยนแปลงในระดับที่ต่ำ
41	ฉันเก็บความคิดเห็นที่เกี่ยวกับวิธีพัฒนาการทำงานในทีม เนื่องจากมีความรู้สึกไม่มีส่วนร่วม

มาตรวัดการเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง (defensive silence) 5-item (Van Dyne et al., 2003)

42	ฉันไม่พูดแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง โดยมีสาเหตุมาจากความกลัว
43	ฉันไม่แชร์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เพราะความกลัว
44	ฉันเพิกเฉยต่อข้อเท็จจริงบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อปกป้องตนเอง
45	ฉันหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา เพราะต้องการปกป้องตนเอง
46	ฉันเก็บวิธีการแก้ปัญหาไว้เฉยๆ เพราะฉันมีความกลัวเป็นแรงจูงใจ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มาตรวัดความกล้าหาญของผู้นำ (leader courage) 6-item (Tkachenko et al, 2020)

47	หัวหน้าของฉันมีจุดยืนและแก้ไขปัญหาสำคัญ
48	หัวหน้าของฉันตัดสินใจเมื่อเผชิญกับความไม่แน่นอน
49	หัวหน้าของฉันทำให้ผู้อื่นตัดสินใจในเรื่องที่ยาก
50	หัวหน้าของฉันต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ถูกต้อง
51	หัวหน้าของฉันมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง

Debrief หลังจากทำแบบสอบถามเสร็จ

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่ได้สละเวลาให้ข้อมูลในครั้งนี้ งานวิจัย “การศึกษาผู้นำและพฤติกรรมแสดงความเห็นของพนักงานในองค์กรไทย” ในครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำ (leader humility) และการแสดงความเห็นและความเจ็บของพนักงานผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (employee voice and silence) โดยมีความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) เป็นตัวแปรส่งผ่าน และศึกษาอิทธิพลกำกับของความกล้าหาญของผู้นำ (leader courage) ในความสัมพันธ์ดังกล่าว

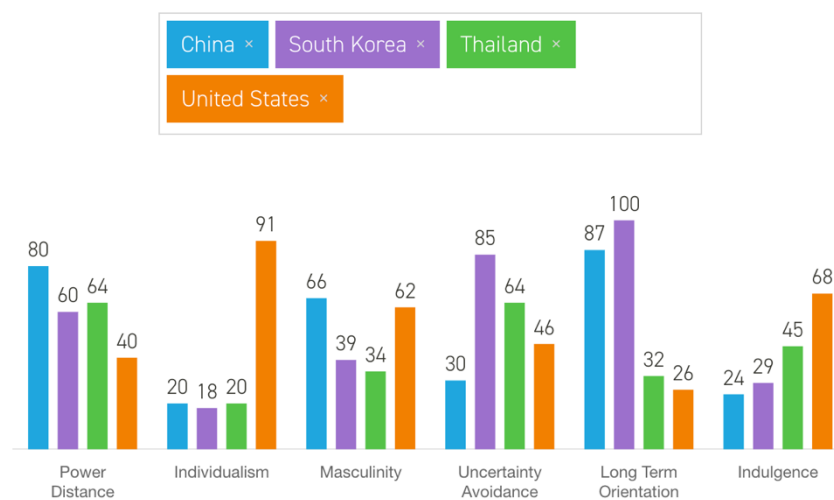
ผู้วิจัยสันนิษฐานว่าการที่พนักงานรับรู้ถึงความถ่อมตนและความกล้าหาญของหัวหน้าของตนเองนั้น จะทำให้พนักงานกล้าแสดงความเห็นเพื่อช่วยเหลือทีม และกล้ารายงานปัญหาเกี่ยวกับหัวหน้าของตนเองมากยิ่งขึ้น และมีแนวโน้มที่จะลดพฤติกรรมเจ็บที่มาจากความกลัวหรือความรู้สึกว่าตนเองไม่มีอำนาจในการสร้างความเปลี่ยนแปลง ซึ่งความปลอดภัยทางจิตใจเป็นกลไกที่ทำให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยที่จะกล้าเสี่ยงในการเสนอความคิดเห็น และลดการนิ่งเงียบมากยิ่งขึ้น

หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับงานวิจัยหรือแบบสอบถาม รวมถึงหากเกิดผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน อันเนื่องมาจากการเข้าร่วมงานวิจัยนี้ ขอให้ท่านแจ้งมายังผู้วิจัยเพื่อจักได้หาทางช่วยเหลือและแนะนำร่วมกันต่อไป โดยสามารถติดต่อสอบถามผู้วิจัยได้ที่ email: sarita.udomsuk@gmail.com และหมายเลขโทรศัพท์มือถือ 091-009-1590 ท่านยังสามารถติดต่อศูนย์สุขภาพทางจิต (Center for Psychological Wellness) หากต้องการความช่วยเหลืออื่น ๆ เพิ่มเติม (มีค่าใช้จ่าย) โดยสามารถติดต่อได้ที่ 02-2181171 หรือ Inbox FB: ศูนย์สุขภาพทางจิต และยังสามารถลงทะเบียนออนไลน์ที่ <https://forms.gle/JgDWgFCRTOeVr4q38>

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้

แผนภาพเปรียบเทียบมิติทางวัฒนธรรม

เปรียบเทียบมิติทางวัฒนธรรมของประเทศจีน เกาหลีใต้ ไทย และสหรัฐอเมริกา (Hofstede, 2021)



ภาคผนวก ข
การพัฒนามาตรวัด

แจกแจงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงกับคะแนนรวมของมาตรวัด ($N = 210$)

มาตรวัด	ข้อกระทง	CITC
ความถ่อมตนของผู้นำ (leader humility) $\alpha = 0.93$	หัวหน้าของฉันพยายามถามความคิดเห็นของผู้อื่น ถึงแม้จะเป็นความคิดเห็นเชิงวิพากษ์วิจารณ์	0.50
	หัวหน้าของฉันยอมรับว่าตนเองไม่รู้ เมื่อไม่ทราบวิธีการทำบางสิ่งบางอย่าง	0.73
	หัวหน้าของฉันยอมรับเมื่อคนอื่นมีความรู้หรือมีทักษะมากกว่าตนเอง	0.85
	หัวหน้าของฉันมองเห็นจุดแข็งของผู้อื่น	0.77
	หัวหน้าของฉันมักชมเชยจุดแข็งของผู้อื่น	0.70
	หัวหน้าของฉันชื่นชมและขอบคุณผู้อื่นที่นำทักษะความรู้เฉพาะตัวมาใช้	0.79
	หัวหน้าของฉันยินดีที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น	0.82
	หัวหน้าของฉันเปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่น	0.80
	หัวหน้าของฉันเปิดรับคำแนะนำของผู้อื่น	0.81
ความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) $\alpha = 0.77$	ถ้าฉันทำอะไรผิดพลาดในทีมของฉัน เรื่องนั้นจะถูกนำมาใช้เล่นงานฉัน	0.40
	ฉันสามารถหยิบยกปัญหาและประเด็นที่หนักใจมาพูดคุยในทีม	0.45
	บางครั้งสมาชิกในทีมของฉันไม่ยอมรับผู้อื่นที่แตกต่าง	0.45

	ฉันสะดวกใจที่จะเสนอความคิดเห็นหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในทีมของฉัน	0.41
	ฉันสามารถขอความช่วยเหลือจากสมาชิกคนอื่นในทีมได้อย่างง่ายดาย	0.66
	ไม่มีใครในทีมที่จิตใจขัดขวางความพยายามของฉัน	0.54
	ทีมของฉันเห็นคุณค่าของทักษะพิเศษและความสามารถของฉัน และเปิดโอกาสให้นำมาใช้	0.62
พฤติกรรมกระตุ้น พร้อมคำแนะนำ (promotive voice) $\alpha = 0.89$	ฉันพยายามให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์เพื่อช่วยให้ทีมบรรลุเป้าหมาย	0.76
	ฉันพยายามให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการทำงานของทีม	0.83
	ฉันให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานของทีม	0.79
	ฉันพยายามเสนอโครงการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อทีม	0.67
พฤติกรรมกระตุ้น เกี่ยวกับข้อกังวล (prohibitive voice) $\alpha = 0.76$	ฉันกล้าชี้ให้เห็นถึงปัญหาในทีม แม้ว่าจะส่งผลต่อความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานก็ตาม	0.58
	ฉันกล้าแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในทีม แม้ว่าอาจจะทำให้ผู้อื่นเสียหน้า	0.64
	ฉันเตือนเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	0.49
	ฉันแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาถึงปัญหาที่อาจสร้างความเสียหายร้ายแรงต่อทีม แม้(สิ่งนั้น)จะบั่นทอนจิตใจบ้างก็ตาม	0.55
พฤติกรรมกระตุ้น เพื่อป้องกันภัยที่อาจ	ฉันไม่แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในทีม เพราะฉันรู้สึกกลัว	0.80

<p>เกิดขึ้นกับตนเอง (defensive silence)</p> <p>$\alpha = 0.92$</p>	ฉันไม่เปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องให้กับทีม เพราะฉันรู้สึกกลัว	0.82
	ฉันเก็บงำข้อเท็จจริงบางอย่างเพื่อปกป้องตนเอง	0.73
	ฉันหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาในทีม เพราะฉันต้องการปกป้องตนเอง	0.83
	ฉันไม่เสนอวิธีการแก้ปัญหาในรูปแบบของฉันให้กับทีม เพราะฉันรู้สึกกลัว	0.77
<p>พฤติกรรมการเงยบ เพราะเชื่อว่าเสียงของ ตนเองไม่มีผลกระทบ ต่อการตัดสินใจ (acquiescent silence)</p> <p>$\alpha = 0.88$</p>	ฉันไม่ยอมให้ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง เพราะฉันรู้สึกไม่มีส่วนร่วมในทีม	0.68
	ฉันไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ ในทีมเพราะฉันรู้สึกหมดใจ	0.73
	ฉันเก็บความคิดเห็นในการแก้ปัญหาในทีมไว้กับตัวเอง	0.76
	ฉันไม่แสดงความคิดเห็นที่อาจทำให้เกิดการพัฒนาในทีม เพราะฉันเชื่อว่าตนเองมีความสามารถน้อยในการสร้างการเปลี่ยนแปลง	0.62
	ฉันเก็บความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานในทีม เพราะรู้สึกไม่มีส่วนร่วม	0.81
<p>ความกล้าหาญของผู้นำ (leader courage)</p> <p>$\alpha = 0.88$</p>	หัวหน้าของฉันมีจุดยืนในการแก้ปัญหาสำคัญ	0.77
	หัวหน้าของฉันกล้าตัดสินใจเมื่อเผชิญกับความไม่แน่นอน	0.75
	หัวหน้าของฉันสนับสนุนให้ผู้อื่นตัดสินใจในเรื่องที่ท้าทาย	0.66
	หัวหน้าของฉันยืนหยัดเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ถูกต้อง	0.73
	หัวหน้าของฉันมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง	0.55
	หัวหน้าของฉันสนับสนุนการริเริ่มใหม่ๆ ทั้งภายในและนอกเหนือขอบเขตงานของตนเอง	0.69

ภาคผนวก ค
ผลการวิเคราะห์

ผลการวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบค่าวิเคราะห์สถิติของรูปแบบความสัมพันธ์ของพฤติกรรมแสดงความคิดเห็น (voice behavior) วิเคราะห์โดย PROCESS โมเดล 7 (ตามตาราง 8) เปรียบเทียบค่าสถิติที่ไม่ได้ทำการใส่ตัวแปรควบคุมในโมเดล และค่าสถิติที่มีการใส่ตัวแปรควบคุมในโมเดล

หมายเหตุ: ข้อมูลที่ไม่ได้ใส่ตัวแปรควบคุมในโมเดล จะอยู่ในรูปแบบของตัวเอียง และแสดงในบรรทัดล่างของข้อมูลที่มีการใส่ตัวแปรควบคุมในโมเดล (ตัวไม่เอียง)

	ความปลอดภัยทางจิตใจ (M)			พฤติกรรมแสดงความคิดเห็นรูปแบบการพูดพร้อมคำแนะนำ (Y ₁)			พฤติกรรมแสดงความคิดเห็นรูปแบบการพูดเกี่ยวกับข้อกังวล (Y ₂)		
	b	SE	p	b	SE	p	b	SE	p
ตัวแปรทำนาย									
ความถ่อมตนของผู้นำ (X)	.26***	.08	.001	-.002	.06	.98	.07	.08	.36
	.27***	.07	.00	.02	.05	.68	.07	.07	.30
ความกล้าหาญของผู้นำ (W)	.22	.11	.05						
	.17	.10	.09						
X x W	.02	.05	.64						
	.008	.05	.87						
ความปลอดภัยทางจิตใจ (M)				.34***	.08	.00	.05	.10	.59
				.35***	.07	.00	.02	.09	.87
เพศ	.04	.07	.60	-.08	.07	.26	-.0004	.09	1.00
อายุ	-.01	.01	.22	.01	.01	.08	.02	.01	.10
ระดับการศึกษา	.01	.12	.93	-.09	.11	.42	-.04	.15	.79
ตำแหน่งในองค์กร	.19*	.08	.02	.05	.08	.56	-.001	.11	1.00

	ความปลอดภัยทาง จิตใจ (M)	พฤติกรรมแสดง ความเห็นรูปแบบการ พูดพร้อมคำแนะนำ (Y ₁)	พฤติกรรมแสดง ความเห็นรูปแบบ การพูดเกี่ยวกับข้อ กังวล (Y ₂)
ตัวแปรทำนาย	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
	$R^2 = .26$	$R^2 = .19$	$R^2 = .03$
	$R^2 = .21$	$R^2 = .14$	$R^2 = .008$
	$F(7, 161) = 8.28$	$F(6, 162) = 6.18$	$F(6, 162) = .94$
	$F(3, 206) = 18.34$	$F(7, 135) = 5.91$	$F(7, 135) = 5.91$
	$p < .001$	$p < .001$	$p = .47$
	$p < .00$	$p < .00$	$p < .00$

หมายเหตุ: $N = 169$; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ ข้อมูลที่มีการใส่ตัวแปรควบคุม (เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งในองค์กร) ในโมเดล

หมายเหตุ: $N = 210$; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ ข้อมูลที่ไม่มีการใส่ตัวแปรควบคุมในโมเดล

ผลการวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบค่าวิเคราะห์สถิติของรูปแบบความสัมพันธ์ของพฤติกรรมเงียบ (silence behavior) วิเคราะห์โดย PROCESS โมเดล 7 (ตามตาราง 9) เปรียบเทียบค่าสถิติที่ไม่ได้ทำการใส่ตัวแปรควบคุมในโมเดล และค่าสถิติที่มีการใส่ตัวแปรควบคุมในโมเดล

หมายเหตุ: ข้อมูลที่ไม่ได้ใส่ตัวแปรควบคุมในโมเดล จะอยู่ในรูปแบบของตัวเอียง และแสดงในบรรทัดล่างของข้อมูลที่มีการใส่ตัวแปรควบคุมในโมเดล (ตัวไม่เอียง)

ตัวแปรทำนาย	ความปลอดภัยทางจิตใจ (M)			พฤติกรรมการเงียบเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง (Y ₃)			พฤติกรรมเงียบเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ (Y ₄)		
	b	SE	p	b	SE	p	b	SE	p
ความถ่อมตนของผู้นำ (X)	.26***	.08	.001	-.08	.08	.31	-.27***	.08	.001
	.27***	.07	.00	-.08	.07	.29	-.24***	.07	.001
ความกล้าหาญของผู้นำ (W)	.22	.11	.05						
X x W	.17	.10	.09						
	.02	.05	.64						
	.008	.05	.87						
ความปลอดภัยทางจิตใจ (M)				-.40***	.11	.001	-.49***	.10	.00
				-.47***	.10	.00	-.51	.09	.00
เพศ	.04	.07	.60	.05	.10	.65	.12	.09	.22
อายุ	-.01	.01	.22	-.01	.01	.26	-.02	.01	.08
ระดับการศึกษา	.01	.12	.93	-.02	.16	.88	.05	.15	.73
ตำแหน่งในองค์กร	.19*	.08	.02	-.19	.11	.09	-.10	.11	.36

ผลการวิเคราะห์ผลรวมของอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของความถ่อมตนของผู้นำ ต่อ พฤติกรรมแสดงความคิดเห็นและความเจียมของพนักงาน โดยมีความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปร ส่งผ่าน วิเคราะห์โดย PROCESS โมเดล 4 (ตามตาราง 7) เปรียบเทียบค่าสถิติที่ไม่ได้ทำการใส่ตัวแปร ควบคุมในโมเดล และค่าสถิติที่มีการใส่ตัวแปรควบคุมในโมเดล

หมายเหตุ: ข้อมูลที่ไม่ได้ใส่ตัวแปรควบคุมในโมเดล จะอยู่ในรูปแบบของตัวเอียง และแสดงในบรรทัดล่างของข้อมูลที่มีการใส่ตัวแปรควบคุมในโมเดล (ตัวไม่เอียง)

	Total effect	Direct effect	Indirect effect	Mediation
LH → PS → PmV	.12*	-.002	.12, 95% CI [.05, .21]	Full
	.14**	.02	.12, 95% CI [.06, .19]	Full
LH → PS → PhV	.09	.07	.02, 95% CI [-.06, .10]	-
	.08	.07	.005, 95% CI [-.06, .07]	-
LH → PS → DS	-.22**	-.08	-.14, 95% CI [-.25, -.06]	Full
	-.24***	-.08	-.16, 95% CI [-.26, -.08]	Full
LH → PS → AS	-.44***	-.27***	-.17, 95% CI [-.28, -.08]	Partial
	-.41***	-.24***	-.17, 95% CI [-.27, -.09]	Partial

หมายเหตุ: LH = ความถ่อมตนของผู้นำ (leader humility), PS = ความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety), PmV = การพูดพร้อมคำแนะนำ (promotive voice), PhV = การพูดเกี่ยวกับข้อกังวล (prohibitive voice), DS = การเจียมเพื่อป้องกันภัยที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง (defensive silence), AS = การเจียมเพราะเชื่อว่าเสียงของตนเองไม่มีผลกระทบต่อความคิดเห็น (acquiescent silence)

$N = 169$; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ ข้อมูลที่มีการใส่ตัวแปรควบคุม (เพศ อายุ ระดับการศึกษา และ ตำแหน่งในองค์กร) ในโมเดล

$N = 210$; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ ข้อมูลที่ไม่มีการใส่ตัวแปรควบคุมในโมเดล

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	สรिता วรวิทย์อุดมสุข
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย
วุฒิการศึกษา	B.A. in Economics, Trent University MBA, Doshisha University
ที่อยู่ปัจจุบัน	กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY