

บทความวิชาการ

ความปลอดภัยทางใจและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิต: การทบทวนวรรณกรรมและแบบจำลองแนวคิดเพื่อศึกษา ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์

เดวิซ โสภณปฎิมา¹
จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์²
เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์³

(Received: January 26, 2022; Revised: June 29, 2022; Accepted: July 12, 2022)

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้นำเสนอโมเดลและแบบจำลองแนวคิดเพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความปลอดภัยทางใจและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตผ่านการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยเนื้อหาของบทความนี้ใช้การรายงานในรูปแบบการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ ผลการสังเคราะห์วรรณกรรมเพื่อนำมากำหนดแบบจำลองแนวคิดเชิงโครงสร้างชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความปลอดภัยทางใจและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตของพนักงาน ทั้งนี้ ความรู้สึกทางใจดังกล่าวส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ คือ การปรับตัวในการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และในส่วนท้ายของบทความได้เสนอแนะถึงการนำแบบจำลองแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้สำหรับการวิจัยในอนาคต เพื่อพัฒนาต้นทุนทางจิตวิทยา (Psychological Capital) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการกำหนดประพจน์

¹นักศึกษาลัทธิสุทธรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ E-mail: taywit.s@hotmail.com (Corresponding Author)

²รองศาสตราจารย์ ดร. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ E-mail: chindala@nida.ac.th

³รองศาสตราจารย์ ดร. บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) E-mail: kasemsarn@hotmail.com

(Proposition) นั้น ปัจจัยด้านความปลอดภัยทางใจและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตมีบทบาทส่งผ่านความสัมพันธ์จากตัวแปรอิสระไปยังตัวแปรตาม ดังนั้น การนำแบบจำลองแนวคิดไปทดสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้ตัวแปรทั้งสองมีความแข็งแกร่งเชิงทฤษฎียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มเป็นอีกแนวทางที่ช่วยให้ทราบข้อมูลเชิงลึกและมิติความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่หลากหลาย

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบอ่อนน้อมถ่อมตน ความปลอดภัยทางใจ การเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิต การปรับตัวในการปฏิบัติงาน

REVIEW ARTICLE

Psychological Safety and Empowerment: Literature Review and Proposed Conceptual Model for Examining the Antecedents and Consequences

Taywit Soponpatima¹

Chindalak Vadhanasindhu²

Kasemsarn Chotchakornpant³

Abstract

This article presents the theoretical concept and conceptual model through literature review for exploration of causal factors and consequences expected to contribute to psychological safety and empowerment. The contents of this article are presented in the form of critical narrative analysis. The results from synthesis of literature review for structuring of a conceptual model indicated that humble leadership was the causal factor affecting employees' psychological safety and the empowerment. These factors were also found to subsequently affect good adaptive performance in challenging work situations. The key suggestion of this article for modeling of theoretical propositions in psychological capital study is that psychological safety and empowerment factors could play a

¹D.P.A. Student, Doctor of Public Administration Program in Human Resource Management, Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration, E-mail: taywit.s@hotmail.com (Corresponding Author)

²Associate Professor, Ph.D., Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration, E-mail: chindala@nida.ac.th

³Associate Professor, Ph.D., MCOT Public Company Limited, E-mail: kasemsarn@hotmail.com

key role in mediating the relationships between independent variables and dependent variables. Examining of a conceptual model with empirical data, therefore, could be one of research methodologies used to strengthen such theoretical variables obtained from the study. Correspondingly, interview and group discussion could lead to better understanding of in-depth data and various dimensions of structural relationships.

Keywords: Humble Leadership, Psychological Safety, Psychological Empowerment, Adaptive Performance

บทนำ

สถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (Radical Changes) ผลักดันให้พนักงานในองค์กรต่างเร่งปรับตัวและหน้าที่การทำงานให้ยืดหยุ่น รวมถึงพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับโอกาส ความท้าทาย และการคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงาน (Barak & Levenberg, 2016) เช่น การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นจากการระบาดของโรคติดเชื้อ COVID-19 ที่ทำให้เทคโนโลยีใหม่ ๆ โอบล้อมผู้บริโภคมากขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นตัวแปรผลักดันให้พนักงานต้องรับมือกับความปกติใหม่ (New Normal) และบรรยากาศองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป (Bajaba, Bajaba, Algarni, Basahal, & Basahel, 2021) ทำให้พนักงานที่มีทักษะในการปรับตัวกลายเป็นผู้มีข้อได้เปรียบในการทำงาน

การศึกษาบรรยากาศองค์กรที่ผ่านมาพบว่า หลายองค์กรยังไม่ให้ความสำคัญกับบรรยากาศองค์กรเท่าที่ควร ทำให้พนักงานส่วนหนึ่งต้องทนทุกข์ทรมานกับบรรยากาศองค์กรที่กระทบต่อสภาวะทางจิตอย่างต่อเนื่อง เช่น ความเครียด ความวิตกกังวล หรือซึมเศร้า เป็นต้น องค์กรประเภทนี้ถือได้ว่าเป็นองค์กรที่มีความเปราะบางภายใน (Berberoglu, 2018; Taheri, Miah, & Kamaruzzaman, 2020) ดังนั้น การดูแลเอาใจใส่ให้พนักงานสามารถทำงานในบรรยากาศที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งจำเป็น Edem, Akpan, and Pepple (2017) รายงานว่า บรรยากาศการทำงานที่ดีจะช่วยให้องค์กรได้ผลลัพธ์ที่สมบูรณ์แบบเนื่องจากพนักงานทุกคนต่างมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรแทบทั้งสิ้น โดยเฉพาะผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรจำเป็นต้องทำให้พนักงานมั่นใจได้ว่าพวกเขาจะไม่ต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการทำงาน เพื่อจักได้ทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Vidman & Strömberg, 2021)

การทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า ความปลอดภัยทางใจเป็นกระแสนวัตกรรมหนึ่งของการพัฒนาด้านจิตใจ เป็นบรรยากาศการทำงานที่ช่วยลดอุปสรรคระหว่างบุคคลประเภทหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการมีส่วนร่วมยิ่งขึ้น (Andersson, Moenb, & Brett, 2020) ทำให้สมาชิกในองค์กรกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและแนวคิดใหม่ ๆ โดยไม่เกรงกลัวผลกระทบที่จะ

ตามมา หรือกล่าวอีกนัยว่า กล้าที่จะตั้งคำถามเพื่อพัฒนางาน โดยไม่คิดว่าการตั้งคำถามนั้นจะเป็นการ “แก่งเท้าหาเสี้ยน” (Wang, Liu, & Zhu, 2018; Zhang & Song, 2020) ขณะที่ Cauwelier (2019) รายงานว่า ความปลอดภัยทางใจ เป็นบรรยากาศการทำงานรูปแบบหนึ่งที่มีในทีมสมรรถนะสูง และมีอิทธิพลต่อการทำงาน (Dusenberry & Robinson, 2020) บรรยากาศความปลอดภัยทางใจจะช่วยให้พนักงานมีพฤติกรรมการเรียนรู้ เช่น การค้นหาข้อมูลป้อนกลับ (Seeking Feedback) การแบ่งปันข้อมูล การให้ความช่วยเหลือ และการทบทวนข้อผิดพลาด ตลอดจนทดลองแนวทางใหม่เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ตามมาเกิดการแก้ไขและพัฒนา (Opoku, Choi, & Kang, 2020)

นอกเหนือจากบรรยากาศการทำงานที่มีความปลอดภัยทางใจแล้ว การเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิต ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน เพราะมันคือ “อาวุธทรงพลัง” ที่ทำให้พนักงานมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น ด้วยการได้รับอำนาจและหน้าที่การตัดสินใจจากผู้บริหาร (Yousaf & Hadi, 2020) เป็นกระบวนการรับรู้ที่ทำให้พนักงานได้ปลดปล่อยพลังอำนาจภายในออกมา เช่น ทักษะ ความรู้และความชำนาญที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร Turnipseed and VandeWaa (2020) รายงานว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิต เป็นการเพิ่มแรงจูงใจภายในที่ทำให้พนักงานรับรู้ถึงบทบาทในงานและความสามารถของตนเอง ส่งผลให้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานในภาพรวมดีขึ้น ขณะที่ถ้าหากพนักงานไร้ซึ่งพลังอำนาจทางจิต ผลที่ตามมาจะทำให้พนักงานรู้สึกท้อแท้ สิ้นหวัง และแปลกแยก ดังนั้น การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้พนักงานมีความอดทนพยายาม ไม่ย่อท้อที่จะคิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถของตนเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด

อย่างไรก็ตาม เมื่อทบทวนวรรณกรรมพบว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกของผู้ใต้บังคับบัญชา Steinmann, Klug, and Maier (2018) รายงานว่า ผู้นำที่ไม่ดี (Bad Leader) จะชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่โลกที่ไม่พึงปรารถนา (Dystopia) จนเกิดผลกระทบต่อสภาวะจิตใจ เช่นเดียวกับ Solas (2016) ที่รายงานว่ องค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการกระทำของผู้บริหาร ที่ทำให้บรรยากาศ

การทำงานไม่ตีมาพร้อมกับผู้บริหารที่ไร้ซึ่งภาวะผู้นำ และเมื่อทบทวนวรรณกรรมถึงภาวะผู้นำที่มีความเชื่อมโยงกับความปลอดภัยทางใจและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตแล้ว พบว่า มีผู้ศึกษาประเด็นดังกล่าวจำนวนน้อยทำให้เกิดช่องว่างความรู้ในการเชื่อมต่อแนวคิดเชิงโครงสร้าง ขาดความแข็งแกร่งเชิงทฤษฎี บทความนี้จึงพยายามเชื่อมโยงตัวแปรด้วยงานวิจัยร่วมสมัยแต่อย่างไรก็ดี ผู้เขียนได้ค้นพบภาวะผู้นำที่กำลังได้รับความสนใจในสังคมยุคใหม่แต่เป็นการวางตัวที่อยู่คู่กับสังคมไทยมาช้านาน คือ ภาวะผู้นำแบบอ่อนน้อมถ่อมตน (Humble Leadership) ที่ผู้เขียนคิดว่า น่าจะมีส่วนเชื่อมโยงกับความปลอดภัยทางใจและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิต Rego et al. (2019) รายงานว่า ความอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้นำสามารถสร้างจุดแข็งให้กับทีมได้ที่ทำให้ทุนทางจิตวิทยา (Psychological Capital) และประสิทธิภาพการทำงานของทีมเพิ่มขึ้นตามลำดับด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การยอมรับคำวิจารณ์ การให้กำลังใจ และการเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม เป็นต้น (Ali, Zhang, Shah, Khan, & Shah, 2020)

ดังนั้น โดยสรุปแล้ว บทความฉบับนี้ต้องการเชิญชวนให้ผู้อ่านได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นสาเหตุให้พนักงานรับรู้ถึงความปลอดภัยทางใจและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิต คือ ภาวะผู้นำแบบอ่อนน้อมถ่อมตนโดยมุ่งหวังให้เกิดผลลัพธ์สุดท้าย คือ การปรับตัวในการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้เขียนหวังว่า การพัฒนาแบบจำลองแนวคิดครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อนักวิจัยเพื่อศึกษาให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและหลักฐานเชิงประจักษ์ สำหรับสร้างบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม ในยามที่องค์กรต้องปรับตัวเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความปลอดภัยทางใจ

ความปลอดภัยทางใจนั้น Edmondson and Lei (2014) รายงานว่าเป็นการรับรู้ส่วนบุคคลที่เกิดจากการคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ความเสี่ยงด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อาจเกิดขึ้นในที่ทำงาน (Anderson, Carleton, Diefenbach, & Han, 2019) ขณะที่ Brashers (2007) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า เมื่อใดที่พนักงานสัมผัสถึงความไม่แน่นอนในที่ทำงาน

จะทำให้พนักงานผู้นั้น รับรู้ถึงความปลอดภัยทางใจระดับต่ำ เช่น การที่พนักงานพยายามที่จะทำงานทุกอย่างให้เหมือนเดิม เพราะไม่ต้องการเสี่ยงกับการทำงานรูปแบบใหม่ เป็นต้น ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นจากความเสียงด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตลอดจนความไม่แน่นอนหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ย่อมมีผลกระทบต่องานจิตใจของพนักงาน เพื่อทดสอบสมมติฐานเก่า ๆ ที่เคยเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

Khan (1990) อธิบายถึงความปลอดภัยทางใจระดับบุคคลว่า เป็นความรู้สึกจากตัวตนที่แท้จริง โดยไม่กลัวผลเสียที่อาจกระทบต่อภาพลักษณ์สถานะและอาชีพการงาน บุคคลที่มีความปลอดภัยทางใจในภาวะความไว้วางใจจะทำให้บุคคลผู้นั้นรู้สึกต้องอดทนกับการมีส่วนร่วม (Personal Engagement) โดย Khan ได้เสนอ 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความปลอดภัยทางใจ ดังนี้ (1) ความปลอดภัยทางใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) ความปลอดภัยที่วามนี้ จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลในองค์การให้ความไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวจะต้องมีความยืดหยุ่นที่ส่งเสริมให้บุคคลเกิดความพยายามและยอมรับความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่กลัวการลงโทษ เช่น การทำให้บุคคลคิดว่ากรณีการวิจัยจะนำไปสู่การพัฒนามากกว่าการถูกตำหนิ เป็นต้น (2) ความปลอดภัยทางใจด้านพลวัตของกลุ่มและระหว่างกลุ่ม (Group and Intergroup Dynamics) ระบบสังคมอยู่นอกเหนือการควบคุมทางจิตของมนุษย์ ในบริบทกลุ่มงาน ความกังวลที่เกิดขึ้นจะมลายหายไป เมื่อสมาชิกทุกคนเชื่อมโยงกันด้วยสัมพันธ์ภาพอันใกล้ชิดและการร่วมหัวจมท้าย (3) ความปลอดภัยทางใจด้านวิธีการและกระบวนการบริหารจัดการ (Management Style and Process) การบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นและชัดเจนจะทำให้บุคคลมีความปลอดภัยทางใจมากขึ้น เช่น การให้การสนับสนุนหรือการเปิดกว้างที่ทำให้บุคคลมีความพยายามและไม่กลัวความล้มเหลวที่จะตามมา เช่น การเปิดโอกาสให้ทดลองใช้เทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงาน เป็นต้น และ (4) ความปลอดภัยทางใจด้านบรรทัดฐานขององค์การ (Organizational Norms) บรรทัดฐานในที่นี้ คือ ความคาดหวังและพฤติกรรมร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์การ บุคคลที่มีพฤติกรรมทั่วไปที่เหมาะสมจะรับรู้ถึงความปลอดภัยทางใจมากกว่าบุคคล

ที่แตกต่างไปจากคนอื่นหรือหลงทางออกนอกขอบเขตที่องค์การขีดเส้นไว้ (Protective Boundaries)

ในเวลาต่อมา Edmondson (1999) ได้ทำให้นักวิชาการเข้าใจถึงความปลอดภัยทางใจระดับทีมมากขึ้น โดยอธิบายถึงความปลอดภัยดังกล่าวว่าจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกในทีมเชื่อมั่นว่า ทีมจะไม่สร้างความอึดอัดใจ ต่อต้านหรือลงโทษสมาชิก ผู้ที่แสดงความคิดเห็นหรือกระทำความผิดโดยไม่ตั้งใจ ความเชื่อมั่นดังกล่าวนี้ มักเกิดจากบรรยากาศของทีมแบบเปิดกว้าง ที่สมาชิกทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ซึ่งเป็นผลมาจากการผสมผสานกันระหว่างความไว้วางใจ การให้ความชื่นชมในความสามารถของผู้อื่น และความห่วงใยที่มีให้แก่กัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Cauwelier (2019), Kwon, Han, and Nicolaidis (2020) และ O’Donovan, Brún, and McAuliffe (2021) ที่สรุปว่า ความปลอดภัยทางใจจะช่วยให้สมาชิกมีพฤติกรรมความกล้าแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อทีม โดยไม่กลัวการถูกลงโทษ เมื่อแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เช่น การพูดความในใจหรือการกล่าวถึงปัญหาที่แท้จริงของทีม เป็นต้น

Clark (2020) รายงานว่า บุคคลทั่วไปมักแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนระดับความปลอดภัยทางใจที่มีให้กัน ประกอบด้วย (1) การให้ความเคารพ (Respect) หมายถึง การเอาใจใส่และการให้ความนับถือที่มีให้กัน เช่น การให้ความเคารพใครคนใดคนหนึ่ง ด้วยการให้คุณค่าและกล่าวคำชื่นชม เป็นต้น และ (2) การอนุญาต (Permission) หมายถึง การอนุญาตให้บุคคลเข้าร่วมในฐานะสมาชิกของทีม โดยอนุญาตให้บุคคลผู้นั้นมีอิทธิพลและมีส่วนร่วมในสิ่งที่ทีมกำลังทำ Clark ได้เสนอ 4 ลำดับขั้นของความปลอดภัยทางใจ ซึ่งเป็นพัฒนาการของสมาชิกในทีม ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ความปลอดภัยในการอยู่ร่วมกัน (Safe to Include) เป็นการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ว่า มนุษย์ทุกคนย่อมต้องการการยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เช่น ในที่ทำงานหรือที่บ้าน เป็นต้น ความปลอดภัยทางใจนี้จะช่วยให้บุคคลในสังคมปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกได้ โดยไม่กลัวการถูกปฏิเสธ ถูกทำให้อับอายหรือถูกลงโทษ เป็นต้น ลำดับที่ 2 คือ ความปลอดภัยที่จะเรียนรู้ร่วมกัน (Safe to Learn) ช่วยให้บุคคล

รู้สึกปลอดภัยทางใจ เมื่อมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ทุกด้าน โดยปกติเมื่อบุคคลเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ย่อมวิตกกังวลในระดับหนึ่ง ซึ่งเป็นการปิดกั้นการเรียนรู้ และในทางกลับกัน บุคคลที่รับรู้ถึงความปลอดภัยทางใจสูง จะไม่ลังเลที่จะยกมือขึ้นเมื่อเกิดข้อสงสัย *ลำดับที่ 3* ความปลอดภัยที่จะให้ความช่วยเหลือ (Safe to Contribute) เป็นความรู้สึกปลอดภัยที่ทำให้บุคคลมีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกอย่างเต็มรูปแบบ เช่น การใช้ทักษะและความสามารถร่วมกันในกระบวนการสร้างมูลค่า (Value-creation Process) เป็นต้น เหตุใดพนักงานถึงไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับผู้จัดการจุจิก (Micromanagers) ที่คอยจัดการกับพนักงานทุกขั้นตอน ก็เพราะผู้จัดการผู้นั้นไม่ให้ความอิสระและเข้าถึงศักยภาพของพนักงาน และทำไมพนักงานถึงให้ความร่วมมือกับผู้บริหารที่เสริมพลังอำนาจ (Empowering Bosses) ก็เพราะผู้บริหารผู้นั้นให้กำลังใจ และกระตุ้นให้เกิดการพูดคุยและอภิปรายกันอย่างเต็มที่ ยิ่งพนักงานมีส่วนร่วมในทีมมากเท่าไร พนักงานผู้นั้นก็จะยิ่งมีความมั่นใจและมีแรงจูงใจมากขึ้นเท่านั้น และ *ลำดับที่ 4* คือ ความปลอดภัยในความท้าทายสภาพที่เป็นอยู่ (Safe to Challenge the Status Quo) เป็นการตอบสนองต่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงของบุคคล เพื่อค้นหาวิธีการที่ดีกว่า โดยไม่ต้องกลัวหรือวิตกกังวลว่าสิ่งนั้นจะไม่ประสบผลสำเร็จ ความท้าทายดังกล่าว อนุญาตให้เกิดการคัดค้านและความไม่เห็นด้วยจากสมาชิกในทีมได้ จึงทำให้ความปลอดภัยทางใจดังกล่าวเพิ่มความเสถียรระหว่างบุคคลและมีความเปราะบางมากที่สุด

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นจึงขอสรุปว่า ความปลอดภัยทางใจ เป็นกระบวนการทางจิตของบุคคลในภาวะการณ์ที่รับรู้ว่าการแสดงความคิดเห็นหรือการให้ความร่วมมือจะไม่ทำให้ตนได้รับความเดือดร้อน

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิต

Spreitzer (1995) อธิบายว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น เป็นแรงจูงใจส่วนบุคคล ความรู้สึกกระตือรือร้นเป็นสิ่งที่สะท้อนมาจากการที่บุคคลรับรู้ว่าคุณสามารถกำหนดบทบาทและวิธีการทำงานได้ (Meyerson & Kline, 2008) นักวิชาการก่อนหน้านี้รายงานว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจถูก

แบ่งเป็น 2 มุมมอง ประกอบด้วย การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงโครงสร้างและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิต (Spreitzer, 1995) โดย (1) การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงโครงสร้างเป็นความสามารถในการจัดสรรหรือใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุผลสำเร็จจนเสร็จสิ้น (to Achieve an End) เป็นอำนาจในสายงานตามโครงสร้าง มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่ในลักษณะจากบนลงล่างตามลำดับชั้น โดยผลการดำเนินงานใด ๆ ที่ว่านี้มักเกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก และ (2) การเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิต โดย Conger and Kanungo (1988) รายงานว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตเป็นแรงจูงใจที่มีความหมายในเชิงการมอบอำนาจ (Enable) ที่ไม่ใช่เพียงการมอบหมายหน้าที่ แต่เป็นกระบวนการยกระดับความรู้สึกการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) ของสมาชิกในองค์กร โดยพนักงานที่รับรู้ความสามารถของตนเองสูง จะทำให้พนักงานผู้นั้นมีความภาคภูมิใจในตนเองสูงด้วย (Self-Esteem) ดังนั้น ความมุ่งมั่นในความเพียรพยายามจะคงอยู่ตราบเท่าที่พนักงานมีความเชื่อมั่นในพลังอำนาจทางจิตที่ตนมี สอดคล้องกับฐานคติ การรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งเป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดย Bandura (1997) ที่สรุปว่า บุคคลที่รับรู้ในความสามารถของตนเองสูง เมื่อจะกระทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้ว มักประสบความสำเร็จตามผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้

Conger and Kanungo (1988) ได้เสนอ 5 ขั้นตอนสำหรับการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร ดังนี้ *ขั้นที่ 1* เป็นการวินิจฉัยถึงสภาพภายในองค์กรที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไร้ซึ่งอำนาจ (Powerlessness) *ขั้นที่ 2* เป็นการนำปัญหาที่วินิจฉัยได้ไปสู่การใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างให้บุคคลมีความรู้สึกมั่นใจในการทำงาน *ขั้นที่ 3* เป็นการให้ข้อมูลผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำให้รับรู้ถึงความสามารถของตนโดยผู้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลแล้ว พลังอำนาจจะเกิดขึ้นใน *ขั้นที่ 4* ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตน โดยจะสามารถสังเกตเห็นผลกระทบเชิงพฤติกรรมใน *ขั้นที่ 5* ขณะที่ Thomas and Velthouse (1990) ได้เสนอวิธีปฏิบัติ เพื่อเพิ่มการรับรู้ความสามารถของตนที่ระบุว่า เป็นการเสริมสร้างให้บุคคลเกิดพลังอำนาจ ได้แก่ (1) การแสดงความเชื่อมั่นและแสดงความคาดหวังในผลการ

ปฏิบัติงานที่สูงของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถทำได้ (2) การสนับสนุนโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (3) การให้ความอิสระจากข้อจำกัดของระบบสายการบังคับบัญชา และ (4) การสร้างแรงบันดาลใจและ/หรือการให้ความสำคัญกับเป้าประสงค์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้เขียนขอสรุปว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตนั้น เป็นกระบวนการทางจิตของบุคคลที่รับรู้ว่าเป็นผู้มีความสามารถตามหน้าที่การทำงานหรือทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จเสร็จสิ้นและเป็นผลดีแก่องค์กร

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความปลอดภัยทางใจและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิต

ภายหลังทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความปลอดภัยทางใจและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิต สามารถกำหนดปัจจัยเชิงสาเหตุที่เชื่อว่าจะอธิบายความสัมพันธ์ที่มีต่อตัวแปรทั้ง 2 ข้างต้นได้ คือ “ภาวะผู้นำแบบอ่อนน้อมถ่อมตน” ผู้เขียนขอสรุปความหมาย แนวคิดและกำหนดประพจน์ (Proposition) ในแบบจำลองแนวคิด ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบอ่อนน้อมถ่อมตน คือ แนวคิดหนึ่งที่ได้รับค่านิยมและแพร่หลายมากขึ้นในปัจจุบัน ความอ่อนน้อมถ่อมตน คือ มุมมองหนึ่งแสดงถึงบริบททางสังคมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แม้ว่าบางครั้งอาจถูกมองว่าเกี่ยวข้องกับการนับถือตนเองต่ำหรือการยอมสวามิภักดิ์ (Submissiveness) (Weidman, Cheng, & Tracy, 2018) แต่ก็พบว่า สามารถตอบสนองต่อการแก้ไขได้ เช่น การยินยอมที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเมื่อพบข้อผิดพลาด เป็นต้น (Owens, Johnson, & Mitchell, 2013) ที่ทำให้องค์กรเกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงานมากขึ้น (Vela & Rodriguez-Lopez, 2004) ดังนั้น ความอ่อนน้อมถ่อมตนจึงอาจเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์กรสมัยใหม่

Greenleaf (1997) และ Robbins and Judge (2017) ได้อธิบายความหมายความเป็นผู้นำเชิงบวก เช่น ผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant Leadership)

และผู้นำพันธุ์แท้ (Authentic Leadership) ที่ถูกมองว่าเป็นผู้นำที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตนไว้อย่างน่าสนใจ ความทับซ้อนระหว่างแนวคิดทั้ง 2 Greenleaf เสนอว่า การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการตอบสนองต่อความต้องการที่ดีที่สุด รวมถึงการสร้างสวัสดิการเพื่อความเป็นอยู่ที่ดี คือ หน้าที่และความรับผิดชอบหลักของผู้นำแบบไฟบริการ (Robbins & Judge, 2017) เช่น การให้ความช่วยเหลือ ดูแล การปกป้อง หรือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงศักยภาพที่ตนมี เป็นต้น การสร้างความสัมพันธ์ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจและให้ความร่วมมือ คือ สิ่งที่ผู้นำแบบไฟบริการต้องการที่ทำให้ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเอาใจใส่อยู่เสมอ แทนที่จะใช้อำนาจในการครอบงำเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Yukl, 2010) อย่างไรก็ตาม Nielsen and Marrone (2018) รายงานว่า ผู้นำที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับผู้อื่นก่อนตนเองเสมอไป แต่ควรมุ่งเน้นไปที่การแสดงจุดยืนเพื่อสนับสนุนความเสมอภาคกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความรู้สึกเหนือผู้อื่นหรือผู้รับใช้ โดย Ali et al. (2020) อธิบายว่า ผู้นำแบบไฟบริการมีลักษณะเหมือนผู้นำแบบดั้งเดิม คือ แกล้งทำ (Pretend) เป็นรู้ทุกเรื่อง ส่วนผู้นำที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตนจะยอมรับอย่างเปิดเผยถึงข้อจำกัดของตน ในขณะที่ ผู้นำพันธุ์แท้ คือ ผู้นำที่มีความตระหนักรู้ในตนเองสูง (High Self-Awareness) เกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ การแสดงออกทางอารมณ์ และความสามารถที่รวมถึงมุมมองด้านศีลธรรม (Robbins & Judge, 2017) โดยปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทิศทางที่ดีขึ้น ที่ทำให้ผู้นำพันธุ์แท้ เปิดรับข้อติชมและข้อผิดพลาดเพื่อการเรียนรู้ (Yukl, 2010) ผ่านการแสดงความเป็นตัวเองที่เกิดขึ้นจากภายใน ส่วนผู้นำที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน นอกจากจะมองตนเองจากภายในแล้วยังมองว่า มีสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าที่ตนยังไม่สามารถเข้าถึงได้ (Nielsen & Marrone, 2018) จึงทำให้ผู้นำที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตนเกิดความมุ่งมั่นและมีพลังขับเคลื่อนที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

ถึงแม้ว่าความอ่อนน้อมถ่อมตนจะถูกรวมเข้าเป็นองค์ประกอบในภาวะผู้นำที่มีอยู่เดิม ที่มีความเกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญกับผู้อื่นเป็นอันดับแรก (Lowrance, 2020) อย่างไรก็ตาม Schein and Schein (2018) ยืนยันว่า

ผู้นำที่ดีควรมีความเชื่อตามแนวทางภาวะผู้นำแบบอ่อนน้อมถ่อมตน คือ การมีสัมพันธภาพที่ใกล้ชิด ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสื่อสารแบบเปิดและเชื่อใจระหว่างกัน โดยความสัมพันธ์ที่ดีดังกล่าวนี้จะสนับสนุนให้การประสานงาน การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และการสร้างนวัตกรรมเป็นไปด้วยความราบรื่น รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

Gonçalves and Brandão (2017) รายงานว่า ความอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้นำสามารถอธิบายความปลอดภัยทางใจของทีมได้ โดยผู้นำมักจะแสดงพฤติกรรมบางอย่างที่ทำให้สมาชิกในทีมรับรู้ว่า (1) พวกเขาเป็นผู้เข้าถึงง่าย (2) พวกเขาไม่มีคำตอบสำหรับทุกเรื่องโดยยอมรับว่า ตนเองยังมีความรู้บางอย่างจำกัดอยู่ (3) ยอมรับความล้มเหลวหรือความผิดพลาดที่เกิดจากการบริหารงานของตนเอง (4) พิจารณาว่าความล้มเหลวคือโอกาสในการปรับปรุงและเรียนรู้ และ (5) เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และแนวคิดใหม่ ๆ ที่ตรงไปตรงมาอย่างต่อเนื่อง ขณะที่การแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารสำหรับบางแนวคิดแล้วถือว่า เป็นการสร้างเงื่อนไขทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าการกระทำผิดพลาดเป็นเรื่องปกติ เปรียบเสมือนเป็นเส้นทางสู่การพัฒนาที่ทำให้ความไม่แน่นอนมีความชัดเจน ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความรู้สึกและความเป็นตัวเองได้ โดยไม่ต้องกลัวผลด้านลบที่จะตามมา (Walters & Diab, 2016) เช่นเดียวกับการศึกษาภาวะผู้นำแบบอ่อนน้อมถ่อมตนในประเทศจีน (Wang et al., 2018) พบว่า การยอมรับความผิดพลาด และเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ รวมถึงการแสวงหาข้อเสนอแนะอย่างแข็งขันของผู้บริหารนั้น เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การชื่นชมจุดแข็งและผลงานของพนักงานจึงเป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความปลอดภัยทางใจ การพูดและการแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ ถูกคาดหวังว่า จะไม่ส่งผลกระทบตามมาในด้านลบที่ทำให้พนักงานเกิดความวิตกกังวลและความกลัวที่จะล้มเหลว และส่งผลให้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือแก้ปัญหานั้นเกิดขึ้น

ขณะที่การศึกษาในประเทศเกาหลีพบว่า ความอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นคุณสมบัติที่ดี มีคุณค่าและน่าชื่นชมของผู้นำ พนักงานมักหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

กับหัวหน้างานโดยไม่แสดงความคิดเห็นเชิงวิพากษ์ เว้นแต่จะได้รับการอนุญาต และแรงสนับสนุนจากผู้นำที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ทำให้พนักงานรู้สึกมีพลัง โดยกระตุ้นให้เกิดความต้องการบรรลุในสิ่งที่ตั้งใจ (Self-Actualization) ทำให้ผู้นำและผู้ตามบรรลุความสำเร็จไปพร้อมกัน (Jeung & Yoon, 2016) เช่นเดียวกับการศึกษาในประเทศจีนที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอ่อนน้อมถ่อมตนกับพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกของพนักงาน โดยมีตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ การศึกษาพบว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน (เช่น การเปิดรับคำติชมและการชื่นชมจุดแข็งของผู้อื่น) สามารถสร้างแรงจูงใจทางจิตของพนักงานได้ (เช่น การเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิต) และพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก โดย Chen, Liu, Zhang, and Qian (2018) รายงานว่า ความอ่อนน้อมถ่อมตนถือเป็นคุณสมบัติส่วนบุคคลที่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาได้จากการฝึกฝน ความอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้นำจะสร้างแรงจูงใจภายในและพฤติกรรมที่พึงปรารถนา การสร้างแรงจูงใจนี้จะเพิ่มการรับรู้ความสามารถของตนเอง โดยพนักงานจะรับรู้ว่าเป็นคนสำคัญเมื่อได้รับผิดชอบงานที่มีความหมายมากต่อองค์กร

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สามารถกำหนดประพจน์ในแบบจำลองแนวคิด ดังนี้ *P1* ภาวะผู้นำแบบอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความปลอดภัยทางใจของพนักงาน และ *P2* ภาวะผู้นำแบบอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตของพนักงาน

ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบอ่อนน้อมถ่อมตน ความปลอดภัยทางใจและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิต

ภายหลังทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบอ่อนน้อมถ่อมตน ความปลอดภัยทางใจและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิต สามารถกำหนดผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับองค์กร ที่เชื่อว่าจะอธิบายอิทธิพลของตัวแปรทั้ง 3 ข้างต้น ที่มีต่อผลลัพธ์ได้ คือ “การปรับตัวในการปฏิบัติงาน” ผู้เขียนขอสรุปความหมาย แนวคิดและกำหนดประพจน์ในแบบจำลองแนวคิด ดังนี้

ความสามารถในการปรับตัวถูกมองว่า เป็นทรัพยากรทางจิตใจที่สำคัญสำหรับผู้ที่กำลังเผชิญกับประสบการณ์ใหม่ (Zhou & Lin, 2016) การศึกษาที่ผ่านมา แสดงมุมมองทั่วไปของการปรับตัวในที่ทำงาน ประกอบด้วย การปรับตัวตามสภาพแวดล้อมองค์การ (เช่น บรรยากาศที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน) และการปรับตัวที่มาจากโครงสร้างภายในส่วนบุคคล นอกจากนี้ Pulakos, Arad, Donovan, and Plamondon (2000) ได้เสนอแนวคิดโดยมุ่งเน้นไปที่บริบทการทำงานที่ทุกคนสามารถปรับตัวให้เข้ากับเงื่อนไขใหม่หรือข้อกำหนดของงานใหม่ได้ด้วยการอบรมเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะซึ่งเป็นวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ ที่ช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับการทำงานได้เป็นอย่างดี ขณะที่ Ployhart and Bliese (2006) ได้ปรับแนวคิดใหม่โดยมุ่งเน้นไปยังโครงสร้างภายในส่วนบุคคล ความแตกต่างของบุคคลมีผลต่อระดับความสามารถการรู้คิด ที่ใช้ในการปรับตัวทั้งเชิงรับและเชิงรุก เช่น ความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการทำงานต่าง ๆ ที่นำไปสู่พฤติกรรมเชิงรุกในการทำงาน เป็นต้น

Van Dam (2013) รายงานว่า พนักงานในองค์กรต่างมีกรอบฐานทรัพยากร (Resource-Based Framework) ของตนเองที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปรับตัวในที่ทำงาน ประกอบด้วย (1) การปรับตัวด้านความคิด (Cognitive Adaptability) มีความเกี่ยวข้องกับการตื่นตัวของพนักงานในเรื่องของความคิดความสงสัยแวดล้อมว่าอยู่ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และสมควรที่จะตอบสนองอย่างไร เช่น การตอบสนองโดยการแสดงความยืดหยุ่นทางความคิดและการตั้งมั่นในสมาธิ ซึ่งรวมถึงการมีสภาวะทางด้านจิตที่เป็นบวก โดยสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิมจะถูกแทนที่ด้วยแนวคิดหรือแนวทางในการแก้ไขใหม่ พนักงานที่สามารถปลดตัวเองจากบทบาทและกิจวัตรในการทำงานแบบเดิมได้ จะเป็นผู้ที่เรียนรู้งานใหม่ได้เร็วและทำงานได้ดีกว่าพนักงานที่ไม่มีการปรับตัวด้านความคิด (2) การปรับตัวด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective Adaptability) เป็นความรู้สึกทางจิตที่เป็นผลมาจากการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เช่น การรับมือกับเหตุการณ์ที่ตึงเครียด หรือการกระทบกระเทือนด้านจิตใจ เป็นต้น โดยพบว่า พนักงานจะสามารถปรับตัวได้ดี

และมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากสามารถคงความอารมณ์ดีไว้ได้ หรือฟื้นตัวจากอารมณ์เชิงลบได้อย่างรวดเร็ว เช่น การเป็นผู้ที่สามารถฟื้นฟูจิตใจกลับคืนสู่ภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว การเป็นผู้ที่มีอารมณ์เชิงบวก และการเป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี เป็นต้น ดังนั้น ความสามารถในการปรับตัวด้านอารมณ์ความรู้สึกจึงถือเป็นความสามารถของบุคคลในการตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่และความไม่แน่นอนเชิงบวก ตลอดจนเป็นผู้ที่มีความสามารถสะท้อนกลับเมื่อเกิดประสบการณ์ทางอารมณ์เชิงลบ และ (3) การปรับตัวด้านพฤติกรรม (Behavioral Adaptability) ถูกมองว่าเป็นทักษะเฉพาะบุคคลโดยสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้ง จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการปรับตัวของพนักงานที่แตกต่างกัน การสำรวจโดย Van Dam พบว่า แนวโน้มเชิงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรจะประกอบด้วยพฤติกรรม 3 ประการ ได้แก่ (1) การปรับตัวเชิงรุก (2) การผัดวันประกันพรุ่ง และ (3) การปฏิเสธ เช่น การยึดมั่นในกิจวัตรเดิม ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังพบงานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการเผชิญปัญหาที่เป็นแนวโน้มการตอบสนองในสถานการณ์ที่ท้าทาย เช่น การเผชิญปัญหาแบบเน้นปัญหา การเผชิญปัญหาที่เน้นอารมณ์ และการเผชิญปัญหาเพื่อหลีกเลี่ยง เป็นต้น (Voronin et al., 2020) อย่างไรก็ตาม ทั้งกระบวนการเข้าหาและการหลีกเลี่ยงอาจมีความจำเป็นต่อความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การประเมินแนวโน้มการตอบสนองเหล่านี้ จึงควรคำนึงถึงลักษณะตามบริบทด้วย (Van Dam, 2013)

การศึกษาในสมาคมสุขภาพแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (United States Health Associates--USHA) รายงานว่า ความอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้นำมีความเหมาะสมกับองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมภายในซับซ้อนและจำเป็นต้องการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เช่น การสร้างเครือข่าย การสร้างค่านิยมร่วมกัน การเพิ่มความยืดหยุ่น และการปรับตัว (Adaptability) ความอ่อนน้อมถ่อมตนจะสนับสนุนให้บุคคลและทีมงานทุกระดับ มีความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Aware) รวมถึงประเมินสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและความสามารถของตนเองได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ซึ่งช่วยให้พวกเขาไม่เพียงเผชิญกับความท้าทายที่มีอยู่ แต่ยังเรียนรู้วิธีที่จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป (Norcross &

Manning, 2019) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Trinh (2019) ที่เก็บข้อมูลจากบุคลากรทางการแพทย์ในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า ความอ่อนน้อมถ่อมตนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางเป้าหมายในการทำงาน ที่ทำให้บุคลากรทางการแพทย์มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง การปลูกจิตสำนึกให้กับทีมผู้นำและผู้บริหาร รวมถึงผู้เชี่ยวชาญให้มีความอ่อนน้อมถ่อมตน โดยเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม Trinh อธิบายว่า จะสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรรู้จักการเปิดรับมุมมองจากผู้อื่น เนื่องจากรับรู้ในข้อจำกัดของตน สิ่งนี้จะทำให้บุคลากรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการทำงานที่มากขึ้น

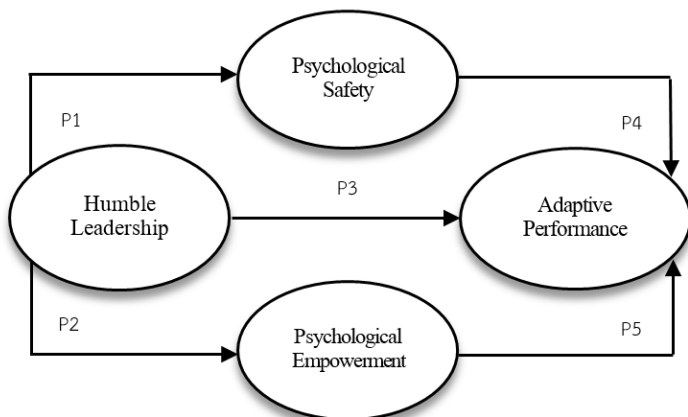
ขณะที่ผลการศึกษาของ Rosen et al. (2011) พบว่า การที่ทีมงานจะประสบความสำเร็จได้นั้น สมาชิกในทีมจะต้องตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ การมีบรรยากาศความปลอดภัยทางใจจะช่วยให้สมาชิกในทีมสามารถให้ความคิดเห็น ให้ความช่วยเหลือ และให้ข้อเสนอแนะ (Gong & Li, 2019) ที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน เพื่อให้ทีมสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา เป็นต้น สอดคล้องกับ Carmeli and Gittell (2009) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความปลอดภัยทางใจกับการเรียนรู้จากความล้มเหลวในองค์กร Carmeli and Gittell อธิบายว่า ในภาวะที่องค์กรต้องเผชิญกับความล้มเหลว การมีบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยทางใจจะทำให้พนักงานคลายความวิตกกังวลลงเมื่อต้องแสดงความคิดเห็น ความปลอดภัยทางใจจะเอื้อต่อการสนทนาอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกปฏิเสธหรือตอบโต้ นอกจากนี้ การศึกษาดังกล่าวยังชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงของการแบ่งปันความรู้ และการให้ความเคารพซึ่งกันและกันที่ไม่เพียงแต่จะช่วยให้พนักงานประสานการทำงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ความสัมพันธ์ในลักษณะแบบเดียวกันนี้จะช่วยให้พนักงานสามารถยกระดับและใช้ความสามารถของตนเองเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ล้มเหลวให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาในประเทศจีนของ Yang, Dan, and Jing-Han (2017) ที่รายงานว่า ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันอย่างดุเดือด (Fiercer Competition Environment) องค์กรสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการปรับตัวส่วนบุคคลได้ โดยส่งเสริมให้พนักงานมีพลังอำนาจทางจิต ด้วยการสนับสนุนให้พนักงานสามารถพัฒนาและวางแผนอาชีพได้ด้วยตนเอง การมีอิสระในงานจะทำให้พนักงานเหล่านี้เกิดความมั่นใจที่มีประสิทธิภาพโดยตรงต่องานที่รับผิดชอบ Yang et al. อธิบายเพิ่มเติมว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตนั้น เป็นสื่อกลางที่สมบูรณ์ของความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้นำเชิงบวกและการปรับตัวในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรควรช่วยเหลือพนักงานให้เข้าใจถึงเป้าหมายของงานที่ถูกต้อง การทำให้พวกเขารู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเองในกลยุทธ์ขององค์กร สิ่งนี้จะช่วยให้พนักงานปรับตัวเพื่อความสำเร็จขององค์กรร่วมกันภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง สอดคล้องกับการศึกษาของ Anindyajati, Harding, Koesma, and Nugraha (2018) ที่เก็บข้อมูลจากตัวอย่างแพทย์ในประเทศอินโดนีเซีย โดยพบว่า การดำเนินการประกันสุขภาพ (เช่น ระบบประกันสังคมของชาติ) ส่งผลกระทบอย่างมากต่อสถานพยาบาลด้านสุขภาพ เจื่อนไข่นี้ไม่เพียงแต่ต้องเปลี่ยนผู้บริหารโรงพยาบาลเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อแพทย์ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการให้บริการด้วย ภายใต้สถานการณ์เหล่านี้แพทย์ที่ตระหนักว่าตนมีบทบาทสำคัญในองค์กร จะสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว การทำให้แพทย์มีพลังอำนาจทางจิตซึ่งเป็นแรงจูงใจภายใน สิ่งนี้จะกลายเป็นแรงกระตุ้นที่ทรงพลังทำให้แพทย์ปรับพฤติกรรมการทำงานเพื่อตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรที่กำลังเปลี่ยนไป

ดังนั้น จากผลการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สามารถกำหนดเป็นประพจน์ในแบบจำลองแนวคิดได้ ดังนี้ *P3* ภาวะผู้นำแบบอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงานของพนักงาน *P4* ความปลอดภัยทางใจของพนักงานมีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงานของพนักงาน และ *P5* การเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตของพนักงานมีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงานของพนักงาน

แบบจำลองแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความปลอดภัยทางใจและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิต

การทบทวนวรรณกรรมและการกำหนดประพจน์ครั้งนี้ สามารถพัฒนาเป็นแบบจำลองแนวคิดประกอบด้วย 4 ตัวแปรแฝง (Latent Variables) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แบบจำลองแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความปลอดภัยทางใจและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิต

การวัดตัวแปรแฝงในแบบจำลองข้างต้น วัดจากตัวแปรประจักษ์ (Observed Variables) ซึ่งมีองค์ประกอบในแต่ละตัวแปร ดังนี้

1. การวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำแบบอ่อนน้อมถ่อมตน ดัดแปลงจากแนวคิดของ Owens et al. (2013) ซึ่งวัดภาวะผู้นำแบบอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารจาก 3 องค์ประกอบ คือ (1) ความตั้งใจในการตรวจสอบตัวเองอย่างถูกต้อง (2) การชื่นชมจุดแข็งและการเสียสละของผู้อื่น และ (3) การยอมรับการแนะนำ (การเปิดรับแนวคิดและข้อเสนอแนะใหม่ ๆ)

2. การวัดตัวแปรแฝงความปลอดภัยทางใจ ดัดแปลงจากแนวคิดของ O'Donovan and McAuliffe (2020) ซึ่งวัดความปลอดภัยทางใจของพนักงานจาก 4 องค์ประกอบ คือ (1) ความสบายใจในการแสดงความคิดเห็น (2) ความ

รู้สึกเชื่อมั่นที่จะให้การสนับสนุน (3) ความรู้สึกปลอดภัยเมื่อต้องเรียนรู้ร่วมกัน และ (4) ความใกล้ชิดสนิทสนม

3. การวัดตัวแปรแฝงการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิต ดัดแปลงจากแนวคิดของ Spreitzer (1995) ซึ่งวัดพลังอำนาจทางจิตของพนักงานจาก 4 องค์ประกอบ คือ (1) การได้ทำงานที่มีความหมาย (2) ความสามารถในการที่รับผิดชอบ (3) การมีอำนาจในการตัดสินใจได้อย่างอิสระ และ (4) ผลกระทบของตนเองที่มีต่อหน่วยงาน

4. การวัดตัวแปรแฝงการปรับตัวในการปฏิบัติงาน ดัดแปลงจากแนวคิดของ Charbonnier-Voirin and Roussel (2012) ซึ่งวัดการปรับตัวในการปฏิบัติงานของพนักงานจาก 5 องค์ประกอบ คือ (1) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (2) ปฏิกริยาเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด (3) ความสามารถในการปรับตัวเพื่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (4) ความพยายามในการฝึกฝนและเรียนรู้ และ (5) การจัดการกับความเครียดในการทำงาน

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การทบทวนวรรณกรรมครั้งนี้ ขอสรุปว่า เมื่อใดที่ผู้บริหารองค์การมีภาวะผู้นำแบบอ่อนน้อมถ่อมตน จะทำให้พนักงานรับรู้ถึงการดำเนินงานที่มีบรรยากาศของความปลอดภัยทางใจ ส่วนการแสดงความอ่อนน้อมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยคำชื่นชมและให้อำนาจร่วมตัดสินใจ จะทำให้พนักงานเกิดพลังอำนาจทางจิตที่รับรู้ว่า ตนเองมีความสามารถที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ได้ทำงานที่มีความหมายต่อองค์กร นอกจากนี้ ยังพบว่า การทำงานภายใต้บรรยากาศของความปลอดภัยทางใจและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตให้แก่พนักงาน เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานสามารถปรับตัวในทิศทางเดียวกับองค์การที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปได้

ความเชื่อมโยงข้างต้น ทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎีที่ผู้เขียนเชื่อว่าสามารถขยายความรู้ที่มีอยู่เดิมได้ โดยพบว่า ความอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารอาจเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยามที่องค์กรกำลังเผชิญกับปัญหาหรือต้องการการเปลี่ยนแปลง

ขณะที่การนำกรอบแนวคิดไปปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้ (1) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทำให้พนักงานรับรู้ถึงความปลอดภัยทางใจ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ภาวะผู้นำแบบอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความปลอดภัยทางใจของพนักงาน ดังนั้น หากต้องการให้พนักงานรับรู้ถึงบรรยากาศการทำงานที่มีความปลอดภัยทางใจ องค์กรควรพัฒนาผู้บริหารให้ยอมรับในจุดอ่อนของตนเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และชื่นชมจุดแข็งของผู้อื่นเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี ตลอดจนเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้จะสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่กระตุ้นให้พนักงานมีความกล้าที่ถูกต้องเหมาะสมผ่านการแสดงความคิดเห็น และเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อประโยชน์ขององค์กร และ (2) การเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิต จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ภาวะผู้นำแบบอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตของพนักงานอย่างมาก ดังนั้น การยอมรับในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนสนับสนุนให้พนักงานทำงานได้อย่างอิสระ สิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจภายในที่มีความพร้อมที่จะพัฒนางาน และค้นหาคำตอบสำหรับปัญหาที่มีอยู่เสมอ

ส่วนข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต สำหรับการนำแบบจำลองแนวคิดไปประยุกต์ใช้ จำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทที่จะศึกษาอย่างรอบคอบ ที่ทำให้มั่นใจว่าองค์การอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่กำลังเปลี่ยนแปลง ยกตัวอย่าง ในบริบทของโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นหน่วยงานที่กำลังปรับตัวอย่างรวดเร็ว เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ COVID-19 ทั้งในเรื่องการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์ และการบริหารงานภายในองค์กรแบบทำงานจากที่บ้าน โดยผู้เขียนขอเสนอแนะว่า การวิจัยในอนาคตควรใช้วิธีการวิจัยเชิงผสมที่การวิจัยเชิงปริมาณนั้น อาจนำแบบจำลองแนวคิดที่พัฒนาขึ้นไปทดสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Goodness of Fit Indices) เป็นตัวทดสอบคุณภาพของแบบจำลอง ขณะที่การวิจัยเชิงคุณภาพ อาจใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่มกับบุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหน่วยงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่น่าสนใจและมีมิติที่

หลากหลาย ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ยากขึ้นและรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้พลวัตแห่งการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

กิตติกรรมประกาศ

บทความฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผู้เขียนขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ที่สละเวลาตรวจแก้บทความ รวมถึงให้กำลังใจผู้เขียนจนบทความฉบับนี้สำเร็จด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

- Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S., & Shah, A. M. (2020). Impact of humble leadership on project success: The mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 349-367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0230>
- Anderson, E. C., Carleton, R. N., Diefenbach, M., & Han, P. K. J. (2019). The relationship between uncertainty and affect. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-17.
- Andersson, M., Moenb, O., & Brett, P. O. (2020). The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 55(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016 /j.jengtecman.2020.101554>
- Anindyajati, M., Harding, D., Koesma, R. E., & Nugraha, Y. (2018, July). *Organizational commitment as a mediator between psychological empowerment and adaptive performance among doctors*. Paper presented at the Asian Association of

- Indigenous and Cultural Psychology (AAICP) (pp. 718-729), Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia. http://conferences.cseap.edu.my/aaicp2018/asset/doc/AAICP2018_ISBN_20190826.pdf
- Bajaba, A., Bajaba, S., Algarni, M., Basahal, A., & Basahel, S. (2021). Adaptive managers as emerging leaders during the COVID-19 crisis. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-11.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Barak, M., & Levenberg, A. (2016). Flexible thinking in learning: An individual differences measure for learning in technology-enhanced environments. *Computers & Education*, 99, 39-52. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2016.04.003>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18, 1-9. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Brashers, D. E. (2007). A theory of communication and uncertainty management. In B. B. Whaley & W. Samter (Eds.), *Explaining communication: Contemporary theories and exemplars* (pp. 201-218). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. <https://psycnet.apa.org/record/2006-21534-011>
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning From failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Cauwelier, P. (2019). Building high-performance teams through action learning. *Action Learning: Research and Practice*, 16(1), 68-76.

- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(3), 280-293. <https://doi.org/10.1002/CJAS.232>
- Chen, Y., Liu, B., Zhang, L., & Qian, S. (2018). Can leader “humility” spark employee “proactivity”? The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 326-339.
- Clark, T. R. (2020). *The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Dusenberry, L., & Robinson, J. (2020). Building psychological safety through training interventions: Manage the team, not just the project. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 63(3), 207-226. <https://doi.org/10.1109/TPC.2020.3014483>
- Edem, M. J., Akpan, E. U., & Pepple, N. M. (2017). Impact of workplace environment on health workers. *Occupational Medicine & Health Affairs*, 5(2), 1-5.
- 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., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.

- Gonçalves, L., & Brandão, F. (2017). The relation between leader's humility and team creativity: The mediating effect of psychological safety and psychological capital. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 687-702.
- Gong, Z., & Li, T. (2019). Relationship between feedback environment established by mentor and nurses' career adaptability: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 27(7), 1568-1575. <https://doi.org/10.1111/jonm.12847>
- Greenleaf, R. K. (1997). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Jeung, C. -W., & Yoon, H. J. (2016). Leader humility and psychological empowerment: Investigating contingencies. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1122-1136.
- Khan, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kwon, C. -K., Han, S. -H., & Nicolaides, A. (2020). The impact of psychological safety on transformative learning in the workplace: A quantitative study. *Journal of Workplace Learning*, 32(7), 533-547.
- Lowrance, T. L. (2020). *The role of humility in servant leadership: A multiple case study across organizations*. Unpublished doctoral dissertation. Dallas Baptist University.
- Meyerson, S. L., & Kline, T. J. B. (2008). Psychological and environmental empowerment: Antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(5), 444-460.
- Nielsen, R., & Marrone, J. A. (2018). Humility: Our current understanding of the construct and its role in organizations.

International Journal of Management Reviews, 20(4),

805-824. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12160>

Norcross, M. A., & Manning, M. R. (2019). Humility as an enabler of organizational growth and change. *Research in Organizational Change and Development*, 27, 59-82.

O'Donovan, R., Brún, A., D., & McAuliffe, E. (2021). Healthcare professionals experience of psychological safety, voice, and silence. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-16.

O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020). Exploring psychological safety in healthcare teams to inform the development of interventions: Combining observational, survey and interview data. *BMC Health Services Research*, 20, 1-16.

Opoku, M. A., Choi, S. B., & Kang, S. -W. (2020). Psychological safety in Ghana: Empirical analyses of antecedents and consequences. *International Journal of Environment Research and Public Health*, 17(1), 1-20.

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. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>

Ployhart, R. E., & Bliese, P. D. (2006). Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments. *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research*, 6, 3-39.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>

- Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., e Cunha, M. P., Silard, A., Gonçalves, L., Martins, M., Simpson, A. V., & Liu, W. (2019). Leader humility and team performance: Exploring the mediating mechanisms of team PsyCap and task allocation effectiveness. *Journal of Management*, 45(3), 1009-1033.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Harlow, Essex, England: Pearson Education.
- Rosen, M. A., Bedwell, W. L., Wildman, J. L., Fritzsche, B. A., Salas, E., & Burke, C. S. (2011). Managing adaptive performance in teams: Guiding principles and behavioral markers for measurement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 107-112. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.003>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2018). *Humble leadership: The power of relationships, openness, and trust*. Williston, VT: Berrett-Koehler Publishers.
- Solas, J. (2016). The banality of bad leadership and followership. *Society and Business Review*, 11(1), 12-23.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Steinmann, B., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2018). The path is the goal: How transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338>
- Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6), 1-5.

- Thomas, K. C., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Trinh, M. P. (2019). Overcoming the shadow of expertise: How humility and learning goal orientation help knowledge leaders become more flexible. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-19.
- Turnipseed, T., & VandeWaa, E. (2020). Fits and misfits: The Impact of individual differences on psychological empowerment in healthcare. *Journal of Health and Human Services Administration*, 43(1), 60-86.
- Van Dam, K. (2013). Employee adaptability to change at work: A multidimensional, resource-based framework. In S. Oreg, A. Michel, & R. By (Eds.), *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee’s perspective* (pp. 123-142). Cambridge: Cambridge University Press.
- Vela, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393-408. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.006>
- Vidman, A., & Strömberg, A. (2021). Leadership for a healthy work environment – A question about who, what and how. *Leadership in Health Services*, 34(1), 1-15.
- Voronina, I. A., Manrique-Millonesb, D., Vasinc, G. M., Millones-Rivallesd, R. B., Manrique-Pinoe, O., Fernández-Ríosf, N., Marakshina, Y. A., Lobaskova, M. M., Symanyuk, E. E., Pecherkina, A. A., Ageeva, I. A., Lysenkova, I. A., Ismatullina, V. I., Sitnikova, M. A., & Malykh, S. B. (2020). Coping responses during the COVID-19 pandemic: A cross-cultural comparison of Russia, Kyrgyzstan, and Peru. *Psychology in Russia: State of the Art*, 13(4), 55-74.

- Walters, K. N., & Diab, D. L. (2016). Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement. *Journal of Leadership Studies*, 10(2), 7-18.
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: A cross-level investigation. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-9.
- Weidman, A. C., Cheng, J. T., & Tracy, J. L. (2018). The psychological structure of humility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(1), 153-178.
- Yang, Q., Dan, W., & Jing-Han, C. (2017, August). *The impact of organizational empowering leadership behavior on individual adaptive performance: Cross-level mediation effect of organizational psychological empowerment*. Paper presented at the International Conference on Management Science & Engineering (24th) (pp. 59-64). Nomi, Japan: IEEE.
- Yousaf, A., & Hadi, N. U. (2020). Effect of psychological empowerment on authentic leadership and affective commitment relationship. *Journal of Managerial Sciences*, 14(4), 109-126.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Zhang, Z., & Song, P. (2020). Multi-level effects of humble leadership on employees' work well-being: The roles of psychological safety and error management climate. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-13.
- Zhou, M., & Lin, W. (2016). Adaptability and life satisfaction: The moderating role of social support. *Frontiers in Psychology*, 7, 1-7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01134>