

Psychological Safety

The missing link through the **Audit Lens**



จุดบอดที่มักถูกมองข้าม (การควบคุมภายใน-สัญญาณเตือนความเสี่ยง) ในมุมมองของผู้ตรวจสอบภายใน



Psychological Safety หรือ ความปลอดภัยทางใจ ได้เป็นคำที่แพร่หลายไปทั่วโลกจากบุคคลสำคัญ 2 ท่าน คือ Amy Edmondson ศาสตราจารย์จาก Harvard Business School ผู้ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นในเชิงวิชาการที่ทำให้คำนี้เป็นที่รู้จัก สิ่งที่สะกิดใจให้กับ Amy Edmondson มาสนใจเรื่องนี้เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 90s เธอไปทำงานวิจัยร่วมกับทีมแพทย์ และสังเกตว่าทีมแพทย์ที่เก่งมากๆ อันดับต้นๆ ของโรงพยาบาล กลับมีรายการความผิดพลาดมากกว่าทีมที่ไม่เก่ง ฟังดูแล้วมันขัดแย้งกันมาก คนเก่งๆ น่าจะทำผิดพลาดน้อยกว่าสิ แต่เหตุผลจริงๆ แล้ว ก็คือ ทีมที่เก่งนั้น เปิดใจ และกล้าที่จะรายงานความผิดพลาดของตัวเอง มากกว่าทีมที่ไม่เก่ง นอกจากจะกล้ารายงานแล้ว ยังเอาความผิดพลาดเหล่านั้นมาพูดคุย มาวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไขอีกด้วย

แม้ Amy จะเป็นคนนิยามคำนี้ แต่คนที่ทำให้มันกลายเป็น "Trend" ไปทั่วโลกคือ Google ที่ได้ทำการวิจัยชื่อ "Project Aristotle" เพื่อหาคำตอบว่า "อะไรที่ทำให้ทีมมีประสิทธิภาพสูงสุด?" และผลลัพธ์ที่ได้หลังจากวิเคราะห์ทีมกว่า 180 ทีม พบว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดอันดับ 1 ไม่ใช่ความฉลาดของคนในทีมหรือความเก่งเฉพาะตัว แต่คือ Psychological Safety * ผลการวิจัยนี้ถูกตีพิมพ์ใน *The New York Times* เมื่อปี 2016 ทำให้ผู้บริหารทั่วโลกตื่นตัวกับคำนี้ทันที





ซึ่งหัวใจสำคัญของ Psychological Safety ไม่ใช่การ "ทำตัวดีต่อกัน" แต่คือการที่คนในทีมกล้าทำ 4 อย่างนี้โดยไม่กลัวโดนตัดสิน:

1. กล้าถาม (Asking questions)
2. กล้ายอมรับความผิดพลาด (Admitting mistakes)
3. กล้าเสนอไอเดียใหม่ๆ (Offering new ideas)
4. กล้าคัดค้าน (Challenging the status quo)

(ที่มา : [Knowledge Spiral](https://medium.com/the-knowledge-spiral)) <https://medium.com/the-knowledge-spiral>

Psychological Safety เกี่ยวข้องอะไรกับ internal control

เมื่อพูดถึง **Internal Control** เรามักนึกถึงระบบการควบคุมที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Hard Controls) เช่น นโยบาย หรือคู่มือปฏิบัติงาน กฎระเบียบ แต่เราอาจลืมนึกถึง "หัวใจสำคัญ" ของการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งก็คือ **"คน"** และนี่คือจุดที่ Psychological Safety เข้ามามีบทบาทสำคัญ โดยเป็น **"Invisible Control"** ซึ่งเป็นการควบคุมภายในที่มองไม่เห็นแต่ทรงพลัง ช่วยอุดช่องว่างที่ Hard Controls เข้าไม่ถึง ซึ่งหากองค์กรใดมีบรรยากาศของความปลอดภัยทางใจให้กับพนักงานแล้วนั้น พนักงานก็จะเป็นฟันเฟืองหรือแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในได้โดย:

- พนักงานที่รู้สึกปลอดภัยจะเป็น "Sensor" ตรวจจับความเสี่ยงได้เร็วกว่าผู้ตรวจสอบฯ: **Early Warning System** 
พนักงานจะกล้าทำหน้าที่เป็นด่านหน้าในการควบคุม (**Frontline Control**) รายงานความเสี่ยงได้ทันเวลาที่ ก่อนที่ความเสี่ยงจะขยายวงกว้าง
- **"เป็นหูเป็นตา" ที่แท้จริง: Reduced Silence Risk**   : เรามักพูดถึงการป้องกันทุจริตหรือข้อผิดพลาด แต่ระบบจะตรวจจับอะไรไม่ได้หรือทำได้ยาก หากคนในองค์กรเลือกที่จะ **"เงียบ"** เมื่อเห็นสิ่งผิดปกติ
- **Quality of Evidence**  : เมื่อพนักงานรู้สึกปลอดภัย ข้อมูลที่ผู้ตรวจสอบจะได้รับนั้น จะเป็น "ความจริง" มากกว่า "การจัดฉาก" หากองค์กรมีการสร้างพื้นที่ปลอดภัยจะช่วยให้พนักงานกล้าแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างจริงจัง (**Culture of Trust**) เพื่อช่วยกันพัฒนาระบบให้ดีขึ้น ส่งเสริมการสื่อสารที่โปร่งใสเพื่อประโยชน์ส่วนรวม สร้างวัฒนธรรมการสนับสนุนและปกป้องซึ่งกันและกัน โดยไม่กลัวที่จะรายงาน เพราะไม่ยากถูกมองว่าเป็นคนขี้ฟ้อง หรือกลัวโดนลูกหลงอีก

เชื่อมโยงไปยัง COSO Framework : มีอะไรบ้างในองค์ประกอบหลักของการควบคุมภายใน

(อ้างอิง COSO framework : www.coso.org : Internal Control Components)

- **Control Environment** สภาพแวดล้อมการควบคุม ในเรื่องของ **"Tone at the Top"** หรือทัศนคติของผู้บริหาร หากได้มีการเปลี่ยนภาพลักษณ์จากการสั่งการ สูการรับฟัง การส่งสัญญาณว่าองค์กรนี้ให้ความสำคัญกับการ **"ทำสิ่งที่ถูกต้อง"** และพร้อมใจกันเป็นแบบอย่างที่ดี จะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ความโปร่งใส ทำให้การควบคุมภายในไม่ใช่เรื่องของการจับผิด แต่เป็นเรื่องของการสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจ เพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
- **Information & Communication**: เรื่องนี้นับเป็น Key control ของระบบบริหารความเสี่ยง เพราะ **"ข้อมูล"** คือปัจจัยสำคัญยิ่งในกระบวนการตัดสินใจ หากพนักงานรู้สึกไม่ปลอดภัย ก็มักจะลังเล ไม่กล้าส่งต่อ "ข้อมูลเชิงลบ" ส่งผลให้พนักงานมักรายงานแต่เรื่องที่ "ผ่านเกณฑ์" และซ่อนเรื่องที่เป็นปัญหาไว้ จนกว่าปัญหาจะใหญ่เกินกว่าจะซ่อนได้ หรือข้อมูลอาจถูกบิดเบือนให้สอดคล้องกับความเห็นของผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจสูงสุด จึงเป็นโจทย์ใหญ่ในองค์กรที่จะต้องทำอย่างไรให้บรรยากาศการทำงานช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความ **"กล้า"** ที่จะสื่อสารออกมา
- **Monitoring Activities**: การตรวจสอบจะทำได้ยากหากทุกคนพยายามปกปิดความจริง หากพนักงานรู้สึกไม่ปลอดภัย เขาจะทำเพียงเพื่อให้ "ผ่านเกณฑ์" แต่จะซ่อนปัญหาที่แท้จริงไว้ได้พรม เพราะกลัวว่าการเผยจุดอ่อนจะส่งผลกระทบต่อ KPI หรือความมั่นคงในงาน หรืออาจเกิดการ "จัดฉาก" ก่อนจะมีการเข้าตรวจสอบ ทำให้ผู้ตรวจสอบมองเห็นเพียงภาพที่สวยงามแต่ไม่ใช่ความจริงที่เกิดขึ้นทุกวัน ดังนั้น เพื่อให้กระบวนการตรวจสอบติดตามผลทำงานได้จริง ก็ควรที่จะต้องมุ่งเน้นไปที่กระบวนการ ไม่ใช่เจาะจงไปที่ตัวบุคคล (**Focus on Systems, Not People**) ซึ่งผู้ตรวจสอบภายใน ก็เป็นฟันเฟืองหนึ่งในการขับเคลื่อนเรื่องนี้ได้



สัญญาณเตือน (Red Flags) เมื่อองค์กรขาด Psychological Safety

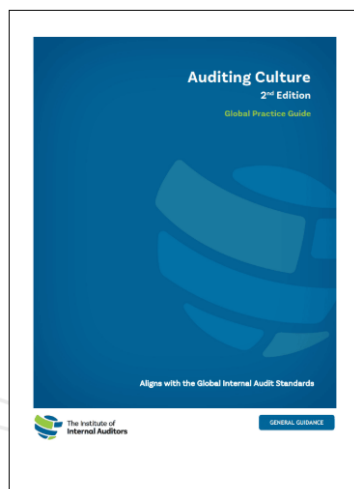
โดยที่ผู้ตรวจสอบภายในอาจสังเกตการณ์เบื้องต้นได้จากเหตุการณ์เหล่านี้

- การประชุมที่ทุกคนเงียบ หรือมีแต่การพยักหน้าเห็นชอบไม่มีการโต้แย้ง หรือไม่มีการนำเสนอมุมมองที่แตกต่าง แม้จะเป็นประเด็นที่ซับซ้อนและมีความเสี่ยงสูง เมื่อมีการซักถามถึงปัญหา ผู้รับผิดชอบมีท่าทีปกป้องตัวเองทันที แทนที่จะพยายามอธิบายความจริง หรือบอความผิดให้ปัจจัยภายนอก
- การรายงานผลการดำเนินงานที่ "สมบูรณ์แบบเกินจริง" ที่หากมองภาพเสมือนของ "แดงโม" โดยภายนอกเป็นสีเขียว: รายงานดูดี สวยงาม ตัวเลขบรรลุเป้าฯ แต่ภายในเป็นสีแดง: มีปัญหาซุกซ่อนอยู่ทั้งงบประมาณบานปลาย งานล่าช้า หรือทุจริต ผู้บริหารจะทราบความจริงก็ต่อเมื่อ "แดงโมถูกผ่าออก" หรือเมื่อปัญหานั้นระเบิดออกมาจนเกินจะแก้ไขได้แล้ว
- เมื่อคำสัมภาษณ์ในการลาออกนั้นบอกความจริงไม่หมด ซึ่งสะท้อนถึงความหวาดกลัวที่ฝังรากลึก เพราะ Exit Interview ควรจะเป็นโอกาสสุดท้ายที่องค์กรจะได้ฟังความจริง แต่หากพนักงานยังเลือกที่จะ "นั่งเงียบ" หรือ "ตอบกลางๆ" นั้นแสดงว่าความหวาดกลัวนั้นฝังรากลึกแม้กระทั่งในวันที่เขาจะจากไปแล้ว ซึ่งสิ่งนี้อาจทำให้พนักงานไม่พูดความจริง อาจเกิดจากหลายปัจจัย เช่น การเสียความสัมพันธ์กับหัวหน้าเก่า ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประวัติ (Background Check) ในที่ทำงานใหม่ หรือ เชื่อว่า "พูดไปก็ไม่มียะไรเปลี่ยน" เพราะองค์กรไม่เคยแสดงให้เห็นว่ารับฟังหรือพร้อมแก้ไขปัญหามาจริงจัง รวมถึงขาดความเชื่อมั่นในกระบวนการของทาง HR ว่าข้อมูลใน Exit Interview จะถูกเก็บเป็นความลับ



บทบาทของ Internal Audit

1. บทบาทในการเป็น "ผู้ตรวจสอบ" (Assurance) ผู้ตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่ประเมินว่า Soft Controls เรื่อง Psychological Safety ในองค์กรนั้นมืออยู่จริงหรือไม่ โดยอาจดำเนินการผ่านการตรวจสอบเรื่องของ "วัฒนธรรมองค์กร" ซึ่งสามารถศึกษาผ่าน [Global Practice Guide: Auditing Culture, 2nd Edition | The IIA](#) ของทาง IIA global เพื่อผู้ตรวจสอบสามารถนำมาเป็น guideline ในการกำหนดแนวทางการตรวจสอบ (อ้างอิง www.theiia.org)



All organizations have a culture, whether intentionally created or not. Likely there are also subcultures within an organization, especially if multiple locations or campuses exist.

This global practice guide will help internal auditors understand risks associated with an organization's culture, how effective management of those risks supports a successful control environment, and how to approach an assessment of culture, and it's now aligned with The IIA's Global Internal Audit Standards™.

ทั้งนี้ ยังสามารถศึกษา **Organizational Behavior Topical Requirement** จาก website ของทาง IIA เพื่อนำมาเป็นแนวทางเพิ่มเติม อ้างอิง : <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/topical-requirements/organizational-behavior/>

Organizational Behavior Topical Requirement

Issued: December 15, 2025 | Effective: December 15, 2026

Organizational behavior encompasses the human side of risk, comprising the observable actions, decisions, and interpersonal dynamics of individuals and groups within an organization. Misaligned behavior can prevent organizations from achieving strategic objectives, fulfilling stakeholder expectations, and complying with regulatory standards. The Organizational Behavior Topical Requirement provides a minimum baseline and consistent, comprehensive approach to help auditors assess the design and effectiveness of control processes related to behavior.

The companion user guide provides examples and additional details for applying the Topical Requirement.



Organizational Behavior Topical Requirement

Sandro Boeri
Internal Audit Leader

Wieke Scholten, PhD
Behavioral Scientist

International Professional Practices Framework (IPPF)

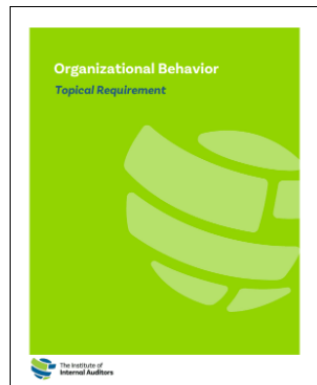
03:32 Institute of Internal Auditors

Role of internal auditing in organizational behavior

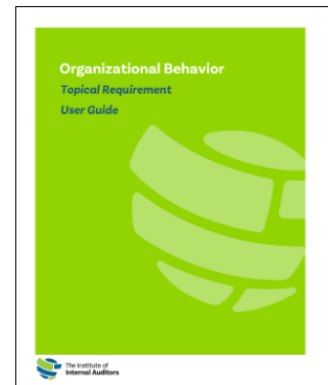
Culture is often seen as a vague topic. Listen to behavioral experts explain how reframing culture as organizational behavior makes it a concrete, risk-based subject that can be assessed using the Organizational Behavior Topical Requirement.

[Download Topical Requirements Application Guidance](#) [Download Report on Development and Public Consultation Process](#)

Requirement



User Guide



2. บทบาทในการเป็น "ต้นแบบ" (The Role Model – Lead by example)

หากผู้ตรวจสอบภายในต้องการให้คนอื่นกล้าพูดความจริง เราเองควรต้องสร้างพื้นที่ปลอดภัยนั้นขึ้นมาเองก่อน:

- **Audit with Empathy:** เปลี่ยนการสัมภาษณ์จากการ "ไล่บี้" เป็นการ "รับฟังอย่างเข้าใจ" เมื่อผู้รับการตรวจ (Auditee) รู้สึกปลอดภัยที่จะคุยกับผู้ตรวจสอบฯ
- **Psychological Safety** ภายในทีมตรวจ: สร้างวัฒนธรรมในทีมตรวจสอบเองให้กล้าโต้แย้งประเด็นตรวจพบ (Audit Findings) เพื่อให้มั่นใจว่าข้อสรุปนั้นรอบด้านและปราศจากอคติ

3. บทบาทในการเป็น "Independent communication"

ผู้ตรวจสอบทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างพนักงานและผู้บริหารระดับสูง:

- **Reporting the Unspoken:** หากพบว่ามีประเด็นเรื่อง "อุปสรรคในการสื่อสาร" ควรต้องระบุลงในรายงานผลการตรวจสอบ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบ รับทราบและสั่งการแก้ไขในระดับนโยบาย
- **Advocating for Change:** โดยผู้ตรวจสอบสามารถใช้ผลการตรวจสอบอ้างอิงและพิจารณาแนวทางที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน
 - ✓ **Root Cause Analysis (RCA)** ที่มุ่งเน้นระบบ: เมื่อพบข้อบกพร่องผู้ตรวจสอบฯ ต้องเป็นผู้นำในการวิเคราะห์ว่า "ระบบหรือกระบวนการใดที่ส่งผลหรือเป็นสาเหตุให้คนทำผิด" แทนที่จะสรุปง่าย ๆ ว่าเป็น "Human Error" หรือ ความประมาทของบุคคล
 - ✓ **Redefining Accountability:** ผลักดันให้องค์กรเข้าใจว่า ความรับผิดชอบ (Accountability) ไม่ได้หมายถึงการหาคนมารับผิด (Blame) แต่หมายถึงการที่ทุกคนร่วมกันยอมรับความจริงและร่วมกันแก้ไขเพื่อไม่ให้เกิดซ้ำ
 - ✓ **Incentive Structure Review:** สอบทานและเสนอแนะให้ปรับปรุงระบบการให้รางวัลหรือ KPI ที่ไม่บีบบังคับพนักงานจนต้องปกปิดความจริง



บทสรุป (Conclusion) : ก้าวต่อไปของผู้ตรวจสอบภายใน

งานตรวจสอบภายในมิใช่เพียงการ "หาเจอ" แต่เราอาจต้องเพิ่มภาพการเป็น "ตัวเร่ง" ที่ทำให้คนในองค์กรกล้าที่จะเดินมาบอกเองว่าเขากำลังเผชิญกับปัญหาอะไร ก่อนที่จุดเล็กๆ นั้นจะกลายเป็นวิกฤตที่ย้อนกลับมาทำลายองค์กร ซึ่งก็สอดคล้องกับการเป็น Trusted advisor ให้กับองค์กร

การสร้าง Psychological Safety ที่ผู้ตรวจสอบภายในทำนั้น *ไม่ใช่การลดมาตรฐานการตรวจสอบหรือการละเลยต่อข้อผิดพลาดหรือไม่ยึดถือในจรรยาบรรณวิชาชีพ* แต่คือการช่วยให้เห็นมุมมองที่การควบคุมแบบ Hard Controls เข้าไปไม่ถึง เกิดการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ "ความจริงมีค่าเหนือความกลัว" และ "ความโปร่งใสคือความปลอดภัยของทุกคน"

หากผู้ตรวจสอบภายในสามารถทำลายกำแพงแห่งความหวาดระแวง เราจะไม่เพียงแต่ได้รายงานการตรวจสอบที่มีคุณภาพขึ้นเท่านั้น แต่เรากำลังร่วมสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ยั่งยืน และเป็นທີ່ที่ทุกคนกล้าจะพูดเพื่อรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมอย่างแท้จริง

"เพราะในที่สุดแล้ว ระบบการควบคุมที่แข็งแกร่ง ไม่ได้ถูกเขียนไว้ในคู่มือปฏิบัติงาน แต่ถูกสร้างขึ้นในใจของพนักงานทุกคนที่รู้สึกปลอดภัยพอจะพูดความจริง ก่อนที่จะสายไป"