



ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น : รูปแบบของผู้นำในสถานการณ์พลิกผัน Flexible Leadership : Model of Leader in Turn of Events

สมชาย เทพแสง, พรรัชต์ ลังกะสูตร

Somchai Thepsaeng , Pornrat Langgasoot

มหาวิทยาลัยเกริก, มหาวิทยาลัยปทุมธานี

Kirk University, Pathumthani University

E-mail : somchai17@hotmail.com, korn_pong@hotmail.com

Received: February 13, 2023 **Revised:** July 30, 2024 **Accepted:** December 25, 2024

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับโลกในปัจจุบันที่มีการพลิกผันหรือการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้นำจึงต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน เพื่อนำพาองค์กรให้รอดพ้นจากปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ตลอดจนทำให้เกิดความมั่นคงปลอดภัย รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการทำงานแก่บุคลากร แก้ไขปัญหาความไม่แน่นอนในองค์กร พลิกวิกฤตเป็นโอกาส โดยผู้นำแบบยืดหยุ่นประกอบด้วย การประนีประนอม ความว่องไวและความสามารถในการตอบสนองต่อสถานการณ์ การเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลง โดยเปิดรับแนวคิดใหม่ๆ มีทักษะการสื่อสารและการประสานงานที่ดี และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น, รูปแบบ, สถานการณ์พลิกผัน

Abstract

Flexible leadership is well-suited to today's world that is changing at an accelerated rate. Leaders must prepare to cope with changes in various crises that may occur unexpectedly to lead the organization to escape from various problems and obstacles as well as creating security which include facilitating works for personnel, solve uncertain or unpredictable circumstances in the organization and turn crisis into opportunity. Flexible leadership consists of compromising, agility and ability to respond to situations, openness to change which is more willing to embrace new things or fresh ideas, ability for good communication and coordination skills and able to manage risks effectively.

Keyword : Flexible leadership, Model , Turn of Events



บทนำ

โลกรอบตัวเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เกิดปัญหาต่างๆมากมายทั้งการหยุดชะงักทางธุรกิจ สังคม และการเมือง ความไม่แน่นอนของความมั่นคงทางอาชีพ ความพลิกผันของสังคมและโลกอันมีผลมาจากการเผชิญวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 "ความเหลื่อมล้ำ" ที่มีอยู่เดิมก็กลับปรากฏชัดขึ้นองค์กรต่างๆจึงควรเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน เพื่อนำพาองค์กรหรือสังคมรอดพ้นจากปัญหาด้วยความรวดเร็ว โดยที่ไม่ละเลยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งไปพร้อมๆกัน (Miller, 2021) ขณะเดียวกันเรากำลังอยู่ในช่วงที่บรรยากาศทางการเมืองกำลังถูกนิยามใหม่ ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปและเรายังไม่ทราบแน่ชัดว่าอีก 1-2 ปีข้างหน้าจะเป็นอย่างไร แต่สิ่งที่เราคาดหวังได้คือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและอาจกะทันหัน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในสัดส่วนที่สูง การพลิกผันและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์กรจึงต้องการภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งเพื่อป้องกันปัญหาต่างๆไม่ให้เกิดความรุนแรงและมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรในองค์กร (Braley, 2021) นอกจากนี้จึงต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่ยังคงรักษาบุคลากรที่มีส่วนร่วมและมีแรงจูงใจไว้ และสามารถตอบสนองต่อโลกาภิวัตน์ รวมทั้งมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งในองค์กรมีบุคลากรมีวัยที่แตกต่างกันอย่างหลากหลาย เมื่อพิจารณาทุกสิ่งที่เราเผชิญในแต่ละวัน เป็นเรื่องง่ายที่จะเห็นว่าเหตุใดจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องมีความยืดหยุ่น ประณีประนอม รู้จักผ่อนผันผ่อนยาว ในบางสถานการณ์ผู้นำควรมอบหมายงานและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ รับผิดชอบ กำหนดทิศทาง และให้คำแนะนำเฉพาะบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูง ดังนั้นภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นจึงมีความเหมาะสมกับโลกปัจจุบัน (Ghuzayyil, 2012:23-31)

ความหมายของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสามารถเชื่อมต่อกับใครก็ได้ มีส่วนร่วมในการสนทนาหรือการโต้ตอบได้ดีที่สุด ตระหนักดีถึงความพลิกผันปั่นป่วนในความที่ไม่แน่นอน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรยุคใหม่ พร้อมน้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเปิดรับแนวคิดใหม่ๆ สามารถเป็นผู้นำและจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะดังกล่าวจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ นักวิชาการต่างๆให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นดังนี้

ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น หมายถึง การปรับรูปแบบความเป็นผู้นำ วิธีการ หรือแนวทางให้เข้ากับบริบทที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลง (Kaiser & Overfield, 2010:105-118) มีพฤติกรรมหลายอย่างซึ่งอาจปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่หลากหลาย นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการรู้จำเมื่อใดควรใช้แต่ละพฤติกรรมและทักษะในการดำเนินการที่จำเป็นให้สำเร็จเพื่อแก้ไขความท้าทายใหม่ ๆ ในความเป็นจริงที่ซับซ้อน จัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงในบริบทต่างๆ (Yukl & Mahsud, 2010:81-93) รวมถึงมีความสามารถในการรักษาสมดุลของค่านิยมที่แข่งขันกันและพฤติกรรมที่ขัดแย้งกันในแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน (Landin, 2017:23-24) สามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของความเป็นจริงที่เปลี่ยนแปลงได้ ทำให้บุคลากรไว้วางใจผู้นำ เชื่อว่าผู้นำกำลังทำงานแทนพวกเขา และรับรู้ว่าคุณำกำลัง



ดำเนินการในลักษณะที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ผู้นำแสดงออกโดยการใช้แรงจูงใจอย่างหลากหลายและเน้นการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทต่างๆ (Wilkes; Yip & Simmons, 2011:22-34) ขณะเดียวกันมีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถในการประเมินสถานการณ์ การปรับตัว และการนำแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องไปใช้ในระดัสูง และเตรียมความพร้อมของโลกพลิกผันและความไม่แน่นอน (Hurtado & Mukherji, 2015:3-12) อีกทั้งสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของแรงกดดันภายนอกที่องค์กรเผชิญอยู่ ปรับรูปแบบการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นบวกแก้ไขแผนตามความจำเป็น และคำนึงถึงความเสี่ยงของบุคลากรในระหว่างการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงบุคลากรในทีมทุกคนเพื่อตอบสนองต่อทิศทางในลักษณะเดียวกัน สามารถนำทีมไปสู่ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเป็นผู้นำตามธรรมชาติให้เหมาะกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ รวมทั้งการให้คำแนะนำที่เน้นงานและทิศทาง และมีส่วนร่วมกับทีมในการสร้างและดำเนินการตามแนวทางแก้ไขที่ดีที่สุด (Baron ;Rouleau; Grégoire & Baron, 2018:165-177) รวมถึงยอมรับการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก เห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส ปรับแผนเท่าที่จำเป็น เชี่ยวชาญเทคโนโลยีใหม่ คำศัพท์ใหม่ ปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว แยกแยะจุดแข็งและจุดอ่อนได้ถูกต้อง ยอมรับข้อผิดพลาดส่วนตัว และมองโลกในแง่ดี (Jia ; Chen; Mei & Wu, 2018:6-25) ผู้นำมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ ใช้จินตนาการถึงอนาคต เต็มใจที่จะท้าทายสภาพที่เป็นอยู่ รับความเสี่ยงจากการคำนวณ และคาดการณ์สิ่งที่ไม่คาดฝัน สร้างแรงบันดาลใจ เป็นแบบอย่างของการเปลี่ยนแปลงที่ตั้งใจไว้ รักษาเจตคติที่เป็นบวกและมุ่งมั่นที่จะเติมพลังให้บุคลากรเพื่อเอาชนะอุปสรรค อดทน และให้ความร่วมมือ แสดงความเอื้อเฟื้อและความรู้เกี่ยวกับองค์กร บุคลากร และกระบวนการขององค์กร สามารถคาดการณ์และแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้ (Yukl, 2008:2-7) นอกจากนี้มีความสามารถในการวินิจฉัยสถานการณ์ต่างๆได้อย่างถูกต้อง มีการรับรู้ทางสังคมและตรวจสอบตนเอง สามารถรับรู้ถึงความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรในสถานการณ์ที่กำหนด **แสดงพฤติกรรมที่ยืดหยุ่น** เพื่อที่จะตอบสนองต่อสถานการณ์ด้วยวิธีการเป็นผู้นำที่เหมาะสม การเข้าใจเหตุการณ์ทางสังคม สามารถนำแนวทางความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันไปใช้ได้เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป (Gerlach; Rosing & Zacher, 2021:198-206) ที่สำคัญเป็นรูปแบบความเป็นผู้นำที่เน้นความสามารถในการปรับตัว ความคิดสร้างสรรค์ และการคิดเชิงวิพากษ์ โดยมีพื้นฐานมาจากแนวคิดที่ว่า ผู้นำควรสามารถปรับวิธีการเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กรและบุคลากร การรับความเสี่ยง ส่งเสริมการเจรจาอย่างเปิดเผย และให้คำแนะนำที่ชัดเจน ในขณะที่อนุญาตให้บุคลากรในทีมตัดสินใจและริเริ่ม (Rajput ; nee & Kesarwani, 2013:24-31)

โดยสรุปภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นมีความว่องไวในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงให้ตรงกับความเป็นจริงของสถานการณ์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้หลากหลาย สามารถเรียนรู้ที่จะปฏิบัติต่อความไม่แน่นอนและความคลุมเครือเหมือนเป็นเรื่องปกติใหม่ การมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว มีความคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงวิพากษ์ ตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กรและบุคลากร มีการจัดการความเสี่ยง ส่งเสริมการเจรจาอย่างเปิดเผย ให้คำแนะนำที่ชัดเจน ผู้นำสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่บุคลากรรู้สึกได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ



ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นนับว่าเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จขององค์กรภายใต้ความผันผวนของกระแสโลกาภิวัตน์ ช่วยสร้างบรรยากาศให้ผ่อนคลายความตึงเครียดโดยเฉพาะสถานการณ์ของโรคระบาดและเศรษฐกิจที่ตกต่ำทำให้บุคลากรเครียดกับการหารายได้และต้องป้องกันตนเอง ขณะเดียวกันก็ต้องปฏิบัติหน้าที่งานประจำไม่ให้อาการตกบกพร่อง ผู้บริหารองค์กรจึงสมควรนำมาใช้เป็นรูปแบบของผู้นำในการนำองค์กรฝ่าวิกฤติการณ์ นักวิชาการต่างกล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นช่วยตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างว่องไวและรวดเร็วในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ซับซ้อนมากขึ้น สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร สามารถดึงดูดบุคลากรเข้าสู่งาน สนทนาและรับประกันว่าทุกคนจะได้รับโอกาสในการแบ่งปันความคิดเห็น บุคลากรรู้สึกสบายใจที่ได้รับความอำนวยความสะดวกและมีส่วนร่วมในการทำงาน สามารถจัดการความขัดแย้งและเข้าถึงฉันทมติในการทำงาน จัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยผู้อื่นกำหนดเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ มีสมาธิในการทำงาน วางแผนกลยุทธ์ได้แม่นยำ (Baron, Rouleau, Grégoire, & Baron, 2018:165-177) ช่วยให้เกิดความว่องไวในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง สามารถเปลี่ยนแผนให้ตรงกับความเป็นจริงของสถานการณ์ เป็นผลให้รักษาประสิทธิภาพในช่วงเปลี่ยนผ่านหรือช่วงเวลาแห่งความโกลาหล ช่วยให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรได้อย่างเป็นกันเอง เรียนรู้ที่จะปฏิบัติต่อความไม่แน่นอนและความคลุมเครือเหมือนเป็นเรื่องปกติใหม่ ยังรวมถึงกิจกรรมประจำวันที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างเคล็ดลับสำหรับการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดอย่างยืดหยุ่นในสภาพแวดล้อมการทำงานที่หลากหลาย (Novicevic ; Williams ; Abraham ; Gibson ; Smothers & Crawford, 2011:4-22)

Hoch & Bentolila (2021: 27-38) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เชื่อมโยงบุคลากรไปสู่เป้าหมาย ช่วยสร้างแผนกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นตอบสนองการแก้ปัญหาอย่างชัดเจนให้บรรลุเป้าหมาย ช่วยผู้บริหารจัดทำหลักสูตรอบรมบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ส่งเสริมบุคลิกภาพให้เป็นคนสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน มีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงานของกลุ่ม เลือกสรรการใช้แรงจูงใจแก่บุคลากรทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้ยังมีความสำคัญดังนี้

- 1.ช่วยให้ความคาดหวังบรรลุเป้าหมาย ทำให้บุคลากรสามารถทำงานเชิงรับเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์แบบ ในที่ทำงานจะมีเรื่องไม่คาดฝันเกิดขึ้น ในเหตุการณ์เหล่านี้ การพึ่งพาประสบการณ์เดิมและจัดการกับสถานการณ์ในแบบเดิมเป็นเรื่องน่าดึงดูดใจ ปฏิกริยาแรก คือ การถอยกลับไปสู่ประสบการณ์และความรู้เก่า และใช้สิ่งนี้เพื่อแก้ไขปัญหา อย่างไรก็ตาม เพื่อให้มีประสิทธิภาพในฐานะผู้นำต้องสามารถดำเนินการตามบทบาทของผู้นำ ตอบสนองความคาดหวังของบุคลากร สามารถตอบสนองและ



เอาชนะปัญหาที่ไม่คาดคิดที่อาจเกิดขึ้นได้ ต้องเปิดใจรับแนวคิดใหม่ ๆ และทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน สามารถค้นพบแนวทางและกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการเอาชนะปัญหาได้โดยการใช้ความยืดหยุ่น แทนที่จะถูกครอบงำด้วยปัญหา นอกจากนี้ยังช่วยให้สงบสติอารมณ์ เมื่อเกิดปัญหาขึ้น อาจทำให้เกิดความวิตกกังวลได้ เมื่อรู้สึกกดดันที่จะต้องจัดหาวิธีแก้ปัญหาให้ทันเวลาที่ พยายามที่จะจำกัดความเสียหายใดๆ ที่เกิดจากปัญหา จัดอารมณ์ขุนมัว สงบสติอารมณ์ และปรับตัวเข้ากับแนวทางใหม่ได้อย่างรวดเร็ว

2.ช่วยเพิ่มผลผลิต การมีความยืดหยุ่นยังช่วยให้เปิดใจรับแนวคิดใหม่ๆ เมื่อเราพึ่งพาประสบการณ์และทักษะของตนเอง จะได้รับความเข้าใจที่คุ้นเคยกับสิ่งที่ได้ผล ซึ่งอาจมีผลจำกัดต่อการลองแนวคิดใหม่ๆ อย่างไรก็ตาม ในการแสวงหาประสิทธิภาพและการปรับปรุงเพิ่มเติม การลองแนวคิดใหม่ๆ เป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้น ด้วยการปรับใช้แนวทางการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น จะเปิดกว้างมากขึ้นในการลองแนวคิดใหม่ๆ และจะพบวิธีเพิ่มเติมในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในที่ทำงาน ความยืดหยุ่นยังช่วยปรับปรุงการสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ ผลผลิต และการมีส่วนร่วม ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต

3.ช่วยปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร ในฐานะผู้นำ การส่งเสริมแนวทางที่ยืดหยุ่นในการทำงานภายในองค์กรจะแสดงให้เห็นว่าผู้นำไว้วางใจบุคลากรและใส่ใจในผลประโยชน์สูงสุด หากบุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าได้รับความไว้วางใจ ก็จะเพิ่มความภักดีต่อองค์กร สิ่งนี้มีประโยชน์อย่างมากต่อองค์กร เนื่องจากการรักษาบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์กร วิธียอดนิยมในการส่งเสริมตัวเลือกการทำงานที่ยืดหยุ่นภายในองค์กร คือ การนำเสนอการทำงานที่บ้านหากเป็นไปได้ สิ่งนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นการถาวร แต่สามารถดำเนินการได้เมื่อบุคลากรมีภาระผูกพันในครอบครัวหรือการนัดหมาย การแสดงความเอาใจใส่ต่อบุคลากรนี้จะส่งเสริมความภักดีของบุคลากรและเพิ่มการรักษาบุคลากร

4.เป็นวิธีใหม่ในการทำงาน เพื่อพิสูจน์องค์กรในอนาคต การนำวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นมาใช้เป็นสิ่งสำคัญ ในขณะที่บุคลากรมีวิวัฒนาการ และมีอายุน้อยเข้ามาในองค์กรมากขึ้น พวกเขาจะพบสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่นน่าดึงดูดและเหมาะสมกับสไตล์การทำงานของตนเองมากขึ้น ดังนั้นการพัฒนาองค์กรให้เหมาะกับบุคลากรที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้นจึงเป็นสิ่งสำคัญในการดึงดูดบุคลากรที่มีอายุน้อย องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวและตอบสนองความคาดหวังในการทำงานที่ยืดหยุ่นของบุคลกรรุ่นใหม่ เพื่อที่จะพัฒนาและประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคต บุคลากรมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพิจารณาหาความต้องการพิสูจน์องค์กรในอนาคต

5.ช่วยให้บุคลากรรู้สึกเป็นอิสระมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน รูปแบบการจัดการที่ยืดหยุ่นสนับสนุนให้บุคลากรมีอิสระมากขึ้นในการจัดการโครงการของตนเอง และในการค้นคว้าระบบและกระบวนการใหม่ๆ ในฐานะผู้นำ รูปแบบการบริหารแบบนี้จะมอบความไว้วางใจให้กับบุคลากรมากกว่า เพราะ



แสดงให้เห็นว่าสามารถพึ่งพาพวกเขาในเรื่องความเชี่ยวชาญ นอกจากนี้ยังกระตุ้นความพึงพอใจในการทำงานให้สูงขึ้นภายในองค์กร เนื่องจากบุคลากรรู้สึกเป็นอิสระมากขึ้น สิ่งนี้จะช่วยปรับปรุงการรักษาบุคลากรภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น บุคลากรจะพบว่างานของพวกเขาคุ้มค่ามากขึ้นหากได้รับอิสระในการทำงาน อนาคตขององค์กรคือการให้บุคลากรควบคุมงานของตนได้มากขึ้น สิ่งนี้จะส่งเสริมภายในองค์กรและเตรียมบุคลากรสำหรับเส้นทางความก้าวหน้าของตนเอง สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาภายในองค์กร

Ahn & Ettner (2014:977-990) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น ดังนี้

1.เพิ่มการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดกว้างและการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนรู้สึกสบายใจในการแสดงความคิดเห็น ทีมจะสามารถคิดวิธีแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ได้ เมื่อสมาชิกในทีมได้รับอนุญาตให้ริเริ่มและรับฟังความคิดเห็น พวกเขาจะมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมและมีแรงจูงใจมากขึ้น

2.ปรับปรุงทักษะการแก้ปัญหา ช่วยให้บุคลากรพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา ด้วยการให้สมาชิกในทีมมีอิสระในการคิดนอกกรอบและคิดวิธีแก้ปัญหาที่เป็นนวัตกรรม พวกเขาจะสามารถกลายเป็นนักแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ระดับความผูกพันของบุคลากรที่สูงขึ้นในที่สุด

3.แรงจูงใจและการมีส่วนร่วมที่มากขึ้น เมื่อบุคลากรได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและเป็นเจ้าของงาน ก็จะมีแนวโน้มที่จะมีแรงจูงใจและมีส่วนร่วมมากขึ้น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นเข้าใจถึงความสำคัญของการเสริมศักยภาพบุคลากรและส่งเสริมให้พวกเขามีความคิดสร้างสรรค์ สิ่งนี้ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่บุคลากรรู้สึกมีค่าและชื่นชม ซึ่งจะช่วยให้ขวัญกำลังใจและเพิ่มผลผลิต

4.ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ช่วยในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมและปรับแนวทางให้เหมาะสม เกิดความว่องไวและปรับตัวได้ เช่นเดียวกับเชิงรุกและเชิงกลยุทธ์ โดยสามารถตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกได้อย่างรวดเร็ว องค์กรสามารถอยู่เหนือการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายได้ ส่งเสริมความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ปรับตัวได้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว สามารถระบุโอกาส คาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม สิ่งนี้ช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้และคงความคล่องตัวในภูมิทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 5. อำนาจความสะกดด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำที่ปรับตัวได้ยังส่งเสริมสภาพแวดล้อมของนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้คิดนอกกรอบและใช้แนวคิดใหม่ๆ ด้วยการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ปรับตัวได้สามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วมของพนักงานในระดับที่สูงขึ้น



6.การกำหนดเป้าหมายและความคาดหวังที่ชัดเจน ผู้นำที่ปรับตัวได้เข้าใจถึงความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายและความคาดหวังที่ชัดเจน สามารถให้คำแนะนำและการสนับสนุนที่จำเป็นแก่บุคลากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ สิ่งนี้ช่วยให้มั่นใจได้ว่าทุกคนกำลังทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกันและมีความคืบหน้า

โดยสรุปภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเชื่อมโยงบุคลากรไปสู่เป้าหมาย มีการกำหนดเป้าหมายและความคาดหวังที่ชัดเจน ช่วยสร้างแผนกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นตอบสนองการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ อำนวยความสะดวกในการทำงาน ช่วยผู้บริหารจัดทำหลักสูตรอบรมบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ส่งเสริมบุคลากรให้เป็นคนสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน แก้ปัญหาความไม่แน่นอนในองค์กร พลิกวิกฤตเป็นโอกาส มีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงานของกลุ่ม **ช่วยปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร** เลือกรับการใช้แรงจูงใจแก่บุคลากรทำงาน และช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

กลยุทธ์ของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น

การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องตอบสนองความต้องการของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดเดาไม่ได้ รูปแบบ "การบังคับบัญชาและการควบคุม" แบบดั้งเดิมนั้นถือว่าล้าสมัย ในขณะที่วิธีการที่ใหม่กว่า คล่องตัวกว่าเป็นการใช้วิธีการที่ยืดหยุ่น ประนีประนอม รวมถึงมีเทคนิคหรือกลยุทธ์เพื่อทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ และสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ทันเวลาที่ นักวิชาการต่างกล่าวถึงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น ดังนี้

Gerlach ; Rosing & Zacher (2021:198-206) กล่าวถึงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น ผู้นำควรปรับบุคลิกให้เป็นคนอยากรู้อยากเห็น ถามคำถามบ่อย เป็นคนสงสัย เป็นนักสำรวจ และพิจารณาก่อนที่จะตัดสินใจ อย่ายึดติดกับแผนหรือกลยุทธ์เดียวมากเกินไป เตรียมแผน B (และ C) ให้พร้อม สร้างระบบสนับสนุนมองหาที่ปรึกษา เพื่อน โค้ช เพื่อนที่ไว้วางใจได้ เพื่อนร่วมอาชีพ สมาชิกในครอบครัว และอื่นๆ เพื่อใช้เป็นระบบสนับสนุนในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง เข้าใจปฏิกิริยาของตนเองต่อการเปลี่ยนแปลง มีความชัดเจนเกี่ยวกับอารมณ์และความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงสามารถตรงไปตรงมากับผู้อื่นได้ ตีมูลค่ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ใหม่ เข้าร่วมกิจกรรม พบปะผู้คนใหม่ๆ และลองทำสิ่งใหม่ๆ เป็นประจำ ขณะที่ Wilkes ; Yip & Simmons (2011:22-34) กล่าวถึงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น ผู้นำควรปรับตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ ปรับรูปแบบการบริหารให้ตอบสนองสถานการณ์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางบวก ทบทวนแผนกลยุทธ์ตามความจำเป็น และพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าร่วมกระบวนการ นิยามการทำงานที่ยืดหยุ่นและความหมายสำหรับองค์กรและมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ ในทำนองเดียวกัน Ames, Swafia (2020) กล่าวถึง กลยุทธ์ของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น ควรส่งเสริมการทำงานที่บ้านเน้นความสามารถในการ



ทำงานทางไกลสำหรับบุคลากร อนุญาตให้บุคลากรปรับเปลี่ยนตารางเวลา รวมถึงความต้องการเรียนรู้จากที่บ้าน ให้เวลาบุคลากรในการ "คลายเครียด" จากการทำงาน และจัดหาทรัพยากรต่างๆ เช่น Wi-Fi ให้กับบุคลากรที่ต้องการอุปกรณ์ในสำนักงานและ ที่บ้าน

นอกจากนี้ Gibson ;Tesone & Buchalski (2000:56-67) กล่าวถึงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น ดังนี้

1. สร้างระบบและนโยบายที่เป็นทางการ แสดงให้เห็นได้ในการจัดสรรเวลาแบบยืดหยุ่น มีนโยบายและระบบ ตรวจสอบคำขอเป็นประจำและตรวจสอบให้แน่ใจว่าบุคลากรได้รับเวลายืดหยุ่นในจำนวนเท่าๆ กัน

2. ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ เน้นผลงานไม่เน้นกระบวนการ ใช้ความยืดหยุ่นด้านเวลา ด้านกระบวนการ ตรวจสอบผลลัพธ์มากกว่าวิธีการหรือกระบวนการ

3. เป็นแบบอย่างที่ดี การกระทำสำคัญกว่าคำพูด และผู้นำสามารถแบ่งปันการใช้เวลายืดหยุ่นอย่างไร สิ่งที่จะแชร์ประสบการณ์ หากกำลังทำงานจากที่บ้านหรือเปลี่ยนชั่วโมงทำงาน เพื่อที่จะได้เข้าร่วมกิจกรรมที่สำคัญ

4. เฉลิมฉลองเวลาที่ยืดหยุ่นประสบผลสำเร็จ แบ่งปันเรื่องราวความสำเร็จในบทบาทของตนเองให้บุคลากรแบ่งปันว่าเหตุใดจึงมีความสำคัญต่อพวกเขาและพวกเขาทำงานอย่างไร ผู้นำที่กระตือรือร้นสนับสนุนการทำงานที่ยืดหยุ่นสามารถดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถระดับสูงไว้ได้ ส่วนที่ดีที่สุดคือไม่ต้องเสียเวลาไปกับการดำเนินการควบคุม

Norton (2010:143-150) กล่าวถึงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น ดังนี้

1. เน้นความยืดหยุ่นเชิงนวัตกรรม แสดงความชื่นชมต่อความยืดหยุ่นเชิงนวัตกรรม ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่พิจารณากระบวนการและวิธีการชั่วคราวและเปิดกว้างสำหรับการเติบโตและการปรับปรุง กระบวนการต่างๆ ควรเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเป็นระยะๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเพื่อช่วยให้องค์กรทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จมากขึ้น

2. ส่งเสริมวิธีการคิดเชิงระบบ ยอมรับแนวทางการคิดเชิงระบบที่ยอมรับความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนภายในองค์กร ทำความเข้าใจว่าปัญหามีสาเหตุหลายประการ และยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งขององค์กร กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกส่วนหรือแผนก เปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกเพื่อแก้ไขปัญหาและทำงานร่วมกันเพื่อหาแนวทางแก้ไข

3. รับรองการเรียนรู้จากความประหลาดใจและความล้มเหลว ทั้งความประหลาดใจและความล้มเหลวสามารถสร้างโอกาสในการเรียนรู้ที่ดีกว่าผลลัพธ์ที่คาดหวัง เน้นความจริงที่ว่าความล้มเหลวที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของมนุษย์เกิดขึ้นจากผลลัพธ์ที่ไม่คาดคิด



4. หาความรู้จากบุคคลภายนอก ผู้นำที่ชาญฉลาดจะระบุแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์กรอื่น ๆ และกำหนดความเกี่ยวข้องก่อนที่จะนำไปใช้ ไม่ใช่ทุกแนวคิดจากองค์กรอื่นๆ ที่จะได้ผล แต่ด้วยการเรียนรู้และสังเกตว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จอื่นๆ ทำสิ่งต่างๆ อย่างไร สามารถเลือกได้ว่าแนวคิดที่ยอดเยี่ยมใดที่จะนำไปใช้กับองค์กรของเราได้ดีที่สุด ที่ปรึกษาและโค้ชที่ดียังมีข้อมูลเชิงลึกที่ไม่เหมือนใครเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด สามารถใช้เพื่อช่วยปรับกระบวนการและวิธีการขององค์กรได้อย่างยอดเยี่ยม

5. ผู้นำที่ดีที่ไม่พอใจกับ "วิธีที่เคยทำมา" มักจะมองหาวิธีปรับปรุงกระบวนการขององค์กรและวิธีการอื่นอยู่เสมอเพื่อให้หน้าหน้าคู่แข่ง การนำคำแนะนำข้างต้นไปใช้ สามารถสร้างวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นและสร้างสรรค์ขึ้นภายในองค์กรได้อย่างมีคุณภาพ

Lumby & Coleman (2007:231-245) กล่าวถึงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น ดังนี้

1. อย่างมองว่าเป็นการสูญเสียการควบคุม เมื่อมีการแนะนำความยืดหยุ่นที่มากขึ้น ความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ที่สุด คือ การเอาชนะความรู้สึกลดสูญเสียการควบคุม สิ่งนี้มักเกิดจากการปรับสภาพเป็นเวลาหลายปี เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของการทำงาน จุดเริ่มต้นในฐานะผู้นำ คือ การรับรู้และจัดการความรู้สึกละเลยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

2. ระบบและวัฒนธรรมการจัดการผลงานที่ดี วางระบบและแนวทางของวัฒนธรรมการจัดการให้ดี เน้นวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง การให้ความสำคัญกับบุคลากร สนทนาและพูดคุยเกี่ยวกับผลงานที่สร้างสรรค์ รวมถึงวิธีที่ง่ายและชัดเจนในการติดตามว่าบุคลากรทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร

3. ค้นหาที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง ความยืดหยุ่นที่เพิ่มขึ้นมาพร้อมกับความรับผิดชอบ เราต้องการบุคลากรในองค์กรที่สามารถจัดเวลา ไม่ฟุ้งซ่าน และทำงานให้เสร็จทันกำหนดเวลา ควรสนับสนุนการค้นหาที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงช่วยบุคลากรพัฒนาทักษะการจัดการเวลา

4. มีจุดมุ่งหมาย พันธกิจ และค่านิยมที่ชัดเจน กำหนดจุดมุ่งหมายในการบริหารงานให้ชัดเจน รวมถึงพันธกิจและค่านิยมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงาน

5. เชื่อมมั่นและไว้วางใจบุคลากร ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน ไว้วางใจในการทำงาน กล่าวโดยสรุปกลยุทธ์ของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น มีทั้งการเตรียมแผนไว้หลายๆแนวทาง สร้างระบบและนโยบายที่เป็นทางการ ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ เติบโตลงเวลาที่ยืดหยุ่นประสบผลสำเร็จ ส่งเสริมวิธีการคิดเชิงระบบ วางระบบและวัฒนธรรมการจัดการผลงานที่มีประสิทธิภาพ มีจุดมุ่งหมาย พันธกิจ และค่านิยมที่ชัดเจน และเชื่อมั่นและไว้วางใจบุคลากร



องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น

ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นประกอบด้วยการประนีประนอม ความอ่อนไหวและความสามารถในการตอบสนองต่อสถานการณ์และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป เปลี่ยนแผนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เปิดรับการเปลี่ยนแปลง เปิดรับแนวคิดใหม่ๆ และสนุกกับการทำงานกับบุคลากรที่หลากหลาย (Gentry ;Griggs; Deal ; Mondore & Cox, 2011:39-49) อีกทั้งมีความฉลาดทางอารมณ์ การตระหนักตนเอง การปรับตัวที่ดี มีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และมีการประเมินทบทวนผลงานอย่างสม่ำเสมอ (Kaiser & Overfield,2010:105-118) รวมถึงความตระหนักในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่นทางความคิด การจัดการความเสี่ยง ทักษะการสื่อสารที่แข็งแกร่ง ความเชื่อมั่นและไว้วางใจ การให้คุณค่าแก่บุคลากร ความรวดเร็วถูกต้อง (Haeger & Lingham, 2013:286-303) ตลอดจนการมุ่งการเรียนรู้ การเปิดใจรับฟัง การประนีประนอม และการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (Norton , 2010:143-150)

Eversole; Venneberg & Crowder (2012:607-625) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น ดังนี้

1.ตระหนักในสถานการณ์ ทำความเข้าใจปัจจัยภายนอกที่สามารถทำร้ายหรือช่วยประสิทธิภาพขององค์กร และกำหนดกลยุทธ์ที่มีโอกาสดีที่สุดสำหรับความสำเร็จตามกระบวนการและทรัพยากรภายใน เพื่อรักษาการรับรู้สถานการณ์สูงในฐานะผู้นำ ต้องได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและทันทั่วทั้งเกี่ยวกับองค์กร สมาชิกขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก ต้องวัดตัวแปรหลักที่สำคัญเหล่านี้และทำความเข้าใจว่าตัวแปรเหล่านี้เปลี่ยนแปลงอย่างไรเมื่อเวลาผ่านไป

2. ยอมรับการคิดเชิงระบบ ผู้นำต้องเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่หนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผู้อื่นได้อย่างไร ทุกองค์กรมีระบบที่เชื่อมโยงกันมากมาย และการดัดแปลงระบบใดระบบหนึ่งอาจส่งผลกระทบแบบโดมิโนต่อองค์กรโดยรวม การคาดการณ์ผลกระทบเหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถชดเชยผลกระทบใดๆ ได้ โดยทั่วไปแล้ว การคิดเชิงกลยุทธ์ประเภทนี้เกี่ยวข้องกับผู้นำระดับสูง แต่ก็ยังเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้นำทุกระดับภายในองค์กร

3.ประสานงานความเป็นผู้นำข้ามระดับและหน่วยย่อย ไม่มีผู้นำคนใดมีอำนาจควบคุมความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสมบูรณ์ เพื่อให้ได้ความมุ่งมั่นที่ยั่งยืนในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำทุกคนในทุกระดับขององค์กรจำเป็นต้องประสานความพยายามเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ราบรื่นทั่วทั้งองค์กร ผู้นำต้องมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจ ผู้บริหารระดับสูงรับรองว่าองค์กรมีอุดมการณ์หลัก แต่ผู้นำทุกระดับต้องสนับสนุนอุดมการณ์นั้นและใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการประจำวัน



4.นำโดยตัวอย่าง การสร้างแบบจำลองพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จเป็นหนึ่งในงานที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้นำ สิ่งที่สำคัญพอๆ กัน คือ การหลีกเลี่ยงการเป็นตัวอย่างที่ไม่ดีโดยการทำนิสัยเดิมๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

5.รักษาไฟกัส เมื่อมีความท้าทายและสถานการณ์ใหม่ๆ เกิดขึ้น ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงการปล่อยให้อะไรเหล่านี้เบี่ยงเบนความสนใจ และลดความมุ่งมั่นในการทำงาน

Khatri (2022) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น ผู้นำในปัจจุบันจำเป็นต้องปลูกฝังแนวทางที่ไหลลื่นมากกว่ารูปแบบที่ตายตัว มีแนวคิดที่ก้าวหน้า มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ควรอ่อนน้อมถ่อมตน และยืดหยุ่นตามเหตุการณ์และสถานการณ์ เนื่องจากวิธีการแบบดั้งเดิมของรูปแบบการบังคับบัญชาของผู้หน้านั้นไม่คู่ควรในยุคปัจจุบัน เนื่องจากแนวคิดของผู้นำที่กว้างขึ้นในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ต้องสร้างสมดุลระหว่างสไตล์ความเป็นผู้นำและความยืดหยุ่น ด้วยวิธีนี้ควรเรียนรู้วิธีการเป็นผู้นำที่มีความสามารถทางอารมณ์เพื่อให้บุคลากรประทับใจ การเข้มงวดไม่สามารถนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง รูปแบบความเป็นผู้นำจะแสดงทิศทางของการทำงานในองค์กรและดำเนินการตามแผนโดยการจูงใจบุคลากร ผู้นำที่ดีคือ ผู้ที่ไม่เคยบังคับให้ผู้อื่นทำตาม แต่ผู้ตามจะทำตามผู้นำตามความประสงค์ของตนเอง ควรระลึกไว้เสมอว่า การเป็นผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีการฝึกฝนอย่างตั้งใจ ดังนั้นควรสร้างความตระหนักในตนเอง การรู้จักตัวเอง ควรรู้เกี่ยวกับตัวเอง เช่นจุดแข็งและจุดอ่อน การเข้าใจตัวเองเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความสมดุลระหว่างบุคลากร สังเกตบุคลากรและสถานการณ์รอบข้าง และทำความเข้าใจสถานการณ์และบุคลากร สร้างความสัมพันธ์หรือความผูกพันให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ค้นหาบุคคลต้นแบบที่มีความสามารถที่แตกต่างกันและเป็นแบบอย่างโดยประพฤติกรรมตามคุณลักษณะที่ต้องการ สิ่งนี้จะช่วยให้เรียนรู้จากพฤติกรรมของบุคลากร

Klein ; Wallis & Cooke (2013:241-254) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น ดังนี้

1.การกำกับติดตาม มีบางครั้งที่ต้องกำกับติดตามและดูแลงานที่ทำในโครงการอย่างใกล้ชิด เมื่อใช้รูปแบบนี้ ผู้นำจะกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน ติดตามกิจกรรมอย่างใกล้ชิด และทำการตัดสินใจที่สำคัญ

2.เน้นการสอน ในบางครั้ง วิธีที่ดีที่สุด คือ การสาธิตวิธีการทำงาน ผู้นำฝึกอบรมบุคลากรในทีมและแบ่งปันความรู้ สิ่งนี้ช่วยให้ทีมเรียนรู้วิธีปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมในอนาคต

3.ให้แนวทาง การเข้าถึงประสบการณ์ของบุคลากรโดยการถามถึงแนวคิดเขา เป็นเทคนิคที่ช่วยดึงความรู้ของสมาชิกในทีมออกมา วิธีนี้สามารถเพิ่มความมั่นใจเมื่อสมาชิกในทีมรู้สึกท้อแท้

4.ทำงานร่วมกัน เมื่อทำงานร่วมกัน ผู้นำจะเสนอแนวคิดที่ผสมผสานกับแนวคิดที่เสนอโดยทีม ผู้นำจะเปิดใจ ถามคำถาม และช่วยบุคลากรที่เกี่ยวข้องเลือกแนวทางปฏิบัติ

5.เสริมแรง เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำในการให้กำลังใจและกระตุ้นบุคลากรเมื่อพวกเขาเผชิญกับ



อุปสรรค การแสดงความชื่นชมและความเชื่อมั่นในความสามารถของทีมในการทำงานที่อยากให้สำเร็จอาจเป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สำคัญที่ช่วยให้พวกเขาผ่านพ้นความท้าทายไปได้

6.เสริมพลัง บุคลากรและทีมที่มีผลงานดีมักตอบสนองได้ดีต่อการเสริมพลัง บางครั้งผู้นำก็จำเป็นต้องหลีกเลี่ยงและอนุญาตให้บุคลากรมีส่วนร่วมในความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และข้อมูลเชิงลึกในแบบของตนเองและตามเงื่อนไขของตนเอง

สรุปภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นประกอบด้วย การประนีประนอม ความไว้วางใจและความสามารถในการตอบสนองต่อสถานการณ์และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป เปลี่ยนแผนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เปิดรับการเปลี่ยนแปลง เปิดรับแนวคิดใหม่ๆ มีความฉลาดทางอารมณ์ ตระหนักในตนเอง การปรับตัวที่ดี มีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการประเมินทบทวนผลงานอย่างสม่ำเสมอ มีความยืดหยุ่นทางความคิด มีการคิดเชิงระบบ การจัดการความเสี่ยงได้ดี มีทักษะการสื่อสารที่แข็งแกร่ง เชื่อมมั่นและไว้วางใจบุคลากร ทำงานเป็นทีม การให้คุณค่าแก่บุคลากร และการใช้แรงจูงใจทางบวก

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น

ความยืดหยุ่นเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ องค์กรต่าง ๆ กำลังเปิดรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องเพิ่มการมุ่งเน้นในการพัฒนาและสร้างคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น ด้วยการเปิดรับความคิดและแนวคิดใหม่ เน้นการทำงานบนพื้นฐานอิสระหรือกับทีมตามความต้องการของสถานการณ์ และการจัดการตนเอง พัฒนาศักยภาพของตนเองให้เข้มแข็ง ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทีม หลีกเลี่ยงปัญหาวิกฤตที่รุนแรง สถานการณ์ไม่สบายใจ จะช่วยให้มองเห็นลักษณะต่างๆ ได้ โดยเฉพาะสถานการณ์ที่กำลังดำเนินอยู่ อีกทั้งความเป็นผู้นำไม่ใช่แค่การสร้างและกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรเท่านั้น แต่ยังต้องตระหนักด้วยว่าเมื่อถึงเวลาที่จะต้องรับฟังแนวคิดดีๆ จากบุคลากรในทีม เปิดการรับฟังข้อคิดเห็นและปัญหาต่างๆ ด้วยใจเป็นกลางและอดทน เพราะต้องใช้ทั้งเวลาและความเข้าใจ เปิดรับประสบการณ์และแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ในแต่ละประสบการณ์ เมื่อก้าวไปสู่ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น

Price (2022) กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น ในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงและหยุดชะงักตลอดเวลา แม้ว่าจะไม่สามารถควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นในโลกรอบตัวได้มากนัก แต่ความยืดหยุ่นสามารถช่วยให้เห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ควบคุมไม่ได้กับสิ่งที่สามารถมีอิทธิพลต่อการตอบสนอง หากเข้าใจวิธีปรับวิธีตอบสนองต่อโอกาส ความท้าทาย และการเปลี่ยนแปลง สามารถเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากสิ่งที่ควบคุมได้ ตลอดจนเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากสิ่งที่ทำไม่ได้ โดยมีแนวทางในการสร้างความยืดหยุ่นในฐานะผู้นำ ดังนี้



1.เขียนความสำเร็จสามประการ ความยืดหยุ่นมีบทบาทอย่างไรในการบรรลุชัยชนะเหล่านั้น ได้ปรับตัวระหว่างทาง วิเคราะห์ว่าสิ่งใดใช้ได้ดีและที่ใดที่เห็นว่าความยืดหยุ่นเป็นส่วนหนึ่งของเส้นทางแห่งความสำเร็จนั้น เมื่อตระหนักมากขึ้นว่าได้ใช้ความยืดหยุ่นในการทำงานอย่างไร ก็จะปรับตัวเข้ากับโอกาสที่จะยืดหยุ่นได้มากขึ้น

2.เขียนความพ่ายแพ้สามประการ จะเป็นอย่างไรถ้ามีความยืดหยุ่นมากกว่านี้เล็กน้อย ไม่ว่าจะเป็นวิธีการจัดระเบียบสิ่งต่าง ๆ ในเป้าหมาย วิธีที่กำหนดบทบาทหรือจัดสรรทรัพยากร สามารถประสบความสำเร็จในจุดที่ทำผลงานได้ต่ำกว่าเกณฑ์หรือไม่ การคิดถึงความพ่ายแพ้ในอดีตจะช่วยให้เห็นสถานการณ์ที่สามารถยืดหยุ่นได้มากขึ้นในอนาคต ลองนึกถึงความท้าทายในปัจจุบันหรืออนาคตสามประการ ถามตัวเองว่าสามารถใช้ทักษะแห่งความยืดหยุ่นได้จากที่ใดเพื่อให้ประสบความสำเร็จมากขึ้นเมื่อเผชิญกับความท้าทายหรือภัยคุกคามในอนาคต การจินตนาการถึงสถานการณ์ในอนาคต ได้แก่ สถานการณ์ในอุดมคติ สถานการณ์วันโลกาวินาศ สถานการณ์ที่ดีกว่า และสถานการณ์ที่น่าจะเป็น การจินตนาการดังกล่าวช่วยให้ขยายความคิดเกี่ยวกับวิธีการรับมือกับความท้าทายในอนาคต และช่วยให้คาดการณ์และวางแผนได้อย่างยืดหยุ่น เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ได้ปรับสภาพตัวเองให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นแล้ว Firth (2023) กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น จำเป็นต้องเพิ่มการมุ่งเน้นในการพัฒนาและสร้างคุณลักษณะของความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว การเปิดรับความคิดและแนวคิดใหม่ ความสามารถในการทำงานบนพื้นฐานอิสระหรือกับทีมตามความต้องการของสถานการณ์ การจัดการหลายโครงการโดยไม่หยุดชะงักเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงในทันทีทันใด การปรับตัวในสถานการณ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดระดับความยืดหยุ่น การมีส่วนร่วมในการสนทนาหรือปฏิสัมพันธ์ที่ดี การทำงานร่วมกันในทีม การเพิ่มโอกาสในการหาทางออกที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้สำหรับความท้าทายที่กำหนด การย้ายออกจากเขตความสะดวกสบาย หากสถานการณ์ไม่สบายใจนั้นอาจหมายความว่ามีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การออกจากสิ่งนี้จะช่วยให้มองเห็นลักษณะที่มีส่วนร่วมกับบุคลากร เข้าหาสถานการณ์ ตัดสินใจ และประเมินโอกาส การสร้างวิสัยทัศน์ผ่านการทำงานร่วมกัน และเปิดรับประสบการณ์และแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ในแต่ละประสบการณ์



Draper (2023) กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น ดังนี้

1. เพิ่มความตระหนักในสถานการณ์ การตระหนักรู้ในสถานการณ์ หมายถึง การเข้าใจปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร และกลยุทธ์ใดที่มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จเมื่อพิจารณาจากกระบวนการและทรัพยากรภายในขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงวินิจฉัยสาเหตุของปัญหา เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นโดยปราศจากความเข้าใจที่ชัดเจน

2. รับการคิดเชิงระบบ การทำความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและผลกระทบของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องใช้ "การคิดเชิงระบบ" เมื่อทำการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสาเหตุของปัญหา สิ่งสำคัญคือต้องเข้าใจว่าส่วนต่างๆ ขององค์กรสัมพันธ์กันอย่างไร และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเฉพาะในพื้นที่หนึ่งอาจส่งผลอื่นๆ ที่ไม่คาดคิดต่อพื้นที่อื่นๆ ได้อย่างไร แม้ว่าการคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับประเด็นเหล่านี้อาจมีความสำคัญมากกว่าสำหรับผู้นำ แต่ก็มีความเกี่ยวข้องในทุกระดับ

3. ประสานงานความเป็นผู้นำข้ามระดับและหน่วยย่อย ประสิทธิภาพขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจและการกระทำของผู้นำเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่น ความร่วมมือ และการประสานงานระหว่างบุคลากรในองค์กรด้วย การตัดสินใจของผู้นำในระดับต่างๆ จะต้องสอดคล้องกันและสอดคล้องกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร เป็นการยากที่จะบรรลุการประสานงานอย่างราบรื่นในส่วนต่างๆ ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อหน่วยย่อยมีบทบาท หน้าที่หรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แผนและวัตถุประสงค์ที่เป็นทางการนั้น มีประโยชน์ แต่การประสานงานที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่น่าเป็นไปได้ เว้นแต่ผู้นำจะมีอุดมคติและค่านิยมร่วมกัน เพื่อยึดการตัดสินใจและชี้นำการตัดสินใจ องค์กรที่มีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันที่แข็งแกร่งเกี่ยวกับภารกิจหลัก และวัตถุประสงค์ขององค์กร คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร และวิธีที่บุคลากรควรได้รับการปฏิบัติมีแนวโน้มที่จะอยู่รอดและประสบความสำเร็จในระยะเวลานาน ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับสูงคือ การทำให้แน่ใจว่าองค์กรมีอุดมการณ์หลักที่เกี่ยวข้อง แต่ผู้นำในทุกระดับจะต้องสร้างการสนับสนุนสำหรับอุดมการณ์หลักและตรวจสอบให้แน่ใจว่าเข้าใจและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติประจำวัน

4. นำโดยตัวอย่าง เมื่อผู้นำกระทำในลักษณะที่เห็นได้ชัดเจนโดยเน้นความสำคัญของประสิทธิภาพ นวัตกรรม หรือความสัมพันธ์ของมนุษย์ ผลกระทบอาจลดหลั่นผ่านองค์กร การวางตัวอย่างที่ไม่ดีอาจมี ประสิทธิภาพเท่ากับการเป็นตัวอย่างที่ดี และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้การตัดสินใจและการกระทำ สอดคล้องกับค่านิยมและอุดมการณ์หลักขององค์กร พฤติกรรมและการตัดสินใจที่ไร้จริยธรรมซึ่งชี้นำโดย ผลประโยชน์ส่วนตนสามารถบ่อนทำลายความไว้วางใจและความมุ่งมั่นของบุคลากร



5. บุรณาการทั้งหมดเข้าด้วยกัน แม้ว่าจะไม่มีสูตรสำเร็จ แต่โมเดลผู้นำที่ยืดหยุ่นเตือนให้เราพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเมื่อทำการตัดสินใจหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร การโต้เถียงระหว่างผู้นำกับบุคลากรยังคงดำเนินต่อไปอย่างยาวนาน เนื่องจากบทบาทถูกกำหนดในลักษณะที่แคบ ซึ่งทำให้ยากที่จะเข้าใจว่าบทบาทเหล่านี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรรวมกันอย่างไร และจะรวมเข้าด้วยกันได้อย่างไร แทนที่จะถามว่าพวกเขาต้องการความเป็นผู้นำหรือการจัดการเพื่อบรรลุความสำเร็จ องค์กรควรพิจารณาว่าพวกเขาสามารถรวมองค์ประกอบของทั้งสองอย่างเข้าด้วยกันได้อย่างไรเมื่อสถานการณ์เรียกร้อง การใช้หลักการของการเป็นผู้นำแบบยืดหยุ่นสามารถช่วยให้ผู้นำในทุกระดับตัดสินใจได้ดีขึ้น ตอบสนองต่อวิกฤต และเตรียมพร้อมสำหรับความท้าทายที่มาพร้อมกับตำแหน่งและโอกาสใหม่ๆ

สรุปภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพลิกผันหรือการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน ช่วยเชื่อมโยงบุคลากรไปสู่เป้าหมาย ตอบสนองต่อการแก้ปัญหาอย่างชัดเจน อำนวยความสะดวกในการทำงาน แก้ปัญหาความไม่แน่นอนในองค์กร พลิกวิกฤตเป็นโอกาส ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรให้รวดเร็วคล่องตัว เป็นอิสระ เลือกสรรการใช้แรงจูงใจทางบวกแก่บุคลากรในการทำงาน ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นประกอบด้วย การประนีประนอม ความอ่อนไหวและความสามารถในการตอบสนองต่อสถานการณ์และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป เปิดใจรับการเปลี่ยนแปลง เปิดรับแนวคิดใหม่ๆ มีทักษะการสื่อสารและการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถจัดการความเสี่ยง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้

บรรณานุกรม

- Ahn, Mark & Ettner, Larry. (2014). Are leadership values different across generations? *Journal of Management Development*. 33.(2), 977-990.
- Akers, K.L. (2018). Leading after the boom: developing future leaders from a future leader's perspective. *Journal of Management Development*, 37(1),100-111.
- Ames, Swafia. (2020). Flexible Leadership Retrieved from hbr.org·<https://hbr.org> › 2022/01 › findi..
- Baron, L., Rouleau, V., Grégoire, S., & Baron, C. (2018). Mindfulness and Leadership Flexibility. *The Journal of Management Development*, 37,(1), 165-177.
- Braley, Nicole. (2021). *Why Change Management Is The Most Critical Leadership Skill*. Retrieved from [forbes.com](https://www.forbes.com)·<https://www.forbes.com> › site.
- Draper, Alan. (2023). *Flexible Leadership: Learning to Lead and Manage*. Retrieved from <http://www.leader.1212.or.th>.



- Eversole, B. A. W., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to 80 attract and retain talented workers across generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607–625.
- Firth, Mark. (2023). How to be a ‘Flexible Leader’. Retrieved from taplowgroup.com·<https://www.taplowgroup>
- Gentry, W. A., Griggs, T. L., Deal, J. J., Mondore, S. P., & Cox, B. D. (2011). A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 39-49.
- Gerlach, F., Rosing, K., & Zacher, H. (2021). Flexible adaptation of leader behavior: An experimental analysis of the beneficial effect of flexibility in innovation processes. *Journal of Personnel Psychology*, 20(4), 198–206.
- Ghuzayyil, Saad Alessa. (2012). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic. *Review Emotions and Leadership in Organizations and Educational Institutes*, 5(2),23-31.
- Gibson, J. W., Tesone, D. V., & Buchalski, R. M. (2000). The Leader as Mentor. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 56–67.
- Haeger, Donna & Lingham, Tony. (2013). Intergenerational Collisions and Leadership in the 21st Century. *Journal of Intergenerational Relationships*. 11(3), 286-303.
- Hoch, L.& Bentolila, D. (2021). Flexible Leadership. *Journal of Leadership* , 10 (2), 27-38. .
- Hurtado, P. S., & Mukherji, A. (2015). Developing a Construct of the Leader’s Cognitive Flexibility: An Interdisciplinary Approach. *Journal of Competitiveness Studies*, 23,(2),3-12.
- Jia, X., Chen, J., Mei, L., & Wu, Q. (2018). How Leadership Matters in Organizational Innovation: A Perspective of Openness. *Management Decision*, 56, (3),6-25.
- Kaiser, R. B., & Overfield, D. V. (2010). Assessing Flexible Leadership as a Mastery of Opposites. *Consulting Psychology Journal*, 62,(3),105-118.
- Khatri, Roshni. (2022). *Finding the Right Balance and Flexibility in Your Leadership Style*
Retrieved from opengrowth.com·<https://www.opengrowth.com> > .
- Klein, Andrew S, Wallis, Joseph, & Cooke, Robert A. (2013). The impact of flexible leadership



- styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization*, 19(3), 241-254.
- Landin, J. (2017). Keys to Flexible Leadership. *Strategic Finance*, 99,(3), 23-24.
- Lumby, J. and Coleman, M. (2007). *Leadership and Diversity: Challenging Theory and Practice in Education*. Los Angeles : Sage.
- Miller,David. (2021). *The Importance of Effective Change Leadership in Today's Turbulent Times* Retrieved from changefirst. com-<https://blog.changefirst.com>
- Norton , Larry. (2010). Flexible leadership. *Journal of Research and Management*, 62(2),143-150. .
- Novicevic, M. M., Williams, L. A., Abraham, D. R., Gibson, M. C., Smothers, J., & Crawford, A. L. (2011). Principles of Outstanding Leadership: Dale Carnegie's Folk Epistemology. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(1), 4-22.
- Price, Ron. (2022). Three steps to Flexible Leadership. Retrieved from <http://www.thecompleteleader.org>.
- Rajput, N., nee Bali, R., & Kesarwani, D. (2013). Generational Diversity: A Challenge for Leading Lights: An Analytical Study in the Education Sector. *Global Journal Of Enterprise Information System*, 5(2), 24-31.
- Wilkes, J., Yip, G., & Simmons, K. (2011). Performance Leadership: Managing for Flexibility. *The Journal of Business Strategy*, 32(2), 22-34.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why Flexible and Adaptive Leadership Is Essential. *Consulting Psychology Journal* 62,(3), 81-93.
- Yukl, G. (2008). *The Importance, Assessment, and Development of Flexible Leadership*, Practitioner Forum Presented at the 23rd Annual Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, San Francisco, April 2008, 2-7.