

## รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุค VUCA ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร Suitable Leadership Styles in the VUCA Era Affecting Organizational Effectiveness

สุรชาติพิทย์ เลิศวิวัฒน์ชัยพร\*

Sutathip Lerdwiwatchaiyaporn\*

คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

Faculty of Business Administration and Information Technology,

Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi

\*Corresponding author, email: sutathip.kibkae@gmail.com

Received: 10 Aug 2025, Revised: 8 Sep 2025, Accepted: 21 Sep 2025

### บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่อง "รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุค VUCA ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร" มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. วิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุค VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) 2. ศึกษาผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพขององค์กรในยุค VUCA 3. ศึกษาปัจจัยเสริมของภาวะผู้นำในยุค VUCA ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร 4. เสนอแนะแนวทางและองค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับองค์กรในยุค VUCA โดยใช้วิธีการวิจัยอ้างอิงจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และบทความวิชาการ จากนั้นทำการสังเคราะห์ข้อมูลผ่านการจัดหมวดหมู่และการตีความเชิงเนื้อหา เพื่อนำไปสู่การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุค VUCA ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน แบบกระจายอำนาจและแบบยืดหยุ่น (2) รูปแบบเหล่านี้ช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัว ความคิดสร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีม (3) ปัจจัยเสริมที่สำคัญ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและความยืดหยุ่นในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว (4) แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำในยุค VUCA คือการมีทักษะในการสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจและการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย องค์กรควรมุ่งสู่การสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความยืดหยุ่นและมีวัฒนธรรมการเรียนรู้พร้อมระบบสนับสนุนการทำงานที่คล่องตัว ในการขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเสริมการตัดสินใจที่แม่นยำ รวดเร็วและลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ, รูปแบบภาวะผู้นำ, ยุค VUCA, ประสิทธิภาพขององค์กร

### Abstract

This study examines appropriate leadership styles in the VUCA era (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) and their implications for organizational performance. The objectives were to analyze suitable leadership models, examine the impacts of leadership styles on organizational effectiveness, identify reinforcing factors and propose guidelines for leadership development in the VUCA context. A qualitative research design was employed through an extensive review of documents, empirical studies, and academic articles. Data were synthesized through categorization and content interpretation. The findings reveal that appropriate leadership styles in the VUCA era include transformational leadership, distributed leadership, and flexible leadership. These styles enhance adaptability, creativity, and teamwork. Moreover, key supporting factors are having a clear vision and the flexibility to adapt quickly. Guidelines for developing leadership in the VUCA era emphasize communication, problem-solving, decision-making, and cultivating a learning culture. It is recommended that organizations should focus on developing visionary leaders with flexibility and a strong learning culture, supported by agile systems. Additionally, driving organizations with data and digital technologies can enhance accurate and rapid decision-making while reducing risks from uncertainty.

**Keywords:** Leadership, Leadership styles, VUCA era, Organizational performance

### บทนำ

ในภูมิทัศน์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ กำลังดำเนินงานในสภาพแวดล้อม VUCA มากขึ้น ซึ่งมีลักษณะเฉพาะ คือ ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อนและความคลุมเครือ บริบทที่มีพลวัตนี้ก่อให้เกิดความท้าทายอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน ทำให้ผู้นำต้องนำแนวทางที่เป็นนวัตกรรมมาใช้เพื่อรักษาประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ภาวะผู้นำในยุค VUCA ต้องการมากกว่าทักษะการจัดการแบบดั้งเดิม แต่ขอเรียกร้องให้มีการปรับตัว มีความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อเสริมอำนาจให้แก่ทีมงานในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ต่อการรับมือกับความท้าทายและรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Bennett & Lemoine, 2014; TLEX Mind Matters, 2025) ความสำคัญของปัญหานี้ขึ้นอยู่กับข้อเท็จจริงที่ว่า ภาวะผู้นำที่ไม่มี

ประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมดังกล่าวจะนำไปสู่ภาวะการหยุดนิ่งขององค์กร ขวัญกำลังใจของพนักงานลดลงในท้ายที่สุด ประสิทธิภาพก็จะลดลงตามไปด้วย การทำความเข้าใจและการนำรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมมาใช้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มุ่งมั่นที่จะเติบโตในยุค VUCA ในยุค VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องปรับแนวทางการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดเดายาก (Bennis & Nanus, 1985; Syamsir et al., 2025)

การพัฒนาภาวะผู้นำในยุคนี้จึงต้องเน้นความยืดหยุ่น (Resilience) การตัดสินใจภายใต้ข้อมูลจำกัดและการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อนำพองค์กรผ่านความท้าทาย (Yukl, 2010; TLEX Mind Matters, 2025) รูปแบบผู้นำสมัยใหม่ที่สอดคล้องกับยุค VUCA ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการ (Bennett & Lemoine, 2014) คือ (1) ผู้นำแบบปรับตัวได้ (Adaptive Leadership) มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและปรับกลยุทธ์ตามสถานการณ์ (Heifetz et al., 2009) (2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เปิดโอกาสให้ทีมมีส่วนร่วมตัดสินใจเพื่อเพิ่มความคล่องตัว (Arnold et al., 2000) (3) ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ (Transformational Leadership) ใช้วิสัยทัศน์และความสัมพันธ์เชิงบวกเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Bass & Riggio, 2006) (4) ผู้นำแบบรับมือความคลุมเครือ (Ambiguity-tolerant Leadership) สามารถทำงานภายใต้ความไม่แน่นอนโดยไม่กดดันทีม (Clarke, 2012)

บทบาทของภาวะผู้นำในการนำทางความท้าทาย VUCA ไม่สามารถกล่าวเกินจริงได้ ผู้นำได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำองค์กรของตนผ่านสภาวะตลาดที่คาดเดาไม่ได้ การหยุดชะงักทางเทคโนโลยีและความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป รูปแบบภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมซึ่งมักจะอาศัยโครงสร้างตามลำดับชั้นและกระบวนการตัดสินใจที่เข้มงวด อาจไม่เพียงพอในบริบทนี้อีกต่อไป (Yukl, 2013) ในทางกลับกันรูปแบบภาวะผู้นำร่วมสมัย เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ และภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น ได้กลายเป็นทางเลือกที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น รูปแบบเหล่านี้เน้นการทำงานร่วมกัน ความยืดหยุ่นและความสามารถในการส่งเสริมนวัตกรรม ซึ่งจำเป็นสำหรับการจัดการกับความซับซ้อนของโลก VUCA อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการยอมรับแนวทางภาวะผู้นำเหล่านี้มากขึ้น องค์กรจำนวนมากยังคงติดนัยที่นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเน้นช่องว่างที่สำคัญทั้งในการวิจัยและการปฏิบัติ งานวิจัยที่มีอยู่ในปัจจุบันเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุค VUCA มุ่งเน้นไปที่การระบุลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและรากฐานทางทฤษฎีของรูปแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ เป็นหลัก ในขณะที่การศึกษาเหล่านี้ให้ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่า แต่ยังขาดการวิจัยที่ครอบคลุมซึ่งตรวจสอบผลกระทบโดยตรงของรูปแบบภาวะผู้นำเฉพาะต่อประสิทธิภาพขององค์กรในสภาวะ VUCA นอกจากนี้ การศึกษาน้อยมากที่ให้แนวทางปฏิบัติสำหรับการพัฒนาและบ่มเพาะความสามารถด้านภาวะผู้นำเหล่านี้ภายในองค์กร ช่องว่างการวิจัยนี้เน้นย้ำถึงความจำเป็นในการใช้แนวทางแบบองค์รวมมากขึ้น ซึ่งไม่เพียงแต่ระบุรูปแบบภาวะผู้นำ

ที่เหมาะสมเท่านั้น แต่ยังสำรวจผลกระทบในทางปฏิบัติและให้คำแนะนำที่นำไปปฏิบัติได้จริงสำหรับผู้บังคับการ

อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยนี้มีเป้าหมายเพื่อจัดการกับช่องว่างเหล่านี้โดยดำเนินการตามวัตถุประสงค์หลักสามประการ ประการแรก คือ การวิเคราะห์และระบุรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุดสำหรับยุค VUCA โดยอ้างอิงจากวรรณกรรมที่มีอยู่และหลักฐานเชิงประจักษ์ ประการที่สอง คือ การตรวจสอบว่ารูปแบบภาวะผู้นำเหล่านี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรที่ส่งผลกระทบอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของการปรับตัว นวัตกรรม และการมีส่วนร่วมของพนักงาน สุดท้าย การศึกษาเสนอกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติได้จริงสำหรับการพัฒนาและนำรูปแบบภาวะผู้นำเหล่านี้ไปใช้ภายในองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรได้รับการเตรียมพร้อมที่จะนำทางความท้าทายของยุค VUCA อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการจัดการกับวัตถุประสงค์เหล่านี้ การวิจัยนี้มีส่วนช่วยทั้งความรู้ทางวิชาการและการใช้งานจริง โดยนำเสนอข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่าสำหรับผู้บังคับการที่มุ่งมั่นที่จะเป็นเลิศในโลกที่ซับซ้อนและไม่แน่นอนมากขึ้น การวิจัยนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำยุคใหม่กับประสิทธิภาพองค์กรในสภาพแวดล้อม VUCA โดยวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญ เช่น ความเร็วในการปรับตัว การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงและการสร้างนวัตกรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว (Uhl-Bien & Arena, 2018)

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุค VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพขององค์กรในยุค VUCA
3. เพื่อศึกษาปัจจัยเสริมของภาวะผู้นำในยุค VUCA ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์กร
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางและองค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับองค์กรในยุค VUCA

### การทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัยเรื่อง "รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุค VUCA ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร" อาศัยทฤษฎีและแนวคิดสำคัญหลายประการ เพื่อสร้างกรอบความคิดและแนวทางการวิเคราะห์ที่ครอบคลุม ดังนี้

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass และ Riggio (2006) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี มีความน่าเชื่อถือและได้รับความเคารพ (2) การสร้าง

แรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและกระตุ้นให้ผู้ตามมุ่งมั่นบรรลุเป้าหมาย (3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และการหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำใส่ใจ สนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามอย่างใกล้ชิด ในยุค VUCA ที่เต็มไปด้วยความผันผวนและไม่แน่นอน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงถือเป็นแนวทางที่เหมาะสมเนื่องจากช่วยสร้างความไว้วางใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจช่วยให้ผู้นำสามารถนำพาองค์กรด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ขณะที่การกระตุ้นทางปัญญาช่วยผลักดันนวัตกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน ส่วนการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจ ความผูกพันและการเรียนรู้ของบุคลากร ดังนั้น องค์กรควรพัฒนาผู้นำตามกรอบแนวคิดนี้ โดยเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการดูแลพนักงานรายบุคคล ผ่านการฝึกอบรมและการให้คำปรึกษา เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และเพิ่มศักยภาพในการรับมือกับความท้าทายในยุค VUCA อันจะนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Spillane, 2006) เน้นการแบ่งปันอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจไปยังบุคลากรหลายระดับ แทนการรวมศูนย์ที่ผู้นำเพียงคนเดียว โดยมองว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สถานการณ์และบริบท แนวคิดนี้สอดคล้องกับความท้าทายในยุค VUCA ที่ต้องการความยืดหยุ่น การปรับตัวรวดเร็วและการใช้ความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย การกระจายอำนาจช่วยให้องค์กรเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน เสริมสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาผู้นำเพียงคนเดียว (Harris, 2008) อีกทั้งยังส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรม เมื่อบุคลากรมีบทบาทในการตัดสินใจ พวกเขาจะมีแรงจูงใจและความมุ่งมั่นมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรโดยตรง ดังนั้น องค์กรควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบกระจายอำนาจผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับ การสร้างเครือข่ายผู้นำและกลไกการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อันนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมและเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการเผชิญกับความท้าทายในยุค VUCA ได้อย่างยั่งยืน

#### แนวคิดภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น (Agile Leadership)

แนวคิดภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น (Agile Leadership) หมายถึงรูปแบบการนำที่มุ่งเน้นความคล่องตัว การปรับตัวรวดเร็วและการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนสูง โดยมีรากฐานจากแนวคิด Agile ในการพัฒนาซอฟต์แวร์ ซึ่งเน้นการทำงานเป็นรอบสั้น การเรียนรู้ต่อเนื่องและการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า (Denning, 2018) แนวคิดนี้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อสร้างผู้นำ

ที่เปิดกว้าง สนับสนุนนวัตกรรม และพร้อมรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ลักษณะสำคัญของ Agile Leadership ได้แก่ (1) การปรับตัวได้รวดเร็ว (Adaptability) ผู้นำสามารถเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการทำงานได้ตามสถานการณ์ (Dyer et al., 2011) (2) การทำงานร่วมกัน (Collaboration) ส่งเสริมบรรยากาศการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม (Highsmith, 2010) (3) การเรียนรู้ต่อเนื่อง (Learning Orientation) สนับสนุนให้ทีมเรียนรู้จากความผิดพลาดและพัฒนากระบวนการทำงาน (Denning, 2018) (4) การกระจายอำนาจ (Empowerment): มอบอำนาจตัดสินใจแก่ทีม เพื่อเพิ่มความรวดเร็วและประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา (Dyer et al., 2011) ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุค VUCA ที่เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อนและความคลุมเครือภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นถือเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้องค์กรคล่องตัว รับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองตลาดได้ทันเวลา (Denning, 2018) ผู้นำลักษณะนี้ไม่เพียงเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน แต่ยังนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและการเติบโตอย่างยั่งยืน

#### แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม VUCA

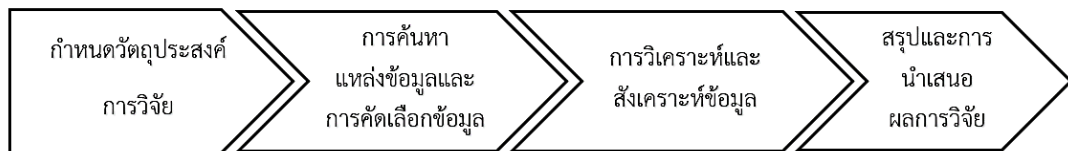
VUCA เป็นคำย่อ ที่ประกอบด้วย Volatility (ความผันผวน), Uncertainty (ความไม่แน่นอน), Complexity (ความซับซ้อน), และ Ambiguity (ความคลุมเครือ) ซึ่งใช้ในการอธิบายสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยากต่อการคาดการณ์ เดิมที VUCA ถูกนำมาใช้โดยกองทัพสหรัฐอเมริกาเพื่ออธิบายความไม่แน่นอนหลังสงครามเย็น ก่อนที่จะถูกนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทของการจัดการองค์กรและธุรกิจสมัยใหม่ (Bennett & Lemoine, 2014)

องค์ประกอบของ VUCA มี 4 มิติ ที่สะท้อนความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญ ได้แก่ 1) ความผันผวน (Volatility) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงจากปัจจัยภายนอก เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีหรือวิกฤตเศรษฐกิจ 2) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) การขาดข้อมูลที่ชัดเจนและยากต่อการคาดการณ์อนาคต ซึ่งส่งผลให้การตัดสินใจมีความเสี่ยงสูง 3) ความซับซ้อน (Complexity) สถานการณ์ที่มีหลายปัจจัยเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน ทำให้การวิเคราะห์และการกำหนดกลยุทธ์เป็นเรื่องท้าทาย 4) ความคลุมเครือ (Ambiguity) การตีความข้อมูลที่คลุมเครือหรือสามารถเข้าใจได้หลายทาง ส่งผลต่อความไม่แน่นอนในการเลือกแนวทางที่เหมาะสม ในยุค VUCA องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายหลายด้าน ทั้งการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การตัดสินใจท่ามกลางความเสี่ยงและข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ การจัดการกับความซับซ้อนของระบบและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการลดความคลุมเครือเพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อรับมือกับความท้าทายเหล่านี้ Bennett และ Lemoine (2014) ได้เสนอให้องค์กรพัฒนาขีดความสามารถหลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน 2) ความเข้าใจ (Understanding) การวิเคราะห์และตระหนักถึงปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร 3) ความชัดเจน (Clarity) การสร้างความโปร่งใสและความเข้าใจในกลยุทธ์และกระบวนการทำงาน

4) ความคล่องตัว (Agility) ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น แนวคิด VUCA จึงไม่เพียงสะท้อนถึงความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน แต่ยังชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องเสริมสร้างความสามารถเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถปรับตัวและแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลกที่เต็มไปด้วยความท้าทาย

### วิธีการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง "รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุค VUCA ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร" วิธีการวิจัยเอกสารจะถูกนำมาใช้เพื่อรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยการประยุกต์วิธีการวิจัยเอกสารมีขั้นตอน รายละเอียดแสดงตามรูปที่ 1



รูปที่ 1 ขั้นตอนการวิจัยเอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุค VUCA

จากรูปที่ 1 การวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นเครื่องมือหลักในการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุค VUCA โดยนำแนวทางสามเส้า (Methodological Triangulation) มาใช้เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของผลการศึกษา กระบวนการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ คือ ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ซึ่งรวมถึงงานวิจัยทางวิชาการ บทความในวารสารที่ผ่านการทบทวนโดยผู้เชี่ยวชาญ (peer-reviewed) และเอกสารนโยบายขององค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในสภาพแวดล้อม VUCA (Uhl-Bien & Arena, 2018) ข้อมูลเหล่านี้ถูกคัดเลือกอย่างเข้มงวดโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์กับหัวข้อวิจัย ความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล และความทันสมัยของเนื้อหา ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการเข้ารหัส (Coding) แบบเปิด (Open Coding) และแบบแกนกลาง (Axial Coding) เพื่อจำแนกและจัดกลุ่มแนวคิดหลักเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ (Corbin & Strauss, 2015) การวิเคราะห์เน้นการระบุรูปแบบร่วม (Patterns) และความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพองค์กร โดยมีการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผ่านกระบวนการทบทวนโดยผู้วิจัยหลายคน (Inter-rater Reliability) ผลการวิเคราะห์เนื้อหาช่วยให้สามารถระบุรูปแบบภาวะผู้นำหลัก 4 ประการ ที่สอดคล้องกับยุค VUCA ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบปรับตัว (Adaptive Leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) 3) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และ 4) ภาวะผู้นำแบบรับมือความคลุมเครือ (Ambiguity-tolerant Leadership) ซึ่งแต่ละรูปแบบแสดงให้เห็นความสัมพันธ์กับดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพองค์กรในด้านต่าง ๆ (Bass & Riggio, 2006)

## วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) การดำเนินการมีดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย ศึกษาทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลจากแหล่งเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อระบุแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตั้งคำถามวิจัยที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงเพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาและวิเคราะห์เอกสาร และกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนช่วยให้การค้นหาเอกสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Bowen, 2009) โดยระบุประเด็นสำคัญที่ต้องการศึกษา เช่น ในงานวิจัยนี้คือ "รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุค VUCA ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร" และ "ผลกระทบรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุค VUCA ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร"

2. การค้นหาแหล่งข้อมูลและการคัดเลือกข้อมูลจากฐานข้อมูลออนไลน์ Google Scholar, JSTOR, Scopus, ProQuest, ThaiJo ไม่เกิน 5 ปี ค้นหาแหล่งข้อมูลจากวารสารวิชาการด้านการจัดการ (Management Journals) ข้อมูลจากวารสารด้านภาวะผู้นำ (Leadership Journals) ข้อมูลจากวารสารด้านพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior Journals) ข้อมูลจากหนังสือและตำรา หนังสือเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การจัดการองค์กร และยุค VUCA และยังค้นคว้าจากแหล่งที่น่าเชื่อถือของหน่วยงานวิจัยและองค์กรที่เกี่ยวข้อง สืบค้นจากเว็บไซต์องค์กรที่มีข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำและผลการดำเนินงาน

3. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ใช้กำหนดหน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) กำหนดหน่วยที่เล็กที่สุดที่ต้องการวิเคราะห์ เช่น คำ วลี ประโยค ย่อหน้า หรือบทความทั้งหมด สร้างหมวดหมู่ (Categories) กำหนดหมวดหมู่หรือหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับคำถามวิจัย การเข้ารหัส (Coding) อ่านและทำความเข้าใจเอกสาร/ข้อมูลที่รวบรวมมา กำหนดรหัส (Code) ให้กับหน่วยงานวิเคราะห์ตามหมวดหมู่ที่กำหนดไว้ ใช้ตารางวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Table) เพื่อบันทึกรหัสและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ในการวิเคราะห์และตีความวิเคราะห์ความถี่ของรหัสในแต่ละหมวดหมู่ รูปแบบและความสัมพันธ์ของข้อมูล ตีความผลการวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามวิจัย

4. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา การวิจัยเอกสาร (Documentary Research Method) ครั้งนี้ดำเนินการโดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2568 ถึงวันที่ 30 เมษายน 2568

## สรุปผลการวิจัย

**วัตถุประสงค์ที่ 1** เพื่อศึกษาและวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุค VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)

**1. ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว (Adaptive Leadership)** ผู้นำเชิงปรับตัวมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ ทดลองแนวทางใหม่ และเสริมพลังให้ทีมเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

(Heifetz, 1994; Uhl-Bien & Arena, 2022) ลักษณะนี้ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)** ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนและสามารถกำหนดกลยุทธ์ระยะยาวได้ จะช่วยให้องค์กรรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนของยุค VUCA ได้ดีขึ้น (Boal & Hooijberg, 2000) โดยเฉพาะการคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

**3. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership)** การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมภายในองค์กรช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรที่มีผู้นำลักษณะนี้มักพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้และการปรับตัว ส่งผลต่อความยั่งยืนและความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

**4. ภาวะผู้นำเชิงกระจายอำนาจ (Distributed Leadership)** ผู้นำกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับทีมงาน ทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น เพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากร และพัฒนาศักยภาพของทีมงานโดยตรง ส่งผลให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ ความผูกพัน และการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สรุป ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุค VUCA ส่งผลเชิงบวกต่อองค์กรในหลายมิติ ได้แก่ การปรับตัวอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การเพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน และการยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุค VUCA จึงชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาผู้นำที่มีความสามารถรอบด้าน ทั้งเชิงกลยุทธ์ เชิงนวัตกรรม และเชิงปรับตัว เพื่อให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนและบรรลุความสำเร็จในระยะยาว (Bennett & Lemoine, 2014)

**วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพขององค์กรในยุค VUCA**

**1. ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว (Adaptive Leadership)** ผู้นำเชิงปรับตัวช่วยให้องค์กรรับมือกับสถานการณ์ซับซ้อนและไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการวิเคราะห์สถานการณ์ กระตุ้นแนวทางแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์ และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น (Heifetz, 1994; Uhl-Bien & Arena, 2022) ผลกระทบสำคัญต่อประสิทธิภาพองค์กร ได้แก่ 1) การสร้างความยืดหยุ่นและคล่องตัว ปรับกลยุทธ์และวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 2) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผ่านการมอบหมายงานท้าทายและสนับสนุนการตัดสินใจด้วยตนเอง 3) การสร้างความร่วมมือและความผูกพัน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความเข้าใจซึ่งกันและกัน 4) การเติบโตอย่างยั่งยืน เนื่องจากทีมงานเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

**2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)** ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีวิสัยทัศน์ชัดเจน สามารถวางแผนระยะยาวและกำหนดทิศทางองค์กรให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาด (Boal & Hooijberg, 2000) ผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์กร ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทำให้พนักงานเข้าใจบทบาทและเป้าหมายร่วม 2) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและระบุโอกาส/ภัยคุกคาม 3) การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร 4) การตัดสินใจที่มีคุณภาพ ใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์อย่างรอบด้าน 5) การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ 6) การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม เพื่อให้องค์กรปรับตัวต่อความต้องการของตลาดได้อย่างต่อเนื่อง 7) การยกระดับผลการดำเนินงานในระยะยาว ทั้งผลผลิตกำไร และการเติบโต

**3. ภาวะผู้นำเชิงกระจายอำนาจ (Distributed Leadership)** ผู้นำเชิงกระจายอำนาจไม่ได้รวมอำนาจไว้ที่บุคคลเดียว แต่กระจายให้ทีมที่ใกล้ชิดกับงานและสถานการณ์ ผลกระทบสำคัญ ได้แก่ 1) เพิ่มความคล่องตัวและรวดเร็วในการตัดสินใจ 2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน 3) พัฒนาศักยภาพและทักษะของบุคลากร 4) สร้างนวัตกรรมและมุมมองที่หลากหลาย 5) ลดภาระและแรงกดดันของผู้นำสูงสุด 6) เพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวขององค์กร 7) เพิ่มความรับผิดชอบและความโปร่งใสในการทำงาน

**4. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership)** ผู้นำเชิงนวัตกรรมสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในทุกระดับขององค์กร ผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์กร ได้แก่ 1) การตัดสินใจและการลงมือแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว 2) การมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของของทีมงาน 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและทักษะความเป็นผู้นำ 4) การสร้างแนวคิดใหม่และนวัตกรรม 5) การลดภาระและแรงกดดันของผู้นำสูงสุด 6) การเพิ่มความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวขององค์กร 7) การเพิ่มความรับผิดชอบและความโปร่งใส

สรุป รูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 ประเภท มีผลต่อประสิทธิภาพองค์กรในยุค VUCA อย่างชัดเจน ทั้งในด้านความยืดหยุ่น ความคล่องตัว การสร้างนวัตกรรม การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการเติบโตอย่างยั่งยืน การพัฒนาผู้นำที่เข้าใจและปรับตัวได้ดีจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์ที่ 3 ปัจจัยเสริมของภาวะผู้นำในยุค VUCA ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร

**1. วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Vision Clarity)** ผู้นำต้องกำหนดทิศทางที่ชัดเจน แม้ในสถานการณ์ผันผวน เพื่อสร้างเป้าหมายร่วมและลดความสับสนในองค์กร โดยแนวคิด VUCA Prime ชี้ว่า Volatility สามารถรับมือได้ด้วย Vision และ Complexity จัดการได้ด้วย Clarity ทำให้บุคลากรเข้าใจสิ่งสำคัญและก้าวเดินไปในทิศทางเดียวกันอย่างมั่นคง (Bawany, 2020)

**2. ความยืดหยุ่นและการปรับตัวได้เร็ว (Agility & Adaptability)** ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นสามารถเปลี่ยนกลยุทธ์และการตัดสินใจให้เหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว อีกทั้งยังเปิดรับนวัตกรรมและแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งช่วยให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตท่ามกลางความไม่แน่นอน (Fischer & Charef, 2025)

**3. การตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-driven Decision Making)** การใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์เชิงลึกช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มความแม่นยำในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีความสามารถด้านนี้จะสามารถเผชิญความไม่แน่นอนใน VUCA ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Tang et al., 2020)

**4. ทักษะการสื่อสารและการสร้างแรงบันดาลใจ (Communication & Inspiration)** ผู้นำต้องสื่อสารอย่างโปร่งใส รวดเร็ว และสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมเกิดความเชื่อมั่น การสื่อสารที่มีคุณภาพช่วยลดความตึงเครียด และสร้างพลังบวกในการทำงานร่วมกัน (Forbes, 2025; TLEX Mind Matters, 2025)

**5. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture)** องค์กรในยุค VUCA ต้องส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดเวลา (Continuous Learning) และปลูกฝัง Growth Mindset เพื่อให้บุคลากรพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจึงต้องสนับสนุนสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม (Bawany, S., 2020)

**6. การบริหารจัดการเครือข่ายและความร่วมมือ (Collaboration & Networking)** การทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นพลังสำคัญในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ผู้นำที่สร้างเครือข่ายและบรรยากาศความร่วมมือจะช่วยให้องค์กรมีความแข็งแกร่งและพร้อมรับมือกับความท้าทาย (TLEX Mind Matters, 2025)

**7. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)** ผู้นำต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ รับฟัง และเข้าใจผู้อื่น ซึ่งจะสร้างความไว้วางใจ ลดแรงเสียดทาน และช่วยให้ทีมงานร่วมกันได้ราบรื่นแม้ในสภาวะกดดันสูง (TLEX Mind Matters, 2025)

สรุป ปัจจัยเสริมเหล่านี้ทำให้ภาวะผู้นำในยุค VUCA มีความแข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน ยืดหยุ่น ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล สื่อสารได้ดี ส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างเครือข่าย และมีความฉลาดทางอารมณ์ จะช่วยให้องค์กรปรับตัวได้รวดเร็ว ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรม และเติบโตอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อเสนอแนะแนวทางและองค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับองค์กรในยุค VUCA รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับองค์กรในยุค VUCA

| รูปแบบ                                                  | คุณสมบัติของผู้นำ                                                                                                                                                           | หลักการสนับสนุนจากการวิจัยเอกสาร                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว<br>(Adaptive Leadership)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- การส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงาน</li> <li>- การรับมือกับความไม่แน่นอน</li> </ul> | ภาวะผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญกับการเผชิญหน้ากับความท้าทายที่ซับซ้อนและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเน้นการเรียนรู้และการปรับตัวขององค์กร (Heifetz, 1994) |
| 2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์<br>(Strategic Leadership)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การวางแผนกลยุทธ์ระยะยาว</li> <li>- การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>- การสื่อสารวิสัยทัศน์</li> </ul>                          | ภาวะผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (Boal & Hooijberg, 2000)                         |
| 3. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม<br>(Innovative Leadership)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์</li> <li>- การสนับสนุนการทดลอง</li> <li>- การจัดการนวัตกรรม</li> </ul>                                | ภาวะผู้นำประเภทนี้ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมในองค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายในยุค VUCA ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Mumford et al., 2002)            |
| 4. ภาวะผู้นำเชิงกระจายอำนาจ<br>(Distributed Leadership) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ</li> <li>- การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม</li> <li>- การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ</li> </ul>                 | ภาวะผู้นำแบบนี้เน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของทีมงานในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน                                                     |

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุคการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุค VUCA ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร" ชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี ส่งผลให้องค์กรต้องเผชิญกับความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือในลักษณะของโลกยุค VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ผลการวิจัยชี้ว่า ภาวะผู้นำแบบเดิมที่เน้นโครงสร้างอำนาจรวมศูนย์และการสั่งการจากบนลงล่าง ไม่สามารถตอบโจทย์การบริหารจัดการในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อีกต่อไป ทำให้นักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานหันมาให้ความสำคัญกับ รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับยุค VUCA ซึ่งประกอบด้วย

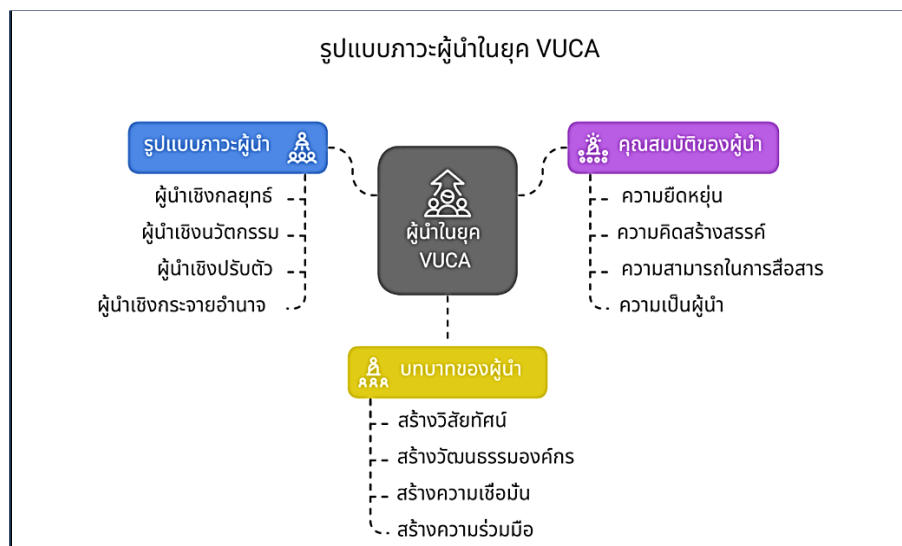
1. ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว (Adaptive Leadership) ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรมภายใน

องค์กร สอดคล้องกับงานของ Chughtai et al. (2024) ซึ่งพบว่าผู้นำเชิงปรับตัวมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความสามารถขององค์กรด้านนวัตกรรม โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนสูง

**2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)** ช่วยกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาว วางแผนกลยุทธ์ และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน งานวิจัยของ Lewis (2024) และ Ali et al. (2025) พบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ผลกำไร และสนับสนุนนวัตกรรมภายในองค์กร ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันแม้ในตลาดที่มีความไม่แน่นอนสูง

**3. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership)** ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงวิกฤต Kim & Kwon (2023) พบว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นให้ทีมงานในการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ

**4. ภาวะผู้นำเชิงกระจายอำนาจ (Distributed Leadership)** ช่วยเพิ่มความร่วมมือ และความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน ทำให้ทีมงานสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว งานวิจัยของ Awyan & Quines (2025) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกระจายส่งเสริมการทำงานร่วมกันและความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำในยุค VUCA จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรทุกประเภท เพื่อสร้างความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายที่ไม่คาดคิด และเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้าง ความยั่งยืนและความสำเร็จในระยะยาว ขององค์กร



**รูปที่ 2** รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุค VUCA

**จากรูปที่ 2** แสดงรูปแบบภาวะผู้นำในองค์กรในยุค VUCA ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีทักษะ และความสามารถในการปรับตัวและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุคนี้จึงแตกต่างจากรูปแบบเดิม ๆ ที่เน้นความมั่นคงและการควบคุม

## รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุค VUCA ประกอบด้วย 3 มิติหลัก

### 1. รูปแบบภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

**1.1 ผู้นำเชิงกลยุทธ์** มีคุณสมบัติสำคัญในการตัดสินใจอย่างรอบคอบและมีแบบแผน ในสถานการณ์ที่ซับซ้อน ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานและทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ช่วยให้ทีมงานและหน่วยงานต่าง ๆ เข้าใจทิศทางเดียวกันและสามารถตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกได้อย่างยืดหยุ่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Riggio et al., 2021) ระบุว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการสร้างความยืดหยุ่นขององค์กรและเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อวิกฤติ โดยผู้นำประเภทนี้ไม่เพียงแต่วางแผนและกำหนดทิศทางเท่านั้น แต่ยังสามารถประเมินความเสี่ยงและปรับกลยุทธ์ตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ทำให้องค์กรสามารถคงความสามารถในการแข่งขันและลดผลกระทบจากความไม่แน่นอนทางธุรกิจ

**1.2 ผู้นำเชิงนวัตกรรม** มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และการทดลองแนวทางใหม่ โดยไม่จำกัดวิธีการทำงานเฉพาะแบบดั้งเดิม และยังส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสมีส่วนร่วมในการคิดค้นนวัตกรรม ซึ่งการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการสร้างสรรค์ไม่เพียงช่วยเพิ่มคุณภาพของแนวคิดใหม่ ๆ แต่ยังเสริมสร้างความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Mumford & Friedrich, 2020) พบว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยเพิ่มความสามารถของทีมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Amabile (2020) ที่เน้นความสำคัญของสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และการทดลอง

**1.3 ผู้นำเชิงปรับตัว** มีความสามารถยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ โดยไม่ยึดติดกับวิธีการเดิม สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานและการตัดสินใจตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความยืดหยุ่นนี้ช่วยลดความตึงเครียดในองค์กร และสร้างความมั่นใจให้กับพนักงาน ทำให้ทีมงานสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Heifetz & Laurie, 2020) ระบุว่า ผู้นำเชิงปรับตัวช่วยให้องค์กรเรียนรู้และเติบโตจากความท้าทาย โดยการจัดการกับปัญหาเชิงซับซ้อนและการสนับสนุนให้ทีมงานมีส่วนร่วมในกระบวนการแก้ไขปัญหา ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาความสามารถในการปรับตัวและรับมือกับความไม่แน่นอนได้อย่างยั่งยืน

**1.4 ผู้นำเชิงกระจายอำนาจ** มีบทบาทในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ ซึ่งช่วยให้พนักงานรู้สึกมีความรับผิดชอบและเป็นเจ้าของกระบวนการทำงาน ส่งผลให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การกระจายอำนาจในการตัดสินใจยังช่วยให้ทีมสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Awyant & Quines, 2025) พบว่า ผู้นำเชิงกระจายอำนาจช่วยเพิ่มความผูกพันและทักษะการทำงานร่วมกันของครูในโรงเรียน การให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

และการพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้ครูมีความผูกพันต่อโรงเรียนมากขึ้น และสามารถจัดการปัญหาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Harris, 2008) ที่ชี้ว่าการแบ่งปันภาระผู้นำในองค์กรการศึกษา ช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร

**2. คุณสมบัติของผู้นำ** ยุค VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) นำมาซึ่งความท้าทายและความซับซ้อนที่สูงต่อการบริหารจัดการองค์กร ทำให้คุณสมบัติของผู้นำกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรในการรับมือกับความไม่แน่นอน ประกอบด้วย

**2.1 ความยืดหยุ่น (Flexibility)** ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม การมีความยืดหยุ่นช่วยให้ผู้นำสามารถปรับกลยุทธ์และวิธีการบริหารตามบริบทที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลให้ทีมงานสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องแม้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

**2.2 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)** ความคิดสร้างสรรค์เป็นคุณสมบัติสำคัญในการค้นหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนานวัตกรรมในองค์กร ผู้นำที่สามารถคิดสร้างสรรค์ได้จะสนับสนุนให้ทีมทดลองแนวทางใหม่และเรียนรู้จากความล้มเหลว ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

**2.3 ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Skills)** การสื่อสารอย่างชัดเจนช่วยให้วิสัยทัศน์ เป้าหมายและแนวทางการทำงานถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในทีมอย่างเข้าใจตรงกัน ผู้นำที่สื่อสารได้ดีจะสามารถสร้างความเข้าใจร่วม ลดความสับสน และเพิ่มความพร้อมในการตอบสนองต่อความท้าทาย

**2.4 ความเป็นผู้นำ (Leadership Presence)** ความน่าเชื่อถือและความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจให้ทีมงาน การมีความเป็นผู้นำสูงทำให้พนักงานมีความมั่นใจและเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งทั้งหมดนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Northouse, 2021) ที่ว่าคุณสมบัติทั้ง 4 ประการนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำสามารถจัดการกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความยืดหยุ่น สร้างนวัตกรรม และรักษาความพร้อมในการแข่งขันในยุคที่มีความผันผวนสูง

**3. บทบาทของผู้นำในยุค VUCA** การบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยบทบาทสำคัญของผู้นำ ที่สามารถสร้างความชัดเจนและเสริมสร้างความร่วมมือในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทเหล่านี้มีความสำคัญทั้งในด้านการกำหนดทิศทาง การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างความเชื่อมั่น และการส่งเสริมความร่วมมือ

**3.1 การสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning)** ผู้นำต้องสามารถชี้ทิศทางและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้ทีมงานเข้าใจและมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยให้สมาชิกในทีมสามารถตัดสินใจและดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ

**3.2 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)** ผู้นำมีบทบาทในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือ ความยืดหยุ่นและนวัตกรรม การสร้างวัฒนธรรมเช่นนี้ช่วยลดความขัดแย้ง เสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน และสนับสนุนให้ทีมงานสามารถปรับตัวต่อความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงได้

**3.3 การสร้างความเชื่อมั่น (Trust-Building)** ความเชื่อมั่นเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานมั่นใจในความสามารถของผู้นำและองค์กร การสร้างความเชื่อมั่นช่วยให้ทีมสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

**3.4 การสร้างความร่วมมือ (Collaboration)** ผู้นำที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะช่วยเพิ่มความสามารถขององค์กรในการแก้ไขปัญหาและรับมือกับความซับซ้อน การทำงานร่วมกันยังสนับสนุนให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ และนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน

ซึ่งทั้งหมดนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Yukl & Mahsud, 2010) พบว่า ผู้นำที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์และความเชื่อมั่นในทีม จะช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความผันผวนและความไม่แน่นอนได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารยุค VUCA ที่เน้นทั้งการปรับตัว การสร้างวัฒนธรรมเชิงบวก และการเสริมสร้างความร่วมมือในองค์กร

## ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุค VUCA จำเป็นต้องพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยเน้น Agile Leadership, Visionary Leadership, Servant Leadership การใช้เทคโนโลยี และการสร้างเครือข่ายผู้นำร่วมกัน ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเหล่านี้สามารถนำไปปรับใช้ตามบริบทของแต่ละองค์กร เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

ควรขยายการศึกษาสู่ภาวะผู้นำระดับทีม โดยใช้แนวคิดจากทฤษฎีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependence Theory) ซึ่งเน้นว่าประสิทธิภาพของทีมเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกมากกว่าผู้นำเพียงคนเดียว (Hackman, 2002) ควรสำรวจบทบาทของเทคโนโลยีในการเสริมสร้างการทำงานร่วมกันและการสื่อสารภายใต้รูปแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ (Northouse, 2022) ควรให้ความสำคัญกับบริบทเฉพาะทาง ทั้งด้านวัฒนธรรมและอุตสาหกรรม โดยเฉพาะในภาคเอกชนและ

อุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูงและเปลี่ยนแปลงเร็ว (Porter, 1985) เช่น ศึกษาว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมส่งผลต่อประสิทธิภาพของบริษัทเทคโนโลยีอย่างไร หรือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในอุตสาหกรรมที่มีความผันผวนได้อย่างไร ควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ทั้งเชิงปริมาณเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรและเชิงคุณภาพเพื่อเข้าใจกระบวนการและพลวัตของภาวะผู้นำในบริบทต่าง ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยเน้นการประยุกต์ใช้ในภาคเอกชนและอุตสาหกรรมเป้าหมายเพื่อตอบโจทย์ความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาแบบผสมผสานวิธีวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและสามารถนำมาวิเคราะห์ได้อย่างครอบคลุม เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทและปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำในยุค VUCA ได้อย่างละเอียด เช่น ศึกษาว่าภาวะผู้นำเชิงปรับตัวในทีมส่งผลต่อการแก้ปัญหาซับซ้อนอย่างไร หรือภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจช่วยเพิ่มความคล่องตัวภายใต้ความไม่แน่นอนได้อย่างไร นอกจากนี้ในบริบทที่แตกต่างกัน ควรมีการศึกษาในบริบทที่แตกต่างกัน เช่น อุตสาหกรรม ขนาดองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม หรือการศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำต่อความหลากหลายและความเท่าเทียมในองค์กรในยุค VUCA โดยเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานจากหลากหลายภูมิหลัง

### ข้อจำกัดของงานวิจัย

แม้ว่างานวิจัยนี้จะใช้ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นเครื่องมือหลัก และนำแนวทางสามเส้า (Methodological Triangulation) มาใช้เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ แต่ก็ยังมีข้อจำกัดที่ควรพิจารณา ได้แก่

1. **ความลึกและความครอบคลุมของข้อมูล** การวิเคราะห์เนื้อหาอาจไม่สามารถเจาะลึกบริบทเฉพาะของแต่ละองค์กรได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากอาศัยข้อมูลจากเอกสารหรืองานวิจัยเดิมเป็นหลัก
2. **ความทันสมัยของข้อมูล** แม้วิธีสามเส้าจะช่วยตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล แต่ในบางมิติของรูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุค VUCA ทำให้ข้อมูลที่วิเคราะห์อาจล้าสมัยได้ง่าย เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

### เอกสารอ้างอิง

Ali, G., Mijwil, M. M., Adamopoulos, I., & Ayad, J. (2025). Leveraging the Internet of Things, remote sensing, and artificial intelligence for sustainable forest management. *Babylonian Journal of Internet of Things*, 2025, 1–65.

- Amabile, T. M. (2020). How your work environment influences your creativity. *SEISENSE Journal of Management*, 3(6), 70–79. <https://doi.org/10.33215/sjom.v3i6.961>
- Arnold, J. A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership, psychological well-being, and followers' performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 245–256.
- Awyant, H. B., & Quines, L. A. (2025). Distributed leadership of school heads, participation in decision-making, and teamwork skills of the teachers: A causal model on organizational commitment in public schools. *European Journal of Education Studies*, 12(2), 705–728. <https://doi.org/10.46827/ejes.v12i2.6215>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). Psychology Press.
- Bawany, S. (2020). *Leadership in disruptive times: Negotiating the new balance*. Business Expert Press.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 78–83.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Chughtai, M. S., Syed, F., Naseer, S., & Chinchilla, N. (2024). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 43(33), 27262–27281.
- Clarke, S. (2012). Leadership in projects: What we know from the literature and new insights. *International Journal of Project Management*, 30(8), 894–907.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks.
- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.

- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2011). *The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Harvard Business Review Press.
- Fischer, B. D., & Charef, L. (2025). Leadership in an agile project management environment. *Journal of Leadership Accountability and Ethics*, 18(4), 202–215.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Review Press.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172–188.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2001). *The work of leadership*. Harvard Business Review.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Highsmith, J. (2010). *Agile project management: Creating innovative products*. Addison-Wesley.
- Mumford, M. D., & Friedrich, T. L. (2020). *Crisis leadership in higher education*. Rutgers University Press. <https://www.rutgersuniversitypress.org/crisis-leadership-in-higher-education/9781978801820/>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9<sup>th</sup> ed.). SAGE Publications.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Riggio, R. E., & Tan, S. J. (2021). *Crisis leadership in higher education*. ResearchGate.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Syamsir, S., Kurniawan, V., & Sari, S. (2025). The influence of workplace facilities and compensation on job satisfaction of village officials in Gembira Village, Gaung District, Indragiri Hilir Regency. *International Journal of Indonesian Business Review*, 4(2), 161–175. <https://doi.org/10.54012/ijibr.v4i2.112>
- Kim, J., & Kwon, S. (2023). AI literacy for users – A comprehensive review and future research directions. *Computers in Human Behavior Reports*, 9, 100232.
- Lewis, T. (2024). *Family time is always the best Those cool temps got me excited for winter activities* [Instagram post]. *Instagram*. <https://www.instagram.com>

- TLEX Mind Matters. (2025). *The essential guide to leadership development in the modern workplace*. TLEX Institute. <https://www.tlexmindmatters.com/>
- Tang, X., Li, X., Ding, Y., Song, M., & Bu, Y. (2020). The pace of artificial intelligence innovations: Speed, talent, and trial-and-error. *Technological Forecasting and Social Change*, 164, 120521. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120521>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2022). Adaptive space: How leaders create the conditions. In K. M. Hannum, B. R. Goethals, & C. C. Galvin (Eds.), *Leadership lessons from compelling contexts* (pp. 69–86). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120220000013005>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, Pearson Education.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8<sup>th</sup> ed.). Pearson.