

ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น FLEXIBLE LEADERSHIP

บุญสุทธิติยา ปรีญาวุฒิวัฒน์¹
Punsutthiya Priyawutthiwat¹

Corresponding Author E-mail: punsutthiya.pri@nsru.ac.th

Received: Jun 11, 2026; Revised: Jul 04, 2026; Accepted: Jul 12, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด ความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบ และกลยุทธ์ของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น (Flexible Leadership) ตลอดจนแนวทางการประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และนโยบายการศึกษาที่มีความผันผวนและซับซ้อนในศตวรรษที่ 21 ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นถือเป็นสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับบทบาท แนวคิด และรูปแบบการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและบริบทจริง พบว่าองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นประกอบด้วย ความยืดหยุ่นด้านความคิด การบริหารคน การบริหารงาน และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารและคุณภาพการจัดการศึกษา นอกจากนี้ยังนำเสนอแนวทางและกลยุทธ์ในการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นในการบริหารสถานศึกษาไทย เพื่อเสริมสร้างความคล่องตัวขององค์กร พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร และยกระดับคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืนในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น, ผู้บริหารสถานศึกษา, การบริหารสถานศึกษา, การเปลี่ยนแปลง

¹คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

¹Faculty of Education, Nakhon Sawan Rajabhat University

Abstract

This academic article aims to study the concept, meaning, importance, components, and strategies of flexible leadership, as well as approaches to applying it in educational administration within the context of volatile and complex social, technological, and educational policy changes in the 21st century. Flexible leadership is considered a key competency of school administrators, enabling them to adapt their roles, concepts, and management styles to different situations. It emphasizes staff participation, effective communication, change management, and decision-making based on factual information and context. The study found that key components of flexible leadership include cognitive flexibility, people management, work management, and change management, all of which impact administrative efficiency and educational quality. Furthermore, it presents approaches and strategies for applying flexible leadership in Thai school administration to enhance organizational agility, develop teacher and staff capabilities, and sustainably improve student quality in rapidly changing circumstances.

Keywords : Flexible Leadership, School Administrator, Educational Management, Change

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้สถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล ความหลากหลายของผู้เรียน การเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษา ตลอดจนวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวและเลือกใช้รูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์มากกว่าการยึดติดกับแนวทางการบริหารแบบเดิม (Bush, 2020; Draper, 2023)

ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นจึงได้รับความสนใจอย่างมากในวงวิชาการด้านการบริหารการศึกษา เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นความสามารถของผู้นำในการปรับเปลี่ยนบทบาท กลยุทธ์ วิธีการบริหาร และพฤติกรรมการเป็นผู้นำให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล การบริหารทรัพยากรอย่างคล่องตัว และการสร้างความพร้อมขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง อันนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา (Gerlach, et al. 2021; Bush, 2020; Draper, 2023)

ความหมายของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นในทิศทางเดียวกันว่า เป็นความสามารถของผู้นำในการปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการบริหาร และการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร ลักษณะของบุคลากร และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (สมศักดิ์ ด่านชัยวิจิตร, 2564; Bush, 2020; Wilkes, et al. 2011)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับเปลี่ยนแนวคิด กลยุทธ์ พฤติกรรม และวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยอาศัยความคล่องตัวในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการเปิดรับแนวคิดใหม่ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายและพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นต่อการบริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน เนื่องจากช่วยให้ผู้บริหารสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนและความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยของวราภรณ์ ศรีทอง (2565) พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นสามารถสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ลดความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของครูได้ดีกว่าผู้บริหารที่ใช้รูปแบบการบริหารแบบตายตัว นอกจากนี้ OECD (2021) ยังชี้ให้เห็นว่าความยืดหยุ่นของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้และความพร้อมของผู้เรียนในอนาคต

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นมีดังนี้

ความยืดหยุ่นด้านความคิด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเปิดรับแนวคิดใหม่ คิดเชิงวิเคราะห์ และตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล ข้อเท็จจริง และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้สามารถเลือกแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน ความยืดหยุ่นด้านการบริหารคน คือ ความสามารถในการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และเลือกใช้วิธีการจูงใจ การสื่อสาร และการพัฒนาที่เหมาะสมกับครูและบุคลากรแต่ละกลุ่ม เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ ส่วนความยืดหยุ่นด้านการบริหารงาน หมายถึง ความสามารถในการปรับกระบวนการทำงาน การมอบหมายงาน และการบริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับบริบท ข้อจำกัด และเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ความยืดหยุ่นด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำพาองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีทิศทาง โดยสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างราบรื่นและนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

แนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นไปประยุกต์ใช้ได้โดยเริ่มจากการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา การรับฟังความคิดเห็นของครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับรูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น การใช้ภาวะผู้นำเชิงมีส่วนร่วมในช่วงการพัฒนาวัฒนธรรม และการใช้ภาวะผู้นำเชิงสั่งการในภาวะวิกฤต ตลอดจนการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

สรุป ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นเป็นสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้การบริหารจัดการสถานศึกษามีความคล่องตัว ทันต่อสถานการณ์ และสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน ผู้บริหารจึงควรพัฒนาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับความท้าทายและความคาดหวังของสังคมในอนาคต

ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น (Flexible Leadership)

ความหมายของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคือผู้ที่สามารถเชื่อมต่อกับทุกคน สนทนาและโต้ตอบได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตระหนักถึงความผันผวนและความไม่แน่นอนที่มีอยู่ในองค์กรสมัยใหม่ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและแนวคิดใหม่ๆ และนำและบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถในการปรับรูปแบบ วิธีการ หรือแนวทางการเป็นผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไป (Kaiser, & Overfield. 2010) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีพฤติกรรมที่หลากหลายที่สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ นอกจากนี้ยังหมายถึงความสามารถในการพิจารณาว่าควรใช้พฤติกรรมและทักษะเฉพาะด้านใดเมื่อใด เพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ ในความเป็นจริงที่ซับซ้อน การบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดการเชิงกลยุทธ์ และการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในบริบทต่างๆ ได้อย่างประสบความสำเร็จ (Yukl, & Mahsud. 2010) รวมถึงความสามารถในการสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่างค่านิยมที่ขัดแย้งกันและพฤติกรรมที่ขัดแย้งกันในสถานการณ์ที่ซับซ้อน (Landin. 2017) ความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นว่าผู้นำตัดสินใจและดำเนินการโดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม รวมทั้งสามารถเลือกแนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทในแต่ละสถานการณ์ ผู้นำที่มีความสามารถด้านนี้จะแสดงออกผ่านการประยุกต์ใช้วิธีการจูงใจที่หลากหลาย และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับความแตกต่างของบุคคลและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Wilkes, et al. 2011) ในขณะเดียวกัน ผู้นำควรมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับสูง มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ ปรับตัว และเลือกใช้แนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับบริบท รวมทั้งมีความพร้อมในการรับมือและปรับตัวต่อโลกที่เต็มไปด้วยความผันผวนและความไม่แน่นอน (Hurtado, & Mukherji. 2015) ภายใต้บริบทที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้นำจำเป็นต้องปรับรูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อบริบทใหม่ได้อย่างเหมาะสม การบริหารในลักษณะดังกล่าวควรคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร ควบคู่ไปกับการรักษาประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดทิศทาง การดำเนินงาน และประสานความร่วมมือของบุคลากรเพื่อร่วมกันแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ควบคู่กับการมองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร โดยเปิดรับองค์ความรู้ เทคโนโลยี และแนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม การตัดสินใจควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน มีความพร้อมในการรับมือกับความไม่แน่นอน และสามารถบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน ผู้นำควรสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นจะสามารถประเมินสถานการณ์และเลือกใช้แนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยความสามารถในการปรับตัว การคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดเชิงวิพากษ์ และการสื่อสารอย่างเปิดเผย เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและความต้องการของบุคลากร อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Rajput, et al. 2013)

ภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นนั้นมีลักษณะเด่น คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ปรับแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เปิดรับแนวคิดใหม่ๆ และทำงานร่วมกับผู้คนหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการเรียนรู้ที่จะยอมรับความไม่แน่นอนและความคลุมเครือว่าเป็นเรื่องปกติใหม่ ความสามารถในการปรับตัว ความคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงวิเคราะห์ การตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและบุคคลที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารความเสี่ยง การส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย การให้คำแนะนำที่ชัดเจน และการสร้างสภาพแวดล้อมที่พนักงานรู้สึกได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ

ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จขององค์กรในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่ผันผวน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงการระบาดใหญ่และภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ลดความเครียด ปลดปล่อยพนักงานจากความเครียดในการรักษาความมั่นคงของรายได้ การปกป้องตนเอง และการรักษาการดำเนินงาน

ประจำวัน ดังนั้น ผู้นำองค์กรควรนำรูปแบบการเป็นผู้นำนี้มาใช้เพื่อเอาชนะวิกฤต นักวิจัยหลายท่านเน้นย้ำถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่น ดังนี้

ภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้อย่างคล่องตัวในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ซับซ้อนมากขึ้น ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน กระตุ้นให้พวกเขามีส่วนร่วมในการสนทนา และทำให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมให้พนักงานก้าวหน้าและรู้สึกสบายใจที่จะมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในงานของตน นอกจากนี้ยังจัดการความขัดแย้ง ส่งเสริมฉันทามติ บริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการตั้งเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ รักษาความมุ่งมั่น และช่วยให้การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความแม่นยำ (Baron, et al. 2018) ภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและประสานแผนกับความเป็นจริงของสถานการณ์ ยังคงมีประสิทธิภาพในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงและการหยุดชะงัก นอกจากนี้ยังส่งเสริมความสามารถในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ยอมรับแนวคิดใหม่ และทำงานร่วมกับพนักงาน กระตุ้นให้องค์กรมองความไม่แน่นอนและความคลุมเครือเป็นเรื่องปกติใหม่ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงกิจวัตรประจำวันด้วย สิ่งนี้เป็นพื้นฐานสำหรับการตอบสนองที่ยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันในสภาพแวดล้อมการทำงานที่หลากหลาย (Novicevic, et al. 2011)

Hoch, & Bentolila (2021) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร มันเชื่อมโยงพนักงานเข้ากับเป้าหมาย พัฒนาแผนกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นซึ่งระบุถึงการแก้ปัญหาอย่างชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ช่วยให้ผู้จัดการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ส่งเสริมความสุขภาพและความอ่อนน้อมถ่อมตน มีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม และเลือกเครื่องมือสร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นยังมีความสำคัญด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. การจัดการความคาดหวังของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรสามารถตอบสนองต่อความต้องการและการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างเชิงรุก เนื่องจากในการดำเนินงานขององค์กรย่อมเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้นได้เสมอ ซึ่งผู้นำอาจมีแนวโน้มที่จะอาศัยประสบการณ์และวิธีการแก้ปัญหาเดิมที่เคยประสบความสำเร็จมาใช้ในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว สามารถบริหารจัดการความคาดหวังของบุคลากร รับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน เปิดรับแนวคิดใหม่ และประยุกต์ใช้วิธีการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมทั้งแสวงหาแนวทางและกลยุทธ์ใหม่ในการแก้ไขปัญหา แทนการยึดติดกับแนวปฏิบัติเดิม อีกทั้งยังต้องสามารถรักษาความสงบและควบคุมอารมณ์ภายใต้แรงกดดัน เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์อย่างรอบคอบ ลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ชักจูงอารมณ์เชิงลบ และปรับตัวต่อแนวทางการดำเนินงานใหม่ได้อย่างรวดเร็ว อันจะช่วยให้องค์กรสามารถก้าวผ่านความท้าทายและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความยืดหยุ่นเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กร เนื่องจากช่วยให้ผู้นำและบุคลากรเปิดรับแนวคิด วิธีการ และมุมมองใหม่ ๆ มากขึ้น การยึดติดกับประสบการณ์หรือแนวปฏิบัติเดิม แม้จะเคยประสบความสำเร็จ อาจจำกัดโอกาสในการพัฒนาวัตกรรมและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ดังนั้น การมีความยืดหยุ่นจึงช่วยให้สามารถทดลองและประยุกต์ใช้แนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อันนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ความยืดหยุ่นยังส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ เพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากร และสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับผลผลิตและความสำเร็จขององค์กรโดยรวม

3. ความยืดหยุ่นในการบริหารมีส่วนสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความยืดหยุ่นในการทำงานตามความเหมาะสมของบริบท สะท้อนถึงความไว้วางใจและการคำนึงถึงความต้องการของบุคลากร ซึ่งช่วยเสริมสร้างความผูกพันและความภักดีต่อองค์กร เมื่อบุคลากรรับรู้ว่าจะได้รับการให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตและสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว จะเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกับองค์กรในระยะยาว แนวทางดังกล่าวอาจดำเนินการผ่านการกำหนดรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น เช่น การปฏิบัติงานนอกสถานที่หรือการปรับรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่และความจำเป็นของบุคลากรในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งไม่เพียงช่วยตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี เพิ่มความผูกพันต่อองค์กร และสนับสนุนการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การนำรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นมาใช้ถือเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทที่บุคลากรรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างการงานและชีวิตส่วนตัวมากขึ้น องค์กรจึงควรปรับรูปแบบการบริหาร กระบวนการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการ

ปฏิบัติงานให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร การดำเนินการดังกล่าวไม่เพียงช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ แต่ยังส่งเสริมให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเอง ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และพร้อมรับมือกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

5. การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตของบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน ถือเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารสถานศึกษาที่ช่วยส่งเสริมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กร การให้อิสระในการตัดสินใจและบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายสะท้อนถึงความไว้วางใจของผู้บริหารที่มีต่อครูและบุคลากร ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ขณะเดียวกันยังช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง อันเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

Ahn, & Ettner (2014) ความสำคัญของภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่น มีดังนี้

1. ส่งเสริมการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อบุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่า จะเกิดความร่วมมือ ความผูกพัน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพและสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้

2. พัฒนาศักยภาพการแก้ปัญหา ภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นช่วยส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าตัดสินใจ และแสวงหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา ผู้นำที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และเสนอแนวทางแก้ไข จะช่วยพัฒนาศักยภาพในการคิดอย่างเป็นระบบและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ส่งผลให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

3. ปรับปรุงแรงจูงใจและการมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบต่อภารกิจขององค์กร ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและความภาคภูมิใจในบทบาทของตนเอง บุคลากรจึงมีแนวโน้มที่จะทุ่มเทความสามารถและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรเพิ่มมากขึ้น

4. ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องสามารถปรับกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที ความสามารถดังกล่าวช่วยให้องค์กรลดผลกระทบจากความไม่แน่นอนและสามารถรักษาประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

5. ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำที่เปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลายและสนับสนุนการทดลองแนวคิดใหม่ จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม บุคลากรจะกล้าเสนอแนวทางใหม่ในการพัฒนางาน ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงานและการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่องค์กร

6. การกำหนดเป้าหมายและความคาดหวังที่ชัดเจน แม้ว่าภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นจะเน้นการปรับตัวตามสถานการณ์ แต่ผู้นำยังคงต้องกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และความคาดหวังในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

โดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรในยุคที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรกับศักยภาพของบุคลากร กำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และออกแบบแนวทางการบริหารที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทที่เกิดขึ้น การบริหารลักษณะดังกล่าวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน พัฒนาความสามารถของบุคลากร และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

กลยุทธ์ของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น

การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดเดาไม่ได้ รูปแบบ "สั่งการและควบคุม" แบบดั้งเดิมนั้นล้าสมัยไปแล้ว ในขณะที่แนวทางใหม่ที่คล่องตัวกว่านั้นใช้ประโยชน์จากความยืดหยุ่น การประนีประนอม และเทคนิคและกลยุทธ์เพื่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพและการแก้ปัญหาอย่างทันท่วงที นักวิจัยได้กล่าวถึงกลยุทธ์การเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่นไว้ดังนี้

Gerlach, et al (2021) กล่าวถึงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นว่า ผู้นำควรปลูกฝังความอยากรู้อยากเห็น ตั้งคำถามอย่างสม่ำเสมอ มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ สำรวจข้อมูล และพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบ

ก่อนตัดสินใจ โดยไม่ยึดติดกับแผนหรือกลยุทธ์เพียงแนวทางเดียว แต่ควรเตรียมแผนสำรองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งสร้างระบบสนับสนุนจากที่ปรึกษา โค้ช เพื่อนร่วมงานที่ไว้วางใจได้ และครอบครัว ตระหนักและเข้าใจปฏิกิริยาของตนเองต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถสื่อสารความคิดและความรู้สึกได้อย่างเปิดเผย ตลอดจนแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ ผ่านการเข้าร่วมกิจกรรม พบปะผู้คน และเปิดรับโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ ขณะที่ Wilkes, et al (2011) ระบุว่า ผู้นำควรปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ปรับรูปแบบการบริหารให้เหมาะสม ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทบทวนและปรับแผนกลยุทธ์ตามความจำเป็น คัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมเข้ามามีส่วนร่วม กำหนดแนวทางการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และมุ่งเน้นผลลัพธ์ของการดำเนินงานเป็นสำคัญ ส่วน Ames, & Swafia (2020) เสนอว่า กลยุทธ์ของภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นควรรวมถึงการส่งเสริมรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น เช่น การสนับสนุนการปฏิบัติงานทางไกล การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถปรับตารางเวลาการทำงานให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ การสนับสนุนการเรียนรู้จากที่บ้าน การจัดสรรเวลาเพื่อผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน และการจัดเตรียมทรัพยากรหรือเทคโนโลยีที่จำเป็นเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทั้งในสำนักงานและนอกสถานที่ นอกจากนี้ Gibson, et al (2000: 56–67) ยังได้เสนอแนวทางเกี่ยวกับกลยุทธ์ของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นไว้ ดังนี้

1. สร้างระบบและนโยบายที่เป็นทางการ และแสดงให้เห็นผ่านการจัดสรรงานที่ยืดหยุ่น ควรมีนโยบายและระบบที่เหมาะสม ตรวจสอบคำขออย่างสม่ำเสมอ และตรวจสอบให้แน่ใจว่าพนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงการทำงานที่ยืดหยุ่นได้อย่างเท่าเทียมกัน

2. เน้นผลลัพธ์ เน้นประสิทธิภาพ ไม่ใช่กระบวนการ ใช้ประโยชน์จากความยืดหยุ่นในด้านเวลาและกระบวนการ โดยเน้นที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่วิธีการและขั้นตอน

3. เป็นแบบอย่างที่ดี การกระทำสำคัญกว่าคำพูด ผู้นำควรแบ่งปันวิธีการใช้การทำงานที่ยืดหยุ่น อย่างกล้าที่จะแบ่งปันประสบการณ์ที่พวกเขาต้องทำงานจากที่บ้านหรือปรับเวลาทำงานเพื่อเข้าร่วมงานสำคัญ

4. เติบโตจากความล้มเหลวของการทำงานที่ยืดหยุ่น แบ่งปันเรื่องราวความสำเร็จจากบทบาทยุทธศาสตร์ของตนเอง และสนับสนุนให้พนักงานแบ่งปันว่าทำไมการทำงานที่ยืดหยุ่นจึงสำคัญและทำงานอย่างไร ผู้นำที่สนับสนุนการทำงานที่ยืดหยุ่นอย่างแข็งขันจะดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง และส่วนที่ดีที่สุดคือ พวกเขาไม่ต้องเสียเวลาไปกับงานธุรการ

Norton (2010) กล่าวถึงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น ดังนี้

1. ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นเชิงนวัตกรรม ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นเชิงนวัตกรรม มองกระบวนการและวิธีการว่าเป็นสิ่งชั่วคราว และส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเติบโตและการพัฒนา กระบวนการต่างๆ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้น

2. ส่งเสริมการคิดเชิงระบบ นำแนวคิดการคิดเชิงระบบมาใช้ โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนภายในองค์กร เข้าใจว่าปัญหาหลายสาเหตุหลายประการ และยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งขององค์กรจะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นๆ หรือแผนกอื่นๆ เปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างแผนกต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาและร่วมมือกันหาทางออก

3. ส่งเสริมการเรียนรู้จากความประหลาดใจและความล้มเหลว ทั้งความประหลาดใจและความล้มเหลวสามารถสร้างโอกาสในการเรียนรู้ที่ดีกว่าผลลัพธ์ที่ไม่คาดคิด เน้นย้ำข้อเท็จจริงที่ว่าความล้มเหลวที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของมนุษยชาติบางอย่างเกิดขึ้นจากผลลัพธ์ที่ไม่คาดคิด

4. แสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอก ผู้นำที่ชาญฉลาดจะระบุแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรอื่นๆ และพิจารณาความเกี่ยวข้องก่อนนำไปใช้ แม้ว่าแนวคิดจากองค์กรอื่นๆ จะไม่ได้ผลทั้งหมด แต่การเรียนรู้และสังเกตสิ่งที่องค์กรที่ประสบความสำเร็จอื่นๆ ทำจะช่วยให้คุณระบุแนวคิดที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรของคุณได้ ที่ปรึกษาและโค้ชที่ยอดเยี่ยมยังมีความเข้าใจเชิงลึกที่ไม่เหมือนใครเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการปรับปรุงกระบวนการและวิธีการขององค์กรให้ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

5. ผู้นำที่ยอดเยี่ยมไม่พอใจกับ "วิธีการที่เคยทำกันมา" พวกเขามองหาวิธีการปรับปรุงกระบวนการและวิธีการขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยการนำคำแนะนำข้างต้นไปใช้ คุณสามารถสร้างวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นและสร้างสรรค์ภายในองค์กรของคุณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Lumby, & Coleman (2007) กล่าวถึงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น ดังนี้

1. อย่ามองว่าเป็นการสูญเสียการควบคุม ความท้าทายที่ใหญ่ที่สุดในการเพิ่มความยืดหยุ่นคือการเอาชนะความรู้สึกสูญเสียการควบคุม เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในที่ทำงานในอนาคต การปรับตัวนี้มักใช้เวลาหลายปี จุดเริ่มต้นที่สำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาคือการรับรู้และจัดการกับความรู้สึกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้

2. สร้างระบบและวัฒนธรรมการบริหารผลการปฏิบัติงานที่แข็งแกร่ง เน้นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ให้คุณค่าแก่พนักงานของคุณ พุดคุยเกี่ยวกับงานที่มีประสิทธิภาพ และสร้างวิธีการที่ง่ายและชัดเจนในการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. มองหาผู้ให้คำปรึกษาและที่ปรึกษา ความยืดหยุ่นที่เพิ่มขึ้นมาพร้อมกับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น เราต้องการพนักงานที่สามารถบริหารเวลา มีสมาธิ และตรงตามกำหนดเวลา ส่งเสริมการให้คำปรึกษาเพื่อช่วยให้พนักงานพัฒนาทักษะการบริหารเวลา

4. มีเป้าหมาย พันธกิจ และค่านิยมที่ชัดเจน กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน รวมถึงพันธกิจและค่านิยมที่ชี้นำการทำงาน

5. ไว้วางใจและเชื่อมั่นในพนักงานของคุณ ให้ความเป็นอิสระแก่พวกเขาและไว้วางใจพวกเขาในการทำงาน

จากนักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า กลยุทธ์การเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่นประกอบด้วย การเสนอทางเลือกที่หลากหลาย การสร้างระบบและนโยบายที่เป็นทางการ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ การยกย่องความสำเร็จของเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น การส่งเสริมการคิดเชิงระบบ การสร้างระบบและวัฒนธรรมการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การมีเป้าหมาย พันธกิจ และค่านิยมที่ชัดเจน และการไว้วางใจและเชื่อมั่นในพนักงาน

ภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการที่สะท้อนถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยนักวิชาการได้เสนอองค์ประกอบไว้ ดังนี้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น

ภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่น ประกอบด้วย การประนีประนอม ความคล่องตัว ความสามารถในการตอบสนองต่อสถานการณ์และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป การปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การยอมรับแนวคิดใหม่ และการสนุกกับการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มากมาย (Gentry, et al. 2011) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ การตระหนักรู้ในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Kaiser, & Overfield. 2010) กล่าวว่า การตระหนักรู้ในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว ความเฉลียวฉลาดทางปัญญา การจัดการความเสี่ยง ทักษะการสื่อสารที่เป็นเลิศ ความไว้วางใจและความมั่นใจ การเคารพผู้อื่น ความถูกต้องและรวดเร็ว (Haeger & Lingham, 2013) แนวทางการเรียนรู้ ความเปิดกว้าง การประนีประนอม และความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (Gentry, et al. 2011) (Norton. 2010)

Eversole, et al (2012) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น มีดังนี้

1. การตระหนักรู้สถานการณ์ เข้าใจปัจจัยภายนอกที่อาจขัดขวางหรือส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กร และกำหนดกลยุทธ์ที่มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงสุดโดยพิจารณาจากกระบวนการและทรัพยากรภายใน การรักษาการตระหนักรู้สถานการณ์ในระดับสูงในฐานะผู้นำต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องและทันทั่วถึงเกี่ยวกับองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสภาพแวดล้อมภายนอก คุณต้องวัดตัวแปรสำคัญเหล่านี้และเข้าใจว่าตัวแปรเหล่านั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรเมื่อเวลาผ่านไป

2. ใช้ความคิดเชิงระบบ ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่หนึ่งส่งผลกระทบต่อพื้นที่อื่นอย่างไร ทุกองค์กรมีระบบที่เชื่อมโยงกันมากมาย และการเปลี่ยนแปลงระบบหนึ่งอาจส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ไปทั่วทั้งองค์กร การคาดการณ์ผลกระทบเหล่านี้ช่วยให้ผู้นำสามารถชดเชยผลกระทบเชิงลบได้ แม้ว่าความคิดเชิงกลยุทธ์ประเภทนี้มักจะเกี่ยวข้องกับผู้นำระดับสูง แต่ก็ยังเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกระดับภายในองค์กร

3. ประสานความเป็นผู้นำข้ามระดับและหน่วยงาน ไม่มีผู้นำคนใดคนหนึ่งที่มีอำนาจควบคุมความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสมบูรณ์ เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่ยั่งยืนต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในทุกระดับขององค์กรต้องประสานงานความพยายามในการจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างราบรื่นทั่วทั้งองค์กร ผู้นำต้องมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันที่ชี้นำการตัดสินใจ ผู้บริหารระดับสูงกำหนดอุดมการณ์หลักขององค์กร แต่ผู้นำในทุกระดับต้องยึดมั่นในอุดมการณ์นั้นและใช้เป็นแนวทางในการทำงานประจำวัน

4. เป็นแบบอย่างที่ดี การแสดงออกถึงพฤติกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จเป็นหนึ่งในการกิจที่สำคัญที่สุดของผู้นำ การไม่สร้างแบบอย่างที่ไม่ดีโดยการกลับไปใช้พฤติกรรมเดิมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็สำคัญไม่แพ้กัน

5. มุ่งมั่น เมื่อความท้าทายและสถานการณ์ใหม่ๆ เกิดขึ้น ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นต้องหลีกเลี่ยงการถูกรบกวนและลดความมุ่งมั่นในการทำงาน

Jordan (2022) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่น ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องส่งเสริมแนวทางที่ยืดหยุ่นมากกว่าโครงสร้างองค์กรที่แข็งแกร่งต่าง พวกเขามองเห็นแนวคิดที่มองไปข้างหน้าและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ในขณะเดียวกันก็ต้องมีความอ่อนน้อมถ่อมตนและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ รูปแบบการเป็นผู้นำแบบสั่งการแบบดั้งเดิมไม่เหมาะสมกับโลกปัจจุบันอีกต่อไป แนวคิดที่กว้างขึ้นของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือการสร้างสมดุลระหว่างรูปแบบการเป็นผู้นำกับความยืดหยุ่น ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่มีอารมณ์ความรู้สึกและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ความแข็งแกร่งเพียงอย่างเดียวจะไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง รูปแบบการเป็นผู้นำคือรูปแบบที่กำกับการดำเนินงานขององค์กรและดำเนินการตามแผนโดยการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่ดีจะไม่บังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจของตนเอง โปรดจำไว้ว่า การเป็นผู้นำที่ดีต้องอาศัยการฝึกฝนอย่างทุ่มเท ดังนั้น การตระหนักรู้ในตนเอง การรู้จักตนเอง รวมถึงจุดแข็งและจุดอ่อน จึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างสมดุลระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อม สังเกตผู้ใต้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อม ทำความเข้าใจสถานการณ์และตัวบุคคล สร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งขึ้น ค้นหาแบบอย่างที่มีความสามารถหลากหลาย และเลียนแบบคุณสมบัติที่คุณต้องการ

Klein, et al (2013) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น ดังนี้

1. ติดตามและกำกับดูแล ผู้นำอาจจำเป็นต้องติดตามและกำกับดูแลงานโครงการอย่างใกล้ชิด โดยใช้วิธีนี้ ผู้นำจะกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน ติดตามกิจกรรมอย่างใกล้ชิด และตัดสินใจที่สำคัญ
2. เน้นการสอน บางครั้งวิธีที่ดีที่สุดในการทำสิ่งต่างๆ คือการแสดงให้เห็นวิธีการทำงาน ผู้นำจะให้คำแนะนำและแบ่งปันความรู้ ซึ่งจะช่วยให้ทีมเรียนรู้วิธีการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์อย่างถูกต้องในอนาคต
3. ให้คำแนะนำ การขอความคิดเห็นจากสมาชิกในทีมและการดึงเอาประสบการณ์ของพวกเขามาใช้เป็นเทคนิคที่มีประโยชน์ในการดึงความรู้จากสมาชิกในทีม ซึ่งสามารถช่วยเพิ่มความมั่นใจให้พวกเขาเมื่อพวกเขารู้สึกท้อแท้
4. ทำงานร่วมกัน ในการทำงานร่วมกัน ผู้นำจะเสนอแนวคิดที่เสริมข้อเสนอของทีม ผู้นำต้องมีทัศนคติที่เปิดกว้างถามคำถาม และช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเลือกแนวทางที่ดีที่สุด
5. เสริมแรง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องให้กำลังใจและกระตุ้นสมาชิกในทีมเมื่อพวกเขาเผชิญกับอุปสรรค การแสดงความชื่นชมและความเชื่อมั่นในความสามารถของทีมในการทำงานที่ยากลำบากให้สำเร็จลุล่วง ถือเป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สำคัญในการเอาชนะความท้าทาย
6. การให้อำนาจ พนักงานและทีมที่มีประสิทธิภาพสูงมักตอบสนองได้ดีต่อการให้อำนาจ บางครั้งผู้นำจำเป็นต้องประนีประนอมและอนุญาตให้พนักงานมีส่วนร่วมในความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และข้อมูลเชิงลึกในแบบของตนเองและตามเงื่อนไขของตนเอง

จากนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่นเกี่ยวข้องกับการประนีประนอม ความคล่องตัวและความสามารถในการตอบสนองต่อสถานการณ์และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป หมายถึงการปรับแผนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การเปิดรับแนวคิดใหม่ๆ การมีปัญญาทางอารมณ์ (EQ) การตระหนักรู้ในตนเอง การปรับตัว การมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ความเฉียบแหลมทางปัญญา การคิดอย่างเป็นระบบ การจัดการความเสี่ยงได้ดี การมีทักษะการสื่อสารที่ยอดเยียม การไว้วางใจพนักงาน การมีความมั่นใจในตนเอง การแสดงให้เห็นถึงการทำงานเป็นทีม การให้คุณค่าแก่พนักงาน และการส่งเสริมแรงจูงใจเชิงบวก

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น

ความยืดหยุ่นเป็นทักษะความเป็นผู้นำที่จำเป็นต่อความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากองค์กรต่างๆ กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พวกเขายังต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาและบ่มเพาะคุณสมบัติความเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นมากกว่าที่เคย ซึ่งรวมถึงการเปิดรับแนวคิดและแนวคิดใหม่ๆ การให้ความสำคัญกับบุคคลหรือทีมเมื่อจำเป็น และการส่งเสริมการจัดการตนเอง การเสริมสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคล การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการหลีกเลี่ยงวิกฤตและสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ จะช่วยขยายมุมมอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบัน ยิ่งไปกว่านั้น ความเป็นผู้นำไม่ได้เป็นเพียงแค่การสร้างและกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรเท่านั้น แต่ยังต้องรับฟังความคิดเห็นที่มีคุณค่าจากสมาชิกในทีม ยอมรับข้อเสนอแนะและข้อกังวลอย่างยุติธรรมและอดทน (โดยตระหนักว่าสิ่งนี้ต้องใช้เวลาและความเข้าใจ) และแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้จากทุกประสบการณ์อย่างกระตือรือร้น สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบรรลุความเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น

Price (2022) กล่าวว่า แนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงและการหยุดชะงักอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าเราจะไม่สามารถควบคุมเหตุการณ์ต่างๆ ในโลกที่อยู่รอบตัวเราได้มากมาย แต่ความยืดหยุ่นช่วยให้เราแยกแยะระหว่างสิ่งที่เราควบคุมไม่ได้และสิ่งที่เราสามารถมีอิทธิพลต่อการตอบสนองของเราได้ การเข้าใจว่าเราตอบสนองต่อโอกาส ความท้าทาย และการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ช่วยให้เรารู้วิธีใช้ประโยชน์จากสิ่งที่เราควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ต่อไปนี้เป็นแนวทางบางประการสำหรับการสร้างความยืดหยุ่นในฐานะผู้นำ

1. เขียนความสำเร็จสามอย่างลงไป ความยืดหยุ่นช่วยให้คุณบรรลุความสำเร็จเหล่านั้นได้อย่างไร ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ วิเคราะห์ว่าอะไรที่ทำได้ดีและอะไรที่ความยืดหยุ่นเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จของคุณ การตระหนักรู้ที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับวิธีที่คุณใช้ความยืดหยุ่นในการทำงาน จะทำให้คุณมีความยืดหยุ่นมากขึ้นต่อโอกาสที่ต้องการความยืดหยุ่น

2. การพัฒนาภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นสามารถเริ่มต้นได้จากการไตร่ตรองความล้มเหลว 3 ประการในอดีต ไม่ว่าจะเป็นด้านการตั้งเป้าหมาย การกำหนดบทบาท หรือการจัดสรรทรัพยากร เพื่อค้นหาแนวทางในการเพิ่มความยืดหยุ่นและเปลี่ยนความผิดพลาดให้เป็นความสำเร็จในอนาคต ควบคู่ไปกับการเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายหรือภัยคุกคามในปัจจุบันและอนาคตอีก 3 ประการ โดยอาศัยการจินตนาการแบบจำลองสถานการณ์อนาคต 4 รูปแบบ คือ สถานการณ์ในอุดมคติ สถานการณ์หายนะ สถานการณ์ที่ดีกว่า และสถานการณ์ที่มีแนวโน้มสูง ซึ่งจะช่วยขยายกรอบความคิดและทำให้คาดการณ์วางแผนได้อย่างเท่าทันสถานการณ์ ทั้งนี้ Firth (2023) ได้เสนอแนะแนวทางในการบ่มเพาะความยืดหยุ่นและการปรับตัวของผู้นำ โดยเน้นการเปิดรับแนวคิดใหม่ มีความคล่องตัวในการทำงานทั้งแบบเดี่ยวและแบบทีม สามารถบริหารจัดการหลายโครงการได้อย่างราบรื่นแม้เผชิญการเปลี่ยนแปลงกะทันหัน ตลอดจนมุ่งเน้นการปฏิสัมพันธ์เชิงบวกและการร่วมมือกันเพื่อค้นหาทางออกที่ดีที่สุด ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำจำเป็นต้องกล้าก้าวออกจากเขตโซนของตนเองเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยยกระดับศักยภาพทั้งในด้านการตอบสนองต่อสถานการณ์ การตัดสินใจ การประเมินโอกาส และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันผ่านทุกประสบการณ์ที่ได้รับ

Draper (2023) กล่าวว่า แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น ดังนี้

1. พัฒนาการรับรู้สถานการณ์ ถือเป็นกระบวนการสำคัญที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำความเข้าใจและการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร ในขณะเดียวกัน การรับรู้ดังกล่าวยังต้องควบคู่ไปกับการประเมินระบบการทำงานภายในรวมถึงทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาพิจารณาและคัดสรรแนวทางกลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้และมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากที่สุด

2. ใช้ความคิดเชิงระบบ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการตัดสินใจและการวิเคราะห์เพื่อค้นหารากเหง้าที่แท้จริงของปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำความเข้าใจปัจจัยหลักที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่เกิดการผันผวนและเปลี่ยนแปลง หัวใจสำคัญของการคิดรูปแบบนี้คือการมองเห็นภาพรวมว่าแต่ละแผนกหรือหน่วยงานย่อยภายในองค์กรต่างมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันอย่างไร เพราะการปรับเปลี่ยนหรือขยับขับเคลื่อนในจุดใดจุดหนึ่ง ย่อมสามารถสร้างผลกระทบต่อเนื่องที่คาดไม่ถึงไปยังส่วนงานอื่น ๆ ได้เสมอ ดังนั้น การคิดเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมรอบด้านเช่นนี้ แม้จะถูกเน้นย้ำว่าเป็นทักษะที่สำคัญเป็นพิเศษสำหรับกลุ่มผู้นำ แต่ในความเป็นจริงแล้ว ก็ถือเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและมีคุณค่าต่อบุคลากรในทุกระดับขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน

3. การประสานความเป็นผู้นำในทุกระดับและหน่วยงานย่อย ถือเป็นกุญแจสำคัญเนื่องจากประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การตัดสินใจหรือการสั่งการจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่ยังต้องอาศัยความทุ่มเท ความร่วมมือร่วมใจ และการทำงานที่สอดประสานกันของบุคลากรทุกคน โดยแนวทางการตัดสินใจของผู้นำในแต่ละภาคส่วนจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสนับสนุนกลยุทธ์รวมขององค์กร อย่างไรก็ตาม การเชื่อมโยงการทำงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นเนื้อเดียวกันอย่างราบรื่นนั้นนับเป็นความท้าทายอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อแต่ละหน่วยงานย่อยมีภารกิจ หน้าที่รับผิดชอบ และวัฒนธรรมเฉพาะตัวที่แตกต่างกัน

4. เป็นแบบอย่างที่ดี เมื่อผู้นำแสดงออกผ่านการกระทำที่มุ่งเน้นความสำคัญของประสิทธิผล การสร้างสรรค์นวัตกรรม และการพัฒนาความสัมพันธ์อันดี พฤติกรรมเหล่านั้นจะส่งอิทธิพลเชิงบวกและแผ่ขยายไปทั่วทั้งองค์กร ในทางกลับกัน การเป็นแบบอย่างในเชิงลบก็สามารถส่งผลกระทบต่อพื้นฐานได้ไม่แพ้กัน ดังนั้น ทุกการตัดสินใจและการปฏิบัติตนของผู้นำจึงต้องมีความสอดคล้องกับค่านิยมและอุดมการณ์หลักขององค์กรอย่างเคร่งครัด เนื่องจากการแสดงออกที่ขาดจริยธรรมหรือการตัดสินใจที่มุ่งเน้นแต่ประโยชน์ส่วนตน จะกลายเป็นสิ่งบั่นทอนความเชื่อมั่นและทำลายความทุ่มเทในการทำงานของพนักงานลงอย่างรวดเร็ว

5. บุคลากรทุกด้าน แม้ว่าการบริหารจัดการจะไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัว แต่แบบจำลองภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นจะช่วยให้เราพิจารณาปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้านเมื่อต้องตัดสินใจหรือขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรบ่อยครั้งที่ข้อคิดเห็นที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานต้องหยุดชะงักและยืดเยื้อ เนื่องจากข้อจำกัดของบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้แคบจนเกินไป ทำให้มองไม่เห็นภาพรวมว่าส่วนงานของตนจะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างไร และจะหลอมรวมเข้าด้วยกันได้อย่างไร ดังนั้น แทนที่จะตั้งคำถามแยกส่วนว่าความสำเร็จเกิดจากภาวะผู้นำหรือการจัดการ เราควรมุ่งพิจารณาแนวทางการผสมผสานทั้งสองบทบาทนี้เข้าด้วยกันให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ซึ่งการนำหลักการภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นมาปรับใช้ จะช่วยเพิ่มศักยภาพให้ผู้นำในทุกระดับสามารถตัดสินใจได้อย่างเฉียบคม รับมือกับวิกฤตการณ์ได้อย่างเท่าทัน และพร้อมเผชิญหน้ากับความท้าทายที่มาพร้อมกับบทบาทและโอกาสใหม่ ๆ ในอนาคต

จากนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นประกอบด้วยการพัฒนาความสามารถในการรับรู้และวิเคราะห์สถานการณ์ การใช้ความคิดเชิงระบบในการตัดสินใจ การประสานความร่วมมือและภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์กร การประพัตินเป็นแบบอย่างที่ดี และการบูรณาการองค์ประกอบด้านการบริหารและภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน และนำพาองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน

โดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นเป็นแนวคิดการบริหารที่สอดคล้องกับบริบทของโลกยุคปัจจุบันที่องค์กรต้องเผชิญกับความผันผวน ความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยหลายชิ้น เช่น Gerlach, et al (2021) ที่ศึกษาการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้นำอย่างยืดหยุ่นในกระบวนการสร้างนวัตกรรม พบว่า ผู้นำที่สามารถสลับใช้พฤติกรรมเปิดโอกาส (opening behaviors) และการกักเก็บควบคุม (closing behaviors) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ Wilkes, et al (2011) เสนอว่า ภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วผ่านการปรับกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ และการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

- สมศักดิ์ ด้านชัยจิตร. (2564). *ภาวะผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรารณ ศรีทอง. (2565). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน*. วารสารบริหารการศึกษา, 16(2), 45-60.
- Ahn, Mark & Ettner, Larry. (2014). *Are leadership values different across generations*. Journal of Management Development. 33(2), 977-990.
- 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.
- Bush, T. (2020). *School leadership and management*. London: Sage.
- 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 attract and retain talented workers across generations*. Advances in Developing Human Resources. 14(4), 607-625.
- 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.
- 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.
- 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.
- Hurtado, P. S., & Mukherji, A. (2015). *Developing a construct of the leader's cognitive flexibility: An interdisciplinary approach*. Journal of Competitiveness Studies. 23(12), 3-12.
- Jordan, J., Wade, M., & Yokoi, T. (2022). *Finding the right balance and flexibility in your leadership style*. Harvard Business. Retrieved from <https://hbr.org/2022/01/finding-the-right->
- Kaiser, R. B., & Overfield, D. V. (2010). *Assessing Flexible Leadership as a Mastery of Opposites*. Consulting Psychology Journal, 62(3), 105-118.
- 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.
- 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.
- OECD. (2021). *School leadership for the 21st century*. Paris: OECD Publishing.
- 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.