



องค์กรที่ยืดหยุ่นในโลกแห่งความไม่แน่นอน: การบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อการปรับตัวอย่างยั่งยืน

RESILIENT ORGANIZATIONS IN AN UNCERTAIN WORLD: STRATEGIC INTEGRATION FOR SUSTAINABLE ADAPTATION

นาวพร เอี่ยมธีระกุล^{1*}, ณัฐวัชร จันทโรธรณ์¹, ศรัณย์ภัทร อมรธนาทรัพย์¹, อัครพล เลิศสุขชีรัตน์¹

Navaphorn Iamthirakul^{1*}, Nuttawat Chantarotorn¹, Saranphat Amornthansap¹,

Akarapol Lertsukkheerat¹

*Corresponding Author E-mail: navaphorn.kob@gmail.com

Received July 23, 2026; Revised August 22, 2026; Accepted August 25, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้เป็นการสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กร ภายใต้บริบทของวิกฤตการณ์ที่ยืดเยื้อ โดยใช้การทบทวนวรรณกรรม และการวิเคราะห์เชิงสังเคราะห์ เพื่อนำเสนอโมเดลความยืดหยุ่นสามชั้น ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ชีตความสามารถขององค์กร และห่วงโซ่อุปทาน และสภาวะของบุคลากร ผลการสังเคราะห์นำไปสู่ข้อเสนอสำคัญ 3 ประการ 1. องค์กรควรทั้งสามเชื่อมต่อกันเป็นวงจรปิด มิใช่ลำดับขั้นแบบเส้นตรง กล่าวคือ บทบาทของผู้นำอยู่ที่การกำหนดเงื่อนไขสภาวะของบุคลากร สภาวะของบุคลากรกำหนดคุณภาพของชีตความสามารถเชิงพลวัต และผลการดำเนินงานย้อนกลับมากำหนดความชอบธรรมของผู้นำ คุณสมบัติเชิงวงจรดังกล่าวอธิบายว่าเหตุใดความเปราะบางเพียงจุดเดียวจึงลุกลามได้ทั้งระบบผ่านผลกระทบแบบลูกโซ่และผลกระทบต่อเนื่อง 2. ความยืดหยุ่นขององค์กรเป็นคุณสมบัติที่ปรากฏขึ้นจากคุณภาพของจุดเชื่อมต่อระหว่างชั้น มิใช่ผลรวมของความเข้มแข็งรายองค์ประกอบ และ 3. ความยืดหยุ่นเป็นกระบวนการสะสมชีตความสามารถอย่างต่อเนื่อง องค์กรจำเป็นต้องดำเนินกระบวนการรับรู้การเปลี่ยนแปลง การใช้ประโยชน์จากโอกาส และการปรับเปลี่ยนทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคุณภาพของกระบวนการขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ไหลเวียนจากระดับปฏิบัติการ และจึงขึ้นอยู่กับความปลอดภัยทางจิตวิทยาของบุคลากร

¹ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

¹ Faculty of Political Science, Southeast Asia University



ข้อเสนอทั้งสามต่อยอดจากกรอบแนวคิดเดิมในสองประการ คือ การขยายหน่วยวิเคราะห์ให้ครอบคลุมห่วงโซ่อุปทานภายนอก และการกำหนดให้สถานะของบุคลากรเป็นองค์ประกอบเฉพาะของความยืดหยุ่น มิใช่มาตรการสวัสดิการที่แยกจากยุทธศาสตร์ นายเชิงบริหาร คือ ผู้บริหารควรประเมินและลงทุนที่จุดเชื่อมต่อระหว่างชั้น โดยใช้ตัวชี้วัดที่สะท้อนคุณภาพการส่งผ่านระหว่างองค์ประกอบ

คำสำคัญ: ความยืดหยุ่นขององค์กร; การบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์; การปรับตัวอย่างยั่งยืน

Abstract

This academic article synthesized knowledge on organizational resilience under conditions of prolonged crisis, drawing on a literature review and analytical synthesis to propose the Triple-Layer Resilience Model, comprising strategic leadership, organizational capability and supply chain, and personnel well-being. The synthesis yielded three propositions. 1) The three layers were connected as a closed loop rather than a linear hierarchy: the role of leadership lied in shaping the conditions of personnel well-being, personnel well-being determines the quality of dynamic capability, and the resulting performance returned to shape the legitimacy of leadership. This circular property explained why a single point of fragility can propagate through the entire system through domino and cascade effects. 2) Organizational resilience was an emergent property arising from the quality of the interfaces between layers rather than the sum of the strength of individual layers. 3) Resilience was a cumulative process of building capability rather than an achieved state; organizations must continuously repeat the processes of sensing, seizing, and reconfiguring, the quality of which depended on information flowing upward from operational levels and therefore on the psychological safety of personnel. These propositions extended existing frameworks in two respects: they expanded the unit of analysis to encompass the external supply chain, and they established personnel well-being as a distinct constituent of resilience rather than a welfare measure separate from strategy. The managerial implication was that executives should assess and



invest at the interfaces between layers, using indicators that reflected the quality of transmission between components, such as the interval from signal detection to decision.

Keywords: Organizational Resilience; Strategic Integration; Sustainable Adaptation

บทนำ

โลกในปัจจุบันกำลังเผชิญกับความผันผวน และความไม่แน่นอนจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในหลากหลายมิติ หรือที่เรียกว่า โลกแบบ VUCA (VUCA World) ซึ่งส่งผลให้องค์กรต้องรับมือกับวิกฤตการณ์เชิงซ้อน (Complex Crises) ที่เกิดขึ้นพร้อมกัน ทั้งการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ ความเสี่ยงจากสภาพภูมิอากาศ ความไม่มั่นคงทางภูมิรัฐศาสตร์ และการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ (Inkpen, 2026) ปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นเพียงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นชั่วคราว แต่ได้พัฒนาไปสู่วิกฤตการณ์ที่ยืดเยื้อ (Prolonged Crisis) ซึ่งก่อให้เกิดสภาวะความไม่แน่นอนอย่างต่อเนื่อง (Chronic Uncertainty) และส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Marmulyak et al., 2026) ด้วยเหตุนี้ แนวคิดเรื่องความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Resilience) จึงได้รับการขยายความหมายจากการมุ่งเน้นเพียงการฟื้นตัวหลังเกิดวิกฤต (Bounce Back) ไปสู่การพัฒนาเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมการคาดการณ์ การเตรียมความพร้อม การปรับตัว และการสร้างการเติบโตภายใต้บริบทของความไม่แน่นอนได้อย่างต่อเนื่อง

แม้แนวคิดด้านความยืดหยุ่นขององค์กรจะได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ Negi et al. (2025) ซึ่งทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบจากงานวิจัย 58 ชิ้น ชี้ให้เห็นว่างานศึกษาส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับองค์ประกอบแต่ละด้านแยกจากกัน ส่งผลให้ยังขาดกรอบการอธิบายที่สะท้อนความเชื่อมโยงเชิงระบบระหว่างภาวะผู้นำ (Leadership) ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) และสุขภาวะของบุคลากร (Personnel Well-being) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมความยืดหยุ่นขององค์กรอย่างบูรณาการ

บทความนี้ใช้คำสองคำเป็นแกนหลักของการวิเคราะห์ จึงจำเป็นต้องกำหนดขอบเขตความหมายไว้ให้ชัดเจน คำแรก คือ การบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Integration) ซึ่งหมายถึงการจัดวางองค์ประกอบภายในองค์กรให้สอดคล้องกันในระดับระบบ มิใช่การพัฒนาแต่ละองค์ประกอบให้เข้มแข็งโดยแยกจากกัน สอดคล้องกับ Inkpen (2026) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในปัจจุบันต้องอาศัยมุมมองระดับระบบ



เนื่องจากความยืดหยุ่นไม่อาจเกิดขึ้นได้อย่างโดดเดี่ยว หากต้องฝังตัวอยู่ในทุกชั้นขององค์กร คำที่สอง คือ การปรับตัวอย่างยั่งยืน (Sustainable Adaptation) ซึ่งหมายถึง การปรับเปลี่ยนที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและสะสมขีดความสามารถให้แก่องค์กร มิใช่การตอบสนองเฉพาะหน้าที่สั้นสุดลงเมื่อวิกฤตผ่านพ้น Negi et al. (2025) อธิบายลักษณะดังกล่าวผ่านกระบวนการ Sensing–Seizing–Reconfiguring ที่ต้องดำเนินซ้ำอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ Inkpen (2026) เสนอว่า ความยืดหยุ่นควรถูกมองเป็นขีดความสามารถเชิงรุกอันเป็นรากฐานของการฟื้นฟูเชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าจะเป็นท่าทีเชิงตั้งรับ นิยามทั้งสองนำไปสู่ข้อสมมติหลักของบทความว่า ความยืดหยุ่นขององค์กรเป็นคุณสมบัติที่ปรากฏขึ้นจากคุณภาพของความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบ มิใช่ผลรวมของความเข้มแข็งรายองค์ประกอบ

ด้วยเหตุนี้ บทความวิชาการนี้จึงมุ่งสังเคราะห์องค์ความรู้จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำเสนอโมเดลความยืดหยุ่นสามชั้น (The Triple-Layer Resilience Model) โดยอธิบายความสัมพันธ์เชิงบูรณาการของภาวะผู้นำ (Leadership) ขีดความสามารถเชิงพลวัตของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience: SCRES) และสุขภาวะของบุคลากร (Personnel Well-being) ในฐานะกลไกสำคัญของการเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร ภายใต้บริบทของความไม่แน่นอนที่ทวีความรุนแรง และซับซ้อนมากขึ้น ทั้งนี้ เนื้อหาของบทความแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1. การยกระดับภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ผ่านกรอบแนวคิดความสอดคล้องระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงาน (Leadership–Culture–Performance Nexus: LCP Nexus) 2. การพัฒนาขีดความสามารถเชิงพลวัตของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience: SCRES) และ 3. การเสริมสร้างสุขภาวะ และความพร้อมทางจิตวิทยาของบุคลากร เพื่อสังเคราะห์เป็นกรอบการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างความยืดหยุ่น และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์กับการเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กรในยุคดิจิทัล

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และความไม่แน่นอนจากวิกฤตการณ์เชิงซ้อน บทบาทของผู้นำองค์กรได้เปลี่ยนจากการบริหารจัดการแบบสั่งการ และควบคุม (Command-and-Control) ไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรด้วยวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม Inkpen (2026) อธิบายว่า แบบแผนการนำที่ตั้งอยู่บนลำดับชั้น เสถียรภาพ และการควบคุม ไม่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ผันผวนได้อีกต่อไป พร้อมเสนอว่า ความยืดหยุ่นมิใช่คุณลักษณะเฉพาะ



บุคคลของผู้นำ หากเป็นขีดความสามารถขององค์กรที่เกิดจากความสอดคล้องระหว่าง
ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม และระบบผลการปฏิบัติงาน ตามกรอบแนวคิด LCP Nexus
ซึ่งประกอบด้วยสามมิติ ได้แก่ การแสดงออกของภาวะผู้นำ (Leadership Expression)
อันครอบคลุมวิสัยทัศน์ ความสามารถในการปรับตัว และพันธะทางจริยธรรม การตีความ
เชิงวัฒนธรรม (Cultural Interpretation) ซึ่งเป็นกระบวนการแปลงสัญญาณของผู้นำให้
กลายเป็นบรรทัดฐาน และเรื่องราวร่วมขององค์กร และการตอบสนองเชิงระบบ (System
Response) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมร่วมที่ค้ำจุนหรือบั่นทอนผลการปฏิบัติงาน

Claire (2025) ศึกษาองค์กรในประเทศเนเธอร์แลนด์ด้วยวิธีวิจัยเอกสาร พบว่า
องค์กรที่ดำเนินงานได้ต่อเนื่องในช่วงวิกฤตมิได้มีความได้เปรียบจากทรัพยากรทางการเงิน
เพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากผู้นำที่ส่งเสริมนวัตกรรม ความคล่องตัว และการตัดสินใจบน
ฐานข้อมูล (Data-driven Decision Making) ควบคู่กับการใช้เครื่องมือดิจิทัล ทั้งระบบ
พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Commerce) และเครื่องมือการทำงานทางไกล
(Remote Work Tools) เพื่อรักษาความต่อเนื่องของการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม Inkpen
(2026) ชี้ให้เห็นเงื่อนไขที่กำกับผลลัพธ์ดังกล่าว โดยอธิบายว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลมัก
ล้มเหลวเมื่อถูกผลักดันจากบนลงล่างในฐานะโครงการเชิงเทคนิคที่ปราศจากความ
สอดคล้องเชิงวัฒนธรรม จนก่อให้เกิดช่องว่างของการตีความ (Interpretation Gap)
ระหว่างสัญญาณของผู้นำกับชุดความหมายเดิมที่ฝังอยู่ในองค์กร กรณีการนำ
ปัญญาประดิษฐ์มาใช้ตรวจจับการทุจริตในภาคบริการทางการเงินสะท้อนว่า ความสำเร็จ
ขึ้นอยู่กับที่ผู้นำสื่อสารเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับคุณค่าทางวัฒนธรรมด้านความมั่นคง
ปลอดภัย และการดูแลลูกค้า มากกว่าขีดความสามารถทางเทคนิค ในทางกลับกัน
เมื่อเทคโนโลยีถูกนำเสนอในฐานะเครื่องมือลดต้นทุนด้วยระบบอัตโนมัติ บุคลากรจะเกิด
การต่อต้าน และบั่นทอนความยืดหยุ่นขององค์กร นอกจากนี้ Inkpen (2026) ยังระบุว่า
ความคล่องตัวและการคาดการณ์เชิงกลยุทธ์มิใช่ทักษะเชิงปัญญาของผู้นำรายบุคคล
แต่เป็นคุณสมบัติของระบบองค์กรที่ถูกกำหนดโดยวัฒนธรรม กล่าวคือ วัฒนธรรมที่ให้
คุณค่ากับการปรับตัว และการเรียนรู้จะขยายผลความคล่องตัว ขณะที่วัฒนธรรมที่ยึดถือ
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และการปฏิบัติตามระเบียบจะกดทับความคล่องตัว แม้ผู้นำจะส่ง
สัญญาณการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนก็ตาม

ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์จึงทำหน้าที่เป็นกลไกแปลงเจตนาเชิงนโยบายให้
กลายเป็นขีดความสามารถที่ปฏิบัติได้จริง ข้อค้นพบของ Claire (2025) และ Inkpen
(2026) มิได้ขัดแย้งกัน แต่อธิบายคนละชั้นของกลไกเดียวกัน กล่าวคือ Claire (2025) ระบุ



เครื่องมือที่ผู้นำใช้ ได้แก่ การตัดสินใจบนฐานข้อมูล และเทคโนโลยีดิจิทัล ขณะที่ Inkpen (2026) ระบุเงื่อนไขที่ทำให้เครื่องมือเหล่านั้นเกิดผล ได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างสัญญาณของผู้นำกับการตีความเชิงวัฒนธรรมของบุคลากร การอ่านข้อค้นพบทั้งสองร่วมกันนำไปสู่ข้อสรุปว่า เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเงื่อนไขจำเป็นแต่ไม่เพียงพอต่อความยืดหยุ่นขององค์กร และการลงทุนด้านดิจิทัลจะให้ผลตอบแทนเชิงความยืดหยุ่นก็ต่อเมื่อผ่านกระบวนการตีความร่วมภายในองค์กรแล้วเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม กรอบแนวคิด LCP Nexus อธิบายความสอดคล้องภายในองค์กรเป็นหลัก โดยมีได้ขยายขอบเขตการวิเคราะห์ไปสู่ห่วงโซ่อุปทานภายนอก และมีได้กำหนดให้สภาวะของบุคลากรเป็นองค์ประกอบที่แยกออกมาโดยเฉพาะ ช่องว่างดังกล่าวเป็นเหตุผลของการเสนอโมเดลความยืดหยุ่นสามชั้นในบทความนี้ ซึ่งกำหนดให้ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์เป็นชั้นที่หนึ่งในฐานะกลไกบูรณาการ ทำหน้าที่เชื่อมขีดความสามารถขององค์กร และห่วงโซ่อุปทานในชั้นที่สอง เข้ากับสภาวะและความพร้อมของบุคลากรในชั้นที่สาม ทั้งนี้ ข้อเสนอเชิงวิเคราะห์ของบทความนี้ คือ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำมิได้วัดจากความชัดเจนของทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ หากวัดจากระดับความสอดคล้องที่ผู้นำสามารถสร้างขึ้นระหว่างสองชั้นที่เหลือ

การพัฒนาขีดความสามารถเชิงพลวัตและความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน

ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์จึงทำหน้าที่เป็นกลไกแปลงเจตนาเชิงนโยบายให้กลายเป็นขีดความสามารถที่ปฏิบัติได้จริง โดยข้อค้นพบของทั้งสองแหล่งอธิบายคนละชั้นของกลไกเดียวกัน กล่าวคือ Claire (2025) ระบุเครื่องมือที่ผู้นำใช้ ได้แก่ การตัดสินใจบนฐานข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล ขณะที่ Inkpen (2026) ระบุเงื่อนไขที่ทำให้เครื่องมือเหล่านั้นเกิดผล คือ ความสอดคล้องระหว่างสัญญาณของผู้นำกับการตีความเชิงวัฒนธรรมของบุคลากร นัยที่ได้จากการอ่านร่วมกัน คือ เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเงื่อนไขจำเป็นแต่ไม่เพียงพอต่อความยืดหยุ่นขององค์กร การลงทุนด้านดิจิทัลจะให้ผลตอบแทนเชิงความยืดหยุ่นก็ต่อเมื่อผ่านกระบวนการตีความร่วมภายในองค์กรแล้วเท่านั้น

1. ขีดความสามารถเชิงพลวัตกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

Negi et al. (2025) อธิบายโดยอ้างอิงทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based Theory: RBT) ของ Barney (1991) ว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดจากทรัพยากรที่มีคุณค่า (Valuable) หายาก (Rare) ยากต่อการลอกเลียนแบบ (Inimitable) และไม่สามารถทดแทนได้ (Non-substitutable) หรือกรอบแนวคิด VRIN ซึ่งเป็นพื้นฐานของการ



สร้างความยืดหยุ่นขององค์กร และ Wieland and Wallenburg (2013) ชี้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับคู่ค้า (Relational Competencies) เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่เกิดจากความไว้วางใจและความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง จึงช่วยให้องค์กรเข้าถึงทรัพยากรและข้อมูลที่จำเป็นได้แม้ในภาวะวิกฤต ขณะที่ Negi et al. (2025) เสนอว่า องค์กรต้องพัฒนาขีดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ผ่านกระบวนการ Sensing, Seizing และ Reconfiguring เพื่อปรับเปลี่ยนทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

2. การกระจายอำนาจกับการเพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจ

Inkpen (2026) จัดให้การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decentralized Decision-making) เป็นหนึ่งในสามเงื่อนไขที่ผู้นำต้องสร้างขึ้นเพื่อความยืดหยุ่น ร่วมกับความสามารถในการปรับตัวเชิงวัฒนธรรม และความไว้วางใจเชิงระบบ (Systemic Trust) โดยการลดขั้นตอนการสื่อสาร และการอนุมัติทำให้หน่วยปฏิบัติการตัดสินใจได้ทันทั่วทั้งและปรับการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทที่แตกต่างกัน ขณะที่ Giang (2025) เสนอในทิศทางเดียวกันว่า องค์กรต้องพัฒนาระบบที่ปรับตัวได้ (Adaptive Systems) และปรับปรุงกลยุทธ์การจัดการวิกฤตอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการสื่อสารในภาวะวิกฤตและการเรียนรู้หลังวิกฤต

3. เทคโนโลยีดิจิทัลกับการเพิ่มความโปร่งใสของห่วงโซ่อุปทาน

Negi et al. (2025) อธิบายว่า ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อระบุสัญญาณเตือนล่วงหน้า (Early Warning Signals) และประเมินความเสี่ยงเชิงรุก ทำให้องค์กรเปลี่ยนจากการตอบสนองต่อปัญหาไปสู่การเตรียมความพร้อมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Preparedness) และ Hazam and Ouhna (2025) อธิบายว่า แบบจำลองสารสนเทศอาคาร (Building Information Modeling: BIM) เป็นกระบวนการบริหารจัดการสารสนเทศผ่านแบบจำลองดิจิทัลที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูลตลอดวงจรโครงการ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการประสานงาน ลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล และสนับสนุนการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน

ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานจึงเกิดจากการบูรณาการขีดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decentralized Decision-making) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล องค์กรประกอบทั้งสามมิได้ทำงานแยกจากกัน แต่เสริมกันเชิงลำดับ กล่าวคือ เทคโนโลยีดิจิทัลทำหน้าที่ตรวจจับสัญญาณการเปลี่ยนแปลง การกระจายอำนาจย่นระยะเวลาจากการรับรู้สัญญาณไปสู่การตัดสินใจ และขีดความสามารถเชิงพลวัตทำให้การตัดสินใจนั้นแปรเป็นการจัดสรรทรัพยากรใหม่ได้จริง



องค์ประกอบดังกล่าวรวมกันเป็นขีดความสามารถขององค์กร (Organizational Capability) ซึ่งเป็นขั้นที่สองของโมเดลความยืดหยุ่นสามขั้น

สุขภาวะของบุคลากรกับการเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร

สุขภาวะของบุคลากร (Personnel Well-being) เป็นองค์ประกอบสำคัญของความยืดหยุ่นขององค์กร เนื่องจากประสิทธิภาพของกลยุทธ์ กระบวนการดำเนินงาน และเทคโนโลยีจะไม่เกิดผล หากบุคลากรขาดความพร้อมทั้งด้านร่างกายและจิตใจ Marmulyak et al. (2026) อธิบายว่า สุขภาวะของบุคลากรเป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการปรับตัว พื้นตัว และรักษาความต่อเนื่องของการดำเนินงานในภาวะวิกฤต

1. ภาวะหมดไฟกับผลกระทบต่อความยืดหยุ่นขององค์กร

Tang et al. (2025) อธิบายว่า ภาวะหมดไฟ (Burnout) ซึ่งเกิดจากความเครียดเรื้อรัง ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน การเรียนรู้ และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร ขณะที่ Bahaman et al. (2025) พบว่า การขาดการยอมรับและเห็นคุณค่าในผลงานส่งผลต่อการเกิดภาวะหมดไฟมากกว่าภาระงานเพียงอย่างเดียว สะท้อนว่า การบริหารที่มุ่งเน้นผลลัพธ์หรือดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs) โดยละเลยมิติด้านบุคลากร อาจลดศักยภาพในการปรับตัวขององค์กร สอดคล้องกับ Inkpen (2026) ที่พบว่า การนำเครื่องมือดิจิทัลมาใช้โดยปราศจากการปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลให้เกิดภาวะหมดไฟและการถอนตัวของบุคลากรจากการมีส่วนร่วม

2. ความปลอดภัยทางจิตวิทยากับการเรียนรู้ขององค์กร

Marmulyak et al. (2026) พบว่า ความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ช่วยให้บุคลากรกล้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รายงานปัญหา และเรียนรู้จากความผิดพลาด ส่งผลให้การเรียนรู้และการตอบสนองต่อวิกฤตมีประสิทธิภาพมากขึ้น ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำที่เปิดกว้างและมีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ช่วยสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ และลดความเครียดของบุคลากร นอกจากนี้ Tang et al. (2025) ยังพบว่า การวางแผนและการป้องกัน (Planning and Prevention) มีประสิทธิผลมากกว่าการแก้ไขปัญหาแบบตั้งรับ (Reactive Methods) ดังนั้น การบูรณาการมาตรการส่งเสริมสุขภาวะเข้ากับแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Planning) จึงช่วยรักษาความพร้อม และศักยภาพของบุคลากรในการรับมือกับสถานการณ์ไม่คาดคิด



ข้อค้นพบจากทั้งสามแหล่งชี้ไปยังตำแหน่งของสาเหตุร่วมกัน กล่าวคือ Bahaman et al. (2025) ระบุว่า การขาดการยอมรับมีน้ำหนักมากกว่าภาระงาน Tang et al. (2025) ระบุปัจจัยเชิงระบบควบคู่กับความเปราะบางระดับบุคคล และ Inkpen (2026) ระบุการออกแบบการนำเทคโนโลยีมาใช้ ทั้งสามกรณีวางสาเหตุไว้ที่ระดับการออกแบบระบบบริหาร มิใช่ที่ความอดทนของบุคลากร นัยสำคัญเชิงบริหาร คือ มาตรการที่มุ่งแก้ไขที่ตัวบุคคลเพียงลำพังย่อมไม่เพียงพอ หากไม่ปรับระบบการประเมินผล การให้คุณค่า และการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกัน นอกจากนี้ ความปลอดภัยทางจิตวิทยายังทำหน้าที่เป็นเงื่อนไขของการไหลเวียนข้อมูลภายในองค์กร เนื่องจาก การรายงานปัญหา และการยอมรับความผิดพลาดเป็นแหล่งข้อมูลตั้งต้นของกระบวนการรับรู้การเปลี่ยนแปลง สุขภาวะของบุคลากรจึงมิได้เป็นเพียงมาตรการสวัสดิการ แต่เป็นขั้นที่สามของโมเดลความยืดหยุ่นสามชั้น ซึ่งกำหนดคุณภาพของข้อมูลที่ป้อนเข้าสู่ขั้นขีดความสามารถและขั้นภาวะผู้นำ

การสังเคราะห์ความเชื่อมโยงเชิงระบบของโมเดลความยืดหยุ่นสามชั้น

โมเดลความยืดหยุ่นสามชั้น (The Triple-Layer Resilience Model) มิได้ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ทำงานอย่างเป็นอิสระ แต่มีความเชื่อมโยงและพึ่งพาอาศัยกันในลักษณะของความเชื่อมโยงเชิงระบบ (Systemic Interdependency) บทความนี้เสนอว่า ความเชื่อมโยงบ่งกล่าวปรากฏในสองรูปแบบ ได้แก่ ผลกระทบแบบลูกโซ่ (Domino Effect) ซึ่งความล้มเหลวขององค์ประกอบหนึ่งส่งผลให้องค์ประกอบถัดไปล้มเหลวตามลำดับ และผลกระทบต่อเนื่อง (Cascade Effect) ซึ่งความเสียหายขยายตัว และทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อส่งผ่านไปยังองค์ประกอบอื่น ข้อเสนอนี้สอดคล้องกับ Inkpen (2026) ที่อธิบายว่า ความยืดหยุ่นเป็นคุณสมบัติที่ปรากฏขึ้นจากความสอดคล้องของระบบ มิใช่ผลรวมของส่วนประกอบ ความยืดหยุ่นขององค์กรจึงมิได้เกิดจากการพัฒนาองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งโดยลำพัง

1. ความเชื่อมโยงระหว่างสุขภาวะของบุคลากรกับขีดความสามารถขององค์กร

Tang et al. (2025) ระบุว่า ภาวะหมดไฟมีสาเหตุเชิงระบบจากภาระงานที่มากเกินไปและข้อจำกัดด้านทรัพยากร โดยในภาคสาธารณสุขส่งผลให้คุณภาพการให้บริการลดลง และปัญหาการขาดแคลนบุคลากรรุนแรงขึ้น ทั้งยังพบว่า การบาดเจ็บทางศีลธรรม (Moral Injury) อันเกิดจากการปฏิบัติงานที่ขัดกับค่านิยมของบุคลากร นำไปสู่ภาวะหมดไฟและความตั้งใจลาออก สอดคล้องกับ Bahaman et al. (2025) ที่พบว่า การขาดการยอมรับ และเห็นคุณค่าส่งผลต่อการลาออก และการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้



และประสบการณ์ ขณะที่ Wieland and Wallenburg (2013) อธิบายว่า ความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างองค์กรกับคู่ค้าเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ต้องใช้เวลาสั่งสมเมื่อนำข้อค้นพบทั้งสามมาเชื่อมโยงกัน จะเห็นกลไกส่งผ่านที่ชัดเจน กล่าวคือ การสูญเสียบุคลากรสำคัญได้กระทบเพียงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ทำลายทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ที่สั่งสมมา และไม่สามารถทดแทนได้ในระยะสั้น ส่งผลให้กระบวนการ Sensing–Seizing–Reconfiguring เสื่อมประสิทธิภาพลง

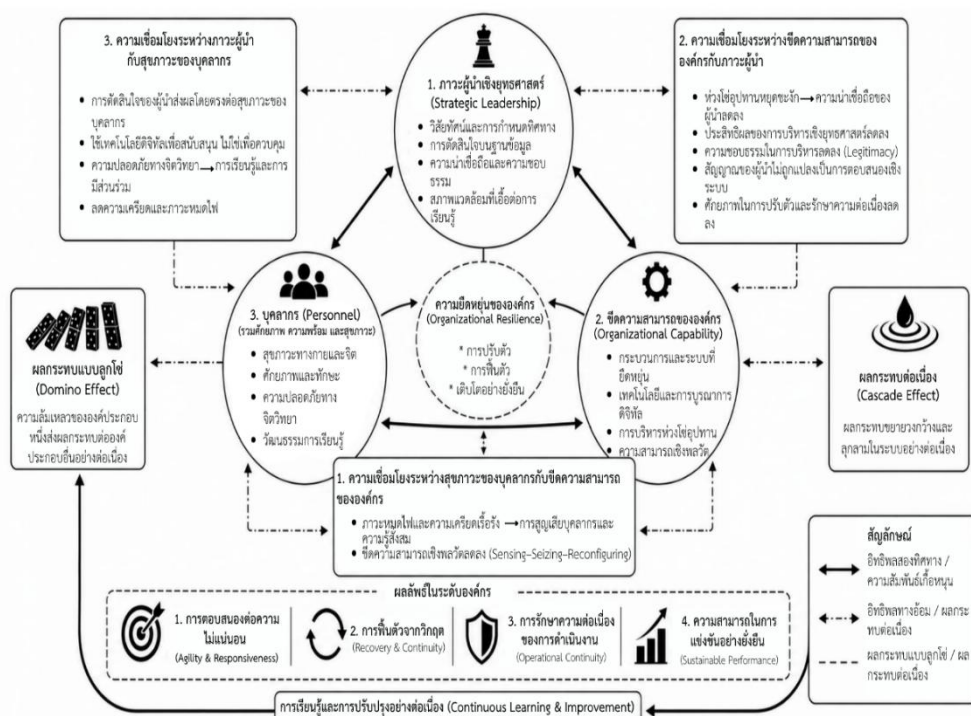
2. ความเชื่อมโยงระหว่างขีดความสามารถขององค์กรกับภาวะผู้นำ

Giang (2025) ชี้ให้เห็นว่า ความล้มเหลวของระบบปฏิบัติการ โดยเฉพาะการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความน่าเชื่อถือของผู้นำ เมื่อองค์กรไม่สามารถส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตามเป้าหมาย การสูญเสียความน่าเชื่อถือดังกล่าวอาจนำไปสู่การลดลงของความชอบธรรมในการบริหาร (Legitimacy) ขณะที่ Inkpen (2026) อธิบายกลไกในทิศทางเดียวกันผ่านกรอบ LCP Nexus ว่า เมื่อสัญญาณของผู้นำไม่ถูกแปลงเป็นการตอบสนองเชิงระบบ (System Response) ที่สอดคล้องกัน ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวจะลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งสองแหล่งจึงชี้ไปยังกลไกย้อนกลับที่มักถูกมองข้าม กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขีดความสามารถมิได้เป็นทิศทางเดียวจากบนลงล่าง หากผลการดำเนินงานที่ล้มเหลวย้อนกลับมานับทอนฐานอำนาจของผู้นำเอง เมื่อความชอบธรรมลดลง ผู้นำจะสูญเสียเครื่องมือในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต่อการแก้ไขปัญหาเดิม กลายเป็นวงจรถดถอยที่องค์กรออกจากได้ยากขึ้นตามเวลาที่ผ่านมา

3. ความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำกับสุขภาวะของบุคลากร

การตัดสินใจของผู้นำส่งผลโดยตรงต่อสุขภาวะของบุคลากร Inkpen (2026) อธิบายว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ควรมุ่งเน้นการสนับสนุนการทำงาน และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร มากกว่าการใช้เป็นเครื่องมือควบคุมการปฏิบัติงาน เนื่องจากการบังคับใช้โดยปราศจากการปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดภาวะหมดไฟ และการถอนตัวของบุคลากร สอดคล้องกับ Marmulyak et al. (2026) ที่พบว่า ความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) เป็นเงื่อนไขสำคัญของการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสร้างนวัตกรรม บทบาทของผู้นำจึงมิได้จำกัดอยู่เพียงการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ แต่รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร

เมื่อพิจารณาความเชื่อมโยงทั้งสามคู่ร่วมกัน จะเห็นว่า โมเดลความยืดหยุ่นสามชั้น ก่อตัวเป็นวงจรปิด มีโซ่ลำดับชั้นแบบเส้นตรง กล่าวคือ ภาวะผู้นำกำหนดเงื่อนไขสุขภาวะของบุคลากร สุขภาวะของบุคลากรกำหนดคุณภาพของขีดความสามารถเชิงพลวัต และผลการดำเนินงานที่เกิดจากขีดความสามารถนั้นย้อนกลับมากำหนดความชอบธรรมของผู้นำ คุณสมบัติเชิงวงจรนี้อธิบายว่า เหตุใดความเปราะบางจุดเดียวจึงลุกลามได้ทั้งระบบ และเหตุใดการแก้ไขที่จุดใดจุดหนึ่งโดยลำพังจึงมักไม่ได้ผล นัยเชิงยุทธศาสตร์ คือ ผู้บริหารต้องประเมินความยืดหยุ่นจากจุดเชื่อมต่อระหว่างชั้น มิใช่จากความเข้มแข็งของแต่ละชั้นแยกกัน เนื่องจาก องค์การที่แต่ละชั้นแข็งแรงแต่เชื่อมต่อกันไม่ได้ ย่อมเปราะบางกว่าองค์กรที่แต่ละชั้นแข็งแรงปานกลางแต่ประสานกันได้ดี



ภาพที่ 1 กรอบการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของโมเดลความยืดหยุ่นสามชั้น เพื่อการปรับตัวอย่างยั่งยืน (An Integrated Strategic Framework of the Triple-Layer Resilience Model for Sustainable Adaptation)

ภาพที่ 1 อธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งสามผ่านสัญลักษณ์ลูกศรสามประเภท ลูกศรทึบสองหัวที่เชื่อมวงกลมทั้งสามแสดงอิทธิพลสองทิศทางที่เกี่ยวพันกัน



ลูกศรประจุดแสดงอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านองค์ประกอบอื่น และเส้นประแสดงเส้นทางการกลุ่กลามของความล้มเหลวแบบลูกโซ่ และผลกระทบต่อเนื่อง เมื่อติดตามทิศทางของลูกศรจะพบว่า องค์ประกอบทั้งสามเชื่อมต่อกันเป็นวงจรปิด โดยมีกล่องความเชื่อมโยงสามกล่องกำกับอยู่ที่จุดเชื่อมต่อของแต่ละคู่ ทำหน้าที่ระบุกลไกการส่งผ่านที่เกิดขึ้นจริงในความสัมพันธ์คู่่นั้น ความยืดหยุ่นขององค์กรที่ปรากฏตรงกลางภาพจึงมีข้อองค์ประกอบลำดับที่สี่ หากเป็นคุณสมบัติที่ปรากฏขึ้นจากคุณภาพของจุดเชื่อมต่อทั้งสาม และส่งผลต่อไปยังผลลัพธ์ระดับองค์กรที่ปรากฏที่แสดงในแถบล่าง ก่อนย้อนกลับเข้าสู่ระบบผ่านกลไกการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning & Improvement) โครงสร้างเชิงวงจรดังกล่าวทำให้โมเดลมีลักษณะเป็นกระบวนการสะสมขีดความสามารถ มิใช่โครงสร้างคงที่

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการบริหารเพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร

การเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กรจำเป็นต้องดำเนินการอย่างบูรณาการทั้งสามชั้น ผู้บริหาร และผู้กำหนดนโยบายจึงควรพิจารณาแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

1. ผู้บริหารควรเปลี่ยนเกณฑ์การบริหารจากประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพียงอย่างเดียว ไปสู่ความสามารถในการปรับตัว และฟื้นตัวจากความไม่แน่นอน โดยส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ การเปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่ และการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับคุณค่าที่บุคลากรยึดถือ เพื่อลดช่องว่างของการตีความอันเป็นสาเหตุสำคัญของความล้มเหลวในการเปลี่ยนผ่าน

2. องค์กรควรลงทุนในระบบข้อมูล และเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพิ่มความสามารถในการติดตาม วิเคราะห์ และคาดการณ์สถานการณ์ เช่น ระบบวิเคราะห์ข้อมูล ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support Systems) ควบคู่กับการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังหน่วยปฏิบัติการ เนื่องจากการตรวจจับสัญญาณที่รวดเร็วจะไม่เกิดประโยชน์หากกระบวนการอนุมัติยังรวมศูนย์

3. องค์กรควรกำหนดนโยบายสุขภาวะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมสุขภาพกาย สุขภาพจิต สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) และความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ควบคู่กับระบบการยกย่อง และความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นธรรม เนื่องจากการขาดการยอมรับส่งผลต่อภาวะหมดไฟมากกว่าภาระงาน ทั้งนี้ มาตรการดังกล่าวควรบูรณาการเข้ากับแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ มิใช่แยกเป็นสวัสดิการต่างหาก



4. องค์กรควรกำหนดตัวชี้วัดความยืดหยุ่นที่จุดเชื่อมต่อระหว่างชั้น มิใช่วัดความเข้มแข็งของแต่ละชั้นแยกจากกัน เช่น ระยะเวลาจากการตรวจพบสัญญาณจนถึงการตัดสินใจ อัตราการรายงานปัญหาจากระดับปฏิบัติการ และอัตราการสูญเสียบุคลากรที่ถือครองความสัมพันธ์กับคู่ค้า เนื่องจากตัวชี้วัดเหล่านี้สะท้อนคุณภาพการส่งผ่านระหว่างองค์ประกอบ ซึ่งเป็นจุดที่ความเปราะบางเริ่มลุกลาม

สรุป

ท่ามกลางความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือของสภาพแวดล้อมการดำเนินงานในปัจจุบัน (VUCA World) ความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Resilience) ได้กลายเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์สำหรับการรักษาความต่อเนื่องของการดำเนินงาน และการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน มากกว่าจะเป็นกลไกรับมือวิกฤตในระยะสั้น บทความนี้เสนอโมเดลความยืดหยุ่นสามชั้น ประกอบด้วยภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Leadership) ขีดความสามารถขององค์กร (Organizational Capability) และบุคลากร (Personnel) โดยมีข้อเสนอสำคัญ 3 ประการ

ประการแรก องค์กรประกอบทั้งสามเชื่อมต่อกันเป็นวงจรปิด มิใช่ลำดับชั้นแบบเส้นตรงจากบนลงล่าง ภาวะผู้นำกำหนดเงื่อนไขสุขภาวะของบุคลากร สุขภาวะของบุคลากรกำหนดคุณภาพของขีดความสามารถเชิงพลวัต และผลการดำเนินงานที่เกิดจากขีดความสามารถนั้นย้อนกลับมากำหนดความชอบธรรมของผู้นำ คุณสมบัติเชิงวงจรนี้อธิบายว่าเหตุใดความเปราะบางจุดเดียวจึงลุกลามได้ทั้งระบบผ่านผลกระทบแบบลูกโซ่ (Domino Effect) และผลกระทบต่อเนื่อง (Cascade Effect)

ประการที่สอง ความยืดหยุ่นขององค์กรเป็นคุณสมบัติที่ปรากฏขึ้นจากคุณภาพของจุดเชื่อมต่อระหว่างชั้น มิใช่ผลรวมของความเข้มแข็งรายองค์ประกอบ องค์กรที่แต่ละชั้นแข็งแรงแต่ประสานกันไม่ได้ ย่อมเปราะบางกว่าองค์กรที่แต่ละชั้นแข็งแรงปานกลางแต่เชื่อมต่อกันได้ดี นัยเชิงบริหาร คือ ผู้บริหารควรประเมิน และลงทุนที่จุดเชื่อมต่อ มิใช่มุ่งเสริมความเข้มแข็งของแต่ละชั้นแยกจากกัน

ประการที่สาม ความยืดหยุ่นเป็นกระบวนการสะสมขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง มิใช่สถานะที่บรรลุแล้วคงอยู่ องค์กรจำเป็นต้องดำเนินกระบวนการรับรู้การเปลี่ยนแปลง (Sensing) การใช้ประโยชน์จากโอกาส (Seizing) และการปรับเปลี่ยนทรัพยากร (Reconfiguring) ซ้ำอย่างต่อเนื่อง โดยคุณภาพของกระบวนการนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่



ไหลเวียนจากระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีความปลอดภัยทางจิตวิทยาเพียงพอที่จะรายงานปัญหา และยอมรับความผิดพลาด การลงทุนด้านสุขภาวะจึงเป็นเงื่อนไขของการปรับตัวอย่างยั่งยืน มิใช่มาตรการสวัสดิการที่แยกออกจากยุทธศาสตร์

โดยสรุป บทความนี้เสนอว่าความยืดหยุ่นขององค์กรควรถูกวิเคราะห์ที่ระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ มิใช่ที่ตัวองค์ประกอบ การย้ายหน่วยวิเคราะห์ดังกล่าวเปลี่ยนโจทย์ของผู้บริหารจากคำถามว่าองค์ประกอบใดอ่อนแอ ไปสู่คำถามว่าการส่งผ่านระหว่างองค์ประกอบขาดตอนที่สุดใด ซึ่งเป็นจุดที่ความเปราะบางเริ่มลุกลามและเป็นจุดที่การแทรกแซงให้ผลตอบแทนสูงที่สุด

เอกสารอ้างอิง

- Bahaman, N. F., Syamsi, N. S. F. M., & Moulton, N. H. (2025). The factors of burnout among working women. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(4), 76–87.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Claire, J. (2025). Impact of digital leadership on organizational resilience in the face of crisis: A study of the Netherlands. *International Journal of Leadership and Governance*, 5(3), 35–46.
- Giang, L. H. (2025). Crisis management and organizational resilience: A framework for long-term recovery and growth. In *Proceedings of the International Conference on Contemporary Studies in Social Sciences (ICSSSS 2025)* (pp. 44–54). Atlantis Press.
- Hazam, A., & Ouhna, L. (2025). Contribution of organizational resilience factors to the organizational performance of supply chain actors in the construction sector. In A. O. Abdellah, et al. (Eds.), In *Proceedings of the International Conference on Multidisciplinary Research in Management and Economics (ICMRME 2025)* (pp. 247–253). Atlantis Press.
- Inkpen, P. (2026). Strategic leadership and organisational resilience in a disrupted world: An LCP Nexus™ perspective. *SBS Journal of Applied*



- Business Research*, (13th SBS International Research Conference 2025), 117–123.
- Marmulyak, A., Antonenko, K., & Pienov, V. (2026). Psychological resilience of teams and leaders during prolonged crises. *Social Development: Economic and Legal Issues*, (13), 1-11.
- Negi, P., Jaiswal, A., & Rekunenko, I. (2025). Supply chain resilience, organizational effectiveness, and firm performance: A systematic review and future research agenda. *SAGE Open*, 15(4).
- Tang, Y. L., Raffone, A., & Wong, S. Y. S. (2025). Burnout and stress: New insights and interventions. *Scientific Reports*, 15(1), Article 8335.
- Wieland, A., & Wallenburg, C. M. (2013). The influence of relational competencies on supply chain resilience: A relational view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(4), 300–320.