

จากยุค VUCA\* เป็น BANI\*

นักธุรกิจและนักบริหาร

ต้องรับมืออย่างไร ?

สายัณห์ จันทร์วิภาสวงศ์\*\*

## VUCA

VUCA เป็นคำที่ใช้กันมานาน กองทัพสหรัฐอเมริกาใช้เรียกสถานการณ์ในสงครามที่แอฟริกาและอิรัก ต่อมานำมาใช้ในธุรกิจ เป็นคำย่อที่หมายถึงสภาวะความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน ยุ่งเหยิง รวมถึง ความคลุมเครือ เป็นสถานการณ์หรือภาวะการณ์ที่ผู้ชำนาญการ นักวิทยาศาสตร์ หรือผู้นำโลก/ผู้นำองค์กร/ผู้นำทางธุรกิจ ไม่สามารถพยากรณ์หรือคาดการณ์ได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นกับโลกในอนาคตได้หรือไม่อาจคาดการณ์ได้



1277498308

VUCA เป็นกรอบความคิดในการอธิบายและพยากรณ์เหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในโลก

V	Volatility	การสั่นไหว ฟุ้งกระจาย ผันผวน เปลี่ยนแปลงได้ง่าย รวดเร็ว
U	Uncertainty	โลกแห่งความไม่แน่นอนจนไม่สามารถบอกได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้
C	Complexity	โลกแห่งความซับซ้อน เป็นสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญไม่เคยรับรู้มาก่อน สิ่งที่ปรากฏดูเหมือนใช่ แต่ไม่ใช่
A	Ambiguity	คลุมเครือ ไม่ชัดเจน ไม่สามารถแยกแยะได้ว่าขาวหรือดำ เป็นความคลุมเครือของสิ่งที่เกิดขึ้น จนทำให้ไม่รู้หรือไม่แน่ใจว่าจะตัดสินใจอย่างไร

---

\*เรื่อง VUCA และ BANI เป็นการเรียงเรียงจากข้อมูลและบทความของ อนิรุธี ตุลสุข [www.coachforgoal.com/](http://www.coachforgoal.com/) / [www.tuxsablogoskillance.com](http://www.tuxsablogoskillance.com) / ดร. วรารัตน์ สามีโกเศศ [www.bangkokbiznews.com](http://www.bangkokbiznews.com) / [www.mindspringconsulting.com](http://www.mindspringconsulting.com)

\*\*сайнт จันทรวิภาสวงศ์ ประธานกรรมการบริหาร บริษัท เอ็กซ์เซลเลนซ์ บิเนส คอร์ปอเรชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (อีพีซีไอ) ผู้อำนวยการโลจิสติกส์ การค้าระหว่างประเทศและสิทธิประโยชน์ภาษีอากรระหว่างประเทศ

BANI เป็นกรอบความคิดในการอธิบายและพยากรณ์ (คาดการณ์) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก ที่อธิบายยากกว่าสถานการณ์ที่โลกต้องเผชิญ และรวมถึงผลกระทบที่เกิดจากภาวะดังกล่าวทั้งในมิติขององค์กรและความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรด้วย คำนี้คิดค้นโดย Jamais Cascio นักพฤติกรรมศาสตร์และนักทำนายอนาคตชาวอเมริกัน เพิ่งมีการใช้กันก่อนเกิดโรคระบาด Covid19 ไม่นาน



B	Brittle	แตกสลายได้ง่าย
A	Anxious	วิตกกังวล หวั่นไหว
N	Nonlinear	ไม่เป็นเส้นตรง ไม่สามารถทำนายหรือคาดการณ์ หรือเป็นหลักประกันความสำเร็จ
I	Incomprehensible	ไม่อาจเข้าใจได้

## B Brittle

โลกที่เปราะบาง แสบทุกอย่างมาเร็วไปเร็ว ความสำเร็จในโลกธุรกิจหลายๆ อย่างไม่คงทนถาวร แถมยังแตกหักได้ง่ายอาจจะถูก Disrupt ได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็ นเทคโนโลยีรูปแบบธุรกิจ ฯลฯ แม้ว่าในขณะนี้จะมีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้ามาก แต่อาจจะมีเทคโนโลยีที่ดีกว่ามาทดแทน เช่น ธุรกิจที่กำลังมาแรงอย่าง Netflix อาจจะมีคู่แข่งที่เสนอเทคโนโลยีและวิธีการดูภาพยนตร์ฟรีโดยไม่ต้องจ่ายค่าสมาชิก



## A Anxious

เป็นภาวะที่โลกเต็มไปด้วยความกังวล เพราะอะไรก็เกิดขึ้นได้ แต่ละทางเลือกอาจจะไม่ใช่ทางเลือกที่ถูกต้อง สามารถล้มเหลวหรือทำให้เกิดความล้มเหลว เกิดภาวะชะงักงัน ไม่กล้าตัดสินใจ หรือความสิ้นหวัง เพราะผิดพลาดอยู่บ่อย ๆ เช่น ความวิตกกังวลว่าสงครามรัสเซีย-ยูเครน จะเกิดเป็นสงครามโลกครั้งที่ 3



## N Nonlinear

เป็นโลกที่ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ไม่เป็นเส้นตรงหรือไม่เป็นไปตามที่ควรจะเป็น อาจมีปัจจัยอื่น ๆ หรือสถานการณ์อื่น ๆ ที่กระทบ แทรกซ้อน แบบที่ไม่คิดหรือคาดเดามาก่อน จึงไม่สามารถคาดการณ์ได้ ระบบรูปแบบเดิม ๆ ที่มีเหตุมีผล อาจจะทำให้รวนได้ เช่น ระบบ Supply Chain ของโลกที่ถูกกระทบโดยสงครามรัสเซีย-ยูเครน



## I Incomprehensible

หรือโลกที่เราเข้าใจยาก เป็นภาวะที่งง ๆ ว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร ดูเหมือนว่าจะเข้าใจแต่ไม่เข้าใจ บางครั้งข้อมูลมีมากมาย แต่ข้อมูลเหล่านั้นอาจทำให้งุนงงยิ่งขึ้น เช่น ความรุ่งเรืองของ Cryptocurrency แต่กลับร่วงลงอย่างไม่มีเหตุผล





เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจ จึงขอสรุปว่า VUCA และ BANI แตกต่างกัน ดังนี้

VUCA เป็นกรอบความคิดในการอธิบายและพยากรณ์ (คาดการณ์) เหตุหรือปรากฏการณ์ที่ (อาจจะ) เกิดขึ้นในโลก แต่ยังไม่สามารถอธิบายลักษณะของโลกใบใหม่ได้อีกแล้ว แม้ว่าโลกของเราก็ยังผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือเหมือนเดิม



แต่ BANI เป็นกรอบความคิดในการอธิบายและพยากรณ์ที่เป็นมากกว่าลักษณะของ “สถานการณ์” เป็นการมอง/คาดการณ์ที่รวม “อารมณ์ของคน” ด้วย เช่น ความกังวล ความหดหู่ ความสับสน



## แนวทางรับมือ BANI

นับจากนี้เป็นต้นไปเรื่องของความเปราะบาง ผันผวน ไม่แน่นอน ความวิตกกังวล และความเข้าใจยากในข้อมูลหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ

ทั้งหมดล้วนเกิดจากเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา รวมถึงสิ่งแวดล้อมทั้งในประเทศและต่างประเทศที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดความมั่นคงทางการเมืองและภาวะเศรษฐกิจระหว่างประเทศเพื่อนำไปสู่นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน และมีอิทธิพลในการเกิดการรับรู้และความวิตกกังวลของผู้คน เช่น ขณะนี้หลายประเทศเริ่มวิตกกังวลเรื่องการแข่งขันระหว่างภูมิภาค ระหว่างกลุ่ม การแข่งขันในนโยบายและแนวคิดความเป็นประชาธิปไตย รวมถึงความกังวลในเรื่องอาจจะมีสงครามโลกครั้งที่ 3 หรือสงครามย่อย ๆ ที่เกิดเพราะความตั้งใจให้เกิดของประเทศมหาอำนาจ



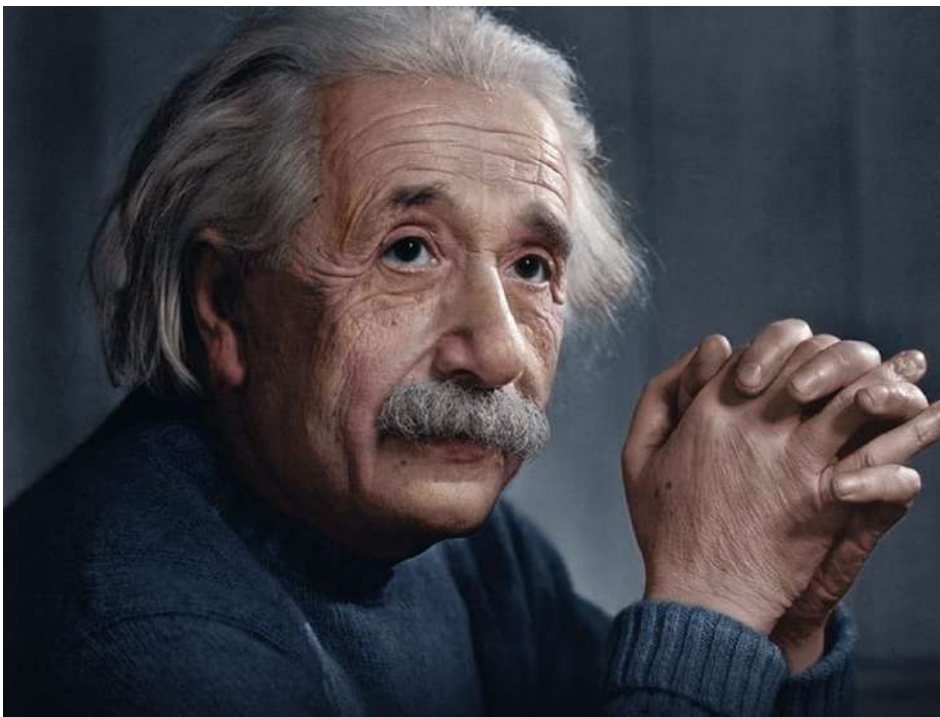
ความวิตกกังวลเหล่านี้ ยากที่จะหมดไปจากความคิดของประชากรโลก และเหนืออื่นใดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี จึงเชื่อว่าจะมีภาวะการณ์หรืออุบัติการณ์แปลก ๆ ที่มนุษยชาติไม่เคยประสบพบเห็นมาก่อนเกิดขึ้นในอนาคต

เมื่อเป็นเช่นนี้ ทางออกในการบริหารและการจัดการด้านธุรกิจหรือสร้างความมั่นคง เติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กร จึงเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำในองค์กรภาคธุรกิจ ซึ่งมีการแข่งขันสูงในทุกรูปแบบ



ผู้เขียนเชื่อว่า ไม่ว่าโลกจะมีสถานการณ์ผันผวนไม่แน่นอนหรือยากแก่การคาดเดา หรือ แม้แต่อาจจะมีการเกิดภัยอันตรายหรือภัยธรรมชาติระดับมหึมา จนมนุษย์โลกอาจจะต้องใช้ชีวิต แบบดั้งเดิม (Primitive Living) ก็ตาม แม้จะเป็นเช่นนั้นมนุษย์จะต้องมีหลักการเบื้องต้นในการ รวมหมู่เพื่อความอยู่รอดปลอดภัย และการแสวงหาปัจจัย 4 อันได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค (ซึ่งนั่นอาจจะเป็นการมองหรือคาดการณ์ที่สุดขีด (Extremely Prediction))

แต่ก็น่าคิดเหมือนกันว่าสถานการณ์ดังกล่าวอาจจะเกิดขึ้นได้ ดังเช่นที่ Albert Einstein นัก ฟิสิกส์ทฤษฎีชาวเยอรมัน ตอบคำถามเกี่ยวกับสงครามโลกครั้งที่ 3 ว่า “ผมไม่รู้ ผมรู้แต่เพียงว่า สงครามโลกครั้งที่ 4 จะสู้รบกันด้วยไม้และก้อนหิน มีสองอย่างที่ไม่มีที่สิ้นสุด จักรวาลกับความโง่ เขลาของมนุษย์ แต่ผมยังไม่แน่ใจเรื่องจักรวาล (ว่าไม่สิ้นสุด)”



กลับมาเรื่อง BANI ซึ่งเป็นโลกของความเปราะบาง เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว วิดกกังวล สับสน ยากต่อการคาดการณ์และการทำความเข้าใจ รวมทั้งยากต่อการวางและกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แผนงาน จึงเป็นปัญหาที่ทำทลายความเป็นผู้นำขององค์กร



### ผู้นำขององค์กรกับ BANI

ผมเชื่อว่าในทุกองค์กร ผู้นำจะต้องมีความรู้ความสามารถใน 4 ด้าน เพื่อรองรับ BANI ดังนี้

1. เก่งงาน (Good at Work)
2. เก่งคน (Good at People)
3. เก่งเทคโนโลยี (Good at Technology)
4. เก่งวิสัยทัศน์ (Good at Vision)

## 1. เก่งงาน (Good at Work)



นักบริหารหรือผู้นำองค์กรจะต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดวาง ปรับปรุงองค์กรและระบบงานให้ทันหรือสอดคล้องต่อภาวะความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้น ต้องพร้อมจะปรับเปลี่ยนนโยบาย เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้างองค์กร จะต้องมียุทธศาสตร์บังคับบัญชาที่ไม่มากเกินไป ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องสื่อสารและทำความเข้าใจกับบุคลากรว่าเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ขององค์กรต้องยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้ ผู้ปฏิบัติงานระดับผู้บังคับบัญชาที่ทำงานกับลูกค้า (Front Line Supervisor) จะต้องมีอำนาจในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ มีอำนาจในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่ง เช่น ลูกค้าไม่พอใจในตัวสินค้าที่ซื้อไป หัวหน้างานต้องมีอำนาจในการตัดสินใจให้เปลี่ยนสินค้านั้นได้

## 2. เก่งคน (Good at People)



ผู้นำจะต้องรู้และเข้าใจบทบาทและความสามารถของบุคลากรในองค์กร ต้องรู้ว่าจะมีวิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อให้รู้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างไร จะมีวิธีการในการสื่อสารและจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ทำไมต้องเปลี่ยน เปลี่ยนแล้วได้ประโยชน์อย่างไร พนักงานจะต้องได้รับรู้เป้าหมาย แผนงาน และกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อช่วยขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่กำหนด และต้องรู้ในตัวสินค้าหรือบริการที่จะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพราะอะไร อาจจะต้องมีหน่วยงานเฉพาะกิจเพื่อการพัฒนาในการรองรับอย่างพร้อมเพียง เพื่อให้บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ร่วมกับผู้บริหารระดับสูง

### 3. เก่งเทคโนโลยี (Good at Technology)



ในยุคของ BANI ซึ่งเทคโนโลยีจะมีบทบาทและความสำคัญสูงและแทรกแซงในรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจทุกแขนงรวมถึงการใช้ชีวิตประจำวัน



ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรจะต้องมีความสามารถในการเลือกใช้ระบบ\* และรูปแบบ\*\* ของเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับองค์กรและบุคลากรในองค์กร การจะเลือกระบบและรูปแบบของ เทคโนโลยี ต้องพิจารณาว่าระบบและรูปแบบของเทคโนโลยีดังกล่าวจะสามารถใช้ได้ยาวนานเพียงพอ ต่อการบริหารควบคุมโครงการใดโครงการหนึ่งตั้งแต่ต้นจนจบโครงการหรือไม่ เพราะระบบและ รูปแบบของเทคโนโลยีที่จะใช้อาจจะถูก Disrupt โดยเทคโนโลยีใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ในขณะเดียวกันจะต้องพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้รับรู้และมีความสามารถที่เพิ่มขึ้นในการ เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพิ่มคุณค่าและผลผลิต (Outcome)\*\*\* ขององค์กร ไม่ใช่มองแต่ Output\*\*\*

---

#### 4. เก่งวิสัยทัศน์ (Good at Vision)

---



นักบริหารและผู้นำในยุค BANI หรือในยุคที่เทคโนโลยีทำให้เกิดการรวมของระบบและรูปแบบ การบริหารงาน จะต้องมีความสามารถในการมีและกำหนดวิสัยทัศน์ที่รองรับในการกำหนด แผนปฏิบัติการที่ปรับเปลี่ยนได้อย่างยืดหยุ่น รองรับสถานการณ์ที่อ่อนไหวและเปลี่ยนแปลงได้อย่าง ทันการ (Dynamic and Flexibility)

และต้องมองออกว่าการจะปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นนั้น จะต้อง มีแผนการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เข้าใจและมีส่วนร่วมต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว



อย่างไรก็ตาม ผมเชื่อว่าแม้โลกจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ผู้นำหรือนักบริหารมืออาชีพส่วนใหญ่จะสามารถปรับเปลี่ยนระบบและรูปแบบการบริหารองค์กรได้ ผู้นำหรือนักบริหารที่ยังคงภาคภูมิใจกับการบริหารงานและความสำเร็จในรูปแบบเดิม ๆ อาจจะต้องพิจารณาและทบทวนนโยบายเป้าหมายและกลยุทธ์การบริหารธุรกิจอย่างจริงจัง

---

\*ระบบ หมายถึงกลุ่มของสิ่งที่จัดระเบียบเข้าด้วยกันตามความเกี่ยวเนื่องที่สอดคล้องด้วยหลักวิชาการหรือหลักธรรมชาติ

\*\*รูปแบบ หมายถึงลักษณะที่กำหนดขึ้นเป็นหลัก หรือแนวทางมาตรฐานซึ่งยอมรับและใช้กันทั่วไป

\*\*\*Output คือสิ่งที่ทำออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ (Product) ซึ่งวัดได้เมื่อสิ้นสุดการกระทำ/จบกิจกรรมนั้น ๆ Outcome คือผลประโยชน์ที่ได้จาก Product ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาช่วงหนึ่ง

และนั่นจะเป็นทางออกและทางรอดของการบริหารธุรกิจและองค์กรในยุคที่ทุกอย่างดูเปราะบาง ไม่แน่นอน ไม่ชัดเจน และน่าวิตกกังวล อันเกิดจาก BANI



