

ศักยภาพของผู้นำองค์กรธุรกิจในสถานการณ์โลกที่มีความผันผวน  
ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ

The Capacity of Business Leaders in a Global Situation Characterized by Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity.

โชติกา ใจทิพย์<sup>1\*</sup> และ กฤษดา เขียววัฒนสุข<sup>2</sup>

Chotika Jaitip and Krisada Chienwattanasook

บทคัดย่อ

บริบทของผู้นำในสถานการณ์ของโลกที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อนและความคลุมเครือ (VUCA World) ซึ่งไม่สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะของ VUCA World ที่หมายถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นโดยเราไม่รู้ตัว ศักยภาพของผู้นำนั้นมีความจำเป็นในสถานการณ์ VUCA World นี้มาก ไม่เพียงแต่ผู้นำต้องมีความรู้เท่าทันเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ให้ทันสมัย มีความพยายามที่จะสนใจในการพัฒนาศักยภาพและองค์ความรู้ของตน รวมถึงการเพิ่มทักษะใหม่ที่จำเป็นเพื่อที่จะทำให้เป็นผู้นำที่สามารถพลิกสถานการณ์และนำพาผู้ตามให้หลีกเลี่ยงจากสิ่งคุกคามทางธุรกิจหรือสร้างโอกาสเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ได้ด้วยความคล่องแคล่ว บทความนี้จะช่วยจุดประกายความคิดให้ผู้นำได้ตระหนักและมองเห็นภาพซึ่งจะนำไปสู่การบูรณาการอย่างสมบูรณ์ด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ของสถานการณ์ VUCA World เพื่อให้มีความพร้อมที่จะรับมือและสามารถนำแนวคิดไปใช้เป็นเข็มทิศนำทางและปรับใช้ในการตัดสินใจให้เกิดประโยชน์สูงสุด

คำสำคัญ : ศักยภาพ ผู้นำองค์กรธุรกิจ สถานการณ์ VUCA World

\* Corresponding Author email: chotikaab.dba@gmail.com

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



## Abstract

The volatile, uncertain, complex and ambiguous world (VUCA World), is a world in which we cannot predict what will happen in the future. Therefore, it is important that leaders must be able to adapt and respond to any unpredictable situation. Leaders in the context of the VUCA world need to have the capacity to not only have knowledge and immediate responses but also need to be ready for paradigm shifts, develop their own potential and knowledge. This includes the improvement and development of leadership to overcome the business threats and also create opportunities for the interest of their company. This article will stimulate leaders to be aware of and visualize the VUCA world completely and genuinely. Also, they will be prepared to cope with future unpredictable situations in the VUCA World.

**Keyword :** Potential, Business Enterprise Leaders, VUCA World

## บทนำ

จากสภาพเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาที่มีความผันผวน ส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีก เช่น Macy's, Sears, JC Penny และ Kmart ปิดตัวแล้วรวมมากกว่า 6,400 สาขา แม้แต่ แบรินด์ค้าปลีกที่ทำกำไรสูงสุดในโลกอย่าง Apple ใน Simi Valley ที่รัฐแคลิฟอร์เนีย ก็ได้ปิดร้านเป็นแห่งแรก ส่วนกลุ่มห้างสรรพสินค้าขนาดกลาง เช่น Crocs, BCBG, Abercrombie & Fitch และ Guess ทอยปิดตัวลง (ธงชัย โชติศรีพงษ์, 2560) ยอดขาย Hard Drive ทั่วโลกตกลงถึงร้อยละ 20 Robot เข้ามาแทนที่พนักงานทั้งสามารถทำงานบ้านและเสิร์ฟอาหารรวมถึงเก็บกู้ระเบิด ประเทศอังกฤษพัฒนา Artificial Intelligent (AI) หรือ ปัญญาประดิษฐ์ มาเป็นผู้ช่วยผู้พิพากษาประมวลผลคดีความหรือ Trade ทุนแทน โบรมเกอร์ ประเทศดูไบสร้าง Autonomous Air Taxi” (AAT) หรือแท็กซี่โดรน เปิดตัวเมื่อวันที่ 26 กันยายน พ.ศ.2560 ราคาน้ำมันดิบ ตั้งแต่ปี 2013-ปัจจุบัน ลดลงจาก 120-50 ดอลลาร์ การล่มสลายของตลาดจีนในวันที่ 14 สิงหาคม 2015 เป็นผลจากตลาดโลก (ลดลงจาก 2120-1930) รวมทั้งอูเบอร์ (Uber) คือบริการแท็กซี่ยุคใหม่ผ่านแอปพลิเคชันที่บริการรับส่งถึงที่ด้วยรถบริการและคนขับเข้ามาสู่ตลาด Cloud ได้ส่งผลให้ Hardware ถูกยกเลิกไป วิวัฒนาการอันล้ำหน้าหรือเหตุการณ์ที่ล้มเหลวเหล่านี้ล้วนเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและมีอาจหลีกเลี่ยงได้

สิ่งต่าง ๆ ในโลกเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่วนในองค์กรของประเทศไทยศึกษาได้จาก Digital และ Social Media ที่เข้ามามีบทบาทสำคัญทางธุรกิจ เช่น App ต่าง ๆ ที่ใช้อำนวยความสะดวกสบายทั้งด้านธุรกิจอาหาร ธุรกิจการขนส่ง (Grab Taxi) ธุรกิจจัดส่งครุภัณฑ์พิเศษ แม้บ้านและคนสวน ส่งผลให้ไม่ต้องมีหน้าร้าน (Office) อีกทั้ง MOF Digital Canteen ที่เป็นโรงอาหารของกระทรวงการคลังเริ่มใช้ QR Code เป็นแห่งแรกในประเทศไทย (ธงชัย โชติศรีพงษ์, 2560), e-Payment และ (E-Wallet) ซึ่งเป็นหนึ่งนโยบายที่จะช่วยขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศไทยด้วยยุทธศาสตร์ National e-Payment Master Plan เพื่อนำไปสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society), การควบคุมระบบปฏิบัติงานด้วยแท็บเล็ตหรือสมาร์ทโฟนและอื่น ๆ

จะเห็นได้ว่าเหตุการณ์ในปัจจุบันที่ได้หยิบยกมา แสดงให้เห็นถึงความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อนและความคลุมเครือ โดยมุมมองทางธุรกิจสำหรับบางคน VUCA World ที่หมายถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นโดยเราไม่รู้ตัวนั้น เป็นเรื่องที่น่าหวาดกลัว แต่สำหรับผู้มาแล้ว VUCA World คือ “โอกาส”

ดังนั้น VUCA World หมายถึง ความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ต่าง ๆ ในขณะที่เราไม่ทราบล่วงหน้า จึงมีความจำเป็นที่ผู้นำต้องมีความรู้และความเข้าใจ โดยเฉพาะ การตัดสินใจ คือการใช้อย่างมีประสิทธิภาพหรือมีความตรงจำที่ตี มีการต่อคำ (Verbatim) และการสรุปความ (gist) คือความสามารถในการสรุปใจความหลักที่สำคัญ โดย Gist เสมือนดัชนีการต่อความของฐานข้อมูลทั้งหมด ซึ่งในบริบทนี้ ผู้บริหารศึกษาของมหาวิทยาลัยชिकाโกได้ให้ความสำคัญมาก จะเห็นได้ว่ายุทธศาสตร์การตัดสินใจทางการทหารในแง่ของนโยบาย กลยุทธ์และเทคนิคจะมีมากกว่าทางธุรกิจ ซึ่งบางธุรกิจเติบโตได้ในระยะเวลาอันสั้น (น้อยกว่าทศวรรษ) เปรียบเทียบกับ 40-50 ปีก่อนหน้านั้น ผลกระทบของ VUCA ในทางธุรกิจ (บางคนเสียบางคนได้)

ผู้นำที่ดีต้องมี วิสัยทัศน์คือสามารถ X-ray และ Scan สิ่งต่าง ๆ ได้ทั้งแนวตั้งและแนวนอน มุ่งดูสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยภายนอก ผู้นำที่เป็นเลิศสามารถใช้ตาจับสิ่งผิดปกติได้ ดังคำที่ว่าผู้ที่สามารถเปลี่ยน Category ก็สามารถเปลี่ยนโลกได้ ตัวอย่าง เช่น การตัดสินใจของผู้บริหารของอลิบบา (Alibaba) ที่มองเห็นประโยชน์ของ E-Commerce ได้นำมาใช้เป็นช่องทางในการซื้อขายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า จึงทำการขนส่งสินค้าด้วยโดรน (Drone) ในช่วงเทศกาลช้อปปิ้งหรือวันคนโสด (Single's Day) ซึ่งตรงกับวันที่ 11 พฤศจิกายน 2560 โดยวันดังกล่าวนี้เปรียบเสมือนวันแบล็คฟรายเดย์ (Black Friday) ในสหรัฐอเมริกา กลายเป็นมหกรรมซื้อขายสินค้าออนไลน์สุดยิ่งใหญ่ในจีน ส่งผลให้มียอดขายออนไลน์เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 39 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ริดาร์ตัน และ จิราภา (2561) ที่สรุปว่า ผู้บริโภคที่มีพฤติกรรมในการซื้อสินค้าออนไลน์เพิ่มมากขึ้น จะเห็นว่าตัวอย่างที่นำเสนอนี้แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวและการกล้าตัดสินใจของผู้นำที่มองเห็นโอกาส สามารถสร้างผลกำไรจากสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็วและชัดเจน

## คำจำกัดความของ VUCA World ในทางธุรกิจ

V Volatility ความเปลี่ยนแปลงหมายถึงความผันผวนทางเศรษฐกิจจากปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและบ่อยครั้งมากกว่าในอดีต U Uncertainty ความไม่แน่นอน หมายถึงภาวะที่ไม่สามารถคาดการณ์ปัญหาและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต C Complexity ความซับซ้อน หมายถึงภาวะที่มีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องจนยากที่จะทำความเข้าใจถึงสาเหตุและแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ A Ambiguity ความคลุมเครือ หมายถึงการขาดความชัดเจนของเหตุการณ์นั้น ๆ จึงนำไปสู่ปัญหาในการทำความเข้าใจความเสี่ยงและโอกาสต่าง ๆ ก่อนที่ความเสี่ยงและโอกาสเหล่านั้นจะส่งผลเสีย

VUCA คือ ตัวย่อที่นำมาใช้อธิบายบริบทของสถานการณ์ทางธุรกิจที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Volatility) มีความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อนของปัจจัยต่าง ๆ (Complexity) และความคลุมเครือไม่ชัดเจน (Ambiguity) ในบริบทของ VUCA World นี้ อยู่ภายใต้ของโลกที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต

## สถานการณ์ VUCA World

สำหรับประเทศไทยที่เพิ่งก้าวเข้าสู่ยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC 2015) อย่างเป็นทางการและมีการปรับตัวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ภายใต้การเชื่อมโยงโลกของธุรกิจข้อมูลข่าวสารอย่างไร้พรมแดนนี้ ถือเป็นปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นความเป็นโลกาภิวัตน์อย่างต่อเนื่องและดูเหมือนไม่มีที่สิ้นสุด ดังจะเห็นได้จากสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในโลกของ VUCA โดยสถานการณ์นี้ได้มีผู้ให้ความหมายโดยกองทัพอเมริกัน ซึ่งในขณะนั้นต้องการภาวะผู้นำเพื่อที่นำองค์กรสู่ความสำเร็จที่แตกต่างจากผู้นำคนอื่น ๆ VUCA เป็นอักษรตัวแรกของคำทั้ง 4 คำ (4 Keywords) ดังนี้คือ V : Volatile : ความผันผวน (โลกและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างไม่จำกัดรูปแบบ พยากรณ์ได้ยาก) U : Uncertain : ความไม่แน่นอน (โลกที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ยากต่อการตัดสินใจ) C : Complex : ความซับซ้อน (ความยุ่งยากสลับซับซ้อนยากแก่การแสวงหาสาเหตุและทำความเข้าใจ) A : Ambiguous : ความคลุมเครือ ทั้งหมดนี้เป็นอาการกล่าวถึงโลกยุคใหม่หลังสงครามเย็น (Cool War)

สรุปได้ว่า VUCA ถูกนำมาใช้ครั้งแรกในบริบททางการทหารของสหรัฐอเมริกาเมื่อปี ค.ศ.1990 เพื่ออธิบายภาวะการณ์ซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือภายในสังคมโลกซึ่งเป็นผลมาจากการสิ้นสุดของสงครามเย็น (Bennett N. & Lemoine J. G., 2014). ต่อมา VUCA ถูกนำมาใช้ในวงการธุรกิจโดยผู้นำด้านกลยุทธ์ในการอธิบายสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจซึ่งซับซ้อนวุ่นวาย ผันผวน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนกลายเป็น “new normal” หรือสภาวะปกติใหม่หรือหมายถึงการมีเหตุการณ์ที่มีอาจคาดการณ์ไว้เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน ดังนั้นการแก้ปัญหาที่ตรงต้องมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วสอดคล้องกับที่นักปรัชญาชาวออสเตรเลียนคือ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ได้กล่าวไว้ว่าสิ่งที่อันตรายที่สุดในสถานการณ์ที่ไกลาหลไม่ใช่ความไกลาหลแต่มันคือการกระทำที่ตั้งอยู่บนเหตุผลของเมื่อวาน

## การปรับตัวของผู้นำองค์กรธุรกิจ

บทบาทที่สำคัญของผู้นำองค์กรธุรกิจคือต้องสามารถเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความเชื่อมั่นของผู้อื่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ปฏิบัติตามได้สำเร็จ หรือการส่งทอดความเป็นผู้นำให้กับผู้ที่มีความโดดเด่นที่จะเป็นผู้นำได้ต่อไป ดังนั้นผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมุ่งมั่นพัฒนาและมีการประเมินศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยผู้นำจะต้องมีแรงกระตุ้นจากภายใน มีความพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับเปลี่ยน โดยมุ่งไปที่การมีทัศนคติที่กว้างไกล มุมมองที่สร้างสรรค์และมีกระบวนการคิดในการพัฒนาองค์ความรู้โดยเฉพาะทักษะใหม่ ๆ เพื่อให้ร่วมสมัยหรือทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบันหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่ก็ตามในอนาคต เฉกเช่น สถานการณ์โลกภายใต้ชื่อ VUCA ซึ่งหมายถึงสถานการณ์ที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อนและความคลุมเครือผู้นำจึงต้องมีความกระหายที่จะพัฒนาศักยภาพองค์ความรู้ต่าง ๆ ในแต่ละสถานการณ์นั้น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

ศักยภาพของผู้มาเป็นปัจจัยที่ชี้วัดถึงความสำเร็จขององค์กร จะเห็นได้ว่าผู้มาเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญ แต่สถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ในโลกที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่นั้น จะเป็นฉนวนแห่งความท้าทายศักยภาพที่แท้จริงของแต่ละผู้นำ ถ้าผู้นำมีศักยภาพอย่างแท้จริงก็จะสามารถช่วยนำพาให้องค์กรผ่านพ้นวิกฤติไปได้อย่างมหัศจรรย์ แต่หากผู้นำขาดทักษะหรือมุมมองใหม่ ๆ การปรับตัวเข้าสู่สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่นั้น ผู้นำอาจนำพาให้องค์กรเกิดความเสียหายหรือหายนะได้เช่นกัน เพื่อพลังอำนาจในการช่วยเสริมสร้างความมั่นคงและเติบโตให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน ผู้นำจำเป็นต้องต้องเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ให้เข้ากับกลยุทธ์และยุทธวิธีเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างคล่องแคล่ว ภายใต้การชี้ทิศทางของผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามได้มีความรู้และความเข้าใจในพันธกิจอย่างถ่องแท้และสามารถปฏิบัติตามทิศทางที่ผู้นำได้กำหนดไว้ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะเป็นเครื่องพิสูจน์ศักยภาพของผู้นำที่ต้องเผชิญหน้าหรือรับมือกับเหตุการณ์ในสถานการณ์ VUCA World ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความพร้อมในทุก ๆ ด้านเพื่อจะยังปกป้องหรือแก้ปัญหาได้ทันเวลาที่ให้สมกับการที่เรียกร้องยกย่องว่าเป็นผู้นำอย่างแท้จริง

Johansen (2012) ได้อธิบายว่าทักษะเดิมของผู้มาอาจไม่เพียงพอที่จะรับมือกับปัญหาที่ยุ่งเหยิงซับซ้อน อีกทั้งด้านเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง ในอดีตการพัฒนาเรื่องต่าง ๆ จะเกิดขึ้นในทุก ๆ 20-30 ปี แต่ปัจจุบันระยะเวลาในการพัฒนาเริ่มสั้นลง อันเนื่องมาจากความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ อีกทั้งความวุ่นวายที่เกิดขึ้นในโลก เป็นผลให้ผู้นำต้องมีการปรับตัวและเพิ่มทักษะใหม่ ๆ ที่ผู้นำควรมี เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่เหล่านั้น “สัญญาตญาณนักสร้าง” จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำยุคใหม่ต้องให้ความใส่ใจเป็นพิเศษ โดยการเป็นนักสร้างนี้ หมายถึงสัญญาตญาณในการสร้างสิ่งต่าง ๆ ให้เติบโตและเชื่อมโยงกับคนอื่น ซึ่งเป็นสัญญาตญาณทุกคนมีแตกต่างกันและบางคนก็ไม่ได้รู้ตัวว่ามีสัญญาตญาณนี้สามารถนำมาพัฒนาให้เป็นทักษะการเป็นผู้นำในอนาคตได้ ผู้นำในอนาคตจะควบคุมได้น้อยลงเพราะในอนาคตจะเหลือเพียงไม่กี่สิ่งเท่านั้น ที่เราจะสามารถควบคุมได้ ผู้นำต้องสามารถใช้สัญญาตญาณนักสร้างในการสร้างเครือข่าย เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคน มากกว่าที่จะเป็นผู้นำแบบเดี่ยว ๆ เหมือนที่เคยเป็นมา ทักษะนี้ถือเป็น 1 ใน 10 ทักษะใหม่ ๆ ที่ผู้นำควรมี นอกจากนี้แล้วผู้นำควรประเมินศักยภาพของตัวเอง ควรมองหาสิ่งที่บกพร่องเพื่อปรับปรุงและเพิ่มในส่วนที่มีเพื่อที่จะได้พัฒนาให้โดดเด่นยิ่งขึ้น

ผู้นำถือว่าเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ผู้นำเป็นผู้มีอิทธิพล ดังนั้นผู้นำที่มีศักยภาพจึงต้องมีคุณสมบัติที่หลากหลายดังนี้คือ การมีความสามารถโน้มน้าวและผลักดันผู้อื่นได้และผู้นำที่จะมีอิทธิพลได้มาจาก นิสัยและตัวตนของบุคคลนั้น ความสัมพันธ์ที่มี ผู้คนที่บุคคลนั้นรู้จัก ความรู้หรือสิ่งที่บุคคลนั้นรู้ การสื่อสาร วิธีที่บุคคลนั้นเชื่อมต่อกับคนอื่น ประสบการณ์ สถานที่บุคคลนั้นเคยไป ความสำเร็จในอดีต สิ่งที่บุคคลนั้นเคยทำ ความสามารถ สิ่งที่บุคคลนั้นทำได้ ผู้นำต้องมีปัจจัยเหล่านี้ อาจแตกต่างกันแต่ได้ผลแบบเดียวกันคือ ผู้คนยอมทำตามผู้นำ เป็นผู้รวบรวมคน ผู้นำเป็นผู้เพิ่มคุณค่า (โลกนี้เต็มไปด้วยผู้นำที่ผลักดันคนอื่นลงไปเพื่อยกตัวเองขึ้นมาซึ่งส่งผลกระทบต่อโลกในเชิงลบ) ผู้นำเป็นผู้ไขว่คว้าโอกาส ผู้นำคือคนที่เดินนำหน้าไปยังดินแดนใหม่ ๆ และมีคนเดินตาม ผู้นำเป็นคนที่ทำงานสำเร็จ ดังคำพูดบทกวีเก่าแก่ของคิมวอลต์ เมสัน ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้นำเป็นคนที่ทำงานสำเร็จได้ตามเป้าหมาย” ทุกสิ่งทุกอย่างจะรุ่งเรืองหรือล้มเหลวได้ตามผู้นำ (Maxwell, 2014) ดังนั้นผู้นำต้องเริ่มจากปรับทัศนคติของตัวเองให้มีความตื่นตัวที่อยากเรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ

### ความเป็นผู้นำองค์กรธุรกิจในยุค VUCA World

Woodson (2013) ผู้ช่วยเลขานุการกรกลาโหมด้านสาธารณสุข ประเทศสหรัฐอเมริกา คือ ดร.โจนาธานวีตสัน ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำองค์กรธุรกิจต้องเป็นคนที่รู้สึกสบาย ไม่กระวนกระวาย แม้จะอยู่ในภาวะที่ตึงเครียด โดยได้ตั้งคำถามว่าเราจะสามารถกินช้างได้อย่างไร (กินหมดในคำเดียว) ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่ต้องบริหารงานก็เหมือนการกินช้าง ช้างมันกินคำเดียวไม่หมด ต้องค่อย ๆ กิน การบริหารงานของผู้นำก็เช่นกัน ต้องค่อย ๆ ไตร่ตรอง ต้องคอยฝึกฝน จึงจะล่วงรู้วิธีการและผ่านอุปสรรคได้ด้วย ความช้าชอง จนกลายเป็นความชำนาญ คืบเคย ส่งผลให้ผู้นำประสบความสำเร็จ ในฐานะที่เป็นผู้นำยุทธศาสตร์ จะสามารถ

มองเห็นศักยภาพของผู้ที่เป็นผู้นำได้โดยจะต้องรู้จักหาทางออกและแก้ปัญหา รวมทั้งการพิจารณาจากความจริง (Facts) ตัวแปร และทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อคิดหาวิธีการแก้ไข (solution) ยิ่งถ้าหากผู้นำนั้นสามารถหาปัจจัยที่เล็ก ๆ หรือเฉพาะเจาะจงได้ ก็จะช่วยให้ผู้นำมองเห็นชัดเจนแล้วก็จะตัดสินใจเลือกคำตอบได้ตรงประเด็นที่สุด

ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องเข้าใจสถานการณ์ VUCA World และควรอยู่ร่วมกับสถานการณ์นี้ได้อย่างสบาย รวมถึงต้องเรียนรู้เพื่อหาวิธีกินช้างได้ทั้งตัว สอดคล้องกับ Johansen (2012 : 41) ที่ได้อธิบายถึงผู้นำที่มีสติ ไม่ตระหนกตกใจแต่พิจารณาวิเคราะห์หาแนวทางรับมืออย่างฉลาดก็จะมีผลได้เปรียบในธุรกิจ ทั้งนี้ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดและชี้ชะตาองค์กรในอนาคต ผู้นำที่ใคร่ครวญอย่างหนักในสถานการณ์ของความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ จะสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### การวิเคราะห์สถานการณ์ VUCA World

ผู้นำต้องเรียนรู้ที่จะฟังผ่านเสียงของสถานการณ์ VUCA World, สถานการณ์ VUCA World จะทำให้อนาคตเปลี่ยนแปลง, สถานการณ์ VUCA World นี้จะมีทั้งความเสี่ยงและโอกาส ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้ทักษะใหม่เพื่อจะทำให้อนาคตดีขึ้นและต้องมีการพัฒนาฝึกอบรมผู้บริหารมากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

### ตารางที่ 1 โครงสร้างระหว่าง V.U.C.A.

Managing in a VUCA World		
Situation	Effects	Cognition/Decision Making
Complexity (ความซับซ้อน) Clearly (ความชัดเจน)	Volatility (ความผันผวน) Vision (วิสัยทัศน์)	Ambiguity (ความคลุมเครือ) Agility (ความคล่องแคล่วว่องไว)
	Uncertainty (ความไม่แน่นอน) Understanding (ความเข้าใจ)	

ที่มา : Managing in a VUCA World, Mack, O., Khare, A., Kramer, A. & Burgartz, T. (2016): 47

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าสถานการณ์คือความซับซ้อน ส่งผลให้เกิดความผันผวนและความไม่แน่นอน นำพาให้เกิดความคลุมเครือ ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่กระบวนการค้นหาวิธีที่ดีที่สุดให้กับองค์กร ประสบการณ์ใหม่นั้นถือเป็นสิ่งที่ท้าทายในการตัดสินใจหรือเลือกทำอะไรที่แตกต่างภายใต้สถานการณ์ VUCA World โดยผู้นำจะสามารถเลือกวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อการปกป้องวิกฤติของสภาพแวดล้อมได้หรือไม่ในอนาคตนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการหยิบจับข้อมูลข่าวสารและวิจารณ์ญาณในการวิเคราะห์และนำมาปรับใช้จริงด้วยความชัดเจน โดยมีวิสัยทัศน์และความเข้าใจภายใต้การตัดสินใจอย่างมีไหวพริบด้วยความคล่องแคล่วว่องไว

จะเห็นได้ว่าหากผู้นำตระหนักถึงสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกนี้ ผู้นำขององค์กรก็จะสามารถวางแผนรับมือกับสถานการณ์นั้นให้ผ่านพ้นไปได้ เหมือนผู้ที่ต้องการมีบ้านภายใต้การตัดสินใจนั้นผู้ซึ่งจะต้องดูองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น ความสามารถในการจ่ายจากฐานรายได้ แต่ก็ไม่ได้คำนึงถึงเหตุที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากไม่สามารถจ่ายค่าบ้านได้ต่อไป จะตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่แน่นอนได้อย่างไรเพื่อที่จะรักษาสถานะให้เป็นเจ้าของบ้านได้เหมือนเดิม นี่เป็นตัวอย่างของสถานการณ์ VUCA World ซึ่งเป็นสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นได้โดยที่เราไม่อาจรู้ล่วงหน้าได้ ซึ่งในทุก ๆ วันจะต้องมีการตัดสินใจ แต่ถ้าหากว่าท่าน

อยู่ในสถานะผู้นำ เช่น ตำแหน่ง (CEO, COOs, CIOs, ets) และสถานการณ์ VUCA World นี้ก็เป็นไปอย่างรวดเร็ว ข้อมูลที่มากพอจึงจำเป็นต่อผู้นำ โดยเฉพาะการคิดแก้ปัญหา (Critical thinking) เพราะทุกอย่างดูเหมือนว่าเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา การที่เป็นผู้นำจึงไม่ใช่แค่เพียงทำวันนี้ให้ดี แต่ต้องต้องทำวันพรุ่งนี้ให้ดีกว่า การที่จะพัฒนากระบวนการให้พร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ VUCA World นี้

ผู้นำองค์กรต้องสามารถอธิบายถึงการทำงานที่ชัดเจน มีการเตรียมวิธีการรับมือ เรียนรู้ที่ประยุกต์หรือปรับเปลี่ยนความคิดให้ทันสมัย โดยมองไปที่ปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากหลาย ๆ ทาง และเมื่อเหตุการณ์นั้นเกิด ผู้นำในองค์กรจะสามารถตัดสินใจเลือกใช้เครื่องมือที่ดีที่สุด ดังทฤษฎีของ Charles Darwin (Greatest critical thinkers) พูดไว้ว่า “ผู้ที่เหมาะสมเท่านั้นถึงจะอยู่รอด” เรากำลังพัฒนาสู่เศรษฐกิจโลกอย่างแท้จริงและองค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขันทั่วโลก ความได้เปรียบในการแข่งขันที่แข็งแกร่งในตลาดปัจจุบันไม่เพียงพอแล้ว จึงต้องปรับเปลี่ยน ปรับตัวและพัฒนามากขึ้น โดยจะต้องริเริ่มคิดอย่างจริงจัง และมีวิจรณ์ญาณโดยการตั้งคำถามที่ถูกต้อง แต่แทนที่จะมาหาคำตอบนั้นควรต้องรู้จักถามอย่างต่อเนื่องว่า จะรู้ได้อย่างไรว่า คำตอบนี้เป็นความจริง? มีข้อมูลอะไรใหม่ที่อาจมีผลต่อการตัดสินใจก่อนหน้านี้ เมื่อเราได้รูปแบบคำถามที่ดีแล้ว คำถามนี้จะยังเป็นพื้นฐานใช้ซึ่งไหวชิงพริบในการแก้ปัญหาต่อไป (Gilman, 2017)

### หลักการ VUCA Prime

VUCA Prime ถูกพัฒนาขึ้นโดย Bob Johansen เป็นแนวความคิดที่ใช้รับมือกับภาวะ VUCA Volatility ความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถตอบโต้ด้วย Vision คือการมีวิสัยทัศน์ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนจะสามารถมองเห็นทิศทางขององค์กรในอีก 3 ถึง 5 ปีข้างหน้า และสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้

Uncertainty คือความไม่แน่นอน สามารถรับมือได้ด้วย Understanding คือความเข้าใจ คือทักษะในการหยุดคิด มอง และรับฟังสิ่งต่าง ๆ ผู้นำที่ดีจะสามารถสื่อสารกับพนักงานทุกระดับในองค์กร สามารถพัฒนาและสาธิตทักษะการทำงานร่วมกันได้

Complexity คือความซับซ้อน สามารถจัดการได้ด้วย Clarity คือความชัดเจน หมายถึงการมีกระบวนการคิดอย่างรอบคอบในการจัดการกับปัญหาความยุ่งยากต่าง ๆ ดังนั้นผู้นำในโลก VUCA จะต้องจัดการปัญหาเล็กน้อยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหลักได้อย่างรวดเร็วและชัดเจน ทั้งนี้ในการตัดสินใจต่าง ๆ นั้นก็ควรจะมีแจ้งให้รับทราบอย่างทั่วถึงกันด้วย

Ambiguity คือความคลุมเครือ สามารถจัดการด้วย Agility คือความคล่องแคล่วว่องไวในการสื่อสารระหว่างองค์กร และนำแนวทางการแก้ปัญหาต่าง ๆ ไปใช้อย่างรวดเร็ว ทั้ง 4 บริบทนี้เป็นองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกันซึ่งสามารถทำให้ผู้นำองค์กรธุรกิจสามารถที่จะเป็นผู้นำในสถานการณ์ VUCA World ที่แข็งแกร่งได้

### ลักษณะสำคัญของผู้นำองค์กรธุรกิจที่สามารถเผชิญกับสถานการณ์ VUCA World ได้

ผู้นำองค์กรธุรกิจต้องมีทักษะในการเลือกรับข้อมูลข่าวสาร เรียนรู้เร็ว รู้จักปรับตัว มีไหวพริบ กล้าตัดสินใจ มีความตระหนักรู้ถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของตัวเอง เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นและสามารถทำงานร่วมกับแผนกอื่น ๆ จึงจะสามารถเผชิญกับสถานการณ์ VUCA World ได้

ตารางที่ 2 VUCA Prime.

VUCA Prime	
Volatility (ความผันผวน)	Vision (วิสัยทัศน์)
Uncertainty (ความไม่แน่นอน)	Understanding (ความเข้าใจ)
Complexity (ความซับซ้อน)	Clarity (ความชัดเจน)
Ambiguity (ความคลุมเครือ)	Agility (ความคล่องแคล่วว่องไว)

ที่มา : Leaders Make the Future, (Johansen, 2012: 52)

**ศักยภาพที่จำเป็นของผู้บังคับการธุรกิจ สถานการณ์ VUCA World.**

Horney, Pasmore & O'shea, (2010) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จนั้นต้องสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องทั้งในผู้คน กระบวนการ เทคโนโลยี และโครงสร้าง ซึ่งการจะทำเช่นนี้ได้ต้องอาศัยความยืดหยุ่นและไหวพริบในการตัดสินใจ ในขณะที่กลุ่ม Boston Consulting Group (BCG) สรุปว่า องค์กรในทุกวันนี้ต้องสามารถปรับตัวกับสภาพการณ์ต่างๆ ได้จึงจะสามารถสร้างความได้เปรียบจากการปรับตัวนี้ และยังมีการรายงานจากศูนย์ Center for Creative Leadership ระบุว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจแบบ VUCA ต้องการผู้นำที่มีทักษะการคิดที่ปรับตัวกับสภาพต่าง ๆ และซับซ้อนมากขึ้น การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องพัฒนาผู้นำที่มีปฏิภาณไหวพริบรวดเร็ว (Kinsinger & Walch, 2012) นอกจากนี้ผู้นำยังต้องพัฒนาศักยภาพโดยทำความเข้าใจและพร้อมที่จะตั้งรับในสถานการณ์ VUCA ดังนี้ คือ

**1. เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมาก ผู้นำองค์กรธุรกิจจะต้องรีบปรับกระบวนการคิดใหม่ทำใหม่ โดยคำนึงถึงเป้าหมายเป็นหลัก ทั้งนี้ยังต้องพิจารณาปรับยุทธวิธีแบบใหม่เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง**

ดังเช่น กรณีศึกษา Bar B Q Plaza (บาร์บาคิวพลาซ่า) ที่ได้นำหลักการ VUCA Prime มาปรับใช้เมื่อประสบปัญหาในปี พ.ศ.2560 และได้ประกาศปิด 26 สาขาที่ใช้กระทะ Black (สีดำ) เป็นการชั่วคราวรวม 2 วัน จากกรณีที่มีการร้องเรียนผ่านทาง Social และแจ้งเข้ามาให้กับทาง Bar B Q Plaza ได้รับทราบจะเห็นได้ว่า Social Media เป็นสื่อสังคมที่รวดเร็วมาก และในขณะที่ Bar B Q Plaza ก็เกิดความเสียหายแบบไม่ทันตั้งตัว กรณีนี้เกิดจากการมีปัญหาของกระทะรุ่นใหม่ที่เกิดจากการทำความสะอาด ถือเป็นผลผลิตจากภายในซึ่งไม่ตรวจสอบอุปกรณ์และวิธีการใช้ให้ถูกต้องก่อน แต่เมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้นแล้ว ผู้นำองค์กรจะรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นได้อย่างไร

กรณีนี้ผู้นำมุ่งเน้นไปที่การแก้ปัญหาโดยเร่งด่วน (Agility) ดังนั้นการตัดสินใจของผู้นำองค์กรจะเป็นตัวชี้ทิศทางว่าจะอยู่รอดหรือจะสามารถแก้วิกฤติได้ เพราะการที่ลูกค้าจะมี Loyalty ลดลงเป็นไปได้สูงมาก แต่เนื่องจากผู้นำมีมุมมองที่ชัดเจน (Vision) คือได้แสดงความรับผิดชอบโดยประกาศปิดร้าน ทั้งรับฟังผู้จัดการและพนักงานที่เกี่ยวข้องถึงสาเหตุที่ทำให้ น้ำซุปลด (Understanding) และแก้ปัญหาได้ให้ตรงจุดโดยพบว่าสาเหตุเกิดจากการใช้อุปกรณ์ที่ไม่เหมาะสมในการทำความสะอาดกระทะตามที่บริษัทกำหนดไว้ เมื่อทราบสาเหตุแล้ว ผู้นำองค์กรสั่งการให้ส่งกระทะที่ชำรุดและให้ความสำคัญในขั้นตอนการทำความสะอาดแก่พนักงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ผู้นำองค์กรยังมีการสื่อสารที่ชัดเจน (Clarity) สรุปว่า Bar B Q Plaza ได้เปิดให้บริการเหมือนเดิมและยังได้ความรู้สึกดี ๆ เพิ่มจากลูกค้า จากการขอโทษและแสดงความรับผิดชอบทั้งยังใส่ใจและเร่งแก้ปัญหาได้โดยเร็ว



## 2. เมื่อเกิดความไม่แน่นอนจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีอยู่รอบตัว ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง ภัยพิบัติ การล้าหน้าทางเทคโนโลยี ผู้นำจำเป็นที่จะต้องใช้สัญชาตญาณเฉพาะตัวและมีไหวพริบในการตัดสินใจอย่างฉับไวและทันท่วงที

ดังเช่น กรามีน แบงก์ (Grameen Bank) หรือ ธนาคารหมู่บ้าน ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นธนาคารคนจนแห่งแรกของโลก ที่ก่อตั้งโดยศาสตราจารย์ ดร. มุฮัมหมัด ยูนุส (Muhammad Yunus) นักเศรษฐศาสตร์ชาวบังกลาเทศ ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำตัวอย่างของการพลิกความยุ่งเหยิงซับซ้อน (Complexity) ให้กลายเป็นความชัดเจน (Clarity) เพราะมีความคิดที่ชัดเจนมากเกี่ยวกับความยุติธรรมในสังคม โดยได้พัฒนาหลักการของ microfinance หรือ micro-credit คือ การให้สินเชื่อที่เป็นเงินจำนวนน้อยมาก แก่คนจนซึ่งไม่มีหลักประกันใด ๆ เพื่อให้ชาวบ้านสามารถช่วยตัวเองได้ ด้วยการเริ่มต้นธุรกิจเล็ก ๆ แต่ได้กลายเป็นแหล่งที่ค่อยๆ สร้างรายได้ให้กับคนจนเพิ่มขึ้น จนสามารถลงทุนเพิ่มในธุรกิจของตัวเอง มีกำไร และนำกำไรนั้นมาจ่ายคืนหนี้ได้ หลังจากที่ช่วยชาวบ้านได้สำเร็จแล้ว ท่านได้กล่าวว่า วันหนึ่งข้างหน้า “ลูกหลานจะต้องไปที่พิพิธภัณฑ์เพื่อจะดูว่าความยากจนคืออะไร”

จากกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจากที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์และมองเห็นลู่ปรุโปร่ง (Vision) ท่านมองเห็นคนในชุมชนนั้นมีความซื่อสัตย์ ขยันทำมาหากิน เพียงแต่ไม่มีเงินและไม่มีเครดิตอะไร จึงได้ริเริ่มการให้ยืมเงินโดยไม่ต้องมีหลักค้ำประกัน (Agility) สรุปได้ว่าหลักการของเขาชัดเจน (Clarity) มากเพราะกล้าตัดสินใจและกล้าสื่อสารให้ทุกคนทราบว่า มีสิทธิที่จะมายืมเงินเพื่อนำไปทำธุรกิจได้ (Understanding) จึงทำให้ผู้ที่ประสบปัญหาหายากจนหมดไป (Yunus, 2010) นอกจากธุรกิจที่เกี่ยวกับการเงินนี้แล้วยังมีธุรกิจอุปโภคบริโภคที่ได้นำหลักการ VUCA มาปรับใช้ ดังนี้ คือ ธุรกิจแมคโดนัลด์ เนื่องจากธุรกิจแมคโดนัลด์กำลังเผชิญกับสถานการณ์แข่งขันที่รุนแรง ประกอบกับโครงสร้างองค์กรที่กระจายอำนาจไปยังสาขาต่าง ๆ ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาผู้จัดการแต่ละสาขาในแต่ละภูมิภาคให้มีภาวะความเป็นผู้นำและสามารถบริหารจัดการสาขาของตนที่ได้รับมอบหมายได้ จึงทำให้ทางแมคโดนัลด์นำหลักความเป็นผู้นำ VUCA มาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งธุรกิจ P&G เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการจำหน่ายสินค้าไปทั่วโลก ปัจจุบันกำลังเผชิญกับสถานการณ์การแข่งขันในตลาดโลกที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งยังต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทาง P&G จึงได้นำหลักความเป็นผู้นำ VUCA มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ด้วยการปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ P&G สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ในอนาคต

## 3. เมื่อเกิดความซับซ้อน มีเงื่อนไข สับสน วุ่นวาย ยุ่งเหยิง ผู้นำจำเป็นที่จะต้องต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อนำไปวิเคราะห์ได้อย่างละเอียดและแม่นยำโดยต้องใช้วิจารณญาณอย่างรอบคอบและถี่ถ้วน

ผู้เขียนได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Leading the University in a VUCA World : How eLearning Can Offer a Response to Change in Higher Education ซึ่งกรณีศึกษาของ ULEAD หรือ University Leadership and Development ในปี 2016 พบว่าจำนวนหรือความต้องการของนักศึกษาที่มีต่อการเรียนการสอนระบบ e-Learning สูงขึ้นเรื่อยๆ แต่ประสบปัญหา คือการไม่ได้รับการยอมรับ ผู้นำองค์กรจึงได้นำหลักการ VUCA Prime คือ Vision, Understanding, Clarity and Agility เพื่อนำวิเคราะห์หาสาเหตุ โดยได้ปรับมุมมองและแนวคิดใหม่มาวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือวิเคราะห์พฤติกรรมที่เรียกว่า 4P's Model (Process, Persuasion, Possibilities and the Person) ดังนี้คือ 1. พัฒนาการเรียนการสอน 2. ใช้แรงจูงใจในการส่งเสริม 3. พัฒนาตัวแทนเพื่อทำหน้าที่ดูแล 4. สร้างองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร

เมื่อนำหลักการมาพิจารณาแล้วทางมหาวิทยาลัยก็มีแนวทางเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากภาครัฐที่ยังสนับสนุนไม่เต็มที่ ซึ่งในปัจจุบันนี้ถือว่ายังไม่เพียงพอ ทั้งในแง่การฝึกอบรมแก่สมาชิกคณาจารย์และคนส่วนใหญ่ วิธีที่จะช่วยให้ได้รับการยอมรับทางองค์กรจึงจำเป็นที่จะต้องสนับสนุนและมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ดำเนินการตามคำแนะนำต่อไปนี้

1. ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรออนไลน์
2. เพิ่มความเชี่ยวชาญของผู้ให้บริการเครือข่ายแบบ peer champions
3. อำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร
4. มอบรางวัลเช่นรางวัลนวัตกรรมการเรียนการสอน จะเห็นได้ว่ากรณีนี้มองเห็น

ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากนักศึกษามีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นแล้วถ้าหากพบปัญหาเรื่องการยอมรับ จะมีผู้สนใจเข้าเรียนผ่าน e-Learning เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ดังนั้นการใช้หลักการ VUCA มาวิเคราะห์และเตรียมวางแผนก็ถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรเติบโตในอนาคตได้

#### 4. ความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน กำกวม ผู้นำจะต้องใช้ดุลยพินิจมองทุกอย่างให้ทะลุ กระจ่างแจ้ง โดยต้องเลือกข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและนำไปกำหนดใช้อย่างชัดเจน

ในประเทศไทยมีผู้นำองค์กรมากมายที่ให้ความสำคัญและตระหนักถึงสถานการณ์ VUCA World แต่ที่นำมาปรับใช้ในการวางแผนอย่างชัดเจน คือธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งมีผู้นำคือคุณวิโรจน์ สันติประภพ เป็นผู้นำธนาคารแห่งประเทศไทย ได้นำแนวคิดและหลักการ VUCA มาวิเคราะห์และปรับใช้เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ

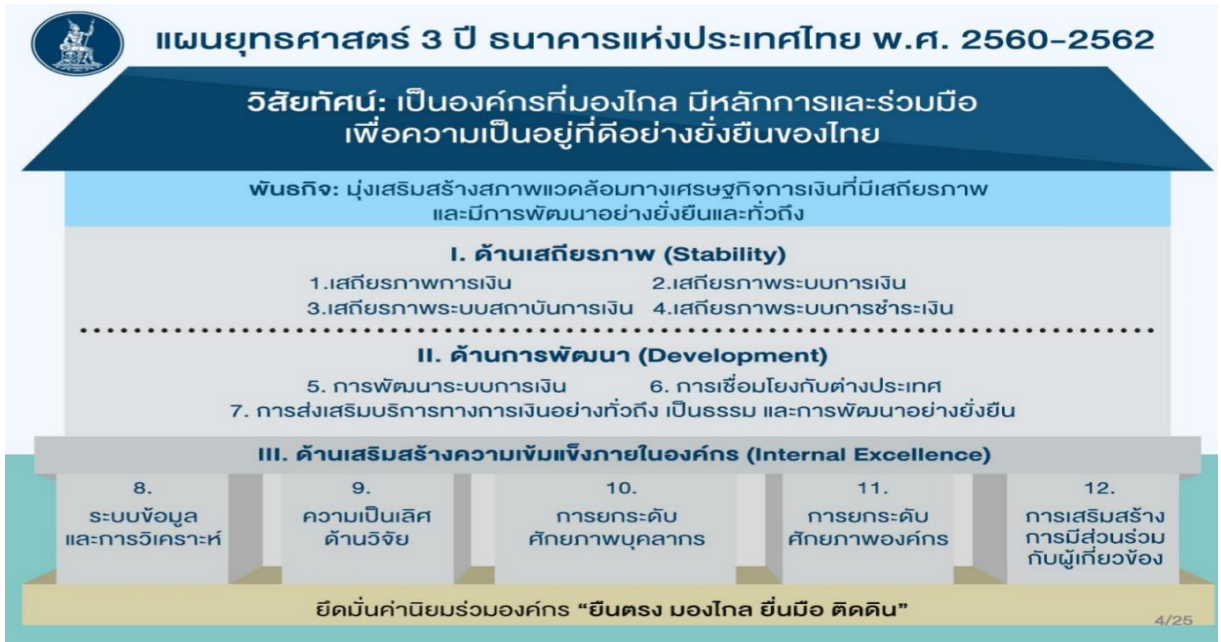
เริ่มจากการเลือกรับข่าวสารที่มีประโยชน์ การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำคือผู้นำธนาคารแห่งประเทศไทย และสื่อสารรับฟังความคิดเห็นพร้อมกับทำความเข้าใจ (Understanding) แล้วคิดวิเคราะห์หาวิธีรับมือที่ชัดเจน (Clarity) กับปัญหาเกี่ยวกับ Digital ที่ก้าวเข้ามาในธุรกิจการเงินอย่างรวดเร็ว สุดท้ายจัดการสัมมนาให้ความรู้และสื่อสารยุทธศาสตร์ที่วางแผนพันธกิจไว้ล่วงหน้า เริ่มตั้งแต่ปี 2560-2562 โดยชี้แนะแนวทางให้ทุกคนนำไปใช้อย่างคล่องแคล่วและรวดเร็ว (Agility) ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้จะช่วยให้ธนาคารแห่งประเทศไทยมีความพร้อมที่จะรับมือได้อย่างดี



ภาพที่ 1 : แผนยุทธศาสตร์

ที่มา : คุณวิโรจน์ สันติประภพ ผู้นำการธนาคารแห่งประเทศไทย (2560)

จากภาพดังกล่าวเป็นการชี้ให้เห็นว่าคณะกรรมการธนาคารแห่งประเทศไทย ได้อนุมัติแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี สำหรับการดำเนินงานในช่วงปี พ.ศ.2560-2562 เพื่อรองรับ ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อนและความไม่ชัดเจน (VUCA World) ซึ่งเป็นสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและยากที่จะคาดการณ์ จะเห็นได้ว่าแผนยุทธศาสตร์นี้เกิดขึ้นได้เพราะผู้นำตระหนักถึงสถานการณ์ VUCA World และได้นำหลักการไปวิเคราะห์เพื่อหาวิธีรับมือกับสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น และได้ตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กรดังกล่าว



ภาพที่ 2 : แผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2562  
ที่มา : คุณวิโรท สันติประภาพ ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย (2560)

แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ประกอบด้วย 3 ด้านสำคัญ กล่าวคือ

ด้านที่ 1 การรักษาเสถียรภาพระบบเศรษฐกิจการเงิน (Stability) ด้านที่ 2 การพัฒนาระบบการเงิน (Development) ธปท. จะส่งเสริมให้ผู้ให้บริการทางการเงิน มีการแข่งขัน สร้างนวัตกรรมและบริการทางการเงินดิจิทัลที่ครบวงจร รวมทั้งสนับสนุนบทบาทของผู้บริการเฉพาะทาง (niche players) เพื่อลดช่องว่างของการเข้าถึงบริการทางการเงิน ด้านที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งขององค์กร (Internal Excellence) เพื่อขับเคลื่อนแผน ยุทธศาสตร์นี้ให้สำเร็จ ธปท. จำเป็นต้องยกระดับองค์กรให้ทันสมัย คล่องตัว (Agility) ในด้านนี้เป็นการวางแผนให้สอดคล้องกับการรับมือในสถานการณ์ (VUCA World) ที่ชัดเจนมาก

จึงจำเป็นต้องพัฒนาใน 5 ด้าน หลัก ได้แก่ (1) ระบบข้อมูลและการวิเคราะห์ โดยเพิ่มศักยภาพการวิเคราะห์ข้อมูลระดับจุลภาค (data analytics) และใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีความถี่สูงจากหลากหลายแหล่งมากขึ้น (2) ความเป็นเลิศด้านวิจัยส่งเสริมให้มีงานวิจัยเชิงลึกทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเชื่อมกับนโยบายและช่วยเสนอแนะแนวทางการยกระดับศักยภาพและพัฒนาระบบการเงินและเศรษฐกิจไทย (3) ศักยภาพบุคลากร เสริมสร้างให้ พนักงานมีศักยภาพสูงและมีความหลากหลาย ควบคู่กับการบริหารทรัพยากรให้ยืดหยุ่นขึ้น เพื่อรองรับ ภารกิจที่เปลี่ยนแปลง (4) ศักยภาพองค์กร ปรับองค์กรให้มีความยืดหยุ่น กระบวนการทำงานคล่องตัว ทันสมัย และเพิ่มขีดความสามารถด้านไอที (5) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องโดยเปิดรับฟังความเห็นอย่างรอบด้าน เสริมสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสื่อสารกับ สาธารณชนให้เข้าใจง่ายและรวดเร็ว รวมถึงเปิดศูนย์การเรียนรู้สร้างสรรค์เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ทาง เศรษฐกิจการเงินอย่างครบวงจร

สรุปแผนยุทธศาสตร์ 3 ปีฉบับนี้ เปรียบเสมือนเข็มทิศนำทาง โดยความสำเร็จของการ เดินทางสู่เป้าหมายนั้นขึ้นอยู่กับกระบวนการขับเคลื่อนที่ชัดเจน ซึ่งเป็นการวางรากฐานให้ระบบเศรษฐกิจการเงินไทยมีเสถียรภาพ สามารถรับมือกับความท้าทายที่เพิ่มขึ้นในสภาพแวดล้อมโลก ดังนั้นองค์กรของธนาคารแห่งประเทศไทยจึงเป็นองค์กรแรกๆ ที่ผู้นำได้มีวิสัยทัศน์ (Vision) นอกจากตระหนักถึงความสำคัญแล้วยังมุ่งนำหลักการมาปรับใช้ในวางแผนการเพื่อรองรับสถานการณ์ที่ผันผวนไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ (VUCA World) โดยเน้นการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อให้พนักงานทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ (Understanding) และสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งที่กำหนดไว้ (Clarity) ดังนั้นความสำเร็จสูงสุดในองค์กรธุรกิจจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและประเทศไทยในอนาคตต่อไป

## ข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำองค์กรธุรกิจที่นำ VUCA มาวิเคราะห์และปรับใช้มีขั้นตอนดังนี้ คือ

**ขั้นที่ 1** คัดเลือกผู้นำที่มีปฏิภาณไหวพริบ โดยใช้รูปแบบการสัมภาษณ์ที่ออกแบบมาเพื่อค้นหาตัวอย่างในความคล่องแคล่วฉับไวในการจัดการปัญหาต่าง ๆ ในอดีต

**ขั้นที่ 2** พัฒนาผู้นำที่มีอยู่ให้เป็นผู้นำที่มีปฏิภาณไหวพริบ ทำได้โดยการใช้ scenario planning การวางแผนสถานการณ์เพื่อวิเคราะห์แนวทางต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ และการใช้การจำลองสถานการณ์ (Simulations) เพื่อฝึกการใช้ทักษะการแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่ไม่เป็นอันตราย

**ขั้นที่ 3** สร้างวัฒนธรรมในองค์กรในการตอบสนอง การนำ VUCA Prime มาใช้และรักษาพนักงานที่มีปฏิภาณไหวพริบรวมถึงการพัฒนาคนเก่งให้เป็นผู้นำต่อไป ทั้งนี้ควรกำหนดรางวัลตอบแทนเพื่อผลที่ดีในระยะสั้นและระยะยาว

## บทสรุป

ผู้นำที่ปรับตัวเก่งและมีไหวพริบในการตัดสินใจอย่างฉลาด จะสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ VUCA World ท่ามกลางความวุ่นวายโกลาหลของโลกแห่งอนาคต ถึงแม้ว่าจะมีความเสี่ยงที่ต้องเผชิญแต่ในขณะเดียวกันก็ยังมีโอกาสอีกมากมายให้ไขว่คว้า ผู้นำจำเป็นต้องมีศักยภาพที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังแห่งความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และยุทธวิธี เพื่อแก่วิกฤตที่เกิดขึ้นให้เป็นการหยิบฉวยประโยชน์จากสถานการณ์ VUCA World โดยผู้นำต้องพลิกสถานการณ์ที่เลวร้ายให้ผ่านพ้นไปให้ได้ ดังนี้คือ พลิกความผันผวน (Volatility) ให้เป็นวิสัยทัศน์ (Vision) พลิกความไม่แน่นอน (Uncertainty) ให้เป็นความเข้าใจ (Understanding) พลิกความยุ่งเหยิง (Complexity) ให้เป็นความชัดเจน (Clarity) และพลิกความคลุมเครือ (Ambiguity) ให้เป็นความคล่องแคล่ว (Agility) นั้นหมายถึงการรู้จักมองสภาพแวดล้อมภายนอกให้กว้าง และมองสภาพแวดล้อมภายในให้ชัด เมื่อได้ข้อมูลที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์แล้วก็จะประจักษ์แจ้งโดยสามารถวิเคราะห์พิจารณาแนวทางในรูปแบบของตัวเองได้

ประโยชน์ของบทความนี้ มุ่งกระตุ้นให้ผู้นำในองค์กรธุรกิจ ได้มีการพัฒนาศักยภาพด้านองค์ความรู้ใหม่ในสถานการณ์ VUCA World อันจะส่งผลให้ผู้นำในองค์กรธุรกิจสามารถรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตไม่ว่าจะเป็นการป้องกันหรือแก้ไขภายใต้ความรู้ความเข้าใจในหลักการ VUCA Prime ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยวิเคราะห์นำไปสู่การคิดสร้างสรรค์วิธีการหรือกลยุทธ์ เพื่อที่ผู้นำในองค์กรจะได้นำไปบริหารจัดการในองค์กรธุรกิจอย่างทันท่วงที ดังนี้ คือ

1. เพื่อประเมินและพัฒนาศักยภาพองค์ความรู้ของผู้นำองค์กรธุรกิจในสถานการณ์ที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA World)
2. เพื่อให้ผู้นำในองค์กรธุรกิจได้ตระหนักรู้และมีความเข้าใจความหมายของสถานการณ์ที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA World)
3. เพื่อให้ผู้นำองค์กรธุรกิจได้นำแนวคิดและทักษะใหม่ๆ ไปพิจารณาปรับใช้ให้สอดคล้องตามสถานการณ์ที่แตกต่างได้
4. เพื่อได้เรียนรู้แนวทางในการปรับตัวของผู้นำจากองค์กรธุรกิจต่างๆ ในสถานการณ์ที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA World)
5. เพื่อกระตุ้นให้ผู้นำองค์กรธุรกิจตื่นตัวต่อสถานการณ์ที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ (VUCA World) อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าโดยก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาองค์กรธุรกิจ สังคมและประเทศชาติต่อไป
6. เพื่อส่งต่อองค์ความรู้ให้แก่กวีวิชาการและนักวิจัยเพื่อพัฒนาข้อมูลในอนาคต

## เอกสารอ้างอิง

- กฤษณา พรหมชาติ และสุวิทย์ ศรีโหม. (2560). *บทบาทภาวะผู้นำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในศตวรรษที่ 21. วารสารนักบริหาร*, 37(1), 45-53.
- ธงชัย โชติศิริพงษ์. (2560). “ด้านไม่ไหว ค่าปลีกในอเมริกาทยอยปิดตัวอย่างเป็นทางการ ส่วนห้างสรรพสินค้ารอ วันตาย”. Brandinside ธุรกิจยุคใหม่. สืบค้นเมื่อ 9 ตุลาคม 2560, สืบค้นจาก <https://brandinside.asia/retail-mall-usa-close/>.
- ธงชัย โชติศิริพงษ์. (2017). Alibaba ทบสถิติใหม่วันคนโสดจีน ยอดขายรวม 8.3 แสนล้านบาท แต่ครึ่งวันยอดสูงกว่าทั้งวันปีที่แล้ว. สืบค้นเมื่อ 27 เมษายน 2561, สืบค้นจาก <HTTPS://BRANDINSIDE.ASIA/ALIBABA-HIT-NEW-RECORD-ON-CHINESE-SINGLE-DAY/>
- ธิดารัตน์ ปสันน์ศิริคุณ และ จิราภา พึ่งบางกรวย. (2561). ทศนคติการซื้อสินค้าและบริการออนไลน์ของประชาชนในจังหวัดชลบุรี. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 6(2), 30-42.
- पालญ์ ชญา (2560). “‘บาร์บีคิว พลาซ่า’ ปิด 26 สาขา ชั่วคราว 2 วัน ปมกระทะรุ่นใหม่”. สืบค้นเมื่อ 1 กันยายน 2560, สืบค้นจาก <https://news.mthai.com/social-news/522599.html>
- มณฑล สรไกรกิติกุล (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ, *วารสารนักบริหาร*, 37(1), 45-53.
- วิโรท สันติประภพ (2559). *แผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ธนาครแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2562*. สืบค้นเมื่อ 29 กันยายน 2560 สืบค้นจาก <https://www.bot.or.th/Thai/AboutBOT/RolesAndHistory/PublishingImages/StrategicPlan/write-up.pdf>.
- Bennett N. & Lemoine J. G. (2014). *What VUCA Really Means for You, Harvard Business Review: CRISIS MANAGEMENT FROM THE JANUARY–FEBRUARY 2014 ISSUE*. Retrieved September, 29, 2017, from <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>.
- Bunch D. (2016). *Strategic leadership in a VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) World, Chicago Booth Executive Education*. Retrieved September, 29, 2017, from <https://www.youtube.com/watch?v=Sxlc9n33hTQ&feature=youtu.be>.
- Drucker, P. F. (2001). *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*. Special Markets Department, Harper Collins Publishers Inc., New York.
- Gilman, D. (2017). *OUTSMARTING VUCA ACHIEVING SUCCESS in a Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous World*. Advantage Media Group, Inc. United States of America.
- Johansen, B. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco a BK Business book.
- Johansen B. & Small D. (2011). *Understanding the VUCA World*. Retrieved September, 29, 2017, Retrieved September, 29, 2017, from <https://www.youtube.com/watch?v=KJqCPFzq6kU>.
- Kinsinger, P. & Walch, K. (2012). *Leading in a VUCA World*. Thunderbird University. Retrieved September, 29, 2017, from <http://knowledge.network.thunderbird.edu/research/2010/12/leading-effectively-in-a-vuca-1.html>.



Mack, O., Khare, A., Kramer, A., & Burgartz, T. (2016). *Managing in a VUCA World*. Springer International Publishing Switzerland.

Maxwell, J. (2014). Good Leaders ask great questions. New York, USA. 283-289.

Woodson, J. (2013). Strategic leadership in a VUCA World, Harvard T.H. Chan School of Public Health. From <https://www.youtube.com/watch?v=72AzCY45fKU>.

Yunus, M. (2010). *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*. United States: PublicAffairstm, a member of the Perseus Books Group.