

# VUCA World & BANI World: A New Tool for Situation Analysis

ดร.สุนทร คุณชัยมัง

## History

ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีผลต่อการบริหารองค์กรนั้นเกิดขึ้นอยู่เป็นระยะ ๆ เช่น ผลพวงจากการกำเนิดเทคโนโลยีการพิมพ์ /โรงพิมพ์ของ Gutenberg และผลของ Globalization ที่ทำให้ความสัมพันธ์ทุกมิติของผู้คนในสังคมโลกนี้ สร้างผลการเปลี่ยนแปลงไปอย่างถาวรทั่ว ดังนั้น การบริหารงานองค์กรจึงมีความจำเป็นต้องสร้างเครื่องมือที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการบริหาร VUCA World & BANI World: A New Tool for Situation Analysis จึงมีการนำเสนอให้ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ของโลกศตวรรษที่ 21 นี้

คำว่า VUCA เป็นคำย่อของชุดวิเคราะห์ข้อมูลหรือสถานการณ์แวดล้อมของธุรกิจและองค์กรที่ประกอบด้วย คำ 4 คำ ด้วยกัน คือ “ความผันผวน” (Volatility), “ความไม่แน่นอน” (Uncertainty), “ความหลากหลาย”(Complexity), และ “ความกำกวม” (Ambiguity) เป็นศัพท์ที่มีการริเริ่มใช้งานโดยกองทัพสหรัฐอเมริกามาก่อนในยุคสงครามเย็น (Whiteman, 1998, cited in Bennett & Lemoine, 2014) เป็นเรื่องที่มีการนำมาใช้เป็นประเด็นสำคัญของการจัดการของผู้นำองค์กรโดย Warren Bennis and Burt Nanus (Bennis & Nanus, 1985)

นิยาม และคุณลักษณะของคำดังกล่าว ประกอบไปด้วย Volatility คือ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามความสัมพันธ์ของเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ โดยเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในความถี่และมีระดับของความรุนแรงที่ต่างไปจากเดิม Uncertainty เป็นสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยหรือ Issues ที่ไม่เคยรู้มาก่อน อันเป็นผลให้หลักวิเคราะห์ว่าด้วย Cause and effect ต้องการทบทวนในสาระสำคัญ Complexity เป็นการพิจารณาจุดเชื่อมต่อของสถานการณ์หนึ่ง ๆ ที่มีอยู่อย่างหลากหลาย การวิเคราะห์เพียงแง่มุมเดียว หรือให้ความสำคัญเพียงจุดใดจุดหนึ่งของการเชื่อมต่อเพียงจุดเดียว ย่อมไม่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูล และ Ambiguity เป็นสถานการณ์ที่ความรู้พื้นฐานสำหรับการอธิบายเรื่องต่าง ๆ ที่มีอยู่ไม่ครอบคลุม ไม่เพียงพอต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ในปัจจุบัน (Bennett & Lemoine, 2014)

ตารางที่ 1 คุณลักษณะ ตัวอย่าง และการจัดการที่เหมาะสมของ VUCA framework

	คุณลักษณะ	ตัวอย่าง	การจัดการที่เหมาะสม
Volatility	สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามความสัมพันธ์ของเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ โดยเป็นสถานการณ์ที่	ราคาของสินค้าพืชผลทางการเกษตร ราคาน้ำมันที่เคยมีวงจรมันตามรอบ 3-4 ปี ปัจจุบันเกิดขึ้นบ่อยครั้ง/มีความถี่มากขึ้นกว่าเดิม	Agility เป็นกุญแจสำคัญของการบริหารสถานการณ์ ปรับกระบวนการทำงานของทีมงานให้มีความคล่องตัว

	เกิดขึ้นในควมถึและมึ ระดับของความรุนแรงที่ ต่างไปจากเดิม		เปลี่ยนจากการทำงานตาม รอบปกติให้เร็วขึ้น และเพิ่ม ศักยภาพที่สร้างสรรค์ต่อ สถานการณ์อนาคต
Uncertainty	เป็นสถานการณ์ของการ เปลี่ยนแปลงจากปัจจัย หรือ Issues ที่ไม่เคยรู้มา ก่อน อันเป็นผลให้หลัก วิเคราะห์ว่าด้วย Cause and effect ต้องการ ทบทวนในสาระสำคัญ	สถานการณ์ของการก่อการ ร้าย เป็นตัวอย่างของความ ไม่แน่นอน เป็นไปตามหลัก ของ Cause and effect แต่ เป็นสถานการณ์ที่ยากต่อ การคาดเดา	Information เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการ รับมือต่อความไม่แน่นอน/ เรื่องทีคาดเดาไม่ได้ (จาก ข้อมูลทีน้อยเกินไป) จำเป็นต้องปรับปรุงวิธีการ ของการได้มาซึ่งข้อมูลและ กรอบงานข้อมูล
Complexity	เป็นการพิจารณาจุด เชื่อมต่อของสถานการณ์ หนึ่ง ๆ ทีมีอยู่อย่าง หลากหลาย การวิเคราะห์ เพียงแง่มุมเดียว หรือให้ ความสำคัญเพียงจุดใดจุด หนึ่งของการเชื่อมต่อเพียง จุดเดียว ย่อมไม่เพียงพอ ต่อการวิเคราะห์ข้อมูล	การเข้าสู่พื้นที่ของการ แข่งขันในตลาดต่างประเทศ เป็นตัวอย่างที่ดีของ สถานการณ์นี้ เพราะมี บริบทที่ต่างไปจากทีเคยมี	Restructuring internal company operations เป็นแนวทางทีจำเป็น สำหรับการจัดการต่อ external factors รวมทั้ง จัดการร่วมไปกัวิธีการ บริหารจัดการแบบเดิม
Ambiguity	เป็นสถานการณ์ทีความรู้ พื้นฐานสำหรับการอธิบาย เรื่องต่าง ๆ ทีมีอยู่ไม่ ครอบคลุม ไม่เพียงพอต่อ สถานการณ์ทีเกิดขึ้นใหม่ ในปัจจุบัน	การเปลี่ยนผ่านจากงาน สิ่งพิมพ์ไปสู่ digital media เป็นตัวอย่างหนึ่งทีทำให้ บริษัทเกิดความไม่แน่ใจต่อ การบริการลูกค้า ว่า จะ สื่อสาร/เครื่องมือโดย สิ่งพิมพ์แบบเดิม หรือจะ บริการด้วยเทคโนโลยีใหม่ (ไม่มั่นใจในความรู้-การใช้ งานของผู้บริโภค)	Experimentation เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ สถานการณ์นี้

ที่มา Bennett & Lemoine, 2014

สำหรับ BANI world เป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นโดย Jamais Cascio เพื่ออธิบายคุณลักษณะของการเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์กร คือ “ความเปราะบาง” (Brittle) ซึ่งเป็นผลมาจากการพึ่งพาชุดการวิเคราะห์ข้อมูลเพียงแบบเดียว ที่ทำให้เกิดความล้มเหลว ความไม่เพียงพอ/ความไม่เต็มใจ และความล่าช้าของการตอบสนองต่อสถานการณ์ “ความกังวล” (Anxious) เป็นสถานการณ์ที่ผู้ให้บริการทราบถึงข้อจำกัดในความรู้และความสามารถ ไม่มั่นใจต่อการจัดการ “สถานการณ์ที่ไม่เป็นไปตามลำดับที่เคยเป็น”(Nonlinear) หลักวิเคราะห์ว่าด้วย cause and effect มีข้อจำกัดและไม่มีเหมาะสมต่อการใช้งาน และ “การไม่สามารถอธิบายได้” (Incomprehensible) ซึ่งเป็นผลสะท้อนของชุดข้อมูลและความรู้ที่มีสามารถใช้งานในสถานการณ์นั้น ๆ ได้เป็นบางส่วนและเล็กน้อย BANI world เป็นเครื่องมือ/ชุดวิเคราะห์ข้อมูลของสถานการณ์ที่ความยุ่งเหยิง/วุ่นวายที่มีขนาดใหญ่ (ที่ VUCA มีความสามารถไม่พอ) อันเป็นผลมาจากประเด็นทางการเมือง สภาวะโลกร้อน การแพร่ระบาดของ Covid-19 (ที่กระจายตัวไปทั่วโลกในห้วงระยะเวลาเดียวกันและมีความต่อเนื่องกัน) รวมทั้งผลพวงที่มาจาก การขยายตัวของพื้นที่การใช้ชีวิตทางสังคมของผู้อื่น (ชุดความสัมพันธ์ทางสังคมที่มีความแตกต่าง) (Cascio, 2020; Evsseeva, Evseeva, and Rawat, 2022)

ตารางที่ 2 คุณลักษณะเบื้องต้น และแนวทางการจัดการที่เหมาะสม

	คุณลักษณะ	การจัดการที่เหมาะสม
Brittle	ผลมาจากการพึ่งพาชุดการวิเคราะห์ข้อมูลเพียงแบบเดียว ซึ่งเป็นความล้มเหลวมาจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคล/ทุนมนุษย์ที่จำกัดในวิธีการและโปรแกรม (ชุดความรู้)	It requires capacity and resilience การพัฒนาพร้อมกับองค์กรภายนอก การเปลี่ยนแปลงตามแนวโน้มของงานในระดับอุตสาหกรรม จะช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรบริษัทได้ดีกว่าการพัฒนาไปตามลำดับขององค์กร/บริษัท
Anxious	ความไม่มั่นใจในความรู้และศักยภาพของบุคลากร/องค์กร เป็นผลต่อเนื่องมาจากการทำงานตามกรอบหน้าที่ที่มี	We need empathy and mindfulness จัดทำโครงการพัฒนาเชิงผลิตภาพ การตัดสินใจตามระบบเหตุผล การรักษาหลักความชัดเจน รวมทั้งการเพิ่มพูนโครงการทางด้านจิตวิทยา
Nonlinear	สถานการณ์ที่ไม่เป็นไปตามตามลำดับที่เคยเป็น”(Nonlinear) หลักวิเคราะห์	It calls for context and adaptivity การพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนทักษะ

	ว่าด้วย cause and effect มีข้อจำกัด และไม่มี ความเหมาะสมต่อการใช้งาน	แล้วไม่สามารถรักษาผู้ที่รับการอบรมไว้ได้ เป็นตัวอย่างหนึ่งของความไม่ต่อเนื่อง/ เดินไปตามแผนงานที่พัฒนา แนวทางที่ ควรดำเนินงานควบคู่กันไป คือ การ พัฒนาทักษะของพนักงานมากกว่าจะมี เฉพาะแต่เรื่อง soft skills
Incomprehensible	เป็นผลสะท้อนของชุดข้อมูลและ ความรู้ ที่มี สามารถใช้งานใน สถานการณ์นั้น ๆ ได้เป็นบางส่วนและ เล็กน้อย	It demands transparency and intuition  Professional development programs เป็นงานสำคัญที่จะนำไปสู่ การจัดการข้อมูลที่มีจำนวนมากให้เกิด เป็นประโยชน์ต่อระบบงาน

ที่มา Evsseeva, Evseeva, and Rawat, 2022; Grabmeier, 2020

## สรุป

VUCA เป็นกลุ่มคำ/แนวคิดที่ใช้เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการบริหารธุรกิจ (และการจัดการองค์กร) ที่พัฒนามาตั้งแต่ทศวรรษ 1980s (มาจากยุคสงครามเย็น) แต่ BANI เริ่มพัฒนาขึ้นปี ค.ศ.2020 เป็นเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นใหม่ในศตวรรษที่ 21 ที่มีพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงตามระบบโลกและสภาวะโลกร้อน เป็นมุมมองที่พัฒนาขึ้นเพื่อรองรับต่อการจัดการอนาคตใหม่ให้ครอบคลุมทั้งสถานการณ์วิกฤติอย่างรอบด้าน ขยายวงกว้างออกไป และสอดคล้องกับการบริหารธุรกิจและจัดการองค์กร กล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า VUCA เป็นเครื่องมืออธิบายความยุ่งเหยิงของสถานการณ์ อันเป็นไปตามลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอก (External factors) กับปัจจัยภายใน (Internal factors) โดยยังเชื่อมั่นว่าองค์กรยังมีทุนความรู้ความสามารถอยู่ เพียงแค่การปรับมุมมองวิเคราะห์และแก้ไขเพิ่มเติม ก็เพียงพอต่อการจัดการ) ในขณะที่ BANI เป็นมุมมองใหม่ที่คำนึงถึงความต่อเนื่องของจุดอ่อนที่ทำให้ธุรกิจหรือองค์กรไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงได้ วิธีการจัดการแบบ BANI จึงมุ่งจัดระบบธุรกิจหรือองค์กรด้วยกรอบความคิดและรากฐานใหม่ที่นำเอาระบบความสัมพันธ์ของธุรกิจ (ตามห่วงโซ่ธุรกิจ) พัฒนาความสามารถควบคู่ไปกับการพัฒนา Productivity และระบบการคิด-วิเคราะห์ด้วยระบบเหตุผลและความรู้ รวมทั้งการพัฒนาการบริหารจัดการไปสู่การจัดการความรู้และความเป็นมืออาชีพ อันเป็นกลไกเชิงกระบวนการเชิงรุกมากกว่าการจัดการเชิงรับตามวิธีการจัดการแบบ VUCA

## Reference

Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row

Bennett, N. & Lemoine, J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in VUCA world. *Business Horizons* 57(3): 311-317

Cascio, J. (2020). Facing the Age of Chaos, We are in an age of chaos.

<https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

Grabmeier, S. (2020). BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world.

<https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/>

Whiteman, E. (1998). *Training and educating army officers for the 21<sup>st</sup> century: implications for the United States Military Academy*. Fort Belvoir, VA: Defense Technical Information Center