

ผู้นำองค์กรในโลก VUCA Organization Leaders in VUCA World

ดร.พัชรภรณ์ ดวงชื่น*

บทคัดย่อ

ผู้นำองค์กรในสภาวะที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ ตลอดจนถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การแข่งขันและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจเพื่อการนำมาประยุกต์บทบาทของผู้นำองค์กรในการนำองค์กรให้สามารถดำรงอยู่อย่างมั่นคง โดยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ในโลกของ VUCA ภาวะผู้นำองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่อความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อนและความคลุมเครือจากเอกสารและบทความที่เกี่ยวข้องและจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ผู้นำองค์กรในยุค VUCA ต้องมีการปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต้องมีการเรียนรู้

อยู่ตลอดเวลาต้องเปิดใจและใจกว้างพอที่จะยอมรับต่อความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีทักษะการใช้ชีวิตหรือศิลปะการใช้ชีวิต ทักษะการเรียนรู้ปรับตัวทักษะการสร้างและทักษะการทำงานเลี้ยงตัวเองได้ ผู้นำองค์กรต้องดำเนินการตามพันธกิจและความรับผิดชอบของแต่ละองค์กร มุ่งไปในทิศทางเดียวกันในโลกของ VUCA ต้องพร้อมตั้งรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีการวางแผนเตรียมไว้สำหรับจัดการในโลก VUCA ซึ่งอาจจะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า ผู้นำองค์กรจึงต้องมีความคล่องตัวตลอดจนถึงมีภูมิคุ้มกันเพียงพอที่จะรับมือกับสถานการณ์ในยุค VUCA world ได้

คำสำคัญ: ผู้นำองค์กร / โลก VUCA

Abstract

Organization Leaders in volatile conditions, uncertainty, complexity and ambiguity. The rapid change of technology, competition and economic business environment. To implement the role of corporate leaders. To lead the organization to stay strong by gathering information on VUCA's world knowledge. Organizational leadership that is ready to change for volatility. Uncertainty,

complexity and ambiguity of relevant documents and articles and from the literature review, leadership in the VUCA era must change leadership to keep pace with change, especially in digital technology always have to learn, be open minded and generous enough to accept the potential failures. Organization leaders need life skills. Or art of living, adaptive learning

* ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายควบคุมภายใน อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์กรภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยคริสเตียน

skills, building skills and work skills. Organization leaders must carry out the mission and responsibility of each organization. Move in the same direction. The VUCA world must be ready for change. that may happen, must be prepared for management in the VUCA world,

บทนำ

เนื่องจากในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรต่างๆ ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมอย่างพลิกผัน (Disruptive innovation) สถานการณ์เหล่านี้เรียกว่า "VUCA World" ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญสำหรับผู้บริหารที่ต้องเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมืออย่างไรเพื่อให้ทัน ซึ่งต้องปรับแนวคิดใหม่ ทำใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่อิงกับการ "แก้ปัญหา และการวางแผนเพื่อลดความไม่แน่นอน" ไปสู่โลกที่มีการขับเคลื่อนอย่างรวดเร็ว ด้วย "การมีส่วนร่วม การพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง และรวดเร็วในการตัดสินใจ ตลอดจนการทำงานเชิงรุก" ผู้นำในยุคดิจิทัลนี้จึงจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง (Change) การคิดเชิงนวัตกรรม (Innovation and Thinking different) เพื่อให้การทำงานสามารถรับมือกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ศศิมา สุขสว่าง, 2560) จากสภาวะ "VUCA world" ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนเหมือนเป็นเรื่องธรรมดา จึงทำให้บางครั้ง เราเรียก "VUCA world" ว่า "The New Normal หรือ ความเป็นปกติแบบใหม่" จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่หัวหน้าและผู้นำในองค์กรต้องสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างศักยภาพ ความสามารถ และพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมใหม่ภายใต้สภาวะ The New Normal หรือความเป็นปกติแบบใหม่

ความหมายของ VUCA World

"VUCA World" คืออะไร

there may be unforeseen events. Organization leaders need to be flexible and have enough immunity to deal with the VUCA world.

Keywords: Organization Leaders / The VUCA World

คำว่า VUCA เป็นคำที่เกิดจากอักษรตัวแรกของคำ 4 คำในภาษาอังกฤษ ซึ่งสะท้อนถึงสถานการณ์ที่มีลักษณะพิเศษ 4 อย่างดังนี้

V-Volatility คือ ความผันผวนสูงการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว สถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง และรวดเร็ว ไม่สามารถคาดเดาหรือทำนายได้ หรือเป็นสถานการณ์เปลี่ยนฉับพลัน แบบตั้งตัวไม่ทัน หรือรวดเร็วมาก เช่น Disruptive innovation นวัตกรรมที่พลิกผันอัตราการเปลี่ยนแปลงสูง (High rate of change)

U-Uncertainty คือ สภาวะที่มีความไม่แน่นอนสูง คาดการณ์ได้ยาก ขาดความชัดเจน ไม่สามารถหาข้อมูลที่ชัดเจน มายืนยันในแต่ละสถานการณ์ได้ทำให้ยากต่อการตัดสินใจ เพราะโลกปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงไม่แน่นอนสูง (Unclear about the present)

C-Complexity คือ ความซับซ้อนเชิงระบบที่มากขึ้นเรื่อยๆ มีปัจจัยมากมายและซับซ้อนต่อการตัดสินใจ (Multiple key decision factors)

A-Ambiguity คือ ความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน (Lack of clarity about meaning of an event)

สรุปความหมายของ VUCA world ตามความหมายข้างต้นคือ สภาวะความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อนยุ่งเหยิงและความคลุมเครือ VUCA world เป็นสถานการณ์ของโลกที่นักวิทยาศาสตร์และผู้นำโลกไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นกับโลกในอนาคต ซึ่งสถานการณ์ VUCA เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง 2 ด้านคือ (1) ในด้านที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ เราจะเห็น 2 สิ่งที่สำคัญเกิดขึ้นคือ (1.1) มีความผันผวนแบบสุดขั้ว เช่น แล้งจัด น้ำท่วมรุนแรง และ (1.2) สิ่งเล็กที่สามารถมีพลังก่อให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงและกว้างขวางได้ เช่น เชื้อไข้หวัดนกสามารถทำให้ธุรกิจการท่องเที่ยวและการ

บินที่มีขนาดใหญ่เพิ่มขึ้นทุกวันต้องหยุดชะงักได้ การสูญเสียของสิ่งนี้อาจจะทำให้มนุษย์ต้องสูญเสียตามได้ เพราะคนไม่มีวิญญูพิชกิน เป็นต้น (2) ในด้านพลังของการขับเคลื่อนสังคม ปัจจุบัน โลกสังคมออนไลน์ซึ่งเป็นพลังเล็กๆ ที่ส่งผลกระทบเทือนในสังคมอย่างมหาศาล เช่น ในกรณีโรงไฟฟ้าถ่านหินกระบี่ ได้มีผู้เข้าชมการถ่ายทอดสดผ่านโทรศัพท์มือถือถึง 2 แสนกว่าคน ซึ่งอาจจะมากกว่าผู้ชมสถานีโทรทัศน์บางช่องก็เป็นได้ นี่คือพลังที่จะระบอบได้รวดเร็วและส่งผลกระทบมหาศาลอย่างไม่เคยมีมาก่อน (ประสาธน์ มีแต้ม, 2560) ดังนั้น โลกในยุค VUCA world นี้จึงมีความท้าทายใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมากมายสำหรับผู้บริหาร ความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่อาจใช้ไม่ได้ จึงถึงเวลาที่ผู้บริหารต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารต้องเลือกรับและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารมหาศาล ต้องตัดสินใจอย่างฉับไว ต้องมองทุกอย่างให้ทะลุตั้งแต่ต้นจนจบ ต้องเป็นผู้ที่รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น มิเช่นนั้น VUCA world อาจจะทำให้เกิดผลร้ายต่อองค์กรอย่างคาดไม่ถึง (วิฑูรย์ ลิ้มโชคดี, 2560)

ความท้าทายเกี่ยวกับ VUCA World

ในอดีตจากการที่คนส่วนใหญ่เคยอยู่ในสถานการณ์ที่มีความมั่นคง (Stability) มีความแน่นอน (Certainly) มีความเรียบง่าย (Simplicity) และมีความสะดวกสบาย (Comfort) หรือที่เรียกย่อๆ ว่า SCSC และไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงที่จะมาทำให้พื้นที่ที่รู้สึกปลอดภัยและสะดวกสบายสั่นคลอนไป ความมั่นคงความมั่นใจในพื้นที่คุ้นชินหายไป การเปลี่ยนแปลงจากฝั่งสะดวกสบายกลายเป็นฝั่งที่ไม่สะดวกสบาย ในโลก VUCA ซึ่งมีสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันสูง แน่นอนว่าต้องมีคนที่ไม่ชอบ และจะทำให้คนที่มีความสามารถและมีประสิทธิภาพต่ำอยู่ยากมากขึ้น ซึ่งเป็นเหตุผลที่ทำให้ทุกคนต้องมีการพัฒนา แม้แต่องค์กรเองก็ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมดยุคยักษ์ใหญ่เป็นเลือนอนกิน เพราะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรเล็กๆ ได้เปรียบ ส่วนองค์กรใหญ่ๆ จะเปลี่ยนอะไรสักอย่างต้องใช้เวลาทำให้องค์กรไม่สามารถแข่งขันได้ จะเห็นได้จากหลายๆ องค์กรใหญ่ที่ค่อยๆ ล้มหายตายจากวงการธุรกิจ จนมีคำกล่าวหนึ่งว่า "รีบเปลี่ยนแปลงเสียก่อน

มิฉะนั้นคุณก็อาจจะถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลง" ถ้าไม่เปลี่ยนแปลงไม่พัฒนาตัวเอง พนักงานและองค์กรจะไม่สามารถรับมือกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนี่เป็นโจทย์ใหญ่ของผู้นำในองค์กร ด้วยความไม่มั่นคงแบบ VUCA World ทำให้ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ลดลงเมื่อพนักงานรู้สึกว่าสถานการณ์ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ชัดเจน สลับซับซ้อนจนทำให้เกิดความไม่มั่นใจ ความรู้สึกไม่ปลอดภัยในจิตใจของพนักงาน ทำให้ระดับความผูกพันของพนักงานเริ่มลดลง และหาที่ใหม่ที่ทำให้รู้สึกมั่นคงและปลอดภัยมาทดแทน ดังนั้นถ้าจะทำให้พนักงานมั่นใจ การพัฒนาศักยภาพ ทักษะ ความสามารถของพนักงาน จะลดความกลัว ความไม่มั่นคงออกไป เพราะเมื่อคนเก่ง องค์กรแข็งแกร่ง องค์กรจะก้าวข้ามสถานการณ์ VUCA world ไม่ได้ และการที่จะทำให้องค์กรผ่านสถานการณ์ VUCA world ไม่ได้ ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนซึ่งต้องมีทักษะหรือคุณสมบัติของผู้นำองค์กรในโลกยุค VUCA

คุณสมบัติของผู้นำองค์กรในโลกยุค VUCA

ด้วยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่สามารถคาดการณ์ได้ ผู้นำองค์กรในโลก VUCA ควร มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำที่ทันสมัยตลอดเวลา โดยความหมายของทันสมัยนั้นคือจะต้องติดตาม และรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยี ผู้นำในอนาคตนั้นจะต้องเป็นประเภท Tech-Savy นั่นคือจะต้องรู้และชำนาญในเรื่องของเทคโนโลยี ซึ่งต้องเข้าใจ สามารถวิเคราะห์ และเชื่อมโยงว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรของตนเองอย่างไร

ผู้นำองค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลา เนื่องจากโลกเรากำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้บริหารจะต้องปรับปรุงตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการรับข่าวสารจากสื่อสังคมออนไลน์มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการตามข่าวสารจากไลน์กลุ่มต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน หรือจาก Facebook และต้องรู้จักที่จะกรองข่าวสารที่ได้รับ และเชื่อถือเฉพาะข่าวสารที่เชื่อถือได้เท่านั้น รวมถึงจะต้องสามารถย่อยข้อมูลหรือข่าวสารที่ได้รับอย่างรวดเร็ว จะต้อง

หาประเด็นหรือสาระสำคัญเกี่ยวกับข่าวหรือข้อมูลดังกล่าวให้ได้อย่างรวดเร็ว

ผู้นำองค์กรในโลกยุคปัจจุบันจะต้องเป็นผู้ที่เปิดใจ ทั้งการเปิดใจที่จะยอมรับต่อความแตกต่างของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากความแตกต่างในด้าน (ช่องว่างระหว่างวัย) ที่ในปัจจุบันสถานที่ทำงานหลายๆ แห่งจะมี Generations ที่ 4 คือ Gen Z เข้ามาเป็นน้องใหม่ในสถานที่ทำงาน ซึ่งสถานที่ทำงานหลายแห่งจะประกอบด้วยทั้ง Baby Boomer, Gen X, Gen Y, และ Gen Z การทำงานร่วมกับคนรุ่นใหม่ จะไม่สามารถใช้วิธีการแบบเก่าๆ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคน Gen Y และ Gen Z ที่ต้องการงานที่ท้าทาย ไม่น่าเบื่อ มีพื้นที่ให้สามารถแสดงฝีมือ

ผู้นำองค์กรยุคใหม่ต้องเปิดใจและใจกว้างพอที่จะยอมรับต่อความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น เนื่องจากในโลกยุค VUCA นั้น เราไม่สามารถทำแบบเดิมๆ ต่อไปได้ ทำให้คนทำงานต้องแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ตลอดเวลา และการหาวิธีการใหม่ๆ นั้นก็มีความเสี่ยงและโอกาสที่จะผิดพลาด แต่ถ้าผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้มีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้น องค์กรก็จะไม่สามารถก้าวหน้าได้จากสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นแล้ว ผู้บริหารยังจะต้องสามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดดังกล่าวด้วยเช่นกัน

คุณสมบัติที่สำคัญอีกประการที่สำคัญและมักจะถูกมองข้าม คือ การทำงานเป็นทีม ในอนาคตที่โลกจะเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารอาจจะไม่จำเป็นต้องรู้ในทุกอย่างทุกอย่าง แต่จะต้องสามารถที่จะเรียนรู้ และทำงานผ่านทางบุคคลอื่นหรือทีมได้ ในอนาคตจะเป็นไปไม่ได้เลยที่องค์กรที่มีผู้บริหารแบบ one-man show จะสามารถประสบความสำเร็จได้ แต่ความสำเร็จจะมาจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการจะเป็นทีมที่ดีได้นั้นจะต้องมีผู้นำที่ดีทำหน้าที่คล้ายๆ กับวาทายาทที่คอยกำกับการทำงานของแต่ละคนในทีม (พลู เดชะรินทร์, 2560) และจากกรณีศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรหลายองค์กรในปัจจุบัน ให้ข้อคิดแง่มุมหนึ่งได้ว่า การบริหารองค์กรของผู้นำให้ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญอย่างมากก็คือการติดตาม ทำความเข้าใจ ประเมินผลกระทบ สร้างกลยุทธ์เพื่อรองรับกระแสของสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่เรียกว่า การทำงานในลักษณะ

Outside-in approach และที่สำคัญ สภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กร ณ ปัจจุบัน กำลังอยู่ในสถานการณ์ที่เรียกว่า "VUCA World" คือมีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความสลับซับซ้อน ความกำกวม สูงเพราะฉะนั้น ผู้นำที่จะนำพาทีมงานให้มุ่งมั่นทำงานจนประสบผลสำเร็จได้นั้น จะต้องเป็นผู้นำที่มีภาวะของความเป็นผู้นำที่ไม่ใช่เพียงแคมีแต่ความเก่งแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องมีความดีประกอบด้วยและเป็นผู้ที่ครองใจทีมงานให้ได้ ผู้นำประเภทนี้จะมีภาวะผู้นำที่เรียกว่า Authentic Leadership คือ ภาวะผู้นำที่เป็นของแท้ ที่มีภาวะผู้นำที่แสดงออกสื่อความหมาย ถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริง ไม่เสแสร้ง ตั้งแต่แนวคิด ค่านิยม พฤติกรรมที่แสดงออก จึงจะสามารถครองใจคนได้ เมื่อผู้นำที่เป็นของแท้สามารถครองใจสร้างความศรัทธา ต่อทีมงานได้เรื่องการทำงานอื่นๆ ไม่ว่าจะยากแค่ไหนก็จะสำเร็จลุล่วงไปได้โดยง่าย (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2560)

แนวทางรับมือกับ VUCA world สำหรับผู้นำองค์กร

ในโลกที่มีความผันผวน เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และไม่สามารถทราบถึงสถานการณ์ในอนาคตได้ ผู้นำองค์กรจะเข้าสู่สิ่งที่ไม่เคยพบมาก่อน แม้จะพอคาดการณ์ได้บ้าง แต่ก็ยังไม่สามารถแน่ใจได้ว่าสถานการณ์ในอนาคตนั้นจะเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ ซึ่งการที่องค์กรจะผ่านพ้นได้ ผู้นำองค์กรจะต้องใช้การบริหารจัดการแบบ VUCA กลยุทธ์ที่จะใช้ในสมรภูมิ VUCA คือ (1) จะต้องศึกษาหาความรู้ถึงสถานการณ์ต่างๆ รวมถึงการคาดการณ์เป็นกรณีต่างๆ (Scenario) (2) ต้องเตรียมพร้อมรวมทั้งมีแผนฉุกเฉินรองรับ (3) ต้องกระจายความเสี่ยง ไม่ปักใจเชื่อว่าเหตุการณ์จะเป็นดังที่คาดไว้ 100% และ (4) อาจจำเป็นต้องทำประกันความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสสูญเสียการบริหารแบบ VUCA Management ซึ่งแน่นอนว่า จะต้องไม่ปักใจในสถานการณ์หนึ่งใดเต็มร้อย แต่ต้องเผื่อใจ และกระจายความเสี่ยงด้วย (ปิยศักดิ์ มานะสันต์, 2560) สำหรับประเทศไทย นอกจากเราจะต้องเผชิญกับโลก VUCA แล้ว ยังมีความท้าทายอีก 2 เรื่องสำคัญ คือ (1) ความเหลื่อมล้ำที่ยังไม่มีแนวโน้มลดลง (2) ปัญหาที่ประเทศไทยจะเผชิญรุนแรงขึ้นในอีก 10 ปีข้างหน้า คือ สังคมผู้สูงอายุในอนาคต ประเทศไทยจะมีแรงงานสูงอายุมากขึ้น นั่นแปลว่าประสิทธิภาพ

และผลิตภาพของแรงงานไทยจะลดลง ดังนั้น โอกาสที่จะอาศัยแรงงานเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้เศรษฐกิจเติบโตก็ย่อมลดน้อยลง นอกเสียจากว่า เราจะต้องหันไปพึ่งแรงงานต่างชาติแล้วประเทศไทย ธุรกิจไทย และคนไทย ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องใด เพื่อจะตอบโจทย์ความท้าทายเหล่านี้ สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง คือ "ผลิตภาพ" (Productivity) เป็นเรื่องที่สำคัญมาก ทุกปัจจัยการผลิตและทุกแรงงานที่ใส่เข้าไป (input) ในอนาคต ต้องทำให้ได้ผลิตภาพ หรือได้ผลผลิต (output) ออกมามีมูลค่ามากขึ้นกว่าเดิม โดยใช้ปัจจัยการผลิตน้อยลง เมื่อต้นทุนการทำธุรกิจในประเทศไทยถูกลง คนไทยจึงจะสามารถมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นได้โดยการสร้าง "ภูมิคุ้มกัน" เราต้องให้ความสำคัญกับการสร้างภูมิคุ้มกัน เพราะในโลกจะผันผวนมากขึ้นและรุนแรงขึ้น เราจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงใหม่ๆ ที่ไม่คุ้นชิน และเป็นความเสี่ยงที่รุนแรงกว่าที่เคยคาดไว้ ฉะนั้น การสร้างภูมิคุ้มกันจึงเป็นเรื่องสำคัญทั้งระดับประเทศ ระดับธุรกิจ และระดับครัวเรือน และ "ความเท่าเทียม" เพราะปัญหาความเหลื่อมล้ำ ถ้าเราไม่บริหารจัดการให้ดี จะกลายเป็นความเสี่ยงที่สำคัญ และเป็นจุดเปราะบางที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมไทย การที่เราจะแก้ปัญหานี้ได้ เราต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความเท่าเทียมในระดับต่างๆ ที่สำคัญที่สุด คือ ความเท่าเทียมในเรื่องของโอกาส ทั้ง 3 เรื่องถือเป็นโจทย์ใหญ่และยาก อะไรคือนโยบายสาธารณะที่เป็นรูปธรรมในการเพิ่มผลิตภาพ สร้างภูมิคุ้มกัน และสร้างความเท่าเทียมให้แก่สังคมเศรษฐกิจไทย จึงต้องเริ่มต้นจากการตระหนักร่วมกันถึงปัญหาที่เราต้องเผชิญ และเห็นร่วมกันว่า 3 เรื่องนี้เป็นทิศทางสำคัญ จากนั้นทุกองค์กรต้องดำเนินการตามพันธกิจและความรับผิดชอบของแต่ละองค์กร มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เราเป็นโลก VUCA เราต้องพร้อมตั้งรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ จึงต้องมีการวางแผนเตรียมไว้สำหรับจัดการในเรื่องที่เป็นห่วง แต่ในโลก VUCA อาจจะเกิดเหตุการณ์ที่เราไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า เราจึงต้องมีความคล่องตัวเพียงพอ มีกันชนเพียงพอที่จะรับมือกับสถานการณ์เช่นนั้นได้ (มูลนิธิมั่นพัฒนา, 2560)

นอกจากการก้าวสู่โลก VUCA แล้วเรายังเห็น "Megatrends" หรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงใหญ่ๆ ของโลกในหลายด้านที่มีนัยต่อสภาวะโลกใหม่ 4 ด้านสำคัญ

Megatrend แรก คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด ที่ผ่านมาระยะหนึ่งเราได้เห็นแล้วว่าศักยภาพประสิทธิภาพและพลังของเทคโนโลยีสมัยใหม่สามารถขยายผลได้เหนือความคาดหมาย และจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เรามีนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เปลี่ยนวิถีชีวิตของเราตั้งแต่วิธีการสื่อสาร การสั่งซื้อสินค้า การเรียกรถโดยสารสาธารณะ การรักษาผู้ป่วย หรือการใช้หุ่นยนต์แทนแรงงานคนในกระบวนการผลิตอย่าง กว้างขวาง "โลกแห่งการแบ่งปัน" หรือ Sharing Economy กำลังจะเป็นรูปแบบหนึ่งของโลกใหม่ที่เกิดขึ้นจากพลังของเทคโนโลยี หลายอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็นบริการของ UBER, AirBNB, Cloud Computing หรือเทคโนโลยี block chain จะตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดของการแบ่งปัน โดยไม่ต้องเป็นเจ้าของเพื่อใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ในวันนี้ UBER เป็นบริษัทที่โดยสารสาธารณะที่ใหญ่ที่สุดในโลกโดยไม่ต้องเป็นเจ้าของรถยนต์ หรือ AirBNB เป็นเครือข่ายการจองห้องพักที่ใหญ่ที่สุดในโลกโดยไม่ต้องลงทุนสร้างห้องพักเองนอกจากพลังของเทคโนโลยีสมัยใหม่จะเปิดโอกาสให้เราเข้าสู่โลกแห่งการแบ่งปัน หรือ Sharing Economy มากขึ้นแล้ว ยังจะทำให้บริการข้ามพรมแดนสะดวกขึ้นด้วย การค้าบริการข้ามประเทศจะเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว และที่สำคัญอีกเรื่องหนึ่งคือ Digital Footprint หรือข้อมูลจากการใช้บริการ digital จะเป็นพลังมหาศาลที่จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็น การตลาด การบริหารความเสี่ยง หรือการวางแผนสำหรับอนาคต ทั้งในภาครัฐและเอกชนเทคโนโลยีที่มีศักยภาพสูงเหล่านี้จะสร้างโอกาสให้คนจำนวนมากสามารถยกระดับคุณภาพชีวิตได้ สร้างอาชีพใหม่ๆ สร้างวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ๆ ในทางกลับกันเทคโนโลยีจะสร้างความท้าทายและสามารถเบียดให้ธุรกิจแบบดั้งเดิมตกได้อย่างรวดเร็ว เช่น เครื่องโทรสาร ฟิล์มถ่ายภาพ บริการโทรศัพท์ทางไกล หรือสื่อสิ่งพิมพ์

Megatrend ที่สอง คือ การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างประชากร หลายประเทศกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เพราะคนเกิดน้อยลงมากและเทคโนโลยีการแพทย์สมัยใหม่ทำให้คนมีอายุยืนขึ้นในปี 2040 หรืออีก 23 ปีข้างหน้า โลกจะมีสัดส่วนประชากรที่อายุสูงกว่า 60 ปี ถึงร้อยละ 20 เทียบกับเพียงร้อยละ 12 ในปี 2015 สังคม

ผู้สูงอายุจะเป็นความท้าทายทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม จะส่งผลกระทบต่อโครงสร้างตลาดแรงงาน โครงสร้าง

การบริโภคการออม ภาระด้านการคลังและรายจ่าย ด้านสวัสดิการ ตลอดจนคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุที่ต้องดูแลตัวเองในวัยชรา ที่สำคัญสังคมผู้สูงอายุจะทำให้บริบททางการเมืองเปลี่ยนแปลงไปด้วย เนื่องจากฐานเสียงผู้สูงอายุจะสำคัญมากขึ้น และจะเน้นเรื่องการรักษาสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการของตนเองเป็นหลัก คำนึงถึงอนาคตของคนรุ่นต่อไปน้อยลง การดำเนินนโยบายปฏิรูปเศรษฐกิจและสังคมจะทำได้ยากขึ้น วันนี้เราเริ่มเห็นตัวอย่างในหลายประเทศที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุและติดกับดักทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง

Megatrend ที่สาม คือ การเกิดขึ้นของเมืองใหม่ (Urbanization) ประวัติศาสตร์เศรษฐกิจโลกชี้ให้เห็นว่า ในช่วงที่โครงสร้างทางเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลง การเกิดขึ้นของเมืองเป็นสิ่งที่ควบคู่กันไป ถ้าเรามองไปข้างหน้า จะเห็นการเกิดขึ้นของเมืองขนาดใหญ่ในหลายมุมโลก เมืองระดับรองๆ ในวันนี้ที่เราอาจจะไม่คุ้นชื่อ จะก้าวขึ้นเป็นเมืองใหญ่ของโลก เป็นผลจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แรงกดดันทางด้านสังคม วิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงเครื่องยนต์ทางเศรษฐกิจใหม่ การเกิดขึ้นของเมืองจะมาพร้อมกับการสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นถนนหนทาง สถานศึกษา โรงพยาบาล ตลอดจนศูนย์การค้า อย่างไรก็ดี การเกิดขึ้นของเมืองจะมีผลข้างเคียงหลายมิติ เช่น การหลั่งไหลเข้ามาของแรงงาน ชุมชนแออัด การขยายตัวของคนชั้นกลาง วัฒนธรรมแบบต่างคนต่างอยู่ หรือวิถีชีวิตที่เร่งรีบจนไม่มีเวลาที่จะสนใจความเป็นไปรอบตัว หรือไม่มีเวลาที่จะดูแลลูกหลานตามสมควร

Megatrend ที่สี่เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ กติกาและมาตรฐานของโลก ภายใต้บริบทโลกใหม่ที่เส้นแบ่งพรมแดนจะสำคัญน้อยลง จากเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว กฎเกณฑ์ กติกาและมาตรฐานของประเทศใหญ่จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ กติกาและมาตรฐานของทั้งโลก ซบซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กฎเกณฑ์ กติกา มาตรฐานหลายเรื่องจะก้าวข้ามพรมแดนประเทศเข้ามาแบบทั้งที่เราไม่รู้ตัว และไม่รู้ตัว หลายเรื่องจะมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและโอกาสทางเศรษฐกิจของประเทศถ้าเราไม่

สามารถปรับตัวได้อย่างเท่าทัน เช่น การดูแลถึงสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐาน กฎเกณฑ์ด้านธรรมาภิบาล กฎเกณฑ์กำกับดูแลสถาบันการเงิน แม้กระทั่งการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ที่กว่า 170 ประเทศตกลงร่วมกันเป็นการสะท้อน Megatrends ในด้านนี้ได้ดี การเปลี่ยนแปลงสำคัญเหล่านี้ เป็นสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นและจะเกิดต่อไป การปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ทางเลือก แต่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนของทุกฝ่าย อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (วีรไท สันติประภพ, 2560) ด้วยการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้นำจึงต้องเตรียมตัวรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนโดยใช้หลักการใน 4 ด้านหลักดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดย 1.1) การสื่อสาร (Communicate) กับทีมงาน และคนในองค์กร การสื่อสารที่ชัดเจน และทำให้ทุกคนเห็นเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นภาพเดียวกัน และรู้ว่าจะไปไหนในทิศทางใด 1.2) เชื้อม่น (Belief) เชื้อม่นในตัวเองและผู้อื่น และให้การสนับสนุนการเติบโตทั้งทางความคิด (Growth Mindset) และการทำงาน สู่ผลลัพธ์ใหม่ๆ ในทางเดียวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร และ 1.3) มุ่งมั่น (Focus) มุ่งมั่นและมั่นใจว่าทีมมีความสามารถและก้าวไปด้วยกันกับทิศทางขององค์กร

2. การทำความเข้าใจ (Understanding)

ผู้นำต้องทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร ชีตความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร ผู้นำจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับพนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เพื่อรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่เสริมสร้างมุมมองใหม่เพื่อสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้โดยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใช้คำถามปลายเปิด หรือคำถามแบบได้ซ เปิดใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ๆ มาพัฒนาสิ่งใหม่ในองค์กร มีความเอาใจใส่ (Empathy) ใส่ใจกับทีมงาน เพื่อให้ได้ใจ และการร่วมมือร่วมใจอย่างต่อเนื่อง และเปิดใจ (Open mind) เปิดรับแนวคิดใหม่ เพื่อได้ความคิดเชิงสร้างสรรค์มาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. ความชัดเจนกระจ่าง (Clarity)

ในยุคที่ระบบและองค์กร สภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ มีปัจจัยมากมายและซับซ้อนต่อการตัดสินใจ (Multiple key decision factors) การสร้างเสริมความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง เพื่อให้การตัดสินใจของผู้นำทันต่อเหตุการณ์ โดยการจัดระบบให้เรียบง่าย (Simplify) ลดความซับซ้อนของระบบ และเน้นประเด็นหลักๆ ที่เป็นแก่นขององค์กรจริงๆ ไม่เสียเวลากับระบบหรือขั้นตอนที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร มีการตระหนักรู้ (Awareness) ใช้สัญชาตญาณ และประสบการณ์ในการทำงาน และตัดสินใจ (Intuition) ตลอดจนถึงการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เพื่อให้ได้มุมมองแบบองค์รวม แล้วแยกย่อยออกมาเป็นส่วนต่างๆ เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน

4. ความว่องไว (Agility) ต่อการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำที่ยืดหยุ่นและมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้ โดยที่ยังคงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยการตัดสินใจ (decisiveness) ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและตัดสินใจด้วยความมั่นใจในการพัฒนานวัตกรรม (innovation) เรียนรู้ปัญหาของลูกค้า ไล่ใจกับผู้คน แล้วพัฒนานวัตกรรมใหม่ออกมาเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น รวมถึงการให้อำนาจ (empower) การทำงานสร้างเครือข่าย การทำงานร่วมกัน และการสนับสนุนทำให้ผู้อื่นสามารถทำงานได้อย่างยอดเยี่ยม (ศศิมา สุขสว่าง, 2560)

หลักการ 4 ด้านในการรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนข้างต้น เป็นเพียงแนวทางบางส่วนจากหลายแนวทางในการรับมือกับ VUCA world สำหรับผู้นำองค์กร ซึ่งการใช้เครื่องมือและกระบวนการนวัตกรรม รวมทั้งการเป็นโค้ชเชิงนวัตกรรมเป็นเครื่องมือและอีกทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งต่อตนเอง ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์กรโดยรวม เพื่อให้การดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในโลก VUCA เราต้องพร้อมตั้งรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เรามักวางแผนเตรียมไว้สำหรับจัดการเรื่องที่เป็นห่วง แต่ในโลก VUCA อาจจะเกิดเหตุการณ์ที่เราไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า เราจึงต้องมีความคล่องตัวเพียงพอ มีกันชนเพียงพอที่จะรับมือกับสถานการณ์ VUCA World ได้

ภาวะผู้นำคริสต์ศตวรรษที่ 21 ในสภาวะความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อนยุ่งเหยิงและความคลุมเครือ

หากจะกล่าวถึงทักษะของผู้นำคริสต์ศตวรรษที่ 21 ในสภาวะความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อนยุ่งเหยิงและความคลุมเครือ ทักษะของผู้นำควรประกอบด้วยทักษะ 4 ด้าน ได้แก่ (1) Life Skill: ทักษะการใช้ชีวิต หรือศิลปะการใช้ชีวิต (art of living) (2) Learning Skill: ทักษะการเรียนรู้ปรับตัว (3) Innovation and Creation Skill: ทักษะในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (4) Job Skill: ทักษะการทำงานเลี้ยงตัวเองได้ทักษะ 4 ด้านนี้เป็นสิ่งสำคัญ เพราะโลกยิ่งเปลี่ยนเร็วเท่าไรนั้นหมายความว่า เราจะต้องสร้างทักษะการเรียนรู้ให้เร็วขึ้น โดยการใช้เทคโนโลยีมาช่วย โลกยิ่งมีความไม่แน่นอนสูง เราจะต้องสร้างทักษะการปรับตัวเพื่อรับความผันแปรและความเสี่ยงโลกยิ่งมีความซับซ้อนสูงเราจะต้องมีที่ยืนสร้างจุดแข็งให้กับตัวเอง โลกยิ่งมีความไม่ชัดเจนสูงเราจะต้องสร้างภาวะผู้นำ (ธานินท์ เอื้ออภิธร. 2560) โดยเฉพาะภาวะผู้นำภายใต้ VUCA จึงต้องเป็นผู้นำยุคใหม่ ที่ต้องมีความเป็น Innovation leadership เพื่อสามารถปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ๆ โดยเฉพาะรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ด้วยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (Empowerment) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจการแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (Knowledge creation) รวมทั้งมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเน้นเรื่องกลยุทธ์ (Strategy) มีการยืดเอาการเรียนรู้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กร หรือยึดเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมา รวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร

ในด้านอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่องต่อไปและมีการทำงานร่วมกัน เป็นทีมและเป็นเครือข่าย (Teamwork and Networking) การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหา ร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและการบริการได้ การสร้างภาวะผู้นำแบบ Innovation leadership จึงมีความสำคัญยิ่ง และเป็นผู้นำที่สร้างขึ้นจากการศึกษา แนวโน้มของโลกและธุรกิจ (Trend) วัฒนธรรมองค์กร และความคิดเชิงนวัตกรรม (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2560)

บทสรุป

การรับรู้ถึง VUCA เป็นการทำให้เกิดการตระหนักรู้และสามารถใช้ VUCA ให้เป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนคนในองค์กรให้ออกจาก comfort zone หรือ

ความสุขสบายเดิมๆ ที่มีอยู่และสามารถใช้เป็นเครื่องมือ ในการตั้งคำถามที่ท้าทายต่อการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ดี VUCA ไม่ใช่สิ่งที่ต้องแก้ไขหรือทำให้หมดไป เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ส่วนใหญ่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร และเป็นสิ่งที่มีอยู่แน่นอน ในโลกปัจจุบัน แต่ผู้นำองค์กรจะต้องเรียนรู้ที่จะปรับกลยุทธ์ และองค์กรของตนเองให้สอดคล้องหรือก้าวทันโลกของ VUCA ในบทความวิชาการนี้ขอแนะนำพระบรมราโชวาทของ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ในการเสด็จออกมหาสมาคมในพระราชพิธีเฉลิมพระชนมพรรษา พุทธศักราช 2540 วันศุกร์ที่ 5 ธันวาคม 2540 ที่ว่า "ท่านทั้งหลายจะต้องควบคุมสติให้มั่น ไม่หวั่นไหวไปกับเหตุวิฤต ทำความคิดจิตใจให้หนักแน่น ด้วยความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ที่จะร่วมกันปฏิบัติ บริหารงานทุกด้านได้อย่างเข้มแข็งเหนียวแน่น และประสบความสำเร็จ อันดงามตามเป้าหมาย" เพื่อเป็นข้อคิดและกำลังใจสำหรับ ผู้นำองค์กรทุกท่านในการบริหารองค์กรในโลก VUCA

เอกสารอ้างอิง

- ธานีท์ เอื้ออิทธิ. (2560). ทักษะการเรียนรู้ใหม่เพื่อรับมือความเปลี่ยนแปลง. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2560, จาก <https://thestandard.co/learning-for-change/>.
- ประสาธน์ มีแต่้ม. (2560). โลกในสถานการณ์ VUCA. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 16 ธันวาคม 2560, จาก <http://www.manager.co.th/Daily/ViewNews.aspx?NewsID=9600000014912>.
- ปิยศักดิ์ มานะสันต์. (2560). New Normal สูโลกยุค 4.0. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2560 , จาก <http://www.tsdf.or.th/th/article/10634/808-%E0%B8%A5%E0%B8%81-vuca>.
- พลุ เดชะรินทร์. (2560). ผู้บริหารในยุค VUCA ต้องทำอะไร. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 16 ธันวาคม 2560, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/642585>.
- มูลนิธิมันพัฒนา. (2560). ความท้าทายของเศรษฐกิจไทยในโลก VUCA. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2560, จาก <http://www.tsdf.or.th/th/article/10634/808-%E0%B8%A5%E0%B8%81-vuca>.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2560). ผลร้ายต่อองค์กรในยุค VUCA world. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 16 ธันวาคม 2560, จาก <https://www.matichon.co.th/news/567047>.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2560). คุณภาพในความอยู่รอด. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 1 มกราคม 2561, จาก www.matichon.co.th/news/624849.
- วิโรจน์ สันติประภาพ. (2560). เศรษฐกิจการเงินไทยท่ามกลางความท้าทายในยุค 4. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2560, จาก <http://www.tsdf.or.th/th/blog/10141/580>.

- ศศิมา สุขสว่าง. (2560). ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 16 ธันวาคม 2560, จาก <https://www.sasimasuk.com/16768188/vuca-world>.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2560). การบริหารองค์กรของผู้ทำให้ประสบความสำเร็จ. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2560. จาก <http://www.ftpi.or.th/2015/3369>.

