



## ภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารทางการพยาบาลในยุคเปลี่ยนผ่านจากยุค VUCA สู่ยุค BANI

จุฑาภรณ์ พระเมือง พย.บ.<sup>1,3</sup>

ดวงกมล ประสพแสนทวี พย.บ.<sup>1</sup>

ดวงพร ชูสวัสดิกุล พย.บ.<sup>1</sup>

มลฤดี มณีใหญ่ พย.บ.<sup>1</sup>

วาสิณี วิเศษฤทธิ์ ปร.ด.<sup>2</sup>

(วันรับบทความ : 9 มิถุนายน พ.ศ.2568/ วันแก้ไขบทความ: 6 สิงหาคม พ.ศ.2568/ วันตอบรับบทความ: 13 สิงหาคม พ.ศ.2568)

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางภาวะผู้นำอนาคตของผู้บริหารทางการพยาบาลในยุคโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากบริบท VUCA สู่ BANI โดยมุ่งวิเคราะห์ปัญหาของระบบสุขภาพและระบบบริการพยาบาลที่มีความซับซ้อนมากขึ้น อันเนื่องมาจากโครงสร้างประชากร เทคโนโลยี และโรคอุบัติใหม่

บทความนี้เสนอแนวทางการปรับใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมความยืดหยุ่นและการปรับตัวในสภาวะวิกฤต และการจัดการทางการพยาบาลผ่านรูปแบบการจัดการพยาบาลแบบยืดหยุ่นบนฐานข้อมูล (Agile data-driven nursing management) ซึ่งเน้นการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ ปัญญาประดิษฐ์ และการตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักฐานเชิงประจักษ์ เพื่อเสริมสร้างการวางแผนกำลังคน การติดตามภาระงาน และการส่งเสริมผลลัพธ์ด้านสุขภาพอย่างยั่งยืน ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการประยุกต์แนวคิดนี้ได้แก่ การลดภาวะหมดไฟในพยาบาล การเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ และการยกระดับคุณภาพบริการสุขภาพโดยรวม

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ ผู้บริหารทางการพยาบาล VUCA world BANI world ปัญญาประดิษฐ์

<sup>1</sup>นิสิตหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>2</sup>รองศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>3</sup>ผู้ระพันธ์บรรณกิจ Email: 6770014136@student.chula.ac.th Tel: 087-8533583



## Future Leadership for Nursing Administrators in the Era of Transition from VUCA to the BANI World

Jutaporn Pramuang B.N.S.<sup>1,3</sup>  
Duangkamon Prasopsantawee B.N.S.<sup>1</sup>  
Duangporn Choosawatdikul B.N.S.<sup>1</sup>  
Molrudee Maneeyai B.N.S.<sup>1</sup>  
Wasinee Wisersith Ph.D.<sup>2</sup>

*(Received Date: June 9, 2025, Revised Date: August 6, 2025, Accepted Date: August 13, 2025)*

### Abstract

This academic article aims to propose future nursing leadership for nurse administrators in the rapidly shifting global environment from the VUCA to the BANI context. Future nursing leadership must focus on analyzing challenges in the complex health system and nursing services stemming from population structure, technology, and emerging diseases.

This article presents tips for applying strategic leadership, strategic thinking and visionary skills, adoption of technology and innovation, agility and crisis adaptability, and nursing management especially in an agile, data-driven nursing management environment. Such management emphasizes using big data, artificial intelligence (AI), and evidence-based decision making in order to improve workforce planning, workload monitoring, and promotion of sustainable health outcomes. Expected results from applying this conceptual approach includes reducing burnout among nurses, increasing client service satisfaction, and improving the overall quality of health services.

**Keywords:** leadership, nursing administrator, VUCA world, BANI world, artificial intelligence

---

<sup>1</sup>Student in Master of Nursing Science Program, Faculty of Nursing Chulalongkorn University

<sup>2</sup>Associate Professor, Faculty of Nursing Chulalongkorn University

<sup>3</sup>Corresponding Author Email: 6770014136@student.chula.ac.th Tel: 0878533583



## บทนำ

โลกปัจจุบันได้เข้าสู่ระยะของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากโลกที่ไม่แน่นอนที่เรียกว่า VUCA world ซึ่งประกอบด้วย ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity)<sup>1</sup> เข้าสู่โลกยุคใหม่ที่มีบริบทที่ลึกซึ้งซับซ้อนยิ่งกว่า คือ BANI World ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันไปสู่ความเปราะบางและคาดเดาไม่ได้ของระบบ (Brittle) มีความกดดันและความเครียดสูง ภาวะวิตกกังวล (Anxious) สภาพแวดล้อมที่ไม่ชัดเจน ความไม่เป็นเส้นตรงของเหตุการณ์ (Nonlinear) เกิดความสับสน ไม่มั่นคง คลุมเครือและความเข้าใจยากเนื่องจากข้อมูลท่วมท้น (Incomprehensibility) มากขึ้น<sup>2</sup> ซึ่งในยุค BANI ได้ขยายระดับของความซับซ้อนให้ลึกซึ้งยิ่งกว่า โดยเน้นย้ำผลกระทบที่มีต่อ โครงสร้างองค์กรและสภาพจิตใจของบุคลากรอย่างเด่นชัดยิ่งขึ้น ซึ่งผลกระทบเหล่านี้ได้เกิดขึ้นในองค์กรสุขภาพของไทยด้วย

การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruptive world) กับโลกที่ไร้พรมแดน ที่มีทั้งในเรื่องโครงสร้างประชากรที่มีอัตราเกิด ลดลงและวัยสูงอายุมากขึ้น ผู้ป่วยโรคเรื้อรังที่ไม่ติดต่อกันมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นและเสียชีวิตก่อนวัยอันควร<sup>3</sup> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ยุคดิจิทัล การเข้ามามีบทบาทของปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence: AI) การมีข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) การขยายตัวของ ความเป็นเมือง การเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศและสภาพแวดล้อม การมีโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ รวมทั้งการระบาดทั่วของ โลกติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Coronavirus disease 2019) หรือโควิด 19 (COVID-19) และความไม่แน่นอนทางการเมือง ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระบบสุขภาพโดยตรง<sup>4</sup> ผู้นำในระบบสุขภาพ โดยเฉพาะผู้บริหารทางการแพทย์จำเป็นต้องมี ความสามารถในการรับมือกับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นทั้งในมิติขององค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องสามารถจัดการกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งดูแลบุคลากรที่ต้องเผชิญกับความเครียดและความวิตกกังวล ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพการทำงานและความมั่นคงขององค์กร<sup>5</sup> ภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารทางการแพทย์ในยุคเปลี่ยนผ่านจาก VUCA สู่ BANI world ต้องมีวิสัยทัศน์ และผลลัพธ์ทางการบริหารที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เพื่อจะได้ร่วมแรงร่วมใจ กับผู้นำเพื่อบริหารความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้<sup>6</sup>

ภาวะผู้นำแห่งอนาคตต้องเป็นผู้นำที่สามารถพัฒนาและปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในโลกที่เปราะบางและเต็มไปด้วยความวิตกกังวล ต้องมีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) ที่สามารถตัดสินใจอย่างมีเหตุผลได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ รวมถึงมี ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาองค์กร<sup>7</sup> โดยเฉพาะการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และ การวิเคราะห์ผลกระทบจากการตัดสินใจภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่อาจคาดเดาได้ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำองค์กร ผ่านวิกฤตและความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ระบบบริการพยาบาลในประเทศไทยยังเผชิญกับปัญหาเชิงโครงสร้าง ที่สำคัญ ได้แก่ การขาดแคลนพยาบาล (Staff Shortage) ภาระงานที่เกินกำลัง (Overload) และภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) ซึ่งเป็นปัจจัยที่กระทบต่อคุณภาพบริการและความปลอดภัยของผู้ป่วยโดยตรง<sup>3</sup> การบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ เช่น การจัดเวรไม่สมดุล การขาดระบบติดตามภาระงาน และการไม่มีระบบสนับสนุนด้านจิตวิทยาพยาบาล ล้วนเป็นสาเหตุสำคัญ ที่สะสมภาวะเครียดและความเสี่ยงต่อการลาออกของพยาบาล<sup>8</sup> ด้วยเหตุนี้การเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เหมาะสม จึงเป็นกลไกสำคัญ ที่สามารถเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีมนุษยธรรม สร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมการปรับตัวต่อบริบทโลก VUCA และ BANI world ได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>9</sup>

## แนวคิดการบริหารในยุค VUCA world และ BANI

ในปัจจุบันสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นทั่วโลกสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่าเรากำลังก้าวเข้าสู่ยุคแห่งความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อนและความ คลุมเครือ หรือที่รู้จักกันในชื่อ VUCA world ซึ่งแนวคิด VUCA ใช้ครั้งแรกในปี 1985 โดย Bennis และ Nanus<sup>10</sup> ซึ่งเป็นนักเศรษฐศาสตร์และศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยจากผลงานที่ชื่อว่าภาวะผู้นำกลยุทธ์การนำ องค์กร (Leaders the strategies for taking charge) คำว่า VUCA เพื่อใช้ในการอธิบายสภาพแวดล้อมที่ผู้นำองค์กรต้องเผชิญ ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างคาดไม่ถึง โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้



V – Volatility (ความผันผวน) หมายถึง ความผันผวนสูงและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดเดาได้ล่วงหน้า มักเกิดขึ้นฉับพลันโดยไม่มีสัญญาณเตือนล่วงหน้า ทำให้องค์กรตั้งตัวไม่ทันจากการศึกษาของ Johnson และคณะ<sup>11</sup> พบว่าองค์กรพยาบาลที่ประสบความสำเร็จในสภาวะผันผวนต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น (Strategic planning flexibility) และทักษะการดำเนินการที่รวดเร็ว (Execution skills)

U – Uncertainty (ความไม่แน่นอน) หมายถึง สภาวะที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ขาดความชัดเจน และยากต่อการคาดการณ์ แม้จะพยายามหาข้อมูลมายืนยันสถานการณ์ก็ยังไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างมั่นใจ เนื่องจากโลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่คงที่ส่งผลทำให้ไม่สามารถคาดการณ์หรือวางแผนล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ การบริหารในสภาวะไม่แน่นอนต้องอาศัยการตัดสินใจบนฐานหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-based management) เน้นย้ำถึงความสำคัญของการใช้วิธีการแบบ Agile ในการบริหารจัดการด้านสุขภาพ ซึ่งช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อความไม่แน่นอน<sup>12</sup>

C – Complexity (ความซับซ้อน) หมายถึง ความซับซ้อนของระบบที่เกิดจากปัจจัยหลากหลายที่มีความเชื่อมโยงและส่งผลกระทบซึ่งกันและกันทำให้การวิเคราะห์และการตัดสินใจยากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในสภาวะแวดล้อมปัจจุบันที่มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในระดับองค์กรและระดับโลก การบริหารต้องมองภาพรวมของระบบ การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) ในการบริหารจัดการ วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่างๆ และพิจารณาผลกระทบแบบองค์รวม

A – Ambiguity (ความคลุมเครือ) หมายถึง ความคลุมเครือหรือความกำกวมที่เกิดจากข้อมูลที่ไม่ชัดเจนทั้งในด้านความหมายและการตีความ ส่งผลให้ไม่สามารถคาดเดาผลลัพธ์ได้อย่างแน่นอน และยากต่อการตัดสินใจ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่มีแบบแผนหรือข้อมูลอ้างอิงที่แน่ชัด สร้างระบบข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดความคลุมเครือในการปฏิบัติงาน ในการบริหารต้องสร้างระบบข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดความคลุมเครือในการปฏิบัติงาน<sup>13</sup>

เมื่อทั่วโลกได้เผชิญกับการแพร่ระบาดใหญ่จากโควิด 19 โลกต้องเผชิญกับความผันผวนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว<sup>13</sup> สถานการณ์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อบทบาทการบริหารงานตั้งแต่การปรับวิธีคิด การพัฒนาทักษะ การรับมือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ต่อมา โลกได้พัฒนาเข้าสู่บริบทที่มีความซับซ้อนยิ่งกว่ายุค VUCA ซึ่ง Cascio<sup>14</sup> นักมนุษยวิทยาชาวอเมริกาที่ศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ได้นำเสนอแนวคิด BANI World เพื่อขยายความเข้าใจให้ลึกซึ้งมากขึ้นในประเด็นด้านอารมณ์ โครงสร้าง และข้อมูล อันสะท้อนถึงความเปราะบางทางระบบและจิตใจที่ผู้บริหารต้องเผชิญ โดย BANI ประกอบด้วย

B- Brittle (โลกที่เปราะบาง) หมายถึง ภาวะที่โครงสร้างหรือระบบต่าง ๆ แม้อุดมแข็งแรง แต่สามารถพังทลายได้ทันทีเมื่อเผชิญแรงกระตุ้นหรือความเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้แผนงาน กลยุทธ์ หรือแนวทางเดิมๆ มีความเสี่ยงล้มเหลวสูง หากขาดความยืดหยุ่นและการปรับตัวที่ยืดหยุ่น การบริหารองค์กรแบบใหม่ที่เน้นการกระจายอำนาจเพื่อเพิ่มความคล่องตัว การวางแผนยุทธศาสตร์ที่คำนึงถึงความเปราะบางของระบบและสร้างกลไกรองรับ<sup>3</sup>

A- Anxious (ความวิตกกังวล) หมายถึง ภาวะที่บุคลากรเผชิญกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จนเกิดความเครียด ความกลัว และความรู้สึกไร้พลังในการรับมือกับสถานการณ์ใหม่ๆ ที่ไม่คุ้นเคย ส่งผลให้ยากต่อการตัดสินใจและปรับตัวให้ทันกับความต้องการของโลกภายนอก การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนสภาวะทางจิตใจ แสดงความเข้าใจและรับฟังบุคลากรช่วยสร้างความผูกพันและลดความวิตกกังวล<sup>15</sup>

N- Nonlinear (โลกที่เดายาก) หมายถึง สภาวะที่เหตุผลหรือประสบการณ์แบบเดิมไม่สามารถใช้พยากรณ์สถานการณ์ได้อย่างแม่นยำ ทำให้เกิดความล่าช้า ผิดพลาดในการตัดสินใจ และยากต่อการเข้าใจ เพราะความเชื่อมโยงระหว่างสาเหตุและผลลัพธ์ไม่ชัดเจน สาเหตุเล็ก ๆ อาจนำไปสู่ผลกระทบที่ใหญ่เกินคาด การใช้ Agile methodology ในการบริหารที่เน้นการทดลองแบบค่อยเป็นค่อยไปผ่านโครงการนำร่อง<sup>12</sup> และนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการวิเคราะห์รูปแบบที่ซับซ้อน เป็นตัวช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ<sup>16</sup>

I- Information overload (โลกที่เข้าใจยาก) หมายถึง ภาวะที่มีข้อมูลมากเกินไปจนยากต่อการวิเคราะห์และตัดสินใจ ไม่สามารถคาดเดาได้ ทำให้หลายเหตุการณ์ไม่มีเหตุและผลในการบริหารจึงต้องใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัญญาประดิษฐ์ในการจัดการข้อมูล<sup>17</sup>



การบูรณาการแนวคิด VUCA และ BANI ร่วมกับภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการพยาบาล ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างรอบด้านมากขึ้น ภาวะผู้นำในยุคอนาคตจึงต้องพัฒนาทักษะที่หลากหลาย อาทิ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการตัดสินใจภายใต้แรงกดดัน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยี และข้อมูลสารสนเทศอย่างชาญฉลาด และการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัว พื้นตัว และเติบโตได้อย่างมั่นคงในโลกที่เปราะบาง ยากต่อการคาดการณ์ และเปลี่ยนแปลงอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

### ความสำคัญของภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารทางการพยาบาล

ในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านของโลกที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและซับซ้อน ภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารทางการพยาบาลมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเทคโนโลยี สังคม ระบบการดูแลสุขภาพ และสภาพจิตใจของบุคลากร การพัฒนาและการปรับตัวของผู้นำในสภาพแวดล้อมดังกล่าวจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรสุขภาพอย่างยั่งยืน<sup>18</sup> ซึ่งสามารถสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำในอนาคตประเด็นหลัก ๆ ได้ดังนี้

1. การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางสุขภาพ ในยุคที่เทคโนโลยีทางการแพทย์และการบริหารจัดการสุขภาพมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการนำปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence: AI) เข้ามาวิเคราะห์ข้อมูลและเสริมประสิทธิภาพในการดูแลผู้ป่วย ผู้นำในอนาคตที่มีความสามารถในการคัดเลือก ปรับใช้ และพัฒนาเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร ตลอดจนมีทักษะในการตัดสินใจโดยอิงจากข้อมูลเชิงประจักษ์ จะให้การบริการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ป่วยได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ<sup>16</sup>

2. ระบบสุขภาพที่ซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงของสังคม การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย และลักษณะของระบบสุขภาพที่มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น ล้วนเป็นปัจจัยที่ท้าทายผู้บริหารทางการพยาบาล<sup>19</sup> ผู้นำในอนาคตที่มีวิสัยทัศน์ยาวไกล และสามารถออกแบบกลยุทธ์การจัดการบุคลากรและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความยืดหยุ่นและความมั่นคงในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง

3. การตัดสินใจจากข้อมูลเชิงประจักษ์ การบริหารที่อิงจากหลักฐานและข้อมูลวิชาการ (Evidence-based management) เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเพิ่มความแม่นยำในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ ผู้นำในอนาคตที่สามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์แนวโน้มคาดการณ์ความต้องการของผู้ป่วย และกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จในยุคข้อมูล โดยเฉพาะในยุคที่การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ไม่เป็นเส้นตรงกลายเป็นความท้าทายสำคัญ<sup>20</sup>

4. การจัดการความวิตกกังวลของบุคลากร ท่ามกลางภาวะที่บุคลากรในระบบสุขภาพต้องเผชิญกับความเครียด ความไม่มั่นคง และความคาดหวังที่เพิ่มสูงขึ้น หากผู้นำไม่ให้ความสำคัญกับการดูแลและสนับสนุนสุขภาวะทางจิตใจของทีมงาน จะส่งผลให้เกิดการลาออกจำนวนมาก การให้บริการที่ไม่มีคุณภาพ และความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กร ผู้นำในอนาคตจึงต้องมีความสามารถในการดูแลและสนับสนุนสุขภาวะทางจิตใจของทีมงาน โดยการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มั่นคง เอื้อต่อการเรียนรู้ และส่งเสริมการฟื้นฟูอย่างยั่งยืน<sup>5</sup>

ภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารทางการพยาบาลมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถเผชิญกับบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน โดยเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ การปรับตัวต่อระบบสุขภาพที่เปลี่ยนแปลง และการส่งเสริมสุขภาวะของบุคลากร ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำไปสู่การเสริมสร้างศักยภาพองค์กรให้สามารถฟื้นตัว ตอบสนอง และเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในโลกยุคใหม่



## ภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารทางการพยาบาล

ภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารทางการพยาบาล หมายถึง ความสามารถเชิงรุกในการขับเคลื่อนองค์กรพยาบาลให้สามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซับซ้อน และไม่แน่นอนในโลกยุคศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>21</sup> โดยเฉพาะในบริบทที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามามีบทบาทอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ภาวะผู้นำรูปแบบนี้เน้นการบริหารเชิงนวัตกรรม การส่งเสริมศักยภาพบุคลากร และการประยุกต์ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของระบบบริการสุขภาพอย่างต่อเนื่อง<sup>18</sup>

การเปลี่ยนผ่านจาก VUCA World ซึ่งเริ่มต้นในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 มาสู่ BANI World ในช่วงทศวรรษ 2020–2030 ได้สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำในยุค VUCA ยังคงเป็นรากฐานสำคัญในการรับมือกับความผันผวนและความไม่แน่นอน ขณะเดียวกันก็ต้องได้รับการเสริมสร้างและปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบท BANI ที่เน้นความเปราะบาง วิดกกังวล ความไม่เป็นเส้นตรง และข้อมูลที่ยากต่อการเข้าใจ ผู้นำในอนาคตจึงต้องพัฒนาทักษะที่หลากหลาย ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาและการดำเนินการในองค์กรทางการพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การคิดเชิงกลยุทธ์และการมีวิสัยทัศน์ (Strategic and visionary leadership) ผู้บริหารทางการพยาบาลในยุคอนาคตต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถมองภาพรวมของการพัฒนาในระบบสุขภาพ คาดการณ์แนวโน้มที่อาจเกิดขึ้น กำหนดกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น โดยต้องสามารถวางแผน และตัดสินใจ เพื่อเตรียมรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า<sup>11</sup> การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะช่วยนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในระยะยาวท่ามกลางความผันผวน การคิดเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้ดีขึ้นและมีผลกระทบที่ต่อผลลัพธ์ด้านสุขภาพในระยะยาว

2. การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and innovation adoption) ผู้บริหารทางการพยาบาลในยุคที่เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ผู้นำในอนาคตต้องสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ระบบสารสนเทศสุขภาพ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data analytics) เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริการและการจัดสรรทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด<sup>22</sup>

3. ความสามารถในการสร้างและเสริมสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational and motivational leadership) ในยุคที่บุคลากรพยาบาลต้องเผชิญกับความกดดันสูงจากทั้งปริมาณงานและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนความผูกพันในทีม เสริมพลังทางใจ และสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>23</sup>

4. ความยืดหยุ่นและการปรับตัวในสภาวะวิกฤต (Agility and crisis adaptability) ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ผู้นำทางการพยาบาลต้องมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและแม่นยำในสถานการณ์วิกฤต เช่น การแพร่ระบาดของโรคระบาด การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย หรือวิกฤตเชิงระบบ โดยไม่สูญเสียเป้าหมายหลักของการให้บริการที่มีคุณภาพและปลอดภัย<sup>15</sup>

ภาวะผู้นำอนาคตของผู้บริหารทางการพยาบาลเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถอยู่รอด เติบโต และพัฒนาได้อย่างยั่งยืนในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็ว ผู้นำยุคใหม่ต้องมีทักษะหลากหลาย ตั้งแต่การคิดเชิงกลยุทธ์ การใช้เทคโนโลยี การสร้างแรงบันดาลใจ ไปจนถึงความสามารถในการปรับตัวต่อวิกฤต เพื่อรองรับความท้าทายและนำพาองค์กรพยาบาลผ่านยุคเปลี่ยนผ่านจาก VUCA สู่ BANI ได้อย่างมั่นคง

## บทบาทของผู้บริหารทางการพยาบาลในยุค VUCA สู่ BANI world

การเปลี่ยนผ่านจากบริบทโลกแบบ VUCA ไปสู่ BANI ได้ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างและพลวัตของระบบสุขภาพทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติเชิงอารมณ์ ความวิตกกังวล การรับมือกับข้อมูลปริมาณมาก ยากต่อการวิเคราะห์และตัดสินใจไม่สามารถคาดเดาได้ ส่งผลให้บทบาทของผู้บริหารทางการพยาบาลต้องมีการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์และพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรให้สามารถฟื้นตัว ปรับตัว และเติบโตได้ท่ามกลางความไม่แน่นอนและความเปราะบางของบริบทโลกยุคใหม่ ดังนี้



1. การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องสามารถมองภาพรวมขององค์กรและระบบสุขภาพได้ในระยะยาว รวมทั้งวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์สถานการณ์ คาดการณ์ปัญหา และวางแผนรับมือ

2. การเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว (Agile leadership) ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องมีความพร้อมในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน มีการติดตามสถานการณ์ตลอดเวลา<sup>11</sup> สามารถปรับเปลี่ยนแผนงาน กลยุทธ์ และกระบวนการทำงานได้ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อลดผลกระทบต่อองค์กร และยังคงไว้ซึ่งมาตรฐานการดูแลผู้ป่วยและบุคลากร

3. การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหาร ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องเป็นผู้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากร รวมถึงการดูแลผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>17</sup> โดยเฉพาะการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่ความถูกต้อง แม่นยำ และทันเวลา

4. การสร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุนจิตใจบุคลากร ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมพยาบาล เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และการสนับสนุนด้านจิตใจให้กับบุคลากรจะช่วยให้ผ่านพ้นความท้าทายต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>23</sup>

5. การใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ (Evidence-based management) ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องสามารถนำข้อมูลและหลักฐานจากการวิจัยมาเป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย แผนงาน และการบริหารจัดการ เพื่อลดความเสี่ยงในการตัดสินใจผิดพลาด<sup>20</sup> ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในทีมงาน และยังช่วยให้สามารถกำหนดแนวทางในการบริหารที่ชัดเจน ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้ป่วยและองค์กร

6. การบริหารจัดการข้อมูลและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดี สามารถถ่ายทอดข้อมูลที่ซับซ้อนให้เข้าใจง่าย ลดความคลุมเครือของข้อมูล มีระบบการจัดการข้อมูลที่ดี เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ

7. การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและความรู้ใหม่ๆ ผ่านการฝึกอบรม การอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้สามารถรับมือและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการประสานงานในทุกกระดับ ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องเสริมสร้างความร่วมมือทั้งภายในองค์กรและกับหน่วยงานภายนอก เช่น สถานบริการสุขภาพอื่นๆ หน่วยงานรัฐ และชุมชน เพื่อสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และทรัพยากรที่จะช่วยให้องค์กรมีความเข้มแข็งและพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การจัดการภาระงานและการป้องกันภาวะหมดไฟ (Burnout) ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องตระหนักถึงผลกระทบของภาระงานที่มากเกินไปและการจัดเวรที่ไม่เหมาะสมซึ่งนำไปสู่ภาวะหมดไฟ ที่ส่งผลต่อสุขภาพจิตและอัตราการลาออกของพยาบาล การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ระบบติดตามภาระงานแบบประมวลผลข้อมูลทันที (Real-time) ระบบแสดงผลการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยปัญญาประดิษฐ์ (Dashboard AI-based staffing) และ การประเมินความเสี่ยงต่อภาวะหมดไฟ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารกำลังคนได้อย่างเหมาะสมและตอบสนองต่อภาวะวิกฤตได้ทันการณ์

ภายใต้บริบทนี้แนวทาง Agile data-driven nursing management จึงกลายเป็นกรอบคิดสำคัญที่เชื่อมโยงความคล่องตัวในการบริหาร (Agility) เข้ากับการใช้ข้อมูลเชิงลึกในการตัดสินใจ (Data-driven decision making) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร ลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนและเสริมสร้างศักยภาพในการฟื้นตัวขององค์กรพยาบาลในบริบทที่ผันผวนและไม่สามารถคาดการณ์ได้<sup>12</sup> การนำ Agile data-driven nursing management มาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ปัญหาพยาบาลลาออกเนื่องจากภาระงานที่เพิ่มขึ้นและความเครียด มีกระบวนการที่สำคัญดังนี้ 1) Real-time Staffing Dashboard ระบบแสดงผลภาระงานและการกระจายกำลังคนแบบเวลาจริง เช่น จำนวนพยาบาลที่ปฏิบัติงานในแต่ละหอผู้ป่วย อัตราส่วนพยาบาลต่อผู้ป่วย



เพื่อช่วยในการตัดสินใจจัดสรรกำลังคนได้เร็ว และลดเวลาในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนกำลังคนฉุกเฉิน 2) Burnout risk monitoring พัฒนาระบบเฝ้าระวังภาวะหมดไฟโดยวิเคราะห์ข้อมูลจากหลายมิติ เช่น จำนวนชั่วโมงทำงาน ชั่วโมงว่างเวลา วันหยุดที่ใช้ คะแนน Maslach burnout inventory (MBI) ที่ประเมินทุก 2 สัปดาห์และจัดระดับความเสี่ยง ข้อมูลทางสุขภาพ ความถี่ในการขอลา การมาสาย อัตราการมีส่วนร่วมในกิจกรรมองค์กร การดูแลบุคลากรตามระดับความเสี่ยงภาวะหมดไฟเพื่อลดอัตราลาออก เพิ่มความพึงพอใจในงาน 3) AI-assisted resource allocation พัฒนาระบบปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยในการวางแผนและจัดสรรทรัพยากร เช่น วิเคราะห์ข้อมูลการเข้ารับการรักษาของผู้ป่วยย้อนหลัง 3 ปี คำนวณความน่าจะเป็นของการเพิ่มขึ้นของผู้ป่วยในแต่ละวันของสัปดาห์ จัดตารางเวรที่เหมาะสมกับความต้องการที่คาดการณ์ไว้ คาดการณ์การจำหน่ายผู้ป่วยตาม Clinical pathway และ 4) Data analytics for decision support สร้างระบบวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารทางการพยาบาล เช่น คาดการณ์ความต้องการบุคลากรใน 3-6 เดือนข้างหน้า คำนวณงบประมาณที่ต้องการสำหรับการพัฒนาบุคลากร วิเคราะห์ Key Performance Indicators (KPI) ของแต่ละหอผู้ป่วย วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง Staffing level กับ Clinical outcomes เกิดผลลัพธ์การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีความแม่นยำสูงขึ้น Agile data-driven nursing management เป็นแนวทางการบริหารที่ตอบสนองต่อความท้าทายในยุค VUCA สู่ BANI world ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรพยาบาลสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ลดความเปราะบางของโครงสร้าง เพิ่มความมั่นคงทางจิตใจให้กับบุคลากร

บทบาทของผู้บริหารทางการพยาบาลในยุค VUCA สู่ BANI world คือการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคิดเชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน มิได้จำกัดเพียงการบริหารจัดการเชิงโครงสร้างเท่านั้น หากแต่ต้องขยายสู่การเป็นผู้นำที่มีความสามารถรอบด้าน ทั้งในด้านกลยุทธ์ เทคโนโลยี การดูแลจิตใจ และการบริหารทรัพยากร เพื่อให้องค์กรพยาบาลสามารถดำรงอยู่และเติบโตได้อย่างมั่นคงในโลกที่เต็มไปด้วยความเปราะบางและซับซ้อนยิ่งขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

## บทสรุป

ระบบสุขภาพในปัจจุบันกำลังเผชิญกับความท้าทายรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากภาวะสูงวัยและอัตราการเกิดที่ลดลง การเพิ่มขึ้นของผู้ป่วยโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง และภาระงานที่เพิ่มสูงขึ้นในหมู่บุคลากรทางการพยาบาล อันนำไปสู่ภาวะหมดไฟ (Burnout) และปัญหาการลาออกซ้ำซ้อน ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพและความต่อเนื่องของบริการพยาบาลโดยตรง อีกทั้งการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัล การแพร่ระบาดของโรคใหม่ ๆ และความซับซ้อนของข้อมูลยังเป็นปัจจัยเร่งให้การจัดการระบบสุขภาพต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วน

แนวคิด VUCA และ BANI เป็นแนวคิดที่อธิบายบริบทของแต่ละยุคเพื่อการปรับตัวและบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิด VUCA ซึ่งประกอบด้วย ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ได้กลายเป็นกรอบความคิดสำคัญในการทำความเข้าใจลักษณะของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดการณ์ได้ยาก<sup>24</sup> ต่อมา BANI ซึ่งประกอบด้วย ความเปราะบาง (Brittle) ความวิตกกังวล (Anxious) ความไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinear) และความเข้าใจยากจากข้อมูลล้นเกิน (Incomprehensible) ได้ขยายมิติของความไม่แน่นอนให้ลึกยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในมิติของอารมณ์ การสื่อสาร และการตอบสนองของบุคลากรต่อระบบที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา<sup>25</sup> ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องพัฒนาความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่คาดเดาไม่ได้และซับซ้อน โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่รองรับการทำงานที่มีความเครียดสูง พร้อมทั้งสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประยุกต์ใช้แนวคิด VUCA และ BANI ในการบริหารงานพยาบาลมีส่วนสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรผ่านช่วงเปลี่ยนผ่านที่เปราะบาง โดยผู้นำทางการพยาบาลจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ และการบริหารงานภายใต้ภาวะวิกฤต อีกทั้งต้องสามารถบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรม เช่น



ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Big data analytics เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากร และตอบสนองต่อความต้องการของระบบสุขภาพที่ซับซ้อน ภาวะผู้นำอนาคตของผู้บริหารทางการพยาบาลจึงมีไม่เพียงเครื่องมือในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคเท่านั้น หากแต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการฟื้นฟูแรงงานสุขภาพ ลดภาระงานที่เกินกำลัง และเสริมสร้างสุขภาวะจิตใจของบุคลากรในระดับปฏิบัติการอย่างยั่งยืน

## References

1. Mezhevov AV, Nikolaev V, Meleshkin MA. New approaches to managing organizations by the "Vuca - World" philosophy. *Wisdom*. 2022;2(1):115-21. doi:10.24234/wisdom.v2i1.773
2. Cascio J. Facing the age of chaos [Internet]. 2020 [cited 2025 Apr 9]. Available from: <https://medium.com/@Cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
3. Thailand Nursing and Midwifery Council. Nursing and midwifery strategic plan 2022-2026. Bangkok: Suetowan Press; 2022. (in Thai)
4. Topp SM. COVID-19 and global health systems. In: *The Routledge Handbook of Global Development*. Routledge; 2022. p. 455-68.
5. Wisaedonwai J. Goodbye VUCA, hello BANI: inviting school directors to adapt themselves and schools to keep up with change [Internet]. 2022 [cited 2025 Apr 9]. Available from: <https://educathai.com/knowledge/articles/652> (in Thai)
6. Nuankaew Y, Chindarak P. Catholic education leadership in the BANI world era. *Journal of Association of Professional Development of Educational Administration of Thailand*. 2024;6(2):435-50. (in Thai)
7. Chullasutthi N, Kasorn K, Charoenphol S, Jedaman P. Innovative leadership with change management in government organization under VUCA Era. *Journal of Multidisciplinary Humanities and Social Sciences*. 2024;7(1):310-28. (in Thai)
8. Tiase VL, Kawamoto K, Sward KA. Supporting Nursing Efficiency by Understanding Workload: A Critical Need. *Mayo Clinic Proceedings: Digital Health*. 2023;1(4):629-31. doi:10.1016/j.mcpdig.2023.11.002
9. Vishwakarma SS, Pandey SK. Agile Transformation: Business Strategies and Best Practices for VUCA and BANI World [Internet]. *Business, Management and Economics*. IntechOpen; 2024. [cited 2025 Apr 9]. Available from: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.1006870>
10. Bennis W, Nanus B. *The strategies for taking charge*. Leaders, New York: Harper. Row. 1985;41.
11. Johnson SA, Macchiano S, Harding A. Enhance strategic planning and execution skills through leadership investment. *Nursing Management (Springhouse)*. 2025;56(1):44-8. doi:10.1097/nmg.000000000000210
12. Ahmad S, Wasim S. AGILE Methodology in Healthcare and Medical Practices: A Narrative Review. *Scholars International Journal of Traditional and Complementary Medicine*. 2023;6(8):129-33. doi:10.36348/sijtcm.2023.v06i08.002
13. Rungjang K. VUCA to BANI: challenges of early childhood education management. *Journal of BSRU-Research and Development Institute*. 2024;9(1):282-91. (in Thai)
14. Cascio J. Human responses to a BANI world [Internet]. 2022 [cited 2025 Apr 9]. Available from: <https://medium.com/@cascio/human-responses-to-a-bani-world-fb3a296e9cac>



15. James AH, Dimond R, Jones A, Watkins D, Kelly D. Leading through the COVID-19 pandemic: Experiences of UK executive nurse directors. *Journal of Advanced Nursing*. 2025;81(3):1463-75. doi:10.1111/jan.16329
16. Risling TL, Low C. Advocating for Safe, Quality and Just Care: What nursing leaders need to know about artificial intelligence in healthcare delivery. *Nursing Leadership (1910-622X)*. 2019;32(2):31-45. doi.org/10.12927/cjnl.2019.25963
17. Weber P, Peltonen LM, Junger A. The essence and role of nurses in the future of biomedical and health informatics. In: Mantas J, et al., editors. *Achievements, milestones and challenges in biomedical and health informatics*. Amsterdam: IOS Press; 2022. p. 164-76.
18. Yongchaiyoot P, Arannapoom V. Strategies for developing nursing leadership in the 21<sup>st</sup> century. *Vajira Nursing Journal*. 2024;26(2):136-50. (in Thai)
19. Alkhaqani AL. Future challenges for nursing: An overview. *Al-Ameed Journal for Medical Research and Health Sciences*. 2023;1(1):2. doi.org/10.61631/3005-3188.1001
20. Tenório AKD, Cunha MFM da, Santos ET de S, Ribeiro N da C, Carvalho DO, Amestoy SC. Evidence-based management and the nurse's decision-making process. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*. 2024;17(2):e5277. doi:10.55905/revconv.17n.2-209.
21. Mularz LA. Riding the waves of change: Teaching nurse leaders to surf. *Nursing Management*. 2024 Jun 1;55(6):51-4. doi:10.1097/nmg.000000000000137
22. Vuorivirta-Vuoti E, Kuha S, Kanste O. Nurse leaders' perceptions of future leadership in hospital settings in the post-pandemic era: A qualitative descriptive study. *Leadership in Health Services (Bradford, England)*. 2023;ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/lhs-05-2023-0032
23. Azzellino G, Bordoni M. Transformational leadership: The key to reducing Intention to leave in nurses. *NSC Nursing*. 2024;3(4):78-85. doi:10.32549/OPI-NSC-109.
24. Phra Maha Piset S, Phra Somporn N, Suksabai C. The Educational management in the VUCA world Era. *Journal of Political Science, Mahamakut Buddhist University*. 3(5):133-55. (in Thai)
25. Ratanapitakdhada C, Trirat P. Educational leaders' competencies to survive and thrive in a BANI World. *The Journal of Pacific Institute of Management Science (Humanities and Social Science)*. 2023;9(1):16-28. (in Thai)