



สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน  
ANTI-MONEY LAUNDERING OFFICE

# BANI WORLD

กับการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

นายเอกพงศ์ ไพศาลโรจน์  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

## BANI World กับการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

นายเอกพงศ์ ไพศาลโรจน์  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ  
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

### VUCA สู่ BANI World

การเปลี่ยนแปลงของโลกในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา ทุกท่านคงเห็นแล้วว่า บริบทแนวโน้มของโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซับซ้อน และคาดเดายากมากขึ้นจนยากจะปรับตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีที่นับว่าเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้ผู้คนบนโลกสามารถเชื่อมโยงถึงกันได้ง่ายอย่างไรพรมแดนภายในเวลาไม่กี่วินาที ทำให้ทุกอย่างสะดวกรวดเร็วจนผู้คนขาดสมาธิและไม่สามารถรอคอยอะไรที่ใช้เวลานานได้ ซึ่งตัวเร่งสำคัญที่กระตุ้นให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นไปอย่างรวดเร็ว คือ กรณีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในปี พ.ศ. 2563 ที่ทำให้เกิดการบังคับปรับตัวของผู้คน จนเกิดเป็นการดำรงชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) และกลายเป็นกระแสโลกใหม่ (New World) ที่ยากจะหลีกเลี่ยงได้ จึงทำให้มีการอ้างอิงถึงแนวคิด BANI World<sup>1</sup> ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงจากแนวความคิด VUCA World<sup>2</sup> อย่างสิ้นเชิง ทำให้ทุกองค์กรต้องศึกษาและทำความเข้าใจแนวคิดดังกล่าว เพื่อเตรียมการรองรับและรับมือกับบริบทของโลกที่เปลี่ยนไปได้เหมาะสม โดย VUCA และ BANI มีองค์ประกอบของแนวคิด ดังนี้

VUCA World	BANI World
<b>V</b> : Volatility (ความผันผวนสูง)	<b>B</b> : Brittle (ความเปราะบาง)
<b>U</b> : Uncertainty (สถานะที่ไม่แน่นอน)	<b>A</b> : Anxious (ความวิตกกังวล)
<b>C</b> : Complexity (ความซับซ้อนเชิงระบบ)	<b>N</b> : Non-linear (ความไม่เป็นเส้นตรง)
<b>A</b> : Ambiguity (ความคลุมเครือ)	<b>I</b> : Incomprehensible (ความยากจะเข้าใจ)

จากเดิมแนวความคิด VUCA World เคยเป็นแนวทางหลักในการอธิบายสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนของโลก แต่ปัจจุบันอาจไม่สามารถตอบโจทย์ความท้าทายในยุคนี้ได้อีกต่อไป จึงได้มีการเสนอแนวคิดใหม่อย่าง BANI World เพื่ออธิบายโลกที่มีความซับซ้อนขึ้นในระดับที่สูงกว่า โดยมีองค์ประกอบที่ย่อมาจาก **B**rittle (เปราะบาง), **A**nxious (วิตกกังวล), **N**onlinear (ไม่เป็นเส้นตรง), และ **I**ncomprehensible (ยากจะเข้าใจ) ซึ่งถูกนำเสนอโดย Jamais Cascio นักมนุษยศาสตร์และนักประพันธ์ชื่อดังชาวอเมริกา ที่ได้ใช้อธิบายบริบทของโลกใหม่ที่ไม่ใช่มองแค่บริบทของสภาพแวดล้อมภายนอกแต่ยังลงลึกไปถึงระดับความรู้สึกนึกคิดของผู้คนที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและภาคธุรกิจ เพื่อให้ทุกภาคส่วนตระหนักและเรียนรู้สำหรับ “การรับมือ” และปรับเปลี่ยนโครงสร้างของสังคม องค์กร ให้สามารถอยู่รอดได้ในสถานะที่ยากจะเข้าใจที่การเปลี่ยนแปลงได้เป็นไปอย่างรวดเร็ว

<sup>1</sup> Cascio, J. (2020). Facing the Age of Chaos: Introducing the BANI Framework.

<sup>2</sup> U.S. Army War College. (1992). Army War College study: Strategic leadership and decision making in the VUCA environment.

**B : Brittle (เปราะบาง)** เป็นการเข้ามาแทนที่ “ความผันผวน” ที่หมายถึง การที่แม้จะดูภายนอกว่า แข็งแกร่งจากผลของตัวเลขเชิงสถิติ หรือผลประกอบการต่าง ๆ ที่ดูมีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่เมื่อมองลึกไปในระบบภายในที่ใช้ขับเคลื่อนจะเห็นถึงความไม่เป็นระบบและขาดความยืดหยุ่น ซึ่งอาจสะท้อนได้จาก สุภาชิตไทยที่ว่า “ข้างนอกสุขใสข้างในเป็นโพรง” ระบบที่เปราะบางนี้แม้ดูภายนอกจะมีเสถียรภาพมาก แต่ภายในจะกลับกลายเป็นระบบที่มีรูพรุนและพังทลายลงได้เมื่อเวลาผ่านไป โดยเฉพาะการต้องเผชิญกับแรง กระทบของสภาวะแวดล้อมที่รุนแรง เหมือนกับแก้วที่แม้จะดูแข็งแรงแต่กลับเปราะบางและสามารถแตก ได้ง่ายเมื่อถูกกระแทก ซึ่งโลกที่มีความเปราะบางเช่นนี้จะทำให้องค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา เช่น วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน โรคระบาดที่ส่งผลกระทบต่อระบบห่วงโซ่อุปทาน หรือการ เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจนองค์การไม่สามารถปรับตัวได้ทัน รวมทั้งสภาวะของ สงครามระหว่างประเทศที่อาจขยายไปสู่สงครามระดับโลกได้

**แนวทางการปรับตัว :** เพื่อป้องกันไม่ให้องค์กรมีระบบที่ดูมีความแข็งแรงแต่ขาดความยืดหยุ่น องค์กรต้องมุ่งเน้นการสร้างความยืดหยุ่น (Resilience) ให้เกิดขึ้น เพื่อไม่ให้มีลักษณะเป็นเหมือนแก้วที่ดู แข็งแรงทนทานแต่เมื่อเจอแรงกระแทกกลับพร้อมที่จะแตกได้ทุกเมื่อ โดยการเตรียมความพร้อมรับมือ เช่น การกระจายแหล่งทรัพยากรเพื่อไม่ให้กระจุกตัวอยู่เพียงที่ใดที่หนึ่ง หรือการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดการพึ่งพาปัจจัย ภายนอกที่ไม่อาจควบคุมได้ นอกจากนี้ องค์กรต้องมีการพัฒนากลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและ ความพร้อมในการดำเนินงานในภาวะวิกฤตอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้

**A : Anxious (วิตกกังวล)** มีความเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับ “ความไม่แน่นอน” ซึ่งเกิดจากความกลัวว่า สิ่งสำคัญจะสูญหายหรือแตกสลายได้ทุกเมื่อ ความวิตกกังวล จึงทำหน้าที่เป็นกลไกในการปกป้องความ ปลอดภัยในสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดเดาได้ความไม่แน่นอนสูง ซึ่งสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วทำให้องค์กรรวมทั้งบุคลากรมีความวิตกกังวลในความมั่นคงของงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่ การเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยี และทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยหากองค์กรไม่สามารถสร้างความ มั่นใจให้กับบุคลากรได้ อาจส่งผลให้ขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพการทำงานลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

**แนวทางการปรับตัว :** ความวิตกกังวลที่กระทบต่อองค์กรมักเกิดขึ้นในระดับบุคลากรไปจนถึงระดับ ผู้บริหาร อันเป็นผลมาจากความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา องค์กรจึงควร พัฒนา ในระดับจิตสำนึกและการสร้างค่านิยมร่วมกันระหว่างบุคลากร โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมที่เน้น Well Being ที่สนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา (Upskill & Reskill) เพื่อช่วยให้สามารถปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ การสนับสนุนและจัดทำแนวทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง และโอกาสในการเติบโตอย่างชัดเจน รวมทั้งการสนับสนุนภาวะผู้นำที่เข้าใจและมีความเห็นอกเห็นใจ (Empathetic Leadership) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีความเข้มแข็งลดภาวะความวิตกกังวลในระดับบุคคลลงได้

**N : Non-linear (ความไม่เป็นเส้นตรง)** ถูกพัฒนามาจาก “ความซับซ้อนเชิงระบบ” ซึ่งเป็น อีกขั้นหนึ่งภายใต้ความซับซ้อนที่มากขึ้นของโลกสมัยใหม่ อันเกิดจากความจริงที่ว่าระบบที่เราใช้ชีวิตและ ดำเนินอยู่นั้นมีความซับซ้อนโดยเนื้อแท้ ซึ่งไม่อาจอธิบายหรือหาสาเหตุได้จากวิธีการหรือแนวความคิดเดิม ๆ ได้เสมอไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มตลาดที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีที่พัฒนาแบบก้าวกระโดด

พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การใช้แนวทางการบริหารแบบเดิมที่เป็นเชิงเส้น (Linear Planning) อาจไม่ได้ผลอีกต่อไปแม้จะอยู่ภายใต้สถานการณ์เดียวกัน

**แนวทางการปรับตัว :** เมื่อแนวความคิด วิธีการ หรือมาตรการแบบเดิมอาจไม่สามารถตอบโจทย์หรือแก้ไขปัญหาแบบเดิมให้กับองค์กรได้ตลอดไป องค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นการบริหารแบบความคล่องตัว ไม่จำกัดเฉพาะแบบใดแบบหนึ่ง หรือ Agile Management เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ต้องฝึกวิเคราะห์การจำลองสถานการณ์ภายใต้สภาวะที่แตกต่างกันออกไป (Scenario Planning) มาช่วยในการคาดการณ์และเตรียมแผนรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และต้องมุ่งเน้นพัฒนาการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูลซึ่งจะสามารถใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Data-driven Decision Making) เพื่อใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์แนวโน้มและปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม และที่สำคัญต้องฝึกทักษะของบุคลากรให้เป็นคนที่มีแนวคิดเชิงนวัตกรรม (Innovation Thinking) ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ปรับตัว และแสวงหาแนวทางการพัฒนาอยู่เสมอ

**I : Incomprehensible (ความยากจะเข้าใจ)** ถูกพัฒนามาจากการก้าวข้าม “ความคลุมเครือ” ที่เข้าใจได้ว่าโลกใบนี้มีความซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากการไม่เป็นเส้นตรงเสมอไป โดยอาจลองพิจารณาจากการพัฒนา Software ที่อาจมีโค้ดบางบรรทัดที่ดูซ้ำซ้อนหรือไม่สำคัญ แต่การลบโค้ดดังกล่าวอาจทำให้โปรแกรมหยุดทำงานหรือไม่สามารถทำงานได้ ซึ่งสิ่งที่ทำให้เกิดความสับสนคือ การที่ไม่มีคำอธิบายที่ชัดเจนสำหรับเหตุการณ์นี้ ซึ่งแน่นอนว่า ในยุคที่ข้อมูลมีจำนวนมากและซับซ้อนมากขึ้น องค์กรอาจเผชิญกับความยากลำบากในการแยกแยะว่า ข้อมูลใดสำคัญ ข้อมูลใดน่าเชื่อถือ จนอาจทำให้เกิดความสับสนและตัดสินใจผิดพลาดได้

**แนวทางการปรับตัว :** เพื่อแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลที่มีอยู่เป็นจำนวนมากขององค์กรจนยากที่จะเข้าใจหรือใช้ประกอบการตัดสินใจ องค์กรต้องมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการวิเคราะห์ และเพิ่มประสิทธิภาพในการนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจ โดยเฉพาะการใช้ AI และ Big Data Analytics มาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลและให้ข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญสามารถนำไปใช้ได้จริง นอกจากนี้ จะต้องพัฒนาผู้นำและบุคลากรในการใช้ Sensemaking Approach เพื่อช่วยให้เข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อนและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดังนั้น องค์กรในยุค BANI World ที่ต้องเผชิญกับความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความไม่เป็นเส้นตรง และความซับซ้อน ซึ่งอาจทำให้แนวทางการบริหารองค์กรแบบเดิมที่เคยประสบความสำเร็จในอดีต อาจไม่สามารถนำมาใช้ในยุคนี้ได้มีประสิทธิภาพอีกต่อไป การปรับตัวและการสร้างความยืดหยุ่นให้กับองค์กรจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างมากในการที่จะนำพาองค์กรให้รอดพ้นกับสภาวะเช่นนี้ รวมทั้งการบริหารความวิตกกังวลของบุคลากร การนำแนวคิด Agile การสร้างความชัดเจน และการใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ มาประยุกต์ใช้บริหารงานภายในองค์กรจะทำให้สามารถรับมือกับความท้าทายเหล่านี้และจะอยู่รอดและเติบโตได้ในโลกที่มีความเป็นพลวัตและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

---

**บรรณานุกรม**

ธนาคารไทยพาณิชย์. (2566). *BANI บริบทโลกใหม่ที่ภาคธุรกิจเล็ก-ใหญ่ควรรู้เพื่อ 'รับมือ'*. จาก

<https://www.scb.co.th/th/personal-banking/stories/tips-for-you/bani-world>.

Cascio, J. (2020). *Facing the Age of Chaos: Introducing the BANI Framework*. Retrieved from

<https://medium.com>

Stefan F.Dieffenbacher. (2023). *BANI World: What is it and Why We Need it*. Retrieved from

<https://digitalleadership.com/blog/bani-world/>

U.S. Army War College. (1992). *Army War College study: Strategic leadership and decision making in the VUCA environment*. Carlisle Barracks, PA.



สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน  
ANTI-MONEY LAUNDERING OFFICE

