

nami

10 สกิลทองของ ผู้นำยุค AI

Leaders Make the Future



Bob Johansen
Jeremy Kirshbaum
และ Gabe Cervantes
เขียน

ณิชา บัวกลิ่น แปล



Ride the Waves of Change

10 สกิลทองของ
ผู้นำยุค AI

Leaders Make the Future



คำนำสำนักพิมพ์

โลกทุกวันนี้ไม่เพียงเปลี่ยนแปลงเร็วอย่างน่าใจหาย แต่
ยังเปลี่ยนไปในทิศทางที่คาดเดายากด้วย การเมือง เทคโนโลยี
ช่องทางสร้างรายได้ หรือแม้แต่เทรนด์ต่างๆ พลิกผันได้ในชั่วข้ามคืน
ดังนั้น อะไรที่เคยเวิร์กเมื่อ 5 ปีก่อน ตอนนี้อาจใช้ไม่ได้แล้ว บทบาท
ของผู้นำยุคใหม่จึงไม่ใช่การควบคุมทุกอย่างให้อยู่ในแผน แต่คือ
การรับมือกับความไม่แน่นอนอย่างมีสติ และกล้าตัดสินใจเมื่อ
ยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน

Leaders Make the Future 10 สกิลทองของผู้นำยุค AI
เขียนขึ้นจากโจทย์ยากของยุคปัจจุบัน โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานด้าน
การคาดการณ์อนาคตและการพัฒนาผู้นำที่องค์กรทั่วโลก พวกเขา
เสนอวิธีคิดและมุมมองใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับบริบทของโลกในยุค
ที่คนส่วนใหญ่เข้าถึง AI มาดูกันว่าเราจะใช้ AI เสริมศักยภาพ
ให้ผู้นำด้วยทักษะสำคัญทั้ง 10 ทักษะได้อย่างไรในฐานะเครื่องมือ
ช่วยวิเคราะห์และมองอนาคตอย่างเป็นระบบ

อนาคตอาจจะไม่ชัดเจนก็จริง แต่ทักษะของผู้นำเป็นสิ่งที่เรา
เตรียมให้พร้อมได้ ในโลกที่ไม่มีสูตรสำเร็จอีกแล้ว คุณอยากเป็น
สุดยอดผู้นำหรือผู้นำล้ำหลัง อยู่ที่คุณเลือก

ด้วยความปรารถนาดี



อุทิศให้
ดักลาส ซี. เองเกลบาร์ต
1925-2013

ผู้บุกเบิกยุคแรกและผู้ส่งเสริม
คุณค่าของการเพิ่มศักยภาพแก่นำมนุษย

ปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์
คือสื่อกลางความร่วมมือทางสังคม
ซึ่งใช้เครื่องมือดิจิทัล
ในการสร้างสรรค์ภาษา สื่อ
รูปภาพ รหัส และดนตรีใหม่ๆ
จากรูปแบบที่มีอยู่แล้ว

ปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์
บ่มเพาะกระบวนการสร้างสิ่งใหม่ในโลกดิจิทัลอันน่าทึ่ง
ที่จะขยายขีดความสามารถของเหล่าผู้บริหารและภาวะผู้นำ

การเพิ่มศักยภาพ หมายถึง การใช้ปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์
เพื่อยกระดับ เพิ่มศักยภาพ และขยายขีดความสามารถ
ในการเป็นผู้นำของมนุษย์
ให้พร้อมเผชิญโลกซึ่งวุ่นวายมากขึ้นเรื่อยๆ

สารบัญ

คำนำ ในโลกอันวุ่นวาย ปัญหาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์
จะช่วยเสริมศักยภาพผู้นำได้อย่างไร 13

บทนำ ทักษะความเป็นผู้นำ 10 ทักษะที่เสริมศักยภาพ
ด้วยปัญหาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ในโลก
ที่วุ่นวายไม่รู้จบ 19

**1 ปัญหาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์
จะพลิกโฉมวงการผู้นำ 47**

ผู้นำที่ใช้ปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์เพิ่มศักยภาพจะขับเคลื่อน
ด้วยแผนที่ยุคดิจิทัลที่ดีกว่า และใช้ปัญญาประดิษฐ์นี้แทนการ
ตัดสินใจของมนุษย์ได้ นำประหลาดใจที่ผู้นำซึ่งใช้ปัญญาประดิษฐ์
เชิงสร้างสรรค์จะมีศักยภาพและความเป็นมนุษย์มากขึ้น

**2 ความใฝ่รู้ที่เพิ่มศักยภาพ
ด้วยการมองย้อนกลับจากอนาคต 83**

การมองเห็นเหตุการณ์ล่วงหน้าเริ่มต้นจากความใฝ่รู้
ปัญหาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้ผู้นำทุกคน
ได้ริเริ่มและคอยหล่อเลี้ยงจินตนาการใหม่ๆ พร้อมทดสอบ
แนวคิดนั้นได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำจะล้มเร็ว ล้มก่อน
และล้มแบบไม่เจ็บตัวมากนัก ผู้นำที่ได้เพิ่มศักยภาพแล้ว
จะเรียนรู้ได้มากกว่าจากวงจรความล้มเหลวที่ดีนี้

- 3 การเพิ่มศักยภาพความชัดเจน** **104**
ปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้ผู้นำได้พัฒนาเรื่องราวที่ชัดเจนและได้ลองวิธีเล่าเรื่องในแบบที่ดีที่สุด และปล่อยวางความเชื่อมั่นลงได้
- 4 การเพิ่มศักยภาพให้**
การพลิกสถานการณ์ที่ตัดสินใจยาก **124**
สถานการณ์ที่ตัดสินใจยากคือปัญหาที่ตัดสินใจเลือกทางออกยาก แต่เราเปลี่ยนมันให้เป็นโอกาสได้ ปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้ผู้นำได้เติบโตในพื้นที่ตรงกลางระหว่างการตัดสินใจที่เร็วเกินไปและการตัดสินใจที่ช้าเกินไป
- 5 การเพิ่มศักยภาพให้**
การมีส่วนร่วมทางชีวภาพ **141**
ปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้ผู้นำเข้าใจภูมิปัญญาแห่งธรรมชาติ และมีส่วนร่วมกับการวิฤตฉุกเฉินทางภูมิอากาศอันเลวร้ายที่เรากำลังเผชิญอยู่
- 6 การเพิ่มศักยภาพให้การเรียนรู้**
แบบสร้างประสบการณ์ **161**
เกมที่เพิ่มความสมจริงโดยปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์จะกลายเป็นสื่อกลางในการเรียนรู้ที่เข้ากับผู้เรียนอย่างทรงพลังที่สุดในประวัติศาสตร์ และเด็กรุ่นใหม่จะได้เปรียบจากการใช้สื่อการเรียนรู้

- 7 การเพิ่มศักยภาพ**
เพื่อลดการแบ่งฝักแบ่งฝ่าย 187
- ปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้ผู้นำลดความโกรธลง
ค้นพบทางเลือกและเชื่อมโยงคนที่มีความคิดต่างชั่วคราว
เพื่อหาจุดร่วมที่ทุกคนเห็นตรงกัน
- 8 การเพิ่มศักยภาพให้**
การสร้างทรัพย์สินส่วนรวม 207
- ปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้ผู้นำค้นหา
สิ่งที่ทุกคนให้คุณค่าเหมือนกันและเป้าหมายที่มีร่วมกัน
จากนั้นแสดงตัวอย่างให้เห็นเพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้
แล้วเราจะเลือกทำอะไรร่วมกัน
- 9 การเพิ่มศักยภาพให้การรวมกลุ่มอัจฉริยะ** 227
- ปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้ดีดอาวุธให้ผู้นำ
ด้วยผู้ช่วยอัจฉริยะ (AI agents) ดังนั้น มนุษย์และผู้ช่วยอัจฉริยะ
จะปรับตัวและทำงานร่วมกันเพื่อส่งมอบคุณค่า
ในแบบที่ไม่เคยมีมาก่อน
- 10 การเพิ่มศักยภาพให้ความแข็งแกร่ง**
ที่มาพร้อมความอ่อนน้อม 242
- ปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้ผู้นำเข้าใจว่า
คนอื่นมองพวกเขาอย่างไร ความชัดเจนของผู้นำจะมีคุณค่า
ก็ต่อเมื่อคนรับฟังคำพูดของพวกเขาอย่างถูกต้อง
และตั้งใจให้คนลงมือทำได้

II การปลอมประโลมผู้คน 258

ปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ทำได้แค่บางอย่างเท่านั้น
ผู้นำต้องใจเย็นและมีสติเมื่อต้องเจอกับอนาคต
ที่เปราะบาง นานักงวล ไม่ตรงไปตรงมา และเข้าใจยาก
การปลอมประโลมผู้คนต้องใช้สิ่งที่เคนทาโร โทยามะ
เรียกว่าเจตนา ดุลยพินิจ และการควบคุมตนเอง

สรุปสาระสำคัญ ผู้นำที่เพิ่มศักยภาพด้วยปัญญาประดิษฐ์ เชิงสร้างสรรค์จะเพิ่มความเป็นมนุษย์ให้กับภาวะผู้นำ ของคุณอย่างไร 266

คู่มือการสนทนา 279

อ่าวอิงเชิงอรรถ 290

บรรณานุกรม 302

กิตติกรรมประกาศ 315

เกี่ยวกับผู้เขียน 319

เกี่ยวกับสถาบันเพื่ออนาคต 323

คำนำ

ในโลกอันวุ่นวาย ปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ (GenAI) จะช่วยเหลือเสริมศักยภาพผู้นำได้อย่างไร

ในช่วงทศวรรษหน้า ผู้นำทุกคนจะได้รับการเพิ่มศักยภาพด้วยปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ หรือที่เรียกว่า GenAI ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง สำหรับกลุ่มสุดยอดผู้นำ นี่หมายถึงการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด สำหรับผู้นำที่ไม่มีความสามารถมากนัก นี่หมายถึงความสับสน การเสียสมาธิ การเสแสร้งที่ไม่มีวันจบ หนังสือ **Leaders Makes the Future 10** สกิลทองของผู้นำยุค AI เล่มนี้ ใช้วิธี “คิดแบบมองย้อนกลับจากอนาคต” นั่นหมายถึงการมองไปข้างหน้า 10 ปีแล้วย้อนมาคิดว่าตอนนี้ต้องทำอะไรบ้างจึงจะประสบความสำเร็จ เพื่อแสดงให้เห็นว่า จะพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและขยายขอบเขตมนุษยธรรมได้อย่างไรบ้าง

ปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์หรือ GenAI หมายถึงสื่อและเครื่องมือดิจิทัลที่เรียนรู้จากสถิติ ข้อมูลข่าวสาร และรูปแบบที่มีอยู่แล้ว แต่ใช้เนื้อหาเหล่านั้นสร้างเนื้อหาใหม่ขึ้นมา AI ประเภทนี้

ไม่ได้เก่งเรื่องการเลียนแบบมนุษย์หรือดึงข้อมูลทั่ว ๆ ไปเท่านั้น แม้ว่านี่จะเป็นงานส่วนหนึ่งที่ AI ทำได้ก็ตาม แต่คือการผสมผสานแนวคิด รูปภาพ วิดีโอ รหัส กระบวนการ และอื่น ๆ อีกมากมายในรูปแบบที่ซับซ้อน AI ค้นหาข้อมูล สร้างเนื้อหาของตัวเอง และลงมือดำเนินการเอง บางครั้งมีมนุษย์คอยควบคุม แต่บางครั้งก็ทำด้วยตัวเอง

GenAI มีพัฒนาการมายาวนาน คำว่า “ปัญญาประดิษฐ์ (AI)” ถูกบัญญัติขึ้นในการประชุมครั้งประวัติศาสตร์ของผู้นำด้านเทคโนโลยีที่มหาวิทยาลัยดาร์ตมัธในปี 1956 แต่กลับเป็นทางเลือกที่น่าเสียดาย ปัจจุบัน GenAI ยังอยู่ในขั้นเริ่มต้น และเรายังไม่มีภาษาที่เหมาะสมในการอธิบายปรากฏการณ์นี้ว่ามันจะเข้ามาพลิกโฉมผู้นำและภาวะผู้นำในทศวรรษหน้าอย่างไร เพื่อทำความเข้าใจทิศทางการเปลี่ยนแปลงนี้ คุณจำเป็นต้องคิดแบบมองย้อนกลับจากอนาคต

ประเด็นหลักของหนังสือเล่มนี้คือวิธีที่ GenAI จะเพิ่มพูนศักยภาพของผู้นำอาวุโสและผู้นำรุ่นใหม่ หากมองย้อนกลับจากอนาคตในอีก 10 ปีข้างหน้า เห็นได้ชัดว่าสุดยอดผู้นำจะเพิ่มศักยภาพได้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง แต่วิธีที่พวกเขาควรเพิ่มศักยภาพตัวเองหรืออยากเพิ่มศักยภาพให้ตัวเองด้านใดบ้างนั้นยังไม่ชัดเจน หนังสือ **Leaders Make the Future 10** สกิลทองของผู้นำยุค AI จะให้แนวทางที่ใช้ได้จริงเพื่อช่วยผู้นำและผู้นำรุ่นใหม่ทุกคนในการตัดสินใจว่าพวกเขาอยากมีส่วนร่วม

ในอนาคตอย่างไร

หนังสือ *Leaders Make the Future* ฉบับภาษาอังกฤษตีพิมพ์ครั้งแรกในปี 2009 ทักษะพื้นฐานของการเป็นผู้นำในอนาคต 10 ทักษะกลายเป็นหลักปฏิบัติตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา แต่เราปรับปรุงและพัฒนาองค์ความรู้เหล่านั้นในการตีพิมพ์ครั้งนี้ ทั้งยังเพิ่มเนื้อหาใหม่และปรับปรุงเนื้อหามากถึง 75% เนื้อหาส่วนใหญ่ที่เพิ่มเข้ามาคือบทบาทของ GenAI ในการเพิ่มพูนศักยภาพของ 10 ทักษะนั้น ในขณะที่นักเขียนหลายคนทำนายว่า GenAI จะลดความเป็นมนุษย์ของผู้นำ แต่เราเชื่อว่า GenAI มีศักยภาพมากในการคืนความเป็นมนุษย์สู่ภาวะผู้นำ หนังสือเล่มนี้จะแสดงให้เห็นว่าต้องทำอย่างไร

ภาวะผู้นำที่ได้รับการเพิ่มศักยภาพจาก AI จะเป็นความร่วมมือระหว่างผู้นำที่เป็นมนุษย์และทรัพยากรดิจิทัลเพื่อให้ผู้นำบริหารความคิดของพวกเขาเอง ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพและถูกท้าทายมากขึ้นเรื่อย ๆ ใจความหลักของหนังสือเล่มนี้จะคอยกระตุ้นความคิดของคุณโดยเริ่มด้วยคำถามเชิงลึก อย่างเช่น คำถามเหล่านี้

- มนุษย์ทำอะไรได้ดีที่สุด และมนุษย์อยากสงวนอะไรไว้
- GenAI ทำอะไรได้เหนือกว่ามนุษย์
- ผู้นำแต่ละคนอยากเพิ่มศักยภาพอย่างไรบ้าง
- GenAI และมนุษย์จะร่วมมือกันสร้างสรรค์สิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อนได้อย่างไรบ้าง

หนังสือเล่มนี้จะทำให้ผู้อ่านมองเห็นกรอบความคิดในการตอบคำถามเหล่านี้ ทั้งสำหรับตัวเองและองค์กร

หนังสือ **Leaders Make the Future 10** สกิลทองของผู้ในยุค AI มีเทมเพลตที่ผู้อ่านนำไปใช้ตัดสินใจว่าหากอนาคตเป็นอย่างไรที่หนังสือเล่มนี้กล่าวไว้จริง คุณอยากเพิ่มศักยภาพด้านใดบ้าง

จุดประสงค์ของหนังสือเล่มนี้คือการไขข้อข้องใจและทำความเข้าใจความสัมพันธ์อันซับซ้อนระหว่างภาวะผู้นำและ GenAI ที่จะเกิดขึ้นตลอดทศวรรษหน้า หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้ผู้นำทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ชัดเจน และสร้างสรรค์มากขึ้น มีหนังสืออีกหลายเล่มที่เกี่ยวกับวิธีทำงานอัตโนมัติด้วย GenAI รวมถึงวิธีพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ แต่เราให้ความสำคัญกับผู้นำระดับสูงและผู้นำรุ่นใหม่ รวมถึงวิธีที่พวกเขาไม่ใช้แค่การบริหารจัดการ

ภาวะผู้นำที่มีการเพิ่มศักยภาพแล้วจะทำให้ผู้นำทำงานในขอบเขตที่กว้างขวางและลึกซึ้งได้มากกว่าตอนที่พวกเขาทำงานคนเดียว หนังสือเล่มนี้ประกอบด้วยวิธีทำงานเชิงปฏิบัติ แนวทางด้านจริยธรรม และหลักปฏิบัติในการเป็นผู้นำแบบใหม่เพื่อประสานความร่วมมือระหว่างมนุษย์และจักรกล

ผู้นำแห่งอนาคตจะประยุกต์คุณสมบัติของพอมดแกนดัลฟ์และบิลล์ เกตส์มาใช้เพื่อหลอมรวมตรรกะและภูมิปัญญา ทั้งระบบอัลกอริทึมและการเรียนรู้แบบไร้ประพจน์เข้าด้วยกัน ในอีก 10 ปีข้างหน้า แม้แต่ผู้นำที่เก่งที่สุดก็จะใช้เครื่องมือ GenAI ในแบบเฉพาะตัว

ไม่อย่างนั้นก็จะหลุดจากการแข่งขันไปเลย

ในท้ายเล่มมีคู่มือการสนทนาที่นำไปใช้พัฒนาตัวเอง หรือนำไปใช้ในคอร์สและเวิร์กช็อปได้เลย

บทนำ

ทักษะความเป็นผู้นำ 10 ทักษะ ที่เสริมศักยภาพด้วยปัญญาประดิษฐ์ เชิงสร้างสรรค์ในโลกที่วุ่นวายไม่รู้จบ

ผู้ไม่มองการณ์ไกล

ย่อมเผชิญความทุกข์ในเร็ววัน¹

-- ชงจ้อ

การคิดแบบมองย้อนกลับจากอนาคต

จะช่วยให้ผู้นำที่พัฒนาศักยภาพแล้วเติบโตได้ในอนาคต
ที่ทั้งไม่แน่นอน น่ากังวล คาดเดาไม่ได้ และเข้าใจยาก²

หนังสือ Leaders Make the Future 10 สกิลของวงผู้นำ
ยุค AI จะมีพื้นฐานมาจากทักษะความเป็นผู้นำทั้ง 10 ทักษะ
ที่จำเป็นต่อการประสบความสำเร็จในอนาคต

- **ทักษะการตั้งคำถามจากการคิดแบบมองย้อนกลับจากอนาคต** หากไม่มีความตื่นตาตื่นใจและความกระหายใคร่รู้ วิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคตมักจะวนเวียนอยู่กับกรอบความรู้เดิม
- **ทักษะความชัดเจน** ในฐานะผู้นำ คุณจะสร้างความเข้าใจและสื่อสารได้อย่างชัดเจนและเรียบง่ายในเวลาที่คุณสนทนาได้อย่างไร โดยยังคงไว้ซึ่งเนื้อหาสาระ
- **ทักษะการพลิกสถานการณ์ที่ตัดสินใจยาก** คุณจะแก้ไขสถานการณ์ที่ตัดสินใจยากให้ดีขึ้นได้อย่างไร แม้จะไม่สามารถแก้ไขได้อย่างสมบูรณ์ก็ตาม
- **ทักษะการมีส่วนร่วมทางชีวภาพ** คุณมีความเห็นอกเห็นใจต่อระบบนิเวศมากพอที่จะเรียนรู้จากธรรมชาติ แล้วใช้ภูมิปัญญานั้นมาประกอบการตัดสินใจของตัวเองหรือไม่ การค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ต่อวิกฤตสภาพอากาศเป็นเรื่องเร่งด่วน อย่างที่นักเขียนชื่อเดวิด คอร์ทเทนกล่าวไว้ว่า “ไม่มีใครชนะในโลกที่ดับสิ้นแล้ว”³
- **ทักษะการเรียนรู้แบบลงมือทำ** คุณมีศักยภาพที่จะเรียนรู้โดยการรับรู้ประสบการณ์ทางกายภาพและประสบการณ์เสมือนจริงใหม่ๆ ที่ไม่คุ้นเคยหรือไม่
- **ทักษะการลดการแบ่งฝักแบ่งฝ่าย** คุณลดความขัดแย้งของคนที่มีความเห็นไม่ตรงกันหรือมีมุมมองสุดโต่งพร้อมกับสร้างความสงบและแก้ไขความขัดแย้งที่อยู่คนละขั้วเหล่านี้ได้หรือไม่

- **ทักษะการสร้างทรัพยากรส่วนรวม** คุณสร้างทรัพยากรส่วนรวมหรือสินทรัพย์ที่ใช้ร่วมกันให้มีทั้งความร่วมมือและการแข่งขันภายในนั้นได้หรือไม่
- **ทักษะการรวมกลุ่มปฏิบัติการอัจฉริยะ** คุณจัดระเบียบการรวมกลุ่มทำงานของมนุษย์กับตัวแทนอัจฉริยะโดยใช้สื่อต่าง ๆ และเลือกสื่อที่ดีที่สุดเพื่อรับมือกับความท้าทายในการสื่อสารแต่ละแบบได้หรือไม่
- **ทักษะความเข้มแข็งที่มาพร้อมความอ่อนน้อม** คุณจะเป็นผู้หน้าที่โปร่งใสแบบไม่อึดอัดเพื่อให้การเปิดเผยและความจริงใจโดยไม่ต้องโฆษณาตัวเองได้หรือไม่
- **ทักษะการปลอบประโลมผู้คน** ในการเป็นผู้นำของคุณ คุณให้ความสำคัญกับเป้าหมายที่ชัดเจน การตัดสินใจอย่างรอบคอบ และวินัยหรือไม่

บ็อบเขียนถึงประสบการณ์ของเขาที่วิทยาลัยการทัพบกสหรัฐ (US Army War College) และได้รู้จักกับแนวคิด VUCA ซึ่งหมายถึงโลกที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ⁴⁾ ไว้ในหนังสือ *Leaders Make the Future* ฉบับภาษาอังกฤษพิมพ์ครั้งที่ 1 ทักษะความเป็นผู้นำแห่งอนาคตทั้ง 10 ทักษะคือการคาดการณ์ของบ็อบว่าผู้นำต้องมีทักษะอะไรเพื่อที่จะประสบความสำเร็จในโลกอนาคตตามแนวคิด VUCA

ในหนังสือ *Leaders Make the Future 10* สกิลทอง
ของผู้นำยุค AI เล่มนี้ได้ยืนยันเรื่องทักษะความเป็นผู้นำในอนาคต
10 ทักษะและปรับปรุงทั้ง 10 ทักษะนี้ในหลายๆ ด้านที่สำคัญ ดังนี้

- เราจะเริ่มด้วยการคิดแบบมองย้อนกลับจากอนาคตอย่าง
กระตือรือร้น ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาวิสัยทัศน์
ที่กว้างไกลให้แข็งแกร่งขึ้น ด้วยทักษะนี้ เราจะพูดถึงสิ่ง
ที่เราเรียกว่า *สัญญาตญาณนักปฏิบัติ* และ *การสร้างต้นแบบ*
*อย่างรวดเร็ว*ไว้ในฉบับพิมพ์ครั้งก่อนๆ
- การมีส่วนร่วมทางชีวภาพคือการตีความใหม่ให้กับ
กลุ่มคำว่า *ความเห็นอกเห็นใจในระบบนิเวศอย่างลึกซึ้ง*
การใส่ใจธรรมชาติเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพออีกต่อไป
ผู้นำจะต้องมีส่วนร่วมกับปัญหาทางภูมิอากาศอย่างเร่งด่วน
- การรวมกลุ่มปฏิบัติการอัจฉริยะเข้ามาแทนที่แนวคิดเดิม
ของ*การจัดการกลุ่มปฏิบัติการอัจฉริยะ* กลุ่มทำกิจกรรม
แบบสร้างสรรค์ที่แยกออกมาไม่เพียงพอจะรับมืออนาคต
ซึ่งวุ่นวายมากขึ้นเรื่อยๆ ผู้นำจะต้องระดมและประสาน
กลุ่มปฏิบัติการอัจฉริยะที่ประกอบด้วยมนุษย์และตัวแทน
อัจฉริยะที่สร้างสรรค์งานได้
- ความโปร่งใสและความสำรวม ซึ่งเป็นสิ่งที่เราเรียกว่า
ความโปร่งใสแบบไม่โอ้อวด ที่เคยกล่าวถึงนั้นไม่ตอบโจทย์
อีกต่อไป ผู้นำต้องแสดงให้เห็นความเข้มแข็งควบคู่กับ
ความถ่อมตน ผู้นำจำเป็นต้องมีอำนาจบาบริมีแต่แสดงออก

อย่างถ่อมตน ผู้นำที่ยโสโอหังและบงการอย่างมั่นใจจะกลายเป็นผู้นำที่เปราะบางในไม่ช้า

- เราจะปิดท้ายด้วยการปลอบประโลมผู้คน เป็นทักษะจำเป็นที่จะช่วยให้ผู้นำที่พัฒนาศักยภาพแล้วยึดมั่นในเป้าหมายที่แท้จริงของมนุษย์ วิจารณ์ญาณ และวินัย

ประเด็นสำคัญที่สุดคือเราได้เพิ่มคำว่า “เพิ่มศักยภาพ” ในทักษะความเป็นผู้นำในอนาคตทั้ง 10 ทักษะเพื่อดูว่า GenAI จะพลิกโฉมทักษะแต่ละข้ออย่างไร ยกเว้นเรื่องการปลอบประโลมผู้คนซึ่งเป็นสิ่งที่มนุษย์จะต้องทำเอง เมื่อเราใช้คำว่า “เพิ่มศักยภาพ” เรากำลังต่อยอดจากงานบุกเบิกของดักลาส ซี. เองเกลบาร์ต ซึ่งเป็นคนแรกที่อธิบายวิสัยทัศน์ของเขาเกี่ยวกับ “การเพิ่มศักยภาพสติปัญญามนุษย์” ในปี 1962 ไว้ว่า

“การเพิ่มศักยภาพสติปัญญามนุษย์ หมายถึง การเพิ่มขีดความสามารถของมนุษย์ในการจัดการสถานการณ์ปัญหาที่ซับซ้อน...และความเป็นไปได้ในการหาทางแก้ไขปัญหาที่ดูเหมือนจะไม่มีทางแก้⁵”

สำหรับเหล่าผู้นำ การเพิ่มศักยภาพ หมายถึง การขยายผล การพัฒนา และการขยายขีดความสามารถในฐานะผู้นำที่เป็นมนุษย์เพื่อเผชิญโลกที่วุ่นวายมากขึ้น

จากโลกแบบ VUCA สู่โลกแบบ BANI

ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ หรือที่เรียกกันว่าโลกแบบ VUCA เป็นแนวคิดที่วิทยาลัยการทัพบกสหรัฐฯ นำเสนอเป็นครั้งแรกในทศวรรษ 1980 แม้ว่าคำนี้จะเริ่มแพร่หลายหลังเหตุการณ์ 11 กันยายน 2001 ก็ตาม โลกแบบ VUCA และทักษะความเป็นผู้นำ 10 ทักษะในอนาคตจากหนังสือ *Leaders Make the Future* ฉบับภาษาอังกฤษพิมพ์ครั้งที่ 1 ยิ่งยากเกินความเข้าใจสำหรับคนส่วนใหญ่ในปี 2009 3 ปีต่อมา เมื่อหนังสือฉบับพิมพ์ครั้งที่ 2 ออกมาในปี 2012 โลกแบบ VUCA และความจำเป็นที่ต้องมีทักษะความเป็นผู้นำแบบใหม่ก็ชัดเจนยิ่งขึ้น บ็อบพลิกมูมองแง่ลบของโลกแบบ VUCA ให้กลายเป็นการเรียกร้องเชิงบวกสำหรับภาวะผู้นำแบบใหม่ซึ่งเน้นวิสัยทัศน์ ความเข้าใจ ความชัดเจน และการปรับตัวได้ไวแทน

และในครั้งนี่ หนังสือ **Leaders Make the Future 10 สกิลทองของผู้นำยุค AI** เล่มนี้จะพาคุณไปสำรวจโลกที่ซับซ้อนกว่าโลกแบบ VUCA หรือก็คืออนาคตที่เร่งด่วนนี้ต้องการทักษะความเป็นผู้นำขั้นสูง ที่ผสมผสานพลังของมนุษย์และพลังจากดิจิทัล คลื่นลูกใหม่ ซึ่งดูเหมือนจะเป็นคลื่นสึนามิเสียด้วยกำลังก่อตัวขึ้น เนื่องจาก GenAI จะเข้ามาเสริมทักษะความเป็นผู้นำในอนาคตทั้ง 10 ทักษะนี้ ซึ่งกลายเป็นตัวเปลี่ยนเกมอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม ศักยภาพใหม่ๆ ของสื่อที่เน้นความร่วมมือนี้ย่อมนำมาซึ่งอันตรายร้ายแรงเช่นกัน

ทักษะเหล่านี้เป็นที่ต้องการมากขึ้นเท่าทวีคูณ แล้วเราจะใช้ GenAI ยกระดับ พัฒนา หรือเพิ่มทักษะแต่ละด้านอย่างไร รอบคอบได้อย่างไร หากใช้ GenAI ในทางผิด เครื่องมือเหล่านี้ อาจบั่นทอนความเป็นผู้นำแบบมีมนุษยธรรมได้

เห็นได้ชัดว่าเราจำเป็นต้องมีแนวทางความเป็นผู้นำแบบใหม่ ผลกระทบของโควิด-19 ยังคงอยู่ขณะที่เราเตรียมรับมือกับการระบาดใหญ่ครั้งต่อไป ภูมิรัฐศาสตร์โลกถูกแบ่งเป็นขั้วต่างๆ ทำให้เกิดความแตกแยก คนส่วนใหญ่ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศได้ชัดเจน แต่บางคนกลับเชื่อว่าเป็นเรื่องหลอกลวง และการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศต้องอาศัยความร่วมมือในระดับโลกที่ยากจะจินตนาการได้ เทคโนโลยีใหม่ๆ มีแนวโน้มจะเติบโตได้ดีแต่ยังไม่น่าเชื่อถือ

อนาคตแบบบาบี (BANI)

จาเมส์ กัสโซ เพื่อนร่วมงานของเรานำเสนอกรอบความคิดอันมีประสิทธิภาพที่รู้จักกันในชื่อ BANI (โลกที่เปราะบาง น่ากังวล ไม่ตรงไปตรงมา และเข้าใจได้ยาก) เพื่อสรุปอนาคตที่วุ่นวายขึ้นเรื่อยๆ และต่อยอดจากแนวคิดโลกแบบ VUCA⁶

เปราะบาง ระบบที่เปราะบางไม่ได้ล่มสลายอย่างสวยงาม เมื่อระบบที่เปราะบางล้มเหลว มันไม่ใช่แค่พังทลาย แต่จะแตกสลายเลยทีเดียว สิ่งใดก็ตามที่เปราะบาง สิ่งนั้นอาจล่มสลายได้ทันที ในปี 2024 เมื่อเรือบรรทุกสินค้าลำมหึมาชนสะพาน

ข้ามอ่าวบอลทิมอร์ สะพานไม่ได้แค่บิตอง แต่แตกเป็นเสี่ยง ๆ สิ่ง
ที่เปราะบางมักจะดูแข็งแกร่งเช่นเดียวกับสะพานนั้น และอาจจะเคย
แข็งแกร่งจริง ๆ ในสภาวะปกติจนกระทั่งถึงจุดที่รับไม่ไหว จากนั้น
ทุกสิ่งทุกอย่างก็พังทลายลง

ความแข็งแกร่งเป็นภาพลวงตาของความเปราะบาง ระบบ
ที่เปราะบางในโลกแบบ BANI อาจส่งสัญญาณมาตลอดวาระระบบนั้น
ดี แข็งแกร่ง และยังไปต่อได้ แม้จริง ๆ แล้วจะล่มสลายอยู่รอบมร่อ
ก็ตาม ความเปราะบางมักเกิดจากความพยายามที่จะเพิ่ม
ประสิทธิภาพสูงสุดด้านการเงิน อำนาจ อาหาร หรือการทำงาน
ความเปราะบางเป็นผลจากการไม่เต็มใจหรือไม่เพื่อกำลังสำรอง
หรือความอ่อนปรนไ้วในระบบ เพราะต้องการรีดเอาคุณค่าทุก
หยาดหยดออกมาจากระบบนั้น

น่ากังวล ความกังวลนำมาซึ่งความรู้สึกสิ้นหวัง ความ
หวาดระแวงว่าไม่ว่าจะทำอะไรก็ผิดไปหมด ความกังวลนี้สัมพันธ์
กับภาวะซึมเศร้าเป็นอย่างมาก ในโลกที่น่ากังวล เราต่างใช้ชีวิต
แต่ละวันไปกับการรอคอยว่าหายนะครั้งหน้าจะเกิดขึ้นเมื่อไร
ดูเหมือนว่าทุกทางเลือกจะนำไปสู่หายนะ และมีแนวโน้มทำให้
สถานการณ์แย่งหรือดีขึ้นพอ ๆ กัน

สภาพแวดล้อมของสื่อสมัยใหม่ดูเหมือนจะถูกออกแบบมา
ให้เรากังวลใจมากขึ้น โดยจงใจกระตุ้นให้เรากลัวด้วยวิธีต่าง ๆ
การนำเสนอข้อมูลซึ่งเพิ่มความวิตกกังวลนั้นจะเน้นที่ข้อมูลด่วน
มากกว่าข้อมูลถูกต้อง นี่คือโลกของ **ข้อมูลเท็จ** เป็นคำที่ใช้เรียก

องค์ความรู้ไม่ดีซึ่งจำแนกเป็นหมวดหมู่กว้าง ๆ อันรวมไปถึงการ
เจตนาโกหก ความผิดพลาดโดยบังเอิญ การหลอกลวง ทฤษฎี
สมคบคิด และข่าวปลอม

ในโลกที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและการเชื่อมต่อที่มากเกินไป
ข้อมูลเท็จซึ่งถูกแชร์ต่อได้ง่าย ๆ อย่างแพร่หลายอาจเป็นภัยได้

ไม่ตรงไปตรงมา ในโลกที่ไม่ตรงไปตรงมาดูเหมือนว่า
เหตุและผลจะไม่เชื่อมโยงกันหรือไม่ได้สัดส่วนกัน อาจเป็นเพราะ
ระบบอื่นเข้ามาแทรกแซงหรือบิดบัง อาจมีเหตุและผลซ่อนอยู่
หรือมีความล่าช้าระหว่างการกระทำที่เราเห็นและผลที่เราได้รับ
หรือแอบมีความต้องการพึงพาระบบเก่า ๆ ในโลกที่ไม่ตรงไปตรงมา
เช่นนี้ ผลจากการกระทำหรือไม่กระทำอาจทำให้เกิดผลลัพธ์
ที่คลาดเคลื่อนไปมาก การตัดสินใจเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ อาจนำไปสู่
ผลกระทบที่ยิ่งใหญ่ ทั้งในแง่ดีและแง่ร้าย หรือเราอาจทุ่มเท
แรงกายแรงใจลงไปในมหาศาล พยายามสู้แล้วสู้อีก แต่แทบไม่เกิด
อะไรขึ้น

ความไม่ตรงไปตรงมาโดยเฉพาะในกรณีที่เหตุและผล
ไม่สมมูลกัน ปรากฏให้เห็นชัดเจนแล้วในโลกการเมืองระหว่าง
ประเทศ ตั้งแต่การโจมตีทางไซเบอร์ไปจนถึงการก่อการร้าย เรา
เห็นสิ่งนี้ในแวดวงเศรษฐกิจ ตั้งแต่การครอบงำโดยภาคการเงิน
อันซับซ้อน ไปจนถึงระบบการซื้อขายอัลกอริทึมที่ผันผวนอย่าง
รวดเร็ว และแน่นอนว่าปรากฏการณ์นี้ยังพบในโลกธรรมชาติ
ตั้งแต่สภาพภูมิอากาศไปจนถึงโรคระบาดครั้งใหญ่

เข้าใจได้ยาก ไม่ใช่ที่เราไม่เข้าใจว่ากำลังเกิดอะไรขึ้น แต่คำว่าเข้าใจได้ยากหมายความว่า เป็นเรื่องยากมากที่จะเข้าใจว่า *ทำไม* สิ่งนั้นจึงเกิดขึ้น เราได้เห็นเหตุการณ์และการตัดสินใจมากมายที่ดูไม่สมเหตุสมผลหรือไร้แก่นสาร ไม่ว่าจะ เป็นเพราะมันนานเกินไปจนหาต้นตอไม่เจอ ยากเกินอธิบาย หรือเป็นแค่เรื่องไร้สาระ ดูเหมือนว่าสิ่งนี้จะฝังอยู่ในระบบปัญญาประดิษฐ์ที่เราเริ่มสร้างกันอยู่ ยิ่งผู้ช่วยอัจฉริยะของเรามีความซับซ้อนมากขึ้น เร็วรู้มากขึ้น และทำสิ่งต่างๆ ได้มากขึ้นเท่าไร เราก็ทำความเข้าใจวิธีตัดสินใจของพวกมันอย่างแม่นยำได้ยากขึ้นเท่านั้น การมีข้อมูลเพิ่มเติมไม่ได้รับประกันว่าเราจะเข้าใจได้ดีขึ้น ซ้ำร้ายอาจเป็นสาเหตุของความไม่เข้าใจนั้นอีกด้วย การมีข้อมูลมากขึ้นอาจให้ผลตรงกันข้าม มันจะขัดขวางความสามารถในการเข้าใจโลกของเรา ทำให้แยกแยะเสียงรบกวนออกจากสัญญาณจริงๆ ได้ยาก

การรับรู้ข้อมูลมากเกินไปสุดท้ายแล้วจะลงเอยด้วยการไม่เข้าใจอะไรเลย

คำว่าเปราะบางเป็นคำวิเศษณ์ที่ทรงพลังมากในเวลานี้ และในสถานการณ์ที่เปราะบาง เราจะต้องการความเป็นผู้นำที่ยอมผ่อนปรนแต่ไม่สูญเสียความหนักแน่น คนจะวิตกกังวลมากขึ้น ซึ่งจะต้องอาศัยภาวะผู้นำที่สร้างความเชื่อมั่นได้ ในขณะที่เดียวกัน ก็ต้องเป็นผู้นำที่ยอมรับความเป็นจริงของ BANI ไม่ตรงไปตรงมา หมายความว่าผู้นำต้องคิดนอกกรอบ และมีใจพร้อมจะปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดและปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว ภาวะที่เข้าใจ

ได้ยากหมายความว่าผู้นำจะต้องจินตนาการและแก้ไขสถานการณ์ เฉพาะหน้าให้มากกว่าสิ่งที่พวกเขาเข้าใจในตอนนั้น

สำหรับหลายคน อนาคตแบบ BANI เป็นเรื่องเข้าใจยาก พวกเขาจะมองหาความแน่นอนและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน คนที่ปรารถนาความแน่นอนนี้จะรวมตัวกันเป็นกลุ่มภายใต้ธง ที่หลากหลาย และกลายเป็นเป้าหมายของพวกเขาครั้งศาสนา หรือหัวรุนแรงซึ่งสัญญาว่าจะแก้วิกฤตที่แก้ไม่ได้อันทำให้อนาคต แบบ BANI ยุ่งยากขึ้นอีก ในอนาคตแบบ BANI ไม่มีใครจะมั่นคง หรืออก และจงระวังคนที่อ้างว่าทำได้ แม้ความไม่แน่นอนคือ สิ่งที่ไม่แน่นอน แต่ผู้นำมีความชัดเจนได้ เราเรียกสิ่งนี้ว่า *เจตนา ที่ยืดหยุ่น* คือการแสดงความชัดเจนว่าคุณต้องการมุ่งหน้าไปที่ใด แต่จงยืดหยุ่นกับวิธีที่จะพาคุณไปถึงที่นั่น

สุดท้ายผู้นำจะเตรียมใจรับมือกับโลกแบบ BANI และหาวิธี ทำให้อนาคตดีขึ้นให้ได้ ผู้นำต้องเรียนรู้วิธีสร้างอนาคตท่ามกลาง สภาพแวดล้อมอันแปรปรวน น่ากังวล ไม่แน่นอน และยากจะเข้าใจ การคาดการณ์อย่างมีวินัยช่วยให้ผู้นำตัดสินใจได้ดีขึ้นในวันนี้ เราไม่จำเป็นต้องปล่อยอนาคตไปตามยถากรรม

ผู้นำหลายคนเจอกับโลกแบบ BANI อยู่แล้ว แต่พวกเขา ยังตอบสนองอย่างไม่สร้างสรรค์ และโอกาสการได้แสดงความเป็นผู้นำในอนาคตก็ไม่มั่นคง ผู้นำบางคนยังคงทำงานในโหมด สั่งการและคอยควบคุม พวกเขาด่วนตัดสินใจและสรุปผลง่าย ๆ ในขณะที่บางคนตัดสินใจช้าเกินไปและต้องเสียโอกาสทองเพราะ

ไม่ยอมลงมือทำ ผู้นำบางคนรู้สึกมีดบาดด้าน ขณะที่บางคน กิระแวงและตั้งคำถามกับทุกสิ่งรอบตัว ผู้นำบางคนจะตอบสนอง ต่ออนาคตแบบ BANI ด้วยความโกรธหรือความหงุดหงิด บางคน จะเลือกข้างและเริ่มหาเรื่อง บางคนเชื่ออย่างบริสุทธิ์ใจว่า ความมุ่นวายจะหายไปเองเมื่อทุกอย่างกลับสู่สภาวะปกติในที่สุด การตอบสนองของผู้นำในแบบต่างๆ นี้เป็นเรื่องที่เข้าใจได้ แต่ถือว่า บกพร่องและอันตราย

โลกแบบ BANI ดาบตี

เราปรับแนวคิดเกี่ยวกับโลกแบบ BANI เพื่อหาแนวทาง รับมือกับความมุ่นวายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การเจริญ เติบโตในโลกอนาคตแบบ BANI ลองมองว่าการตอบสนองต่อ สิ่งเหล่านี้เป็นความสามารถที่จะเรียนรู้และมีความเป็นผู้นำรูปแบบ ใหม่เพื่อประสบความสำเร็จในอนาคตแบบ BANI

- การมีทั้ง*ความอ่อนปรน*และความชัดเจนที่ปรับเปลี่ยนได้ จะช่วยให้คุณต่อสู้กับโลกอันแปรปรวนได้ ความสามารถในการฟื้นตัวคือศักยภาพของระบบ สถาบัน หรือบุคคล ในการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันด้วยการ อ่อนปรนและปรับตัว ดีกว่ายอมล่มสลาย ความสามารถในการฟื้นตัวเกิดขึ้นจากการมีทรัพยากรสำรองไว้ใช้ ยามฉุกเฉิน การเตรียมการ/วางแผนรับมือภาวะวิกฤต

หรือการลดการพึ่งพาสิ่งเดียวและกระจายความเสี่ยง

- การเอาใจใส่และความเห็นอกเห็นใจอย่างกระตือรือร้น จะช่วยต่อสู้กับโลกที่น่ากังวลได้ นั่นหมายถึงการตระหนัก การยอมรับ และ (หากเป็นไปได้) การตอบสนองต่อวิกฤต ที่ผู้คนในองค์กรหรือชุมชนเผชิญอยู่ รวมถึงการตั้งใจฟัง และให้ความสำคัญกับรายละเอียดสถานการณ์อย่าง เฉพาะเจาะจง ไปจนถึงการมองเห็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงกัน อย่างซับซ้อนซึ่งจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ หรือกระบวนการ
- เมื่อสถานการณ์ไม่เป็นไปตามเหตุและผล เราต้อง ตอบโต้ด้วยการคิดให้ไวไปพร้อมกับการแก้ปัญหา เฉพาะหน้าในสถานการณ์จริง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือการคิด หาทางแก้ไขใหม่ทันทีนั่นเอง สิ่งสำคัญคือเราต้องฝึกสมอง ให้คิดในรูปแบบใหม่ ๆ ลักษณะที่ไม่สมดุลและคาดเดา ไม่ได้ของระบบที่ไม่ตรงไปตรงมาหมายความว่าคู่มือการ ตอบสนองหรือรายการตรวจสอบที่กำหนดไว้ก่อนหน้านี้ อาจล้มเหลวหรือทำให้สถานการณ์แย่ลงได้ เราจะ ตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อเรารับรู้ สถานการณ์ใหม่หรือสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง และปรับความคิดให้เหมาะสมตามสถานการณ์นั้น
- เมื่อเจอเรื่องที่ยากเกินกว่าจะเข้าใจได้ ให้แก้ไขด้วยการ เปิดใจรับฟังทุกฝ่ายและคิดให้ครอบคลุมทุกมิติ ความ

สามารถในการรับรู้และตอบสนองต่อสถานการณ์วุ่นวายที่คุณไม่เข้าใจนั้น เกิดจากการยอมรับมุมมองและข้อมูลที่หลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน การคิดให้ครอบคลุมทุกมิติ หมายถึง การนึกภาพ (หรือจินตนาการ) อนาคตที่เปิดกว้าง โดยมองว่ามีความเป็นไปได้หลายรูปแบบ ขณะเดียวกันก็ต้องไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบความคิดหรือข้อจำกัดต่างๆ ในอดีต ผู้นำต้องหลีกเลี่ยงทางเลือกที่จำกัดแค่ 2 ทาง และความคิดแบ่งฝักแบ่งฝ่าย มุมมองจากคนนอกมักสังเกตเห็นรูปแบบหรือจุดผิดปกติที่คนในอาจมองข้ามไปได้

อนาคตแบบ BANI และกรอบความคิดเชิงบวกที่ใช้มองโลกนี้ เปรียบเสมือนเลนส์ที่ช่วยให้เรารับรู้ ปรับตัว และตอบสนองต่อความโกลาหลต่างๆ ที่เราจะพบเห็นรอบตัวบ่อยขึ้นและรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ได้แม่นยำ หนังสือเล่มนี้ให้ความสำคัญกับมุมมองเกี่ยวกับความวุ่นวายที่มีผลกระทบต่อจิตใจมนุษย์มากพอๆ กับการพิจารณาปัญหาเชิงโครงสร้างและสถาบัน สิ่งที่คุณคนมักได้ยินซ้ำๆ เมื่อต้องเผชิญกับโลกที่คาดเดาและควบคุมไม่ได้โดยสิ้นเชิง คือความรู้สึกหลงทาง

อนาคตแบบ BANI ไม่บอกให้คุณรู้ว่าคุณต้องทำอะไรต่อไป แต่อนาคตที่มีทั้งวิกฤตและโอกาสช่วยให้มองเห็นสถานการณ์ปัจจุบันได้ชัดเจนขึ้น พร้อมทั้งแนะแนวทางไปข้างหน้า