

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีไอ

18-RP-49-GE-TRC-B Training of Trainers on Foresight Management for Strategic Planning Specialists

ระหว่างวันที่ 17-21 กันยายน 2561

ณ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

จัดทำโดย ดร.ชวาริพ จินดาวิจักษณ์

ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ฝ่ายบริการด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ

วันที่ 3 ตุลาคม 2561

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

จากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เคยมีมาก่อนในอดีต ส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนที่หาตัวจับยากได้ ทำให้ยากที่จะแยกแยะเหตุการณ์และระบุว่าเป็นสาเหตุที่เฉพาะเจาะจงได้ รวมทั้งการกล่าวถึงเหตุการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มตามความรู้เดิมอาจไม่เพียงพอ การวางแผนกลยุทธ์แบบเดิมที่อาศัยหลักในเทคนิคการอนุमानเชิงเส้นไม่สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตที่น่าจะเกิดขึ้นได้ในความถี่ที่แตกต่างกันโดยมีความเบี่ยงเบนมากขึ้นจากบรรทัดฐานก่อนหน้านี้ นโยบายที่มุ่งเป้าไปที่การบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะควรเป็นไปตามความเป็นไปได้ต่างๆ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกัน

วิธีการแบบ Cross cutting ควรนำมาใช้มากกว่าการนำเสนอแบบเดียว ซึ่งเป็นแนวทางดังกล่าวจะทำให้นักวางแผนมีมุมมองที่กว้างขึ้น เพื่อใช้ในแก้ปัญหาโดยการพึ่งพาอาศัยกันในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นจุดเด่นของการมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนนโยบายในระยะยาวโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาประเทศ

เนื่องจากข้อจำกัดด้านทรัพยากรสำหรับประเทศกำลังพัฒนาทำให้การมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์อาจทำได้ลำบาก ซึ่งการฝึกอบรมในโครงการนี้จะสามารถช่วยให้นักวางแผนกลยุทธ์เพิ่มความยืดหยุ่นในการตรวจจับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและช่วยให้การกู้คืนได้เร็วขึ้น

หลักสูตรนี้ เป็นหลักสูตรใช้ในการสร้างขีดความสามารถของนักวางแผนอนาคตและวางแผนกลยุทธ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 หลักสูตร ซึ่งใช้การฝึกอบรมไปยังกลุ่มเป้าหมายในประเทศต่างๆ โดยมีเป้าหมายคือการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรภาครัฐในประเทศสมาชิก APO ในการวางแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของประเทศ โดยการพึ่งพาการจัดการความคาดหวังและการวางแผนสถานการณ์ การฝึกอบรมนี้มุ่งหวังที่จะ

- จัดเตรียมผู้เข้าอบรมให้เข้าใจพื้นฐานและหลักการของการบริหารอนาคต รวมทั้งการวางแผนสถานการณ์และอธิบายถึงความเกี่ยวข้องและวิธีการที่เฉพาะเจาะจงกับหน่วยงานภาครัฐ
- พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรภาครัฐในการกำหนดกลยุทธ์เชิงคาดการณ์และทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ได้จากสถานการณ์ที่เป็นไปได้ในอนาคต
- ศึกษาความต้องการสำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์ที่อิงกับภาพจำลองอนาคตในหน่วยงานภาครัฐ

- สร้างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่สามารถเสริมสร้างขีดความสามารถของหน่วยงานภาครัฐ องค์กรและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มองค์กรให้มีความพร้อมสำหรับโลกที่สลับซับซ้อนและพึ่งพากันมากขึ้นในอนาคต

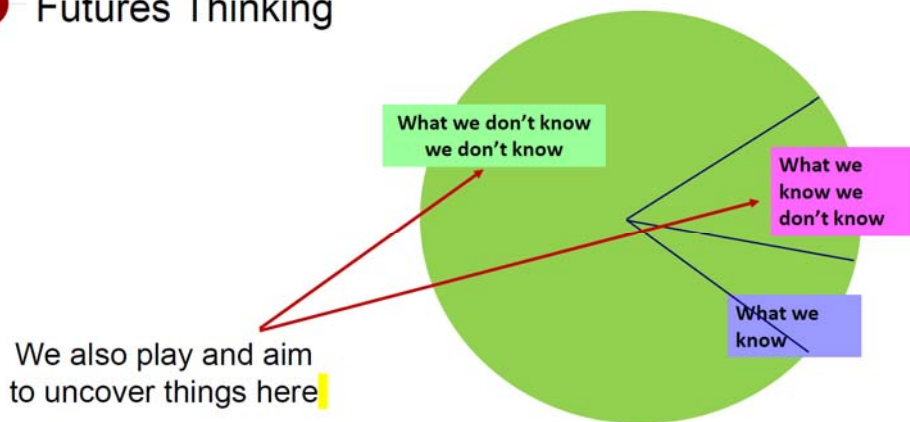
1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่างๆ พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย ได้แก่

บทนำ

การคาดการณ์อนาคตเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์โดยมีการของคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคตเพื่อระบุโอกาสและภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตในระยะยาว ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์กรในอดีตอาจมีข้อจำกัดในการมองอนาคตระยะยาว ซึ่งอาจละเลยในการมองภาพใหญ่และเรื่องที่ซับซ้อนมาก ซึ่งเรื่องเหล่านี้อาจมีผลกระทบต่อผลประโยชน์ที่ปกป้ององค์กรและควรเป็นเรื่องที่ต้องถูกยกระดับขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ระบบการบริหารอนาคตต้องใช้ในการสแกนสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่องและมีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างอนาคตที่น่าเชื่อถือที่จะนำไปสู่ความสำเร็จเป็นกระบวนการบริหารอนาคตเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นี่คือนักประเด็นหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอนาคตเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การเพิ่มประสิทธิภาพสามารถทำได้จากการจัดสรรทรัพยากรและการออกแบบการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุอนาคตที่ต้องการ

● Futures Thinking



การสร้างภาพจำลองอนาคต เป็นเครื่องมือในการบริหารซึ่งแนวทางดังกล่าวได้มาจากแนวทางการวิเคราะห์อนาคตจึงกลายเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญการบริหารอนาคตเพื่อช่วยให้องค์กรเข้าใจ คาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง

ในอนาคต การกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในอนาคต ประกอบด้วย

- การสืบค้นหาข้อมูล โดยใช้ Environmental Scanning;
- การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ Causal Layered Analysis (CLA)
- การทำ Backcasting
- การทำ Wildcards; Trends; Scenarios
- การชี้บ่ง optimal & robust strategies:

การกำหนด Focal Question

ก่อนที่จะดำเนินการทำ Environmental Scanning องค์กรควรที่จะตั้งคำถามที่อยากทราบในอนาคต ขึ้นมาก่อน เช่น

- ภูมิภาคเอเชียจะมีลักษณะอย่างไรในปี 2035
- ลักษณะภูมิอากาศจะเป็นอย่างไรในปี 2030 เป็นต้น

ซึ่งในการตั้ง Focal Question นั้น องค์กรอาจตั้งผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการอภิปราย หรือการสัมภาษณ์ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต รวมทั้ง มุมมองที่หลากหลายมิติ เช่น เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคมทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค

ลักษณะของคำถามหรือการอภิปราย อาจเป็นในคำถามที่เกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบัน ว่าตอนนี้เราอยู่ตรงไหน หรือมีเหตุการณ์อะไรที่สำคัญที่จะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ หรือมีปัจจัยอะไรที่กำลังขับเคลื่อนภูมิภาคนี้อยู่ หรือเรารู้สึกกังวลในเรื่องอะไรหรือไม่ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต หากเราสามารถกำหนด Focal question ได้ เราจะสามารถดำเนินการในขั้นต่อไปได้

การสืบค้นหาและรวบรวมข้อมูลโดยใช้ Environmental Scanning

องค์กรจะต้องสแกนและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่สำคัญต่อ Focal Question ซึ่งการทำ Environmental scanning นี้มีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- เพื่อเพิ่มความเข้าใจเชิงลึกและความกว้างของแหล่งที่มาของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังนำไปสู่สร้างอนาคตขององค์กร
- เพื่อชี้บ่งสัญญาณเตือนในช่วงต้นของปัญหาที่อาจจำเป็นต้องได้รับการตรวจสอบเมื่อเวลาผ่านไป
- ใช้ศึกษามุมมองของวิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อเห็นในว่าวันนี้จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตได้อย่างไร

ในการสืบค้นหาและรวบรวมข้อมูลนั้นจะดำเนินการใน 5 กลุ่มได้แก่ ข้อมูลทางสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและการเมือง โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็น มุมมองทางเลือกที่น่าสนใจ ระบุแนวโน้มในปัจจุบันและข้อมูลที่ไม่เป็นการยืนยันหรือความไม่แน่นอนเพื่อค้นหาสิ่งที่น่าสนใจต่อไป

ในการสืบค้นหาข้อมูลนั้น เพื่อหาสิ่งที่เราสนใจและควรพิจารณาในเรื่อง Bias ซึ่งเราสามารถที่จะป้องกันได้ โดย

- ถามตนเองว่าต้องการทราบอะไรบ้างเพื่อเปลี่ยนมุมมองปัจจุบันของเรา
- เรา มีความคิดเห็นในปัจจุบันอย่างไร?
- ใครมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันและหาเหตุผลว่าทำไมถึงมีความคิดที่ต่างออกไป?
- มีสมมติฐานที่เราสงสัยหรืออยู่ในความคิดหรือไม่?
- มีข้อมูลใดที่เรายอมรับ / ปฏิเสธโดยอัตโนมัติหรือไม่?
- ข้อมูลที่สามารถยืนยันมีอยู่หรือไม่?
- หากมีข้อมูลที่ไม่ยืนยัน (counter perspective) เรามุมมองทางเลือกอื่นหรือไม่?

การให้น้ำหนักและความสำคัญของข้อมูลที่สืบค้นมาว่าเป็นเรื่องที่สำคัญไม่ โดยองค์กรควรพิจารณาเรื่องนี้ได้ โดย

- ข้อมูลหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นออกมาเป็นสำคัญหรือไม่
- มีความผิดปกติของเหตุการณ์หรือข้อมูลที่เราน่าสนใจหรือไม่?
- เหตุการณ์/ข้อมูลในปัจจุบันมีความน่าสนใจขนาดไหนและอนาคตยังมีน่าสนใจต่อไปหรือไม่ หรือเป็นความน่าสนใจระยะสั้นๆ

เมื่อค้นหาข้อมูลหรือเหตุการณ์แล้ว ควรจัดทำตารางเพื่อสรุปข้อมูลต่างๆ โดยมีหัวข้อต่างๆ ได้แก่

- หัวข้อเรื่อง
- สรุปและอ้างอิงแหล่งข้อมูล
- ข้อมูลที่ไม่เห็นด้วย
- มีปัจจัยแวดล้อมหรือมุมมองอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวหรือไม่

โดยเครื่องมือที่สำคัญในการป้องกันการเกิด Bias เราควรทำ Casual Layer Analysis (CLA) เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Driving Force) โดยพิจารณาความลึกและคุณภาพของวาทกรรม (discourse) ต่างๆ ที่ค้นหามาได้

การวิเคราะห์หาแรงผลักดัน (Driving Forces Analysis)

แรงผลักดัน (Driving Forces) เหล่านี้เป็นปัจจัยภายนอกที่มีอยู่ และก่อให้เกิดหรืออาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการขององค์กร โดยปัจจัยเหล่านี้ควรพิจารณาเรื่องราวที่น่าสนใจ หรือในสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุม ซึ่งในบางครั้งก็ยากที่จะวาดเส้นแบ่งระหว่างแรงขับเคลื่อนภายนอกและปัจจัยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการควบคุม

แรงผลักดันอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจและ ปัจจัยทางการเมืองเช่น:

- ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ (การเพิ่มจำนวนประชากรการย้ายถิ่นเข้า / ออกรการเปลี่ยนแปลงอายุ / เพศโครงสร้าง ฯลฯ)
- กฎหมายและข้อบังคับ (มีผลกระทบต่อความเป็นเจ้าของที่ดินความสัมพันธ์ด้านแรงงาน สิ่งแวดล้อม มาตรการป้องกัน ฯลฯ)
- นโยบาย (การอุดหนุนการควบคุมราคาหรือการกำกับการควบคุมการนำเข้า / ส่งออกโควตา และอัตราภาษีอัตราแลกเปลี่ยน ฯลฯ)
- ตลาดและการแข่งขัน (ขนาดหรือการเข้าถึงท้องถิ่นระดับชาติและระดับนานาชาติ) ตลาด; การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นของผู้ผลิตในภูมิภาคอื่น ๆ ประเทศอื่น ๆ)
- เทคโนโลยี (มีชิ้นใหม่เครื่องจักร ฯลฯ)
- สถาบันการเมือง (นักแสดงหน้าใหม่อิทธิพลองค์กรทางสังคม)
- ข้อมูล (ความพร้อมใช้งาน, เทคโนโลยีการสื่อสาร)
- โอกาสการจ้างงานนอกภาคเกษตร (การแปรรูป, การผลิต, ธุรกิจ, บริการการเงิน ฯลฯ)
- ทรัพยากรธรรมชาติ (ลักษณะของกลุ่มน้ำความพร้อมใช้งานของน้ำใต้ดิน ระดับความเสื่อมโทรมของที่ดิน ฯลฯ)

แรงผลักดันข้างต้นสามารถจำแนกได้ตามความสามารถในการคาดการณ์ได้ ออกเป็น 2 ลักษณะได้แก่: แนวโน้ม (หรือ "แนวโน้มขนาดใหญ่") เป็นแรงผลักดันที่มีการเกิดขึ้นที่ดีและจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น หรือค่อนข้างแน่นอนที่จะเกิดขึ้น ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อสถานการณ์ในอนาคตทั้งหมด ตัวอย่างเช่น:

- การเติบโตของประชากร
- การบริโภคสินค้าที่กำหนด (อาหารหลักแหล่งพลังงาน)
- การเปิดเสรีทางการตลาด (ยกเลิกการอุดหนุนการลดภาษีศุลกากรเพื่อการเกษตรสินค้า)

แรงกระแทกหรือความเสี่ยงเป็นแรงผลักดันที่คาดเดาไม่ได้ อย่างไรก็ตามพวกเขามีความสำคัญในวิวัฒนาการของสถานการณ์ปัญหาใด ๆ ความไม่แน่นอนเหล่านี้จะกำหนดรูปร่างของ สถานการณ์เฉพาะตัวอย่างเช่น:

- การเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของประชาชนการเลือกบริโภคระหว่างผู้บริโภค
- สินค้าโภคภัณฑ์
- ความเสี่ยงเช่นภาวะน้ำท่วมภัยแล้ง
- การเปลี่ยนแปลงของราคาสินค้าโภคภัณฑ์หรือราคานำเข้า

อาจเป็นเรื่องยากที่จะแยกความแตกต่างระหว่างอนาคตที่เป็นไปได้และความไม่แน่นอน อาจมีปัจจัยบางอย่างดูเหมือนจะเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในวันนี้ แต่ก็ไม่แน่นอนในอนาคต ตัวอย่างเช่น ในหลายประเทศหรือภูมิภาคประชากรจะยังคงเติบโต แต่เราไม่สามารถมั่นใจได้ว่าอัตราการเติบโตจะเป็นอย่างไรในอนาคตหรือรูปแบบการย้ายถิ่นหรือโรคจะเปลี่ยนสภาพอย่างมาก ในการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนองค์กรควรให้ความสำคัญกับความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ดังกล่าวจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการพิจารณา

ซึ่งผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น ภัยแล้งหรือการเกิดเหตุการณ์ที่อุทกภัยที่เกิดขึ้นในอดีต สิ่งที่เกิดขึ้นครั้งล่าสุด ช่วงเวลาใด รูปแบบนี้ว่าจะได้รับการทำซ้ำในอนาคตหรือไม่

การวิเคราะห์ Casual Layer Analysis จากสิ่งที่เราสนใจ

CLA เป็นเครื่องมือเพื่อตั้งคำถามกับข้อมูลที่มีอยู่เพื่อป้องกัน Bias หรือการให้น้ำหนักกับข้อมูล โดยคำถามจะประกอบด้วย

- ใครเป็นผู้ที่พูดข้อมูลนี้ ใครละเลยที่จะไม่พูด?
- ผู้พูดข้อมูลปัจจุบันอยู่ในตำแหน่งใด?
- มุมมองพวกเขาเชื่อว่าถูกต้องหรือไม่?
- มีความลึกของข้อมูลในระดับใดที่เกิดการอภิปรายกัน?
- มีใครชนะไหม - ถ้าเราเชื่อหรือยอมรับข้อมูลนี้?
- มีใครสูญเสียไหม - ถ้าเราเชื่อหรือยอมรับข้อมูลนี้?
- มีใครจะทำอย่างที่ว่าบ้าง ในมุมมองของโลกที่กำลังจะถูกนำเสนอ?

ในการทำประเมิน CLA ประกอบด้วย 4 ระดับได้แก่

1. **บทสนทนา** รวมถึงแนวโน้มเชิงปริมาณต่าง ที่อาจพูดเกินจริงและใช้เพื่อจุดประสงค์ทางการเมือง ซึ่งได้มาจากการใช้ข้อมูลแนวโน้ม (โดยเฉพาะเชิงปริมาณ) หรือ คำชี้แจงสาเหตุทำให้เกิดข้อสงสัย
2. **เหตุผลของสังคม** รวมทั้งปัจจัยทางเศรษฐกิจวัฒนธรรมการเมืองและประวัติศาสตร์ โดยทั่วไปจะ ได้มาจาก "การวิเคราะห์" ของแนวโน้มเชิงปริมาณ ซึ่งอาจมีคำถามเกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ แต่ โดยปกติแล้วจะเป็นการยืนยันการวิเคราะห์เท่านั้น และจำไว้ว่า เราควรรหาว่า ใครชนะ ใครแพ้ และใครกล่าวถึงเรื่องพวกนี้
3. **โครงสร้างและวาทกรรม** ที่ถูกต้องตามกฎหมายและสนับสนุนโครงสร้างนั้น
4. **สิ่งที่เป็นอุปมาอุปไมยและตำนาน** ซึ่งภาพลักษณ์และความเชื่อพื้นฐานที่สังคมได้สร้างแนวทาง ของตนไปทั่วโลก

ใช้หลักการ CATA (Connect Anything To Anything) ช่วยพัฒนาความสามารถในการเชื่อมต่อโดยการ ทำเหมืองข้อมูลเพื่อความรู้และการประเมินผลกระทบ

การสร้างภาพจำลองในอนาคต (Scenario Development)

ในแง่การสร้างภาพจำลองในอนาคตนั้น องค์กรควรคำนึงถึงรายละเอียดและสถานการณ์ของภาพจำลอง รวมไปถึงการคาดการณ์หรือจินตนาการของเหตุการณ์หรือสถานการณ์ในอนาคต ซึ่งสถานการณ์สมมติที่กำหนดขึ้น อาจหมายถึงแรงขับเคลื่อนที่มีการอธิบายขยายความบริบทในอนาคตที่เป็นไปได้หรือน่าจะ เกิดขึ้น

บริบทต่างๆที่อาจกำหนดขึ้นภายในภาพจำลองอนาคตนี้จะมีผลซับซ้อนและมีพลวัตทำให้การ คาดการณ์เป็นเรื่องยากมากเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมในด้านต่างๆ อยู่ตลอดเวลา เช่นปัจจัย

ทางด้านประชากรศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมทั้งความคิดเกี่ยวกับสถานการณ์ในอนาคตของผู้เชี่ยวชาญต่างๆ

ในการพัฒนาภาพจำลองอนาคตจะไม่เหมือนกับการคาดการณ์หรือคาดการณ์อนาคต; กระบวนการนี้ไม่ได้พยายามที่จะใช้แนวโน้มในปัจจุบันและใช้เพื่ออธิบายภาพเดียวในอนาคต แต่ดูที่อนาคตที่แตกต่างกัน การพัฒนาภาพจำลองอนาคตนั้นเป็นงานที่ยากมากเนื่องจากความซับซ้อนของปัญหาและความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ การพัฒนาหรือการวางแผนสถานการณ์เป็นกระบวนการสร้างสรรค์ที่แตกต่างกัน แนวโน้มหรือสถานการณ์ในอนาคตจะถูกตั้งสมมุติฐานและรวมกันเพื่อสร้างภาพอนาคตที่เป็นไปได้ซึ่งแต่ละช่วงเวลาเพื่อที่จะนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ที่แตกต่างออกไป

เรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องตระหนักว่าในการเรียนรู้เรื่องนี้ อย่างน้อยที่สุดสถานการณ์ไม่ได้ถูกใช้เพียงแค่อธิบายถึงสถานการณ์ในอนาคตตามที่ผู้มีส่วนได้เสียต้องการในแง่ของวิสัยทัศน์ในอนาคตหรือวัตถุประสงค์ในการทำงานต่อ แต่จะอธิบายถึงอนาคตที่กำหนดโดยเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการควบคุมได้น้อยมากหรือไม่มีเลย แต่ผู้มีส่วนได้เสียต้องอยู่ด้วยกับเหตุการณ์นั้นในอนาคต

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning)

การสร้างสถานการณ์ที่แตกต่างกันจะเน้นถึงสถานะการณ์หรือเหตุการณ์ที่แตกต่างกันไปซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าสถานการณ์เหล่านี้จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนำไปใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้ จากเหตุการณ์หรือการกระทำที่มีแนวโน้มที่จะให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด สถานการณ์ที่เป็นไปได้มากที่สุดหรือที่อย่างน้อยจะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการสร้างผลลัพธ์ที่เลวร้ายภายในสถานการณ์ที่เป็นไปได้เช่นภายใต้สถานการณ์ภาพจำลองอนาคตนี้อาจทำให้ผู้บริหารระดับสูงวางแผนกลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงการพึ่งพาที่จะการนำเข้าปัจจัยการผลิต หรือ ต้องนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการผลิตใหม่ กระบวนการของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทำให้องค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่เป็นไปได้ ซึ่งอาจครอบคลุมการวิจัยและพัฒนา การสร้างนวัตกรรม ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างผลสำเร็จภายใต้สถานการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

การสื่อสารและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Communication and Changing attitude)

เป็นกระบวนการในการสื่อสารภาพจำลองอนาคตที่แตกต่างกัน โดยกล่าวถึงความเป็นไปได้และความปรารถนาของความเป็นไปได้ที่แตกต่างกันเหล่านี้ช่วยให้ผู้มีส่วนได้เสียทบทวนและเปลี่ยนทัศนคติของพวกเขา

กระบวนการสร้างภาพจำลองอนาคตนั้น ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถเข้าใจได้ว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันหรือเป็นเครื่องมือการเรียนรู้ในอนาคต โดยไม่จำเป็นว่าอนาคตที่สร้างขึ้นจะมีความถูกต้อง เป็นที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือจะช่วยให้องค์กรหรือกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในการเรียนรู้ปรับตัวและเสริมสร้างความร่วมมือของพวกเขาต่อบรรลุดัตุประสงค์ร่วมกัน โดยไม่สามารถปกป้องอคติหรือสมมุติฐานของตนเอง

ซึ่งผลลัพธ์จากการฝึกปฏิบัติในกิจกรรมต่างๆ สามารถศึกษาได้จากเอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)

ส่วนที่ 2: ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

โปรดระบุประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ โดยแบ่งเป็น

- ประโยชน์ต่อตนเอง
 - นำแนวคิดและวิธีการในการสร้างภาพจำลองอนาคตแบบนี้ไปใช้ในการสอน Scenario Planning
- ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด
 - นำแนวคิดและวิธีการในการสร้างภาพจำลองอนาคตแบบนี้ไปใช้ในการจัดทำ Scenario Planning
- ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพในหัวข้อนั้นๆ
 - นำแนวคิดและวิธีการในการสร้างภาพจำลองอนาคตแบบนี้ไปใช้ในการจัดทำ Scenario Planning เพื่อเชื่อมโยงไปสู่เรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60-180 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ
 - นำแนวคิดและวิธีการในการสร้างภาพจำลองอนาคตแบบนี้ไปใช้ในการจัดทำ Scenario Planning เพื่อฝึกอบรมและเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากรหน่วยงานภายในสถาบันฯ

ส่วนที่ 3 เอกสารแนบ

- รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ

18-RP-49-GE-TRC-B

Training of Trainers on Foresight Management for Strategic Planning Specialists

(17–21 September 2018, Bangkok, Thailand)

List of Resource Persons / Experts

Resource Person

Australia

Dr. (Ms.) Anita Sykes-Kelleher

Co-Founder
Centre for Australian Foresight
190 Park Street, Subiaco,
WA, 6008
Telephone: 61-439988119
Fax:
e-Mail: Anita.SykesKelleher@gmail.com

Mr. Marcus Barber

Director
Looking Up Feeling Good
68 Cummins Road, Brighton East
Victoria, 3187
Telephone: 61-422 553 021
Fax:
e-Mail: desiredfutures@netscape.net

18-RP-49-GE-TRC-B

Training of Trainers on Foresight Management for Strategic Planning Specialists

(17–21 September 2018, Bangkok, Thailand)

List of Participants

Cambodia

Mr. Phanith Him

Deputy Director
National Productivity Centre of Cambodia.
Ministry of Industry and Handicraft
45 Preah Norodom Boulevard, Khan Daun Penh,
Phnom Penh

Telephone: 85-5-23-211-141

Fax: 85-5-23-428-263

*e-Mail: phanith.npcc@gmail.com
chornay.pich@gmail.com*

Ms. Soeu Sophea

Chief of Productivity Training and Consultancy office,
National Productivity Center of Cambodia
Ministry of Industry and Handicraft
45, Norodom Boulevard, Khan Daun Penh,
Phnom Penh

Telephone: 85-5-23-2222-43

Fax: 85-5-23-428-263

*e-Mail: soeusophea@gmail.com
emoun82@yahoo.com*

Lao PDR

Ms. Dalina Vorachith

Deputy Director
Productivity Division
Department of Small and Medium Enterprise Promotion (DoSMEP)
Nong bone Road,
Vientiane Capital, 474

Telephone: 85-6-21-414-064

Fax: 85-6-21-410005

*e-Mail: dalinaal@hotmail.com
vsirisamphanh@yahoo.com*

Malaysia

Mr. AB. Rahim Yusoff

Deputy Director General

Malaysia Productivity Corporation(MPC)
Jalan sultan 46904
Petaling Jaya, 64

Telephone: 60-3-79557266

Fax: 60-3-79547910

e-Mail: abraham@mpc.gov.my

Mr. Surachet Polwanich
Director of Consult Division

Thailand Productivity Institute
1025 FL.12-15 Yakult Building Pahonyothin Rd.Samsaen-nai Payatai
Bangkok, 10400
Telephone: 66-2-619-5500 Ext.520
Fax: 66-2-619-8098
e-Mail: surachet@ftpi.or.th
spolwanich@gmail.com

Ms. Suthira Sangwan

Plan and Policy Analyst, Professional level
Strategy and Planning Division
Office of the Permanent Secretary, Ministry of Industry
No.75/6, Rama 6 Road, Ratchathevi,
Bangkok, 10400
Telephone: 66-2-202-3264
Fax: 66-2-202-3158-9
e-Mail: planecon55@hotmail.com
suthirapum@gmail.com

Mr. Suvit Janesawatpong

Manager
Management for Performance Excellence Department
Thailand Productivity Institute (FTPI)
12-15th Floor, Yakult Building, 1025 Pahonyothin Rd,
Bangkok, 10400
Telephone: 66-2-619-5500
Fax: 66-2-619-8092
e-Mail: suvit@ftpi.or.th

Vietnam

Mr. Luu Duc Khai

Deputy Director
Department on Public Services Policies
Central Institute for Economic Management (CIEM)
68 Phan Dinh Phung Str., Ba Dinh,
Ha Noi
Telephone: 84-8044460
Fax: 84-24-38456795
e-Mail: khai@mpi.gov.vn
ldk682001@yahoo.com

Dr. Kallaya Tantiyaswasdikul
Committee
Scenario Thailand Foundation
5/198 Panya Indra Road, Bang Chan, Khlong Sam Wa,
Bangkok, 10510
Telephone: 66-89-666-2964
Fax:
e-Mail: Kallaya.tan@gmail.com

Mr. Kumtorapol Buapatch
Trade Officer, Professional Level
Trade Policy and Strategic Office, Ministry of Commerce
563 Nonthaburi Rd, Bangkrasor, Muang,
Nonthaburi
Telephone: 66-02-507-7899
Fax: 66-02-547-4167
e-Mail: kaybuapatch9@gmail.com

Ms. Kunchuda Disyabutra
Senior Consultant
Thailand Productivity Institute
1025 FL.12-15 Yakult Building Pahonyothin Rd.Samsaen-nai Phayatai
Bangkok, 10400
Telephone: 66-2-6195500
Fax:
e-Mail: kunchuda@ftpi.or.th

Mr. Montien Loungdechanurak
Director
Communication Division
The Office of Permanent Secretary Ministry of Digital Economy and Society
The Government Complex, Chaeng Watthana Road, Laksi,
Bangkok, 10210
Telephone: 66-21416797
Fax: 66-21438023
e-Mail: montien.l@mdes.go.th

Ms. Pavinee Tanakitpiboon
Plan and Policy Analyst, Professional Level
Strategy and Plan Division
Office of the Permanent Secretary
3rd floor, 4th building, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Public
Health, Tiwanond Road, Muang,
Nonthaburi
Telephone: 66-2590-2459
Fax: 66-2591-8628
e-Mail: bps.pavinee@gmail.com

Mr. Kamaruddin Mohamad
Director
Department of Corporate Planning Development (CPD)
Malaysia Productivity Corporation
Jalan Sultan 46904
Petaling Jaya, Selangor, 64
Telephone: 60-3-7955-7266
Fax: 60-3-7954-7910
e-Mail: dinmohd@mpc.gov.my
dinmpc@mpc.gov.my

Singapore

Mr. Ang Chip Hong
Senior Associate Director

Singapore Management University
81 Victoria Street
Singapore, 188065
Telephone: 65-6828 0100
Fax: 65-6828 0101
e-Mail: chang@smu.edu.sg

Thailand

Mr. Chanchai Pornsirirung
Productivity Management Specialist

Thailand Productivity Institute
1025 FL.12-15 Yakult Building Pahonyothin Rd.Samsaen-nai Phayatai
Bangkok, 10400
Telephone: 66-2619-5500
Fax:
e-Mail: chanchai@ftpi.or.th

Dr. Chavatip Chindavijak
Senior Vice President

Management System Certification Institute, Industrial Development
Foundation
1025 Yakult Building, Floor2,11,18, Phaholyotin Road, Phayatai,
Bangkok, 10400
Telephone: 66-2 617 1727 ext.888
Fax: 66-2 617 1704
e-Mail: chavatip@masci.or.th

Mr. Ekkarat Ruangsripeak
Director
Policy and Planning Division
Thailand Institute of Scientific and Technological Research
35 Mu 3 Tambon Khlong Ha, Amphoe Khlong Luang,
Pathum Thani, 12120
Telephone: 66-2577 9380
Fax:
e-Mail: ekkarat@tistr.or.th

- กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)

Training of Trainers on Foresight Management for Strategic Planning Specialists

17-21 September 2018, Bangkok, Thailand

Program Outline (Tentative)

Venue

Hotel: Pullman Bangkok Hotel G, the Gallery 1, 36th Floor

Address: 188 Silom Road, Bangrak, Bangkok 10500 Thailand

Phone: +66 2352 4000

Website: <https://www.pullmanbangkokhotelg.com/>

Resource Persons:

1. **Mr. Marcus Barber**, Director, Looking Up Feeling Good, Australia
2. **Dr. (Ms.) Anita Sykes-Kelleher**, Co-Founder, Centre for Australian Foresight, Australia

Version of October 4, 2018

Time	Activities	
Day 1 <Monday, 17 September 2018>		
08:45 – 09:00	Registration	
08:45 – 09:00	Welcome Coffee Session before the Workshop	
09:00 – 09:30	Opening Session <ul style="list-style-type: none"> - Welcome Remarks by APO Alternate Director for Thailand - Opening Address by the APO Secretary-General - Introduction of participants, resource persons & Secretariat Staffs - Group Photo <u>Module 1: Workshop Overview (Objectives, Agenda, & Expected Deliverables)</u>	<u>Style:</u> Plenary Session
<u>Session 1</u>		
Principles of Strategic Foresight and Environmental Scanning		
09:30 – 12:00	<u>Module 2: Overview of Strategic Foresight</u> <ul style="list-style-type: none"> - Uses, advantages, and disadvantages - Examples of case studies <p><i>Participants will receive an overview of the principles and rationale behind strategic foresight, its history, and some of its most prominent applications by different organizations.</i></p>	<u>Style:</u> Plenary Session
	<u>Module 3: Setting Context</u> <ul style="list-style-type: none"> - Setting target year - Framing 'Drivers' - Discuss issues shaping the region's future (stage One) - Form teams <p><i>Participants will behind setting the contexts for their strategic foresight exercise, taking place across the five-day workshop. This involves deciding on the year of anticipation, the region of interest, and</i></p>	<u>Style:</u> Plenary Session

	<p>discussions of the key drivers involved in shaping that region's future. Teams for strategic foresight practice for the workshop will be formed.</p> <p>Module 4: Introduction to Environmental Scanning</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introduce Environmental Scanning model <p>Participants will be introduced to the principles and procedures underlying Environmental Scanning. Then, teams will undertake an initial Environmental Scanning to identify core factors likely to influence the region in coming years (online access will be required).</p>	<p><u>Style:</u> Small Team</p>
12:00 – 13:30	Lunch	<p><u>Venue:</u> Mistral Restaurant, 2nd Fl.</p>
<p>Session 2 Understanding Drivers of Change: Employing CLA and CDA for Foresight</p>		
13:30 – 17:30	<p>Module 5: Key Drivers shaping the region (stage Two)</p> <p>In a group session, each team will nominate their initial top 5-8 factors likely to drive change in APO member countries.</p> <p>Module 6: Causal Layered Analysis: What, Why, and How</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introduce Causal Layered Analysis (CLA) - Apply CLA to Key Information Sources - Present CLA Assessment <p>Participants will learn about CLA, a tool used to examine information sources and the underlying world views which structure these insights. Then participants will have a chance to apply this tool in their ongoing scenario exercise.</p> <p>Module 7: Uncovering Bias, Expanding Breadth</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introduce the CDA model <p>Participants will work within their teams to apply the CDA model to expand their understanding of the initial top 5-8 factors and then suggest the Top 3 they believe will shape the future of the region</p> <p>Module 8: Critical Drivers and Scenario Quadrants</p> <ul style="list-style-type: none"> - Select Critical Drivers - Generate Scenario Quadrants - Assign Quadrants to each team <p>Participants will work to select the critical drivers and uncertainties shaping their organizational and national futures. Then, they will use these drivers to generate scenario quadrants and assign responsibility for these quadrants to each team.</p>	<p><u>Style:</u> Plenary</p> <p><u>Style:</u> Plenary, Small Team</p> <p><u>Style:</u> Plenary and Small Team</p> <p><u>Style:</u> Plenary</p>
18:30 – 21:00	Dinner	<p><u>Venue:</u> Silom Village Restaurant</p>
<p>Day 2: Tuesday, 18 September 2018</p>		
<p>Session 3 Developing Scenarios (Part I)</p>		

Session 4 Developing Scenarios (Part II)		
9:00– 12:00	<p>Module 9, 10 and 11: Developing Scenarios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Provide Scenario context & process - Begin 'rough sketch of scenarios - Flesh out & identify emerging core elements of scenario <p><i>In this session, participants will begin developing their scenarios based on the work done in the previous day's session. First, teams will be given a scenario reporting template as a framework for developing their scenario narratives. Then they will begin populating this template, with an emphasis on identifying the emerging core elements of each scenario.</i></p>	<p><u>Module 9 Style:</u> Plenary</p> <p><u>Module 10 Style:</u> Small Team</p> <p><u>Module 11 Style:</u> Small Team</p>
12:00 – 13:30	Lunch	<p><u>Venue:</u> Mistral Restaurant, 2nd Fl.</p>
Session 4 Developing Scenarios (Part II)		
13:30 – 17:00	<p>Module 12, 13 and 14: Developing Scenarios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assigning core elements of scenario - Ongoing scenario development - Testing reality and rapid change - <i>Introduce Wildcards & Cascading Discontinuity Sets</i> <p><i>In this session, participants will continue developing and discussing their scenarios. This will involve assigning core elements of focus to each team, identifying emerging issues, and potential actions to take as a response to these issues. Finally, the idea of 'Wildcards' and 'Cascading Discontinuity Sets' will be introduced.</i></p>	<p><u>Module 12 Style:</u> Small Team</p> <p><u>Module 13 Style:</u> Small Team</p> <p><u>Module 14 Style:</u> Plenary</p>
Day 3: Wednesday, 19 September 2018		
Session 5 Developing Scenarios (Part III)		
09:00– 12:00	<p>Module 15, 16, 17 and 18: Developing Scenarios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seeking success and providing the focal question - Ongoing scenario development - Identifying strategic initiatives and rationale - Presenting draft scenarios (stage one) and initial strategic initiatives <p><i>Participants will continue developing and discussing their scenarios. First they will develop a focal question for their scenario. Then, in teams, they will work towards identifying strategic initiative based on their scenario work and present these along with their draft scenarios to the other participants.</i></p>	<p><u>Style:</u> Plenary & Small Team</p>
12:00 – 13:30	Lunch	<p><u>Venue:</u> Mistral Restaurant, 2nd Fl.</p>
Session 6 Developing Scenarios (Part IV): Integrating Wildcards		

13:30 – 17:00	<p>Module 19 and 20: Wildcards</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dealing with Wildcard events - Integrating Wildcard events to improve strategic initiatives <p><i>In this session, participants will learn how to incorporate Wildcard events in their scenario development and strategic foresight practice in order to improve their strategic initiatives.</i></p>	<p><u>Style:</u> Plenary & Small Team</p>
	<p>Module 21: Developing Scenarios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continued development of scenario narratives 	<p><u>Style:</u> Small Team</p>
Day 4: Thursday, 20 September 2018		
Session 7		
Developing Scenarios and Integrating Foresight		
9:00-12:00	<p>Module 22 and 23</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pragmatic futuring - <i>Introduce</i> the Organizational Evolution Model - Finalization of the Draft Scenario Narrative - Review Scenario building and prepare to present <p><i>Participants will learn to understand how to use futures to development more effective plans and develop policy. The organizational evolution model will be introduced to them</i></p>	<p><u>Style:</u> Plenary & Small Team</p>
12:00 – 13:30	Lunch	<p><u>Venue:</u> Mistral Restaurant, 2nd Fl.</p>
13:30 – 17:00	<p>Module 24: Backcasting</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Introduce</i> the Backcasting methodology for ‘pre-scenario development’ - Complete backcasting pre-scenarios <p><i>Participants will learn about ‘backcasting’, a methodology that help to uncover hidden assumptions within scenarios. They will use this methodology to test the validity and plausibility of their scenario narratives. Participants will then select specific scenarios to maximize success within their scenario narratives, identify emerging themes through backcasting along with any ‘pre-actions’ suitable for preferred outcomes within the team’s scenario narrative.</i></p>	<p><u>Style:</u> Plenary & Small Team</p>
	Module 25: Final Preparation for Presentation to Plenary	<p><u>Style:</u> Small Team</p>
	<p>Module 26: Presentation</p> <p><i>Participant teams will present their scenarios (stage Two) to the other participants and receive comments and questions. This will involve a broader discussion of the issues raised by the different scenarios.</i></p>	<p><u>Style:</u> Small Team to Plenary</p>
Day 5: Friday, 21 September 2018		
Session 8		
Using Scenarios to Develop Strategy and Affect Change		

9:00-12:00	<p>Module 27 and 28: Selecting strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> - 'Scenario-Optimal' strategies - Cross functional (robust) strategy identification <p><i>Participants will learn about selecting robust and optimal strategies based on their scenario work.</i></p>	<p><u>Style:</u> Plenary</p>
	<p>Module 29: Barriers to Effective Decision Making</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impact of using strategic futures to inform decision-making and policy development - Taking your message forward – how to spread the word and make your key messages 'stick' - How to : future up, future across, and future down - Introduction of additional future methodologies <p><i>Participants will learn how to integrate strategic foresight practice in their work as public servants and in developing policy. They will also learn to effectively communicate their foresight work to target audiences. Participants will also be introduced to additional future methodologies and be exposed to some of the other tools and approaches used in foresight outside of scenario planning.</i></p>	<p><u>Style:</u> Plenary</p>
12:00 – 13:30	Lunch	<p><u>Venue:</u> Mistral Restaurant, 2nd Fl.</p>
13:30-15:00	<p>Module 30: Summary, Observations and Feedback</p> <ul style="list-style-type: none"> - Program evaluation by participants and resource persons - Remarks of resource persons - Vote of thanks by a participant - Closing remarks by APO Alternate Director for Thailand - Certificate conferment 	<p><u>Style:</u> Plenary</p>

- Program may change fitting the flow of discussions while respecting the achievement of the objectives of the workshop.
- It is preferable that all the participants are to bring in their laptop to the workshop venue to facilitate the discussion;

Refreshment and Coffee Break will be arranged as follows:-

08:00 hrs. Welcome Refreshment with Coffee, Tea & Cookies

10:00 hrs. Morning Coffee Break with Coffee, Tea, Juice & 2 Types of Snacks

15:00 hrs. Afternoon Coffee Break with Coffee, Tea, Juice & 2 Types of Snacks

*Morning and afternoon snacks will be arranged till lunch time and end of the event respectively with free flow of Coffee/Tea.

- ผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)