

รายงานการเข้าร่วมโครงการ

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 ผศ.ดร.กัลยา ตันติยาสวัสดิกุล

มูลนิธิส่งเสริมการออกแบบอนาคตประเทศไทย

10 พฤศจิกายน 2561

ที่มาของโครงการ

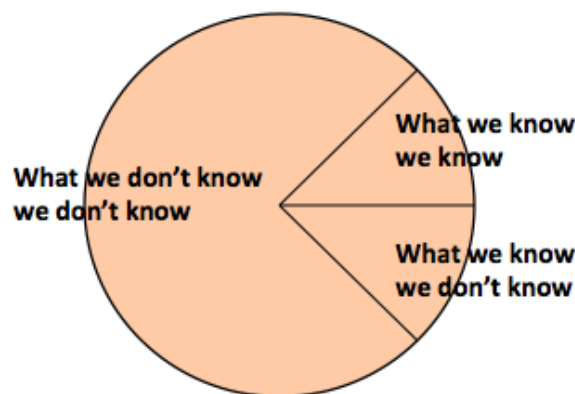
โครงการ Training of Trainers on Foresight Management for Strategic Planning Specialists จัดขึ้นที่ กรุงเทพมหานคร ระหว่างวันที่ 17-21 กันยายน 2561 โดย องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization) หรือ APO และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นหนึ่งในโครงการชุดฝึกอบรม ที่แบ่งออกเป็น 3 หลักสูตร มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้กับหน่วยงานและองค์กรสาธารณะภายใต้ ประเทศสมาชิก ขององค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย เพื่อให้สามารถสร้างแผนยุทธศาสตร์ชาติในระยะยาวได้โดยใช้ระเบียบวิธี ของการจัดการ อนาคตและวางแผนชุดภาพอนาคต (Foresight management and Scenario Planning) โดยมุ่งเน้นให้ผู้เข้าร่วมอบรม แต่ละคนมีความเข้าใจในพื้นฐานและหลักการของการจัดการอนาคตและวางแผนชุดภาพอนาคต รวมทั้งสามารถ อธิบายถึงความเชื่อมโยงและแนวทางเฉพาะเมื่อนำไปใช้กับองค์กรสาธารณะได้ นอกจากนี้เพื่อพัฒนา ความสามารถ ขององค์กรสาธารณะ ในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ที่มาจากชุดภาพอนาคตที่สามารถเกิดขึ้นได้ ตลอดจนเพื่อศึกษา ข้อกำหนดตลอดจนความต้องการขององค์กรในการวางแผนกลยุทธ์โดยใช้การศึกษาอนาคตเป็นพื้นฐาน และเพื่อ รวบรวมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับศักยภาพองค์กรสาธารณะ รวมทั้งเผยแพร่องค์ความรู้ของกลยุทธ์ การมองอนาคตเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับสถานการณ์โลกอนาคตที่มีความซับซ้อนมากขึ้น และต้องพึ่งพาอาศัยกัน มากขึ้น

โครงการนี้เป็นโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 5 วัน โดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้าน Foresight Management 2 ท่าน จากประเทศออสเตรเลีย ได้แก่ Mr. Marcus Barber และ Dr. Anita Sykes-Kelleher โดยเนื้อหาในวันที่ 1 พูดถึง การมองอนาคตและการตรวจสอบความเปลี่ยนแปลง เนื้อหาในวันที่ 2 และวันที่ 3 พูดถึงการสร้างชุดภาพอนาคต และการสร้าง ชุดภาพอนาคตกับการผนวกเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้และส่งผลกระทบต่อชุดภาพอนาคต เนื้อหาในวันที่ 4 เป็นการ ศึกษากระบวนการสร้างชุดภาพอนาคต และการทำงานแบบย้อนกลับ และวันสุดท้ายพูดถึงเรื่องกลยุทธ์ที่เหมาะสม กลยุทธ์ที่ แข่งแกร่งและการตัดสินใจ โดยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการนี้ จะรวมทั้งการทำงานเดี่ยว การทำงานกลุ่มและการทำงานร่วมกัน ของผู้เข้าร่วมทั้งหมดเข้าไว้ด้วยกัน โดยความท้าทายในกระบวนการเรียนรู้และการ ทำความเข้าใจที่ผู้เข้าร่วมมีโอกาสได้เผชิญ คือ ความสับสน ความยืดหยุ่น และความสามารถในการรับมือกับ ความไม่สมบูรณ์พร้อม โดยเครื่องมือที่นำมาใช้ในการฝึ กอบรมเชิงปฏิบัติการนี้ ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เทคนิค CLA (Casual Layered Analysis) กระบวนการสร้างชุดภาพอนาคตและการทำงานแบบย้อนกลับ (Backcasting) เหตุการณ์ที่ไม่สามารถ คาดการณ์ได้และส่งผลกระทบต่อชุดภาพอนาคต (Wildcards) แนวโน้ม (Trends) และชุดภาพอนาคต (Scenarios)

พร้อมเอกสารประกอบที่สนับสนุนและสอดคล้องกับโครงสร้างเนื้อหา เพื่อให้สามารถบ่งชี้ จำแนกแยกแยะ และได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่เหมาะสม แข่งแกร่ง โดยโจทย์ที่กลุ่มผู้เข้าร่วมต้องทำงานคือ การสร้างชุดภาพอนาคตของเอเชียในปี ค.ศ. 2035 (Asia 2035) โดยมีข้อมูลสนับสนุนความคิดและกลยุทธ์ ตลอดจนข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ โดยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 5 วันนี้ มีจุดมุ่งหมายให้ผู้เข้าร่วมสามารถประเมินภาพอนาคตของภูมิภาคเอเชีย ที่มีความเป็นไปได้ว่าจะเกิดขึ้นในปี ค.ศ. 2035 และมีความเข้าใจต่อแนวทางดังกล่าวว่า ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์

หลักการของกลยุทธ์การมองอนาคต และการตรวจตอบสภาพแวดล้อม

กลยุทธ์การมองอนาคต (Strategic Foresight) กล่าวถึงความสำคัญของการมองอนาคตว่า องค์กรความรู้ทั้งหมดที่เรามีนั้นล้วนแต่เป็นเรื่องของอดีต แต่การตัดสินใจของเรากลับเป็นเรื่องของอนาคต ซึ่งหากเปรียบเทียบแล้ว สิ่งที่เราไม่รู้ว่าเราไม่รู้นั้นมีมหาศาล มากกว่าสิ่งเรารู้ว่าเรารู้ และสิ่งที่เรารู้ว่าเราไม่รู้อีก สิ่งที่เราจำเป็นต้องรู้เพื่อการตัดสินใจที่ดีในวันนี้ ล้วนแล้วแต่คือ สิ่งที่อยู่นอกเหนือความเข้าใจของเรา ทุกทางเลือกที่เราตัดสินใจล้วนแต่เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นบวก หรือผลลัพธ์ที่เราปรารถนา ซึ่งทำอย่างไรเราจะสามารถวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาวะแวดล้อมที่ซับซ้อนอย่างโลกในปัจจุบัน โดยการตั้งสมมติฐานต่ออนาคตคือโจทย์ที่ท้าทายที่เราต้องร่วมกันหาคำตอบ

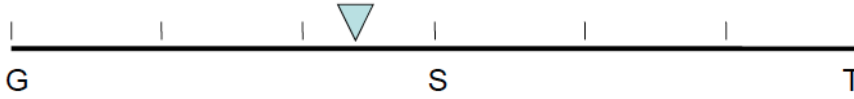


ภาพที่ 1: ภาพเปรียบเทียบสัดส่วนระหว่าง สิ่งที่เราไม่รู้ว่าเราไม่รู้อีก (What we don't know we don't know) สิ่งเรารู้ว่าเรารู้ (What we know we know) และสิ่งที่เรารู้ว่าเราไม่รู้อีก (What we know we don't know)
ที่มา: ผู้เขียน ดัดแปลงจาก Marcus Barber

แนวทางในการศึกษาอนาคตโดยสรุป มี 3 แนวทาง ได้แก่

1. อนาคตโดยทั่วไป (General Future)
การที่เรามีความสามารถในการคิดและวางแผนสำหรับเหตุการณ์ในอนาคตโดยทั่วไป อาทิเช่น การวางแผนการเงิน การท่องเที่ยวพักผ่อน หรือการวางแผนหลังวัยเกษียณ เป็นต้น
2. อนาคตในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Future)
เป็นการทำงานของนักอนาคตศาสตร์ (Futurist) ผู้เข้าใจในงานวิจัย ได้สร้างเครื่องมือของตนเองหรือประยุกต์ใช้เครื่องมือที่มีอยู่ และทำงานกับนักอนาคตศาสตร์ทั่วไปเพื่อพัฒนารับมือกับอนาคต
3. อนาคตในเชิงทฤษฎี (Theoretical Future)

การคิดในเชิงลึกเกี่ยวกับความเป็นไปของโลก และใครจะเป็นผู้สร้างเครื่องมือในอนาคตสำหรับผู้อื่น ในการศึกษาเรียนรู้เรื่องอนาคต



ภาพที่ 2: ภาพเปรียบเทียบระยะการมองและศึกษาอนาคตระหว่าง General Future Strategic Future และ Theoretical Future

ที่มา: ผู้เขียน ดัดแปลงจาก Marcus Barber

กลยุทธ์การมองอนาคต และการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning) เริ่มต้นด้วยการสำรวจหาเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อสถานการณ์ปัจจุบันในเอเชีย อะไรที่กำลังเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อภูมิภาค อะไรที่เราารู้ได้ว่าอาจจะเกิดขึ้น จากนั้นวิเคราะห์หาแรงขับ (Driving force) ที่เป็นสาเหตุให้เกิดเหตุการณ์หรือสถานการณ์นั้นๆ ตัวอย่างของแรงขับ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ ความไม่มีเสถียรภาพในภูมิภาค สังคมผู้สูงอายุ หรือการชะลอตัวทางเศรษฐกิจ เป็นต้น โดยข้อควรพิจารณาสำหรับการหาแรงขับดังกล่าวคือ การมองหาแรงขับที่ส่งผลกระทบต่อความเปลี่ยนแปลง และ มีความไม่แน่นอนสูง

การตรวจสอบสภาพแวดล้อม ก็เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเชิงลึก และขยายขอบเขตความเข้าใจให้กว้างขวางเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงที่สามารถส่งผลกระทบต่ออนาคตได้ และเพื่อหาสัญญาณบอกเหตุแต่เนิ่นๆที่เราต้องจับตาเผื่อระวัง และใช้การพัฒนาวิสัยทัศน์ เพื่อหาว่าความเปลี่ยนแปลงที่เราเห็นในวันนี้เกี่ยวพันอย่างไรกับอนาคต โดยข้อมูลสภาพแวดล้อมที่ทำการตรวจสอบจะถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบในตารางที่มีการสรุปสาระสำคัญและแหล่งที่มาของข้อมูล ตัวอย่างเช่น ตารางข้างล่าง

ตารางที่1: ตารางแสดงรายละเอียดการตรวจสอบสภาพแวดล้อม

Data point	Summary	Link	Confirming	Disconfirming	Alternative
มนุษย์ถูกแทนที่ด้วยหุ่นยนต์	ในอีกไม่กี่ ทศวรรษข้างหน้า กว่า 56% ของแรงงานใน ภูมิภาคเอเชีย ฟิlipปินส์ ไทย และ เวียดนามจะถูกแทนที่ด้วย หุ่นยนต์	https://qz.com/727102/robots-are-set-to-take-the-jobs-of-millions-of-asian-workers-in-the-coming-years/	ภายในปี ค.ศ. 2030 หุ่นยนต์จะแทนที่แรงงานกว่า 800 ล้านคนทั่วโลก	งานหลายๆอย่างยัง ต้องการแรงงานมนุษย์ ซึ่งหุ่นยนต์ทำไม่ได้ โดยเฉพาะงานประเภท Human touch	แรงงานสัตว์ ทดแทนแรงงานมนุษย์ เช่น ในอเมริกาใช้ตัว ferret ในการต่อสายเคเบิลในพื้นที่แคบ หรือใช้แกะ ในการเก็บใบองุ่น

ที่มา: ผู้เขียน

นอกจากนี้ เพื่อป้องกันการเกิดอคติในการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ข้อพิจารณาที่ควรถามเพิ่มเติมต่อข้อมูลที่เราได้ ได้แก่ 1) มีใครบ้างที่มีมุมมองความเห็นที่ต่างออกไปและเพราะเหตุใด 2) เราจำเป็นต้องรู้อะไรบ้างเพื่อที่จะเปลี่ยนมุมมองที่มี

3) ความคิดเห็นที่เรามีในปัจจุบันเกิดขึ้นอย่างไร 4) สมมติฐานใดที่ไม่ถูกถามและอาจปรากฏในความคิดเรา 5) ใช้เทคนิค CLA (Casual Layered Analysis) ในการขยายความข้ออภิปรายให้ลงลึกและมีคุณภาพ โดยการตรวจสอบสภาพแวดล้อมเป็นศิลปะในการสำรวจ และการตีความสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะทำความเข้าใจถึงธรรมชาติ ของแนวโน้ม และแรงขับที่ส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างผลกระทบต่อสิ่งที่เราศึกษาได้ โดยการตรวจสอบสภาพแวดล้อม จะบังคับให้การคิดเชิงกลยุทธ์ รู้ถึงปัจจัยความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบ ก่อนที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย จะถูกตัดสินใจและถูกกำหนดขึ้น

การทำความเข้าใจแรงขับที่นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง: การนำเทคนิค CLA เทคนิค CDA เทคนิค STEEP เทคนิค CATA และ ES Basic Sorting มาใช้สำหรับการมองอนาคต

การทำความเข้าใจแรงขับที่นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นด้วยการหาแรงขับสำคัญที่ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ในภูมิภาค โดยแต่ละกลุ่ม วิเคราะห์หาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงสูงสุด 5-8 ปัจจัย โดยใช้ เทคนิค Causal Layered Analysis (CLA) เทคนิค CLA ใช้การตั้งคำถาม อะไร (What) ทำไม (Why) และ อย่างไร (How) โดยเทคนิค CLA ถูกพัฒนาขึ้นโดย Sohail Inayatullah นักอนาคตศาสตร์ชาวออสเตรเลียที่เกิดในปากีสถาน เทคนิค CLA จะเป็นวิธีตั้งคำถามต่อข้อมูลที่เรารวบรวมเพื่อลดอคติ และเพิ่มการถ่วงน้ำหนัก โดยคำถามประกอบด้วย 1) ใครเป็น คนพูดข้อมูลนั้น / ใครที่ปฏิเสธต่อข้อมูลนั้น 2) ข้อมูลดังกล่าวถูกนำเสนอในลักษณะไหน ใครได้ประโยชน์ ใครเสียประโยชน์ รวมถึงใครเป็นผู้พูด 3) มุมมองทัศนคติ หรือความเชื่อต่อข้อมูลนั้น 4) ความลึกซึ้งของระดับการถกเถียงในข้อมูลดังกล่าว ที่ปรากฏขึ้น

เทคนิค CLA จะประเมินข้อมูลใน 4 ระดับ ได้แก่

1. ข้อมูลระดับ Litany (What we say) เป็นข้อมูลในระดับที่ถูกพูดถึงโดยทั่วไป การประเมินต้องพิจารณาว่า อะไรที่ถูกพูดถึง นำเชื่อถือได้มากน้อยแค่ไหน เคยถูกตั้งคำถามหรือไม่ ข้อมูลในระดับนี้จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ เช่น วิเคราะห์แนวโน้ม
2. ข้อมูลระดับ Social Causes (How we respond) เป็นข้อมูลที่ส่งผลกระทบต่อสังคมในภาพรวม เช่น การศึกษา สาธารณูปโภค การบังคับใช้กฎหมาย เป็นต้น การประเมินต้องพิจารณาปฏิกิริยาตอบสนองเป็นอย่างไร เช่น ใครได้ ใครเสียผลประโยชน์ รวมถึงใครเป็นคนพูด
3. ข้อมูลระดับ Worldview (What we think) เป็นข้อมูลในระดับมุมมองหรือทัศนคติโลกที่มีต่อข้อมูลนั้น การพิจารณาต้องดูว่ามุมมองดังกล่าวใครเป็นผู้มอง เช่น มองในฐานะนักเศรษฐศาสตร์ มองในฐานะนักสิ่งแวดล้อม หรือมองในฐานะนักสังคมศาสตร์ เป็นต้น
4. ข้อมูลระดับ Myth and metaphor (Who we are) เป็นข้อมูลในระดับภาพลักษณ์ที่ปรากฏที่ถูกสื่อสารออกไป การพิจารณาต้องรวมภาพทั้งที่เรามองตนเอง และ ผู้อื่นมองเรา

เทคนิค CDA ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาจาก 3 ลักษณะ ได้แก่ ข้อมูลที่มีข้อมูลอื่นสนับสนุนช่วยยืนยัน (Confirming) ข้อมูลที่เป็นในทางตรงกันข้าม (Disconfirming) ทางเลือกอื่นที่แตกต่างออกไป (Alternative) นอกจากนี้การวิเคราะห์ประเมินแรงขับ ยังสามารถใช้เทคนิควิธีอื่นๆ เช่น การจัดหมวดหมู่ ตาม STEEP หรือการจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามด้านสังคม (Social) เทคโนโลยี (Technological) เศรษฐกิจ (Economic) สิ่งแวดล้อม (Environmental) การเมือง (Political) ตัวอย่างเช่น ข้อมูลเกี่ยวกับสังคมผู้สูงอายุ (Aging society) หากพิจารณาแล้วพบว่าข้อมูล มีความเกี่ยวข้องกับ ประเด็นด้านสังคม เทคโนโลยี และเศรษฐกิจมาก แต่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม และการเมืองน้อยมาก ก็สามารถใส่รหัสข้อมูล ดังกล่าวด้วย 'STEEnp' เป็นต้น ตลอดจนเทคนิค CATA (Connect Anything to Anything) เพื่อตรวจสอบความเชื่อมโยงของ

แต่ละข้อมูลว่ามีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันหรือไม่ นอกจากนี้ยังมีเทคนิค ES Basic Sorting เพื่อพิจารณาการวิเคราะห์ข้อมูล โดยสามารถแบ่งได้ตามตารางด้านล่าง โดยวิเคราะห์ว่า สัญญาณเตือนของข้อมูลดังกล่าวเป็นเรื่องใหญ่ หรือเป็นเพียงเรื่องเล็กน้อย รวมทั้งสัญญาณเตือนที่ว่านั้นมาจากภายในหรือภายนอก เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ

ตารางที่ 2: ES Basic Sorting

	Internal	External	
Big			Formal
			Informal
Small			Formal
			Informal

ที่มา: ผู้เขียน ดัดแปลงจาก Marcus Barber

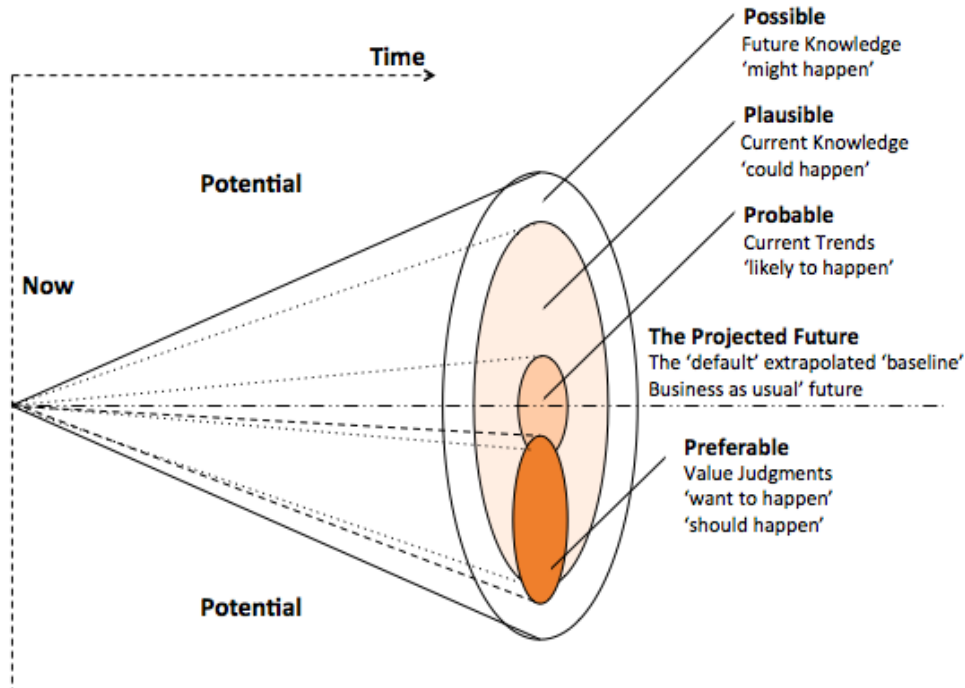
โดยสรุป เราสำรวจตรวจสอบสภาพแวดล้อมเพื่อหาสัญญาณเตือนที่ส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลง จากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ สามารถอ้างอิงที่มาของข้อมูลได้ ซึ่งพิจารณาจาก ข้อมูลข่าวสาร บทความทางวิชาการ เอกสารงานวิจัย ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยคำนึงถึงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมรวมทั้งผลกระทบที่เชื่อมโยงถึงกัน

การสร้างชุดภาพอนาคต

เมื่อสามารถสำรวจสภาพแวดล้อมและหาแรงขับที่ส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะนำไปสู่การสร้างชุดภาพอนาคต (Scenarios) ชุดภาพอนาคต คือ เรื่องราวของอนาคตที่สามารถเกิดขึ้นได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและแรงขับที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง โดยชุดภาพอนาคตมีหัวใจสำคัญคือ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความท้าทายให้เกิดความหวัง แต่จะต้องเป็นเครื่องมือนำไปสู่การปฏิบัติ สำหรับผู้มีอำนาจตัดสินใจ การสร้างชุดภาพอนาคตไม่ใช่การพยากรณ์เหตุการณ์ และชุดภาพอนาคตที่ดีจะต้องมีการแจ้งข้อมูลหรือระบุถึงข้อมูลที่เหมาะสม ข้อมูลต้องเจาะลึกและกว้างขวางครอบคลุม ต้องตอบโจทย์ในทางปฏิบัติสำหรับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ และต้องสามารถบ่งชี้และทดสอบสมมติฐานได้ ข้อพิจารณาสำหรับการวิเคราะห์ชุดภาพอนาคต ประกอบด้วย หลักการ 4P ได้แก่

1. Possible (เป็นไปได้)
พิจารณาถึงเหตุการณ์ หรือภาพอนาคตที่มีโอกาสจะเกิดขึ้น โดยไม่จำเป็นว่าโอกาสที่จะเกิดขึ้นนั้นมีมากหรือน้อย
2. Plausible (มีเหตุมีผลว่าจะเกิดขึ้นได้)
พิจารณาถึงเหตุการณ์ หรือภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้ว่าจะเกิดขึ้น หากมีบางเหตุบางปัจจัยเกิดขึ้น และนำไปสู่ภาพอนาคตนั้นๆ มีข้อมูลที่น่าเชื่อถือมากพอ

3. Probable (อาจจะเกิดขึ้นได้)
พิจารณาถึงเหตุการณ์ หรือภาพอนาคตที่น่าจะเกิดขึ้น เช่นจากเหตุการณ์ที่ปรากฏน่าจะนำไปสู่ผลอันเป็นภาพอนาคตดังกล่าว
4. Preferable (อยากให้เกิด)
พิจารณาถึงเหตุการณ์ หรือภาพอนาคตที่เราอยากให้เกิดขึ้น



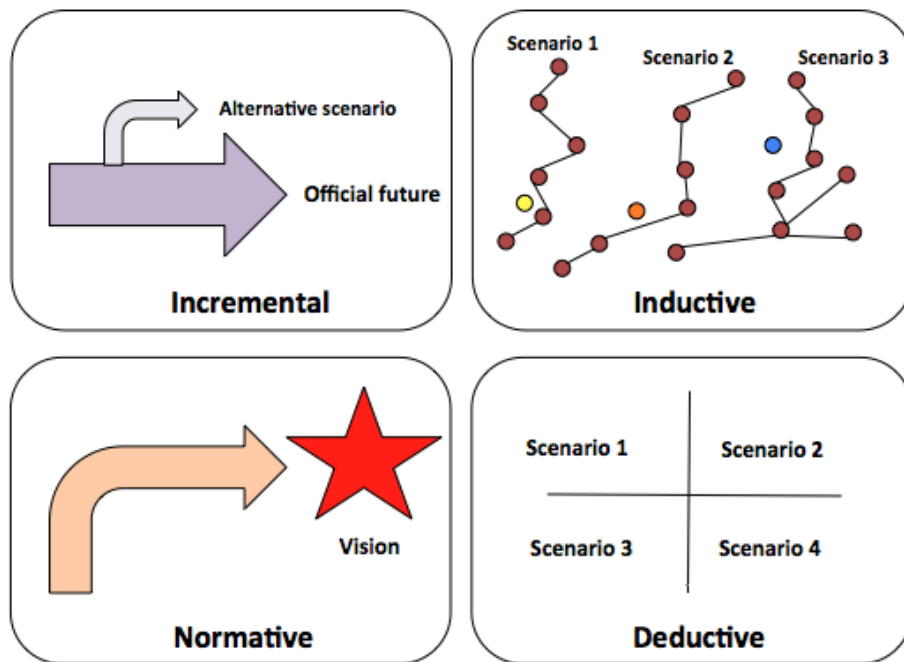
ภาพที่ 3: Futures cone

ที่มา: ผู้เขียน ดัดแปลงจาก Joseph Voros

การสร้างชุดภาพอนาคตสามารถแบ่งได้ตามกระบวนการสร้าง ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหา และเครื่องมือที่ใช้ อาทิเช่น

1. Incremental: พิจารณาอนาคต ณ ปัจจุบันที่ปรากฏ และหาแนวทางต่อความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อประโยชน์ของการสร้างชุดภาพอนาคตในลักษณะนี้คือ เป็นกระบวนการที่เคลื่อนไปพร้อมกับบรรทัดฐานที่ปรากฏอยู่ มีพื้นที่ให้เกิดสถานะที่ไม่อึดอัดเมื่อเกิดแรงต้านการเปลี่ยนแปลง และมีเรื่องให้คนที่ไม่เห็นด้วย คนที่ไม่ค่อยยอมตามได้ทำ ส่วนข้อเสียคือ อาจทำให้เราละเลยการสำรวจตรวจสอบเรื่องร้ายแรงอื่นๆที่อาจส่งผลกระทบต่อและสมมติฐานต่อความเปลี่ยนแปลงไม่ได้ถูกทดสอบ
2. Inductive: พิจารณาจากจุดเริ่มต้นปัจจุบัน และหาแรงขับที่ส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลง และพิจารณาภาพอนาคตที่สามารถเกิดขึ้นได้ โดยวิเคราะห์เข้าไปเรื่อยๆจากแรงขับที่ได้ ข้อดีคือ ความเปลี่ยนแปลงและแรงขับที่ถูกนำมาพิจารณาจะไม่ถูกจำกัด เหมาะสำหรับกลุ่มนักคิดที่มีความคิดสร้างสรรค์สูง และสามารถติดตามพัฒนาการได้ ส่วนข้อด้อยคือ หากวิเคราะห์โดยยึดติดกับหลักเหตุผลจนเกินไป อาจสกัดกั้นความคิดสร้างสรรค์ และใช้ข้อสันนิษฐานที่ว่า ทุกแรงขับล้วนมีค่าต่อการพิจารณา รวมทั้งอาจสามารถและไม่สามารถนำไปสู่กลยุทธ์ได้

3. Normative: ทำโดยกำหนดภาพอนาคตของวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและดึงดูด จากนั้นวางแผนให้ไปถึงเป้าหมาย ข้อดีคือสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว ตรงประเด็น พุ่งเป้าไปสู่สิ่งที่องค์กรต้องการได้ทันที ข้อเสียคือ มีช่องว่างสำหรับเหตุการณ์ ไม่คาดคิดที่อาจเกิดขึ้นได้ ไม่มีการทดสอบสมมติฐานก่อน และเพิ่มความเสี่ยงให้กับองค์กร
4. Deductive scenario: จะพิสูจน์หาแรงขับเคลื่อนหลายที่มีนัยสำคัญต่อความเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างภาพอนาคตที่มีเหตุมีผลว่าจะเกิดขึ้นได้ ซึ่งกลยุทธ์ที่สามารถทดสอบได้ ข้อดีคือ ผู้มีส่วนร่วมในการออกแบบเห็นด้วยกับแรงขับเคลื่อนที่ส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์จากข้อมูลที่สามารถรู้ได้มีความสำคัญต่อบางองค์กร และเป็นการผสานทั้งภาพอนาคตที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ กับภาพอนาคตที่เราอยากให้เกิดขึ้น ข้อเสียคือ การวิเคราะห์เลือกแรงขับเคลื่อนที่เหมาะสม นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ตลอดจนมีข้อจำกัดเรื่องจำนวนแรงขับเคลื่อนที่นำมาพิจารณา ในขณะที่พัฒนาชุดภาพอนาคต บางแรงขับเคลื่อนมีบทบาทน้อยลง และชุดภาพอนาคตถูกสร้างแยกจากความต้องการเฉพาะหน้า



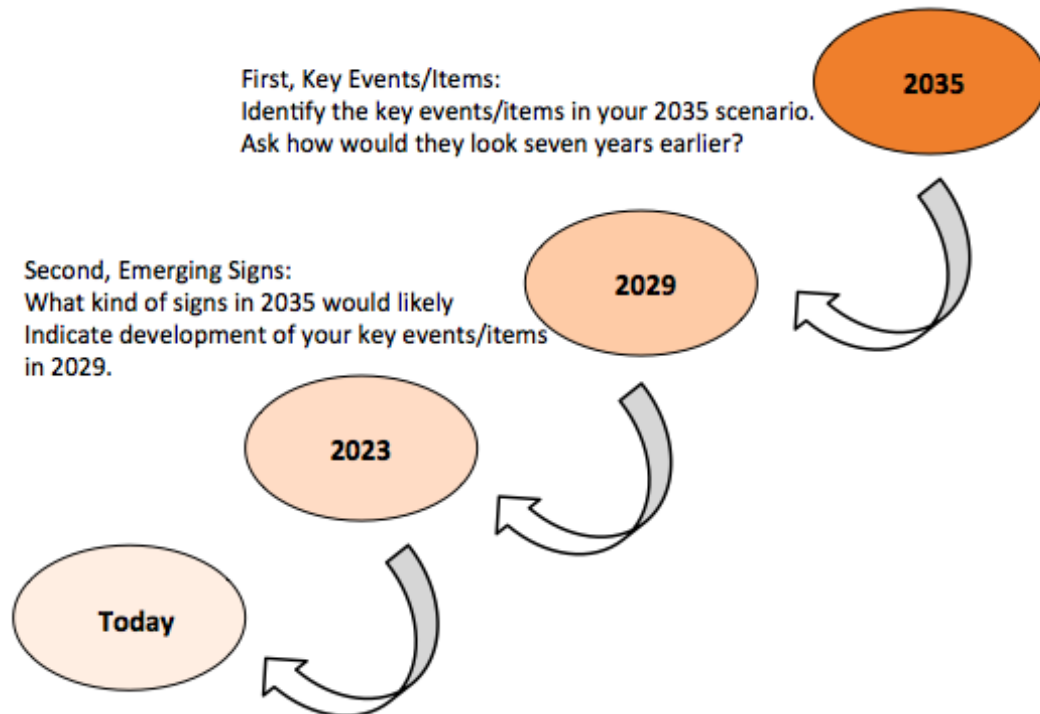
ภาพที่ 4: Types of Scenario planning processes

ที่มา: ผู้เขียน ดัดแปลงจาก Ged Davis, Scenarios as a tool for the 21st century, Shell International 2002

การสร้างรายละเอียดภาพอนาคตย้อนกลับ

การสร้างรายละเอียดภาพอนาคตย้อนกลับ (Backcasting) เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์อนาคต กับทางเลือกของการบริหารจัดการในปัจจุบัน ซึ่งอาศัยการเรียงลำดับเหตุการณ์แบบย้อนกลับ โดย Backcasting แตกต่างจาก Forecasting คือ ไม่ได้เป็นการทำความเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันในมิติของอนาคต แต่เป็นการหาเหตุและผลของชุดภาพอนาคตว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นหรือไม่ โดยการมองหาสัญญาณบอกเหตุที่นำไปสู่เหตุการณ์ในอนาคต ที่เผยให้เห็นถึงสมมติฐานนั้นๆ โดย Backcasting จะช่วยให้เราเข้าใจถึงสัญญาณที่มีผลต่อความเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้เราพิจารณาและเตรียมความพร้อม โดยกระบวนการ Backcasting เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ของอนาคตโดยใช้ชุดภาพอนาคตที่สร้างขึ้น โดยจะต้องเป็นภาพที่มีเหตุมีผลที่จะเกิดขึ้นได้ และระยะเวลาการเกิดภาพดังกล่าวเพียงพอที่จะทำ Backcasting โดยเริ่มกระบวนการด้วยคำถามที่ว่า เหตุการณ์ลงเอยแบบนี้ได้อย่างไร เมื่อ....ปีก่อนหน้านั้นเป็นอย่างไ โดยค่อยๆทำย้อนกลับทีละ

5-8 ปี จากปีที่กำหนด โดยตัวอย่างโจทย์ที่ถูกกำหนดในที่นี้คือ เอเชียในปี ค.ศ. 2035 โดยพิจารณาหาความแตกต่าง ระหว่างแต่ละช่วงเวลาว่าอะไรทำให้เกิดสภาวะการณ์นั้นๆ มีสัญญาณบอกเหตุอะไรบ้าง และวิเคราะห์ว่ากลยุทธ์ใด ที่ควรตอบสนองต่อสัญญาณและเหตุการณ์ดังกล่าว



ภาพที่ 5: การสร้างรายละเอียดอนาคตย้อนกลับ (Backcasting)

ที่มา: ผู้เขียน ดัดแปลงจาก Marcus Barber

เมื่อวิเคราะห์ Backcasting ลองพิจารณาผลลัพธ์ว่า ชุดภาพอนาคตในแต่ละปีเกิดอะไรขึ้นบ้าง มีสถานการณ์อ่อนไหว หรือต้องระวังอะไรบ้างที่ปรากฏให้เห็น หน้าที่ความสำเร็จเป็นอย่างไรในแต่ละชั้นของชุดภาพอนาคต การลงมือปฏิบัติอะไร ที่เพิ่มโอกาสสู่ความสำเร็จและลดหรือป้องกันผลลัพธ์ที่เป็นลบ และอะไรคือคุณค่าของแต่ละงาน

ผลงานจากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม

จากโจทย์ที่ให้แต่ละกลุ่มสร้างชุดภาพอนาคตของเอเชียในปี ค.ศ. 2035 แต่ละกลุ่มได้ทำการสำรวจตรวจสอบสภาพแวดล้อม และหาแรงขับที่ส่งผลกระทบต่อความเปลี่ยนแปลง โดยแรงขับสำคัญที่ผู้เข้าร่วมช่วยกันระดมสมอง อาทิเช่น

- ความร่วมมือของแต่ละกลุ่มประเทศ (Economic Blocs)
- ราคาน้ำมัน (Oil price)
- เครื่องจักรกลและมนุษย์ (Machine vs. Human)
- ประชากรผู้สูงอายุ (Aging Population)
- การศึกษา (Education)
- การเมือง (Politics)

- การขึ้นมามีอำนาจของจีน (Power of China)
- ความปลอดภัยทางอาหาร (Food Safety)
- ภัยพิบัติ (Disasters)
- การคอร์รัปชัน (Corruption)
- ชีตความสามารถทางเทคโนโลยี (Technology Capability)
- การก่อการร้าย (Terrorism)

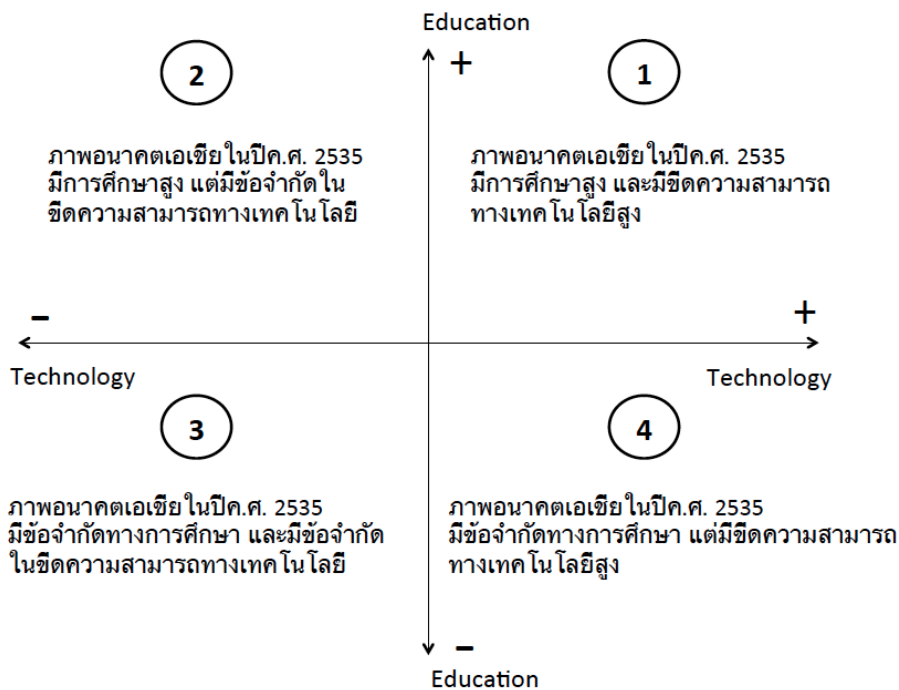
จากนั้น 2 แรงขับที่ส่งผลกระทบต่อความเปลี่ยนแปลงที่ถูกเลือกสำหรับสร้างชุดภาพอนาคตคือ การศึกษา และ ชีตความสามารถทางเทคโนโลยี โดยการออกแบบชุดภาพอนาคตที่นำมาใช้คือ Deductive scenario ซึ่งชุดภาพอนาคต จะถูกสร้างตามแกน 2 แกน โดยกำหนดให้แกนตั้งเป็นการศึกษา และแกนนอนเป็นชีตความสามารถทางเทคโนโลยี ดังภาพ และแต่ละกลุ่มย่อยทั้ง 4 สร้างภาพอนาคตของเอเชียในปี ค.ศ. 2035 ตามโจทย์ที่ได้รับ ซึ่งผลงานของทั้ง 4 กลุ่มได้แก่

ภาพที่ 1 ‘Super Duper’ บรรยายถึงภาพอนาคตของเอเชียในปีค.ศ. 2035 ที่มีการศึกษาสูง และมีชีตความสามารถทางเทคโนโลยีสูง

ภาพที่ 2 ‘Code Black’ บรรยายถึงภาพอนาคตของเอเชียในปีค.ศ. 2035 ที่มีการศึกษาสูง แต่มีข้อจำกัดในชีตความสามารถทางเทคโนโลยี

ภาพที่ 3 ‘Asia Boomerang: Back to simple life’ บรรยายถึงภาพอนาคตของเอเชียในปีค.ศ. 2035 ที่มีข้อจำกัดทางการศึกษา และมีข้อจำกัดในชีตความสามารถทางเทคโนโลยี

ภาพที่ 4 ‘Hi-tech Flintstone’ บรรยายถึงภาพอนาคตของเอเชียในปีค.ศ. 2035 ที่มีข้อจำกัดทางการศึกษา แต่มีชีตความสามารถทางเทคโนโลยีสูง



ภาพที่ 6: การสร้างชุดภาพอนาคต

ที่มา: ผู้เขียน

ผู้เขียนอยู่ในกลุ่มที่สร้างภาพอนาคตที่บรรยายถึงเอเชียในปีค.ศ. 2035 ‘Asia Boomerang: Back to simple life’ ภาพดังกล่าวบรรยายถึงเอเชียที่มีข้อจำกัดทางการศึกษา และมีข้อจำกัดในขีดความสามารถทางเทคโนโลยี ภาพแสดงถึงความ เป็นอยู่ที่เรียบง่าย สังคมครอบครัวขยายขนาดใหญ่ที่เด็กๆ ในครอบครัวปฏิบัติตามแนวคิด และวิถีของครอบครัวตนเอง พ่อแม่ ผู้ปกครองมีอิทธิพลต่อความคิดของลูกหลาน ผู้คนส่วนใหญ่เข้าถึงการศึกษาระดับพื้นฐาน ในระดับประถมและมัธยมศึกษา แต่อย่างไรก็ดีผู้คนให้ความสำคัญกับการศึกษานอกระบบ การศึกษาด้วยตนเองที่บ้าน และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (life long learning) คนจำนวนน้อยในสังคมเท่านั้นที่ได้ศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และทำงานในภาครัฐ ไม่มีแรงงานทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่มีทักษะในงานฝีมือ ในสังคมมีร้านค้าพื้นเมือง จำพวกอัญมณี หัตถกรรม และสิ่งทอ เป็นต้น

จาก พื้นฐานของคุณค่าทางสังคมในภูมิภาค ผู้หญิงจะหวนกลับมาทำงานที่บ้าน วัดเป็นศูนย์กลางชุมชน ผู้คนพบปะติดต่อกันสื่อสาร ไปมาหาสู่กัน ช่องทางสื่อสารหลักระหว่างรัฐบาลและประชาชน คือ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น เศรษฐกิจในประเทศเป็น แบบปิด ไม่มีสินค้าส่งออก และไม่มีสินค้านำเข้า ผลิตเพื่อการอุปโภคบริโภคในประเทศเอง แต่มีรายได้จากอุตสาหกรรม ท่องเที่ยว เศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยกิจกรรมและอุตสาหกรรมเบา วัฒนธรรม ประเพณี ถูกอนุรักษ์ไว้ ในด้านสภาพแวดล้อม มีความใกล้ชิดกับธรรมชาติและเรียนรู้จากธรรมชาติ อย่างไรก็ตาม รายได้ ของประชากร ค่อนข้างต่ำ รัฐบาลไม่สามารถจัดเก็บ ภาษีได้ บริการสาธารณะ สาธารณูปโภค สาธารณูปการมีจำกัด และรัฐไม่สามารถรับมือ กับเรื่องร้ายแรงอย่างภัยพิบัติทางธรรมชาติได้



ภาพที่ 7: ภาพอนาคต ‘Asia Boomerang: Back to simple life’

ที่มา: ผลงานกลุ่ม 3

หลังจากโจทย์ที่ได้รับในการออกแบบชุดภาพอนาคตของเอเชียในปีค.ศ. 2035 แต่ละกลุ่มต้องวิเคราะห์หากลยุทธ์ที่ ประเทศไทยต้องพิจารณาในการรับมือกับชุดภาพอนาคตดังกล่าว โดยกลุ่มได้นำเสนอกลยุทธ์ผ่านแนวทาง Prosperity และ Well-being ดังตารางและภาพด้านล่าง

ตารางที่ 3: กลยุทธ์สำหรับภาพอนาคต ‘Asia Boomerang: Back to simple life’

กลยุทธ์ Prosperity	กลยุทธ์ Well-being
1. สร้างคลังสมองและศูนย์นวัตกรรมของรัฐบาล	1. ด้านสุขภาพ <u>แนวทางความเป็นอยู่ที่ดี</u> - ความเป็นอยู่ที่ดีด้วยแนวทางดูแลตนเอง - การฝึกสมาธิ - ยึดเหนี่ยวจิตใจด้วยประเพณีวัฒนธรรม <u>โรคภัยไข้เจ็บที่ไม่รุนแรง</u> - ศูนย์สุขภาพชุมชน - การให้บริการคลินิก <u>โรคเรื้อรัง</u> - โรงพยาบาล - ระบบสุขภาพแห่งชาติ
2. ให้ความสำคัญต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว - การท่องเที่ยวเชิงนิเวศและการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม - การจัดประชุมและสัมมนา - การให้การอบรมด้านอุตสาหกรรมบริการการท่องเที่ยว	2. ด้านการศึกษา <u>ระดับครอบครัว</u> การเรียนรู้แบบอยู่ที่บ้าน (Home school) <u>ระดับชุมชน</u> ศูนย์ฝึกอาชีพชุมชน <u>ระดับชาติ</u> การศึกษาทางไกลผ่านทางวิทยุ โทรทัศน์
3. การส่งออก - ผลิตภัณฑ์ด้านความงาม - ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ผลิตภัณฑ์สมุนไพร - ผลไม้ ผลไม้แปรรูป	3. การคมนาคมขนส่ง ส่งเสริมการใช้จักรยานสำหรับการสัญจรในชุมชน และระบบขนส่งสาธารณะสำหรับการเดินทางระยะไกล
4. ดึงดูดมันสมองจากต่างประเทศ	5. ที่อยู่อาศัย ผังเมืองที่กระจายศูนย์กลางสู่ชุมชน

ที่มา: ผลงานกลุ่ม 3

Thai Gov. Strategy Prosperity

Government Think Tank



- National Research Center (New Invention)
- National Innovation Center (New Variation in product and services)
- Big Gov.-linked corporation (Technology focus)
- Small and medium size family business (Non-Tech focus)

Tourism



Eco & Cultural Tourism

- Promote local identity
- Eco tour



Hospitality Training Tourism



MICE

Export



Beauty product



Well-being product



Fruit product and derivatives

Foreign Talent Attraction

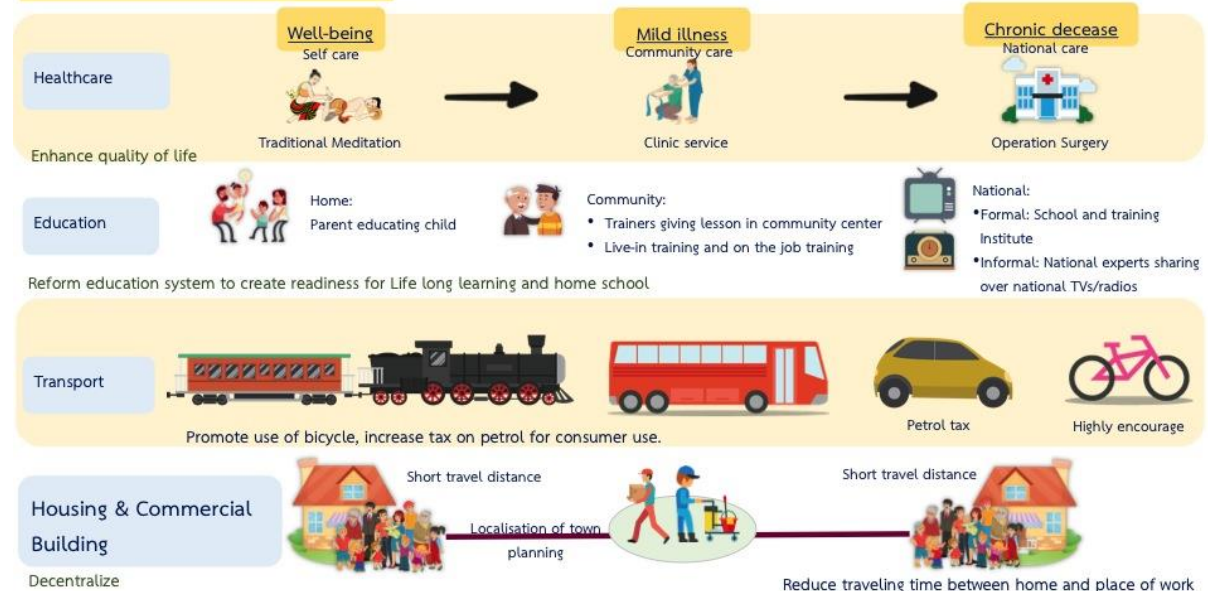


- Attract talents that can help create new product and innovation and promote Thailand to the world

ภาพที่ 8: กลยุทธ์ Prosperity

ที่มา: ผลงานกลุ่ม 3

Thai Gov. Strategy Well-being



ภาพที่ 9: กลยุทธ์ Well-being

ที่มา: ผลงานกลุ่ม 3

ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผล

ได้รับโอกาสในการเพิ่มความรู้ความเข้าใจ และพัฒนาทักษะในการศึกษาการจัดการอนาคตและวางแผนชุดภาพอนาคต (Foresight management and Scenario Planning) ตลอดจนได้ถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ผู้นำความเปลี่ยนแปลง (Change agent) ในสังคม โดยได้มีโอกาสจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการให้กับนักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการจัดการธุรกิจดิจิทัลบัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรมมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี วิชาการจัดการดิจิทัลอีโคโนมี (Digital Economy Management) ในหัวข้อ Foresighting วันที่ 3 พฤศจิกายน 2561 ดังภาพด้านล่าง



ภาพที่ 10: นศ.สร้างภาพอนาคตประเทศไทยค.ศ. 2035

‘Back to Basic: เศรษฐกิจพอเพียง’

ที่มา: ผู้เขียน



ภาพที่ 11: นศ.สร้างภาพอนาคตประเทศไทยค.ศ. 2035

‘Future together’

ที่มา: ผู้เขียน



ภาพที่ 12: นศ.สร้างภาพอนาคตประเทศไทยค.ศ. 2035

‘ประเทศฉันมี’

ที่มา: ผู้เขียน



ภาพที่ 13: นศ.สร้างภาพอนาคตประเทศไทยค.ศ. 2035

‘ประตวิเศษ’

ที่มา: ผู้เขียน



ภาพที่ 14: ชุดภาพอนาคตประเทศไทยค.ศ. 2035

ที่มา: ผู้เขียน



ภาพที่ 15: นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการจัดการ ธุรกิจดิจิทัล บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี และประธานสาขาวิชาการจัดการธุรกิจดิจิทัล ดร.อานนท์ ทับเที่ยง

ที่มา: ผู้เขียน

รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการ

ผู้เข้าร่วมโครงการจำนวน 18 ท่านจาก 6 ประเทศได้แก่

ประเทศกัมพูชา

Mr. Phanith Him

Deputy Director, National Productivity Centre of Cambodia.

Ministry of Industry and Handicraft

Ms. Soeu Sophea

Chief of Productivity Training and Consultancy office, National Productivity Center of Cambodia

Ministry of Industry and Handicraft

ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

Ms. Dalina Vorachith

Deputy Director, Productivity Division

Department of Small and Medium Enterprise Promotion (DoSMEP)

ประเทศมาเลเซีย

Mr. AB. Rahim Yusoff

Deputy Director General

Malaysia Productivity Corporation (MPC)

Mr. Kamaruddin Mohamad

Director, Department of Corporate Planning Development (CPD)

Malaysia Productivity Corporation

ประเทศสิงคโปร์

Mr. Ang Chip Hong

Senior Associate Director

Singapore Management University

ประเทศไทย

Mr. Chanchai Pornsirirung

Productivity Management Specialist

Thailand Productivity Institute

Dr. Chavatip Chindavijak

Senior Vice President

Management System Certification Institute, Industrial Development Foundation

Mr. Ekkarat Ruangsripeak

Director, Policy and Planning Division

Thailand Institute of Scientific and Technological Research

Asst. Prof. Dr. Kallaya Tantiyaswasdikul

Committee / Scenario Thailand Foundation

Assistant Professor / Faculty of Architecture and Planning, Thammasat University

Mr. Kumtornpol Buapatch

Trade Officer, Professional Level

Trade Policy and Strategic Office, Ministry of Commerce

Ms. Kunchuda Disyabutra

Senior Consultant

Thailand Productivity Institute

Mr. Montien Loungdechanurak

Director, Communication Division

The Office of Permanent Secretary Ministry of Digital Economy and Society

Ms. Pavinee Tanakitpiboon

Plan and Policy Analyst, Professional Level, Strategy and Plan Division

Office of the Permanent Secretary Ministry of Public Health

Mr. Surachet Polwanich

Director of Consult Division

Thailand Productivity Institute

Ms. Suthira Sangwan

Plan and Policy Analyst, Professional level, Strategy and Planning Division

Office of the Permanent Secretary, Ministry of Industry

Mr. Suvit Janesawatpong

Manager, Management for Performance Excellence Department

Thailand Productivity Institute (FTPI)

ประเทศไทยเวียดนาม

Mr. Luu Duc Khai

Deputy Director, Department on Public Services Policies

Central Institute for Economic Management (CIEM)

กำหนดการ

Time	Activities	
<u>Day 1 <Monday, 17 September 2018></u>		
08:45 – 09:00	Registration	
08:45 – 09:00	Welcome Coffee Session before the Workshop	
09:00 – 09:15	Opening Session - Welcome Remarks - Introduction of Delegates, Facilitators & Secretariat Staffs <u>Module 1: Workshop Overview (Objectives, Agenda, & Expected Deliverables)</u>	<u>Style:</u> Plenary Session
<u>Session 1: Principles of Strategic Foresight and Environmental Scanning</u>		
09:15 – 12:00	<u>Module 2: Overview of Strategic Foresight</u> - Uses, advantages, and disadvantages - Examples of case studies <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>	<u>Style:</u> Plenary Session
	<u>Module 3: Setting Context</u> - Setting target year - Framing ‘Drivers’ - Discuss issues shaping the region’s future (stage One) - Form teams <i>Participants will be 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 discussions of the key drivers involved in shaping that region’s future. Teams for strategic foresight practice for the workshop will be formed.</i>	<u>Style:</u> Plenary Session

	<p><u>Module 4: Introduction to Environmental Scanning</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Introduce Environmental Scanning model <p><i>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).</i></p>	<p><u>Style:</u> Small Team</p>
12:00 – 13:30	Lunch	<p><u>Venue:</u> Mistral Restaurant, 2nd Fl.</p>
Session 2: Understanding Drivers of Change: Employing CLA and CDA for Foresight		
13:30 – 17:30	<p><u>Module 5: Key Drivers shaping the region (stage Two)</u></p> <p><i>In a group session, each team will nominate their initial top 5-8 factors likely to drive change in APO member countries.</i></p>	<p><u>Style:</u> Plenary</p>
	<p><u>Module 6: Causal Layered Analysis: What, Why, and How</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Introduce Causal Layered Analysis (CLA) - Apply CLA to Key Information Sources - Present CLA Assessment <p><i>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.</i></p>	<p><u>Style:</u> Plenary, Small Team</p>
	<p><u>Module 7: Uncovering Bias, Expanding Breadth</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Introduce the CDA model <p><i>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</i></p>	<p><u>Style:</u> Plenary and Small Team</p>
	<p><u>Module 8: Critical Drivers and Scenario Quadrants</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Select Critical Drivers - Generate Scenario Quadrants - Assign Quadrants to each team <p><i>Participants will work to select the critical drivers and uncertainties</i></p>	<p><u>Style:</u> Plenary</p>

	<i>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.</i>	
18:30 – 21:00	Dinner	Venue: Silom Village Restaurant
Day 2: Tuesday, 18 September 2018		
Session 3: Developing Scenarios (Part I)		
9:00– 12:00	<p><u>Module 9, 10 and 11: Developing Scenarios</u></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> <hr/> <p><u>Module 10 Style:</u> Small Team</p> <hr/> <p><u>Module 11 Style:</u> Small Team</p>
12:00 – 13:30	Lunch	Venue: Mistral Restaurant, 2 nd FL.
Session 4: Developing Scenarios (Part II)		
13:30 – 17:00	<p><u>Module 12, 13 and 14: Developing Scenarios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Assigning core elements of scenario - Ongoing scenario development - Testing reality and rapid change - Introduce Wildcards & Cascading Discontinuity Sets <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> <hr/> <p><u>Module 13 Style:</u> Small Team</p> <hr/> <p><u>Module 14 Style:</u> Plenary</p>

Day 3: Wednesday, 19 September 2018

Session 5: Developing Scenarios (Part III)

9:00– 12:00	<p><u>Module 15, 16, 17 and 18: Developing Scenarios</u></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	<p>Lunch</p>	<p><u>Venue:</u> Mistral Restaurant, 2nd Fl.</p>

Session 6

Developing Scenarios (Part IV): Integrating Wildcards

13:30 – 17:00	<p><u>Module 19 and 20: Wildcards</u></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><u>Module 21: Developing Scenarios</u></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><u>Module 22 and 23</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pragmatic futuring 	<p><u>Style:</u> Plenary & Small</p>
------------	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Introduce 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>	Team
12:00 – 13:30	Lunch	<u>Venue:</u> Mistral Restaurant, 2 nd Fl.
13:30 – 17:00	<p><u>Module 24: Backcasting</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Introduce 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>	<u>Style:</u> Plenary & Small Team
	<u>Module 25: Final Preparation for Presentation to Plenary</u>	<u>Style:</u> Small Team
	<p><u>Module 26: Presentation</u></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>	<u>Style:</u> Small Team to Plenary
Day 5: Friday, 21 September 2018		
<u>Session 8</u>		
Using Scenarios to Develop Strategy and Affect Change		
9:00-12:00	<p><u>Module 27 and 28: Selecting strategies</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ‘Scenario-Optimal’ strategies 	<u>Style:</u> Plenary

	<ul style="list-style-type: none"> - 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>Module 29: Barriers to Effective Decision Making</u></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	<u>Module 30: Summary, Observations and Feedback</u>	<p><u>Style:</u> Plenary</p>