รับมือ **“อนาคต”** บน **“ความไม่แน่นอน”** ด้วย

Strategic Foresight

ในช่วงเวลาแห่งความผันผวน ไม่มีใครแน่ใจว่า สิ่งที่องค์กรกำลังดำเนินธุรกิจอยู่ตอนนี้ จะยังประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคตหรือไม่?

เราเห็นธุรกิจมากมายที่ล้มหายตายจากไปจากตลาดการแข่งขัน บางองค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบทางธุรกิจและการให้บริการ แล้วองค์กรจะสามารถทราบได้อย่างไรว่า **“จะอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนและสามารถเตรียมพร้อมรับอนาคตที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ”**

องค์กรชั้นนำระดับโลกหลากหลายองค์กรได้หันมาศึกษาแนวทาง “Strategic Foresight” **หรือการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์** โดยใช้ทฤษฎี “Scenario Planning” **หรือการวาดเหตุการณ์จำลองอนาคต** เพื่อปรับเปลี่ยน “ความคิด” เกี่ยวกับอนาคตในมุมมองต่างๆ ที่ไม่เหมือนกับที่เคยคิดมาในอดีต

Mr.Jonanthan Star วิทยากรผู้เชี่ยวชาญ จากบริษัท Scenario Insight ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งโดดเด่นในการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมและเวิร์คช็อปด้าน Scenario Planning และยังคร่ำหวอดในแวดวง Strategic Foresight มามากกว่า 25 ปี ได้ให้เกียรติมาร่วมให้ความรู้แก่ผู้อบรมในหลักสูตรที่จัดขึ้นโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย หรือ เอพีโอ

Strategic Foresight
แนวทางเพื่อสร้างความยั่งยืน

สิ่งแรกที่ Mr.Jonanthan เน้นย้ำคือ "เรื่องใหม่ ๆ และความไม่แน่นอน (Uncertainty) เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้เสมอ ผู้นำและองค์กรจึงต้องเรียนรู้ที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลง"

ดังนั้น การมองอนาคต (Strategic Foresight) จึงไม่ใช่เพียงแค่แนวคิดทั่วไปสำหรับองค์กรเท่านั้น เพราะหากเข้าใจเรื่องดังกล่าวอย่างถ่องแท้ และนำวิธีการ กระบวนการ ตลอดจนทฤษฎีดังกล่าวมาใช้ จะช่วยลดความเสี่ยงในการตัดสินใจของผู้บริหาร ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนเพื่อความยั่งยืนขององค์กร นำไปสู่การปูทางให้ประเทศต่าง ๆ สามารถรับมือกับอนาคตที่ไม่แน่นอนได้อีกด้วย

"

หากพูดถึง Strategic Foresight คงต้องกล่าวว่า บางส่วนเป็นเรื่องวิทยาศาสตร์ บางส่วนเป็นเรื่องของศิลปะ และบางส่วนก็เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเมืองด้วย แนวคิดนี้จึงเป็นเรื่องที่ท้าทาย แต่ก็น่าสนใจมากในเวลาเดียวกันเพราะไม่ว่าคุณจะอยู่ในองค์กรหรือในสังคมใดก็ตาม ทั้ง 3 ด้านเป็นสิ่งที่ "เรา" ในฐานะ Strategic Planner ต้องพิจารณาเพื่อสร้างความสมดุล (Balance) ให้เกิดขึ้น "

"

Strategic Foresight
จึงเป็นการวิเคราะห์และทดสอบเพื่อหาผลลัพธ์ทางอนาคตที่เป็นไปได้
โดยเรากำลังซ้อมอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น หรือ ที่เรียกว่า "Rehearsing Future"

Scenario Planning
เครื่องมือสำคัญในการมองอนาคต

เครื่องมือ (Tools) ที่ใช้สำหรับการทำ Strategic Foresight มีให้เลือกอยู่อย่างหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น Horizon Scanning, Experiential futures Delphi หรือแม้แต่ Super forecasting

แต่สำหรับ Mr.Jonanthan แล้ว เขาได้หยิบเอาเครื่องมืออย่าง **"การวาดเหตุการณ์จำลองอนาคต หรือ Scenario Planning"** มาใช้ โดยเชื่อว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้งานได้อย่างอเนกประสงค์ และตอบโจทย์การพัฒนาธุรกิจขององค์กรได้เป็นอย่างมาก

Scenarios หรือ เหตุการณ์จำลองอนาคต คือเรื่องราวที่จะเกิดขึ้นบนโลกในวันข้างหน้า ซึ่งไม่ใช่การทำนาย แต่**เป็นภาพทางเลือกของสิ่งที่จะเห็นในอนาคต** ช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนมุมมองในชีวิตปัจจุบัน นำไปสู่การสร้างความตระหนักให้แก่องค์กรหรือสังคม เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับอนาคตที่กำลังจะมาถึง

Mr.Jonanthan ยังได้ยกตัวอย่างองค์กรที่นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้อย่าง Shell **ซึ่งเป็นยักษ์ใหญ่ในวงการอุตสาหกรรมน้ำมันชั้นนำของโลก** "ในช่วงปี 1970 อุตสาหกรรมน้ำมันได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกที่เราเรียกว่า VUCA (Volatility **ความผันผวน**, Uncertainty **ความไม่แน่นอน**, Complexity **ความซับซ้อน และ** Ambiguity **ความกำกวม**) Shell พบว่าองค์กรของตัวเองนั้นไม่สามารถวางแผนธุรกิจได้เหมือนดังเคย จึงได้นำแนวคิดเรื่อง Scenario Planning มาใช้และผลักดันให้องค์กรไปได้ไกลมากขึ้นกว่าองค์กรอื่นๆ ในช่วงเดียวกัน "

มองหา "ความเป็นไปได้" ในการมุ่งไปสู่อนาคต

Mr.Jonanthan กล่าวถึงความพิเศษของเครื่องมืออย่าง Scenario Planning ในการมองหาความเป็นไปได้ของภาพอนาคต "เรามักจะเห็นสิ่งที่เรารู้ในปัจจุบัน แต่มีเรื่องอีกมากมายที่เราไม่รู้และมีความไม่แน่นอน ภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจึงมีความเป็นไปได้หลากหลายทาง และอาจเป็นไปตามที่เราคาดการณ์ (Prediction) หรือไม่เป็นก็ได้"

"ดังนั้น Scenario หรือ เหตุการณ์จำลองอนาคต จึงไม่ใช่ภาพความเป็นไปได้เพียงแค่ทางเดียว แต่เป็นการสร้างภาพอนาคตที่มีหลากหลายความเป็นไปได้ (Possibilities) เพื่อหลีกเลี่ยงการติดกับดักในการคาดการณ์ (Prediction) นั่นเอง"

SCENARIO AVOID THE TRAPS OF PREDICTION

Prediction หรือการคาดการณ์ จะมองอนาคตที่มีความเป็นไปได้ เพียงทางเดียว

Scenario Planning หรือการวาดภาพจำลองอนาคต จะวาดภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้ในหลากหลายทาง

หลักการสำคัญที่ต้องคำนึงถึง เมื่อลงมือทำ Scenario Planning

Use Outside-In Thinking

จำเป็นต้องคิดถึงสิ่งที่เราไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี สังคม ตลอดจนสิ่งแวดล้อม

Embrace Diverse Perspectives

ต้องสนับสนุนความคิดหรือมุมมองที่หลากหลายและแตกต่าง เพื่อให้ได้คำตอบใหม่ๆ ที่ปราศจากอคติ

Take the Long View

มองให้เห็นถึง 10 - 30 ปี ข้างหน้า เมื่อมองไกลขึ้น ก็จะสามารถสร้างสรรค์ความเป็นไปได้ใหม่ๆ เพื่อรับมืออนาคตได้อย่างทันท่วงที

องค์กรอยู่รอดได้ด้วย Scenario Planning

Mr.Jonanthan ทิ้งท้ายให้กับผู้เข้าร่วมงานสัมมนาด้วยประโยชน์ของการทำ Scenario Planning ในหลากหลายทาง ทั้งในฐานะองค์กร ชุมชน ไปจนถึงในระดับการบริหารประเทศ

- เกิดแนวทางการตัดสินใจและ**การวางแผนที่ชัดเจน** ซึ่งเป็นแผนที่ประสบความสำเร็จได้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน
- สามารถ**ปรับตัว**เข้ากับโลกที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว
- เกิด**ไอเดียหรือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ**
- สามารถ**ประเมินและระบุความเสี่ยง**ที่อาจเกิดขึ้นได้ก่อนเวลาและได้อย่างเป็นวงกว้าง

ยิ่งไปกว่านั้น การเริ่มพัฒนาความคิดในด้าน Scenario Planning ในองค์กร จะทำให้เกิดวงจรซึ่งนำไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น (Virtuous Circle) องค์กรมีแนวคิดการเรียนรู้เป็นศูนย์กลาง (Learning-Oriented Organization) และกลายเป็นองค์กรที่คิดเรื่องการปรับตัวอยู่เสมอ

องค์กรเห็นสิ่งใหม่ๆที่แตกต่าง มองเห็นข้อสันนิษฐานต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งต่างออกไปจากความรู้ตามธรรมเนียมดั้งเดิม

→

- สามารถสร้างโอกาสใหม่ในการเติบโต
- เห็นจุดเสี่ยงและบริหารจัดการความเสี่ยงได้ด้วยกลยุทธ์การวางแผนที่ชัดเจน

→

องค์กรมีแนวคิด (Mindset) การเรียนรู้เป็นศูนย์กลาง รู้จักปรับตัว และมีความคิดสร้างสรรค์

บทความดังกล่าวมาจากงานสัมมนาโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ
"Training of Trainers on Strategic Foresight and Scenario Planning"
โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย