



รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

20-RP-23-GE-WSP-B:

Workshop on Scenario Planning Development
ระหว่างวันที่ 27 สิงหาคม และ 1, 3 - 4 กันยายน 2563
ณ ระบบการประชุมทางไกล (Virtual Session)

จัดทำโดย

ว่าที่ร้อยตรี อนันต์ สิทธิวัฒนานนท์

นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

วันที่ 10 ตุลาคม 2563

เสนอต่อ

องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย

(Asian Productivity Organization)

และ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

(Thailand Productivity Institute)

สารบัญ

	หน้าที่
ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ	1
1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ	1
1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ	1
1.2.1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการคิดเชิงอนาคต (Introduction to Futures Thinking)	2
1.2.1.1 ความหมายของการคิดเชิงอนาคตการคิดเชิงอนาคต (Futures Thinking)	2
1.2.1.2 ทำไมต้องสร้างฉากทัศน์ (Scenarios)	2
1.2.2 กระบวนการของสร้างฉากทัศน์แบบเร่งรัด (Accelerated Scenario Process (ASP))	2
1.2.2.1 ขั้นตอนที่ 1 เลือกระยะเวลา (ปี) ในอนาคตที่ไกลพอที่จะท้าทายความคิด (Pick a horizon year far enough into the future to challenge thinking)	3
1.2.2.2 ขั้นตอนที่ 2 ระบุประเด็นเชิงกลยุทธ์/ความท้าทาย/ประเด็นที่ต้องตัดสินใจ (Identify the strategic issue/challenge/decision you need to address)	3
1.2.2.3 ขั้นตอนที่ 3 ระบุพลังขับเคลื่อนที่มีแนวโน้มจะเป็นตัวกำหนดอนาคตในปีที่ต้องการคาดการณ์อนาคตตามขั้นตอนที่ 1 (Identify a series of driving forces likely to shape the future around your horizon year)	3
1.2.2.4 ขั้นตอนที่ 4 ระบุพลังขับเคลื่อน 2 ปัจจัย ที่มีความสำคัญมากที่สุด และสร้างฉากทัศน์ของโลกที่เป็นไปได้ (Identify the two forces that matter most to the people in the room. Create plausible scenario worlds.)	5
1.2.2.5 ขั้นตอนที่ 5 สำรวจกลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อตอบคำถามที่สำคัญ (Explore a range of strategies in answer to the focal question.)	9
1.2.2.6 ขั้นตอนที่ 6 พยากรณ์ย้อนหลัง ระบุและยอมรับกลยุทธ์ที่มีความแข็งแกร่ง (Then: backcast, identify and agree robust strategies)	12
ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ	16
2.1 ประโยชน์ต่อตนเอง	16
2.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด	16
2.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพ	16
2.4 กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ	16
2.5 กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ	16
ส่วนที่ 3 เอกสารแนบ (รายชื่อเอกสารแนบ)	17
ภาคผนวก (เอกสารแนบต่าง ๆ ของโครงการ)	

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ
20-RP-23-GE-WSP-B: Workshop on Scenario Planning Development
ระหว่างวันที่ 27 สิงหาคม และ 1, 3 - 4 กันยายน 2563
ณ ระบบการประชุมทางไกล (Virtual Session)
จัดทำโดย ว่าที่ร้อยตรี อนันต์ สิทธิวัฒนานนท์
นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
วันที่ 10 ตุลาคม 2563

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

โครงการ 20-RP-23-GE-WSP-B: Workshop on Scenario Planning Development หรือ โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการพัฒนาการวางแผนฉากทัศน์ ดำเนินการผ่านระบบการประชุมทางไกล (Virtual Session) ระหว่างวันที่ 27 สิงหาคม และ 1, 3 - 4 กันยายน 2563 โดยองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization หรือ APO) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของโครงการที่สำคัญ ได้แก่

1.1.1 เพื่อเสริมสร้างความรู้พื้นฐานของการวางแผนฉากทัศน์ (Scenario Planning) ให้กับผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งรวมถึงเนื้อหาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์การภาครัฐ

1.1.2 เพื่อพัฒนาความสามารถขององค์กรภาครัฐในการดำเนินการมองอนาคต (Foresight) ที่มุ่งเน้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) โดยการสร้างฉากทัศน์ (Scenarios) สำหรับอนาคต

1.1.3 เพื่อส่งเสริมเครือข่ายและความร่วมมือทางด้านการมองอนาคตขององค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย

1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ

โครงการ 20-RP-23-GE-WSP-B: Workshop on Scenario Planning Development มีวิทยากรประจำหลักสูตร 2 ท่าน คือ Dr. Anita Sykes-Kelleher และ Mr. Marcus Barber แห่งศูนย์การมองอนาคตแห่งประเทศออสเตรเลีย (The Centre for Australian Foresight) ทั้งนี้ อาจสรุปเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมของโครงการ ตามหัวข้อต่าง ๆ ของหลักสูตรการอบรม (เนื้อหา/องค์ความรู้ และภาพต่าง ๆ ในรายงานนี้มาจากวิทยากร และสไลด์การบรรยายดังนี้

ภาพที่ 1 วิทยากรประจำหลักสูตร Dr. Anita Sykes-Kelleher และ Mr. Marcus Barber



Scenario Planning

Short course with Dr Anita Sykes-Kelleher and Mr Marcus Barber

The Centre for Australian Foresight







1.2.1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการคิดเชิงอนาคต (Introduction to Futures Thinking)

1.2.1.1 ความหมายของการคิดเชิงอนาคตการคิดเชิงอนาคต (Futures Thinking) คือ วิธีการในการไตร่ตรองข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะเกิดขึ้นในอีกในระยะ 10, 20 ปีข้างหน้า หรือมากกว่านั้น ในทุกด้านของชีวิตทางสังคม รวมถึงด้านการศึกษาการคิดเชิงอนาคต (Futures Thinking) ใช้แนวทางพหุวิทยาการ (Multidisciplinary) ในการมองทะลุผ่านแห่งความคิดเห็น และระบุพลวัตต่าง ๆ ที่สรรค์สร้างอนาคต (OECD Schooling for Tomorrow Knowledge Base)

1.2.1.2 ทำไมต้องสร้างฉากทัศน์ (Scenarios)

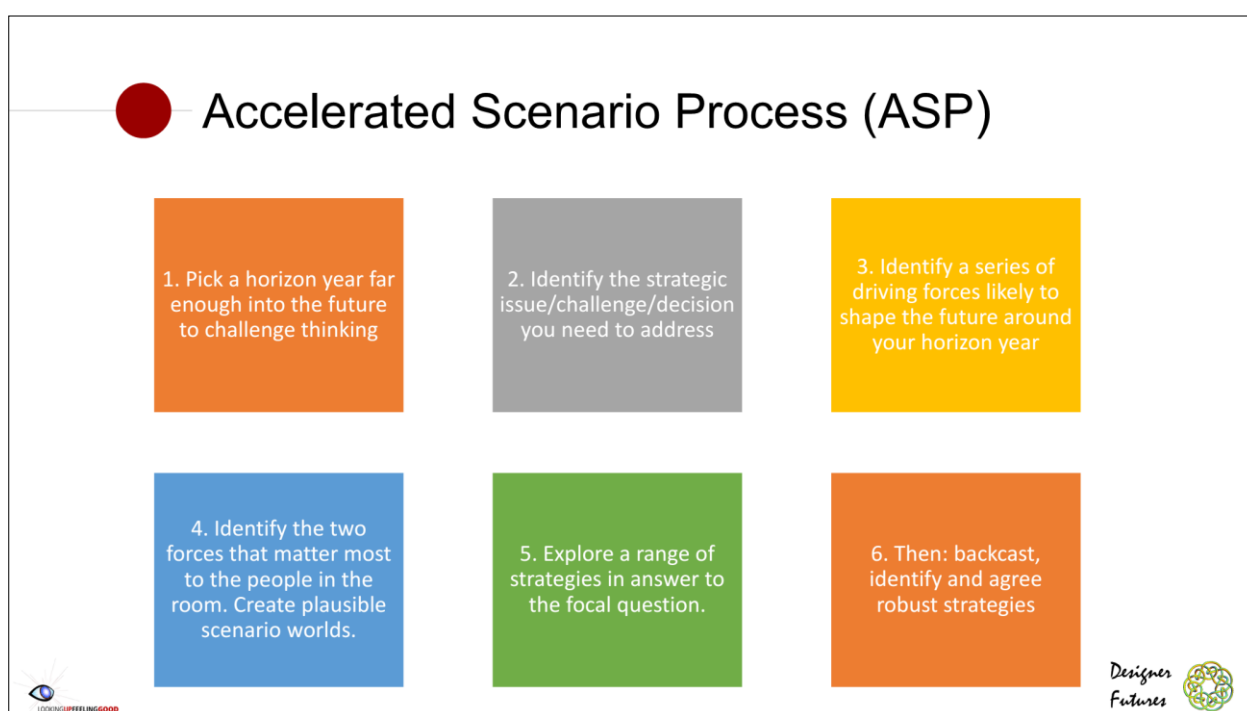
เนื่องจากไม่มีทางคาดการณ์อนาคตที่แน่นอนที่เป็นหนึ่งเดียวได้ แต่สามารถคาดการณ์อนาคตที่เป็นไปได้มากมายหลายแบบได้ ดังนั้น การสร้างฉากทัศน์จึงมีประโยชน์ในหลายด้าน ๆ ได้แก่ (Kelleher, 2017; Ramirez & Wilkinson, 2016)

- 1) ช่วยนำทางในการพิจารณาเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมของโลกแบบ VUCA ที่มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความคลุมเครือ (Ambiguity)
- 2) ช่วยปรับเปลี่ยนความคิดที่ติดกรอบแบบเดิม ๆ (Incumbent Thinking)
- 3) ช่วยเพิ่มความสามารถในการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และความสามารถในการทำความเข้าใจความหมายอันลึกซึ้ง (Sense-making)
- 4) ช่วยขยายความเข้าใจและทำให้มีการจัดการอย่างเฉลียวฉลาดในเรื่องของความเสี่ยง
- 5) ช่วยสร้างพื้นฐานความคิดทั้งทางกว้างและทางลึก (Widen/Deepen) สำหรับการตัดสินใจและการวางแผน
- 6) ช่วยพัฒนาและทดสอบทางเลือกเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ (Strategic Options)

1.2.2 กระบวนการของสร้างฉากทัศน์แบบเร่งรัด (Accelerated Scenario Process (ASP))

กระบวนการของสร้างฉากทัศน์แบบเร่งรัด ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 เลือกระยะเวลา (ปี) ในอนาคตที่ไกลพอที่จะท้าทายความคิด ขั้นตอนที่ 2 ระบุประเด็นเชิงกลยุทธ์/ความท้าทาย/ประเด็นที่ต้องตัดสินใจ ขั้นตอนที่ 3 ระบุพลังขับเคลื่อนที่มีแนวโน้มจะเป็นตัวกำหนดอนาคตในปีที่ต้องการคาดการณ์อนาคตตามขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนที่ 4 ระบุพลังขับเคลื่อน 2 ปัจจัย ที่มีความสำคัญมากที่สุด และสร้างฉากทัศน์ของโลกที่เป็นไปได้ ขั้นตอนที่ 5 ส่องกระจกกลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อตอบคำถามที่สำคัญ และขั้นตอนที่ 6 พยากรณ์ย้อนหลัง ระบุและยอมรับกลยุทธ์ที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งนี้ อาจพิจารณารายละเอียดของแต่ละขั้นตอนผ่านเนื้อหาการบรรยาย กรณีศึกษา และกิจกรรมกลุ่มของหลักสูตรได้ ดังนี้

ภาพที่ 2 กระบวนการของสร้างฉากทัศน์แบบเร่งรัด (Accelerated Scenario Process (ASP))



1.2.2.1 ขั้นตอนที่ 1 เลือกระยะเวลา (ปี) ในอนาคตที่ไกลพอที่จะท้าทายความคิด (Pick a horizon year far enough into the future to challenge thinking) ซึ่งในการอบรมวิทยากรได้กำหนดโจทย์สมมติสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ คือ ปี 2040 ในบริบทของภูมิภาคเอเชีย

1.2.2.2 ขั้นตอนที่ 2 ระบุประเด็นเชิงกลยุทธ์/ความท้าทาย/ประเด็นที่ต้องตัดสินใจ (Identify the strategic issue/challenge/decision you need to address) นอกจากโจทย์สมมติในขั้นตอนที่ 1 แล้ว วิทยากรได้กำหนดโจทย์ที่เป็นความท้าทายในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้เห็นตัวอย่างของการระบุประเด็นเชิงกลยุทธ์/ความท้าทาย/ประเด็นที่ต้องตัดสินใจ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- คณะกรรมการบริหารของคุณขอให้คุณ (กลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการ) พัฒนาฉากทัศน์ (Scenarios) สำหรับภูมิภาคเอเชีย ในปี 2040

- พวกเขา (คณะกรรมการบริหาร) ต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่สำคัญหลาย ๆ เรื่องเกี่ยวกับอนาคต และต้องการสำรวจชุดของฉากทัศน์ที่เป็นไปได้ (Plausible Scenarios) ก่อนที่จะมุ่งเน้นไปที่คำถามเชิงกลยุทธ์

- เป้าหมายของคุณคือช่วยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจ (Decision-makers) เข้าใจทางเลือกเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ของตนได้ดียิ่งขึ้น โดยการสร้างฉากทัศน์และแนะนำกลยุทธ์ที่แข็งแกร่งที่สุด 2 กลยุทธ์ ทั้งนี้ ตัวแทนของทีมที่ได้รับการเสนอชื่อจะนำเสนอผลงานของกลุ่มในวันศุกร์ที่ 4 กันยายน

- คณะกรรมการบริหารจะมอบคำถามสำคัญ (Focal Question) แก่คุณภายในสัปดาห์หน้า

- ให้เริ่มต้นดำเนินการด้วยการสำรวจสภาพแวดล้อม (Horizon Scanning)

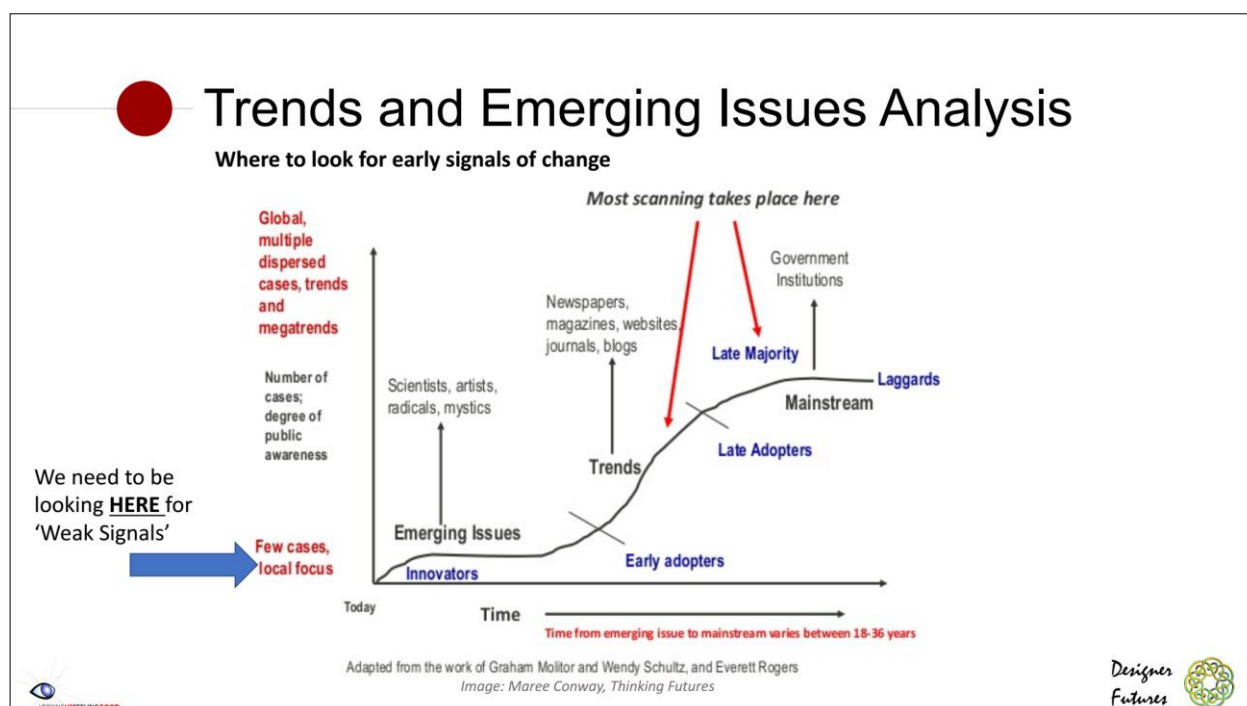
1.2.2.3 ขั้นตอนที่ 3 ระบุพลังขับเคลื่อนที่มีแนวโน้มจะเป็นตัวกำหนดอนาคตในปีที่ต้องการคาดการณ์อนาคตตามขั้นตอนที่ 1 (Identify a series of driving forces likely to shape the future around your horizon year)

1) การสำรวจสภาพแวดล้อม (Horizon Scanning)

การดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 จะเริ่มจากการดำเนินการสำรวจสภาพแวดล้อมเป็นลำดับแรก โดยการสำรวจสภาพแวดล้อม เป็นเทคนิคสำหรับการตรวจหาสัญญาณเริ่มต้น (Early Signs) ของพัฒนาการที่สำคัญที่อาจเกิดขึ้นผ่านการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

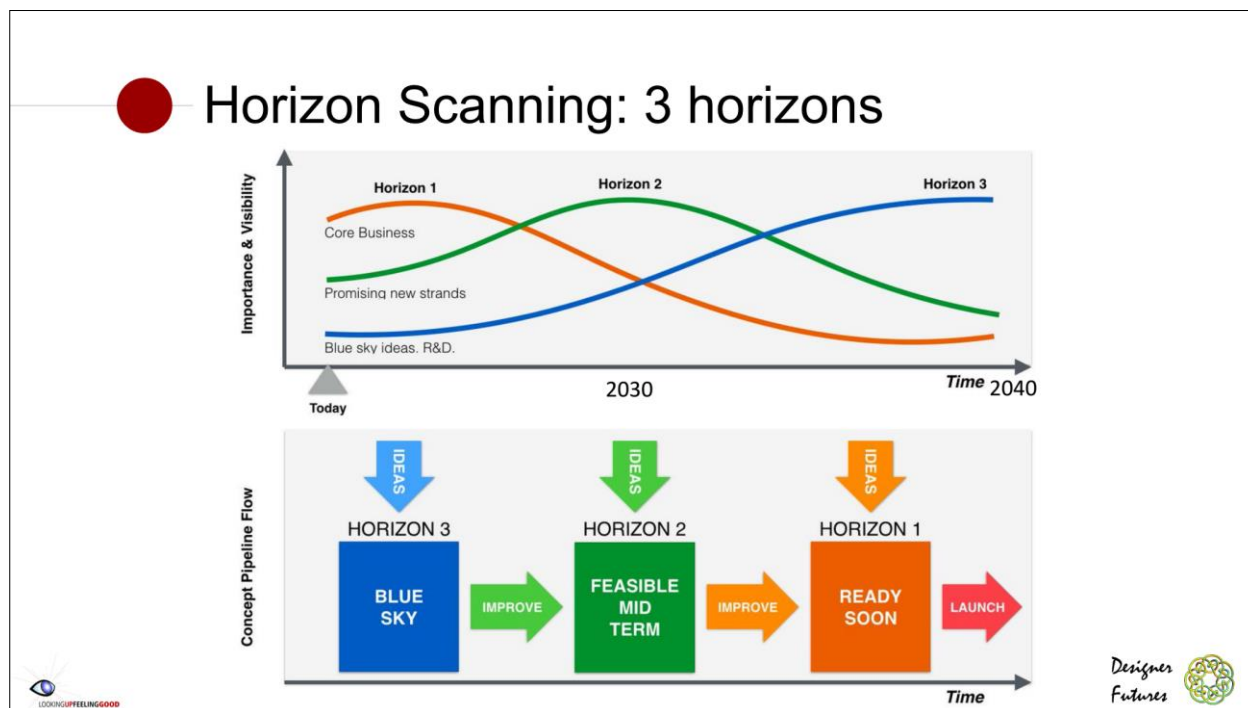
การสำรวจสภาพแวดล้อมที่ดีนั้นสามารถให้ภูมิหลังในการพัฒนากลยุทธ์สำหรับการคาดการณ์การพัฒนาในอนาคต นอกจากนี้ยังสามารถเป็นวิธีการประเมินแนวโน้มที่จะป้อนข้อมูลให้กับกระบวนการพัฒนาฉากทัศน์ (Scenarios)

ภาพที่ 3 การวิเคราะห์ประเด็นอุบัติใหม่และแนวโน้ม (Trends and Emerging Issues Analysis)



ทั้งนี้ การสำรวจสภาพแวดล้อม อาจมองได้ 3 ระยะ คือ (1) ช่วงเวลาที่ 1 (Horizon 1) : ช่วงเวลา ณ ปัจจุบัน (2) ช่วงเวลาที่ 2 (Horizon 2): ช่วงเวลาระยะกลางที่เป็นไปได้ (เช่น 10 ปี) และ (3) ช่วงเวลาที่ 3 (Horizon 3) : ช่วงเวลาที่ห่างไกล (เช่น 20 ปี) ซึ่งในการสำรวจสภาพแวดล้อมควรจะมุ่งเน้นไปที่ช่วงเวลาที่ 2 และช่วงเวลาที่ 3 เป็นสำคัญ ดังภาพที่ 4

ภาพที่ 4 การสำรวจสภาพแวดล้อม 3 ระยะ (Horizon Scanning: 3 horizons)



โดยการสำรวจสภาพแวดล้อม อาจใช้กรอบแนวคิด VSTEEP ในการดำเนินการ ซึ่งถ้าประยุกต์กับ โจทย์การคาดการณ์อนาคตใน ปี 2040 ในบริบทของภูมิภาคเอเชียแล้ว ก็อาจพิจารณาตัวอย่างของการตั้งคำถามในการสำรวจผ่านกรอบแนวคิด VSTEEP ได้ดังนี้

(1) ค่านิยม (Values) เช่น อะไรคือสิ่งสำคัญสำหรับเรา (ครอบครัว ความมั่นคง ความสุข) เราเห็นสัญญาณเริ่มแรกของการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในเอเชียหรือไม่

(2) สังคม (Society) เช่น ประชากร วัฒนธรรม พฤติกรรม และประเพณี จะมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

(3) เทคโนโลยี/วิทยาศาสตร์ (Technology/Science) เช่น จะมีการค้นพบทฤษฎี สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ หรือไม่

(4) เศรษฐกิจ (Economics) เช่น เงินกับงานในปี 2040 จะมีความแตกต่างจากปัจจุบันอย่างไร จะเกิดระบบการเงินในระดับภูมิภาคหรือไม่

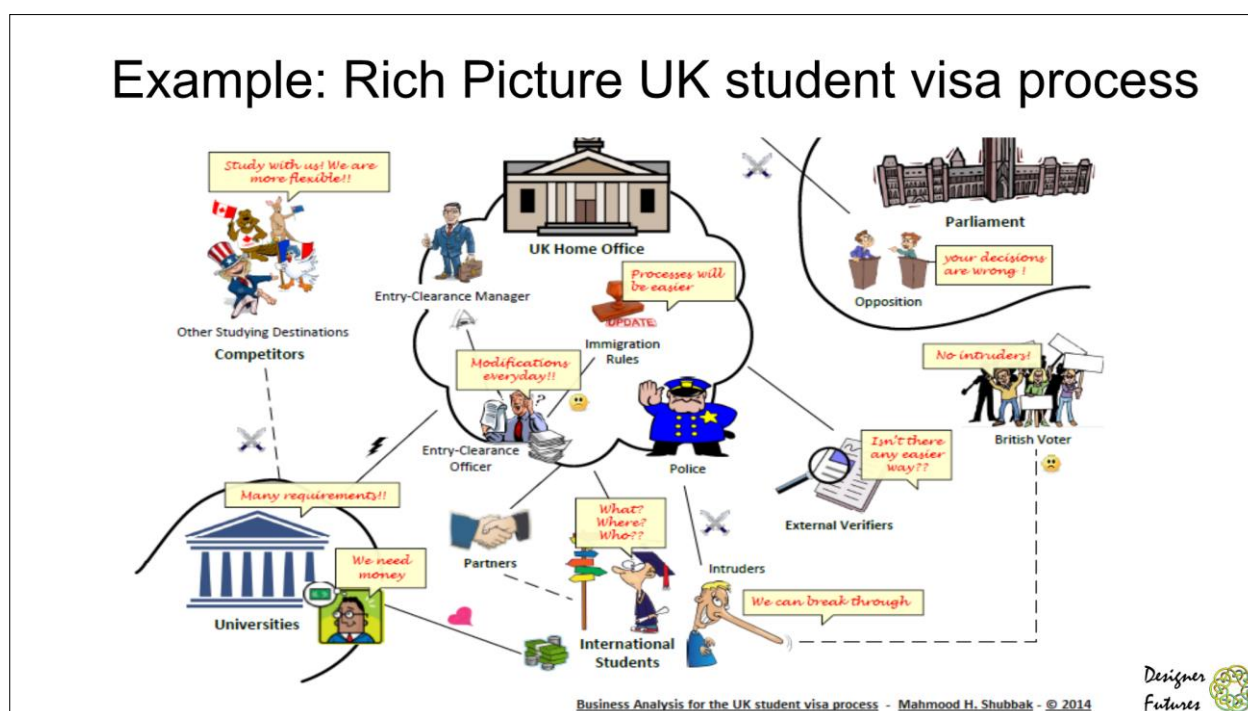
(5) สิ่งแวดล้อม (Environment) เช่น จะมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ มหาสมุทร ป่าไม้ ดิน หรือไม่

(6) การเมือง/กฎหมาย (Political/Legal) เช่น จะมีการเสนอการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่สามารถ กำหนดอนาคตของเราได้ ประเด็นความขัดแย้งอะไรที่อาจเกิดขึ้นในอีก 10-20 ปีข้างหน้า การเป็นตลาดร่วมเอเชีย/อาเซียน จะมีความเป็นไปได้หรือไม่

2) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

หลังจากได้มีการสำรวจสภาพแวดล้อมซึ่งจะช่วยให้สามารถค้นพบประเด็นที่สำคัญต่าง ๆ ในอนาคตแล้ว ก็จำเป็นต้องได้มีการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น ด้วยการคิดเชิงระบบ ด้วย เนื่องจากการคิดเชิงระบบสามารถช่วยในการทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับผู้คนและสิ่งของต่าง ๆ ได้ โดยการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ในโครงสร้างของแต่ละสถานการณ์เฉพาะ ทั้งนี้ โดยภาพรวมอาจใช้การคิดเชิงระบบในการทำแผนที่เชิงระบบ (Systems Map) ที่ต้องการทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยและตัวแสดง (Factors and Actors) ที่ได้ค้นพบระหว่างการสำรวจสภาพแวดล้อม (Horizon Scanning) ดังอาจพิจารณาตัวอย่างของการใช้ความคิดเชิงระบบในการจัดทำแผนที่เชิงระบบเกี่ยวกับกระบวนการออก VISA นักศึกษาของสหราชอาณาจักรตามภาพที่ 5

ภาพที่ 5 แผนที่เชิงระบบเกี่ยวกับกระบวนการออก VISA นักศึกษาของสหราชอาณาจักร



3) พลังขับเคลื่อน 2 ประเภท (Two types of driving forces)

การสำรวจสภาพแวดล้อม มีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงพลังขับเคลื่อน 2 ประเภท ที่สำคัญ ดังนี้

(1) พลังขับเคลื่อนที่สามารถคาดการณ์ได้ (Can be Anticipated) เช่น เรื่องประชากรสูงอายุ เป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตได้ไม่ยาก

(2) พลังขับเคลื่อนที่มีความสำคัญและไม่แน่นอน (Critical and Uncertain) เช่น ความคิดเห็นของสาธารณชน หรือ สถานะของเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นเรื่องที่จะส่งผลกระทบเป็นอย่างมากต่อบริบทหรือตลาด แต่ผลลัพธ์ของพลังขับเคลื่อนประเภทนี้กลับมีความไม่แน่นอนสูง

ดังนั้น การสำรวจสภาพแวดล้อม และการพิจารณาปัจจัยและตัวแสดงต่าง ๆ ในการทำแผนที่เชิงระบบ (Maps Situation) จึงควรมุ่งเน้นความสนใจไปที่พลังขับเคลื่อนที่มีความสำคัญและไม่แน่นอน (Critical and Uncertain) เป็นสำคัญ

1.2.2.4 ขั้นตอนที่ 4 ระบุพลังขับเคลื่อน 2 ปัจจัย ที่มีความสำคัญมากที่สุด และสร้างฉากทัศน์ของโลกที่เป็นไปได้ (Identify the two forces that matter most to the people in the room. Create plausible scenario worlds.)

1) การจำแนกพลังขับเคลื่อนโดยพิจารณาจากผลกระทบและความไม่แน่นอน (Impact-uncertainty classification)

การจำแนกพลังขับเคลื่อนโดยพิจารณาจากผลกระทบและความไม่แน่นอนเป็นวิธีการในการคัดเลือกพลังขับเคลื่อนที่มีความสำคัญเพื่อนำมาสร้างฉากทัศน์ (Scenarios) โดยการจำแนกพลังขับเคลื่อนดังกล่าวจะทำในรูปของตารางเมทริกซ์ (Matrix Table) โดยนำเอาปัจจัยด้านผลกระทบ (Impact) และปัจจัยด้านความไม่แน่นอน (Uncertainty) ซึ่งปัจจัยแต่ละด้านมีการแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ต่ำ (Low) กลาง (Medium) และสูง (High) มาพิจารณาร่วมกันเพื่อคัดเลือกปัจจัยที่เป็นพลังขับเคลื่อนที่มีความสำคัญ ซึ่งในการอบรมครั้งนี้เน้นที่ปัจจัยที่เป็นพลังขับเคลื่อนที่มีผลกระทบสูง และมีความไม่แน่นอนสูง (High Impact/High Uncertainty) ดังภาพที่ 6

ภาพที่ 6 ตารางเมทริกซ์ (Matrix Table) เพื่อคัดเลือกปัจจัยที่เป็นพลังขับเคลื่อนที่มีความสำคัญ

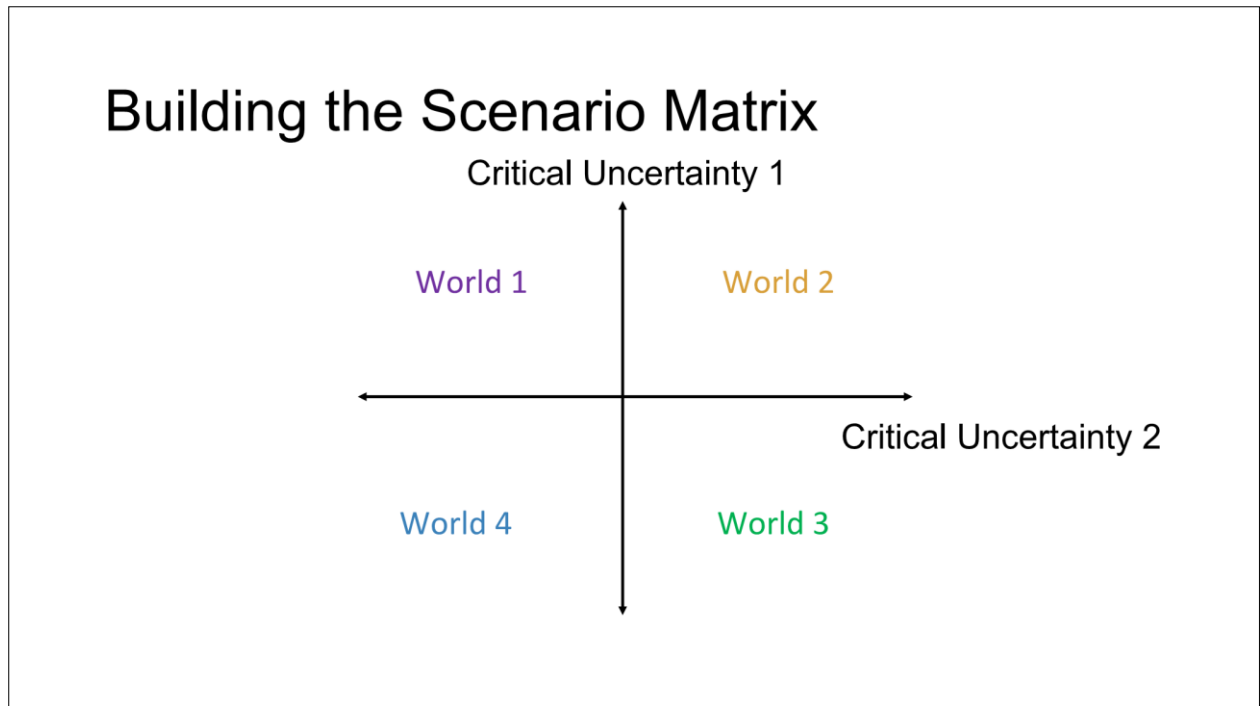
Impact	High	Critical Planning Issues	Important Scenario Drivers	Critical Scenario Drivers
	Medium	Important Planning Issues	Important Planning Issues	Important Scenario Drivers
	Low	Monitor	Monitor	Monitor & re-assess
	Low	Low	Medium	High
Uncertainty				

โดยในการอบรมวิทยากรได้มอบหมายงานกลุ่ม (Team assignment) ให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้ฝึกสำรวจสภาพแวดล้อม (Horizon Scanning) โดยใช้กรอบแนวคิด VSTEOP การทำแผนที่เชิงระบบ (Systems Map) และการจำแนกพลังขับเคลื่อนโดยพิจารณาจากผลกระทบและความไม่แน่นอน (Impact-uncertainty classification) เพื่อระบุปัจจัยที่เป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะกำหนดภูมิภาคเอเชียในปี 2040 ซึ่งกลุ่มอบรมของข้าพเจ้า (กลุ่มที่ 3) ได้ทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกันตามกระบวนการที่วิทยากรกำหนด และทำให้ได้ปัจจัยที่เป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญที่กำหนดภูมิภาคเอเชียในปี 2040 2 ปัจจัย คือ (1) การเปลี่ยนแปลงของระบบการเงินในระดับนานาชาติ และ (2) การเติบโตของเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยเฉพาะในส่วนของพลังงานแบบใหม่

2) ระบุพลังขับเคลื่อน 2 ปัจจัย ที่มีผลกระทบและความไม่แน่นอนสูง (Two high impact/uncertainty drivers) และนำมาสร้างฉากทัศน์ (Building the Scenario Matrix)

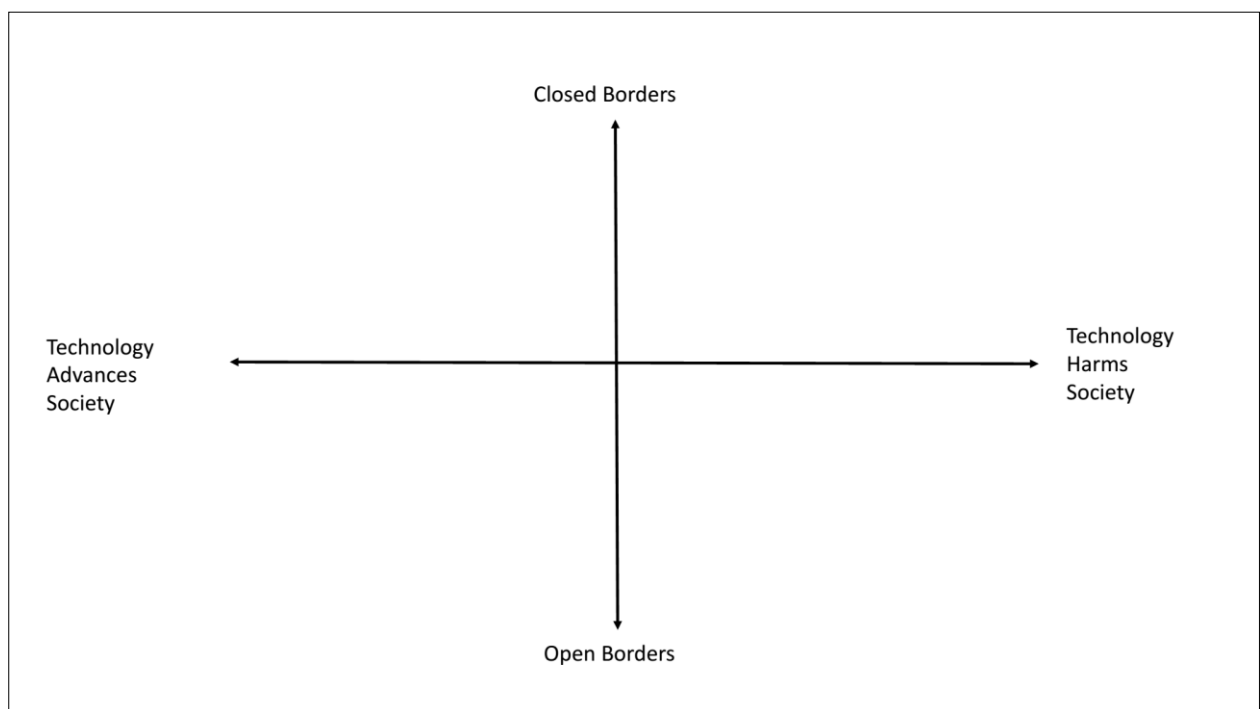
หลังจากที่ได้ใช้ตารางเมทริกซ์ (Matrix Table) ในการจำแนกพลังขับเคลื่อนโดยพิจารณาจากผลกระทบและความไม่แน่นอน (Impact-uncertainty classification) ตามที่กล่าวในข้างต้นแล้ว ให้ดำเนินการระบุพลังขับเคลื่อน 2 ปัจจัย ที่เป็นพลังขับเคลื่อนที่มีผลกระทบสูงและมีความไม่แน่นอนสูง (High Impact/High Uncertainty) โดยพลังขับเคลื่อนแต่ละปัจจัยจะต้องมีความเป็นอิสระจากกัน เพื่อนำมาดำเนินการสร้างฉากทัศน์ที่เป็นไปได้ 4 แบบ ตามภาพที่ 7

ภาพที่ 7 การสร้างฉากทัศน์ที่เป็นไปได้ 4 แบบ



ต่อมาให้ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นพลังขับเคลื่อนในข้างต้นในลักษณะที่ตรงกันข้ามกันใน 2 กรณี คือ ในกรณีที่ปัจจัยนั้นจะเกิดขึ้น และกรณีที่ปัจจัยนั้นไม่เกิดขึ้น เพื่อสร้างสถานการณ์ทางเลือกในอนาคตสำหรับปัจจัยที่เป็นพลังขับเคลื่อนทั้ง 2 ปัจจัย ดังภาพที่ 8

ภาพที่ 8 ตัวอย่างการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นพลังขับเคลื่อนในลักษณะที่ตรงกันข้ามเพื่อสร้างสถานการณ์ทางเลือกในอนาคต



สำหรับการอบรมในส่วนนี้วิทยากรได้กำหนด 2 ปัจจัย ที่เป็นพลังขับเคลื่อนที่มีผลกระทบสูงและมีความไม่แน่นอนสูง ที่จะกำหนดภูมิภาคเอเชียในปี 2040 มาให้ผู้เข้าร่วมการอบรมทั้งหมดแล้ว โดยปัจจัยแรก คือ การเปลี่ยนแปลงของประชากร (Population Shift) และปัจจัยที่สอง คือ การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) โดยกรณีกลุ่มอบรมของข้าพเจ้าที่เป็นกลุ่มที่ 3 นั้น ได้รับโจทย์โลกที่ 3 หรือฉากทัศน์ที่ 3 ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงของประชากรขนาดใหญ่ (Massive Population Shift) และจะมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) โดยโลกมีอุณหภูมิร้อนขึ้น 4 องศาเซลเซียส

3) สร้างเรื่องเล่าสำหรับแต่ละฉากทัศน์ (The Scenario Narratives)

เมื่อได้ฉากทัศน์ที่เป็นไปได้ 4 แบบ แล้ว ก็ให้ดำเนินการสร้างเรื่องเล่าสำหรับแต่ละฉากทัศน์ ซึ่งเรื่องเล่าที่มีคุณภาพควรมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

(1) มุ่งเน้นไปที่เรื่องเล่าที่มีความเป็นไปได้สูง

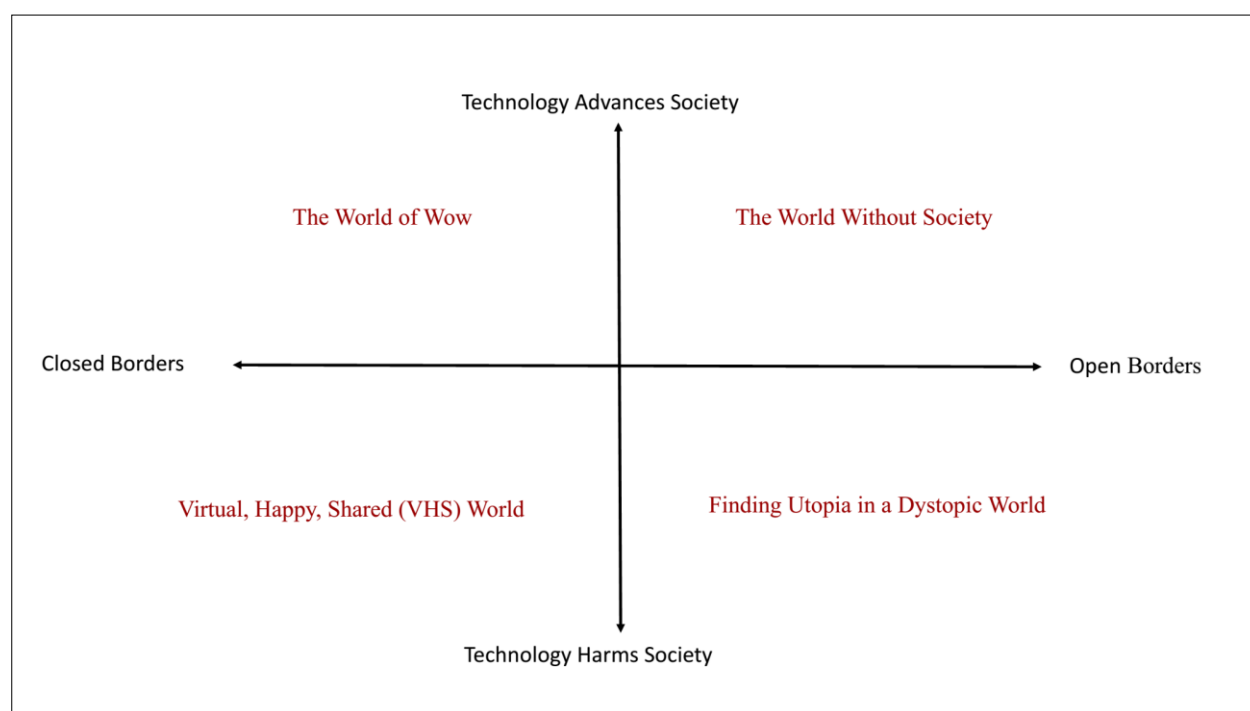
(2) แสวงหาปัจจัยและตัวแสดงที่สำคัญ (Key Factors and Actors) เพื่อสนับสนุนเรื่องเล่า

(3) แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่เป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญและองค์ประกอบที่สำคัญอื่น ๆ ที่มีความเป็นไปได้ในกรอบระยะเวลาที่คาดการณ์ในอนาคต

(4) เรื่องเล่าที่ดีจะช่วยสื่อเนื้อความที่มีความซับซ้อนแก่ผู้คนที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างฉากทัศน์ให้เข้าใจได้

ทั้งนี้ หลังจากสร้างเรื่องเล่าสำหรับแต่ละฉากทัศน์เสร็จแล้วก็ให้ดำเนินการกำหนดชื่อให้กับฉากทัศน์ต่าง ๆ โดยการกำหนดชื่อ ควรกำหนดชื่อที่สามารถสื่อสารสำคัญของเรื่องเล่า ง่ายต่อการจดจำ และแสดงถึงความคิดสร้างสรรค์ ดังอาจพิจารณาตัวอย่างดังภาพที่ 9

ภาพที่ 9 ตัวอย่างของการกำหนดชื่อฉากทัศน์



โดยการอบรมในส่วนนี้วิทยากรได้มอบหมายงานกลุ่ม (Team assignment) โดยให้ดำเนินการสร้างเรื่องเล่าให้กับฉากทัศน์ที่ได้รับมอบหมาย (รายละเอียดของฉากทัศน์ที่ได้รับมอบหมายได้อธิบายรายละเอียดไปแล้วในหัวข้อก่อนหน้านี้) ตามแนวทางที่วิทยากรกำหนดเพื่อนำเสนอฉากทัศน์ในการอบรมครั้งต่อไป ซึ่งกลุ่มของข้าพเจ้าได้ดำเนินการระดมความคิดเพื่อสร้างเรื่องเล่าให้กับฉากทัศน์ โดยมีประเด็นสำคัญของเรื่องเล่าของฉากทัศน์ เช่น พื้นดินของโลกจะหายไป ร้อยละ 5 เนื่องจากระดับน้ำทะเลสูงขึ้น 9 เมตร ปัญหาการขาดแคลนอาหารจะทำให้ผู้คนต้องย้ายไปอยู่ในพื้นที่ชนบท รวมทั้งจะเกิด

สงครามเพื่อยึดครองประเทศที่มีทรัพยากรและดินแดนที่ยั่งยืนกว่าอย่างไม่หยุดยั้ง จากนั้นได้กำหนดชื่อของฉากทัศน์ที่รับผิดชอบว่า “อวตาร” (Avatar) ซึ่งเป็นชื่อของภาพยนตร์แนวมหาภัยบันเทิงคดีวิทยาศาสตร์ของประเทศสหรัฐอเมริกาที่เริ่มฉายใน ปี ค.ศ. 2009 ทั้งนี้ เนื่องจากสมาชิกในกลุ่มส่วนใหญ่เห็นว่าโครงเรื่องของภาพยนตร์เรื่องนี้บางส่วนมีความคล้ายคลึงกับสถานการณ์ของฉากทัศน์ที่ได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะในเรื่องของวิกฤตทางด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่นำไปสู่การทำสงครามเพื่อแย่งชิงทรัพยากร

1.2.2.5 ขั้นตอน ที่ 5 สำรวจกลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อตอบคำถามที่สำคัญ (Explore a range of strategies in answer to the focal question.)

1) กำหนดคำถามที่สำคัญ (Focal Question)

การดำเนินการในขั้นตอนนี้จะเริ่มจากการกำหนดคำถามที่สำคัญเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ โดยมีประเด็นที่ควรได้พิจารณาก่อนการกำหนดคำถาม ดังนี้

(1) ด้วยการคาดการณ์อนาคตที่แน่นอนเป็นหนึ่งเดียวไม่สามารถทำได้ แต่ทุกสิ่งสามารถเป็นไปได้ และไม่มีใครมีข้อมูลเกี่ยวกับอนาคตจริง ๆ หากมีแต่เพียงความคิดและมโนภาพเกี่ยวกับอนาคต

(2) เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องใช้ภาพในอนาคตกับเป้าหมายในใจเพื่อให้สามารถสร้างและใช้ฉากทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและบริบทขององค์กรได้

(3) คำถามที่สำคัญ ควรเป็นประเด็นสำคัญหรือการตัดสินใจที่จะต้องทำในวันนี้หรือเป็นสิ่งที่ไม่ยังสามารถหาคำตอบได้

(4) คำถามที่สำคัญควรเป็นคำถามเกี่ยวกับความไม่แน่นอนของอนาคต ไม่ใช่ความเป็นจริงในปัจจุบัน และจะต้องได้รับคำตอบตั้งแต่วันนี้ แต่ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะพบคำตอบ

(5) หากคำถามนั้นสามารถที่จะคิดและตอบเองได้ด้วยตนเอง แสดงว่าคำถามนั้นยังไม่ใช่คำถามที่สำคัญ

(6) คำตอบที่ดีที่สุดสำหรับคำถามที่สำคัญในตอนนี้คือ “ไม่รู้” (หมายความว่า คำถามที่สำคัญนั้นไม่ได้เป็นคำถามที่สามารถตอบได้อย่างง่ายดายและทันที)

โดยการอบรมในส่วนนี้วิทยากรได้มอบหมายงานกลุ่ม (Team assignment) โดยได้กำหนดคำถามที่สำคัญเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทางเลือกเชิงกลยุทธ์สำหรับฉากทัศน์ที่กลุ่มได้รับผิดชอบ ดังนี้

- สมมติให้คุณเป็นที่ปรึกษาให้กับสำนักงานพัฒนาการเกษตรซึ่งเป็นหน่วยงานพันธมิตรระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนที่ดำเนินงานในพื้นที่ทั่วเอเชีย

- คณะกรรมการบริหารได้พิจารณาสถานการณ์ของคุณในปี 2040 และขอให้ทีมของคุณช่วยตอบคำถามต่อไปนี้: “เราจะบรรลุความมั่นคงด้านอาหาร (Food Security) ในภูมิภาคเอเชียได้อย่างไรและจะกลายเป็นผู้ส่งออกอาหารสุทธิ หรือผู้ส่งออกอาหารรายสำคัญ (Net Food Exporter) ภายในปี 2040 ได้อย่างไร”

- พวกเขา (คณะกรรมการบริหาร) กังวลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) และการเพิ่มขึ้นของจำนวนคนหนุ่มสาวที่ละทิ้งการทำงานในฟาร์มของครอบครัวตามฤดูกาลที่ได้รับคำตอบแทนตำแหน่งไปทำงานด้าน ICT ที่ได้รับคำตอบแทนที่ดีกว่าในเมือง

- เป้าหมายของพวกเขา (คณะกรรมการบริหาร) คือ การบรรลุความมั่นคงด้านอาหารทั่วทั้งภูมิภาคและกลายเป็นผู้ส่งออกอาหารสุทธิ หรือผู้ส่งออกอาหารรายสำคัญ ภายในปี 2040

- เมื่อพิจารณาถึงสภาพปัจจุบันคุณจะแนะนำให้ดำเนินการอะไรเพื่อ:

A) ให้มีอาหารที่พอเพียงอย่างแท้จริงในภูมิภาคเอเชีย และ

B) เป็นผู้ส่งออกอาหารสุทธิ หรือผู้ส่งออกอาหารรายสำคัญ ที่ส่งออกอาหารไปทุกมุมโลก

- คุณจะนำเสนอข้อมูลในเรื่องนี้อย่างไร โดยสมมติว่าคณะกรรมการบริหารต้องการให้สามารถสร้างการมีส่วนร่วมกับคนหนุ่มสาว (อายุ 16-30 ปี) ในการดำเนินการในเรื่องนี้ด้วย

- ในฉากทัศน์ของคุณสำหรับปี 2040 คุณจะเสนอกกลยุทธ์ จำนวน 3 หรือ 4 กลยุทธ์ในเรื่องใดบ้าง เพื่อจะตอบสนองต่อคำถามที่สำคัญของคณะกรรมการบริหารได้อย่างดีที่สุด

โดยคำถามเหล่านี้จะถูกตอบในขั้นตอนต่อไป

2) ใช้ฉากทัศน์เพื่อสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Scenarios to Strategy)

เมื่อได้กำหนดคำถามที่สำคัญแล้ว ขั้นตอนต่อไปที่จะต้องดำเนินการก็คือ การสร้างทางเลือกกลยุทธ์เพื่อสนองตอบต่อคำถามที่สำคัญ ซึ่งฉากทัศน์ที่ได้สร้างมาก่อนหน้านี้จะช่วยในการขยายการรับรู้ถึงความเป็นไปได้ของทางเลือกเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ แต่การขยายการรับรู้ดังกล่าวจะมีประโยชน์ได้ก็ต่อเมื่อได้ถูกนำไปใช้กับกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้ เมื่อได้ทางเลือกเชิงกลยุทธ์แล้ว ก็มีแนวทางในการพิจารณาทางเลือกเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์อยู่ 3 แนวทางหลัก ได้แก่

(1) การกำหนดกลยุทธ์ที่มีความแข็งแกร่ง (Robust) คือ การกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถดำเนินการได้ผลดีในทุกฉากทัศน์ที่พิจารณา หรือเรียกว่า “กลยุทธ์ชิพสีน้ำเงิน” (Blue Chip)

(2) การกำหนดกลยุทธ์ที่เน้นความครอบคลุมหลายทางเลือก (Multiple Coverage) คือ การกำหนดกลยุทธ์หลายกลยุทธ์พร้อมกันเพื่อตอบสนองต่อทุกฉากทัศน์ที่กำหนด หรือเรียกว่า กลยุทธ์แบบปืนลูกซอง (Scattergun)

(3) การกำหนดกลยุทธ์แบบเล่นการพนัน (Gambling) คือ การกำหนดกลยุทธ์โดยเลือกเพียงกลยุทธ์เดียวที่ได้ผลดีมาก สำหรับ 1 หรือ 2 ฉากทัศน์ หรือเรียกว่า กลยุทธ์แบบเดิมพันหมดตัว (Bet the Farm)

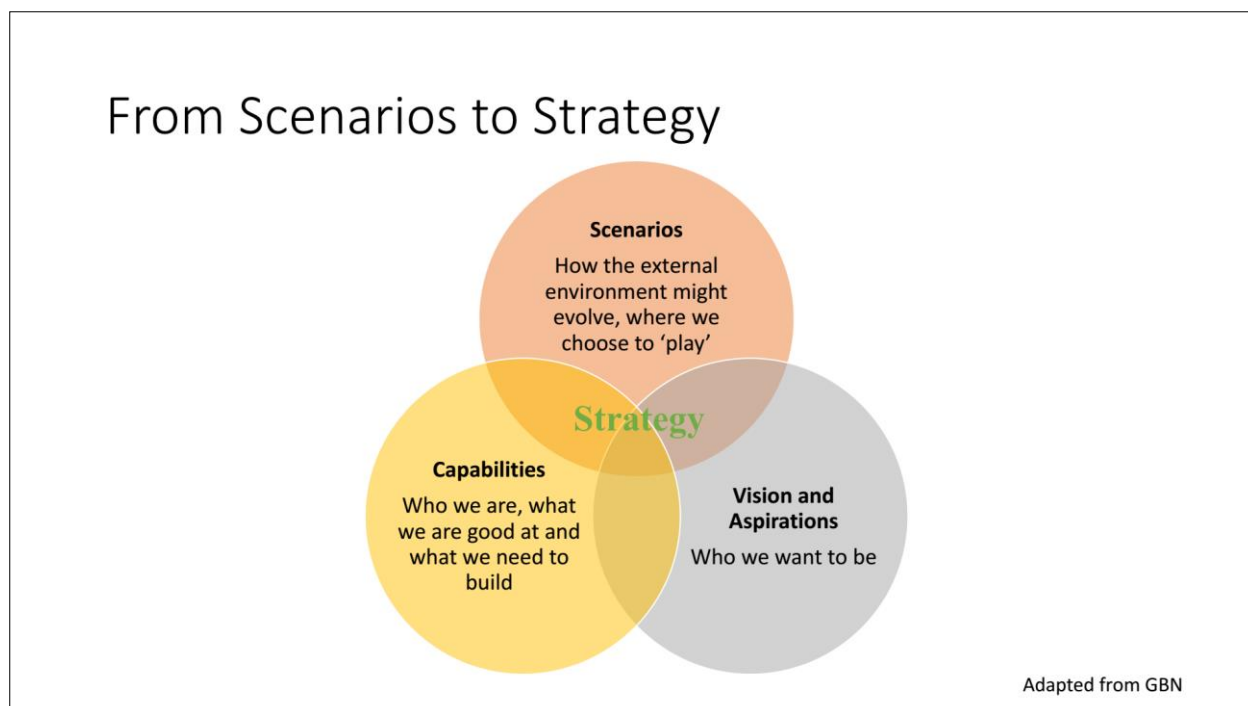
นอกจากนี้ ในการกำหนดกลยุทธ์จะต้องพิจารณาถึงจุดสมดุลระหว่างปัจจัย 3 ด้าน ด้วย ได้แก่

(1) ฉากทัศน์ (Scenarios) โดยคำถามที่สำคัญ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และเราเลือกที่จะแสดงบทบาท (Play) ต่อสภาพแวดล้อมนั้น ณ จุดไหน

(2) ความสามารถ (Capabilities) โดยคำถามที่สำคัญ คือ เราคือใคร เก่งในเรื่องอะไร และอะไรคือสิ่งที่เราต้องปรับปรุง

(3) วิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจ (Vision and Aspirations) โดยคำถามที่สำคัญ คือ เราต้องการเป็นอะไร หรือเป็นใคร

ภาพที่ 10 จุดสมดุลระหว่างปัจจัย 3 ด้านในการกำหนดกลยุทธ์



จากคำถามที่สำคัญเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทางเลือกเชิงกลยุทธ์สำหรับฉากทัศน์ที่กลุ่มได้รับผิดชอบจากวิทยากรในข้างต้นนั้น ทางกลุ่มของข้าพเจ้าได้ระดมความคิดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันจนได้ข้อสรุปเกี่ยวกับกลยุทธ์สำหรับฉากทัศน์ของกลุ่ม ดังนี้

(1) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเกษตรอัจฉริยะและเกษตรอุตสาหกรรม ประกอบด้วย (1.1) ปรับปรุงเทคโนโลยี (1.2) แก้ไขข้อจำกัดด้านการใช้ที่ดิน (1.3) เสริมสร้างกำลังแรงงาน (1.4) ใช้ระบบอัจฉริยะทางธุรกิจและการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อบริหารจัดการตลาด (1.5) สร้างการมีส่วนร่วมกับผู้แทนระดับสูงเพื่อส่งเสริมการส่งออก

(2) กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเยาวชน ประกอบด้วย (2.1) ส่งเสริมการผสมผสานการเกษตรกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ (2.2) ส่งเสริมการสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจสตาร์ทอัพ (Startup) ด้านการเกษตร (2.3) พัฒนาการศึกษ (2.4) สร้างการมีส่วนร่วมกับบุคคลผู้ทรงอิทธิพลในสังคม (2.5) สร้างการรับรู้ทางสื่อสังคมออนไลน์

3) จัดอันดับและการนำเสนอทางเลือกกลยุทธ์ (Ranking and Presenting Options)

การวางแผนฉากทัศน์จะมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ที่มีความแข็งแกร่ง (Robust Strategies) เป็นสำคัญ ซึ่งกลยุทธ์ที่มีความแข็งแกร่งนั้นไม่ใช่กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด (Optimal strategies) เนื่องจากกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดต้องการการออกแบบกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเพียงหนึ่งเดียวสำหรับอนาคตทุกรูปแบบที่เป็นไปได้ ซึ่งเป็นงานที่ค่อนข้างยาก ในขณะที่กลยุทธ์ที่มีความแข็งแกร่งจะเป็นกลยุทธ์ที่เอื้ออำนวยได้เป็นอย่างดีในทุกสถานการณ์ และเป็นกลยุทธ์ที่มีการจำกัดทางเลือกให้เหลือเท่าที่จำเป็น รวมทั้งช่วยสร้างกรอบที่ทำให้สามารถตัดสินใจได้ง่ายมากขึ้น

ทั้งนี้ หลักการในการพิจารณาทางเลือกเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ มีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

(1) กรณีทางเลือกเชิงกลยุทธ์ถูกพิจารณาคัดเลือกเพื่อนำเสนอให้กำหนดเป็นกลยุทธ์ในทุกฉากทัศน์ จำเป็นที่จะต้องให้ความสนใจกับทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นพิเศษ และควรนำมากำหนดในแผนกลยุทธ์ (should be dealt with in your plan.)

(2) กรณีทางเลือกเชิงกลยุทธ์ถูกพิจารณาว่ามีผลกระทบสูงในฉากทัศน์เดียว ควรเฝ้าดูทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นตลอดเวลา (should be watched over time.)

(3) กรณีทางเลือกเชิงกลยุทธ์ถูกพิจารณาว่ามีผลกระทบในฉากทัศน์เดียว ให้พัฒนาทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นแผนสำรอง (develop a contingency plan.)

โดยการอบรมในส่วนนี้วิทยากรได้นำเอากลยุทธ์ของทุกฉากทัศน์ที่ผู้เข้าร่วมการอบรมได้รับมอบหมายมาทำการสรุปเป็นทางเลือกเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการอบรมในแต่ละกลุ่มพิจารณาให้คะแนนร่วมกันว่าในแต่ละทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้น ควรจะได้คะแนนความเหมาะสมกับฉากทัศน์ของตนเท่าไร โดยกำหนดคะแนนสูงสุดไม่เกิน 10 คะแนน ซึ่งผลการให้คะแนน พบว่า ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นกลยุทธ์ที่มีความแข็งแกร่ง (Robust Strategies) 3 อันดับแรก คือ ทางเลือกที่ 4 (40 คะแนน) ทางเลือกที่ 1 (38 คะแนน) และทางเลือกที่ 3 (38 คะแนน) รายละเอียดปรากฏตามภาพที่ 11

ภาพที่ 11 การให้คะแนนเพื่อระบุทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นกลยุทธ์ที่มีความแข็งแกร่ง (Robust Strategies)

Strategic Options Development: Combined Scenarios					
Strategy	Scen 1	Scen 2	Scen 3	Scen 4	Total
1. Planting crops to suit their environment to maximise yields	8	10	10	10	38
2. Enhance Ag. Image to Young People: Influencer & Social media to drive appeal of agriculture	5	8	6	9	28
3. Leverage Technology (ICT, DOME, Remote, Aqua) etc	9	10	10	9	38
4. Advanced ag. Approach: genetic crops, monitoring, land use	10	10	10	10	40
5. High standards of crops for export appeal	10	9	5	9	33
6. Enhancing trade links to maximise exports	8	10	6	8	32
7. Renewable energy for all agriculture	7	10	8	8	33
8. Create Labour Cooperation Network across region	8	10	7	5	30
9. Practise best practise in livestock hygiene to ensure export quality produce	7	9	9	9	34
10. Enable peer to peer learning to share ideas for improved farming – smartphone, TV access etc	7	7	10	9	33
Developing Robust Strategies involves three steps. First, identify your Optimal Strategies PER scenario; next, check to see if there are any similar strategies that exist & combine them where possible; finally rate each Unique strategy for value across all scenarios. Typically in this process we'd see 18-25 unique strategies identified					

4) วิเคราะห์ปัจจัยพลิกโฉม (Wildcards)

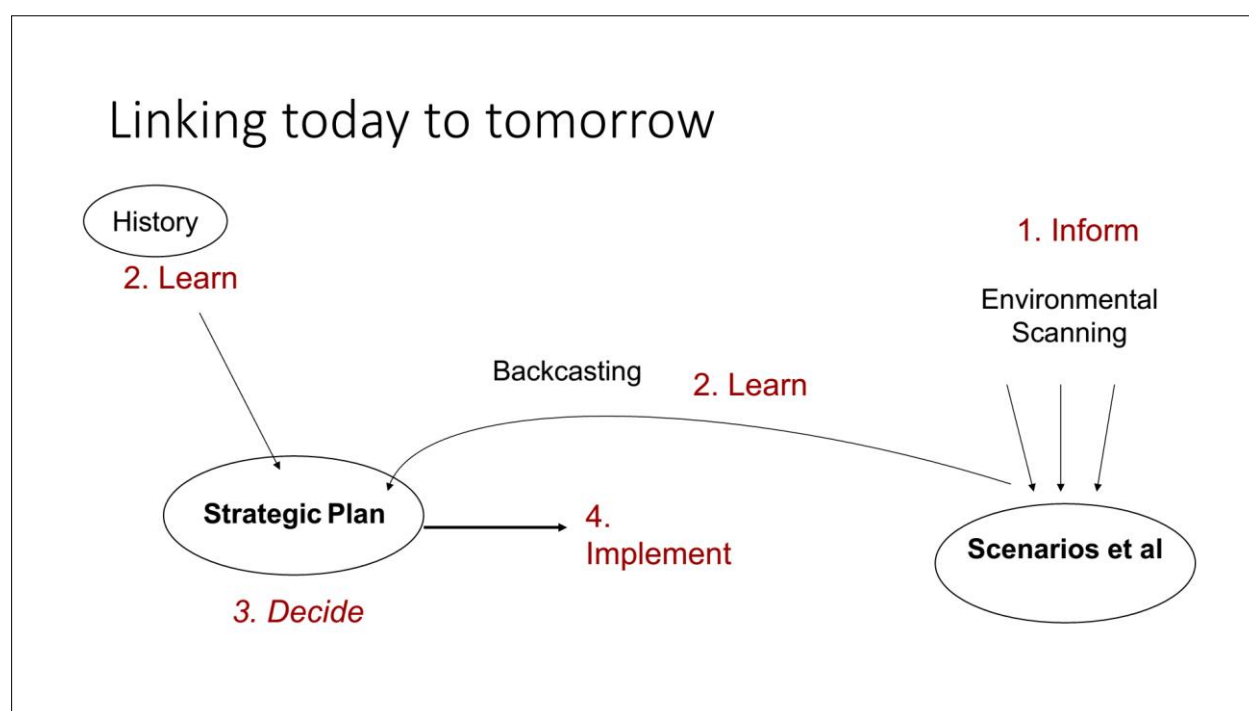
นอกจากการดำเนินการสร้างฉากทัศน์ด้วยวิธีการตามที่อธิบายในข้างต้นแล้ว ยังมีวิธีการในการสร้างฉากทัศน์อีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้การมองอนาคตมีความครอบคลุมและรัดกุมมากขึ้น ซึ่งก็คือการวิเคราะห์ปัจจัยพลิกโฉม (Wildcards) ซึ่งเป็นเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นแต่มีผลกระทบสูง ดังเช่น กรณีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ให้นักวางแผนสามารถสร้างทางเลือกและกำหนดกลยุทธ์เพื่อรองรับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ดังกล่าวได้

1.2.2.6 ขั้นตอนที่ 6 พยากรณ์ย้อนหลัง ระบุและยอมรับกลยุทธ์ที่มีความแข็งแกร่ง (Then: backcast, identify and agree robust strategies)

1) พยากรณ์ย้อนหลัง (Backcasting)

การพยากรณ์ย้อนหลังเป็นกระบวนการในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของอนาคต หรือ อนาคตที่พึงประสงค์ (Preferred Future) กับทางเลือกในการดำเนินงานในปัจจุบัน โดยกำหนดการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลาตามลำดับเวลา รายละเอียดตามภาพด้านล่าง ซึ่งการพยากรณ์ย้อนหลังจะช่วยตรวจสอบความถูกต้องของสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตและสร้างความตระหนักถึงแรงกระตุ้นในอนาคตที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ภาพที่ 12 สรุปแนวคิดของการพยากรณ์ย้อนหลัง

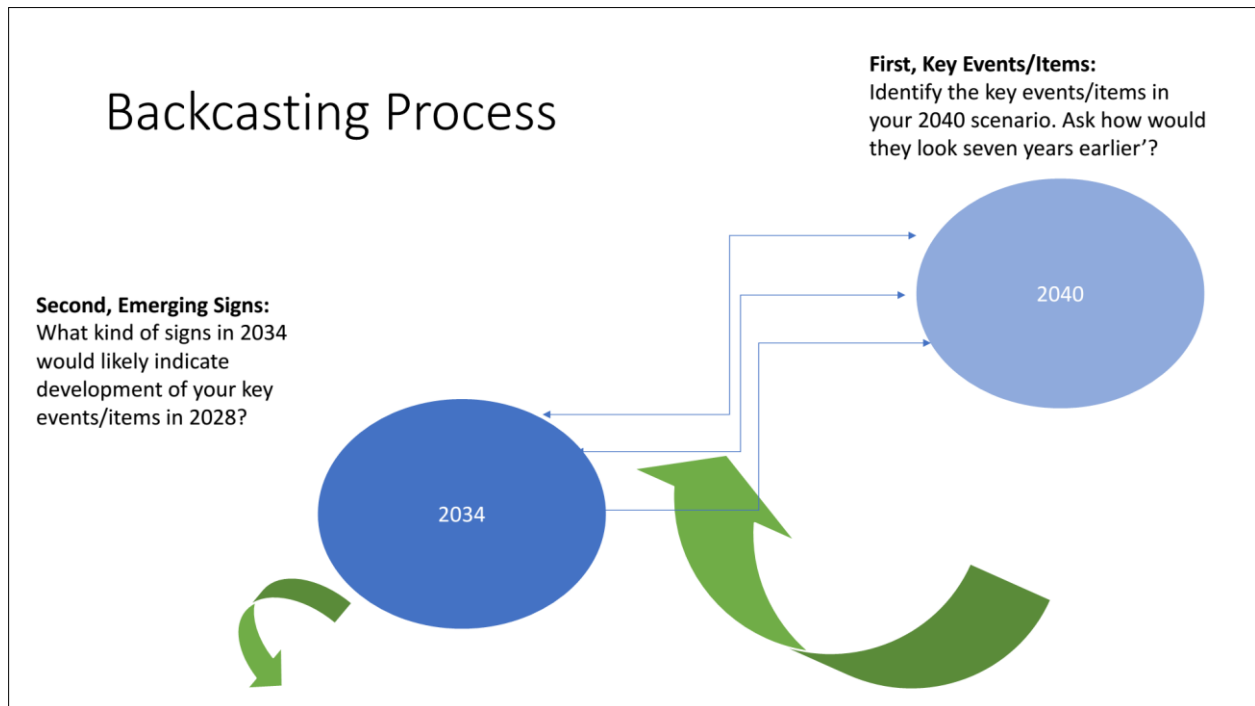


กระบวนการพยากรณ์ย้อนหลัง (Backcasting Process) อาจประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน ดังนี้

(1) ขั้นตอนที่ 1 ระบุ “สิ่ง” หรือ “เหตุการณ์” ที่สำคัญในฉากทัศน์ โดยมีคำถามที่สำคัญ ได้แก่ สิ่งนี้/เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นได้อย่างไร และ สิ่งนี้ดูเหมือน “x” เมื่อหลายปีก่อนหรือไม่

(2) ขั้นตอนที่ 2 คิดแบบย้อนกลับ (Work Backwards) ไปที่ละ 5 - 8 ปี เช่น ตั้งแต่ปี 2020 ไปจนถึงปัจจุบัน โดยในแต่ละขั้นตอนให้ระบุความแตกต่างระหว่างสถานะในอนาคต (Future State) และผลของการดำเนินการในลักษณะที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Change) และให้ถามต่อ ๆ ไปว่า ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างขั้นตอนก่อนหน้านี้กับขั้นตอนต่อไปคืออะไร จากนั้นให้ถามว่า สิ่งที่เป็นอยู่ในขั้นตอนก่อนหน้ามีโอกาที่จะเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนต่อไปอย่างน้อยแค่ไหน มีสัญญาณอะไรที่ชี้ให้เห็นเกี่ยวกับพัฒนาการนั้น ดังตัวอย่างภาพที่ 13

ภาพที่ 13 ตัวอย่างของการคิดแบบย้อนหลัง (Work Backwards)



(3) ขั้นตอนที่ 3 ระบุข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์หรือจำเป็นทั้งหมด และนำมาส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติการเพื่อพิจารณา ทั้งนี้ กรณีดำเนินการพยากรณ์ย้อนหลังในหลายฉากทัศน์ให้มองหากลยุทธ์ที่สามารถวางตำแหน่งได้เหมาะสม ซึ่งก็คือกลยุทธ์ที่มีความแข็งแกร่ง (Robust Strategies) โดยไม่ต้องคำนึงถึงผลลัพธ์สุดท้าย

(4) ขั้นตอนที่ 4 เมื่อได้แผนจากขั้นตอนที่ 3 แล้ว ให้คิดแบบไปข้างหน้า (Forward Game) โดยกำหนดคำถามว่า มีสถานการณ์ใดที่มีโอกาสเกิดมากกว่าสถานการณ์ที่พึงประสงค์ หรือไม่ การพัฒนาในเรื่องใดที่ก่อให้เกิดการแทรกแซงที่สำคัญ ต้องรอให้เกิดเหตุการณ์บางอย่างก่อนการดำเนินกลยุทธ์ที่ออกแบบมาเพื่อก่อให้เกิดอนาคตที่พึงประสงค์และอนาคตที่มีความเป็นไปได้หรือไม่ และคำถามสุดท้ายจะเปลี่ยนทางเลือกเชิงกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ได้อย่างไร

2) สื่อสารแผนฉากทัศน์ (Communicating Outcomes)

หลังจากที่ได้พยากรณ์ย้อนหลัง (Backcasting) จนได้มาซึ่งแผนฉากทัศน์แล้ว ก็จำเป็นต้องมีการสื่อสารฉากทัศน์แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะคนในองค์กรต่อไป เนื่องจากอนาคตขององค์กรถูกกำหนดโดยคนที่ทำงานในองค์กรนั้น ๆ และคนในองค์กรทั้งหมดนี้เองที่สามารถอำนวยความสะดวกต่อการคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับอนาคตหากทุกคนได้มีข้อมูลที่เท่าเทียมกันและมีโอกาสในการมีส่วนร่วม แต่ด้วยไม่ใช่ทุกคนที่จะสามารถเข้าร่วมการประชุมจัดทำแผนฉากทัศน์ได้ ดังนั้น รายงานการจัดทำแผนฉากทัศน์ (Scenario Report) และการสื่อสารในรูปแบบอื่น ๆ จึงถูกออกแบบมาเพื่อแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับการคิด กระบวนการ และผลลัพธ์ของการวางแผนฉากทัศน์

โดยองค์ประกอบของรายงานการจัดทำแผนฉากทัศน์ (Scenario Report) อาจประกอบด้วยเนื้อหาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

(1) บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary) (โดยทั่วไปจำเป็น): ซึ่งประกอบด้วย เหตุผลในการใช้ฉากทัศน์ และภาพรวมของกระบวนการและผลลัพธ์ของการวางแผนฉากทัศน์

(2) บทนำ (Introduction): ได้แก่ เหตุผลในการจัดทำฉากทัศน์ รวมถึงวิธีการในการใช้ฉากทัศน์ในการพัฒนากลยุทธ์

(3) การสำรวจสภาพแวดล้อม (Horizon Scanning): โดยให้ระบุการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในอนาคต

(4) การวิเคราะห์และตีความการเปลี่ยนแปลง (Analysing and Interpreting the changes): โดยระบุว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญดังกล่าวมีผลต่อเราอย่างไร

(5) ผลกระทบของสมมติฐานของการไม่ตั้งคำถามและอคติต่าง ๆ (The impact of unquestioned assumptions and biases): โดยระบุสมมติฐานอะไรที่มีอยู่ที่จะต้องเปลี่ยนเพื่อให้แน่ใจว่าจะไม่ก่อให้เกิดเรื่องน่าประหลาดใจ

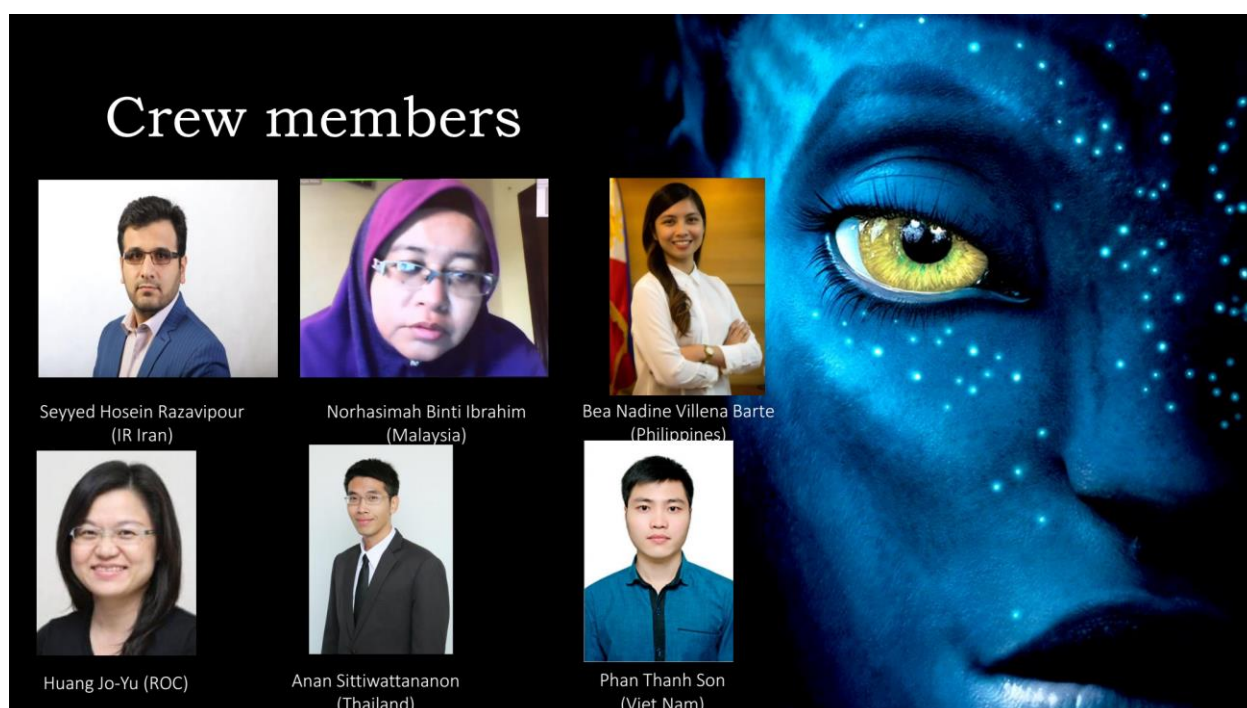
(6) ฉากทัศน์ (The Scenarios)

(7) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (The Strategic options)

(8) การดำเนินการในขั้นตอนถัดไป (Next steps)

หลังจากที่วิทยากรได้บรรยายเนื้อหาตามที่ได้กล่าวมาทั้งหมดในข้างต้นแล้ว ก็ได้มีการมอบหมายให้ผู้เข้าร่วมการอบรมนำความรู้ที่ได้จากการอบรมทั้งหมดไปพิจารณาปรับปรุงงานกลุ่ม (Team assignment) ซึ่งก็คือฉากทัศน์และกลยุทธ์ของแต่ละฉากทัศน์ของแต่ละกลุ่มอีกครั้ง ก่อนนำมาเสนอต่อวิทยากรและผู้เข้าร่วมการอบรมทุกคน ซึ่งกลุ่มของข้าพเจ้าก็ได้ร่วมกันปรับปรุงฉากทัศน์และกลยุทธ์ของแต่ละฉากทัศน์ให้มีความสมบูรณ์และเป็นไปตามหลักวิชาที่วิทยากรได้ให้ความรู้และแนวทางมากขึ้น ก่อนที่จะได้นำเสนอผลงานและร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับวิทยากรและผู้เข้าร่วมการอบรมท่านอื่น ๆ อย่างกว้างขวางต่อไป

ภาพที่ 14 สมาชิกกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มที่ 3



ภาพที่ 15 ผลงานของกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มที่ 3: ฉากทัศน์ “อวตาร” (Avatar)



ภาพที่ 16 วิทยากร ผู้รับผิดชอบโครงการ และผู้เข้ารับการอบรมถ่ายภาพหมู่ร่วมกันผ่านระบบการประชุมทางไกล (ระบบ Zoom)



ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

2.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

- 2.1.1 ทำให้ข้าพเจ้ามีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการมองอนาคต (Foresight) มากขึ้นอย่างชัดเจน
- 2.1.2 ทำให้ข้าพเจ้ามีความรู้และทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนฉากทัศน์ (Scenario Planning) โดยเฉพาะในส่วนของการขั้นตอนและเทคนิควิธีการในการวางแผนฉากทัศน์ต่าง ๆ มากขึ้นอย่างชัดเจน
- 2.1.3 ทำให้ข้าพเจ้ามีเครือข่ายความสัมพันธ์กับชาวต่างชาติที่ทำงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนา มากขึ้น

2.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

ทำให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของข้าพเจ้ามีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับการมองอนาคต (Foresight) และการวางแผนฉากทัศน์ (Scenario Planning) เพิ่มขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ในระยะยาวต่อการพัฒนาภารกิจด้านนโยบายการพัฒนาระบบราชการของสำนักงาน ที่มุ่งเน้นการศึกษา วิเคราะห์ ทิศทางหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกและการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยในอนาคต รวมทั้งผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่อการพัฒนาระบบราชการ และการศึกษาบทบาทภาครัฐไทยในอนาคต แนวทางและวิธีการในการปรับบทบาทเดิมไปสู่บทบาทใหม่ในอนาคต

2.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพ

ทำให้ข้าพเจ้าซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประภทวิชาการ สายงานพัฒนาระบบราชการ ที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและงานของรัฐอย่างอื่น ในฐานะเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานกลางด้านการพัฒนาระบบราชการ มีความรู้และเครื่องมือทางความคิดทางด้านการมองอนาคต (Foresight) และการวางแผนฉากทัศน์ (Scenario Planning) ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานที่ปฏิบัติ เช่น การจัดและพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ ระบบงบประมาณ ระบบบุคลากร มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม และค่าตอบแทน เป็นต้น รวมทั้งสามารถขยายผลให้กับผู้ร่วมงานที่อยู่ในสายงานพัฒนาระบบราชการเช่นเดียวกัน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการยกระดับคุณภาพและความสำคัญของสายงานพัฒนาระบบราชการในระยะยาว

2.4 กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ

ในช่วงระยะเวลา 60 วัน นับจากวันสุดท้ายของโครงการ ข้าพเจ้าได้นำความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการมองอนาคต (Foresight) และและการวางแผนฉากทัศน์ (Scenario Planning) ไปประยุกต์ใช้ในการให้คำปรึกษาแนะนำเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

2.5 กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

ในช่วงระยะเวลา 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ ข้าพเจ้าวางแผนว่าจะนำความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการมองอนาคต (Foresight) และและการวางแผนฉากทัศน์ (Scenario Planning) ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการศึกษาเพื่อกำหนดตัวชี้วัดสำคัญสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ในช่วงครึ่งแรกของยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2564 - 2570) โดยใช้ตัวแบบเชิงตรรกะ (Logic Model) ซึ่งเป็นข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ที่ข้าพเจ้าเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เพื่อประกอบการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ ในช่วงเดือน กรกฎาคม 2563 ที่ผ่านมา

ส่วนที่ 3 เอกสารแนบ

รายชื่อเอกสารแนบของโครงการ 20-RP-23-GE-WSP-B: Workshop on Scenario Planning Development ได้แก่

3.1 รายชื่อผู้เข้าร่วมและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ 20-RP-23-GE-WSP-B: Workshop on Scenario Planning Development

3.2 กำหนดการโครงการ 20-RP-23-GE-WSP-B: Workshop on Scenario Planning Development

3.3 เอกสารประกอบการอบรม (Training Materials) โครงการ 20-RP-23-GE-WSP-B: Workshop on Scenario Planning Development

3.4 เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation) ในโครงการ 20-RP-23-GE-WSP-B: Workshop on Scenario Planning Development

ทั้งนี้ รายละเอียดของเอกสารแนบในข้างต้นปรากฏตามเอกสารภาคผนวก
