

## การพัฒนาแนวทางไปสู่เป้าหมายยุทธศาสตร์<sup>1</sup>

โดย พล.ท. ดร. นพดล มังคะละทนต์, Ph.D.

๑๗ ก.พ. ๒๕๖๔

### ความนำ

เมื่อดูขอบเขตของวิชาตามที่ ศศย.ฯ ส่งให้ ก็เห็นว่าเรื่องตามหัวข้อนี้ต้องพูดถึง ๓ เรื่องใหญ่ๆ คือ

๑. การกำหนด/พัฒนายุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy Formulation) → ซึ่งจะตอบคำถามว่า ยุทธศาสตร์ขององค์กร (ไม่ว่าองค์กรนั้นจะเป็นอะไรก็แล้วแต่ ซึ่งอาจจะเริ่มตั้งแต่บุคคลขึ้นไปจนถึงรัฐก็ได้) กำหนดขึ้นมาอย่างไร? มีหลักในการกำหนดหรือการพัฒนาไปสู่ขั้นสุดท้ายอย่างไร? มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือเพียงใด? (แนวทาง แนวคิด หลักการ กระบวนการ กรรมวิธี = ?) หมายความว่า กว่าจะมาเป็นยุทธศาสตร์ได้นั้นต้องทำอะไรบ้าง? แต่ได้มีการบรรยายเรื่องนี้มาแล้ว ดังนั้น จะกล่าวถึงโดยสังเขป เฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้อง แต่จะเน้น เรื่อง การพัฒนาแนวทางไปสู่เป้าหมายยุทธศาสตร์ หรือ การพัฒนา Ways เพื่อไปสู่การบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ หรือ Ends

๒. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) → ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ได้ยุทธศาสตร์แล้ว แล้วจะนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่ยุทธศาสตร์วางเอาไว้ จะต้องบริหารจัดการอะไรบ้าง มีหลักการ แนวคิดทฤษฎีอะไรบ้างที่สามารถยึดถือได้? ฯลฯ คิดว่าข้อนี้ น่าจะเป็นความตั้งใจจริงๆ ของวิชานี้

๓. ความเห็น/ข้อเสนอที่เป็นประโยชน์ → ตามที่ผู้บรรยายเข้าใจ ในการศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์นี้ มีข้อเสนอแนะอะไรบ้าง ที่น่าจะศึกษาต่อไปเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อวงวิชาการและการนำไปใช้ประโยชน์

การคิดในเชิงยุทธศาสตร์ (strategic thinking) นั้น น่าจะอยู่ใน genes ของมนุษย์มาตั้งแต่ต้น ไม่งั้นเผ่าพันธุ์มนุษย์คงไม่อยู่รอดมาถึงทุกวันนี้ หรืออาจจะยังอยู่ในถ้ำอยู่เหมือนเมื่อหลายแสนปีที่ผ่านมานี้ เพราะการคิดในเชิงยุทธศาสตร์เป็นการคิดถึงอนาคต พรุ่งนี้จะมีอาหารอะไรกิน? น้ำจะท่วมถึงถ้าไหม? ภูเขาหรือสิ่งใดจะมาทำอันตรายเราได้ไหม? หมูป่าจะมีให้ล่าอีกไหม? จะต้องออกล่าเพื่อเก็บตุนอาหารไว้ทานในช่วงที่ล่าไม่ได้มากเท่าไร? คำถามลักษณะนี้ ล้วนแต่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของมนุษย์ถ้ำ (cavemen) และเป็นคำถามในระดับ

<sup>1</sup> บทความนี้ใช้ประกอบการบรรยายวิชา ยศ.๑๔๐๑ การพัฒนาแนวทางไปสู่เป้าหมายยุทธศาสตร์ ของหลักนักยุทธศาสตร์ ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (ศศย.สปท.) เมื่อ ๑๗ ก.พ. ๒๕๖๔

ยุทธศาสตร์สำหรับพวกเขาทั้งสิ้น เพราะมันนำไปสู่การเตรียมการเพื่อความอยู่รอดในอนาคตซึ่งจะต้องทำในวันนี้ (ปัจจุบัน)

## สาระสำคัญ

### ๑. การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร

๑.๑ น่าจะต้องให้นิยาม และอธิบายแนวคิดคร่าวๆก่อนว่า ยุทธศาสตร์คืออะไร? ในสถานะของความเป็นศาสตร์ (science) ของมันอยู่ตรงไหน? ปัจจุบันศึกษากันอย่างไร?

- ปรากฏมีตำราเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ (strategy) หรือยุทธศิลป์ (art of war) ที่เก่าแก่ที่สุดในโลก คือ "ตำราพิชัยสงครามซุนจื๊อ - The Art of War by Sun Tzu" เขียนโดย ซุนวู (Sun Wu) หรือ ซุนจื๊อ (Sun Tzu) ซึ่งมีชีวิตอยู่ในสมัยขุนศึกของราชวงศ์โจวตะวันออกในช่วงประมาณ ๖๐๐ ปีก่อนคริสตกาล (บางหลักฐานก็ว่าประมาณ ๔๐๐ ปีก่อน ค.ศ. - 600 B.C.) ซุนวูเป็นปราชญ์นักการทหารร่วมสมัยกับซงจื๊อ คำว่า "จื๊อ" ลงท้ายถือว่าได้รับเกียรติให้เป็นปราชญ์<sup>2</sup> อย่างไรก็ตาม ซุนวูมีความเป็นนักยุทธศาสตร์ (ในบริบทสมัยใหม่) มากกว่าที่จะเป็นนักการทหาร โดยเฉพาะการเน้นการเอาชนะโดยไม่ต้องรบ ก็คือการใช้การเมืองนำการทหารนั่นเอง ปัจจุบัน "พิชัยสงครามของซุนวู" ได้มีการศึกษาอย่างกว้างขวางและได้นำไปประยุกต์ใช้ในหลายวงการ เช่น การเมือง การทหาร และธุรกิจ เป็นต้น

- ในโลกตะวันตกคำว่ายุทธศาสตร์ หรือ strategy เดิมเป็นคำในภาษา Roman มีกำเนิดและใช้มาตั้งแต่ช่วงศตวรรษที่ ๖ (ค.ศ. ๕๐๐ - ๖๐๐) ซึ่งในขณะนั้นคำนี้ หมายถึง "ศิลปะในการนำทหาร หรือ หลักการของผู้นำทหารในการสงคราม (the art of troop leaders or generalship)" เริ่มมีการนำมาใช้ในยุโรปประมาณช่วงศตวรรษที่ ๑๘ โดยคำว่ายุทธศาสตร์ได้มีความหมายเปลี่ยนแปลงไปในบริบทที่กว้างขวางมากกว่าศิลปะในการสงคราม นักยุทธศาสตร์ทหารในยุโรปในช่วงต้นๆศตวรรษที่ ๑๙ มีหลายคน เช่น Niccolo Machiavelli (1469 - 1527), Carl von Clausewitz (1780 - 1831)

- สรุปวิวัฒนาการของนิยามของคำว่า "ยุทธศาสตร์" คร่าวๆ ดังนี้
  - Niccolo Machiavelli (1469 - 1527) กล่าวว่า "ต้องจำไว้ว่า ไม่มีอะไรยากและอันตรายไปกว่าการจัดตั้งระบอบใหม่ เพราะพวกที่ได้รับความประโยชน์จำนวนมากจะต่อต้านและคัดค้าน ส่วนผู้สนับสนุนที่เห็นประโยชน์จะมีเพียงน้อยนิด"<sup>3</sup> ซึ่งสะท้อนแนวคิดการบริหารจัดการยุทธศาสตร์มากกว่าแนวคิดทางทหาร

<sup>2</sup> ดู Art of War; [https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Art\\_of\\_War](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Art_of_War)

<sup>3</sup> อ้างอิงจาก [https://www.goodreads.com/author/quotes/16201.Niccol\\_Machiavelli](https://www.goodreads.com/author/quotes/16201.Niccol_Machiavelli)

➤ Carl von Clausewitz (1780 – 1831) ในหนังสือ On War ซึ่งตีพิมพ์เมื่อปี ๑๘๓๒ หลังเขาเสียชีวิต ๑ ปี Clausewitz กล่าวว่า “สงครามคือความต่อเนื่องของการเมืองด้วยวิธีอื่น – War is the continuation of politics by other means.” คำกล่าวนี้ สะท้อนภาพนักยุทธศาสตร์ของ Clausewitz มากกว่านักการทหาร โดยเฉพาะการมอง “การเมือง” และ “การทหาร” ในลักษณะที่เป็นพลังอำนาจแห่งชาติ (national powers) เช่นเดียวกัน

➤ Richard P. Rumelt นักวิชาการด้านยุทธศาสตร์การบริหารธุรกิจชาวอเมริกัน เขียนหนังสือเกี่ยวกับการวางยุทธศาสตร์ของภาคธุรกิจไว้หลายเล่ม เช่น *The Perils of Bad Strategy* (1991), *Fundamental Issues in Strategy* (1994), *Good Strategy/Bad Strategy: Why It Matters* (2011) มองว่า ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการแก้ปัญหาแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นปัญหาในระดับยุทธศาสตร์ที่ได้รับการออกแบบมาอย่างดี การแก้ปัญหาอาจจะมีการยอมแลกอย่างหนึ่งกับอีกอย่างหนึ่ง (trade-offs among elements) การปรับและการประสานการปฏิบัติ มากกว่าที่จะเป็นการวางแผน หรือการกำหนดทางเลือก เขาเห็นว่า การมียุทธศาสตร์ที่ผิดหรือยุทธศาสตร์ที่ไม่ดีนั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องความเสียหายมาก การไม่มียุทธศาสตร์เสียเลยน่าจะดีกว่าเสียอีก ยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมีโครงสร้าง หรือที่เรียกว่า *Kernel* ซึ่งประกอบด้วย ๓ ส่วนคือ (๑) การวิเคราะห์/วินิจฉัยปัญหา (Diagnosis part – defines /explains nature of the problem); (๒) การกำหนดนโยบายสำคัญ (Guiding policy); (๓) กิจกรรม หรือปฏิบัติการที่ต้องดำเนินการตามนโยบายสำคัญ (coherent action plans) ซึ่งในเหตุการณ์ Cuban Missile Crisis เมื่อปี ค.ศ. ๑๙๖๒ ประธานาธิบดี John F Kennedy ก็ดำเนินการตามกระบวนการนี้ต่อเหตุการณ์ดังกล่าว

➤ Vladimir Kvint (2009) ให้นิยามยุทธศาสตร์ว่า “คือระบบเพื่อค้นหา อธิบาย และพัฒนาหลักคิดเพื่อเป็นหลักประกันความสำเร็จในระยะยาว - a system of finding, formulating, and developing a doctrine that will ensure long-term success if followed faithfully”<sup>4</sup>

➤ Max McKeown (2011) ให้นิยามยุทธศาสตร์ว่า “ยุทธศาสตร์เป็นเรื่องของการไปสู่อนาคตที่ต้องการ จากสถานะขีดความสามารถที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน - strategy is about shaping the future ... to get to desirable ends with available means”<sup>5</sup>

<sup>4</sup> *Ibid.*

<sup>5</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Strategy#cite\\_note-LFreedman2013-2](https://en.wikipedia.org/wiki/Strategy#cite_note-LFreedman2013-2)

➤ Lawrence Freedman (2013) นักยุทธศาสตร์ร่วมสมัย ให้ความหมายของ ยุทธศาสตร์เอาไว้ว่า “เป็นการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายทางการเมือง ซึ่งอาจจะรวมถึงการข่มขู่ หรือการใช้กำลังบังคับต่อศัตรู”<sup>6</sup>

- ทียกตัวอย่างนิยาม หรือความหมายของยุทธศาสตร์มาให้ดูตรงนี้ ก็เพื่อจะชี้ให้เห็นว่า นิยามหรือความหมายของยุทธศาสตร์นั้น มี ๒ นัยยะหลัก คือ (๑) เป็นการวางแผนดำเนินการเพื่อไปสู่ภาพหรือสถานะในอนาคตที่กำหนดไว้แล้ว เช่น จีนกำหนดว่า ครบ ๑๐๐ ปีของการนำของพรรคคอมมิวนิสต์ จีนต้องเป็น มหาอำนาจ หรือ UAE ลงทุนส่งยานไปสำรวจดาวอังคารเพื่อแสวงหาฐานทรัพยากรใหม่ ฯลฯ ; (๒) เป็นการ แก้ปัญหาที่เผชิญอยู่เพื่อคุณค่าหรือผลประโยชน์ที่เฉพาะเจาะจงที่มีผลต่อความเป็นความตายของบุคคล/องค์กร/ รัฐ เช่น กรณี Cuban Missile Crisis

### ๑.๒ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

- เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่ายุทธศาสตร์นั้นต้องประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ End, Way, และ Mean ที่ต้องใช้คำในภาษาอังกฤษเพราะต้องการรักษาการสื่อความหมายดั้งเดิมเอาไว้ เนื่องจากเมื่อแปลเป็น ภาษาไทยแล้ว เห็นว่ามีหลากหลายคำ ทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องเดียวกันแตกต่างกันออกไป ในที่สุดก็จะ กลายเป็นพูดคนละภาษาไป

➤ End หมายถึง จุดจบ จุดที่สุด ปลายทาง หรือสุดท้าย ดังนั้น มันจึงเป็นสิ่งที่เราจะไป ให้ถึง เมื่อไปถึงแล้วก็ถือว่ามาถึงสุดทางแล้ว หรือบรรลุถึงที่สุดของการเดินทางแล้วนั่นเอง ดังนั้น มันจึงเป็นสิ่งที่ มีคุณค่า เป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ มีความหมายอย่างยิ่งสำหรับเรา จะต้องไปให้ถึงให้ได้ แม้ว่าจะแลกด้วยชีวิต นี่คือ ความหมายจริงๆ ของ End ในนัยยะนี้ End จึงเป็นเหตุผลของการดำรงอยู่ของเรา (Raison d’etre – reason for being) จึงเป็นได้ตั้งแต่สิ่งที่เราถือว่าเป็นคุณค่าสูงสุด (Value), เป้าประสงค์ (Purpose), วัตถุประสงค์ (Goal), เป้าหมาย (Objective), และผลประโยชน์ (interest) ของเราเป็นต้น จะเห็นได้ว่ามันมีความเป็น นามธรรมอยู่ในแต่ละระดับ และระดับความเป็นนามธรรมมันลดลงเรื่อยๆ หมายความว่า มันเพิ่มความจับต้องได้ (tangible) ขึ้นเรื่อยๆ จาก Value → Interest ซึ่งแน่นอนที่สุดว่า มันไม่แนบเนียนไปว่า มันจะมี alignment ที่ สมบูรณ์ เช่น บางทีผลประโยชน์ที่กำหนด อาจจะไปขัดกับเป้าประสงค์ (Purpose) หรือคุณค่าสูงสุดของเรา (Value) ก็ได้ → อย่างไรก็ตาม การกำหนด End ได้ชัดเจนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำยุทธศาสตร์ ถ้า End เปลี่ยน ทุกอย่างก็เปลี่ยน

<sup>6</sup> Ibid.

➤ ภาคธุรกิจ เรียก หรือแปล คำว่า strategy หรือยุทธศาสตร์ ว่า กลยุทธ์ ซึ่งสื่อความหมายการดำเนินการทางทหาร ในทางทหารใช้คำว่า กลยุทธ์ ในความหมายของคำภาษาอังกฤษคือ maneuver หรือ manoeuvre (อังกฤษแบบอังกฤษ) ซึ่ง การเคลื่อนกำลังทหารเพื่อปฏิบัติการตามแผนการยุทธหรือแผนการรบที่วางเอาไว้แล้ว ซึ่งก็จะมี ความหมายเดียวกับคำว่า operation ในสมัยใหม่นั้นเอง

➤ ดังนั้น จึงมีความสับสนอยู่ โดยเฉพาะในแวดวงวิชาการของไทย อย่างน้อยในระดับรัฐบาล ฝ่ายทหาร และองค์กรธุรกิจ ว่า เวลาพูดถึงยุทธศาสตร์หมายถึงอะไร? เพราะภาครัฐของไทยถือว่า ยุทธศาสตร์คือแผนระดับ ๑ ซึ่งมีนโยบายเป็นเครื่องมือไปสู่การบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ ซึ่งอาจจะมีการผสมผสานหลายนโยบายเข้าด้วยกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์หนึ่งๆ ตามนัยยะนี้ การเลือกใช้ Package นโยบาย จึงเป็นกลยุทธ์ในความหมายขององค์กรธุรกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ยุทธศาสตร์นั้นอยู่บนขั้นสูงสุดของแผนระดับชาติ (ใหญ่สุด) ในขณะที่องค์กรธุรกิจ ใช้กลยุทธ์ในการบรรลุ “เป้าหมายยุทธศาสตร์” ดังนั้น ในความหมายของธุรกิจ ยุทธศาสตร์จึงเป็น “ประโยคเป้าหมาย” เช่น เช่น “บริษัทจะต้องขยายตลาดให้ได้ ๔๐% ในอีก ๕ ปีข้างหน้า” เป็นต้น ซึ่งเมื่อมองจากภาครัฐ ประโยคเป้าหมายแบบนี้ ก็คือ “นโยบาย” นั่นเอง

➤ Way : เป็นหัวข้อหลักที่จะกล่าวถึงในการบรรยายนี้ จะกล่าวในรายละเอียดต่อไปในแต่ละระดับ/ประเภทองค์กร Way ก็จะมี ความซับซ้อนต่างกัน ในองค์กรขนาดใหญ่ เช่น รัฐ Way เพื่อไปบรรลุยุทธศาสตร์หนึ่งๆก็จะมี ความซับซ้อนมากกว่าบริษัทหรือองค์กรธุรกิจมาก ความหมายที่ตรงที่สุดในภาษาไทย น่าจะเป็น “หนทาง” หรือ “แนวทาง” ไปสู่เป้าหมาย หรือ “การดำเนินการ” เพื่อไปสู่เป้าหมาย ซึ่ง Way เป็นผลของการวิเคราะห์เพื่อหาแผนการปฏิบัติที่ดีที่สุด เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ จึงเป็นเรื่องของการใช้ขีดความสามารถที่มีอยู่ (available capabilities) หรือที่จะต้องมี (required capabilities) อย่างเหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ ดังนั้น การพิจารณากำหนด Way จึงเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดของการจัดทำยุทธศาสตร์ (ในขณะที่การกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ถือว่าสำคัญที่สุด)

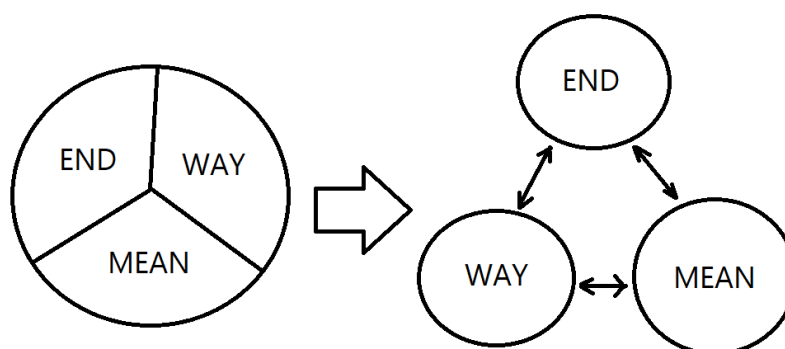
➤ Mean : Mean เป็นสิ่งที่ต้องมี หรือทำให้เกิดขึ้นสำหรับ Way หนึ่งๆ จึงเป็นเรื่องของขีดความสามารถ (capability) อุปมาดังจะข้ามลำน้ำ (way) ต้องมีเรือ (mean) ดังนั้น แม้ว่า Way กับ Mean จะเป็นคนละส่วนในยุทธศาสตร์ แต่ การพิจารณา way จะต้องคิดถึง mean เสมอ ไม่มี way ใดที่ทำได้ หากปราศจาก mean ที่เป็นขีดความสามารถหลัก (critical capability)

➤ ตรงนี้ก็เป็นการชี้ให้เห็นในภาพรวมว่า ยุทธศาสตร์หมายถึงอะไร? หน้าที่มันเป็นอย่างไร? เพื่อให้เข้าใจว่าผู้บรรยายหมายถึงอะไรในการอธิบายต่อไปในแต่ละเรื่องเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

### ๑.๓ กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

➤ ในแต่ละระดับขององค์กร กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ก็จะมีความซับซ้อนต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม กระบวนการยุทธศาสตร์ (strategic process) มี ๒ ส่วน คือ (๑) การกำหนดตัวยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วย End, Way, Mean ซึ่งถือว่ายังเป็นแผนยุทธศาสตร์อยู่ หรือเป็นตัวหนังสือในกระดาษอยู่ ส่วนนี้ภาษาอังกฤษเรียกว่า Formulating the strategy หรือ Strategy Formulation และ (๒) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ หรือ Implementing the strategy หรือ Strategy Implementation ซึ่งจะต้องใช้การบริหารจัดการ เงิน บุคลากร ทรัพยากร ความรู้ ความชำนาญ เทคโนโลยี และลักษณะผู้นำ ฯลฯ ซึ่งทั้ง Strategy Formulation และ Strategy Implementation ไม่สามารถแยกออกจาก End, Way, Mean ได้

➤ ภาพที่ ๑ แสดงให้เห็นถึง การ Formulating ยุทธศาสตร์ ที่องค์ประกอบทั้งสาม End, Way, Mean ต้องพิจารณาควบคู่กันไปเสมอ เป็นกระบวนการที่ Feedback-Feedforward อย่างต่อเนื่อง



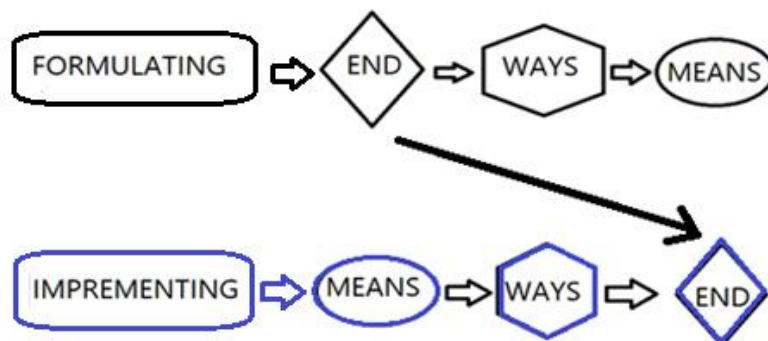
END-WAY-MEAN TRINITY

ภาพที่ ๑ กระบวนการ Formulating ยุทธศาสตร์ ที่ Feedback/Feedforward และปรับมีความต่อเนื่อง

➤ ภาพที่ ๒ แสดงกระบวนการ ๒ ส่วนของยุทธศาสตร์ คือ ส่วนการจัดทำ (formulation) และส่วนการลงมือปฏิบัติ (implementation) ประเด็นที่ควรพิจารณา คือ ส่วนการจัดทำ (formulation) เริ่มจาก End ผ่าน Way ไปสู่ Mean ในขณะที่ ส่วนการลงมือปฏิบัติ นั้น เริ่มจาก การถ่ายทอด End มาสู่ระดับตน แล้วดำเนินการจาก Mean ผ่าน Way (ของตน) ไปสู่ End ที่ถ่ายทอดมาแล้ว

## การกำหนดยุทธศาสตร์

: ระดับวางแผนองค์กร



## การดำเนินการตามยุทธศาสตร์

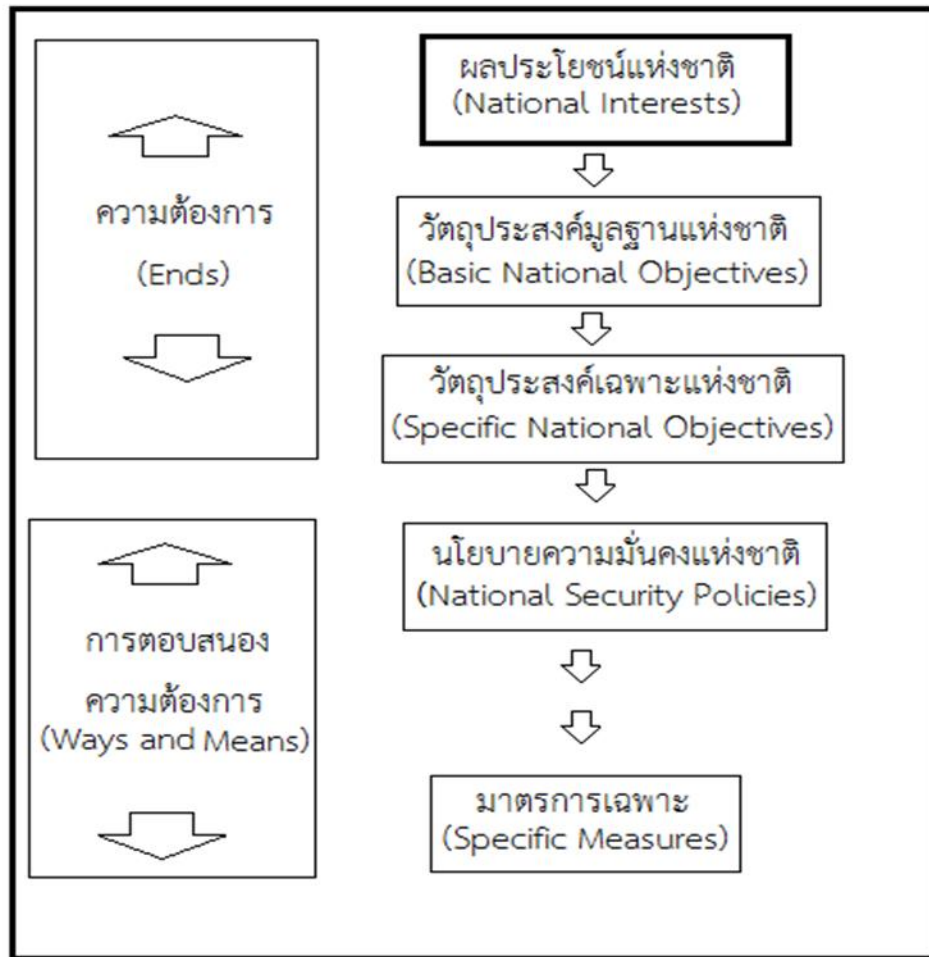
: ระดับปฏิบัติ

ภาพที่ ๒ แสดงกระบวนการ ๒ ส่วนของยุทธศาสตร์ → Formulation และ Implementation

➤ ดังที่กล่าวมาแล้ว กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์จะมีลักษณะอย่างไรนั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความซับซ้อนขององค์กร ถ้าเป็นระดับประเทศก็มีความซับซ้อนมาก เป็นต้น ที่จะยกตัวอย่างมาเสนอ ก็จะเป็น Model ที่มีบทบาทสำคัญในเรื่องยุทธศาสตร์ชาติในประเทศไทย เช่น ตัวแบบของ วปอ.๑ เป็นต้น

➤ ภาพที่ ๓ แสดงแบบจำลอง กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติของ วปอ.๑ ดูจากแผนภาพ ก็จะเห็นว่า มันเป็นรูปแบบอย่างง่าย (simplified national strategy structure) ซึ่งใช้เป็นตัวแบบให้นศ.วปอ. ศึกษากันมาหลายทศวรรษ จะเห็นว่า มันมีทั้งจุดแข็ง และจุดอ่อน (จะอธิบายในตอนท้าย)

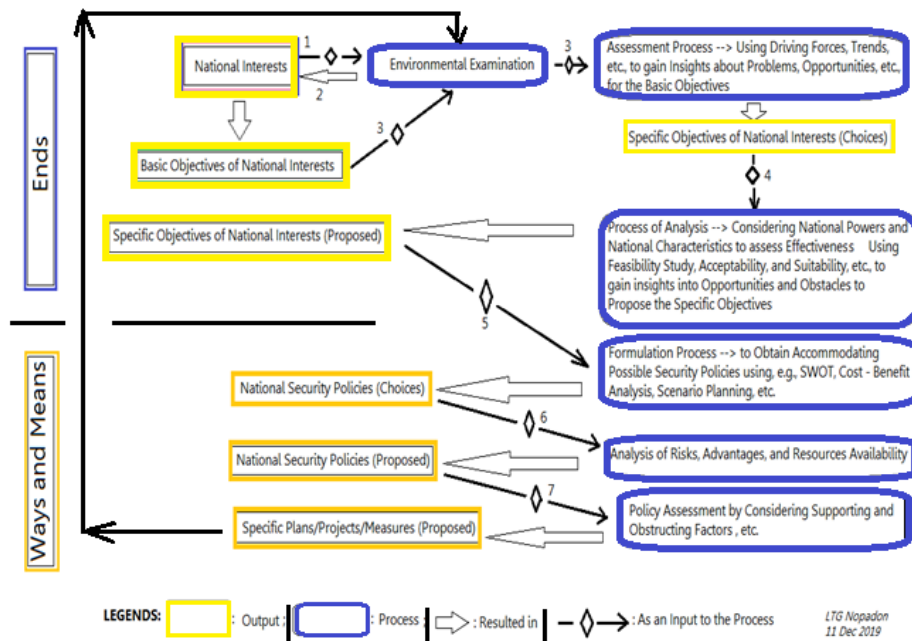
## โครงสร้างยุทธศาสตร์ชาติ วปอ.



ภาพที่ ๓ ตัวแบบกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติของ วปอ. ที่ใช้มาหลายทศวรรษ (ตั้งแต่ ค.ศ. ๑๙๖๐ ถึงปัจจุบัน)

➤ ตัวแบบของ วปอ. มีปัญหาที่ขาด Feedback Loop จาก แผนงาน/โครงการ ไปสู่ Environment ซึ่งในความเป็นจริง คือ การปฏิบัติใดๆย่อมมีผลเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ดังนั้น ต้องมีการประเมินสภาพแวดล้อมจาก feedback อย่างต่อเนื่อง ในความเป็นจริง อาจจะมีการทำเช่นนั้น แต่ในหลักทฤษฎี ต้องกำหนดไว้ให้ชัดเจน → ดังนั้น กระบวนการยุทธศาสตร์จึงเป็นวัฏจักร (loop) ดังที่แสดงในภาพที่ ๔





ภาพที่ ๔ แสดงรายละเอียดเพื่อให้กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติของ วปอ.ฯ มีความเหมาะสมมากขึ้น

➤ จุดเปลี่ยนที่สำคัญของไทย - รธน. ปี ๖๐ และ พ.ร.บ. การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ → รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

“มาตรา ๖๕ รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

การจัดทำ การกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย และสาระที่พึงมี ในยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ ทั้งนี้กฎหมายดังกล่าวต้องมี บทบัญญัติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึงด้วย

ยุทธศาสตร์ชาติเมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้”

➔ เหตุผลที่ต้องมียุทธศาสตร์ชาติ เนื่องจากที่ผ่านมาการการพัฒนาประเทศซึ่งเป็นการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการต่างๆที่ภาครัฐจัดทำขึ้นนั้น ยังไม่เคยมีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา

ประเทศระยะยาวเพื่อเป็นกรอบในการจัดทำนโยบาย/แผนงาน/โครงการต่างๆเพื่อให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้การพัฒนาประเทศดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสูงสุด

→ เพื่อให้การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ เป็นระบบ มีมาตรฐาน และให้ได้ยุทธศาสตร์ชาติที่เหมาะสมที่สุด จึงมี พ.ร.บ. การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ ขึ้น ซึ่งมีมาตราที่สำคัญ ดังนี้

มาตรา ๕ → กำหนดให้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในระยะยาว

มาตรา ๖ → ยุทธศาสตร์ชาติอย่างน้อยต้องประกอบด้วย (๑) วิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศ, (๒) เป้าหมายการพัฒนาประเทศในระยะยาว ซึ่งอย่างน้อยต้องมีเป้าหมายด้านความมั่นคงของประเทศ ด้านคุณภาพและความเป็นอยู่ของประชาชน และด้านบทบาทของรัฐที่มีต่อประชาชน, และ (๓) ยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ

มาตรา ๗ → การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติต้องคำนึงถึง (๑) ผลประโยชน์ของชาติ, (๒) ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาประเทศให้สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง, (๓) การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล, และ (๔) เป้าหมายการปฏิรูปประเทศตามที่รัฐธรรมนูญบัญญัติ

มาตรา ๗ → โดยให้ดำเนินการตามกระบวนการ ดังต่อไปนี้

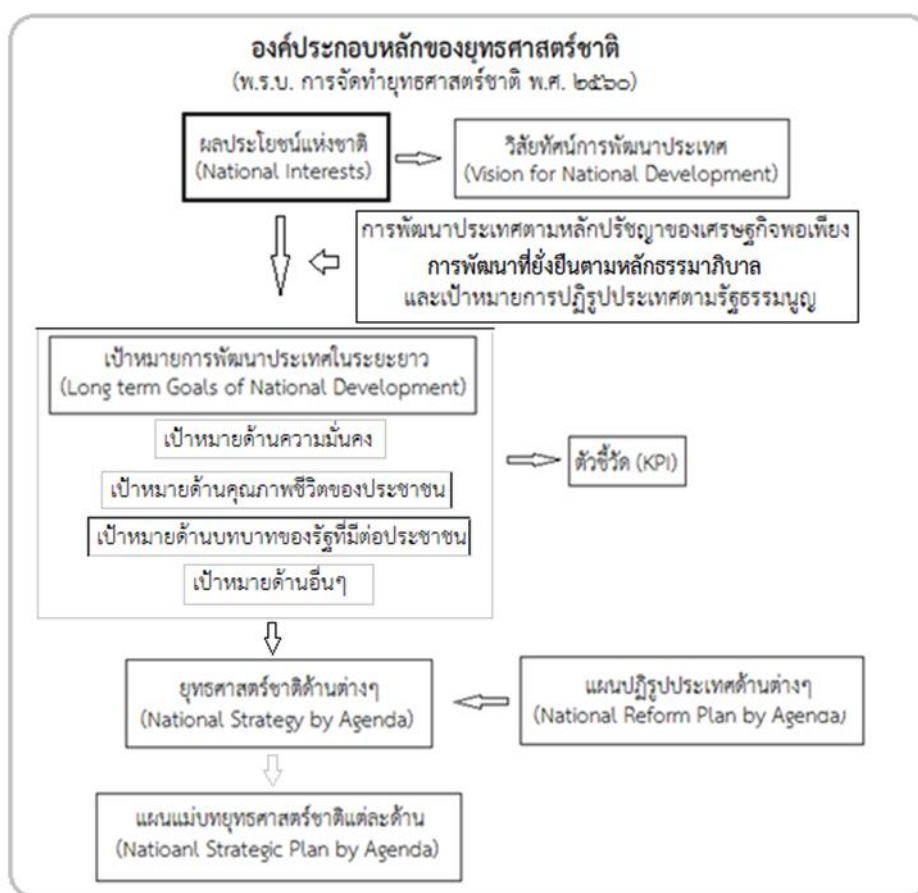
(๑) มีการใช้ข้อมูลความรู้ที่เกิดจากการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ อย่างรอบคอบ

(๒) วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างรอบด้านทั้งในประเทศและต่างประเทศ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด รวมทั้งความเสี่ยงของประเทศ เพื่อเตรียมความพร้อมของประเทศต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

(๓) การให้ประชาชนทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติรวมทั้งการสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ และความเป็นเจ้าของยุทธศาสตร์ชาติร่วมกัน การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนาประเทศในระยะยาวตามมาตรา ๖ (๑) และ (๒) ต้องมีความชัดเจนเพื่อให้เห็นภาพในอนาคตของประเทศ โดยเป็นกรอบอย่างกว้างที่ยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และต้องกำหนดระยะเวลาการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลา รวมทั้งมีการระบุตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายไว้ให้

ชัดเจน ระยะเวลาการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลา รวมทั้งมีการระบุตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายไว้ให้ชัดเจน

➤ ภาพที่ ๕ เป็นการแสดงโครงสร้างองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ชาติ ตาม พ.ร.บ. การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติฯ โดยกำหนดให้ “ผลประโยชน์แห่งชาติ” เป็นศูนย์กลาง เพื่อให้เป็นไปตามหลักการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติโดยทั่วไป ซึ่งตามมาตรา ๗ วรรคแรก จะเห็นว่า รธน. กำหนดให้ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาประเทศให้สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง, การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล, และเป้าหมายการปฏิรูปประเทศตามที่รัฐธรรมนูญบัญญัติ มีสถานะเดียวกันกับผลประโยชน์ของชาติที่จะกำหนดขึ้นตามยุทธศาสตร์ชาติ



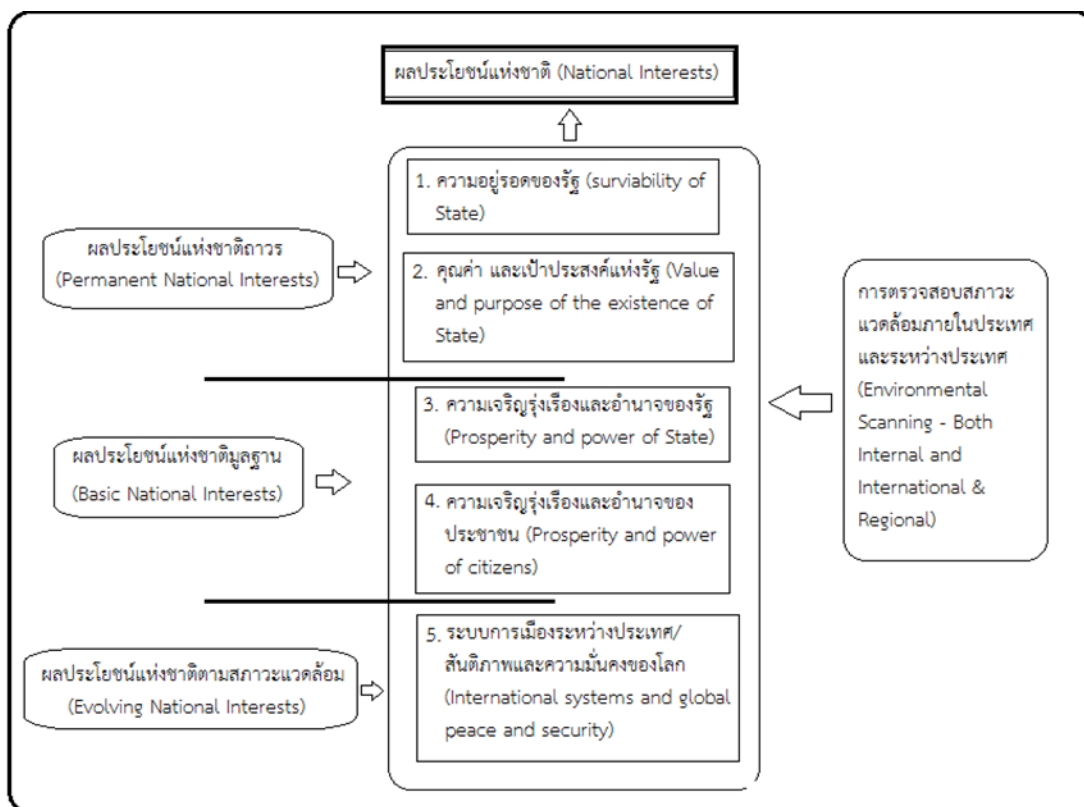
ภาพที่ ๕ โครงสร้างองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ชาติ ตาม พ.ร.บ. การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติฯ โดยกำหนดให้ “ผลประโยชน์แห่งชาติ” เป็นศูนย์กลาง

➤ การกำหนดผลประโยชน์แห่งชาติ (National Interests) → ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น การระบุผลประโยชน์ขององค์กรนั้น มีแบบแผนที่พอจะยึดเป็นหลักในขั้นต้นได้ โดยเริ่มต้น

จาก เหตุผลของการดำรงอยู่ของเรา (Raison d'etre – reason for being) จึงเป็นได้ตั้งแต่สิ่งที่เรารู้ว่าเป็น  
คุณค่าสูงสุด (Value), เป้าประสงค์ (Purpose), วัตถุประสงค์ (Goal), เป้าหมาย (Objective), และผลประโยชน์  
(interest) ของเราภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันไปสู่อนาคต ดังนั้น จึงมีการตรวจสอบสถานะแวดล้อม  
(Environment Scan) เพื่อชี้ให้เห็นภัยคุกคาม (Threats) ที่จะมีต่อคุณค่าสูงสุด (Value), เป้าประสงค์  
(Purpose), วัตถุประสงค์ (Goal), เป้าหมาย (Objective), และผลประโยชน์ (interest) ของเรา

➔ จะเห็นความแตกต่างระหว่างองค์กรที่เป็นรัฐ (Government) กับที่ไม่ใช่รัฐ (NGO)  
ในการกำหนด End หรือเป้าหมายยุทธศาสตร์ กล่าวคือ องค์กรที่ไม่ใช่รัฐ เช่น ภาคธุรกิจ จะกำหนดเป้าหมาย  
ยุทธศาสตร์ ในลักษณะของ “สถานะที่จะไปถึง หรือที่ต้องการจะเป็น” ส่วนรัฐ หลังจากเกิดประชาคมระหว่าง  
ประเทศสมัยใหม่ หลัง **Treaty of Westphalia 1648** แล้ว มักจะกำหนด “เป้าหมายยุทธศาสตร์” เป็น “การ  
รักษาความมั่นคงของผลประโยชน์ของตนทั้งที่เป็น explicit และ implicit มิให้ถูกคุกคามจากภัยคุกคามใน  
รูปแบบต่างๆ” ทั้งนี้ ก็เนื่องจาก เป้าหมายยุทธศาสตร์บางประการ เช่น การขยายอำนาจด้วยสงครามเพื่อ  
ครอบครองรัฐอื่น ฯลฯ ถือเป็นเรื่องที่ต้องขัดต่อข้อตกลงระหว่างประเทศ จึงเป็นการละเมิดกฎหมายระหว่างประเทศ  
และจะถูกประชาคมระหว่างประเทศลงโทษ ดังนั้น ความปรารถนาของรัฐ (State's aspirations) จึงต้องอยู่ใน  
กรอบที่ไม่ละเมิดกฎหมายระหว่างประเทศ นอกจากนั้น พึงระลึกไว้ว่า ผลประโยชน์นั้น ผันแปรไปตาม  
สถานการณ์ อาจจะมีผลประโยชน์ใหม่ๆเกิดขึ้นจากพัฒนาการบางประการ เช่น Cyber Security ถือเป็น  
ผลประโยชน์ของชาติที่สำคัญในปัจจุบัน ซึ่งในอดีตเมื่อ ๒๐ ปีที่แล้ว อาจจะไม่สำคัญ เป็นต้น

➤ ภาพที่ ๖ แสดงถึงโครงสร้างผลประโยชน์แห่งชาติโดยกว้างๆทั่วไป (ยังไม่ระบุ  
ออกมาเป็นรูปธรรม) โดยแบ่งเป็นผลประโยชน์ถาวร (Permanent interests), ผลประโยชน์มูลฐาน (Basic  
interests), และ ผลประโยชน์ตามสถานะแวดล้อม (Situational or Evolving interests) ➔ เป็นเพียงแนวคิด  
หนึ่งเท่านั้น อาจจะมีหลายแนวคิด



ภาพที่ ๒ แสดงถึงโครงสร้างผลประโยชน์แห่งชาติแบบเคร่งครัด

#### ๑.๔ ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์และนโยบาย

➤ สองแนวคิด (Approaches) อดะไรมาก่อน/หลังระหว่างยุทธศาสตร์กับนโยบาย? บางประเทศ ใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ในความหมายของ เครื่องมือในการบรรลุนโยบาย เช่น สหรัฐฯ อังกฤษ หรือ กลุ่มประเทศตะวันตกส่วนใหญ่ ซึ่งประเทศเหล่านี้ มีระบบการปกครองที่เน้น การกระจายอำนาจ (decentralized system of governance) ในขณะเดียวกัน บางประเทศ ให้ยุทธศาสตร์เป็นเป้าหมายสูงสุดของชาติ โดยเฉพาะ กลุ่มประเทศที่เน้นการคงอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง (centralized system of governance) เช่น จีน เวียดนาม เกาหลีเหนือ และอาจจะรวมไทยด้วย เป็นต้น

➤ จริงๆแล้ว ดั้งเดิม ยุทธศาสตร์ ไม่มีจุดยืน ในวิชารัฐศาสตร์ (Political Science) หรือรัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration - PA หรือ New Public Administration - NPA) แม้ว่า จะเกิดก่อน PA หรือ NPA มาหลายทศวรรษ สรุปว่า ยุทธศาสตร์ยังไม่ลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นพอที่จะเป็นวิชาเฉพาะ แม้ว่าในความเป็นจริง จะมีมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง เปิดสอนเรื่องนี้ในระดับปริญญาเอก สรุปสั้นๆ ก็คือ ยังมีความสับสน ปัญหา ทางวิชาการหลายๆประการ ว่า ยุทธศาสตร์ควรจะแยกออกมาเป็นวิชาเฉพาะหรือไม่?

➤ นี่คือนิยามหลักของ Social Science เป็นส่วนใหญ่ คือ Falsification ยังไม่ชัดเจนว่า มีทฤษฎีอะไรทางยุทธศาสตร์ที่จะสามารถ falsify ได้ เหมือนทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์กายภาพทั่วไยกตัวอย่าง เช่น พิสูจน์ไม่ได้ว่า รัฐแยกออกจากผลประโยชน์ของกลุ่มที่มีอำนาจสูงสุดในสังคมไม่ได้ ไม่ว่าจะรัฐนั้นจะอยู่ในระบอบประชาธิปไตย หรือเผด็จการ → นโยบายรัฐ กับกลุ่มผลประโยชน์ ถ้าแยกกันไม่ได้ Strategy กับ Public Policy ก็แยกกันไม่ได้ → เป็นเพียงแนวคิดหนึ่ง อาจจะมีหลายแนวคิด ในเรื่องนี้

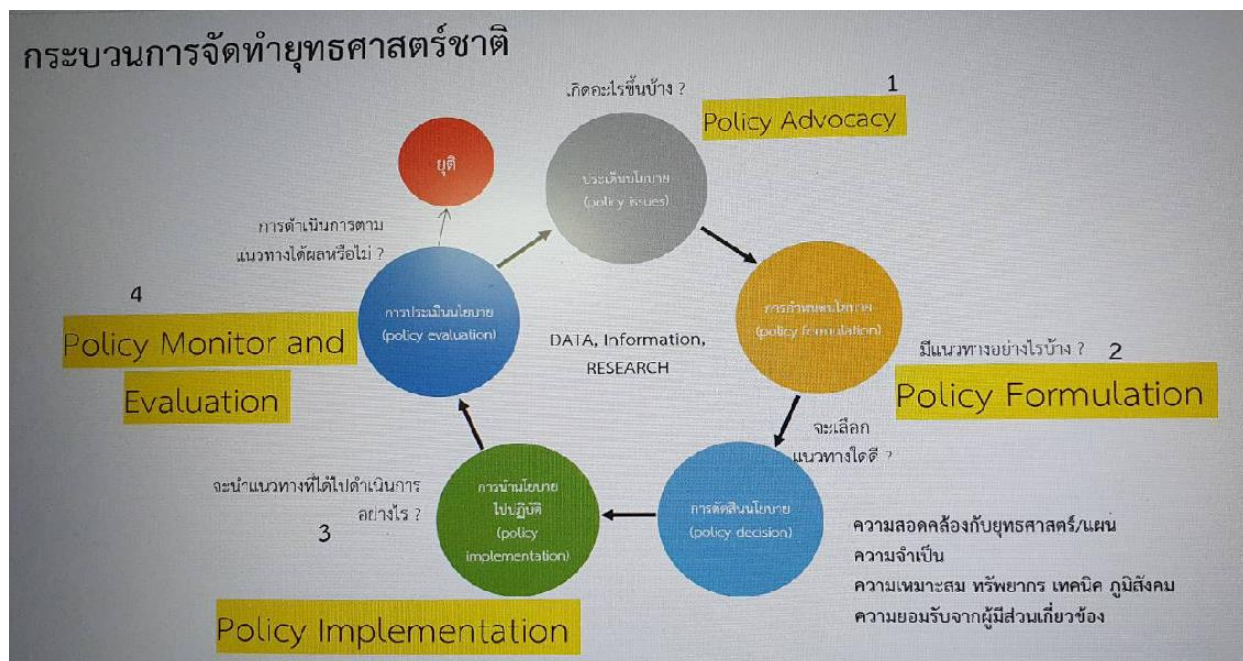
➤ ภาครัฐเรียกยุทธศาสตร์ว่า กลยุทธ์ จริงๆ แล้ว นี่คือนิยามยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือของนโยบายตามแนวคิดประชาธิปไตยแบบตะวันตก ดังนั้น จึงควรเข้าใจบริบทของความหมายระหว่างองค์กร มิฉะนั้น จะเกิดความสับสน และมีปัญหาตามมาอีกจำนวนมาก

➤ ความแตกต่างระหว่างยุทธศาสตร์และนโยบายตามนัยยะของความหมายดั้งเดิม ดูตารางที่ ๑ ข้างล่าง

ประเด็น	ยุทธศาสตร์	นโยบาย
ความต่อเนื่อง	เป็นกระบวนการวงรอบ ต่อเนื่อง ไม่จบ	จบเป็นเรื่องๆ เมื่อแก้ปัญหาได้แล้ว ก็ปิดนโยบาย
จุดเริ่มต้น	เป้าหมายในอนาคต	ปัญหา ณ ปัจจุบัน
ทางเลือก	มีจำกัด หรือไม่มีเลย	มีทางเลือกหลายทาง
ผู้รับประโยชน์	ทุกกลุ่ม ทุกภาคส่วน	อาจจะเฉพาะกลุ่มผลประโยชน์
ระดับความเสียหาย	ถ้าล้มเหลว เสียหายมาก	ถ้าล้มเหลว เสียหายเฉพาะส่วน
มีหรือไม่มี ดีที่สุด	ถ้ามี ต้องเกิดประโยชน์ต่อทุกภาคส่วน	นโยบาย เป็นการแก้ปัญหา ต้องมี
ฯลฯ	-	-

ตารางที่ ๑ ความแตกต่างระหว่างยุทธศาสตร์และนโยบายตามนัยยะของความหมายดั้งเดิม

➤ เป็นที่น่าสังเกตว่า กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ปัจจุบัน ใช้กระบวนการจัดทำนโยบายสาธารณะ (public policy formulation process) แทนที่จะเป็นกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์โดยทั่วไป → ภาพประกอบ



ภาพที่ ๗ กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ในลักษณะเดียวกับ Public Policy Cycle

## ๒. การกำหนดแนวทางเพื่อบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ (Strategy's Way)

๒.๑ ได้กล่าวถึงเรื่อง Way มาคร่าวๆในหัวข้อ ๑.๒ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) ว่า ประกอบด้วย Strategy's End, Strategy's Way, และ Strategy's Mean ซึ่งในส่วนของ Strategy's Way หรือ การกำหนดแนวทางหรือหนทางเพื่อบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์นั้น ในแต่ละระดับ/ประเภทองค์กร Way ก็มีความซับซ้อนต่างกัน ในองค์กรขนาดใหญ่ เช่น รัฐ Way เพื่อไปบรรลุยุทธศาสตร์ หนึ่งๆก็มีความซับซ้อนมากกว่าบริษัทหรือองค์กรธุรกิจมาก ความหมายที่ตรงที่สุดในภาษาไทยน่าจะเป็น “หนทาง” หรือ “แนวทาง” ไปสู่เป้าหมาย หรือ “การดำเนินการ” เพื่อไปสู่เป้าหมาย ซึ่ง Way เป็นผลของการวิเคราะห์เพื่อหาแผนการปฏิบัติที่ดีที่สุด เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ จึงเป็นเรื่องของการใช้ขีดความสามารถที่มีอยู่ (available capabilities) หรือที่จะต้องมีความสามารถ (required capabilities) อย่างเหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์

➤ ดังนั้น Way หรือ หนทาง/แนวทางไปสู่เป้าหมาย จึงเป็นเครื่องมือในระดับนโยบาย หรือเรียกรวมๆว่า “นโยบาย/โครงการ/แผนงาน/มาตรการ” ซึ่งในระดับรัฐ จะเป็น “ชุดนโยบาย/โครงการ/แผนงาน/มาตรการ” เช่น บริษัทมีเป้าหมายในการขยายตลาด เปิดตัวสินค้าใหม่ ในอีก ๒ ปีข้างหน้า (เป้าหมายยุทธศาสตร์) ก็อาจจะมียุทธศาสตร์เกี่ยวกับการวิจัยพัฒนา การพัฒนาบุคลากร หรือปรับโครงสร้างการผลิตเพื่อลดต้นทุนการผลิต เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เป็นต้น

➤ แล้วจะทราบได้อย่างไรว่า หรือมีอะไรที่จะยืนยันได้ว่า หนทาง/แนวทางการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์นั้น ถูกต้อง เหมาะสม ไม่หลงทาง → วิธีตรวจสอบหนทาง/แนวทางการไปสู่เป้าหมายยุทธศาสตร์ว่าถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ ที่ง่ายที่สุดก็คือ การตรวจสอบว่า หนทาง/แนวทางนั้น สนองต่อผลประโยชน์ข้อใด? สนองตอบอย่างแท้จริงหรือไม่? มีอะไรเป็นข้อพิสูจน์? ดังนั้น การไล่ Alignment ย้อนกลับจาก Interests → Objective → Goal → Purpose → Value จึงเป็นกระบวนการตรวจสอบในขั้นต้น ว่ามันสนับสนุน หรือ serve ขึ้นถัดไปจริงหรือไม่? ปัจจุบัน การอธิบายประมาณสนับสนุนนโยบาย/แผนงาน/โครงการ/มาตรการ ต่างๆของรัฐบาลก็ใช้วิธีการนี้ นอกจากนั้น ก็จะมีการประเมินการปฏิบัติเพื่อบรรลุยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องว่า ได้ผลเพียงใด? ถ้าไม่ได้ผล ปัญหาคืออะไร? จะแก้ไขอย่างไร? เป็นต้น

➤ จะเห็นได้ว่า ภาพสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Scenario) ที่เรามีอยู่<sup>7</sup> (Forces, Trends, Problems, Opportunities) มีความสำคัญต่อ Way มาก เพราะมันเป็นเรื่องของทางเลือก มีต้นทุน opportunity cost และประสิทธิภาพ เข้ามาเกี่ยวข้อง ที่ถูกกำหนดโดยภาพสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่เรามีอยู่ ต้องรู้ว่าจะต้องเจอกับอะไร? จะสู้กับอะไร? จะเอาชนะมันได้อย่างไร? ดังนั้น จึงมีวิธีการพิจารณาเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในหลายลักษณะ เช่น ประเมิน Risks – Advantages, Flexibility, Acceptability, Suitability, Cost-Benefit Analysis, Present Worth Analysis ซึ่งอาจจะต้องพิจารณา Means ควบคู่กันไปด้วย แต่ไม่จำเป็นต้องให้ Means มาเป็นอุปสรรคในการพิจารณา Ways ที่หลากหลาย มี Innovation ฯลฯ

**๒.๒ ปัจจัย (factors) ที่ต้องพิจารณาในการกำหนดและพัฒนาแนวทางเพื่อบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์**

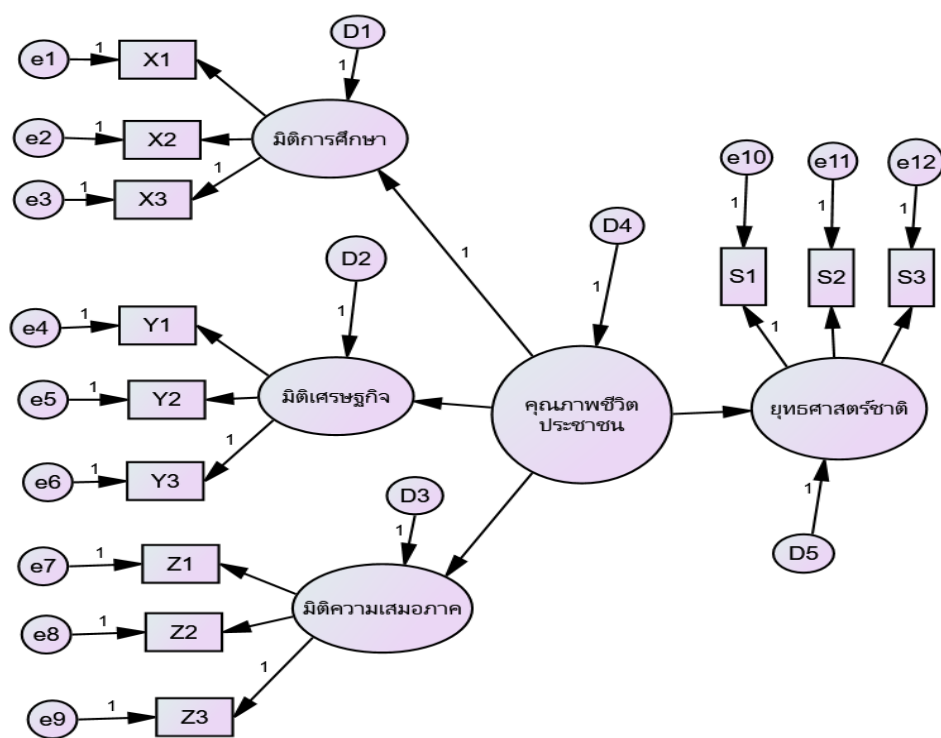
➤ 1. เป้าหมายยุทธศาสตร์ (Strategy's End) ส่วนใหญ่เป็นเป้าหมายเชิงซ้อน (complex end) โดยเฉพาะองค์กรที่มีความซับซ้อนมากๆ เช่น รัฐบาล ยกตัวอย่าง เช่น เป้าหมายยุทธศาสตร์ด้านคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน ที่จะต้องก้าวไปสู่มาตรฐานสากลและเสมอภาค ซึ่งอาจจะมีหลายมิติ เช่น มิติด้านการศึกษา, มิติด้านเศรษฐกิจ เช่น การจ้างงาน, รายได้, มิติด้านการเข้าถึงบริการของรัฐ, มิติด้านการเข้าถึงสังคมข่าวสารข้อมูล ฯลฯ ดังนั้น การที่จะบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ Complex จะต้องมีหลายหนทาง หรือมีชุดนโยบายซึ่งจะต้องปฏิบัติควบคู่ หรือสนับสนุนซึ่งกันและกัน จึงจะมีหลักประกันความสำเร็จได้ เป็นต้น

<sup>7</sup> กระบวนการจัดทำภาพอนาคต (Scenario) สามารถดูได้จากหลายสำนัก เช่น Andy Hines & Peter C. Bishop (2013), *Framework foresight: Exploring futures the Houston way*, *Future 51* (2013), 31- 49.



➤ 2. จากข้อ 1 เมื่อต้องมี “หลายหนทาง” หรือ “ชุดนโยบาย (policy basket)”

ในการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ จึงต้องพิจารณาจัดความสำคัญของนโยบายในตะกร้า ว่า นโยบายใดเป็นนโยบายหลัก (หนึ่งนโยบาย) เป็น Core Policy ที่เหลืออาจจะเป็นนโยบายสนับสนุนแบ่งเป็นกลุ่มๆ ก็ได้ เช่น เป้าหมายยุทธศาสตร์ด้านคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน อาจจะมีมิติด้านการศึกษา เป็น Core Policy มิติอื่นๆเป็นตัวกำหนด Policy สนับสนุน เป็นต้น แล้วแต่ลักษณะการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ซึ่งแน่นอนว่า จะต้องมีข้อมูลการศึกษาวิจัยสนับสนุนการเลือกชุดนโยบายของแนวทางบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์อย่างแน่นแฟ้น → ภาพประกอบ



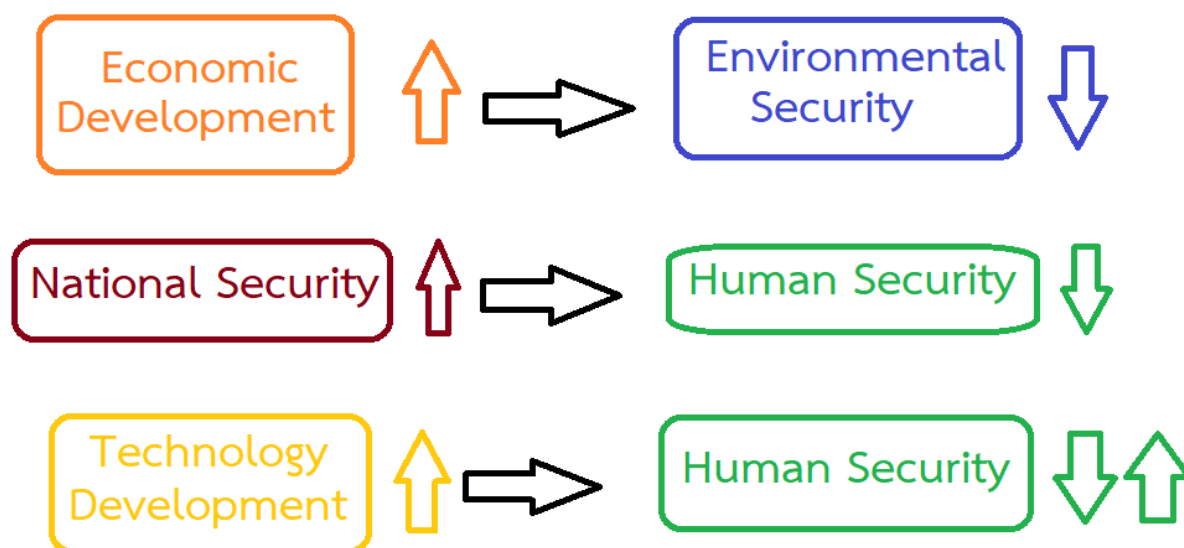
ยุทธศาสตร์ชาติสามารถศึกษาในเชิงการวิจัยเชิงปริมาณได้ เช่น ใช้ SEM เป็นต้น

ภาพที่ ๘ การศึกษายุทธศาสตร์ชาติเชิงปริมาณ (qualitative research)

➤ 3. ทุก Core Policy และ Policy Basket ที่เลือก (หรือทุกหนทางไปสู่เป้าหมาย ยุทธศาสตร์) มี Opportunity Costs, Trade-offs, และผลกระทบต่อกันอาจจะ non-linear →

ภาพประกอบ

## Long-term trade-offs Effects between Sectors



ภาพที่ ๙ แสดง Trade-offs ระหว่างนโยบายในแต่ละด้านในระยะยาวที่อาจเป็นไปได้

➤ 4. การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม (Security Environment) เกิดขึ้นตลอดเวลา ต่อเนื่อง ในทุก Sectors ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และจะส่งผลกระทบไม่มากก็น้อยต่อองค์กร ดังนั้น จึงต้องมีการตรวจสอบประเมินผลกระทบอยู่เสมอ ดังนั้น **หนทางสู่เป้าหมายที่เหมาะสม** ต้องมีความอ่อนตัว (Flexible) กล่าวคือ Adaptive (ปรับตัวไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยน) และ Reactive (ปรับเปลี่ยนไปพร้อมๆ) มิใช่ Passive (ขัดขืนต่อการปรับตัว) โดยเฉพาะเมื่อเกิด Shocks หรือ เหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันขึ้น (Known Unknowns และ Unknown Unknowns) เช่น โรคระบาด หรือภัยพิบัติร้ายแรง ต้องอยู่รอด สามารถปรับตัวได้ และมี Resilience โดยสามารถปรับหนทาง หรือชุดนโยบายได้อย่างเหมาะสม →

ภาพประกอบ

$Y = AX$ ;  $Y$  = a dependent or predicted variable matrix;

$A$  = a constant matrix;

$X$  = a independent variable or predictor matrix;

$Y_p = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n \rightarrow$  some  $a_i$  are non-significant; deleted!!

แต่เมื่อเกิดเหตุการณ์จริง ปรากฏว่า  $a_i$  ที่ตัดทิ้งไปนั้น ส่งผลกระทบต่อ  $Y \rightarrow$  กรณีนี้ เรียกว่า  $a_i$  ว่า **Known Unkwons**

อีกกรณี คือ มีตัวแปรอื่นที่ไม่อยู่ใน  $X$  เช่น  $Z_i$  ส่งผลกระทบต่อ  $Y$  ด้วย  $\rightarrow$  กรณีนี้ เรียกว่า  $Z_i$  ว่า **Unknown Unknowns**

ภาพที่ ๑๐ แสดง Known Unknowns และ Unknown Unknowns อย่างง่าย

➤ 5. ทุกหนทางไปสู่เป้าหมาย จะประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ **ส่วนที่ ๑ การแก้ปัญหา**ที่ดำรงอยู่ที่เป็นอุปสรรค เป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กร ภาษาทหารเรียก การเตรียมพื้นที่การรบ **ส่วนที่ ๒** คือ **การมีขีดความสามารถที่สำคัญยิ่ง - Critical Capabilities (CC)** ซึ่งเป็นขีดความสามารถที่จะต้องมี ถ้าไม่มีจะต้องสร้างขึ้นมา เช่น ถ้าจะข้ามลำน้ำ ต้องมีเรือ เป็นต้น **CC นี้ถือเป็น Enablers** คือสิ่งที่ทำให้ภารกิจสำเร็จ ถ้าไม่มีก็ไม่อาจบรรลุภารกิจได้ **ส่วนที่ ๓** คือ **ปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors – KSF)** ถือเป็น **Constraints** ที่จะมีผลที่สำคัญต่อความสำเร็จ เช่น ในการข้ามลำน้ำ เรือคือ CC ส่วน KSF อาจจะเป็น สภาพอากาศที่เกือกล การรักษาความลับว่าจะข้ามเมื่อใด ที่ไหน อย่างไร เป็นต้น ทั้งนี้ ก็แล้วแต่ปัญหาว่าคืออะไร ถ้าอธิบายแบบทหารก็จะง่าย คือ การเข้าตีหลัก = CC; การเข้าตีสนับสนุน = การสร้าง KSF เพื่อให้การเข้าตีหลักประสบความสำเร็จ → **ภาพประกอบ**

## การพิจารณา "หนทาง/แนวทาง" ไปสู่เป้าหมายยุทธศาสตร์

๑. เตรียมความพร้อม/แก้ปัญหา  $\rightarrow$  เตรียมพื้นที่การรบ/ แก้ปัญหา/ปฏิรูป

๒. กำหนดขีดความสามารถที่สำคัญยิ่ง  $\rightarrow$  Critical Capabilities (CC) =  
Enablers = การเข้าตีหลัก

๓. กำหนดปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ  $\rightarrow$  Key Success Factors (KSF)  
= การสร้างเงื่อนไขเพื่อให้การเข้าตีหลักสำเร็จ

ภาพที่ ๑๑ องค์ประกอบในการพิจารณา “หนทาง/แนวทาง” ไปสู่เป้าหมายยุทธศาสตร์

➤ พี่ระลึกไว้เสมอว่า “ยุทธศาสตร์เป็นเรื่องของการบรรลุเป้าหมายในระยะยาว ความสำเร็จไม่สามารถสร้างได้ในวันเดียว ในระหว่างการเดินทางไปสู่เป้าหมาย อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงหนทางปฏิบัติครั้งแล้ว ครั้งเล่า ในที่สุดหากยังไม่บรรลุเป้าหมาย ก็อาจจะพิจารณาเปลี่ยนเป้าหมาย ก่อนที่จะสายเกินไป”

### ๓. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

๓.๑ จากข้อ ๒ จะเห็นได้ว่า การกำหนดแนวทางเพื่อบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ (Strategy's Way) นั้น เป็นคนละเรื่องกับการดำเนินการเพื่อบรรลุยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation) Strategy Implementation เป็นการนำยุทธศาสตร์มาปฏิบัติ จึงเป็นการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์จนบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่วางไว้ในที่สุด องค์กรที่มีระดับความซับซ้อนต่างกัน (Complexity) ก็จะมีกระบวนการดำเนินการเพื่อบรรลุยุทธศาสตร์ที่ซับซ้อนต่างกันออกไป เช่น บุคคล บริษัท หมู่บ้าน ตำบล เทศบาลเมือง รัฐบาล ฯลฯ กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ก็จะซับซ้อนมากขึ้นตามลำดับ โดยทั่วไปก็จะประกอบด้วย การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Execution Plan), การลงมือปฏิบัติ (Execution), การตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติ (Evaluation) เช่นการใช้ KPI, และการปรับปรุงแก้ไข (Feedback & Correction/Adjustment) เป็นต้น

➤ การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation) ถ้าดูจากระดับประเทศ (ไทย) ก็ให้เห็นภาพของ**แผนระดับ ๓** ทันที ซึ่งคือแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่างๆ เช่น กระทรวง ทบวง หรือหน่วยงานราชการที่ต้องจัดทำแผนงานโครงการเพื่อของบประมาณตามที่กฎหมายกำหนด ดังนั้น เมื่อมียุทธศาสตร์แล้ว (ในระดับประเทศ จัดทำโดยคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ ตาม พ.ร.บ. การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐) หน่วยปฏิบัติที่อยู่ในโครงสร้างระบบปฏิบัติการของรัฐก็ต้องมาวางแผนการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตน ซึ่งก็ต้องมาวิเคราะห์อีกว่า เป้าหมายยุทธศาสตร์ในเรื่องนี้คืออะไร? แล้วทำแผนเฉพาะของตน ซึ่งแผนนี้ก็ต้องมีความชัดเจนก่อนว่า เป้าหมายของตนคืออะไร? What to be achieved? Why? ต้องแน่ใจได้ว่าสนับสนุนยุทธศาสตร์ใหญ่ที่กำหนดมาแล้ว ซึ่งจริงๆก็คือ การจัดทำนโยบายสาธารณะ (public policy) ที่ว่า who get what and why? ในส่วนของการดำเนินการเพื่อไปสู่เป้าหมายในระดับของตนนั้น ก็จะต้องคำตอบของคำถามที่ว่า What to be done? How? When? What capabilities to have? What problems to be solved? Where? (5W 1H)

➤ นอกจากนั้น การบริหารยุทธศาสตร์จะต้องมีการประเมิน (Evaluation) ด้วยว่า การดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ นั้น เดินไปสู่เป้าหมายจริงๆ และมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ จะต้องปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้าง เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียดและวิธีการเฉพาะ ไม่ขอกล่าวถึงในที่นี้

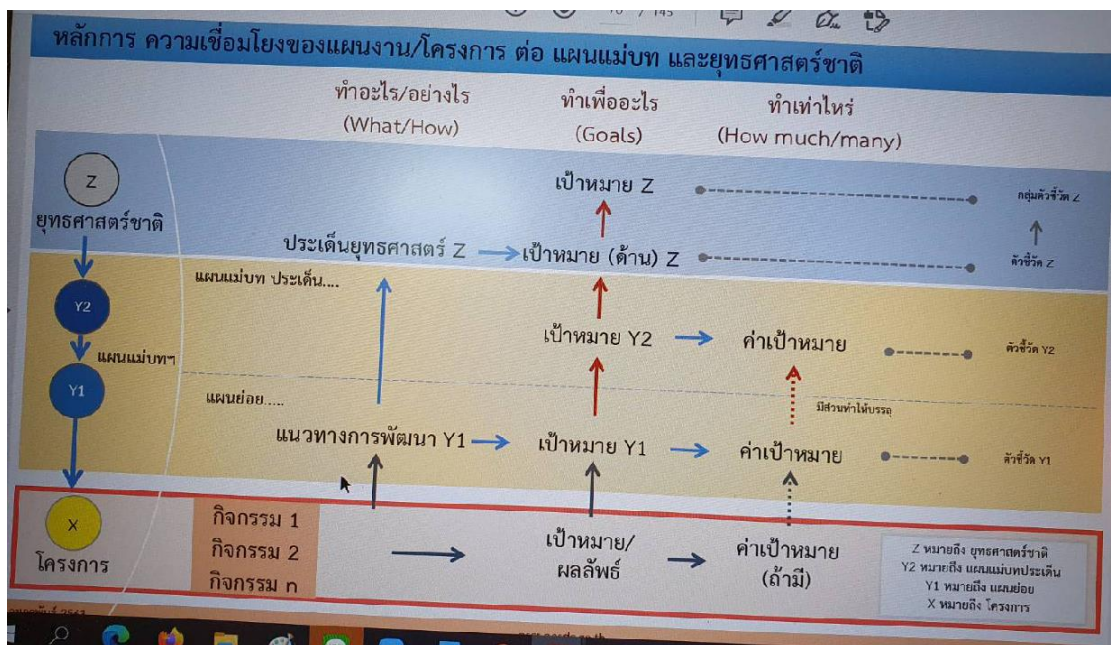
#### ๔. ประเด็นเกี่ยวกับการศึกษาวิชายุทธศาสตร์

๔.๑ สำหรับประเทศไทย ยุทธศาสตร์ชาติ น่าจะไม่ใช่เรื่องใหม่แล้ว การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองตั้งแต่ปี ๕๗ เป็นต้นมา มีแนวคิดการปฏิรูประบบการเมืองของประเทศเป็นศูนย์กลาง และหนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญก็คือ ให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นแกนกลางของการพัฒนาประเทศ โดยได้กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญของประเทศเลย ซึ่งมีไม่กี่ประเทศที่ทำเช่นนี้ ( จีน เวียดนาม เกาหลีเหนือ ฯลฯ) → มาตรา ๖๕ ซึ่งปัจจุบัน ไทยก็มียุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๘๐) ประกาศใช้เมื่อ ๘ ต.ค. ๒๕๖๑ มาถึงวันนี้ ก็นับเวลาได้ ๓ ปีกว่าแล้ว ; นอกจากนั้น ยังกำหนดกฎหมายเฉพาะในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ คือ พ.ร.บ. การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ประเทศไทยให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ชาติมาก ที่สำคัญมาก ๆ ก็คือ หน่วยงานใดของรัฐ หรือนโยบายของพรรคการเมืองที่จะเข้ามาบริหารประเทศจะต้องสอดคล้องหรือรองรับยุทธศาสตร์ชาติ หน่วยงานของรัฐหรือพรรคการเมืองไม่สามารถดำเนินการที่ขัดขวางหรือเป็นปรปักษ์กับยุทธศาสตร์ชาติได้ เพราะมีความผิดตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย อาจถึงขั้นจำคุกหรือชดใช้ความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อรัฐจากการไม่ดำเนินการตาม หรือมีนโยบายที่เป็นปฏิปักษ์หรือขัดขวางต่อด้านยุทธศาสตร์ชาติ เป็นต้น (ดูมาตราใน พ.ร.บ. ที่ระบุโทษฯ)

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (Office of the National Economic and Social Development Council) ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติด้านต่างๆ ได้สรุปการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ในช่วงที่ผ่านมาไว้ที่เว็บไซต์ <http://nscr.nesdb.go.th/law/> ซึ่งมีหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ (Strategy Implementation) เป็นการรวมเอกสารราชการที่เกี่ยวข้อง

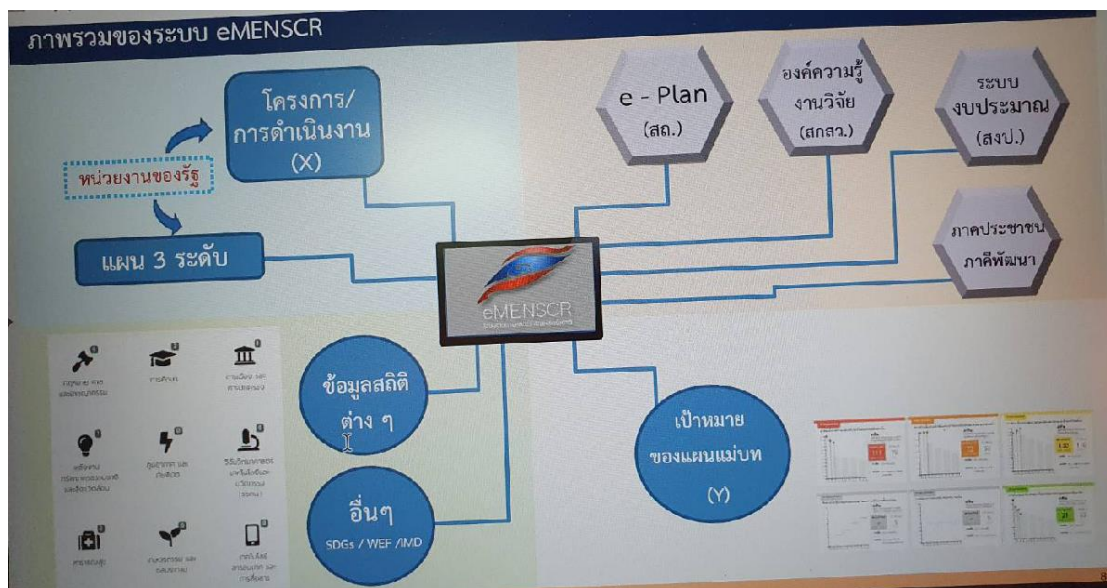
๔.๒ การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานราชการ (มีผลผูกพันตามกฎหมาย) ยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับปัจจุบัน กำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ไว้ ๖ ด้าน แปลงเป็นแผนแม่บทได้ ๒๓ แผน มี ๘๕ แผนย่อยรองรับ และมี ๑๕๒ ประเด็นย่อย ดังนั้น จะเห็นว่า การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาตินั้นมีความสลับซับซ้อน เกิดเป็นโครงข่าย ของการปฏิบัติงาน (Operations Network) ขนาดใหญ่ซึ่งควบคุมจากส่วนกลาง (Centralized Control & Administration) โดยเฉพาะ ในเรื่องของการจัดงบประมาณ หรือการเสนอโครงการ

ของกระทรวง/ทบวง จะออกนอกไลน์การควบคุมทางยุทธศาสตร์ (strategic line of control) ไม่ได้ เป็นเหมือนระบบ QC ซึ่งโครงการ X → แผนย่อย Y → ประเด็นยุทธศาสตร์ Z โดยการตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินการ และการประสานสอดคล้อง ปัจจุบันสำนักงานการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) จัดทำโปรแกรมติดตามผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ชื่อ eMENSCR (ภาพที่ ๑๓) ซึ่งหน่วยงานราชการมีหน้าที่ต้องลงข้อมูลผลการดำเนินการจนกว่าโครงการจะสิ้นสุด



ภาพที่ ๑๒-๑/๑๒-๒ การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๕๖๑ - ๘๐ (ณ ปี ๒๕๖๓)





ภาพที่ ๑๓ โปรแกรมติดตามประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานราชการ – eMENSRC

➤ **ปัญหาที่เกิดขึ้น** คือ พอมีการคุมโครงการอย่างเข้มข้น ก็จะมีจุดอ่อน ในการเตรียมรับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น เนื่องจาก ในภาพสถานการณ์อนาคตของยุทธศาสตร์มักจะมองไม่เห็นสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดนี้ โครงการที่หลากหลาย สร้างสรรค์ เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่อยู่นอกเหนือยุทธศาสตร์จึงทำไม่ได้ ปัญหานี้ จึงเป็นปัญหาของยุทธศาสตร์โดยรวม เช่น เมื่อเกิดการระบาดของไวรัส COVID-19 ขึ้น ไม่มีองค์กรของรัฐมีข้อมูล องค์ความรู้เพียงพอที่จะรับมือในช่วงแรก ในขณะที่เอกชน (ต่างประเทศ) มีการวิจัยเกี่ยวกับไวรัส SARS-CoV-2 ตั้งแต่ช่วง 1980s

## ๕. สรุป

**๕.๑ ยุทธศาสตร์ - ต้องมีหรือไม่? มี-ไม่มี ต่างกันอย่างไร? →** หากยุทธศาสตร์เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศระยะยาวที่เหมาะสมและเป็นไปได้ โดยสังคมมีความเห็นชอบร่วมกัน และสนับสนุน ยุทธศาสตร์ก็จะเป็นพลังในการยึดเหนี่ยวคนในสังคม ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมี ซึ่งตรงนี้จะเห็นว่า Ultimate goal (Value)/เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ ของรัฐ/องค์กรมีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นตัวกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ และผลประโยชน์ตามลำดับ ดังนั้น ยุทธศาสตร์จึงควรเป็นผลผลิตทางการเมือง ผ่านการแสดงความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนตามระบอบประชาธิปไตย เพราะมันเป็น commitment ระดับชาติ พรรคการเมืองหรือภาคประชาสังคมควรจะมีส่วนร่วมในการกำหนด Ends (เป้าหมาย) และ Ways (หนทางไปสู่เป้าหมาย) ที่ผ่านมา พรรคการเมืองจะเน้น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือระยะสั้น ตามกระแสการเมือง ใหม่ๆที่

บางเรื่องควรจะเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศระยะยาว จะเกิดความต่อเนื่องในการพัฒนาประเทศมากกว่า นี้อาจจะเป็นแนวคิดแบบ **Decentralized Strategy** กล่าวคือ เป้าหมายยุทธศาสตร์ต้อง serve ผลประโยชน์กลุ่มย่อยในสังคมได้อย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

**๕.๒** อย่างไรก็ตาม ต้องไม่ลืมว่า แนวโน้มของเอกภพคือการไปสู่ความหลากหลาย เป็นไปตาม *Second law of thermodynamics* ที่ *The entropy of the Universe will always increase* ซึ่งหมายความว่า ยิ่งจัดระเบียบ ก็ยิ่งซับซ้อนขึ้นเพราะเป็นการจำกัดความหลากหลาย หรือความไร้ระเบียบ (disorderness) หรือ Entropy ของเอกภพมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น จะสังเกตเห็นวัฏจักร ความเป็นระเบียบ-ความไร้ระเบียบในธรรมชาติอยู่เสมอ

➤ เกมจับคู่ (Pairing Games) เป็นการ demonstrate เรื่อง ความไร้ระเบียบที่เพิ่มขึ้นเมื่อมีกฎเกณฑ์ที่จำกัด

→ ทดลองให้ชาย ๕ คน หญิง ๕ คน ออกมาที่เวที กำหนดหลักเกณฑ์ของเกมส์ว่า ให้ชาย/หญิงแต่ละคนเลือกคู่เพศตรงข้ามไว้ ๑ คน พอเริ่มเกมส์ให้แต่ละคนเดินไปจับคู่กับคนที่ตัวเองเลือกไว้ ถ้าไม่ใช่คนที่ตัวเองเลือกไว้ อย่าให้เขาจับ ให้เดินหนี เพื่อไปจับกับคนที่เราเลือกไว้ เกมส์ง่ายๆเช่นนี้ ก็จะแสดงให้เห็นความวุ่นวายอย่างมากเกิดขึ้นได้

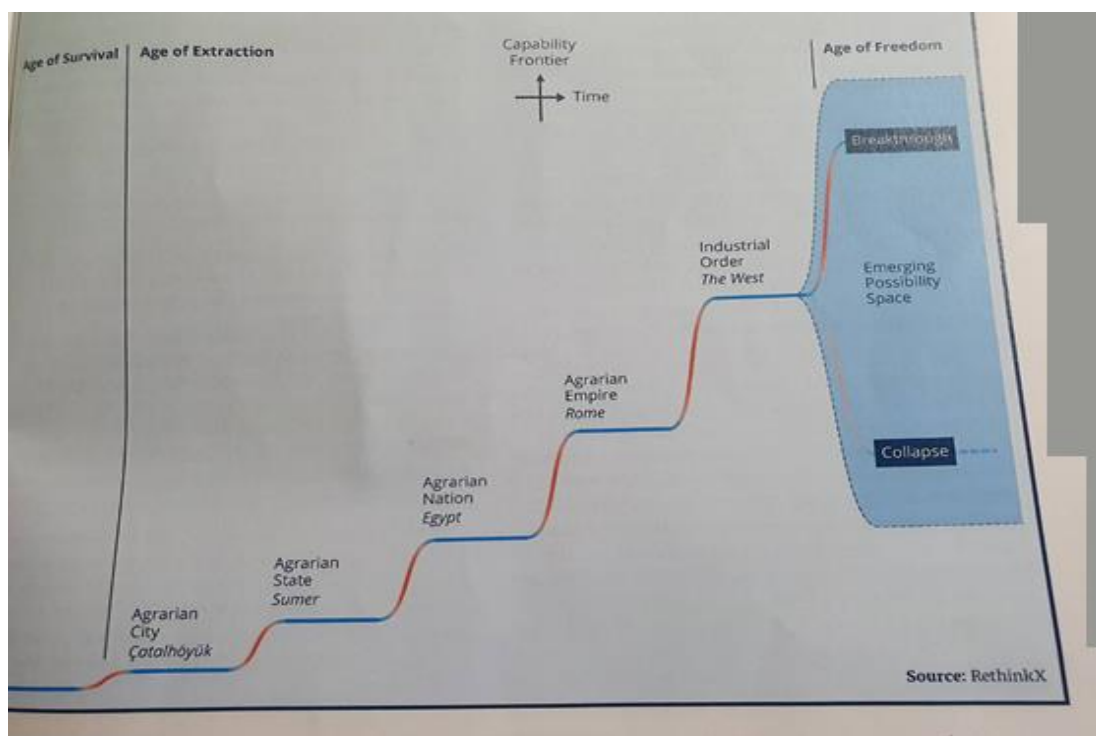
→ จะเห็นได้ว่า มันมี ๕๐ แบบจับคู่ที่เป็นไปได้ การที่ชายหญิง ๕ คู่จับคู่ได้โดยไม่เกิดการแย่งกัน หมายถึงใจตรงกัน จะมีเพียง ๑๐ คู่ หรือ ๑ ใน ๕ ที่จะไม่วุ่นวาย แก่งแย่งกัน ถ้ามีชาย ๑๐๐ คน หญิง ๑๐๐ คน โอกาสที่จะตรงกันก็เป็น ๑ ใน ๑๐๐ (เอกภพมีแต่จะเพิ่มความหลากหลาย เมื่อ Probability เพิ่มขึ้น) แต่ถ้าเรากำหนดลงไปเป็นยุทธศาสตร์ว่า ในชาย ๕ คน หญิง ๕ คน ต้องจับคู่กันตามที่กำหนด (ไม่ต้องเลือก) = จัดให้ ดังนั้น Outcome ก็จะมีชุดเดียว ความน่าจะเป็นก็จะเท่ากับ ๑ ใน ๑ หรือ ๑๐๐% ไม่ว่า ชาย/หญิง จะมี ๕, ๑๐๐, หรือ ๑,๐๐๐ คู่ก็ตาม ดังนั้น ในแง่นี้ การจัดระเบียบเป็นการเดินสวนทางกับกฎข้อที่ ๒ ของเทอร์โมไดนามิกส์ ในแง่นี้ จึงมีคำถามว่า เป้าหมายยุทธศาสตร์จะยั่งยืนเพียงใด?

**๕.๓** นักคิดร่วมสมัยบางกลุ่ม เช่น Arbib & Seba (2020) มองเห็นพลังแห่งการเปลี่ยนแปลงระบบสังคมเศรษฐกิจการเมืองของมนุษย์จากการศึกษาวิวัฒนาการระบบสังคมเศรษฐกิจการเมืองตั้งแต่ช่วงชุมชนบรรพกาล (Primitive Society) เป็นต้นมา ที่เป็นไปตามธรรมชาติของระบบสังคมฯ ซึ่งพลังแห่งการเปลี่ยนแปลงและผลักดันวิวัฒนาการก็ให้กำเนิดโดยระบบสังคมฯ นั่นเอง เมื่อใดที่ Organizing System ไม่สามารถรองรับ Production Capacity ใหม่ ระบบสังคมฯ นั้นก็จะดำรงอยู่ไม่ได้ จะ collapse และระบบใหม่ที่เหมาะสมกว่าก็จะ Emerge ขึ้นมาแทนที่เป็นคุณภาพใหม่ (Emergence) ระบบสังคมฯ เป็น Complex



system ไม่มีใครสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงและวิวัฒนาการของมันได้ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงระบอบสังคม โดยการบังคับด้วยกระบวนการทางยุทธศาสตร์จึงเป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับธรรมชาติ หากมีความสำเร็จเกิดขึ้น ก็จะเป็นเพียงปรากฏการณ์ชั่วคราวเท่านั้น เพราะในที่สุดแล้ว สังคมจะเปลี่ยนไปเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในระหว่างพลังการผลิตกับโครงสร้างอำนาจส่วนบนของระบบ (เป็นแนวคิดในกลุ่ม Marxism/Materialism)

➤ Harbib & Seba (2020) เชื่อว่า วิวัฒนาการของระบอบสังคม ของมนุษย์ถูกขับเคลื่อนด้วยพลังการผลิตใน ๕ ภาคส่วนใหญ่ (Sectors) คือ Information/Communication, Energy, Food, Transportation, และ Materials เมื่อใดที่เทคโนโลยี (Technology) ในแต่ละ Sector พัฒนามาถึงจุด breakthrough และเกิด convergence ขึ้นของเทคโนโลยี นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับวิวัฒนาการทางสังคมขึ้น



ภาพที่ ๑๔ วิวัฒนาการของระบอบสังคมจากอดีต - ปัจจุบัน - อนาคต (The Possibility Space)

จาก James Harbib & Tony Seba (2020), Rethinking Humanity

๕.๔ อีกประการหนึ่งคณิตศาสตร์บอกเราว่า ตัวเลขจำนวนจริงใดๆ หรือปริมาณทางฟิสิกส์ใดๆ เป็น Complex numbers (จำนวนเชิงซ้อน) ซึ่งแสดงได้ในรูป  $Z = a + ib$ ;  $Z = \text{complex number}$ ;  $a, b = \text{real number}$  หรือ  $Z = \text{real part} + \text{imaginary part}$  ดังนั้น ถ้า imaginary part เป็นศูนย์  $Z = \text{real}$  ซึ่งแสดงให้เห็นว่า จำนวนจริงเป็น กรณีเฉพาะของจำนวนเชิงซ้อน คือ  $b = 0$  หรือ  $\text{imaginary part} = 0$  ธรรมชาติในระดับอนุภาคก็มีพฤติกรรมในลักษณะที่อธิบายได้ด้วย Complex number โดยเฉพาะ wave function

ถ้าเอกภพมีทั้งส่วนที่เป็น real part และ imaginary part ดังเช่นใน Quantum Physics ก็เป็นที่น่าคิด เรายังไม่เข้าใจเอกภพของเราดีพอ ถ้าเป็นเช่นนั้น ก็เป็นที่แน่นอนว่า เรายังไม่เข้าใจส่วนที่เป็น imaginary part ของธรรมชาติหรือเอกภพ รวมถึงอนาคตซึ่งเป็น imaginary part ของเราด้วย เช่น การกระทำอย่างหนึ่ง ณ ปัจจุบัน อาจส่งผลผ่าน imaginary part ซึ่งเราสัมผัสไม่ได้ แล้วผลของมันมากระทบต่อ real part ในอนาคตของเรา เป็นต้น (ไม่ใช่ simple linear cause – effect ที่เราเข้าใจทั่วไป) → ตรงนี้เพียงแต่ต้องการกล่าวว่า อนาคตคือความไม่แน่นอน ยังไม่รู้ชัดว่า อะไรเป็นตัวกำหนดมันแน่? ทำได้อย่างดี ก็แค่หาความน่าจะเป็น

-----