



การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) EP.2

Overview จากฉบับที่แล้ว SSC Focus ได้นำเสนอความหมายและองค์ประกอบของกระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) ที่ทำให้ได้ตัวเลือกของแนวทางในการปฏิบัติที่เป็นเหตุเป็นผลและมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานที่องค์กรในทุกมิติยึดถือเป็นกรอบในการปฏิบัติ ในฉบับนี้จะเป็นการทำความเข้าใจเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของ Strategic Thinking และตัวอย่างของการนำไปใช้

Strategic Thinking in a Complex Environment

“**มิตความมั่นคง**” เป็นสภาวะแวดล้อมที่มีลักษณะเฉพาะ และซับซ้อน จากการมีตัวแสดง (actors) ที่หลากหลายและสัมพันธ์กันในทิศทางต่าง ๆ อีกทั้งมักจะเกี่ยวข้องกับอิทธิพลจากมหาอำนาจในห้วงเวลานั้น ๆ ด้วยจึงทำให้ในบริบทของความมั่นคง “การคิดเชิงยุทธศาสตร์” (Strategic Thinking) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ผสมผสานระหว่างความเป็นศาสตร์และความเป็นศิลป์ในการปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ฝ่ายเราและฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมากที่สุด เพื่อเพิ่มพูนโอกาสและความได้เปรียบที่จะได้มาซึ่งชัยชนะและลดโอกาสที่จะประสบความพ่ายแพ้ให้น้อยที่สุด ผ่านกระบวนการคิดเพื่อแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีความสร้างสรรค์ และสามารถเชื่อมโยงกับมิติอื่น ๆ ได้ พร้อมทั้งมุ่งแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน ภายใต้ทรัพยากรและเครื่องมือที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยมีกระบวนการ 7 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

- (1) สถานการณ์ (Situation): ประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ รากของปัญหา/แรงผลักดัน (Driving Forces) และแนวโน้ม (Trends) ที่จะเกิดขึ้น
- (2) ภาพอนาคต (Future Scenarios): วิเคราะห์ภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือโจทย์ปัญหาที่จะนำไปสู่การแก้ไข
- (3) การระบุปัญหา (Identify Problems): วิเคราะห์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบของแต่ละปัญหาที่จะเกิดขึ้น
- (4) กำหนดเป้าหมาย (Goal): กำหนดเป้าหมายในการแก้ไขปัญหา
- (5) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด (Stakeholders Analysis): พิจารณาผู้ที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาและผู้ที่มีส่วนรวมในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว
- (6) จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Recommendation):

กำหนดแนวทางสำหรับการแก้ไขปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal)

(7) การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communications): กำหนดเป้าหมายและวิธีการในการสื่อสาร

ตัวอย่าง

Case Study: กรณีหากเกิดพายุระดับ Supernova พัดเข้าโครงการ EEC ในโซนพื้นที่ท่าเรือแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี

สถานการณ์ (Situation)

ภาคตะวันออกของประเทศไทยเป็นพื้นที่ทางยุทธศาสตร์ เป็นศูนย์การลงทุนของไทยเพื่อต่อยอดการเจริญเติบโตของประเทศที่มีศักยภาพ เนื่องจาก (1) ไทยเป็นศูนย์กลางตลาดขนาดใหญ่ที่มีกำลังซื้อสูงจากอาเซียน จีน และอินเดีย (2) เศรษฐกิจมหภาคของประเทศไทยมีเสถียรภาพและมีความเจริญเติบโตสูงในภูมิภาค (3) พื้นที่ภาคตะวันออกสามารถพัฒนาเป็นศูนย์กลางการผลิตและการส่งออก (4) พื้นที่ภาคตะวันออกของไทยมีจุดเด่นทั้งด้านการเกษตรกรรมสมัยใหม่ อุตสาหกรรม ไปจนถึงปิโตรเคมีขั้นสูง และ (5) มีความพร้อมในด้านโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการลงทุน

รัฐบาลจึงจัดตั้งพื้นที่ภาคตะวันออกของประเทศไทยเป็น “ระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Thailand’s Eastern Economic Corridor: EEC)” ที่จะนำจุดแข็งของพื้นฐานมาสร้างอนาคตที่แข็งแกร่งด้วยการเป็นจุดศูนย์กลางในระดับโลกทั้งด้านการลงทุนและสถานที่ท่องเที่ยว เป็นฐานอุตสาหกรรมด้านพลังงานและโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย โรงกลั่นน้ำมันขนาดใหญ่ 5 โรง, กลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มปิโตรเคมี 3 แห่ง, โรงผลิตไฟฟ้า 20 โรง, นิคมอุตสาหกรรม 29 แห่งเชื่อมโยงด้วยโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งที่เพียบพร้อม ระยะทาง 200 กม. จากกรุงเทพฯ เชื่อมผ่านเส้นทางสายหลัก, ท่าเรือพาณิชย์แหลมฉบัง, สนามบินอู่ตะเภา และท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุด

จากการประมาณการสถานการณ์ของสถานีควบคุมสภาพอากาศโลก สอดคล้องกับกรมอุตุนิยมวิทยาของประเทศไทย รายงานว่า พื้นที่ EEC ภาคตะวันออกในโซนพื้นที่ท่าเรือแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี (ตามแผนที่ประกอบ) มีความเสี่ยงสูงยิ่งที่กำลังจะได้รับผลกระทบจากพายุระดับ Supernova ซึ่งส่งผลให้เกิดน้ำท่วมในระดับรุนแรงตามมา เกิดจากปัญหาการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศของภูมิภาคที่รุนแรงที่สุดในรอบ 100 ปี มีขีดความสามารถที่จะทำลายระบบโครงสร้างพื้นฐานและโครงการ EEC ในโซนพื้นที่ท่าเรือแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ของประเทศไทยได้

ภาพฉากทัศน์ (Future Scenarios):

ท่านเป็นฝ่ายเสนาธิการของกองกำลังเฉพาะกิจฉุกเฉิน (Emergency Task Forces) ของนายกรัฐมนตรีที่จะต้องทำการวางแผนแก้ปัญหาสถานการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าว โดยจะต้องจัดทำเป็นแผนเผชิญเหตุเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวต่อนายกรัฐมนตรี

การระบุปัญหา (Identify Problems)

พบว่า ทั้งพื้นที่อุตสาหกรรมหลัก และแหล่งชุมชน ภัยพิบัติที่เกิดขึ้นอาจมาจากลมและน้ำ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อระบบสาธารณูปโภค เช่น ระบบน้ำ ระบบไฟฟ้า ระบบคมนาคม (ทั้งทางบกและทางน้ำ) ระบบสื่อสาร อาคารบ้านเรือน สิ่งปลูกสร้าง และปัญหาด้านการสื่อสารที่อาจถูกตัดขาด ใน Sudden Case การรั่วไหลของสารเคมี มี 2 มิติ ก๊าซที่เป็นสารพิษ การรั่วไหลของน้ำมันทางทะเล (มีผลกระทบต่อประชาชนและมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม)

วิเคราะห์ปัญหา

มิติสังคม : การตั้งศูนย์อพยพชั่วคราวหลังเกิดภัยพิบัติ

มิติเทคโนโลยี : เกิดการใช้เทคโนโลยีบริหารจัดการ EEC Operate

มิติเศรษฐกิจ : ระบบเศรษฐกิจ ในพื้นที่มีการหยุดชะงัก เกิดฐานการผลิต เนื่องจากการคมนาคมถูกตัดขาด รวมทั้งการท่องเที่ยวในพื้นที่

มิติสิ่งแวดล้อม : แหล่งอาหารทะเลไม่เพียงพอ

มิติการเมือง : การเมืองภายใน เกิดการ Discredit ในการบริหารจัดการ การเมืองภายนอก เกิดการ Discredit ความเชื่อมั่นลดลง

มิติการทหาร : ทหารต้องเข้ามาช่วยเหลือสาธารณชน ในช่วงเฟสแรก ถึงแม้ว่าครอบครัวของทหารจะได้รับผลกระทบก็ตาม

กำหนดเป้าหมาย (Goal)

การสร้างเชื่อมั่น ต่อประชาชน และประชาคมโลก ในพื้นที่ EEC ในการจัดการสาธารณภัย (2P2R Prevention/ Preparedness Response/Recovery) ต่อระบบสาธารณูปโภค

ที่สำคัญยิ่ง (Critical infrastructure) และชีวิตทรัพย์สินของประชาชนในพื้นที่ และฐานอุตสาหกรรมด้านพลังงาน และโครงสร้างพื้นฐานของ EEC เช่น โรงกลั่นน้ำมัน กลุ่มอุตสาหกรรมกลุ่มปิโตรเคมี โรงผลิตไฟฟ้า เป็นต้น สามารถดำเนินการต่อไปได้ อันเนื่องมาจากภัยพิบัติจากพายุระดับรุนแรง (Supernova) รวมทั้ง การสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุนและประชาชนในพื้นที่ EEC ที่ได้รับผลกระทบ

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด (Stakeholders Analysis)

จากการระบุปัญหาที่เกิดขึ้น (Identify Problems) ข้างต้น สามารถนำมาวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด (Stakeholders Analysis) โดยแบ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบตามกลุ่มปัญหาได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- (1) หน่วยงานที่รับผิดชอบในกลุ่มปัญหาระดับนโยบาย ศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินแห่งชาติ/ศูนย์จิตอาสา
- (2) หน่วยงานที่รับผิดชอบในกลุ่มปัญหาระดับภูมิภาค ศรชล./กอ.รมน./การประสานส่วนภูมิภาค(บริษัท อีส วอเตอร์) /การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค/การไฟฟ้าฝ่ายผลิต/กระทรวงคมนาคม-รถไฟความเร็วสูง (CP) /กรมทางหลวง/การรถไฟแห่งประเทศไทย/นิคมอุตสาหกรรม/การทำเรือแห่งประเทศไทย/กสทช./บริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ (NT)
- (3) หน่วยงานที่รับผิดชอบในกลุ่มปัญหาระดับพื้นที่องค์กรปกครองท้องถิ่น/ปอเต็กตึ๊ง/บริษัทเอกชนในพื้นที่/อาสาสมัครป้องกันภัยพลเรือนในพื้นที่(อปพร.)/ ผู้ประกอบการต่างชาติ

จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Recommendation)

- (1) แผนเฉพาะระดับพื้นที่ใน EEC เฉพาะด้านการจัดการภัยพิบัติเพื่อนำไปสู่ความเชื่อมั่น ความร่วมมือของ Stakeholder ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ 1.กลุ่มที่อยู่ระบบการปฏิบัติการฉุกเฉิน 2. กลุ่มภาคประชาชน หน่วยงานผู้ประการผู้อยู่อาศัยในระดับพื้นที่ และ 3. กลุ่มผู้ประกอบการและนักลงทุน
- (2) การจัดการและลงทุนร่วม ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน และประชาชน (PPP) ในระบบบริหารความเสี่ยงภัยพิบัติ
- (3) สร้างการลงทุนเฉพาะในระบบ Critical Infrastructure เพื่อเพิ่ม Resilience ของระบบ Critical Infrastructure

การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Communication)

- (1) เลือกประเภทของการสื่อสาร เช่น การแถลงข่าว การส่งข่าวให้สื่อมวลชน
- (2) วางแผนการสื่อสาร โดยการวิเคราะห์เครื่องมือทางการสื่อสาร กำหนดเป้าหมายในการสื่อสาร กำหนดกลุ่มเป้าหมาย ผู้รับสาร กำหนดกรอบสาระสำคัญในการสื่อสาร จัดทำเนื้อหา สิ่งที่จะสื่อ และเทคนิคการสื่อสาร

