

ถอดบทเรียนเปลี่ยนอนาคต
Transformative Scenario Planning

ถอดบทเรียนเปลี่ยนอนาคต Transformative Scenario Planning

ประสบการณ์จริงจากทั่วโลกกว่า 20 ปี ของ อัดัม คาเฮน

แปลโดย

ดร. สันติ กนกธนาพร

ดร. สุมิท แหม่ประสิทธิ์

อ. ชัยวัฒน์ ถิระพันธ์

ถอดบทเรียนเปลี่ยนอนาคต •
ดร. สันติ กนกธนาพร, ดร. สุमित แคมป์ประสิทธิ์, ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ แปล
จากเรื่อง Transformative Scenario Planning ของ Adam Kahane
Copyright © 2012 by Adam Kahne. All rights reserved.
Thai Language Copyright © 2013 by xxxxxxxxx.
All rights reserved.
พิมพ์ครั้งแรก : xxxxxxxx, กันยายน 2556
ราคา xxx บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรม
คาเฮน, อัดัม ถอดบทเรียนเปลี่ยนอนาคต Transformative Scenario Planning.
กรุงเทพฯ : xxxxx, 2556. 182 หน้า.
1. กกกก I. ชื่อเรื่อง
000.0
ISBN 978 - 974 - 02 - 0000 - 0

คณะผู้จัดทำ xxxxxx

แต่...โดโรธี



ดำเนินการผลิตโดย สำนักพิมพ์มติชน

บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) : 12 ถนนเทศบาลนฤมาล ประชาณิเวศน์ 1 เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
โทรศัพท์ 0-2580-0021 ต่อ 1235 โทรสาร 0-2589-5818
แม่พิมพ์สี-ขาวดำ : กองพิมพ์สี บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) 12 ถนนเทศบาลนฤมาล ประชาณิเวศน์ 1
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทรศัพท์ 0-2580-0021 ต่อ 2400-2402
พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์มติชนปากเกร็ด 27/1 หมู่ 5 ถนนสุขาประชาสรรค์ 2 ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
นนทบุรี 11120 โทรศัพท์ 0-2584-2133, 0-2582-0596 โทรสาร 0-2582-0597
จัดจำหน่ายโดย : บริษัทงานดี จำกัด (ในเครือมติชน) 12 ถนนเทศบาลนฤมาล ประชาณิเวศน์ 1
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทรศัพท์ 0-2580-0021 ต่อ 3350-3353 โทรสาร 0-2591-9012
Matchon Publishing House a division of Matchon Public Co.,Ltd.
12 Tethsabannarueman Rd, Prachanivate 1, Chatuchak, Bangkok 10900 Thailand



หนังสือเล่มนี้พิมพ์ด้วยหมึกที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
เพื่อปกป้องธรรมชาติ ลดภาวะโลกร้อน และส่งเสริมสุขภาวะที่ดีของผู้อ่าน

สารบัญ

คำนำเสนอ	8
คำนิยม	10
คำนำ คณะผู้แปล	13
บทนำ	18
คำนำผู้เขียน	22
1 ผุดแนวคิด ฝ่าวิกฤตทางตัน	26
2 ทำงานกับอนาคตบนแนวคิดใหม่	46
3 ขั้นตอนที่ 1 : ประกอบร่าง รวมพลังทั้งระบบ	62
4 ขั้นตอนที่ 2 : การสังเกตความเป็นไป	76
5 ขั้นตอนที่ 3 : การสร้างชุดภาพอนาคต	95

6 ขั้นตอนที่ 4 : การค้นพบสิ่งที่ทำได้ และสิ่งที่ต้องทำ	108
7 ขั้นตอนที่ 5 : ลงมือสร้างความเปลี่ยนแปลง	120
8 กำหนดอนาคตใหม่จากภาพอนาคต	132
9 เบื้องลึกการเปลี่ยนแปลงอนาคตประเทศ	148
แหล่งอ้างอิง : วิธีสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้วยกระบวนการออกแบบชุดภาพอนาคต	156
เชิงอรรถ	159
บรรณานุกรม	170
เกี่ยวกับ ร็อบส พาร์ตเนอร์	176
เกี่ยวกับผู้เขียน	177
ประวัติผู้แปล	180

คำแนะนำ

ต้นปี 2555 ผมได้รับการติดต่อจากทีมงานโครงการ “เราจะส่งมอบประเทศไทยแบบไหนให้ลูกหลาน” หรือ Scenario Thailand เพื่อพูดคุยถึงโครงการที่ออกแบบชุดภาพอนาคตประเทศไทยที่ทีมงานพยายามจะดำเนินการต่อ หลังเริ่มโครงการเมื่อปี 2553 และได้เริ่มกระบวนการใหม่อีกครั้งในปี 2555 ผมพิจารณาอยู่นานว่าจะเข้าร่วมโครงการนี้ดีหรือไม่ เหตุผลสำคัญคือเรื่องของเวลา เพราะได้รับปากว่าจะสานต่อเรื่องด้านคอร์รัปชันขององค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย) เอาไว้แล้ว หลังจากที่มีโอกาสได้อ่านหนังสือของคุณอดัม คาเฮน ที่กล่าวถึงประสบการณ์ความสำเร็จและความล้มเหลวของหลายๆ เหตุการณ์ในหลายประเทศที่เขามีส่วนไปร่วมงานและได้ปรึกษาเพิ่มเติมกับทีมงานที่มีความตั้งใจสูงที่จะเปิดทางเลือกใหม่ให้สังคมไทย ก็ตกลงรับเป็นประธานคณะกรรมการอำนวยการโครงการ เพราะเห็นว่าควรได้มีการนำเสนอแนวทางใหม่ๆ ในการกำหนดอนาคตของสังคมไทยร่วมกัน

หนังสือ *ถอดบทเรียนเปลี่ยนอนาคต* (Transformative Scenario Planning) ซึ่งได้บุคคล 3 คนที่มีความสำคัญยิ่ง คือ ดร. สันติ กนกธนาพร ดร. สุมิท แซ่มประสิทธิ์ และ อ. ชัยวัฒน์ ภิระพันธ์ ทำหน้าที่ถ่ายทอดประสบการณ์จริงกว่า 20 ปี ของอดัม คาเฮน ในการนำเครื่องมือที่เรียกว่า “Scenario Planning” ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาทางสังคมที่ซับซ้อนยิ่งขึ้นเรื่อยๆ ในบทต่างๆ

ของหนังสือจะบอกเล่าเรื่องราวทั้งตัวอย่างความสำเร็จและล้มเหลวที่เขาได้เข้าไปมีส่วนร่วม จนตกผลึกเป็นความเข้าใจว่า Scenarios หรือ “ชุดภาพอนาคต” ที่ร่วมกันวาดภาพเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต จะนำไปสร้างความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้จริงก็ต่อเมื่อมีการ Transform หรือการขับเคลื่อนโดยกลุ่มคน องค์กร หน่วยงาน เครือข่ายต่างๆ ทำหน้าที่ผลักดันร่วมกัน ซึ่งคาเฮนได้บอกกล่าวถึงหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนสู่อนาคตไว้ในหนังสือเล่มนี้แล้ว

ด้วยเหตุนี้ หนังสือเล่มนี้นอกจากจะเป็นหนังสือถ่ายทอดประสบการณ์จริงที่มีคุณค่าแล้ว ยังถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำความเข้าใจกระบวนการออกแบบชุดภาพอนาคต ตลอดจนพัฒนาการของเครื่องมือนี้ ซึ่งเป็นเรื่องที่มีคุณค่าต่อสังคมไทย เป็นการเติมความรู้ให้กับสังคมไทยได้รู้จักเครื่องมือที่ใช้จัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนยิ่งขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของโลกยุคโลกาภิวัตน์ อย่างน้อยที่สุดก็เป็นสิ่งแสดงความตั้งใจของคนยุคหนึ่งที่ได้ใช้ความพยายามอย่างยิ่งที่จะออกแบบชุดภาพอนาคตในแบบต่างๆ ให้คนในสังคมได้ตระหนักและนึกคิดถึงการกระทำของตนในวันนี้ว่าเราทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของพลังผลักดันขับเคลื่อนประเทศสู่อนาคต ดังนั้น อนาคตจึงไม่ใช่เรื่องของโชคชะตาแต่เป็นสิ่งที่เราทุกคนร่วมกันกำหนดจากการกระทำของเราในวันนี้ และคำถามสำคัญที่ว่า “เราจะส่งมอบประเทศไทยแบบไหนให้ลูกหลาน” คำตอบจึงเป็นทุกการกระทำของคนตัวเล็ก ๆ ที่ลงมือขับเคลื่อนสังคมไทยร่วมกัน

ขอชื่นชมบุคคลทั้ง 3 คนที่กล่าวถึงที่ให้เวลาอันมีค่าถ่ายทอดเนื้อหาของหนังสือจากภาษาอังกฤษมาเป็นภาษาไทยที่อ่านเข้าใจง่าย ๆ และนำไปปฏิบัติได้

ประมนต์ สุธีวงศ์

คำนิยาม

คงไม่เกินจริงถ้าจะกล่าวว่า กว่า 5 ปีนับตั้งแต่รัฐประหาร 19 กันยายน 2549 เป็นต้นมา สังคมไทยไม่เคยเผชิญกับความปั่นป่วน และแตกแยกทางความคิดอย่างรุนแรงเท่านี้มาก่อน

ทุกสถาบันถูกตั้งคำถามอย่างเข้มข้น ไม่เว้นแม้แต่สถาบันหลักอย่างศาล ศาสนา และสถาบันกษัตริย์

เมื่อสถาบันหลักถูกตั้งคำถาม อัตลักษณ์แห่งชาติจึงเริ่มเลือนราง คนจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ เริ่มสงสัยว่า ประเทศไทยคืออะไร ความเป็นไทยคืออะไร ในภาวะขัดแย้งแบ่งสี ความเป็นไทยในมโนทัศน์ของคนต่างกลุ่มเริ่มถอยห่างจากกัน ลากจูงให้ภาพอนาคตที่คนแต่ละกลุ่มมองเห็นออกห่างจากกันมากขึ้นทุกขณะ

อันตรายไม่ได้อยู่ที่ว่าคนแต่ละกลุ่มแต่ละเจตสีหรือไม่มีสีมองเห็นอนาคตที่แตกต่างกัน เพราะความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลาย และที่สำคัญกว่านั้นคือการให้พื้นที่กับความแตกต่างเหล่านั้นอย่างเท่าเทียม เป็นหัวใจของสังคมประชาธิปไตยสมัยใหม่ทุกหนแห่ง

อันตรายอยู่ที่ว่า ในเมื่ออนาคตของสังคมมีได้เพียงหนึ่งเดียว (หากไม่นับโลกในจักรวาลคู่ขนานซึ่งเราอาจไม่มีวันพบพาน) และในเมื่อสังคมประชาธิปไตยเดินด้วย “มติมหาชน” เป็นหลัก เราจึงต้องหาวิธีทำงานร่วมกัน หาจุดร่วม สงวนจุดต่าง มองภาพอนาคตร่วมกัน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่คนทุกฝ่ายทุกสีและไม่มีสีเห็น

พ้องต้องกันว่าจำเป็นต้องเกิด ไม่ว่าอนาคตจะมีความเสี่ยงและความไม่แน่นอนเพียงใด

ถอดบทเรียน เปลี่ยนอนาคต อธิบาย “กระบวนการออกแบบชุดภาพอนาคตเพื่อการเปลี่ยนแปลง” (Transformative Scenario Planning) ชุดเครื่องมือชุดหนึ่งที่ช่วยตอบคำถามว่า กลุ่มคนที่แตกต่างกันหลากหลายจะมากออกแบบ “อนาคตร่วมกัน” ได้อย่างไร เขียนโดยอดัม คาเฮน ผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานด้านนี้มากกว่า 30 ปี ประสบการณ์ของเขารวมถึงการช่วยนำทีมผู้นำจากทุกภาคส่วนในประเทศแอฟริกาใต้ ให้ร่วมกันออกแบบแนวทางปฏิรูปประเทศหลุดพ้นจากอดีตแห่งยุคแบ่งแยกสีผิวได้สำเร็จ ส่วนทีมผู้แปลก็ล้วนแต่เป็นผู้เชี่ยวชาญในประเทศไทยที่มีประสบการณ์ด้านการสานเสวนา กระบวนการเรียนรู้ร่วม และมีบทบาทในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงทางสังคมมาอย่างยาวนานเช่นกัน

หนังสือเล่มนี้อ่านไม่ง่ายเนื่องจากเป็นเรื่องที่สังคมไทยไม่ค่อยเคย และแนวคิดหลายประการก็อยู่นอกกรอบของภาษาไทย แต่เชื่อว่าทุกคนที่อ่านจนจบจะมองเห็นว่า วิธีการหรือเครื่องมือใดก็ตามที่จะช่วยออกแบบ “อนาคตที่พึงปรารถนา” ร่วมกันของคนในสังคม จะต้องประกอบด้วยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน วาดโลกทัศน์และเรื่องราวใหม่ๆ ที่ฉีกหรือขยายขยายกรอบความคิดเดิมๆ

ในขณะเดียวกันก็ต้องไม่ลืมว่า อนาคตย่อมเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ฉะนั้นการถกกันให้เห็น “ภาพอนาคต” หลายภาพที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ จึงสำคัญกว่าการพยากรณ์อนาคตให้ถูกต้อง เพราะการพยากรณ์อนาคตนั้นนอกจากเราจะทำไม่ได้แล้ว ยังเป็นการปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์และพลังของพลเมืองในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

ผู้เขียนเห็นด้วยกับบทเกริ่นนำที่ว่า “หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้น

สำหรับผู้คนที่ตัดสินใจแล้วว่าพยายามเปลี่ยนแปลงอนาคตและ
ตระหนักดีว่าไม่สามารถทำได้ด้วยตนเองเพียงฝ่ายเดียว...เหมาะ
สำหรับผู้ที่มีแนวทางวิธีการทำงานร่วมกัน ซึ่งไม่ใช่เฉพาะกับเพื่อน
และเพื่อนร่วมงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงคนแปลกหน้าและฝ่ายตรง
ข้ามอีกด้วย เพื่อสลัดตัวเองออกจากหล่มปัญหา และเดินทางเพื่อ
สร้างการเปลี่ยนแปลงต่อไป”

ขอให้ทุกท่านเพลิดเพลินกับการอ่าน และรอคอยวันที่สังคม
จะใจกว้างพอที่จะใช้เครื่องมืออันเป็นประโยชน์ในหนังสือเล่มนี้
ร่วมกัน

สฤณี อาชวานันทกุล

17 มีนาคม 2556

คำนำ คณะผู้แปล

การแปลหนังสือ *Transformative Scenario Planning* :
ถอดบทเรียนเปลี่ยนอนาคต ซึ่งเป็นหนังสือที่ถ่ายทอดจาก
ประสบการณ์จริงของอดัม คาเฮน ซึ่งเดินทางไปทั่วโลกเพื่อนำเครื่อง
มือที่เรียกว่า “Scenario Planning” ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาสังคม
ที่มีแต่จะซับซ้อนยิ่งขึ้นทุกวัน เป็นการแปลหนังสือที่สำคัญที่สุดเล่ม
หนึ่งของคณะผู้แปล

เริ่มจากการหาคำจำกัดความของคำ “Scenario” ซึ่ง
เป็นคำที่มีผู้บัญญัติไว้หลายคำ อาทิ สถาบันคลังสมองของชาติ
รศ. ดร. พิเชฐ ดุรงคเวโรจน์ ใช้คำว่า “ฉากทัศน์” ซึ่งตรงกับผู้อื่นอีก
หลายท่าน ในขณะที่สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (สรอ.) โดย
ดร. สันติ กนกธนาพร ใช้คำว่า “ภาพเหตุการณ์จำลองอนาคต”
หรือ อ. ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ เลือกใช้คำว่า “สถานการณ์จำลอง” ซึ่ง
ทั้ง 3 คำต่างก็เป็นคำอธิบายที่ให้ความหมายได้อย่างเหมาะสม แต่
เนื่องจากหนังสือเล่มนี้มุ่งเป้าหมายในการที่จะสื่อสารต่อประชาชน
ในวงกว้าง เข้าถึงได้ทุกระดับ ท้ายที่สุดคณะผู้แปลจึงเลือกใช้คำ
ว่า “ชุดภาพอนาคต” ซึ่งพอจะทำให้เข้าใจได้ว่า เป็นเรื่องของภาพ
อนาคตหลายๆ ภาพที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ และสามารถผลักดันให้เกิด
ขึ้นหากเป็นภาพอนาคตที่ต้องการ หรือหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้นหาก
เป็นภาพอนาคตที่ไม่ต้องการ เนื่องจากหากเราคำนึงถึงผลลัพธ์ หรือ

เป้าหมายปลายทางที่ต้องการคือการสร้างให้เกิดความเปลี่ยนแปลงสังคมไปยังทิศทางที่ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดได้จริง การทำความเข้าใจเรื่องราวเหล่านี้จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องง่ายและเข้าใจได้ ไม่เช่นนั้นแล้วก็จะเหมือนกับความพยายามในการผลักดันให้เขยื้อนโดยมุ่งส่งพลังเพียงส่วนยอดของพีระมิดเท่านั้น

จากนั้นก็มาถึงคำถามสำคัญว่า ทำไมการทำงานกับอนาคตที่เคยใช้คำว่า “Scenario Planning” พอมายังหนังสือเล่มที่ 3 อัดัม คาเฮนกลับเลือกใช้คำว่า “Transformative Scenario Planning” แทน แสดงให้เห็นนัยยะสำคัญของการนำลงสู่การปฏิบัติจริงและการสร้างให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทิศทางอนาคต สะท้อนถึงความจริงที่ว่า หากเราทุกคนเห็นภาพชุดเดียวกันและร่วมกันผลักดันไปสู่ภาพที่พึงประสงค์ภาพเดียวกัน อนาคตประเทศของเราก็สามารถกำหนดได้จริง

หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่ต้องบอกว่า “ตอบโจทย์” และเป็นหนังสือที่ผู้ที่ติดตามงานเขียนของอัดัม คาเฮน มาตั้งแต่เล่มแรกไม่ควรพลาด เพราะได้บอกเล่าประสบการณ์ทั้งที่สำเร็จและล้มเหลว รวมถึงตอบคำถามสำคัญที่มักจะถูกยกขึ้นมาเนืองๆ ในกลุ่มผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับ Scenario Planning ว่าส่วนที่ยากที่สุดของกระบวนการทำ Scenario Planning คือการนำลงสู่การปฏิบัติ ทำอย่างไรจึงจะสร้างความเปลี่ยนแปลงได้จริง ทำแบบไหนจึงจะไม่กลายเป็นเพียงแค่การสละเวลา ความคิด มามองหาอนาคต แต่กำหนดหรือเปลี่ยนแปลงอะไรไม่ได้

อัดัม คาเฮนเปิดเผยประสบการณ์ที่หลากหลายในหลายประเทศ หลากมุมมอง และแน่นอนไม่มีอะไรที่เป็นสูตรสำเร็จตายตัว เราไม่สามารถนำสูตรสำเร็จของประเทศหนึ่งแล้วลอกเลียนมาเป็นสูตรสำเร็จของประเทศเราได้ ในขณะที่เดียวกันเส้นทางสู่ความ

ล้มเหลวของบางกรณีศึกษาอาจไม่ได้ให้ผลในทางเดียวกันเมื่อนำมาปฏิบัติในอีกสถานที่อีกบริบทแวดล้อมหนึ่ง ดังนั้น สิ่งที่ปรากฏอยู่ในหนังสือเล่มนี้จึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เราได้เรียนรู้ประสบการณ์จากทั่วโลก

หากท่านผู้อ่านเป็นหนึ่งในผู้ที่สนใจเรื่องของการทำงานกับอนาคต การกำหนดอนาคต การวาดภาพอนาคต ตลอดจนการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจริงด้วยการใช้เครื่องมือใหม่ๆ สำหรับการแก้ไขปัญหาสังคมที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น หนังสือที่ท่านถืออยู่นี้คือคำตอบที่ล้ำค่า และเป็นโอกาสที่สำคัญที่สังคมไทยจะได้เก็บเกี่ยวประสบการณ์จากทีม อัดัม คาเฮน เพื่อหาแนวทางในการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับสังคมไทย จากเครื่องมือที่เรียกว่า Transformative Scenario Planning เพื่อการเปลี่ยนแปลงสังคมจากพลังผลักดันของกลุ่มคนที่หลากหลายแต่ร้อยรวมกันด้วยความมุ่งมั่นเดียว คือร่วมส่งมอบประเทศไทยแบบที่ลูกหลานเราจะอยู่ได้อย่างยั่งยืนในวันที่คนรุ่นเรายังมีแรงอยู่

ขอขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ดร. สันติ กนกนภาพร
ดร. สุมิต คุ้มประสิทธิ์
อ. ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์

ถอดบทเรียนเปลี่ยนอนาคต
Transformative Scenario Planning

บทนำ

เมื่อชีวิตเข้าสู่ภาวะแห่งความวุ่นวายและความไม่แน่นอนมากขึ้น การออกแบบชุดภาพอนาคตก็เริ่มเป็นที่นิยมขึ้นเป็นเงาตามตัว ข้อเท็จจริงนี้ไม่ใช่เรื่องน่าแปลกใจแต่อย่างใด เพราะการออกแบบชุดภาพอนาคตเป็นเสมือนเครื่องมือวินิจฉัยภาวะที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนนั้น จากประสบการณ์พบว่าในโครงการออกแบบชุดภาพอนาคตส่วนมาก เครื่องมือนี้จะมอบประสบการณ์ที่ทำให้ผู้คนที่ต้องตอบคำถาม “อ้อ” เกี่ยวกับสถานการณ์ปัญหาที่พวกเขา กำลังประสบ แต่ถึงกระนั้น คณะผู้จัดทำโครงการสถานการณ์จำลองต่างยังรู้สึกไม่พอใจ เมื่อการปฏิบัติงานต่อยอดจากภาพอนาคตโดยตรงดูเป็นไปได้อย่างยาก ความรู้เชิงลึกที่ได้มักจะนำไปใช้ได้ไม่สัมฤทธิ์ผลนักเมื่อผู้ออกแบบชุดภาพอนาคตกลับไปสู่กิจวัตรประจำวันที่แวดล้อมไปด้วยตรรกะแบบเดิมๆ ในสถานการณ์ที่ปัญหารายล้อมไปด้วยความวิตกกังวลนั้น ผู้คนต่างอยากเห็นความสัมฤทธิ์ผลเกิดขึ้นอย่างชัดเจนจากความพยายามแก้ไขปัญหาด้านสถานการณ์

อดัม คาเฮเน (Adam Kahane) คิดว่าการออกแบบชุดภาพอนาคตจะช่วยให้เราดำเนินงานได้ดีขึ้น เขาได้เรียนรู้ข้อจำกัด

ของการปฏิบัติงานในปัจจุบันและการก้าวข้ามผ่านข้อจำกัดเหล่านี้ในชีวิตจริงที่เต็มไปด้วยปัญหาที่ยิ่งใหญ่และบานปลายมากขึ้นซึ่งเรายังหาวิธีการตอบสนองที่เหมาะสมไม่ได้ ความเรียบง่ายและความเป็นไปได้จากข้อสรุปที่เขาได้ข้างทรงพลัง เขาสังเกตว่าแม้การค้นหาและแบ่งปันการวินิจฉัยสถานการณ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลนั้นจะเป็นองค์ประกอบหลักของพฤติกรรมที่แก้ไขปัญหาก็ได้สำเร็จ แต่โดยมากก็ยังไม่ใช่เพียงพอที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น เขาได้บ่งชี้องค์ประกอบสำคัญเพิ่มเติมอีก 2 ประการ ที่จำเป็นในกระบวนการออกแบบชุดภาพอนาคต เพื่อให้ได้ปัจจัยที่สำคัญยิ่งกว่าในการรับมือกับโลกที่เต็มไปด้วยความยุ่งเหยิงนี้ กล่าวคือ 1) ปัญหาใหญ่ของเราจะต้องกลายมาเป็นส่วนที่สำคัญของอัตลักษณ์ส่วนตัวและระบบค่านิยมของสังคม และ 2) การตอบสนองต่อความวุ่นวายที่ทวีความรุนแรงนั้น อาศัยความมุ่งมั่นในการผลักดันพลังขับเคลื่อนอิสระมากขึ้น

เหตุผลที่อดัม คาเฮเนได้ยกขึ้นยังคงดำเนินต่อไปในทฤษฎีระบบทางสังคม ในช่วงทศวรรษ 1960 เอเมอร์รีและทริสต์ (Emergy and Trist) ได้แนะนำแนวคิด “สภาพแวดล้อมที่วุ่นวาย” ที่การเปลี่ยนแปลงระดับใหญ่ได้กัดเซาะความมั่นใจในทักษะการแก้ปัญหาของเราเสียสิ้น พริโกจิน (Prigogine) อธิบายไว้ว่า ความวุ่นวายที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากความเชื่อมโยงในสภาพแวดล้อมที่แน่นหนาขึ้นเมื่อผู้คนเดินทางมาอาศัยใกล้ชิดกันมากขึ้นและส่งผลกระทบต่อกันและกัน ความเชื่อมโยงที่มากขึ้นทำให้เกิดวงจรแบบปัดมากขึ้นและวงจรผลสะท้อนกลับที่ดียิ่งขึ้นจะช่วยขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวที่แข็งแกร่งมากขึ้น ดังจะเห็นได้ชัดจากตัวอย่างวิกฤตหนี้เสียที่เกิดขึ้นเมื่อเร็วๆ นี้

ที่สถาบันบริหารธุรกิจชาติ มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด เราได้

ดำเนินการตามวิธีการคิดในลักษณะนี้ และมีการตีพิมพ์ผลที่ได้ในบริบทของการประชุมต่อเนื่องที่เรียกว่า *Oxford Futures Forum* งานของเราระบุเอาไว้ว่า การอยู่รอดในสภาวะแห่งความวุ่นวายจะต้องอาศัยการตอบสนองใหม่บนพื้นฐานการขับเคลื่อนพลังที่เป็นระบบแบบเดียวกัน ซึ่งจะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงขึ้น และในความพยายามรับมือกับสภาวะนั้น เราจะต้องใช้หนามบ่งหนาม นั่นคือการแก้ปัญหาที่สัมฤทธิ์ผลจะต้องอาศัยวงจรผลสะท้อนกลับในสภาวะที่สามารถต่อกรกับวงจรแห่งการทำลายล้างที่เป็นต้นเหตุของความวุ่นวายที่เราประสบอยู่ อดัม คาเฮนนิยามลักษณะเช่นนี้ว่าเป็นดังเมล็ดพันธุ์ที่เกิดการแพร่พันธุ์และกระจายออกไปในวงกว้างด้วยโครงการออกแบบชุดภาพอนาคต ข้อสังเกตการณ์จากการปฏิบัติงานมาเป็นเวลาหลายปียืนยันทฤษฎีที่กล่าวถึงในที่นี้

กล่าวโดยสรุป ในโลกที่เต็มไปด้วยความวุ่นวาย การแก้ปัญหาที่สัมฤทธิ์ผลจะต้องอาศัยกิจกรรมที่มุ่งเน้นประเด็น 3 ข้อ คือ 1) การวินิจฉัยสถานการณ์และบริบทอย่างเป็นระบบ 2) การพัฒนาเครือข่ายที่สร้างพฤติกรรมและการแก้ปัญหาที่แข็งแกร่ง 3) การสร้างอัตลักษณ์ส่วนตัวร่วมกับโครงการ กระบวนการออกแบบชุดภาพอนาคตได้พิสูจน์ตัวเองแล้วว่าเป็นเครื่องมือวินิจฉัยที่สัมฤทธิ์ผล อดัม คาเฮนแสดงให้เห็นถึงวิธีการรับมืออย่างมีสติกับสภาวะความวุ่นวายที่ขยายตัวขึ้น ซึ่งต้องอาศัยความมุ่งมั่นพัฒนาเครือข่ายและคุณค่าส่วนตัวที่สามารถกระตุ้นตนเองได้

หนังสือเล่มนี้บรรจุประเด็นเหล่านี้เอาไว้ในใจความสำคัญและบอกถึงความคิดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการลงมือปฏิบัติ ซึ่งอาศัยความสนใจส่วนตัวและจากองค์กร เรามีทางเลือก 2 ทาง คือ รอด้วยความหวังและเชื่อมั่นว่าเราและคนรุ่นหลังจะค้นพบวิธีแก้ปัญหาเมื่อ

สถานการณ์อยู่นอกเหนือความควบคุม หรือเราจะลองคาดเดาและเปลี่ยนทิศทางของอนาคตโดยการขัดเกลาทักษะในการแก้ปัญหาของเราให้ดีขึ้นอย่างแข็งขัน ซึ่งหากเราเลือกวิธีหลังนี้ อดัม คาเฮนก็ให้มุมมองที่สำคัญกับเราแล้ว

คิสส์ แวน เดอร์ ไฮเดน

คำนำ ผู้เขียน

เราแต่ละคนต่างต้องเลือกวิธีการรับมือกับอนาคตในแบบต่าง ๆ กัน บางครั้งเราก็เลือกยอมรับและพยายามปรับตัวเข้าหาเหตุการณ์ที่แปรเปลี่ยนไปรอบตัว บางครั้งเราก็เลือกที่จะหยัดยิ้น ทำท่ายและพยายามเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งนี่คือทางเลือกที่โรเนลด์ เนเบอร์ (Reinhold Niebuhr) ระบุเอาไว้ในหลักการอันโด่งดังของเขาว่า “พระเจ้าได้มอบความสงบนิ่งให้ผมเพื่อยอมรับในสิ่งที่ผมไม่อาจเปลี่ยนได้ มอบความกล้าหาญเพื่อเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ผมทำได้ และมอบสติปัญญาในการหยั่งรู้ความแตกต่างของสองสิ่งนั้น”

หากเราเลือกที่จะเปลี่ยนแปลงอนาคต เราจะต้องเลือกวิธีการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย โดยมากเรามักเลือกที่จะผลักดันตามความคิด เราเรามองเห็นภาพสิ่งที่ควรจะเป็นอยู่แล้วและระดมสรรพกำลังที่มีทั้งการโต้แย้ง อำนาจ ผู้สนับสนุน เงินทุน อาวุธ เพื่อทำให้ภาพนั้นเกิดขึ้น แต่หลายครั้งหลายคราที่การผลักดันของเราเกิดแรงต้านจากผู้อื่น ทำให้เรารู้สึกไม่พอใจ เหน็ดเหนื่อยและย่ออยู่กับที่ จนทำให้เราต้องเจอกับสภาวะติดหล่มซ้ำแล้วซ้ำเล่าในระบบทางสังคมต่างๆ

อย่างครอบครัว ทีม ชุมชน องค์กร และประเทศ

หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นสำหรับผู้ที่ดีดสนใจแล้วว่าจะพยายามเปลี่ยนแปลงอนาคตและตระหนักดีว่าไม่สามารถทำได้ด้วยตนเองเพียงฝ่ายเดียว พวกเขาอาจกำลังพยายามเปลี่ยนแปลงอนาคตของเมือง ประเทศ หรือโลก อาจจะมุ่งเน้นด้านสุขภาพ การศึกษา เศรษฐกิจ หรือสิ่งแวดล้อม อาจจะดำเนินการจากตำแหน่งทางธุรกิจ รัฐบาล หรือภาคประชาสังคมก็ได้ หนังสือเล่มนี้เหมาะสำหรับผู้ที่แสวงหาวิธีการทำงานร่วมกัน ซึ่งไม่ใช่เฉพาะกับเพื่อนและเพื่อนร่วมงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงคนแปลกหน้าและฝ่ายตรงข้ามอีกด้วย เพื่อสลัดตัวเองออกจากหล่มปัญหาและเดินหน้าเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงต่อไป

ผมได้เรียนรู้วิธีการทำงานเพื่ออนาคตแบบใหม่นี้เมื่อ 20 ปีก่อน ในช่วงที่ประเทศแอฟริกาได้กำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านระบบการปกครองจากนโยบายแบ่งแยกสีผิว ผมจับพลัดจับผลูได้ทำงานร่วมกับทีมผู้นำจากภาคส่วนต่างๆ ของแอฟริกาใต้ ทั้งชาวผิวสีและผิวขาว ผังชายและผิงขาว ฝ่ายค้านและฝ่ายรัฐบาล ที่พยายามสร้างอนาคตที่ดีกว่าให้กับประเทศ จากการสังเกตสิ่งที่เขาทำและวิธีทำนั้นเองทำให้ผมมองเห็นภาพวิธีการใหม่นี้ขึ้นมาเล็กๆ แต่ชัดเจน เป็นเหมือนภาพสายฟ้าแลบที่ทำให้ท้องฟ้าเวลากลางคืนสว่างวาบขึ้นชั่วขณะ ผมรู้ตัวว่าได้เห็นสิ่งสำคัญเข้าแล้ว แต่ยังไม่นับว่ามันคืออะไร มาจากไหน และมีวิธีทำงานอย่างไร ผมจึงใช้เวลาช่วง 20 ปีที่ผ่านมาพยายามทำความเข้าใจสิ่งที่ผมเห็น ซึ่งผมได้นำมาอธิบายเอาไว้ในหนังสือเล่มนี้

ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ผมและเพื่อนร่วมงานได้ทำงานร่วมกับทีมผู้ที่ต้องการทำงานร่วมกันเพื่อเปลี่ยนแปลงอนาคตหลายร้อยทีม ทีมเหล่านี้ได้ตีโจทย์ที่ท้าทายสำคัญและยากลำบาก

ที่สุดที่เกิดขึ้นในรุ่นเรา ไม่ว่าจะเป็นด้านการแพทย์ การพัฒนา เศรษฐกิจ โภชนาการเด็ก การเปลี่ยนแปลงระบบตุลาการ ความสามัคคีในสังคม ความมั่นคงด้านอาหาร และการเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศที่เกิดขึ้นในทวีปอเมริกา ยุโรป ตะวันออกกลาง แอฟริกา เอเชีย และออสเตรเลีย พวกเขาเหล่านั้นเป็นทั้ง นักการเมือง ชาวไร่ชาวนา นักเคลื่อนไหว ศิลปิน นักวิชาการ นักธุรกิจ เจ้าหน้าที่สหภาพแรงงาน ข้าราชการ ผู้นำชุมชน วัยรุ่น ชนพื้นเมือง และองค์กรทางศาสนา บ้างก็เป็นทีมภายใน ท้องถิ่น และบ้างก็เป็นทีมระดับนานาชาติ บางทีมทำงานร่วมกัน เพียงชั่วไม่กี่วัน และบางทีมทำงานร่วมกันเป็นปี บางทีมสามารถ เปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้สำเร็จ และบางทีมต้องคว้าน้ำเหลว

ประสบการณ์ต่างๆ เหล่านี้ทำให้ผมเรียนรู้ว่าผู้คนในสถานการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงสามารถทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ ผู้คนเหล่านี้ต้องอาศัยกัน และกันในการผลักดันตัวเองออกมาจากหล่มปัญหาและเดินทางต่อ ซึ่งพวกเขาอาจจะไม่เข้าใจ ไม่เห็นด้วย หรือไม่ไว้วางใจกันก็ได้ ผมยังได้เรียนรู้ด้วยว่าวิธีการนี้คืออะไร มีเหตุผลที่มาเป็นแบบใด และจะนำไปใช้ได้อย่างไร

ผมและเพื่อนร่วมงานเรียกวิธีการทำงานแบบใหม่นี้ว่า *การสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยกระบวนการออกแบบชุดภาพอนาคต* (Transformative Scenario Planning) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ที่กำลังพยายามเปลี่ยนแปลงอนาคตร่วมกันได้ *เปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่เป็นอยู่* แทนการปรับตัวเข้าหา เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการแปรเปลี่ยนสถานการณ์ ดุจดังแต่ที่ เติบโตเป็นผีเสื้อแสนสวย แทนการปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมจากเดิม หรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นชั่วครู่ชั่วยาม เราทำการเปลี่ยน

แปลงนี้ผ่านการเปลี่ยนแปลงความคิด สู่การกระทำของตนเอง รวมถึงส่งผลถึงความสัมพันธ์ที่เรามีต่อผู้อื่น *วิธีสร้างความเปลี่ยนแปลงด้วยกระบวนการออกแบบชุดภาพอนาคต* มุ่งเน้นการออกแบบชุดภาพอนาคตที่เป็นไปได้จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ แต่ นำเอาหลักการออกแบบชุดภาพอนาคตมาปรับใช้แบบกลับด้าน เพื่อให้เราได้ชุดภาพอนาคตที่ไม่เพียงทำให้เราเข้าใจอนาคตเท่านั้น แต่ยังสามารถสร้างการโน้มน้าวได้ด้วย¹ นอกจากนี้ ยังเกี่ยวข้องกับการวางแผนที่ไม่ใช่การเขียนแผนแล้วนำไปปฏิบัติ แต่เป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดที่มีระเบียบแบบแผน เพื่อการมองไปข้างหน้าร่วมกัน แล้วจึงปรับการกระทำตามกระบวนการคิดนั้น

วิธีสร้างความเปลี่ยนแปลงด้วยกระบวนการออกแบบชุดภาพอนาคตได้มอบวิธีการเปลี่ยนแปลงสู่อนาคตแบบใหม่ ซึ่งเป็นวิธีที่เรียบง่าย แต่ไม่ง่ายดาย ไม่ตรงไปตรงมา และไม่รับประกันผลลัพธ์ เราจะต้องเรียนรู้การทำขั้นตอนต่างๆ และที่สำคัญกว่าคือการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งและเป็นไปอย่างเจียมๆ ในการปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เหนือสิ่งอื่นใด คือกระบวนการนี้อาศัยการฝึกฝนหรือการเรียนรู้จากการลงมือทำ ซึ่งหนังสือเล่มนี้บอกวิธีการใหม่นี้เอาไว้และเชิญให้คุณได้ปฏิบัติจริง

1

ชุดแนวคิด ฝ่าวิกฤตทางตัน

บ่ายวันศุกร์ที่แสนรื่นรมย์วันหนึ่งในเดือนกันยายน พ.ศ. 2534 ผมเดินทางมายังศูนย์การประชุมมอนด์เฟลอร์ (Mont Fleur Conference Center) ในหุบเขาท่ามกลางไร่องุ่นนอกเมืองเคปทาวน์ ความรู้สึกของผมในเวลานั้นเจือไปด้วยความตื่นเต้นที่ได้ไปเยือนสถานที่แห่งนี้ ระคนกับความสงสัยใคร่รู้ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นที่นี่บ้าง แต่ที่ผมไม่เคยคิดมาก่อนเลยก็คือวันหยุดสุดสัปดาห์นั้นจะกลายเป็นช่วงเวลาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่ออนาคต

ระเบียบวิธีว่าด้วยการออกแบบชุดภาพอนาคต

(Scenario Planning) สู่การเปลี่ยนแปลงแอฟริกาใต้

เมื่อปีก่อนหน้านั้น ในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2533 นาย เอฟ.ดับเบิลยู. เดอ เคลิร์ก (F.W. de Klerk) ประธานาธิบดีของประเทศแอฟริกาใต้ออกแถลงการณ์ขอกโลกด้วยการประกาศว่าเขาจะคืนอิสรภาพให้กับเนลสัน แมนเดลา (Nelson Mandela) ซึ่งถูกจองจำ

อยู่นานถึง 27 ปี ตลอดจนอนุมัติให้พรรคสภาแห่งชาติแอฟริกา (African National Congress - ANC) ของนายแมนเดลารวมถึงฝ่ายต่อต้านอื่นๆ เป็นพรรคการเมืองที่ถูกต้องตามกฎหมาย และเริ่มดำเนินการพูดคุยกันในประเด็นการเปลี่ยนผ่านทางการเมือง ย้อนเหตุการณ์กลับไปเมื่อปี พ.ศ. 2491 รัฐบาลผิวขาวเสียงข้างน้อยปกครองประเทศด้วยระบบแบ่งแยกเชื้อชาติและกีดกันสีผิวอย่างรุนแรง กดขี่ประชาชนซึ่งเป็นชาวผิวดำส่วนใหญ่ ยังผลให้เกิดการปะทะนองเลือดระหว่างรัฐบาลและฝ่ายต่อต้านขึ้นนับครั้งไม่ถ้วนในช่วงระหว่างทศวรรษ 1970 ถึง 1980 ประชาคมทั่วโลกต่างประณาม ประท้วง และคว่ำบาตรระบอบการปกครองกีดกันสีผิวหรือที่องค์การสหประชาชาติให้คำจำกัดความว่าเป็น “อาชญากรรมแห่งมนุษยชาติ” นี่เป็นวงกว้าง

คำแถลงการณ์ของประธานาธิบดีเดอ เคลิร์ก ได้ถือกำเนิดกระบวนการปฏิรูปการปกครองระดับชาติอย่างที่ไม่ไม่มีใครคาดคิดและไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน หลังจากนั้นประเทศแอฟริกาใต้ก็ประสบกับภาวะก้าวกระโดดสลับกับถอยหลังเป็นประจำไม่เว้นแต่ละเดือน ทั้งการแถลงการณ์และการประกาศเจตนารมณ์จากฝ่ายนักการเมือง นักเคลื่อนไหวทางสังคม ผู้นำทางศาสนา และนักธุรกิจ การเดินขบวนประท้วงของประชาชนจำนวนมากจนเกิดความโกลาหลเมื่อปะทะกับความพยายามเข้าควบคุมสถานการณ์ของตำรวจและกองทัพบก เกิดการประชุมเจรจาต่อรองทุกรูปแบบ ทั้งกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งที่เปิดเผยและปิดลับ

ประชาชนชาวแอฟริกาใต้ทั้งประเทศต่างรู้สึกตื่นเต้น กังวลใจ และสับสนระคนกันไป แม้ในส่วนลึกพวกเขาตระหนักดีว่าประเทศจะต้องเดินหน้าต่อไป แต่พวกเขากลับแสดงความไม่เห็นด้วยอย่าง

รุนแรงและบางครั้งก็เป็นไปในลักษณะก้าวร้าวต่ออนาคตที่กำลังจะก่อเกิดเป็นรูปร่าง ไม่มีใครรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงประเทศครั้งใหญ่นี้จะนำไปสู่สันติภาพได้หรือไม่ และจะเป็นไปในทิศทางใด

ศาสตราจารย์ปีเตอร์ เลอ รูซ (Pieter le Roux) และ ศาสตราจารย์วินเซนต์ มาฟาย (Vincent Maphai) จากมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นเคป (University of the Western Cape) ซึ่งเป็นพันธมิตรของพรรคเอเอ็นซี ได้หารือกันว่า หากมีการเชิญกลุ่มผู้มีบทบาทที่นำประเทศชาติที่มีความหลากหลายมาประชุมร่วมกันเพื่อพูดคุยหาโมเดลทางเลือกต่างๆ ในการปฏิรูปประเทศ น่าจะเกิดประโยชน์ ศาสตราจารย์ทั้งสองจึงคิดไปถึงกระบวนการออกแบบชุดภาพอนาคต (Scenario Planning) ที่คิดค้นขึ้นโดยบริษัทน้ำมันข้ามชาติรอยัลดัตช์เชลล์ (Royal Dutch Shell) ซึ่งกระบวนการนี้จะใช้วิธีการที่เป็นระบบเพื่อสร้างชุดภาพอนาคต (Scenarios) ที่เป็นไปได้หลายๆ แบบ ซึ่งน่าจะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการระดมสมองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ผมกำลังทำงานในแผนกออกแบบชุดภาพอนาคต (Scenario Planning) ของบริษัทเชลล์ประจำสำนักงานใหญ่ในกรุงลอนดอน เลอ รูซ (Le Roux) เป็นคนเชิญผมให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำการประชุมกลุ่มครั้งนั้น ซึ่งผมก็ตอบตกลง และนั่นคือเหตุผลที่ทำให้ผมได้มาเยือนศูนย์การประชุมมอนด์เฟลอร์ในช่วงปลายวันศุกร์ที่แสนรื่นรมย์นั่นเอง

ขณะนั้น ผมดำรงตำแหน่งหัวหน้าทีมเชลล์ในการออกแบบชุดภาพอนาคต (Scenarios) ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ในบริบททางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบริษัทผู้บริหารของบริษัทเชลล์นำชุดภาพอนาคตของเราไปประเมินร่วมกับภาพอนาคตของตลาดพลังงาน เพื่อทำความเข้าใจว่าในสภาวะความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจนั้นจะมีอะไรที่สามารถ

เกิดขึ้นบ้าง เพื่อที่จะได้นำไปพัฒนากลยุทธ์และแผนองค์กรไว้รองรับ โดยบริษัทเริ่มใช้กระบวนการออกแบบชุดภาพอนาคตเพื่อการปรับตัว (Adaptive Scenario Planning) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 เมื่อปีแอร์ แวก (Pierre Wack) ผู้จัดการฝ่ายวางแผนชาวฝรั่งเศส ผู้ปราดเปรื่อง ได้สร้างชุดภาพอนาคตต่างๆ ขึ้นรวมถึงภาพความเป็นไปได้ที่อุปทานน้ำมันทั่วโลกจะสะดุดลง ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยมีใครคาดคิดมาก่อนในตอนนั้น จนเมื่อปี พ.ศ. 2516 เกิดภาวะวิกฤตการณ์น้ำมันขึ้นจริง บริษัทเชลล์ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและสามารถวางแผนรับมือเหตุการณ์ได้ทันท่วงที จนสามารถเปลี่ยนสถานการณ์ พลิกวิกฤตเป็นโอกาส ก้าวกระโดดจากตำแหน่งรั้งท้ายกลุ่มผู้ผลิตบริษัทน้ำมันยักษ์ใหญ่ระดับโลกที่รู้จักกันในนาม “Seven Sisters” กลับผงาดขึ้นเป็นหนึ่งในบริษัทที่แข็งแกร่งที่สุดในกลุ่ม หลังจากนั้นเป็นต้นมา แผนกออกแบบชุดภาพอนาคตของเชลล์ก็ได้พัฒนากระบวนการนี้อย่างต่อเนื่อง และในปีต่อๆ มา กระบวนการเดียวกันนี้ก็ช่วยให้บริษัทสามารถคาดการณ์และปรับตัวต่อวิกฤตน้ำมันขาดแคลนครั้งที่ 2 ในปี พ.ศ. 2522 การฟุบตัวของตลาดน้ำมันในปี พ.ศ. 2529 การล่มสลายของสหภาพโซเวียต การลุกฮือของกลุ่มอิสลามหัวรุนแรง และแรงกดดันที่เพิ่มมากขึ้นที่บริษัทได้รับในด้านความรับผิดชอบต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมและสังคม¹

ผมเข้าร่วมงานกับบริษัทเชลล์ในปี พ.ศ. 2531 เพราะต้องการเรียนรู้ศาสตร์ขั้นสูงที่ใช้ในการออกแบบอนาคตนี้ หน้าที่ที่ผมได้รับคือจะต้องทำความเข้าใจเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วโลก ผมต้องเดินทางไปทุกหนแห่งและพูดคุยกับบุคคลที่มีข้อมูลและอธิบายให้ผมเข้าใจได้ ผมเรียนรู้ระเบียบวิธีการออกแบบชุดภาพอนาคต (Scenario Methodology) ของเชลล์จากปรมาจารย์ 2 ท่าน คือ เก็ด เดวิส

(Ged Davis) วิศวกรเหมืองแร่ชาวอังกฤษ และ คีส์ แวน เดอร์ ไฮเดน (Kees van der Heijden) นักเศรษฐศาสตร์ชาวดัตช์ผู้ทำหน้าที่จัดระบบระเบียบหลักการที่แควเป็นผู้คิดค้นขึ้น ในปี พ.ศ. 2533 โจเซฟ จาวอร์สกี (Joseph Jaworski) นักกฎหมายชาวเท็กซัส ได้ขึ้นตำแหน่งแทนแวน เดอร์ ไฮเดน (van der Heijden) เขาเป็นผู้ก่อตั้งสภาผู้นำอเมริกัน (American Leadership Forum) ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาศักยภาพผู้นำชุมชน โดยองค์กรนี้ดำเนินงานอยู่ในเมืองต่างๆ 6 เมืองในประเทศสหรัฐอเมริกา จาวอร์สกีคิดว่าเซลล์ควรใช้การออกแบบชุดภาพอนาคตไม่ใช่เพียงเพื่อการวางแผนการปรับตัวของบริษัทเท่านั้น แต่ควรนำมาทดลองใช้เป็นเครื่องมือช่วยสร้างความเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้วย ความคิดนี้ถือเป็นการท้าทายหลักการที่ว่าภาพอนาคตของเราควรมีความเป็นกลางและไม่เอียงไปด้านใดด้านหนึ่ง ส่งผลให้เกิดการโต้เถียงฝ่ายในแผนกของเรา ซึ่งตัวผมเองก็ยังลังเลกับหลักคิดที่แบ่งเป็นสองฝ่ายนี้ด้วย

ต่อมาในปี พ.ศ. 2523 แวกเกียณต์เองออกจากบริษัทเซลล์และเริ่มงานด้านที่ปรึกษาให้กับเคลิม ชันเตอร์ (Clem Sunter) หัวหน้าฝ่ายออกแบบชุดภาพอนาคต (Scenario Planning) ของแองโกลอเมริกัน (Anglo American) ซึ่งเป็นบริษัทเหมืองแร่ที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศแอฟริกาใต้ ทีมของชันเตอร์ได้ออกแบบภาพอนาคตของประเทศที่อาจเกิดขึ้นได้ 2 ภาพ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวางกลยุทธ์ของบริษัท ภาพแรกคือภาพการเจรจาต่อรอง “เชิงบวก” ที่ส่งผลให้เกิดการแก้ปัญหาทางการเมืองอย่างสันติ ส่วนภาพที่ 2 คือภาพการปะทะ “เชิงลบ” ที่ก่อให้เกิดสงครามการเมืองและที่ดินรกร้างว่างเปล่า² จนเมืองกลายเป็นเมืองร้าง แองโกลอเมริกันได้เผยแพร่ภาพอนาคตทั้งสองนี้ออกสู่สาธารณชน ในปี พ.ศ. 2529 โดยชันเตอร์ทำหน้าที่เดินสายเพื่อนำเสนอภาพ

อนาคตนี้กับผู้ฟังหลายร้อยคนทั่วประเทศ ซึ่งรวมถึงประธานาธิบดีเดอ เคลิร์กและคณะรัฐมนตรี และนายแมนเดลาซึ่งถูกจองจำอยู่ในขณะนั้น ภาพอนาคตเหล่านี้ถือเป็นกุญแจสำคัญในการเปิดวิสัยทัศน์ของชนผิวขาวให้เล็งเห็นถึงความต้องการการเปลี่ยนแปลงในประเทศ

จากนั้นในปี พ.ศ. 2533 ประธานาธิบดีเดอ เคลิร์ก ผู้ได้รับอิทธิพลส่วนหนึ่งมาจากงานของชันเตอร์ก็ออกแถลงการณ์แบบฟ้าผ่าขึ้น ผมเดินทางไปยังประเทศแอฟริกาใต้เป็นครั้งแรกเพื่อร่วมการประชุมของบริษัทเซลล์ในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2534 (ก่อนที่เลอ รูซจะทบทวนผม) ในระหว่างการเดินทางครั้งนั้น ผมได้ยินมุขตลกหนึ่งที่สะท้อนการตกลึกความท้าทายอันยิ่งใหญ่เกินกว่าจะก้าวผ่านไปได้ที่ประเทศแอฟริกาใต้กำลังประสบ รวมถึงคำมั่นสัญญาที่ดูเป็นไปไม่ได้ถึงความพยายามในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน มุขตลกนั้นกล่าวไว้ว่า “ในเมื่อประเทศของเรากำลังเผชิญปัญหาอ่วมอระยัย ดูเหมือนเราจะมีทางเลือกแค่ 2 ทาง คือ ทางเลือกที่ทำได้จริงกับรอปาฏิหาริย์เท่านั้น ทางเลือกที่ทำได้จริงก็คือ การที่เราทุกคนคุกเข่าอ้อนวอนขอให้เทพดาทั้งหลายจุติจากสวรรค์และร่ายมนต์หาทางออกให้เรา ส่วนปาฏิหาริย์ที่ว่าก็คือ การที่เราหันหน้ามาคุยกันและร่วมมือกันหาทางออกจนได้” ดูเหมือนว่าชาวแอฟริกันล้วนต้องหาวิธีการสร้างปาฏิหาริย์นี้ให้เกิดขึ้น

ดำเนินการออกแบบภาพอนาคตที่มองด์เฟลอร์

ความจำเป็นคือต้นกำเนิดแห่งการสร้างสรรค์ และความจำเป็นอันใหญ่หลวงของประเทศแอฟริกาใต้ในปี พ.ศ. 2534 นี้เองที่เป็นแรงผลักดันให้โครงการวางแผนการออกแบบภาพอนาคตเพื่อกำหนดทิศทางประเทศครั้งแรกกำเนิดขึ้น³ ดำริแรกเริ่มของเลอ รูซ

และมาฟาย คือการออกแบบชุดภาพอนาคตที่เป็นความเห็นแย้งกับภาพอนาคตจากฝ่ายรัฐบาลที่แวกและชั้นเตอร์จัดทำขึ้นให้กับแองโกลอเมริกัน และแย้งกับโครงการออกแบบภาพอนาคตอื่นๆที่แวกทำให้กับโอดด์ มิวทวล (Old Mutual) กลุ่มบริษัทผู้ให้บริการทางการเงินที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ โครงการมองด์เฟลอร์นี้ใช้ชื่อเดิมว่า “การดำเนินการของกลุ่มซ้ายจัดว่าด้วยการออกแบบชุดภาพอนาคตทางเลือก (An Alternative Scenario Planning Exercise of the Left)”

เมื่อเลอ รูซปรึกษาถึงวิธีการจัดทีมเพื่อออกแบบชุดภาพอนาคตนี้กับผม ผมแนะนำให้เขาวางคนที่ “แปลกๆ น่าอัศจรรย์” เอาไว้ด้วย บุคคลเหล่านี้จะกระตุ้นให้ทีมมองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในประเทศแอฟริกาได้จากมุมมองใหม่ แต่วิธีการที่เลอ รูซและคณะผู้จัดทีมมหาวิทยาลัยจัดทีมไม่เหมือนกับวิธีที่เราใช้ที่เซลล์ หรือการจัดทีมโดยให้พนักงานในองค์กร แต่พวกเขากลับเชิญผู้นำปัจจุบันและผู้มีศักยภาพในการเป็นผู้นำจากระบบการเมืองและเศรษฐกิจของประเทศแอฟริกาได้รุ่นใหม่มาเข้าร่วม คณะผู้จัดยึดหลักความคิดสำคัญที่ว่าทีมที่มีความหลากหลายและมีชื่อเสียงเหล่านี้เข้าใจสถานการณ์อันซับซ้อนของประเทศทั้งหมดดีและจะเพิ่มความน่าเชื่อถือในการนำเสนอข้อสรุปที่ได้ให้กับประชาชนในประเทศรับรู้ ดังนั้น คณะผู้จัดจึงเชิญบุคลากรที่มีความรู้เชิงลึกและทรงอิทธิพลเข้าร่วมโครงการนี้ทั้งสิ้น 22 คน ซึ่งประกอบไปด้วย นักการเมือง นักธุรกิจ เจ้าของที่สหภาพแรงงาน นักวิชาการ และนักเคลื่อนไหวในชุมชน ซึ่งมีทั้งชนผิวขาวและผิวสี ฝ่ายซ้ายและฝ่ายขวา ฝ่ายค้านและฝ่ายรัฐบาล คละกันไป ถือเป็นกลุ่มที่มีความพิเศษสุด ผู้เข้าร่วมบางคนเป็นผู้ที่เสียสละตนเองอย่างยิ่ง ทั้งเคยถูกจองจำ ลี้ภัย หรือใช้ชีวิตแบบใต้ดินในการต่อสู้อันยาวนานเพื่ออนาคตของประเทศ

หลายคนไม่รู้จัก ไม่เห็นด้วย หรือไม่ไว้วางใจผู้เข้าร่วมคนอื่น และทุกคนล้วนแต่มีความคิดและปณิธานอันแรงกล้า ผมเดินทางไปถึงยังมองด์เฟลอร์ด้วยความปรารถนาที่จะได้สัมผัสกับพวกเขา แต่ก็ยังคงความเคลือบแคลงใจว่าพวกเขาจะยอมทำงานร่วมกันหรือเห็นด้วยกับกลุ่มมากน้อยเพียงใด

แต่สิ่งที่ผมพบกลับทำให้ผมต้องประหลาดใจ เพราะทีมทั้งหมดต่างมีความยินดีและตื่นเต้นที่ได้มาอยู่พร้อมหน้ากัน คำว่านโยบายการแบ่งแยกสีผิว ในภาษาแอฟริกันมีความหมายว่า “การแตกแยก” และหลายคนในทีมนั้นไม่เคยมีโอกาสร่วมกับกลุ่มที่เปี่ยมไปด้วยพลังและอิริยาบถที่ผ่องคลายมาก่อน พวกเขาต่างพูดคุยกันอย่างลื่นไหลและสร้างสรรค์รอบโต๊ะที่จัดวางเป็นรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัสขนาดใหญ่ในห้องประชุม ในกลุ่มทำงานขนาดเล็กรอบพื้นที่บริเวณอาคาร ในขณะที่เดินขึ้นเขา บนเก้าอี้ในสวนดอกไม้ หรือในระหว่างการรับประทานอาหารเลิศรสเคล้าไวน์พื้นเมือง พวกเขาต่างถามคำถามกันและกัน อธิบาย ได้แย้ง และสรวลเสเฮฮา พวกเขาได้ข้อสรุปตรงกันในหลายประเด็น ซึ่งนำความปิติมาให้ผมเป็นอย่างมาก

กระบวนการออกแบบชุดภาพอนาคตนี้ จะขอให้พวกเขาได้พูดคุยไม่เฉพาะสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นหรือคิดว่าควรเกิดขึ้น แต่ให้พูดถึงสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ บรรยายการคาดการณ์ที่เปลี่ยนไปในมองด์เฟลอร์นี้เปิดเวทีการสนทนาแบบใหม่ชนิดที่พลิกจากหน้ามือเป็นหลังมือ ในตอนแรกทีมได้คิดภาพอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในประเทศแอฟริกาได้มา 30 เรื่อง พวกเขาสงูกับการคิดเรื่องราวต่างๆ (มีบางเรื่องที่สรุปกันว่าเข้าเคาอยู่มาก) ที่เป็นบทแย้งกับคำอธิบายอย่างเป็นทางการขององค์กรของพวกเขา รวมไปถึงเรื่องราวที่สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรของเขาเชื่อมั่น (มีบางเรื่องที่สรุปกันว่าฟัง

ไมซ์) เทรเวอร์ มานูเอล (Trevor Manuel) แกนนำฝ่ายนโยบายเศรษฐกิจของพรรคเอนซีได้กล่าวถึงเรื่องราวคล้ายกับประเทศซิริในด้าน “การเติบโตจากการกดขี่” ซึ่งล้อเลียนมาจากสโลแกนของพรรคที่ว่า “การเติบโตผ่านการกระจายรายได้” ส่วนโมเซไบอัน มาลัตซี (Mosebyane Malatsi) แกนนำฝ่ายเศรษฐกิจของกลุ่มสภาการขยายอำนาจแอฟริกัน (Pan-Africanist Congress หรือ PAC) หัวรุนแรง ซึ่งยึดสโลแกนหนึ่งว่า “หนึ่งผู้อพยพ (คนขาว) หนึ่งกระสุน (One Settler, One Bullet)” ได้เล่าเรื่องราวที่เขาปรารถนาจะเห็นกองทัพปลดปล่อยประชาชนจีนบุกเข้ามาช่วยชีวิตกองกำลังฝ่ายค้านและช่วยให้พวกเขาเอาชนะรัฐบาลแอฟริกาใต้ได้ แต่หลังจากที่เขาเล่าเรื่องนี้จบ เขาก็ตระหนักว่ามันไม่มีทางเป็นไปได้ เขาจึงนั่งลงและไม่มีใครกล่าวถึงสถานการณ์นั้นอีกเลย

ฮาวเวิร์ด แกเบรียลส์ (Howard Gabriels) เจ้าหน้าที่จากมูลนิธิ Friedrich Ebert Stiftung (มูลนิธิสังคมนิยมประชาธิปไตย สัญชาติเยอรมันที่เป็นผู้สนับสนุนหลักแก่โครงการนี้) และอดีตเจ้าหน้าที่สหภาพคนงานเหมืองแร่แห่งชาติกล่าวถึงการเปิดใจเล่าเรื่องในรอบแรกนี้ว่า

สิ่งที่น่ากลัวประการแรกคือ การมองอนาคตโดยปราศจากสัญญาณบอกเหตุ ในช่วงนั้นทุกคนต่างเคลิบเคลิ้มไปกับอนาคตของประเทศที่หอมหวาน แต่เรื่องราวเหล่านั้นเจือไปด้วยอารมณ์ที่ว่า “พรุ่งนี้เข้าพอดูคุณเปิดหน้าหนังสือพิมพ์ขึ้น ก็เห็นข่าวลอบสังหารเนลสัน แมนเดลา” รวมทั้งผลต่างๆ ที่จะตามมาจากเหตุการณ์นั้น การมองอนาคตในลักษณะนั้นเป็นเรื่องที่ชวนขนหัวลุก จู่ๆ คุณก็รู้สึกไม่มั่นคง

ขึ้นมา พอมองอนาคตอีกที คุณก็จะเริ่มโต้แย้งเกี่ยวกับกรณีนายทุน การเปิดเสรีตลาด และสังคมนิยมประชาธิปไตย แล้วอยู่ดีๆ บรรดานายทุนก็ได้เถียงกันในเรื่องคอมมิวนิสต์ กรอบกระบวนการทัศน์ที่มีอยู่เริ่มมลายหายไปเสียสิ้น⁴

โจฮันน์ ลีเบนเบิร์ก (Johann Liebenberg) เป็นผู้บริหารชาวแอฟริกันผิวขาวของสภาอุตสาหกรรมเหมืองแร่ ซึ่งถือเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญที่สุดของประเทศและมีการดำเนินงานที่พันผูกอยู่กับระบบนโยบายแบ่งแยกสีผิวด้านการควบคุมเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น ในสถานการณ์ที่ฝ่ายค้านเรื่องอำนาจ ลีเบนเบิร์กได้แสดงวิสัยทัศน์ถือหางรัฐบาล เขาคือก้างขึ้นโตของแกเบรียลส์ในระหว่างการเจรจาและการประท้วงของอุตสาหกรรมเหมืองแร่ที่แผ่ร่อนและดุเดือดเล็ดพล่าน ซึ่งแกเบรียลส์ได้ระลึกถึงเหตุการณ์นี้ด้วยความประหลาดใจในเวลาต่อมา

ในปี พ.ศ. 2530 เรานำคนงาน 340,000 คนออกเดินประท้วง คนงาน 15 คน ถูกฆ่าตาย และมีมากกว่า 300 คน ได้รับบาดเจ็บสาหัส ที่ว่าบาดเจ็บนั้นไม่ได้หมายถึงแค่รอยถลอกนะครับ เขาเป็นศัตรูของเรา แต่แปลกที่วันนี้ผมมานั่งอยู่ในห้องเดียวกับเขาทั้งที่บาดเจ็บนั้นยังไม่ทันตกสะเก็ด ผมคิดว่าโครงการมองด์เฟลอร์ทำให้เขาได้เห็นโลกในมุมมองของผมและทำให้ผมมองเห็นโลกในมุมมองของเขาเช่นกัน⁵

ในการอภิปรายกลุ่มย่อยครั้งหนึ่ง ลีเบนเบิร์กทำการสรุปผล

บนแผ่นฟิล์มในขณะที่มาลัตซี ผู้นำกลุ่ม PAC กำลังกล่าวอภิปราย ลีเป็นเบอร์กกำลังเขียนสรุปคำกล่าวของมาลัตซีอย่างใจเย็น “ดูสิว่าผมเข้าใจถูกหรือเปล่า ‘ระบบการเหยียดเชื้อชาติที่ผิดกฎหมายในกรุงพริทอเรีย...’” ลีเป็นเบอร์กฟังการกล่าวความคิดเห็นอันยั่วจากศัตรูตัวฉกาจของเขาอย่างขัดด้วยขัดคำ

เย็นวันหนึ่ง ลีเป็นเบอร์กออกเดินเล่นกับติโต โบเวนิ (Tito Mboweni) ผู้รักษาการแทนมานูเอลของพรรคเอเอ็นซี หลังจากนั้นเขาได้กล่าวออกมาอย่างคร่ำใจว่า

ผมออกไปเดินเล่นไกลๆ ในเส้นทางเดินบนภูเขา หลังจากทำงานกับติโต โบเวนิมาทั้งวัน เราเอาแต่พูดคุยกัน ถ้าเป็นปีก่อนหน้านี้ ติโตถือเป็นคนประเภทสุดท้ายที่ผมจะพูดคุยด้วย เขาพูดเก่งและฉลาดมาก ปกติเราไม่ค่อยเจอคนผิวดำแบบนี้สักเท่าไร ผมไม่รู้เหมือนกันว่าพวกเขาไปซ่อนตัวกันอยู่ที่ไหน ชาวผิวดำในลักษณะนี้ที่ผมเคยพบก็มีเพียงคนจากสหภาพแรงงานซึ่งเป็นปฏิปักษ์กับผม คราวนี้ถือเป็นการเปิดโลกทัศน์ใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปิดใจของพวกเขา พวกเขาไม่ใช่คนประเภทที่จะพูดว่า “ถ้าวันหนึ่งผมมีอำนาจขึ้นมา มันจะต้องเป็นแบบนี้” พวกเขาพร้อมจะพูดว่า “แล้วมันจะเป็นอย่างไรได้ มาลองคุยกันดู”⁶

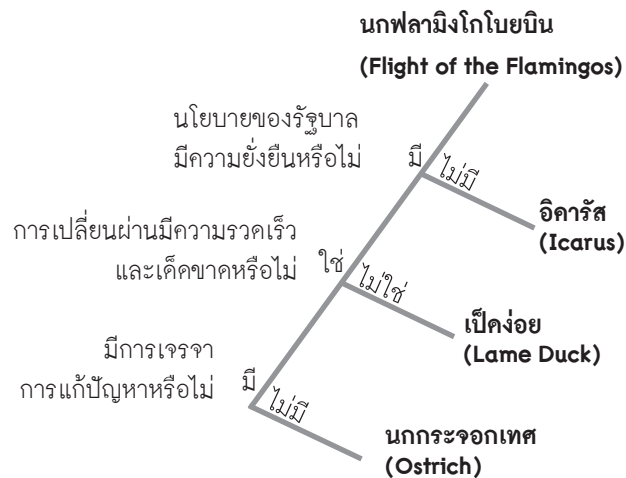
ผมไม่เคยพบเคยเจอหรือได้ยินการพูดคุยที่สร้างสรรค์และเปิดใจเกี่ยวกับประเด็นวิกฤตจากผู้ที่ปฏิบัติกันมายาวนานเช่นนี้มาก่อน ผมไม่คิดว่ามันจะเป็นไปได้ด้วยซ้ำ แต่ผมเห็นแล้วกับตา

ตัวเองที่นี้

อีก 6 เดือนต่อมา ผมและทีมกลับไปยังมอนด์เฟลอร์อีกครั้งเพื่อจัดเวิร์กช็อปในวันหยุดสุดสัปดาห์อีก 2 อาทิตย์ ทีมงานตกลงเลือกเรื่องราว 4 เรื่องที่อาจเกิดขึ้นในประเทศ เป็นเรื่องราวที่พวกเขาคิดว่าจะจุดประเด็นการโต้แย้งที่เป็นประโยชน์เพื่อสิ่งที่จำเป็นต้องทำ “นกกระจากเทศ (Ostrich)” เป็นเรื่องราวของรัฐบาลผิวขาวเสียงข้างน้อยที่มีมุดหัวอยู่ในผืนทรายและปฏิเสธการเจรจากับฝ่ายตรงข้าม “เป็ดง่อย (Lame Duck)” คือเรื่องราวของข้อตกลงจากการเจรจาที่เป็นการบีบบังคับรัฐบาลประชาธิปไตยใหม่ ทำให้ไม่สามารถจัดการกับอุปสรรคของประเทศได้ “อิคารัส (Icarus)” บอกเล่าเรื่องราวของรัฐบาลประชาธิปไตยอิสระที่เพิกเฉยต่อข้อจำกัดด้านการเงินการคลังและทุบเศรษฐกิจจนล้มระเนระนาด “นกฟลามิงโกโบยบิน (Flight of the Flamingos)” เป็นเรื่องราวของสังคมที่สร้างรากฐานอันมั่นคงเพื่อการพัฒนาอย่างช้าๆ ร่วมกัน⁷

สมาชิกในทีมคนหนึ่งได้สร้างแผนภูมิอย่างง่ายขึ้นมาเพื่อแสดงให้เห็นว่าภาพอนาคตแต่ละแบบเชื่อมโยงกันอย่างไร รูปล้อม 3 คันบนถนนสะท้อนให้เห็นถึงการตัดสินใจ 3 ประการ ที่ผู้นำทางการเมืองของประเทศแอฟริกาใต้ (ที่จะได้รับการโน้มน้าวโดยสมาชิกในทีมมอนด์เฟลอร์) ต้องฟันธงในอีกไม่กี่เดือนข้างหน้า ภาพอนาคต 3 แบบแรก เป็นคำเตือนบอกเหตุเกี่ยวกับสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในประเทศแอฟริกาใต้ หากมีใครตัดสินใจผิดพลาด ส่วนภาพอนาคตแบบที่ 4 เป็นวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตของประเทศที่ดีกว่า หากเราสามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดทั้ง 3 ประการได้ เมื่อครั้งแรกเริ่มการทำงานร่วมกัน ทีมที่มีวิสัยทัศน์ทางการเมืองหลากหลายดูเหมือนว่าจะไม่อาจวางวิสัยทัศน์ร่วมกัน หากแต่ในตอนนี้นักพวกเขากลับต้องประหลาดใจที่ทั้งทีมสามารถเดินไปในทิศทาง

เดียวกันได้ เนื้อหาจากภาพอนาคต “นกฟลามิงโกโบยบิน (Flight of the Flamings)” และข้อเท็จจริงที่ว่าทั้งทีมได้ตกลงยึดภาพอนาคตนี้ร่วมกัน ถือเป็นประกายแห่งความหวังสำหรับประเทศที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและแตกแยกเกี่ยวกับมุมมองต่ออนาคตของประเทศ



ภาพอนาคตมองค้เฟลอร์ ประเทศแอฟริกาใต้ พ.ศ. 2535

ทีมงานได้จัดทำข้อสรุปงานออกมา 16 หน้า แล้วนำไปตีพิมพ์แทรกในหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ฉบับใหญ่ที่สุดของประเทศ นอกจากนั้นลินดี้ วิลสัน (Lindy Wilson) ผู้กำกับภาพยนตร์เรื่องชื่อ ยังได้เตรียมทำวิดีโอความยาว 30 นาที เกี่ยวกับโครงการนี้ (เธอเป็นผู้แนะนำให้ตั้งชื่อภาพอนาคตด้วยชื่อนก) ซึ่งประกอบไปด้วยภาพวาดจากโจนาธาน ชาปิโร (Jonathan Shapiro) บรรณาธิการและนักวาดภาพการ์ตูนที่มีชื่อเสียงที่สุดของประเทศ จากนั้นทีมงานก็ใช้เอกสารเหล่านี้ในการสื่อถึงข้อสรุปที่ได้ต่อองค์กรการเมือง องค์กร

ธุรกิจ และองค์กรพัฒนาเอกชนมากกว่า 100 แห่ง ทั่วประเทศ

ผลกระทบจากโครงการมองค้เฟลอร์

โครงการมองค้เฟลอร์ส่งผลกระทบยิ่งใหญ่อย่างไม่น่าเชื่อกับตัวผมเอง ผมตกหลุมรักวิธีการทำงานเชิงสร้างสรรค์และร่วมมือกันเพื่ออนาคต อันเป็นสิ่งที่ผมไม่เคยคิดว่าจะสามารถทำได้ ผมรักโอกาสที่น่าตื่นเต้นและสรรค์สร้างแรงบันดาลใจนี้ที่ต้องจารึกไว้ในหน้าประวัติศาสตร์ประเทศแอฟริกาใต้ที่ทำให้โลกทั้งโลกต้องฟัง รวมไปถึงการตกหลุมรักโดโรธี โบแซ็ค (Dorothy Boesak) ผู้ประสานงานโครงการด้วย เมื่อโครงการสิ้นสุดลงในปี พ.ศ. 2536 ผมลาออกจากบริษัทเซลล์เพื่อสานต่อการทำงานด้วยวิธีใหม่นี้ ย้ายรกรากจากกรุงลอนดอนมายังเมืองเคปทาวน์และแต่งงานกับโดโรธี อนาคตของผมในขณะนี้ได้รับยัดเข้ากับประเทศแอฟริกาใต้แล้ว

ไม่เพียงเท่านั้น โครงการนี้ยังส่งผลกระทบอันยิ่งใหญ่อย่างไม่น่าเชื่อกับประเทศแอฟริกาใต้ หลายปีหลังจากที่ผมย้ายรกรากมายังประเทศแอฟริกาใต้ ผมได้ทำโครงการร่วมกับผู้นำประเทศหลายรายและสนใจมองดูความเป็นไปของสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างใกล้ชิด แม้ผลกระทบที่โครงการมองค้เฟลอร์มีต่อเหตุการณ์ที่ตามมาในประเทศแอฟริกาใต้จะไม่ใช่ว่าสิ่งที่จะสร้างความพลิกผันหรือชี้ขาด แต่เป็นสิ่งที่เที่ยงตรงและมีความสำคัญ ประสบการณ์ที่ทีมต่างได้รับจากการพบปะพูดคุยเชิงวิชาการและสร้างสรรค์อันเข้มข้นร่วมกับผู้เข้าร่วมทีมที่มาจากหลากหลายส่วนได้ปรับเปลี่ยนวิธีคิดของพวกเขาเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นไปได้และสิ่งที่จำเป็นสำหรับประเทศ ตลอดจนอารมณ์ร่วมและความไว้วางใจที่มีให้แก่กันเสมอ ผลที่เกิดขึ้นนี้ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติของพวกเขา และการปฏิบัติเหล่านี้ได้

เปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในประเทศในที่สุด

“อิคารัส (Icarus)” เป็นภาพอนาคตที่ส่งผลกระทบยิ่งใหญ่มากที่สุดในบรรดาภาพอนาคตทั้งสี่ ชื่อที่ใช้ตั้งภาพอนาคตนั้นอ้างอิงมาจากตัวละครในเทพปกรณัมกรีกที่ตื่นเต้นยินดีไปกับความสามารถในการบินของตนจากการใช้เพียงปีกนกที่ขนทำด้วยขี้ผึ้ง ความประิศาทำให้เขาย่ำมือและบินเข้าใกล้ดวงอาทิตย์มากเกินไปจนขี้ผึ้งละลาย ร่างของเขาจึงร่วงหล่นลงในทะเล นิก เซกัล (Nick Segal) นักเศรษฐศาสตร์สรุปคำเตือนจาก “อิคารัส” เกี่ยวกับอันตรายจากนโยบายประชานิยมในระดับเศรษฐศาสตร์มหภาคเอาไว้ในหนังสือที่เขาเขียนเกี่ยวกับโครงการออกแบบชุดภาพอนาคตมองด์เฟลอร์ และโครงการที่สนับสนุนโดยองค์กรแอฟริกาใต้ก่อนหน้านี้อีก 2 โครงการเอาไว้ว่า

รัฐบาลที่มาจากการเลือกตั้งแบบประชานิยมจะเร่งใช้จ่ายเพื่อสังคม นโยบายนี้จะมาพร้อมกับการควบคุมราคา การแลกเปลี่ยน และมาตรการอื่นๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ แต่หลังจากนั้นไม่นาน ข้อจำกัดเชิงงบประมาณและสมดุลการใช้จ่ายจะย้อนกลับมาทำร้ายตัวเอง รวมไปถึงภาวะเงินเฟ้อ การอ่อนตัวของค่าเงิน และปัจจัยเชิงลบอื่นๆ ที่ผุดขึ้นเป็นเงาตามตัววิกฤตต่างๆ ที่ตามมาจะส่งผลให้ระบบกลับไปสู่ลัทธิอำนาจนิยม อันจะทำให้โครงการที่มีเจตนารมณ์ดีในตอนแรกส่งผลที่แย่งยิ่งกว่าที่เคยเป็นมา⁸

ภาพอนาคตนี้ถือเป็นความท้าทายนโยบายทางเศรษฐศาสตร์แต่เดิมของพรรคเอเอ็นซีโดยตรง ซึ่งพรรคได้รับแรงกดดันอย่างหนักจากประชาชนในช่วงต้นทศวรรษ 1990 ว่าจะต้องมีการเตรียม

พร้อมสำหรับการกู้เงินและอัดฉีดเม็ดเงินเพื่อแก้ปัญหาความไม่เท่าเทียมกันในระบบจากนโยบายการแบ่งแยกสีผิว หากได้รับเลือกตั้งเป็นรัฐบาล เมื่อสมาชิกในทีมออกแบบชุดภาพอนาคตที่ได้รับการสนับสนุนโดยโบเวนี (และมานูเอล เสนองานต่อคณะกรรมการบริหารแห่งชาติของพรรค ซึ่งรวมทั้งเนลสัน แมนเดลา (ประธานพรรคเอเอ็นซี) และโจ สโลโว (ประธานพรรคคอมมิวนิสต์แห่งแอฟริกาใต้) ในขณะนั้น สโลโวเป็นผู้เอ่ยถึงความล้มเหลวของโครงการสังคมนิยมในสหภาพโซเวียตและประเทศอื่นๆ และได้ว่าจะต้องมีการทบทวน “อิคารัส” อย่างจริงจัง

เมื่อเลอ รูซและมัลดีซี นำเสนอ “อิคารัส” กับคณะกรรมการบริหารแห่งชาติของกลุ่มสภาการขยายอำนาจแอฟริกัน ซึ่งในขณะนั้นยังคงปฏิเสธการยกเลิกความพยายามติดอาวุธและการเข้าร่วมการเลือกตั้งที่กำลังจะมีขึ้น มัลดีซีได้กล่าวถึงอันตรายที่เขาเล็งเห็นจากจุดยืนของพรรคอย่างตรงไปตรงมา “ภาพอนาคตนี้บ่งบอกถึงหายนะที่กำลังจะอุบัติขึ้นในประเทศแอฟริกาใต้หากพรรคเอเอ็นซี ฝ่าฝืนตรงข้ามของเราขึ้นกุมอำนาจของประเทศ และหากพวกเขาไม่ทำ เราจะผลักดันให้พวกเขาทำเอง” จากคำกล่าววิพากษ์วิจารณ์ตนเองอย่างร้ายกาจนี้ เขาได้แย้งว่านโยบายทางเศรษฐกิจที่พรรคของเขาแถลงการณ์ออกไปจะเป็นผลร้ายต่อประเทศและค่านิยมของพรรคเอง

สมาชิกในทีมคนหนึ่งจึงเอ่ยปากถามมัลดีซี ว่าทำไมทีมจึงไม่รวมภาพอนาคตเกี่ยวกับการปฏิวัติที่ประสบผลสำเร็จเข้าไปด้วย ซึ่งได้รับคำตอบว่า “สหายเอ๋ย ผมพยายามอย่างเต็มความสามารถแล้ว แต่จากความเป็นจริงที่เราเห็นอยู่ทุกวันนี้ ผมไม่รู้ว่าเราจะสร้างเรื่องราวการปฏิวัติที่ยังผลสำเร็จในอีก 10 ปีข้างหน้าให้น่าเชื่อถืออย่างไร หากผู้คนใดสามารถบอกเรื่องราวลักษณะนี้

ที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นได้ ผมจะให้ทีมพยายามรวมเข้าไปในสถานการณ์นี้” หลังจากนั้นเลอ รูซิกกล่าวว่าไม่มีสมาชิกคนใดของทีมสามารถทำได้ “ผมคิดว่าการที่พวกเขาไม่สามารถอธิบายวิธีการปฏิบัติภายในระยะเวลาที่พวกเขาให้คำมั่นสัญญาได้ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พวกเขาปรับเปลี่ยนท่าทีในเวลาต่อมา สถานการณ์ที่ส่งผลกระทบได้จริงไม่ใช่เพียงสถานการณ์ที่ผู้คนยอมรับเท่านั้น แต่ยังรวมถึงสถานการณ์ที่พวกเขาปฏิเสธอีกด้วย”⁹

การสนทนากลับมาเกี่ยวกับภาพอนาคตนี้ตามมาด้วยการอภิปรายเชิงกลยุทธ์เต็มวันในกลุ่มคณะกรรมการ หลังจากนั้น กลุ่มสภากาชาดขยายอำนาจแอฟริกันก็ยอมจำนน เข้าร่วมการเลือกตั้ง และเปลี่ยนนโยบายทางเศรษฐกิจของพรรค มาลัตซีกกล่าวว่า “หากคุณพิจารณานโยบายของกลุ่มสภากาชาดขยายอำนาจแอฟริกันก่อนเข้าประชุม นโยบายเมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2536 คุณจะเห็นเลยว่าไม่มีทางเกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆแน่นอน แต่หากคุณพิจารณานโยบายของเราหลังจากนั้นจะเห็นว่าเราต้องทำการแก้ไขนโยบายที่ดินและอะไรอีกหลายต่อหลายอย่าง ทั้งหมดนี้เป็นผลกระทบที่ได้จากโครงการมอนด์เฟลอร์ทั้งทางตรงและทางอ้อม”¹⁰

การอภิปรายครั้งนี้และในอีกหลายครั้ง ทั้งที่เป็นผลและไม่ได้เป็นผลมาจากโครงการมอนด์เฟลอร์ ได้เปลี่ยนแปลงฉันทามติทางการเมืองของฝ่ายค้านและของประเทศ (ประธานาธิบดีเดอเคลิร์กออกมารับเพื่อปกป้องนโยบายของตนโดยกล่าวว่า “ผมไม่ใช่คนกระจอกเทศ”)¹¹ เมื่อรัฐบาลเอเอ็นซีขึ้นสู่อำนาจในปี พ.ศ. 2537 เรื่องน่าประหลาดใจที่สำคัญที่สุดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับนโยบายที่รัฐบาลนำไปปฏิบัติคือวินัยการเงินการคลังที่เข้มงวดเสมือนต้นเสมอปลายอลิสเตอร์ สปาร์กส์ (Alister Sparks) นักข่าวทหารผ่านศึก อ้างว่าการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของนโยบายเศรษฐกิจของพรรคเอเอ็นซี

เป็น “จุดเปลี่ยนอันยิ่งใหญ่ (The Great U-Turn)”¹² ในปี พ.ศ. 2542 เมื่อโบเวนก้าวรับตำแหน่งผู้ว่าการธนาคารรีเซิร์ฟแบงก์และเป็นชาวผิวสีคนแรกของประเทศที่ได้รับตำแหน่งนี้ (และเป็นตำแหน่งที่เขาดำรงอยู่นานถึง 10 ปี) เขาให้ความมั่นใจกับนายธนาคารท้องถิ่นและนานาชาติว่า “พวกเราไม่ใช่อีคาร์ส ไม่ต้องห่วงหรอกครับว่าเราจะบินเข้าใกล้ดวงอาทิตย์มากเกินไป” ในปี พ.ศ. 2543 มานูเอล ซึ่งในขณะนั้นดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังและเป็นชาวผิวสีคนแรกของประเทศที่ได้รับตำแหน่งนี้ (และเป็นตำแหน่งที่เขาดำรงอยู่นานถึง 13 ปี) กล่าวว่า “กว่าเส้นทางจากโครงการมอนด์เฟลอร์จะมาถึงนโยบายปัจจุบัน ไข่ว่าเราจะเดินเป็นทางตรง แต่ต้องผ่านความคดเคี้ยวมากมาย แต่พูดได้เลยครับว่ามีหลายสิ่งหลายอย่างที่กำเนิดมาจากโครงการมอนด์เฟลอร์ครั้งนั้น ผมสามารถหลับตาแล้วบอกภาพอนาคตต่างๆ ที่คล้ายคลึงกับสถานการณ์ในตอนนี้ได้ ผมจำมันได้ขึ้นใจ เวลาที่คุณจ่าอะไรบางอย่างได้ขึ้นใจ มันจะตราตรึงอยู่กับคุณจนชั่วชีวิต”¹³

วินัยทางเศรษฐกิจของรัฐบาลใหม่ส่งผลให้การเติบโตทางเศรษฐกิจประจำปีของประเทศสูงขึ้นจาก 1% ในช่วงปี พ.ศ. 2527-2537 เป็น 3% ในช่วงปี พ.ศ. 2537-2547 ในปี พ.ศ. 2553 เคลิมซันเตอร์ (Clem Sunter) ได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับความคืบหน้าของประเทศที่ดีขึ้น ซึ่งไม่เพียงเฉพาะเส้นทางสู่ประชาธิปไตยเท่านั้น แต่ยังสามารถรับมือกับยุคเศรษฐกิจถดถอยในช่วงหลังได้เป็นอย่างดี “สมาชิกทุกคนที่เข้าร่วมโครงการมอนด์เฟลอร์ทั้งหลาย คุณเป็นส่วนหนึ่งในการพลิกโฉมหน้าประวัติศาสตร์ในช่วงเปลี่ยนผ่านที่สำคัญของประเทศ”¹⁴

สารจากทีมมอนด์เฟลอร์ที่มีต่ออนาคตของประเทศนั้นเรียบง่ายและน่าสนใจ แต่ไข่ว่าทุกคนจะเห็นด้วยกับสารนั้น หลายคน

ลงความเห็นว่าการวิเคราะห์ของทีมข้างต้นเงิน และผู้นิยมฝังซ้ายหลายคนมองว่าทศรูปแนวคิดทางการคลังแบบอนุรักษ์นิยมเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง อย่างไรก็ตาม ทีมมอนด์เฟลอร์ได้ประสบความสำเร็จในการบรรจุสมมุติฐานและข้อเสนอที่สำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางเศรษฐกิจหลังยุคนโยบายการแบ่งแยกสีผิวเอาไว้ในวาระสำคัญแห่งชาติ การที่ข้อเสนอนี้ถูกขยับขึ้นมาได้ ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากเหตุผลมีน้ำหนักเพียงพอในบริบทการเอาชนะฉันทามติเศรษฐกิจโลก และอีกส่วนหนึ่งมาจากอิทธิพลที่มานูเอลและโบเวนมีต่อการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจของรัฐบาลใหม่มาอย่างเนิ่นนาน ดังนั้น การทำงานของทีมจึงสร้างความแตกต่างต่อสถานการณ์ของประเทศอย่างแท้จริง

โครงการมอนด์เฟลอร์ไม่เพียงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปประเทศเท่านั้น แต่ยังสร้างตัวอย่างกระบวนการที่ชาวแอฟริกันใช้ในการปฏิรูปประเทศครั้งนั้นด้วย การประชุมเจรจาต่อรองหลายร้อยครั้ง (โดยมากไม่ได้นำเอาระเบียบวิธีการของกระบวนการออกแบบชุดภาพอนาคตลักษณะนี้ไปใช้) ได้นำเอาหัวใจหลักของกระบวนการมอนด์เฟลอร์ไปใช้แก้ปัญหาการเปลี่ยนฝ่ายทุกประเภท ตั้งแต่การปฏิรูปการศึกษา การวางผังเมือง ไปจนถึงการร่างรัฐธรรมนูญใหม่ กล่าวคือ การเชิญกลุ่มผู้นำจากระบบต่างๆ มาอภิปรายถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น อาจเกิดขึ้น และจำเป็นต้องเกิดขึ้นในระบบ แล้วจึงนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปฏิบัติ วิธีนี้เป็นวิธีการทำงานที่เป็นจุดกำเนิดมุขตลกที่ผมได้ยินมาเกี่ยวกับทางเลือกที่ทำได้จริงกับการขอให้ปาฏิหาริย์เกิดขึ้น ประเทศแอฟริกาได้คว้าชัยในการค้นหาวิธีเดินหน้าไปด้วยกันและสัมฤทธิ์ผลในการทำ “ปาฏิหาริย์” ให้เกิดขึ้น

อย่างไรก็ดี โครงการมอนด์เฟลอร์หรือการปฏิรูปประเทศแอฟริกาได้ไม่ได้ดำเนินไปบนความสมบูรณ์แบบหรือเสร็จสมบูรณ์

เสียทีเดียว ยังมีประเด็นอีกหลายอย่างและตัวละครอีกหลายตัวที่หายออกไปจากภาพ มีความคิดและการปฏิบัติอีกมากมายที่ถูกจุดประเด็นอย่างขมขื่น ไม่รวมพลวัตและอุปสรรคใหม่ๆ ที่ผุดขึ้นราวกับดอกเห็ดในเวลาต่อมา การปฏิรูประบบสังคมที่มีความสลับซับซ้อนอย่างประเทศแอฟริกาได้ไม่ใช่เรื่องง่าย มีคำตอบตายตัวอยู่แล้ว หรือเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน แต่โครงการมอนด์เฟลอร์มีส่วนร่วมในการสร้างเส้นทางเดินไปข้างหน้าอย่างสันติให้กับสังคมที่เคยติดหล่มอย่างรุนแรง ร็อบ เดวิส (Rob Davies) สมาชิกคนหนึ่งของทีมผู้ขึ้นดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์และอุตสาหกรรมได้ทิ้งท้ายเอาไว้ว่า “กระบวนการมอนด์เฟลอร์ได้วางเส้นทางเดินหน้าเอาไว้ให้กับเราทุกคนที่มุ่งมั่นแสวงหาก้าวต่อไปในรุ่งอรุณ”¹⁵