



# RETHINKING THE FUTURE

คิดใหม่เพื่ออนาคต รีเมคเวอร์ชันเพื่อไทย

รศ.ดร.เสวี วงษ์มณฑา (2549). RETHINKING THE FUTURE. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ BrandAgebooks

ยุคนี้เป็นยุคที่ผู้จัดการต้องเรียนรู้ศิลปะการเป็นผู้นำแบบใหม่ ที่ไม่ใช่ความต่อเนื่องของศิลปะการเป็นผู้นำแบบเก่าๆ เพราะการจัดการยุคใหม่เกิดขึ้นจากความเป็นโลกาภิวัตน์ ที่มีการปฏิวัติการแสวงหาความมั่งคั่งแนวใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ใช่ความต่อเนื่องจากอดีต เป็นสภาพที่ผู้บริหารต้องปรับกระบวนการทัศน์ ต้องคิดนอกกรอบ ต้องก้าวสู่ออนาคตด้วยการสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ๆ ให้พนักงานในองค์กรได้เรียนรู้กระบวนการทัศน์ใหม่ๆ ขององค์กร ซึ่งการคิดนอกกรอบเป็นสิ่งสำคัญ และต้องทำงานในเชิงรุก เตรียมตัวให้พร้อมในการงานรับสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด สิ่งเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางสังคม การเมือง เทคโนโลยี และวัฒนธรรม

หนังสือ Rethinking the Future เป็นการรวบรวมบทความที่เกิดจากการสัมภาษณ์นักคิดต่างๆ ที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ ซึ่งมีทั้งบทความทางการจัดการองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการการตลาด การวางยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน เป็นมุมมองที่แสดงถึงความลึกซึ้งในการมองความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น เตือนใจให้เราคิดนอกกรอบ บอกให้เราเข้าใจยุทธวิธี โดยมีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

- ต่อไปนี้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะไม่ใช้วิวัฒนาการ แต่จะเป็นการปฏิวัติที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ใช่ความต่อเนื่องของอดีต
- เราไม่อาจจะมานั่งทำนายอนาคต แต่เราต้องเข้าใจปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในอนาคต แล้วสร้างยุทธศาสตร์เชิงรุกที่จะทำให้เราสามารถสร้างอนาคต กำหนดอนาคตของเราได้ แทนที่จะตั้งรับการเปลี่ยนแปลง
- ทุกองค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่หนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย อย่าให้มีวัฒนธรรมที่ถ่วงการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- ต่อไปนี้ เราต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ เพราะพวกเขาเป็นเจ้าของทุนทางปัญญา อันเป็นทุนที่แท้จริงของทุนนิยมยุคใหม่
- การจัดการต้องเน้นการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พัฒนาความสามารถหลัก (Core Competence) ขององค์กร



จากการรวบรวมบทสัมภาษณ์ของนักคิดทั้งหลาย ทำให้สรุปสาระสำคัญได้ 3 ประการ คือ

**1** สาระแรก คือ ถนนจบลงตรงนี้ เป็นการตระหนักว่า อนาคตจะต่างจากอดีต ถนนสายที่เราเคยเดินมาหลายทศวรรษได้ถึงปลายทางแล้ว จากนั้นต่อไปการเดินทางสู่อนาคตจะเป็นประสบการณ์แบบออฟโรด และเราต้องเปลี่ยนแนวคิดให้สอดคล้องกับประสบการณ์ดังกล่าว

**2** สาระที่สอง เป็นเรื่องของลักษณะองค์กรสมัยใหม่ คือ “ยุคใหม่ต้องมืองค์กรแบบใหม่” เป็นแนวคิดที่สานต่อจากสาระแรก โดยเปรียบเทียบองค์กรเป็นรถที่ต้องแล่นบนถนนสายใหม่ ในเมื่อถนนในสมัยใหม่เป็นถนนที่เหมาะสมกับประสบการณ์แบบออฟโรด องค์กรรูปแบบเดิมๆ ที่เปรียบเหมือนรถเก๋งที่เราเคยขับนั้น ใช้ไม่ได้อีกต่อไปแล้ว เราไม่ได้อยู่ในยุคอุตสาหกรรมอีกต่อไปแล้ว แต่เราอยู่ในยุคข้อมูลข่าวสาร ที่ทำให้ต้องพึ่งเทคโนโลยี การสื่อสาร และต้องบริหารข้อมูลที่มีอยู่เพื่อสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจที่กว้างขวางไร้พรมแดน

**3** สาระที่สาม เมื่อเราต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนแห่งโลกที่สับสน ทุกองค์กรจะพบว่า การตัดสินใจทางยุทธศาสตร์ด้วยความมั่นใจนั้นเป็นเรื่องยาก เราจะต้องมีวิสัยทัศน์ เราต้องมีเป้าหมาย เราต้องมีมุมมองเกี่ยวกับตลาดใหม่ และเราจะใช้การสร้างวิสัยทัศน์ด้วยการดูแผนที่ไม่ได้แล้ว แต่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดนอกกรอบ เพื่อก่อให้เกิดกระบวนการค้นคว้าใหม่ๆ ในการทำงาน

**พบความหมายในความไม่แน่นอนได้ก่อนจึงจะดี**

สร้างมุมมองใหม่เกี่ยวกับหลักการที่จะใช้นำพหุองค์กร สังคม และชีวิตส่วนตัวของเรา ซึ่งเป็นมุมมองที่มองโลกในแง่ดีว่า เรามีพลังที่จะสร้างอนาคตได้ แต่ต้องตั้งคำถามกับเราว่า เรากำลังสร้างอะไรอยู่ และทำไมจึงสร้างเช่นนั้น มุ่งเน้นการเสาะแสวงหาความหมายของโลกที่ไม่แน่นอน เราต้องพยายามมองความหมายของการเปลี่ยนแปลง ใครมองเห็นก่อนมองได้ชัดเจนกว่าย่อมได้เปรียบ เพราะจะทำให้เราสามารถที่จะใช้ความหมายดังกล่าว เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนเพื่อการแข่งขันในอนาคต



**ชีวิตต่อไปนี้มีแต่ปรลัษณ์**

ปรลัษณ์ (Paradox) หมายความว่า หลายสิ่งหลายอย่างที่เราเห็นจะมีคุณลักษณะ 2 อย่างที่ตรงกันข้ามอยู่ในตัว เช่น เราอาจจะเจอความเจริญที่มาพร้อมกับอันตรายในสังคม เจอคนเก่งที่ไม่ใช่คนดี เราจะต้องพยายามเข้าใจปรลัษณ์ที่อยู่รอบตัวเรา และต้องเรียนรู้ที่จะมองสิ่งต่างๆ ให้เป็นระบบ

**มุมมองใหม่ของชีวิตในสหัสวรรษใหม่**

องค์กรต้องให้พนักงานมีความริเริ่มสร้างสรรค์แนวทางในการทำงาน ต้องทำงานให้เสร็จตามกำหนดการทำงานในสหัสวรรษใหม่ ต้องทำงานแบบหลายมิติ คือ มีกิจกรรมหลากหลาย ด้วยเหตุผลที่หลากหลาย องค์กรควรสนับสนุนให้พนักงานทำงานอาสาสมัครในชุมชนเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง สร้างประสบการณ์ในการทำกิจกรรมในองค์กรต่างๆ ที่หลากหลาย เพื่อให้บริษัทกลายเป็นศูนย์รวมของพนักงานที่มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย ที่จะป็นประโยชน์ต่อการมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

### อย่าคาดหวังความแน่นอน

ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่เน้นให้เราใช้ชีวิตที่ยาวไกล แต่มีจะต้องมีแผนระยะสั้นปีต่อปี การวางแผนทีละหลาย ๆ ปี เป็นเรื่องที่ไม่ถูกต้องอีกต่อไป อย่างมองอนาคตเป็นความต่อเนื่องจากอดีต เราต้องมองอนาคตเหมือนเป็นความไม่ต่อเนื่องที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เราต้องเรียนรู้สิ่งเหล่านี้ซึ่งจะก้าวไป และต้องรู้จักสร้างสรรค์ประดิษฐ์อะไรใหม่ๆ เสมอ



### การศึกษายุคใหม่เพื่อการรังสรรค์อนาคต

สื่อสารมวลชนเป็นส่วนสำคัญของการศึกษาศึกษาสมัยใหม่ที่คนเราสามารถเรียนรู้ได้นอกห้องเรียน แล้วสื่อสารมวลชนยังเป็นชุมพลังแห่งอำนาจ ใครใช้สื่อสารมวลชนได้อย่างมียุทธศาสตร์ที่เหนือคนอื่นไม่ว่าจะเป็นการใส่ข้อมูลลงในสื่อสารมวลชนเพื่อเผยแพร่ความคิดของตนเอง ปลุกฝังให้คนอื่นยอมรับความคิดของตน หรือการใช้ข้อมูลที่เรียนรู้จากสื่อสารมวลชนให้เป็นประโยชน์ในการหาหนทางในการดำเนินชีวิตที่สามารถรังสรรค์อนาคตของตนเองได้ ผู้นั้นจะกลายเป็นผู้มีอำนาจเหนือคนอื่นในสังคมและจะเป็นผู้ชนะการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์นี้



### สัญญาที่ว่างเปล่าของความก้าวหน้า

ในอดีตการพัฒนาเศรษฐกิจแบบทุนนิยมทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างคนเก่งกับคนไม่เก่งมากเกินไป ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างคนรวยและคนจนห่างออกไปอีก คิดว่าการลดต้นทุนเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อให้ราคาสินค้าสามารถสู้กับคู่แข่งได้ เน้นความมีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุนมากกว่าการคิดถึงคุณภาพของผลลัพธ์ สำหรับเศรษฐกิจแบบคอมมิวนิสต์ มีอุดมคติที่ต้องการให้คนเสมอภาคกัน แต่ระบบทุนนิยมไม่มี นอกจากมีแต่แสวงหาความร่ำรวย แม้ว่าเราจะอยู่ในโลกของทุนนิยม เราต้องรู้จักชีวิตที่มีคุณภาพ ต้องดูแลตัวเองให้มีความสุข

ในอนาคต ปัญหา คือ สิทธิทรัพย์ องค์กรต้องฝึกอบรม ต้องให้การศึกษาให้พนักงานมีปัญหา รัฐบาลต้องลงทุนด้านการศึกษาเพื่อเพิ่มปัญญาให้ประชาชน เราทุกคนก็ต้องรับผิดชอบตัวเอง เราต้องรู้ว่าอนาคตของเราอยู่ที่ความเชี่ยวชาญและการศึกษา เราต้องพัฒนาความรู้และทักษะของเราให้ทันสมัยเสมอ การศึกษาต้องไม่รู้จัก

สำหรับคนไทย น่าจะน้อมรับพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวไว้เสียเถิด โดยอย่าทำให้การเติบโตของเศรษฐกิจกลายเป็นสัญญาที่ว่างเปล่า แต่ให้การเติบโตเศรษฐกิจแบบพอเพียงสร้างความสุข ความสบายใจ ให้เรามีคุณภาพชีวิตที่ดี เป็นชีวิตที่ไม่เบียดเบียนตนเอง และผู้อื่น เป็นการเติบโตที่ยั่งยืน ไม่ทำลายตัวเอง ไม่ทำลายสภาพแวดล้อม และไม่ทำลายสังคม

### หลักการต้องมาก่อน

กระบวนการของการจัดการสมัยใหม่นั้น ต้องเน้นที่การปลูกฝังหลักการที่ดีในการดำเนินชีวิต และการทำงานที่ดีให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อให้พนักงานตระหนักว่า เขากำลังทำงานร่วมกับคนที่มีความรู้ที่ดี มีค่าควรแก่ความไว้วางใจ เมื่อสภาพของการทำงานในองค์กรเป็นเช่นนี้ องค์กรก็บรรลุเป้าหมายในการสร้าง "วัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ" ให้เกิดขึ้นในองค์กร

**วัฒนธรรมแห่งการไว้ใจกัน**



องค์กรที่ใช้หลักการในการดำเนินงานด้วยการสร้างวัฒนธรรมแห่งการไว้ใจกัน ผู้บริหารจะต้องไว้ใจกันในการทำงาน จะทำให้ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรแน่นแฟ้น จริงใจ ผูกพัน ร่วมมือกันทำงาน มีการแบ่งปันข้อมูลกัน สิ่งใดที่ผู้บริหารรู้ พนักงานผู้ที่เกี่ยวข้องจะรู้ในเรื่องนั้นก็รับรู้ด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานก็จะดำเนินไปด้วยดี จะนำไปสู่การมีวัฒนธรรมที่ให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานทุกระดับ ที่จะเป็นผลดีต่อการบริการลูกค้าเป็นอย่างมาก เพราะจะทำให้พนักงานสามารถแก้ไขปัญหา และข้อร้องเรียนต่างๆ ให้กับลูกค้าได้เร็วขึ้น สะดวกขึ้น ลดขั้นตอนของการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป

**ต้องเชื่อดักยภาพพนักงาน**

ผู้บริหาร จะต้องมองว่า พนักงาน คือ สินทรัพย์ที่มีคุณค่าสูงมากสำหรับองค์กร และพวกเขาสามารถที่จะมีความสำเร็จที่สูงล้ำได้ ต้องศรัทธาในศักยภาพของคนที่คุณเชื่อมั่นอยู่ และผู้นำต้องทำตัวให้เป็นผู้ที่มีหลักการ



**สร้าง “ความต่าง” สำคัญกว่า ทำสิ่งที่ “ดีกว่า”**

ความได้เปรียบในการแข่งขันในศตวรรษใหม่ คือ การสร้างความแตกต่างให้เป็นเอกลักษณ์ที่โดดเด่น สร้างยุทธศาสตร์ที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ที่ชัดเจน เพื่อแยกตัวเองออกมาจากคู่แข่งให้เด่นชัด



**มองยุทธวิธีการแข่งขันกันใหม่เถอะ**

เราจำเป็นต้องเรียนรู้เรื่องยุทธวิธีการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเรายังรู้ไม่มากพอ และกระบวนการของการเรียนรู้ เรียงร้อยให้เราต้องเรียนรู้ใหม่อยู่เรื่อยๆ ต้องปรับตัวงานบริการเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรมให้บริษัทมีความโดดเด่น ประยุกต์เทคโนโลยีมาใช้ร่วมกับปัจจัยอื่นๆ ในบริษัท

**เปลี่ยนแปลงได้ก็อยู่ได้**

องค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมที่งานบริการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงสินค้า การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เพื่อเป็นการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้องค์กรเราอยู่ได้อย่างเป็นอมตะ



**มองหาโอกาสใหม่ เพื่อการเติบโต**

ผู้บริหารควรมองหาโอกาสใหม่ๆ ให้ธุรกิจ เพื่อให้บริษัทได้เติบโตอย่างต่อเนื่อง ต้องมีวิสัยทัศน์เพียงพอที่จะมองเห็นสภาพของการแข่งขันในอนาคต และเตรียมตัวให้พร้อมที่จะรุกไปข้างหน้าก่อนคู่แข่ง ด้วยการพัฒนาธุรกิจใหม่ ทำสินค้าใหม่ มีบริการใหม่ และมองหาตลาดใหม่ การผนึกกำลังกันของธุรกิจต่างๆ เพื่อเป็นพันธมิตรทางด้านยุทธศาสตร์ หรือเป็นเครือข่ายยุทธศาสตร์ จึงกลายเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

**สถาปัตยกรรมทางยุทธศาสตร์**

สถาปัตยกรรมเชิงยุทธศาสตร์ คือ รอยต่อระหว่างปัจจุบันกับอนาคต ที่จะบอกให้รู้ว่า เราต้องทำอะไรในเวลานี้ เพื่อที่จะย่างก้าวสู่ออนาคตเชิงรุก เป็นผู้ได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่เป็นผู้ที่ต้องมาคอยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคต