



Gov Lab

ความหวังเพื่อยกระดับบริการภาครัฐอย่างยั่งยืน

สัมภาษณ์: ณัฐจิวรี แดงน้อย และ พัชรินทร์ พัฒนานาบุญไพบุคลย์ | เขียนเรียง: ณัฐฐนิช ตันมานะศิริ และ อีรวัดณ์ ประสิทธิ์ศิลป์ศิริ
ภาพ: ชาคริต นิลศาสตร์

“ถ้าถามว่าคุณคาดหวังอะไรบ้างจากบริการภาครัฐ” คำตอบที่ได้อาจแตกต่างกันตามประสบการณ์ของแต่ละคน แต่ถ้าถามใหม่ว่า จะดีแค่ไหนหากบริการภาครัฐจะได้รับการพัฒนาอย่างจริงจังด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบที่รับประกันผลลัพธ์อย่างยั่งยืนหากได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะคนที่ทำงานอย่าง “ข้าราชการ” เชื่อว่าหลายคนคงจะมีความหวังมากขึ้น เมื่อรัฐบาลได้เริ่มทำ “โครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ” (Gov Lab) โดยมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ร่วมกับ United Nations Development Programme (UNDP) และ ศูนย์สร้างสรรคงานออกแบบ (TCDC) จัดทำโครงการต้นแบบ 7 โครงการ* เพื่อค้นหาวิธีการที่เหมาะสมในการยกระดับมาตรฐานบริการภาครัฐของไทยนับจากนี้ คุณมาร์ติน ฮาร์ท-แฮนเซน (Mr. Martin Hart-Hansen) รองผู้แทนโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติประจำประเทศไทย จะเป็นผู้ออกเล่าความเป็นมา กระบวนการทำงาน ความท้าทาย และสิ่งที่คนไทยจะคาดหวังได้จากโครงการที่น่าจับตามองนี้

* 7 โครงการต้นแบบ ได้แก่ 1. การพัฒนาระบบการให้บริการในโรงพยาบาล 2. การพัฒนาการขึ้นทะเบียนสมรสใหม่ 3. การพัฒนาการออกมาตรฐาน ISO 4. การพัฒนาสังคมผู้สูงอายุ จังหวัดพิจิตร 5. การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน จังหวัดพัทลุง 6. การพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ จังหวัดยโสธร 7. การพัฒนาด้านการท่องเที่ยว จังหวัดพิจิตร

ทำไม UNDP ถึงตัดสินใจสนับสนุนให้มีการจัดตั้งโครงการ ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Gov Lab) ในประเทศไทย คุณคาดหวังว่าจะได้เห็นอะไรในโครงการนี้บ้าง

5 ปีที่ผ่านมา UNDP ทั่วโลกได้มุ่งเน้นและขยายขอบข่ายงานขององค์กรใน
ด้านนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา (Innovation for Development) โดยมีโจทย์
พื้นฐานง่าย ๆ คือเราจะนำนวัตกรรมเข้ามาเป็นเครื่องมือในโครงการพัฒนา
และการให้บริการด้านการพัฒนา และอื่นๆ ได้อย่างไร ดังนั้นสิ่งที่ UNDP
ทั่วโลกกำลังมุ่งเน้นก็คือการพัฒนาต่อยอดงานในด้านนวัตกรรม

สำหรับประเทศไทย UNDP ได้ริเริ่มโครงการนำร่องด้านนวัตกรรมทาง
สังคม (Social Innovation) มาเป็นเวลากว่า 2 ปีแล้ว โดยได้จัดการแข่งขัน
และระดมแนวคิดการแก้ปัญหาด้วยนวัตกรรมทางสังคม มีโจทย์ที่เป็นความ
ท้าทายหลัก 2 ด้าน หนึ่งคือการค้นหานวัตกรรมทางสังคมเพื่อช่วยเหลือ
ชุมชนในสถานการณ์ภัยพิบัติทางธรรมชาติ และอีกโครงการหนึ่งเป็นการ
ค้นหานวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อต่อต้านคอร์รัปชัน ซึ่งผลลัพธ์จากการ
ดำเนินโครงการนี้ นอกจากทำให้เราได้แบบจำลอง (Prototype) ในการ
แก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว ก็ยังได้กระบวนการทำงานแบบใหม่ที่นำ
สนใจมากสำหรับเรา เป็นแนวทางที่เราสามารถนำมาใช้ในการทำงานและ
เข้าถึงคนรุ่นใหม่มากขึ้น กระบวนการทางนวัตกรรม (Innovation Process)
ที่เราได้จากการเรียนรู้ในขั้นตอนต่างๆ และจากการได้สัมผัสวิถีชีวิตเกี่ยวกับ
การพัฒนาจากคนที่มีความคิดสร้างสรรค์เปิดโลกทัศน์ใหม่ให้กับเรา ในฐานะ
ที่เป็นนักเศรษฐศาสตร์ ผมเองรู้สึกตื่นเต้นที่ได้ร่วมงานกับคนที่มีความคิด
สร้างสรรค์เหล่านี้ในการช่วยกันหาวิธีการแก้ปัญหาที่น่าสนใจต่างๆ

UNDP เคยได้หารือกับก.พ.ร. (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ
ราชการ) ว่าเราจะนำกระบวนการนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาแนวทางการ
ทำงานของภาครัฐได้อย่างไร เราคิดว่าเป็นโอกาสที่ UNDP จะได้เข้าไป
มีส่วนร่วมและใช้ความสามารถของเราในการสร้างเครือข่าย เพื่อดึงกลุ่มคน
จากหลากหลายภาคส่วน ทั้งกลุ่มคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ เช่น บรรดา
นักออกแบบ ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (TCDC) ศูนย์บริการวิจัย
และออกแบบ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (REDEK) และ
ศูนย์นวัตกรรมสังคมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (G-Lab) ให้มา
ร่วมกันสร้างแนวทางการให้บริการของภาครัฐในอนาคต เพราะกลุ่มคน
เหล่านี้อาจไม่รู้ว่าพวกเขามีบางอย่างร่วมกันและมีศักยภาพที่จำเป็นในการ
พัฒนาโครงการ ซึ่งแน่นอนว่าเป้าหมายสูงสุดที่เราคาดหวังก็คือการที่
ประชาชนคนไทยจะได้รับการบริการจากภาครัฐที่ดีขึ้น และสัมผัสถึงผลกระทบ
เชิงบวกที่มีต่อชีวิตของพวกเขา

หัวใจสำคัญสำหรับโครงการนำร่องแต่ละโครงการอย่างไร

โครงการนำร่องแต่ละโครงการเกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานร่วมกัน
(Co-Creation) ระหว่างหน่วยงาน และผ่านการปรึกษากันแล้วว่าเป็น
โครงการที่รัฐบาลเห็นว่าเริ่มต้นได้ก่อน แต่หากมองอีกมุมหนึ่งก็เป็นเรื่องของ
การเลือกประเด็นที่ไม่ใหญ่เกินไป สามารถทำได้จริง (Doable) และคาดว่า
จะประสบความสำเร็จแน่นอนด้วย เพราะว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาบริการ
ภาครัฐด้วยนวัตกรรมก็คือ “กรอบความคิด (Mindset)” ของข้าราชการ และ
การจะรักษาความคิดของพวกเขาให้มองในด้านดี ต้องอาศัยความสำเร็จ

“ ในความเป็นจริงแล้ว รัฐบาลแทบจะ
ไม่ถามประชาชนโดยตรงเลยว่าพวกเขา
ต้องการอะไร บริการและวิธีการให้
บริการเป็นสิ่งที่ต้องการหรือไม่ แต่
กรอบความคิดของรัฐบาลทั่วโลก
กำลังเปลี่ยนไป พวกเขาพยายาม
ทำความเข้าใจว่า จริงๆ แล้วพวกเขา
จำเป็นต้องออกแบบบริการให้เหมาะสม
กับประชาชน และการจะออกแบบ
บริการให้เหมาะสมได้นั้น ก็เป็น
เพราะว่าเขาได้ถามประชาชนผู้ใช้
บริการโดยตรงในระหว่างกระบวนการ
ออกแบบเชิงนวัตกรรม ”

ถ้าเราเลือกประเด็นที่มีแนวโน้มว่าจะล้มเหลวตั้งแต่แรก และสุดท้ายมัน
ล้มเหลวจริงๆ คนก็จะเกิดความคิดเชิงลบ ดังนั้นเราจึงควรเลือกทำโครงการ
นำร่องที่มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงก่อน สังเกตว่าเรายังไม่ได้พูดถึง
บริการที่ได้จากการทำโครงการ (End Service) หรือประชาชนผู้รับบริการ
(Service Receiver) เลยด้วยซ้ำนะครับ เพราะแม้ว่าโครงการนำร่องจะมีไว้
เพื่อหาคำตอบว่าเราสามารถสร้างบริการที่ดีกว่าได้หรือไม่ แต่ในความเป็น
จริงแล้วเป้าหมายใหญ่ในตอนนี้อยู่ที่การสร้างกรอบความคิดเบื้องต้นและ
กระบวนการเรียนรู้และทำความเข้าใจให้ข้าราชการเข้าใจหลักการและ
กระบวนการคิดเชิงออกแบบ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการคิดหาวิธีการแก้ปัญหา
อย่างได้ผล (Innovative Service Design Thinking Process) เพราะว่ามี
แนวคิดเหล่านี้เกิดขึ้นในต่างประเทศ จึงอาจจะค่อนข้างไกลตัวสำหรับ
ข้าราชการและคนส่วนใหญ่

เพราะอะไรโครงการ Gov Lab จึงนำวิธีการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และการออกแบบบริการ (Service Design) มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบริการของภาครัฐ

วิธีการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และการออกแบบบริการ (Service
Design) นั้นเป็นกระบวนการคิดที่แตกต่างจากแนวทางการพัฒนาการให้
บริการภาครัฐแบบเดิม ในช่วงที่มีการริเริ่มใช้คำว่า “Design Thinking” เป็น
ครั้งแรก มาร์โค สไตน์เบิร์ก (Marco Steinberg) หนึ่งในผู้เชี่ยวชาญระดับ

โลกเคยอธิบายให้ผมฟังอย่างง่าย ๆ ว่า “นักออกแบบคือผู้ที่ออกแบบสิ่งของ ที่คนใช้ ไม่ว่าจะเป็นเก้าอี้หรือเสื้อแจ็กเก็ต พวกเขาจะไม่มีวันออกแบบสินค้า หรือปล่อยมันออกสู่ตลาด หากยังไม่ได้ดูความต้องการของผู้บริโภค” ดังนั้น การทำงานด้วยวิธีคิดเชิงออกแบบที่ต้องมี “การสร้างต้นแบบจำลอง (Prototyping)” และ “การทดลองเพื่อตรวจสอบความต้องการของผู้ใช้ (Testing)” จึงเป็นสิ่งที่นักออกแบบทำอยู่ตลอดทุกวัน พวกเขาจะออกแบบ สินค้าและทดลองสินค้าหลายต่อหลายครั้ง จนกว่าจะมั่นใจว่าสินค้านั้น เหมาะสมและขายได้ และวิธีการคิดแบบนี้แหละที่เรานำมาปรับใช้กับการ ออกแบบบริการ

สิ่งที่การออกแบบบริการขาดไม่ได้คือ การขอคำแนะนำจากผู้บริโภค (End Users) ว่าบริการและวิธีการให้บริการที่เราสร้างขึ้นมีประโยชน์ต่อ ผู้บริโภคหรือไม่ เพราะถ้าถ้าคุณสร้างบริการอย่างหนึ่งขึ้นมาเพียงเพราะ คุณคิดว่ามันดีในสายตาคุณและเชื่อว่าทุกคนจะต้องชอบ สุดท้ายอาจ กลักลับกลายเป็นว่ามันเป็นบริการที่ไม่มีใครต้องการเลย ซึ่งนั่นเท่ากับเป็นการ เสียเวลาและเสียเงินไปโดยเปล่าประโยชน์ และนั่นคือสาเหตุที่ “การคิดเชิง ออกแบบ” และ “การออกแบบบริการ” เข้ามามีความจำเป็นในการทดสอบ ไอเดียที่คุณใช้ในการสร้างแบบจำลอง ซึ่งโดยปกติแล้วเวลาเราพูดถึง “แบบจำลอง” เรามักจะนึกถึงแบบจำลองของ “สินค้า” แต่เราสามารถสร้าง แบบจำลองของ “บริการ” เพื่อนำไปทดลองกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อทดสอบ ไอเดียที่คุณใช้ในการสร้างแบบจำลองได้เหมือนกัน

สิ่งสำคัญในกระบวนการการออกแบบคือการทดสอบและปรับแบบจำลอง (Testing and Adjusting) ซึ่งต้องทำวนซ้ำไปเรื่อยๆ และต้องทำด้วยความ รวดเร็ว คือหลังจากที่ทำการทดสอบแบบจำลองแต่ละครั้งเสร็จสิ้น คุณต้อง ตัดสินใจได้ว่า คุณจะปรับแบบจำลองนี้ต่อ หรือทิ้งแบบจำลองนี้ แล้วไปสร้าง แบบจำลองใหม่ให้เร็วที่สุด ความสามารถในการทดสอบแบบจำลองอย่าง รวดเร็วและปลอดภัยก่อนการนำสินค้าเข้าสู่ตลาด เป็นส่วนสำคัญของ กระบวนการออกแบบนวัตกรรม การที่ภาครัฐจะนำวิธีการนี้มาใช้พัฒนาการ บริการ จึงจำเป็นต้องมีกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการที่สามารถทดสอบแบบจำลอง บริการได้เรื่อยๆ เพื่อที่จะสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว แต่ในความเป็น

จริงแล้ว รัฐบาลแทบจะไม่ถามประชาชนโดยตรงเลยว่าพวกเขาต้องการอะไร บริการและวิธีการให้บริการเป็นสิ่งที่ต้องการหรือไม่ แต่กรอบความคิดของ รัฐบาลทั่วโลกกำลังเปลี่ยนไป พวกเขาพยายามทำความเข้าใจว่าจริงๆ แล้ว พวกเขาจำเป็นต้องออกแบบบริการให้เหมาะสมกับประชาชน และการจะ ออกแบบบริการให้เหมาะสมได้นั้น ก็เป็นเพราะว่าเขาได้ถามประชาชนผู้ใช้ บริการโดยตรงในระหว่างกระบวนการการออกแบบเชิงนวัตกรรม

หน่วยงานการศึกษาจะมีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาบริการ ภาครัฐอย่างไรบ้าง

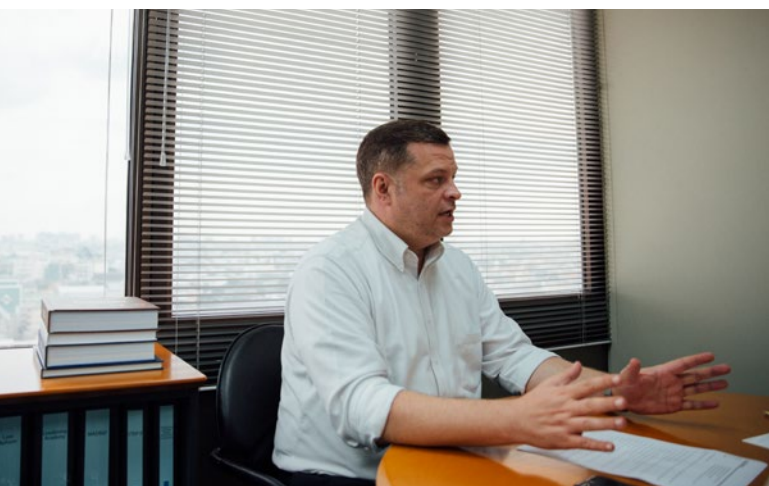
จากที่ผมอธิบาย คุณจะเห็นได้ว่าการศึกษาค้นคว้าเป็นสิ่งจำเป็น เพราะ กระบวนการออกแบบจำเป็นต้องตั้งอยู่บนข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาค้นคว้า อย่างมีแบบแผน ฉะนั้นภาคการศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในกระบวนการ ดังกล่าว ในฐานะภาคส่วนที่มีความสามารถในการศึกษาค้นคว้าและการ จัดการข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ อย่างเช่น ศูนย์นวัตกรรมสังคมของ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (G-Lab) ที่สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลของทุกภาค ในคณะต่างๆ ของมหาวิทยาลัยได้ และสามารถค้นหาข้อมูลเชิงลึกที่มี ประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นความคิดเห็นของคนทั่วไป คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะทาง หรือข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทางการศึกษา เพื่อให้มีความเข้าใจ เกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวมากขึ้นและใช้ประกอบการตัดสินใจ

เราจะทำให้ข้าราชการนำวิธีการทำงานดังกล่าวมาปรับใช้ใน กระบวนการพัฒนาและการกำานาริได้อย่างไร

ก่อนอื่น คุณต้องเข้าใจว่าการเปลี่ยนกรอบความคิดของคนนั้นไม่สามารถ ทำได้ในชั่วข้ามคืน การอบรมและเวิร์กช็อปเพียงครั้งสองครั้งไม่ช่วย เปลี่ยนแปลงอะไร การเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลาและต้องทำอย่างต่อเนื่อง อีกประเด็นคือการเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มจากกลุ่มผู้นำ เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับ บัญชาเห็นเป็นตัวอย่าง นอกจากนี้ ข้าราชการควรจะได้ฟังเรื่องราวการ บริหารงานด้วยวิธีการดังกล่าวจากข้าราชการประเทศอื่น การแลกเปลี่ยน ประสบการณ์การทำงาน ทั้งที่ประสบความสำเร็จและที่ล้มเหลวของประเทศ ที่มี Gov Lab มีความสำคัญต่อกระบวนการเปลี่ยนกรอบความคิดของ ข้าราชการไทยในระยะยาว

นี่จึงเป็นเหตุผลที่ค่อนข้าง มาร์โค สไตน์เบิร์ก ก้าวขึ้นมีบทบาทในการ พัฒนานวัตกรรมภาครัฐ เขาก่อตั้ง Gov Lab ในฟินแลนด์และผ่านการ ทำงานจริงด้วยวิธีการเหล่านี้ ในขณะที่ Gov Lab อีกหลายประเทศในยุโรป ก็ได้สร้างสรรคผลงนามมากมาย และได้เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในหลาย กระทรวง เราก็ได้เสนอกับทาง ก.พ.ร. ว่าในอนาคตเราจะเชิญบุคลากรจาก Gov Lab ทั่วโลกที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมาช่วยสร้างกรอบ ความคิดใหม่ให้กับข้าราชการไทย มาเล่าให้ฟังว่าพวกเขาทำอะไรมาบ้าง อะไรได้ผล อะไรไม่ได้ผล

หนึ่งในนั้นคือ MindLab ของเดนมาร์กที่เป็นหนึ่งใน Gov Lab ชั้นนำของโลก MindLab เป็นหน่วยงานนวัตกรรมในสังกัดของภาครัฐ ซึ่งแม้ว่าจะได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุนจากรัฐบาลและคนที่ทำงานที่นี่จะ เป็นข้าราชการ แต่ที่นี่ก็ให้บริการเป็นที่ปรึกษาแก่ภาคเอกชนและประเทศ อื่นๆ ด้วย เช่น รัฐบาลบราซิลที่ MindLab ช่วยดูแลกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม



รัฐและช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำประเทศและข้าราชการระดับกลาง กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ที่ส่งผู้บริหารระดับสูงทุกคนไปฝึกอบรมกับ MindLab เพื่อสร้างกรอบความคิดที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

ในการเปลี่ยนกรอบความคิดของข้าราชการไทยให้น่าวิธีการทำงานดังกล่าวมาปรับใช้ในกระบวนการทำงานจริง เราต้องมี 3 สิ่ง คือ ประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำ และผู้สนับสนุน (Champion) ทั้งผู้สนับสนุนที่อยู่ในตำแหน่งระดับสูงและในระดับกลาง ผู้สนับสนุนคือคนที่พร้อมที่จะพูดว่า “นี่คือสิ่งที่เราควรทำ” และ “เราควรทำอย่างนี้” นวัตกรรมในทีม นวัตกรรม (Innovation Team) ของเราตอนนี้ผ่านการคัดเลือกมาจากกระทรวงต่างๆ และเป็นนวัตกรรมที่สนใจและเห็นด้วยกับแนวคิดของเรา ซึ่งหากเราส่งต่อความคิดเชิงนวัตกรรมนี้ออกไปในวงกว้างและทำให้คนหันมาสนใจได้มากขึ้นเท่าไร การส่งต่อความคิดเชิงนวัตกรรมก็ยิ่งเป็นไปได้เร็วและกว้างขึ้น เพราะคนเหล่านั้นก็จะช่วยคุณเปลี่ยนคนอื่นๆ ด้วยอีกแรง

นอกจากการคิดเชิงออกแบบแล้ว ยังมีเครื่องมือหรือวิธีการอื่นๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้เพื่อแก้ปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพให้บริการสาธารณะของไทยอีกหรือไม่

จริงๆ แล้วการคิดเชิงออกแบบเป็นแค่เพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการออกแบบบริการ แต่ความท้าทายในการให้บริการสาธารณะของไทยนั้น มีมากกว่านั้น เช่น ประเด็นทางวัฒนธรรมหรือกรอบความคิดต่างๆ ไปในสังคม ซึ่งเป็นเรื่องที่ได้ยาก เพราะมันเป็นผลมาจากวัฒนธรรมที่หยั่งรากลึก แต่เราก็หวังว่าปัญหาเหล่านี้จะค่อยๆ คลี่คลายไปตามเวลา ผมคิดว่าเรื่องนี้ต้องเริ่มจากการที่ประชาชนคนไทยต้องคาดหวังจากรัฐบาล ว่าการให้บริการประชาชนต้องยึดประชาชนเป็นที่ตั้ง และข้าราชการต้องทำงานเพื่อบริการประชาชนอย่างเต็มที่มากกว่านี้

ในเคนเนดี้ เราไม่มีอาชีพข้าราชการแบบที่มีในประเทศไทยแล้ว งานราชการเป็นเพียงอาชีพหนึ่งในเส้นทางความก้าวหน้าทางสายอาชีพ ไม่ใช่งานที่ทำได้ตลอดชีวิต ซึ่งงานทั้งหลายที่เราทำล้วนหล่อหลอมวิธีคิดของเรา ปัจจุบันในต่างประเทศ การเปลี่ยนอาชีพหรือการพยายามเรียนรู้งานจากภาคเอกชนของข้าราชการจะมีประโยชน์ในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในระบบราชการอย่างมาก คนที่ทำงานในหลายๆ กระทรวงก็เปลี่ยนไปทำงานเอกชน แล้วกลับเข้ามาทำงานในกระทรวงใหม่ ซึ่งผมมองว่าการเปลี่ยนงานในลักษณะนี้เป็นผลดี ทั้งต่อกรอบความคิดของคนคนนั้นเอง และต่อกรอบความคิดของหน่วยงานด้วย และควรเกิดขึ้นในทุกภาคส่วน

ทุกวันนี้ รัฐบาลไทยส่งเสริมเรื่องเศรษฐกิจดิจิทัลมากขึ้น ผมมั่นใจว่า จะมีเครื่องมือและเทคโนโลยีอื่นๆ อีกมากมายที่จะช่วยแก้ปัญหาเรื่องประสิทธิภาพการทำงานได้ เราควรที่จะศึกษาและทดลองนำเครื่องมือและเทคโนโลยีต่างๆ มาปรับใช้ ไม่ว่าจะเป็นปัญญาประดิษฐ์ (AI) เทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain) ที่รัฐบาลประเทศอื่นกำลังให้ความสนใจทดสอบและพร้อมที่จะนำไปใช้งานจริง อย่างเช่นการสนับสนุนเรื่องพลังงานทดแทน ถ้าทุกครัวเรือนนำแผงโซลาร์เซลล์ไปติดตั้งบนหลังคาบ้าน พวกเขา ก็จะมีไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ไว้ใช้ในครัวเรือน และรัฐบาลก็สามารถรับซื้อพลังงานที่เหลือจากการอุปโภคเพื่อป้อนเข้าสู่ระบบได้ด้วย ปัจจุบันนี้

“ เราล้มเหลวได้ตราบเท่าที่เราได้ทำตามกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ ได้เรียนรู้จากมันจริงๆ และสามารถบอกได้ว่าอะไรได้ผลและอะไรไม่ได้ผล เพื่อจะได้ปรับวิธีการทำงานในครั้งต่อไป ถ้าไม่เป็นอย่างนั้น ผมคิดว่าเราไม่มี ความจำเป็นที่จะพูดถึงเรื่อง 2-3 ปี ข้างหน้า ถ้าเกณฑ์ขั้นต่ำเรายังทำไม่ได้ แล้วเราจะรับมือกับงานที่มีความท้าทายมากกว่านี้ได้อย่างไร ”

เรามีเทคโนโลยีที่จะช่วยบริหารจัดการการกระจายพลังงาน รวมถึงการคำนวณบัญชีให้ครัวเรือนที่จ่ายไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์เข้าสู่ระบบได้ แล้ว ถ้ารัฐบาลนำแนวคิดนี้ไปทำจริง เชื่อว่าตลาดพลังงานทดแทนก็จะขยายตัวอย่างรวดเร็ว เพราะประชาชนมีแรงจูงใจที่จะติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์ และรัฐบาลก็พร้อมซื้อพลังงานที่พวกเขาผลิตได้เกิน

อะไรคือปัญหาที่ท้าทายที่สุดที่คุณพบในการดำเนินโครงการนี้

สิ่งที่ท้าทายคือ การรักษาโมเมนตัม ซึ่งเป็นเรื่องที่เราพยายามจะจัดการด้วยการมองหาผู้บริหารโครงการ (Project Manager) ที่พร้อมทุ่มเทให้กับโครงการอย่างเต็มที่ เพราะผมเชื่อว่าตอนนี้ ก.พ.ร. ได้พยายามรักษาระดับการพัฒนาอย่างเต็มที่แล้ว แต่เนื่องจากโครงการนี้ประกอบด้วยคณะทำงานจาก 5 ภาคส่วน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องหาคนที่เข้ามาดำรงตำแหน่งนี้เพื่อเข้ามาบริหารจัดการการมองเห็นภาพรวม การบูรณาการการทำงานระหว่างภาคส่วนต่างๆ และขับเคลื่อนโครงการนี้ต่อไป และยังคงเข้าถึงหรือคุ้นเคยกับบุคคลที่มีส่วนสำคัญในโครงการเช่น ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์ (เลขาธิการ ก.พ.ร.) และ ดร.สุวิทย์ เมษินทรีย์ (รัฐมนตรีประจำสำนักงานกฤษฎีกา) ถ้าเป็นไปได้ก็อาจจะเป็นคนที่อยู่ในกลุ่มอยู่แล้ว ซึ่งเราหวังว่าการสรรหาบุคคลที่จะมารับตำแหน่งจะเสร็จสิ้นภายในสิ้นเดือนนี้ เพราะการรักษาแรงกระตุ้นเป็นสิ่งที่เราต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรก ผมคิดว่าถ้าภายในสิ้นปีนี้เราไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของโครงการนำร่องได้ เราคงจะหมดโอกาสไปต่อ ฉะนั้นเราจึงจำเป็นต้องทำตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้สำเร็จ เพราะนั่นจะเป็นข้อพิสูจน์ว่าโครงการดังกล่าวมีศักยภาพที่จะพัฒนาต่อไป



โครงการหือปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในอีกสองถึงสามปีข้างหน้าจะเป็นอย่างไร

สิ่งสำคัญคือโครงการนำร่องทั้ง 7 โครงการนี้จะต้องประสบความสำเร็จในแบบของมันเอง อาจไม่ประสบความสำเร็จหรือได้ผลลัพธ์ออกมาเป็นชิ้นเป็นอันทั้งหมดก็ได้ เราอาจจะล้มเหลว ซึ่งก็เป็นเรื่องที่รับได้ เพราะความล้มเหลวถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการเรียนรู้ด้วยเหมือนกัน เราล้มเหลวได้ตรงเท่าที่เราได้ทำตามกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ ได้เรียนรู้จากมันจริงๆ และสามารถบอกได้ว่าอะไรได้ผลและอะไรไม่ได้ผล เพื่อจะได้ปรับวิธีการทำงานในครั้งต่อไป ถ้าไม่เป็นอย่างนั้น ผมคิดว่าเราไม่มีความจำเป็นที่จะพูดถึงเรื่อง 2-3 ปีข้างหน้า ถ้าเกณฑ์ขั้นต่ำเราทำไม่ได้ แล้วเราจะรับมือกับงานที่มีความท้าทายมากกว่านี้ได้ได้อย่างไร

เราอยากให้ผู้บริหารโครงการช่วยพัฒนากลยุทธ์สำหรับ 2-3 ปีข้างหน้าและสนับสนุนภาคส่วนต่างๆ ในกระบวนการนวัตกรรม โดยเราจะเชิญผู้เชี่ยวชาญจากข้างนอกที่มีประสบการณ์ด้านกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมภาครัฐจากต่างประเทศมาสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูลทางเทคนิคที่จำเป็น ผมมองว่าโครงการ Gov Lab นี้ต้องได้ทำต่อไปปีหน้าอย่างแน่นอน และก่อนเดือนธันวาคมนี้ผมอยากให้มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางของโครงการและการสนับสนุนทางการเงิน ผมคาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารัฐบาลจะให้การสนับสนุนทางการเงินกับโครงการนี้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อเป็นการแสดงว่าโครงการนี้จะไม่ได้เป็นเพียงโครงการเฉพากิจ

ผมหวังว่าโครงการในอีก 2-3 ปีข้างหน้าจะยังเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับปัจจุบันที่เน้นการพัฒนาบริการผ่านวิธีการคิดเชิงออกแบบ และการกระจายวิธีการทั้งสองไปสู่กระทรวงต่างๆ จังหวัดต่างๆ และอาจลงไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยในอนาคต เพราะว่าตามหลักการแล้วกลุ่มข้าราชการที่เป็นแกนกลางของระบบควรจะเป็นนักคิดเชิงออกแบบทั้งหมด ซึ่งการพัฒนาไปสู่ขั้นนั้นเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา แต่ที่ควรเป็นอย่างนั้นเพราะว่าเราต้องการขับเคลื่อนกระบวนการนวัตกรรมในการทำงานของภาครัฐ ด้วยการกระจายประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้จากโครงการนำร่องไปสู่กระทรวงต่างๆ และมอบหมายให้ผู้สนับสนุน (Champion) ในกระทรวงและกรมต่างๆ ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาด้านนวัตกรรมรัฐ (Government Innovation Advisor) และเพราะว่าการขับเคลื่อนกระบวนการนวัตกรรมดังกล่าวต้องเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ร่วมกันจากทุกฝ่าย

เราเชื่อมั่นได้อย่างไรว่าโครงการนี้จะสามารถดำเนินงานต่อไปได้ในระยะยาว

ผมคิดว่าโครงการ Gov Lab ให้ความสนใจกับการให้บริการเป็นหลัก ซึ่งการให้บริการเป็นเพียงขั้นแรกของทั้งหมด โครงการนี้ไม่ได้มีแค่เรื่องของการให้บริการ ยังมีเรื่องของการสร้างนโยบายซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโมเดลการพัฒนา “ไทยแลนด์ 4.0” ที่เรายังไม่ได้พูดถึงมากนัก แต่จำเป็นต้องบรรลุเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การพัฒนาประเทศ เพราะว่านโยบายคือจุดเริ่มต้นของการให้บริการต่างๆ ดังนั้นแทนที่เราจะแก้ไขที่บริการของรัฐ เราควรจะมาแก้ไขตั้งแต่ต้นนโยบายซึ่งเป็นต้นทาง เพื่อจะได้ไม่ต้องแก้ไขปลายทางกันตลอดเวลา [CT]