

ความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะและการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ*

ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ เลขาธิการ ก.พ.ร.

■ ความเป็นมา

ความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (public entrepreneurship) นั้นไม่ใช่ความคิดแปลกใหม่ แต่เกิดขึ้นมาตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 และในปี ค.ศ. 1993 ก็ได้ถูกนำมาขยายผลในหนังสือ “Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector” ของ David Osborne & Ted Gaebler อันเป็นหนังสือขายดีติดอันดับและกลายเป็นคัมภีร์ทางด้านการบริหารรัฐกิจ ต่อมาในปัจจุบันก็กลับมาได้รับการหยิบยกขึ้นอีกครั้งหนึ่ง เพื่อต้องการใช้ในการปรับกระบวนการทางความคิด (mindset) ของผู้นำภาครัฐให้เห็นในเรื่องของความเป็นผู้ประกอบการและนวัตกรรม อันจะช่วยก่อให้เกิดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างและกระบวนการทำงานแบบประเพณีนิยมของทางราชการ¹

เหตุผลความจำเป็นหรือสาเหตุสำคัญที่ทำให้เรื่องความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะกลับมาได้รับความสนใจอีกครั้งหนึ่งนั้นก็อาจจะมาจากหลายปัจจัย กล่าวคือ

1. บริบทของโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง เช่น climate change, urbanization, aging society เป็นต้น ทำให้เกิดความท้าทายและจำเป็นต้องมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วทันการณ์ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน/โครงการ และการจัดบริการสาธารณะประเภทใหม่
2. การปฏิวัติทางด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน (disruptive change) รวมถึงความก้าวหน้าของการสื่อสารสมัยใหม่ (social media) ต่างทำให้ภาครัฐต้องหันมาปรับตัวและอาศัยเทคโนโลยีดังกล่าวนี้เพื่อตอบโต้และตอบสนองความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อการให้บริการของทางราชการที่จะต้องเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย โดยไม่มีข้อจำกัดทางด้านสถานที่และเวลา
3. ข้อจำกัดเกี่ยวกับขีดความสามารถของภาครัฐเองในการจัดการกับปัญหาและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะการทำงานข้ามกระทรวง กรม และภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งแตกต่างไปจากโครงสร้างการทำงานในแนวตั้งตามสายการบังคับบัญชาแบบเดิม รวมทั้งการมีความคล่องแคล่วว่องไว (agility) และสามารถปรับตัว (adaptive) ในการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม ในลักษณะของการร่วมคิดออกแบบ (co-designer) และการร่วมผลิต (co-producer)

* บทความนำเสนอต่อที่ประชุมกลุ่มย่อย หลักสูตรการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (ป.ย.ป. 1)

¹ ส่วนผู้ประกอบการสังคม (social entrepreneur) มักจะหมายถึง บุคคลในภาคส่วนอื่นที่พยายามสร้างนวัตกรรมหรือคิดค้นหนทางที่แตกต่างไปจากเดิม (different approach) เพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานแบบเดิม และแก้ไขปัญหาสังคมในด้านต่าง ๆ เช่น การศึกษา สิ่งแวดล้อม สาธารณสุข อันจะส่งผลต่อการปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่ของคนในสังคมให้ดีขึ้น โดยอาจเข้ามาร่วมเป็นเครือข่ายทำงานร่วมกับผู้ประกอบการสาธารณะ (public entrepreneur) ก็ได้

แม้ว่าความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะมีลักษณะเป็นปฏิกิริยา (oxymoron) หรือการผนวกเอาคำสองคำที่มีความหมายในเชิงตรงข้ามกันมารวมกันและทำให้เกิดเป็นคำในความหมายใหม่ เพราะ ‘ความเป็นผู้ประกอบการ’ เป็นเรื่องของผลึกตันให้หลุดพ้นจากกับดักหรือสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยการใช้ประโยชน์จากโอกาสเพื่อสร้างคุณค่า (value creation) ในขณะที่ ‘สาธารณะ’ เป็นเรื่องเกี่ยวกับประโยชน์ของส่วนรวมนั้น ความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะจึงเป็นเรื่องของการผสมผสานระหว่างบทบาทหน้าที่ที่มีความแตกต่างกัน เข้ามารวมกันเพื่อเป็นทางเลือกใหม่ในการนำความเปลี่ยนแปลง (leading change) ให้เกิดขึ้นในการบริหารกิจการบ้านเมืองเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

อย่างไรก็ดี ความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะเป็นเรื่องของความพยายามในการปรับปรุงสภาพชีวิตความเป็นอยู่และการรับใช้ประชาชนด้วยการคิดค้นหาหนทางหรือวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงเรื่องของการสร้างนวัตกรรมหรือใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมที่มีเท่านั้น แต่ยังเป็นเรื่องของความสามารถในการคิดค้นและสร้างบางสิ่งบางอย่างขึ้นมาจากสิ่งที่ไม่เคยมีอยู่มาก่อน โดยไม่ได้ติดอยู่ในกรอบกับดักของทรัพยากร (เงินทุน ทรัพยากรมนุษย์ และความสามารถพิเศษ) ที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือข้อจำกัดอื่นใด (กฎระเบียบ และสภาพทางกายภาพ) เป็นต้น²

■ ระบบราชการ 4.0

ในการพลิกโฉม (transform) ภาครัฐหรือระบบราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและรองรับโมเดลการพัฒนาประเทศไทย 4.0 โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better governance, happier citizens) อันจะทำให้ระบบราชการสามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่ยิ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริงนั้น จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ ดังต่อไปนี้

1. **เปิดกว้าง และเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government)** โดยต้องมีความเปิดเผย โปร่งใสในการทำงาน บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานในแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่ายมากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง ขณะเดียวกันก็ยังคงเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดรับประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น
2. **ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric government)** โดยต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า ตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไข ปัญหาความต้องการ และตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการ

² <https://hbr.org/2014/03/government-entrepreneur-is-not-an-oxymoron>

หรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (proactive public services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการ (big government data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (personalized หรือ tailored services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการเพื่อให้บริการต่าง ๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตนและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกันไม่ว่าจะมาติดต่อด้วยตนเอง อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

3. **มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & high performance government)** โดยต้องทำงานอย่างเตรียมการณ้ไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันเพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่รวมทั้ง ทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

ยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
(Better Governance, Happier Citizens)



ภาพที่ 1 ระบบราชการ 4.0

ตารางสรุปเปรียบเทียบระหว่างระบบราชการแบบเดิมและระบบราชการแบบใหม่

เดิม	ใหม่ (ระบบราชการ 4.0)
การทำงานแยกตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน แม้มีการทำงานประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน แต่ยังไม่ใช้การบูรณาการอย่างแท้จริง (Autonomy, Separation)	การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการอย่างแท้จริง ในเชิง ยุทธศาสตร์ตั้งแต่ระดับการวางนโยบายไปจนถึงการ นำไปปฏิบัติ (Collaboration)
การทำงานยังไม่อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ อย่างเต็มรูปแบบและยังเป็นการทำงานตามสาย การบังคับบัญชาในแนวดิ่ง (Fragmentation, Hierarchy, Silo, Vertical approach)	การทำงานมีความเชื่อมโยงผ่านระบบดิจิทัลอย่าง เต็มรูปแบบ ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เชื่อมโยง ทุกส่วนราชการในการบริการประชาชนและมีการ บังคับบัญชาในแนวนอน (End-to-end process flow, Cross-boundary management, Program/Project Management Office, Horizontal approach)
ให้บริการเป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างตายตัว ตามสิทธิพื้นฐานของบุคคลที่รัฐกำหนด (Standardization)	ให้บริการตามความต้องการเฉพาะบุคคล ซึ่งสามารถ ออกแบบ/เลือกรูปแบบ/วิธีการในการขอรับบริการได้ (Customization, Personalization)
ระบบการทำงานในแบบอนาล็อก (Analog)	ระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Digitization)
การดำเนินงานเชิงรับ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Passive)	การดำเนินงานที่ตอบสนองทันที/ทันเวลา/เชิงรุก ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (Pro-active)
ยึดกฎเกณฑ์ และมุ่งเน้นแต่การปฏิบัติงานตาม เป้าหมาย (Rule-based, Performance-oriented)	สร้างนวัตกรรม มีการควบคุมอย่างชาญฉลาด มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Innovation, Smart regulation, Results-oriented)
ปฏิบัติงานตามนโยบาย ขับเคลื่อนโดยภาครัฐเป็น ศูนย์กลาง (Government-driven)	ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric)
ระบบการทำงานที่ล่าช้า มีต้นทุนสูง (Red tape, Costly)	สร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชน ทำน้อยได้มาก (Creating value for the public, Doing more and better with less)

เดิม	ใหม่ (ระบบราชการ 4.0)
เปิดเผยข้อมูลตามที่ร้องขอเฉพาะราย/เปิดเผยข้อมูลจำกัด (Close system, Upon request only)	เปิดเผยข้อมูลเป็นปกติ (default) ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทันที โดยไม่ต้องร้องขอ (Open system, Open access)
การปฏิบัติงานตามขั้นตอนแบบเดิม ๆ (Routine work)	สามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการทำงานรูปแบบเดิม และสามารถตอบสนองได้ทันที (Non-routine problem solving, Real time capability)
ต่างหน่วยงานต่างทำงานกันตามลำพัง โดยไม่มีการแบ่งปันทรัพยากรเพื่อใช้งานร่วมกัน (Stand alone)	แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน เพื่อลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Shared services)
วางนโยบาย และปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้สึก และคาดเดาเอาเอง (Intuition)	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูล ความต้องการของประชาชน และวางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง (Data-driven, Demand-driven, Actionable policy solutions)
บริการประชาชนเฉพาะในเวลาราชการ (Office-hours only)	บริการประชาชนตลอดเวลา (On-demand services)
มีความเชี่ยวชาญ/ชำนาญเฉพาะทาง (Expert/ Specialist)	มีความสามารถในการใช้ความรู้ สติปัญญา และข้อมูลสารสนเทศเพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างคุณค่า (Knowledge worker) มีความสามารถในการเรียนรู้ (Educability) มีเหตุผลในเชิงจริยธรรม (Ethicability)
ข้าราชการแบบดั้งเดิม (Public administrator)	มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการปรับไปสู่ระบบราชการ 4.0 ได้แก่ การสร้างนวัตกรรม (innovation) บนพื้นฐานของการสานพลังความร่วมมือกัน (collaboration) ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม รวมทั้งใช้ประโยชน์จากความเป็นระบบดิจิทัล ในการคิดค้นและแสวงหาหนทางหรือวิธีการ (solutions) ใหม่ ๆ อันจะก่อให้เกิดผลกระทบสูง (big impact) เพื่อทำการปรับปรุงและออกแบบนโยบายสาธารณะและการจัดบริการสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนที่แปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีคุณภาพ ในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และช่องทาง ได้อย่างมั่นคงปลอดภัยและประหยัด

■ คุณลักษณะของผู้ประกอบการสาธารณะมีอะไรบ้าง?

จากระบบราชการ 4.0 ดังกล่าว ข้าราชการในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader) มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการคิดและทำตนให้เหมือนกับเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (public entrepreneur) มากขึ้น โดยเฉพาะต้องสามารถเก็บเกี่ยวโอกาสและทำงานในเชิงรุกให้บังเกิดผลอย่างรวดเร็ว มีความสามารถในการสานพลังของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและทำงานข้ามหน่วยงานหรือภาคส่วนตนเอง รวมทั้งแสวงหาและเพิ่มทรัพยากรให้อยู่ในระดับที่เพียงพอ เป็นต้น ซึ่งทักษะที่จำเป็น (skill sets) ของผู้ประกอบการสาธารณะ ดังกล่าวนี้อาจจะไม่แตกต่างกับผู้ประกอบการในภาคธุรกิจมากนัก กล่าวคือ ³

1. การสานพลังจากทุกภาคส่วนและสร้างเครือข่าย (collaborating and networking) เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปด้วยกัน
2. การทำงานในแนวระนาบผ่านระบบงานที่มีความแตกต่างกันและข้ามหน่วยงานต่าง ๆ (working across systems) ได้
3. การพรรณนาให้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลง (building narratives for change) เพื่อโน้มน้าวหรือชักจูงให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมรับและดำเนินการในสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิม
4. การปรับตัวและการเรียนรู้ (adapting and learning) อย่างรวดเร็วและทันสมัย
5. การแสวงหาหรือการระดมสรรพกำลังและทรัพยากร (leveraging new resources) เพื่อยกระดับให้สูงขึ้นและเพียงพอต่อการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นการแบ่งปันหรือรวมงบประมาณเข้าด้วยกัน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและทดลองใช้โมเดลการทำงานแบบใหม่
6. การให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์สุดท้าย (focusing on outcomes) ของการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวังจะเกิดขึ้น

อย่างไรก็ดี โจทย์ความท้าทายที่ต้องเอาชนะก็คือ เราจะพัฒนาขีดความสามารถ (capacity) ของระบบราชการในการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ (public innovation) ได้อย่างไร? เราจะสามารถปลดล็อกเพื่อดึงเอาศักยภาพของประชาชนผู้ใช้บริการและภาคส่วนต่าง ๆ ให้เข้ามาร่วมคิดค้น (co-designer) และสร้างด้วยกัน (co-producer) กับภาครัฐได้อย่างไร? ในทางตรงข้าม เราจะสร้างความพร้อมของภาครัฐในการทำงานแบบร่วมมือกับประชาชนผู้ใช้บริการและภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคมได้อย่างไร? เพราะประเด็นดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ค่อนข้างจะขัดกับธรรมชาติของความเป็นระบบราชการ

■ ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

แนวทางประการหนึ่งที่หลายประเทศได้นำมาประยุกต์ใช้และประสบความสำเร็จอย่างมาก ได้แก่ การจัดให้มีห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ขึ้น โดยการประยุกต์รูปแบบการออกแบบผลิตภัณฑ์ทางธุรกิจหรือการคิดเชิงออกแบบ (design thinking) ซึ่งเน้นผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ (user or human-centered design) และอาศัยการสานพลังความร่วมมือ (collaboration) กับทุกภาคส่วน

³ <https://www.centreforpublicimpact.org/public-entrepreneurship-briefing-bulletin/>

เพื่อคิดค้นและสร้างร่วมกัน ผ่านกระบวนการทดสอบ/ทดลองในห้องปฏิบัติการออกแบบ (design lab) อันจะช่วยก่อให้เกิดนวัตกรรมด้านการวางนโยบายสาธารณะและการส่งมอบบริการให้แก่ประชาชน ตัวอย่างเช่น Mindlab ของเดนมาร์ก Helsinki Design Lab ของฟินแลนด์ PolicyLab ของอังกฤษ GovLab ของสหรัฐอเมริกา DesignGov ของออสเตรเลีย THE Lab ของสิงคโปร์⁴

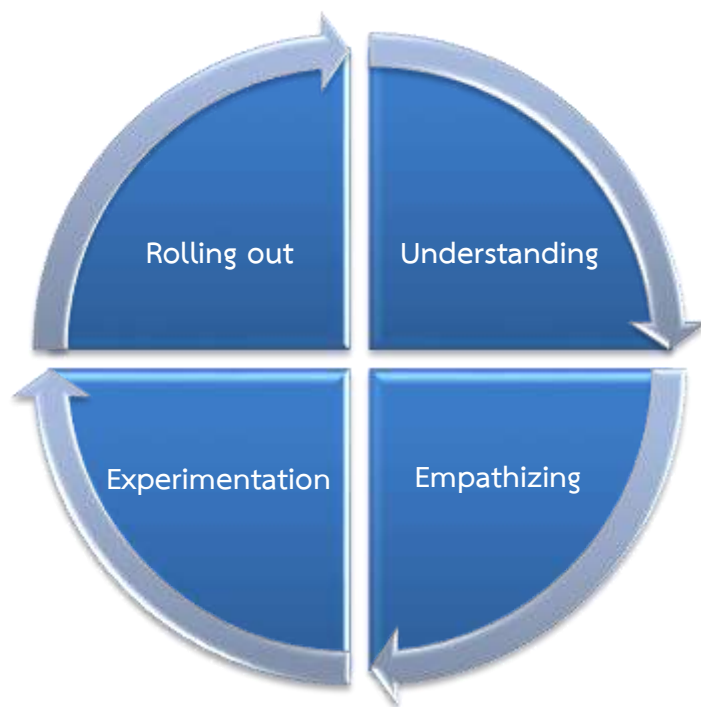
การคิดเชิงออกแบบเป็นการเชื่อมโยงการคิดริเริ่ม (creativity) และนวัตกรรม (innovation) เข้าด้วยกัน โดยเน้นในเรื่องของการกระตุ้นความคิด หรือการสร้างความคิดใหม่ ๆ ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องของการแสวงหาหนทางใหม่ ๆ ให้แก่ปัญหาที่มีอยู่ หรือการแสวงหาโอกาสใหม่ โดยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งสร้างนวัตกรรมอันเป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ หรือวิธีการใหม่ ๆ ในการทำหรือประกอบธุรกิจ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การคิดเชิงออกแบบช่วยทำให้ความคิดริเริ่มต่าง ๆ สามารถนำไปปฏิบัติจนเกิดผลลัพธ์สุดท้ายได้จริง

กระบวนการการคิดเชิงออกแบบมักจะประกอบด้วย 3 - 4 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ดังนี้⁵

1. การสร้างความเข้าใจในบริบทภาพรวม (understand the broad context) เพื่อเริ่มต้นรับรู้เกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิด ประสบการณ์ในการรับบริการ ความไม่พึงพอใจ และความต้องการของประชาชนผู้ใช้บริการ
2. การเข้าถึงสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ (gain empathy for stakeholder's real needs) โดยอาจจัดให้ข้าราชการได้มีโอกาสเข้ามาสังเกตการณ์ สัมผัส และเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้เห็นถึงปัญหาช่องว่างระหว่างฝ่ายผู้กำกับควบคุมดูแล/ ผู้ให้บริการ (regulator/service provider) กับฝ่ายผู้รับบริการ (user) ตลอดจนเริ่มต้นมองหาโอกาสในการปรับปรุง
3. การทดลองด้วยความคิดที่หลากหลาย (experiment with diverse ideas) อันเป็นการระดมสมองเพื่อสำรวจค้นหา (explore) หรือสร้างจินตนาการทางความคิด (ideate) การสร้างต้นแบบ (prototype) รวมทั้งการทดลอง/การทดสอบ (testing) ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง
4. การวางกลยุทธ์ขยายผล (strategize the rollout) อันเป็นการนำผลการทดลองไปสู่การปฏิบัติในวงกว้างต่อไป

⁴ โปรดดู <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/global-centre-for-public-service-excellence/DesignThinking.html>

⁵ โปรดดู <https://www.capam.org/files/2016BiennialPresentations/Design-ledInnovationInTheSingaporePublicService-AlexanderLau.pdf>



ภาพที่ 2 กระบวนการคิดเชิงออกแบบ

การคิดเชิงออกแบบดังกล่าวนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อช่วยสร้างนวัตกรรมภาครัฐได้ในหลายรูปแบบ ดังนี้⁶

1. นวัตกรรมบริการ (services innovation) อันเป็นการปรับปรุงบริการหรือสร้างบริการใหม่ (new or improved service) เช่น หน่วยบริการเคลื่อนที่ health care at home เป็นต้น
2. นวัตกรรมการส่งมอบบริการ (service delivery innovation) อันเป็นการให้บริการในรูปแบบใหม่หรือที่แตกต่างไปจากเดิม (new or different way of providing a service) เช่น การจดทะเบียนนิติบุคคลทางอิเล็กทรอนิกส์ การยื่นและชำระประกันสังคมแบบออนไลน์ mobile app เป็นต้น
3. นวัตกรรมการบริหาร/องค์กร (administrative or organizational innovation) อันเป็นการสร้างกระบวนการใหม่ (new process) เช่น การตรวจสอบอาคารตามความเสี่ยง เป็นต้น
4. นวัตกรรมทางความคิด (conceptual innovation) อันเป็นการแสวงหาหนทางใหม่ในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาและ/หรือการโต้แย้งสมมติฐานเดิม รวมไปถึงจนถึงการเปลี่ยนแปลงตัวแสดงที่เกี่ยวข้องเพื่อผลักดันความคิดใหม่ เช่น smart farmer เป็นต้น
5. นวัตกรรมเชิงนโยบาย (policy innovation) อันเป็นการออกแบบนโยบายหรือประยุกต์ใช้เครื่องมือ นโยบายใหม่ซึ่งส่งผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์หรือพฤติกรรม เช่น การทำให้กัญชาเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามกฎหมาย (decriminalization/legalization) การอนุญาตให้มีการซื้อขาย (tradable permits) เกี่ยวกับอนุพันธ์ล่วงหน้าสภาพอากาศ (weather derivatives) เป็นต้น

⁶ <https://innovation.govspace.gov.au/innovation-101>

6. นวัตกรรมเชิงระบบ (systemic innovation) อันเป็นการวางระบบใหม่หรือเปลี่ยนแปลงระบบที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การปรับโครงสร้างความสัมพันธ์หรือเปลี่ยนแปลงแบบแผนการประสานงานเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ เช่น การแยกส่วนระหว่างผู้ซื้อบริการ (purchaser) และผู้ให้บริการ (provider) ทางด้านสาธารณสุข เป็นต้น

โดยสรุป หากมีการประยุกต์ใช้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐได้อย่างถูกต้องเหมาะสมก็จะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ ไม่เพียงแต่เป็นการสร้างนวัตกรรมให้เกิดคุณค่าต่อสาธารณะ (public value) เท่านั้น แต่ยังเป็น การเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองและตอบสนอง ความต้องการจำเป็นของประชาชนผู้ใช้บริการ (end-users needs) ได้แม่นยำ ลดความเสี่ยงของความผิดพลาด มีความครอบคลุมครบถ้วนทุกมิติ (comprehensive, holistic view) มากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการแก้ไข ปัญหาการขาดบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐ ลดปัญหาความซ้ำซ้อนสิ้นเปลือง รวมทั้งเป็นการเปลี่ยนกระบวน การทางความคิด (mindset) ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐได้อีกด้วย
