



รายงานผลสรุปการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
“หลักสูตรการคิดเชิงระบบแบบองค์รวม (Systemic Thinking)
เพื่อพัฒนากระบวนการยุติธรรม รุ่นที่ ๒”

สำนักงานกิจการยุติธรรม

วันที่ ๑๖-๑๘ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๙

จัดทำโดย
บริษัท เอพีเอ็ม กรุ๊ป โซลูชั่น จำกัด

สารบัญ

สารบัญ	๑
หลักการและที่มาของกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ	๑
รายละเอียดของกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ	๑
วัตถุประสงค์ของกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ	๒
กำหนดการกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ	๒
สรุปภาพรวมของกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ	๕
๑. กิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการคิดเชิงระบบแบบองค์รวม (Systemic Thinking)	๖
หัวข้อเนื้อหาการเรียนรู้โดยสังเขป	๗
กิจกรรมการเรียนรู้	๙
กิจกรรมเสี่ยงสะท้อนความคิด	๑๐
กิจกรรมการเล่าเรื่องจากประสบการณ์ (Story Telling)	๑๒
กิจกรรมการสำรวจข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต และมาตรการการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ในปัจจุบัน	๑๔
กิจกรรมกระดานสนทนา (Conversation Map)	๑๕
กิจกรรมแผนภาพความเชื่อมโยง (Coherence Map)	๑๙
กิจกรรมแผนก้าวอย่างสามระยะ (๓ Horizons Map)	๓๒
๒. กิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อทักษะการทำงานบูรณาการร่วมกัน (Collaboration)	๔๐
หัวข้อเนื้อหาการเรียนรู้โดยสังเขป	๔๐
กิจกรรมการเรียนรู้	๔๓
ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการร่วมกันดำเนินภารกิจ (Collaboration)	๔๓
การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย	๔๔
การวางแผนการสื่อสารให้ได้ผลลัพธ์ (Results Matrix)	๔๕
การจัดการความขัดแย้ง (๔ ช.)	๔๗
ภาพบรรยากาศกิจกรรม	๔๙

หลักการและที่มาของกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ตามที่ สำนักงานกิจการยุติธรรม ได้มีขอบข่ายงาน (Term of Reference: TOR) การจ้างผู้ดำเนินการจัดหลักสูตรการคิดเชิงระบบแบบองค์รวม (Systemic Thinking) เพื่อพัฒนาระบบงานการยุติธรรม และได้พิจารณาคัดเลือกให้ บริษัท เอพีเอ็ม กรุป โซลูชั่น จำกัด เป็นผู้ดำเนินการจัดหลักสูตรตามหนังสือเลขที่ ยธ ๐๙๐๓/๑๕๒ ลงวันที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ สัญญาจ้างเลขที่ ๓๐/๒๕๕๙ ลงวันที่ ๑๑ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการตอบสนองพันธกิจของสำนักงานกิจการยุติธรรมในการสนับสนุน เสริมสร้าง และบูรณาการทุกภาคส่วนในกระบวนการยุติธรรม และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรในกระบวนการยุติธรรม ซึ่งดำเนินการโดยสถาบันพัฒนาบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมนั้น บริษัท เอพีเอ็ม กรุป โซลูชั่น จำกัด ขอเสนอโครงการฝึกอบรม “หลักสูตรการคิดเชิงระบบแบบองค์รวม (Systemic Thinking) เพื่อพัฒนาระบบงานการยุติธรรม” ซึ่งเป็นโครงการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรระดับบริหารในกระบวนการยุติธรรม เพื่อเพิ่มทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงระบบแบบองค์รวม และการบูรณาการการทำงานร่วมกัน อันเป็นทักษะสำคัญของการบริหารงานในบริบทของกระบวนการยุติธรรมซึ่งมีลักษณะเป็นความซับซ้อน เป็นระยะเวลา ๓ วัน

รายละเอียดของกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ Systemic Thinking นี้มีเป้าหมายหลักของการดำเนินการโครงการเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ ให้แก่บุคลากรระดับบริหารในกระบวนการยุติธรรม ผู้ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องใช้การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างถูกต้องและทันเวลา เพื่อให้มีทักษะการคิดแก้ไขปัญหา และนำไปสู่การพัฒนาระบบงานการยุติธรรมอย่างยั่งยืนมากยิ่งขึ้น ตลอดจนสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อช่วยกันยกระดับงานด้านกระบวนการยุติธรรมให้มีคุณค่าและได้ผลลัพธ์สูงสุดต่อประเทศ โดยมีกลุ่มเป้าหมายผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมกระแสหลัก หน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย และหน่วยงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้องหรือสนับสนุนกระบวนการยุติธรรม ผู้ที่มีส่วนร่วมในการบังคับใช้กฎหมายเพื่อป้องกัน และปราบปรามการทุจริตและกลุ่มองค์กรต่างๆ ที่จะประกอบให้เกิดแนวคิดเชิงบูรณาการเพื่อการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมต่อไปในภายหน้าได้

วัตถุประสงค์ของกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ

เพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงระบบแบบองค์รวม (Systemic Thinking) ซึ่งเป็นทักษะที่เหมาะสมสำหรับการจัดการกับประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน และเพื่อเสริมสร้างทักษะการบูรณาการทำงานร่วมกัน (Collaboration) เพื่อยกระดับการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกกระบวนการยุติธรรม ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ ที่จัดขึ้นนี้ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ทั้งร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและระดมสมองผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่ออกแบบเป็นอย่างดีในการรองรับวิธีการ บูรณาการทางความคิด และจะนำมาสู่ผลลัพธ์ที่จับต้องได้ในท้ายที่สุด โดยมุ่งผลลัพธ์ในรูปแบบของกลยุทธ์วิธีการปฏิบัติ ซึ่งเกิดจากการร่วมคิดร่วมทำของผู้เข้าร่วมกิจกรรมกว่า ๗๐ คน รวมไปถึงวิธีการสื่อสารเพื่อสร้าง ความร่วมมือร่วมใจกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนอกจากจะเป็นแนวทางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงแล้ว ผู้เข้าร่วมกิจกรรมยังสามารถนำเครื่องมือการบูรณาการทางความคิดเหล่านี้ไปใช้ต่อยอดและประยุกต์ในการทำงานของตนเองต่อไปได้ด้วย

กำหนดการกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ

กิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการนี้ จัดขึ้น ๓ วัน ในระหว่างวันที่ ๑๖-๑๘ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ ณ วิทยาลัยกิจการยุติธรรม สำนักงานกิจการยุติธรรม โดยมีแผนการดำเนินการฝึกอบรม ในหัวข้อ Systemic Thinking ๒ วัน และ Collaboration ๑ วัน โดยมีตารางการเข้าร่วมกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

วันที่ ๑๖ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ – Systemic Thinking – การฝึกทักษะผ่านประสบการณ์ลงมือจริง

- | | |
|------------------|---|
| ๘.๓๐ – ๙.๐๐ น. | ลงทะเบียน และกล่าวเปิดการสัมมนา |
| ๙.๐๐ – ๑๐.๑๕ น. | การเรียนรู้ ความต่างของ Systemic กับ Systematic และสถานการณ์ ระดับ Complex |
| | สถานการณ์ปัจจุบันของ การป้องกันและปราบปรามการทุจริต (ซึ่งเป็นหัวข้อที่ใช้เดินเรื่องการเรียนรู้ Systemic) |
| ๑๐.๑๕ – ๑๐.๓๐ น. | พัก |
| ๑๐.๓๐ – ๑๒.๐๐ น. | กิจกรรมฝึกซ้อมทักษะด้วยการระดมความคิดด้วยเครื่องมือทาง Systemic เพื่อค้นหา “ปัจจัยที่จูงใจให้ทำการทุจริต” และ “ปัจจัยที่ทำให้การบังคับใช้กฎหมายด้านการป้องกันการทุจริตได้ผล/ไม่ได้ผล” |
| | สรุปผลจากกิจกรรม และสะท้อนภาพการใช้ทักษะการคิดแบบ Systemic |

- ๑๒.๐๐ – ๑๓.๐๐ น. รับประทานอาหารกลางวัน
- ๑๓.๐๐ – ๑๔.๐๐ น. การมองจากมุมด้านมาตรการ การรณรงค์และกิจกรรมหรือโครงการ เพื่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริตที่ผ่านมา
- ๑๔.๑๕ – ๑๔.๓๐ น. พัก
- ๑๔.๓๐ – ๑๖.๐๐ น. กิจกรรมฝึกซ้อมทักษะด้วยการระดมความคิดด้วยเครื่องมือทาง Systemics เพื่อค้นหาต่อว่า ท่ามกลางมาตรการเหล่านั้น อะไรทำให้การทุจริตยังคงอยู่และอะไรทำให้คนยังไม่เกรงกฎหมาย
- ๑๖.๐๐ – ๑๗.๐๐ น. สรุปผลจากกิจกรรม ภาพรวมวันแรก และประโยชน์ที่ได้ สะท้อนภาพการใช้ทักษะการคิดแบบ Systemic และ เชื่อมโยงเข้าหลักการของ Systemic

วันที่ ๑๗ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ – Systemic Thinking – การฝึกทักษะผ่านประสบการณ์ลงมือจริง

- ๘.๓๐ – ๙.๐๐ น. ลงทะเบียน
- ๙.๐๐ – ๑๐.๑๕ น. ทบทวนการเรียนรู้และเครื่องมือที่ใช้ในวันแรก
Systemic – หลักการและแนวคิด และองค์ประกอบ
- ๑๐.๑๕ – ๑๐.๓๐ น. พัก
- ๑๐.๓๐ – ๑๒.๐๐ น. Systemic – หลักการและแนวคิด และองค์ประกอบ
- ๑๒.๐๐ – ๑๓.๐๐ น. รับประทานอาหารกลางวัน
- ๑๓.๐๐ – ๑๔.๓๐ น. กิจกรรมฝึกซ้อมทักษะด้วยการระดมความคิดด้วยเครื่องมือทาง Systemic เพื่อระบุความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นปัญหาทั้ง ๕ ประเด็น
- ๑๔.๓๐ – ๑๔.๔๕ น. พัก
- ๑๔.๔๕ – ๑๕.๓๐ น. หาทาง ทำอย่างไรให้เรื่องความคาดหวังใหม่จะทำให้การทุจริตลดลงหรือการบังคับใช้กฎหมายได้ผลมากขึ้น สามารถเกิดขึ้นได้ในระยะใกล้และระยะไกล
- ๑๕.๓๐ – ๑๖.๐๐ น. นำแนวคิดที่เป็นไปได้จากกิจกรรมข้างต้น มาสร้างเป็นแนวทาง ในการทำให้การทุจริตลดลงหรือการบังคับใช้กฎหมายได้ผลมากขึ้น
จากนั้นถอดรหัสกิจกรรม และทำความเข้าใจความหมาย ของผลลัพธ์ที่ได้ พร้อมเชื่อมโยงสู่หลักการของ Systemic

วันที่ ๑๘ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ – Collaboration

๘.๓๐ – ๙.๐๐ น. ลงทะเบียน

๙.๐๐ – ๑๐.๑๕ น. เข้าใจ “Collaboration ในบริบทของการบริหารราชการแบบบูรณาการ”

๑๐.๑๕ – ๑๐.๓๐ น. พักร

๑๐.๓๐ – ๑๒.๐๐ น. กิจกรรมกลุ่ม:

- อะไรคือปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเชิงบูรณาการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์
- อะไรคือประเด็นความท้าทายในการสร้างความร่วมมือร่วมใจโดยไม่ใช้อำนาจในการทำงานเชิงบูรณาการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ Stakeholder Analysis
- การวิเคราะห์ Stakeholders หรือผู้มีส่วนได้เสีย

๑๒.๐๐ – ๑๓.๐๐ น. รับประทานอาหารกลางวัน

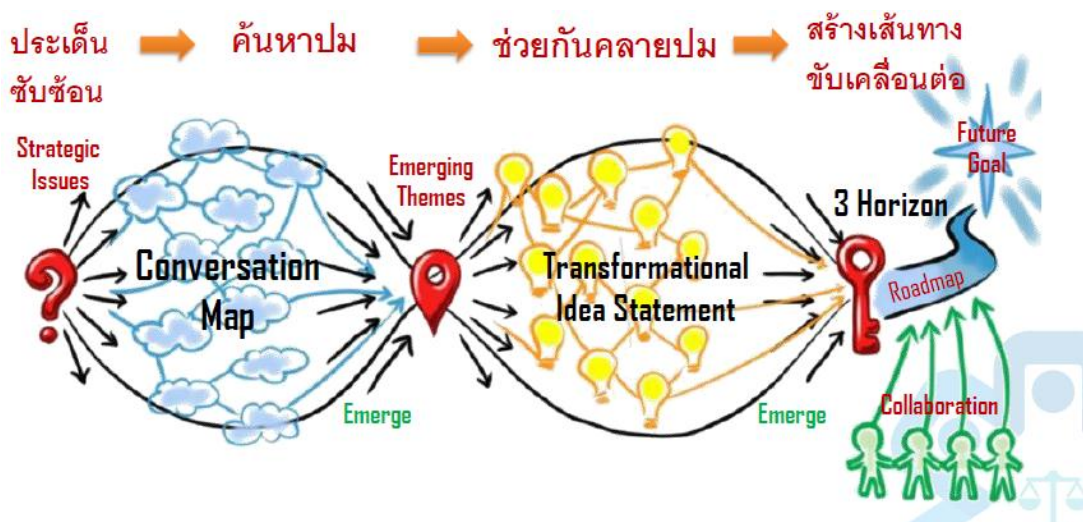
๑๓.๐๐ – ๑๕.๐๐ น. Results Matrix:

- เรียนรู้การใช้ Results Matrix ในการวางกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้เกิด Collaboration
- ทักษะการสร้าง Collaboration

สรุปภาพรวมของกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ภายใต้บริบทของการบังคับใช้กฎหมายเพื่อป้องกัน และปราบปรามการทุจริต มีความท้าทายในการจัดการกับความซับซ้อน (Complex) เนื่องจากประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบังคับใช้กฎหมายเพื่อป้องกัน และปราบปรามการทุจริต มีตัวแปรมากมายที่มีความสัมพันธ์กัน การจัดการตัวแปรหนึ่งๆ อาจนำไปสู่ผลกระทบในตัวแปรถัดไป หรือก่อให้เกิดตัวแปรใหม่ที่ต้องมาขบคิดแก้ไขและบริหารจัดการไปเรื่อยๆ อย่างไม่รู้จบ ดังนั้น การบริหารจัดการประเด็นในระดับประเทศที่มีความซับซ้อน จึงไม่สามารถใช้วิธีการแก้ไข ปัญหาแบบเดิมๆ ได้เสมอไป ไม่สามารถพึ่งพาใครคนใดคนหนึ่งในการแก้ไขปัญหาได้ และไม่มีหนทางแก้ไขที่สมบูรณ์เบ็ดเสร็จ (Solution) หากแต่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกันจากทุกภาคส่วนมาร่วมกัน แก้ไขด้วยกัน (Collaboration) และเพื่อหาทางขับเคลื่อนต่อไปข้างหน้าเรื่อยๆ เพื่อบริหารจัดการให้สถานการณ์เป็นไปในทางที่ดีขึ้น (Improvement) จึงเป็นบทพิสูจน์ว่าเหตุใดวิธีการทำงานภาครัฐในวันนี้จึงต้องมุ่งเน้นภาพของการบูรณาการ

เพราะ “ไม่มีใครในโลกนี้ที่รู้ทุกเรื่องและทุกอย่าง แต่ทุกคนรู้อะไรบางอย่าง” การร่วมมือและการบูรณาการกันโดยเฉพาะการเชื่อมโยงองค์ความรู้และภูมิปัญญาจากหลายภาคส่วนเพื่อกำหนดเส้นทางที่จะเดินไปข้างหน้าจะช่วยยกระดับคุณภาพของแผนยุทธศาสตร์ในการบังคับใช้กฎหมายเพื่อป้องกัน และปราบปรามการทุจริต ได้ครบมิติยิ่งขึ้นและมุ่งสู่การปฏิบัติจริงที่ได้ผลลัพธ์ ดังนั้น ภาพรวมของ โครงการฝึกอบรม “หลักสูตรการคิดเชิงระบบแบบองค์รวม (Systemic Thinking) เพื่อพัฒนากระบวนการ ยุติธรรม” จึงมีกระบวนการ ดังภาพ



ทั้งนี้ กระบวนการดังกล่าว สามารถสรุปแบ่งออกเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการภายใต้ ๒ หัวข้อหลัก คือ

๑. กิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการคิดเชิงระบบแบบองค์รวม (Systemic Thinking)
๒. กิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างทักษะการทำงานบูรณาการร่วมกัน (Collaboration)

๑. กิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการคิดเชิงระบบแบบองค์รวม (Systemic Thinking)



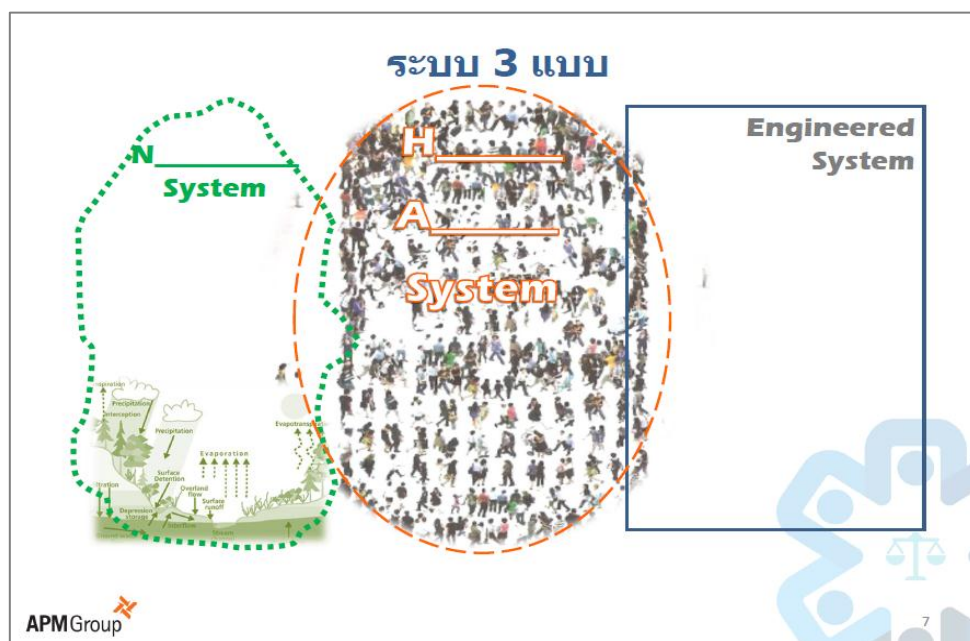
หลักการของ Systemic Thinking เน้นความเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ของบุคคลเพื่อการจัดการประเด็นที่ซับซ้อน (Complex) และเนื่องด้วยภาพรวมของกิจกรรมเป็นเรื่องของการจัดการประเด็นที่ซับซ้อน ซึ่งเปรียบเสมือนกับ “ปม” ที่ยุ่งเหยิงที่จำเป็นต้องทำให้เกิดการคลายตัวด้วยความร่วมมือกันของคนหลายคนช่วยกันคลายออกคนละมุม เพื่อให้เกิดช่องทางที่จะเดินหน้าผ่านไปได้ จึงเปรียบเป็นกระบวนการในการ “คลายปม” เพื่อค้นหาความท้าทายและแนวทางจัดการ (Systemic Thinking) เป็นระยะเวลา ๒ วันของกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ

กระบวนการ “คลายปม” นี้ เน้นวิธีการแบบการบูรณาการอย่างเป็นอิสระ โดยในแต่ละช่วงจะเน้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระให้ได้มากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้วงของข้อมูลกว้างขึ้น จากนั้นจึงใช้วิธีจับรูปแบบของข้อมูล (Pattern) เพื่อนำมาสู่แนวคิดที่เกิดขึ้นใหม่บนข้อมูลที่มี (Emerging Theme) ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นกระบวนการที่เก็บและใช้ข้อมูลความเห็นและองค์ความรู้ของผู้เข้าร่วมกิจกรรมทั้งหมดในตลอดกระบวนการ เป็นการให้เกียรติทุกความเห็นไม่ว่าจะมาจากใคร และบทสรุปที่ได้เกิดจากการก่อตัวขึ้นของข้อมูลที่มี มิได้เกิดจากวาระหรือเป้าหมายของใครคนใดคนหนึ่ง อันเป็นหนึ่งในปัจจัยของการบูรณาการอย่างแท้จริง

หัวข้อเนื้อหาการเรียนรู้โดยสังเขป

รูปแบบของ 'ระบบ' (The Three Systems)

- **Natural System:** ระบบที่มีวงจร ปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงและความสับสนให้อยู่รอดได้ เช่น ระบบนิเวศ ระบบหายใจ ระบบย่อยอาหาร ระบบขับถ่าย
- **Human Activity System:** ระบบที่มีวงจร มีกฎกติกาครอบคลุม เช่น คุณ โรงเรียน โรงพยาบาล
- **Engineered System:** ระบบที่มีระเบียบ ความแน่นอนชัดเจน ตรงไปตรงมา เช่น รถยนต์ ไฟฟ้า โรงงานการผลิต กระสวยอวกาศ



ระดับความยากของกิจกรรมที่ประสบ (Context Sense-Making Framework)

ปัญหาต่างๆ ที่เจอในปัจจุบันสามารถจำแนกความยากออกมาได้เป็น ๔ ระดับ โดยพิจารณาถึงความมีระเบียบของตัวปัญหานั้นๆ ได้แก่ ปัญหาแบบ Common ปัญหาแบบ Complicated ปัญหาแบบ Complex และปัญหาแบบ Chaotic ซึ่ง Sense Making Framework ได้ถูกนำมาใช้เพื่อการช่วยในการทำ ความเข้าใจในแนวคิดดังกล่าว

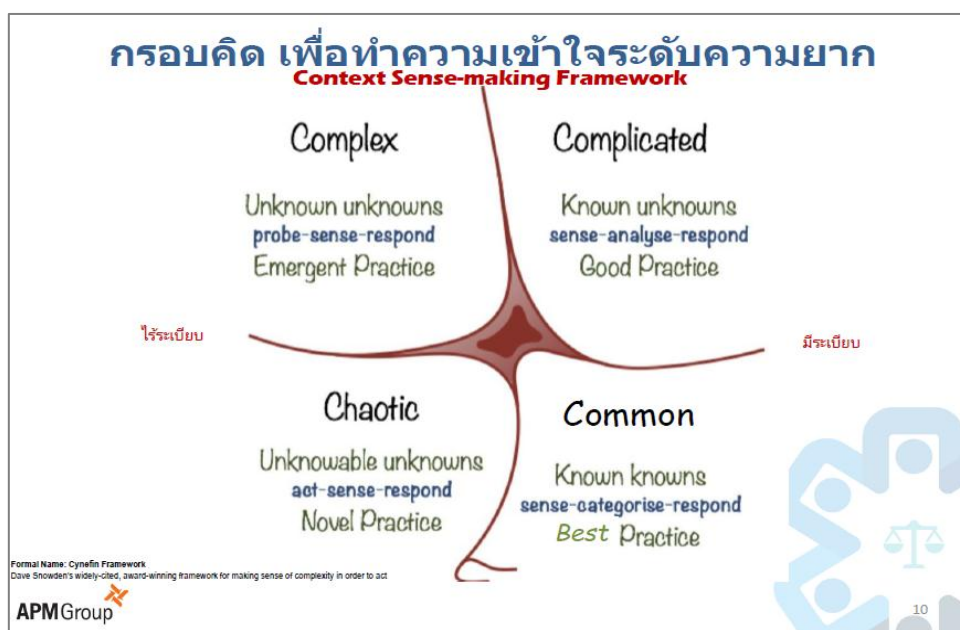
ปัญหาแบบ Common คือ สถานการณ์หรือประเด็นปัญหาธรรมดาที่ไม่มีความซับซ้อน หากสามารถจัดกลุ่ม จัดประเด็นปัญหาได้ก็จะสามารถนำประสบการณ์หรือบทเรียนจากเหตุการณ์ลักษณะ เดียวกันที่เคยเกิดขึ้นมาก่อน (Best Practice) มาปรับใช้ก็จะสามารถแก้ปัญหาได้

ปัญหาแบบ Complicated คือ สถานการณ์ที่มีความซับซ้อน ต้องอาศัยการวิเคราะห์ แยกแยะ ใช้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ (Expert) และความชำนาญเฉพาะทางเข้ามาช่วยในการแก้ปัญหา

ปัญหาแบบ Complex คือ สถานการณ์ที่มีความซับซ้อน มีปัจจัยและตัวแปรที่หลากหลายเข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่สามารถใช้ผู้เชี่ยวชาญหรือบทเรียนที่เกี่ยวข้องเพียงอย่างเดียวเข้ามาแก้ปัญหา ต้องอาศัยกระบวนการสอบถาม สืบเสาะเพื่อรวบรวมข้อมูลและองค์ความรู้ที่หลากหลายแล้วหาแนวทางหรือรูปแบบที่เกิดจากการประมวลข้อมูลที่หลากหลาย (Emergent) เพื่อคลายปมปัญหา ทำให้สถานการณ์คลี่คลาย (Improvement) และหาทางไปต่อถึงเป้าหมายที่วางไว้

ปัญหาแบบ Chaotic คือ สถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความยุ่งเหยิง สับสนอลหม่าน มีความซับซ้อน และคาดเดาไม่ได้ และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้งนั้นจะไม่สามารถคาดเดาได้ และมีความแตกต่างกันในแต่ละครั้ง (Novel) ดังนั้น จึงไม่สามารถใช้บทเรียนที่เคยเกิดขึ้นมาใช้ได้ ภายใต้สถานการณ์นี้ต้องมีการรับมือกับปัญหาอย่างทันท่วงที จากนั้นจึงนำข้อมูลและองค์ความรู้ที่ได้มาทำความเข้าใจเพื่อนำไปปรับและหาแนวทางในการรับมือในลำดับต่อไป

การคิดเชิงระบบแบบองค์รวม (Systemic Thinking) เป็นการคิดแบบ ‘คละๆ’ ไม่มีคำตอบตายตัว มีหลายคำตอบ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากมวลชน ไม่ใส่กรอบบังคับบีบคั้นเอาคำตอบออกมา ทั้งนี้ คำตอบที่ได้นี้ สำหรับใช้เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการแก้ไขประเด็นเท่านั้น เมื่อเวลาและสถานการณ์เปลี่ยนไปก็จะต้องหาแนวทางใหม่ที่สอดคล้องต่อไป



กระบวนการ Systemic Thinking

เริ่มจากการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หลักที่ซับซ้อน จากนั้นเริ่มค้นหามุม โดยใช้กิจกรรมการเล่าเรื่องจากประสบการณ์ และระดมสมอง ทำให้เกิดเป็นความคิดอุบัติใหม่ (Emergence) จากนั้นทำการคลายปมด้วยกระดานสนทนา (Conversation map) และเลือกปมประเด็นที่สำคัญมาระบุใน (Coherence map) มาหาข้อเสนอม (Transformational Idea Statement) ต่างๆ เพื่อคลายปม สุดท้ายเมื่อได้วิธีต่างๆ แล้วสามารถนำไปจัดเรียงลงตารางก้าวอย่างสามระยะ (๓-Horizon) เพื่อให้ทราบลำดับก่อนหลังในการนำไปปฏิบัติ

กิจกรรมการเรียนรู้

กระบวนการเรียนรู้ในหลักสูตรนี้เน้นการสร้างการมีส่วนร่วมจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมด้วยการลงมือปฏิบัติและฝึกทดลองทำจริงเพื่อระดมสมอง และเชื่อมโยงเข้าสู่ประสบการณ์และบริบทงานของกลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมในแต่ละหัวข้อการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการเรียนรู้หลัก ซึ่งได้แก่

๑. **กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์** – เนื่องจากยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการยุติธรรมนั้นเป็นภาพใหญ่ของระดับประเทศ ดังนั้น การเริ่มต้นเพื่อที่จะค้นหามุมประเด็นเพื่อขับเคลื่อนจำเป็นต้องได้รับโจทย์ที่ชัดเจน โดยเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นและได้รับความสนใจในวงกว้าง ซึ่งโจทย์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นและนำมาใช้ในกิจกรรมนั้น ได้รับความร่วมมือจาก สำนักงานกิจการยุติธรรม และคุณวัลลภ นาคบัว รองผู้อำนวยการ สำนักงานกิจการยุติธรรม ในฐานะเจ้าภาพร่วมในการให้ความเห็น จึงได้มาซึ่งโจทย์ประเด็นยุทธศาสตร์หลัก (Main Strategic Issue) คือ “การบังคับใช้กฎหมาย เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริต”
๒. **ค้นหามุม** – เพื่อให้เห็นถึงปมหรือความท้าทายของ “การเผยแพร่กฎหมายเพื่อสร้างการรับรู้สู่ประชาชน” จึงได้ทำการสำรวจบริบทให้เห็นภาพความจริงในปัจจุบันมากยิ่งขึ้นผ่านกิจกรรมต่างๆ ได้แก่

กิจกรรมเสี่ยงสะท้อนความคิด

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในประเด็นปัญหาด้านการบังคับใช้กฎหมายเพื่อป้องกัน และปราบปราม การทุจริตที่ตรงกัน จึงเปิดประเด็นที่เกี่ยวข้องผ่านการดูวิดีโอเพื่อทำความเข้าใจการทุจริตในรูปแบบ ต่างๆ รวมถึงแสดงให้เห็นสถานการณ์การทุจริตที่ยังคงเกิดขึ้นในปัจจุบัน จากนั้นจึงให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ แสดงความคิด ความรู้สึกของตนเองออกมา

ผลลัพธ์จากกิจกรรมเสี่ยงสะท้อนความคิด

ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้แลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึกของตนเองในเรื่องของการทุจริต ดังนี้

ประเด็นหลัก	รายละเอียดจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม
การทุจริตเป็นเรื่องใกล้ตัว	• คอร์รัปชันมีอยู่ทุกแห่ง ทุกวงการ • ต้องแก้ทุกระดับ ตั้งแต่รัฐบาล ลงไปถึง นักเรียนประถม พร้อมๆ กันไป • เป็นเรื่องใกล้ตัว • ประเทศไทยกำลังเกิดวิกฤติด้านการคอร์รัปชัน และพบเห็นได้ใกล้ตัว • เราต้องร่วมมือกันทุกภาคส่วน • คอร์รัปชันมีอยู่ทุกระดับ • ทุกภาคีต้องตระหนักและร่วมแก้ปัญหา
การทุจริตเป็นการทำลายชาติ	• ทุจริตมีได้ทุกองค์กร • คอร์รัปชัน คือ หนทางสู่การ “สิ้นชาติ” • สถานการณ์ทุจริตเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ • ทุจริต สิ้นชาติ สิ้นแผ่นดิน • ลดความคิด มือใครยาวสาวได้สาวเอา • คอร์รัปชันทำลายระบบยุติธรรมทำร้ายชาติ • การระบาดของทุจริตคอร์รัปชันเพิ่มมากขึ้นจนน่ากลัวและอันตรายมาก • คอร์รัปชันทำลายชาติ • การทุจริตทำให้ประเทศเสถียรภาพประมาณในการพัฒนามากเกินจำเป็น • ทุจริตคอร์รัปชันพาชาติพัง • สังคมไทยมีรากแก้ว คือ ระบบอุปถัมภ์ • ทุกคนต้องช่วยกันต่อต้านการทุจริต • ทำจริงเสียที่ป้องกันสร้างจริยธรรมประเทศ • ต้องแก้ไขระบบถ้าหัวไม่ส่ายท้ายก็จะไม่ส่าย • งานหนักและต้องใช้เวลานาน

ประเด็นหลัก	รายละเอียดจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม
การทุจริตมีบทลงโทษไม่ชัดเจน	• บทลงโทษไม่รุนแรง กฎหมายบังคับใช้ไม่ได้จริง • มั่นหมอนชวนให้ลอง และมาตรการเชิงลงโทษยังไม่ชัดเจน / เห็นชัด • ต้องมีมาตรการป้องกันและมาตรการปราบปราม
การทุจริตเริ่มแก้ได้ที่ตัวเรา	• เริ่มที่ตัวเรา • คอรัปชั่นแก้จากตัวเรา • คิดจะเปลี่ยน ต้องเริ่มที่ “เรา” • คนไทยทุกคนตื่นมาบอกกับตัวเองว่า ไม่ทุจริต • การทุจริตเกิดจากบุคคลไม่ใช่กฎหมายหรือองค์กร • Enforcement “Practical” “Cleansing”
การทุจริตเกิดจากความเห็นแก่ตัว	• กิเลส • เงินและอำนาจ • ความเห็นแก่ตนเองมีมาก • ความเสียสละมีน้อย
การทุจริตเป็นเรื่องของจิตสำนึก	• ต้องมีคุณธรรม ซื่อสัตย์ จริยธรรมต่อการทำงาน • แก้ปัญหาที่จุดเริ่มต้น ปลุกฝังความคิด ซื่อสัตย์ สุจริต ไม่โกง ไม่กิน ให้แก่เยาวชน ตั้งแต่ ชั้นประถมศึกษาขึ้นมาถึงอุดมศึกษา • การแก้ไขปัญหาโดยยั่งยืนต้องกระทำด้วยการสร้างจิตสำนึก • ขาดจิตสำนึกที่ดี • การยกย่องทรัพย์สินของหลวงไปใช้ส่วนตัวโดยไม่คิดว่ามันผิด • การโกง ความเริ่มปลูกจิตสำนึกตั้งแต่เด็กอนุบาล • จิตสำนึกกลัวบาป • ขาดการปลูกและปลูกจิตสำนึกเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริต
อื่นๆ	• ข้าราชการคดโกงประเทศล้มจม • มั่น ผึ่ง แน่น • ทำใจ • หดหู่ • ปัญหาที่รอไม่ได้ • ทุระไม่ใช่ ไม่มีใครมาเปลี่ยน • ปัญหาคอรัปชั่น คือ อุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ • ปัญหาการคอรัปชั่น เริ่มมีมากขึ้นในประเทศไทย จนอาจกลายเป็นเรื่อง

กิจกรรมการเล่าเรื่องจากประสบการณ์ (Story Telling)

เนื่องจากคำว่า “ทฤษฎี” มีความหมายในบริบท (Context) ของแต่ละคนไม่เท่ากัน ดังนั้น จึงใช้กิจกรรมเล่าเรื่องจากประสบการณ์ (Story telling) ในการเก็บข้อมูลเพื่อหาว่า “อะไรที่เป็นแรงจูงใจในการทฤษฎี” และ “อะไรที่ทำให้คนยังไม่เกรงกลัวกฎหมาย” จากบริบทของผู้เข้าร่วมแต่ละคน จากกิจกรรมทำให้ได้ข้อมูลจากหลายมุมมอง เพราะต่างคนย่อมมีประสบการณ์ที่ต่างกัน ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์คนในรูปแบบหนึ่ง

ประเด็นการเรียนรู้ และเสียงสะท้อนที่เกิดขึ้นจากกิจกรรม

- ได้บริบท (Context) ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับผู้เล่า
- มุมมองจาก “เลนส์ใจ” ที่แตกต่างกันทำให้ Context แต่ละคนที่เล่าออกมาไม่เหมือนกัน
- คุณภาพ สัมพันธ์กับความหลากหลาย “ทุกคนรู้อะไรบางอย่าง แต่ไม่รู้ทุกอย่าง”
- มนุษย์สามารถเรียนรู้จากประสบการณ์คนอื่น โดยที่ไม่ต้องไปเจอกับตัวเอง



กิจกรรมการสำรวจข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต และมาตรการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในปัจจุบัน

เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทราบถึงสถานการณ์และตัวอย่างมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเดินสำรวจข้อมูลที่ถูกแบ่งไว้ตามหัวข้อต่างๆ ได้แก่ มาตรการทางเลือก กิจกรรมต่อต้านทุจริต Data (Fact Base) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม การรณรงค์ และการประชาสัมพันธ์ แรงจูงใจให้ทุจริต และปัจจัยที่ทำให้คนยังไม่เกรงกลัวกฎหมาย โดยให้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้ที่มีภายในกลุ่ม

ประเด็นการเรียนรู้ และเสียงสะท้อนที่เกิดขึ้นจากกิจกรรม

การสร้างเครือข่าย

- มีการสร้างเครือข่ายน้อยมาก
- ควรมากกว่านี้ ไม่งั้นก็เหมือนตั้งไว้แล้วไม่ได้ทำ

การรณรงค์

- ในบางหน่วยงาน บางครั้งทำเพียงจุดจุดเดียว ไม่ได้ต่อยอด
- รณรงค์แล้วควรมีกระบวนการทำงาน เพื่อให้ Action ได้
- รณรงค์เฉพาะสื่อไม่สามารถทำให้เกิดจิตสำนึกได้
- หน่วยงานของผม ห้องพนักงานสอบสวน จะมีสติ๊กเกอร์แปะอยู่เลยว่า "No Corruption" เพื่อเตือนสติคนที่เข้ามาติดต่อ และเตือนตัวเจ้าหน้าที่พนักงานด้วย
- กระบวนการศึกษาที่เป็นคนสร้างคน ยังติดอันดับเลย



ทั้งนี้ จากข้อมูลที่ได้จากกิจกรรมการสำรวจข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต และมาตรการ การป้องกันและปราบปรามการทุจริตในปัจจุบัน ทำให้เกิดความตระหนักรู้และสามารถสรุปประเด็นเรื่อง ปม หรือสาเหตุของความท้าทายในการบังคับใช้กฎหมายเพื่อป้องกัน และปราบปรามการทุจริต โดยใช้ วิธีการโหวตได้ออกเป็น ๔ ประเด็นหลัก คือ

๑. แรงจูงใจที่มาจากผลประโยชน์ที่จะได้รับ
๒. แรงจูงใจที่มาจากระบบการบังคับใช้กฎหมายที่ไม่มีประสิทธิภาพ
๓. แรงจูงใจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ที่ตนเองมี
๔. จิตสำนึก และค่านิยมที่ผิด ที่ทำให้ไม่เกรงกลัวกฎหมาย

๓. การคลายปม – เพื่อให้ประเด็นที่ซับซ้อนนี้สามารถเริ่มเกิดความคลี่คลายและไหลลื่นไปข้างหน้าต่อไปได้ จึงได้ใช้เครื่องมือการบูรณาการภูมิปัญญา ความรู้สึกนึกคิดอันหลากหลายที่ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุก ภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง สามารถต่อยอดทางความคิดบนเรื่องราวและพื้นฐานข้อมูลเดียวกัน

กิจกรรมกระดานสนทนา (Conversation Map)

เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับระดมความคิดเห็นภายใต้หัวข้อที่ถูกระบุว่าเป็นประเด็นปัญหา เพื่อหา แนวทางในการแก้ไข โดยการเขียนความคิดเห็นลงในกระดานสนทนาที่เชื่อมโยงต่อกันกับความคิดผู้อื่น อย่างเป็นอิสระ โดยทุกคนมีความเสมอภาคในการแสดงความคิดเห็น หลังจากนั้นจึงร่วมกันดึงแนวคิดที่ เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Theme) ซึ่งเป็นประเด็นที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างเป็นนัยบนความเห็นที่มีความ หลากหลายนั้นมาใช้เป็นโจทย์ตั้งต้นในการกำหนดแนวคิดต่อไป

โดยหัวข้อที่กำหนดเป็นโจทย์ตั้งต้นในกระดานสนทนามีทั้งหมด ๔ ข้อที่ได้มาจากการค้นหามปม ได้แก่

๑. ท่ามกลางมาตรการ และกิจกรรมรณรงค์ อะไรทำให้คนยังไม่มีจิตสำนึกและคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยหลัก ทำให้เกิดการทุจริต
๒. อะไรทำให้กลไกการตรวจสอบและการบังคับใช้กฎหมายไม่มีประสิทธิภาพ และถูกปล่อยปละละเลย
๓. อะไรที่ยังทำให้ระบบอุปถัมภ์เอื้อต่อการทุจริตในทุกกระบวน แม้จะมีมาตรการต่างๆ ออกมา
๔. อะไรทำให้ความอยากได้ อยากมี อยากเป็น มีน้ำหนักเหนือความถูกต้อง

ทั้งนี้ กระดานสนทนา (Conversation Map) นี้ เปรียบได้กับการตั้งห้องสนทนาในอินเทอร์เน็ต ที่ใครก็ได้สามารถมาตั้งหัวข้อกระทู้ และใครก็ได้สามารถมาแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนได้อย่างเป็น อิสระ ไร้ระเบียบไร้การตัดสินถูกหรือผิด

ประเด็นการเรียนรู้ และเสียงสะท้อนที่เกิดขึ้นจากกิจกรรม

- สามารถแยกเนื้อหาออกจากหน้าคน
- ทุกคนมีเสียงเท่ากัน ลดปัญหาเสียงใหญ่
- สามารถใช้กับเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนที่ไม่สามารถพูดออกมาได้
- ทำให้ได้มุมมองหลากหลาย
- ได้ต่อยอดจากความคิดคนอื่น
- ไม่มีข้อโต้แย้งทางความคิดเพราะใช้วิธีการเขียน

๔. **ตกผลึกทางความคิดและกำหนดโจทย์สำหรับการคลายปม** – เพื่อให้สรุปได้ว่าหากจะขับเคลื่อนการบังคับใช้กฎหมายเพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตให้มีประสิทธิภาพ ควรเริ่มต้นการดำเนินการจากเรื่องใดก่อน หลังจากได้ข้อมูลองค์ความรู้และความเห็นเป็นจำนวนมากบนหัวเรื่อง โจทย์ประเด็นยุทธศาสตร์เดียวกันแล้ว จึงทำการตกผลึกทางความคิด โดยการพิจารณาข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกัน (Pattern) และกำหนดเป็นแนวคิดใหม่ที่เกิดขึ้น (Emerging Theme) โดยแนวคิดใหม่ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ เป็นตัวแทนของความคิดของทุกคนที่เห็นร่วมกัน

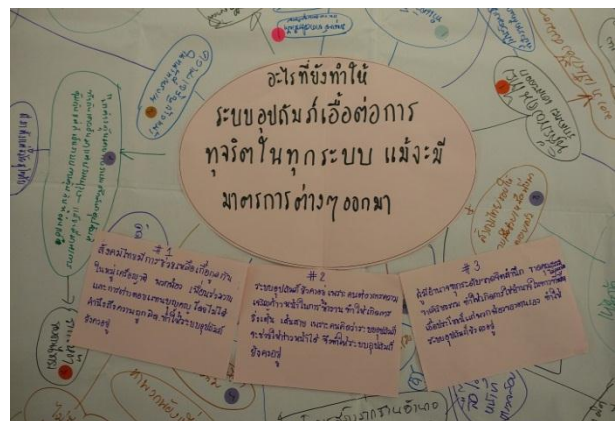
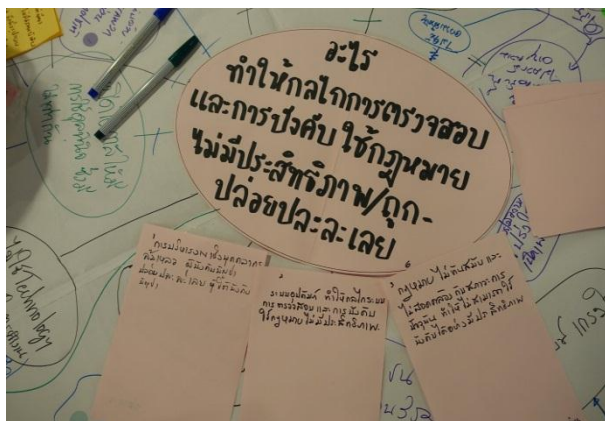
ผลลัพธ์จากกิจกรรม

แนวคิดใหม่ที่เกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมผ่านกระดานสนทนานำมาสู่ Emerging Theme (ปม) ของแต่ละกลุ่ม ได้แก่

หัวข้อ	Emerging Theme
อะไรทำให้กลไกการตรวจสอบและการบังคับใช้กฎหมายไม่มีประสิทธิภาพ / ถูกปล่อยปละละเลย	• การบริหารงานเชิงบุคลากรล้มเหลว ผู้บังคับบัญชาปล่อยปละละเลย ผู้ใต้บังคับบัญชา • ระบบอุปถัมภ์ทำให้กลไกระบบการตรวจสอบและการบังคับใช้กฎหมายไม่มีประสิทธิภาพ • กฎหมายไม่ทันสมัยและไม่สอดคล้องกับสภาวะการปัจจุบัน ทำให้ไม่สามารถให้บังคับได้อย่างมีประสิทธิภาพ • ผู้นำควรเป็นแบบอย่างในการบังคับใช้และการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ • การตีความกฎหมายยังมีความเหลื่อมล้ำโดยตีความเข้าข้างตน / ฝ่าย / พวกพ้อง ไม่มีความเป็นธรรม และกฎหมายบางมาตรายังมีความล้าสมัย ไม่ทันเหตุการณ์

หัวข้อ	Emerging Theme
	- บุคลากร กระบวนการ ○ เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจ ○ การดำเนินการไม่สามารถทำได้เต็มที่ / ครบถ้วน ○ การใช้ดุลยพินิจ ไม่มีมาตรฐาน ขาดการคานอำนาจ ○ การแทรกแซงจากผู้อื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา / อิทธิพล ○ ขาดมาตรการคุ้มครอง เจ้าหน้าที่ และผู้ให้ข้อมูล
ท่ามกลางมาตรการและ กิจกรรมรณรงค์ อะไรทำให้คน ยังไม่มีจิตสำนึก คุณธรรม จริยธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยหลักทำ ให้เกิดการทุจริต	• คนมีความอยากได้ อยากมี บางคนก็มีความจำเป็นทางเศรษฐกิจทำ การใช้มาตรการ และกิจกรรมรณรงค์ ยังไม่ก่อให้เกิดจิตสำนึก คุณธรรม จริยธรรม ต่อต้านการทุจริต จึงเกิดการทุจริตขึ้น • ในสำนึกไม่สามารถเริ่มได้จากการรณรงค์เพียงประการเดียว การ ปลูกฝังต้องครบวงจร ต้องมีผู้นำในการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง • กิจกรรมรณรงค์ เป็นแต่เพียงแนวความคิด ไม่จริงจัง ไม่มีสภาพ บังคับ และการลงโทษที่ชัดเจนอีกทั้งรูปแบบของการรณรงค์ มีผลต่อ แรงจูงใจให้ทำตามน้อย • ผู้บริหาร / ครอบครัวยังไม่เป็นตัวอย่างที่ดีเรื่องคอร์รัปชั่น • หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และสื่อมวลชนไม่มีความจริงจัง เน้นสร้างภาพ แต่ไม่มีการขับเคลื่อน บังคับ ประชาสัมพันธ์ รณรงค์ อย่างต่อเนื่อง • สร้างจิตสำนึกที่มีการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ตั้งแต่ระดับครอบครัว
อะไรที่ยังทำให้ระบบอุปถัมภ์ เอื้อต่อการทุจริตในทุกระบบ แม้จะมีมาตรการต่างๆ ออกมา	• ความเคยชินของระบบอุปถัมภ์เป็นเรื่องที่ยอมรับกันมานาน • วัฒนธรรมไทยมีการเอื้อประโยชน์ผลการตอบแทน • ผู้นำใช้ระบบอุปถัมภ์ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ไม่ดี • สังคมไทยมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในหมู่เครือญาติ พวกพ้อง เพื่อน ร่วมงาน และการตอบแทนบุญคุณ โดยไม่ได้คำนึงถึงความถูกต้อง ทำ ให้ระบบอุปถัมภ์ยังคงอยู่ • ระบบอุปถัมภ์ ยังคงอยู่ เพราะคนต้องการความเจริญก้าวหน้าในการ ทำงานทำให้เกิดการวิ่งเต้น เส้นสาย เพราะคนคิดว่าระบบอุปถัมภ์จะ ช่วยให้ก้าวหน้าได้ จึงทำให้ระบบอุปถัมภ์ยังคงอยู่ • ผู้มีอำนาจทุกระดับขาดจิตสำนึก ขาดคุณธรรม ไม่เหมาะสม ขาด จริยธรรม ทำให้เกิดการใช้อำนาจในทางที่เอื้อประโยชน์แก่พวกพ้อง ของตนเอง ทำให้ระบบอุปถัมภ์ยังคงอยู่

หัวข้อ	Emerging Theme
อะไรทำให้ความอยากได้ / อยากมี / อยากเป็น มีน้ำหนัก เหนือความถูกต้อง	• ความต้องการความสะดวกสบายในชีวิตที่ไม่มีที่สิ้นสุด ทำให้อยากได้ อยากมี อยากเป็นเหนือความถูกต้อง • ความเท่าเทียมทางด้านวัตถุนิยม ทำให้ความอยากได้ อยากมี อยาก เป็น เหนือความถูกต้อง • ไม่มีฮีโร่ตอบปะ (ไม่เกรงกลัวต่อบาป) ทำให้ความอยากได้ / อยากมี / อยากเป็น เหนือความถูกต้อง • การไม่มีจิตสำนึก ขาดศีลธรรมส่งผลให้มีความอยากได้อยากมีเหนือ ความถูกต้อง • สังคมไทยในปัจจุบันให้ความสำคัญทางด้านวัตถุมากกว่าคุณธรรม และความดีในจิตใจ • สังคมไทยให้ความสำคัญกับคนที่มั่งมีเงิน เพราะคิดว่าเงินแก้ปัญหาได้ ทุกอย่าง



ผลลัพธ์ที่ได้จากกิจกรรมกระดานสนทนาสามารถนำมาจัดกลุ่มใหม่ได้เป็น ๕ ประเด็นหลักตามตารางด้านล่าง

A	ระบบอุปถัมภ์ที่เอื้อประโยชน์ให้พวกพ้อง
B	ความอยากได้อยากมี ผลประโยชน์ที่ล่อตาล่อใจ
C	ขาดการกำกับดูแล และตรวจสอบกระบวนการให้รัดกุม
D	กฎหมายมีช่องว่าง และการบังคับใช้กฎหมายไม่มีประสิทธิภาพ
E	คนขาดจิตสำนึก จริยธรรม คุณธรรม

เนื่องจากเรื่องของการทุจริต และคอร์รัปชันเป็นปัญหาที่มีความซับซ้อน ซึ่งประเด็นแต่ละประเด็นก็เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน ยกตัวอย่างเช่น ประเด็นกฎหมายมีช่องว่าง และประเด็นการบังคับใช้กฎหมายที่ไม่มีประสิทธิภาพ ต่างช่วยกันสนับสนุนกันเองทำให้ประเด็นปัญหายังมีอยู่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องนำเครื่องมือ แผนภาพความเชื่อมโยงมาใช้ เพื่อให้เราเห็นความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละประเด็นปัญหาให้ชัดเจน

๕. ร่วมกันระดมสมองหาแนวคิดวิธีการคลายปม

กิจกรรมแผนภาพความเชื่อมโยง (Coherence Map)

เพื่อคลายปมจาก ๕ ประเด็นที่ร่วมกันระดมมาข้างต้น จึงนำมาสู่การใช้แผนภาพความเชื่อมโยง เพื่อทำความเข้าใจ สาเหตุ และผลลัพธ์ (Cause & Effect) ของแต่ละประเด็น และระบุตัวแปรที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์เหล่านั้นออกมา



ผลลัพธ์จากกิจกรรม

ประเด็นปัญหาที่เป็นสาเหตุ (Giving Node)	ปัจจัยที่ทำให้ประเด็นปัญหาที่เป็นผลลัพธ์ยังคงอยู่	ประเด็นปัญหาที่เป็นผลลัพธ์ (Receiving Node)
ระบบอุปถัมภ์ที่เอื้อประโยชน์ให้พวกพ้อง	• ความก้าวหน้า • สามารถข้ามขั้นตอนหรือแนวทางปฏิบัติหรือข้อบังคับประเพณีขององค์กรได้ง่าย รวดเร็ว • ควรปฏิบัติที่ถูกต้องล่าช้าตามขั้นตอนไม่ทันเวลา • การเอื้อเฟื้อ ตอบสนองความต้องการของผู้อื่นตามความเหมาะสม • ระบบอุปถัมภ์ส่งผลต่อความอยากได้ อยากมี เพื่อนำไปทดแทนบุญคุณกับผู้ให้ความอุปถัมภ์ เช่น เงินของผลประโยชน์เพื่อนำไปให้เพื่อบรรณาการต่อผู้ให้ความอุปถัมภ์ • เรียกร้องให้หาสิ่งที่จะมาดูแลอำนวยความสะดวก • ระบบอุปถัมภ์ช่วยทำให้ได้ผลประโยชน์แบบทางลัด ไม่ต้องคำนึงถึงกฎเกณฑ์	ความอยากได้อะไรก็มี ผลประโยชน์ที่ล่อตาล่อใจ
ระบบอุปถัมภ์ที่เอื้อประโยชน์ให้พวกพ้อง	• การทุจริต คอร์รัปชัน • ตรวจสอบพบก็ไม่มีอะไรเกิดขึ้นหากเป็นพวกกัน • ผู้บังคับบัญชาอุปถัมภ์พวกเดียวกัน จึงไม่กำกับดูแล ตรวจสอบกระบวนการ • ละเว้นการตรวจสอบเพื่อประโยชน์ของพวกพ้อง • การปล่อยปละละเลย • ระบบอุปถัมภ์ ส่งผลต่อการละเลยการกำกับดูแล และตรวจสอบ เพราะเป็นผู้มีพระคุณหรือต้องการทดแทนบุญคุณ • การควบคุมอย่างยืดหยุ่น โดยไม่ต่ำกว่ามาตรฐานอันสมควร และมีระบบการตรวจสอบ ควบคุม และมีการประเมินผลในเวลาที่เหมาะสมและสม่ำเสมอ	ขาดการกำกับดูแล และ ตรวจสอบกระบวนการให้รัดกุม

ประเด็นปัญหาที่เป็น สาเหตุ (Giving Node)	ปัจจัยที่ทำให้ประเด็นปัญหาที่เป็นผลลัพธ์ ยังคงอยู่	ประเด็นปัญหาที่เป็น ผลลัพธ์ (Receiving Node)
ระบบอุปถัมภ์ที่เอื้อ ประโยชน์ให้พวกพ้อง	- การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย - ระบบอุปถัมภ์ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติพยายามมองหาช่องว่างของกฎหมายหรือไม่พยายามบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ - การใช้กฎหมายอย่างมีความเหมาะสมตามควรลงโดยไม่กระทบต่อผลประโยชน์สาธารณะ / ไม่มีกฎหมายใดไม่มีช่องว่าง ผู้ใช้กฎหมายคือผู้ที่จะทำให้กฎหมายสมบูรณ์ - ข้าราชการต้องการจะอุปถัมภ์พวกพ้อง จึงไม่บังคับใช้กฎหมายบางประการ ก่อให้เกิดช่องว่างของกฎหมาย - ตีความกฎหมายเข้าข้างตนเอง และพวกพ้อง - ไม่ปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎหมาย	กฎหมายมีช่องว่าง และ การบังคับใช้กฎหมายไม่มี ประสิทธิภาพ
ระบบอุปถัมภ์ที่เอื้อ ประโยชน์ให้พวกพ้อง	- ยึดตนเองและพวกพ้องเป็นหลัก - ใช้ความถูกต้องมากกว่าความถูกต้อง - การใช้ระบบอุปถัมภ์บ่อยๆ นานๆ ทำให้คนเกิดจิตสำนึกว่าระบบอุปถัมภ์นั้นชอบธรรมจนคนขาดจิตสำนึก - การปฏิบัติหน้าที่ตามอำนาจที่มีโดยไม่ชอบธรรม และมีความไม่เหมาะสมอันสมควรแก่ผลประโยชน์สาธารณะ - ระบบอุปถัมภ์ส่งผลต่อความต้องการทดแทนบุญคุณผู้มีพระคุณ จึงทำให้ขาดจิตสำนึกในหน้าที่ ไม่คำนึงถึงคุณธรรมจริยธรรม - การรับสินบน	คนขาดจิตสำนึก จริยธรรม คุณธรรม
ความอยากได้ อยากมี ผลประโยชน์ที่ล่อตาล่อใจ	- เปิดช่องว่างให้เรียกผลประโยชน์ - อาศัยช่องว่างของกฎหมายหาผลประโยชน์ - การขาดความใส่ใจของผู้มีหน้าที่ตรวจสอบ	ขาดการกำกับดูแล และ ตรวจสอบกระบวนการให้ รัดกุม

ประเด็นปัญหาที่เป็น สาเหตุ (Giving Node)	ปัจจัยที่ทำให้ประเด็นปัญหาที่เป็นผลลัพธ์ ยังคงอยู่	ประเด็นปัญหาที่เป็น ผลลัพธ์ (Receiving Node)
	• คนที่อยากได้ อยากมีปล่อยปละละเลย จึงไม่ตรวจสอบกระบวนการให้รัดกุม • เมื่อผลประโยชน์ล่อตาล่อใจความอยากกระทำมีมาก ไปสบโอกาสที่ขาดการตรวจสอบกำกับดูแล และจะเสริมให้กระทำผิดง่ายขึ้น • การตรวจสอบที่หละหลวมหรือเอื้อแก่กันจะทำให้คนกลัวกระทำผิดเพื่อแลกกับผลประโยชน์ยิ่งขึ้น • ทำให้เกิดความไม่เกรงกลัวต่อโทษที่จะได้รับ และเห็นช่องว่างของกฎหมายทำให้จึงอยากได้ผลประโยชน์นั้น • เกิดการเบียดบังเอาทรัพย์สินเงินทอง • ผู้มีหน้าที่ตรวจสอบกำกับดูแล เห็นแก่ผลประโยชน์ สินบน ทำให้ละเลยไม่ตรวจสอบเกิดเรียกรับผลประโยชน์รับสินบน • การขาดการตรวจสอบที่รัดกุม จะเกิดช่องโหว่ที่สามารถจะทำการทุจริตได้ เนื่องจาก ผู้ที่คิดจะทุจริต จะใช้โอกาสนั้นในการหาผลประโยชน์ให้กับตัวเอง • ประชาชนอยากมีอยากได้จึงตกเป็นเหยื่อของนักการเมือง ยอมขายเสียงเพื่อเห็นแก่เงิน และเลือกเอาการเมืองที่ไม่ดีเข้าสภา พอทำการเมืองไม่ดีก็ออกกฎหมายที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ออกกฎหมายที่มีผลบังคับใช้กับพวกตัวเองเอื้อประโยชน์พวกพ้องทำให้กฎหมายไม่มีประสิทธิภาพ	
ความอยากได้อยากมี ผลประโยชน์ที่ล่อตาล่อใจ	• ความอยากได้ อยากมี ซึ่งกฎหมายได้เปิดช่องว่างให้กระทำได้อย่างอำพรางใจ	กฎหมายมีช่องว่าง และ การบังคับใช้กฎหมายไม่มี

ประเด็นปัญหาที่เป็น สาเหตุ (Giving Node)	ปัจจัยที่ทำให้ประเด็นปัญหาที่เป็นผลลัพธ์ ยังคงอยู่	ประเด็นปัญหาที่เป็น ผลลัพธ์ (Receiving Node)
	- ใช้ดุลยพินิจแต่ในทางที่จะให้ตัวเองได้ - ผลประโยชน์มิได้ตั้งอยู่บนหลักของกฎหมาย - ทำให้มองหาแต่ช่องว่างว่าจะทำให้อยู่ในกรอบของกฎหมายและตนเองได้ประโยชน์ - กฎหมายไม่ทันสมัย - หาวิธีหรือทางทำทุจริต - เมื่อกฎหมายไม่มีบทกำหนดโทษหรือมีบทกำหนดโทษที่ไม่ชัดเจนหรือขาดประสิทธิภาพเป็นช่องทางของประโยชน์โดยมิชอบของผู้ที่จะทุจริตได้ - คิดว่าตัวเองมีความรู้และเชี่ยวชาญทางกฎหมายและคิดว่าคนอื่นไม่รู้ ไม่สามารถจับผิดตัวเองได้	ประสิทธิภาพ
ความอยากได้อะไรก็มี ผลประโยชน์ที่ล่อตาล่อใจ	- ความโลภทำให้ศีลธรรมบกพร่อง - ความอยากได้อะไรมีทำให้คนขาดจิตสำนึกต่อคุณธรรม จริยธรรม - ความอยากได้อะไรมีได้ไม่นาน คนออกจากความถูกต้อง ความดี ความงาม และพร้อมจะทำเพื่อผลประโยชน์ - ผลประโยชน์มันจึงต้องได้ แต่คุณธรรม เป็นเรื่องนามธรรม - ไม่เกรงกลัวกับการกระทำผิด - เห็นประโยชน์ล่อตาล่อใจ จึงทำทุจริตไม่คำนึงถึงความถูกต้องเพราะขาดจิตสำนึกจึงเห็นแก่ผลประโยชน์ - การอยากได้เป็นสาเหตุของการขาดจริยธรรมที่ดี เพราะผลประโยชน์เหนือกว่าคุณธรรม	คนขาดจิตสำนึก จริยธรรม คุณธรรม

ประเด็นปัญหาที่เป็น สาเหตุ (Giving Node)	ปัจจัยที่ทำให้ประเด็นปัญหาที่เป็นผลลัพธ์ ยังคงอยู่	ประเด็นปัญหาที่เป็น ผลลัพธ์ (Receiving Node)
ความอยากได้อะไรก็มี ผลประโยชน์ที่ล่อตาล่อใจ	- เมื่อได้มาก็กลับไปในระบบอุปถัมภ์ได้กับได้ เป็นการตอบแทน - แสวงหาสิ่งที่จะสนองความต้องการ - ระบบอุปถัมภ์เป็นการหวังผลตอบแทนซึ่งกันและกันทำ ผู้ทำ หวังผลประโยชน์ที่ตนจะได้ ตอนแทบในภาคหน้าจึงอยากทำเพราะมันถือเป็นเรื่องปกติทำแล้วไม่ผิด ไม่อยู่เหนือความอยากได้ - อยากเอาผลประโยชน์ที่ได้ไม่ให้กับพวกพ้องมองตัวเองเพราะพวกเดียวกันต้องช่วยกันเกื้อกูลกัน - อยากมีความสุขในวัตถุ - สร้างความรู้ร่ายให้กับพวกพ้อง - ความอยากได้อะไรก็มีทำให้คนใช้ระบบอุปถัมภ์เพื่อเอื้อประโยชน์กับพวก - ความอยากได้ อยากมี ของคนขาดจิตสำนึกต่อระบบอุปถัมภ์ - ต้องการสร้างฐานอำนาจอยู่ในกลุ่มของตนในระยะยาว	ระบบอุปถัมภ์ที่เอื้อ ประโยชน์ให้พวกพ้อง
ขาดการกำกับดูแล และ ตรวจสอบกระบวนการให้ รัดกุม	- ผู้ตรวจสอบตีความกฎหมายผิด - รู้เยอะ รู้มาก เมื่อรู้ช่องทาง ประกอบกับผลบังคับใช้ของกฎหมาย การลงโทษของการกระทำที่ไม่ถูกต้อง - คนที่มีหน้าที่บังคับใช้กฎหมายไม่ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเข้มงวด - การใช้กฎหมายผิดวัตถุประสงค์ - ประสิทธิภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติ - เกิดความกล้าที่จะทำการทุจริต	กฎหมายมีช่องว่าง และ การบังคับใช้กฎหมายไม่มี ประสิทธิภาพ

ประเด็นปัญหาที่เป็น สาเหตุ (Giving Node)	ปัจจัยที่ทำให้ประเด็นปัญหาที่เป็นผลลัพธ์ ยังคงอยู่	ประเด็นปัญหาที่เป็น ผลลัพธ์ (Receiving Node)
	- อาศัยช่องว่างของกฎหมายและกระบวนการตรวจสอบ - การขาดการกำกับดูแลส่งผลชัดเจนว่ากฎหมายไม่มีประสิทธิภาพ	
ขาดการกำกับดูแล และ ตรวจสอบกระบวนการให้ รัดกุม	- หาทางเลี่ยงการตรวจสอบ - ดำเนินการโดยไม่สนใจต่อระบบตรวจสอบ - ต้นเหตุของการขาดจิตสำนึก - ธุระไม่ใช่ ถ้าการอยู่เฉยแล้วอยู่ได้ สบายๆ ไม่เดือดร้อนก็น่าจะอยู่เฉยๆ ดีกว่า - เมื่อไม่ตรวจสอบไม่กำกับดูแล กระบวนการให้รัดกุม เริ่มจะเลว ส่งผลไปเป็นคนขาดคุณธรรม ค่อนไปทางเลว - การไม่เหมาะสมของผู้กำกับดูแล - ผู้กระทำไม่สนใจ การตรวจสอบเพราะมีอำนาจเอง	คนขาดจิตสำนึก จริยธรรม คุณธรรม
ขาดการกำกับดูแล และ ตรวจสอบกระบวนการให้ รัดกุม	- ความเกรงใจต้องการตอบแทนบุญคุณ - ปล่อยปละละเลย เพิกเฉย - ผู้นำไม่มีคุณธรรมและความรู้ - ผู้ตรวจสอบเกรงใจผู้มีอำนาจ - ผู้ตรวจสอบมีความใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ - ความต้องการผลประโยชน์เหนือสิ่งอื่นใด - ได้เยอะ สมหวัง สายตาหนูก็พว่ในการตรวจสอบ ได้ตามที่ร้องขอ ความคิดและมือหนูก็เริ่มชา กำกับดูแลไม่ได้ - ขาดการกำกับดูแลและตรวจสอบกระบวนการให้ครบถ้วนรัดกุม - มีสัญญาต่างตอบแทนหมูไปไก่มา หรือต่างกุมความลับความผิดของแต่ละฝ่าย ไม่เห็น	ระบบอุปถัมภ์ที่เอื้อ ประโยชน์ให้พวกพ้อง

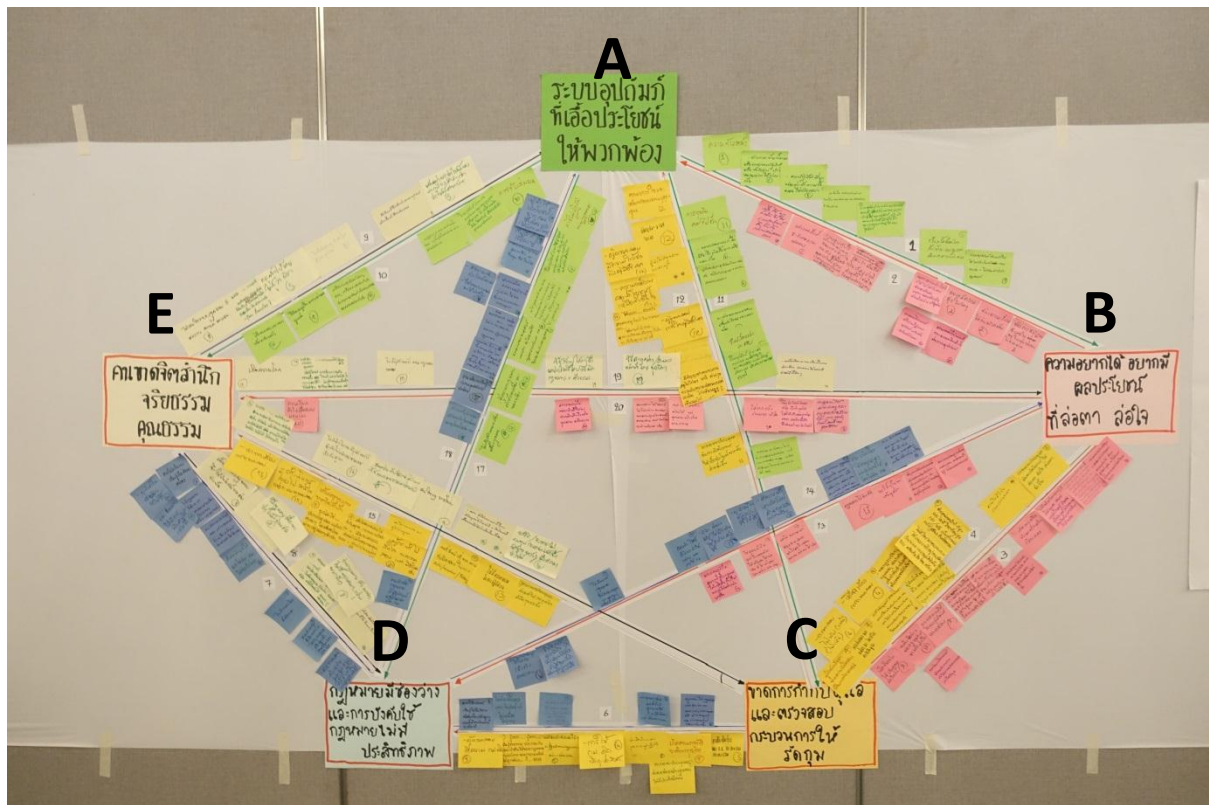
ประเด็นปัญหาที่เป็น สาเหตุ (Giving Node)	ปัจจัยที่ทำให้ประเด็นปัญหาที่เป็นผลลัพธ์ ยังคงอยู่	ประเด็นปัญหาที่เป็น ผลลัพธ์ (Receiving Node)
	นมงู เห็นนมไก่ • การขาดการกำกับดูแลเป็นการเปิดโอกาสให้เชื้อประโยชน์พวกพ้องงายยิ่งขึ้น	
ขาดการกำกับดูแล และ ตรวจสอบกระบวนการให้ รัดกุม	• ตรวจสอบไม่พบ (แก้ง) (ไม่เห็น) • หลีกเลี่ยงการตรวจสอบ • ขาดกฎระเบียบ ข้อกฎหมาย ข้อบังคับภายในเพื่อบังคับอีกชั้นหนึ่งในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ • ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงและไม่มีใครที่อยู่สูงกว่า / หรือ เป็นตำแหน่งหน้าที่เดียวรับผิดชอบคนเดียว ไม่มีใครมาตรวจสอบได้ เพราะทำอยู่คนเดียว อำนาจและการอนุมัติเห็นชอบตัดสินใจคนเดียว • ผู้บังคับบัญชาขาดความรับผิดชอบในภารกิจของตน • ความล้มเหลวขององค์กรและโครงสร้างการกำกับดูแล • การกำกับดูแลที่ใช้ประสิทธิภาพทำให้เกิดช่องว่างของกฎหมายและไปส่งเสริมให้คนสนองความต้องการของตนเองให้อยากมากยิ่งขึ้น • ผู้มีหน้าที่ขาดการตระหนักถึงความรับผิดชอบ ทำให้ขาดการตรวจสอบ / กำกับ / ดูแลกระบวนการให้รัดกุม • ความไม่มีวินัยปล่อยปละละเลย • การขาดการกำกับดูแลเป็นการเปิดโอกาสให้ ล่อตา ล่อใจ เพิ่มมากยิ่งขึ้น	ความอยากได้อะไรก็มี ผลประโยชน์ที่ล่อตาล่อใจ

ประเด็นปัญหาที่เป็น สาเหตุ (Giving Node)	ปัจจัยที่ทำให้ประเด็นปัญหาที่เป็นผลลัพธ์ ยังคงอยู่	ประเด็นปัญหาที่เป็น ผลลัพธ์ (Receiving Node)
กฎหมายมีช่องว่าง และ การบังคับใช้กฎหมายไม่มี ประสิทธิภาพ	• ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ไม่ดี • กฎหมายอ่อนแอไม่มีการบังคับใช้เต็มที่ • คนไม่เกิดการเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเอง • ถึงรู้กฎหมายก็ยังไม่จะทำและหาทางหลบเลี่ยงหรือใช้อำนาจจนกระบบมากดดัน • คนเลือกผลประโยชน์เฉพาะหน้า และเฉพาะตัวจึงทำให้มีโอกาสกระทำผิดได้โดยง่าย • สังคมตำหนิได้แต่ไม่กฎหมายไม่ต้องรับโทษ • ไม่มีบทลงโทษที่เด็ดขาด • คนที่ขาดจิตสำนึกเพราะไม่ได้รับการอบรมหรือปลูกฝังความมีคุณธรรมจริยธรรม • ควรตอบแทนส่งเสริมสนับสนุนให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติดี	คนขาดจิตสำนึก จริยธรรม คุณธรรม
กฎหมายมีช่องว่าง และ การบังคับใช้กฎหมายไม่มี ประสิทธิภาพ	• คนทำผิดกฎหมายมีผู้อุปถัมภ์ทำให้กล้าทำผิดกฎหมาย • สร้างเครือข่ายและสร้างผลประโยชน์ที่ตอบแทนโดยไม่ผิดกฎหมาย • คนเกิดการเรียนรู้ว่าระบบอุปถัมภ์มีประโยชน์ • กฎหมายมีระดับถึงความผิดแต่ผู้ใช้กฎหมายมีพรรคพวก และเครือข่ายจึงมั่นใจว่าจะรอดพ้นการตรวจสอบ • ช่วยพรรคพวก เหนือกว่าได้รับการยอมรับมากกว่าปฏิบัติตามกฎหมาย • นักการเมืองมีอำนาจเหนือสิ่งผู้บังคับใช้กฎหมายจึงต้องละเลยการกำกับดูแล • ตีความเข้าประโยชน์ตนเอง • ไม่ออกกฎหมายมาใช้บังคับ • ผู้นำใช้ประโยชน์จากกฎหมายที่อ่อนแอ ไม่มี	ระบบอุปถัมภ์ที่เอื้อ ประโยชน์ให้พวกพ้อง

ประเด็นปัญหาที่เป็น สาเหตุ (Giving Node)	ปัจจัยที่ทำให้ประเด็นปัญหาที่เป็นผลลัพธ์ ยังคงอยู่	ประเด็นปัญหาที่เป็น ผลลัพธ์ (Receiving Node)
	การลงโทษ - กฎหมายเปิดช่องให้ระบบอุปถัมภ์เฟื่องฟู - คนมีอำนาจ / หน้าที่คุมการใช้กฎหมายให้คุณภาพให้โทษได้	
กฎหมายมีช่องว่าง และ การบังคับใช้กฎหมายไม่มี ประสิทธิภาพ	- ไม่มีการแก้กฎหมายให้ครอบคลุมทุกมูลฐาน ทำให้ยังมีช่องว่าง - ผลประโยชน์มีมากทำให้กล้าละเลยการใช้กฎหมาย - กฎหมายอ่อนแอ ไม่บังคับใช้อย่างเต็มที่ - ผู้નાเป็นตัวอย่างที่ไม่ดี - ตีความเพื่อหาประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง - ผู้ปฏิบัติตามกฎหมายที่ถูกต้อง แต่ผลตอบแทนต่ำ เมื่อเทียบกับคนละเลย คนทำผิด และมีผลประโยชน์ตอบแทนมาก - กฎหมายเปิดช่องให้สามารถหาผลประโยชน์ได้โดยไม่ผิดกฎหมาย - กฎหมายมีสภาพบังคับแต่ผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินจำนวนมหาศาลทำให้เลือกที่จะเสี่ยง	ความอยากได้อะไรก็มี ผลประโยชน์ที่ล่อตาล่อใจ
กฎหมายมีช่องว่าง และ การบังคับใช้กฎหมายไม่มี ประสิทธิภาพ	- คนที่เป็นหัวหน้าเรียนรู้ไม่ให้ความสำคัญที่กำกับดูแล รวมทั้งมีการกิจกรรมมากที่จะต้องทำ - ไม่ต้องควบคุม เพราะไม่มีหน้าที่ ไม่เหนียว ไม่ยุ่งยาก - คนที่มีหน้าที่บังคับใช้กฎหมายหย่อนยาน ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ทำให้ขาดการกำกับดูแลและตรวจสอบ - จำกัดการใช้ดุลยพินิจให้น้อยที่สุด ถ้าใช้ดุลยพินิจต้องเปิดเผยต่อสาธารณะ - ผู้ออกกฎหมาย ผู้นำ ไม่อยากออกกฎหมาย	ขาดการกำกับดูแล และ ตรวจสอบกระบวนการให้ รัดกุม

ประเด็นปัญหาที่เป็น สาเหตุ (Giving Node)	ปัจจัยที่ทำให้ประเด็นปัญหาที่เป็นผลลัพธ์ ยังคงอยู่	ประเด็นปัญหาที่เป็น ผลลัพธ์ (Receiving Node)
	มาเพราะจะขัดกับประโยชน์ตนเอง - ขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการใช้กฎหมาย (มีน้อย) แต่ปริมาณงานมาก - ใช้ดุลพินิจ / ตีความเข้าช่องตนเอง - ผู้บังคับใช้กฎหมายเห็นช่องว่างของมาตรการกำกับดูแลหรือผู้กำกับดูแลขาดการทำหน้าที่อย่างเข้มแข็ง	
คนขาดจิตสำนึก จริยธรรม คุณธรรม	- ไม่สนใจระบบคุณธรรม ผลงาน ความดี ความชอบ - คนทำทุจริตก็ยังคงมีอยู่ เพราะใครๆ ก็ทำกัน มีคนใหญ่ คนโต หนุนหลัง กำกับทุกเรื่อง - กระทำไปโดยไม่รู้ว่าผิด - ไม่มีจริยธรรมจึงทำให้มี - ไม่มีการใช้ให้เห็นกว่าระบบอุปถัมภ์เป็นเรื่องที่ผิดจริยธรรม - เห็นแก่ผลประโยชน์ของพวกพ้องสามารถกระทำประโยชน์สาธารณะ	ระบบอุปถัมภ์ที่เอื้อ ประโยชน์ให้พวกพ้อง
คนขาดจิตสำนึก จริยธรรม คุณธรรม	- เกิดความโลภ - เมื่อมีโอกาสบวกกับแรงกดดัน ความเชื่อ โดยมีผลประโยชน์ล่อใจ ตบะแตก เงิน/ค่าตอบแทนมันคุ้ม ไม่มีหลักฐาน ลูกน้องพร้อมรับแทน - ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย - ใช้วิธีการได้มาซึ่งผลประโยชน์โดยวิธีผิดหน้าที่โดยทุจริต - คนไม่มีบทบาทพอเพียงในการดำรงชีวิต และอยากได้อะไรด้วยวิธีที่ผิดๆ	ความอยากได้อะไรก็มี ผลประโยชน์ที่ล่อตาล่อใจ

ประเด็นปัญหาที่เป็น สาเหตุ (Giving Node)	ปัจจัยที่ทำให้ประเด็นปัญหาที่เป็นผลลัพธ์ ยังคงอยู่	ประเด็นปัญหาที่เป็น ผลลัพธ์ (Receiving Node)
คนขาดจิตสำนึก จริยธรรม คุณธรรม	- การกำกับดูแล งานคนดูแลมีมากมายทำไม่ทัน ดังนั้น ถ้าจำเป็นหรือมีคนมาขอให้ช่วยเราก็ทำผิดได้ ตราบที่ไม่ฆ่าใครตาย จิตสำนึกกินไม่ได้ ไม่มีทางแก้ไข - ไม่สำนึกในการปฏิบัติหน้าที่จึงทำให้เกิดการขาดการกำกับดูแล - มีผลประโยชน์ทับซ้อนส่งผลให้ระบบตรวจสอบอ่อนแอ - ไม่สนใจกฎระเบียบ - เจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลไม่ทำหน้าที่ (ไม่ทำหน้าที่เนื่องจากไม่คิดว่าเป็นเรื่องที่ผิด) - จงใจ / ละเลย ไม่ควบคุมกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของรัฐเพื่อแสวงหาประโยชน์	ขาดการกำกับดูแล และ ตรวจสอบกระบวนการให้ รัดกุม
คนขาดจิตสำนึก จริยธรรม คุณธรรม	- เห็นช่องว่างทางกฎหมายจึงใช้ประโยชน์จากช่องว่างนั้น - ขาดจิตสำนึกจึงหาช่องว่าง ช่องกฎหมายหรือ ใช้กฎหมายอย่างไม่มีประสิทธิภาพ - ใช้กฎหมายเพื่อหาประโยชน์ส่วนตัว - ร่างกฎหมายเพื่อผลประโยชน์ของเฉพาะกลุ่มพวกพ้อง - จริยธรรม กฎหมาย บางครั้ง ทำแล้วไม่ผิดกฎหมายแต่ผิดจริยธรรม ใครจะมาตัดสิน - ในเมื่อกฎหมายมีช่องโหว่ ก็น่าจะลองทำผิดคงไม่มีใครจับได้ - คนจะกระทำความผิดต้องมีช่องว่างของกฎหมายที่ให้โอกาสในการกระทำความผิด	กฎหมายมีช่องว่าง และ การบังคับใช้กฎหมายไม่มี ประสิทธิภาพ



กิจกรรมร่วมกันระดมสมองหาแนวทางการคลายปม

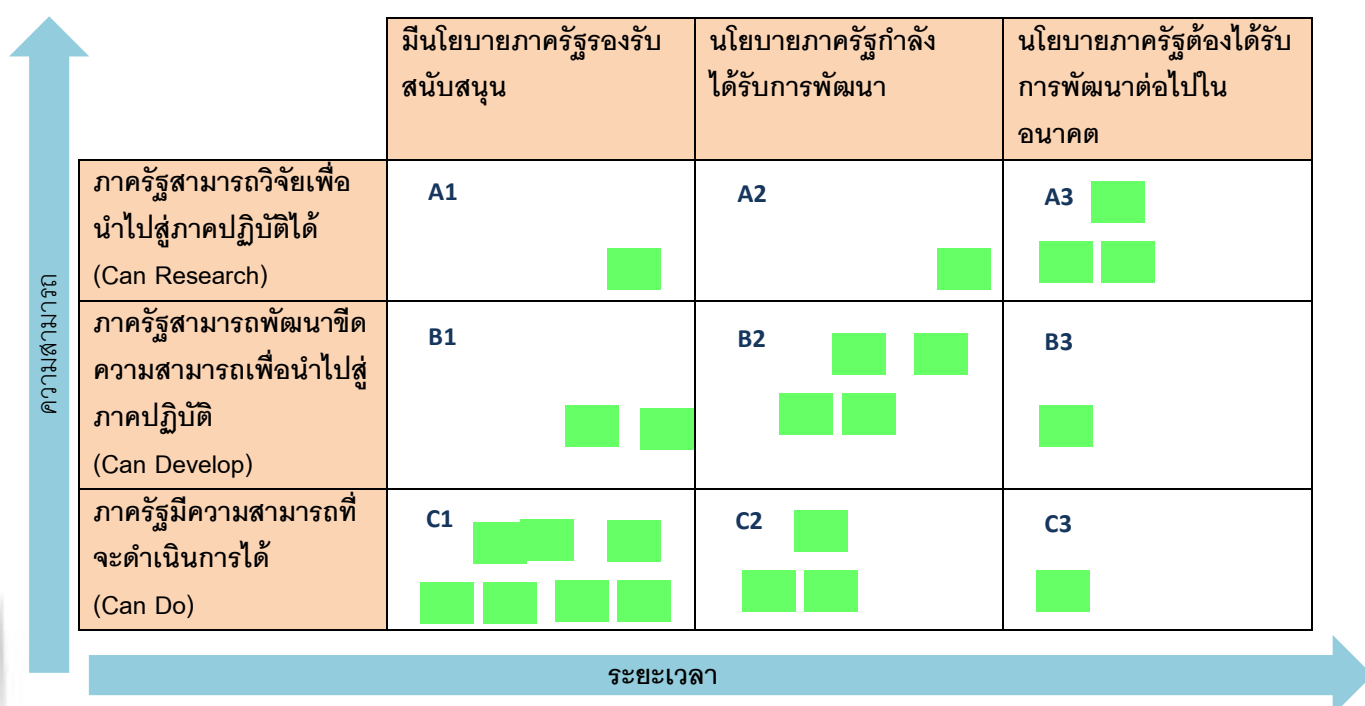
เพื่อให้จากปมจากประเด็นปัญหาที่ร่วมกันระบุได้ข้างต้น ได้เกิดการคลาย จึงนามาสู่การระดมสมองหาไอเดียวิธีการคลายปม โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเลือกหัวข้อประเด็นปัญหาที่สนใจ และออกไอเดีย



วิธีการที่จะทำลายความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นปัญหา (Transformational Idea Statement) ให้ได้มากที่สุดร่วมกัน

กิจกรรมแผนที่สามระยะ (๓ Horizons Map)

ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการนำไอเดียที่เกิดขึ้นไปปฏิบัติจริง เพื่อให้มองเห็นลำดับงานที่ควรทำก่อนหลัง และทราบว่างานใดต้องขยายวงและบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น งานใดเกื้อหนุนงานใดในระยะยาว ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และมองเห็นว่างานใดควรสร้างให้เกิดขึ้นอีกบ้าง ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถพิจารณาแต่ละไอเดียในด้านการนำไปสู่ปฏิบัติ มา โดยพิจารณาใน ๒ มิติ ได้แก่ “ความพร้อมในการลงมือปฏิบัติ” และ “เงื่อนไขที่สามารถลงมือปฏิบัติได้” จากนั้น ร้อยเรียงไอเดียวิธีการทั้งหมดลงใน **ตารางก้าวอย่างสามระยะ (๓ Horizons Plan)** ซึ่งตารางก้าวอย่างสามระยะนี้ เป็นเครื่องมือที่ช่วยบ่งบอกให้ผู้ร่วมกิจกรรม หรือผู้ปฏิบัติงานได้เห็นว่าไอเดียวิธีการใดที่ตนเองสามารถดำเนินการได้เลยทันที (ช่องซ้ายล่าง) ในแบบของ Quick Win และไอเดียวิธีการใดบ้างที่จำเป็นต้องไปขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นให้ดำเนินการให้ อันจะนำมาสู่แนวทางในการบริหารงานและทรัพยากรของตนต่อไป ดังภาพตัวอย่าง



ผลลัพธ์จากกิจกรรม (แนวทางการปฏิบัติที่สามารถช่วยทำลายความสัมพันธ์ ระหว่างแต่ละประเด็นปัญหา)

ภาครัฐสามารถวิจัยเพื่อนำไปสู่ภาคปฏิบัติได้ – มินโยบายภาครัฐรองรับสนับสนุน [A๑]

- รับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วนในการออกกฎหมาย หรือระเบียบ
- อบรมเสริมความรู้บุคลากรให้เท่ากับระเบียบ กฎหมาย โดยมีบุคคลหลากหลายอาชีพร่วมให้ข้อมูล
- สร้างบุคคล กระบวนการเพื่อการตรวจสอบที่เป็นแบบแผน
- ลงโทษผู้กระทำไม่ถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม ด้วยกระบวนการทางสังคม เช่น ประกาศทางสื่อต่างๆ
- ยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม
- กำหนดให้มีรางวัลสำหรับผู้ชี้ช่องทางการทุจริต
- ทำ Report การใช้จ่าย การบรรจุ แต่งตั้ง การใช้อำนาจต่อสาธารณะ
- มี Whistle Blower ผู้เปิดเผยภาครัฐ และส่งเสริมการเปิดเผย
- สร้างจิตสำนึก ส่งเสริมคนดี ให้เจริญก้าวหน้า โดยการมอบรางวัลจนผู้อื่นเห็นคุณค่า ความเจริญก้าวหน้า คนเป็นแบบอย่างที่ดีให้จริยธรรมคุณธรรม มีพลังผลักดัน
- ปลุกจิตสำนึกให้ข้าราชการใหม่ ปลุกจิตสำนึกผู้ปฏิบัติงานมานานให้ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างตรงไปตรงมา
- สร้างช่องทางให้มีการตรวจสอบหรือคัดค้านการใช้อำนาจ
- สร้าง / ปลุกฝังจิตสำนึกคุณธรรม / จริยธรรม ตั้งแต่วัยเด็ก
- ปลุกและปลุกจิตสำนึกให้กับผู้ปฏิบัติงาน

ภาครัฐสามารถวิจัยเพื่อนำไปสู่ภาคปฏิบัติได้ – นโยบายภาครัฐกำลังได้รับการพัฒนา [A๒]

- ตรวจสอบการซื้ออาวุธ (งบลับ) โดยการ Report อย่างเปิดเผยต่อสาธารณะเมื่อระยะผ่านไป ๕-๑๐ ปี
- เพิ่มบทลงโทษที่หนักขึ้น และการกำหนดระยะเวลาการดำเนินการเรื่องนี้ที่รวดเร็ว กระชับ เห็นผลทันตา
- บูรณาการกระบวนการ ติดตาม ประเมิน สอบทาน ประชาพิจารณ์ให้ Simple & Practical
- วางยุทธศาสตร์ที่เน้นพื้นที่มาตรการ การมีส่วนร่วม และกฎหมาย (A, F, P, L) ให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

ภาครัฐสามารถวิจัยเพื่อนำไปสู่ภาคปฏิบัติได้ – นโยบายภาครัฐต้องได้รับการพัฒนาต่อไปในอนาคต [A๓]

- เปิดเผยกระบวนการในการใช้อำนาจตามกฎหมาย เช่น เปิดเผยสัญญาจัดจ้าง
- ตัดการใช้ดุลยพินิจออกเหลือเพียงกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด

- ทำบัตรสะสมความดี และนำแต้มไปแลกเงินกับรัฐบาล
- ทำให้เงินเดือนข้าราชการเท่าเทียมกันหรือใกล้เคียงกันในทุกองค์กรเพื่อไม่ให้เกิดการวิ่งเต้นเข้าสู่องค์กรเงินเดือนสูง
- สร้างกลไกการตรวจสอบในทุกองค์กรไม่ว่าองค์กรใดองค์กรหนึ่ง Ex องค์กรอิสระ, ศาล
- ทำให้ประเทศเป็นภาคีและรับ Optional Protocol of ICCPR
- กำหนดให้เจ้าหน้าที่ระดับสูง กลาง ยืนทรัพย์สินและเปิดเผยต่อประชาชน / เว็บไซต์ เพื่อให้ทุกคนสามารถตรวจสอบได้
- กำหนดกฎหมาย ผู้มีส่วนได้เสียอย่างชัดเจน
- ให้มี Whistle Blower (ผู้เปิดเผย) ภาครัฐและส่งเสริมการเปิดเผย
- ยกกระดับองค์กรภาคประชาชนให้มีอำนาจและบทบาทในการตรวจสอบและกำกับดูแลอย่างแท้จริง
- ควรเพิ่มให้ประชาชนแต่ละส่วนภาคได้ร่วมออกกฎหมายลูกที่แบบๆ ออกมาด้วย
- กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่มีการตรวจสอบเป็นคณะจากหลายหน่วยงานและเป็นประจำ
- สร้างมาตรฐานของเงินเพิ่มในแต่ละตำแหน่ง เพื่อไม่ให้เกิดการวิ่งเต้นเข้าสู่องค์กรนั้นๆ

ภาครัฐสามารถพัฒนาขีดความสามารถเพื่อนำไปสู่ภาคปฏิบัติ – มินโยบายภาครัฐรองรับสนับสนุน [B๑]

- สร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรมในทุกระดับและยกย่องเชิดชูคนดีให้มากขึ้น
- เพิ่มบทลงโทษที่รุนแรงและเด็ดขาด
- ต้องมีการตรวจสอบจากภายนอกที่เด็ดขาดเป็นประจำ เช่น จัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภาคประชาชน
- นำระบบ Electronic มาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลให้คนเข้าถึงได้ง่ายขึ้น
- ต้องมีการทบทวนกฎหมายหรือระเบียบเป็นรอบช่วงเวลาที่เหมาะสม
- ควรให้เปิดเผยบัญชีทรัพย์สินของเจ้าหน้าที่ต่อประชาชน / ผ่านเว็บไซต์ เพื่อให้ทุกคนตรวจสอบและเพื่อป้องปรามการทุจริต
- ใช้ระบบการคัดเลือก / เลื่อน / ย้าย โดยหน่วยงานกลางพิจารณาความสามารถ
- จัดสวัสดิการของข้าราชการให้ทั่วถึงและเท่าเทียม

ภาครัฐสามารถพัฒนาขีดความสามารถเพื่อนำไปสู่ภาคปฏิบัติ – นโยบายภาครัฐกำลังได้รับการพัฒนา [B๒]

- ปลุกฝังจิตสำนึกตั้งแต่ในระดับครอบครัวให้ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม
- ปรับค่านิยมของสังคมใหม่ให้เน้นด้านจิตใญ่มากกว่าวัตถุ โดยเริ่มจากการปลุกฝังระดับครอบครัว

- ออกกฎหมายผู้มีส่วนได้เสียอย่างชัดเจน
- สร้างความขัดแย้ง ไม่เลือกปฏิบัติในการปรับปรุงอัตราเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง
- ให้ผู้นำทำเป็นตัวอย่าง
- ให้ประชาชนเท่านั้นเป็นผู้เสนอกฎหมายไม่ใช่ให้นักการเมืองเสนอเรื่องกฎหมาย ไม่ต้องผ่านตัวแทน
- แยก และกระจายอำนาจองค์กรใช้อำนาจ เช่น อำนาจตำรวจ
- เพิ่มช่องทางการใช้มาตรการกำกับดูแลให้ภาคประชาชนเข้ามามตรวจสอบได้จากแหล่งต่างๆ เช่น กำหนดให้หน่วยงานต่างๆ ต้องเปิดเผยข้อมูล

ภาครัฐสามารถพัฒนาขีดความสามารถเพื่อนำไปสู่ภาคปฏิบัติ – นโยบายภาครัฐต้องได้รับการพัฒนาต่อไปในอนาคต [B๓]

- ลดช่องว่างของกฎหมายที่จะทำให้บุคคลอื่นนำไปแสวงหาผลประโยชน์ให้กับตัวเองได้
- แก่ระเบียบ / กฎหมาย และนำมาบังคับใช้อย่างเคร่งครัด
- ให้ประชาชน / NGO / ภาคประชาสังคม / ภาคธุรกิจ / สื่อ ร่วมตรวจสอบทรัพย์สิน / สัญญา
- มีกฎหมาย Lobbyist เพื่อให้การวิ่งเต้นให้อยู่ในระบบ
- ให้เงินรางวัลแก่ผู้ตรวจสอบถ้าตรวจสอบที่ผิด เขาจะได้อยากได้เงินรางวัลมากกว่าไปรับสินบน เพราะเงินรางวัลไม่ผิด แต่สินบนผิด
- เพิ่มบทลงโทษให้นักขึ้นเพื่อให้คนที่คิดจะหาผลประโยชน์รู้สึกเกรงกลัวต่อผลที่จะได้รับเมื่อต้องถูกลงโทษ

ภาครัฐมีความสามารถที่จะดำเนินการได้ – มีนโยบายภาครัฐรองรับสนับสนุน [C๑]

- ปลุกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้แก่เด็กและเยาวชน โดยบรรจุเป็นหลักสูตรตั้งแต่ชั้นประถมศึกษา ระดับอุดมศึกษา
- ปรับเปลี่ยนทัศนคติของครู อาจารย์ ให้เห็นร่วมในแนวทาง “อย่างอย่างพอเพียง” ที่ถูกต้องเพื่อนำไปถ่ายทอดสู่เด็กและเยาวชนได้อย่างถูกต้อง
- ฝึกให้มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ตั้งแต่เด็กๆ จนโตเป็นผู้ใหญ่
- มีบทลงโทษกับผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความรับผิดชอบอย่างรุนแรง และทันทีที่มีการกระทำผิด
- ลดขั้นตอนและความยุ่งยากในการติดต่อกับราชการ เพื่อไม่ให้มีเงื่อนไขต่อรอง เรียกรับผลประโยชน์
- สร้างบทลงโทษเจ้าหน้าที่ที่กระทำผิด เช่น ไล่ออก เป็นต้น ทันทีหลังจากกระทำผิดทันที
- พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในงานอย่างแท้จริง และต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความเคร่งครัด และจริงจัง

- ส่งเสริมระบบคุณธรรม ยึดหลักความรู้ ความสามารถให้มาแทนที่ระบบอุปถัมภ์
- เพิ่มกระบวนการตรวจสอบที่รัดกุม และเด็ดขาด
- ปลุกฝังค่านิยม รู้จักพอเพียง ยินดี พอใจ ในสิ่งที่ตนมีตนได้
- ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ อย่างเคร่งครัด
- มีองค์กรตรวจสอบทุกชั้นตอน และมีการ Report เพื่อเก็บเป็นข้อมูลสถิติเพื่อหาแนวทางแก้ไขต่อไป
- แก่กฎหมายให้รัดกุม ไม่เปิดช่องว่าง
- ให้มีการบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจัง เด็ดขาด ไม่เห็นแก่หน้าใคร
- มีกลไกที่มีประสิทธิภาพที่เอื้อต่อการบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจัง
- มีจิตสำนึกและกระทำตามระบบคุณธรรม
- กำหนดมาตรการที่ชัดเจนในการบังคับใช้กฎหมายให้ง่ายต่อการเข้าถึงของประชาชน เช่น กำหนดขั้นตอนการขออนุญาตต่างๆ ให้ชัดเจน มีขอบเขตในการเก็บค่าธรรมเนียม
- มีระบบการตรวจสอบ และถ่วงจุดที่มีประสิทธิภาพ
- ปลุกฝังเรื่องความพอเพียง
- เปลี่ยนระบบเป็น One Stop Service ตัดวงจร ขั้นตอนอุปาทวี
- ให้ภาคประชาสังคมมีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบการอนุมัติโครงการของรัฐ
- ปลุกจิตสำนึกให้รู้จักความผิดชอบ ชั่วดีแก่ทุกๆ คน ในสังคม
- เพิ่มโทษทั้งทางวัย อาญา และทางสังคม
- สร้างระบบตรวจสอบกลางเพื่อตรวจสอบอีกที
- เพิ่มบุคลากรที่ทำหน้าที่ กำกับ ดูแลการใช้กฎหมายโดยตรง โดยมีการรายงาน / ติดตามผลการกำกับดูแลทุกเดือน
- ตรวจสอบภูมิหลังความเป็นมาของผู้ร่วมกฎหมายก่อนแต่งตั้งเป็นกรรมการร่วมกฎหมาย
- สร้างจิตสำนึกให้เกรงกลัวกฎหมาย ให้ทุกคนมีจิตที่ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ
- สร้างจิตสำนึกให้บุคคลปฏิบัติตามกฎระเบียบ
- ตรวจสอบเข้มข้น ๑๐๐%
- เลิกคบกับคนที่ส่งเสริมระบบอุปถัมภ์
- เพิ่มค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบันเพื่อลดปัญหา ความอยากได้อยากมีอยากเป็น
- ปลุกจิตสำนึกตั้งแต่เด็กและเยาวชน อบรมครอบครัว ให้รางวัลทีม ครอบครัวที่สุจริต
- ตัดระบบอุปถัมภ์โดยลดอำนาจผู้มีอำนาจโดยใช้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนตรวจสอบ หรือ เข้ามาค้ำอำนาจ
- เพิ่มระบบตรวจสอบที่รัดกุมเพื่อมิให้ระบบอุปถัมภ์มีบาทมากเกินความสมควร
- กำหนดมาตรการให้เข้มงวด พร้อมสร้างทักษะให้กับผู้กำกับและผู้อยู่ใต้การกำกับ

- ส่งเสริม / กระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกในการปฏิบัติงานตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง
- ตรวจสอบถึงประวัติครอบครัว ความประพฤติ อย่างเคร่งครัดและชัดเจนสำหรับกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งสำคัญ
- ห้ามมิส่วนได้เสียในโครงการของรัฐเข้ามาทำหน้าที่
- มีผู้ตรวจสอบที่ปฏิบัติหน้าที่ ตรงไป ตรงมา / ตามกฎหมาย

ภาครัฐมีความสามารถที่จะดำเนินการได้ - นโยบายภาครัฐกำลังได้รับการพัฒนา [C๒]

- ปรับปรุง / แก้ไขระบบการคัดเลือก / สรรหาผู้บริหารให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง
- แก้ไขข้อบกพร่องหรือช่องว่างของกฎหมายให้รัดกุมยิ่งขึ้น
- อุดช่องโหว่ของกฎหมาย
- กำหนดกฎหมายและบทบทลงโทษให้รุนแรง
- มีบทลงโทษที่รุนแรง จริงจัง แก่ผู้ทำผิด และผู้ช่วยเหลือ
- สร้างมาตรการที่ไม่เอื้อต่อระบบอุปถัมภ์หรือมีบทลงโทษที่ชัดเจน
- กำหนดให้ประชาชนสามารถตรวจสอบการใช้อำนาจของนักการเมืองมากขึ้น โดยเฉพาะการร้องเรียนการทุจริต ไม่จำเป็นต้องเป็น “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง)
- กำหนดให้การรับสมัครการจัดซื้อ จัดจ้างต้องทำโดยเปิดเผยทุกๆ กรณี

ภาครัฐมีความสามารถที่จะดำเนินการได้ – นโยบายภาครัฐต้องได้รับการพัฒนาต่อไปในอนาคต [C๓]

- ลดอำนาจในระบบอุปถัมภ์ ที่ส่งเสริมทำให้เกิดประโยชน์จนทำให้เกิดความอยากได้อะไรก็มี
- ปฏิรูปจิตสำนึกที่ดีตั้งแต่อนุบาลหรือก่อน
- ต้องมีกระบวนการคัดสรรผู้นำที่มีคุณธรรม
- ใช้อำนาจที่มีโดยชอบธรรมตามความเหมาะสมอันสมควร โดยไม่เสียผลประโยชน์ของสาธารณะ (ปัญหาอยู่ที่ ตัวบุคคล การป้องกันที่ดีจึงต้องมีระบบการตรวจสอบ ควบคุม บุคคลผู้ใช้อำนาจให้อยู่ในกรอบหรือมาตรฐานตามที่สมควร)
- ตัดวงจรระบบอุปถัมภ์โดยออกกฎหมายมาครอบคลุม



สรุปประเด็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการในภาพรวม

จากกิจกรรมการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการระยะเวลา ๒ วัน โดยการบูรณาการทางความคิดผ่านกระบวนการการคิดเชิงระบบแบบองค์รวม (Systemic Thinking) ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่างๆ และได้แนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทของตนเองดังนี้

“สามารถประยุกต์ใช้วิธีการคิดเชิงองค์รวม เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิจัยได้ รวมถึงผลลัพธ์ต่างๆ ที่ได้จากกระบวนการ Systemic ก็สามารถนำไปใช้เป็นหัวข้อในการวิจัยต่อไป”

ผศ.พ.ต.ท.สฤษดิ์ สืบพงษ์ศิริ

อาจารย์ (สศ.บ.) คณะนิติวิทยาศาสตร์

“ปกติเวลา Advise นักศึกษา เราจะให้เค้าไปศึกษากฎหมายต่างประเทศ แต่จากการคุยกันในการสัมมนาครั้งนี้ ทำให้รู้ว่าปัญหาสังคมที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาแบบ Complex เราไม่สามารถนำ Best practice มาแปะได้เราต้องมาปรับเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมบ้านเมือง”

ดร.กรรภิรมย์ โกมลารชุน

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะนิติศาสตร์ปริทัศน์มยงค์

“(อ.สมะ) สอบสวนพยานหลักฐาน ในบริบทของการสอบสวนหลักฐานเพื่อเอาผิดผู้ที่กระทำผิด ปกติจะคิดมุมเดียว คือทำอย่างไรถึงจะหาหลักฐานมาพิสูจน์ได้ แต่พอมาเรียนทำให้เข้าใจว่าปัญหามันเป็นองค์รวม ช่วยขยายมุมมองความคิด ทำให้คิดได้กว้างขึ้น ได้รู้จักการคิดเป็น System”

พ.ต.อ.สมพล กองทุ่งมน

ผู้กำกับกลุ่มงานสอบสวน กองบังคับการตำรวจทางหลวง

- เกิดการเรียนรู้เรื่องการมองภาพรวม บางครั้งการมองปัญหาตรงไป ทำให้ลืมมองผลกระทบโดยภาพรวม เราอาจจะแก้ไขปัญหาก็ถูกต้อง แต่อาจจะไม่ได้ส่งผลดีต่อส่วนรวม
- ปัญหาที่เจอจากการทำงานคือวิธีคิดในการแก้ปัญหา บางทีเรามองไม่ออกว่าอันไหนปัญหาเล็กปัญหาใหญ่ การเรียนครั้งนี้ทำให้รู้ว่าการมองปัญหามองเป็นแนวตั้งอย่างเดียวไม่ได้ แต่ต้องมองแนวกว้าง มองปัจจัยแวดล้อมรอบด้าน
- รากเหง้าของการคอร์รัปชัน ไม่ได้มาจากความอยากมีอยากได้อย่างเดียว แต่เป็นผลที่ออกมาจากเหตุที่เรามองไม่เห็นและไม่อาจเคยพูดกัน ยกตัวอย่างเช่น ทำไมคนถึงอยากมีอยากได้ เพราะระบบข้าราชการ สร้างค่าตอบแทนให้ไม่เท่ากัน ซึ่งแต่ก่อนเราไม่เคยหยิบยกเรื่องนี้ขึ้นมาพูดเลย

- ความแตกต่างระหว่าง Systemic กับ Systematic แต่ก่อนเราไม่เคยจำแนกออกมา เมื่อเราสามารถแยกความแตกต่างออกมาได้ ทำให้เราเห็นบทบาทของตัวเองออกมาชัดเจน ว่าเราอยู่ส่วนไหนของปัญหา เมื่อเราเข้าใจระบบที่เกิดขึ้นอยู่มากขึ้น ทำให้สามารถแก้ไขปัญหามุ่งไปสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ สิ่งที่เราต้องการได้ ซึ่งอาจจะไม่ใช่สิ่งที่เราต้องการก็ได้
- สามารถนำหลักการคิดไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ดีขึ้น
- หากเปรียบเทียบน้ำแข็งเป็นปัญหา ภูเขายิ่งอยู่ข้างใต้คือความสัมพันธ์ต่างๆ ที่ยังคงอยู่ ดังนั้น หากเราทำลายความสัมพันธ์ตรงนี้ได้ เราก็จะสามารถทำลายปัญหาให้หมดไปได้

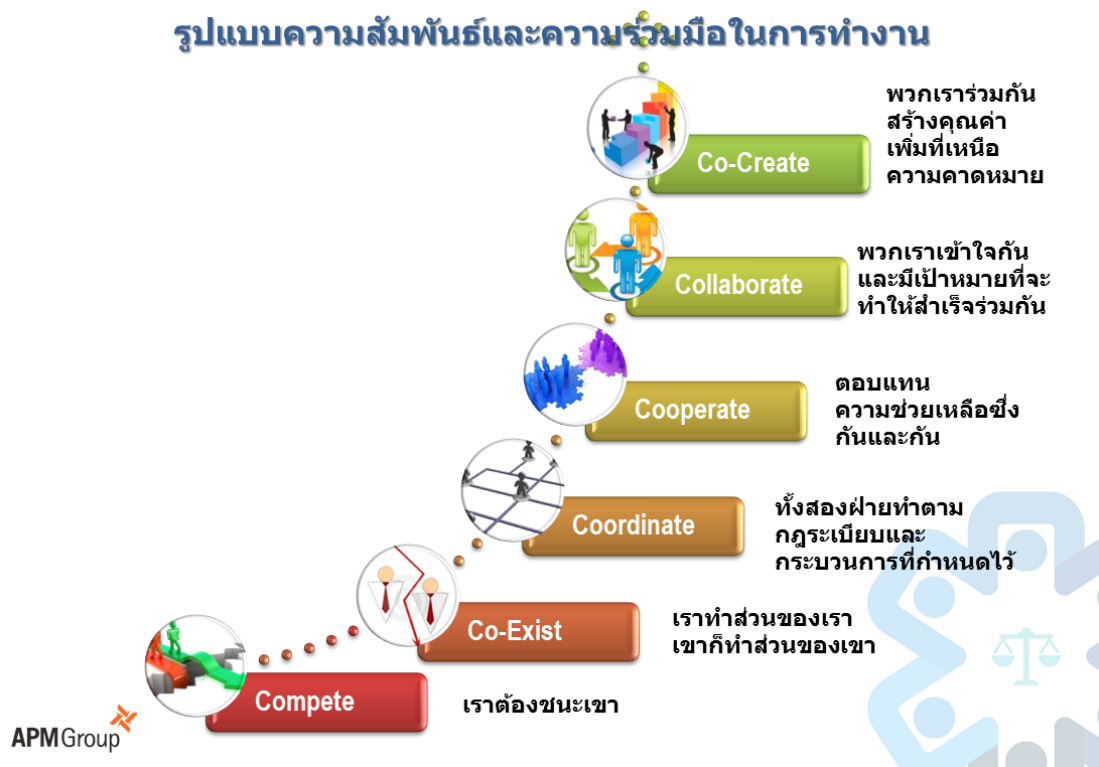
๒. กิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อทักษะการทำงานบูรณาการร่วมกัน (Collaboration)

กิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างทักษะการทำงานบูรณาการร่วมกัน (Collaboration) นั้น มุ่งให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมบูรณาการความรู้ที่ได้รับจากการระดมสมองคิดตามแนวทาง Systemic Thinking มาสู่การปฏิบัติจริง เน้นการทำงานและลงมือปฏิบัติร่วมกัน โดยรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเรียนรู้ร่วมกัน โดยหลังจากที่ได้ทราบแนวทางการปฏิบัติเพื่อช่วยให้การบังคับใช้กฎหมายเพื่อ ป้องกัน และปราบปรามการทุจริตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การขับเคลื่อนอาจไม่สามารถดำเนินการได้โดยผู้ปฏิบัติตามลำพัง หากแต่ต้องได้รับความช่วยเหลือและความร่วมมือร่วมใจจากหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงมีความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ประเด็นต่างๆ เพื่อช่วยให้บรรลุผลลัพธ์ร่วมกันตามกระบวนการทำกิจกรรมและฝึกใช้เครื่องมือต่างๆ ดังนี้

หัวข้อเนื้อหาการเรียนรู้โดยสังเขป

รูปแบบความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงาน

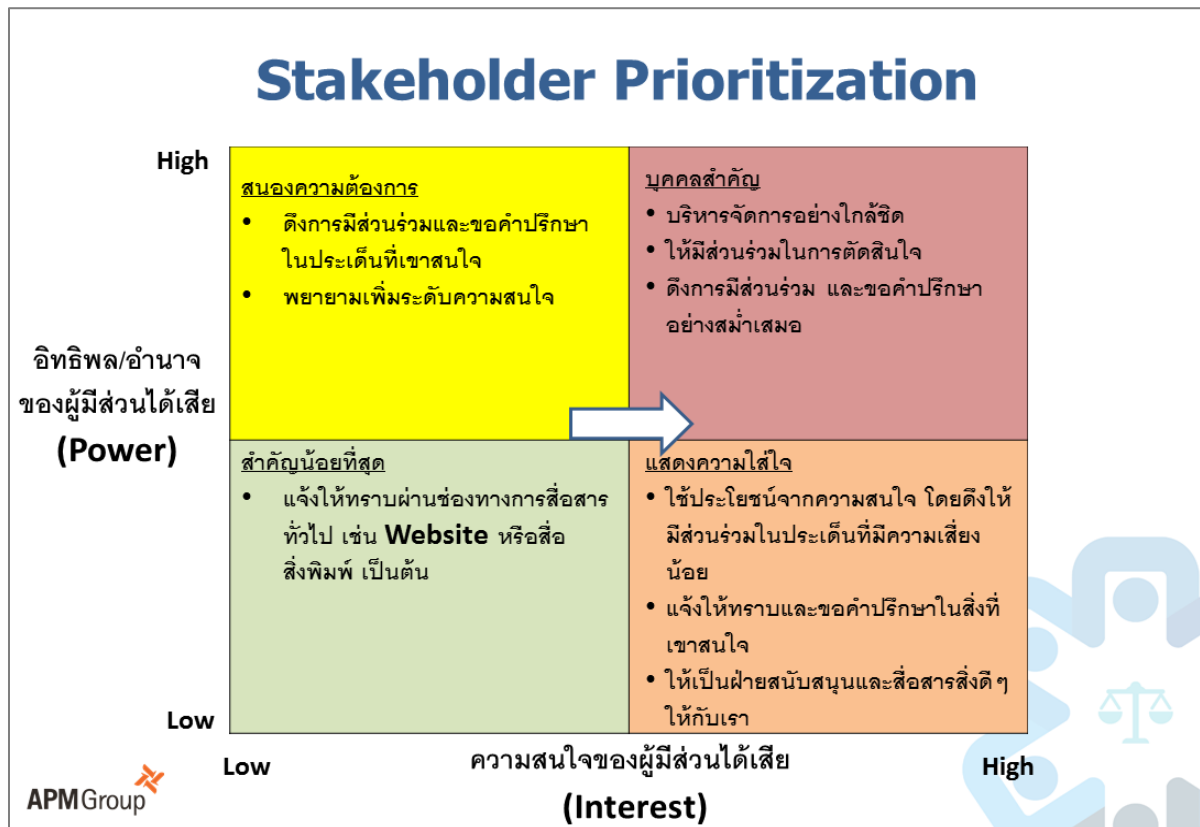
ความร่วมมือในการทำงานกับหลายภาคฝ่ายสามารถมีรูปแบบและระดับความร่วมมือที่ต่างกันออกไป ดังภาพจะเห็นได้ว่าการร่วมกันดำเนินภารกิจ (Collaboration) ถือเป็นความร่วมมือในระดับสูง



การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียในการ Collaboration (Stakeholder Analysis)

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียเพื่อจัดลำดับความสำคัญสามารถทำได้ ผ่านเครื่องมือจัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Prioritization) โดยมี ๒ ขั้นตอนหลัก ได้แก่

๑. ระบุผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง
๒. วิเคราะห์ Power และ Interest ของผู้มีส่วนได้เสียนั้น ดังภาพ



การวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ (Results Matrix)

สามารถทำได้โดยเริ่มต้นระบุพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิด จากนั้น วิเคราะห์ช่องที่เหลืออื่นๆ ตามลำดับทวนเข็มนาฬิกา ได้แก่ ความรู้สึก ความเชื่อ และสิ่งที่ควรทราบ โดยเนื้อหาในแต่ละช่องต้องมีความเกี่ยวข้อง และเชื่อมโยงมาจากช่องก่อนหน้า ดังนั้น เมื่อบุคคลนั้นทราบข้อมูลที่เราจะทราบแล้ว สิ่งที่เกิดขึ้นตามมาคือความเชื่อ และความรู้สึก ซึ่งจะส่งผลต่อการกระทำในท้ายที่สุด



ขั้นตอนของการแก้ไขความขัดแย้ง

การเจรจาสามารถมีข้อตกลงที่เห็นร่วมกันได้ หากเริ่มต้นจากการซักถามอีกฝ่ายเพื่อรับฟังให้เกิดความเข้าใจในมุมมองของอีกฝ่ายก่อน จากนั้นจึงร่วมกันระบุเงื่อนไขและอุปสรรค พร้อมแนวทางแก้ไข และการดำเนินการตามข้อตกลง ตาม ๔ ข. ดังภาพ

4 ข 6 ขั้นตอนของการแก้ไขความขัดแย้ง	
แซร์	1. นำเสนอมุมมองของตน และค้นหาว่าอีกฝ่ายมีมุมมองเกี่ยวกับเหตุการณ์นั้นอย่างไร 2. แสดงให้เห็นว่าท่านเข้าใจมุมมองของอีกฝ่าย
ชน	3. ร่วมกันระบุเงื่อนไขที่ควรจะเป็นในอนาคต โดยย้อนกลับไปเน้นที่เป้าหมายที่มีร่วมกัน 4. ตรวจสอบหาเพื่อระบุถึงอุปสรรคทั้งหมดต่อการบรรลุผล และกำหนดแนวทางเพื่อเอาชนะอุปสรรคเหล่านั้น
โชนะ	5. ตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ไข และร่วมกันพัฒนาแผนที่จะเอาชนะอุปสรรคและที่จะบรรลุเงื่อนไขที่ปรารถนา
ไช้	6. เห็นพ้องในกระบวนการติดตามผล(ระบุวัน) และการดำเนินการ

APMGroup

กิจกรรมการเรียนรู้

กระบวนการเรียนรู้ในหลักสูตรนี้เน้นการสร้างการมีส่วนร่วมจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมด้วยการลงมือปฏิบัติและฝึกทดลองทำจริงเพื่อระดมสมอง และเชื่อมโยงเข้าสู่ประสบการณ์และบริบทงานของกลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมในแต่ละหัวข้อการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการเรียนรู้หลัก ซึ่งได้แก่

ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการร่วมกันดำเนินภารกิจ (Collaboration)

เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจและเห็นภาพของการร่วมกันดำเนินภารกิจ (Collaboration) มากยิ่งขึ้น จึงได้ทำกิจกรรมโดยการดูวิดีโอการเล่นดนตรีของวงออเคสตรา ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะของการร่วมกันดำเนินภารกิจ (Collaboration) ในประเด็นต่างๆ

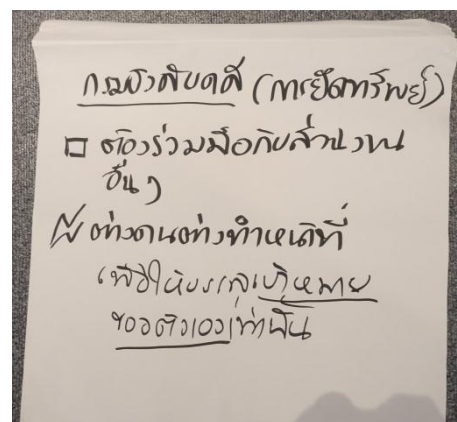
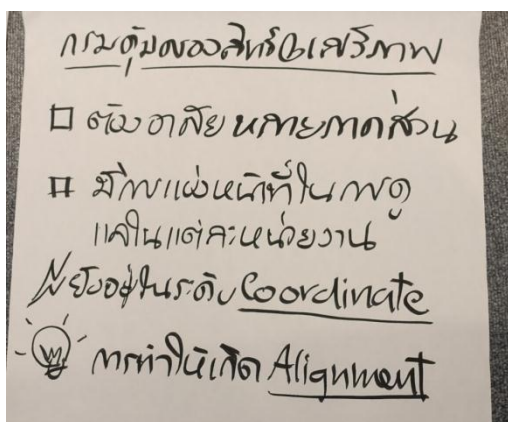
ประเด็นการเรียนรู้ และเสียงสะท้อนที่เกิดขึ้นจากกิจกรรม

- ทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน คือต้องการได้เพลงที่ไพเราะ จึงต้องการการ Collaboration มาก
- นักดนตรีแต่ละคนจะมี Part ของตัวเอง ในขณะเดียวกันทุก Part จะสอดประสานกันออกมาเป็นเพลง ๑ เพลง เล่นก็ครั้งออกมาก็จะไม่เหมือนเดิม แต่ผู้เล่นทุกคนตระหนักตลอดว่าเป้าหมายคือ ต้องไพเราะ
- บทบาทแต่ละคนไม่มีใครทับซ้อนซึ่งกันและกันแต่ทุกคนร่วมมือกันเพื่อบรรเลงเพลงออกมาร่วมกัน

เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นภาพปัจจุบันของสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ จึงได้มีการทำกิจกรรมเพื่อสะท้อนตนเองและแนวทางการพัฒนา ผ่านคำถามสำคัญคือ

- การร่วมมือในการทำงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ตอนนี้เป็นแบบไหน ?
- ในฐานะที่เป็นผู้บริหาร ท่านจะสร้างให้เกิด collaboration ได้อย่างไร ?

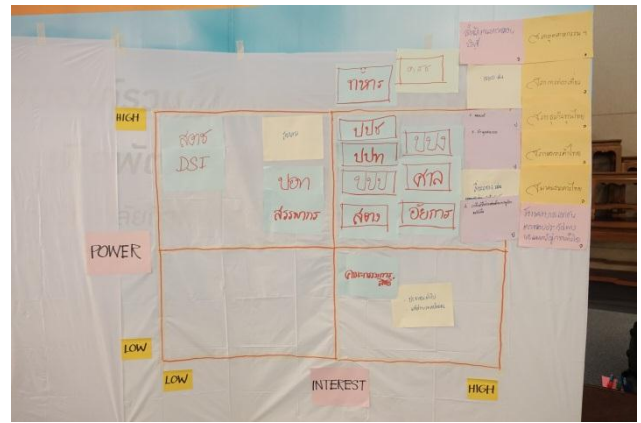
ตัวอย่างผลลัพธ์ที่ได้จากกิจกรรม



การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย

เพื่อให้การขอความร่วมมือดำเนินไปได้ง่ายขึ้น ผู้เข้าอบรมจำเป็นต้องทำความเข้าใจและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย ช่วยให้สามารถวางกลยุทธ์อย่างเหมาะสม อันจะนำมาซึ่งการสนับสนุนจากฝ่ายนั้นๆ

ทั้งนี้ ผู้เข้าอบรมได้ทำกิจกรรม การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย ที่เกี่ยวข้องในประเด็น “การบังคับใช้กฎหมายเพื่อป้องกัน และปราบปรามการทุจริต” ที่ต้องการความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ในการทำงาน โดยแต่ละกลุ่มได้วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องที่มีความสำคัญทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม อาทิเช่น หอการค้า สภาอุตสาหกรรม สมาคมธนาคารไทย สำนักตรวจสอบบัญชี DSI NGO สื่อมวลชน และนำไปวิเคราะห์ Power และ Interest ของผู้มีส่วนได้เสีย นั้น ซึ่งได้ผลลัพธ์ออกมาดังภาพ



จากนั้น ได้ทำความเข้าใจผู้มีส่วนได้เสียผ่านประเด็นต่างๆ ดังนี้

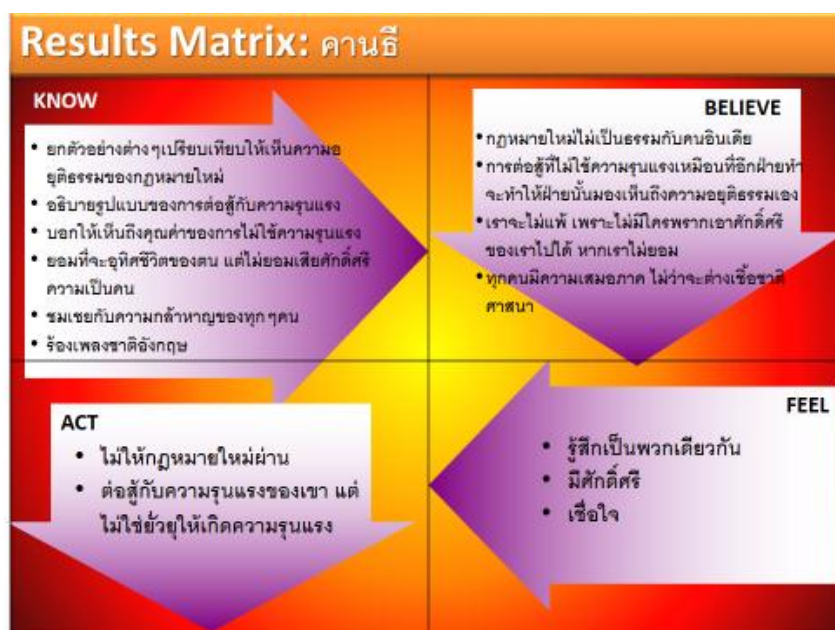
๑. ลักษณะของผลประโยชน์ที่ผู้มีส่วนได้เสียจะได้รับจากงานนี้ (ได้ประโยชน์ หรือเสียประโยชน์)
๒. อะไรคือสิ่งจูงใจของพวกเขา
๓. พวกเขาต้องการข้อมูลอะไรจากท่าน
๔. พวกเขาต้องการได้รับข้อมูลอย่างไรที่จะเป็นวิธีที่ดีที่สุด

ตัวอย่างผลลัพธ์ที่ได้จากกิจกรรม (ผู้มีส่วนได้เสีย: ปปช)

ผลประโยชน์ที่ผู้มีส่วนได้เสียได้รับ	- ได้รับข้อมูล พยานหลักฐานจากภาคส่วนต่างๆ - ดำเนินคดีได้รวดเร็วมากขึ้น - ถ้ามีการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด คดีจะน้อยลง
สิ่งจูงใจ	- การได้รับการยอมรับ และได้รับความร่วมมือ - ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน - ได้รับการคุ้มครองสวัสดิภาพมากขึ้น
ข้อมูลที่ต้องการได้	- ได้รับการแจ้งเบาะแสด้วยข้อด้วยข้อมูลเบื้องต้นที่ครบถ้วน - พยาน / หลักฐาน
อยากได้ข้อมูลอย่างไร	- เอกสาร อีเมลที่ระบุที่มาที่ไปไว้ชัดเจน บุคคลที่เข้ามาให้ปากคำ

การวางแผนการสื่อสารให้ได้ผลลัพธ์ (Results Matrix)

เพื่อให้เกิดการสื่อสารโน้มน้าวให้บุคคลหรือหน่วยงานสำคัญที่เกี่ยวข้องต่างๆ มีความเต็มใจและมุ่งมั่น (Commitment) ที่จะร่วมกันบูรณาการสร้างสรรค์ความสำเร็จแม้ว่าจะไม่มีอำนาจสั่งการก็ตาม ผู้เข้าอบรม จึงได้เรียนรู้เครื่องมือ วางแผนการสื่อสารให้ได้ผลลัพธ์ (Results Matrix) โดยเริ่มต้นผ่านกิจกรรมการดูวิดีโอการสื่อสารโน้มน้าวเพื่อขอความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ของมหาตมะ คานธี และวิเคราะห์การสื่อสารของคานธีโดยใช้เครื่องมือ วางแผนการสื่อสารให้ได้ผลลัพธ์ (Results Matrix) ดังภาพ



จากนั้นจึงทดลองฝึกวางแผนการสื่อสารของตนเองในกลุ่ม โดยประยุกต์ใช้ Result Matrix ในการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสาร เพื่อโน้มน้าวใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่ม โดยใช้กลุ่มเป้าหมายเดิมจากกิจกรรมวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง ดังตัวอย่างในตารางด้านล่าง

ตัวอย่างผลลัพธ์ที่ได้จากกิจกรรม (ผู้มีส่วนได้เสีย: ธนาคารเอกชน)

Know	Believe
- ชี้ให้เห็นประโยชน์ - ชี้ให้เห็นโทษ - อธิบายวิธีการในการรายงานธุรกรรมทางการเงิน	- การรายงานธุรกรรมทางการเงินอย่างถูกต้องตามกฎหมายจะทำให้ ธนาคารได้รับความเชื่อถือ - การรายงานธุรกรรมทางการเงินอย่างถูกต้องจะทำให้สังคมบริเวณธนาคารปลอดภัย และลูกค้ารู้สึกปลอดภัย
Act	Feel
- เข้มแข็งและชัดเจน ในการต่อต้านทุจริต	- กลัวความผิด - รู้สึกปลอดภัย - เป็นพวกเดียวกัน

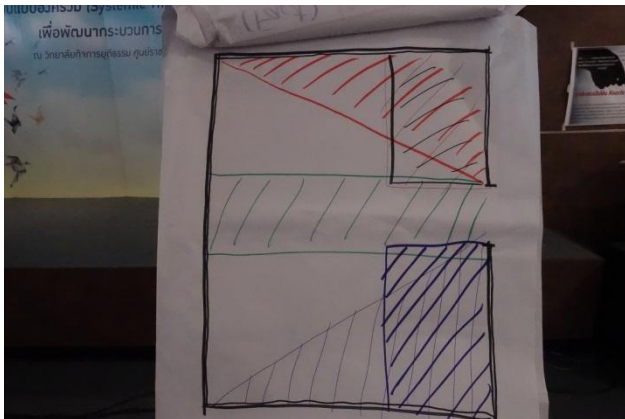
จากกิจกรรมดังกล่าวช่วยต่อยอดทำให้ผู้เข้าอบรมเห็นภาพการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความท้าทายและสามารถนำไปใช้ได้จริง



การจัดการความขัดแย้ง (๔ ช.)

เนื่องจาก ในการสร้างทักษะการทำงานบูรณาการร่วมกัน (Collaboration) ต้องอาศัยการทำงานกับหลายภาคส่วนที่มีความเชี่ยวชาญและมุมมอง ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะเกิดความขัดแย้ง ดังนั้นเพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง จึงจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดประสบการณ์ตรงในการเจรจากับหลายฝ่ายซึ่งมีผลประโยชน์ทับซ้อนร่วมกัน โดยสมมติให้แต่ละทีมเลือกที่ตั้งของตนเองบนโลกใบนี้ และส่งตัวแทนกลุ่มละ ๑ ท่านมาเจรจากันกับตัวแทนจากกลุ่มอื่นๆ เพื่อให้ได้ทำเลที่ตั้งของกลุ่มตน

จากกิจกรรมการเจรจาขอทำเลที่ตั้งที่ได้ทดลองทำไป ทำให้ได้เรียนรู้ว่า การเจรจาสามารถมีข้อตกลงที่เห็นร่วมกันได้ หากเริ่มต้นจากการซักถามอีกฝ่ายเพื่อรับฟังให้เกิดความเข้าใจในมุมมองของอีกฝ่ายก่อน เช่น ถามความคิดเห็นในการเลือกทำเลที่ตั้งดังกล่าว จากนั้นจึงร่วมกันระบุเงื่อนไขและอุปสรรค พร้อมแนวทางแก้ไข และการดำเนินการตามข้อตกลงตามหลัก ๔ ช.



สรุปประเด็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการในภาพรวม

- การประสานงานเป็นระบบจะทำให้เกิดประโยชน์ และก่อให้เกิดความสำเร็จ
- ได้เรียนรู้ในมุมมองของ ผู้มีส่วนได้เสีย ว่าสิ่งที่เค้าต้องการคืออะไร วิธีการให้ข้อมูลที่ดีที่สุด ซึ่งคิดว่าการคิดได้รอบเป็นสิ่งที่ดี และจะทำให้ประสบความสำเร็จ
- ได้เรียนรู้กระบวนการ และเปิดมุมมอง เพราะว่าในหน่วยราชการมีการประชุมบ่อยมาก แต่ผลที่เกิดขึ้นไม่ค่อยได้อะไร เพราะว่าไม่เข้าใจวิธีในการสื่อสาร เราแค่ขอความร่วมมือ หลังจากเราเข้าใจกระบวนการ คิดว่าสามารถนำไปประยุกต์ในการทำงานได้
- Know Believe Feel Act ใน Result matrix สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานกับผู้บังคับบัญชาได้ เพราะจะได้เข้าใจว่าเราสื่อสารโดยขาดช่องไหนไป จะได้นำไปปรับปรุงการสื่อสาร เพื่อให้เค้าปฏิบัติงานตามที่เราร้องการได้ ดังนั้นเนื้อหาที่ได้เรียนในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับผู้บังคับบัญชา
- งานที่ทำเป็นงานบูรณาการที่ต้องอาศัยกระทรวง และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่ก่อนเราล้มแจ้งถึงประโยชน์ที่เค้าจะได้รับ เรื่องของแรงจูงใจ ซึ่งสามารถนำความเข้าใจเรื่องนี้ไปปรับใช้ในการทำงานได้ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ได้มากยิ่งขึ้น
- ความรู้จากเรื่องของการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stake Holder Analysis) สามารถทำให้เราเข้าใจผู้มีส่วนได้เสียมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการส่งเสริมพัฒนาธุรกิจ SME

ภาพบรรยากาศกิจกรรม





