

บทที่ ๔

ทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง : รวมกันเฉพาะกิจ สร้างแนวคิดหลากหลาย มุ่งเป้าหมายการพัฒนา

การสร้างและพัฒนาองค์กรเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เกิดจากการร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรในหลากหลายสายงานและหลายระดับตำแหน่ง ไม่เฉพาะแต่เพียงผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงานเท่านั้น แต่รวมไปถึงผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบทั้งภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุนขององค์กรด้วย และด้วยความหลากหลายทั้งองค์ความรู้ ความคิดและประสบการณ์ ความเห็นต่างย่อมเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ แต่ความเห็นต่างก็ไม่ใช่อุปสรรคเชิงลบเสมอไป หากเพียงแต่เรานำความเห็นและมุมมองต่าง ๆ มาผสมผสาน ประกอบร่างอย่างลงตัวและสร้างจุดรวมศูนย์เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน เช่น การพัฒนาองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการ การเปลี่ยนแปลงของบริบทสภาพแวดล้อมให้ทันต่อกระแส Disruptive Technology เป็นต้น ความเห็นต่างเหล่านั้นก็จะกลายมาเป็นหลากหลายวิธีการที่เหมาะสมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ต่อไปอีกด้วย

ที่กล่าวถึงไปแล้วในสถานการณ์กระแสโลกที่มีผลกระทบรุนแรงต่อทั้งองค์กรและบุคลากรในทุกภาคส่วน ที่เรียกกันในาม Disruptive Technology นั้น ย่อมสร้างความตื่นตระหนกกับการเปลี่ยนแปลงที่ฉับพลันและมีผลกระทบทั้งการทำงานของบุคลากร (People) กระบวนการงาน (Process) และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technology) แต่ด้วยการมองการณ์ไกลของผู้บริหาร ความเข้มแข็ง ความร่วมแรงร่วมใจและความมุ่งมั่นอุทิศของทีมงาน การปรับเปลี่ยนและพัฒนาของกรมบังคับคดีจึงเป็นการปรับเปลี่ยนที่มีการก้าวเดินอย่างมั่นคงเป็นขั้นเป็นตอน และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและสังคม รวมถึงกระแสสังคมได้อย่างทันสมัย บทพิสูจน์ความสำเร็จดังกล่าวเห็นได้จากข่าวคราวในสถานการณ์ต่าง ๆ ของประเทศที่พบว่า กรมบังคับคดีจะเป็นหน่วยงานต้น ๆ ที่ดำเนินการเชิงรุก สามารถตอบสนองต่อโอกาสและความท้าทายต่าง ๆ อย่างเท่าทันและรวดเร็ว เช่น การเตรียมการศึกษาเพื่อรองรับ สกุลเงินดิจิทัล คริปโตเคอเรนซี (CRYPTO Currency) Bitcoin หรือทรัพย์สินที่เป็นดิจิทัลต่าง ๆ เป็นต้น

๑. บทเรียนจากการสัมภาษณ์และเรียนรู้กรมบังคับคดี

๑.๑ ทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของกรมบังคับคดี

ทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของกรมบังคับคดี หรือเรียกชื่ออย่างคุ้นเคยคือ “คณะทำงาน” ที่รวบรวมบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่หลากหลายมารวมกันในภารกิจต่าง ๆ เปรียบได้กับการลงเรือลำเดียวกัน และยิ่งในยุค Disruptive Technology ด้วยแล้ว การรวมกันเพื่อขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรให้แล่นไปข้างหน้าและพยายามทรงตัวให้อยู่ได้ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลนั้นย่อมเป็นภารกิจที่เพิ่มความท้าทายการทำงานมากยิ่งขึ้นด้วย แต่ด้วยจุดหมายปลายทางร่วมกันคือ การไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ เรือใหญ่ที่มีทีมร่วมกัน คือ ผู้บริหาร (CEO) ในฐานะกัปตัน ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงของกรม (CIO) ในฐานะแม่ทัพน้อย ทีม IT ในฐานะผู้ควบคุม ดูแลระบบ ทีมผู้ปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งเป็นเจ้าของกระบวนการงาน (Process owner) ในฐานะ

ผู้ดำเนินการ ต้องร่วมกันดูแลงานของคณะทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ต่างคนต่างดำเนินบทบาททั้งเป็นผู้นำ ผู้ผลัก และผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง และต้องเป็นต้นแบบสำคัญในการสร้างขวัญ กำลังใจ ความเชื่อมั่น และ ศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงานอื่นด้วย ดังนั้น การทำงานเป็นทีมของคณะทำงานนี้จึงเป็นอีกหนึ่งกลไกที่ช่วยให้ เกิดการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น รวดเร็ว และทันการณ์

ทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของกรมบังคับคดี แบ่งเป็นคณะทำงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ โดยหลักจะประกอบไปด้วย อธิบดี (ท่านกล่าวว่า จะเป็นประธานในทุก คณะทำงานเพื่อติดตามการดำเนินการในทุก ๆ เรื่องของกรมบังคับคดี) ในฐานะผู้ให้นโยบาย กำกับดูแล ติดตามงาน คณะผู้บริหารระดับรองอธิบดีและ CIO ผู้อำนวยการที่กำกับ ดูแลงานที่เกี่ยวข้อง และเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นกำลังสำคัญในการดำเนินการเรื่องนั้น ๆ ดังนั้น ทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีหลายทีม เพื่อกระตุ้นให้กรมมีการทำงานเชิงรุกและหลากหลาย โดยได้จัดตั้งคณะทำงานขึ้นหลายคณะตามประเด็น นโยบายรัฐบาล กระแสสังคมและความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการ เจ้าหน้าที่คนหนึ่งอาจ รับผิดชอบเป็นคณะทำงานมากกว่าหนึ่งคณะ และมีโอกาสได้เห็นความเชื่อมโยงในการทำงาน การแลกเปลี่ยน ข้อมูลระหว่างกัน มองเห็นความเคลื่อนไหวของงานกรมบังคับคดีในภาพรวมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการทำงาน ร่วมกัน นอกจากการรับฟังความคิดเห็นของทีม การระดมสมอง และการร่วมกันดำเนินการในทางปฏิบัติแล้ว การรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย ประชาชนและผู้รับบริการจากภายนอกก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ คณะทำงานทุกคณะให้ความสำคัญ ในการนี้ ได้มีการมอบหมายกลุ่มงานป้อนข้อมูลเกี่ยวกับกระแสตอบรับจาก ภายนอกอย่างต่อเนื่องด้วย ผลก็คือ ผลงานของกรมบังคับคดีมีความรวดเร็ว เชิงรุกและสนองตอบความ ต้องการของผู้รับบริการมากขึ้นเป็นลำดับ

๑.๒ วิวัฒนาการและผลงานของทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ของกรมบังคับคดีเริ่มต้นมาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๔๐ ผู้บริหารสมัยนั้นมองว่า ควรจะมีระบบงาน IT ที่จะมาช่วยให้งานด้านคดีมีความสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยเห็นควรให้เริ่มต้นที่งานการบังคับคดีแพ่งกับบังคับคดีล้มละลาย แต่ด้วยขณะนั้นทีมที่ให้ข้อมูล ก็ไม่ทราบถึงความจำเป็นหรือวิธีการที่จะทำงาน ระบบที่ได้รับการพัฒนาออกมาจึงเป็นระบบที่เหมือนเอา กระดาษไปไว้ในระบบ IT จึงไม่สามารถใช้งานเพื่อประมวผลได้ หลังจากนั้น ผู้บริหารในยุคต่อมาและทีมงาน ได้พยายามพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างระบบงานเล็กๆ ด้านการบังคับคดีแพ่งเป็นของตัวเอง เพื่อทำงาน การยึด การขายของตัวเองก่อน หลังจากนั้นจึงขอรับจัดสรรงบประมาณมาเพื่อปรับระบบใหญ่ และได้มีการตั้ง คณะทำงาน เพื่อจัดทำกระบวนการ มีบริษัทเข้ามารับงานประมูล มีการจัดทำคลังข้อมูล และเริ่มใช้ระบบงานใหม่ กับคดีที่เกิดขึ้นใหม่ โดยยังไม่ได้นำคดีเก่าเข้าระบบ การทำงานจึงมีลักษณะคู่ขนาน (Dual System) ที่มีทั้ง แบบเดิม (กระดาษ) และแบบใหม่ (ระบบช่วยบริหารจัดการอิเล็กทรอนิกส์) อย่างไรก็ตาม เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ในขณะนั้น ก็ยังไม่ค่อยยอมทำตามระบบใหม่เท่าไรนัก เนื่องจากยังยึดติดและคุ้นเคยกับการทำงานแบบเดิม ซึ่งก็ใช้ระยะเวลาพอสมควรในการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานผ่าน

ระบบใหม่ได้ แต่ผู้ปฏิบัติงานเองก็เริ่มพบปัญหาด้วยตัวเองว่า การต้องทำงานทั้ง ๒ ระบบ (แบบเดิมและแบบใหม่) พร้อมกัน ๆ ทำให้เกิดความยุ่งยาก สับสนและใช้ระยะเวลาดำเนินการเพิ่มขึ้น

ยุคที่ ๒ ของการเปลี่ยนแปลงเริ่มในปี พ.ศ. ๒๕๕๗ และผลผลิตของการดำเนินการก็เริ่มเห็นผล ในช่วงพฤษภาคม ๒๕๖๐ โดยระบบ e-Filing ของกรมได้เริ่มดำเนินการอย่างเต็มรูปแบบ มีการนำสำนวนคดีต่าง ๆ และบางส่วนของกรรพรวมทรัพย์สินเข้าสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ อีกทั้งได้มีการพัฒนา Data Center สำหรับการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย ทั้งนี้ เมื่อระบบทั้งหมดพร้อม ก็จะสามารถเชื่อมโยงข้อมูลกันได้ทั้งหมด และสามารถวางแผนและพัฒนาหน่วยงานไปสู่การเป็นหน่วยงานไร้กระดาษ (Paperless) ได้ต่อไป ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่น่าภูมิใจทำยที่สุด คือ ระบบบริหารงานภายในกรมบังคับคดีในทุกระบบที่กล่าวข้างต้น จะดำเนินการอย่างสมบูรณ์ในปี พ.ศ.๒๕๖๒ นี้ และเพื่อเตรียมการรองรับการปรับเปลี่ยนระบบอย่างเต็มรูปแบบ ก็ได้มีการวางแผนรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นไว้ด้วยแล้ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารจัดการกับกำลังคนที่จะปรับเปลี่ยนบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบไปอันเนื่องมาจากการนำระบบดิจิทัลเข้ามาแทนที่ และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การใช้ระบบเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ร่วมกันอย่างเข้าใจและยั่งยืน

และเนื่องจากเป็นความภาคภูมิใจของกรมบังคับคดีในการเปลี่ยนแปลง ปรับโฉมตนเองใหม่ จึงขอนำตัวอย่างของโครงการที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานสำคัญ เช่น “**ระบบบังคับคดีแพ่ง**” ซึ่งเดิมเป็นงานที่เป็นกระดาษ หรือเป็นงานที่ต้องออกเดินทางไปยังที่ตั้งทรัพย์เพื่อยึดทรัพย์ เป็นลักษณะของการทำงานในรูปแบบที่เรียกว่า “ไม่เหยียบแผ่นดินไม่ยึด” แต่ในปัจจุบันได้ปรับเป็นรูปแบบ “ยึด ณ ที่ทำการ” ทำให้เจ้าหน้าที่ในกระบวนการยึดทรัพย์ไม่ต้องออกไปยังสถานที่ตั้งทรัพย์ ใช้แผนที่ภาพถ่ายราคาประเมิน และทำเลที่ตั้ง เป็นการยึดทรัพย์ในระบบแทน ต่อมา ในกระบวนการประกาศขายทอดตลาดที่เดิมจะต้องแจ้งศาลว่าดำเนินการแล้วจึงร่างประกาศขาย (เป็นกระดาษ) แต่ปัจจุบันได้มีการแก้ไขกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง ให้ผู้อำนวยการเขตพื้นที่นั้นก็สามารถร่างประกาศขายในระบบได้เลย และในด้านผู้รับบริการ จากเมื่อก่อนที่ประชาชนที่สนใจอยากซื้อทรัพย์จากการขายทอดตลาด จะต้องเดินทางมาที่กรมบังคับคดี เพื่อพลิกกระดาษประกาศขายดูทีละแผ่น ปัจจุบันสามารถดูได้จาก Application เพื่อทำธุรกรรมได้เองเลย การดำเนินการเหล่านี้จึงกลายเป็นหนึ่งในบริการของกรมบังคับคดีที่กลายเป็นสินค้าภาครัฐอีกประเภทหนึ่งซึ่งได้นำเทคโนโลยีมาช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานและการให้บริการ เช่น LED Property : ค้นหาทรัพย์ขายทอดตลาดของกรมบังคับคดี LED Property Plus : ค้นหาทรัพย์ห้องชุดตามแนวรถไฟฟ้าที่ขายทอดตลาดของกรมบังคับคดี LED Debt InFo : ค้นหาและตรวจสอบข้อมูลการนำส่งเงินอายัดเงินในคดีและยอดหนี้คงเหลือ LED ABC : ค้นหาและตรวจสอบข้อมูลบุคคลล้มละลายและข้อมูลนิติบุคคลล้มละลาย เป็นต้น และโครงการหนึ่งที่ได้รับกระแสบรรยากาศจากผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างมากคือ “**นวัตกรรมนำส่งเงินอายัด**” ที่ลดกระดาษลงไปมาก เนื่องจากเดิม ๑ คดี จะต้องทำเช็ค ๑ ใบ โดยหน่วยงานที่เป็นนายจ้างของผู้ถูกบังคับคดีจะต้องเป็นผู้ทำเช็คนำส่งมาให้กรมบังคับคดีเป็นรายคน เช่น ถ้ามี ๑๒๐ คน ก็ต้องทำเช็ค ๑๒๐ ใบ แต่พอเปลี่ยนเป็น “นวัตกรรมนำส่งเงินอายัด” ก็ลดลงเหลือแค่เช็ค ๑ ใบจ่ายเป็นก้อนเดียวกันมาได้ และไม่ต้องเดินทางมาส่งที่กรมบังคับคดี แต่สามารถส่งผ่านระบบ e-Payment ได้ เป็นต้น

๑.๓ ร่วมทุกข์ร่วมสุขในทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจากทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายทั้งสายงานและระดับตำแหน่งพบว่า ทุกคนพูดเป็นเสียงเดียวกันถึงความอบอุ่นและความสนุกในการทำงาน เรียกได้ว่าคณะทำงานหนึ่งตั้งขึ้นมาเหมือนเกิดครอบครัวหนึ่งขึ้น โดยความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของทุกคนไม่ต้องพูดถึงเพราะทุกคนตั้งใจ เต็มใจและทุ่มเต็มที่ร้อยในงานของแต่ละงาน อย่างไรก็ตาม ในสถานการณ์ความยากลำบากหรือมีความขัดแย้งกัน ผู้ใกล้ชิด ผู้ประนีประนอมจะเกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติเสมอและสุดท้ายสามารถพูดได้เต็มปากว่า “งานจบ ความขัดแย้งจบ ให้อภัย และกลับมาเป็นพี่เป็นน้องกันเหมือนเดิม”

สำหรับประเด็นรูปแบบการทำงานของทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เมื่อมาทำงานเป็นทีมแล้วทุกคนจะพยายามลดชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลงมากที่สุด แต่เปลี่ยนมาเป็นพี่กับน้องที่ทำ Project ร่วมกันเพื่อเป้าหมายความสำเร็จเดียวกัน ดังนั้น ทุกคนในทีมสามารถแสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำ ตักเตือนกันได้ ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งหรือระดับใด โดยมีคำกล่าวที่สื่อสารกันแบบครอบครัวว่า “ทำงานด้วยกันต้องฟังกันต้องสามารถตักเตือนกันได้ โดยน้องก็สามารถเตือนพี่ได้ถ้าพี่ทำไม่ถูกต้อง” ในขณะเดียวกันก็แสดงความรับผิดชอบในบทบาทของตนเองในลักษณะที่ว่า ทุกคนมีอิสระในการตัดสินใจ “น้องก็มีอิสระในการตัดสินใจ ให้เวทีทดลองความคิดที่มีเหตุมีผลอย่างเหมาะสม แต่เมื่อน้องพลาด ทั้งพี่และน้องต้องรับผิดชอบร่วมกันเพราะทำงานร่วมกันแล้ว ทุกคนต้องมีส่วนร่วมกับการกระทำนั้น ๆ” ในส่วนของการบริหารจัดการความหลากหลายในทีม ที่แต่ละคนมีความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน เมื่อมาทำงานด้วยกันแล้วต้องเรียนรู้กัน เรียนรู้งานของทีมด้วย เรียกได้ว่า ต้องเรียนรู้งานให้รอบ ไม่ใช่รู้เฉพาะงานของตนเองเพื่อให้เกิด Idea การทำงานใหม่ ๆ ในสายตาของคนนอกกลุ่มงานด้วย และสุดท้ายคณะผู้บริหารที่รับผิดชอบการกำกับ ดูแล ติดตามการดำเนินงานทุกคนจะทำงานกับน้อง ๆ อย่างใกล้ชิด และไม่แบ่งแยกงาน โดยงานที่ต้องใช้แรงก็ร่วมแรงกัน งานที่ต้องลงพื้นที่ก็ไปด้วยกันเพื่อสร้างความเป็นกันเองในทีมด้วย

๑.๔ ความท้าทายของทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงกับการก้าวข้ามอุปสรรคขึ้น

การที่จะทำให้ภายในองค์กรและภายนอกองค์กรยอมรับความเปลี่ยนแปลงและยอมรับปรับตัวตามนั้น จำเป็นต้องมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่รอบคอบและไม่ให้เกิดผลกระทบกับแต่ละฝ่าย ทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ผ่านอุปสรรคและประสบการณ์ที่เจ็บปวดจากแรงต้านการเปลี่ยนแปลงมากมาย เช่น คำร้องเรียนปัญหาจากการใช้บริการอันเกิดจากความไม่เข้าใจในการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านจากผู้ปฏิบัติงานที่ไม่สามารถปรับตัวกับเทคโนโลยีได้ ความไม่เชื่อมโยงในการใช้ระบบของแต่ละหน่วยงาน เป็นต้น แต่โชคดีที่กรมบังคับคดีมีอธิบดีและคณะผู้บริหารที่ให้ความเอาใจใส่กับการแก้ไขปัญหา อุปสรรคทั้งปวงอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง ซึ่งท่านได้สอนเทคนิค วิธีการในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงและทำให้เห็นเป็นตัวอย่างว่า เราจะต้องทำงานอย่างไรเพื่อประสานกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกันได้โดยใช้วิธี ที่ทั้งสองฝ่ายต่างได้ประโยชน์ (Win-Win) โดยเริ่มจากการไปเจรจาที่ละหน่วยงานและหารือ พูดคุยปัญหา อุปสรรค ติดตาม

ดำเนินการจนกว่าหน่วยงานนั้น ๆ จะพร้อมให้ความร่วมมือ แต่ต้องยึดหลักว่า *ได้แค่นี้ก็น่าดี ค่อย ๆ ปรับกันไป* บ่อยครั้งที่หลายหน่วยงานยังมีกรอบคิดเดิมที่ยังหวงข้อมูลของตนเอง ไม่ได้มองประโยชน์ร่วมกันของทางราชการที่ในความเป็นจริงงานภาครัฐนั้น เกิดจากการลงทุนจากงบประมาณแผ่นดินที่หน่วยงานของรัฐควรจะใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ และแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้ ไม่ใช่คิดและใช้เพื่อหน่วยงานของตนเองเพียงอย่างเดียวแบบ SILO ดังนั้น การปรับ Mindset ในประเด็นนี้ยังคงต้องปรับในภาคราชการอีกมากพอสมควร โดยหากปรับ Mindset แล้วและลงมือทำร่วมกันทั้งระบบเพื่อให้เกิดการบูรณาการอย่างแท้จริงก็จะเกิดคุณประโยชน์ใหญ่หลวงต่อระบบราชการและประเทศชาติ ต่อไป

๒. สรุปประเด็นเรียนรู้และเงื่อนไขความสำเร็จ

- ผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (คณะทำงาน) เป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อนที่สำคัญ หากผู้บริหารให้ความสำคัญ สนับสนุนและผลักดันการดำเนินการอย่างจริงจัง จะให้ทีมเกิดกำลังใจและความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น
- คณะทำงานที่เป็นการรวมตัวกันของบุคลากรหลากหลายสายงานและระดับตำแหน่ง ต้องยึดการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญ โดยทีมงานที่ดีควรทำงานร่วมกันอย่างครบครันได้ มีความเป็นพี่เป็นน้อง รับฟังความเห็น ช่วยกันแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ทุกคนเปิดสมอง เปิดใจ เปิดปากและร่วมกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ คณะทำงานแต่ละคนควรพยายามแสดงและแลกเปลี่ยนศักยภาพของตนเพื่อให้เกิดแนวทาง วิธีการการทำงานที่หลากหลายอันจะเป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าประสงค์ของคณะทำงานได้อย่างครอบคลุมประเด็นดำเนินการได้อย่างเหมาะสม และเมื่อได้รับมอบหมายให้ดำเนินการกิจใด คณะทำงานต้องปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ปฏิบัติงานอื่นในเรื่องนั้น ๆ ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในการดำเนินการร่วมกันทั้งองค์กร
- การมอบหมายให้บุคลากรเป็นคณะทำงานทำให้เปิดโอกาสการเรียนรู้ภายนอกหน้าที่ปฏิบัติ และหากบุคลากรได้รับมอบหมายเป็นคณะทำงานมากกว่าหนึ่งคณะ จะทำให้เห็นความเชื่อมโยงงานเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และมองเห็นความเคลื่อนไหวของงานในหน่วยงานอย่างเป็นองค์รวมได้
- การคำนึงถึงความต้องการของประชาชนเป็นปัจจัยหลักในการทำงาน ดังนั้น การมีกลุ่มงานที่ทำหน้าที่รวบรวม สกัดประเด็นความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการแล้วนำประเด็นดังกล่าวมาร่วมกันคิดแนวทางดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ๆ เป็นวิธีการทำงานที่ดีและจะเป็นประโยชน์ต่อการคิด กำหนดแผนงาน/โครงการเชิงรุกที่สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการได้มากขึ้นด้วย
- หากนำเอากรณีศึกษาของกรมบังคับคดีไปผสานกับทฤษฎีการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแล้วจะพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้กรมบังคับคดีสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองได้เร็ว มีดังนี้
 - การมีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) ซึ่งต้องเข้มแข็ง ไม่ย่อท้อกับอุปสรรค และให้โอกาสคนในองค์กรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างการเปลี่ยนแปลง

- การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและผูกด้วยเงื่อนไขเวลา วิสัยทัศน์ที่จะกล่าวในที่นี้ ไม่ใช่แค่วิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่ปรากฏอยู่ แต่หมายถึงภาพฝันที่อยากให้หน่วยงานมีหน้าตาอย่างไรและให้บริการอะไร แล้วลงมือทำกันอย่างจริงจัง โดยมีผู้บริหารต้องติดตามความก้าวหน้าและให้การสนับสนุนที่งานอย่างเต็มที่

- การมีทีมที่พร้อมจะก้าวเดินหรือวิ่งไปในทิศทางที่ผู้บริหารวางไว้ ไม่ว่าจะผู้บริหารจะเก่งขนาดไหน หากไม่มีทีมที่คอยสนับสนุนก็ยากนักที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ แน่แน่นอนว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขึ้นจะมีคนบางส่วนที่ยังไม่พร้อมไปยังดินแดนใหม่ (รับความเปลี่ยนแปลง) และมีคนที่พร้อมที่จะก้าวไปสู่สิ่งใหม่ก่อน ก็จำเป็นต้องเลือกกลุ่มที่พร้อมจะไปก่อนนั้นเป็นทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ที่จะช่วยกรุยทางรอคนที่ตามมาเมื่อเริ่มเล็งเห็นผลได้และประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว

.....