



หนังสือคู่มือเล่มนี้ได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิฟรีดริช เอแบร์ท ประเทศไทย (Friedrich-Ebert-Stiftung หรือ FES) ซึ่งนับว่าเป็นหนังสือเล่มแรกที่ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับวิธีการสำคัญๆ ที่ทรงประสิทธิภาพในการจัดสานเสวนาและก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในเชิงสังคมและองค์กรไว้ในเล่มเดียวกันท่านจะได้เรียนรู้ถึงเครื่องมือหรือวิธีการต่างๆ ที่จะนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทางสังคมและเชิงองค์กร อาทิ การสานเสวนาแบบ สากาแฟ (World Café), พื้นที่เสรี (Open Space Technology), เสาะหาอนาคต (Future Search) และการสืบถามด้วยความชื่นชม (Appreciative Inquiry) โดยหนังสือคู่มือเล่มนี้เขียนขึ้นสำหรับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดเวทีหรือเปิดพื้นที่เพื่อการสานเสวนาและทางทศลักษณ์เกี่ยวกับปัญหาที่สลับซับซ้อนทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ที่ประเทศไทยกำลังเผชิญอยู่ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต อีกทั้งยังมีเนื้อหาที่อธิบายถึงความแตกต่างระหว่าง สานเสวนา (Dialogue), การอภิปราย (Discussion) และการถกเถียง (Debate) รวมไปถึงอีกหลายแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกประชุมขนาดใหญ่เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืนขึ้น คู่มือนี้จึงถือว่าเป็นคู่มือในการอำนวยความสะดวกประชุมเล่มแรกที่จัดพิมพ์ขึ้นเป็นภาษาไทย

คู่มือสานเสวนาและการปฏิบัติงานร่วมกัน

โจสโตง โจน วากเนอร์



คู่มือสานเสวนาและการปฏิบัติงานร่วมกัน



โจสโตง โจน วากเนอร์
(Jost H. Wagner)



FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG

FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG

จัดทำโดย

ผู้จัดทำ:	มูลนิธิฟรีดริค เอแบร์ท ประเทศไทย อาคารธณภูมิ ชั้น 23 1550 ถ. เพชรบุรีตัดใหม่, มักกะสัน ราชเทวี กรุงเทพฯ 10400 ประเทศไทย
ผู้รับผิดชอบโครงการ:	เวสนา โรดิช
ผู้เขียน:	โยส วากเนอร์
บรรณาธิการหลัก:	อิทธิณัฐ สีนุกูญเรือง
ผู้ช่วยบรรณาธิการ:	นัทธมน ม่วงมิตร
ที่ปรึกษา:	เทียน ตรวง
คณะผู้แปล:	เบญจรัตน์ แซ่ฉั่ว, พงษ์เลิศ พงษ์วนานต์, นีรนุช เนียมทรัพย์
พิสูจน์อักษร:	ดวงวิภา มากกิตติ, สมมาตร เกระะแก้ว
จัดหน้า:	อรรณวี แสงโสภณ
ภาพประกอบ:	ประเสริฐ พรหมวงศ์
รูปภาพ:	โยส วากเนอร์
จัดพิมพ์และออกแบบปก:	บริษัท ฟองทอง เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

© มูลนิธิฟรีดริค เอแบร์ท ประเทศไทย

เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้อยู่ภายใต้ลิขสิทธิ์ของมูลนิธิฟรีดริค เอแบร์ท ประเทศไทย (FES)

ห้ามมิให้ทำการลอกเลียน ดัดแปลงแก้ไข หรือนำรูปภาพในหนังสือไปใช้โดยมิได้รับอนุญาต
เป็นลายลักษณ์อักษรจากทางมูลนิธิฯ เสียก่อน

ISBN 978-974-235-648-4

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทนำ

บทที่ 1	การอำนวยการประชุม (Dialogue and Collaborative Action)	1
	หลักการพื้นฐานสำหรับกระบวนการสานเสวนา	1
	การอำนวยการประชุมคืออะไร?	1
	ผู้อำนวยการประชุมทำหน้าที่อะไร?	3
	ความแตกต่างระหว่างเนื้อหาและกระบวนการในที่ประชุม	5
	คุณค่าและทัศนคติ	6
	พลวัตของกระบวนการที่ประชุม	7
	ผู้อำนวยการประชุมคนในกับคนนอก	9
	พื้นที่การสานเสวนา	10
	เลือกพื้นที่ที่เหมาะสม	10
	ดนตรีและบทเพลง	11
	การจัดห้อง	12
	บทสรุป	14
บทที่ 2	การสานเสวนา (About Dialogue)	15
	เหตุใดเราจึงต้องมีการสานเสวนา?	15
	การสานเสวนาคืออะไร?	17
	การถกเถียงกับการสานเสวนา	18
	ความแตกต่างระหว่างการสานเสวนากับการถกเถียง	20
	การอภิปรายแลกเปลี่ยนคืออะไร?	21
	รูปแบบการสนทนา	22
	การเจรจาคืออะไร?	23
	การประชุมคือการสานเสวนาหรือไม่?	24
	กระบวนการสานเสวนา	24
	การรวมทุกคนเข้าด้วยกัน	24

ความเป็นเจ้าของร่วมกัน	26
การเรียนรู้	26
ความเป็นมนุษย์	27
ตำราเกี่ยวกับศาสนาช่วยส่งเสริมการสานเสวนาได้หรือไม่	27
บทที่ 3 พื้นที่เสรี (Open Space Technology)	29
“พื้นที่เสรี” คืออะไร?	29
ใครบ้างใช้วิธี “พื้นที่เสรี”	30
วิธีนี้เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ใดบ้าง	30
ที่มาของวิธีการนี้	31
“พื้นที่เสรี” มีลักษณะโดยทั่วไปอย่างไร?	32
เลือกหัวข้อการประชุมให้เหมาะสม	35
“พื้นที่เสรี” ใช้เวลานานเท่าใด	36
ตัวอย่างกำหนดการประชุมหนึ่งวัน	36
หลักการ หนึ่งกฎ และหนึ่งข้อตกลง	37
หลักการทั้งสี่ข้อ	38
หนึ่งกฎ	39
หนึ่งข้อตกลง	39
จดหมายเชิญ	41
ควรจัด “พื้นที่เสรี” ที่ไหนดี	41
แนะนำเข้าสู่วิธีการ “พื้นที่เสรี”	42
ตัวอย่าง คำกล่าวต้อนรับและอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติ	42
บันทึกการสนทนา	45
ตัวอย่างของบันทึกการสนทนา	45
รวบรวมความคิดและสร้างแผนปฏิบัติการ	46
รอบปิดการประชุมและผลตอบรับ	47
สิ่งที่ต้องเตรียม	47
บทที่ 4 สภากาแฟ (World Café)	51
“สภากาแฟ” คืออะไร?	51
ใครบ้างใช้วิธีการ “สภากาแฟ”	52

วิธีการ “สภากาแฟ” เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ใดบ้าง	52
ประวัติของวิธีการนี้	52
หลักการของ “สภากาแฟ”	54
คำถามของ “สภากาแฟ”	57
เราจะสร้างบรรยากาศแบบสภากาแฟได้อย่างไร?	58
ผู้อำนวยการประชุม มีหน้าที่อะไร?	59
ฉันเป็นเจ้าของภาพประจำโต๊ะ ฉันต้องทำอะไรบ้าง?	60
แนวการปฏิบัติ “สภากาแฟ”	61
วิธีการแสดงความรู้และความเข้าใจออกมาให้เห็นเป็นภาพในที่ประชุม	62
สิ่งสำคัญบางประการ	63
สิ่งที่ต้องเตรียม	64
เอกสารอ่านประกอบเพิ่มเติมและลิงค์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	65
บทที่ 5 การสืบถามด้วยความชื่นชม (Appreciative Inquiry)	66
“การสืบถามด้วยความชื่นชม” คืออะไร?	67
เปรียบเทียบระหว่างการแก้ปัญหาแบบดั้งเดิมกับ	
“การสืบถามด้วยความชื่นชม”	68
ประวัติของวิธีการ	69
การประชุมสุดยอด AI (AI Summit)	71
เตรียมการ AI-Summit	71
แบบสอบถามเพื่อค้นหาหัวข้อการประชุมหลัก	72
วงจร 4 D	73
ตัวอย่างแนวทางการสัมภาษณ์	74
ตัวอย่างของข้อเสนอที่สร้างพลัง	78
ปัจจัยของความสำเร็จ	80
การนำ AI มาใช้	81
การวางแผนวิธีการ AI	82
การบันทึกผล	82
หลังจากการประชุมสุดยอดแล้วจะทำอะไรต่อไป?	83
ทฤษฎีเบื้องหลัง AI	83
เอกสารอ่านประกอบเพิ่มเติม	85

บทที่ 6	เสาะหาอนาคต (Future Search)	86
	การประชุมแบบ “เสาะหาอนาคต” คืออะไร?	86
	จำนวนผู้เข้าร่วม	87
	“เสาะหาอนาคต” เหมาะหรือไม่เหมาะที่จะใช้ในสถานการณ์ใด?	87
	ประวัติและทฤษฎี	88
	การนำมาปรับใช้	90
	บันไดห้าขั้นของเสาะหาอนาคต	90
	วาระการประชุม - สรุปภาพรวม	90
	ช่วงที่ 1 - มุ่งเน้นที่อดีต	91
	ขั้นตอนที่ 2 - มุ่งเน้นที่ปัจจุบัน	92
	วันที่สอง	93
	สิ่งที่ภูมิใจและเสียใจ	94
	วันที่ 2 - บ่าย - ขั้นตอนที่ 3 - มุ่งเน้นที่อนาคต	95
	ขั้นตอนที่ 4 - ค้นพบจุดยืนร่วม	96
	วันที่ 3 - เช้า - ขั้นตอนที่ 4 ต่อ - ยืนยันจุดยืนร่วมแห่งอนาคต	96
	ขั้นตอนที่ 5 - การวางแผนปฏิบัติการ	96
	จะปิดการประชุมอย่างไร?	97
	อุปกรณ์ที่ต้องเตรียม	97
	หลักการ 6 ประการของ “เสาะหาอนาคต”	98
	เรื่องเล่า	99
	ใครอำนวยความสะดวกการประชุมแบบ “เสาะหาอนาคต” ได้บ้าง?	99
	หลักการหลักของ “เสาะหาอนาคต”	100
	พุทธสุภาษิตเรื่อง คนตาบอดคลำช้าง	101
	สามความคิดสุดท้ายเกี่ยวกับ “เสาะหาอนาคต”	102
	เอกสารอ่านประกอบเพิ่มเติมและข้อมูลอื่นๆ	103
บทที่ 7	อ่างเลี้ยงปลา & วงล้อมชนเผ่า (Fishbowl & Samoan Circle)	104
	อ่างเลี้ยงปลาคืออะไร?	104
	ประโยชน์ของรูปแบบการเสวนาแบบ “อ่างเลี้ยงปลา”	105
	วิธีการ	105

เมื่อไรจึงใช้รูปแบบการเสวนาแบบ “อ่างเลียงปลา”?	106
บทบาทของผู้อำนวยความสะดวก	106
รูปแบบต่างๆ ของวิธีการ “อ่างเลียงปลา”	107
วงล้อมชนเผ่า	107
ข้อเสนอแนะบางประการ	109
อ้างอิง	109
บทที่ 8 คาราวาน (Caravan)	110
คาราวานคืออะไร?	110
เกี่ยวกับชื่อ “คาราวาน”	111
วิธีการนี้ทำอย่างไร	112
บทที่ 9 ทอล์คโชว์ (Talkshow)	115
ทอล์คโชว์คืออะไร?	115
เมื่อไรจึงใช้รูปแบบทอล์คโชว์?	115
วิธีการ	116
รูปแบบ	116
พิธีกร	116
ข้อเสนอแนะบางประการสำหรับพิธีกร	117
ผู้ร่วมอภิปราย	117
หัวข้อการแลกเปลี่ยน	118
กิจกรรมติดตามงาน	118
เส้นเวลา (Timelines)	119
ประโยชน์ของ “เส้นเวลา”	119
วิธีการ “เส้นเวลา” ใช้เวลาเท่าไร	119
ใช้ “เส้นเวลา” แบบไหน	119
ทางเลือกที่ 1 “เส้นเวลา” ที่ผู้อำนวยความสะดวกช่วยเขียน	120
ทางเลือกที่ 2 สร้างเส้นเวลาโดยใช้กระดาษแข็ง	121
วิเคราะห์เส้นเวลา	122
กิจกรรม “โบราณวัตถุ” (The Artifacts Exercise)	123

ข้อคิดเห็นบางประการเกี่ยวกับการดำเนินการสร้างเส้นเวลา	123
ข้อมูลเพิ่มเติม	124
บทที่ 10 การอำนวยความสะดวกแบบมีพลวัต (Dynamic Facilitation)	125
เกริ่นนำ	125
“การอำนวยความสะดวกแบบมีพลวัต” คืออะไร?	127
จะอำนวยความสะดวกอย่างไร?	128
ความปลอดภัย - คุณสมบัติสำคัญของ “การอำนวยความสะดวกแบบมีพลวัต”	129
การเริ่มประชุม	131
การปิดประชุมแบบ “การอำนวยความสะดวกแบบมีพลวัต”	131
กระดาษชาร์ตแสดงผลการประชุม	131
กระดาษ “หมุดหมาย” (Bookmark Chart)	131
เรื่องราวของผู้อำนวยความสะดวก	132
รูปแบบกิจกรรมแบบ 1 “สภาภูมิปัญญา” (Wisdom Council)	132
รูปแบบกิจกรรม 2 “สภาความรู้เชิงสร้างสรรค์” (Creative Insight Council)	133
ข้อคิดเห็นส่งท้าย	133
เอกสารเพิ่มเติม	133

บรรณานุกรม

คำนำ

โดย ผศ. ดร. ปาริชาติ สุวรรณบุบผา

ดิฉันได้รับเกียรติจากมูลนิธิฟรีดริค เอแบร์ท ประเทศไทย และผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ คุณ Jost Wagner ให้เขียนถึงหนังสือที่น่าสนใจยิ่ง ที่จะเป็นคู่มือสำหรับจัดกระบวนการ dialogue เล่มนี้ ดิฉันได้รู้จักกับ คุณ Jost เป็นเวลาหลายปีจากการที่ได้เข้าร่วมรับการอบรมเรื่องปฏิบัติการต่างๆ เกี่ยวกับ dialogue เราทั้งสองเป็นผู้ร่วมอุดมการณ์ของความฝันที่จะนำเสนอทางเลือกใหม่ของการเรียนรู้เพื่อการสื่อสารและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ กระบวนการ dialogue ที่เป็นการ “ฟังด้วยใจอย่างลึกซึ้ง” นี้ จะสนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมเรียนรู้ได้ เปิดพื้นที่ของความไว้วางใจ การแสดงความรู้สึก การร่วมถอดบทเรียน และการนำบทเรียนไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและการใช้ชีวิตของแต่ละบุคคล

การเรียนรู้ในสังคมไทยปัจจุบันยังคงเป็นบทบาทของการเป็นผู้รับการถ่ายทอดจากผู้สอนและผู้อบรมกระบวนการ dialogue ด้วยวิธีแบบต่างๆ เช่น Open Space, World Café และอื่นๆ ที่ปรากฏในหนังสือเล่มนี้ จะเสนอแนะวิธีการเรียนรู้ “เนื้อหา” และ “การฝึกตน” ให้ไว้วางใจ ให้ใจกว้าง ให้อดทน เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน การฟังด้วยใจอย่างลึกซึ้งจะได้รับการสอดแทรกในทุกกระบวนการเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ การเติบโต การเห็นอกเห็นใจ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงความเข้าใจผิดแต่เดิมที่อาจมีมาให้เป็นความร่วมมือได้ ดังนั้น กระบวนการ dialogue ในรูปแบบต่างๆ นี้ เหมาะเป็นอย่างยิ่งในการในการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ ที่ทุกคนในวง dialogue ไม่ว่าจะเป็นนักวิชาการ ทหาร ตำรวจ ข้าราชการ หรือชาวบ้าน สามารถ “แบ่งปัน” ความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ของตนให้เพื่อนๆ และผู้อื่นในวง dialogue ได้รับทราบและเรียนรู้

กระบวนการ dialogue ในหนังสือเล่มนี้จึงเหมาะที่จะสนับสนุนการยอมรับความแตกต่างหลากหลายของ บุคคลต่างๆ ที่มีประสบการณ์และทำหน้าที่ต่างๆ ในสังคมไทย

นอกจากนั้น กระบวนการนี้ยังส่งเสริมภาวะผู้นำและความรับผิดชอบของผู้เข้าร่วม dialogue เนื้อหาและความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากความไว้วางใจของผู้เข้าร่วมวง dialogue จะเป็นสาระสำคัญของการเรียนรู้ การสื่อสาร และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพของสังคมไทยต่อไป

ท้ายที่สุดนี้ มั่นใจเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะให้ประโยชน์ที่มีผลต่อกระบวนการเรียนรู้ เมื่อนำกระบวนการ เรียนรู้เช่นนี้ไปใช้ให้แพร่หลายในทุกสังคม เพื่อความเข้าใจอันดีและเพื่อความสันติสุขในการทำงานร่วมกัน และใช้ชีวิตร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายของสังคมไทยในปัจจุบัน

ผศ. ดร. ปาริชาติ สุวรรณบุบผา

ผู้รับผิดชอบโครงการสานเสวนาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต
ศูนย์ศึกษาและพัฒนาสันติวิธี มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา

30 ตุลาคม 2552

ขอต้อนรับผู้อ่านทุกท่านเข้าสู่คู่มือเล่มนี้

หนังสือคู่มือที่อยู่ในมือท่านเล่มนี้น่าจะนับได้ว่าเป็นคู่มือเล่มแรกที่ถูกพิมพ์ออกมาเป็นภาษาไทยเพื่อนำเสนอวิธีการสานเสวนาและการอำนวยความสะดวกการประชุมที่เป็นนวัตกรรมใหม่และใช้กันอย่างแพร่หลายทั่วโลกให้กับเจ้าหน้าที่คนไทยทั้งจากภาคประชาสังคมและองค์กรภาครัฐที่สนใจในศาสตร์นี้ แต่เดิมทีหนังสือคู่มือเล่มนี้เขียนขึ้นมาให้กับผู้ที่ทุ่มเททำงานเพื่อสร้างสันติภาพและความมั่นคงให้กับพื้นที่ชายแดนภาคใต้ อย่างไรก็ตามในเชิงปฏิบัติที่ผ่านมาประชาชนคนไทยล้วนประสบกับความขัดแย้งทางการเมืองที่รุนแรงและต่อเนื่องทั้งในกรุงเทพและในจังหวัดอื่นๆ นอกเหนือไปจากพื้นที่ชายแดนภาคใต้ ด้วยเหตุนี้ หนังสือคู่มือเล่มนี้น่าจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายที่ต้องการช่วยเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งทั้งในมิติทางการเมืองและสังคมที่เราเรียกกันว่า นักสานสันติ (peace promoter) สังคมที่ประชาธิปไตยสามารถผลิงานได้อย่างแข็งแกร่งนั้นจำเป็นต้องมีความร่วมมือที่แข็งแกร่งจากภาคพลเมืองและจากทุกฝ่ายในสังคมเพื่อนำประเทศชาติไปสู่อนาคตที่มั่นคงและยั่งยืน

คุณอาจสงสัยว่า “การสานเสวนาจะสร้างสันติภาพได้อย่างไร?” ในการที่จะยุติความขัดแย้งได้นั้นเราจำเป็นต้องทำงานให้ครอบคลุมถึงทุกประเด็นปัญหาและทุกข้อกังวล แน่นอนว่าในทุกความพยายามที่จะยุติความขัดแย้งนั้นย่อมมีการหยิบยกประเด็นเหล่านี้ขึ้นมา แต่เราจะพูดคุยถึงประเด็นเหล่านี้ว่าอะไร และจะพูดคุยอย่างไร? ในปี พ.ศ. 2549 บทวิเคราะห์ปัญหาชายแดนภาคใต้ที่ทางมูลนิธิฟรีดริค เอแบร์ท (FES) เป็นผู้จัดทำได้ชี้ให้เห็นข้อสรุปหนึ่งว่า ในหลายๆ เวทีการสนทนาที่จัดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาชายแดนภาคใต้ต่างล้วนมีลักษณะร่วมกันของ “การขาดแคลนวิธีการ” ในการประชุมส่วนใหญ่มักมีผู้เข้าร่วมมีโอกาสน้อยมากที่จะมีส่วนร่วมในการสานเสวนา อีกทั้งมักจะจบลงด้วยการปะทะกันทางความคิดและจุดยืนที่ไม่ตรงกันของแต่ละฝ่าย ความขาดแคลนโอกาสในการสานเสวนาที่ดีและมีความหมาย - กล่าวคือ การประชุมที่มีลักษณะของการมีส่วนร่วม การเป็นเจ้าของร่วมกัน และเรียนรู้ร่วมกัน - มักทำให้เราพลาดโอกาสที่จะพัฒนาทางออกสำหรับปัญหาต่างๆ ด้วยเหตุนี้เองทำให้บรรดานักเคลื่อนไหวเพื่อสันติภาพหรือผู้วางนโยบายหลายๆ คนต่างต้องกลับบ้านมือเปล่าหลังเสร็จสิ้นการประชุม เนื่องจากไม่มีผลลัพธ์อะไรออกมาให้เห็นเด่นชัดจากการประชุมเลย ซึ่งในความเป็นจริงแล้วผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนต่างสามารถร่วมกันเกื้อหนุนเพื่อให้เกิดสันติภาพและสังคมที่ปราศจากความรุนแรงและยั่งยืนได้ ไม่ว่าจะเป็นนักการเมือง เจ้าหน้าที่องค์กรอิสระ ผู้นำสตรีและเยาวชน เจ้าหน้าที่ด้านความมั่นคง สื่อ นักเคลื่อนไหวเพื่อสันติภาพ นักวิชาการ องค์กรด้านศาสนา เจ้าหน้าที่ภาครัฐ และกลุ่มอื่นๆ อีกมาก หากเราสามารถจัดพื้นที่ให้พวกเขาสานเสวนาที่มีความหมายได้ ก็เท่ากับว่าเราได้สร้างพื้นที่ให้พวกเขาทั้งหมดมีปฏิสัมพันธ์กันได้อย่างเท่าเทียม รวมถึงกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบและกลุ่มผู้เสียเปรียบทางสังคม

การแก้ไขความขัดแย้งภาคพลเมืองนั้นจำเป็นต้องใช้ผู้นำที่มีความสามารถในการสมานฉันท์และสร้างการเจรจาผ่านเวทีสานเสวนา ยิ่งความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้มีมากเท่าใด โอกาสที่ทางออกของปัญหาและกลยุทธ์จะได้รับการยอมรับจะมีมากขึ้นเท่านั้น ความขาดแคลนผู้อำนวยความสะดวกประชุมที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเครื่องมือและวิธีการสำหรับสร้างการมีส่วนร่วมได้เร่งให้ทางมูลนิธิฟรีดริค เอแบร์ท จัดการฝึกอบรมขึ้นหลายครั้ง

เกี่ยวกับทักษะและวิธีการสำหรับสานเสวนาระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ทั้งที่เป็นองค์กรและปัจเจกบุคคล) ในช่วงเดือนเมษายน 2551 ถึง กรกฎาคม 2552 โดยในการอบรมดังกล่าวได้มีผู้เข้าร่วมประมาณ 50 คน ซึ่งประกอบไปด้วยนักเคลื่อนไหวด้านสันติภาพที่มีบทบาทและมุ่งมั่นในงานด้านสันติภาพ ผู้เข้าร่วมต่างมีประสบการณ์ในด้านการจัดประชุมมากน้อยต่างกันไป หากแต่ล้วนได้เรียนรู้วิธีการและเครื่องมือใหม่ๆ จากวิทยากรที่เป็นผู้นำในสาขาต่างๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมเนื้อหาของการอบรมเหล่านั้น หนังสือคู่มือเล่มนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นโดยหัวหน้าโครงการและที่ปรึกษาโครงการภาคใต้ของมูลนิธิฟรีดริค เอแบร์ท คุณโยส วากเนอร์ ในจุดนี้ทางมูลนิธิขอขอบคุณและแสดงความยินดีกับผลงานที่โดดเด่นอีกทั้งความรู้ที่เป็นประโยชน์ของเขาที่ได้รวมอยู่ในหนังสือคู่มือเล่มนี้ ประสบการณ์อันยาวนานหลายปีในฐานะผู้อำนวยการประชุมของเขาได้แสดงออกมาให้เห็นในหลายๆ บทของหนังสือเล่มนี้ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้อ่านสามารถนำวิธีการและเครื่องมือต่างๆ ไปประยุกต์ใช้งานได้โดยง่าย นอกเหนือจากผู้เขียนแล้ว ยังมีผู้แปล ผู้พิสูจน์อักษร ผู้ออกแบบรูปเล่ม ผู้จัดพิมพ์ ผู้ประสานงานโครงการ และที่ปรึกษาด้านวิธีการ ที่ได้ทุ่มเทลงแรงทำงานอย่างหนักเพื่อให้ได้มาซึ่งหนังสือคู่มือที่อยู่ในมือของท่านเล่มนี้ แม้ว่าจะเป็นไปได้ที่จะเอ่ยนามได้ครบทุกท่าน ทางมูลนิธิขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

เราหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะสามารถเป็นแรงบันดาลใจและเป็นประโยชน์ในการทำงานให้กับผู้อ่านได้ แม้ว่าการนำวิธีการอำนวยความสะดวกเหล่านี้ไปใช้อาจมิได้ก่อให้เกิดสันติภาพขึ้นในชั่วข้ามคืน แต่มันอาจเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการเริ่มรับฟังและเข้าใจซึ่งกันและกันที่สามารถนำไปสู่ทางแก้ปัญหาร่วมกันของทุกฝ่ายได้ เรายินดีรับฟังความคิดเห็นรวมไปถึงเรื่องราวความสำเร็จและความผิดพลาดในการเอาวิธีการต่างๆ เหล่านี้ไปใช้ในการทำงานจากท่าน เจกเช่นดั่งก้าวแรกของทุกความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ หนังสือคู่มือเล่มนี้ไม่ใช่ผลลัพธ์สุดท้าย หากแต่เป็นเครื่องมือที่จะเริ่มต้นกระบวนการเรียนรู้เพื่อเป็นสะพานที่จะนำไปสู่สันติภาพที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต

เวสนา โรดิช

ผู้อำนวยการ

มูลนิธิฟรีดริค เอแบร์ท ประเทศไทย

กรุงเทพ, ตุลาคม 2552

บทนำ

“เราควรทำทุกสิ่งให้เรียบง่ายที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่ไม่ทำให้ง่ายลง”

อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์

คู่มือสานเสวนาและการปฏิบัติงานร่วมกันของ FES เล่มนี้ เป็นแนวทางการปฏิบัติงานสำหรับบุคคลและองค์กรที่สนใจในการจัดและอำนวยความสะดวกสานเสวนาและการปฏิบัติงานร่วมกัน คู่มือนี้เขียนขึ้นจากข้อสรุปข้อสังเกต และความเชื่อของผู้เขียนที่เกิดจากการอำนวยความสะดวกประชุมและทำงานร่วมกับองค์กรหลากหลายประเภทในการแก้ปัญหาเชิงสังคมและองค์กรต่างๆ มาเป็นเวลาหลายปี หัวใจของหนังสือเล่มนี้คือ การนำเสนอวิธีการในการอำนวยความสะดวกสานเสวนาและปฏิบัติงานร่วมกันที่พัฒนามาขึ้นในช่วง 10-20 ปีที่ผ่านมา นำเสวนาที่แทบจะไม่มีการฝึกอบรมและการสอนวิธีการเหล่านี้ในมหาวิทยาลัยของเมืองไทยเลย ดังนั้นจึงไม่น่าประหลาดใจที่ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการทั้งหลายดังกล่าวนี้เป็นภาษาไทยจะยังมีไม่มากนักหรือแทบไม่มีเลย หนังสือเล่มนี้พยายามที่จะเติมเต็มในสิ่งที่หนังสือภาษาไทยที่มีอยู่ในเวลานี้ยังขาดอยู่ ผู้เขียนจำได้ว่าเมื่อได้อ่านสุนทรพจน์ของ ฯพณฯ อานันท์ ปันยารชุน อดีตนายกรัฐมนตรีของไทยที่กล่าวว่า “เรา (คนไทย) มักจะจัดการประชุมโดยการอ่านเนื้อหาที่ได้เตรียมไว้มากกว่าที่จะใช้เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจในประเด็นหลักของเนื้อหา”¹ ผู้เขียนคิดว่าประเทศไทยจำเป็นต้องมีหนังสือที่รวบรวมเนื้อหาด้านวิธีการการจัดสานเสวนาและการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรดาผู้นำหรืออำนวยความสะดวก และผู้สนับสนุนการสานเสวนาสามารถนำไปใช้ให้เกิดผล การสื่อสารที่ดีขึ้นได้ ดังนั้น ผู้เขียนจึงเลือกเฉพาะวิธีที่จะหนุนเสริมให้เกิดการแบ่งปันองค์ความรู้ สร้างความมุ่งมั่น และเสริมสร้างศักยภาพของที่ประชุมในการพัฒนาวิธีการแก้ปัญหาและยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น วิธีการดังกล่าวนี้ยังช่วยให้คนที่มีอำนาจในระดับที่ต่างกัน มีความสนใจที่หลากหลาย และมีทรัพยากรต่างๆ กัน มีพื้นที่ในการแสดงบทบาทเสมอกัน รวมถึงทำให้ผู้เข้าร่วมที่มีความแตกต่างกัน ปฏิสัมพันธ์กันได้บนพื้นฐานของความเสมอภาคและความร่วมมือกันอย่างแท้จริง

วิธีการดังกล่าวนี้สามารถใช้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญ และผู้แทนกลุ่มผลประโยชน์เข้ามามีส่วนร่วมในการสานเสวนา หรืออาจจะใช้ในระดับชุมชนเพื่อให้ประชาชน (ซึ่งมักจะยากจนและด้อยโอกาส) เข้าร่วมการสานเสวนา

หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นสำหรับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดงานสานเสวนาอย่างแข็งขันหรืออาจจะได้เกี่ยวข้องในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการจัด การอำนวยความสะดวกประชุม หรือการสนับสนุนส่งเสริมให้มีการสานเสวนาขึ้นภายในองค์กรหรือสังคม ด้วยเหตุนี้ หนังสือเล่มนี้จึงเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่เป็นผู้นำ

¹ คำกล่าวปาฐกถาของ ฯพณฯ อานันท์ ปันยารชุน อดีตนายกรัฐมนตรีของไทย เรื่องบทบาทของญี่ปุ่นในทศวรรษหน้า ณ กรุงโตเกียว เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2551

ถึงแม้ว่าผู้เขียนจะมีสัญชาติเยอรมัน แต่ก็พยายามเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นจากมุมมองของคนเอเชีย ตัวอย่างที่ปรากฏในหนังสือส่วนใหญ่หยิบยกมาจากประสบการณ์การทำงานของผู้เขียนในฐานะผู้อำนวยการประชุม และที่ปรึกษาอิสระที่ทำงานให้กับมูลนิธิฟรีดริค เอแบร์ท (Friedrich-Ebert-Stiftung) ในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา คู่มือเล่มนี้ผสมผสานตัวอย่างและแนวคิดเข้ากับความเข้าใจอันลึกซึ้งและคำแนะนำที่เกิดจากการปฏิบัติจริง ผู้เขียนพยายามที่จะช่วยให้ผู้อ่านมีคำตอบต่อคำถามที่ว่า “เราจะนำเอาเครื่องมือและวิธีการชั้นยอดสำหรับการสานเสวนาและปฏิบัติงานร่วมกันเหล่านี้ไปใช้ในองค์กร หรือในสภาพแวดล้อมของงานเราอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร?” โดยผู้เขียนพยายามเขียนในลักษณะของการสนทนาอย่างเป็นกันเองที่สุดเท่าที่จะทำได้

มีอะไรบ้างในเล่ม

หนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 11 บท โดยจัดเป็น 3 ส่วน เรียงลำดับตามหลักเหตุผล เริ่มตั้งแต่การทบทวนเรื่องการสานเสวนา การอำนวยความสะดวก วิธีการสำหรับสำหรับที่ประชุมขนาดใหญ่ และเทคนิคอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์สำหรับการอำนวยความสะดวกและการปฏิบัติงานร่วมกัน

ส่วนที่ 1: การสานเสวนา

เป็นการสำรวจแนวคิดเรื่องการสานเสวนาจากมุมมองที่หลากหลาย และทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่า สานเสวนามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยสันติวิธี ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นในประเทศไทย

ส่วนที่ 2: การอำนวยความสะดวก

เป็นการกล่าวถึงบทบาท ความรับผิดชอบ และคุณลักษณะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการอำนวยความสะดวก ผู้เขียนยังได้กล่าวถึงแง่มุมที่สำคัญอื่นๆ เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การสานเสวนา

ส่วนที่ 3: วิธีการสำหรับผู้จัดการสานเสวนา

ส่วนนี้เป็นแก่นสำคัญของหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนได้คัดเลือกวิธีการที่สำคัญมาจำนวนหนึ่งแล้วอธิบายในรายละเอียด ผู้เขียนเชื่ออย่างจริงใจว่าวิธีการเหล่านี้มีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับปัญหาที่สังคมไทยกำลังเผชิญหน้าอยู่ ผู้อ่านจะได้พบวิธีการที่รู้จักกันทั่วไป เช่น การประชุมแบบพื้นที่เสรี (Open Space Technology) กระบวนการ “สภากาแฟ” (World Café) และการสืบถามด้วยความชื่นชม (Appreciative Inquiry) ตลอดจนวิธีการที่ยังไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลาย เช่น “เสาะหาอนาคต” (Future Search) และกระบวนการ “อ่างเลี้ยงปลา” (Fishbowl) ผู้เขียนยังได้เพิ่มเติมเทคนิคอื่นๆ ที่จัดได้ง่าย เช่น ทอล์คโชว์ และ คาราวาน ด้วย

เกร็ดเล็กๆ

สัญลักษณ์อธิบายบางแง่มุมในหนังสือให้ชัดเจน :



คำแนะนำที่ดีมีมาจากการสังเกตในการอำนวยความสะดวกในเอเชียมาเป็นเวลาหลายปี ตลอดจนประสบการณ์ยุโรปและแอฟริกาทั้งอีกด้วย นอกจากนี้ยังได้รวบรวมคำแนะนำและกลยุทธ์บางอย่างของพื้นที่ที่หน่วยงานประชุมเข้ามาได้



ข้อควรระวัง: เติบโตบางแง่มุมที่ควรระวังให้ระวังการที่ประสบผลสำเร็จ



วงใน: เติบโตขึ้นประโยชน์



ซึ่งเล่า: เป้าหมายและตัวอย่าง พะจกแวดวกชื่อนวการะบวนการสานเสวนา

ผู้เขียน

โยส เอช. วากเนอร์ (Jost H. Wagner)

เมื่อปี พ.ศ. 2512 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโทในสาขาเศรษฐศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยฮัมบูร์ก (เยอรมนี) และมหาวิทยาลัยซาราโกซา (สเปน) ในช่วงต้นทศวรรษ 2544 ถึงมีนาคม 2548 เขาทำงานเป็นผู้อำนวยการและที่ปรึกษาด้านเทคนิคให้กับสำนักงานความร่วมมือทางวิชาการของเยอรมนี (GTZ) ในอินเดียและสำนักงานในอินเดีย ในเดือนเมษายน 2548 ถึงมีนาคม 2549 เป็นตัวแทนของ German Partnership Initiative ในพื้นที่ผลกระทบจากสึนามิในประเทศไทย และได้เดือนเมษายน 2549 เป็นต้นมา เขาทำงานเป็นที่ปรึกษา หน่วยงานประชุมและวิทยากรที่ช่วยรวมให้องค์กรพัฒนาของเยอรมนี องค์กรพัฒนาต่างประเทศและสถาบันทางการเมืองอิสระที่ตระหนักถึงศักยภาพของประเทศไทย Wagner ทำงานให้มูลนิธิที่ดี ฉบับที่เกี่ยวกับการแก้ปัญหา 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้สืบต้นตอมาหลายปี

ในช่วงต้นปี 2551 Wagner ได้จัดทำ The Change Initiatives เป็นองค์ที่ทำงานด้านการอำนวยความสะดวก และการฝึกอบรม ความสนใจหลักของเขาคือ จะอำนวยความสะดวก สถานสวนและการปฏิบัติงาน ร่วมกันจากทุกฝ่ายที่ซึ่งและเริ่มได้มีส่วนร่วมในสถานการณ์ ความขัดแย้งและภัยพิบัติได้
อย่างไร จอห์น Wagner ยังเป็นตัวแทนของสมาคม International Association of Facilitators (IAF) ที่ประจำอยู่ในประเทศไทย และเป็นประธานงานของ Facilitator Forum แห่งประเทศไทยซึ่งได้ช่วย ของผู้คนในศิลปะและองค์กร ความสำเร็จของการอำนวยความสะดวก ซึ่งสามารถติดต่อกับ Jost Wagner ได้ jw@change-initiative.com

คำขอขอบคุณ

ฉันขอขอบคุณ ด้วยใจจริงต่อผู้ที่ร่วมงาน และผู้ร่วมงานที่มากมายทุก คน ซึ่ง
บุคคลและองค์กร ช่างมีความคิดเห็น คำวิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์ และเรื่องราว ตลอดจนประสบการณ์
ของแต่ละคน ได้ช่วยให้ฉันได้เรียนรู้มาได้

ขอขอบคุณ Vesna Rodić ผู้อำนวยการสำนักงาน FES ในกรุงเทพฯ ถ้าหากไม่ได้ความช่วยเหลือ
จากเธอในทางส่วนตัวและหน้าที่การงาน โครงการทำหนังสือเล่มนี้อาจจะสำเร็จได้ ขอขอบคุณ
ร่วมงานที่ The Change Initiative คุณ Tien Truong ที่ตรวจแก้ต้นฉบับภาษาอังกฤษ อย่างรอบคอบ
ความคิดเห็นของเธอเป็นประโยชน์อย่างมากมา ฉันได้พบกับ คุณ อธิธิษฐ์ สีบุญ ถึง และคุณ นัทธมน
หม่องมิตร ที่ได้ผลมากมายในการแปล คณิต วั และพิชญ์นัษร

ขอขอบคุณ ผู้ร่วมงานสำนักงาน FES ประเทศไทย โดยเฉพาะพี่ทำงานโครงการภาคใต้ คุณ สมมาตร
เกาะแก้ว คุณการโค รงการฯ และคุณ ศันวรรณบรรจงชัยโค รงการฯ รวมทั้งคุณ ดิชนก ดัชฎา มาส
ซึ่งวางแผนการอบรม ฝึกปฏิบัติการได้อย่างน่าสนใจและดี

ขอขอบคุณเพื่อน FES ประจำประเทศต่างๆ ได้แก่ Axel Schmidt (สิงคโปร์) พี่ทำงาน
ในแอฟริกาใต้, Dr. Paul Pasch (มาเลเซีย) และ Mirko Herberg (ฟิลิปปินส์) ให้โอกาสฉัน
ในการเรียนรู้ ทดลองปฏิบัติ และพัฒนาวิธีการที่ถ่ายทอดไปยังผู้อื่น

สุดท้าย ฉันขอขอบคุณ ในความดีและการช่วยเหลือของคุณ พ่อคุณ แม่ มีฉันอย่างไม่
สิ้นสุด

ฉันเห็นว่าหนังสือเล่มนี้ยังต้องการพัฒนาต่อไป ดังนั้น สิ่งตอบรับที่หนังสือ
และประโยชน์ของหนังสือเล่มนี้ฉันจะได้ขอ มาก ถ้าหากฉันเป็นผู้เขียน
หรือผู้อำนวยการประชุมในการสวนสวน และเสียสละทั้งความดี หรือสิ่งดีและแหล่ง
ข้อมูลเพิ่มเติม ฉันก็ได้ ชำจากท่าน กรุณาติดต่อฉันที่ jw@change-initiative.com

กระบวนการ

(DIALOGUE AND COLLABORATIVE ACTION)

คำนิยามของการสนทนา

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้พูดถึงการอำนวยความสะดวก แต่เป็นหนังสือที่ครอบคลุมถึงการจัดการสวนสาธารณะและการปฏิรูปการดำเนินงานร่วมกันของทุกฝ่ายที่เปลี่ยนแปลงในสังคมและองค์กร แม้จะเน้นการอำนวยความสะดวก (facilitation) ที่เน้นเป็นคำสำคัญ แต่ก็จะต้องเข้าใจว่าการอำนวยความสะดวก (facilitation) คืออะไร และผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) มีหน้าที่อย่างไร ซึ่งถ้าเราสามารถจัดสภาพแวดล้อมสำหรับการสนทนาได้หรือไม่ ในส่วนนี้จะแนะนำเกี่ยวกับแนวคิดบางประการของการอำนวยความสะดวก การประชุมที่แท้จริงจะพบกับผู้เข้าร่วมต่าง ๆ

กระบวนการคืออะไร

ในตอนนี้ เราจะเห็นว่า เป็นไปไม่ได้เลยที่จะทำงานในองค์กรโดยไม่คงที่ประชุมอะไรเลย ไม่ว่าจะเป็นการประชุมโครงการ ประชุมวางแผน สหุงานกับลูกค้าที่ประชุมความร่วมมือ 'สัปดาห์ขนาดใหญ่' และประชุมแบบอื่นๆ ที่มากมาย ซึ่งก็คือการประชุมที่สนับสนุนให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมและมักจะเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในหลายๆ ด้านในแง่ของความเข้าใจกันมากขึ้นกับการประชุมที่ระดมความคิดและการตัดสินใจ การประชุมกับ "กระบวนการที่ดีในการออกแบบการประชุม"

การอำนวยความสะดวกการประชุมนั้น เป็นทักษะที่ค่อนข้างคลุมเครือและไม่ค่อยมีคนเข้าใจอยู่เป็นเวลานานทีเดียว อีกทั้งยังมีผู้เชี่ยวชาญอยู่เพียงไม่กี่คน แต่สถานการณ์ดังกล่าวกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างช้าๆ ในประเทศตะวันตก การอำนวยความสะดวกการประชุมนั้นเริ่มในช่วงปี ค.ศ. 1970 ในรูปแบบกระบวนการที่เป็นทางการ และต่อมาได้รับการเผยแพร่ไปทั่วในช่วงก่อนปี ค.ศ. 1990 ทุกวันนี้เราใช้เวลาไปมากมายกับการประชุมเชิงปฏิบัติการ และถูกขอให้ทำงานเป็นที่ประชุมเพื่อบรรลุเป้าหมายสำคัญๆ จำนวนมาก เป็นเหตุให้มีความต้องการผู้อำนวยความสะดวกที่มีความเชี่ยวชาญเพิ่มมากยิ่งขึ้น

ทุกวันนี้คนเริ่มเห็นถึงประโยชน์ของการอำนวยความสะดวกการประชุมนานขึ้น ทั้งในแง่ประสิทธิภาพในการคิดความร่วมมือและความมุ่งมั่นต่องานที่เพิ่มมากขึ้นรวมถึงการตัดสินใจได้ดีขึ้นที่จริงแล้วหากมีการอำนวยความสะดวกแบบมืออาชีพ คุณจะได้รับการเปลี่ยนแปลงเชิงองค์กรและสังคมที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนกว่าปกติมาก ไม่มีอะไรที่จะมาแทนที่การใช้ปรัชญาญาณปัญญาารวมหมู่ของคนที่เกิดจากการบูรณาการความเห็นที่แตกต่างหลากหลายเข้าด้วยกันได้ การอำนวยความสะดวกการประชุมที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องใช้ประโยชน์จากประสบการณ์และทักษะหลากหลายที่มีอยู่ในที่ประชุมที่ประชุม รวมไปถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นหรือการเสนอความคิดเห็นของตนออกมา อีกทั้งยังหมายถึงการเปิดรับความแตกต่าง ไม่ใช่กลัวความแตกต่าง และพยายามทำความเข้าใจกันและกัน โดยเฉพาะเมื่อเผชิญกับความกดดันและความขัดแย้งที่มักจะทำให้คนเล็กมีส่วนร่วมและไม่พูดสิ่งที่ตนคิด ด้วยเหตุนี้ การอำนวยความสะดวกการประชุมจึงยังราวลืออยู่ในคุณค่าของการมีส่วนร่วม

เป็นเรื่องน่าเสียดายที่การที่คนจะคิดร่วมกันเป็นที่ประชุมนั้นกลับเป็นเรื่องยากในวัฒนธรรมส่วนใหญ่ในที่ประชุม การตัดสินใจที่เกิดขึ้นในที่ประชุมนั้นมักขาดคุณภาพ และปราศจากการไตร่ตรองที่ดี อีกทั้งยังไม่ครอบคลุม เหตุผลเบื้องหลังก็คือ ในองค์กรของเราและในสังคมโดยรวมเรากำลังสร้างวัฒนธรรมที่ไม่ส่งเสริมให้เราพูดในสิ่งที่เราคิด หรือการแสดงความเป็นตัวตนของเราเอง เพื่อแสดงความเห็นที่ไม่สามารถพูดออกมาให้ฟังดูไพเราะรื่นหูได้ ส่วนใหญ่แล้วความพยายามที่จะลงลึกถึงรายละเอียดที่ซับซ้อนก็จะไม่ได้รับการสนับสนุน Sam Kaner ผู้เขียนหนังสือ *Facilitators Guide to Participatory Decision making* (คู่มือผู้อำนวยความสะดวกในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม) ได้เขียนไว้ว่า “จงพูดในสิ่งที่คุณคิดแต่อย่าถามคำถามมากเกินไป ทำงานด้วยความกระตือรือร้นแต่อย่าแสดงความรู้สึกของคุณ พยายามสร้างผลงานแต่ก็ต้องทำงานให้รวดเร็ว และทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก” นี่คือการผสมผสานที่ได้รับการส่งเสริมให้ปฏิบัติ

ในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสังคมและองค์กรและการที่จะเก็บเกี่ยวสิ่งต่างๆ จากผู้คนให้ได้มากที่สุดนั้น ผู้นำจะต้องเรียนรู้วิธีที่จะทำให้พวกเขาเห็นคล้อยตาม สร้างการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และสนับสนุนให้คนลงมือปฏิบัติเอง พวกเขาจะต้องสามารถพัฒนาคุณภาพของกระบวนการอีกด้วย ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการตั้งและรักษาทีมงาน หรือการนำโครงการให้ประสบความสำเร็จ แทนที่จะเป็นผู้จัดการ ผู้นำจะต้องเป็นทั้งผู้ฝึกสอน ผู้ให้คำปรึกษา ผู้ให้การสนับสนุน และครู มากขึ้น หัวใจหลักของบทบาทใหม่ๆ เหล่านี้รวมอยู่ในทักษะเรื่องการอำนวยความสะดวกประชุมนั่นเอง และผู้นำควรเข้าใจด้วยการอำนวยความสะดวกที่สร้างให้เกิดการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมไม่ได้เป็นการสร้างปัญหาให้กับโครงสร้างองค์กรดั้งเดิมหรือลดทอนหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่มีอยู่ แต่การอำนวยความสะดวกนั้นพัฒนาศักยภาพของระบบโดยรวมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถทำการตัดสินใจได้ดีขึ้น

ผู้อำนวยความสะดวกทำหน้าที่อะไร?

ผู้อำนวยความสะดวกคือคนที่ช่วยที่ประชุม คน และองค์กรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างให้เกิดความร่วมมือและประสานกำลังกันได้ ผู้อำนวยความสะดวกจะต้องรักษาความเป็นกลางในด้านเนื้อหาเอาไว้ นั่นหมายความว่า ผู้อำนวยความสะดวกจะต้องไม่เลือกข้างหรือส่งเสริมความเห็นของตนเองในระหว่างการประชุม ผู้อำนวยความสะดวกคือผู้เชี่ยวชาญในวิธีที่ใช้ในการประชุม และเป็นผู้ส่งเสริมกระบวนการแบบเปิดกว้างและเป็นธรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของที่ประชุม ผู้อำนวยความสะดวกยังอาจจะเป็นผู้ชี้นำกระบวนการเรียนรู้หรือการสานเสวนาเพื่อช่วยเหลือที่ประชุมได้ใช้ความคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับเรื่องสมมติฐาน ความเชื่อ และคุณค่าของที่ประชุมอีกทั้งช่วยเสริมในเรื่องกระบวนการที่เป็นระบบและบริบทในที่ประชุม

ผู้ที่รับหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกจะมีบทบาทที่ชัดเจนมาก หน้าที่ในการอำนวยความสะดวกประชุมส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วยกระบวนการและหน้าที่หลักๆ ดังต่อไปนี้ :

- ทำความเข้าใจเป้าหมาย ผลผลิต และผลปฏิบัติที่ต้องการ และบริบทอื่นๆ เพื่อกำหนดวิธีการที่เหมาะสมที่สุด
- ออกแบบการประชุมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้จัด โดยการเลือกวิธีการ โครงสร้างและลำดับกิจกรรมที่เหมาะสม

- สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยที่เอื้อต่อการสานเสวนาและกิจกรรมความร่วมมือในระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการ
- นำที่ประชุมให้ใช้ที่ประชุมกระบวนการต่างๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของที่ประชุม หากจำเป็น ผู้อำนวยการประชุมอาจจำเป็นต้องเข้าแทรกแซงเพื่อจัดการพลวัตของที่ประชุม เช่น การกำหนดกฎการอยู่ร่วมกัน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกคน
- ที่ประชุมจัดให้มีการเรียนรู้และการประเมินผลการประชุมของที่ประชุมเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการติดตามผลการประชุม

กล่าวโดยสรุปก็คือ ผู้อำนวยการประชุมที่เปรียบเสมือนหมอต๋ายที่มีหน้าที่ช่วยให้เด็กคลอດออกมาอย่างแข็งแรงและปลอดภัย กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ หมอต๋ายช่วยในกระบวนการก่อกำเนิด แต่ไม่ได้เป็นคนสร้างผลลัพธ์ที่ได้ออกมาเอง ดังนั้นผู้อำนวยการประชุมจึงไม่ใช่ที่ปรึกษาในแง่ของการใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางบอกว่าควรจะทำอะไรและทำอะไร แต่พวกเขาเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านกระบวนการ ซึ่งเป็นคนละส่วนกับด้านเนื้อหา ผมขออธิบายในส่วนนี้เพิ่มเติมอีกสักเล็กน้อย

หนึ่งในทฤษฎีที่สำคัญที่สุดของการอำนวยความสะดวกที่ด้วยความแตกต่างระหว่างกระบวนการและเนื้อหา ทฤษฎีนี้กล่าวว่า การปฏิสัมพันธ์ใดๆ ระหว่างบุคคล จะประกอบไปด้วยสองมิติเสมอ คือด้านเนื้อหาและด้านกระบวนการ ในการประชุมแต่ละครั้ง เนื้อหาในการประชุมคือสิ่งที่กำลังถูกอภิปรายแลกเปลี่ยนกันอยู่ มันคือที่ที่ประชุมต้องทำให้สำเร็จลุล่วง และคือปัญหาที่ต้องแก้ไข เนื้อหานี้ระบุชัดเจนอยู่ในวาระการประชุม เนื้อหา นั้นเป็นมองเห็นและจับต้องได้ชัดเจนของการประชุม เราจะเห็นเนื้อหาได้ชัดและเนื้อหา มักจะเป็นส่วนที่ได้รับความสนใจจากผู้เข้าร่วม อีกองค์ประกอบหนึ่งของการปฏิสัมพันธ์ใดๆ คือกระบวนการ กระบวนการนั้นเกี่ยวกับว่าสิ่งต่างๆ ดำเนินไปอย่างไร กระบวนการคือวิธีการ ระเบียบวิธีปฏิบัติ รูปแบบ และเครื่องมือที่ใช้ กระบวนการยังรวมถึงลักษณะในการปฏิสัมพันธ์ พลวัตของที่ประชุม และบรรยากาศที่ถูกสร้างขึ้น เราไม่สามารถมองเห็นหรือจับต้องกระบวนการได้อย่างชัดเจนดังนั้นมันจึงเป็นสิ่งที่เราเข้าถึงได้ยากกว่า นอกจากนั้นกระบวนการยังเป็นส่วนของการประชุมที่มักจะถูกมองข้ามและเพิกเฉย เนื่องจากผู้คนส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การพูดคุยเกี่ยวกับเนื้อหา

ความแตกต่างระหว่างเนื้อหาและกระบวนการในที่ประชุม

เนื้อหา	กระบวนการ
ประชุมเรื่องอะไร หัวข้อในการสนทนา งานที่ต้องทำ แก้ไขปัญหา เกิดการตัดสินใจ วาระการประชุม เป้าหมาย	ประชุมกันอย่างไร วิธีการและขั้นตอนปฏิบัติ ความสัมพันธ์ในที่ประชุมเป็นอย่างไร นำเครื่องมือใช้ มีการกำหนดกฎหรือบรรทัดฐาน พลวัตภายในที่ประชุม บรรยากาศ

1

ถ้าคุณสนใจที่จะเป็นผู้อำนวยความสะดวก ก็จะต้องพัฒนาคุณสมบัติต่อไปนี้เพื่อที่จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกที่ดี:

- ผู้อำนวยความสะดวกกำหนดมาตรฐานของการพูดคุยแลกเปลี่ยน และจะต้องจดจ่ออยู่กับกระบวนการรวมถึงตื่นตัวอยู่เสมอ อีกทั้งมีความสนใจในการพูดคุยแลกเปลี่ยนและการเรียนรู้ที่กำลังเกิดขึ้น ผู้อำนวยความสะดวกจะสร้างมาตรฐานของการสื่อสารโดยการมองผู้เข้าร่วมทุกคนไปรอบๆ ห้อง คอยฟังอย่างตั้งใจ และสนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมทุกคนมีส่วนร่วมในที่ประชุม ผู้อำนวยความสะดวกจะต้องคอยตรวจสอบที่ประชุมบ่อยๆ ที่ประชุมเพื่อประเมินระดับพลังงานในการทำงานของที่ประชุมเป็นระยะ
- ผู้อำนวยความสะดวกให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมของการประชุมเป็นอันดับแรก ทุกอย่างตั้งแต่เรื่องการจัดเก้าอี้ การวางลูกอมไว้ตามที่นั่ง การเขียนข้อความไว้บนผนังที่ตั้งของห้องน้ำ และเรื่องการจัดการอื่นๆ อีกมากมาย ผู้อำนวยความสะดวกจะต้องรับผิดชอบในการประเมินสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ประชุม และดูให้สภาพแวดล้อมสัมพันธ์กับบรรยากาศของการประชุม
- ผู้อำนวยความสะดวกให้ความสำคัญกับเรื่องเวลา เป็นเรื่องง่ายมากที่เราอาจเผลอทำกิจกรรมเลยกำหนดเวลาและไม่ได้จัดเวลาให้ผู้เข้าร่วมได้พักไว้อย่างเพียงพอได้ง่ายๆ ควรจะหลีกเลี่ยงการกำหนดกิจกรรมสำคัญไว้ก่อนหรือหลังพักทานอาหาร วางแผนเผื่อเวลาทำกิจกรรมไว้ให้มากกว่าที่คิดว่ากิจกรรมนั้นต้องใช้จริง

- ผู้อำนวยการประชุมมีหน้าที่ในการเน้นย้ำถึงจุดประสงค์และความสำคัญของการสนทนาที่ประชุมให้ที่ประชุมได้รับทราบ เป็นเรื่องสำคัญมากที่จะต้องระบุถึงเป้าหมายและจุดประสงค์ของแต่ละกิจกรรมในแต่ละช่วงของการอบรมไว้ให้ชัดเจน รวมถึงให้ที่ประชุมรับรู้ถึงเวลาที่กำหนดไว้สำหรับแต่ละกิจกรรมด้วย
- ผู้อำนวยการประชุมใช้วิธีการและเครื่องมือต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนการสนทนาให้เดินหน้าต่อไปเมื่อเกิดความตึงเครียดขึ้น หรือเมื่อการสนทนาหยุดชะงักลง ผู้อำนวยการประชุมจะต้องเตรียมพร้อมไว้ด้วยเครื่องมือต่างๆ เพื่อรักษากระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในที่ประชุม
- ผู้อำนวยการประชุมมีหน้าที่ในการให้ความสนใจกับพฤติกรรมของที่ประชุม คุณจะต้องเป็นนักสังเกตการณ์สัญชาตญาณและความหมายทั้งที่เป็นคำพูดและที่เป็นภาษาร่างกายในที่ประชุม คุณอาจจะลองให้ผู้เข้าร่วมอธิบายถึงพฤติกรรมของตัวเองในระหว่างช่วงการสำรวจกิจกรรมที่เสร็จสิ้นไปแล้วก็ได้
- ผู้อำนวยการประชุมควรจะผ่อนคลายและมีอารมณ์ขัน เพื่อช่วยให้การสนทนานั้นสนุกขึ้นพร้อมไปกับการได้ความรู้ การแลกเปลี่ยนความเห็นในที่ประชุมมักกลายเป็นเรื่องเคร่งเครียดและเข้มข้นขึ้นเรื่อยๆ เมื่อถึงจุดนั้น ผู้อำนวยการประชุมอาจจะเล่าเรื่องตลกหรือเบี่ยงเบนความสนใจไปที่อื่นเพื่อลดความตึงเครียดก็ได้ เสียงหัวเราะและบรรยากาศที่ผ่อนคลายเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดการสนทนาที่ดี

คุณค่าและทัศนคติ

ผู้อำนวยการประชุมที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องยึดถือในคุณค่าและทัศนคติบางประการ การจะทำให้ผลการประชุมออกมาดีนั้น ที่ประชุมก็จำเป็นต้องยึดถือในคุณค่าเหล่านี้ด้วยเช่นกัน เมื่อคุณแสดงให้เห็นที่ประชุมเห็นถึงคุณค่าและทัศนคติเหล่านี้ด้วยตัวคุณเอง คุณจะช่วยเสริมให้ที่ประชุมยึดถือคุณค่าและทัศนคติเดียวกันตามไปด้วยที่ประชุม:

ความเคารพและความเข้าอกเข้าใจ

ทุกความคิดนั้นสำคัญ ไม่มีความคิดหรือบุคคลใดที่สำคัญมากไปกว่ากัน

ความร่วมมือ

สมาชิกในที่ประชุมของคุณจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของการประชุม ในฐานะผู้อำนวยความสะดวกประชุม คุณไม่สามารถบังคับให้ใครทำงานร่วมกันได้ แต่คุณจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเช่นนั้น

ความซื่อสัตย์

คุณและที่ประชุมจะต้องซื่อสัตย์และเปิดเผยเกี่ยวกับความรู้สึก คุณค่า และลำดับความสำคัญของคุณ

ความรับผิดชอบ

ที่ประชุมจะต้องถือว่าการแก้ปัญหาและการดำเนินการเพื่อการนั้นเป็นหน้าที่รับผิดชอบของทั้งที่ประชุม ในขณะที่ผู้อำนวยความสะดวกประชุมก็ต้องรับผิดชอบการกระทำของตนเอง ซึ่งส่งผลกระทบต่อเนื้อหา การมีส่วนร่วม และกระบวนการของการประชุม

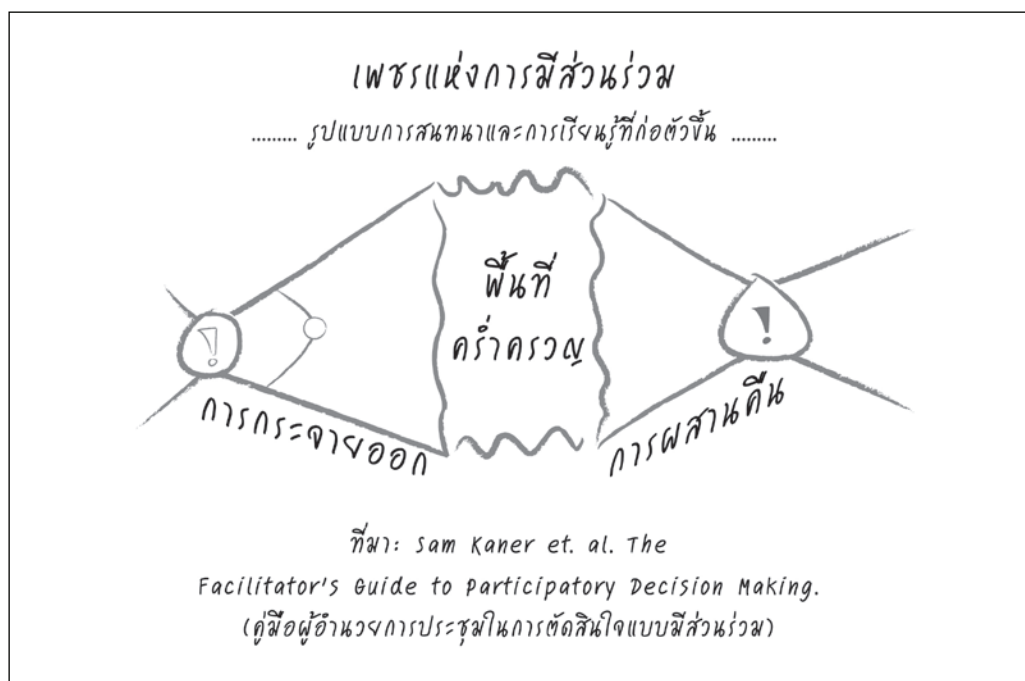
ความยืดหยุ่น

เมื่อคุณอำนวยความสะดวกสนทนา คุณจะต้องมีความอ่อนไหวกับความต้องการของบุคคล และปรับกระบวนการและกำหนดการตามที่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น ถ้าคุณรู้สึกว่าที่ประชุมเริ่มอ่อนล้า คุณก็สามารถจัดให้พักทานอาหารว่างก่อนกำหนด หรือให้ที่ประชุมทำกิจกรรม “เดินชมแกลเลอรี” (gallery walk) เพื่อให้ทุกคนได้ลุกขึ้นเดินดูสิ่งที่ได้ประชุมผ่านไปแล้ว ยกตัวอย่างเช่น แผนเส้นเวลา (timeline) อีกทางเลือกหนึ่งก็คือ แบ่งผู้เข้าร่วมเป็นกลุ่มสนทนาย่อยเพื่อให้การมีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้น

พลวัตของกระบวนการที่ประชุม

การสานเสวนาที่ตีพิมพ์เหมือนเรื่องราวที่มีจุดเริ่มต้น เนื้อเรื่อง และตอนจบ เราจะสร้างให้คนกลุ่มหนึ่งมีความเข้าใจร่วมกันในประเด็นหนึ่งๆ และตกลงร่วมกันว่าอยากให้เป็นอย่างไร และเริ่มเดินทางไปด้วยกันได้อย่างไร? อะไรเป็นหัวใจสำคัญของขั้นตอนดังกล่าว? และพวกเขาบรรลุการตัดสินใจและข้อสรุปร่วมกัน(การปฏิบัติงานร่วมกัน)ได้อย่างไร? รูปแบบที่ช่วยให้เราเกิดความคิดตามโครงสร้างที่นำไปสู่การสานเสวนานั้นมีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบ รูปแบบหนึ่งที่น่าสนใจ คือรูปแบบการกระจายออกและการผสานคืน (Divergence and Convergence) ของ Sam Kaner ชาวอเมริกันที่เขียนหนังสือร่วมกับเพื่อนของเขา เรื่อง “Facilitators Guide to Participatory Decision making” (คู่มือผู้อำนวยความสะดวกประชุม

ในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม) ช่วงของการกระจายออกในกระบวนการก็คือช่วงการเปิดรับความเป็นไปได้ เป็นช่วงที่สร้างทางเลือกต่างๆ รวบรวมมุมมองที่แตกต่างหลากหลาย เปิดให้มีความเห็นต่าง และหยุดการตัดสินใจไว้ บ่อยครั้งที่เรากลัวการเปิดรับอย่างแท้จริง กลัวการเปิดให้มีการกระจายออกอย่างเต็มที่ที่เกิดขึ้น เนื่องจากเรารู้สึกอึดอัดหรือกระทั่งกลัวความยุ่งเหยิงจากการที่มีความคิดและมุมมองใหม่ๆ หลากหลายมากเกินไป แต่กระนั้น ยิ่งมีการกระจายออกและเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างไม่ยัดติตในช่วงเริ่มต้นของกระบวนการได้มากเท่าไร ก็จะมีความเป็นไปได้ที่จะมีผลลัพธ์ที่ชวนให้แปลกใจและเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ มากขึ้นเท่านั้น



ทว่า ถ้ามีแต่การกระจายออกเกิดขึ้น เราก็เสี่ยงบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความหงุดหงิด ไม่พอใจและการไม่ได้รับผลที่ดี ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องวางแผนและออกแบบขั้นตอนการผานคืนเข้าไปในกระบวนการด้วยการผานคืนเป็นเรื่องของการบรรลุข้อสรุป ความเข้าใจ และขั้นตอนต่อไปของกระบวนการ รวมทั้งอาจจะเป็นการนำไปสู่คำถามต่อไปที่ทุกคนมีส่วนร่วม ขั้นตอนการกระจายออกและการผานคืนนี้อาจจะเกิดขึ้นหลายครั้งหรือเพียงครั้งเดียวในระหว่างกระบวนการก็ได้

กระบวนการสานเสวนาที่สร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เปิดให้มีการกระจายออกอย่างแท้จริงนั้น มักจะมีช่วง “พื้นที่คร่ำครวญ” อยู่ตรงกลาง พื้นที่คร่ำครวญนี้เป็นพื้นที่แห่งความเจ็บปวด เป็นพื้นที่ที่ทุกอย่างยุ่งเหยิงวุ่นวาย ไม่ชัดเจน และไร้โครงสร้าง บางครั้งนี่ก็เป็นช่วงเวลาแห่งความขัดแย้ง บางครั้งก็เป็นความสับสน และความซับซ้อนที่ถาโถม

กันเข้ามา บางครั้งอาจถึงกับทำให้ที่ประชุมต้องเจอกับความผิดหวัง แต่กระนั้น “**พื้นที่คร่ำครวญ**” นี้ก็ยังเป็นพื้นที่ที่สร้างให้เกิดนวัตกรรมและการก้าวไปข้างหน้าได้จริงๆ เมื่อที่ประชุมอยู่ในความโกลาหลได้สักพักหนึ่ง แล้วก้าวเข้าสู่ขั้นตอนการผานคืนพวกเขาจะประสบกับความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ในทางตรงข้าม หากการกระจายออกสั้นเกินไป และการผานคืนเกิดขึ้นเร็วเกินไป โอกาสที่การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญจะเกิดขึ้นก็น้อยลง ถ้าคุณอ่านเกี่ยวกับกระบวนการ “**เสาะหาอนาคต**” ในหนังสือเล่มนี้ คุณจะเห็นว่าผู้เข้าร่วมนั้นมองย้อนกลับไปในอดีต (การกระจายออกและการผานคืน) จากนั้นก็มองที่ปัจจุบัน (การกระจายออก) และท้ายสุดมองไปยังอนาคต (การผานคืน) วิธีการอื่นๆ อย่าง “**สภาพภาพ**” นั้นไม่ค่อยเน้นไปที่ความสิ้นใจ และสามารถถูกผนวกเข้าไปเป็นเครื่องมือในหลายๆ กระบวนการได้

ผู้อำนวยความสะดวกคนในกับคนนอก

การแยกแยะให้ออกระหว่างผู้อำนวยความสะดวกที่เป็นคนในกับที่เป็นคนนอกนั้นถือเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าจะอำนวยความสะดวกได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณจะต้องเป็นกลาง ซึ่งไม่ได้หมายความว่า คุณจะต้องเป็นคนนอกองค์กรหรือทีมงาน แต่หมายความว่า คุณจะต้องมีจุดยืนเป็นกลางสำหรับกระบวนการในที่ประชุมนี้ คุณจะต้องไม่เข้าไปยุ่งกับเนื้อหาในรายละเอียด พร้อมทั้งละทิ้งความเห็นส่วนตัวของคุณเอง และมุ่งเน้นไปที่กระบวนการในที่ประชุมเพียงอย่างเดียว ขอให้จำไว้ว่า “**กระบวนการในที่ประชุม**” คือวิธีการที่ใช้ในการจัดการการพูดคุยแลกเปลี่ยน การแสวงหาสิ่งที่ดีที่สุดจากสมาชิกทุกคน และการนำการประชุมไปสู่บทสรุปที่ประสบความสำเร็จ หน้าที่หลักของคุณในฐานะผู้อำนวยความสะดวกก็คือ การสร้างกระบวนการในที่ประชุมนี้และสภาพแวดล้อมที่จะทำให้กระบวนการในที่ประชุมนี้ทำงานได้ และจึงเป็นการช่วยให้ที่ประชุมบรรลุการตัดสินใจ ทางแก้ไขปัญหา หรือข้อสรุปที่สัมฤทธิ์ผลได้

การอำนวยความสะดวกอาจจำเป็นต้องใช้ความทุ่มเทและสมาธิอย่างสูง จึงทำให้เป็นการยากหากจะต้องคิดเกี่ยวกับเนื้อหาหรือแลกเปลี่ยนเนื้อหาไปด้วยระหว่างการอำนวยความสะดวก ประชุม ดังนั้น หากคุณเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลประโยชน์จากผลของการประชุม คุณก็ควรจะหาผู้อำนวยความสะดวกที่เป็นคนนอก ความเป็นกลางเป็นสิ่งสำคัญมาก หรือหากคุณมีทักษะ ประสบการณ์ ข้อมูล หรืออำนาจ ที่เป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การประชุมที่มีประโยชน์แล้วละก็ คุณควรจะพิจารณาใช้ผู้อำนวยความสะดวกคนนอก แต่ถ้าคุณรู้สึกว่าคุณสามารถรักษาระยะห่างระหว่างตัวคุณเองกับเนื้อหา และสามารถที่จะสนใจเพียงกระบวนการ/การอำนวยความสะดวกของเพื่อนๆ ของคุณได้ คุณก็สามารถเป็นผู้อำนวยความสะดวกคนในได้

พื้นที่การสานเสวนา

1

ในส่วนตัวท้ายของบทนี้ ผมขอพูดถึงวิธีการจัดพื้นที่ที่ปลอดภัยและมีประสิทธิผลสำหรับการสานเสวนา

ลองจินตนาการว่าคุณอยู่ในการประชุมที่จัดขึ้นในห้องที่ปรับน้ำต่าง อุณหภูมิห้องหนาวเกินไป ช่วงพักทานอาหารว่างสั้นเกินไป และบางครั้งอาหารว่างก็นักเกินไปและไม่อร่อย ยิ่งไปกว่านั้น เก้าอี้ก็ยังนั่งไม่สบาย และห้องประชุมยังจัดเป็นแบบชั้นเรียนที่มีเก้าอี้วางเรียงเป็นแถวๆ คนที่นั่งบนพื้นยกระดับด้านหน้ากำลังกล่าวบรรยายประกอบพาวเวอร์พอยท์ที่เตรียมมาอย่างไร้คุณภาพ คนที่คุณพอจะคุยด้วยได้คือคนที่นั่งข้างซ้ายและขวา เมื่อเสร็จสิ้นการนำเสนอทั้งหมด ประธานการประชุมเปิดโอกาสให้มีการซักถาม ถ้าคุณมีความมั่นใจและยกมือเร็วพอคุณอาจจะได้ไปพูดที่ไมโครโฟนที่มีจัดไว้สองสามตัวในห้อง แม้ภาพในจินตนาการข้างต้นนี้ดูจะสุดขีดไปเล็กน้อย แต่นี่ก็คือสภาพความเป็นจริงของการประชุมจำนวนมากในเอเชีย

เมื่อหลายปีก่อนในการประชุมเกี่ยวกับเทคนิคการอำนวยความสะดวกการประชุมครั้งหนึ่ง ผมได้เรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดที่แยกประสบการณ์ของเราออกมาเป็นสัมผัสทั้งห้า คือ ทางกรมมองเห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น และรสชาติ ผู้อบรมได้เสนอแนะให้ใช้เทคนิคที่มีผัสสะหลายอย่างผสมกัน เพื่อช่วยผู้เข้าร่วมในการประชุมให้ได้คิดถึงเกี่ยวกับตนเองและสิ่งแวดล้อมของตนอย่างลึกซึ้งและแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม

เลือกพื้นที่ที่เหมาะสม

เราจะเลือกสถานที่ที่เหมาะสมได้อย่างไร? การจัดห้องประชุมแบบปกติทั่วไปนั้นไม่ค่อยเอื้อต่อการสานเสวนา แต่เรายังใช้ห้องประชุมแบบนั้นด้วยความเคยชิน เรามักเป็นห่วงเรื่องกำหนดการมากกว่าเรื่อง การเลือกสถานที่และการจัดห้อง ในขณะเดียวกัน พื้นที่ทางกายภาพก็อาจจะส่งผลกระทบต่อสิ่งที่มองไม่เห็นด้วยตาเปล่าต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในการประชุมได้

การเลือกสถานที่ประชุมจึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง อาจจะเป็นเรื่องยากในเมืองไทยที่จะหาพื้นที่ที่คุณต้องการได้ เวลางบประมาณ และการขาดความรู้ความเข้าใจว่าสถานที่ประชุมที่ดีมีลักษณะอย่างไร มักจะมีผลต่อตัวเลือกของคุณ

หลักทั่วไปก็คือ ให้จัดประชุมในที่ที่เงียบ มีบรรยากาศผ่อนคลาย และสามารถช่วยสร้างความรู้สึกใกล้ชิดกันได้ ถ้าคุณมีงบประมาณเพียงพอ ก็พาผู้เข้าร่วมออกไปจากสภาพแวดล้อมของชีวิตประจำวัน เลือกห้องประชุมที่มีแสงธรรมชาติให้มากที่สุดที่จะทำได้ มูลนิธิฟรีดริค เอแบร์ทประเทศไทยได้พยายามที่จะหาโรงแรมและสถานที่ประชุมทางเลือกที่มีสถานที่เช่นนั้น แต่น่าเสียดายที่โรงแรมส่วนใหญ่มีห้องที่มีบรรยากาศดี ประเภทที่มีสวนล้อมรอบ มีหน้าต่างบานใหญ่ มีจุดวางอาหารว่างที่ผ่อนคลายอยู่ไม่มากนัก บางครั้งคุณอาจจะแบ่งที่ประชุมเป็นกลุ่มย่อยกลางแจ้งก็ได้ เช่น ในหน้าหนาวคุณอาจจะใช้พื้นที่ด้านนอกห้องประชุม เช่น โถงทางเดิน หรือที่นั่งในล็อบบี้โรงแรม

คุณจะประชุมนอกอาคารกลางธรรมชาติ หรือในห้องประชุมพร้อมแสงไฟนีออน หรือในบ้านกาแฟที่เปิดเพลงคลอ หรือในบ้านของใครสักคน? จะเปิดดนตรีไปด้วยหรือไม่? จะเสิร์ฟอาหารว่างหรือไม่?

เมื่อเราเข้าไปในห้องที่ดึงดูดผัสสะทั้งหมดของเรา จะมีบางอย่างที่พิเศษเกิดขึ้น เราจะมีความรู้สึกราวกับว่าผู้คนได้รับการเชื้อเชิญให้เข้าไปในห้องนั้น เมื่อผู้เข้าร่วมก้าวเข้ามาในห้องที่มีบรรยากาศอบอุ่นเช่นนี้ ก็นับได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้วตั้งแต่การสนทนาหรือการประชุมยังไม่ได้เริ่มต้นขึ้นเลยด้วยซ้ำ จัดให้มีพื้นที่ว่างที่ผนังหลายๆ เพื่อที่จะได้ใช้ติดโปสเตอร์หรือสื่อการเรียนรู้และการสร้างความเข้าใจผ่านทางมุมมองเห็นอื่นๆ

ผมมักจะเชิญให้ทุกคนที่จัดการประชุมเสนอว่าพวกเราในประเทศไทย (หรือในประเทศเอเชียอื่นๆ) จะรู้สึกสบายใจและผ่อนคลายมากขึ้น แต่ยังคงความตื่นตัวเอาไว้ได้อย่างไร และเราจะสร้างบรรยากาศเช่นนั้นที่เอื้อต่อการสานเสวนาและความสร้างสรรค์ได้อย่างไร

ดนตรีและบทเพลง

ผมเชื่อว่ามีหลายวิธีที่จะทำให้ห้องประชุมน่าอยู่ขึ้นได้ ดนตรีและเสียงเพลงมีประโยชน์อย่างมากในเรื่องนี้

เปิดดนตรีในช่วงต้น

ทำไมเราถึงไม่ลองเริ่มการประชุมด้วยเสียงเพลง คุณเคยรู้สึกอึดอัดในช่วงเริ่มการประชุมหรือการอบรมที่คุณไม่รู้จักรใครเลยและห้องก็เงียบกริบบ้างหรือไม่? ผู้อำนวยความสะดวกต่างแนะนำให้เปิดเพลงดีๆ ที่อ่อนหวานและไม่ดึงดูดความสนใจมากนัก ดนตรีบรรเลงจะดีที่สุด คุณอาจจะเลือกดนตรีท้องถิ่นก็ได้ขึ้นอยู่กับที่ประชุมที่คุณทำงานด้วย หรือหากไม่แน่ใจก็ใช้ดนตรีประเภทที่มักจะเปิดกันในสปาในประเทศไทย นอกจากนี้ก็ยังมีดนตรีท้องถิ่นของที่ต่างๆ ให้เลือกได้มากมาย

คุณอาจจะคิดว่านี่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ แต่การวิจัยได้แสดงให้เห็นชัดเจนแล้วว่า ดนตรีสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกกับความรู้สึกละเอียดและสมาธิของเราได้ ที่ผ่านมามีงานวิจัยจำนวนมากเพื่อศึกษาว่าดนตรีที่เปิดคลอสามารถช่วยกระตุ้นการเรียนรู้ได้หรือไม่ ผมมีเพื่อนในมหาวิทยาลัยที่ไม่สามารถอ่านหนังสือได้เลยถ้าไม่ได้เปิดเพลงไปด้วย มีหลักฐานชัดเจนว่าดนตรีบางประเภทสามารถกระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานของสมองได้ ดนตรียังช่วยสร้างบรรยากาศที่ดี ซึ่งก็จะช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และปลดปล่อยความเครียดได้ แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับว่าคุณต้องเลือกดนตรีให้เหมาะสมด้วย!



คุณอาจจะใช้ดนตรีเป็นกิจกรรมสร้างความตื่นตัวหรือละลายพฤติกรรมก็ได้ ในการอบรมเชิงปฏิบัติการหลายครั้งในประเทศต่างๆ ในเอเชีย ผมพบว่าการเล่นเพลงเป็นเรื่องสำคัญมาก ผมได้ยินบทเพลงดีๆ มาในทุกประเทศเอเชียที่ผมไปจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ ตั้งแต่เนปาลไปจนถึงอินโดนีเซีย คุณสามารถแยกแยะเพลงที่ทุกคนร้องได้ออกจากเพลงที่มีเพียงคนไม่กี่คนร้องได้ก็ได้ ถ้าคุณมีที่ประชุมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและทางชาติพันธุ์ ก็อาจจะหาเพลงที่ทุกคนรู้จักได้ยาก คุณอาจจะจัดให้มีกิจกรรมร้องเพลงในช่วงท้ายของการประชุมเมื่อผู้เข้าร่วมได้สร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันขึ้นบ้างแล้ว และอย่าบังคับให้ใครต้องร้องเพลง การร้องเพลงเป็นเรื่องสนุกและสร้างความตื่นตัวก็จริง แต่บางคนอาจจะไม่รู้สึกละเอียดที่จะร้องเพลงก็ได้



คุณอาจจะเปิดดนตรีระหว่างที่มีการทำงานในกลุ่มย่อย และใช้ดนตรีเป็นเครื่องส่งสัญญาณว่าเหลือเวลาอีกสามหรือห้านาที การใช้ดนตรีเป็นตัวบอกเวลานี้ดีกว่าและไม่สร้างความรู้สึกรบกวนเหมือนการสั่งกระดิ่ง การตบมือ เป่านกหวีด หรือการเดินไปมาระหว่างกลุ่ม เพียงแค่คุณต้องไม่ลืมอธิบายแนวคิดนี้ในช่วงเริ่มการประชุมหรือกิจกรรมเท่านั้น

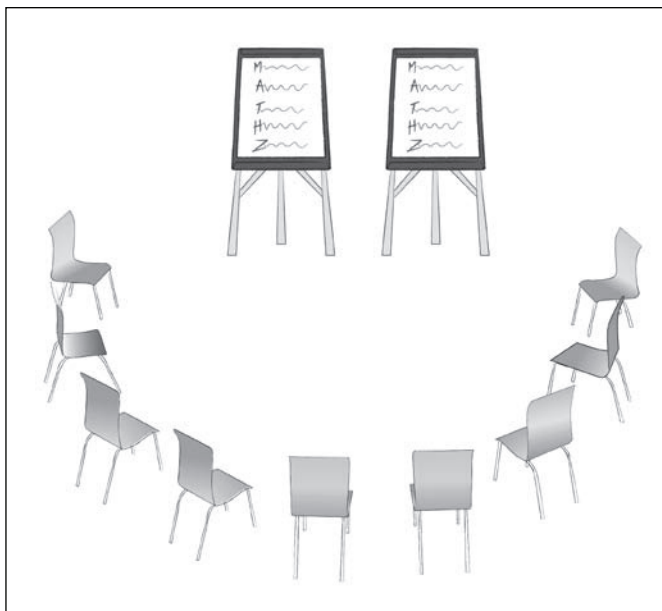
การจัดห้อง

ส่วนสุดท้ายของบทนี้เกี่ยวกับการจัดห้องประชุม เราจะให้คนนั่งเป็นวงกลม (ดูบท “พื้นที่เสรี”) นั่งแบบห้องเรียน หรือนั่งโต๊ะแบบโต๊ะกาแฟเล็กๆ (ดูบท “สภากาแฟ”) เพื่อให้มีการปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมมากขึ้นหรือไม่? มีวิธีการปฏิสัมพันธ์ใหม่ๆ บางวิธีที่สามารถจัดกับคนหลายร้อยคนได้ เพราะฉะนั้นขนาดของที่ประชุมจะไม่ใช่ตัวที่เป็นอุปสรรคของการมีปฏิสัมพันธ์อย่างแท้จริง ต่อไปนี้จะเป็นวิธีการจัดห้องแบบต่างๆ โดยที่แต่ละวิธีจะมีรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดห้องอยู่ในแต่ละบทด้วย

ผมคิดว่าการประชุมส่วนใหญ่ที่ผมได้เห็นนั้นยังคงจัดตามรูปแบบเดิมๆ ที่มีการประชุมกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย แต่ที่จริงแล้วมีการจัดที่นั่งและขนาดที่ประชุมได้หลายแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของการประชุมหรือของกิจกรรมช่วงนั้นๆ (หรือวิธีการที่ใช้) ผมขอเสนอวิธีการจัดแบบที่เหมาะสมกับการสานเสวนาไว้ในที่นี้ เราจะไม่พูดถึงห้องประชุมแบบเดิมๆ ที่จัดแบบห้องเรียน ที่มีคนนั่งหน้าห้องหรือการจัดแบบโรงภาพยนตร์ในที่นี้ เนื่องจากการจัดแบบนี้เป็นที่ใช้กันบ่อยมาก และไม่ได้ช่วยทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมมากนัก

การจัดที่นั่งแบบครึ่งวงกลม ไม่มีโต๊ะ

รูปแบบนี้เหมาะสำหรับการอำนวยความสะดวกการประชุมที่ประชุมเล็กๆ โดยทั่วไป วางกระดาษฟลิปชาร์ตบอร์ด และอื่นๆ ไว้ด้านหลังหรือด้านข้างของที่ประชุม คุณอาจจะแจกกระดาษ

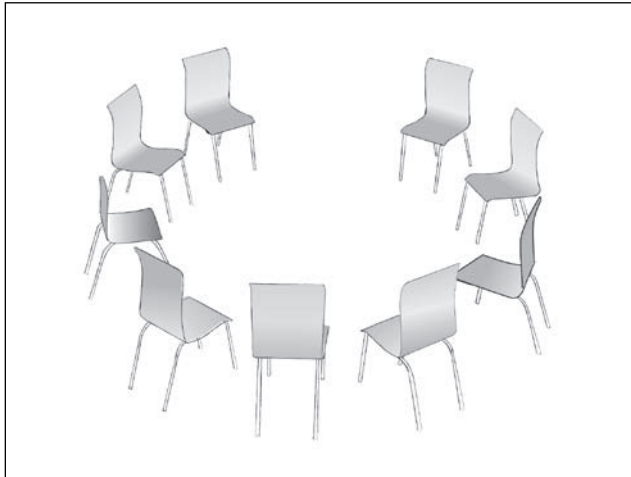


เขียนหรือแฟ้มเพื่อใช้รองเขียน ผู้เข้าร่วมบางคนอาจไม่ชอบ และรู้สึกอึดอัดกับที่นั่งแบบนี้ เนื่องจากไม่มีโต๊ะ และไม่มีลำดับชั้น แต่ผู้อำนวยความสะดวกก็ยังคงจะลองใช้วิธีการนี้ การจัดที่นั่งแบบนี้เหมาะกับที่ประชุมขนาด 12-16 คน การออกแบบที่ประชุมเช่นนี้มีประโยชน์อย่างยิ่ง เนื่องจากจะจำกัดการหันเหความสนใจไปที่โต๊ะ (สมุดจด) ได้ ทำให้ผู้เข้าร่วมฟังความสนใจไปที่กระดาษฟลิปชาร์ต และส่งเสริมความเท่าเทียมกันระหว่างผู้เข้าร่วม

การจัดที่นั่งแบบงานเลี้ยง

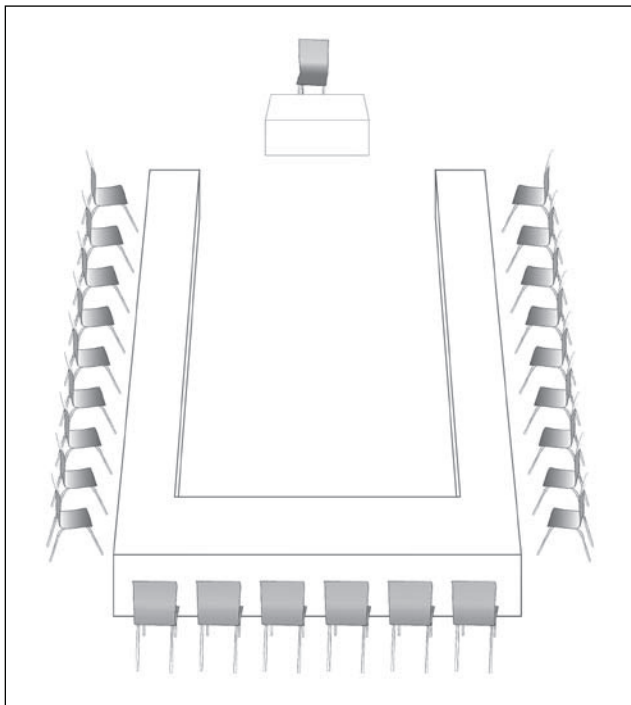
การจัดที่นั่งแบบงานเลี้ยงมีโต๊ะสองสามตัวกระจายอยู่ทั่วห้อง การจัดที่นั่งแบบนี้เหมาะกับการประชุมที่ประชุมย่อยขนาดเล็กหรือคณะทำงานความร่วมมือ คุณไม่ควรจะใช้วิธีนี้กับที่ประชุมขนาดใหญ่หรือกับการสัมมนาที่มีวิทยากรนั่งอยู่ด้านหน้าห้อง

1



การจัดที่นั่ง วงกลม

การจัดที่นั่ง วงกลมดีไม่ช่วยทำให้
เกิดการปฏิสัมพันธ์แบบเห็นหน้ากัน วงกลม
เป็นรูปร่างที่มักจะใช้สำหรับการสนทนาที่
ประทุมและมันส์ลดลำดับชั้น ของคนๆ
ในห้องด้วย เนื่องจากไม่มีใครมี
กว่าคนอื่น



การจัดที่นั่งแบบรูปตัว U

การจัดที่นั่งแบบรูปตัว U นั้นเหมาะที่สุดหาก
ผู้ร่วม ต้องการเห็นหน้ากันและทำงานเป็น
กลุ่มย่อย การจัดที่นั่งแบบนี้มาซึ่งการ
นำเสนออย่างเป็นทางการและกิจกรรมความ
ร่วมมือ ทำให้ช่วยให้ประสิทธิภาพกิจกรรม
จึงต้องแบบ ผู้ร่วม ประชุมหรือสัมมนาจะ
สามารถเห็นการนำเสนอหน้าห้องได้ ในขณะ
เดียวกันก็สามารถพูดคุยกับคนที่อยู่
ตนได้

ความเห็นสุดท้าย: อย่างที่กล่าวถึงทดลองจัดที่นั่งแบบต่างๆ ใช้นิตยสารหลายๆ แบบและ
ทดลองการจัดอะไรใหม่ๆ แม้ในเพียงกิจกรรมหนึ่งเดียวก็ตาม ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยน
การจัดที่นั่งแบบอื่นๆ ก็สามารถสร้างพลังงานขึ้นในห้อง และทำให้กิจกรรมมีพลังและ
ดำเนินไปราบรื่นได้

บทสรุป

บทพิสูจน์ผ่านพื้นฐานต่างๆ ของการอำนวยความสะดวกและบริหารจัดการสภาพแวดล้อม
ที่ปลอดภัยสำหรับการสนทนาและกิจกรรมความร่วมมือ บทสรุปไปจะนำเสนอใจ
ซึ่งเนื่องจากเราจะพูดถึงวิธีการต่างๆ กัน ขอให้ดูสนุกกับเนื้อหาส่วนต่อไป!

ตอนที่ 2

“ข้าพเจ้าไม่เคยเห็น กรรณิศา พาท สามารถโน้มน้าวใจข้าฝ่ายหนึ่งได้ ด้วยการถกเถียงเลย”
โธมัส เจฟเฟอร์สัน

กรรณิศา (ABOUT DIALOGUE)

กรรณิศา?

การสนทนาของมนุษย์นั้นซับซ้อนและลึกซึ้ง อาจนับเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนที่สุดที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ไม่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร สังคม หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล อย่างไรก็ตาม และทุกยุคทุกวันนี้ก็มีความสำคัญ ต่อพวกเรา ถ้าเราจะไปเรียนรู้ร่วมกันอย่างกระตือรือร้น สามารถแบ่งปันความรู้ ความคิด สะท้อนความเห็นต่อกัน เปิดใจ ความดีความงาม และมีความคิดสร้างสรรค์ได้ และนั่นเอง เราจะได้ใจที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเราเอง การสนทนาก็จำเป็นต้องใช้เวลา การเปลี่ยนแปลงก็ต้องใช้เวลา แต่ถ้ามองการเวลาจะยิ่งพร้อมกัน และแผ่กิ่งก้านสาขาไปทั่วทุกหนทุกแห่ง ความสำเร็จของงานในสังคมและอนาคต

แต่สถานการณ์ในทุกวันนี้เป็นอย่างไร? การประชุมส่วนใหญ่ยังคงจัดขึ้นในห้องสี่เหลี่ยม และยืน แถบเก้าอี้เหมือนกัน คุณนั่งหลับตาอยู่คนเดียวในใจของคุณเอง ดึงออกสารพัดสมมุติฐานที่ บรรยายภาพนั้นไว้ ง่ายไกลจากการที่จะนำไปสู่การสนทนาที่มีความหมาย โดยที่คุณจำนวนน้อยคนมีโอกาสจะพูดในขณะที่คุณกำลังถูกกำหนดให้ฟังนั้น ในการประชุมหลายๆ ครั้ง คุณจึงรู้สึกว่าตัวเองมีความเป็นลำต้นระหว่างกลุ่มต่างๆ เข้าร่วม และนั่นทำให้ประหลาดใจอยู่เสมออีกคือ ความจำเป็นของคนจำนวนมากถึงความเห็น เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลความเป็นจริงที่เราได้จะอยู่ภายในของคำบรรยายและการนำเสนอโดยพาวเวอร์พอยท์ ตามด้วย “รอบตอบคำถาม” แล้วรอบต่อไป

จากการสังเกตของผม โดยทั่วไปคนส่วนใหญ่มีความต้องการโดยธรรมชาติที่จะแก้ปัญหาของตนเอง ถ้าทางออกและการแก้ปัญหาถูกกำหนดหรือนำเข้ามาจากภายนอกก็มักจะเกิดการต่อต้านขึ้นและด้วยเหตุนี้ทางออกและการแก้ปัญหาจึงมักไม่ประสบผลสำเร็จ ถึงแม้ว่าวิธีการแก้ปัญหาจะเป็นวิธีที่ดี แต่คนทั่วไปที่ไม่ได้เข้าร่วมหรือไม่ได้รับการถามความเห็นในการตัดสินใจก็มักจะรู้สึกขาดความเป็นเจ้าของ โดยธรรมชาติแล้ว คนเราต้องการมีอิสรภาพและสามารถกำหนดอนาคตตนเองได้ หากมีสภาพการณ์ที่เหมาะสม เราก็มักจะมีความคิดริเริ่มในการค้นหาคำตอบด้วยตัวเองมากกว่าที่คาด คนเราจะเชื่อมั่นและรู้สึกเป็นเจ้าของในวิธีการแก้ปัญหาที่พวกเขามีส่วนร่วมสร้างขึ้นมา ผลสำเร็จในการสร้างการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ชุมชน และสังคมโดยรวมของเรา ส่วนมากแล้วอาศัยความรู้สึกเป็นเจ้าของและแรงจูงใจของผู้ที่เกี่ยวข้องมากกว่าความคิดที่ฉลาดหลักแหลม

ด้วยเหตุนี้เอง เราจึงต้องเปลี่ยนวิธีการตั้งคำถาม ตลอดจนวิธีการพูดคุยและรับฟังซึ่งกันและกัน พวกเราหลายๆ คนดูเหมือนจะลืมนิยามวิธีการเข้าร่วมการสนทนาในลักษณะดังกล่าว ในช่วงเวลาแห่งความทันสมัยที่สับสนวุ่นวายด้วยการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และความสลับซับซ้อนขององค์กรนี้ เรากำลังลืมการพูดคุยกัน โชคดีที่ได้มีการพัฒนาวิธีการอำนวยความสะดวกประชุมสานเสวนาขึ้นทั่วโลก โดยเฉพาะในช่วง 10 - 15 ปีหลังนี้ ในบทหลังๆ ของหนังสือเล่มนี้ ผู้อ่านจะได้รู้จักกับวิธีการหรือแนวทางในการจัดการสานเสวนาและกิจกรรมความร่วมมือให้ได้ผลดี 9 วิธี

คนจำนวนมากอาจจะคิดว่าเราไม่จำเป็นต้องมีทักษะใดๆ ในการจัดการสานเสวนา แต่ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ผมสังเกตว่า มีคนจำนวนมากขึ้นที่เห็นว่าถ้าหากเราจัดสานเสวนาด้วยวิธีการที่ดี เราก็มักจะได้เห็นผลลัพธ์ที่น่าอัศจรรย์ ไม่ว่าจะเป็นการทำลายอุปสรรคในการสื่อสารลง การลดทัศนคติแบบเหมารวมลง มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความคิดใหม่ๆ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจกรรม ฯลฯ ผมไม่คิดว่าการสานเสวนาจะเป็นยาครอบจักรวาลสำหรับทุกๆ ปัญหา แต่ก็เชื่อว่าถ้าหากไม่มีการสานเสวนาที่จัดขึ้นอย่างดีแล้ว เราจะไม่สามารถแก้ปัญหาที่สังคมเราเผชิญอยู่ในทุกวันนี้ได้ ถึงกระนั้นก็ตาม ยังมีหลายกรณีที่มีการสานเสวนาล้มเหลวด้วยเหตุผลต่างๆ กัน เช่น ถ้าหากเราพูดถึงประเด็นอย่างปัญหาสำคัญภายในประเทศที่ประเทศไทยกำลังเผชิญหน้าอยู่ในเวลานี้ ความโกรธเกลียดและระแวงต่อกันก็อาจจะรุนแรงมาก ในช่วงเวลาที่ผู้เขียนกำลังเขียนหนังสือเล่มนี้นั้น ปัญหาความขัดแย้งระหว่างคนเสื้อเหลืองกับคนเสื้อแดง หรือปัญหาใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้กำลังตึงเครียดอย่างยิ่ง ซึ่งต้องการการวางแผนอย่างรอบคอบในการจัดการสานเสวนาให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละปัญหา เพื่อค้นหาหนทางแก้ปัญหาด้วยสันติวิธีบ่อยครั้งที่ผลประโยชน์ที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่ายที่เข้าร่วมเป็นอุปสรรคใหญ่ต่อการสานเสวนาอย่างไม่น่าเชื่อ เนื่องจากผู้คนยากที่จะมองเห็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือไปจากทัศนะของตนเอง

การสานเสวนานั้นจำเป็นต้องใช้ทักษะความชำนาญเป็นพิเศษบางประการ ซึ่งน่าเสียดายที่ทักษะเหล่านี้ไม่มีการสอนหรือได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังในโรงเรียนและในมหาวิทยาลัยในแถบเอเชียและประเทศอื่นๆ ยกตัวอย่างเช่น ผู้เขียนแทบไม่พบเรื่องราวการจัดการสานเสวนาขึ้นในมหาวิทยาลัยและในหน่วยงานรัฐบาลของเรา ในสังคมเอเชียส่วนใหญ่ ยังคงมีโครงสร้างสังคมแบบลำดับชั้นที่มีมาแต่อดีต ผู้มีอำนาจมักจะบอกผู้ที่อยู่ใต้อำนาจให้ทำสิ่งต่างๆ โดยไม่ได้พิจารณาอย่างจริงจังที่จะทำให้ทุกคนเข้ามาร่วมสานเสวนา ในโลกของธุรกิจ ลูกจ้างยังคงถูกคาดหวังให้ปฏิบัติตามคำสั่งของนายจ้างมากกว่าที่จะให้เข้าร่วมการสานเสวนาแบบเสมอภาคกัน

ไม่ใช่นักที่จะจัดสานเสวนา

ผมไม่เชื่อว่าเราต้องเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญในการจัดสานเสวนา แต่เราก็ควรจะทำความเข้าใจแนวคิดให้ดีพอจนสามารถแยกแยะระหว่างการสานเสวนาที่แท้จริงกับการสื่อสารด้วยวิธีการอื่นๆ ได้ และเราในฐานะประชาชนที่อยู่ในบทบาทต่างๆ ทั้งบทบาทตามสาขาอาชีพและบทบาทส่วนบุคคลก็ควรจะรู้สึกสบายใจที่จะยอมรับการสานเสวนา ด้วยเหตุนี้เราน่าจะลองมาวิเคราะห์แนวความคิดในการสานเสวนาให้ลึกซึ้งกว่าเดิมสักเล็กน้อย

การสานเสวนาคืออะไร?

งานเขียนที่อธิบายว่าการสานเสวนา (dialogue) คืออะไรมีเพิ่มมากขึ้น ผู้ที่เขียนถึงเรื่องนี้หลายคนจะเริ่มด้วยการพูดถึงรากศัพท์ ซึ่งมาจากคำว่า dialogos ในภาษากรีกที่แปลว่า “ผ่านความหมายของถ้อยคำ” กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เรากำลังพูดถึงการสื่อสารที่ใช้ถ้อยคำในการถ่ายทอดความหมาย บางคนอาจจะนิยามการสานเสวนาว่าเป็นการพูดคุยสนทนาระหว่างผู้คน พจนานุกรม Webster นิยามวัตถุประสงค์ของ dialogue ว่า “เป็นการแสวงหาความเข้าใจร่วมกันและความปรองดองสามัคคี” ถึงแม้ว่าในหนังสือของ Daniel Yankelovich ชื่อ The Magic of Dialogue (มหัศจรรย์สานเสวนา) จะพูดถึงประเด็นที่สำคัญว่า ผลของการสานเสวนาคือ คุณอาจเริ่มเข้าใจว่าทำไมคุณถึงไม่เห็นด้วยกับบางคนในบางเรื่อง แต่คุณอาจจะไม่ประสบความสำเร็จในการสร้างความปรองดองสามัคคีให้มีมากขึ้นก็ได้

คำนิยามที่ผมชอบเป็นการสังเคราะห์จากคำอธิบายต่างๆ เกี่ยวกับการสานเสวนาในหนังสือ *Democratic Dialogue – A Handbook for Practitioners* (สานเสวนาประชาธิปไตย-คู่มือสำหรับผู้ปฏิบัติงาน) ซึ่งจัดพิมพ์โดยสหประชาชาติและองค์กรอื่นๆ ที่ว่า:

“การสานเสวนาเป็นวิธีการของการปฏิสัมพันธ์อย่างแท้จริง โดยที่ในวิธีการนี้มนุษย์จะรับฟังซึ่งกันและกันในวิถีทางแบบที่พวกเขาอาจจะเกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองได้ ผู้เข้าร่วมการสานเสวนาแต่ละคนพยายามที่จะเข้าใจผู้อื่นแม้แต่ในเวลาที่เราไม่ได้มีความเข้าใจที่ตรงกันในประเด็นหนึ่งๆ ผู้เข้าร่วมแต่ละคนจะพยายามสอบถามสำรวจ และค้นหา มากกว่าที่จะโต้เถียง และหว่านล้อมให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อ”

ตามความเข้าใจของผม การสานเสวนาเปรียบเสมือนวิธีการในการทำลายปฏิสัมพันธ์ที่เรามีกันแบบผิวเผิน และกำแพงที่เราใช้ปิดซ่อนตัวเราเองเอาไว้ เราพยายามที่จะรับฟังอย่างกระตือรือร้น ด้วยความจริงใจและเข้าใจผู้อื่น ในแง่นี้ การสานเสวนาคือวิธีการของการสร้างความสัมพันธ์ที่สัมฤทธิ์ผล

เราจะเข้าใจความหมายของการสานเสวนาได้ง่ายขึ้นโดยการเปรียบเทียบกับคำศัพท์อื่นๆ คำศัพท์เหล่านี้มักจะใช้ในความหมายที่เหมือนกัน แต่นั่นเป็นการใช้อย่างผิดๆ นักเขียนหลายคนจำแนกความแตกต่างระหว่างคำศัพท์ 3 คำ (3-D) ได้แก่ การถกเถียง (Debate) การอภิปราย (Discussion) และการสานเสวนา (Dialogue) ในความเห็นของผมนี้เป็นการจำแนกที่เป็นประโยชน์มาก และอาจจะช่วยในการระบุสิ่งที่เราพบเห็นในการทำงานและในชีวิตส่วนตัวได้ดีขึ้น แต่ยังมีคนจำนวนมากใช้คำศัพท์เหล่านี้เหมือนเป็นคำๆ เดียวกัน ถึงแม้ว่าในภาษาอังกฤษจะมีการนิยามไว้อย่างชัดเจนแล้วก็ตาม ด้วยเหตุนี้ เราจะมาอธิบายถึงความสับสนที่อาจเกิดขึ้นได้เกี่ยวกับคำศัพท์ทั้ง 3 คำนี้

การถกเถียงกับการสานเสวนา

การสานเสวนาไม่อาจจะเป็นการถกเถียงได้! การถกเถียงเกิดขึ้นระหว่างสองฝ่ายที่ขัดแย้งกัน เป้าหมายหลักของการถกเถียงคือการเอาชนะกัน ในภาษาอังกฤษคุณจะไม่สามารถพูดได้ว่า ฉันแพ้หรือชนะในการสานเสวนา มันฟังดูผิดความหมายโดยสิ้นเชิง วัตถุประสงค์ของการถกเถียงก็คือเพื่อชนะการโต้เถียง บ่อยครั้งที่เกิดบรรยากาศของความไม่เป็นมิตรขึ้นในการสนทนา คนทั่วไปไม่ได้พยายามที่จะรับฟังซึ่งกันและกันเพื่อทำความเข้าใจในความคิดของอีกฝ่าย มีแต่จะปกป้องความคิดเห็นของตนเองให้พ้นจากการวิจารณ์ของผู้อื่น บ่อยครั้งที่ผู้เข้าร่วมการถกเถียงพยายามที่จะพิสูจน์ว่าอีกฝ่ายหนึ่งผิด ผู้เขียนมีความรู้สึกว่ เมื่อโทรทัศน์หรือวิทยุนำเสนอเรื่องสำคัญๆ พวกเขาก็พยายามจัดการให้ผู้เข้าร่วมนั้นมีมุมมองที่แตกต่างกันชัดเจน ทำไมนะหรือ? บางทีอาจจะเพราะว่าความขัดแย้งกระตุ้นยอดผู้ชมให้สูงขึ้น ผู้ที่เข้าร่วมในการถกเถียงดังกล่าวมักจะไม่ค่อยสนใจการส่งเสริมมุมมองที่รอบด้านหรือมีความสมดุล แต่กลับพยายามที่จะเปลี่ยนดุลยพินิจความเห็นโดยการแสดงความรู้สึกที่รุนแรงแบบสุดขั้วและไม่ประนีประนอม คำว่า “debate” มาจากภาษาฝรั่งเศสโบราณว่า ‘debatre’ แปลว่าต่อสู้หรือโต้เถียง คำว่าการถกเถียงนี้จึงบ่งบอก

เป็นนัยถึงความขัดแย้ง สื่อที่ถ่ายทอดออกอากาศไม่ได้สร้างความขัดแย้งนั้นขึ้นมา พวกเขาเพียงแต่นำความขัดแย้งขึ้นไปสู่ระดับใหม่เท่านั้นเอง สิ่งที่ถูกถกเถียงแสวงหาคืออะไร? ไม่ใช่การรู้แจ้งทั้งสองฝ่ายอย่างแน่นอน พวกเขาแสวงหาชัยชนะต่างหาก!



การสานเสวนาอาจจะไม่ได้สร้างความดีใจได้เท่ากับการถกเถียง แต่ก่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น คำว่า “dialogue” มาจากภาษากรีกโบราณว่า “dialogos” ซึ่งมาจากรากศัพท์ว่า dia- แปลว่า ผ่านทาง และ logos แปลว่า ถ้อยคำหรือเหตุผล การสานเสวนาหรือ dialogue จึงเป็นการแสวงหาความจริงด้วยถ้อยคำและผ่านทางถ้อยคำ

ฝ่ายต่างๆ ที่เข้าร่วมการสานเสวนาไม่ได้มุ่งที่จะเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง แต่มุ่งที่จะทำให้อีกฝ่ายเข้าใจกระจ่างขึ้น มันไม่ใช่ความขัดแย้ง แต่เป็นการสืบค้นร่วมกัน ซึ่งตรงข้ามกับถกเถียงที่ทุกๆ ชัยชนะจะต้องเกิดควบคู่ไปกับความพ่ายแพ้และสุดท้ายทั้งคู่ชนะและผู้แพ้ต่างก็ไม่มีใครได้อะไรกลับไป การสานเสวนายอมให้ทั้งสองฝ่ายรู้สึกได้รับอะไรจากการอภิปรายแลกเปลี่ยน ทั้งสองสามารถได้รับประโยชน์จากการแสวงหาความรู้แจ้งร่วมกัน ในขณะที่การถกเถียงยอมให้มีคำตอบหรือความคิดเห็นที่ถูกต้องเพียง 1 อย่างเท่านั้น ด้วยเหตุนี้การถกเถียงจึงจำกัดขอบเขตของมุมมองให้คับแคบ และในบางครั้งการถกเถียงก็ไม่มีผู้ชนะที่ชัดเจน

ข้อสังเกตของผู้เขียน: ผมแทบไม่อยากเชื่อว่าเมื่อครั้งที่การประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนเมื่อเดือนเมษายน 2552 ที่เมืองพัทยาถูกยกเลิกไป รัฐสภาไทยได้เปิดประชุมวิสามัญในไม่กี่สัปดาห์ต่อมา นักวิเคราะห์ข่าวของหนังสือพิมพ์ฉบับหนึ่งเขียนไว้ในตอนนั้นว่า ไม่มีการสานเสวนาเกิดขึ้น ผมแปลกใจกับความเห็นของเขาเป็นอย่างยิ่ง เราสามารถคาดหวังว่าจะเกิดการสานเสวนาขึ้นในการประชุมรัฐสภาอย่างเป็นทางการได้จริงๆ หรือ? สิ่งที่เกิดขึ้นในสภาพการณ์เช่นนั้นคือการถกเถียง ผู้ชนะก็คือผู้ที่สามารถให้เหตุผลหรือมีความคิดที่โน้มน้าวใจผู้อื่นได้ดีกว่าหรือมากกว่า ในสังคมสื่อของเรา บ่อยครั้งที่การสำรวจความคิดเห็นของคนทั่วไปถูกนำมาใช้เพื่อประกาศว่าใครเป็นผู้ชนะในการถกเถียงที่มีต่อสาธารณะ

เครื่องเตือนใจที่สำคัญในเวลานี้ก็คือ ความแตกต่างระหว่างการสานเสวนากับการถกเถียงไม่ควรจะบ่งเป็นนัยว่า การสานเสวนาเป็นวิธีการที่ “ดี” และการถกเถียงเป็นวิธีการที่ “แย่” เนื่องจากว่าในบางเวลาการถกเถียงก็เป็นกลวิธีหรือเครื่องมือในการสอนที่มีประโยชน์

ความแตกต่างระหว่างการสานเสวนากับการถกเถียง

2

เดวิด โบห์ม (David Bohm) นักควอนตัมฟิสิกส์และนักปรัชญา จำแนกความแตกต่างระหว่างการสานเสวนากับการถกเถียงไว้ดังนี้:

- การสานเสวนาเป็นความร่วมมือจากหลายๆ ฝ่าย: นั่นคือมี 2 ฝ่ายหรือมากกว่าทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุถึงความเข้าใจร่วมกัน ขณะที่การถกเถียงเป็นความขัดแย้ง โดยมี 2 ฝ่ายขัดแย้งกันและพยายามที่จะพิสูจน์ว่าอีกฝ่ายหนึ่งผิด
- เป้าหมายของการสานเสวนาคือ การหาสิ่งที่มีร่วมกัน แต่เป้าหมายของการถกเถียงคือการเอาชนะ
- ในการสานเสวนาฝ่ายหนึ่งจะรับฟังอีกฝ่ายเพื่อทำความเข้าใจค้นหาความหมายและหาข้อตกลง แต่ในการถกเถียง ฝ่ายหนึ่งจะฟังอีกฝ่ายเพื่อค้นหาจุดอ่อน และโต้ตอบในเหตุผลที่อีกฝ่ายแสดงออกมา
- การสานเสวนาทำให้มุมมองของผู้เข้าร่วมเปิดกว้างขึ้น หรือบางทีอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ ในขณะที่การถกเถียงเป็นการตอกย้ำจุดยืนเดิมที่มีอยู่ของผู้เข้าร่วมแต่ละคน
- การสานเสวนาเผยให้เห็นถึงสมมติฐานเพื่อให้มีการประเมินคุณค่ากันใหม่ ในขณะที่ถกเถียงปกป้องสมมติฐานของตนว่าเป็นความจริง
- การสานเสวนาทำให้เกิดการทบทวนจุดยืนของตนเอง แต่การถกเถียงทำให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์จุดยืนของผู้อื่น
- การสานเสวนาเปิดโอกาสให้สามารถบรรลุถึงหนทางแก้ปัญหาที่ดีกว่าวิธีการเดิมๆ ขณะที่การถกเถียงปกป้องความคิดของตนว่าเป็นหนทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด และกีดกันวิธีการอื่นๆ ออกไป
- การสานเสวนาก่อให้เกิดทัศนคติที่เปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ คือเปิดรับว่าตนผิด และรับการเปลี่ยนแปลง แต่การถกเถียงก่อให้เกิดทัศนคติที่คับแคบ มุ่งมั่นว่าตนเองถูกต้อง
- ในการสานเสวนา ผู้เข้าร่วมจะเสนอความคิดที่ดีที่สุดของตน โดยที่รู้ว่าความเห็นของผู้อื่นจะช่วยปรับปรุงความคิดของตนให้ดีขึ้นมากกว่าที่จะมาทำลาย แต่ในการถกเถียง ผู้เข้าร่วมจะเสนอความคิดที่ดีที่สุดของตน และปกป้องความคิดของตนจากการตั้งคำถามของผู้อื่นเพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่าความคิดของตนถูกต้อง

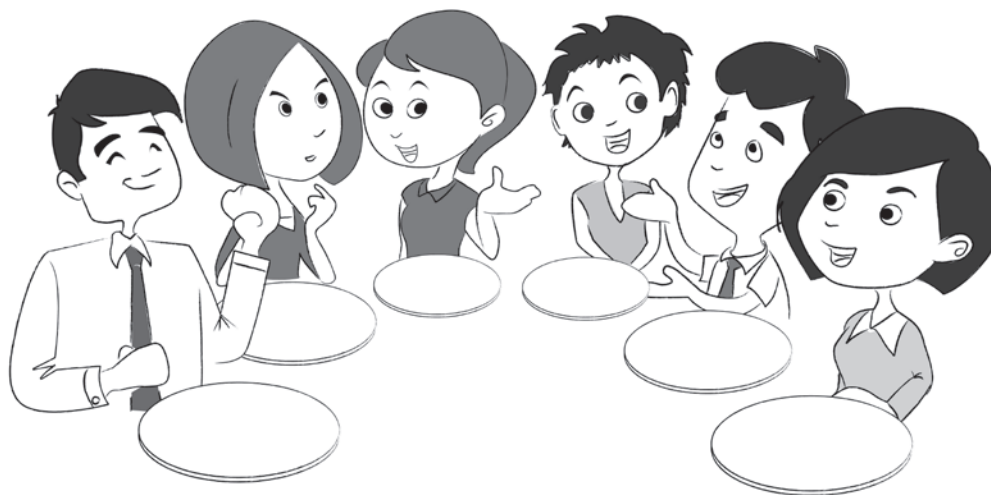
- การสานเสวนาเรียกร้องให้มีการวางความเชื่อและข้อสันนิษฐานของตนไว้ก่อนชั่วคราว ในขณะที่การถกเถียงเรียกร้องให้คนอื่นเห็นด้วยกับความเชื่อของตนเองอย่างสุดจิตสุดใจ
- ในการสานเสวนา ผู้เข้าร่วมจะค้นหาข้อตกลงพื้นฐานร่วมกัน แต่ในการถกเถียงผู้เข้าร่วมจะค้นหาความแตกต่าง
- การสานเสวนาว่าด้วยความใส่ใจที่มีต่อผู้อื่นอย่างแท้จริง และพยายามที่จะไม่ทำให้เกิดความบาดหมางหรือไม่พอใจ ขณะที่การถกเถียงเป็นการโต้แย้งความคิดของผู้อื่นโดยไม่สนใจถึงความรู้สึกหรือความสัมพันธ์ และมักจะดูถูกหรือต่อต้านผู้อื่น
- การสานเสวนาสันนิษฐานว่า หลายคนมีคำตอบเป็นส่วนๆ อยู่แล้ว และพวกเขาสามารถนำคำตอบเหล่านั้นมารวมเข้าด้วยกันเป็นวิธีแก้ปัญหาที่นำไปใช้ได้ แต่การถกเถียงสันนิษฐานว่ามีคำตอบที่ถูกต้องอยู่เพียงหนึ่งคำตอบ อยู่ที่ใครคนใดคนหนึ่งเท่านั้น

ดัดแปลงมาจาก: http://www.oxfordresearchgroup.org.uk/get_involved/dialoguevdebate.php

การอภิปรายแลกเปลี่ยนคืออะไร?

หลังจากที่ได้พูดถึงความหมายของการสานเสวนา และการถกเถียง ไปแล้ว มาถึงตอนนี้เรามาดูว่า “การอภิปรายแลกเปลี่ยน” (discussion) นั้นคืออะไร? มีคนได้อธิบายไว้ว่า “การอภิปรายแลกเปลี่ยน” คล้ายคลึงกับความคิดเรื่องน้ำ ในแง่ที่ว่าน้ำเป็นสถานะที่อยู่ตรงกลางระหว่างน้ำแข็งกับไอน้ำ ในแง่นี้ การอภิปรายแลกเปลี่ยนก็เป็นสถานะที่อยู่ตรงกลางระหว่างการสานเสวนากับการถกเถียง

แต่ที่จริงแล้ว “การอภิปรายแลกเปลี่ยน” ก็คือการที่คนทุกคนที่แสดง “ความคิดเห็น” ของตนเองในทางใดทางหนึ่ง คำว่า discussion มีรากศัพท์มาจากคำว่า “cuss” ซึ่งมีความหมายว่า แยกออกเป็นส่วนๆ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ หัวข้อในการอภิปรายจะถูกแยกย่อยองค์ประกอบออกมาเพื่อทำความเข้าใจ discussion จึงมีความหมายตามตัวอักษรว่า “การทำให้สิ่งต่างๆ แยกออกเป็นชิ้นเล็กชิ้นน้อย” และเป็นการที่ทุกๆ คนแสดงทัศนะที่แตกต่างกัน จากนั้นแต่ละทัศนะที่แตกต่างกันนี้จะถูกนำมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบ บาง “ความคิดเห็น” หรือ “ทัศนะ” จะถูกให้น้ำหนักมากกว่าที่เหลือด้วยเหตุผลทางด้านอำนาจหน้าที่ บางครั้งด้วยการ “เจรจา” ความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายจะถูกให้น้ำหนักสมดุลกัน และความแตกต่างก็จะได้รับการแก้ไขเป็นการชั่วคราว



รูปแบบการสนทนา

ความแตกต่างระหว่างการสานเสวนา การอภิปรายแลกเปลี่ยน และการถกเถียง ไม่ได้บ่งบอกนัยยะว่า การสานเสวนาเป็นวิธีการที่ “ดี” ส่วนการอภิปรายและถกเถียงนั้นเป็นวิธีการที่ “แย่”

อีกวิธีหนึ่งที่เราจะเห็นความแตกต่างระหว่างการสานเสวนา การอภิปราย และการถกเถียงได้ ก็โดยการพิจารณาถึงรูปแบบทางกายภาพของการสนทนา รูปแบบของการถกเถียงจะเป็นเส้นตรง เหมือนกับการชักเย่อ ที่ทั้งสองทีมยืนเรียงเป็นแถวอยู่ตรงข้ามกัน และออกแรงดึงเชือก ฝ่ายหนึ่งชนะ และอีกฝ่ายหนึ่งพ่ายแพ้ ทางออกหรือมุมมองที่เป็นไปได้ของฝ่ายที่แพ้ก็จะถูกตัดออกไป

รูปแบบของการสานเสวนาเป็นรูปวงกลม เราจะนั่งให้ทุกคนสามารถมองเห็นและได้ยินคนอื่น ๆ ฝ่ายที่เข้าร่วมการสนทนาจะมีได้หลายฝ่ายเท่าจำนวนคนที่นั่งเป็นวงกลม เราจะรับฟังคนอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้ทัศนคติและมุมมองต่าง ๆ กันที่เรานำเสนอก็สามารถนำมาเพิ่มเติมเข้าด้วยกันเพื่อสร้างเป็นชุดความหมายที่ใหญ่กว่า เป็นความเข้าใจที่ครอบคลุมมากขึ้น

รูปแบบของการอภิปรายเป็นความยุ่งเหยิงประเภทหนึ่ง คนทั้งหมดนั่งรวมอยู่ในห้องเดียวกัน แต่หันหน้าไปในทิศทางต่าง ๆ กัน ด้วยความสนใจต่างกัน และมีวาระที่แตกต่างกัน ที่ประชุมไม่มีการสอดประสานกันอย่างที่การสานเสวนามี และไม่ได้พยายามที่จะดึงเอาความคิดที่ดีที่สุดของผู้เข้าร่วมแต่ละคนออกมาเพื่อสร้างเป็นความเข้าใจใหม่ ๆ ที่กว้างขวางครอบคลุม ผู้เข้าร่วมในการอภิปรายแลกเปลี่ยนอาจจะยึดติดในความคิดเห็นของตนเองพอ ๆ กับผู้เข้าร่วมการถกเถียง ถึงแม้ว่าจะแสดงออกอย่างเปิดเผยน้อยกว่า

การอภิปรายมักจะไม่ได้พิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างลึกซึ้งถึงแก่น ไม่ได้ใส่ใจในสมมติฐานสำคัญที่จริงจังและมีอยู่ในแต่ละคน เราจะพูดคุยเพียงผ่านๆ หรือไม่ก็หลีกเลี่ยงการไต่ถามในบางขอบเขต ทำไมจึงเป็นเช่นนั้นล่ะหรือ? เพราะว่าความเห็นและความเชื่อบางอย่างที่เรายึดมั่นอยู่นั้นเป็นเรื่องที่ไม่สามารถยอมให้ต่อรองได้ ไม่สามารถต่อรองได้ เป็น “ความจริง” ที่ชัดเจนในตัวเองโดยไม่ต้องพิสูจน์หรือตั้งคำถาม ดังนั้น จึงไม่เปิดกว้างต่อการตรวจสอบ เรายึดมั่นในความคิดเห็นเหล่านี้อย่างจริงจัง เนื่องจากมันเป็นส่วนหนึ่งของตัวเราเอง และพบว่ามันยากที่จะเปิดเผยออกมาให้ผู้อื่นประเมินคุณค่า

เราลองมาฟังความเห็นของ David Bohm นักฟิสิกส์ผู้สนับสนุนแนวทางการสานเสวนา เขาอธิบายว่า การอภิปรายแลกเปลี่ยนนั้นค่อนข้างจะเหมือนกับการเล่นปิงปอง ซึ่งผู้เข้าร่วมจะตีความคิดกลับไปกลับมา และเป้าหมายของการเล่นก็คือการได้เป็นผู้ชนะ หรือทำคะแนนให้ตัวเอง เป็นไปได้ว่าคุณจะยอมรับความคิดของใครสักคนเพื่อมาสนับสนุนความคิดของคุณเอง โดยที่คุณอาจจะเห็นด้วยกับบางอย่าง ไม่เห็นด้วยกับบางอย่าง แต่ประเด็นสำคัญคือ เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ นี่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่เสมอในการอภิปรายแลกเปลี่ยน แต่ในการสานเสวนา ไม่มีใครพยายามที่จะเป็นผู้ชนะ ถ้าหากมีใครสักคนชนะ ทุกคนก็ชนะเหมือนกัน มันมีเจตนาที่แตกต่างไปจากการอภิปรายแลกเปลี่ยน

ดังนั้น ความหมายสำคัญที่แท้จริงของสิ่งที่เรากำลังพูดกันก็มักจะถูกอำพรางเอาไว้ ความหมายของเราวางอยู่บนสมมติฐานสำคัญที่เราไม่ได้เปิดเผยออกมา ผลก็คือ หลายๆ ครั้งที่เราเดินออกจากเวทีอภิปรายด้วยความรู้สึกหงุดหงิด หรือไม่ก็โกรธ เนื่องจากเรื่องราวทั้งหมดทั้งหมดนี้รวมตัวของเราเองด้วย ไม่ได้ถูกนำมาพิจารณาหรืออภิปรายกันจริงๆ

นอกจากนี้ยังมีคำสำคัญอื่นๆ ที่เรายังไม่ได้พูดถึง ผมขอพูดถึงบางคำสักเล็กน้อย

การเจรจาคืออะไร?

ในบางครั้งคำว่า “เจรจา” (negotiation) ฟังดูเหมือนเกี่ยวโยงอย่างใกล้ชิดกับการสานเสวนา โดยเฉพาะเมื่อเรามองดูความขัดแย้งและความเครียดระหว่างกลุ่มการเมืองในประเทศไทย หรือความขัดแย้งใน 3 จังหวัดภาคใต้ บางคนเรียกร้องให้มีการเจรจากับฝ่ายต่อต้าน บางคนอาจจะกล่าวว่าเราต้องการสานเสวนา อย่างไรก็ตาม ผู้ปฏิบัติงานด้านสันติวิธีส่วนใหญ่เห็นว่าการเจรจาเป็นกระบวนการที่เป็นทางการ มันอาจจะเป็นการอภิปรายที่มีเป้าหมายที่จะบรรลุข้อตกลง การเจรจาเพื่อสันติภาพอาจสามารถนำมาซึ่งสันติภาพผ่านข้อตกลงเรื่องสันติภาพ แต่ผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายต่างสามารถบอกได้ว่า การที่ต้องมีข้อตกลงเหล่านี้ต่างหากเป็นตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนว่าเป็นภาวะที่ไร้สันติภาพต่างหาก ถ้าจะให้สันติภาพที่แท้จริง เราจำเป็นต้องสานเสวนา

การประชุมคือการสานเสวนาหรือไม่?

ไม่ใช่ การประชุมสัมมนาคือการประชุมที่ค่อนข้างเป็นทางการสำหรับการปรึกษาหารือหรือการอภิปราย ผมจำได้ว่าครั้งหนึ่งเคยได้เข้าร่วมการประชุมสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญซึ่งจัดขึ้นเป็นเวลากว่า 2 วัน มันไม่ใช่การสัมมนาที่แยแสทีเดียว ผมได้มีบทสนทนาดี ๆ ระหว่างรับประทานอาหารกลางวันและพักทานอาหารว่าง ไม่เช่นนั้นก็จะมีการนำเสนอด้วยพาวเวอร์พอยท์เรื่องแล้วเรื่องเล่า และมีช่วงเวลาถามตอบปัญหา ซึ่งอนุญาตให้ผู้เข้าร่วมเพียงไม่กี่คนถามคำถาม ไม่ใช่ให้แสดงความคิดเห็น สิ่งที่น่าสนใจผมมากที่สุดคือ มีนักข่าวเขียนลงเว็บไซต์ของรัฐบาลว่า การประชุมสัมมนาก่อให้เกิดการสานเสวนาที่ดีเยี่ยม แต่ที่จริงแล้วมันไม่ใช่การสานเสวนาเลย! ผมแน่ใจว่าผู้อ่านทั้งหลายก็มีประสบการณ์เช่นเดียวกันนี้

นอกจากนี้ การปรึกษาหารือก็ไม่ใช่การสานเสวนา หน่วยงานด้านการพัฒนาจำนวนมากจะเรียกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องบางคนมาประชุมเมื่อพวกเขามีแผนจัดทำโครงการขนาดใหญ่ เรามักจะนิยามการปรึกษาหารือว่าเป็นกระบวนการซึ่งฝ่ายที่มีอำนาจกระทำการดำเนินการปรึกษาหารือกับบุคคลหรือกลุ่มอื่นๆ เพื่อขอคำแนะนำหรือข้อมูลในการตัดสินใจ แต่โดยทั่วไปผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจจะสงวนสิทธิ์ในการตัดสินใจว่าจะนำเอาคำแนะนำไปใช้หรือไม่

ถึงตอนนี้ เราลองมาดูถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการสานเสวนาที่ดี

กระบวนการสานเสวนา

ลักษณะเฉพาะของกระบวนการสานเสวนาคืออะไร? หนังสือ *Democratic Dialogue* ได้อธิบายเรื่องนี้ไว้แล้วอย่างชัดเจน ผมจึงขอสรุปลักษณะเฉพาะที่สำคัญ 4 ประการของการสานเสวนาตามที่หนังสือเล่มนี้ได้บรรยายไว้

การรวมทุกคนเข้าด้วยกัน

การรวมทุกคนเข้าด้วยกันอาจจะถือได้ว่าเป็นหลักการพื้นฐานที่สุดของการดำเนินการสานเสวนา หลักการนี้แสดงถึงสมมติฐานสำคัญที่ว่า ทุกๆ คนที่เป็นส่วนหนึ่งของสถานการณ์ปัญหาและสามารถเข้าร่วมหรือเป็นตัวแทนในกระบวนการสานเสวนาได้ ผู้เข้าร่วมทั้งหลายโดยรวมแล้วมี “ทักษะความชำนาญ” ในส่วนที่สำคัญต่างๆ ซึ่งจำเป็นในการจัดการกับปัญหาทั้งหลายของตนเอง แตกต่างจากการอาศัยผู้อื่นในการแก้ปัญหาทั้งหมด

สมมติฐานที่เกี่ยวข้องก็คือ การจะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืนได้นั้น คนที่อยู่ในระบบปัญหาจำเป็นต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของปัญหา มีกระบวนการในการจัดการกับปัญหา และเสนอวิธีการแก้ปัญหาขึ้นมา ในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของดังกล่าวนี้ พวกเขาต้องมีส่วนร่วมด้วยในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

หลักการเรื่องการรวมทุกคนเข้าด้วยกันอาจจะแสดงออกมาในหลายๆทาง ยกตัวอย่างเช่น ผู้ปฏิบัติงานบางคนจะกำหนดเวทีสานเสวนาซึ่งมีผู้ที่เกี่ยวข้องหลากหลายในรูปแบบของการรวบรวมกลุ่มต่างๆ ที่มีผลประโยชน์เกี่ยวโยงอยู่บนความสำเร็จในการแก้ปัญหาเข้ามาเข้าร่วม

สำหรับบางคน การรวมทุกคนเข้าด้วยกันยังหมายถึงการสร้างส่วนย่อยของระบบที่ดำรงไว้ซึ่งปัญหาหรือรูปแบบความสัมพันธ์ของมนุษย์ ตัวอย่างเช่น ถ้าหากเราต้องการต้นแบบเกี่ยวกับการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงระบบโรงเรียน ผู้ที่ควรที่จะเข้าร่วมกระบวนการสานเสวนาก็คือ ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน นักการเมือง และอาจจะเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องคนอื่นๆ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ส่วนย่อยควรจะเป็นตัวแทนของระบบทั้งหมด หลักการข้อนี้เราจะได้ลงรายละเอียดกันในบท “เสาะหาอนาคต” ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไปในหนังสือเล่มนี้

เมื่อครั้งที่ผมจัดการประชุมโต๊ะกลม (Round Table process) ในประเด็นที่เกี่ยวกับยาเสพติดในปี 2546 ที่กรุงนิวเดลี ผมใช้เวลาค่อนข้างมากกับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานเรื่องยาเสพติดที่ผมไว้วางใจเพื่อที่จะนำเอาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมดมาร่วมประชุม เราระดมสมองกันหลายชั่วโมงเพื่อรวบรวมกลุ่มและองค์กรทั้งหมดเข้ามา ต่อมาเราก็ระบุตัวบุคคลสำคัญทั้งหมดเพื่อที่จะ “เอาทั้งระบบเข้ามาไว้ในห้อง”

ผู้ที่ใช้วิธีการนี้หลายๆ คนระบุว่า การรวมทุกคนเข้าด้วยกันเป็นมากกว่าเพียงแค่การสร้างกลุ่มผู้เข้าร่วมการสานเสวนาที่หลากหลาย บางคนถึงกับมองว่าหลักการนี้เป็นมุมมองและความคิดเห็นที่จำเป็นต้องเป็นส่วนหนึ่งของการสนทนา เพื่อที่จะบอกเป็นนัยว่ากระบวนการสานเสวนาสามารถรวมทุกฝ่ายเข้าไว้ด้วยกันได้โดยไม่จำเป็นต้องให้ทุกคนเข้ามานั่งอยู่ในที่ประชุมอย่างจริงๆ

ความเป็นเจ้าของร่วมกัน

2

ผู้ที่ใช้วิธีนี้คนหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า ข้อกำหนดพื้นฐานสำหรับคนที่เข้าร่วมเวทีสานเสวนา และเข้าร่วมในการทำงานเพื่อไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มตัว ก็คือ **“คนที่เข้าร่วมจำเป็นต้องรู้สึกว่ามีบางสิ่งบางอย่างที่สำคัญจริงๆ”** ในการที่จะสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของขึ้นมาได้นั้น การสานเสวนาจะต้องก่อให้เกิดลักษณะการสนทนาแบบที่บรรดาผู้ใช้กระบวนการ **“สภาพแพ”** เรียกกันว่า **“การสนทนาในเรื่องที่สำคัญอย่างแท้จริง”** หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ ถ้าหากคุณพูดคุยถึงสิ่งที่คนทั่วไปไม่ได้รู้สึกถึง หรือสนใจอย่างจริงจัง การสนทนาที่ตามมาก็จะไม่ได้สร้างความเป็นเจ้าของ และความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง

การเรียนรู้

หลักการข้อนี้กล่าวถึงคุณภาพของการปฏิสัมพันธ์ในกระบวนการสานเสวนา ซึ่งจะจำแนกการสานเสวนาที่แท้จริงออกจากการสานเสวนาที่ **“จอมปลอม”** ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวเท่านั้น และจำแนกการสานเสวนาออกจากการถกเถียงหรือการเจรจา ซึ่งผู้เข้าร่วมสนใจแต่เรื่องชัยชนะสำหรับฝ่ายตนเองอย่างมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

หลายๆ คนอธิบายถึงคุณภาพของการเรียนรู้ว่าเป็น **“การเปิดใจกว้าง”** ในแง่ที่ว่า ผู้เข้าร่วมเปิดใจรับฟังและใคร่ครวญในสิ่งที่ผู้อื่นพูดและนำไปเชื่อมต่อกับสิ่งที่ตนเองกำลังพูด รวมถึงความเข้าใจอันลึกซึ้งและมุมมองใหม่ๆ ที่อาจจะได้รับจากกระบวนการสานเสวนา ในหนังสือ Dialogue and the Art of Thinking Together (การสานเสวนากับศิลปะในการคิดร่วมกัน) William Isaacs ได้อธิบายถึงพฤติกรรมหรือทักษะสำคัญที่สร้างการปฏิสัมพันธ์ในลักษณะไว้ว่าเป็น **“การรับฟังโดยปราศจากการต่อต้านหรือการบังคับ อีกทั้งเป็นการให้ความสนใจหรือก็คือการตระหนักถึงบุรณภาพที่มีอยู่ในจุดยืนของผู้เข้าร่วมถึงความเป็นไปไม่ได้ที่เราจะเข้าใจอย่างครบถ้วนบริบูรณ์ และการละวางซึ่งหมายถึงการละวางข้อสันนิษฐาน การตัดสิน และความแน่นอนลงชั่วคราว”**

ความเป็นมนุษย์

ความเป็นมนุษย์อธิบายถึงวิธีการที่คนทั่วไปปฏิบัติต่อกันเมื่อพวกเขาเข้าร่วมกระบวนการสานเสวนาเต็มตัว ซึ่งต้องการความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นในฐานะของคนๆ นั้น เมื่อคนเราเริ่มพยายามที่จะเข้าใจคนอื่น ก็เท่ากับได้ทำขั้นตอนแรกของการสานเสวนาที่แท้จริงไปแล้ว ผู้เข้าร่วมการสานเสวนาควรจะต้องแสดงความเข้าใจในความรู้สึกของคนอื่นโดยการพยายามเข้าใจความคิดของเขาอย่างแท้จริง แทนที่จะแสดงปฏิกิริยาตอบโต้ ความเป็นมนุษย์ยังหมายถึงความกล้าที่จะยอมรับความแตกต่าง ยิ่งกว่านั้นคือ กล้าที่จะยอมรับความเห็นร่วม และความสามารถในการเปลี่ยนแปลง

2

ตำราเกี่ยวกับศาสนาช่วยส่งเสริมการสานเสวนาได้หรือไม่?

ดร. ปาริชาติ สุวรรณบุบผา อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหิดล และผู้เขียนร่วมในบทนำของหนังสือเล่มนี้ได้ทำการสำรวจการสอนศาสนาที่ส่งเสริมการสานเสวนา ตัวอย่างเช่น ศาสนาพุทธและศาสนาอิสลามอ้างถึงความสำคัญของการสานเสวนาในทางที่ดี ต่อไปนี้เป็นเพียงตัวอย่างเล็กน้อยในงานเขียนของเธอ

เป็นเรื่องสำคัญที่เราทั้งหลายควรตระหนักว่าเกือบทุกศาสนาหลักบนโลกใบนี้ล้วนเผยแพร่อำนาจสอนในเรื่องของ “การฟังให้ลึกซึ้ง” ควบคู่ไปกับคุณสมบัติแห่ง “ความมีเมตตา” จะเห็นได้จากศาสนาอิสลาม ท่านนบีมุฮัมมัดได้กล่าวไว้ว่า “คนหนึ่งใดในหมู่พวกท่านจะยังมีเป็นผู้ศรัทธาจนกว่าเขาจะรักที่จะให้ประสบกับพี่น้องของเขา (เพื่อนมนุษย์) เจกเช่นที่เขารักที่จะให้ได้แก่ตนเอง” (คำกล่าวของ นบี มุฮัมมัด อิหม่าม นะวาวีย์ หนังสือ 40 ฮะดีษ) หลักการคำสอนในทำนองเดียวกันได้ปรากฏอยู่ในคริสต์ศาสนาเช่นเดียวกันในคำสอนที่ว่า “สิ่งที่ท่านปรารถนาให้คนอื่นปฏิบัติต่อท่าน จงปฏิบัติสิ่งนั้นต่อผู้อื่น” (มัทธิว 7 : 12) และในพุทธศาสนาก็ได้มีคำสอนที่ว่า “สภาวะที่ไม่เป็นที่ชื่นชอบแก่ฉันต้องไม่เป็นที่ชื่นชอบของเธอด้วยและสภาวะที่ไม่นำความสุขมาสู่ฉันจะยึดเยียดความทุกข์นั้นให้เธอได้อย่างไร” (จากคัมภีร์สังยุตนิกาย เล่มที่ ๕ ข้อ ๓๕๓.๓๕-๓๕๔.๒) จากคำสอนที่ได้หยิบยกมานี้ ต่างชี้ให้เราเห็นว่าศาสนาเองก็สนับสนุนกระบวนการสานเสวนา การปฏิบัติงานร่วมกันของทุกฝ่าย

ผมได้มีโอกาสไปสวนไปมากแล้ว และนี่ก็ใจคงดีอยู่แล้ว ผมไม่ได้
 กล่าวถึงคำคำนี้ของหนังสือเล่มนี้ คือคำว่าปฏิสัมพันธ์กันมาก
 แต่อย่างไรก็ตาม ผมได้กล่าวถึงไปแล้วในหลายๆ โอกาสในบทนี้ ผมพยายาม
 สื่อแนวคิดว่าคือการรวมทุกคนเข้าด้วยกันและความเข้าใจของร่วมกัน ความหมายของ
 การปฏิสัมพันธ์กันคือ คนที่ทำงานร่วมกันให้บรรลุสิ่งหนึ่งและ
 การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ในการทำให้กิจกรรมความร่วมมือของทุกฝ่ายบรรลุ
 วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในกลุ่มนี้ ซึ่งฉันในตอนนี้อาจจะยังไม่
 มากขึ้นเกี่ยวกับกิจกรรมการประจักษ์ใช้ประโยชน์ไปสู่สังคมแบบ เป็นได้กล่าวได้
 ในบทต่อไปอาจจะกล่าวถึง บทบาทของผู้นำการประจักษ์ และวิธีการสร้างสภาพแวดล้อม
 ที่ดี การสานสวนและกิจกรรมความร่วมมือของทุกฝ่าย

เวทีที่ 3

พื้นที่

(OPEN SPACE TECHNOLOGY)

เวที

จากประสบการณ์ในการเข้าร่วมการประชุมหรือการสัมมนาต่างๆ คุณ คงทราบดีว่าการพูดคุย แลกเปลี่ยนสำคัญ ๆ มักจะเกิดขึ้นในระหว่างเวลาพักรับประทานอาหารกลางวันหรืออาหารว่าง ซึ่งช่วงเวลาที่เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยแบ่งปันข้อมูล ถามคำถามและวางแผนกับคนที่ การพูดคุยแลกเปลี่ยนเหล่านี้จะเกิดขึ้นในลักษณะที่ผ่อนคลายและไม่มีการวางแผนมาก่อน “พื้นที่” ก็คือพื้นที่ที่มาจากประสบการณ์

ก็คือ “พื้นที่” (Open Space Technology) มักใช้กันสั้น ๆ ว่า “พื้นที่” (Open Space) หรือ OST เป็นวิธีการในการอำนวยความสะดวก การสัมมนาหรือการประชุมใหญ่ๆ คุณประสงค์ของ “พื้นที่” คือ เปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถที่จะเริ่มต้นเองต้องการจะสนทนาแลกเปลี่ยน และเชิญชวนให้มีความสนใจในประเด็นเดียวกันมาร่วมกันสนทนา วิธีการนี้จะยืดหยุ่นและยืดหยุ่นกับกลุ่มที่มีความหลากหลาย เริ่มต้นขึ้นอย่างง่ายและสะดวกใจ และเมื่อมีโอกาสที่จะมีความขัดแย้ง “พื้นที่” จะมีระเบียบข้อปฏิบัติที่ดีกว่าหรือดีกว่าวิธีเดิมที่อธิบายมา

เรื่องใกล้ตัว

3

“พี่เต๋รี” มีเชื้ออย่างกว้างขวางประมาณ ปี.ศ.1995 และเริ่มมีมากขึ้นในเอเชีย
ปัจจุบันนี้ชาวยุโรป “พี่เต๋รี” หลายคนอยู่ในเอเชียด้วย โดยส่วนใหญ่จะอยู่ใน
ประเทศที่ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางในการสื่อสาร เช่น สิงคโปร์ อังกฤษ และไต้หวัน

ชาวยุโรปนำไปใช้ในการประชุมทุกแบบ เช่น การปรับปรุงแผนการรับมือกับปัญหา
สาธารณสุข อย่าง ไขหวัดใหญ่ (HIV/AIDS) การประชุมของคนในชุมชนเกี่ยวกับ
มาตรการด้านการพัฒนาการหาแนวคิด และสินค้าใหม่ ๆ ของบริษัท การสนทนาแลกเปลี่ยน
ประเด็นที่เห็นร่วมกัน สำคัญ การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์และการนำกลุ่มคนที่มีความ
คิดเห็นไม่ตรงกันมารวมสนทนากัน การประชุมเชิงปฏิบัติการ ระหว่างชาวปาเลสไตน์
และชาวอิสราเอล และการประชุมของชาวแอฟริกาที่ทำงานร่วมกันหลังเหตุแบ่งแยก
สีผิวสุด ๆ ลง ถึงเข้าตัว

ประวัติความเป็นมาของขบวนการประชุมโดยใช้อารมณ์ “พี่เต๋รี” จึงมีมานานแล้ว
ในวงจิ๋วหรือชาวชนชั้นสูง ในการประชุมหลายครั้ง ถ้าสังเกตให้ดี จะเห็นคนเหล่านี้
มาประชุมร่วมกันได้” ซึ่งไม่มีใครเป็นเจ้าของสิทธิ์หรืออำนาจ ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้อง
ด่า เนิการขออภัย หากใครหาคุณต้องการใช้เวลานี้

ในเอเชีย ผมได้ใช้การปฏิบัติงานที่ดี การสนับสนุนจากมูลนิธิฟรีดริช อ.แบร์
(Friedrich-Ebert-Stiftung) เป็นตัวพิมพ์หนังสือเล่มนี้ คุณ สามารถใช้ “พี่เต๋รี”
เพื่อส่งเสริมให้การสนทนาได้ทั่วประเทศและจากทุกมุมมอง ไม่จะเป็นการเมือง
เศรษฐกิจ หรือสังคม สิ่งที่ผมได้ใช้การนี้ในการประชุมภายในขององค์กรเพื่อการ
พัฒนาหลายองค์กร “พี่เต๋รี” ไม่ค่อยทำให้ผมคิด หงั แต่มีข้อ
สำคัญ บางประการจะทำให้การนี้ได้ผล

เรื่องใกล้ตัวกับกระบวนการ

จุดนี้เป็นสิ่งสำคัญมาก บางครั้งอาจรู้สึกว่า
ชอบใช้วิธีนี้กับทุกๆ ปัญหาแต่การนี้มันกับวิธีการอื่นๆ
ที่จับต้องได้มาผสมกัน

“พี่เต๋รี” บางคน
ก็รู้สึกว่าดีมี

- ขั้นตอนที่ 2) ระบุประเภทของต้นตอที่ผู้ร่วมพัฒน์จะให้ความสนใจ และกล่าว
แนะนำขั้นตอนการระบุอย่างง่าย



ถ้าผู้ระบุใช้วิธีการ “พีเอสอี” คุณควรใช้ขั้นตอนการ
ระบุว่า บทบาทของชาวควรเป็นการให้แรงบันดาลใจและการสนับสนุน
แก่ผู้ร่วม ไม่ทำให้ออกคำสั่ง

- ขั้นตอนที่ 3) จากขั้นตอนนี้ที่ผู้ร่วมการระบุจะให้ภาพรวมของขั้นตอน
การปฏิบัติ และเชิญผู้ร่วมที่ประเด็นอย่างจะสนทนาแลกเปลี่ยน ให้ออกมา
หยิบกระดาษที่ติดไว้กลางวงกลม เขียนประเด็นและข้อสงสัยของตนลงไป
ตามข้อที่ระบุต้นตอ “เจ้าของประเด็น” หรือ Convener ในภาษาอังกฤษ



อย่าลืมให้ทางคำถามขึ้นตอนนี้ เพราะจะทำให้การสนทนาที่
เกี่ยวข้องส่งผลให้ผู้ร่วมคำถามตามม่อื่นๆ จากประสบการณ์ที่
ผ่านมาได้นั้นว่า หลังจาก “พีเอสอี” ดำเนินไปรอบๆ ทุกคนจะเข้าใจ
ในขั้นตอนการปฏิบัติ

- ขั้นตอนที่ 4) ผู้ร่วมติประเด็นของตนขึ้นกระดานวาระ ตามฉลาและสถานที่
ต้นตอการ ขั้นตอนจะดำเนินไปจนกว่าจะไม่มีใครนำประเด็นมาติติ





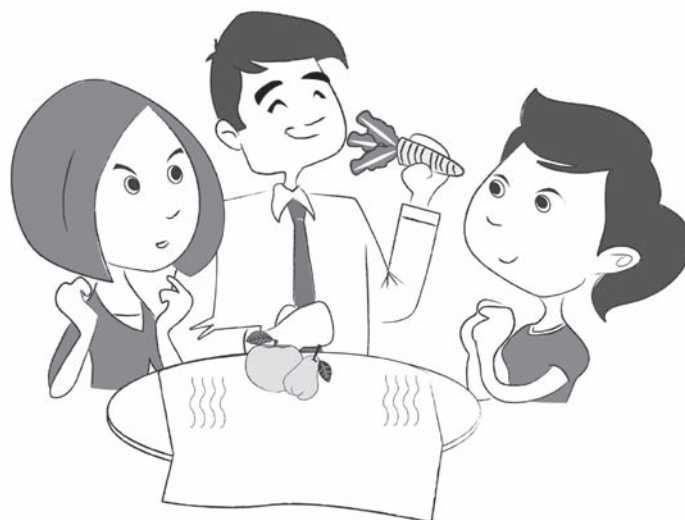
หากประเด็นมีจำนวนมากกว่าสถานที่ละรอบการสนทนาที่เตรียมไว้
สัญญาณการประชุมจะจบประเด็นนี้ไว้อย่างนั้น และต้องถาม

ความคิดเห็นของเจ้าของประเด็นล่วงหน้าว่าต้องการจะสนทนาร่วมกันหรือไม่ (ถามเฉพาะเจ้าของประเด็นเท่านั้น) หากไม่ต้องการก็ไม่ใช่ หากสัญญาณการประชุมสามารถตั้งหัวข้อใหม่เป็นสถานที่การสนทนาใหม่ให้เพียงพอกับประเด็นทั้งหมดตามเวลาที่หนดไว้

- ข้อที่ 5) เข้าร่วมที่โต๊ะหัวของประเด็นแยกย้ายกันไปพิจารณา กระดานวางระดมสมองจะเต็มไปด้วยกำหนดการสนทนาในประเด็นต่างๆ เข้าร่วมจุดผลและสถานที่การสนทนาของประเด็นนั้นอย่างสม่ำเสมอ
- ข้อที่ 6) ช่วงต่อไปคือการสนทนา เจ้าของประเด็นและทีมสนับสนุนมารวมตัวกันสนทนา โดยแต่ละคนจะต้องกำหนดให้ดูรายงานการสนทนาในหัวข้อสำคัญต่างๆ ของประเด็น แล้วนำรายงานนั้นไปติดไว้ที่แผงข่าว ซึ่งจะถูกรวมเข้าด้วยกันในการประชุม
- ข้อที่ 7) หลังจากนั้น เข้าร่วมวางแผนปฏิสัมพันธ์กันโดยการนำเอาหัวข้อสำคัญต่างๆ ได้จากการสนทนามาพิจารณา และวางแผนในทางปฏิบัติ “นำประเด็นนี้ออกจากห้องประชุม เพื่อไปหาความจริง”
- ข้อที่ 8) เข้าร่วมพูดคุยร่วมในการประชุมด้วยการมีส่วนร่วมร่วมกันคือเป็นวงกลมใหญ่ในตอนแรกโดยแต่ละคนจะรายงานข้อสรุปในประเด็นของตน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความคิดเห็น และความเข้าใจ และหน้าที่ความรับผิดชอบที่สืบจากการประชุมด้วยดี “เพื่อที่”



หนังสือจะใช้เป็นสัญลักษณ์ในคำหัตถ์ (Talking stick) และอธิบายว่าคนสัญลักษณ์นี้จะได้รับอนุญาตให้พูดได้ (ในเมื่อผู้พูดอาจใช้ไมโครโฟนได้)



3

“พี่สิริ” ถ้าไม่คุยได้ลหากคุณ เป้าหมายในเวลานี้ การประชุม นาน สัปดาห์ จะใช้เพื่อสำหรับการระดมความคิดแบบคร่าวๆ ในขณะการประชุมหนึ่งจะทำให้ การสนทนาแลกเปลี่ยนที่วางแผนการทำงานต่อไป และการประชุม นาน สองครั้ง จะได้อารมณ์ประเด็นต่างๆ ของหัวข้อการประชุมได้ชัดขึ้นทั้งทำแผนปฏิบัติการ และบันทึกรายงานการประชุมได้ในระดับหนึ่ง การประชุม ข้างสองครั้งจะมีเวลา เพียงพอสำหรับการระดมความคิด การวางแผนปฏิบัติการ การทำหนังสือบันทึก รายงาน การประชุม และการสนทนาให้การติดตามผลอย่างจริงจังจากผู้ร่วมประชุม

วิธีกำหนดการประชุม

กำหนดการประชุม

ประเด็นที่สนทนาในช่องทางเสวนาจะต้องเกี่ยวข้องกับหัวข้อการประชุม

- | | |
|-------|---|
| 8:30 | รวมตัวกันที่กำหนดตารางการสนทนา |
| | <ul style="list-style-type: none"> • ผู้ประชุมกล่าวต้อนรับพร้อมชี้แจงที่มาของการประชุม • ชี้แจงรายการประชุมอภิปรายข้อเสนอดังๆ ของการประชุม • ผู้ร่วมกำหนดประเด็นสำหรับการสนทนาแลกเปลี่ยนในช่องทางเสวนา |
| 9:30 | การสนทนาครั้งที่ 1 |
| 11:00 | การสนทนาครั้งที่ 2 |
| 12:30 | พักรับประทานอาหารกลางวัน |
| 1:00 | การสนทนาครั้งที่ 3 |
| 2:30 | การสนทนาครั้งที่ 4 |
| 3:30 | สรุปผลร่วมกัน |
| 4:00 | ปิดท้าย |

หมายเหตุ: ถ้าเวลาว่างและสิ่งอื่น ๆ ได้ลดการประชุม



ควรตัดเข็มชา กาแฟ และเครื่องใช้ (ถ้ามี) ได้ลดการประทุ
ชัตตานี้ ธารน้ำซึ่งชาโดยเข้าและกาแฟของทั้งนี้ได้ลดการประทุ
ทำให้บรรยากาศของการสนทนา อย่างมีชีวิตชีวา “น้ำดื่ม” คือการ
“พัลส์ชา/กาแฟ อย่างถาวรนั่นเอง



กิจกรรมย่อย

“น้ำดื่ม” คือการปฏิบัติและแตกต่างจากการดื่มชาหรือการประทุ ภาชนะ
ทั่วไป ซึ่งควรปฏิบัติกล่าวคือ หักการดื่ม กว้างขึ้น และหนึ่งดกกลง ขึ้นขึ้น
ส่งผลในการปิดมุมมองและความคิดสร้างสรรค์ ทำให้การสนทนาแลกเปลี่ยนดำเนินไป
อย่างมีความหมาย

เก็บบันทึก

“คนเดินเข้ามาสน แต่เป็น คนดี มาจะสมหวัง”

บางครั้งอาจต้องการได้รู้คนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษ เช่น คนที่อยู่ในฐานะที่
อำนาจอย่างเป็นทางการ หรือเป็นทนาย ในประเด็น ทว่า หลักการข้อนี้
ในแอปพลิเคชันความต้องการ และเชิญมาเข้าร่วมสนทนาด้วยความคิดที่ คนที่
ใส่ใจและตั้งใจมาเข้าร่วมการสนทนาแลกเปลี่ยน คือคนที่ตั้งใจทำงานใน
เรื่องนี้ ในขั้นตอนการกล่าวแนะนำ อำนวยความสะดวก ประชุมควรชี้แจงด้วยว่า ถ้าประเด็น
ของตนสนใจมาเข้าร่วม โดยมีทั้งข้อของประเด็นที่คนเดียวอยู่คนเดียว
บางสิ่งต่างออกของปัญหา หากสามารถคิดได้โดยคนเดียวได้ และความคิดต่างๆ ที่
ถูกบันทึกไว้ใช้เพื่อระดมความคิดร่วมกันในภายหลัง

“เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ล้วนแต่เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องเกิด”

หลักการนี้ต้องการให้เราปล่อยวางความคาดหวังต่างๆ เช่น คาดว่าการสนทนานี้ควรจะ เป็นเช่นไร หรือคาดว่าควรจะนำไปสู่อะไร เป็นต้น เราต้องเรียนรู้ที่จะปล่อยวางความ คาดหวังเหล่านี้ และควรมุ่งความสนใจไปยังปัจจุบันที่สิ่งต่างๆ กำลังก่อตัวขึ้นระหว่าง สมาชิกผู้เข้าร่วมการสนทนาในกลุ่มเดียวกัน

“เวลาที่เริ่มต้น ถือเป็นเวลาที่เหมาะสมทั้งสิ้น”

แม้จะมีการกำหนดไว้แล้วว่าการสนทนาจะเริ่มในเวลาใด แต่ความคิดสร้างสรรค์และ แรงบันดาลใจอาจไม่เกิดขึ้นตามเวลาที่เรากำหนดไว้เสมอไป หลักการนี้ต้องการที่จะสื่อว่า สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นเมื่อมันพร้อมเท่านั้น

“เมื่อมันสิ้นสุดลง ก็คือมันสิ้นสุดลง”

เราอาจไม่รู้ว่าต้องใช้เวลานานเท่าใดในการสนทนาแลกเปลี่ยนของประเด็นต่างๆ ในวิธีการ “พื้นที่เสรี” นั้น ประเด็นเป็นเรื่องที่สำคัญกว่ากำหนดการ ถ้าคุณจบประเด็น ก่อนเวลาที่กำหนด คุณก็สามารถไปเข้าร่วมกับกลุ่มที่สนทนากันในประเด็นอื่นได้ เราไม่ควรหยุดอยู่ที่ใดที่หนึ่งเพียงเพราะว่ากำหนดการเขียนไว้เช่นนั้น ในทางกลับกัน ถ้าเรายัง ไม่สามารถจบประเด็นของเราได้ตามเวลาที่กำหนด เราก็สามารถต่อเวลาการสนทนา โดยการเพิ่มประเด็นนี้เข้าไปในการสานเสวนารอบต่อไป ที่สำคัญคือต้องติดประกาศไว้ ที่กำแพงข่าวให้ผู้เข้าร่วมอื่นๆ ทราบด้วย หรือเราอาจจะหาทางสนทนากันในประเด็นนั้น ต่อหลังจากการประชุมสิ้นสุดลงแล้วก็ได้

หมิวกฎ

กฎแห่งเท้าทั้งสอง หรือกฎแห่งการเคลื่อนที่

ผู้อำนวยการประชุมควรเตือนผู้เข้าร่วมว่า “หากคุณหมดเรื่องที่จะเรียนรู้หรือแลกเปลี่ยน ในประเด็นนั้นๆ แล้ว หน้าที่ของคุณคือการใช้เท้าทั้งสองก้าวออกไปจากกลุ่มนั้น และ อาจจะไปเข้าร่วมกับกลุ่มอื่น” เนื่องจากการประชุมมีเวลาจำกัด และมีการสนทนาในหลาย ประเด็นไปพร้อมๆ กัน แต่ละประเด็นมักจะใช้เวลา 30 ถึง 45 นาที เราจึงนำกฎแห่งการ เคลื่อนที่มาใช้ตรงนี้ เนื่องจากคนเรามีความรู้และทักษะที่แตกต่างกัน มีเพียงตัวคุณเท่านั้น ที่รู้ว่าคุณสามารถเรียนรู้หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลในประเด็นใดได้มากที่สุด เพื่อนชาวเยอรมัน คนหนึ่งอธิบายว่า การที่คุณเดินออกมาเมื่อคุณไม่มีอะไรจะร่วมแลกเปลี่ยนนั้น ถือว่าเป็น การให้เกียรติแก่กลุ่มมากกว่าที่จะนั่งอยู่ต่อไปอย่างไรประโยชน์

หนึ่งข้อตกลง



3

ผิวกับผีเสื้อ

แนวคิดที่ให้ผู้เข้าร่วมมีอิสระในการกำหนดเวลา พื้นที่ และความกระตือรือร้นด้วยตนเองนั้น อาจไม่ใช่เรื่องที่เข้าใจได้ง่ายหรือไม่เป็นที่ยอมรับนักในวัฒนธรรมของชาวเอเชีย สำหรับ “พื้นที่เสรี” คุณสามารถใช้ภาพสองภาพเพื่ออธิบายแนวคิดนี้

ผิว

คุณสามารถอธิบายเปรียบเทียบว่าธรรมชาติของผึ้งคือการบินจากดอกไม้ดอกหนึ่งไปยังอีกดอกหนึ่ง ซึ่งเป็นตัวการทำให้เกิดการผสมเกสรดอกไม้ ดังนั้น ผู้เข้าร่วมที่ออกจากกลุ่มหนึ่งไปเข้าร่วมอีกกลุ่มหนึ่งเพื่อกระจายการสนทนาแลกเปลี่ยนก็เปรียบเสมือนผึ้งในที่ประชุม นั่นเอง

ผีเสื้อ

ผู้เข้าร่วมที่เปรียบเสมือนผีเสื้อคือ ผู้ที่ไม่ต้องการจะสนทนาในประเด็นใดๆ เป็นพิเศษ อาจจะยืนหรือนั่งอยู่กับที่พร้อมกับชา กาแฟ หรืออาหารว่างที่จัดให้มีไว้ตลอดการประชุม การกระทำเช่นนี้อาจนำไปสู่การสนทนาที่สำคัญระหว่างผีเสื้อด้วยกันก็เป็นได้

ฉันก็ไม่รู้เหมือนกันว่าทำไมฉันถึงได้พบคุณ นรธรรมของ
 อธิและหลาย ๆ ประเทศทางตะวันตกได้รู้จักคุณในการนำคุณ
 การสัมภาษณ์ หรืออย่างน้อยก็ส่งข่าวว่ากำลังไปอยู่ และถ้าจะสนใจในส
 วยดีตาม แต่การ “พิธีรี” นี้ผู้ร่วมได้ให้ไปมาได้ตามต้องการ หรือ
 กระทั่งจะออกจากการประชุมไปได้ เพราะไม่มีใครถูกบังคับให้ต้องทำอะไร
 ไม่มีความสนใจในผู้กับประเด็นและหัวข้อที่ลึกลับและลึกซึ้ง



“พิธีรี” อาจเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับหลายคน และอาจมี
 บางคนไม่ชอบการนี้ ซึ่งเสนอและอยู่ระหว่างการที่ก็จะไปประโยชน์
 Prabu Naidu ซึ่งผู้อำนวยการประชุมได้อธิบายให้ฉันและนางแมลงวัน
 ซึ่งจะนำข้อเสนอแนะมาให้ “พิธีรี” คือผู้อำนวยการประชุม “แมลงวัน
 เป็นแมลงวันไปมาและทำลายการสนทนาและเปลี่ยนด้วยความเห็นในทางลบ
 ของตพวเขาไม่เปิดรับความคิดเห็นใหม่ ๆ จะได้นผู้ร่วมที่เราต่างไม่ต้องการ
 มีแมลงวันอยู่ในการประชุมจริงไหม?”



โดยส่วนตัวแล้ว ฉันจะทำตามคือ ฉันจะดีใจไปสต่อให้ฉันเห็นว่า
 “พ ฉันจะเจอกับสิ่งที่ฉันตั้งใจ” ให้ทุกคน จากนี้ฉันจะพยายาม
 กระตุ้นผู้ร่วมที่มีความสนใจในผู้ที่จะเปิดใจให้กว้าง

บทสรุป

ศาลองฉันกลับมาดูที่ตอนการนี้ ผู้ร่วมทั้ง ฉันขอเสนอความเห็นที่ดีให้
 เกี่ยวกับจดหมายนี้ คนมาเข้าร่วมการประชุมจะใช้ “พิธีรี” ผู้อำนวยการประชุม
 ซึ่งฉันได้แต่ตำราออกจดหมายนี้เพื่อสนใจและสร้างแรงบันดาลใจให้
 ผู้ร่วม ใจความหลักของทุกจดหมายนี้คือการแจ้งให้ทราบถึงหัวข้อการประชุม ฉันจะ
 ออกจดหมายนี้แบบที่ทุกคนรู้ การมาพบกันครั้งนี้มีเป้าหมายที่เปลี่ยนคือการ
 จากการมาพบบรรยายหรือการนำเสนอพาวเวอร์พอยท์มาเป็นการที่จะทำให้ทุกคนได้
 เข้ามาสนทนา ฉันก็จะวางแผนกับผู้ประชุมอย่างละเอียดก่อนที่จะตกลงกันถึง
 หัวข้อการประชุม และสุดท้ายฉันจะเสนอว่าผู้ร่วมจะเปิดกว้างเพียงใด การประชุม
 “พิธีรี” และแต่ละครั้งสามารถรองรับผู้ร่วมได้มากตามสถานที่ที่ฉันจะอำนวยความสะดวก
 จำนวนประเด็นที่จะถูกเสนอขึ้นมา ประสิทธิภาพของ “พิธีรี” นั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือ
 ของผู้ร่วม จดหมายนี้ฉัน “พิธีรี” จึงเปิดให้ทุกคนที่มีความสนใจจริงเกี่ยวกับ
 หัวข้อการประชุมนี้ๆ ที่ทำให้พวกเขาเข้ามาสนทนาและขอเข้าร่วมกัน



ไม่ต้องเปิดใช้ร่วมถามคำถาม ข้อจำกัดอื่นเป็นการไม่เอา
ตอบคำถามจะทำให้การชั่งน้ำหนักให้การถกเถียงกันยาวนาน
หากใช้ร่วมกันจะไม่ช่วยลดข้อสงสัยได้ หากใช้ร่วมกัน
ความลึกลับ และความสับสนในการสังเกตการณ์รอบๆ ตัวที่ใจกว้างและ
การเข้าไปมีส่วนร่วมจะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ดี

ข้อจำกัดของข้อเสนอแนะ

3

ผมชื่อ นาย ก. ผมรู้สึกเป็นเกียรติที่ได้มาในวันนี้ เมื่อมองไปรอบๆ ห้อง ผมรู้สึกได้ถึงความ
สามารถ และความมุ่งมั่นของทุกคนที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ (ในเชิงจิตวิทยาประมาณ) ซึ่ง
ต่อไปนี้ เราจะพัฒนาความคิดของทุกคนในประเด็นต่างๆ และพัฒนาโอกาสต่างๆให้กับหัวข้อ
การประจักษ์ซึ่งการประจักษ์ของทุกคนในวันนี้ (ในหัวข้อการประจักษ์)

ผมขอให้คุณสังเกตผมด้วย นี่คือการระดมความคิดของทุกคน ที่สำคัญคือจะขอให้ทุกคนระดมความคิดที่
คุณคิดว่าเกี่ยวข้องกับหัวข้อการประจักษ์ในวันนี้ ซึ่งเราจะใช้แล้วเขียนลงบนกระดานที่หัว
ขอไปบนประเด็นที่มีความสนใจจริงๆ ไม่ใช่เพียงแต่คิดว่าประเด็นนี้จะมีความสำคัญ
ต่อคุณแล้ว igit หยิบกระดานจากตรงกลางวงแล้วเขียนประเด็นที่คุณสนใจจากนั้น
นำไปติดที่กระดานวาระ ดียไม่ต้องรอให้คนอื่นอีก คุณอาจจะเสนอมากกว่าหนึ่งประเด็น
เราจะทำไปเรื่อยๆ จนกว่าทุกคนต้องการเสนอประเด็นวาระ ไปติดที่กระดานวาระครบหมด

ทุกคนจะได้ igit ในด้านวาระวาระ และพิจารณาว่าตนสนใจจะเข้าร่วมการสนทนา
ในประเด็นไหนมากที่สุด ถ้าคุณไม่สนใจประเด็นใดเลยก็ไม่ต้องสนใจประเด็นวาระ เพราะว่าคุณไม่ได้
ติดประเด็น สนใจแล้วไป มีเพียงคนเดียวที่จะสามารถทำได้ นี่คือการของคุณเอง

หลังจากนั้นผู้ประจักษ์ หรือ ใครก็ตาม “เจ้าของประเด็น” จะเป็นผู้เปิดข้อต่อไป

เจ้าของประเด็นจะตั้งข้อโต้แย้งในการสนทนาและยกขึ้นในประเด็นที่ สนใจไป ได้แก่ การแจ้ง
และทุกคนจะร่วมกันพิจารณาประเด็นและผลใด การเปิดโอกาสการสนทนาของกลุ่มย่อย
และการดูแล ให้การจดบันทึกการสนทนาและยกขึ้นในประเด็นที่สนใจจะเข้าร่วมการสนทนา
เพื่อหลีกเลี่ยงการละเลยที่ควรใส่ใจ กลุ่มผู้ดูแลการสนทนาจะคอยช่วยเหลือตอบข้อสงสัย

“คนดีนั้นเข้ามาสนทนา แต่คนไม่ดีมาละสมจันท์”

ใครก็ตามที่เข้าร่วมในกลุ่มของคุณ คือคนที่มาละสมจันท์ คุณไม่จำเป็นต้องมีหัวหน้าใหญ่ในกลุ่ม
หรือใครก็ตามที่คอยให้คนอื่นช่วยคนอื่นในกลุ่มของคุณแล้วจะ มีการสนทนา เจ้าของประเด็น
แต่ละกลุ่มควรจะพอใจกับคนที่มาเข้าร่วมกลุ่มของตน คนเหล่านี้คือกลุ่มของคุณ เพราะพวกเขามี

ความหวั่นใจความสนใจเกี่ยวกับประเด็นนั้นเดียวกันกับคุณ อาจจะมีส่วนร่วมเพียงคนเดียว
แต่เดิมมากแล้วก็จะเดินมาชักกลุ่มในภายหลัง หรือในช่วงแรกถ้าไม่มีใครมา ก็ยัง
ตั้งตัวรอ อีกรอบโอกาสดีนี้ จะได้มีลาสิบบ้าง และมีส่วนสำคัญให้ความคิด

“เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ล้วนแต่เป็นสิ่งที่จำเป็น ต้องเกิด”

หลักการที่ดีของการปล่อยวางความคาดหวัง เปิดใจให้ใหม่ๆ ไม่จะยึดความคิดหรือ
เหตุการณ์ ดัดแปลงให้ดีขึ้นเรื่อยๆ และกัน

“เวลาที่ดีนั้น คือ เป็น เวลาที่ดี มา จะ สม พอดี”

จำไว้ว่าความคิดสร้างสรรค์จะไม่สามารถ บังคับให้เกิดขึ้นได้ตามกำหนดการสมอบไป ดังนั้น
จึงไม่ต้องกังวล ถ้าคุณ ไม่มีการแลกเปลี่ยนความเห็นที่สนใจในช่วง นานที่แรก หรือหากไม่มีใคร
มาร่วมสาย

“หมั่นมันดีสุดลง ก็คือ มันดีสุดลง”

กลุ่มของคุณ สนทนากันเสร็จภายในสิบนาทีหรือ ห้า! ไปต่อเลย ไปเข้าร่วมกับอีกกลุ่ม

ภารกิจ อยู่ข้างเดียว นั่นคือ “กฎ แห่งการเคลื่อนไหว”

ถ้าคุณ อยู่กลุ่มแล้ว รู้สึกว่าคุณ ไม่ได้ทำอะไรหรือทำอะไรมาแบบนั้นในการสนทนาแล้ว กลับขึ้น
ที่นี่ ต้องทำคือเดินออกจากกลุ่มไป หน้าที่ของผู้นำกลุ่มของคุณ คือการกระตุ้นและทำให้บรรล
ความต้องการของคุณ คุณสามารถ ทำตัวเหมือนแมลงสองชนิดคือคุณ อาจจะเปลี่ยนจาก
กลุ่มหนึ่งไป อีกกลุ่มหนึ่งเพื่อผสมผสานของความคิดต่างๆ หรือคุณ อาจจะเปลี่ยนที่ไปบาง
แต่ผล ผลกระทบ ได้แล้ว ที่ไม่ได้เข้าร่วมในกลุ่มใดๆ เลย อาจอาจจะกระทบทวนความคิด
อื่นๆ หรือ คุณกับ เพื่อนของคุณ อาจจะ ก็ที่รสนทนาอาจจะเกิดประโยชน์อย่างมาก
กับผล ของการประชุมในตอนท้ายของอาทิตย์ หากคุณรู้สึกว่าคาใจกับไม่เข้าร่วมกลุ่มสนทนา
ใดๆ คุณ ก็ควรพูดถามถึง ประเด็น ประโยชน์ของตน และถ้าคุณ มีหนึ่งนั้นคือ
กันต่อสิ่งใดอะไร ใน “พื้นที่สีเขียว” คุณ ทุกคนล้วนมีที่ นอกจากจะมีแมลงสองชนิด นั่นคือ
แมลงงั้นไปรอบๆ ใน “พื้นที่สีเขียว” คอยทำให้อีกกลุ่มต่างๆ สกปรกไปด้วยความคิดในเชิงลบ
ผมไม่อยากเห็นแมลงงั้นตัวนี้

สุดท้ายนี้ ผมขอฝากไว้หนึ่งประโยค นั่นคือ “เดวิด ม. พัมป์ ประหลาดใจทุกคนในที่
ประชุมได้ร่วมตัวกันมาเช่น และ จะไม่ได้มาประชุมกันอยู่ที่นี่ ขอให้อ่านหลักการที่ดี
พร้อมทั้งกฎ ห้าข้อที่สนใจและ ตั้ง มีที่ทำงานกันได้

ทั้งนี้ คือหวังว่าตามข้อที่ต่างคิดไว้ตั้งต้น จะมีการประชุม คือ ประเด็นและโอกาสต่างๆ ที่
เกี่ยวข้องกับ ทัศนคติการประมุขของอาใน วันอะไรบางวัน มีวามสนใจจริงๆ และจะรับ หนังสือที่
จัดตีพิมพ์ กับ มันอย่างจริงจัง

....(๕)การกำหนดวาระกันแล้ว)

ผมขอให้คนออกมาดูประเด็นต่างๆ
สนใจกัน สามารถชี้แจงโต้แย้งได้
นี่ไว้

ถ้าเรานำเสนอไว้ นกกระดานวาระ ถ้ามีประเด็นไหนที่
ก็ตัดสินใจและสถานที่ของการสนทนาอยู่ภายในประเด็น

จากนี้ ทุอย่า นีอีญ ดีญ แล้ว ผ ขอ ใ้ ของ ประดิน ไป ประจำกั ใ้ หมาย ของ คุณ
ใ้ กระหิญ อีญ รก ทุก กุร วะ หย ดุการ สน ทน า ใ้ กระหิญ อีญ คอง ผ จะ ขอ ใ้
ใ้ ของ ประดิน ของ รอบ ด ไป ไป ประจำกั อีญ ตน อง

• • • •

ជំនួស

ในฐานะเจ้าของประเด็น คุณ มีหน้าที่บันทึกการสนทนา **ตัวคุณ** ในกลุ่ม
 ที่สนใจในประเด็นของคุณ จะได้บันทึกบันทึก และสามารถถ่ายทอดให้ผู้อื่นอย่าง
 ชัดแจ้ง บันทึกอีกจะเปลี่ยนไปเมื่อแล้วค่อยๆ ออกสาร **หัตถ์พิมพ์** คอมพิวเตอร์และปฏิทิน
 ออกมาได้ ถ้าใช้คอมพิวเตอร์ คุณ ก็สามารถออกแบบ รายงานพิมพ์ปกสวยใส่ภาพที่
 ชื่นชอบ และบันทึกต่างๆ ของประเด็นได้ ในขั้นสุดท้ายของการประชุม **ตัวคุณ**
 ทุกคนจะได้ รายงานฉบับรวม ในกรณีที่มีการประชุมวันเดียว ถ้าจะขยายมาส่ง
 รายงานให้ **ตัวคุณ**

วิทยาลัยอาชีวศึกษา

รายงาน การสนทนากับ

ประเด็นการสนทนา:

เล่าขาน ๑๗ ระต๋น :

រាយការណ៍ :

ประเด็นหลักของการแลกเปลี่ยน ความคิดข้อเสนอแนะ:



ในหลายๆประเทศ โดยเฉพาะอินเดียและเนปาล คุณสามารถใช้ “บิ ดิ” (Bindi) หรือตุลสวยๆ ที่ผู้ผลิตทำขึ้นจาก อามาใช้แทนที่นิ้วโป้ง ในประเทศไทย “บิ ดิ” ได้เช่นกัน หรือคุณ อาจจะใช้ตัว “ล ง ค ะ แ น น” หรืออะไรอย่างอื่นที่เข้ามาองกัด้ ขอให้ทั้งสาม สร้งสรรค์จะด้การลงคะแนนอย่างไร

รอบคอบก่อนลงคะแนน

3

อย่าคาดหวังให้มีการนำเสนอผลการสนทนาของแต่ละกลุ่ม หลังจาก “ทอล์ก สติก” ไปหลายครั้ง มีคำถามถามว่าจะนำเสนอบทสนทนาผลการประชุมอย่างไร แต่ผู้จัด Harrison Owen สนอให้ใช้ “ไม้จิ้มฟันพูด” (Talking Stick) จะใช้ค้ๆ กันไปในรอบคุยนี้ โดยมีหลักการง่ายๆ คือ “เฉพาะผู้ไม้จิ้มฟันพูดเท่านั้นที่ ได้อนุญาตให้พูด และคนอื่นๆก็จะต้องฟังอย่างตั้งใจ” ผู้ร่วมแต่ละคนจะกล่าวสั้นๆ ว่าอย่างไรเกี่ยวกับสิ่งที่ได้รู้ หรือที่วางแผนจะทำต่อไป ผู้ร่วมสามารถเลือกที่จะส่งไม้จิ้มฟันพูดต่อโดยไม่พูดอะไรก็ได้



อย่าลืมโทรศัพท์ ที่จะถูกใช้ในไม้จิ้มฟันพูดในการประชุมขนาดใหญ่ เพื่อให้ได้บันทึกไว้ แต่ในทีประชุมขนาดเล็ก ก็อาจเลือกใช้ขั้วขั้วอื่นไม่ สำหรับพูด เลือกของที่มีจะสมกับคัม นธรรม หรือทำให้การประชุมสั้นขึ้น แนวคิดอื่นไม้จิ้มฟันพูดที่แปลงมาจากประเพณีของชนเผ่าเอ็งอมัน

ท้ายท้าย

วิธีสร้าง

สิ่งที่ทำ	เสีย บ ้ย แล้ ?
วางแผนก่อนการประชุม	
ตั้งหลักการประชุมที่สำคัญ และมีความสนใจลึกซึ้ง	
กำหนดว่าจะเชิญใครมาเข้าร่วม จำนวนค้ (พยายามเชิญผู้ร่วมที่ หลากหลายให้มาร่วมในการประชุมเดียวกัน)	
กำหนดพื้นที่	

สิ่งที่ทำ	เก็บ ขั้ว แล?
กำหนดสถานที่ประชุม และตรวจดูให้แน่ใจว่าสิ่งที่ปองพอสำหรับดี ไปสต่อได้ตามแผน	
เตรียมพื้นที่ ห้องประชุม ให้อำนาจ การสนทนาช่วย	
เตรียมบดิน ให้อำนาจ การสนทนา	
โละงทะเลเป็น	
ส่งจดหมายเชิญ ออกไปเป็นและออกแบบให้ดูสนใจ)	
การเตรียมงาน ักการ	
ประสานงานกับทีมงานที่หาที่เตรียม ห้องประชุม และอุปกรณ์ ต่าง ๆ	
เตรียมเอกสารเกี่ยวกับ การประชุม ที่าร “พิธีรี” สำหรั้	
ทุกคน	
จัดที่ว่างกลมในบดิน ห้องประชุมหลัก โดยให้อำนาจแยกออกขั้ว กลุ่มย่อยได้	
รายการอาหาร(สามารถค้นไปฟต์หรืออาหารว่างที่มำรงให้ได้ หลายมั่ง)	
แจ้งรายละเอียดให้กับทีมงานที่เตรียมอาหารและขงวง - ค วรมี ชา/กาแฟที่ตลอดจนการประชุม	
จัดเตรียมอาหารที่ในประชุม บางท่น (อาหารรสดี มั่งดี ให้อำนาจ ฯลฯ)	
จัดเตรียมคอมพิวเตอร์สำหรับทำนที่ทำการประชุม	
ป็นที่เตอร์ 1 เครื่อง และเครื่องฉาย LCD หากจำเป็นให้	
จัดเตรียมโละและปลัไฟสำหรับคอมพิวเตอร์	
จัดเตรียมไมโครโฟนแบบได้าย พัดลมที่บดตที่รื่อง	
กระดาษาบอด้สิ่งตาล และกาอสปรัย3M ชนิดที่มำรงให้งานได้	
กระดาษาบ และปากกาเมค ดี้าและน้ำดื่ม	

จัดทำ	เก็บ ขั้วแล้ว?
กระดานฟลิชการ์ด (1 กระดานต่อ 1 กลุ่มย่อย พลังงานกระดานสำรอง)	
กระดานสำหรับเขียนประเด็น (กระดานการ์ดสำหรับให้กลุ่มเขียนประเด็นสำหรับการสนทนาในกลุ่มย่อย เตรียมให้จำนวนมากกว่ากลุ่ม)	
เมื่อจำกัดทางตันกฎหมายใดๆ รวมถึงข้อของความปลอดภัยด้วย	
จำแนกตั้งเตรียมตัว ลักษณะ ตรี หรี โดโก้ ใดๆ ด้วย	
การเดินทางของกลุ่ม (การจ องหังทัก รัชส์ แผนที่ ฯลฯ)	
บ้านชี้ และอุปกรณ์อื่นๆ สำหรับค้นหากลุ่ม (แฟ้มปากกา)	
เตรียมหน้าปกสำหรับรายงานการประชุม	
เตรียมการถ่ายเอกสารรายงานการประชุมให้กลุ่ม	
จัดทำรายชื่อ พลังรายละเอียดอยู่ เบอร์โทรศัพท์ และอีเมลล์ของกลุ่มทุกคน	
กำหนดคนที่จะทำหน้าที่การประชุม	
เตรียมใช้ลงทะเบียนให้กลุ่ม (กระดาน สำหรับลงทะเบียน บ้านชี้ ปากกาเขียนรายละเอียดของกลุ่ม)	
จัดเตรียมพื้นที่สำหรับติ ขว สาร บ้ายต่างๆ คอมพิ เตอร์และโทรศัพท์	
จัดเตรียมบ้ายต่างๆ สำหรับการประชุม การ “นั นั นั” (กฎ แห่งการ ติ ขว ที่ หลักการ 4 ข้อ เตรียมพบ อย่งมี ะหลาดใจ หั ขั การประชุม)	
จัดเตรียมวงกลม	
หลักการประชุม	
ประชุม สหุ กับจัด กลุ่ม หักบั งลั อย	
ถ่ายเอกสารนั ทักการประชุม และแจกให้ กลุ่ม	
เขียนขอบ คุณั กลุ่ม มการ ่มประชุม	
จัดการประเมินผลการประชุม	

บทนำ

www.openspaceworld.org ให้คุณได้พบกับรวบรวมจากผู้
ทั่วโลก แต่กลุ่มส่วนใหญ่จะเป็นภาษาอังกฤษ แต่ถ้าคุณ
ต้องการภาษาไทย

หนังสือแนะนำให้นี้คือ *Open Space Technology – A User's Guide* (เทคนิค
เปิดพื้นที่) ฉบับที่ 3 โดย Harrison Owen ผู้คิดค้น

เวที 4

สาขาศาสนา

(WORLD CAFÉ)

“สาขาศาสนา” คือ?

โดยมากแล้วการสนทนาที่ละมุน ค่ำคืนที่เย็น? ส่วนใหญ่จะเป็นในร้านกาแฟ
ร้านน้ำชา หรือร้านอาหารที่พบกับเพื่อน เพื่อนร่วมงาน คนที่เคยใหญ่ หรือกระทั่ง
คนแปลกหน้ามักจะมาร่วมกันสนทนาที่เย็นตึ๊งคลอ แล้วต่างก็รู้สึกดี ๆ
และมี ทสนทนาที่ดีใจใจที่แปลกแตกต่างคนพยายามสร้างบรรยากาศนั้น
ขึ้นให้ดี การเติบโต ทสนทนาที่มีความหมาย

ถ้า “สาขาศาสนา” อาจกล่าวได้ว่าเป็นการที่ผู้ใดในการจัดให้มีการสนทนาหรือ
การสนทนาที่มีความหมายในการประชุมจำนวนมาก การสนทนาแบบ
“สาขาศาสนา” นี้คือการสร้างคือ ขยายการสนทนาที่ และมีความยั่งยืนฐาน
ของคำคมที่สำคัญ คำว่า “สาขาศาสนา” เป็นการสร้างสรรคที่นำไปสู่การสนทนา
สนทนาที่มีความร่วมมือกัน แบ่งปันความรู้และสร้างโอกาสการปฏิบัติารในทุกระดับ
หากจะให้ ธิบาย “สาขาศาสนา” ด้วยประโยคหนึ่งประโยค อาจตอบได้ว่า หมายความว่า



ชีว "สภากาแฟพยายามทำให้การสนทนาที่มีความหมายและลึกซึ้งที่
 จากบรรยากาศแบบวันกาแฟที่รวมอภิ รายกันดีคำ ถามหือป ระเด็นบางป ระเด็น
 ในมัลลๆ ซึ่งดื่มกาแฟกัน กๆ สามปี นานี้รวมจะย้ายไปใต้ตัวใหม่
 ยกขึ้นเพียงคนเดียวที่หาหน้ขึ้นเจ้าภาพป ระจำ ที่จะคอยทำหน้ที่ผู้เฝ้า
 การสนทนากันในรอบค่นหน้ให้เข้มน้ำใหม่ ด้วยนี้ การสนทนาก็จะ
 ติง ติงกันและกันด้วยความคิดที่ดีจากบทสนทนาค่นหน้และความคิดของสมาชิก
 ใหม่ ในตอนท้ายของชีว ก็จะมีารสรุปแนวคิดหลักๆ ในที่ประชุม และมีาร
 วางแผนการทำงานจะติดตามความคิดเหล่านี้

4

ကိစ္စပိုက်ကွက်မှု” ?

ชีว "สภาวะแฟ้นในคัมภีร์มหายานะหะบิ์สัในหลายป ระเทศและหลายคัม นธรรม
 นั้แกแ่ ลกใจโดยอื่จากคัม นธรรมต่าง ๆ ส่วนใหญ่ ต่างมีกรรมที่ารวมกัน
 ในสภาพแวดล้อมคล้ายกับ "สภาวะแฟ้นในคัมภีร์มหายานะหะบิ์สัในหลายป ระเทศและหลายคัม นธรรม"




 ในประเทศไทยมีการ “สถาปนาแฟ้ม” ได้รับความนิยมนำมาใช้กันอย่างมาก
 ในวงไม่นานมานี้ อชวัฒน์ นิธิพันธุ์ ผู้หนึ่งของผม จัดการอบรม
 “สถาปนาแฟ้ม” ในนามของมูลนิธิดีดีอี ออเบิร์ต (Friedrich-Ebert-Stiftung) ให้ผู้นำ
 และนักวิชาการจากหลายหลายองค์กรในกรุงเทพฯ และในสามจังหวัดภาคใต้ธานีดี
 ยืนอยู่ข้างการอบรมหลายคนได้นำไปประยุกต์ใช้ความสนใจ
 และสร้างสรรค์หลังจากที่การอบรมไป แล้ว อชวัฒน์ ยังได้ทำนวยการป ระเทศ
 แบบ “สถาปนาแฟ้ม” ที่อยู่ในประเทศไทยด้วย โดยผู้ร่วมมี 3,000 คน ผู้จัด
 ชาติอพยพรอดป ระชาชาติ ยี่สิบแผนการทำงานอันหลายปีก่อนโดยการที่
 “สถาปนาแฟ้ม” เป็นหลัก



เป็นที่ล้นมากเกินไป และไม่ควรมีการทำให้การ “สภากาแฟ”
 ออกจากที่ที่เราสามารถกำหนดได้เป็นขั้นตอนตายตัว การทำ “สภากาแฟ”
 คุณ ต้องลงมือทำเอง และผสมผสานความคิดของคุณ เข้าไป

เรื่อง “สภากาแฟ” ในชนบท สภากาแฟได้ใจ?

4

“สภากาแฟ” นี้มีประโยชน์อย่างมากในสถานการณ์นี้ ต้องการแบ่งปันความรู้ มี
 ความสร้างสรรค์ สำรองความเป็นไปได้ และระดมความคิดหาทางออกหลายๆ
 อย่างนั้น ที่เราช่วยสร้างปัญหาที่มีความหมายระหว่างตัว
 “สภากาแฟ” ของเราอย่างน้อย 12 คน



ขอให้ได้ ที่เราไปประโยชน์คุณ ต้องการให้มันง่ายขึ้น,
 ง่ายขึ้นของคุณ ถึงกับไป, ง่ายขึ้น ต้องการวางแผนปฏิกิริยาอย่างเป็น
 ธรรมชาติ หรือที่เรากำหนดไว้ ล้วนทางออกหรือคำตอบควรจะเป็นอย่างไร

ประวัติ

Juanita Brown เป็นผู้ “คิดค้น” ที่ “สภากาแฟ” ได้บอกจุดกำเนิดของ
 ที่เราที่นี่¹:

ฉันเกิด 27 มกราคม ค.ศ. 1995 ในตอนหัวค่ำของวันในลอสแอนเจลิส รัฐ แคลิฟอร์เนีย

หมอกหนาคลุมอยู่เหนือยอดเขาตามาลปัส ในขณะนั้นมองข้ามหุบเขาได้เห็นทิวทัศน์ล้อมรอบ
 ระเริงดินนอกห้องนั่งของเธอนั่งกำลังพล ภายในที่ซึ่งมีแขก 20 คนมางาน
 สวานาฮิลล์ ๓๐๐ ปี ครีส์ทิมัส ทางปัญญา ที่ David ที่ฉันและตัวฉันเป็นเจ้าภาพ
 เป็นสิ่งต้อง...

ในขณะนั้นดื่มอาหารค่ำ และกาแฟ ฉันคิดว่าเราจะจัดการอย่างไรหากฝนยังคงตกและไม่มี
 ไม้รอกออกไประเริงที่ “บ้าน” ได้พวกเราตามาล

¹ (จาก: The Birth of The World Café (ตุ๊กตาคิดที่สภากาแฟ) โดย Juanita Brown, <http://www.theworldcafe.com/storybirth.html>)

David แนะนำว่า “ทำไมเราไม่จ้างโต๊ะที่นั่น ห้างนั่น” แล้วก็นั่งพิงกำแพงและนั่งไปที่โต๊ะในระหว่างที่ให้นมแก่ครอบครัว แล้วเราก็อธิบายเรื่องอย่างเป็นทางการ”

Tomi Nagai Rothe มาลีและดอนอว “อืม ดูเหมือนโต๊ะกาแฟเลยนะถ้าเอาผ้าปูโต๊ะมาปูหน้าโต๊ะก็จะดี” แล้วเธอก็เอาผ้าคลุมกระดานวาดภาพมาคลุมโต๊ะที่ว่างอยู่ ตอนนั้นมีผู้คนมากแล้ว ฉันก็กลัวว่าจะนั่งไม่ถนัดก็ไปรอๆ ฉันเห็นวอร์ดวางดอกไม้บนโต๊ะกาแฟก็เลยลงไปเอาแจกันดอกไม้ที่วางในขณะเดียวกัน Tomi ก็วางปากกาหลายอันไว้แต่ละตัวเหมือนกันบนโต๊ะกาแฟเหมือนกัน

เธอทำป้ายเล็กๆ ที่โต๊ะประตู “ขอต้อนรับบ้านกาแฟ Homestead Café”

ฉันวางดอกไม้บนโต๊ะ คนที่มาลี พวกผู้หญิงและผู้ชาย พวกที่รักกาแฟและทานคัสชองหรือรวมกันเป็นกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการอยู่รอบๆ โต๊ะกาแฟ ทุกคนร่วมสนุกกันอย่างออกรส พวกเขาก็นั่งลงบนผ้าปูโต๊ะ

David และฉันปลื้มใจกันอย่างรวดเร็ว และตัดสินใจว่าแทนที่จะมีการเปิดประชุมอย่างเป็นทางการอาจจะเสนองานให้ทุกคนแบ่งปัน “สิ่งที่ดีขึ้นมา” จากการสนทนาของพวกเขาที่พวกเขาเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างพวกเขาด้วยกัน

ฉันไปยืนหน้าการสนทนาซึ่งคงจะมีคนหนึ่งเข้ามาว่า “ฉันอยากจิบไวน์ดีๆ ในห้องนี้คุณคงจะไว้อยู่” เธอลองปล่อยเสียงภาพได้นั่นแหละ แล้วฉันก็มาเป็นคน “เค็น ทา” ไปโผล่ อามดีพันธุความคิดจากการคุยกันของเธอ ไปโผล่โยกย้ายความคิดที่ทางโผล่กำลังสร้างสรรค์อยู่ เธอ” ทุกคนเห็นพ้องกันว่าฉันพูดได้ดี

หลังจากการสนทนาสามนาทีก็นั่งไปรอบข้าง มีภาพเหลือประจําไว้ให้คนอื่นที่นั่งร่วมโต๊ะก็จะวางกันไปตามโต๊ะต่างๆ เธอก็กลับไป....

เครื่องมือ “สภากาแฟ”

เราสามารถให้ “สภากาแฟ” เป็นโครงสร้างของการประชุมปฏิบัติการ 1-2 วัน หรือ เป็นเครื่องมือสำหรับการสนทนาอย่างแท้จริงได้ วิธีการที่สามารถนำไปใช้ได้ ในการประชุมปฏิบัติการอื่นๆ เช่น คุณ อาจจะพิจารณาประชุมแบบอื่นๆ ที่ คนในทีม และจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นที่ระบุไว้ข้างต้นรูปแบบ ของ “สภากาแฟ” ได้นอกจากนี้ คุณ ยังอาจจะใช้ “สภากาแฟ” ร่วมกับวิธีการอื่นๆ อย่างเช่น ในเชิง “การดำเนินการ (Delivery)” ของ “การประชุมสุดยอดการสืบถามด้วยความ ชีชม” (Appreciative Inquiry Summit) ก็ได้

ต่อไปนี้เป็นขั้นตอนการเตรียมการและการอำนวยความสะดวกการประชุมแบบ “สภากาแฟ”

(1) เริ่มต้น

เช่นเดียวกับวิธีการสำคัญๆ วิธีการ บทบาทหลักของผู้อำนวยความสะดวก คือ การ เตรียมการพร้อมกับการประชุม อาจจำเป็นจะต้องพิจารณาถึง ความคาดหวัง และความกลัวของเจ้าของงาน ผู้ที่เข้าร่วมนี้มาเกี่ยวกับเป้าหมายเฉพาะหรือไม่ “สภากาแฟ” มักจะเน้นไปที่ประเด็นที่สำคัญต่อองค์กร หรือเป็นปัญหาที่จะต้องได้รับการแก้ไข โดยดี แน่นอนว่า เราต้องไม่ลืมที่จะประเด็นคำถามจะเป็นตัวกำหนดกรอบของการ สนทนาใน “สภากาแฟ” และตัดสินใจว่าใครควรจะได้อำนาจในการเข้าร่วมใน “สภากาแฟ”

(2) วัตถุประสงค์

ในกิจกรรม “สภากาแฟ” ส่วนใหญ่ ผู้ร่วมทีมที่มาร่วมกันนี้เพื่อที่จะได้ คน กระจายกันไปในช่วงขนาดใหญ่นี้ได้ ได้เห็น ได้จะได้ความรู้ และหวังดี ลองสร้าง บรรยากาศที่ผ่อนคลายจริงๆ โดยการปูโต๊ะและวางแจกันดอกไม้สวยๆ ไว้บนโต๊ะ เพื่อให้ สภากาแฟ ชานและน้ำดื่ม ได้ลดการประทุ ตกแต่งซึ่งกันและกัน และในระหว่าง การ สนทนาอาจจะมีการเปิดเพลงเบาๆ หรือดนตรีที่จะได้ไปดัดก็ได้ นี่คือการ บรรยายภาพของ การสร้าง

(3) สิ่งอื่น ๆ

ให้... ร่วม... การ... ใน... ประเด็น... การประชุม... แนะนำ...
ในการประชุมใหญ่... LCD... คำถาม... วรรค...
ความสนใจ... การแลกเปลี่ยน... และ... การ... ความหมาย

(4) สิ่งอื่น ๆ

... และ... ช่วย...
... อย่าง... การประชุม...
... การ...
แนวทางปฏิบัติ

(5) สิ่งอื่น ๆ

“สภากาแฟ... 20-30 นาที...
การสนทนา...
และ...
สองถึงสามรอบ...
เนื้อหา...
สรุปผลการแลกเปลี่ยนได้

(6) สิ่งอื่น ๆ

...
ต่อไป... (ส่วนใหญ่...)
ฉบับที่...
วิธีการในภายหลังได้

ทั้งหมดนี้... การ...



ผู้เชี่ยวชาญเรื่อง “**สภากาแฟ**” ย้ำแล้วย้ำอีกถึงปัจจัยของความสำเร็จ นั่นคือการตั้งคำถามที่มีความหมาย! ใช่แล้ว คำถามที่นำมาคุยกันใน “**สภากาแฟ**” นั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ “**สภากาแฟ**” ประสบความสำเร็จได้ การตั้งคำถามที่ทรงพลังถือเป็นศิลปะและทักษะขั้นพื้นฐานของผู้อำนวยความสะดวกการประชุมที่ดี “**สภากาแฟ**” ของคุณอาจคุยกันเรื่องคำถามประเด็นเดียว หรืออาจจะมีการตั้งหลายคำถามเพื่อให้มีการค่อยๆ ค้นพบคำตอบต่อเนื่องไปในการสนทนาสองสามรอบก็ได้

หลักสำคัญในที่นี้ก็คือ คำถามที่เราตั้งและวิธีการถามคำถามนั้นจะทำให้เรามีจุดเน้นที่ส่งผลอย่างยิ่งต่อผลของการสนทนา ตัวอย่างเช่น ถ้าเราถามว่า “**มันมีอะไรที่ผิดพลาดบ้างและใครจะต้องรับผิดชอบ**” ก็เท่ากับเราได้ตั้งคำถามที่พยายามระบุปัญหาและชี้ตัวผู้รับผิดชอบ (เราจะคุยกันเรื่องนี้ต่อไปในบทเรื่อง “**การสืบถามอย่างเข้มข้น**”)

แม้ว่าจะมีตัวอย่างว่าการตั้งคำถามเช่นนั้นเป็นเรื่องดี แต่ผู้จัดการประชุม “**สภากาแฟ**” ที่มีประสบการณ์พบว่าถ้าเราถามคำถามที่ชักนำให้มีการสำรวจความเป็นไปได้ต่างๆ ก็จะมีประสิทธิภาพมากกว่าการตั้งคำถามที่เน้นอยู่ที่ปัญหา



คำถามที่น่าสนใจจะเอื้อให้ความรู้และความสร้างสรรค์ก่อตัวและพัฒนาขึ้น เราควรตั้งคำถามที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้าร่วมและความสนใจของพวกเขา ผู้คนจะมีส่วนร่วมอย่างลึกซึ้งเมื่อเขารู้สึกว่าตนได้แบ่งปันความคิดของตนต่อคำถามที่สำคัญกับตน คำถามที่ทรงพลังจะนำไปสู่ความคิดและปฏิบัติการใหม่ๆ

ดูตัวอย่างคำถามที่อาจจะตั้งได้ด้านล่าง แต่อย่าลืมที่จะตั้งคำถามของคุณขึ้นมาเองด้วย

คำถามขอ “สภากาแฟ”

ต่อไปนี้เป็นคำถามที่ผู้อำนวยการประชุมแบบ “สภากาแฟ” พบว่ามีประโยชน์ในการกระตุ้นให้เกิดความรู้ใหม่และการคิดแบบสร้างสรรค์ในสถานการณ์ต่างๆ ทั่วโลก ลองพิจารณาคำถามต่อไปนี้แล้วเริ่มวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตนเองเกี่ยวกับคำถามที่เหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์ของคุณ

คำถามสำหรับรอบแรก

- คำถามใดที่ทำให้เกิดความแตกต่างอย่างใหญ่หลวงกับอนาคตของสถานการณ์ที่เรากำลังพิจารณากันอยู่นี้?
- อะไรคือสิ่งที่สำคัญสำหรับคุณเกี่ยวกับสถานการณ์นี้ และทำไมคุณถึงใส่ใจ?
- เรามองเห็นโอกาสอะไรบ้างในสถานการณ์นี้?
- จนถึงตอนนี้เราได้รู้อะไรบ้าง หรือยังคงต้องเรียนรู้เกี่ยวกับสถานการณ์นี้อยู่?
- ในสถานการณ์นี้มีความท้าทายและโอกาสอะไรบ้าง?
- เราต้องมีสมมติฐานอะไรเพื่อทดสอบหรือตั้งคำถามในการคิดเกี่ยวกับสถานการณ์นี้?
- คนที่มีพื้นฐานความเชื่อต่างจากเราพูดถึงสถานการณ์นี้อย่างไร?

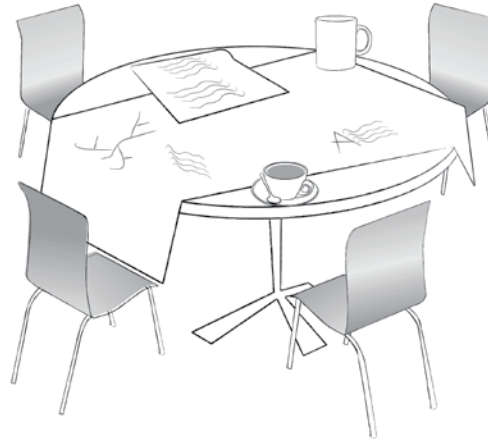
คำถามเพื่อเชื่อมโยงความคิดและหาความเห็นที่ลึกซึ้งขึ้น

- สิ่งที่คุณได้ยินและมีความหมายอย่างแท้จริงสำหรับคุณมีอะไรบ้าง? อะไรที่ทำให้คุณประหลาดใจ? อะไรที่ทำให้คุณสงสัยหรือท้าทายคุณ? คุณอยากถามอะไรในตอนนี้อ?
- อะไรที่ยังหายไปจากภาพรวม? อะไรที่เรายังไม่เห็น? เรายังต้องการความชัดเจนในเรื่องใด?
- สิ่งสำคัญที่สุดที่คุณได้เรียนรู้หรือเข้าใจคืออะไร?
- มีอะไรบ้างที่คุณยังไม่ได้พูดแต่เป็นสิ่งจำเป็นในการที่จะทำให้เกิดความเข้าใจ/ความชัดเจนอย่างลึกซึ้งขึ้น?

คำถามที่มองไปข้างหน้า

- จะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในประเด็นนี้?
- สิ่งใดที่ทำให้คุณหรือพวกเราทั้งหมดรู้สึกเกี่ยวพันอย่างเต็มที่และมีพลังอยากทำงานในสถานการณ์นี้บ้าง?
- มีความเป็นไปได้อะไรบ้างในเรื่องนี้ และมีใครสนใจบ้าง?
- เราต้องมุ่งความสนใจไปที่เรื่องใดในขณะนี้ เพื่อที่จะก้าวต่อไป?
- เราจะสนับสนุนกันและกันในการก้าวต่อไปได้อย่างไร? เราแต่ละคนมีอะไรเฉพาะตัวที่ทำได้บ้าง?
- จะมีสิ่งท้าทายอะไรเกิดขึ้นได้บ้าง และเราจะจัดการกับมันอย่างไร?
- มีเมล็ดพันธุ์อะไรที่เราต้องบ่มเพาะร่วมกันในวันนี้ เพื่อที่จะสร้างความแตกต่างให้กับอนาคตของสถานการณ์ของเรา?

รสนิยมการรับประทานอาหาร?



4

ขนาดของ“สภาการแพทย์”ที่ต้องการประชุมต้องมี โดยทั่วไปแล้วมันไม่สำคัญ
ว่าคุณจะเรียก 30 คนหรือสองสามร้อยคน แนวคิดหลักคือการสร้างบรรยากาศที่
ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องสบายใจและผ่อนคลาย ผู้ที่มีมาฟังพวกเขาคิดว่า
พื้นที่สำหรับการประชุมแบบปกติ

- เลือกที่นั่งแสงสว่างตามธรรมชาติ นั่งสบาย คุณหาเก้าอี้พอสบาย และสามารถ
มองออกไปเห็นวิวข้างนอกได้ สิ่งนี้สร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลาย
- ทำให้การประชุมเหมือนร้านอาหารฟาสต์ฟู้ด โดยไม่มีตลกๆ นั่งที่คน
ได้นั่งจะดีกว่า นั่งจากหน้าห้องจะทำให้ไม่ได้มองที่กลางห้อง แต่
มากกว่าห้าคนก็จะทำให้ผู้ที่มีปัญหามีปัญหามากขึ้น
- ใช้ไมโครโฟน และแจ็กเก็ตๆ ใส่อกไม่อย่างนั้นมันจะดี ถ้าต้องการ
สถานที่ที่มันไม่ใช่ร้านอาหารแต่สถานที่ที่ไม่
- วางกระดานแม่เหล็กอยู่อย่างน้อยสองแผ่นในที่นั่ง พยายามปากกาดีๆ ให้ใช้
จดบันทึกความเห็น กระดาน และปากกาสำห้การจดจำเรื่องราวดีภาพ และการ
เชื่อมโยงความคิด
- คุณอาจทดลองตกแต่งห้องในลักษณะของการแสดงศิลปะหรือการดีไปสเตอร์
ดี ๆ ที่อาจจะทำแบบง่ายๆ เช่น ดีกระดาน ฟลิชาร์ตขึ้นข้อความสร้างแรง
บันดาลใจ
- ควรเปิดเพลงคลอเบาๆ ดนตรีดีดีไปจะรบกวนการสนทนา ควรจะตั้งระงับ
ในการเลือกดนตรีให้มา
- ให้เกียรติธรรมเนียมปฏิบัติของชุมชนและแสดงการต้อนรับที่ดี ควรจัดให้มี
อาหารว่างและเครื่องดื่มตามความเหมาะสม ในภาคใต้ของประเทศไทยนิยมให้
ชงชาแบบโบราณและจัดให้อาหารว่างได้ลดการประชุม



ในการตี “สภากาแฟ” ในพม่า เราได้นำฟอรัมอีกติดออกไปจาก
ห้องประชุม และจัดกิจกรรมจากห้องทำพรมในพื้นที่แทน อย่างมีเสถียรภาพ
และให้ทุกคนมีพื้นที่ในการปรับ บ รรยากาศของการสนทนาแบบ เป็น
ทางการให้กับ ห้องนี้

วัฒนธรรม

คุณ ควรตีประชุมโดย เลือกวันเวลา การประชุมที่ สะดวก การเดินทางไป ก่อนจนกว่าคุณ
จะพบการตี เปรียบมาอย่างดีและสนใจที่จะอำนวยความสะดวก อย่างไรก็ตาม ถ้าคุณ
ได้ เลือกให้วันเวลา การประชุมของ “สภากาแฟ” ตามคำแนะนำต่อไปนี้

ก่อนอื่น ต้องมีพื้นที่ที่ ว่างมาดีและดี ในพื้นที่ ซึ่งมาจากคนส่วนใหญ่
จะตรงกับ คนที่สนใจเรื่องนั้น คุณ จึงต้องสร้างพื้นที่ที่มีคนมาเข้าร่วมกิจกรรม
“สภากาแฟ”

แนะนำให้คุณ “สภากาแฟ” โดยการอธิบาย หักข้อดีของการประชุม “สภากาแฟ”
ดังนี้ คุณ อาจจะใช้อารมณ์โดย พาวเวอร์พอยท์ ให้เห็นภาพชัดเจน

อธิบายขั้นตอนการประชุมของ “สภากาแฟ” และชี้แจงขั้นตอนที่ชัดเจน น กระดาษ
ฟลิชการ์ด และแปะให้คนได้ลดการประชุม เป็นส่วนสำคัญ ซึ่งจากคุณ ต้องการ
สร้างพื้นที่ปลอดภัย สำหรับการสนทนา!

อธิบายขั้นตอนการเลือกเจ้าภาพแต่ละโต๊ะ ซึ่งใหญ่แต่ละโต๊ะจะตั้งผู้มาเป็นผู้
เจ้าภาพเอง

เตรียมความพร้อมจุดบันทึกความดีที่ได้จากการสนทนา ให้มีพื้นที่ และคำถาม
สำคัญ ๆ ไว้

แนะนำคำถามของแต่ละรอบที่จะให้เวลาสนทนา รอบ ละ 20 - 40 นาที หักจะอธิบาย
ไปที่รอบ ก็ได้ คุณ ควรจะชี้แจงให้ภาพโดย ใช้สไลด์ กระดาษ ฟลิชการ์ด
หรือวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสมสำหรับ ที่ประชุมและจำนวนผู้เข้าร่วม อย่างชี้แจงคำถาม
ให้ในกำหนดการ

หลังจากที่ระบอบคำถามจบลง ให้ผู้ร่วมย้ายไปยังโต๊ะใหม่ และให้ภาพคันธ
ใหม่ แนะนำให้การเพิ่มเติมประเด็น จากนั้นจึงสนทนาในคำถามต่อไป กระตุ้นให้
ผู้ร่วมใช้ภาษาและกระด าชบนโต๊ะ

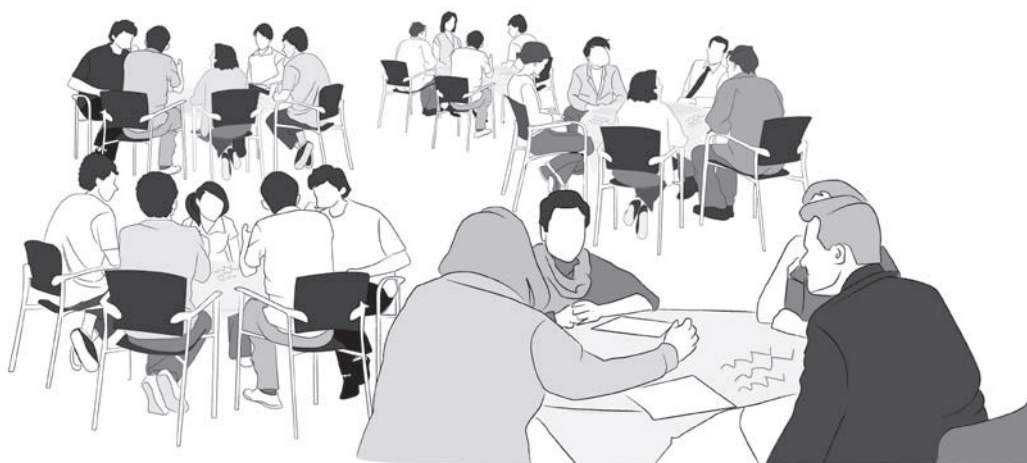
ทำไมต้องใช้?

ด้ การให้แนวคิด ความเห็น และการค้นพบหลักที่หมด ฐึนลงกระด าชฟ ลิขธิ์
กระตุ้นให้สั มธิ์ เห็นและรังสรรค์ความลงกระด าชฟ ลิขธิ์บนโต๊ะ
ยังคงมีผู้คนที่ออกไปแล้ว และคันธใหม่
สรุปประเด็นสำคัญ จากการสนทนารอบคันธใหม่ ที่ทุกคนจะได้ความคิด จากใจ
ของตนมาคิดเพิ่มเติม

แนวทางปฏิบัติ

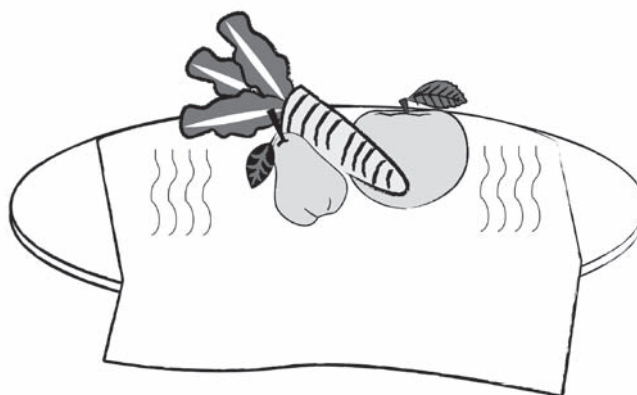
ในการประชุมแบบ “สภากาแฟ” มีปฏธิ์อีกบางประการที่ควรยึด ฐึน
ไปในทางเดียวกัน เช่น คนที่ ควรจะถ่ยทอด ความคิด ของตนได้ คนที่ จะทำได้
ส่วนคนอื่น ๆ ในโต๊ะควรจะฟังอย่างตั้งใจ ทุกคนควรยอมถ้ มุมมองของตน แม้จะ
แตกต่างจากมุมมองของตนมากก็ตาม ฐึนวยการประฐึ ควรสนั สนุให้ผู้ร่วม
ทุกคนฟังอย่างจริงจัง ทำความเข้าใจ ถึนรู้ แบ่ง และจะได้คิดพิ ลจาก
แนวคินี้ ฐึนวยการประฐึควรแนะนำแนวปฏธิ์ “สภากาแฟ” ด้ไปคันธ
การประฐึ และเห็นคิ ในห้องด้วยกระด าชฟ ลิขธิ์ หรือด้วยวิธีการสร้างสรรค์ๆ

- เน้นผู้สำคัญ
- แบ่งความคิด ของคุณ
- พูดยุ่ คิ และพู จากใจของคุณ
- ฟังอย่างตั้งใจ
- อธิบายความคิด ต่างๆ ด้ด้วยกัน
- ฟังกัน ด้ความเข้าใจกันและคำถามที่ถึก
- คน ที่ เห็น วาด ฐึ - สนัสนุให้เขียนลงบนกระด าช “คัปส์”
- สนุกกับการสนทนา!



ใน “สภากาแฟ” อาจจะเป็นประโยชน์ถ้ามี “ไม้เท้าจับพู่” (Talking Stick) หรือของเป็นสัญลักษณ์ของการพูดคุยกันสามารถส่งต่อกันไปบนโต๊ะได้ทันที คนที่ไม้เท้าจับพู่ได้สิทธิ์ที่จะพูด ส่วนคนอื่นต้องฟังอย่างตั้งใจ คุณคิดว่าอาจเกิดการสนทนาที่เข้มข้นหรือไปด้อยอารมณ์ ไม้เท้าจับพู่นี้ อาจเป็นเครื่องมือที่ดี “สภากาแฟ” นี้มีจากจะทำให้คนมีหวั่นใจ อดทนอดขัง และบังคับให้คนฟังคุณ อย่างไรก็ดี ภาวการณ์อาจมีทั้งข้อดีและข้อเสีย

ไม้เท้าจับพู่สามารถใช้ได้ แต่คุณควรระวังเรื่องที่จะขัดกับหลักการประชุม หรือคุณนั้น ใน “สภากาแฟ” นี้มีข้อดีคือ ข้อแรก (FES) ให้การสนับสนุน บางครั้ง เราได้ใช้ กรอบท พหุวัฒนธรรม และข้อข้อเป็นไม้เท้าจับพู่ เพราะเป็นสิ่งที่ได้ และทำให้คนขบขันได้ ในการสนทนาที่เกี่ยวกับการสนทนา นตภา พ อาจจะมีปัญหาอื่นอีกที่เห็น แต่ไม้เท้าจับพู่สามารถเปลี่ยนแปลงความดี ในการสนทนา และการประชุม การประชุมได้จริง และเป็นสิ่งที่น่าสนใจจริงๆ จังจะดี และได้การยอมรับ



การสนทนาระหว่าง ผู้ฟัง

ผู้ฟัง “สภากาแฟ” ได้นำแนวคิดที่มี ยอดเยี่ยมกับการทำให้ “ความรู้
รวมหมู่ (Collective Knowledge) ได้แสดงออกมา ซึ่งอาจจะลองพิจารณา
มีต่อไป

ใช้ “นวัตภาพ บทที่การประมู” กิจกรรม “สภากาแฟ” (รวมถึงการประชุม
กลุ่มใหญ่) จะทำให้มีวาทกรรมที่อาศัย คอยวาดความคิดของกลุ่มลงบนกระดาษ
ฟลิชบอร์ด หรือบนพื้นผิวที่ติดได้โดยใช้ความและรูปภาพ เพื่อแสดงผล
สนทนา หรือการเรียงคนที่จะหาข้อสรุป และต้องมีความสามารถ
ในการปรับประติของการสนทนาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

วิธีห่อ บ - หลังจากผลของการสนทนาแต่ละโต๊ะไปติดในผนังแล้ว คุณ ควรจะ
ทำให้มีเวลาเพียงพอให้ทุกคนไปรอบๆ ห้อง และจดบันทึกจากกระดาษฟลิชบอร์ด
เหล่านั้น อาจจะบันทึกในสมุดบันทึกหรือบนทางอาหารกลางวันที่

โพสท์ ความเข้าใจ - ซึ่งคือ แจกฟลิชบอร์ดให้ทุกคน และให้
แต่ละคนเขียนความเข้าใจสำคัญ ของตนเองที่ระการลงบนกระดาษ จากนั้นผู้ช่วยการ
ประชุม ให้นำฟลิชบอร์ดของทุกคนลงผนังห้องประชุม และให้

ถ่าย หนังสือ - ถ่ายภาพการประชุมของ “สภากาแฟ” ให้เห็นได้ชัดว่าผู้ร่วม
สนทนาของหนังสือ มีการนำคำพูดที่สำคัญ ปัจจุบันนี้สิ่งนี้อาจทำได้
สามารถ ถ่ายได้ และคอมพิวเตอร์จะประมวลผลภาพให้



ข้อควรระวัง ของการรายงาน ผลจากแต่ละโต๊ะคือการ “รายงาน”
แบบมาตรฐานจากแต่ละโต๊ะที่ต้องการจะได้มาจากคนในกลุ่มโดยรวม
เกี่ยวกับอะไรที่พวกเขาสนใจที่สำคัญ ซึ่งหาการสนทนาส่วนใดที่ทรงพลังและยังคง
ติดค้างอยู่ในความคิดของผู้ และรูปแบบอะไรที่พวกเขาสังเกตได้จากทหรอบ
การสนทนา เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสร้างความหมายใหม่ให้เกิดขึ้น มันได้
ให้แต่ละคนแบ่งปันความหมายสำคัญของตน รูปแบบที่จะดำเนินต่อไปและปรากฏให้
ทุกคนเห็นด้วยๆ ซึ่งคำถามว่า “อะไรที่โดนใจคุณจริงๆ ในการสนทนา
ในนี้



ถ้าขอแนะนำเป็นอย่างนี้ ตัวนี้ไม่ค่อยมีในร้าน

การทบทวน

ที่นี้ในช่งท้ายของตำรา

“สภากาแฟ” อาจให้ร่วมด้วย

หัดเป็นกลุ่มๆ

แล้วทบทวนที่นี้หัดได้นะ

ในฐานะผู้อำนวยการ

ประชุมคำถามต่อไปอย่างนี้ในการปิดการประชุม

- ถ้ามีข้อสงสัย เป็น สิ่งใดกัน อาจ จะพูด อะไร?
- ถ้าเห็นอะไรที่เป็น ผลจากการสนทนาของคา?
- มีคำถาม ใดบ้างที่ จะ ากการสนทนาของคา?

คำอธิบาย

4

ขอให้อำไว้ “สภากาแฟ” เป็นที่ารณ์ยอดเยี่ยมสัการณำไป รวมกับ... ได้
 ๗ “พิธีรี” หัด “การสั การม ด้วยความซั มงจึ ะกล่าวในบทต่อไป

นอกจากนี้สภากาแฟยังสามารถนำปผลานใช้ในการประชุมแบบเดิมๆ จัดได้
 ผมได้ร่วมในการประชุมหลากหลายในช่งหลายปีที่ผ่านมา และได้ตกลงกับผู้
 ประชุมให้การประชุมหัดนี้ สองช่งที่ควรมีการนำเสนอพาวเวอร์พอยและการ
 กล่าวอะไรยาวๆ แต่ได้ เป็นการสนทนาแลกเปลี่ยนแบบ “สภากาแฟแทน

เกือบจะในทุกกรณี ผู้ร่วมสนทนาให้ ความร่วมมื่ออย่างเต็มที่อย่างเห็นได้
 ตัวอย่างหนึ่งเมื่อออกเป็นการสนทนนานานที่ มูลนิธิ ดีดี อแชนร์ จัด
 ขึ้นพฤษภาคม ๒๕๕๒ ให้กับผู้ระกอบชาที่มวชนจ ากประเทศไทยและอินเดีย
 ในกรุงนิวเดลี ระหว่งช่ง “สภากาแฟ” ทุกคนได้โอกาสในการสนทนาอย่าง
 ผู้ร่วมจ ากประเทศไทยได้ำต้นภาษา ากที่วามอุปสรรคทางภาษา ได้มั่ง าก
 พวกเขาที่สบายใจที่จะพูดภาษา สักภาษา ในการประชุมแบบกลุ่มเล็กกว่า หัด าก
 “สภากาแฟ” บลผู้ร่วมจ ากไทยและอินเดียยังได้แสดงความคิดเห็นต่อที่ารณ์
 บางค้ำอย่างนี้ ต้องการความเข้าใจ หัดน้อยที่จะทำอะไรที่ตก ต่างออกไป

เครื่องใช้

- เครื่องฉาย LCD, จอ และกล้องวิดีโอ
- ระบบเสียงลำโพงดี ๆ ที่สามารถเล่นซีดีได้กับคอมพิวเตอร์ได้ อย่าลืมเตรียมเพลงมาด้วย
- ไมโครโฟนถ้าเป็นแบบไร้สายจะดี
- กระดานฟลิปชาร์ตสองสีที่พร้อมกระดานฟลิปชาร์ต
- อุปกรณ์อื่นๆ ทั่วไป เช่น ปากกาหัวใหญ่ ปากกาปากกาดินสอ กระดาษโพสต์ทักขนาดใหญ่

อ่านเพิ่มเติม

4



David Isaacs และ Juanita Brown จัดทำฉบับนี้ขึ้น

“สภากาแฟ” <http://www.theworldcafe.com> คุณสามารถเป็นสมาชิก

กับพวกเขาได้ฟรี

“สภากาแฟ” ทั่วโลก พวกเขาเขียนหนังสือ

ชื่อ The World Cafe: Shaping Our Futures through Conversations that Matter

(“สภากาแฟ”: สรรสร้างอนาคตด้วยบทสนทนาที่สร้างสรรค์) พิมพ์โดยสำนักพิมพ์

Berett-Koehler และคณะ ออกจำหน่ายในปี 2553 หนังสือฉบับนี้จะได้รับการแปลเป็น

ภาษาไทย



“การออกเดินทางสู่คนพบที่แท้จริง ไม่ใช่การแสวงหาแผ่นดินใหม่ แต่เป็นการแสวงหาด้วย
สายตาใหม่” (Marcel Proust)

การสืบถาม

(APPRECIATIVE INQUIRY)

คุณ อาจจะเคยมีประสบการณ์มีคนสนใจคุณในสิ่งที่เราสนใจไป ซึ่ง
ไม่ได้ตั้งใจที่จะทำ เราอาจจะไปทำ หาและพยายามจะแก้ปัญหา ในทาง
ตรงกันข้าม ถ้าเรา “การสืบถามด้วยความชื่นชม”(Appreciative Inquiry) หรืออีก
นั่น ๆ AI พยายามจะก้าวออกไปจากสิ่งที่ต้องการแก้ปัญหาแบบนั้น และมองไปที่
การเปลี่ยนแปลงองค์กรและสังคม โดยเริ่มจากจุดแข็งที่เราได้เจอ
ไม่มากนัก ถ้าเราติดตามการเปลี่ยนแปลงโดยการเน้นไปที่จุดดีขององค์กร
หรือชุมชน และใช้จุดแข็งนั้นมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงสังคมหรือ องค์กร



ทำไมถึงใช้คำว่า “การสืบถามด้วยความชื่นชม” คำนี้
ได้ฟังว่า ความหมายของคำว่า ‘appreciative’ (ความชื่นชม) ในภาษาอังกฤษ
หมายถึงการให้คุณค่าและตระหนักถึงในตัวคนหรือสิ่งใดที่รอบตัวเรา
การชื่นชมคุณ ความรู้สึก และศักยภาพของอดีต และปัจจุบัน และการมอง
ว่าสิ่งที่ดี (สุขภาพ กำลังใจ ความรู้สึก) ถ้า ‘inquire’ (การสืบค้น สอบถาม) ใน
ภาษาอังกฤษ หมายถึงการสำรวจและค้นพบ การถามคำถาม และการเปิดใจมองโอกาส
และความเป็นไปได้ใหม่ ดังนั้นการสืบถามกับ ศาสตร์และศิลป์ของการถามที่
ทองพูน และเน้นไปในทางบวก

บทนี้เน้นนำในคัมภีร์หลักการพื้นฐานของการสืบทอดด้วยความเชื่อ ซึ่งเป็น
 อธิบายละเอียดมากพอสมควร ที่สามารถทำได้สองข้อด้วยกัน คือ
 อาจจะคิดว่า AI summit (ประชุมสุดยอด AI) ดิยเอิงค์ร ชุชน หรือระบบ
 มาป ระชุมร่วมกันสองครั้ง หรือคุณ อาจจะคิดว่า AI แบบยาวๆที่หมายถึง
 ที่ทำให้นานขึ้นในการเปลี่ยนแปลง ลงชานานใหญ่ให้ดีขึ้นตาม นานี่ระยะฉลา
 นานๆดึยป ก็อาจจะนานสองถึงสาม เดือน

ไม่ว่าจะคิดยังไง คงเป็นการคาดหวังถึงความเป็นไปได้ที่จะให้ สามารถตัดหัว
 อำนาจการป ระชุมขึ้นได้หลังจากที่จบ ท้าย แล้วยังน้อยอาจจะได้เข้าพ รวม
 ของAI และกล่าวถึงที่ป็นในการดับ ระชุมสุดยอด AI

“กฤษฎียอนันต์”

5

คำอธิบายการ “การสืบทอดด้วยความเชื่อ” ส่วนใหญ่จะเห็นในลักษณะ

AI คือชุดคำสั่งสำหรับการเปลี่ยนแปลง ลงสู่สำคัญ ใช้ถึงสิ่งที่ดีของ “จิต
 เป็นอยู่” (สถานการณ์ปัจจุบัน) ที่นำไปสู่ความดีและความดีไป ได้อย่าง “จิต
 ควรเป็น” (อนาคตที่ดีกว่าที่ไปได้) นั้นคือการแบบมีส่วนร่วมที่ลึกซึ้ง
 และความสนใจอย่างลึกซึ้งในทุกๆระบบ กล่าวคือเห็นคุณค่า ที่ดีมีปัจจัย
 แห่งศักยภาพของความดีไป ได้จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ลงในทางที่ดีต่อไป ด้วย
 แรงบันดาลใจ

ดู ระสงค์ของ AI คือการระงับข้อขัดแย้ง ที่ได้อยู่ในกลุ่ม ชุชน หรือองค์กร
 ที่จะสร้างและทำให้ดีขึ้น สันติสุข

AI นั้นตั้งขึ้นกับที่การป ระชุมที่ มีการชี้แจง เนื่องจากไม่ได้เป็นเพียงการแต่
 ป ัญญาด้วย หลักการที่ความดีที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ านไป ย์
 ที่ตั้งอยู่สูงกว่าที่จะนำไป สันติปัญหา ใช้การ AI กล่าวคือ
 เน้นจะกลายเป็นความดีจริงของ

ข้อเสนอแนะเชิงหลักการ ฉบับร่าง

ข้อ ๕	ข้อ ๖
ข้อ ๗	ข้อ ๘
อะไรคือปัญหา สาเหตุทางออก และแผนปฏิบัติการ	คิดในเชิง: อะไรทำได้ดี อะไรดีว่าอะไรเป็นไปได้
แยกสถานการณ์ออกเป็นหลายๆ ขั้นตอนการแก้ปัญหา	“การแก้ปัญหา” บอกเป็นนัยว่าสิ่งที่เกิดขึ้นคือปัญหา AI ที่เกิดขึ้นโดยคนที่ใช้เทคโนโลยีและวิถีแห่งชีวิตของผู้ใช้
ตั้งสมมติฐานว่าองค์กรกำลังประสบปัญหาอะไร	ตั้งสมมติฐานว่าองค์กรเป็นแหล่งของศักยภาพและจินตนาการที่ดี



สมมติฐานพื้นฐานของ “การสืบถามด้วยความซื่อสัตย์”

- ในทุกสังคม องค์กร หรือกลุ่ม จะตั้งอะไรได้อย่างดี
- สิ่งที่ให้ความสำคัญ จะกลายเป็นความจริงของชาติ
- ถ้าถามคำถามขององค์กรชุมชน หรือกลุ่ม ผลลัพธ์ที่ดี ไม่ใช่คำถามใดที่ในกลางอย่างแท้จริง
- คนจะมีความเข้าใจมากขึ้นในการเดินทางไปสู่อนาคต (ที่) หรือ (ที่) พวกเขา นำบางส่วนของอดีตไป ด้วย (ที่)
- ถ้าจะนำอะไรบางส่วนของอดีตไป ข้างหน้าด้วย ก็ควรจะเป็นสิ่งที่
- ของอดีต
- เป็นสิ่งสำคัญ ที่จะเห็นคุณค่าของความแตกต่าง
- ภาษาที่ใช้ จะสร้างความ เป็นจริงของชาติ



การสืบถามด้วยความซื่อสัตย์ (AI) พัฒนาขึ้นโดย David Cooperrider ในช่วง ค.ศ.1980 โดยความช่วยเหลือของ Suresh Srivastava จากมหาวิทยาลัย Case Western Reserve ในสหรัฐอเมริกา

ในขณะที่ Cooperrider กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอกนั้น เขาได้สังเกตเห็นพื้นที่นำ ที่ชื่อว่า Cleveland ที่มีความสำคัญและความล้มเหลวที่สำคัญ ของพวกเขา เขาพบว่าตนเองให้ความสนใจกับบรรดาผู้เชี่ยวชาญความสำคัญและนำไปสู่การ ผลลัพธ์อย่างเดียวกัน เขาทำงานผลการศึกษากลับไป ยึดติด อธิบายได้ ได้ สร้างผลกระทบอย่างใหญ่หลวง จนกระทั่งเขาได้ขอให้มีการตีพิมพ์ กับองค์กรที่รับผิดชอบนี้ ระยะเวลา แปดปี คน ที่ขึ้น AI ได้ถูกใช้จากที่ หนึ่ง พะกับหน่วยงานเอกชนไปสู่สถานการณ์ที่หลากหลายทั้งหน่วยงานรัฐใน ระดับท้องถิ่นและระดับชาติ องค์กรพัฒนาเอกชน สถาบันการศึกษา และองค์กรทาง ศาสตร์

วิธีการนี้ถูกนำมาใช้ในหลายปี ทั่วโลกนี้ ดังนั้นจากทั่วโลกได้เปลี่ยนวิธีการ ของอนาคต อย่างไรก็ดี ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ วิธีการนี้ไม่ได้เป็นที่ ก็นำมาใช้แม้จะมีความสำคัญจำนวนหนึ่งแต่ในขณะนี้ในแง่ที่ดีก็ตาม “การสืบถามด้วยความซื่อสัตย์” มักจะนำไป ผสมกับวิธีการอื่น เช่น “พัชรี” และ “เสาะหาอนาคต(Future Search)



จินตนาการลึกลับ

อันที่จริงมากมายเกี่ยวกับแผนการจินตนาการลึกลับนี้ ที่ได้เป็นองค์ประกอบของวิธีการที่ ความสำคัญ แก่ชนทั้งหมดควบคู่กับ “การสืบถามด้วยความซื่อสัตย์” โครงการจินตนาการ ลึกลับ (IMAGINE CHICAGO) ที่ Bliss Brown ในปี ค.ศ. 1992 ที่ช่วยให้จินตนาการและสร้างอนาคตของเมืองชิคาโกและคนพลเมือง โครงการแรกภายใต้โครงการนี้ “การสืบถามด้วยความซื่อสัตย์” ที่เมือง โดยมีการสัมภาษณ์ประชาชนกว่า 50 คน และให้ผู้นำ กำนันที่สำคัญ ของชุมชนอีกกว่า 150 คนในชิคาโก เกี่ยวกับความสำคัญ ในชีวิตของพวกเขาในฐานะ พลเมือง และความหวังถึงแผนการในอนาคตของพวกเขาที่เมืองนี้

ปรากฏว่า “การสืบถามด้วยความชื่นชม” แบบข้ามรุ่นนั้นสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจอย่างมาก ความมุ่งมั่นของผู้ใหญ่ได้รับการฟื้นคืน ความหวังถูกทำให้มีชีวิตชีวาอีกครั้ง มีการจินตนาการและแบ่งปันโอกาสใหม่ๆ วิธีการนี้ประสบความสำเร็จในการสร้างความรู้สึถึงความเป็นตัวตนของพลเมืองร่วมกันอย่างมีชีวิตชีวา สร้างวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการสานเสวนาระหว่างคนต่างรุ่น และขยายความรู้สึถึงในกลุ่มคนหนุ่มสาวว่าพวกเขาสามารถสร้างความแตกต่างได้ แต่การสานเสวนานั้นเกิดขึ้นเพียงขั้นแรกเท่านั้น นั่นคือความเข้าใจว่ามีอะไรที่เป็นไปได้และการจินตนาการว่าสิ่งเหล่านั้นจะนำไปสู่อะไรในอนาคต ทว่า ในขณะนั้นยังไม่มีโครงสร้างใดๆ ที่จะนำไปสู่อนาคตเหล่านั้นได้ แผนการ IMAGINE CHICAGO ได้เรียนรู้ว่าวิธีการสัมภาษณ์คนข้ามรุ่นด้วยความชื่นชมนั้นจะมีประสิทธิภาพกว่านี้หากเกิดขึ้นภายในโครงสร้างที่พร้อมจะนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงๆ

ดังนั้น IMAGINE CHICAGO จึงได้สร้างโครงการที่ให้โอกาสแก่ผู้เข้าร่วมในการเป็นผู้สร้างเมืองในรูปแบบที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืนกว่า IMAGINE CHICAGO ทำงานเป็นองค์กรร่วมกับปัจเจกบุคคลและองค์กรท้องถิ่น เช่น โรงเรียน พิพิธภัณฑ์ โบสถ์ ธุรกิจ และกลุ่มต่างๆ ในชุมชน เพื่อออกแบบและดำเนินโครงการพลเมืองแบบใหม่ ที่เชื่อมโยงคนต่างรุ่นและวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบระยะยาวเชิงสถาบันและชุมชน

งานของ IMAGINE CHICAGO มีวิธีการหลักๆ สามวิธี คือ:

- การสานเสวนา - ข้ามพรมแดนทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ และอายุ
- การพัฒนาหลักสูตร - เรื่องกรอบการทำงานและผู้จัด เพื่อสร้างความเข้าใจ จินตนาการ และสร้างโครงการที่สร้างชุมชน
- การสร้างเครือข่าย - เพื่อเชื่อมปัจเจกบุคคลและองค์กรที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาอนาคตของชิคาโกและลูกหลานของเมืองนี้

แต่ละวิธีการเน้นไปที่ความพยายามของผู้เข้าร่วมโดยการถามคำถามเชิงสร้างสรรค์ที่ดึงเอาอดีตที่ดีที่สุดออกมา และสร้างต่อจากฐานนั้นเพื่อออกแบบและสร้างอนาคตที่ดียิ่งขึ้น ปัจเจกบุคคลและองค์กรทั้งหลายต่างพัฒนาทักษะเพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงพลเมืองที่มีความหมายระหว่างคนต่างรุ่นและวัฒนธรรม เพื่อก้าวไปสู่ผลลัพธ์ที่สามารถมองเห็นได้

ดัดแปลงจาก IMAGINE CHICAGO, CITIZEN LEADERS: INSPIRING COMMUNITY INNOVATION (IMAGINE CHICAGO, ผู้นำพลเมือง: นวัตกรรมชุมชนที่สร้างแรงบันดาลใจ) โดย Bliss W. Browne, Peter L. Chien & Coral A. Cawthorn

การประชุมสุดยอด AI (AI Summit)

เมื่อครั้งที่ “การสืบถามด้วยความชื่นชม” มีขึ้นในช่วงแรกนั้น ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ ค้นพบ วาดฝัน ออกแบบ และทำให้เป็นจริง ซึ่งต้องใช้เวลาประชุมนานพอสมควร แต่ในปัจจุบันขั้นตอนทั้งหมดสามารถเกิดขึ้นพร้อมกันได้ในวิธีการ “การประชุมสุดยอดการสืบถามด้วยความชื่นชม” (Appreciative Inquiry Summit) ครั้งเดียวก็ได้ ในการประชุมสุดยอดฯ ซึ่งมีที่ผู้เข้าร่วมจำนวนมากจะใช้เวลาอันที่สุดสัปดาห์ ถ้าเป็นไปได้แต่ละช่วงจะใช้เวลาหนึ่งวัน ซึ่งจะเกิดความกระตือรือร้นและแรงกระตุ้นตามมาอย่างมาก แต่หากคุณไม่สามารถนำเอาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักๆ มาประชุมร่วมกันเป็นเวลานานขนาดนั้นได้ ซึ่งก็มักจะเป็นเช่นนั้น อย่างน้อยควรใช้เวลา 2 วันในการจัดประชุม

เตรียมการ AI-Summit

5

ก่อนที่การประชุมสุดยอด AI จะเริ่มขึ้น ทุกขั้นตอนของการประชุมควรมีหัวข้อหลัก 1-5 หัวข้อที่ระบุไว้อย่างชัดเจนเพื่อกำหนดว่าผู้เข้าร่วมในการประชุมสุดยอดฯ นั้น จะพูดถึงอะไรบ้าง ผู้ที่ใช้วิธีการ AI ล้วนพูดถึงเกี่ยวกับเรื่องการระบุหัวข้อหลักเชิงบวก นี่เป็นองค์ประกอบสำคัญของวิธีการ AI เลยทีเดียว หัวข้อหลักเชิงบวกคืออะไร? ทุกคน ทุกองค์กร และทุกสถานการณ์ มีหัวข้อหลักที่มีลักษณะไปในทางบวกอย่างน้อยหนึ่งข้อ เนื่องจาก AI เน้นไปที่แง่มุมในเชิงบวกเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เราจึงต้องสร้างพลังขึ้นเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้น พลังที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีความรู้สึกในเชิงบวกปริมาณมาก เช่น ความหวัง ความตื่นเต้น แรงบันดาลใจ ความใส่ใจ มิตรภาพ และความสุขในการสร้างสิ่งที่มีความหมายร่วมกัน เราจะมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าและแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าเมื่อเรามีความสุข เมื่อเป็นเช่นนั้น เราจะหาหัวข้อหลักกันอย่างไร?

ส่วนใหญ่แล้วคณะวางแผนการประชุมจะคิดหัวข้อการประชุมร่วมกัน คณะทำงานนี้ควรประกอบไปด้วยคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญในองค์กรหรือชุมชนและอนาคตขององค์กร/ชุมชน ถ้าเป็นไปได้กลุ่มนี้ควรจะเป็นตัวแทนของ “ภาพเล็ก และ ภาพใหญ่” ขององค์กร คนเหล่านี้จะสัมภาษณ์กันและกันเพื่อหาหัวข้อหลักสำหรับการประชุมสุดยอด AI พวกเขาจะใช้แบบสอบถามสั้นๆ (ดูตัวอย่างด้านล่าง) คำถามเหล่านี้อาจจะปรับเปลี่ยนได้ให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของการประชุม

คำแนะนำ: การเลือกหัวข้อจะยึดการแนะนำนี้ เป็นหลัก
เปลี่ยนแปลงและการสัมภาษณ์ AI อย่างอื่น จากนั้นมาใช้ในการสัมภาษณ์นี้
ควรจะมีคนให้ข้อมูลก่อนหรือมีผู้ให้สัมภาษณ์ต่างกัน
คือให้มีความคิดเห็นที่หลากหลายและสร้างการสนทนาที่มีความไว้วางใจ
กันและกัน

แบบฉบับที่ 5

ให้ทั้งสองสามนาฬิกาที่ขงคุณ เป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คุณ จะสัมภาษณ์ และ
ช่วยพิจารณา คำถามต่อไปนี้รายละเอียด

1. คิดถึงประสบการณ์ที่ดีที่สุด “จุดสูงสุด” ในงานหรือองค์กรของคุณ กรุณาอธิบาย
2. ในประสบการณ์นี้ คิดถึงสิ่งที่ให้ความสำคัญที่สุด.
- (ก) ความสำเร็จ
- (ข) ลักษณะของงาน
- (ค) องค์กรของคุณ
3. คิดถึงปัจจัยที่ทำให้ “ดี” แห่งองค์กรของคุณ คุณ คำนึงว่าทำไมองค์กรสามารถเติบโตได้
4. หากคุณสามารถขอพรได้ตามประการที่ทำให้องค์กรของคุณ มีประสิทธิภาพและมี ภาพสูง
คุณ จะขออะไรบ้าง?

ด้วยการสัมภาษณ์นี้ ผู้ AI จะได้รับข้อมูลที่ละเอียดของโอกาสและความท้าทายกับ
อนาคตขององค์กรที่ระบุ จากนั้นสัมภาษณ์นี้ คุณสามารถระบุการกระทำ
หลักได้ดังต่อไปนี้ โดยให้ข้อเสนอแนะที่จะสอดคล้องกับสิ่งที่ได้
อย่างน้อย:

- เป็นหัวข้อที่ระบุถึงสิ่งที่แตกต่างในเชิงบวก
- หัวข้อที่ระบุถึงความสำเร็จ เป็นตัวกระตุ้นที่ต้องการจริงๆ
- หัวข้อที่สนใจในสิ่งที่สำคัญเกี่ยวกับหัวข้อ และต้องการที่จะพิจารณาหา
ทิศทางที่ชัดเจน
- หัวข้อที่ระบุไปในทิศทางที่ต้องการไป



หัวข้อแบบนี้เป็นหัวข้อที่คุ้นเคยไปแล้วใช่ไหม หัวข้อการประชุมจะเป็น
อะไรก็ได้ที่องค์กรหรือชุมชนเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ความฉ้อฉลชอบ
ต่อสังคม คุณค่า ความมีประสิทธิภาพขององค์กร หรืออื่นๆ ในองค์กร

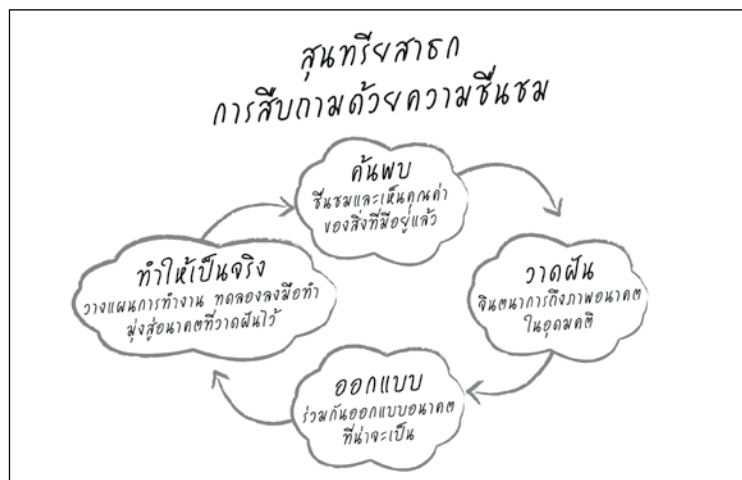
“ประธานเสียง” ให้ชุมชน
มีความร่วมมือกันเพื่อเปลี่ยนแปลง
ความฉ้อฉลที่มีกลางๆในหลากหลาย
การบูรณาการการตอบข้อสงสัย
สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี
ภาวะผู้นำที่สร้างพลังและแรงบันดาลใจ



ผู้ร่วมในคณะเลือกหัวข้อทุกคนควรจะมีส่วนร่วมในการ
หาคำถามที่ดีจะดีแค่ไหน ควบคุมการสนทนา ผู้ร่วมทุกคนจะต้อง
ได้รับการสนับสนุนให้ออกความเห็นของตนเอง และทุกคนจะ
ควรบอกสิ่งที่พบเจอ ไม่ควรบอกว่าการสนทนาหาอะไร

วาทะ 4D

การประชุมสุดยอด AI เป็นการประชุมขนาดใหญ่ 'จึงต้องมีสถานที่ที่กว้างพอที่
สามารถทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มย่อยประมาณ กลุ่มละแปดคนได้ แม้การประชุม
สุดยอด AI แต่ละครั้งจะมีลักษณะเฉพาะตามวัตถุประสงค์หรือองค์ประกอบของงาน
ที่ต่างกันออกไป แต่ก็จะประกอบไปด้วยขั้นตอนหลักๆ ที่กล่าว
วงจร 4-D คือ: ค้นหา (Discovery) วาดฝัน (Dream) ออกแบบ (Design) และทำให้เป็นจริง
(Deliver)



ขั้นตอนทั้งสี่มีดังต่อไปนี้:

ขั้นตอนที่ 1 - การค้นพบ

ในการประชุมสุดยอดการสืบถามด้วยความชื่นชมผู้เข้าร่วมจับคู่กันและทำการสัมภาษณ์ที่ได้ออกแบบไว้แล้ว เพื่อค้นหาช่วงเวลาที่ยิ่งใหญ่ที่สุด เรื่องราวที่ได้รับการบอกเล่านี้ควรมีรายละเอียดมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมจะเริ่มค้นพบ “คุณค่าหลัก” (positive core) ขององค์กร หรือสิ่งที่ทำให้องค์กรมีชีวิตชีวาในช่วงเวลาที่ดียิ่งที่สุดนั่นเอง การสัมภาษณ์เช่นนี้อาจจะใช้เวลาประมาณสองชั่วโมง



เมื่อผู้เข้าร่วมเริ่มรู้สึกชื่นชมกับตัวเองและเพื่อนร่วมงาน เมื่อนั้นการเปลี่ยนสภาพครั้งสำคัญจะเริ่มเกิดขึ้น คำถามพื้นฐานที่สามารถใช้ได้ในการสัมภาษณ์คือ “เมื่อใดที่องค์กรหรือชุมชนปฏิบัติงานได้ดีที่สุด?” “เกิดอะไรขึ้นจึงทำให้เกิดช่วงเวลาที่ดีเช่นนั้นได้?”

ด้วยการเล่าเรื่อง ผู้เล่าจะสามารถชี้และวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่มีส่วนทำให้เกิดประสบการณ์สูงสุดได้ เช่น ภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ เทคโนโลยี ขั้นตอนหลัก โครงสร้างคุณค่า วิธีการเรียนรู้ ความสัมพันธ์ภายนอก หรือวิธีการวางแผน

ตัวอย่างแนวทางการสัมภาษณ์

หนังสือคู่มือเล่มนี้ไม่สามารถให้รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ในทุกแง่มุมของชุมชนและองค์กรได้ แต่จะให้ตัวอย่างการสัมภาษณ์แบบง่ายๆ ในช่วงของการค้นพบเกี่ยวกับการพัฒนาความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กร:

แนวทางการสัมภาษณ์เพื่อความร่วมมือที่เป็นเลิศในองค์กรหนึ่ง

ขอให้คุณใช้เวลาสองสามนาทีเพื่อนึกถึงความคิดแรกที่เข้ามาในหัวของคุณเกี่ยวกับคำถามต่อไปนี้ คู่ของคุณจะสัมภาษณ์คุณและช่วยคุณตอบคำถาม ในการสัมภาษณ์นี้เขาต้องการที่จะเข้าใจประสบการณ์ของคุณและจัดบันทึกให้ครบถ้วน หลังจากนั้นคุณจึงสลับบทบาทกัน

1. ชื่นชมการทำงานของคุณรวมทั้งตัวคุณเอง

- อะไรคือสิ่งที่คุณชื่นชมที่สุดในงานของคุณ?
- อะไรคือสิ่งที่คุณชื่นชมที่สุดเกี่ยวกับตัวคุณเอง หากมองจากมุมมองของเพื่อนคนหนึ่ง? ขอให้ตอบโดยไม่ต้องถ่อมตน

2. ประสบการณ์เชิงบวกของคุณ

ลองคิดทบทวนถึงช่วงเวลาในองค์กรที่คุณจำได้ว่าเป็นประสบการณ์พิเศษที่คุณมีความรู้สึกตื่นเต้น ภูมิใจ หรือมีส่วนร่วมกับสิ่งที่มีความหมายอย่างมาก ช่วงเวลาที่คุณเชื่อจริงๆ ว่าคุณได้มีส่วนทำให้เกิดการพัฒนาของสังคมหรือองค์กรที่คุณทำงานด้วย

- อะไรทำให้ประสบการณ์พิเศษนี้โดดเด่นขึ้นมา?
- เกิดอะไรขึ้น? ทำไมมันจึงสำคัญสำหรับคุณ?

3. ความร่วมมือใหม่ที่ประสบความสำเร็จ

ลองจินตนาการว่าคุณได้ตื่นมาจากการหลับอย่างยาวนาน เวลาผ่านไปสองปีแล้ว เมื่อคุณตื่นขึ้นในเช้าวันนั้น ทุกอย่างสอดคล้องกันอย่างลงตัว ทำให้ความร่วมมือระหว่างคุณและเพื่อนร่วมงานของคุณประสบความสำเร็จยิ่งกว่าเดิม

ขอให้จินตนาการถึงสถานการณ์นั้นให้ชัดเจนอยู่ในหัว...

- อะไรคือสิ่งแรกที่คุณสังเกตเห็น?
- คุณปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างไร? คุณและเพื่อนร่วมงานของคุณกำลังทำอะไร? ลูกค้าและเพื่อนร่วมงานของคุณพูดอะไรเกี่ยวกับความร่วมมือนี้บ้าง?
- เกิดอะไรขึ้นจึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความร่วมมือเช่นนี้?

4. ขึ้นต่อไป

- ในช่วงสามเดือนต่อจากนี้ มีอะไรบ้างที่คุณสามารถหรือต้องการทำกับเพื่อนร่วมงานของคุณในเรื่องของความร่วมมือในการทำงาน? ลองยกตัวอย่างสัก 3 เรื่อง

ท้ายที่สุด ขอขอบคุณผู้สัมภาษณ์ของคุณ และสลับบทบาทกัน

ข้อเสนอแนะ

อย่าลืมคำตอบ ขอให้นำการสัมภาษณ์และถามคำถามให้ดังกับที่
เขียนไว้

บางคนอาจจะตั้งคำถามคำตอบ ป. ช่วยในสิ่งใดบ้าง ^{ที่}ให้สัมภาษณ์
ของคุณ ได้ความรู้

ถ้าผู้ตอบ ต้องการคุยกับ คำตอบของตน ควรให้เวลาทบทวนและหาทาง
ให้คำอธิบาย คำถามนั้น แล้วกลับมาตอบใหม่ให้

ตัวอย่างคำถาม ^{ที่}ช่วยให้รายละเอียดได้มากขึ้น:

- ทำไมถึง
- ทำไมคุณ ถึง
- ทำไมมันถึงสำคัญสำหรับคุณ ?
- มันแตกต่างอย่างไร?
- คุณ เห็นทำอะไรบ้าง?
- องค์การของคุณ ทำอะไรบ้างที่ช่วยคุณ ให้ ^{ที่}ระบบข้อมูล ภาวะผู้นำ
ทฤษฎี และโครงสร้าง
- คุณ คิดว่าอะไรเป็น ^{ที่}อุปสรรคสำคัญ
- มันได้เปลี่ยนแปลง อย่างไร?

ป. ช่วยให้ผู้ตอบ ^{ที่}ตรวจสอบ ^{ที่}ข้อผิดพลาดของคุณ หรือแสดงความคิดเห็นของคุณ
เกี่ยวกับ ประสบการณ์

อยากรู้ ^{ที่}ผู้ตอบสนใจเกี่ยวกับ ประสบการณ์ ความคิด และความรู้สึกของเขาด้วย
ความจริงใจ

คำถามในการสัมภาษณ์ ^{ที่}ผู้ตอบจะเปลี่ยนไป ^{ที่}สิ่งหนึ่ง

ถ้าใครไม่ต้องการตอบคำถาม หรือไม่สามารถตอบคำถามได้ ^{ที่}ไม่เป็นไร



คุณ อาจจะสงสัยว่าทุกคนสามารถถามคำถามแบบใหม่ได้หรือไม่ หรือ
จะยังใช้ภาษาเดิมมาอบรมมาเลี้ยงกัน คำตอบนั้นยาก คุณ ไม่
จำเป็นจะต้องได้ การอบรมมาก่อน ความอยากรู้อยากเห็น การเข้าใจ และ ความสนใจ
นั้นเป็นสิ่งสำคัญต่อคนอายุแล้ว ยิ่งเสียที่คนคนใดสามารถสร้างได้หาก
ต้องการ

หลังจากสัมภาษณ์เสร็จ ก็จะทำดังนี้ :

ผู้รู้ภาษาถิ่นและ ะกัน เสร็จแล้ว ขั้นตอนการประชุมจะจัดกลุ่มย่อย กลุ่มละ
6 - 8 คน ในกลุ่มใหญ่นี้ ให้ผู้ภาษาถิ่นแต่ละคนเล่าเรื่องราวของตน ต่อกลุ่มใหญ่
จากนั้นเลือกผู้ที่ดีในกลุ่มใหญ่ให้กระดาศาษาชาติ และ สรุปร่วมกัน
ในการสรุป แต่ละกลุ่มควรจะบันทึกข้อความสำคัญและ ข้อเสนอแนะสำหรับอนาคต
คุณ อาจจะลองให้แต่ละกลุ่มคิดคำขวัญของแต่ละกลุ่มก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 - วาดฝัน - เกกะอะไรขึ้นได้บ้าง!

จากนั้น เราจะให้เวลาสักหนึ่งชั่วโมงวาดภาพอนาคต ที่เราจินตนาการว่า อนาคตอันใกล้
ใช้รูปแบบวิถีภาพขององค์กรหรือชุมชนของช่วงเวลาที่ เราพบว่าช่วงเวลาที่ดี
ที่ได้ “ค้นพบ” ในอนาคตแรกเหล่านี้มีข้อดี ธรรมดาดีเป็นจริง ไม่ดี
แต่ก็แตกต่างกัน “จริงๆ จะเป็นอย่างไรถ้า...” เราสามารถทำสิ่งนี้ได้
แล้วถ้าจะมีที่ ทำงาน และ เสียอย่างไร ชุมชนแบบไหนที่เราจะได้อาศัยอยู่

เราจะจัดการกับอนาคตอย่างไร จากประสบการณ์ที่ เราทำได้ยังมีประสิทธิภาพ
ดังนี้ “สภาพาแฟ (World Café) และกิจกรรมการบทบาทสมมติ (role play)
และการแสดงอื่นๆ คล้ายๆ กันทำให้ง่าย “เสาะหาอนาคต (Future Search) ได้
คุณ อาจจะแบ่งกลุ่มใหญ่เป็นกลุ่มย่อย กลุ่มละ 4 - 8 คนให้ทำงานร่วมกันทำภาพ
ฝันของพวกเขา “มีมีมี” มากที่สุดที่จะทำได้ จากนั้นนำเสนออย่าง
สร้างสรรค์ในกลุ่มใหญ่



มีคนเสนอให้ใช้การสร้างแบบจำลองหรือการวาดภาพ หรือคุณ อาจจะ
ใช้จินตนาการถึงแม้ถึงขั้นในอนาคตที่ นานการถึงในอีกสอง
สามปีข้างหน้า



ขั้นตอนที่ 1 “การสืบถามด้วยความซื่อสัตย์” ตั้งจากการสร้างจิตภาพ สืบ
อนาคตที่ดีที่วางแผนงานไว้ อิงจากภาพของอนาคตของชุมชน
ที่เห็นร่วมกันว่า อนาคตที่ดี าสตรโนคติ ดั้งเดิมที่ก่อเกิดมาได้
อย่างมาก ด้วยการสร้างสรรค์ อนาคตก็จะดีขึ้นอย่างแน่นอน

ขั้นตอนที่ 3 - การออกแบบ - ควรจะเป็นอย่างไร!

ขั้นตอนการออกแบบนี้ให้ร่วมกันได้ าสานสวนกันเกี่ยวกับการสร้างอนาคต
ต้นตอการ ร่วมกันจะร่วมกันและเห็นแก่สถานการณ์อนาคตที่พึงมี
แก่สถานการณ์ที่พึงมีโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม นั่น ทำทนายสถานะ
เพื่อเป็นปัจเจก จินตนาการสร้างสรรค์ที่ถ่ายทอดสู่ ภาวการณ์รูปธรรม และ
ควรจะได้การสนับสนุนโดยผู้ร่วม

กลุ่มที่เห็นพ้องคือ ผู้ร่วมคิดเกี่ยวกับระบบสังคมใหม่ของชุมชนท้องถิ่น
ของตน ตัวอย่างเช่น พวกเขาอาจจะนิยาม วัฒนธรรมของสภาวะน้ำ การมีส่วนร่วม
การสร้างศักยภาพ หรือการบริหารใหม่

จากนั้นจะมีการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวที่บรรลุความพึงพอใจ
ทั้งในขั้นที่ระยะ Cooperider และผู้หลัก ภาวการณ์ภายใต้เป้าหมายที่เสนอ
ที่พึงมี ข้อเสนอที่พึงมีจะก้าวพ้นขอบเขตปกติขององค์กรที่ชุมชน และ
แม้สามารถบรรลุได้เนื่องจากอยู่บนฐานของอดีตที่ดี

ตัวอย่างข้อบ่งชี้ที่สร้างพลัง

สมาคมของอาจะทำทุกอย่างที่จำเป็นเพื่อสร้างสิ่งที่ดี และจะเปิดสอนครบทุกระดับ ระถม
ภายในสองปี

หมู่บ้านนี้ กบ้องป่าอยู่ และจะปลูกต้นไม้ทั้งต้นในสี่สองฤดูกาลข้างหน้า
ป่าเขียวได้แก่หมู่บ้าน

อาจะเผชิญ กับข้อใดที่อดสิ้นชุมชนของอา และจะทำงานที่เกี่ยวกับคนของอา

ภายในแปดเดือนอาจะรู้ฐานข้อมูลมาที่ให้ข้อมูล และมีความรู้ และเข้าใจลึกซึ้ง
ในการติดตามตัวการ และคาดการณ์ ความต้องการการบริหารขององค์กรได้

คำแนะนำที่เสนอที่ทนายมาก ต้องทำให้ข้อเสนอสร้างพลังที่แข็งแกร่งขึ้น
และความมุ่งมั่นขององค์กรที่ชุมชนอย่างแท้จริง คิดให้ใหญ่ขึ้นได้



ในกลุ่มย่อย ใช้ร่วมกัน “ลงมือ” ซึ่งสำรวจที่พวกเขาสนใจจะออกแบบ จากนั้นให้แต่ละกลุ่ม “ข้อเสนอ อสังค์พลัง” ที่ทำขององค์กรให้อนาคตใหม่ ตัว จากแผนผังขั้นตอนกับกลุ่มใหญ่และปัดปัดปัด



เพื่อให้การสนทนาสนุกจากองค์กร ได้เรียนรู้ทั้งกันว่าการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทั้งของการออกแบบนั้นมีความสำคัญมากที่จะเป็นไป ได้ กล่าวสั้นๆก็คือ ได้ผลกระทบจะต้องสามารถจะเสนอความเห็นของตนได้

ขั้นตอนที่ 4 - ไชโยตา (ทำให้เป็นจริง)

ช่วงสุดท้ายคือการมอบความรับผิดชอบและออกแบบให้ไปสู่ความจริง อ้อมีจากคำว่า “Deliver” หรือการทำให้เป็นจริงซึ่งจะเป็นกลไก ให้ AI หลายคนจึงนำมาใช้คำว่า “Destiny” หรือ “โชคชะตา” ซึ่งเป็นคำที่เกี่ยวกับการไปอนาคต ในขั้นตอนนี้ ผู้ร่วมปฏิบัติตามข้อเสนอสร้างพลังของตน มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ ออกยุทธศาสตร์ สหสัมพันธ์ความสัมพันธ์ และระดมทรัพยากรให้บรรลุความฝัน

ในขั้นตอนจะมีการพัฒนาและแผนโครงการใหม่ สร้างความสัมพันธ์ และที่ประชุมจะก้าวไป ด้วยวิสัยทัศน์และความรู้ความเข้าใจที่มีใหม่ ด้วยผลของการนี้ ผู้ร่วมจะเข้าใจมากขึ้นว่าเป้าหมายต่างๆ มีให้มีความสัมพันธ์ที่โยงไป ถึงอนาคตระยะยาวขององค์กรหรือชุมชนของตนได้อย่างไร

ผู้นำแต่ละคนเสนอหัวข้อ (แสดงการถกเถียงกับอนาคต) ที่การดำเนินการและทำงาน ร่วมกันในการออกแบบโครงการในกลุ่อาสาสมัคร การเรียนรู้ได้ในการทำงานแบบธรรมดาเช่น เพียงแค่จัดให้กลุ่มมีความหลากหลายที่พวกเขาทำได้ ในช่วงสุดท้าย คณะทำงานควรจะแลกเปลี่ยนกันด้วยว่าพวกเขาจะดำเนินการที่ดี ได้ จาก AI ไป ในอนาคตอย่างไร และพวกเขาวouldจะมีความสำคัญในอนาคตของพวกเขาอย่างไร



กิจกรรมที่นี้จะใช้การ “นำเสนอสู่” ที่ไป ระโยชน์จากความสัมพันธ์และความรู้ของทุกคนซึ่งเข้ามาสู่ การทำให้กลุ่มกลุ่มมาที่นี้มาเองที่มีการวางแผนต่อไป ในป ระเด็นที่พวกเขาสนใจดี และต้องการจะรับผิดชอบดำเนินการ

คำอธิบาย

การสัมภาษณ์และการสนทนาระหว่างผู้สร้างภาพที่ตนยิ ชีวาร์ AI นั้นอยู่บนพื้นฐาน
ที่ ภาพอนาคตของเราจะสัมผัสได้ ปฏิเสธในปัจจุบัน ภาพของอนาคตนั้นไป
ในทางบวกและมีความหวัง แรงกระตุ้นและความกระตือรือร้นของกลุ่มคนในองค์กรและ
ชุมชนจะสูงขึ้นต่อไป ด้วย ภาพอนาคตที่สดใสและไปในทางลบ กำลังใจของคน
จะแผ่ลง ด้วยการเสริมสร้างการค้นพบ และการแบ่งปันเรื่องราวชีวิตของชาติ ึ่งใน
อดีตและอนาคตชีวาร์ AI ได้ทำให้การค้นพบนี้และขยายตัวออกไป
ออกไป

คำอธิบาย

ลักษณะที่ไม่ได้เป็นดังที่ธรรมชาตินั้น แต่ถูกสร้างขึ้นด้วยการรับรู้
ของชาติ และการแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ ที่คุณ ชีวาร์จะใช้อย่างละเอียดและบอกว่า “ฉันไม่
ต้องการมัน” แต่ทำไมล่ะ มันก็จะเกิดขึ้นกับคุณ อยู่ ดังนั้น การรู้ถึง มีความรู้
“ต่อต้าน บางอย่าง” หรือ “ต้องการบางอย่าง” นั้นจึงทำให้มีความแตกต่างอย่างมาก

ตัวอย่างที่เด่นชัดอย่างหนึ่ง คือ การ “ต่อต้าน การส่งละเมิดทางเพศ” คือการ
หยุดยั้งจุดนั้น ผลิตบ ดียลกับปัญหาอย่างแนบแน่น แต่ดำเนินการ
ที่ “ความสัมพันธ์ระหว่างชายและหญิงมีความเคารพ หักมากขึ้น” และสิ่งนี้ถูก
ตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จเมื่อเห็นผลจะเป็นอย่างใด ซึ่งจุดประสงค์กำหนด
ชะตาของชาติหรือของชาติ ความคิดของชาติ และภาษาของชาติ จุดที่ถือว่าอนาคต
ของชาติจะเป็นอย่างใด ซึ่งคำนี้ ชาติคือ ชาติ ในทุกๆ ปี ชาติ ทุกองค์กร และทุกกลุ่ม
ซึ่งละเมิด รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งที่ทำงานนี้ของชาติจะนำไป ให้ละเมิดที่
ชาติสร้างอนาคตขึ้นมา

คำอธิบาย

ฉันจะผลักดันให้การเปลี่ยนแปลง ลงมือคำถามแรกที่ดี ึ่งคำถาม ี่จะ
“ทำไมคุณ จึงตัดสินใจ เพื่อช่วยองค์กรในคราวนี้?” “อะไรคือสิ่งที่ผม กษ ของคุณ ประสบ
ความสำเร็จ ในขั้นนี้และคุณ มีใน อะไร?” การสัมภาษณ์หรือการวิเคราะห์ ขององค์กร
สันติสัมพันธ์และความขัดแย้งของพวกเรา คำถามนี้กำลังมองหาสิ่งที่ฉัน
คนกตัวไว้ “คุณ ไม่สามารถที่จะไม่สื่อสารได้” คำถามที่ตรงไป ตรงมา ี่จะ
คำถามใดก็ตาม สันนิษฐานกรอบและทิศทางแก้ไขในตัวของมันเอง

การคำถามแบบใหม่ไม่ได้ขยายโลกในอดีตรั้วนี้ แต่แสดงถึงความ
 เป็นไปได้ในอนาคตที่จะมาถึงในขั้นสูง การสัมภาษณ์และการเปลี่ยนแปลงที่จะไป
 พยายามที่จะคำถามคำถามที่แรงบันดาลใจได้มากเท่าไร การเปลี่ยนแปลงที่จะ
 ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ มากขึ้นเท่าไร ถ้าให้เหตุผลอย่างดีที่สุดการ
 บิดารัฐ หักการบิดารัฐแบบเดิมของคนๆหนึ่งที่ยังเพียงหนึ่งเดียว
 “การสัมภาษณ์ด้วยความซื่อสัตย์” จะพยายามชี้ให้เห็นว่าทำไมจึงเกิดกรณีนี้
 หลังจากนั้นก็มองหาความเป็นไปได้ที่จะเกิดการบิดารัฐแบบเดิมๆไป
 ได้ยังถาวรและเป็นประจำ

บทกวี

วลี “ถามคำถามเหมือนเด็ก” หมายถึงการเปิดเผยและความใคร่ วลีแสดง
 ความสามารถในศัพท์ วลีที่คนๆหนึ่งได้ ประหลาดใจได้แรงกล้า และปรารถนา
 ที่จะรู้อะไรไหม? ในแผนการพัฒนา “Imagine Chicago” ซึ่งกลายเป็นกรณี
 ใน AI วลีนั้น แสดงให้เห็นว่าการสัมภาษณ์ที่จริงจังและให้แรงบันดาลใจ
 เกี่ยวกับอนาคตหรือคอย กับตัวแทนพลเมืองทั่วไป

กษัตริย์ AI

AI ที่มีประโยชน์ในการวางแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาชุมชน การเปลี่ยนแปลง
 ระบบ หรืออื่นๆ ที่มีความปรารถนาอย่างแท้จริงที่จะเปลี่ยนแปลงและเติบโตบน
 ฐานของการสัมภาษณ์ และการรับฟังเสียงของคนจากทุกระดับของระบบ และการ
 นำมาใช้จริงจะมองได้เป็นวิธีการหนึ่งที่ดีของเมืองที่มี ยาวกันอย่างดี และ
 ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสภาพสังคมที่ผู้คนสามารถร่วมกันสร้างอนาคตที่ปรารถนา
 โดยใช้ฐานจากกันที่ดี การประยุกต์ใช้ AI นั้นจะเน้นเพียงการ
 เริ่มต้นของการเริ่มต้นในการตรวจสอบและต่อยอดบนความเข้มแข็งและความ
 เป็นไปได้ การประยุกต์ใช้ AI อาจจะมีคนเข้าร่วมได้ 100 ถึง 2000 คน

ปัจจุบัน หักการ AI สามารถถูกมองไปอย่างดีบ่งชี้แต่แรกพบ ในการ
 ประชุมปฏิบัติการหรือการประชุม โดยการใช้การปฏิบัติตามหลักการพื้นฐานของการ
 ถามคำถามด้วยความซื่อสัตย์ และการทำงานกับการเปลี่ยนแปลงตัวแทนที่ทรงพลัง
 ในการทำให้คนเข้ามาเป็นร่วม แนวทางปฏิบัติที่ดี คือ การที่ผู้ปกครองถาม
 คำถามด้วยความซื่อสัตย์ที่กระตุ้นใจและช่วยในการสร้าง ภาพอนาคตได้



“การสืบถามด้วยความซื่อสัตย์” ยังสามารถทำได้โดยไม่ต้องมีการประชุม
 ดุษฎี AI โดยทำเป็นวิธีการสืบถามที่มีภาษา และการสนทนา
 ที่ซับซ้อนระบบ (องค์กร ชุมชน เมือง)

การนำ AI

เช่นเดียวกับวิธีการอื่น ๆ ในวิธีการ AI อาจจะต้องเผชิญและตกลงกันในประเด็นต่างๆ
 นอกเหนือจากการระบุข้อดีข้อเสียของการประชุม ถ้ามันจะเป็นวิธีการใช้เวลานาน คุณก็
 ควรจะตั้งคณะกรรมการวางแผนประกอบไปด้วยผู้เกี่ยวข้องการประชุมและบุคคลอื่นๆ
 ที่เกี่ยวข้องกันเป็นประจำ การประชุมดุษฎี AI บางครั้งจากการวางแผนสามสี่
 เดือนก่อนที่การประชุมจริงจะเกิดขึ้น กลุ่มนี้จะต้องเป็นตัวแทนความเห็น เห็นที่
 และความสนใจที่แตกต่างกันไป เช่นเดียวกับในกิจกรรมกลุ่มขนาดใหญ่ คุณควรมี
 ความชัดเจนในสิ่งที่ต้องการของของกลุ่ม (นั่นคือระบบเข้ามาในเชิงเดียว) ขนาดของ
 กลุ่ม ระยะเวลา (ประชุมแบบดุษฎีหรือการประชุมหน้ากันวัน) สถานที่ผลิต
 และบทบาท และความรับผิดชอบและท้ายที่สุด ลองคิดถึงกับการสร้างบรรยากาศ
 แห่งการแบ่งปันและความอบอุ่นที่สามารถใช้ค้นคิดแบบใหม่ได้”

กรณีศึกษา

ดังที่ได้เห็นมาจนสิ้นตอนนี้ วิธีการ AI นั้นอยู่บนพื้นฐานของการสนทนาเป็นหลักใน
 วิธีการ AI หลายครั้ง ซึ่งเราได้แสดงความเห็นว่ามันจะไร้ประโยชน์จริงๆ ที่ปรึกษา
 ได้ฟังและได้เป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ตาม เป็นสิ่งที่น่าทึ่งที่จะตั้งพิจารณาถึงวิธีการ
 ในการบันทึกผลและวิธีการของกิจกรรม ไม่ใช่ทุกความคิดจะเหมาะสมกับวิธีการ
 การประชุมดุษฎี AI ทุกครั้ง ดังนั้นคณะกรรมการวางแผนควรจะพิจารณาอย่างละเอียด
 ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง

กรณีศึกษา

การสัมภาษณ์นั้นควรจะได้รับการถ่ายเทหรือบันทึกเสียงไว้ จากนั้นนำมาตัดต่อและ
 แจกให้แก่ทีมงานและอื่นๆ บันทึกเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในวิธีการได้
 พิจารณาและปรับปรุงหรือตัดวิธีการ AI ด้วยตัวเองได้”

កិច្ចការប្រចាំថ្ងៃ

ขอบคุณที่มีภาพบันทึกการประชุม ^{ซึ่งได้}นำมารวาดภาพที่ออกแต่ละชุด
 อธิวราของการประชุมได้ ^{คุณ}ก็สามารถจัดทำโปสเตอร์ของการประชุมที่ดีกระทัด
 แจกจ่ายให้แก่ ^{คน}ที่ร่วมงานได้

ពាក្យស្រប

คุณ อาจ จ ะลองทำสมมุติฐานที่ ¹สมมุติ (หรือ ²สมมุติฐาน) ³ข้อนี้ และอ้างถึง
คำพูดบางคำ บนที่บางอัน บ้าง ⁴เข้าไป ระสบ ความ ลำบาก และ ⁵เสนอแนะ
และ ⁶แก้ไข ได้

[illegible]

การประยุกต์ใช้ AI มักจะทำได้ในความคิดที่ว่าการปฏิบัติได้ ซึ่งรวมจะได้
การกระตุ้นและมีความรู้ ดังนั้นแล้ว สิ่งที่จะต้องมีการติดตาม
ต่อไปนี้ ในการวางแผนปฏิบัติการที่มีการติดตามงานหลาย ๆ การจัดการ
ทำงานได้ การสนับสนุนอย่างดียิ่ง การประยุกต์ติดตามงานและแนวคิดอื่น ๆ ที่
มากมายคุณ อาจจะพิจารณาว่ารวมถึงการได้ ซึ่งในการประยุกต์ใช้ AI และตัวพิมพ์
ออกมา (หรืออาจจะคิดไปถึงการให้รางวัลที่แสดงการยอมรับ) ไม่มีการให้รางวัลใด
ดีกว่าการยอมรับที่ทำงานอย่างสอดคล้องกับความฝันและการออกแบบที่กัน
ในด้านการต่อสายธารนั้น

၂၀၁၄ ခုနှစ်

หากคุณ ไม่สนใจ “^๖นิหาทางวิชาการ” คุณ ก็อาจ จะข้าม ^๖ส่นไป ^๖ก็ได้ ในบท ^๖พระนิพนธ์

การสนทนา ^๖พระพิทักษ์ ^๖ลิขิต ^๖การนี้

ក្រុមប្រឹក្សា “កាតាឡាន”

การที่จะพูดถึงการพื้นฐานได้จริงๆ ก็ไป ดูจำ ต้องพูดถึงงานที่
แรงบันดาลใจในวิธี AI นี้ หักการพื้นฐานให้ประการของทฤษฎี AI มีต่อไปนี้

อ้อฮอฮอฮอ

หลักการประกอบสร้างทางสังคม เห็นว่า "มันเป็นจริงในโลกนี้แล้ว"
 การสร้างผ่านทางวาทกรรมทางสังคมของชาติ นั้นคือบทสนทนาที่มีเล่ห์เหลี่ยมที่
 ชาติและสร้างขึ้นมา วาทกรรมทางสังคมเหล่านี้ไปสู่ตกลงว่าเราจะเห็นโลก
 เป็นอย่างไร เราจะปฏิบัติอย่างไร เราจะยอมจำนนอะไรคือความจริง และเราจะ
 อะไรเป็นไปได้

อ้อฮอฮอ

"คุณ บอกได้คนๆ หนึ่งฉลาดหรือไม่ได้คำตอบของชา คุณ บอกได้คนๆ หนึ่ง
 บัญญาหรือไม่ได้คำตอบของชา" Naguib Mahfouz (ชาวอียิปต์รางวัล
 โนเบลสาขาวรรณคดีปี 1953)

หลักการการดำเนินไปของพันธสัญญาของการสืบถามและบนทฤษฎี ที่ ความ
 เปลี่ยนแปลงอันเป็นคำถาม คำถาม การสืบถามและการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น
 กับไป นาฬิกาถาม การเปลี่ยนแปลงนี้ ทำได้ด้วยการสนทนา และการสนทนา
 คำถาม ซึ่งคำถามนั้นคือหัวใจหลัก AI จึงเป็นการระดมการสืบถามผ่านทาง
 การสร้าง "คำถาม เชิง วงเวียน ไขว่"

อ้อฮอ

"การค้นพบในสิ่งที่เราเชื่อพบ แปลงเป็นใหม่แต่เป็นการมองด้วยดวงตาใหม่"
 - Marcel Proust

หลักการสืบทบทวนว่า "อดีต ปัจจุบัน และอนาคตของคนเรานั้นเป็นแหล่งเรียนรู้
 แหล่งสร้างแรงบันดาลใจและการตีความใหม่ เช่นเดียวกับความ เป็นไปได้
 ที่จะตีความบทกวี สักขีห อี คำสอนทางศาสนาได้มากมาย หลากความหมาย
 เป็นต้น" เราสามารถหาอะไรก็ตามที่ต้องการได้ในคนๆ หนึ่งนี้ในสถานการณ์
 นี้และแล้ว และแล้ว สบายงามและน่าอัศจรรย์ที่สิ่งที่ได้มีความสำคัญนี้
 สร้างความ เป็นจริงของเรา ซึ่งทำให้ความเข้าใจกับอะไรมาอย่างไร ซึ่งก็จะขยาย ดัชนี
 ส่วนหนึ่งของประสบการณ์อันมากมายนี้



ถ้าเราไม่เปลี่ยนทิศทางของเรา เราก็จะจบลง ณ ที่แห่งนั้นไป
สุภาวดี จี โปธาณ

เสาะหาอนาคต

(FUTURE SEARCH)

กระบวนการ "เสาะหาอนาคต" คืออะไร?

คุณ เคยสงสัยไหมว่า จะนำคนจำนวนมากที่ ชิงกับ ประเด็นๆ หนึ่ง มาอยู่ใน
ที่ประชุม เดียวกัน โดยไม่ให้เกิดการการสนทนาที่ยาว และ การถกเถียงที่เลิ่บลิ่ได้
อย่างไร “เสาะหาอนาคต” คือ การที่ประชุมขนาดใหญ่ ละ ก่อให้เกิดผลได้
กล่าวโดยสั้นๆ “เสาะหาอนาคต (Future Search) คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการนาน
16 ชั่วโมง ที่ผู้คนที่มีความสนใจหลากหลายมาทำงานร่วมกันในสิ่งที่
“เสาะหาอนาคต” ต้องให้หมายในเวลาเดียวกัน ให้หมายแรกคือการช่วยที่ประชุม
ขนาดใหญ่ที่มีความหลากหลายได้ค้นพบ คุณค่า คุณประสงค์ และโครงการต่างๆ ที่
พวกเขาเริ่มกัน ให้หมายที่สองคือการช่วยให้น้องสร้างอนาคตที่ต้องการร่วมกัน และ
ทำงานร่วมกันที่ทำให้อนาคตเป็นจริง ที่นี้เราจะอธิบายวิธีการ “เสาะหา
อนาคต” เป็นการใช่วิธีการหลากหลายที่ช่วยให้น้องเข้าใจดี ของตนเอง
ของตนเอง สร้างวิสัยทัศน์ และ สร้างแผนปฏิบัติการในอนาคต

ถ้าให้วิธีการ “เสาะหาอนาคต” ทรงพลังคือการที่คนนั้นได้ค้นพบกับ
ประเด็นที่สนใจร่วมกัน ไม่เฉพาะการทำงานระหว่างคนจากหลายกลุ่มหรือการ
ประชุมระหว่างคนในองค์กรเดียวกัน

การแสดงความคิดเห็นต่อการประชุมและการประเมินผลการประชุมได้แสดงให้เห็นว่า
ผลลัพธ์ของการประชุม “เสาะหาอนาคตใหม่” ในการประชุม “เสาะหาอนาคต”
คุณวิไลและเข้าใจความแตกต่างของตน และจากนั้นก็พยายามค้นหาวิธีร่วมกันที่
ทุกคนสามารถสนับสนุนได้ สัญญาการประชุม “เสาะหาอนาคต” พลังงานที่ย
ใช้กับ การทะเลาะกันนั้นนำมาใช้ในการสร้างสรรค์แทน

1980

๓. ควรจัดให้มีผู้ร่วมคิดในการประชุม “เสาะหาอนาคตแต่ละสัปดาห์” จำนวนใน
 กลุ่มคือ $8 \times 8 = 64$ คนที่ผู้เรียนได้เรียนเสียแปดกลุ่ม กลุ่มละ 8 คนที่จะเป็น
 ตัวแทนของระบบ บัณฑิตควรนำมารวมกันในห้องหนึ่ง แต่จำนวนผู้ร่วม 40-75 คน
 ก็ให้หากไม่มีปัญหานี้ก็ยาก อย่างไรก็ตามหากมีคนน้อยกว่า 40 คน คุณอาจจะ
 ไม่ได้มองที่ลากลหลายมากพอ แต่มีคนมากกว่า 75 คนการนำเสนองการแลกเปลี่ยน
 ต่อที่ประชุมใหญ่ก็อาจจะเสียเวลามากเกินไป และการประชุมก็จะสูญเสียพลังไป

“အသေချာချာပေးရမယ်”

มีงานเขียนมากมายพูดถึงการจัดตั้งกรมการประมง
เช่นเดียวกับ ๓๒ การจัดประมงขนาดใหญ่แบบนั้น
สำคัญ บางประการ:

ประการแรกคุณ จะต้องมีประเด็นที่ำคัญ จงึฯ ที่ะประม

ประการที่^๑อง ประเด็นหรือกา^๒สนี้^๓ต้องการความ^๔ร่วม^๕มือ^๖ของคน^๗หลากหลาย^๘พื้น^๙ม^{๑๐}ที่^{๑๑}
แตกต่างกัน Marvin Weisbord^{๑๒}กล่าว “เส^{๑๓}าะ^{๑๔}หา^{๑๕}อน^{๑๖}นาค^{๑๗}ต^{๑๘}ัก^{๑๙}ตัว^{๒๐}ไว้ “คุณ^{๒๑} ต^{๒๒}้ง^{๒๓}
นำ^{๒๔}จ^{๒๕}ะ^{๒๖}บบ^{๒๗} แท^{๒๘}ม^{๒๙}า^{๓๐}ใน^{๓๑} ห^{๓๒}อง^{๓๓}”

สถานการณ์ใดไม่เหมาะสมที่จะใช้
 จากประสบการณ์ส่วนตัวชี้แจงการนำ
 ข้อมูลที่เหมาะสมมาสนับสนุน
 ในขณะพิจารณาตัวรายงานที่เน

ฉัน ไม่รู้ ฉันจะจัดการประชุม 16 ชั่วโมงเต็มๆ สามวันแล้ว ก็ยังคิด
 “เสาะหาอนาคตและฉัน ได้แล้วจากที่ที่เราอยู่” ฉันเห็นคุณ
 คุณ ตั้งใจได้มอว์ดีคุณหลายๆ ไม่ได้ดี มพ ฉันเปิดใจจะ อมัยทางออกที่
 ได้จากการประชุม “เสาะหาอนาคตจริงๆ” คุณ ก็ควรจะดี พลังงานและนิทองไปกับ
 ที่ฉันนี้ ฉันคนหนึ่งเดียว กล่าวไว้ “ถ้าคุณ ไม่ได้จะสนับ สนุนผลใด ๆ หรือ
 วิทย ทั นใด ๆ ถ้าเกิดจากการสาน เสวน อนาคต คุณ ก็ต้องจัด ‘เสาะหาอนาคต!’”

นอกจากนี้คุณ ยังควรจำได้ ว่า คุณ จะต้องมีลาตีสี่ มการที่เพียงพอ สองเดือนก่อน
 หนึ่งกิจกรรมที่จะเหมาะสม และควรที่จะมีหนึ่ง เดี่ สำหรั้การประชุมที่ดี มงาน
 โดยที่ฉันได้สนใจ หักๆ เข้าร่วม (รวม ถึงตัวแทนของหน่วย งานที่การสนับ สนุน
 ทางการเงินด้วย ถ้ามี



แม้มีบางคนได้ “การประชุม ‘เสาะหาอนาคต’ แบบ เสร็จสิ้น
 ถึงแม้ว่า “เสาะหาอนาคตนี้ ได้จะเกิดขึ้นใน ฎีการ
 “เสาะหาอนาคตนี้ จะนำไว้

6

สรุป

ข้อหลักการทางทฤษฎีของที่าร “การค้น หาอนาคตนี้ เป็นขอบ เขตของหนึ่ง
 เดี่ และแต่ละข้อกล่าวไว้ สี่ ประเด็นและทฤษฎีของที่ารนี้

แนวคิดของ “เสาะหาอนาคตนี้” พัฒนา ขึ้นโดย ชาวอเมริกันสองคน คือ Marvin
 Weisboard และ Sandra Janoff ในปี ค.ศ 1982 พวกเขาเห็นว่าการประชุม
 อนาคตของชุมชนจำนวนมากของ Ronald Lippitt และ Eva Schindler-
 Rainman นั้นคือที่ของ “เสาะหาอนาคตนี้” ในปี 1970 พวกเขาได้มีคนประมาณ
 300 คน มาจากทุกระดับในชุมชนมาร่วม ประชุม หนึ่งถึงสองวัน คำนึงถึง
 โครงการใหม่ ที่พวกเขามองว่าไม่ทางเป็นไปได้เลย ซึ่งนั่น ก็คือ “เสาะหา
 อนาคต” ได้จาก Lippitt และ Schindler-Rainman ว่า จะตั้งอาระบบระบบ
 ขึ้นมาใหม่ และนั่นไปสู่นาคต ไม่ปัญหาและความขัดแย้ง

นอกจากนี้ “Search Conferences” (การประชุมเสาะหา) ของ Eric Trist จากสหราชอาณาจักร และ Fred Amery จากออสเตรเลีย ได้ผลกระทบที่สำคัญต่อการพัฒนาวิธีการนี้ พวกเขาได้ช่วย Trist และ Emery ให้ความสำคัญของการทำให้ทุกคนพูดถึงเดียวกัน และให้การเห็นของตนเอง

ที่ “Future Search” (เสาะหานาคต) ในเมืองฟิลาเดลเฟีย ซึ่งได้ดำเนินการโดย Marvin Weisboard ได้ดำเนินการที่คล้ายกันนี้ ได้ดำเนินการโดย Marvin Weisboard ได้ดำเนินการที่คล้ายกันนี้ ได้ดำเนินการโดย Marvin Weisboard ได้ดำเนินการที่คล้ายกันนี้

Learning curve



สำหรับ Weisboard แล้ว วิธีการที่คนได้พัฒนาระบบที่นิยมแล้วนั้นได้แสดงให้เห็นและภายนอกมีความรู้และประสบการณ์ และพวกเขาก็ได้มีส่วนร่วมในการควบคุมและโครงสร้างของพวกเขาก็ได้เปลี่ยนแปลงลงให้การพัฒนาที่พัฒนาระบบด้วย กล่าวคือหากต้องการการเปลี่ยนแปลงเชิงองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงสังคม คุณต้องมีส่วนร่วมในทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและทั้งพลังและคำตัดสินจะเกิดขึ้นภายใต้การกระทำที่กระทำกันคุณต้องปล่อยวางการควบคุมระดับหนึ่ง

การปฏิบัติ

การประมุขปฏิบัติารแบบ “เสาะหาอนาคต” ใช้ประเด็นหลากหลายในระด้งองค์กร ชุมชน ทุสหากรรม และระด้งชาติ มาเป็นหลากหลายทศวรรษ ได้มีการตีพิมพ์นิตยสารและรายงานเกี่ยวกับการประมุข “เสาะหาอนาคต” มากมายจากการนำมาใช้บ่อยๆ ค้ร คุณ สามารถหาคำอธิบายและบันทึกเกี่ยวกับการประมุข “เสาะหาอนาคต” ที่ระสบความสำถึในสถานัการค้ษาที่ไปและสถานัการค้ษา ระด้งสูง หน่วยงานทางการสาธารณสุข และกับหน่วยงานัฐบาลหลายแห่ง

นิตยสาร ‘เสาะหา’

- นิตยสาร 1: อนาคตที่ดี
- นิตยสาร 2: อนาคตที่จ้จ้ง
- นิตยสาร 3: อนาคตการภาพ อนาคตในชุมชน
- นิตยสาร 4: อนาคตที่จ้จ้ง
- นิตยสาร 5: วางแผนปฏิบัติาร

วาระการประชุม - สรุปภาพรวม

การประชุมที่จ้จ้ง ค้ อุดม ปัจจัน อนาคตที่จ้จ้ง และปฏิบัติาร แต่ละท่งมีการสร้างฐานข้อมูล แบ่งปันความสำถึในกลุ่มย่อย การนำสนอต่อกลุ่มใหญ่ และการสานต่อนานในกลุ่มใหญ่ 'ทุกท่งจะต้อยอดกันและผลค้แผนปฏิบัติารและโครงสร้างการติดตามการปฏิบัติาร ที่จ้จ้งจะร้ดัยประตึงสถานการณที่ำให้ วทท มารวมต้งกัน จากนั้ทำแผนท่งแนวโน้ตต่างๆ ในโลกที่ผลกระทบต่อประเด็นของ วทท กลุ่มที่จ้จ้งแต่ละกลุ่มต้งมีอะไรค้จ้จ้งแนวโน้ต ค้ๆ และสมาคิของกลุ่มต้งการจะทำอะไรในอนาคต จากนั้กลุ่มย่อยค้จินตนาการลือนาคตที่จ้จ้งการที่จ้จ้งระด้งที่ วททมีจ้จ้ง ห้ประเด็นหลักที่ปรากฏขึ้นทุกๆ จินตภาพท่งต้งท้งน้เป็นการวางแผนปฏิบัติาร ทุสศาสตร์การดำเนิงาน และความฉ้ฉิชอบตรวจสอบได้

สัปดาห์

ทางเดียวที่จะสามารถเข้าใจ “เสาหอ นาค ตได้” อย่างแท้จริง คือ การร่วม ในการประชุม “เสาหอ นาค ตได้” ซึ่งได้วางไว้ในทางปฏิบัติได้ยาก หาก จัว การสัปดาห์ต่อไป จะช่วยให้เห็นภาพ ของ “เสาหอ นาค ตได้” ในทางปฏิบัติที่ความ แตกต่างกันไป แต่ขอขยายต่อไป เป็นรูปแบบที่เห็นน่านำกัน

การประชุม “เสาหอ นาค ตได้” ครั้งแรกคือรอบ คณฤดา “สองวัน สองคืน” โดยเน้น ตอนบ่ายของวันแรก และถึงตอนกลางคืนของวันถัดมา ผู้ร่วมทำงานทั้งในกลุ่ม ช่วยกันเรียนรู้ได้เรียนรู้ ประโยชน์อื่น ๆ กัน และในกรณีที่ประกอบ ด้วย ตัวแทนของกลุ่มอื่นได้เรียนรู้ต่าง ๆ

บันทึก 1 - มุมเน้นที่อดีต

“เสาหอ นาค ตได้” ซึ่งหมายถึงขั้นแรกของการประชุม ในช่วงนี้คือการกระดาษ บ ดร์ แฉะยาวๆ ไปในผ นสามด้าน กระดาษ สามแฉะ จะใช้ให้ นคณฤดาที่ข้มูลสาม อย่างคือ ระดับบุคคล (Personal), ระดับองค์กร ชุมชน (Local) และระดับ โลก (Global)

6

กระดาษ นี้จะออกมาเป็นทศวรรษ ต่างๆ หรือตามช่วงที่ ออกแบบประชุม เห็นว่า เหมาะสมที่จะทำอะไรในระดับ โลกในช่วงนี้ขึ้นมา? และทำอะไร ชุมชนหรือ องค์กรของสถาบันในช่วงนี้ขึ้นมา? และทำอะไร ระดับ ตัวตน (ในแง่ที่ ข้างกับ หัวข้อการประชุม) ในช่วงนี้ขึ้นมา?

ในช่วงนี้ ให้ผู้ร่วมได้บัพทวนและจดบันทึกกับ ต้อง แล้วจากนั้นทุกคนในห้อง ขึ้นเวทีระสบการณ ๓ ตารางหน้าคั้ว แนวโน้ม และความทรงจำของตนลงใน นคณฤดาตาม กิจกรรมใช้เวลาประมาณ 45 นาที

เมื่อ มคคณฤดาของกิจกรรมช่วงแรก ผู้ร่วมจะถูกแบ่งออกเป็นกลุ่ม สมนกัน แล้วผู้ร่วม คณฤดาต่างๆ ด้วยกัน ขอให้ วกษาตีความ นคณฤดาใด นคณฤดาใด และพูดขึ้น ณ ะ แนวโน้ม รูปแบบที่เห็นๆ กัน ผู้ทำยั้วานวยการการประชุมจะให้ผู้ร่วมมองห า แนวโน้ม หรือความคั้วพที่เห็น หวังหา ตารางใน นคณฤดาที่ สามนี้

ผู้อำนวยการประชุม “เสาะหาอนาคตในวันข้างหน้า” ความเข้าใจในศักยภาพของ
ผู้ร่วมในการทำความเข้าใจกับข้อมูลจำนวนมาก กิจกรรมนี้เป็นการทำแผน
การทศวรรษในแง่ และการรายงานต่อกลุ่มใหญ่ อาจจะใช้เวลา 2-3 ชั่วโมงก็ได้



เชิญผู้ร่วมอภิปรายและแผนงานของทุกคน
ซึ่งคงได้เรียนรู้กันว่าจะสร้างชีวิตการประจักษ์

กระดาศนี้

“เสาะหาอนาคต”

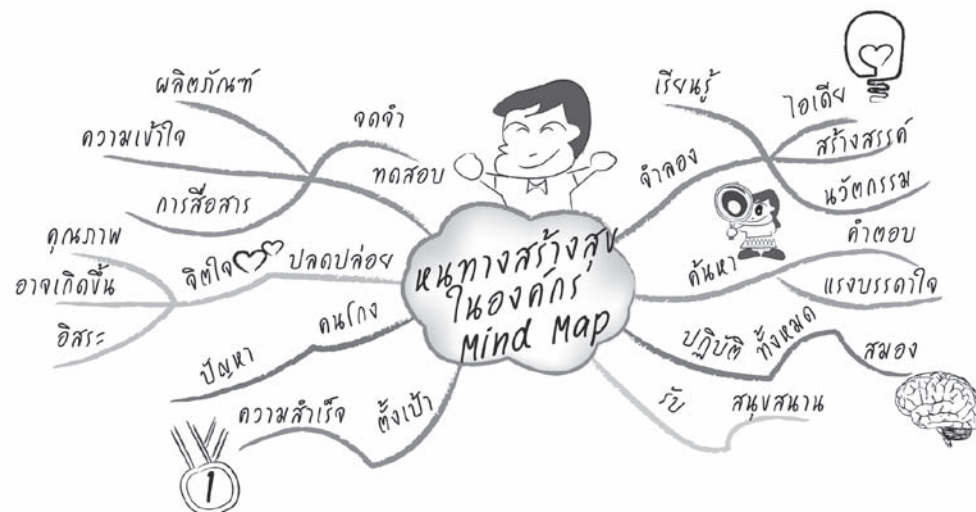
ขั้นที่ 2 - มุ่งเน้นที่ปัจจุบัน

ขั้นตอนที่จะพาผู้ร่วมเปลี่ยนจากการมองอนาคตที่มองที่
มารวมกันที่ “แผนที่ความคิด” หรือ mind-map ของผู้ร่วมเกี่ยวกับแนวโน้มต่างๆ
ที่ผลกระทบต่อการคิดของประเด็นที่กล่าวมานี้ อาจจะไม่เปลี่ยนแปลง
จากที่ผู้ร่วมมีความสนใจในแนวโน้มด้าน
รวมก็อาจจะไม่ค่อยพูดอะไรมากออกมา

6

โดยปกติแล้วจะใช้ผู้อำนวยการประชุมสองคนคอยเขียนแนวโน้มต่างๆ ในแผนที่
ความคิดขนาดใหญ่ให้ผู้ร่วมพูดออกมา ทุกคนจะได้เขียนให้ดู แต่สำคัญว่า
ผู้ร่วมแต่ละคนอาจจะตั้งใจให้ตน บางคนอาจจะต้องการทำแผนที่ความคิด
ที่สร้างสรรค์อย่างดี แต่ส่วนใหญ่แล้วผู้ร่วมมักจะใช้เวลาประมาณ
30 - 45 นาที

MIND MAP



ก่อนจะตัดสินใจทำ ย่อมจะได้ยินเสียงระตึ่งสำคัญ ของต นองหื้อ
แนวโน้มาจากแผนการที่คิด ถ้าจะใช่หรือไม่? ส่วนใหญ่ทำโดยการให้สติทอ
ระตึ่ง โดยให้มาทีละคนของกรณียกขึ้นจากแต่ละกลุ่ม อองกร์ดี
เดียวกัน จากกรณียกการป ระตึ่งขอให้อองกร์ดีองต นไปแปะได้ รงทักษา
กรณียกแนวโน้ที่สำคัญ ต่อประตึ่งรวมของการป ระตึ่ง “เสาะหาอน นาคตึ่งรวม
อาจจะแปะตึ่งเดียวหรือหลายตึ่งก็ได้แนวโน้หนึ่ง คือกกรรมที่ได้รสำรจตึ่งหา
ลำดับความสำคัญ ของประตึ่งของกรณียก แต่ที่วางรากฐานสำหรัการแลกเปลี่ยน
ความเน้นกันต่อไปมากกว่า

ถ้าการป ระตึ่ง “เสาะหาอน นาคตึ่งรวมในต อนบัยตึ่งเน่นนำไว้ ย่อมก็จะกล
บ้านหื้อทักตึ่งในหังกรังแรมโดยความสับสนในหัง ถ้าตึ่งใจให้เน่นตึ่ง
จะเน่นได้ภาพทไฟหะตึ่งกา (ในหัง 97)



สมทบ

หังตึ่งของนึ่งหังของการป ระตึ่ง “เสาะหาอน นาคตึ่งรวมเน่นกับปัจจุบัน
ถ้าอองกร์ดี “เรากำลัทำอะไรนึ่งอยู่” กรณียกการป ระตึ่งจะเน่นตึ่งขึ้น
แผนการที่คิดขนาดใหญ่’ และถ้าจะเน่นป ระโยคตึ่งเน่นแนวโน้ได้ คะเน่น
สูกัเน่นกระตาะ พลัชตึ่งพ้อมจำนวนคะเนนได้ จากกรณียกแบกรถ
ตามกรณียกนึ่งหัง ในกรณียก ย่อมจะต้องบอกวต นกัลลัทำอะไรนึ่ง
การต อบโตกับแนวโน้แต่ละแนวโน้บั้ง (งัดยส่นตึ่งและโดยส่นรวม) ในส่นที่
นึ่งหังกับหังของการป ระตึ่ง “เสาะหาอน นาคตึ่งรวมส่สามารถระบตึ่งยวม
อะไรทักษาอยากทำแต่ไม่ได้ทำทักษาได้บต ของตึ่งทักษาสามารถ ทำได้

ทุกกลุ่มรายงานต่อที่ประชุมรวม ในที่สุดก็ทำการบันทึกความคล้ายกันและความแตกต่าง
ในสิ่งที่มุมมองเอาไว้ละอริรายแลกเปลี่ยนความเห็นกัน โดยมากแล้วจะกลายเป็น
คู่เปลี่ยน แต่ละกลุ่มจะผลักดันเป็นเจ้าของประเด็นและจัดอภิปรายงานนั้นๆ ทำให้เป็น
การเปลี่ยนแปลงพลังในการทำงาน การรายงานต่อที่ประชุมรวม ควรจะให้เวลาแต่ละ
2 - 5 นาที ขึ้นอยู่กับจำนวนของกลุ่มที่ขึ้นเวที

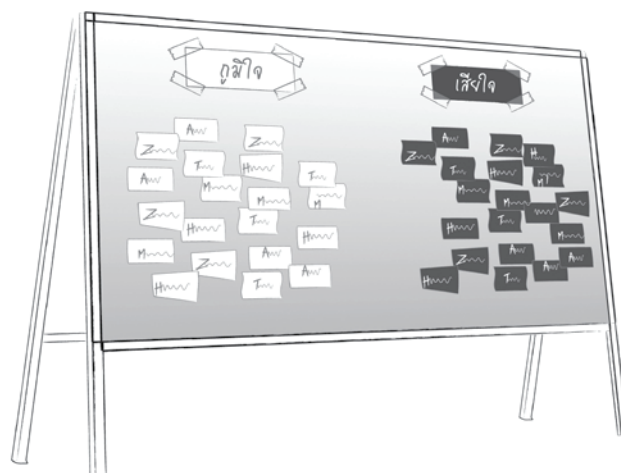
วิธีปฏิบัติ

ในช่วงต้นที่เริ่มขึ้นจากมุมมอง “ภายใน” ที่ผู้เรียนได้สัมผัสแต่ละกลุ่ม
เขียนรายการที่ “ภูมิใจ” และที่ “เสียใจ” ที่เกี่ยวกับประเด็นของการประชุม นั่นคือให้
พวกเขาถามตัวเองว่า “อะไรคือสิ่งที่ภูมิใจ” และอะไรคือสิ่งที่เสียใจเกี่ยวกับ
ประเด็นของการประชุมของเราเอง สิ่งที่มีความหมายต่อปัจจุบันและอนาคต
อย่างไร?”

กิจกรรมที่กิจกรรมที่คล้ายกัน ณ ตอนนี้มีหน้าที่ของกลุ่มจะยังคงทำงานจากมุมมอง
ส่วนตัวเป็นส่วนใหญ่ ด้วยเครื่องมือที่จะเคลื่อนไปสู่ความเป็น “เรา” ผู้เรียนจะติ
การพัฒนาคำว่าที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของภาพทั้งหมด และว่าแต่ละส่วนของระบบนั้น
ควรจะมีควมรับผิดชอบในการพัฒนารวมด้วย

ผู้เรียนจะต้องไม่ใช่คนที่ขึ้นเวทีอีกต่อไป แต่เป็นเพียงแค่งานที่ผู้เรียนที่
ภูมิใจและสิ่งที่เสียใจที่เกี่ยวกับที่ประชุมรวมและแลกเปลี่ยนความเห็นกัน
คุณอาจจะสังเกตได้ แผนความคิดนั้นไปกับการบรรยายถึงขั้นสูง ส่วน “ภูมิใจ
และเสียใจ” นั้นเน้นไปที่กรรมและความสำเร็จมากกว่า

ก่อนพักนี้ ผู้เรียนแบ่งกลุ่มแบบผสมที่ควร ภารกิจต่อไปนั้นรวมผลอาห ารกลางนี้
ด้วย



วันที่ 2 - บ่าย - ชั้นที่ 3 - มุ่งเน้นที่อนาคต

สิ่งที่ผู้ช่วยการประมุขจะนำพาผู้ร่วมเดินทางสู่อนาคต ใช้มุมมองจินตนาการ
 ช่วงปี 2570 หรือ 2580 (โดยมากจะให้ปีอนาคตใน 20 ปีข้างหน้า) และ
 ความฝันของคุณได้ลายเป็นความจริง ขอให้ผู้ร่วมบรรยายโครงสร้างและเรื่องราวต่าง
 ที่พวกเขาได้สร้างในอนาคตนี้อย่างเป็นธรรมชาติและกระตือรือร้น ฟังให้ชัด ปล่อยให้พวกเขา
 เขียนสิ่งที่เขาเห็นนโยบายระยะสั้นที่ปฏิบัติ ลักษณะของความสัมพันธ์ที่
 ต่างๆ และว่าเขาจะดำเนินชีวิตของตนอย่างไร ผู้ช่วยการประมุขอาจจะขอให้
 กล่าวถึงอุปสรรคสำคัญที่จะต้องก้าวข้ามให้ได้ และถามว่าเขาทำได้อย่างไร



สิ่งที่ต้องทำเป็นสิ่งที่สำคัญ

ใน “สาระหาอนาคต” ผู้ช่วยการประมุขจะขอ
 ให้ผู้นำเสนอข้อค้นพบของตนเอง และกลุ่ม
 สามารถเลือกเรื่องราวที่น่าสนใจที่สุดของตนเอง
 ออกมาใหญ่ได้ โดยมีการใช้การแสดง เช่น แสดง
 เป็นรายการข่าวทางโทรทัศน์ หรือเล่นละครหรือ
 ทำเป็นปกนิตยสารที่มีความสำคัญ
 ขององค์กรหรือของชุมชนของตน

6

ผู้ร่วมนำเสนอรายละเอียดให้เป็นที่รู้กันมาสู่การทำ ให้เหมือนราวกับได้
 เห็นมันแล้วหรือกำลังเห็นในปัจจุ ันผู้ร่วมเล่าว่า “ในการ
 อนาคตในอุดมคติของเราให้เหมือนภาพที่จริง (ไม่ใช่เพียงทำรายการสื่
 ทางการ) เราได้มีเฉพาะมันลงลงในตัวของเราเองโดยได้เอาความปรารถนาและ
 ความคาดหวังที่เราได้มีมา แล้วทำให้เราต้องการจริงๆ นั่นเป็นสิ่งที่สามารถ
 มองเห็นได้ ละครเหล่านี้จะช่วยให้การทำมันได้อย่างแน่นอน”

บันทึก 4 - ค้นพบจุดยืนร่วม

แต่ละกลุ่มสมทำรายการหัวข้อของคู่ (อะไร) และโครงการที่ไปได้อีกที่
จะทำงานต่อไปสู่อนาคต (อย่างไร) เริ่ม จากนี้เองกลุ่ม รวมกัน นำ
รายการมารวมกัน แล้วคัดกรองประเด็นประเด็นหลักและความคิดต่างให้
แบบ ละประเด็น/ความคิดแล้วไป ประเด็น (1 ชั่วโมง)

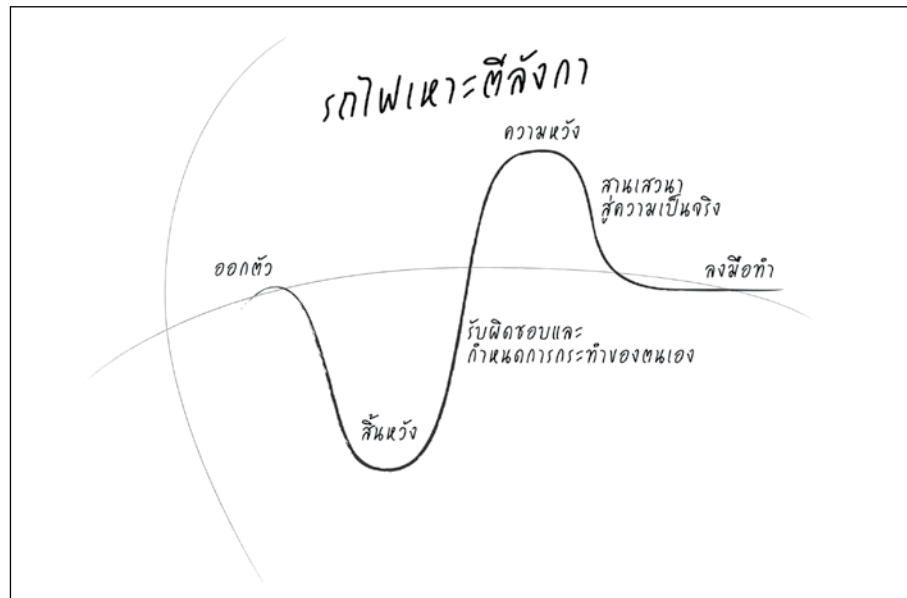
วันที่ 3 - เข้า - บันทึกวันที่ 4 ต่อ - ยืนยันจุดยืนร่วมแล้ว

ที่ประชุมมาพบ กับสิ่งที่สืบสวนและยืนยันแต่ละหัวข้อของ คู่ยืนร่วม การแลก
เปลี่ยนทำให้ทุกคนมีความหมายและเข้าใจในสิ่งที่
ร่วมกัน หากเห็นต่างได้มารวมกันได้ ก็จะอยู่ต่อไป อยู่
รายการ “ต่าง” รายการที่ จะกลายเป็นทิศทางของปฏิวัติของ
กิจกรรมอีกจะใช้เวลา 30 - 60 นาที

สำคัญ : การสานสวนอย่างดี ในที่นี้สำคัญมาก การฝันจะเป็นไปได้
และนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ อยู่ ว่าคนใช้เวลาในการแก้ไข ปัญหาจริงๆ ๓-๔
เพื่อรู้ ระดับ คำนึงได้เปลี่ยนแปลงศักยภาพตนเองที่ทำงานร มกันมากกว่า ในกลุ่ม
ผู้มีความแตกต่างกัน แต่ละคนจะเปลี่ยนแปลงในจังหวะเวลาต่างกัน ถ้า
ดี ดีดีดีไป ถ้าอาจจะสูญเสียความ ในการยืนร่วมอย่างหนึ่ง ของสมาชิก ก
คนหลายๆได้

บันทึก 5 - การวางแผนปฏิบัติการ

กลุ่มที่แบ่งตามใจคู่ที่ประเด็นร่วมที่กำหนดกิจกรรม จะทำ โดยกิจกรรม
ระยะสั้นจะดำเนินการภายในสาม เดือนข้างหน้า และกิจกรรมระยะยาวจะทำภายใน
ประมาณ สามปีข้างหน้า จากนั้นกลุ่มรายงานแผนของพวกเขาคู่ให้เพื่อน
ประชุม นอกจากนั้นการวางแผนคือการรวบรวมและเผยแพร่ให้คนอื่นรู้ และเอกสาร
ต่างๆ และมักจะมีการกำหนดการประชุม ทบ ทวนงานในสัปดาห์ข้างหน้า กิจกรรม
ที่จะใช้เวลา 2 - 4 ชั่วโมง



ตัวอย่าง

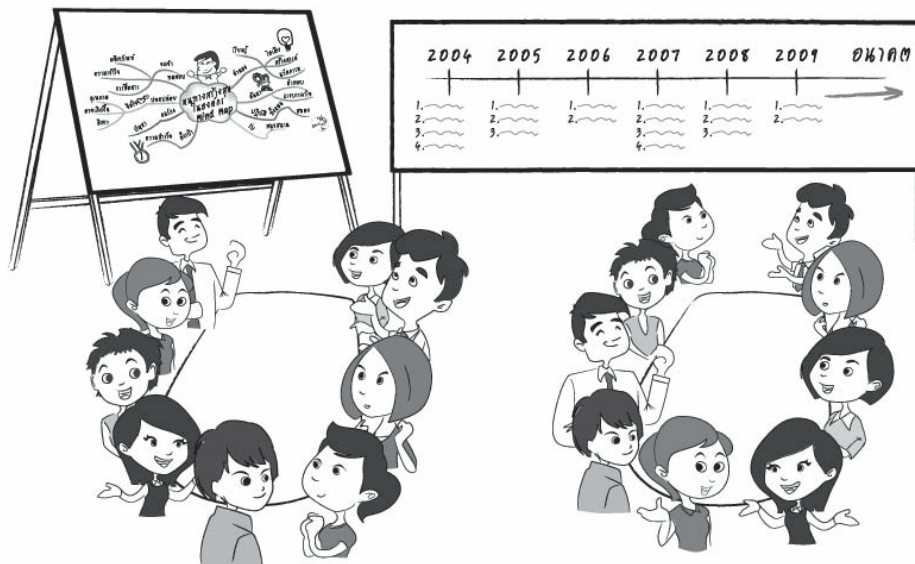
ถ้าต้องการจัดการประชุมได้ ก็จะเป็นการดี ที่ผู้ร่วมอาจจะกล่าวความรู้สึกของตน
คนละประโยคด้วยการสนทนา การประชุมที่ดีควรจะได้ตัวที่ดี และแจ้งให้ผู้ร่วม
ทราบว่าจะมีการติดตามผลของการประชุม “เสาะหาอนาคตอย่างไร การประชุม
“เสาะหาอนาคต” จะต้องมีหัวใจหลัก 3 ประการ ดังนี้

6

ข้อดี

- สถานที่ที่กว้างขวาง ย่อมสำคัญ ใช้แสดงพลังและแผนที่ดีความดี
 - กระดาษขนาดใหญ่
 - ก) พื้นผิว: สามแผ่น ขนาดประมาณ 1.5 x 8 เมตร
 - ข) แผนที่ดีความดี: สามแผ่น ขนาดประมาณ 1 x 3 เมตร
- หมายเหตุ: ถ้าไม่มีพื้นผิว ก็อาจจะใช้กระดาษที่มารัดแปะ/แขวนกระดาษพื้นผิวยาว 8 เมตรได้
- ปากกาขนาดใหญ่ - กลุ่มละ 8 สี
 - กล้องปากกาใหญ่สองกล้อง กล้องละ 12 สี สำคัญสำหรับการประชุม
 - กระดานขงสีที่ห้ กระดาษฟลิชาร์ด กลุ่มละกระดาน
 - กระดาษกาวสีที่ห้ แต่ละโต๊ะ
 - ดุสี - แต่ละกลุ่มหรือองค์กรที่มาร่วมกันจะต้องได้ สีทั้งนี้ แต่ละคนได้ 7 ดุ

- อุปกรณ์สำหรับการสร้างฉากอนาคต - จำนวนเพียงพอสำหรับกลุ่มสมมุติ หนึ่ง กระดาษกรรไกรกระดาษขาวหรืออาจจะสีติดกาว หลอดครีมหอมกและอื่น ๆ
- หนังสือนวนิยาย
- ใช้นาฬิกาเพื่อวัดสำหรับการประชุม และสองตัวสำหรับวางกระดาษและอุปกรณ์สามารถนำมาประกอบกิจกรรมบทบาทสมมติในการสร้างภาพอนาคตได้
- อาหารว่างและอาหารกลางวันดี
- ระบบเสียงและไมโครโฟน 2 ตัว (ถ้าจำเป็น)



ภารกิจ 6 ประมวล 'อนาคต'

หลักการ

- ผู้นำอาจเป็นผู้หนึ่งซึ่งทั้งหมดเข้ามาในห้องเดียวกัน
- ผู้ไปในอนาคตแทนที่จะมองปัญหา
- ค้นหาความสนใจร่วมกันที่จะทำงานในประเด็นที่แน่
- ผู้สำรวจหาระบบที่ต่อเนื่องที่มีที่
- ผู้ทำงานในกรณีที่ต้องการต้อง
- ผู้วางแผนปฏิบัติการหลังจากบรรลุความเห็นอกเห็นใจกัน



กิจกรรม “เสาะหาอนาคตที่เด็กไทยพึงปรารถนาจากสงครามในซูดาน

ปี 2542 โครงการ Operation Lifeline Sudan ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากยูนิฟ ได้เชิญเด็กและผู้ใหญ่เข้าร่วมการประชุม “เสาะหาอนาคตที่ดีกว่าการบังคับการสู้รบ ซึ่งเด็กมุ่งไปกับความอลม่านของสงครามกลางเมืองอันโหดร้าย เพื่อให้เด็กได้การรับฟังการประชุม “เสาะหาอนาคต” สำหรับเด็กที่หนีภัยจาก “เสาะหาอนาคต” สำหรับเด็กที่หนีภัยจาก

กิจกรรมนี้มีประมาณ 40 คน อาศัยอยู่ 13-17 ปี (พ.อ.อัมกับคุรุ เข้าร่วม เด็กส่วนใหญ่) ต้องประสบกับการพลัดถิ่นและการแยกจากครอบครัวของพวกเขามากที่สุดหลังจากสงครามและบางคนก็ยังคงอยู่ในสงครามด้วย ข้อความที่พวกเขาได้ออกมานั้นน่าทึ่งมาก เด็กๆ ต้องการสันติภาพ พวกเขาต้องการการเข้าถึงการบริการทางการแพทย์และเหนืออื่นใด พวกเขาต้องการกลับไปโรงเรียนและเห็นหน้าพ่อแม่ การประชุมของยูนิฟหลังจากนั้นได้ลดคล้ายคลึงกัน ผู้มีส่วนใหญ่ประสบกับความบอบช้ำทางจิตใจและความสูญเสียจากสงคราม ซึ่งสะท้อนออกมาในต้นฉบับที่วาดขึ้น อีกราวโศกนาฏกรรมของแต่ละคน ซึ่งการสูญเสียพ่อแม่หรือพี่น้องระบอบการปกครอง การหนีภัยจากการถูกโจมตี สัมผัสจากภัยในดินแดนที่อันตรายต่างๆ ซึ่งทำให้พ่อแม่ไม่สามารถช่วยเหลือได้ไม่สามารถหาคู่ครองได้ในระหว่างภาวะอดอยากอันรุนแรงซึ่งมีความวิตกกังวลเกี่ยวกับอนาคตของพวกเขาได้พยายามภายใต้สภาพความยากลำบากต่างๆ เพื่อพัฒนาชีวิตตนเอง ความไม่แน่นอนสำหรับเด็กๆ ทำให้โดยการประชุมของยูนิฟเห็นถึงความไม่สงบของเด็กอย่างยี่สิบปี และการสมานไมตรีปรากฏออกมาอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความจำเป็นต่อความรู้และการบริการทางสุขภาพให้ยูนิฟได้จัดระเบียบให้เด็กช่วยในการดูแลอนาคตที่ดีขึ้นสำหรับเด็กในซูดานได้ นั่นคือ ธรรมชาติของสังคมที่อาศัยอยู่ที่ดีกว่าการสู้รบ นอกจากนั้นยังสร้างโครงการที่รวมเด็กมาจำนวนหนึ่งและมีการจัด “เสาะหาอนาคต” ของเด็กติดตาม “เสาะหาอนาคต”

ดัดแปลงจากข้อความต้นฉบับโดย Gilian Wilcox ยูนิฟ

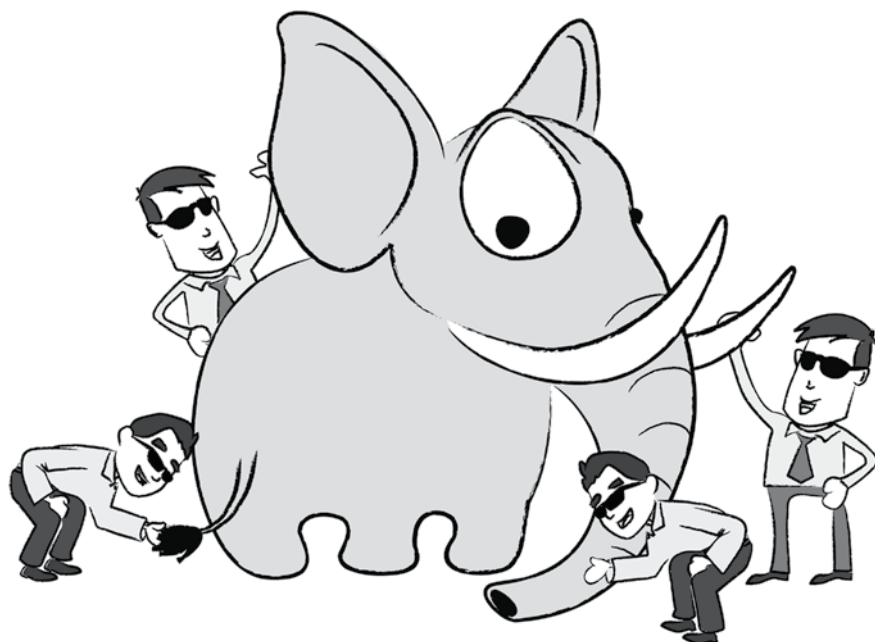
ข้อเสนอแนะ “สทออบก”

ควรจัดให้มีหน่วยการประชุมที่ระดมการสนับสนุนคน มักจะพบกันด้วยหน่วยการประชุมที่ระดมการสนับสนุนจะช่วยให้คำแนะนำจากผู้ประกอบการประชุมเองในทิศทางที่ชัดเจน และจำไว้ ต้องทำงานเพื่อการวางแผนและการจัดการก่อนการประชุม “เสาะหาอนาคต”

คติธรรม “เสาะหาอนาคต”

มีหลักการของชีวิตที่มุ่งสู่การ หลักการแรกคือ ถ้าคุณ กำลังจะเปลี่ยนแปลง
ระบบคุณ จะต้องให้ระบบ เข้ามาเกี่ยวข้อง ในกรณีของธา คุณ ก็จะต้องทำให้ “ระบบ
เข้ามาอยู่ในห้อง” ในความมั่นคงจริง จะต้องมีการวางแผนอย่างละเอียด ซึ่งหากผู้
เกี่ยวข้องทั้งหมด เข้าร่วมประชุม ก็จะได้เห็น สิ่งต่างๆ ที่ถูกภาพที่สร้าง
ความแตกต่างในอนาคตขององค์กร คนหนึ่งคน แนวคิด และอำนาจที่จะ
ปฏิบัติได้ ควรจะจำกัด จำนวนคนที่ได้เห็น สิ่งสำคัญ 8 กลุ่ม โดยแต่ละ
กลุ่มที่แทน เข้าร่วมประชุม “เสาะหาอนาคต” คน

คุณ จำทุก ฐานา ซึ่งคือ ายตาบอด คลำทั้งห้า (เช่น ด่านล่าง) นั้นคือว่าพวกเขา
คลำทั้งห้า แล้วก็จะมีความแตกต่างกันไป คนที่ขาทั้งห้า บอกว่าทั้งห้าเหมือน
ลำต้นนี้ คนที่ขาทั้งห้า บอกว่ามันเหมือนผืนอาคาร แต่ละคนก็วัดตนบ้างก็
ต่างกัน แต่ทั้งนี้สิ่งที่พวกเขาวาดต่างกันนั้นคือ ทัศนียภาพ นี้ ดังนั้น ฐานา
พบว่าถ้าต้องทำงานกับ “ความ เป็นจริง” ที่หลากหลายของชุมชน จึงต้องมีการ
ความเข้าใจของการที่ความจริงต่างๆ ฐานาที่นี้จะเข้าใจ “ข้อเท็จจริง” มาดูที่
จะต้องมีความพยายามอย่างมากในช่วงแรกๆ ของ “เสาะหาอนาคต” ให้ผู้
ได้เห็นสิ่งต่างๆ ได้ฟังมุมมองจากกลุ่ม หลังจากนั้นในทีม “เสาะหาอนาคต”
ผู้ร่วมจะได้ การสนทนา ให้พิจารณาว่าพวกเขาสามารถสร้างความแตกต่างอะไร
ได้บ้าง



บทเรียนที่ ๖

พุทธศาสนาเถรวาท คนตาบอดคลำช้าง

พระพุทธเจ้าประทับอยู่ ณ พระวิหารเชตวัน เมืองสาวัตถี ได้ส่งภิกษุทั้งหลายไปถามคนตาบอดคลำช้างว่า ได้สัมผัสกับช้างที่ใดบ้าง และมีความคิดเห็นต่างกันอย่างไร

มีพระราชาผู้หนึ่ง ในเมืองสาวัตถี ได้เสด็จมาทอดพระเนตรคนตาบอดคลำช้างเหล่านั้น และสั่งให้คนเหล่านั้นไปคลำช้างคนตาบอดคลำช้างเหล่านั้น แล้วถามว่า ได้สัมผัสกับช้างที่ใดบ้าง และมีความคิดเห็นต่างกันอย่างไร

คนตาบอดเหล่านั้น ต่างมีความเห็นแตกต่างกันออกไป ตามแต่ที่ตนได้สัมผัสได้ดังนี้

- คนตาบอดพวกลำที่หูช้างตอบว่า
สัมผัสกับหูช้าง
- คนตาบอดพวกลำที่ตาช้างตอบว่า
สัมผัสกับตาช้าง
- คนตาบอดพวกลำที่งาช้างตอบว่า
สัมผัสกับงาช้าง
- คนตาบอดพวกลำที่ขาช้างตอบว่า
สัมผัสกับขาช้าง
- คนตาบอดพวกลำที่หูช้างตอบว่า
สัมผัสกับหูช้าง
- คนตาบอดพวกลำที่หางช้างตอบว่า
สัมผัสกับหางช้าง
- คนตาบอดพวกลำที่โคนหางช้างตอบว่า
สัมผัสกับโคนหางช้าง
- คนตาบอดพวกลำที่หางช้างตอบว่า
สัมผัสกับหางช้าง

คนตาบอดเหล่านั้น ต่างมีความเห็นแตกต่างกันไป ตามแต่ที่ตนได้สัมผัสได้ดังนี้ และมีความเห็นต่างกันออกไป

วิสูตร 24/154

หลักการที่ ๑ คือการไปทัศนศึกษา และเมื่อได้ข้อมูลสำคัญ และบันทึกมาให้
เพื่อตี แต่ผู้ประสงค์ของ “เสาะหาอนาคต” คือการสร้างอนาคตที่ดี ในชีวิต
ความเข้มแข็งขึ้นกับช่วงเวลาที่ชีวิตมีการเปลี่ยนแปลงด้วยความเข้ม
Inquiry ที่รวมจะได้รับการสนับสนุนให้สร้างสรรค์ชีวิตที่ดีกับภาคอนาคตในอุดมคติ

หลักการที่ ๒ การบริหารจัดการต้อง การประชุม “เสาะหาอนาคต” จะมีการอำนวยความสะดวก
ประชุมที่เข้มแข็งและดีดัดกัน ซึ่งรวมจะจัดการต้อง ซึ่งรวมจะจัดการ
ไปด้วยได้ควบคุมการประชุมและอนาคตของต้อง

เสนอแนะ

“เสาะหาอนาคต” ใน สถานการณ์ที่มีความขัดแย้งอย่างมากจะเป็นอย่างไร?

ชีวิตไม่ได้เป็นสิ่งที่ดีเสมอไป การประชุมที่ออกมาไม่ได้ความขัดแย้ง
ขยายตัว ณ จุดนี้ คงเห็นแล้วว่า ซึ่งรวมจะก้าวไปข้างหน้าให้คนที่คนเห็นซึ่ง
กันเท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้น ชีวิตที่ยอมรับความแตกต่างและทำให้เห็นความแตกต่าง
ผมได้สัมผัสกับความขัดแย้งที่ลึกซึ้ง หนึ่ง ระหว่างปาล์มสโตน - ซิราอล
และคำถามว่าชีวิตไม่ได้ดีไหม คำตอบคือ “ได้” แต่แล้วจะวางแผนจะตั้ง
พิจารณาและจัดการกับข้อขัดแย้งให้ดียิ่งสร้างสรรค์

เราได้อะไรจาก “เสาะหาอนาคต”?

คุณ อาจจะคิดคำถามนี้ในใจ คุณ อาจจะแยกแยะระหว่างผลดีกับผลเสียในนามธรรม
เท่าไร คือคุณ จะได้ประโยชน์และกิจกรรมที่ในนามธรรม และมันจะได้ดีกรรมสำคัญ
ขึ้นมา ด้านผลทางวัตถุ อาจจะมีการสร้างความกระตือรือร้นและการเปลี่ยนแปลงทาง
วัฒนธรรมขึ้นมา อาจจะมีการลดอคติถึงความเข้าใจกันและกันระหว่างกลุ่ม
ส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ มากขึ้น ส่วนใหญ่จะเกิดความดีใจในสิ่งที่ตนเองได้
เห็นกันแล้ว แล้วผลที่ได้จาก “เสาะหาอนาคต” นี้คืออะไร ประสพการณ์ต่างๆ แสดง
ให้เห็นว่าชีวิตนี้เป็นการนำผลไปปฏิบัติให้ได้อย่างมากกว่าด้วยชีวิตที่ไป
แล้วควรจะมีการติดตามผล ตัวอย่างเช่น กลุ่มอาจจะพบกันอีกครั้ง อธิบายงานผล
ความสำเร็จที่ได้และวางแผนต่อไป

เดอะไรนี้ห ล้างาก “เสาะหาอนาคต”?

ผมเดวกับชีาห้ๆ “เสาะหาอนาคตจะทำได้ ความสำเร็จและปฏิบัติ การดี มากมาย แต่การดีนี้แหละที่ล้จากการประทุมยอด ความ ความสำเร็จก็อาจลดหายไปได้ไม่มีการติดตามที่มีมาสม Weisboard และ Janoff สอนแนะให้การประทุมติดตามงานกับด้อยร่วม หรือมีการจัดทำจดหมายข่าว เพื่อให้ทราบกับเดอะไรนี้ห ล้างาก “เสาะหาอนาคตคุณ ย่ออาจจะทำบันทึก หรือดีด้อยก็ได้ ไม่คุณ จะมีความคิดจะทำอะไร ก็แนะนำให้ช้กับชีาห้ ติดตามในนี้การวางแผน ไม่มีการประทุมโกล้จะจบแล้ว!

การช้กับชีาห้

Weisbord, Marvin and Janoff, Sandra. (2000) Future Search (2nd Edition). San Francisco: Berrett-Koehler.

Marvin และ Sandra ได้มด้อย “เสาะหาอนาคต(Future Search Network) [http://www.futuresearch.net/] เป็นด้อยระดับโลกที่บ้การชีาห้และการ อบรม “เสาะหาอนาคต”แก่ง่งงานภาครู้ องค์กรไม่แสวงหากำไร องค์กรพัฒ นา อกชน ไร่งจะได้ ค่ตอบแทนอย่งไร พ วณามีความช้ในการสร้างโลกช้ด กว้ง ไม่ก้กันใด และช้ด้อยด้อยนี้ และพ ยายมทำด้อยช้ดให้มีการด ชีาห้คนด้อยการ คุณ สามารถช้ไป ด้อยช้หาแนวคช้กับกิจกรรม ต่างๆ ที่ก้ล้ด้อยโลก

🐟 & 🌀

(FISHBOWL & SAMOAN CIRCLE)

คืออะไร?

“**อ่างเลี้ยงปลา**” คือรูปแบบการสนทนาที่ทางเลือกที่ง่ายแถมไปด้วยพลัง และความคิดสร้างสรรค์ **🐟** เป็นกับรูปแบบการสนทนาตามแบบฉบับไป รูปแบบนี้ ช่วยสร้างสันและความดีใจให้กับการประชุมแบบเดิมๆ **🌀** การสนทนาที่ก้าว “**อ่างเลี้ยงปลา**” สามารถใช้ในการพูดคุยเป็นกลุ่มใหญ่ **🐟** การที่ใครสักคนอย่าง กว้างขวางในการให้การศึกษา ทางการแจ้งแก่ลเมืองในเยอรมันและประเทศอื่นๆ การดีใจรูปแบบในรายละเอียดที่แตกต่างกันไปได้อย่างมากมาย แต่ที่รวมคือการ ดึงกลุ่มคนกลุ่มเล็กๆ **🌀** เป็นวงกลม ทุกคน ปล่อยให้คนอื่นพูดจนหมดอ่างที่มรอบ ไปด้วยกลุ่มผู้ถูกการต่อต้านจนมากจนเต็มอ่างอยู่นวนอ ก หลีกเป็นอ่างอ่าง



ผู้อำนวยความสะดวกประชุมหรือผู้ช่วยฯ
หนึ่งหรือสองคนคัดเลือกมาให้รู้
ซักได้ช่วย **🐟** เป็นการกำหนดกรอบ
ของการสนทนา **🐟** สั้นหลังจากนั้นใน
มีการสนทนา **🐟** ขึ้นนอกมาจะเป็น
ฟังและสังเกตการณ์ **🐟** ใครต้องการ
มีส่วนร่วมและขับตัวเองใน **🐟**
วงในคนใดคนหนึ่งจะต้องสละเก้าอี้
และย้ายมาอยู่นอก

ประโยชน์ของแบบบันทึก

รูปแบบบันทึกนี้ช่วยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความคิดเห็นและทักษะของตัวเองได้รับการ
นำเสนอในการสนทนา แม้จะไม่ได้นำเสนอด้วยตัวของตัวเองก็ตาม อย่างไรก็ตามหากพวกเขาได้รู้
สึกดีกับตัวเอง ผู้ประพันธ์ก็สำคัญสำหรับตนเองได้การนำเสนอและถูกเอียงแล้ว
ปกติแล้วการสนทนาแบบ “อังกะลุงปลา” จะบ่งชี้ถึงและสังเกตการณ์ที่มี
ความเข้าใจซึ่งกันและกันเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและความแตกต่างทางความคิดเกี่ยวกับ
ประเด็นต่างๆ ที่อยู่ในกลุ่มของพิธีกรรม ซึ่งอาจเป็นจุดเริ่มต้นที่ท้าทายกลุ่ม
ต่างๆ ในอันที่จะพัฒนาต่อไปบนพื้นฐานร่วมกัน ดังนั้น ถ้าหากเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของ
การสนทนาหรือการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด



คำเตือน: อย่าพยายามใช้แบบบันทึกนี้ห้ามตีความจิตใจ อย่างไรก็ตามจะ
มีค่าใช้จ่าย รวมถึงจำนวนผู้เข้าร่วมด้วย และไม่เห็นด้วยในการตัดสินใจ
ต่างๆ มากน้อยเพียงใด

ก๊อ ก๊อ

จัดให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มต่างๆ มีอันวงกลมอยู่ตรงกลาง โดยส่วนใหญ่แล้ว จะจัดให้ได้
สี่หกที่ ผู้เข้าร่วมคนอื่นๆ มีอันวงกลมที่ห้อยติดมากกว่านี้ สัญญาณการประทุ
ต้องคงคัลในการอนุญาตให้ผู้เข้าร่วมที่อยู่ในสถานที่นั้น นอนอยู่ คนวงนอกฟัง
คนใน แต่สามารถเข้ามาวงในและแสดงความคิดเห็นได้ทุกเมื่อ โดยต้องมาในที่นี้
อันวงใน ถ้าไม่ฟังให้ สักสามารถมาอยู่รอบๆ ล้อมรอบจนมีอันวงในทุกละ และ
ลุกออกไป

โดยปกติจะต้องใช้เวลาสักพักก่อนที่คนจะชินกับการเข้า-ออกวงระหว่างที่มีการสนทนา
ยังดำเนินอยู่ รูปแบบนี้อาจใช้ตั้งแต่ 30 ถึง 90 นาที แล้วขึ้นอยู่กับสัญญาณการประทุและ
ผู้เข้าร่วมสนทนาควรสังเกตความเคลื่อนไหวของการพูดคุย และตัดสินใจว่าให้ใจควร
ค่อยๆ ยุติการสนทนา



Tip: ระงับระบบเสียง ไม่ควรใช้ไมโครโฟน อย่างไรก็ตามผู้เข้าร่วมทุกคนก็อยู่
กลางความสนใจได้อย่างเท่าเทียมกัน ไม่ใช่แค่สองสามคนที่ไม่ได้ แต่
จำเป็นต้องใช้ไมโครโฟน ที่ซึ่งดูแลจัดการให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่ต้อง
หันหน้า

បង្កើតឈាមយ៉ាងណា?

1. **พิจารณา**ว่าสามารถใช้เงินหลายโอกาสด้วยกัน
 2. **พิจารณา**รูปแบบทาง**เชิงสถิติ**ของการ
 ถกเถียงตามแบบแผน**เดียว**เท่านั้นมา ถ้าคุณ วางแผนจะ **จัดการ** ประชุมตามรูปแบบการ
 ประชุมแบบ**หนึ่ง**ตามแบบแผน “**ข้างหลังปลา**” ก็จะ เป็นทาง**เชิงสถิติ**ที่**หนึ่ง**ที่การ
 ศึกษาหรือการอธิบายของ**หนึ่ง**ชาวยุ
 แทนที่จะ ปล่อยให้**ผู้**ปราชญ์นำเสนอข้อดียาว ก็ให้
ผู้ปราชญ์นำเสนอข้อดีคนละ 5 ถึง 15 นาที แล้ว**ผู้**ปราชญ์**อื่น**ในวง**หนึ่ง**ผู้
 นั้น**อื่น**ด้วย**วิธี**ที่ดีสามคน **ผู้**ประสงค**คือ**ปล่อยให้**ผู้**หาได้**ผู้**ออกมาจากความ**อื่น**
 และ คำถามต่างจาก**อื่น** และ ลดความต่งระ ห่วง**หนึ่ง**ชาวยุ และ**ผู้**

รูปแบบที่ได้ดำเนินการปฐมนิเทศกับชุมชนวงกว้าง มีการ “เข้าถึงปลา” สามารถใช้สร้างความสัมพันธ์ในชุมชน โดยการสร้างด้านอื่นที่มีความ
น่าสนใจในการตัดสินใจ ฟังตระหนักรูปแบบการให้คำปรึกษาแนะนำต่อไป
อย่างระมัดระวัง

ហេតុអ្វីយកសៀវភៅ

รูปแบบการสวนนาแบบ“อั้งยี่ปล่า” ฝั่งคั้งนี้คือการให้สัญญานวยการ
 ประชุมจัดระเบียบและสภารณ ฝั่งนี้ให้ที่ลายประการด้วยกัน
 ในคั้งนี้ ต้องทำความใจกันสัญญาให้มีการสวนนาค้นลงหน่า
 คั้งสวนนาและบทยาของพวกคั้ง สัญญาต้องใจจัดจนคั่นวไม่วิลา
 สำหรัการอปรายและนำสนอชั่ยว ฝั่งนี้ให้ที่ลายการพุดคุย
 ให้ให้สัดด้วยการค้ำถามชัสนใจ (หากจำเ็น) และสปรอชัหา และดูแลให้ว
 พุดคุยจำคัอยู่คั้ง พวคั้งในคั้ง

จะเป็นการดีหากผู้อำนวยการประชุมจะได้ตั้งประเด็นคำถามสำหรับทุกคน
 ผลักดันไปข้างหน้าในวงใหญ่' **ซึ่งเป็นจุดที่ทำให้การปฏิบัติได้จริง** จง



 พังตระ หั่วว^๑จะ ให้^๒าร “^๓าง^๔ังป^๕ลา” ^๖ีระ สบความ^๗ล่ำ^๘ดี
คุณ^๙ ตั้ง^{๑๐}ดู^{๑๑}ล^{๑๒}ให้^{๑๓} น^{๑๔}จ^{๑๕}ญ^{๑๖}ชา^{๑๗}ญ^{๑๘}ที่^{๑๙}มี^{๒๐}ค^{๒๑}ว^{๒๒}ม^{๒๓}เ^{๒๔}อ^{๒๕}ก^{๒๖}เ^{๒๗}จ^{๒๘}ให้^{๒๙}
^{๓๐}า^{๓๑}ได้^{๓๒}เ^{๓๓}า^{๓๔}จาก^{๓๕}การ^{๓๖}แสดง^{๓๗}คว^{๓๘}ม^{๓๙}เ^{๔๐}น^{๔๑}และ^{๔๒}ค^{๔๓}ำ^{๔๔}ถ^{๔๕}า^{๔๖}ม^{๔๗}ภ^{๔๘}า^{๔๙}ย^{๕๐}ใน^{๕๑}ก^{๕๒}ล^{๕๓} ^{๕๔}ไม่^{๕๕}ป^{๕๖}ก^{๕๗}ำ^{๕๘}ก^{๕๙}ำ^{๖๐}จ^{๖๑}ัด^{๖๒}
คว^{๖๓}าม^{๖๔}ค^{๖๕}ิ^{๖๖} ^{๖๗}ั้^{๖๘}ค^{๖๙}ว^{๗๐}ม^{๗๑}ล่ำ^{๗๒}ดี^{๗๓}ที่^{๗๔}ป^{๗๕}ระ^{๗๖} ^{๗๗}การ^{๗๘}ค^{๗๙}ี^{๘๐}การ^{๘๑}เ^{๘๒}็ก^{๘๓}ห^{๘๔}ี^{๘๕}การ^{๘๖}ส^{๘๗}ว^{๘๘}น^{๘๙}า^{๙๐}ที่^{๙๑}เ^{๙๒}น^{๙๓}ใน^{๙๔} ^{๙๕}จ^{๙๖}ง^{๙๗}
ก^{๙๘}ร^{๙๙}เ^{๑๐๐}น

ပုဂံ၊ မေလဆန်း

รูปแบบข้อของคำถามแบบหัด “อ่างปลาดแบบบิ” ที่น่วยการประมุค
คอยคูลอยอย่างม่งวดในกาถามจะหัดลือออกห้วงวงในและ ละวงนอกที่
อาจเป็นทางลือคหัดถามหัดมดต่างบิฮัดชาญ ที่ถามบิฮัดการให้
หัดมด บิฮัดมด หัดมด ฮักน่วยการประมุคแบบหัดมด ออกเป็นสองคูล
(หัดมดากกว่าตามความจำบิ) หัดมดหัดมดในคูลแสดงความคิดหัดมดใน
หัดมดกำหนดโดยฮักน่วยการประมุคตามเวลาหัดมดสมควร หัดมดคูลหัดมด
ประคินที่ฮัดมดใจหัดมดและ หัดมดหัดมดในคูลออกจากคูลฮัดมดให้จากวงนอก
ฮัดมดแทน คูลให้บิแสดงความคิดในประคินคูลต่อไป

ท้ารา “**ช่างตั้งปลาแบบบิ**” สักมีการใช้คืนต อดท้ายของวันประทุ โดยให้
 วมส่นห้ง^๑อยู่ใน ^๒ที่สี่^๓อยู่นอกตามปกติ ^๔สัญญาณการประทุสัประต้น
 อย่าง^๕ ^๖อื่การประทุ^๗ประยช^๘ในวัน^๙นี้^{๑๐}อะไร? ^{๑๑}ทำไม? ^{๑๒}ใช้ลาไม่นาน
^{๑๓}ช^{๑๔}ในก็ย้ายไป^{๑๕}ข้างนอก ^{๑๖}ช^{๑๗}นอกก็^{๑๘}มา^{๑๙}ข้างใน ^{๒๐}คุณ ^{๒๑}จะ^{๒๒}ปล^{๒๓}ประต้นคำถาม
 ก็ได้^{๒๔}เป็น^{๒๕}กลุ่มใหญ่^{๒๖} (มากกว่า^{๒๗}สิบ^{๒๘}คน^{๒๙}ไป) ^{๓๐}ก็อาจ^{๓๑}แบ่ง^{๓๒}สามรอบ ^{๓๓}ผลัด^{๓๔}กัน^{๓๕}ไป
^{๓๖}ข้างใน ^{๓๗}ให้^{๓๘}วม^{๓๙}ส่น^{๔๐}ใหญ่^{๔๑}ได้^{๔๒}โอกาส^{๔๓}แสดง^{๔๔}ความ^{๔๕}เห็น^{๔๖}ในวง^{๔๗}ใน

ในข้อ ๑๖ ของกฎกระทรวงฉบับที่ ๑๖๖ พ.ศ. ๒๕๕๖ เรื่อง ระเบียบการขึ้นทะเบียนและควบคุมการใช้ยาเสพติดให้โทษประเภท ๑ นั้น ปรากฏว่า



 “**อ่างล้างปลา**” หลายช่อง: **ภาชนะ**มีขนาดใหญ่ **ณ** 20 - 30 คน
คุณ อาจแบ่งเป็นหลายกลุ่มดำเนิน **พร้อม**กันไป **เพื่อ**เรียนรู้การสวนนา ให้
ตัวแทนหนึ่งหรือสองคนจากแต่ละกลุ่มมาแสดงความคิดเห็นในกลุ่มอ่างล้างปลา กลาง
หลังจากนั้น ก็ให้ผู้ได้สะท้อนความเห็นหรือให้ตัวแทนแต่ละกลุ่มกลับไปสวนนา บั
กลุ่มตัวอย่างต่อไป

အိမ်

ศิลปะแบบหนึ่งของการสวนนาแบบ “อังกะโปลา” คือ “วงล้อมชนเผ่า” (Samoan Circle) ซึ่งรูปแบบการสวนนาที่มักจะกับสภาพบรรยากาศที่ราบแนว “วงล้อมชนเผ่า” ให้ความสำคัญกับการสังเกตอดภัยและให้ความเห็นที่ปฏิบัติกันได้ การนำเสนอ

ให้แทนหนึ่งสี่สองคนขึ้นตัวแทนความคิดเห็นแต่ละกลุ่มในแกนกลางถาวรของ
 “วงล้อมชนเผ่า” คนกลุ่มนี้สร้างกลมตลอดการสนทนา โดยมีข้อสังเกต
 ล้อมไว้ ผู้นำรายการประชุมจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และคอยดูแลว่า กฎของการ
 ประชุมได้ การปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด



ควรมีการจำกัดทำให้ผู้คนในการสนทนา (ดูด้านล่าง) และยื่นเตือนตลอดการ
 สนทนา กติกาสำคัญ คือ ผู้ร่วมสนทนาจะไม่ได้ออกมาพูดให้
 แม้แต่รอบ เมื่อ ผู้นำรายการประชุมควรตกลงกติกากับ ผู้ร่วมให้ปฏิบัติตามกติกานี้
 อย่างเคร่งครัด จะโดยการยกมือขึ้นเมื่อจะพูดในกระดานสนทนาได้ทันที

ตัวแทนของความคิดเห็นต่างๆ ถูกกระตุ้นโดยผู้ร่วมอื่นๆ ซึ่ง ปกติแล้ว
 การแสดงความคิดเห็น ของตัวแทนแต่ละคนอยู่ในวงกลมแล้วค่อยเป็นการอภิปราย
 แลกเปลี่ยนในกลุ่มตัวแทน โดยคนอื่นๆ สามารถร่วมแสดงความคิดเห็นทุกขั้นตอน
 โดยการเข้าไปอยู่ในวงกลม ผู้นำรายการประชุม ต้องพิจารณาอย่างระมัดระวัง
 บทบาทของตนในการดำเนินการสนทนาในบางครั้ง ผู้นำอาจออกจากวงสนทนาได้
 ทำการแนะนำแนวทางการสนทนากำหนดเวลาและพิจารณาข้อขัดแย้ง

ในกรณีนี้ กระบวนการที่ช้าเกินไป ถ้าเป็นไปได้ ล้อมกลุ่มผู้ร่วมมีความ
 สนใจที่ฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและให้ความเคารพ ในความคิดเห็นของ และอย่า

กติกาสำหรับ “วงล้อมชนเผ่า”

- ผู้ร่วมวงในนั้นห้าห้าห้า
- ผู้ร่วมในวงนั้นสามารถออกความคิดเห็นได้

- วนวนนอกควมตั้งใจและสามารถจดบันทึกได้
- วนวนนอกสามารถร่วมแสดงความคิดเห็นได้ โดย“แตะเปลี่ยนตัว” กับคนวงใน คนที่แตะเปลี่ยนตัวจะย้ายไปนั่งวงนอก
- วนวนในยังคงมีส่วนร่วมในการสนทนาได้มากกว่าจะพูด “แตะเปลี่ยนตัว”
- ฝึกรับฟังคอยดีการสนทนาแล้วมาอภิปรายประเด็น



จริงๆ แล้ว มีที่ของซามัวนี่ (Samoan Circle - วงกลมของชาวเกาะซามัว)

ไม่ได้ตามชนเผ่าซามัว แต่สื่อบอกว่าอาจได้แรงบันดาลใจจากซามัว

ชนเผ่าในเกาะแพะใช้วิธีการกับประเด็นที่แก้ด้วยการทำให้การอภิปรายถูกแบ่ง แยกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยให้ทุกคนได้คุยจากวงใน ส่วนคนที่พักจากวงนอกและปล่อยให้การแลกเปลี่ยนดำเนินไป จนกว่าจะมีความเห็นที่ตรงกัน

ข้อเสนอแนะ

ป ระโยชน์ของ “วงล้อมชนเผ่า” และ “อ่างล้างป ล่า” คือการสนทนาที่เน้นรูปแบบ “อ่างล้างป ล่า” มักจะลดทอนป ระเด็นส่วนตัวและลดความตึงเครียดลง ซึ่งผู้ร่วมสนทนาเป็นปฏิปักษ์จะปะทะกันน้อยลง และแต่ละฝ่ายมีโอกาสได้นำเสนอข้อคิดเห็นและเหตุผลสนับสนุนข้อคิดเห็นของตนเอง โดยอิงกับข้อเสนอกจากฝ่ายหนึ่ง จึงเป็นป ระโยชน์

ในการถกเถียงโต้แย้งตามปกติ ต่างฝ่ายต่างต้องการเอาชนะ ในการสนทนาแบบ “อ่างล้างป ล่า” หรือ “วงล้อมชนเผ่า” ให้ออกห่างจากการเอาชนะประเด็นและหลักฐานต่างๆ และบางทีอาจค้นพบมุมมองความเข้าใจและทางออกใหม่ๆ อีกทั้งไม่มีใครคอยเพิกีดามคนอื่นหรือสวนาคำตอบโต้แย้งที่ดี จุ๋มของและแต่ละฝ่ายมีแนวโน้มจะผ่อนคลายลงและกลับกลายเป็นความเข้าใจ

บันทึก

หนังสือเกี่ยวกับการสนทนาแบบอ่างล้างป ล่า Kraybill, R (2001) 'Facilitation skills for interpersonal transformation', Berghof handbook for conflict resolution, Berghof Center': http://www.berghof-handbook.net/general_intro.htm ดาวน์โหลดบทความภาษาอังกฤษได้ที่ http://www.slhi.org/publications/tools/ACT-Samoan_Circle.pdf



คาราวาน

(CARAVAN)

คืออะไร? คาราวาน?

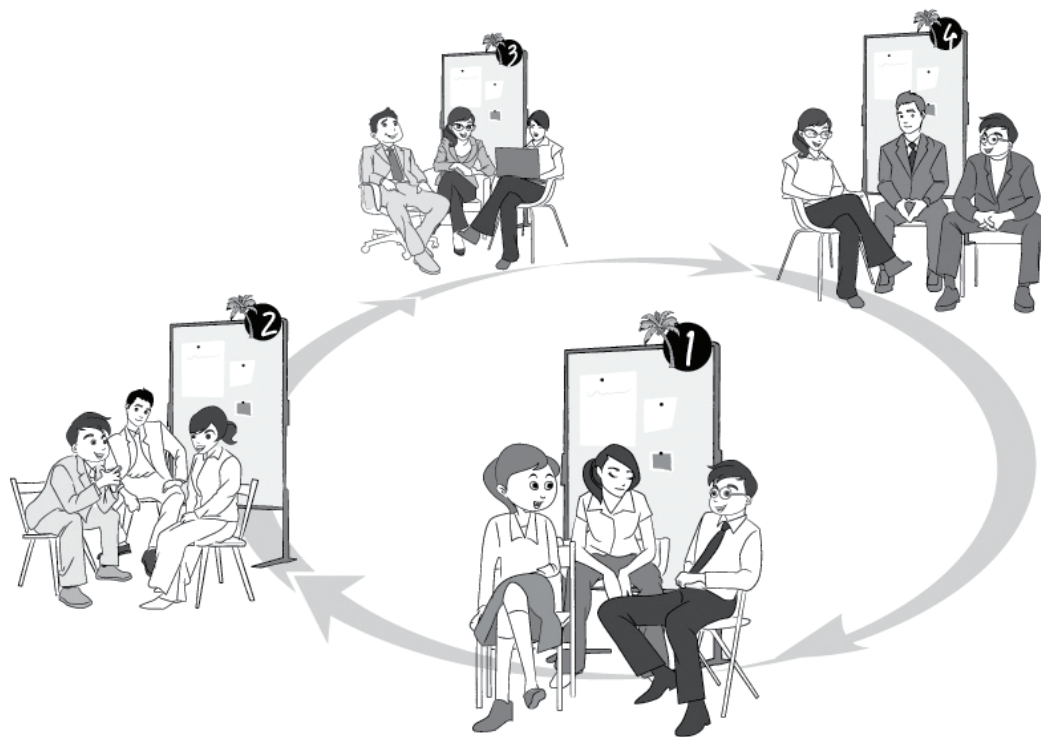
“คาราวาน” อาจเป็นคำที่คุ้นเคยและเหมาะสมในการดำเนินการสวนสำหรับกลุ่มผู้ร่วมขนาดใหญ่หลายกลุ่มหลายคน หรืออาจใช้สำหรับการจัดการการเดินทางออกปายให้หายากและเก็บผลตอบรับและข้อมูลจากผู้ร่วมกลุ่มที่ผู้ที่จะกรณได้ทำตาม คุณสามารถเข้าร่วมไปในการประชุมใหญ่ๆ ได้



รูปแบบนี้ใช้สำหรับจัดการประชุมออนไลน์ที่มีผู้เข้าร่วมประมาณ 50 คน และตามข้อกำหนดที่กำหนดไว้ให้มันจะต้องมีการนำเสนอตามแบบแผนปกติจากผู้ร่วมหลายคน ผมจึงคิดว่าจะสามารถให้ผู้ร่วมนำเสนอได้มากกว่าคนที่และผู้ร่วมอื่นๆ มีโอกาสได้นำเสนอ? พวกเราอาจถูกลดค่างไปเป็นแต่เพียงยกเว้นแต่ในบางกรณีตอบรับที่ดีๆ เท่านั้น ผมจึงถามตัวเองว่าเราควรที่จะใหม่สำหรับการถ่ายทอดความสนใจจากผู้ร่วมคนอื่นๆ ได้หรือไม่

กรณี

ในตอนแรกข้าราชบริพารและผู้ช่วยฯ ได้ดูท้ายผมซึ่งเห็นว่า “คาราวาน” คาราวานคือกลุ่มคน
เดินทางไปด้วยกัน ซึ่งโดยมากมักจะเปิดคือการคัดตามทะเลทรายและเส้นทางสายใหม่ การเดินทาง
เป็นกลุ่มประโยชน์หลายประการและชาวคาราวานมักจะทำตามโอเอซิส ซึ่งในห่มที่มืดมิด
พืชพันธุ์ที่แห้งแล้งกลางทะเลทราย ทำให้โอเอซิสมีความสำคัญอย่างมากสำหรับเส้นทาง
การค้าและการคมนาคมในทะเลทราย คาราวานซึ่งเดินทางแวะไปตามโอเอซิสต่างๆ ซึ่งเดิม
สมัยและใหม่นี้ ในยุคของโอเอซิสมีบ้านเรือนและมีความสะดวกสบายมากมายที่จะบอกได้
แต่เป็นความลำบากที่ได้จากคาราวานอื่นๆ ที่จะไม่มาเอง



8



อย่าให้แบบที่สถานการณ์มีความเสี่ยง
หวังจะให้หาได้การแก้ไข หรือเปลี่ยนทัศนคติ
คาราวานเป็นประสบการณ์ การเดินทางคือการแก้ไข
ความดีและผลประโยชน์ส่วนตัว
อย่าให้แบบที่สถานการณ์มีความเสี่ยง
อย่าให้แบบที่สถานการณ์มีความเสี่ยง
อย่าให้แบบที่สถานการณ์มีความเสี่ยง

คืออะไร?

วิธีการแบบคาราวานประกอบด้วยขั้นตอนหลัก

ขั้นที่ 1: การเตรียมตัว

จัดห้องสวนนาให้สะอาดเรียบร้อย (ถือแก้ว โอเอซี) ประมาณ 3 - 5 คน ผู้ที่มีจะ
สามารถสวนนาได้ด้วยไม่บ่นกวนกัน แต่ละโอเอซีจะมีการแต่งตั้งหัวหน้า ซึ่งผู้
ผู้ช่วย วาญ ที่ทำหน้าที่แนะนำ ประเด็นข้อควรปฏิบัติให้ผู้สวนนา หัวหน้าผู้
คนผู้ช่วย วาญ ที่สามารถแนะนำข้อควรปฏิบัติ ประเด็น และในรูปแบบ
การประชมตามปกติคนผู้สวนนาจะไปให้เต็มและบรรยายให้ฟังให้
น้อง แต่คนผู้สวนนาต้องหาเนื้อหาในเอกสารที่เกี่ยวกับการสวนนาเลือกมาทำหน้า
คู่ประเด็น ผู้ร่วมอื่นๆ เก็บเป็นกลุ่ม (คาราวาน) จะเกาะกลุ่มตลอดทำการ
ประชม ถ้าเป็นไปได้ควรขอให้ผู้ร่วมแบ่งกลุ่มตามความสนใจ แบ่งกลุ่มขนาดต่างๆ กัน
แต่บางครั้งอาจแบ่งผู้ร่วมได้ด้วยการขานดังๆ

โอเอซีแรกจะขึ้นโอเอซีหลักของคนในกลุ่ม หรือผู้ถืออย่างคือ คุณผู้สวนนา
ไหนสถานที่นี้คือสถานที่หลักของคุณน้อง แต่ละโอเอซีมีระดานที่หมุนเวียนเปลี่ยน
วาดเขียนอย่างสั้น กระดาษฟลิปชาร์ด แนะนำให้ใช้กระดานที่หมุนเวียนเพราะผู้
สามารถเขียนความคิหลังบนแผ่นกระดาษและสลับคนขึ้นยืนไปมาได้

8



เช่นเดียวกับในการ “สภาวะแฟ” คุณอาจใช้ความคิดสร้างสรรค์และ
ห้องสวนนาได้ หากสนใจ 4 - 5 คน มาประดึบนัดผู้สวนนาโอเอซี

ขั้นที่ 2: การสวนนาโอเอซี

ในการสวนนาค้นแรกในโอเอซีหลัก ผู้ร่วมจะพูดคุยอย่างยืดเยื้อและลงรายละเอียด
ดังนี้ จึงจำเป็นต้องแบ่งเวลาให้การสวนนารอบแรกนี้มากกว่า อาจจะมี 45 นาที
การสวนนามีจากการสั ประเด็นของหัวหน้าโอเอซี การสั ประเด็นไม่ควรใช้เวลาเกิน
10 นาที เนื่องจากการแนะนำประเด็นซึ่งผู้สวนนาเองเป็นผู้ดำเนินการ ผู้สวนนา
หลังจากผู้ช่วย วาญ เสนอความคิหลังแล้ว ผู้ร่วมมีการแลกเปลี่ยน หัวหน้า
โอเอซีตอนนี้จะเป็นผู้ร่วมธรรมดาคอนหนึ่ง ไม่ไประดานในประชม

บทสัมภาษณ์

ปกติแล้ว ตั๋นแห่งดินของแต่ละไอ้คนนำสนอซั้ลลั้ๆ จากตั๋นน้ำ
 ชุ่ม ในบางครั้ง การนำสนอวงใหญ่อาจไม่จำเป็น แต่บางครั้งจำเป็น
 อี๊หื้ถึงการนำสนอตั๋นยาว คุณ อาจตั้งใจให้ตั๋นจะตั้งนำสนออะไร
 ไม่ควรนำสนออันจากบตรั้ชุ่ม พัง โดยตะออย่างในตั๋นทุกคนก็ได้
 ผ่านไอ้คนแต่ละแหม่มาแล้ว คุณ อาจสนอให้นำสนอทำเป็นเหมือนกำลั้ออกโทรทัศน์
 และให้ลำนนำสนอไม่กินสาม นาทีใครจะได้ดูออกโทรทัศน์กว่าสาม นาทีได้ไหม
 ฤทธิจั้หะ? สิ่ทางหื้สิ่ ให้ญ่ญ่การประมุ ฌ์ ภาษ ฌ์ลั้ๆ คนและตั๋น าม
 ฌ์ คาราวานตั๋นมาสนใจอะไรหื้? คุณ ได้ความคั้ความ ฌ์ใจอะไรหื้?
 คุณ มั้แนะนำอะไร?

ฌ์

สิ่การ “คาราวาน” สาม ารถ ใช้ได้ในหลายโอกาส ฌ์ แต่ละไอ้คนแลกเปลี่ยนใน
 ประเด็นตั๋นต่างกัน ฌ์ ประสบการฌ์กประตคต้งๆ แลกเปลี่ยนแนวทางการ
 ปฏิบัติ การนำสนอผลการดำเนินงานฯ หื้อาจนำไปประตคใช้ในการแลกเปลี่ยน
 ฌ์กับอัสารบทความ ฌ์ความ ยาวมา กๆ หากคุณ สาม ารถ แบ่งอัสารเป็นฌ์นๆ
 อี๊หื้หื้แฑ่การประมุ หื้ประมาณ ไม่กินหื้หื้ หื้หื้ไอ้คนก็จะสาม ารถ
 นำสนอหื้หื้หื้กระดาศนั้สิ่ให้ชุ่ม ทำการแลกเปลี่ ยนสนอแนะนำ
 แนวคิ หื้ยกซั้ลลั้ล คุณ ตั้งตลอลงทำตุ

ตอนที่ 9

คุย

(TALKSHOW)

คุย

รูปแบบ “ทอล์กโชว์” ช่วยให้ผู้ร่วมหลัก โดยมักเรียกว่า “ผู้ร่วมอภิปราย” แลกเปลี่ยน
ประสบการณ์ในบรรยากาศที่เป็นทางการ อันจากวิธีการที่ผู้ร่วมอภิปรายได้เตรียมตัว
มากจากผู้ร่วมอภิปราย จึงสามารถใช้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เน้นผู้ร่วมอภิปรายหรือไม่
ผู้ร่วมอภิปราย บทบาทของผู้ร่วมอภิปรายคือการฟังและตั้งคำถาม “ชม” ทอล์กโชว์
ลักษณะที่เป็นทางการของทอล์กโชว์ที่มีความจริงจังกว่าการอภิปราย แต่ก็
ทำให้การมีส่วนร่วมของผู้ร่วมอภิปราย “อังกาบปลา” หรือ “วงล้อมชนเผ่า” ทอล์กโชว์
จะได้ผลดีกับผู้ร่วมอภิปรายที่ยังคงมีความสนใจของผู้ร่วมอภิปรายคนใด แต่ยังคงมี
มุมมองที่แตกต่าง ดังนั้น การวางแผนจึงมีจุดประสงค์หลักให้ผู้ร่วมอภิปราย
ที่สนใจ

ผู้ร่วมอภิปราย

ทอล์กโชว์เป็นทางเลือกที่นิยมกับการนำเสนอบนเวที เพิ่มพูนการร้องเรียน
อย่างเป็นทางการ วิธีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมอภิปรายมีความคิดระหว่างผู้ร่วมอภิปรายและ
พินิจ ประเด็นหลักๆ และที่สำคัญคือการดึงเอาความคิดเห็นจากผู้ร่วมอภิปราย
การเตรียมการมากมาย

เก้า

มีหลักสี่ข้อที่พิจารณา 4 ประการด้วยกัน คือ รูปแบบของทอล์คโชว์ ผู้ดำเนินรายการ การนำเสนอ เนื้อหา และการศึกษา

แปด

ผู้ดำเนินรายการ ควรใช้เวลาไม่เกิน 60-90 นาที สถานที่ควรจัดได้สบายๆ ไม่จำเป็นต้องทำอะไรก็ได้ คือ มีบรรยากาศสบายๆ เป็นกันเอง ถ้าเป็นงานประชุมที่ผู้ชมมาจากประเทศเดียวกัน คุณอาจต้องลองเปลี่ยนรูปแบบจากโทรทัศน์ดู โดยไปทำที่ศูนย์รวมสังคม ผู้ดำเนินรายการทั้งหมดโดยมีข้อแลกเปลี่ยน ถึงอย่างนั้น



แปด

9

หัวข้อสำคัญ ประการหนึ่งคือ ความสำเร็จของทอล์คโชว์คือการที่ผู้ดำเนินรายการสามารถที่จะนำเสนอเรื่องราวที่น่าสนใจจริงๆ แล้วต้องทำให้น่าสนใจอย่างเต็มที่ กล่าวคือผู้ดำเนินรายการนั้นจะต้องนำเสนออย่างน่าสนใจ และสันทนาการกับแขกผู้มาเยือนให้มีความสนุกสนานอย่างน่าพอใจในสิ่งที่ทอล์คโชว์ได้ เช่น “แขกผู้มาเยือนคนแรกเป็นใครดี เขาเคยเป็น...” ถ้าเป็นไปได้ การกล่าวแนะนำควรนำไปสู่การเปรียบเทียบกันของผู้มาเยือน จากนั้นจึงดำเนินการสนทนาด้วยการถามคำถามที่น่าสนใจ ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างแขกผู้มาเยือน ดังที่กล่าวมาแล้ว ต้องเลือกสรรคนที่จะมาทำให้น่าสนใจอย่างระมัดระวัง ซึ่งก็จะสะท้อนในการดำเนินรายการ ที่ควรที่จะให้การดำเนินรายการในการสรุปและกระชับย่อ ควรที่จะมีความสามารถในการสืบค้นข้อมูลของแขกผู้มาเยือน และซักถามให้ได้อย่างทั่วถึง เช่น “ช่วยอธิบายเพิ่มเติมได้ไหม?” หรือ “ช่วยยกตัวอย่างหน่อยได้ไหม?”

ฉบับแปลภาษาไทย

ข้าพเจ้ายินดีเป็นอย่างสูง หากจำเริญ อย่าปล่อยให้ตัวเองไปเสียเลย ไม่เป็นประโยชน์สำหรับใคร
 สบตา กับ แยกกัน สัญญาที่สัญญา พ่ออย่างตั้งใจ ให้คุณ พ่ออย่างตั้งใจ ผู้ที่จะตั้งใจให้คุณ
 ข้าพเจ้ายินดีและอาจเป็นการช่วยให้คุณสามารถทำได้ง่ายขึ้น อุดม
 อย่างดี คุณ เป็นพี่และพี่สาวที่มาก ไม่ใช่มาร
 ให้คุณ นึกถึงแสงแดด ความคิด
 ให้คุณ ได้แสดง ความดีๆ ในรอบสุดท้าย โดยคุณ สักอำตม บิดท้าย ณ “คุณ มีข้อเสนอแนะใน
 สิ่งนี้หรือไม่ ใน สองประโยค หรือ “คุณ ได้เรียนรู้ได้สลับอะไรจากทอล์คโชว์ครั้งนี้

ฉบับแปล

การคัดเลือกทีมอภิปรายตั้งกระทู้อย่างระมัดระวังๆ กัน อึ่งจากเป็นหัวใจของ
 ทอล์คโชว์ ทีมอภิปรายแต่ละคน ควรที่จะตั้งใจให้ดีไม่เหมือนใคร ดีๆ กับการจะ
 แลกเปลี่ยน และต้องตั้งใจเปิดกว้างรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่หักหาญ ยึด
 อาชนะต ออบสนองต่อปฏิบัตินิยมของผู้อื่นและเคารพรูปแบบบท ทอล์คโชว์



ที่สิ่งนี้

บางครั้งอาจขอให้ผู้คัดำตม แต่ต้องระวังไม่จกหมู่แบบใดหนึ่งการให้
 ติตการแลกเปลี่ยนที่สนใจและอาจจะเปลี่ยนระหว่งทีม อภิปรายสาม

ฉบับแปล

ผมขอเชิญทีมอภิปราย “สภากาแฟ” และ “ช่างเขียนปลา” คุณ ค วรหา
 หัวข้อที่ประเด็นที่สนใจของทีม ไม่อย่างนั้นกระทู้ ทอล์คโชว์
 อาจกลายเป็นเหมือนคำหยาบๆ คุณ อาจปฏิเสธ หาข้อถกเถียงหลายฝ่ายที่สนใจ ทีม
 มาคุยกันล่วงหน้าเพื่อหัวข้อที่ประเด็นที่สนใจคืออะไร ร ะดมสมองร่วมกัน
 คุณ และทีมคัดำตมที่สนใจสิ่งที่ดีทั้งนี้หาและให้การสนทนาที่มีความดีเลิศ
 เติบโต คำตมให้ทั้งนี้คัดำตมแบบปิดกั้นเพียงใด ไม่ใช่ และมีความ
 ผลจะลางจกไม่ให้เกิดกับ ทีม ต้องอธิบายให้ทีมที่คัดำ



สำหรับ 'ผู้ร่วม' อนุญาตให้ 2-3 มุมมองของคุณไป และให้ 'ผู้ร่วม' เลือกใช้ตามความสนใจของตน

กิจกรรม

หลังจากทอล์คโชว์แล้วจะทำอย่างไร? ปกติแล้วทอล์คโชว์เป็นเพียงทางออกหนึ่ง สำหรับการสนทนาแบบ 'ผู้ร่วม' แต่ถึงกระนั้นความ 'เปิดท้าย' ต่อประเด็น มีความสำคัญ หากทอล์คโชว์ขึ้นตอนหนึ่งใน 'การประจักษ์' วนาน อนุญาต อาจพิจารณาให้ 'ผู้ร่วม' ที่ประเด็นสำคัญ ๆ 'ไม่' ถูกลำเอียงมาเผยแพร่ 'ผู้ร่วม' และคนทั่วไปได้มีส่วนร่วมได้ ด้วยการแลกเปลี่ยน 'ผู้ร่วม' และ 'ผู้ร่วม' กับ 'ผู้ร่วม'

ไทม์ไลน์ (TIMELINE)

ได้ 'ผู้ร่วม' "เสาะหาอนาคต" ซึ่ง 'ผู้ร่วม' การใช้ "เส้น เวลา" สามแบบ สำหรับการประจักษ์แบบ "เสาะหาอนาคต" แต่ "เส้น เวลา" นี้ได้ดำเนินการใช้ 'ผู้ร่วม' และ 'ผู้ร่วม' ที่กว้างขวางมากแล้ว และ 'ผู้ร่วม' การประจักษ์จำนวนมาก 'ผู้ร่วม' ที่ 'ผู้ร่วม' "เส้น เวลา" ในการสร้างการแลกเปลี่ยนและความร่วมมือ

ปกติแล้ว "เส้น เวลา" นี้จะส่งผลกระทบต่อ 'ผู้ร่วม' ประการแรก "เส้น เวลา" สามารถช่วยให้ 'ผู้ร่วม' มีความ 'ผู้ร่วม' ต่อ 'ผู้ร่วม' ซึ่งจะเป็นฐานให้ 'ผู้ร่วม' และวางแผน 'ผู้ร่วม'

ประการที่สอง "เส้น เวลา" สามารถใช้ในการศึกษาวิเคราะห์โครงการ สมาชิก 'ผู้ร่วม' ร่วมในโครงการหนึ่ง สามารถมองย้อนหลังใน 'ผู้ร่วม' อย่าง 'ผู้ร่วม' หัก 'ผู้ร่วม' 'ผู้ร่วม' การ 'ผู้ร่วม' และแนวทางการปฏิบัติ 'ผู้ร่วม' Norman Kerth 'ผู้ร่วม' "การมองย้อนอดีต" (Retrospective) เข้ามามี 'ผู้ร่วม' เมื่อ 'ผู้ร่วม' ตอนท้ายของโครงการ 'ผู้ร่วม' ประเด็นการ 'ผู้ร่วม' และทำให้ 'ผู้ร่วม' จะมีการ 'ผู้ร่วม' ในการดำเนินงานคราวหน้า

อย่างไรก็ตาม 'ผู้ร่วม' "เส้น เวลา" ที่ครอบคลุม 'ผู้ร่วม' และ 'ผู้ร่วม' 'ผู้ร่วม' สามารถใช้ 'ผู้ร่วม' ทบทวน 'ผู้ร่วม' 'ผู้ร่วม'

เปลี่ยนวิถี

ถ้าการใช้ “เส้น เวลา” อย่างได้ผลแล้ว จะช่วยทุบปรักกายให้หลุดพ้นจากความบีบ
 ซูมชนด้วยการบีบรัดการรณรงค์และตัดสินว่า รณรงค์กับไม่รณรงค์ของอ ดี ตลอดจน
 สัมผัสดีกับปัจจุบันและอนาคต มันยังเป็นเรื่องที่ยอดสำคัญช่วยให้นพ บ
 ึ่งพิจารณาถึงกันโดยอ ยู่แล้ว
 ึ่งที่ออกออกมา ในบางกรณีอาจถึงกับ
 ช่วยให้นพ บดีขึ้นอีกถ้าหากและนำกลุ่มที่ช่วยได้



ถ้าไม่คิด “เส้น เวลา” มาเช่น คุณ อาจประหลาดใจที่พบว่า
 กลุ่มสามารถรวบรวมข้อมูลได้มากมาย และเรื่องราว ความรู้
 และความดีมากมายได้มีอยู่ในความทรงจำของกลุ่มที่ออกมาในช่วงเวลา
 อันสั้น บางองค์จึงเกิดขึ้น หรือมีมาทำการสัมภาษณ์ ณะที่จะได้ อาศัย
 ดังกล่าวออกมา แต่คุณ สามารถใช้ “เส้น เวลา” หาข้อมูลได้มากกว่าที่มี
 แม้ในโอกาสที่ติดกันและกันด้วย

กรณีศึกษา

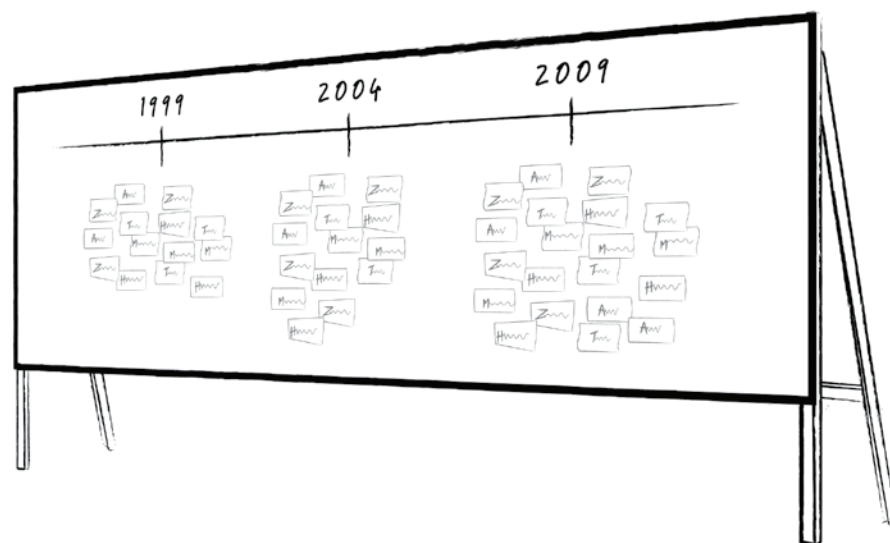
ระยะเวลาของการทำกิจกรรม “เส้น เวลา” นี้มีจำนวนคนที่มีและพบว่า
 คุณ ต้องการดำเนินงานด้วยหรือไม่ (ก็จริง “มองย้อน กลับไปในอดีต”) ไม่อย่างนั้น
 คุณ ก็สามารถให้ “เส้น เวลา” เป็นต้นฉบับในช่วงต้นของกิจกรรม
 สัมผัสอดีตก่อนจะพูดถึงสถานการณ์ปัจจุบันและ/หรืออนาคต ดังนั้น ก็จริง “เส้น
 เวลา” อาจใช้เวลาประมาณ 60 นาทีถึง 3 ชั่วโมงสำหรับกลุ่มใหญ่

เด็ก เน้น?

คุณ ตั้งใจที่จะใช้ “เส้น เวลา” ใช่ไหม? ใช่ แต่ทั้งนี้ระหนักรู้ว่ามีความเป็นไปได้
 หลายทางในการทำ “เส้น เวลา” ผมจะอธิบายถึงแนวทางที่ ความนิยมมากที่สุด
 ก็จริง “เส้น เวลา” สองแบบที่ทดสอบ “เส้น เวลา” ขึ้นโดยผู้ดูแลรายการประชุม
 (ทางเลือกที่ 1) หรือใช้ผู้จัดทำโครงการของตนลงบน “เส้น เวลา” (ทางเลือก
 ที่ 2)

อธิบายอย่างง่าย

ตอนนี้ สำนักงานการประมง นำผู้ร่วมในวงใหญ่ติดบททวนเรือยาวในช่วงเวลาที่กำหนดกันไว้ คุณ อาจ ต้องสำนักงานการประมงสองคน คนหนึ่งทำหน้าที่ดำเนินการแลกเปลี่ยน ที่คนทำหน้าที่อื่น แต่สำนักงานการประมง มีประสบการณ์ที่ดี ทำไปคนเดียวได้ เขียนผลลงบนกระดาษสีขาวหนึ่งดัลแผ่นยาวสามถึงสี่ตร ห้อยยาวกว่าหน้าอกจำโน้ ควรวัดสี่มกระดาษก่อนการประมงโดยเขียนหัวข้อระบัตินี้ต้องการพิจารณา ขั้วนั้นผลาและลากเส้นแนวนอนตรงกลางของกระดาษ ระบัตินี้ให้หน่วยผลาที่กว้างขึ้น



ผู้ร่วมเป็นครึ่งกลุ่มล้อมรอบ ผลา และสำนักงานการประมงถามคำถาม อย่างเช่น:

- อะไรคือ... ใครทำได้บ้าง?
- ใครสามารถ... ขงผลาได้บ้าง?

จากนั้น สำนักงานการประมงวาดแสดงในรูปภาพเหตุการณ์สำคัญต่างๆ จากเรือยาว ที่ออกต่อออกมา ชาวเรือต้องคอยดูแลผู้ร่วมทุกคนที่ร่วม ดียถามคำถาม ยี่ๆ และเตือนว่าคนที่อยู่เบื้องหลังคนที่ไม่ได้ดู ควรแสดงความเห็น นบ้าง ขึ้นต้น ผู้ร่วมบางคนอาจจะมีมากกว่าคนอื่น และ/หรือพื้จะมีมากกว่าคนอื่น



นอกจากนี้ยังมีความรู้ของพวกเขาก็เกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญ ๆ ให้
และดู ถ้าเป็นไปได้ก็ควรศึกษาถ่ายทำ ออกออกมา เช่น ใช้เวลาสำหรับ
ความถี่ของวงและสิ่งต่าง ๆ สำหรับความถี่ของ
คำพูดที่ใช้สื่อสารให้ดู ถ้า
สายไฟ

เรื่องที่น่าสนใจ

ในทุก ๆ แบบนั้นยังมีส่วนเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญ ต่าง ๆ ลงบน กระดาษ หรือกระดาษ
พิเศษ ขนาดใหญ่

ในช่วงแรก คุณควรพิจารณา ประสิทธิภาพที่ดีของระบบสำหรับการทำ
และดู ชวนให้ดูด้วยกัน ทำได้ ดูภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่
กำหนด

แจกจ่ายกระดาษ และปากกาให้ทุกคน จากนั้นให้ดูเกี่ยวกับเหตุการณ์
สำคัญ ของเหตุการณ์ลงบน กระดาษ และแต่ละคน และเปลี่ยนลงบน แผ่น ดูว่า
บนผนังตามลำดับ ดูอย่างคร่าว ๆ ในการเตรียมแผ่น ดูบนผนัง คุณสามารถแขวน
กระดาษ สีน้ำตาลที่ไม่ให้ดูรอยบนผนังและใช้แปรงสีฟันหรือไม้ ปากกาแปะ
กระดาษ และ

ข้อสังเกต เมื่อให้ทุกคนให้ปะเหตุการณ์ตามลำดับ เวลา!

ทิศทางสื่อทัก คุณ สามารถค่อย ๆ ทำไป ทีละช่วงดูก็ได้ เช่น ให้ดูสนใจ แต่
เฉพาะช่วงที่บีบแรงแบบ จากข้อเท็จจริงและแปะกระดาษ และเฉพาะช่วงเวลาที่
จากนั้น ก็มาจับคู่กันดู และดูที่ดูไปเรื่อย ๆ จน สืบข้อผิดพลาดที่
แนะนำให้ดูที่คุณ ต้องดำเนินการแลกเปลี่ยน ในช่วงเวลา
นั้น ใน แต่ละช่วงดู



อย่างไรก็ตาม ความซ้ำซ้อน และประสิทธิภาพในการทำงาน ในกลุ่ม ๆ คุณสามารถขอ
ให้ดูแบบนั้น กลุ่มดูและแลกเปลี่ยน และเขียน บน กระดาษ และ
ส่วนนี้ กลุ่ม ก็จะช่วยลดความซ้ำซ้อน ของเนื้อหาได้

คุณ อาจสงสัยว่าทำไมจึงใช้กระดาษแข็งและไม่เป็นลงบนแผ่นฉลายนั่นเลย กระดาษแข็ง
 ดีกว่า ทำให้มองเห็นอารมณ์ความรู้สึกต่างๆ กันไป ยกตัวอย่าง กระดาษแข็งสีขาว
 เน้นบอกถึงความทรงจำที่อบอุ่น กระดาษแข็งสีเหลืองเน้นบอกความรู้สึกกลางๆ และ
 สีแดงหมายถึงเหตุการณ์ที่น่าเศร้า ห้า หรืออาจจะใช้ธงกระดาษแบ่งตามกลุ่มชื่อ
 แผนกต่างๆ ที่มีการรับผิดชอบ

ถ้าคุณ จะกำหนดช่วงฉลายนี้อย่างไรดี ให้ดูสีกับชื่อร่วม บางส่วนก็กับช่วง
 ฉลายที่เหมาะสม

ขั้นตอน

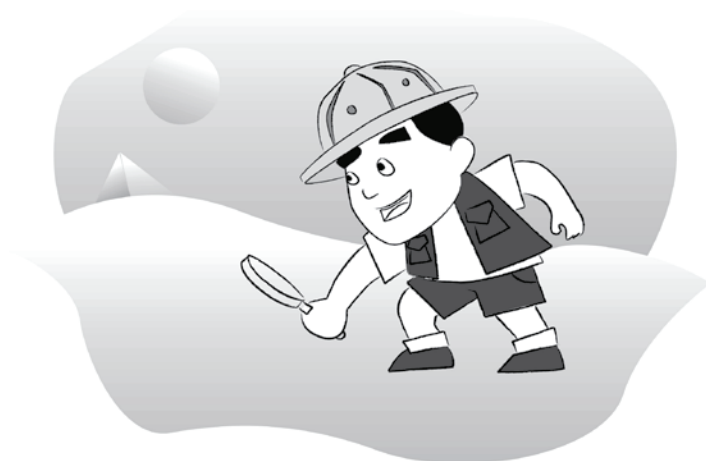
ผู้อำนวยการประชุมจะเชิญผู้ร่วมมีการปะกระดาษแข็งต่างๆ อย่างเพียงพอแล้ว เชิญให้
 ผู้ร่วม ออกมาข้างหนึ่งและร่วมกันพิจารณาแผ่นฉลายที่
 ผู้อำนวยการประชุม
 งดักถามสำหรับผู้ร่วมอย่างนี้:

- มีป้ายใดบ้างที่คนบ้าง?
- เห็นภาพหรืออย่างไร?
- เห็นรูปแบบอะไรบ้างไหม?
- เห็นคำขวัญหรืออะไรบ้าง?
- เราได้เรียนรู้อะไรบ้างจากแผ่นฉลายนี้
- จากแผ่นฉลายนี้ เราจะทำอะไรที่แตกต่างไปจากเดิมบ้างในคราวหน้า?
- มีอะไรที่ประหลาดใจบ้างเกี่ยวกับแผ่นฉลายนี้?

ในการวิเคราะห์ ผู้ร่วมมักจะชี้ให้เห็นเหตุการณ์สำคัญ บางอย่างขาดหายไป ในกรณีนี้
 คุณ เชิญ ชวนให้เขียนและติดกระดาษเพิ่มเติมได้

กิจกรรม ปะป๊า (THE ARTIFACTS EXERCISE)

ถ้าคุณ วางแผนจะมี “การมองย้อนอดีต” (Retrospective) กิจกรรมต่อไปนี้จะ
จะเสริมความมีประโยชน์ของ “เส้นเวลา” ที่คุณจะมีการดูว่า ใช้เวลามอง
จินตนาการตนเองเป็น “นักโบราณคดี” โดยสืบค้นสำนักงานหรือบ้านขององค์กรหา
ตัวสำคัญที่ทำงานหรือโครงการขององค์กร ในระหว่างการทำแผนดูว่า หรือการ
มองย้อนกลับไปในอดีต สัญญาการประชุมขอใช้ร่วมกันนำเสนอและอธิบายเกี่ยวกับ
ตัวที่ตนเองพบ โดยบอกเล่าเรื่องราวที่ความ เป็นมาอย่างไร คุณ อาจจะไม่
ใช้คำพูดแสดงออกนั้น นอกจากนั้นยังสามารถพิจารณาให้มารลงคะแนนเลือก
ตัวที่มีความสำคัญ หรือสนใจได้ด้วย การเล่าเรื่องในรูปแบบนี้ให้เวลา
มีความเป็นส่วนตัวมากขึ้นและจะเป็นสิ่งเรื่องราวในที่ ตกลงของ



วิธีเล่นกิจกรรม

คุณ ไม่จำเป็นต้องทราบประวัติศาสตร์ความเป็นมาของกลุ่มที่จะดำเนินกิจการ
สร้างแผนดูว่า หรือ การถูกดึงไปเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ของกลุ่มองค์กร
เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการแลกเปลี่ยนที่คุณ ไม่สามารถหาคำตอบในการนำเสนอ
กันได้แล้ว กลุ่มต้องเป็นร่วมสร้างประวัติศาสตร์ของตนเอง

ถ้าคุณ ทำกิจกรรมมองย้อนกลับไปในอดีต ก็ยังมีความคืบหน้ากลุ่มว่าจะทำ
อย่างไรบ้างได้จากการประชุม อย่างละเอียดที่ขัดข้องต่างๆ ถ้าคุณ วางแผน
จะทำกิจกรรมมองย้อนกลับไปในอดีต ก็ยังตอบคำถามอย่างนั้น จะมีใครมาร่วม? จะใช้
สถานที่ไหน? หรือ?

ผลทำกิจกรรมมองย้อนกลับไปในอดีต จัดตั้งให้ถาวรเพื่อรอสำหรับให้
 ทีมที่เพิ่งเป็นกลุ่มช่วยคนอื่นย้ายไปมา ดิฉันหัดจับกลุ่มในช่วงทำการวิเคราะห์
 และ ควรจัดให้มีทั้งวงสัปดาห์สองสัปดาห์ ประ กระ ดาษ แ สดง สัณ ลา ถ้าไม่คุ้น ก็
 อาจใช้ระ ดานทอดแ ทนได้สั้นใหญ่ สั คุณ สามารถวางกับ เครื่องกลม ล้ม สั
 ผลา หัดจับกลุ่มมาขึ้นรวมกันช่วงหนึ่งเพื่อสำรวจผล ทำซ้ำ



แ รงกิจกรรมจะ ช่วยให้มีความ เข้าใจในอดีต มันก็ไม่ใช่การศึกษา
 ประ ติศาสตร์จริงๆ ชื่อว่าของนี้ ผลา ให้อายุ ความรู้ละ ประ สบการณ
 ของทีม และ เป็นมุมมองส่วนตัวของแต่ละ คนที่อดีต

อย่าสับสนไม่ได้ความนี้ ประ ติศาสตร์ ยังละ คิดดีดี ใจจะ เป็น
 ประ ติศาสตร์ชุมชน รู้ ประ าศหัดโลก มันจะไม่ใช่ ไปคาดหวังให้
 ทีมสามารถให้แนวทางประ ติศาสตร์รับ ถิ่นสม มุณได้ “เส้น เวลา” เป็น
 เครื่องมือในการทำ ความ เข้าใจร่วมกัน มากกว่าจะเป็นการหาข้อเท็จจริงอย่าง
 ถูกต้องตรงผง หากต้องการข้อเท็จจริงทางประ ติศาสตร์ ต้องอาจจำเป็นต้องใช้
 วิธีการ

หากจำเป็นจะ ต้องใช้ข้อเท็จจริง ผมแนะ นำให้การศึกษา แล้วควัส่งหนั
 และ สนอข้อมูลแ ทมทีมโดยเป็น ข้อมูลที่รากฏ บน สั ผลา ก่อนการประ ษ
 ประ ติศาสตร์ ควรระวังความชอบธรรมแ ทส ถานภาพหัดพฤติกรรมต่างๆ
 ในอดีต ยิ่งแ ดีทำความเข้าใจอดีต สั ทนั

9 เติมนิ

Norm Kerth ชาวอเมริกันเขียนหนังสือ Project Retrospectives. A Handbook
 for Team Reviews (การมองย้อนกลับไปในอดีตของโครงการ: คู่มือสำหรับการทบทวน
 เป็นกลุ่ม) ที่ผมที่สนใจคือ Agile Retrospectives: Making Good Teams Great!
 (การมองย้อนกลับไปในอดีตของรวดเร็ว: การทำให้ทีมที่ยอดเยี่ยมเป็นที่ดี) ของ
 Esther Derby และ Diana Larsen ผมขอขอบคุณ วิทยุแนวการประ ษชาวออสเตรเลีย
 Frowin Fratjak ได้ แนะนำผม “เส้น เวลา” ในการทบทวนประ สบการร่วมกันใน
 ระ ห่วงการประ ษระ ดั ภูมิภาคของสมาคมวิทยุแนวการประ ษนานาชาติ ปี 2550
 ที่ชิคาโกอิลลินอยส์

กระบวนการแบบ พลวัต

(DYNAMIC FACILITATION)

บทนำ

ในการประชุม ฝึกปฏิบัติการและการประชุมจำนวนมาก เราใช้ลาอย่างมากไปกับการ
ถกเถียงวาทะกับปัญหา (หลีกเลี่ยงกับปัญหาของเรา) อันไหนสำคัญมากกว่า จากการ
พูดคุยธรรมดาๆ บางทีก็กลับกลายเป็นการโต้เถียงอย่างดุเดือด อารมณ์ความรู้สึก
พุ่งสูง สิ้นใจ ใครพูดอะไรก็ประเดี๋ยวก็โกรธกันไปเสียแล้ว พอที่คนอื่นที่
ฟังมีการตัดสินใจ ผู้นำหลีกเลี่ยงสิ่งซึ่งมากับความรู้สึก โดยประชุมส่วนหนึ่ง
ไม่พอใจกับการตัดสินใจนี้ “การอำนวยความสะดวกแบบ พลวัต” จะช่วยคำตอบที่
ดีสำหรับสถานการณ์นี้

“การอำนวยความสะดวกแบบ พลวัต” เป็นการที่ระดับหนึ่งของการพัฒนา
นั้นที่โดน Jim Rough จากสหรัฐอเมริกา เขาได้เผยแพร่แต่ละสอนที่วางตั้งแต่ปี
ค.ศ.1990 แต่ได้ขยายที่ “การอำนวยความสะดวกแบบ พลวัต” ที่แทบไม่รู้จัก
กันในเอเชีย ขณะนี้ยุโรป ผู้นำการประชุมและที่ปรึกษาจำนวนมากได้
ผนวกวิธี “การอำนวยความสะดวกแบบ พลวัต” เข้าในงานของตนด้วย และใน
มิถุนายน พ.ศ.2552 นี้ Jim Rough ได้การยอมรับ ฝึกปฏิบัติการ “การอำนวยความสะดวก
แบบ พลวัต” ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ที่กรุงเทพฯ และได้
การสนับสนุนจากมูลนิธิที่ดีอีกแบบ

“การอ่านรายการประชุมแบบมีลัทธิคืออะไร?”

“การอ่านรายการประชุมแบบมีลัทธิ” คือการอ่านรายการประชุมที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับประเด็นใหญ่ๆ อย่างหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวกับช่วงเวลาที่ยากลำบาก ดิถีตหีบับ หาดูเ็นว่แก่ม่งก

“การอ่านรายการประชุมแบบมีลัทธิ” สามารถใช้ได้กับทุกประเภท ถ้าใช้อย่างถูกต้องแล้ว คุณสามารถสร้างการยอมรับที่ดี แก่กับ หาดูเ็นว่แก่ม่งก พัฒนาคุณค่าง่ายดีร่วมกัน ตลอดจนกำลังในการทำงานร่วมกันได้

ถ้าอธิบายสั้นๆ ทางปฏิบัติง่ายๆ คือ “การอ่านรายการประชุมแบบมีลัทธิ” คือการที่กระดานฟลิปชาร์ตแผ่นหนึ่ง แผ่นหนึ่งสำหรับความเห็นต่างๆ เกี่ยวกับ หาดูเ็นว่แก่ม่งก ที่ลัทธิแผ่นหนึ่ง แผ่นหนึ่งสำหรับข้อเสนองานเกี่ยวกับ หาดูเ็นว่แก่ม่งก แผ่นหนึ่งสำหรับข้อกังวลต่างๆ และแผ่นสุดท้ายสำหรับข้อสรุป มีคนคิดว่า “อย่าร่ำไปกับฟลิปชาร์ต” ซึ่งมีข้อดีอย่างมาก ฟลิปชาร์ตแผ่นหนึ่งให้คำขวัญของลัทธิ เพราะผู้อำนวยการประชุมใช้ความคิดและความเห็นจากผู้ร่วมตลอดเวลา ไม่ใช่การบันทึก และให้ผู้ร่วมประชุมทุกคนไปบันทึกข้อสรุปและมีความคิดในการสนทนาที่ลัทธิดำเนินไป และระหว่งการประชุมดำเนินไปนี้ ลักษณะการพูดคุยมีการเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ ผู้ร่วมประชุมกันเองน้อยลง และมีปฏิสัมพันธ์ลดลง ล้อมมากกับภาพรวมที่ดีขึ้นใน “ฟลิปชาร์ต” และอัญมณีการดูแลของผู้อำนวยการประชุม



ចំណាត់ថ្នាក់

ใน “การอำนวยการประชุมแบบบพิลช” การอำนวยการประชุมจะทำหน้าที่การยอมรับ
ไว้และติดตามบันทึกความคิดเห็นบนพหุสิทธิ์ที่ ซึ่งจะนำข้อ
ความคิดเห็นของแต่ละคนสามารถเขียนลงบนพหุสิทธิ์ได้หนึ่งนี้ ดังนั้น

1. หัวข้อ ปัญหา

ผู้อำนวยการประชุมจะจัดรับ หาทุกอย่างลงไป ความดีความเห็นของผู้ร่วมจะถูก
เขียนออกมาในลักษณะ “เราจะป ฏิ บั ติการทำงานร่วมกับ/ป ฏิ บั ติ อุป ระสิทธิ กิ ติ ภาพ /
หาทางแก้ปัญ หาได้อย่างไร?”

2. ทางแก้ปัญห

“ฉันได้คิดเขียนในชื่อของ “เราสามารรถ...ฉัน “เราสามารรถ ขับ การฝึกอบรม การ
ดำเนินได้” “เราสามารรถ ทำไรต่อ โข้วได้” “เราสามารรถ พัฒ นาฉันให้ สักตุน
สอง ภาษาได้”

3. ข้อสังเกต

ปกติจะเขียนข้อจั่วไว้ให้พนักงานทางแก้ปัญหาก็ได้ แต่ว่ามันยุ่งๆ ได้ ๗
“การพัฒนาอันนี้แหละถ้าจะสองภาษาจะไม่ทำสำเร็จ เพราะต้องมีการเขียน
ลงไป”

4. **๒๒๖/ม.ม.อ.ง**

ฟิสิกส์สำหรับน้องใหม่ต้องฝึกด้วยนะ สามประเภททั้งนี้ ในฟิสิกส์นี้
จะมีข้อสอบสั้นๆ น้อยๆ คำบนตัวก็สั้นๆ เป็นผล ข้อสอบกับ
สถานการณ์ตลอดจนข้อสอบอื่นๆ อย่าง “กระทรวณั 20 กรัม”

ถ้า ณะที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของ “การอำนวยความสะดวกแบบ มีพลีตวิ
 ธีการจะไม่ใช่พยายามควบคุมสั่งการนำเสนองานของผู้ร่วมทีม
 พยายามทำให้รวมอยู่ในประเด็นเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง

หน้าที่หลักของสัญญาณการประชุมคือ ใจให้และบีบอัดความคิด เห็นความเห็นจาก
ผู้ร่วม ไม่ให้คิด กลุ่ม ประทศ ความเห็นของผู้ร่วม อาจจะเห็นได้ชัด ลงว่าการที่
ผู้ร่วมสนใจทางแก้ปัญหา หาของคนที่มีความต้องการจะเสนอทางแก้ปัญหา หาของ
ตนเองหรือผู้ร่วมจริงๆ แล้วอาจจะต้องการเสนอปัญหา หาที่แตกต่างออกไปได้ ยืนยัน
โดยแลเห็นว่า “สิ่งที่เราควรจะต้องพิสูจน์จริงๆ” เราฟังต่อไป สิ่งที่คนแรกดูเหมือน
จะฟังแล้ว ก็อาจกลายเป็นทางแก้ปัญหา หาใหม่ หรือการดู สิ่งปัญหา หาที่แบบไปโดย
ไม่ได้ ดู ที่อย่างหนึ่งคือ สัญญาณการประชุมจะต้องพยายามฟังแต่ละคนอย่างตั้งใจ
สะท้อนความเห็นของพวกเขาทิ้งคำพูด และทางการเขียน และบีบอัดความคิด ความ
เห็นของพวกเขาให้ได้ครบถ้วน



ที่หายดี ประการหนึ่งคือการย่อยข้อมูลให้อ่างรวดเร็ว และเขียน
ไว้ที่ ลงที่ ทำได้ Jim Rough แนะนำให้เขียนย่อประโยคเต็ม และ
ใช้คำได้ ตรงกับข้อมูลในปากที่ ทำได้ ไม่กังวลว่าจะวางความคิด เห็น
ผิดตรงไหนดี หากสัญญาณการประชุมไม่แน่ใจ ก็อาจขอให้ผู้เสนอพิจารณาว่าสิ่งที่
นำเสนอเป็นประเภทไหน หรือสัญญาณการประชุมอาจเขียนด้วยความคิดในสองแห่ง
ก็ได้ จำไว้ วัตถุประสงค์ของการมีระด าชชดเช่นนี้คือการต้องการให้ความค ติ เห็น
ของทุกคนได้ปรากฏ อยู่บนบอร์ด

วัตถุประสงค์อย่างหนึ่งของการนี้ก็คือการสร้าง “แผนที่” ของบทสนทนาที่กลั
ด่าเข้าไป ซึ่งรวมถึงมุมมองต่างๆ ที่หลากหลายของคนในกลุ่ม แต่ละชดจะบรรยายการ
ความคิด เห็นที่ชัด ชัดๆ และอิงจากฐานที่ความคิด เห็นของแต่ละคน
แต่ละรายการที่อาจเกิดที่หลายหน้า ให้เห็นหนึ่งเดิม มีหนึ่งใหม่

สัญญาณการประชุมจะไม่ถามกลุ่มผู้ร่วมให้คิด สิ่งใจเกี่ยวกับการระบุ หาใด ปัญหา หา
หนึ่งเห็น ลง และที่สำคัญ ว่าต้องสำรวจด้านดีด้านเสียของทางแก้ปัญหา หาหนึ่งเห็นใน
สัญญาณการประชุมที่ฟังแต่ละคนอย่างตั้งใจและบันทึกข้อความปัญหา หา ทางแก้ปัญหา หา
ข้อสังเกตและข้อมูลต่างๆ ที่ขึ้นมา วัตถุประสงค์ของการใช้ระด าชชดวิธีนี้
คือการบันทึกการนำเสนอของแต่ละคน ไม่สนใจว่าจะไปที่คนละทิศละทางแค่ไหน
ก็ตาม ขณะสะท้อน บันทึกและสอบถามความคิด เห็นของแต่ละคนความตั้งใจของ
เขาคือการให้ผู้ร่วมได้มีโอกาสได้ตั้งต้นเองต้องการดูจริง จริง ให้เห็นภาพจากการ
ตะกุกตะกักและลัดในการนำเสนอตอนแรกๆ



ผู้ร่วมแต่ละคนเป็นเจ้าของความคิดเห็นของตน
รายการคือการบันทึกการสนทนาอย่างซื่อตรง
จึงต้องสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนลงบันทึก
และให้ผู้นั้นลงไปได้

ผู้ร่วมรายการประชุมเป็นบันทึกที่ผู้ร่วมมองเห็นภาพรวม
ข้อกังวลและข้อสงสัยอะไรบางอย่างที่นำเสนอมานี้
มีเนื้อหา ทางแก้ไข

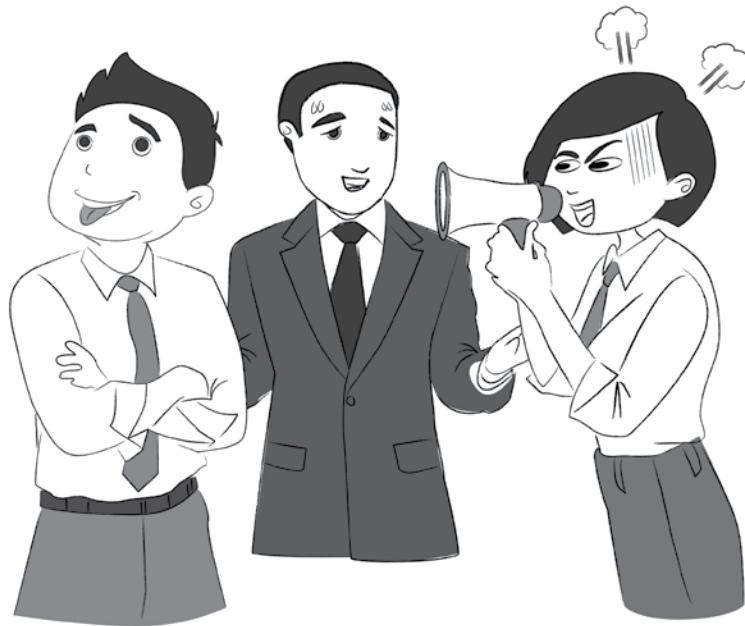
ความแปลกแยก - คุณสมบัติสำคัญของ “การอ่านแบบฉบับ”

“การอ่านแบบฉบับการประชุมแบบฉบับ” เป็นสมบัติหลายประการ ซึ่งแตกต่างที่คำ
ที่ระหว่งการดำเนินการประชุม “ตามแบบฉบับ” “การอ่านแบบฉบับ”
“ฉบับ” คือการที่ “การอ่านแบบฉบับ” ระโยชน์จากความชัดแจ้ง
และพลังๆ ในผู้ร่วม ทุกข้ออย่างหนึ่งคือ การได้ผลที่ผู้มีความ
ชัดแจ้งกับผู้ร่วมหรือผู้ร่วมเอารวมถ่ม ยัก บ้างถึงอย่างมากมาย ซึ่ง
ฟังก์ชันสำคัญสำหรับผู้ดูแล

จริงๆ แล้วผู้ร่วมรายการประชุมเมื่ออาชีพหลายคนต่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน คือคิด
หรือความชัดแจ้งที่ระหว่งการประชุมและความยากลำบากในการได้ ผู้ร่วมกลับ
เข้ามาสู่การสนทนา

“การอ่านแบบฉบับ” ความสำคัญของหน้าที่ที่ผู้ดูแลสำหรับผู้ร่วม
แม้จะไม่มีการกำหนดหรือเงื่อนไขการประชุมตามแบบฉบับก็ตาม
ผู้ร่วมรายการประชุมต้องคอยทำหน้าที่ปกป้องผู้ร่วม ยกตัวอย่าง หากผู้ร่วมประชุม
รายหนึ่งถูกขัดจังหวะโดยคนอื่น ผู้ร่วมรายการประชุมก็อาจพูดว่า “ขอโทษนะครับ
ผมอยากฟังความคิดเห็นของคุณ จจจจ แต่ผมอยากให้เราฟังความคิดเห็นของคุณ
คนนั้นให้จบเสียก่อน” ผู้ร่วมรายการประชุมฟังผู้สนทนาแรกเสร็จแล้ว ก็สามารถ
กลับไปหาคำพูดและข้อฟังความคิดเห็นของคนนั้นได้ บางครั้งผู้ร่วมรายการประชุม
สามารถตัดสินใจในทางกลับกันได้และอาจมีความสนใจไปอื่นๆ ว่าจะพูดจริงๆ กัน
ก็ได้

อย่างที่ Jim Rough เน้นในการฝึกอบรมที่สหภาพฯ ว่า “ไม่สำคัญ ว่าใครพูด คน ประเด็น สำคัญ คือแต่ละคน ต้องได้ การรับฟัง และเป็น ห น้าที่ ่องผู้นำ วย การป ระชุม ฟังจะรับ ฟังแต่ละคน อย่างตั้งใจ ใน บางสัปดาห์ก็ไม่มีมากนัก ผู้นำ วย การป ระชุม อาจจำเป็น ต้องมาอยู่ วงกลางระห วงผู้ร่วม สองฝ่าย เพื่อให้คอย ขัดจังหวะการ แลกเปลี่ยน ที่เดือดระห วงพวกรวม ทั้งสอง”



โดยสรุป ผู้นำ วยการป ระชุม ต้องทำให้ผู้ร่วมแต่ละคน ฟัง “ความ ข้น แรง” มาถึง ตนเอง ไม่ใช่ผู้ร่วมคนอื่น ด้วยวิธีการนี้ ผู้ร่วมแต่ละคนจะสามารถพูดและ ฎับฟังโดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูก โต้กลับผู้ร่วมคนอื่น ๆ

บทสรุป

ในฐานะผู้นำ วยการป ระชุมแบบขับเคลื่อนการประชุม คุณ มีทางเลือกหลักสองทาง คือ ทางหนึ่งคือการป ระชุมโดยเชิงถามว่า “พวกเรายากจะพูดคุย เกี่ยวกับ สิ่งอะไร ในวันนี้” หรืออีกทางหนึ่ง อาจคือการฉายภาพให้เห็นว่า “ประเด็น” ก็ได้ ในทางแรก ประเด็นที่ถกกันนั้นค่อนข้างมี ความชัดเจน ในทางที่สอง ผู้นำ วยการ ป ระชุมจะต้องเชิญ ผู้ร่วมให้เสนอประเด็นต่างๆ และช่วยให้ผู้ตัดสินใจเลือก ประเด็นใด ขอแนะนำให้อำนาจประเด็นจากผู้ร่วมหากพวกเขากลับมาขอคำแนะนำจากผู้นำ วย “การอำน วย การป ระชุม แบบ มีฟ ลที่ในบางครั้งก็ทำ ประชุมตามแบบปกติตามไปอย่างลวกๆและมีความเสี่ยงสูง พวกเขาจะรู้สึกว่า การดำเนินการประชุมโดยใช้ “การอำน วย การป ระชุม แบบ มีฟ ลที่” จะสามารถนำ ผู้ร่วมให้บรรลุผลลัพธ์ที่คาดหวังได้

กระบวนการ “กระบวนการปฏิบัติ”

สิ่งที่เราต้องการประชุม สัญญาการประชุมจะช่วยทำให้เรามุ่งมั่นได้
มีหลายสิ่งที่ทำนั้น ในที่นี้เราได้นำเสนอการถามคำถามที่ซ้ำ ๆ กันนี้เอง
แต่สิ่งที่สามารถคิดคำถามของตัวเองขึ้นมาได้

กระบวนการปฏิบัติ

การหาคำตอบ ทวนซ้ำในกระดาน ชดเชยกับ กลุ่ม และ สัปดาห์ที่ 3
สำคัญ ลงบ นกระดาน ฟ ลิชชดเชย ใหม่เป็น แ ผ่น “ผล” หรืออาจได้เป็น แ ผ่น
“ใจใส่” ก็ได้ (หรือ “Of Courses” ในภาษาอังกฤษ) คำนี้ใช้กันอย่างแพร่หลาย
เนื่องจากมันไม่ได้หมายความว่าดีที่สุดในที่ประชุม หรือการตัดสินใจใดๆ แต่หากมี
ผู้ร่วมคนหนึ่งใดให้การสนับสนุนอย่างชัดเจน ก็ควรมีการบันทึกไว้

การ “ผูก” (BOOKMARK CHART)

สิ่งที่ผู้ร่วมจะได้คือเนื้อหาใหม่ ๆ ไปมากมายตาม ที่อาจเป็นได้ในช่วง
ช่วงสำคัญ ของการสนทนาในกรณีนี้ อาจสร้าง “กระดาน หมู หมา” ขึ้นมานอกเหนือ
ไปจากกระดาน ฟ ลิชชดเชย ผลการประชุม ทำไมเราทำ? ที่ผู้ร่วมได้ข้อสรุป
ต้นของการถกเถียง ที่อาจจะไม่อะไรใหม่ ๆ ที่ลงในกระดาน ผลการประชุม
วัตถุประสงค์ของการสร้างหมาหมายนี้ การบันทึกความดี หนึ่งของการแลกเปลี่ยน
ของกลุ่ม ส ฐ การแลกเปลี่ยน และช่วยผู้ร่วมสามารถจัดการแลกเปลี่ยนได้ในที่
ในการประชุมต่อไป

ทางหนึ่งในการทำหมาหมายนี้ ขอให้ผู้ร่วมช่วยสรุปเนื้อหาการแลกเปลี่ยน เนื้อหา
หลักของการแลกเปลี่ยนคืออะไร? บ ธิ ทคืออะไร? ตลอดจนความแตกต่างทางความคิด
คืออะไร? ใช้เวลาสักครู่ในการทบทวนกระดาน ชดเชย สิ่งนี้ช่วยในการ
แลกเปลี่ยน และช่วยผู้ร่วมตอบคำถามต่างๆ เหล่านี้



สัญญาการประชุมอาจถามผู้ร่วมว่าใครที่สามารถให้สัญญาณได้ และ
บ่งบอกถึงการแลกเปลี่ยนที่จำเป็นมาจนสิ้นสุดได้บ้างไหม? ถ้ามี สัญญา
คนนั้นให้ออกมาวาดสัญญาณที่ชัดเจน จะเป็นคำพูด สัญญาณ หรือผลสมกับที่ได้
หมาหมายนี้จะมีประโยชน์ในการเปิดการประชุมต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ผู้แทนกรรมการประชุมที่ระดมการนำเอาสิ่งที่เกี่ยวกับการดำเนิน การประชุม อาจเป็น
ตอนในการประชุม ที่ต้องการแลกเปลี่ยนและดูหาคำสำคัญ ๆ

โปรแกรม 1 “สภาปัญญา” (WISDOM COUNCIL)

ทุกสัปดาห์ เดือน สภาปัญญาชนหรือเชิงสปีดสองคน นกยูงเลือกแบบสุ่มเข้ามาประชุมกันใน
ช่วงระยะเวลาสั้นๆ ประมาณ 15 นาที ที่ประชุมกันโดยใช้การ “การอำนวยความสะดวก
ประชุมแบบมีลัด” ในการหาประเด็นสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องแลกเปลี่ยนและหาความคิดเห็น
มติสำคัญ ๆ ในฐานเป็น “มติของประชาชน”

คนทุกคน นกยูง เลือกเข้าประชุมสัปดาห์ละ “สภาปัญญา” ก็บรรยายถึงภาพของการ
บรรลุมติสำคัญ ๆ จากนั้นประชาชนก็แลกเปลี่ยนในกลุ่มย่อยและรายงานข้อสรุปในวงใหญ่
Jim Rough สภาปัญญาชนในทางปฏิบัติคนมักสนทนากลุ่มและพิจารณา ซึ่งผู้ชาญ และ
คนอื่นๆ ที่มีความเห็นแตกต่างก็มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนและได้การรับฟังด้วย

โปรแกรม 2 “สภาอินซายท์” (CREATIVE INSIGHT COUNCIL)

ความแตกต่างของ “สภาความคิดสร้างสรรค์” แตกต่างจาก “สภาปัญญา” เพียง
เล็กน้อย คณะนี้มาประชุมกันเพื่อคิดในประเด็นเฉพาะในเฉพาะกิจ ส่วน “สภา
ปัญญา” เป็นส่วนหนึ่งที่มีการถกเถียงกันและคิดค้นๆ และสามารถเลือกประเด็น
ของตนได้ด้วยการตั้งคำถามและกัน เช่น “สภาปัญญา” อาจจะประเด็น
เฉพาะประเด็นหนึ่งที่มีการศึกษาเพิ่มเติม และเสนอให้มีการประชุม “สภาความรู้
เชิงสร้างสรรค์” เพื่อถกประเด็นนี้ลงลึกมากขึ้น

ใน “สภาความคิดสร้างสรรค์” ชุมชนมีความหลากหลายในการถกเถียงแลกเปลี่ยน
ประเด็นต่างๆ โดยแต่ละคนนำเสนอมุมมองของตนต่อวงใหญ่

สมาธิ “สภาวะความบริสุทธิ์” อาจมาจากการฝึกหัดการตั้งจิตให้
ความหกลกหลายของชุมชนได้

จำไว้ การฝึกได้สิ่งนี้ “สภาวะ” ที่ได้เคยฝึกกับชุมชนโดยรวมแล้ว
เท่านั้น



“การอ่าน วยการประชม แบบ มพิ ล ด้เป็นเทคนิคที่นำไปใช้มาก
แต่ถ้าได้ ้วยการประชม จำเป็นต้องมีประสบการณ์” ดังนั้น จีควร
นั้ การฝึกอบรมเสียก่อน



รณัฐ Jim Rough เขียนหนังสือ Society's Breakthrough!: Releasing
Essential Wisdom and Virtue in all the People (การพ ้นาแก้วผ่านของสังคม!:
ปลดปล่อยปัญญาและคุณธรรมสำคัญในทุกคน) และหาเว็บไซต์ www.tobe.net
และคุณ สามารถ ชมวิดีโอและบทสัมภาษณ์เกี่ยวกับการดำเนินแบบพ ้นในชุมชนได้ด้อย

บรรณานุกรม

รายชื่อหนังสืออ้างอิงนี้เป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลที่คุณใช้ในการเขียนหนังสือคู่มือเล่มนี้ นอกเหนือจากหนังสือเหล่านี้แล้วยังมีเอกสารและบทความต่างๆ อีกมากมายที่สามารถหาได้ในอินเทอร์เน็ต

Baumfeld, L. & Plicka, P. (2005), *Grossgruppeninterventionen*, OAR-Regionalberatung GmbH, Vienna

Bens, I. (2005), *Facilitating with Ease!*, Jossey-Bass, San Francisco

Bens, I. (2005), *Advanced Facilitation Strategies*, Jossey-Bass, San Francisco

Bonsen, M. zur & Maleh, C. (2001), *Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen*, Beltz Verlag, Germany

Brown, J., Isaacs, D. (2005), *The World Cafe: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*, McGraw-Hill, USA

Bunker, B. & Alban, B. (1997), *Large Group Intervention*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Chambers, R. (2004), *Participatory Workshops*, Earthscan, UK

Cooperrider, D. & Whitney, D. & Stravros, J. (2005), *Appreciative Inquiry Handbook*, Crown Custom Publishing, Ohio

Ghais, S. (2005), *Extreme Facilitation*, Jossey-Bass, San Francisco

Haines, G. (2003), *Systems Thinking & Learning*, R.N. Kothari Sanman & Co., Mumbai

Hogan, C. (2005), *Practical Facilitation*, Kogan Page, London

Holman, P. & Devane, T. & Cady, S. et.al. (2006), *The Change Handbook*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco

Kaner, S. et. Al. (2007), *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*, Jossey-Bass Business & Management, San Francisco

Kahane, A. (2007), *Solving Tough Problems*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco

Knoll, J. (2001), *Kurs- und Seminarmethoden*, Beltz Verlag, Germany

Lipp, U. & Will, H. (2001), *Das grosse Workshop-Buch*, Beltz Verlag, Germany

Maleh, C. (2001), *Open Space: Effektiv arbeiten mit grossen Gruppen*, Beltz Verlag, Weinheim and Basel

Owen, H. (1997), *Open Space Technology A User's Guide*, Berett-Koehler Publishers, San Francisco

Pruitt P. & Thomas, P. (2007), *Democratic Dialogue – A Handbook for Practitioners*, UNDP/IDEA/OAS,

Rough, J. (2002), *Society's Breakthrough – Releasing Essential Wisdom and Virtue in All the People*, 1st Books, Bloomington, USA

Senge, P. (2006), *The Fifth Discipline*, Random House, London

Senge, P. (2005), *The Fifth Discipline Fieldbook*, Nicholas Brealey Publishing, London

Weisbord, M. & Janoff, S. (2001), *Future Search-Die Zukunftskonferenz*, Berrett-Koehler, Stuttgart

Wilkinson, M. (2004), *The Secrets of Facilitation*, Jossey-Bass, San Francisco

Yankelovich, D. (2001), *The Magic of Dialogue*, Touchstone, USA

Zubizarreta, R. (2008), *Dynamic Facilitation Manual*, Jim Rough and Associates, USA

