



ศูนย์การศึกษาเพื่อสันติภาพ
และความขัดแย้ง

คู่มือการจัดกระบวนการ หารือและสร้างความเข้าใจ เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง

สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านสันติภาพ



สารบัญ

แนะนำเบื้องต้น	3
คำขอบคุณ	4
ส่วนที่ 01 แนวคิดและทฤษฎี	5
1.1 หัวใจของกระบวนการหารือ	6
1.2 หลักการการหารือที่มีประสิทธิภาพ	8
1.3 กรอบทฤษฎีของการหารือระหว่างกลุ่มต่างๆ	11
1.4 ประเภทของกระบวนการหารือ	15
1.5 การหารือเพื่อสร้างความเข้าใจ การเปลี่ยนผ่านความขัดแย้ง และการสร้างสันติภาพ	17
1.6 ความแตกต่างระหว่างการหารือและกระบวนการจัดการความขัดแย้งรูปแบบอื่นๆ	25
ส่วนที่ 02 การออกแบบ วางแผนและการเตรียมกระบวนการ	28
2.1 ขั้นตอนของกระบวนการหารือ	29
2.2 การออกแบบและการวางแผน	32
2.3 การเตรียมกระบวนการ	35
2.4 ศาสตร์และศิลป์ของการจัดและดำเนินกระบวนการ	37
2.5 ทำความเข้าใจเรื่องอำนาจ	38
2.6 การหารือและการเปลี่ยนผ่าน	39
2.7 การสร้างความไว้วางใจและความมั่นใจ	40
2.8 สิ่งที่สามารถคาดหวังได้จากการหารือ	42

สารบัญ

ส่วนที่ 03	ลักษณะของผู้ดำเนินการกระบวนการ และเทคนิคการวัดกระบวนการ	43
3.1	ลักษณะเฉพาะของการเป็นผู้ดำเนินการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ	44
3.2	คุณค่าและหลักการของผู้ดำเนินการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ	48
3.3	ทักษะการดำเนินการกระบวนการและเทคนิคต่างๆ	50
3.4	การจัดการข้อท้าทายในกรณีต่างๆ	60
3.5	การยกระดับการหารือโดยคำนึงถึงประเด็นทางสังคมในระดับต่างๆ	65
ภาคผนวก		68
	การจำแนกประเภทของการหารือในระดับลึก	68

แนะนำเบื้องต้น

คู่มือเล่มนี้ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อแนะนำว่าจะจัดกระบวนการหาหรืออย่างไรแต่ต้องการนำเสนอและแลกเปลี่ยนเทคนิค ข้อคิด การริเริ่มการทำงานซึ่งรวบรวมจากประสบการณ์ในพื้นที่และงานวิจัยคู่มือฉบับนี้มุ่งให้ความช่วยเหลือผู้ดำเนินกระบวนการที่ผ่านการอบรมซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการจัดและดำเนินกระบวนการหาหรือ เนื้อหาในคู่มือสามารถใช้เป็นแหล่งข้อมูลเพื่ออบรมให้แก่ผู้ดำเนินกระบวนการ เราไม่แนะนำให้บุคคลใดก็ตามแต่งตั้งตนเองเป็นผู้ดำเนินกระบวนการหาหรือโดยการอ่านคู่มือฉบับนี้เพียงอย่างเดียว การเป็นผู้ดำเนินกระบวนการไม่ใช่แค่การมีความสามารถพิเศษ แต่จำเป็นต้องได้รับการอบรมและรับรองจากกลุ่มบุคคลในวงกว้าง การเข้ารับการอบรมย่อมดีกว่าการอ่านคู่มือเพียงอย่างเดียว เพราะหากไม่มีการฝึกอบรมที่เหมาะสม บุคคลนั้นอาจจะทำให้สถานการณ์แย่ลงกว่าเดิมแทนที่จะช่วยทำให้ดีขึ้น

คู่มือฉบับนี้ประกอบด้วยเนื้อหาสามส่วน – 1. แนวคิดและทฤษฎี 2. การออกแบบและวางแผน และ 3. ลักษณะของผู้ดำเนินกระบวนการ และเทคนิคการจัดกระบวนการหาหรือ คู่มือได้วางรากฐานเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการจัดและดำเนินกระบวนการหาหรือ เราตระหนักถึงความสำคัญของขั้นตอนก่อนและหลังการหาหรือ ซึ่งอาจไม่ได้กล่าวถึงมากนักในคู่มือเล่มนี้ อย่างไรก็ตาม เราสนับสนุนให้ผู้จัดและดำเนินการมอง“การหาหรือ”ในฐานะกระบวนการ ไม่ใช่กิจกรรมครั้งเดียวจบหรือโครงการระยะสั้น ดังนั้นจำเป็นต้องมีการวางรากฐานสำหรับการหาหรือครั้งต่อไปในอนาคต การพยายามค้นหาคำตอบสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไปหลังกระบวนการหาหรือ การหาวิธีการต่อยอดจากสิ่งที่ผู้เข้าร่วมได้ให้ไว้ และหลักการที่ทุกคนเห็นตรงกันหรือได้ค้นพบร่วมกัน ในระหว่างการพบปะหาหรือกันระหว่างฝ่ายต่างๆ มีสิ่งที่มีคุณค่ามากมายเกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยปรับปรุงกระบวนการหาหรือในรอบต่อไป

เราหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้ ในฐานะเครื่องมือ ข้อมูลและทรัพยากรความรู้สำหรับการจัดและดำเนินกระบวนการหาหรือ เพราะเราเชื่อเหลือเกินว่าการหาหรือคือหนทางที่ดีที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้งและนำไปสู่สันติภาพในสังคมมนุษย์

Soth Plai Ngarm

คำขอบคุณ

คู่มือฉบับนี้ได้นำเอาแนวคิดและประสบการณ์ของเพื่อนร่วมงานศูนย์ศึกษาสันติภาพและความขัดแย้งซึ่งทำงานอย่างแข็งขันในการจัดกิจกรรมและกระบวนการหารือในเอเชีย เนื่องจากแต่ละคนต่างร่วมแสดงความคิดเห็นที่เขาคิดว่าเป็นประโยชน์มากที่สุด จึงไม่มีผู้พูดหรือผู้นำเสนอหลักเพียงคนเดียวในคู่มือตลอดทั้งเล่ม การร่วมให้ความเห็นของแต่ละท่านนั้นสอดคล้องกันไปไปในแนวทางเดียวกัน วางอยู่บนฐานประสบการณ์ความเป็นจริง ศูนย์ศึกษาฯรู้สึกยินดีและขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่งสำหรับการจดบันทึก การวิเคราะห์และการให้ข้อมูลบทเรียนต่างๆเกี่ยวกับการหารือ

เราอยากขอบคุณ ผู้ที่มีส่วนร่วมอย่างมากในการทำให้คู่มือเล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ ได้แก่ ริชาร์ด สมิธ นักกิจกรรมด้านสันติภาพ วิทยากรผู้จัดอบรมและผู้ดำเนินกระบวนการจากอัฟริกาใต้, โซธ ไฟล งาม นักกิจกรรม ผู้จัดอบรม นักวิจัยและผู้ดำเนินกระบวนการจากกัมพูชา, ราชานา รัมมาลาและเนอริ โรนาเทย์ เจ้าหน้าที่โครงการหารือในพม่า และชาไล อังกลิง ดักตุย เจ้าหน้าที่ฝึกงานด้านกระบวนการหารือชาวพม่า ซึ่งคอยประสานงานกับเจ้าหน้าที่ฝึกงานท่านอื่นๆในการพัฒนาแนวปฏิบัติทางจริยธรรมสำหรับใช้ในคู่มือ ขอขอบคุณซู วิลเลียมและอลิสัน สี่ ซึ่งช่วยตรวจสอบแก้ไขภาษาให้เวอร์ชันนี้

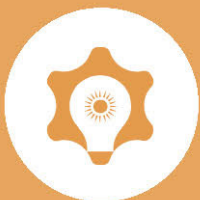
สุดท้ายนี้ เราขอขอบคุณบุคคลที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน นั่นคือผู้ให้ทุนสนับสนุนศูนย์ศึกษาฯ และองค์กรภาคีในพื้นที่ที่ช่วยจัดการอบรมกระบวนการหารือในพม่าเพื่อช่วยสร้างความเข้าใจให้กระบวนการสันติภาพที่กำลังดำเนินอยู่ หากไม่มีโอกาสและประสบการณ์เหล่านี้ เราคงไม่ได้รับแรงบันดาลใจ และการจัดพิมพ์ เผยแพร่คู่มือฉบับนี้เพื่อเป็นแหล่งอ้างอิงความรู้ในการทำงานด้านสันติภาพในพื้นที่ที่มีความต้องการคงเกิดขึ้นไม่ได้

Soth Plai Ngarm



ສ່ວນທີ່

01



ແນວຄິດແລະກຸໜົດ

1.1 หัวใจสำคัญของการสนทนา

เมื่อเราคิดถึงกระบวนการสนทนา ก็อาจคล้ายการเดินทางที่ผู้คนต้องไปด้วยกัน เป็นการเดินทางแห่งการเรียนรู้ที่รอบคอบ และการมองโลกของเรารวมถึงทัศนคติต่างๆเปลี่ยนไปได้ตลอด ในระหว่างทางนั้นความสัมพันธ์บางอย่างก็ถูกก่อตัวและทำให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น

หากจะช่วยให้เข้าใจง่ายขึ้น เราลองคิดเปรียบเทียบกระบวนการสนทนาว่าคล้ายแม่น้ำสายหนึ่ง ที่เดินทางไหลจากภูเขาสู่ทะเล กระบวนการสนทนาก็ไม่ต่างกัน มันมีลักษณะการไหลไปคล้ายแม่น้ำ ในฐานะผู้ดำเนินกระบวนการบทบาทหลัก คือการทำให้การสนทนาดำเนินต่อไป

การสนทนาเน้นการให้ความสำคัญกับผู้คนและความสัมพันธ์ระหว่างพวกเขาเหล่านั้นด้วยการพยายามสร้างพื้นที่และกระบวนการซึ่งผู้คนเปิดใจรับฟังซึ่งกันและกัน เมื่อต่างฝ่ายต่างรู้สึกว่าเสียงของตนมีคนรับฟังและได้เรียนรู้กัน กระบวนการสนทนาจะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ได้

การสนทนาที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้คนมีโอกาสรับฟัง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างจากตน การแชร์มุมมองต่างๆในระหว่างที่ร่วมกระบวนการสนทนาและการค้นหาเพื่อเข้าใจมุมมองเหล่านั้นสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงข้างในจิตใจของผู้เข้าร่วม

กระบวนการสนทนาที่ต้องการสร้างผลลัพธ์และแผนงานร่วมกันมักจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่ใช้เวลานาน ซึ่งอาจจะมีกิจกรรมย่อยหลายๆอย่างเข้ามาประกอบ เราสามารถจัดให้การสนทนาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการระดับใหญ่ที่มองเห็นภาพรวมของปัญหาทั้งหมดได้ กล่าวคือ การสนทนาอาจถูกแบ่งเป็นห้องหรือชุดการประชุมต่างๆโดยแต่ละชุดก็จะหนุนเสริมให้เกิดราก หรือองค์ความเข้าใจหรือมุมมองที่จะทำให้เกิดการพูดคุยที่สร้างสรรค์มากกว่าเดิมหากเกิดการตกในประเด็นที่ซับซ้อนหรือเต็มไปด้วยรายละเอียด ในอีกด้านหนึ่ง การสนทนาอาจถูกมองว่าเป็นเครื่องมือ เมื่อส่วนอื่นๆในกระบวนการแก้ไขความขัดแย้งติดขัดหรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

คำว่า ‘Dialog’ หรือการสนทนามีรากมาจากภาษากรีกโบราณ คำเดิมในภาษากรีกคือคำว่า ‘Dialogos’ ซึ่งตามตัวแล้วหมายถึง “การผ่านเข้าไปสู่ความหมายของคำ” ในรูปแบบดั้งเดิมนั้น การสนทนาคือความพยายามหาความหมายผ่านบทสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดและการไต่ถาม

เมื่อสิ้นสุดสงครามเย็น ผู้ปฏิบัติงานด้านสันติภาพและนักวิชาการได้เปิดมุมมองความเข้าใจใหม่ๆ ให้แก่แนวคิดเรื่องการหารือ พวกเขาเน้นมองการหารือในลักษณะที่ว่า เรามักจะมีปัญหาในการสื่อสารระหว่างกัน โดยที่ฝ่ายต่างๆ ไม่ได้พยายามอย่างเพียงพอในการทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน ผู้ปฏิบัติงานและนักวิชาการตระหนักว่าการสื่อสารไม่ใช่แค่ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างฝ่ายที่ขัดแย้งกันเพียงเท่านั้น แต่ยังได้พยายามพัฒนาการหารือให้กลายเป็นกระบวนการที่ฝ่ายต่างๆ สามารถเชื่อมต่อเข้าด้วยกัน เข้าใจกันและทำงานด้วยกันเพื่อแก้ไขสิ่งที่ต่างฝ่ายเห็นตรงกันว่าเป็นปัญหา ในฐานะผู้ดำเนินกระบวนการ คุณคือส่วนหนึ่งในชุมชนแห่งนี้ที่พยายามจะพัฒนามองหาความเข้าใจร่วมกันในระหว่างการสนทนาหารือ และจะทำอะไรให้การหารือนี้เป็นประโยชน์ต่อเราทุกคน

หัวใจสำคัญของแนวทางการหารือที่เราเน้นย้ำกับมาตลอดในการอบรมประกอบด้วย การให้น้ำหนักไปที่ “คน” และความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนเหล่านั้น และพลวัตของอำนาจซึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์ลักษณะนี้ขึ้น ความแตกต่างระหว่างการหารือและการพูดคุยสนทนาอื่นๆ ได้แก่ การรับฟังอย่างลึกซึ้ง รับฟังอย่างเข้าอกเข้าใจซึ่งจะก่อตัวขึ้นในกลุ่มเมื่อมีการจัดกระบวนการหารือ

การรับฟังอย่างลึกซึ้งเพื่อเข้าใจนั้นจะเกิดขึ้นเมื่อ ฝ่ายต่างๆ สามารถเปิดใจรับฟังกันและกัน มองให้ลึกถึงความหมายของสิ่งที่สื่อสารออกมา และไม่ใช่เพียงความหมายของคำต่างๆ เพียงเท่านั้น แต่เป็นการเรียนรู้เข้าใจมุมมองและข้อมูลซึ่งอาจเป็นสิ่งที่ใหม่หรือเป็นสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งไม่เคยพยายามเข้าใจอย่างเต็มที่มาก่อน เพื่อให้เกิดสิ่งนี้ขึ้นได้ การหารือจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและกระบวนการที่แต่ละฝ่ายอดทนรับความจริงที่ยากจะรับฟัง เพื่อให้ทุกคนรับรู้ถึงความจริงใจตรงไปตรงมา และการที่ตนได้รับการยอมรับและเคารพในขณะเดียวกัน

ความสามารถในการอ่านบรรยากาศและความคิดภายในใจของผู้เข้าร่วม รวมถึงพลวัตหรือพลังงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ถือเป็นกุญแจและทักษะสำคัญในการเป็นผู้ดำเนินกระบวนการ สิ่งนี้รวมถึงการตั้งใจสังเกตการณ์อย่างใกล้ชิดว่ากลุ่มคนต่างๆ ที่นำเสนอความเห็นของตนในกระบวนการหารือรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับการรับฟังและเข้าใจเป็นอย่างดีหรือไม่ หากไม่เป็นเช่นนั้นจะมีการช่วยเหลือปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือไม่ ทักษะในการสื่อสารและดำเนินกระบวนการส่วนใหญ่เป็นเครื่องมือเชิงจิตวิทยาซึ่งถูกนำมาใช้ให้กลุ่มคนต่างๆ รู้สึกว่าเขาได้รับความสนใจและมีคนรับฟังเข้าใจอย่างเพียงพอ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการส่งเสริมศักยภาพเพื่อการเรียนรู้และการสร้างความเข้าใจร่วมกันเชิงลึกในห้วงที่มีความเห็นมุมมองแตกต่างหลากหลาย

1.2 หลักการการหาวิธีที่มีประสิทธิภาพ

การหาวิธีคือกระบวนการที่มีหลักการบางอย่างขับเคลื่อนนำทาง

รวมทุกฝ่ายทุกกลุ่ม (We include)

ในฐานะมนุษย์ เราทุกคนล้วนมีมุมมองที่แตกต่าง เรามองเห็นสิ่งทั้งหลายต่างกันเพราะเราไม่เหมือนกัน จิตใจของเราก็ทำงานต่างกัน ประสบการณ์ที่เรามีก็ต่างกัน ชัยชนะที่เราได้มาก็ต่างกันและปัญหาของเราก็ต่างกัน ความแตกต่างของมุมมองเหล่านี้ที่จริงแล้วมีประโยชน์หากเราพยายามที่จะเข้าใจปริศนาปัญหาต่างๆของโลกที่เราอยู่อาศัย แต่ละคนเราก็มีมุมมองต่างกันไปนั้นเปรียบเสมือนคือจิ๊กซอว์ที่เป็นส่วนหนึ่งของคำตอบของปริศนาคนละชิ้น กระบวนการหาวิธีคือการช่วยให้เราได้ค้นหาส่วนคำตอบทั้งหลายและนำมาต่อเข้าด้วยกันให้เห็นภาพ ช่วยให้เราได้เข้าใจถึงความแตกต่างและความเหมือนที่เรามี ในฐานะผู้ดำเนินกระบวนการ เป็นหน้าที่ของคุณที่จะต้องทำงานกับกลุ่มต่างๆเพื่อสร้างพื้นที่ที่ปลอดภัย ซึ่งเราสามารถรับฟังความเห็นที่แตกต่างกัน รับรู้ความต่างเหล่านั้น และใช้มันเพื่อเข้าใจกันมากขึ้น

ทุกคนเป็นเจ้าของกระบวนการร่วมกัน (We Own Together)

ผู้เข้าร่วมกระบวนการหาวิธีถือเป็นเจ้าของกระบวนการร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จ ความล้มเหลว อนาคตและผลจากการหาวิธี นั้นหมายความว่าเราต้องรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้กระบวนการหาวิธีมีความปลอดภัย เติมไปด้วยความหมายและมีประสิทธิภาพ

หลักการนี้ที่กล่าวมามีความสำคัญอย่างยิ่งด้วยเหตุผลสามประการต่อไปนี้

- ➡ ช่วยสร้างพลังและความมั่นใจ ผู้เข้าร่วมกระบวนการหาวิธีจำเป็นต้องรู้สึกว่าเขามีอำนาจในการตัดสินใจที่จะทำอะไรหรือกล่าวถึงประเด็นอะไร และการตัดสินใจที่จะส่งผลต่อชีวิตของพวกเขาขึ้นอยู่กับกำมือของพวกเขาเอง
- ➡ ช่วยสร้างความเชื่อใจ การรู้สึกเป็นเจ้าของกระบวนการร่วมกันคือความรับผิดชอบ สิ่งนี้จะช่วยให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันในการนำสิ่งที่ได้ที่สุดออกมาจากกระบวนการ/พื้นที่การหาวิธีที่เขาเข้าร่วม ผู้เข้าร่วมจะเชื่อใจกันและกันมากยิ่งขึ้นหากพวกเขารู้ว่า ต่างคนต่างทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันคือ ความเข้าใจกันและกัน
- ➡ ช่วยให้เกิดสิ่งที่เกิดขึ้นมีความยั่งยืน ถ้าหากแต่ละฝ่ายต่างร่วมดำเนินการในส่วนของตนเองเพื่อให้เกิดความสำเร็จจากกระบวนการหาวิธี พวกเขาจะพยายามผลักดันตัวเองให้ออกนอกโซนที่คุ้นเคยและจะไม่ยอมแพ้ง่ายๆหากเจออุปสรรคปัญหา

เราเรียนรู้ (We Learn)

การเรียนรู้คือหลักการที่สำคัญที่สุดในการช่วยให้เราเข้าใจกระบวนการหารื้อ คุณภาพของการหารื้อแตกต่างจากการมีบทสนทนาธรรมดา การทบทวนหรือการท่อง เพราะตั้งอยู่บนฐานคิดที่ว่าเราต้องการเรียนรู้ร่วมกัน ประเด็นเรื่องการเรียนรู้ผ่านการหารื้อจะถูกกล่าวถึงโดยละเอียดใน section 1.5 ของคู่มือเล่มนี้

คงไว้ซึ่งความเป็นมนุษย์ (We Stay Human)

การหารื้อได้รวมความเป็นเราทุกส่วนเข้าด้วยกัน ไม่ใช่แค่หัวใจและสมอง แต่รวมถึงการใช้สายตา(การสังเกตมองเห็นผู้อื่น) หู(การรับฟัง) และหัวใจของเราซึ่งหมายความว่าเราต้องแสดงออกถึง:

➔ ความเป็นตัวเราเองที่แท้จริง เราต้องพูดอย่างจริงใจตรงไปตรงมาว่าเรารู้สึกอย่างไร เราคิดอะไร และเรามุ่งหวัง และต่อสู้กับอะไรอยู่และเพื่ออะไร

➔ ความกล้าหาญ เราต้องกล้าพอที่จะพูดคุยกแลกเปลี่ยนในประเด็นที่เป็นปัญหา และรับฟังว่าคนอื่นคิดอย่างไร แม้สิ่งนั้นจะรบกวนจิตใจเราก็ตาม

➔ ความเห็นอกเห็นใจ เราต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา พยายามจินตนาการตัวเราเป็นอีกฝ่ายในสถานการณ์ความขัดแย้ง เพื่อทำความเข้าใจว่าอีกฝ่ายรู้สึกเช่นไร และกำลังเผชิญกับอุปสรรคปัญหาโดยอยู่

การคงความเป็นมนุษย์ คือ หัวใจของทุกๆการหารื้อเพราะสิ่งนี้ช่วยให้เรามองเห็นความเป็นคนในอีกฝ่าย และสามารถสร้างสัมพันธ์ที่เชื่อมต่อย่างลึกซึ้ง เรียนรู้จากอีกฝ่ายและเปลี่ยนผ่านตัวเราเอง หรือชุมชนของเราเพื่อแก้ไขปัญหา

คิดถึงผลลัพธ์ในระยะยาว (We Think Long-term)

การฟื้นฟูความสัมพันธ์ที่แตกหักหรือถูกทำลายไปแล้วต้องใช้เวลา การมองหาหนทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วอาจต้องใช้เวลาหลายปีและต้องการความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าและความอดทนอย่างมากในระยะยาว

ครั้งสุดท้ายที่คุณได้แชร์เรื่องราวของตนเองอย่างลึกซึ้งให้กับคนที่คุณไม่รู้จักมากนักคือเมื่อไหร่
อะไรทำให้คุณทำเช่นนั้น คุณรู้สึกเช่นไร มีอะไรที่คุณรู้สึกว่าคนที่รับฟังทำแล้วดีหรือมีประโยชน์
หรือมีอะไรที่เขากำแล้วไม่เกิดประโยชน์ใดๆ

การคิดถึงวัตถุประสงค์ของการหารื้อในระยะยาวและการมีใจที่อดทนมากพอที่จะปรับเปลี่ยนกรอบวิธีคิดรวมถึงทัศนคติและความสัมพันธ์จากการเป็นคู่ขัดแย้งแบบชั่วคราวเข้ามา รวมถึงให้กลายเป็นคนมีมุมมองแตกต่างซึ่งพยายามทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาก็เราต่างเผชิญ จะช่วยให้เราปลดปล่อยศักยภาพของกระบวนการหารื้อที่ซ่อนอยู่ในกระบวนการหารื้อ เราต้องยอมรับว่าหนทางการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดมักจะไม่ใช่วิธีทางที่เร็วทันใจที่สุด

1.3 กรอบทฤษฎีของการหารือระหว่างกลุ่มต่างๆ ¹

มีทฤษฎีที่เขียนไว้มากมายเกี่ยวกับกรอบทฤษฎีของการจัดกระบวนการหารือ ซึ่งสามารถเลือกทดลองหรือนำไปปรับใช้ บ่อยครั้งเราจะจัดกระบวนการหารือตามความรู้สึกเราเอง หรือตามความเชื่อว่าแนวทางหรือวิธีการที่มาพร้อมแนวคิด ต่างๆจะนำมาซึ่งผลเชิงบวกเมื่อจัดให้มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ โดยที่เราไม่ทราบเลยว่ามีทฤษฎีเรื่องนี้อยู่ในหลายๆ ครั้งพบว่ากรอบทฤษฎีของการหารือนั้นมีประโยชน์เมื่อคำนึงถึงทฤษฎีนี้ “กรอบทฤษฎีของการหารือระหว่างกลุ่มต่างๆ” (Theoretical Framework for Intergroup Dialogue” เป็นตัวอย่างแนวทางสำหรับการจัดกระบวนการหารือที่มีลักษณะ เฉพาะให้ครอบคลุมละเอียดลึกซึ้ง เนื่องจากช่วยให้เราเข้าใจว่าขั้นตอนที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องของกระบวนการหารือนี้จะ นำเราไปสู่ทิศทางใด เนื้อหาในส่วนนี้คล้ายกับส่วนที่กล่าวด้วย “การออกแบบกระบวนการหารือ” ในคู่มือนี้ ซึ่งผู้นำไปปฏิบัติจะ ตระหนักถึงทฤษฎีที่อยู่เบื้องหลังมากกว่าเดิมหากต้องการจะพัฒนากระบวนการหารือ

“เราเกลียดกันอยู่เสมอ เพราะต่างฝ่ายต่างกลัวกัน ต่างคนต่างกลัวกันเพราะเราไม่รู้จักอีกฝ่ายหนึ่ง เราไม่รู้จักอีก ฝ่ายหนึ่งเพราะเราไม่สื่อสารเพื่อเข้าใจ เราไม่สื่อสารเพื่อเข้าใจเพราะเราถูกทำให้แยกจากกัน”

Martin Luther King, JR

การพูดถึงเรื่องเพศภาวะ เชื้อชาติ และชาติพันธุ์เป็นสิ่งที่ท้าทาย เรามักจะหลีกเลี่ยงการพูดถึงสิ่งเหล่านั้นโดยการพยายาม เปลี่ยนหัวข้อไปพูดเรื่องอื่น เรื่องที่ง่ายกว่าไม่ซับซ้อน เรื่องที่ผิวเผินและไม่ทำให้อีกฝ่ายอึดอัด ที่จริงแล้วเราสามารถพูดถึง ประเด็นเหล่านั้นได้อย่างลึกซึ้งกว่าเดิมและด้วยความตระหนักและตั้งใจ เพราะหากได้แลกเปลี่ยนกันในเรื่องที่จะทำให้เกิด ประโยชน์อย่างยั่งยืนใหญ่ เราสามารถเข้าสู่บทสนทนาที่จริงจังระหว่างกันได้ ท้าทายความเห็นของอีกฝ่ายได้และแลกเปลี่ยน เรื่องราวของกันและกันด้วยใจที่เปิดกว้างและเคารพซึ่งกันและกัน กระบวนการการพูดคุยสื่อสารอาจจะอยู่ในลักษณะการ ถกเถียงพิสูจน์เหตุผลและการวิเคราะห์ และนำไปสู่กระบวนการทางจิตวิทยาในขั้นต่อไปซึ่งจะช่วยให้แต่ละฝ่ายได้เข้าใจกัน และกัน ตระหนักถึงการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างกลุ่มต่างๆ การจัดและนำกระบวนการหารือต้องผ่าน การฝึกฝนและประสบการณ์ เราสามารถเรียนรู้ที่จะเข้าถึงและดึงให้แต่ละฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมได้ด้วยการถามคำถามต่อไปนี้

¹ เนื้อหาส่วนนี้ปรับจากหนังสือของ Gurin urin, P, Ratnesh, B, Nagda, A, and Ximina. Dialogue Across Difference. Russell Sage Foundation, 2013, New York, USA.

- ➡ คุณรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องนี้
- ➡ การได้ยินเรื่องราวเกี่ยวกับเหตุการณ์ดังกล่าว มีความหมายใดกับคุณ
- ➡ ประสบการณ์ที่แตกต่างกันของเราส่งผลต่อมุมมองของพวกเราอย่างไร
- ➡ เราตีความสิ่งที่เราอ่าน เราเห็นและได้ยินอย่างไร
- ➡ เราจะทำงานร่วมกันอย่างไรในความแตกต่างนี้

กรอบทฤษฎี (The Theoretical Framework)

กรอบทฤษฎีช่วยให้เราแยกความแตกต่างระหว่างกระบวนการสื่อสารทั่วไปที่เกิดขึ้นท่ามกลางบุคคลทั้งหลายและกระบวนการทางจิตวิทยาที่เกิดขึ้นภายในใจแต่ละคน กระบวนการหารือร่วมกันจะนำมาซึ่งความเข้าใจ สัมพันธภาพและการร่วมมือร่วมใจระหว่างกลุ่มต่างๆ

การจัดกระบวนการเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีโครงสร้าง (Facilitation of Structured Interaction)

การจัดกระบวนการเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีโครงสร้าง จะถูกสอดแทรกเข้าไปเรื่องของกระบวนการสื่อสารซึ่งในทางทฤษฎีเป็นกระบวนการที่แสดงบทบาทหลักในการสร้างความเข้าใจ สัมพันธภาพและความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆ



กระบวนการสื่อสารแบบหารือและแบบวิเคราะห์ (Dialogic and Critical Communication Process)

คำว่า “หารือ” มีนัยถึงความสัมพันธ์ “ระหว่างตัวเองและผู้อื่น” วิเคราะห์ในอีกด้านหนึ่งหมายถึง การใคร่ครวญ ศึกษาแยกเป็นส่วนๆเพื่อเข้าใจอย่างถ่องแท้

กระบวนการหารือ (Dialog process) เน้นการทำความเข้าใจความแตกต่างและการเอาตัวเองเข้าไปเป็นส่วนหนึ่ง ในนั้น (David1996)ซึ่งรวมถึงการฟังและเรียนรู้จากผู้อื่นอย่างตั้งใจ โดยเฉพาะจากคนที่มีประสบการณ์และมุมมองที่แตกต่างจากเรา

กระบวนการวิเคราะห์ (The Critical process) เน้นการสะท้อนเรื่องราวผ่านการวิเคราะห์และการสร้างพันธมิตร หมายถึงการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผลและใช้วิธีคิดนั้นกับประสบการณ์ของเราเองและของผู้อื่น และการสะท้อนความเห็น ร่วมกันในเรื่องอำนาจและอิทธิฤทธิ์ที่มีอยู่ในสังคมและกลุ่มกิจกรรมต่างๆ

สร้างบรรยากาศของการหารือแบบวิเคราะห์ (Create Critical-dialogic environment) ในสภาพแวดล้อมที่เกิดการ วิเคราะห์-หารือ การสะท้อนผ่านการวิเคราะห์มักรวมถึงการทบทวนตรวจสอบประสบการณ์ที่ผ่านมามุมมองความเข้าใจใหม่ๆและการตั้งคำถามทุกๆวันเกี่ยวกับวิธีคิด สิ่งที่เป็นอยู่ซึ่งเราอาจทึกทักว่าเป็นเช่นนั้น เราต้องเผชิญหน้ากับสมมุติฐาน ของเราเองและตรวจสอบมัน เราต้องเรียนรู้ที่มองให้เห็นความต่างในการมองประสบการณ์และความเป็นตัวตนจากมุมมอง ที่หลากหลาย

บทบาทของผู้ดำเนินกระบวนการคือการพยายามสร้างเสริมการสื่อสารที่จะช่วยให้คนกลุ่มต่างๆ :

1. ละเว้นการตัดสินกันและกัน
2. ฟังอย่างลึกซึ้ง
3. ระบุถึงสมมุติฐาน/การสันนิษฐานที่มี
4. สะท้อนด้วยการสอบถาม

กระบวนการหารือต้องการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนผ่านของความสัมพันธ์หรือระบบในการสื่อสารเมื่อเราเข้าร่วมใน กระบวนการหารือ เรามีจะไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนความคิดเห็นของเราแต่เราจะเปลี่ยนวิธีการในการสื่อสารและความสัมพันธ์ ระหว่างกัน

กระบวนการทางจิตวิทยา (Psychological Process)

กรอบการหาวิธีแบบวิเคราะห์สำหรับการหาวิธีกับระหว่างกลุ่มต่างๆเน้นกระบวนการทางจิตวิทยาสองรูปแบบได้แก่

1. การมีส่วนร่วมแบบตระหนัก (Cognitive Involvement)

การมีส่วนร่วมและตระหนักประกอบไปด้วยแนวคิดสองข้อหลักได้แก่

- ➔ การคิดแบบซับซ้อนและการคิดแบบวิเคราะห์เกี่ยวกับสังคม (Complex thinking and Analytical thinking)
- ➔ มุมมองที่หลากหลาย (Multiple perspective) (ความเห็นอกเห็นใจที่รับรู้ได้ ความสามารถในการก้าวผ่านข้อจำกัด, Davis:1983) และการมีส่วนร่วมในการค้นหาอัตลักษณ์ตัวตน (Identity Engagement) การพยายามค้นหาแหล่งความเชื่อของเราและของคนอื่นไม่ได้หมายความว่าเราจะละเลยเรื่องอารมณ์ความรู้สึกแต่ทำอย่างไรที่จะพูดถึงอารมณ์เหล่านั้นอย่างเป็นเหตุเป็นผล

2. การสร้างผลเชิงบวกด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective Positivity)

ประกอบด้วยแนวคิดสามประการ ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกลุ่ม อารมณ์ความรู้สึกเชิงบวก และความรู้สึกสบายใจเมื่อกลุ่มต่างๆเข้ามาปฏิสัมพันธ์กัน

องค์ประกอบเหล่านี้อาจจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการหาวิธี เป้าหมายคือการดึงให้ผู้เข้าร่วมเข้ามามีส่วนร่วมในทุกระดับเพื่อฉายภาพประสบการณ์ ความคิดเห็น ความเข้าใจโดยผ่านการวิเคราะห์ และก่อเจตนารมณ์ที่จะทำงานด้วยกันในการแก้ปัญหาคือเผชิญร่วมกัน

ผลจากการหาวิธีระหว่างกลุ่ม

1. สัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม (Intergroup relationships) เน้นผลลัพธ์สองข้อหลัก

- ➔ ความเห็นอกเห็นใจกัน (แสดงออกถึงความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ เอาใจเขามาใส่ใจเราเพื่อตอบสนองต่อประสบการณ์ที่ได้รับฟัง)
- ➔ เชื่อมความแตกต่าง (เชอร์ความรู้ที่สะท้อนอัตลักษณ์ของแต่ละฝ่าย แลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน)

2. ความเข้าใจระหว่างกลุ่มต่างๆ (Intergroup understanding)

- ➔ ทำความเข้าใจความไม่เท่าเทียมกัน (คำนึงถึงเรื่องความไม่ยุติธรรมทางสังคม จากมุมมองของเชื้อชาติ ชนชั้นและเพศภาวะ)
- ➔ ทักษะเกี่ยวกับความหลากหลาย (สนับสนุนความหลากหลาย วัฒนธรรมที่แตกต่างหลากหลาย)

3. ความร่วมมือ การกระทำการร่วมกันของกลุ่ม (Intergroup action)

- ➔ เน้นความมุ่งมั่นในการที่จะมีความรับผิดชอบทางสังคม การกระทำที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่จะนำมาซึ่งความยุติธรรมทางสังคม
- ➔ ตะหนักถึงความร่วมมือรูปแบบต่างๆระหว่างกลุ่มซึ่งจะสามารถสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทางสังคม

1.4 ประเภทของกระบวนการหารือ

การหารือเกิดขึ้นในหลายรูปแบบและประกอบด้วยลักษณะบางประการที่แตกต่างกันออกไป การเรียกชื่อของการหารือและขอบเขตพื้นที่ที่ผู้เข้าร่วมพูดคุยกันนั้นอาจจะกำหนดลักษณะของการหารือ ซึ่งบางครั้งอาจทำให้เกิดความสับสนแก่ผู้ปฏิบัติในการทำควมเข้าใจรูปแบบการหารือที่พวกเขาจัดอยู่ การจัดการหารือนั้นมีหลายประเภทซึ่งเกิดขึ้นในหลายพื้นที่หลายบริบท ผู้นำไปปฏิบัติซึ่งเริ่มฝึกทักษะการจัดกระบวนการหารืออย่างมืออาชีพมักต้องเรียนรู้ประเภทต่างๆของการหารือ ซึ่งอาจเริ่มด้วยการตั้งคำถามกับตัวเองดังนี้ การหารือที่เรากำลังจัดอยู่นี้เป็นประเภทไหน เป็นการหารือของชุมชน? เป็นการหารือที่รวมกลุ่มคนจากหลายความเชื่อ? เป็นการหารือระหว่างกลุ่มต่างๆ หรืออะไร? อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่าประเภทของการหารือที่มีลักษณะเฉพาะจำเป็นต้องมีวิธีการในการดำเนินกระบวนการเฉพาะเจาะจง ผู้ดำเนินกระบวนการหารือไม่ควรจะยึดติดกับแนวคิดที่ว่ามีทางใดทางหนึ่งทางเดียวที่จะจัดกระบวนการหารือให้เป็นไปอย่างถูกต้อง การมีความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ดำเนินกระบวนการหารือ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะเข้าใจว่าไม่ว่าการหารือนั้นจะถูกเรียกว่าอะไร หลักใหญ่ใจความสำคัญคือคุณค่าของมันที่ยังต้องคงอยู่ รวมถึงการมีชุดทักษะและเทคนิคในการดำเนินกระบวนการด้วยให้ระลึกว่า กระบวนการหารือไม่จำเป็นต้องนำไปสู่การบรรลุข้อตกลง แม้ว่าบ่อยครั้งอาจทำให้เกิดฉันทามติบางอย่างและมีการระบุสิ่งที่เห็นพ้องต้องกันเพื่อเป็นฐานสำหรับพัฒนาต่อ กระบวนการหารือคือการเรียนรู้มุมมองของแต่ละฝ่ายและค้นหาแนวคิดใหม่ๆผ่านการสนทนาแลกเปลี่ยน เป็นวิธีการมองปัญหาแบบไม่แยกข้างแบ่งขั้วแต่พยายามค้นหาข้อมูลเชิงลึกเพื่อทำความเข้าใจแต่ละฝ่าย

การหารือระหว่างกลุ่ม (Inter-Group Dialogue)

“การหารือระหว่างกลุ่ม” เป็นแนวคิดที่ก่อตัวขึ้นตามแนวทางการศึกษาและการสร้างชุมชน ซึ่งได้นำเอาสมาชิกที่แตกต่างกันหลากหลายในเชิงอัตลักษณ์ทางสังคมและวัฒนธรรม เข้ามามีส่วนร่วม แลกเปลี่ยน รับฟัง เรียนรู้มุมมองและเรื่องราวของกันและกัน และค้นหาว่าความไม่เท่าเทียมรวมถึงและชุมชนที่เป็นอยู่ส่งผลต่อชีวิตของพวกเขาอย่างไรบ้าง” มีบทความและหนังสือจำนวนมากเพิ่มขึ้นเรื่อยๆที่มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการหารือระหว่างกลุ่มต่างๆ (inter-group dialog) เนื่องจากมีโครงการที่น่าเชื่อถือได้ที่ศึกษากระบวนการการหารือลักษณะนี้ภายใต้บริบทของสถานศึกษา/ภาควิชาต่างๆ เนื้อหาในบทความที่สนับสนุนการหารือระหว่างกลุ่มสร้างผลสรุปจากการทดลองที่จับต้องได้ มีความเป็นมืออาชีพ มีเกณฑ์ด้านวิทยาศาสตร์สังคมรองรับ ผลการทดลองที่มีความชัดเจน เฉพาะด้าน มีทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากด้านลบเป็นด้านบวกในหลายๆระดับ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของมิติด้านการรับรู้และด้านจิตวิทยานอกจากนี้ยังมีผลการศึกษาที่วัดค่าได้ในเรื่องความเข้าใจเกี่ยวกับอคติและอำนาจในบริบทที่ความแตกต่างทางวัฒนธรรมถูกพังทลายลง และผลกระทบที่มีต่อผู้คนและระบบ กระบวนการหารือระหว่างกลุ่มได้ชี้ให้เห็นชัดเจนว่าการเพิ่มระดับความเห็นอกเห็นใจของกลุ่มเป้าหมายที่มีอคติเหนือกว่าต่อกลุ่มอีกกลุ่มที่มีน้อยกว่าได้นำไปสู่การพัฒนาความสัมพันธ์และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในภาคผนวกประกอบด้วยการจัดประเภท และคำอธิบายลักษณะประเภทของการหารือ ซึ่งผู้อ่านสามารถปรึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้หากต้องการรายละเอียดเชิงลึก จากประสบการณ์ของผู้เขียนคู่มือและความสนใจของผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดกระบวนการหารือ สิ่งที่เราจะมุ่งเน้นในคู่มือฉบับนี้จะเป็น

กระบวนการหารือระหว่างกลุ่ม (inter-group dialog)

เมื่ออ้างอิงถึงกระบวนการหารือระหว่างกลุ่ม เราหมายถึงกระบวนการที่มากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งผู้เข้าร่วมจะถูกแบ่งแยกจากกันอย่างชัดเจนและเต็มไปด้วยความไม่เข้าใจกัน ปัจจัยที่แบ่งแยกคนจากกันรวมถึงปัจจัยทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ชนชาติ เพศสภาพ ชนชั้นและอื่นๆ

² Kelly E., Biren, Nagda, B. and Monita, C. Facilitating Intergroup Dialogues: Bridging Differences, Catalyzing Change. Stylus Publishing, 2011, pp.1. Virginia, USA.

1.5 การหาวิธีเพื่อสร้างความเข้าใจ การเปลี่ยนผ่านความขัดแย้ง และการสร้างสันติภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการหาวิธีมีลักษณะเฉพาะด้านอย่างหนึ่งคือมุ่งแก้ไขปัญหาและจัดการความขัดแย้ง มีการนำเอาแนวคิดดังกล่าวไปปฏิบัติในหลายพื้นที่การทำงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านทฤษฎี ด้านวิชาการ ภาคนโยบาย การค้า สังคม การเมือง และการรักษาความปลอดภัย ผู้ดำเนินกระบวนการหาวิธีจำเป็นต้องรับทราบและเข้าใจรูปแบบและพลวัตเฉพาะตัวของแต่ละสายงาน การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านความขัดแย้ง แนวคิดทฤษฎีเรื่องการสร้างสันติภาพจะช่วยเพิ่มคุณค่าอย่างมากให้แก่การดำเนินกระบวนการหาวิธี บทนี้จะกล่าวถึงแนวคิดที่มีประโยชน์ในการเปลี่ยนผ่านความขัดแย้ง และการสร้างสันติภาพ

สามเหลี่ยม ABC

โมเดลสามเหลี่ยมนี้เห็นว่า ความขัดแย้งนั้นเป็นกระบวนการที่มีพลวัต ซึ่งความไม่ลงรอยกัน ทักษะคติและพฤติกรรมของคนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และมีอิทธิพลต่อกันและกัน (1981:33 CR Mitchell). โมเดลนี้ได้รับการพัฒนาแรกเริ่มจากโยฮัน กัลตุง ซึ่งได้อธิบายว่า พลวัตของความขัดแย้ง (C) ทักษะคติ (A) และพฤติกรรม (B) (ต่อมาคริส อาร์ มิทเชลล์ได้ปรับเปลี่ยนและขยายความว่า C ให้หมายรวมถึง บริบทหรือสถานการณ์ซึ่งเป้าหมายขัดแย้งกัน แตกต่างจากความเข้าใจทั่วไปเมื่อกล่าวถึงคำว่า "บริบท"



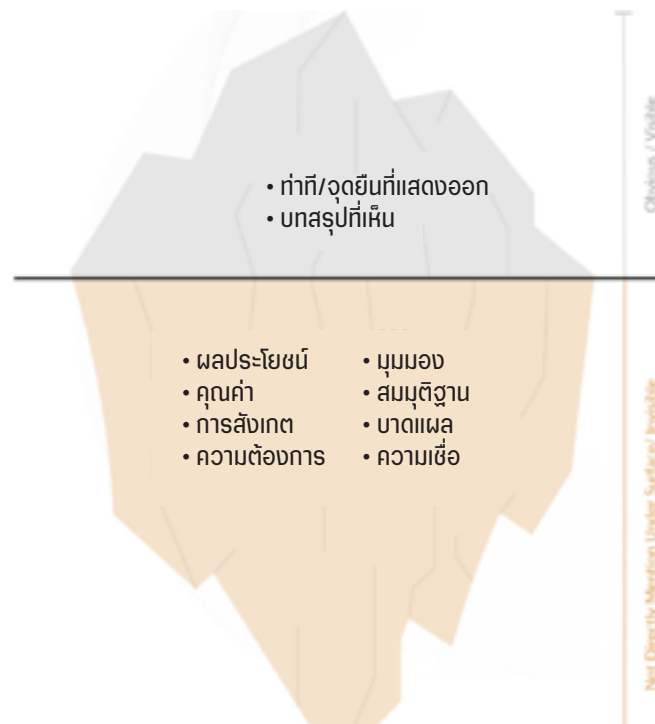
³Chris Roger Mitchell, Professor Emeritus of Conflict Analysis and Resolution. Ph.D., 1966–71, University College, London.

โมเดลนี้ได้ให้มุมมองในการมองสถานการณ์ที่ความไม่ลงรอยกันนั้นมีพลวัตของมัน สามขาของสามเหลี่ยมต่างส่งอิทธิพลต่อกันและกันในบริบทที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ทำให้เกิดความแตกแยกของทัศนคติซึ่งมีอิทธิพลต่อการใช้พฤติกรรมความรุนแรง ขณะเดียวกันพฤติกรรมความรุนแรงก็ส่งแรงสะท้อนกลับหนุนให้เกิดทัศนคติหรือมุมมองแบบแก้แค้นเอาคืน ความเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้ กล่าวคือ พฤติกรรมรุนแรงส่งผลต่อทัศนคติ ในทางกลับกันทัศนคติก็ส่งผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรมรุนแรง เมื่อเกิดขึ้นเป็นระยะเวลาหนึ่งจะทำให้เกิดการยกระดับความรุนแรงและส่งผลต่อสถานการณ์และโครงสร้างทางสังคมที่เป็นรากฐาน ในขณะที่เดียวกันเมื่อพฤติกรรมและทัศนคติสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้ การเปลี่ยนพฤติกรรมก็สามารถเปลี่ยนมุมมองของฝ่ายตรงข้าม ซึ่งพฤติกรรมของฝ่ายนี้หากมีการเปลี่ยนแปลงก็สามารถเปลี่ยนมุมมองที่พวกเขามีต่อกลุ่มตัวเอง กระบอบไปมาเป็นวัฏจักร

เมื่อใช้โมเดลนี้ในกระบวนการหารือจะช่วยแบ่งประเภทของการเปลี่ยนแปลงในสองด้าน (ด้านทัศนคติและพฤติกรรม) ซึ่งจะนำไปสู่หรือทำให้การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ความขัดแย้งเป็นไปได้ สำหรับกระบวนการหารือต้องเข้าใจว่าไม่ได้ต้องการขจัดความแตกต่าง แต่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกซึ่งส่งผลต่อการสร้างสัมพันธ์ในหลายๆแนวทางในทางปฏิบัติ โมเดลการวิเคราะห์จะช่วยให้ผู้ดำเนินกระบวนการในสองระดับ 1) ให้ตระหนักว่าทัศนคติและพฤติกรรมมีอิทธิพลที่เป็นพลวัตต่อกัน ซึ่งรวมถึงผลกระทบทางอารมณ์ภายใต้มุมมองที่แตกต่างของผู้เข้าร่วมกระบวนการหารือ เช่น หากมีใครกล่าวว่า “เพราะเขาทำแบบนี้ ฉันจึงต้องตอบกลับแบบนี้” หมายความว่ามีความกังวลบางอย่างที่ผลักดันให้เกิดพฤติกรรม ทัศนคติและการตอบสนองเช่นนั้น ซึ่งเราจำเป็นต้องมองหาคือปัจจัยใด 2) ช่วยให้ผู้ดำเนินกระบวนการจินตนาการความเป็นไปได้สำหรับการเปลี่ยนผ่านในระยะยาวของสถานการณ์ทั้งหมด เพราะหากยึดตามโมเดลนี้การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมหรือทัศนคติเพียงด้านใดด้านหนึ่งก็อาจนำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่กว้างขวางกว่าเดิม กระบวนการหารืออาจเริ่มจากการสร้างศักยภาพสำหรับการเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่ๆ เช่น การมีความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีขึ้น การพยายามสร้างพฤติกรรมเชิงบวกใหม่ๆจะทำให้เกิดผลเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ดังนั้นกระบวนการเปลี่ยนผ่านจะเริ่มก่อตัวขึ้น ในขณะที่เดียวกันสิ่งสำคัญอย่างยิ่งคือเราไม่ควรมองข้ามบริบทต่างๆ ในสถานการณ์ความขัดแย้งทางสังคมและการเมืองมักจะมีประเด็นเรื่องความยุติธรรมและความไม่สมมูลระหว่างกลุ่มต่างๆในสถานการณ์ที่เรากำลังวิเคราะห์ อาจจะเป็นประเด็นการเลือกปฏิบัติทางสังคมหรือทางกฎหมาย ข้อคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกันเกี่ยวกับเขตชายแดนและอำนาจอธิปไตย การได้รับสิทธิที่เหนือกว่าโดยมีกฎหมายรองรับและยึดโยงกับเรื่องของศาสนา ชาติพันธุ์ ภาษาและความไม่เท่าเทียมรูปแบบอื่น ซึ่งมีส่วนสร้างสถานการณ์ดังกล่าว และทำให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมที่นำไปสู่ความรุนแรง สำหรับกลุ่มที่เป็นคู่ขัดแย้ง พวกเขาไม่ได้มีอำนาจในมือที่จะเปลี่ยนแปลงเหตุของความขัดแย้งในทุกเรื่อง แผนภูมิรูปภาพด้านบนจะช่วยให้นักกลุ่มต่างๆมองเห็นปัญหาที่ส่งผลต่อผู้คน และผู้ที่ก่อปัญหาเหล่านั้นอาจจะเป็นกลุ่มอำนาจในระดับสูงไม่ว่าจะเป็นระดับชาติ ภูมิภาค หรือระดับระหว่างประเทศ

โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

“การเปรียบเทียบอุปมาอุปไมยถึงภูเขาน้ำแข็งบ่อยครั้งสื่อว่า ลักษณะที่มองเห็นของสิ่งต่างๆหรือปรากฏการณ์ต่างๆเป็นเพียงส่วนหนึ่งของความเป็นจริงทั้งหมด และสิ่งที่สำคัญคือเราตระหนักถึงด้านต่างๆเหล่านั้นที่เรามองไม่เห็น” ภูเขาน้ำแข็งอธิบายว่าบางสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้ดำเนินกระบวนการหารือ นั่นคือ ในฐานะนักสื่อสารที่มีทักษะ เราต้องให้ความสนใจกับสิ่งที่ไม่ได้ปรากฏออกมาทางคำพูดโดยตรง หรือสิ่งที่ดูเหมือนไม่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่ถึงกระนั้นก็อาจจะเป็นกุญแจสำคัญในการปลดล็อกความไม่เข้าใจระหว่างกันและสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นได้



เราสื่อสารกันโดยสวมเกราะป้องกันตัวเราเองจากความเปราะบางเสมอ เพราะนั่นคือกลไกป้องกันตัวเองโดยธรรมชาติซึ่งฝังอยู่ในคุณค่า วัฒนธรรมและโครงสร้างทางชีววิทยาของมนุษย์ บางครั้งเราไม่สามารถเปิดเผยความคิดที่แท้จริงหรือความต้องการเปลี่ยนแปลงท่าทีจุดยืนเพราะเรารู้สึกว่าไม่มีใครเข้าใจความต้องการหรือผลประโยชน์ของเรา บางครั้งท่าทีที่แสดงออกก็เพื่อการรองรับว่าเราถูก ในขณะที่เดียวกันเราก็มีความตั้งใจที่จะอธิบายว่าคนอื่นผิดอย่างไร ปัจจุบันเหล่านี้ทำให้กระบวนการหารือไปผิดทิศทางและทำให้ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ยาก

⁴Pruitt, B., and Thomas, P. Democratic Dialogue: A handbook for Practitioner. Trydells Tryckeri AB, 2007. Sweden.

กระบวนการหาวิธีจะไม่มีความหมายถ้าเราไม่สามารถทำให้บทสนทนาเจาะลึกเข้าไปด้วยการค้นหาเงื่อนไขที่แท้จริงที่อยู่ข้างใต้สิ่งที่แสดงออกให้เห็นเบื้องหน้า หากเราแตะเพียงพื้นผิวที่ดาบอยู่ข้างหน้าบทสนทนาของเราก็จะสะท้อนความจริงน้อยลงและไม่น่าสนใจนัก บ่อยครั้งที่เรื่องของจำนวนประเด็นที่พูดคุยกันกลายเป็นสิ่งสำคัญลำดับแรก เราพยายามที่จะเร่งการพูดคุยหาวิธีให้ครอบคลุมหลายๆหัวข้อเพื่อให้เรารู้สึกว่าเราได้บรรลุเป้าหมายบางอย่างที่สำคัญ เราจะสามารถจัดกระบวนการหาวิธีได้หรือไม่อย่างไรในบริบทที่ผู้เข้าร่วมไม่ต้องการที่จะมีส่วนร่วมเท่าใดนัก เราควรขยายกระบวนการหาวิธีให้ครอบคลุมกลุ่มคนจำนวนมากดีหรือไม่ ในหนังสือเรื่อง “ศิลปะของการคิดร่วมกัน (The Art of Thinking Together)” วิลเลียมได้กล่าวว่ กิจกรรมที่จะเกิดขึ้นระหว่างกระบวนการหาวิธีมีสามระดับ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการปฏิสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของมนุษย์

1.การทำให้เกิดแอคชั่นหรือการกระทำบางอย่างร่วมกัน สิ่งที่น่าพิศวงสำหรับเผ่าพันธุ์มนุษย์อย่างเราก็คือเรามักจะใช้ชีวิตอย่างโง่เขลา เรามักจะทำสิ่งที่เราไม่ได้ตั้งใจ เราเองก็อาจจะสังเกตถึงสิ่งนี้ในตัวของเราเอง แนวทางการหาวิธีเรียกร้องให้เราต้องเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงความขัดแย้งระหว่างสิ่งที่เราพูดกับสิ่งที่เราทำ กระบวนการหาวิธีสอนให้เราเรียนรู้แนวพฤติกรรมใหม่ๆในการข้ามผ่านข้อจำกัดนั้น การพัฒนาศักยภาพเพื่อแสดงพฤติกรรมใหม่ๆ (Capacity for New Behavior) ดังกล่าวทำให้เราอยู่ในสถานะที่จะสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและก่อให้เกิดผลที่มีประสิทธิภาพที่เราตั้งใจให้เกิดขึ้น



2. สร้างโครงสร้างที่ยึดหยุ่นในการปฏิสัมพันธ์ มนุษย์มักจะมองไม่เห็นพลังบางอย่างซึ่งปรากฏตัวใต้บทสนทนา ในฐานะปัจเจกบุคคล เรามักจะอ่านคนอื่นผิดทั้งการกระทำของเขาและผลกระทบที่เรามีต่อบุคคลเหล่านั้น ภายใต้บริบทของกลุ่มหรือองค์กรเรามักจะเข้าใจว่าความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างมักถูกต่อต้านโดยบางคนที่มีความตั้งใจดีแต่มีเป้าหมายไม่เหมือนกันกับเรา รวมถึงวิธีการในการมองโลกก็แตกต่างกันมาก มันเป็นไปได้ที่จะพัฒนาความเข้าใจภายในด้วย

⁵ Isaacs, W. The Art of Thinking Together. Doubleday, 1999, pp. 29–31. New York.

การพยายามหยั่งรู้และพัฒนาหรือจัดการกับพลังที่อยู่ใต้บทสนทนาเหล่านี้ เราสามารถพัฒนา “ญาณแห่งการทำนาย (predictive intuition)” หรือความสามารถที่จะมองเห็นพลังเชิงบวกเหล่านี้ได้อย่างชัดเจนมากขึ้น เพื่อให้เราปลดล็อกโครงสร้างหรือสิ่งกีดขวางการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเราและผู้อื่น และเพื่อหนุนเสริมพลังอิสระ รวมถึงวิธีคิดและวิธีการทำงานร่วมกันที่ยืดหยุ่น ไม่แข็งหรือตายตัว

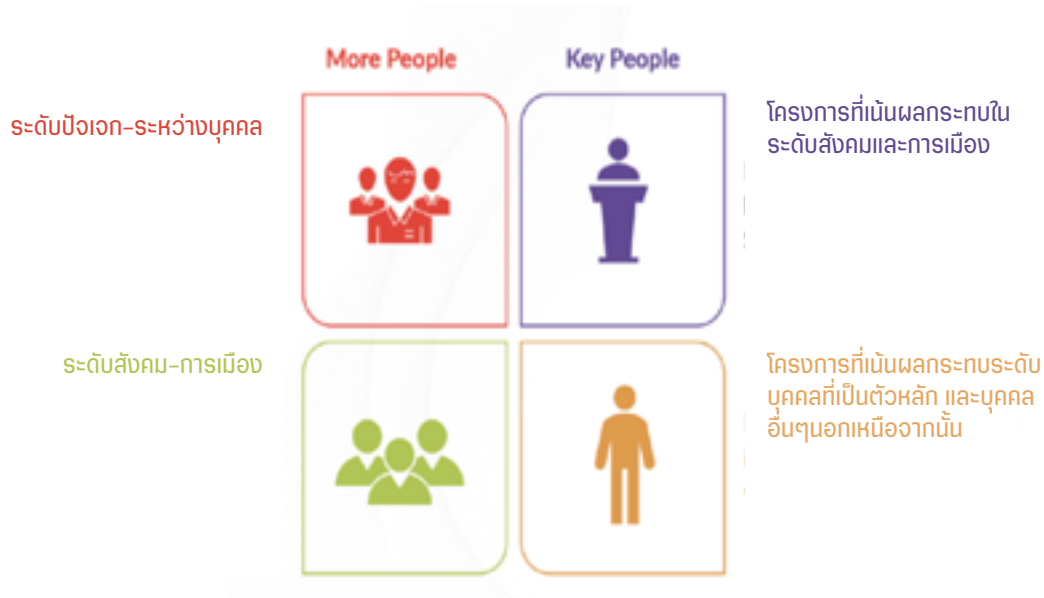
3. เปิด/ให้พื้นที่ความคิดที่กว้างขวาง เพียงพอสำหรับการหาหรือ สิ่งที่เรามักจะมองข้ามเวลาจัดกระบวนการหาหรือก็คือว่า บทสนทนาที่เกิดขึ้นนั้น บรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมที่โอบล้อมตัวบุคคลมีผลหรืออิทธิพลอย่างมากต่อความคิดและการกระทำภูมิหลังพื้นที่ที่ผู้คนจากมานั้นส่งอิทธิพลอย่างมากต่อความเข้าใจเชิงลึก ความชัดเจนของความคิด และความลึกซึ้งของความรู้สึกของเขา จริงๆแล้ว พื้นที่ทางความคิดนี้ประกอบด้วยวิถีแนวคิดที่เราปฏิบัติจนเป็นนิสัย คุณภาพของความสนใจที่ผู้เข้าร่วมมีให้แก่คนอื่นๆที่อยู่ในบทสนทนา หากตระหนักและให้ความสำคัญอย่างเต็มที่กับโครงสร้างที่มองไม่เห็นเหล่านี้ (architecture of the invisible atmosphere) เราจะพบว่าผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการหาหรือจะมีความแน่นหนากลิ่นขึ้นอย่างมาก

ทฤษฎีว่าด้วยความเปลี่ยนแปลง (ยุทธศาสตร์ทั่วไปที่จะส่งผลให้เกิด “สันติภาพในวงกว้าง”) Theories of Change (Common Strategies to Affect “Peace Writ Large”)

ช่องตารางด้านล่างอธิบายถึงทฤษฎีว่าการเปลี่ยนแปลง(ด้านสันติภาพ)จะเกิดขึ้นได้อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น กิจกรรมที่มุ่งสร้างสันติภาพอาจจะสะท้อนยุทธศาสตร์หรือสมมุติฐานบางอย่าง เช่น “การนำเอาผู้นำการเมืองเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเจรจาจะส่งผลให้เกิดข้อตกลงเพื่อส่งเสริมสันติภาพที่ครอบคลุม เป็นปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการสร้างสันติภาพ” อย่างไรก็ตามกิจกรรมอื่นๆ อาจให้ความสนใจกับการทำงานกับชุมชนระดับรากฐาน เช่น “การบรรลุข้อตกลงในชุมชนทำให้สันติภาพยืนยาวมั่นคง” ช่องตารางแนวปฏิบัติด้านสันติภาพ (The Reflecting on Peace Practice(RPP) matrix)สามารถนำไปใช้เพื่อค้นหาและตรวจสอบทฤษฎีว่าด้วยความเปลี่ยนแปลงที่เป็นกรอบให้กับโครงการและยุทธศาสตร์การทำงานด้านสันติภาพ มีการใช้เครื่องมือ RPP เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการสร้างสันติภาพในระดับภาพใหญ่ “peace writ large,” หรือการมีสันติภาพแบบเต็มขั้นสมบูรณ์ในสังคม เครื่องมือนี้นำเสนอรูปแบบการวิเคราะห์อย่างง่ายประกอบด้วยช่องตารางสี่ช่องอธิบายถึงแนวทางเบื้องต้นและระดับของการทำกิจกรรมด้านสันติภาพ ตารางลักษณะนี้สามารถนำไปใช้กับโครงการหรือกิจกรรมหาหรือซึ่งพยายามสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ยุทธศาสตร์รวบรวมบุคคลที่เป็นหลัก (key people) หรือบุคคลอื่นที่นอกเหนือหรือมากกว่านั้น(more people) หรือทั้งสองกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วม

➡ แนวรวบรวมคนจำนวนมาก (More people) แนวทางนี้จะพยายามรวบรวมคนจำนวนมากเข้าสู่กระบวนการเพื่อสร้างสันติภาพ ผู้ปฏิบัติงานที่ใช้แนวทางนี้เชื่อว่าสันติภาพสามารถสร้างได้ถ้าคนจำนวนมากเข้ามามีส่วนร่วม เช่น ถ้ามีคนเข้าสู่กระบวนการหาหรือทางการเมืองอย่างกว้างขวาง

➡ แนวทำงานกับกลุ่มบุคคลหลัก (Key people) แนวทางนี้โฟกัสไปที่การรวมจำนวนคนกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งเห็นว่ามีส่วนสำคัญในการทำให้ความขัดแย้งคลี่คลายหรือทำให้กระบวนการแก้ไขความขัดแย้งดำเนินไปได้ เพราะกลุ่มคนเหล่านี้มีบทบาทหลัก เป็นกลุ่มคนสำคัญซึ่งเป็นหัวหน้าหรือผู้นำทางการเมือง ผู้นำทางกองทัพหรือผู้ที่มีส่วนร่วมในการทำข้อตกลงด้านสันติภาพ



ตามแถวตารางที่แสดง เครื่องมือ RPP ยังชี้ให้เห็นถึงกิจกรรมซึ่งทำงานในสองระดับขั้นพื้นฐาน: ระดับปัจเจกหรือระหว่างบุคคล และ/หรือ ระดับการเมืองหรือสังคม

➡ โครงการที่ทำงานในระดับปัจเจกหรือระหว่างบุคคลพยายามสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงทัศนคติ คุณค่า มุมมองหรือพฤติกรรมของบุคคล โดยเชื่อว่าสันติภาพเกิดขึ้นได้ถ้าหากหัวใจ ความคิดและพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล หรือของผู้คนเปลี่ยนแปลง

➡ โครงการที่เน้นการเปลี่ยนแปลงระดับสังคมและการเมืองตั้งอยู่บนฐานความเชื่อที่ว่าสันติภาพต้องการการเปลี่ยนแปลงทางสังคมการเมือง หรือทางสถาบัน โครงสร้างและวัฒนธรรม โครงการลักษณะนี้มุ่งสนับสนุนการสร้างหรือปฏิรูปสถาบันซึ่งพยายามหาทางแก้ไขความเจ็บปวดหรือยุติธรรมที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง หรือสนับสนุนวิธีการจัดการความขัดแย้งภายในสังคมแบบไม่ใช้ความรุนแรง

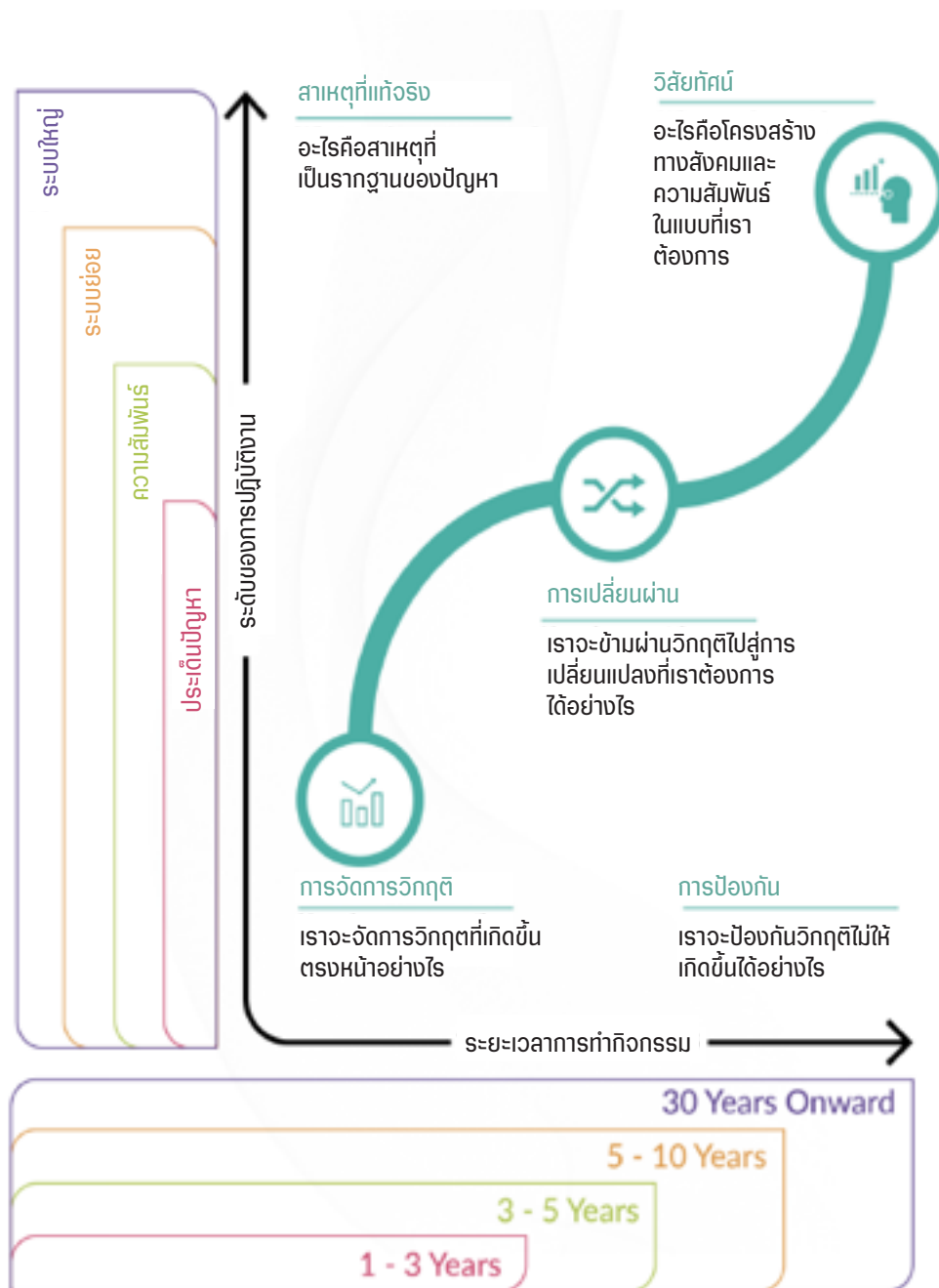
⁶ "Reflecting on Peace Practice Project 2004." CDA Collaborative Learning Projects, www.cdainc.com.

กรอบแนวคิดแบบบูรณาการในการสร้างสันติภาพ

นักวิชาการด้านสันติภาพและนักทฤษฎี มายรี ดูแกนได้พัฒนาสิ่งที่เธอเรียกว่า “กระบวนทัศน์/โมเดลย่อยที่สานเข้าด้วยกัน” (nested paradigm) ในฐานะเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์มุมมองแบบแคบและแบบกว้างในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและสร้างสันติภาพ โมเดลนี้อธิบายถึง ประเด็นปัญหาต่างๆ และความสัมพันธ์ที่อยู่รายรอบซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไข ในกรณีเช่นนี้ ประเด็นปัญหาอาจเกิดขึ้นจากบริบทความสัมพันธ์บางอย่างที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข จากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานในเอเชีย มีการอธิบายโมเดลในลักษณะที่ต่างออกไป การแก้ไขปัญหาคือการสร้างความสัมพันธ์แบบใหม่ซึ่งนำไปสู่การพัฒนากระบวนย่อยๆ (Subsystem) ที่ไม่เป็นทางการ (informal system) และเมื่อระบบย่อยเหล่านี้กลายเป็นวิถีที่ได้รับการยอมรับในการปฏิสัมพันธ์ของคน ก็จะกลายเป็นฐานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบที่เป็นทางการ เช่น ในพม่า ความขัดแย้งที่รุนแรงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมานับทศวรรษจนมาถึงจุดที่ ฝ่ายที่ขัดแย้งกันเริ่มเห็นว่าไม่มีความหวังที่จะบรรลุเป้าหมายผ่านการต่อสู้เชิงอาวุธ หลังจากนั้นพวกเขาตัดสินใจที่จะหารือและต่อรองเพื่อสร้างสันติภาพแทน ความสัมพันธ์แบบใหม่เริ่มต้นขึ้นในช่วงต้นของกระบวนการสันติภาพ เมื่อพวกเขาบรรลุข้อตกลงในการหยุดยิง ข้อตกลงนี้ก็คล้ายกับการสร้างระบบย่อยซึ่งฝ่ายต่างๆตระหนักถึงพันธะหน้าที่ที่จะงดเว้นกิจกรรมทางทหารตามที่ระบุไว้ในขอบเขตข้อตกลง ความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นได้หยุดการเผชิญหน้ากันทางทหารซึ่งได้สร้างพื้นที่สำหรับการหารือและการต่อรองทางการเมือง การได้ข้อยุติทางการเมืองในท้ายที่สุดได้ก่อให้เกิดรัฐธรรมนูญที่ทุกคนยอมรับซึ่งกฎหมายนี้เองได้กลายเป็นระบบใหม่สำหรับประเทศ

แนวคิดโมเดลย่อยที่สานเข้าด้วยกัน ได้ให้ความสำคัญกับการพิจารณาบริบทระบบในภาพกว้าง ผู้คนที่ได้รับผลกระทบจำเป็นต้องรู้สึกว่ามีคนที่เข้าใจความเจ็บปวดหรือความไม่เป็นธรรมที่พวกเขาเผชิญ แต่หากเรามองประเด็นดังกล่าวเป็นเพียงเหตุการณ์หนึ่ง หรือให้คำว่าเป็นเพียงปัญหาระดับพื้นที่ เราจะใช้เวลาทั้งหมดที่เรามีโจมตีกันอย่างไม่จบสิ้น แนวคิดกระบวนทัศน์ที่สานเข้าด้วยกันนั้นแนะว่าในระบบย่อยๆ เราต้องเชื่อมประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นไปยังระบบใหญ่ที่ทำงานอยู่ กิจกรรมควรเน้นปรับให้สอดคล้องกับกรอบระยะเวลาที่แตกต่างกันเพื่อเชื่อมเข้าสู่การแก้ไขปัญหาระดับต่างๆ เช่น กิจกรรมอาจเริ่มที่การแก้ไขปัญหาระยะสั้น เช่น การจัดการภัยพิบัติฉุกเฉิน และพยายามโยนสาเหตุที่แท้จริงของภัยพิบัติเข้าสู่ระดับประเด็นปัญหาและระดับการสร้างความสัมพันธ์; ในระยะกลางกิจกรรมเช่นการเปลี่ยนผ่านความขัดแย้ง เลื่อนระดับจากภัยพิบัติไปสู่การเปลี่ยนแปลงบางสิ่งที่ต้องการโดยเน้นให้ระบบย่อยได้ทำงาน; กิจกรรมในระยะยาวเช่นการทำงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดภัยพิบัติเกิดขึ้นระยะยาว การปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้าง/สถาบันเพื่อสร้างความยุติธรรมหรือเท่าเทียม และการสร้างอนาคตที่ทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันซึ่งเป็นการแก้ไขในระดับระบบภาพรวม กระบวนการหารือสามารถเปลี่ยนประเด็นปัญหาให้กลายเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกด้วยการสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ มองหาสิ่งที่สามารถตกลงร่วมกันได้และสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่เป็นทางการซึ่งทำให้คนในทุกระดับของสังคมพึงพอใจ เราสามารถมองเห็นภาพใหญ่ได้ โครงการจัดการหารือเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างเพื่อสร้างสันติภาพเพื่อให้ ผู้ที่เข้าร่วมการหารือมั่นใจในจุดยืนเพื่อการสร้างสันติภาพทั้งในระยะสั้น กลาง และระยะยาว

⁷ Lederach, J. Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies. US Institute of Peace Press, 1997.



Adapted from The Nested Paradigm of Conflict Foci. Source: Maire Dugan, "A Nested Theory of Conflict," Women in Leadership 1, no. 1 (Summer 1996)

1.6 ความแตกต่างระหว่างการหารือและกระบวนการจัดการความขัดแย้งรูปแบบอื่นๆ

การหารือและการพิจารณาไตร่ตรอง (Dialogue and Deliberation)

สิ่งที่สำคัญมากประการหนึ่งคือการที่ผู้ดำเนินกระบวนการหารือต้องเชื่อว่าในแนวทางการหารือ ไม่ใช่แค่มองว่าเป็นตัวเลือกสุดท้ายในการแก้ปัญหา การหารือมักจะนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกอยู่เสมอ หากว่าเราจัดการได้อย่างถูกต้องและนำพาการหารือไปสู่ระดับลึก นั่นคือการพิจารณาไตร่ตรอง ความเชื่อใจและความมั่นใจไม่ใช่สิ่งที่ตายตัวแต่ค่อยๆก่อตัวขึ้นผ่านกระบวนการหารือ เมื่อผู้คนเริ่มสังเกตเห็นความเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงที่กำลังเกิดขึ้น ความเชื่อใจและมั่นใจก็จะค่อยๆเพิ่มมากขึ้น และการหารือในระดับลึก หรือการพิจารณาไตร่ตรองก็จะก่อตัวขึ้นด้วย การพิจารณาไตร่ตรองพัฒนาจากความเข้าใจ การคำนึงถึงประเด็นปัญหาระดับลึกซึ่งปรากฏในความขัดแย้งนั้น

การหารือ (Dialogue) :

การพูดคุยแบบปลายเปิดเพื่อสร้างความไว้วางใจและความเข้าใจ (Open-ended discussion that builds trust and understanding) ในวงการพูดคุยหารือ ผู้เข้าร่วมจะต้องพูดอย่างตรงไปตรงมา แสดงออกถึงความจริงใจและหากไม่เห็นตรงกันก็ต้องแสดงออกด้วยความเคารพ ผู้เข้าร่วมจะได้รับคำแนะนำให้พิจารณาความเห็นที่แตกต่างออกไปแต่ไม่จำเป็นต้องสร้างฉันทามติร่วมกัน การพยายามมองหาแนวความเห็นในหลายๆแบบจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมมองข้ามประวัติศาสตร์ของความขัดแย้ง ทำงานร่วมกันบนฐานความเห็นที่แตกต่าง ระบุพื้นที่ทำงานที่ต่างฝ่ายต่างสนใจและเห็นตรงกัน และมองหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน

การพิจารณาไตร่ตรอง (Deliberation) :

การคำนึงถึงปัญหาที่ซับซ้อนด้วยความระมัดระวัง (Careful consideration of complex issues)

เมื่อผู้เข้าร่วมยกระดับจากการพูดคุยหารือไปสู่การพิจารณาไตร่ตรอง พวกเขาจะค้นพบความซับซ้อนของประเด็นปัญหาและยอมแลกเปลี่ยนบางอย่างเพื่อสร้างความก้าวหน้า และจะมองเห็นปัญหาจากมุมมองของผู้อื่นรวมทั้งของตนเอง ผู้เข้าร่วมจะคำนึงถึงแนวทางการแก้ไขหลายๆระดับ พวกเขามีแนวโน้มที่จะนำเสนอความเห็นเพื่อก่อให้เกิดการกระทำ/การปฏิบัติบางอย่างรวมถึงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในชุมชน ในทางที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่น ผู้ดำเนินกระบวนการจะได้แสดงบทบาทสำคัญในการทำให้การสนทนาหารือมีเป้าหมายและเกิดประโยชน์โทษผล ให้ระมัดระวังความประมาทเกี่ยวกับการสื่อสารทางกาย/โดยไม่ผ่านคำพูดในช่วงเริ่มกระบวนการ การสื่อสารแบบตัวต่อตัวจะช่วยสร้างความเชื่อใจ แม้ว่าในบางวัฒนธรรมการสร้างควมไว้วางใจอาจต้องเกิดขึ้นก่อนที่จะเจอกันตัวต่อตัว การสื่อสารโดยตรงทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางตรงและผู้เข้าร่วมจำเป็นต้องสื่อสารกันในหลายรูปแบบ รวมถึงการสื่อสารโดยไม่ผ่านคำพูด (น้ำเสียง, โทนการพูด, ภาษากาย) ซึ่งอาจทำให้เกิดโอกาสที่จะสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ที่ดี เมื่อผู้เข้าร่วมมีความพร้อมที่จะพูดคุยหารือกัน

- ผู้ดำเนินกระบวนการต้องเตรียมตัวปรับวิธีการในการสื่อสาร ทั้งแบบใช้คำพูดและไม่ใช้คำพูด โดยสังเกตท่าทางที่ผู้เข้าร่วมแสดงออก
- พิจารณาท่าทีภาษากายที่บ่งบอกถึงอารมณ์ ความรู้สึก เช่น ความโกรธ ความกังวลหรือไม่สบายใจ ผู้ดำเนินกระบวนการจำเป็นต้องคำนึงถึงประเด็นนี้ก่อนเริ่มเข้าสู่การประชุมหารือ อารมณ์ความรู้สึกเหล่านี้อาจถูกกระตุ้นโดยไม่ได้ตั้งใจ ขึ้นอยู่กับประวัติศาสตร์ การรับรู้ และชุดคำอธิบายที่แต่ละคนยึดถือ การกล่าวถึงการแสดงออกทางอารมณ์เหล่านั้นออกมาตรงๆ อาจจะไม่ใช้หนทางที่ดีนักในการสร้างความตระหนักให้แก่ผู้เข้าร่วม ผู้ดำเนินกระบวนการอาจหาเวลาจัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วม “บอกเล่าเรื่องราวของเขา” เกี่ยวกับอดีตและประสบการณ์ที่ผ่านมา รวมถึงการทำความเข้าใจการกระทำที่เกิดขึ้นในอดีต

การสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้าร่วมกระบวนการหารือรู้สึกสบายใจ และพร้อมที่จะพูดคุยหรือรับฟังด้วยใจที่เปิดกว้างนั้นเป็นสิ่งสำคัญในการจัดกระบวนการหารือซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงแม้เพียงเล็กน้อยซึ่งสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ในช่วงแรกๆ จึงเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญ เมื่ออยู่ในบรรยากาศที่เหมาะสม ผู้เข้าร่วมจะรู้สึกปลอดภัยในการถกและแลกเปลี่ยนในสามประเด็นที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น พวกเขาจะรู้สึกว่าได้รับการเคารพและรู้สึกถึงคุณค่าในตัวเอง และรับรู้ได้ว่ากำลังสนทนาในเรื่องที่มีผลสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง พวกเขาจะเข้าใจและเชื่อใจในกระบวนการนี้ การดำเนินกระบวนการหารือที่มีประสิทธิภาพอาจนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายเรื่องการสร้างพื้นที่ที่ปลอดภัย อย่างไรก็ตาม กระบวนการหารือเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ สถานที่ที่ใช้ในการจัดกระบวนการหารือและการจัดการเพื่อให้การหารือเป็นไปอย่างราบรื่นจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกว่าได้รับการต้อนรับเป็นอย่างดี สบายใจและผ่อนคลาย ในขณะที่การกำหนดกฎเกณฑ์บางอย่างจะช่วยให้พวกเขามั่นใจและทราบได้ว่าพวกเขาควรระมัดระวังอะไรกับกระบวนการที่จะเกิดขึ้น

ผู้ดำเนินกระบวนการต้องรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างและภายในการจัดกระบวนการ และช่วยให้ผู้เข้าร่วม

- ✓ สามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมาและรับฟังคนอื่นด้วยความเคารพ
- ✓ สร้างความเชื่อใจระหว่างกันแม้จะมาจากพื้นฐาน หรือความคิดที่แตกต่างกัน
- ✓ ค้นหามุมมองที่หลากหลายในการมองและเข้าใจปัญหา
- ✓ ค้นหาแนวทางที่หลากหลายในการแก้ปัญหา
- ✓ ค้นหาว่าอะไรคือความไม่ลงรอยกันและระบุพื้นที่หรือประเด็นที่เห็นตรงกัน
- ✓ พัฒนาความคิดที่สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อทำให้เกิดความก้าวหน้าเกี่ยวกับประเด็นปัญหานั้น
- ✓ คิดวิเคราะห์ว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถแก้ปัญหาได้
- ✓ เข้าใจว่าสิ่งที่พวกเขากำลังทำอยู่นี้จะเชื่อมต่อกับชุมชนในระดับที่กว้างกว่าได้อย่างไรบ้าง

ผู้จัด/ดำเนินกระบวนการต้องสร้างแรงบันดาลใจและความมั่นใจในการเป็นกระบวนการ

กระบวนการหาหรือต้องการผู้ดำเนินกระบวนการที่จะชี้แนะแนวทางและยกระดับการหาหรือให้ไปสู่ขั้นต่อไปหลายครั้งผู้เข้าร่วมอาจจะแลกเปลี่ยนกันจนไม่ทันได้สังเกตว่ากำลังออกนอกประเด็นและไม่สอดคล้องตามแนวทางที่วางไว้ เมื่อใดก็ตามที่ความสนใจของกลุ่มถูกดึงกลับมาที่กระบวนการ ผู้ดำเนินกระบวนการต้องมีความสามารถที่จะช่วยให้กลุ่มหาหรือก้าวต่อไปได้ผู้เข้าร่วมต้องรู้สึกเชื่อใจและเคารพการตัดสินใจของกระบวนการ และกระบวนการต้องเชื่อในการตัดสินใจของตัวเองและของกลุ่มไปพร้อมกันด้วย

การมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือโดยไม่เสแสร้งเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่นเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากสำหรับผู้ที่ต้องมีบทบาทในการนำและดำเนินกระบวนการ บุคคลนี้ต้องเป็นคนที่คิดอย่างรอบคอบ คำนึงถึงประเด็นที่อ่อนไหว ปรึกษา/หาหรือกับผู้ที่เกี่ยวข้องในประเด็นหรือหัวข้อสำคัญที่จำเป็นต้องผลักดันให้ไปต่อ หรือหัวข้อที่ต้องตัดทิ้ง การมีบุคลิกที่สามารถสร้างความประทับใจ แรงบันดาลใจ หรือความไว้วางใจเชื่อใจจะช่วยสร้างบรรยากาศที่ทุกคนรู้สึกปลอดภัยและทำงานก้าวหน้า แม้ว่าในระยะยาวบุคลิกภาพที่ดีและน่าเชื่อถือเพียงอย่างเดียวอาจจะไม่เพียงพอ ผู้เข้าร่วมการหาหรือจำเป็นต้องเข้าใจและเชื่อถือในกระบวนการ เพื่อที่จะสามารถแลกเปลี่ยนและรับฟังความจริงที่อาจยากลำบากในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง

การนำและดำเนินกระบวนการหาหรือ

รูปแบบที่เป็นหัวใจหลักในการนำและดำเนินกระบวนการหาหรือนั้นคล้ายกับกระบวนการไกล่เกลี่ย อย่างไรก็ตามการดำเนินกระบวนการหาหรือแตกต่างตรงที่แนวทางการสื่อสารนั้นมีลักษณะเปิดกว้างมากกว่า เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสรับฟังและนำเสนอความเห็นต่าง สร้างความเข้าใจ ความตระหนัก ความเห็นอกเห็นใจและความเชื่อใจกัน การจัดการกระบวนการหาหรืออาจเป็นแบบครึ่งเดียวจบหรือต่อเนื่องในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ถึงแม้ว่าการหาหรืออาจจะนำไปสู่การตัดสินใจและการนำไปปฏิบัติที่ชัดเจน เป้าหมายประการแรกของการหาหรือไม่ใช่การตกลงไกล่เกลี่ย แต่เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความเข้าใจที่ดีขึ้นระหว่างฝ่ายที่มีมุมมองแตกต่างซึ่งเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในความขัดแย้ง



ส่วนที่

02



การออกแบบ วางแผนและ
การเตรียมกระบวนการ

กุญแจของความสำเร็จในกระบวนการหารือและเป็นข้อท้าทายที่ใหญ่ที่สุดคือ “ความต่อเนื่องของยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ” ผู้ดำเนินกระบวนการอาจจะไม่ได้ถูกมอบหมายให้คำนึงถึงสิ่งนี้แต่แรก แต่สิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องตระหนักถึง เพื่อที่ผู้ดำเนินกระบวนการจะสามารถช่วยให้ฝ่ายหรือกลุ่มต่างๆที่เข้าร่วมคำนึงถึงยุทธศาสตร์ของการหารือ จะยังเป็นการดีถ้ามีข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการทำให้กระบวนการดำเนินไปตามระยะเวลาที่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม เราไม่ต้องการที่จะให้คำอธิบายที่ละเอียดมากเกินไป เพราะแต่ละสถานการณ์ย่อมมีความแตกต่างและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนควรจะต้องหาดำเนินการด้วยตัวเอง การมียุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่องก่อนกระบวนการหารือเกิดขึ้นจะเป็นก้าวสำคัญสำหรับกระบวนการหารือทั้งหมด

2.1. ขั้นตอนของกระบวนการหารือ (Steps in the Dialogue Process)

เพื่อช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจได้ง่ายขึ้น อาจกล่าวได้ว่าการจัดกระบวนการหารือสามารถแบ่งได้เป็นสามขั้นตอน ได้แก่ ขั้นเปิด/เริ่มต้น ขั้นกลางระหว่างบทสนทนา และขั้นปิดท้าย ในหลายๆกรณีกระบวนการหารืออาจประกอบด้วย การพบปะกันตัวต่อตัว การพบปะหารือแต่ละครั้งจำเป็นต้องมีขั้นตอนการเปิด ขั้นของการพูดคุยที่อยู่ตรงกลาง และขั้นปิดท้าย/ปิดการสนทนา ในระหว่างขั้นต่างๆนี้อาจจะมีการหมุนวนมาขึ้นตอนแรกได้อีก เช่น อาจต้องเริ่มขั้นการเปิดประชุมอีกครั้งหากมีสมาชิกใหม่เข้ามาเพิ่มเติมหรือเมื่อมีการพูดถึงหัวข้อใหม่ๆ กระบวนการหารือบางครั้งดำเนินไปเป็นเดือนหรือเป็นปีซึ่งผู้ดำเนินกระบวนการจำเป็นต้องช่วยให้กลุ่มผู้เข้าร่วมตระหนักและเข้าใจ สิ่งที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่ได้หารือกันไปก่อนหน้านี้ อย่างเป็นหลักเป็นฐาน จึงอาจกล่าวได้ว่ากระบวนการหารือนั้นมีลักษณะเป็นพลวัต ปรับเปลี่ยน ดำเนินไป สอดคล้องตามสถานการณ์

กระบวนการหารือที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการวางแผนและการจัดการที่ดี มีการให้ความสำคัญกับการเตรียมการก่อนการหารือต่างๆกับในช่วงระหว่างกระบวนการหารือ เมื่อเป็นเช่นนี้การหารือจึงรวมถึงการออกแบบ วางแผน เตรียมการ ซึ่งจะได้แจกแจงให้ทราบต่อไปในหัวข้อย่อยด้านล่าง

บางครั้งอาจมีผลลัพธ์บางอย่างเกิดขึ้นจากการหารือ ซึ่งจำเป็นต้องมีการติดตามว่ามีการนำไปปฏิบัติหรือไม่ ถึงแม้จะไม่มีผลลัพธ์หรือข้อตกลงใดๆเกิดขึ้นเลยกระบวนการหารือก็ยังมีผลต่อผู้เข้าร่วม ถือเป็นกระบวนการเริ่มต้นในการสร้างความสัมพันธ์ หรือจุดไฟ สร้างความตื่นตัว หรือความหวังเกี่ยวกับอนาคต หรืออาจเป็นความหมดหวังสิ้นหวังหากไม่มีการต่อ

อดเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง เช่นนี้แล้วจึงต้องมีการทำงานหลังเสร็จสิ้นกระบวนการหารือด้วย หลังการพบปะกันแบบเห็นหน้าตัวต่อตัวระหว่างฝ่ายต่างๆต้องมีการทำงานต่อ เรื่องการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน การสะท้อนความรู้สึกรู้สึกความคิดเห็นและการติดตามผลการทำงานตามที่ได้หารือกันไว้

กระบวนการหารือ (A Dialogue Process)

ในระหว่างที่มีการหารือ ในแต่ละช่วงของการเปิด การดำเนิน และการปิดการสนทนามีแนวทางในการดำเนินการของมีตนเองแตกต่างกันไป

การเปิดการหารือ (Opening)

การเปิดการสนทนาหารือมักถูกมองว่าเป็นขั้นของการกระตุ้นหรือหนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมให้เห็น เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้

- การกล่าวต้อนรับและแนะนำตัว
- การสร้างกฎ แนวปฏิบัติหรือข้อตกลงบางอย่างระหว่างกันเกี่ยวกับการดำเนินกระบวนการหารือ (ว่าควรมีรูปแบบไหน อย่างไร)
- การตกลงเกี่ยวกับระยะเวลาในการพูดคุยหารือ
- การให้ความรู้สึกมั่นคงและหลักประกันบางอย่างให้แก่ผู้เข้าร่วมหากมีข้อกังขาหรือความกังวลใจ
- การสร้างกรอบของการหารือ
- การถามคำถามปลายเปิดหรือคำถามที่เชิญเชิญให้มีการตอบสนองจากผู้เข้าร่วม
- ชี้ให้เห็นถึงมุมมองที่หลากหลายของกลุ่ม
- สร้างความเชื่อใจและความมั่นใจในกระบวนการและการทำงานของทีมกระบวนการ
- สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

ระหว่างการหารือ (Middle)

ในระหว่างกระบวนการหารือนั้น ส่วนใหญ่แล้วเป็นการพยายามค้นหาว่าอะไรคือประเด็นปัญหาและมุมมองที่แต่ละคนมี ซึ่งอาจจะมีการกล่าวถึงแล้วบ้างตั้งแต่ในช่วงเปิด ด้านล่างนี้คือส่วนหนึ่งของขั้นตอนในช่วงระหว่างการหารือ

- การสรุปให้เห็นถึงมุมมองต่างๆอย่างรอบด้าน ทั้งความแตกต่างและความเหมือนของแต่ละฝ่าย
- การติดตามให้เห็นประเด็น/ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น
- การวิเคราะห์ประเด็นและคิดอย่างรอบด้านเกี่ยวกับหัวข้อปัญหา
- การจัดการความตึงเครียดที่เกิดขึ้นระหว่างการหารือ
- การมองลึกลงไปถึงความพยายามที่จะแก้ปัญหาที่สาเหตุ
- การสร้างความเข้มแข็งต่อยอดจากประเด็นที่เห็นตรงกัน
- ช่วยให้ผู้เข้าร่วมถามคำถามเพื่อสร้างความกระจ่างและปรับคอมเมนต์ต่างๆให้เป็นไปในเชิงบวก
- ยืนยันเสริมพลังให้ผู้เข้าร่วมเห็นว่าความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของเขานั้นมีประโยชน์อย่างไร

- ➡ รวบรวม สังเคราะห์ ผลการหารือพูดคุย ให้เห็นถึงเป้าหมายร่วมกัน
- ➡ จัดการเวลาเพื่อให้มั่นใจว่ามีพื้นที่เพียงพอสำหรับการพูดคุยหารือที่จะนำไปสู่บทสรุปที่ดี และส่งเสริมความหวัง ความเปลี่ยนแปลง

การปิดกระบวนการ (Ending)

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้เข้าร่วมสามารถเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในกระบวนการได้อย่างลึกซึ้งและเรียนรู้ระหว่างการหารือ และเพื่อขยายความกระจ่างในประเด็นที่ยังไม่ชัดเจน รวมถึงสรุปข้อตกลงหรือความเห็นต่างที่เกิดขึ้น การปิดหรือจบการหารืออย่างสวยงามโดดเด่นจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง การปิดการหารือจะทำเช่นนั้นได้ต้องให้ความสำคัญหรือตั้งใจฟังสิ่งที่เกิดขึ้นในระหว่างการหารือ กระบวนการ/ผู้ดำเนินกระบวนการสามารถใช้โอกาสนี้ในการช่วยให้การหารือจบลงอย่างมีความหมาย สะท้อนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการพูดคุย โดยทั่วไปแล้วการจบหรือปิดกระบวนการหารือมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- ➡ การเน้นให้ผู้เข้าร่วมเห็นถึงสิ่งที่พวกเขามีเหมือนกัน
- ➡ การใช้ให้กลุ่มมองเห็นและยอมรับกรณีที่มีความแตกต่างทางความเห็น
- ➡ การสรุปเนื้อหา
- ➡ มองหาประเด็นความแตกต่างที่เกิดขึ้น
- ➡ แบ่งกลุ่มความเห็นเชิงลึก ข้อตกลง สิ่งที่เห็นไม่ตรงกัน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกระบวนการ
- ➡ เน้นย้ำถามเพื่อความมั่นใจถึงผลการพูดคุยหรือข้อตกลงที่แต่ละฝ่ายยอมรับ
- ➡ วางแผนงานก้าวต่อไป เพื่อบรรลุเป้าหมาย
- ➡ โดยคำนึงว่าใคร จะต้องทำอะไร เมื่อไหร่ในแผนขั้นต่อไป

2.2. การออกแบบและวางแผน (Design and Planning)

การออกแบบกระบวนการต้องคิดถึงล่วงหน้าถึงสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้น และสิ่งที่เราสามารถทำได้ในฐานะกระบวนการเพื่อช่วยให้กระบวนการไหลลื่นและผู้เข้าร่วมบรรลุวัตถุประสงค์ การออกแบบควรแยกจากขั้นตอนของการเตรียมการ การใช้เวลาคิดให้ที่ถ้วนเพื่อออกแบบการหารือที่เราต้องการและแลกเปลี่ยนความเห็นร่วมกับคนในทีมหรือกระบวนการที่เข้ามาเสริม จะช่วยสร้างความมั่นใจและช่วยให้เราสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้นเมื่ออยู่ต่อหน้าผู้เข้าร่วมทั้งหมด ให้ระลึกเสมอว่าเราอาจต้องใช้รูปแบบการหารือที่ออกแบบมาอย่างสม่ำเสมอเป็นช่วงๆ หรืออาจจะต้องปรับเปลี่ยนแก้ไข โดยคำนึงว่าจะเกิดการพัฒนาอะไรขึ้นได้บ้าง ผู้ดำเนินกระบวนการยังต้องระลึกว่า ผู้เข้าร่วมการหารือไม่ใช่ผู้ที่ตอบสนองความต้องการให้แก่เรา แต่เราต่างหากที่ต้องตอบสนองความต้องการของพวกเขา

การออกแบบกระบวนการต้องคำนึงถึงองค์ประกอบใดบ้าง (Elements of Design)

ระบุหรือสร้างความชัดเจนให้แก่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการหารือ

จุดเริ่มต้นของการออกแบบกระบวนการคือ ต้องรู้ว่ากลุ่มต่างๆ มาเข้าร่วมกระบวนการหารือด้วยเหตุผลใด สิ่งที่พวกเขาหวังว่าจะได้จากการหารือคืออะไร และอะไรที่เราคาดว่าผู้เข้าร่วมจะได้รับกลับไปเมื่อการหารือจบสิ้น การออกแบบไม่สามารถเกิดขึ้นเพียงแค่นั้น ผู้ดำเนินกระบวนการต้องการใครบางคนที่จะรู้จักผู้เข้าร่วมเป็นอย่างดีมากกว่าที่กระบวนการรู้จัก และจากมุมมองที่ต่างออกไปเพื่อออกแบบกระบวนการสำหรับพวกเขา และร่วมกับพวกเขา ในทุกๆ ขั้นตอนต้องมั่นใจว่าเราจับผู้เข้าร่วมอย่างระมัดระวังและตั้งใจ และให้สังเกตด้วยว่าผู้เข้าร่วมรับฟังกันและกันหรือไม่ นอกเหนือจากการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้วยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจดจำให้ได้ว่าเป้าหมายที่แท้จริงของการหารือนั้นๆ คืออะไร สิ่งเหล่านี้รวมถึง การสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดี รวมถึงโอกาสที่จะสร้างความมั่นใจในแนวทางการหารือของทุกคนที่เข้าร่วม

ระบุผลลัพธ์หรือสิ่งที่เราหวัง/คาดว่าจะเกิดขึ้น (Clarifying what outcomes are expected or hoped for)

การตั้งเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการไปถึงบนพื้นฐานของความเป็นจริง และการหาวิธีการนำเสนอผลลัพธ์ดังกล่าวให้ผู้เข้าร่วมรับทราบตอนกระบวนการจบลงคือสิ่งที่สำคัญเช่นกัน ผลลัพธ์ของการหารือไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปของข้อตกลง สัญญาหรือการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นต่อการกระทำใดๆ ในอนาคต แม้ว่าจะเป็นในบางครั้งที่ตาม ผลที่เกิดขึ้นอาจอยู่ในรูปของสัญญาณบางประการที่มีความยืดหยุ่นและส่งเสริมให้มีการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจต่อกัน หรือการรับรู้ การยอมรับถึงคุณค่าของการหารือ รวมถึงความต้องการที่จะใช้แนวทางเช่นนี้ต่อไปในอนาคตเพื่อแก้ไขปัญหา

การออกแบบกระบวนการหารือโดยภาพรวม (Design of the overall process of the dialogue)

จะเป็นประโยชน์มากหากคิดถึงกระบวนการโดยภาพรวมก่อนที่จะลงไปในรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน ให้ลองคำนึงถึงสถานการณ์ภาพรวมดังต่อไปนี้: ผู้เข้าร่วมหารือแต่ละคนมีความสัมพันธ์กันอย่างไร สิ่งที่เขาแสดงออกและรู้สึกต่อกันและ

กัน และสิ่งที่เขาคาดหวังหรือหวาดกลัว ลองคิดถึงขั้นตอนที่ทุกคนต้องหารือพูดคุยหรือผ่านไปด้วยกันและเป้าหมายที่ทุกคนต้องบรรลุด้วยกันในแต่ละขั้น คำนึงถึงระยะเวลาในแต่ละsessionว่าจะดำเนินไปยาวนานแค่ไหน และจะเริ่มขั้นตอนแต่ละขั้นได้แก่ การเปิดกระบวนการหารือ ระหว่างการหารือ และตอนปิดการสนทนาอย่างไร

การคิดถึงขั้นตอนต่างๆของกระบวนการหารือ และวัตถุประสงค์ย่อยๆในแต่ละขั้น

ในขณะที่คิดวางแผนเกี่ยวกับกระบวนการโดยภาพรวม हमันกลับไปสำรวจปรึกษากับตัวแทนของกลุ่มผู้เข้าร่วม หรือคนที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมเพื่อให้แน่ใจว่าเราเข้าใจสิ่งที่เขาต้องการ และสิ่งใดที่สามารถทำให้เกิดขึ้นจริงได้ อย่างน้อยทุกฝ่ายต้องตกลงเห็นชอบกับโครงสร้างคร่าวๆของกำหนดการและขั้นตอนแต่ละขั้น ผู้จัดหรือผู้ดำเนินกระบวนการอาจสามารถพัฒนาวัตถุประสงค์ย่อยของแต่ละขั้นตอน อะไรคือความตั้งใจหรือวัตถุประสงค์ของการเปิดการประชุมหารือ ทุกคนต้องการบรรลุเป้าหมายเรื่องใด กระบวนการและผู้จัดจะส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมค้นหาประเด็นต่างๆในระหว่างการหารือได้หรือไม่ เราวางแผนให้การสนทนาเกิดขึ้นในระดับลึกแค่ไหน เราจะแยกประเด็นต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างการพูดคุยอย่างไร ทำอย่างไรจึงจะให้กลุ่มหารือมองไปที่ประเด็นที่เราต้องการโฟกัส หากมีประเด็นบางอย่างที่ยังไม่สามารถหารือกันในรายละเอียดได้เราจะจัดการอย่างไรเพื่อไม่ให้ประเด็นนั้นหล่นหายไปในการประชุม เราจะสรุปเพื่อจบแต่ละsessionได้อย่างไร ทั้งการสรุปจากผู้เข้าร่วมเอง และจากการนำเสนอของกระบวนการ รวมถึง สิ่งที่เราในฐานะผู้ดำเนินกระบวนการต้องการบรรลุเมื่อการหารือเสร็จสิ้น

การตั้งคำถามและให้ความคิดเห็นในแต่ละขั้น

ลองวางแผนคิดคำถามที่จะช่วยแนะแนวทางหรือกระตุ้นการพูดคุยหารือให้มีประสิทธิภาพ คำถามเหล่านั้นอาจมาจากผู้เข้าร่วมเองซึ่งเป็นสิ่งที่เราปรารถนา ถ้าไม่เป็นเช่นนั้น กระบวนการจะรับรู้ได้อย่างไรว่ากลุ่มหารือกันไปในขั้นไหนแล้ว และจะไปทางใดต่อ เราจะให้ข้อมูลแก่ผู้เข้าร่วมตรงไหนจึงจะเป็นประโยชน์ คำถามที่มีอยู่สามารถถามให้แตกต่างไปได้อย่างไรในแต่ละขั้น คำถามเหล่านั้นจะช่วยให้กระบวนการหารือไหลลื่นไปได้ต่ออย่างไรบ้างและจะช่วยให้ไปถึงเป้าหมายที่วางเอาไว้ได้อย่างไร

การเห็นภาพกระบวนการที่ชัดเจน (Visualisation)

คือการมองให้เห็นภาพสิ่งที่เราคาดหวังว่าแต่ละขั้นของกระบวนการหารือจะเกิดอะไรขึ้น หน้าตาเป็นอย่างไร ลองคิดภาพ หากเราเป็นผู้ดำเนินกระบวนการ อยู่ต่อหน้ากลุ่มผู้เข้าร่วมทุกคน เราจะเริ่มต้นอย่างไร อะไรคือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในลำดับถัดไป ผู้เข้าร่วมจะมีที่ตอบสนองอย่างไร เราในฐานะกระบวนการจะตอบกลับผู้เข้าร่วมอย่างไร เราจะเคลื่อนกระบวนการจากขั้นแรกคือการเปิดประชุม ไปสู่การสร้างพื้นที่เพื่อค้นหาเรียนรู้ระหว่างกันอย่างไร หลังจากนั้นเราจะนำหรือช่วยทำให้บทสนทนาไปสู่บทสรุปปิดท้ายอย่างไร พยายามลองมองให้เห็นภาพทั้งหมดนั้นในความคิดของตัวเองก่อนที่การหารือจะเกิดขึ้นจริง ในฐานะกระบวนการ อาจคิดจำลองสร้างสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น จะมีการแลกเปลี่ยนกันอย่างไร แม้ว่าเราอาจคาดการณ์ไม่ได้ทุกเรื่องและไม่สามารถจำทุกอย่างจากสถานการณ์ที่เราจำลองขึ้นมา และบ่อยครั้งก็มักจะมีสิ่งที่เราไม่คาดหวังเกิดขึ้นอยู่เสมอ แต่ผู้ดำเนินกระบวนการควรต้องมีความมั่นใจในทางเลือกหรือตัวเลือกสถานการณ์ที่ได้คิดวางแผนไว้

การคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipation)

การคิดให้ทะลุปรุโปร่งถึงสิ่งที่เราหวังว่าจะเกิดขึ้น และแต่ละขั้นตอนการหารื้อ จะมีอะไรที่สามารถเกิดขึ้นแตกต่างจากนี้หรือไม่ เป็นการเตรียมการที่มีประโยชน์ยิ่ง การคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าโดยการมองให้เห็นถึงประเด็นความยากลำบากที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการหารื้อและวางแผนจัดการหรือรับมือกับปัญหาควรเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบและเตรียมกระบวนการ จำไว้ว่าสิ่งที่เราไม่คาดหวังว่าจะเกิดอาจไม่จำเป็นต้องเป็นปัญหาเสมอไป อาจจะเป็นของขบขันหรือคำอวยพรสำหรับเราก็ได้

2.3. การเตรียมกระบวนการ

การเตรียมกระบวนการหารือ หมายถึง การตรวจสอบว่าได้ทำตามรายการสิ่งที่ต้องทำหรือต้องจัดการครบถ้วนเรียบร้อยแล้วหรือไม่ ผู้จัดหรือผู้ดำเนินกระบวนการ(กระบวนการ)อาจไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบทุกอย่าง แต่ต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่ามี การจัด/เตรียมการทุกอย่างเรียบร้อยแล้ว ดังนี้

- ➡ เตรียมความพร้อมเรื่องอุปกรณ์ สถานที่ การเดินทาง (ลอจิสติกส์) ทั้งหมด
- ➡ จัดการเรื่องสถานที่ สถานที่หรือที่จัดงานนั้นเหมาะสำหรับลักษณะของการจัดประชุมหารือที่วางแผนหรือไม่
- ➡ จำเป็นต้องจัดการเรื่องการเดินทาง ที่พักด้วยหรือไม่
- ➡ ต้องใส่ใจเกี่ยวกับการวางผังห้องประชุม หรือการจัดที่นั่งด้วยหรือไม่
- ➡ เรามีอุปกรณ์ที่เราต้องการครบถ้วนหรือยัง เช่น กระดาษฟลิปชาร์ต ยาตั้งกระดานฟลิปชาร์ต ปากกาเมจิก เป็นต้น
- ➡ ทุกคนที่เข้าร่วมประชุมหารือทราบถึงกำหนดการ วันและเวลาการประชุมหรือยัง
- ➡ จำเป็นต้องส่งจดหมายหรือเชิญผู้เข้าร่วมอย่างเป็นทางการหรือไม่ ต้องมีการติดตามเตือนความจำเกี่ยวกับวัน เวลาจัดงานด้วยหรือไม่

การทำงานร่วมกับทีมผู้จัด เพื่อให้ทุกอย่างได้รับการเตรียมพร้อมล่วงหน้า ถือเป็นส่วนหนึ่งของการเตรียมการในฐานะผู้ดำเนินกระบวนการ กระบวนการอาจจะไม่ต้องเข้าไปติดตามโดยตรงทุกรายละเอียดในเรื่องของอุปกรณ์ สถานที่ การเดินทาง แต่จำเป็นต้องทราบว่าทุกอย่างได้รับการดูแลจัดการเรียบร้อยแล้ว นอกจากนี้ผู้ดำเนินกระบวนการอาจต้องการทราบว่าผู้เข้าร่วมเป็นใครบ้าง และการประกาศหรือเชิญเข้าร่วมการหารือได้รับการสื่อสารอย่างไร

การสื่อสาร กับผู้เข้าร่วมโดยตรงหรือผ่านทีมผู้จัดงานเป็นอีกหนึ่งประเด็นสำคัญในการสร้างความมั่นใจเพื่อให้เห็นคุณค่าของกระบวนการหารือตั้งแต่เริ่มต้น การสื่อสารควรต้องอยู่บนพื้นฐานของกรอบหลักการหรือคุณค่าแบบเดียวกันที่ผู้ดำเนินกระบวนการต้องการสื่อในระหว่างที่นำ/ดำเนินกระบวนการ

เตรียมเอกสารหรือข้อมูลสำหรับอ่าน ทำความเข้าใจที่มาที่ไป เป็นอีกงานที่สำคัญและมีประโยชน์สำหรับการสนทนาหารือ อาจส่งเอกสารเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาทั้งหลายให้แก่ผู้เข้าร่วมล่วงหน้าเพื่อแจ้งให้ทราบหรือเพื่อสร้างความกระจ่างเกี่ยวกับประเด็นที่จะมาพูดคุยหารือ

การค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมและอ่านเอกสารที่เกี่ยวข้อง ก็เป็นส่วนของการเตรียมตัวสำหรับผู้ดำเนินการกระบวนการ แม้ว่ากระบวนการอาจไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในประเด็นนั้นๆ แต่จำเป็นต้องมีความรู้มากเพียงพอที่จะตอบสื่อสารได้อย่างเป็นเหตุเป็นผลเพื่อให้การหารือดำเนินไปได้อย่างไม่ติดขัด และเพื่อเข้าใจว่าผู้เข้าร่วมกำลังพูดคุยแลกเปลี่ยนกันในเรื่องใด

จำไว้ว่าในแต่ละขั้นต้องให้ความสำคัญกับ ผู้เข้าร่วม - กระบวนการ - และวัตถุประสงค์ของการหารือเป็นหลัก				
ก่อนการหารือ	ช่วงเปิดงาน	ระหว่างการหารือ	ช่วงปิดงาน	หลังการหารือ
วางแผนเรื่อง • ระบุหรือสร้างความชัดเจนให้แก่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการหารือ • ระบุผลลัพธ์หรือสิ่งที่เราหวัง/คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น • การออกแบบกระบวนการหารือโดยภาพรวม • การคิดถึงขั้นตอนต่างๆของกระบวนการหารือ และวัตถุประสงค์ย่อยๆในแต่ละขั้น • การตั้งคำถามและให้ความคิดเห็นในแต่ละขั้น • การเห็นภาพกระบวนการที่ชัดเจน • การคาดการณ์ล่วงหน้าการเตรียมตัว • เตรียมความพร้อมเรื่องสถานที่ การเดินทาง การจัดการที่นั่ง หรืออื่นๆให้เรียบร้อย • การทำงานร่วมกับทีมผู้จัดเพื่อให้ทุกอย่างได้รับการเตรียมพร้อมล่วงหน้า • การสื่อสาร กับผู้เข้าร่วมโดยตรงหรือผ่านทีมผู้จัดงาน • เตรียมเอกสารหรือข้อมูลสำหรับอ่าน ทำความเข้าใจที่มาที่ไป • การค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมและอ่านเอกสารที่เกี่ยวข้อง	สร้างบรรยากาศที่ดีด้วยการ • การกล่าวต้อนรับและแนะนำตัว • การสร้างกฎ แนวปฏิบัติหรือข้อตกลงบางอย่างระหว่างกันเกี่ยวกับการดำเนินการกระบวนการหารือ (ว่าควรมีรูปแบบไหน อย่างไร) • การตกลงเกี่ยวกับระยะเวลาในการพูดคุยหารือ • การให้ความรู้สึกมั่นคงและหลักประกันบางอย่างให้แก่ผู้เข้าร่วมหากมีข้อกังวลหรือความกังวลใจ • การสร้างกรอบของการหารือ • การถามคำถามปลายเปิดหรือคำถามที่เชิญชวนให้มีการตอบสนองจากผู้เข้าร่วม • ใช้ให้เห็นถึงมุมมองที่หลากหลายของกลุ่ม • สร้างความเชื่อใจและความมั่นใจในกระบวนการและการทำงานของทีมกระบวนการ • สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน	ค้นหาว่า • การสรุปให้เห็นถึงมุมมองต่างๆอย่างรอบด้าน ทั้งความแตกต่างและความเหมือนของแต่ละฝ่าย • การติดตามให้เห็นประเด็น/ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น • การวิเคราะห์ประเด็นและคิดอย่างรอบด้านเกี่ยวกับหัวข้อปัญหา • การจัดการความตึงเครียดที่เกิดขึ้นระหว่างการหารือ • การมองลึกลงไปถึงความพยายามที่จะแก้ปัญหานั้นๆ • การสร้างความเข้มแข็งต่อยอดจากประเด็นที่เห็นตรงกัน • กระตุ้นให้ผู้เข้าถามคำถามเพื่อสร้างความกระจ่างและปรับคอมเมนต์ต่างๆให้เป็นไปในเชิงบวก • ยืนยันเสริมพลังให้ผู้เข้าร่วมเห็นว่าการคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของเขานั้นมีประโยชน์อย่างไร • รวบรวม สิ่งวิเคราะห์ ผลการหารือพูดคุย ให้เห็นถึงเป้าหมายร่วมกัน • จัดการเวลาเพื่อให้มีพื้นที่เพียงพอสำหรับการพูดคุยหารือที่จะนำไปสู่บทสรุปที่ดี ส่งเสริมความหวังความเปลี่ยนแปลง	โฟกัสที่ • การเน้นให้ผู้เข้าร่วมเห็นถึงสิ่งที่พวกเขามีเหมือนกัน • การใช้ให้กลุ่มมองเห็นและยอมรับกรณีที่มีความแตกต่างทางความเห็น • การสรุปเนื้อหา • มองหาประเด็นความแตกต่างที่เกิดขึ้น • แบ่งกลุ่มความเห็นเชิงลึก ข้อตกลง สิ่งที่ไม่ตรงกัน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างการหารือ • เน้นย้ำตามเพื่อความมั่นใจถึงผลการพูดคุยหรือข้อตกลงที่แต่ละฝ่ายยอมรับ • วางแผนงานก้าวต่อไปเพื่อบรรลุเป้าหมาย • โดยคำนึงว่าใคร จะต้องทำอะไร เมื่อไหร่ในแผนขั้นต่อไป	ติดตามเรื่อง • การสื่อสารผลที่ได้รับจากการหารือให้ผู้เข้าร่วมทุกคนและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ • การสะท้อนผลการทำงานร่วมกับทีมผู้จัดกระบวนการหรือทีมกระบวนการทั้งหมดรวมถึงสะท้อนกับผู้เข้าร่วมเกี่ยวกับความเห็นเบื้องต้นและบทเรียนต่างๆ • ติดตามการนำเอาผลหรือข้อตกลงไปใช้กันต่อไป

2.4. ศาสตร์และศิลป์ของการจัดและดำเนินกระบวนการ (Facilitation as both Art and Science)

ผู้ดำเนินกระบวนการจำเป็นต้องคำนึงว่าการแสดงบทบาทของตนนั้นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ นอกเหนือไปจากทักษะด้านเทคนิคที่คู่มือเล่มนี้ได้ให้ไว้ ผู้ดำเนินกระบวนการต้องตระหนักถึงตัว และรับรู้ถึงอารมณ์ของตนด้วย ผู้ดำเนินกระบวนการต้องรู้ว่าตนมีแนวโน้มหรืออคติด้านใด และมีท่าทีการตอบสนองอย่างไรภายในเมื่อได้รับฟังมุมมองของผู้เข้าร่วมที่แชร์กันในกลุ่ม โดยเฉพาะถ้าความเห็นนั้นแตกต่างจากความเห็นของตน

ผู้ดำเนินกระบวนการจำเป็นต้องตระหนักและเข้าใจพลวัตระหว่างบุคคลที่เข้าร่วมการหารือ และสามารถอ่านภาษากายบางอย่างจากกลุ่ม รวมถึงรับรู้ถึงอารมณ์และพลังงานที่กลุ่มส่งผ่าน การเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งจะเกิดขึ้นระหว่างผู้คนในกลุ่ม และการเพิ่มความตระหนักเข้าใจในตัวเองให้กับผู้เข้าร่วมจะเป็นประโยชน์ต่อการไหลเลื่อนเคลื่อนไปของกระบวนการ

ในการนำ/ดำเนินกระบวนการ มีด้านที่ค่อนข้างอ่อนไหวอยู่ด้วย และไม่ใช่เพียงแค่การตอบสนองต่อรู้สึกต่างๆอย่างรวดเร็ว แต่เป็นการคำนึงถึงพลวัตในห้องประชุมหารือที่กำลังเปลี่ยนไป ความสามารถวิเคราะห์เข้าใจเหตุผลที่อยู่ข้างใต้ ความตึงเครียด การหมุนเวียนเปลี่ยนผ่านและความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงระหว่างผู้คนในห้องประชุม

การให้น้ำหนักกับผู้คน และการรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของพวกเขา (โดยการเปรียบเทียบจินตนาการตัวเองตกอยู่ในสถานการณ์เดียวกัน) และมองสิ่งต่างๆจากมุมมองของพวกเขาจะช่วยให้ผู้ดำเนินกระบวนการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมระหว่างคนกลุ่มต่างๆ และสามารถโยนเข้าหามุมมองที่พวกเขามี ผู้ดำเนินกระบวนการต้องถามตัวเองอยู่เสมอว่า “ในประเด็นเรื่องเดียวกันนี้ ผู้เข้าร่วมทั้งหลาย มองเห็นมันต่างกันอย่างไร” “ทำไมเขาจึงมองเห็นสิ่งนี้ด้วยมุมมองแบบที่เขามี” การแสดงท่าทีเช่นนี้ให้เห็นเป็นตัวอย่างจะช่วยสนับสนุนให้ทั้งกลุ่มทำตามด้วย

ในขณะที่แต่ละการหารือมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของมันเอง ทุกๆการประชุมหารือมีเป้าหมายหลักเช่นเดียวกันคือการพยายามสร้างความเข้มแข็งและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้คน การจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและแข็งแรงขึ้นมาได้นั้นต้องสร้างขึ้นมาจากความเข้าใจที่ลึกซึ้งต่อความเห็นและมุมมองที่แตกต่าง ซึ่งได้นำเสนอระหว่างการหารือ ผู้ดำเนินกระบวนการจะต้องเป็นผู้ประคับประคองถนอมความสัมพันธ์ระหว่างคนกลุ่มต่างๆ โดยใช้พื้นที่ที่ปลอดภัยของกระบวนการหารือส่งเสริมให้ผู้คนรับฟังและเรียนรู้จากกันและกัน ไม่ใช่แค่เพียงฟังและพูดแต่เพียงเท่านั้น

สิ่งนี้สำคัญอย่างยิ่งยวดในบริบทที่ผู้คนพ้นจากสงครามและความขัดแย้ง บทบาทของการหารือคือการสร้างความสัมพันธ์ขึ้นมาใหม่ ซึ่งเต็มไปด้วยความโกรธเกลียด การแข่งขัน ความอิจฉาริษยาและทดแทนความสัมพันธ์เหล่านี้ด้วยบางอย่างที่เป็นบวก บางสิ่งที่ผู้คนตระหนักว่าเป็นสิ่งที่มีร่วมกัน และเริ่มจินตนาการถึงอนาคตที่มีพวกเขาอยู่ในนั้นด้วยกัน

2.5 ทำความเข้าใจเรื่องอำนาจ (Understanding Power)

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้คนหมายถึง การตระหนักถึงพลังของอำนาจภายในกลุ่ม การตระหนักถึงอำนาจหมายถึง การสังเกต วิเคราะห์แหล่งที่มาของอำนาจในกลุ่ม และตระหนักถึงความแตกต่างของอำนาจระหว่างคนกลุ่มต่างๆ และการที่พวกเขาใช้อำนาจที่มี

อำนาจอาจมาจากหลายแหล่ง รวมถึงความรู้ ข้อมูลและความมั่นใจในความคิดของตนเอง แต่โดยชนบธรรมเนียมทั่วไปแล้ว เพศสภาพ อายุ สถานะและความมั่งคั่งจะเป็นตัวกำหนดความแตกต่างทางอำนาจระหว่างผู้คน เนื่องจากอำนาจส่วนใหญ่แล้วมาจากระดับตำแหน่ง และอภิสิทธิ์ ผู้คนที่กุมอำนาจจึงมักจะเข้าแทรกแซงหรือทำให้กระบวนการหารือหยุดชะงัก หรือพยายามครอบครองครอบงำการสนทนา หรือทำให้อีกฝ่ายที่ไม่มีความมั่นใจรู้สึกด้อยค่า หมดความมั่นใจที่จะเข้าร่วม

การใช้อำนาจนั้นมีผลอย่างมากต่อการไหลเวียนเคลื่อนไปของกระบวนการหารือ รวมถึงมีผลต่อการเรียนรู้และความเข้าใจของคน(ว่าจะมีขอบเขตกว้างขวางเพียงใด) ผู้ดำเนินกระบวนการมีหน้าที่ที่จะต้องทำให้อำนาจที่แตกต่างเหล่านั้นเกิดความสมดุล และไม่ทำลายหลักการที่มีประสิทธิภาพของการหารือ เป็นสิ่งที่ยอมรับได้ว่าอาจมีบางคนในกลุ่มที่จะมีอำนาจมากกว่าคนอื่น แต่เขาเหล่านั้นควรต้องได้รับการสนับสนุนให้ได้ใช้อำนาจเพื่อส่งผลกระทบเชิงบวกต่อกระบวนการหารือ หน้าที่ส่วนหนึ่งของผู้ดำเนินกระบวนการคือต้องวิเคราะห์และเข้าใจพลังเหล่านั้นและถามตัวเองว่า “พวกเขากำลังขวางกั้นเส้นทางของแม่น้ำอยู่หรือไม่” ถ้าใช่ กระบวนการต้องทำอะไรบางอย่างเพื่อแก้ไขสถานการณ์

กล่าวได้ว่าหัวใจหลักของการตระหนักรู้ของกระบวนการ/ผู้ดำเนินกระบวนการคือการต้องใส่ใจให้ความสำคัญกับผู้ที่อยู่ในห้อง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้คน และพลังของอำนาจภายใต้ความสัมพันธ์นั้น ผู้คน-อำนาจ-ความสัมพันธ์เปรียบเสมือนสามเหลี่ยมที่เป็นศูนย์กลางความเข้าใจเมื่อต้องดำเนินกระบวนการหารือ เราต้องรับฟัง-เรียนรู้-เข้าใจกระบวนการสามด้านนี้ซึ่งโยงใย เชื่อมต่อและ ส่งผลต่อกัน

2.6 การหารือและการเปลี่ยนผ่าน (Dialogue and Transformation)

กระบวนการหารือยังส่งเสริมให้เกิดกระบวนการสร้างสันติภาพและการเปลี่ยนผ่านในระดับกว้างและลึก องค์ประกอบที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เราต้องการจะปรากฏตัวขึ้นในกระบวนการหารือ การหารือด้วยตัวของมันเองแล้วไม่สามารถเปลี่ยนระบบ โครงสร้างหรือสถาบัน ในสังคมได้ แต่การเปลี่ยนแปลงบางอย่างก็มาพร้อมกับการรับฟัง การเรียนรู้ และการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบที่มีต่อผู้เข้าร่วมกระบวนการหารือ การเปลี่ยนแปลงที่ว่านี้คือการเปลี่ยนวิธีคิดทัศนคติ รวมถึงความสัมพันธ์ซึ่งอาจเกิดขึ้นเมื่อต่างฝ่ายรับฟังกันและกัน ผู้คนได้เติบโตเรียนรู้เพราะรับรู้ ได้ยินถึงผลกระทบของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่อสิ่งเหล่านั้นก่อความรู้สึกบางอย่างให้ผู้คน มันจะส่งอิทธิพลต่อทัศนคติและความคิดของเขาด้วย บางครั้งการได้ยินมุมมองอื่นๆที่ไม่เคยได้ยินมาก่อนหรือเมื่อผู้คนได้รู้สึกถึงอารมณ์ของคนอื่นที่อยู่รอบข้างก็อาจนำไปสู่การเปลี่ยนวิธีคิดได้ แต่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้จริงเมื่อผู้เข้าร่วมรู้สึกว่านักฝ่ายนั้นตั้งใจฟังสิ่งที่พวกเขาสง

นั่นจึงเป็นเหตุผลว่าน่าทำไมเราจึงให้ความสำคัญกับการสร้างพื้นที่ที่สามารถจัดการกับอำนาจและความสัมพันธ์ได้ การรับฟังและเรียนรู้จากกันและกันคือสิ่งที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล และการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลก็จะช่วยสนับสนุนให้กลุ่มคนทำงานร่วมกันเพื่อหาทางแก้ไขข้อท้าทายที่ซับซ้อนไม่ว่าจะในบริบทใดก็ตาม

การหารือควรสร้างแนวทางใหม่ๆให้ผู้คนในการมองตัวเอง มองความสัมพันธ์และวิธีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และวิธีคิดใหม่ๆต่อประเด็นที่ต้องการหารือ ในขณะเดียวกันต้องพยายามให้ผู้เข้าร่วมพัฒนามุมมองใหม่ๆ ลดความสงสัยกังขาที่มีต่อกัน เพิ่มความอดทนต่อกัน และตระหนักถึงความรู้สึกของคนอื่นๆในกลุ่ม ด้วยมุมมองลักษณะนี้เองที่กระบวนการหารือจำเป็นต้องสร้างความรู้สึกที่ปลอดภัยและสบายใจต่อทุกฝ่ายในการจดจำและรับรู้อารมณ์ของกลุ่ม และเป็นเหตุผลว่าน่าทำไมเราต้องใช้เวลามากพอสมควรในการพูดถึงอารมณ์และความรู้สึกของคนในกลุ่ม

การหารือที่ดีไม่ใช่เพียงการที่ผู้เข้าร่วมปฏิบัติต่อกันอย่างสุภาพเรียบร้อย การหารือที่แท้จริงมักจะเต็มไปด้วยการแสดงออกทางอารมณ์มากมาย และตัวกระบวนการเองต้องมีความแข็งแรงเพียงพอที่จะทนต่อแรงกระแทกของความเป็นจริงนั้น แต่ทัศนคติของคนนั้นไม่สามารถเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วหรือง่ายดาย บ่อยครั้งการหารือเพียงครั้งเดียวไม่สามารถนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติ หรือแม้แต่ว่าการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล ทัศนคติเปลี่ยนตามเวลาแต่ระบบยังเปลี่ยนช้ากว่า ดังนั้นเมื่อเราคิดถึงการหารือ มันจึงไม่ใช่เพียงแค่การจัดประชุมเพียงครั้งเดียวจบ แต่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลงระยะยาวที่ต้องดึงให้คนเข้ามามีส่วนร่วมกับผู้อื่นที่แตกต่างจากตน การหารือด้วยตัวของมันเองจะมีผลกระทบและมีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมระยะยาว ซึ่งจะนำไปสู่สังคมที่เป็นธรรมและสันติ

2.7 การสร้างความไว้วางใจและความมั่นใจ (Trust and Confidence Building)

หากเราอยู่ในห้องที่เต็มไปด้วยผู้คนที่ขัดแย้งกัน การสร้างความไว้วางใจไม่สามารถเกิดขึ้นได้ง่ายๆ เรื่องราวประวัติศาสตร์ที่ผ่านมาอาจเต็มไปด้วยความเจ็บปวด อคติ การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมด้วยน้ำมือของแต่ละฝ่าย ในฐานะผู้ดำเนินกระบวนการ เราตระหนักดีว่าเราต้องการให้ผู้เข้าร่วมเชื่อใจไว้วางใจซึ่งกันและกัน แต่เรารู้ดีอีกเช่นกันว่าเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เราควรจะเริ่มสร้างความไว้วางใจหรือระหว่างคนกลุ่มต่างๆอย่างไร

- ➔ เน้นไปที่ความสัมพันธ์ของคน ยิ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้หยิ่งรักลึกเท่าใด ความเชื่อใจก็จะมากขึ้นเท่านั้น
- ➔ ติดตามให้เกิดการลงมือกระทำในสิ่งที่ตกลงกันไว้ว่าจะทำ
- ➔ การสร้างความไว้วางใจเริ่มที่ผู้ดำเนินกระบวนการก่อน หากผู้ดำเนินกระบวนการสามารถสร้างความไว้วางใจในกลุ่ม ทำให้กลุ่มเชื่อใจในความสามารถที่จะเป็นผู้ดำเนินการหารือตั้งแต่วางแผนเปิดประชุมหารือ ก็จะทำให้เกิดเงื่อนไขที่เหมาะสมสำหรับการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้เข้าร่วมต่อไป แต่การไว้วางใจกระบวนการอย่างเดียวไม่เพียงพอ ผู้เข้าร่วมต้องหาหนทางที่จะสร้างความไว้วางใจระหว่างกันด้วย แม้จะเป็นเพียงระดับหนึ่งก็ตาม
- ➔ การสร้างความไว้วางใจจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับสมาชิกที่เข้าร่วม และประเด็นที่กลุ่มต้องการหารือร่วมกัน
- ➔ การสร้างความไว้วางใจต้องเริ่มก่อนจะเข้าสู่การหารือในฐานะกระบวนการ ต้องกลายเป็นส่วนหนึ่งของการเตรียมและวางแผนงาน กระบวนการต้องตั้งคำถามกับตัวเองว่า “ฉันสามารถทำอะไรเพื่อช่วยผู้คนเหล่านี้ที่ให้ความไว้วางใจกับฉันหรือต่างไว้วางใจกันและกันได้มากขึ้นกว่านี้อีกหรือไม่”
- ➔ ผู้เข้าร่วมจะยังไม่เชื่อผู้ดำเนินกระบวนการในทันที แรกเริ่มพวกเขาอาจจะสงสัยในตัวกระบวนการ ว่าอะไรคือแรงจูงใจหรือความตั้งใจของกระบวนการ กระบวนการอาจต้องเปิดเผยให้ผู้เข้าร่วมทราบว่าตัวเองเป็นใคร และใครสนับสนุนงานที่ทำอยู่ หรือแม้แต่มีเครือข่ายหรือผลประโยชน์อะไรในประเด็นที่ต้องหารือกัน
- ➔ ผู้เข้าร่วมอาจจะกังวลหรือไม่แน่ใจว่าควรคาดหวังอะไรจากกระบวนการ จากกระบวนการหารือทั้งหมด และจากผู้เข้าร่วมคนอื่นๆ กระบวนการต้องค่อยๆสร้างความไว้วางใจทีละน้อย เพื่อให้ทุกคนได้เรียนรู้กันและกันได้ดีขึ้น
- ➔ การสร้างความมั่นใจเป็นอีกหนึ่งเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดความไว้วางใจ ผู้เข้าร่วมจำเป็นต้องเชื่อว่าการเดินทางที่ผู้ดำเนินกระบวนการกำลังนำทุกคนไปนั้นจะเป็นเส้นทางที่มั่นคงปลอดภัยและมีคุณค่าและในผู้ที่ทำหน้าที่นำกระบวนการจะสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- ➔ การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่กระบวนการรวมถึงการบอกให้ผู้เข้าร่วมรับทราบว่า ผู้จัด/ผู้ดำเนินกระบวนการได้วางแผนอะไรไว้แล้วบ้าง และอธิบายให้ผู้เข้าร่วมมองเห็นที่ละขั้นตอนของแผนหรือภาพรวมทั้งหมด การที่ผู้เข้าร่วมได้รับทราบข้อมูลจะทำให้พวกเขาไว้วางใจผู้ดำเนินกระบวนการ รวมถึงไว้วางใจผู้เข้าร่วมด้วยกันได้มากขึ้น
- ➔ การเตรียมการล่วงหน้ามีผลกับความมั่นใจ ถ้าทีมผู้จัด/กระบวนการเตรียมการกระบวนการหารือได้เป็นอย่างดี ก็จะรู้สึกมั่นใจ กลุ่มผู้เข้าร่วมก็จะรู้สึกถึงความมั่นใจนี้ได้
- ➔ ในขณะที่ผู้ดำเนินกระบวนการตั้งมั่นกับการเตรียมตัว อาจหาทางช่วยเหลือสมาชิกในให้กลุ่มเตรียมตัวด้วย สิ่งที่จะเกิดขึ้นคือกระบวนการหารือ ไม่ใช่การประชุมเพียงครั้งเดียวจบ ดังนั้นต้องแนะให้ผู้เข้าร่วมทราบว่าจะระหว่างการหารือ

ครั้งนี้และครั้งต่อไปนั้นพวกเขาต้องเตรียมตัวอย่างไร ผู้ดำเนินกระบวนการต้องช่วยให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจหรือยอมรับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น การอ่านหรือทำความเข้าใจความเป็นมาของความขัดแย้ง ซึ่งไม่จำกัดเพียงแค่การอ่านประวัติศาสตร์หรือบทวิเคราะห์เพียงเท่านั้น แต่อาจเป็นการอ่านวรรณคดี ดุภาพยนตร์หรือศิลปะ จะช่วยให้แต่ละคนเข้าใจประสบการณ์ของผู้อื่นมีต่อสถานการณ์เดียวกัน

➡ การเริ่มต้นกระบวนการหาข้อสรุปด้วยการสะท้อนถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมาอาจเป็นการดี เพราะช่วยสร้างความรู้สึกของการเคลื่อนไปข้างหน้า อาจจะเป็นการง่ายกว่าที่จะทบทวนว่ามีสิ่งใดที่ทำไปแล้วบ้างมากกว่าการสังเกตว่าทุกคนได้มาไกลเพียงใดแล้ว

2.8 สิ่งที่สามารถคาดหวังได้จากการหารือ (What can be expected from a dialogue)

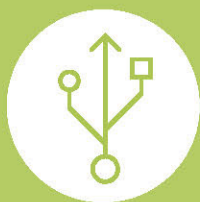
การหารือเป็นแนวทางการแก้ปัญหาที่ไม่คุกคามหรือทำให้ฝ่ายใดหวาดกลัว ไม่ว่าใครก็สามารถเข้าร่วมกระบวนการหารือได้โดยไม่ต้องรู้สึกกดดันว่าจะต้องตกลงในบางสิ่งบางอย่างที่ตนเองไม่ต้องการ หรือต้องพยายามประนีประนอมกับอีกฝ่าย ดังนั้นความคาดหวังต่อการหารืออาจมีหลายระดับ เริ่มจาก

1. การได้รับโอกาสในการพูดคุยหรือรับฟังอีกฝ่าย ท้ายที่สุดแล้ว ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง
 2. หากโชคดี ผู้เข้าร่วมอาจร่วมกันระบุสิ่งที่ต่างเห็นตรงกัน หรือค้นพบประเด็นเฉพาะที่ต้องการหารือต่อในครั้งต่อไป
 3. ดียิ่งกว่านั้น ผู้เข้าร่วมอาจพัฒนาโอกาสในการเจรจาข้อตกลง หรือเข้าร่วมแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน
- สิ่งที่สำคัญที่สุด เราคาดหวังอะไรก็ตามที่เป็นผลเชิงบวกที่เกิดขึ้นจากกระบวนการหารือ ไม่ว่าสิ่งนั้นจะเล็กน้อยเพียงใด ผู้ดำเนินกระบวนการควรต้องพยายามใช้ประโยชน์จากการหารือให้ได้มากที่สุด



ส่วนที่

03



ลักษณะของผู้ดำเนินการกระบวนการ
และเทคโนโลยี การจัดการกระบวนการหารือ

3.1 ลักษณะเฉพาะของการเป็นผู้ดำเนินกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ (Characteristics of an Effective Facilitator)

ในฐานะกระบวนการ หน้าหลักของเราคือการสร้างพื้นที่ที่ทุกคนรู้สึกปลอดภัยและสามารถพูดคุยได้อย่างเปิดเผยเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับพวกเขา ด้วยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรับฟังบุคคลอื่นๆในห้อง ผู้เข้าร่วมจะรู้สึกเชื่อมต่อกันและมุ่งมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการหารือ คุณสมบัติอะไรบ้างที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างพื้นที่เช่นนี้ได้ ข้อมูลที่ได้จากการเสวนาระหว่างการอบรม สรุปว่า ผู้ดำเนินกระบวนการที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณสมบัติ 10 ประการดังต่อไปนี้

มีความมั่นใจในตัวเอง (Being Confident in Ourselves)

เมื่อเราแสดงให้กลุ่มผู้เข้าร่วมเห็นว่าเรามีความเชื่อมั่นในตัวเอง ใช้ความเป็นตัวของตัวเราดำเนินกระบวนการได้อย่างเป็นธรรมชาติ ผู้เข้าร่วมก็จะรู้สึกมั่นคง และสบายใจด้วยเช่นกัน ผู้เข้าร่วมจะเชื่อมั่นในตัวกระบวนการง่ายขึ้นถ้าหากพวกเขาเห็นว่าผู้ดำเนินกระบวนการเชื่อมั่นในตัวเอง การแสดงออกถึงความมั่นใจไม่ได้หมายถึงการรู้ทุกคำตอบ แต่หมายถึงการไม่แสดงอาการวิตกกังวลถ้าเราไม่รู้คำตอบนั้น ที่จริงคือการแสดงความเชื่อมั่นว่าทุกคนมีศักยภาพพอเพียงที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่ท้าทายนี้ได้

รู้จักสังเกต เข้าใจและมองเห็นความหมายของสิ่งต่างๆ (Being Perceptive)

การจะเป็นผู้ดำเนินกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องเปิดตา เปิดหูให้กว้าง เราต้องสังเกตสีหน้าท่าทาง ภาษากายของคนที่เราเข้าร่วมกระบวนการหารืออย่างระมัดระวังเพื่อให้เข้าใจว่าเขากำลังคิดอะไรอยู่และกำลังรู้สึกอย่างไร แม้พวกเขาจะรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม ผู้ดำเนินกระบวนการต้องรับฟังอย่างตั้งใจเมื่อมีการพูดคุยแลกเปลี่ยน ไม่ใช่เพียงเพื่อเข้าใจสิ่งที่พูดออกมา แต่เพื่อเข้าใจความหมายสิ่งที่เขาไม่ได้พูดออกมาด้วย การสังเกตสิ่งต่างๆเหล่านี้อย่างตั้งใจจะช่วยให้เราเข้าถึงความรู้สึกของผู้เข้าร่วมได้ดีขึ้น และทำให้เรายังคงสามารถดำเนินกระบวนการไปได้อย่างมีความหมาย เป็นประโยชน์ต่อผู้เข้าร่วม

เราอาจจะต้องมองหาตัวชี้วัดบางอย่างซึ่งจะบ่งชี้ให้เราเห็นผลของอำนาจที่เกิดขึ้น ควรสังเกตว่าผู้เข้าร่วมมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างไร และพยายามแก้ไขหากเกิดความไม่สมดุลย์แห่งอำนาจ เพื่อให้ทุกคนที่เข้าร่วมรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ

การสร้างพลังให้แก่กลุ่มผู้เข้าร่วม (Empowering the Group)

ผลของของกลุ่มที่เกิดขึ้นระหว่างการหารือ ส่วนใหญ่คือการทำหน้าที่ที่ผู้เข้าร่วมตอบคำถามหรือมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ดำเนินกระบวนการ ผู้เข้าร่วมมักจะมีเคยชินกับการมีผู้นำการพูดคุยเพียงหนึ่งหรือสองคนเมื่อมีการจัดประชุม และส่วนใหญ่ผู้นำการหารือเหล่านี้ก็จะถูกมองว่ามีความสำคัญ มีความรู้ หรือฉลาดมากกว่าคนอื่นๆ ผู้ดำเนินกระบวนการจะต้องระมัดระวังไม่ให้ตัวเองเป็นผู้แสดงบทบาทนำ หรือมีอำนาจเหนือคนอื่นๆในกลุ่ม เพียงเพราะการพยายามประสานดำเนินการหารือในฐานะผู้ดำเนินกระบวนการ

เราจำเป็นต้องตระหนักให้ดีถึงวิธีการและขั้นตอนการสร้างพลังและการเชื่อในพลัง และการตัดสินใจของตัวเองให้แก่ผู้เข้าร่วม เราสามารถทำสิ่งนี้ได้ด้วยการเตือนตัวเองและเตือนผู้เข้าร่วมเกี่ยวกับบทบาทของเราทั้งหมด เช่น กระบวนการไม่ได้มาเพื่อควบคุมหรือสั่งการ แต่มาเพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนและรับฟังกันและกัน นั่นจึงเป็นเหตุผลว่าทำไมเราถึงไม่แสดงความเห็นของตัวเองในระหว่างการสนทนา แต่เรารับฟังความเห็นจากทุกคน ตรวจสอบและยืนยันความเห็นนั้น กระบวนการสามารถรักษาสมดุลย์อำนาจด้วยการพยายามแสดงท่าทีที่เป็นมิตร พร้อมให้ความช่วยเหลือ สามารถเข้าถึงได้ง่ายและต่อเนื่อง

มีความรู้(ในหัวข้อที่จะหารือและบริบททางวัฒนธรรม)ที่เพียงพอ (Having Enough Knowledge)

ผู้ดำเนินกระบวนการไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในหัวข้อที่ต้องหารือ ในฐานะกระบวนการ บทบาทของเราไม่ใช่สร้างอิทธิพลหรือแรงจูงใจในเนื้อหาหรือประเด็นของการพูดคุย แต่คือการใส่ใจในกระบวนการและช่วยให้ผู้เข้าร่วมรับฟังกันและกัน ได้รู้สึกว่ามีคนรับฟังเสียงของตน อย่างไรก็ตาม การมีความรู้พื้นฐานเพื่อทราบที่มาที่ไปหรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าวก็มีประโยชน์สำหรับกระบวนการ เพราะจะทำให้เข้าอกเข้าใจสมาชิกในกลุ่มมากขึ้นว่าเขามีความรู้สึกต่อเนื้อหาหรือปัญหาดังกล่าวอย่างไร และสามารถใช้ความรู้เหล่านั้นเพิ่มความเห็นเพิ่มเติมจากคนในกลุ่มได้

นอกเหนือจากนี้ การมีความรู้เกี่ยวกับบริบททางวัฒนธรรมของผู้เข้าร่วมก็มีประโยชน์ต่อกระบวนการ เพราะจะทำให้ตระหนักถึงความเปราะบางทางวัฒนธรรมนิยมต่างๆของปัจเจกบุคคลและของกลุ่ม ทำให้กระบวนการเข้าถึงผู้เข้าร่วมและสร้างความไว้วางใจกับพวกเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รับฟัง เปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน (Being “Multi-Partial”)

ขณะที่ดำเนินการหารือ เป็นธรรมดาที่กระบวนการอาจจะเห็นด้วยกับสิ่งที่บางคนนำเสนอและไม่เห็นด้วยกับอีกหลายคน บางทีเราอาจจะชอบผู้เข้าร่วมบางคนมากกว่าคนอื่นๆ และเราอาจมีบางอย่างเหมือนกันกับผู้เข้าร่วมบางคน ผู้ดำเนินกระบวนการต้องจำไว้ว่าเราไม่ควรปล่อยให้ความรู้สึกเช่นนี้ส่งผลต่อความสามารถของเราในการที่จะปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และต้องแสดงบทบาทที่เหมาะสมในการช่วยให้การหารือดำเนินไปอย่างเปิดกว้างและทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ

การจะทำเช่นนี้ได้เป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างยิ่ง เราต้องตระหนักตลอดเวลาถึงท่าทีและการกระทำของเรา แม้เราจะเชื่อว่าเราปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม แต่บางครั้งเราก็อาจจะเผลอแสดงความคิดเห็นที่มีอคติหรือสมมุติฐานบางอย่างในขณะที่ยดำเนินการหารือ ในขณะที่เราพยายามที่จะแสดงบทบาทที่เหมาะสม เราก็อาจจะเสี่ยงต่อภาวะ การแสดงว่าไม่เข้าข้างฝ่ายใดจนกลายเป็นการสร้างความเห็นห่าง กล่าวคือ เราพยายามดึงตัวเราออกห่างจากผู้เข้าร่วมเพื่อที่เราจะไม่เผลอแสดงจุดยืนหรือความเห็นของตัวเองโดยไม่ตั้งใจ การกระทำเช่นนั้นในทางกลับกันจะทำให้เราไม่ประสบความสำเร็จในการสร้างความเชื่อมั่นไว้นับถือเชื่อใจ ทำให้เราไม่สามารถส่งเสริมให้กลุ่มผู้เข้าร่วมเชื่อมต่อกันสัมพันธ์ระหว่างกัน ดังนั้น ผู้ดำเนินกระบวนการไม่

⁸International Institute for Democracy and Electoral Assistance. Democratic Dialogue – A Handbook for Practitioners, p.112–113.

ควรบังคับให้ตัวเองวางระยะห่างจากผู้อื่น

หลายครั้งเช่นกันที่เราพยายามวางตัวเป็นกลาง - นำเสนอให้กลุ่มเห็นว่าเรามองทุกความเห็นอย่างเท่าเทียมและไม่ให้ค่าความเห็นใดมากกว่าความเห็นอื่นๆ ในความจริงนั้นเราไม่สามารถเป็นกลางได้อย่างแท้จริง แม้แต่ผู้ดำเนินกระบวนการเองก็มีความมุ่งมั่น มีความสนใจในคุณค่าหรือหลักการบางอย่างเป็นพิเศษ เราอาจจะโทษตัวเองและคนอื่นๆ ถ้าเราพยายามวางตัวเป็นกลาง เช่นนั้นแล้วเราควรทำอย่างไรดี?

แนวทางที่แนะนำโดย ฟรานซิสโก ดีเอซ ผู้ดำเนินกระบวนการในลาตินอเมริกา ก็คือ การรับฟังเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมเสมอภาค ตามแนวทางนี้เราสามารถสร้างความใกล้ชิดและความเชื่อใจกับกลุ่มได้และเปิดเผยถึงคุณค่าและหลักการที่เรามี ผู้เข้าร่วมควรต้องรู้ว่าเราเชื่อในสิ่งใด แต่เราต้องยืนยันว่าจุดยืนที่เรามีจะไม่ส่งผลต่อความสามารถของเราในการดำเนินกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ

ตระหนักรู้ตัว (Being Self-Aware)

เมื่อเราดำเนินกระบวนการ ผู้ดำเนินกระบวนการกำลังเปิดเผยความเปราะบางของตัวเองแก่ผู้เข้าร่วมด้วย ไม่ว่าจะรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม การกระทำทุกอย่างของเราจะส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อความรู้สึกและการปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้าร่วม ดังนั้นผู้ดำเนินกระบวนการจะต้องพยายามทำความเข้าใจตัวเองลึกๆ ด้วย และรู้ตัวเสมอว่าเราทำให้คนอื่นรู้สึกอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเราต้องยิ่งระมัดระวังถ้าต้องทำงานกับกลุ่มที่ไม่ได้เจอกันตัวต่อตัว หรือกลุ่มที่มีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีหรืออยู่ในสถานการณ์เครียด การตระหนักว่าความเปราะบางของเราและสิ่งที่จะเป็นตัวกระตุ้นอารมณ์ความรู้สึกของเราเป็นสิ่งที่มีความหมายมาก เพื่อที่เราจะได้นำเสนอตัวเองแก่กลุ่มได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีความตึงเครียดสูง

การตระหนักรู้ตัวมีความสำคัญเพราะช่วยให้เราสามารถรับฟัง และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม (stay multi-partial) เราต้องรู้ว่าอะไรคืออคติหรือความลำเอียงบางอย่างที่ซ่อนอยู่เพื่อเอาชนะมัน หรืออย่างน้อยก็ไม่อนุญาตให้มันส่งผลกระทบต่อการดำเนินกระบวนการของเรา

มีความอดทน (Being Patient)

การหาหรือเป็นกระบวนการระยะยาว การรับฟัง เรียนรู้ และเติบโตนั้นต้องใช้เวลา เราจำเป็นต้องมีความอดทนรอคอยผลการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มที่เราจัดการกระบวนการหาหรือให้ ในขณะที่เราจัดการหาหรือเราต้องมีความอดทน ต้องเตือนตัวเองเสมอว่าอาจจะเกิดกระบวนการหาหรือขึ้นมาได้มันยากแค่ไหนสำหรับผู้คนที่มาเข้าร่วม บ่อยครั้งในหลายกรณีผู้คนก็หันกลับไปหาวิธีการเดิมๆ แสดงออกด้วยการเผชิญหน้าหรือปฏิเสธที่จะรับฟังกันและกัน ซึ่งเป็นเรื่องปกติที่คาดเดาได้ เราไม่สามารถหมดหวังหรือหมดความอดทนในการทำงานกับผู้คนเมื่อสิ่งนี้เกิดขึ้น

ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Being Flexible and Responsive)

ดังที่ได้กล่าวไปข้างต้น เมื่อเราออกแบบกระบวนการหาหรือ เรากำลังดึงเอาความรู้ที่มีอยู่ในกลุ่มออกมาใช้ ลองคิดภาพว่าเราช่วยให้กลุ่มเชื่อมต่อกันตามเป้าหมายที่วางไว้ ในขณะที่กำลังดำเนินกระบวนการ เราต้องเปิดใจยอมรับว่าความต้องการ

ของผู้เข้าร่วมอาจจะแตกต่างไปจากที่เราจินตนาการไว้ตอนที่ออกแบบกระบวนการ หากเห็นว่าเหตุการณ์เช่นนี้กำลังจะเกิดขึ้น การดำเนินกระบวนการตามแผนเดิมที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้าร่วมก็อาจไม่เกิดประโยชน์ เราต้องรู้จักปรับเปลี่ยนแผนการจัดและดำเนินกระบวนการเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด ทั้งด้านสภาพแวดล้อม และที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้เข้าร่วม การดำเนินกระบวนการหรือควรตั้งอยู่บนฐานของความต้องการของกลุ่มผู้เข้าร่วม

เป็นแบบอย่างและสนับสนุนให้สะท้อนความคิด/บทเรียน (Modelling and Encouraging Reflection)

ในกระบวนการหารือ เราควรสนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมได้รับฟังกันและกันอย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะช่วยให้แต่ละฝ่ายมีแนวทางใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ในการสื่อสารและทำความเข้าใจกัน การจะทำให้เกิดสิ่งนี้จำเป็นต้องมีการแสดงให้ผู้เข้าร่วมเห็นว่า ควรท้าทายแนวคิด/จุดยืนของตัวเองอย่างไร จะสะท้อนคิดวิเคราะห์เพื่อเข้าใจตัวเอง เข้าใจคนอื่นและเข้าใจบริบทที่อาศัยอยู่อย่างไร สิ่งนี้ไม่ใช่งานที่ง่ายนัก สิ่งที่ทำกายอย่างหนึ่งของการเป็นผู้ดำเนินกระบวนการก็คือการสร้างพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกปลอดภัยและสบายใจมากพอที่จะเปิดใจ และสนับสนุนกันและกัน ตั้งแต่ครั้งแรกที่ได้เจอกับผู้เข้าร่วมกระบวนการหารือ เราต้องแสดงให้เห็นถึงทัศนคติที่ต้องการเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง และการต้องท้าทายตัวเราเองในขณะเดียวกัน

การพัฒนาศักยภาพเพื่อคิดวิเคราะห์ สะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ด้วยเหตุผลที่ว่า หากเราสะท้อนประสบการณ์การดำเนินกระบวนการมากขึ้นเท่าใด เราก็จะยิ่งเรียนรู้การเป็นผู้นำกระบวนการที่ดีมากขึ้นเท่านั้น แม้การอ่านคู่มือหรือการเข้าร่วมการอบรมปฏิบัติการเกี่ยวกับการดำเนินกระบวนการจะมีประโยชน์มาก แต่การเรียนรู้ส่วนใหญ่มาจากการได้ฝึกทดลองจัดหรือดำเนินกระบวนการด้วยตนเอง และสะท้อนความรู้ บทเรียนด้วยตนเองหรือร่วมกับทีมงาน

จริงใจ เปิดเผย (Being Open)

การที่ผู้เข้าร่วมจะให้ความไว้วางใจกับกระบวนการนั้น เขาต้องรับรู้หรือได้เห็นในเบื้องต้นว่าเขาให้ความไว้วางใจกับพวกเขา การให้ความเชื่อมั่นไว้วางใจหมายถึง การเปิดใจแก่ทุกคนและให้โอกาสพวกเขาทำความเข้าใจตัวตนที่เราเป็น เราอาจจะต้องทำให้กลุ่มเห็นว่าใส่ใจพวกเขาอย่างแท้จริง และหาโอกาสที่จะสานสัมพันธ์เชื่อมต่อกันในระดับที่สะท้อนคุณค่าความเป็นมนุษย์ ความตรงไปตรงมาจริงใจ เปิดเผยเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้นำกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติจริงนั้นอาจจะทำได้ไม่ง่ายนัก ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นว่าเราอาจต้องระมัดระวังการแสดงออกทางความคิดเห็นหรือท่าทีที่มีต่อประเด็นปัญหาที่กำลังหารือกัน

คุณลักษณะ 10 ประการสำหรับการเป็นผู้นำกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้กล่าวมานั้นอาจเป็นเพียงตัวอย่างเบื้องต้นอาจมีคุณสมบัติจำเป็นอื่นๆอีก คุณสมบัติสิบข้อที่เราได้เลือกมาเป็นตัวอย่างเพราะเราเชื่อว่าเป็นหัวใจสำคัญเมื่อกล่าวถึงการดำเนินกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ แน่นอนว่ากระบวนการที่ทำงานและสะท้อนผลการทำงานจากประสบการณ์ที่ผ่านมาอาจจะค้นพบคุณลักษณะที่ตื้นอกเหนือจากที่กล่าวมา

สิ่งสำคัญคือเราต้องระลึกว่าคุณสมบัติตามรายการที่กล่าวนี้เป็นเพียงคุณสมบัติพื้นฐานที่เราหวังว่าจะช่วยหล่อหลอมให้กระบวนการนำไปปฏิบัติ แต่ไม่ควรใช้เป็นกฎเกณฑ์เพื่อแบ่งแยกหรือแบ่งระดับผู้ดำเนินกระบวนการว่าใครมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ

3.2 คุณค่าและหลักการของผู้ดำเนินกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ (Values and Principles of an Effective Facilitator)

ในบทก่อนหน้า เราได้นำเสนอถึงคุณลักษณะของการเป็นผู้นำกระบวนการที่ดีและมีประสิทธิภาพ บทนี้เราจะกล่าวถึงหลักการที่ช่วยแนะแนวการทำงานในฐานะผู้นำกระบวนการ สิ่งที่เราควรทำและไม่ควรทำ ผู้เข้าร่วมการอบรมในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ได้พัฒนา ข้อควรปฏิบัติทางจริยธรรม (Code of Ethical Conduct) เพื่อวางหลักการและคุณค่าที่พวกเขาต้องการยึดถือ

ข้อควรปฏิบัติทางจริยธรรม สำหรับผู้ดำเนินกระบวนการหารือ (Code of Ethical Conduct – COEC for Dialogue Facilitators)

ข้อควรปฏิบัติทางจริยธรรมคือหลักการพื้นฐานต่างๆ สำหรับการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลและกับกลุ่มบุคคล หลักการนี้กำหนดให้ผู้เข้าร่วมต้องยอมรับและเคารพต่อการดำเนินกระบวนการหารือ แม้ว่าแต่ละคนจะมีความแตกต่างด้านผลประโยชน์ แนวปฏิบัติ ทักษะและบุคลิกภาพ ในขณะเดียวกันยังได้วางมาตรฐานและคุณค่าเกี่ยวกับสิ่งที่ถูกต้องและไม่ถูกต้อง สิ่งที่ดีและไม่ดีในการดำเนินกระบวนการหารือ ถือได้ว่าเป็นแนวทางสำหรับประเมินตนเองของผู้ดำเนินกระบวนการและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ระหว่างที่จัดและดำเนินกระบวนการดังกล่าว

1. การติดตามกระบวนการ (Process Monitoring)

แม้ว่าผู้ดำเนินกระบวนการจะรับผิดชอบต่อการดำเนินกระบวนการทั้งหมด แต่เขาไม่ใช่คนที่ตัดสินผลการประชุมหารือ ดังนั้นผู้ดำเนินกระบวนการจะต้องจดบันทึกกระบวนการตั้งต้น โดยไม่เพิ่มเติมหรือลบทิ้ง ผลการหารือ สิ่งที่ได้ตกลงร่วมกัน หรือความเข้าใจที่เกิดขึ้น ระหว่างที่ดำเนินกระบวนการ

2. การจัด/ให้บริการตามความต้องการ (Service Delivery)

ผู้ดำเนินกระบวนการต้องเข้าใจผู้เข้าร่วมทุกคน รวมถึงความคาดหวังของพวกเขาต่อการประชุมหารือ และต้องแสดงบทบาทสนับสนุนช่วยเหลือให้ไปถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ หากการสนทนาหารือไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ผู้ดำเนินกระบวนการจะต้องช่วยดึงผู้เข้าร่วมเข้ามาสู่ประเด็นตามกรอบการหารือ

3. ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest)

ผู้ดำเนินกระบวนการต้องตระหนักถึงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มต่างๆ และต้องพยายามทำให้กระบวนการหารือปราศจากความเข้าใจผิดและการทะเลาะเบาะแว้ง ผู้ดำเนินกระบวนการต้องตระหนัก รู้อยู่เสมอและยอมรับว่าตนเองมีความสนใจหรือผลประโยชน์เรื่องอะไรบ้าง

4. ปราศจากอคติหรือความลำเอียง (Absence of Bias)

ผู้ดำเนินกระบวนการต้องวางตัวเป็นกลางในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับชาติพันธุ์ นโยบาย และศาสนา ผู้ดำเนินกระบวนการต้องไม่แสดงออกซึ่งความรู้สึกของตนเองในประเด็นดังกล่าวหรือแสดงท่าทางเพื่อชักจูงหว่านล้อมผู้เข้าร่วมให้เข้าข้างตนเอง

5. คำนึงความเป็นมนุษย์เป็นสำคัญ (Humanity Oriented)

เคารพและชื่นชมในแต่ละอัตลักษณ์ สิทธิและศักดิ์ศรีของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ผู้ดำเนินกระบวนการต้องดำเนินการประชุมหารือโดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ ทั้งในเรื่องคุณสมบัติทางการศึกษา อายุ การบริการ และสถานะการถือกรรมสิทธิ์หรือเป็นเจ้าของทรัพย์สินต่างๆ

6. สร้างบรรยากาศแห่งสันติ (Building Peaceful Environment)

ผู้ดำเนินกระบวนการจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศแห่งความเคารพ ไว้น้ำใจเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและภายในกลุ่มตลอดระยะเวลาที่จัดกระบวนการหารือ นอกจากนี้ยังต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกปลอดภัยในการแชร์ประสบการณ์และพูดคุยอย่างเปิดเผย ผู้ดำเนินรายการต้องเน้นย้ำเรื่องความเท่าเทียมกันในระหว่างที่มีบทสนทนาและให้อาสาทุกคนที่จะมีส่วนร่วม

7. คำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรมในพื้นที่ และให้อิสระในการเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมการหารือ (Local Culture and Self Independence)

ผู้ดำเนินกระบวนการต้องเคารพต่อบริบททางวัฒนธรรมในพื้นที่และบริบทสถานการณ์ระหว่างกลุ่มที่เข้าร่วมหารือสร้างความมั่นใจ ให้อาสา และอิสระแก่ทุกคนในการตัดสินใจเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมกระบวนการ ไม่ควรทำลายบรรยากาศในพื้นที่และศักดิ์ศรีของผู้เข้าร่วม

8. ดำเนินกระบวนการด้วยความโปร่งใสและมีความรับผิดชอบ (Accountable facilitation)

ผู้ดำเนินกระบวนการต้องรับผิดชอบในการดำเนินการ วางแผน และออกแบบวิธีการ ต้องไม่มีการนำเอาแนวทางการดำเนินกระบวนการหรือเครื่องมือที่ไม่เป็นที่รู้จักมาทดลองใช้ และไม่พยายามชักชวนผู้เข้าร่วมให้ใช้ความถนัดเฉพาะด้านของตนเองในการดำเนินกระบวนการ

9. การรักษาความลับ (Confidentiality)

ผู้ดำเนินกระบวนการต้องรักษาความลับของข้อมูล สิ่งที่ได้จากการสนทนา ข้อตกลงหรือผลของกระบวนการทั้งหมด หากจำเป็นต้องมีการเปิดเผยหรือเผยแพร่ต้องขออนุญาตจากผู้เข้าร่วมก่อน

10. ฝึกฝนเรียนรู้อยู่เสมอ (Continuous Learning)

ผู้ดำเนินกระบวนการต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะและความรู้อย่างต่อเนื่อง

พัฒนาโดย ไซ ไซ ฮจัน, คน เมียว

เครือข่ายผู้ดำเนินกระบวนการหารือในพม่า

(Myanmar Dialogue Facilitator's Network (MDFN))

3.3 ทักษะการดำเนินกระบวนการและเทคนิคต่างๆ (Facilitation skills and techniques)

ทักษะในการรับฟัง

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงทักษะการฟังรูปแบบต่างๆที่ทำให้การหารือนั้นมีประสิทธิภาพและมีคุณค่าอย่างแท้จริง การฟังที่ว่านี้ ต้องเป็นการฟังที่ “ทำให้ผู้พูดรู้สึกว่าคุณสนใจและรับฟัง” เป็นการฟังเพื่อค้นหาความหมายและยึดหยุ่น ไม่ยึดติด นอกจากนี้จะกล่าวถึงเทคนิคในการสื่อสารที่จะช่วยยกระดับความสามารถในการรับฟัง

พลังของการรับฟังในกระบวนการหารือนั้นคือความสามารถในการเผชิญหน้ากับจุดยืนและการรับรู้ต่อประเด็นปัญหาของผู้อื่น และท่าทีต่างๆที่เกิดขึ้นในระหว่างการหารือ รวมถึงความสามารถในการทำสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้พูดและผู้ฟังเพื่อที่จะสามารถเข้าใจกันและกันในเรื่อง/ประเด็นที่คุยกันอยู่ พลังแห่งการเปลี่ยนผ่านอันเกิดจากการรับฟังอย่างตั้งใจนี้อาจสรุปได้ตามใจความด้านล่าง ซึ่งผู้สื่อข่าวเบรندا อัวแลนด์ (Brenda Ueland) ได้กล่าวไว้

“การรับฟังเป็นสิ่งประหลาด มันมีแรงดึงดูด มีพลังสร้างสรรค์ เมื่อเรารู้สึกว่ามีคนรับฟังเรา มันทำให้เราก่อำเนิด ใจของเราก็คลี่และเปิดออก ขยายแผ่กว้าง ความคิดต่างๆค่อยๆเติบโตภายในตัวเราและมีชีวิต เมื่อเราฟังใครสักคนก็คล้ายกับกระแสน้ำที่เปลี่ยนทิศทางซึ่งนำพลังมาสู่เรา เราจะไม่รู้สึกเหนื่อยหน่ายในกันและกัน ... และนี่คือน้ำพุเล็กๆที่เต็มไปด้วยความสร้างสรรค์ในตัวเราที่พวยพุ่งออกมา ก่อร่างเป็นความคิด ปัญญาความรู้ และเสียงหัวเราะที่เราไม่เคยคาดคิด นั่นสิ มันคือช่วงเวลาที่คุณตั้งใจฟังกันอย่างเจียวยานี้เองที่น้ำพุเล็กๆได้ฟื้นคืนกลับมามีชีวิตอีกครั้งและช่วยผลักดันให้ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างไม่น่าเชื่อ”

เราได้ยินเรื่องทักษะการฟังที่ดีอยู่ตลอดเวลา แต่การแสดงออกซึ่งทักษะดังกล่าวทำยากกว่าที่คิด ส่วนใหญ่การอบรมเรื่องทักษะการฟังจะจบลงด้วยคำแนะนำหลักๆสองประการ ได้แก่ การสบสายตาและพยักหน้า/ผงกศีรษะเพื่อแสดงให้ผู้พูดเห็นว่าเราฟังสิ่งที่เขาพูด แต่การรับฟังในกระบวนการหารือนั้นมีบทบาทมากกว่าการแสดงอาการรับรู้ด้วยการประสานสายตาและพยักหน้ารับรู้ มันไม่ใช่เพียงแค่การ “ดาวนโหลด” ข้อมูล แต่คือการทำให้อีกฝ่ายรู้สึกว่าคุณสนใจและเข้าใจ สิ่งจำเป็นพื้นฐานของการดำเนินกระบวนการประการหนึ่งคือ ทักษะการฟังอย่างตั้งใจ ซึ่งพยายามที่จะขยายความเข้าใจ เพื่อแผ่ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้อื่น การฟังอย่างตั้งใจเป็นการหล่อเลี้ยงสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมให้แก่กระบวนการหารือเพื่อให้ผู้เข้าร่วมพร้อมที่จะตั้งคำถามต่อสมมุติฐานทางความคิดและตรวจสอบท่าทีของตนเอง

การรับฟังจะถูกลดคุณค่าลงเมื่อผู้เข้าร่วมไม่แสดงความใส่ใจต่อสิ่งที่คนอื่นพูด หรือพยายามสร้างข้อโต้แย้งหรือกล่าวหาความเห็นของตนเพื่อหักล้างในเวลาเดียวกัน ซึ่งเห็นได้บ่อยครั้งเมื่อมีการโต้ว่าที่ บรรยายกาศเช่นนี้เต็มไปด้วยความกังวลใจและ

ความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ผู้พูดจะเอาแต่กังวลว่าจะมีใครวิจารณ์ ตีตกคำพูดของตน หรือทำให้ตนตกเป็นเป้าหมายของการถูกโจมตี สำหรับคนที่ไม่กล้าแสดงความเห็นหรือต้องใช้เวลาประกอบความคิดของตนเองก็อาจจะพูดน้อยลงหรือไม่กล้าแสดงความคิดเห็นใดๆออกมาเลย

รับฟังด้วยความสนใจและใคร่รู้ (Listening as an Enquiry)

แสดงความสนใจและสื่อสารไปยังผู้เข้าร่วมด้วยความใคร่รู้ การตั้งคำถามด้วยความกระหายใคร่รู้ของผู้ดำเนินกระบวนการ จะช่วยเพิ่มความสนใจในกันและกันของทุกคนที่มีส่วนร่วมในการหารือ

ในระหว่างการสนทนาแลกเปลี่ยน ผู้ดำเนินกระบวนการต้องค่อยๆสร้างความรู้สึกสงสัยใคร่รู้ในกลุ่มผู้เข้าร่วม เช่น อะไรที่ใครก็ตามกล่าวออกมานั้น ทำไมเขาจึงกล่าวเช่นนั้น มีประสบการณ์อะไรเบื้องหลังความเชื่อดังกล่าว เราจินตนาการตามได้หรือไม่ถ้าเราต้องประสบเหตุการณ์เดียวกับผู้พูด ผู้ดำเนินกระบวนการต้องพยายามสร้างบรรยากาศให้ทุกคนคงความสงสัยกระหายใคร่รู้ นั้น แทนที่จะคิดไปว่าเรารู้ทุกอย่างที่เขาพูดแล้ว สิ่งนี้จะช่วยให้ทั้งกลุ่มแสดงความสนใจอย่างแท้จริงต่อสิ่งที่แลกเปลี่ยนกันในบทสนทนาหารือ

บทบาทของผู้ดำเนินกระบวนการอีกประการคือการดึงให้ทุกคนเข้าสู่การพูดคุยแลกเปลี่ยนอย่างเป็นธรรมชาติ ไม่ควรใช้กระบวนการบังคับให้คนพูด ผู้ดำเนินกระบวนการสามารถหยิบยกเอาเรื่องที่ต่างฝ่ายต่างเห็นว่าสำคัญขึ้นมาก่อน และพยายามทำให้ฝ่ายหนึ่งมองเห็นความเป็นมนุษย์ของอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเผชิญปัญหาร่วมกัน แทนที่จะมองว่าเป็นคู่กรณี การแสดงความกระหายใคร่รู้ในท่าทีของอีกฝ่ายเป็นหนทางในการเชื่อมพวกเขาเข้าด้วยกันอย่างนุ่มนวล เป็นการปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพและคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ คำถามที่แสดงความใคร่รู้ นั้นไม่ใช่เพียงเพื่อรวบรวมข้อมูลแต่เพื่อเข้าใจจุดยืนของความคิดเหล่านั้นว่ามาจากไหนและเพื่อเรียนรู้จากฝ่ายนั้นอย่างลึกซึ้ง (อ้างอิงโดยปรับจากหนังสือ เรื่อง Democratic Dialogue หน้า 50)

การตั้งคำถามเป็นเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพหนึ่งของผู้ดำเนินกระบวนการ การแสดงท่าทีของความสงสัยใคร่รู้และถามเพื่อเข้าใจแทนที่จะมุ่งผลักดันไปตามแนวที่ตนต้องการจะช่วยให้การหารือเกิดผลเพราะเกิดการสร้างความสัมพันธ์ที่เปิดเผยซึ่งเป็นเงื่อนไขที่เอื้อต่อการหารือที่มีประสิทธิภาพ (Democratic Dialogue – A handbook for practitioner หน้า 23)

รับฟังด้วยใจกว้างขวางอดทน (Resilient Listening)

กระบวนการหารือที่ผู้ดำเนินการต้องพอเจออยู่เสมอ คือการหารือระหว่างกลุ่มที่เป็นคู่ตรงข้ามกันอย่างสิ้นเชิง ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการจัดหารือระหว่างบุคคล/กลุ่มที่มีความคิด จุดยืนต่อประเด็นปัญหาที่ขัดแย้งกระทบต่อความคิดความเชื่อคุณค่าของผู้ดำเนินกระบวนการเอง และกับต่อฝ่ายตรงข้าม ยากที่จะดำรงความเป็นกลางได้อย่างสมบูรณ์แบบ มีบางเวลาที่ความสามารถและทักษะในการรับฟังของถูกท้าทายด้วยความก้าวร้าว อาการไม่แยแสผู้อื่น ภาษาที่ทำให้หวั่นเสีย หรือท่าทางที่ไม่มีมารยาทของผู้เข้าร่วม เวลาเช่นนี้ที่การรับฟังด้วยใจกว้างขวางอดทนเป็นสิ่งสำคัญ ผู้ดำเนินกระบวนการกำลังสะท้อนความเป็นธรรม(fairness) ให้ประจักษ์

การรับฟังด้วยใจกว้างขวางอดทนในระหว่างการหารือคือ การที่ความตั้งใจฟังของเรายังแน่วแน่มั่นคง แม้ว่าสิ่งนั้นยากที่จะรับฟังก็ตาม การรับฟังด้วยความอดทนอดกลั้นไม่ได้หมายถึงการรับเอาสิ่งที่อีกฝ่ายกล่าวมาทั้งหมดและนิ่งเฉยปิดเงียบหรือลุกขึ้นโต้แย้งโดยทันที มันคือการไม่พยายามตอบสนองทันทีทันควัน แต่คิดให้รอบด้านว่าจะแสดงท่าทีตอบอย่างไรเมื่อโอกาสมาถึง

ดังนั้นมันจึงไม่ใช่แค่รู้ว่าเวลาใดที่ดีที่สุดที่จะตอบสนอง แต่ต้องสามารถสื่อสารความรู้สึกเชิงลบโดยไม่ทำให้ผู้ที่ถูกโต้แย้งดูแย่ หากอยู่ในการหารือที่ไม่ได้มีรูปแบบเป็นทางการและผู้ดำเนินกระบวนการได้ยินคำบางคำที่ไม่สามารถทนฟังต่อไปได้แล้วโดยไม่ตอบสนองต่อการละเมิดนั้น อาจจะเลือกพูดว่า “นั่นเจ็บปวดทีเดียวนะ” ผู้ดำเนินฯอาจจะขอเวลานอกเพื่อพักการพูดคุยเมื่อได้ยินสิ่งที่ไม่เหมาะสม เป็นสิ่งสำคัญที่จะตรวจสอบว่าผู้พูดตั้งใจพูดคำล่วงละเมิดเหล่านั้นออกมาหรือไม่ ถ้าเป็นเช่นนั้นอาจต้องถามต่อว่าทำไม หลายครั้งผู้เข้าร่วมไม่ทันได้ตระหนักว่าคำพูดหรือประโยคบางอย่างซึ่งดูเหมือนเป็นคำพูดธรรมดา จะกลายเป็นสิ่งที่บาดใจอีกฝ่ายหนึ่งได้

เมื่อถูกกระตุ้นให้ตอบสนองออกไปอย่างรวดเร็วด้วยคำพูดที่หมองใจบางอย่าง เทคนิคธรรมดาๆอย่างหนึ่งนั่นก็คือการหายใจลึกๆจะช่วยให้อัตราการเต้นของหัวใจช้าลงและตระหนักได้ดีขึ้นถึงลมหายใจเข้าออก การตระหนักถึงภาวะปัจจุบันขณะจะช่วยปรับพลังงาน และทำให้เราตระหนักถึงความรู้สึกของเราได้เป็นอย่างดี

อีกเทคนิคหนึ่งที่สามารถใช้ได้คือ การสวมหมวกนักสังคมวิทยาซึ่งสนใจลักษณะพฤติกรรมของมนุษย์ว่าเกิดขึ้น “อย่างไร และทำไม” ในกระบวนการหารือ ถ้าผู้ดำเนินกระบวนการพบเจอเหตุการณ์ข้างต้น อาจจะหยุดคิดและตั้งคำถามว่า “ฉันสงสัยว่าสิ่งที่ทำให้เขาต้องพูดคำเหล่านั้นออกมาคืออะไร?” “เขาสรุปเหตุการณ์ทั้งหมดแบบนั้นได้อย่างไร” “มีความหมายอื่นใดแฝงไว้ภายใต้คำพูดเหล่านั้นหรือไม่” “ประสบการณ์เช่นใดกันที่ทำให้มาถึงจุดนี้ได้”

การใช้เทคนิคต่างๆในการรับฟัง (Using Techniques in Listening)

มีเทคนิคในการสื่อสารสองสามประการที่ช่วยให้การฟังลึกซึ้งขึ้นและทำให้ผู้พูดรู้สึกว่ามีคนรับฟังเสียงของตน ซึ่งผู้ดำเนินกระบวนการหารือสามารถนำไปใช้เป็นตัวช่วยให้แก่ผู้เข้าร่วมอบรม ได้แก่ การยืนยันและยอมรับ(validating and affirmation) การถอด/แปลความ(paraphrasing) การไต่ถาม(probing) การสรุปใจความ(summarizing) และการปรับมุมมองใหม่ในการมองสถานการณ์(reframing)

การยืนยันและยอมรับ (validating and affirmation) คือการรับรู้และยอมรับความเห็นและความรู้สึกของคนอื่นว่าเป็นเรื่องที่ “เข้าใจได้” และยอมรับที่จะเข้าใจ(ว่าเป็นเช่นนั้น) การยืนยันและยอมรับไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นด้วยหรืออนุมัติสิ่งที่ผู้อื่นพูดออกมา แต่คือการสื่อสารให้ทราบว่าข้อคิดเห็นหรือความรู้สึกนั้นมีความสำคัญ แม้ว่าเราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

(ผู้ดำเนินกระบวนการ)สามารถนำเอาวลีต่างๆต่อไปนี้ไปใช้ประโยชน์ เมื่อต้องการยืนยันและยอมรับข้อคิดเห็น:

- “ขอบคุณที่เปิดเผยตัวตน และแสดงออกถึงความจริงใจของคุณในประเด็นนี้”
- “ฉันสังเกตว่าคุณกำลังต่อสู้กับอะไรบางอย่างอยู่เมื่อคุณกล่าวว่า..... และฉันคิดว่ามันเป็นเรื่องที่กำลังหาญมากเมื่อคุณกล่าวเช่นนั้น”
- “ฉันมีข้อกังวลบางประการเมื่อคุณกล่าวว่า..... แต่ความกังวลนั้นก็ถูกทำให้กระจ่างขึ้น เมื่อคุณพูดว่า.....”

- “มันยากสำหรับฉันเมื่อคุณพูดว่า..... แต่ฉันก็รู้สึกว่ามันสำคัญแค่ไหนสำหรับคุณที่ต้องพูดเช่นนั้นออกมา และฉันรู้สึกชื่นชมในความพยายามอย่างแท้จริงของคุณเพื่อให้พวกเราทุกคนได้เข้าใจมุมมองของคุณดียิ่งขึ้น”
- ผู้นำกระบวนการอาจทำการยืนยันกับผู้พูดเพื่อสนับสนุนบางสิ่งหรือนำประเด็นที่สำคัญบางอย่างเข้าสู่การหารือ การใช้ชีวิตดังตัวอย่างต่อไปนี้อาจเป็นประโยชน์ได้
- “ฉันอยากจะใช้เวลาตรงนี้กล่าวว่า สิ่งที่คุณได้อธิบายไปสักครู่มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับฉัน และหวังว่าจะเป็นประโยชน์สำหรับทุกคนเช่นกันในการเข้าใจประเด็นที่เรากำลังหารือกัน”
- “เมื่อคุณกล่าวว่า.....ฉันคิดว่าคุณสามารถจับประเด็นสำคัญบางอย่างที่ผู้อื่นกำลังพยายามต่อสู้เพื่ออธิบายมันออกมาในการหารือนี้”
- “สิ่งที่คุณพูดทำให้ฉันได้สะท้อนมากมายกับตัวเองและได้มองเห็นประเด็นปัญหานั้นด้วยมุมมองที่ต่างออกไป”
- “ขอบคุณที่ได้แชร์เรื่องราวพิเศษนั้นเพื่อกระตุ้นให้เราได้คิดวิเคราะห์”
- “เมื่อได้ฟังคุณเล่า ฉันก็ตระหนักว่ามีเรื่องราวอีกมากมายที่ต้องเรียนรู้ในประเด็นนี้”
- “วิธีการที่คุณพูดทำให้ประเด็นนี้ชัดเจนยิ่งขึ้นสำหรับฉัน และสำหรับคนอื่นเช่นกัน”
- “ฉันคิดว่าสิ่งที่คุณพูดนั้นให้ภาพที่มีพลังเพื่อสิ่งที่เราต้องการบรรลุเป้าหมายในการหารือนี้”

การถอด/แปลความให้กระจ่าง (paraphrasing) คือการทวนคำพูดสิ่งที่เราเห็นว่าผู้พูดต้องการสื่อสารอีกครั้งให้เกิดความกระจ่างชัดเจน เมื่อรับฟังอย่างตั้งใจ การถอด/แปลความมีพลังอย่างยิ่งในการช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้นระหว่างบุคคล และสำหรับตัวเราเอง วิธีการนี้สามารถทำให้เกิดการขยายผลหรืออิทธิพลทางความคิดของผู้พูดและยังช่วยให้ผู้พูดได้ยืนยันชัดเจนมากขึ้นว่าคนอื่นได้ยินสิ่งที่ตนพูดอย่างไรบ้าง การถอด/แปลความมีประโยชน์มากเมื่อคำกล่าวของผู้พูดคลุมเครือหรือไม่ชัดเจน ตัวอย่างการใช้เทคนิคการถอด/แปลความมีดังนี้ :

- วางความรับผิดชอบในการถอด/แปลความให้ผู้ดำเนินกระบวนการ เช่น “ถ้าฉันเข้าใจคุณได้ถูกต้อง....(คุณหมายความว่า)” หรือ “ขอให้ฉันได้ลองดูว่าฉันเข้าใจคุณได้ถูกต้องหรือไม่.....”
 - ระงับในการแสดงออกแทนความคิดของตัวเองลงไปในช่วงที่กำลังแปลความสิ่งที่ผู้พูดต้องการสื่อ หลีกเลี่ยงการพูดว่า “ฉันคิดว่าสิ่งที่คุณพูดหมายความว่า....” แต่ให้ผู้พูดชี้แจงแทน “หากฉันได้ยินสิ่งที่คุณพูดได้ถูกต้อง สิ่งที่คุณต้องการสื่อสารก็คือ....”
 - ปรับการถอด/แปลความให้อยู่ในรูปของคำถาม “เมื่อคุณพูดเช่นนี้ (คุณหมายความว่าเช่นนี้ หรือไม่)?” “โปรดบอกด้วยถ้าฉันเข้าใจผิด คุณกำลังต้องการจะพูดว่า.....(ใช่หรือไม่)?” หรือ “ฉันเข้าใจถูกต้องไหม” เพื่อให้ผู้พูดสามารถปรับคำกล่าวของเขาอีกครั้งได้ชัดเจนขึ้น
 - หลีกเลี่ยงการตัดสินความคิดของผู้อื่นเมื่อกำลังถอด/แปลความ ระมัดระวังการใช้คำพูดในลักษณะต่อไปนี้ “คุณเล่นตลก(คุณหมายความว่าเช่นนั้นจริงๆ)หรือเปล่า” เมื่อคุณกล่าวว่า.....” หรือ “ฉันสงสัยว่าคุณเชื่อแบบนั้นจริงๆหรือ” หรือ “คุณไม่รู้สึกสับสน(คับข้องใจ)บ้างเลยหรือเมื่อกำลังกล่าวคำวิจารณ์นั้น”
- หากผู้พูดพยายามเพิ่มเติมแก้ไขสิ่งที่ผู้นำกระบวนการได้ถอด/แปลความแล้ว แต่ยังคงไม่ชัดเจน ผู้นำกระบวนการควรให้โอกาสผู้พูดอีกครั้งในการยืนยันคำกล่าวหรือความคิดของตน อย่างพยายามถอด/แปลความหลายครั้งมากขึ้นไป เพราะมันอาจจะทำให้ผู้พูดรู้สึกอัดอัดหรือไม่สบายใจ และอาจกลายเป็นการตอบสนองเชิงกลไก(ไม่เป็นธรรมชาติ)

การไต่ถาม(probing) คือโอกาสที่จะทำให้ผู้ฟังได้ทำความเข้าใจให้กระจ่างหรือได้ตรวจสอบความคิดที่ผู้พูดนำเสนอ หากการไต่ถามนี้ให้ความรู้ถึงผู้พูดกำลังโดนสอบสวน อาจนำไปสู่ท่าทีที่เป็นไปในเชิงลบ ดังนั้นต้องเผื่อระวังและคอยฟังอย่างตั้งใจถึงน้ำเสียงที่ท่าทางที่ตอบกลับมา การใช้วลีต่างๆด้านล่างคือเทคนิคสำหรับการไต่ถามที่ดี :

- “ฉันสงสัยเมื่อคุณพูดว่า.....”
- “ทำไมสิ่งนี้ถึงมีความสำคัญกับคุณ”
- “คุณช่วยอธิบายเพิ่มเติมได้ไหมเมื่อคุณกล่าวว่า....”
- “ฉันประหลาดใจเมื่อคุณขมวดเรื่องราวด้วยข้อสรุปเช่นนี้.....”
- “เมื่อคุณกล่าวว่า.... คุณรู้สึกเช่นนั้นได้อย่างไร”
- “เมื่อคุณกล่าวว่า.... ฉันสงสัยว่าอะไรคือความคิดเบื้องหลัง(สิ่งนั้น)”
- “ฉันรู้สึกประหลาดใจเมื่อคุณกล่าวว่า.... คุณจะช่วยขยายความให้กระจ่างอีกสักนิดได้ไหม”

การสรุปใจความ (summarizing)

การสรุปใจความทำให้ผู้ดำเนินกระบวนการสามารถยืนยันได้ว่าผู้เข้าร่วมมีความเข้าใจกันและกัน การสรุปคือการนำเสนอภาพรวมประเด็นสำคัญที่ผู้พูดแสดงความเห็นด้วยคำพูดที่มาจากผู้ฟังด้วยความกระชับรัดกุม เพื่อทำให้มั่นใจว่าการสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพและจับใจความของการสนทนาที่สำคัญได้

เทคนิคที่เราใช้ในการสรุปใจความ ได้แก่:

- การจับใจความหลักที่หารือกัน แล้วสรุปว่า “หลังจากที่ฟังคุณแล้ว ฉันเข้าใจได้ว่า”
- การพยายามรวบรวม แบ่งลำดับความคิด (หากเห็นว่ามีประโยชน์) ตัวอย่างได้แก่ “มีสามสิ่งที่คุณได้ยืนยันจากคำแถลงของคุณ ประการแรกคือ....ประการที่สอง คือ....และประการที่สาม.... หรือกล่าวว่า สองสิ่งที่คุณเห็นชัดเจนจากสิ่งที่เรานำเสนอ อย่างแรกคือ.... อย่างที่สองคือ.....”

ผู้ดำเนินกระบวนการสามารถตรวจสอบกับผู้เข้าร่วมอีกครั้งว่าข้อสรุปนั้นถูกต้องหรือไม่ “สิ่งนี้คือประเด็นที่คุณเข้าใจว่าคุณต้องการกล่าวถึง...ถูกหรือไม่?”

การสรุปควรกระชับ และสั้นกว่าข้อความเริ่มต้นที่ถูกนำเสนอ

หลีกเลี่ยงการแนะนำความคิดใหม่ๆระหว่างการสรุปใจความ หากจำเป็น ทำให้ชัดเจนว่าเราไม่ได้ต้องการที่จะเพิ่มความคิดนี้ลงไปด้วยในการหารือ

การปรับมุมมองใหม่ในการมองสถานการณ์(reframing)

ในกระบวนการหารือ การปรับมุมมองใหม่ช่วยให้เราเคลื่อนออกจากกรอบความคิด ทัศนคติ หรือสถานการณ์ ณ ปัจจุบันซึ่งทำให้เราติดกับหรือรู้สึกสับสน การปรับมุมมองใหม่ในการมองสถานการณ์ช่วยให้เรามองเห็นแนวทาง ช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้ วัตถุประสงค์หลักในการปรับมุมมองใหม่คือการเปลี่ยนวิธีการมองปัญหา ลองเอาความคิดเดิมไปใส่กรอบใหม่ เปิดทางให้ผลลัพธ์และการกระทำอื่นๆที่เป็นไปได้ และหากโชคดีเราก็จะได้เรียนรู้ไปพร้อมๆกัน บางครั้งการริ่พรมหมายรวมถึงการถามคำถามใหม่ๆเพื่อช่วยลดอารมณ์ที่ถูกกระตุ้นของผู้เข้าร่วมและการใช้ภาษาที่รุนแรง

คาร์ทเนอร์ แมคนามาร่า ได้ให้แนวทางในการปรับมุมมองใหม่ไว้ดังนี้:

เปลี่ยนจากท่าทีที่นิ่งเฉยเป็นการกระตุ้นให้เกิดการลงมือทำ (shift from passive to active) เช่น ถ้าผู้พูดกล่าวว่า “ฉันไม่แน่ใจว่าการหารือนี้นำไปสู่อะไร” การตอบสนองต่อท่าทีเช่นนี้อาจเป็นแบบนี้ “คุณลองคิดได้ไหมว่าจะมีทางทำให้การหารือนี้นี้มีความหมายกับคุณมากขึ้นได้อย่างไร” “คุณสามารถกล่าวได้หรือไม่ว่ามีความก้าวหน้าบางอย่างเกิดขึ้นในกระบวนการนี้”

เปลี่ยนจากความรู้สึกเชิงลบเป็นความรู้สึกเชิงบวก (Shift from negative feeling to positive feeling) ถ้าผู้พูดกล่าวว่า “ฉันรู้สึกคับข้องใจ เหมือนที่เราจะเห็นไม่ตรงกันสักอย่าง” การตอบสนองต่อท่าทีลักษณะก็คือ “มันเป็นเรื่องธรรมดามากที่จะรู้สึกคับข้องใจ (รับรองว่าความรู้สึกที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเรื่องธรรมดา) ฉันพอเข้าใจได้ และตระหนักได้ว่าความคับข้องใจเกิดขึ้นได้บ่อยโดยเฉพาะกับกลุ่มคนที่มีความมุ่งมั่นและแรงผลักดันที่จะเห็นความเปลี่ยนแปลง (บุคลิกลักษณะที่ดี) ความรู้สึกนี้มันมาจากสิ่งที่อยู่ข้างในตัวเราซึ่งต้องการเห็นการตกลงในบางสิ่งบางอย่างร่วมกัน (เป้าหมายเชิงบวกที่เราอยากได้) “คุณคิดว่าในกลุ่มของเรานี้เราควรจะจัดการกับความคับข้องใจนี้อย่างไรดี”

เปลี่ยนจากอดีตไปสู่อนาคต (Shift from future to past) ถ้าผู้พูดกล่าวว่า “รัฐบาลนี้ไม่เคยจัดการปัญหาประเด็นกลุ่มชาติพันธุ์ได้ดีเลย” ท่าทีที่มีต่อคำพูดดังกล่าวอาจเป็น “รัฐบาลที่จัดการเรื่องนี้ได้ดี ควรมีลักษณะอย่างไร เราพอจะจินตนาการได้หรือไม่”

เปลี่ยนจากอนาคตไปสู่อดีต (Shift from future to past) ถ้าผู้พูดกล่าวว่า “เรากำลังสูญเสียความไว้วางใจกันระหว่างกลุ่มกองกำลังติดอาวุธและรัฐบาล” ท่าทีที่มีต่อคำพูดนั้นอาจเป็น “ฉันเชื่อว่าทั้งสองฝ่าย ทั้งกลุ่มติดอาวุธและรัฐบาลต่างรู้สึกเช่นนี้ไม่ต่างกัน แต่ในช่วงเวลาที่ผ่านมา คุณคิดหรือไม่ว่าเคยมีการสร้างความไว้วางใจระหว่างกันมาแล้ว คุณคิดว่าเราจะหาทางทำเข้าใจและเข้าใจกันและกันได้ดีขึ้นอย่างไร

เปลี่ยนจากคนอื่นเป็นตัวเอง (Shift from others to oneself) ถ้าผู้พูดกล่าวว่า “ผู้นำขององค์กรกลุ่มชาติพันธุ์ไม่รับฟังพวกเขา” การตอบสนองต่อท่าทีนี้อาจเป็น “ถ้าเขาได้ยินคุณตอนนี้ มีเรื่องสำคัญเรื่องไหนที่คุณต้องการให้เขาได้ยิน”

เปลี่ยนข้อบกพร่องเป็นสิ่งที่มียุทธศาสตร์ (Shift from a liability to an asset) ถ้าผู้พูดกล่าวว่า “ฉันกำลังรู้สึกโกรธ” ผู้ดำเนินกระบวนการอาจตอบกลับได้ว่า “จริงอย่างที่คุณกล่าว มีหลายสิ่งที่คุณต้องโกรธ แต่ส่วนที่อยู่กันเบื้องของความโกรธคือความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง เราจะไม่หยุดแค่อารมณ์โกรธแต่เพียงเท่านั้น ความโกรธได้สอนอะไรเราเกี่ยวกับสิ่งที่เราต้องการเปลี่ยนแปลง และเราจะปรับเปลี่ยนความโกรธเพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร

เปลี่ยนจากการตกเป็นเหยื่อเป็นการสร้างพลัง (Shift from victimization to empowerment) ถ้าผู้พูดกล่าวว่า “เราสูญเสียแผ่นดินของเรา ครอบครัวของเรา เราแพ้เสมอในสงคราม และเราจะแพ้อีกครั้งในกระบวนการเจรจาสันติภาพครั้งนี้” ในการตอบสนองต่อคำที่เช่นนี้ ผู้ดำเนินกระบวนการอาจกล่าวว่า “ไม่แปลกเลยที่มีผู้คนมากมายสูญเสียในสงคราม และฉันเองก็ไม่สามารถจินตนาการได้ว่าเรารู้สึกเช่นไร (เพื่อยืนยันรับรองถึงความรู้สึกเจ็บปวดในการตกเป็นเหยื่อ) ฉันรู้สึกว่าพวกเราทุกคนที่ปรากฏตัวกันที่นี่ ในกระบวนการหารือนี้ ต่างสูญเสียบางสิ่งบางอย่างอันเป็นที่รักในสงคราม ไม่ว่าจะเป็นพื้นแผ่นดินมิตรสหาย ความฝัน (ยืนยันรับรองความรู้สึกเจ็บปวดที่หลายคนประสบร่วมกัน) แต่ฉันเชื่อในสิ่งหนึ่งที่สงครามไม่ได้พรากอำนาจในการตัดสินใจถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อจากนี้ไปจากเรา ความสามารถของพวกเราแต่ละคนที่อยู่ที่นี่และพลังร่วมกันที่เรามีจะช่วยตัดสินใจว่าอนาคตเบื้องหน้าของเราจะหน้าตาเป็นอย่างไร (เปลี่ยนกรอบความคิด) มีหลายแนวทางในการปรับเปลี่ยนมุมมอง (รีเฟรม) แต่ส่วนที่สำคัญที่สุดคือการพยายามนำเสนอให้เห็นวิธีการที่แตกต่างออกไปในการมองปัญหา

การใช้สัญลักษณ์ต่างๆที่ไม่ใช่คำพูดเพื่อแสดงให้เห็นว่ารับฟังอย่างตั้งใจ (Using Non-verbal Signals in Listening)

เป็นที่รับรู้กันอยู่มากกว่า 50% ของการพูดจาสื่อสารกันนั้นเข้าใจกันได้ผ่านท่าทางที่ไม่ใช่คำพูด นั่นหมายความว่า ผู้คนไม่ได้เข้าใจกันผ่านคำพูดแต่ผ่านท่าทางที่เขาสื่อสารคำพูดนั้น ไม่ว่าจะเป็นผู้พูดหรือผู้ฟังสมองของเรานั้นถูกฝึกให้มองหาทิศทางว่าจะมีคนยืนยันเห็นด้วยกับเรา สนใจหรือปฏิเสธสิ่งที่เราพูดหรือไม่ การสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูดสามารถมองเห็นได้จาก:

- การเคลื่อนไหวทางกาย (Body movements) ดูได้จากการเคลื่อนไหวของมือ ศีรษะและร่างกายทั้งหมด หรือการแตะร่างกายเบาๆในระยะใกล้ชิด เช่น แตะที่หัวไหล่หรือแขนเบาๆ เพื่อแสดงความเห็นอกเห็นใจ ขณะรับฟังสิ่งที่เพื่อนกำลังพูด ทั้งนี้การแสดงออกทางร่างกายมีความหมายแตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม ในบางวัฒนธรรมการโบกมือหมายถึงการท้าทาย “สวัสดี” แต่ในอีกวัฒนธรรมหนึ่งหมายถึงการปฏิเสธหรือการแสดงท่าทีก้าวร้าว ผู้ดำเนินกระบวนการต้องระมัดระวัง และช่วยให้ผู้เข้าร่วมสังเกตความแตกต่าง ช่วยให้เรารู้ด้วยว่าการแสดงทางร่างกายในวัฒนธรรมที่ต่างกันมีความหมายว่าอย่างไร
- การแสดงท่าทาง (posture) ท่า นั่ง ท่า ยืน ท่า กอดอก หรือท่าอื่นๆส่งผลต่อการสื่อความหมายของสิ่งต่างๆ การเอนตัวไปข้างหน้าเล็กน้อยและมองหน้าผู้พูด สื่อให้เห็นถึงการยอมรับและความสนใจในสิ่งที่ผู้พูดกล่าว การเบี่ยงตัวออกมาหรือมองไปข้างหน้าอย่างว่างเปล่าแสดงให้เห็นว่าผู้ฟังไม่ได้ตั้งใจรับฟังสิ่งที่พูด
- การประสานสายตา (eye contact) การประสานสายตาตรงๆแปลความได้ว่าผู้ฟังรับฟังอย่างตั้งใจ แม้ว่าในบางวัฒนธรรม การมองตาอาจหมายถึงท่าทีที่ก้าวร้าวและอาจเป็นกิริยาที่ไม่สมควรทำระหว่างบุคคลที่อยู่คนละสถานะกัน หรือระหว่างชายและหญิง
- การแสดงความรู้สึกผ่านสีหน้า (facial expressions) สีหน้าของเราโดยตัวของมันเองแล้วสามารถสื่อสารได้หลาย

ระดับ การยืมในเวลาที่เหมาะสมส่งสัญญาณถึงความอบอุ่น หรือบางครั้งอาจหมายถึงการดูถูก การขมวดคิ้วทำหน้ายู่หรือ กรอกตาอาจหมายถึงกำลังตัดสินคำพูดของผู้อื่น

➤ โทนเสียง จังหวะที่ควบคู่ไปกับคำพูด (Para-language) ระดับเสียง(สูง-ต่ำ) น้ำเสียงและความเร็วในการพูด แม้ไม่ได้ตั้งใจอาจหมายถึงความเย่อหยิ่ง ความกลัว หรือความสับสน

➤ การแต่งกาย/สิ่งที่ปรากฏแก่สายตา (Personal appearances) วัฒนธรรมในหลายแห่งถือว่ารูปร่างหรือลักษณะ ภายนอกที่บุคคลนำเสนอตัวเองบ่งบอกถึงการให้ความเคารพต่อผู้อื่น และระดับความตั้งใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วม ลักษณะ ที่ว่านี้รวมถึงกลิ่นกาย เสื้อผ้า สีของเครื่องแต่งกายล้วนบ่งบอกความหมายบางอย่าง เสื้อผ้าที่เราสวมใส่บ่งบอกถึงกลุ่ม ก่อนชาติพันธุ์ที่เราเป็นสมาชิก สถานะทางสังคม คุณค่าที่เรายึดถือ(อนุรักษนิยม เครื่องศาสนา หรืออื่นๆ) ในฐานะผู้ดำเนิน กระบวนการ ต้องสังเกตว่าคนอื่นมีท่าทีตอบสนองต่อสไตส์การแต่งกายของเราอย่างไร และควร

การพยายามหลีกเลี่ยงสิ่งเบี่ยงเบนความสนใจในระหว่างหารือกันเป็นอีกประการที่สำคัญ หาก ผู้ดำเนินกระบวนการตั้งใจเขียนหรือจดบันทึกเพียงอย่างเดียวอย่างจริงจัง ผู้พูดอาจรู้สึกว่าคุณ ดำเนินกระบวนการไม่ได้มีส่วนร่วมในบทสนทนานั้นอย่างจริงจังตั้งอกตั้งใจ สิ่งนี้อาจส่งสารว่าผู้ ดำเนินกระบวนการไม่ได้ใส่ใจในคำพูดของผู้พูดอย่างเต็มที่

ระมัดระวังว่าลักษณะการแต่งกาย/ภาพที่ปรากฏต่อผู้อื่นไม่ได้ส่งสารอะไรที่เราไม่ได้ตั้งใจออกไป และช่วยให้ผู้เข้าร่วม ตระหนักถึงประเด็นนี้เมื่อมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในระหว่างกระบวนการหารือการสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูดอยู่ภายใต้กรอบทาง วัฒนธรรมของผู้พูดและผู้ฟัง ดังนั้นแม้ว่าในคู่มือนี้จะพยายามแนะนำเทคนิคที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารที่ไม่ผ่านคำพูด แต่ผู้ดำเนินกระบวนการหารือควรจะต้องตระหนักและคำนึงถึงผลกระทบที่เราอาจคาดไม่ถึงอย่างรอบด้าน สิ่งสำคัญคือ เราอาจต้องสังเกต รับรู้และเข้าใจว่าผู้คนต่างๆนั้นสื่อสารกันโดยไม่ใช้คำพูดอย่างไรบ้าง ผู้ดำเนินกระบวนการอาจต้องถาม ตัวเองอยู่เสมอๆว่า “ฉันสื่อสารสัญญาณอะไรออกไปบ้างผ่านการแสดงท่าที การเคลื่อนไหวทางร่างกาย” “สิ่งที่ผู้เข้าร่วม แสดงออกมาเป็นสัญญาณบ่งบอกอะไรหรือไม่” “เราจะส่งสารอย่างไรให้ผู้ฟังรู้ว่าเราพยายามให้กำลังใจอยู่” และ เมื่อการ สื่อสารระหว่างผู้เข้าร่วมดูผิดแผกแปลกไปให้พึงระวังว่าอาจมีการตีความสีหน้า ลักษณะทางกาย น้ำเสียงหรือการสื่อสารที่ ไม่ผ่านคำพูดทั้งหลาย

⁹ ปรินจาก Issacs, W. Dialogue: The Art of Thinking Together. Cambridge, USA, 1999, pp. 154.

การสร้างควาไว้เนื้อื่อใจและความมึนใจ (Trust and Confidence Building)

ในฐานะผู้ดำเนินกระบวนการ เรามุ่งหวังที่จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมสามารถสร้างความมึนใจและไว้เนื้อื่อใจซึ่งกันและกัน ขึ้นตอนแรกผู้ดำเนินกระบวนการต้องการถามตัวเองว่า “เราจะสร้างความมึนใจที่จะแสดงความเห็นของเราเองต่อหน้าบุคคลที่เราไม่รู้จักหรือเคยมีความสัมพันธ์ด้วยอย่างไร” “สิ่งที่จะทำให้เราไว้เนื้อื่อใจบุคคลอื่นที่เราไม่รู้จักหรืออาจเคยมีความสัมพันธ์แย่มาก่อนๆคืออะไร” ในขณะเดียวกัน “เราจะเรียนรู้จากประสบการณ์ของตัวเองและจากคำแนะนำ/ประสบการณ์ของผู้อื่นอย่างไร”

หากเราเผชิญกับความเจ็บปวดจากการกระทำของกันและกัน เราจะเริ่มต้นสร้างความไว้วางใจและความมึนใจได้อย่างไร ผู้คนจะข้ามผ่านความเจ็บปวดในอดีต การถูกกระทำในรูปแบบต่างๆและความไม่ไว้วางใจที่ก่อตัวกับตนมาเป็นเวลานาน ซึ่งอาจไม่ได้เกิดจากการกระทำของบุคคลในห้องหาเรื่องนี้ได้อย่างไร เป็นการยากที่จะก้าวไปขึ้นต่อไปจนกว่าเราจะสามารถเข้าใจและแก้ปัญหาอันหนักหน่วงข้อนี้ได้ เราอาจได้ยินคำที่รุนแรงมากที่สุดที่เราไม่เคยคาดคิด และกระบวนการหาของเรายังต้องมีความแข็งแรง/ยืดหยุ่นเพียงพอที่จะรองรับความเจ็บปวดและความจริงที่ยากจะยอมรับเหล่านั้น เราจะข้ามผ่านสิ่งต่างๆเหล่านี้ได้อย่างไร หรือในความเป็นจริงแล้ว เราจะสามารถข้ามผ่านข้อท้าทายนี้ได้จริงหรือไม่

การสร้างควาไว้เนื้อื่อใจและความมึนใจสามารถวิเคราะห์ได้จากความพึงพอใจหรือผลตอบรับที่ดี สามารถพิจารณาผ่านสามองค์ประกอบต่อไปนี้ ได้แก่ 1) มนุษย์/บุคคลที่เข้าร่วมกระบวนการ 2) ตัวปัญหา และ 3) ตัวกระบวนการ

- ➡ สังเกตดูสภาพทางอารมณ์จิตใจของผู้เข้าร่วมว่าพวกเขารู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับ เคารพและรับฟังความเห็นอย่างเต็มที่หรือไม่
- ➡ ตัวปัญหาได้รับการการพูดถึงอย่างจริงจังทั้งในเชิงเนื้อหาหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินการหาหรือไม่ และมีความสำคัญเกี่ยวพันกับผู้เข้าร่วมมากน้อยเพียงใดทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้เข้าร่วมต้องการแก้ประเด็นที่ต่างเห็นตรงกันว่าเป็นปัญหานั้นหรือไม่
- ➡ ตัวกระบวนการนั้นได้ทำให้การพูดคุยหาที่มีความชอบธรรม เสมอภาคและมีคุณค่าหรือไม่ ตัวกระบวนการมีแนวโน้มหรือโอกาสที่จะนำพาผู้เข้าร่วมไปสู่สิ่งที่คาดหวังหรือไม่

สถานการณ์ความขัดแย้งสามารถสร้างผลเสียต่อคุณค่าการเคารพต่อตัวเอง ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ชื่อเสียงและความภาคภูมิใจ สิ่งนี้อาจลดความมึนใจในตัวเองและความสามารถหรือเจตนาารมณ์ที่จะเข้าร่วมในการสนทนาหาหรือโดยตรงอย่างเต็มที่ บางครั้งผู้เข้าร่วมอาจต้องการใช้วิธีการสื่อสารบางอย่างเพื่อช่วยปกป้องความมึนใจของตนและทำให้เขารู้สึกว่าสามารถสื่อสารมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ ลักษณะวิธีการในการสื่อสารที่ปรากฏด้านล่างนี้คือตัวอย่างหนึ่งบางส่วนที่ผู้ดำเนินกระบวนการอาจใช้เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศแห่งการเคารพซึ่งกันและกัน

- ✓ ใช้ภาษาและน้ำเสียงที่สุภาพ เหมาะสม
- ✓ อธิบายถึงขั้นตอนกระบวนการ กิจกรรมทุกอย่างโดยละเอียดและชัดเจน
- ✓ สนับสนุนให้มีการถามคำถามหากรู้สึกไม่เข้าใจหรือสับสน

- ✓ สอดแทรกอารมณ์ขันซึ่งสอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม และคำนึงถึงประเด็นที่อ่อนไหวเช่นประเด็นเรื่องเพศสภาพ
- ✓ มุ่งหาข้อที่ประเด็นปัญหา และหลีกเลี่ยงการกล่าวโทษหรือวิจารณ์ตัวบุคคล
- ✓ หลีกเลี่ยงภาษาที่มีลักษณะเชิงตัดสินผู้อื่น
- ✓ สังเกตเพื่อตอบสนองความต้องการหรือสิ่งจำเป็นต่างๆในระหว่างการพูดคุยหาข้อ
- ✓ หากทนทางในการแสดงออกว่าเราเข้าใจและรับรู้ถึงประสบการณ์อันเจ็บปวด รวมถึงอาการบาดเจ็บทางจิตใจที่สะสมมาอย่างยาวนาน
- ✓ ให้พื้นที่/สนับสนุนหากผู้เข้าร่วมต้องการเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ โดยย้ำว่าเขาไม่จำเป็นต้องลงถึงผลประโยชน์สำคัญอันดับแรก

ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายอย่างเสมอภาค (Stay impartial)

ในการที่จะสร้างความไว้วางใจเชื่อใจแก่ทุกฝ่าย ผู้ดำเนินกระบวนการต้องมีความระมัดระวังในการแชร์ประสบการณ์ของตน และงดออกความเห็นหรือแสดงความคิดเห็นส่วนตัวซึ่งเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่กำลังหารือกัน บทบาทของผู้ดำเนินกระบวนการคือต้องช่วยให้ผู้เข้าร่วมได้มองเห็นมุมมองที่เหมือนและแตกต่างกันกับมุมมองของตนเอง

แนวทางการประพฤติปฏิบัติตน (Behavioral Guidelines)

ผู้เข้าร่วมต้องทราบว่าเขาคาดหวังให้ทำอะไรบ้าง และเขาสามารถคาดหวังอะไรได้บ้างจากผู้เข้าร่วมคนอื่นๆ ซึ่งเป็นฐานสำคัญให้เขาตัดสินใจได้ว่าจะเข้าร่วมกับกระบวนการหาข้อหรือไม่ ผู้ดำเนินกระบวนการอาจช่วยให้ผู้เข้าร่วมตัดสินใจว่าเขาจะมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร หลังจากที่เขาได้พบกันครั้งแรกแล้ว พวกเขาอาจจะพูดคุยและตกลงกฎระเบียบพื้นฐานบางอย่างร่วมกัน อาจมีการเขียน “สัญญา” หรือข้อตกลงบางประการเพื่อยุติความแนวทางการประพฤติปฏิบัติที่จะใช้ร่วมกันเพื่อช่วยให้กระบวนการหาข้อดำเนินต่อไป และนำไปสู่การแก้ปัญหาที่สาเหตุและสถานการณ์ที่คลี่คลาย แนวทางการประพฤติปฏิบัติตนมักจะกล่าวถึงสิ่งต่างๆต่อไปนี้

- การปรากฏตัวให้ตรงเวลา
- การตั้งใจฟังสิ่งที่ผู้อื่นพูดและทำที่ที่จะตอบสนองต่อคำพูดนั้น
- การพูดในนามของตัวเอง
- การนำเสนออย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม
- ไม่แนะนำ ชี้นำให้ไปในทางใดทางหนึ่ง หรือบอกทให้ใครต้องพูดอะไร
- ไม่พูดแทรกบุคคลที่กำลังนำเสนออยู่ ให้รับฟังอย่างตั้งใจ
- กฎกติการ่วมกันเบื้องต้น (Ground rules)

วัตถุประสงค์ของกฎกติกาเบื้องต้นคือการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและเสมอภาคแก่ทุกฝ่าย กฎนี้จะให้กรอบปฏิบัติที่จะช่วยลดความกังวลใจและสร้างความมั่นใจให้แก่กระบวนการหาข้อ อาจเป็นการกำหนดหลักการเบื้องต้นที่เป็นแนวปฏิบัติ

สำหรับการแลกเปลี่ยนความเห็น เช่นเดียวกันกับการเป็นผู้ดำเนินกระบวนการในหลายครั้งกรอบการประชุมก็มีการทิวสำคัญคือการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมสำหรับการพูดคุยหารือ กรอบกฎกติกาเกิดจากการตกลงร่วมกันของผู้เข้าร่วม และเกิดจากบริบทและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง รวมทั้งอาจใช้เป็นแนวทางให้กับหลายพื้นที่ที่แตกต่างกัน

➡ ความเหมาะสมในการเป็นผู้ดำเนินกระบวนการ/หรือผู้จัดการประชุม (Suitability of facilitator/convenor) ผู้เข้าร่วมต้องการร่วมมือกับผู้ดำเนินกระบวนการ/ผู้จัดการประชุมหรือนำเชื่อถือ ในหลายสถานการณ์ผู้ดำเนินกระบวนการก็ทำหน้าที่เป็นผู้จัดประชุมด้วย แต่ในหลายกรณีเราอาจต้องการภาคีที่เป็นบุคคลหรือกลุ่มซึ่งผู้เข้าร่วมหรือกลุ่มเป้าหมายให้ความเชื่อถือไว้วางใจเพื่อเข้ามาช่วยเราจัดกระบวนการหารือ

ใครบ้างที่จะสามารถแสดงบทบาทเป็นผู้จัดการประชุมที่น่าเชื่อถือ (Who can play the role of convenor with credibility?)

ผู้จัดการประชุมต้องเป็นบุคคล/หน่วยงานที่น่าเชื่อถือ ผู้เข้าร่วมหารือให้ความเคารพ ในองค์กรหรือชุมชนผู้จัดการประชุมมักจะเป็นผู้นำในชุมชนนั้นๆ เช่น นักบวชหรือสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งในชุมชน หรือประธานคณะกรรมการ อย่างไรก็ตาม เราไม่ควรสันนิษฐานว่าใครก็ตามที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำจะได้รับความน่าเชื่อถือให้เป็นผู้จัดการประชุมหารือเสมอไป

ในหลายสถานการณ์ ผู้คนที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งมักจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับหลายองค์กร ทั้งในแง่การเมืองและ/หรือกลุ่มผลประโยชน์อื่นๆ ไม่มีองค์กรหรือผู้นำใดที่จะสามารถดำเนินการประชุมได้เพียงลำพัง ในสถานการณ์ความขัดแย้ง สิ่งที่ดีที่สุดคือการทำงานกับกลุ่มผู้จัดการประชุมหลายๆกลุ่มซึ่งมีความเห็นที่แตกต่างหรือมีความสัมพันธ์ยึดโยงกับหลากหลายกลุ่ม ทั้งนี้เราหวังว่าผู้เข้าร่วมที่ได้รับเชิญเข้ามาในกระบวนการจะรู้จักผู้จัดการที่พวกเขาไว้วางใจหนึ่งคนเป็นอย่างน้อย ดังนั้นการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดและผู้ดำเนินกระบวนการจึงเป็นสิ่งสำคัญ

อาจเป็นการดีที่จะระบุตัวบุคคลหรือกลุ่มที่สามารถสร้างฐานที่แข็งแกร่งให้ผู้เข้าร่วมเกิดความไว้วางใจระหว่างกัน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนเพื่อสร้างจิตวิญญาณในกระบวนการหารือหากต้องตกกันในพื้นที่ปัญหา สิ่งสำคัญคือการต้องพยายามขับเคลื่อนกระบวนการไปข้างหน้า

3.4 การจัดการข้อท้าทายในกรณีต่างๆ

ในบทนี้จะกล่าวถึงตัวอย่างสถานการณ์รูปแบบต่างๆที่ท้าทายผู้ดำเนินกระบวนการระหว่างการประชุมหารือ ซึ่งจะนำเสนอในรูปของการสนทนาเมื่อมีเหตุการณ์ที่ยากลำบากและชี้ให้เห็นถึงแนวปฏิบัติในการจัดการกับเหตุการณ์เหล่านั้น ตัวอย่างสถานการณ์ที่นำเสนอนี้อาจไม่ได้ลงรายละเอียดอย่างรอบด้าน เนื่องจากหลายๆปัญหานั้นจำเป็นต้องเข้าใจบริบททางการเมือง สังคมวัฒนธรรมและสถานการณ์ความขัดแย้งในที่เกิดขึ้นจริงซึ่งเป็นฐานหรือสภาพแวดล้อมให้กับการประชุมหารือแต่ละครั้ง ดังนั้นคู่มือฉบับนี้จึงแนะนำให้ปรับใช้แนวทางการจัดการข้อท้าทายโดยคำนึงถึงเงื่อนไขความเหมาะสมของการประชุมหารือนั้นๆ

การหารือระหว่างผู้เข้าร่วมที่มีความขัดแย้งกันอาจเต็มไปด้วยความยากลำบากเพราะความรู้สึกคับข้องใจที่หยั่งรากลึก การไม่ไว้วางใจกัน ประวัติศาสตร์ของความเจ็บปวดและความแค้นแค้น ซึ่งผู้ดำเนินกระบวนการจะต้องเตรียมตัวอย่างดีที่จะต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการพูดคุยหารือในระหว่างการประชุม ถึงกระนั้นกระบวนการหารือก็ควรเป็นสถานที่ที่ผู้เข้าร่วมอบรมควรรู้สึกปลอดภัยในการจัดการกับประเด็นความขัดแย้งและทุกคนที่เข้าร่วมควรต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อแก้ไขปัญหา

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เพื่อย้ำว่า ข้อท้าทายในการจัดการกระบวนการหารือไม่ใช่ความล้มเหลวหรือหลักฐานว่ามีบางสิ่งบางอย่างผิดพลาดไปจากที่ควรจะเป็น แท้จริงแล้วมันอาจหมายความว่าสิ่งต่างๆดำเนินไปตามแนวทางที่ควรจะเป็น เพราะในสถานการณ์ที่ยากเช่นนี้ต่างหากที่ความรู้สึกที่แท้จริงจะปรากฏตัวออกมา และในช่วงเวลาแห่งความท้าทายนี้ต่างหากที่ผู้เข้าร่วมจะสามารถสะท้อนพันธะสัญญาของตน หรือความมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหาทั้งในระดับบุคคล และในระดับกลุ่มก่อนผ่านพ้นที่ของการหารือ

กฎข้อแรกในการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบากคือ การกำหนดกฎกติกาเบื้องต้น กฎนี้ไม่ใช่แค่เพียงการแจกแจงสิ่งที่สามารถทำได้หรือสิ่งที่ไม่สามารถทำได้ในระหว่างการหารือ แต่คือการตั้งธรรมเนียมปฏิบัติระหว่างกัน คุณค่าที่เรายึดถือและกติกาที่จะควบคุมกระบวนการ ธรรมเนียมปฏิบัตินี้สำคัญอย่างยิ่งถึงขั้นที่ว่าผู้ดำเนินกระบวนการไม่ควรเร่งให้เกิดกฎเกณฑ์ดังกล่าว แต่ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนได้สะท้อนความเห็น รับรองและยึดมั่นในการปฏิบัติตามกติกานี้ เพื่อที่ทุกคนจะได้กลับมาอ้างอิงถึงกฎนี้ได้หากในระหว่างการหารือมีข้อขัดแย้งใดๆเกิดขึ้น กฎกติกาเบื้องต้นช่วยสร้างขอบเขตที่ชัดเจนของกระบวนการหารือให้เกิดประโยชน์ เราหวังว่าเมื่อผู้เข้าร่วมตระหนักถึงคุณภาพที่ดีขึ้นของการสนทนาหารือภายใต้กรอบกติกาดังกล่าว พวกเขาจะนำเอาพลวัตของการพูดคุยและการสื่อสารลักษณะนี้ไปใช้ต่อบริบทอื่นๆ เป็นสิ่งที่น่าเศร้าหากเราได้ว่ากฎกติกาเบื้องต้นนั้นจะไม่มีอีกต่อไปหากมีการละเมิดกฎเกิดขึ้น ดังนั้นจึงย่อมดีกว่าที่จะตกลงร่วมกันเกี่ยวกับกติกาที่ทุกคนควรปฏิบัติตามตั้งแต่เริ่มแรก

ในขณะที่กระบวนการหารือดำเนินไปนั้น ผู้ดำเนินกระบวนการควรใส่ใจต่อสัญญาณบอกเหตุที่ชี้ให้เห็นว่าการหารือพูดคุย

กำลังออกนอกประเด็น/ทิศทางที่ควรจะเป็น ตัวอย่างที่ระบุไว้ด้านล่างนี้คือสัญญาณสำคัญที่ผู้ดำเนินกระบวนการต้องตระหนัก โดยไม่ต้องรอให้ความขัดแย้งและความยากลำบากปะทุขึ้น

- ผู้เข้าร่วมเอาแต่พูดแต่กรอบเชิงทฤษฎีหรือกรอบการวิเคราะห์และทำให้การหาข้อสรุปซึ่งอารมณ์ความรู้สึกใดๆ
- ผู้เข้าร่วมมีปฏิกิริยาแบบกลไกคือรอจนกระทั่งถึงลำดับของตนหากต้องการ “พูดแสดงความคิดเห็น” ในบางสิ่งบางอย่าง
- ความเห็นทุกอย่างเป็นการตอบกลับมายังผู้ดำเนินกระบวนการ
- ในกลุ่มต่างดูเหมือนจะเห็นพ้องต้องกันกับสิ่งที่นำเสนอโดยไม่มีข้อคิดเห็นที่แตกต่างหรือแสดงความคิดเห็นด้วย หรือการระบุว่าเกิดผลอย่างไร
- ข้อคิดเห็นที่กล่าวออกมาไม่ได้ตอบสนอง หรือส่งความเห็นกลับไปยังข้อเสนอหรือผลการพูดคุยที่เกิดขึ้นก่อนหน้านี้

อารมณ์ที่เกิดขึ้นในระหว่างการหาข้อสรุป

เราต้องตระหนักว่าอารมณ์ความรู้สึกนั้นไม่ใช่สิ่งอันตรายต่อการหาข้อสรุป ในความเป็นจริงแล้วทุกๆ การหาข้อสรุปเกิดอารมณ์ความรู้สึกขึ้นมากมายและเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่ง การขาดซึ่งอารมณ์ความรู้สึก แทนที่จะแสดงมันออกมาอย่างจริงใจตรงไปตรงมาอาจก่อให้เกิดปัญหา การแสดงออกทางอารมณ์เป็นโอกาสอย่างยิ่งที่ผู้เข้าร่วมจะค่อยๆ เปลี่ยนจากท่าทีที่แข็งขันไปสู่การเปิดเผยประสบการณ์ ความสนใจ ความต้องการที่ซ่อนอยู่ซึ่งมีความสำคัญต่อชีวิตของพวกเขา

ผู้ดำเนินกระบวนการต้องช่วยสร้างบทสนทนาที่ผู้เข้าร่วมสามารถเปิดเผยอารมณ์ความรู้สึกในบรรยากาศที่ปลอดภัย ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้อย่างมากมายระหว่างกัน ให้ระลึกว่าอารมณ์ต่างๆ ที่แสดงออกมานั้นส่งผลต่อผู้คนแตกต่างกันออกไป: การแสดงความรู้สึกเศร้า เจ็บปวด สำนึกผิดโดยทั่วไปมักจะได้รับความรู้สึกสงสารเห็นอกเห็นใจตอบกลับมา การแสดงอารมณ์ที่อาจจะได้รับผลตอบกลับเชิงลบได้แก่ การแสดงอารมณ์โกรธ เกลียด ถ้าว้าวซึ่งทำให้คนอื่นรู้สึกว่าการกำลังถูกบ่มุ่ และอาจทำให้สถานการณ์แย่กว่าเดิมหรือเกิดความรุนแรง ในกรณีที่มีการแสดงออกทางอารมณ์ที่ไม่สร้างสรรค์และอาจเกิดแรงสะท้อนกลับที่ไม่เหมาะสม ในทางที่จะทำให้ผู้พูดได้รับผลกระทบรุนแรง ผู้ดำเนินกระบวนการควรเตรียมตัวเข้าแทรกแซงสถานการณ์ดังกล่าว การจัดการอารมณ์นั้นต้องอาศัยเทคนิคหลายแบบหรือการผสมผสานของเทคนิคหลายๆ อย่างเข้าด้วยกัน วิธีการด้านล่างนี้อาจช่วยให้ผู้ดำเนินการจัดการกับการแสดงออกทางอารมณ์ได้ดียิ่งขึ้น

- ให้คิดทบทวนอีกครั้งหากต้องการเข้าไปแทรกแซงกรณีที่ผู้พูดกำลังสื่อสาร ะมัดระวังไม่ให้คำพูดของเรากลายเป็นการแก้ตัวหรือเปลี่ยนความเห็นของผู้เข้าร่วมให้กลายเป็นประเด็นปัญหาขึ้นมา เคารพความเห็นของผู้พูด และสิทธิของเขาในการแสดงความคิดเห็น
- รับฟังอย่างเต็มที่ ใช้วิธีการถามคำถามเพื่อให้ผู้พูดอธิบายสาเหตุของความวิตกกังวล ความคับข้องใจ ความกลัว หรือความโกรธนั้นให้กระจ่างชัดเจน ในกรณีที่มีการแสดงอารมณ์โกรธให้ระลึกว่าอาจเกิดจากความคับข้องใจหรือความต้องการที่จะสื่อสารความรู้สึกทั้งหมดออกมา ดังนั้นการใช้เทคนิคเช่น การถอด/แปลความ (paraphrasing) การสรุปและการยืนยันความรู้สึกที่เกิดขึ้นอาจเป็นประโยชน์
- ถามผู้พูดว่าเขาต้องการให้ช่วยแก้ไขความกังวล คับข้องใจได้อย่างไร (เปลี่ยนจากอดีตสู่การมองอนาคต)
- หยุดพัก หรือเบรคการประชุมชั่วคราวถ้าจำเป็น การแบ่งเวลาให้มีช่วงพักเป็นสิ่งจำเป็นและผู้ดำเนินกระบวนการอาจใช้เทคนิคนี้ในการปรับระดับอารมณ์ และให้โอกาสผู้เข้าร่วมได้ทำความเข้าใจความรู้สึกที่เกิดขึ้นหรือได้สะท้อนสิ่งที่ตนได้

ประสบมา

ขณะที่ทุกคนคาดหวังให้ผู้ดำเนินกระบวนการจัดการอารมณ์หรือควบคุมบรรยากาศและสิ่งที่เกิดขึ้นในการประชุมหารือ คำถามสำคัญสำหรับผู้ดำเนินกระบวนการเองก็คือ: แล้วเราเอง พร้อมทั้งจะจัดการกับอารมณ์ตัวเองหรือไม่? เราแนะนำให้ผู้ดำเนินกระบวนการตามอารมณ์ความรู้สึกของตนเองให้ทัน โดยเฉพาะเมื่อมีการพูดถึงประเด็นหรือหัวข้อที่เกี่ยวข้องใกล้เคียงกับประสบการณ์ส่วนตัวของผู้ดำเนินกระบวนการ การสังเกตเห็นสัญญาณเตือนบางอย่าง (โดยเฉพาะที่บ่งบอกอารมณ์ด้านลบ เช่น ความโกรธ) เพื่อระงับยับยั้งอารมณ์ที่อาจจะปะทุออกมาอาจช่วยให้เราจัดการได้ดีขึ้น ในระยะยาวกระบวนการหารือต้องถูกสร้างหรือพัฒนาให้มีความยืดหยุ่นและแข็งแกร่งเพียงพอในการรองรับการแสดงออกทางด้านอารมณ์ความรู้สึกต่างๆ

การใช้ความเงียบ (Using Silence)

เมื่อเกิดความเงียบ บางคนอาจรู้สึกไม่สบายใจ ผู้ดำเนินกระบวนการอาจจะต้องการทำลายความเงียบนั้น และรู้สึกกดดันที่จะทำให้การพูดคุยดำเนินต่อไปให้ได้ ด้วยการถามคำถามนำหรือเปลี่ยนหัวข้อการพูดคุย

ความเงียบเป็นเหตุการณ์ปกติที่เกิดขึ้นได้ระหว่างการหารือ ช่วงเวลาที่ความเงียบเกิดขึ้นนั้นผู้ดำเนินกระบวนการไม่จำเป็นต้องรู้สึกอึดอัดหรือพยายามจะทำลายความเงียบนั้น บางทีสิ่งที่ถูกต้องที่สุดคือการนั่งอยู่กับความเงียบและให้เวลาและพื้นที่ตรงนั้นกับผู้เข้าร่วมในการค้นหาสิ่งที่ต้องการพูด

ความเงียบ/การหยุดพักให้มีช่องว่าง ช่วยให้การรับฟังดีขึ้น สำหรับคนนอกความเงียบที่เกิดขึ้นในกระบวนการหารืออาจดูน่าเบื่อหรือไม่น่าสนใจ แต่ในหลายสถานการณ์ความเงียบทำให้ผู้เข้าร่วมได้มีโอกาสคิดมากขึ้นและได้สนทนากายในกับตัวเอง ช่องว่างและความเงียบสามารถทำให้ผู้เข้าร่วมได้มีโอกาสจัดการกับอารมณ์ของตัวเอง ผู้เข้าร่วมอาจต้องการอยู่เงียบๆ เพื่อสำรวจความรู้สึกของตนเองเมื่อต้องเผชิญหน้ากับประเด็นการสนทนาที่อ่อนไหว รุกรานจิตใจ เพื่อที่พวกเขาจะได้หาหนทางให้การหารือดำเนินต่อไปได้ ความเงียบจึงเป็นสัญญาณที่ดี

ข้อท้าทายที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งในการดำเนินกระบวนการหารือ (Common Facilitation Challenges)

ในหัวข้อนี้เราจะพูดถึงปัญหาหรือข้อท้าทายที่ผู้ดำเนินกระบวนการต้องพเจออยู่บ่อยครั้ง โดยหลังจากที่กล่าวถึงปัญหาแล้ว จะได้นำเสนอทั้ง 1) ท่าทีการตอบกลับที่อาจเป็นปัญหา และ 2) ท่าทีการตอบกลับที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ปัญหา: ผู้เข้าร่วมบางคนแสดงความเห็นยืดเยื้อ และพยายามที่จะครอบงำสนทนาแต่เพียงผู้เดียว

ท่าทีต่อไปนี้อาจจะก่อให้เกิดปัญหา กล่าวคือ การพยายามควบคุมเพื่อให้บุคคลนั้นหยุดพูด เช่น “ขอโทษค่ะ/ครับ ท่านผู้พูด P ท่านกำลังใช้เวลาพูดมากเกินไป ฉันอยากจะได้รับฟังผู้เข้าร่วมคนอื่นๆบ้าง”

การที่ใครคนใดคนหนึ่งมีส่วนร่วมมากเกินไป หมายถึงโอกาสที่ผู้อื่นจะมีส่วนร่วมนั้นลดน้อยลง ให้โฟกัสไปที่กลุ่มคนส่วนใหญ่

ที่ยังไม่ได้แสดงความเห็นโดยไม่ต้องกล่าวถึงบุคคลที่กำลังพูดอยู่ การตอบกลับที่เหมาะสม อาจเป็นดังนี้ “ฉันกำลังสงสัยว่าคนอื่นในห้องนี้คิดเช่นไร ในประเด็นนี้ คนอื่นๆมีความเห็นอย่างไรบ้าง” วิธีการที่ดีอีกวิธีหนึ่งหรือการแบ่งกลุ่มย่อย

ปัญหา: ผู้เข้าร่วมสองคน ใช้เวลาถกเถียงกันมากเกินไป

ท่าทีที่อาจก่อให้เกิดปัญหา คือการจัดการสองผู้เข้าร่วมนี้ประหนึ่งว่าทั้งสองคนเป็นผู้ที่มีอำนาจชอบธรรมในการแก้ปัญหาแต่เพียงเท่านั้น เช่น “เราจะหยุดเถียงกันได้หรือยัง” “คุณไม่รู้สึกแย่บ้างหรือที่ทำให้ทุกคนในกลุ่มเสียเวลาขนาดนี้”

วิธีการรับมือที่มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับการตอบกลับในสถานการณ์ก่อนหน้านี้ คือ การโฟกัสไปที่คนกลุ่มใหญ่ที่ยังเงียบอยู่ และยังไม่มีโอกาสแสดงความเห็น “ฉันอยากได้ยินว่าคนอื่น ๆ คิดเช่นไรในประเด็นนี้” พยายามขยายจุดสนใจของบทสนทนาออกไปเพื่อให้ผู้อื่นได้มีโอกาสกล่าวความเห็นของตน

ปัญหา: ผู้เข้าร่วมพยายามบังคับให้เกิดข้อตกลงร่วมกันบางอย่าง

สถานการณ์คือ มีความพยายามให้เกิดการตัดสินใจ ณ ขณะนั้น โดยที่กลุ่มไม่พร้อมที่จะไปถึงข้อตกลง การตอบกลับที่อาจส่งผลลัพธ์ “ช้าก่อนทุกคน ฉันไม่คิดว่าเราพร้อมที่จะไปถึงขั้นนี้ ฉันอยากให้เรายุกันเพิ่มเติม” (ฟังคล้ายกับว่าทั้งกลุ่มต้องปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้ดำเนินกระบวนการสั่ง)

การตอบกลับที่ดีคือ การเตือนให้ผู้เข้าร่วมนึกถึงวัตถุประสงค์หลักของการหารือและอันตรายที่อาจเกิดขึ้นหากตัดสินใจโดยไม่เข้าใจประเด็นทั้งหมดอย่างครบถ้วน เช่น “เมื่อเราเริ่มการหารือ เรามุ่งมั่นสัญญาว่าจะเข้าใจประเด็นปัญหาและมุมมองต่างๆที่ทุกคนมี ฉันเข้าใจว่าบางคนเห็นว่าถึงเวลาแล้วที่จะตัดสินใจให้เกิดการกระทำบางอย่าง ฉันไม่มีปัญหาที่จะทำเช่นนั้นถ้าทุกคนรู้สึกเช่นเดียวกัน แต่ในฐานะผู้ดำเนินกระบวนการ ฉันอยากให้เราจะไม่รีบเร่งให้เกิดการตัดสินใจและผลักดันให้มีอะไรบางอย่างเกิดขึ้นเท่านั้น ฉันอยากได้ยินจากคนอื่นๆหากมีประเด็นที่เรายังต้องพิจารณาเพิ่มเติมก่อนที่จะเราทำการตกลงอะไรร่วมกัน”

การตอบรับอีกลักษณะหนึ่งคือ การค้นหาว่าจะเกิดผลเสียอย่างไรบ้างหากรีบเร่งที่จะบรรลุข้อตกลง เช่นกล่าวว่า “เห็นได้ชัดว่าผู้เข้าร่วมที่ต้องการตัดสินใจให้เร็ว มีใครในที่นี้ตระหนักผลที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่หากเราตัดสินใจ(ประเด็นปัญหา)นี้ มีข้อควรระวังอะไรหรือไม่หากเราตกลงทำอะไรบางอย่างกันที่เวลานี้”

ท่าทีในการตอบรับอีกประการหนึ่งคือการทบทวนดูว่าการสนทนาไปถึงไหนแล้ว มีประเด็นใดที่ตกลงได้แล้วหรือประเด็นใดที่ยังเห็นแย้งกันอยู่ และตรวจสอบอีกครั้งว่ามีหัวข้อไหนที่ผู้เข้าร่วมต้องการตัดสินใจหาข้อตกลงร่วมกัน การจดบันทึกลงบนบอร์ด หรือกระดานและแสดงให้เห็นภาพรวมร่วมกันจะช่วยให้อีกกลุ่มไม่วกกลับไปคุยกันในเรื่องเดิม

ปัญหา: ผู้เข้าร่วมเริ่มกล่าวโทษผู้ดำเนินกระบวนการเกี่ยวกับปัญหาในการจัดประชุมหารือ

ท่าทีการตอบรับที่ไม่เกิดประโยชน์ คือ การพยายามแก้ตัวหรือปกป้องตัวเอง เช่น “การกล่าวหาเช่นนั้นไม่ยุติธรรมเลย จริงๆแล้วมันเป็นปัญหาของพวกคุณตั้งแต่แรก ทำไมตอนนี้มันกลายเป็นปัญหาของฉันถ้าพวกคุณตกลงทำงานร่วมกันไม่ได้”

การเรียกร้องให้เคารพหรือการแสดงท่าทีข่มขู่หลายๆ ก็ไม่ใช่การตอบรับที่เหมาะสม เช่น “ถ้าฉันไม่ได้รับความเคารพที่นี่ ฉันเห็นควรที่จะไปในที่อื่นที่เห็นคุณค่าของฉัน” (เดินออกจากที่ประชุม) การตอบรับที่มีประสิทธิภาพ อาจต้องย้อนกลับไปคำนึงถึงสาเหตุ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนี้มักจะมีสาเหตุจากการที่ธรรมเนียมปฏิบัติหรือกฎกติการ่วมกันไม่มีความชัดเจน ไม่มีการสื่อสารเกี่ยวกับบทบาทของผู้ดำเนินการกระบวนการให้ทุกฝ่ายเข้าใจ หรืออาจมีปัญหาลักษณะเกี่ยวกับความชอบธรรมของผู้ดำเนินการกระบวนการ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้จัดการหรือต้องคิดวางแผน ออกแบบ สื่อสารเกี่ยวกับธรรมเนียมปฏิบัติหรือกฎกติการเบื้องต้นให้กระจ่าง และแน่ใจว่าผู้เข้าร่วมฝ่ายต่างๆยอมรับบุคคลที่จะมาทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการกระบวนการทั้งหมดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการเตรียมกระบวนการหารือ

ในกรณีที่เป็นการผิดพลาดของผู้ดำเนินการกระบวนการเอง คนที่ทำหน้าที่ดังกล่าวต้องรับผิดชอบและกล่าวขอโทษต่อผู้เข้าร่วม นี่เป็นเหตุผลที่ว่าทำไมจึงต้องมีทีมของผู้ดำเนินการกระบวนการ เพราะคนอื่นๆจะได้สามารถเข้ามารับช่วงต่อได้หากมีใครดำเนินการผิดพลาด

ถ้าผู้ดำเนินการกระบวนการต้องการเวลาพิจารณาข้อกังวลที่กลุ่มผู้เข้าร่วมหยิบยกขึ้น สามารถขอให้หยุดพักการหารือชั่วคราว และปรึกษากับผู้จัดงานหรือผู้ประสานงานหลักนอกรอบ(อย่างไม่เป็นทางการ)

หากผู้ดำเนินการกระบวนการสูญเสียความชอบธรรมที่จะปฏิบัติหน้าที่ ให้สละบทบาทดังกล่าวให้แก่ผู้ดำเนินการกระบวนการท่านอื่นต่อ

ปัญหา: ผู้เข้าร่วมเพียงคนเดียวทำการบ่มผู้ว่าจะใช้ความรุนแรงต่อผู้อื่น

การตอบกลับที่ไม่ดีนัก คือการพยายามละเลยหรือหวังว่าทำที่ดังกล่าวจะหยุดลงแค่นั้น

การพยายามทำให้เป็นเรื่องตลก เช่น “อย่าเล่นตลกแบบนั้นเลย มีสเตอร์ X.” หรือการตอบกลับด้วยการบ่มผู้คืนก็เป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ เช่น “ถ้าเหตุการณ์แบบนั้นเกิดขึ้นจริง(อย่างที่คุณบ่ม) เราว่าคุณอยู่ที่ไหน มีสเตอร์ X”

การพยายามทำให้เขาสงบด้วยการกล่าวว่า “เราว่าคุณหวั่นเสียและเราว่าคุณจะไม่ทำแบบนั้นจริงๆ” ก็ไม่ใช่ทำที่ที่ดีนัก

การตอบกลับที่มีประสิทธิภาพ คือการชี้ให้เห็นว่าการบ่มผู้และการใช้ความรุนแรงนั้นเป็นอันตรายต่อการหาหรือ ปัจจัยประการแรกและประการสำคัญที่จะทำให้กระบวนการหาหรือมีประสิทธิภาพก็คือ การรับประกันว่าพื้นที่ในการพูดคุยหาหรือนั้นเป็นพื้นที่ที่ปลอดภัย ดังนั้นการป้องกันไม่ให้เกิดพฤติกรรมลักษณะดังกล่าว ผู้จัดและผู้ดำเนินกระบวนการต้องทำให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจและยอมรับร่วมกันตั้งแต่แรกว่าการใช้ความรุนแรงและการบ่มผู้เป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้

ผู้ดำเนินกระบวนการอาจขอหยุดพักการหาหรือและเจรจาทำความเข้าใจกับผู้เข้าร่วมที่แสดงท่าทีบ่มผู้อื่น หากมีการวางกฎกติกาเบื้องต้นไว้แล้ว ให้เตือนผู้เข้าร่วมว่าสิ่งที่เขากล่าวนั้นยอมรับไม่ได้ และให้แจ้งเตือนบุคคลนั้นว่าเขาอาจเสียสิทธิในการเข้าร่วมในกระบวนการหากไม่ปฏิบัติตามกฎ

หากผู้เข้าร่วมยังไม่หยุดบ่มผู้ ผู้ดำเนินกระบวนการสามารถร้องขอให้ผู้จัดงานนำบุคคลดังกล่าวออกจากการประชุมหาหรือ

3.5 การยกระดับการหารือโดยคำนึงถึงประเด็นทางสังคมในระดับต่างๆ (Bringing Dialogue Across Societal Levels)

กระบวนการหารือที่มีประสิทธิภาพมักจะมีความคิดความเชื่อที่ว่ากระบวนการหารือจะนำมาซึ่งแนวทางแก้ไขปัญหานั้น กระบวนการหารือต้องการความอดทน ความมุ่งมั่นและเจตนาที่แน่วแน่

ในขั้นพื้นฐานนั้น กระบวนการหารือมุ่งให้ผู้เข้าร่วมเรียนรู้แลกเปลี่ยนมุมมองของกันและกัน หรือรับฟังโดยไม่จำเป็นต้องเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง การตัดสินใจที่จะเข้าร่วมการหารือเป็นเรื่องสำคัญและจริงจัง ถ้าการหารือไปได้ดี ผลลัพธ์ด้านบวกก็จะเกิดขึ้นผ่านการปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้าร่วม บางทีก็จะนำมาซึ่งความเข้าใจซึ่งกันและกัน ผลการหารือส่วนใหญ่ไม่ทำให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดรู้สึกถูกคุกคามหรือถูกเอาเปรียบเมื่อเทียบกับวิธีการแก้ไขปัญหาลักษณะอื่นๆ ผู้ดำเนินกระบวนการต้องช่วยให้ผู้เข้าร่วมมองเห็นการหารือในรูปแบบของกระบวนการ ไม่ใช่งานประชุมพบปะพูดคุยเพียงรอบเดียวจบ แท้จริงแล้วการหารือเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งในอีกหลายงานซึ่งจัดเรียงเป็นลำดับและมาพร้อมกิจกรรมอีกหลายๆ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน การกล่าวเช่นนี้ไม่ได้หมายถึงให้ลดระดับความคาดหวังแต่เป็นการปรับความคาดหวังซึ่งยังเต็มไปด้วยความมุ่งมั่นต่อกระบวนการ และเป็นการตระหนักว่ายังมีกิจกรรมอื่นๆ ที่ปฏิบัติไปควบคู่กันเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นเราไม่ควรคาดหวังให้ทุกอย่างได้รับการแก้ไขในงานหารือเพียงงานเดียว โดยทั่วไปสิ่งที่เราสามารถคาดหวังได้จากการมีส่วนร่วมในระยะแรกเริ่มกระบวนการหารือได้แก่

1. การมีโอกาสได้พูดคุยกันและแลกเปลี่ยนมุมมองที่มีต่อปัญหาหรือประเด็นนั้นๆ ดังนั้นจึงไม่ควรแปลกใจที่การเปลี่ยนแปลงใดๆ อาจไม่เกิดขึ้นหลังจากการหารือกันแค่เพียงแค่ครั้งสองครั้ง
2. บ่อยครั้งผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของการหารือกันก็คือการเรียนรู้และการเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งอย่างลึกซึ้งกว่าเดิมผ่านการสนทนากัน การเรียนรู้จะช่วยเพิ่มโอกาสให้แก้การปรับแก้หรือการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยๆ และการปรับความสัมพันธ์ระหว่างกันให้ดีขึ้น
3. เป็นไปได้ว่าการหารือจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมได้ระบุประเด็นที่เห็นร่วมกันเกี่ยวกับการแก้ปัญหานั้น

การหารือยังนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในระยะยาวถ้าหากว่า กระบวนการดังกล่าวได้สร้างสิ่งต่อไปนี้:

1. โอกาสที่จะสร้างแรงบันดาลใจเพื่อสร้างความร่วมมือหรือกระทำกิจกรรมร่วมกันอย่างสร้างสรรค์
2. โอกาสที่จะพัฒนารอบการพูดคุยหรือโครงสร้างในการหารือเพื่อแก้ปัญหาในระยะยาว
3. โอกาสที่จะพัฒนาเวทีในการเจรจาข้อตกลงในประเด็นเฉพาะ

คำสำคัญที่เราเห็นข้างต้นคือคำว่า “โอกาส” กระบวนการหารือได้ให้โอกาสแก่ผู้เข้าร่วมที่จะกระทำการเปลี่ยนแปลงบางอย่าง และผู้เข้าร่วมมีสิทธิ์ที่จะรับหรือไม่รับโอกาสนั้น

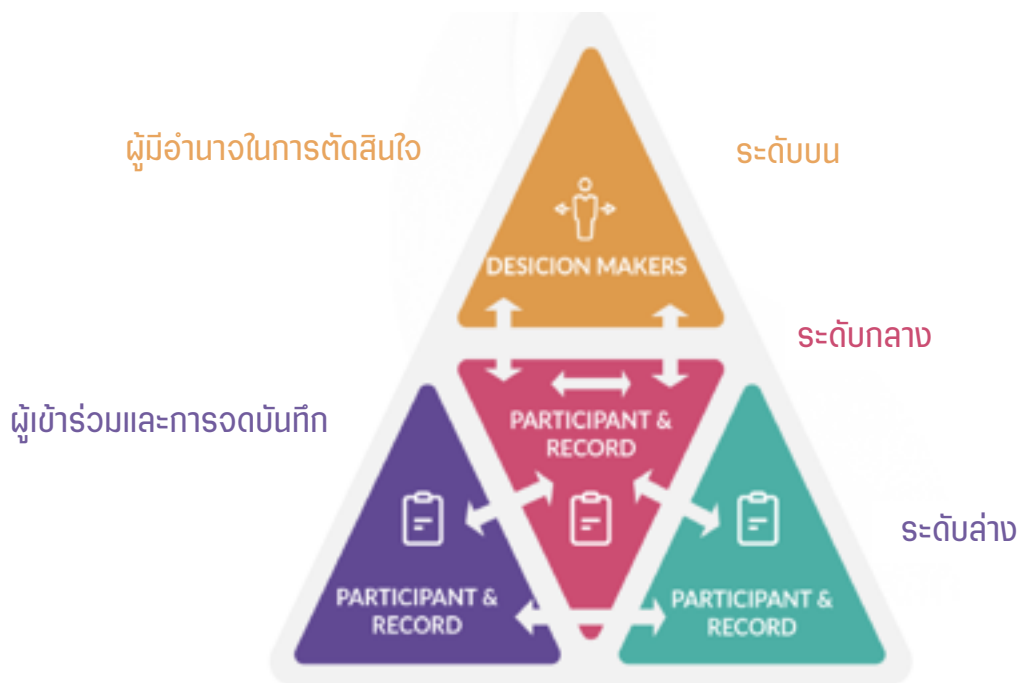
การที่กระบวนการหารือจะทำให้เกิดผลกระทบหรือความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบในเชิงโครงสร้าง การหารือต้องเป็นส่วนหนึ่งของความพยายามที่เป็นระบบในการยกระดับให้การหารือส่งผลกระทบต่อสังคมในวงกว้าง สิ่งนี้ต้องอาศัยความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า ระยะเวลาและทรัพยากรที่จำเป็น

โดยทั่วไปแล้วการตัดสินใจตกลงทำอะไรร่วมกันไม่ใช่หัวใจของการหารือ และกระบวนการหารืออาจไม่ใช่หนทางที่ดีที่สุดในการบรรลุการตัดสินใจอะไรบางอย่าง อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนและเข้าใจข้อมูลเชิงลึกอาจเป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ในขณะที่เดียวกันอาจให้ทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้นหากต้องการก้าวออกไปจากสถานการณ์ความขัดแย้ง ดังนั้นทางเลือกเหล่านี้จะช่วยสร้างกรอบ/แนวทางการตัดสินใจเพื่อบรรลุการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกอย่างยั่งยืน

เป็นเรื่องยากที่จะนำเอาทุกความเห็นและมุมมองที่นำเสนอหรือพูดคุยในกระบวนการหารือจากการประชุมหนึ่งไปอีกการประชุมหนึ่ง แต่ในทุกการหารือผู้เข้าร่วมจะเริ่มเข้าใจถึงสิ่งที่ทุกคนมีเหมือนกัน สิ่งที่แตกต่างและประเด็นที่ต้องให้ความสนใจมากที่สุดในช่วงการหารือ สิ่งนี้ที่เป็นผลจากการหารือคือสิ่งที่ผู้เข้าร่วมจะนำไปพูดคุยกันต่อและเป็นฐานสำหรับความเข้าใจร่วมกันทั้งในเชิงกว้างและเชิงลึกในการหารือลำดับถัดไป แม้ว่าทุกการหารือจะไม่ได้มีการจดบันทึกกระบวนการหารือ แต่หากมีจะเป็นหลักอ้างอิงที่มีประโยชน์สำหรับทุกคน ไม่ว่าจะเป็นการบันทึกผ่านการจดบันทึกการประชุมหรือผ่านตัวแทนของผู้เข้าร่วม การส่งอิทธิพลทั้งแนวตั้งและแนวนอนจะทำให้ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมกับการกำหนดหัวข้อหรือประเด็นการหารือในระดับต่างๆดังที่ปรากฏในรูปปิรามิดด้านล่าง

ในระดับฐานราก (grassroots level) ตัวแทนของผู้เข้าร่วม (participant representatives) ฝ่ายต่างๆสามารถสื่อสารกันก่อนเวลาประชุมหารือมาถึงเกี่ยวกับประเด็นสำคัญที่ต้องการหยิบยกมาพูดคุย และดำเนินการติดตามประเด็นหลักจากการหารือสื่อสารไปยังระดับที่สูงกว่า ทั้งหมดคือกระบวนการส่งต่อประเด็นที่แต่ละระดับเห็นว่าสำคัญและทำความเข้าใจสิ่งที่อยู่เบื้องหลังการสนทนานั้น ตัวแทนของผู้เข้าร่วมในระดับฐานรากสามารถรวมตัวกันจัดการประชุมเพื่อสังเคราะห์ประเด็นที่ชุมชนเห็นว่าสำคัญและควรหยิบยกไปเจรจา โดยคำนึงถึงประเด็นปัญหาต่างๆอย่างเท่าเทียมและทำหน้าที่เป็นกระบอกเสียงให้กับชุมชนโดยไม่มีอคติหรือการตัดสินใจผิดถูก ดังนั้นกระบวนการที่เกิดขึ้นในระดับต่างๆจะนำไปสู่/เอื้อให้เกิดผลกระทบในอีกระดับหนึ่ง เพื่อให้ประชาชนในวงกว้างเข้าใจผลจากการพูดคุยหารือในท้ายที่สุด

กระบวนการตัดสินใจที่เป็นประชาธิปไตยจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการคัดเลือกตัวแทนของผู้เข้าร่วมกระบวนการหารือจากฐานรากเพื่อเข้าร่วมการหารือในระดับกลาง บริบททางวัฒนธรรมโดยทั่วไปนั้น ผู้นำในเชิงบริหารหรือนำตามระบอบชนบทรบธรรมเนียมในระดับชุมชนมักจะถูกคาดหวังให้เป็นตัวแทนเข้าร่วมการหารือ อย่างไรก็ตามตัวแทนเหล่านั้นควรเป็นผู้เข้าร่วมในกระบวนการหารือในระดับชุมชนมาก่อน



รูปแบบของการหารืออาจอยู่ในรูปของ การหารือทางการเมืองระดับชาติ เวทีหารือเชิงนโยบายระดับชาติ การเจรจาเพื่อสันติภาพ/ทางการเมือง และกระบวนการปฏิรูปรัฐธรรมนูญ เวทีที่กล่าวมานี้เป็นการหารือในระดับสูง มีหลายหนทางที่จะนำเอาประเด็นการหารือจากระดับฐานราก และระดับปฏิบัติการ(ระดับกลาง – middle level))ไปยังระดับสูงหรือระดับชาติ กระบวนการเช่นนี้แตกต่างกันไปตามระบอบการเมืองและบริบทของสังคม สิ่งที่สำคัญก็คือเราต้องทราบว่าใครจะเป็นผู้เข้าร่วมการหารือในระดับสูง พวกเขาเหล่านั้นเป็นตัวแทนจากโครงสร้างฝ่ายบริหารหรือไม่ ถือว่าเป็นผู้แทนที่เหมาะสมสะท้อนความต้องการของกลุ่มประชากรที่เขาเป็นตัวแทนได้ดีพอหรือไม่ หรือเป็นนักการเมืองจากพรรคการเมืองต่างๆซึ่งสมาชิกทั้งหลายของพรรคได้รับเลือกตั้งมาจากเขตเลือกตั้งของตน หรือพวกเขาเป็นตัวแทนหรือผู้นำจากภาครัฐในระดับชาติ รวมถึงกองทัพ พวกเขาเหล่านี้หารือกับใครก่อนมาเจรจาและพวกเขาคือตัวแทนของกลุ่มไหน

หลักการที่สำคัญของกระบวนการหารือระดับชาติที่มีความซับซ้อน ก็คือ ผู้นำระดับสูงหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจต้องเคารพเสียงและความเห็นของผู้เข้าร่วมที่มาจากระดับฐานรากหรือระดับปฏิบัติการ(ระดับกลาง) และพวกเขาต้องมีความตั้งใจที่จะให้คนกลุ่มนี้มีส่วนร่วมในการพูดคุยเจรจาเชิงนโยบายหรือการหารือทางการเมืองในระดับชาติ แม้ว่าพวกเขาจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขที่กลุ่มฐานรากเตรียมมาหารือหรือไม่ก็ตาม ผู้นำระดับสูงย่อมต้องการเพิ่มประเด็นของตนเข้าไปในการหารือ ผลของการประชุมเจรจาจะมีความชอบธรรมและโปร่งใสถ้าหากพวกผู้มีอำนาจระดับสูงให้คนในระดับล่างและระดับกลางเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการ

¹⁰ Representatives who have participated in the dialogues.



ภาคผนวก



การจำแนกประเภทของ
การหารือในระดับลึก

ในส่วนนี้ไม่ใช่การกล่าวถึงทักษะหรือเทคนิคในการจัดและดำเนินกระบวนการ แต่เป็นการกล่าวถึงความรู้โดยทั่วไปและการชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบอื่นๆที่จำเป็นสำหรับกระบวนการ บางคนอาจเห็นว่าผู้ดำเนินกระบวนการไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในหัวข้อนั้นๆ ซึ่งถูกต้องแล้ว อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่าผู้ดำเนินกระบวนการไม่จำเป็นต้องมีความรู้ใดๆเกี่ยวกับหัวข้อการหารือเลย ตรงกันข้ามผู้ดำเนินกระบวนการจำเป็นต้องมีความรู้ระดับหนึ่งเกี่ยวกับประเด็น/หัวข้อที่จะพูดคุยเจรจา อย่างน้อยความรู้เกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานหรือคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากการหารือคือการสนทนา การสนทนานั้นเกี่ยวข้องกับการใช้ภาษา และผู้ดำเนินกระบวนการต้องเข้าใจว่าผู้เข้าร่วมกำลังพูดถึงเรื่องอะไร เพื่อช่วยดำเนินการสนทนาให้เคลื่อนไป การเข้าใจประเภทของการหารือจะช่วยให้ผู้ดำเนินกระบวนการมองหาข้อมูลที่ต้องการเพื่อเตรียมตัว เช่น ใน “การหารือว่าด้วยการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับชาติ” ก็จำเป็นต้องอ่านข้อมูล/บทความที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนามีแนวคิด คำศัพท์เฉพาะที่หลากหลายมากในประเด็นนี้ ดังนั้นผู้ดำเนินกระบวนการต้องเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อสามารถดำเนินกระบวนการในหัวข้อนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การหารือไม่ใช่เรื่องใหม่ แนวคิดเรื่องการหารือสามารถย้อนกลับไปได้ถึงในยุคสังคมนุษย์ที่เก่าแก่ที่สุด ในแต่ละบริบทอาจไม่ได้คำภาษาอังกฤษที่มาจากรากศัพท์ภาษากรีก “ไดอะโลโก้” แต่วิธีปฏิบัติลักษณะนี้เป็นที่รู้จักกันในแต่ละวัฒนธรรมเป็นระยะเวลานานโดยใช้คำศัพท์ในลักษณะที่คล้ายกันในภาษาของตน ในบางวัฒนธรรมนั้น ผู้คนใช้กระบวนการหารือเพื่อตกลงตัดสินใจและหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน อย่างไรก็ตามรูปแบบของกระบวนการหารือเช่นทุกวันนี้เชื่อว่าจะมาจากการพยายามแก้ไขปัญหาประเด็นทางสังคมการเมืองระหว่างประเทศ ซึ่งข้ามผ่านข้อจำกัดหลายๆอย่าง อาจเป็นไปได้ว่าโลกเรากู่วันนี้ถูกย่อส่วนให้เล็กลง ดังนั้นปฏิสัมพันธ์ที่เราคาดไม่ถึงก็เป็นเรื่องที่เป็นไปได้

“ไม่เป็นที่น่าแปลกใจที่ “ความหมายที่แตกต่างหลากหลายของคำว่า “Typology” นั้นอาจก่อให้เกิดความสับสนแก่ผู้ฟังว่าหมายถึงสิ่งใดกันแน่ คำนี้อาจหมายถึงการจำแนกประเภทของสิ่งต่างๆ(Typological classification) การแบ่งกลุ่มหรือลักษณะโดยทั่วไปของบางสิ่งบางอย่าง(typological generalization) และการแบ่งลักษณะคำอธิบาย/แนวทางชุดต่างๆตามประโยชน์ใช้สอย (functional typological explanation/approach) ในบางครั้งความหมายของมันก็ถูกเข้าใจว่า “เป็นแค่การจัดหมวดหมู่และการอธิบายลักษณะสิ่งต่างๆ” การแบ่งกลุ่มหรือลักษณะโดยทั่วไป (typological generalization) ที่จริงแล้วคือวิธีการในการวิเคราะห์ที่มีหลักการเป็นทางการ และการแบ่งลักษณะแนวทางต่างๆ (typological approach) คือ วิธีการหรือระเบียบวิธีที่ใช้ในการจัดกลุ่มภาษาต่างๆ”

ในบทนี้จะได้ให้คำอธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะหรือประเภทของการหารือสองสามประเภทที่ปรากฏในปัจจุบัน ผู้ที่กำลังฝึกดำเนินกระบวนการซึ่งต้องการจะขยายความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะหรือประเภทต่างๆของการหารือสามารถหาข้อมูลศึกษาเพิ่มเติมด้วยตัวเอง

กระบวนการหารือระหว่างความเชื่อ (Inter-Faith Dialogue)

กระบวนการหารือระหว่างความเชื่อคือการหารือระหว่างบุคคลหรือชุมชนที่มีความเชื่อหรือศรัทธาที่แตกต่างกัน เป้าหมายของการจัดการหารือชนิดนี้คือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มที่มีความเชื่อหรือศรัทธาไม่เหมือนกัน หรือเพื่อค้นหาและสนับสนุนการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ วิธีการการจัดการกระบวนการหารือระหว่างความเชื่อนั้นแตกต่างกัน บางครั้งเป็นแค่การดึงเอาบุคคลในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำหลักๆเช่นผู้นำทางศาสนาเสมอไป ลักษณะของการหารือเช่นนี้ขึ้นอยู่กับทฤษฎีและการวิเคราะห์เบื้องหลังแผนงานดังกล่าวซึ่งจะช่วยคัดเลือกได้ว่าใครจะเป็นผู้เข้าร่วมที่เหมาะสมใน

การหาหรือดั่งกล่าว

“คำว่า การหาหรือระหว่างความเชื่อนั้น อ้างอิงถึง ปฏิสัมพันธ์เชิงบวก ที่แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือและการสร้างสรรค์ร่วมกันระหว่างกลุ่มคนที่มีความเชื่อทางศาสนาหรือขนบธรรมเนียมที่แตกต่าง (เช่น ศรัทธา การนับถือในบางสิ่ง) และ/หรือความเชื่อที่เกี่ยวกับจิตวิญญาณ หรือความเป็นมนุษย์ ทั้งในระดับบุคคลและในระดับสถาบัน”

โดยปกติแล้วคำว่า ระหว่างความเชื่อที่แตกต่าง ก็ได้บ่งบอกให้ทราบอยู่ในตัวว่ากิจกรรมที่จะจัดขึ้นจะมีลักษณะเช่นไร ซึ่งจะช่วยกำหนดแนวทางหรือจุดโฟกัสสำหรับการหาหรือให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การสร้างความเข้าใจร่วมกัน การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมืออันดีระหว่างกัน ในขณะที่เดียวกันก็ได้ระบุถึงความสำคัญของบริบทหรือสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนช่วยจัดการหาหรือ เช่น หากชื่อการประชุมระบุว่า “กระบวนการหาหรือระหว่างชุมชนที่มีความเชื่อที่แตกต่างในประเทศพม่า” ย่อมมีนัยรวมถึงการให้ความใส่ใจต่อความเชื่อทางจิตวิญญาณ ศรัทธาเป็นการเฉพาะ โดยไม่นับรวมประเภทของความหลากหลายอื่นๆ นอกจากนี้ยังบ่งบอกถึงการหาหรือระหว่างชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีการระบุไว้แล้ว

แล้วทำไมจึงใช้คำว่า “ระหว่างความเชื่อ (interfaith)” แทนที่จะใช้คำว่า “ระหว่างศาสนา (inter-religious dialogue)” คงมีเหตุผลที่น่าสนใจบางอย่างที่ทำให้เราพยายามหลีกเลี่ยงที่จะใช้คำว่า ระหว่างศาสนา ส่วนหนึ่งเพราะอะไรที่เกี่ยวข้องกับศาสนาจำเป็นต้องมีการอ้างอิงหรือแปลความอย่างถูกต้องตามหลักเทววิทยาซึ่งแน่นอนว่าไม่ใช่เรื่องง่ายนักสำหรับทุกคนที่จะนำเสนอแนวทางดังกล่าวมาหาหรือกัน และคำว่า “ระหว่างความเชื่อ” นั้นให้ขอบเขตกว้างกว่า มันหมายรวมถึงการเจรจาหาหรือกับอีกกลุ่มศาสนาหนึ่ง อีกนิกายหนึ่ง และบางทีกับอีกกลุ่มคนพวกหนึ่งซึ่งเรียกสิ่งที่คุณเขาเชื่อว่าเป็นแนว “มนุษยนิยม” หรือหลักยึดบางอย่างซึ่งผู้อื่นตระหนักหรือรับรู้ในฐานะศาสนา

ลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ การหาหรือระหว่างความเชื่อนั้นมักจะไม่ว่านการพูดคุยหรือบทสนทนา แต่ผ่านการทำกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน เช่น การสวดมนต์ร่วมกันเพื่อสันติภาพและความอดทนต่อกัน และการแสดงความร่วมมือเชิงสัญลักษณ์เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาทางสังคมซึ่งส่งผลกระทบต่อกัน เช่น การปลูกต้นไม้ร่วมกัน การร่วมงานรณรงค์เพื่อต่อต้านยาเสพติด อาชญากรรมหรือการติดเชื้อ HIV/AIDs เป็นต้น

ในมุมมองของการสร้างสันติภาพทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น การหาหรือระหว่างความเชื่อคือกระบวนการเพื่อพัฒนาขนบทางสังคมหรือระบบที่ไม่เป็นทางการที่จะช่วยลดทอนความตึงเครียดหรือความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับศาสนาหรืออัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและสันติ ซึ่งสนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมได้มีโอกาสค้นหาความเข้าใจและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกัน ก่อนที่ความขัดแย้งจะเติบโตจนกลายเป็นวิกฤติ

อซูโตโตซ วาชนีย์ ซึ่งได้ศึกษาอย่างละเอียดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างชุมชนฮินดูและมุสลิมในอินเดีย ได้กล่าวว่: ปัจจัยที่สำคัญที่สุดซึ่งนำไปสู่สันติภาพในระดับชุมชนคือการปรากฏตัวของเครือข่ายความร่วมมือของภาคประชาสังคมซึ่ง

¹¹ William, C. Typology and Universals. Second Edition (Kindle version), Cambridge University Press, 2003, New York, USA, pp. 3.

¹² Interfaith Dialogue.” Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Interfaith_dialogue.

ประกอบด้วยชุมชนชาติพันธุ์ที่แตกต่างกันหลากหลาย ในขณะที่ชุมชนชาติพันธุ์ร่วมกันและความขัดแย้งอาจนำไปสู่ความรุนแรง การมีเครือข่ายของผู้คนซึ่งเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมบางอย่างจะทำให้ความตึงเครียดและความขัดแย้งถูกจัดการหรือควบคุม และป้องกันไม่ให้ความรุนแรงเกิดขึ้น

ในบางบริบทซึ่งเครือข่ายระดับชุมชนหรือเครือข่ายภาคประชาสังคมไม่ปรากฏหรือไม่ได้ทำหน้าที่อย่างสมบูรณ์ อาจมีการแต่งตั้งหรือมอบหมายให้โครงสร้างหรือหน่วยงานที่เป็นทางการ เช่น กระทรวงการศาสนาหรือสภาการศาสนาแห่งชาติเข้ามาระับความตึงเครียดระหว่างศาสนา อย่างไรก็ตาม ความเห็นของวาทะนิยน์มองว่าการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน/ประชาสังคมนั้นช่วยจำกัดประเภทของความขัดแย้งได้ทุกรูปแบบ แม้ว่าโครงสร้างของชุมชนจะอยู่ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงพาณิชย์ อาสาสมัคร ศาสนาหรือการกีฬา

สำหรับการหาหรือระหว่างความเชื่อนั้นจำเป็นต้องได้ผู้ดำเนินกระบวนการที่มีทักษะเพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมสามารถระบุปัจจัยเงื่อนไขสำคัญ ดังที่ไมเคิล ปีเตอร์สัน ผู้ซึ่งใช้กรอบปัจจัยเกี่ยวกับพื้นอารมณ์เพื่อเข้าใจว่าทำไมบุคคลใช้ความรุนแรงหรือการเลือกปฏิบัติต่ออีกบุคคลหนึ่ง

ความกลัว เตรียมหามาตรการเรื่องความปลอดภัยให้แก่บุคคล

ความเกลียด เตรียมหาทางช่วยเหลือให้บุคคลรับมือกับความเจ็บปวดที่ผ่านมา

ความไม่พึงพอใจ เตรียมช่วยเหลือให้บุคคลได้มีโอกาสเปิดเผย/กล่าวถึงสถานะ ตัวตน หรือคุณค่าของตนเอง

การหาหรือระหว่างความเชื่อในทางปฏิบัติอาจใช้ฐานของความเชื่อเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเพื่อช่วยลดความกลัว ความเกลียดและความไม่พอใจระหว่างบุคคลและระหว่างชุมชนในทางที่จะช่วยป้องกันความขัดแย้ง และสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจซึ่งกันและกันและความพยายามที่จะหาทางร่วมมือกันแก้ปัญหา ซึ่งเป็นหัวใจหลักสำหรับการสร้างสันติภาพในชุมชน

กระบวนการหาหรือในชุมชน (Community Dialogue)

บ่อยครั้งคำว่า กระบวนการหาหรือของชุมชน และกระบวนการหาหรือในระดับชุมชน มักจะถูกใช้สลับสับเปลี่ยนกัน อย่างไรก็ตามหากพิจารณาความหมายของคำอย่างเคร่งครัดแล้ว จะพบว่าสองคำนี้มีความหมายแตกต่างกัน การอ้างอิงจากงานศึกษาต่างๆกล่าวว่ากระบวนการหาหรือของชุมชนสื่อถึงแนวปฏิบัติภายในกลุ่มอาชีพต่างๆ เช่น กลุ่มชาวนา กลุ่มนักธุรกิจขนาดเล็ก กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านสุขอนามัย กลุ่มประชาสังคมหรืออื่นๆ ในขณะที่กระบวนการหาหรือในระดับชุมชนคือการหาหรือในระดับฐานรากซึ่งสมาชิกที่อาศัยอยู่ในชุมชนมาประชุมพูดคุยกันเกี่ยวกับประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อนักเขาทั้งทางตรงและทางอ้อม

คู่มือนี้แนะนำให้เติมหัวข้อการหาหรือให้ชัดเจนเมื่อมีการจัดกระบวนการหาหรือของชุมชน เช่น “การหาหรือของกลุ่มชาวนาชาวไร่เกี่ยวกับวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการเพาะปลูก” เพื่อให้เห็นประเด็นโฟกัสที่ชัดเจนของกระบวนการ รวมทั้งผู้เข้าร่วมเองจะได้ใช้เวลาทำพูดคุยทำความเข้าใจสิ่งที่อยู่ลึกลงไป มากกว่าการสนทนาประเด็นกว้างๆทั่วไป

¹³ Varshney, A. Ethnic Conflict and Civic Life, Oxford University Press, UK, 2002.

¹⁴ Peterson, M. Reason and Religious Belief, Oxford University Press, UK, 2002.

กระบวนการหารือระดับชุมชนอาจเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างการเจรจาหารือระดับชาติซึ่งประกอบด้วยกระบวนการหารืออีกหลายครั้ง ทั้งหมดต่างนำเสนอผลหรือแนวทางสู่กรอบการทำงานที่เป็นทางการอันเดียวกัน กรณีของพม่า นั้นค่อนข้างแตกต่าง การหารือระดับชุมชนนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการสันติภาพ

หากพิจารณาแบบแยกองค์ประกอบ การหารือในระดับชุมชนอาจถูกออกแบบให้กลายเป็นโครงการหนึ่งซึ่งประชาชนในระบบรากหญ้าจะได้รับทรัพยากรหรือความสนใจอย่างเต็มที่เพื่อดำเนินการ ในอีกหลายๆกรณี ประชาชนในชุมชนนั้นเองที่เป็นผู้ริเริ่มกระบวนการหารือด้วยตนเอง เพราะพวกเขาารู้สึกว่าต้องลงมือกระทำการอะไรบางอย่างเพื่อแก้ไขปัญหาคือเรื่องด่วนและส่งผลกระทบต่อผู้คนและชุมชน พวกเขาอาจต้องการความช่วยเหลือจากภายนอกเช่น จากผู้ดำเนินกระบวนการ แต่แนวทางทุกอย่างนั้นชุมชนเป็นคนกำหนดและดำเนินการ ซึ่งกระบวนการมักจะมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนและกระบวนการจัดประชุมหารือของชุมชน (Community Dialogue Processes)

กระบวนการจัดประชุมเน้นการมีส่วนร่วมของส่วนรวม กลุ่มประชาชน และ/หรือ การสนทนากลุ่ม (focus groups) อาจมีความแตกต่างในขั้นตอนต่างๆหรือคำศัพท์ที่ใช้ในแต่ละบริบท อย่างไรก็ตามมีองค์ประกอบสำคัญสองประการซึ่งเชื่อว่าจะทำให้กระบวนการหารือของชุมชนมีคุณค่าและความหมายอย่างแท้จริง (Kass 2000)

➤ การไตร่ตรองพิจารณาให้ถี่ถ้วน (Deliberation) คือการคำนึงถึงเหตุการณ์หลักฐาน การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การตั้งใจช่วยให้การหารือและการสนทนาดำเนินไปอย่างระมัดระวัง การคำนึงถึงความเห็นต่างๆและโอกาสที่จะสำรวจบทบาท จุดยืนที่แต่ละฝ่ายมีอยู่แต่แรก

➤ การให้โอกาสทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการ (Inclusion) รวมถึงการมีส่วนร่วมของบุคคลและกลุ่มต่างๆในชุมชน รวมทั้งกลุ่มที่อาจจะเคยถูกกีดกันออกไปและไม่ได้รับเชิญให้เป็นตัวแทนในการสนทนากับกลุ่มอื่นๆอย่างเป็นทางการ พิตริโน (1990) บอกเหตุผลหลักสามประการเมื่อชุมชนต้องการจัดกระบวนการหารือของชุมชน หรือเมื่อสาธารณชนต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เหตุผลนั้นได้แก่

➤ การมีส่วนร่วมในฐานะสิทธิพื้นฐาน (a normative argument) เหตุผลข้อนี้เชื่อว่าชุมชนมีสิทธิในการจัดการหารืออันเป็นผลจากหลักการประชาธิปไตย เราอาจเรียกเหตุผลข้อนี้ว่า การส่งเสริมให้ชุมชนใช้สิทธิพลเมืองเป็นฐาน (citizens' rights-based person)

➤ การมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง (a substantive argument) กระบวนการของชุมชนต้องการหาข้อสรุปที่ถูกต้องด้วยการให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมนอกเหนือไปจากการรับฟังคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเพียงเท่านั้น (ตัวอย่างสำคัญที่ยกมาเป็นตัวอย่างเสมอคือกรณีการค้นพบอันตรายของการใช้ฝิ่นเหลือง (agent orange) ในสงครามเวียดนาม) ในคู่มือฉบับนี้เราเรียกเหตุผลข้อนี้ว่า ความต้องการพัฒนาคุณภาพในการตัดสินใจ (quality-based reason)

➤ การมีส่วนร่วมเป็นแค่เครื่องมือในการตัดสินใจ (an instrumental argument) กระบวนการหารือของชุมชนจะช่วยเพิ่มความชอบธรรม นำเอาผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติได้ดีขึ้น ในคู่มือนี้เราเรียกเหตุผลข้อนี้ว่า ความต้องการได้รับการยอมรับ (acceptance-based reason)

¹⁵ Parker, J, and P Duignan. "Dialogue Methods: A Typology of Community Dialogue Processes." 2005, www.parkerduignan.com.

ประเภทต่างๆของกระบวนการหารือของชุมชน

กระบวนการหารือของชุมชนอาจนำเอารูปแบบ/โมเดลที่มีอยู่มาใช้ (ทั้งชื่อและกระบวนการ) หรือสร้างโมเดลใหม่ที่สร้างสรรค์ (ค้นหารูปแบบที่เหมาะสมและเกี่ยวข้องกับบริบทของตน) ความซับซ้อนของบริบทอาจจะกลายเป็นประเด็นสำคัญในการตัดสินใจว่าโมเดลไหนจะใช้ได้กับสถานการณ์ของชุมชน ยกตัวอย่างเช่น ในกระบวนการที่สมาชิกของชุมชนและผู้เชี่ยวชาญร่วมกันตัดสินใจหาทางแก้ไขปัญห อาจมีการระดมความเห็นต่อประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ไขที่เป็นไปได้ เป็นโอกาสดีสำหรับผู้เข้าร่วมที่จะใคร่ครวญไตร่ตรอง ผู้เข้าร่วมมักจะมีอำนาจในการตัดสินใจ กระบวนการหารือนี้อาจจะไม่เหมาะสำหรับสังคมปิดที่มีข้อจำกัด หรือในสถานการณ์ที่ความขัดแย้งเพิ่งเสร็จสิ้นลง ซึ่งผู้คนยังเต็มไปด้วยความหวาดกลัวเรื่องความปลอดภัยของตนเองและความมั่นคงทางการเมือง

ตารางด้านล่างระบุถึงรูปแบบการหารือสองลักษณะซึ่งเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจริงและที่ระบุในงานเอกสาร ไม่ว่าจะเป็นแบบไหนถือว่าเป็นกระบวนการที่นำไปปรับใช้เพื่อปฏิบัติตามได้ อย่างไรก็ตามสำหรับผู้ดำเนินกระบวนการนั้น คำถามหลักก็คือทักษะและเทคนิคแบบไหนที่สามารถดึงมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ในโมเดลที่แตกต่างกันนี้

ชื่อ/ประเภทของกระบวนการหารือ	คำอธิบาย
การประชุมหารือ เวทีหารือหรือเวทีประชาชน (Consultative conference or panel, citizens panel)	เป็นการรวมตัวกันของกลุ่มประชาชนเพื่อเรียนรู้ หารือและออกความเห็นเกี่ยวกับประเด็นปัญหา ผู้เข้าร่วมไม่จำเป็นต้องมีอำนาจในการตัดสินใจ การหารือแบบนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นกลไกในการตัดสินใจ แต่เป็นพื้นที่สำหรับแจ้งให้ทราบถึงนโยบายสาธารณะหรือกระตุ้นให้เกิดการถกเถียง
ประชาพิจารณ์ (Public hearing)	เวทีเปิดของสาธารณะซึ่งประชาชนที่มีความสนใจสามารถเข้ามาร่วมรับฟังการนำเสนอแผนการแก้ไข และแสดงความเห็นหรือส่งอิทธิพลต่อทิศทางของนโยบาย ผู้เข้าร่วมไม่จำเป็นต้องมีอำนาจในการตัดสินใจแต่สามารถใช้โอกาสในการรับฟัง คิดไตร่ตรองร่วมกับผู้อื่น กระบวนการนี้มีความไม่เท่าเทียมทางอำนาจมากนักเนื่องจากจะมีผู้จัดและกำหนดขั้นตอนต่างๆ

ในการจัดกระบวนการแต่ละครั้ง อาจต้องมีการให้คำอธิบายลักษณะของงาน คำอธิบายประกอบด้วย รายการประเด็นปัญหาที่ต้องการพูดคุย ผู้เข้าร่วมในการกระบวนการหารือ สถานที่หรือสภาพแวดล้อมที่จัดกระบวนการหารือ บุคคลที่ต้องจัดหรือดำเนินกระบวนการ ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ ในภาคผนวกนี้ได้มีการให้รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับเอกสารอ้างอิงที่เกี่ยวข้อง กระบวนการเหล่านี้ได้ให้เมนูทางเลือกสำหรับผู้ที่กำลังวางแผนจัดและดำเนินกระบวนการหารือ

¹⁶ Fiorino, Op. cit. //www.parkerduignan.com/documents/132pdf.PDF.



ศูนย์การศึกษาสันติภาพและความขัดแย้ง เป็นศูนย์กลางที่เชื่อมโยงข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าของกระบวนการสันติภาพ การวิจัยและการเรียนรู้เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อสร้างโอกาสให้กับผู้ปฏิบัติงาน นักเรียน นักวิชาการ และนักวิเคราะห์ ในการเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรต่างๆ ที่มีได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล

 www.centrepeaceconflictstudies.org

สเปซ แบงค็อก ทำงานช่วยเหลือสนับสนุนผู้ที่ปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่ยากลำบาก และท้าทาย ให้สามารถทำงานได้ดีที่สุดผ่านกระบวนการสร้างความเข้มแข็ง การจัดกระบวนการ การสร้างสันติภาพและการอบรมให้ความรู้ เราได้ช่วยให้แต่ละบุคคล ทีมงาน และองค์กรแก้ไขปัญหาด้วยการคิดและวางแผนอย่างมียุทธศาสตร์ สร้างความเข้มแข็งของตัวเองและขององค์กร ส่งเสริมพลังความคิดสร้างสรรค์ สันติภาพและความเข้าใจเพื่อความเติบโตก้าวหน้า คำแปลภาษาไทยในหนังสือเล่มนี้ เรียบเรียงให้เสร็จสมบูรณ์โดย สเปซ แบงค็อก ผู้แปลหลักได้แก่ วรางคณา มุทุมม



 www.space-bangkok.com