คู่มือจัดตั้ง 2

กระบวนการเรียนรู้ & การประชุม



คู่มือนี้ใช้ประกอบเวิร์กชอปการเรียนรู้กระบวนการทำงานจัดตั้ง จัดโดย Act Lab
พิมพ์ครั้งแรก เม.ย. 2565

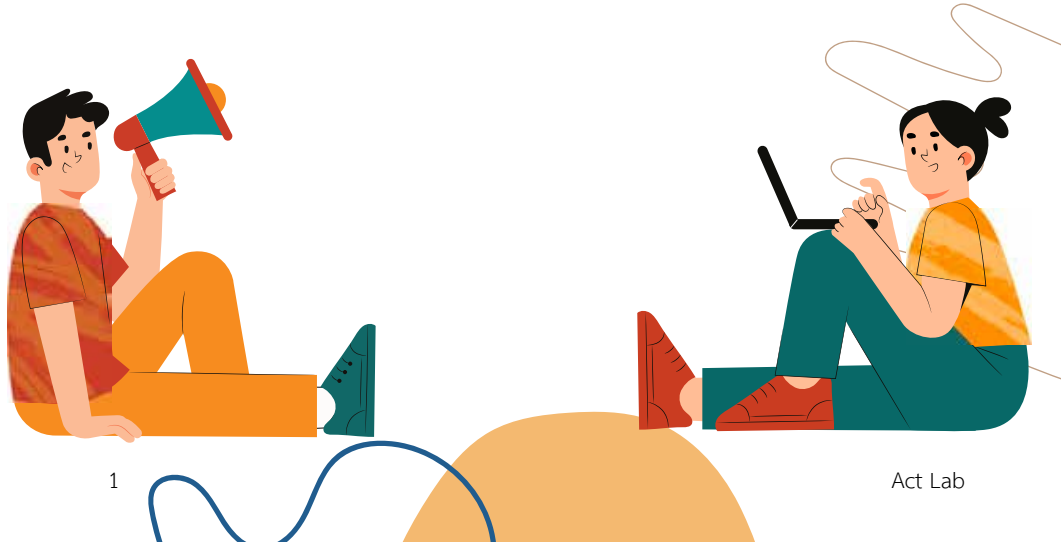
เนื้อหา: กิตติชัย งามชัยพิสิฐ
เรียบเรียง: พัชรี อังกูรทัศนียรัตน์
รูปเล่ม: ประดิษฐ์ ลีลานิมิต

ความหมายของงานจัดตั้ง

คำว่างานจัดตั้งมักถูกมองเชิงลบว่าเป็นการเข้ามาครอบงำและชี้นำทางความคิด โดยรุ่นพี่ทำให้ไม่มีโอกาสคิดกระทำการใดได้อย่างอิสระ

ในความเป็นจริง คำว่างานจัดตั้งหรือ organizing ก็คือการจัดองค์กร ตั้งทีม สร้างกลุ่ม ทำให้กลุ่มเข้มแข็ง เพราะกลุ่มคือรากฐานของขบวนการต่อสู้ที่จะทำให้ขบวนการดำรงอยู่ หากไม่มีกลุ่ม/องค์กรไว้รองรับมวลชนก็จะลุกฮือขึ้นแล้วหายไป ดังนั้นเราจึงจำเป็นต้องมีกลุ่มจัดตั้ง

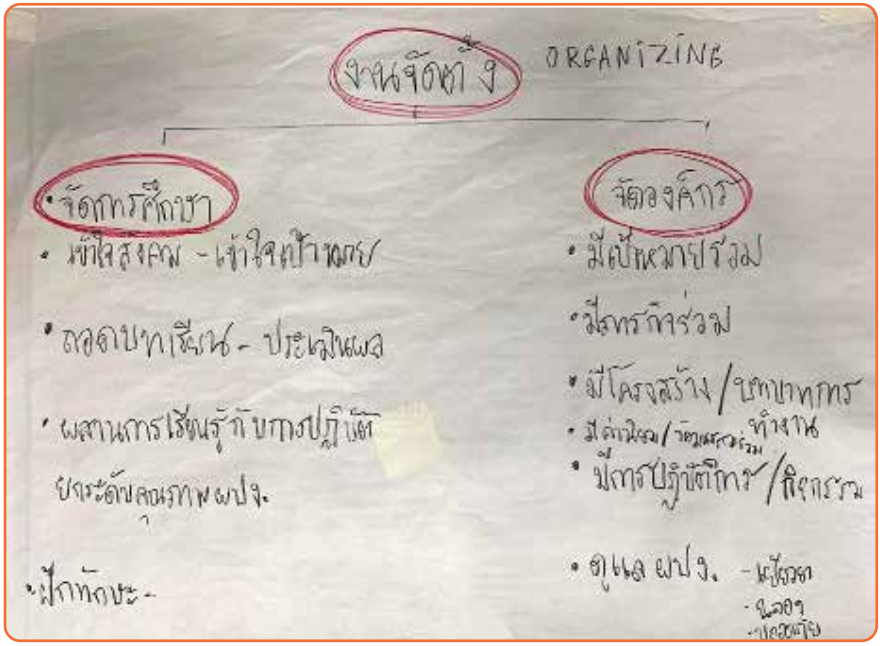
งานจัดตั้งเป็นการเก็บเอามวลชนกระจัดกระจายหรือปัจเจกชนทั้งหลาย มาหล่อหลอมยกระดับเป็นมวลชนที่มีจิตสำนึก กลายเป็นแกนกลุ่มหรือผู้ปฏิบัติงานหลักของกลุ่ม มวลชนที่มีการจัดตั้งจะรวมพลังกันเป็นกลุ่มที่มีปฏิบัติการทางสังคมต่อไป



องค์ประกอบงานจัดตั้ง

ภาพรวมงานจัดตั้งมี 2 ส่วน คืองานจัดการศึกษา กับงานจัดองค์กร ทั้งสองส่วนนี้ต้องทำควบคู่กันไป ถ้าทำเพียงส่วนเดียวจะไม่ถือว่าเป็นกลุ่มจัดตั้ง กล่าวคือถ้าทำงานจัดการศึกษาอย่างเดียวเรียกว่า "**กลุ่มศึกษา**" เช่น กลุ่มศึกษานิเวศวิทยาการเมือง กลุ่มศึกษานิเวศวิทยาแนวลึก กลุ่มศึกษาปัญหาแหล่งเสื่อมโทรม ฯลฯ แต่ถ้าทำงานจัดองค์กรอย่างเดียวก็จะเป็น "**กลุ่มปฏิบัติการ**" รวมตัวกันปฏิบัติการเคลื่อนไหวเฉพาะกิจเป็นครั้งคราวไป มีเป้าหมายร่วมกันแต่อาจไม่ได้มีแนวคิดอุดมการณ์ความเชื่อคุณค่าที่ยึดถือไปในทิศทางเดียวกันก็เป็นได้

"**กลุ่มจัดตั้ง**" จึงเป็นมากกว่ากลุ่มศึกษาหรือกลุ่มปฏิบัติการ การจัดตั้งกลุ่มจึงต้องทำทั้งงานจัดการศึกษาและจัดองค์กรไปพร้อมๆ กัน



1. งานจัดการศึกษา

งานจัดการศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดตั้งกลุ่ม สมาชิกของกลุ่ม/องค์กรหนึ่งๆ จำเป็นต้องมีแนวคิดความเชื่อไปทางเดียวกันจึงต้องมีการจัดการศึกษาในกลุ่ม/องค์กร เมื่อสมาชิกมีแนวคิดความเชื่อมุมมองทางสังคมไปในทิศทางเดียวกันแล้วจะนำไปสู่การคิดสร้างสรรค์ปฏิบัติการเคลื่อนไหวทางสังคม มีการถกเถียงต่อยอดความคิดยกระดับกลุ่มให้เติบโต

งานจัดการศึกษาสามารถทำไปควบคู่กับปฏิบัติการได้ ในสถานการณ์ร้อนอาจถอดบทเรียนจากปฏิบัติการของกลุ่มโดยเสริมเติมมุมมองทางทฤษฎีเข้ามาช่วยวิเคราะห์ ส่วนสถานการณ์เย็นก็อาจชวนกันอ่านหนังสือ ดูหนัง ฟังอภิปราย จัดวงเสวนาพูดคุยประเด็นที่กลุ่มสนใจก็ได้

- **เข้าใจสังคม/เข้าใจเป้าหมาย** เป็นการใช้มุมมองทฤษฎีมาทำความเข้าใจปรากฏการณ์ทางสังคม แต่ละแนวคิดทฤษฎีมีวิธีเข้าใจสังคมคนละแบบ นอกจากทำความเข้าใจสังคมด้วยมุมมองทางทฤษฎีแล้วสมาชิกกลุ่มจะต้องชัดเจนในเป้าหมายกลุ่มด้วย รู้ว่าจะศึกษาทฤษฎีนี้ไปเพื่ออะไร
- **ถอดบทเรียน/ประเมินผล** หลังจากปฏิบัติการจะต้องมีการถอดบทเรียนประเมินผลว่าทำแล้วได้อะไร ได้บทเรียนได้ความรู้อะไรเพื่อยกระดับการปฏิบัติงาน
- **ผสานการเรียนรู้กับการปฏิบัติ** ยกระดับคุณภาพผู้ปฏิบัติงาน เมื่อเข้าใจสังคม เข้าใจเป้าหมาย วิเคราะห์ถกเถียงและลงมือปฏิบัติการแล้วตรงกับสิ่งที่คิดไว้หรือไม่ ถ้าใช่ทฤษฎีถูกก็ยกระดับต่อ ถ้าไม่ใช่ก็สำรวจว่ามีปัญหาตรงไหน เป็นการประสานการเรียนรู้กับปฏิบัติไปด้วยกัน ไม่ใช่ท่องจำทฤษฎีอย่างเดียวหรือปฏิบัติโดยไม่รู้เป้าหมาย
- **ฝึกทักษะ** สมาชิกกลุ่ม/องค์กรมีความสนใจความถนัดในทักษะแตกต่างกัน งานจัดการศึกษายังรวมถึงการฝึกฝนทักษะเพื่อลับคมให้ชำนาญขึ้นหรือฝึกฝนทักษะใหม่ๆ ที่สมาชิกสนใจเพื่อให้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. งานจัดองค์กร

- **มีเป้าหมายร่วม มีธงร่วม** สมาชิกของกลุ่ม/องค์กรจำเป็นต้องตั้งเป้าหมายปลายทางที่กลุ่มอยากไปให้ถึงร่วมกัน เห็นตรงกันเข้าใจร่วมกันว่าเราจะไปทางเดียวกัน งานจัดองค์กรเริ่มจากคุยดาวคุยธงให้ชัดก่อน ตัวอย่างเช่น กลุ่มเราอยากได้ประชาธิปไตยสังคมเท่าเทียม แต่มีคนหนึ่งอยากต่อสู้เรื่องความเท่าเทียมทางเพศ อีกคนหนึ่งอยากให้เยาวชนเข้าใจเรื่องเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น เรียกว่าดาวร่วมกันแต่คนละธง ถ้าเป็นเช่นนี้มีสองวิธี คือหนึ่งช่วยกันทำ หรือสอง แยกตัวไปเป็นองค์กรพี่องค์กรน้องก็ได้
- **มีภารกิจร่วม** ภารกิจจะสั้นกว่าเป้าหมาย อาจเรียกว่าเป้าหมายระยะสั้น หรือผลผลิต กลุ่มต้องเก็บผลผลิตอะไรบ้างเพื่อให้ได้ผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้
- **มีการจัดโครงสร้างองค์กร/แบ่งบทบาทการทำงาน** แบ่งฝ่ายให้รู้ว่าใครทำหน้าที่อะไร องค์กรที่ไม่มีการแบ่งบทบาทไม่มีการมอบหมายภารกิจ ทุกคนมาช่วยๆ กันโดยไม่รู้ว่าแต่ละคนควรต้องทำอะไรหรือมีงานอะไรที่ต้องทำบ้าง ดังนั้นจึงต้องมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ในกลุ่ม อาจหมุนเวียนหน้าที่กันตามความสนใจและบุคลิกลักษณะนิสัยของสมาชิกกลุ่มก็ได้
- **มีค่านิยมวัฒนธรรมร่วมกัน** เป็นกติกาข้อตกลงวิถีปฏิบัติของการอยู่ร่วมกัน ถ้าสมาชิกกลุ่มมีค่านิยมวัฒนธรรมการทำงานหรือการใช้ชีวิตไม่ตรงกันก็อยู่ด้วยกันไม่ได้แม้จะมีเป้าหมายตรงกันก็ตาม เช่นสมาชิกคนหนึ่งไม่เคารพความหลากหลายทางเพศทั้งที่กลุ่มตกลงร่วมกันแล้วว่าเราจะเคารพความหลากหลายทางเพศ ถือเป็นความขัดแย้งระดับวัฒนธรรมความเชื่อก็อาจต้องออกจากกลุ่มไป
- **มีปฏิบัติการ/กิจกรรม** หลังจากคุยเป้าหมายมีภารกิจชัดแล้วกลุ่มจะต้องมีปฏิบัติการหรือทำกิจกรรมเพื่อบรรลุภารกิจหรือเป้าหมายที่วางไว้
- **ดูแลผู้ปฏิบัติงาน เยียวยาจิตใจ เฉลิมฉลองเมื่อสำเร็จ ดูแลเรื่องความปลอดภัยในกลุ่ม** พูดคุยวิพากษ์วิจารณ์กันได้ ไม่ถูก bully ไม่ถูกล่วงละเมิดทางเพศ ไม่ถูกล่วงละเมิดด้วยวัฒนธรรมอาวุโส มีวัฒนธรรมการดูแลกันในกลุ่ม

ถ้าองค์ประกอบเหล่านี้ไม่ครบงานจัดตั้งก็จะล้มเหลว กรณีเริ่มตั้งกลุ่มใหม่เราอาจทำตามขั้นตอนเหล่านี้เป็นแนวทางแต่ในหลายกรณีแล้วแต่จังหวะของกลุ่ม เช่น บางกลุ่มเข้มแข็งแล้ว ผู้ปฏิบัติงานหลักชัดเจนในเป้าหมายและภารกิจ พอมีสมาชิกใหม่เข้ามาก็สามารถชวนทำกิจกรรมได้เลย หลังจากทำกิจกรรมแล้วจึงชวนกันถอดบทเรียนพร้อมกับจัดการศึกษาและทบทวนเป้าหมายไปด้วย เป็นศิลปะการทำงานจัดตั้งที่ปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับบริบทสภาพการณ์ของแต่ละกลุ่ม โดยแต่ละขั้นจะมีเครื่องมือทักษะ เทคนิควิธีการแตกต่างกันไป

คู่มือนี้จะนำเสนอชุดความรู้และทักษะเบื้องต้นในการทำงานจัดตั้งทั้ง 2 ส่วน

1. ชุดความรู้และทักษะในการจัดองค์กร

- อำนาจ 3 แบบ
- การเสริมสร้างพลังอำนาจ 3 ระดับ
- การสร้างพื้นที่ปลอดภัยในกลุ่ม
- วงจรบริหารจัดการอาสาสมัครให้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนกลุ่ม/องค์กร
- ครรลองการประชุม 6 ขั้น

2. ชุดความรู้และทักษะในการจัดการศึกษา

- การตั้งคำถาม
- คำถามประเภทต่างๆ
- คำถามวงจัดการศึกษา
- คำถามเพื่อการถอดบทเรียน
- ชุดคำถามเพื่อความเป็นธรรม

1 ชุดความรู้และทักษะในการจัดองค์กร

อำนาจ 3 แบบ

อำนาจเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างคนกลุ่มหนึ่งกับคนอีกกลุ่มหนึ่ง ยกตัวอย่างคู่ความสัมพันธ์ในสังคมไทย เช่น นายก-ประชาชน / แกนนำ-มวลชน / หัวหน้า-ลูกน้อง / วิทยากร-ผู้เข้าร่วม / ผู้พิพากษา-ทนาย / พ่อแม่-ลูก / ครู-นักเรียน / ผู้นำศาสนา-ศาสนิก / ผบ.ทบ.-ทหารเกณฑ์ / ทนาย-ลูกความ / ผู้รู้-คนไม่มีความรู้ / คนเรียนจบ ป.ตรี-คนเรียนไม่จบ / คนพูดอังกฤษได้-คนพูดอังกฤษไม่ได้ / ผู้ชาย-ผู้หญิง / ชนกลุ่มใหญ่-ชนกลุ่มน้อย /คนกรุงเทพ-คนต่างจังหวัด / คนเมือง-คนต่างจังหวัด / พระราชา-ราษฎร / คนผิวขาว-คนผิวดำ / คนอ้วน-คนผอม / คนสุขภาพดี-คนป่วย /ดารา-ติ่ง / คนนามสกุลดัง-คนธรรมดา / ไฮโซ-คนธรรมดา / คนขับเบนซ์-คนขี่มอเตอร์ไซค์ ฯลฯ

จะเห็นว่าคนกลุ่มหนึ่งอยู่ข้างหน้าคนอีกกลุ่ม สิ่งที่ทำให้พวกเขาอยู่ข้างหน้าเรียกว่า “**แหล่งอำนาจ**” อันได้แก่ การศึกษา ความรู้ อาชีพการงาน ความกล้า เส้นสาย รู้จักผู้ใหญ่ มีคนคุ้มหัว พรรคพวก ฐานะ ประสบการณ์ ความเชื่อ ตำแหน่ง ชื่อเสียง เชื้อสายตระกูล เงิน อาวุธ บารมี สีผิว เชื้อชาติ หน้าตา บุคลิกภาพ สุขภาพ ทักษะความชำนาญ ที่อยู่ ศาสนา เพศ สถานศึกษา ทรัพยากร ฯลฯ ทั้งหมดนี้ทำให้เกิดอำนาจ

สตาร์ฮอว์ก (Starhawk)[1] แบ่งประเภทของอำนาจ (power) ไว้ 3 แบบ คือ อำนาจเหนือ อำนาจร่วม และอำนาจภายใน

[1] Starhawk, *Dreaming in the Dark: Magic, Sex and Politics* (Beacon Press, 1997).



อำนาจเหนือ (power-over) หมายถึง การที่บุคคล/กลุ่ม ใช้แหล่งอำนาจที่ตนมีอยู่ในการควบคุม แสวงประโยชน์ นิยามประสบการณ์ หรือตัดสินใจแทนคน/กลุ่มอื่น

อำนาจเหนือคือการใช้แหล่งอำนาจที่ตัวเองมีในการตัดสินใจแทนคนอื่น (ตัดสินใจว่าจะให้ทำหรือไม่ให้ทำอะไร) ไม่ว่าจะด้วยผลประโยชน์หรือในนามของความรักความหวังดี เช่น พ่อแม่ใช้อำนาจเหนือกับลูก ตัดสินใจแทนลูกว่าจะเรียนอะไร การใช้กฎหมายพิเศษในพื้นที่สามจังหวัด รัฐบังคับเรียนภาษาไทย ทหารเข้าไปสอนในโรงเรียนตาดีกา หัวหน้าสั่งย้ายลูกน้องตามอำเภอใจ ระบบโซตัส ฯลฯ หรือตัดสินคุณค่าความหมายของประสบการณ์คนอื่น เช่น คนพวกนี้ไม่มีการศึกษาไม่รู้จักคิด คนจนเพราะขี้เกียจ พวกสามจังหวัดหัวรุนแรง พวกมุสลิมเรื่องมาก เป็นต้น

เรามักจะคุ้นเคยกับอำนาจเหนือเพราะมีการใช้อำนาจเหนือจนเป็นเรื่องปกติในสังคมที่มองคนไม่เท่ากัน คนที่ใช้อำนาจเหนือเชื่อว่าอำนาจมีจำกัดต้องแสวงหาให้ได้มามากที่สุดและเมื่อได้ใช้อำนาจเหนือแล้วมีแนวโน้มจะใช้ต่อไปโดยอ้างว่าเคยเป็นมาแบบนี้และควรเป็นต่อไป ทั้งนี้ก็เพื่อรักษาสถานะของตนที่อยู่เหนือกว่าคนอื่นเอาไว้



อำนาจร่วม (power-sharing) หมายถึง การที่บุคคล/กลุ่มใช้แหล่งอำนาจที่ตนมีอยู่เพื่อตัดสินใจร่วมกับบุคคลหรือกลุ่มอื่น หรือสนับสนุนอีกบุคคล/กลุ่ม

อำนาจร่วมคือการใช้แหล่งอำนาจที่ตัวเองมีร่วมตัดสินใจหรือทำให้เกิดการตัดสินใจร่วม ไม่ว่าจะเป็นการให้ข้อมูล ฝึกฝนทักษะ ให้ทรัพยากร ให้เครือข่าย ให้พรรคพวก ให้อำนาจการตัดสินใจ ให้พื้นที่ปลอดภัยเพื่อให้คนลุกขึ้นมาตัดสินใจเอง และส่งเสริมให้คนตัดสินคุณค่าความหมายของตัวเอง

การใช้อำนาจร่วมอาจใช้เวลานานถ้าเทียบกับการใช้อำนาจเหนือ ถึงกระนั้นแม้ว่าการใช้อำนาจเหนือจะใช้เวลาสั้นก็จริงแต่ก็มักจะเสียเวลาไปกับการบังคับ การลงโทษ การจับผิดตามมาไม่จบสิ้น

ผู้ใช้อำนาจร่วมเชื่อว่าอำนาจมีไม่จำกัด ขยายตัวได้ไม่สิ้นสุด เดิมเรามีอำนาจเท่านี้แต่พอไปร่วมกับคนอื่นอำนาจจะเพิ่มขึ้น คนที่ใช้อำนาจร่วมจะอยากให้ทุกคนมีอำนาจเพราะยิ่งมีแล้วมาร่วมกันก็ยิ่งขยายต่อไปได้เรื่อยๆ ไม่จบสิ้น ดังนั้นจึงต้องใช้อำนาจร่วม



อำนาจภายใน (power-within) หมายถึง แหล่งอำนาจที่บุคคล/กลุ่มมีอยู่ภายในตนเองและบุคคล/กลุ่มอื่นแย่งไปไม่ได้ เช่น ทักษะ ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร สติปัญญา ความเข้มแข็งภายใน ความมั่นใจ ประสบการณ์ ความรัก ฯลฯ

อำนาจภายใน คือความสามารถ คุณสมบัติของคนหรือกลุ่มคนที่พัฒนาได้ ถ้าไม่มีก็ทำให้มีได้ และคนอื่นแย่งไปไม่ได้ เช่น ผู้ชุมนุมยืนหยัดสู้กับแก๊สน้ำตา เป็นการใช้อำนาจภายในคือความกล้าหาญสู้กับแหล่งอำนาจภายนอกของรัฐที่ใช้อำนาจเหนือกับผู้ชุมนุม เราใช้อำนาจภายในเพราะเป็นสิ่งที่ผู้กดขี่สู้เราไม่ได้

อำนาจภายในเป็นสิ่งที่เราต้องพัฒนาขึ้นมา อำนาจภายในคือความสามารถ ทักษะเฉพาะบุคคลและองค์กร การยึดมั่นเป้าหมาย ร่วมไม้ร่วมมือ เหล่านี้เป็นอำนาจภายในขององค์กร

นักจัดตั้งมีหน้าที่ส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มสร้างอำนาจร่วมขึ้นมาเพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางการทำงานและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

วิธีสร้างอำนาจร่วม

1) พัฒนาอำนาจภายในเพื่อใช้อำนาจร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าฐานอำนาจภายในเราไม่เข้มแข็งพอเราจะกลับสู่การใช้อำนาจเหนือ
2) มีทักษะการใช้อำนาจร่วม ได้แก่ การฟัง การตั้งคำถาม การฟา การจับประเด็น เป็นต้น

อำนาจหน้าที่ (authority)

อำนาจอีกชนิดหนึ่งเรียกว่าอำนาจหน้าที่ อำนาจหน้าที่เป็นมติของที่ประชุมที่มอบหมายมา หรือกลุ่มอาจใช้อำนาจร่วมในการสร้างอำนาจหน้าที่ก็ได้ การคิดปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานคือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของกลุ่มเพื่อให้กลุ่มสามารถรับฟังกันและกัน เห็นกันและกัน และใช้อำนาจร่วมได้

อำนาจ 3 แบบ	อำนาจเหนือ	อำนาจร่วม	อำนาจภายใน
นิยาม	การที่คนใช้แหล่งอำนาจที่ตัวเองมีในการตัดสินใจแทนคนอื่น หรือตัดสินคุณค่าความหมายของประสบการณ์คนอื่น **อำนาจเหนือถูกแย่งได้ เสื่อมได้*	การใช้แหล่งอำนาจที่ตัวเองมีร่วมตัดสินใจ หรือทำให้เกิดการตัดสินใจร่วม ส่งเสริมให้คนตัดสินคุณค่าความหมายของตัวเอง **อำนาจร่วม มอบได้ ถอนได้*	ความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จ เป็นคุณสมบัติความสามารถที่พัฒนาได้ **คนอื่นแย่งไปไม่ได้*
ผลของการใช้อำนาจ	ขาดความมั่นใจ พึ่งพาคนอื่น ไม่กล้าคิด ต่อต้าน สยบยอม	กล้าคิด สร้างสรรค์ มีพลัง เติบโตขึ้น ข้ามขอบไปเรื่อยๆ มีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ	ผู้ถูกกดขี่ใช้อำนาจภายในสู้กับแหล่งอำนาจภายนอก
มุมมองต่ออำนาจ	มองอำนาจเป็นก้อนเดียว จึงต้องแย่งยื้ออำนาจก้อนนั้นมาเพื่อครอบงำหรือเหนือกว่าคนอื่น	อำนาจมีไม่จำกัด ขยายตัวได้ไม่สิ้นสุด ถ้าเราค่อยๆ สร้างอำนาจร่วมกัน อำนาจก็จะมากขึ้นๆ	อำนาจเป็นได้ทั้งทักษะ สภาวะจิตใจ วิธีการคิด ถ้าไม่มีพัฒนาได้ ถ้ามีอยู่แล้วพัฒนาต่อได้
แหล่งอำนาจ	แหล่งอำนาจภายนอก เช่น เงิน อาวุธ ทรัพยากร สถานะ ตำแหน่ง ฯลฯ	ตั้งคำถาม ชวนพูดคุย ให้ข้อมูล ให้ทรัพยากร ให้เครือข่าย ให้พรรคพวก ให้อำนาจการตัดสินใจ ให้พื้นที่ปลอดภัยเพื่อให้คนลุกขึ้นมาตัดสินใจเอง	อำนาจภายใน ได้แก่ ความสามารถในการไปถึงเป้าหมาย ประสบการณ์ การมีสมาธิ สติ การเชื่อมโยงตัวเองกับพระเจ้า การจัดการตัวเอง การรักษาสมดุลภายใน การฟัง การผ่อนคลายอารมณ์ขัน ฯลฯ

การเสริมสร้างพลังอำนาจ 3 ระดับ

การทำงานจัดตั้งโดยใช้อำนาจร่วมจำเป็นต้องเสริมสร้างพลังอำนาจ 3 ระดับควบคู่ไปด้วย

1. เสริมสร้างพลังอำนาจระดับบุคคล

ในชั้นแรกคือชั้นที่เป็นบุคคล เป็นตัวเราเอง ในสังคมที่กดขี่เราถูกทำลายความเป็นมนุษย์ไป

ในชั้นนี้เราจะคืนอำนาจ คืนความเป็นมนุษย์สู่ตนเอง ซึ่งมีหลายมิติ ยกตัวอย่างเช่นจากเดิมที่ผู้กดขี่พากันนิยามตีตราว่าเป็นชาวเขา ชนเผ่าที่ล้าหลังทำลายป่า เป็นคนผิดปกติทางเพศ เป็นคนบาปจากการทำแท้ง สำส่อน น่ารังเกียจ ขี้เกียจ เราต้องคืนพลังอำนาจในการนิยามตนเอง ภูมิใจไม่รู้สึกด้อยในอัตลักษณ์ตนเอง ไม่ไปกดขี่อัตลักษณ์คนอื่น เข้าใจความคิดคนกระแสหลักคนชายขอบ รวมทั้งไม่เผลอไปใช้อภิสิทธิ์ของคนชายขอบ

หรือเดิมที่เขามองเราเป็นคนจน คนสลัม เป็นเหยื่อ ผู้ด้อยโอกาส ซึ่งอยู่ในฐานะของผู้ถูกกระทำ เราอาจจะมานิยามตนเองใหม่เพื่อเปลี่ยนความสัมพันธ์ทางอำนาจ ว่าเป็นนักสู้ ผู้ปกป้องสิทธิ ผู้สร้างสรรค์ เพื่อเปลี่ยนการมองโลกของตนเองใหม่ให้กลายเป็นผู้กระทำการ เป็นองค์ประธานของการเปลี่ยนแปลง มิใช่เพียงผู้รอรับการช่วยเหลือเท่านั้น



2. เสริมสร้างพลังอำนาจระดับกลุ่ม

การที่เรามารวมกัน อยู่ที่เดียวกันหลายๆ คน ไม่ได้หมายความว่าเราจะเป็นกลุ่มที่มีพลังอำนาจ เราอาจเป็นเพียงกลุ่มที่บังเอิญมาอยู่ด้วยกันไร้ทิศทางร่วม หรือเป็นกลุ่มที่รวมกันภายใต้เป้าหมายที่ผู้กดขี่สร้างให้ เช่น กลุ่มแสดงความรักต่างๆ กลุ่มตามพิธีกรรมต่างๆ

แต่การคืนพลังอำนาจระดับกลุ่มนี้ต้องอาศัยความรู้ ทักษะ ที่ต่างออกไปจากการเสริมพลังอำนาจระดับบุคคล กล่าวคือเราต้องมีทักษะการสื่อสารเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการฟังในมิติต่างๆ การพูดความต้องการ การจับประเด็น การสะท้อนความเห็นเพื่อนำไปสู่การนิยามตนเองว่าประเด็นร่วมของกลุ่มคืออะไร สถานการณ์กลุ่มคืออะไร

มีการพัฒนากระบวนการตัดสินใจผ่านความเข้าใจความสัมพันธ์ทางอำนาจเช่น อำนาจเหนือ อำนาจร่วม การแสวงหาฉันทามติ การเป็นฟาเพื่ออำนวยความสะดวก มีการจัดการภาวะการนำของคนในกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การดำเนินการร่วมกันมิใช่สั่งการ มีการตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดร่วมกันเพื่อเห็นทิศทางไปร่วมกัน

มีกระบวนการประเมินผลเพื่อทบทวนการทำงานเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ มีการสะท้อนกันและกัน และมีกระบวนการสร้างความรู้ร่วมกันจากการทำงาน มิใช่เพียงเรียนรู้จากทฤษฎี

ทั้งหมดนี้คือการสร้างกลุ่มที่มีเป้าหมายของตนเองและทำงานร่วมกันอย่างเคารพความเป็นมนุษย์

คนที่ผ่านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับกลุ่มจะมองเห็นพลังอำนาจตนเองในการสัมพันธ์กับผู้อื่น รับรู้ถึงคุณค่าของตนเอง รับรู้ถึงพลังของการทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมายที่มาจากภายในแต่ละคน และรับรู้มุมมองต่อโลกในแบบอื่นมากกว่าที่ตนเคยมอง

การเสริมพลังอำนาจกลุ่มจึงมิใช่เพียงทำกลุ่มให้เข้มแข็ง แต่ยังเป็นพื้นที่ปฏิบัติการเพื่อสร้างพื้นที่สนทนา ท้าทายความสัมพันธ์ทางอำนาจที่กดขี่ที่หลงเหลือในตัวเรา หลงเหลือในกันและกัน และหลงเหลือในสังคม

3. เสริมสร้างพลังอำนาจระดับขบวนการ

เรามักรู้สึกไร้พลังอำนาจที่จะต่อกรกับโครงสร้างที่กดขี่ที่ถักทอมาจากสถาบันต่างๆ องค์กรต่างๆ กฎหมาย นโยบาย กลุ่มคน ความเชื่อ วัฒนธรรม

แต่เราสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจของเราและผู้อื่นได้ผ่านการปฏิบัติการทางสังคม โดยมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งเล็กและใหญ่ผ่านงานรณรงค์ การประท้วง ขัดขวาง กดดัน เปิดโปง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างเราในฐานะผู้กระทำการกับโลก ให้เห็นตัวเองในฐานะผู้กระทำการมิใช่เป็นผู้ถูกกระทำฝ่ายเดียว

การเคลื่อนไหวต่อสู้ในที่นี้ไม่เพียงมุ่งเอาชนะในประเด็นต่างๆ เท่านั้น แต่เป็นการสร้างพื้นที่การสนทนาขึ้นในระดับสังคม สร้างให้เกิดการแสวงหาฉันทามติร่วมในระดับสังคม และนิยามคุณค่าความหมายใหม่ด้วย

การเข้าร่วมในขบวนการเปลี่ยนแปลงสังคมจะทำให้เราเห็นพลังอำนาจของตนเองในการท้าทายความสัมพันธ์ทางอำนาจในระดับสถาบันหรือความเชื่อที่ใหญ่มากๆ

เราอาจจะสร้างกลุ่มเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงขึ้นมาเอง อาจจะขยายจากกลุ่มเดิมที่มี หรือเข้าร่วมกับกลุ่มที่มีอยู่แล้วก็ได้ เพราะลำพังการเรียนรู้เพื่อเข้าใจตนเอง การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำอาจจะไม่จำเป็นด้วยซ้ำ แต่การเข้าร่วมในขบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเองจะรู้สึกถึงพลังอำนาจตนเองอย่างเต็มเปี่ยมภายใต้พื้นที่ของขบวนการต่อสู้ ตระหนักถึงพลังอำนาจของตนเองในระดับบุคคล

กระบวนการเสริมพลังอำนาจจึงต้องมุ่งสู่การท้าทายและเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ทางอำนาจให้ได้ทั้งสามระดับ เพราะทั้งสามระดับต่างเกื้อหนุนกันและกัน ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากระดับบุคคลก่อน เราอาจเริ่มจากระดับขบวนการแล้วค่อยๆ เติมเต็มระดับอื่นๆ ต่อไปก็ได้



พื้นที่ปลอดภัยในกลุ่ม

พื้นที่ปลอดภัยสำคัญมากในการเคลื่อนกลุ่มจากภาวะชุมชนเทียมไปสู่ชุมชนโกลาหล (ดูพัฒนาการกลุ่ม 3 ขั้นใน *คู่มือทำงานจัดตั้งเล่ม 1*) เพราะเมื่อมีพื้นที่ปลอดภัยมากพอคนจะกล้าแสดงความคิดเห็น ถกเถียงพูดคุยแลกเปลี่ยนต่อยอดความรู้กันและกัน

การมีพื้นที่ปลอดภัยหมายถึงการเปิดพื้นที่ให้ความแตกต่างหลากหลายได้ปรากฏออกมามากที่สุด ซึ่งพื้นที่ปลอดภัยจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพื้นที่นั้นมีการฟังกันอนุญาตให้ผิดพลาด ลองผิดลองถูกได้ และที่สำคัญที่สุดคือการมีเป้าหมายร่วมกัน

พื้นที่ปลอดภัยเป็นพื้นที่ที่คนได้เรียนรู้ เติบโต และพัฒนาตนเอง แต่พื้นที่ปลอดภัยไม่ได้เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติหากแต่เป็นพื้นที่ที่ต้องพยายามสร้างให้เกิดขึ้นและเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะขยายได้ไม่มีที่สิ้นสุด

พื้นที่ปลอดภัยจะปลอดภัยเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ หรือปลอดภัยน้อยลงก็ได้ ในการทำงานที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมบางกลุ่มอาจใช้เวลาสร้างพื้นที่ปลอดภัยนานนับปี บางกลุ่มใช้เวลาหลายปี ในวงคุย วงสนทนา คนทำงานจัดตั้งจำเป็นต้องสร้างพื้นที่ปลอดภัยก่อนจึงจะขยับวงได้ เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในวงนั้นไปสู่การใช้อำนาจร่วมเพื่อไปสู่การเรียนรู้ที่สูงขึ้นกว่าเดิม

คนทำงานจัดตั้งจะต้องสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้สมาชิกกลุ่มได้แสดงศักยภาพออกมาอย่างเต็มที่โดยไม่ตกอยู่ภายใต้ความกลัวและอคติ



พื้นที่ทางกายภาพ

- การจัดที่นั่งที่มองเห็นทุกคน
- การเขียนความเห็นขึ้นกระดาน
- รับรู้กันในฐานะมนุษย์ มิใช่ตำแหน่งหรืออัตลักษณ์ เช่น มีชื่อเรียก มีมติบวก-ลบ งาน-เล่น



พื้นที่ทางจิตใจ

- มีเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ใส่ใจเป้าหมายของบุคคลด้วย
- มีข้อตกลงเพื่อเกลี่ยอำนาจ รู้ขอบเขตกันและกัน
- ยกประเด็นขึ้นมา รับรู้ เห็นความต่างความกังวล
- ไม่คาดคั้น มีสิทธิไม่ตอบ
- รักษาความลับในวง (กรณีที่ตกลงร่วมกัน)

ท่าทีของนักจัดตั้ง

- เราไม่ใช่ผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญ
- ฟัง ไม่ด่วนตัดสิน
- ฟังเพื่อเป็นประจักษ์พยาน
- ชื่นชม เห็นด้วย อนุญาต
- เสริมพลัง
- ใช้คำว่า “เรา”
- เพิ่มพื้นที่ให้คนเสียงเบา

พื้นที่ปลอดภัยมีระดับ (level) ทั้งแนวลึกและแนวกว้าง คนทำงานจัดตั้งจะทำหน้าที่สร้างพื้นที่ปลอดภัยเพื่อให้คุยกันได้ในระดับขั้นการเรียนรู้ เป็นขั้นของการเติบโตและขับเคลื่อนกลุ่มร่วมกัน

ในเมื่อพื้นที่ปลอดภัยมีระดับความลึกและลึกลงได้อีกเรื่อยๆ ยิ่งลึกก็จะยิ่งโอบอุ้มกันและกันได้มากขึ้น นั่นหมายความว่าพื้นที่ปลอดภัยไม่จำเป็นต้องสร้างภายในวันเดียว ชั่วโมงเดียว หากแต่สร้างได้เรื่อยๆ ไม่มีหยุด

ขั้นตอนการสร้างพื้นที่ปลอดภัยในกลุ่ม

1. ทุกคนมีพื้นที่ในกลุ่ม

ขั้นตอนแรกของการสร้างพื้นที่ปลอดภัยเบื้องต้นคือการแนะนำตัว สร้างบรรยากาศของการที่ให้แต่ละคนฟังเพื่อน ให้แต่ละคนได้พูดถึงตัวเองชนิดที่รับรู้ได้ว่ามีคนฟังอย่างแท้จริง ไม่ใช่แนะนำตัวแบบผ่านๆ ขอไปที การแนะนำตัวที่จะสร้างพื้นที่ปลอดภัยขึ้นมาได้คือการพยายามที่จะทำให้แต่ละคนได้สร้างพื้นที่ของตัวเองในวงพูดคุยให้ได้ก่อน คล้ายกับการจับจองที่หรือจองพื้นที่ขายของในตลาดนัด

2. สร้างเป้าหมายร่วม สู่ความเป็นกลุ่มเดียวกัน

อาจจะเริ่มจากเป้าหมายของแต่ละคนแล้วมาหาเป้าหมายร่วมกัน ขั้นตอนนี้จะช่วยให้เกิดความเป็นเจ้าของพื้นที่ร่วมกัน รับผิดชอบต่อเป้าหมายด้วยกัน

3. สร้างข้อตกลง สู่วิถีปฏิบัติเดียวกัน

เป็นการสร้างข้อตกลงร่วมกัน ข้อตกลงไม่ใช่กฎที่มีบทลงโทษ ข้อตกลงต้องเอื้อต่อกลุ่ม ขึ้นอยู่กับว่าในกลุ่มเราจะสร้างข้อตกลงเรื่องอะไร การมีข้อตกลงร่วมหมายถึงเราจะอยู่ภายใต้กติกาเดียวกันอย่างเท่าเทียม ไม่มีใครมีอภิสิทธิ์ และเนื่องจากเราเป็นผู้กำหนดเราจึงสามารถเปลี่ยน เพิ่ม ลด ข้อตกลงร่วมกันได้ จุดมุ่งหมายของการมีข้อตกลงคือทำให้เป้าหมายที่กลุ่มตั้งขึ้นบรรลุให้ได้มากที่สุด

4. มีผิดมีถูก

เรามักเชื่อว่าถ้าบอกว่าพื้นที่นี้ไม่มีผิดไม่มีถูกคนจะสบายใจและนำเสนอความคิดเห็นของตนได้อย่างเต็มที่แต่อาจกลับกลายเป็นวัฒนธรรมที่กลบเกลื่อนความขัดแย้งไป อันที่จริงเราต้องตระหนักรู้ว่าการตัดสินใจทุกครั้งมีโอกาสผิดทั้งนั้น ถ้ามีโอกาสผิดแสดงว่ามันเปลี่ยนแปลงได้ ไม่ว่าข้อตกลง ข้อเสนอ ความคิดเห็นหรือมุมมองต่างๆ ล้วนเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นจำเป็นต้องมีผิดมีถูกในข้อเสนอหรือประเด็นต่างๆ ที่เราพูดคุยกัน ทุกคนต่างผิดและถูกได้ถือเป็นการเรียนรู้ร่วมกันในพื้นที่เดียวกัน

การอนุญาตให้ผิดก็เพื่อให้คนกล้าที่จะผิด กล้าแย้งกันโดยไม่ต้องเก็บความรู้สึกว่าเราจะต้องเกรงใจกัน เราสามารถแย้งคนที่มีทัศนคติละเมิดสิทธิผู้อื่นได้ สร้างวัฒนธรรมของการถกเถียง ไม่ยอม ขัดแย้ง และหาวิธีการจัดการความขัดแย้งนั้นร่วมกัน ไม่ใช่อยู่เงียบๆ ปล่อยมันไปภายใต้ข้ออ้างว่าไม่มีผิดไม่มีถูกซึ่งกลายเป็นส่งเสริมวัฒนธรรมเงียบขึ้นมาอีกแบบหนึ่ง

5. บรรยากาศที่ฟังกันและกัน

องค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างพื้นที่ปลอดภัยคือบรรยากาศที่เอื้อต่อการฟังกันและกัน เราจะต้องสร้างบรรยากาศนี้ขึ้นโดยสร้างข้อตกลงหรือกติกาหรือวัฒนธรรมพื้นฐานร่วมกันในกลุ่มว่าเราจะฟังกัน เราจะได้ยินกัน เราจะไม่พูดแทรกกัน คนที่จะพูดจำเป็นต้องยกมือก่อน เราจะต้องฟังอีกคนพูดให้จบ เป็นต้น

6. โครงสร้างอื่นๆ เช่น เวลาว่าง การสะท้อน กลุ่มทางกายภาพ

ให้ความสำคัญกับเวลาว่าง ส่งเสริมให้กลุ่มได้มีเวลาที่จะจัดการกันเองในวงธรรมชาติ ได้พูดคุยในเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกกลุ่ม

อีกหนึ่งโครงสร้างที่สำคัญคือจะต้องมีวงจรสะท้อนกลับ (Feedback) ให้เกิดการสะท้อนกันทั้งด้านข้อมูล กระบวนการ หรือบทบาทของกันและกัน

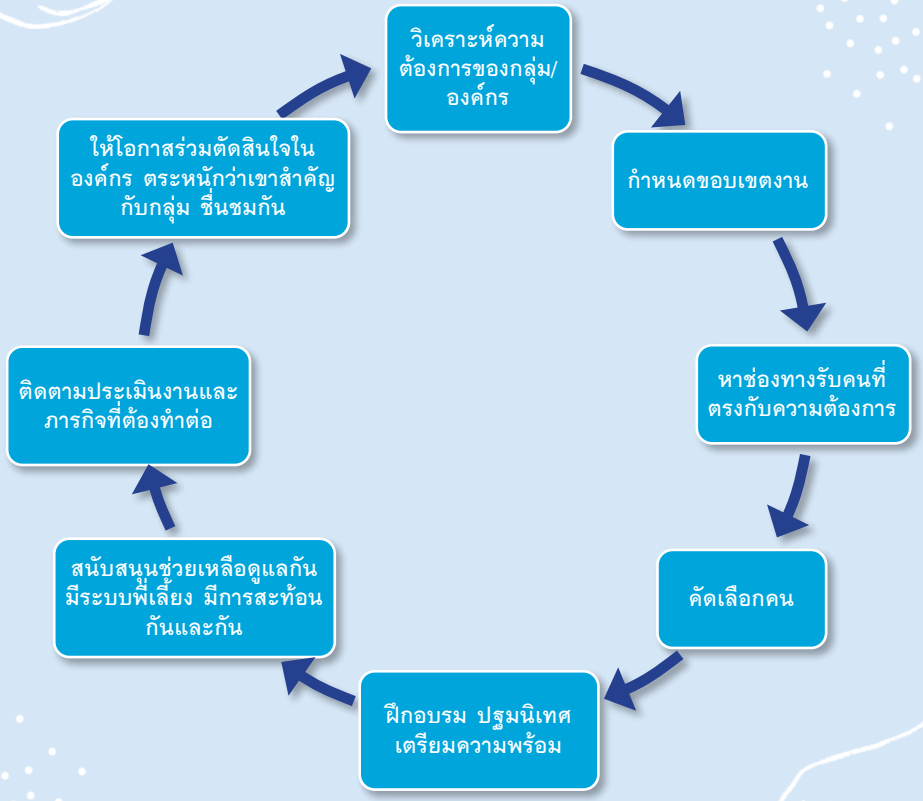
ส่วนสุดท้ายคือรูปแบบการนั่งอย่างเท่าเทียม อาจจะเป็นวง ทำให้เราต่างเห็นกันและกัน ไม่มีใครอยู่หน้าหรือหลังแบบชัดเจนเกินไป (รวมถึงรูปแบบที่ไม่เป็นทางการเกินไปเช่นนั่งพื้น) จะเอื้อให้เกิดการสนทนาแลกเปลี่ยนกันอย่างเต็มที่ ไม่กีดกันใครคนใดคนหนึ่งจากกลุ่ม เราโอบอุ้มดูแลสนับสนุนกันและกัน

วงจรการบริหารจัดการอาสาสมัครให้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนกลุ่ม/องค์กร

กลุ่ม/องค์กรประกอบด้วยสมาชิกหลากหลาย ผู้ปฏิบัติงานหลักหรือแกนกลุ่มถือเป็นสมาชิกหลักของกลุ่ม ถ้าในองค์กรก็คือเจ้าหน้าที่ประจำ เมื่อมีสมาชิกใหม่มาเพิ่มหรือกลุ่ม/องค์กรขยายเติบโตขึ้นมีภาระงานเพิ่มขึ้นจนต้องเปิดรับสมาชิกเข้ามาร่วมกันทำงาน หลายกลุ่ม/องค์กรใช้วิธีเปิดรับอาสาสมัครซึ่งตอบโจทย์องค์กรที่อาจไม่มีทรัพยากรเพียงพอต่อการหล่อเลี้ยงสมาชิก

การบริหารจัดการอาสาสมัครให้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนกลุ่ม/องค์กรจะทำให้พวกเขารู้สึกผูกพันกับกลุ่ม/องค์กร ตระหนักว่าเขาสำคัญกับกลุ่ม มีบทบาทในกลุ่ม มีโอกาสร่วมตัดสินใจในกลุ่ม พวกเขาจะรู้สึกมีพลังและแรงจูงใจที่จะมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร ภาวะนี้ถือเป็นด้านตรงข้ามกับภาวะหมดไฟ (burnout)





ครรลองการประชุม 6 ขั้น

โดยทั่วไปในการสนทนากลุ่ม การเสวนา หรือการประชุมที่ต้องการการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมเป็นหัวใจสำคัญ มักจะมีแบบแผนหรือขั้นตอนโดยคร่าวดังนี้



1. ช่วงทำความเข้าใจหัวข้อ กำหนดขอบเขตการประชุม กำหนดเวลา ตั้งเป้าหมายการประชุม

ช่วงแรกจะเป็นช่วงทำความเข้าใจหัวข้อ กำหนดขอบเขต เป้าหมายของวง ผลผลิตที่เราอยากได้จากวงประชุมนี้คืออะไร รับรู้ร่วมกันและมีเป้าหมายที่จะไปถึงร่วมกัน

แบ่งบทบาทหน้าที่ในวงประชุมให้ชัดเจน ผู้ดำเนินการประชุมมีหน้าที่สรุปประเด็น จัดคิวคนพูดก่อนหลัง มีคนบันทึกการประชุม คนคุมเวลา เป็นต้น

ให้ทุกคนได้จองที่ในวงประชุม เป็นการเช็กอินโดยการแนะนำตัวหรือพูดสั้นๆ เพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่าเราควรค่าแก่วงประชุม เรามีพื้นที่ในวงประชุมนี้



2. ช่วงแลกเปลี่ยนข้อมูล

เป็นช่วงที่คนจะแบ่งปันข้อมูลที่ตนรู้และต้องการให้คนอื่นในวงรู้ออกมา เพื่อปรับฐานการคุยเบื้องต้น ช่วงนี้เป็นช่วงที่ทุกคนจะมีส่วนร่วมได้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการบอกเล่าข้อมูลหรือซักถาม ผู้ดำเนินการประชุมจะต้องทำให้คนมีส่วนร่วมมากที่สุดในขั้นนี้เพื่อระดมข้อมูลออกมาให้เยอะที่สุดเพื่อจะได้เห็นข้อจำกัดชัดเจน กติกาของขั้นนี้คือยังไม่ตัดสิน ระดมความเห็นโดยที่ยังไม่ตัดสิน



3. คัดกรองข้อมูลและสร้างกรอบขอบเขต จับประเด็นและจัดหมวดหมู่

หลังจากมีการแบ่งปันข้อมูลกันแล้ว ผู้ร่วมสนทนาจะเริ่มต้องการขอบเขตของการสนทนา ก็จะเข้าสู่ช่วงจัดหมวดหมู่ประเด็นและสร้างกรอบของการคุย (หาประเด็นคุย หาวาระ) กำหนดทิศทางในการคุยร่วมกัน



4. ช่วงวิพากษ์วิจารณ์ถกเถียง หรือวิเคราะห์ฐานคิด ความเชื่อและที่มาของข้อมูล

หลังจากรู้ขอบเขตประเด็นแล้วก็จะเป็นการแสดงความคิดเห็นตามข้อมูลที่แต่ละคนมี แลกเปลี่ยนความเห็น วิพากษ์วิจารณ์ ถกเถียง (เป็นช่วงที่มีความขัดแย้งกันสูง) ช่วงนี้อาจมีการให้ข้อมูลเพิ่มเติมด้วย



5. ช่วงหาข้อสรุปหรือความเห็นร่วมของวงและแบ่งหน้าที่

เป็นช่วงสุดท้ายที่จะหาข้อสรุปร่วมกัน แบ่งงานแบ่งบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ หาแนวทางปฏิบัติ



6. เช็กเอาต์ ประเมินการประชุมครั้งนี้ สะท้อนกระบวนการประชุม

สัญญาณที่บ่งบอกว่าวงประชุมเริ่มเปลี่ยนช่วงแล้วคือมีคนเริ่มพูดซ้ำๆ พูดวน หรือพูดเรื่องเดิม ผู้ทำหน้าที่ดำเนินการประชุมควรที่จะรู้ขั้นตอนต่างๆ นี้เพื่อนำพาวงเคลื่อนสู่ขั้นต่อไป

หากการประชุมดำเนินไปตามครรลอง 6 ขั้นนี้จะช่วยให้กลุ่มสรุปประเด็นได้ง่ายขึ้น ไม่ต้องจดจ่อกับวงตลอดเวลา สามารถเลือกจุดโฟกัสได้ หากเราไม่ใช่ผู้ดำเนินการประชุม อาจช่วยจับประเด็นหรือทวนประเด็นโดยใช้การตั้งคำถาม เราสามารถถามเพื่อชี้หรือช่วยกำหนดขอบเขตประเด็นของวงและช่วยปักหมุดให้วงว่ากำลังอยู่ในช่วงไหน

2 ชุดความรู้และทักษะในการจัดการศึกษา

การตั้งคำถาม

การตั้งคำถามเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่สำคัญของคนทำงานจัดตั้ง การตั้งคำถามที่ดีจะทำให้สมาชิกในกลุ่มได้แสดงความเห็น ขบคิดวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์กันและกัน ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความเห็น ต่อยอด เติบโต และหลอมรวมจนกระทั่งกลายเป็นข้อสรุปร่วมที่เข้าใจร่วมกันของกลุ่มได้

โครงคำถาม - การตั้งคำถามแบบมีวัตถุประสงค์



โครงคำถามจะช่วยให้คนคิดเป็นระบบเป็นลำดับขั้นมากขึ้นจนออกมาเป็นบทสรุปสุดท้าย การตั้งคำถามอย่างมีโครง หมายความว่าต้องจะตั้งคำถามอย่างมีทิศทาง เริ่มจากคิดเป้าหมาย คิดคำถามหลักให้ได้ก่อนจากนั้นจึงมาวิเคราะห์ว่าก่อนจะถามคำถามนี้ได้ต้องถามอะไรก่อน

โครงคำถามทำหน้าที่เคลื่อนกลุ่มไปข้างหน้าหรือทำให้กลุ่มลงลึกขึ้นเพื่อการเติบโตของกลุ่ม

โครงคำถามที่ดีเปรียบเหมือนถั่วงอก

- หัวถั่วงอก คือ**ประเด็น**ที่เราตั้งไว้
- ลำต้น คือ**คำถามหลัก**ที่มุ่งไปสู่เป้าคือราก อาจมีหลายคำถามลงลึกขึ้นเพื่อไปสู่เป้า
- รากฝอย คือ**คำถามย่อย** แตกแขนงออกไปได้มากมายโดยยึดโยงกับแกนหรือลำต้น

คำถามแรกๆ ของโครงคำถามจะเป็นคำถามเปิดวงเพื่อให้รู้ว่าจะไปทางไหน กำหนดขอบเขตการคุย ระหว่างนั้นเราจะเจอรากฝอย คือเราถามเจาะลึกลงไปเพื่อให้ได้รายละเอียดมากขึ้น เพื่อให้คมมากขึ้น กรองข้อมูล เกิดคำถามใหม่เจาะลงไปอีก เป็นรากแขนงเรื่อยๆ แต่เราต้องรักษารากแก้วไว้ นั่นคือคำถามหลัก ต้องกลับมาที่คำถามหลักให้ได้

คำถามประเภทต่างๆ

1. คำถามปลายเปิด (Open-ended Questions)

เป็นคำถามที่ต้องการเปิดการสนทนา สร้างการมีส่วนร่วม ใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการระดมสมอง การขบคิด การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การแสดงความคิดความรู้สึก สร้างบรรยากาศการอภิปรายในกลุ่ม

คำถามเปิดจะไม่ผลักให้ผู้ตอบต้องกำหนดจุดยืนของตนเองเร็วเกินไป จนนำไปสู่การปกป้องความคิดของตนเอง คำถามชนิดนี้มักจะลงท้ายด้วย อย่างไร อะไร ทำไม เช่น

- คิดอย่างไรกับกรณีโรฮิงญาในพม่า?
- ท่านอื่นที่เหลือมีความรู้สึกต่อเรื่องนี้อย่างไร?
- สถานการณ์นี้จะส่งผลกระทบต่อพวกเราอย่างไร?
- เรามีข้อสังเกตอะไรเกี่ยวกับกรณีนี้?
- ทำไมคุณจึงบอกว่าขั้นตอนนี้มีความสำคัญสูงมาก?
- ในเบื้องต้น เราจะช่วยเหลือผู้หญิงที่ถูกละเมิดอย่างไร?
- “คุณคิดว่าข้อเสนอของคุณจะส่งผลดีอย่างไร?”

องค์ประกอบของคำถามเปิด

- **รูปประโยคเปิด** เช่น ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร ทำไม อย่างไร มีเหตุปัจจัยอะไร ชอบอะไร?
- **ใจเปิด** ใจที่เปิดรับฟังจะแสดงออกมาในรูปประโยค ถ้าประโยคเปิดแต่ใจปิดคนก็อึดอัดที่จะตอบ ใจที่เปิดคือไม่มีธงคำตอบล่วงหน้ามาก่อน ใจเปิดอยากรู้ว่าเขาคิดอะไร
- **ท่าทีเปิด** ใจที่เปิดนำไปสู่ท่าทางกิริยาภาษากายท่าทีที่เปิดรับฟังอย่างแท้จริง

ทั้งสามองค์ประกอบนี้วางอยู่บนฐานความเชื่อว่าทุกคนมีสติปัญญาของตัวเอง มีประสบการณ์ของตนเอง และเราเคารพความคิดเห็นของทุกคนอย่างเท่าเทียม

2. คำถามเจาะลึก (Greater Response Questions, Probes)

เป็นคำถามที่ช่วยให้เข้าใจลึกขึ้น อาจจะถามเจาะลึกไปที่ผู้ตอบคำถาม หรือยกเอาคำตอบที่น่าสนใจของสมาชิกกลุ่มมาถามเจาะลึกต่อในกลุ่มใหญ่ก็ได้

คำถามเจาะลึกจะเป็นคำถามที่ช่วยให้คำตอบกว้างๆ เป็นรูปธรรมมากขึ้น เข้าใจร่วมกันมากขึ้น เมื่อมีคำตอบที่เป็นนามธรรมกว้างๆ แต่น่าสนใจ อาจจะให้ช่วยเล่าเหตุการณ์ หรือยกตัวอย่างรูปธรรมเพิ่มขึ้น เช่น “ฉันคิดว่าเราสามารถใช้ความสร้างสรรค์ในการทำงานมากกว่านี้” เราอาจถามเจาะลงไปว่า “อีมประเด็นนี้น่าสนใจมาก คุณคิดว่าเราจะต้องทำอย่างไรเพื่อให้การทำงานของเรามีความสร้างสรรค์มากขึ้น?”

บางครั้งผู้ตอบอาจจะตอบสั้นๆ เนื่องจากไม่ต้องการใช้เวลามากเกินไป แต่ถ้าเราเห็นว่ามีประโยชน์ก็อาจจะขอให้ผู้ตอบช่วยขยายความได้ เช่น ขอให้ “ช่วยเล่า” “ช่วยอธิบาย” “ช่วยบรรยาย” เช่น ช่วยเล่าว่าเราจัดการกับความโกรธเมื่อเราเห็นการละเมิดสิทธิอย่างไร?

ในบางกรณีผู้ตอบอาจจะตอบมาลอยๆ แบบระดมความคิด การถามเจาะลึกไปที่ตัวผู้ตอบอาจทำให้เขารู้สึกอึดอัด เราอาจจะต้องถามไปที่กลุ่มแทน

บางกรณีการถามเจาะลึกมากๆ ผู้ตอบอาจรู้สึกเหมือนถูกคุกคามหรือถูกจี้ให้ตอบ ต้องระมัดระวังและสังเกตปฏิกิริยาด้วย ในกรณีนี้อาจจะต้องกลับไปที่การถามกลุ่มต่อ

3. คำถามชวนแย้ง

คำถามที่ช่วยเปิดมุมมองใหม่ๆ ให้แก่กลุ่ม บางครั้งกลุ่มอาจจะมองในทิศทางเดียวกันมากเกินไป หรือใช้มุมมองเดิมๆ ที่คุ้นเคย หรืออาจจะมีสมาชิกในกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มในการมองในทิศทางเดียวกับตนมากเกินไป เราอาจจะชวนกลุ่มให้มองในทิศทางอื่นๆ เช่น ถ้ากลุ่มมองโลกในแง่ดีเกินไป อาจจะตั้งคำถามแย้งในประเด็นที่กลุ่มละเลย เพื่อให้เกิดการถกเถียง หรือในทางกลับกัน หากกลุ่มมองในแง่ร้ายมากเกินไป อาจจะถามหามุมที่ดีในประเด็นนั้นๆ บ้าง

ในบางกรณีอาจต้องตั้งประเด็นที่ทำให้กลุ่มต้องโต้แย้ง เช่น ตั้งคำถามในมุมของฝ่ายตรงข้ามหรือคนนอกกลุ่ม ในทางกลับกันอาจจะตั้งคำถามในฐานะสมาชิกกลุ่ม ผู้ได้รับประโยชน์จากการทำงานของกลุ่ม หรืออื่นๆ เพื่อเปิดมุมมองที่กว้างออกไป

4. **คำถามเพื่อให้สะท้อนความรู้สึก (Reflective Questions, Feeling Questions)**

เป็นคำถามเพื่อสำรวจว่าสมาชิกในกลุ่มมีความรู้สึกอย่างไร ใช้เมื่อต้องการให้กลุ่มกลับมาใส่ใจที่ความรู้สึกของตนเอง ในบางกรณีที่กลุ่มอยู่กับความคิดมากไป เช่น ประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ หรือมีความรู้สึกมากๆ หรือเกิดการถกเถียงกันในกลุ่ม

การสำรวจความรู้สึกอาจจะใช้เพื่อปรับเปลี่ยนบรรยากาศกลุ่ม ช่วยให้ความรู้สึกทั้งเชิงบวกและเชิงลบได้ถูกระบายออกมาอย่างเปิดเผย ก่อนที่มันจะขยายตัวมากขึ้นหรือแปรเปลี่ยนไปในรูปแบบอื่น เช่น การโต้เถียงแบบไม่มีเหตุผล การผละหนีออกจากกลุ่ม การจมอยู่กับตัวเอง การมุ่งไปข้างหน้าจนละเลยสมาชิกคนอื่นๆ หรือการเสียอารมณ์ของสมาชิก เพื่อให้กลุ่มสามารถประชุมต่อไปได้ เช่น

→ ตอนนี้รู้สึกอะไรกันบ้าง

→ คุณรู้สึกไม่ค่อยสบายใจกับข้อเสนอที่ได้สรุปไปเมื่อสักครู่ใช่ไหม

→ ดูจากสีหน้าหลายคนแล้ว มีใครอยากจะบอกความรู้สึกตอนนี้บ้าง

5. **คำถามทวนความหรือคำถามสรุป (Feedback & Clarification Questions, Summary Questions)**

การทวนความเป็นการจับประเด็นสำคัญของผู้ตอบว่าเราได้ยินสิ่งที่เขาตอบมาว่าอย่างไร

การทวนความใช้ใน 2 กรณีคือ ทวนความให้กลุ่มได้รับรู้ร่วมกัน เป็นเหมือนการปักหมุดให้วงเข้าใจร่วมกันว่าประเด็นคืออะไร หรือกรณีที่ไม่แน่ใจว่าจับประเด็นของผู้พูดได้ชัดเจนหรือไม่

- ช่วยตรวจสอบผมด้วยนะครับ ผมเข้าใจว่าคุณอาโออิพูดว่า.....
- ตอนนี้เราอยู่ที่ไหนกันแล้ว ช่วยสรุปประเด็นที่เราคุยกันหน่อย
- ใครสักคนช่วยลำดับประเด็นของเราเกี่ยวกับเรื่องนี้หน่อยค่ะ

6. **คำถามเพื่อเปลี่ยนทิศทาง (Redirection Questions)** เป็นการโยนกลับไปให้กลุ่มเป็นผู้ตอบ เช่น

- ท่านอื่นๆ คิดอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องนี้?
- คำถามนี้เกี่ยวเนื่องกับสิ่งที่มิยาบิเสนอไว้เมื่อครู่ คุณมิยาบิคิดว่าอย่างไร?
- มีใครเคยมีประสบการณ์เรื่องนี้บ้าง?
- ในฐานะที่พวกเราเป็นครู เราคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นนี้อย่างไร?

7. **คำถามปิด (Closed-end Questions)**

คำถามปลายปิด เป็นคำถามที่มุ่งหาคำตอบแบบใช่-ไม่ใช่ หรือระบุเจาะจงแบบมีทางเลือกจำกัด มักจะใช้ในกรณีที่ต้องการความชัดเจน ต้องการข้อสรุป หรือต้องการปิดประเด็น ตัวอย่างคำถามลักษณะนี้ เช่น ประเด็นนี้ชัดเจนแล้วหรือยัง? มีผู้เสียชีวิตจากเหตุการณ์ที่ตากใบกี่คน? ใครรับหน้าที่ทำข้อมูลในโครงการนี้? มีใครมีคำถามอีกไหม? ระมัดระวังอย่าพึ่งรีบใช้คำถามปิดเพราะจะเป็นการปิดบทสนทนาไปในตัว

8. **คำถามเชิงประสบการณ์ เป็นคำถามที่ผู้ตอบต้องรับผิดชอบคำตอบตนเอง**

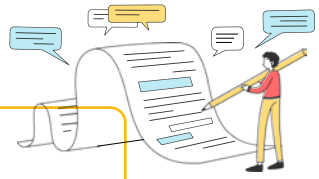
ยกตัวอย่างเช่นถามว่า “ในฐานะที่พวกเราทำงานขับเคลื่อนสังคมเราคิดอย่างไรกับปัญหาวัยรุ่นไทย?” คำถามประเภทนี้เรียกอีกอย่างว่า “คำถามที่ต้องรับผิดชอบ” คือเรียกร้องความรับผิดชอบในการตอบ ซึ่งจะต่างจากคำถามกว้างๆ ทั่วไปเช่นถามว่า “คิดอย่างไรกับวัยรุ่นไทยตอนนี้?” เราจะเห็นว่าคำถามลักษณะนี้ผู้ตอบตอบอะไรก็ได้ไม่ต้องรับผิดชอบคำตอบของตน

9. **คำถามกระตุ้นวง**

เช่น “ในฐานะที่พวกเราทำงานเรื่องนี้ถ้าเราต้องเจอกับสถานการณ์นี้จะทำอย่างไร?” คำถามประเภทนี้มีข้อดีข้อเสียขึ้นกับเป้าหมาย ถามเพื่อให้รู้ว่าถ้าเจอสถานการณ์นี้จะแก้ปัญหาอย่างไร ข้อควรระวังคือจะลอยและไม่ได้มาจากฐานประสบการณ์ คำถามแบบนี้ผู้ตอบจะสนุกเพราะได้ใช้จินตนาการ ซึ่งต้องระวังว่าเป้าหมายสุดท้ายได้อะไร

คำถามวงจัดการศึกษา

หลังจาก อ่านหนังสือ อ่านบทความ ดูหนัง ฟังอภิปราย จัดวงเสวนาพูดคุย ประเด็นที่กลุ่มสนใจแล้วมาพูดคุยกัน อาจใช้คำถามต่อไปนี้



งานชิ้นนี้เสนออะไร



เราเห็นด้วยเรื่อง...เพราะ...



เราไม่เห็นด้วยเรื่อง... เพราะ...

เรายังไม่เข้าใจเรื่อง... เพราะ...





คำถามเพื่อการถอดบทเรียน

ถ้าการออกแบบปฏิบัติการคือการแปรความรู้สู่การปฏิบัติ การถอดบทเรียนก็คือการแปรการปฏิบัติมาสู่ความรู้อีกครั้งหนึ่ง การถอดบทเรียนเป็นกระบวนการที่ทำให้ทุกคนได้ทบทวนประสบการณ์ที่ผ่านมาร่วมกัน สรุปเป็นหลักการและนำไปประยุกต์ใช้ เป็นกระบวนการที่ทุกคนจะช่วยกันสร้างความรู้ของกลุ่มทำให้ความรู้ไม่ตกอยู่ที่ใครคนใดคนหนึ่งหรือไม่ผูกขาดอยู่ที่รุ่นพี่ผู้อาวุโสของกลุ่ม ผู้รู้ หรือตำราทฤษฎี



ทบทวน ความรู้สึกหลังจบงาน

ทบทวน เป้าหมายของกิจกรรม



อะไรที่เราคิดว่าสำเร็จ

อะไรที่คิดว่ายังไม่สำเร็จ



** สำรวจความสำเร็จของกิจกรรมที่ทำมา เช่น กลุ่มเป้าหมายได้อะไร สื่อให้ความสนใจเพียงใด คนทำงานได้อะไร ความสอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่อย่างไร*

อะไรที่ทำให้สำเร็จ



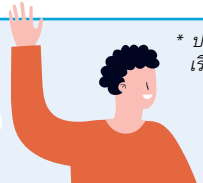


อะไรที่ควรปรับปรุง เพื่อให้งานครั้งต่อไปดีขึ้น

** สำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ เช่น การวางแผน การประเมิน การตั้งเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแบ่งบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละคน รูปแบบกิจกรรม ปัจจัยภายนอก*

สิ่งที่อยากบอกเพื่อนร่วมงาน





** ประเด็นที่ต้องการแบ่งปันกับกลุ่ม เช่น การเรียนรู้หรือบทเรียนส่วนตัวที่ได้จากงาน เรื่องติดค้างกับเพื่อนร่วมทีมที่ต้องการพูดคุยให้คลี่คลายขึ้น การให้กำลังใจ หรืออื่นๆ*

ชุดคำถามเพื่อความเป็นธรรม RECAP

ชุดคำถาม Recap เป็นชุดคำถามที่ออกแบบมาเพื่อให้เรากลับมามองเห็น เชื่อมโยง เสริมพลังอำนาจและนำไปสู่ปฏิบัติการเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมให้เป็นธรรมด้วยการเปลี่ยน mindset 5 ขั้น ประกอบด้วย 5 กลุ่มคำถามดังนี้

Recognize

1. **คำถามช่วยให้มองเห็น (Recognize)** คำถามเพื่อให้เรากลับมาสำรวจตัวเองว่าเรามองเห็นอะไรบ้าง ชวนให้กลับมาทบทวนประสบการณ์ที่เราอาจเคยละเลยหลงลืม เพื่อให้เราได้กลับมามองเห็นกลุ่มคนที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมด้านต่างๆ ว่าเขามีหน้าตามีชีวิตอย่างไร

Explore

2. **คำถามเพื่อสำรวจตัวเอง (Explore)** คำถามให้เรากลับมาสำรวจมุมมองตัวเองว่าทำไมเราถึงมองไม่เห็นกลุ่มคนเหล่านั้น ทำไมเราไม่พูดถึงคนเหล่านั้น อะไรที่ทำให้เรามองไม่เห็น หรือว่าเรามีมุมมองอย่างไรกับคนเหล่านี้ สำรวจมุมมองตนเองว่าการที่เรามองไม่เห็นเพราะเรารู้สึกว่าคนเหล่านั้นน่ารังเกียจ ยากจน หรือไม่เกี่ยวข้องกับเรา เป็นการสำรวจกลับมาที่ตัวเรา

Connect

3. **คำถามเพื่อเชื่อมตัวเรากับความไม่เป็นธรรม (Connect)** คำถามชวนให้เราเชื่อมโยงตัวเรากับกลุ่มคนที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม เราก็จะพอมองเห็นว่าที่จริงแล้วเราต่างก็ได้รับความทุกข์ใกล้เคียงกัน เราต่างก็เผชิญกับกฎกติกาค่านิยมต่างๆ ของสังคมที่กีดกันกันและกันออกไป

Analyze

4. **คำถามชวนวิเคราะห์ (Analyze)** เป็นคำถามที่ชวนวิเคราะห์ อาจจะลองวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมขึ้นในสังคม มาจากค่านิยม วัฒนธรรม ระบบเศรษฐกิจ กฎเกณฑ์ของบริษัท กฎหมายของรัฐ หรือวิถีปฏิบัติที่รู้สึกว่าเรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องปกติ หรืออาจจะลองพิจารณาทฤษฎีต่างๆ ที่อธิบายปรากฏการณ์ทางสังคม เช่น ทฤษฎีความขัดแย้ง ทฤษฎีมาร์กซิสต์ ทฤษฎีสตรีนิยม ทฤษฎีเสรีนิยม ฯลฯ มาช่วยในการพิจารณาและการวิเคราะห์ก็ได้ เพื่อให้เรามองเห็นสาเหตุและแบบแผนร่วมบางอย่างของความไม่เป็นธรรมทางสังคม

Practice

5. **คำถามสู่ปฏิบัติการ (Practice)** เป็นคำถามที่มุ่งสู่การปฏิบัติการ อาจเป็นปฏิบัติการเล็กๆ น้อยๆ ไปจนถึงปฏิบัติการที่ใหญ่ขึ้น คำถามประเภทนี้มุ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 5 มิติ

- **มิติแรก** มุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือมุมมอง เช่น เราจะมองคนอื่นให้เท่ากันกับเราได้อย่างไร? เราจะมองคนพิการ คนยากจน คนไร้บ้านอย่างไร? เราจะมีปฏิบัติการอย่างไรในชีวิตประจำวันที่จะปฏิเสธสินค้าที่มีการกดขี่แรงงาน?

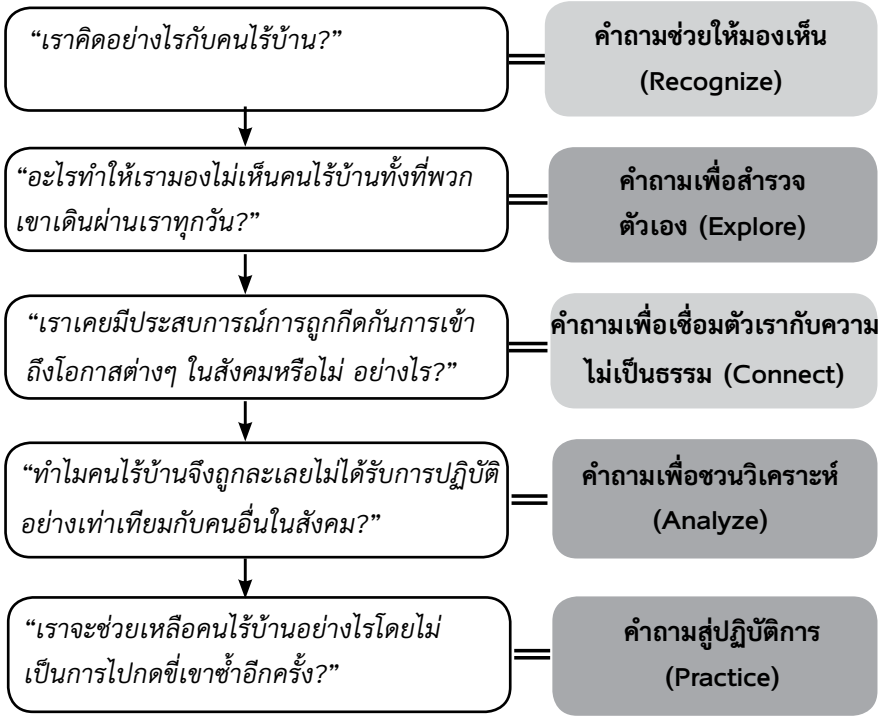
- **มิติที่สอง** มุ่งที่การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ เราจะเปลี่ยนความสัมพันธ์กับคนอื่นอย่างไร เช่น เราจะเข้าไปช่วยเหลือคนพิการอย่างไรโดยที่ไม่ไปกดขี่เขาซ้ำอีกครั้งหนึ่ง? เราจะรวมกลุ่มกับผู้ถูกกดขี่อื่นๆ อย่างไร? เราจะพูดคุยกับคนอื่นๆ อย่างไรเพื่อนำไปสู่การรวมกลุ่มเพื่อทำงานร่วมกันได้?

- **มิติที่สาม** มุ่งที่การเปลี่ยนแปลงกฎกติกา เช่น เราจะแก้ระเบียบบริษัท แก้กฎหมาย หรือข้อตกลงเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมขึ้นในสังคมได้อย่างไร? มีกฎกติกาหรือวิถีปฏิบัติอะไรที่จะส่งเสริมให้คนได้เข้ามามีโอกาสอย่างทัดเทียมกัน? เป็นต้น

- **มิติที่สี่** มุ่งเปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจ ตั้งคำถามว่าใครคือผู้มีส่วนร่วมตัดสินใจ ใครคือผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย เนื่องจากการตัดสินใจเป็นเรื่องของอำนาจ การเปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจจึงเป็นการเปลี่ยนความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างลึกซึ้ง ตัวอย่างคำถามเช่น
  - เราจะให้คนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการออกระเบียบของบริษัทได้อย่างไร?
  - เราจะทำอย่างไรให้ผู้หญิงได้มีสัดส่วนเข้าไปอยู่ในคณะกรรมการของกลุ่ม?
  - เราจะทำอย่างไรให้ผู้หญิงมีส่วนในการตัดสินใจในการดำเนินไปของหมู่บ้านของเราให้มากกว่านี้?
  - เราจะทำอย่างไรให้เด็กนักเรียนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับความเป็นไปของโรงเรียนมากขึ้น?

- **มิติสุดท้าย** มุ่งเปลี่ยนการใช้ทรัพยากร โดยตั้งคำถามไปถึงว่าทรัพยากรที่เรามีอยู่ในปัจจุบันนี้ถูกใช้ไปเพื่ออะไร ถ้าเราจะเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรจะเปลี่ยนอย่างไร ตัวอย่างเช่น
  - งบประมาณของบริษัทเราในเรื่องการพัฒนาบุคลากรสามารถนำมาเกื้อหนุนกลุ่มคนด้อยโอกาสกลุ่มคนชายขอบในบริษัทของเราให้ได้มีโอกาสพัฒนาตัวเองได้ไหมอย่างไร?
  - เราจะเอางบประมาณที่มีมาทำทางลาดให้คนพิการในพื้นที่ของเราได้หรือไม่?
  - เราจะจัดสรรงบส่งเสริมอาชีพกลุ่มคนชายขอบให้มากกว่านี้ได้อย่างไร?

ตัวอย่างชุดคำถาม Recap ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนความสัมพันธ์ทางอำนาจ




ACT
LAB