



สถาบันพระปกเกล้า



**FRIEDRICH NAUMANN
FOUNDATION** For Freedom.
Thailand



สุนทรียปุจฉา
กระบวนการสอบถาม
เพื่อการเปลี่ยนแปลง
อย่างสันติวิธี

APPRECIATIVE
INQUIRY

ดร.อภิญา ดิศระมาน

เครื่องมือของวิทยากรกระบวนการ
(Tools for Facilitator)

หนังสือชุด เครื่องมือของวิทยากรกระบวนการ (Tools for Facilitator)
เรื่อง ศูนย์วิจัยฯ: กระบวนการสอบถามเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสันติวิธี (Appreciative Inquiry)
ผู้เขียน ดร.อภิญา ดิสสะมาน

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ
National Library of Thailand Cataloging in Publication Data
อภิญา ดิสสะมาน.
ศูนย์วิจัยฯ: กระบวนการสอบถามเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสันติวิธี
= Appreciative inquiry.-- กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า, 2563.
58 หน้า.-- (เครื่องมือของวิทยากรกระบวนการ (Tools for facilitator)).
1. ความขัดแย้งทางสังคม. 2. ศูนย์วิจัยฯ. I. ชื่อเรื่อง.
303.6
ISBN 978-616-476-164-3

รหัสสิ่งพิมพ์สถาบัน สสธ.63-84-1000.0
ลิขสิทธิ์สถาบันพระปกเกล้าร่วมกับมูลนิธิฟรีดริช เนามัน

พิมพ์ครั้งที่ 1 ธันวาคม 2563 จำนวน 1,000 เล่ม
พิมพ์ที่ บริษัท ศูนย์การพิมพ์แก่นจันทร์ จำกัด
88/5 วัฒนานิเวศน์ ซ.5 ถนนสุทธิสาร
แขวงสามเสนนอก เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
โทรศัพท์ 02-276-6545, 02-276-5713 โทรสาร 02-277-8137
จัดพิมพ์โดย มูลนิธิฟรีดริช เนามัน
ชั้น 25 อาคารบีบีซีทาวเวอร์ 29
ชอย 63 ถนนสุขุมวิท กรุงเทพฯ 10110
ราคา 80 บาท

คำนำสถาบันพระปกเกล้า

สถาบันพระปกเกล้า ในฐานะสถาบันทางวิชาการภายใต้ การกำกับของประธานรัฐสภา ตระหนักถึงความสำคัญของการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยยึดมั่น ในสันติวิธีและธรรมาภิบาล เครื่องมือสำหรับวิทยากรกระบวนการ มีเป็นจำนวนมาก แต่ละเครื่องมือจะมีเป้าหมายในการใช้ที่แตกต่างกัน และสามารถให้ผลผสมผสานเครื่องมือได้ตามความเหมาะสม เครื่องมือเล่มนี้ เขียนโดย ดร.อภิญา ดิสสะมาน นักวิชาการผู้ชำนาญการ สำนักสันติวิธี และธรรมาภิบาล ซึ่งผู้อ่านจะได้ทราบถึง **เครื่องมือสุนทรียบุจจา (Appreciative Inquiry)** เป็นเครื่องมือที่จะช่วยสนับสนุนให้มีการรวบรวม ข้อมูลและข้อเท็จจริงในการเปิดรับฟังความคิดเห็นในเวทีต่าง ๆ โดย กระบวนการที่สืบเสาะและแสวงหาคำตอบในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็น ระบบ โดยมีพื้นฐานมาจากหลักการสำคัญที่ว่า สุนทรียบุจจา เป็นศิลปะ ของการถามคำถามที่นำไปสู่การส่งเสริมให้ระบบมีศักยภาพเพียงพอ ที่จะพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุด และเป็นกระบวนการที่ขับเคลื่อนให้เกิด การตั้งคำถามในเชิงบวกแบบไม่มีเงื่อนไขใด ๆ โดยอันจะทำให้เกิดพื้นที่ แห่งการเรียนรู้ร่วมกัน เข้าใจถึงมุมมองและความคิดเห็นที่ต่างกันใน เหตุการณ์เดียวกัน ส่งผลให้เกิดความเข้าใจเหตุการณ์ได้อย่าง หลากหลายแง่มุมมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและวางแผน ในอนาคตอย่างสร้างสรรค์ร่วมกันได้

สถาบันพระปกเกล้าขอขอบคุณผู้เขียนที่ได้ผลิตงานชิ้นนี้ และผู้ที่มีส่วนร่วมทุกท่านที่ทำให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นประโยชน์ต่อวงวิชาการ ผู้สนใจทั่วไป และเกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างกว้างขวาง ต่อเนื่องและสร้างสรรค์สังคมต่อไป



ศาสตราจารย์ วุฒิสาร ตันไชย
เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า

FOREWORD

There is no real democracy without a free and open dialogue. However, simply having freedom of speech is not enough.

A public debate can be a bit like an argument in a family. Some members might be too shy to present their point of view, others are rather ignored as they are considered as inexperienced. One person might not have the skills to formulate his interests and emotions, another already gave up due to former insults.

In societies, we witness the same. There are groups without any lobby or only little capacity. Some participants in a public discourse might even be informally or formally disadvantaged.

The result of such a biased dialogue will not only be favourable to certain people. It will also create distrust of the political system, division and resentment.

As liberals, we believe that those obstacles must be overcome - and that they can be overcome. Good facilitation enables the weak to participate and makes the strong aware of

their privileges and powers. A proper facilitated and successful discussion ends without a winner, but with the best outcome for the society or the group as the whole.

However, good facilitation is a true art - you could fill libraries with all the available techniques and tools. Gen. Ekkachai Sivilas, Dr.Chalat Pratheuangrattana and Dr. Apinya Tissamana, three Almunis of FNF's International Academy for Leadership in Gummersbach, spared no efforts to find best practice examples. With the advice of FNF's Programme Manager Dr.Pimrapaat Dusadeeisariyakul, an experienced facilitator, they collected the most promising tools for the Thai context. The result is impressive and a bright example of the fruitful cooperation between KPI and FNF.

FNF is determined to continue this great partnership and we truly believe that this book can be a cornerstone of our future cooperation.

Mr. Frederic Spohr
Head of Office Thailand and Myanmar
Friedrich Naumann Foundation

คำนำมูลนิธิฟรีดริช เนามัน

ประชาธิปไตยที่แท้จริงจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากการพูดคุยที่เปิดกว้างและเสรี แต่ถึงกระนั้นเสรีภาพในการพูดอย่างเดียวก็อาจจะยังไม่เพียงพอที่จะนำไปสู่สังคมประชาธิปไตย

การถกเถียงบนพื้นที่สาธารณะก็อาจคล้ายกับการโต้เถียงกันในครอบครัว สมาชิกบางคนเขินอายเกินกว่าที่จะบอกเล่ามุมมองของเขา และความคิดเห็นของสมาชิกที่ถูกมองว่ายังไม่ดีมีประสบการณ์ก็อาจจะไม่ได้ถูกรับฟัง บางคนอาจจะไม่มีทักษะที่จะถ่ายทอดความรู้สึกและสิ่งที่เขาสนใจ ขณะที่บางคนไม่อยากจะร่วมถกเถียงอีกต่อไป เนื่องจากการถูกกีดกันในอดีต

เราต่างพบเจอสถานการณ์เช่นนี้ในสังคม มีบางกลุ่มที่ไม่มีเครือข่ายและมีพลังเพียงเล็กน้อย ในการแลกเปลี่ยนประเด็นสาธารณะ คนบางกลุ่มอาจจะเสียเปรียบ ผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนที่มีอคติอาจจะเอื้อประโยชน์ให้กับคนบางกลุ่ม ซึ่งอาจนำมาซึ่งความไม่เชื่อใจในระบบการเมือง เกิดความไม่เชื่อมั่นในการมีส่วนร่วม เกิดการแบ่งแยกเป็นกลุ่มและเกิดความไม่พอใจในสังคม ที่มาจากการมีส่วนร่วมที่ไม่ครอบคลุม

ในฐานะนักเสรีนิยม เราเชื่อว่าเราต้องก้าวผ่านอุปสรรคเหล่านั้น การใช้กระบวนการจะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างครอบคลุมบนกติกาที่เท่าเทียม ในการแลกเปลี่ยนที่เหมาะสม และการอภิปรายที่ประสบความสำเร็จผ่านการใช้กระบวนการจะไม่มีผู้ชนะหนึ่งเดียวในตอนจบ แต่จะทำให้วงอภิปรายได้ผลลัพธ์ที่ใช้ที่สุดสำหรับทุกคนในกลุ่มสำหรับสังคม

อย่างไรก็ตาม การใช้กระบวนการนับเป็นศิลปะที่แท้จริง มีหนังสือเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคกระบวนการมากมายให้เราศึกษาค้นคว้า หนังสือ เครื่องมือของวิทยากรกระบวนการ (Tools for Facilitator) เกิดจากความร่วมมือระหว่างสถาบันพระปกเกล้าและมูลนิธิฟรีดริช เนามัน โดย พลเอก เอกชัย ศรีวิลาศ ผู้อำนวยการสำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล ดร. ชลัท ประเทืองรัตน และ ดร. อภิญา ดิสสะมาน นักวิชาการผู้ชำนาญการ สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า เป็นผู้ผ่านการอบรม ณ ศูนย์ฝึกอบรมนานาชาติ (International Academy for Leadership - IAF) เมืองกุมเมอส์ชบัค ได้ค้นหาเครื่องมือ เทคนิคที่เหมาะสมกับบริบทสังคมไทย พร้อมกับการยกตัวอย่างและกรณีศึกษาในการใช้กระบวนการ โดยมี ดร. พิมพ์รักษ์ ดุษฎีอิสริยกุล ผู้จัดการโครงการ มูลนิธิฟรีดริช เนามัน ประเทศไทยร่วมให้ข้อคิดเห็นและคำปรึกษา จนออกมาเป็นหนังสือที่ท่านถืออยู่ในมือนี้

ทำยนี้ มุลนิธิฟรีดริช เนามัน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าสถาบัน
พระปกเกล้าและมูลนิธิฟรีดริช เนามัน จะยังเป็นภาคีขับเคลื่อนสังคม
และเราหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นหมุดหมายไปสู่
ความร่วมมืออื่น ๆ ในอนาคต

เฟรดเดอริก ซปอร์
หัวหน้าสำนักงานประเทศไทย
มูลนิธิฟรีดริช เนามัน

สารบัญ

	หน้า
คำนำสถาบันพระปกเกล้า	3
คำนำมูลนิธิฟรีดริช เนามัน	5
สารบัญ	10
สารบัญภาพ	11
1. บทนำ	12
2. หลักการสำคัญของสุนทรียปัญญา	19
3. เมื่อใดควรใช้และทำไมถึงใช้สุนทรียปัญญา	24
4. วิธีการในการจัดกระบวนการสุนทรียปัญญา	34
5. ตัวอย่างในการจัดกระบวนการสุนทรียปัญญา	42
6. จุดแข็ง ข้อจำกัด และสิ่งที่พึงระวังในการใช้กระบวนการ สุนทรียปัญญา	51
7. บทสรุป	54
บรรณานุกรม	56

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1	วงจร 4-D วงจรสุนทรียบุจจาสี่มิติ (The AI 4-D cycle) 35
ภาพที่ 2	Dr. Cynthia G Irmer ในการจัดการประชุม เชิงปฏิบัติการเรื่องสุนทรียปรัศนี 44



สุนทรียพู่จํา: กระบวนการสุบอถาม เพื่อการเปลียนแปลง อย่างสันตวิธิ

(APPRECIATIVE INQUIRY หรือ AI)

1. บทนำ

การจะสร้างการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมได้นั้น ต้องมีเครื่องมือที่เหมาะสมที่จะให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญห และร่วมกัน สร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งหวังได้อย่างสันตวิธิ โดยหนึ่งในเครื่องมือ สำคัญที่มักใช้ในการสร้างการมีส่วนร่วมก็คือ “กระบวนการสุนทรียพู่จํา”

เป็นกระบวนการที่สืบ เสาะ แสวงหาคำตอบในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยมีพื้นฐานมาจากหลักการสำคัญที่ว่า เราสามารถกำหนดชะตากรรมของเราเอง และเราสามารถร่วมสร้างหนทางใหม่ให้ตนเองได้ ด้วยการค้นหาสิ่งดี ๆ ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคลและในองค์กร โดยใช้หลักการที่ถูกต้องในการตั้งคำถามที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการคิด เพื่อให้เกิดความคิด ความรู้ และทฤษฎีใหม่ ๆ ที่จะเป็นแนวทางให้บรรลุในสิ่งที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในอนาคตร่วมกัน

Appreciative Inquiry หรือ **AI** ในภาษาไทยมีการเรียกใช้หลายชื่อ เช่น “สุนทรียปรัชณี” หรือ “สุนทรียสาธก” แต่สำหรับในการเขียนเพื่อถอดบทเรียนและข้อสรุปการจัดกระบวนการในครั้งนี้ผู้เขียนจะใช้คำว่า “สุนทรียบุจจา” เพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันและเข้าใจได้ง่ายแก่ผู้อ่านต่อไป

คำว่า “สุนทรียบุจจา” คือกระบวนการศึกษาค้นหาร่วมกันเพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวคน ในองค์กร หรือของโลกที่อยู่รอบตัวเรา เป็นกระบวนการค้นหาอย่างเป็นระบบว่า อะไรเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ระบบดำเนินไปอย่างดีที่สุด โดยเฉพาะเมื่อระบบนั้นสามารถบรรลุซึ่งประสิทธิผลสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นด้านวัตถุ ด้านจิตใจ ด้านความเป็นอยู่ร่วมกัน ด้านความสัมพันธ์ ซึ่งรวมถึงทุกสิ่งเกี่ยวกับระบบของมนุษย์ สุนทรียบุจจาจึงเป็นศิลปะของการถามคำถามที่นำไปสู่การส่งเสริมให้ระบบมีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุด สุนทรียบุจจาเป็นกระบวนการที่ขับเคลื่อนให้เกิดการตั้งคำถามในเชิงบวกแบบไม่มีเงื่อนไขใด ๆ ซึ่งมักเกิดขึ้นกับคนตั้งแต่ไม่กี่คนจนถึงเป็นล้านคน ในกระบวนการการทำสุนทรียบุจจาจะเปิดโอกาสให้มีการจินตนาการ

และสร้างภาพในฝันร่วมกันแทนที่จะเป็นความคิดด้านลบ หรือการวิพากษ์วิจารณ์ การดำเนิน โดยยืนอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ในทุกระบบล้วนแล้วแต่มีเรื่องราวด้านบวกที่สร้างแรงบันดาลใจที่ยังไม่มีใครนำมาขยายผล และมีมากพอ (Cooperrider, Whitney and Stavros, 2008)

นอกจากนี้ ในประเทศไทยมีวิทยากรกระบวนการเป็นจำนวนมาก ที่ได้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการสุนทรียปัญญา และได้้นำกระบวนการสุนทรียปัญญามาใช้ เพื่อต้องการขับเคลื่อนประเด็นปัญหาในสังคมประเทศในเชิงบวก เช่น ทันตแพทย์อุทัยวรรณ กาญจนกามล และศาสตราจารย์ นายแพทย์วันชัย วัฒนศัพท์ เป็นต้น โดยวิทยากรกระบวนการทั้งสองท่านนี้ ได้นำกระบวนการสุนทรียปัญญาไปใช้กับหน่วยงานทางด้านสาธารณสุข เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ยกตัวอย่างเช่น กระบวนการสุนทรียปัญญาในกรมอนามัย กระบวนการสุนทรียปัญญาในเครือข่ายวิทยากรกระบวนการของสถาบันพระปกเกล้า เป็นต้น

คำจำกัดความของสุนทรียปัญญา

สุนทรียปัญญา เป็นคำที่ชวนสงสัยตั้งแต่ชื่อแล้ว ว่ามีความหมายที่แท้จริงคืออะไร มีวิทยากรกระบวนการหลายท่าน ที่ได้ใช้กระบวนการสุนทรียปัญญาในการทำงานการแก้ไขปัญหาชุมชนและสังคม เช่น ทันตแพทย์อุทัยวรรณ กาญจนกามล ผู้อำนวยการสถาบันเสริมสร้างพลังชุมชน ได้ให้คำจำกัดความของสุนทรียปัญญาไว้ในเอกสารเรื่อง “สุนทรียปริศนี ปฏิบัติการสู่ความเป็นเลิศของทีมงาน/องค์กร/ชุมชน” ไว้ว่า “สุนทรียปริศนี เป็นกระบวนการค้นพบสิ่งที่ดีที่สุดในที่ที่เคยคิด เคยทำ

หรือเคยมีในระบบชีวิตของผู้คน องค์กร และชุมชน แล้วนำไปกำหนด วิสัยทัศน์ในการทำงาน ออกแบบวางแผนงาน ตลอดจนกำหนด ชะตากรรมร่วมกัน”

ทันตแพทย์อุทัยวรรณ กาญจนกามล ให้แนวคิดจากการสัมภาษณ์ของท่านไว้ว่า

“วิทยากรที่ต้องจัดกระบวนการสุนทรียบุจจา ต้องเปลี่ยนกระบวนการทางความคิดเดิมที่เคยมองว่า กระบวนการจัด AI เป็นการจัดกระบวนการเพื่อแก้ปัญหาหรือเป็นการจัดกระบวนการโดยใช้ฐานปัญหา เป็นสำคัญ (Problem-Based) แท้จริงแล้วกระบวนการ จัดสุนทรียบุจจาที่ถูกต้องคือ เป็นกระบวนการจัดเพื่อ มุ่งเป้าไปที่ปัญญา (Wisdom-Based) มากกว่าปัญหา อย่างในอดีต ตัวอย่างการตั้งคำถามกับตนเอง เช่น ถ้าเราจะทำอะไรเชิงบวกให้แก่ชีวิตของเรา มีบ่อเกิดอะไร ในการให้พลังชีวิตเราขับเคลื่อนในเชิงบวกได้บ้าง” (อุทัยวรรณ กาญจนกามล, 2562)

สุนทรียบุจจา สามารถประยุกต์ใช้ได้กับการสนทนาแบบเร็ว ๆ สั้น ๆ กับเพื่อน หรือนำมาใช้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร ก็ได้ วงจรสุนทรียบุจจา จะเริ่มจากการค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุด (Discover) จากนั้นเอาประสบการณ์ที่ได้ไปสานต่อเป็นความฝันหรือ วิสัยทัศน์ (Dream) วางแผนทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง (Design) และ เริ่มต้นทำ (Destiny)

สุนทรียบุจฉาเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กรและชุมชนในแนวทางแบบโพสต์โมเดิร์น เป็นเหมือนตัวแทนของการละทิ้งแนวคิดแบบเดิมอย่างถอนรากถอนโคน จากเข้าไปเปลี่ยนแปลงองค์กร การสอบถามแบบเดิม ๆ ที่นำไปใช้กับวงจรชีวิตขององค์กรเกิดขึ้นจากกรอบของแหล่งความรู้ที่เกิดมาจากการใช้เหตุผลและจากประสบการณ์เชิงประจักษ์ และจากประสบการณ์ที่ตรวจสอบได้ วิธีการสอบถามแบบเดิมนั้นพยายามที่จะตรวจสอบหาเหตุและผลที่นำไปสู่ความรู้ที่มีการคาดการณ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาผ่านความก้าวหน้าในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้ : **ประการแรก** การระบุปัญหาหรือข้อบกพร่องในระบบ **ประการที่ 2** การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา **ประการที่ 3** การเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา **ประการที่ 4** การพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อ “จัดการ” ปัญหา (French and Bell, 1984 แปลโดย ศ. นพ.วันชัย วัฒนศัพท์) รูปแบบนี้เหมือนกับ “รูปแบบทางการแพทย์” ของการวินิจฉัยและการรักษาที่ถือว่าองค์กรกำลังเจ็บป่วยอยู่ มีความบกพร่องหรืออุปมาว่า “มีปัญหาที่ต้องการแก้ไข” ด้วยการดูระบบของมนุษย์ผ่านทางมุมมองนี้สามารถมีขอบเขตภายใต้เงื่อนไขที่ดีที่สุดแล้ว และอาจทำให้เสื่อมเสียและทำให้ปัญหากำเริบมากขึ้นที่จะต้องถูกแก้ไข ซึ่งมันสามารถสร้างวัฒนธรรมของ “การดำหนิ ตีฉิน” เกิดการทำลายโครงสร้างของชุมชนที่มีอยู่แต่เดิมได้อย่างง่ายประชาชนมีแนวโน้มที่จะกลายเป็นฝ่ายตั้งรับเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงการถูกดำหนิโดยเป็นผลให้เกิดความห่างเหินระหว่างกันและทำลายความไว้วางใจกัน ลักษณะการป้องกันตัวเองนี้เป็นการสกัดกั้นการเรียนรู้และการคิดที่สามารถทำให้ระบบเคลื่อนย้ายไปข้างหน้าต่อไปได้ (Barrett, 1995) ทั้งนี้ การที่ยิ่งไปเน้นส่วนขาดและปัญหาส่วนขาดและปัญหาที่ว่าจะยิ่งมองเห็นเด่นชัด และ

ปัญหาที่ยิ่งคิดยิ่งปรุงแต่งมากขึ้นนี้จะล้นท่วมและทำให้ระบบล่มสลาย เพราะกว่าขวัญกำลังใจที่หดหาย อุดมคติในการทำงานก็จะจากคลาย รวมทั้ง คุณค่าในการทำงานก็จะหมดสิ้นไปด้วย (Mirvis 1997)

สุนทรียปุจฉา จึงเป็นกระบวนการใหม่ที่เปิดทางของปัญหาต่าง ๆ ในสังคมซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงแค่ให้สังคมอยู่รอดจากปัญหานั้น ๆ แต่เป็นการสร้างแนวทางของการอยู่ร่วมและการอยู่อย่างมีคุณค่า และอยู่อย่างมีความหมายร่วมกันอย่างไรเพื่อร่วมกันหาทางออกร่วมกันในเชิงบวก โดยผ่านกระบวนการใช้คำถามอย่างสร้างสรรค์

หัวใจของกระบวนการสุนทรียปุจฉา

คือ ศิลปะของการตั้งคำถามที่มีพลังในการขับเคลื่อน

และเป็นการตั้งคำถามเชิงบวกโดยไม่มีเงื่อนไข

โดยกระบวนการสุนทรียปุจฉานั้น

มุ่งไปที่จุดแข็งที่มีประสิทธิภาพ

มากกว่าการถามเพื่อมุ่งเน้นในการแก้ไขปัญหา

แต่อย่างเดียว

คำจำกัดความคำว่า “สุนทรียปุจฉา”

“ สุนทรียปุจฉา...
เป็นการใช้อารยะของตัวเองในการก้าวไปข้างหน้า
ด้วยการใช้คำถามที่ก่อให้เกิดความซาบซึ้ง
การให้กำลังใจมาเป็นตัวตั้ง โดยค้นหาสิ่งดี ๆ
ที่แต่ละคนมีอยู่ออกมา เพื่อให้ได้ปฏิบัติการอันสุนทร
และจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางบวก”

(ทันตแพทย์อุทัยวรรณ กาญจนกามล)



2. หลักการสำคัญของสุนทรียปุจฉา

สุนทรียปุจฉา หรือ Appreciative Inquiry (AI) เป็นกระบวนการที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยศาสตราจารย์เดวิด โคออปเพอไรเดอร์ (David Cooperrider) อาจารย์ผู้สอนวิชาพฤติกรรมองค์กร และทีมงานของเขาที่ Case Western Reserve University ในปี ค.ศ. 1980

สุนทรียปุจฉา เริ่มขึ้นจากการค้นพบที่แตกต่างจากความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ถึงแก่นแท้ของค่านิยม (Core Values) และความทะยานอยาก (Aspiration) ที่ฝังอยู่ในระบบของมนุษย์ทั้งหมด มันเป็นวิธีการที่ดำเนินการโดยการสานเสวนา (Dialogue) ระหว่างปัจเจกบุคคลแผ่ขยายออกไปสู่กลุ่มคนในชุมชนและก่อให้เกิดวิธีการที่จะหลอมรวมเข้ามาเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และประกาศเจตนารมณ์ความมุ่งมั่นของชุมชนอย่างกว้างขวางสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติทางสังคมที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันของปัจเจกบุคคลนั้น จะทำให้เกิดความร่วมมือที่จะสรรค์สร้างอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อใช้กระบวนการ

ตั้งคำถามเชิงบวกใส่ลงไปในหัวใจและจิตวิญญาณของระบบความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ และคุณค่าที่ลึกซึ้งจะก่อให้เกิดพลังและแรงบันดาลใจที่จะก้าวข้ามไปสู่สิ่งที่คาดหวัง และนำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติเป็นเชิงบวก ซึ่งจะไม่ใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิมอีกต่อไป (Finegold, 2002)

หลักการพื้นฐานของสุนทรียบุจฉามี 5 ประการ ประกอบด้วย

1. หลักของการสร้างความรู้ (The constructionist principle)

เป็นหลักการพื้นฐานของแนวคิดสุนทรียบุจฉาโดยมีหลักการคือ เรากำหนดชะตากรรมเราเองได้ เราสามารถร่วมสร้างหนทางใหม่ให้ตนเองได้ การตั้งคำถามของเรานั้นเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดชะตากรรมของเรา โดยมีแนวคิดที่เชื่อว่า ความรู้ภายในของแต่ละคน (รวมถึงสิ่งที่คนในองค์กรนึกคิด) และจุดมุ่งหมายปลายทางขององค์กรเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงเข้าด้วยกัน หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า วิธีที่เราจะมีผลโดยตรงกับสิ่งที่เราทำ

2. หลักของการเกิดขึ้นพร้อมกัน (The principle of simultaneity)

ทันทีที่เราถามคำถาม ถือว่าเราได้เริ่มสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแล้วและคำถามที่เราถามจะเป็นตัวกำหนดสิ่งที่เราพบเรื่องราวต่าง ๆ ที่ถูกดึงออกมาด้วยการตั้งคำถามของเราจะกลายเป็น “ฐาน” สำหรับการทำความเข้าใจและการสร้างอนาคต การให้ความสำคัญกับการตั้งคำถามอย่างถูกต้องเป็นส่วนหนึ่งของการสอบถาม และคำถามที่เราสร้างขึ้นนั้นมีผลอย่างมากสำหรับการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติในสังคม ทั้งนี้ การตั้งคำถามในรูปแบบของสุนทรียบุจฉานั้น ไม่ได้มุ่งค้นหา

คำตอบที่ “ถูกต้อง” แต่เป็นกระบวนการที่สร้างการสนทนาที่แสวงหา “ส่วนที่ดีที่สุดที่เป็นสิ่งสำคัญ” ของระบบเพื่อเป็นฐานในการสร้างให้เกิดระบบที่ดีขึ้นต่อไป

3. หลักของอารมณ์ที่สุนทรีย์ภาพหรือหลักของกวี (The poetic principle) หลักการนี้ได้กล่าวถึงว่า ระบบของมนุษย์นั้นมีการตีความ และเรียนรู้ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุดโดยยังคงถูกเขียนใหม่อย่างต่อเนื่อง ผ่านการตีความร่วมกันของเรา เราสามารถมองเข้าไปในระบบด้วย มุมมองใดก็ได้ที่เราเลือก เราสามารถมองหาว่าอะไรเป็นสิ่งที่มีผิดพลาด หรืออะไรที่ดำเนินไปอย่างถูกต้อง และผลประโยชน์ที่มากขึ้นจะเกิดขึ้น เมื่อวิธีการและเป้าหมายของการสอบถามอยู่ในแนวทางเดียวกัน ดังนั้น ถ้าเราต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการรักษาพนักงานให้ทำงาน กับองค์กรได้นานๆ โดยการใช้คำถามว่า “อะไรที่ทำให้พนักงานทำงานอยู่ กับองค์กรได้นาน” ซึ่งเป็นคำถามที่เสริมแรงทางบวกแทนการตั้งคำถาม ที่มุ่งไปประเด็นที่ว่า “ทำไมพนักงานถึงลาออกจากงาน”

4. หลักการเชิงบวกหรือเชิงสร้างสรรค์ (The positive principle) ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารนั้นมีความสำคัญ หากมีการตั้งคำถามอย่าง สร้างสรรค์และมีพลังมากเท่าไรก็จะทำให้เกิดความยั่งยืนในองค์กรหรือ ชุมชนมากขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้ การหันหน้าเข้ามาหากันจะเกิดขึ้นได้ เมื่อเราใช้คำถามที่สื่อถึงหนทางที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จและเกิดให้เป็น พลังในการร่วมมือกัน รวมถึงข้อมูลเชิงบวกที่ได้รับจะเกิดขึ้นได้จาก การใช้คำถามที่สร้างแรงบันดาลใจ เกิดความหวังให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่นกัน เกิดเครือข่ายของความร่วมมือกันที่เข้มแข็งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้ จะส่งผลให้สามารถไปถึงอนาคตที่ฝันไว้หรือปรารถนาให้เกิดขึ้นร่วมกันได้

5. หลักการคาดการณ์ล่วงหน้า (The anticipatory principle)

สิ่งที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างสร้างสรรค์ก็คือ การจินตนาการร่วมกันและการพูดคุยเกี่ยวกับอนาคตร่วมกัน ระบบของมนุษย์เคลื่อนไหวก้าวไปในทิศทางของสิ่งที่เป็นภาพในอนาคตของพวกเขา ยิ่งการคาดการณ์ถึงภาพอนาคตขององค์กรเป็นไปในเชิงบวก และมีความหวังมากเท่าไร การกระทำในปัจจุบันหรือการแก้ไขปัญหาขององค์กรในปัจจุบันก็จะยิ่งเป็นไปในทางที่ดีขึ้น มีงานวิจัยมากมายจากสาขาวิชาหลายแหล่ง เช่น ด้านการแพทย์ จิตวิทยาการกีฬา การศึกษา และสังคมวิทยาสันับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างจินตนาการในเชิงบวก และกระทำในเชิงบวก (Cooperrider, 2000)

การสร้างคำถามที่มีพลัง

ลักษณะของการตั้งคำถามที่มีพลัง คือ เป็นคำถามที่กระตุ้นให้เกิดการคิดและสะท้อนความหมายที่ลึกซึ้งออกมา สามารถขยายความทะยานอยากและความเป็นไปได้สู่สิ่งที่ตั้งใจ โดยเป็นคำถามที่สามารถดึงเอาสมมติฐานที่มีอยู่ในความคิดเอาออกมาได้ชัดเจน เป็นคำถามที่กระตุ้นความอยากรู้อยากเห็นและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และเป็นคำถามที่ช่วยให้กลุ่มได้แนวทางในการวางแผนโครงการสำหรับการก้าวเดินต่อไป

ตัวอย่างของการตั้งคำถามที่มีพลังที่ใช้ในระหว่งการจัดกระบวนการสุนทรียปัญญา เช่น

- อะไรคือจุดแข็งสำคัญของตัวท่านเองที่ส่งผลต่อการพัฒนาขององค์กร?
- อะไรคือสิ่งที่เป็นจุดแข็งขององค์กรในการพัฒนาสังคมประเทศร่วมกัน ?
- อะไรคือคุณงามเ้าค่าใญ่ในการพัฒนาจุดแข็งขององค์กรชุมชนในอนาคต?

กระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสร้างคำถามที่มีพลัง ประกอบด้วย

1) การสร้างคำถามที่มีพลัง (Construction) การสร้างคำถามในแต่ละคำถามที่แตกต่างกัน อาจจะสร้างความแตกต่างสู่การเปิดใจของพวกเขาหรือตรงข้าม อาจจะจำกัดความเป็นไปได้ในเรื่องที่เราจะต้องพิจารณาให้ทบทวนค่าต่าง ๆ ที่ใช้ในการสร้างคำถามอย่างต่อเนื่อง จากคำถามที่มีพลังน้อยกว่า จนถึงคำถามที่มีพลังมากกว่า



(คำถามพลังน้อย) ใช่ / ไม่ใช่ อย่างไร ใคร เมื่อใด ที่ไหน
อะไร อย่างไร ทำไ้ม และถ้า (คำถามพลังมาก)

ให้ลองพิจารณาการสร้างความต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- ผู้ที่เข้ามาใช้บริการในเขตชุมชนของเรา พวกเขาได้รับการตอบสนองตรงตามความต้องการของพวกเขาหรือไม่ ?
- ในชุมชนของพวกเราจะมีอะไรใหม่ที่สนับสนุนหรือเอื้อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชนในพื้นที่บ้าง ?
- เราจะมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันความรุนแรงทางเพศ และความรุนแรงอื่น ๆ ในชุมชนไม่ให้เกิดขึ้นตั้งแต่แรกเลย ?
- ทำไมถึงเกิดปัญหารุนแรงกับหลายครอบครัวในพื้นที่ของชุมชนแห่งนี้ได้ ?
- และถ้าเราจะทำให้มันดีขึ้น เราควรจะมีวิธีอย่างไร ? (การสร้างให้เกิดชุมชนที่ส่งเสริมหรือช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่เอื้ออาทรไร้ความรุนแรง)

ในขณะที่เราลองปรับเปลี่ยนจากคำถาม ใช่/ไม่ใช่ ที่เราเคยใช้ไปเป็นการตั้งคำถามด้วย ทำไม (Why) และ ถ้าหาก (What if) คำถามนี้เหล่านี้กระตุ้นให้เกิดการสะท้อนความคิด และการตอบสนองที่สร้างสรรค์ยิ่งขึ้น ข้อสังเกตเกี่ยวกับคำถามที่มีความต่อเนื่องและเป็นตัวอย่างข้างต้น ถ้าคำถามว่า ทำไม ไม่ได้รับการสร้างให้รอบคอบ มันอาจจะนำไปสู่การต่อต้าน

2) ขอบเขตความครอบคลุมคำถามที่มีพลัง (Scope) ขอบเขตของคำถามต้องการตรงกับความต้องการ (Need & Interest) ที่เรากำลังให้ความสนใจ หรือตรงกับสิ่งที่เรากำลังพยายามที่จะค้นหาอยู่ ข้อสังเกตในผลกระทบของขอบเขตข้างล่างนี้

- เราจะทำอะไรเพื่อนำเอาข้อมูลที่ต่างมีที่มาจากแบ่งปันกัน อย่างดีที่สุดในความเป็นทีมงานร่วมกัน ?
- เราจะสามารถทำอะไรให้ดีที่สุดที่จะแบ่งปันข้อมูล ที่ต่างมีอยู่ในลักษณะของการร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว ?
- เราจะสามารถทำอะไรให้ดีที่สุดที่จะแบ่งปันข้อมูล ที่ต่างมีอยู่กับชุมชนของเรา ?

คำถามทั้งสามข้างบนจะเห็นว่า จะค่อย ๆ ขยายความครอบคลุม ขอบเขตกว้างขึ้นเรื่อย ๆ บางทีคำถามทั้งหลายเหล่านี้มีความสนใจ แต่อยู่นอกความสามารถของเรา (ตัวอย่างเช่น เราจะสามารถเปลี่ยนมาตรฐานในสังคมของเราที่ให้การสนับสนุนความเหนือกว่าของเพศชาย และการให้สิทธิพิเศษกับเพศชาย)

3) การตั้งสมมติฐานของคำถามที่มีพลัง (Assumptions)

คำถามเกือบจะทุกคำถามได้แสดงออกมาโดยชัดเจน หรือบ่งบอกถึงนัยยะของสมมติฐานที่เป็นพื้นฐานของคำถามไม่มากนักน้อย การให้ความสนใจในการสร้างขอบเขตและสมมติฐานของคำถามที่ได้ตั้งถามไว้ เมื่อเรากำลังทำงานอยู่ในกลุ่ม ให้ใช้เวลาในการสรรค์สร้างคำถามที่พวกเขาจะนำไปใช้

1. เริ่มต้นโดยการอภิปรายถึงเป้าหมายสุดท้ายในใจ เพื่อใช้ในการอภิปรายหรือวางกระบวนการ
2. ให้ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานในการวางแผน เพื่อเขียนคำถามต่าง ๆ ลงไปให้สัมพันธ์กับหัวข้อ
3. ให้อภิปรายและให้นำนักคำถามต่าง ๆ
 - คำถามไหนที่มีการวางโครงสร้างดีที่สุด เพื่อก่อให้เกิดการสะท้อนปัญหาและเกิดความคิดใหม่ ๆ
 - คำถามไหน จะมีความครอบคลุมขอบเขตที่นำไปสู่เป้าหมายสุดท้ายในใจ

อะไรที่เป็นสมมติฐานที่อยู่ลึกลงไปเบื้องหลังแต่ละคำถาม เป้าหมายไม่ใช่การทำให้สมมติฐานของคำถามนั้นหลุดออกมาให้ชัดเจนเสมอไป ให้ร่วมกันวางรูปแบบคำถาม เพื่อให้แน่ใจว่าคำถามนั้นมีสมมติฐานที่ถูกต้องเพื่อขับเคลื่อนกลุ่มให้ก้าวเดินไปข้างหน้า

กล่าวโดยสรุป คำถามที่มีพลังในกระบวนการสุนทรียบุัจฉา เน้นการถามไปในทางสร้างสรรค์ (Creative Question) และการสร้างคำถามที่กลุ่มได้นำไปใช้ได้มาก โดยวิทยากรกระบวนการมีแนวทางในการตั้งคำถามดังนี้

- เริ่มต้นจากการอภิปรายถึงเป้าหมายสุดท้ายก่อน เพื่ออธิบายกระบวนการที่จะทำในกลุ่ม
- กระบวนการที่สองคือ ให้ผู้ที่เข้าร่วมได้ใช้การถามคำถามซึ่งกันและกัน โดยอาจจะเขียนใส่ กระดาษการ์ด โดยคำถามต้องสัมพันธ์กับหัวข้อใหญ่และเป้าหมายใหญ่
- กระบวนการให้นำหนักในแต่ละคำถาม ดูว่าคำถามไหนมีโครงสร้างคำถามที่ทรงพลังที่สามารถตอบใจทยใหญ่ได้ และพิจารณาโครงสร้างคำถามนั้น ๆ โดยดูว่าคำตอบของคำถามนั้น ๆ ไม่ได้มีคำตอบปิดกั้นเอาไว้แต่ต้น
- ทดสอบคำถามที่ทรงพลังนั้นกับผู้เข้าร่วมกลุ่มและคนภายนอก คำถามทรงพลังมีอำนาจในการพิจารณาถึงสิ่งต่าง ๆ โดยเฉพาะการแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างลึกซึ้ง เพราะคำถามที่ทรงพลังจะเป็ ยมไปด้วยการค้นหาความคิดเห็นร่วมและความเข้าใจร่วม ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันไปข้างหน้า

เทคนิคการหาจุดร่วมด้วยกระบวนการสุนทรียบุจจา

สำหรับเทคนิคการหาจุดร่วมโดยผู้เขียนได้อ้างอิงจากสิ่งที่อาจารย์และผู้นำกระบวนการที่มีประสบการณ์เชี่ยวชาญ คือ อาจารย์สุรพล ธรรมรมดี¹ ได้เสนอแนวทางในการสอนหลักสูตร 4ส (หลักสูตรการเสริมสร้างสังคมสันติสุข) ไว้ว่า การจัดกระบวนการโดยเฉพาะในการหาจุดร่วมกันที่ยาก ๆ ในความขัดแย้ง ต้องมีเทคนิคและวิธีเพื่อทำให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืน ดังนี้

- กระบวนการเกริ่นนำต้องอธิบายกระบวนการเข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างกันว่าเป็นเรื่องปกติ แต่ต้องมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- วิทยากรกระบวนการต้องขึ้นชมกับการนำเสนอของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละคน และเปิดโอกาสให้ซักถามและตอบคำถาม เพื่อทำความเข้าใจการนำเสนอของทั้งสองฝ่าย
- ระหว่างดำเนินการกระบวนการวิทยากรควรตั้งคำถามว่า อะไรคือจุดดีหรือจุดที่เราเห็นด้วยกับความเห็นที่เสนอมา หรือตั้งคำถามในเชิงบวก
- วิทยากรกระบวนการต้องขึ้นชมในการหาจุดร่วมกันในวงเสวนา

1 อาจารย์บรรยายหลักสูตรการเสริมสร้างสังคมสันติสุข (4ส) และหลักสูตรทักษะวิทยากรกระบวนการ ของสถาบันพระปกเกล้า

- การนำไปสู่การหาทางออกร่วมกันวิทยากรกระบวนการต้องตั้งคำถามว่า บนจุดร่วมนี้ เราจะทำอะไรร่วมกันได้บ้าง
- การสรุปต้องกล่าวชื่นชมกันเพื่อสร้างแนวทางการทำงานร่วมกันต่อไปในอนาคต

จากการสรุปบทเรียนที่ท่านอาจารย์สุรพล ธรรมรมดี ได้เสนอไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอนของสถาบันพระปกเกล้า พบว่า การจะเข้าใจถึงจุดร่วมกันอย่างชัดเจนในกระบวนการสนทนา เพื่อหาทางออกอย่างสันติ สิ่งสำคัญ คือ “กระบวนการถามคำถามแบบชื่นชม” ตามที่อาจารย์สุรพลได้อธิบายไว้ในหลักสูตรฯ สอดคล้องกับหลักการของกระบวนการสุนทรียบุจจา หมายความว่า วิทยากรกระบวนการต้องกระตุ้นหาจุดดี มีใช้หาจุดอับ หรือจุดปัญหา ของผู้ที่เข้าร่วมวงกระบวนการสุนทรียบุจจา แต่กระบวนการถามต้องไปที่ละขั้นตอน และต้องสะท้อนแนวคิดหลักได้อย่างชัดเจนถูกต้อง เป็นกระบวนการที่มองในมุมบวกร่วมกันอย่างสันติวิธี วิธีนี้เป็นตัวอย่างหนึ่งในการค้นหาจุดร่วมเพื่อเปิดจุดอ่อนของกระบวนการสุนทรียบุจจา



3. เมื่อใดควรใช้และทำไมถึงใช้สุนทรียบุจจา

กระบวนการสุนทรียบุจจา เป็นกระบวนการที่สามารถเกิดได้ตลอดเวลาและสามารถนำมาใช้ได้กับองค์กรหรือชุมชนทุกประเภททุกระดับ แม้แต่นำมาใช้ในการตั้งคำถามเชิงบวกกับตนเองเพื่อให้มีการขับเคลื่อนชีวิตไปข้างหน้า การจัดเวทีค้นหาทางออกที่หน่วยงานราชการจัดหรือองค์กรภาคเอกชนจัดขึ้น ก็สามารถนำกระบวนการสุนทรียบุจจาไปใช้เป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งได้ เนื่องจากกระบวนการสุนทรียบุจจาเป็นการขับเคลื่อนโดยไม่สืบหาจุดอ่อนจุดด้อยของชุมชนนั้น ๆ หากแต่มุ่งที่การหาศักยภาพที่มีอยู่ขององค์กรหรือชุมชนในการขับเคลื่อนสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคตร่วมกัน และเป็นการขับเคลื่อนเวทีแบบไม่ลดอำนาจ ไม่ลดศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ไม่ลดค่านิยมเดิมของสังคมชุมชนนั้น ๆ โดยวิทยากรกระบวนการต้องมีความสามารถให้ผู้เข้าร่วมวงเสวนาได้ปลดปล่อยตนเองและสะท้อนศักยภาพของตนเองผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ดี ๆ ในเชิงบวกของบุคคลเหล่านั้น

อาจจะเปรียบเสมือนว่าเป็นกระบวนการย่อยของสุนทรียบุจจา คือ การเป็นโค้ชชีวิต (Life Coach) เนื่องจากการให้คำแนะนำปรึกษา (Coaching) เป็นการปลุกพลังเชิงบวกของคนหรือกลุ่มคนนั้น ๆ ออกมา

ที่ผ่านมาวิธีการแก้ไข้ปัญหาแบบเดิม ๆ เช่น การใช้วิทยาศาสตร์ ในการหาคำตอบผ่านการทำวิจัยในรูปแบบต่าง ๆ หรือการตั้งคำถามเพื่อจะ เสาะแสวงหาคำตอบบนสมมติฐานที่มีอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม เรายังไม่ สามารถพิสูจน์ได้ว่าวิธีการแบบเดิม ๆ นั้นสามารถเข้าใจถึงระบบต่าง ๆ ของประเด็นปัญหาของมนุษย์ได้เพียงพอเสมอไป กระบวนการสุนทรียบุจจา จึงเป็นอีกเครื่องมือในการเสนอหนทางที่จะขยายแนวทางในการแก้ไข้ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับระบบ ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์นั้นให้กว้างขึ้น กระบวนการสุนทรียบุจจาเป็นแบบแผนบนพื้นฐานของการถามคำถาม (an inquiry-based model) ร่วมกับทฤษฎีและการปฏิบัติ จาการากฐาน ในความคิดที่สร้างขึ้นมาของสังคม โดยท้าทายมุมมองที่ยึดถือกันมานานว่า ความรู้เพิ่มพูนขึ้นจากการสังเกตที่เป็นกลางจับต้องได้ของสิ่งที่อยู่คงที่ คงทนอยู่กับโลกภายนอก (Gergen, 2000) อีกทั้งความรู้ในการแก้ไข้ปัญหา สามารถเกิดขึ้นได้จากการแลกเปลี่ยนผ่านการสนทนาและการมีปฏิสัมพันธ์ ทางสังคมของเราด้วยเช่นกัน

กระบวนการสุนทรียบุจจา สามารถใช้กับการหาแนวทางในการ เปลี่ยนแปลงองค์กรได้ โดยเฉพาะองค์กรที่กำลังอ่อนแอและต้องการ เสริมพลังในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำพาองค์กรไปสู่ อนาคตที่ต้องการร่วมกัน หรือการหาสิ่งที่ต้องการของการทำงานใน อนาคตและหาจุดแข็งขององค์กรร่วมกัน ผ่านการตั้งคำถามที่มีพลัง

เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้เราหาข้อสรุปร่วมกัน สามารถคลี่คลายปัญหาที่มีอยู่ ด้วยการสร้างความหวัง สร้างแรงบันดาลใจ โน้มน้าวให้เป้าหมายที่วาดฝันไว้ร่วมกันนี้เกิดขึ้นได้ในอนาคต และนำเราไปสู่หลัก 5 ประการของสุนทรียปัญญา ดังที่กล่าวไว้ในข้างต้น

การตั้งคำถามที่มีพลังเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้สร้างความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเริ่มต้นด้วยคำถามแรกที่เราถามและคำถามทั้งหลายที่เราสามารถจะเป็นตัวกำหนดสิ่งที่เราค้นพบ เรื่องราวที่เราต้องการดึงออกมา โดยผ่านการตั้งคำถามเป็นเหมือนแนวทาง โครงร่างที่จะนำไปคิดต่อและวางกรอบของอนาคต การตั้งคำถามที่ถูกต้องเป็นส่วนหนึ่งของการใช้กระบวนการสุนทรียปัญญาอย่างถูกต้อง การตั้งคำถามที่เราสร้างขึ้นมีผลอย่างมากต่อการนำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติทางสังคม คำถามในรูปแบบของสุนทรียปัญญาไม่ได้ต้องการคำตอบที่ “ถูกต้อง” แต่เป็นตัวสร้างให้เกิดการสนทนาที่แสวงหาสิ่งดี ๆ ที่จำเป็นของระบบเพื่อเป็นพื้นฐานก่อให้เกิดระบบที่ดีขึ้น โดยวิทยากรกระบวนการจะไม่เริ่มต้นจากปัญหาหรือความอ่อนแอของสังคม แต่เริ่มจากกระบวนการในเชิงบวกมากกว่า

ในขณะที่สุนทรียปัญญาเป็นการผนวกปรัชญา หลักการและวิธีการจากทฤษฎีต่าง ๆ ในการออกแบบหลอมรวมกัน เพื่อให้เกิดความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและชุมชน ทั้งนี้ไม่มีสูตรสำหรับการนำไปปฏิบัติใช้ การนำกระบวนการสุนทรียปัญญาไปใช้ในแต่ละองค์กรชุมชนจะต้องได้รับการออกแบบกระบวนการให้เหมาะสมกับความต้องการจำเพาะของระบบขององค์กรหรือผู้มีส่วนได้เสียในวงปัญหานั้น ๆ โดยใช้

ตัวแบบที่เป็นแนวทางที่ดีในการจัดกระบวนการสุนทรียบุจจาประกอบ เพื่อเป็นแนวทางที่เหมาะสมมากที่สุดเพื่อการพัฒนามุ่งสู่อนาคตที่ดีกว่า และเพื่อพลังใจของผู้มีส่วนร่วมที่จะขับเคลื่อนไปสู่ความต้องการที่แท้จริง ตามแนวทางของสุนทรียบุจจา

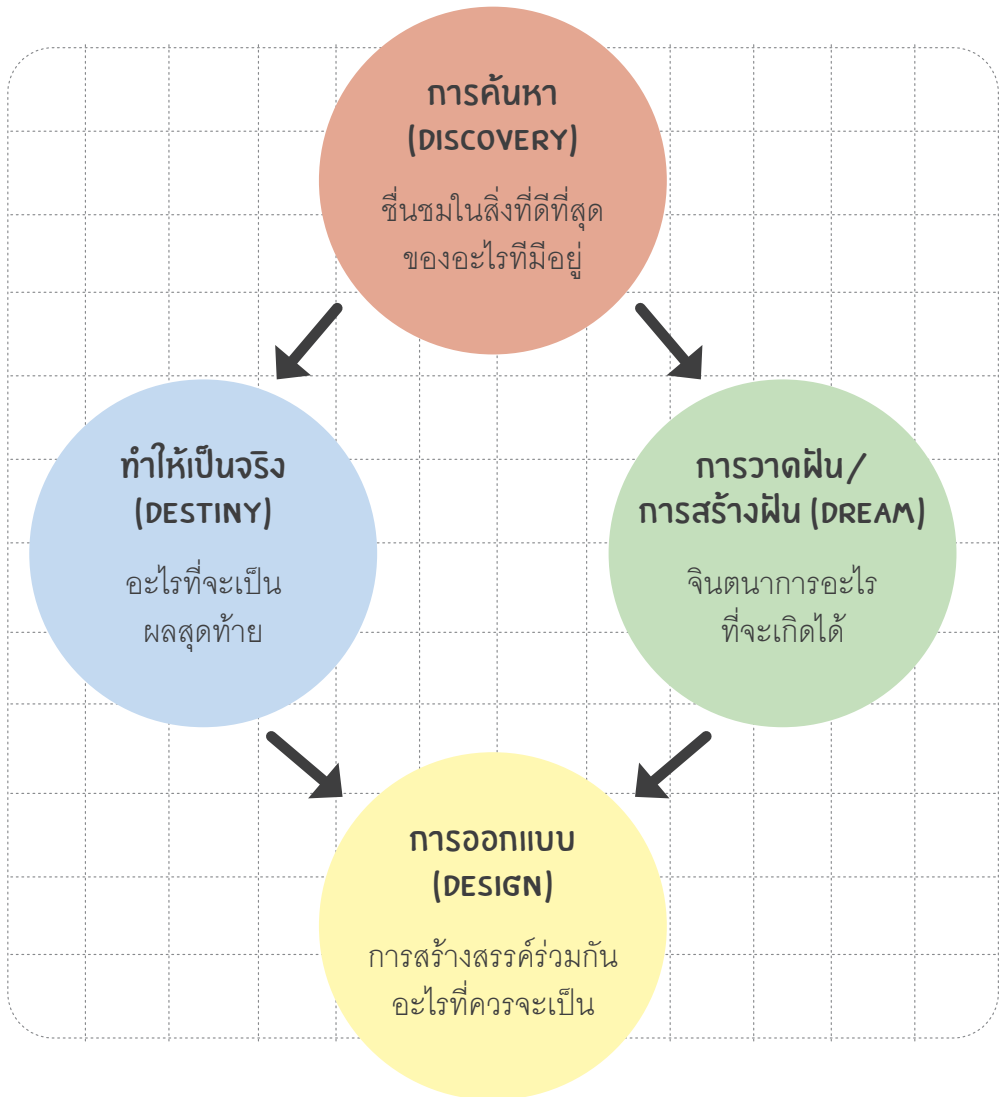
อย่างไรก็ตาม จากสิ่งที่เราได้เห็นผ่านการเมืองที่เกิดขึ้น ในยุคปัจจุบัน ซึ่งอาจจะทำให้เราติดกับอยู่กับการพูดคุยแบบแบ่งฝักแบ่งฝ่าย ซึ่งไม่ได้เกิดเฉพาะในการเสวนาระดับชาติอย่างเดียวเท่านั้น บ่อยครั้ง เกิดขึ้นในการเสวนาในเวทีต่าง ๆ โดยสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อกลุ่มคนมาอยู่ ร่วมกันเพื่อจะตอบสนองต่อปัญหาและต้องการมีส่วนร่วมในปัญหา ที่เกิดขึ้น โดยที่แต่ละฝ่ายต่างมีความห่วงกังวลต่อชุมชนและสังคม ของตนเอง ประกอบกับมีเรื่องของจุดสนใจหรือผลประโยชน์ที่ต่างกัน โดยต่างต้องการการมีส่วนร่วม เพื่อให้ความคิดเห็นและความต้องการของ ตนให้ผู้มีอำนาจหรือมีส่วนเกี่ยวข้องได้รับฟังและนำไปวางแผนเพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในชุมชนและสังคมนั้น ทั้งนี้ หากภาครัฐสามารถ ดึงศักยภาพความสามารถของคนในชุมชนนั้น ๆ เพื่อสร้างอนาคตที่ชุมชน พึ่งปรารถนาอย่างแท้จริง เราจำเป็นต้องเชิญชวนให้เกิดการสานเสวนาที่มี ชีวิตชีวาและการตั้งคำถามในเชิงสร้างสรรค์ร่วมในกระบวนการสานเสวนา โดยการนำกระบวนการสุนทรียบุจจามาใช้ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งหลาย ในการสนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อนที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีในเครือข่าย เสริมสร้างความแข็งแกร่งของโครงสร้างในชุมชนและ ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันเพื่อสามารถให้มีการแก้ไขปัญหาได้สำเร็จ อย่างยั่งยืน



4. วิธีการในการจัดกระบวนการสุนทรียบุจจา

กระบวนการสุนทรียบุจจา มีหลักการ 4 ขั้นตอนตามแบบจำลองที่เรียกว่า วงจร 4D (The 4-D Cycle) เป็นหลักมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ภาพที่ 1 : วงจร 4-D วงจรสุนทรียบุ๋จจาสี่มิติ (THE AL 4-D CYCLE)



1) การค้นหา (Discovery)

เริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การค้นหาสิ่งที่เป็นจุดแข็งขององค์กรหรือชุมชน โดยผ่านการออกแบบคำถามที่มีพลังเพื่อกระตุ้นให้ผู้มีส่วนร่วมได้บอกเล่าถึงเรื่องราวในแง่บวกและประสบการณ์ที่ดี ๆ ที่เป็นความสำเร็จทั้งหลายจากการทำงานซึ่งเป็นประสบการณ์ที่จะช่วยให้เกิดพลัง เกิดแรงบันดาลใจระหว่างกันและกัน ทั้งนี้ เป็นคำถามที่นำไปสู่การชื่นชมใน “สิ่งที่ดีที่สุดที่มีอยู่” (Best of what is) (Elliott, 2000)

2) การวาดฝัน/การสร้างฝัน (Dream)

เป็นการจินตนาการ สํารวจ ค้นหาภาพในอนาคตที่ต้องการจะให้องค์กรเดินไปสู่เป้าหมายที่คาดหวังนั้นได้ เมื่อนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในขั้นตอนของการค้นหา (Discovery) มาคัดกรองและคัดสรรในส่วนที่เป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดในเชิงบวก ซึ่งจะนำประโยชน์ที่ได้รับมาพัฒนาให้ตรงความต้องการและพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนร่วมมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนในการแก้ไขปัญหาหรือกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยการสร้างความฝันขององค์กรที่เป็นอุดมคติร่วมกันที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต เช่น ความฝันขององค์กรที่จะทำให้นักงงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นจะทำอย่างไร ซึ่งอาจจะเริ่มจากค้นหาความฝันของพนักงานแต่ละคนก่อน โดยเริ่มตั้งคำถาม “สิ่งที่พนักงานแต่ละคนต้องการจากองค์กรมากที่สุดคืออะไร” และ “คุณภาพชีวิตในการทำงานแบบใดที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร” โดยคำตอบที่ได้รับในสิ่งที่พนักงานต้องการอาจจะไม่ใช่รูปตัวเงินเสมอไป แต่เป็นรูปแบบหรือสวัสดิการและกระบวนการยอมรับฟังความคิดเห็นจาก

ผู้บริหารเช่นนี้เป็นต้น โดยวิทยากรกระบวนการกระตุ้นผู้เข้าร่วมเสวนา โดยการตั้งคำถามในรูปแบบที่เปลี่ยนไป เพื่อให้ได้ใช้การจินตนาการหรือสร้างความฝันร่วมกัน อีกตัวอย่างในการตั้งคำถาม เช่น “อะไรคือสิ่งที่เป็นความท้าทายที่เราเผชิญอยู่ในโลกทุกวันนี้ เพื่อให้เราก้าวเดินไปสู่สิ่งที่กำลังฝันร่วมกันได้” เป็นต้น

3) การออกแบบ (Design)

เป็นขั้นตอนที่นำข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์ประสบการณ์ที่ดีในเชิงบวกมาวิเคราะห์และพัฒนาเป็นแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว หรือกำหนดเป็นกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อนำไปปรับปรุงให้ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้และนำไปสู่เป้าหมายที่วาดฝันไว้และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรหรือชุมชนต่อไปในอนาคต

4) ทำให้เป็นจริงหรือการมอบหมาย (Destiny)

กำหนดนโยบายที่จะสนับสนุนโครงการหรือแผนการดำเนินงานเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่วาดฝันไว้ เช่น การจัดสรรคน โดยมอบหมายความรับผิดชอบให้บุคคลที่เกี่ยวข้องและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องภายในองค์กรหรือชุมชนให้เป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอนมากยิ่งขึ้น รวมทั้ง การนำแผนการดำเนินงานไปปฏิบัติ โดยเริ่มขยายผลให้เป็นแรงขับเคลื่อนนำไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในอนาคตตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ได้

สำหรับวิธีการจัดกระบวนการสุนทรียปัญญา มีวิธีการจัดกระบวนการ 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) ขั้นตอนการเตรียมการก่อนใช้กระบวนการสุนทรียปัญญา
- 2) ขั้นตอนระหว่างการจัดกิจกรรมโดยการใช้กระบวนการสุนทรียปัญญา
- 3) ขั้นตอนหลังจากที่ทำกระบวนการสุนทรียปัญญา

1) ขั้นตอนการเตรียมการก่อนใช้กระบวนการสุนทรียปัญญา

- 1.1) คณะกรรมการขับเคลื่อนหรือคณะผู้จัดการอภิปรายพิจารณาถึงความเหมาะสมของกระบวนการสุนทรียปัญญาว่าตรงกับวัตถุประสงค์ของการจัดการอภิปรายหรือไม่
- 1.2) คัดเลือกวิทยากรกระบวนการที่เหมาะสมกับประเด็นที่ต้องการขับเคลื่อนในองค์กรชุมชนนั้นๆ ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการวางแผนกระบวนการและการดำเนินกระบวนการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการอภิปราย
- 1.3) กำหนดขอบเขตของการสอบถามและร่างคำถามที่มีพลังตามหลักของสุนทรียปัญญาสำหรับใช้ถามผู้เข้าร่วมการอภิปราย โดยคณะผู้จัดการอภิปรายจะต้องมีความเข้าใจในองค์กรและชุมชนนั้นๆ ด้วย เพื่อสามารถตั้งคำถามที่มีพลังให้แก่องค์กรนั้นๆ ได้อย่างเหมาะสม

- 1.4) การจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการอภิปราย โดยสถานที่ที่ใช้จัดกิจกรรมควรมีขนาดใหญ่เพียงพอ ในการแบ่งกลุ่มการสนทนาออกเป็นหลาย ๆ กลุ่ม ตามที่วางแผนไว้ได้ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ ในระหว่างการทำกิจกรรม เช่น กระดาษและปากกา สำหรับให้ผู้เข้าร่วมเขียนสรุปสิ่งที่ต้องการแลกเปลี่ยน อภิปรายในกลุ่ม เป็นต้น
- 1.5) เชิญผู้เข้าร่วมที่มีความเกี่ยวข้องหรือคนที่สนใจในประเด็น ที่ต้องการอภิปราย เพื่อหาจุดแข็งร่วมกันและแลกเปลี่ยน ประสบการณ์หรือให้ข้อคิดเห็นในเชิงบวกเพื่อนำไปสู่ การวางแผนและเป้าหมายร่วมกันในอนาคตได้

2. ขั้นตอนระหว่างการจัดกิจกรรมโดยการใช้กระบวนการ สุนทรียบุจจา

- 2.1) วิทยากรกระบวนการเริ่มต้นการประชุมโดยการอธิบาย หลักการและการปฏิบัติของเครื่องมือสุนทรียบุจจา พร้อมทั้งชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการอภิปรายเพื่อให้ ผู้เข้าร่วมอภิปรายมองเห็นภาพรวมและมีความเข้าใจ ตรงกัน
- 2.2) แบ่งการสนทนาออกเป็นหลาย ๆ กลุ่ม และวิทยากร กระบวนการอำนวยความสะดวกให้ผู้เข้าร่วมอภิปราย และแบ่งปันเรื่องราวในแง่บวกที่ตัวเองจะเสริมพลัง

ขององค์กรชุมชนได้ โดยให้สะท้อนลงบนกระดาษการ์ด และคนในกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการอภิปรายด้วย

- 2.3) วิทยากรกระบวนการเริ่มต้นอภิปรายด้วยการตั้งคำถาม 2 - 3 ประเด็น ซึ่งเป็นคำถามที่จะช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมได้แบ่งปันเรื่องราวที่เป็นประสบการณ์ของตนเองในเชิงบวกที่เขาเห็นว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้เหล่านั้นมาวิเคราะห์และทำการค้นหาคำจุดแข็งและโอกาสจากการใช้คำถามเชิงบวก เพื่อค้นหาสิ่งที่องค์กรหรือชุมชนต้องการ โดยมองข้ามเรื่องของปัญหาในอดีตและมุ่งความสนใจไปในเรื่องการใช้พลังเชิงบวกเพื่อขับเคลื่อนการเดินทางขององค์กรชุมชน
- 2.4) วิทยากรกระบวนการใช้กระบวนการหลัก 4 - D (Discover - Dream - Design - Destiny) ในการค้นหาศักยภาพเชิงบวกเพื่อขับเคลื่อนองค์กรชุมชนนั้น เป็นการกระตุ้นผู้เข้าร่วมในวงสนทนาหรือประชุม ให้ตั้งคำถามที่มองไปในอนาคตร่วมกันในเชิงบวก เพื่อค้นหาความต้องการที่แท้จริง
- 2.5) ในลำดับสุดท้ายหลังจากที่ให้ผู้เข้าร่วมได้ระดมสมองในการขับเคลื่อนองค์กรชุมชนในเชิงบวกร่วมกันในแต่ละกลุ่มแล้ว วิทยากรกระบวนการเรียกให้ผู้เข้าร่วมทั้งหมดรวมกลุ่มเป็นวงสนทนาขนาดใหญ่ เพื่อสรุปประเด็นว่ามีประเด็นอะไรที่เป็นจุดร่วมที่แข็งแกร่งหรือสิ่งที่เป็นเป้าหมายร่วมอย่างแท้จริงในการก้าวเดินต่อไป

3. ขั้นตอนหลังจากที่ทำกระบวนการสุนทรียบุจจา

- 3.1) คณะกรรมการขับเคลื่อนหรือคณะผู้จัดการอภิปรายพิจารณาจัดหมวดหมู่ของประสบการณ์เชิงบวกหรือความคิดเห็นที่ผู้เข้าร่วมได้สะท้อนในเชิงบวกเพื่อนำไปใช้ในการอภิปรายต่อเนื่องต่อไป และเพื่อให้ผู้เข้าร่วมเห็นภาพร่วมกันได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น
- 3.2) วิทยากรกระบวนการสรุปสิ่งที่ได้มาทั้งหมดโดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการจัดอภิปรายและแสดงเจตนารมณ์ความมุ่งมั่นที่ต้องการทุกฝ่ายร่วมมือกันเพื่อบรรลุไปสู่เป้าหมายที่องค์กรชุมชนต้องการให้เกิดขึ้นต่อไปในอนาคต



5. ตัวอย่างในการจัดกระบวนการสุนทรียบุจจา

แรกเริ่มการนำกระบวนการสุนทรียบุจจาไปใช้ในกลุ่มที่หลากหลาย โดยเฉพาะกรณีศึกษาที่เป็นตัวแทนของการนำกระบวนการสุนทรียบุจจามาใช้ในมหาวิทยาลัยแรก ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงครอบคลุมทั้งระบบภายในมหาวิทยาลัยมิตเวสเทิน (Midwestern University)² ในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยรองอธิการบดีฝ่ายบริหารและการเงินของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในภาคตะวันตกตอนกลางของสหรัฐอเมริกาได้ได้ติดต่อเดวิด คูเปอร์ริเดอร์ (David Cooperrider) ผู้นำแนวคิดกระบวนการตามแบบชีนชมมาใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยให้ช่วยเกี่ยวกับการริเริ่มความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในประสิทธิภาพของภาควิชาในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้มีเครื่องมือในการสร้าง

2 ตัวอย่างการจัดกระบวนการสุนทรียบุจจาของ ดร.ซินเทีย เออร์เมอร์ (Dr. Cynthia Irmer) ผู้เชี่ยวชาญด้านการป้องกันความขัดแย้งโดยกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางและสร้างฉันทมติ จากสหรัฐอเมริกา

ความแข็งแกร่งให้กับภาควิชาต่างๆ ในการวางเป้าหมายใหม่ๆ และเพื่อพัฒนาสมรรถนะของการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการนำเอากระบวนการสุนทรียบุจจามาใช้กับบุคลากรทุกระดับและทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยมิดเวสเทิน ประเทศสหรัฐอเมริกา

จากตัวอย่างการใช้กระบวนการสุนทรียบุจจาที่เกิดขึ้นที่มหาวิทยาลัยมิดเวสเทิน เป็นตัวอย่างจากที่ผู้เขียนได้รับเข้าร่วมอบรมในหลักสูตร “การสร้างการมีส่วนร่วมด้วยกระบวนการสุนทรียปฏิบัติ” ซึ่งจัดการอบรมโดยสถาบันพระปกเกล้า โดยได้เชิญ **ดร.ซินเทีย เออร์เมอร์** (Dr.Cynthia G Irmer) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการป้องกันความขัดแย้งโดยกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางและสร้างฉันทมติจากสหรัฐอเมริกา มาเป็นวิทยากรในการจัดฝึกอบรม พร้อมกับอ้างอิงจากเอกสารประกอบการสอนของ Irmerจากการจัดอบรมกระบวนการเรียนการสอนเรื่อง “สุนทรียบุจจากับวิทยากรกระบวนการของประเทศไทย” ซึ่งได้แปลเป็นภาษาไทยโดยสถาบันพระปกเกล้า

ภาพที่ 2 : DR.CYNTHIA G IRMER ในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องสุนทรียปรัชญา



ที่มา : สถาบันพระปกเกล้า

จากการจัดฝึกอบรม “การสร้างการมีส่วนร่วมด้วยกระบวนการสุนทรียบุัจฉา” ในครั้งนี้ ที่ได้หยิบยกกรณีตัวอย่างที่มหาวิทยาลัยมิดเวสเทิน โดยใช้กระบวนการสุนทรียบุัจฉา โดยมีรายละเอียดดังนี้

กระบวนการในการจัดกระบวนการสุนทรียบุัจฉาในมหาวิทยาลัยมิดเวสเทิน ได้มีการจัดฝึกอบรมเป็นระยะเวลา 3 วัน โดยมีการจัดกระบวนการทั้งหมด 3 ครั้ง โดยจัดให้กับผู้บริหารและสมาชิกของทุกแผนก สุนทรียบุัจฉาได้ถูกนำเสนอให้กับบุคลากรได้เรียนรู้ เพื่อพิจารณาการนำกระบวนการไปใช้ โดยที่เป็นเหมือนตัวแทนของการใช้วิธีคิดใหม่ของบุคลากรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การนำเอากระบวนการสุนทรียบุัจฉามาทดลองใช้ร่วมกันเพื่อที่จะได้รู้จักกระบวนการสุนทรียบุัจฉานี้ โดยบุคลากรได้ตระหนักถึงการปลดปล่อยพลังงานด้านบวกและความมีชีวิตชีวาให้กับองค์กร และเสนอแนะความเป็นไปได้ของอนาคตซึ่งเริ่มต้นโดยการใช้กระบวนการตั้งคำถาม และเป็นการถามคำถามแบบตัวต่อตัว ด้วยการสานเสวนาระหว่างกันกับคู่สนทนา โดยเป็นการถามเพื่อให้สะท้อนถึงระบบทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในมหาวิทยาลัย และได้ให้ผู้เข้าร่วมกระบวนการได้เล่าเรื่องที่เกี่ยวข้องกับช่วงที่เป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดที่ทำให้เขา รู้สึกมีพลังมีชีวิตชีวาและมีคุณค่า ผู้ที่เข้าร่วมกระบวนการนั้นได้มองเห็นคุณค่าด้านใดในตัวเอง และมองไปถึงคุณค่าในงานและต่อมหาวิทยาลัยอย่างไร และสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตของการทำงานในมหาวิทยาลัยต้องการให้เป็นอย่างไรในอนาคต

การที่ผู้เข้าร่วมกระบวนการได้มีโอกาสแบ่งปันความสำเร็จร่วมกันและสื่อสารถึงคุณค่าของตนเองกับเพื่อนร่วมงาน อีกทั้ง ได้ชื่นชมร่วมกันในประสบการณ์ที่สร้างสรรค์ ซึ่งเป็นการได้เพิ่มความหวังในสิ่งที่เป็นความฝันที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และมองร่วมกันว่าการทำงานในภาควิชา แขนง หรือกองของมหาวิทยาลัยจะพัฒนาให้ดีขึ้นได้อีกอย่างไร โดยใช้กระบวนการสุนทรียปัญญาเป็นเครื่องมือ เมื่อผู้เข้าร่วมกระบวนการได้รับคำถามเกี่ยวกับความคาดหวังเกี่ยวกับอนาคตของการทำงานในมหาวิทยาลัยอย่างไร และเราจะร่วมกันสร้างความฝันนั้นให้เกิดขึ้นได้อย่างไร เป็นคำถามที่ได้ปลุกพลัง รู้สึกถึงความตื่นเต้น และสร้างแรงบันดาลใจที่ดีเมื่อได้พูดถึงอนาคตร่วมกัน จากการถ่ายทอดประสบการณ์การเข้าร่วมการจัดฝึกรอบรมในครั้งนี้ มีผู้เข้าร่วมกระบวนการหลายท่านที่รู้สึกเหมือนเป็นประสบการณ์ครั้งแรกที่ได้มีโอกาสพูดสะท้อนออกมาถึงความคาดหวังและวิสัยทัศน์หลาย ๆ อย่างที่ผู้เข้าร่วมกระบวนการสุนทรียปัญญา รู้สึกได้ว่า สิ่งที่ได้สื่อสารออกไปนั้นมีคนได้ยิน โดยเฉพาะจากฝ่ายบริหารที่อาวุโส หลังจากที่มีผู้เข้าร่วมกระบวนการทั้งหมดได้ร่วมกันกำหนดแผนสำหรับการจัดฝึกรอบรมเจ้าหน้าที่และพัฒนาเรื่องการสื่อสารระหว่างแผนกในมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้น ส่งผลทำให้ได้มองเห็นภาพรวมและในรายละเอียดของกระบวนการสุนทรียปัญญาว่า จะสามารถนำไปใช้จนประสบความสำเร็จได้อย่างไรในองค์กรต่าง ๆ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ขับเคลื่อน และได้มองเห็นถึงปรัชญาและหลักการของกระบวนการสุนทรียปัญญาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันและในการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวได้

ในท้ายที่สุด กระบวนการสุนทรียบุจจาได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการสำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์ประจำปีของสำนักงานด้านการเงิน และใช้ในการบริหารการทำงานร่วมกันของที่ปรึกษาของมหาวิทยาลัย อีกทั้งมีบางแผนกได้พัฒนาแบบแผนการดำเนินงานของกระบวนการสุนทรียบุจจา โดยการดำเนินการสัมภาษณ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งข้อมูลทั้งหมดที่ได้รวบรวมจากการสัมภาษณ์เหล่านี้ ทางแผนกได้นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และใช้ประกอบกับงานที่ทำอยู่ภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งการประชุมเชิงปฏิบัติการในระยะแรก ๆ เป็นตัวเร่งให้เกิดกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เกิดความรู้สึกถึงความมีส่วนร่วมและเกิดการมีเป้าหมายร่วมกัน รวมถึงสมาชิกมีส่วนร่วมในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเกิดพลังในการร่วมแรงร่วมใจกันที่จะวาดฝันและพัฒนาถึงกิจกรรมที่เป็นไปได้ ที่ถูกควรรวมเข้ามาเป็นแผนยุทธศาสตร์ของแต่ละแผนกในระยะเวลา 1 ปี และแผนยุทธศาสตร์สำหรับระยะเวลา 5 ปี เพื่อสร้างให้เกิดการนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยมิดเวสต์เท็น ทั้งหมด 17 ประการ ภายในระยะเวลา 1 ปี นอกจากนี้ พนักงานมหาวิทยาลัยรู้สึกภาคภูมิใจในตัวเองสามารถนำไปปฏิบัติใน 4 วันของสัปดาห์ในแผนก อีกแผนกหนึ่งของมหาวิทยาลัยสามารถที่จะทบทวนนโยบายทั้งหมด ใน 1 ปี ทำการทบทวนที่จะใช้กระบวนการสุนทรียบุจจา ในการทำงานของพวกเขาและสร้างให้เกิดมโนทัศน์ของภาวะผู้นำที่มีสุนทรียภาพ

นอกจากนี้ ยังได้มีการนำกระบวนการสุนทรียปัญญาไปใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร อาจารย์ พนักงาน และนักศึกษาของทั้งมหาวิทยาลัยมิดเวสต์เทน จำนวน 140 คน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ โดยใช้ระยะเวลา 2 วันครึ่ง สำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสู่อนาคตได้เป็นอย่างดี ภายใต้หัวข้อการสัมมนา “การค้นหาลังอำนาจของการมีส่วนร่วมอย่างพันธมิตร ในการสร้างชุมชนที่ครอบคลุมส่วนต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อขับเคลื่อนยกระดับของมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยที่ดีเลิศของสหรัฐอเมริกา” โดยพนักงานและผู้บริหารของมหาวิทยาลัยร่วมกันขับเคลื่อนผ่านกระบวนการ 4-D โดยการแลกเปลี่ยนกันเล่าเรื่องราวดี ๆ และความสำเร็จต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานในมหาวิทยาลัยผ่านประสบการณ์ของบุคลากร ความสำเร็จของในระดับบุคคล ระดับมหาวิทยาลัยและในระดับโลก ทั้งนี้ เป็นประสบการณ์ความสำเร็จที่มีมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 จนถึงปัจจุบัน ที่เกิดจากการมีเข้ามามีส่วนร่วมในการสานเสวนาและผ่านการตั้งคำถามเชิงบวกหรือสุนทรียปัญญา ซึ่งเป็นฐานในของการมองสู่อนาคตของมหาวิทยาลัยร่วมกัน

ในระยะแห่งการวาดฝัน/จินตนาการ (Dream) ภายใต้กระบวนการ 4-D ได้ก่อให้เกิดบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความคิดริเริ่มต่างๆ ที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนี้ภาพมหาวิทยาลัยมิดเวสต์เทนในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 2027

- ในอนาคตอีก 10 ปีข้างหน้า เราจะเป็นมหาวิทยาลัยอันดับต้น ๆ ที่สนับสนุนให้ทุนวิจัยแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่นในสาขาวิชาต่างๆ มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีคุณภาพในการให้บริการทางวิชาการจากบุคลากรที่มีความสามารถรอบด้าน
- กำแพงทางความคิดในสังคมจะหายไปเกิดเป็นความร่วมมือทางวิชาการระหว่างภาคีวิชาและสถาบัน การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา
- มหาวิทยาลัยจะเป็นที่รู้จัก มีชื่อเสียง และเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศและในระดับนานาชาติ

สำหรับตัวอย่างการจัดกระบวนการสุนทรียบุัจฉาในประเทศไทย ดังที่ได้กล่าวในเบื้องต้นไว้ว่า กระบวนการสุนทรียบุัจฉา สำหรับประเทศไทย ได้ใช้ในด้านสาธารณสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดกระบวนการสุนทรียบุัจฉาในประเทศไทย โดยทันตแพทยอุทัยวรรณ กาญจนงาม³ ได้ยกตัวอย่างกรณีที่ใช้กระบวนการของสุนทรียบุัจฉาเพื่อการเปลี่ยนแปลงในกระทรวงสาธารณสุข เช่น การใช้กระบวนการสุนทรียบุัจฉาเพื่อค้นหาวิธีเลี้ยงการกินหวานของเด็กในจังหวัดเชียงราย เพื่อสุขภาพอนามัยในช่องปากและการป้องกันโรคต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในเด็กได้ เช่น เบาหวาน พบว่าหลังการใช้กระบวนการสุนทรียบุัจฉาแล้ว ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดจากปริมาณของการรับประทานขนม น้ำอัดลม

3 สัมภาษณ์ทันตแพทยอุทัยวรรณ กาญจนงาม เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2562

และของหวานต่าง ๆ ในเด็กลดลง พบว่าเด็กอนุบาลที่เข้าร่วมโครงการของทุกอำเภอมีค่าเฉลี่ยคราบจุลินทรีย์ลดลง ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการสร้างเสริมสุขภาพช่องปากมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ ทันตแพทย์อุทัยวรรณ กาญจนกามล ยังได้ใช้กระบวนการสุนทรียปัญญาในองค์กรภาครัฐ เช่น กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข และกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อค้นหาภารกิจหลักขององค์กรในอีก 10 ปี ข้างหน้า จะทำภารกิจอย่างไรร่วมกัน เป็นต้น



6. จุดแข็ง ข้อจำกัด และสิ่งที่พึงระวังในการใช้กระบวนการสุนทรียปุจฉา

การนำเครื่องมือนี้ไปใช้ วิทยากรกระบวนการและผู้จัดควรเข้าใจถึงจุดแข็ง ข้อจำกัด และสิ่งที่พึงระวังของเครื่องมือนี้ ดังนี้

6.1 จุดแข็งของกระบวนการสุนทรียปุจฉา

1. การปรับเปลี่ยนการตั้งคำถามในเชิงบวกเปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้เกิดการร่วมมือกันภายในกลุ่มชุมชนหรือในองค์กร โดยเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในการจัดการประเด็นปัญหาขององค์กรหรือชุมชน เช่น ปัญหาความเห็นต่าง ปัญหาความรุนแรงทั้งหลายในองค์กรและรวมถึงความรุนแรงทางเพศในชุมชน เป็นต้น

2. เป็นกระบวนการที่สร้างการเชื่อมโยงความคิดของผู้มีส่วนร่วมนผ่านการเล่าและแลกเปลี่ยนประสบการณ์เชิงบวกให้เห็นภาพแจ่มชัดขึ้น เป็นเครื่องมือที่สร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในใจของผู้มีส่วนร่วมนในกระบวนการ จากการที่ได้สะท้อนประสบการณ์ในเชิงบวกที่ทำให้เห็นภาพแจ่มชัดขึ้น และทำให้เข้าใจในตนเอง องค์กร และชุมชนอย่างชัดเจนขึ้นด้วยพลังเชิงบวก

6.2 ข้อจำกัดและสิ่งที่พึงระวังในการใช้กระบวนการสุนทรียพู่ฉา

1. ในบางครั้งการมองถึงอนาคตจำเป็นต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เจ็บปวด หรือข้อผิดพลาดในอดีตเป็นพื้นฐานด้วยและเนื่องจากการใช้กระบวนการสุนทรียพู่ฉาเป็นการตั้งคำถามเพื่อสร้างพลังทางบวก จึงละเลยเรื่องของประสบการณ์ในอดีต หรือความผิดพลาดในอดีตซึ่งเป็นมุมมองในทางลบ จึงส่งผลให้ได้รับข้อมูลหรือมุมมองที่ไม่ครบถ้วนสำหรับการมองภาพอนาคตจากกระบวนการสุนทรียพู่ฉาได้

2. เนื่องจากผู้เข้าร่วมในวงสนทนาแต่คนมีที่มาที่ไปต่างกัน สิ่งที่พึงระวังในการใช้กระบวนการสุนทรียพู่ฉาคือ สิ่งที่เป็นความเชื่อ ความศรัทธา และประสบการณ์ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลซึ่งอาจมีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในความคิดและการแสดงออกได้ จึงเป็นหน้าที่ของวิทยากรกระบวนการในการหาจุดสนใจร่วมกันหรือสิ่งที่เป็นความฝันร่วมกันอย่างแท้จริง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการสนทนาทุกคนมุ่งตอบคำถามที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายและเป้าประสงค์เดียวกัน ไม่ใช่เพื่อตนเองฝ่ายเดียว

3. ระยะเวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่มไม่ควรใช้เวลาเกิน 2 ชั่วโมง แต่ในบางครั้งอาจดำเนินกระบวนการกลุ่มได้นานถึง 3 ชั่วโมง ขึ้นกับสมาชิกในกลุ่ม บางครั้งสมาชิกพบว่า การสนทนาน่าสนใจจริงๆ และพวกเขา มีความคิดเห็นมากมายที่จะแลกเปลี่ยนจึงทำให้การสนทนาอยากที่จะหยุด ทั้งนี้ จึงเป็นหน้าที่ของคณะผู้จัดกระบวนการและวิทยากรกระบวนการ ในการกำหนดระยะเวลาและควบคุมเวลาในการจัดกระบวนการ สุนทรียบุจจาให้เหมาะสมกับประเด็นที่ต้องการนำมาวางแผนร่วมกัน



7. บทสรุป

กระบวนการสุนทรียปัญญา เป็นการตั้งคำถามที่ถูกต้อง และสร้างสรรค์ในเชิงบวก เพื่อให้เกิดการร่วมมือกันในกลุ่มและช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ต่อชุมชน องค์กร และประเทศ โดยกระบวนการสุนทรียปัญหานี้ ผู้จัดกิจกรรมการขับเคลื่อนมักนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับการจัดกระบวนการสานเสวนาเพื่อให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาเรื่องต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งให้การดำเนินการเป็นไปอย่างสันติ มุ่งมั่นให้เกิดการร่วมสร้างฉันทมติจากผู้เข้าร่วมการประชุม โดยมองถึงภาพอนาคตที่ต้องการร่วมกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายนั้นร่วมกัน นอกจากนี้ การใช้สุนทรียปัญญาหรือ Appreciative Inquiry (AI) ก่อให้เกิดบรรยากาศของการสานเสวนาหรือสุนทรียสนทนาที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างภาพอนาคตที่พึงปรารถนาการสานเสวนาอย่างเอาใจจริงเอาใจจจากการแสดงความคิดเห็นเสนอ มุมมองที่หลากหลาย ซึ่งอาจจะขับเคลื่อนความคิดของเราไปสู่อาณาเขตในอนาคตกที่เชื่อมต่อกันได้

ดังนั้น กระบวนการสุนทรียบุจจาจึงเป็นกระบวนการสร้างความเข้าใจและค้นหาคำตอบในการลดปัญหาความขัดแย้งของสังคมในมิติต่างๆ โดยเฉพาะการดึงศักยภาพในด้านบวก และสิ่งดี ๆ ที่ซ่อนเร้นของผู้มีส่วนได้เสียในประเด็นปัญหานั้นออกมา ผ่านการเล่าเรื่องเพื่อทำให้เกิดพลังของคนในชุมชนหรือในสังคมนั้น ๆ หรืออาจจะเรียกอีกนัยยะหนึ่งคือการดึงเอาทุนทางสังคมของแต่ละชุมชนด้วยกระบวนการตั้งคำถามเชิงบวกในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคม

บรรณานุกรม

สุรพล ธรรมร่วมดี.(2562). เอกสารประกอบการเรียนการสอนวิชา
กระบวนการสันติสนทนา สำหรับนักศึกษาหลักสูตร
เสริมสร้างสังคมสันติสุข

อุทัยวรรณกาญจนกามล.**Appreciative Inquiry: สุนทรียปรัชณี**
ศิลปะแห่งการตั้งคำถามเพื่อเสริมสร้างพลังชุมชน
[อินเตอร์เน็ต] 2552. สืบค้นเมื่อ 20มีนาคม2558.
จาก<http://www.scribd.com/doc/143536143>

Cooperrider, D. L. (2000). “**Positive Image, Positive Action:
The Affirmative Basis of Organizing.**” InD. L.
Cooperrider, P. F. Sorensen, Jr., D. Whitney, and
T. F. Yaeger (eds.), *Appreciative Inquiry:Rethinking
Human Organization Toward a Positive Theory of
Change*. Champaign, IL: SpitePublishers.

Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). **Appreciative
inquiry: A positive revolution in change.**
San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers,
Inc.

Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2008).

Appreciative inquiry handbook:

For leaders of change (2nd ed.). Brunswick, Ohio: Crown Custom publishing, Inc.

Gergen, M. M., & Gergen, K. J. (2003). **Social construction, a reader.** London: Sage.

Kelm, J. B. (2005). **Appreciative living: The principles of appreciative inquiry in personal life (2nd ed.).** Wake Forest, North Carolina: Venet Publishers.

Finegold, M. A., Holland, B. M., & Lingham, T. (2002). **Appreciative inquiry and public dialogue: An approach to community change.** Public Organization Review: A Global Journal, 2(3), 236-238.

French, W. L., and C. B. Bell, Jr. (1984). **Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Vogt, E., Brown, J., และ Issacs, D. (2003). **ศิลปะการสร้างคำถามที่มีพลัง ต่อแรงปฏิกิริยาของการนำไปสู่ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์และการปฏิบัติ (The Art of powerful questions: catalyzing Insight ,innovation, and action Whole Systems Associates: Mill Valley, CA**

Watkins, J., & Mohr, B. (2001). **Appreciative Inquiry: Change at the speed of imagination**. San Francisco, California: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2003). **The power of appreciative inquiry: A practical guide to positive change**. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

