



คู่มือ

# การมีส่วนร่วม ของประชาชน

การตัดสินใจที่ดีกว่าโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม

โดย เจมส์ แอล. แครย์ตัน



บรรณาธิการผู้แปลเรียบเรียง : ศ.นพ. วันชัย วัฒนศัพท์

แปลโดย : ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์, ดร.ถวิมลวดี บุรีกุล และผศ.ดร. เมธิศา พงษ์ศักดิ์ศรี

# คู่มือ

## การมีส่วนร่วมของประชาชน การตัดสินใจที่ดีกว่าโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม

โดย

เจมส์ แอล. เครย์ตัน

แปลโดย

ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์

ดร.ถวิลวดี บุรีกุล และ

ผศ. ดร. เมธิศา พงษ์ศักดิ์ศรี

บรรณาธิการผู้เรียบเรียง

ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์

### **The Public Participation Handbook**

Making Better Decisions

Through Citizen Involvement

**James L. Creighton**

ต้นฉบับภาษาอังกฤษพิมพ์โดย

Jossey-Bass

A Wiley Imprint [www.josseybass.com](http://www.josseybass.com)

# การมีส่วนร่วมของประชาชน

สิทธิ์ © 2005 โดย John Wiley&Sons, Inc.

ฉบับภาษาอังกฤษจัดพิมพ์โดย Jossey-Bass

A Wiley Imprint

989 Market Street,

Sanfrancisco, CA94103-1741

www.josseybass.com

สถาบันพระปกเกล้าได้รับลิขสิทธิ์จาก Jossey-Bass

ให้จัดแปลและพิมพ์เผยแพร่ 3,000 เล่ม

พิมพ์ครั้งที่ 1 1,000 เล่ม

ธันวาคม 2551

คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชน :

การตัดสินใจที่ดีกว่าโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม

เขียน โดย เจมส์ แอล เครย์ตัน

แปล โดย ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์

ดร.ถวิลวดี บุรีกุล

ผศ.ดร.เมธิตา พงษ์ศักดิ์ศรี

บรรณาธิการผู้เรียบเรียง

ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์ vanchai@kku.ac.th

ปกและกราฟิก น.ส.วารานุช วัฒนศัพท์ vmoot@gmail.com.

ISBN 978-974-449-409-2

ราคา 300 บาท

พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์ศิริภรณ์ ออฟเซ็ท

236 ถ.หลังเมือง อ.เมือง จ.ขอนแก่น 40000

โทร. 0-4322-1141, 0-4322-3476 โทรสาร 0-4322-1120

## สมัยแห่งความเฟื่องฟูของการมีส่วนร่วมของประชาชน

การก่อสร้างโบสถ์ในเมืองฟลอเรนซ์ ประเทศอิตาลี ในช่วงศตวรรษที่ 14 มักจะมีความล่าช้า เนื่องจากมีการผันเอาทรัพยากรไปทำโครงการอื่น ๆ หรือเพราะไม่สามารถตกลงกันได้ในแผนการก่อสร้างและเพราะความไม่รู้ร้อนรู้หนาวและความเฉื่อยชาของสาธารณชน

การก่อสร้างโบสถ์โดยพื้นฐานแล้วเป็นบทบาทของประชาสังคม ไม่ใช่บทบาทขององค์การด้านศาสนา เงินส่วนใหญ่จะได้มาจากชุมชนเพื่อก่อสร้างและมอบให้กับกลุ่มลานาดูแล ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้า กลุ่มนี้ก็ได้แต่งตั้งสมาชิก 4 คน เป็นผู้คุมงาน โดยมีวาระการทำงาน 6 เดือนเพื่อคุมงาน กลุ่มผู้คุมงานนี้จะขอคำแนะนำจากพลเมืองที่เป็นผู้เชี่ยวชาญอยู่บ่อย ๆ เช่น จากช่างก่อสร้าง จากช่างแกะสลัก จากช่างสี จากช่างทอง และมีบางครั้งก็จัดให้มีการลงประชามติในแบบแปลนการก่อสร้างซึ่ง **“บุคคลทุกคนในเมืองไม่ว่าจะเป็นใครหรือมีสถานภาพอย่างไร”** จะได้รับเชิญให้มามีส่วนร่วม

- จีน เอ บรูคเกอร์ (Gene A. Brucker)  
เมืองฟลอเรนซ์ ยุคเรอเนซซันซ์  
สมัยศตวรรษที่ 14-16

## คำนิยาม

ระบอบประชาธิปไตยของเรายังล้มลุกคลุกคลาน เพราะเราสนใจแต่องค์กรทางการเมือง แต่ไม่สนใจส่วนที่สำคัญที่สุดของระบอบประชาธิปไตย ส่วนสำคัญที่สุดของระบอบประชาธิปไตยคือ “วัฒนธรรมประชาธิปไตย” วัฒนธรรมคือวิถีชีวิตร่วมกัน วัฒนธรรมประชาธิปไตยประกอบด้วย 2 ส่วนหลักคือ จิตสำนึกสาธารณะ และการมีส่วนร่วมในกิจการสาธารณะ อีกอย่างหนึ่งที่เราเข้าใจผิดคือคิดว่ารัฐธรรมนูญสร้างประชาธิปไตย เราต่อสู้สร้างและล้มรัฐธรรมนูญกันมาหลายฉบับแล้ว แต่บ้านเมืองก็ไม่เป็นประชาธิปไตยสักที ประเทศอังกฤษไม่มีรัฐธรรมนูญเป็นลายลักษณ์ แต่ก็มึระบอบประชาธิปไตยที่เป็นต้นแบบ อังกฤษมีวัฒนธรรมประชาธิปไตย วัฒนธรรมประชาธิปไตยกำกับให้องค์กรทางการเมืองเป็นประชาธิปไตย

เราจึงต้องสนใจในการพัฒนาวัฒนธรรมประชาธิปไตยกันอย่างจริงจัง โดยส่งเสริมการพัฒนาจิตสำนึกสาธารณะ และการมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจการสาธารณะ

มาตรา 87 ในรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2550 บัญญัติให้รัฐต้องสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนทั้งในการพัฒนา การตัดสินใจทางนโยบาย และการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐทุกระดับ คำว่ารัฐในที่นี้ไม่ได้หมายถึงรัฐบาลเท่านั้น แต่หมายถึงกลไกของรัฐทุกประเภททุกระดับซึ่งใหญ่โตมหาศาลมาก ถ้ากลไกของรัฐทุกประเภททุกระดับมีความเข้าใจเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญมาตรา 87 และ “ทำเป็น” คือสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็น ระบอบประชาธิปไตยของเราก็จะพัฒนาอย่างก้าวกระโดด แต่ก็เกือบไม่มีใคร “ทำเป็น” เลย

เพราะฉะนั้น “คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชน” เล่มนี้จึงมีประโยชน์ยิ่งนักที่จะช่วยให้กลไกของรัฐทั้งหมด ตลอดจนตัวประชาชนเองและองค์กรอื่น ๆ ทั้งหมดที่ต้องการส่งเสริมการเมืองภาคประชาชน ผู้มีพันธกิจคือ เจมส์ แอล. เครย์ตัน เป็นผู้มีส่วนประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชนสูง และได้เขียนวิธีการไว้อย่างละเอียดลออทุกแห่งทุกมุม ที่จะช่วยให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้เรียนรู้และ “ทำเป็น” ขอขอบคุณผู้แปลทั้งสามคือ ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์ ดร.ถวิภาวดี บุรีกุล และ ผศ.ดร.เมธิดา พงษ์ศักดิ์ศรี ที่มีวิริยะอุตสาหะถ่ายถอดสิ่งที่เป็นประโยชน์ให้เป็นสมบัติของสังคมไทย ขอให้สังคมไทยใช้ประโยชน์จาก “คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชน” เล่มนี้ให้เต็มที่เพื่อสร้างสรรค์วัฒนธรรมประชาธิปไตย ซึ่งจะทำให้องค์กรทางการเมืองต้องเป็นประชาธิปไตยไปเอง เราจะได้เป็นสังคมอารยะประชาธิปไตย และมีความเจริญอย่างแท้จริงเสียที

ศ.นพ. ประเวศ วะสี

## คำนิยม

สถาบันพระปกเกล้า ซึ่งมีบทบาทในการส่งเสริมประชาธิปไตย และเผยแพร่ความรู้ให้กับคนไทยที่ไม่ใช่เฉพาะบรรดาสมาชิกรัฐสภา ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรง แต่จำเป็นต้องให้ความรู้กับประชาชนทั่วไปด้วย หนังสือคู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชนที่เขียนโดย เจมส์ แอล. เครย์ตัน และแปลโดยทีมงานนักวิชาการโดยเฉพาะ ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์ และ ดร.ถวิลวดี บุรีกุล ซึ่งเป็นบุคลากรหลักของสถาบันที่ผลักดันงานด้านประชาธิปไตย มาตลอด จึงเป็นอีกชิ้นงานหนึ่งที่สถาบันมีความภาคภูมิใจที่จะนำเสนอต่อสังคมไทย

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและดำรงอยู่ในสังคมไทยปัจจุบันมีสาเหตุหนึ่งมาจากการขาดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของประชาชน ความเข้าใจในเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ไม่ใช่เพียงประชาธิปไตยหรือการเลือกตั้งเท่านั้นที่เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของประชาธิปไตย แต่การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงต่างหากที่เจมส์ แอล. เครย์ตัน ได้อธิบาย กระบวนการอย่างละเอียด จากบทเรียนที่ชัดเจนในหนังสือเล่มนี้จึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง และออกมาในเวลาที่สังคมไทยต้องการและจะต้องเรียนรู้ ในนามของสถาบันพระปกเกล้า ผมขอขอบคุณคณะผู้แปลที่มีความอุทิศสละเวลาถ่ายทอดหนังสือที่มีคุณค่านี้ให้กับทั้งนักวิชาการ นักปฏิบัติ นักการเมือง นักพัฒนา ข้าราชการ นักศึกษาและประชาชนทั่วไป



(ศาสตราจารย์ ดร.บวรศักดิ์ อุวรรณโณ)

เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า

## คำนำผู้แปล

หนังสือคู่มือ "การมีส่วนร่วมของประชาชน" เล่มนี้เป็นหนังสือเล่มที่สองของเจมส์ แอล เครย์ตัน ที่ผู้แปลและเรียบเรียงได้นำมาแปลเป็นเล่มที่สอง เล่มแรกที่แปลและจัดพิมพ์โดยสถาบันพระปกเกล้าคือหนังสือที่มีชื่อคล้ายคลึงกัน คือ "Involving Citizens In Community Decision Making" หรือ "การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจของชุมชน" เล่มที่ห้านี้ผู้อ่านถืออยู่จะมีความแตกต่างจากเล่มแรกที่อาจจะเน้นเชิงทฤษฎีมากกว่า แต่เล่มนี้จะเน้นการนำไปปฏิบัติอย่างละเอียดทุกขั้นตอน ถึง ข้อควรระวังและข้อพิจารณาทุกอย่าง และทุกเทคนิคที่มีการใช้อยู่ในวงการการมีส่วนร่วมของประชาชนในประเทศสหรัฐอเมริกา เจมส์ เครย์ตัน ยังเน้นให้เห็นชัดเจนถึงการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ที่ไม่ใช่เพียงการทำประชาพิจารณ์ (Public Hearing) ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งอยู่เสมอ เพราะเป็นกระบวนการที่ทำหลังจากผู้มีอำนาจตัดสินใจแน่นอนแล้วว่าทำอะไร ประชาชนจึงมาเถียงกันมากกว่าที่จะมาฟังกันอย่างตั้งใจ คำอธิบายของเขาจึงเป็นคำตอบต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐบาล และผู้ที่ชอบและทำประชาพิจารณ์ด้วยคิดว่าผู้มีอำนาจคิดเองดีที่สุดแล้ว หากที่ตั้งโครงการออกแบบแล้วมาทำการรับฟังความคิดเห็น จึงเกิดปัญหาการไม่ยอมรับของผู้เข้ามารับฟังทุกครั้ง จึงจำเป็นต้องศึกษาอย่างละเอียด ทำความเข้าใจจากต้นแบบของการมีส่วนร่วมจากประสบการณ์ของเขาในหนังสือนี้

หนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อนักศึกษาเจ้าหน้าที่รัฐ โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในโครงการต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อประชาชน รวมถึงผู้บริหาร และนักการเมืองที่จะต้องทำโครงการขนาดใหญ่ (หรือแม้แต่นขนาดเล็ก) ที่จะต้องสร้างความตระหนัก และการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง และแม้แต่โครงการเสร็จสิ้นแล้ว ก็ยังต้องติดตามตรวจสอบโดยประชาชนต่อไป

คณะผู้แปลจึงหวังว่า หนังสือเล่มนี้เป็นประโยชน์ที่จะใช้คู่มือและเครื่องมือที่จะทำให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจและผู้พัฒนาได้สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมที่ต้องอาศัยการฟังอย่างลึกซึ้ง ก่อนที่จะทำการตัดสินใจ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมบูรณาการไปกับการตัดสินใจ และอาจใช้เป็นตำราสำหรับครูอาจารย์ที่สอนวิชาการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมถึงธรรมาภิบาล ซึ่งการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง

ขอขอบคุณสถาบันพระปกเกล้าฯ โดย ศ.ดร.บวรศักดิ์ อุวรรณโณ ที่เล็งเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนการแปลและการพิมพ์ รวมทั้งผู้มีส่วนร่วมที่ทำให้หนังสือนี้สำเร็จลุล่วงออกมาสู่สายตาผู้อ่าน

ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์

ดร.ถวิลวดี บุรีกุล

เมธิดา พงษ์ศักดิ์ศรี

## คำนำ

ผู้เขียนได้มีประสบการณ์ในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ ตั้งแต่ ค.ศ. 1972 (พ.ศ. 2515) เมื่อมีผู้แทนขององค์กรของรัฐแห่งหนึ่งได้เชิญผมมาและบอกว่า "ได้มีกฎหมายใหม่ออกมาที่ระบุว่าเราจะต้องจัดการประชุมสาธารณะเพื่อให้มีการอภิปรายในโครงการเสนอขายไม้ของเรา เรากำลังใช้เวลาของเราทั้งหมดในการวางแผนการประชุมเพื่อพิจารณาว่า เราควรจะมีเจ้าหน้าที่ตำรวจกี่คนเพื่อป้องกันการจลาจล คุณช่วยดูสิว่าจะทำอะไรให้ดีกว่านี้ได้หรือไม่"

โชคดีที่ผมสามารถจะทำอะไรบางอย่างได้ดีกว่าและตั้งแต่นั้นมาผมได้เข้าไปเกี่ยวข้องในการออกแบบและดำเนินการโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนมากกว่า 300 โครงการ ในเรื่องต่างๆ ที่แตกต่างกันตั้งแต่การบริหารจัดการป่า การพัฒนาการใช้น้ำและคุณภาพน้ำ การจัดการกำจัดกากนิวเคลียร์ การวางแผนเผาทำลายขยะ การวางแผนชุมชนอัตราค่าไฟฟ้า การวางแผนการขนส่ง การหาสถานที่ตั้งของสายไฟแรงสูง ท่อก๊าซและที่ตั้งสถานีไฟฟ้าย่อย ผลกระทบต่อสุขภาพจากสนามไฟฟ้าและสนามแม่เหล็ก การปฏิรูป สวัสดิการ บ้านราคาถูก และอีกหลายต่อหลายเรื่อง

หนังสือเล่มนี้เกิดจากประสบการณ์ของผู้เขียนและประสบการณ์จากนักปฏิบัติการมีส่วนร่วม อีกหลายคนในด้านนี้ พวกเราที่เข้ามาเกี่ยวข้องตั้งแต่แรกในเรื่องนี้ไม่ได้มีคำตอบว่าจะออกแบบ โครงการการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพอย่างไรโดยอาศัยศาสตร์จากวิชาสาขาใดสาขาหนึ่งส่วนมากทีเดียวเราได้จากเทคนิคและทักษะที่ได้รับการพัฒนาในงานภาค



สนามของกลุ่มสัมพันธ์ จากบุคคล เช่น โทมัส กอร์ดอน (Thomas Gordon) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ที่มีคำมหาศาลจากทักษะของการสื่อสารระหว่างบุคคลและภาวะผู้นำในการประชุมที่มีการอำนวยความสะดวก เราแลกเปลี่ยนเทคนิคไปมากับคนที่ทำงานด้านการพัฒนาองค์กรถึงวิธีการในการออกแบบและการกำกับการประชุมแบบมีส่วนร่วม จากศาสตร์ทางสังคมวิทยา เราขอยืมความรู้อย่างลึกซึ้งที่เกิดจากงานวิจัยที่มีค่า จากการสัมภาษณ์ จากการค้นคว้าวิจัยและการพิจารณาหาบุคคลในชุมชนที่มีอิทธิพล เนื่องจากการมีส่วนร่วมของประชาชนมักจะรวมถึงองค์ประกอบของการสื่อสารข้อมูลกับสาธารณชน เราแสวงหาทฤษฎีการสื่อสารเท่าที่เราจะค้นพบได้ รวมถึงความรู้อย่างลึกซึ้งในภาคปฏิบัติและทักษะของคนที่ทำงานกับสื่อ และเพื่อสนับสนุนเหตุผลทั้งหลายเราค้นหาผลงานด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม เช่น งานของ ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas MacGregor 1960) และ ต่อมาจากงานของนักทฤษฎีการเมืองรุ่นใหม่ เช่น คาโรล เพทีแมน (Carole Pateman 1970) และ เบนจามิน บาร์เบอร์ (Benjamin Barber 1984) งานด้านนี้ที่ออกมาเมื่อเร็วๆ นี้ได้มีข้อมูลจากความรู้ที่ลึกซึ้งเพิ่มเติมของงานด้าน*ประชาธิปไตยโดยการสานเสวนาทางออก (Deliberative Democracy)* ซึ่งได้เน้นทั้งการมีส่วนร่วมและการก่อให้เกิดกลไกการสานเสวนา (Rawls, 1993; Habermas, 1996; Dryzec, 2000; Madedo, 1999) เช่นเดียวกับงานด้านการสื่อสารความเสี่ยง (Slovic, 2000; Flynn, Slovic, และ Kunreuther, 2001)

ประโยชน์จากการใช้กระบวนการสรรหาจากแนวทางต่างๆ ทำให้เราไม่ถูกจำกัดอยู่ในสาขาวิชาใดหนึ่งที่กำหนดกฎของมันออกมาว่า

เรื่องนี้จะต้องทำอะไร แต่ขณะเดียวกันก็เป็นเครื่องอธิบายว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนไม่ได้ลงตัวพอคืออย่างสบายในสาขาวิชาใดหนึ่งเท่านั้น หนังสือเล่มก่อนที่ผมได้เขียนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนได้มีการนำไปใช้ในหลักสูตรของมหาวิทยาลัยในการวางแผนเมือง การดูแลป่า การประชาสัมพันธ์ รัฐศาสตร์ วิศวกรรมโยธาและสถาปัตยกรรมศาสตร์

สาขาวิชานี้ได้มีการพัฒนาส่วนใหญ่โดยคนที่อาจจะเอนเอียงไปในฐานะนักปฏิบัติ ไม่ใช่นักทฤษฎีหรือนักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์ เมื่อเราได้นำไปทดลองปฏิบัติจะมีคำถามเกิดขึ้นเสมอว่า *"ความคิดนี้หรือเทคนิคนี้ช่วยให้ฉันแก้ปัญหาได้ไหม"* ถ้าในประสบการณ์ตรงของเรา เราพบว่าใช้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าใช้ได้บ่อยๆ ครั้ง เราก็จะเพิ่มเติมวิธีการนั้นลงไปในทุกเครื่องมือของเราและคนอื่นที่ทำงานด้านนี้ก็จะเลียนแบบทันที

สำหรับคนที่ต้องการจะพิสูจน์อย่างจริงจังในคำแนะนำที่เกิดจากประสบการณ์เหล่านี้ที่ผมนำเสนอในหนังสือนี้ อาจจะผิดหวัง ความพยายามในการศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนจากประสบการณ์มีอยู่ประปรายและบางทีไม่ค่อยจะดูน่าเชื่อถือต่อผู้ที่ดำเนินโครงการอย่างแท้จริงอยู่ทุกวันนี้ใหม่ๆ โดยแบร์และเคย์ฟอร์ด (Baierle and Cayford 2002), เบอร์บี (Burby 2003) และอีกหลายคนน่าจะเป็นความหวังที่จะเติมเต็มช่องว่างเหล่านี้มีงานในประเทศต่างๆ ที่กำลังพัฒนาในยุโรปและการศึกษาอีกมากมายที่เกี่ยวข้องกับการใช้การมีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงการระหว่างประเทศ

ในขณะที่พื้นฐานของงานวิจัยจากประสบการณ์นี้กำลังเริ่มเติบโต ผมได้นำเสนอสิ่งที่ผมเชื่อว่า เป็นคำแนะนำที่ดีที่สุดโดยมีพื้นฐานจากประสบการณ์การปฏิบัติอย่างแท้จริงของนักปฏิบัติ มันใช้ได้ผลกับผมและผมก็เชื่อและหวังว่ามันก็คงจะใช้ได้สำหรับคุณ

ความคิดของผมได้รับอิทธิพลและคำแนะนำจากการทำงานร่วมกับนักปฏิบัติอื่นๆ ในงานด้านเดียวกันนี้ ที่ผมอยากจะเอ่ยถึงเพื่อนร่วมงานเหล่านี้ เช่น เจอโรม เดลลี พริสคอลี, ลอเรนซ์ แอกเจนซ์ มาร์ธา โรเซล (Jerome Delli Priscoli, Lorenz Aggenz, Martha Rozelle) และอีกหลายต่อหลายคนที่มีอาจเอ่ยนามได้หมด ยังมีลูกค้าหรือผู้ที่ใช้บริการผมที่ได้มีส่วนสนับสนุนและให้โอกาสผมในการทดลองทฤษฎีใหม่ๆ

ภรรยาของผม แมกกี เครย์ตัน (Maggie Creighton) เธอได้ทำงานกับผมในงานนี้เป็นครั้งคราวตั้งแต่ลูกค้าคนแรกได้ขอให้จัดการอบรมการมีส่วนร่วมของประชาชนเมื่อกว่าสามสิบปีมาแล้ว ที่แน่ๆ ก็คือเธอใช้วิธีที่แตกต่างจากผม เธอได้สอนผมในการทำงานกับคนอื่น ในวิถีทางที่ผมเองคงไม่ได้ทำเช่นนั้น เธอได้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในชีวิตของผมและงานของผม

ขอขอบคุณทีมงานของโจซีแบส-โดโรธี เฮิร์สต์ (Joossey Bass-Dorothy Hearst) และ แอลลิสัน บรุนเนอร์ (Allison Brunner) ในความกระตือรือร้นและการสนับสนุนที่ทำให้หนังสือเล่มนี้สำเร็จออกมาได้

เจมส์ แอล. เครย์ตัน (James L. Creighton)

ลอสกาตอส คาลิฟอร์เนีย (Los Gatos, California)

มกราคม 2005

  
**เอกอัครราชทูต**

Barber, B. *Strong Democracy: Participatory Politics for a New Age*. Berkeley: University of California Press, 1984.

Beierle, T., and Cayford, J. *Democracy in Practice: Public Participation in Environmental Decisions*. Washington, D.C.: Resources for the Future, 2002.

- Burby, R.J. "Making Plans that Matter: Citizen Involvement and Government Action." *Journal of the American Planning Association*, 2003, 46(1), 33-49.
- Dryzek, J.S. *Deliberative Democracy and Beyond: Liberals, Critics, Contestations*. New York: Oxford University Press, 2000.
- Flynn, J., Slovic, P., and Kunreuther, H. *Risk, Media and Stigma*. London: Earthscan, 2001.
- Gordon, T. *Leader Effectiveness Training: The Proven People Skills for Today's Leaders Tomorrow*. New York: Berkley Publishing Group, 2001. (Originally published 1977).
- Habermas, J. *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy*. Cambridge, Mass: MIT Press, 1996.
- Macedo, S. *Deliberative Politics: Essays on Democracy and Disagreement*. New York: Oxford University Press, 1999.
- MacGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 1985. (Originally published 1960.)
- Pateman, C. *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1970.
- Rawls, J. *Political Liberalism*. New York: Columbia University Press, 1993.
- Slovic, P. *The Perception of Risk*. London: Earthscan, 2000.

## ผู้เขียน

ดร.เจมส์ แอล เครย์ตัน Ph.D เป็นประธานของบริษัท เครย์ตัน แอนด์ เครย์ตัน ในลอสกาตอส มลรัฐคาลิฟอร์เนีย เขาเป็นที่ปรึกษาอิสระในงานด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนตั้งแต่ ค.ศ. 1972 (พ.ศ. 2515) และเขาได้วางรูปแบบ หรือดำเนินการการมีส่วนร่วมในโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนมากกว่า 300 โครงการ เขาเป็นประธานผู้ก่อตั้งสมาคมการมีส่วนร่วมของประชาชนระหว่างประเทศ (International Association for Public Participation) ซึ่งเป็นองค์การระหว่างประเทศของนักวิชาชีพและบุคคลที่สนใจในงานด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน เขาเป็นผู้ประพันธ์ "คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชน" (Abt Books 1981) และ "คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจของชุมชน" (Involving Citizens in Community Decision Making: National Civic League 1992) (หนังสือเล่มดังกล่าวได้รับการแปลเป็นภาษาไทยโดยผู้แปล ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 และจัดพิมพ์โดยสถาบันพระปกเกล้า) และเขายังเป็นผู้ประพันธ์ หรือผู้ร่วมประพันธ์ในหนังสืออีก 4 เล่ม รวมถึงเรื่อง Get Well Again ซึ่งเป็นหนังสือขายดีอันดับหนึ่ง เขาได้เขียนคู่มือหรือแนวทางการมีส่วนร่วมของประชาชนมากกว่า 30 เล่ม และเขียนหนังสืออีกหลายๆ เล่มให้กับองค์การของรัฐและสมาคมการค้า หน่วยงานที่เป็นลูกค้าของเขาคือ องค์การของรัฐและรัฐบาลกลางมากกว่าห้าสิบองค์กร ตลอดจน บริษัทต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาและแคนาดา และเขายังได้มีส่วนร่วมในโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน หรือโครงการการแก้ปัญหาข้อพิพาท หรือการฝึกอบรมในประเทศต่างๆ ได้แก่ รัสเซีย สาธารณรัฐจอร์เจีย อียิปต์ บราซิล ญี่ปุ่น และประเทศไทย

## สารบัญ

	หน้า
คำนิยม.....	IV
คำนำผู้แปล.....	VI
คำนำ.....	VII
ผู้เขียน.....	XII
บทนำ.....	XX
<b>ส่วนที่ 1 ภาพรวมของการมีส่วนร่วมของประชาชน.....</b>	<b>1</b>
<b>บทที่ 1 การกำหนดความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชน.....</b>	<b>3</b>
<b>ว่าคืออะไร (และอะไรที่ไม่ใช่)</b>	
การมีส่วนร่วมหมายถึงอะไร.....	5
ทำไมหน่วยงานต่าง ๆ ยังคงความมีอำนาจในการตัดสินใจอยู่?.....	11
<b>บทที่ 2 เหตุผลที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วม.....</b>	<b>15</b>
ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของประชาชน.....	21
• คุณลักษณะของการมีส่วนร่วมของสาธารณชนที่มีประสิทธิผล.....	27
<b>ส่วนที่ 2 : การออกแบบโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน.....</b>	<b>35</b>
<b>บทที่ 3 การวิเคราะห์การตัดสินใจ.....</b>	<b>38</b>
• ระยะเวลาที่หนึ่ง : ตัดสินใจว่าใครจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วม.....	39
ในการวิเคราะห์ การตัดสินใจ	
• ระยะเวลาที่สอง : สร้างความชัดเจนว่าใครคือผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ.....	43
• ระยะเวลาที่สาม : สร้างความชัดเจนในเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ.....	47
หรือปัญหาที่ต้องการคำตอบ	
• ระยะเวลาที่สี่ : ระบุถึงขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการตัดสินใจ.....	55
และกำหนดเวลาของขั้นตอนเหล่านั้น	
• ระยะเวลาห้า : การพิจารณาอุปสรรคของสถาบันและสถานการณ์.....	60
จำเพาะที่อาจจะมียุทธศาสตร์ต่อกระบวนการมีส่วนร่วม	
• ระยะเวลาหก : ตัดสินใจว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนจำเป็นหรือไม่.....	61
และถ้าจำเป็นควรจะใช้ระดับการมีส่วนร่วมระดับไหน	
<b>บทที่ 4 การวางแผนกระบวนการ.....</b>	<b>67</b>
การตัดสินใจว่าใครจำเป็นต้องอยู่ในทีมวางแผน.....	69
วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและวิเคราะห์ประเด็นหรือความห่วงกังวล.....	70

	การประเมินระดับความเป็นไปได้ที่จะเกิดการโต้แย้งทะเลาะวิวาท.....	90
	การกำหนดวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมของประชาชนให้ชัดเจน.....	93
	การวิเคราะห์การแลกเปลี่ยนข้อมูล.....	95
	วิเคราะห์ถึงข้อพิจารณาเฉพาะที่อาจจะมีผลกระทบต่อทางเลือกเทคนิควิธีการ...	95
	การเลือกเทคนิคการมีส่วนร่วมของประชาชน.....	107
	การเตรียมแผนการมีส่วนร่วมของประชาชน.....	111
<b>บทที่ 5</b>	<b>การวางแผนการนำไปปฏิบัติ.....</b>	<b>117</b>
	การจัดระบบดำเนินการเพื่อการนำไปปฏิบัติ.....	118
	บทเรียนบางประการจากประสบการณ์ที่จะต้องจดจำ.....	122
<b>ส่วนที่ 3</b>	<b>ชุดเครื่องมือในการมีส่วนร่วมของประชาชน.....</b>	<b>127</b>
<b>บทที่ 6</b>	<b>เทคนิคสำหรับการให้ข้อมูลสู่สาธารณะ.....</b>	<b>130</b>
	การให้ข้อมูลโดยการสรุปย่อ.....	132
	• นิทรรศการและการจัดแสดงต่าง ๆ • สารคดีพิเศษ .....	133
	• คลังข้อมูล.....	135
	• อินเทอร์เน็ต.....	136
	• การส่งรายงานทางเทคนิคที่สำคัญหรือเอกสารด้านสิ่งแวดล้อม.....	137
	• การส่งเอกสารจำนวนมาก.....	138
	• การให้สัมภาษณ์ผ่านสื่อและการปรากฏตัวในรายการที่มีการสนทนา.....	139
	• ชุดให้ข่าวสำหรับสื่อ.....	142
	• การแถลงข่าวและสรุปข้อมูลให้กับสื่อ.....	143
	• จดหมายข่าว.....	144
	• โบแทรกในหนังสือพิมพ์.....	145
	• ข่าวแจก.....	146
	• การโฆษณาแบบเสียค่าใช้จ่าย • เวทีอภิปราย.....	147
	• การนำเสนอต่อกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน.....	148
	• การประกาศเรื่องการบริการสาธารณะ.....	149
	• การจัดการประชุมสัมมนา.....	150
<b>บทที่ 7</b>	<b>เทคนิคสำหรับการได้รับข้อมูลจากสาธารณะ.....</b>	<b>152</b>
	กลุ่มที่ปรึกษาและคณะทำงาน • การประชุมสุดยอดเพื่อสร้างความประทับใจ.....	153

• การประเมินการได้ประโยชน์.....	155
• การประชุมเพื่อออกแบบ.....	156
• การเดินสำรวจเมือง.....	159
• สภากาแฟ.....	160
• การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วย.....	161
• การสร้างฉันทามติ.....	163
• การประชุมเพื่อสร้างฉันทามติ.....	165
• การอำนวยความสะดวกในการประชุมกลุ่ม • การดูงานภาคสนาม.....	168
• การสนทนากลุ่ม.....	171
• การค้นหาอนาคต.....	176
• ผลิตภัณฑ์กลุ่ม (Group ware).....	178
• สายด่วน.....	180
• ลี้อีเลคโทรนิคอินเตอร์เน็ต.....	181
• การสัมภาษณ์.....	184
• การประชุมกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย.....	184
• การประชุม, การหังความคิดเห็นและการประชุมเชิงปฏิบัติการ.....	185
• การวิเคราะห์คุณลักษณะหลากหลายของผลประโยชน์.....	185
• การเปิดบ้าน.....	189
• การเปิดพื้นที่.....	191
• การประเมินชนบทโดยการมีส่วนร่วม.....	193
• การประเมินเทคโนโลยีอย่างมีส่วนร่วม.....	194
• โทรทัศน์ตามสายและโทรทัศน์ชุมชน.....	195
• การลงคะแนนเสียงโดยประชาชน.....	196
• การสำรวจความคิดเห็น.....	197
• การประชาพิจารณ์.....	200
• การประชุมสาธารณะ • หักงานประจำไปसानเสวนาหรือ Retreat.....	202
• การประชุมกลุ่มวงกลมซาโมน.....	203
• ซาร์่า (SARAR).....	204
• คณะทำงาน • การประชุมสภาเมือง.....	206
• การกำหนดวิสัยทัศน์.....	207



	• การประชุมเชิงปฏิบัติการ.....	208
	• การนำทฤษฎีการมารวมกัน.....	209
<b>ส่วนที่ 4</b>	<b>เครื่องมือต่าง ๆ ในการประชุมสาธารณะ.....</b>	<b>2 13</b>
<b>บทที่ 8</b>	<b>การออกแบบการประชุมสาธารณะ.....</b>	<b>218</b>
	ขั้นตอนต่าง ๆ ของการออกแบบการประชุมสาธารณะ.....	218
	• ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการเลือกชนิดของการประชุม.....	225
<b>บทที่ 9</b>	<b>การจัดการประชุมแบบมีปฏิสัมพันธ์.....</b>	<b>227</b>
	การประชุมขนาดใหญ่ที่มีการปฏิสัมพันธ์อย่างมาก.....	230
	• การประชุมกลุ่มใหญ่/กลุ่มย่อยมีลักษณะอย่างไร.....	250
<b>บทที่ 10</b>	<b>การอำนวยความสะดวกการประชุมสาธารณะ.....</b>	<b>257</b>
	หลักการทั่วไปของภาวะผู้นำในการประชุม.....	258
	• ใครควรนำการประชุมสาธารณะ.....	260
	• บทบาทของผู้อำนวยความสะดวก.....	262
	• พฤติกรรมของผู้อำนวยความสะดวก.....	263
	• ความรู้ในเรื่องที่อภิปรายของผู้อำนวยความสะดวก.....	266
<b>บทที่ 11</b>	<b>การตัดสินใจในส่วนประกอบการจัดประชุม.....</b>	<b>268</b>
	การเตรียมจัดที่นั่ง.....	268
	• เวลาและสถานที่ประชุม.....	272
	• ปัจจัยเพิ่มเติมในส่วนประกอบการจัดประชุม.....	275
<b>ส่วนที่ 5</b>	<b>เครื่องมือสำหรับเป้าหมายทั่วไป.....</b>	<b>279</b>
<b>บทที่ 12</b>	<b>การทำงานกับกลุ่มที่ปรึกษา.....</b>	<b>281</b>
	ทำไมจึงใช้กลุ่มที่ปรึกษา.....	281
	• หลักสำหรับก่อตั้งกลุ่มที่ปรึกษา.....	282
	• วิธีการเลือกสมาชิกกลุ่มที่ปรึกษา.....	284
	• ประเด็นปัญหาของกระบวนการ.....	286
<b>บทที่ 13</b>	<b>การทำกำรสัมภาษณ์.....</b>	<b>292</b>
	ทำไมถึงต้องใช้การสัมภาษณ์.....	292
	• แนวทางสำหรับการสัมภาษณ์.....	294
<b>บทที่ 14</b>	<b>การใช้สื่อในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน.....</b>	<b>302</b>
	บทบาทของความสัมพันธ์ของสื่อในโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน.....	302

	• ความเข้าใจสื่อมวลชน.....	305
	• เจ้าหน้าที่กิจกรรมสาธารณะ.....	309
	• แนวทางการทำงานกับสื่อ.....	311
	• สนับสนุนมืออาชีพ ในกิจกรรมการให้ข้อมูลสาธารณะ.....	314
	• การใช้อินเทอร์เน็ต.....	316
<b>บทที่ 15</b>	<b>วิเคราะห์ข้อเสนอแนะของสาธารณชน.....</b>	<b>317</b>
	ความแตกต่างระหว่างการวิเคราะห์และการประเมิน.....	318
	• อุปกรณ์การวิเคราะห์.....	319
	• วิเคราะห์ข้อเสนอแนะสาธารณชนเพื่อดูถึงค่านิยมที่อยู่เบื้องหลัง.....	324
	• การสรุปใช้สื่อที่เห็นได้ชัด.....	326
	• การประเมินข้อเสนอแนะสาธารณชน.....	328
	• การรายงานข้อมูลต่อสาธารณชน.....	328
<b>บทที่ 16</b>	<b>การประเมินการมีส่วนร่วมของสาธารณชน.....</b>	<b>330</b>
	เกณฑ์สำหรับความสำเร็จควรมีความชัดเจน.....	330
	• การประเมินโครงการทั้งหมด.....	331
	• การประเมินรูปแบบการประเมิน.....	335
	• การประเมินกิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนเฉพาะเรื่อง.....	338
<b>บทที่ 17</b>	<b>การใช้ที่ปรึกษาการมีส่วนร่วมของสาธารณชน.....</b>	<b>343</b>
	ชนิดของที่ปรึกษา.....	343
<b>ส่วนที่ 6</b>	<b>การมีส่วนร่วมของประชาชนในการปฏิบัติ.....</b>	<b>349</b>
<b>บทที่ 18</b>	<b>กรณีศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชน.....</b>	<b>350</b>
	คณะทำงานโครงการแม่น้ำซอลท์.....	350
	• กรณีศึกษาการควบคุมน้ำบริเวณรัฐอริโซนาตอนกลาง.....	356
	• อาคารสำนักงานของฮิวเลท แพคการ์ด.....	364
<b>บทสรุป.....</b>		<b>375</b>
	ตัวอย่าง : แผนการมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการหาที่ตั้ง.....	379
	ของสถานที่ฝังกลบขยะชั้นนิเกิลน	

## ตาราง, รูป แบบแสดงตัวอย่าง และใบงาน

ตาราง	หน้า
ตารางที่ P4.1 ชนิดต่าง ๆ ของการประชุม.....	214
ตารางที่ 16.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	332
<b>รูป</b>	
รูปที่ 1.1 ความต่อเนื่องของการมีส่วนร่วม.....	6
รูปที่ 2.1 ความเชื่อหรือค่านิยมที่ต่างกันที่อยู่เบื้องหลังการตัดสินใจ.....	19
	ด้านนโยบาย
รูปที่ 2.2 เปรียบเทียบระยะเวลาการตัดสินใจแต่ฝ่ายเดียว.....	23
	กับการมีส่วนร่วมของประชาชน
รูปที่ P2.1 ระยะต่าง ๆ ของการวางแผนการมีส่วนร่วม.....	36
รูปที่ 3.1 ขั้นตอนของการวิเคราะห์การตัดสินใจ.....	40
รูปที่ 3.2 ลำดับขั้นตอนของการศึกษาทางเทคนิคและกิจกรรม.....	60
	การมีส่วนร่วมของประชาชน
รูปที่ 4.1 ขั้นตอนการวางแผนกระบวนการ.....	68
รูปที่ 4.2 รูปแบบวงโคจรของการมีส่วนร่วมที่พัฒนาใหม่.....	80
รูปที่ 4.3 จุดตัดสินใจต่าง ๆ ตามช่วงเวลาโดยทั่วไป.....	110
รูปที่ 4.4 จุดต่าง ๆ ที่โครงการทั่ว ๆ ไป.....	110
	จะจำเป็นต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ ของการมีส่วนร่วมของประชาชน
รูปที่ 4.5 ระยะต่าง ๆ ของการวางแผนและกิจกรรมการมีส่วนร่วม.....	111
	ของประชาชนในระยะเวลาต่าง ๆ
รูปที่ 7.1 ลำดับคะแนนง่าย ๆ หรือแสดงลำดับก่อนหลัง.....	187
รูปที่ 8.1 การวางแผนประชุมสำหรับติดข้างฝา.....	221
รูปที่ 9.1 ตัวอย่างของมาตราส่วนโดยใช้กิจกรรมจุดประชาธิปไตย.....	241
รูปที่ 9.2 ลำดับของวิถีทางเลือกโดยใช้มาตราส่วน.....	245
รูปที่ 9.3 ระยะห่างของตำแหน่งในวิถีทางเลือกต่าง ๆ.....	245
รูปที่ 9.4 กราฟชี้แนวทางที่เห็นทิศทางการเดินทางที่ชัดเจนของแผน.....	249
รูปที่ 9.5 กราฟชี้แนวทางที่เห็นทิศทางการเดินทางที่ชัดเจนของแผน.....	250
รูปที่ 11.1 การจัดที่นั่งแบบห้องบรรยาย.....	269

รูปที่ 11.2	การจัดที่นั่งแบบครึ่งวงกลม.....	270
รูปที่ 11.3	การจัดเก้าอี้เป็นรูปวงกลม.....	271
รูปที่ 11.4	การจัดเก้าอี้เป็นรูปวงกลม ขนาดใหญ่.....	271
รูปที่ 11.4A	การสานเสวนาโต๊ะกลมกรณีสนทนากับผู้ได้รับผลกระทบ.....	272
รูปที่ 11.5	การจัดที่นั่งแบบงานเลี้ยง.....	273
รูปที่ 11.6	การจัดที่นั่งเพื่อประชุมกลุ่มใหญ่สลับกลุ่มเล็ก.....	274
รูปที่ 11.6A	การประชุมโต๊ะกลมเพื่อเจรจาไกล่เกลี่ยกรณีทอผ้ากาญจนบุรี.....	274
รูปที่ 15.1	กราฟแท่ง.....	327
รูปที่ 15.2	แผนภูมิโมโนทัศน์.....	327

## แบบแสดงตัวอย่าง

1.1	ค่านิยมหลักสำหรับการปฏิบัติเพื่อการมีส่วนร่วมของประชาชน.....	4
	ของสมาคมนานาชาติเพื่อการมีส่วนร่วมของประชาชน	
3.1	กระบวนการตัดสินใจสำหรับการตัดสินใจทางเทคนิคที่สำคัญ.....	57
4.1	การจัดคู่กลไกมีส่วนร่วมกับวงรอบของการมีส่วนร่วม.....	84
4.2	วัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยทั่ว ๆ ไป.....	94
4.3	กำหนดเรื่องการแลกเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดความชัดเจน.....	97
8.1	ระดับของการปฏิสัมพันธ์โดยดูหัวข้อ.....	223
11.1	รายการบัญชีตรวจสอบการเตรียมการประชุม.....	275
16.1	เกณฑ์การปฏิบัติที่ดีที่สุด.....	334

## ใบงาน

ใบงานที่ 4.1	วิเคราะห์ดูว่าใครบ้างจำเป็นต้องเข้าร่วมในการวางแผน.....	71
	กระบวนการ	
ใบงานที่ 4.2	จัดเข้าคู่ประเด็นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	77
ใบงานที่ 4.3	ระดับของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	83
ใบงานที่ 4.4	การพัฒนาแผนการจัดการประเด็นหนึ่ง.....	90
ใบงานที่ 4.5	ประเมินระดับของการทะเลาะวิวาท.....	92
ใบงานที่ 4.6	กำหนดวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของการมีส่วนร่วมของประชาชน.....	96
ใบงานที่ 4.7	วิเคราะห์ถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูล.....	99
ใบงานที่ 4.8	วิเคราะห์ถึงสถานการณ์จำเพาะ.....	100
ใบงานที่ 4.9	กิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชน.....	114

## บทนำ

ประชาธิปไตยเป็นงานที่ก้าวเดินไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ความเข้าใจของเราต่อคำถามที่ว่าประชาธิปไตยคืออะไร จะวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ประชาธิปไตยไม่ได้มีรูปแบบเพียงรูปแบบเดียว เพราะรูปแบบของการบริหารจัดการบ้านเมืองมีอยู่หลากหลายในประเทศ ประชาธิปไตย ความท้าทายจึงมักอยู่ที่ความตระหนักถึงประชาธิปไตยในภาคปฏิบัติ

มีการทดลองประชาธิปไตยอีกรูปแบบหนึ่งกำลังดำเนินไปในทุกวันนี้ การเพิ่มขึ้นของการให้ม็กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจของรัฐบาลกลายเป็นนิยามของประชาธิปไตยไปแล้ว การมีส่วนร่วมของประชาชนกลายเป็นความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการตามกฎหมาย หรือเป็นสิ่งที่จะต้องกระทำก่อนการตัดสินใจของรัฐบาล ในโลกตะวันตกส่วนใหญ่ ความต้องการมีส่วนร่วมของประชาชนได้เข้าไปอยู่ในกฎหมายสำคัญด้านสิ่งแวดล้อมในสหรัฐอเมริกาและในแคนาดาตั้งแต่ทศวรรษที่ 1970 (พ.ศ. 2513) มีประเทศในยุโรปมากกว่าสามสิบห้าประเทศที่ลงนามในสนธิสัญญาอาร์ฮุสในปี ค.ศ. 1998 (พ.ศ. 2541) ที่รู้จักกันแต่เดิมในนามของกรรมาธิการด้านเศรษฐกิจของสหประชาชาติเพื่อสนธิสัญญาของยุโรป เรื่องการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร, การเข้าถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจและการเข้าถึงความยุติธรรมในเรื่องสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีผลในทางปฏิบัติตั้งแต่ ปี ค.ศ. 2001 (พ.ศ. 2544) ประเทศที่มีการลงนามกันนี้ได้ตกลงที่จะสร้างความมั่นใจให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนและการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารในการตัดสินใจทั้งหลายที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม (สถาบันสิ่งแวดล้อมไทยและสถาบันพระปกเกล้าได้ร่วมกับนักวิชาการไทยและสถาบันทรัพยากรโลกกำหนดตัวชี้วัดและนำมาทดสอบวัดธรรมาภิบาลสิ่งแวดล้อมของการทำโครงการต่างๆ ในประเทศไทย โดยหลักการของ

สนธิสัญญาออร์ซุสดังกล่าว : ผู้แปล) การมีส่วนร่วมของประชาชนถือเป็นเงื่อนไขที่จะต้องจัดให้มีก่อนการพิจารณาให้ทุนในโครงการพัฒนาเศรษฐกิจระหว่างประเทศของธนาคารโลกและธนาคารอื่นในภูมิภาค บริษัทจำนวนมากได้ดำเนินการโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ การหาที่ตั้งโครงการและการทำความสะอาดสิ่งแวดล้อมหรือการเยียวยาแก้ไข

ตัวอย่างของการมีส่วนร่วมของประชาชนในเมืองฟลอเรนซ์ในยุคเรเนซซันซ์ที่ได้ปรากฏอยู่ในหน้าแรกของหนังสือเล่มนี้ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนไม่ใช่สิ่งที่มีการค้นพบขึ้นมาใหม่ สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นก็คือการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจขององค์การได้มีการเพิ่มขึ้นจนถือเป็นมาตรฐานแห่งการปฏิบัติ นักทฤษฎีรัฐศาสตร์ปัจจุบันจำนวนมากอ้างว่ามันเป็นคำนิยามถึงลักษณะของประชาธิปไตยโดยสมัยใหม่ เมื่อเร็วๆ นี้ได้มีนักทฤษฎีอังกฤษสองท่านได้พูดถึงว่า “ประชาธิปไตยที่ปราศจากการประชาเสวนาเพื่อหาทางเลือก (Citizen deliberation) และปราศจากการมีส่วนร่วมเป็นมโนทัศน์ที่ว่างเปล่าและไร้ความหมาย” (Pimbert และ Wakeford, 2001, หน้า 23)

การสร้างข้อตกลงว่าจะสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในเชิงนามธรรมเป็นเรื่องหนึ่ง แต่การปฏิบัติหรือไม่จะเป็นอีกเรื่องหนึ่ง มักจะเป็นความท้าทายที่จะแปลแนวความคิดประชาธิปไตยในอุดมคติไปสู่ภาคปฏิบัติและก็ยังคงเป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ มีความท้าทายอยู่มากที่จะแปลงมโนทัศน์ของการมีส่วนร่วมของประชาชนไปสู่ความเป็นจริงที่อาจจะดูหยาบเกินกว่าที่จะนำไปใช้ในปฏิสัมพันธ์กันเป็นประจำระหว่างองค์การหรือบริษัทกับสาธารณชน ยังมีข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณและกฎหมายที่มีความจำเป็นที่จะต้องทำการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว มีความจำเป็นจะต้องวางรากฐานการตัดสินใจบนข้อมูลทางเทคนิคและข้อมูลทาง

วิทยาศาสตร์ที่ดีที่สุดที่อาจจะหามาได้ ถึงแม้ว่าสาธารณชนจำนวนมาก ยังไม่ได้รับข้อมูลหรือไม่ได้แสดงความรับรู้ถึงสมมติฐานพื้นฐานของวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ทั้งยังมีความจริงทางการเมืองภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง

หนังสือเล่มนี้ได้เขียนขึ้นไว้สำหรับคนหลายๆ พันคนที่อยู่ในภาครัฐบาลกลาง รัฐหรือองค์กรท้องถิ่น องค์กรชุมชน หรือบริษัทเอกชน ซึ่งเห็นคุณค่าของการให้สาธารณชนเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจขององค์กรแล้วแสวงหาแนวทางภาคปฏิบัติเพื่อจะดำเนินการอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ การใช้คำว่า "คู่มือ" เป็นชื่อของหนังสือ จึงหมายถึง "การจะอย่างไร" ได้เขียนจากมุมมองของผู้ปฏิบัติสำหรับผู้ที่จะต้องไปออกแบบและดำเนินการโครงการมีส่วนร่วมของประชาชน

เป้าหมายเบื้องต้นของหนังสือคือแนวทางปฏิบัติจริงในการออกแบบและการดำเนินการ โครงการมีส่วนร่วมของประชาชน แต่ก็เสริมด้านทฤษฎีที่จำเป็นโดยเฉพาะสำหรับท่านที่ยังใหม่ในเรื่องนี้ ในส่วนที่หนึ่ง ผมได้พูดถึงเรื่องของการมีส่วนร่วมของประชาชนว่าคืออะไรในลักษณะภาพรวม พูดถึงลักษณะจำเพาะของการมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีประสิทธิภาพและประโยชน์ที่อาจจะได้จากการนำกระบวนการนี้ไปใช้

ถ้าท่านผู้อ่านจะหาลักษณะของการมีส่วนร่วมของประชาชนที่จะนำมาตรฐานนั้นไปใช้ในหลายๆ เรื่องก็จะขบออกเลยว่ากระบวนการนี้ไม่เหมือน "เสื้อ" ที่สามารถจะมีขนาดเดียวใช้ได้ทุกๆ คน (one-size-fits-all) (โปรดระวังด้วยว่ามีหลายๆ คนคิดแบบนั้นอยู่) แต่จะมีประเด็นที่สำคัญที่จะต้องเรียนรู้ที่ทำให้โครงการบางชนิดประสบความสำเร็จในขณะที่โครงการบางชนิดไม่ประสบความสำเร็จ ส่วนที่สองจะพูดถึงกระบวนการคิดว่าเราจะออกแบบโครงการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างไร กระบวนการคิดมี 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ที่ตัดสินใจ กระบวนการวางแผน และการวางแผนการนำไปปฏิบัติ ในแต่ละขั้นตอนจะมีลักษณะพิเศษที่อาจจะ

มองเห็นได้เมื่อเราเดินตามกระบวนการคิด ในตอนท้ายของกระบวนการคิด เราอาจจะมาถึงทางออกที่แตกต่างกัน จากบางคนที่กำลังหาทางออกในเรื่องเดียวกัน แต่เราจะมีเหตุผลที่ชัดเจนกว่าว่าทำไม เรากำลังทำอย่างที่เราตัดสินใจทำ และมีความเชื่อมั่นที่มีเหตุผลว่า จะไม่มีช่องว่างมากนัก ระหว่างความคิดของเรา

ส่วนที่สามจะเป็นภาพรวมของเทคนิคต่างๆ ทั้งเทคนิคที่จะให้ข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณชนและเทคนิคที่จะได้ข้อมูลข่าวสารจากสาธารณชนรวมถึงเทคนิคที่จะปฏิสัมพันธ์กับประชาชน ถ้าท่านผู้อ่านยังใหม่ต่อเรื่องนี้ หนังสือเล่มนี้อาจจะช่วยคุณได้ถ้าจะอ่านทั้งสองบทในส่วนนี้อาจละเอียดเพื่อว่าคุณจะได้เข้าใจถึงว่าทำไมและเมื่อไรที่จะใช้เทคนิคต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือนี้ ถ้าคุณมีประสบการณ์มากพอแล้ว คุณอาจจะเพียงต้องการมองผ่านๆ บทเหล่านี้และหยุดมาทำการศึกษาเฉพาะเทคนิคที่คุณอาจจะไม่ค่อยได้คุ้นเคย หรือใช้บทเหล่านี้เป็นเหมือนใบตรวจสอบหรือทบทวนถึงเทคนิคอื่นๆ ที่คุณอาจจะเอาไปใช้ได้

ไม่ว่าโครงการมีส่วนร่วมของประชาชนแบบใดที่คุณจะพัฒนาขึ้นมา คุณมักจะจบลงด้วยการประชุมอย่างใดอย่างหนึ่ง ส่วนที่สี่จะพูดโดยเฉพาะถึงการประชุมสาธารณะ อธิบายถึงรูปแบบของการประชุมชนิดต่างๆ กระบวนการคิดเพื่อเลือกรูปแบบของการประชุมชนิดต่างๆ การออกแบบและการดำเนินการประชุมแบบมีปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำในการประชุม และรายละเอียดการจัดประชุม

ส่วนที่ห้าจะเป็นชุดของบทหลายๆ บท ที่พูดถึงการใช้เครื่องมือการมีส่วนร่วมทั้งหลายเพื่อเป้าหมายต่างๆ ไป ประกอบด้วยบทที่พูดถึงการทำงานกับกลุ่มที่ปรึกษา การดำเนินการสัมภาษณ์ การทำงานกับสื่อ การวิเคราะห์ข้อแนะนำของสาธารณชน การประเมินคำแนะนำของประชาชนและการใช้ที่ปรึกษา



ส่วนที่หก ประกอบด้วยบทเดี่ยว ซึ่งจะมีกรณีศึกษาสามกรณีที่แสดงถึงยุทธวิธีการมีส่วนร่วมรูปแบบต่างๆ และเหตุผลในการเลือกยุทธวิธีเหล่านั้น

หนังสือเล่มนี้จบลงด้วยบทสรุปสั้นๆ ที่พูดถึงเนื้อหาที่ผ่านมาของหนังสือเล่มนี้

### เอกสารอ้างอิง

Pimbert, M., and Wakeford, T. "Overview : Deliberative Democracy and Citizen Empowerment" *PLA Notes*, 2001, 40, 23-28 ([www.iied.org/docs/pla/pla\\_fs\\_5.pdf](http://www.iied.org/docs/pla/pla_fs_5.pdf)).

# ส่วนที่ 1

## ภาพรวมของการมีส่วนร่วมของประชาชน

---

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง วิธีการออกแบบและดำเนินกระบวนการมีส่วนร่วมจากจุดเริ่มต้น จนถึงจุดสุดท้าย แต่ก่อนที่จะกล่าวถึงกลไกของการมีส่วนร่วมจะขอแนะนำเสนอทฤษฎีของการมีส่วนร่วมเสียก่อน

*บทที่หนึ่ง* กล่าวถึง คำจำกัดความของการมีส่วนร่วม หลังจากนั้นจะนำเสนอคำถามที่ท้าทาย 2 คำถาม *คำถามแรก* คือ การมีส่วนร่วมหมายถึงอะไร หากจะพูดเพียงว่าการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่ถูกต้องเพียงธรรมก็น่าจะถูก แต่นั่นหมายถึงเพียงว่าประชาชนมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจหรือหมายถึงการที่หน่วยงานจะสามารถตัดสินใจได้ก็ต่อเมื่อประชาชนเห็นชอบกับสิ่งที่หน่วยงานนำเสนอไปหรือเปล่า ?

*คำถามที่สอง* คือ ทำไมหน่วยงานจึงยังควรมีอำนาจในการตัดสินใจหรือไม่ ? หน่วยงานหลาย ๆ หน่วยงานมีความเต็มใจที่จะทำให้กระบวนการตัดสินใจเปิดกว้างขึ้นไปสู่สาธารณชนด้วย แต่ในสถานการณ์ส่วนใหญ่แล้ว หน่วยงานมักให้ความสำคัญกับการที่จะคงไว้ซึ่งอำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย วิธีการนี้อาจถือว่าไม่เป็นประชาธิปไตย (undemocratic) หรือเปล่า หรือมีความจำเป็นไหมที่จะสร้างความสามารถรับผิดชอบ (accountability) ในระบอบประชาธิปไตย?

*บทที่สอง* จะนำเสนอเหตุผลของการมีส่วนร่วม การอภิปรายเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนใด ๆ จะไม่สมบูรณ์แบบโดยปราศจากการคำนึงถึงบทบาทของการมีประสบการณ์และมีความรู้ทางเทคนิคในการตัดสินใจ ผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคจำนวนมากและอีกหลาย ๆ คนใน

หน่วยงานต่าง ๆ ไม่เชื่อว่าต้องจัดให้มีการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจที่พวกเขาถือว่าเป็นเรื่องทางเทคนิคแท้ ๆ แต่โดยความเป็นจริงแล้วการตัดสินใจที่มองว่าเป็นเรื่องเทคนิคเท่านั้นกลับเป็นเรื่องของการตัดสินใจในค่านิยมที่ต้องเลือกระหว่างอะไรดีหรือสำคัญ ในข้อมูลทางเทคนิคที่ได้รับทราบจากผู้เชี่ยวชาญ บทบาทของสาธารณชนคืออะไร หรือมีแค่ไหนในการตัดสินใจกำหนดทางเลือกของค่านิยมพื้นฐาน ?

การมีส่วนร่วมของประชาชนต้องอาศัยความพยายามที่มากขึ้น ค่าใช้จ่ายที่ต้องหมดไปในเรื่องเวลาและพลังงานของทีมงานที่องค์กรต่าง ๆ ไม่ได้วางแผนเผื่อไว้ โดยเฉพาะเมื่อได้มีการตัดสินใจจากข้างบนลงมาเรียบร้อยแล้ว คำถามที่ตามมาคือ ผลประโยชน์ที่องค์กรอาจคาดหวังว่าจะได้รับคืออะไรสำหรับความพยายามที่มากขึ้นนั้น ?

การใช้กระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชนบางรูปแบบมีแนวโน้มที่จะบรรลุผลประโยชน์เหล่านี้มากกว่าโครงการอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ จากประสบการณ์ของผมอย่างน้อยอาจบอกได้ว่า ลักษณะของกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนมีอะไรบ้างที่จัดได้ว่ามีประสิทธิผลในการบรรลุผลประโยชน์ต่าง ๆ เหล่านั้น?

# บทที่ 1

## การกำหนดความหมายของการมีส่วนร่วม ของประชาชนว่าคืออะไร (และอะไรที่ไม่ใช่)

---

การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการที่รวบรวมเอาความ  
ห่วงกังวล ความต้องการและค่านิยมต่างๆ ของสาธารณชนไว้อยู่ใน  
กระบวนการตัดสินใจของรัฐและเอกชน เป็นการสื่อสารสองทาง และ  
เป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่มีเป้าหมายเพื่อการตัดสินใจที่ดีกว่าและที่ได้รับ  
การสนับสนุนจากสาธารณชน

ผมได้สำรวจคำจำกัดความอื่น ๆ ของการมีส่วนร่วมของประชาชน  
และพบว่าอย่างน้อยคำจำกัดความทั้งหมดจะมีองค์ประกอบต่อไปนี้ไว้ด้วยคือ

- การมีส่วนร่วมของประชาชนใช้กับการตัดสินใจในการบริหาร  
กล่าวคือ การตัดสินใจที่ดำเนินการโดยหน่วยงานต่าง ๆ (และบางครั้ง  
โดยองค์กรเอกชน) ไม่ใช่กับการตัดสินใจของผู้ที่มาจากการเลือกตั้งหรือ  
ตุลาการ

- การมีส่วนร่วมของประชาชนไม่ใช่เพียงการให้ข้อมูลแก่ประชาชน  
แต่เป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่ทำหน้าที่ตัดสินใจและประชาชน  
ซึ่งต้องการมีส่วนร่วม

- มีกระบวนการอย่างเป็นทางการเป็นระบบของการเข้ามามีส่วนร่วมของ  
ประชาชน สิ่งนี้ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญหรือโดยไม่คาดคิดมาก่อน

- ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมได้รับผลกระทบในระดับต่างๆ หรือมี  
อิทธิพลต่อการตัดสินใจที่กำลังดำเนินการอยู่

สมาคมนานาชาติเพื่อการมีส่วนร่วมของประชาชน (The International Association for Public participation หรือ IAP2) ได้ให้คำจำกัดความของการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยมีการให้ความหมายของคำนิยามหลักของการมีส่วนร่วมของประชาชน ดังแสดงในแบบแสดงตัวอย่างที่ 1.1 แต่มีองค์ประกอบที่สำคัญเหมือนกัน เกิดขึ้น

**แบบแสดงตัวอย่างที่ 1.1** คำนิยามหลักสำหรับการปฏิบัติเพื่อการมีส่วนร่วมของประชาชนของสมาคมนานาชาติเพื่อการมีส่วนร่วมของประชาชน

---

- ประชาชนควรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจอันเกี่ยวข้องกับกระทำที่มีผลกระทบต่อชีวิตของพวกเขา
  - การมีส่วนร่วมของประชาชนหมายถึงคำสัญญาที่จะเปิดโอกาสให้ข้อเสนอแนะของประชาชนมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ
  - กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนสื่อสารเข้าถึงจุดสนใจ (Interests) ต่าง ๆ ของผู้มีส่วนร่วมและสนองตอบความต้องการในกระบวนการของของผู้มีส่วนร่วมทั้งหมด
  - กระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชนแสวงหาและเอื้อให้เกิดการเข้าร่วมของประชาชนที่จะได้รับผลกระทบ
  - กระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชนนำผู้มีส่วนร่วมเข้าร่วมพิจารณาว่าพวกเขาจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร
  - กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนช่วยให้ผู้เข้าร่วมมีข้อมูลที่พวกเขาต้องการเพื่อใช้ในการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง
  - กระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชนสื่อสารกับผู้เข้าร่วมถึงวิธีการที่ความคิดเห็นของพวกเขาจะมีผลต่อการตัดสินใจอย่างไร
- 

**ที่มา :** สมาคมนานาชาติเพื่อการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นลิขสิทธิ์ของสมาคมนานาชาติเพื่อการมีส่วนร่วมของประชาชน(<http://iap2.org/practitionertools/index.shtml>). ผลิตซ้ำโดยได้รับอนุญาต

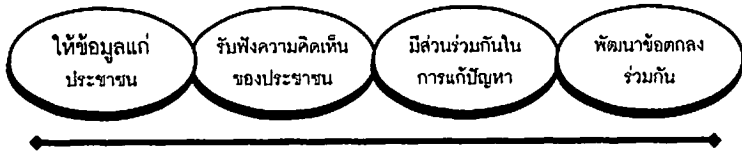
คำจำกัดความของการมีส่วนร่วมของประชาชนเหล่านี้ยังไม่รวมการมีส่วนร่วมบางอย่างที่เป็นองค์ประกอบที่ชอบธรรมของสังคมประชาธิปไตย เช่น กระบวนการเลือกตั้ง การฟ้องร้องเรียกค่าเสียหาย การนัดหยุดงานและประท้วงนอกกฎหมาย รูปแบบของการมีส่วนร่วมเหล่านี้มีความสำคัญสำหรับการดำเนินกิจกรรมของภาคพลเมือง แต่หนังสือนี้จะไม่กล่าวถึงการมีส่วนร่วมประเภทเหล่านี้

### การมีส่วนร่วมหมายถึงอะไร

คำว่า “การมีส่วนร่วม” (participation) มีความหมายต่าง ๆ กันมากมาย บางคนใช้คำนี้ราวกับว่าเป็นคำเดียวกับการให้ข้อมูลต่อสาธารณชน (public information programs) กล่าวคือเป็นการทำให้ข้อมูลไปถึงสาธารณชน บ่อยครั้งที่มีการใช้คำนี้อธิบายถึง การประชาพิจารณ์ (public hearings) ซึ่งเปิดโอกาสให้สาธารณชนได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องที่องค์การประสงค์จะดำเนินการ คำนี้ยังใช้เพื่อแสดงนัยถึงการบรรลุข้อตกลงร่วมกันกับสาธารณชนที่จะได้รับผลกระทบจากโครงการนั้น

ไม่มีใครสามารถออกแบบโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนได้โดยไม่ทำให้เกิดความชัดเจนในการแปลความหมายเพื่อใช้กับโครงการเป็นการเฉพาะ

จะเข้าใจได้ดีที่สุดหากอธิบายการมีส่วนร่วมว่าเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง และเพราะเป็นเรื่องความต่อเนื่อง จึงมีประเภทของการมีส่วนร่วมมากมายไม่จำกัดในแต่ละระดับ แต่สำหรับเป้าหมายของเราถือว่ามี 4 ประเภทสำคัญ ดังปรากฏในภาพ 1.1



รูปที่ 1.1 ความต่อเนื่องของการมีส่วนร่วม

หมายเหตุ : สำหรับ คำอธิบายในรายละเอียดของความต่อเนื่อง โปรดดูแนวทางการมีส่วนร่วมของสมาคมนานาชาติเพื่อการมีส่วนร่วมของประชาชน (the International Association for/Public Participation) สามารถลงข้อมูล ได้จาก <http://iap2.org/practitionertools/index.shtml>.

1. ให้ข้อมูลแก่ประชาชน
2. รับฟังความคิดเห็นของประชาชน
3. มีส่วนร่วมกันในการแก้ปัญหา
4. พัฒนาหาข้อตกลงร่วมกัน

#### การให้ข้อมูลแก่สาธารณชนและการประชาสัมพันธ์

กระบวนการให้ข้อมูลแก่สาธารณชนโดยความเป็นจริงเป็นการสื่อสารทางเดียวต่อสาธารณชน นั่นคือการตัดสินใจแล้วจึงแจ้งให้ทราบแล้วจึงปกป้องการตัดสินใจนั้นที่อาจเรียกว่า กลุ่มอาการ คุณพ่อรู้ดี หรือ DAD Syndrome (กลุ่มอาการตัดสินใจ-ประกาศ-ปกป้อง หรือ Decide-Announce-Defend Syndrome) ซึ่งมักกล่าวถึงกันบ่อย ๆ อยู่ในวรรณกรรมด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนแต่ถึงแม้ว่าการให้ข้อมูลแก่สาธารณชนโดยตัวมันเองไม่เป็นการมีส่วนร่วมของประชาชน ประเด็นนี้ก็ยังคงเป็นองค์ประกอบสำคัญของโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีประสิทธิภาพ ประชาชนไม่สามารถมีส่วนร่วมได้ถ้าหากพวกเขาไม่ได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์และเป็นจริง ซึ่งจะเป็นพื้นฐานเพื่อการตัดสินใจ

## การมีส่วนร่วมของประชาชนที่เป็นกระบวนการ

หน่วยงานหลาย ๆ หน่วยงานได้คิดกลไก 2 กลไก เพื่อการปรับปรุงการมีส่วนร่วมได้แก่ *ประชาพิจารณ์* ซึ่งสาธารณชนสามารถแสดงความคิดเห็นต่อข้อเสนอด่าง ๆ และการเพิ่มการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร โดยการนำเสนอรายงาน (ตัวอย่างเช่น รายงานวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม) หรือการสร้างคลังข้อมูลไว้ในสถานที่ ๆ สาธารณชน สามารถเข้าถึงผลการศึกษาและเป็นที่ยอมรับเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ มาตรการเหล่านี้สามารถอ้างได้ว่าเป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนแบบเป็นกระบวนการหรือแม้แต่ว่าเป็นตัวเลือกของการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งถือเป็นหน้าที่สำคัญในการมีส่วนร่วม แม้ในกรณีที่ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนในรูปแบบอื่น ๆ เพราะจะทำให้เห็นความ เปิดกว้างในระดับที่ชัดเจน และมีการบันทึกที่เป็นทางการ (ถูกกฎหมาย) ซึ่งใช้เป็นฐานในการตัดสินใจ (และสามารถนำไปแก้ต่างในศาลได้) แต่มันอาจจะกลายเป็นกับดักของกระบวนการที่ซึ่งหน่วยงานสามารถมองข้าม โดยไม่ดูเรื่องผลกระทบของการตัดสินใจและไม่มีโอกาสในการแก้ปัญหาร่วมกัน

## การปรึกษาหารือและการแก้ปัญหาร่วมกัน

หน่วยงานภาครัฐอาจเคยประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกับสาธารณชนในการหาทางออก โดยได้รับการสนับสนุนอย่างกว้างขวาง วิธีดำเนินการแบบนี้ไม่แน่เสมอไปที่จะนำมาสู่การมีข้อตกลงร่วมกัน บางครั้งสิ่งที่เกิดขึ้นคือการทำให้จุดยืนต่าง ๆ ชัดขึ้นโดยการมีปฏิสัมพันธ์และทุก ๆ คนก็เข้าใจเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังของการตัดสินใจนั้น บางครั้งข้อตกลงที่สร้างขึ้นอาจมีเหตุผลเพียงพอที่หน่วยงานจะสามารถดำเนินการต่อด้วยความชอบธรรมเพียงพอที่จะยอมรับได้โดยปริยาย แม้จากผู้ที่ไม่ได้สนับสนุนการดำเนินการนั้น



ฮานส์ และ แอนนามารี ไบลเกอร์ (Hans and Annamarie Bleiker) (1994) ได้ใช้คำว่า “คำยินยอมหลังจากฟังคำอธิบายแล้ว” หรือ “*Informed consent*” เพื่ออธิบายระดับของการมีส่วนร่วม เขาเขียนว่า “เราให้คำจำกัดความของ “คำยินยอมหลังจากฟังคำอธิบายแล้ว” ว่า: ความยินยอมแบบไม่เต็มใจของฝ่ายตรงข้ามเพื่อ (ทั้ง ๆ ที่ไม่เต็มใจ) “ดำเนินการ” ความรู้สึกในเรื่องนั้น ๆ อะไรก็แล้วแต่ที่โดยแท้จริงแล้วพวกเขาคัดค้าน จากประสบการณ์ของผม บางครั้งยังมีเรื่องพื้นฐานเล็ก ๆ น้อย ๆ บางอย่างที่อาจจะมีการคัดค้าน และทำให้มีการต่อสู้ อย่างยืดเยื้อ แต่ก็มีกรณีที่หาฉันทามติได้ในระดับที่เพียงพอที่ทำให้การคัดค้านในทางการเมืองจากฝ่ายตรงข้ามเป็นเรื่องเล็กและผ่านพ้นไปได้อย่างง่ายดาย

ผมได้อธิบายถึงแนวทางการร่วมมือไว้ในหนังสืออีกเล่มหนึ่งคือ เรื่องการแสวงหาฉันทามติ (Creighton, 1992) นั่นคือ หน่วยงานพยายามแสวงหาระดับของฉันทามติที่สูงเท่าที่จะทำได้ แต่มันไม่น่าไปสู่การเกิดฉันทามติเสมอไปและก็ยังมียุทธวิธีที่จะตัดสินใจขั้นสุดท้ายได้ถ้าฉันทามติเกิดขึ้นไม่ได้ แต่ก็ยังมีอีกระดับของการใช้อำนาจร่วมกันที่หน่วยงานเข้าไปดำเนินการแก้ปัญหาาร่วมกันโดยสร้างความพยายามเพื่อจะไปสู่ระดับของการยอมรับให้สูงมากเท่าที่จะทำได้

เมื่อกระบวนการสิ้นสุดลง สาธารณชนมักมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ แม้จะไม่มีข้อตกลงสุดท้ายและแม้หน่วยงานยังคงรักษาอำนาจในการดำเนินการขั้นสุดท้าย อิทธิพลของสาธารณชนอาจช่วยในการตัดสินใจว่าปัญหานั้นได้มีนิยามหรือคำอธิบายไว้อย่างไร ช่วยพิจารณาระดับของทางเลือกต่าง ๆ ช่วยประเมินเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ได้นำมาใช้และพิจารณากระบวนการซึ่งนำมาใช้ในการตัดสินใจ แม้ว่าจะไม่มียุทธวิธีในผลสุดท้าย

## การนำไปสู่ข้อตกลง และการสร้างฉันทามติ

ปัญหาหนึ่งในการใช้คำว่า “การแสวงหาฉันทามติ (consensus seeking) ก็คือ มันก่อให้เกิดความสับสนกับคำว่า “การสร้างฉันทามติ” (consensus building) ซึ่งมีการใช้มากขึ้นในกระบวนการที่มีเป้าหมายสู่การบรรลุข้อตกลงอย่างเต็มที่ ลอเรนซ์ ซัสคิน (Lawrence Susskind) (1999, น.6) หนึ่งในผู้สนับสนุนวิธีการสร้างฉันทามติ กล่าวว่า “การสร้างฉันทามติเป็นกระบวนการของการแสวงหาข้อตกลงอย่างเป็นเอกฉันท์ (unanimous agreement) มันต้องอาศัยความพยายามที่เต็มเปี่ยมด้วยศรัทธาอย่างยิ่งเพื่อให้สอดคล้องกับจุดสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ฉันทามติบรรลุเมื่อทุก ๆ คนตกลงว่าพวกเขาสามารถรับได้ ในเรื่องที่ได้รับ การเสนออันเกิดจากความพยายามเพื่อบรรลุจุดสนใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด” ดังนั้น เขาจึงตีกรอบที่ว่า “ผู้เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งส่วนใหญ่ เชื่อว่ากลุ่มหรือประชาสังคม ควรจะแสวงหาความเป็นเอกฉันท์ แต่ยอมตกลงกันเพื่อนำสู่ข้อตกลงร่วมกันให้มากที่สุดที่จะให้บรรลุจุดสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดเท่าที่จะมากได้ (ฉันทามติ : ผู้แปล)” (น.7) (โปรดพิจารณาความแตกต่างระหว่างฉันทามติ และเอกฉันท์ : ผู้แปล)

ประโยชน์ที่ชัดเจนของการนำไปสู่ “ข้อตกลง” คือ ถ้ามีข้อตกลงที่แท้จริง หน่วยงานสามารถดำเนินการต่อโดยมีความเชื่อมั่นอย่างมีเหตุผลว่ามีการปฏิบัติดำเนินการเกิดขึ้นได้แน่นอน สมมติฐานนี้ยืนยันได้ว่าหน่วยงานเองเห็นพ้องกับการตัดสินใจและมีอำนาจตามกฎหมายตลอดจนมีงบประมาณในการปฏิบัติตามการตัดสินใจที่เป็นฉันทามติ ยังมีสมมติฐานได้ว่าผู้ที่ลงนามในข้อตกลงซึ่งเป็นผู้แทนของฝ่ายต่าง ๆ ที่พวกเขาบอกไว้ และยังสามารถให้การสนับสนุนจากฝ่ายต่าง ๆ ในข้อตกลงนั้น ถ้าเรา

ไม่สามารถบรรลุสิ่งจำเป็นเบื้องต้นเหล่านี้ วิธีการแสวงหาข้อตกลงร่วมกันนี้อาจก่อให้เกิดความคาดหวังว่าหากไม่เกิดก็จะทำลายความสัมพันธ์มากยิ่งขึ้น ระดับใดของการมีส่วนร่วมที่ถือว่าถูกต้อง

ผู้ปฏิบัติงานด้านการมีส่วนร่วมที่มีประสบการณ์บางคนจะตอบคำถามที่ว่า “ระดับใดของการมีส่วนร่วมที่ถือว่าถูกต้อง?” หากเป็นผู้มีอำนาจจะกล่าวว่า “มันแล้วแต่” จากแนวคิดของผู้ปฏิบัติคนหนึ่ง คำถามที่ต้องตอบจะเป็นเรื่องของการนำไปปฏิบัติมากขึ้น คือ การมีส่วนร่วมประเภทใดละ ที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจที่จะมีความชอบธรรม ที่เมื่อหน่วยงานทำการตัดสินใจแล้วก็สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การมีส่วนร่วมอย่างน้อยแค่ไหนล่ะที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจที่มีคุณค่า

ผมได้เห็นสภาพการณ์ที่เหมาะสมสำหรับประเภทการมีส่วนร่วม สี่จุดต่อเนื่องกัน ถ้าตามกฎหมายระเบียบหรือการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร จะมีการตัดสินใจก่อนแล้วดำเนินการด้วยกระบวนการหนึ่ง สิ่งที่หน่วยงานจะทำได้ก็คือให้ข้อมูลแก่สาธารณชน (หรืออย่างมากที่สุดที่หน่วยงานนี้จะทำคือให้การทำประชาพิจารณ์) ซึ่งอาจจะดีกว่าการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมแบบปลอม ๆ ที่แม้มีโอกาสใช้การมีส่วนร่วมแต่ไม่มีผลต่อการตัดสินใจ (ที่ได้ตัดสินใจแล้ว) วิธีการนี้ก็มีได้หมายความว่าประชาชนจะเห็นว่ากระบวนการนั้นชอบธรรม (ถึงแม้ว่ามันจะขึ้นกับระดับของการที่ประชาชนมองการดำเนินการว่าจะแก้ปัญหาที่สำคัญที่ต้องการดำเนินการโดยทันทีเพียงใด) แต่ถึงแม้ว่ากระบวนการของการตัดสินใจของประชาชนไม่ถือว่าถูกต้องชอบธรรม แต่อย่างน้อยก็ยังดูว่าสุจริต กระบวนการมีส่วนร่วมแบบปลอม ๆ จะทำลายความเชื่อมั่นที่มีต่อความพยายามที่จะสร้างการมีส่วนร่วมในประเด็นอื่น ๆ อย่างแท้จริงในอนาคต

ในช่วงท้ายของการมีส่วนร่วมซึ่งต่อเนื่องกัน สถานการณ์ที่หน่วยงานตัดสินใจเข้าสู่การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยตรงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุข้อตกลงจะมีขอบเขตจำกัด แต่การเจรจาก็เกิดขึ้นได้ เทคนิคที่จะก่อให้เกิดข้อตกลงเช่น การเจรจาไกล่เกลี่ย ควรจะนำมาใช้เมื่อสถานการณ์เอื้อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

ถ้าการตัดสินใจมีแนวโน้มที่จะเกิดความขัดแย้ง ประชาชนจะมองการตัดสินใจนั้นว่า ขอบธรรมแล้ว หากว่ามีความพยายามที่จะจัดการแก้ปัญหาอย่างแท้จริงมากกว่าเพียงทำประชาพิจารณ์ตามรูปแบบอย่างเป็นทางการเฉย ๆ แต่กระนั้นก็ตีทางเลือกลงกล่าวอาจถูกจำกัดโดยตารางเวลา งบประมาณ และความเป็นจริงทางการเมือง

คำถามจึงไม่ใช่ว่า “อะไรที่เราสามารถเลี่ยงหรือรอดพ้น?” แต่เป็น “อะไรที่ต้องใช้ในการตัดสินใจที่มีคุณค่า?” เราอาจสามารถเลี่ยงไปใช้การมีส่วนร่วมระดับที่ต่ำลงในระหว่างกระบวนการตัดสินใจ แต่กลับพบว่าเราไม่สามารถนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ เนื่องมาจากการคัดค้านของประชาชนและการขาดความชอบธรรมสำหรับกระบวนการตัดสินใจของเรา

**ทำไมหน่วยงานต่าง ๆ ยังคงควมมีอำนาจในการตัดสินใจอยู่?**

ในเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชน หน่วยงานยังคงควมมีอำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ถึงแม้ว่าอาจมีการเลือกวิธีการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อยกระดับของการยอมรับของประชาชนสูงขึ้น สำหรับประชาชนบางคน การคงอำนาจการตัดสินใจไว้กับผู้มีอำนาจนี้ทำให้การมีส่วนร่วมของประชาชนดูเหมือนเป็นบางสิ่งที่ทำให้ความเป็นประชาธิปไตยที่แท้จริงน้อยลงจากการที่ไม่ยอมให้อำนาจแก่ประชาชน แต่ก็มิมีเหตุผลที่มีน้ำหนักที่ว่าหน่วยงานต่าง ๆ ยังคงควมมีอำนาจการตัดสินใจสุดท้ายไว้ แม้พวก

เขาพบว่าในความรู้สึกส่วนตัวลึก ๆ ลงไป เขาอยากจะแบ่งปันอำนาจบางส่วนนี้ออกไป

- หน่วยงานต่าง ๆ ถูกจำกัดโดยพันธกิจ และอำนาจหน้าที่ซึ่งกำหนดว่าหน่วยงานนั้นจะอะไรบ้างที่ทำได้ พันธกิจและอำนาจหน้าที่นี้อาจก่อให้เกิดความรำคาญใจได้ จึงต้องมีกระบวนการเป็นขั้นเป็นตอนที่จะมาแก้ปัญหาเหล่านี้ หรือเพื่อมาใช้เมื่อทันทีที่หน่วยงานจะดำเนินการอะไรก็ตามที่พวกเขาต้องการและโดยปราศจากความสำนึกรับผิดชอบต่อสาธารณชน ถึงแม้ว่าเส้นทางของความสำนึกรับผิดชอบว่าจะย้อนไปถึงนักการเมืองที่ได้รับเลือกตั้งมาจะยาวและไม่แน่นอน แต่ก็ต้องมีสำนึกรับผิดชอบอยู่ดี ไม่เช่นนั้นการกล่าวอ้างใด ๆ โดยหน่วยงานราชการว่าทำด้วยความชอบธรรมอย่างเป็นทางการจะเป็นเรื่องปลอม ๆ

- ในหลาย ๆ กรณี หน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายถ้าสาธารณชนสร้างแรงกดดันที่มากพอต่อนักการเมือง กฎหมายเหล่านี้ก็อาจเปลี่ยนแปลงได้ แต่โดยทั่วไปแล้วหน่วยงานก็ต้องดำเนินการภายใต้ข้อจำกัดที่กำหนดโดยกฎหมาย

- หน่วยงานต่าง ๆ มักมีข้อตกลงที่เป็นพันธะสัญญาที่ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น ถ้าต้องมีการยกเลิกสัญญาและข้อตกลงทางกฎหมายอื่น ๆ เมื่อใดก็ตามที่ความคิดเห็นของสาธารณชน ต้องการให้ดำเนินการตามฉันทามตินั้น หน่วยงานเหล่านั้นก็จะไม่สามารถดำเนินการตามสัญญาข้อผูกพันที่มีอยู่เดิม และการดำเนินการที่เป็นอยู่ก็จะหยุดชะงักลงโดยกระบวนการฟ้องร้องกัน

- สาธารณชนที่บรรลุฉันทามติได้ ก็ดำเนินการไปเพราะไม่มีค่าใช้จ่ายใด ๆ ส่วนโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนที่เกิดฉันทามติ

ที่คนอื่น ๆ ต้องจ่ายเพื่อผลประโยชน์เฉพาะของคนส่วนน้อย อาจจะต้องรักษาสมดุลโดยการแทรกแซงของผู้มีอำนาจ เพื่อช่วยดึงให้กลับมาสนใจกับความต้องการของทุก ๆ คน ที่ต้องจ่ายเพื่อโครงการนี้ด้วย

- บ่อยครั้งที่ข้อโต้แย้งในเรื่องการดำเนินการของหน่วยงานของรัฐมักจะเป็นผลมาจากการไม่บรรลุข้อตกลงภายในกลุ่มของสาธารณชนเองอย่างแท้จริงว่าอะไรที่ควรทำ

- ในการวิเคราะห์ขั้นสุดท้ายว่าใครควรจะมีส่วนร่วมในโปรแกรมการมีส่วนร่วม จะขึ้นกับการตกลงใจของเขาเอง งานอย่างเดียวของพวกเขาคือการแสดงถึงจุดสนใจของตนเองไม่ใช่ไปดูจุดสนใจของสาธารณชน เพราะพวกเขาไม่ใช่และไม่สามารถอ้างได้ว่าเป็น “สาธารณชน” เหมือนกับการเลือกตั้งที่สามารถพูดแทนว่าเป็นความเห็นของ “สาธารณชน” ข้อเสนอของพวกเขาสามารถมีอิทธิพลแต่ไม่สามารถบังคับการตัดสินใจขั้นสุดท้ายได้

เนื่องจากการมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบสำคัญของประชาธิปไตย เช่นเดียวกับการมีสำนึกรับผิดชอบ (accountability) โปรแกรมการมีส่วนร่วมของประชาชนอาจมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขององค์การแต่ไม่สามารถนำมาทดแทนเพื่อการตัดสินใจขององค์การได้

### **เอกสารอ้างอิง**

Bleiker, H., and Bleiker, A. *Citizen Participation Handbook for Public Officials and Other Professionals Serving the Public.* (8<sup>th</sup> ed.) Monterey, Calif.: Institute for Participatory Management and Planning, 1994.

Creighton, J. L. *Involving Citizens in Community Decision Making.* Washington, D.C.: Program for Community Problem Solving, National League of Cities, 1992.

Suskind, L. "An Alternative to Robert's Rules of Order for Groups, Organizations, and Ad Hoc Assemblies That Want to Operate by Consensus." In L. Suskind, S. McKearnan, and J. Thomas-Larmer (eds.), *The Consensus Building Handbook.* Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1999.

# บทที่ 2

## เหตุผลที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วม

ทำไมการมีส่วนร่วมของประชาชนจึงเริ่มต้นด้วยการมองว่าเป็นส่วนควบของประชาธิปไตยตามธรรมเนียมที่ปฏิบัติกันมา การให้ความหมายลักษณะของประชาธิปไตยคือสิทธิในการเลือกผู้นำของรัฐบาล ตามทฤษฎีก็คือ นักการเมืองที่ได้รับการเลือกตั้งเข้ามาเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องสำคัญต่าง ๆ และปฏิบัติราชการในหน้าที่ความรับผิดชอบโดยปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น แต่ปัจจุบันนี้ผู้บริหารในรัฐบาลทำการตัดสินใจมากมายในแต่ละวัน - การตัดสินใจทางการบริหาร - ที่มีผลสู่สังคมอย่างรุนแรงที่สุดที่หน่วยงานราชการนั้นให้บริการอยู่ ตั้งแต่คริสต์ศักราช 1930 รัฐบาลมีการขยายตัวขนาดและขอบเขตของความรับผิดชอบทั้งหมดอย่างรวดเร็วที่ในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอุตสาหกรรมทั้งหมด นอกจากนี้ขอบเขตของการตัดสินใจที่ขยายตัวอย่างมากนั้น ได้เข้าไปมีผลกระทบต่อที่เกี่ยวกับชีวิตของประชาชนมากขึ้นเรื่อย ๆ

จากการที่ขนาดและขอบเขตของรัฐบาลได้ขยายขึ้น การตัดสินใจที่แต่ก่อนกระทำโดยนักการเมืองที่ผ่านการเลือกตั้งในกระบวนการทางการเมือง ได้กระจายอำนาจให้ผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการในระบบราชการขนาดใหญ่ บทความด้านการจัดการจำนวนมากได้มีการอธิบายถึงวิธีการของ "การตัดสินใจทางวิทยาศาสตร์" และเทคนิคสำหรับ "การทำให้ได้ประโยชน์สูงสุด" การตัดสินใจอาจยึด "จุดสนใจของสาธารณชน"



หรือ “the public interest” โดยใช้หลักการวิเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์ที่ว่า “ทำสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อให้ได้จำนวนที่มากที่สุด”

ในยุคที่ผู้แทนที่มาจากทางเลือกตั้งพร่าบ่นถึงการที่ไม่สามารถควบคุมฝ่ายราชการได้ของพวกเขา บทบาทของหน่วยราชการในการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ทำลายหลักของทฤษฎีประชาธิปไตย เมื่อการตัดสินใจสำคัญถูกมอบหมายให้กับข้าราชการผู้ซึ่งไม่ได้มาจากการเลือกตั้ง เราจะแน่ใจได้อย่างไรว่า ความต้องการของประชาชนจะได้รับการคำนึงถึงในการตัดสินใจเหล่านั้น จุดสนใจของราชการอาจจะบิดเบือนหรือขัดแย้งกับจุดสนใจของสาธารณชนมากเพียงใดหรือไม่?

คำถามถึงอำนาจหน้าที่ของผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินใจทางการบริหาร เป็นหลักการพื้นฐานของประชาธิปไตย สมมติฐานเบื้องหลังของการมอบงานนี้ให้กับผู้เชี่ยวชาญ คือ ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้มีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งทีว่าจะอะไรคือสิ่งที่ถูกต้องสำหรับสังคม ข้อจำกัดก็คือ ถ้าประเด็นมีความซับซ้อนมาก สาธารณชนไม่สามารถจัดการกับประเด็นนั้นได้ ด้วยเหตุนี้ในหน่วยงานภาครัฐทั้งหลาย จึงมีกรอบคำถามว่า “ทำไมสาธารณชนจึงควรเข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจทางเทคนิค” คำตอบก็คือสาธารณชนไม่ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางเทคนิค แต่หน่วยงานต่าง ๆ ทำการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มากมายที่เขาเชื่อว่าเป็นเรื่องทางเทคนิค ซึ่งจริง ๆ แล้วไม่ใช่

ผู้เชี่ยวชาญไม่สามารถตัดสินใจโดยไม่ให้น้ำหนักหรือจัดลำดับความสำคัญต่อค่านิยมที่ได้เอียงกันอยู่ ในความเชื่อที่สังคมคิดว่าดีกว่า เมื่อมีการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับระดับของสุขภาพหรือความเสี่ยงต่อความปลอดภัยว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ “ยอมรับได้” คงต้องมองว่าแค่ไหนหรือเท่าไร จึงเรียกว่า “สมเหตุสมผล” ในการที่ต้องจ่ายเพื่อปกป้องทรัพยากร

สิ่งแวดล้อม หรือต้นทุนที่จะต้องจ่ายเฉลี่ยไประหว่างประชาชนต่างชั้น วรณะเหล่านี้ไม่ใช่การตัดสินใจทางเทคนิคถึงแม้ว่าจะสัมพันธ์กับข้อมูลทางเทคนิค แต่เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับค่านิยมหรือปรัชญา

ทางเลือกที่ยากที่ผู้บริหารหน่วยงานจะเลือกตัดสินใจระหว่างผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ขัดกัน ที่สังคมเห็นว่า "ดี" เช่น พอจ่ายได้, ความเท่าเทียมกัน, การป้องกันด้านสิ่งแวดล้อม หรือความปลอดภัย ผู้บริหารหน่วยงานต้องทำการตัดสินใจด้วยเหตุผลที่สมดุลกันในองค์ความรู้ปัจจุบัน

ลองนึกภาพคุณลักษณะหนึ่งที่ว่าชุมชนแห่งหนึ่ง ถูกแบ่งโดยแม่น้ำสายหนึ่ง มีมลพิษที่ร้ายแรงในแม่น้ำ จนไม่มีใครกล้าลงไปว่ายน้ำหรือตกปลา มลพิษมาจากหลายแหล่ง : โรงงานอุตสาหกรรมที่อยู่ต้นน้ำ น้ำที่ไหลจากต้นน้ำที่ทำการเกษตร น้ำที่ไหลออกมาจากถนนในเมือง

ใครคือผู้ที่มีคุณสมบัติที่ดีกว่าในการตัดสินใจว่าควรจะมีการดำเนินการอย่างไรเพื่อแก้ปัญหามลพิษในแม่น้ำนั้น : ใครละ? จะให้สาธารณชนตัดสินใจ หรือผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคตัดสินใจ? คนส่วนใหญ่จะเห็นพ้องต้องกันว่าผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคมีคุณสมบัติที่ดีถ้าการตัดสินใจเป็นไปในลักษณะต่อไปนี้

- มีมลพิษอย่างน้อยเพียงใดในแม่น้ำ และเป็นมลพิษประเภทใด
- มลพิษนั้นสามารถกำจัดได้อย่างไร
- ต้นทุนในทางเลือกที่จะแก้ปัญหามลพิษในแต่ละทางเลือกควรเป็นเท่าไร
- ระดับของการสัมผัสกับมลพิษที่สัมพันธ์กับความเสียหายต่อสุขภาพมีแค่ไหน

สมมติว่าผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคมีการตัดสินใจโดยปราศจากอุปสรรคหรืออะไรมาบดบังการรับรู้ของเขาและผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคอื่น ๆ ที่พิจารณางานของพวกเขาก็เห็นชอบ การวิเคราะห์ถูกต้องและเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ การตัดสินใจก็ยังคงดำเนินการว่าควรจะมีค่าใช้จ่ายในการจัดการมลพิษเท่าไร พอพูดถึงค่าใช้จ่ายทันทีที่นั่นทุกอย่างมีความยากขึ้น เพราะการจัดการมลพิษในแม่น้ำ ให้ถึงระดับที่สะอาดเพียงพอที่ประชาชนสามารถว่ายน้ำได้อย่างปลอดภัยและรับประทานปลาที่เขาจับได้ อาจต้องปิดโรงงานที่อยู่ต้นน้ำ อาจต้องปรับการชลประทานที่ทำให้มีค่าใช้จ่ายสูง หรือเพิ่มการบำบัดน้ำเสียที่ออกมาจากชุมชน อย่างน้อยที่สุดโครงการจะใช้งบประมาณที่อาจสามารถนำไปใช้ในการส่งเสริมการศึกษา สร้างที่อยู่อาศัย หรือดูแลสุขภาพ หรือไปปิดหลุมบ่อในถนน

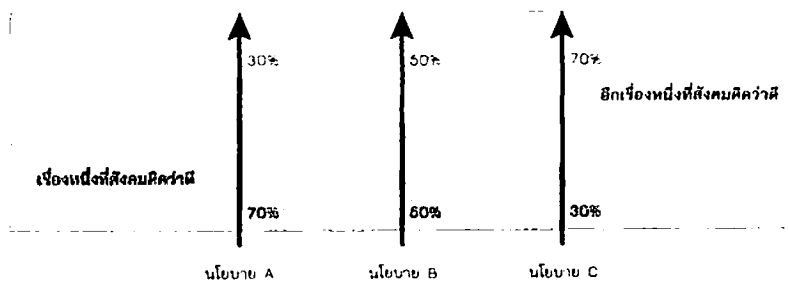
ตราบดที่มีการพิจารณาที่ละมิตของความสำเร็จ ณ เวลาหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องต้นทุน ความเสี่ยงต่อสุขภาพหรือความเป็นไปได้ ผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดในการที่จะตัดสินใจ แต่ในทันทีที่ผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคต้องเลือกระหว่าง ความเชื่อหรือค่านิยมสองอย่าง ประเด็นก็ไม่ใช่ประเด็นทางเทคนิคง่าย ๆ อีกต่อไป จะกลายเป็นการตัดสินใจที่ว่าอะไรมีความสำคัญกว่ากัน งานหรือน้ำสะอาด ความเป็นอิสระส่วนบุคคลหรือการปกป้องสิ่งแวดล้อม ความห่วงกังวลต่อสุขภาพของมนุษย์หรือความต้องการของสิ่งมีชีวิตอื่น ๆ โดยธรรมชาติแล้วเรื่องเหล่านี้เป็นการตัดสินใจเชิงค่านิยม การตัดสินใจที่ยากที่สุดคือสิ่งที่โดยปกติเรียกว่าการตัดสินใจทางนโยบาย ก็คือการตัดสินใจเลือกเชิงค่านิยมที่มีข้อมูลด้านเทคนิคติดมาด้วย

ทางเลือกด้านค่านิยมเป็นการให้ค่าน้ำหนักหรือความสำคัญกับสิ่งที่สังคมคิดว่าเป็นเรื่องที่ดีเรื่องหนึ่งที่เปรียบเทียบกับสิ่งอื่น ๆ ที่สังคมคิดว่าดีอีกเรื่องหนึ่ง ในรูปที่ 2.1 บางคนที่สนับสนุนนโยบาย A เชื่อว่า

สิ่งที่ดีในสังคมในด้านซ้ายของมาตรวัดมีความสำคัญมากกว่าสิ่งที่ดีทางสังคมในด้านขวาถึง 2 เท่า นโยบาย B ให้นำหนักทั้งสองเท่ากัน นโยบาย C ให้ความสำคัญของคุณค่ากลับกัน

ไม่มีการฝึกอบรมทางเทคนิคใดที่ทำให้ผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคมีคุณสมบัติเหมาะสมมากกว่าผู้อื่นในการตัดสินใจทางเลือกเชิงค่านิยม แม้ผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคนั้นจะอยู่ในตำแหน่งบริหารที่ต้องทำการตัดสินใจที่พูดนี้ไม่หมายความว่าผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคไม่มีความเห็นในเรื่องนั้น ๆ โดยความเป็นจริงแล้วสิ่งที่เป็นข้อวิจารณ์ต่อวิศวกรคือสิ่งที่พวกเขา มักจะมีสมมติฐานเลือกทางออกหรือวิธีที่ราคาถูกที่สุดที่นำไปปฏิบัติได้ โดยค่าจำกัดความและเป็นสิ่งที่ดีที่สุดด้วย แต่นั้นมีความหมายเพียงว่า การอบรมทางด้านวิศวกรรมเป็นการสอนคนที่จะให้คุณค่าสูงด้านต้นทุน แต่บางคนมีจุดสนใจหลักคือ การปกป้องสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของคนงาน จะเชื่อว่าแนวทางของวิศวกรมีอคติและมองอะไรสั้น ๆ

รูปที่ 2.1 ความเชื่อหรือค่านิยมที่ต่างกันที่อยู่เบื้องหลังการตัดสินใจด้านนโยบาย



โดยผู้เชี่ยวชาญและจากการศึกษาทางวิทยาศาสตร์อาจให้ข้อมูลในทางเลือกต่าง ๆ เหล่านี้ แต่ในที่สุดก็ไม่มีอะไรที่จะเป็นรากฐานสำหรับการตัดสินใจเลือกในปัญหาที่เป็นพื้นฐานทางค่านิยม ประชาธิปไตยเป็นสิ่งที่ตั้งใจให้อำนาจแก่ประชาชนในการกำหนดทางเลือกที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายสุดท้ายและเป้าหมายของการปฏิบัติหน้าที่รัฐบาล

การมีส่วนร่วมของประชาชนสร้างความเชื่อมโยงโดยตรงใหม่ระหว่างสาธารณชนและผู้มีอำนาจตัดสินใจในทางราชการ ในระดับพื้นฐานที่สุด การมีส่วนร่วมของสาธารณชนเป็นวิธีการของการสร้างความมั่นใจว่าผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจที่จะทำให้เกิดผลกระทบต่อชีวิตของประชาชนมีการสานเสวนากับสาธารณชนกลุ่มนั้นก่อนการตัดสินใจ จากมุมมองของสาธารณชน การมีส่วนร่วมของประชาชนเพิ่มการมีอิทธิพลของพวกเขาต่อการตัดสินใจที่มีผลต่อชีวิตของพวกเขา จากมุมมองของข้าราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นวิถีทางที่ปัญหาได้เถียงกันได้รับการแก้ไข การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นวิธีการของการสร้างช่องทางที่ทำให้เรื่องที่แตกต่างกันนี้ สู่การสานเสวนาที่แท้จริงระหว่างประชาชนที่มีมุมมองต่าง ๆ กันไป จะเป็นวิธีการที่สร้างความมั่นใจว่ามีปฏิสัมพันธ์ที่แท้จริงเกิดขึ้นและสร้างความมั่นใจต่อสาธารณชนว่ามุมมองต่าง ๆ ของประชาชนจะได้รับการนำมาสู่การพิจารณาด้วย

การมีส่วนร่วมของประชาชนจะให้ข้อมูลแก่ผู้มีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับความสำคัญที่สัมพันธ์กับสาธารณชนในมุมมองทางเลือกที่มีคุณค่าที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจนั้น ๆ แต่นั่นไม่ได้หมายความว่า การรู้จักค่านิยมของสาธารณชนจะทำให้ได้คำตอบที่ง่ายขึ้น "สาธารณชน" ในกระบวนการเข้ามามีส่วนร่วมอาจไม่เป็นประชาชนที่มีสิทธิเลือกตั้งทั้งหมด นอกจากนั้นส่วนของ สาธารณชนเองมักจะไม่ตรงกันอย่างรุนแรงเพียงเพราะว่าผู้มีอำนาจตัดสินใจเข้าใจค่านิยมที่สาธารณชนแต่ละกลุ่มมีอยู่

และแม้ข้อมูลนั้นจะมีประโยชน์ แต่ข้อมูลนี้เพียงอย่างเดียวไม่ได้บอกว่าการตัดสินใจควรเป็นอย่างไรมันไม่ใช่เรื่องผิดปกติสำหรับประชาชนในชนบทที่จะเห็นชอบกับค่านิยมที่แตกต่างจากค่านิยมของประชาชาติโดยรวม ตัวอย่างเช่น สาธารณชนใดก็ตามต้องการปกป้องความเสี่ยงต่อสุขภาพในระดับสูงมากยิ่งกว่าที่รัฐบาล (ซึ่งคาดเองว่าเป็นตัวแทนความเห็นของคนในประเทศ) เติบโตที่จะจ่าย ในทางกลับกันเมื่อมาถึงเรื่องการทำให้สิ่งแวดล้อมสะอาดขึ้นมีผลต่อจำนวนงานในพื้นที่ ชุมชนในท้องถิ่นอาจจะเต็มใจที่จะใช้มาตรฐานที่ต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในระดับชาติ การสนองความต้องการของชุมชนแต่ละชุมชนที่อยู่ริมแม่น้ำทั้งหมด อาจนำมาสู่นโยบายการจัดการแม่น้ำทั้งหลายที่ไม่ดีนัก ดังนั้นถึงแม้การมีส่วนร่วมของประชาชนได้ให้ข้อมูลต่อกระบวนการตัดสินใจ แต่มันไม่ได้จำเป็นที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจเพื่อองค์กร

การมีส่วนร่วมของประชาชนไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแต่องค์กรราชการต่าง ๆ ในระบบเศรษฐกิจการตลาดบรรดาทรัพยากรของสังคมมากมายอยู่ในมือของสถาบันทางเอกชน สถาบันเหล่านี้บางสถาบันเป็นสถาบันกึ่งสาธารณชน เช่น องค์กรกำกับดูแลสาธารณูปโภค ตัวอย่างอื่น ๆ เช่น บริษัทต่าง ๆ ที่เป็นเจ้าของทรัพยากรจำนวนมากนั้น หมายถึงว่าพวกเขาก็กำลังตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับทรัพยากรจะถูกจัดสรรไปอย่างไร ทุกวันนี้อองค์กรเหล่านี้ได้ให้สาธารณชนเข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ เช่น การหาทำเลที่ตั้งของโรงงานต่าง ๆ เป็นผลจากกฎระเบียบของรัฐบาลหรือความสนใจส่วนตัวที่เกิดขึ้น

### **ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของประชาชน**

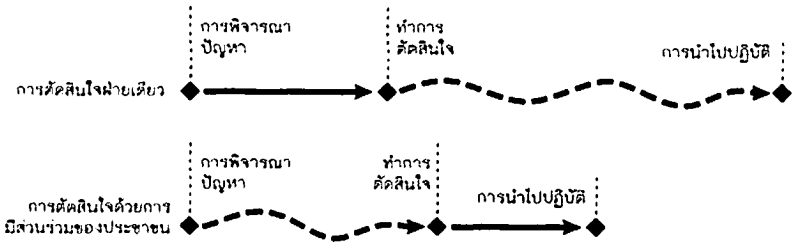
จากประสบการณ์ของผมการมีส่วนร่วมของประชาชนมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

- **คุณภาพของการตัดสินใจดีขึ้น** บ่อยครั้งที่กระบวนการของการปรึกษาหารือกับสาธารณชนช่วยสร้างความกระจ่างให้กับวัตถุประสงค์และความต้องการของโครงการหรือนโยบาย สาธารณชนสามารถผลักดันให้เกิดการคิดทบทวนสมมติฐานที่อยู่เบื้องหลัง ซึ่งอาจทำให้มองไม่เห็นคำตอบที่มีประสิทธิภาพที่สุดได้ บ่อยครั้งที่การมีส่วนร่วมของประชาชนนำมาสู่การพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ใหม่ นอกเหนือจากการให้ความสำคัญกับเวลาและแน่นอนเวลาที่ได้เสียไป จากวิธีการที่ได้ใช้มาก่อนในอดีต บ่อยครั้งที่สาธารณชนมีข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่หรือเกี่ยวกับการนำการตัดสินใจไปดำเนินการอย่างไร ทำให้เกิดความแตกต่าง ระหว่างโครงการที่สำเร็จและไม่สำเร็จ

- **ใช้ต้นทุนน้อยและลดความล่าช้าลง** การมีส่วนร่วมของประชาชนใช้เวลามากขึ้นจริง ดังรูปที่ 2.2 แสดงให้เห็น (ถึงแม้ว่าถ้าการมีส่วนร่วมเป็นส่วนควบของกระบวนการตัดสินใจแต่คงไม่ใช้เวลามากอย่างที่หลาย ๆ คนอาจคิด) การตัดสินใจฝ่ายเดียวอาจจะเร็วที่สุดแต่ในที่สุดแล้วจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก ในการดำเนินการ บ่อยครั้งที่มีการต่อต้านมากเสียจนไม่อาจดำเนินการได้เลย

ประสิทธิภาพของการตัดสินใจไม่อาจประเมินเพียงใช้การวัดเรื่องของเวลาและต้นทุนเท่านั้น แต่คงจะต้องพิจารณาถึงความล่าช้าและต้นทุนที่เกิดขึ้นทั้งหมดไปกับการหาทางออกว่าจะตัดสินใจอย่างไร ถ้าการตัดสินใจรวดเร็วแต่ดูแปลกแยกไปจากจุดสนใจของแต่ละคน และแต่ละกลุ่ม ซึ่งอาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายสูงในระยะยาว การตัดสินใจแต่ฝ่ายเดียวอาจเกิดการโต้แย้ง ล่าช้า หรือการฟ้องร้องกัน แม้ว่า การตัดสินใจที่เกิดขึ้นและนำไปปฏิบัติได้ อย่างไรก็ตามครั้งต่อไปองค์การคงต้องอาศัยบางอย่างในชุมชนนั้น กระบวนการจะเริ่มด้วยความไม่ร่วมมือและความเกลียดชัง

## รูปที่ 2.2 เปรียบเทียบระยะเวลาการตัดสินใจแต่ฝ่ายเดียวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน



- **การสร้างฉันทามติ** โครงการมีส่วนร่วมของประชาชนอาจสร้างข้อตกลงและข้อผูกพันอย่างมั่นคงในระยะยาวระหว่างกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ลดข้อโต้แย้งทางการเมืองและช่วยให้เกิดความชอบธรรมต่อการตัดสินใจของรัฐบาล

- **การนำไปปฏิบัติง่ายขึ้น** การเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำให้ประชาชนมีความรู้สึกของการเป็นเจ้าของของการตัดสินใจนั้น และทันทีที่การตัดสินใจได้เกิดขึ้น พวกเขาก็อยากเห็นว่ามันเกิดผลทางปฏิบัติไม่เพียงแต่เกิดการสนับสนุนทางการเมืองเพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติแต่กลุ่มต่าง ๆ และปัจเจกชนแต่ละคนยังอาจเข้ามาช่วยกันอย่างกระตือรือร้นอีกด้วย

- **การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าที่เลวร้ายที่สุด**

ทันทีที่ข้อโต้แย้งคุ่เดือดขึ้น และแบ่งเป็นฝ่ายตรงข้ามกัน จะทำให้เกิดความยากขึ้นในการแก้ปัญหา การมีส่วนร่วมของประชาชนเปิดโอกาสให้ฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาแสดงความต้องการและข้อห่วงกังวลโดยปราศจากการเป็นฝ่ายตรงข้ามกัน การมีส่วนร่วมของประชาชนตั้งแต่เริ่มแรกสามารถ



ช่วยลดความน่าจะเป็นที่ชุมชนจะพบกับการเผชิญหน้าที่เจ็บปวด อย่างไรก็ตาม ใดก็ตามที่การมีส่วนร่วมของประชาชนไม่ใช่สิ่งที่วิเศษที่สามารถเป็นอะไรได้ทุกอย่าง การมีส่วนร่วมไม่อาจลดหรือกำจัดความขัดแย้งทั้งหมดได้

- **การคงไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือและความชอบธรรม**

วิถีทางที่จะบรรลุ และคงไว้ซึ่งความชอบธรรม โดยเฉพาะเมื่อต้องมีการตัดสินใจในเรื่องที่มีการโต้แย้งกัน ก็คือ การดำเนินการตามกระบวนการการตัดสินใจที่โปร่งใสและมีความน่าเชื่อถือต่อสาธารณชน และมีสาธารณชนเข้ามามีส่วนร่วม โครงการมีส่วนร่วมของประชาชนจะช่วยให้สาธารณชนได้รับข้อมูลมากกว่า ถึงเหตุผลเบื้องหลังของการตัดสินใจนั้น

- **การคาดการณ์ความห่วงกังวลและทัศนคติของสาธารณชน**

เนื่องจากเจ้าหน้าที่ขององค์การมาทำงานกับสาธารณชนในโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน พวกเขาจะเริ่มมีความอ่อนไหวมากขึ้นต่อความห่วงกังวลของสาธารณชน และมุมมองที่สาธารณชนมองการทำงานขององค์การ มุมมองเหล่านี้มักเกิดขึ้นจากภายในเพื่อที่เจ้าหน้าที่จะมีความตระหนักมากขึ้นต่อการตอบสนองที่อาจเกิดขึ้นของสาธารณชนต่อกระบวนการและการตัดสินใจขององค์การ แม้ในกรณีที่ประเด็นไม่ใหญ่เพียงพอที่จะจัดทำโครงการการมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ

- **การพัฒนาภาคประชาสังคม**

ประโยชน์อย่างหนึ่งของการมีส่วนร่วมของประชาชน คือ การมีสาธารณชนที่มีความรู้ การมีส่วนร่วมไม่เพียงแต่เรียนรู้เกี่ยวกับประเด็นเนื้อหา แต่ยังเรียนรู้ว่าการตัดสินใจที่ทำโดยรัฐบาลเกิดขึ้นได้อย่างไร และเพราะเหตุใด การมีส่วนร่วมของประชาชนยังเป็นการฝึกอบรมผู้นำในอนาคตอีกด้วย เนื่องจากประชาชนเข้ามาเกี่ยวข้องกับโครงการการมีส่วนร่วม

ของประชาชน พวกเขาจะเรียนรู้วิธีการสร้างพลังอำนาจต่อผู้อื่นและเรียนรู้วิธีการประสานงานกัน การมีส่วนร่วมของประชาชนคือการฝึกอบรมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ วันนี้แต่ละคนอาจจะ เป็นเพียงตัวแทนของกลุ่มหรือกลุ่มผลประโยชน์ พรุ่งนี้พวกเขาจะเป็นแหล่งศูนย์รวมของผู้นำในระดับภาคและระดับชาติ โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนผู้นำในอนาคตจะเรียนรู้ทักษะของการแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน

บัญชีรายการหัวข้อต่อไปนี้เกิดจากประสบการณ์ของผมนจากกรณีศึกษาด้านการมีส่วนร่วมประมาณ 300 กรณี ถ้าหากใครจะถามผมถึงข้อพิสูจน์สิ่งที่กล่าวนี้ ผมคงทำเช่นเดียวกับนักปฏิบัติอื่น ๆ โดยการเล่าแต่ละเรื่องให้ฟัง การวิจัยเชิงปฏิบัติประจักษ์ถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งมีกรอบที่ถูกจำกัดอยู่จนกระทั่งเมื่อเร็ว ๆ นี้ เมื่อการศึกษาต่าง ๆ ได้เริ่มที่จะสร้างพื้นฐานจากประสบการณ์เชิงประจักษ์ทำให้เห็นประโยชน์ของที่กล่าวอ้างนี้

ดังตัวอย่างหนึ่งเมื่อเร็ว ๆ นี้โทมัส เบียเล และเจอร์รี เคฟอร์ด (Thomas Belerle and Jerry Cayford (2002)) ได้ทำการวิเคราะห์กรณีศึกษาด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน 239 กรณีในเวลา 30 ปีที่ผ่านมา พวกเขาประเมินการมีส่วนร่วมของประชาชนบนพื้นฐานของเป้าหมายทางสังคม 5 ประเด็น (ซึ่งค่อนข้างใกล้เคียงกับสิ่งที่กล่าวข้างต้น)

- เป้าหมายที่ 1 : นำค่านิยมของสาธารณชนเข้าบูรณาการอยู่ในการตัดสินใจ
- เป้าหมายที่ 2 : ปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจที่สำคัญ
- เป้าหมายที่ 3 : แก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างจุดสนใจที่แข่งขัน
- เป้าหมายที่ 4 : การสร้างความเชื่อมั่นในองค์การ
- เป้าหมายที่ 5 : ให้การศึกษาและให้ข้อมูลแก่สาธารณชน

เบียลและเคฟฟอร์ด (Belert and Cayford) สรุปว่า “กรณีศึกษาที่ได้บันทึกไว้ในช่วง 30 ปีที่ผ่านมา แสดงให้เห็นถึงภาพของการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมบ่อยครั้งที่ไม่เพียงแต่เกิดการตัดสินใจที่สนองต่อค่านิยมของสาธารณชนอย่างจริงจังและสำคัญ แต่กระบวนการยังช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้ง สร้างความเชื่อมั่นและให้การศึกษาระหว่างข้อมูลแก่ สาธารณชนเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม” (น.74)

ธนาคารโลกได้ประเมินการมีส่วนร่วมในโครงการพัฒนานานาชาติ ในรายงานที่สำคัญเรื่องบทเรียนจากประสบการณ์ของธนาคารในการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ผู้เขียนได้สรุปไว้ว่า:

การวิเคราะห์ทางสถิติของการประเมินผลโครงการบริการน้ำในชนบท 122 โครงการทั่วเอเชีย แอฟริกา และอเมริกาใต้ สนับสนุนโดยองค์การนานาชาติ 18 องค์กร รวมทั้งธนาคารโลกด้วย แสดงให้เห็นว่า “การมีส่วนร่วมที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์” เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยเดียวในการพิจารณาคุณภาพของการปฏิบัติงานในภาพรวม... การวิเคราะห์ยังแสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยเดียวที่ช่วยทำให้การเข้าถึงและการควบคุมทรัพยากรน้ำเพิ่มมากขึ้น กระบวนการยังมีผลต่อสมาชิกในชุมชนในการทำให้เกิดทักษะในเรื่องที่เกี่ยวกับน้ำและทักษะการจัดการองค์กรและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนขององค์กร ซึ่งเดินทางสู่การทำงานในโครงการพัฒนาอื่น ๆ (World Bank, 1994, น.23)

การศึกษาสองเรื่องนี้เป็นตัวอย่งของลักษณะที่เพิ่มขึ้นของงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่ทำให้เชื่อมั่นได้ว่า การกล่าวอ้างถึงประโยชน์ในเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นความจริง

## คุณลักษณะของการมีส่วนร่วมของสาธารณชนที่มีประสิทธิภาพ

หลายปีที่ผ่านมาได้พยายามที่จะพิจารณาหาลักษณะของโครงการที่มีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งได้รับการยอมรับว่ามีความชอบธรรมหรือมีประสิทธิภาพทั้งจากองค์กรที่ทำการระดมทุนและจากประชาชนที่เข้ามาร่วมระดมทุน การต่อไปนี้จะอธิบายคุณลักษณะเหล่านี้

**การมีส่วนร่วมของประชาชนได้มีผู้มองว่าเป็นวิธีการที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจได้รับพันธกิจที่พวกเขาต้องดำเนินการ**

ในหลาย ๆ เรื่องที่จะต้องทำการตัดสินใจ เช่น ในเรื่องสิ่งแวดล้อมหรือสุขภาพด้านการสืบพันธุ์หรือการคุมกำเนิด ไม่มีฉันทามติในสังคมโดยทั่วไปหรือบริบทของการตกลงแนวกว้างที่จะช่วยแนะนำการตัดสินใจทางการบริหาร เพราะฉะนั้นจึงทำให้การตัดสินใจของแต่ละคนเป็นเหมือนสนามสู้รบของการโต้แย้งอย่างกว้างขวาง ภายใต้สถานการณ์เหล่านี้ผู้จัดการชุดโครงการหรือโครงการย่อย ไม่สามารถทำการตัดสินใจที่นำไปสู่การปฏิบัติได้โดยแค่เพียงใช้กระบวนการบริหารให้จบลงและเพียงใช้ผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค

ผู้จัดการที่ทำงานอย่างได้ผลจะใช้การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นแนวทางการได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจของปัจเจกหรือของโครงการที่พวกเขา กำลังดำเนินการ ปีเตอร์ จอห์นสัน (Peter Johnson) ซึ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหาร (เทียบเท่ากับผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน) ของฝ่ายบริหารการพลังงานบอนเนวิลล์ (Bonneville Power Administration) ระหว่างช่วงเวลาที่มีการโต้แย้งสูงสุดเป็นนักปฏิบัติที่มีทักษะดีเยี่ยมที่ใช้วิธีการนี้ เขากล่าวว่า:

ผมตระหนักมากขึ้นกว่าที่เคยเป็นมาว่าการให้สาธารณชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือที่ **ผู้จัดการวันนี้ทั้งในสถาบันของรัฐและเอกชนต้องเรียนรู้และเข้าใจ** เนื่องด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ปัจจุบันนี้มีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อองค์กรในทุก ๆ ภาคส่วน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลี่ยงไม่ได้ ทางเลือกทางเดียวก็คือถ้าไม่หลีกเลี่ยงการโต้แย้งก็ต้องเรียนรู้ที่จะจัดการมัน

ผู้ที่จัดการที่รวมเอากลุ่มบุคคลที่สามเข้าไปแทนการพยายามที่จะกำจัด จะมีโอกาสที่จะพิจารณาความเป็นไปได้ใหม่ ๆ และทดสอบแนวคิดใหม่ ๆ ในความอบอุ่นของการสานเสวนา ขณะที่ผู้อื่นติดกับอยู่กับข้อพิพาทและการฟ้องร้องกัน ผู้ปฏิบัติที่ฉลาดใช้การมีส่วนร่วมของประชาชนจะบรรลุผลในข้อตกลงและเดินทางต่อไปในโครงการ โดยสรุปพวกเขาจะมีการตัดสินใจที่ดีกว่าและพบวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าในการทำงาน (Johnson, 1993, น.12)

อย่างไรก็ตามเรื่องนี้แสดงให้เห็นถึงการคิดทบทวนที่สำคัญของบทบาทของผู้จัดการ ผู้จัดการจะไม่สามารถตัดสินใจง่าย ๆ จากความเป็นไปได้ทางเทคนิคได้อีกต่อไป แต่จะต้องรับผิดชอบทางการเงินด้วย เรื่องนี้อาจทำให้เกิดการตัดสินใจที่มีการโต้แย้งจนไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

ตรงกันข้ามผู้จัดการจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะสร้างกระบวนการเพื่อทำให้เกิดการยอมรับที่พอเพียงและนำไปสู่การตัดสินใจที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสำเร็จ

**กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีการบูรณาการสู่กระบวนการตัดสินใจได้อย่างดี**

ทุกครั้งที่เราไปพบประชาชน เราควรรู้ว่าทำไมเราจึงมีปฏิสัมพันธ์กับเขาในประเด็นเฉพาะของกระบวนการตัดสินใจ ประเด็นอะไรที่ต้องอภิปรายกับประชาชน และการตัดสินใจอะไรที่อาจเกิดผลกระทบต่อ

ความเห็นของสาธารณชน หรืออีกนัยหนึ่ง การมีส่วนร่วมของประชาชน ควรนำไปบูรณาการอย่างสมบูรณ์กับกระบวนการตัดสินใจ ถ้าไม่บูรณาการ เราจะพบว่าเราเข้าไปหาประชาชนเร็วไป หรือช้าเกินไปที่จะอภิปรายถึงความสำคัญของการตัดสินใจ เราจะขาดความชัดเจนว่าอะไรแน่ที่เราต้องการจากสาธารณชน สาธารณชนจะรู้สึกว่าการมีส่วนร่วมที่จริงแล้วไม่ได้ประโยชน์อะไร องค์กรของเราก็จะเหนื่อยจากการใช้จ่ายเงินเพื่อดำเนินการที่บางครั้งไม่ก่อให้เกิดคุณค่าอะไรเลย

**สาธารณชนที่สนใจเข้ามาเกี่ยวข้องกับในทุกขั้นตอนของการตัดสินใจ**

การตัดสินใจที่สำคัญที่สุดไม่เกิดขึ้นในการดำเนินการครั้งเดียวเท่านั้น แต่การตัดสินใจเล็ก ๆ น้อย ๆ จำนวนมากได้เกิดขึ้นตลอดเวลา ตัวอย่างเช่น การตัดสินใจเริ่มตั้งแต่การนิยามปัญหาอย่างไร ทางเลือกอะไรบ้างที่ได้รับการพิจารณา มีเกณฑ์ในการประเมินอะไรบ้าง และจะใช้มาตรการในการลดผลกระทบอะไร

ประชาชนที่มีความห่วงกังวลเกี่ยวกับการตัดสินใจที่ดำเนินการอยู่มีความรอบคอบเพียงพอที่จะรู้ว่าการตัดสินใจย่อย ๆ เล็กน้อยอย่างนี้เป็นสิ่งสำคัญบางวิธีการของการนิยามปัญหาหรือการกำหนดโจทย์อย่างหนึ่ง อาจทำให้ตัดการพิจารณาทางเลือกด้านใดออกไปโดยเฉพาะ อาทิ ถ้าปัญหานิยามหรือดีโจทย์ว่าที่ใดควรติดตั้งสายส่งไฟฟ้าแรงสูง ทางเลือกต่าง ๆ จะมีจำกัดกว่าหากเรานิยามปัญหาหรือดีโจทย์ว่าจะจัดหาพลังงานที่เพียงพอแก่ชุมชนนี้อย่างไร นิยามของปัญหาแบบที่สองเปิดกว้างสู่ความเป็นไปได้ที่อาจจะใช้พลังงานที่จัดหาได้ในท้องถิ่นเอง ซึ่งหากนิยามแบบแรกจะไม่พิจารณาเมื่อปัญหาทั้งหมดถูกมองแค่เรื่องสายส่งไฟฟ้า

คู่อริต่างสนใจและต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายที่มีความชอบธรรม

ในบางกรณีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ไม่ได้มีความพอใจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย แต่เขาก็ยังเต็มใจที่จะยอมตามเพราะความพึงพอใจที่ได้จากการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจตั้งแต่ต้นที่นำไปสู่การตัดสินใจสุดท้าย

ก็ไม่ได้หมายความว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนจะมีส่วนร่วมในทุกๆ กระบวนการ เมื่อเราใกล้ถึงการตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะมีคนจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ ที่จะเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในแต่ละระยะมีความจำเป็นมากที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

**โครงการมุ่งที่จะสร้างหลักประกันให้เกิดการมีส่วนร่วมโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่เขามองว่าเขาได้รับผลกระทบ**

สาธารณชนจะแตกต่างกันไปแล้วแต่ประเด็น โครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนมักจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มประชาชนย่อย ๆ เหมือนกับจำนวนของประชาชนที่มีส่วนร่วมในการเลือกตั้ง มักจะเป็นส่วนย่อยของประชากรส่วนใหญ่ทั้งหมด แม้ว่าจำนวนประชากรจะมากกว่ามากนั้นก็ตาม แต่ส่วนย่อยจะเปลี่ยนไปแล้วแต่ประเด็น

ตัวอย่าง ประชาชนกลุ่มหนึ่งอาจจะสนใจในที่ตั้งของสายไฟสายส่งแรงสูง ซึ่งมักจะเป็นกลุ่มที่มองเห็นได้ว่าอยู่ในแนวสายส่งนั้น ถ้ามีประโยชน์อย่างชัดเจนและแสดงให้เห็นได้ในรูปของการจะมีโอกาสได้ใช้พลังงานที่น่าเชื่อถือ ก็อาจจะมีการประชาชนที่ได้รับแรงจูงใจจากการมีสายส่งแรงสูงนั้นๆ แต่ในแนวกว้างๆ ก็จะมีผู้ได้รับผลกระทบที่มองเห็นได้โดยตรงคือผู้ที่อยู่ในระยะ 20 ไมล์ตามเส้นทางของสายส่งและแนวกว้างครึ่งไมล์ตลอดเส้นทางนั้น

ประเด็นด้านสุขอนามัยของสาธารณชน บ่อยครั้งจะไม่มีควมจำกัดอยู่ในลักษณะของนิยามทางภูมิศาสตร์ ถึงแม้ว่าอาจจะมีการกลุ่มคนในบางพื้นที่ ซึ่งอาจจะได้รับผลกระทบมากกว่าในการตัดสินใจด้าน

การบริการสุขภาพ (ตัวอย่างเช่น พื้นที่ที่มีผู้มีรายได้น้อยหรือผู้สูงอายุ อยู่กันอย่างหนาแน่น) ประเด็นด้านการให้บริการสุขภาพรวมถึงผลประโยชน์ ด้านเศรษฐกิจและประเด็นทางการเมืองที่ไม่ได้จำกัดหรืออยู่ในพื้นที่ทาง ภูมิศาสตร์เท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่งไม่มีเพียงประชาชนกลุ่มเดียว แต่ดู เหมือนจะมีกลุ่มต่าง ๆ และผลประโยชน์มากมายที่ไม่จบสิ้น

ความจริงก็คือประชาชนจะมีส่วนร่วมเมื่อเขามองว่าตัวเขามีส่วน ได้เสียในการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้น ส่วนได้ส่วนเสียอาจจะมีการฐานอยู่ที่ เศรษฐกิจ ประโยชน์ หรือผลกระทบโดยตรงอื่น ๆ หรือมันอาจจะมีการกลั กอยู่ในเรื่องความเชื่อ ค่านิยม หรือปรัชญา แต่ประชาชนจะไม่มามีส่วนร่วม ถ้าเขามองว่าผลประโยชน์หรือค่านิยมความเชื่อของเขาไม่ได้รับผลกระทบ

ผู้ปฏิบัติที่ทำงานอยู่ในด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนได้พยายาม หลากหลายวิธีที่จะอธิบายนิยามที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอของสาธารณชน เราได้ลองใช้คำว่า "สาธารณชน (publics)" "ผู้ร่วมรับฟัง (audiences)" และคำอื่น ๆ ในการอธิบายผู้มีผลประโยชน์ร่วมกันโดยเฉพาะที่เลือกที่จะ มามีส่วนร่วมในประเด็นจำเพาะหนึ่งใด หลาย ๆ คนเดี๋ยวนี้ใช้คำว่า "ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย" ที่จะอธิบายใครก็ตามที่เลือกเข้ามามีส่วนร่วมใน ประเด็นหนึ่งใด คำนี้ดูจะเป็นคำที่ไม่สูงส่งมากนักแต่ดูเหมือนจะเป็นคำที่ ได้รับความนิยมนสูงสุด คำนี้นำไปใช้ได้ตราบใดที่เราจำไว้ว่า ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียไม่ใช่คนที่อยู่ในชนชั้นพิเศษและไม่จำเป็นที่จะเป็นตัวแทนกลุ่ม หรือ ตัวแทนพื้นที่ ๆ เขามา นอกเหนือไปจากแทนตัวของเขาเอง ในกระบวนการ มีส่วนร่วมของประชาชนที่ดี ใครก็ตามที่สามารถตัดสินใจว่าเขาหรือ หล่อนเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สมาชิกในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะเป็น ผู้กำหนดตัวเขาเอง

แต่เนื่องจากโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนหลีกเลี่ยง ไม่ได้ที่จะเกี่ยวกับชุดย่อยของปัญหาใหญ่ จึงมีข้อผูกพันพื้นฐานกับ สาธารณชนกลุ่มใหญ่กว่า อย่างแรกก็คือสาธารณชนกลุ่มใหญ่จะต้อง



ได้รับการบอกเล่าถึงผลกระทบที่เป็นไปได้ของการตัดสินใจ เพื่อที่เขาจะสามารถตัดสินใจว่าเขาปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการการมีส่วนร่วมจากประชาชนหรือไม่ ดังนั้น จึงมีพันธกรณีที่จะสร้างและดูแลรักษาโครงการการให้ข้อมูลกับสาธารณชนที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นสำหรับโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน อย่างไรก็ตามจะต้องมีจุดที่สามารถเข้าถึงโครงการการมีส่วนร่วมที่สามารถรับรู้และมองเห็นได้ ถ้าประชาชนตัดสินใจว่าเขาต้องการเข้าไปมีส่วนร่วม เขาจะต้องได้รับความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนว่าเขาจะสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมได้อย่างไร และที่ไหน

จากประสบการณ์ของผม ปัญหาที่พบบ่อยที่สุดสองอย่างที่จะเป็นหลักประกันว่าประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการมีส่วนร่วมนั้นเป็นตัวแทนของสาธารณชนอย่างแท้จริง คือการไม่สามารถจะรวบรวมความคิดเห็นอย่างครอบคลุมเต็มที่ และความสามารถที่จะรวมเอาจุดสนใจหรือผลประโยชน์ของคนที่ไม่ใช่ช่องทางที่จะเข้ามามีส่วนร่วมได้

องค์การส่วนใหญ่พิจารณาจากทางเลือกต่าง ๆ แต่ส่วนใหญ่เช่นกันได้มีอุปสรรคที่ปิดบังเหมือนม่านบังตา องค์การได้มีการแก้ปัญหาการจัดการจัดหาเพื่อแก้ปัญหาในอดีตโดยการสร้างเขื่อนเก็บกักน้ำ ก็มักจะโดยทันทีนั้นก่อให้เกิดปัญหาใหม่โดยการมองหาที่สร้างเขื่อนที่อื่นโดยไม่พิจารณาให้กว้างขวางถึงทางเลือกอื่นขององค์กรและวิถีทางเลือกอื่นที่มีอยู่ที่ไม่ใช่แค่การมองโครงการสร้างเขื่อน ผลก็คือวิถีทางเลือกที่เขาพิจารณาจะกลายเป็นเพียงปรับรูปแบบต่าง ๆ ของแนวทางกลางที่มีอยู่เดิม

เช่นเดียวกันองค์กรส่วนใหญ่จะได้พัฒนาการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก แต่ก็เช่นเคยบรรดาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่เขาสื่อสารจะรวมเอาคนซึ่งได้แสดงความห่วงกังวลและอยู่ในลำดับความ

สำคัญกับพันธกิจขององค์กรนั้น ๆ ถ้ากระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชนรวมเอาคนที่มีอยู่แต่ผู้ที่มีความคิดเห็นกระแสหลัก คนอื่น ๆ ที่มีความคิดเห็นของเขาอยู่นอกกรอบกระแสหลักก็จะรู้สึกเหมือนตกสำรวจหรือไม่ได้รับการรับรู้หรือมีตัวแทน ผลที่ตามมาคือเขาเหล่านั้นก็จะมองว่ากระบวนการมีส่วนร่วมมีจุดบกพร่องที่สำคัญ เขาก็จะไม่มีส่วนในการยอมรับผลของกระบวนการและจะแสวงหาวิถีทางอื่นที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ เช่น หันไปสู่กระบวนการฟ้องร้องทางศาลหรือไปหาข้าราชการการเมือง

ประสบการณ์ของผมก็คือว่าจุดสำคัญไม่ใช่อยู่ที่การมีผู้มามีส่วนร่วมในโครงการเป็นจำนวนหลาย ๆ พัน แต่อยู่ที่ได้รวบรวมเอาผู้ที่มีความคิดเห็นต่าง ๆ ครบถ้วนมาด้วยหรือไม่ ถ้าประชาชนเลือกที่จะไม่มามีส่วนร่วมก็ถือว่าเป็นโชคไม่ดีแต่ก็ไม่บ่อยนักที่กลายเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งทางการเมือง แต่ถ้าประชาชนรู้สึกว่าเขาถูกละเลยหรือไม่ได้รับความสนใจก็จะเป็นเครื่องแสดงถึงความขัดแย้งที่สำคัญ

**ใช้เทคนิคหลากหลายเพื่อนำไปใช้กับกลุ่มที่แตกต่างกันไป**

โดยปกติโครงการการมีส่วนร่วมไม่ได้มีเพียงกิจกรรมหนึ่งเดียวแต่จะเป็นชุดของกิจกรรม แต่ละชนิดก็จะเหมาะสมกับงานที่จะทำและเหมาะสมกับผู้ที่มีส่วนร่วมของกลุ่มที่มีจุดสนใจที่หลากหลาย

ในโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนขนาดใหญ่ อาจจะมีจำนวนของกิจกรรมหลากหลายเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันแต่ละกิจกรรมก็จะเข้าถึงกลุ่มผู้มามีส่วนร่วมที่แตกต่างกันไป ดังตัวอย่างที่ผมได้มีส่วนร่วมหนึ่งในหลาย ๆ กิจกรรมที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งมีกิจกรรมดังต่อไปนี้:

- มีคณะกรรมการนโยบายที่เป็นตัวแทนองค์กรหลักจากรัฐบาลที่ดูแลกระบวนการนี้
- มีคณะกรรมการด้านเทคนิคโดยตัวแทนที่มีคุณสมบัติด้านเทคนิคที่มาจากองค์กรและกลุ่มที่รวมตัวกันซึ่งมาทำงานเพื่อจะหาข้อตกลงในวิธีการศึกษาต่าง ๆ
- คณะกรรมการที่ปรึกษาประชาชนที่ได้รับการแต่งตั้งโดยผู้ว่าการรัฐ (จังหวัด)
- การประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับสาธารณชนทั่วไป
- จัดหมายข่าวที่ออกสม่ำเสมอเพื่อช่วยสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่แสดงความสนใจ (มีการส่งจดหมายไปยังบัญชีรายชื่อประมาณ 5,000 คน ก่อนที่จะเสร็จสิ้นโครงการ)

ไม่ว่าในทุกประเด็นต้องการใช้ความพยายามมากขนาดนี้แต่มากประเด็นก็ต้องการมากกว่านี้ อย่างไรก็ตาม โดยปกติจะมีกิจกรรมมากมายแต่ละกิจกรรมออกแบบเพื่อให้บรรลุงานจำเพาะผู้ที่อยู่ในกลุ่มบางกลุ่ม

จากภาพรวมของทฤษฎีการมีส่วนร่วมที่ได้กล่าวไปแล้ว ต่อไปนี้ก็จะมาสู่ภาคปฏิบัติจากการออกแบบโครงการการมีส่วนร่วม

### เอกสารอ้างอิง

- Belerle, T., and Cayford, J. *Democracy in practice: Public Participation in Environmental Decisions*, Washington, D.C.: Resources for the Future, 2002.
- Johnson, P. T. "How I Turned a Critical Public Into Useful Consultants." *Harvard Business Review*, Jan-Feb. 1993, Reprint No. 93103.
- World Bank. "Section V. Lessons Learned from Bank Experience in Participatory Development" *The World Bank and Participation: Operations Policy Development*, Washington D.C.: World Bank, Sept. 1994, p.p. 21-32 ([www.worldbank.org/participation/pathhistory.pdf](http://www.worldbank.org/participation/pathhistory.pdf))

# ส่วนที่ 2

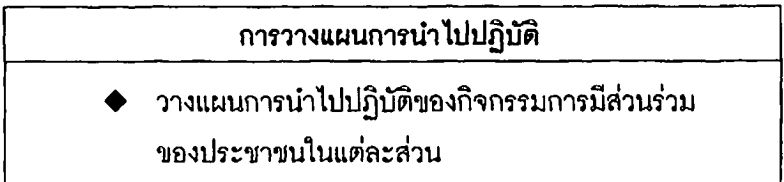
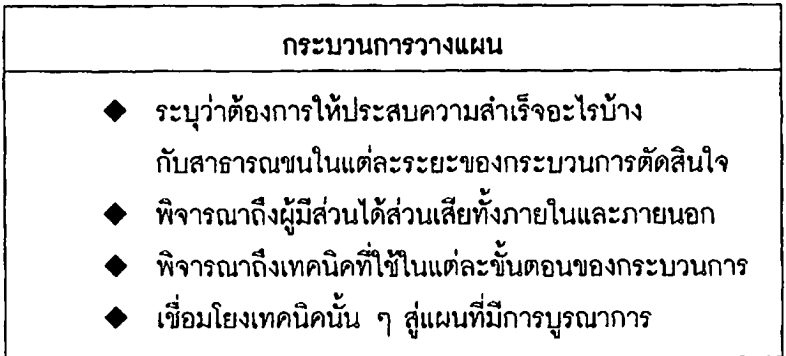
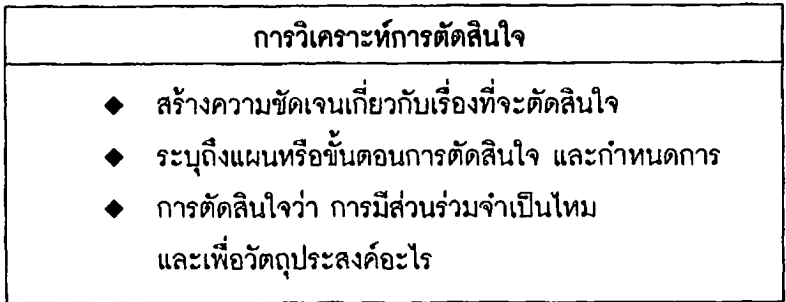
## การออกแบบโครงการการมีส่วนร่วม ของประชาชน

---

การมีส่วนร่วมของประชาชนที่ไม่เป็นส่วนหนึ่งหรือไม่ได้บูรณาการอยู่ในกระบวนการตัดสินใจก็ถือว่าการดำเนินการการมีส่วนร่วมของประชาชนแบบนั้นเป็นการกระทำที่เสียเวลาเปล่าๆ ก่อนที่เราจะขอร้องให้ใครก็แล้วแต่ใช้เวลาของเขาในการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของเรา เราจะเหมือนกำลังสร้างความผูกพันที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าเรากำลังมอบโอกาสให้เขามามีส่วนร่วมในลักษณะและช่วงเวลาที่ได้เปิดโอกาสอย่างสูงสุดที่จะให้เขามีบทบาทหรือมีความหมายต่อการตัดสินใจที่กำลังจะเกิดขึ้น

ไม่มีหรอกในสิ่งที่เรียกว่า “แบบเดียวใช้ได้ทุกเรื่อง” หรือ “ขนาดเดียวใช้ได้กับทุกขนาด” (one - size - fits - all) ในแผนการมีส่วนร่วมของประชาชน แต่มีวิธีคิดอย่างเป็นระบบโดยดูถึงประเด็นที่จะนำมาสร้างแผนการที่นำไปสู่ความสำเร็จที่พอมะเพาะกับความต้องการเฉพาะของการตัดสินใจหรือประเด็นใดหนึ่ง ๆ นั้น ส่วนนี้ของหนังสือจะวางแนวทางของการสร้างแผนงานนั้น ๆ บทที่สามถึงบทที่ห้าจะได้พูดถึงรายละเอียดในขั้นตอนทั้งสามของกระบวนการคิดดังกล่าว

มีอยู่สามระยะในการพัฒนาแผนการมีส่วนร่วมของประชาชน  
(ดูรูปที่ P2.1)



รูปที่ P2.1 ระยะต่าง ๆ ของการวางแผนการมีส่วนร่วม

ระยะที่หนึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์บริบทของการตัดสินใจที่โครงการมีส่วนร่วมของประชาชนที่จะนำไปใช้ ในระยะนี้งานที่ต้องทำคือ การทำให้กระบวนการตัดสินใจมีความชัดเจน พร้อมทั้งพิจารณาถึงว่ามีประเด็นไหนหรือไม่ในตัวกระบวนการที่อาจจะมีผลต่อความน่าเชื่อถือของกระบวนการการมีส่วนร่วมนี้ และการตัดสินใจเกี่ยวกับการนำการมีส่วนร่วมของประชาชนมาใช้ในเรื่องนี้มีความจำเป็นไหม ถึงแม้ว่าระยะนี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับบริบทของการตัดสินใจและไม่ใช่ตัวกระบวนการมีส่วนร่วมจริง ๆ แต่ก็ถือเป็นความจำเป็นที่ต้องดำเนินการก่อนการมีส่วนร่วมจริง ๆ ที่จะนำมาบูรณาการเข้าไปในกระบวนการตัดสินใจ

ระยะที่สองจะเกี่ยวข้องกับประเภทของบุคคลที่จะมาร่วมวางแผน ซึ่งจะเริ่มคิดเมื่อเขากำลังพูดถึงการพัฒนาแผนการมีส่วนร่วม; พิจารณาถึงกิจกรรมที่สอดคล้องกับขั้นตอนของกระบวนการการตัดสินใจอย่างไร การวางแผนระยะนี้ซึ่งผม มักจะเรียกว่า กระบวนการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์หรืออย่างรอบคอบดูว่าเรากำลังพยายามจะทำอะไรให้สำเร็จกับสาธารณชนในแต่ละระยะในกระบวนการตัดสินใจและพัฒนาถึงเทคนิคที่ดีที่สุดที่อาจนำมาใช้เพื่อให้ตรงกับวัตถุประสงค์

ระยะที่สามของการวางแผนคือ*การวางแผนการนำไปปฏิบัติ* ตัวอย่างเช่น ถ้าเรารู้สึกว่าเรากำลังจะมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการต่อเนื่องเพื่อประเมินวิถีทางเลือก การวางแผนการนำไปปฏิบัติ ควรจะเกี่ยวข้องถึงรายละเอียดเช่น : จะจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่จำเป็นต้องทำกี่ครั้ง? จะจัดที่ไหน? เราจะประชาสัมพันธ์การประชุมนี้อย่างไร? ใครจะเป็นผู้ดำเนินการอำนวยความสะดวกการประชุมให้ดำเนินไป? ใครจะเป็นคนเตรียมเอกสาร สิ่งพิมพ์เพื่อนำไปแจก? ใครจะดูแลเรื่องการจัดเก้าอี้ที่นั่ง?

# บทที่ 3

## การวิเคราะห์การตัดสินใจ

---

การวิเคราะห์การตัดสินใจเป็นขั้นแรกสุดของสามระยะในการวางรูปแบบของโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน มีทั้งหมดสี่เรื่องที่เรากำหนดว่าเราจะต้องทำคือ :

- ◆ ให้ทุกคนในองค์กรของเราเรียนรู้โดยเริ่มจากความเข้าใจร่วมกันถึงการตัดสินใจที่จะต้องการทำและความจำเป็นของการมีส่วนร่วมของประชาชน

- ◆ สร้างความชัดเจนของขั้นตอนและระยะเวลาของกระบวนการวางแผนหรือกระบวนการตัดสินใจสำหรับประเด็นที่เรากำลังทำงานอยู่

- ◆ พิจารณาถึงลักษณะของกระบวนการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งที่อาจจะทำลายความน่าเชื่อถือของกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อที่เราจะได้ดำเนินการจัดการล่วงหน้า (ก่อนที่จะเกิดขึ้นจริง ต่อหน้าสาธารณชน)

- ◆ ทำการตัดสินใจเกี่ยวกับว่ามีความจำเป็นที่จะต้องทำการมีส่วนร่วมของประชาชนหรือไม่ และถ้าจำเป็นจะต้องใช้การมีส่วนร่วมระดับไหน

การวิเคราะห์การตัดสินใจมีหกขั้นตอน (ดูรูป 3.1):

1. ตัดสินใจว่าใครจำเป็นต้องมามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์การตัดสินใจ
2. สร้างความชัดเจนว่าใครจะเป็นผู้ตัดสินใจ
3. สร้างความชัดเจนถึงปัญหาที่จะต้องแก้หรือธรรมชาติของการตัดสินใจนั้น ๆ
4. ระบุถึงขั้นตอนทั้งหลายของกระบวนการตัดสินใจและกำหนดการของระยะต่าง ๆ เหล่านี้
5. วิเคราะห์อุปสรรคขององค์กรและสถานการณ์จำเพาะที่อาจจะมีผลต่อกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน
6. ตัดสินใจว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนจำเป็นหรือไม่ ถ้าจำเป็นจะต้องใช้ระดับไหนของการมีส่วนร่วม

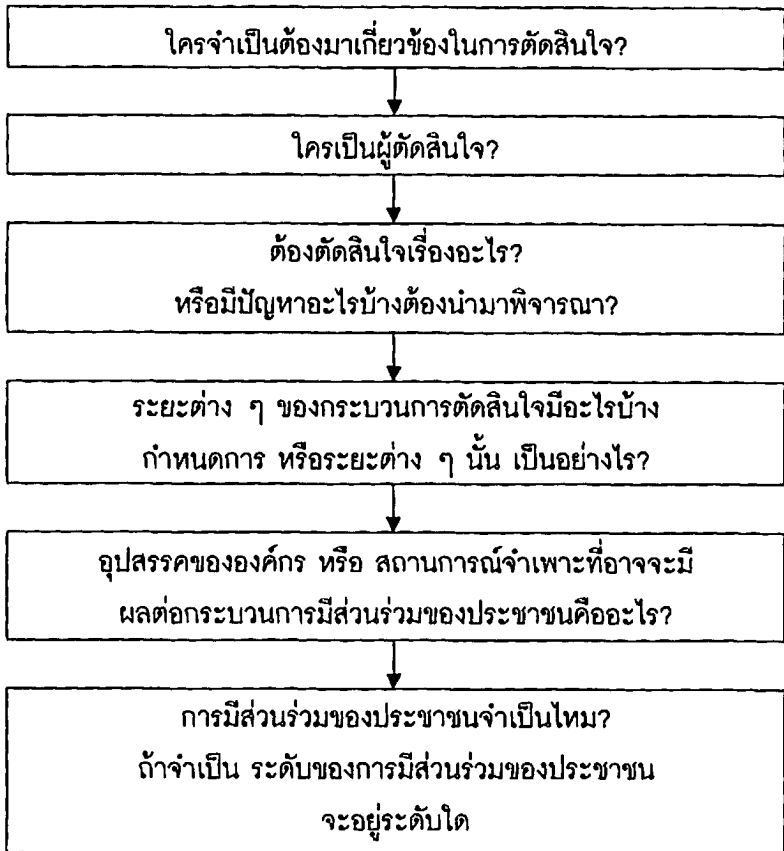
ตอนต่อไปนี้จะได้กล่าวถึงขั้นตอนเหล่านี้อย่างละเอียด

**ระยะที่หนึ่ง : ตัดสินใจว่าใครจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ การตัดสินใจ**

ระยะที่หนึ่งของการวิเคราะห์การตัดสินใจคือพิจารณาว่าใครบ้างจำเป็นที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนสำหรับกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนและให้เขาเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ระยะแรก ๆ ของกระบวนการ

โดยทั่ว ๆ ไปขององค์กรต่าง ๆ จะมีบุคคลคนหนึ่งที่ได้รับผิดชอบในการเตรียมการวางแผน โดยปกติควรเป็นคนที่รับผิดชอบสำหรับกระบวนการวางแผนการตัดสินใจโดยรวม ความรับผิดชอบนี้ไม่ควรจะมอบหมายไปให้กับฝ่ายกิจการประชาชน หรือผู้เชี่ยวชาญการมีส่วนร่วมของประชาชน ดีที่สุดควรจะเป็นบุคคลที่ผู้จัดโครงการ (หรือชื่ออย่างอื่น) ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อแผนงานและมองดูโครงการมีส่วนร่วมของ





รูปที่ 3.1 ขั้นตอนของการวิเคราะห์การตัดสินใจ

ประชาชนเป็นส่วนหนึ่งซึ่งบูรณาการอยู่ในกระบวนการการตัดสินใจที่เขา  
รับผิดชอบอยู่ บุคคลที่มีประสบการณ์การมีส่วนร่วมของประชาชนอาจจะ  
ได้รับเชิญมาเพื่อช่วยในการพัฒนาแผน และอาจช่วยร่างแผน เขียนแผน  
จริงก็ได้ แต่หลักใหญ่ ๆ ของแผน จำเป็นต้องเห็นพ้องต้องกันก่อน  
ด้วยการสนับสนุนของผู้จัดการโครงการและบุคคลหลักขององค์กรนั้น ๆ

ในองค์กรขนาดใหญ่ แผนงานการมีส่วนร่วมของประชาชนอาจ จะไม่สามารถนำไปปฏิบัติโดยส่วนเดียวหรือหน่วยใดหน่วยเดียวของ องค์กร ผู้จัดการโครงการอาจจะต้องจัดเข้าไปอยู่ในการวางแผนหรือ ในบทบาทอื่นขององค์กร แต่จะมีความจำเป็นต้องอาศัยความชำนาญของ ฝ่ายกิจการประชาชน ผู้ดูแลฝ่ายกิจการราชการภาครัฐ ผู้ชำนาญในการ เขียนภาพกราฟฟิคและวางรูปแบบ ผู้ชำนาญด้านการจัดพิมพ์เอกสาร ฝ่ายสัญญา ผู้จัดการสำนักงานท้องถิ่นและ อื่น ๆ ตัวอย่างเช่น ถ้าเรา กำลังพัฒนาโครงการการมีส่วนร่วมสำหรับการหาที่ตั้งเขื่อนบางที่อาจจะ ต้องมีแผนกต่อไปนี้ทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมดต้องเข้ามาเกี่ยวข้องได้แก่ : แผนกแผนงาน แผนกวิศวกรรม หรือแผนกธรณีวิทยาแผนกจัดหาที่ดิน หรือ ฝ่ายสิทธิในที่ดิน แผนกกิจการราชการภาครัฐ แผนกก่อสร้าง แผนกเขียน แบบ แผนกจัดพิมพ์เอกสาร แผนกกิจการประชาชน ฝ่าย สื่อมวลชนสัมพันธ์ หรือฝ่ายสื่อสารองค์กรและหน่วยอื่น ๆ อีกถ้าจำเป็น

ถ้าองค์กรต่าง ๆ เหล่านี้ไม่เห็นด้วยในแผนงาน หรือไม่เข้าใจ ความรับผิดชอบของเขาที่จะร่างแผนให้เกิดขึ้น การนำไปใช้เกือบจะเป็น ไปไม่ได้ คงเป็นการยากที่องค์กรส่วนใดส่วนหนึ่งจะสั่งให้ส่วนอื่นของ องค์กรทำอะไรก็แล้วแต่ตามกำหนดเวลาและในวิถีทางที่หน่วยที่ออก คำสั่งต้องการให้หน่วยอื่นนั้นทำ แต่เมื่อส่วนหรือหน่วยที่แตกต่างกันของ องค์กรได้ตกลงร่วมเป็นทีมงานในการวางแผนและตกลงในบทบาทของ เขาเองที่จะนำไปปฏิบัติแล้วการดำเนินการจะดูเหมือนเป็นการสมัครใจ และการวิวาทแบ่งเขตกันก็จะลดลงอย่างมาก

คนจำนวนหนึ่งที่เดียวอาจจะจำเป็นต้องเข้ามาอยู่ในการวางแผน ระหว่างการวิเคราะห์ การตัดสินใจ - ตัวอย่างเช่น

- ◆ บุคคลที่มีความรับผิดชอบในโครงการหรือบทบาทดำเนินการในประเด็นหรือการตัดสินใจ เช่น ผู้จัดการโครงการ
- ◆ บุคคลที่เข้าใจว่าการตัดสินใจนี้จะโยงถึงการตัดสินใจอื่นอย่างไร เช่น ผู้จัดการฝ่ายอาวุโส หรือบุคคลที่ต้องคอยติดตามกำกับดูแลโครงการหลาย ๆ อย่าง
- ◆ บุคคลหรือหน่วยต่าง ๆ ขององค์กรที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ หรือคาดหวังว่าจะต้องนำผลการตัดสินใจทั้งหลายไปปฏิบัติเมื่อได้มีการตัดสินใจแล้ว ดังเช่นหน่วยปฏิบัติการหรือโครงการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ตัวอย่างเช่น ฝ่ายก่อสร้าง ฝ่ายปฏิบัติการ และฝ่ายบำรุงรักษา)
- ◆ บุคคลหรือหน่วยต่าง ๆ ขององค์กรที่จะต้องได้รับเชิญให้เขามาสนับสนุนความพยายามในการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น ฝ่ายกิจการประชาชน คนที่ต้องเตรียมการรายงานด้านสิ่งแวดล้อม หรือที่ปรึกษาฝ่ายกฎหมาย
- ◆ บุคคลที่กระบวนการมีส่วนร่วมจำเป็นต้องอาศัยเขาในการสร้างความเชื่อถือ เช่น อาจจะเป็นคนที่อยู่ในองค์กรอื่น องค์กรด้านการกำหนดควบคุมกฎกติกาเฉพาะบางอย่างและบางทีสมาชิกของคณะกรรมการที่ปรึกษาประชาชน (Citizen advisory Committee) หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- ◆ บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญจำเพาะซึ่งจำเป็นต้องนำมาช่วยในโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น ผู้อำนวยการกลุ่ม (Facilitators) นักเขียน ศิลปิน เขียนแบบ และฝ่ายสื่อมวลชนสัมพันธ์

ให้นำเอาคนเหล่านี้มีส่วนร่วมและให้เขาได้เข้ามาอยู่ในขั้นตอนการวิเคราะห์การตัดสินใจทุกระยะต่อไปนี้ เพราะเมื่อเราดำเนินการตาม

ขั้นตอนโดยตลอดแล้วก็จะกลายเป็นแผนของทีมงานทั้งหมดไม่ใช่เฉพาะแผนของเราคนเดียว

### ระยะที่สอง : สร้างความชัดเจนว่าใครคือผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ

ในองค์กรขนาดเล็กหากจะถามว่าใครคือผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจอาจเป็นเรื่องประหลาด เพราะจะมองเห็นชัดเจนว่าใคร แต่ในองค์กรที่ซับซ้อน บางทีก็อาจจะมองไม่เห็นชัดเจน จะเป็นผู้อำนวยการภาคหรือ? หรือรัฐมนตรีช่วยหรือตัวรัฐมนตรีเอง? บุคคลที่อยู่ในระดับล่าง ๆ ในระบบราชการหรือเหมือนราชการมักจะมีหน้าที่เสนอแนะขึ้นไปตามลำดับขั้น บุคคลที่อยู่สูงขึ้นไปก็จะบ่นว่า “กว่าเรื่องจะมาถึงฉัน การตัดสินใจ ส่วนใหญ่ก็ได้ดำเนินไปเรียบร้อยแล้ว”

ทำไมถึงว่ามีความจำเป็นต้องรู้ว่าใครเป็นผู้ตัดสินใจ? เหตุที่คำถามนี้ได้เข้ามาอยู่ในกระบวนการวิเคราะห์การตัดสินใจเพราะว่าประสบการณ์ในอดีตต่อไปนี้ได้สอนเราไว้ว่า:

คุณได้ทำงานอย่างหนักเพื่อทำโครงการมีส่วนร่วมของประชาชนที่รวมถึงผลประโยชน์ หรือความต้องการที่สำคัญทั้งหมดและคุณก็ได้ประกันว่ามีโอกาสอย่างแท้จริงสำหรับคนเหล่านี้ที่จะพูดคุยกันในการเห็นที่แตกต่างกันนั้น คุณรู้สึกยินดีที่ได้ช่วยให้เกิดทางออกที่สร้างสรรค์ที่สามารถแก้ปัญหาประเด็นที่เห็นต่างที่สำคัญ คุณอยู่ในตำแหน่งที่โชคดียิ่งจะสามารถแนะนำทางออกที่จะช่วยให้เกิดฉันทามติมากเท่าที่คุณจะคาดหวังได้ในโลกอันแท้จริง แต่แล้วคุณก็ตกตะลึงเมื่อพบว่าผู้ใหญ่ระดับสูงขององค์กรของคุณเองประกาศว่า ทางออกที่เสนอนั้นรับไม่ได้ ไม่มีใครรู้ว่าทำไม คุณรู้สึกเหมือนถูกสอยร่วงลงมาจากกระเบื้องเกิดความรู้สึกว่าคุณคงไม่สามารถจะเผชิญหน้ากับสาธารณชนและสบตาไปกับเขาได้อีกต่อไป

อาจจะเป็นเพราะว่า ผู้ใหญ่คนนั้นรู้อะไรบางอย่างที่คุณไม่รู้และมีเหตุผลที่ดีกว่าที่จะตัดสินใจเช่นนั้น แต่ทำไมไม่มีใครบอกคุณให้รู้เลย หรืออาจจะไม่ใช่ ไม่มีหลักประกันที่เชื่อถือได้แน่นอนว่าผู้จัดการอาวุโสจะชื่นชมในคุณค่าของการตัดสินใจที่ได้รับการสนับสนุนจากสาธารณชนอย่างกว้างขวางนั้น ๆ

มีหนทางที่จะลดความเสี่ยงนั้น ทางออกที่ดีที่สุดที่จะลดความเสี่ยงคือการวิเคราะห์ถึงผู้มีอำนาจตัดสินใจและให้เขาได้มีโอกาสมีส่วนร่วมมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ในการออกแบบโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน ถ้าเป็นไปได้ให้ถามบุคคลนี้ด้วยคำถามต่อไปนี้

- ◆ มีประเด็นอะไรบ้างที่ท่านเชื่อว่าเป็นข้อโต้แย้งมากที่สุด?
- ◆ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มไหนที่น่าจะมีอิทธิพลต่อระดับบริหารอาวุโส?
- ◆ การเข้ามามีส่วนร่วมของใครในกระบวนการน่าจะจำเป็นที่จะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ?
- ◆ ณ จุดไหนที่ท่านต้องการให้มีการรายงานสรุปผลเบื้องต้นของกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน
- ◆ อุปสรรคอะไร หรือกรอบอะไรที่ท่านเชื่อว่าจะจำเป็นในการที่จะระบุไว้ในกระบวนการ?
- ◆ ในฐานะที่เป็นผู้ตัดสินใจ ท่านต้องการทบทวนแผนการมีส่วนร่วมของประชาชนด้วยหรือไม่?

หรืออีกนัยหนึ่งพยายามทำอะไรก็ได้ที่จะทำได้เพื่อหาให้ได้ว่าอะไรที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจากมุมมองของผู้มีอำนาจตัดสินใจ และทำอะไรก็ได้ที่เราจะทำได้ที่จะให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจเข้ามาอยู่ใน

กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนตั้งแต่เริ่มต้นในการออกแบบ วิธีนี้จะทำให้ลด (แต่อาจจะไม่ทำให้หมดไป) ความเป็นไปได้ที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจจะไม่รับรู้กระบวนการภาคประชาชนนี้และหันไปใช้วิธีคิดส่วนตัวของเขาที่เขาชอบมากกว่าแทน

โดยปกติดูจะเป็นการยากที่จะคิดถึงการให้ฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กรขนาดใหญ่ เข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบโครงการมีส่วนร่วมในแต่ละโครงการ บุคคลที่เป็นกลไกสำคัญที่สุดอาจจะไม่ใช่เป็นคนที่ในที่สุดลงนามในการตัดสินใจนั้น ๆ แต่อาจจะจะเป็นบุคคลที่แนะนำว่าการตัดสินใจควรจะเป็นอย่างไร

ผู้มีอำนาจตัดสินใจมักจะได้อะไรเกี่ยวกับว่าสาธารณชนรู้สึกอย่างไรในลักษณะข้อมูลหตุยภูมิ นั่นคือเขามักจะต้องอาศัยคุณในการบรรยายสรุป หรือข้อเสนอนั้น ๆ ให้เขา ปัญหาอย่างหนึ่งในเรื่องนี้ก็คือว่าผู้มีอำนาจตัดสินใจมักจะไม่ได้รับรู้ถึงน้ำหนักของข้อมูลที่นำเสนอ นั่นก็คือว่าประชาชนมีความรู้สึกรุนแรงกับปัญหานั้น ๆ แค่ไหน ถ้าเป็นไปได้ควรให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจเข้ามามีส่วนร่วมเป็นครั้งคราว ถึงแม้จะในฐานะผู้สังเกตการณ์เพื่อที่เขาจะรับรู้ถึงความรุนแรงของความห่วงกังวลของสาธารณชนด้วยตัวเอง

มีเหตุผลอีกอย่างที่จะต้องพิจารณาถึงว่าใครคือผู้มีอำนาจตัดสินใจก็คือ ในบางกรณีการตัดสินใจนั้นเป็นการตัดสินใจร่วมกันระหว่างองค์กรของเราและอีกองค์กรหนึ่ง และเป็นไปได้ที่อีกองค์กรจะเป็นองค์กรที่มีหน้าที่กำกับดูแลกฎกติกา ถ้าเขาสามารถคัดค้านการตัดสินใจของคุณให้มองและทำให้เขาเป็นหุ้นส่วนในการตัดสินใจนั้น ให้พิจารณาประสบการณ์นี้กับองค์กรผู้รับบริการแห่งหนึ่ง:

องค์กรของรัฐบาลกลาง (Federal agency) แห่งหนึ่งนึกเอาว่า องค์กรของเขานี้จะต้องผ่านกระบวนการตัดสินใจโดยตลอด ตัดสินใจว่าจะทำอะไร แล้วยื่นรายงานการกำกับดูแลที่จำเป็นเพื่อให้องค์กรกำกับดูแลสิ่งแวดล้อมของรัฐบาลกลางเห็นชอบ และรวมถึงผ่านการเห็นชอบจาก องค์กรกำกับดูแลสิ่งแวดล้อมของรัฐหรือจังหวัด แต่องค์กรกำกับดูแลกลับไม่ได้รับเชิญเข้าไปมีส่วนร่วมใด ๆ เลย ระหว่างกระบวนการตัดสินใจทั้งหลาย เขาได้ไปเข้าฟังการประชุมสาธารณะขององค์กรแต่ไม่ได้มีบทบาทให้เขาเลย แม้แต่แนะนำต่อที่ประชุมก็ไม่ได้ทำ

พอถึงช่วงที่องค์กรได้นำเสนอร่างการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม ผู้ทำหน้าที่กำกับดูแลก็จะไม่พอใจอย่างมากที่ถูกกันออกจากกระบวนการ จนกระทั่งเขา “แค้นแค้นเอาคืน” โดยพยายามหาข้อผิดพลาดเท่าที่เขาจะค้นหาได้ เขาพยายามแม้แต่จะจัดทำประชาพิจารณ์ของเขาเองโดยประกาศอย่างเป็นทางการต่อสาธารณชนว่า องค์กรนี้ไม่น่าไว้วางใจที่จะทำงานอย่างซื่อสัตย์

ในความเป็นจริงแล้วองค์กรกำกับดูแลไม่ได้มีปัญหาอะไรเลยกับการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้น เขาเพียงรู้สึกว่าเป็นความชอบธรรมที่เขาจะอยู่ร่วมโต๊ะในการตัดสินใจและเมื่อไม่มีการรับรู้เขาก็แค้นแค้นเอาคืนโดยการสร้างอุปสรรคให้เกิดขึ้นกับองค์กรที่ต้องขออนุญาต

ถ้าหากต้องมีการตัดสินใจร่วม ดังเช่นองค์กรกำกับดูแลกฎกติกาวิธีการที่ชาญฉลาดที่สุดคือให้เขาเข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุดและตั้งแต่แรกสุดเท่าที่จะทำได้ในโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน ให้เขาช่วยในการออกแบบโครงการและให้เขาเข้ามามีบทบาทในการประชุมถ้าเขาต้องการ จำเป็นที่เราจะต้องช่วยให้เขาเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นผู้ร่วมงานเท่า ๆ กัน เขาจะเกิดความรู้สึกมั่นใจว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนนั้นเพียงพอ เพราะเขาได้ไปร่วมโต๊ะพิจารณาร่วมกับคุณ

แต่องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับอาจจะไม่ต้องการเข้ามามีส่วนร่วมหลายคนเชื่อว่าองค์กรที่ทำหน้าที่กำกับควรจะอยู่ห่าง ๆ ไว้ และเชื่อว่าการไม่ไปเกี่ยวข้องมีความสำคัญ ถึงแม้ทัศนคติเช่นนี้จะล้าสมัยแล้วก็ตาม ก็จะมีสถานการณ์ที่ผู้มีอำนาจกำกับดูแลควรจะอยู่ห่าง ๆ พอสมควรเพื่อให้เป็นที่น่าเชื่อถือ ก็มีองค์กรกำกับดูแลที่ไม่ต้องการเข้าไปเกี่ยวข้องตั้งแต่แรก เพราะเขาชอบที่จะแสดงอำนาจในการบอกว่าเขาไม่ได้เกี่ยวข้องอะไรกับการตัดสินใจ แต่ถึงแม้องค์กรที่ไม่ต้องการที่จะถูกมองว่าไปมีบทบาทอย่างสำคัญในการตัดสินใจก็ยังคงอาจจะเต็มใจที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ในความเต็มใจนั้นก็เป็นการบ่งชี้ว่าหน้าที่ของเราที่จะให้เขาเข้ามามีส่วนร่วมถึงแม้ว่าการวางแผนนั้นจะยิ่งเกิดความท้าทายมากยิ่งขึ้นก็ตาม

### ระยะที่สาม : สร้างความชัดเจนในเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ หรือ ปัญหาที่ต้องการคำตอบ

เมื่อเราได้คณะทีมงานในการวางแผนการมีส่วนร่วมของประชาชนเรียบร้อยแล้ว ถามแต่ละบุคคลในทีมให้เขียนคำอธิบายถึงปัญหาคนละหนึ่งถึงสองประโยคที่เขาคิดว่าจะต้องดำเนินการแก้ไขหรือคำถามที่ต้องการคำตอบ ผลของการเขียนนี้มักจะเปิดเผยให้เห็นอะไรชัดเจนออกมาหลายครั้งที่เดิยวจะพบว่าหน่วยต่าง ๆ ขององค์กรจะมีพื้นฐานความเข้าใจต่างกันในเรื่องที่ต้องการแก้ไขเรื่องเดียวกัน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างต่อไปนี้

ห้องปฏิบัติการแห่งหนึ่งของสหรัฐอเมริกาได้กำลังทำงานก้าวหน้าไปในกระบวนการที่จะแยกโซเดียมออกจากกากนิวเคลียร์ ซึ่งเกิดขึ้นจากโรงไฟฟ้านิวเคลียร์ที่ทำการทดลองอยู่ (กระบวนการดังกล่าวตั้งใจที่จะทำให้เกิดความปลอดภัยมากกว่าโรงไฟฟ้านิวเคลียร์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน)



โซเดียมที่จะแยกออกเป็นสารกัมมันตรังสี : มันจะเผาไหม้ถ้าเกิดความชื้นขึ้น หรือไปโดนกับธาตุบางชนิด ด้วยเหตุผลนี้เองจึงต้องดำเนินการแยกโซเดียมดังกล่าวออกก่อนที่จะกากนิวเคลียร์จะถูกเก็บไว้ในที่เก็บระยะยาว โครงการที่จะพัฒนาเทคโนโลยีที่จะแยกเอาสารกัมมันตรังสีโซเดียมออกนี้เป็นโครงการขนาดใหญ่และมีค่าใช้จ่ายต่อบปีถึงประมาณสิบล้านเหรียญสหรัฐ (ประมาณ 350 ล้านบาท)

ห้องปฏิบัติการได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีที่เชื่อว่าสามารถทำได้ และขั้นตอนต่อไปคือการสร้างโรงงานที่จะนำเทคโนโลยีนี้ไปใช้ดำเนินการโรงงานดังกล่าวจะต้องใช้งบประมาณอย่างน้อย 100 ล้านบาทเหรียญสหรัฐ (หรือประมาณ 3,500 ล้านบาท) ก่อนที่จะดำเนินการตัดสินใจ องค์กรแห่งนี้จะต้องเตรียมการจัดทำรายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม (an environmental impact statement)

เมื่อผมดำเนินการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ขององค์กรและบรรดาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ผมพบว่าคนเหล่านี้มีมุมมองที่แตกต่างกันมากว่า สิ่งที่ต้องตัดสินใจนั้นคืออะไร จากมุมมองของห้องปฏิบัติการแห่งชาติ เชื่อว่าการตัดสินใจคือ ควรจะสร้างโรงงานเต็มรูปแบบหรือไม่ ซึ่งหากจะดำเนินการดังกล่าวต้องการประเมินทางวิทยาศาสตร์ และความเข้าใจถึงความไม่แน่นอนในการขยายผลจากการทดลองในห้องปฏิบัติการสู่การผลิตขนาดใหญ่

แต่ห้องปฏิบัติการแห่งชาติก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์การขนาดใหญ่ของรัฐบาลกลาง ในองค์การขนาดใหญ่แห่งนี้ก็จะมีองค์กรที่รับผิดชอบในการสร้างความมั่นใจว่าองค์การจะปฏิบัติตามกฎและกติกาด้านสิ่งแวดล้อมทั้งหมด สิ่งที่จะต้องเตรียมการก็คือรายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อมเพื่อนำมาประกอบการพัฒนากระบวนการทางเลือกต่าง ๆ จาก

มุมมองขององค์การที่มีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามด้านสิ่งแวดล้อม คำถามกลายเป็นว่า : วิธีทางเลือกของเทคโนโลยีที่จะเอาโซเดียมออกจากกากนิวเคลียร์มีอะไรบ้าง? เราจะเปรียบเทียบวิธีทางนั้น ๆ ได้อย่างไร? มีการกำหนดมาตรฐานในสถานที่เก็บกากนิวเคลียร์ระยะยาวไว้หรือเปล่าเพื่อที่เราจะรู้ว่ากากนิวเคลียร์เหล่านั้น หลังจากแยกโซเดียมออกแล้วยังสามารถเก็บไว้กับตัวอื่น ๆ อีกหรือไม่? หน่วยงานที่ต้องดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อมขององค์กรกังวลถึงการเขียนรายงานผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้วยคำนิยามที่จำกัดของประเด็นของห้องปฏิบัติการแห่งชาติว่าจะไม่เป็นไปตามกฎหมาย

เมื่อผมได้สัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่อยู่ที่กรุงวอชิงตัน ดีซี ความกังวลของเขาก็คือ เทคโนโลยีนี้จะก่อให้เกิดการขยายของการใช้อาวุธนิวเคลียร์หรือไม่ ผลจากการแยกโซเดียมออกมานั้นจะเกิดพลูโตเนียมที่สามารถเอาไปผลิตอาวุธได้ เขาหวั่นวิตกว่าเทคโนโลยีนี้ซึ่งสามารถจะถ่ายโอนได้ และอาจจะถูกนำไปใช้ในการผลิตพลูโตเนียมที่จะถูกใช้ในการผลิตอาวุธ จากมุมมองนี้ประเด็นก็คือว่า สหรัฐอเมริกากำลังจะก้าวไปสู่การเผยแพร่การขยายการใช้อาวุธนิวเคลียร์หรือไม่

จากประเด็นดังกล่าวก็จะมีผู้ที่ต้องการรับรู้สองกลุ่ม กลุ่มที่หนึ่งคือ กลุ่มที่อยู่รอบ ๆ ห้องปฏิบัติการที่มีความห่วงกังวลอยู่มากกว่าห้องปฏิบัติการอาจเผชิญกับความเป็นไปได้คือ โครงการจะถูกปิดลงทั้งโครงการหรืออาจจะได้รับเงินจำนวนมากเพิ่มเติมเพื่อดำเนินการต่อไปตามโครงการหรือไม่ ผู้แทนที่ได้รับเลือกตั้งเข้ามาในรัฐที่ห้องปฏิบัติการตั้งอยู่ที่กังวลมากเช่นกัน ยังมีผู้ที่ต้องการรับรู้ในกรุงวอชิงตัน ดีซี อีกกลุ่มคือพวกที่อยู่ในสำนักงานใหญ่ขององค์กรกำลังสานเสวนากันอยู่กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกและผู้แทนที่ได้รับเลือกตั้งเข้ามา ซึ่งกังวลกับโอกาสการขยายโครงการผลิตอาวุธนิวเคลียร์

ถึงแม้ว่ากรณีตัวอย่างนี้อาจจะซับซ้อน แต่ดูไปแล้วก็จะไม่แตกต่างจากกรณีอื่น ๆ ที่ผมได้เคยพบเห็นจำนวนมาก ไม่ค่อยจะเป็นการแปลกเลยที่หน่วยต่าง ๆ ในองค์กรจะมีค่านิยมของคำถามหรือโจทย์ที่แตกต่างกัน แต่จะเป็นเรื่องกระอักกระอ่วนใจอย่างยิ่งถ้าเรื่องความแตกต่างนี้ไปปรากฏในเวทีสาธารณะว่าหน่วยงานเหล่านี้มีความเห็นที่แตกต่างกันในปัญหาเดียวกัน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องพิจารณาถึงเรื่องความแตกต่างภายในนี้ก่อนที่จะออกไปสู่สาธารณะ

ความแตกต่างเหล่านี้จำเป็นที่จะต้องแก้ไขแม้แต่ก่อนที่จะออกแบบโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่ออภิปรายถึงว่าควรที่จะสร้างโรงงานแยกโซเดียมหรือไม่ เราอาจจะออกแบบโครงการที่จะอภิปรายกันถึงเทคโนโลยีแบบไหนที่ดีที่สุดในการแยกโซเดียมออกไป เราอาจจะออกแบบโครงการการมีส่วนร่วมที่จะอภิปรายว่าเทคโนโลยีแยกโซเดียมนี้จะนำไปสู่การผลิตอาวุธนิวเคลียร์หรือไม่ แต่เราไม่อาจจะออกแบบโครงการที่จะดำเนินการพิจารณาเรื่องทั้งสามไปพร้อม ๆ กัน โดยเฉพาะก็คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบจะมีความแตกต่างสำหรับการอภิปรายกันในปัญหาแต่ละอย่างของสามเรื่องนี้

ความหวังจากผลได้จากการอภิปรายถึงเรื่องนิยามของปัญหาหรือโจทย์อย่างหนึ่งก็คือ เราอยากให้มีชัดเจนถึงความต้องการหรือความจำเป็นของโครงการ อาจจะมีบางคนหรือบางหน่วยงานขององค์กรของเราคิดว่ายังมีปัญหาที่จำเป็นต้องมีการแก้ หรือคิดถึงโครงการที่มีความจำเป็นแต่ต้องมองกลับไปและดูให้ชัดเจนแน่นอนถึงความจำเป็นของโครงการ

คำถามแรกของสาธารณชนที่ต้องการรู้ก็คือ ความจำเป็นของโครงการ นั้นเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ ถ้ามีคนถามเราว่า "คุณต้องการนมสีอะไรดี?" หรือ "คุณต้องการซื้อรถยนต์ยี่ห้อไหนดี?" สัญชาติญาณของ

คนเราจะเกิดปฏิกิริยาทันทีว่า เอ๊ะ! เราต้องการพรหมใหม่หรือรถใหม่หรือเปล่าก่อนที่จะเราจะไปพูดถึงว่าแบบไหนหรือสีอะไร สาธารณชนก็จะมีปฏิกิริยาแบบเดียวกัน เมื่อคุณถามว่า “เราจะเลือกจุดที่ตั้งที่ไหนดี” ตำแหน่ง “ก” หรือ ตำแหน่ง “ข” ปฏิกิริยาที่มักจะเกิดขึ้นก็คือว่า “ทำไมเราจึงจำเป็นต้องมีโครงการนี้ล่ะ?”

สาธารณชนไม่เพียงแต่ตั้งคำถามเกี่ยวกับความจำเป็นของโครงการ เขาถามคำถามที่บางทีก่อให้เกิดความกระอักกระอ่วนหรือถามคำถามที่ล้วงลึกลงไป ผู้ที่ทำหน้าที่สร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน มักจะมีเรื่องเล่าของการประชุมสาธารณะซึ่งประชาชนได้ถามคำถามดี ๆ เมื่อเสร็จสิ้นการประชุม องค์กรต้องกลับไปพิจารณาถึงว่าโครงการนั้นมีความจำเป็นหรือไม่ ก็ถือว่าเป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีความชอบธรรม แต่ก็ดีกว่า และไม่รู้สึกลำบากใจหากจะได้มีการถามคำถามยาก ๆ เหล่านี้ก่อนที่จะไปจัดเวทีสาธารณะ

จงจำไว้ว่าเหตุผลส่วนหนึ่งในการอภิปรายกันถึงความจำเป็นของโครงการก็คือ จะช่วยให้ทุก ๆ คนในทีมงานภายใน ได้มีความเข้าใจเหมือน ๆ กัน คำถามเหล่านี้ไม่ใช่มีลักษณะเป็นการ ทำทนาย เป็นเพียงวิถีทางง่าย ๆ ของคนเราที่จะช่วยให้เกิดความรู้สึกสบายใจและได้มีการรับรู้ โดยการพิจารณาอย่างละเอียดว่าเราได้คำนึงปัญหาอย่างไร เราก็จะพอใจเองแล้วว่า เราได้ตีกรอบ คำถามอย่างเหมาะสม ยังเป็นการช่วยให้เกิดความเห็นพ้องต้องกันภายในอีกด้วย

ถึงแม้จะมีความเห็นตรงกันหรือข้อตกลงในนิยามของปัญหาแล้วก็ตาม เราก็อาจจะยังไม่ได้เขียนคำนิยามที่ตัดสินใจแล้ว หรือตีกรอบในวิถีทางที่สาธารณชนอาจจะเข้าใจหรือเชื่อมโยงประเด็นได้ ตัวอย่างเช่น การตัดสินใจอาจจะเป็นแนวแคบ ๆ ที่องค์การอาจจะตั้งคำถามที่ไม่ได้

เป็นที่สนใจของสาธารณชน แทนจะถามคำถามที่กว้างกว่าที่ตั้งจุดความสนใจ - ดังตัวอย่าง, “คลองส่งน้ำน่าจะอยู่ตรงจุดไหน?” แทนจะถามคำถามที่น่าสนใจกว่า “พื้นที่นี้ควรที่จะมีการชลประทานเพื่อการเกษตรไหม?” หรืออีกตัวอย่างหนึ่งก็คือการตัดสินใจมักจะเป็นในเรื่องที่ สาธารณชนจะได้รับคำถามให้แสดงความคิดเห็นต่อทางเลือกที่เป็นประเด็นทางเทคนิค มากกว่าทางเลือกด้านค่านิยม (Value choices) - ดังตัวอย่าง: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้รับคำถามให้แสดงความคิดเห็นในเรื่องของรูปแบบของเขื่อน แทนจะถามคำถามที่ใหญ่กว่า เช่น “คุณว่าอะไรสำคัญกว่าระหว่างเขื่อนที่ก่อให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพ หรือเขื่อนที่เอื้อให้เกิดการปกป้องทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม?”

สาธารณชนจะคิดถึงเรื่องของค่านิยมหรือความเชื่อ และลำดับความสำคัญ - ซึ่งเป็นคำถามที่ใหญ่กว่าของปรัชญาทางการเมือง - แทนจะเป็นทางเลือกทางเทคนิค ถ้าคุณดูเหมือนจะกำลังถามสาธารณชนให้เลือกระหว่างทางเลือกทางเทคนิค เขาอาจจะตัดสินใจที่จะไม่เข้าร่วมหรือตั้งคำถามขึ้นใหม่ว่า แล้วทำไมเจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคจึงไม่ตัดสินใจเองล่ะ ถ้าเกิดเหตุการณ์เช่นนี้เรามีทางเลือกอยู่หลายทาง: (1) พุดถึงเรื่องการตัดสินใจใหม่ในระดับสูงขึ้นเพื่อบังคับให้เห็นถึงทางเลือกด้านค่านิยมหรือความเชื่ออย่างชัดเจน (2) แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการตัดสินใจด้านค่านิยม หรือความเชื่อที่อยู่เบื้องลึกของทางเลือกด้านเทคนิค หรือ (3) ตัดสินใจ ว่าเรื่องนี้ไม่ใช่การตัดสินใจซึ่งต้องการโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน

เนื่องจากทั้งองค์กรและสาธารณชนจะมีข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากร เราจึงอาจจะไปพบกับสาธารณชนด้วยประเด็นที่จำกัดจึงต้องมั่นใจว่าประเด็นที่น่าเสนอต่อสาธารณชนเป็นประเด็นที่ประชาชนต้องการ

ให้มีการพิจารณาและเมื่อได้ทำการตัดสินใจแล้วจะช่วยให้เรามีพลังอำนาจในการเลือกด้านเทคนิคได้ดีที่สุด นั่นคือ เมื่อได้ตัดสินใจแล้ว การตัดสินใจจะช่วยให้เรานำไปใช้ในการตัดสินใจด้านเทคนิคอีกหลาย ๆ อย่างโดยไม่ต้องกลับมาทำโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนอีก

เหตุผลอีกอย่างหนึ่งในการที่จะพยายามให้ได้หลาย ๆ มุมมองของปัญหาเพื่อเราจะได้แน่ใจว่าเราไม่นิยามปัญหาแคบเกินไปที่ทำให้เรามองข้ามทางเลือกที่สาธารณชนอาจเชื่อว่าจำเป็นต้องนำมาพูดคุยกันต่อไปนี้เป็นตัวอย่างว่าเรื่องแบบนี้อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร

บริษัทผลิตกระแสไฟฟ้าแห่งหนึ่งตระหนักดีว่าความสามารถของสายไฟแรงสูงที่นำไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้าในเขตเมืองไปยังชุมชนที่มีโรงเลื่อยเล็ก ๆ แห่งหนึ่งจะเต็มขีดความสามารถในอีกไม่ช้า ชุมชนที่มีโรงเลื่อยแห่งนี้อยู่ปลายแหลม บริเวณแหลมแห่งนี้จะเป็นอุทยานแห่งชาติเกือบหมด ยกเว้นพื้นที่บริเวณที่อยู่ใกล้แหล่งน้ำ ชุมชนแห่งนี้ก็เติบโตอยู่เรื่อย ๆ จากการท่องเที่ยวและ ผู้ที่เข้ามาอยู่ใหม่โดยเฉพาะที่ต้องการอพยพมาจากในเมือง

บริษัทผลิตกระแสไฟฟ้าได้พิจารณาถึงเส้นทางเลือกของสายไฟแรงสูงหลายทางแต่ก็ห่วงอยู่ว่าจะเป็นที่ยอมรับของสาธารณชนหรือไม่ บางเส้นทางจะผ่านไปใกล้กับบ้านราคาแพงที่ปลูกอยู่แนวริมน้ำ บางเส้นทางก็ใกล้กับอุทยานแห่งชาติในใจกลางของแหลม มีบางคนก็ไม่อยากจะเห็นภาพของสายไฟแรงสูงโผล่ออกมาจากอุทยานแห่งชาติ

เมื่อเราพบกับชุมชน ชาวบ้านได้ให้ข้อคิดที่สำคัญคือ : "เราไม่มีปัญหาเรื่องสายไฟแต่เรามีปัญหาเรื่องไฟฟ้า ทำไมเราถึงไม่สร้างโรงไฟฟ้าขนาดเล็ก ๆ ในเมืองติดกับโรงเลื่อยและผลิตไฟฟ้าแทนไฟฟ้าที่จะเอามาจากสายไฟแรงสูง?"

โดยสรุปแล้ว ปรากฏว่าชาวบ้านพูดถึงว่าการสร้างโรงไฟฟ้าในเมือง ตั้งอยู่ติดกับโรงเรียนน่าจะเหมาะสมกว่าการสร้างสายไฟแรงสูงด้วยซ้ำไป

*เกือบจะทุกองค์กรมีความนับเอียง ที่จะใช้วิธีการแก้ปัญหาที่เคยใช้ได้ในอดีต* : บริษัทไฟฟ้าคิดถึงแต่เรื่องสายไฟแรงสูง องค์กรขนส่งจะคิดถึงแต่ทางด่วน องค์กรกำกับดูแลจะคิดถึงแต่กฎกติกาใหม่ ๆ และอื่น ๆ แต่จากตัวอย่างที่เห็นการนิยามปัญหาอาจจะช่วยให้มองเห็นวิถีทางเลือกหรือปิดหนทางเลือกไปเลย

หลักทั่ว ๆ ไป คือ การนิยามของปัญหาควรที่จะอย่างน้อยที่สุดให้กว้างไว้เหมือนกับค่านิยมที่เราอาจจะได้ยินจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มิฉะนั้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางคนอาจจะมองโครงการของเราไม่มีความชอบธรรม เพราะว่ามันไม่ได้ตั้งคำถามที่ถูกต้อง

แต่บางครั้งก็อาจจะเป็นไปไม่ได้ที่จะนิยามการตัดสินใจให้กว้างไว้ องค์กรของเราอาจจะมีภารกิจที่จำกัดที่ไม่เปิดโอกาสให้เราพิจารณาถึงวิถีทางเลือกทั้งหมดที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยากที่จะให้พิจารณา บางทีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็ใช้วิธีหลอกเราโดยการบอกเราว่าวิถีทางเลือกอะไรก็แล้วแต่ที่เรากำลังพิจารณาไม่ดีพอ: เขามักจะบอกว่ามีอีกวิถีทางเลือกหนึ่งที่เรายังไม่ได้พิจารณา แต่พอเราไปพิจารณาทางเลือกนั้น เขาก็จะเปลี่ยนไปเรื่องอื่น

แน่นอนว่าจะมีข้อจำกัดขององค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อวิถีทางเลือกทั้งหลาย แต่อย่าไปจำกัดวิถีทางเลือกเพียงเพราะเราไม่ได้ใช้เวลาคิดถึงปัญหาอย่างเพียงพอ นั่นคือเหตุผลว่า ทำไมในระยะแรกสุดของการตัดสินใจจำเป็นต้องตกลงกันให้ได้ว่า ปัญหาอะไรที่เรา กำลังต้องการแก้

## ระยะที่สี่ : ระบุถึงขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการตัดสินใจและกำหนดเวลาของขั้นตอนเหล่านั้น

ระยะที่สี่เป็นระยะพื้นฐานที่ต่อเนื่องจากการที่จะพิจารณาหลังจากที่ได้บรรลุการตัดสินใจ แล้ววางระยะเหล่านี้ให้ลงเวลาพอดีที่จะนำไปสู่ความลงตัวพอดีตามเป้าหมายของวันและตรงกับเป้าหมายหลักระยะกลางของแผนที่ได้วางไว้

เหตุผลของการต้องมีระยะนี้ค่อนข้างจะง่าย ๆ ก็คือ : เราจำเป็นต้องนิยามกระบวนการตัดสินใจและกำหนดการเพื่อที่เราจะได้นิยามกำหนดจุดในกระบวนการซึ่งเราจำเป็นต้องปรึกษากับสาธารณชนและควรจะเกิดขึ้นเมื่อใด เราจำเป็นต้องแน่ใจในระยะต่าง ๆ ของกระบวนการตัดสินใจว่าได้มีการนิยามให้ดีเพื่อที่จะได้พิจารณาว่าบทบาทของสาธารณชนควรจะเข้ามาในแต่ละระยะอย่างไร

ในบางกรณี กระบวนการตัดสินใจอาจจะได้มีการนิยามอย่างดีแล้วเมื่อเราเริ่มต้นการวางแผนการมีส่วนร่วมของประชาชน ถ้ายังไม่ได้ทำให้ชัดเจนนัก ช่วงนี้ก็จะเป็นช่วงที่เราจะต้องทำ

โดยการนิยามกระบวนการตัดสินใจ เราเริ่มต้นโดยการตอบคำถามพื้นฐานที่สุดของ สาธารณชนเช่น: "คุณจะตัดสินใจอย่างไร?" แน่แน่นอนว่าเราไม่อาจจะอธิบายกับคนทั้งหลายว่าการมีส่วนร่วมของเขานั้นสำคัญอย่างไร ถ้าเราไม่สามารถอธิบายกระบวนการที่จะนำไปสู่การตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจเป็นขั้นตอนต่อเนื่องอย่างง่าย ๆ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจที่ง่ายที่สุดและเป็นพื้นฐานที่สุดจะประกอบด้วยระยะต่าง ๆ ต่อไปนี้:



1. นิยามปัญหา (หรือกำหนดโจทย์ให้ชัดเจน : ผู้แปล)
2. กำหนดกฎเกณฑ์ของการประเมิน
3. พิจารณาถึงวิถีทางเลือกต่าง ๆ
4. ประเมินวิถีทางเลือกต่าง ๆ นั้น
5. เลือกวิถีทางเลือกที่ชอบมากกว่า

ขั้นตอนความต่อเนื่องเหล่านี้ไม่ได้อธิบายว่าการตัดสินใจในแต่ละระยะเกิดขึ้นได้อย่างไร เพียงแต่ระบุวาระระยะนั้น ๆ เป็นเรื่องอะไร

คุณอาจจะเคยเข้าประชุมที่คุณดำเนินการไปจนเสร็จตามระยะต่าง ๆ ที่กล่าวนี้ภายในสามสัปดาห์ แต่สำหรับการตัดสินใจที่สำคัญ แต่ละระยะของกระบวนการนี้บางครั้งอาจจะใช้เวลาหลายเดือนก็ได้

การตัดสินใจบางชนิด เช่น โครงการก่อสร้าง หรือโครงการวางแผน จะมีกระบวนการการตัดสินใจที่ค่อนข้างชัดเจน กระบวนการเหล่านี้บางทีนำมาแสดงโดยการใช้เครื่องมือของการบริหารโครงการ เช่น PERT chart, Gantt chart หรือ CPA (Critical Path Analysis) ซึ่งมีวิธีการกิจกรรมที่ดูเหมือนไม่จบสิ้น เมื่อมีขั้นตอนหลาย ๆ ระดับถูกกำหนด ปัญหาที่ต้องแสดงให้เห็นชัดเจนถึงขั้นตอนที่สำคัญ ที่ไม่ใช่ลงไปถึงกิจกรรมย่อย ๆ เพื่อให้สาธารณชนจะได้เข้าใจได้

แต่กระบวนการสำหรับการตัดสินใจรูปแบบอื่น ๆ อาจจะไม่มีการระบุชัดเจน การตัดสินใจเชิงนโยบายเป็นตัวอย่างที่เราเห็นได้ว่าอาจจะไม่เห็นกระบวนการตัดสินใจที่ชัดเจน เมื่อเราออกแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนสำหรับประเด็นและกระบวนการตัดสินใจที่ไม่ได้นิยามให้ชัดเจน เราอาจจะต้องหยุดและทำความเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจก่อนที่จะดำเนินการออกแบบโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อไป

**รูปแบบตัวอย่างที่ 3.1** แสดงถึงกระบวนการตัดสินใจสำหรับการตัดสินใจทางเทคโนโลยีที่สำคัญ โดยพื้นฐานก็จะเป็นไปตามขั้นตอนทั่ว ๆ ไปทั้งห้าที่กล่าวไปแล้วแต่ขั้นตอนบางระยะก็จะแตกออกเป็นขั้นตอนย่อย-ไม่ว่าจะต้องใช้หาระยะเพื่อให้งานสำเร็จหรือจะเป็นทำลึบขั้นตอน การดำเนินไปตามแนวทางพื้นฐานจะเหมือนเดิม

เมื่อคุณได้นิยามระยะต่าง ๆ ในกระบวนการตัดสินใจ คุณอาจจะออกแบบกำหนดการคร่าว ๆ ไปด้วย วิธีการกำหนดก็โดยการดูจากวันสุดท้ายย้อนหลังมา ตัวอย่างเช่นเมื่อเรารู้ว่าจะต้องยื่นโครงการเสนอต่อรัฐบาลกลางเพื่อของบประมาณสนับสนุนแผนภายในสิบสองเดือนไม่ว่าจะเป็นแผนอะไรก็แล้วแต่ เราก็จะเห็นเป้าหมายปลายทาง เราก็ต้องทำงานโดยกำหนดเวลานับถอยหลังจากจุดนั้นเพื่อดูถึงเวลาที่เชื่อว่าจะเป็นไปได้สำหรับระยะต่าง ๆ ที่เราจำเป็นต้องทำเพื่อไปสู่เป้าหมาย

**รูปแบบตัวอย่างที่ 3.1** กระบวนการตัดสินใจสำหรับการตัดสินใจทางเทคนิคที่สำคัญ

- |  |              |
|--|--------------|
| 1. พัฒนาคำนิยามปัญหาหรือโจทย์และเกณฑ์ของทางออก   | พฤษภาคม 2548 |
| 2. พิจารณาชุดของความเชื่อหรือค่านิยมเพื่อที่จะอธิบายไว้ในวิธีทางเลือก  | กรกฎาคม 2548 |
| 3. กำหนดกรอบแนวคิดของวิธีทางเลือกทั้งหลาย  | กันยายน 2548 |
| 4. ประเมินแนวคิดของวิธีทางเลือกทั้งหลาย  | ธันวาคม 2548 |
| 5. นำเสนอการเปรียบเทียบของแนวคิดวิธีทางเลือก   | มกราคม 2549  |
| 6. เลือกวิธีทางเลือกที่ควรได้รับการพิจารณาโดยลงรายละเอียด (ระยะนี้อาจรวมถึงการเอาวิธีทางเลือกมารวมกัน หรือปรับปรุงวิธีทางเลือกเพื่อลดผลกระทบที่ไม่เป็นที่ยอมรับ) | เมษายน 2549  |

7. กำหนดกฎเกณฑ์ในรายละเอียดเพื่อนำไปใช้ในการ ประเมินวิถีทางเลือกอย่างละเอียด	พฤษภาคม 2549
8. ลงรายละเอียดของวิถีทางเลือกทั้งหลาย	สิงหาคม 2549
9. ประเมินวิถีทางเลือกที่ลงรายละเอียดไว้	ธันวาคม 2549
10. นำเสนอเปรียบเทียบถึงวิถีทางเลือกอย่างละเอียด	มกราคม 2550
11. เลือกกระบวนการปฏิบัติ	เมษายน 2550

---

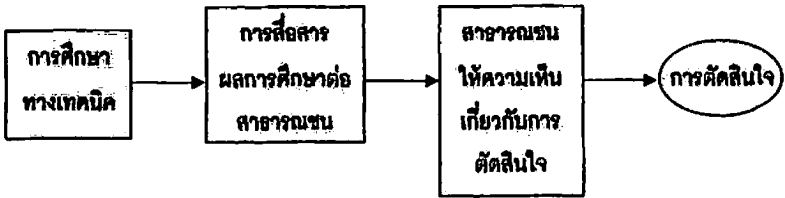
เหตุผลอย่างหนึ่งที่จะเริ่มจากจุดสุดท้ายก็คือเป็นวิธีที่จะช่วยให้คุณพิจารณาถึงตัวที่จะขับเคลื่อนกำหนดตามเวลาตัวอย่างของตัวที่ขับเคลื่อนกำหนดให้เป็นไปตามเวลา หมายรวมถึงเรื่องเหล่านี้เช่น:

- ◆ เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายหรือตามกฎหมายกติกาที่จะต้องทำให้เสร็จภายในระยะเวลาหนึ่ง
- ◆ นายใหญ่ขององค์กรได้ประกาศต่อสาธารณชนว่าผลผลิตนี้ จะแล้วเสร็จภายในวันที่ที่ประกาศแล้ว
- ◆ ถ้าคุณไม่ตัดสินใจภายในวันที่ที่กำหนด คุณจะพลาดวงรอบของการงบประมาณและ โครงการคงต้องหยุด
- ◆ นายของคุณพูดว่างานนี้ควรจะทำให้เสร็จภายในวันที่ที่กำหนด บางที่ตัวขับเคลื่อนเหล่านี้อาจจะอยู่ในอำนาจขององค์กรที่จะเปลี่ยนได้แต่บางอย่างก็เปลี่ยนไม่ได้

ทำไมกำหนดเวลาจึงสำคัญสำหรับโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน? ถ้าการมีส่วนร่วมของประชาชนมีการวางแผนไม่ดีก็อาจจะทำให้กระบวนการตัดสินใจล่าช้า เมื่อเกิดเรื่องเช่นนี้แผนงานทั้งหมดก็จะหยุดลง ขณะที่กระบวนการการมีส่วนร่วมดำเนินไปอยู่

เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงเรื่องเช่นนี้ เราต้องบูรณาการการศึกษาด้านเทคนิคและกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชน ตัวอย่างเช่น สมมติว่าคุณรู้ว่าคุณต้องการตัดสินใจ (เช่นว่าวิถีทางเลือกแบบไหนที่จะต้องทำการศึกษาในระดับที่สูงมากขึ้น) ภายในกำหนดเวลา เช่นเดียวกัน คุณก็ต้องการ (หรือจำเป็น) ที่จะให้มีการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจนั้น แต่ก็ยังมีการศึกษาด้านเทคนิคที่จำเป็นที่จะต้องทำให้แล้วเสร็จก่อนการตัดสินใจและถ้าสาธารณชนจะเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมีผลจริงจัง ข้อมูลจากการศึกษาเหล่านั้นจำเป็นต้องสื่อสารสู่สาธารณชนก่อนที่คุณจะขอให้เขาเหล่านั้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความล่าช้า คุณจะต้องตื่นตัวอยู่เสมอต่อเวลาและสำหรับความต่อเนื่องของกิจกรรมทางเทคนิคและกิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมเพื่อที่จะให้ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นไปตามกำหนดให้พิจารณาขั้นตอนต่าง ๆ ของโครงการการมีส่วนร่วมและงานด้านเทคนิคที่จำเป็นต้องมีการทำร่วมกันเป็นกระบวนการบูรณาการ (ดูรูปที่ 3.2)

ระยะเวลาอาจจะมีผลกระทบเลยไปจากความท้าทายของการบูรณาการกระบวนการตัดสินใจและกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชน ตัวอย่างเช่น ถ้ากรอบระยะเวลาสั้นเกินไป สาธารณชนอาจจะเข้าใจไปว่าองค์การไม่จริงจังในการสร้างการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ซึ่งเรื่องเช่นนี้อาจบั่นทอนความน่าเชื่อถือของกระบวนการการมีส่วนร่วม กำหนดเวลาอาจจะมีอิทธิพลต่อทางเลือกเทคนิคการมีส่วนร่วม เนื่องจากเทคนิคการมีส่วนร่วมบางอย่างอาจจะไม่สามารถจะทำให้เสร็จตามกำหนดเวลาได้ในสถานการณ์เช่นนี้อาจจะจำเป็นที่จะเปลี่ยนเทคนิคที่อาจจะมีประสิทธิภาพน้อยกว่าแต่สามารถทำได้เร็วกว่า



รูปแบบตัวอย่างที่ 3.2 ลำดับขั้นตอนของการศึกษาทางเทคนิคและ  
กิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชน

**ระยะที่ห้า :** การพิจารณาอุปสรรคของสถาบันและสถานการณ์  
จำเพาะที่อาจจะมื่ออิทธิพลต่อกระบวนการการมีส่วนร่วม

ขั้นต่อไปคือการพิจารณาถึงอุปสรรคของสถาบัน หรือสถานการณ์  
จำเพาะที่อาจมีผลต่อการตัดสินใจว่าควรหรือไม่ควรใช้โครงการการมีส่วนร่วม  
ของประชาชน หรือพิจารณาถึงธรรมชาติของโครงการการมีส่วนร่วมของ  
ประชาชน ดังตัวอย่างเช่น:

- *องค์กรได้มีการตกลงเรียบร้อยแล้วในการตัดสินใจอย่างใด  
อย่างหนึ่งโดยเฉพาะ :* ถ้าองค์กรได้ตกลงใจเรียบร้อยแล้ว การมีส่วนร่วม  
ก็ถือว่าการมาทำไปอย่างนั้นเอง ควรจะเก็บเอากระบวนการมีส่วนร่วม  
ไว้เวลาอื่น ๆ ที่องค์กรยังต้องการจริง ๆ จำเป็นจริง ๆ และพร้อมที่จะ  
ฟังและตอบสนองต่อความคิดของสาธารณชนดีกว่า

- *มีฝ่ายตรงข้ามที่อยู่ภายในองค์กรที่คัดค้านการทำกรมีส่วนร่วม  
ของประชาชนในประเด็นนี้ :* บางทีก็มีแรงต่อต้านภายในองค์กรต่อการนำ  
กระบวนการการมีส่วนร่วมและที่วางแผนอาจจำเป็นที่จะพิจารณาตัดสินใจ  
เกี่ยวกับความเสี่ยงต่อการจะรับดำเนินการโครงการขนาดใหญ่ ถ้าฝ่าย  
ตรงข้ามเข้มแข็งมาก ทีมงานอาจจะพบกับการต่อต้านเหมือนถูกหมัดสอย  
ลงกลางทางของกระบวนการ

○ มีอุปสรรคเรื่องกำหนดเวลาหรือปัจจัย : อุปสรรคจากเวลาหรือปัจจัยอาจจำกัดการใช้เทคนิคบางอย่าง หรืออาจจะเกือบเป็นไปได้ที่จะทำโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนให้มีผลอย่างจริงจัง

○ มีอุปสรรคในการให้ข้อมูลข่าวสาร : บ่อย ๆ ที่เดียวที่สาธารณชนต้องการข้อมูลจำเพาะเพื่อจะได้มีส่วนร่วมอย่างเจตियวฉลาด และข้อมูลอาจจะยังไม่ได้เปิดเผยออกมาอาจจะเกิดจากความเป็นห่วงเรื่องความมั่นคง หรือความจำเป็นต้องรักษาทรัพย์สินทางปัญญาไว้

ความน่าเชื่อถือขององค์กรและโดยเฉพาะอย่างยิ่งความน่าเชื่อถือของเจ้าหน้าที่ในการมีส่วนร่วมของประชาชนและโครงการ อาจจะปวดหัวจากการดำเนินการมีส่วนร่วมของประชาชนแบบหลวม ๆ ถ้าคุณพบอุปสรรคดังกล่าวนี้ ให้เราตัดสินใจว่าเราจะทำอย่างไรต่อไปเพื่อที่จะให้โครงการยังมีผลอย่างจริงจังในการดำเนินการต่อหรือตัดสินใจว่าภายใต้สถานการณ์เหล่านี้จะเป็นการเหมาะสมที่จะพยายามใช้การมีส่วนร่วมของประชาชนหรือไม่

**ระยะที่หก : ตัดสินใจว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนจำเป็นหรือไม่และถ้าจำเป็นควรจะใช้ระดับการมีส่วนร่วมระดับไหน**

เมื่อผ่านจากระดับหนึ่งถึงระดับห้าแล้ว คุณก็มีข้อมูลที่ต้องการเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับว่าโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนจำเป็นหรือไม่ กิจกรรมย่อยหลาย ๆ อย่างอาจไม่ต้องใช้การมีส่วนร่วม แต่กิจกรรมขนาดใหญ่ แน่นอนต้องใช้การมีส่วนร่วม ถ้าหวังจะให้โครงการนี้นำไปสู่การปฏิบัติ ความท้าทายอยู่ที่การตัดสินใจในกิจกรรมที่อยู่กลาง ๆ ซึ่งต้องการกระบวนการตัดสินใจ ต่อไปนี้เป็นข้อพิจารณาประกอบการตัดสินใจ:

◆ **ให้ดูว่าการตัดสินใจนี้อยู่ในกรอบของกฎหมายหรือกฎกติกา** ไตบ้างที่กำหนดให้มีกระบวนการการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย? : ตัวอย่างเช่น การตัดสินใจที่อยู่ภายใต้กฎหมายสิ่งแวดล้อมของรัฐบาลกลางหรือของรัฐแต่ละรัฐ จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งได้ถูกกำหนดไว้ในกฎหมายนั้น ๆ แต่ไม่ได้หมายความว่า การที่มี การกำหนดเช่นนี้ จะทำให้เกินนี้ไม่ได้ หรือว่าจะเอาการตัดสินใจที่คล้าย ๆ กันทั้งหลายที่กำหนดไว้ในกฎหมายเหล่านี้มารวมกันอยู่ในกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชนชุดเดียวกันไม่ได้

◆ **การตัดสินใจนี้จะเกิดความขัดแย้งหรือไม่?** : เป็นการยากที่จะคาดการณ์ถึงความขัดแย้ง แต่มีตัวชี้วัดบางอย่างที่อาจจะบอกได้ว่า ประเด็นใดยังจะเกิดความขัดแย้งในเมื่อ:

- การตัดสินใจนั้นจะเกิดผลกระทบที่สำคัญ
- การตัดสินใจมีผลกระทบต่อกลุ่มคนบางกลุ่มมากกว่ากลุ่มอื่น (เพราะเขาอาจจะรู้สึกถึงความไม่เท่าเทียมกัน)
- การตัดสินใจจะมีผลกระทบต่อจุดสนใจที่มีคนได้รับ หรือกระทบต่อการใช้ประโยชน์ (บางคนอาจจะตั้งยอมบางอย่างที่เขาคิดว่าเป็นสิทธิ์ที่เขาพึงได้รับหรือเปล่า)
- การตัดสินใจผูกพันกับสิ่งอื่น ๆ ที่เป็นเรื่องที่ขัดแย้งอยู่แล้ว (ตัวอย่างเช่น, เรื่องที่โยงหรือเกี่ยวข้องกับพลังงานนิวเคลียร์หรือการทำแท้ง เป็นต้น)

◆ **การตัดสินใจนี้เกี่ยวข้องไปถึงการต้องขังน้ำหนักเพื่อเลือกหรือยอมบางอย่างของความเชื่อหรือค่านิยม** (เช่น การปกป้องสิ่งแวดล้อมหรือสุขภาพกับความเชื่อหรือค่านิยมอีกอย่างหรือไม่ (เช่น ราคา หรือ ความ

มันคง)? สาธารณชนมักจะสบายใจที่จะยอมให้องค์การตัดสินใจในเรื่องที่เป็นด้านเทคนิคล้วน ๆ แต่การตัดสินใจบางอย่างที่เรียกว่า “ทางเทคนิค” โดยแท้จริงเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการชั่งน้ำหนักเปรียบเทียบระหว่างสองเรื่อง หรือ ความสำคัญสองอย่างที่จะต้องตัดสินใจไม่อย่างใดก็อย่างหนึ่ง ลักษณะการตัดสินใจที่ว่านี่เองที่เกี่ยวกับการพิจารณาน้ำหนักของเรื่องหรือ ความสำคัญดังกล่าวเป็นตัวอย่างของกรณีที่ต้องใช้การมีส่วนร่วมของประชาชน

คงจะไม่มีใครความจำเป็นที่จะถามว่า “การมีส่วนร่วมของประชาชนจำเป็นหรือไม่?” ถ้าไม่ใช่เวลาที่คำตอบที่ทุกคนเห็นชัด แน่นนอนว่า “ไม่จำเป็น” บางครั้งระดับความสนใจของประชาชนอาจจะต่ำมาก โดยเฉพาะเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับประเด็นอื่น ๆ ซึ่งองค์กรของเราได้เปิดโอกาสให้มีการมีส่วนร่วม บางทีองค์กรได้มีการกำหนด “ผลลัพธ์” ชัดเจนอยู่แล้วและเพียงเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมอย่างปลอม ๆ หรือทำไปอย่างนั้นเอง มีบางครั้งที้องค์การอาจจะไม่มีทรัพยากรหรือปัจจัยเพียงพอที่จะทำการมีส่วนร่วมและกรณีนั้นอาจจะดีกว่าที่จะยอมรับแนวโน้มที่จะเกิดการโต้เถียงรวมถึงปฏิกิริยาที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจโดยไม่ทำการปรึกษาหารือแทนที่จะสร้างความคาดหวังให้กับประชาชนโดยเริ่มโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนไปตั้ง ๆ ที่ไม่อาจจะสนองตอบความคาดหวังของเขาได้

ถ้าเรามั่นใจแน่นอนแล้วว่ารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างใดอย่างหนึ่งน่าจะจำเป็น คำถามต่อมาคือ “อะไรคือเป้าหมายของโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน?” ดังที่ได้อภิปรายไว้ในบทที่หนึ่ง ศัพท์คำว่า “การมีส่วนร่วมของประชาชน” นั้นนำไปใช้อธิบายถึงการเข้ามามีส่วนร่วมในหลายลักษณะคือ:



- การให้ข้อมูลต่อสาธารณชน
- การมีส่วนร่วมของประชาชนตามระเบียบการ (Procedural Public Participation) (เช่น การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน หรือ ประชาพิจารณ์ หรือ Public Hearing)
- การร่วมกันแก้ปัญหา หรือ Collaborative problem solving)
- การพัฒนาหาข้อตกลง (Developing agreements)

แต่ละชนิดของการมีส่วนร่วมของประชาชนอาจจะเหมาะสมในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ต้องเริ่มต้นโดยการสร้างความชัดเจนว่าทำไมคุณต้องการจะทำโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนนั้น ดังตัวอย่างเช่น :

- คุณต้องทำการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อให้สนองตอบต่อข้อกำหนดของกฎกติกา หรือ
- คุณต้องการรักษาหรือปรับปรุงระดับความสัมพันธ์ในการทำงานกับกลุ่มประชาชนทั้งหลาย
- กลุ่มต่าง ๆ ของสาธารณชนได้ให้ข้อมูลว่ามีความสำคัญอย่างมากที่เราต้องตัดสินใจให้ดี
- การโต้แย้งมีความรุนแรงจนถึงขั้นที่อาจจะไม่สามารถดำเนินโครงการได้
- สาธารณชนจำเป็นต้องมีส่วนในการนำไปปฏิบัติ ดังนั้นการตกลงยอมรับของสาธารณชนจึงสำคัญ

เป้าหมายของคุณในการทำการมีส่วนร่วมของประชาชนนั่นเองจะเป็นตัวกำหนดทางเลือกว่าโครงการชนิดไหนจำเป็นต้องนำมาใช้:

- ◆ ถ้าเป้าหมายคือการให้ข้อมูลที่ดีกว่าต่อสาธารณชน (แต่ข้อเสนอแนะของสาธารณชนอาจจะไม่มีผลต่อการตัดสินใจ) อาจจะเหมาะสม

ที่จะทำโครงการ การให้ข้อมูลต่อสาธารณชนอย่างเพียงพอก็พอ จงจำไว้ว่า แม้การให้ข้อมูลที่ดีกว่าต่อสาธารณชนนั้นไม่ได้หมายความโดยอัตโนมัติว่า จะได้รับการสนับสนุนเพิ่มขึ้นจากเขาเหล่านั้น

◆ ถ้าเป้าหมายแน่ชัดว่าต้องทำตามกฎหมายหรือกติกากฎ คุณอาจ จะนำไปปฏิบัติทำโครงการไม่ใหญ่นัก แต่ถ้าเป็นประเด็นที่มีการโต้เถียงกัน การใช้การมีส่วนร่วมของประชาชนเช่นนี้จะไม่ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือเลย สาธารณชนสามารถจะบอกได้เมื่อเราเพียงแต่เริ่มกระบวนการ

◆ ถ้าเป้าหมายเพื่อเปิดโอกาสให้มีการรับฟัง (To be heard) ความคิดเห็นของสาธารณชนก่อนการตัดสินใจขั้นสุดท้าย แต่คุณไม่ได้ คาดหวังการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย อาจจะไม่เหมาะสมที่จะทำ รูปแบบโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนที่เพียงให้ตอบสนองระเบียบ วิธีการที่กำหนด เช่น การทำประชาพิจารณ์

◆ ถ้าคุณต้องการให้เกิดการสนับสนุนหรือเป็นการให้คำยินยอม หลังจากให้ข้อมูลแล้ว (Informed consent) เพื่อตัดสินใจ โดยปกติมีความจำเป็นที่จะต้องใช้วิธีการการแก้ปัญหาาร่วมกัน (Collaborative problem-solving) ในการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งสาธารณชนมีความ สามารถที่จะมีอิทธิพลอย่างแท้จริงต่อการตัดสินใจ (ถึงแม้ว่าองค์การหรือ องค์กรยังคงมีอำนาจสุดท้ายในการตัดสินใจ)

◆ ถ้าการตัดสินใจไม่อาจจะกระทำได้จนกว่าคู่กรณีทั้งหลาย จะเห็นด้วยเป็นส่วนมากในการตัดสินใจทั้งหมด ในสถานการณ์เช่นนั้น เราต้องได้ข้อตกลงร่วมกัน การใช้ข้อตกลงร่วมกันทั้งหมดโดยปกติจำเป็นต้องใช้กระบวนการในการเจรจาไกล่เกลี่ย มีคู่กรณีทีพอจะบริหารจัดการได้ และมีความชัดเจนของกลุ่มต่าง ๆ และกลุ่มทั้งหลายสามารถที่จะให้ข้อ ผูกพันสัญญาในข้อตกลง หรือมีกลไกภายนอกที่จะผูกพันกับคู่กรณีทั้งหลาย

เหนือสิ่งอื่นใด มีความจำเป็นต้องสร้างให้เกิดความคาดหวังที่ชัดเจนภายในองค์กรของเรา และกับสาธารณชนเกี่ยวกับว่ารูปแบบใดของการมีส่วนร่วมที่กำลังจะดำเนินการ ปัญหาใหญ่ที่สุดเกิดขึ้นเมื่อสาธารณชนคาดหวัง การมีส่วนร่วมในระดับที่สูงกว่าสิ่งที่องค์กรเต็มใจที่จะพิจารณาที่สำคัญที่สุดคือการที่องค์กรจะต้องมีความชัดเจนกับสาธารณชนเกี่ยวกับระดับของการเข้ามามีส่วนร่วมที่ต่างกำลังแสวงหา

ถ้าคุณไม่แน่ใจว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนจะจำเป็นหรือไม่ หรือ ชนิดใดจึงจะเหมาะสม ให้แนะนำที่จะทำสิ่งต่อไปนี้ ทำรายการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งน่าจะให้ความสนใจมากที่สุดให้แน่ใจว่ารายการนั้นรวมเอากลุ่มคนที่มีทัศนคติแตกต่างกัน ติดต่อกันเหล่านั้นที่จะเป็นตัวแทนกลุ่มทั้งหลายและนำประเด็นต่าง ๆ มาพูดคุยกัน ถามเขาว่า เขามีความต้องการจะเข้ามามีส่วนร่วมหรือไม่ และเขามีความสนใจมากน้อยเท่าใด อย่าไปกังวลว่า เขาจะบอกคุณทันทีว่า การมีส่วนร่วมนั้นจำเป็น เขาก็ยังเหมือนกันและมีประเด็นอื่น ๆ ที่อาจจะมีความสำคัญต่อเขามากกว่า

ถ้าคุณตัดสินใจว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนมีความจำเป็น คุณก็พร้อมที่จะเดินหน้าต่อไป ในการวางแผนกระบวนการ ถ้าคุณตัดสินใจว่าไม่จำเป็น การวิเคราะห์การตัดสินใจที่เราได้ดำเนินการมาก็ยังมีคุณค่า ในขณะที่คุณดำเนินกระบวนการการตัดสินใจต่อไปของคุณ

# บทที่ 4

## การวางแผนกระบวนการ

ระยะที่สองของการออกแบบโครงการมีส่วนร่วมของประชาชน คือ **การวางแผนกระบวนการ** เมื่อสิ้นสุดระยะของการวางแผนนี้แล้ว คุณก็จะพิจารณาถึงกิจกรรมเฉพาะของการมีส่วนร่วมของประชาชนสำหรับแต่ละระยะในกระบวนการตัดสินใจและวางกำหนดเวลาในแต่ละระยะลงไป กิจกรรมเหล่านี้และกำหนดการจะนำไปบันทึกลงในแผนการมีส่วนร่วมของประชาชน

กระบวนการการวางแผนหมายถึงขั้นตอนต่าง ๆ ต่อไปนี้:

- ตัดสินใจว่าใครจำเป็นต้องมาอยู่ในทีมวางแผน
- พิจารณาถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพิจารณาถึงประเด็นและ

ความห่วงกังวล

- ประเมินระดับที่เป็นไปได้ของความขัดแย้ง
- นิยามถึงวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมของประชาชน
- วิเคราะห์ถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จะต้องเกิดขึ้นเพื่อบรรลุ

ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมของประชาชน

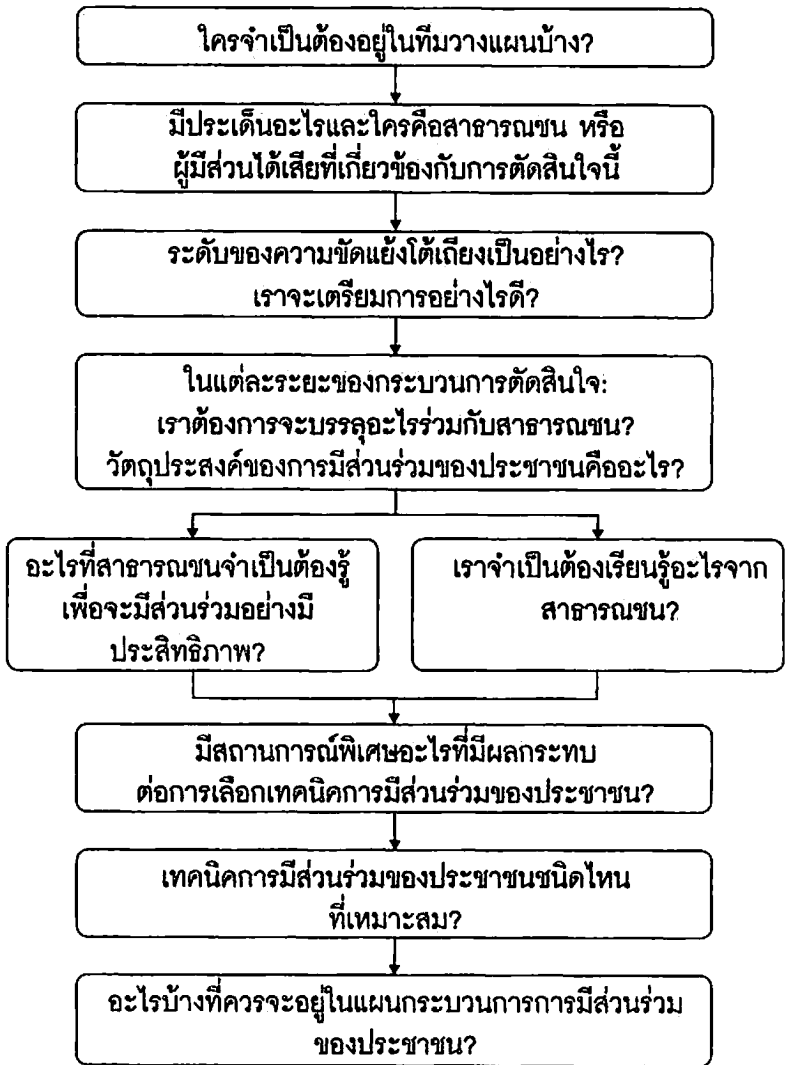
- ระบุถึงข้อพิจารณาพิเศษที่อาจจะมีผลกระทบต่อทางเลือก

เทคนิคการมีส่วนร่วม

- เลือกเทคนิคการมีส่วนร่วมต่าง ๆ
- เตรียมแผนการมีส่วนร่วมของประชาชน

รูปที่ 4.1 แสดงถึงขั้นตอนเหล่านี้ ในรูปแบบของคำถามที่ต้องตอบ บนนี้รวมถึงชุดของ ใบบางที่จะช่วยในการนำทางของทีมวางแผน ตลอด

ความพยายามในการวางแผนนี้ ผู้เขียนยินดีที่จะให้คุณได้ถ่ายเอกสาร  
ใบงานเหล่านี้และนำไปใช้



รูปที่ 4.1 ขั้นตอนการวางแผนกระบวนการ

## การตัดสินใจว่าใครจำเป็นต้องอยู่ในทีมวางแผน

ระยะนี้จะถือเป็นระยะที่หนึ่งของการตัดสินใจได้ เป้าหมายคือวิเคราะห์ถึงคนที่จำเป็นต้องมาเกี่ยวข้องกับในการพัฒนาแผนการมีส่วนร่วมของประชาชน คุณอาจจะจำเป็นต้องใช้ความเชี่ยวชาญของเขาที่จะพัฒนาแผนหรือการตกลงยอมรับแผนการเพื่อความมั่นใจว่าจะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

คนบางคนซึ่งมามีส่วนร่วมในการวางแผนระหว่างการวิเคราะห์ การตัดสินใจอาจจะออกไปจากทีมงานก็ได้ หรืออาจมีสมาชิกใหม่เพิ่มเข้ามาในทีมวางแผนและกลุ่มแกนจะยังคงอยู่ ตัวอย่างผู้จัดการอาวุโสซึ่งจำเป็นต้องอยู่สำหรับการวิเคราะห์การตัดสินใจอาจไม่จำเป็นต้องมาเกี่ยวข้องกับระหว่างการวางแผนกระบวนการ การวางแผนกระบวนการน่าจะเกี่ยวข้องกับคนที่มีความเชี่ยวชาญในการนำโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนไปปฏิบัติ ได้แก่ ผู้อำนวยการกระบวนการกลุ่มในการประชุม (Meeting facilitators) นักเขียน ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องสื่อมวลชนสัมพันธ์

คุณอาจจะต้องร่วมบุคคลต่อไปนี้:

- คนจากส่วนต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งอาจได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ เช่น คนจากสำนักงานโครงการที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ
- คนหรือหน่วยขององค์กรซึ่งจะรับเชิญมาเพื่อช่วยสนับสนุนกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้แก่ ฝ่ายกิจการประชาชน ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายจัดพิมพ์ และสื่อมวลชนสัมพันธ์
- คนที่มีความเชี่ยวชาญซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการตามแบบการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น นักเขียน ศิลปิน นักออกแบบกราฟฟิค และผู้เชี่ยวชาญกระบวนการกลุ่ม (Facilitators)

- คนที่การมีส่วนร่วมของเขาก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ

วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและวิเคราะห์ประเด็นหรือความห่วงกังวล

ขั้นต่อไปจริง ๆ แล้วจะเหมือนเป็นสองระยะซึ่งจะเสร็จสมบูรณ์ไปพร้อม ๆ กัน:

(1) วิเคราะห์ถึงคนและองค์กรที่น่าจะดูว่าเขาให้ความสนใจหรือมีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจ (ผู้มีส่วนได้เสียหรือกลุ่มผลประโยชน์) และ

(2) วิเคราะห์ถึงประเด็นและความห่วงกังวลที่น่าจะเกิดขึ้นได้ระหว่างกระบวนการตัดสินใจ

เหตุผลที่ระยะทั้งสองนี้ต้องทำเคียงคู่กันไปแทนจะทำให้เสร็จทีละระยะก็คือ เมื่อคุณคิดถึงผู้มีส่วนได้เสียที่น่าจะเป็นไปได้ คุณก็จะนึกถึงประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียจะหยิบยกขึ้นมา ขณะที่คุณคิดถึงประเด็นที่อาจจะเป็นไปได้ คุณก็จะนึกถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใครบ้างทันที ผู้ที่จะมีความห่วงกังวลในประเด็นเหล่านี้ ประสบการณ์บอกเราว่าเป็นการง่ายกว่าที่จะนำไปควบคู่กันแทนการพยายามทำระยะหนึ่งจนเสร็จแล้วมาต่ออีกระยะ

**การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

หากจะหาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละประเด็นหรือสำหรับการตัดสินใจแต่ละเรื่อง จะพบว่าจะเป็นผู้ที่ตัวเขาตนเองมองว่าเขามีผลได้หรือผลเสียจากการตัดสินใจนั้น ๆ ดังนั้น จึงจะพบว่าในแต่ละประเด็นปัญหาจะมี "สาธารณชน" (Public) หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) แตกต่างกันไป

มีเหตุผลหลายประการที่เราจำเป็นต้องมานั่งพิจารณาถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่:

- เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าคนที่ถูกมองว่าสำคัญไม่ได้ถูกลืม
- เพื่อวางโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนให้ครอบคลุมกลุ่มผู้ที่มีจุดสนใจต่อการตัดสินใจนั้น ๆ
- เพื่อประเมินระดับความรุนแรงของความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้

#### ใบงานที่ 4.1 วิเคราะห์ดูว่าใครบ้างจำเป็นต้องเข้ามาร่วมในการวางแผนกระบวนการ

คนจากหน่วยขององค์กร ซึ่งจะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ	
คนหรือหน่วยขององค์กร ซึ่งจะรับเชิญให้มาช่วยในการพยายามทำกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน	
คนซึ่งมีความเชี่ยวชาญพิเศษซึ่งจำเป็นต้องใช้เขา ได้แก่ นักเขียน หรือศิลปิน ผู้ออกแบบกราฟฟิค	
คนซึ่งเราต้องการให้เขาเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อความน่าเชื่อถือของโครงการ	



มีแนวทางหลากหลายที่จะวิเคราะห์ถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีที่ผม (ผู้เขียน) ใช้มากที่สุดคือการวิเคราะห์ถึงจุดสนใจที่แตกต่างกันของแต่ละคนที่จะมีการตัดสินใจแต่ละเรื่องเช่น:

- เรื่องเศรษฐกิจ (ตัวอย่างเช่น คนซึ่งอาจได้รับผลประโยชน์หรือเสียผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หากมีการตัดสินใจนั้น ๆ เกิดขึ้น)
- ประโยชน์ใช้สอย (ตัวอย่างเช่น การตัดสินใจอาจคุกคามต่อการใช้ประโยชน์ของแหล่งทรัพยากรมีค่าที่ได้มีการใช้ไปแล้วหรืออาจกระทบต่อการจะได้เข้าไปใช้ทรัพยากรนั้น ๆ)
- มีเงื่อนไขบังคับ (ตัวอย่างเช่น องค์การมีอำนาจในการกำกับควบคุมผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ต่อมาตรฐานสุขภาพ หรือการจัดกลุ่มพื้นที่ (Zoning))
- ความใกล้เคียง (ตัวอย่างเช่น คนที่อาจจะได้รับผลกระทบจากมลพิษทางอากาศ ในดิน หรือในน้ำ หรืออาจได้รับผลกระทบจากอากาศสกปรก เสียงที่ดังมากผิดปกติ หรือมีปัญหาจรรยาบรรณระหว่างการก่อสร้าง)
- ค่านิยม ความเชื่อ หรือปรัชญา (ตัวอย่างเช่น คนที่มีความเชื่ออย่างแน่วแน่เกี่ยวกับวิถีทางที่ควรจะจัดการกับทรัพยากรเหล่านี้)

วิธีการวิเคราะห์ทางอื่นได้แก่ การตั้งคำถามเช่น:

- ใครอาจได้รับผลกระทบ?
- ใครเป็นผู้แทนของกลุ่มคนที่อาจจะได้รับผลกระทบ?
- ใครที่ไม่มีโอกาสพูดให้ [ผู้มีอำนาจ (ผู้แปล)] ได้ยิน (Voiceless)?
- ใครบ้างรับผิดชอบต่อเรื่องที่ตั้งใจอยากทำ?
- ใครบ้างที่จะทำการคัดค้านอย่างแข็งขัน?
- ใครสามารถแบ่งปันทรัพยากรมาให้ได้
- พฤติกรรมของใครบ้างที่จะต้องเปลี่ยนหากเกิดการตัดสินใจนี้ขึ้น?

มีแนวทางการจัดประเภทต่าง ๆ ที่อาจจะเอามาใช้ได้ในการวิเคราะห์หาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเช่น:

โดยมองจุดสนใจที่เขาอาจจะมิได้

- ผู้รับผลกระทบโดยตรง
- ผู้รับผลกระทบโดยอ้อม
- น่าจะมีจุดสนใจหรือผลประโยชน์เกี่ยวข้อง
- มีความสนใจทั่ว ๆ ไป

โดยแบ่งตามภาคส่วนต่าง ๆ

- ภาคประชาชน
- ภาคเอกชน
- กลุ่มผลประโยชน์
- ปัจเจกบุคคล

โดยตำแหน่งที่ตั้ง

- ท้องถิ่น
- ภูมิภาค
- ประเทศ
- ประเทศเพื่อนบ้าน
- นานาชาติ

คุณค่าอย่างหนึ่งของการทำการวางแผนเป็นทีมก็คือ คณะที่มงานวางแผนจะสามารถวิเคราะห์ถึงบัญชีรายชื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้จำเพาะเจาะจงและสมบูรณ์มากกว่าให้ใครคนใดคนหนึ่งพัฒนาบัญชีนี้ขึ้น

คุณอาจจะอยากทำการบ้านเพื่อเป็นหลักประกันว่าคุณได้วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มทั้งหมดแล้ว มีข้อมูลอื่น ๆ เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่น่าจะเป็นไปได้ ตัวอย่างเช่น

- ให้เขาพิจารณาตัวเอง โดยการส่งข้อมูลข่าวสารออกไปแล้วให้คนที่สนใจได้พิจารณาตัวเขาเองว่าเขามีส่วนได้เสียไหม
- วิเคราะห์เอกสารที่เคยมีการตัดสินใจมาก่อน ทบทวนเอกสารที่ได้เคยมีการตัดสินใจมาก่อนในอดีต เช่น เอกสาร หรือรายงานด้านสิ่งแวดล้อม และดูว่าใครบ้างได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่คล้ายคลึงกันนั้น ๆ
- สอบถามผู้อื่นและขอให้คนในท้องถิ่นช่วย โดยการถามคนที่คุณรู้ว่ามีความรู้หรือมีความสนใจที่จะบอกคุณว่ามีใครอีกจำเป็นจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องโดยดูจากตำแหน่งหน้าที่ (บทบาทในองค์กรที่มีอิทธิพล) หรือดูจากการเป็นที่นับหน้าถือตา (อำนาจที่อยู่เบื้องหลัง) หรือมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่คล้ายคลึงกันในอดีต
- วิเคราะห์โดยดูจากความรู้ของเจ้าหน้าที่ ใช้ความรู้ของเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในองค์กรของคุณซึ่งเป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับประเด็นและชุมชนที่จะช่วยคุณวิเคราะห์ถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจจะเป็นไปได้
- วิเคราะห์โดยดูจากการมีส่วนร่วมในอดีตในประเด็นที่คล้ายคลึงกัน เช่น ไปหาหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นฉบับไม่นานมานี้ และหาว่ามีใครหรือกลุ่มใดที่ได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในประเด็นดังกล่าวภายในชุมชนนั้น ๆ

ใบงานที่ 4.2 จะช่วยให้เห็นแนวทางง่าย ๆ ที่จะเดินไปในการวิเคราะห์หาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เริ่มจากการทำบัญชีรายการของประเด็นต่าง ๆ ที่อาจจะเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการการตัดสินใจ ให้คิดถึง

คนที่อาจจะดูตัวเขาเองว่าจะได้รับผลกระทบในประเด็นนั้น ๆ ในขณะที่คุณวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คุณก็จะวิเคราะห์ต่อถึงประเด็นอื่น ๆ ต่อไปที่จะเกิดขึ้นมาอีกหากว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นเข้ามาเกี่ยวข้องกับ ดังนั้นคุณก็จะทำรายการเหล่านี้กลับไปกลับมาในแต่ละช่องตารางของใบงานดังกล่าว

ใบงานที่ 4.2 มีช่องตารางสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (คนหรือหน่วยงานขององค์กรภายในองค์กรนั้น ๆ) โดยความเป็นจริงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในบ่อยครั้งที่เดียวจะมีผลอิทธิพลต่อการตัดสินใจมากกว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในอาจจะหมายถึง ผู้มีอำนาจตัดสินใจอาวุโสหรือหมายถึงสำนักงานโครงการอื่น ๆ คนที่อยู่ในฝ่ายจัดหาคนที่รับผิดชอบในการเตรียมรายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม ที่ปรึกษากฎหมาย ฝ่ายมวลชนสัมพันธ์ - ใครก็ตามที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ ของเขา (ไม่ว่าจะเป็นด้านนโยบาย ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านการนำไปปฏิบัติ) อาจได้รับผลกระทบต่อการตัดสินใจ ไม่จำเป็นนักที่จะขีดเส้นแบ่งให้ชัดเจนแยกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก สิ่งที่สำคัญกว่าคือต้องจำไว้ว่า ต้องเปิดโอกาสให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรที่จะเข้ามามีส่วนร่วม

เมื่อได้วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ให้พิจารณาระบุถึงระดับการมีส่วนร่วมที่เขาต้องการ วิธีที่มีประโยชน์อย่างหนึ่งคือ ให้คิดถึง "สาธารณชน" ในรูปของวงรอบของความมีอิทธิพลหรือจุดสนใจ (orbits of influence and interest) ลอเรนซ์ แอกเกนส์ (Lorenz Aggens) ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ที่มีประสบการณ์ในฐานะผู้ปฏิบัติภาคสนามมากที่สุด ได้เป็นผู้พัฒนา ทฤษฎีวงรอบ และค่านิยมนี้ขึ้นมา แอ็กเกนส์ อธิบาย

วงรอบนี้เปรียบเทียบได้กับ “อนุ” (หรือ atom) เขาบอกว่า “ให้คิดถึงแต่ละระดับใน ‘วงรอบ’ เหมือนการมีกิจกรรมรอบ ๆ ศูนย์กลางหรือนิวเคลียสของโครงการ - ก็คือศูนย์กลางการตัดสินใจ ยิ่งกิจกรรมของวงรอบอยู่ใกล้ต่อศูนย์กลางการตัดสินใจเท่าไร โอกาสที่จะเกิดอิทธิพลต่อการตัดสินใจมากขึ้นของกลุ่มสาธารณชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ๆ ก็จะเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น” (Lorenz Aggens 1983, p 193) คำที่อยู่ใกล้ศูนย์กลาง - คำที่มีอิทธิพลมากกว่าต่อการตัดสินใจ - ก็จะต้องใช้ทั้งเวลา ทรัพยากร และพลังงาน มากยิ่งขึ้น (หรือก็คือต้องมีส่วนร่วมและเหนื่อยมากขึ้น) แอ็กเกนส์ พูดถึง “สาธารณชน” ว่ามี 6 วงรอบ คือ : ผู้มีอำนาจตัดสินใจ ผู้ก่อให้เกิดโครงการ ที่ปรึกษา ผู้พิจารณาทบทวน ผู้สังเกตการณ์ และผู้ที่ไม่แสดงอารมณ์ออกมาด้วยไม่รู้สึกระทอนใจ (unsurprised apathies)

### ใบงานที่ 4.2 จัดเข้าคู่ประเด็นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นต่าง ๆ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

หลักคิดในเรื่องของวงรอบของการมีส่วนร่วมนี้มีประโยชน์อย่างยิ่ง ผม (ผู้เขียน) รู้สึกชอบในแนวความคิดนี้อย่างมากโดยที่คนในแต่ละวงรอบอาจจะเปลี่ยนจากวงรอบนอกไปสู่วงรอบในที่มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันมากกว่า แต่ก็จะต้องอาศัยทั้งพลังงานและทรัพยากรมากขึ้น ผมได้เห็นจริง ๆ ในโครงการการมีส่วนร่วมที่มีคนทำเช่นนั้นจริง ๆ ในการเปลี่ยนวงรอบดังกล่าว อาจจะเป็นเพราะว่าเราได้ทำให้การมีส่วนร่วมนี้น่าสนใจหรือระดับการมีส่วนร่วมในความห่วงกังวลของเขามีมากขึ้น

ผมได้ปรับปรุงประเภทต่าง ๆ ในวงรอบของ *แอกแกนส์* บางอย่าง *แอกแกนส์* จะเน้นถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนอกองค์กรเป็นส่วนใหญ่ แต่ประสบการณ์ของผม พบว่า จะมีประโยชน์อย่างหนึ่งถ้าขยายหลักการของวงรอบออกไปยังผู้ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลอีกจำนวนมากทีเดียว หรือไปยังองค์กรอื่นของรัฐทั้งหมดที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการพิจารณาตัดสินใจขององค์กร

ต่อไปนี้จะอธิบายรายละเอียดของวงรอบเพิ่มเติมซึ่งจะรวมเอาประเภทต่าง ๆ ตามต้นฉบับของ *แอกแกนส์* กับที่ผมได้เปลี่ยนแปลงซึ่งผมเชื่อว่าจะช่วยให้การออกแบบโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น (ดูรูปที่ 4.2)

- ผู้ไม่แสดงอารมณ์ออกมาด้วยไม่รู้สึกแปลกใจ (Unsurprised Apathethics): คนเหล่านี้จะเป็นผู้ที่เลือกที่จะไม่เข้ามามีส่วนร่วม เขาอาจจะยุ่งเกินไปในหน้าที่การงานหรืออาจจะมีภาระกิจอย่างแข็งขันในงานด้านอื่นของวิถีชีวิตของชุมชน แต่มีจุดสนใจไม่มากนักในเนื้อหาของโครงการมีส่วนร่วมของคุณ เขาอาจจะไม่ใช่ผู้ที่ไม่มีอารมณ์ความรู้สึกใด ๆ (เขาอาจจะเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันในกิจกรรมของโรงเรียน ในงานของวัดวาอารามหรือกับองค์กรอื่น ๆ) แต่เขาอาจจะไม่รู้สึกลงใจในประเด็น

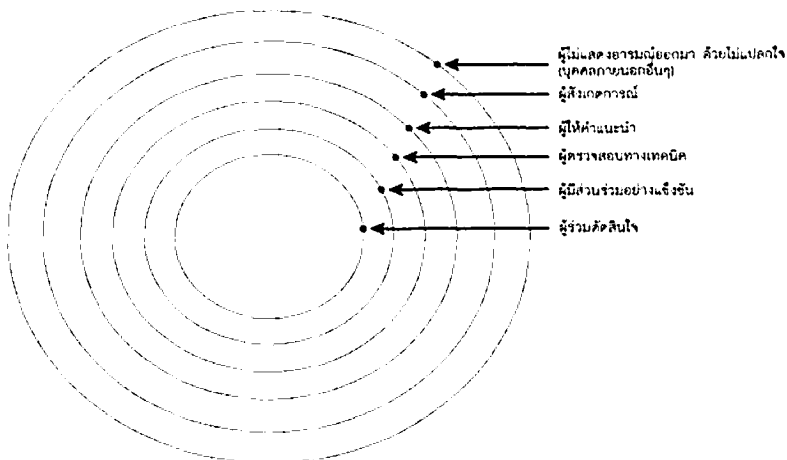
ของคุณ คำขยายความของ “ไม่รู้สึกละอายใจ” หมายถึงว่าคุณได้พยายามแล้วที่จะให้ข้อมูลกับเขา (โดยผ่านทางสื่อมวลชน เป็นต้น) แต่เขาก็ยังไม่รู้สึกประหลาดใจ (หรือไม่รู้สึกละอายใจ) เมื่อมีการตัดสินใจเกิดขึ้น แต่เขาได้มีโอกาสแล้วที่จะเลือกว่าจะเข้ามามีส่วนร่วมหรือไม่

- ผู้สังเกตการณ์ : คนเหล่านี้อ่านบทความจากหนังสือพิมพ์เกี่ยวกับกระบวนการหรืออ่านเอกสารของคุณเกี่ยวกับข้อมูลที่ให้กับสาธารณชน ยกเว้นแต่ว่าเขามีความรู้สึกห่วงกังวลในสิ่งที่กำลังดำเนินไปองค์กรของคุณก็จะไม่ได้ยินอะไรจากเขาเลย อย่างไรก็ตามกลุ่มนี้ก็ถือว่ามีความสำคัญในความคิดเห็นสาธารณชนทั่ว ๆ ไป เพราะว่าเขาอาจจะให้ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐ หรือให้ความเห็นต่อกลุ่มผลประโยชน์อื่นและองค์กรอื่น ๆ ที่มีผลประโยชน์จำเพาะ เขาอาจจะเลือกที่จะเป็นผู้มามีส่วนร่วมอย่างแข็งขันถ้าเขาเกิดความห่วงกังวลมากขึ้นเกี่ยวกับทิศทางที่สิ่งต่าง ๆ กำลังดำเนินไป หรือถ้าเกิดว่าโครงการนั้นเกิดความไม่โปร่งใสนั้น

- ผู้ให้คำแนะนำ : คนเหล่านี้หรือกลุ่มนี้จะมีความสนใจมากในประเด็น แต่ขณะเดียวกันก็ยังมีเรื่องอื่น ๆ ในวิถีชีวิตเขาที่จะจัดการอยู่มาก เขาอาจจะให้คำแนะนำโดยการพูดในที่ประชุมหรือโดยการส่งจดหมาย แต่จะไม่พร้อมที่จะตกลงมาร่วมในกลุ่มที่ปรึกษา



รูปที่ 4.2 รูปแบบวงโคจรของการมีส่วนร่วมที่พัฒนาใหม่



• **ผู้ตรวจสอบทางเทคนิค** ประสบการณ์ของฉันพบว่ามืองค์การจำนวนมากที่มีปฏิสัมพันธ์เพื่อที่จะบรรลุการตัดสินใจขององค์การ องค์การบางแห่งอาจจะไม่ได้มีส่วนร่วมในการร่วมตัดสินใจในเนื้อหาที่สำคัญแต่มีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าหน้าที่ตัดสินใจ (และบางทีก็เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจแต่ผู้เดียว) เมื่อพูดถึงรายละเอียดวิธีการที่ใช้เพื่อประเมินผลกระทบของโครงการ ตัวอย่างเช่น องค์การของรัฐบาลซึ่งมีภารกิจที่จะปกป้องแหล่งที่อาศัยของสัตว์จะให้แนวทางว่าจะประเมินผลกระทบของการกระทำใด ๆ ต่อแหล่งพันธุ์สัตว์ป่าอย่างไร ในสหรัฐอเมริกาสำนักงานบริหารและงบประมาณจะให้แนวทางมากมายเกี่ยวกับการประเมินผลกระทบต่อเศรษฐกิจอย่างไร

• **ผู้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง** คนกลุ่มนี้จะยินดีที่จะสละเวลาและพลังงานเพื่อให้แน่ใจว่าเขามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ เขาจะยินดีมีส่วนร่วมในคณะที่ปรึกษาประชาชนจะเข้ามาร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการประชุมจัดการกับชุมชนและเข้ามาร่วมในวิถีทางต่าง ๆ เขาให้ความ

ห่วงกังวลในประเด็นและนั่นเป็นเรื่องที่องค์กรของคุณจะต้องให้ความสนใจที่จะชักนำดึงเอาพลังงานและความยินดีที่จะเข้ามามีส่วนร่วมให้เข้ามาสู่โครงการ ตัวอย่างได้แก่ เจ้าหน้าที่ของรัฐหรือองค์กรท้องถิ่น กลุ่มสิ่งแวดล้อม กลุ่มประชาสังคม กลุ่มนักอุตสาหกรรม กลุ่มเจ้าของบ้าน หรือเจ้าของที่ดิน ผู้นำทั้งหลาย หรือสมาชิกของกลุ่มผลประโยชน์และคนที่ห่วงกังวลเกี่ยวกับการวางแผนหรือการตัดสินใจการพัฒนาของชุมชน

*กลุ่มมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน* นี้ จากกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ถ้าหากเขาไม่ได้รับเข้ามาอยู่ในกระบวนการ เขาอาจจะโผล่มาตอนหลัง ๆ ของกระบวนการและบ่นทอนอะไรก็แล้วแต่ที่คุณได้ทำไปแล้ว หรือเขาอาจจะหาช่องทางที่จะส่งเสียงร้องเรียนในเวทีอื่น ๆ เช่น โดยช่องทางทางการเมือง หรือในศาลก็เป็นได้

- *ผู้ร่วมตัดสินใจ* : ผมใช้คำว่า*ผู้ร่วมตัดสินใจ*เพื่อจะหมายรวมถึงคนที่อยู่ในองค์กรของคุณซึ่งจะทำหน้าที่ตัดสินใจขั้นสุดท้ายและรวมถึงคนหรือองค์กรที่มีอำนาจที่จะคัดค้านอย่างสำคัญในการตัดสินใจขององค์กรของคุณ ดูเหมือนว่าการตัดสินใจในปัจจุบันจะยิ่งเพิ่มจำนวนกลุ่มองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจไม่ใช่เฉพาะองค์กรของคุณเท่านั้น *ผู้ร่วมตัดสินใจ* อาจจะเป็นองค์กรที่กำกับดูแล อาจจะเป็นองค์กรปกครองท้องถิ่นที่มีหน้าที่ออกใบอนุญาตต่าง ๆ อาจจะเป็นลูกค้าคนสำคัญ หรือหุ้นส่วนในบริษัทร่วมทุน

ปัญหาใหญ่ที่สุดเกี่ยวกับผู้มีอำนาจตัดสินใจร่วมเกิดขึ้นเมื่อคุณกำลังทำเป็นว่าเขาไม่ใช่ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างแท้จริง และคุณเปิดโอกาสให้เขาเพียงให้คำแนะนำในการตัดสินใจ เรื่องเช่นนี้จะทำให้เกิดความรู้สึกถูกสบประมาท และก็จะเป็นการเริ่มต้นก้าวที่ผิดพลาด *ผู้ร่วมตัดสินใจ* ควรได้รับการจัดที่นั่งบนโต๊ะ คุณควรพยายามที่จะเอาเขาเข้ามา

ร่วมในกระบวนการ ตัวอย่างเช่น ร่วมในการออกแบบและร่วมในการดำเนินการกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ยิ่งคุณดึงเขาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจากจุดเริ่มต้นมากเท่าใด ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการที่คุณจะดำเนินการไปตลอดกระบวนการแล้วมาพบว่าเขาประกาศออกมาว่าคุณดำเนินการไปอย่างผิดพลาดและล้มล้างการตัดสินใจที่เกิดขึ้นของคุณก็จะลดลง

ให้คิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบว่าใครอยู่ในวงรอบเหล่านี้ในประเด็นที่คุณกำลังทำงานอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้ความสนใจอย่างมากต่อสมาชิกผู้ที่อยู่ในวงรอบภายใน การมีคณะทำงานเป็นทีมจะทำให้เกิดความรู้ว่าใครบ้างมีจุดสนใจในประเด็นนั้น ให้ใช้ใบงานที่ 4.3 เป็นแผนสรุปง่าย ๆ ที่จะบันทึกความคิดของคุณ เพื่อดูว่าใครโดยเฉพาะหรือกลุ่มไหนที่อยู่ในวงรอบใด ใบงานนี้ได้รวมถึงช่องที่จะกรอกสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ก็เช่นเดียวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในก็จะมีวงรอบของการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันไป จากระดับความสามารถที่ต่างกันและความเต็มใจที่จะใช้เวลาและพลังงานที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ให้ความสนใจเฉพาะสำหรับคนที่เป็นกุญแจสำคัญที่ให้ความสนใจและก็ยังไม่ได้จัดกลุ่มตัวแทนไว้อย่างไร แต่เขามีส่วนได้เสียอย่างสำคัญในผลของการตัดสินใจและน่าจะผ่านจากกลุ่มวงรอบนอกสู่วงในกว่า ขณะที่กระบวนการตัดสินใจดำเนินไป ตัวอย่างเช่น ใครจะเป็นตัวแทนกลุ่มที่ต้องจ่ายค่าบริการไฟฟ้าในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางเส้นทางของสายไฟแรงสูง? ใครจะเป็นตัวแทนของผู้ใช้บริการแหล่งท่องเที่ยวที่ทะเลสาบซึ่งมีคนหลายต่อหลายพันคนมาใช้บริการช่วงฤดูร้อน? ใครจะเป็นตัวแทนผู้ที่จะได้ประโยชน์จากการบริการสุขภาพชุมชน? ถึงแม้ว่าคุณจะคิดว่าคุณ

### ใบงานที่ 4.3 ระดับของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน
<b><u>ผู้ร่วมตัดสินใจ</u></b> (ให้ความเห็นขอต่อการตัดสินใจ)		
<b><u>ผู้ตรวจสอบทางเทคนิค</u></b> (มีอิทธิพลต่อวิธีการ)		
<b><u>ผู้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน</u></b> (มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ)		
<b><u>ผู้ให้คำแนะนำ</u></b> (ให้มีการรับฟังก่อนตัดสินใจ)		

ได้พบคนหรือองค์กรที่จะเป็นตัวแทนกลุ่มผลประโยชน์เหล่านี้แล้ว แต่คุณ  
จะแน่ใจได้อย่างไรว่าเขาเหล่านั้นเป็นตัวแทนที่แท้จริงหรือเป็นเพียงการ  
อ้างอิงว่าเขาแทนกลุ่มคนเหล่านั้นทั้งหมดเพียงเพื่อที่จะมาปกป้องมุมมอง  
หรือจุดสนใจจำเพาะของเขาเองเท่านั้น?

ถ้าคุณกำลังทำงานในโครงการหนึ่งซึ่งคนบางคนกำลังเสนอ  
ทางออกที่ราคาแพงและดูเหมือนจะไม่มีใครเป็นตัวแทนกลุ่มคนที่จะห่วง  
ในเรื่องราคา เพียงคุณไม่ต้องการให้องค์กรของคุณเป็นองค์กรควบคุม  
การเงิน ก็จะทำให้คุณกลายเป็นผู้สนับสนุนทางออกราคาแพงนั้น  
ดังนั้นจึงควรจะพยายามให้มีกลุ่มคนทุกกลุ่มมีความห่วงกังวลและความ  
สนใจทุกด้านเป็นตัวแทน เพื่อเขาจะได้พูดระหว่างกันและให้ความสนใจที่  
จะพูดในจุดสนใจของคนอื่น ๆ อย่างครบถ้วน

เหตุผลสำคัญที่จะต้องวิเคราะห์วงจรรอบของผู้ที่จะอาจเข้ามามีส่วนร่วมก็คือ คุณอาจจะต้องใช้เทคนิคการมีส่วนร่วมของประชาชนหลากหลายเพื่อที่จะใช้ในวงรอบที่แตกต่างกัน ให้ดูตัวอย่างในแบบแสดงตัวอย่างที่ 4.1

**แบบแสดงตัวอย่างที่ 4.1 การจับคู่กลไกมีส่วนร่วมกับวงรอบของการมีส่วนร่วม**

วงรอบของการมีส่วนร่วม	กลไกของการมีส่วนร่วมที่อาจเป็นไปได้
ผู้ร่วมตัดสินใจ	สร้างทีมงานระหว่างองค์การ การร่วมงานแบบหุ้นส่วน (partnering) การเจรจาไกล่เกลี่ย
ผู้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน	การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีปฏิสัมพันธ์ กลุ่มที่ปรึกษา หรือ คณะทำงาน
ผู้ตรวจสอบทางเทคนิค	กระบวนการตรวจสอบโดยเพื่อน คณะกรรมการ ที่ปรึกษาทางเทคนิค
ผู้เสนอแนะ	การประชุมสาธารณะ การเปิดช่วงให้มีการเสนอแนะ
ผู้สังเกตการณ์	จดหมายข่าว กระดานข่าว อิเล็กทรอนิกส์ (WebPages)
ผู้ไม่แสดงอารมณ์ออกมาด้วย ไม่รู้สึกแปลกใจ	การแถลงข่าว การเขียนเรื่องราวที่เป็นข่าว

ไม่เพียงแต่ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีความแตกต่างกันในแต่ละประเด็น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้แต่ละกลุ่มแต่ละคนเปลี่ยนแปลงไปบ้างไหมเมื่อเวลาผ่านไป ตัวอย่างจำนวนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มขึ้นตามความขัดแย้ง การโต้เถียงที่เพิ่มขึ้น เรื่องนี้อธิบายตาม “ค่านิยม” เพราะคำว่า “การโต้เถียงทะเลาะวิวาท” หมายถึงว่ามีจำนวนคนค่อนข้างมากที่มีความรู้สึกรุนแรงเกี่ยวกับประเด็นนั้น แต่สาธารณชนบางกลุ่มที่ห่วงประเด็นจำเพาะบางอย่าง อาจจะมีจำนวนคนค่อนข้างน้อยโดยทั่ว ๆ ไป แต่จำนวนจะเพิ่มมากขึ้นตามการโต้เถียงทะเลาะวิวาทที่เพิ่มขึ้น

นอกจากนั้นเนื่องจากกลุ่มทั้งหลายจะมีความแข็งขันขึ้นมาด้วยเหตุผลแตกต่าง หลากหลาย เขาจะเลือกที่จะมามีส่วนร่วมในระยะที่แตกต่างกันไปของกระบวนการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น คนในชุมชนซึ่งตระหนักถึงความจำเป็นต่อการเก็บกักน้ำไว้ใช้ อาจจะมีส่วนร่วมในระยะแรก ๆ ของการพัฒนานโยบายการเก็บสงวนน้ำของชุมชน ส่วนคนอื่น ๆ หรือกลุ่มผลประโยชน์อื่น ๆ จะเข้ามามีส่วนร่วมเพียงเมื่อเขาเห็นว่าข้อเสนอโครงการอาจจะมีผลกระทบต่อเขา กลุ่มเพื่อนบ้านอาจจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับต่อเมื่อจะมีการกำหนดตำแหน่งของที่ตั้งของโครงการ เขาอาจจะเข้าร่วมอย่างแข็งขันในช่วงที่แหล่งที่ตั้งในหมู่บ้านเขามีการพูดคุยกันและเลิกเข้ามาเกี่ยวข้องกับเมื่อตำแหน่งในหมู่บ้านเขาได้หลุดจากการอภิปราย

กลุ่มที่ได้เสนอข้อห่วงกังวลเกี่ยวกับสุขภาพบ่อยครั้งที่เดียวอาจจะเป็นเพียงกลยุทธ์หรือทัศนคติ ความห่วงกังวลที่แท้จริงของเขาอาจจะเป็นเรื่องความไม่ต้องการให้โครงการนั้นมาตั้งอยู่ในบ้านเขาแต่เขาจะอ้างถึงความเสี่ยงต่อสุขภาพ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการสนับสนุนทางการเมือง แต่ก็จะมีคนใหม่ ๆ เกิดความสนใจในเรื่องปัญหาสุขภาพขึ้นมาจากผลการเสนอดังกล่าวและในขณะที่คนที่เริ่มเสนอเรื่องนี้หยินยกประเด็นเรื่องความเสี่ยง

ต่อสุขภาพที่เพียงยกขึ้นมาเป็นกลยุทธ์ คนอื่น ๆ ที่สนใจเรื่องสุขภาพอย่างแท้จริงก็เลยเกิดความสนใจเกี่ยวกับภัยอันตรายต่อสุขภาพ หัวใจของเรื่องที่ยากจะบอกไว้ตรงนี้ก็คือ บัญชีรายชื่อของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมักจะปรับเปลี่ยนอยู่เป็นประจำ เมื่อมีคนที่แตกต่างกันเข้ามาเกี่ยวข้องในแต่ละระยะของโครงการเมื่อเขาเหล่านั้น มองเห็นถึงจุดสนใจ/ผลประโยชน์/หรือความห่วงกังวลของเขาจะถูกกระทบ

คนจะมามีส่วนร่วมมากขึ้นในบางระยะของกระบวนการตัดสินใจมากกว่าบางระยะ บางระยะจะเป็นเรื่องทางเทคนิคมากกว่า โดยธรรมชาติกลุ่มที่รวมตัวกันและมีความชำนาญด้านเทคนิค จะมีอิทธิพลมากในระยะนี้ อย่างไรก็ตามระยะเหล่านี้มักจะตามด้วยอีกหลาย ๆ ระยะที่กระบวนการที่จะต้องเลือกทางสังคม (Social Choices) จะต้องทำการตัดสินใจ โดยทั่วไประยะนี้ก็จะมีความซับซ้อนกว้างขวางขึ้นที่จะเข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้นเป็นไปได้ว่ากลุ่มของสาธารณชนอาจจะเพิ่มจำนวนหรือลดจำนวนปรับเปลี่ยนไปมาระหว่างกระบวนการตัดสินใจ

คนจำนวนมากขึ้นจะเข้ามามีส่วนร่วมเมื่อใกล้ระยะเวลาของการตัดสินใจ : ถึงแม้จำนวนคนจะเพิ่มหรือลดตลอดระยะเวลาการตัดสินใจหลาย ๆ ต่อหลายครั้ง แต่ก็มักจะมีแนวโน้มโดยทั่วไปว่า: เมื่อยิ่งใกล้เวลาตัดสินใจมากเท่าใด คนจำนวนมากขึ้นก็จะเลือกที่เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าผลประโยชน์ที่มีโอกาสจะได้และการที่อาจจะต้องสูญเสียอะไรก็แล้วแต่จะเด่นชัดขึ้น และคนจำนวนมากขึ้นก็จะมองเห็นว่าจะมีผลกระทบต่อเขามากน้อยเท่าไรหรือไม่จากการตัดสินใจ

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งในการออกแบบโครงการการมีส่วนร่วมก็คือว่า คนจำนวนมากถือเอาว่าโครงการได้เริ่มขึ้นในวันแรกที่เขาได้เข้ามามีส่วนร่วมและต้องการตรวจสอบทุกอย่างซ้ำ ในสมมติฐานทั้งหมด

ในวิถีทางเลือกและในการตัดสินใจทั้งหลายที่ได้พิจารณาไปแล้วเมื่อหลายเดือนก่อน ด้วยเหตุนี้จึงมีความสำคัญที่เอกสารของทุกระยะในกระบวนการมีส่วนร่วมจะถูกบันทึกและแสดงต่อสาธารณชนว่าได้มีการตกลงไปอย่างไรบ้างในการตัดสินใจครั้งก่อน ๆ

ข้อสรุปอย่างหนึ่งจากการสังเกตของผมที่ว่ารายชื่อของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเปลี่ยนแปลงไประหว่างกระบวนการตัดสินใจก็คือ มีความแตกต่างในระดับของการมีส่วนร่วมในแต่ละระยะของกระบวนการ ตัวอย่างก็คือเป็นไปได้ว่าอาจจะมีความพยายามมีส่วนร่วมอย่างมากในบางระยะ ในขณะที่บางระยะก็ไม่ค่อยมี ตัวอย่างการมีความกระตือรือร้นมากไปในระยะแรกอาจทำให้เกิดความเหนื่อยล้า เมื่อกระบวนการตัดสินใจยืดเยื้อออกไปหลาย ๆ ปี โครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนจำเป็นต้องขึงน้ำหนักระหว่างการเข้ามามีส่วนร่วมระยะแรก ๆ สำหรับคนที่มีความสนใจในปัญหาใดปัญหาหนึ่งอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับโอกาสของการมีส่วนร่วมของสาธารณชนทั่วไปที่กระจายอยู่ตามระยะต่าง ๆ ที่การมีส่วนร่วมของเขาจะมีประสิทธิภาพสูงสุด (ควรวางแผนให้เข้ามามีส่วนร่วมในช่วงที่เหมาะสมของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ : ผู้แปล)

#### การวิเคราะห์ถึงประเด็นและความห่วงกังวลที่อาจจะเกิดขึ้น

ในขณะที่เราวิเคราะห์ถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คุณจะพบว่าคุณเองก็จะเข้าไปสัมพันธ์กับการวิเคราะห์ถึงประเด็น - ตัวอย่างเช่น :

สุนทรียศาสตร์ (การพิจารณาถึงความงาม)	คุณภาพอากาศ
ทุนทางวัฒนธรรม	ผลได้และผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ
การพัฒนาเศรษฐกิจ	การจ้างงาน
สุขภาพ	บ้านที่ราคาไม่แพง
การใช้ที่ดิน	ทรัพยากรธรรมชาติและนิเวศวิทยา
เสียงรบกวน	โครงการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง



การควบคุมทางการเมือง	ประชากร
ราคาบ้านที่ดิน	การหมุนเวียนใช้ทรัพยากร
การมีงานทำ	การเจริญเติบโต
การใช้ประโยชน์ทดแทน	ความปลอดภัย
ความน่าเชื่อถือในบริการ	การบริการ
สถานที่ทิ้งขยะและขยะอันตราย	รายได้จากภาษี
การจราจรและถนน	

เหตุผลสำคัญในการวิเคราะห์ถึงประเด็นที่อาจจะเกิดได้และความห่วงกังวลขึ้นมา ก่อนนั้นก็จะทำให้เราจัดเวลาจะพูดคุยกันในประเด็นนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ การเตรียมตัวนี้อาจจะอยู่ในรูปของการศึกษา การพัฒนา ทบทวนนโยบายองค์กร หรือการรวบรวมข้อมูล หากเราไม่ทำงานเหล่านี้ล่วงหน้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็จะหยิบยกประเด็นขึ้นมา และองค์กรก็อาจจะไม่อาจตอบสนองได้ทันเวลาหากเกิดเหตุดังกล่าวยัง ไม่เพียงแต่จะมีการมองว่าองค์กรไม่ให้ข้อมูล แต่กลุ่มที่กำลังเล่นเรื่องนี้ก็อาจจะกล่าวอ้างเกี่ยวกับประเด็นเหล่านั้นว่า ไม่ยอมตอบเพราะว่าองค์กรจะไม่พร้อมที่จะตอบ ผลก็คือว่ากลุ่มคนเหล่านี้จะพูดถึงประเด็นดังกล่าวตลอดช่วงเวลานั้น ๆ บ่อยครั้งจะเป็นผู้ควบคุมถึงท่าทีของการอภิปรายในสื่อ หรือแม้แต่ในเวทีสาธารณะ ทางที่ดีที่สุดที่จะหลีกเลี่ยงสิ่งเหล่านี้ โดยการคาดเดาถึงประเด็นเหล่านี้ไว้ล่วงหน้าและพร้อมที่จะตอบสนองด้วยข้อมูลที่หนักแน่น หรือจุดยืนที่ได้คิดแล้วอย่างดี

ผมอยากกระตุ้นให้องค์กรมีการพัฒนาแผนการจัดการประเด็น และบอกออกมาให้ชัดเจนว่างานที่ต้องเตรียมตัวที่องค์กรต้องทำในแต่ละประเด็นใหญ่ ๆ โดยเฉพาะให้พิจารณาจุดต่าง ๆ ต่อไปนี้

- การศึกษาต้องทำให้เสร็จก่อนประเด็นนี้จะได้รับการแก้ไข
- การตัดสินใจด้านนโยบายที่ต้องตัดสินใจให้เสร็จก่อนที่การตัดสินใจในประเด็นนี้จะเกิดขึ้น
- เอกสารข้อมูล ข่าวสาร ที่ต้องพัฒนา ก่อนประเด็นนี้จะได้รับการพิจารณา

คุณอาจต้องการเวลาหลายเดือนที่จะทำงานวิจัยให้สำเร็จหรือต้องขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญที่จำเป็น โดยเฉพาะเมื่อคุณต้องใช้เวลาเพียงพอที่จะจัดหาบริการเหล่านี้ การตัดสินใจทางนโยบายที่สำคัญอาจจะกินเวลาหลายเดือน การเตรียมเอกสารเป็นเรื่องที่กินเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่จะต้องให้เอกสารเหล่านั้นผ่านกระบวนการตรวจสอบ ถ้าคุณเริ่มคิดเกี่ยวกับความจำเป็นของงานวิจัยนโยบายใหม่ ๆ หรือเพิ่งจะคิดต้องการเอกสารเพียงสองสัปดาห์ก่อนที่จะต้องการใช้จริง ๆ ก็อาจจะไม่รีบร้อนทันเวลา ถ้าเป็นไปได้ควรเริ่มวิเคราะห์ถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการประเด็นต่าง ๆ ล่วงหน้านาน ๆ เพื่อคุณจะได้มีข้อมูล นโยบาย หรือเอกสารพร้อมเมื่อคุณต้องการมัน

ในงานที่ 4.4 เป็นเอกสารสรุปที่เน้นไปที่หัวข้อของการจัดการประเด็นที่อาจจะเกิดขึ้นบ่อย ๆ แต่มีช่องเหลือสำหรับเขียนลงประเด็นอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นไม่บ่อยอยู่ด้วย

**ใบงานที่ 4.4 การพัฒนาแผนการจัดการประเด็นหนึ่ง**

ประเด็น	ความรับผิดชอบ	ความสมบูรณ์
การศึกษาที่จำเป็นต้องทำให้ เล็งสมบูรณ์ก่อนประเด็นนี้ สามารถจะดำเนินการแก้ไข		
การตัดสินใจเชิงนโยบายที่ต้อง ทำก่อนประเด็นนี้จะสามารถ ดำเนินการแก้ไขได้		
เอกสารข้อมูลที่จำเป็นต้อง พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการอธิบาย ประเด็นปัญหานี้		
กิจกรรมอื่น ๆ ที่จำเป็น		

**การประเมินระดับความเป็นไปได้ที่จะเกิดการโต้แย้งทะเลาะวิวาท**

ในขณะที่เรามิตรถุนเล็กจิ๋วและรถุนใหญ่เพื่อใช้ให้ตรงกับควม  
จำเป็นหลายแบบใน โครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน ก็จะมีทั้งโครงการ  
การมีส่วนร่วมขนาดย่อมและมีโครงการที่ราคาแพงหลายพัน หลายหมื่น  
ล้านบาททีเดียว ดังนั้น เป้าหมายก็คือ การจับคู่ให้เหมาะสมทั้งจำนวน  
และชนิดของกิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนกับระดับความเป็นไป  
ได้ของการโต้แย้งทะเลาะวิวาท

แม้แต่คนที่มีความชำนาญสูงในการมีส่วนร่วมของประชาชน  
บางครั้งก็ต้องประหลาดใจเมื่อประเมินถึงความรุนแรงการทะเลาะวิวาทที่  
อาจจะเกิดขึ้น บางทีประเด็นหนึ่งที่ดูเหมือนว่าจะเกิดความขัดแย้งที่  
รุนแรงกลับไม่ได้ดึงดูดความสนใจเท่าใด ขณะที่บางอย่างที่ดูเหมือนไม่มี  
อะไรนักกลับกลายเป็นเหมือนสนามรบ

เราไม่มีฐานวิเศษใด ๆ ที่จะคาดเดาความขัดแย้ง แต่มีตัวชี้วัดสำหรับความเป็นไปได้ที่อาจจะเกิดความขัดแย้ง

- เมื่อผลกระทบเป็นเรื่องสำคัญ
- การมีการทะเลาะวิวาทแต่เดิมมาในประเด็นเดียวกันนี้ (ตัวอย่างเช่น การโต้แย้งกันในการดำเนินการก่อนหน้านี้)
- ประเด็นนี้เกิดไปผูกกับประเด็นหลักอีกประเด็นหนึ่ง ซึ่งกำลังมีการทะเลาะวิวาทอยู่หรือมี การประลองกำลังกันอยู่ (เช่น เรื่องการลดจำนวนมหาอำนาจทางนิวเคลียร์หรือลดกำลังอาวุธนิวเคลียร์)
- ประเด็นนี้ไปเกี่ยวกับเรื่องการเมืองท้องถิ่น เช่น การใช้ที่ดิน หรือ การพัฒนาเศรษฐกิจ ที่มีการโต้เถียงกันทางการเมืองอยู่ในชุมชน
- ประเด็นนี้นั้นเองที่ก่อให้เกิดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเขามองกลุ่มเขาเองว่าต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด

ในงานที่ 4.5 เป็นเครื่องมือง่าย ๆ สำหรับการทำการประเมินเรื่องที่ได้กล่าวมา ให้บันทึกประเด็นทั้งหลายที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้วในช่องทางซ้าย และแล้วก็ให้ตัดสินใจว่าแต่ละประเด็นจะมีระดับของการโต้แย้งรุนแรงมาก ปานกลาง หรือไม่ค่อยรุนแรง ให้ดูถึงระดับความรุนแรงของการทะเลาะวิวาทที่คุณได้วิเคราะห์ไว้แล้ว ให้ทำการตัดสินใจเปรียบเทียบกับระดับความรุนแรงของการโต้แย้งทะเลาะวิวาทที่สัมพันธ์กับกระบวนการในภาพรวมทั้งหมด

บางทีผู้ที่ร่วมอยู่ในทีมงานของกลุ่มวางแผนการมีส่วนร่วมรู้จักผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีพอที่จะให้ข้อมูลในการตัดสินใจว่า ความรุนแรงของจุดสนใจหรือผลประโยชน์ในเรื่องนี้เป็นอย่างไร ในบางครั้งก็อาจจะมีช่องทางเดียวที่จะประเมินความน่าจะเป็นไปได้ของระดับการวิวาทะ ก็โดยการไปพบกับกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและอภิปรายถึงจุดสนใจของเขาในประเด็นนั้นและรับทราบคำแนะนำของเขาว่าชนิดของการมีส่วนร่วมที่เขา

คิดว่าเหมาะสมควรจะเป็นแบบไหน การสัมภาษณ์หรือการประชุมกลุ่มย่อยเหล่านี้ อาจจะเป็นส่วนสำคัญในการช่วยให้เกิดแผนการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ประสบความสำเร็จ

ไม่มีสูตรสำเร็จที่จะช่วยให้มีการประเมินอย่างแม่นยำถึงความน่าจะเป็นได้ของระดับการทะเลาะวิวาท องค์กรของคุณจำเป็นต้องรู้จักหรือเรียนรู้เกี่ยวกับชุมชนและกลุ่มต่าง ๆ ที่ซึ่งองค์กรเขาจะทำงานร่วมด้วย ให้จำไว้ว่าระดับของการทะเลาะวิวาทอาจจะได้รับอิทธิพลจากประเด็นอื่น ๆ ที่ชุมชนนั้นกำลังได้รับผลกระทบอยู่ ถ้าหากว่ามีคำถามหรือไม่แน่ใจว่ากลุ่มทั้งหลายมีความรู้สึกอย่างไร วิธีที่ดีที่สุดก็คือให้ถามเขา

**ใบงานที่ 4.5 ประเมินระดับของการทะเลาะวิวาท**

ประเด็น	การวิเคราะห์ก่อนหน้าในประเด็นเดียวกัน		ผูกกับประเด็นหลักที่สำคัญอีกประเด็นหรือผูกกับการประลองกำลังกัน		ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก			ระดับความเป็นไปได้ที่จะเกิดการทะเลาะวิวาท		
	มี	ไม่มี	ผูก	ไม่ผูก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
ระดับความน่าจะเป็นของการวิวาทสำหรับกระบวนการทั้งหมด										

## การกำหนดวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมของประชาชนให้ชัดเจน

ขั้นต่อไปในกระบวนการวางแผนก็คือต้องตอบคำถามต่อไปนี้ว่า: “เราต้องการที่จะมีความสำเร็จร่วมกับสาธารณชนเรื่องอะไร เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการตัดสินใจในแต่ละระยะ?”

ระหว่างการวิเคราะห์การตัดสินใจคุณได้กำหนดระยะต่าง ๆ ของกระบวนการตัดสินใจของคุณให้ชัดเจนไว้แล้ว ให้กลับไปทบทวนระยะเหล่านั้นเดี๋ยวนี้ เพื่อให้แน่ใจว่ายังเหมาะสมอยู่หรือเปล่า ถ้าคิดว่าเหมาะสมก็ให้พัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมของประชาชนเพิ่มขึ้นในแต่ละระยะ

การจะพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์การมีส่วนร่วมของประชาชนให้ตามคำถามต่อไปนี้คือ, “เราต้องทำอะไรให้สำเร็จร่วมกับสาธารณชนเมื่อสิ้นสุดระยะนี้?” แล้วเขียนวัตถุประสงค์ที่อธิบายความสำเร็จสมบูรณ์ของงาน ตัวอย่างเช่น ถ้ากระบวนการการตัดสินใจดำเนินตามระยะต่าง ๆ ของการตัดสินใจทั่วไปห้าขั้น ดังคำที่อธิบายไว้ในบทที่สามแล้วละก็ วัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของการมีส่วนร่วมของประชาชนอาจจะดูเหมือนแบบแสดงตัวอย่างที่ 4.2

วัตถุประสงค์มักจะเน้นถึงระดับไหนของการมีส่วนร่วมที่ต้องการ ตัวอย่างเช่น ถ้าคุณกำลังประเมินวิถีทางเลือกต่าง ๆ และจำเป็นต้องให้สาธารณชนมีส่วนร่วม คุณอาจเขียนวัตถุประสงค์ในวิถีทางต่าง ๆ ได้แก่

- ตัดสินใจถึง “การยอมรับ” ในแต่ละวิถีทางเลือกต่าง ๆ สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย
- วิเคราะห์ประเด็นและความห่วงกังวลที่เกี่ยวข้องกับวิถีทางเลือกนั้น ๆ

**แบบแสดงตัวอย่างที่ 4.2 วัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยทั่ว ๆ ไป**

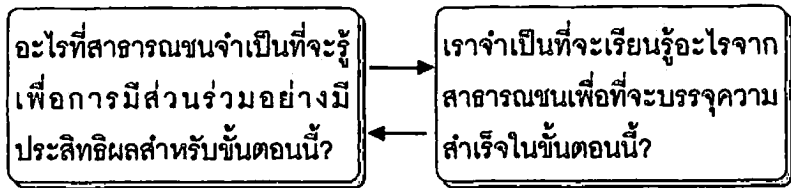
ระยะต่าง ๆ ในกระบวนการ	วัตถุประสงค์
นิยามถึงปัญหา	ให้ทำการวิเคราะห์และสร้างความเข้าใจที่ครบถ้วนสมบูรณ์ถึงว่าปัญหาได้รับการมองอย่างไรบ้าง โดยกลุ่มผลประโยชน์ที่สำคัญทั้งหมด
กำหนดเกณฑ์การประเมิน	ให้พิจารณากำหนดรายการที่ครบถ้วนของเกณฑ์ที่เป็นไปได้ในการประเมินวิถีทางเลือกต่าง ๆ
พิจารณากำหนดวิถีทางเลือกต่าง ๆ	พัฒนารายการที่สมบูรณ์ครบถ้วนของกิจกรรมในวิถีทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหมด
ประเมินวิถีทางเลือกต่าง ๆ	พัฒนาความเข้าใจที่ครบถ้วนสมบูรณ์ของผลกระทบจากวิถีทางเลือกต่าง ๆ ในมุมมองของสาธารณชน ประเมินข้อดีที่สัมพันธ์กับวิถีทางเลือกเหล่านั้นโดยกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ
เลือกกระบวนการการปฏิบัติ	ตัดสินใจว่าวิถีทางเลือกไหนน่าจะเป็นที่ยอมรับมากที่สุด

- วิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงในแผนการหรือกิจกรรมลดผลกระทบ ซึ่งอาจจะทำให้การยอมรับในแต่ละวิถีทางเลือกดีขึ้น
- สร้างข้อตกลงในแต่ละวิถีทางเลือกที่ชอบมากกว่า

จากทางเลือกสี่อย่าง วัตถุประสงค์ของการให้ได้ข้อตกลงจะหมายถึงระดับของความมีส่วนร่วมที่สูงกว่าและอาจต้องการวิธีการใช้การมีส่วนร่วมของประชาชนที่แตกต่างกันทั้งหมด ไม่เพียงแต่เรียนรู้ถึงทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ใช้ใบงานที่ 4.6 เพื่อสรุปวัตถุประสงค์การมีส่วนร่วมของประชาชนที่สัมพันธ์ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการการตัดสินใจ

### การวิเคราะห์การแลกเปลี่ยนข้อมูล

เพื่อที่จะบรรลุความสำเร็จในวัตถุประสงค์การมีส่วนร่วมของประชาชนของคุณ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่จำเป็นที่จะต้องให้ต่อสาธารณชนและข้อมูลที่คุณจะจำเป็นต้องการที่จะได้จากสาธารณชน หรืออีกนัยหนึ่งจะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จะต้องเกิดขึ้น ณ ขั้นตอนนี้จึงต้องตัดสินใจว่าในแต่ละระยะของกระบวนการตัดสินใจให้พิจารณาคำถามต่อไปนี้สองคำถาม:



แบบแสดงตัวอย่างที่ 4.3 ได้ให้ตัวอย่างของการวิเคราะห์ในเรื่องนี้ที่จะมีหน้าตาอย่างไรสำหรับระยะของการนิยามปัญหาในกระบวนการตัดสินใจ

ประสบการณ์ของผม พบว่า ชนิดของการวิเคราะห์เช่นนี้อาจจะทำให้รู้สึกน่าเบื่อที่จะต้องมาทำเป็นกลุ่มเป็นทีม ฉะนั้น จึงไม่เหมือนขั้นตอนก่อนหน้าซึ่งจะง่ายกว่าที่จะให้บุคคลใดหนึ่งทำงานนั้นคนเดียวในระยะนี้ และให้ทีมงานตรวจสอบในภายหลัง (ดูใบงานที่ 4.7)

### วิเคราะห์ถึงข้อพิจารณาเฉพาะที่อาจจะมีผลกระทบต่อทางเลือกเทคนิควิธีการ

บ่อยครั้งที่มียุทธศาสตร์หรือข้อพิจารณาเฉพาะที่อาจจะเป็นตัวกำหนดหรือมีอิทธิพลต่อเทคนิคการมีส่วนร่วมของประชาชนที่เราจะใช้ ยุทธศาสตร์หรือเงื่อนไขขึ้นอยู่กับลักษณะของประเด็น ลักษณะของ





### แบบแสดงตัวอย่างที่ 4.3 กำหนดเรื่องการแลกเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดความชัดเจน

ระยะที่หนึ่ง : ระบุถึงปัญหา

วัตถุประสงค์ที่หนึ่งของการมีส่วนร่วมของประชาชน : ให้ความรู้ถึงการวิเคราะห์และความเข้าใจต่อปัญหาในมุมมองของกลุ่มผลประโยชน์ทั้งหมดว่าเป็นอย่างไร

#### การแลกเปลี่ยนข้อมูล

ให้ข้อมูลผู้มีส่วนได้เสีย

- ธรรมชาติของการศึกษาและกระบวนการการตัดสินใจ
- องค์กรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับปัญหาหรือประเด็น
- โอกาสต่าง ๆ สำหรับการมีส่วนร่วมของประชาชน

การได้ข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสีย

- กลุ่มต่าง ๆ มองปัญหาแตกต่างกันอย่างไร
- ปัญหามีผลกระทบพวกเขาอย่างไรบ้าง
- ความรุนแรงของผลกระทบ
- ส่วนไหนของสาธารณชนที่มองว่าเขาได้รับผลกระทบ

วัตถุประสงค์ที่สองของการมีส่วนร่วมของประชาชน : พิจารณาระดับของความสนใจของสาธารณชนต่อประเด็น

#### การแลกเปลี่ยนข้อมูล

ให้ข้อมูลผู้มีส่วนได้เสีย

- ธรรมชาติของการศึกษาและกระบวนการการตัดสินใจ
- ชนิดของการมีส่วนร่วมของประชาชนที่เป็นไปได้

การได้ข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสีย

- กลุ่มไหนหรือจุดสนใจใดที่ต้องการมีส่วนร่วม
- กลุ่มมีความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมมากน้อยเท่าใด
- เทคนิคการมีส่วนร่วมแบบไหนที่น่าจะเป็นที่ยอมรับหรือเหมาะสมที่สุด

### ลักษณะเฉพาะพิเศษของประเด็น

ธรรมชาติของประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อการออกแบบโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนของคุณ ตัวอย่างจะรวมถึง:

*ระยะเวลาของกระบวนการมีส่วนร่วม* การตัดสินใจบางอย่างอาจกระทำได้ภายในไม่กี่เดือน แต่บางอย่างอาจจะใช้เวลาหลาย ๆ ปี เป็นการยากที่จะรักษาความสนใจของสาธารณชนให้ยืนนาน กระบวนการวางแผนที่ยาวนานบ่อยครั้งจะมีระยะเวลาให้มีการศึกษาทางเทคนิค และช่วงนั้นอาจจะไม่ค่อยมีการตัดสินใจ จากนั้นก็จะมีระยะเวลาลั้น ๆ ที่จะมีการตัดสินใจที่สำคัญจำนวนหนึ่งเกิดขึ้น ความท้าทายก็คือการจะรักษาความสนใจของสาธารณชนในช่วงที่ไม่ค่อยจะมีกิจกรรมเพื่อให้สาธารณชนได้มีส่วนร่วมไปจนถึงจุดที่มีการตัดสินใจ เป็นเรื่องสำคัญเช่นเดียวกันที่จะต้องพยายามรักษาความน่าเชื่อถือเมื่อกระบวนการรู้สึกจะถดถอยไป เทคนิคหลายอย่างที่สามารถนำมาใช้รวมถึงการจัดให้มีจดหมายข่าวอธิบายถึงความก้าวหน้าของการศึกษา กลุ่มคนที่ปรึกษากำลังดำเนินการติดตามการศึกษาทางเทคนิค หรือการจัดพิมพ์ข้อสรุป หรือรายงานเป็นช่วง ๆ (ในงานฉบับที่ 4.8)

ใบงานที่ 4.7 วิเคราะห์ถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูล

ระยะในกระบวนการ ตัดสินใจ	การให้ข้อมูลต่อ สาธารณชน	การได้ข้อมูลจาก สาธารณชน
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

## ใบงานที่ 4.8 วิเคราะห์ถึงสถานการณ์จำเพาะ

สถานการณ์จำเพาะ	ใช่	ไม่ใช่	ผลกระทบต่อโครงการ
ความอ่อนไหวต่อวัฒนธรรม/ชาติพันธุ์ (ตัวอย่างเช่น คนส่วนใหญ่ที่จะได้รับผลกระทบมักจะมาจากชนกลุ่มน้อยที่มีชาติพันธุ์หรือวัฒนธรรมหนึ่งเดียว)			
ผลประโยชน์ชาติ (ตัวอย่าง ผู้มีส่วนได้เสีย ส่วนมากอาจอยู่ในเมืองอื่น หรือพื้นที่ใกล้เคียง)			
ระยะทางไกล (ผู้มีส่วนได้เสียที่สนใจอยู่กระจัดกระจายครอบคลุมพื้นที่ทางภูมิศาสตร์กว้างขวาง)			
ประเด็นเชื่อมโยงทางการเมืองกับประเด็นอื่นๆ - ยากที่จะทำให้ประเด็นนี้เด่นชัด			
ระดับความสนใจ - โกรธเกรี้ยวหรือไม่รู้สึกทุกขรือน			
ความอ่อนไหวทางการเมือง - บุคคลสำคัญทางการเมืองที่มีตำแหน่ง หรือเป็นที่นับหน้าถือตาที่จะต่อต้านเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนี้			

**ความสลับซับซ้อนทางเทคนิค** ประเด็นบางประเด็นดูจะค่อนข้างง่ายสำหรับสาธารณชนที่จะเข้าใจ และประเด็นอื่นบางประเด็นก็อาจจะดูยากมากสำหรับเขา ประเด็นสลับซับซ้อนทางเทคนิคต้องการโครงการการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพก่อนที่สาธารณชนอาจจะคาดหวังที่จะเข้ามามีส่วนร่วม คุณอาจต้องการที่จะจ้างนักเขียนและผู้เชี่ยวชาญทางการออกแบบกราฟฟิกเพื่อพัฒนาทำสรุปสาระสำคัญของข้อมูลทางเทคนิคในภาษาหรือรูปแบบที่สาธารณชนจะสามารถเข้าใจได้ หรือคุณอาจจะจำเป็นที่จะให้คณะทำงานทางเทคนิคที่จะทบทวนการศึกษาและในทางปฏิบัติเพื่อประกันว่างานทางเทคนิคที่ได้กระทำไปนั้นเพียงพอแล้ว

**ระดับความสนใจที่ดำรงอยู่** บางประเด็นของปัญหาก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของคนจำนวนหลายร้อยคน แต่อีกบางประเด็นอาจจะได้รับการแก้ไขโดยเพียงเอาคนที่ เป็นกุญแจสำคัญเข้ามาประชุมร่วมกันในห้อง ๆ เดียว ถ้าคนจำนวนหลายร้อยจะต้องการเข้ามามีส่วนร่วม คุณจำเป็นที่จะใช้เทคนิคต่าง ๆ มากกว่าการที่จะมีคนไม่กี่คนเข้ามาช่วย จำนวนของคนเป็นร้อยหรือเป็นพันไม่หมายเพียงว่าจะต้องมีวิธีการที่แตกต่างเท่านั้น ยังหมายถึงบัญชีรายชื่อที่จะต้องส่งจดหมายติดต่ออีกจำนวนมหาศาล ปริมาณของจดหมายข่าวหรือรายงานที่จำเป็นก็จะต้องมีจำนวนมาก และการวิเคราะห์ถึงการยอมรับของสาธารณชนก็จะต้องใช้ความพยายามอีกมากมาย ดังนั้นทั้งจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ดี งบประมาณที่ดี ก็จะมีมากตามไปด้วย

**ความสำคัญของประเด็นต่อกลุ่มทั้งหลาย** กลุ่มหนึ่งอาจจะคัดค้าน หรือสนับสนุนกิจกรรมที่น่าเสนอ แต่อาจจะไม่พิจารณาถึงถึงความจำเป็นมากแค่ไหนที่จะต้องต่อสู้ให้ตายกันไปข้างหนึ่ง อีกกลุ่มอาจจะมองอีกอย่างว่า ต้องต่อสู้ให้ได้เพราะหมายถึงความอยู่รอด กลุ่มหนึ่งอาจจะเป็นตัวแทน

พ่อค้าในท้องถิ่น ตัวอย่างเช่น ต้องเผชิญกับประเด็นหลากหลายในช่วงเวลาหลายปี และถึงแม้ว่าเขาอาจจะมียุติยานในประเด็นเหล่านี้อาจจะมียุติยานไม่กี่คนที่ลงทุนลงแรงอย่างมากในประเด็นนี้ กลุ่มที่ห่วงประเด็นเดียวอาจจะรวมกันจำเพาะเพื่อสนับสนุนหรือคัดค้านการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งหรือการกระทำโดยไม่มีเหตุผลอื่นใดที่จะดำรงอยู่นอกจากต่อสู้ไปจนถึงที่สุด ถ้ากลุ่มหนึ่งไม่อาจยอมแพ้ได้ไม่ว่า - ทางการเมืองทางเศรษฐกิจ หรืออะไรก็แล้วแต่ - เขาจะสู้จนถึงที่สุด ไม่ว่าชนิดของโครงการการมีส่วนร่วมจะเป็นแบบไหน กลุ่มเหล่านั้นอาจจะเต็มใจที่จะมาเพื่อควบคุมยักษ์ยักษ์กระบวนการถ้ามีกลยุทธ์เพื่อให้ได้ประโยชน์ในการกระทำดังกล่าว ถึงแม้ว่าอาจจะไม่มีโครงการการมีส่วนร่วมแบบใดเลยที่จะทำให้กลุ่มนั้น ๆ หิงพอใจ สำคัญแต่ว่าเวทีทั้งหลายได้เปิดโอกาสให้กับกลุ่มเหล่านี้ได้แสดงออกถึงความห่วงกังวลอย่างพอเพียง เพื่อที่เขาจะไม่รู้สึกว่าเขาต้องออกไปนอกกระบวนการนี้เพื่อไปทำอย่างอื่นเพื่อให้ผู้มีอำนาจได้ยิน

### **ลักษณะจำเพาะของสาธารณชน**

ลักษณะจำเพาะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สนใจในการตัดสินใจ อาจจะมีผลต่อการออกแบบโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน ตัวอย่างรวมถึง:

**สาธารณชนที่ได้รับคำบอกเล่าหรือไม่ได้รับข้อมูลในประเด็นนั้น บางประเด็นปัญหาได้มีการต่อสู้กันมายาวนานหลายปี** ดังนั้น สาธารณชนค่อนข้างจะได้รับข้อมูลดี แต่บางประเด็นอื่น คุณจะต้องทำโครงการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อที่จะทำให้คนเหล่านั้นเชื่อว่าประเด็นนั้นมีความสำคัญที่ฉันทควรจะเข้ามามีส่วนร่วม ถ้าสาธารณชนได้เข้ามามีส่วนร่วมระยะเวลาหนึ่ง เขาอาจจะได้รับข้อมูลต่าง ๆ มากมาย แต่ก็ยังไม่ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง

ในบางประเด็นสาธารณชนอาจจะมีการแบ่งขั้วแยกข้างจนกระทั่ง แต่ละข้างจะไว้วางใจ เฉพาะข้อมูลที่มาจากแหล่งที่สนับสนุนจุดยืนที่เขากำหนดไว้แล้วเท่านั้น ถ้ากรณีเป็นเช่นนั้น คุณอาจจะจำเป็นต้องออกแบบโครงการของคุณเพื่อที่จะทำให้ได้มีการถ่ายทอดข้อมูลทางสื่อมวลชนที่กลุ่มนี้ไว้วางใจ หรือคุณอาจจำเป็นที่จะจัดหากลุ่มบุคคลที่สามซึ่งเป็นที่น่าเชื่อถือของกลุ่มที่จะช่วยทบทวนเอกสารและพิสูจน์ทราบถึงความถูกต้อง

*สาธารณชนที่รู้สึกเป็นศัตรูต่อกันหรือสาธารณชนที่ไม่มีอารมณ์ความรู้สึก* สาธารณชนอาจจะมีความรู้สึกเป็นศัตรูกันหรืออาจไม่มีปฏิกิริยาต่อประเด็นใดประเด็นหนึ่ง หรืออาจเป็นผลจากมุมมองทั่ว ๆ ไปขององค์กรของคุณ ถ้าสาธารณชนเป็นศัตรูกันต้องเปิดโอกาสให้คนเหล่านั้นแสดงความโกรธออกมาก่อนที่จะจะสามารถหันกลับมาทำงานด้วยกันด้วยความร่วมมือ จากประสบการณ์ของผม (ผู้เขียน) สาธารณชนที่มีความเป็นศัตรูต่อกันจะยืนยันที่จะใช้เวลาที่สาธารณะขนาดใหญ่ เขาต้องการให้ทุก ๆ คนได้ยืนยันความโกรธของเขาและเขาเหล่านั้นต้องการพลังอำนาจ เขาจึงจะมาพร้อมคนจำนวนมาก คุณจำเป็นที่จะต้องออกแบบการประชุมที่จะให้มีการระบายอารมณ์นั้น ๆ (คุณอาจจะต้องจัดมากกว่าหนึ่งครั้ง) อย่าพยายามทำอะไรก็แล้วแต่เพื่อจะแก้ปัญหาหรือพยายามที่จะแบ่งแยกผู้ฟังออกเป็นการประชุมกลุ่มย่อย ๆ จนกว่าเขาจะมีโอกาสที่จะระบาย

ถ้าสาธารณชนดูจะไม่มียุติธรรม คุณอาจจะออกแบบโครงการการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อกระตุ้นจุดสนใจของเขาหรืออย่างน้อยที่สุดยอมให้เขาเลือกที่จะบอกว่าเขาไม่ต้องการมีส่วนร่วม

*สาธารณชนที่มีการแบ่งแยกหรือรวมตัวกัน* ถ้าชุมชนมีการรวมตัวอย่างชัดเจน การมีส่วนร่วมของประชาชนก็จะค่อนข้างตรงไปตรงมา แต่ถ้าสาธารณชนมีการแบ่งแยกอย่างรุนแรง ก็อาจจะต้องใช้เวลาในการแก้ปัญหาความขัดแย้งจำนวนมากและปล่อยเวลาให้ผ่านไป เพื่อจะมาสู่ข้อยุติของทิศทางที่ชัดเจน



จากสาธารณชน ในสถานการณ์เช่นนั้นมันจะยากมากที่จะได้ผลออกมาจากการมีส่วนร่วมของประชาชนถึงทิศทางที่ชัดเจน

**การรวมตัวหรือการจัดกระจายทางภูมิศาสตร์** ตำแหน่งของสถานที่อำนวยความสะดวก เช่น สถานีย่อยของไฟฟ้ามักจะก่อให้เกิดความห่วงกังวลเบื้องต้นต่อเพื่อนบ้านใกล้เคียงความห่วงกังวลเกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของค่าน้ำค่าไฟ ซึ่งจะไม่จำกัดต่อพื้นที่ทางภูมิศาสตร์โดยเฉพาะ เป็นที่ชัดเจนกว่าโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนจะแตกต่างกันถ้าคุณจำเป็นที่ที่จะปรึกษาเพียงแต่กับบุคคลที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ไม่กี่ช่วงตึกรอบ ๆ แทนจะขยายออกไปพื้นที่ที่กว้างขวาง แต่ถ้าทุกคนในพื้นที่ที่กว้างออกไปต้องเกี่ยวข้องกับคุณอาจจะต้องวางแผนโครงการขนาดใหญ่มากขึ้น

**ความสนใจจากคนนอก** มีบางประเด็นที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจจากคนทั่วประเทศที่อยู่นอกพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากโรงงานหรือประเด็นที่จะมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ โชคดีที่ประเด็นทั้งหลายเหล่านี้ส่วนใหญ่จะไม่รุนแรงสุดโต่ง แต่บางกรณีอาจจะมีผลอย่างสำคัญต่อพื้นที่ ในกรณีเหล่านี้คุณอาจจะต้องให้ข้อมูลกับผู้มีส่วนร่วมที่อยู่ไกลออกไปจากชุมชนใกล้เคียงและคุณอาจจะไม่สามารถแก้ปัญหาในประเด็นเหล่านี้ได้โดยไม่ทำการปรึกษากับกลุ่มที่อยู่ในท้องถิ่นหรือในบางรัฐหรือกลุ่มระดับประเทศ

**ความสุงอมของประเด็น** บางประเด็นไม่อาจจะแก้ได้จนกระทั่งเวลาสุงอมโดยปกติเวลานั้นมันมักจะเกิดเมื่อทั้งสองฝ่ายตระหนักดีว่า การที่จะดำเนินความขัดแย้งต่อไปเรื่อย ๆ ไม่ทำให้เขาหาทางออกได้ และตระหนักว่าเขาจะต้องประนีประนอมเพื่อที่จะให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการ บางทีการค้นพบเช่นนี้มักจะเกิดขึ้นหลังจากคู่กรณีได้ต่อสู้กันมาเป็นเวลาหลายต่อหลายปี การตัดสินใจว่าควรหรือไม่ที่จะพยายามแก้ปัญหาใน

ประเด็นดังกล่าว ควรจะทำหลังจากการประเมินความเต็มใจของคู่กรณีที่จะแก้ปัญหาในประเด็นนั้น ๆ

**สถาบันที่มีอยู่** บางทีสถาบันที่มีอยู่ในพื้นที่ เช่น สมาคมของผู้เป็นเจ้าของบ้าน อาจช่วยให้เกิดกลไกของการมีส่วนร่วม บางชุมชนก็ใช้โทรทัศน์ตามสาย (Cable TV) ในการสื่อสารสองทาง

### ลักษณะจำเพาะขององค์กร

ลักษณะจำเพาะขององค์กรที่กำลังทำหน้าที่ตัดสินใจอาจมีผลต่อการวางรูปแบบของโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน ตัวอย่างเช่น :

**ความน่าเชื่อถือขององค์กร** ถ้าความน่าเชื่อถือขององค์กรของคุณต่ำ คุณจำเป็นที่จะทำให้ความสนใจต่อความจริงที่ไม่ค่อยจะน่ารื่นรมย์นักว่าองค์กรจะไม่ใช่แหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือและไม่ค่อยน่าไว้วางใจที่จะทำการศึกษาตามวัตถุประสงค์ เมื่อเป็นเช่นนี้ให้ใช้ข้อมูลจากกลุ่มบุคคลที่สามที่น่าเชื่อถือให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ให้กลุ่มบุคคลที่สามทบทวนร่างสิ่งพิมพ์ทั้งหมดหรือถามกลุ่มที่ปรึกษาเพื่อทบทวนก่อนที่คุณจะปล่อยข้อมูลนั้นออกสู่สาธารณะ ให้ปรึกษากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบระหว่างการออกแบบกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นไปได้อย่างไรอาจปรึกษาแม้แต่ผู้มีส่วนได้เสียไม่กี่คนที่อยู่ในทีมออกแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนนี้ ให้ทำสัญญากับผู้เชี่ยวชาญนอกให้ทำการศึกษาที่จำเป็นหรือให้กลุ่มใกล้เคียงหรือกลุ่มเพื่อน (Peer) ทำการทบทวนงานของคุณ เหนืออื่นใดให้คิดถึงหลาย ๆ แนวทางที่จะรักษาความโปร่งใส (visibility) สำหรับทุกสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการตัดสินใจ ถ้าคุณไม่เป็นที่น่าเชื่อถือคนก็จะมีความสงสัย ถ้าความน่าเชื่อถือมีสูงคุณอาจจะไม่ต้องทำกิจกรรมทั้งหลายเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือเหล่านี้

**ความอ่อนไหวทางการเมือง** บางทีประเด็นหนึ่งจะเป็นที่ห่วงกังวลอย่างมากของผู้จัดการอาวุโส มันอาจจะกระทบพื้นที่ที่สำคัญจำเพาะอย่างหนึ่งจากการที่มีเรื่องเดิม ๆ ที่เกิดขึ้นก่อนนั้นมีความห่วงกังวลจำเพาะทางปรัชญาในกรณีเหล่านี้คุณอาจจำเป็นที่จะต้องให้คนภายในซึ่งมีความอ่อนไหวในประเด็นเหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน

**กรณีมีคำต่อมล่วงหน้าต่อวิถีทางเลือกใดหนึ่ง** ในบางกรณีองค์กรหนึ่งได้ตกลงใจแล้วต่อวิถีทางเลือกแบบใดแบบหนึ่ง แม้จะมีความกดดันจากสาธารณชนในการที่จะพิจารณาในแนวทางเลือกต่าง ๆ ทั้งนี้จุดยืนที่องค์กรนั้นกำหนดไว้อาจจะเกิดจากเงื่อนไขของกฎหมาย จากการตัดสินใจจากภาคทางเมือง หรือจากประวัติศาสตร์ของโครงการ สถานการณ์ดังกล่าวจะไม่ค่อยเหมาะสมนักสำหรับการมีส่วนร่วมของประชาชน เพราะว่าคุณอาจจะพบว่าคุณนั้นแหละกำลังยืนตรงกันข้ามกับสาธารณชนเสมอ และลักษณะดังกล่าวก็อาจจะนำไปสู่การเพิ่มความรุนแรง ของประเด็น

จงอย่าแกล้งทำเป็นสนใจในสิ่งที่สาธารณชนต้องพูดออกมา หากทางองค์กรของคุณได้มีคำต่อมล่วงหน้าแล้วในวิถีทางเลือกเพียงอย่างเดียว สาธารณชนจะสังเกตได้ทันทีถึงความแตกต่างระหว่างคำพูดของคุณกับการกระทำหรือภาษาท่าทาง มันจะทำให้ความน่าเชื่อถือในประเด็นและจะทำให้โครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนในอนาคตลดความน่าเชื่อถือลง

**ทรัพยากรต่าง ๆ** บางทีความจำกัดของทรัพยากรอาจจะสะท้อนได้จากการขาดการตกลงที่จะบริหารจัดการ แต่บางทีทรัพยากรอาจจะมีจำกัดและนั่นก็เป็นสัจธรรมของชีวิต ในกรณีดังกล่าวให้พุ่งประเด็นไปในกิจกรรมของการมีส่วนร่วมของประชาชนไปยังจุดสำคัญของการตัดสินใจ ซึ่งหลังจาก

วิธีทางเลือกได้ถูกเลือกแล้ว แต่ต้องก่อนที่คุณจะตกลงใจที่จะเลือกทางเลือกที่ชอบมากกว่า

ในงานที่ 4.8 เป็นรายการของสถานการณ์บางอย่างจากย่อหน้าข้างบนซึ่งเกิดขึ้นบ่อย ๆ ใช้ใบงานนี้เพื่อเตือนคุณถึงสถานการณ์จำเพาะในกรณีของคุณที่อาจมีผลกระทบต่อทางเลือกของเทคนิคการมีส่วนร่วมของประชาชน

### การเลือกเทคนิคการมีส่วนร่วมของประชาชน

ระยะต่าง ๆ ทั้งหมดที่กล่าวมาได้มีการกำหนดรูปแบบเพื่อจะได้เป็นหลักประกันว่าคุณรู้อย่างแน่ชัดว่าอะไรที่คุณต้องการร่วมกับสาธารณชนเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเมื่อไรที่การตัดสินใจจะเกิดขึ้น งานต่อไปนี้ก็คือการเลือกเทคนิคสำหรับการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อที่จะดำเนินการดังกล่าว คุณจำเป็นที่จะต้องรู้ถึงว่ามีเทคนิคอะไรบ้างที่เอามาใช้ได้และจุดแข็งจุดอ่อนของแต่ละเทคนิค เทคนิคต่าง ๆ เหล่านี้สามารถอ่านดูได้ในบทที่หกและเจ็ด ช่วงนี้เราจะพูดถึงว่ามีหลักอย่างไรในการเลือกเทคนิคต่าง ๆ นั้น

ในกระบวนการสร้างความชัดเจนของกระบวนการการตัดสินใจและวางกำหนดการการวิเคราะห์การตัดสินใจนั้น คุณจะต้องพิจารณาถึงจุดสำคัญของการตัดสินใจและกำหนดการของการตัดสินใจนั้น ๆ (ดูรูปที่ 4.3) ระยะต่าง ๆ ของการตัดสินใจที่ถือเป็นกุญแจสำคัญและกำหนดการสำหรับการช่วยให้แต่ละระยะสำคัญสมบูรณ์จะเป็นกรอบสำคัญของโครงสร้างที่จะช่วยให้คุณออกแบบกิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชน

กิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนได้รับการวางแผนในแต่ละระยะของกระบวนการการตัดสินใจ (ดูรูปที่ 4.4) แต่ละระยะมีลักษณะที่

จะต้องการใช้เทคนิคเพื่อจะให้ข้อมูลต่อสาธารณชนเพื่อที่จะเริ่มระยะนั้น ๆ บ่อยทีเดียวที่ระยะนี้จะรวมถึงการสรุปสิ่งที่เกิดขึ้นในระยะก่อนหน้า มีการพูดอะไรบ้างโดยสาธารณชนระหว่างระยะนั้น และคำแนะนำทั้งหลายเหล่านั้นมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจอย่างไร เทคนิคที่ใช้ต่าง ๆ ได้แก่ การใช้จดหมายข่าวรายงาน การบรรยายสรุป และการแถลงข่าว

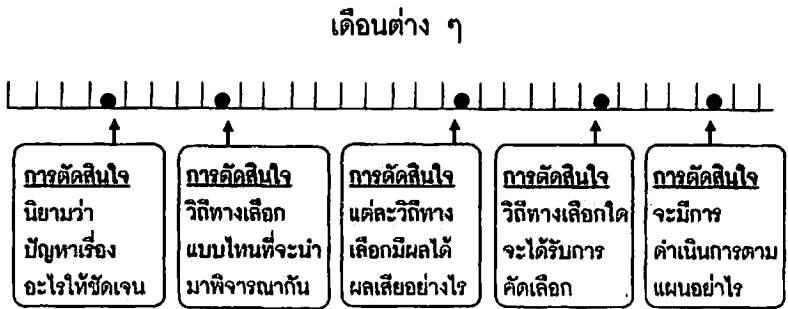
เมื่อกระบวนการหนึ่งได้ผ่านสายตาและออกไปจากความทรงจำเป็นเวลาหลายเดือน (โดยเฉพาะกรณีที่นานถึงหกเดือนหรือกว่านั้น) ความสงสัยมักจะเกิดขึ้นระหว่างสาธารณชน ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ กิจกรรมการมีส่วนร่วมบางอย่างจะจำเป็นที่จะต้องดำเนินไปเพื่อสร้างความโปร่งใส การรับรู้ (visibility) และความน่าเชื่อถือของกระบวนการ สิ่งนี้อาจทำอาจจะเป็นการออกจดหมายข่าวเพื่อรายงานว่ากำลังเกิดอะไรขึ้นหรือเพื่อรายงานถึงการประชุมของคณะกรรมการที่ปรึกษา หรือคณะทำงานระหว่างเวลานี้อยู่

ช่วงที่สำคัญที่สุดสำหรับการมีส่วนร่วมอย่างขยันขันแข็งของสาธารณชนก็คือสัปดาห์ทันทีก่อนการตัดสินใจที่สำคัญ นั่นคือเมื่อประชาชนสามารถจะมีบทบาทต่อการตัดสินใจมากที่สุด แต่เพื่อที่พวกเขาจะมีส่วนร่วมได้ พวกเขาจะต้องได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลของการศึกษาทางเทคนิคและผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับทางเลือกต่าง ๆ ที่กำลังพิจารณาอยู่ เทคนิคของการให้ข้อมูลต่อประชาชนอาจจะเป็นการใช้รายงาน จดหมายข่าว การบรรยายสรุป การประชาสัมพันธ์ การเปิดบ้าน และการขึ้นกระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ (web page) เป็นต้น ส่วนเทคนิคการให้ประชาชนมีส่วนร่วมโดยปกติก็จะใช้กิจกรรมต่าง ๆ ต่อไปนี้หนึ่งครั้งหรือหลาย ๆ ครั้งต่อเนื่องกันเป็นชุด เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสาธารณะ การเปิดบ้าน การส่งจดหมายทางไปรษณีย์ หรือใช้อีเมลล์เพื่อแสดงความเห็นหรือรายงานโดยกลุ่มที่ปรึกษาหรือคณะทำงาน

ในแต่ละระยะของกระบวนการการตัดสินใจ กิจกรรมที่คล้ายคลึงกันก็จะเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีก เทคนิคที่เลือกจำเป็นต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับระดับความเป็นไปได้ของจุดสนใจและการเข้ามามีส่วนร่วม ตัวอย่างเช่น ระยะระหว่างซึ่งน่าจะเป็นไปได้ว่าประชาชนอยากจะมีส่วนร่วมมากก็คือ ก่อนการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ดังนั้นเทคนิคที่เลือกจำเป็นต้องสอดคล้องกับระดับความสนใจขั้นสูง ระยะแรก ๆ อาจจะทำให้เกิดความสนใจมาก จากกลุ่มที่มีการจัดตั้งอย่างดี แต่อาจจะไม่ใช่กลุ่มที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในระยะต่อ ๆ มา

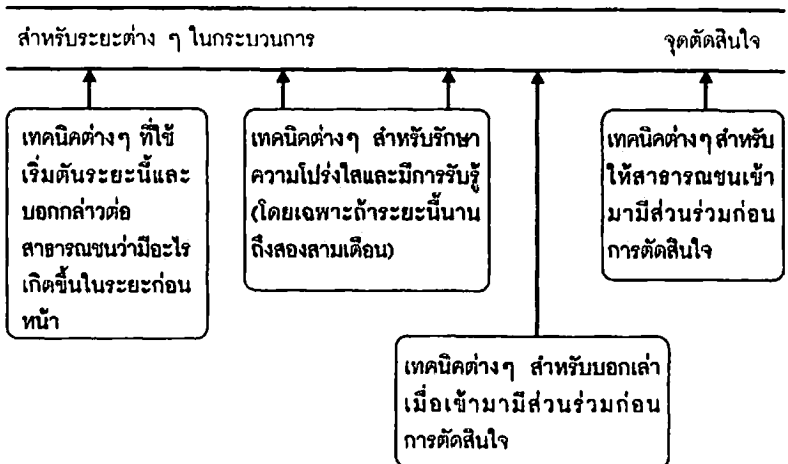
เพื่อจะได้แสดงให้เห็นถึงเรื่องนี้ที่เข้ามาสวมกันได้พอดีได้อย่างไร ให้ดูรูปที่ 4.5 เป็นตัวอย่างของกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชน เรื่องนี้เกี่ยวข้องกับทางเลือกเส้นทางสำหรับการวางสายไฟแรงสูง กระบวนการนี้ใช้การประชุมสามชนิดคือ เปิดบ้าน ประชุมเชิงปฏิบัติการ และการประชุมสาธารณะเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ - ซึ่งสามารถสะท้อนถึงการเพิ่มระดับความสนใจเมื่อกระบวนการดำเนินไปใกล้กับการตัดสินใจ เทคนิคอย่างหนึ่งสำหรับการประเมินวิถีทางเลือก คือ การจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาของเพื่อนบ้าน (a neighborhood advisory committee) การจัดให้มีชุดจดหมายข่าวสามฉบับเพื่อช่วยให้สาธารณชนติดตามกระบวนการอยู่ตลอดเวลา

### รูปที่ 4.3 จุดตัดสินใจต่างๆ ตามช่วงเวลาโดยทั่วไป

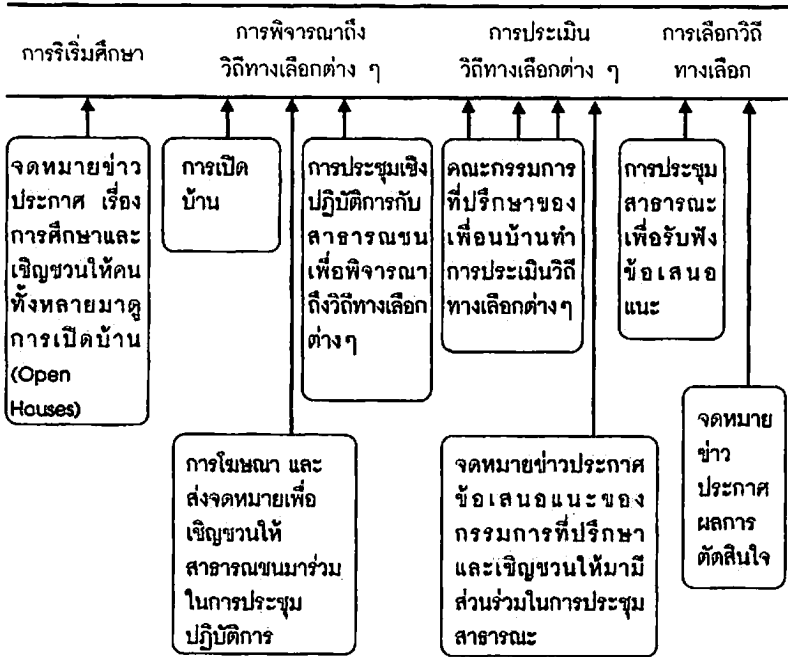


### รูปที่ 4.4 จุดต่าง ๆ ที่โครงการทั่ว ๆ ไป

จะจำเป็นต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ ของการมีส่วนร่วมของประชาชน



รูปที่ 4.5 ระยะต่าง ๆ ของการวางแผนและกิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนในระยะเวลาต่าง ๆ



ในบางที่ 4.9 อาจเป็นประโยชน์เมื่อคุณเริ่มที่จะพิจารณาและจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนในระยะต่าง ๆ ของกระบวนการตัดสินใจ

### การเตรียมแผนการมีส่วนร่วมของประชาชน

มีเหตุผลที่สำคัญหลายอย่างในการเตรียมเขียนแผนการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็น ลายลักษณ์อักษร :

- การเตรียมแผนเพื่อประกันว่ามีกรอบหรืออย่างครอบคลุมถึงแนวทางต่าง ๆ ของการมีส่วนร่วมของประชาชนที่จะสวมพอดี



กับการประกาศตัดสินใจ ดังนั้น จึงมีความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างกิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนและการตัดสินใจที่สำคัญ

- การเตรียมแผนการและการส่งแผนนี้ไปยังส่วนที่สำคัญทั้งหลายขององค์กรเพื่อทบทวนและให้ข้อเสนอแนะ ก็จะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะพิสูจน์ว่ามีการยอมรับและเห็นด้วยกับแนวทางนั้น ๆ มาก
- แผนได้เปิดโอกาสให้กับฝ่ายบริการที่จะทบทวนโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ได้นำเสนอ ก็เป็นการบอกเล่าให้กับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับประเด็นและให้เขาตื่นตัวถึงความเกี่ยวพันทางการเมือง ซึ่งเขาอาจจะไม่ทันได้ตระหนัก
- แผนการมีส่วนร่วมของประชาชนอาจมีการทบทวนโดยผู้มีส่วนได้เสียที่สนใจเพื่อที่จะให้มีการยอมรับโดยเขาเหล่านั้นถึงกระบวนการและสื่อสารกันให้เข้าใจถึงโอกาสที่เขาจะได้มีส่วนร่วม
- ถ้ามีการทำทนายถึงความเพียงพอของโครงการก็จะสามารถดูได้จากเอกสารที่มีอยู่ ช่วยให้เห็นถึงเหตุผลในการเลือกการมีส่วนร่วมของประชาชนชนิดนั้น ๆ

การมีส่วนร่วมของประชาชนมักจะเป็นความพยายามทำงานเป็นทีมร่วมกันแต่ก็คงจะเหมือนกิจกรรมอื่น ๆ ที่ต้องสัมพันธ์กับภาคส่วนต่าง ๆ ขององค์กร แต่ก็มีโอกาสเกิดการท่วงเที้ยวเนื่องจากความไม่พอใจภายในหรือเป็นเพียงการทะเลาะกันแบบเด็ก ๆ แต่โดยการมาทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาแผนของกลุ่ม คุณก็ถือว่าประสบความสำเร็จในอีกเรื่อง คือ คุณได้รับการยอมรับเพื่อที่จะดำเนินการตามแผน เมื่อไรก็ตามมีเพียงส่วนเดียว

ขององค์กรมีความรู้สึกรับผิดชอบในกลยุทธ์หนึ่ง แผนกนั้นมักจะมี ความยุ่งยากในการชักชวนให้แผนอื่น ๆ ขององค์กรมาดำเนินการตามแผน ให้ทันเวลา แต่ถ้าทีมงานทั้งหมดรู้สึกว่ามันเป็นแผน “ของเรา” ก็ถือว่า คุณได้ก้าวไปไกลพอสมควรที่จะไปสู่การนำไปปฏิบัติ โดยส่วนมากผู้ที่อยู่ ในกลุ่มที่มีประสบการณ์สูงที่สุดจะต้องรับผิดชอบในการเขียนแผน ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของทีมงาน แต่ทีมงานก็ควรจะมีความรู้สึกว่าเป็นแผนของ ทีมไม่ใช่แผนของผู้เขียนแผนเท่านั้น

มีแนวทางบางประการสำหรับการเตรียมแผนการมีส่วนร่วมของ ประชาชนดังต่อไปนี้

#### **แผนการมีส่วนร่วมของประชาชนควรจะประกอบด้วยอะไรบ้าง**

หัวใจของแผนคือการอธิบายถึงกิจกรรมการมีส่วนร่วมของ ประชาชนที่จะเกิดขึ้น แสดงให้เห็นถึงลำดับของกิจกรรมและแต่ละ กิจกรรมนั้นสัมพันธ์กันอย่างไร แต่ถ้าคุณเป็นผู้จัดการหรือเป็นพลเมืองที่ กำลังตรวจสอบว่าได้มีการจัดทำแผนอย่างพอเพียงหรือไม่ คุณจำเป็นที่ จะต้องรู้ถึงบางสิ่งเกี่ยวกับบริบททางการเมืองและว่าทำไมแผนการนี้จึงมี ความเหมาะสมกับสถานการณ์จำเพาะนี้ ดังนั้นแผนการมีส่วนร่วมของ ประชาชนควรจะรวมถึงอย่างน้อยสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้:

- มีคำอธิบายถึงการปรึกษาใด ๆ กับกลุ่มภายนอกหรือบุคคลที่ ได้มาช่วยในการพัฒนาแผน
- มีคำอธิบายถึงประเด็นที่สำคัญที่ถูกหยิบยกโดยการตัดสินใจที่ ได้มีการเสนอและความเป็นไปได้ที่จะมีการโต้แย้งมากน้อยเท่าใด
- บุคคลหรือกลุ่มที่เป็นกุญแจสำคัญและผู้สนใจที่อาจจะได้รับ ผลกระทบโดยประเด็นนั้นและไม่ว่าเขาจะมองว่าการตัดสินใจ นี้สำคัญหรือมีความเห็นขัดแย้ง

114 **คู่มือ** การมีส่วนร่วมของประชาชน การตัดสินใจที่ดีกว่าโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม

- การประเมินถึงจุดสนใจของสาธารณชนในการตัดสินใจ
- กระบวนการตัดสินใจที่จะตามมาที่จะนำไปสู่การตัดสินใจ (ตามเวลาที่กำหนด)
- กิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ได้มีการวางแผน
- การทบทวนจุดต่าง ๆ ที่ที่มวางแผนจะมาประชุมกันเพื่อจะทำการประเมินอีกว่าแผนได้ดำเนินการสู่เป้าหมายหรือไม่
- ทรัพยากรด้านงบประมาณและบุคลากรที่จะจำเป็นในการดำเนินการ ตามแผน

**ใบงานที่ 4.9** กิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชน

ระยะในกระบวนการตัดสินใจ	กิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชน	ความรับผิดชอบ	ความสำเร็จสมบูรณ์
1.			
2.			
3.			

ใบงานที่ 4.9 กิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชน (ต่อ)

ระยะในกระบวนการตัดสินใจ	กิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชน	ความรับผิดชอบ	ความสำเร็จสมบูรณ์
4.			
5.			
6.			

แผนการควรจะยาวนานเท่าใด

ไม่มีการกำหนดไว้ว่าแผนการมีส่วนร่วมของประชาชนควรจะมีระยะเวลาานเท่าใด กฎเกณฑ์สำคัญที่ต้องการคือ ข้อมูลมีความเพียงพอที่จะให้มีการบริหารจัดการเพื่อประเมินความพอเพียงของโครงการ ควรเผื่อเวลาสำหรับการกำหนดงบประมาณและประมาณการเวลาที่ต้องใช้ของบรรดาเจ้าหน้าที่และการสื่อสารอย่างชัดเจนกับสาธารณชนเพื่อเขาจะได้คาดหวังได้ตรง

## ใครควรจะได้รับผิดชอบต่อการพัฒนาแผน

ในกระบวนการตัดสินใจส่วนใหญ่ จะมีคนคนหนึ่งได้รับมอบหมาย ในฐานะผู้จัดการ โครงการ ซึ่งดูแลรับผิดชอบว่าได้มีการศึกษาทางเทคนิค มีการเขียนรายงาน และได้มีการพัฒนาข้อเสนอแนะสำหรับเจ้าหน้าที่หรือผู้จัดการขององค์กร คนนี้ควรจะได้รับผิดชอบในการนำประชุมทีมงานซึ่งจะช่วยกันเตรียมแผน ถึงแม้ว่าเขาหรือเธอจะต้องการความช่วยเหลือจากผู้เขียนโครงการด้านการมีส่วนร่วมที่จะมาช่วยทำ ผู้จัดการโครงการก็ยังคงรับผิดชอบ เพราะเขาหรือเธอคือคนที่จะสามารถประกันว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นส่วนบูรณาการของวิถีทางแห่งการตัดสินใจ

ในท้ายเล่มของหนังสือนี้ จะมีตัวอย่างของแผนการมีส่วนร่วมของประชาชนสำหรับการให้พลเมืองได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับพื้นที่ฝั่งกลบขยะของเทศบาล ได้เขียนเพื่อให้แม้คนที่ไม่ร่วมในการเตรียมแผนงานสามารถเข้าใจว่าทำไม การมีส่วนร่วมของประชาชนจึงจำเป็น และพูดถึงเหตุผลที่ทำให้ต้องเลือกกิจกรรมการมีส่วนร่วมที่ได้นำมาใช้

เมื่อคุณได้พัฒนาแผนของคุณแล้ว คุณจะมียุทธศาสตร์ทั้งหมดสำหรับโครงการอย่างเรียบร้อย แต่ยังคงมีรายละเอียดอีกมากที่จะต้องแต่งเติม ดังนั้น ระยะเวลาไปก็คือแผนการนำไปปฏิบัติ

## เอกสารอ้างอิง

Aggens, L. "Identifying Different Levels of Public Interest in Participation." In J.L. Creighton, J.D. Priscoli, C.M. Dunning (eds.), *Public Involvement and Dispute Resolution*. Fort Belvoir, Va. : U.S. Army Institute for Water Resource, 1983.

# บทที่ 5

## การวางแผนการนำไปปฏิบัติ

---

บทนี้จะได้พูดถึงระยะที่สามของหลักคิดของกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ดังดูได้จากชื่อของเรื่องคุณกำลังพิจารณารายละเอียดจำเพาะที่มีมากมายเหลือคณานับในรายละเอียดของปฏิบัติการระหว่างการวางแผนการนำไปปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น ถ้าคุณกำลังวางแผนในการประชุมสาธารณะ คุณจะพิจารณาถึงคำถามต่อไปนี้คือ:

- เราจะต้องมีการประชุมกี่ครั้ง? ในเมืองไหนบ้าง?
- ห้องประชุมแบบไหนที่จำเป็นต้องใช้?
- จะมีหัวข้อหรือวาระการประชุมอะไรบ้าง?
- เราจะประชาสัมพันธ์กิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างไร?
- ใครจะเป็นคนเขียนจดหมายข่าว เขียนประกาศการประชุม เขียนเรื่องราวเกี่ยวกับเนื้อหาและเอกสารอื่น ๆ
- ใครจะนำประชุม? ใครจะเป็นผู้นำเสนอเรื่องขององค์กร ระหว่างการประชุม?
- ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดห้องประชุม?

คำตอบสำหรับคำถามเหล่านี้ (และคำถามที่คล้าย ๆ กันอีกเป็นร้อยที่ คุณจะต้องตอบในการปฏิบัติตามโครงการ) ก็เป็นเรื่องจำเพาะที่จะต้องตัดสินใจภายใต้การพิจารณาในองค์กรของคุณและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งคุณจะทำลงทำงานด้วย

ส่วนใหญ่ของคำแนะนำของผมที่เกี่ยวข้องกับการนำไปปฏิบัติจะอยู่ในบทต่อไปซึ่งจะพูดถึงเทคนิคต่าง ๆ ของการมีส่วนร่วมของสาธารณชนที่มีการใช้บ่อย ๆ มีข้อเสนอแนะสองสามอย่างที่ผมอยากจะบอกในการที่จะจัดระบบดำเนินการทำโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนและพูดถึงความท้าทายในการนำไปปฏิบัติ

### การจัดระบบดำเนินการเพื่อการนำไปปฏิบัติ

การนำโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนไปปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากทีเดียว และหลายครั้งคนเหล่านั้นก็จะมาจากส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ความท้าทายก็คือการจัดการโครงการในวิถีทางที่มีทีมงานที่ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ได้อภิปรายใน บทก่อน วิถีทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกของการทำงานเป็นทีมก็คือให้ดึงคนอื่นนั้นมาเกี่ยวข้อง ได้แก่ อย่างน้อยที่สุดคนที่เป็นกุญแจสำคัญให้มาช่วยกันพัฒนาแผนการมีส่วนร่วมของประชาชน ให้ไปพบปะกับส่วนอื่น ๆ ขององค์กรก่อนที่จะสร้างหลักการที่เหนียวแน่นแข็งขันของวิธีการเฉพาะบางอย่างที่ควรจะทำมาใช้ในโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน ถ้าคุณตัดสินใจว่ามันควรจะทำอย่างไรก่อนแล้วจึงไปหาเขาทั้งหลาย คุณจะต้องทำการขายแนวความคิดของแผน นอกจากนั้นคนอื่นอาจจะไม่รู้สักถึงความผูกพัน หรือความรับผิดชอบในแผนของคุณมากนัก คุณจึงจำเป็นอย่างที่จะต้องเชิญคนอื่น ๆ นั้นมาร่วมตั้งแต่เริ่มต้นและดำเนินการกระบวนการวางแผนโดยตลอดร่วมกันตั้งแต่ต้น

เมื่อมีคนจำนวนมากเห็นด้วยกับแผนของคุณ ก็จะมีผู้ที่มีทักษะหรือบทบาทต่าง ๆ มาเกี่ยวข้องช่วยให้โครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนดำเนินไปได้ด้วยดี แต่คนที่อยู่ในทีมอาจจะสามารถช่วยในทักษะเหล่านี้มากกว่าหนึ่งอย่างก็เป็นได้ ไม่ใช่ว่าทุกคนที่มีทักษะที่คุณต้องการจะต้องเข้ามาร่วมในการวางแผนโครงการทั้งหมด ดังตัวอย่างเช่น บุคคลที่รู้จักวิธีการส่งจดหมายออกไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจจะเข้ามาช่วยเมื่อเรากำลังพูดถึงการจัดการส่งจดหมายออกไป แต่คุณจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงทักษะทั้งหมดต่อไปนี้ และต้องให้ความสำคัญต่อเขาไม่ทางใด ก็ทางหนึ่ง

### **โฆษก หรือผู้ให้ข่าว (Spokesperson)**

ในกลุ่มนี้จะต้องหาคนที่มีความเชี่ยวชาญในการพูดในที่ชุมนุมชนที่จะนำเสนอข้อมูลต่อกลุ่มทั้งหลายระหว่างการสรุปหรือการประชุมสาธารณะและทำหน้าที่สื่อสารกับสื่อมวลชน โดยทั่ว ๆ ไปไม่ควรจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ที่ปรึกษา บุคคลที่เป็นตัวแทนองค์กรของคุณควรจะมาจากองค์กรของคุณโดยเฉพาะเมื่อคุณกำลังต้องอธิบายถึงการตัดสินใจเชิงนโยบายที่ปรึกษาอาจจะอธิบายถึงกระบวนการการมีส่วนร่วม หรือให้ข้อมูลด้านเทคนิคในวิถีทางเลือกต่าง ๆ แต่ไม่ควรทำหน้าที่อธิบายรายละเอียดการตัดสินใจในเนื้อหาที่องค์กรตัดสินใจ

### **ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค (Technical Experts)**

โดยปกติคุณจะต้องการผู้เชี่ยวชาญในทีมงานสักหนึ่งคนหรือมากกว่าในประเด็นที่กำลังพิจารณา ถ้าการตัดสินใจที่กำลังอภิปรายอยู่หยิบยกประเด็นอื่น (ตัวอย่างเช่น ถ้ามีการพิจารณาสร้างบ้านเอื้ออาทรราคาถูกขึ้นมาใหม่ในพื้นที่ที่อาจจะเคยเป็นที่เก็บวัตถุของเสียอันตราย หรือ



กรณีที่คุณอาจจะรู้สึกกลัวต่อการเสนอสร้างสถานีไฟฟ้าย่อย ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดสนามแม่เหล็กที่เกิดจากไฟฟ้าที่อาจจะก่อให้เกิดโรคมะเร็งได้ คุณก็จะจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องที่เขาห่วงกังวลอยู่

### **การอำนวยความสะดวกการประชุม (Meeting Facilitation)**

ทักษะที่เป็นคุณูญแจสำคัญอีกอย่างคือการนำประชุมให้มีประสิทธิผล บางครั้งทักษะนี้ก็อาจจะใช้การจ้างผู้อำนวยความสะดวกประชุมมืออาชีพ คนที่อยู่ในองค์กรของคุณอาจจะได้รับการฝึกฝนอบรมในการอำนวยความสะดวกประชุมนี้ และสามารถทาบทบาทดังกล่าวได้ แต่ให้จำไว้ให้ตีว่าจะต้องแยกบทบาทของโฆษกและผู้อำนวยความสะดวกออกจากกันอย่างชัดเจนเสมอ เมื่อใดก็ตามคนที่เคยเป็นโฆษกขององค์กรพยายามทำหน้าที่ผู้อำนวยความสะดวกประชุม เขาจะถูกมองว่าไม่เป็นกลางในเนื้อหาของการประชุมนั้น ๆ และอาจจะได้รับการมองว่าพยายามที่จะยับยั้งจัดการโครงสร้างของการประชุมเพื่อที่จะให้เป็นไปตามผลลัพธ์ที่ได้วางเป้าไว้แล้ว (ดูบทที่สิบสำหรับการอภิปรายบทบาทของการใช้ผู้อำนวยความสะดวกภายในเปรียบเทียบกับผู้อำนวยความสะดวกภายนอก)

### **ศิลปินผู้ออกแบบ (Graphic Artist)**

คุณอาจจะจำเป็นที่จะมีแบบกราฟฟิคเพื่อนำไปพิมพ์เผยแพร่ หรือทำการนำเสนอในรูปแบบของสไลด์หรือพาวเวอร์พอยท์ โดยทั่ว ๆ ไป หากสามารถมีภาพที่ดูแล้วดึงดูดความสนใจได้มากเท่าใดก็ยิ่งจะทำให้คนทั้งหลายหันมาสนใจในเนื้อหามากขึ้นเท่านั้น

### **การจัดพิมพ์เอกสาร - การเขียนและการผลิต**

คุณอาจจะทำการเตรียมเอกสารสำหรับแจกในที่ประชุม เตรียมรายงาน หรือแม้แต่จดหมายข่าวและแผน ฉะนั้นจำเป็นจะต้องมีคนที่มีความ

สามารถในการเขียนเอกสารในลักษณะที่จะดึงดูดความสนใจสาธารณชนอย่างทันทีทันใดที่เห็น คุณอาจจะจำเป็นต้องเตรียมเนื้อหาสำหรับการนำเสนอสไลด์ คุณอาจจะจำเป็นที่จะต้องมีคนมาดูแลการพิมพ์และการแจกจ่าย บางทีคุณอาจจะจำเป็นที่จะต้องแปลเอกสารมาเป็นภาษาต่าง ๆ

### **การสื่อสารสาธารณะและสื่อสัมพันธ์**

คุณจะเป็นที่จะมีคนผู้ที่รู้วิธีการที่จะสื่อสารสาธารณะออกไปเกี่ยวกับประเด็นและสามารถทำงานกับสื่อมวลชนเพื่อที่จะอธิบายในประเด็นในลักษณะที่มีความหมายต่อสาธารณชน

### **การเตรียมรายชื่อผู้ที่ส่งเอกสารทางไปรษณีย์และการบำรุงรักษาข้อมูล**

คุณอาจจะจำเป็นที่จะส่งเอกสารทางไปรษณีย์โดยตรงไปยังเพื่อนบ้านหรือไปถึงผู้ที่เป็กลุ่มเป้าหมาย คุณจะจำเป็นที่จะมีใครสักคนที่รู้จักวิธีการที่จะพิจารณารายชื่อผู้ที่ส่งจดหมายออกไปแล้ว เช็คออกมาว่าใครคือคนที่เราจะส่งเอกสารไปให้ คุณจะต้องเก็บข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของสาธารณชนเอาไว้ในรูปแบบที่คุณอาจจะเข้าไปหาข้อมูลนั้นเพื่อนำมาวิเคราะห์ได้ ดังนั้นคุณจะต้องการผู้ที่มีความสามารถในการสร้างฐานข้อมูลและบำรุงรักษาข้อมูลเหล่านั้นอยู่เสมอ

### **พลาธิการ (Logistics)**

มีความจำเป็นที่จะต้องหาใครมาดูแลรับผิดชอบเพื่อประสานในรายละเอียดทั้งหมด - ตัวอย่างเช่น การจัดเตรียมห้อง การจัดเก้าอี้ การขนของขึ้นลง การรวบรวมเอกสาร และให้แน่ใจว่ามีอุปกรณ์ทุกอย่างครบ เช่น สายไฟยาว ๆ

## **บทเรียนบางประการจากประสบการณ์ที่จะต้องจดจำ**

ผมได้เรียนรู้ความจริงที่ต้องจดจำเกี่ยวกับการนำโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนไปปฏิบัติบางอย่างดังต่อไปนี้

### **ไม่สร้างความประหลาดใจให้กับสมาชิกองค์กรปกครองท้องถิ่น**

กฎกติกาแรกของกิจกรรมของภาครัฐก็คือไม่สร้างความประหลาดใจให้กับสมาชิกองค์กรปกครองท้องถิ่น มีบางคนอาจจะชอบความประหลาดใจโดยเฉพาะความประหลาดใจที่ไม่น่ารื่นรมย์ แต่ถ้าสมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถูกทำให้ประหลาดใจต่อหน้าประชาชนในพื้นที่เลือกตั้งของเขา เขานอกจากรู้สึกเสียหน้าแล้วยังโกรธอีกด้วย เมื่อคุณได้ทำให้สมาชิกที่ได้รับเลือกตั้งเหล่านี้เสียหน้าแล้วละก็ จะเป็นการยากอีกต่อไปที่คุณจะไปพูดอะไรให้เขาเชื่อเขาฟัง เมื่อเขาเกิดการเสียหน้า สมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเหล่านั้นก็จะกล่าวต่อสาธารณชนที่จะทำให้เขาแสดงจุดยืนที่เหนียวแน่นที่ยากที่จะเปลี่ยนแปลงภายหลัง

ดังนั้นถ้ากำลังจะเริ่มต้นโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนในประเด็นหนึ่งที่มีข้อโต้แย้งระหว่างบุคคลที่อยู่ในเขตเลือกตั้งของสมาชิกที่ได้รับเลือกตั้งเหล่านี้ หรือมีการประกาศการตัดสินใจบางอย่างที่อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจในพื้นที่เลือกตั้งของเขา จำเป็นที่คุณจะต้องบอกกล่าวสมาชิกเหล่านั้นก่อนที่คุณจะบอกกล่าวสาธารณชน ข้อมูลสรุปนี้คุณอาจจะทำโดยการโทรศัพท์หรือเข้าไปอธิบายเป็นการส่วนตัว เจ้าหน้าที่ของภาครัฐของคุณอาจจะต้องการที่จะส่งจดหมายข่าวถึงประเด็นที่มีข้อโต้แย้งหนึ่งหรือสองวันก่อนจะถึงมือประชาชนในเขตเลือกตั้ง ระยะเวลาที่มีความสำคัญมาก ใครก็แล้วแต่ที่จะทำหน้าที่ติดต่อก็จะต้องเข้าใจว่าจะต้องติดต่อก่อนที่จดหมายข่าวถึงมือประชาชนในเขตเลือกตั้งหรือก่อนเรื่องนี้จะปรากฏในจดหมายข่าว หรือมิฉะนั้นผลตามมาจะเป็นเรื่องใหญ่ทีเดียว

**กิจกรรมที่ใช้เวลามากที่สุดคือการที่จะให้เอกสารที่ตีพิมพ์ได้รับการเห็นชอบ**

การที่จะให้องค์กรจะยอมรับในภาษาที่ใช้ในเอกสารที่ตีพิมพ์ มักจะใช้เวลานานมากกว่าที่คุณคาดหวังและหลาย ๆ ครั้งที่ทำให้กระบวนการทั้งหมดนั้นล่าช้าออกไป หรือทำให้ไม่สามารถนำเอกสารมาใช้ให้สอดคล้องกับกิจกรรมของการมีส่วนร่วมของประชาชนอื่น ๆ ที่กำลังดำเนินไปนั้น คุณจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะเผชิญกับคนซึ่งอาจจะให้ความสนใจเพียงเล็กน้อยขณะที่เรานำเสนอระหว่างการประชุมแต่ต้องการที่จะต้องตรวจสอบทุกคำพูดในจดหมายข่าวก่อนจะให้ความเห็นชอบ บางคนก็จะยืนยันที่จะต้องให้นักกฎหมายตรวจสอบก่อน เอกสารนั้นก็จะต้องกลับมาจากนักกฎหมายพร้อมด้วยรอยแก้ไขมากมายที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็นทางกฎหมายด้วยซ้ำและคุณอาจจะไม่สามารถบอกได้ว่าการแก้ไขไหนที่สำคัญในมุมมองของกฎหมายและส่วนไหนที่เป็นเพียงมุมมองส่วนตัวของแนวทางการเขียนของนักกฎหมายคนนั้น

เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ผู้พิจารณาตรวจสอบจะไม่จับประเด็น ถ้าหากเป็นเพียงร่าง ต่างจากเมื่อเขาพิจารณาเมื่อเป็นฉบับสมบูรณ์ ฉะนั้นไม่หมายความว่าหากบางคนมีข้อเสนอแนะบางประการในร่างก็ไม่หมายความว่าคนนั้นจะไม่มีข้อเสนอแนะอีกมากมายเมื่อเขามาตระหนักว่าเอกสารนั้นจะต้องเอาไปพิจารณาอย่างจริงจัง

ไม่มีหลักประกันที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาเหล่านี้ ทางที่ดีที่สุดที่คุณทำได้คือ ใช้เวลามากพอสำหรับการจัดการเรื่องเอกสาร สิ่งพิมพ์นี้มากกว่าที่คุณจำเป็น ในที่สุดแล้วคุณอาจจะต้องการเวลาที่เหลือทั้งหมดเท่าที่มีเพื่อเรื่องนี้

## จงไปดูห้องประชุมล่วงหน้า

ผมได้ใช้กติกาส่วนตัวของผมที่จะกำหนดให้ตัวเองต้องไปตรวจดูห้องประชุมทุกห้องล่วงหน้าก่อนเวลาการประชุม แต่บางทีผมก็ปล่อยปลະละเลยไปบ้าง ทุกสิ่งทุกอย่างก็จะดำเนินไปด้วยดีระยะหนึ่งและเมื่อผมต้องขึ้นมาตระเตรียมที่จะทำการประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้เข้าร่วมประชุมโดยแบ่งกลุ่มย่อย ก็ได้พบว่าเก้าอี้ในห้องประชุมเคลื่อนที่ไม่ได้ ดังนั้นจึงยึดถือเป็นกฎตายตัวที่จะต้องตรวจสอบห้องประชุมล่วงหน้า ให้ความรู้แก่เก้าอี้เป็นแบบไหน ตรวจดูให้ดีกว่าใครเป็นคนถือกุญแจ ถ้าการประชุมต้องเริ่มตอนทุ่มตรงและตึกก็จะปิดเมื่อเวลาห้าโมงเย็น ให้ดูก่อนว่าจะเข้าไปเอาเก้าอี้เพิ่มเติมในห้องเก็บของได้อย่างไร อย่าแน่ใจเกินไปว่าห้องจะเป็นอย่างที่เราบอกเขาไว้

## จงเตรียมแผนสองสำหรับด้านเทคโนโลยี

คุณอาจจะได้เตรียมการนำเสนออย่างยอดเยี่ยมสำหรับการประชุมสาธารณะของคุณ โดยใช้คอมพิวเตอร์และเครื่องฉายระบบดิจิทัล แต่คุณต้องมีแผนสองรองรับในกรณีหากว่าเครื่องคอมพิวเตอร์เกิดไม่ทำงานหรือหลอดของเครื่องฉายขาด หรือไม่มีปลั๊กไฟในระยะที่พอดีตำแหน่งของเครื่องฉายภาพ หรือไม่มีจอหรือผนังที่จะฉายภาพขึ้นให้ดู หรือไฟฟ้าดับ? ทุกอย่างที่คุณกล่าวมานี้ได้เกิดขึ้นกับผม ผมยังคงเคยมีกรณีองค์ปาฐกนำไม่มาตามนัด หรือห้องประชุมถูกปิดและก็ไม่มีความที่จะเปิดได้

ถึงแม้ผมจะตระหนักดีว่าเทคโนโลยีจะช่วยอะไรเราได้ แต่การที่พึ่งในเทคโนโลยีมากเกินไปก็จะทำให้คุณเสี่ยงต่ออุปสรรคหากว่ามีบางสิ่งบางอย่างไม่เป็นไปตามแผน ดังนั้นหลังจากคุณได้วางแผนว่าคุณต้องการจะทำอะไรอย่างไรแล้ว ให้ลองวางแผนสำรองไว้ด้วยว่าจะทำอย่างไรหากทุกสิ่งไม่เป็นไปตามแผน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งนี้อาจเกิดขึ้นกับเทคโนโลยี

นั้นไม่ทำงาน คุณอาจจะต้องทำสำเนาสำหรับเอกสารไว้เพื่อแจกหากว่าการนำเสนอพาวเวอร์พอยท์ไม่สามารถจะนำเสนอได้ คุณอาจจำเป็นต้องมั่นใจว่าคุณมีกระดาษชาร์ทขนาดใหญ่เตรียมไว้เพื่อใช้เขียนแทน หาก你不能使用เครื่องคอมพิวเตอร์พิมพ์รายการที่เกิดจากการระดมสมองแสดงบนจอได้ จำไว้ว่าควรจะทำสำรองสายไฟและหลอดไฟสำหรับเครื่องฉายดิจิทัลหรือเครื่องฉายภาพข้ามศีรษะและอะไหล่ต่าง ๆ ของเครื่องที่คุณจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีเพื่อป้องกันวิกฤตการณ์ที่เกิดจากเทคโนโลยีนั้น ๆ

**จงอย่าเอาคนไปมากมายกว่าจำนวนสาธารณชน**

ผมได้เขียนทักษะที่คุณจำเป็นต้องนำไปใช้ในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน รายการนั้นมีมากพอสมควร บ่อยครั้งมันหมายถึงการที่ถ้าคุณจะจัดการประชุมจะมีคนจำนวนมากที่เดินเข้ามาเกี่ยวข้องในการทำโครงการการมีส่วนร่วมและเขาก็ต้องการไปอยู่ในที่ประชุม แต่ก็ไม่มีวิธีทางที่มั่นใจว่าชุมชนจะรู้สึกไม่ค่อยสบายใจหรือตกตะลึง หากว่ามีเครื่องมือมากมายมาใช้มากเกินไป พร้อมทั้งผู้คนจำนวนมากเกินไปจากองค์กรของคุณ คุณต้องสื่อสารให้ดีไปว่าจำนวนเจ้าหน้าที่ของคุณจะต้องไม่มากกว่าสาธารณชนที่มาประชุม

ด้วยคำแนะนำที่กล่าวมาแล้วจากประสบการณ์อันเจ็บปวดที่ผมได้เคยประสบมา ตอนนี้เราก็นำเรื่องของกิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ ได้

# ส่วนที่ 3

## ชุดเครื่องมือในการมีส่วนร่วม ของประชาชน

---

บทที่ผ่านมาได้อธิบายกระบวนการคิดที่จำเป็นในการพิจารณา  
เรื่องงานต่าง ๆ และพิจารณาผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมที่ท่านต้องใช้เทคนิค  
ต่าง ๆ สองบทต่อไปนี้จะประกอบด้วยภาพกว้างของสิ่งที่ผมเชื่อว่าเป็น  
เทคนิคของการมีส่วนร่วม ของประชาชนที่มีการใช้กันบ่อยมากที่สุด คิดถึง  
เทคนิคเหล่านี้ว่าเป็นชุดเครื่องมือ ซึ่งคุณสามารถใช้เครื่องมือที่เหมาะสม  
กับสถานการณ์เฉพาะของโครงการการมีส่วนร่วมของคุณ เทคนิคทุก  
เทคนิคมีคุณค่า ถ้าใช้อย่างเหมาะสมกับงานซึ่งตั้งใจใช้มัน

ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าผมได้รวมเทคนิคทุก ๆ เทคนิคที่มีอยู่  
นอกจากนี้องค์ประกอบของเทคนิคหนึ่งสามารถรวมกับองค์ประกอบของ  
เทคนิคอื่น ๆ ได้เพื่อก่อให้เกิดบางสิ่งบางอย่างที่แตกต่างอย่างเพียงพอ  
ที่วิธีการใหม่นั้นอาจเรียกชื่อที่ต่างออกไปได้ ที่ปรึกษาต่าง ๆ อาจเรียก  
เทคนิคเดียวกันโดยใช้ชื่อต่างกัน ที่ปรึกษาหลายคนมักทำให้เครื่องมือ  
แตกต่างออกไป โดยการพัฒนาหรือใช้เทคนิคเฉพาะ บางครั้งการระบุถึง  
เทคนิคเหล่านี้ในแนวทางที่จะทำให้เทคนิคของเขาแตกต่างออกไป

บัญชีเครื่องมือนี้จะให้ความรู้สึกถึงความเป็นไปได้ ผมหวังว่ามัน  
จะกว้างเพียงพอที่จะช่วยให้คุณสร้างเทคนิคของตัวเองได้  
นวัตกรรมจำนวนมากในสาขานี้เกิดขึ้นเมื่อบางคนเผชิญกับสิ่งที่ท้าทาย  
และพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหา ปกติคนเราจะพัฒนาเทคนิคจากที่  
พวกเขาารู้อยู่แล้ว ปรับเทคนิคเหล่านั้นหรือรวมเทคนิคต่าง ๆ เพื่อสร้าง

ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ การรู้ถึงความหลากหลายของเทคนิคที่มีอยู่มีคุณค่าที่จะเป็นจุดเริ่มต้น แต่รายการเหล่านี้ไม่ควรมองว่ามีจำกัดเพียงเท่านั้น

ผมได้แบ่งบทเหล่านี้ออกเป็น 2 ประเภท คือ เทคนิคในการให้ข้อมูลแก่สาธารณชนและเทคนิคในการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อเป็นเครื่องเตือนว่าขณะที่การให้ข้อมูลแก่สาธารณชนเป็นส่วนของการมีส่วนร่วมของประชาชน แต่การให้ข้อมูลต่อสาธารณชนไม่ได้เป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนในตัวของมันเอง การมีส่วนร่วมของประชาชนต้องการการสื่อสารสองทางและการมีปฏิสัมพันธ์กับสาธารณะชนอย่างแท้จริง

เทคนิคของการมีส่วนร่วมยังอาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภทด้วยกัน บางเทคนิครับข้อมูลจากสาธารณชน แต่ไม่ได้ให้เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่สำคัญและไม่ได้ออกแบบเพื่อนำไปสู่การสานเสวนาทางออกอย่างแท้จริงระหว่างประชาชนที่ได้รับผลกระทบ รายละเอียดของเทคนิคต่าง ๆ ในบทที่ 6 ในเรื่องการให้ข้อมูลสู่สาธารณชนมีรายละเอียดน้อยกว่ารายละเอียดในบทที่ 7 ในเรื่องข้อมูลจากสาธารณชน เหตุผลก็คือองค์กรหลายองค์กรได้มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคของการให้ข้อมูลแก่สาธารณชนอยู่ และมีผู้เชี่ยวชาญด้านข้อมูลสาธารณะอยู่ในคณะแล้ว ถ้าคุณต้องการข้อมูลที่มากขึ้นเกี่ยวกับเทคนิคของข้อมูลสาธารณะที่ ๆ จะเริ่มต้นก็คือข้อมูลจาก *Communicators Guide for Federal, State, Regional and Local Communicators* ซึ่งมีการพัฒนาโดยเครือข่ายการสื่อสารทางรัฐ (Federal Communicators Network) [<http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/bkgrd/communicators.pdf>]

ถ้าคุณยังใหม่ในสาขาของการมีส่วนร่วมของสาธารณชน คุณอาจต้องการอ่านรายการเทคนิคทั้งหมดอย่างรอบคอบเพื่อเข้าใจระดับของความเป็นไปได้ ถ้าคุณเป็นผู้ปฏิบัติที่มีประสบการณ์ คุณอาจต้องการเพียงสำรวจรายการผ่าน ๆ และหยุดดูเทคนิคที่มีความคุ้นเคยน้อยกว่า



ไม่ว่าเมื่อใดที่คุณอยู่ในกระบวนการออกแบบโครงการการมีส่วนร่วม คุณ  
สามารถใช้บทเหล่านี้เป็นแบบตรวจสอบรายการต่าง ๆ เพื่อเตือนคุณถึง  
เทคนิคที่มีความเป็นไปได้ในการพิจารณา

เทคนิคการมีส่วนร่วมของประชาชนบางเทคนิคเป็นเครื่องมือที่  
นำเสนอโดยทั่วไปที่คุณน่าจะนำไปใช้ในโครงการการมีส่วนร่วมจำนวนมาก  
อยู่แล้ว โครงการการมีส่วนร่วมเกือบจะทุกโครงการจะรวมการประชุม  
สาธารณะบางชนิดอยู่ บทที่ 8 ถึง 11 จะให้ข้อมูลละเอียดมากขึ้นถึงวิธี  
การออกแบบและดำเนินการประชุมสาธารณะและการประชุมปฏิบัติการ  
ที่หลากหลายต่าง ๆ กัน เทคนิคอื่น ๆ รวมรายละเอียดเชิงลึกในบท  
ต่อ ๆ ไป รวมไว้ได้แก่

บทที่ 12 ทำงานร่วมกับกลุ่มที่ปรึกษา

บทที่ 13 ทำการสัมภาษณ์

บทที่ 14 ทำงานกับสื่อ

บทที่ 15 วิเคราะห์ความคิดเห็นของสาธารณชน

บทที่ 16 ประเมินผลการมีส่วนร่วมของประชาชน

บทที่ 17 การใช้ที่ปรึกษาด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน

ในท้ายบทที่ 7 เป็นรายการเอกสารอ้างอิงต่าง ๆ เน้นด้วย  
คำอธิบายรายละเอียดของเทคนิคและวิธีการใช้มัน มีเอกสารอ้างอิง  
มากมายสำหรับเทคนิคการมีส่วนร่วมมากกว่าเทคนิคข้อมูลสาธารณะ  
เพราะองค์กรทั้งหลายมีความคุ้นเคยกับเทคนิคการให้ข้อมูลสู่สาธารณชน  
อยู่แล้ว

ทั้งยังมีข้อมูลจำนวนมากในเทคนิคเกือบทั้งหมดนี้อยู่ในอินเทอร์เน็ต  
โดยไปที่เมนูของเครือข่ายการค้นหาใหญ่ ๆ (search engine) และพิมพ์  
ชื่อเทคนิคลงไป ท่านจะประหลาดใจที่เห็นว่ามีข้อมูลมากมายซึ่งสามารถ  
ดึงลงมาได้ทันที

# บทที่ 6

## เทคนิคสำหรับการให้ข้อมูลสู่สาธารณะ

---

บทนี้นำเสนอภาพกว้าง ๆ ของเทคนิคที่จะให้ข้อมูลสู่สาธารณชนภายในโครงการการมีส่วนร่วมของสาธารณชนทุกโครงการจะมีโครงการที่ให้ข้อมูลสู่สาธารณะที่ดี ก่อนที่ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้ พวกเขาต้องการข้อมูลเพื่อที่พวกเขาจะสามารถมีส่วนร่วมในลักษณะที่ได้รับข้อมูลแล้ว โดยเฉพาะพวกเขาต้องการข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจอย่างไรที่จะมีผลกระทบต่อพวกเขา และกระทบต่อจุดสนใจของเขาอย่างไร

ผู้มีส่วนร่วมต้องการข้อมูลที่สมบูรณ์ไม่มีอคติ พวกเขาต้องการข้อมูลชนิดเดียวกัน (ถึงแม้ว่าบางครั้งอาจเขียนให้เข้าใจได้ง่ายกว่า) กับข้อมูลที่ให้คุณให้ผู้ตัดสินใจในองค์กรของคุณเอง และเช่นเดียวกับผู้ตัดสินใจ ถ้าสาธารณชนรู้สึกว่าคุณกำลังบิดเบือนข้อมูล เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์บางอย่างเป็นการเฉพาะหรือละเว้นข้อมูลที่อาจจะเปลี่ยนผลลัพธ์ พวกเขาจะเลิกเชื่อมั่นคุณในฐานะแหล่งข้อมูลและเริ่มมองหาจากแหล่งอื่น ๆ อันที่จริงถ้าองค์กรของคุณถูกมองว่าเป็นผู้ผลักดันเพื่อผลลัพธ์เฉพาะบางอย่าง สาธารณชนจะสันนิษฐานเองว่าคุณกำลังจัดการกับข้อมูลเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่คุณต้องการให้เป็น

สื่อจะเขียนเรื่องที่ทำให้เกิดความโต้แย้งมากที่สุดเสมอ ๆ วิธีนี้เป็นแนวคิดของความมีคุณค่าของการเป็นข่าว กลุ่มผลประโยชน์จะให้ข้อมูล

ที่อาจคลาดเคลื่อนหรือปรับเพื่อสนับสนุนจุดยืนเฉพาะของพวกเขา เขา  
สันนิษฐานเอาว่าคุณจะทำเช่นเดียวกัน

สิ่งนี้ทำให้องค์กรที่สนับสนุนโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน  
อยู่ในสถานลำบาก โดยปกติคุณจะเป็นเพียงแหล่งเดียวที่มีศักยภาพของ  
ข้อมูลที่สมบูรณ์ ไม่มีอคติ แต่คุณอาจมีแนวโน้มที่จะถูกมองด้วยความสงสัย  
โดยเฉพาะโดยบางกลุ่มที่กำลังผลักดันผลลัพธ์เฉพาะบางอย่าง

คุณต้องใช้ความพยายามพิเศษเพื่อคุณจะได้แน่ใจว่าข้อมูลที่  
คุณให้กับสาธารณชนมีความชัดเจนมากเท่าที่จะเป็นไปได้ คุณอาจจะ  
ต้องการมีข้อมูลที่ผ่านการพิจารณาขององค์กรอื่น ๆ เช่น องค์กรกำกับดูแล  
หรือกลุ่มที่ปรึกษาประชาชนที่มีอยู่ หรือคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
ในบางกรณีองค์กรต่าง ๆ มีสัญญาากับกลุ่มต่าง ๆ ภายนอก เช่น สภาสตรี  
ผู้ออกเสียงเลือกตั้ง (องค์กรที่ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดที่ผูกมัด ที่จะเข้ามามีส่วนร่วม  
ในการให้ข้อมูลของสาธารณะ) เพื่อเขียนบทความเรื่องราวต่าง ๆ

คุณอาจไม่เคยทำให้กลุ่มที่ปรึกษาเชื่อถือว่าคุณไม่มีอคติ  
พวกเขามีส่วนได้เสียที่มีสิทธิ์ที่จะวิจารณ์ เขาเพิ่งเล็งไปที่ความไม่ลำเอียง  
จุดหมายคือเพื่อให้แน่ใจว่าประชาชนผู้ที่ไม่มีจุดยืนที่คิดมาก่อนล่วงหน้า  
เชื่อข้อมูลที่พวกเขาได้รับจากคุณว่ามีประโยชน์และน่าเชื่อถือ

จงตระหนักว่าความพยายามของคุณที่จะบรรลุความเป็นกลางอาจ  
ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้คนในองค์กรของคุณเองซึ่งมีความคุ้นเคย  
กับแนวทางการใช้การประชาสัมพันธ์ พวกเขาอาจอธิบายงานของพวกเขา  
ว่ากำลังทำให้องค์กรดูดี ถึงแม้มันหมายถึงการบิดเบือนเรื่องราวโดย  
ละเว้นความจริงบางอย่าง หรือควบคุมสิ่งที่ควรเน้นเฉพาะ หนึ่งในเหตุผล  
ที่ใช้เวลามากในการส่งเอกสารให้ผ่านการพิจารณาภายในองค์กรก็คือการ  
ต่อสูระหว่างคนที่มองเห็นการมีส่วนร่วมของประชาชน และคนที่เน้นการ  
ประชาสัมพันธ์

ผมได้เคยให้คำปรึกษากับองค์การของรัฐหลายองค์การเป็นเวลาหลายปี อาจจจะราว 30 ปี บนพื้นฐานของประสบการณ์นั้น และการตัดสินใจของผมเชื่อว่าในระยะยาวแล้ว องค์การใด ๆ ที่จะเดินอยู่แถวหน้า ถ้าผู้คนเชื่อว่าเป็นแหล่งของข้อมูลที่สมบูรณ์และไม่มียอดคิด มีบางครั้งซึ่งอาจมีความลำบากใจชั่วคราว แต่ความน่าเชื่อถือครั้งหนึ่งสูญเสียไปแล้ว เป็นเรื่องยากมากที่จะได้กลับมาอีก

ต่อไปนี้จะมาดูเทคนิคที่มีการใช้บ่อย ๆ บางอย่างสำหรับการให้ข้อมูลสู่สาธารณะ

### **การให้ข้อมูลโดยการสรุปย่อ (Briefings)**

การสรุปย่อนี้ประกอบด้วยการเข้าเยี่ยมชมเป็นการส่วนตัว การประชุมกลุ่มย่อย หรือการโทรศัพท์เพื่อให้ข้อมูลแก่ประชาชนถึงความก้าวหน้าที่กำลังดำเนินการอยู่หรือกิจกรรมที่ต้องทำ เป็นวิธีการของการให้ข้อมูลแก่ผู้แทนที่ได้รับเลือกตั้งที่สำคัญ องค์การหรือกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เป็นส่วนสำคัญ การสรุปย่อนำไปสู่การสื่อสารสองทาง คุณอาจได้รับข้อมูลที่มีคุณค่ากลับมาอีกจากการให้ข้อมูลของคุณ

การสรุปย่ออาจมีความสำคัญโดยเฉพาะถ้าการดำเนินการของคุณอาจนำไปสู่การโต้แย้งในทางการเมืองที่อาจมีผลต่อผู้แทนที่มาจาก การเลือกตั้งหรือองค์การต่าง ๆ ถ้าท่านกำลังทำกิจกรรมที่อาจมีผลต่อผู้แทน หรือผู้จัดการขององค์การ อย่าให้เกิดเหตุการณ์ที่ผู้แทนนั้นทราบเรื่องนี้จากการอ่านพบในหนังสือพิมพ์หรือแย่ยิ่งกว่านั้นคือการมีโทรศัพท์จากเขตพื้นที่ของเขาและถามเขาว่าเขาจะดำเนินการในเรื่องนี้อย่างไร ควรให้ข้อมูลมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ก่อน ถึงแม้ว่าประชาชนไม่ชอบสิ่งที่คุณกำลังบอกพวกเขา วิธีการนี้จะไม่เพิ่มความไม่พอใจมากขึ้นกว่าสิ่งที่ทำให้เขาประหลาดใจและทำให้อายต่อหน้าประชาชนในเขตพื้นที่ของพวกเขาอยู่แล้ว

ถ้าเป็นไปได้ ส่งเอกสารหรือสิ่งพิมพ์ที่จะให้ข้อมูลเช่นเดียวกันกับที่ท่านนำเสนอในการบรรยายสรุป สิ่งนี้ทำให้ผู้แทนหรือผู้จัดการอาวุโสมีบางสิ่งบางอย่างที่พวกเขาสามารถส่งต่อไปกับเจ้าหน้าที่ของเขาเองได้ สิ่งนี้สำคัญ เพราะหากไม่มีอะไรที่ส่งต่อไป เจ้าหน้าที่เขาอาจจะได้ข้อมูลอะไรในสิ่งที่เราคาดการณ์ไม่ได้

ถึงแม้ว่าการสรุปมีคุณค่าแต่ก็ต้องใช้เวลาของเจ้าหน้าที่มากทีเดียว โดยจะสรุปให้กับกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ หรือกลุ่มสำคัญที่อาจจะมีปฏิกริยาในทางลบถ้าพวกเขาารู้สึกว่าไม่ได้รับการปรึกษา ก่อนการตัดสินใจจะเกิดขึ้นหรือก่อนการดำเนินการ

### **นิทรรศการและการจัดแสดงต่าง ๆ (Exhibits and Displays)**

วิธีหนึ่งในการให้ข้อมูลแก่สาธารณะชนและกระตุ้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการการมีส่วนร่วมคือการจัดนิทรรศการหรือจัดแสดงในที่สาธารณะที่มีการเดินสัญจรผ่านไปมา มาก เช่น ในห้างสรรพสินค้าหลัก หรือในงานสำคัญของชุมชน เช่น งานของจังหวัด งานที่จัดตามท้องถนน หรืองานแข่งขันกีฬา ถึงแม้ว่าการเตรียมนิทรรศการ หรือการแสดงผลอาจมีต้นทุนสูง บ่อยครั้งที่มันสามารถออกแบบที่จะนำไปใช้ในงานอื่นหรือสถานที่อื่น ๆ ได้ นิทรรศการมีประสิทธิผลมากกว่าเสมอถ้าเจ้าหน้าที่มีความรู้ที่จะสามารถตอบคำถามต่าง ๆ ได้

### **สารคดีพิเศษ (Feature Stories)**

เรื่องสารคดีเป็นเรื่องที่เป็นข่าวที่เขียนหรือเล่าโดยผู้สื่อข่าวแทนการประกาศให้ทราบถึงข่าวที่แจกออกไป

วิธีหนึ่งที่จะให้สื่อสนใจในเรื่องสารคดีคือส่งข่าวไปยังหนังสือพิมพ์หรือสถานีวิทยุ และสถานีโทรทัศน์ โดยเฉพาะวิธีนี้จะนำไปสู่การได้รับความสนใจถ้าเป็นประเด็นนั้นสมควรเป็นข่าว หรือมีข้อโต้แย้งกันอยู่ แต่

คุณจะทำให้บางคนสนใจมากกว่าได้ ถ้าคุณทำการติดต่อกับบรรณาธิการ หรือผู้สื่อข่าว ซึ่งมีความสนใจในประเด็นนั้น ๆ เป็นการส่วนตัว เริ่มโดยการหาดูว่าใครในหนังสือพิมพ์ที่มีการทำข่าวเกี่ยวกับองค์กรของท่าน ถ้าไม่มีใครที่ท่านรู้จักเลยจงมองหาผู้สื่อข่าวที่มีความเชี่ยวชาญในประเด็นที่องค์กรของท่านเกี่ยวข้องอยู่ โดยทั่วไปผู้สื่อข่าวอย่างน้อยในหนังสือพิมพ์ใหญ่ ๆ จะมีพื้นที่เน้นเฉพาะ เช่น เรื่องสิ่งแวดล้อม เรื่องสุขภาพ หรือ เรื่องการเมือง คุณก็อาจติดต่อกับบรรณาธิการ (เช่นบรรณาธิการของหน้าท้องถิ่น ถ้าเป็นประเด็นของท้องถิ่น)

ในทันทีที่คุณได้รู้ถึงคนที่จะติดต่อด้วย จงเตรียมให้คำอธิบายที่สั้น มีประเด็นสำคัญว่าทำไมประเด็นนี้จึงสมควรเป็นข่าว สิ่งนี้คือการปูทางของคุณ คุณอาจต้องการที่จะโยงเรื่องที่จะเพิ่มคุณค่าของความสนใจของมนุษย์ต่อเรื่องนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น ถ้าคุณพยายามที่จะทำเรื่องของการกำจัดอาวุธยุทธโปกรณ์และวัตถุระเบิดที่ยังไม่ระเบิด ณ ฐานทัพของทหารที่ปิดไปแล้ว ให้ปูแนวของเรื่อง ด้วยมุมมองสำคัญของมนุษย์ เช่น คนงานที่ทำงานกำจัดและครอบคร้วของเขารู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับการที่พวกเขาออกไปทำงานทุกวันและทำการจัดการวัตถุระเบิดที่มีอันตราย หรือ (หลังจากปรึกษากับเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยของท่านแล้ว) นำผู้สื่อข่าวออกไปดูคนงานชุดและจัดการทำลายวัตถุอันตรายทั้งหลาย

ถ้าคุณกำลังติดต่อกับผู้สื่อข่าวโทรทัศน์ จงจำไว้ว่าโทรทัศน์เป็นสื่อที่มองเห็นได้ ส่วนของการปูเรื่องของคุณควรเป็นการระบุถึงวัสดุที่น่าสนใจและเห็นได้ที่อาจรวมอยู่ในเรื่อง ผู้สื่อข่าวโทรทัศน์มักมองหาวิธีการที่จะทำเรื่องมากกว่าภาพคนที่เห็นอยู่ (ภาพของคนหลายคนที่ได้รับการสัมภาษณ์) จำไว้ว่าภาพที่เห็นจะติดอยู่กับคนดู ถ้าข่าวสารของคุณคือการบอกประชาชนว่าบางอย่างปลอดภัยแต่ภาพที่เห็นเป็นบางอย่างที่ดูน่ากลัวหรือมีอันตราย ภาพที่เห็นจะเป็นอะไรที่ประชาชนจะจดจำ

เมื่อคุณคุยกับผู้สื่อข่าว จงสร้างและรักษาความน่าเชื่อถือของคุณ จงพยายามที่จะให้ข้อมูลที่ครบถ้วนและสมบูรณ์ ให้ผู้สื่อข่าวรู้วิธีการที่ช่วยให้พิชิตสิ่งที่คุณกำลังพูด โดยการอ้างถึงบุคคลที่สามที่น่าเชื่อถือหรือเอกสารที่เขาหรือเธอสามารถตรวจสอบได้ คุณคาดหวังได้เลยว่าผู้สื่อข่าวจะถามคุณว่าประชาชนที่คัดค้านการดำเนินการขององค์การของคุณพูดว่าอย่างไร หลีกเลี่ยงการให้ความเห็นถึงสิ่งที่ผู้อื่นพูด (เขาควรจะพูดเกี่ยวกับตัวเขาเองแต่ให้ผู้สื่อข่าวทราบถึงชื่อของประชาชนที่มีแนวคิดที่ต่างกันออกไป

จงให้อเอกสารประกอบ แก่ผู้สื่อข่าว สิ่งนี้จะทำให้ผู้สื่อข่าว มีบางสิ่งบางอย่างที่จะเอาไว้ใช้ได้ ถ้าเขาหรือเธอต้องการความชัดเจนในประเด็นนั้น ๆ ผู้สื่อข่าวจะใส่เอกสารนี้ในแฟ้มและจะเปิดออกมาดูเมื่อเรื่องทั้งหลายเกิดขึ้นอีกในอนาคตอีกด้วย

ถ้าโครงการของคุณกลายเป็นเรื่องที่ได้แย้งกันมาก ปัญหาไม่ใช่ว่าทำให้เป็นข่าวให้สื่อสนใจอีกต่อไป ต้องมั่นใจว่าคุณได้ให้ข้อมูลที่ทันเวลา เป็นเรื่องจริงและไม่ลำเอียง

## คลังข้อมูล

กฎหมายสิ่งแวดล้อมของประเทศหรือรัฐต่าง ๆ ต้องการให้องค์กรนำเสนอกิจกรรมที่จะทำให้สาธารณชนเข้าถึงเอกสารการศึกษาและเอกสารพื้นฐานต่าง ๆ ที่ใช้ในระหว่างกระบวนการตัดสินใจได้ โดยปกติสิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยการจัดตั้งคลังข้อมูลในที่สาธารณะ (เช่นห้องสมุดสาธารณะ) ที่เอกสารต่าง ๆ สามารถจัดเก็บและพร้อมที่จะให้สาธารณชนมาดูได้

เนื่องจากการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตกลายเป็นเรื่องสากล คลังข้อมูลที่เก็บในคลัง จะถูกแทนที่โดยคลังข้อมูลเสมือนจริง หรือข้อมูลที่เปิดกว้าง

บนหน้าเว็บ องค์การที่มีเว็บเพจทำให้ประชาชนผู้ซึ่งเข้าถึงเว็บได้ พอใจ การใช้คลังข้อมูลที่มีบนเว็บมากกว่า และการมาเยี่ยมเยียนคลังข้อมูล ณ คลังข้อมูลจะค่อย ๆ ลดลงอย่างมาก ประโยชน์ของคลังข้อมูลเสมือนจริง คือ ประชาชนสามารถเข้าถึงเว็บได้ที่บ้านหรือที่ทำงานของตนในเวลาใด ทั้งกลางวันหรือกลางคืนก็ได้ เพื่อเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องและดึงข้อมูล ออกมาดูและพิมพ์ออกมาได้

ในปัจจุบันไม่ใช่ทุกคนที่เข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ อย่างไรก็ตามก็ห้องสมุด สาธารณะส่วนใหญ่จะให้บริการโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย หรือราคาค่าบริการที่ถูกลง และนี่เองก็ช่วยให้การเข้าถึงได้สะดวกกว่าการมีสถานที่เก็บ ข้อมูลหลายแห่ง

มีบางคนที่ไม่ถนัดในการใช้คอมพิวเตอร์ กลุ่มนี้มักรวมผู้สูงอายุ หรือประชาชนจากชุมชนคนกลุ่มน้อยซึ่งไม่ได้ใช้คอมพิวเตอร์ในชีวิตประจำวัน อย่างไรก็ตามจำนวนของคนกลุ่มนี้กำลังลดลงอย่างรวดเร็ว ข้อมูลเมื่อเร็ว ๆ นี้แสดงให้เห็นว่าทันทีที่ผู้สูงอายุเรียนรู้เรื่องอินเทอร์เน็ต พวกเขาจะเข้าถึง บ่อยกว่าและใช้เวลา นานกว่ากลุ่มประชาชนกลุ่มที่เหลือนั้น การใช้อินเทอร์เน็ต โดยชนกลุ่มน้อยเริ่มที่จะมีปริมาณเท่ากับประชากรส่วนใหญ่ อันที่จริง ชนกลุ่มน้อยบางกลุ่มโดยเฉพาะในทวีปเอเชีย ใช้อินเทอร์เน็ตมากกว่า ประชาชนทั่วไป ดังนั้น ถึงแม้ว่ามันอาจจำเป็นที่จะรักษาคลังข้อมูลทาง กายภาพไว้ ความต้องการสิ่งนี้จะหายไปเร็ว ๆ นี้

### **อินเทอร์เน็ต (Internet)**

ศักยภาพสำหรับการใช้อินเทอร์เน็ตเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการมีส่วนร่วม ของประชาชนที่สำคัญ บนพื้นฐานของวิธีที่อินเทอร์เน็ตได้มีการนำมา ใช้ เท่าที่ผ่านมาเป็นที่ชัดเจนว่ามันสามารถให้บริการได้ในหลากหลาย วิธีการ :



- เป็นคลังข้อมูลหรือห้องสมุด ช่วยให้เข้าถึงเอกสารทั้งหมดและรายงานต่าง ๆ ที่นำมาใช้ระหว่างกระบวนการตัดสินใจ

- เป็นวิธีการเผยแพร่ข้อมูลอย่างรวดเร็วเกี่ยวกับการประชุมหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ไปยังกลุ่มประชาชนจำนวนมากที่ได้แสดงความสนใจในประเด็นหรือการตัดสินใจที่กำลังมีขึ้น

- เป็นสายด่วนที่ประชาชนสามารถติดต่อได้นาทีต่อนาทีเพื่อได้ข้อมูลที่ทันสมัยที่สุดเกี่ยวกับเหตุฉุกเฉิน (เช่น ไฟฟ้า หรือบริการน้ำในช่วงสถานการณ์แห้งแล้ง) กำหนดการก่อสร้างหรือข้อมูลใหม่เกี่ยวกับการพิจารณาออกกฎหมาย

- เป็นห้องสำหรับการพูดคุยที่ประชาชนที่สนใจในประเด็นนั้นสามารถส่งข้อความหรือเอกสารต่าง ๆ สำหรับผู้อื่นเพื่ออ่านหรือนำไปใช้ในการอภิปรายอย่างต่อเนื่องในประเด็นนั้น ๆ

- เป็นวิธีการที่ประชาชนสามารถเสนอข้อคิดเห็นทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ในวิถีทางเลือกต่าง ๆ ที่มีการพิจารณาหรือเสนอความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าของการศึกษา

- เป็นสถานที่ที่ส่งภาพต่าง ๆ (หรือแม้กระทั่งวีดิทัศน์) ที่แสดงทางเลือกต่าง ๆ ที่กำลังมีการพิจารณากันอยู่

แนวโน้มอนาคตของอินเทอร์เน็ตมีมากกว่าการใช้เหล่านี้ แต่เรายังกำลังพิจารณาว่าจะใช้ประโยชน์ด้านอื่นอะไรบ้าง

### **การส่งรายงานทางเทคนิคที่สำคัญหรือเอกสารด้านสิ่งแวดล้อม**

องค์กรหลายองค์กรจัดทำรายงานทางเทคนิคขนาดใหญ่และการศึกษาด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจการดำเนินการง่าย ๆ โดยนำรายงานทางเทคนิคหรือเอกสารด้านสิ่งแวดล้อม

ไปไว้ที่ห้องสมุดหรือที่ศูนย์ข้อมูลอื่น ๆ ไม่ได้สร้างความน่าเชื่อถือมากนัก เอกสารสำคัญต้องส่งไปรษณีย์โดยตรงไปยังผู้นำของกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ และกลุ่มผู้สนใจ รวมถึงกลุ่มธุรกิจ กลุ่มสิ่งแวดล้อม กลุ่มคนในชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง เมื่อคุณจัดทำบัญชีรายงานรายชื่อผู้ที่ส่งเอกสารไป ให้ใส่รหัสลงไปในเรื่องของประชาชนในบัญชีรายชื่อเพื่อคุณสามารถดึงรายชื่อของประชาชนกลุ่มเล็กที่เป็นผู้นำที่จะส่งสำเนาของเอกสารสำคัญไปให้ ถ้าประชาชนในบัญชีรายชื่อใช้/เข้าถึงคอมพิวเตอร์ได้คุณอาจพบว่ามันถูกกว่ามากที่จะส่งซีดีที่บรรจุเอกสารต่าง ๆ มากกว่าส่งเอกสารที่เป็นกระดาษ

ถ้าคุณนำเอกสารนี้ขึ้นไว้บนเว็บ คุณอาจพบว่ามันมีประสิทธิผลมากกว่าที่จะส่งสรุปของรายงาน 2-3 หน้าไปให้ตามบัญชีรายชื่อจำนวนมาก ให้แนะนำประชาชนว่าพวกเขาสามารถเข้าถึงรายงานฉบับเต็มที่ได้ที่เว็บเพจคนส่วนมากอ่านฉบับย่อ และไม่เคยเสียเวลาขอรายงานฉบับเต็ม ถ้าคุณกำลังส่งจดหมายข่าวเป็นประจำ คุณอาจอธิบายผลของการศึกษาลงในจดหมายข่าวและอ้างถึงเว็บเพจให้เข้าไปดูได้หรือให้ฟอร์มสำหรับขอข้อมูลที่ตัดออกได้สำหรับผู้ที่ต้องการสำเนาของการศึกษา มาตรการนี้สามารถลดจำนวนสำเนาของรายงานที่ต้องส่งออกอย่างมาก

### **การส่งเอกสารจำนวนมาก (Mass Mailings)**

ถ้าคุณต้องการเข้าถึงสาธารณชนทั่วไป คุณอาจต้องเตรียมสิ่งพิมพ์และส่งไปโดยตรงยังบ้านของประชาชน ทางเลือกก็คือแทรกไปในหนังสือพิมพ์ (ดังอภิปรายข้างล่างนี้)

มีบริษัทจำนวนมากในหลาย ๆ ชุมชนที่มีบัญชีรายชื่อที่จะให้คุณเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย (โดยทั่วไปโดยการส่งไปรษณีย์) และจะดำเนินการส่งให้โดยท่านส่งสิ่งพิมพ์ไปให้แล้วพวกเขาก็จะดำเนินการในขั้นตอนที่เหลือต่อไป

ข้อควรระวังอย่างหนึ่งด้วยการส่งจำนวนมาก : โปรดแน่ใจว่า การส่งไม่ดูเป็นเอกสารอามันวาววับ หรือแพงเกินไป สาธารณชนจะ อ่อนไหวต่อสิ่งทีพวกเขาเชื่อว่าเป็นความพยายามที่จะซื้อการสนับสนุน ของพวกเขาโดยเอกสารที่ดูหรูหรา โดยเฉพาะวิธีนี้เป็นเรื่องจริงสำหรับ องค์การของรัฐ ด้วยเหตุนี้ถ้าคุณกำลังส่งเอกสารจำนวนมาก คุณอาจต้อง พิมพ์มันด้วยกระดาษหนังสือพิมพ์ เพื่อไม่ดูว่าแพงเกินไป

### **การให้สัมภาษณ์ผ่านสื่อและการปรากฏตัวในรายการที่มี การสนทนา**

โดยปกติองค์การต่าง ๆ ต้องการตอบสนองต่อคำขอสำหรับการสัมภาษณ์ทางสื่อหรือโอกาสที่จะปรากฏในรายการวิทยุหรือโทรทัศน์ ในรายการสนทนา (Talk show) คุณอาจหาโอกาสเช่นนั้นเพื่อเป็นวิธีการ ให้ข้อมูลสู่สาธารณชน ถ้าสาธารณชนมีความเข้าใจดีกว่าว่าองค์การกำลัง ทำอะไรอยู่ มีความเป็นไปได้มากกว่าพวกเขาจะสนับสนุนองค์การ (ถึงแม้ สิ่งนี้ไม่เกิดขึ้นเสมอไป) การสัมภาษณ์เป็นโอกาสที่จะพูดในสิ่งที่คุณ ต้องการพูด การสัมภาษณ์ที่จะออกอากาศผ่านวิทยุหรือโทรทัศน์จะทำให้ คุณมีโอกาสที่จะพูดสู่สาธารณะโดยตรงและบันทึกผ่านตรง ปราศจากการ กลั่นกรองโดยผู้สื่อข่าวอีกด้วย

กำหนดว่าใครในองค์กรของคุณที่จะตอบคำถามเบื้องต้น ในการ สัมภาษณ์ องค์การหลายแห่งใช้เจ้าหน้าที่ของฝ่ายกิจการมวลชนของ องค์การเป็นจุดติดต่อเบื้องต้น บุคคลผู้นี้จะเยี่ยมเจ้าหน้าที่ขององค์การ เพื่อทำการสัมภาษณ์ตามความเหมาะสม ในกรณีอื่น การติดต่ออาจไปยัง เจ้าหน้าที่ทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับโครงการการมีส่วนร่วม ของประชาชน โดยตรง จงแน่ใจว่าท่านมีแนวทางอยู่แล้วว่าท่านจะจัดการคำขอเพื่อการ สัมภาษณ์ที่มาโดยตรงยังเจ้าหน้าที่เทคนิคอย่างไร ในบางกรณีเจ้าหน้าที่

กิจการมวลชนจะรู้สึกสบายใจเพียงได้รับข้อมูลว่าจะมีการสัมภาษณ์เกิดขึ้น เพราะพวกเขาเห็นว่าเจ้าหน้าที่เทคนิคเฉพาะมีประสบการณ์และทักษะที่จะจัดการกับการให้สัมภาษณ์ได้ ในกรณีอื่น เจ้าหน้าที่กิจการมวลชนจะต้องการให้เจ้าหน้าที่เทคนิคส่งคำขอทั้งหมด เพื่อการสัมภาษณ์ไปให้เขาหรือเธอ

สิ่งหนึ่งที่เจ้าหน้าที่กิจการมวลชนจะทำ (และเจ้าหน้าที่เทคนิคไม่ว่าคนใดก็ตามควรทำถ้ากำลังจัดการกับคำขอเพื่อการสัมภาษณ์) คือ การได้รายละเอียดดังนี้ :

- ชื่อของผู้สื่อข่าวและสิ่งพิมพ์ สถานีหรือองค์กร
- กติกาพื้นฐาน (Ground Rules)
- หัวข้อ และมุมที่สนใจ
- คำถามของผู้สื่อข่าวหรืออย่างน้อยที่สุดสิ่งที่จะอภิปรายกัน
- คำถามมาจากแนวคิดอะไร
- วัตถุประสงค์
- เมื่อไรที่การสัมภาษณ์จะได้รับการจัดพิมพ์หรือออกอากาศ

ผู้ที่เป็นฝ่ายเทคนิคจำนวนมากรู้สึกเหมือนเป็นหน้าที่ต้องสนองต่อคำขอสัมภาษณ์โดยไม่กล้าถามคำถามเหล่านี้ แต่ความจริงคือการสัมภาษณ์เป็นสถานการณ์ที่ให้ประโยชน์ร่วมกัน เป็นเหมือนการตกลงทางธุรกิจ คุณได้ให้ข้อมูลสู่สาธารณะ และผู้สื่อข่าวได้เรื่องที่มีเนื้อหาและมองว่าได้ให้บริการสาธารณะแล้ว เนื่องจากมันเป็นสถานการณ์ที่ได้ประโยชน์ร่วมกัน คุณมีสิทธิทุกอย่างที่จะพูดคุยกันว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นและถ้าต้องการ คุณสามารถเจรจาว่าจะไรบ้างที่คุณเต็มใจและไม่เต็มใจที่จะอภิปราย คุณมีสิทธิที่จะขอเวลาที่เหมาะสมเพื่อการเตรียมตัว

จงหาข้อมูลให้มากที่สุดเกี่ยวกับผู้ฟังหรือผู้รับข่าวสารสำหรับผู้รายงานข่าวหรือสื่อเฉพาะนี้ สำหรับสื่อที่มีการออกอากาศจะมีผู้ฟังหรือผู้ดูเฉพาะ และหากคุณนำเสนอเรื่องราวในแนวทางที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มนั้นมากเท่าใด คุณก็จะบรรลุประสิทธิภาพมากเท่านั้น

หลังจากคุณได้เรียนรู้ถึงสิ่งทั้งหมดที่คุณสามารถหาได้เกี่ยวกับผู้ฟัง ให้ตีความหรือนิยามอย่างน้อยสามเรื่องสำคัญที่คุณต้องการให้แน่ใจ ซึ่งคุณเชื่อว่าจะพบในการสัมภาษณ์ สิ่งนี้อาจเป็นสิ่งที่ง่าย ๆ เช่น

- 1) หัวข้อของโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน
- 2) การที่คุณกำลังจัดการประชุมในเวลาและสถานที่เฉพาะนั้น
- 3) เป้าหมายของการประชุมจะเป็นไปเพื่ออภิปรายทางเลือกต่าง ๆ

หรืออาจจะเป็นสามเรื่องที่มีความซับซ้อนมากกว่า คุณตีความหรือนิยามถึงอะไรที่คุณต้องการพูดและประเด็นไหนของคุณที่มีความสำคัญที่สุด

คุณอาจต้องการเตรียมการล่วงหน้าบ้างสำหรับคำถามที่ถามให้คุณตอบ ลองนึกถึงคำถามที่ดีที่สุด 5 คำถาม ที่คุณอาจจะถูกถามและคำถามที่แย่ที่สุด 5 คำถามที่คุณอาจถูกถามได้ คุณอาจเตรียมแนวทางการเปิดหรือปิดเรื่อง แม้ในที่สุดแล้วไม่ได้ใช้มันเลยก็ตาม

ถ้าคุณกำลังเตรียมเพื่อการสัมภาษณ์ที่ทำหายและสำคัญเฉพาะจงฝึกซ้อม ซ้อมและซ้อม ดังตัวอย่างเช่น ให้เจ้าหน้าที่กิจการมวลชนแกล้งทำว่าเขาหรือเธอเป็นผู้รายงานข่าว และถามตัวคุณด้วยชุดคำถามในบทบาทสมมติของการสัมภาษณ์ การฝึกทำให้คำตอบสั้นและเข้าใจง่าย ๆ สื่ออาชีพส่วนใหญ่พยายามจะตัดต่อคำตอบให้อยู่ภายในยี่สิบวินาที

เจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการมวลชนอาจฝึกคุณในวิธีที่คุณสามารถใช้เพื่อให้แน่ใจว่าคุณสื่อสารข้อความที่สำคัญที่สุดและเลี่ยงการพูดสิ่งใด ๆ ที่จะไม่เหมาะสม - ตัวอย่างเช่น

- วิธีการเลี่ยงคำถามที่ไม่เหมาะสม:  
“คำตอบเรื่องนี้เป็นเรื่องการคาดเดาล้วน ๆ”  
“ความเห็นส่วนตัวของผมไม่สำคัญ สิ่งที่สำคัญคือ.....”
- วิธีการเชื่อมต่อกับข้อความสำคัญอื่น ๆ:  
“และที่สำคัญพอ ๆ กันก็ คือ....”  
“ประเด็นที่สำคัญอีกอย่าง คือ ...”  
“ผมไม่รู้เกี่ยวกับเรื่องนั้น, แต่สิ่งที่ผมรู้ คือ....”
- ชี้ประเด็นที่สำคัญโดยเฉพาะ:  
“ต้องไม่คลาดสายตาในความจริงที่ว่า....”  
“สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ...”  
“ผมคิดว่ามันสรุปลงได้ว่า....”

### ชุดให้ข่าวสำหรับสื่อ (Media Kits)

วิธีการหนึ่งที่จะช่วยผู้รายงานข่าว คือการเตรียมชุดให้ข่าวสำหรับสื่อที่จะมีสรุปย่อของข้อมูลสำคัญที่พวกเขาต้องการตลอดกระบวนการตัดสินใจ บ่อยครั้งที่ผู้สื่อข่าว ภายใต้ความกดดันที่จะให้ทันกับเวลาที่กำหนดสุดท้ายหรือเส้นตาย จะพบว่ามันยากที่จะติดต่อคุณโดยทางโทรศัพท์ แต่เขาจะหันไปใช้ชุดให้ข่าวสำหรับสื่อในฐานะเป็นแหล่งข้อมูลที่เป็นทางการ

โดยปกติชุดให้ข่าวสำหรับสื่อจะประกอบไปด้วยแฟ้มที่มีช่องบรรจุเอกสารสรุปย่อของสิ่งที่โครงการต้องการ รวมถึงกระบวนการตัดสินใจ สรุปย่อของการศึกษาทางเทคนิคหลัก ๆ หรือเอกสารการศึกษาด้านสิ่งแวดล้อม และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จงจำไว้ว่าผู้รายงานข่าวทำรายงานภายใต้ความกดดันสูง ดังนั้นข้อมูลต้องอยู่ในรูปของการสรุป ถ้าคุณพิมพ์จดหมายข่าวเป็นประจำให้รวมเล่มเก่า ๆ ไว้ในกระเป๋าสำหรับสื่อด้วย เพราะพวกเขามักจะนำเสนอ ข้อมูลภูมิหลังที่สำคัญของข้อมูลที่คุณต้องการที่จะเตรียมเรื่อง

ในทันทีที่ขุดให้ข่าวสำหรับสื่อได้มีการเตรียมขึ้น ให้ดูว่าผู้สื่อข่าวหรือบรรณาธิการที่ท่านเชื่อว่าจะสนใจในเรื่องนั้นและหาเวลาที่สะดวกจะไปหาและนำส่งขุดให้ข่าวนี้ พร้อมทั้งตอบคำถามในทีนั้นได้ด้วย ถ้าประเด็นเริ่มดึงดูดความสนใจจนแน่ใจว่าท่านให้ขุดให้ข่าวสำหรับสื่อกับผู้สื่อข่าวใด ๆ ที่ถามเกี่ยวกับกระบวนการ

### **การแถลงข่าวและสรุปข้อมูลให้กับสื่อ (News Conferences and Media Briefings)**

การแถลงข่าวเป็นกรณีที่คุณเชิญสื่อมวลชนมาฟังและเป็นทีที่คุณแจ้งข่าวหรือให้ข้อมูลโดยสรุป โดยปกติแล้วจะมีการเปิดโอกาสให้สื่อมวลชนได้ซักถามด้วย

หัวข้อของการแถลงข่าวหรือผู้ที่ดำเนินการแถลงข่าวต้องมีความน่าสนใจต่อการเป็นข่าว มิเช่นนั้นจะไม่มีใครมาร่วม การแถลงข่าวมักจัดเฉพาะเมื่อมีการแจ้งประเด็นสำคัญหรือเมื่อโฆษกที่มีชื่อเสียงมีเวลาว่าง การได้ผู้แทนที่มาจากการเลือกตั้งคนสำคัญ หรือข้าราชการอาวุโสมาเป็นผู้ดำเนินการให้ข่าวจะเพิ่มความสนใจของสื่อได้มากขึ้น

ประโยชน์สำคัญของการแถลงข่าวโดยเฉพาะเมื่อคุณกำลังติดต่อกับผู้ฟังวิทยุหรือผู้ดูโทรทัศน์ก็คือโฆษกของคุณสามารถพูดกับสาธารณชนได้โดยตรง ถึงแม้ว่าการรายงานจากการแถลงข่าวจะมีเวลาลดลงเหลือไม่กี่วินาทีในช่วงข่าวตอนเย็น แต่ปกติจะมีข่าวสั้น ๆ จากการแถลงข่าวรวมอยู่ด้วย

การแถลงข่าวเป็นวิธีอีกวิธีหนึ่งที่กระตุ้นจุดสนใจของสื่อในการทำสารคดีจากข่าว

มีอีกวิธีหนึ่งของการแถลงข่าวคือการลงพื้นที่ภาคสนาม ตัวอย่างเช่น การเชิญสื่อไปภาคสนามไปยังสถานที่ของโครงการที่มีการโต้แย้งกันอยู่ เมื่อขึ้นบนรถบัสแล้วสรุปให้ผู้สื่อข่าวฟังถึงโครงการ

### จดหมายข่าว (Newsletter)

บ่อยครั้งที่องค์กรต่าง ๆ จะพิมพ์และแจกจดหมายข่าวเป็นระยะ ๆ ระหว่างการมีโครงการการมีส่วนร่วม จดหมายข่าวเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการให้ประชาชนที่มีความสนใจมากในกระบวนการตัดสินใจได้รับรู้ และเป็นข้อมูลในระดับที่คุณไม่สามารถทำได้สำเร็จโดยผ่านสื่อ จดหมายข่าวเป็นสื่อกลางของการสร้างความต่อเนื่องของความสนใจตลอดกระบวนการตัดสินใจที่อาจใช้เวลาหลาย ๆ เดือน พวกเขาบันทึกความจริงที่สาธารณชนได้รับรู้ตลอดกระบวนการและให้ข้อมูลภูมิหลังที่ดีในชุดให้ข่าวสำหรับสื่อ

โดยปกติจดหมายข่าวมุ่งเป้าไปยังที่ประชาชนผู้มีความสนใจในประเด็นมากที่สุด พวกเขาอาจรวมเพื่อนบ้าน ผู้นำกลุ่มผลประโยชน์ ผู้แทนที่มาจากทางเลือกตั้ง ผู้แทนขององค์กรต่าง ๆ หรือใครก็ได้ที่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประชุมสาธารณะหรือกิจกรรมการมีส่วนร่วมอื่น ๆ ในประเด็นที่มีข้อโต้แย้งกันอยู่ รายชื่อผู้จะได้รับจดหมายข่าวอาจมากถึง 5 พัน ถึงหมื่นคน

คุณค่าของจดหมายข่าวขึ้นกับว่ามีการดำเนินการดีมาแค่ไหน จดหมายข่าวที่มักได้รับความสนใจ จะมีภาพกราฟฟิกมาก และเขียนด้วยภาษาที่ง่าย การใช้ภาษาที่ใช้ในชีวิตประจำวันจะช่วยให้เกิดการอ่านอย่างกว้างขวาง



การผลิตจดหมายข่าวอาจมีราคาแพง มีการใช้เวลาของเจ้าหน้าที่ในการเขียน จดหมายข่าว เวลาและความพยายามที่ใช่ของทั้งหมดในการอนุมัติภายในอาจทำให้เหนื่อยหน่ายและยังมีค่าใช้จ่ายในการจัดพิมพ์และจัดส่งอีก

การมีรายนามผู้รับทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) สามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดพิมพ์และจัดส่งได้อย่างมาก มีทางเลือกคือถ้าองค์กรของคุณมีการส่งเอกสารให้ลูกค้าอย่างสม่ำเสมออยู่แล้ว เช่น การส่งใบแจ้งค่าน้ำค่าไฟรายเดือน การออกแบบจดหมายข่าวให้เป็นส่วนหนึ่งของการส่งเอกสารที่ต้องส่งรายเดือนอยู่แล้วก็อาจทำได้ โดยปกติการดำเนินการแบบนี้ต้องการการเปลี่ยนแปลงรูปแบบที่สำคัญ และมีจดหมายข่าวที่สั้น ๆ แต่วิธีนี้จะเข้าถึงกลุ่มคนกลุ่มใหญ่ได้

จดหมายข่าวที่ใช้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการการมีส่วนร่วมจะต้องเขียนให้ชัดเจน แต่ถ้านำมาใช้เพื่อส่งเสริมจุดยืนที่มีมาก่อนแล้วจะทำให้เสียความเชื่อถือลงได้ เพื่อให้แน่ใจความไม่ลำเอียงและปกป้องความเชื่อถือได้ คุณอาจใช้ข้อความที่ทบทวนโดยกลุ่มที่ปรึกษาประชาชนหรือกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในจดหมายข่าวเพราะกลุ่มดังกล่าวมักอ่อนไหวต่อเรื่องทางการเมือง ในสถานการณ์ที่เกิดการแบ่งขั้วอย่างรุนแรง จดหมายข่าวสามารถพิมพ์โดยองค์กรของรัฐอื่น ๆ หรือองค์กรที่เป็นกลางได้

### **ใบแทรกในหนังสือพิมพ์ (Newspaper Inserts)**

วิธีการหนึ่งที่จะเข้าถึงชุมชนทั้งหมดโดยให้ได้ข้อมูลเดียวกันคือ การเตรียมข้อมูลในรูปแบบของใบแทรกในหนังสือพิมพ์ หากใบแทรกมีการเตรียมตามข้อกำหนดของหนังสือพิมพ์ ต้นทุนอาจอยู่ระดับปานกลาง สิ่งนี้เป็นวิธีหนึ่งที่จะเข้าถึงให้ได้มากกว่ากลุ่มคนที่เข้ามามีส่วนร่วมอย่างแข็งขันอยู่แล้ว และทำให้แน่ใจได้ว่าสาธารณชนมีโอกาสดังกล่าวจะได้รับรู้อย่าง

กว้างขวาง นอกจากนั้นยังสามารถช่วยให้เกิดความสนใจอย่างมากในเวลา  
รีบเร่ง เช่นเดียวกับจดหมายข่าวยิ่งไบแทรกมีสิ่งที่ดึงดูดใจได้และง่ายต่อ  
การอ่านมากเท่าใด ก็จะมีผลต่อชุมชนยิ่งมากเท่านั้น

อีกอย่างหนึ่งโปรดแน่ใจว่าไบแทรกได้นำเสนอข้อมูลในลักษณะ  
ที่มีความไม่ลำเอียงและสมดุล การใช้กองทุนสาธารณะในการให้ข้อมูลที่  
อาจมองว่าเพื่อสนับสนุนโครงการ อาจกระตุ้นให้เกิดปฏิกิริยาด้านลบ  
อย่างรุนแรงจากสาธารณชนได้

### **ข่าวแจก (News Releases)**

ข่าวแจกมักมีความยาวจำนวน 1 ถึง 3 หน้าและเป็นการประกาศ  
เกี่ยวกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นหรืออภิปรายถึงการตัดสินใจที่ได้ดำเนินการ  
ไปแล้ว บางครั้งที่ข่าวแจกออกไปอาจปรากฏอยู่ในหนังสือพิมพ์หรือออก  
อากาศตามวิธีการที่คุณเขียนไป แต่บ่อยกว่านั้นก็คือมันอาจจะช่วยโน้มน้าว  
บรรณาธิการให้สนใจเกาะติดข่าวและจะมอบหมายผู้สื่อข่าวที่คุณแลเรื่องนี้  
ให้ติดต่อคุณเพื่อติดตามข้อมูลเพิ่มเติม จึงควรแน่ใจว่าได้มีชื่อและ  
หมายเลขของบุคคลในองค์กรของคุณที่สื่อสามารถติดต่อได้ในข่าวแจก  
ถ้าพวกเขาต้องการข้อมูลเพิ่มเติม

ถ้าคุณอยู่ในชุมชนเล็ก ๆ เรื่องของคุณดูเหมือนจะได้รับความ  
สนใจในหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ถ้าคุณอยู่ในชุมชนที่ใหญ่กว่าคุณก็จะกำลัง  
แข่งขันกับข่าวอีกจำนวนมากเพื่อให้ได้รับความสนใจจากสื่อ ด้วยเหตุนี้  
ข่าวแจกจึงมักเขียนให้ดึงดูดความสนใจที่จะสร้างความสนใจของผู้คนต่อ  
เรื่องนั้น ๆ ซึ่งจะโน้มน้าวสื่อทันทีที่ผู้อ่านหรือผู้ดูหลาย ๆ คนน่าจะสนใจ  
ถ้าคุณอยู่ในตลาดของการแข่งขันกันด้วยข่าว จึงติดตามการส่งเอกสาร  
ด้วยการโทรศัพท์ไปยังบรรณาธิการ เพื่อเสนอข้อมูลเพิ่มเติมและกระตุ้น  
ความสนใจในเรื่องนั้น ๆ

การเขียนข่าวแจกด้วยข้อมูลที่สำคัญที่สุดในประโยคแรก ข้อมูลที่สำคัญเป็นที่สองให้ไว้ในประโยคที่สองและต่อ ๆ ไป ถ้าบรรณาธิการตัดเรื่องให้เหมาะสมกับเนื้อที่ที่มีอยู่เล็กน้อย พวกเขามักตัดจากส่วนล่าง ดังนั้นจงมั่นใจว่าคุณมีข้อมูลที่สำคัญที่สุดอยู่ในตอนต้น ๆ ของข่าวแจก

### **การโฆษณาแบบเสียค่าใช้จ่าย (Paid Advertisements)**

การโฆษณาแบบเสียค่าใช้จ่ายเป็นวิธีหนึ่งที่จะประกาศหรือนำเสนอข้อมูลสู่สาธารณชนในหนังสือพิมพ์หรือวิทยุหรือโทรทัศน์ ประโยชน์หลักก็คือคุณได้ควบคุมสิ่งที่ได้พูดและวิธีการนำเสนอ

การโฆษณาแบบเสียค่าใช้จ่ายมีราคาสูง อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ต้องพิจารณาที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจ่ายเพื่อการโฆษณาคือ ทำอย่างไรสาธารณชนจึงจะตอบสนองต่อค่าใช้จ่ายที่ได้จ่ายไปโดยองค์กรของคุณ เพื่อการนี้ โดยปกติสาธารณชนจะค่อนข้างพึงพอใจในการแจ้งให้ทราบถึงเรื่องประชุมสาธารณะผ่านการโฆษณา โดยเฉพาะถ้าโฆษณานั้นดึงดูดให้อ่านหรือได้ให้ข้อมูลที่ประชาชนต้องการเพื่อใช้ในการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ถึงแม้ว่าบางครั้งบางคราวจะมีการวิจารณ์ในเรื่องการโฆษณาที่ใหญ่โต บางครั้งเขาก็วิจารณ์โฆษณาที่ลงทุนมาก ๆ แม้ว่าจะเป็นการให้ข้อมูล แน่แน่นอนว่าจะมีการวิพากษ์วิจารณ์หากว่าโฆษณานั้นใช้เงินสาธารณะและถูกมองว่าเป็นการแก้ต่าง

### **เวทีกิปราย (Panels)**

เวทีกิปราย เป็นวิธีการหนึ่งของการให้ข้อมูลระหว่างการสรุปข้อมูลหรือการประชุมให้ข้อมูล แทนที่จะมีคนพูดเพียงคนเดียว แต่เลือกคณะบุคคลที่เป็นผู้แทนของกลุ่มแนวคิดต่าง ๆ กันเพื่ออภิปรายในประเด็นต่าง ๆ วิธีนี้สามารถตามด้วยคำถามหรือความคิดเห็นจากประชาชนที่เข้าร่วมหรือมีการอภิปรายกลุ่มย่อย

บางครั้งคำว่า “เวทีอภิปราย” ได้นำไปใช้ ถึงแม้ว่าแต่ละคนใน “เวทีอภิปราย” ได้มีการเตรียมสิ่งที่จะมาก่อนและไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมอภิปรายด้วยกันเลย อย่างไรก็ตามไม่ใช่ “เวทีอภิปราย” ที่แท้จริง แต่เป็นชุดของการบรรยายของผู้พูดที่น่าเสนอในเรื่องที่มีหัวข้อใกล้เคียงกันและนั่งที่โต๊ะเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นการยอมรับสำหรับการสื่อสารให้ข้อมูลแต่จะเสียประโยชน์ของความเป็นเวทีอภิปราย

เวทีอภิปรายน่าสนใจเมื่อมีปฏิสัมพันธ์และการอภิปรายในระหว่างผู้ร่วมอภิปราย พวกเขาสามารถมีส่วนร่วมและกระตุ้นความสนใจของผู้เข้าร่วมประชุมในเรื่องนั้น เช่นเดียวกับภาพยนตร์หรือละคร เวทีอภิปรายมีความน่าสนใจกว่าเมื่อมีความขัดแย้งหรือมีแนวคิดที่ต่างออกไป

ถ้ากรณีต้องการให้บุคคลในเวทีอภิปรายมีผู้เสนอ คุณสามารถเพิ่มการปฏิสัมพันธ์โดยการถามสมาชิกคนอื่น ๆ ของผู้ร่วมอภิปรายในการแสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายการนำเสนอ สลับด้วยการนำเสนอกับการอภิปราย และนำเสนอต่อไปเรื่อย ๆ แต่วิธีการที่ดีที่สุดในการกระตุ้นความสนใจในหัวข้อก็คือ นำเสนอหัวข้อและให้ร่วมอภิปรายในเชิงลึก การดำเนินการรูปแบบเวทีอภิปราย มักต้องมีผู้ดำเนินการเพื่อกำกับเวลาในเรื่องนั้น ๆ นำไปสู่การอภิปรายในหัวข้อใหม่หรือป้องกันผู้นำเสนอในเวทีอภิปรายแทรกแซงผู้อื่น

### **การนำเสนอต่อกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน**

วิธีการที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่งในการสื่อสารกับผู้ที่มีอิทธิพลในชุมชน คือ การจัดให้มีการนำเสนอต่อกลุ่มประชาสังคม หรือในการประชุมสมาคมธุรกิจ กลุ่มสิ่งแวดล้อม กลุ่มเพื่อนบ้าน หรือในการประชุมสมาคมของเจ้าของบ้าน หากคุณจะจัดทำกรนำเสนอจำนวนมาก ขอแนะนำให้

คุณเตรียมการนำเสนอโดยใช้ภาพสไลด์หรือใช้เครื่องมือช่วยให้คุณเห็นภาพชัดเจน การนำเสนอที่สามารถมองเห็นได้ไม่ใช่เพียงสร้างความน่าสนใจกว่าในกลุ่มผู้ร่วมแล้วยังเป็นการสื่อสารให้ข้อมูลที่มากกว่าในเวลาอันสั้นอีกด้วย คุณอาจเตรียมการนำเสนอโดยสไลด์เป็นชุดเพื่อที่คุณสามารถปรับให้ตรงกับความสนใจของผู้เข้าร่วม

คุณสามารถสร้างความน่าเชื่อถือสำหรับการศึกษาด้านเทคนิคของคุณโดยจัดทำกรนำเสนอต่อสมาคมวิชาชีพวิศวกร, ผู้วางแผน หรือกลุ่มวิชาชีพอื่น ๆ การนำเสนอนี้ช่วยทำให้เกิดมุมมองต่อชุมชนทางเทคนิคว่าคุณได้ทำการศึกษาอย่างมืออาชีพ คุณจึงต้องปรับการนำเสนอของคุณให้สอดคล้องกับความสนใจทางเทคนิคของผู้เข้าร่วมฟังการนำเสนอ

### การประกาศเรื่องการบริการสาธารณะ

ในประเทศสหรัฐอเมริกา คณะกรรมการสื่อสารของรัฐ (Federal Communication Commission) ขอให้สถานีวิทยุหรือโทรทัศน์ออกอากาศโดยไม่ต้องคิดค่าใช้จ่าย สำหรับจำนวนการประกาศที่แน่นอนทางการกุศล หรือในนามขององค์การของรัฐต่าง ๆ และกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน แต่การดำเนินการเช่นนี้ไม่จำเป็นที่ต้องทำอย่างเป็นทางการอีกต่อไป แต่สถานีหลาย ๆ แห่งยังคงออกอากาศการประกาศต่าง ๆ ในฐานะเป็นการบริการสาธารณะ โดยเฉพาะการจะมีการประชุมสาธารณะ เหตุการณ์สำคัญหรือโอกาสอื่น ๆ สำหรับสาธารณชนที่จะเข้ามามีส่วนร่วม

ปัญหาในการประกาศเพื่อการบริการสาธารณะคือ ไม่มี การประกันว่าจะมีการประกาศให้จริง ๆ โดยเฉพาะถ้าประเด็นนั้น ๆ ไม่ใช่เป็นที่ถกเถียงกันจริง การประกาศอาจเป็นการออกอากาศในเวลาที่มีคนฟังจำนวนน้อย

บางองค์กรเพิ่มโอกาสในการได้ออกอากาศโดยการให้เทปประกอบดนตรีหรือให้ผู้ประกาศที่มีชื่อเสียง (เช่น บุคคลสำคัญทางการเมืองในท้องถิ่น นักกีฬา หรือนักแสดงตลกในท้องถิ่น) การประกาศที่มีการให้ความบันเทิงดูเหมือนจะได้รับการออกอากาศและมีผลกระทบมากกว่า แต่ในที่สุด วิทยุหรือโทรทัศน์จะประเมินการประกาศของคุณบนพื้นฐานของการที่สาธารณชนจะเห็นว่าการทำเช่นนี้เป็นการบริการสาธารณะหรือไม่ ไม่ใช่คุณที่เห็นว่ามันเป็น ดังนั้นถ้าคุณกำลังประชาสัมพันธ์เพื่อให้โอกาสประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วมคุณจะได้ออกอากาศ แต่ถ้าคุณกำลังผลักดันแนวคิดซึ่งไม่ควรอยู่ในบริบทของโครงการการมีส่วนร่วม โอกาสของคุณที่จะได้มีการเสนอข่าวลดลง

### **การจัดการประชุมสัมมนา (Symposia)**

วิธีการหนึ่งในการให้ข้อมูลต่อชุมชน หรืออย่างน้อยที่สุดส่วนของชุมชนที่มีความสนใจสูงในประเด็นนั้น ๆ คือการเชิญพวกเขามาร่วมประชุมในเรื่องนั้น ๆ การประชุมสัมมนา คือ การประชุมที่ออกแบบเบื้องต้นเพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้เข้ามีส่วนร่วมโดยไม่ไปตามผู้เข้าร่วมให้แสดงจุดยืนในหัวข้อต่าง ๆ ในการอภิปราย โดยปกติการประชุมสัมมนาประกอบด้วยชุดของการนำเสนอ มีการอภิปรายกลุ่มและช่วงถามตอบ อาจเป็นไปได้ที่จะหาเวลาบางส่วนสำหรับผู้เข้าร่วมประชุมที่จะอภิปรายหัวข้อนั้น ๆ ในกลุ่มย่อย ผู้นำเสนอและผู้ร่วมเวทีอภิปราย จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ เป็นผู้แทนของกลุ่มที่มีมุมมองต่าง ๆ รวมทั้งองค์กรต่าง ๆ หากว่าไม่มีสิ่งที่ตกลงไม่ได้ การประชุมสัมมนาดูเหมือนจะน่าเบื่อและไม่น่าสนใจ เหตุผลสำหรับการใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกคือการเพิ่มความสนใจ (และการเข้าร่วม) และทำให้การประชุมสัมมนา

ดูน่าเชื่อถือมากขึ้น ถ้าการนำเสนอทั้งหมดมาจากแนวคิดขององค์กรของคุณเท่านั้น มันจะไม่มีที่น่าเชื่อถือเลย การประชุมสัมมนาเป็นการให้โอกาสที่จะแสดงความคิดของสาธารณชน เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมทราบถึงแนวคิดซึ่งพวกเขาอาจไม่คุ้นเคย ถึงแม้ว่าการประชุมสัมมนาไม่ก่อให้เกิดการแสดงความรู้สึกของสาธารณชน แต่มุมมองต่าง ๆ ของผู้เข้าร่วมได้ผสมกลมกลืนเป็นบรรยากาศของความเห็นที่มีพลังได้

# บทที่ 7

## เทคนิคสำหรับการได้รับข้อมูลจากสาธารณะ (Technique for Getting Information From the Public)

---

สิ่งสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งแตกต่างไปจากเพียงการให้ข้อมูลแก่ประชาชน คือการสื่อสารสองทางและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่เข้าถึงการตัดสินใจและประชาชนที่สนใจหรือได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ บทนี้จะอภิปรายถึงเทคนิคที่สามารถใช้เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมจากสาธารณชน บางเทคนิคก็ใช้เพื่อการสร้างปฏิสัมพันธ์ด้วยการสื่อสารในทั้ง 2 ทิศทาง บางเทคนิคเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้โดยทั่ว ๆ ไป และเทคนิคอื่น ๆ ใช้เพื่อจุดหมายเฉพาะมากกว่า

ในรายการเทคนิคต่าง ๆ นี้ มีความแตกต่างกันอยู่ในระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ ขึ้นกับเทคนิคใดที่ท่านใช้ *ประชาพิจารณ์* ให้สิ่งที่มีพิธีกรรมและเป็นการปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ ที่ประชาชนมาพูดกันและกัน (และบางครั้งพูดไปยัง) กับประชาชนด้วยกัน *การประชุมปฏิบัติการ* หรือ*กลุ่มที่ปรึกษา*ยังให้ระดับของปฏิสัมพันธ์ที่มีระดับสูงกว่า ถึงแม้ว่าองค์กรยังคงไว้ซึ่งอำนาจในการตัดสินใจ ระดับที่สูงที่สุดของการมีปฏิสัมพันธ์คือ *การตัดสินใจร่วมกัน* เช่น *การเจรจาไกล่เกลี่ย* เป้าหมายคือ เพื่อนำเทคนิคมาใช้กับระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ที่คุณต้องการที่ระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะในกระบวนการมีส่วนร่วม นั่นคือทำไมกระบวนการคิดที่เริ่มจากบทที่ 4 ได้ให้คุณใช้เวลามากในการเขียนวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมและนิยามหรือให้ความหมายของการแลกเปลี่ยนข้อมูล (การไหลของ



ข้อมูลที่ต้องเกิดขึ้นทั้งให้กับสาธารณชนและได้รับจากสาธารณชน) ข้อมูลนี้ให้ข้อกำหนดในการประเมินว่าเทคนิคใดที่คุณควรใช้ สิ่งที่ทำทายเป็นการใช้เทคนิคที่เหมาะสมกับข้อกำหนดนี้ให้ได้ดีที่สุด

### กลุ่มที่ปรึกษาและคณะทำงาน (Advisory Groups and Task Forces)

ถัดจากการประชุมสาธารณะ เทคนิคการมีส่วนร่วมที่มีการใช้กันบ่อยมากคือกลุ่มที่ปรึกษาประชาชน (Citizens' advisory groups) กลุ่มที่ปรึกษาเป็นกลุ่มประชาชนกลุ่มเล็ก ๆ (ปกติจะน้อยกว่า 25 คน) ที่เป็นตัวแทนของกลุ่มที่มีจุดสนใจต่าง ๆ กัน มีมุมมองต่างกัน หรือกลุ่มที่มีความชำนาญในสาขาต่าง ๆ กันที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อให้คำแนะนำองค์กรในโครงการขององค์กรหรือในเรื่องกิจกรรมที่น่าเสนอ บางองค์กรใช้กลุ่มที่ปรึกษาเป็นกลไกขั้นต้นสำหรับการให้ประชาชนมีส่วนร่วม หน่วยงานอื่น ๆ ใช้กลุ่มที่ปรึกษาประชาชนภายใต้สถานการณ์เฉพาะต่าง ๆ เพื่อให้เชื่อมต่อกับกิจกรรมการมีส่วนร่วมอื่น ๆ

มีข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มที่ปรึกษาอีกหลายอย่างในบทที่ 12

### การประชุมสุดยอดเพื่อสร้างความประทับใจ (Appreciative Inquiry Summit)

การประชุมสุดยอดเพื่อสร้างความประทับใจ หรือ Appreciative Inquiry Summit เป็นหนึ่งในหลาย ๆ เทคนิคที่อธิบายในบทนี้ [เทคนิคอื่น ๆ คือ การค้นหาอนาคต (Future Search) การเปิดพื้นที่ (Open Space) และการประชุมเพื่อออกแบบหรือขบวน (Charrette)] ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาดำเนินการหลายวัน โดยปกติจะมีประชาชนเข้าร่วมเป็นจำนวนมาก เป็นการออกแบบเพื่อนำประชาชนมารวมกันเพื่อตกลงกันในการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการในองค์กรหรือในชุมชน เทคนิคที่สร้างขึ้นใน

ฐานะเป็นส่วนหนึ่งของสาขาการพัฒนาองค์กรและถูกออกแบบเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบโดยรวมเมื่อเร็ว ๆ นี้มันได้ถูกนำมาใช้ในชุมชนต่าง ๆ อีกด้วย

ในการประชุมสุดยอดแต่ละครั้งจะมีความเป็นเอกภาพในการออกแบบโดยจะมีระยะเวลาานาน 2 - 5 วัน จำนวนของผู้เข้าร่วมประชุมมีตั้งแต่ 100 ถึง 2,500 คน ในการออกแบบใช้เวลา 4 วัน อาจมีกิจกรรมดังต่อไปนี้

**วันที่หนึ่ง :** วันแรกเป็นการค้นพบแก่นของการเปลี่ยนแปลงทางบวกขององค์กร (หรือของชุมชน) - คุณลักษณะทางบวกเหล่านั้นของชุมชนหรือขององค์กรสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ วิธีนี้อาจจะรวมกิจกรรมต่าง ๆ เช่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมทั้งหมดดำเนินการสัมภาษณ์ในการค้นหาสิ่งที่ประทับใจทีละคน (การสัมภาษณ์ที่ใช้คำถามที่มีการออกแบบเพื่อแสดงข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางบวกต่าง ๆ หรือความเข้มแข็งของแต่ละคน แต่ละองค์กร หรือชุมชน) ของคนที่มีส่วนร่วมอื่น ๆ; จัดกลุ่มเล็กที่มีการแลกเปลี่ยนเรื่องราวสำคัญร่วมกันและพูดถึงวิธีการที่ดีที่สุด (best practices) ที่พบระหว่างการสัมภาษณ์ : การทำแผนที่ที่เห็นชัดเจนแสดงถึงความเข้มแข็งขององค์กร ความสามารถ ความคาดหวังทางบวกและความรู้สึกขององค์กร; หรือพิจารณาบอกถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรในช่วงเวลาที่ผ่านมาและต่อไปในอนาคต

**วันที่สอง :** วันที่สองเป็นการมองศักยภาพที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรที่มีพลังทางบวกและมีผลกระทบต่อโลก วิธีนี้อาจรวมการฝึกหัดเช่น : "ลองคิดว่าตอนนี้ในปี ค.ศ. 2010 และองค์กรของคุณเพิ่งจะชนะได้รางวัลดีเยี่ยมในการทำธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมของปี รางวัลนี้มีไว้เพื่ออะไร" กลุ่มย่อยอาจอภิปรายกันถึงความฝันขององค์กรที่พวกเขา

รวบรวมกันระหว่างการสัมภาษณ์แล้วนำเสนอความผันต่าง ๆ ในรูปแบบของจินตนาการ หรือการนำเสนออย่างสร้างสรรค์แบบอื่น ๆ ต่อกลุ่มใหญ่

**วันที่สาม :** ระหว่างวันที่สาม ผู้เข้าร่วมประชุมทำการออกแบบองค์กร ซึ่งเริ่มจากแกนหลักของการเปลี่ยนแปลงทางบวกที่ได้พิจารณาไว้ตั้งแต่วันแรก นำมาพัฒนาสู่กลยุทธ์สู่กระบวนการและระบบขององค์กร

**วันที่สี่ :** กลุ่มย่อยหลาย ๆ กลุ่มมีการระดมสมองถึงกิจกรรมที่มีความเป็นไปได้และแลกเปลี่ยนกันกับกลุ่มใหญ่ แต่ละคนจะประกาศกับสาธารณชนถึงความตั้งใจในการดำเนินการของเขา การใช้เทคนิคการเปิดพื้นที่ (โปรตุช้างล่าง) โดยการจัดกลุ่มย่อย ๆ ของประชาชนที่มีความสนใจในการดำเนินการตามโครงการเฉพาะต่าง ๆ หลังจากนั้นตามด้วยกิจกรรมการปิดการประชุมด้วยกลุ่มใหญ่

สิ่งสำคัญของวิธีการนี้คือ การเน้นอย่างต่อเนื่องในความเข้มแข็งที่มีอยู่ เน้นในความสามารถและความรู้สึกเชิงบวกของผู้มีส่วนร่วม ตรงข้ามกับวิธีการที่เริ่มโดยการพูดถึงความต้องการหรือความขาดแคลนขององค์กร (หรือชุมชน)

### **การประเมินการได้ประโยชน์ (Beneficiary Assessment)**

การประเมินการได้ประโยชน์คือวิธีการปรึกษาหารือที่ใช้โดยธนาคารโลกและองค์กรพัฒนาอื่น ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าโครงการนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ รวมถึงผู้ยากไร้และผู้ที่ไม่มียังทางการเมืองสามารถเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงการที่โครงการจะมีผลกระทบต่อพวกเขาอย่างไร ได้มีการพัฒนาให้เป็นเทคนิคเพื่อใช้ในแหล่งเสื่อมโทรมในอเมริกาใต้ การประเมินการได้ประโยชน์ได้รับการออกแบบเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพรวมทั้งความคิดเห็นเชิงอัตวิสัย (subjective opinions) ในกิจกรรมการพัฒนา อย่างไรก็ตามการประเมินการได้ประโยชน์ต้องการตัวอย่างจำนวนมากที่พอเพียงที่สามารถทำผลให้ได้ผลเชิงปริมาณได้

เทคนิคการประเมินการได้ประโยชน์รวมถึงวิธีการสัมภาษณ์แบบสนทนา การใช้การสนทนากลุ่มและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสนทนากลุ่มที่มีการใช้ในการประเมินการได้ประโยชน์เป็นการอภิปรายแบบมีผู้อำนวยความสะดวกประชุมกับกลุ่มประชาชนกลุ่มย่อย ที่มีความห่วงกังวลร่วมกัน (แต่เทคนิคนี้ไม่ใช่เทคนิคที่มีโครงสร้างระดับสูงดังการสนทนากลุ่มที่ใช้ในการวิจัยการตลาด) ในการสังเกตผู้มีส่วนร่วมจะมีนักวิจัยอยู่ในชุมชนที่มีแนวโน้มจะได้รับประโยชน์เป็นช่วงเวลาจากหลาย ๆ สัปดาห์ถึงหลาย ๆ เดือน ผู้สังเกตการณ์พยายามพัฒนาความคุ้นเคยที่มากพอและมีส่วนร่วมในกิจกรรมแต่ละวันของผู้ได้รับประโยชน์ เพื่อพัฒนาความเข้าใจเชิงลึกของแรงจูงใจและทัศนคติของพวกเขา

### **การประชุมเพื่อออกแบบ (Charrette)**

*การประชุมเพื่อออกแบบ (charrette)* เป็นคำภาษาฝรั่งเศส ในศตวรรษที่ 19 อาจารย์จากสถาบันศิลปะชื่อ The Ecole des Beaux Arts นำภาพวาดของนักศึกษาสถาปัตยกรรมและโครงการต่าง ๆ ของเขา ไปยังสถานศึกษาโดยใส่ในรถลากที่เรียกว่าชาเรท (charrette) บางครั้งบางครั้งที่นักศึกษาวิ่งไปข้างรถลากหรือเกวียนพยายามปรับปรุงงานจนวินาทีสุดท้ายขณะที่รถลากไปถึงสถานศึกษา ศัพท์คำนี้มีมีการพัฒนาต่อมาเพื่ออธิบายชนิดของการประชุมปฏิบัติการ เทคนิคนี้ได้มีการใช้มากขึ้นในสาขาสถาปัตยกรรม การวางแผนและการออกแบบ และยังใช้ในงานด้านการศึกษาและการบริการทางสังคม

*การประชุมเพื่อออกแบบหรือ charrette* เป็นความพยายามอย่างสูงที่จะใช้เวลาหลาย ๆ วันเพื่อแก้ปัญหาหรือได้งานออกแบบในเวลาจำกัด อาจจะไปที่ประเด็นหนึ่ง หรือประเด็นเช่น การออกแบบอาคารหรือการวางแผนชุมชน

มีการประชุมเพื่อออกแบบหลาย ๆ ลักษณะ แบบหนึ่งคือ ผู้มีส่วนร่วมตกลงใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นเวลา 3 - 4 วัน หลังจากเริ่มเวทีเปิด ผู้มีส่วนร่วมจะแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ แต่ละกลุ่มจะได้รับงานให้ทำ ตัวอย่างเช่น การออกแบบศูนย์ชุมชน กลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มจะได้รับมอบหมายให้มีศิลปินหรือสถาปนิกหนึ่งคนหรือหลายคนซึ่งจะจับแนวคิดของกลุ่มและร่างให้เห็นภาพออกมา กลุ่มต่าง ๆ ก็จะมาอภิปรายกันว่า อะไรที่พวกเขาชอบและอะไรที่ไม่ชอบเกี่ยวกับข้อเสนอที่ได้พัฒนาขึ้น ในกลุ่มย่อย งานที่มอบหมายให้กลุ่มย่อยและการอภิปรายในกลุ่มใหญ่ อาจจะทำซ้ำได้หลาย ๆ ครั้ง ตามต้องการจนกระทั่งมีข้อตกลงโดยทั่วไปในกระบวนการ

อีกแบบหนึ่งของการประชุมเพื่อออกแบบ (charrette) จะมีองค์ประกอบต่าง ๆ เหมือนกัน (มีชุดของการประชุมที่กระจายใช้หลาย ๆ วัน และต่อทีมออกแบบหนึ่งทีม) แต่ไม่ได้พยายามที่จะทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมชุดเดียวกันต้องอยู่ตลอดเวลาของการทำกิจกรรม หัวใจของกระบวนการคือทีมงานออกแบบ โดยทั่วไปเป็นทีมงานมืออาชีพจากสหวิชาการ งานของพวกเขาคือการนำสิ่งที่พวกเขาได้ยืมจากสาธารณชนและแปลมันให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ สิ่งนี้อาจเป็นแบบแปลนต่าง ๆ แต่ก็อาจจะเป็นนโยบายทางการศึกษาหรือกติกาการจัดกลุ่มพื้นที่ออกเป็นสวน ๆ ใหม่ ไม่ว่าหัวข้อของการประชุมเพื่อออกแบบ (charrette) จะเป็นอย่างไร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้รับเชิญเป็นการเฉพาะเพื่อมาเข้าร่วมการประชุมสาธารณะ 2 ครั้ง ท่างกันครั้งละหลาย ๆ วันแต่พวกเขายังได้รับเชิญให้แวะมาที่ห้องทำงานเพื่อการออกแบบ (studio) ที่ซึ่งทีมงานออกแบบกำลังทำงานเพื่อแปลสิ่งที่พวกเขาได้ยืมจากสาธารณชนมาเป็นแบบต่าง ๆ ที่นำไปปฏิบัติได้รวมทั้งแผนหรือโครงการต่าง ๆ

ขั้นตอนแรกเป็นการที่ทีมงานออกแบบจัดตั้งห้องทำงานเพื่อการออกแบบ พื้นที่ทางกายภาพซึ่งทีมออกแบบจะทำงานและซึ่งจะเป็น

การเปิดบ้านโดยตลอดสำหรับใครก็ได้ที่ต้องการแวะมาและอภิปรายหัวข้อของการประชุมเพื่อออกแบบ เพราะมันเป็นทั้งที่ทำงานและที่สำหรับอภิปราย ทีมงานออกแบบจะทำงานในลักษณะที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน โดยใช้การติดภาพบนผนังเพื่อที่สาธารณชนสามารถมองเห็นว่าพวกเขากำลังทำอะไร

การประชุมสาธารณะครั้งหนึ่งคือการเริ่มประชุม (และอาจมีทัศนศึกษาพื้นที่ ถ้าประเด็นที่จะอภิปรายต้องพิจารณาการใช้พื้นที่ทางกายภาพ) ตามด้วยการประชุมเชิงปฏิบัติการ วันต่อมาทีมงานออกแบบเริ่มต้นพัฒนาแบบหรือแผนหรือโครงการที่เป็นทางเลือกต่าง ๆ บนพื้นฐานของสิ่งที่พวกเขาได้เรียนจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมดได้รับการเชิญให้มาเยี่ยมที่ที่ทำงานเพื่อออกแบบเพื่ออภิปรายในประเด็นต่อเนื่องหรือให้ข้อคิดเห็นต่อสิ่งที่ทีมงานออกแบบกำลังพัฒนา ทีมงานออกแบบอาจออกไปยังชุมชนและทำการสัมภาษณ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักก็ได้

เป็นเวลาหลาย ๆ วันที่ทีมงานออกแบบจะใช้เวลาในการปรับแผนให้ดีขึ้นจนกระทั่งมีข้อเสนอที่จะนำเสนอต่อชุมชนได้ แล้วจึงจัดการประชุมสาธารณะโดยนำข้อเสนอไปเสนอต่อสาธารณชนเพื่อรับฟังความคิดเห็นหรือเพื่อให้อนุมัติ

อีกหลายสัปดาห์ต่อมาทีมงานออกแบบยังคงปรับข้อเสนอให้ดีขึ้นและอาจดำเนินการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อ ประมาณหนึ่งเดือนหลังการประชุมเพื่อออกแบบ จะมีการจัดประชุมสาธารณะครั้งสุดท้ายเพื่อทบทวนเอกสารที่เตรียมโดยทีมงานออกแบบ

หนึ่งในสิ่งสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของการประชุมเพื่อออกแบบคือ ความพยายามในการวางแผนการประชาสัมพันธ์ที่มีการเตรียมการ

อย่างดีก่อนการประชุมเพื่อออกแบบ เพื่อดึงความสนใจและการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนในการประชุมเพื่อออกแบบ สิ่งสำคัญอย่างอื่น คือ ทักษะของทีมงานออกแบบ ทีมงานต้องมีความสามารถที่จะนำสิ่งที่พวกเขาได้ยืมจากสาธารณชน แล้วลงข้อมูลที่จะเอียงเพียงพอที่จะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ทั้งยังรักษาแนวคิดของพวกเขาและเอาอคติออกจากกระบวนการในความสมดุลที่พอเพียงที่จะทำให้ผลผลิตขั้นสุดท้ายเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ว่าเป็นการแปลสิ่งที่พวกเขาได้บอกทีมงานออกแบบไป

### การเดินสำรวจเมือง (City Walk)

การปฏิสัมพันธ์ของประชาชนกับสิ่งแวดล้อมของเขามักจะกลายเป็นเรื่องที่เกิดเป็นประจำ จนพวกเขาไม่มองว่า (หรืออย่างน้อยไม่มีปฏิกิริยาต่อ) ภูมิประเทศในสิ่งแวดล้อมของเขาว่าเป็นปัญหา หรือไปมองว่าเป็นโอกาส คำว่า การเดินสำรวจเมือง หรือ "City Walk" ได้นำมาใช้โดยลอเรนซ์ฮาลปริน (Lawrence Halprin) สถาปนิกที่เป็นนักผังเมืองที่มีชื่อเสียง เพื่ออธิบายการประชุมเชิงปฏิบัติการที่ได้รับการออกแบบเพื่อให้ประชาชนกลับมาสนใจต่อปัญหาของชุมชน และช่วยเปิดโอกาสให้พวกเขาสนใจในสิ่งที่เขาค้นขึ้น มีคนอื่นหลาย ๆ คนได้ออกแบบปรับเปลี่ยนจากการประชุมปฏิบัติการแบบนี้ บางครั้งมีการเรียกชื่อกิจกรรมต่าง ๆ ไป (เพื่อความสะดวก ผมจะคงใช้คำของฮาลปริน)

ในการเดินสำรวจเมือง กลุ่มผู้นำชุมชนตกลงที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในเหตุการณ์ที่พวกเขากลับมาพร้อมประสบการณ์ที่เขาเคยผ่านมาอีกครั้งในชุมชนหรือบางส่วนของชุมชน แล้วจึงวาดสิ่งที่สังเกตเพื่อเสนอแนะนโยบายการวางแผนหรือเสนอมาตรฐาน ในช่วงแรกทีมวางแผนหรือกลุ่มของผู้วางแผนระบุประเด็นหลัก ระบุปัญหา หรือโอกาสและสถานที่ใน

ชุมชนที่จะแสดงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้วางแผนจะเตรียมชุดของการให้ข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่แนะนำทำเลเฉพาะให้กับประชาชนและให้คำสั่งพวกเขาเพื่อให้เขามีปฏิสัมพันธ์กับประชาชนหรือสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที้นั้น ๆ ตัวอย่างเช่นคำสั่งบอกว่า “สิ่งกาแพหนึ่งถ้วยและนั่งลงและสังเกตคนอื่น ๆ ซึ่งใช้พื้นที่ร่วมกันอยู่ที่นี่” หรือ “นั่งรถไฟใต้ดินไปที่ถนนพาร์ค จดบันทึกสิ่งที่ท่านสังเกตได้เกี่ยวกับประเภทของประชาชนที่ นั่งรถไฟใต้ดิน” ถึงแม้ว่าข้อความที่เป็นคำสั่งให้ประชาชนมุ่งเป้าไปที่ประสบการณ์ที่แน่นอน แต่ไม่ได้เขียนบอกประชาชนว่าเขาจะต้องมีปฏิริยาทางจิตใจต่อพื้นที่นั้นหรือมีความสุขความพอใจระดับใด

ผู้เข้ามามีส่วนร่วมจดบันทึกสิ่งที่เขาสังเกตและประสบการณ์ต่าง ๆ ลงในสมุดบันทึก แล้วรวบรวมและอภิปรายร่วมกันถึงประสบการณ์ของพวกเขา การประชุมปฏิบัติการสุดท้ายอาจรวมกิจกรรมที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ซึ่งประชาชนบันทึกจากการสังเกตระหว่างการเดินสำรวจเมืองเพื่อพัฒนาข้อเสนอแนะต่อกรวางแผน

### **สภากาแฟ (Coffee Klatch)**

*สภากาแฟ (Coffee Klatch หรือ Cofee Klatsch)* เป็นการอภิปรายกับกลุ่มประชาชนกลุ่มเล็กแบบไม่เป็นทางการในบ้านส่วนตัว ปกติจะมีเครื่องดื่มเบา ๆ โดยคำนี้แต่เดิมมีความหมายง่าย ๆ ว่าประชาชนมารวมกันเพื่อดื่มกาแฟและสนทนากัน แต่กรณีมีเป้าหมายในการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน สภากาแฟเป็นการมาร่วมดื่มกาแฟโดยนักการเมือง เป็นผู้กำหนดเวลาระหว่างมีการหาเสียง ปกติจะมีการนำเสนอสั้น ๆ ตามด้วย การถามตอบและอภิปราย

ความจริงที่ว่าสภากาแฟจัดขึ้นในบ้านส่วนตัวได้เปลี่ยนพลวัตอย่างมาก ต่างจากการประชุมสาธารณะ เพราะผู้เข้าร่วมประชุมมีพฤติกรรม



ที่ดีที่สุดเพราะพวกเขาเข้ามาในฐานะแขกในบ้าน ผู้เข้าร่วมอภิปรายประเด็นอย่างไม่เป็นทางการ ยิ่งบรรยากาศแห่งความใกล้ชิดดีกว่ามีมากเท่าไรก็จะทำให้ประชาชนรู้จักกันเป็นการส่วนตัวมากขึ้นเท่านั้น ไม่ใช่เพียงมีบทบาทในฐานะผู้เข้าร่วมหรือฐานะเป็นผู้แทนขององค์กรต่าง ๆ เท่านั้น

เพราะจำนวนประชาชนที่สามารถมาพบปะในบ้านส่วนตัวมีจำนวนจำกัด คุณอาจต้องการจัดสภากาแฟหลาย ๆ ครั้งเพื่อให้มีผู้เข้าร่วมมากขึ้น

### **การดำเนินการสภากาแฟ (Cofee Klatches)**

องค์การของรัฐกำลังทำการศึกษารื่องหนึ่งที่มีแนวโน้มจะเกิดการโต้แย้งเพราะมันเกี่ยวข้องกับการจัดระบบใหม่ของการมีสิทธิในทรัพยากรน้ำที่มีอยู่ ถ้าองค์การใช้การประชุมสาธารณะเพื่อหาความคิดเห็นแบบที่มีอยู่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดการแบ่งขั้วที่มีความโกรธแค้นสูง แทนการจัดการประชุมสาธารณะ องค์การจัดสภากาแฟหลาย ๆ ครั้ง เพื่อรวบรวมข้อมูลก่อนการพัฒนาข้อเสนอโครงการทางเลือก องค์การทำสัญญากับสภาสตรีผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้ง ซึ่งเป็นองค์กรอาสาสมัครที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของพลเมืองเพื่อนำประชาชนที่จะอาสาให้ที่บ้านของพวกเขาเพื่อจัดเวทีสภากาแฟ สภากาแฟดำเนินไปได้ดีในการลดการแบ่งขั้วและสร้างข้อมูลเล็ก ๆ แต่พบว่าต้องใช้จำนวนทีมงานมากในการดำเนินการ

### **การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วย (Computer-Aided Negotiation)**

ในเวลา 2 ถึง 3 ปีต่อไปนี้ ผมคาดหวังที่จะเห็นการใช้การออกแบบทางคอมพิวเตอร์ (Computer modelling) เพื่อเป็นเครื่องมือในระหว่างการจัดประชุมปฏิบัติการ ได้มีการนำรูปแบบบางอย่างมาใช้บ้างแล้ว

ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับน้ำ ปัจจุบันมีตัวแบบคอมพิวเตอร์มากมายที่สามารถจำลองการไหลของน้ำในพื้นที่ลุ่มน้ำโดยใช้คอมพิวเตอร์ชนิดพกพาที่หิ้วไปไหนมาไหนได้ ตัวอย่างเช่น สถาบันทางวิศวกรรมทางการทหารในสหรัฐอเมริกาเพื่อทรัพยากรน้ำ (the U.S. Army Corps of Engineers for Water Resources ([www.lwr.usace.army.mil](http://www.lwr.usace.army.mil))) ได้พัฒนาแบบจำลองจำนวนมากโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า STELLA ที่ปรึกษาอิสระชื่อแดน เชียร์ (Dan Sheer) ได้พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า OASIS ที่เขาและบริษัทของเขา (Hydrologics ([www.Hydrologics.net](http://www.Hydrologics.net))) ได้ใช้การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วย ถ้ามีข้อโต้แย้งในเรื่องการจัดสรรน้ำในพื้นที่ลุ่มน้ำตัวแบบในระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยให้ข้อมูลอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้เข้าร่วมสามารถมองหาทางเลือกต่าง ๆ ที่ทำงานได้ผลดีที่สุดตามความต้องการของทุก ๆ คน

ระหว่างขั้นตอนแรกของกระบวนการ ที่ปรึกษาทำงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ เป็นผู้แทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเพื่อพิจารณาคุณลักษณะที่จำเป็นของตัวแบบของระบบอุทกวิทยา ซึ่งรวมการพิจารณาการวัดการดำเนินการที่จะมีการใช้เพื่อประเมินว่ามาตรการทางเลือกใดดีกว่า ขั้นตอนที่สำคัญนี้ นำมาสู่ตัวแบบที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถไว้วางใจได้ เพราะตัวแบบนี้สร้างตามข้อกำหนดของพวกเขาเอง

เมื่อที่ได้มีการพัฒนาตัวแบบขึ้น ผู้แทนของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ที่อยู่ในพื้นที่ที่มีแหล่งน้ำต่าง ๆ หรือองค์การที่จัดการการไหลของน้ำเพื่อการประมง สามารถประชุมกันและเตรียมหาจำนวนความต้องการน้ำในช่วงเวลาต่าง ๆ ที่แน่นอนของปี แบบจำลองน้ำยังก่อให้เกิดข้อมูลย้อนกลับในทันทีทันใดในเรื่องว่าทำอะไรพื้นที่ลุ่มน้ำสามารถสนองความต้องการเหล่านั้นได้และความต้องการที่สนองไม่ได้ในช่วงเวลาใดของปี การเจรจาไกล่เกลี่ยสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่องได้เหมือนกับการเล่น

เกมส์ซึ่งเล่นได้เป็นรอบ ๆ ด้วย ผู้เล่นปรับความต้องการด้วยความพยายามที่จะหาความต้องการที่ลุ่มน้ำสามารถสนองได้และทำงานได้ดีที่สุดเพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้น้ำทั้งหมด โดยทั่วไปผู้มีอำนาจตัดสินใจเรียนรู้อย่างมากเกี่ยวกับความสามารถของระบบของแม่น้ำที่จะสนองความต้องการที่แข่งขันกันของผู้มีส่วนร่วม ผู้มีส่วนร่วมยังเรียนรู้มากมายเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของผู้อื่น ในที่สุดผู้มีอำนาจตัดสินใจ สามารถปรับทางเลือกต่าง ๆ เพื่อได้ประโยชน์เหมาะสมสูงสุดสำหรับทุก ๆ ฝ่าย

วิธีการนี้นั้นแตกต่างอย่างมากจากความพยายามอื่น ๆ ที่ใช้คอมพิวเตอร์ในการประเมินทางเลือก เพราะมีการเน้นที่การให้ข้อมูลในลักษณะที่เสริมพลังให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจสามารถเข้าใจถึงทรัพยากรของพวกเขาดีขึ้นและได้มีความเข้าใจที่ดีขึ้นถึงเรื่องที่ว่าทำอะไรจึงจะแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

### การสร้างฉันทามติ (Consensus Building)

*การสร้างฉันทามติ* เป็นคำที่มีการใช้กันเพื่ออธิบายความพยายามที่จะให้ได้ข้อตกลงเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งสาธารณะ ไม่ได้มีเพียงเทคนิคใดเทคนิคหนึ่งเพียงเทคนิคเดียวที่ใช้เพื่อการนี้ โครงการสร้างฉันทามติอาจใช้การอำนวยความสะดวก (facilitation) การไกล่เกลี่ยคนกลาง (mediation) อนุญาโตตุลาการ (arbitration) และเทคนิคเฉพาะบางเทคนิค เช่น คณะกรรมการทบทวนข้อพิพาท (disputes review panels) การพิจารณาเรื่องเล็ก ๆ (mini-trials) และการสร้างกฎในการเจรจาต่อรองเพื่อความพยายามในการสร้างข้อตกลงกัน

โดยทั่วไปการสร้างฉันทามติเกี่ยวข้องกับการสร้างกลุ่มคณะที่เป็นผู้แทนของกลุ่มที่มีจุดสนใจต่าง ๆ และทำการหาข้อตกลงภายในกลุ่มนั้น ๆ ถ้ากลุ่มนั้นสามารถสร้างข้อตกลงกันได้และมีค้ำประกันสัญญาในนามของเขตพื้นที่ที่ตนเป็นตัวแทนอยู่ในกลุ่มคณะ ประเด็นอาจสามารถหาทาง

การแก้ไขได้ เคยมีบางโอกาสที่มีข้อตกลงกันแต่ข้อโต้แย้งยังคงมีอย่างต่อเนื่องเพราะกลุ่มคณะไม่เป็นผู้ที่มีอำนาจทางกฎหมายเพียงพอในการที่จะทำการตัดสินใจในนามสาธารณชนกลุ่มใหญ่

ในกระบวนการมีส่วนร่วมของสาธารณชนส่วนมากองค์การทำการตัดสินใจขั้นสุดท้ายหลังจากมีการปรึกษาหารือกับสาธารณชนแล้ว ในการสร้างฉันทามติองค์การอาจจะเป็นหนึ่งในกลุ่มต่าง ๆ ที่นั่งในโต๊ะเจรจาหรือเป็นกลางต่อผลลัพธ์ของการตัดสินใจเท่าที่จะมีการแก้ปัญหาในความหมายนี้การสร้างฉันทามติเป็นกระบวนการที่แตกต่างจากการมีส่วนร่วมของประชาชน อย่างไรก็ตามก็มีความคาบเกี่ยวกันอยู่ และผู้ปฏิบัติหลายคนก็ทำงานไปมาระหว่างสาขาต่าง ๆ ในบางกรณีการมีส่วนร่วมของประชาชนมีผลออกมาสู่ข้อตกลงกันในระดับสูง ซึ่งต่อมากองค์การต่างให้สัตยาบันต่อกัน ในกรณีอื่น ๆ คณะผู้สร้างฉันทามติจะเป็นส่วนของกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนที่กว้างกว่า

ขณะที่*การสร้างฉันทามติ* เป็นคำที่อยู่ในสมัยนิยมเร็ว ๆ นี้ มันเกิดจากการเติบโตของสาขาสองสาขาที่รู้จักกันมาก่อนคือการไกล่เกลี่ยคนกลางทางสิ่งแวดล้อม (environmental mediation) และการแก้ไขข้อพิพาททางเลือก (alternative dispute resolution; ADR) การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางทางสิ่งแวดล้อมเป็นการเคลื่อนไหวในศตวรรษที่ 1970 และ 1980 (พ.ศ. 2513 และ 2523) ที่ใช้เทคนิคต่าง ๆ จากการแก้ไขข้อพิพาทในการจัดการแรงงาน ตั้งแต่การไกล่เกลี่ยคนกลาง (mediation) อนุญาโตตุลาการ (arbitration) และการค้นหาความจริง (fact finding) ในข้อพิพาททางสิ่งแวดล้อม การแก้ไขข้อพิพาททางเลือก (ADR) ใช้เทคนิคที่นำมาสู่การสร้างข้อตกลงร่วมกัน (mutual agreements) ระหว่างกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่านั้น เพื่อเป็นทางเลือกแทนการใช้กระบวนการทางกฎหมายที่มีค่าใช้จ่ายสูงและคาบการณืไม่ได้ ADR ใช้เทคนิคหลาย ๆ

เทคนิคหลายอย่างที่เหมือนเทคนิคการสร้างฉันทามติ อันที่จริงการสร้างฉันทามติอาจมองได้ว่าเป็นการใช้เทคนิคการแก้ไขข้อพิพาททางเลือก (ADR) กับประเด็นนโยบายสาธารณะ

### การประชุมเพื่อสร้างฉันทามติ (Consensus Conference)

การประชุมเพื่อสร้างฉันทามติเป็นเทคนิคที่ออกแบบเพื่อรวบรวมความคิดเห็นของประชาชนและให้คุณค่าต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นทางวิทยาศาสตร์หรือเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อน เทคนิคนี้ใช้เพื่อให้ข้อมูลคณะหนึ่งของประชาชนผู้ร่วมอภิปรายเกี่ยวกับเทคโนโลยีและการนำไปใช้งานซึ่งหลังจากนั้นจะทำการสร้างจุดยืนออกมาเป็นฉันทามติในการนำเทคโนโลยีไปใช้

บางคนอ้างถึงเทคนิคที่กำลังเกิดขึ้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกาว่าเป็นเทคนิคที่รู้จักกันว่าเป็นคณะตุลาการภาคประชาชน (a citizen jury) แต่ในยุโรปคณะกรรมการเทคโนโลยีของเดนมาร์ก (The Danish Board of Technology) ซึ่งเป็นที่รู้จักโดยทั่วไปว่าเป็นผู้ริเริ่มก่อน การประชุมเพื่อสร้างฉันทามติเป็นหนึ่งในชุดของเทคนิคที่ใช้เป็นส่วนหนึ่งของสาขาที่เรียกว่า *การประเมินเทคโนโลยีอย่างมีส่วนร่วม*

การประชุมนี้เป็นการสานเสวนา (dialogue) ระหว่างผู้เชี่ยวชาญและคณะหนึ่งของประชาชนทั่วไป มีระยะเวลาของการศึกษาตามด้วยการมีเวลาสามวันในการปรึกษาหารือทางออกกันในคณะ ซึ่งเปิดกว้างสำหรับสาธารณชนด้วย

กลุ่มคณะประกอบด้วยประชาชนทั่วไปที่มีภูมิหลังต่าง ๆ กัน ซึ่งมาจากการส่งจดหมายเชิญออกไปยังประชาชนประมาณหนึ่งพันคนจากการเลือกโดยการสุ่มประชาชนที่มีอายุ 18 ปีขึ้นไป แล้วจากผู้ที่แสดงความสนใจในการเข้ามามีส่วนร่วม มีการเลือก 12-16 คน ด้วยความพยายาม

ที่จะได้การผสมผสานของกลุ่มประชาชนโดยดูจากพื้นฐานของอายุ เพศ การศึกษา อาชีพ และสภาพภูมิศาสตร์ เวลาที่ใช้ในส่วนของประชาชนมีความสำคัญมาก ดังนั้นประชาชนต้องมีแรงจูงใจอยู่แล้วโดยการมีความสนใจอย่างมาก อย่างไรก็ตามสิทธิของกลุ่มคนๆ ไม่ได้ถูกเลือกมาเพื่อเป็นผู้แทนกลุ่มที่มีความคิดเฉพาะ อันที่จริงแล้วการที่พวกเขาามีใจเปิดกว้างเป็นเรื่องสำคัญทีเดียว

หัวข้อที่เหมาะสมกับการประชุมเพื่อสร้างฉันทามติต้องมีความเกี่ยวข้องกับสังคมปัจจุบัน ต้องมีการช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญและหัวข้อต้องมีความสำคัญและมีขอบเขตความชัดเจนเพียงพอเพื่อที่จะสามารถนิยามและเข้าถึงได้ โดยทั่วไปหัวข้อจะได้รับการเลือกก่อนความคิดเห็นจากสังคมจะแข่งขันขึ้น ในการพยายามที่จะให้ข้อมูลเพื่อการปรึกษาหารือทางออกในสังคมที่กว้างขวาง ตัวอย่างของหัวข้อที่ได้มีการประชุมสาธารณะรวมถึงการรักษาทางพันธุกรรม การติดตามตรวจสอบทางอิเล็กทรอนิกส์ อาหารที่เกิดจากการตัดต่อพันธุกรรม และการเรียงรหัสพันธุกรรมของคน

นักกฎหมายในยุโรปจำนวนมากได้จัดตั้งองค์กรประเมินเทคโนโลยีขั้นที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาต่อรัฐสภา เมื่อการประชุมเพื่อสร้างฉันทามติดำเนินการโดยหนึ่งในองค์กรเหล่านี้ ผลของการประชุมเพื่อหาฉันทามติได้รับการเสนอต่อรัฐสภา ข้อเสนอแนะจำนวนมากจากการประชุมเพื่อหาฉันทามติได้มีหนทางไปสู่กระบวนการออกกฎหมาย ประชาชนจะมีความเต็มใจมากกว่าที่จะอุทิศเวลาเมื่อพวกเขาเห็นว่าผลจากการประชุมมีความหมาย

กระบวนการประชุมเพื่อสร้างฉันทามติมักมีการจัดการโดยคณะทำงานกำกับโครงการของประชาชนที่มีความคุ้นเคยกับเทคนิคหรือผู้ที่ให้ข้อมูลต่อผู้เชี่ยวชาญที่มีชื่อเสียงในเรื่องนั้น ๆ ของการประชุม

ขั้นตอนแรกในกระบวนการคือการให้การศึกษากลุ่มคณะ สมาชิกของกลุ่มคณะมีส่วนร่วมในช่วงวันสุดสัปดาห์ 2 ครั้ง ระหว่างที่พวกเขาได้รับข้อมูลเกี่ยวกับหัวข้อและเตรียมคำถามที่พวกเขาต้องการถามผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค สมาชิกกลุ่มคณะยังได้ทำการรู้จักกันและกัน เอกสารที่เป็นข้อมูลพื้นฐานที่นำเสนอต่อกลุ่มคณะต้องชัดเจนและครบถ้วน โดยทั่วไปเอกสารเหล่านี้ถูกคัดเลือกโดยคณะทำงานเพื่อแน่ใจว่ามีความครบถ้วนสมบูรณ์เป็นจริงและไม่มีอคติใด ๆ

ระหว่างช่วงวันแรกของการประชุมเพื่อสร้างฉันทามติ ผู้เชี่ยวชาญทำการนำเสนอสั้น ๆ และตอบคำถามที่ถามโดยกลุ่มคณะ ตัวอย่างเช่นพวกเขาอาจได้ยินจากผู้เชี่ยวชาญ 12-15 คน ในประเด็นการเงิน ชีววิทยา กฎหมาย สังคม และประเด็นด้านจริยธรรม

ในช่วงเช้าของวันที่สอง สมาชิกกลุ่มคณะถามคำถามผู้เชี่ยวชาญด้วยความพยายามที่จะให้พวกเขาได้อธิบายหรือสร้างความชัดเจนยิ่งขึ้นในสิ่งที่พวกเขานำเสนอ ผู้เข้าฟังยังถามคำถามต่อผู้เชี่ยวชาญได้อีกด้วย ในเวลาที่เหลือของวันที่สอง สมาชิกกลุ่มคณะศึกษาร่างรายงานที่พวกเขามีฉันทามติ การจัดให้มีการอำนวยความสะดวกประชุมหากจำเป็นและมีบรรณาธิการและฝ่ายเลขานุการพร้อมสนับสนุน กลุ่มคณะเตรียมรายงานที่สรุปประเด็นของข้อตกลงหรือไม่ตกลง โดยทั่วไปร่างแรกจะเสร็จเพื่อการอภิปรายโดยกลุ่มคณะในเย็นของวันที่สอง กลุ่มคณะอาจถูกแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อมีการอภิปรายในประเด็นที่เห็นว่าสำคัญได้แย่งกันมาก กลุ่มคณะพยายามสร้างความเห็นพ้องต้องกัน (การประชุมเพื่อสร้างฉันทามติบางครั้งใช้เวลา 4 วัน โดยใช้เวลา 2 วัน เพื่อหาข้อตกลงในเนื้อหาของรายงานและทำข้อสรุปในรายงานที่สามารถนำเสนอได้)

ในวันที่สามและวันสุดท้าย กลุ่มคณะนำเสนอเอกสารสุดท้ายต่อผู้เชี่ยวชาญและผู้เข้าร่วม รวมทั้งสื่อต่าง ๆ มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาเพื่อ

สร้างความชัดเจนในประเด็นที่ไม่เป็นที่เข้าใจกันหรือประเด็นที่น่าเสนอพบว่าผิดข้อเท็จจริงอย่างชัดเจน แต่ไม่ให้เห็นความคิดเห็นต่อข้อสรุปของกลุ่มคณะ รายงานฉบับสุดท้ายตามด้วยเอกสารที่มีการเขียนจากผู้เชี่ยวชาญนำมาประมวลเป็นรายงานที่จะส่งไปยังรัฐสภา (หรือไปยังผู้มีอิทธิพลอื่น ๆ) และนำเสนอต่อสาธารณชน โดยทั่วไปแล้วจะมีการนำเสนอออกสื่ออย่างกว้างขวางถึงประเด็นข้อสรุปของกลุ่มคณะในหลาย ๆ กรณีมีการประชุมใหญ่แถลงข่าวหัวข้อสรุปของกลุ่มคณะเพื่อให้ครอบคลุมสื่อที่กว้างที่สุด

การประชุมเพื่อหาฉันทามติไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อนำมาสู่การตัดสินใจเฉพาะ ถึงแม้จะนำมาสู่การดำเนินการออกกฎหมายในที่สุด แต่เป้าหมายสำคัญคือการให้ข้อมูลการอภิปรายของสาธารณชนและให้ความรู้ในประเด็นที่จะรวมความรู้ของผู้เชี่ยวชาญและค่านิยมของประชาชน

### **การอำนวยความสะดวกการประชุมกลุ่ม (Facilitation)**

*การอำนวยความสะดวกการประชุมกลุ่ม* เป็นชุดของทักษะและแนวทางของการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยเฉพาะต่อการนำการประชุมสาธารณะรายละเอียดของการอำนวยความสะดวกการประชุมกลุ่มจะนำเสนอในบทที่สิบ

### **การดูงานภาคสนาม (Field Trip)**

การประชุมการมีส่วนร่วมของประชาชนมักเกิดขึ้นในเมืองใหญ่ ๆ ไกลจากพื้นที่ที่มีผลกระทบของโครงการหรือจากการตัดสินใจ ในบางกรณีผู้มีส่วนร่วมที่กระตือรือร้นอาจไม่เคยมีประสบการณ์ในพื้นที่ที่เกิดผลกระทบ ข้อเสนอเพื่อดำเนินการในแนวทางหลายอาจจะแตกต่างกันไปมากเมื่อท่านออกไปในพื้นที่ศึกษาทรัพยากรที่มีการอภิปรายกัน ขณะที่อภิปรายถึงผล



กระทบในลักษณะนามธรรมหรือเป็นเพียงภาพที่อยู่ในสมองของประชาชนเท่านั้นและจะเป็นอีกภาพหนึ่งที่เดียวเมื่อไปสัมผัสกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ๆ ในพื้นที่

### การออกภาคสนามในจินตนาการ

#### Imaginary Field Trips

ประชาชนมักพบความลำบากในการคิดถึงภาพโครงการว่าเป็นอย่างไรเมื่อเสร็จเรียบร้อยแล้ว โรงไฟฟ้าแห่งหนึ่งมีทางเลือกสำหรับเส้นทางวางสายส่งไฟฟ้า มีการทำวีดิทัศน์ของเส้นทางต่าง ๆ จากทางอากาศ บริษัทได้นำเสนอวีดิทัศน์นี้ต่อการประชุมปฏิบัติการสาธารณะเพื่ออภิปรายในเส้นทางนี้ต่อการประชุมปฏิบัติการสาธารณะวิธีการนี้ประชาชนจะเห็นว่า เส้นทางของสายส่งไฟฟ้าจะไปทางใดบ้างอย่างน้อยที่สุดได้เห็นภาพที่มองจากอากาศ เมื่อเร็ว ๆ นี้หน่วยงานสาธารณูปโภคอื่น ๆ ได้ใช้เทคนิคของคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยได้ใส่ภาพอัตราส่วนของจริงของเสาสายส่งไฟฟ้าในวีดิทัศน์ของเส้นทางสายส่งที่นำเสนอ เพื่อที่ประชาชนสามารถมองเห็นภาพของผลกระทบจากเสาของสายส่งไฟฟ้าได้ชัดเจน

เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยยังทำให้คุณเห็นแบบจำลองของอาคารที่ใส่ลงในสถานที่จริง ทำให้คุณหมุนภาพได้ เพื่อคุณสามารถเห็นมันจากทุก ๆ ด้านและแม้แต่มองออกจากอาคารที่นำเสนอไปยังอาคารต่าง ๆ ที่อยู่โดยรอบ

โดยปกติการออกภาคสนามจะมีการจัดการเพื่อที่ประชาชนมาพบกันที่จุดหนึ่งแล้วเดินทางไปด้วยกันโดยรถบัสเข้าไปยังสถานที่ดูโครงการเนื่องจากทุก ๆ คนอยู่ในพาหนะเดียวกัน มีความเป็นไปได้เพื่อสรุปข้อมูลขณะเดินทางไป อย่างไรก็ตาม เป็นเรื่องสำคัญที่การสรุปนี้มีความเป็นจริงโดย

ธรรมชาติ ไม่นำเสนอข้อมูลที่มีอคติที่จะดึงความสนใจของผู้ฟัง จงแน่ใจว่าท่านได้ใช้เวลาสำหรับการสนทนาแบบไม่เป็นทางการบนรถประจำทาง ถือเป็นกรณีที่มีปฏิสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการที่มีผลต่อการสร้างทีมงาน เพราะประชาชน มารู้จักกันในฐานะเพื่อนมนุษย์ไม่ใช่เพราะบทบาทต่าง ๆ ของพวกเขา

ทันทีที่คุณมาถึงพื้นที่ โปรดใช้เวลาแก่ประชาชนที่จะแสดงออกของพวกเขา ถ้าสถานที่นั้นไม่เหมาะกับการอภิปรายกัน ให้ไปประชุมกันภายหลังในสถานที่อื่นที่ประชาชนสามารถอภิปรายถึงประสบการณ์ของพวกเขาและถามคำถามต่อ

ในบางกรณีไม่มีสถานที่ที่คุณสามารถนำประชาชนไปได้ เพราะคุณกำลังขอให้พวกเขามองให้เห็นถึงสถานที่ที่ซึ่งพวกเขาเคยรู้จักคุ้นเคยจะเป็นอย่างไรหลังจากได้มีการก่อสร้างตามโครงการแล้ว ทางออกทางหนึ่งคือการหาโครงการที่คล้ายกันในพื้นที่อื่นและพานั่งรถไปดูที่นั่น ตัวอย่างเช่น เทศบาลแห่งหนึ่งต้องการสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนใหม่โดยใช้เชื้อเพลิงจากแก๊สภายในข้อจำกัดของเมือง โรงไฟฟ้าพลังความร้อนที่ทันสมัยมีขนาดเล็กกว่าโรงไฟฟ้าที่ประชาชนส่วนมากคุ้นเคยและสามารถสร้างให้เหมาะสม (และมีทัศนียภาพที่ดี) ในบริเวณอาคารที่ทำงานหรือโรงงานอุตสาหกรรม เมื่อผู้มีส่วนร่วมไม่สามารถมองเห็นภาพใด ๆ นอกจากควันจำนวนมากมองคล้ายปีศาจออกมาจากโรงไฟฟ้า เทศบาลจึงจัดการออกไปดูงานภาคสนามยังเมืองใกล้เคียงที่มีโรงไฟฟ้าใหม่ตั้งอยู่ ภาพของโรงไฟฟ้าใหม่นี้จะแสดงโดดเด่นอยู่ในเอกสารให้ข้อมูลต่าง ๆ หรืออีกกรณีหนึ่งจัดให้เจ้าหน้าที่ของเทศบาลจากเมืองในชายฝั่งทะเลตะวันตกของสหรัฐอเมริกาเดินทางโดยเครื่องบินกว่าสองพันห้าร้อยไมล์เพื่อไปดูท่าเทียบเรือน้ำมันที่มีอยู่บนชายฝั่งตะวันออก เพื่อประเมินดูว่าพวกเขาจะหาสถานที่ทำท่าเทียบเรือน้ำมันใกล้เมืองของเขาได้หรือไม่

ประเด็นสำคัญคือประชาชนสร้างภาพในความคิดของพวกเขาเกี่ยวกับผลกระทบของโครงการที่จะเกิดขึ้นและมีส่วนร่วมในโครงการการมีส่วนร่วมโดยนึกถึงภาพจากการจินตนาการทั้งหลาย การออกดูงานภาคสนามจะทำให้โอกาสประชาชนในการเชื่อมต่อภาพจินตนาการกับความ เป็นจริงของทรัพยากรจริง ๆ ที่มี

### การสนทนากลุ่ม (Focus Groups)

เทคนิคการสนทนากลุ่มได้รับการพัฒนาโดยวงการธุรกิจการวิจัย การตลาดและธุรกิจการโฆษณาในฐานะเป็นทางเลือกแทนการใช้การสำรวจความคิดเห็นที่มีราคาสูง คิดถึงการสนทนากลุ่มว่าเป็นการดำเนินการสัมภาษณ์แต่ทำกับกลุ่มแทนที่จะเป็นปัจเจกบุคคล การสนทนากลุ่มเป็นการอภิปรายกลุ่มย่อย ๆ ของผู้มีส่วนร่วมที่ได้รับการเลือกมาทั้งโดยการสุ่มมาหรือตามการประมาณการจากลักษณะทางประชากรของชุมชนหรือตลาดเป้าหมาย กลุ่มจะได้รับการนำโดยผู้ดำเนินการที่ผ่านการอบรมมาแล้วซึ่งเป็นผู้ดึงปฏิกิริยาความรู้สึกของประชาชน ต่อผลิตภัณฑ์ ต่อสิ่งพิมพ์ ต่อความเห็นหรือไม่ว่าจะเป็นประเด็นการอภิปรายอะไรก็ตามออกมา โดยปกติการสนทนากลุ่มจัดขึ้นจนกระทั่งนักวิจัยมั่นใจว่าพวกเขาได้ข้อมูลที่ถูกต้องแล้ว

การสนทนากลุ่มสามารถช่วยพิจารณาปฏิกิริยาโต้ตอบจากความรู้สึก พิจารณาถึงประเด็นต่าง ๆ ถึงข้อมูลต่าง ๆ และภาษาที่ประชาชนทั่วไปใช้ในการพูดเกี่ยวกับประเด็นนั้น แต่ไม่ช่วยในคาดประมาณถึงจำนวนประชาชนในชุมชนใหญ่ ๆ ในแต่ละกลุ่มที่มีจุดยืนเฉพาะ เพราะจะไม่มี ความเที่ยงตรงทางสถิติ แต่การสนทนากลุ่มยังมีประโยชน์ ตัวอย่างเช่น ในบางองค์กรใช้การสนทนากลุ่มในการทบทวนร่างของเอกสารเพื่อให้แน่ใจว่าเป็นที่เข้าใจดีและเชื่อว่าชัดเจนดี บางบริษัทไฟฟ้าหรือประปามีการใช้การสนทนากลุ่มเพื่อช่วยออกแบบใบเรียกเก็บเงินที่ดูเป็นมิตรกับผู้ใช้

ในบริบทของกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชน อันตรายของการสนทนากลุ่มคือ สาธารณชนอาจมองการสนทนากลุ่มเป็นความพยายามที่จะเรียนรู้ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการจัดการกับสาธารณชนมากกว่าการเรียนรู้จากสาธารณชน ถึงแม้ว่านักวิจัยสามารถรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ได้ สาธารณชนไม่ได้มองการสนทนากลุ่มเป็นสิ่งทดแทนรูปแบบอื่น ๆ ของการมีส่วนร่วมโดยตรง

คำว่า “การสนทนากลุ่ม” หมายถึงการประชุมกลุ่มเล็กไม่เป็นการที่องค์กรใช้เป็นการประชุมฟังความเห็นด้วยไม่มีความพยายามที่จะดำเนินการตามรูปแบบที่เข้มงวดของการสนทนากลุ่มแบบเป็นทางการ บางครั้งการประชุมเหล่านี้พุ่งเป้าไปที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะ ตัวอย่างเช่น การประชุมหนึ่งอาจจัดขึ้นกับกลุ่มสิ่งแวดล้อม อีกกลุ่มจัดกับกลุ่มอุตสาหกรรม อีกการประชุมจัดกับกลุ่มผู้กำกับดูแล เมื่อคำว่า “การสนทนากลุ่ม” ได้รับการนำมาใช้ จึงแน่ใจว่าคุณถามคำถาม 2 - 3 คำถามนี้เพื่อตกลงให้แน่ชัดว่านำมาใช้เพื่อการวิจัยตลาดหรือเพียงการประชุมแบบไม่เป็นทางการกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ต่อไปนี้เป็นข้อมูลบางอย่างของขั้นตอนแต่ละขั้นตอนในการดำเนินการสนทนากลุ่ม

#### การพิจารณากลุ่มประชากรเป้าหมาย

พิจารณาว่าเป้าหมายของคุณต้องการการเรียนรู้ว่ากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะบางกลุ่มรู้สึกอย่างไร หรือเพื่อ เข้าใจปฏิกิริยาตอบโต้ของกลุ่มประชาชนโดยกว้าง เช่น ภาคตัดขวางของประชาชนที่ใช้บริการหรือผู้จ่ายค่าบริการ งานแรกคือการพิจารณาผู้ที่เข้าร่วมในการสนทนากลุ่มเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ

## การได้มาซึ่งผู้มีส่วนร่วม

ขั้นตอนต่อไปคือการหาผู้เข้ามามีส่วนร่วมจากกลุ่มเป้าหมาย ถ้าประชาชนที่ต้องการสามารถพิจารณาได้โดยง่ายจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ก็เริ่มโดยการเชิญคนจากกลุ่มเหล่านี้ ถ้าคุณกำลังหาผู้แทนของแนวคิดของประชาชนกลุ่มใหญ่ต่าง ๆ ให้ไปขอรายชื่อประชาชนที่มีทั้งชื่อและหมายเลขโทรศัพท์ของประชาชนกลุ่มนั้นจากกลุ่มของพวกเขา

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความกระตือรือร้นหรือประชาชนที่มีความสนใจมากในการบริการเฉพาะอย่าง คุณอาจสามารถนำจิตวิญญาณของสาธารณชนพวกเขาให้พวกเขามาร่วมได้ ถ้าคุณกำลังพยายามที่จะนำสาธารณชนทั่ว ๆ ไปมาร่วม คุณอาจต้องเสนอสิ่งตอบแทนบางอย่าง เช่น เงิน 25 เหรียญ เพื่อการเข้าร่วมในกิจกรรมเป็นเวลา 90 นาที

การสนทนากลุ่มขนาดที่เหมาะสมควรมีประชาชนเข้าร่วมประมาณ 8 - 10 คน เพื่อให้ได้สมาชิกจำนวนเท่านี้ คุณอาจต้องจัดหาสมาชิกเผื่อไว้เป็น 12 คนซึ่งตกลงที่จะมาร่วม เพราะโดยปกติคนจะมีหนึ่งถึงสองคนที่ตกลงว่าจะมาร่วมแล้วไม่มาร่วม (ถ้าพวกเขามาคุณก็ดำเนินการไปโดยใช้กลุ่มที่ใหญ่ขึ้น)

มีการติดตามหลังการโทรศัพท์โดยส่งจดหมายยืนยันรายละเอียดทั้งหมด ประชาชนควรได้รับจดหมายนี้ 7 - 10 วันก่อนวันประชุมจริง แล้วจึงตามด้วยการโทรศัพท์เตือน 3 วัน ล่วงหน้าก่อนวันจัดกิจกรรม

## การจัดสถานที่ (Room Setup)

การสนทนากลุ่มมักดำเนินการโดยมีประชาชนนั่งรอบโต๊ะ เพื่อพวกเขาสามารถมองเห็นกันได้

มักมีการบันทึกเสียงด้วยเครื่องบันทึกหรือวีดิทัศน์ จึงจำเป็นที่จะจัดห้องให้มีที่วางอุปกรณ์เหล่านี้ได้อย่างไร เช่น กล้องวีดิทัศน์หรืออุปกรณ์บันทึกเสียงและไมโครโฟน

### **การเตรียมคำถาม (Question Preparation)**

ให้เตรียมคำถามที่คุณต้องการให้มีการตอบไว้ล่วงหน้าและทดลองกับคนสองสามคน เพื่อให้แน่ใจว่าคุณได้คำตอบที่กำลังหาอยู่ โดยปกติคุณจะต้องการอย่างน้อย 5-6 คำถามสำหรับกิจกรรม 90 นาที (บางคนอาจแนะนำให้เตรียมมากกว่านี้อีกสอง-สามคำถาม) ใ้กติกาดียวกันกับคำถามของคุณและในการสัมภาษณ์อื่น ๆ คือการใช้คำถามปลายเปิดและไม่ใช้คำถามนำ

### **ผู้อำนวยการกระบวนการกลุ่มหรือคนกลางผู้อำนวยความสะดวก (The Facilitator or Mediator)**

การสนทนากลุ่ม มักดำเนินการโดยผู้อำนวยการกระบวนการกลุ่มหรือคนกลางผู้อำนวยความสะดวกที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว กระบวนการนี้มีความสำคัญถ้าคุณกำลังพยายามใช้ข้อมูลที่คุณได้รับเพื่อการวิเคราะห์ทางสถิติที่มีความทันสมัย ถ้าคุณพิจารณาว่าจะใช้ผู้นำการสนทนากลุ่มมีอาชีพให้แน่ใจว่าคุณได้ผู้นำการประชุมที่มีทักษะของการสัมภาษณ์ที่ดีและมีความสามารถของการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและมีความสามารถของการมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนร่วมโดยไม่มีภาษาท่าทางแสดงอคติใด ๆ

เว็บเพจจำนวนมากมีการเสนอการให้บริการเป็นผู้อำนวยความสะดวกสนทนากลุ่มแบบมืออาชีพ อาทิ [www.FocusGroup.com](http://www.FocusGroup.com) ได้ให้รายนามผู้อำนวยความสะดวกและบริการจัดสนทนากลุ่มที่ให้บริการในสหรัฐอเมริกาและนานาชาติ

### **ช่วงการประชุม (Session)**

ผู้อำนวยความสะดวกจะถามคำถาม โดยการขอให้ผู้เข้าร่วมประชุมจดบันทึกสั้น ๆ และแลกเปลี่ยนแนวคิดกัน เป้าหมายคือเพื่อให้ได้ความคิดเห็นจากผู้เข้าประชุมแต่ละคนต่อคำถามแต่ละคำถาม ผู้อำนวยความสะดวก

ต้องควบคุมการอภิปรายเพื่อแต่ละคนจะไม่ครอบงำการอภิปราย บางครั้งก็ใช้วิธีดำเนินการง่าย ๆ โดยผลัดกันหมุนเวียนไปรอบ ๆ ห้อง ผู้อำนวยการกลุ่มอาจถามคำถามสองสามคำถามต่อเพื่อได้ความชัดเจนของข้อมูลและสำรวจหัวข้อในเชิงลึก แต่โดยทั่วไปที่ปฏิบัติกันผู้อำนวยการกลุ่มต้องระมัดระวังที่จะเผื่อเวลาให้แน่ใจว่าเขาได้ถามคำถามตามที่กำหนดมาแล้วก่อนเรียบร้อยแล้ว

เมื่อการสนทนากลุ่มดำเนินการเพื่อการวิจัยทางการตลาดกลุ่มต่าง ๆ มักดำเนินการในห้องที่มีกระจกมองด้านเดียวเพื่อให้นักวิจัยสามารถสังเกตการอภิปรายได้ ในสถานที่อื่น ๆ นักวิจัยจะดูการอภิปรายจากจอโทรทัศน์ที่มาจากกล้องวิดีโอที่ติดตั้ง การมีนักวิจัยอยู่ในห้องประชุมเดียวกับผู้เข้าประชุมจะเบี่ยงเบนผลการศึกษาได้และทำให้ผู้เข้าประชุมรู้สึกไม่สบายใจ นำมาสู่การมีส่วนร่วมที่ลดลง

ในโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนหลายครั้ง จะมีบางคนรู้สึกไม่สบายใจที่มีคนคอยจ้องสังเกต ดังนั้นนักวิจัยควรจะใช้วิธีดูจากวิดีโอหรือฟังจากเทปหลังจากที่มีการอภิปราย แทนการดูผ่านกระจกมองทางเดียว

ผู้เข้าร่วมประชุมมักจะได้รับคำสัญญาว่าพวกเขาจะได้รับสำเนาของรายงานที่มีการกล่าวถึงผลของการสนทนากลุ่ม สิ่งนั้นทำให้เป็นการประกันว่าการสนทนากลุ่มไม่ได้นำมาปรับเปลี่ยนเพื่อจัดให้เป็นไปตามความมุ่งหมายและดังนั้นก็จะเปิดโอกาสให้ประชาชนที่จะแสดงความคิดเห็นต่อข้อสรุป

### หลังจากการสนทนากลุ่ม

ทันทีที่การสนทนากลุ่มเสร็จสิ้น ให้ตรวจสอบให้แน่ใจว่าอุปกรณ์บันทึกเสียงได้ทำงาน ถ้าไม่ทำงานก็จำเป็นต้องบันทึกความรู้สึกของคุณ

ลงไว้ให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้ ถึงแม้อุปกรณ์บันทึกเสียงจะทำงานก็ตามก็  
จงเขียนสิ่งที่คุณสังเกตเห็นได้ระหว่างการดำเนินการสนทนากลุ่มลงไว้ด้วย

### การเขียนรายงาน

รายงานที่เขียนขึ้นนี้โดยทั่วไปจะมีการบันทึกตามคำถามที่ถาม  
ระหว่างการสนทนากลุ่ม รายงานสามารถรวมข้อมูลพื้นฐานสั้น ๆ และ  
ส่วนของวัตถุประสงค์ วิธีการศึกษาและสรุปการตอบสนองต่อคำถามและ  
ให้ความสำคัญกับข้อค้นพบ

### การค้นหอนาคต (Future Search)

*การค้นหอนาคต* เป็นวิธีที่จัดขึ้นใช้เวลาสองวันครึ่งซึ่งออกแบบ  
เพื่อให้ได้ผลที่ออกมาเป็นวิสัยทัศน์ในอนาคตร่วมกัน อาจจะเรียกว่า  
เป็นวิธีการที่เป็นพี่น้องกับการประชุมสุดยอดเพื่อสร้างความประทับใจ  
(Appreciative Inquiry Summit) และเป็นญาติ ๆ กับการประชุมเพื่อ  
ออกแบบ (charrette) และการกำหนดวิสัยทัศน์ (visioning) ผู้คิดเทคนิค  
การค้นหอนาคตเห็นว่าผู้เข้าร่วม 64 คน เป็นจำนวนที่เหมาะสมพอดี  
เพราะสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มละแปดคน ในแปด โต๊ะ ตามหลักที่ดี  
แล้วผู้เข้าร่วมเป็นผู้แทนของชุมชนและมีอำนาจและมีอิทธิพลที่จะทำ  
ให้เกิดบางสิ่งบางอย่างได้ในชุมชน

การค้นหอนาคตนี้แบ่งได้เป็นห้างาน แต่ละงานใช้เวลาสามหรือ  
สี่ชั่วโมง งานแรกเป็นไปเพื่อให้ประชาชนได้ทบทวนอดีต โดยปกติจะเป็น  
ช่วง 30 ปีที่ผ่านมา พวกเขาแลกเปลี่ยนประวัติส่วนตัวของตนเองและ  
แลกเปลี่ยนมุมมองของพวกเขาว่ามีอะไรเกิดขึ้นในชุมชนหรือในองค์กร  
ด้วยการอภิปรายถึงเวลาช่วงนั้น ๆ หลังจากนั้นผู้เข้าร่วมจะเขียนเส้น  
แสดงกาลเวลาขึ้นมาสามเส้น บนผนัง : เหตุการณ์สำคัญในชีวิตเขา  
ในโลกและในชุมชน (หรือองค์กร) ในช่วง 30 ปีที่ผ่านมา แล้วตามด้วย



การอภิปรายทั่วไปโดยมีคำถามเช่น “คุณได้อะไรจากเหตุการณ์นั้น?” “คุณได้เรียนรู้อะไรบ้าง?” “คุณได้ยินอะไรบ้าง?”

งานที่สองคือ การสร้างแผนที่ความคิดของกลุ่ม (group mind map) ของแนวโน้มทั้งหมดในโลก ในสังคมที่กำลังมีผลต่อพวกเขาขณะนี้ แผนที่ความคิดจะสร้างขึ้นบนแผ่นกระดาษที่มีขนาดเท่าผนังห้อง โดยสมาชิกกลุ่ม ทำการเขียน ทำการวาดภาพ หรือเขียนคำหรือสัญลักษณ์ เพื่อแสดงแนวโน้มหรือเหตุการณ์และความเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ นั้น ขณะที่ผู้เข้าร่วมประชุมเขียนประเด็นต่าง ๆ บนแผนที่ความคิดที่เห็นได้ชัดเจน พวกเขาจะได้รับคำถามให้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งสัมพันธ์กับเหตุการณ์เหล่านั้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มจะได้รับกระดาษกาเป็นแต้มสี่เหลี่ยมหรือแปดจุด และให้พวกเขาวางกระดาษกาจุดสี่บนแนวโน้มที่พวกเขาถือว่าสำคัญที่สุด

หลังจากนั้นผู้เข้าร่วมประชุมจะได้รับการจัดให้อยู่ในกลุ่มที่มีความเหมือนกัน (อาทิ กลุ่มนักสิ่งแวดล้อม ผู้แทนภาคอุตสาหกรรม และกลุ่มนักศึกษา) แนวคิดก็คือเพื่อให้ระบุแนวคิดในประเด็นต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันมาก 7-8 ประเด็น กลุ่มเหล่านี้จะได้รับคำถามให้แปลผลใหม่บนแผนที่ความคิด ด้วยแนวคิดของพวกเขาเอง และระบุประเด็นสำคัญและรายงานถึงสิ่งที่พวกเขาได้ดำเนินการไป

หลังจากนั้นจะขอให้กลุ่มต่าง ๆ อภิปรายความรู้สึกเกี่ยวกับประเด็นที่พวกเขาได้ระบุไว้ อาทิ พวกเขาอาจได้รับคำถามว่า “มองที่สิ่งที่คุณหรือสมาชิกผู้อื่นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกำลังทำในปัจจุบันนี้เกี่ยวกับประเด็นเหล่านี้ ว่าอะไรที่ทำให้คุณภูมิใจมากที่สุด? อะไรที่คุณกำลังทำหรือไม่ได้ทำในขณะนี้ที่คุณรู้สึกเสียใจมากที่สุด?” ประเด็นของการทำแบบฝึกหัดนี้คือไม่ตำหนิใครแต่ให้ทุก ๆ คนสัมผัสกับความรู้สึกของ

พวกเขาเกี่ยวกับว่าพวกเขาจะจัดการกับประเด็นนั้น ๆ ได้อย่างไร

หลังจากนั้นเขาเองจัดผู้เข้าร่วมประชุมเข้ากลุ่มใหม่เป็นกลุ่มผสม และโดยให้มองไปสู่อนาคตเขาเองในสิบหรือยี่สิบปีข้างหน้า คำถามอาจอยู่ในกรอบว่า : สมมติวันนี้เป็นวันที่.....วันที่ท่านได้ทำให้ชุมชนนี้เป็นชุมชนตามที่ท่านต้องการจริง ๆ ลักษณะของชุมชนนี้จะเป็นอย่างไรร? หลังจากกลุ่มย่อยต่าง ๆ รายงานต่อกลุ่มใหญ่แล้ว แต่ละกลุ่มจะได้รับคำขอให้ระบุถึงอนาคตที่มีความเห็นร่วมกัน ระบุโครงการที่มีศักยภาพและความแตกต่างที่ยังแก้ไขไม่ได้

ในกิจกรรมขั้นสุดท้าย กลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มจะขอให้ประชุมสั้น ๆ และพิจารณาว่าอะไรที่พวกเขาต้องการทำในระยะสั้นและระยะยาว ตามด้วยกิจกรรมที่สองที่ประชาชนจัดกลุ่มใหม่เป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เพื่อทำกิจกรรมบางอย่าง ในที่สุดกรรมการแต่ละชุดจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อการปฏิบัติ

สิ่งที่ทำลายของการค้นหาอนาคต (เช่นเดียวกับ การประชุมสุดยอดเพื่อสร้างความประทับใจ หรือ Appreciative Inquiry Summit และบางรูปแบบของ Charrette) คือการได้ผู้เข้าร่วมประชุมที่ผูกพันตนเองที่จะเข้าร่วมตลอดโครงการเป็นเวลาหลาย ๆ วัน

### ผลิตภัณฑ์กลุ่ม (Groupware)

ผลิตภัณฑ์กลุ่ม เป็นคำที่ใช้สำหรับการนำเอาเทคโนโลยีจำนวนมากมาสนับสนุนการทำงานร่วมมือกัน (โดยเอาตัวเขามาร่วมเองหรือเสมือนหนึ่งมาร่วมก็ตาม) รวมไปถึงใช้สนับสนุนการประชุม โดยทั่วไป ผลิตภัณฑ์กลุ่มจะประกอบด้วย ทั้ง อุปกรณ์ (เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ สมุดบันทึก อิเล็กทรอนิกส์ หรือ PDA : Personal Digital Assistants เช่น ปาล์ม (Palm) ไพลอต (Pilot) หรือคอมพิวเตอร์จیبพกพา (Pocket PC) เป็นกตข้อมูล

หรือกระดานคอมพิวเตอร์) และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ช่วยในเทคโนโลยีดังกล่าว เพื่อนำมาใช้ในกิจกรรมความร่วมมือที่สลับซับซ้อนอย่างมกานี้ มีกลุ่มกัณฑ์หลายชนิดที่นำมาใช้ได้ในการมีส่วนร่วมจากประชาชน

ผลิตภัณฑ์กลุ่มอย่างหนึ่งที่อาจจะนำมาใช้ได้ทันที คือ กระดานคอมพิวเตอร์ โดยอะไรก็ตามที่เขียนบนกระดานนี้สามารถจะถ่ายบรรจุลงในคอมพิวเตอร์และนำไปเปิดดูร่วมกันได้ (โดยใช้ระบบไร้สาย) กับคอมพิวเตอร์อื่น ๆ หรือสมุดบันทึกอิเล็กทรอนิกส์ในห้องได้ โดยวิธีเดียวกัน คนที่มีแป้นลงข้อมูล มีสมุดบันทึกอิเล็กทรอนิกส์ หรือคอมพิวเตอร์พกพาใด ๆ ก็สามารถส่งข้อมูลกลับไปที่กระดานอิเล็กทรอนิกส์ได้ เทคโนโลยีสมาร์ท (SMART Technology) เป็นผู้นำในการถ่ายทอดข้อมูลและได้พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่สลับซับซ้อนจำนวนมากที่ช่วยให้ผู้นำประชุมสามารถใช้กระดานอิเล็กทรอนิกส์ปรับเปลี่ยนข้อมูลหรือเปลี่ยนลำดับหรือรายการโดยการชี้เพียงเท่านั้นนี้เคาะจอ แผนผังหรือแผนภาพใด ๆ สามารถที่จะสร้างขึ้นซ้อนทับกัน ตัวอย่างเช่น ผู้มีส่วนร่วมสามารถเคาะหัวข้อในแผนภูมิสายงานและสามารถเข้าถึงระดับชั้นอื่น ๆ ของข้อมูลต่าง ๆ ที่วางอยู่ได้ชั้นบน

จนถึงปัจจุบันนี้เทคโนโลยีที่ใช้มากที่สุดเพื่อเป้าหมายในการมีส่วนร่วมจากประชาชน คือ การใช้ระบบการประชุมอิเล็กทรอนิกส์ด้วยแป้นลงข้อมูล (Keypad electronic meeting systems) ระบบดังกล่าวออกแบบเพื่อให้คนที่มาร่วมประชุมสามารถลงมติโดยใช้ความถี่ 0 - 10 อาศัยการเลื่อนปุ่มขึ้นหรือลงหรือพิมพ์ตัวเลขพร้อมด้วยโปรแกรมที่สามารถรวมค่าคะแนนทั้งกลุ่มที่กดตอบมาเกือบจะทันที สามารถมองเห็นได้ที่จอแสดงหน้าห้องประชุม ผู้อำนวยการประชุมกลุ่มสามารถตั้งคำถามไปยังผู้ฟังและได้ผลการลงมติทันทีที่แสดงไม่เพียงแต่จุดยืนของคนทั้งหลายแต่ยังแสดงถึงความรู้สึกที่รุนแรงมากน้อยเท่าใดในจุดยืนนั้น ๆ คำตอบจากผู้มีส่วนร่วมจะไม่แสดงว่าเป็นของใคร ดังนั้นผู้ที่ลงมติจะรู้สึกปลอดภัย

ในการตอบนั้น ๆ คำถามที่ถามออกไปอาจจะตั้งให้ตอบในลักษณะที่แสดงว่าผู้ลงมติที่มีความผูกพันอย่างหนึ่ง รู้สึกอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นที่มีความผูกพันที่แตกต่างออกไป รู้สึกต่างไปอย่างไรโดยไม่แสดงถึงว่าใครเป็นผู้ลงมติอย่างไร มีการใช้ระบบนี้ให้ผู้ร่วมประชุมที่ยินดีแสดงความคิดเห็น (แม้ในที่ประชุมหลาย ๆ พันคน) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของรายการ ให้นำหนักค่านิยม และสิ่งที่ชอบมากกว่าของรัฐได้อย่างรวดเร็ว ระบบสองชนิดที่เป็นที่รู้จักกันดีที่สุดที่ใช้เทคโนโลยีแบบกุด คือ ระบบแคนซิลและอ็อปชั่นไฟน์เดอร์ (Council and Option Finder)

ความท้าทายอย่างหนึ่งที่ผู้ผลิตเทคโนโลยีแบบกุดเผชิญอยู่คือการที่สมุดบันทึกอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์พกพาสามารถเชื่อมต่อโดยระบบไร้สาย ถึงแม้ว่าอาจจะทำให้แพงมากขึ้นและซับซ้อนมากกว่าในการนำไปใช้ก็ตามแต่จะทำให้ทำอะไร ๆ ได้มากกว่า ตัวอย่างผู้ร่วมประชุมจะสามารถ ใช้การระดมสมองโดยอาศัยคอมพิวเตอร์พกพายังขึ้นบนจอยักษ์หน้าห้องประชุม ไม่เพียงแต่นำเสนอตัวเลขแต่ยังสามารถส่งความคิดเห็น ถึงแม้การใช้เป็นเทคโนโลยีจะง่ายและราคาถูกซึ่งมีประโยชน์ แต่ความหลากหลายของการใช้สมุดบันทึกอิเล็กทรอนิกส์หรือคอมพิวเตอร์พกพาอาจจะมีอิทธิพลเหนือกว่า

### สายด่วน (Hotlines)

คุณเคยโทรศัพท์เข้าไปยังองค์กรใหญ่ เพื่อติดต่อกับใครสักคนในองค์กรที่รู้ในประเด็นอะไรสักอย่างหนึ่งไหม? คุณมักจะได้รับการบอกให้ต่อคนโน้นที คนนี้ที โยนไปโยนมาห้าหรือหกคนก่อนจะติดต่อกับคนที่เราต้องการ เลยทำให้หลาย ๆ คนยอมแพ้ไปตั้งนานแล้ว

ถ้าองค์กรของคุณใหญ่และคุณกำลังทำงานในประเด็นสำคัญอย่างหนึ่งให้พิจารณาจัดตั้งสายด่วน เพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าวข้างต้น สายด่วนมีการใช้โดยการโฆษณาหมายเลขที่หมุนไปหาบุคคลที่สามารถตอบคำถามต่าง ๆ ได้ โดยปกติจะมีระบบที่หมุนเบอร์เดียนั้น แต่แยก

ออกเป็นหลาย ๆ สาย เพื่อที่จะไม่ให้เบอร์ที่หมุนนั้นเจอกับสัญญาณไม่ว่าง เลขหมายโทรศัพท์จะแจ้งไปในจดหมายข่าว ข่าวแจก หรือประกาศในที่ประชุมหรือที่ใดก็ได้แต่ที่ประชาชนได้รับการสนับสนุนให้ซักถามหรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นดังกล่าวได้

**สายด่วน** อาจจะเป็นในรูปของการสื่อสารสองทาง บางคนโทรศัพท์เข้ามาที่สายด่วนเพื่อต้องการถามคำถาม บางคนโทรมาเพื่อให้ความคิดเห็น สายด่วนอาจใช้เพื่อเป้าหมายเพื่อสร้างความร่วมมือสมาชิกของกลุ่มที่ปรึกษาที่ต้องการตรวจสอบวันเวลาจัดประชุมครั้งต่อไป ก็อาจจะโทรเข้ามาสอบถามได้ สายด่วนบางแห่งมีเสียงบอกรายการให้กดเลือกว่าจะสนใจหัวข้อใด โดยการกดตัวเลขในเครื่องโทรศัพท์เพื่อเข้าถึงเทปที่อัดไว้ล่วงหน้า

กฎเกณฑ์สำคัญที่จะทำให้การใช้สายด่วนได้ผลคือการมีคนที่มีคุณภาพที่ดีที่คอยรับโทรศัพท์ที่ปลายทาง ผู้โทรเรียกเข้ามาต้องมีความรู้สึกว่าคุณที่รับโทรศัพท์มีความสนใจในสิ่งที่เขาอยากจะทำและต้องมีความรู้เรื่องดี และตอบสนองอย่างกระตือรือร้น ถ้าผู้รับโทรศัพท์ไม่มีข้อมูลทั้งหมด เราต้องมีความรับผิดชอบที่จะช่วยแสวงหาและติดต่อกลับไปยังผู้โทร

เมื่อการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์อินเทอร์เน็ตมีความกว้างขวางขึ้น การใช้สายด่วนทางเว็บอาจจะมาทดแทนสายด่วนทางโทรศัพท์ก็ได้ ข้อมูลต่าง ๆ มากมายอาจจะนำมาแขวนไว้บนเว็บ ตัวอย่าง ใครก็อาจจะเข้าไปวางข้อมูลไว้หรือรับข่าวสาร ตรวจสอบดูรายงานและอาจจะพิมพ์ออกมาเองได้ และให้ข้อเสนอแนะในการใช้ภาษาของคำแนะนำของคณะทำงานได้

### **สื่ออิเล็กทรอนิกส์อินเทอร์เน็ต (Internet)**

**สื่ออินเทอร์เน็ต** เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังที่จะให้ข้อมูลกับสาธารณชน โอกาสที่จะใช้สื่ออินเทอร์เน็ตเพื่อการปฏิสัมพันธ์มีความเป็นไปได้สูง โครงการ

การมีส่วนร่วมของประชาชนในอนาคตอาจจะใช้ “ห้องคุยกันหรือห้องแชท” (Chat Room) หรือการประชุมทางเว็บ (Web Conferencing) หรือ การสื่อสารเสมือนมาประชุมกันจริงเป็นกลไกเบื้องต้นสำหรับการมีส่วนร่วม

แต่ถึงวันนี้การใช้อินเทอร์เน็ตก็ยังไม่ใช้เวทีของการสื่อสารสองทางที่แท้จริง บางบริษัทที่ก้าวหน้ามาก ๆ ทางเทคโนโลยีในระดับโลก กำลังพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อใช้ในรูปแบบของการมีส่วนร่วมในทีมที่เสมือนทำงานกันจริงอยู่รอบโลก ถึงแม้ว่าจะมีเทคโนโลยีสนับสนุนอย่างมากก็ตามด้านเทคนิค เทคโนโลยีเหล่านี้ก็ยังไม่สะดวกและหลาย ๆ ครั้งเชื่อถือไม่ค่อยได้นัก

แต่ถึงกระนั้นก็ตามไม่ได้หมายความว่า จะไม่มีที่ใช้อินเทอร์เน็ต แม้ในระดับของเทคโนโลยีปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ ได้กระตุ้นให้ผู้คนส่งความคิดเห็นเข้ามาทางเมลล์อิเล็กทรอนิกส์ ตามด้วยการส่งจดหมายทางไปรษณีย์หรือโทรศัพท์ องค์กรควบคุมสิ่งแวดล้อมของสหรัฐอเมริกา (U.S. Environmental Protection Agency: EPA) กำลังสรรหากระบวนการที่จะให้ประชาชนจากทั่วสหรัฐสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกฎหมายที่น่าเสนอ ตลอดจนนโยบายต่าง ๆ แล้วให้ส่งความคิดเห็นตอบกลับทางเมลล์อิเล็กทรอนิกส์

### มีการแบ่งแยกเกิดขึ้นจากการใช้ระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ไหม?

มีความห่วงกังวลอยู่เสมอเกี่ยวกับการใช้ระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่จะทำให้ผู้มีรายได้น้อยและคนกลุ่มน้อยจะเข้าถึงได้ยาก แม้แต่ในประเทศอุตสาหกรรมหรือไม่ ซึ่งพบว่าเป็นความจริงแต่ประชาชนที่มีความคิดเห็นจะหาหนทางเข้าถึงจนได้ เมื่อไม่นานนี้ผมได้มีโอกาสไปสัมพันธกับกระบวนการการมีส่วนร่วมที่ประชาชนที่ไร้ที่อยู่อาศัยได้มีส่วนร่วม โดยการใช้อีเมลล์คอมพิวเตอร์ในห้องสมุดท้องถิ่นของเขา

ในสหรัฐอเมริกาจะมีบริการฟรีหรือราคาถูกในการใช้คอมพิวเตอร์ในห้องสมุดสาธารณะหลาย ๆ แห่ง

กระทรวงพลังงานของสหรัฐอเมริกาได้มีโครงการจัดหาคอมพิวเตอร์ที่มากพอให้กับศูนย์กลางของชุมชน ในชุมชนคนกลุ่มน้อยพร้อมด้วยการจัดฝึกอบรม ในจังหวัดเซาเปาโลที่ประเทศบราซิลได้มีการจัดตั้ง: ไชเบอร์คาเฟ่ จำนวนมากในแหล่งชุมชนแออัดเพื่อให้สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตและเป็นกลไกที่ประชาชนจะได้มีส่วนร่วม

อุปสรรคจากการเข้าถึงการใช้อินเทอร์เน็ตอาจจะไม่เป็นปัญหาอีกต่อไป แต่ปัญหานั้นจะอยู่ที่ความน่าเชื่อถือและความสะดวกสบาย

อุปสรรคพื้นฐานอย่างหนึ่งของการใช้อินเทอร์เน็ต เป็นเรื่องของการเข้าถึงซึ่งไม่ใช่ทุกคนจะเข้าถึงได้ การศึกษาเมื่อไม่นานมานี้พบว่าในปี พ.ศ. 2547 (ค.ศ. 2004) มีประชาชนเกือบร้อยละ 70 ในอเมริกาเหนือที่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ที่บ้านหรือที่ทำงาน อัตราการเข้าถึงในยุโรปและแม้แต่ในเอเชียหลาย ๆ ประเทศก็มีอัตราใกล้เคียงกันหรือสูงกว่าด้วยซ้ำไป อัตราการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตจะต่ำกว่าในประเทศกำลังพัฒนา

แม้แต่ประชาชนที่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีเหล่านี้ได้ แต่ก็ยังมีปัญหาถึงว่าเขาจะรู้วิธีใช้หรือไม่ อุปสรรคอย่างหนึ่งในการใช้ที่มีที่เป็นเหมือนทิมของบริษัทคือการต้องเพิ่มการฝึกอบรมให้กับประชาชนที่จำเป็นที่เขาจะได้สามารถใช้เทคโนโลยีนี้ได้ ปัญหานี้เกิดขึ้นเมื่องานในหน้าที่ของคนเหล่านี้ก็ต้องใช้เทคโนโลยีนี้ ถ้าการจัดการเรียนรู้ให้กับประชาชนนี้จำเป็นต้องทำก่อนที่เขาจะสามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสาธารณะ ก็อาจจะเป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการมีส่วนร่วม

อย่างไรก็ดีเทคโนโลยีเหล่านี้ก็มีการพัฒนาที่ขึ้นอย่างรวดเร็ว สะดวกต่อผู้ใช้งานมากขึ้น เมื่อประชาชนคุ้นเคยกับการใช้การประชุมอิเล็กทรอนิกส์ และใช้การประชุมทางเว็บในการดำเนินการด้านอื่น ๆ โอกาสที่จะใช้เทคนิคนี้ในการมีส่วนร่วมของประชาชนก็มีได้มาก

### **การสัมภาษณ์**

*การสัมภาษณ์* อาจจะเป็นส่วนที่ได้ผลมากในกระบวนการมีส่วนร่วม การจัดทำมีชุดการสัมภาษณ์ 30 ถึง 60 นาที กับผู้แทนจากกลุ่มผลประโยชน์หลักทั้งหลายอาจช่วยให้เกิดความเข้าใจอย่างรวดเร็วในประเด็น เข้าใจพลวัตระหว่างจุดสนใจและความเข้มข้นในความสนใจหรือห่วงกังวลของประชาชนในประเด็นดังกล่าว การสัมภาษณ์ที่ดำเนินต่อเนื่องกันหลาย ๆ วัน อาจจะช่วยให้ได้ข้อมูลจำนวนมากทีเดียว

เรื่องการดำเนินการสัมภาษณ์มีรายละเอียดอธิบายเพิ่มเติมอยู่ในบทที่สิบสาม

### **การประชุมกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย (Large Group/Small Group Meeting)**

*ในการประชุมกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย* ผู้เข้าประชุมทั้งหมดจะมาประชุมกันรวมกันทั้งหมด แล้วก็มีการแบ่งเป็นกลุ่มย่อยห้าถึงสิบคน เพื่อดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น พิจารณาหาวิถีทางเลือกหรือจัดลำดับวิถีทางเลือกที่มีอยู่หลาย ๆ ทาง แล้วทุกคนก็เข้ามาร่วมกลุ่มกันใหม่เพื่อฟังรายงานจากกลุ่มย่อย ก็เป็นการสิ้นสุดการประชุมหรืออาจจะมีการอภิปรายเพิ่มเติมหรือหาข้อสรุปเป็นข้อยุติจากผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มใหญ่ทั้งหมด รูปแบบการประชุมกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อยเป็นวิธีการเพื่อเพิ่มระดับการปฏิสัมพันธ์ในเวทีการประชุมที่มีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนมาก



กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มย่อยที่วางโครงสร้างหลายรูปแบบอาจนำไปใช้การวางโครงสร้างการประชุมปรึกษาหารือในกลุ่มย่อย ในบทที่เก้า จะมีการกล่าวถึงวิธีการวางรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ในการประชุมสาธารณะ

**การประชุม การฟังความคิดเห็นและการประชุมเชิงปฏิบัติการ**

เทคนิคที่ใช้การประชุมบางชนิดจะเป็นวิธีการที่ใช้บ่อยที่สุดของการมีส่วนร่วมของประชาชน ไม่ว่าจะเป็นการประชุมสภาเมือง การประชาพิจารณ์ การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการที่ผู้คนมารวม ๆ กันในรูปใด มีหลากหลายชนิดของการประชุมรูปแบบต่าง ๆ และอีกหลาย ๆ ชนิดของการประชุมยังได้กล่าวต่อ ๆ ไปในบทนี้

บทที่แปดถึงบทที่สิบเอ็ดจะให้ข้อมูลในการออกแบบและการดำเนินการประชุมสาธารณะ

### **การวิเคราะห์คุณลักษณะหลากหลายของผลประโยชน์ (Multiattribute Utility Analysis)**

นักวิจัยที่ทำงานในสาขาการวิเคราะห์การตัดสินใจได้พัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการช่วยผู้มีอำนาจตัดสินใจประเมินวิถีทางเลือกต่าง ๆ เครื่องมืออย่างหนึ่งคือ การวิเคราะห์คุณลักษณะหลากหลายของผลประโยชน์ (Multiattribute Utility Analysis: MAUA) ในช่วงไม่กี่ปีมานี้ได้มีองค์กรจำนวนมากมาสัมพันธ์กับสาธารณะชนหรืออย่างน้อยกับกลุ่มที่ปรึกษาประชาชนโดยใช้โปรแกรมหลาย ๆ อย่างของ MAUA

หลักสำคัญของ MAUA คือ ตารางใดที่มีเพียงค่านิยมเดียวที่จะต้องพิจารณาไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการปกป้องพืชหรือสัตว์ที่ใกล้สูญพันธุ์ เปรียบเทียบต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้หรือความอยู่ดีมีสุข ผู้เชี่ยวชาญจะสามารถทำการประเมินวิถีทางเลือกใดที่จะมีผลดีที่สุดในมิติเดียวนั้น

ถ้าคุณถามผู้เชี่ยวชาญให้บอกคุณว่าวิถีทางเลือกใดที่ถูกที่สุดในระยะยาว เขาสามารถจะคำนวณได้อย่างแม่นยำ ถ้าเราถามเขาว่าวิถีทางเลือกไหนที่มีผลกระทบน้อยที่สุดต่อสัตว์หรือพืชที่เสี่ยงต่อการสูญพันธุ์ เขาน่าจะบอกได้ดีทีเดียว (ถึงแม้ว่าอาจจะยากกว่าเพราะว่าวิถีทางเลือกที่จะป้องกันพืชพันธุ์ที่เสี่ยงชนิดหนึ่งก็อาจจะทำให้อีกพืชพันธุ์หนึ่งเสี่ยงขึ้นมา) แต่แนวคิดก็คือ トラบโดที่ผู้เชี่ยวชาญจำกัดตัวเอง ณ เวลานั้นเพียงค่านิยมหนึ่ง พวกเขาก็ยังจะทำการประเมินทางเลือกได้อย่างดี

ปัญหาเกิดขึ้นเมื่อเราจำเป็นต้องเปรียบเทียบค่านิยมหนึ่งกับค่านิยมอื่น เมื่อเรากำลังประเมินวิถีทางเลือกทั้งหลายว่าอย่างไรกันสำคัญมากกว่ากัน สิ่งแวดล้อมหรือการพัฒนาเศรษฐกิจ หรือการกินดีอยู่ดี หรือกับเรื่องอื่น ๆ? เมื่อคุณพยายามให้น้ำหนักหรือให้ความสำคัญกับค่านิยมต่าง ๆ คุณก็จะตกอยู่ในวังวนของปรัชญาทางการเมืองและความเชื่อที่ว่าอะไร "ดี" การตัดสินใจเหล่านี้เป็นการตัดสินใจทางการเมือง แม้ว่าเขาเหล่านี้ไม่ได้มีการแบ่งข้างแยกซ้ายใด ๆ ก็ตาม เพราะเขาต้องตัดสินใจตามความเชื่อ ไม่ใช่ตามหลักวิทยาศาสตร์ การทำการเลือกค่านิยมเหล่านี้เองที่เหมาะสมอย่างชัดเจนว่าต้องใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน เนื่องจากเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นเรื่องของปัจเจกหรือแต่ละบุคคลสูง

ในโปรแกรมของ MAUA ที่กล่าวมาแล้วผู้เชี่ยวชาญจะต้องระบุถึงชุดของช่วงต่าง ๆ ของมิติของความเชื่อ หลังจากนั้นประชาชนจะได้รับการขอร้องให้ให้น้ำหนักหรือความสำคัญต่อ แต่ละมิติของความเชื่อ ตัวอย่างเช่น:

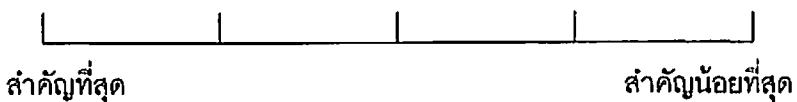
การปกป้องถิ่นที่อยู่ของสัตว์ใกล้สูญพันธุ์ให้ค่า	0.40
ต้นทุน (รวมทั้งค่าปฏิบัติการและบำรุงรักษา) มีค่า	0.40
งานที่เกิดขึ้นในชุมชนท้องถิ่นมีค่า	0.20

มีเทคนิคหลากหลายที่จะให้ได้ค่าคะแนนจากสารานุกรมที่ง่ายที่สุด คือ การให้ผู้มีส่วนร่วมลองพิจารณาว่าหากเขามีคะแนนอยู่หนึ่งร้อยคะแนน เขาสามารถจะแตกค่าคะแนนระหว่างมิติต่าง ๆ ตามที่เขาต้องการ อีกวิธีหนึ่งก็คือให้ประชาชนลงคะแนนในตารางค่าคะแนนสูงต่ำตามที่เขาต้องการ ดังแสดงในรูปที่ 7.1

วิธีที่แม่นยำที่สุดและเป็นที่ยอมรับโดยนักวิจัยส่วนใหญ่ที่ห่วงเกี่ยวกับการมีผลทางสถิติ คือ การใช้ชุดของคำถามบังคับเลือก เช่น “อย่างไรหน่าสำคัญกว่าระหว่าง ก. หรือ ข.? “ความสำคัญของ ก. เมื่อเปรียบเทียบกับ ข. จะมากกว่ากันสักกี่เท่า?” ชุดของคำถามเหล่านี้ช่วยให้ผู้วิจัยพัฒนาน้ำหนักในมิติของความเชื่อต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำ อย่งที่รู้ ๆ กันแต่ละคนและแต่ละกลุ่มจะให้น้ำหนักต่างกันมากทีเดียว

ขั้นต่อไปนักวิจัยจะเปรียบเทียบน้ำหนักที่เขาได้มากับลำดับของวิถีทางเลือกที่กำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญ ก็จะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ ส่วนของแต่ละคนและแต่ละกลุ่มซึ่งหมายถึง “น้ำหนักที่คุณให้ในแต่ละวิถีทางเลือกในค่านิยมหรือความเชื่อที่คุณคิดว่าสำคัญที่สุดนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ดีสักแค่ไหน”

รูปที่ 7.1 ลำดับคะแนนง่าย ๆ หรือแสดงลำดับก่อนหลัง



ผู้มีส่วนร่วมอาจจะประหลาดใจในผลที่ได้รับออกมา ประชาชนอาจจะสนับสนุนวิถีทางเลือกที่ไม่ใช่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ ในค่านิยมที่เขาบอกว่าสำคัญก็ได้ ซึ่งอาจจะนำไปสู่การอภิปรายเกี่ยวกับการให้น้ำหนักที่เขาได้ให้ไปแล้ว จำเป็นต้องปรับหรือไม่ หรือเขาจำเป็นต้องประเมินวิถีทางเลือกใหม่จากข้อมูลใหม่ ๆ

ในรูปแบบทางวิชาการ MAUA ได้มีการนำมาใช้ในการรวมกลุ่มคะแนนค่าเฉลี่ยของคะแนน ผลก็คือคะแนนเดียว ๆ ที่มักจะนำไปอธิบายได้ว่า “จากค่าคะแนนรวมเฉลี่ย วิถีทางเลือกนี้น่าจะดีที่สุด”

ในประสบการณ์ของผมวิธีการใช้ MAUA แบบนี้ให้ประโยชน์น้อยที่สุดด้วยหลาย ๆ เหตุผล ข้อแรก ผู้เข้าร่วมประชุมจะปฏิเสธการเอาค่าคะแนนแต่ละคนมารวมกันทางสถิติ ดังเช่นที่ผู้เข้าร่วมประชุมคนนั้นได้พูดว่า “เหมือนกับพูดว่า ผู้ชายคนหนึ่งมีเท้าหนึ่งเท้าอยู่ในน้ำแข็งและอีกเท้าหนึ่งอยู่ในน้ำเดือดโดยเฉลี่ย อุณหภูมิแล้วเขาจะรู้สึกสบาย” ข้อสอง การจัดการกับสถิติที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนทำให้สาธารณชนสงสัยว่าข้อมูลที่เขาให้กับนักวิจัยได้ไปถูกปรับเปลี่ยนเพื่อให้ได้คำตอบที่นักวิจัยต้องการหรือไม่ และ ข้อสาม ผู้มีอำนาจตัดสินใจบางคนมีแนวโน้มที่จะจับเอาคำตอบเชิงปริมาณและยอมรับโดยไม่ทำความเข้าใจใด ๆ ว่า อะไรที่ทำและไม่ทำนั้นหมายความว่าอย่างไร

อย่างไรก็ดี MAUA เป็นโปรแกรมที่สามารถสร้างความสำคัญให้เห็นภาพชัด ไม่ถึงกับนาน ๆ ครั้งที่ประชาชนพบว่าวิถีทางเลือกที่เขาชอบไม่ใช่วิถีทางเลือกที่เป็นแนวทางที่ดีที่สุดที่จะสนองตอบต่อค่านิยมที่เขาบอกว่าสำคัญ หรือเขาอาจจะพบว่าวิถีทางเลือกอีกอย่างไม่เพียงแต่สนองตอบต่อความต้องการของพวกเขามากที่สุด แต่ยังเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่สนองตอบต่อความต้องการของปัจเจกหรือกลุ่มที่เขาคิดว่าเป็นฝ่ายตรงข้าม ในท้ายที่สุด

โปรแกรมนี้ยังสามารถนำไปใช้เพื่อทดสอบความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่ใช้ในการให้น้ำหนัก ถ้าเราถามว่า "น้ำหนักของเหตุผลหรือคุณลักษณะจะมากน้อยเท่าใด? จะต้องเพิ่ม (หรือลด) ค่าคะแนน "ก." เพื่อเปลี่ยนหาวิธีทางเลือกใดจะทำได้ดีที่สุด" เราอาจจะพบว่าค่าคะแนนเพียงเล็กน้อยก่อให้เกิดผลแตกต่างกันได้ หรือบางครั้งอาจพบว่าไม่ว่าจะเปลี่ยนแปลงน้ำหนักด้วยเหตุผลหรือคุณลักษณะใด ก็จะไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิธีทางเลือกกว่าแบบใดเหนือกว่าข้อมูลที่เป็นเชิงคุณภาพมากกว่าเหล่านี้สามารถนำไปสู่การอภิปรายที่สำคัญและแม้แต่ช่วยให้เกิดการกลับมาสมานฉันท์ของพลังทางการเมือง

### การเปิดบ้าน (Open House)

*การเปิดบ้าน* เป็นรูปแบบที่สาธารณชนได้รับการเชิญให้เข้าไปชมพื้นที่ที่จัดขึ้น ประชาชนที่สนใจสามารถจะเดินเข้าไปได้ตลอดเวลาที่ประกาศเอาไว้ การเปิดบ้านจะกระทำในห้องขนาดใหญ่ที่มีเนื้อที่มาก ๆ ตัวอย่าง เช่น มีการวางบูธแสดงเรื่องราว หรือสถานีต่าง ๆ ที่เป็นสัดส่วนที่จัดในประเด็นเฉพาะเรื่อง บูธหนึ่งอาจจะมีแผนที่ อาจมีบูธที่จัดไว้เพื่อพูดคุยเรื่องความจำเป็นของโครงการ และบูธอื่น ๆ อาจจะทำในเรื่องของสิ่งแวดล้อมหรือปัญหาด้านสุขภาพ แต่ละบูธจะมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคนิคเรื่องนั้นประจำคอยอธิบาย ประชาชนจะสามารถเดินไปมาจากบูธหนึ่งไปอีกบูธหนึ่ง เข้าร่วมในการสนทนากับผู้เชี่ยวชาญตามต้องการ ผู้เข้าร่วมสามารถตรวจสอบนิทรรศการที่แสดงอยู่ พูดคุยกับเจ้าหน้าที่ รวมกลุ่มอภิปรายหรือเพียงแค่มีปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ ประชาชนอาจจะเดินเข้ามาแล้วก็ออกไปตามความสมัครใจ

*การเปิดบ้าน* มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อเป้าหมายคือการพูดคุยกันกับสาธารณชนตัวต่อตัว หรือเมื่อสาธารณชนต้องการได้ข้อมูล

เกี่ยวกับโครงการมากกว่าการให้ข้อเสนอแนะต่อโครงการ การเปิดบ้าน อาจจะทำให้ความถี่ไปกับการประชุมสาธารณะ ตัวอย่างเช่น จัดการเปิดบ้าน ในตอนบ่าย และตามด้วยการประชุมสาธารณะ หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ในตอนค่ำ ประชาชนบางส่วนอาจจะมาในการเปิดบ้านเพื่อเรียนรู้ในสิ่งที่ เขาต้องการเข้ามามีส่วนร่วมอย่างได้ผลจริงจึงในการประชุมตอนเย็นค่า คนอื่นอาจจะต้องการเข้ามาเพียงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เขาต้องการและอาจจะ ไม่จำเป็นต้องเข้าร่วมประชุมสาธารณะ

ขณะที่ประชาชนมาถึงเวทีการเปิดบ้าน จะมีเจ้าหน้าที่ต้อนรับ และอธิบายว่าที่ไหนที่เขาจำเป็นต้องไปในห้องเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ ในเวทีการเปิดบ้านบางแห่ง เจ้าบ้านจะแสดงให้เห็นว่ามีส่วนร่วมเดินไป รอบ ๆ ห้อง ในเวทีอื่นผู้มีส่วนร่วมจะเดินไปมาเองเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ เขา ต้องการ

เวทีนี้จะขึ้นอยู่กับจำนวนและขนาดของผู้ร่วมงาน อาจจะมีเวที หุดคุ้ยกันตัวต่อตัวอย่างกว้างขวางระหว่างผู้เชี่ยวชาญและสาธารณชน หรือประชาชนอาจจะรวมตัวเป็นกลุ่มเล็ก ๆ เป็นลักษณะการหุดคุ้ยอย่างไม่เป็นทางการ คุณอาจจะต้องการใช้กระดาษฟลิปชาร์ทในแต่ละสถานีเพื่อ ที่เจ้าหน้าที่จะได้เขียนคำถามหรือคำตอบจากสาธารณชนลงไปได้ หรือ คุณอาจจะต้องการแบบฟอร์มให้ประชาชนได้กรอกหลังจากเขาเดินดูเวที เปิดบ้านเรียบร้อยแล้ว

สิ่งที่อาจจะช่วยให้บรรยากาศที่ดีก็คือจัดให้มีขนมขบเคี้ยววางไว้ เพื่อให้เกิดความเป็นกันเอง คุณอาจจะจัดกิจกรรมสั้นเทศกาลและ กิจกรรมทางสังคมเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ เพื่อทำให้เหมือนเวที การเปิดบ้านเป็นเหมือนงานเทศกาลก็ได้ องค์กรบางแห่งมีการให้บริการ ดูแลเด็กระหว่างที่พ่อแม่มีส่วนร่วมในเวทีเปิดบ้าน หรือมีกิจกรรมที่จัด ให้กับเด็กไปพร้อม ๆ กัน

ถ้ามีกลุ่มที่กระตือรือร้นมากที่ต้องการแสดงจุดยืนของเขาต่อสาธารณชนและสงสัยว่าองค์การอาจจะโกงหรือไม่ตรงไปตรงมา เขาสามารถจัดตั้งสถานีของเขาเองขึ้นมาก็ได้

หลังจากการเปิดบ้านเสร็จแล้ว ให้ประชุมเจ้าหน้าที่เพื่อสรุปบททวนอภิปราย ทั้งปฏิบัติการและบันทึกความคิดเห็นที่เขาได้รับระหว่างเปิดบ้าน

มีข้อโต้แย้งในกลุ่มสาขาที่ทำงานด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนเกี่ยวกับการใช้การเปิดบ้านเป็นวิถีทางเลือกแทนการประชุมสาธารณะเพื่อฟังข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญบางคนเชื่อว่าการเปิดบ้านมีความสร้างสรรค์มากกว่า ได้ประโยชน์กว่า เพราะผู้ที่สนใจจำนวนมาก สามารถได้รับข้อมูลและลงทะเบียนบันทึกความคิดเห็นได้อย่างไม่เป็นทางการในบรรยากาศสบาย ๆ แต่นักปฏิบัติคนอื่นแย้งว่าการประชุมสาธารณะให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นยังจำเป็นอยู่เพราะในการประชุมดังกล่าวทุกคนสามารถได้ยินและเห็นคนอื่นพูด เขาเกรงว่าองค์การอาจจะใช้การเปิดบ้านเป็นวิถีทางในการป้องกันไม่ให้สาธารณชนได้ยินความคิดเห็นของคนที่คัดค้านการดำเนินการที่น่าเสนอ และนั่นอาจจะเกิดปฏิกิริยาย้อนกลับก่อให้เกิดความไม่พอใจที่อาจจะนำไปสู่พฤติกรรมที่เป็นปฏิปักษ์อย่างรุนแรงได้ ความห่วงกังวลดังกล่าวนี้อาจเข้าไปโดยการผนวกเวทีเปิดบ้านและการประชุมสาธารณะ โดยใช้การเปิดบ้านสำหรับช่วงเวลาที่เป็นเป้าหมายเบื้องต้นคือเป็นการประชุมเพื่อให้ข้อมูลต่อสาธารณชน หรือยอมให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจัดตั้งสถานีที่เวทีเปิดบ้าน

### การเปิดพื้นที่ (Open Space)

การเปิดพื้นที่ เป็นการประชุมแบบหนึ่งที่มีการพัฒนาขึ้นโดยประธานบริษัท เอช เอช แฮร์ริสัน (H.H. Harrison) คือ คุณแฮร์ริสัน โอเวน

(Harrison Owen) ร่วมกับผู้นำกลุ่มเคลื่อนไหวเพื่อการปฏิรูปองค์การ จะมีความคล้ายคลึงกับการประชุมเพื่อออกแบบหรือ Charette คือ ผู้มีส่วนร่วมอาจจะทำงานร่วมกันเป็นเวลาหลาย ๆ ชั่วโมง ถึงหลาย ๆ วัน ในประเด็นเฉพาะบางอย่าง แต่วิธีการที่จะทำการกำหนดวาระที่ดี วิธีการที่จะควบคุมที่ดีจะมีความแตกต่างโดยสิ้นเชิงการเปิดพื้นที่มีกฎกติกาพื้นฐาน ดังนี้:

1. ดำเนินการจัดเวทีเปิดพื้นที่ในห้องขนาดใหญ่ที่มีพื้นที่เพียงพอ สำหรับการแยกกลุ่มย่อยในห้องเดียวกัน หรือมีห้องแยกมากพออยู่ใกล้เคียง คุณต้องสามารถปิดกระดาษชาร์ทขนาดใหญ่บนผนังห้องโดยใช้เทปกาวได้
2. ผู้อำนวยการประชุมเปิดเวทีโดยการกล่าวถึงสาระที่จะประชุม โดยทั่วไปวิธีกล่าวเปิดจะดำเนินการรื้อฟื้นความทรงจำ หรือแม้แต่ช่วยให้เกิดอารมณ์เพื่อกระตุ้นความรู้สึกที่มีต่อเรื่องที่น่าเสนอ
3. ผู้อำนวยการประชุมถามสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมให้พิจารณา ประเด็นหรือโอกาสที่สัมพันธ์กับสาระที่เขากังวลอย่างสุดซึ้งกับเรื่องที่น่าเสนอ ความคิดที่ต้องการให้เกิดขึ้นเป็นความคิดที่พวกเขาต้องร่วมรับผิดชอบ ไม่ใช่ความคิดที่บอกว่า "คนอื่นควรจะทำบางสิ่งบางอย่างเกี่ยวกับเรื่องนี้"
4. แต่ละคนที่มีความคิดอย่างหนึ่งก็เขียนหัวข้อสั้น ๆ เกี่ยวกับความคิดนั้นลงบนกระดาษชาร์ทแผ่นหนึ่งด้วยปากกาเมจิกและลงชื่อของเขาแล้วแต่ละคนที่มีความคิดของเขา ก็ก้าวออกมาหน้าห้องแล้วพูดว่า "ประเด็นของฉันคือ.....ฉันชื่อ....." แล้วก็แขวนกระดาษชาร์ทของเขาไว้บนผนัง
5. แต่ละคนที่ได้ระบุและเขียนความคิดของเขาบนกระดาษชาร์ท มีหน้าที่รับผิดชอบที่จะบอกเวลาและสถานที่สำหรับการอภิปรายกลุ่มย่อย ในหัวข้อที่เขียนโดยทั่วไป มีแผ่นชาร์ทที่ปิดอยู่ข้างฝา เพื่อจะบอกว่าหัวข้อใด อยู่ห้องประชุมไหน



6. ผู้มีส่วนร่วมจะเข้าไปสัมภาษณ์ในหัวข้อที่เขาสนใจ แล้วเชิญชวนให้เขาเปลี่ยนจากกลุ่มหนึ่งไปอีกกลุ่มที่เขาต้องการ

7. ในแต่ละกลุ่มให้เตรียมข้อสรุปจากการพูดคุยกันและมีชุดเครื่องคอมพิวเตอร์พร้อมเครื่องพิมพ์ที่ผู้ร่วมประชุมอาจจะเตรียมพิมพ์ข้อสรุปจากการประชุมกลุ่มย่อย บทสรุปทั้งหลายจะนำไปไว้ในลักษณะข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ไว้เป็นข้อมูลกลาง โดยผู้ร่วมประชุมอื่นสามารถอ่านข้อสรุปได้

8. ผู้มีส่วนร่วมทั้งหมดจะกลับมาประชุมกันเป็นครั้งคราว (เช่น ครั้งหนึ่งในช่วงเช้า อีกครั้งในช่วงเย็น) เพื่อประกาศและแถลงข่าว

9. อาจจะมีการประชุมสรุปสุดท้ายหรือปิดการประชุม

งานที่ประสบความสำเร็จได้และจะดำเนินการได้ดีเพียงใดระหว่างการจัดประชุมขึ้นอยู่กับพลังงานและความกระตือรือร้นของผู้ร่วมประชุม ผู้ที่ส่งเสริม เวทีการเปิดพื้นที่ได้รายงานผลได้ที่ไม่ธรรมดาที่เกิดจากการริเริ่มของกลุ่มและความผูกพัน ประสบการณ์ของผมในฐานะผู้มีส่วนร่วมในหลาย ๆ เวทีของการเปิดพื้นที่ พบว่า มีพลังงานและความผูกพันเกิดขึ้นมากที่จะพัฒนาความคิด แต่ยังไม่ชัดเจนว่าตนเองที่ก่อให้เกิดและการนำความคิดไปสู่การปฏิบัติ

### **การประเมินชนบทโดยการมีส่วนร่วม (Participatory Rural Appraisal)**

การประเมินชนบทโดยการมีส่วนร่วมเป็นกลุ่มของเทคนิคหลายอย่างที่ช่วยให้คนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมไม่เพียงแต่เป็นแหล่งของข้อมูล แต่ยังเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่นำมาพัฒนาโครงการ มีเทคนิคหลากหลายที่ได้รับการออกแบบที่สามารถเอาไปใช้โดยแม้แต่คนที่ไม่รู้หนังสือ กระบวนการประเมินชนบทโดยการมีส่วนร่วมได้ให้เทคนิคจำนวนมากที่โดยทั่วไปอาจจะจัดกลุ่มได้เป็นสี่ประเภท คือ การสัมภาษณ์และอภิปราย

การทำแผนที่ การจัดลำดับ และการวิเคราะห์แนวโน้ม ดังตัวอย่างเช่น ผู้ที่อยู่ในพื้นที่อาจจะสร้างแผนที่ประวัติศาสตร์ที่แสดงการเปลี่ยนแปลงที่ได้เกิดขึ้นในชุมชน หรือแผนที่อาจจะวาดแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของบ้านเรือนและลักษณะต่าง ๆ เช่น ความอุดมสมบูรณ์ จำนวนของเด็กในวัยเรียนและการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน บางครั้งก็ให้คนที่เข้ามาร่วมวาดแผนที่แสดงมุมมองของเขาเกี่ยวกับขอบเขตของชุมชน สถานที่ที่มีความสำคัญที่สุดต่อเขา หรือวิสัยทัศน์ของเขาว่าจะช่วยทำให้ชุมชนดีขึ้นได้อย่างไร เทคนิคการเขียนแผนที่ได้มีการนำไปใช้เขียนแผนที่สถาบัน ผู้มีส่วนร่วมจะแสดงบนแผนที่ว่าใครเข้ามาร่วมใครมาแลกเปลี่ยนข้อมูลและแสดงข้อมูลอื่น ๆ

เทคนิคการจัดลำดับก็ใช้วิธีการแสดงเป็นภาพให้เห็น ดังตัวอย่างให้ผู้เข้าร่วมแสดงกระดาษการ์ดที่วาดรูปแสดงปัญหาและตั้งคำถามว่า “ปัญหาไหนใหญ่กว่า” หลังจากได้ให้มีการเลือกตั้งกล่าวหลาย ๆ ครั้ง ผลก็จะนำมาแสดงเป็นตัวเลข เทคนิคอื่น ๆ จะรวมถึงการพัฒนาปฏิทินฤดูกาล หรือวาดกิจกรรมแต่ละวันลงในกระดาษชาร์ทโดยผู้ที่อยู่อาศัยในพื้นที่นั้น

### **การประเมินเทคโนโลยีอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Technology Assessment)**

การประเมินเทคโนโลยีอย่างมีส่วนร่วมไม่ใช่เทคนิคเพียงหนึ่งเดียว แต่ได้มีการขับเคลื่อนในยุโรปที่จะให้สาธารณชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคนิคนี้มุ่งประเด็นที่จะให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการระบุและคาดการณ์ถึงความน่าจะเป็นไปได้ที่เกี่ยวข้องของเทคโนโลยีในอนาคต มีการใช้เทคนิคหลาย ๆ อย่างรวมถึง การประชุมสร้างฉันทามติ การค้นหาอนาคต และการปรึกษาหารือกับการประชุมปฏิบัติการ

## โทรทัศนตามสายและโทรทัศนชุมชน

เราสามารถใช้โทรทัศนเป็นเครื่องมือในการมีส่วนร่วม ตัวอย่างเช่น องค์การที่มีหน้าที่วางแผนภูมิภาคแห่งหนึ่งใช้เทคนิคที่ปกติใช้ระดมทุน โดยใช้โทรทัศนการศึกษาท้องถิ่น ในลักษณะของรายการพิเศษระดมทุน (Telethon) องค์การได้นำเสนอแผนทางเลือกต่าง ๆ ต่อชุมชนและประชาชนสามารถโทรศัพท์เข้ามาเพื่อให้ออกเสนอแนะหรือถามคำถาม ซึ่งผู้ดำเนินรายการนำเสนอออกไปต่อผู้ชมทางโทรทัศน

โทรทัศนตามสายก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่มีศักยภาพในการใช้เป็นโทรทัศนแบบมีส่วนร่วม (หรือโทรทัศนชุมชน-ผู้แปล) บางชุมชนจะระบุไว้ในสัญญากับบริษัทที่ให้บริการโทรทัศนตามสายในชุมชนที่จะเอื้อให้ชุมชนเข้าถึงช่องที่เป็นเจ้าของและดำเนินการโดยรัฐบาลหรือองค์กรปกครองท้องถิ่น ช่วงพิเศษนี้อาจจะใช้เพื่อถ่ายทอดการประชุมที่สำคัญ เช่น การประชุมสภาเมือง อย่างไรก็ตาม ทุกรายการ เหล่านี้ไม่ค่อยจะมีผู้ชมในจำนวนมากนัก

การเพิ่มขึ้นของรายการโทรทัศนที่เปิดโอกาสให้มีระบบลงมติตอบกลับ ตัวอย่างเช่น รายการแสดงทางโทรทัศนหลายรายการในปัจจุบันได้ใช้เทคโนโลยีของการโทรศัพท์เข้ามาเพื่อค้นหาผู้ชนะในรายการแข่งขันความสามารถระดับชาติ มีคนหลายล้านคนได้ลงมติโดยการโทรศัพท์เข้ามาในหลาย ๆ คู่สายเพื่อบอกว่าใครที่เขาคิดว่าควรจะเป็นผู้ชนะ เทคโนโลยีชนิดนี้เป็นช่องทางที่จะนำมาใช้ในการมีส่วนร่วม แต่ควรที่จะตระหนักว่าในกรณีการแข่งขันความสามารถนั้นผู้ชมที่ลงคะแนนได้รับมอบอำนาจให้ตัดสินผู้ชนะ แต่ในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนส่วนใหญ่ เราไม่ต้องการให้มีการลงมติโดยการโหวตเสียง เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกทันทีว่าเมื่อลงมติโดยการโหวตจะเท่ากับเป็นการตัดสินผลในขณะที่องค์กรที่สนับสนุนยังคงมีอำนาจในการตัดสินใจอยู่

ความเป็นไปได้ในการใช้โทรทัศน์อย่างสร้างสรรค์ในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนยังมีอยู่แต่ศักยภาพเหล่านี้ยังไม่มีใครตระหนักอย่างเต็มที่ ไม่แน่ว่าเป็นเพราะอุปสรรคทางด้านเทคโนโลยีหรือด้านสังคมวัฒนธรรม

### การลงคะแนนเสียงโดยประชาชน (Plebiscite)

วิธีทดสอบขั้นสุดท้ายว่าชุมชนสนับสนุนการตัดสินใจหรือไม่ก็โดยใช้การลงมติโดยการโหวตในประเด็นนั้น ในบางชุมชนมีความเป็นไปได้ตามกฎหมายที่สภาเทศบาลหรือองค์กรที่มาจากทางเลือกตั้งอื่นจะนำประเด็นไปลงมติการเลือกตั้งครั้งต่อไปด้วย ในชุมชนอื่นอาจจำเป็นต้องเปลี่ยนกฎหมาย ก่อนจะทำการลงมติเพื่อจะให้มันผลตามกฎหมาย ถึงแม้ว่าการลงคะแนนเพื่อเป็นเพียงการปรึกษาโดยปกติทำได้ การลงคะแนนเสียงโดยประชาชน อาจจะเป็นประโยชน์เมื่อผู้มีอำนาจตัดสินใจสุดท้ายคือชุมชนนั้น ๆ แต่จะไม่ค่อยเหมาะสมที่จะทำหากองค์กรยังคงมีอำนาจการตัดสินใจขั้นสุดท้ายอยู่

#### การใช้การลงคะแนนเสียงโดยประชาชนในลักษณะจำเพาะ

จังหวัดในประเทศแคนาดาต้องการที่จะหาที่ตั้งศูนย์กำจัดกากของเสียอันตราย สำนักงานของรัฐที่ได้รับการจัดตั้งเพื่อหาสถานที่ตั้ง จะทำการศึกษาทางเทคโนโลยีธรณีวิทยาและหาชุมชนหลาย ๆ แห่งที่มีความเหมาะสมทางธรณีวิทยา แล้วสำนักงานนี้ก็ไปยังชุมชนเหล่านั้นและบอกชาวชุมชนว่า "เราอยากให้คุณพิจารณาเป็นเจ้าของศูนย์กำจัดกากของเสียอันตรายนี้ เราจะทำงานร่วมกับคุณเพื่อตัดสินใจว่ามีการศึกษา อะไรบ้างที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้มั่นใจว่ามีความปลอดภัย เรา จะเจรจาในเรื่องของการลดผลกระทบและค่าชดเชย แต่เราต้องการให้

คุณรู้ว่าการที่เราเข้ามานี้นั้นเราจะไม่ดำเนินจัดตั้ง ณ ที่นี้ถ้าชุมชนของคุณลงมติไม่ยอมรับคุณยี่นี้ ชุมชนจำนวนมากลงมติรับคุณยี่นี้ วันทีรัฐบาลท้องถิ่นประกาศว่าคุณยี่จะได้ได้รับเลือกจะมีชุมชนอื่นออกมาวิพากษ์วิจารณ์ว่าทำไม องค์การบริหารส่วนจังหวัดจึงไม่เลือกชุมชนเขา

กฎแห่งความสำเร็จในการใช้วิธีนี้ เพราะว่าการให้มีโอกาสเลือกได้ จึงทำให้รู้สึกว่าเป็นการเลือกที่เกิดจากความสมัครใจ งานวิจัยเรื่องการสื่อสารความเสี่ยงว่าพบเมื่อความเสี่ยงเป็นเรื่องของความสมัครใจ แทนการใช้อำนาจ มุมมองต่อความเสี่ยงนั้นลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

ถ้าการตัดสินใจมีผลกระทบต่อหลาย ๆ ชุมชน เช่น ภูมิภาคหรือทั้งประเทศ การลงมติโดยประชาชนเพียงชุมชนเดียวจะไม่เหมาะสม แต่ถ้าขอบเขตทางการเมืองสำหรับการลงมตินั้นเกี่ยวข้องกับประชาชนที่อาจจะได้รับผลกระทบมากที่สุด การลงมติด้วยก็จะมีประโยชน์และมีความชอบธรรม มีบางคนโต้แย้งอย่างแข็งขันในการใช้รูปแบบประชาธิปไตยโดยตรงนี้ ส่วนคนอื่นบางคนโต้แย้งรุนแรงพอ ๆ กันว่าการใช้กระบวนการดังกล่าวเป็นการบ่อนทำลายหลักการพื้นฐานของรูปแบบการปกครองโดยผู้แทน

อย่างไรก็ดี ถ้าหากเราจะใช้การลงคะแนนเสียงโดยประชาชนวิธีนี้ เราควรจะทำเนื่งการกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เพื่อที่จะได้นำข้อเสนอนี้ให้กับผู้ลงมติเพื่อพิจารณาสิ่งทีเขาห่วงกังวลในผลประโยชน์ของชุมชนและเป็นการมีส่วนร่วมทีเปิดเผยนำเชื่อถือระหว่งการพัฒนาข้อเสนอ

### การสำรวจความคิดเห็น (Poll and Surveys)

การสำรวจความคิดเห็น (ที่รู้จักกันในประเทศไทยว่าการทำโพล: ผู้แปล) เป็นการประเมินเชิงปริมาณของทัศนคติในชุมชน การสำรวจความ

คิดเห็นโดยเฉพาะการใช้โทรศัพท์สอบถามพบว่าเป็นการลงทุนต่ำในเรื่องค่าใช้จ่ายและบางองค์กรใช้ร่วมกับโครงการมีส่วนร่วมอื่น ๆ

*การสำรวจความคิดเห็น* ได้ผลในการประเมินความคิดเห็นสาธารณะ ประโยชน์ที่ได้ก็คือเป็นหนทางในการประเมินสัดส่วนของความคิดเห็นในชุมชนขนาดใหญ่ ไม่จำเพาะแต่คนที่เข้ามาร่วมในโครงการมีส่วนร่วมของประชาชน การสำรวจความคิดเห็นสามารถช่วยตัดสินใจตัวอย่างเช่น ความคิดเห็นที่ได้แสดงออกโดยผู้สนับสนุนโครงการนั้นเป็นตัวแทนความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ของประชาชนหรือเป็นเพียงคนกลุ่มน้อย

การสำรวจความคิดเห็นต้องอาศัยผู้สัมภาษณ์ที่ผ่านการฝึกอบรมที่จะต้องสัมภาษณ์ด้วยคำถามเดียวกันในลำดับที่ได้กำหนดไว้ คำถามเหล่านี้จะต้องทำการทดสอบให้แน่ใจว่าชัดเจนและไม่มั่วหยาบและสามารถทำให้ได้ข้อมูลที่พึงปรารถนา ผู้รับการสัมภาษณ์จะเป็นส่วนของประชากรที่ได้รับการสุ่มตัวอย่างโดยกฎกติกาที่นักวิจัยในสาขาดังกล่าวยืนยันถึงหลักการสุ่มที่ไม่ลำเอียงในการเลือกตัวอย่าง การวิจัยทางสถิติได้มีการดำเนินการเพื่อสร้างมาตรฐานว่าจะต้องมีคนที่ต้องได้รับการสัมภาษณ์จากประชากรทั้งหมดเพื่อสร้างหลักประกันความน่าเชื่อถือได้ของเรื่องที่ต้องการคำตอบในระดับความเชื่อมั่นหนึ่ง (ดังตัวอย่าง ที่ใช้ตัวเลขของความแม่นยำที่บวกหรือลบในช่วงร้อยละ 5) ระดับจากความเชื่อมั่นสามารถจะเพิ่มได้โดยการเพิ่มจำนวนตัวอย่างการสัมภาษณ์ที่ดำเนินการ

การสำรวจจะต้องดำเนินการสัมภาษณ์โดยผู้สัมภาษณ์ที่ฝึกฝนมาแล้วแต่มีบ่อยครั้งที่การสัมภาษณ์เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด ผลก็คือเราจะได้ข้อมูลที่ชัดเจนรวมถึงข้อมูลอื่น ๆ มากกว่าที่ผู้ถามคาดหวังว่าจะได้ อย่างไรก็ตามการทำการสำรวจความคิดเห็นที่มีความแม่นยำได้เพราะเป็นคำถามปลายปิดจึงมีความน่าเชื่อถือทางสถิติมากกว่า

ก่อนที่เราจะอ้างถึงความน่าเชื่อถือได้หรือความถูกต้องในผลของการสำรวจความคิดเห็นหรือสำรวจใด ๆ ก็ตาม การกำหนดตัวอย่าง (คนที่ได้รับเชิญให้ตอบคำถามหรือสัมภาษณ์) ต้องได้มาตรฐานอย่างเข้มงวดเพื่อประกันว่า ตัวอย่างมีการสุ่มอย่างแท้จริง นอกจากนั้นคำถามที่ใช้ต้องได้รับการทดสอบก่อนว่าไม่มีความลำเอียงและสามารถได้รับข้อมูลที่เรากำลังต้องการได้ออกมา

นั่นหมายความว่า การออกแบบขั้นตอนการสัมภาษณ์หรือสำรวจ ควรจะกระทำโดยผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพในด้านการออกแบบการสำรวจความคิดเห็น การดำเนินการสำรวจโดยมือสมัครเล่นอาจจะก่อให้เกิดความลำเอียงหรือการรุกรานสิทธิส่วนบุคคลและได้ผลข้อมูลที่ไม่น่าเชื่อถือพอที่จะนำไปใช้

คุณสมบัติที่ดีมากของการกระทำการสำรวจความคิดเห็น คือ ความสามารถที่จะตอบคำถามเชิงปริมาณได้ แต่ก็ยังมีข้อด้อยถ้าหากทำไม่ดี เนื่องจากผลของการทำการสำรวจความคิดเห็นสามารถที่จะวัดเชิงปริมาณได้ ทำให้มองเห็นถึงความชัดเจนที่วัดได้ที่ไม่มีเทคนิคอื่นจะให้ได้ วิธีนี้จึงเป็นหลักประกันให้กับผู้มีอำนาจตัดสินใจซึ่งต้องตัดสินใจในเรื่องยาก ๆ ในกรณีที่มีการเผชิญหน้าต่อฝ่ายค้านที่รุนแรง แต่การสำรวจความคิดเห็นที่มีการออกแบบไม่ดี ก็จะได้ผลออกมา "เป็นข้อเท็จจริง" เหมือนกับการสำรวจที่ออกแบบมาดี ด้วยเหตุผลดังกล่าวว่าการสำรวจความคิดเห็นจึงควรดำเนินการโดยคนที่ได้รับการฝึกฝนอย่างมาก นั่นหมายถึงว่าจำเป็นต้องใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกซึ่งก็จะเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่าย

มีข้อจำกัดที่สำคัญที่ทำให้การสำรวจความคิดเห็นถูกต้องหรือไม่ การสำรวจความคิดเห็นและการสัมภาษณ์จะให้ความเห็นสาธารณะ ในขณะที่ถามเพียงชั่วคราวในเวลาหนึ่ง ๆ เท่านั้น ความคิดเห็นของสาธารณะชนสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะถ้าสาธารณะชน

เริ่มจากการที่ยังไม่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นนั้น ๆ ภาพที่ชัดเจนสมบูรณ์ของอารมณ์ของสาธารณชน ณ เวลานั้นอาจจะไม่ตรงกับอีกสองเดือนต่อมา ผลสำรวจและการสัมภาษณ์ความคิดเห็นให้น้ำหนักเท่า ๆ กันในผู้ตอบแต่ละคน แม้จะไม่สะท้อนความจริงทางการเมือง คนที่ห่วงกังวลอย่างมากเกี่ยวกับประเด็นกระบวนการนี้ ก็ให้น้ำหนักเท่ากับบุคคลที่ไม่ได้สนใจอะไรเลยในประเด็นนี้ ไม่ว่าเขาจะเป็นผู้มีอำนาจทางการเมืองหรือไม่ ความรู้เกี่ยวกับทัศนคติที่ผสมผสานกันในสาธารณชนทั่วไปนี้ไม่จำเป็นว่าจะบอกถึงอำนาจที่เท่าเทียมกันทางการเมืองในชุมชน

### การประชาพิจารณ์ (Public Hearings)

*การประชาพิจารณ์* เป็นการประชุมที่เป็นทางการซึ่งประชาชนมานำเสนอจุดยืนของเขอย่าง เป็นทางการและพิสูจน์ความจริงและข้อเสนอแนะจะได้รับการบันทึกบ่อยครั้งโดยผู้รายงานแบบในศาล คำว่า "ประชาพิจารณ์" ที่ใช้กันในสหรัฐอเมริกาจะหมายถึงการประชุมครั้งเดียวซึ่งโดยปกติจะไม่เกินหนึ่งวันหรือช่วงเย็นหนึ่งครั้ง (ถึงแม้ว่าการประชุมที่คล้ายคลึงอาจจะทำหลาย ๆ ครั้งในเมืองต่าง ๆ ถ้าเป็นประเด็นของภูมิภาคหรือของประเทศ) คำว่า "ประชาพิจารณ์" ที่ใช้ในประเทศแคนาดาจะใช้ในเรื่องสำคัญที่ต้องการคำตอบที่อาจจะใช้เวลาหลายสัปดาห์หรือหลายเดือน มีกระบวนการที่อาจจะเหมือนกันในสหรัฐอเมริกาคือ การตรวจสอบของรัฐสภา (Congressional Inquiry)

โดยปกตินอกจากกฎหมายจะกำหนด ควรหลีกเลี่ยงการทำ *ประชาพิจารณ์* คุณค่าพื้นฐานจริง ๆ ของการทำประชาพิจารณ์ก็เพื่อตอบสนองนักกฎหมาย (การรับฟังความคิดเห็นจะได้ผลออกมาเป็นคำบันทึกของสาธารณชนซึ่งเอามาเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจ) คุณค่าทางบวกของการทำประชาพิจารณ์หนึ่งเดียวคือทุกคนจะสามารถรับฟังหรือ



ได้ยินคนอื่น ๆ พูดว่าอย่างไรแต่การทำประชาพิจารณ์ก็จะทำให้เกิดการขยายความรู้สึกนึกคิดที่แตกต่างกัน ผู้นำของกลุ่มจัดตั้งก็จะต้องทำให้เห็นว่าเขานั้นปกป้องผลประโยชน์ของกลุ่มและยังต้องตอกย้ำจุดยืนมากยิ่งขึ้นกว่าการที่เขาจะแสดงออกในที่ส่วนตัว การประชาพิจารณ์ยังอาจทำให้เกิดอิทธิพลจากกลุ่มจัดตั้ง ประชาชนที่ต้องการเพียงข้อมูลต้องนั่งฟังการพูดอันยาวนานหลายชั่วโมงเพื่อที่จะได้ข้อมูล-และอาจจะไม่ได้ด้วยซ้ำไป

ถ้าการประชาพิจารณ์คือการสรุปหรือจัดขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ยาวนาน กรณีเช่นนั้น ปัญหาเชิงลบของการทำประชาพิจารณ์อาจจะไม่เห็นเด่นชัดมากนัก แต่ถ้าการทำกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนต้องอาศัยแต่เพียงการประชาพิจารณ์เป็นพื้นฐานอย่างเดียว ก็จะพบสภาพของประชาพิจารณ์เชิงลบที่จะเป็นไปได้อย่างเด่นชัด

ถ้าคุณต้องการทำประชาพิจารณ์ให้แน่ใจว่าได้จำกัดเวลาที่เหมาะสมให้กับผู้พูดทั้งหลายและกระบวนการที่ให้ผู้พูดลงทะเลียนไว้ เช่น อาจจะเป็นรูปของการลงชื่อในกระดาษการ์ด การจำกัดเวลาจึงต้องดูจำนวนของผู้พูด ถ้ามีประชาชนเพียงสามคนต้องการพูด ในกรณีนี้ก็เกือบไม่จำเป็นต้องไปจำกัดเวลาที่จะนำเสนอให้เหลือเพียงสามหรือห้านาที แต่ถ้ามีผู้ต้องการพูด 50 คน ก็จำเป็นต้องจำกัดเวลาเพื่อเป็นหลักประกันว่าทุกคนจะได้พูด ให้อธิบายกฎกติกาพื้นฐานในรูปแบบของการเปิดโอกาสให้อย่างเท่าเทียมกันสำหรับทุก ๆ คนที่จะพูดแทนจะไปบอกว่าองค์กรต้องการจะกำหนด ให้อธิบายกฎกติกาพื้นฐานอย่างสม่ำเสมอและเท่าเทียมกัน ถ้าเป็นไปได้โดยการใช้ความนุ่มนวล เป็นต้น

บทที่แปดจนถึงบทที่สิบเอ็ดจะมีข้อมูลเพิ่มเติมที่จะใช้ในการวางรูปแบบและการนำประชุมสาธารณะ

## การประชุมสาธารณะ (Public Meeting)

คำว่า การประชุมสาธารณะ เป็นคำที่ใช้กันเหมือนกับร่มที่คลุมถึงการประชุมทุกชนิดไม่ว่าจะเป็น การรับฟังความคิดเห็น การเปิดบ้าน หรือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ นอกจากนั้นยังใช้อธิบายการประชุมชนิดพิเศษ คือ การประชุมสาธารณะขนาดใหญ่เพื่อให้เห็นความคิดเห็น โดยที่กระบวนการอาจจะเป็นทางเลือกน้อยกว่าการประชาสัมพันธ์ แต่ผู้เข้าร่วมประชุมจะอยู่ด้วยกันระหว่างการประชุมโดยตลอดและผู้มีส่วนร่วมจะให้ข้อเสนอแนะต่อผู้ฟังทั้งหมด

ข้อแตกต่างพื้นฐานระหว่างการทำประชาสัมพันธ์และการประชุมสาธารณะขนาดใหญ่เพื่อให้เห็นความคิดเห็น ก็คือ การประชุมสาธารณะขนาดใหญ่ดังกล่าวไม่จำเป็นต้องให้มีการบันทึกคำต่อคำและกระบวนการประชุมจะเป็นทางเลือกน้อยกว่า จะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมากกว่าในระหว่างผู้มีส่วนร่วม แต่การประชุมใหญ่เช่นนี้ทั้งหมด (ยกเว้นการประชุมที่ใช้การปฏิสัมพันธ์ที่ได้อธิบายอยู่ในบทที่เก้า) มักจะมีทั้งข้อดีและข้อด้อยเกือบจะเหมือนกับการรับฟังความคิดเห็น ทุกคนมีโอกาสดำเนินเรื่องที่พูดกัน แต่การประชุมขนาดใหญ่มักจะก่อให้เกิดการแบ่งข้างแยกตัว

บทที่แปดถึงบทที่สิบเอ็ดจะมีข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่องการวางรูปแบบและกำกับการประชุมสาธารณะ

## พักงานประจำไปसानเสวนาหรือ รีทรีท (ReTreat)

แนวความคิดที่อยู่เบื้องหลังรีทรีท (Retreat) หรือ การพักงานประจำไปसानเสวนา ก็คือไปให้ห่างที่ทำงานประจำในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อจะมีเวลาปฏิสัมพันธ์กันทางสังคมพร้อมกับการจัดการพูดคุยหรือसानเสวนากันที่มีการจัดอย่างเป็นระบบ จะมีโอกาสสูงที่จะสร้างให้เกิดฉันทมติ

เมื่อผู้คนสามารถพูดคุยกันในประเด็นในลักษณะที่เป็นเรื่องเป็นราว แต่อย่างไม่เป็นทางการ การจัดเวทีหรือพิธีทาจจะเป็นประโยชน์มาก ตัวอย่างเช่น เมื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาใกล้จะถึงจุดที่จะตัดสินใจ

ถ้าคุณวางตารางเวลาของการพักผ่อนประจำไปสแกนเสวนาหรือพิธีทาจ คุณอาจจะต้องการหาผู้อำนวยความสะดวกกลุ่มมืออาชีพให้มาช่วยในการวางรูปแบบและการดำเนินการ เช่นเดียวกันให้ระวังว่าถ้าจะจัดพิธีทาจในพื้นที่ที่เป็นที่ท่องเที่ยว เช่นชายหาดหรือภูเขา ก็อาจจะถูกวิจารณ์ว่าไปถลุงค่าใช้จ่ายจากเงินภาษีอากรหรือทุนของผู้บริจาค ถึงแม้ว่าการได้ไปในพื้นที่ที่มีบรรยากาศสวยงามก็อาจจะเพิ่มผลดีต่อการจัดก็ตาม

### การประชุมกลุ่มวงกลมซาโมน (Samoan Circle)

*การประชุมกลุ่มวงกลมซาโมน* เป็นอีกรูปแบบของการประชุมกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย ซึ่งออกแบบมาเพื่อให้มีการปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในกลุ่มย่อยแต่ให้มารับรู้ในกลุ่มใหญ่

ห้องประชุมจะจัดให้มีวงในซึ่งมีเก้าอี้ห้าหรือหกตัว เก้าอี้ที่เหลือวางเป็นวงกลมซ้อนอยู่รอบนอกอีกชั้นโดยมีช่องทางเดินเพื่อให้สามารถเดินเข้ามาวงในได้ เริ่มแรกให้ทุกคนนั่งอยู่วงนอก แล้วประกาศให้ที่ประชุมทราบถึงหัวข้อและก็เชิญเชิญให้ประชาชนที่มาร่วมแสดงความคิดเห็น แต่มักติดกานั่นอนว่าคนที่ต้องการจะพูดให้เลื่อนไปนั่งวงใน เมื่อเขาได้พูดแล้วก็ให้กลับไปเก้าอี้ตัวเดิมตั้งแต่แรก ถ้าเก้าอี้วงในเต็มแล้วให้คนที่ต้องการจะพูดยืนขึ้นข้างหลังคนวงใน รอจนกว่าเก้าอี้วงในจะว่าง

ตราบดที่หัวข้อเป็นที่สนใจอย่างมากต่อผู้ฟัง การอภิปรายอาจดำเนินไปเป็นเวลาหลาย ๆ ชั่วโมงโดยเกือบจะเหมือนว่าไม่มีการกำกับ

โดยผู้นำประชุม (หรือผู้นำประชุมอาจจะเข้าไปจงควิโนวงในต่อผู้พูดคนอื่นได้)

การประชุมรูปแบบนี้อาจจะใช้กับผู้ฟังมากถึงจำนวนหลายร้อยคนก็ได้ หากมีผู้เข้าร่วมมากกว่า 25-30 คน การอภิปรายในวงในจำเป็นต้องมีเครื่องขยายเสียง พร้อมด้วยไมโครโฟนเพื่อให้ทุกคนสามารถจะได้ยินการอภิปรายที่กำลังดำเนินไป

ให้ดูบทที่เก้าซึ่งมีรายละเอียดของคำอธิบายกลุ่มวงกลมซาโมน

### ซาร่า (SARAR)

ซาร่าเป็นกลุ่มของเทคนิคที่ได้เคยใช้ภายในกิจกรรมการพัฒนาขององค์กรต่าง ๆ เช่นของสหประชาชาติ (เช่น UNDP และ UNICEF) เช่นเดียวกับอีกหลาย ๆ องค์กรขององค์กรพัฒนาเอกชนทั่วโลก ธนาคารโลกก็ได้เคยใช้ซาร่าอย่างกว้างขวางในโครงการพัฒนา ชื่อ "ซาร่า"ได้มาจากเทคนิคห้าอย่างที่น่าความหวังสู่การสนับสนุน ได้แก่ Self-esteem (ความหยิ่งในศักดิ์ศรีของตนเอง), Association Strength (พลังที่เชื่อมโยงกัน), Resourcefulness (ความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ได้ดี), Action Planning (การวางแผนกิจกรรม), และ Responsibility (ความรับผิดชอบ)

ความดีอย่างหนึ่งของซาร่าก็คือ เป็นเทคนิคที่ทำให้ภาพชัดเจนและสามารถปรับให้เข้ากับบุคคลซึ่งไม่สามารถอ่านหรือเขียนได้ ถึงแม้ว่าจะมีเทคนิคอยู่มากมาย จะนำมาพูดเพียงบางอย่างเพื่อให้เห็นการนำไปใช้

- กระดาษซาร์ที่มีกระเมี (Pocket Chart) กระดาษซาร์ที่เป็นผ้าหรือกระดาษซาร์ที่แขวนกับข้างฝาได้ ซึ่งประชาชนสามารถนำเอาสัญลักษณ์หรือจุดกระดาษสีที่ใช้ลงมตินำไปใส่กระดาษ

กระเปาะของกระดาษขรุขระดังกล่าว มีการนำไปใช้เพื่อเป็นวิธีที่จะให้ผู้เข้าร่วมประชุมเลือกหรือให้ข้อมูล ตัวอย่างเช่น แถบแนวนอนจะมีกระเปาะหลาย ๆ ช่องที่แสดงถึงความแตกต่างของการใช้น้ำ เช่น เพื่อการทำกับข้าว เพื่อล้างจานและเพื่อดื่ม ส่วนแถบแนวตั้งประชาชนจะดูถึงแหล่งน้ำที่ไหนที่เขาใช้เพื่อเป่าหมายดังกล่าว เช่น จากบ่อน้ำ จากแม่น้ำ หรือจากน้ำประปา โดยการใช้เครื่องหมายสัญลักษณ์ (อาจจะเป็นก้อนกรวดเล็ก ๆ) นำมาใส่เพื่อแสดงถึงว่าแหล่งน้ำไหนที่เขาใช้และเพื่อเป่าหมายอะไร นักวิจัยก็จะนับเครื่องหมายสัญลักษณ์ดังกล่าว แล้วตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วว่าแหล่งน้ำไหนที่ประชาชนใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใดโดยชาวบ้านทั้งหมดในบ้าน ประโยชน์อย่างหนึ่งของกระเปาะขรุขระ ก็คือสามารถนำไปใช้ได้อีกหลายต่อหลายครั้งเพื่อหาคำตอบในคำถามต่าง ๆ

- การค้นหาสามกอง (Three pile sorting) ผู้ร่วมประชุมได้รับรูปภาพแสดงถึงชุดของกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การทำฟาร์ม การสุขาภิบาลและการชลประทาน และให้เขานำมาแยกเป็นกองเพื่อแสดงถึงกิจกรรมที่ "ดี" กิจกรรมที่ "ไม่ดี" หรือกิจกรรมที่ "อยู่กลาง ๆ" แล้วให้เขาอธิบาย ทำไมเขาจึงแยกกิจกรรมแบบที่เขาทำวิธีการแยกเหล่านี้สามารถนำไปใช้ในหลาย ๆ วิธี ตัวอย่างเช่น ผู้ร่วมประชุมอาจจะได้รับคำถามให้คุยกันว่าทำไมจึงมีการกระทำที่ไม่ดีเกิดขึ้นในหมู่บ้านหรืออะไรที่จำเป็นต้องทำเพื่อเพิ่มกิจกรรมดี ๆ ทั้งหมด
- เล่าเรื่องเว้นวรรคเพื่อเชื่อมเหตุการณ์ (Story with a gap) ผู้ที่สามารถตอบปัญหาจะได้รับรูปสองรูป รูปที่หนึ่งแสดงถึงสถานการณ์ที่ไม่ต้องการและอีกภาพเป็นสถานการณ์ที่ต้องการ

(เช่นเด็กกำลังใช้ห้องส้วม) และขอให้เขาส่งเรื่องอธิบายว่า จะทำอะไรถึงจะเปลี่ยนจากสถานการณ์หนึ่งไปอีกสถานการณ์หนึ่งหรืออาจให้ประชาชนอธิบายถึงก่อนและหลังสถานการณ์นั้น ๆ

เทคนิคของซาร์าร์ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอแต่เอกลักษณ์ของซาร์าร์ก็คือการใช้เทคนิคที่มองได้ชัด ๆ เพื่อช่วยให้ประชาชนอธิบายประสบการณ์ชีวิตในชุมชนหรือในหมู่บ้าน

### คณะทำงาน (Task force)

คณะทำงานเป็นรูปแบบพิเศษของกลุ่มที่ปรึกษา ถึงแม้ว่าส่วนมากของกลุ่มหรือคณะที่ปรึกษามีการจัดตั้งเพื่อทำหน้าที่เป็นเวลาหลาย ๆ ปีหรือตลอดไปเพราะเมื่อพิจารณาประเด็นที่แตกต่างหลาย ๆ ประเด็น คณะทำงานโดยปกติเมื่อทำงานชิ้นใหญ่ชิ้นหนึ่งเสร็จก็จะหมดหน้าที่สลายตัวไป

บทที่สิบสองจะให้รายละเอียดอธิบายเรื่องกลุ่มที่ปรึกษา

### การประชุมสภาเมือง (Town Meeting)

ในเขตนิวอิงแลนด์ของสหรัฐอเมริกา การประชุมสภาเมืองได้กลายเป็นประเพณีที่สืบทอดกันมา ประชาชนทั้งหลายในเมืองสามารถเข้าประชุมและพูดในประเด็นที่เขาสนใจ มีการลงมติในทุกเรื่องที่ได้บรรจุไว้ในหมายประชุมและถือว่าผลการลงมตินั้นผูกพันที่จะมีผลต่อชุมชน

คำที่ใช้ว่า "การประชุมสภาเมือง" บางทีมีความหมายในทิศทางเดียวกับการประชุมสาธารณะเพื่อให้ข้อเสนอแนะ หมายถึงการประชุมซึ่งทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจระหว่างการประชุม ต่างกันคือไม่มีการลงมติใด ๆ

บทที่แปดถึงบทที่สิบเอ็ดจะให้รายละเอียดเรื่องการวางรูปแบบและการดำเนินการการประชุมสาธารณะชนิดต่าง ๆ

### การกำหนดวิสัยทัศน์ (Visioning)

ระหว่างปี พ.ศ. 2523 และ 2533 (ค.ศ. 1980-1990) มีเมืองและรัฐต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาจำนวนมากได้เข้าร่วมในโครงการกำหนดวิสัยทัศน์ในชื่อต่าง ๆ กัน ที่มองไปสู่ศตวรรษใหม่ เช่น ซาตานูกา 2000 และโอเรกอน 2000 (ซาตานูกา และโอเรกอน เป็นชื่อของเมืองและของรัฐในสหรัฐอเมริกา : ผู้แปล) ชุมชนต่าง ๆ ยังใช้กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์อยู่ซึ่งปัจจุบันก็จะมองไปสู่ ปี 2020 (พ.ศ. 2563) หรือไกลกว่านั้น

เป้าหมายของการกำหนดวิสัยทัศน์คือการให้ชุมชนได้กำหนดอนาคตที่เขาต้องการ กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ได้มีการวางรูปแบบเพื่อให้ครอบคลุมทุกภาคส่วนของประชาชนในชุมชนที่จะมาตกลงกันว่าพวกเขาต้องการจะเดินไปทิศทางไหนในอนาคตแทนการมองความต้องการหรือความขาดแคลนในปัจจุบัน

โดยปกติกระบวนการนี้จะใช้ชุดการประชุมอย่างกว้างขวางเพื่อให้ประชาชนเข้ามากำหนดลักษณะของอนาคตที่พวกเขาพึงปรารถนาสำหรับชุมชนของเขา การประชุมเชิงปฏิบัติการจะต้องออกแบบเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมปล่อยวางความรู้เรื่องปัญหาในปัจจุบันและอุปสรรคทั้งหลายและพูดเกี่ยวกับชุมชนหรือรัฐที่เขาอยากจะได้ ด้วยเหตุนี้กรอบระยะเวลาของการมาอภิปรายถึง จะมองไปอย่างน้อยสิบปี นานพอที่จะให้ผู้ที่มีส่วนร่วมสามารถยอมรับได้ต่อการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ๆ ที่เป็นไปได้จะเกิดขึ้นได้จริง

หลังจากการประชุมปฏิบัติและการประชุมเริ่มแล้ว ก็จะมีการรวบรวมความคิดเห็นทั้งหลายเพื่อร่วมกำหนดเป็นเป้าหมาย ตรงนี้อาจจะ

ใช้คณะกรรมการกลุ่มกำกับแนวทาง หรือคณะทำงาน แต่ยังคงรักษาความน่าเชื่อถือ เป้าหมายเหล่านี้จะมีการนำเสนอในการประชุมสาธารณะซึ่งคนทั้งหลายสามารถให้สัตยาบันต่อกันได้

ขั้นต่อไปก็คือการให้สาธารณชนมามีส่วนในการกำหนดขั้นตอนของกิจกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย วิธีนี้อาจจะดำเนินการด้วยการประชุมสาธารณะหลายชุด หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการหรือคณะทำงานในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์บางอย่างก็อาจจะมิขึ้นตอนการให้สัตยาบันโดยการให้ประชาชนลงมติโหวต

ความท้าทายจะเกิดขึ้นเมื่อสู่ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ ความหวังก็คือว่า จากความกระตือรือร้น ความผูกพัน และพลังงานที่ได้รับ การกระตุ้นอย่างเพียงพอในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ ก็จะช่วยให้เกิดผลกรนำไปปฏิบัติ ผลที่เกิดขึ้นที่มีการติดตามดูจะผสมผสาน คือ บางชุมชนที่การกำหนดวิสัยทัศน์ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างไม่น่าเชื่อ แต่ในบางการประชุมกระบวนการอาจจะตื่นเต้นแต่ได้ผลออกมาที่เกิดผลที่วัดได้น้อย

การกำหนดวิสัยทัศน์ไม่ได้มีเทคนิคเดียว กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ อาจใช้เกือบจะเรียกว่าทุกเทคนิคที่อธิบายในบทนี้ ยังอาจจะใช้เกือบจะทุกเทคนิคของการให้และได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสาร เนื่องจากความสำเร็จขึ้นอยู่กับการสร้างให้เกิดความโปร่งใสเป็นที่รับรู้ และการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางจากชุมชนทั้งหมด

### การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops)

การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการประชุมที่มีปฏิสัมพันธ์อย่างสูงโดยปกติได้มีการออกแบบสำหรับกลุ่มประชุมย่อยสลับหน้าคน โดยทั่วไปเขาจะเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานอย่างหนึ่งให้สำเร็จ หรือทำสิ่งที่มอบหมายให้บรรลุ เช่น การพิจารณากำหนดหรือจัดลำดับก่อนหลังของวิถีทางเลือก



ต่าง ๆ กระบวนการนี้มีประโยชน์โดยเฉพาะเมื่อต้องไปพูดถึงประเด็นที่ลึกลับซับซ้อน เพราะจะทำให้เวลาเพียงพอเพื่อการพิจารณารายละเอียดและมีการปฏิสัมพันธ์กันอย่างมาก

บทที่เก้าจะอธิบายเทคนิคต่างๆ ที่นำไปใช้ได้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ

### **การนำทุกวิธีการมารวมกัน (Putting it all together)**

ความสำเร็จของกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนที่จะเกิดผลอย่างจริงจังไม่ได้เกิดจากการใช้เทคนิคการมีส่วนร่วมเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการรวมเอาเทคนิคต่าง ๆ ของการเข้ามาและมีส่วนร่วมในโครงการทั้งหมด (ตัวอย่างของโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนที่สมบูรณ์แบบให้ดูในบทที่ 18)

ไม่มีเทคนิคหนึ่งเดียวแน่นอนที่จะนำไปใช้ได้กับทุก ๆ สถานการณ์ นั่นคือทำไมบทที่แล้วมาจึงได้วางแนวของวิธีการอย่างละเอียดซึ่งคุณอาจจะนำไปวิเคราะห์ให้ตรงกับสิ่งที่คุณพยายามให้เกิดความสำเร็จกับสาธารณชน ส่วนไหนของสาธารณะชนที่มีความสำคัญที่จะให้เข้าร่วมที่ระยะไหนในกระบวนการตัดสินใจ และในการพิจารณาอื่น ๆ วิธีการวิเคราะห์นี้ช่วยให้เกิดกรอบซึ่งเราสามารถเลือกเทคนิคที่เหมาะสมให้ตรงกับสถานการณ์ของเรา

## **เอกสารอ้างอิง**

### **Appreciative Inquiry Summit**

Ludema, J.D., Whitney, D., Mohr, B.J., and Griffen, T.J. *The Appreciative Inquiry Summit: A Practitioner's Guide for Leading Large-Group Change*. San Francisco: Berrett-Kohler, 2003.

### **Beneficiary Assessment**

Rietbergen-McCracken, J., and Narayan, D. "Beneficiary Assessment, Module V." In J. Rietbergen-McCracken and D. Narayan, *Participatory Tools and Techniques: A Resource Kit for Participation and Social Assessment*. Washington, D.C.: The World Bank, 1997.

### **Charrette**

Segedy, J. A., and Johnson, B.E. *Neighborhood Charrette Handbook*, Sept. 2004. ([www.louisville.edu.org/sun/planning/char.html](http://www.louisville.edu.org/sun/planning/char.html)).

Lindsey, G., Todd, J. A., and Hayter, S.J. *A Handbook for Planning and Conducting Charrettes for High Performance Projects*. Golden, Colo.: National Renewable Energy Laboratory, NREL/BK-710-33425, Aug. 2003.

([www.eere.energy.gov/buildings/highperformance/charrette\\_handbook.html](http://www.eere.energy.gov/buildings/highperformance/charrette_handbook.html)).

### **City Walk**

Halprin, L., and Burns, J. *Taking Part: A Workshop Approach to Collective Creativity*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1975.

### **Computer-Aided Negotiation**

HydroLogics. "Computer-Aided Dispute Resolution," Sept. 2004. (<http://hydrologics.net/publications/cadr.pdf>)

### **Consensus Building**

Susskind, L., McKearnan, S., and Thomas-Larmer, J. (eds). *The Consensus Building Handbook*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1999.

Creighton, J., Priscoll, J.D., Dunning, C.M., and Ayres, D.A. *Public Involvement and Dispute Resolution: A Reader Covering*

*the Second Decade of Experience at the Institute for Water Resources.* Alexandria, Va.: U.S. Army Corps of Engineers Institute for Water Resources, 1998.

(<http://www.iwr.usace.army.mil/iwr/pdf/plsecond.pdf>).

#### **Consensus Conference**

Joss, S., and Belluci, S. (eds.). *Participatory Technology Assessment in Europe: Introducing the EUROPA Research Project.* London: Centre for the Study of Democracy, University of Westminster, 2002.

Joss, S., and Durant, J. *Public Participation in Science: The Role of Consensus Conferences in Europe.* London: Science Museum, 1995.

#### **Focus Groups**

Bader, G.E., and Rossi, C.A. *Focus Groups: A Step-by-Step Guide.* (3<sup>rd</sup> ed.) San Diego, Calif.: Bader Group, 2002.

McNamara, C. *Basics of Conducting Focus Groups, 2002.*

(<http://www.mapnp.org/library/evaluation/focusgrp.thm>).

U.S. Army Family Advocacy. *Using Focus Groups to Create Excellence.* 1996. (<http://child.cornell.edu/army/focus>).

#### **Future Search**

Weisbord, M. R., and Janoff, S. *Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities.* San Francisco: Berrett-Kohler, 2000.

#### **Groupware**

Groupware technology is changing so rapidly that anything that can be written about it is quickly out of date. Below is a text in the field, but you may do better on the Internet:

Coleman, D. (ed). *Groupware: Collaborative Strategies for Corporate LANs and Internets.* Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1997. Techniques for Getting Information from the Public

#### **Multiattribute Utility Analysis**

Von Winterfeldt, D. "Decisions with Multiple Stakeholders and Conflicting Objectives." In E. Weber, J. Baron, and G.

Loomis (eds.). *Conflict and Trade-Off in Decision-Making*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

### **Open Space**

Owen, H. *Open Space Technology: A User's Guide*. Potomac, Md.: Abbott Publishing, 1992.

### **การประเมินชนบทโดยการมีส่วนร่วม (Participatory Rural Appraisal)**

Rietbergen-McCracken, J., and Narayan, D. "Participatory Rural Appraisal, Module III." In J. Rietbergen-McCracken and D. Narayan, *Participatory Tools and Techniques: A Resource Kit for Participation and Social Assessment*. Washington, D.C.: The World Bank, 1997.

([www.worldbank.org/wbi/woucebook/sba104.thm](http://www.worldbank.org/wbi/woucebook/sba104.thm)).

### **Participatory Technology Assessment**

Joss, S., and Belluci, S. (eds.). *Participatory Technology Assessment in Europe: Introducing the EUROPA Research Project*. London: Centre for the Study of Democracy, University of Westminster, 2002.

### **Polls and Surveys**

Rea, L. M., and Parker, R. A. *Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive Guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

Weisbord, H., Krosnick, J. A., and Bowen, B. D. *An Introduction to Survey Research: Polling and Data Analysis*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1996.

### **SARAR**

Rietbergen-McCracken, J., and Narayan, D. "SARAR, Module IV." In J. Rietbergen-McCracken and D. Narayan, *Participatory Tools and Techniques: A Resource Kit for Participation and Social Assessment*. Washington, D.C.: The World Bank, 1997. ([www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sba105.htm](http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sba105.htm)).

### **Visloning**

Ames, S. C. *Guide to Community Visioning*. Chicago: APA Planners Press, 1998.

Okubo, D. *The Community Visioning and Strategic Planning Handbook*. Denver: National Civic League, 1997.

# ส่วนที่ 4

## เครื่องมือต่าง ๆ ในการประชุมสาธารณะ

---

ในบรรดาเครื่องมือที่นำมาใช้เป็นเทคนิคต่าง ๆ ของนักปฏิบัติที่มีประสบการณ์ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนจะพบว่า เป็นชุดเครื่องมือที่เป็นเทคนิคที่เกี่ยวกับการประชุมสาธารณะ (Public Meeting) จำนวนมากที่สุด การประชุมสาธารณะก็เป็นเทคนิคที่มีการนำมาใช้มากที่สุดในบรรดาโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน การที่จะรู้จักว่าจะวางแผนอย่างไรเพื่อให้เกิดการประชุมที่มีประสิทธิภาพและที่เหมาะสมกับสถานการณ์หรือประเด็นเฉพาะเรื่องเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับนักปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนทุก ๆ คน ด้วยเหตุนี้ ผมจึงได้สะท้อนเนื้อหาในหนังสือนี้เพื่อพูดถึงการวางรูปแบบและดำเนินการประชุมและการประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมสาธารณะก็มีอยู่หลายชนิด แต่ละชนิดจะมีคุณค่าสำหรับสถานการณ์บางอย่าง และแต่ละชนิดก็มีข้อจำกัดที่ทำให้อาจจะไม่เหมาะสมในสถานการณ์อีกอย่าง บางชนิดช่วยให้มีการปฏิสัมพันธ์สูง บางชนิดก็เป็นทางการ ตารางที่ P 4.1 นำเสนอภาพรวมของชนิดที่สำคัญของการประชุมต่าง ๆ พร้อมด้วยประโยชน์และข้อจำกัดของชนิดนั้นที่ผมประเมินออกมา

คุณจะต้องตัดสินใจเลือกการประชุมชนิดไหนที่เหมาะสมในโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน? ผมต้องบอกอีกครั้งว่าไม่มีคำตอบที่เป็นสูตรสำเร็จ ดังนั้นในบทที่แปด ผมได้นำเสนอกระบวนการคิดที่ดูคล้ายคลึงกับกระบวนการคิดสำหรับการออกแบบโครงการการมีส่วนร่วมของ

ประชาชนที่อภิปรายไว้ในบทที่สามถึงบทที่ห้า ซึ่งคุณอาจนำไปใช้เพื่อที่จะคิดถึงประเด็นสำคัญซึ่งคุณจะใช้เมื่อพิจารณาว่าการประชุมชนิดไหนเหมาะกับสิ่งที่คุณจะใช้

ผมแนะนำอย่างหนักแน่นให้ใช้รูปแบบการประชุมแบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive meetings) แทนรูปแบบการประชุมแบบเป็นทางการ เช่น การประชาพิจารณ์ (Public Hearings) โดยทั่วไปการใช้วิธีอย่างเป็นทางการเป็นเพียงการสร้างโอกาสสำหรับคนให้ได้มีโอกาสพูดหรือมีโอกาสที่จะมีการรับฟังอย่างเป็นทางการ (to be heard officially) เท่านั้น ทั้งที่มีจุดยืนแน่วแน่ว่าจะทำอะไร

ตารางที่ P 4.1 ชนิดต่าง ๆ ของการประชุม

เทคนิค	ประโยชน์	ข้อจำกัด
การประชุมพิจารณ์ (Public Hearing)	ใครก็ได้สามารถให้คำแนะนำและบันทึกลงไป (คำต่อคำ) มีความโปร่งใสสูง ทุกคนสามารถจะได้ยินคนอื่น ๆ พูดว่า อย่างไร	บ่อยครั้งมีลักษณะของการใช้โวหารมากกว่าการมาพูดคุยกัน สามารถควบคุมหรือชักย้ายให้เป็นไปตามต้องการโดยกลุ่มจัดตั้ง มีการปฏิสัมพันธ์เล็กน้อยหรือไม่มีเลย
การประชุมสาธารณะเพื่อให้คำแนะนำ/การประชุมสมานเมือง (Public comment meeting/ town meeting)	ใครก็ได้สามารถให้คำแนะนำและบันทึกลงไป (แต่มักจะไม่ถึงกับคำต่อคำ) มีความโปร่งใสสูง; ทุกคนสามารถจะได้ยินว่าใครพูดอะไรจะค่อนข้างเป็นทางการน้อยกว่าการประชาพิจารณ์	บ่อยครั้งมีลักษณะของการใช้โวหารมากกว่าการมาพูดคุยกัน สามารถควบคุมหรือชักย้ายให้เป็นไปตามต้องการโดยกลุ่มจัดตั้ง มีการปฏิสัมพันธ์เล็กน้อยหรือไม่มีเลย
การบรรยายสรุปซักถามและตอบคำถาม (Briefing, question and answer)	มีประโยชน์ในการให้ข้อมูลกับสาธารณชน ช่วงของการตั้งคำถามและตอบคำถามก่อให้เกิดความกระจำจั้น	ไม่ช่วยให้เกิดการรับฟังความคิดเห็นจากสาธารณชนถึงแม้ว่าการประชุมอาจจะตามด้วยการให้คำแนะนำ

เทคนิค	ประโยชน์	ข้อจำกัด
การอภิปรายหมู่ (Panels)	จะเป็นวิธีที่มีปฏิสัมพันธ์มาก กว่าในการบรรยายสรุป ช่วยให้เกิดการพูดคุยกันถึง มุมมองที่ได้นำเสนอ	ไม่ช่วยให้เกิดการรับฟังความ คิดเห็นจากสาธารณชนถึง แม้ว่าหลังจากการอภิปราย หมู่อาจจะตามด้วยการให้ คำแนะนำ
การใช้ประชุมกลุ่มใหญ่/กลุ่ม ย่อย (Large group/Small group)	เป็นการใช้ประโยชน์จากการ ประชุมกลุ่มใหญ่ (ทุกคนได้รับ ข้อมูลเดียวกัน) พร้อมด้วย การปฏิสัมพันธ์ในการพูดคุย กันในกลุ่มย่อย  อาจจะนำไปใช้เพื่อสร้างให้มี ผลผลิตหรืองานที่สมบูรณ์ แต่ต้องมีการจะจำเป็นต้อง แก้ปัญหาในความแตกต่างกัน ในผลผลิตที่เกิดจากกลุ่มย่อย ทั้งหลาย การปฏิสัมพันธ์ นำไปสู่การมีส่วนร่วม และ ความกระตือรือร้นอย่างมาก ของผู้ฟังมากกว่ารูปแบบการ ประชุมขนาดใหญ่อื่นๆ	การจัดการให้เกิดการประชุม ดังกล่าวอาจมีความยุ่งยากใน เรื่องสถานที่ จำเป็นต้องมี การวางแผนที่ดี  ผู้ฟังที่มีความโกรธอาจปฏิเสธ ที่จะเข้าไปประชุมในกลุ่มย่อย กลุ่มจัดตั้งอาจจะถือโอกาส คุมกลุ่มย่อยต่าง ๆ เหล่านั้น (แต่ไม่ทั้งที่ประชุม)
การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	มีเป้าหมายที่จะให้มีผลลัพธ์ หรือผลงานที่สมบูรณ์ (ดังตัวอย่าง เช่น มีการ พิจารณาถึงวิถีทางเลือกต่าง ๆ หรือจัดลำดับวิถีทางเลือกที่มี) มีปฏิสัมพันธ์สูง อาจก่อให้เกิดข้อตกลงเป็นผล การประชุม	โดยทั่วไปจะมีผู้เข้าประชุมได้ เพียง 25 คน หรือน้อยกว่า จึงอาจจะต้องทำหลาย ๆ ครั้ง ถ้าคนจำนวนมากต้องการเข้า มามีส่วนร่วม
การเปิดบ้าน (Open House)	ช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมสามารถที่ จะมาในที่พบปะได้เมื่อไร ก็ตามที่เขาต้องการ (ระหว่าง ช่วงเวลาที่ได้ประกาศออกไป) เพื่อรับทราบข้อมูลแล้วก็กลับ	มองไม่เห็นว่าคุณอื่นนั้น มีความคิดเห็นอย่างไร นักกิจกรรมจะไม่ค่อยชอบวิธี การเปิดบ้าน เพราะเขาเองจะ ไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น

เทคนิค	ประโยชน์	ข้อจำกัด
	<p>ไปได้</p> <p>ช่วยให้มีปฏิสัมพันธ์กันนาน ๆ ระหว่างบุคคลทั้งหลายและผู้เชี่ยวชาญในประเด็นที่สนใจ ประชาชนอาจจะฝากข้อเสนอแนะไว้บนกระดานข่าวหรือในแต่ละสถานี หรือยื่นข้อคิดเห็นเสนอ</p>	<p>ต่อหน้าผู้ฟังจำนวนมากได้</p>
<p>สภากาแฟ (Coffee Klatch)</p>	<p>เปิดโอกาสสำหรับการอภิปรายอย่างลึก ๆ ในรูปแบบ ที่ไม่เป็นทางการ สามารถจัดการประชุมได้ในบ้านส่วนตัว ช่วยให้เกิดความรู้สึกที่เป็นมิตร และลดความเป็นปฏิปักษ์</p>	<p>อาจจะต้องใช้เจ้าหน้าที่จำนวนมาก อาจจะจำเป็นที่จะใช้เวทีสภากาแฟหลาย ๆ ครั้ง เพื่อที่จะให้ได้จำนวนผู้มีส่วนร่วมที่มากพอ</p>
<p>การประชุมสัมมนา (Symposium)</p>	<p>เปิดโอกาสที่จะมีการให้ข้อมูล รวมถึงมุมมองที่ขัดแย้งกัน ในพื้นที่ที่ประชาชนสามารถคิดเกี่ยวกับข้อมูล โดยไม่มีการบังคับให้ใครตอบ</p>	<p>ไม่ใช่เวทีสำหรับรวบรวมข้อเสนอสาธารณะ</p>
<p>วงกลมซาโมอัน (Samoaan Circle)</p>	<p>ช่วยให้มีประสบการณ์ของการสนทนากลุ่มย่อย หรือสถานเสวนา (Dialogue) แต่อาจจะมิได้ผู้สังเกตการณ์ (และเข้าไปมีส่วนร่วม) โดยกลุ่มผู้ที่อยู่รอบ ๆ จำนวนมากกว่า ส่วนใหญ่จะมีการกำกับตนเอง (ไม่มีผู้นำประชุมเมื่อที่ประชุมเริ่มดำเนินไปแล้ว) สามารถนำไปสู่การมีปฏิสัมพันธ์ แต่ไม่ถึงกับบรรลุข้อตกลง</p>	<p>คนอาจจะระแวงในระยะแรก เพราะไม่คุ้นเคยกับรูปแบบ</p>



เทคนิค	ประโยชน์	ข้อจำกัด
พื้นที่เปิดกว้าง (Open Space)	<p>คนจะสามารถพูดคุยในประเด็นที่เขาห่วงกังวลมากที่สุด หรือที่เป็นจุดสนใจของเขา</p> <p>กระบวนการเปิดเผยมองเห็นได้ คนจะเคลื่อนไปมาไปยังกลุ่มอื่นเมื่อไรที่เขาต้องการ</p>	<p>องค์การไม่สามารถจะกำหนดหัวข้อการอภิปราย ดังนั้นอาจเป็นไปได้ที่ผู้ที่มีส่วนร่วมอาจจะไม่พูดคุยกันในเรื่องที่องค์การห่วงกังวล</p> <p>ต้องการพื้นที่ประชุมสำหรับหลาย ๆ กลุ่ม เพื่ออภิปรายและจำเป็นต้องมีการจัดเตรียมการพอสมควรก่อนการประชุมรูปแบบนี้ทุก ๆ ไปต้องใช้เวลา 2-3 วัน</p>

การประชุมในรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ช่วยให้เกิดโอกาสสำหรับการเรียนรู้ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นอย่างแท้จริง คนที่มีมุมมองที่แตกต่างกันสามารถจะทำงานด้วยกันเพื่อให้งานสมบูรณ์ได้ ที่ช่วยให้เขามีความรู้สึกบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

แต่คุณจะทำอย่างไรที่จะจัดการประชุมแบบมีปฏิสัมพันธ์ในเมื่อคุณมีคนอยู่ในที่ประชุมสามร้อยคน? อย่าเพิ่งหมดหวัง บทที่เก้า จะช่วยให้คำแนะนำสำหรับวิธีการที่จะทำอย่างไรจะทำให้การประชุมขนาดใหญ่กลายเป็นประชุมแบบมีปฏิสัมพันธ์

ลักษณะท่าทางที่คุณดำเนินการประชุมสาธารณะสามารถที่จะทำให้คนหันหน้ามาร่วมมือกัน หรือ ทำให้ผู้ร่วมประชุมตะโกนด่าองค์การแทนก็ได้ บทที่สิบ จะมีแนวทางที่จะช่วยให้คุณนำประชุมอย่างไร นั่นคืออำนาจการประชุมสำหรับการประชุมสาธารณะ

สุดท้ายการจัดรายละเอียดเตรียมประชุมอาจจะช่วยให้เกิดการประชุมที่ดี หรือ ทำลายการประชุมก็ได้ มีผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งกล่าวว่า "การลงรายละเอียดในกระบวนการเปรียบเหมือนมีพระเจ้าที่จะบรรดาคความสำเร็จ" บทที่สิบเอ็ด จะพูดถึงหลักการบางประการที่สำคัญที่คุณจำเป็นต้องพิจารณาเมื่อออกแบบการประชุมสาธารณะหรือจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ

# บทที่ 8

## การออกแบบการประชุมสาธารณะ

ระหว่างการดำเนินตามโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน คุณอาจจะกำหนดรูปแบบชนิดของการประชุมหลายอย่างและจำนวนมาก คุณอาจมีการวางแผนการประชุมกับเจ้าหน้าที่ภายใน คุณอาจมีการประชุมกับคณะทำงาน คุณอาจพบกับสมาคมเจ้าของที่ดินหรือกลุ่มเพื่อนบ้าน หรือคุณอาจดำเนินการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีปฏิสัมพันธ์อย่างมาก คุณอาจนำการประชุมของชุมชนขนาดใหญ่ ซึ่งมีคนจำนวนหลายร้อยมาร่วมประชุม หรืออาจจะมีการทำประชาพิจารณ์อย่างเป็นทางการ แต่ละรูปแบบการประชุมเหล่านี้มีทั้งจุดแข็งและความท้าทายอยู่มาก บทนี้จะช่วยให้แนวทางว่าทำอย่างไรจะดูว่าชนิดไหนของการประชุมจะเหมาะสมกับงานที่คุณต้องจะกระทำ

### ขั้นตอนต่าง ๆ ของการออกแบบการประชุมสาธารณะ

กฎข้อแรกสำหรับการออกแบบการประชุมที่มีประสิทธิภาพก็คือ รูปแบบจะถูกกำหนดโดยหน้าที่ หรืออีกนัยหนึ่งรูปแบบของการประชุมถูกกำหนดโดยว่าคุณต้องการประสบความสำเร็จอะไรระหว่างการประชุม คุณจะชัดเจนดีแต่มีผู้คนจำนวนมากจะประหลาดใจที่เริ่มต้นด้วย รูปแบบการประชุมอย่างหนึ่งใจ โดยนึกถึงการประชุมที่เคยดำเนินการที่แล้วมา ในองค์กรและกลับมาลงเอยด้วยรูปแบบที่เห็นได้ชัดว่าไม่เหมาะสมกับสิ่งที่เขาต้องการให้ประสบความสำเร็จ

บทนี้จะช่วยให้เกิดกระบวนการคิดที่จะนำไปใช้ในการออกแบบการประชุมสาธารณะ กระบวนการนี้ได้รับการออกแบบเพื่อช่วยให้คุณได้พิจารณาถึงเป้าหมายของการประชุมและเลือกรูปแบบการประชุมที่เหมาะสมกับเป้าหมายเหล่านั้น รูปที่ 8.1 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการคิดแบบเดียวกันโดยวางแนวไว้ในรูปแบบของกราฟฟิค วิธีหนึ่งที่จะให้ทีมวางแผนมามีส่วนร่วมในการใช้กระบวนการคิดคือ การเอารูปนี้มาและขยายขนาดขึ้น (ใช้เครื่องถ่ายเอกสาร หรือเครื่องพิมพ์พิมพ์เขียว) จนกระทั่งมีขนาดเท่ากระดาษชาร์ทแขวนไว้ข้างผนัง การมีชาร์ทแขวนไว้ข้างผนังช่วยให้ทีมงานได้มองเห็นและเกิดความชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนแต่ละขั้นตอนต่อไปนี้เป็นขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการคิด:

1. ทบทวนวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมของประชาชนและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (อภิปรายอยู่ในบทที่สี่) ในแผนการมีส่วนร่วมของประชาชนสำหรับช่วงแห่งการตัดสินใจในที่ประชุม
2. หาข้อตกลงในเรื่องอะไรที่เราคาดหวังว่าจะประสบความสำเร็จร่วมกับสาธารณชน ระหว่างการประชุมนี้
3. อภิปรายว่าคุณจะใช้ข้อมูลที่เราได้รับจากสาธารณชนอย่างไร
4. พิจารณาระบุถึงผู้ฟัง (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่คุณคาดหวังว่าจะเข้ามามีส่วนร่วม
5. ทำรายการของประเด็นต่าง ๆ ที่จำเป็นจะต้องพูดให้ครอบคลุม
6. ระบุถึงระดับของการปฏิสัมพันธ์ที่คุณจำเป็นต้องใช้หรือต้องการสำหรับแต่ละประเด็น
7. เลือกกิจกรรมการประชุมสำหรับแต่ละประเด็นเพื่อให้ประสบความสำเร็จในระดับของการปฏิสัมพันธ์ที่คุณต้องการให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

8. กำหนดเวลาให้แก่แต่ละประเด็นที่จะอภิปราย
9. ตระเตรียมวาระการประชุม
10. กำหนดรูปแบบการจัดที่นั่งและอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้

ต่อไปนี้จะให้ข้อมูลเพิ่มเติม ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการคิด

**ขั้นตอนที่หนึ่ง:** ทบทวนวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมของประชาชน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารสำหรับช่วงแห่งกระบวนการการตัดสินใจของคุณ

ถ้าคุณได้ติดตามกระบวนการคิดที่ได้นำเสนอในบทที่สามถึงบทที่ห้า เพื่อพัฒนาถึงแผนการมีส่วนร่วมของประชาชน คุณได้พิจารณาถึงระยะต่าง ๆ ในกระบวนการการตัดสินใจสำหรับประเด็นนี้ พิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมของประชาชนสำหรับระยะนั้นและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ต้องเกิดขึ้นระหว่างคุณกับสาธารณชน เริ่มการวางแผนการประชุม โดยการทบทวนวัตถุประสงค์เหล่านี้และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้เป้าหมายของการประชุมชัดเจนขึ้น

**ขั้นตอนที่สอง:** หาข้อตกลงในเรื่องว่าอะไรที่คุณคาดหวังจะประสบความสำเร็จร่วมกับสาธารณชนระหว่างการประชุมนี้

การประชุมหลายต่อหลายครั้งอาจจะจัดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น เพื่อให้ข้อมูลกับสาธารณชน เพื่อแสดงให้เห็นถึงมุมมองเห็นถึงสิ่งที่ชอบมากกว่า หรือความคิดเห็นจากสาธารณชน และกระตุ้นให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม หรือนำไปสู่ข้อตกลง

คุณจำเป็นต้องทำความชัดเจนให้แน่นอนว่าอะไรที่คุณต้องการให้บรรลุกับสาธารณชนระหว่างการประชุมนี้ ก่อนที่คุณจะสามารถจะเริ่มพูดถึงรูปแบบไหนที่จะนำมาใช้ให้เหมาะสม

รูปที่ 8.1 การวางแผนประชุมสำหรับติดตั้งฝา

## การวางแผนการประชุม

ขั้นตอนในการรวบรวมการตัดสินใจ (ดูแผนการมีส่วนร่วมระหว่างคณะกรรมการ)	อะไรที่คุณคาดหวัง จะทำได้สำเร็จร่วมกับผู้บริหารคนอื่น ระหว่างการประชุมนี้?	ใครคือเป้าหมายของผู้เข้าร่วม?	ประเด็นเนื้อหาที่ครอบคลุมคืออะไรบ้าง?	วิธีการประชุม/รูปแบบการประชุมเป็นแบบใด?
วัตถุประสงค์การมีส่วนร่วมของประชาชน (ดูแผนการมีส่วนร่วมของประชาชน)	ข้อมูลจากการประชุมนี้ จะนำไปใช้ในการตัดสินใจอย่างไร	ระดับของการมีส่วนร่วมที่ต้องการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายการประชุม	เทคนิคที่ใช้ในการประชุม (กลุ่มใหญ่/กลุ่มย่อย)	การจัดเตรียมห้องประชุม

### ขั้นตอนที่สาม : อภิปรายว่าคุณจะใช้ข้อมูลจากสาธารณชนอย่างไร

วิธีหนึ่งที่จะช่วยให้เป้าหมายของการประชุมชัดเจนก็คือ การถามตัวคุณว่า “เราจะใช้ข้อมูลที่เรารับระหว่างการประชุมนี้ได้อย่างไร?” ดังตัวอย่างเช่น ข้อมูลที่คุณได้รับอาจจะใช้เพื่อช่วยให้คุณกำหนดพิสัยของวิถีทางเลือกที่กำลังพิจารณา หรือมันอาจช่วยให้คุณเลือกวิถีทางเลือกที่ขอบมากกว่า หรือมันอาจช่วยคุณกำหนดมาตรการลดผลกระทบที่จำเป็นเพื่อจะปกป้องสิ่งแวดล้อม เมื่อคุณรู้ว่าอะไรที่คุณต้องการที่จะเรียนรู้จากการประชุมก็จะช่วยบอกถึงเป้าหมายของการประชุมของคุณ

### ขั้นตอนที่สี่: พิจารณาถึงผู้ฟัง (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่คุณคาดว่าจะเข้ามามีส่วนร่วม

การประชุมมีผู้เข้าร่วมรับฟังแตกต่างกันหลากหลาย ถ้าเป้าหมายของการประชุมคือ เพื่อให้ได้ข้อตกลงในเรื่องของวิธีการประเมินดินที่อยู่ของพืชหรือสัตว์ หรือวิธีการตัดสินใจต้นทุนปัจจุบันของวิถีทางเลือก ผู้เข้ามามีส่วนร่วมจะเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคจากองค์กรอื่น ๆ หรือกลุ่มอื่น ๆ ที่มีเจ้าหน้าที่ด้านวิชาชีพ หรือมีความรู้ทางเทคนิค อีกด้านหนึ่งเป็นการประชุมซึ่งเป้าหมายอาจไม่ได้รับการตอบสนองหากคุณไม่ได้ยินจากการนำเสนอของสาธารณชนให้กว้างที่สุด เท่าที่คุณจะฟังได้ วิธีที่จะดีกรอบคำถามก็คือ “ใคร (ผู้เข้าประชุม) ที่จำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อที่จะบรรลุถึงเป้าหมายของการประชุม?”

### ขั้นตอนที่ห้า: ทำรายการของประเด็นต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องพูดให้ครอบคลุม

เมื่อคุณมีความชัดเจนในเป้าหมายของการประชุมและผู้เข้าประชุมที่คุณพยายามจะประมวล ก็ให้ทำรายการที่จำเป็นจะต้องพูด ขั้นนี้จะเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดวาระการประชุม

**ขั้นตอนที่หก: ระบุถึงระดับของการปฏิสัมพันธ์ที่คุณจำเป็นต้องใช้หรือต้องการสำหรับแต่ละประเด็น**

ให้ระบุถึงประเภทของการปฏิสัมพันธ์ที่คุณจำเป็นต้องใช้ใน แต่ละประเด็นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์สำหรับการประชุม (ใบแสดงตัวอย่างที่ 8.1) ด้านหนึ่งในวาระประชุมอาจเป็นแบบไม่เป็นทางการ แต่อีกมุมหนึ่งคุณอาจจะต้องการแสวงหาข้อตกลง หรืออีกมุมหนึ่งคุณอาจต้องการให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมมีปฏิสัมพันธ์ ถึงแม้ข้อตกลงอาจจะยังไม่จำเป็น

**ใบแสดงตัวอย่างที่ 8.1 ระดับของการปฏิสัมพันธ์โดยดูหัวข้อ**

หัวข้อ	การปฏิสัมพันธ์ที่ต้องการ
ความก้าวหน้าทางการศึกษา	การบอกกล่าวสาธารณชน ตอบสนองต่อคำถามที่ชัดเจน
เกณฑ์การประเมิน	แสวงหาระดับของข้อตกลงระดับสูง ในเกณฑ์การวัด
การยอมรับในวิถีทางเลือกต่าง ๆ	การส่งเสริมการอภิปรายระหว่างผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียและแสดงถึงระดับ ต่าง ๆ ของการยอมรับของวิถีทาง เลือก
อะไรจะเกิดต่อไป	ให้ข้อมูลสาธารณชน

**ขั้นตอนที่เจ็ด: เลือกกิจกรรมการประชุมสำหรับแต่ละหัวข้อเพื่อบรรลุระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ที่คุณจำเป็นต้องใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์**

ตอนนี้คุณก็สามารถเริ่มที่จะพูดถึงเกี่ยวกับกิจกรรมชนิดไหนจะช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์ในระดับที่คุณต้องการ ซึ่งจะช่วยให้คุณตัดสินใจว่าการประชุมแบบไหนที่คุณต้องการ ตัวอย่าง การประชุมสภาเมือง การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเปิดบ้าน หรือการสนทนากลุ่ม ในเมื่อหัวข้อที่แตกต่างกันจะต้องการระดับของการปฏิสัมพันธ์ต่างกัน การประชุมครั้งเดียวอาจจะรวมชนิดของกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ในระดับที่ต่างกัน การนำเสนออย่างสั้น ๆ อาจจะเป็นแนวทางที่ดีที่จะให้ข้อมูลกับสาธารณชน แล้วเพื่อที่จะให้เกิดปฏิสัมพันธ์ คุณอาจจำเป็นต้องแบ่งกลุ่มผู้เข้าประชุมเป็นกลุ่มอภิปรายย่อย ๆ ถ้าคุณมีผู้เข้าร่วมจำนวนมากแต่ต้องการหาข้อตกลง คุณอาจจำเป็นต้องแบ่งกลุ่มย่อยเพื่ออภิปรายตามด้วยการรายงานกลับไปยังกลุ่มใหญ่แล้วอภิปรายกันระหว่างผู้เข้าประชุมทั้งหมด ถ้าคุณต้องการผู้เข้าประชุมให้จัดลำดับวิถีทางเลือกต่าง ๆ วิธีการอาจเป็นการใช้กลุ่มย่อยอภิปรายกันหรืออาจจะทำโดยการถามคำถามต่อประชาชนให้จัดลำดับวิถีทางเลือกต่าง ๆ ตามแบบฟอร์มแล้วยื่นคืนมาให้

**ขั้นตอนที่แปด : จัดสรรเวลาให้กับแต่ละหัวข้อ**

ครั้งเมื่อคุณรู้ถึงหัวข้อและชนิดของกิจกรรมที่คุณต้องการ คุณอาจเริ่มจัดสรรเวลา จำไว้ว่ากิจกรรมที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมมากเท่าไร จะใช้เวลามากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นถ้าคุณจำเป็นต้องใช้ระดับการปฏิสัมพันธ์สูง ก็จำเป็นต้องให้เวลากับกิจกรรมนั้นมากขึ้น

**ขั้นตอนที่เก้า : การเตรียมวาระการประชุม**

เมื่อคุณมีข้อมูลทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว คุณจำเป็นที่จะต้องเตรียมวาระการประชุมแสดงถึงหัวข้อ ชนิดของกิจกรรม และเวลาที่แบ่งให้ตาม



สัดส่วนของกิจกรรม ถ้าคุณกำลังใช้กิจกรรมการมีส่วนร่วม ให้พูดคุยกับ ผู้ที่มีประสบการณ์การใช้ชนิดของกิจกรรมเหล่านี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า คุณใช้เวลาอย่างเพียงพอ ปัญหาที่พบบ่อยที่สุดในกิจกรรมการมีส่วนร่วม คือ การพยายามที่จะทำให้มากเกินไปและพบว่าตัวเองไปกดดันประชาชน เพื่อให้สำเร็จกิจกรรมเพียงเพื่อให้ดำเนินไปตามแผนการ ถึงแม้การทำ เช่นนี้อาจจะป้องกันไม่ให้ความบรรลุความสำเร็จกิจกรรมที่นำไปสู่ความ พึงพอใจของผู้มีส่วนร่วม หรือแม้แต่สนองของความพึงพอใจของคุณเอง วิธีนี้อาจจะสร้างให้เกิดความรู้สึกไม่ดีทำให้ผู้มีส่วนร่วมรู้สึกว่าเราหวังให้ ดำเนินการตามกำหนดมากกว่าคุณกำลังหวังที่จะได้ยินว่าเขาจะพูดว่าอะไร

**ขั้นตอนที่สิบ : กำหนดรูปแบบของการจัดที่นั่งและอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้**

การประชุมแต่ละประเภทมีการจัดที่นั่งที่ไม่เหมือนกันและต้องใช้ อุปกรณ์ในการประชุมที่แตกต่างกัน การให้ข้อมูลเพิ่มเติมในหัวข้อเหล่านี้ ปรากฏอยู่ในบทที่สิบเอ็ด

**ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการเลือกชนิดของการประชุม**

ถึงแม้ว่าเป้าหมายของการประชุมจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของการประชุมก็ตาม ปัจจัยอื่น ๆ ก็มีอิทธิพลต่อการวางรูปแบบการประชุม

**ขนาดของผู้เข้าประชุม**

บางครั้งเพราะความสนใจของสาธารณชน คุณก็รู้ว่าคุณกำลังจะ ต้องมีผู้ฟังจำนวนมาก ถึงแม้คุณอาจจะต้องการระดับสูงของการมี ปฏิสัมพันธ์มากกว่าที่จะทำได้ในการประชุมขนาดใหญ่ ถ้าเป็นไปได้ แนะนำให้แบ่งกลุ่มผู้เข้าประชุมออกเป็นกลุ่มอภิปรายเล็ก ๆ แต่ถ้าผู้เข้า ร่วมประชุมมีขนาดใหญ่มากการแบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มย่อย ๆ อาจไม่ถนัด ถ้าผู้เข้าประชุมแบ่งกลุ่มได้เป็นกลุ่มย่อย ๆ ตัวอย่าง ด้านอุปกรณ์สนับสนุน

(เช่น การจัดให้มีกระดาษชาร์ต และห้องประชุมหลายห้อง) เพื่อกลุ่มย่อย ๆ จำนวนมากก็อาจจะกลายเป็นปัญหาล้นทับซ้อน

### **ความคุ้นเคยกับรูปแบบการประชุม**

ถ้าผู้คนได้มีส่วนร่วมในการประชุมครั้งก่อนซึ่งกระบวนการกลุ่มย่อยนำไปสู่ความสำเร็จ เขาก็อาจจะรู้สึกสบายใจที่จะใช้รูปแบบของการมีส่วนร่วมเช่นนั้นอีก อีกนัยหนึ่งเขาอาจจะรู้สึกไม่สบายใจนักกับรูปแบบการประชุมที่เป็นรูปแบบเดิม ๆ

### **ความน่าเชื่อถือ**

เมื่อไรก็ตามรูปแบบของการประชุมที่ใช้มีความใหม่ หรือแตกต่างจากเดิม ความรู้สึกเต็มใจของสาธารณชนที่จะยอมรับรูปแบบนั้นอาจจะขึ้นกับแรงจูงใจที่เขาคิดเอาถึงเหตุผลขององค์การในการเลือกรูปแบบนั้น ถ้าเขาสงสัยว่ารูปแบบใหม่ที่นำเสนอนี้เพื่อควบคุมเขาหรือเพื่อแบ่งแยกแล้วเขาขณะเขาก็จะต่อต้านรูปแบบนั้น

# บทที่ 9

## การจัดการประชุมแบบมีปฏิสัมพันธ์

---

องค์การจำนวนมากได้จัดการประชุมสาธารณะเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะซึ่งผู้พูดคนแล้วคนเล่ายืนขึ้นและได้ให้ข้อเสนอต่อที่ประชุมทั้งหมด บางองค์การถือว่านี้คือชนิดเดียวของการมีส่วนร่วมของประชาชนที่พวกเขาได้เคยรับรู้มา แต่ก่อนที่เราจะรับเอารูปแบบของการประชุมสาธารณะขนาดใหญ่เพื่อรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะแบบใดมาใช้ ให้ประเมินอย่างถี่ถ้วนว่าเป็นรูปแบบการประชุมที่มีปฏิสัมพันธ์มากกว่าหรือไม่ที่มีการพูดคุยกันอย่างแท้จริงระหว่างผู้เข้ามามีส่วนร่วมซึ่งน่าจะสนองตอบต่อความต้องการของคุณได้ดีกว่าหรือเปล่า **ในการทำหน้าที่ที่ปรึกษาของเมที่ได้ปฏิบัติมา ผมแนะนำผู้มาขอรับคำปรึกษาว่าให้ใช้รูปแบบอื่นแทนรูปแบบการประชุมสาธารณะเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ** ประสบการณ์ของผมก็คือ **รูปแบบการประชุมนี้จะเป็นเหมือนการกล่าวสุนทรพจน์หรือแสดงโวหารมากกว่าเป็นการสนทนา (Dialogue)** อย่างแท้จริง มักจะยังทำให้เกิดการแบ่งแยกขั้ว (เพราะว่าผู้นำของกลุ่มที่มีการจัดตั้งจะต้องทำให้คนมองว่าเป็นนักต่อสู้ที่เข้มแข็งในจุดยืนของกลุ่ม เขาก็จะทำการนำเพื่อจะได้แสดงจุดยืนให้เข้มแข็งมากที่สุดในการประชุม มากกว่าที่เขาจะแสดงออกในความเป็นตัวของเขาเอง) และกลุ่มจัดตั้งที่ได้เรียนรู้จะเล่นเกมอย่างไรในการประชุมสาธารณะก็จะเข้ามามีอิทธิพลได้ง่ายกว่า เพื่อที่จุดยืนของเขาจะได้ดูมีน้ำหนักมากกว่าความสำคัญหรือจำนวนที่แท้จริง

ที่ควรจะเป็น ยกเว้นบางกรณี ถ้าผมมีทางเลือกผมจะหลีกเลี่ยงรูปแบบการประชุมขนาดใหญ่

ข้อยกเว้นอย่างหนึ่งที่เราเห็นได้ชัดคือเมื่อต้องทำตามกฎหมายให้จัดประชุมสาธารณะเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ องค์การบางองค์การได้มีกฎหมายกำหนด หรือ ข้อกำหนดในกระบวนการขององค์การให้จัดการประชุมสาธารณะเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ โดยมีผู้รายงานจากศาลอยู่ด้วย เพื่อจะทำการบันทึกอย่างเป็นทางการ โดยทั่วไปข้อกำหนดนี้จะเป็นการให้จัดประชุมสาธารณะที่ต้องทำเพียงก่อนการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ถ้าคุณได้ทำกระบวนการการมีส่วนร่วมอย่างดีมาตลอด การประชุมนี้จะเป็นเพียงการสรุปสุดท้ายของกระบวนการที่ได้ดำเนินมาตลอดหลายสัปดาห์หรือหลายเดือน ช่วงก่อนหน้านั้นของกระบวนการเราอาจจะได้จัดการพบปะในการเปิดบ้าน การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือชนิดอื่น ๆ ของการประชุมที่มีการปฏิสัมพันธ์อย่างมากมาก่อนแล้ว เมื่อเป็นเช่นนี้การจัดประชุมสาธารณะครั้งสุดท้ายของเราก็เท่ากับเป็นการประชุมสรุปและน่าจะเป็นไปได้ว่าจะไม่มีปัญหาหรือมีน้อยมาก แต่ถ้การประชุมนั้นเป็นเพียงโอกาสเดียวสำหรับสาธารณชนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ได้แย้งกันอยู่แล้วมาทำในการประชุมสาธารณะขนาดใหญ่ และการประชุมครั้งนี้เป็นการประชุมครั้งเดียวเท่านั้นของกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนของเรา - โอกาสที่จะเห็นการประชุมดังกล่าวล้มเหลวนั้นมีสูงมาก

จำไว้ว่าข้อกำหนดตามกฎหมายให้ทำการประชาพิจารณ์ (Public Hearings) (ที่แตกต่างอย่างชัดเจนกับการปฏิบัติที่นิยมทำกัน) มักจะไม่เคร่งครัดดังที่คาดคิด ตัวอย่างในสหรัฐอเมริกา มีรูปแบบการประชาพิจารณ์ที่จะต้องทำตามกฎหมายพื้นฐานอยู่สามชนิดคือ (1) จะต้องมีการแจ้งให้สาธารณชนรู้ล่วงหน้าเป็นเวลานานพอสมควร (2) จะต้องเป็นผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นเจ้าหน้าที่รับฟังความคิดเห็น (ผู้นำประชุม) และ

(3) องค์การจะต้องเก็บบันทึกของข้อเสนอแนะที่แสดงออกให้ครบถ้วนสมบูรณ์ ถ้าคุณสามารถทำกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างดีแล้วละก็เท่ากับคุณสามารถทำได้เกินกว่าที่กฎหมายต้องการในการแจ้งหรือให้ประชาชนได้รับรู้ล่วงหน้า คุณจะมีผู้นำการประชุมซึ่งได้รับมอบหมายให้มาเป็นเจ้าหน้าที่รับฟังความคิดเห็นโดยปราศจากอุปสรรคที่แท้จริงในการประชุมว่าจะจัดดำเนินการอย่างไร ขออย่างเดียวว่าผู้นำประชุมจะต้องยุติธรรมและเป็นกลางดังนั้นจึงเหลือข้อจำกัดเพียงอย่างเดียวที่ต้องระมัดระวังคือการ "บันทึกรายงานที่สมบูรณ์"

ทนายความส่วนใหญ่แปลคำว่า "บันทึกรายงานที่สมบูรณ์" (Complete Record) หมายถึงการจดบันทึกคำต่อคำ ซึ่งไม่ได้หมายความโดยอัตโนมัติว่าผู้จดยางานในศาลจะต้องมาทำหน้าที่ดังกล่าว ไม่มีเหตุผลใด ๆ เลยที่เราจะไม่สามารถแบ่งเป็นกลุ่มย่อยและให้มีการอภิปรายในกลุ่มย่อยแล้วบันทึกเสียงหรือบันทึกภาพวิดีโอและจัดพิมพ์หลังจากการประชุม เพียงแต่การจัดระบบเพื่อสนับสนุนดังกล่าวอาจจะยุ่งยากแต่ก็จะเป็นการสนองความต้องการหรือข้อกำหนดตามกฎหมาย

เพื่อที่จะเห็นภาพชัดเจนลองพิจารณาตัวอย่าง สมมติคุณกำลังจะทำประชาพิจารณ์กรณีการศึกษาลุ่มน้ำแห่งหนึ่ง การศึกษาลุ่มน้ำมักจะมีประชาชนคนที่อยู่ตามพื้นที่คิดเคี้ยวไปมา นั่นคือประชาชนที่ประกอบด้วยชุมชนที่อยู่ตามต้นน้ำ กลางน้ำและท้ายน้ำของลำน้ำ คุณอาจจะประกาศลงโฆษณาในหน้าหนังสือพิมพ์ของท้องถิ่นที่อยู่ตามฝั่งน้ำ ประกาศให้ทราบถึงวันและเวลาที่เราจะจัดในชุมชนนั้น ๆ คุณอาจจะเช่ารถบรรทุกใหญ่ซึ่งบรรทุก เก้าอี้ เสื่อหรือพรม เต็นท์บังแดดและเครื่องบันทึกเสียง คุณจะเอารถไปยังจุดหมายนัดพบ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นที่สนามลานบ้าน ติดตั้งเต็นท์ปูเสื่อหรือพื้นชั่วคราว จัดวางเก้าอี้แล้วก็เอา幔滩ไปใหม่ที่เตรียมมาใส่เครื่องอัดเทป เมื่อถึงเวลา นัดหมาย คุณก็จะดำเนินการประชุมกับ

ผู้คนที่มาร่วม แล้วบันทึกเสียงที่เขาให้ข้อเสนอแนะ แต่ละคำคิดคุณก็จะส่ง ม้วนเทปกลับไปยังสำนักงานเพื่อถอดเทป เท่านั้น ก็จะเป็นไปตามข้อกำหนด ของการจัดทำกระบวนการรับฟังความเห็น คุณควรจะให้มีการประกาศ เตือนล่วงหน้าพอสมควร และคุณก็ควรจะได้รับ การมอบหมายหรือแต่งตั้ง ให้เป็นเจ้าหน้าที่รับฟังความคิดเห็นอย่างเป็นทางการ และก็จะมีการถอด เทปคำต่อคำในสิ่งที่ประชาชนให้คำแนะนำหรือให้ข้อเสนอแนะ

รูปแบบของการดำเนินการแบบนี้ อาจจะไม่สนองตอบเป้าหมาย ของคุณ แต่ตัวอย่างที่กล่าวก็ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนในจุดที่จำเป็น คือ การดำเนินการตามกฎหมายอาจจะเป็นอุปสรรคเหมือนที่ปรากฏใน ตอนแรก ให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ของคุณที่จะกำหนดรูปแบบที่สนองตอบ ต่อเป้าหมายของโครงการมีส่วนร่วมของประชาชนแทนที่จะทำตามรูปแบบ ที่เคย ๆ ทำกันมา

สถานการณ์อื่นที่ทำให้คุณต้องใช้การประชุมขนาดใหญ่ คือ จำนวน ของผู้เข้าร่วม ถ้าจำนวนของผู้เข้ามามีส่วนร่วมเป็นจำนวนหลายร้อย คุณอาจไม่สามารถที่จะจัดประชุมครั้งเดียว เพราะการประชุมเชิง ปฏิบัติการนั้นดีที่สุดก็คือ จำกัดจำนวนผู้เข้าร่วมประมาณยี่สิบห้าคน (ถึงแม้ว่าคุณอาจจะจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการได้หลาย ๆ ครั้งก็ตาม) ถ้าคุณมีแผนการที่จะใช้สภากาแฟ คุณก็คงต้องทำจำนวนมากหลายครั้ง ถ้าผู้ฟังที่จะเข้ามามีจำนวนมาก คุณอาจจะต้องไปใช้ยุทธวิธีที่สองที่ได้ อธิบายไว้ในบทนี้ คือการใช้การประชุมขนาดใหญ่แบบมีปฏิสัมพันธ์มากขึ้น

### **การประชุมขนาดใหญ่ที่มีการปฏิสัมพันธ์อย่างมาก**

การที่เรามีผู้เข้าร่วมประชุมมากไม่ได้หมายความว่าเราจะต้องใช้ รูปแบบการประชุมสาธารณะเพื่อให้ข้อเสนอแนะเท่านั้น การประชุม ขนาดใหญ่อาจจะจัดให้มีการปฏิสัมพันธ์ได้ เหมือนกับการประชุมเชิง

ปฏิบัติการขนาดเล็ก โดยใช้การประชุมขนาดใหญ่แล้วแบ่งเป็นกลุ่มย่อย มีข้อแนะนำบางประการต่อไปนี้จะทำการประชุมรูปแบบนี้ให้ประสบความสำเร็จ

### วงกลมซาโมน (Samoaan Circles)

ดังได้อธิบายในบทที่เจ็ด วงกลมซาโมนเป็นเทคนิคที่ช่วยให้ทุกคนได้มีโอกาสพูดและทุก ๆ คนได้ยินว่าคนอื่นพูดว่าอะไร แต่ในการจัดจะเป็นการเสวนาในกลุ่มย่อยมากกว่าเป็นชุดของการบรรยายอย่างเป็นทางการหรือการบอกถึงข้อเสนอนั้น (Aggens, 1998)

ให้จัดวางเก้าอี้ในรูปวงกลมซ้อนกันที่มีวงนอกอยู่รอบวงใน (ซึ่งอาจจะวางเก้าอี้รอบโต๊ะกลม) โดยมีช่องเปิดให้เป็นทางเดินเข้าไปสู่วงใน เมื่อได้มีการประกาศหัวข้อประชุม ใครก็ได้สามารถที่จะให้ความเห็นในหัวข้อโดยมีกติกาข้อยกเว้นเพียงว่า คนที่อยู่ในวงในเท่านั้นจึงจะพูดได้ ซึ่งหมายความว่าใครก็ตามที่ต้องการจะพูดต้องยืนขึ้น แล้วเดินเข้าไปวงใน แล้วก็ไปหาที่นั่ง แล้วก็เข้าร่วมการอภิปรายได้เลย ไม่มีใครจะไปกีดกันให้คนวงในออกมา แต่เมื่อไรก็ตาม มีคนต้องการจะพูดและวงในไม่มีที่ว่าง คนที่ต้องการจะพูดลุกขึ้นยืนอยู่หลังเก้าอี้ของคนวงใน การกระทำดังกล่าวก็จะเป็นเหมือนมาตรการทางสังคมทำให้กีดกันให้คนอยู่วงในที่พูดแล้วยอมเสียสละให้กับคนที่ต้องการจะพูด

เพราะว่าคนที่อยู่วงในจะนั่งในลักษณะของการอภิปรายกลุ่มย่อย การสนทนาจึงเป็นลักษณะของการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการหรือการสนทนามากกว่าการลุกขึ้นมาแสดงโวหาร จำเป็นต้องใช้ไมโครโฟนสำหรับคนที่อยู่วงใน เพราะเราต้องการให้ทุก ๆ คนสามารถได้ยินว่าใครพูดอะไรบ้าง

ผมได้ใช้วิธีการวงกลมซาโมนได้ผลสำเร็จดีมากระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการด้านวิทยาศาสตร์และทางเทคนิค ที่มีวัตถุประสงค์ให้มีการอภิปรายลงลึกในประเด็น แต่ก็ยังเป็นลักษณะที่ทุกคนได้ฟังการอภิปรายและรู้สึกร่วม โดยเฉพาะเขาสามารถที่จะแสดงความคิดเห็นเมื่อเขาต้องการได้เสมอ มีอยู่ครั้งเดียวที่ล้มเหลวในการใช้วงกลมซาโมนคือในการฝึกอบรมที่ผู้เข้ามามีส่วนร่วมไม่ได้สนใจอย่างจริงจังในหัวข้อของการอภิปราย เขาไม่รู้สึกรู้สึกสนใจหรือห่วงในเรื่องในประเด็นพอที่จะลุกจากเก้าอี้แล้วลุกไปวงในเพื่อมีส่วนร่วม

### การประชุมกลุ่มใหญ่และแยกกลุ่มย่อย

รูปแบบวงกลมซาโมนได้ทำให้มีการเปลี่ยนจากเพียงคนคนเดียวมากล่าวสุนทรพจน์หรือให้ข้อเสนอแนะ แต่การจะมีปฏิสัมพันธ์อาจเกิดขึ้นได้มากยิ่งขึ้นเมื่อจัดการประชุมใหญ่แล้วมีการแยกกลุ่มย่อยเพื่อที่จะให้ทุกคนได้มีโอกาสในการมีส่วนร่วมในการอภิปราย วิธีการนี้คือรูปแบบการประชุมกลุ่มใหญ่และแยกกลุ่มย่อย

ในการประชุมกลุ่มใหญ่และแยกกลุ่มย่อย ทุกคนมารวมกลุ่มเป็นกลุ่มใหญ่เพื่อรับฟังการสรุปเริ่มต้นแล้วผู้ร่วมฟังก็แยกออกเป็นกลุ่มย่อย และในกลุ่มย่อยก็มีการให้ทำงานให้ครบตามที่ได้มอบหมาย หลังจากได้ทำการตามที่ยอมรับแล้ว ผู้มีส่วนร่วมก็กลับมารวมกลุ่มใหญ่กันใหม่ และฟังข้อสรุปจากแต่ละกลุ่มย่อย ซึ่งหลายครั้งหลังจากนำเสนอแล้ว ก็ยังมีโอกาสให้มีการเสนอข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะได้อีกในกลุ่มใหญ่

ส่วนมากแล้วผู้เข้าร่วมประชุมจะชอบรูปแบบการประชุมกลุ่มใหญ่และแยกกลุ่มย่อยมากกว่ารูปแบบการประชุมสาธารณะเพื่อให้ข้อเสนอแนะ เพราะว่าทุก ๆ คนได้มีโอกาสที่จะมีเวลาอย่างมากที่จะ "พูดให้คนอื่นฟัง" ได้มากที่สุดที่จะทำได้ในการประชุมที่มีขนาดผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนมาก



อย่างไรก็ตามมีข้อยกเว้นบางประการ สมาชิกของกลุ่มจัดตั้งที่คัดค้านข้อเสนอการปฏิบัติกาไรใด ๆ ขององค์การจะชอบรูปแบบการประชุมสาธารณะเพื่อเสนอความเห็นมากกว่าเพราะเขาได้มีโอกาสที่จะพยายามชักจูงผู้ฟังทั้งหมดให้ฟังทัศนคติหรือมุมมองของเขา ผู้แทนที่ได้รับเลือกตั้งทั้งหลายซึ่งมาสู่ที่ประชุมเพื่อสร้างความประทับใจในเขตเลือกตั้งของเขาอาจมีปฏิกริยาเหมือนกัน คือ เขาต้องการให้ทุก ๆ คนได้ยินคำพูดของเขา แต่ผู้มีส่วนร่วมในการประชุมโดยเฉลี่ยจะพึงพอใจรูปแบบการประชุมกลุ่มใหญ่และแยกกลุ่มย่อยมากกว่า

มีข้อยกเว้นอย่างหนึ่งเมื่อส่วนใหญ่ของผู้เข้าร่วมประชุมคัดค้านการปฏิบัติกาไรที่เสนอที่กำลังพูดคุยกัน กรณีดังกล่าวผู้เข้าร่วมประชุมอาจจะคัดค้านการแยกกลุ่มย่อย โดยเชื่อว่าองค์การกำลังแบ่งแยกเพื่อเอาชนะเมื่อผู้คนในกลุ่มใหญ่ปฏิเสธที่จะแยกเป็นกลุ่มย่อย ก็ไม่มีทางที่ผู้นำประชุมจะสามารถทำอะไรได้ที่จะทำให้เขาแยกเป็นกลุ่มย่อย ถ้ามีโอกาสที่เหตุการณ์เช่นนี้จะเกิดขึ้นและผู้เข้าร่วมประชุมอาจจะปฏิเสธการแยกกลุ่มเพื่อพูดคุยกัน ควรอภิปรายกันถึงรูปแบบการประชุมกับกลุ่มจัดการหลาย ๆ วันล่วงหน้าก่อนการประชุม เพื่อให้แน่ใจว่ารูปแบบที่เรานำเสนอ นั้นเป็นที่ยอมรับ

*ต่อไปนี้เป็นข้อมูลบางอย่างเกี่ยวกับกลไกของการประชุมกลุ่มใหญ่สลับกับกลุ่มย่อย*

*การแยกประชุมกลุ่มย่อย* วิธีหนึ่งของการแยกผู้คนเข้ากลุ่มย่อย โดยอาศัยตำแหน่งที่เขานั่งในห้อง ตัวอย่างเช่น "ทุกคนบริเวณนี้นับเป็นกลุ่มหนึ่งและรอบ ๆ ด้านโน้นเป็นอีกกลุ่ม" ไปเรื่อย ๆ แต่เนื่องจากคนที่คิดเหมือนกันมักจะนั่งรวมกัน วิธีนี้ก็จะทำให้กลุ่มบางกลุ่มมีความเห็นค่อนข้างเหมือน ๆ กัน โดยทั่ว ๆ ไปเป้าหมายคือให้มีกลุ่มที่มีความเห็นหลากหลายอยู่ในกลุ่มย่อย

วิธีหนึ่งที่จะให้ความหลากหลาย ก็อาจจะเตรียมการประชุม โดยการใส่สติ๊กเกอร์จุดสีบนกระดาษป้ายชื่อ ถ้าเรามี 5 ถึง 10 สติ๊กเกอร์สี ให้เตรียมป้ายชื่อเพื่อให้อยู่ในชุดของสีต่าง ๆ แต่ละชุด เช่น (สีหนึ่งเขียว อีกสีสีน้ำเงิน อีกสีสีแดงไปเรื่อย ๆ เมื่อผู้เข้าร่วมประชุมมาก็จะได้ป้ายชื่อพร้อมจุดสีต่าง ๆ ผู้นำประชุมสามารถมอบหมายโต๊ะประชุมกลุ่มย่อยขึ้นกับสีบนป้ายชื่อ เช่น “ถ้าคุณได้จุดสีแดงบนป้ายชื่อให้ไปนั่งโต๊ะที่หนึ่ง ถ้าได้จุดสีเขียวให้ไปโต๊ะสอง..... ไปเรื่อย ๆ”

ป้ายชื่ออาจจะมีตัวเลขหรือเบอร์ติดอยู่แทนจุดสี เพื่อนำไปใช้แบบเดียวกัน ถ้ามีจำนวนกลุ่มมากกว่าจำนวนสีที่มี การใช้ตัวเลขอาจจะดีกว่า ก็ให้ผู้ร่วมประชุมไปพูดคุยกันในกลุ่มที่แยกตามหมายเลข

หรืออีกทางหนึ่ง คือ มอบหมายหัวข้อให้แต่ละโต๊ะและผู้ร่วมประชุมอาจจะเลือกกันเองว่าหัวข้อใดที่เขาสนใจ คุณอาจจะวางป้ายไว้บนโต๊ะที่แสดงหัวข้อหรือเขียนไว้บนกระดาษฟลิปชาร์ตบนผนังที่ติดอยู่ใกล้กับโต๊ะ วิธีนี้จะได้ผู้อภิปรายที่มีความสนใจในหัวข้อเดียวกันแต่บางโต๊ะอาจจะมีคนมากกว่าที่จะประชุมกลุ่มย่อยได้ ในขณะที่บนโต๊ะอาจจะมีคนมาร่วมน้อยเกินไปที่จะช่วยให้เกิดการพูดคุยที่มีชีวิตชีวา (กรณีดังกล่าวที่ผู้แปลกระทำก็คือ แยกกลุ่มที่ใหญ่มากออกเป็นสองกลุ่มที่มีหัวข้อเดียวกันและเชิญชวนคนอื่นให้มาเพิ่มให้หัวข้อที่มีคนน้อย : ผู้แปล)

**การใช้ผู้อำนวยการประชุมกลุ่มย่อย** การอภิปรายในกลุ่มย่อยจะได้ประโยชน์โดยผู้นำประชุมหรือการอำนวยความสะดวกประชุมที่ชำนาญ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์องค์การบางที่จัดหาผู้นำประชุมเพื่อช่วยในการประชุมกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่ม แต่จะมีอุปสรรคอยู่สองอย่าง ที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ อาจจะมีกลุ่มย่อยมากจนองค์การไม่สามารถจะจัดหาผู้อำนวยการกลุ่มที่มีคุณภาพเพียงพอ อีกประเด็น คือ ผู้เข้ามามีส่วนร่วมจะยอมรับ

การประชุมกลุ่มดังกล่าวหรือไม่ว่าการดำเนินการนั้นมีประโยชน์หรือมากไปกว่านั้น คือ มีความพยายามที่จะควบคุมการมีส่วนร่วมของเขา ประสพการณ์ของผมคือว่า ถ้าความน่าเชื่อถือองค์การดี ผู้อำนวยการกลุ่มที่จัดหาโดยองค์การจะเป็นที่ยอมรับและมองว่าเป็นการเพิ่มคุณค่า แต่ความคิดเห็นนี้ก็อาจจะไม่เกิดขึ้นหากว่าวัตถุประสงค์หลักของผู้มีส่วนร่วมคือการขัดขวางการกระทำขององค์การ ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้มีส่วนร่วมอาจจะเป็นไปได้ว่าจะมองเจ้าหน้าที่ขององค์การเป็น "ศัตรู" และจะคัดค้านความพยายามที่จะ "ควบคุม" การดำเนินการนั้น ๆ

ผมได้มีโอกาสนำการประชุมที่ประสบความสำเร็จหลาย ๆ ครั้ง ซึ่งผู้มีส่วนร่วมได้รับเลือกโดยกลุ่มย่อยของเขาเองให้เป็นผู้ดำเนินการประชุมกลุ่ม ผมได้ใช้เวลามากทีเดียวเมื่อให้คำแนะนำสำหรับแบบฝึกหัดที่อธิบายบทบาทของผู้อำนวยการประชุมกลุ่ม (ดูบทที่สิบสำหรับคำอธิบายอย่างละเอียดถึงบทบาทของผู้อำนวยการประชุมกลุ่ม) ตัวอย่างเช่นผมจะเน้นเรื่องความเป็นกลางของผู้อำนวยการประชุมกลุ่ม ผมเน้นย้ำว่า *ผู้อำนวยการประชุม คือคนรับใช้ของกลุ่ม* ซึ่งหมายความว่า กลุ่มย่อยมีอำนาจที่จะให้แนวทางกับผู้อำนวยการประชุม ผมยังได้ชี้ให้เห็นว่าการเป็นผู้อำนวยการประชุมนั้นจะเป็นเครื่องขัดขวางความสามารถของบุคคลนั้นหากเขาจะนำเสนอหรือโฆษณาจุดยืนของเขา ผมแนะนำว่าคนที่มีความรู้สึกอย่างรุนแรงต่อหัวข้อของการอภิปรายและต้องการนำเสนอจุดยืนนั้น ๆ อาจจะไม่ต้องการเป็นผู้อำนวยการประชุม เพราะบทบาทนี้จะจำกัดความสามารถของเขาในการเสนอจุดยืนของเขา

ในบางโอกาสผมได้เคยใช้ผู้อำนวยการประชุมจากกลุ่มบุคคลที่สาม ตัวอย่างเช่น ผมเคยขอให้หน่วยของสหพันธ์สตรีผู้มีสิทธิเลือกตั้งหรือกลุ่มเป็นกลางอื่น ๆ มาช่วยในการอำนวยการประชุม ถ้าคุณทำเช่นนี้ *คุณจะ*

จำเป็นต้องจัดให้มีการอบรมสั้น ๆ เพื่อให้ผู้อำนวยการกลุ่มเข้าใจบทบาทของเขาในการประชุมและเข้าใจคำแนะนำในแบบฝึกหัดอย่างสมบูรณ์

การบันทึกข้อเสนอแนะที่เกิดขึ้นระหว่างการอภิปรายกลุ่มย่อย โดยปกติจะไม่มีควมพยายามที่จะเก็บทุก ๆ ข้อเสนอแนะที่เกิดขึ้นในกลุ่มย่อย แทนที่จะทำเช่นนั้นแต่ละกลุ่มย่อยก็จะมีกระดาษฟลิปชาร์ตเพื่อเก็บข้อสรุปของการอภิปรายและสรุป อย่างไรก็ตามกลุ่มทั้งหลายจำเป็นต้องมอบหมายอย่างชัดเจนให้มีบางคนเพื่อบันทึกหรือ จดรายงานกลุ่ม มีหลักสามประการในการทำเช่นนี้ คือ : (1) องค์การอาจจัดหาบางคนซึ่งทำหน้าที่จดบันทึกและเก็บข้อสรุปไว้บนกระดาษฟลิปชาร์ต (2) ผู้อำนวยการประชุมซึ่งจะได้มาโดยองค์การจัดหาหรือเลือกขึ้นจากผู้ร่วมประชุมก็ตาม อาจทำหน้าที่จดบันทึกด้วย หรือ (3) กลุ่มย่อยเองอาจเลือกผู้มีส่วนร่วมซึ่งทำหน้าที่บันทึก ประโยชน์ของการให้เจ้าหน้าที่เป็นคนจดคือ คน ๆ นี้จะมุ่งทำหน้าที่อย่างเดียวในการดูแลจดข้อสรุปทำให้ข้อสรุปจะมีความสมบูรณ์กว่า แต่วิธีการนี้ต้องใช้เจ้าหน้าที่จำนวนมากที่จะสนับสนุนการประชุมและเราจะมีค้ำเป็นที่จะทำการฝึกล่วงหน้า เพื่อว่าผู้ทำหน้าที่รายงานเข้าใจบทบาทของเขา

ผู้นำการประชุมจำเป็นต้องแน่ใจว่าคำแนะนำในการดำเนินการประชุมได้พูดถึงบทบาทของผู้จดยางาน งานของผู้บันทึกรายงานคือจัดทำสรุปรายงานการประชุมที่เป็นที่พอใจของกลุ่ม ถ้ากลุ่มต้องการให้ผู้อำนวยการประชุมเปลี่ยนข้อสรุปหรือบันทึกเนื้อหาเพิ่มเติม ผู้จดบันทึกก็รับคำชี้แนะจากกลุ่ม ผู้บันทึกไม่ควรแสดงบทบาทที่จะใส่ความคิดเห็น ๆ หรือทำหน้าที่บรรณาธิการปรับปรุง ข้อสรุป ผู้บันทึกรายงานก็คือผู้รับใช้กลุ่ม

การเสนอรายงานจากกลุ่มย่อย เมื่อการดำเนินการอภิปรายสมบูรณ์หรือเมื่อมีการประกาศหมดเวลา ผู้ร่วมประชุมจะกลับมาประชุมในกลุ่มใหญ่เพื่อรับฟังและอภิปรายว่าได้เกิดอะไรขึ้นในกลุ่มย่อย

โดยทั่ว ๆ ไป คำแนะนำสำหรับดำเนินการจะขอให้แต่ละกลุ่มย่อยเลือกใครบางคนจากกลุ่มของเขาเองเพื่อทำหน้าที่แทนกลุ่มของเขาเพื่อรายงาน คน ๆ นี้เป็นที่รู้จักกันในนามของโฆษกกลุ่ม ถ้าผู้ร่วมประชุมเลือกผู้อำนวยการกลุ่มของกลุ่มเขาจากพวกเขาเอง เขามักจะเลือกผู้อำนวยการกลุ่มเป็นโฆษกด้วย แต่ก็ไม่ใช่เป็นเรื่องอัตโนมัติทุกครั้ง ผู้นำการประชุมในการให้คำแนะนำการอภิปรายที่ดีและขณะเมื่อเริ่มต้นการรายงานที่ดีจะเน้นว่างานของโฆษกก็คือจัดทำข้อสรุปในสิ่งที่สมาชิกกลุ่มทั้งหมดได้สรุปไปแล้ว ไม่ใช่ถือโอกาสในการนำเสนอจุดยืนของเขาเองต่อที่ประชุม

เมื่อกลุ่มทั้งหลายเสร็จสิ้นการทำงานจะพบว่ามียารายงานของพวกเขาทั้งหลายจากกลุ่มต่าง ๆ มีความเหลื่อมกันซ้ำซ้อนกันมากทีเดียวและความซ้ำ ๆ กันอาจจะทำให้น่าเบื่อ ผมได้เคยใช้วิธีการสองอย่างเพื่อแก้ปัญหา วิธีหนึ่งคือให้เขียนไว้ในคำแนะนำการอภิปรายเพื่อที่จะบอกให้กลุ่มต่าง ๆ นำเสนอในลักษณะของข้อสรุป เช่น “นำเสนอความคิดเห็นสามอย่างที่เรารู้สึกว่าสำคัญที่สุด” แทนที่การนำเสนอหมดทุกข้อ

อีกวิธีหนึ่งคือ ผู้นำประชุมทำหน้าที่เหมือนพิธีกรทำหน้าที่ตั้งข้อสรุปจากกลุ่ม ตัวอย่างเช่น แทนที่จะให้แต่ละกลุ่มนำเสนอรายงานทั้งสามข้อ ซึ่งแน่นอนจะซ้ำกับกลุ่มอื่น ๆ ผู้นำประชุมอาจจะพูดว่า “ผมจะถามแต่ละกลุ่มไปรอบ ๆ ห้อง ให้นำเสนอความคิดเห็นอย่างเดียวก่อนแล้วผมก็จะถามกลุ่มไหนมีความเห็นอะไรเพิ่มเติมไหมที่ยังไม่ได้พูดจากกลุ่มไหนเลย” หรือผู้นำประชุมอาจจะพูดว่า “กลุ่มนี้เชื่อว่าคำตอบต่อคำถามคือ.... ดูซิว่ามีใครยกมือจากกลุ่มอื่นมีความเห็นเหมือนกันบ้าง มีกลุ่มไหนที่เห็นต่าง ช่วยให้เกิดผลที่เห็นต่าง” หรืออีกนัยหนึ่งข้อมูลทั้งหมดจะมีการนำเสนอ แต่ข้อมูลจะได้รับการนำเสนอโดยไม่มีการพูดซ้ำซ้อน พูดแล้วพูดอีก

### กระบวนการของกลุ่มย่อยที่มีการจัดโครงสร้าง

ดังเป็นที่คาดกันว่า บุคคลหรือกลุ่มที่ออกแบบการประชุมกลุ่มใหญ่ สลับกลุ่มย่อย โดยปกติจะใช้เวลาค่อนข้างมากในการทำให้แน่ใจว่า กิจกรรมในกลุ่มย่อยจะทำให้เกิดผลดีที่สุด หลายปีที่ผ่านมามีผู้นำที่อำนาจการ ประชุมมืออาชีพและบุคคลที่อยู่ในสาขากระบวนการกลุ่มได้พัฒนาเทคนิค มากมายหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อช่วยกลุ่มให้บรรลุตามงานที่ได้รับ มอบหมาย คุณสามารถจะเสริมให้เกิดประสิทธิผลของการประชุม สาธารณะโดยการใช้กระบวนการเหล่านี้เป็นส่วนของคำแนะนำต่อกลุ่มย่อย อาจจะมีถึงร้อยกระบวนการในวรรณกรรมเกี่ยวกับเรื่องกลุ่มสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กร และภาวะผู้นำการประชุม (Gordon, 2004a, 2004b) ผมจะอธิบายเทคนิคที่ผมใช้บ่อยที่สุดเรียงตามตัวอักษร (ภาษาอังกฤษ)

**พยากรณ์ไปข้างหลัง (Backcasting)** วิธีการนี้เป็นเทคนิคที่พัฒนาโดย แมตและเกิลล์ เทย์เลอร์ (Matt and Gail Taylor) แห่งเอ็มจีทีเออร์ เพื่อให้ กลุ่มได้มีการคิดไม่ธรรมดา (คิดนอกกรอบ) (Crelghton and Adams, 1998) การใช้วิธีแบคคาสต์นี้หรือการพยากรณ์ไปข้างหลังตรงข้ามกับโฟร์คาสต์ (Forecasting) หรือพยากรณ์ไปข้างหน้า เมื่อคุณพยากรณ์ไปข้างหน้า คุณเริ่มจากปัจจุบันแล้วพยากรณ์ไปข้างหน้า โดยการพยากรณ์ไปข้างหลัง คุณจะรับคำบอกเล่าว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคตและงานของคุณคือ การวิเคราะห์ว่าโครงการหรือชุดของเหตุการณ์ที่อาจจะก่อให้เกิดผลนั้น ตัวอย่างเช่น ข้อมูลอาจจะให้ว่า “ในปี พ.ศ. 2553 (ค.ศ. 2010) มลรัฐ คาลิฟอร์เนียได้ลดปริมาณพลังงานต่อคนลงร้อยละ 40 ทำอย่างไรถึงจะ ทำเช่นนั้นได้?” เนื่องจากปริมาณการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวังนั้นเปลี่ยนแปลง มากทีเดียว กลุ่มคงจะต้องคิดหาวิถีทางที่สร้างสรรค์เพื่อให้มีฉากทัศน์ (Scenario) ที่ช่วยให้เกิดผลอย่างที่ต้องการ

**การระดมสมอง (Brain storming)** การระดมสมองเป็นเทคนิคเพื่อเพิ่มจำนวนและความสร้างสรรค์ของความคิดเห็นที่เกิดขึ้นในกลุ่ม ในการระดมสมองจะขอให้ทุก ๆ คนในกลุ่มเสนอความคิดเห็นออกมาให้มากที่สุดที่จะทำได้ รวมถึงแม้แต่ความคิดเห็นที่ไม่ธรรมดา โดยปกติจะมีการบันทึกความคิดเห็นเหล่านี้ลงบนกระดาษฟลิคชาร์ทหรือกระดานขาว ทั้งยังห้ามวิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นเหล่านั้นจนกว่าจะได้รวบรวมความคิดเห็นจนหมดแล้ว การระดมสมองช่วยให้เกิดบรรยากาศที่มีความรู้สึกปลอดภัยที่ทำให้คนเรากล้าที่จะพูดที่จะมีส่วนร่วมโดยไม่ต้องกลัวว่าจะมีคนอื่นมาตัดสินพิพากษา และยังช่วยให้กลุ่มหลุดออกจากทางออกที่อาจจะมองเห็น ๆ อยู่และผลักดันให้เกิดความคิดที่สร้างสรรค์อื่น ๆ นอกจากนั้นยังช่วยให้เกิดทางออกอีกหลาย ๆ ทางมากขึ้น

ในขณะที่การระดมสมองช่วยให้เกิดความคิดเห็นจำนวนมากหรือวิถีทางเลือกในภาวะเร่งรีบ เทคนิคอื่น ๆ จำเป็นที่ต้องนำมาใช้เพื่อการประเมิน ยังมีรูปแบบของการระดมสมองที่ก้าวหน้ายิ่งขึ้นโดยใช้เทคนิคอื่นร่วม รูปแบบต่าง ๆ ที่มีความคล้ายคลึงกันเพื่อเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ของกลุ่ม วิธีหนึ่งที่ได้ผลมากโดยให้กลุ่มพิจารณาปัญหาโดยการตั้งคำถามเช่น "ถ้าผมสามารถแก้ปัญหานี้โดยวิธีใดที่ผมต้องการ โดยไม่ต้องคำนึงถึงความจริงทางวิทยาศาสตร์ (เช่นกฎของความโน้มถ่วงหรือหลักเศรษฐศาสตร์) วิธีที่ผมจะแก้ปัญหานี้ก็คือ....." ถึงแม้ว่าความคิดเห็นที่เป็น "ทางออก" ที่ได้ผลอาจจะผิดหลักความจริงทางกายภาพ การอภิปรายเช่นนี้บ่อยครั้งนำไปสู่วิถีทางที่เกิดผลเช่นเดียวกันพร้อม ๆ กันก็มองความจริงไปด้วย

**"จุดประชาธิปไตย" (Dot Democracy)** กลุ่มทั้งหลายบ่อยครั้งสามารถช่วยกันสร้างความคิดเห็นหลากหลายได้รวดเร็วกว่าที่เขาจะประเมินได้ในเวลาระหว่างการประชุมมีความจำเป็นที่จะจัดลำดับความสำคัญอย่างรวดเร็ว ๆ

ถึงทางเลือกหรือลดจำนวนของทางเลือกที่ได้พิจารณา วิธีหนึ่งคือการใช้ทดลองสำรวจความคิดเห็นอย่างไม่เป็นทางการ (Straw Vote) โดยใช้แผ่นสติ๊กเกอร์จุดสี การสำรวจความคิดเห็นเป็นการลงมติเหมือนแนวทางเพื่อให้คำแนะนำที่ไม่ใช่เป็นการผูกมัดของกลุ่มแต่จะช่วยให้กลุ่มได้เห็นถึงหัวข้อที่เสี่ยงส่วนใหญ่ให้การสนับสนุน

เมื่อความคิดเห็นที่หลากหลายได้เกิดขึ้น (อาจจะจากการใช้เทคนิคการระดมสมอง) และมีการบันทึกไว้บนกระดาษฟลิคชาร์ท ก็ให้กลุ่มดำเนินการอภิปรายในประเด็นหัวข้อเพียงเพื่อจัดกลุ่มที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน หากว่าไม่จัดกลุ่มเป็นหัวข้อใหญ่เดียวกัน การลงมติสำหรับประเด็นทั้งหลายอาจจะกระจายออกไปโดยมีเสียงเฉลี่ยไปในประเด็นที่คล้าย ๆ กัน

ผู้มีส่วนร่วมก็จะได้รับแผ่นสติ๊กเกอร์จุดสีโดยทั่วไปก็คนละประมาณห้าถึงหกจุด โดยให้คำแนะนำการติดสติ๊กเกอร์ว่าเขาสามารถจะวางจุดเหล่านี้อย่างไรก็ได้ที่เขาต้องการ ตัวอย่างเช่น เขาอาจจะให้หนึ่งหรือสองจุดในแต่ละหัวข้อหลาย ๆ หัวข้อ หรืออาจจะเหาะแนบคือติดสติ๊กเกอร์สีลงทั้งหมดในหัวข้อเดียวก็ได้ โดยทั่วไปเราจะได้สองสามหัวข้อที่ได้รับค่าคะแนนจากการนับจุดสีมากที่สุด แล้วกลุ่มก็อาจจะพุ่งความสนใจไปเพียงสองสามประเด็นเหล่านี้แทนจะดูทางเลือกทั้งหมดจากรายการที่ระดมสมองออกมา

เจโรม เดลลี พริสคอลลี และลอเรนซ์ แอ็กเกนส์ (Jerome Dell Priscoll and Lorenz Aggens) เพื่อนซึ่งอยู่ในสาขาการมีส่วนร่วมของประชาชนได้ใช้เทคนิคนี้ครั้งแล้วครั้งเล่าในเวทีนานาชาติ ซึ่งเทคนิคนี้ได้รับรู้ในชื่อว่า "จุดประชาธิปไตย" "(dot democracy)" เขาได้เพิ่มสีสันโดยให้สติ๊กเกอร์จุดมีสีต่างกันสำหรับคนที่มาจากภูมิภาคต่าง ๆ ในโลกหรือจากกลุ่มต่าง ๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใช้สีที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น



ตัวแทนของกลุ่มสิ่งแวดล้อมอาจใช้สติ๊กเกอร์สีหนึ่ง ตัวแทนของรัฐบาลทั้งหลายใช้จุดสีหนึ่ง ตัวแทนภาคเอกชนใช้อีกสีหนึ่งไปเรื่อย ๆ วิธีนี้ช่วยให้กลุ่มหาข้อสรุปได้ไม่เพียงแต่จำนวนผู้ลงเสียงทั้งหมด แต่สามารถที่จะมองเห็นถึงพื้นที่ที่เห็นด้วย และเห็นต่างระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้เข้าร่วมประชุมอาจใช้สติ๊กเกอร์จุดสีเป็นวิถีทางในการแสดงออกถึงความคิดเห็นบนมาตราส่วนให้เห็นนอกจากเขียนออกมาเป็นรายการแล้ว ตัวอย่างเช่น ในเวลาที่เรื่อน้ำจะมีข้อถกเถียงพอสมควรเกี่ยวกับคุณค่าของการสร้างเขื่อนขนาดใหญ่ในประเทศกำลังพัฒนา ผู้นำการประชุมอาจจะสร้างเป็นมาตราส่วนเพื่อทดสอบปฏิกิริยาของผู้มีส่วนร่วมว่าปฏิกิริยาความเห็นอยู่ขนาดไหน ดังเช่นในรูปที่ 9.1

ผู้มีส่วนร่วมบันทึกปฏิกิริยาของเขาลงในสัดส่วนโดยการวางสติ๊กเกอร์จุดสีบนมาตราส่วนให้ตรงกับความรู้สึกของเขา ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่เปิดโอกาสให้สามารถจะระบุว่ามีนโยบายเหล่านี้ที่คนส่วนใหญ่เห็นด้วย และนโยบายที่คนยังมีความเห็นแตกต่างกันอยู่

### รูปที่ 9.1 ตัวอย่างของมาตราส่วนโดยใช้กิจกรรมจุดประชาธิปไตย

สัดส่วน:

เขื่อนขนาดใหญ่อาจจะมึบบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจสำหรับประเทศในโลกที่สาม



### **กระบวนการกลุ่มโนมิแนล (Nominal Group Process)**

กระบวนการกลุ่มโนมิแนลเป็นเทคนิคที่ช่วยให้กลุ่มคิดสร้างความคิดเห็นจำนวนมากพร้อมทั้งจัดลำดับความเห็นเหล่านั้น วิธีการนี้ได้นำมาใช้ในการสร้างฉันทามติ กระบวนการนี้มีพื้นฐานจากงานวิจัยที่แนะนำว่า คนเราคิดสร้างความคิดเห็นจำนวนมากโดยตัวของพวกเขาเองแต่ในท่ามกลางคนอื่น

ขั้นตอนที่ใช้สำหรับกระบวนการกลุ่มโนมิแนลมีดังนี้คือ:

- 1) **เปิดประชุมนำเสนอ** หลังจากการนำเสนอเริ่มต้นอธิบายกระบวนการ แล้วผู้เข้าร่วมประชุมก็แยกเป็นกลุ่มย่อยกลุ่มละหกถึงเก้าคน
- 2) **ผู้นำการอภิปรายและผู้บันทึกการอภิปราย** แต่ละกลุ่มจะมอบหมายให้มีผู้นำอภิปรายและผู้บันทึกการอภิปรายอย่างละคน
- 3) **ค่ากล่าวนำ** ผู้นำการอภิปรายแนะนำตัวเองและเชิญให้ทุกคนในกลุ่มแนะนำเช่นเดียวกัน
- 4) **ตั้งคำถาม** ผู้นำการอภิปรายนำเสนอคำถามให้กลุ่มตอบ โดยการเลือกคำพูดที่เหมาะสมเพื่อจะให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ ให้เขียนคำถามไว้เหนือกระดาษพลิกขำรท
- 5) **รวบรวมความคิดเห็น** แจกกระดาษให้ผู้เข้าร่วมประชุมและขอให้ช่วยกันเขียนคำตอบที่เขาแต่ละคนคิดได้จากคำถามที่ตั้งไว้
- 6) **บันทึกความคิดเห็น** ให้แต่ละคนผลัดกันรายงานความคิดเห็นด้วยวาจาทีละคน ผู้บันทึกจะบันทึกสรุปให้ถูกต้องที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผู้นำอภิปรายดำเนินการให้แต่ละคนแสดงความคิดเห็นหมุนไปเรื่อย ๆ จนหมดความคิดเห็นจากทั้งกลุ่ม แต่ละคนอาจจะบอกว่า “ผ่าน” หรือ “เคาะ” ในรอบนั้นโดยไม่จำเป็นว่ารอบต่อไปจะต้อง “เคาะ” หรือ “ผ่าน” ผู้ร่วมประชุมสามารถแสดงความคิดเห็นที่ไม่จำกัดเพียงสิ่งที่เขาเขียนไว้แต่เขาอาจจะเสนอความคิดเห็นใหม่ที่เกิดขึ้นที่กระตุ้นขึ้นจากความคิดเห็นของคนอื่น

7) **การอภิปราย** ใช้เวลาในการทำ ความชัดเจนในความคิดเห็น ที่ได้เขียนลงไป และจัดรวมความคิดเห็นที่เหมือนกันเข้าด้วยกันโดยใช้คำพูด ที่แตกต่างออกไป

8) **เลือกความเห็นที่ชอบ** ให้แต่ละคนเลือกความคิดเห็นที่เขา คิดว่าดีที่สุดและเขียนลงไปบนกระดาษการ์ดหนึ่งความคิดเห็นต่อหนึ่งการ์ด (อาจใช้กระดาษสีขนาด A4 ที่ค่อนข้างแข็งตัดสามส่วนแนวตั้งเท่า ๆ กัน แทน : ผู้แปล)

9) **จัดลำดับความคิดเห็นที่ชอบ** ผู้มีส่วนร่วมจัดลำดับการ์ด ของเขาตามลำดับความชอบโดยเอาความคิดเห็นที่ชอบมากที่สุดอยู่บนสุด แล้วให้เขาให้ค่าคะแนนแต่ละการ์ด โดยการัดบนสุดได้คะแนนสูงที่สุด เรื่อยลงมา ตัวอย่างเช่น ถ้าค่าแนะนำให้มีการเลือกทำความเห็น ความ คิดเห็นบนสุดจะได้ห้าคะแนน ถัดลงมาได้สี่คะแนนไปเรื่อย ๆ

10) **การรวมคะแนน** เมื่อผู้ร่วมประชุมได้เลือกและให้คะแนน เรียบร้อยแล้ว ก็ให้รวมคะแนนโดยผู้บันทึกการประชุมจะสร้างตาราง แสดงถึงตำแหน่งห้าถึงสิบความคิดเห็นที่ได้คะแนนสูงสุดและโดยช่องว่าง โดยธรรมชาติที่เกิดระหว่างคะแนนสูงและต่ำ

11) **การอภิปรายผล** ผู้มีส่วนร่วมอาจต้องการที่จะอภิปรายถึงผล ขึ้นกับเวลาที่เหลืออยู่ของการประชุม การอภิปรายอาจจะสั้นหรือยาว แล้วแต่เวลา

12) **คำเตือนของการวิเคราะห์ผลที่ได้** ผู้มีส่วนร่วมควรได้รับการเตือนว่าเจ้าหน้าที่จำทำการวิเคราะห์อย่างละเอียดของทุกประเด็น ไม่เพียงแต่ประเด็นที่ได้รับค่าคะแนนสูงสุด ทั้งนี้ขึ้นกับกระบวนการตัดสินใจ เขาควรจะได้รับคำเตือนว่าการวิเคราะห์ที่ตามมาอาจมีผลให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงอย่างมากในตำแหน่งเดิมของประเด็นต่าง ๆ

### กระดาษติดกาาเหลือง (Yellow stickies)

วิธีทางหนึ่งทีกลุ่มย่อยสามารถที่จะทั้งสร้างความคิดเห็นและจัดลำดับความคิดก็คือ โดยการไ้แผ่นกระดาษติดกาาที่มีสีเหลือง ซึ่งเป็นแผ่นกระดาษที่มีกาาเพียงพอที่ด้านหลังทีจะสามารถติดไว้บนผนังได้ ถ้าเป็นไปได้ให้กระดาษติดกาาเหลืองขนาดสามคูณห้านิ้วแทนขนาดทั่วไปทีใช้ในสำนักงาน วิธีนี้จะทำให้คนที่มาร่วมเขียนความคิดเห็นได้พอ ให้ใช้ปากกาแมจิกเขียนแทนปากกาหรือดินสอเพื่อกลุ่มจะสามารถอ่านได้ระยะไกลเมื่อนำไปติดบนผนัง

ให้ผู้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นโดยใช้วิธีการระดมสมองและเขียนความคิดเห็นอย่างลงบนกระดาษติดกาาเหลืองหนึ่งแผ่น เมื่อทำการระดมสมองแล้วเสร็จให้ผู้มีส่วนร่วมเอากระดาษติดกาานี้ไปติดบนผนัง แล้วให้กลุ่มย่อยช่วยจัดกลุ่มความคิดเห็นโดยจับกระดาษติดกาาเหลืองเลื่อนไปจนความเห็นที่สัมพันธ์กันอยู่ใกล้กันบนผนัง

ประโยชน์ของวิธีการนี้คือจะช่วยไม่ให้ต้งบันทึความเห็นลงไปบนกระดาษพลิกซาร์ทและเป็นการง่ายทีจะจัดกลุ่มความคิดเห็นเพราะสามารถดึงออกมาและติดใหม่ได้ง่ายให้รวมเป็นกลุ่มอยู่ด้วยกันบนผนัง

### กระบวนการจัดลำดับความสำคัญ

มีโอกาาในการประชุมอยู่หลายครั้งทีจะเป็นประโยชน์หากให้ผู้มีส่วนร่วมจัดลำดับความสำคัญของประเด็น ตัวอย่างเช่น ผู้มีส่วนร่วมอาจได้รับคำถามให้จัดลำดับวิธีทางเลือก วิธีการนี้ทำได้โดยใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่มโนมินัล ถ้ามีอยู่ห้าวิธีทางเลือก วิธีทางเลือกทีได้รับการจัดลำดับสูงสุดจะได้รับค่าคะแนนเป็นห้า ถัดลงมาจะได้สี่และต่อไปเรื่อย ๆ

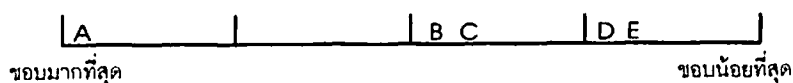
ปัญหาอย่างหนึ่งในการใช้วิธีการนี้โดยเฉพาะถ้าคุณพยายามจะทำสถิติเพื่อสรุปการตอบสนองของกลุ่ม ก็คือการมีสมมติฐานว่าระยะห่างระหว่างวิธีทางเลือกจะเหมือนว่ามีความเท่ากันพอดี ซึ่งบ่อยครั้งมิได้

เป็นเช่นนั้น คือผู้มีส่วนร่วมอาจจะมี ความชอบมากกว่าในบางประเด็นและ ไม่ค่อยจะให้ความสนใจในความแตกต่างระหว่างประเด็นอื่น ๆ ความแตกต่างนี้อาจจะมองภาพชัดขึ้นโดยการดูจากมาตราส่วน คนหนึ่งอาจจะมีมาตราส่วนที่แสดงการจัดลำดับตำแหน่งวิถีทางเลือกเหมือนกับตัวอย่างรูป 9.2

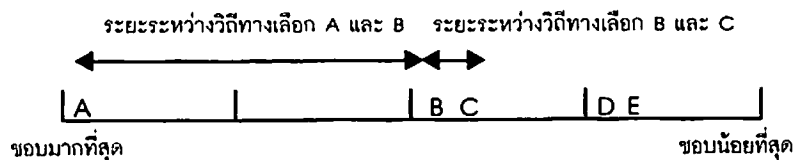
ในตัวอย่างนี้คนที่เลือกไม่เพียงแต่จะชอบ A มากกว่า B แต่เชื่อว่า A นั้นมีความน่าปรารถนามากกว่า B มากทีเดียว แต่ B นั้นมีความน่าปรารถนามากกว่า C เพียงเล็กน้อย ตามรูป 9.3 ระยะระหว่าง A กับ B จะห่างมากกว่าระยะระหว่าง B และ C

มีอีกวิธีหนึ่งที่ใช้ในการจัดลำดับก็คือให้ผู้มีส่วนร่วมแสดงถึงระยะห่างของวิถีทางเลือก ก็คือให้บอกกับผู้มีส่วนร่วมว่าหากเขามีหนึ่งร้อยแต้ม (หรือ 100 เหรียญ) ที่จะแจกจ่ายให้กับวิถีทางเลือกต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น "คุณมีหนึ่งร้อยแต้มให้แจกจ่ายโดยอาศัยเกณฑ์ที่แสดงถึงว่าเกณฑ์ไหนที่เขาคิดว่าสำคัญที่สุด และสำคัญแค่ไหน คุณอาจจะให้แต้มอย่างไรก็ตามที่คุณต้องการ ตัวอย่างเช่น คุณอาจตัดสินใจให้ทกลีบแต้มในเงื่อนไข A ให้ 10 แต้มที่เงื่อนไข B และ 30 แต้มที่เงื่อนไข C"

รูปที่ 9.2 ลำดับของวิถีทางเลือกโดยใช้มาตราส่วน



รูปที่ 9.3 ระยะห่างของตำแหน่งในวิถีทางเลือกต่าง ๆ



เทคนิคนี้เข้าใจได้ง่ายกว่าการใช้มาตราส่วน จากประสบการณ์พบว่าผู้ที่มีส่วนร่วมจะเสียเวลาลงคำถามน้อยกว่าทำอย่างไรที่จะทำงานให้เสร็จตามที่ได้มอบหมายโดยการใช้แค่หนึ่งร้อยแต้ม มากกว่าการใช้มาตราส่วน ถึงแม้จะได้ข้อมูลออกมาเหมือนกันก็ตาม

### การสร้างจากทัศน

บ่อยครั้งที่การตัดสินใจเกิดขึ้นตอบสนองต่อการพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรหรือปริมาณสิ่งที่จะต้องใช้ในอนาคต ตัวอย่างเช่น ตัดสินใจสร้างอ่างเก็บน้ำเพื่อเตรียมการตามคำพยากรณ์ความต้องการน้ำในอนาคต ตัดสินใจสร้างโรงไฟฟ้าตามความคาดเดาการใช้พลังงานในอนาคต ข้อโต้แย้งระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายครั้งอยู่บนพื้นฐานจากการคาดเดาที่แตกต่างกันเกี่ยวกับอนาคตที่มองไปว่าจะเป็นอย่างไ และความต้องการที่แตกต่างกันจากการมองอนาคตที่มองไม่เหมือนกัน ตัวอย่างเช่น บริษัทผลิตไฟฟ้าอาจจะนำเสนอให้สร้างสายส่งแรงสูงเพื่อส่งไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้าไปยังพื้นที่ที่เขาเชื่อว่าจะมีความต้องการพลังงานมากกว่า แต่กลุ่มสิ่งแวดล้อมอาจจะโต้แย้งว่าในอนาคตจะมีมาตรการประหยัดพลังงานซึ่งจะช่วยลดความต้องการไฟฟ้า และนอกจากนั้นจะมีการลดการผลิตจากส่วนกลาง โดยเอาแหล่งผลิตไฟฟ้าไปอยู่ใกล้กับพื้นที่ที่ต้องการทำให้สามารถลดความต้องการของการใช้สายส่งแรงสูงที่ต้องลากไปไกล ๆ

วิธีหนึ่งที่จะช่วยให้มีฉากทัศน์สำหรับประเด็นนี้คือการถามผู้มีส่วนร่วมให้พิจารณาแนวโน้มหรือเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อการใช้พลังงานในอนาคต หลังจากอภิปรายแล้วให้ลำดับแนวโน้มหรือเหตุการณ์เรียงตามความสำคัญ จากประเด็นที่อยู่อันดับต้นในบัญชีในหัวข้อต่าง ๆ ทางการสนทนา ตัวอย่างเช่น “การกระจายแหล่งพลังงาน

เช่น เซลล์พลังงาน ให้มีขายในศูนย์การค้าในตำบลนั้น ๆ” หรือ “การแข่งขันกันของกลุ่มโลกกำลังพัฒนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการลดการเน้นเรื่องสิ่งแวดล้อมและให้ความสำคัญต่อการผลิตมากขึ้น” จะเห็นได้ว่าหัวข้อการสนทนาจะตรงกันข้ามกันและนั่นก็คือแผนที่ต้องการทำ เราต้องการสร้างรายการของหัวข้อการสนทนาที่จะครอบคลุมความเป็นไปได้ทั้งหมดเท่าที่จะทำได้ แล้วขอให้ผู้มีส่วนร่วมลงรายละเอียดเป็นคำพูดที่ทำให้เห็นภาพว่าอะไรจะเกิดขึ้น หรือต้องมีการกระทำอะไรบ้างในแต่ละหัวข้อนั้น ๆ

การสร้างฉากทัศน์เป็นวิธีหนึ่งของการนึกภาพเกี่ยวกับอนาคตอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น หลายปีที่ผ่านมา บริษัทผลิตไฟฟ้าได้จ้างให้ผมทำงานกับกลุ่มที่ปรึกษาประชาชนเพื่อสร้างชุดของฉากทัศน์ทางเลือกแห่งอนาคตในพื้นที่ที่ให้บริการ บริษัทได้สร้างยุทธศาสตร์สำหรับอนาคตเป็นแบบร่างและบริษัทยังต้องการทดสอบว่ายุทธศาสตร์นี้จะใช้ได้กับชุดของฉากทัศน์ในแต่ละฉากได้ดีเพียงใด คณะกรรมการที่ปรึกษาได้ร่วมกันสร้างฉากทัศน์ - “สีเขียว” (เน้นเรื่องการประหยัดพลังงานและการกระจายแหล่งผลิตไฟฟ้า), ฉากทัศน์ - “แนวโน้มปัจจุบัน”, ฉากทัศน์ - “เซลล์พลังงาน” และฉากทัศน์ของ “อุตสาหกรรมที่อยู่นอกกรอบกติกา” ปัจจุบันเวลาได้ผ่านไปกว่ายี่สิบปีแล้ว ตั้งแต่ได้ทำแบบฝึกหัดดังกล่าวและไม่อยากจะบอกว่าฉากทัศน์ที่บริษัทคิดในขณะนั้นว่าคุณไม่สมจริงกลับพิสูจน์ว่าเป็นไปได้มากที่สุด

### การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง (SWOT)

SWOT ย่อมาจาก Strengths หรือจุดแข็ง Weakness หรือจุดอ่อน Opportunities หรือโอกาส และ Treats ความเสี่ยง ให้กลุ่มทั้งหลายวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้ที่มีผลกระทบต่อโครงการโดยเฉพาะหรือ

กระทรวงองค์กร เทคนิคนี้ได้มีการใช้บ่อย ๆ ในการทำการประชุมปฏิบัติการวางแผนยุทธศาสตร์ กระบวนการนี้ช่วยให้มีโครงสร้างค่อนข้างง่าย ๆ สำหรับผู้มีส่วนร่วมที่จะวิเคราะห์ข้อสันนิษฐานและอภิปรายความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ในโครงการหรือองค์กร

### การใช้ผังผนังห้องและแนวทางของกระบวนการ

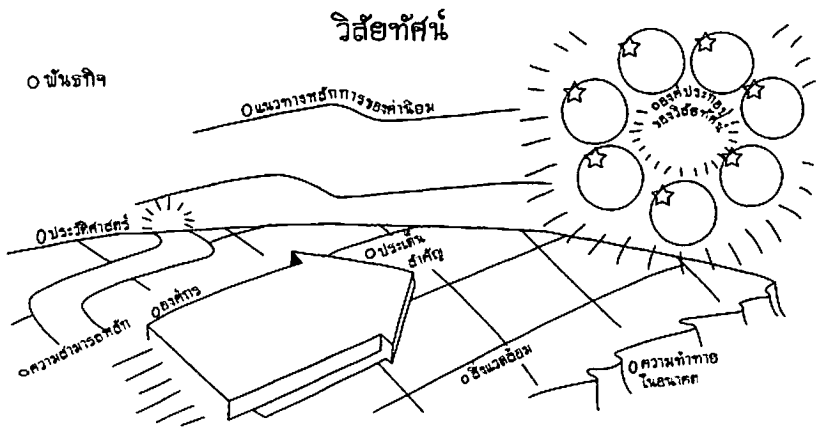
สองสามปีที่ผ่านมามีองค์กรของผมได้ดำเนินการใช้ศูนย์กลางการประชุมแบบมีปฏิสัมพันธ์ (ซึ่งเรียกว่าสแก๊งเวอร์ค: Skunkworks) สำหรับกระทรวงแรงงานของสหรัฐอเมริกา (Creighton and Adams 1998) บางครั้งในการดำเนินการจัดประชุมปฏิบัติการเพื่อวางแผนกลยุทธ์เรามีทีมงานเพื่อดำเนินการมากเกินไปประมาณที่จะจัดหา ผู้อำนวยการประชุม (Facilitators) มาให้พอ ดังนั้นเราจึงใช้ชาร์ทขนาดใหญ่เท่าผนังห้องซึ่งแสดงถึงขั้นตอนทั้งหมดในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ หน้าที่ของแต่ละทีมก็คือเติมเนื้อหาในช่องว่าง เป็นที่น่าประหลาดใจว่า ทีมพวกเราพบว่ชาร์ทใหญ่ที่ติดผนังห้องมีโครงสร้างเพียงพอที่จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมงานประสบความสำเร็จในการประชุมโดยไม่ต้องมีผู้อำนวยการประชุม กระบวนการนี้ได้ผนวกสิ่งที่ผู้อำนวยการประชุมคนเดียวอาจจะรับมือไม่ได้ผนวกเข้าไปอยู่ในแผนภูมิของชาร์ทใหญ่ที่ผนังห้อง

ตั้งแต่นั้นมาผมได้ใช้ผังผนังห้องบ่อย ๆ (บางทีผมเรียกว่าแผนภูมิกระบวนการ: process templates) ทั้งการประชุมภายในและการประชุมสาธารณะ เมื่อได้มีการสร้างกิจกรรมการประชุมปฏิบัติการสักครั้งหนึ่งแล้ว ก็จะช่วยให้เห็นภาพเป็นกราฟชัดเจนบนผังผนังห้อง และเน้นอีกครั้งว่าสิ่งที่กลุ่มย่อยทั้งหมดจะต้องทำก็คือการเติมเนื้อหาในช่องว่าง กระบวนการที่ใช้เครื่องมือช่วยที่เห็นได้ชัดเจนนี้ได้รับการตอบสนองอย่างดีจากสาธารณชน และผมพบว่ากลุ่มมีความชัดเจนว่าเราคาดหวังอะไรจากเขา



ต่อมาผมได้พบว่า เดวิด ซิบเบท (David Sibbett) ของบริษัทที่ปรึกษากรูฟ (Grove Consultants International : [www.Grove.com](http://www.Grove.com)) ได้ทำงานโดยใช้หลักการนี้มาเป็นเวลาหลายปีแล้ว ซึ่งเดวิดเรียกผังผนังห้องว่า “กราฟชีแนวทาง” (graphic guides) เดวิด ซิบเบท ได้สร้างคู่มือรายละเอียดของกราฟชีแนวทาง เพื่อใช้กับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ รูป 9.4 ได้แสดงให้เห็นถึงกราฟชีแนวทางที่สร้างขึ้นโดยซิบเบทเพื่อใช้ในการวางแผน และรูป 9.5 ใช้ในการวิเคราะห์โครงสร้างของอุตสาหกรรม

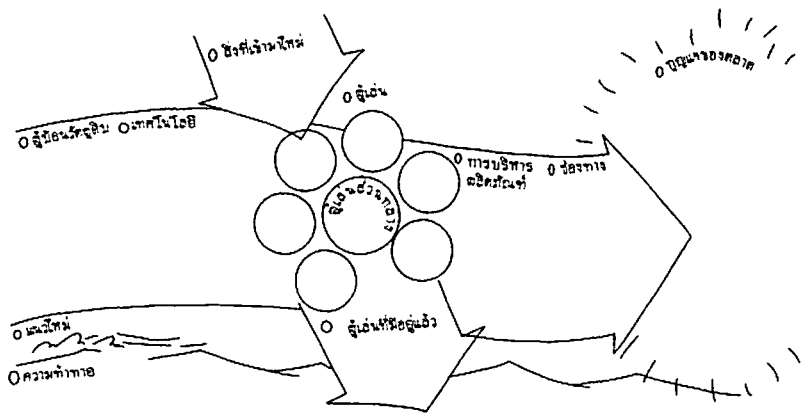
รูปที่ 9.4 กราฟชีแนวทางที่เห็นทิศทางการเดินทางที่ชัดเจนของแผน



ที่มา: [www.grove.com](http://www.grove.com) ©1996 The Grove Consultants, Int. ได้รับอนุญาตให้ใช้ได้

250 **คู่มือ** การมีส่วนร่วมของประชาชน การตัดสินใจที่ดีกว่าโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม

## รูปที่ 9.5 กราฟชี้แนวทางที่เห็นทิศทางการเดินทางที่ชัดเจนของแผน



ที่มา: [www.gove.com](http://www.gove.com) ©1996 The Grove Consultants, Int. ได้รับอนุญาตให้ใช้ได้

### การประชุมกลุ่มใหญ่/กลุ่มย่อยมีลักษณะอย่างไร

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของเทคนิคที่ได้อธิบายไว้ในบทนี้ว่าจะนำไปใช้กับการประชุมขนาดใหญ่อย่างไรและยังคงลักษณะของการสื่อสารสองทางอยู่

### การประชุมรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มวิศวกร

กลุ่มวิศวกรของกองทัพสหรัฐอเมริกาได้มีการจัดการทิศทางของการใช้แหล่งน้ำในสหรัฐมาเป็นเวลาหลายปีโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการป้องกันน้ำท่วมและการเดินเรือ ในปี พ.ศ. 2544 (ค.ศ. 2001) สหรัฐอเมริกาได้เผชิญกับ "ความท้าทายเรื่องน้ำ" อยู่หกกรณี มีความหวังกันว่าหากมีการอภิปรายพูดคุยกันในเดือนเหล่านี้จะนำไปสู่ฉันทามติในการกระทำที่จะมาจัดการกับความท้าทายเหล่านี้ ดังนั้นกลุ่มนี้จึงจัดให้มี "การประชุม

รับฟังความคิดเห็น” (Listening Sessions) ต่อเนื่องกันทั่วประเทศเพื่อตัดสินใจว่าประเด็นที่เกี่ยวข้องกับน้ำที่เผชิญอยู่ทั่วประเทศนั้นคืออะไร และประชาชนทั้งหลายคิดว่าจะทำอย่างไรกับประเด็นเหล่านั้น จากการประชุมเชิงปฏิบัติการนี้กลุ่มวิศวกรจะทำรายงานแจกจ่ายให้กับรัฐสภาและให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอำนาจการตัดสินใจทั้งหลาย

กลุ่มวิศวกรได้วางแผนการประชุมรับฟังความคิดเห็นในสิบสี่เมืองใหญ่ของสหรัฐอเมริกากับอีกสองการประชุม “ระดับชาติ” โดยจัดหนึ่งครั้งในรัฐคาลิฟอร์เนียและอีกครั้งในกรุงวอชิงตันดีซี ได้คาดหวังกันว่าจะมีผู้เข้าร่วมมากถึงหลาย ๆ ร้อยคนในบางเมือง ดังนั้นการออกแบบการประชุมจำเป็นต้องสามารถรองรับกลุ่มขนาดใหญ่ได้ กลุ่มวิศวกรยังต้องการที่จะใช้รูปแบบการประชุมเดียวกันในแต่ละเมืองเพื่อที่จะได้นำผลการประชุมมาเปรียบเทียบกันได้และสามารถที่จะจัดทำเป็นรายงานที่มีความหมายอย่างแท้จริงเผยแพร่ออกไปทั่วประเทศได้ (meaningful nationwide report) กลุ่มวิศวกร

อาจสรุปทันทีได้ว่าแม้จะมีผู้ฟังอยู่จำนวนมากก็ตามเขายังต้องการให้มีรูปแบบที่เป็นลักษณะมีการปฏิสัมพันธ์กันอย่างกว้างขวางในการประชุม ไม่ใช่เป็นการเตรียมเพียงการมานำเสนอสุนทรพจน์ เป้าหมายก็คือการให้ผู้มีส่วนร่วมแต่ละคนได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายและในกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ผู้เข้าร่วมประชุมได้รับการขอร้องให้เขียนความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ในการบันทึกการประชุมและเพื่อรวมไว้ในรายงานการประชุมรับฟังความคิดเห็นแต่ละภูมิภาค กลุ่มวิศวกรยังต้องการให้มีการจำกัดการอภิปรายเฉพาะในโครงการที่มีอยู่หรืออยู่ระหว่างเตรียมการ ความกังวลก็คือประชาชนจะพุ่งประเด็นลงไปในเรื่องความขัดแย้งในท้องถิ่นที่เขาได้เขาไปมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดเป็นเวลานาน

โดยพื้นฐานจากข้อพิจารณาเหล่านี้ที่ทีมงานที่มาทำการออกแบบและกำกับการประชุม (ซึ่งรวมทั้งผมด้วยซึ่งทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมในการประชุมเกือบทุกครั้ง) ได้สรุปว่ามีความต้องการการใช้รูปแบบต่าง ๆ ของการประชุมกลุ่มใหญ่/กลุ่มย่อยที่หลากหลายที่ให้มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อทำงานตามที่มอบหมายแล้วกลับมารายงานในกลุ่มใหญ่

ในแต่ละเมืองห้องประชุมได้วางรูปแบบเหมือนกับการจัดโต๊ะอาหารงานเลี้ยง โดยผู้มีส่วนร่วมจะนั่งอยู่รอบ ๆ โต๊ะกลมที่สามารถรองรับได้แปดถึงสิบคน

การประชุมแต่ละครั้งเริ่มต้นด้วยการแนะนำสั้น ๆ โดยกลุ่มวิศวกรที่ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการและอภิปรายความท้าทายในเรื่องทรัพยากรน้ำหกเรื่องที่ได้มีการระบุออกมาคือ โครงสร้างพื้นฐานที่เก่าแก่ การฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม การตอบสนองปัญหาเร่งด่วนระบบของการขนส่งทางน้ำ การควบคุมน้ำท่วม และความเจริญก้าวหน้าอย่างสง่าผ่าเผย

จากนั้นก็เป็นการทบทวนของผู้อำนวยความสะดวกการประชุม ซึ่งจะได้อธิบายถึงรูปแบบของการประชุมปฏิบัติการและอธิบายกิจกรรมแรกสุด คำแนะนำกิจกรรมแรกสุดที่เป็นพื้นฐานเป็นดังต่อไปนี้: “คุณจะทำงานกันในกลุ่มย่อยที่ประกอบด้วยคนที่นั่งอยู่รอบโต๊ะของคุณ (คนที่นั่งอยู่ที่โต๊ะที่ไม่ได้แสดงความคิดเห็นอะไรนัก ขอเชิญให้ขยับไปยังโต๊ะอื่น ๆ ได้) ให้แนะนำตัวคุณกับเรื่องน้ำที่คุณเผชิญอยู่ในพื้นที่ของคุณบนกระดาษขาว (กระดาษขาวเหลือง) ที่บนโต๊ะให้เขียนหนึ่งความคิดเห็นต่อหนึ่งแผ่นกระดาษขาวให้ทำงานอยู่อย่างเงียบ ๆ โดยไม่ปรึกษากัน แล้วให้แต่ละคนนำเสนอความคิดเห็นโดยผลัดกันทีละคนหมุนไปรอบ ๆ โต๊ะ โดยให้นำเสนอหนึ่งปัญหาท้าทายที่เขาคิดว่าสำคัญโดยอธิบายว่าทำไมจึงเป็นเรื่องสำคัญ

ความคิดเห็นเหล่านี้จะได้รับการจัดบันทึกบนกระดาษพลิกขาร์ทโดยผู้ทำหน้าที่บันทึกให้ดำเนินการไปเรื่อย ๆ จนทุกคนพูดจนหมดความคิดเห็น ให้แต่ละกลุ่มทำรายการปัญหาความท้าทายที่สำคัญที่คุณต้องการนำเสนอให้กับกลุ่มใหญ่ทั้งหมด เลือกผู้นำเสนอเพื่อเสนอรายงาน เก็บกระดาษกาวที่เขียนทั้งหมดเอาไว้เพื่อรวบรวมและบันทึก"

เมื่อกลุ่มได้ทำงานอย่างสมบูรณ์แล้วก็ให้กลับมาเข้ากลุ่มใหญ่ (เพราะว่าเขานั่งอยู่ที่โต๊ะที่จัดแบบงานเลี้ยงอยู่แล้ว ฉะนั้นก็เพียงแค่ผู้ร่วมประชุมหันหน้ากลับมาแล้วหยุดพูดเท่านั้นเอง) และเพื่อตัดปัญหาความซ้ำซ้อนของการนำเสนออย่างยาวเหยียด ให้ผู้อำนวยการกลุ่มถามหนึ่งประเด็นแต่ละกลุ่มแล้วหมุนไปรอบ ๆ ห้อง แต่ละความคิดเห็นจะได้รับการบันทึกลงบนคอมพิวเตอร์และฉายขึ้นจอ แล้วให้แต่ละกลุ่มนำเสนอประเด็นที่เพิ่มเติมจากกลุ่มของเขาที่ไม่ซ้ำกับประเด็นที่ปรากฏอยู่แล้วบนจอ

ขณะเดียวกันที่การนำเสนอดำเนินไป เจ้าหน้าที่คนอื่นก็จะเขียนความคิดเห็นเหล่านี้จากบนจอลงไปในกระดาษพลิกขาร์ทโดยเขียนหนึ่งความคิดเห็นต่อหนึ่งแผ่น แล้วติดแผ่นกระดาษพลิกขาร์ทนั้นบนผนังห้อง

ก่อนที่จะไปห้องรับประทานน้ำชากาแฟ ผู้เข้าร่วมประชุมนำเอากระดาษกาวที่เขาเขียนความคิดเห็นหรือข้อมูลของเขาที่จะช่วยขยายหัวข้อหรือช่วยให้เห็นชัดเจนเอาไปติดบนกระดาษพลิกขาร์ทที่มีหัวข้อสอดคล้องกัน นอกจากนั้นแต่ละคนก็จะได้รับจุดสีทึบจุดและได้รับคำอธิบายว่าให้เขาเอาไปติดบนปัญหาที่ท้าทายที่ปรากฏอยู่บนกระดาษพลิกขาร์ทตามแต่ที่เขาต้องการจะใส่ที่จุดในความคิดเห็นที่เขามองว่าสำคัญมากหรือน้อยลงไปก็ได้ ระหว่างพักก็ให้ผู้ร่วมประชุมลงมติโดยการใส่จุดสีลงคะแนนในแต่ละปัญหาความท้าทายดังกล่าวที่เขาเห็นว่าสำคัญที่สุด

หลังจากพัก ผู้อำนวยการประชุมจะได้ประกาศผลการนับคะแนนในแต่ละหัวข้อ โดยทั่วไปจะมี 5 ถึง 7 หัวข้อที่จะได้รับจุดสีติดอยู่จำนวนค่อนข้างมาก แล้วจากนั้นก็จะมีจำนวนจุดสีลดลงอย่างเห็นได้ชัดในหัวข้ออื่น ๆ ผู้อำนวยการประชุมก็จะประกาศว่าจะมีหัวข้ออะไรบ้างที่จะนำมาพูดคุยกันในภาคบ่ายโดยอาศัยผลการลงมติและกำหนดให้แต่ละโต๊ะพิจารณาแต่ละหัวข้อ ผู้เข้าร่วมประชุมก็ได้รับการมอบหมายให้เดินดูหัวข้อตามโต๊ะและนั่งบนโต๊ะที่เขาต้องการที่จะอภิปราย แต่ละโต๊ะให้พิจารณาทำแผนว่าควรจะทำอะไรบางอย่างเพื่อที่จะแก้ปัญหาความท้าทายในประเด็นนั้น ๆ ผู้เข้าร่วมได้รับคำบอกเล่าให้สมมติว่าพวกเขามีอำนาจที่จำเป็นทั้งหลายที่จะไปสู่ทางออกของการแก้ปัญหาในประเด็นความท้าทายนั้น ๆ และยังได้ให้พิจารณาว่าส่วนไหนของแผนที่เป็นบทบาทของรัฐบาลกลาง บทบาทของรัฐบาลของแต่ละรัฐและรัฐบาลท้องถิ่น สมาคมต่าง ๆ ในท้องถิ่น หรือภาคเอกชน แต่ละกลุ่มเลือกผู้นำเสนอเพื่อรายงานแผนของกลุ่มเขาต่อที่ประชุมใหญ่ ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถที่จะเลือกไปร่วมโต๊ะอื่น ๆ ที่ต้องการหมุนเวียนไปได้ถ้าเขามีหัวข้อที่เขาอยากเข้าร่วมอภิปรายมากกว่าหนึ่งประเด็น สมาชิกของกลุ่มวิศวกรได้รับมอบหมายให้ทำการจดรายงานสิ่งที่แต่ละกลุ่มอภิปราย

ผู้เข้าร่วมทั้งหมดเข้ามารวมกลุ่มกันใหม่และรับฟังแผนที่ได้สร้างขึ้นจากการประชุมกลุ่มย่อย การประชุมสรุปลงโดยการให้สมาชิกของกลุ่มวิศวกรนำเสนออย่างสั้น ๆ ถึงการนำข้อมูลจากช่วงที่มีการฟังกันไปใช้ และว่าเราควรจะทำอย่างไรต่อ ในที่สุดแล้วมีผู้เข้าร่วมประชุมที่อยู่ในการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อรับฟังปัญหาทั้งหมดสั้นกว่าหนึ่งพันหนึ่งร้อยคน

ในการประชุมที่จัดขึ้นเป็นลำดับหลาย ๆ ครั้งต่อเนื่องกันนั้น ได้มีการใช้เทคนิควิธีการหลากหลายซึ่งอธิบายไว้ในบทนี้ ประชาชนผู้เข้าร่วมจะได้รับการจัดกลุ่มตามรายชื่อที่ติดหน้าอก ระหว่างที่เข้ากลุ่มย่อย

ตามที่ได้รับมอบหมายครั้งแรก กลุ่มได้ใช้เทคนิคการใช้ความเงียบจากกระบวนการกลุ่มโนมิแนลเพื่อก่อให้เกิดความคิดเห็น แต่ทุกคนก็จะต่างคนต่างคิดก่อนที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันในกลุ่มย่อยของเขาเอง ผู้เข้าร่วมประชุมยังได้ใช้กระดาษกาสิเหลืองเพื่อบันทึกความคิดเห็นของเขา ซึ่งต่อมากกระดาษติดกาสิเหลืองนี้ก็จะนำมารวบรวมไว้ด้วยกันโดยอาศัยกลุ่มวิศวกรก็จะมานับจำนวนกลุ่มความคิดเห็นที่คล้ายกัน และความคิดเห็นเหล่านี้ก็จะนำมาขยายเป็นหัวข้อที่ใช้ในการอภิปรายในกลุ่มย่อยครั้งที่สอง ระหว่างการรายงานในกลุ่มใหญ่ความคิดเห็นที่มีการนำเสนอจะได้รับการบันทึกให้ทุก ๆ คนเห็นโดยการใช้เครื่องฉายระบบดิจิทัลเพื่อที่ผู้เข้าประชุมทั้งหมดจะสามารถมองเห็นความคิดเห็นต่าง ๆ ที่ได้รับการนำเสนอในกลุ่มย่อย ผู้อำนวยการกลุ่มจะไม่ขอให้ทุกคนรายงานทีเดียวทั้งหมดจากแต่ละกลุ่มซึ่งจะเป็นการซ้ำซ้อน แต่ขอให้เสนอหนึ่งความเห็นต่อกลุ่มแล้วหมุนวนกลับไปในแต่ละกลุ่มอีกเพื่อที่จะให้นำเสนอความคิดเห็นที่ยังไม่ได้มีการนำเสนอโดยกลุ่มอื่น ๆ เสร็จแล้วผู้เข้าร่วมประชุมใช้วิธีการ "จุดประชาธิปไตย" (Dot Democracy) เพื่อหาว่าประเด็นใดที่เขาคิดว่าควรจะนำมาพูดคุยกันต่อระหว่างการเข้ากลุ่มย่อยครั้งที่สองผู้เข้าร่วมประชุมอาจจะเปลี่ยนกลุ่มไปยังกลุ่มที่เขาสนใจมากที่สุด (และขอยืมแนวความคิดจากเทคนิคการเปิดพื้นที่) (Open Space Technique). ผู้ร่วมประชุมสามารถที่จะเปลี่ยนจากกลุ่มหนึ่งไปอีกกลุ่มขึ้นอยู่กับความสนใจของเขาและเวลาที่จะเอื้ออำนวย

รูปแบบของการประชุมเช่นนี้ต้องการทั้งทีมงานสนับสนุนที่สำคัญและความร่วมมือของการจัดการที่สลับซับซ้อนเป็นอย่างดี ความท้าทายอย่างหนึ่งคือการเตรียมการทางด้านจัดการฝ่ายสนับสนุน โดยกลุ่มทีมงานของวิศวกรในสิบสี่เมืองใหญ่ ดังนั้นส่วนของความท้าทายที่จะเตรียมชุดของการประชุมให้ประสบความสำเร็จ คือการสื่อสารอย่างได้ผลกับผู้ร่วมงาน

ในทั้งสิบสี่เมืองใหญ่ มีการเตรียมห้องประชุมและเครื่องมือส่วนใหญ่ (เช่น กระดาษพลิกขารท์จำนวนมาก) เนื่องจากผู้อำนวยความสะดวกการประชุมจะสามารถขนเพียงเครื่องมือที่สำคัญ ๆ จากเมืองหนึ่งสู่อีกเมืองหนึ่ง

### เอกสารอ้างอิง

Aggens, L. "The Samoan Circle: A Small Group Process for Discussing Controversial Subjects." In J. L. Creighton, J. Delli Priscoll, and C. M. Dunning, *Public Involvement Techniques: A Reader of Ten Years Experience at the Institute for Water Resources*. Alexandria, Va.: Institute for Water Resources, 1983. (Rev. ed. 1998.) ([www.iwr.usace.army.mil/iwr/pdf/pifirst.pdf](http://www.iwr.usace.army.mil/iwr/pdf/pifirst.pdf)).

Creighton, J., and Adams, J. W.R. *Cyber Meeting*. New York: AMACON, 1998.

Gordon, J. (ed). *Structured Experiences: Learning Activities for Intact Teams and Workgroups*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2004a.

Gordon, J. (ed). *Structured Experiences: Learning Activities for Personal Development*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2004b.



# บทที่ 10

## การอำนวยความสะดวก (Facilitating Public Meeting)

---

อย่างน้อยครึ่งหนึ่งของงานที่สัมพันธ์กับการจัดการประชุมสาธารณะให้ได้ผลดีเกิดจาก การเตรียมการก่อนการประชุม การจัดโครงสร้างการประชุมอย่างไรก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะ บ่งบอกว่าจะสำเร็จหรือไม่ ขณะที่การประชุมที่ออกแบบไม่ดีจะทำให้เป็นอุปสรรคต่อผู้นำการประชุม แม้จะเชี่ยวชาญที่สุดก็ตาม แต่การนำการประชุมอย่างไรดูจะเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด ผู้นำการประชุมที่ไม่มีประสิทธิภาพสามารถทำให้การประชุมดูไร้ค่าเสียเวลาการมาประชุม ขณะที่ผู้นำที่ใช้อำนาจเด็ดขาดก็จะก่อให้เกิดความขุ่นเคืองใจและมีการต่อต้าน ต่อองค์กรที่สนับสนุนการประชุมได้ บทนี้จะอธิบายถึงการอำนวยความสะดวกรูปแบบหนึ่งของผู้นำการประชุมที่ได้พิสูจน์แล้วว่าได้ผลสูงอย่างไรในการอำนวยความสะดวกสาธารณะ

ในการประชุมทั้งหลาย การประชุมจะดำเนินไปอย่างไร - นั่นคือ กระบวนการของการประชุม - เป็นเครื่องบอกต่อผู้เข้าร่วมประชุมว่าเรา เหล่านั้นได้รับการดูแลด้วยความนับถือหรือไม่ ความคิดเห็นของเขาได้รับการสนใจหรือไม่ และความสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้เข้าประชุมเป็นอย่างไร

เมื่อมีปัญหาความขัดแย้ง คนมักจะต่อสู้กันในเรื่องรูปแบบการประชุมหรือกระบวนการ เพื่อเป็นหนทางที่จะให้ได้ประโยชน์มากที่สุดหรือเพื่อทำให้เห็นความสัมพันธ์ชัดเจนยิ่งขึ้น เขาอาจจะต่อสู้เพื่อนำการประชุม

อาจไม่เห็นด้วยกับการประชุมที่ดำเนินไปอยู่ ได้เถียงว่าจะต้องมีวาระอะไรรวมอยู่ด้วยบ้าง หรือต่อสู้แข่งขันกันเพื่อให้เหนือกว่าในระหว่างการประชุม

ภายในองค์กร ผู้นำองค์กรมีการควบคุมการบริหารจัดการซึ่งจะจำกัดการต่อสู้แข่งขันเหล่านี้ แต่ในการประชุมสาธารณะอะไรหลาย ๆ อย่างจะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง คนไม่จำเป็นต้องทำเป็นดีกับคุณ บางกลุ่มมองว่าการทำให้การประชุมล่ม คือ ความสำเร็จของเขา การดิ้นรนเพื่ออำนาจและเพื่อการควบคุมจะเป็นไปอย่างเปิดเผยมากกว่าและทำลายมากกว่าสำหรับผู้นำประชุม ผลก็คือว่าในการประชุมสาธารณะที่มีความขัดแย้งมาก ๆ อาจจะทำลายแม้แต่ผู้นำประชุมที่มีประสบการณ์สูงก็ตาม บทนี้จะบรรจุเนื้อหาแนะนำการที่จะช่วยเพิ่มโอกาสของความสำเร็จ

### **หลักการทั่วไปของภาวะผู้นำในการประชุม**

มีหลักการพื้นฐานหลายประการที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการประชุม ได้ได้ผลจริงจัง

#### **ผู้คนจะยอมรับผู้นำการประชุมที่อยู่ในความสนใจของเขา**

เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการประชุม จำเป็นจะต้องมีลักษณะของโครงสร้างบางประการ ควรจำกัดหัวข้อการพูดคุยพอควร กระบวนการจะต้องจัดให้เป็นเวทีที่เห็นคุณค่าเขา ผู้ที่ต้องการจะพูด ประชาชนสามารถจะมองไปว่าเขาจะไม่มีโอกาสพูดเลยถ้าเวลามีอยู่จำกัดและไม่ได้รับการดูแลเกี่ยวกับเรื่องนี้ ตราบใดที่ผู้นำประชุมได้ให้มีโครงสร้างในลักษณะที่ผู้เข้าประชุมได้มีความเท่าเทียมกันและมีเหตุมีผลเขาก็พร้อมและสนใจที่จะร่วมมือ

เมื่อผู้เข้าร่วมประชุมรู้สึกที่ผู้นำประชุมยุติธรรมและมีเหตุผล หากผู้นำถูกทำลายในบางเรื่อง เขาก็จะได้รับการสนับสนุนโดยผู้ฟังที่เหลือ

แต่ถ้าโครงสร้างดูแล้วไม่เกิดความเท่าเทียมกันหรือมีเหตุผลไม่พอ อำนาจของผู้นำก็จะถูกจำกัดและอาจจะถูกท้าทายได้ง่าย ๆ

### จงนำในกระบวนการไม่ใช่เนื้อหา

งานของผู้นำการประชุม คือ ให้สร้างความมั่นใจในความยุติธรรม และสร้างกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ผู้เข้าประชุมเข้าใจความจำเป็นของกระบวนการนี้ ดังนั้นผู้มีส่วนร่วมยอมให้ ผู้นำประชุมมีอำนาจบ้าง ครอบงำที่เขาเชื่อว่าผู้นำประชุมได้ดำเนินการใช้อำนาจของเขาเพื่อให้เกิดการประชุมที่ดี แต่เมื่อไรก็ตามผู้นำประชุมเปลี่ยนบทบาทไปเป็นผู้สนับสนุนหรือให้ข้อเสนอแนะในเนื้อหาของการประชุม ผู้เข้าร่วมประชุมจะมองการกระทำของผู้นำว่ามีเจตนาให้มีผลการประชุมออกมาอย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่ใช่เพียงเพื่อการประชุมที่ดี เมื่อเกิดเหตุการณ์เช่นนี้อำนาจของผู้นำประชุมก็จะถูกบั่นทอน

### หลีกเลี่ยงสัญลักษณ์แห่งอำนาจ

ผู้แทนบางองค์การมาสู่ห้องประชุมในเครื่องแบบทหารเต็มยศ แบกธงมาด้วยพร้อมคณะผู้ติดตามจำนวนมาก บางคนมาพร้อมกับผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก และมีแผนที่และภาพกราฟิกหรือนิทรรศการที่ลงทุนเป็นหมื่น ๆ แสน ๆ บาทมาแสดง เหล่านี้เป็นสัญลักษณ์แห่งอำนาจ ภาษาท่าทางเหล่านี้สื่อออกมาต่อสาธารณชนจะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม ว่าองค์การมีอำนาจมากกว่า และมีงบประมาณมหาศาลเหนือสาธารณชน สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความไม่พอใจและอาจเกิดการคัดค้านที่แสดงขึ้นเพื่อท้าทายผู้นำ ไม่เต็มใจที่จะดำเนินตามกระบวนการการประชุมและใช้ภาษาที่รุนแรง

หน่วยงานรักษาป่าไม้ของสหรัฐเป็นหน่วยบริการที่มีชุดเครื่องแบบ เจ้าหน้าที่ป่าไม้เมื่อทำงานก็จะสวมใส่เครื่องแบบเพื่อให้ดูมีอำนาจเมื่อต้อง

จัดการกับคนที่มาใช้พื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ แต่เครื่องแบบก็ไม่ใช่ว่าจำเป็นต้องใส่เมื่อไม่ได้ลงสนามและคนที่ทำงานอยู่แต่ในสำนักงานของหน่วยก็มักจะไม่ใช่เครื่องแบบ

หน่วยรักษาดูแลป่าไม้ตัดสินใจที่จะทำวิจัยว่าการประชุมจะดีกว่าไหมหากใส่เครื่องแบบหรือใส่เสื้อแบบประชาชนธรรมดาเมื่อทำหน้าที่นำการประชุม เขาพบว่าผู้นำประชุมที่ใส่ชุดเครื่องแบบมักจะถูกท้าทายมากกว่าและเผชิญกับความรุนแรงกว่าผู้นำประชุมที่ใส่เสื้อแบบประชาชนธรรมดา หรืออีกนัยหนึ่งสัญลักษณ์เชิงอำนาจปลุกให้นึกถึงปัญหาเหมือนต้องการจะควบคุมทั้งที่พยายามจะป้องกันความรู้สึกเช่นนั้น

ผู้นำที่ดำเนินการอย่างได้ผลสามารถจะให้เกิดโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะเปลี่ยนกฎกติกาอย่างเป็นทางการของการประชุมเมื่อเห็นเหมาะสม ทั้งยอมรับคำแนะนำจากผู้เข้าร่วมประชุม แม้ว่าเขาอาจจะมีการณ์ค้างอยู่มากและสื่อสารอย่างกระตือรือร้นและจริงจังและยอมรับกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน

### ใครควรนำการประชุมสาธารณะ

ในองค์การต่าง ๆ มักจะเป็นธรรมเนียมที่จะให้เจ้าหน้าที่ตำแหน่งสูงสุด ("เจ้านาย") นำการประชุม วิธีนี้ก็ดูจะมีประโยชน์ สาธารณชนมักจะอยากให้สิ่งที่เขาเสนอได้มีการรับรู้ นอกจากนั้นผู้ที่อยู่ระดับสูงขององค์การมักจะมีภาพที่ดีต่อหน้าที่ประชุม

แต่ก็มีข้อด้อยมากเหมือนกัน เป็นการยากที่ผู้นำระดับสูงจะดูเป็นกลาง เจ้านายหรือหัวหน้าในความรู้สึกรับรู้ของประชาชนทั่วไปมักจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะทำให้เขานึกถึงนโยบายและการกระทำขององค์การ ภายใต้แรงกดดันนั้นก็ทำให้เขาเล่นบทบาทปกป้ององค์การเกี่ยวกับการกระทำที่

ผ่านมาหรือโครงการก่อน ๆ ก็จะทำให้เขาแสดงข้อเสนอแนะอย่างลำเอียงต่อผลลัพธ์บางอย่าง แม้ว่าเป้าหมายของการประชุมเป็นการประเมินทางเลือกทั้งหลายหรือสร้างการยอมรับผูกพัน ซึ่งไม่ควรจะนำเสนอในท่ามกลางความกดดันในการนำประชุม กลุ่มที่ได้แย้งก็เช่นเดียวกันจะมีแนวโน้มที่จะพยายามใช้การโจมตีต่อเจ้าหน้าที่ระดับสูง เพื่อบั่นทอนจุดยืนขององค์กร

คำแนะนำของผม ก็คือว่า เจ้าหน้าที่ระดับสูงสุดอาจจะมาปรากฏตัวและเปิดการประชุมให้การต้อนรับสั้น ๆ แล้วส่งต่อการนำประชุมให้กับบุคคลอื่น ซึ่งนำการประชุมจากจุดนั้นเป็นต้นไป วิธีนี้จะทำให้เกิดความชัดเจนว่าฝ่ายบริหารมาอยู่ที่ที่ประชุมเพื่อฟังข้อเสนอแนะจากประชาชน แต่บทบาทผู้นำประชุมก็คือการรักษาและดำรงโครงสร้างที่จะทำงานกับทุก ๆ คนที่มีจุดสนใจต่าง ๆ และผู้นำการประชุมไม่ใช่ทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบในฐานะที่มีตำแหน่งใด

ถ้าผู้จัดการสูงสุดมีความชำนาญโดยเฉพาะในการใช้ทักษะการนำประชุมเหล่านี้อาจจะช่วยให้เขาซึ่งเป็นผู้จัดการระดับสูงสุดลดความเสี่ยงในการยื่นนำต่อหน้าที่ประชุม แต่ผู้จัดการอาวุโสบางที่มีภาพของความยิ่งใหญ่ในทักษะของภาวะผู้นำประชุมของเขา ดังนั้นอาจจะเป็นการยากต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะให้ข้อติชมที่เป็นลบ

บางคนในองค์กรของเราอาจจะได้รับการอบรมในเรื่องภาวะผู้นำการประชุม หรือมีทักษะที่ฝึกฝนมาหลาย ๆ ปี คนเหล่านี้สามารถจะได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้นำการประชุม แต่เหตุผลเพราะเขามาจากองค์กรเขาอาจจะถูกมองว่าดำเนินการประชุมเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรไม่ใช่เพื่อสาธารณชน โดยเฉพาะเมื่อมีเรื่องข้อโต้แย้งอย่างมากอยู่แล้ว ไม่ว่าผู้นำการประชุมจะมีทักษะสูงแค่ไหนและไม่ว่าเขาจะทำอย่างยุติธรรมและ

เสมอภาค มุมมองต่อผู้นำการประชุมที่จะปกป้องผลประโยชน์ขององค์การก็ยังมีอยู่ ไม่ใช่ปกป้องผลประโยชน์ของผู้ร่วมประชุม ซึ่งเป็นการยากที่จะเปลี่ยนความรู้สึกนี้ไป

ในสถานการณ์เช่นนี้ มันอาจจะเป็นการฉลาดกว่าที่จะจ้างผู้อำนวยการประชุมจากภายนอก คนที่มีทักษะในการนำประชุมโดยจะไม่ค่อยถูกมองว่าทำการแทนองค์การ หลักการก็คือให้ยกเอาเรื่องของประเด็นด้านกระบวนการออกไป เช่น จะดำเนินการประชุมอย่างไรที่อาจจะขัดแย้ง โดยการมอบหมายให้กับบุคคลที่สาม ซึ่งเป็นกลางในผลลัพธ์ ด้านเนื้อหาของโครงการ และใครจะช่วยเป็นตัวแทนผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมด

### บทบาทของผู้อำนวยความสะดวก (The Facilitator's Role)

ผู้อำนวยการประชุมเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการฝึกฝนซึ่งจะช่วยให้คนทั้งหลายได้วางรูปแบบการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมาทำหน้าที่นำประชุม ผู้อำนวยความสะดวกอาจมีอิทธิพลในการตัดสินใจว่าจะทำการประชุมอย่างไร แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจในเนื้อหาสำหรับกลุ่ม โดยทั่ว ๆ ไปผู้อำนวยการประชุมจะปรึกษาหารือกับผู้เข้าประชุมเกี่ยวกับการตัดสินใจด้านกระบวนการที่สำคัญ เช่น การเปลี่ยนวาระการประชุมที่สำคัญเกี่ยวกับ หรือการทบทวนกระบวนการประชุมใหม่

ผู้อำนวยการประชุมใช้ท่วงท่าของผู้นำการประชุมที่มีลักษณะสั่งการหรือขี้นำน้อยกว่าผู้นำที่นั่งหัวโต๊ะเป็นประธาน บางคนเมื่อนั่งหัวโต๊ะเป็นประธานก็จะทำหน้าที่วางกฎกติกา ตัดสินกระบวนการ ประกาศว่าคนที่ไม่อยู่ในระเบียบและอื่น ๆ ต่างจากผู้อำนวยการประชุมที่จะเสนอให้คำแนะนำ เชิญชวนและปรึกษากับผู้ร่วมประชุม

ที่เป็นเช่นนี้ไม่ใช่เพราะผู้อำนวยการประชุมจะเป็นผู้นำที่อ่อนแอกว่า ผู้อำนวยการประชุมบ่อยครั้งจะมีความชำนาญทักษะมากกว่าผู้นำประชุม

แบบเดิม ๆ ที่นั่งหัวโต๊ะเป็นประธาน และผู้อำนวยการประชุมอาจจะสามารถควบคุมการประชุมได้อย่างได้ผลดีด้วยซ้ำ กฎหมายสำคัญคือว่า ผู้อำนวยการประชุมจะต้องทวงโยว่าทุก ๆ คนที่เข้าประชุมนั้นรู้สึกมีส่วนร่วม และยอมรับหรือไม่ ถ้าผู้นำการประชุมค่อนข้างไปทางมือหนักหรือใช้อำนาจ ผู้มีส่วนร่วมในการประชุมอาจรู้สึกไม่พอใจหรือหัวเสีย หรืออาจสรุปว่า ผู้อำนวยการประชุมนั้นมีอคติต่อเขา บทบาทของผู้อำนวยการประชุมคือ สร้างบรรยากาศที่มีการให้การเคารพซึ่งกันและกันและมีความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจที่จะทำให้คนทั้งหลายเกิดความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดทางออกใหม่ ๆ และขยับจากจุดยืนเดิม ๆ ที่คิดเอาไว้ก่อน

### พฤติกรรมของผู้อำนวยการประชุม

ผู้อำนวยการประชุมจะเข้ามามีส่วนร่วมด้วยพฤติกรรมเฉพาะ ที่วางรูปแบบให้มีโครงสร้างที่เพียงพอที่จะให้การประชุมประสบความสำเร็จในเป้าหมายและนำไปสู่บรรยากาศทางออกที่สร้างสรรค์สำหรับความร่วมมือ

ช่วยให้การประชุมดำเนินไปตามแนวทางและเป้าหมาย

ผู้อำนวยการประชุมจะต้องมีความชำนาญในการจะชี้ออกมาให้เห็น เมื่อการพูดคุยกันได้เบี่ยงเบนออกนอกเรื่อง หรือชวนให้กลับไปพูดถึงเป้าหมายของกิจกรรม ผู้อำนวยการประชุมจะทำหน้าที่เหมือน “ตำรวจจราจร” ในบทบาทของการกำกับเวลาว่าใครจะพูดนานเท่าใดรวมทั้งจำกัดพฤติกรรมบางอย่าง เช่น การกล่าวร้าย หรือการแสดงอารมณ์ที่เผ็ดร้อน บ่อยครั้งที่การดำเนินการประชุมโดยเกณฑ์ที่กำหนดร่วมกับผู้เข้าร่วมประชุมเพื่อสร้างกฎกติกาพื้นฐาน (Ground Rules) ซึ่งทุก ๆ คนเห็นว่ายุติธรรม เมื่อผู้อำนวยการประชุมเข้ามาเตือน ทุกคนก็จะเข้าใจดีว่าเป็นการเตือนเพื่อให้เกิดการประชุมที่มีประสิทธิผลไม่ใช่เพราะอคติหรือลำเอียงแต่อย่างใด

## ใช้การสื่อสารที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ

ถ้าหากเรารู้สึกว่าความห่วงกังวลของเราไม่มีคนเข้าใจและยอมรับทุกคนก็จะพูดแล้วพูดอีกโดยคำพูดหรือวิธีการต่าง ๆ กัน และบ่อยครั้งเร่งให้เกิดความรุนแรงซึ่งก็จะยิ่งก่อให้เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบ ด้วยเหตุนี้งานพื้นฐานของผู้อำนวยความสะดวกคือต้องให้ทุกคนมีหลักประกันว่าความรู้สึกของเขานั้นได้มีคนรับฟังและเข้าใจ ผู้อำนวยความสะดวกประชุมอาจจะทำเช่นนี้โดยการทำการสรุปด้วยวาจาในสิ่งที่ได้พูดกันออกไป เชื่อมโยงความคิดเห็นของผู้ร่วมประชุมคนหนึ่ง กับอีกคนหนึ่ง โดยการเชิญชวนให้เพิ่มเติมข้อเสนอแนะ หรือสอบถามคำถามเพื่อความชัดเจน บางทีผู้อำนวยความสะดวกประชุมจะเขียนสรุปข้อเสนอแนะบนกระดาษฟลิปชาร์ต หรือมีเจ้าหน้าที่ช่วยซึ่งเรียกว่าผู้บันทึก ซึ่งจะเก็บข้อสรุปของความเห็นบนกระดาษฟลิปชาร์ต ผู้อำนวยความสะดวกประชุมอาจขีลังไปเมื่อการเสนอของผู้เข้าประชุมถูกแทรกหรือแย้งพูดและเชิญชวนให้เขาพูดต่อให้จบ

## ยอมรับและรับรู้ความรู้สึก

ระหว่งการประชุมสาธารณะคนมักจะไม่พอใจหรือโกรธกัน การห้ามเขาไม่ให้รู้สึกเช่นนั้นยิ่งเหมือนเร่งหรือสูบไฟความรู้สึกให้รุนแรงยิ่งขึ้น ในการประชุมบางครั้งจำเป็นที่จะให้ทุกคนได้ระบายความรู้สึกของเขาก่อนที่จะสามารถเริ่มพูดถึงทางออก ผู้อำนวยความสะดวกประชุมสามารถวางโครงสร้างของเวทีการประชุมซึ่งรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความรู้สึกออกมา ไม่ให้เกิดความรู้สึกเหล่านี้ที่อาจจะเป็เหตุให้เกิดการทำลายการสื่อสารระหว่างกัน ผู้อำนวยความสะดวกประชุมจะต้องสร้างความมั่นใจว่าความรู้สึกเหล่านี้ได้มีการรับรู้ เพื่อที่เขาจะไม่สร้างความตึงเครียดอีกต่อไป



## พูดถึงปัญหาในทางสร้างสรรค์

บ่อยครั้งที่ประชาชนจะแสดงความคิดเห็นในวิถีทางที่ดูเหมือนจะกล่าวโทษหรือตำหนิองค์กร หรือตำหนิผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ว่ามีการกระทำที่ไม่อาจยอมรับได้ กล่าวหาว่าไม่ซื่อสัตย์ หรือแม้แต่หาว่าทำผิดกฎหมาย สิ่งเหล่านี้เป็นเหตุให้คนอื่นต้องลุกขึ้นมาโต้ตอบคำตำหนิและกล่าวหาคืน ก็จะทำให้ความขัดแย้งเพิ่มความรุนแรง ผู้อำนวยการประชุมสามารถช่วยโดยการกล่าวทวน (*Restate*) (การกล่าวทวนจะเป็นการเปลี่ยนคำพูดใหม่จากบวกเป็นลบ : ผู้แปล) คำพูดเสนอแนะเหล่านั้นในลักษณะที่ไม่ใช่การตำหนิฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือเพื่อที่จะทำให้เขาทั้งหลายได้พิจารณาปัญหาโดยไม่มองถึงทางออกที่เป็นไปได้ทางเดียว

## ให้คำแนะนำกระบวนการหรือวิธีการแก้ปัญหา

ระหว่างการประชุม ผู้อำนวยการประชุมอาจแนะนำกระบวนการ เช่น ใช้การระดมสมอง หรือการแก้ปัญหาที่มีขั้นตอนเป็นลำดับไป เพื่อช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือผู้อำนวยการประชุมอาจช่วยฝ่าทางตันโดยวิธีการแนะนำทางเลือกในการมองปัญหาหรือแนะนำให้หยุดพักการประชุมชั่วคราว

## สรุปและกำหนดทิศทางให้ชัดเจน

ผู้เข้าร่วมประชุมอาจจะรู้สึกพัวพันกับเนื้อหามากโดยเฉพาะเรื่องที่กำลังพูดคุยกันจนทำให้เขามองไม่เห็นถึงภาพใหญ่ ผู้อำนวยการประชุมอาจกล่าวทวนเป้าหมายของการประชุมหรือพูดถึงทิศทางให้ชัดเจน (ตัวอย่างเช่น: “เราได้เสร็จสิ้นประเด็นสองประเด็นแล้วนะ ขณะนี้เราพร้อมที่จะเริ่มพูดถึงวิถีทางเลือกอื่น ๆ”)

## การทดสอบเพื่อหาฉันทามติ

ในการประชุมหลาย ๆ ครั้งที่มีการแสวงหาข้อตกลง ความรับผิดชอบด้านหนึ่งที่สำคัญยิ่งของผู้อำนวยความสะดวกการประชุมคือการจะรับรู้ความรู้สึกถึงแนวโน้มว่าผู้เข้าร่วมประชุมกำลังมาถึงข้อตกลงร่วมกันและแสดงให้เห็นว่าข้อตกลงได้บรรลุโดยการกล่าวถึงพื้นฐานความเป็นไปได้ของการตกลงและตรวจสอบให้เห็นว่าได้มีการสนับสนุนจากผู้เข้าประชุมทั้งหลายหรือไม่ ในเมื่อผู้อำนวยความสะดวกประชุมไม่ได้ทำหน้าที่ตัดสินใจให้กับกลุ่มก็จะพูดเป็นทำนองว่า : "ดูเหมือนว่าเรากำลังจะบรรลุข้อตกลงว่า.....สรุปอย่างนั้นรับได้ไหม?" เมื่อได้บรรลุข้อตกลงแล้ว ควรจะเขียนลงในกระดาษฟลิปชาร์ทโดยผู้อำนวยความสะดวกประชุมหรือผู้บันทึก

เนื่องเพราะผู้อำนวยความสะดวกประชุมจำเป็นต้องรักษาความเป็นกลางในผลของการประชุม และต้องการที่จะสร้างบรรยากาศของความร่วมมือแก้ปัญหา จึงมีการกระทำบางอย่างที่ควร หลีกเลี่ยงคือ :

- การตัดสินใจ หรือวิจารณ์ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุม
- การใช้บทบาทของผู้อำนวยความสะดวกประชุมเพื่อที่จะผลักดันความคิดของเขา
- ทำการตัดสินใจในเรื่องกระบวนการที่สำคัญโดยปราศจากการปรึกษาหารือกับผู้เข้าประชุม
- ใช้เวลาของการประชุมกลุ่มย่อยมากเกินไปกับการไปให้ข้อเสนอนั้น

## ความรู้ในเรื่องที่อภิปรายของผู้อำนวยความสะดวกกลุ่ม

จะเป็นไปได้ไหมที่ใครที่ไม่รู้ถึงธุรกิจของคุณดำเนินการประชุม? น่าจะช่วย แต่ก็ไม่ได้เป็นสิ่งที่เป็นข้อบังคับที่ผู้อำนวยความสะดวกประชุมรู้เกี่ยวกับ

องค์กรที่เกี่ยวข้องและเรื่องที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามอย่างน้อยที่สุดผู้อำนวยการประชุมต้องรู้เพียงพอที่จะสามารถติดตามการอภิปรายได้ ในเมื่อองค์การและองค์กรอาจจะใช้ด้วยอยู่บ่อย ๆ หรือศัพท์เทคนิคบางชนิด เรื่องนี้ก็อาจจะเป็นเรื่องสำคัญ แต่ถ้าผู้อำนวยการประชุมรู้เรื่องนั้น ๆ ดีมากเกินไปเขาอาจมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นจนทำให้เป็นการยากที่จะรักษาความเป็นกลาง หรืออาจจะถูกมองจากบางกลุ่มว่ามีอคติหรือเอียงเข้ากับมุมมองบางอย่างหรือเข้าข้างบางองค์กร

### **เอกสารอ้างอิง**

- Kaner, S., and others. *Facilitator's Guide to Participatory Decision Making*. Gabriola Island, B.C., Canada: New Society Publishers, 1996.
- Schuman, S.P. (ed). *IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
- Schwarz, R. *The Skilled Facilitator*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

# บทที่ 11

## การตัดสินใจในส่วนประกอบการจัดประชุม

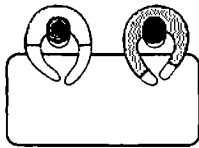
เมื่อการสนับสนุนส่วนประกอบการจัดประชุมทำได้ดี ก็จะสามารถสนับสนุนและส่งเสริมการประชุมที่ได้วางรูปแบบไว้ หากทำไม่ดีก็อาจจะมีต้นทุนแม้แต่เมื่อการประชุมที่ได้วางรูปแบบอย่างดีแล้ว บทนี้อธิบายถึงคุณแง่สำคัญที่เกี่ยวกับส่วนประกอบที่สนับสนุนการจัดประชุมที่จะต้องใส่ใจการเตรียมจัดที่นี้

สิ่งแรกที่จะต้องพิจารณาก็คือการเลือกสถานที่ประชุมว่าห้องประชุมจะเหมาะกับรูปแบบการจัดประชุมที่ต้องการและการจัดที่นี้ตัวอย่างเช่น หากจะจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีปฏิสัมพันธ์ก็เกือบจะทำได้ในห้องประชุมที่มีลักษณะเหมือนห้องบรรยายที่เก้าอี้ตั้งยึดติดกับพื้น

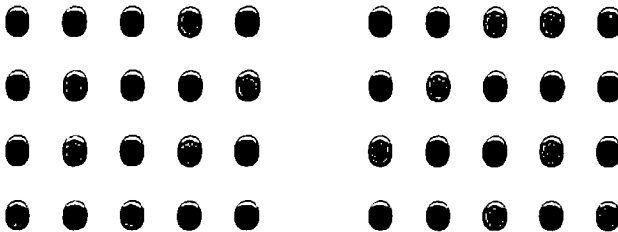
การจัดที่นี้จะเป็นเครื่องสะท้อนโดยตรงถึงชนิดของการประชุมที่จัดขึ้นและรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าประชุม ถ้าเราจัดที่นี้เจ้าหน้าที่ขององค์กรไว้ด้านหน้าของห้องโดยมีผู้เข้าประชุมนั่งเป็นแถว ๆ การจัดดังกล่าวก็จะเห็นความสัมพันธ์ของผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนพูดแต่กับผู้นำประชุมที่หน้าห้องมากกว่าพูดระหว่างกัน (ดูรูปที่ 11.1) วิธีนี้จะเหมาะสมเมื่อเราเพียงต้องการให้ข้อมูลกับสาธารณชน แต่จะไม่ส่งเสริมมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมประชุม

เราสามารถเพิ่มโอกาสของการปฏิสัมพันธ์ถ้าการจัดที่นั่งเป็นรูป  
ครึ่งวงกลม (ดูรูป 11.2) แทนจะเรียงเป็นแถว ๆ การจัดเก้าอี้เช่นนี้  
จะช่วยให้อย่างน้อยมีการสบตากันระหว่างผู้ร่วมประชุมซึ่งจะช่วยให้มี  
ปฏิสัมพันธ์ได้ดีกว่า

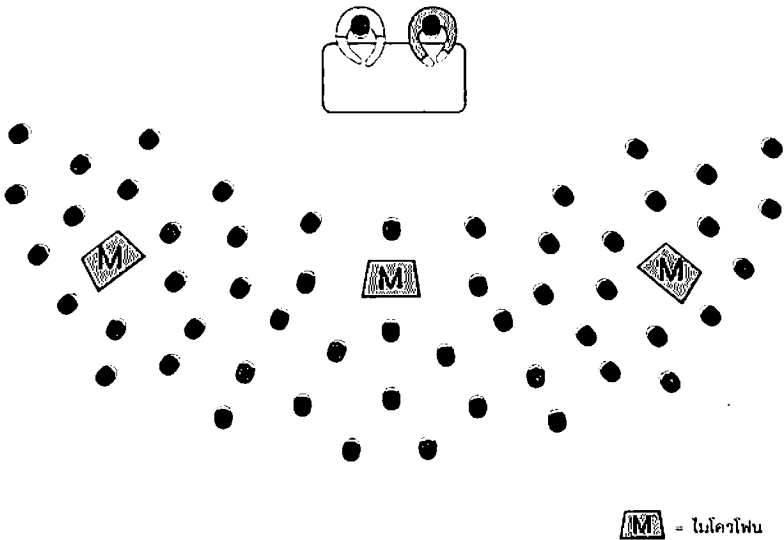
รูปที่ 11.1 การจัดที่นั่งแบบห้องบรรยาย



**M** ไมโครโฟน



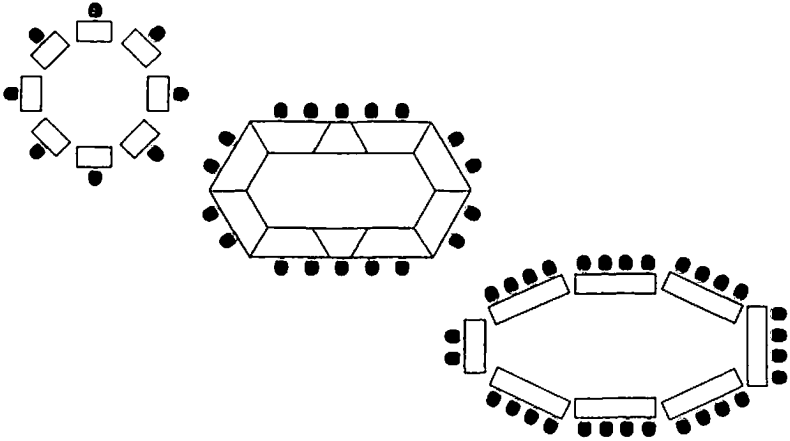
รูปที่ 11.2 การจัดที่นั่งแบบครึ่งวงกลม



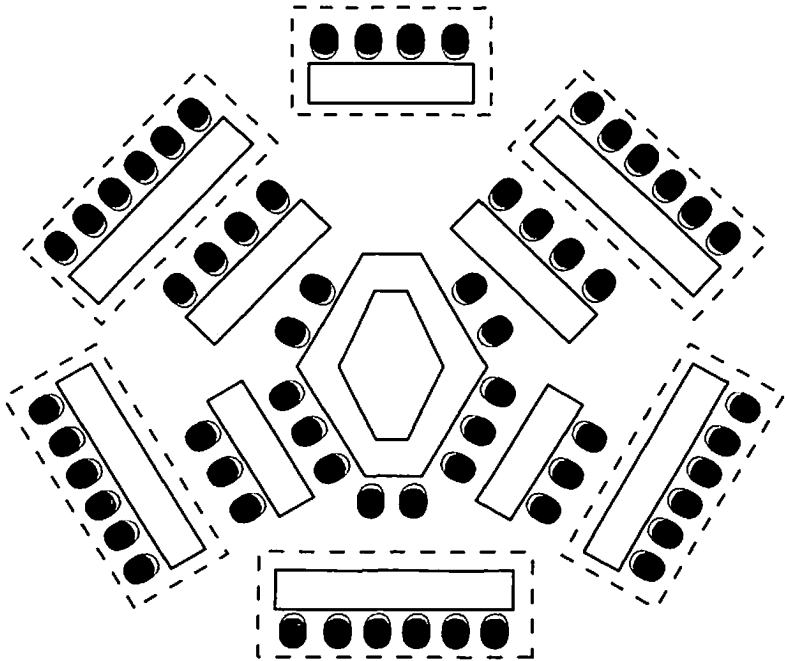
การจัดเก้าอี้ที่ดีเพื่อให้มีปฏิสัมพันธ์หรือใช้ในการสร้างฉันทามติ และการเจรจาไกล่เกลี่ยที่ดีที่สุดคือการจัดเป็นวงกลม ไม่เพียงแต่การจัดโต๊ะเป็นวงกลมทำให้สามารถสบตามองตากันได้ระหว่างผู้เข้าร่วมประชุมทุกคน แต่ยังเป็นการเอาหัวโต๊ะออกไป ดังนั้นทุกคนจึงมีสถานะเท่าเทียมกับ รูปที่ 11.3 แสดงให้เห็นถึงการจัดเก้าอี้นั่งเป็นวงกลมมีหลายลักษณะ

การจัดเก้าอี้นั่งเป็นวงใหญ่ให้ดูรูปที่ 11.4 (ส่วนรูปที่ 11.4 A) เป็นการจัดการประชุมวงกลมขนาดใหญ่ในการประชุมสานเสวนาระหว่างชาวสวนส้มและชาวนาผู้ใช้น้ำในจังหวัดเชียงราย การจัดเก้าอี้สามแถวรอบ ๆ ในพื้นที่ขนาดสิบห้าตารางฟุตจะสามารถจุคนได้ประมาณหนึ่งร้อยคน

รูปที่ 11.3 การจัดเก้าอี้เป็นรูปร่างกลม



รูปที่ 11.4 การจัดเก้าอี้เป็นรูปร่างกลม ขนาดใหญ่



### รูป 11.4 A การสานเสวนาโต๊ะกลมกรณีสวนส้มกับผู้ได้รับผลกระทบ ณ จังหวัดเชียงราย (ผู้แปล)



การจัดเก้าอี้นั่งแบบงานเลี้ยง (เลี้ยงโต๊ะจีน : ผู้แปล) ดังแสดงในรูป 11.5 เป็นการจัดตามธรรมชาติสำหรับการประชุมกลุ่มใหญ่สลับกลุ่มย่อย คนสามารถหันเพื่อไปรับฟังการนำเสนอด้านหน้าห้องประชุม แล้วหันกลับมาเข้ากลุ่มที่โต๊ะ ซึ่งเขาจะสามารถสื่อสารกันได้ วิธีนี้จะช่วยให้สามารถจัดคนลงโต๊ะโดยกำหนดสัดส่วนของการผสมผสานความคิดเห็นในโต๊ะนั้น ๆ

ถ้าการประชุมจัดขึ้นในห้องอาหารคาเฟ่ที่เรีย หรือในโรงพลศึกษา หรือห้องอเนกประสงค์ขนาดใหญ่ ก็อาจจะจัดโดยแยกจัดการประชุมสองชุด : ครั้งห้องใช้วางเรียงแถวเพื่อการประชุมใหญ่รวม และอีกครั้งห้องใช้วางโต๊ะประชุมเล็ก ๆ สำหรับประชุมกลุ่มย่อย (ดูรูปที่ 11.6)

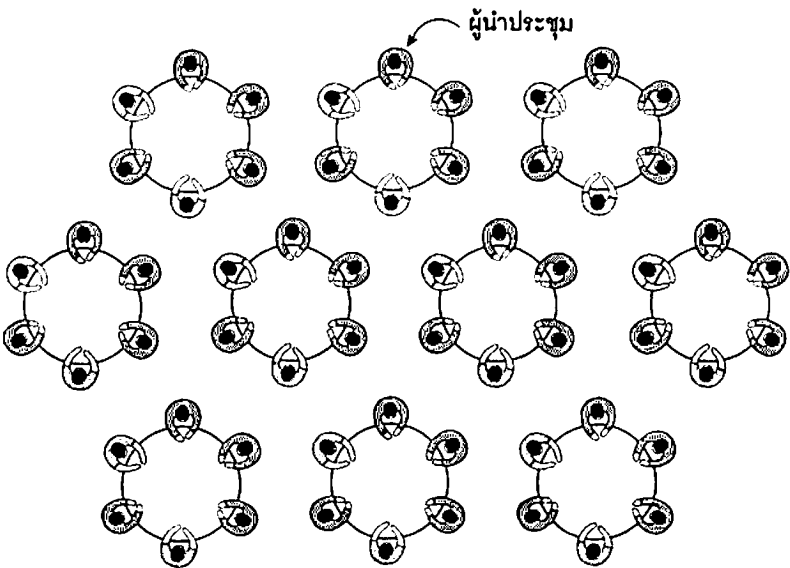
#### เวลาและสถานที่ประชุม

การประชุมทั้งหลายควรกำหนดเวลาที่สะดวกสบายสำหรับสาธารณชน ส่วนความสะดวกของเจ้าหน้าที่ควรเป็นเรื่องรองนั้น หมายความว่าโดยปกติการประชุมลักษณะนี้ควรจะมีเวลาเย็น (เวลาราชการ: ผู้แปล) ถึงแม้ว่าการประชุมที่ผู้นำประชุมหลักจะเป็นตัวแทนของเจ้าหน้าที่รัฐอาจจะมีความสะดวกมากกว่าในเวลากลางวัน (เวลาราชการ: ผู้แปล) ก็ตาม

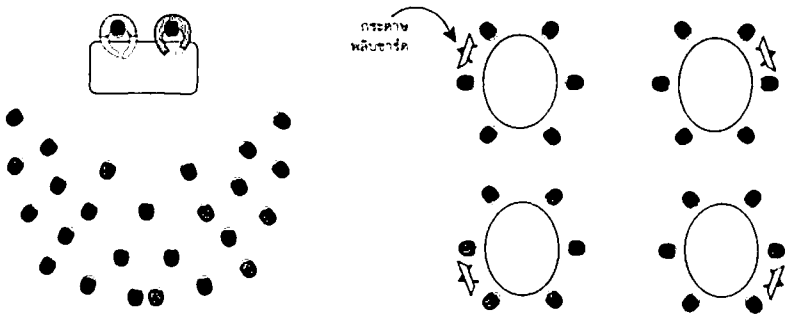


ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ อาจจะมีบางครั้งที่อาจจะเหมาะสมกว่าที่จะประชุมห่างออกไปจากพื้นที่ขององค์การในที่ที่เป็นกลาง (เช่น การประชุมโต้เถียงระหว่างเจ้าหน้าที่ ปตท. กับชาวบ้านและองค์กรพัฒนาเอกชน เมื่อปี พ.ศ. 2540 จัดประชุมที่ห้องประชุมอาคารศิลาลัย สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี กรณีความขัดแย้งเรื่องการวางท่อก๊าซดูรูปที่ 11.6 A : ผู้แปล)

รูปที่ 11.5 การจัดที่นั่งแบบวงกลม



รูปที่ 11.6 การจัดที่นั่งเพื่อประชุมกลุ่มใหญ่สลับกลุ่มเล็ก



รูปที่ 11.6 A การประชุมโต๊ะกลมเพื่อเจรจาไกล่เกลี่ยกรณีท่อก๊าซกาญจนบุรี ณ อาคารศาลาลี้ย สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี พ.ศ. 2540 (ผู้แปล)



## ปัจจัยเพิ่มเติมในส่วนประกอบการจัดประชุม

ปัจจัยอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องดูในการเลือกสถานที่ประชุมคือ :

- ตำแหน่งของสถานที่ประชุม (อยู่กลางเมืองหรือรอบนอก)
- การเดินทางไปถึงโดยขนส่งมวลชน
- พื้นที่จอดรถ
- ความปลอดภัยของพื้นที่
- การเข้าถึงได้โดยผู้เข้าร่วมที่พิการ

แบบตัวอย่างที่ 11.1 แสดงให้เห็นถึงงานหลักที่ต้องทำให้เสร็จในการเตรียมจัดการประชุม

### แบบตัวอย่างที่ 11.1 รายการบัญชีตรวจสอบการเตรียมการประชุม

การให้ข้อมูลกับ สาธารณชน <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ทำความชัดเจนว่าข้อมูลอะไรที่สาธารณชนจะต้องการเพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุม</li><li>• ให้ตกลงกันว่าผลผลิตในรูปของข้อมูลอะไรที่เราจำเป็นต้องจัดทำเพื่อนำเสนอข้อมูล เช่นจดหมายข่าว และเอกสารข้อเท็จจริง</li><li>• เขียนเนื้อหาข้อมูลข่าวสาร</li><li>• วางรูปแบบของต้นฉบับข้อมูลข่าวสาร</li><li>• วางรูปแบบต้นฉบับของการจัดพิมพ์</li><li>• จัดพิมพ์เอกสาร</li><li>• แจกจ่ายเอกสารไปยังสมาชิกผู้รับเลือกตั้ง (สส./สจ./สก./สท./สอบต.) ผู้กำหนดนโยบายเป็นการล่วงหน้า</li></ul>
--	--

<sup>1</sup> เตรียมข้อมูลข่าวสารให้เรียบร้อย โดยเฉพาะให้มีการตรวจรับรองทั้งเนื้อหาและรูปแบบ ซึ่งเป็นเรื่องที่ใช้เวลานานที่สุดในการเตรียมการสำหรับการประชุมและต้องการเวลาล่วงหน้านาน ๆ ทีเดียว

**แบบตัวอย่างที่ 11.1 รายการบัญชีตรวจสอบการเตรียมการประชุม (ต่อ)**

ระบุวันเวลาและสถานที่ประชุม	<ul style="list-style-type: none"><li>• ส่งสิ่งพิมพ์ทางไปรษณีย์หรือแจกจ่ายไปยังผู้ที่คาดหวังจะมาร่วมประชุม</li><li>• ตกลงกับชุมชนเรื่องสถานที่ที่จะจัดประชุม</li><li>• ตกลงว่าเวลาที่ดีที่สุดสำหรับความสะดวกของกลุ่มเป้าหมาย</li><li>• ตกลงถึงวันที่จะจัดการประชุม</li><li>• พิจารณาถึงห้องประชุมที่จะใช้ประชุม</li><li>• ยืนยันถึงความต้องการการจัดที่นั่งและการจัดโต๊ะสำหรับรูปแบบการประชุมที่เสนอ</li><li>• ยืนยันว่าห้องประชุมไหนที่เหมาะสมสำหรับรูปแบบการประชุมที่กำหนด รวมถึงการเข้ามาสู่สถานที่ประชุมโดยขนส่งมวลชน (ถ้าจำเป็น), เรื่องความปลอดภัย, และความคุ้นเคยในสถานที่ของผู้ร่วมประชุม</li><li>• จองห้องประชุม</li><li>• สื่อสารเรื่องการจัดที่นั่ง ณ ที่ประชุม หรือระบุถึงเจ้าหน้าที่ซึ่งจะมาถึงก่อนเพื่อเตรียมห้องประชุม</li><li>• ทบทวนเรื่องการจัดเตรียมการทั้งหมดรวมถึงกฎแฉการเข้าสู่ห้องประชุมและเบอร์โทรฉุกเฉินหากเกิดปัญหา</li></ul>
การวางรูปแบบการประชุม	<ul style="list-style-type: none"><li>• พิจารณาทีมที่จะมาออกแบบการประชุม</li><li>• ถ้ามีความจำเป็นต้องให้ผู้อำนวยความสะดวกภายนอก ให้เลือกและเตรียมทำสัญญา</li><li>• ให้ตกลงกันถึงชนิดของการประชุม ตัวอย่างเช่น เป็นการประชุมสาธารณะเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะหรือเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการเปิดบ้าน</li></ul>

**แบบตัวอย่างที่ 11.1 รายการบัญชีตรวจสอบการเตรียมการประชุม (ต่อ)**

- เตรียมคำแนะนำที่จำเป็นสำหรับกิจกรรมที่จะทำในการประชุม
  - พิจารณาถึงเจ้าหน้าที่ที่ต้องการ ตัวอย่างเช่น ผู้อำนวยการประชุมกลุ่มย่อย ผู้บันทึก เจ้าหน้าที่บริการ
  - ดำเนินการฝึกอบรมก่อนการประชุมให้กับผู้อำนวยการประชุมและผู้บันทึก
  - พิจารณาว่าหัวข้ออะไรจำเป็นที่จะต้องครอบคลุมและรวมถึงประเด็นสำคัญต่าง ๆ
  - พิจารณาถึงผู้นำเสนอ
  - พิจารณาว่ากราฟฟิคอะไรที่จำเป็น ตัวอย่างเช่น ใช้พาวเวอร์พอยท์นำเสนอหรือโปสเตอร์
  - พิจารณาว่าใครจะจัดทำสิ่งที่จะนำเสนอ
  - จัดทำเอกสารที่จะแจกในที่ประชุม ตัวอย่างเช่น สำเนาเอกสารของสิ่งที่จะนำเสนอ
  - ชักซ้อมการนำเสนอทั้งหมด
- การพัฒนาสิ่งที่จะนำเสนอ**
- ให้ตกลงกันว่าจะประชาสัมพันธ์การประชุมอย่างไร ตัวอย่างเช่น จดหมายข่าว ส่งไปรษณียบัตร ชื่อโฆษณา แกลงข่าว การสรุปให้กับสมาชิกผู้รับเลือกตั้ง
  - เตรียมเนื้อหาข่าวสำหรับเอกสารที่จะเผยแพร่
  - วางรูปแบบต้นฉบับของเอกสารที่จะเผยแพร่
  - แจกจ่ายเอกสารประชาสัมพันธ์
  - จัดบรรยายสรุปที่ต้องการก่อนการประชุม
- การประชาสัมพันธ์ก่อนการประชุม**
- จัดทำเอกสารเพื่อลงชื่อเข้าประชุม
- การลงทะเบียน**

**แบบตัวอย่างที่ 11.1 รายการบัญชีตรวจสอบการเตรียมการประชุม (ต่อ)**

เข้าประชุม	<ul style="list-style-type: none"><li>• พิจารณาถึงเอกสารที่จะแจกออกไป</li><li>• จัดทำป้ายชื่อที่จำเป็น (รวมถึงสี รหัสเลขหรือสัญลักษณ์ที่ใช้สำหรับการจัดเข้ากลุ่มย่อย)</li><li>• ระบุถึงเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารที่ต้องการ</li><li>• จัดโต๊ะสำหรับลงทะเบียน เก้าอี้ โต๊ะ สำหรับวางเอกสารแจกประกอบการประชุม</li></ul>
ป้ายบอกทาง	<ul style="list-style-type: none"><li>• ให้ตกลงว่าจะมีป้ายบอกทางชนิดใดและจำนวนเท่าใด เพื่อนำผู้คนมายังห้องประชุม (รวมถึงพิจารณาว่าจะต้องใช้ภาษาอื่น ๆ ในป้ายเหล่านี้ไหม หรือ ระบุถึงทางเข้าสำหรับคนพิการ)</li><li>• จัดเตรียมป้าย</li></ul>
เครื่องดื่ม	<ul style="list-style-type: none"><li>• ระบุผู้ที่จะเอาป้ายเหล่านี้ไปติดตั้งก่อนการประชุม</li><li>• ให้ดูว่าจำเป็นต้องมีเครื่องดื่มไหม</li><li>• ให้ดูว่าจะต้องเอาเครื่องดื่มมาด้วยหรือซื้อมาไหม</li><li>• ให้ดูว่ามีเครื่องมืออะไรบ้างจำเป็นต้องใช้ เช่น เครื่องต้มกาแฟ ถาดวางของ</li><li>• ระบุว่าใครรับผิดชอบในการจะนำไปนำเครื่องดื่มและเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ มาที่ห้องประชุม</li></ul>
เครื่องมืออุปกรณ์	<ul style="list-style-type: none"><li>• ให้ดูว่าเครื่องมือใดที่จำเป็น : ตัวอย่างเช่น ไมโครโฟน เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ หรือเครื่องฉายดิจิทัล จอรับภาพ สายไฟ กระดานวางกระดาษขารท์ ปากกา เทป</li><li>• ระบุว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบในการเอาอุปกรณ์นี้ไปที่ประชุม</li></ul>
การออกไปจากห้องประชุม	<ul style="list-style-type: none"><li>• ให้ระบุชัดเจนว่าเมื่อเสร็จสิ้นแล้วการทำความสะดวกห้องจำเป็นไหม</li><li>• ระบุถึงบุคคลที่รับผิดชอบในการปิดห้อง</li></ul>

# ส่วนที่ 5

## เครื่องมือสำหรับเป้าหมายทั่วไป

---

ขณะที่ชุดเครื่องมือของนักปฏิบัติการมีส่วนร่วมของสาธารณชนส่วนใหญ่จะเป็นเทคนิคการประชุมในสาธารณะ ยังมีเทคนิคอื่น ๆ ที่ใช้บ่อยและมีความสำคัญอีก ซึ่งต้องรวบรวมไว้ในชุดเครื่องมือ

เมื่อเปรียบเทียบชุดเครื่องมือดังกล่าวกับเครื่องมือเครื่องใช้ในบ้าน มันจะเป็นอุปกรณ์สำหรับเป้าหมายโดยทั่วไป (คุณใช้มันสำหรับงานหลายอย่าง) ขณะที่ประแจปากตาย ขนาด 5-8 นิ้ว เป็นอุปกรณ์พิเศษ เพราะว่าใช้กับหัวนอตขนาด 5-8 นิ้ว แต่ละอุปกรณ์ที่อธิบายในส่วนของ 5 เป็นเครื่องมือสำหรับเป้าหมายทั่วไปที่ใช้ได้หลายจุดมุ่งหมาย

เทคนิค 2 อย่างแรกก็คือ กลุ่มที่ปรึกษาประชาชน (ดูบทที่ 12) และการสัมภาษณ์ (ดูบทที่ 13) ซึ่งได้อธิบายไว้ค่อนข้างละเอียดเพราะว่าใช้ค่อนข้างบ่อยในการประชุมสาธารณะและควรได้รับความสนใจ

หัวข้ออื่นที่อภิปรายในส่วนของ 5 นี้ คือ หัวข้อที่เป็นเรื่องที่ต้องใช้ในทุกกระบวนการ ดูเหมือนเกือบจะทุกโปรแกรมการมีส่วนร่วมของสาธารณชน ต้องการการทำงานร่วมกับสื่อมวลชน (ดูบทที่ 14) และการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของสาธารณชน (ดูบทที่ 15) พิจารณาคำถามถึงวิธีการประเมิน ความสำเร็จของการมีส่วนร่วมของสาธารณชน (ดูบทที่ 16) เป็นอีกหัวข้อที่มีอยู่ในทุกชนิดของโปรแกรมการมีส่วนร่วมของสาธารณชนทั้งหมด แต่ละหัวข้อเกี่ยวข้องกับเทคนิคและวิธีการที่จำเพาะซึ่งได้อภิปรายไว้ในบทเหล่านี้

ท้ายสุดหลาย ๆ องค์กรอาศัยที่ปรึกษาด้านการมีส่วนร่วมที่ช่วยในการออกแบบหรือดำเนินกระบวนการมีส่วนร่วมของสาธารณชน บ่อยครั้งที่องค์กรไม่มีผู้เชี่ยวชาญภายในที่จะดำเนินการโปรแกรมการมีส่วนร่วมของสาธารณชนบางด้านได้ หรือบางทีก็ต้องการความช่วยเหลือของบุคคลที่เป็นกลาง เพื่อความน่าเชื่อถือ บทที่ 17 อธิบายลักษณะของที่ปรึกษาหลายประเภท และวิธีการใช้งานบุคคลเหล่านี้ได้อย่างได้ผล



# บทที่ 12

## การทำงานกับกลุ่มที่ปรึกษา

---

หลายองค์กรได้จัดตั้งกลุ่มที่ปรึกษา (ประชาชน) ซึ่งประกอบด้วยประชาชนที่เป็นตัวแทนของความสนใจ มุมมอง หรือความเชี่ยวชาญที่หลากหลายด้าน เพื่อให้คำแนะนำองค์กรเกี่ยวกับโครงการ หรือการกระทำที่ได้นำเสนอ บทนี้ได้ให้แนวทางของวิธีการสร้างและบริหารจัดการกับกลุ่มที่ปรึกษา

### ทำไมจึงใช้กลุ่มที่ปรึกษา

กลุ่มที่ปรึกษาประชาชนสามารถสัมฤทธิ์ผลได้ด้วยเหตุผลหลายประการดังนี้

- กลุ่มนี้ให้ตัวอย่างมุมมองและความห่วงกังวลของสาธารณชน
- สมาชิกกลุ่มมีโอกาสได้รับข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นปัญหา ก่อนจะสรุปและมีความเข้าใจมากขึ้นถึงผลของการตัดสินใจ เนื่องจากผลที่ได้จะเป็นคำแนะนำต่อองค์กรร่วมกับมุมมองของพลเมืองพร้อมด้วยความเข้าใจสถานการณ์ที่สมบูรณ์มากขึ้น
- เพราะว่าการมีส่วนร่วมส่วนบุคคลจะพัฒนาขึ้นในกลุ่ม สมาชิกจะพัฒนาความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้นเกี่ยวกับความห่วงกังวลของจุดสนใจของคนอื่น ๆ และสร้างความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อกันในการหันมาอยู่ในระดับกลางมากขึ้นจากมุมมองที่สุดขั้ว

- กลุ่มที่ปรึกษาสามารถทำให้เกิดการสื่อสารเชื่อมโยงกลับไปสู่เขตพื้นที่ที่ซึ่งเขาเป็นตัวแทน และกลุ่มที่ปรึกษานี้ยังสามารถนำไปสู่การเกิดฉันทามติระหว่างกลุ่มที่ขัดแย้งกันได้

### หลักสำหรับก่อตั้งกลุ่มที่ปรึกษา

หลักการทั่วไปหลายอย่างที่ควรสังเกตในการก่อตั้งกลุ่มที่ปรึกษา

1. กลุ่มที่ปรึกษาเป็นตัวแทนกลุ่มที่มีจุดสนใจและค่านิยมที่หลากหลายหลายในชุมชนของกลุ่มประชาชนที่สนใจการตัดสินใจที่ดำเนินไปอยู่ กลุ่มที่ปรึกษาที่เป็นตัวแทนเพียงกลุ่มที่มีจุดสนใจเพียงแค่ว่าตามประเด็นที่ต้องสนับสนุนนโยบายขององค์กรอาจเกิดความเข้าใจผิดและทำลายความเชื่อถือหรือชื่อเสียงความพยายามในการมีส่วนร่วมของประชาชนทั้งหมด เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลกลุ่มต้องเตรียมตัวแทนกลุ่มที่มีจุดสนใจต่างกันทั้งหมด ผู้ซึ่งมองว่าเขาได้รับผลกระทบจากการกระทำที่น่าเสอ
2. บทบาทของกลุ่มในการตัดสินใจต้องระบุไว้อย่างชัดเจน ความลับสนเกี่ยวกับบทบาทของกลุ่มที่ปรึกษาร่วมกับความปรารถนาตามธรรมชาติในการเป็นสมาชิกผู้หนึ่งเพื่อใช้อิทธิพลสูงสุดต่อผลลัพธ์อาจก่อให้เกิดปัญหาได้ ปัญหานี้หลักเลียงหรือทำให้ลดน้อยลงได้ ถ้ามีการอภิปรายโดยตรงถึงบทบาทของกลุ่มในการตัดสินใจตั้งแต่ต้น พัฒนาคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งเป็นแนวทางอย่างแท้จริงและในสิ่งที่กลุ่มคาดหวัง
3. โดยปกติอายุของกลุ่มที่ปรึกษา หรือวาระของสมาชิกกลุ่มควรมีการจำกัด กลุ่มที่ทำหน้าที่นี้นาน ๆ ก็มีแนวโน้มจะกลายเป็น

กลุ่มอิทธิพลได้ง่าย ธรรมชาติที่ปรึกษาที่ทำงานมาหลายปีมีแนวโน้มจะอยู่นานเกินกว่าจะเป็นประโยชน์ที่จำเป็นต้องมี ดังนั้นควรจะมีการติดตามตรวจสอบทั้งความมีประโยชน์ของกลุ่มและระยะเวลาของสมาชิกภาพ การมีส่วนร่วมของสาธารณชนส่วนใหญ่มาพร้อมกับปัญหาที่มีผลโดยตรงต่อกลุ่มหรือแต่ละบุคคล เมื่อปัญหาเหล่านั้นได้รับการแก้ไข สมาชิกตั้งแต่เริ่มต้นจะไม่สนใจเข้าร่วมประชุม สถานการณ์นี้แก้ไขได้โดยการเปลี่ยนแปลงตัวแทนอย่างสม่ำเสมอ ถ้าคุณต้องการคำแนะนำต่อปัญหาเดียว ๆ ที่สำคัญ ให้พิจารณาตั้งคณะทำงานที่แทนที่จะใช้ธรรมชาติที่ปรึกษาประจำ) เพื่อทำงานที่สำคัญนี้ให้เสร็จแล้วจึงสลายกลุ่มนี้

4. ความพยายามที่ควรทำให้มั่นใจว่าสมาชิกกลุ่มที่ปรึกษายังคงสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอกับเขตพื้นที่ ซึ่งพวกเขาเป็นตัวแทน สมาชิกกลุ่มควรแจ้งเขตพื้นที่โดยผ่านรายงานสรุปหรือจดหมายข่าวขององค์กร หรือการประชุมสาธารณะ หรือการอภิปราย หรือการสัมภาษณ์ผู้นำอื่น ๆ ในเขตพื้นที่เป็นครั้งคราว สิ่งนี้จะทำให้มั่นใจว่าสมาชิกกลุ่มที่ปรึกษาได้สะท้อนมุมมองของเขตพื้นที่และมั่นใจว่าเขตพื้นที่ได้เรียนรู้ไปพร้อมกับสมาชิกกลุ่มที่ปรึกษา ในพิจารณาดามสมาชิกกลุ่มที่ปรึกษาแต่ละกลุ่มเพื่อพัฒนาแผนการเป็นตัวแทนเขตพื้นที่ซึ่งเป็นแนวทางวิธีการที่สมาชิกแต่ละคนจะสื่อสารกับเขตพื้นที่ของตัวเอง
5. ผู้จัดการที่รับผิดชอบจากองค์กรของคุณควรปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มที่ปรึกษา เพื่อให้กลุ่มรู้สึกว่าได้มีการรับฟังโดยผู้มีอำนาจอย่างแท้จริง และเพื่อให้ผู้จัดการได้ฟังเสียงของสาธารณชนจากปากของเขาเอง

6. บุคลากรขององค์กรต้องพูดด้วยภาษาท้องถิ่น เมื่อทำงานกับกลุ่มที่ปรึกษา สิ่งนี้จำเป็นแต่ไม่ใช่งานที่ง่าย งานนี้ต้องการความสามารถเพื่อทำให้ภาษาเทคนิคเฉพาะวิชาชีพง่ายขึ้นโดยไม่ทำให้รู้สึกเหมือนท่าทีที่เหนือกว่า
7. องค์กรต้องจัดเตรียมเวลาสำหรับบุคลากรอย่างเพียงพอและสนับสนุนกลุ่มที่ปรึกษาในด้านพลัทธิการ กลุ่มที่ปรึกษาอาจต้องการความช่วยเหลือทางเทคนิคโดยตรงจากที่ปรึกษาภายนอกเพื่อให้ความมั่นใจในการประเมินที่ยุติธรรม

บางองค์กรจัดตั้งกลุ่มที่ปรึกษาที่มีสมาชิกภาพที่ค่อนข้างไม่เป็นทางการ กลุ่มต่าง ๆ จำนวนหนึ่งจะได้รับการเชิญอย่างสม่ำเสมอ และกลุ่มที่ปรากฏตัวขึ้นก็จะเป็นสมาชิกของการประชุม จะไม่มีการลงคะแนนยกมือโหวต บุคคลเพียงแสดงความคิดเห็นง่าย ๆ เกี่ยวกับหัวข้อที่อภิปราย กลุ่มที่ปรึกษาอื่น ๆ มีสมาชิกภาพที่ลงตัวแล้ว และมีกระบวนการที่ระบุไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งกฎเกี่ยวกับการเข้าร่วมของตัวแทน

ในกลุ่มที่ปรึกษาที่ไม่เป็นทางการ ความจำเป็นในการต้องตอบคำถามของสมาชิกภาพจะลดลำดับความสำคัญลงเนื่องจากสมาชิกภาพจะมีการเปลี่ยนแปลงสม่ำเสมอแต่ในกลุ่มที่ปรึกษาที่เป็นทางการสิ่งที่จำเป็นคือการใช้เทคนิคสำหรับเลือกสมาชิกเพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่มจะเป็นตัวแทนของกลุ่มผลประโยชน์ทั้งหมด

### วิธีการเลือกสมาชิกกลุ่มที่ปรึกษา

มีห้าวิธีการพื้นฐานสำหรับเลือกสมาชิกกลุ่มที่ปรึกษาประชาชน

1. องค์กรเลือกสมาชิกด้วยความพยายามที่จะทำให้จุดสนใจหรือผลประโยชน์ที่แตกต่างกันสมดุล วิธีนี้เป็นเทคนิคที่ใช้มาก

ที่สุด แต่ในประเด็นปัญหาที่โต้แย้งกัน วิธีการนี้เสี่ยงที่สาธารณชนจะเชื่อว่าองค์กรก่อตั้งกลุ่มเพื่อสนับสนุนจุดยืนตนเอง อันตรายที่สาธารณชนจะมองสมาชิกอย่างอคติสามารถลดลงได้ถ้ากลุ่มหรือตัวแทนที่สนใจได้มีการปรึกษาก่อนทำการเลือกสมาชิก และวิธีการเลือกสมาชิกได้สะท้อนให้เห็นกระบวนการให้คำปรึกษานี้อย่างชัดเจน

2. การเลือกกลุ่มที่ปรึกษาประชาชนมีการส่งให้บุคคลที่ 3 หรือกลุ่มบุคคลที่ 3 ซึ่งขึ้นอยู่กับประเด็นปัญหาแคบหรือกว้างแค่ไหน กระบวนการเลือกสามารถส่งให้ท้องถิ่น ผู้นำชุมชน หรือนักการเมือง ที่ปรึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชน หรือกลุ่มเล็ก ๆ ที่เป็นตัวแทนกลุ่มผลประโยชน์ขนาดใหญ่เหล่านี้ทำการเลือกสมาชิกที่ปรึกษาอื่น
3. องค์การตัดสินใจจุดสนใจหรือกลุ่มผลประโยชน์ที่ต้องการมีตัวแทนและอนุญาตให้กลุ่มเลือกตัวแทนของตัวเอง สิ่งนี้สามารถสร้างปัญหาให้กลุ่มอาสาสมัคร ซึ่งบางครั้งมีความยากลำบากที่จะประสานงานกันเองเพื่อเลือกตัวแทน อย่างไรก็ตามวิธีนี้ก็กำจัดความเสี่ยงของการถูกมองว่ามีการแอบจัดเตรียมกันเป็นความลับ
4. ใช้อันไดอันหนึ่งใน 3 วิธีแรก และเพิ่มสมาชิกภาพจากอาสาสมัคร วิธีการนี้เปิดโอกาสให้กลุ่มสนใจหรือผลประโยชน์ที่แตกต่างไปรับสมาชิกของกลุ่ม โดยการรับอาสาสมัครจากการจัดลำดับของพวกเขา ถ้ากลุ่มที่ปรึกษาต้องการใช้วิธีนี้จะแนบเสี่ยงต่อประเด็นปัญหา วิธีนี้ยอมให้กลุ่มที่หลากหลายอาจจัดเตรียมเป็นความลับ โดยการเพิ่มจำนวนของอาสาสมัคร

5. ตัดสินสมาชิกภาพโดยใช้การเลือกตั้งโดยอาศัยความนิยม  
วิธีการสุดท้ายนี้มีการใช้เพียง 2-3 กรณีตัวอย่าง ที่มีโครงสร้าง  
บางอย่างกำหนดสำหรับการเลือกตั้งตัวแทน เช่น สภาเพื่อนบ้าน

### **ประเด็นปัญหาของกระบวนการ**

โดยปรกติจำนวนประเด็นปัญหาของกระบวนการต้องจัดการให้  
เรียบร้อยกับกลุ่ม ซึ่งจะทำงานด้วยกันเป็นบางครั้งก่อน กลุ่มให้คำแนะนำ  
อาจเลือกที่จะใช้การประชุมครั้งแรกเพื่อตกลงเรื่องกระบวนการ (ถึงแม้ว่า  
การโต้แย้งเรื่องกระบวนการที่ยืดเยื้ออาจทำลายความกระตือรือร้นได้) จึง  
แนะนำให้เตรียมและส่งฉบับร่างของแนวที่เสนอ สำหรับแก้ไขใหม่ หรือ  
ยอมรับโดยกลุ่มที่ปรึกษาประชาชนพิจารณาก่อนที่จะมีการประชุมครั้งแรก  
บ่อยครั้งที่ฉบับร่างนี้จัดทำขึ้นจากการโทรศัพท์เพื่อขอคำปรึกษาหรือ  
สัมภาษณ์สมาชิกที่จะมาประชุม การแก้ปัญหาดำเนินที่อธิบายต่อไปนี้ในการ  
ประชุม 2-3 ครั้งแรก สามารถป้องกันความรู้สึกยากลำบากภายหลังได้

### **การลงคะแนนเสียง โดยใช้การโหวต**

กระบวนการตัดสินใจที่สำคัญที่สุด น่าจะเป็นขั้นตอนของ  
กระบวนการที่ตามมาว่า จะทำโดยการลงคะแนนเสียงหรือไม่ ประชาชน  
ส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริกาจะคุ้นเคยกับการลงคะแนนเสียงต่อประเด็น  
ปัญหาต่าง ๆ และคิดเอาโดยอัตโนมัติว่าเป็นวิธีการที่ถูกต้องสำหรับการ  
ตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามมีหลายเหตุผลที่การลงคะแนนเสียงไม่ใช่วิธีการ  
ที่ดีที่สุดสำหรับกลุ่มที่ปรึกษาที่จะทำการตัดสินใจ เหตุผลแรก คือ ถึงแม้  
จะมีความพยายามที่จะให้กลุ่มเป็นตัวแทนอย่างกว้างขวาง แต่ก็ไมอาจ  
รับประกันได้ว่าได้มีตัวแทนของจุดสนใจหรือผลประโยชน์เป็นสัดส่วนที่  
เหมาะสมของจุดสนใจหรือผลประโยชน์ในสาธารณชนกลุ่มใหญ่ การลง  
คะแนนเสียงส่วนใหญ่อาจสะท้อนความไม่สมดุลย์ในองค์ประกอบของ  
กลุ่มหนึ่งใดมากกว่า มุมมองส่วนใหญ่ของสาธารณชน

การลงคะแนนเสียงที่แยกเป็นส่วน ๆ อาจเพียงหมายความว่า ยังมีความไม่สอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถตัดสินใจได้โดยไม่ต้องใช้กลุ่มที่ปรึกษาก็ได้ ถ้าวัตถุประสงค์คือทำให้ผลเป็นที่ยอมรับทางการเมือง การแบ่งกลุ่มย่อยที่ไม่ดีก็ตอบสนองวัตถุประสงค์นี้ได้้น้อยมาก มีเพียงฉันทามติแม้บางระดับของกลุ่มที่ปรึกษาที่น่าจะมีผลกระทบมากกว่า ไม่ว่าจะต่อองค์กรผู้ตัดสินใจหรือต่อสาธารณชนส่วนใหญ่

ทางเลือกอื่นแทนการลงคะแนนก็คือการรับรู้ความรู้สึกของที่ประชุม ผู้นำการประชุมจะฟังอย่างตั้งใจจนกระทั่งมีฉันทามติเกิดขึ้นที่ได้แสดงออกมาถึง “ความรู้สึกของที่ประชุม” และตรวจสอบว่าได้มีการยอมรับจากกลุ่มหรือไม่ วิธีการนี้ต้องการความรู้สึกที่ดีเรื่องเวลา ความสามารถที่จะสรุปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้นำที่เชื่อถือได้

ถ้าเป็นไปได้ที่จะได้ข้อตกลงจากการประชุม ผู้นำประชุมจะถามกลุ่มถึงวิธีแก้ไขความขัดแย้ง สิ่งหนึ่งที่เป็นไปได้ก็คือดำเนินการพูดคุยต่อไป อีกวิธีการ คือการลงคะแนนเสียงโดยใช้เสียงส่วนใหญ่ที่มากกว่าเกินกึ่งหนึ่ง (Supermajority) เช่น 2 ใน 3 หรือ 3 ใน 4 ของสมาชิก อีกวิธีการหนึ่ง คือ ให้มีรายงานทั้งของกลุ่มใหญ่ และกลุ่มเล็ก อีกทางเลือกก็คือได้ข้อตกลงในกระบวนการแก้ไขปัญหาข้อเท็จจริงที่ปิดกั้น การหาข้อตกลง หายสุดดีที่สุดคือหยุดการพิจารณาประเด็นปัญหาจนกระทั่งการประชุมครั้งต่อไป เพื่อให้โอกาสสมาชิกคิดเกี่ยวกับปัญหามากขึ้น

### การเข้าร่วมประชุม

บางกลุ่มต้องการกำหนดการเข้าร่วมจำนวนเวลาอย่างต่ำสุด สำหรับดำรงความเป็นสมาชิก เช่น สมาชิกที่ไม่มาเข้าร่วมเกินจำนวนครั้งที่กำหนดอาจต้องขาดจากสมาชิกภาพ

### การส่งผู้อื่นเข้าร่วมแทน

สมาชิกจะสามารถส่งผู้อื่นมาเข้าร่วมประชุมได้หรือไม่ก็เป็นปัญหาที่สำคัญได้ โดยเฉพาะหากกลุ่มต้องการตัดสินใจโดยใช้การลงคะแนนเสียงของคนส่วนใหญ่ แต่ถ้าไม่เกี่ยวข้องกับสิทธิการลงคะแนนเสียง การส่งผู้แทนเข้าร่วมก็เป็นวิธีหนึ่งที่จะให้ข้อมูลกับทุกคน แต่ถ้าผู้อื่นที่เข้าร่วมไม่ได้รับรายงานข้อมูลว่าเกิดอะไรขึ้นในการประชุมครั้งก่อนก็ทำให้สมาชิกที่เข้าประชุมสม่ำเสมอเกิดความคับข้องใจได้

### การมีส่วนร่วมของผู้สังเกต

กฎกติกาพื้นฐานอาจจำเป็นสำหรับผู้สังเกตการณ์ ผู้สังเกตการณ์ควรได้รับการยินยอมให้เข้าประชุมกลุ่มที่ปรึกษาหรือไม่? ถ้ายินยอมจะเป็นจุดไหนของการประชุม กลุ่มที่ปรึกษาบางคนจัดเวลาไว้ต่างหาก ในช่วงที่ผู้ฟังอาจเสนอความคิดเห็นต่อคณะกรรมการ แต่ไม่อนุญาตให้ผู้ที่ไม่ใช่สมาชิกพูดในเวลาอื่น ๆ

### อนุกรรมการ

ถ้าจำเป็นอาจจัดตั้งอนุกรรมการเพื่อให้งานที่จำเพาะสำเร็จ ความรับผิดชอบและอำนาจของอนุกรรมการควรระบุไว้อย่างชัดเจน

### การรักษาความลับของเอกสารต่าง ๆ

ถ้ากลุ่มจะต้องตรวจสอบเอกสารต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องรักษาความลับหรืออาจทำการปรับปรุงก่อนนำสู่สาธารณชน อาจต้องกำหนดกฎการรักษาความลับ นักปฏิบัติการมีส่วนร่วมสาธารณชนที่เชี่ยวชาญหลายคน คิดเอาว่า เอกสารอะไรก็ตามที่มอบให้กลุ่มที่ปรึกษาไม่ว่าจะมีการขอร้องว่าเป็นความลับหรือไม่ ถือเป็นเอกสารสาธารณะ



## เขตพื้นที่

กลไกที่จำเพาะอาจจำเป็นต้องใช้เพื่อให้แน่ใจว่ามีการสื่อสารอย่างสม่าเสมอกับเขตพื้นที่ เป็นสมาชิกกลุ่มเป็นตัวแทน

### การสื่อสารกับสาธารณชน

มีความต้องการที่จะให้กระบวนการของกลุ่มที่ปรึกษานั้นเปิดเผยและเป็นที่รับรู้จากสาธารณชนที่สนใจ เพื่อว่าเมื่อท้ายสุดกลุ่มมีข้อเสนอแนะทั้งหลายก็จะได้รับความเชื่อถือจากสาธารณชน กลุ่มที่ปรึกษาอาจดำเนินการประชุมเป็นช่วง ๆ ตามจุดสำคัญในกระบวนการเพื่อนำเสนองานที่ได้ทำแล้วให้ทันเหตุการณ์ปัจจุบันและได้รับปฏิกิริยาตอบสนองต่องานนั้นจดหมายข่าวและรายงานข่าวคราวเป็นวิธีการแจ้งข้อมูลให้กับสาธารณชนด้วย

### การสื่อสารกับสื่อมวลชน

สถานการณ์ที่โชคไม่ดีหลายอย่างได้เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกกลุ่มที่ปรึกษาแต่ละคนได้ไปให้ข้อมูลต่อสื่อมวลชน ซึ่งเสนอภาพด้านใดด้านหนึ่ง หรือบิดเบือนว่าเกิดอะไรขึ้นในกลุ่ม กลุ่มที่ปรึกษาหลายกลุ่มยอมรับกฎกติกาว่าเพียงประธานกลุ่มเท่านั้นได้รับอนุญาตให้ข้อมูลต่อสื่อมวลชน สมาชิกอื่นให้ปฏิเสธการให้ข้อเสนอแนะ แม้แต่ประธานก็คาดหวังว่าควรปรึกษากับกลุ่มทั้งหมดเกี่ยวกับสิ่งที่ควรพูด และควรเสนอความคิดเห็นที่เป็นของกลุ่มทั้งหมด โดยไม่เสนอเพียงความคิดเห็นของตัวเอง

### กระบวนการเกี่ยวกับรัฐสภา

กระบวนการเกี่ยวกับรัฐสภาที่เป็นทางการ เช่น กฎกติกาของนายโรเบิร์ต (Robert's Rules order) นั้นเชื่อว่าจะเกิดความสัมพันธ์ที่ขัดแย้งกันระหว่างผู้เข้าร่วมและคิดเอาว่าประเด็นปัญหาทั้งหลายจะได้รับการแก้ไขด้วยการลงมติด้วยการโหวตมากกว่าด้วยฉันทมติ (ซึ่งไม่จริง : ผู้แปล)

ด้วยเหตุผลนี้จึงแนะนำว่าควรลดการใช้กระบวนการประชุมอย่างเป็นทางการ ถ้าผู้นำกลุ่มไว้ใจกลุ่ม โดยเป็นไปได้ว่างานมักทำเสร็จเรียบร้อยมากกว่า โดยไม่จำเป็นต้องใช้กระบวนการประชุมที่สลับซับซ้อน

### **ค่าใช้จ่ายสมาชิกกลุ่ม**

ไม่ว่าค่าใช้จ่ายในการเดินทางและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การมีส่วนร่วมในกลุ่มจะจ่ายโดยองค์กร หรือโดยสมาชิกแต่ละคน ควร กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น ในกรณีที่ต้องค์กรจ่ายให้ กฎสำหรับค่าใช้จ่ายที่จะจ่าย ให้ควรกำหนดให้ชัดเจน สมาชิกกลุ่มจะมีความรู้สึกอ่อนไหวต่อการมีคน มองว่า "ถูกซื้อ" โดยองค์กร แต่ไม่น่าจะเหมาะสมที่จะคาดหวังให้สมาชิก เสียสละเวลาของตนเอง พร้อมกับจ่ายค่าเดินทาง ค่าที่พัก หรือค่าอาหาร บางกลุ่มอาจมีความรู้สึกอ่อนไหวต่อการมีคนมองว่าถูกซื้อ โดยกลุ่มนี้อาจ ปฏิเสธการรับเงินค่าเดินทาง

### **กำหนดการประชุม**

ประเด็นปัญหาหนึ่งที่ไม่เป็นที่สบายใจของกลุ่มที่ปรึกษา คือ ควรจะมีการประชุมกลุ่มสม่ำเสมอ หรือกำหนดการตามความจำเป็น ถ้าใช้การเรียกประชุมเฉพาะเมื่อจำเป็น จะยุ่งยากต่อการบอกให้สมาชิก ทราบถึงการประชุมแต่ละครั้ง และบ่อยครั้งมีความขัดแย้งเรื่อง กำหนดการประชุม อย่างไรก็ตามไม่มีวิธีการใดที่สามารถจะลดความสนใจ และลดการมีส่วนร่วมของกลุ่มที่ปรึกษามากเท่ากับดำเนินการประชุม อย่างสม่ำเสมอที่ไม่สร้างสรรค์ และดูเหมือนจะไม่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน

### **ทีมผู้ร่วมงาน**

บ่อยครั้งกลุ่มที่ปรึกษาจะถามคำถามที่ต้องการการศึกษาหรือ การติดตามโดยตลอดคำถามสำคัญที่จำเป็นต้องตอบแต่เนิ่น ๆ คือ จำนวน การสนับสนุนของทีมผู้ร่วมงานต่อกลุ่ม และเพื่อจุดมุ่งหมายอะไร

## รายงานการประชุม

โดยปกติทีมขององค์กรจะรับผิดชอบสำหรับการเก็บบันทึกการประชุมกลุ่ม แต่ถ้ามีประวัติของความสงสัยหรือความไม่ไว้วางใจ กลุ่มอาจต้องรับผิดชอบทำหน้าที่นี้แทน หรืออย่างน้อยที่สุดสมาชิกกลุ่มที่ปรึกษาจะต้องการโอกาสที่จะตรวจสอบรายงานการประชุมต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนที่จะยอมรับ

## ที่ปรึกษาภายนอก

ถ้าสมาชิกกลุ่มที่ปรึกษาประชาชนสงสัยทีมขององค์กร อาจมีการขอร้องที่ปรึกษาภายนอกให้ช่วยกลุ่มทบทวนรายงานหรือการวางแผนทางเทคนิคที่ปรึกษาภายนอกบางครั้งน่าจะเชื่อถือมากกว่า ไม่ว่าความเชี่ยวชาญนั้นจะเป็นเรื่องอะไร

## กรรมการกำกับ

บ่อยครั้งจำเป็นต้องตัดสินใจช่วงกลางระหว่างการประชุมครั้งก่อนและครั้งต่อ ๆ ไป เกี่ยวกับประเด็นปัญหาอย่างเช่นเรื่องวาระของการประชุมครั้งต่อไป เรื่องผู้เชี่ยวชาญคนไหนที่ควรนำเสนองาน หรือการประชุมควรจะยกเลิกดีไหม เป็นการไม่สะดวกที่จะพยายามติดต่อทุกคนในกลุ่มที่ปรึกษาเพื่อทำการตัดสินใจในสิ่งเหล่านี้ กลุ่มอาจสบายใจที่จะให้ประธานที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มทำหน้าที่ตัดสินใจ ในกรณีอื่น ๆ กลุ่มอาจชอบมากกว่าที่จะตั้งกรรมการกำกับจากสมาชิก 2-3 คน ให้เป็นตัวแทนของมุมมองหลักในกลุ่ม ด้วยวิธีการนี้จะไม่มีการมีจุดสนใจหลัก รู้สึกว่าความต้องการของเขาไม่ได้รับการพิจารณาเมื่อมีการตัดสินใจ

# บทที่ 13

## การทำกำรสำภาษณ์

---

การสำภาษณ์ถือเป็นเครื่องมืออเนกประสงค์ที่มีประโยชน์ต่อกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชน (public participation) ทั้งหลาย เพราะว่าคณะเรำมักจะมีแนวโน้มที่จะให้ข้อมูลเมื่อถูกสำภาษณ์มากกว่าเมื่อเข้าร่วมการประชุมในเวทีสาธารณะเพื่อแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นทางการ

### ทำไมถึงต้องให้การสำภาษณ์

การสำภาษณ์มีประโยชน์อย่างมากเมื่อเราต้องการข้อมูลเชิงลึกจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องการให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีรายละเอียดที่เป็นการยากที่จะให้ผู้คนเหล่านั้นแลกเปลี่ยนกันระหว่างการประชุมสาธารณะ ตามปกติแล้วผมชอบที่จะเริ่มต้นกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนด้วยการสำภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ ที่เชื่อว่าจะมีส่วนร่วมในกระบวนการนั้น ๆ ถ้ากระบวนการตัดสินใจดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและกินเวลาหลายเดือน ผมก็อยากจะทำกำรสำภาษณ์ซ้ำอีกเมื่อใกล้จะสิ้นสุดของแต่ละช่วงสำคัญ ๆ ของกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ถึงแม้ว่เราจะไม่สามารถให้การสำภาษณ์เพื่อแทนที่การมีส่วนร่วมสาธารณะมากกว่านี้ แต่ว่การสำภาษณ์มีประโยชน์ที่จะช่วยเก็บข้อมูลซึ่งรูปแบบอื่น ๆ ทำไม่ได้ ซึ่งรวมถึงข้อมูลการประเมินเชิงอัตวิสัยเพื่อศึกษาว่กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนที่กำลังดำเนินการไปเป็นอย่างไร

ถึงแม้การทำการสัมภาษณ์จะไม่ใช่การสุ่มตัวอย่างทางวิทยาศาสตร์ แต่ข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีคุณค่าและมีความลึกซึ่งจะได้รับจากการสัมภาษณ์ และเมื่อผู้วิจัยหรือผู้สัมภาษณ์ทำการสัมภาษณ์ผู้นำชุมชนจำนวนมากตั้งแต่สิบห้าถึงยี่สิบคน ถึงตรงจุดนี้ผู้วิจัยจะพบว่าตนเองรู้และรับทราบมากพอเกี่ยวกับสถานการณ์ในชุมชนจนสามารถบอกรายละเอียดของ ผู้นำแต่ละคน

ปัญหาที่พบได้ในการทำการสัมภาษณ์คือ ใช้เวลามาก และทำได้กับจำนวนคนที่จำกัด ตัวอย่างเช่น การสัมภาษณ์ที่กินเวลาดังแต่สามสิบนาทีถึงสี่สิบห้ามนาทีนั้น คณะทำงานต้องใช้เวลาสองถึงสามชั่วโมงในการนัดสัมภาษณ์ การวางแผน การเดินทางไปยังชุมชน การดำเนินการสัมภาษณ์ การทำรายงานสรุป และการถอดความการสัมภาษณ์ เราสามารถลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้โดยเลือกใช้การสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์ แต่วิธีการนี้จะมีผลให้ขาดสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้เข้าร่วมงานวิจัย

การสัมภาษณ์คนจำนวนน้อย ๆ มีความเหมาะสมในทางปฏิบัติ ถ้าข้อมูลที่ต้องการเป็นความคิดเห็นที่ได้จากผู้ที่เป็นตัวแทนกลุ่มที่มีจุดสนใจร่วมกันทั้งหลายหรือจากผู้นำชุมชน แต่การทำการสัมภาษณ์ลักษณะนี้ จะไม่สามารถช่วยให้ทราบอย่างแน่ชัดได้ว่าบุคคลที่สัมภาษณ์นั้นเป็นตัวแทนของจุดสนใจทั้งหมดของกลุ่มชุมชนหรือเป็นอัตราส่วนเท่าใดของความความคิดเห็นของชุมชนใหญ่ จุดสำคัญของการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการคือ เชิงคุณภาพของข้อมูลมากกว่าจะเน้นที่ปริมาณของข้อมูล ไม่เป็นการสมควรที่จะอ้างหลักฐานเชิงปริมาณใด ๆ จากข้อมูลที่ได้โดยการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ ปัญหาสองข้อที่ต้องคำนึงถึง คือ อคติของการสุ่มตัวอย่าง และผลกระทบที่เกิดจากผู้ทำการสัมภาษณ์

อคติของการสุ่มตัวอย่าง หมายถึง การกำหนดเลือกกลุ่มและบุคคลที่จะเข้าร่วมการสัมภาษณ์อย่างเฉพาะเจาะจงแทนการสุ่มเลือก ทำให้เกิดความลำเอียงหรืออคติของการเลือกกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่แรก แต่อาจจะถือว่าเป็นอคติที่ก่อประโยชน์เพราะว่าเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ทำให้ได้ข้อมูลที่ต้องการอย่างแท้จริง แต่การกระทำเช่นนี้ทำให้ไม่สามารถกล่าวสรุปในเชิงปริมาณว่าชุมชนนั้น ๆ รู้สึกอย่างไร เนื่องด้วยกลุ่มตัวอย่างที่เลือกมาอาจจะไม่สามารถถือเป็นตัวแทนของสาธารณชนได้

ผลกระทบที่เกิดจากผู้ทำการสัมภาษณ์ หมายถึง ผลของการกระทำที่เกิดขึ้นเมื่อคำถามการสัมภาษณ์มีการนำไปใช้โดยวิธีการที่แตกต่างหรือโดยผู้สัมภาษณ์คนละคนจะได้ข้อมูลที่แตกต่างออกไป ผลกระทบดังกล่าวก็คือ คำถามหนึ่งข้อที่ถามครั้งหนึ่งอาจจะได้ข้อมูลที่แตกต่างอย่างชัดเจนกับคำถามเดียวกันที่ถามโดยวิธีการที่แตกต่างออกไปในวันเวลาอื่น คำตอบที่ให้กับเจ้าหน้าที่คนหนึ่งอาจจะแตกต่างจากคำถามเดียวกันที่ถามโดยเจ้าหน้าที่อีกคนหนึ่ง สิ่งที่ได้ก็คือ การออกแบบเลือกคำถามอย่างระมัดระวัง คำพูดในคำถามเหล่านั้นควรได้รับการทดสอบก่อนนำไปใช้สำรวจความคิดเห็น แม้ว่าการสัมภาษณ์ประเด็นปัญหาเดียวกันในชุดการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ คำพูดที่ใช้ในแต่ละครั้งจะมีความแตกต่างกันเล็กน้อยและบริบทของประเด็นปัญหาก็จะแตกต่างกันไปเช่นกัน ดังนั้น ทำให้ผลกระทบจากผู้สัมภาษณ์จึงมีอาจนำไปอ้างอิงที่มีเหตุผลเชิงปริมาณ

### แนวทางสำหรับการสัมภาษณ์

การดำเนินการสัมภาษณ์มีแนวทางหลักทั่วไป ดังนี้

#### กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน

ขั้นตอนแรกที่จะเห็นชัดเจนในการดำเนินการสัมภาษณ์คือ พิจารณาอย่างชัดเจนว่าต้องการเรียนรู้อะไรจากการสัมภาษณ์ และเมื่อสามารถ

กำหนดเวลาและวันของการสัมภาษณ์ได้แล้ว คำถามแรกที่ต้องถาม คือ “จุดประสงค์ของการสัมภาษณ์คืออะไร?” ผู้สัมภาษณ์จะต้องให้คำตอบที่ชัดเจนเพื่อที่จะให้ประชาชนยินยอมรับการสัมภาษณ์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับจุดประสงค์ของการสัมภาษณ์เพื่อให้ทราบไว้ ใครบ้างที่ควรรับการสัมภาษณ์ แม้ว่า การสัมภาษณ์จะเชื่อให้มีการสนทนาที่ไม่มีโครงสร้างรูปแบบ แต่ไม่ได้หมายความว่า การสัมภาษณ์จะไม่เป็นระเบียบหรือขาดการเตรียมการที่ดี มิฉะนั้นคนในชุมชนอาจจะรู้สึกไม่พอใจหรือขุ่นเคือง

### การเลือกกลุ่มประชาชนผู้ที่จะรับการสัมภาษณ์

ถึงแม้ว่าจะไม่มีการใช้ระบบระเบียบเชิงวิทยาศาสตร์ในการสุ่มตัวอย่าง ความน่าเชื่อถือของโปรแกรมการมีส่วนร่วมของประชาชนอยู่ที่ความพยายามที่จะรวบรวมเอามุมมองหรือความคิดเห็นที่สำคัญไว้ทั้งหมดไม่เช่นนั้นแล้ว อาจจะมองว่าการประเมินมีความลำเอียงเกิดขึ้นเมื่อประชาชนกลุ่มหลัก ๆ ได้ถูกละเลยหรือมองข้ามไป ถ้ามีกลุ่มสิ่งแวดล้อมลึกลับก็ไม่ต้องสัมภาษณ์ทั้งลึกลับกลุ่ม อย่างไรก็ตาม ต้องแน่ใจว่ากลุ่มมีตัวแทนได้รับการสัมภาษณ์อย่างพอเพียงเพื่อให้มั่นใจว่าคุณได้เข้าใจความแตกต่างของเขาและเข้าใจพลวัตทางการเมืองของพวกเขา

บางกลุ่มอาจจะอยู่ใต้ร่มของกลุ่มอื่น บางครั้งเป็นความคิดที่ดีที่จะโทรศัพท์สอบถามพวกที่คุณไม่ได้ตั้งใจสัมภาษณ์และตั้งใจถามว่า “ถ้าหากว่าผมเข้าเยี่ยมชมองค์กรของคุณเพื่อสนทนาเกี่ยวกับประเด็นปัญหาเหล่านี้ คุณคิดว่าผมจะสามารถครอบคลุมประเด็นปัญหาที่องค์กรคุณกังวลได้หรือไม่?” ถ้าหากว่าไม่คุณสามารถที่จะช่วยตอบคำถามในประเด็นที่ขาดหายไปทางโทรศัพท์ได้นะ วิธีนี้เป็นการใช้เวลาของผู้นำกลุ่มผลประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพพอ ๆ กับการใช้เวลาขององค์กร กลุ่มผลประโยชน์มักจะมีเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการที่ดำรงอยู่ท่ามกลางองค์กรพัฒนาเอกชน (NGO)

จะช่วยให้คุณสามารถเรียนรู้องค์กรอื่นใดที่ควรเข้าไปสัมภาษณ์ พวกเขาอาจจะโทรศัพท์หาคุณถ้าเขารู้สึกว่าคุณลืมเขา จากเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้ จะช่วยให้เราสื่อสารผลของการสัมภาษณ์ของคุณได้อย่างรวดเร็ว ถึงแม้ว่านั่นจะเป็นเหตุผลที่ดีที่จะต้องมียางงานผลที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อที่จะให้ข้อมูลส่งต่อไปอย่างถูกต้อง

การนัดหมายเพื่อการสัมภาษณ์เป็นสิ่งที่คุณจำเป็นต้องกระทำเป็นปกติวิสัย เนื่องด้วยการสัมภาษณ์มักจะมีค่ายกยอที่ชาญฉลาดว่า (คนที่รับการสัมภาษณ์เป็นคนที่ฉลาดเฉลียวความคิดเห็นของเขามีความสำคัญต่อองค์กรหรือส่วนรวม) คนส่วนใหญ่จึงให้ความร่วมมือและเต็มใจที่จะเข้าร่วมการสัมภาษณ์ ถึงแม้ว่าคนส่วนใหญ่จะยินดีที่จะร่วมมือ สิ่งที่ต้องปฏิบัติคือ การแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ข้อมูลการสัมภาษณ์จะนำไปใช้อย่างไร ใครบ้างหรือคนประเภทไหนที่จะได้รับการสัมภาษณ์ และระยะเวลาของการสัมภาษณ์ใช้เวลาานเท่าใด

ถ้าเป็นไปได้ ผู้ที่ทำการสัมภาษณ์ควรจะเป็นผู้ที่ติดต่อประสานการนัดหมายช่วยให้สร้างสัมพันธภาพตั้งแต่เริ่มต้น แต่กระบวนการดังกล่าวสิ้นเปลืองเวลามาก ดังนั้นการนัดหมายอาจจะทำได้โดยผู้อื่น หากจะใช้ผู้อื่นควรจะมีมั่นใจว่าผู้ที่ทำหน้าที่ประสานงานในการติดต่อนัดหมายทราบถึงวัตถุประสงค์และการนำไปใช้ของข้อมูลการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี นอกจากนี้ จะต้องคำนึงถึงเวลาที่ใช้ในการเดินทางจากการสัมภาษณ์จุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง และควรจะมีเวลาประมาณสามสิบนาทีภายหลังการสัมภาษณ์สิ้นสุดเพื่อจดบันทึกข้อมูลในขณะที่ยังจดจำการสัมภาษณ์ได้ดี

ในกรณีที่การนัดหมายเพื่อการสัมภาษณ์ได้กระทำล่วงหน้าเป็นระยะเวลาหลายวันโดยผู้อื่นที่ไม่ใช่ผู้สัมภาษณ์ ตัวผู้สัมภาษณ์อาจจะโทรศัพท์ยืนยันการนัดหมายก่อนการสัมภาษณ์หนึ่งวัน เพื่อยืนยันทั้ง



ผู้สัมภาษณ์และผู้รับการสัมภาษณ์จะไม่มี การเสียเวลาทั้งผู้สัมภาษณ์และผู้  
ที่จะรับการสัมภาษณ์และจะช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

ตามทฤษฎี การสัมภาษณ์ควรกระทำ ณ สถานที่และเวลาที่ผู้ได้  
รับการสัมภาษณ์เลือก เช่น สถานที่ทำงานของกลุ่มประชาชน

### ระยะเวลาของการสัมภาษณ์

ตามปกติแล้วผู้นำชุมชนของกลุ่มที่กระตือรือร้นหรือกลุ่มผล  
ประโยชน์หรือผู้น่าองค์กรจะยินดีให้เวลาในการสัมภาษณ์ตั้งแต่ประมาณ  
สามสิบนาทีถึงหกสิบนาทีต่อการสัมภาษณ์หนึ่งครั้ง และหากจะนานกว่านี้  
จะขึ้นกับความสนใจของผู้รับการสัมภาษณ์ในประเด็นนั้น ในขณะที่เดียวกัน  
หากระยะเวลาการสัมภาษณ์สั้นไปจะเป็นการรีบเร่งเกินไปซึ่งจะทำให้สูญเสีย  
เวลาและประโยชน์หลายอย่างของการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการที่ควร  
จะได้รับ ผู้สัมภาษณ์ที่มีประสบการณ์พบว่า การสัมภาษณ์ที่กำหนดเวลา  
สั้น ๆ แต่ถ้าเขาสนใจในหัวข้อเวลาสัมภาษณ์ก็อาจจะยืดยาวนานกว่า  
เวลาที่ผู้รับการสัมภาษณ์ให้ไว้ แต่หากเวลาของการสัมภาษณ์ได้จำกัดไว้  
แล้วพบว่าผู้รับการสัมภาษณ์ไม่สนใจก็ไม่มีทางที่จะคาดว่าเขาจะยอมให้  
เกินเวลาที่จำกัดตามที่ได้ตกลงไว้แต่แรก

### การถามคำถาม

วิธีการที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่งในการสัมภาษณ์คือ การใช้วิธีการ  
แบบมีโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ นั่นคือ มีการกำหนดประเด็นปัญหาต่าง ๆ  
ไว้ล่วงหน้าและนำมาใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ แม้ว่าลำดับของ  
คำถามอาจจะเปลี่ยน ถ้าคุณใช้ผู้สัมภาษณ์หลายคน คำถามที่จะใช้ควร  
สร้างไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้มีความสอดคล้องของการสัมภาษณ์

นอกจากนี้ในกรณีที่ผู้สัมภาษณ์มีจำนวนมาก ผู้สัมภาษณ์ควรจะ  
มีการประชุมกันบ่อย ๆ เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลที่จัดบันทึก โครงสร้าง

ของการสัมภาษณ์ ข้อคำถาม และเทคนิค การสัมภาษณ์ บ่อยครั้งที่ผู้สัมภาษณ์เปลี่ยนวิธีการไปเรื่อย ๆ แต่มีความสำคัญที่จะคงไว้ซึ่งความสอดคล้อง

หลักเกณฑ์ในการถามคำถามมีอยู่สองข้อของหลักทั่วไปคือ

- *ไม่ควรถามนำ* ตัวอย่างเช่น คำถามที่ถามว่า “คุณไม่คิดหรือว่าโครงการ เอ็กซ์ เป็นโครงการที่จำเป็น?” คำตอบที่ผู้ถามคาดหวังจะได้ยินคือ “ใช่” ลักษณะคำถามเช่นนี้นำไปสู่คำตอบที่ต้องการ แต่มีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าผู้ที่ไม่มีความคิดเห็นที่มั่นคงมักจะถูกชักนำได้ง่าย คำตอบที่ตอบตามที่คุณถามต้องการจะไม่มี ความหมายอะไรเลย ถ้าเราทำให้ผู้รับการสัมภาษณ์ตอบตามจุดยืนต่อประเด็นปัญหาของผู้ถาม และสำหรับผู้ที่มีความคิดเห็นเป็นของตัวเองอย่างมั่นคงมักจะรู้สึก ว่าถูกดูถูกหรือหยามโดยคำถามนำและจะสรุปว่าการสัมภาษณ์ มีอคติ
- *ถามคำถามปลายเปิด* เมื่อคำถามมีลักษณะดังนี้ “คุณเชื่อหรือไม่ว่าโครงการ เอ็กซ์ เป็นสิ่งที่จำเป็น? คำตอบที่ได้ อาจจะเป็น “เชื่อ” หรือ “ไม่เชื่อ” ซึ่งคำตอบที่ออกมาแนวนี้มีประโยชน์น้อยมาก ในขณะที่เราต้องการหาข้อมูลเชิงลึกเพื่อดูว่าประเด็นปัญหาดังกล่าวคืออะไรและสำคัญแค่ไหน ถ้าหากว่าเราต้องการคำตอบที่นอกเหนือไปจาก “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” และเพื่อให้ได้คำตอบที่สมบูรณ์และเพื่อให้ผู้รับการสัมภาษณ์สามารถบอกได้ว่าประเด็นปัญหาดังกล่าวมีผลกระทบอย่างไรต่อผู้รับการสัมภาษณ์ เราควรถามคำถามในลักษณะปลายเปิด อย่างเช่น “ในความคิดของคุณ ความต้องการในอนาคตคือ

อะไร” หรือ “ข้อดีและข้อเสียของโครงการ เอ็กซ์ คืออะไรในมุมมองของคุณ?” หรือ “ปัญหา วาย มีแนวทางการแก้ไขที่ดีที่สุดอย่างไร” และคำถามเหล่านี้จะนำไปสู่คำตอบที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และจะเปิดโอกาสให้ผู้รับการสัมภาษณ์พูดถึงประเด็นหรือพูดถึงสิ่งที่สำคัญต่อพวกเขา โดยจะมีคำถามที่ควรถามตามมา คือ “อะไรที่ทำให้คุณพูดเช่นนั้น” (การถามเช่นนี้จะดีกว่าคำว่าทำไมหรือ?) นอกจากนี้ การสรุปสิ่งที่ได้ยินให้ผู้รับการสัมภาษณ์ฟังจะเป็นการช่วยให้ผู้รับการสัมภาษณ์อยากจะถูกถามมากขึ้นและขยายคำตอบออกไป

### การจดบันทึกข้อมูล

สิ่งสำคัญในการดำเนินการสัมภาษณ์ คือ ความสัมพันธ์ที่ดีและสะดวกใจระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้รับการสัมภาษณ์ แต่ความไว้วางใจหรือสัมพันธ์ภาพดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ยากหากว่าผู้สัมภาษณ์ต้องทำการจดบันทึกข้อมูลตลอดเวลา ขาดการสบสายตาหรือแทบจะไม่มองตาผู้รับการสัมภาษณ์เลย หรือมีความยากลำบากที่จะติดตามการสัมภาษณ์อย่างต่อเนื่อง ผู้สัมภาษณ์บางท่านจะทำการบันทึกข้อมูลสั้น ๆ และใช้เครื่องบันทึกเสียงช่วยเพื่อเติมข้อมูลที่ไม่วางใจภายหลัง ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ดีที่ช่วยให้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ต้องการรายละเอียดจากผู้รับการสัมภาษณ์ทุกถ้อยคำ เช่น ผู้สื่อข่าว แต่พบว่าคนจำนวนหนึ่งจะรู้สึกอึดอัดเมื่อถูกบันทึกเสียง และอาจจะกังวลว่าคำพูดที่ถูกบันทึกไว้ในเทปจะไปตกอยู่ในมือของผู้อื่น ๆ จึงจะระมัดระวังถ้อยคำ ทางเลือกหนึ่งสำหรับผู้สัมภาษณ์สามารถทำได้เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว คือ ทำการบันทึกสั้น ๆ ระหว่างการสัมภาษณ์ จดเฉพาะข้อความหรือประเด็นสำคัญ และทันทีที่ทำการสัมภาษณ์สิ้นสุด เลือกสถานที่ที่เงียบสงบเพื่อเขียนบันทึกจากความ

ทรงจำขณะที่ความจำยังใหม่ ๆ บันทึกที่จดไว้ระหว่างการสัมภาษณ์จะช่วยในการเขียนบันทึกข้อมูลละเอียดเพิ่มเติม

### การรักษาความลับ

เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เปิดเผยตรงไปตรงมาจากผู้รับการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะต้องตกลงที่จะรักษาความลับและปกปิดไว้อย่างเคร่งครัด และจะมีเพียงคณะทำงานในองค์กรเท่านั้นที่สามารถเข้าถึงข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สำหรับโปรแกรมการมีส่วนร่วมของประชาชนจะมีเพียงแค่ส่วนรายงานสรุปภาพรวมเท่านั้นที่เผยแพร่ออกไปสู่ผู้สนใจหรือผู้เข้าร่วมประชุม และเมื่อจำเป็นต้องมีรายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร จะต้องทำการปกป้องความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลและผู้สัมภาษณ์จะต้องแจ้งให้ผู้ได้รับการสัมภาษณ์ทราบก่อนทำการสัมภาษณ์ ถ้าหากว่าข้อมูลที่ได้จะมีการนำไปเปิดเผยหรือเผยแพร่ให้กับกลุ่มบุคคลอื่นที่นอกเหนือจากผู้สัมภาษณ์

### การแลกเปลี่ยนข้อมูล

เมื่อการสัมภาษณ์สิ้นสุดสิ่งที่มีมักจะเกิดขึ้นและยากที่จะหลีกเลี่ยงคือ ผู้ได้รับการสัมภาษณ์มักจะถามคำถามเช่น "กลุ่ม 'ส' ว่ายังไงบ้างทะเลในเรื่องนี้" "คนอื่น ๆ ที่คุณไปสัมภาษณ์รู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับ..." คำถามลักษณะนี้มักจะทำให้ผู้สัมภาษณ์ต้องประสบกับปัญหาในการรักษาความลับ การขึ้นนำ และอคติ แต่ทว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนี้เป็นสิ่งที่ยากที่จะเพิกเฉยเพราะว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล คือเขาเพิ่งให้ข้อมูลกับเราในทางกลับกันเขาอยากถามเพื่อได้ข้อมูลของคนอื่น ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้เป็นเรื่องทีละเล็กละน้อยและต้องอาศัยการตัดสินใจของผู้สัมภาษณ์ว่าจะจัดการอย่างไร ผู้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่จะแก้ไขสถานการณ์โดยเลือกตอบว่าข้อมูลของทุกฝ่ายจะมีการสรุปและเผยแพร่ให้สาธารณชน จุดสำคัญของการกล่าวถึงปัญหาการแลกเปลี่ยนข้อมูล คือ ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมตัวเตรียมใจกับคำถามแบบนี้ที่จะเกิดขึ้น

การสัมภาษณ์มีข้อจำกัดบางประการด้านเทคนิค นั่นคือ ดูจะขาดความโปร่งใส (บุคคลอื่นไม่สามารถทราบได้ว่าเกิดอะไรขึ้น) การสัมภาษณ์ไม่แสดงให้เห็นถึงการตรึงตรอง (หรือเกิดการสานเสวนาทางออกหรือ deliberation หรือไม่ว) ของผู้ที่เกี่ยวข้อง และเป็นเทคนิคที่ใช้เวลามาก แต่การสัมภาษณ์เป็นเทคนิคที่ช่วยให้ได้เรียนรู้ข้อมูลที่มีอาจหาได้จากการใช้เทคนิคการเก็บข้อมูลแบบอื่น นอกจากนี้ การสัมภาษณ์ยังช่วยสร้างความไว้วางใจส่วนตัวระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้รับการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ควรจะได้รับ การบรรจุไว้ในชุดเครื่องมือทางเทคนิคที่สำคัญ

# บทที่ 14

## การใช้สื่อในกระบวนการมีส่วนร่วม ของประชาชน

---

เทคนิคหลาย ๆ อย่างในการให้ข้อมูลข่าวสารได้กล่าวไว้แล้วในบทก่อน ๆ ที่พูดถึงการให้ข้อมูลกับสื่อสารมวลชน บทนี้จะกล่าวถึงความน่าสนใจและท้าทายของการใช้สื่อในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน **บทบาทของความสัมพันธ์ของสื่อในโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน**

ในทางปฏิบัติ สื่อมีความสำคัญในการช่วยเผยแพร่ข้อมูลที่ได้มาในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนทั้งหมดเพื่อให้สาธารณชนรับทราบข้อมูลข่าวสาร หน่วยงานราชการส่วนใหญ่ต้องการที่จะเผยแพร่ให้สาธารณชนทราบถึงการทำงานของหน่วยงานที่กำลังจัดการและดูแลประเด็นปัญหาที่สำคัญแทนประชาชนอยู่อย่างขยันขันแข็ง

มีพันธะ หน้าที่เพิ่มเติมเมื่อสื่อสารผ่านสื่อในบริบทของโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน “สาธารณะ” ในการมีส่วนร่วมของประชาชนมีความหมายที่เล็กกว่าความหมายของสาธารณะในมุมกว้าง สาธารณะจะมีความหมายต่อเมื่อประชาชนมีอิสระในการเข้าร่วม หากว่าพวกเขาไม่ได้รับทราบเกี่ยวกับประเด็นนั้น และไม่ได้รับทราบถึงผลกระทบที่เป็นไปได้ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นต่อการดำเนินชีวิตของพวกเขา และไม่ทราบว่าตนเองมีโอกาสที่จะเข้าร่วมกระบวนการดังกล่าวแล้วละก็เท่ากับพวกเขาถูก

ผลก็ออกไปจากกระบวนการ การมีจดหมายข่าวแผ่นพับและสิ่งพิมพ์อื่น ๆ จะช่วยให้เข้าถึงครอบครัวคนจนอย่างกว้างขวาง และอาจจะออกข่าวผ่านหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น โทรทัศน์ และสื่ออื่น ๆ จะเหมาะสำหรับการเผยแพร่หรือกระจายข่าวสารไปยังประชาชนในวงกว้างมากกว่า ไม่ควรจะเป็นแบบการลงโฆษณาที่จะเสียค่าใช้จ่ายซึ่งอาจจะแพงเกินไป

การวางแผนเผยแพร่ข้อมูลไปยังประชาชนผ่านสื่ออย่างไรและเมื่อไรถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ในระหว่างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ดำเนินไป สื่อที่ใช้ได้แก่ การใช้ข่าวแจก การปรากฏตัวในรายการสนทนาหรือปาฐกถาทางโทรทัศน์ การนำเสนอรายการสารคดีพิเศษ และอาจใช้การใช้สื่อโฆษณา (ใช้เพื่อประชาสัมพันธ์การประชุมหรือการเข้าร่วมกิจกรรมในรูปแบบอื่น ๆ)

ธรรมชาติของความสัมพันธ์ของคุณกับสื่อจะออกมาเป็นแบบใดนั้นขึ้นกับปริมาณของความขัดแย้งของประเด็นปัญหาที่นำมาพิจารณาในโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนกับสถานะของสื่อที่คุณทำงานด้วย นั่นคือ ถ้าประเด็นปัญหาที่ไม่ค่อยมีความขัดแย้งคุณต้องวิ่งออกไปหาสื่อและจะรู้สึกยากมากที่จะให้สื่อมาสนใจในโครงการของคุณ แต่ในทางกลับกันสื่อมักจะให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหาที่แสดงให้เห็นความขัดแย้งหรือมีความน่าสนใจหรือสำคัญเพียงพอที่จะนำมาเสนอข่าว นักข่าวจะเข้าร่วมการประชุมและถามความเห็นและปฏิบัติرياتต่าง ๆ ของคุณที่มีต่อคำวิพากษ์วิจารณ์จากกลุ่มต่าง ๆ นักข่าวอาจจะทำการสอบสวนเพื่อค้นหาความจริงถ้าเขาคิดว่าได้ข้อมูลไม่เพียงพอ และสื่อจะให้ความสนใจอย่างท่วมท้นต่อประเด็นปัญหาที่มีความขัดแย้งที่ชัดเจนมาก

ถ้าหากกิจกรรมของคุณเกิดขึ้นในชุมชนเล็ก ๆ จะพบว่าประชาชนในชุมชนนั้น ๆ จะตื่นตัวอย่างมากต่อแผนงานการมีส่วนร่วมสาธารณชน

ผลที่ได้รับคือ มีแนวโน้มอย่างมากที่จะได้รับความสนใจจากสื่อท้องถิ่นอย่างเหลือเฟือถึงแม้จะมีสื่อมวลชนจำกัด ชุมชนชนบทบางแห่งจะประสบปัญหาการได้รับความสนใจจากสื่อเพื่อเผยแพร่ทางวิทยุโทรทัศน์ ตัวอย่างเช่น สถานีโทรทัศน์หรือวิทยุ ส่วนใหญ่มักจะอยู่ตามเมืองใหญ่ ๆ และมักจะไม่ค่อยให้ความสนใจกับข่าวคราวหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชุมชนเล็ก ๆ

ไม่ใช่แค่เพียงเมืองเล็กหรือชุมชนชนบทเท่านั้นที่มีปัญหาการกระตุ้นให้สื่อสนใจต่อเหตุการณ์หรือกิจกรรมทางสังคมที่เกิดขึ้น ปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้นได้เช่นกันในเมืองใหญ่ ๆ เช่น นิวยอร์ก ลอนดอนหรือ มอนทรีออล เพราะว่าเรื่องราวหรือกิจกรรมทางสังคมของเราเป็นหนึ่งในหลายร้อยหลายพันเรื่องราวที่เกิดขึ้นในเมืองใหญ่ แต่ละเรื่องราวหรือกิจกรรมทางสังคมต้องแข่งขันกันเพื่อให้ได้รับความสนใจจากสื่อที่มีอยู่ กว่าที่เรื่องราวของเราจะมีความชัดเจนมากพอจะดึงดูดความพอใจของสื่อยักษ์ใหญ่ เป็นไปได้ว่าเราก็จะไม่ต้องการให้สนใจมาที่เรื่องราวและประเด็นปัญหาของเรา เพราะสื่อจะสนใจในข้อขัดแย้งมากกว่าเนื้อหาสาระของสิ่งที่จะต้องตัดสินใจในประเด็นปัญหา

เมื่อสถานที่ที่กิจกรรมทางสังคมอยู่ในพื้นที่ ๆ ยากลำบากต่อสื่อในการเผยแพร่ การวางแผนการให้สื่อสนใจต่อกิจกรรมและประเด็นปัญหา เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึง เช่น เลือกใช้สื่อที่ออกอากาศที่ให้ความสนใจในชุมชนเล็ก ๆ หรือหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นรายสัปดาห์ นอกจากนี้ต้องรู้จักเลือกวิธีการที่เสนอประเด็นปัญหาเพื่อกระตุ้นเร้าความสนใจของสื่อ เช่น ถ่ายทอดเรื่องราวให้คนฟังรับรู้และมีอารมณ์ร่วม มีความชัดเจนในการนำเสนอผลกระทบของปัญหาเหล่านั้นต่อชุมชน และเสนอเรื่องราวในรูปแบบที่แสดงให้สื่อเข้าใจผลและความหมายโดยนัยของปัญหานั้น ๆ ที่จะมีส่วนต่อชุมชน



## ความเข้าใจสื่อสารมวลชน

บางครั้งสื่อมวลชนก็ดูจะเป็นมิตรที่ดีที่สุด ช่วยเอาข้อมูลของคุณ ออกสู่สาธารณะ ให้ความรู้ต่อประชาชนและชื่นชมการทำงานของ คุณ แต่ บางครั้งก็ดูเหมือนเป็นศัตรู มองเป็นฝ่ายตรงข้าม สอบหาความน่าเชื่อถือ ของคุณ บิดเบือนความจริง(อย่างน้อยจากมุมมองของเรา) เราไม่สามารถ เข้ากับเขาได้ ขณะเดียวกันคุณก็ทำงานโดยปราศจากพวกเขาไม่ได้

ต่อไปนี้เป็นข้อสังเกตทั่วไปที่จะทำให้เราเข้าใจสื่อมวลชนว่า ทำไมเขาจึงทำอย่างที่เขาคำ

## ความเหมาะสมต่อการเป็นข่าว

ในการเสนอข้อมูล สื่อได้รับแรงกดดันคือ ข้อมูลหรือข่าวสาร ที่นำเสนอต้องน่าสนใจหรือสำคัญเพียงพอที่จะนำมาเป็นรายงานข่าวและ ดึงดูดความสนใจ จากจุดนี้ทำให้เราทราบว่ามีเมื่อต้องการออกข่าว เราต้อง เลือกหัวข้อข่าวและเนื้อข่าวจั่วหัวสองสามประโยคแรกให้นำสนใจและสำคัญ และเรื่องราวที่เด่นชัดจะจับความสนใจของผู้รับสารได้ถ้ามีการนำเสนอใน มุมที่จับใจและดึงดูดความสนใจ ความคู่ควรแก่การนำเสนอเป็นข่าวเป็น จุดขาย ช่วยให้นักหนังสือพิมพ์มียอดขายที่สูง และดึงความสนใจของคนอ่าน ไปได้

เป็นความจริงที่แย่มากหากทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นเป็นเรื่อง ที่ดูดีถือว่าไม่มีค่าคู่ควรกับการเป็นข่าว ความสนใจของคนเราในหัวข้อที่ แตกต่างระหว่าง หัวเรื่องที่จั่วว่า “เขตปกครองเอ็ดเวิร์ดมีการจัดการที่ดี” กับ “งานบริหารเขตปกครองเป็นแหล่งเพาะการคอร์ปชั่น” พบว่าหัวเรื่อง ที่สองก่อให้เกิดความรู้สึกสนใจต่อคนรับสารได้มากกว่า สื่อให้ความสนใจ อย่างมากต่อข่าวสารที่ออกมาในแนวลบไม่ใช่เพราะว่าสื่อมีความโหดร้าย หรือใจร้าย แต่เป็นเพราะข่าวสารลักษณะดังกล่าวขายได้มีค่าคู่ควรที่จะ

เป็นข่าว ข่าวแนวบวกหรือแง่ดีมักจะไม่ค่อยสร้างความสนใจหรือก่อให้เกิดความตื่นเต้นเท่ากับข่าวว่าทุกสิ่งทุกอย่างกำลังเดินทางสู่ความหายนะ ดังนั้นพอสรุปได้ว่า ข่าวที่ออกมาในแนวบวกหรือแง่ดีมักจะไม่คู่ควรแก่การเป็นข่าว

การประชุมที่มีส่วนร่วมของประชาชนที่ดำเนินไปด้วยดีไม่มีข้อขัดแย้ง มักจะไม่ดึงดูดความสนใจต่อผู้สื่อข่าว แต่ในทางตรงกันข้าม ข้อขัดแย้งเล็ก ๆ น้อย ๆ ของประชาชนถือเป็นเรื่องราวที่ดึงดูดความสนใจได้ เนื้อข่าวเช่นเดียวกับนวนิยายที่ดีที่ต้องมีข้อขัดแย้งหรือจุดตึงเครียดที่จะดึงดูดความสนใจ ดังนั้นผู้สื่อข่าวจึงสนใจแต่เรื่องที่ขัดแย้ง นอกจากนี้ ข่าวการเมืองมักจะเป็นข่าวมากกว่ารายงานความจริงทั่ว ๆ ไป ถ้านักการเมืองท้องถิ่นสองคนทะเลาะกัน จะกลายเป็นข่าวที่เขาทะเลาะกันไม่ใช่เรื่องจุดยืนของเขาที่ดี ๆ

### ความสมดุล

เมื่อพูดถึงความจริงคืออะไร เป็นคำถามที่ยากที่จะตอบและการให้ความหมายของคำ ๆ นี้แตกต่างกันไปตามแต่ละวิชาชีพ นักวิทยาศาสตร์ค้นหา "ความจริง" ผู้พิพากษาค้นหา "ความยุติธรรม" หรืออย่างน้อยที่สุดค้นหา "ความถูกต้องตามกฎหมาย" นักการเมืองค้นหา "ความเสมอภาค" นักข่าวค้นหา "ความสมดุล" ซึ่งหมายถึง จุดยืนที่สำคัญทั้งหมดมีการนำเสนออย่างเท่าเทียมและทั่วถึง และไม่มีมุมมองใดที่มีการให้ความสำคัญมากเกินไป

ในทางปฏิบัติ เรื่องที่นำเสนออย่างสมดุลย์อาจก่อให้เกิดความหัวเสียและไม่พึงพอใจได้ คุณอาจจะทำการลงทุนเพื่อศึกษาวิจัยหมดเงินไปถึงร้อยเจ็ดสิบล้านบาท ใช้นักวิทยาศาสตร์มือหนึ่งของโลก แต่บรรดากลุ่มผู้นำในหมู่บ้านต่อต้านในบางสิ่งที่มาแนะนำ โดยสื่อให้เวลาเท่า ๆ กัน ในการนำเสนอบอกว่าสิ่งที่คุณเชื่อนั้นไม่ได้มีพื้นฐานบนความจริง แต่ผู้สื่อข่าว

เองก็มีความเชื่อว่าเขาได้ทำการรายงานอย่างดีที่สุดแล้ว เขาได้นำเสนอข่าวทุกแง่ทุกประเด็นที่สำคัญ และนำเสนออย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการค้าเอียงหรือยกเอาแง่มุมใดแง่มุมหนึ่งเหนือกว่ามุมอื่น

### เวลาและความเชี่ยวชาญที่จำกัด

เหตุผลเดียวที่ผู้สื่อข่าวเลือกนำเสนอข่าวอย่างสมดุลมากกว่าที่จะนำเสนอในแบบที่จะมาแจกแจกว่าใครถูก (เหนือสิ่งอื่นใด พวกเขาไม่เชื่อว่าเป็นหน้าที่เขาจะต้องตัดสินว่าใครถูกหรือใครผิด) เป็นเพราะว่าผู้สื่อข่าวเองไม่มีเวลามากพอที่จะเจาะลึกเรื่องราวเพื่อให้ได้ข้อมูลมากพอในการตัดสินสรุป ทุกวันนี้ปัญหานี้ยังคงมีอยู่และดูเหมือนจะแย่งลงเรื่อย ๆ องค์กรหรือสถาบันข่าวหลายแห่งได้ลดจำนวนผู้สื่อข่าวลง ดังนั้นจึงไม่มีผู้สื่อข่าวที่มากพอที่จะศึกษาข่าวต่าง ๆ ในปริมาณที่เท่าเทียมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่มีจำกัด

นักข่าวท้องถิ่นต้องทำงานสืบข่าวหลาย ๆ ข่าวในวันเดียวและสืบข่าวที่มีประเด็นแตกต่างกันอย่างมากภายใต้เวลาที่จำกัด ในเรื่องหนึ่งอาจจะเกี่ยวกับภาวะว่างงาน อีกเรื่องเกี่ยวกับวิกฤติสิ่งแวดล้อม อีกเรื่องเป็นปัญหาอุบัติเหตุจากรถ และยังมีเรื่องของการรักษาและเร่งวิธีการใหม่ ความหลากหลายของข่าวและเวลาที่จำกัดมีผลทำให้ผู้สื่อข่าวไม่สามารถรู้ได้ทุกเรื่องหรือเชี่ยวชาญในทุกประเด็นปัญหาข่าว นอกจากนั้น อัตราการลาออกที่สูงของผู้สื่อข่าวท้องถิ่น ผู้สื่อข่าวที่กระตือรือร้นและยังอายุน้อยมักจะทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ในการหาข่าวสืบข่าวจนกว่าจะได้งานทำในองค์กรข่าวที่ใหญ่กว่าและที่มีรายได้ดีกว่า ดังนั้นจะมีเพียงองค์กรหรือสถาบันข่าวหลัก ๆ ที่จะมีผู้สื่อข่าวที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ เช่นเรื่องสิ่งแวดล้อมที่จะสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ลึกจริงในสายข่าวที่ตนเองทำอยู่

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้สื่อข่าวจะมีแหล่งข่าวที่เชื่อถือได้ที่สามารถบอกข้อมูลอย่างย่อเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้นำกลุ่มผลประโยชน์ท้องถิ่นจัดเป็นแหล่งข่าวที่ดีที่สุดที่ช่วยบอกเรื่องราวในประเด็นเฉพาะได้อย่างรวดเร็ว และผู้สื่อข่าวจะให้เครดิตกับข่าวที่ได้จากแหล่งข่าวกลุ่มนี้หากข่าวที่เคยได้เป็นที่น่าเชื่อถือโดยเชื่อว่าข่าวนี้นี้ก็เป็นความจริง ด้วยเวลาที่จำกัดผู้สื่อข่าวจะนำเสนอโดยไม่เข้าไปสืบหาข้อเท็จจริงอีก ซึ่งจริง ๆ แล้วเขาไม่ควรจะทำเช่นนั้นแต่เพราะเวลาจำกัดจึงได้เกิดกรณีดังกล่าว

### ทุกคนมีจุดมุ่งหมาย

ทุกคนปรารถนาที่จะแสดงออกให้ผู้อื่นเห็นว่าได้ทำหน้าที่แทนกลุ่มผลประโยชน์ซึ่งเขามีความเชื่อที่ดีและยุติธรรม ดังนั้นเมื่อถูกสัมภาษณ์โดยนักข่าว คนเรามักจะรู้สึกว่าเป็นการหลอกล่อเหมือนกับถามว่าทำอะไรทุกอย่างเพื่อผลประโยชน์ตนเอง

ดังนั้นผู้สื่อข่าวจำนวนมากมักจะนิสัยที่ชอบดักดางประชิดประชันและเต็มไปด้วยข้อสงสัยเพื่อขุดคุ้ยสิ่งที่อยู่ภายใต้คำพูดสละสลวยที่ได้ยินมาว่าพยายามกลบเกลื่อนจุดสนใจส่วนตัวหรือเปล่า และก็เป็นจริงที่คนเรามักจะมีจุดสนใจส่วนตัว นักการเมืองที่ได้รับเลือกเข้ามาจะระมัดระวังอย่างมากว่าการปราศรัยหรือแสดงความคิดเห็นในแต่ละครั้งจะกระทบต่อการเลือกตั้งสมัยหน้าอย่างไร เช่นเดียวกับผู้จัดการบริษัทที่ต้องการให้องค์การของเขาเสนอผลงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสามารถ คณะผู้ทำงานเองต้องการแสดงผลงานว่าบรรลุผลดีตามนโยบายที่วางไว้ ดังนั้นองค์การของคุณอาจจะทำอะไรเหมือนนักแสดงปฏิบัติตามกลไกทางการเมืองและขาดความเป็นธรรมชาติ

ส่วนมากแล้ว การที่มีความสนใจส่วนตัวก็จะเป็นส่วนข่าวที่ช่วยให้เกิดความกระตือรือร้น แต่จากการถูกวิพากษ์วิจารณ์ในอดีต ผู้สื่อข่าวจึงระมัดระวังเป็นพิเศษที่จะไม่ฉวยโอกาสและน่าจะรู้สึกสบายใจถ้าเขา

สามารถทำให้พ้นจากข้อกล่าวหาว่ามีความพัวพันกับประโยชน์ส่วนตน

ส่วนหนึ่งของความสงสัยเกิดจากนัยในงานของผู้สื่อข่าว พวกเขา มองตัวเขาเองว่า เป็นด่านแรกที่จะปกป้องสาธารณชนจากการเอาเปรียบ โดยใครก็แล้วแต่ ผลที่ตามมาก็คือ พวกเขามีโอกาสจะยอมเป็นเครื่อง ปกคลุมด้วยศีลธรรมและความรับผิดชอบที่จะป้องกันคุณจากการถูก ตรวจสอบ

### เจ้าหน้าที่กิจกรรมสาธารณะ

หน่วยงานส่วนใหญ่จะมีคณะทำงานที่ทำงานด้านกิจกรรมสาธารณะ มีอาชีพอยู่ โดยปกติบุคคลนี้จะทำหน้าที่เป็นจุดศูนย์กลางของการติดต่อ ระหว่างองค์กรกับสื่อและจะทำหน้าที่เป็นโฆษกขององค์กร องค์กร ส่วนใหญ่ต้องการควบคุมผู้แถลงข่าวให้กับสื่อ เพราะการมีผู้ที่เป็นผู้แทน องค์กรหลาย ๆ คนจะนำไปสู่การสื่อสารที่ขัดแย้งกันและก่อความสับสน ให้กับประชาชน

ในบางกรณีคนที่ทำงานในโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน และเจ้าหน้าที่กิจกรรมสาธารณะมักจะทำงานร่วมกันทำงานเป็นประจำ แต่ในกรณีอื่น ๆ คณะทำงานแผนงานการมีส่วนร่วมของประชาชนจะ จำเป็นที่จะพัฒนามิตรภาพความสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่กิจกรรมสาธารณะ

ตามหลักการ เจ้าหน้าที่กิจกรรมสาธารณะควรจะเป็นสมาชิก ของคณะทำงานที่ร่วมวางแผนโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน คณะทำงานทั้งหมดรวมทั้งเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจกรรมสาธารณะจำเป็นต้อง ทำความเข้าใจกับการติดต่อสื่อสารว่าควรกระทำอย่างไรและที่ไหน โดย ผ่านสื่อเพื่อให้มีความสอดคล้องกับแผนงานที่ตั้งไว้

อาจจะต้องอาศัยการสื่อสารจำเพาะเพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการสาธารณะ ประเด็นหนึ่งที่ต้องอภิปรายกันตั้งแต่นั้น

แรก ๆ คือ ความแตกต่างระหว่างการประชาสัมพันธ์กับข่าวสาร  
สาธารณะในบริบทของโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน เจ้าหน้าที่  
ฝ่ายกิจกรรมสาธารณะบางท่านมองบทบาทตนเองในการสร้างภาพลักษณ์  
ที่ดีของหน่วยงานในทุกสถานการณ์ พวกเขา มองบทบาทของเขาเหมือนกับ  
ทำหน้าที่เหมือนกับเป็นโฆษกของหน่วยงานในการรณรงค์ทางการเมืองโดย  
การใช้สื่อเพื่อผลประโยชน์ของผู้ลงสมัคร (ในกรณีนี้ หมายถึง หน่วยงาน)

สิ่งนี้ไม่ใช่เป็นสิ่งที่คุณต้องการในโครงการมีส่วนร่วม โดยแท้ที่จริง  
ถ้าสาธารณชนรู้สึกว่าคุณกำลังถูกปั่นหัวโดยองค์กรของคุณ จะทำให้  
ประชาชนมีความสงสัยในโครงการการมีส่วนร่วมของคุณ ไม่ว่าจะคุณจะ  
ทำงานหนักสักแค่ไหนเพื่อนำเสนอข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา

ในบริบทของโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน ข่าวสาร  
สาธารณะคือการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน พวกเขาต้องการ  
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างฉลาด ดังนั้น โครงการให้ข้อมูล  
ข่าวสารสาธารณะไม่ควรบิดเบือนเพื่อไปก่อประโยชน์กับบุคลากรใน  
หน่วยงานและประเด็นสำคัญของข้อมูลข่าวสารสาธารณะไม่ควรถูกมอง  
ข้ามหรือละเลย เพราะจะทำให้มีผู้มองหน่วยงานในทางลบ

ความน่าเชื่อถือของข้อมูลถือเป็นสินค้าที่มีคุณค่า และวิธีการที่ดี  
ที่สุดที่จะรักษาคุณภาพของสินค้าชิ้นนี้ไว้คือ การบอกความจริงทั้งหมด  
ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ที่จะช่วยให้ประชาชนได้เตรียมตัวเพื่อเข้ามา  
มีส่วนร่วม ลักษณะนี้ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการสาธารณะบางคนเป็นธรรมชาติ  
แบบที่สอง พวกเขาจะสอนตามคำสอนของคุณ แต่เจ้าหน้าที่กิจกรรม  
สาธารณะคนอื่น จะรู้สึก่ววิธีนี้จะทำให้ดูเหมือนมือใหม่ไม่เป็นมืออาชีพ  
และไม่เชี่ยวชาญ คุณอาจจะพูดคุยกับเจ้าหน้าที่กิจกรรมสาธารณะแบบนี้  
ให้เข้าใจถึงบทบาทและอาจต้องดึงเอาฝ่ายบริหารมาพูดคุยเพื่อให้เกิด  
หลักประกันถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายของแผนงานที่วางไว้

อย่างไรก็ตาม เจ้าหน้าที่กิจกรรมสาธารณะหน่วยงานของท่าน มีอะไรหลายอย่างที่จะมานำเสนอในโต๊ะเจรจา อย่างแรกเจ้าหน้าที่ รู้จัก (หรือน่าจะรู้จัก) กับสื่อเป็นอย่างดี พวกเขารู้จักผู้สื่อข่าวเป็นการส่วนตัว สามารถที่จะเสนอเรื่องราวต่าง ๆ เพื่อดึงดูดความสนใจของสื่อ พวกเขามีทักษะการเขียนที่ดีที่สามารถแปลหรือทำให้ข้อมูลที่มีความซับซ้อนทางเทคนิคกลายเป็นเรื่องราวที่เข้าใจง่ายและจับใจผู้รับสาร พวกเขาควรจะมีประสบการณ์ในการดำเนินการสัมภาษณ์และจัดการกับข้อคำถามที่ท้าทาย หากว่าสมาชิกในคณะทำงานการมีส่วนร่วมของประชาชนจะต้องทำการแถลงข่าวหรือให้สื่อสัมภาษณ์หรือปราศรัยในรายการสนทนาทางสื่อต่าง ๆ เจ้าหน้าที่กิจกรรมสาธารณะจะมีบทบาทในการช่วยคุณเพื่อให้มีทักษะที่ดีหรือจัดการอบรมผ่านสถาบันเมื่ออาชีพ

### แนวทางการทำงานกับสื่อ

แนวทางต่อไปนี้จะช่วยชี้ให้เห็นวิธีการทำงานกับสื่อ

#### เปิดเผยมาก ลำช้าให้น้อย

เจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการสาธารณะที่ผมเคยทำงานด้วยบ่อยครั้งจะพูดว่าวิธีการทำงานของเขากับสื่อ อาจสรุปได้เป็นวลีสั้น ๆ ว่า

“เปิดเผยให้มากที่สุด และลำช้าให้น้อย” คือแนวทางข้อแรกในการทำงานกับสื่อ นั่นก็คือ ให้ข้อมูลกับสื่อให้มากและครอบคลุมมากที่สุด และส่งไปให้สื่อรับทราบให้ทันเวลา

เจ้าหน้าที่กิจกรรมสาธารณะคนหนึ่งผู้ที่เป็นหัวหน้างานกิจกรรมสาธารณะของหน่วยงานรัฐบาลกลางที่สำคัญแห่งหนึ่งเชื่อว่าการเปิดเผยข้อมูลให้มากที่สุดเป็นวิธีการที่ดีต่อทั้งการมีส่วนร่วมของประชาชนและทั้งหน่วยงานของเธอเองนั้นไม่ได้หมายความว่าเธอจะไม่ทำงานให้หนักพอที่จะปรับปรุงท่าที ซึ่งเจ้าหน้าที่ขององค์กรของเธอสื่อสารกับสื่อมวลชน แต่ปรัชญาที่สำคัญกว่าคือการให้ข้อมูลที่สมบูรณ์และตรงไปตรงมา

ความน่าเชื่อถือต้องอาศัยเวลาในการสร้างแต่ทว่าสามารถทำลายได้ง่ายเพียงพริบตา และเมื่อความเชื่อถือถูกทำลายไป ต้องใช้ความพยายามอีกมากในการสร้างขึ้นมาใหม่ คนที่พยายามเสนอข้อมูลให้กับสื่อโดยการให้เพียงบางส่วนหรือการขี้นำผิด ๆ ของผู้สื่อข่าวจะได้รับผลของการกระทำคือไม่ได้รับความน่าเชื่อถืออีกต่อไป

ในระยะยาว นโยบายเดียวที่ได้ผลในการทำงานกับสื่อคือ เปิดเผยข้อเท็จจริงและจริงใจ อย่าละเลยข้อมูลจริงที่สำคัญ ถึงแม้ว่าข้อมูลที่เป็นจริงเหล่านั้นอาจจะถูกสื่อนำมาใช้เพื่อตีบทหรือต่อต้านการทำงานของเรารวันเสียแต่ว่าผู้สื่อข่าวในสำนักข่าวมีความสัมพันธ์ที่ดีส่วนตัวว่าให้ข้อมูลตรงไปตรงมา มิฉะนั้นสื่อก็จะทำลายในทุกสิ่งที่คุณพูด

กฎแจสำคัญอีกอย่าง คือ การตอบสนอง เนื่องจากสื่อทำงานภายใต้กำหนดเวลาที่เข้มงวด ดังนั้นผู้ที่ทำงานกับสื่อจำเป็นต้องทำงานให้ทันเวลา หากประชาชนกล่าวหาว่าหน่วยงานทำความผิดและผู้สื่อข่าวได้โทรศัพท์หาคุณเพื่อขอข้อมูล สิ่งที่ต้องทำคือ ติดต่อกลับไปทันที มิฉะนั้นด้วยเวลาที่สื่อมีจำกัด สื่ออาจจะไม่รอให้หน่วยงานของท่านชี้แจงข้อเท็จจริงและนำเอาคำกล่าวหาของประชาชนมาเสนอในหัวข่าวก่อนที่และกล่าวตามมาด้วยว่า "ไม่มีใครอยู่ที่องค์การที่จะให้คำตอบต่อข้อกล่าวหา" โชคไม่ดีว่าประโยคที่ไม่ได้สื่อออกไปสู่สาธารณชน คือ "ผมโทรศัพท์ไปที่องค์การแต่ไม่พบคนสำคัญที่จะให้ข้อมูลได้และเราก็ไม่ได้โทรกลับมาหาฉันก่อนที่ถึงเวลาปิดข่าว" ดังนั้นฉันจึงเขียนเรื่องด้วยข้อมูลที่ฉันมีเท่านั้น" ข่าวนี้กลายเป็นสิ่งที่สื่อออกสู่สาธารณะ คือ "คนในหน่วยงานหลีกเลี่ยงปัญหาซึ่งหมายความว่าคำกล่าวหาที่นั้นถูกต้อง" จงดูแลคำร้องขอข้อมูลจากผู้สื่อข่าวให้เป็นลำดับความสำคัญต้น ๆ ถ้าคุณไม่ทำผู้สื่อข่าวก็อาจจะทำกับคุณดังกล่าว



## เคารพพันธะสัญญาของแต่ละวิชาชีพ

ในบางโอกาสมีปัญหาของพันธะสัญญาของวิชาชีพของคุณและการครอบคลุมข่าวของสื่อ เหตุการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นได้เมื่อต้องการให้ประชาชนได้รับข้อมูล แต่สื่ออาจจะทำหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่โดยการซักถามและทำทนายข้อเท็จจริงที่คุณนำเสนอออกไป และสื่อคาดหวังให้หน่วยงานเข้าใจในบทบาทวิชาชีพที่สื่อต้องรักษาไว้เช่นกัน ซึ่งบทบาทและพันธะสัญญาของแต่ละวิชาชีพซึ่งแตกต่างกันกับของคุณ และส่งผลให้การทำงานร่วมกันมีข้อขัดแย้งได้ พวกเขาคิดเอาว่าคุณรู้เรื่องเหล่านี้และจะไม่ถือเป็นเรื่องส่วนตัว

## ค้นหาความสนใจร่วม

มีเป็นครั้งคราวที่ความสนใจของคุณที่จะให้ข้อมูลกับประชาชนจะลงลือคพอดักกับความสนใจของสื่อในการหาข้อมูลให้ทันกาลในประเด็นสำคัญ คุณอาจจะสามารถจัดให้มีใบแทรกข่าวพิเศษ บทบรรณาธิการ หรือสฎุปีเรื่องสำคัญและเนื้อข่าวที่ครอบคลุม ที่สามารถช่วยให้คุณได้ข่าวต่อสาธารณชน และในขณะเดียวกันช่วยให้หนังสือพิมพ์ขายดีหรือช่วยให้อันดับของหนังสือพิมพ์หรือสื่อ นั้นเลื่อนสูงขึ้น

## นำเสนอข้อมูลในแง่มุมมองที่น่าสนใจ

มีความแตกต่างระหว่างการปั่นเรื่องและนำเสนอในลักษณะที่สร้างความสนใจให้กับสาธารณชน

“การปั่นเรื่อง” (spin) เป็นวิธีการที่คุณเสนอเข้าไปจัดการกับข้อมูลโดยเลือกเสนอเพียงด้านเดียว ในขณะที่เดียวกันเรื่องที่น่าเบื่อหรือสับสนอาจไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ในการให้ข้อมูลกับสาธารณชนพอ ๆ กัน

ดังนั้นเมื่อทำการเตรียมข้อมูลเพื่อนำเสนอตัวอย่างเช่นการแถลงข่าวให้เขียนข่าวหรือเสนอข้อมูลนั้น ๆ ด้วยวิญญาณของนักข่าว เขียนให้ได้

เหมือนกับว่าคุณเป็นคนเขียนข่าวมืออาชีพ และสามารถทำได้โดยการลองใช้เครื่องมือที่นักข่าวใช้เพื่อช่วยให้ข้อมูลที่ต้องการนำเสนอ นั้นนำเสนอใจ ใช้การพาดหัวข่าวที่กระชากความสนใจของผู้อ่าน ใช้ส่วนข้อข่าวที่น่าอ่าน น่าติดตามไปรยนำและแสดงรายละเอียดภายหลัง อ้างอิงถึงคำพูดโดยตรงของเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน (โดยผ่านการเห็นชอบและยินยอมจากเจ้าหน้าที่ท่านนั้นแล้ว) เน้นที่เรื่องราวให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ว่า จะมีผลกระทบต่อชุมชนท้องถิ่น

อุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดที่หน่วยงานจะต้องประสบในการติดต่อสื่อสารกับประชาชนคือ ภาษาเฉพาะทางเทคนิคที่ใช้ภายในหน่วยงานหรือองค์กร ได้แก่ ศัพท์เฉพาะทางที่ประชาชนจะไม่เข้าใจ การใช้คำย่อ หน่วยวัดที่ไม่คุ้นเคย เช่น  $3 \times 10^6$  นอกจากนี้แม้ว่าคำที่ใช้อาจจะคุ้นเคยมากหรือน้อยก็ตามแต่ถ้ามีหลักการหรือคำศัพท์ที่มากเกินไปในเวลาที่จำกัด กรณีเช่นนี้อาจจะทำให้ผู้ฟังหรือผู้อ่านงงวยสับสน ปัญหาก็คือว่าเมื่อผู้อ่านหรือผู้ฟังหยุดคิดถึงศัพท์แสงต่าง ๆ นั้น ทำให้ไม่สามารถติดตามเรื่องราวหรือคิดอย่างต่อเนื่องได้

### สนับสนุนมืออาชีพ ในกิจกรรมการให้ข้อมูลสาธารณะ

โดยส่วนใหญ่แล้วผู้ที่ทำงานในเฉพาะสายงานจะขาดทักษะในการเขียนเรื่องราวให้กับสาธารณชนอ่าน พวกเขาอาจจะได้เคยเขียนรายงานทางเทคนิควิชาการ แต่นั่นไม่ได้เหมือนกับการเขียนด้วยภาษาที่เข้าใจได้ง่าย ๆ คำแนะนำของผมนก็คือว่าให้คุณดูว่าเมื่อคุณคิดว่าเอกสารทางวิชาการสมบูรณ์แล้วคุณก็มีร่างที่มีมืออาชีพในการเขียนข่าวจะได้เริ่มเขียนให้คุณได้ หรือจะพูดใหม่ว่า บรรดาจดหมายข่าว แผ่นพับเสนอข้อเท็จจริง บทสรุปที่สำคัญ และเอกสารอื่น ๆ ที่เขียนโดยผู้ทำงานทางเทคนิคในเฉพาะสายงาน ซึ่งโดยเจตนาแล้วหน่วยงานต้องการเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ให้ประชาชนรับทราบ จะต้องให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการ

สื่อสารกับสาธารณชนได้รับทราบแล้วมาเขียนเรียบเรียงให้ใหม่ ไม่ได้เป็นการดูถูกนักเทคนิควิชาการ แต่การเขียนสำหรับงานลักษณะนี้ต้องการทักษะที่แตกต่างออกไป แน่ในอนาคตจะมีนักวิชาการที่มีทักษะในการเขียนข่าวเหล่านี้ แต่มีไม่มากนัก โอกาสที่จะมีคนเช่นนี้ในทีมของคุณมีไม่มากนัก

ดังนั้น คณะทำงานแผนงานการมีส่วนร่วมของประชาชนควรจะมีประสบการณ์และทักษะในการเขียนเพื่อสื่อสารกับประชาชน หรือการเขียนเชิงสาธารณะ บุคคลที่ทำหน้าที่ดังกล่าวอาจจะเป็นเจ้าหน้าที่กิจกรรมสาธารณะหรือที่ปรึกษาของคณะทำงาน ก็คือให้หาบุคคลที่มีทักษะในการเขียนเพื่อเปลี่ยนเนื้อหาและคำศัพท์ที่ใช้เฉพาะให้เป็นภาษาที่ประชาชน (รวมทั้งสื่อ) สามารถเข้าใจได้

ปัญหาอีกข้อที่หน่วยงานส่วนใหญ่จะประสบคือ การขาดทักษะในการใช้กราฟิกเพื่อสร้างสรรค์ให้แผนภาพนำเสนอรูปแบบของเอกสารที่พิมพ์ออกมาเผยแพร่โดยองค์กรต่าง ๆ มักจะอัดแน่น และน่าเบื่อคุณภาพของสิ่งตีพิมพ์เพื่อนำเสนอให้กับสาธารณะควรทำให้ผู้อ่านอ่านอย่างสบาย ๆ และดูได้ง่าย ซึ่งจะแตกต่างจากสิ่งตีพิมพ์ที่ใช้กันในสถาบันหรือองค์กรทั่วไป ดังนั้นให้ใช้บุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านกราฟิกโดยเฉพาะเพื่อผลิตงานเชิงสร้างสรรค์รูปแบบใหม่ น่าจะยังมีคนที่ยังทำงานด้านนี้ที่กำลังต้องการโอกาสในการสร้างผลงานเพื่อทำอะไรให้มันแตกต่างจากเดิม แต่บางครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ทีมงานที่ทำงานด้านนี้ในแต่ละหน่วยงานเคยชินกับงานรูปแบบเดิม ๆ ที่ทำอยู่และเป็นการยากที่จะให้ผลผลิตงานที่แตกต่างไปจากที่เคยทำเป็นประจำ หากว่าปัญหาเช่นนี้เกิดขึ้น ควรจะพิจารณาเลือกใช้ทีมงานจากภายนอก แต่ในทางปฏิบัติ ไม่ว่าจะเลือกใช้ทีมงานใด สิ่งที่ต้องทำให้แน่ใจคือ ฝ่ายบริหารรับทราบถึงความจำเป็น เพื่อให้การส่งสารออกไปสู่ประชาชนมีประสิทธิภาพมากที่สุด นำสนใจมากที่สุด

## การใช้อินเทอร์เน็ต

ในยุคปัจจุบัน อินเทอร์เน็ตถูกนำเข้ามาใช้เพื่องานสร้างสรรค์ในกิจกรรมสาธารณะมากขึ้น ประชากรอเมริกันมากกว่าหนึ่งในสามรับข่าวสารผ่านทางอินเทอร์เน็ตเพียงอย่างเดียวแทนที่การรับข่าวสารผ่านทางวิทยุ โทรทัศน์ หรือหนังสือพิมพ์ (แน่นอนว่าข่าวสารผ่านทางอินเทอร์เน็ตส่วนใหญ่จะประกอบด้วยสรุปหัวข้อข่าวที่นำมาจากสื่อสิ่งพิมพ์หรือสื่อที่ออกอากาศ)

นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารกันผ่านระบบอินเทอร์เน็ตเป็นความนิยมที่เพิ่มขึ้น ซึ่งได้แก่การติดต่อสื่อสารที่ใช้กันในงานกิจกรรมสาธารณะในรูปแบบของกระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ (เวปเพจหรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้เพื่อติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารกันในกลุ่มคนที่มีความสนใจเรื่องเดียวกัน) และ [บล็อก (blogs) เป็นวารสารจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ส่วนตัวที่ใช้เพื่อรายงานประสบการณ์ส่วนบุคคล] เนื่องจากมันใหม่มากผมคงไม่อาจให้คำแนะนำวิธีใช้มากนักในการสื่อสารทางนี้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่ทำงานด้านกิจกรรมสาธารณะควรใช้เวลาเพื่อเรียนรู้วิทยาการการสื่อสารต่างๆ เหล่านี้เพื่อสามารถส่งข้อมูลไปยังกลุ่มที่ต้องการสื่อสารด้วยได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้กว้างไกลกว่าสื่อแบบเดิมที่ใช้อยู่ในโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนของคุณ

มีหนังสืออยู่มากมายที่เป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการทำงานกับสื่อมวลชน จำไว้ว่าการติดต่อสื่อสารผ่านสื่อเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน และการทำงานกับสื่อให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพที่สุด ขึ้นกับความสามารถของคุณในการส่งต่อข้อมูลของหน่วยงานไปยังประชาชนผ่านสื่อในรูปแบบที่ง่าย เข้าใจได้ น่าสนใจ และทันเวลา

# บทที่ 15

## วิเคราะห์ข้อเสนอแนะของสาธารณชน

---

เมื่อโครงการการมีส่วนร่วมของสาธารณชนเกิดขึ้น หน่วยงานจะเริ่มรวมจำนวนข้อเสนอแนะจากสาธารณชน จากกลุ่มผลประโยชน์ และองค์การของรัฐบาล บทนี้อภิปรายวิธีวิเคราะห์ข้อมูลนั้นและสรุปข้อมูลด้วยวิธีการที่สามารถก่อให้เกิดผลที่นำไปใช้ในด้านการศึกษา

สมมติว่าคุณได้ทำงานอย่างดีเยี่ยมเพื่อให้สาธารณชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมากและคุณมีข้อมูลต่าง ๆ จำนวนมหาศาล ตอนนี้คำถามก็เกิดขึ้นว่าคุณจะหาข้อสรุปอย่างไรกับข้อเสนอแนะเป็นร้อยเป็นพัน? คุณจะตัดสินใจความสำคัญเปรียบเทียบกันของข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อจะให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจอย่างไร

สิ่งหนึ่งที่คุณไม่ควรทำ คือ การนับรวมข้อเสนอแนะอย่างง่าย ๆ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมที่เสนอไว้ หรือต่อต้านกิจกรรมที่เสนอไว้ ข้อสรุปแบบนี้ไม่ยุติธรรมต่อทั้งสาธารณชนและฝ่ายบริหารที่พยายามแปลความว่าสาธารณชนได้พูดว่าอะไร เอกสารวิเคราะห์ 4 หน้า กับโปสเตอร์หนึ่งบรรทัด ไม่สมควรให้นำหนักเท่ากัน ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องเข้าใจเหตุผลที่สนับสนุนจุดยืนของประชาชนไม่เพียงข้อสรุปสุดท้าย

แต่กระนั้นก็ตามดูจะเป็นไปไม่ได้ที่คาดหวังฝ่ายบริหารจะเคร่งเครียดอ่านข้อความที่ได้บันทึกไว้หรือจดหมายเป็นร้อยหน้า โครงการการมี

ส่วนร่วมของสาธารณชนที่ดำเนินโดยองค์การของรัฐบาลกลางของสหรัฐอเมริกา ได้สร้างข้อเสนอแนะและเอกสารเพื่อใช้ในการวิเคราะห์มากถึงสองหมื่นฉบับ จึงเป็นไปได้ที่ฝ่ายบริหารจะอ่านด้วยตัวของเขาเองในข้อเสนอแนะ และจดหมายกองมเหมา ดังนั้นจึงได้พัฒนาเทคนิคขึ้นมาเพื่อให้ผู้บริหารได้เข้าใจของข้อเสนอแนะของสาธารณชนอย่างเพียงพอแม้ว่าจำนวนข้อเสนอแนะจะมากมายก็ตาม

### **ความแตกต่างระหว่างการวิเคราะห์และการประเมิน**

เป็นสิ่งจำเป็นที่จะเข้าใจความแตกต่างระหว่างการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะสาธารณชนและประเมินข้อเสนอแนะนั้น เป้าหมายของการวิเคราะห์ก็คือสรุป และแสดงข้อเสนอแนะสาธารณชนในทิศทางที่จะให้ข้อมูลที่มากที่สุดที่มีให้กับผู้ตัดสินใจ (และสาธารณชน) เกี่ยวกับเรื่องที่ได้มีการอภิปราย ในการวิเคราะห์ควรจะทำเท่าที่จะทำได้ให้ข้อเสนอแนะของสาธารณชนนั้นปราศจากการสอดแทรกการแปลผลหรือทำการตัดสินอะไรลงไป

ส่วน การประเมินข้อเสนอแนะสาธารณชนเกิดขึ้นหลังจากการวิเคราะห์ และรวมถึงการตัดสินใจและการชั่งน้ำหนัก หรือกำหนดคุณค่าที่สัมพันธ์กัน เหล่านี้เป็นงานของผู้มีอำนาจตัดสินใจซึ่งต้องประเมินความสำคัญที่สัมพันธ์กัน ยกตัวอย่างของความสำคัญของจดหมายที่เขียนด้วยลายมือ 315 ฉบับ กับชื่อในคำร้องฎีกา 400 ชื่อ ผู้มีอำนาจตัดสินใจอาจต้องชั่งน้ำหนักความสำคัญของข้อเสนอแนะจากประชาชนหรือกลุ่มซึ่งได้รับผลกระทบโดยตรงและอย่างมากจากการตัดสินใจเปรียบเทียบกับความห่วงกังวลของกลุ่มที่มีจุดยืนเชิงปรัชญา การประเมินอย่างชัดเจนเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นของการตัดสินใจ การวิเคราะห์เป็นกระบวนการของการได้ข้อมูลข่าวสารที่พร้อมสำหรับดำเนินการประเมิน

## อุปกรณ์การวิเคราะห์

เครื่องมือการวิเคราะห์พื้นฐานที่ใช้สรุปข้อเสนอแนะจากสาธารณชนที่มากมาย คือการวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์เนื้อหานี้เป็นเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในทางสังคมวิทยา วิชาการหนังสือพิมพ์ และรัฐศาสตร์เพื่อวิเคราะห์เนื้อหาจริง ๆ (การโต้แย้ง ข้อเท็จจริง ตรรกวิทยา) ที่ปรากฏในบทความในหนังสือพิมพ์ จดหมายและอื่น ๆ ยกตัวอย่าง เช่น การวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อใช้วิจัยเปรียบเทียบความถี่ของหัวเรื่องในจดหมายที่ส่งถึงบรรณาธิการเพื่อระบุลำดับความสำคัญที่สาธารณชนมอง

การวิเคราะห์เนื้อหาขั้นเริ่มต้นทำโดยนักวิเคราะห์ซึ่งได้ทบทวนข้อเสนอแนะแต่ละอันอย่างรอบคอบและหลายครั้ง ลงมือเขียนรหัสข้อเสนอแนะเพื่อจะได้สามารถดึงข้อมูลออกมาเก็บไว้และสรุปในรูปเชิงปริมาณ ตอนนี้อย่างข้อเสนอแนะจะถูกสแกนส่งเข้าไปในคอมพิวเตอร์ในรูปของรหัสตัวเลข จากนั้นคอมพิวเตอร์ก็สามารถอ่านข้อเสนอแนะได้ พัฒนาเป็นข้อสรุปทางสถิติ แล้วดึงข้อเสนอแนะออกมาแยกประเภทที่เจาะจงต่าง ๆ เมื่อต้องการ

แต่ก่อนที่คอมพิวเตอร์จะสามารถทำงานได้ ผู้วิเคราะห์ต้องกำหนดว่าให้ค้นหาอะไร ดังนั้นจึงคุ้มค่าที่จะเข้าใจตรรกวิทยาพื้นฐานของการวิเคราะห์เนื้อหา อีกอย่างหนึ่งถ้าจำนวนของข้อเสนอแนะที่ได้รับมีไม่มาก ผู้วิเคราะห์ก็สามารถทำการวิเคราะห์โดยคำนวณเองไม่ต้องใช้เครื่อง

อันดับแรกคุณต้องเข้าใจว่าข้อมูลอะไรที่คุณต้องการได้จากข้อเสนอแนะ เริ่มด้วยการพิจารณาว่าข้อมูลอะไรที่ผู้ตัดสินใจต้องการจากข้อเสนอแนะของสาธารณชนเพื่อทำการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น ผู้ตัดสินใจอาจพูดว่า "ฉันต้องการรู้ข้อโต้แย้งทั้งหมด ทั้งสนับสนุนและคัดค้านสำหรับแต่ละตัวเลือกที่เรากำลังประเมิน รวมทั้งความถี่จำนวนของการโต้แย้ง

เหล่านั้น พูดอีกอย่างคือ ผู้ตัดสินใจต้องการรู้ไม่เพียงเหตุผลที่ประชาชนสนับสนุน หรือคัดค้านต่อแต่ละวิถีทางเลือก แต่ยังต้องการรู้ว่ามีจำนวนประชาชนมากเท่าไร ที่กล่าวถึงข้อโต้แย้งแต่ละหัวข้อ

แต่ผู้ตัดสินใจอาจต้องการมากกว่า นั้นโดยพูดว่า "ฉันไม่ต้องการรู้เพียงเหตุผลของประชาชน แต่ต้องการรู้แนวโน้มในอารมณ์ของจดหมายนั้นด้วย ดังนั้นฉันต้องการที่จะสามารถอ่านข้อเสนอแนะบางอย่างในบางประเภทที่เลือกมา ตัวอย่างเช่น ฉันอาจขอให้คุณแสดงข้อเสนอแนะทั้งหมดจากประชาชนที่คัดค้านการเผาพิษต่าง ๆ (หรือโครงการอื่น ๆ) เพราะฉันห่วงสุขภาพ" นั้นหมายความว่า คุณไม่เพียงเก็บและนับข้อมูลแยกประเภทต่าง ๆ เท่านั้น คุณจำเป็นต้องพิมพ์ข้อเสนอแนะของแต่ละประเภทออกมาเพื่อให้ผู้ตัดสินใจสามารถอ่านได้

ดังนั้นคุณจำเป็นต้องบรรลุเป้าหมาย 2 อย่างในการสรุปข้อเสนอแนะ

- 1) ทำการนับจำนวนของประชาชนที่ทำการโต้แย้งในหัวข้อนั้น ๆ
  - 2) จับเนื้อหาและเก็บภาษาที่แท้จริงที่ประชาชนพูดแยกตามประเภท เพื่อให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจได้รับรู้ถึงน้ำหนักของภาษาที่ใช้หรือวิธีคิดของข้อโต้แย้งที่แสดงออกมาดีไม่ใช่อะไร เพื่อให้การวิเคราะห์ประสบความสำเร็จให้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาตามขั้นตอนพื้นฐานนี้
1. กำหนดหมายเลขให้กับจดหมายหรือข้อเสนอแนะแต่ละฉบับ จากนั้นใส่รหัสให้กับจดหมายหรือข้อเสนอแนะทุกชิ้นโดยระบุความสัมพันธ์กับองค์กร ตำแหน่งที่ตั้งตามภูมิศาสตร์ ชนิดของข้อเสนอแนะ เช่น จดหมาย ข้อเสนอแนะในการประชุมสาธารณะ และคำร้องฎีกา



ตัวอย่าง:

1-499	ข้อเสนอแนะ	หมายเลขรหัส
ลำดับที่ 500	ความสัมพันธ์กับองค์กร	
501	ธุรกิจ	
502	สิ่งแวดล้อม	
503	รัฐบาล	
ลำดับที่ 600	ตำแหน่งที่ตั้งตามภูมิศาสตร์	
601	ในเมือง	
602	ชนบท	
603	ปริมณฑล	
ลำดับที่ 700	ชนิดของข้อเสนอแนะ	
701	จดหมาย	
702	จดหมายอิเล็กทรอนิกส์	
703	ข้อเสนอแนะในการประชุมสาธารณชน	
704	คำร้องฎีกาหรือจดหมายทางการ	

2. ระบุคำถามที่คุณต้องการคำตอบ เช่น ประชาชนจากพื้นที่แห่งหนึ่งรู้สึกอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับประชาชนจากพื้นที่อื่น อะไรที่เป็นเหตุุผลให้เขาพอใจหรือคัดค้านในแต่ละวิถีทางเลือก
3. สแกนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ลงในคอมพิวเตอร์ หรือถ่ายเอกสาร ข้อเสนอแนะไว้หลาย ๆ ชุด
4. อ่านกลุ่มตัวอย่างของข้อเสนอแนะเพื่อตัดสินประเภทหลักของข้อมูลของข้อเสนอแนะ และต้องแน่ใจว่าข้อเสนอแนะนั้นไม่ได้ระบุประเด็นปัญหาที่คุณไม่ได้พิจารณา ในกรณีเช่นนั้น จำเป็นต้องสร้างคำถามขึ้นมาใหม่

5. ถ้าคุณทำการวิเคราะห์ด้วยตนเองโดยไม่ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ให้ออกแบบสมุดรหัสและรูปแบบการสรุป เช่น ตัวอย่างสมุดรหัส ของหน่วยดูแลป่าของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเปิดดูได้ที่ <http://www.Fs.fed.us/emc/cat/includes/tgconf.pdf> สมุดรหัสประกอบด้วยคำอธิบาย คำจำกัดความและตัวอย่างของวิธีการให้รหัสข้อมูล สมุดนี้ออกแบบการบันทึกการนับประเภทที่เพียงพอเพื่อสามารถตอบคำถามผู้มีอำนาจตัดสินใจได้ รูปแบบการสรุปใช้บันทึกรหัสทั้งหมดที่เหมาะสมสำหรับจดหมายข้อเสนอแนะแต่ละฉบับ สมุดรหัสจะใช้จับเนื้อหาข้อมูล เช่น

ลำดับที่ 800 ตัวเลือกที่สนับสนุน

801 ตัวเลือก A

802 ตัวเลือก B

803 ตัวเลือก C

ลำดับที่ 900 เหตุผลสำหรับการสนับสนุน

901 ราคาต่ำสุด

902 ผลกระทบน้อยสุดต่อกลุ่มที่เสี่ยงต่อการสูญพันธุ์

903 งานในเศรษฐกิจท้องถิ่น

ถ้าคุณทำการวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์ ก็ใช้กระบวนการคิดพื้นฐานที่เหมือนกันแต่คุณจำเป็นต้องทำงานกับผู้เชี่ยวชาญทางคอมพิวเตอร์ เพื่อให้สามารถกำหนดให้คอมพิวเตอร์ได้รับรู้ว่า ประเภทอะไรบ้างควรได้รับการพิจารณา

6. ถ้าคุณทำการวิเคราะห์โดยไม่ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ให้อ่านข้อเสนอแนะหรือจดหมายทั้งหมดเพื่อให้ได้ความหมายโดยรวม แล้วจึงอ่านอีกครั้งในข้อเสนอแนะนั้น ๆ ขีดเส้นใต้จุดยืน

ทั้งหมดที่สอดคล้องกับประเภทรหัสที่ให้ความหมาย ถ้าคุณใช้คอมพิวเตอร์และข้อเสนอแนะได้ลงรหัสตัวเลข คอมพิวเตอร์ก็สามารถทำการวิเคราะห์ได้

7. กลับไปดูข้อเสนอแนะหรือจดหมายอีกครั้งหนึ่ง กำหนดรหัสที่เหมาะสมต่อข้อเสนอแนะที่ขีดเส้นใต้ (หรือทำให้เด่นชัดด้วยหมึกสี) เมื่อคุณอ่านแล้ว ให้ทำการสรุปโดยแจกแจงหมายเลขรหัสทั้งหมดที่ตรงกับข้อเสนอแนะนั้น ๆ ถึงแม้ว่าคุณได้ทบทวนข้อเสนอแนะโดยไม่ใช้เครื่องแล้ว คุณอาจต้องการใช้แบบฟอร์มสรุปที่ใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อให้คอมพิวเตอร์สามารถนับรวมได้ แบบฟอร์มการสรุปรวบรวมรหัสที่ระบุ เนื้อหาของข้อเสนอแนะและการระบุหมายเลขสำหรับข้อเสนอแนะนั้น การใช้รหัสหมายเลขมีความจำเป็นด้วยเหตุผล 2 ประการคือ : ช่วยให้ผู้ตัดสินใจย้อนกลับไปดูเนื้อหาจดหมายทั้งหมด ถ้าข้อเสนอแนะนั้นน่าสนใจเป็นพิเศษ และช่วยให้ข้อเสนอแนะในแฟ้มข้อมูลสามารถวิเคราะห์ที่มา หรือส่วนที่เกี่ยวข้องได้
8. ถ้าคุณทำกระบวนการนี้โดยไม่ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ให้ทำการทบทวนข้อเสนอแนะโดยนักวิเคราะห์คนที่สองเพื่อให้แน่ใจว่าข้อเสนอแนะหรือจดหมายได้รับวิเคราะห์อย่างเป็นปรนัย ความแตกต่างใด ๆ ของความคิดเห็นว่าข้อเสนอแนะควรใส่รหัสอย่างไรสามารถแก้ไขได้โดยการพูดคุยกันระหว่างนักวิเคราะห์ทั้งสองคน ถ้าใช้คอมพิวเตอร์วิเคราะห์ข้อมูล ให้ทำการทดสอบประกันคุณภาพว่าคอมพิวเตอร์มีความแม่นยำในการวิเคราะห์ข้อมูล
9. เก็บเอกสารที่สมบูรณ์ของข้อเสนอแนะหรือจดหมายที่ทำเครื่องหมายเรียบร้อยแล้วทั้งในคอมพิวเตอร์และในตู้เก็บ

เอกสาร เอกสารนี้ควรเก็บไว้ในแฟ้มเอกสารหลักเพื่อที่ว่า  
สาธารณชนหรือฝ่ายบริหารสามารถดูได้ว่าทำการวิเคราะห์  
อย่างไร

10. ถ้าคุณวิเคราะห์ข้อมูลโดยไม่ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ให้ใช้  
เอกสารสำเนาหลายชุดตามที่ได้ทำไว้ล่วงหน้าแล้ว ตัดข้อ  
เสนอแนะออกเพื่อที่ว่าคุณสามารถเก็บส่วนที่ใส่รหัสแล้ว  
ของข้อเสนอแนะในแฟ้มสำหรับแต่ละประเภท ขั้นตอนนี้  
ควรสแกนทุกสิ่งทุกอย่างเข้าไปอยู่ในคอมพิวเตอร์ ถึงแม้ว่า  
คุณไม่มีโปรแกรมซอฟต์แวร์สำหรับวิเคราะห์ข้อมูล อย่าง  
น้อยคุณก็สามารถคัดลอกและจัดวางแต่ละข้อเสนอแนะ  
เข้าไปในแฟ้มคอมพิวเตอร์อย่างเหมาะสม
11. เตรียมรายงานสำหรับตอบคำถามในขั้นที่ 2
12. แสดงผลการวิเคราะห์ทางสถิติพร้อมด้วยข้อสรุปเป็น  
คำบรรยาย ยกตัวอย่าง "ส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 6 ของ  
กลุ่มผลประโยชน์ระบุว่าสนับสนุนโครงการที่เสนอมาด้วย  
เหตุผลสาม ประการ" ประชาชนหลายคนซึ่งหมายรวมผู้มี  
อำนาจตัดสินใจพร้อมทั้งสาธารณชนทั่วไปจะตระหนักกับ  
การวิเคราะห์ทางสถิติและจะเข้าใจเนื้อหาโดยรูปการบรรยาย  
อย่างไรก็ดีการบรรยายสรุปจะเป็นการวิเคราะห์ที่อย่างง่าย ๆ  
มากกว่าประเมินข้อเสนอแนะ

### วิเคราะห์ข้อเสนอแนะสาธารณชนเพื่อดูถึงค่านิยมที่อยู่เบื้องหลัง

การวิเคราะห์เนื้อหาเน้นที่เนื้อหา (ข้อโต้แย้ง ข้อเท็จจริง และ  
ตรรกวิทยา) ของข้อเสนอแนะหรือจดหมาย มิติที่สำคัญอีกอย่างของ  
ข้อเสนอแนะสาธารณชน คือ ค่านิยมหรือปรัชญาทางการเมืองที่อยู่เบื้องหลัง  
ของข้อเสนอแนะ ค่านิยมเป็นมาตรฐานเปรียบเทียบว่าสิ่งไหนถูกหรือผิด

มีมโนธรรมหรือไม่มีมโนธรรม ยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรม และอื่น ๆ ขณะที่เนื้อหาในมุมมองของประชาชนต่อหัวเรื่องหนึ่งมักเปลี่ยนแปลงไปตามข้อมูลใหม่ ๆ หรือการสานเสวนากับกลุ่มอื่น แต่จุดยืนแห่งค่านิยมพื้นฐานมักคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงจากผลดังกล่าว ค่านิยมมักเป็นตัวทำนายระยะยาวที่ดีของจุดยืนท้ายสุดของประชาชนได้ดีกว่าเนื้อหา

ความลำบากในการวิเคราะห์ค่านิยมก็คือบ่อยครั้งเป็นการแสดงโดยนัยมากกว่าการกล่าวอย่างชัดเจน นั่นเองทำให้ยากมากขึ้นที่จะวิเคราะห์เป็นปรนัย เพราะว่าผู้วิเคราะห์ต้องคาดเดาถึงค่านิยมมากกว่าจัดการกับข้อมูลที่ชัดเจน นอกจากนี้จดหมายบางฉบับจะมีเฉพาะเนื้อหาอย่างชัดเจน ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่จะวิเคราะห์ค่านิยม สิ่งนี้อาจนำไปสู่การเพิกเฉยต่อจดหมายหรือข้อเสนอแนะบางฉบับ ดังนั้นผลของการวิเคราะห์ค่านิยมใด ๆ สามารถรายงานได้เพียงในรูปของเชิงคุณภาพไม่ใช่เชิงปริมาณ

คำพูดที่เป็นข้อบ่งชี้ต่าง ๆ ของค่านิยม

1. ภาษาที่บรรจ้เอาค่านิยมไว้มาก ได้แก่ “บริษัทแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว” “การใช้พลังงานอย่างตระระตระการกรม”
2. การทำนายผลที่น่าสะพึงกลัวที่จะตามมา เช่น “คนเอาการเอางานจะไม่สามารถมีสิทธิ์อยู่ในเมืองนี้ได้”
3. ลักษณะของกลุ่มปรัักษ์ เช่น “ความคิดวิตถารของพวกฮิปปี” “มิสเตอร์เอส” “หรือศิลปินที่ซึ้ขโมย”
4. การอ้างจากแหล่งหรือบุคคลที่น่าเชื่อถือ เช่น อ้างจากข้อความในคัมภีร์ อ้างจากกฎหมายสิทธิต่าง ๆ อ้างนักคิดหรือนักเขียนที่เป็นผู้นำด้านต่าง ๆ

โดยการมองหาข้อบ่งชี้เหล่านี้ บ่อยครั้งนักวิเคราะห์สามารถประเมินอย่างมีเหตุผลในค่านิยมและความเชื่อของบุคคลโดยดูจากข้อเสนอแนะที่เป็นภาษาเขียนและการพูด วิธีหนึ่งที่ใช้ตรวจสอบที่ดีที่สุดเพื่อให้มั่นใจในวัตถุประสงค์ คือ ทำการวิเคราะห์รอบที่สอง โดยไม่รู้ผลการวิเคราะห์ครั้งแรก ความแตกต่างใด ๆ ในการแปลความหมายอาจแก้ไขได้โดยการอภิปรายร่วมกันระหว่างนักวิเคราะห์ทั้งสอง

ข้อเสนอแนะที่เป็นค่านิยมสามารถใส่รหัสเช่นเดียวกับเนื้อหาประเภทของค่านิยมกำหนดขึ้นด้วยวิธีเดียวกับประเภทของเนื้อหา จากข้อจำกัดของการวิเคราะห์ค่านิยมจึงเป็นการเหมาะสมกว่าที่จะเก็บข้อเสนอแนะที่แท้จริงจากสาธารณชนไว้ในรูปของแต่ละประเภทมากกว่าเก็บในรูปการนับจำนวนของการตอบสนองในแต่ละประเภท ด้วยวิธีนี้ฝ่ายบริหารก็จะได้รับรู้ลักษณะของค่านิยมที่แสดงออกโดยไม่ต้องอาศัยการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงทางสถิติที่อาจจะทำให้อ้างอิงคลาดเคลื่อนไปได้

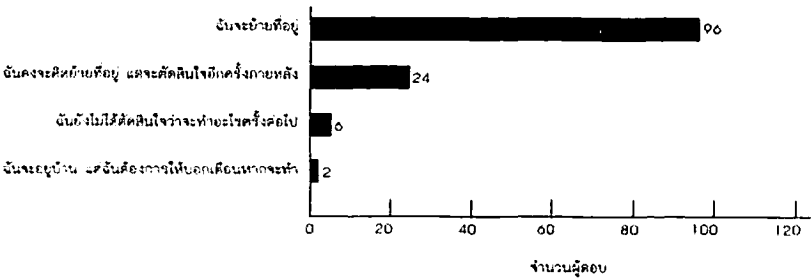
### **การสรุปใช้สื่อที่เห็นได้ชัด**

ประชาชนส่วนใหญ่รวมทั้งผู้ตัดสินใจจะเข้าใจข้อมูลต่าง ๆ ได้ดีเมื่อพวกเขามองเห็นสิ่งนั้น การแสดงให้เห็นที่ง่ายที่สุดก็คือกราฟรูปพาย (pie charts) และกราฟชนิดแท่ง ยกตัวอย่างเช่น กราฟในรูปที่ 15.1 ซึ่งแสดงการตอบสนองต่อคำถามเกี่ยวกับ การจงใจเผาในการเผาวัชพืชอย่างระมัดระวัง โดยการควบคุมไฟ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการทำความสะอาดสถานที่ที่เคยเป็นฐานทัพ

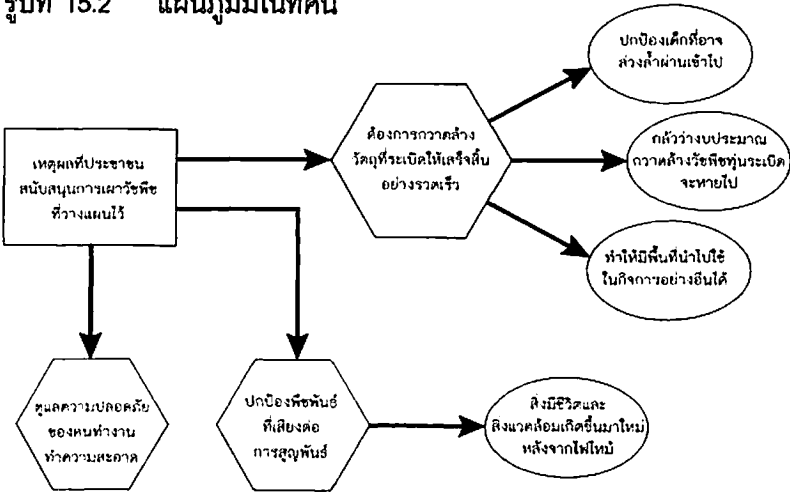
ยังคงมีอีกวิธีหนึ่งที่จะแสดงข้อมูลก็คือ สร้างภาพที่มองเห็นได้ถึงวิธีการเชื่อมโยงมโนทัศน์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน รูปที่ 15.2 คือแผนภูมิมโนทัศน์อีกรูปภาพหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการเผา

### รูปที่ 15.1 กราฟแท่ง

คุณวางแผนทำอะไร เมื่อทราบประกาศที่จะทำการเผาวัชพืชในบริเวณสวนเค็มอีก 7



### รูปที่ 15.2 แผนภูมิโน้ตค้น



แผนภูมิโน้ตค้นแบบนี้ช่วยให้ประชาชนเห็นภาพโดยรวมและความเกี่ยวข้องระหว่างความคิดซึ่งไม่อาจมองเห็นชัดเจนจากตัวเลขการวิเคราะห์ทางสถิติอย่างเดียว แผนภูมิโน้ตค้นสามารถสะท้อนค่าทางสถิติได้ด้วย และสามารถแสดงว่าข้อโต้แย้งเกิดขึ้นบ่อยเท่าไรจากขนาดที่แตกต่างกันของรูปร่าง (ยกตัวอย่าง ข้อโต้แย้งที่ถูกกล่าวถึงบ่อย ๆ จะแสดงเป็นรูปร่างกลมใหญ่กว่าข้อโต้แย้งที่ถูกกล่าวถึงน้อยกว่า)

## การประเมินข้อเสนอแนะสาธารณะ

งานทั้งหมดที่อธิบายในบทนี้คือการออกแบบวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ ด้วยวิธีที่ทั้งข้อมูลทางปรนัยและการดึงข้อมูลออกมาให้มากที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจ ตอนนี้ภาระเป็นของผู้มีอำนาจตัดสินใจในการประเมินข้อเสนอแนะ ผู้มีอำนาจตัดสินใจมีงานยากต้องทำ เขาอาจจะต้องตัดสินใจเปรียบเทียบความสำคัญของหลายชิ้นในคำร้องขอหรือฎีกาเป็นร้อยเป็นพันเปรียบเทียบกับจดหมายยาว ๆ ยิ่งไปกว่านั้น นี่ไม่ใช่การตัดสินใจโดยการลงคะแนนเสียง ข้อเสนอแนะส่วนใหญ่จากประชาชนที่คัดค้านการกระทำหมายความว่าอย่างไร? เพียงเพราะว่าคุณรับจดหมายเป็นร้อย ๆ ไม่อาจจะเทียบเท่าการลงคะแนนเสียงของประชาชนเป็นหลาย ๆ พัน หรือหลาย ๆ ล้าน ซึ่งอาจได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ ผู้มีอำนาจตัดสินใจจำเป็นต้องทำการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดของกฎหมายและเงินทุน และภายในกรอบบริบทการเมืองโดยรวม

## การรายงานข้อมูลต่อสาธารณชน

หลายสิ่งหลายอย่างที่ฉันได้เรียนรู้ในการเตรียมรายงานซึ่งสรุปข้อเสนอแนะของสาธารณชน ได้แก่

1. **การให้ข้อมูลย้อนกลับต่อสาธารณชนอย่างรวดเร็ว** สาธารณชนมองถึงการทันเวลาคือ การใช้เวลาเพื่อให้ได้ข้อสรุปภายใน 2-3 อาทิตย์ (หนึ่งอาทิตย์จะดีกว่า) แต่องค์การบางครั้งใช้เวลาเป็นหลาย ๆ เดือนก่อนที่จะได้ข้อสรุป กว่าบทสรุปจะมาถึงประเด็นปัญหาที่ไม่ได้มีอารมณ์เหมือนเมื่อได้ข้อเสนอแนะมา องค์การอาจไม่พร้อมที่จะกล่าวถึงการตอบสนองต่อข้อเสนอแนะสาธารณชนภายใน 2 หรือ 3 อาทิตย์ แต่หากจะส่งข้อสรุปของข้อเสนอแนะออกไปก็เป็นการรับได้อย่างดีที่จะทำแต่อย่าพยายามพูดว่า “เรากำลังทำข้อสรุปตามข้อเสนอแนะ” ยกเว้นแต่ว่าจะระบุนกรอบเวลาว่าจะตอบสนองต่อคำแนะนำเมื่อไร



2. เมื่อคุณตัดสินใจว่าจะตอบสนองอย่างไร มันใจว่าข้อสรุปว่าสื่อสารข้อเสนอแนะของสาธารณชนมีผลกระทบต่อความคิดเห็นอย่างไร ถ้าฉันเป็นพลเมืองที่มีส่วนรวมในกระบวนการตัดสินใจ สิ่งที่คุณรู้สึกคุ้มค่าในการมามีส่วนร่วม และสิ่งยึดโยงให้ฉันอยากมามีส่วนร่วมคือ เมื่อเห็นว่าการมีส่วนร่วมของฉันทำให้เกิดความแตกต่างได้ ดังนั้น เมื่อไรที่เป็นไปได้ จึงแสดงให้เห็นว่าข้อเสนอแนะจากสาธารณชนมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจอย่างไร ยกตัวอย่างเช่น "โดยอาศัยข้อเสนอแนะที่เราได้รับ เราได้เพิ่มทางเลือกอันดับที่สามที่มีฐานคิดของการสงวนพลังงาน"

3. ถ้าคุณไม่สามารถทำสิ่งที่ประชาชนขอร้องให้คุณทำ แสดงความรู้และขอบคุณข้อเสนอแนะเหล่านั้นและแล้วตอบสนองผู้ให้ข้อเสนอแนะโดยตรง มีบางครั้งที่เป็นไปไม่ได้ที่จะตอบสนองทุก ๆ คนที่ให้ข้อเสนอแนะ และแม้แต่ต่อส่วนใหญ่ของประชาชนที่ได้เสนอก็ก็น่าจะสามารถตอบสนองได้ คุณต้องทำตามกฎหมาย ข้อจำกัดซึ่งเป็นข้อเท็จจริงด้านการเงิน และข้อจำกัดอื่น ๆ ในกรณีนี้ให้แก้ไขประเด็นปัญหานั้นโดยตรงเริ่มโดยการรับรู้ว่าคุณเสนอแนะนั้นคืออะไร และแล้วหาคำอธิบายที่ชัดเจนว่าทำไมคุณไม่สามารถตอบสนองได้ ตัวอย่างเช่น "ประชาชนจำนวนมากได้เสนอแนะว่า เราใช้การประหยัดพลังงานเป็นวิถีทางเลือกหนึ่งโดยการสร้างสายส่ง ขณะที่การสงวนพลังงานสามารถลดปริมาณการใช้พลังงานไฟฟ้าได้ การสงวนพลังงานจะไม่แก้ปัญหของการส่งกระแสไฟฟ้าไปสู่ท้องถิ่นที่ต้องการใช้พลังงานใหม่อย่างมากในอนาคตอันใกล้" ด้วยวิธีนี้ประชาชนจะรู้ว่าคุณได้พิจารณาข้อเสนอแนะของพวกเขาแล้วถึงแม้ว่าคุณไม่สามารถทำในสิ่งที่พวกเขาขอได้

# บทที่ 16

## การประเมินการมีส่วนร่วมของสาธารณชน

---

การมีส่วนร่วมของสาธารณชนเหมือนสิ่งทั้งหลายจะมีการปรับปรุงเมื่อคุณประเมินว่าคุณกำลังทำอะไร และจำเป็นที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร คุณสามารถบอกได้ว่าโครงการการมีส่วนร่วมสำเร็จหรือไม่อย่างไร หรือควรมีการเปลี่ยนแปลงอะไรเพื่อปรับปรุงโครงการในอนาคต บทนี้จะอภิปรายหัวข้อที่ท้าทายของการประเมินโครงการการมีส่วนร่วมสาธารณชน

### **เกณฑ์สำหรับความสำเร็จควรมีความชัดเจน**

ขั้นตอนสำคัญขั้นตอนแรก คือ มีความชัดเจนกับความหมายของความสำเร็จ หรือสัมฤทธิ์ผล ตัวอย่างเช่น ถ้าองค์กรของคุณเสนอกิจกรรมให้สาธารณชนเพื่อพิจารณาทบทวนและพบว่ามีเสียงสะท้อนว่า “เราไม่ชอบมัน” การมีส่วนร่วมของสาธารณชนที่ดำเนินไปแปลว่าสำเร็จ หรือล้มเหลว ถ้าเกณฑ์ความสำเร็จของคุณ คือ สืบให้แน่ใจในความคิดเห็นสาธารณชน ก็ถือเป็นความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ขณะนี้คุณตระหนักชัดเจนว่าสาธารณชนรู้สึกอย่างไรกับข้อเสนอหรือไม่ แต่ถ้าเกณฑ์ของคุณ คือ ให้ได้รับการสนับสนุนจากสาธารณชน โครงการนี้ก็จะเป็นไม่ประสบความสำเร็จ

ปัญหาอย่างเดียวกันของเกณฑ์ที่แตกต่างกัน ในบรรดาสมาชิกในโครงการการมีส่วนร่วมสาธารณชนคือ กลุ่มหนึ่งอาจรู้สึกว่าการมีส่วนร่วมสาธารณชนเป็นความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ เพราะว่า “ยุติธรรมที่

ทุกคนได้รับฟังกันและกันและไม่มีใครสามารถพูดได้ว่าไม่มีโอกาสได้มีส่วนร่วม" ส่วนอีกกลุ่มอาจคิดว่าโครงการล้มเหลวเพราะว่าพวกเขาไม่สามารถชักจูงพลเมืองส่วนใหญ่ให้มีความเห็นสอดคล้องในมุมมองของเขา

ความแตกต่างอย่างมากสำหรับสองกลุ่มนี้ก็คือ กลุ่มแรกประยุกต์เกณฑ์เรื่องกระบวนการ และกลุ่มที่ 2 ประยุกต์เกณฑ์เรื่องผลลัพธ์สิ่งนี้เป็นความแตกต่างที่สำคัญ โครงการการมีส่วนร่วมของสาธารณชนของคุณอาจบรรลุเป้าหมายด้านกระบวนการทั้งหมดแต่ถูกวิพากษ์วิจารณ์มากมาย เพราะว่าการตัดสินใจไม่ตรงกับที่บางคนหรือบางกลุ่มต้องการ

ไม่มีเหตุผลที่จะหวังว่า โครงการการมีส่วนร่วมของสาธารณชนของคุณได้รับการมองว่าเพียงพอ ยุติธรรม เปิดเผย ตรวจสอบได้และเชื่อถือได้ ซึ่งเป็นเรื่องกระบวนการทั้งหมด ถ้าคุณไม่บรรลุเกณฑ์ก็ต้องทำการปรับปรุง แต่ถ้าคุณประเมินความสำเร็จการมีส่วนร่วมสาธารณชนจากการได้รับฉันทามติอยู่เสมอ สุขภาพจิตของคุณก็มีแนวโน้มถูกบั่นทอนไม่มีใครสามารถได้ผลลัพธ์เช่นนี้ทุกครั้ง เพราะไม่มีใครสามารถบังคับให้เกิดข้อตกลง จนกว่าสาธารณชนพร้อมที่จะเห็นด้วย คุณอาจเตรียมโอกาสที่ดีที่สุดที่สาธารณชนจะได้ร่วมมือกันหาฉันทามติ แต่ถ้าสาธารณชนยังไม่พร้อมก็คือไม่พร้อม ประเด็นปัญหานี้ใช้เวลาที่จะบรรลุถึงจุดที่ว่าประชาชนเต็มใจที่จะทำงานด้วยกัน ซึ่งอาจใช้เวลาเป็นปีจากปัจจุบัน

### การประเมินโครงการทั้งหมด

วิธีการประเมินขึ้นอยู่กับส่วนหนึ่งกับความพยายามของคุณในการประเมินกระบวนการมีส่วนร่วมสาธารณชนทั้งหมด ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับจำนวนกิจกรรมการมีส่วนร่วมสาธารณชนที่ครอบคลุมเวลาหลายเดือนหรือแม้แต่หลายปี หรือคุณกำลังพยายามประเมินการทำงานครั้งสุดท้ายของคุณเท่านั้น

การประเมินโครงการการมีส่วนร่วมสาธารณชนทั้งหมดมี 3 วิธีที่ผู้นำที่เชี่ยวชาญใช้ในการประเมิน

**การประเมินที่ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และการวัดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

การประเมินนี้พัฒนาขึ้นโดย จูดี รอสเนอร์ (Judy B. Rosener) จาก มหาวิทยาลัยคาลิฟอร์เนีย เออร์วิน (Irvine 1983a) วิธีการนี้มีอยู่ 2 หลักการ คือ

- 1) เป้าหมายและวัตถุประสงค์การมีส่วนร่วมรวมสาธารณชนจำเป็นต้องบอกกล่าวตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการ
- 2) ผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่างกันมีวัตถุประสงค์และการวัดที่แตกต่างกัน

ขั้นตอนแรก คือ ทำการสัมภาษณ์ก่อนกระบวนการกับตัวแทนของผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ จุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์ก็คือทำให้เป้าหมายวัตถุประสงค์ และเกณฑ์สำหรับวัดความสำเร็จให้ชัดเจน ดังตัวอย่างที่แสดงในตารางที่ 16.1 ถึงแม้ว่าตัวอย่างนี้แสดงเพียงเป้าหมายเดียวสำหรับเจ้าหน้าที่ที่เป็นตัวแทนคนหนึ่งและนักสิ่งแวดล้อมผู้หนึ่ง

ตารางที่ 16.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้เสีย	เป้าหมาย	วัตถุประสงค์	เกณฑ์สำหรับวัดความสำเร็จตามเป้าหมาย
เจ้าหน้าที่ที่เป็นตัวแทน	สร้างภาพพจน์ทางบวกของหน่วยงาน	จัดเตรียมกลไกสำหรับปฏิสัมพันธ์ทางบวกกับบุคลากรตัวแทนและพลเมืองที่ได้รับผลกระทบ	ระบุปฏิสัมพันธ์ทางบวกระหว่างบุคลากรตัวแทนและผู้มีส่วนร่วม
นักสิ่งแวดล้อม	ปกป้องพื้นที่ชุ่มน้ำภายในของเกาะซานibel	พัฒนาเงื่อนไขที่จำกัดเพียงพอสำหรับป้องกันพื้นที่ชุ่มน้ำ	เงื่อนไขอนุญาตทั่ว ๆ ไปที่นักสิ่งแวดล้อมยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 2 คือ ให้สมาชิกตอบแบบสอบถามหลังจากการประชุมปฏิบัติการและกิจกรรมหลัก ๆ แต่ละครั้ง เกณฑ์บางอย่างสามารถวัดได้โดยการสังเกตของผู้ประเมินในช่วงกิจกรรมการมีส่วนร่วมของสาธารณชน

หลังจากกระบวนการเสร็จสิ้นลง ก็ยังมีอีกรอบหนึ่งของการสัมภาษณ์หลังกระบวนการ เพื่อตัดสินใจว่าโครงการเป็นที่พึงพอใจตามเกณฑ์แต่ละกลุ่มได้ดีแค่ไหน รายงานการประเมินครั้งสุดท้ายแสดงระดับความพึงพอใจของแต่ละผู้มีส่วนได้เสียที่มาร่วม

รอสเนอร์ (Rosener) เสนอว่าวิธีการประเมินนี้ไม่เพียงแต่สามารถนำไปใช้การได้ แต่ยังเกิดประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นโดยช่วยให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งเป้าหมายวัตถุประสงค์และการวัดกระบวนการให้ชัดเจนตั้งแต่ต้น ด้วยวิธีนี้ รอสเนอร์ เชื่อว่าจะปรับปรุงคุณภาพและจุดมุ่งเน้นของการมีส่วนร่วมของพวกเขา

### การประเมินที่พิจารณาถึงการปฏิบัติที่ดีที่สุด

ทีมนักวิจัยชาวอังกฤษซึ่งมีหัวหน้า คือ ลินน์ ฟรุเวอร์และ จีน มาร์ช (Lynn Frewer และ Gene Marsh) ได้ทำการวิจัยการประเมินอย่างกว้างขวางในการมีส่วนร่วมของสาธารณชนสำหรับผู้บริหารของกระทรวงสาธารณสุขและความปลอดภัยแห่งสหราชอาณาจักร ด้วยเป้าหมายเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัยที่เที่ยงตรง เพื่อช่วยให้ประชาชนดำเนินโครงการการมีส่วนร่วมที่ประเมินสัมฤทธิ์ผลได้ (Frewer, Row, Marsh, และ Reynolds, 2001)

ทีมวิจัยนี้ได้พัฒนาชุดเครื่องมือที่ใช้ โดยอาศัยหลักการวิเคราะห์การปฏิบัติที่ดีที่สุดซึ่งรวบรวมจากวรรณกรรมการมีส่วนร่วมของสาธารณชน (ดูแบบแสดงตัวอย่างที่ 16.1) กล่าวอีกอย่างคือ จุดมุ่งเน้นของการประเมินนี้ขึ้นอยู่กับกระบวนการมีส่วนร่วมของสาธารณชนมีการดำเนินการอย่างไร ทีมวิจัยนี้เชื่อว่างานวิจัยของเขาแสดงให้เห็นว่า ถ้าการสังเกตพบว่ามีปฏิบัติการที่ดีที่สุด จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด

กระบวนการที่แท้จริงสำหรับการประเมินว่า มีการบรรลุถึงเกณฑ์ การปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้มากน้อยเท่าใด ได้โดยการใช้แบบสอบถาม ที่มิวิจัยได้พัฒนาเครื่องมือการวัดสามอย่าง คือ แบบสอบถามแบบสั้น แบบสอบถามแบบยาว และโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยการวิเคราะห์ ซึ่งสามารถแจกจ่ายไปได้โดยเมล์อิเล็กทรอนิกส์แต่ละเกณฑ์การวัดจะ ทำการประเมินเปรียบเทียบกับวิธีการที่แตกต่างอื่น ๆ

### แบบแสดงตัวอย่างที่ 16.1 เกณฑ์การปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices)

เกณฑ์	ความหมาย
<b>เกณฑ์การยอมรับ</b> การเป็นตัวแทน	ผู้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมมีส่วนร่วมครบประกอบด้วยกลุ่ม ตัวอย่างผู้แทนประชาชนที่ได้รับผลกระทบอย่างครอบคลุม
ความเป็นอิสระ การเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มแรก	กระบวนการมีส่วนร่วมควรทำอย่างอิสระไม่มีอคติ ผู้มีส่วนร่วมควรเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตั้งแต่ต้นที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ทันทีที่การตัดสินใจในความเชื่อปรากฏชัดหรือเข้ามาในประเด็น
<b>อิทธิพล</b>	ผลลัพธ์ของกระบวนการควรมีผลกระทบอย่างแท้จริงต่อนโยบาย
<b>ความโปร่งใส</b>	กระบวนการควรโปร่งใส เพื่อให้ประชาชนที่เกี่ยวข้องสามารถเห็นว่าจะไร้อำนาจดำเนินอยู่และการตัดสินใจจะเกิดขึ้นได้อย่างไร
<b>เกณฑ์กระบวนการ</b> การเข้าถึงทรัพยากร	ผู้มีส่วนร่วมควรเข้าถึงทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อให้เขาสามารถ เติบโตในบทสรุปได้สำเร็จเรียบร้อย
<b>ความหมายของงาน</b>	ลักษณะและขอบเขตของงานมีส่วนร่วมควรให้ความหมายไว้อย่างชัดเจน
<b>การตัดสินใจที่เป็นโครงสร้าง</b>	การดำเนินการมีส่วนร่วมควรใช้หรือจัดเตรียมกลไกที่เหมาะสม สำหรับการกำหนดโครงสร้างการตัดสินใจและการแสดงให้เห็นวิธีการตัดสินใจ
<b>การคุ้มครอง</b>	กระบวนการที่ดำเนินการควรคุ้มครองในมุมมองของผู้สนับสนุน

ที่มา : ฟูเออร์ โรว์ มาร์ช และ เรย์โนลด์ (Fuerer, Row, Marsh and Reynolds (2001)

ผลิตใหม่โดยการอนุญาต

## การประเมินที่ใช้เป้าหมายทางสังคม

โธมัส อี เบียร์ และ เจอร์รี เคย์ฟอร์ด (Thomas e. Beierle และ Jerry Cayford 2002) จากองค์การทรัพยากรสำหรับอนาคต (Resources for the Future) ซึ่งเป็นองค์การที่ปรึกษาตั้งอยู่ที่กรุงวอชิงตัน เสนอวิธีการประเมินที่มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจ ซึ่งเรียกว่า “เป้าหมายสังคม” ของการมีส่วนร่วมสาธารณชนประกอบด้วยห้าเป้าหมาย ได้แก่ :

- เป้าหมายที่ 1 รวมเอาค่านิยมความเชื่อทั้งหลายของสาธารณชนเพื่อการตัดสินใจ
- เป้าหมายที่ 2 ปรับปรุงคุณค่าที่สำคัญในการตัดสินใจ
- เป้าหมายที่ 3 แก้ไขความขัดแย้งระหว่างจุดสนใจที่แข่งขันเอาชนะกันอยู่
- เป้าหมายที่ 4 สร้างความไว้วางใจในสถาบัน
- เป้าหมายที่ 5 ให้ความรู้และให้ข้อมูลต่อสาธารณชน

เบียร์ได้พัฒนาวิธีการประเมินการกระทำของกลุ่มที่ปรึกษาประชาชนที่ฐานทัพเก่า ซึ่งขณะนี้ได้มีกระบวนการกวาดล้างวัตถุระเบิดทำความสะอาด และส่งต่อให้ชุมชนโดยใช้เป้าหมายสังคมเหล่านี้ ขึ้นต่อมาที่เบียร์ และเคย์ฟอร์ด ได้ประเมินกรณีการมีส่วนร่วมสาธารณชน 239 กรณีศึกษา โดยพัฒนาคะแนนอย่างรอบคอบว่า แต่ละกรณีได้กระทำเป้าหมายห้าอย่างได้ดีเพียงไร

## การประเมินรูปแบบการประเมิน

การประเมิน 3 วิธีนี้ วิธีไหนดีที่สุดในสถานการณ์ ถ้าคุณคำนึงเกี่ยวกับปฏิภณของจุดสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญต่อการมีส่วนร่วมสาธารณชน คุณอาจต้องการใช้วิธีการใช้เป้าหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่นเดียวกัน ถ้าคุณคิดว่าการมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย

หลาย (รวมทั้งหน่วยงาน) เป็นสิ่งที่มีคุณค่าเพื่อจะได้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างรอบคอบ ในการมีส่วนร่วมสาธารณชน วิธีการที่การมีส่วนร่วมของสาธารณชนประสบความสำเร็จในบริบทของประเด็นนี้แล้วละก็วิธีนี้ก็จะเป็นประโยชน์ ข้อเสียของวิธีนี้อย่างหนึ่งก็คือ ปริมาณเวลาที่ใช้ในการทำการสัมภาษณ์ทั้งหมด ข้อเสียอีกอย่างคือ จะทำการตัดสินใจว่าการประเมินนี้มีหมายความว่าไปในทิศทางใด ถ้าคุณได้ข้อสรุปที่บางกลุ่มคิดว่าโครงการประสบความสำเร็จ และอีกกลุ่มคิดว่าโครงการล้มเหลว ยกตัวอย่าง เช่น ถ้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางคนเชื่อว่าโครงการประสบความสำเร็จ (กระบวนการนี้ดี) และอีกกลุ่มคิดว่าโครงการล้มเหลว (มุมมองนี้ว่าโครงการไม่ดี) ข้อสรุปอะไรที่คุณจะดึงมาได้ว่า จะปรับปรุงโครงการอย่างไร

วิธีที่สอง คือ การดูการปฏิบัติที่ดีที่สุด วิธีนี้ ฟรูเออร์ โรว์มาร์ช และเรย์โนลด์ (Frewer, Row, Marsh และ Reynold (2001)) ได้แสดงรายการวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่เป็นประโยชน์ถึงแม้ว่าทุกเกณฑ์ไม่ได้นำมาใช้ ยกตัวอย่างเช่น เวลาที่เหมาะสมสำหรับการไกล่เกลี่ยคนกลาง (Mediation) น่าจะเป็นช่วงสุดท้ายของกระบวนการไม่ใช่ช่วงแรก แต่ในฐานะที่เป็นนักปฏิบัติการมีส่วนร่วมสาธารณชนผมจะรู้สึกดีมากถ้าโครงการที่ผมออกแบบบรรลุเป้าหมายทั้งหมด ในทำนองเดียวกัน ผมอยากรู้ว่าโครงการเป็นไปตามการปฏิบัติที่ดีที่สุดหรือไม่ ถ้าไม่มีเหตุผลบังคับ เช่น การปฏิบัติที่ดีที่สุดไม่ตรงกับเทคนิคที่เราเลือก ผมก็ควรทำการเปลี่ยนแปลงโครงการบางอย่างในอนาคต

ปัญหาก็คือ แม้ผมได้ดำเนินการกระบวนการมีส่วนร่วมในชุมชนที่บรรลุเป้าหมายทั้งหมด แต่ยังคงอาจมองได้ว่าไม่ประสบความสำเร็จ โดยปกติปัญหานี้มีบางสิ่งที่เกิดจากบริบทที่โครงการนั้นเกิดขึ้น บางครั้งหน่วยงานใช้คำถามไม่ดีถามสาธารณชน บางครั้งอาจไม่ได้ทำการศึกษาด้าน



สิ่งแวดล้อมและวิศวกรรมอย่างเพียงพอ และไม่ได้ทำกระบวนการซ้ำ บางทีก็มีการเมืองแทรกเข้ามาและการตัดสินใจถูกกำหนดบังคับต่อหน่วยงาน บางครั้งสาธารณชนถูกแบ่งเป็น 2 ฝ่าย และเป็นปฏิปักษ์กัน (อาจจะกับหน่วยงานหรือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยกัน) จนไม่มีแนวทางที่สร้างสรรค์เกิดขึ้นไม่ว่าจะออกแบบโครงการการมีส่วนร่วมสาธารณชนดีแค่ไหน ดังนั้นจึงมีช่วงเวลาที่ผมรู้สึกพอใจกับเป้าหมายของกระบวนการทั้งหมด แต่โครงการก็ยังคงมีการมองกันว่าล้มเหลว

ข้อดีของการใช้วิธีการมองเป้าหมายสังคมเป็นหลัก คือ มีการยอมรับทั่วไปเกือบทั้งหมดว่านั่นเป็นผลที่ต้องการของโครงการการมีส่วนร่วมสาธารณชน ดังนั้นคุณไม่ต้องใช้เวลามากเกินไปบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

ถ้าข้อคำนึงส่วนใหญ่คือการทำให้การมีส่วนร่วมสาธารณชนเป็นที่ยอมรับได้ของฝ่ายจัดการระดับสูง การประเมินโดยมองเป้าหมายสังคมดึงดูดพวกเขามากที่สุด การใช้หลักเป้าหมายสังคมยังรวมเอาผลกระทบที่เป็นผลจากบริบทที่โครงการการมีส่วนร่วมสาธารณชนเกิดขึ้น แต่ผมไม่แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินโดยเป้าหมายสังคมช่วยให้ผมทำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงตามที่ผมต้องการทำในกิจกรรมของโครงการการมีส่วนร่วมสาธารณชนเพื่อไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นถ้าเหตุผลเบื้องต้นสำหรับดำเนินการประเมินก็คือ ระบุการปรับปรุงโครงการที่จำเป็น วิธีการใช้การมองเป้าหมายสังคมก็อาจจะไม่สัมฤทธิ์ผล

ถึงแม้ว่าแต่ละวิธีใช้มาตรฐานที่แตกต่างกันในการวัดความสำเร็จของวิธีการมีส่วนร่วมสาธารณชน วิธีการสำหรับวัดความสำเร็จจริง ๆ แล้วได้มาจาก 3 เทคนิคพื้นฐาน คือ

- 1) การสัมภาษณ์ไม่ว่าจะเป็นก่อนโครงการ หลังโครงการ หรือทั้งสองอย่าง
- 2) ให้แบบสอบถาม
- 3) การสังเกตโดยบุคคลที่เป็นกลางที่ได้รับการฝึกฝนมาแล้ว

## การประเมินกิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนเฉพาะเรื่อง

มีหลายสถานการณ์ที่คุณต้องการทำคือ ประเมินกิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนเฉพาะกิจกรรมบางอย่าง แทนที่จะประเมินโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนทั้งหมด ตัวอย่างเช่น คุณอาจต้องการดูปฏิกิริยาต่อการประชุมเชิงปฏิบัติการในรอบสุดท้าย

คำเตือน คือต้องชัดเจนต่อเกณฑ์ความสำเร็จเพื่อมาประยุกต์ใช้ว่า คุณกำลังทำโครงการการประเมินอย่างเต็มที่ (และอาจจะแพงมากด้วย) หรือคุณเพียงต้องการดูผลอย่างรวดเร็วว่ากิจกรรมนั้น ๆ ดำเนินไปอย่างไร ไม่ว่าจะเป็นวิธีใดวิธีหนึ่งคุณจำเป็นต้องให้ความหมายว่าความสำเร็จคืออะไร และคุณอาจต้องการแน่ใจว่าฝ่ายจัดการเห็นด้วยตามเกณฑ์นั้น ๆ เพื่อให้พวกเขาประเมินโครงการด้วยวิธีการเดียวกับที่คุณทำ

เทคนิคสองสามประการสำหรับประเมินความสำเร็จของกิจกรรมการมีส่วนร่วมสาธารณะอย่างรวดเร็วมีดังนี้

### ใช้แบบแสดงความเห็น

วิธีหนึ่งเพื่อเพิ่มจำนวนการตอบสนองในช่วงการประชุมสาธารณะ และการประชุมเชิงปฏิบัติการก็คือ การส่งฟอร์มการแสดงความคิดเห็นให้ประชาชนเขียนข้อเสนอแนะ ประชาชนหลายคนที่จะเลือกจะไม่พูดจะเขียนลงในแบบสอบถาม คำถามไม่จำเป็นต้องจำกัดอยู่แค่หัวข้อที่อภิปรายให้ใส่คำถาม 2-3 คำถามลงในแบบสอบถามเช่น “คุณประเมินวิธีการประชุมที่ดำเนินการนี้อย่างไร” “คุณจะแนะนำให้มีการเปลี่ยนแปลงอะไรไหม?” “มีข้อมูลอะไรอีกบ้างที่คุณอยากได้รับ?” “มีกิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชน อะไรอีกบ้างที่คุณอยากเห็น?” เหล่านี้จะทำให้คุณได้อ่านปฏิกิริยาของสาธารณชนต่อการประชุม และอาจช่วยเตือนเกี่ยวกับปัญหาใด ๆ ล่วงหน้า

## การส่งแบบแสดงความคิดเห็นในจดหมายข่าว

อีกวิธีหนึ่ง เพื่อเพิ่มจำนวนข้อเสนอแนะของประชาชนก็คือ รวมแบบสอบถามความเห็นใส่ไปกับจดหมายข่าว ออกแบบให้สามารถพับและส่งทางไปรษณีย์ได้ คุณสามารถถามคำถามเกี่ยวกับตัวจดหมายข่าวเอง หรือเกี่ยวกับกิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนอื่น ๆ เพื่อการประเมินวิธีที่คุณกำลังทำอยู่อย่างรวดเร็ว

## การสัมภาษณ์

ถ้าผมกำลังทำโครงการการมีส่วนร่วมสาธารณชนที่ใช้เวลาหลายปี โดยปกติผมจะจัดตารางเวลาการสัมภาษณ์หนึ่งรอบในแต่ละขั้นตอนในตอนต้นของกระบวนการ ในตอนท้ายของแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ และในขั้นตอนสุดท้าย เพราะว่าผมเป็นนักปฏิบัติมากกว่านักวิจัย ผมสนใจในเกือบทุกสิ่งทุกอย่างที่ผมสามารถเรียนรู้ว่าสามารถช่วยให้ผมเข้าใจว่ากลุ่มมองกระบวนการอย่างไร ซึ่งวิธีนี้บ่อยครั้งเป็นอติวิสัยที่ยากต่อการแสดงจำนวนจากมุมมองวิจัย ในทำนองเดียวกันฉันเรียนรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการมองกระบวนการตัดสินใจทั้งหมดอย่างไร โดยที่กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจ

ประชาชนสามารถเสนอแนะในช่วงการสัมภาษณ์เกี่ยวกับว่าเกิดอะไรขึ้นภายในกลุ่มของพวกเขา และวิธีการที่พวกเขารับรู้การกระทำของกลุ่มต่าง ๆ ในขณะที่เขาไม่สามารถพูดออกมาดัง ๆ ในเวทีสาธารณะ ชนิดของข้อมูลนี้บ่อยครั้งเป็นสิ่งที่คุณต้องการจริง ๆ ที่ทำให้งานดีขึ้น แต่มักไม่ได้ผลลัพธ์ในรูปวิจัยเชิงปริมาณเสมอไป

## คณะที่ปรึกษาทบทวน

ถ้าคุณจัดตั้งกรรมการที่ปรึกษาขึ้นมาชุดหนึ่ง ให้ปรึกษากิจกรรมการชุดนี้ เมื่อคุณวางแผนกิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชน แต่บางครั้งให้

ถามด้วยว่า “เราจะทำอะไรกับโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนของเรา?” ไม่เพียงแต่สมาชิกกลุ่มจะมีความประทับใจในส่วนของตนเอง จะทำให้พวกเขาจะรู้ว่าผู้นำชุมชนกำลังคิดอะไรอยู่

### **การทบทวนด้วยการประชุมกลุ่ม**

ลูกค้ำบางคนของผมโดยเฉพาะจากบริษัทใช้การประชุมกลุ่ม (Focus group) ช่วยในการประเมินเอกสารเผยแพร่ต่อสาธารณชน นำฉบับร่างมาเสนอต่อกลุ่มเป้าหมายก่อนแจกจ่ายสู่สาธารณชน กลุ่มที่ร่วมประชุมกันช่วยในการระบุข้อมูลที่เป็นอคติและระบุคำถามที่สำคัญที่ไม่ได้บรรจุลงในเอกสารเผยแพร่ต่อสาธารณชน

### **การประชุมเพื่อตรวจสอบ**

เมื่อคุณออกแบบโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน จัดตั้งจุดตรวจสอบเพื่อประเมินว่าคุณต้องการการมีส่วนร่วมของประชาชนมากกว่าที่วางแผนไว้ตั้งแต่แรกหรือไม่ มีกิจกรรมอีก 2-3 กิจกรรมเพิ่มเติม, กิจกรรมที่แตกต่าง หรือสิ่งอื่น ๆ อีกไหม ไม่มีใครและไม่ว่าจะเชี่ยวชาญแค่ไหนจะสามารถคาดเดาระดับของจุดสนใจสาธารณชนหรือระดับของข้อขัดแย้งที่จะเกิดจากประเด็นดังกล่าว การประชุมเพื่อตรวจสอบได้ช่วยให้มีโอกาสที่จะกำหนดเวลาสำหรับวางแผนให้กลุ่มมารวมกันอีกครั้งและทำการประเมินอีกครั้ง เพราะว่าการกำหนดเวลานี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการที่กำหนดไว้แล้ว คุณก็ไม่เกิดความยุ่งยากในการที่จะรวมกันและพูดคุยอีก การประชุมนี้ยังให้โอกาสสำหรับหน่วยที่ต่างกันขององค์กรจะได้อภิปรายรับรู้เกี่ยวกับวิธีการดำเนินโครงการ การโต้เถียงระหว่างหน่วยต่าง ๆ จะเกิดขึ้นเป็นธรรมดา ในวิธีการที่แตกต่างกันซึ่งขึ้นกับการประเมินที่แตกต่างกันของปฏิกริยาของสาธารณชน บางครั้งความแตกต่างเหล่านี้สามารถแก้ไขได้โดยการทำข้อตกลงต่อวิธีการเฉพาะนั้น ๆ ก่อน จนกว่าจะถึงจุดตรวจสอบ

ครั้งต่อไป แล้วการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการอย่างไรต่อไปขึ้นอยู่กับ  
 ประสพการณ์ที่แท้จริงของสาธารณชนที่จะตอบสนองอย่างไร

### การประเมินหลังโปรแกรมเสร็จสิ้น

การประชุมเพื่อประเมินอะไรที่ทำไปดีแล้วและอะไรที่ผิดพลาด  
 หลังจากโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนเสร็จสิ้นลง เป้าหมาย  
 ทั้งหมดของการประเมินควรเป็นการมองสู่นาคว่า “ประสพการณ์  
 ครั้งนี้สอนเราว่าเราต้องการทำอะไรที่แตกต่างในอนาคต?” ควรหลีกเลี่ยง  
 การตำหนิ โดยยึดว่าการทำความยุ่งเหยิงในอดีตไม่สำคัญเท่าคุณกำลังจะ  
 ทำให้ดีขึ้นในอนาคตอย่างไร

### การสำรวจความคิดเห็น (Polls)

บางครั้งบางคราวองค์กรหรือหน่วยงานต้องการสำรวจความคิดเห็น  
 เพื่อประเมินทัศนคติของสาธารณชน ครั้งต่อไป หน่วยงานของคุณทำการ  
 สำรวจความคิดเห็นให้รวม 2-3 คำถามเกี่ยวกับโครงการการมีส่วนร่วม  
 ของประชาชนที่เพิ่งทำไป เพื่อดูว่าประชาชนรับรู้อย่างไร (หรือประชาชน  
 ได้รับรู้เกี่ยวกับเรื่องนี้หรือไม่)

ผลประโยชน์หลักของการทำโครงการการประเมินที่ดี คือ ต้องการ  
 ให้คุณมีการอภิปรายเกี่ยวกับองค์ประกอบของความสำเร็จอย่างถ้วนทั่ว  
 นักปฏิบัติการณ์มีส่วนร่วมประชาชนบ่อยครั้งตั้งเกณฑ์ในสมองอย่างเกือบ  
 อัตโนมัติ บางสิ่งคล้ายคลึงกับรายการปฏิบัติที่ดีที่สุดตามที่อภิปรายข้างต้น  
 แต่ไม่ได้หมายความว่า ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องในโครงการโดยเฉพาะฝ่ายบริหาร  
 หน่วยงานไม่ว่าจากความเข้าใจหรือการแลกเปลี่ยนค่านิยมที่อยู่เบื้องหลัง  
 รายการของเกณฑ์ส่วนบุคคลของนักปฏิบัติก็ตาม จากการอภิปรายถึง  
 วิธีการที่คุณกำลังจะประเมินโครงการ คุณยังได้เริ่มกระบวนการที่จะได้

พันธะสัญญา และรับรองสิ่งที่คุณกำลังทำ บ่อยครั้งคุณจะเรียนรู้บทเรียนที่สำคัญจากการประเมินที่มีความจำเป็นต่อการปรับปรุงภาคปฏิบัติการมีส่วนร่วมของประชาชน

### **เอกสารอ้างอิง**

Beierle, T., and Cayford, J. *Democracy in Practice: Public Participation in Environmental Decisions*. Washington, D.C.: Resources for the Future, 2002.

Frewer, L., Row, G., Marsh, R., and Reynolds, C. *Summary Project Report: Public Participation Methods: Evolving and Operationalizing an Evaluation Framework*. Norwich, U.K.: Department of Health and Health and Safety Executive, Institute of Food Research, 2001. ([www.dh.gov.uk/assetRoot/04/07/61/92/04076192.pdf](http://www.dh.gov.uk/assetRoot/04/07/61/92/04076192.pdf)).

Rosener, J. B. "The Sanibel Evaluation: What Was Learned?" In J. L. Creighton, J. Delli Priscoli, and C. M. Dunning (eds.), *Public Involvement Techniques: A Reader of Ten Years Experience at the Institute for Water Resources*. Alexandria, Va.: Institute for Water Resources, 1983a. (Rev. ed. 1998.)

Rosener, J. B. "User-Oriented Evaluation: A New Way to View Citizen Participation." In G. Daneke, M. W. Garcia, and J. Delli Priscoli (eds.), *Public Involvement and Social Impact Assessment*. Boulder, Colo.: Westview Press, 1983b.

# บทที่ 17

## การใช้ที่ปรึกษาการมีส่วนร่วม ของสาธารณชน

---

ที่ปรึกษาสามารถมีบทบาทที่มีประโยชน์ในการช่วยออกแบบและนำโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนไปปฏิบัติ บทนี้อธิบายชนิดของที่ปรึกษาที่แตกต่างกัน และบทบาทที่แตกต่างกัน

### ชนิดของที่ปรึกษา

ขั้นตอนแรก คือ มีความชัดเจนว่าคุณกำลังมองหาที่ปรึกษาชนิดไหน ที่ปรึกษาสามารถแสดงบทบาทได้หลายอย่าง ดังนี้

### การเป็นผู้อำนวยความสะดวกประชุมกลุ่ม

ผู้อำนวยความสะดวกประชุมกลุ่ม คือ ผู้ที่เป็นกลางที่ช่วยออกแบบและดำเนินการประชุม ผู้อำนวยความสะดวกประชุมกลุ่มได้รับการฝึกมาเพื่อเป็นผู้นำในการประชุม งานของพวกเขาก็คือทำให้ทุกคนแน่ใจว่าทุก ๆ คนจะมีการรับฟังซึ่งกันและกันและทำให้การประชุมเป็นไปตามแนวทางที่ตั้งไว้ ผู้อำนวยความสะดวกประชุมกลุ่มจะมีบทบาทเป็นผู้นำในการดำเนินการประชุม แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ เพราะเขาไม่มีจุดยืนที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาการประชุม สมาชิกสามารถมั่นใจได้ว่าการประชุมจะดำเนินไปอย่างยุติธรรม โดยไม่เอื้อประโยชน์ให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง โดยเฉพาะ

ถึงแม้ว่าบุคลากรเจ้าหน้าที่จะมีทักษะของการเป็นผู้อำนวยความสะดวก ประชุมกลุ่มแต่ยังคงจำเป็นต้องมีผู้อำนวยความสะดวกที่เป็นกลาง เมื่อมีข้อโต้แย้งหน่วยงานอาจถูกมองว่าเป็นตัวแทนของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากกว่าองค์กรที่เป็นกลาง ภายใต้เงื่อนไขเหล่านี้บุคลากรเจ้าหน้าที่อาจไม่ได้รับการยอมรับว่าเป็นกลางที่เชื่อถือได้ แม้ว่าพวกเขาจะมีทักษะของการกำกับกระบวนการกลุ่มแค่ไหน

### การจัดการและออกแบบกระบวนการ

ที่ปรึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีประสบการณ์สามารถช่วยคุณออกแบบโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน พวกเขามีประสบการณ์และเทคนิคการมีส่วนร่วมสาธารณะอย่างมากและอาจช่วยคุณเลือกกว่าเทคนิคไหนเป็นประโยชน์ในสถานการณ์ของคุณ

ให้คิดไว้ในใจถึงบทเรียนที่อภิปรายในบทอื่น ๆ ถ้าที่ปรึกษาเพียงแค่งำหนดแผนการมีส่วนร่วมของประชาชน ก็มีแนวโน้มที่จะเป็นที่ยอมรับของบางคนที่ไม่คิดอะไรมาก แต่มีบางคนที่ต่อต้านเพราะว่า “แผนนี้ไม่ได้รับการออกแบบขึ้นจากที่นี่” ให้ที่ปรึกษาช่วยทีมของคุณพัฒนาแผนเพื่อที่ว่าทีมจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในแผนนั้นมากกว่าเพียงแต่ยอมรับแผนของที่ปรึกษา

### การนำโครงการไปปฏิบัติ

บางองค์กรไม่มีบุคลากรภายในที่มีทักษะหรือประสบการณ์ในการดำเนินโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนเต็มรูปแบบ หรือพวกเขาอาจต้องการเจ้าหน้าที่เพิ่มเพื่อนำโครงการนี้ไปปฏิบัติ องค์กรเหล่านี้อาจต้องการใช้บริการของบริษัทเต็มรูปแบบนอกเหนือจากการออกแบบกระบวนการและการอำนวยความสะดวกประชุมกลุ่ม ยกตัวอย่างเช่น



- การเขียนจดหมายข่าวหรือเอกสารข้อเท็จจริง
- เตรียมวางกรอบรูปแบบของจดหมายข่าวหรือเอกสารข้อเท็จจริง
- พัฒนาและเก็บรายชื่อของผู้รับ
- เตรียมข้อสรุปของข้อเสนอแนะ
- เตรียมและส่งจดหมาย
- สร้าง และปรับปรุงกระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ (Web site) สำหรับโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน
- จัดห้องประชุมและเตรียมอุปกรณ์สถานที่สำหรับการประชุม
- กำหนดเวลาสำหรับทำสรุปและสัมภาษณ์
- กำหนดเวลาสำหรับการสัมภาษณ์สื่อมวลชน การแสดงทอล์คโชว์หรือสัมภาษณ์บรรณาธิการบริหาร

ที่ปรึกษาจำนวนมากสามารถเสนอบริการบางอย่างหรือทั้งหมดนี้ได้

ข้อควรคำนึงอย่างหนึ่งสำหรับข้อตกลงในโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนส่วนใหญ่หรือทั้งหมด คือ อันตรายที่ผู้มีมือใหม่ตัดสินใจขององค์กรจะหลุดออกจากกระบวนการและจะตีตนห่างออกจากการสัมผัสกับสาธารณชนในแต่ละวัน

ถึงแม้ว่าคุณจะจ้างองค์กรที่ให้บริการอย่างเต็มที่ ให้แน่ใจว่าได้ให้ทีมภายในมีส่วนร่วมกับการพัฒนาแผนการมีส่วนร่วมสาธารณชนไว้ มีบทบาทอย่างกระตือรือร้นในการประชุมและการประชุมเชิงปฏิบัติการทั้งหมดและมีส่วนร่วมในการประชุมตรวจสอบและทบทวนข้อมูลในแต่ละช่วง เพื่อให้พวกเขายังคงมีอารมณ์ร่วมในโครงการ การมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่เพียงการทำให้แบบตรวจสอบเสร็จสมบูรณ์ แต่ต้องถือว่าเป็นส่วนบูรณาการของกระบวนการตัดสินใจ

## ตัวบ่งชี้สำหรับการใช้ที่ปรึกษา

ที่ปรึกษามาในรูปแบบต่าง ๆ พร้อมทั้งระดับประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ค่าจ้างในแต่ละวันก็แตกต่างกันมากด้วย ตามทฤษฎีค่าจ้างสะท้อนถึงระดับความเชี่ยวชาญที่ต่างกัน แต่ไม่เป็นจริงเสมอไป

คำถามแรก ที่จะต้องถามว่าที่ปรึกษาประเภทไหนในสามประเภทนี้ที่คุณต้องการ 1) การเป็นผู้อำนวยความสะดวกการประชุม 2) การออกแบบกระบวนการ 3) การนำโครงการไปปฏิบัติ มีที่ปรึกษาที่มีคุณสมบัติของผู้อำนวยความสะดวกการประชุมมากกว่าผู้ออกแบบกระบวนการที่มีประสบการณ์อย่างมาก ผู้ที่ช่วยในการให้โครงการนำไปปฏิบัติได้จะเป็นระดับผู้บริหารหรือแม้แต่ระดับเสมียน คุณไม่จำเป็นต้องมีที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์หลายปีในการออกแบบและดำเนินโครงการการมีส่วนร่วม เพียงเพื่อรับจดหมายตอบสนองหรือจัดการสัมภาษณ์ เพราะคุณอาจไม่สามารถจ่ายเงินจำนวนมากได้

คุณจำเป็นต้องพิจารณาถึงระดับอำนาจซึ่งที่ปรึกษาของคุณต้องมี ถ้าคุณต้องการที่ปรึกษาที่รับรู้กันว่ามีน้ำหนักความเชื่อถือมากเพื่อฝ่ายบริหารจะรู้สึกสบายใจกับกระบวนการ หรือเพื่อเชื่อมความแตกต่างระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กรแล้ว คุณอาจต้องการที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์มากและมีชื่อเสียงมากกว่าเมื่อคุณต้องการที่ปรึกษาที่เก่งด้านการนำโครงการไปปฏิบัติ

มีบางเวลาเมื่อการจ้างที่ปรึกษามีคุณค่าเพราะว่าบุคคลเหล่านี้สามารถพูดสิ่งต่าง ๆ กับฝ่ายบริหารและมีอำนาจในขณะที่บุคคลากรภายในไม่สามารถทำได้ ถ้าคุณต้องการให้ที่ปรึกษาทำหน้าที่เหล่านี้ ให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับที่ปรึกษาและทำความเข้าใจที่ปรึกษาให้ดี ที่ปรึกษาบางคนรู้สึกสบายใจกับการตั้งข้อคำถามกับฝ่ายบริหารในขณะที่บางคนไม่รู้สึกละอาย

คุณจำเป็นต้องพิจารณาระดับของนวัตกรรมที่ต้องการ ถ้าคุณคาดหวังให้โครงการของคุณเป็นแบบง่าย ๆ และตรงไปตรงมา คุณอาจไม่ต้องการที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์หลายปี ถ้าคุณกำลังออกแบบโครงการที่มีข้อขัดแย้งอย่างสุดขั้วหรือเป็นนวัตกรรมขั้นสูงหรือมีความทันสมัย คุณอาจต้องการที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์อย่างมาก โดยเฉพาะคุณต้องการที่ปรึกษาที่มีแรงบันดาลใจสำหรับนวัตกรรมที่คุณต้องการ

สถานที่หนึ่งสำหรับค้นหาที่ปรึกษาก็คือ สมาคมนานาชาติสำหรับการมีส่วนร่วมของประชาชน (International Association for Public Participation) สมาคมนี้นี้ประกอบด้วยนักปฏิบัติการการมีส่วนร่วมของประชาชนและผู้ที่มีสนใจในการมีส่วนร่วมสาธารณชนและได้มีการรวบรวมบัญชีรายชื่อสมาชิกที่รวมคำบอกเล่าถึงประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของสมาชิกไว้ด้วย ([www.iap2.org](http://www.iap2.org))

เมื่อคุณได้เลือกที่ปรึกษาแล้วไม่ควรให้ที่ปรึกษาอยู่ในตำแหน่งที่พูดเพื่อหน่วยงานของคุณ ที่ปรึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนอาจเป็นผู้สนับสนุนกระบวนการมีส่วนร่วมแต่ไม่ควรเป็นผู้สนับสนุนนโยบายขององค์กร เมื่อพูดถึงนโยบาย หน่วยงานควรมีตัวแทนเป็นบุคลากรของหน่วยงานเองเพื่อป้องกันไม่ให้ที่ปรึกษาสร้างพันธสัญญาในสิ่งที่เขาไม่มีอำนาจจะทำ และป้องกันที่ปรึกษาไม่ให้สูญเสียความเป็นกลาง

# ส่วนที่ 6

## การมีส่วนร่วมของประชาชนในการปฏิบัติ

---

ตลอดหนังสือเล่มนี้ ผมได้เน้นว่าไม่มีโครงการการมีส่วนร่วมที่เป็นแบบชนิดเดียวใช้ได้ทั้งหมด แต่ละโครงการควรได้รับการออกแบบที่จะตอบสนองตามแต่ความจำเป็นของประเด็นของสถานการณ์ และของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บทที่สิบแปดอธิบายถึงโครงการการมีส่วนร่วมสามแบบที่เป็นตัวแทนของการมีส่วนร่วมของประชาชนสามชนิดที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่ กรณีโครงการแม่น้ำซอลท์ (Salt River Project) จะมีศูนย์กลางอยู่ที่คณะทำงานทั้งหมด ถึงแม้ว่าคณะทำงานมีพันธะที่จะขยายออกไปสู่สาธารณชนแนวกว้างออกไป โครงการที่สองศึกษาการควบคุมน้ำในรัฐอริโซนาส่วนกลาง เป็นโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนขนาดใหญ่ที่ซึ่งได้มีการใช้ (จริง ๆ แล้วเกือบทั้งหมดของ) เทคนิคที่ได้อธิบายไว้ในบทก่อน ๆ ยังมีกรณีที่สามเป็นโครงการศึกษาฮิวเลตแพคการ์ดซึ่งเป็นโครงการของเพื่อนบ้านขนาดเล็ก ๆ ถึงแม้มันมีแนวโน้มที่จะกลายขยายเป็นประเด็นที่ขัดแย้งกันอย่างมาก ๆ

ผมจะได้นำเสนอแต่ละกรณีพร้อมด้วยการอภิปรายประเด็นใหญ่ ๆ ที่ทำให้ผมท่วงกังวลขณะที่ผมเข้าไปเกี่ยวข้องในการออกแบบโครงการ แต่ละกรณีได้มีตอนที่อธิบายสรุปเกี่ยวกับทางออกของโครงการ

# บทที่ 18

## กรณีศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชน

---

กรณีศึกษาสามกรณีในบทนี้จะช่วยให้เข้าใจได้ว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนนั้นหมายความว่าอย่างไร ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ นอกจากนั้นยังช่วยให้เข้าใจชนิดของกระบวนการมีส่วนร่วมที่มีความแตกต่างกันอย่างมาก

### คณะกรรมการโครงการแม่น้ำซอลท์ (Salt River Project Task Force)

ลูกค้าของโครงการนี้เป็นโรงไฟฟ้าขนาดใหญ่จากพื้นที่มหานครฟีนิกซ์ รัฐอริโซนาได้มาหาเราและได้ตัดสินใจเรียบร้อยแล้วว่าเขาต้องการจัดตั้งคณะกรรมการของประชาชนประกอบด้วยผู้แทนจากลูกค้าทุกระดับ หลังจากพูดคุยกันเบื้องต้นกับบริษัทก็ได้ความชัดเจนว่าการจัดตั้งคณะกรรมการนี้เป็นก้าวที่ใหญ่มากสำหรับบริษัทนี้และการใช้เทคนิคอื่นที่เกี่ยวข้องกับประชาชนจำนวนมากจากชุมชนก็ไม่ใช่เป็นทางเลือกว่าจะทำหรือไม่ทำก็ได้

มีข้อพิจารณาอยู่สี่อย่างที่สำคัญระหว่างการออกแบบกระบวนการนี้:

- ความน่าเชื่อถือของบริษัทขณะนั้นต่ำค่อนข้างมาก เนื่องจากสถานการณ์ก่อนหน้าและเหตุการณ์บางอย่าง ถ้าบริษัทเลือกที่จะใช้คณะกรรมการเอง คณะทำงานอาจจะถูกมองได้เลยว่าเป็นแค่เครื่องมือของบริษัท และคำแนะนำของคณะกรรมการก็คงเกือบไม่มีความน่าเชื่อถือ

- ประเด็นสำคัญอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับคณะทำงาน หรือ คณะกรรมการที่ปรึกษา ก็คือ สมาชิกของกลุ่มดังกล่าวจะสามารถเป็นตัวแทนเขตพื้นที่ของเขาได้หรือไม่? นั่นคือ เมื่อกระบวนการเสร็จสิ้นลง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่เป็นตัวแทนในคณะทำงานจะมองตัวเขาเองว่าเป็นตัวแทนอย่างแท้จริงได้หรือไม่ หรือเขาจะเพียงแต่ยกเลิกความเป็นคณะทำงานกลายเป็นการตัดสินใจของคนกลุ่มเล็ก ๆ กลุ่มหนึ่งที่ไม่ใช่ตัวแทนของใครเลยนอกจากตัวเขาเอง

- คนซึ่งเลือกที่จะเป็นส่วนหนึ่งของคณะทำงานจำเป็นต้องได้รับความรู้ขั้นพื้นฐานในเรื่องการดำเนินการของโรงไฟฟ้าก่อนที่จะเขาสามารถจะมีส่วนร่วมอย่างลึกซึ้งเฉลี่ยตลอดในประเด็นที่สลับซับซ้อนที่เขากำลังพิจารณา แต่ด้วยความที่มีความน่าเชื่อถือต่ำของบริษัท อะไรก็ตามที่บริษัทบอกเขาจึงดูเหมือนเป็นการปลุกฝังความเชื่อมากกว่าเป็นการให้การศึกษา

- ผู้บริหารของบริษัทได้ต้องการให้เจ้าหน้าที่ของบริษัทมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกของคณะทำงาน โดยเชื่อว่าการทำเช่นนี้จะเป็นการที่สร้างทักษะการทำงานกับสาธารณชน นั่นหมายความว่าเขาไม่ได้ต้องการที่จะใช้ที่ปรึกษาภายนอกที่จะแนะนำคณะทำงานในเรื่องของโครงสร้างค่าไฟฟ้าและประเด็นด้านเทคนิคต่างๆ เราได้ยอมรับในอุปสรรคนี้ถึงแม้ว่า ณ จุดหนึ่งเรามาดังทางตันและต้องให้ฝ่ายบริหารของบริษัทที่จะเปลี่ยนนโยบาย

คุณจะได้เห็นต่อไปว่า กระบวนการในการเลือกผู้ที่จะเข้ามามีส่วนร่วมจะค่อนข้างสลับซับซ้อนและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูง กระบวนการนั้นนอกเหนือจากเรื่องอื่น ๆ แล้วยังต้องทำการสัมภาษณ์ผู้สมัครเป็นสมาชิกมาเป็นคณะทำงานถึง 110 คน แต่ก็ถือว่าคุ้มค่าเพราะมีเสียงครหาน้อยมากสำหรับสมาชิกภาพของคณะทำงาน

เราได้ทำงานอย่างขยันขันแข็งเพื่อสร้างความเชื่อมโยงจากคณะทำงานกลับไปสู่ชุมชน ข้อพิจารณาเบื้องต้นอย่างหนึ่งเมื่อเลือกสมาชิกของคณะทำงานก็คือ เขามีกลไกบางอย่างและเต็มใจที่จะออกแรงเพื่อสื่อสารกับสมาชิกของกลุ่มลูกค้าของเขาที่น่าจะเป็นตัวแทน ในบรรดาสมาชิกของคณะทำงานแต่ละคนได้เตรียมแผนการเป็นตัวแทนของเขตพื้นที่ อธิบายถึงว่าเขาจะสื่อสารกับเขตพื้นที่ที่เขาน่าจะเป็นตัวแทนนั้น คณะทำงานทั้งหมดได้ดำเนินการจัดประชุมสาธารณะเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะในร่างคำแนะนำก่อนคำแนะนำจะถูกส่งไปยังคณะกรรมการของบริษัท

### รายละเอียดของกรณีศึกษา

โครงการแม่น้ำซอลท์ (The Salt River Project : SRP) เป็นบริษัทโรงไฟฟ้าประปามหาชนที่ให้บริการน้ำและไฟฟ้าไปยังพื้นที่ส่วนใหญ่ของบริเวณปริมณฑลใกล้ ๆ กับเมืองฟีนิกซ์ การให้บริการของบริษัท SRP นี้ยังครอบคลุมพื้นที่สกอตแลนด์ เทมเป้ และรวมถึงชุมชนอื่น ๆ อีกด้วย

ระหว่างช่วงเวลาที่กระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชนเกิดขึ้น บริษัท SRP กำลังเกิดปัญหายุ่งยากทางการเมือง ความน่าเชื่อถือต่ำ ขณะเดียวกันกฎหมายของรัฐบาลกลางกำหนดให้บริษัท SRP (และรวมถึงบริษัทที่ให้บริการสาธารณูปโภคอื่น ๆ ระดับประเทศ) ทบทวนนโยบายต่าง ๆ ในเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดค่าบริการที่ใช้พื้นฐานอะไรมาคิด เป้าหมายของการทบทวนนี้ก็คือเพื่อประกันว่านโยบายนี้สนับสนุนให้เกิดการประหยัดพลังงานมากกว่าเกิดการใช้พลังงาน

ฝ่ายบริหารของบริษัท SRP กล่าวว่าหากปราศจากฉันทามติระดับหนึ่งระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการทบทวนนโยบายนี้โดยเฉพาะความน่าเชื่อถือของบริษัท SRP ก็ต่ำอยู่ขณะนั้น อาจจะทำให้เกิดฝันร้ายทาง

การเมือง บริษัท SRP ได้ตัดสินใจตั้งคณะกรรมการนี้เพื่อทบทวนนโยบายเหล่านี้และให้คำแนะนำไปสู่คณะกรรมการบริหารของบริษัท บริษัทจึงได้ติดต่อมายังบริษัทผมเพื่อให้ช่วยออกแบบและนำแผนการนี้ไปดำเนินการ

คณะที่ปรึกษาและฝ่ายบริหารได้ตกลงกันก่อนถึงรายการของระดับผู้ใช้บริการต่าง ๆ ที่ จำเป็นต้องให้มีตัวแทน เช่น เป็นผู้อาศัยครอบครัวเดี่ยว ผู้อาศัยอยู่ในอพาร์ทเมนท์ เจ้าของอพาร์ทเมนท์ ภาคอุตสาหกรรม ผู้อาศัยรายได้ต่ำ ผู้อาศัยที่เป็นราษฎรอาวุโสและภาคร้านค้าพาณิชย์ บริษัท SRP ได้แนบใบประกาศเชิญชวนไปในใบเสร็จค่าบริการรายเดือนว่า บริษัทกำลังจัดตั้งคณะทำงานและเชิญชวนให้ประชาชนสมัครเพื่อเป็นตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ ของลูกค้า จากจุดเริ่มต้นประชาชนได้รับคำบอกเล่าว่า เงื่อนไขสำคัญของกรจะจะเป็นสมาชิกคณะทำงานก็คือ ความสามารถที่จะสื่อสารกลับไปยังเขตพื้นที่ที่เขาคาดว่าจะเป็นตัวแทน เอกสารที่แนบไปกับใบเสร็จค่าน้ำก็คือ บริษัทได้ประกาศว่าคณะทำงานจะจัดพิมพ์จดหมายข่าวและถามลูกค้าให้บอกว่าเขาต้องการรับจดหมายข่าวหรือไม่ มีประชาชนมากกว่าหนึ่งหมื่นคนแรกว่าเขาต้องการที่จะรับจดหมายข่าว

มีคนจำนวนหนึ่งร้อยสิบคนได้สมัครเพื่อเป็นคณะทำงาน ซึ่งมากเกินความคาดหวัง ดังนั้นคณะที่ปรึกษาจึงได้ทำงานกับฝ่ายบริหารที่จะทำรายการเกณฑ์การคัดเลือก แล้วที่ปรึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนจึงได้ทำการสัมภาษณ์ผู้สมัครแต่ละคนที่ละคนและได้จัดลำดับคะแนนในแต่ละคนภายในแต่ละระดับอื่นของลูกค้าที่ผู้สมัครได้ระบุว่าเขาเป็นตัวแทนที่ปรึกษาได้รายงานกลับไปยังฝ่ายบริหารและได้ทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารช่วยกันจัดทำบัญชีรายชื่อสมาชิกคณะทำงานที่เป็นตัวแทนทุกระดับชั้นของลูกค้าของบริษัท SRP



การประชุมสองสามครั้งแรกของคณะทำงานประกอบด้วยการศึกษาอภิปรายในเรื่องเกี่ยวกับการทำงานของบริษัท เนื่องจากความน่าเชื่อถือของบริษัท SRP จนต่ำมาก ชั้นเรียนของคณะทำงานนี้จึงเอาศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นมาสอน หรือจากที่ปรึกษาอิสระ หนึ่งในที่ปรึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนจะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกการประชุมของคณะทำงาน จนกระทั่งคณะทำงานเลือกประธาน และประธานได้ผ่านการฝึกอบรมเป็นผู้อำนวยความสะดวกการประชุมแล้ว

*ตั้งแต่เริ่มต้นเลย คณะทำงานตกลงที่จะทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของฉันทามติ เหตุผลก็คือว่าถ้าคณะทำงานตัดสินใจโดยการยกมือลงมติก็จะสื่อไปสู่กรรมการบริหารขององค์การว่าคณะทำงานมีการแบ่งแยก แต่ถ้าเขาสามารถเสนอบริษัทในรูปแบบของฉันทามติ กรรมการบริหารของบริษัทจะจำเป็นที่จะต้องพิจารณาข้อเสนออย่างจริงจัง*

กติกาสถาปัตยกรรมได้เริ่มนำมาทดสอบตั้งแต่แรก ๆ นโยบายอย่างแรกที่นำมาพิจารณาก็คือ การให้บริการไฟฟ้าไปยังประชาชนที่ไม่สามารถจะซื้อบริการได้ คนส่วนใหญ่ก็ได้แย้งว่าคณะทำงานไม่ใช่ของค์การด้านสวัสดิการและไม่ควรสนับสนุนคนที่ไม่อาจจะจ่ายได้ แต่มีคนหนึ่งซึ่งแทนลูกค้ารายได้ต่ำได้อ้างว่า ไฟฟ้าถือเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานและจะต้องหาวิธีอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะให้บริการกับคนที่ไม่อาจจะซื้อบริการได้ ขณะที่เวลาได้ล่วงเลยไปในตอนบ่ายและขณะที่ผู้อำนวยความสะดวกการประชุมได้ใช้ความน่าเชื่อถือของเธอยืนยันที่จะให้ใช้กฎของฉันทามติ มีคนหนึ่งกล่าวขึ้นในที่สุดด้วยความคับข้องใจว่า "เอาอย่างนั้นะ ฉันทามติที่จะบริจาคให้มีคนเหล่านี้ได้มีไฟฟ้าใช้ ฉันไม่คิดว่ามันเป็นความรับผิดชอบของบริษัทไฟฟ้า" คำกล่าวนี้ได้สร้างความบังคลาใจให้กับสมาชิกคณะทำงานคนอื่นที่จะได้ความคิดว่าให้มีช่องสำหรับใบแจ้งหนี้ค่าไฟของทุก ๆ คนที่จะยอมให้บริษัท SRP เก็บเพิ่มหนึ่งเหรียญในค่าไฟแต่ละเดือน

เพื่อสมทบลงไปในกองทุนที่จัดตั้งเพื่อให้ผู้มีรายได้น้อยได้มีโอกาสใช้ไฟ ในที่สุดความคิดนี้ก็ได้รับการยอมรับโดยคณะกรรมการบริหารบริษัท SRP และพิสูจน์ว่าเป็นความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ หลักการนี้ก็ได้รับการยอมรับ นำไปใช้ในพื้นที่ที่กว่าครึ่งของการให้บริการสาธารณูปโภคของสหรัฐอเมริกา

วิกฤตอีกอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อคณะทำงานต้องการที่จะทดสอบ ทฤษฎีใหม่สำหรับการคำนวณอัตราค่าไฟ เจ้าหน้าที่ของบริษัท SRP ที่รับผิดชอบในเรื่องของค่าไฟฟ้าได้โต้แย้งว่ารายได้ของบริษัท SRP ไม่สามารถตอบสนองต่อนโยบายใหม่นี้ได้ และได้ทำให้เกิดภาวะขงกันขึ้น ในที่สุดที่ปรึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนได้ไปพบผู้จัดการของบริษัท SRP และขอให้เขาจัดงบประมาณสนับสนุนที่ปรึกษาอิสระด้านการคิด อัตราค่าไฟฟ้า ที่ปรึกษาได้รับมอบหมายให้ทดลองออกแบบโครงสร้าง ใหม่ของอัตราโดยใช้สมมติฐานที่ได้เสนอโดยคณะทำงาน แต่ขณะเดียวกันก็ สนองตอบต่อรายได้ของบริษัท หลายสัปดาห์ต่อมาที่ปรึกษากลับมาพร้อม ด้วยคำแนะนำที่สามารถจะสนองตอบเป้าหมายของทั้งสองได้ เจ้าหน้าที่ ของบริษัท SRP ยอมรับข้อเสนอของที่ปรึกษาและเสนอโครงสร้างใหม่ให้ กับที่ประชุมกรรมการบริหารของบริษัท ซึ่งในที่สุดก็ได้รับอนุมัติ

จุดสำคัญของคุณสมบัติที่ใช้เลือกสมาชิกคณะทำงาน คือ ความ สามารถที่จะสื่อสารกับลูกค้าที่อยู่ในกลุ่มชั้นเดียวกันที่เขาเสนอว่าเป็นตัวแทน สมาชิกแต่ละคนได้รับการขอร้องให้เตรียมแผนการปรึกษาหารือกับเขต พื้นที่ของเขาซึ่งเขานำมาพูดคุยกับที่ปรึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชน สมาชิกของคณะทำงานต้องทำหน้าที่บรรณาธิการจดหมายข่าวอธิบายถึง กิจกรรมของคณะทำงานซึ่งได้รับการส่งไปยังลูกค้า همینคนของบริษัท SRP เมื่อคณะทำงานใกล้จะสรุปคำแนะนำสุดท้าย ก็มีการทำการประชุม สาธารณะหลายต่อหลายครั้ง ซึ่งได้มีการพูดคุยถึงข้อเสนอแนะนั้นกับ สาธารณชน

ในที่สุดคณะทำงานก็ได้ทำงานครบถ้วนทั้งนโยบายและมาตรฐาน สิบสามข้อ ที่ต้องมีการทบทวนตามกฎหมายของรัฐบาลกลาง ภายใต้ กระบวนการของบริษัท SRP จากนั้นได้มีการประชาสัมพันธ์อย่างเป็นทางการอีกหลายครั้งตามด้วยการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารของบริษัท

### ผลลัพธ์ของกรณีศึกษา

เพราะว่าคณะทำงานได้ก่อให้เกิดข้อเสนอแนะที่มีความเห็นอย่างท่วมท้นจากผู้แทนสำคัญของลูกค้าทุกระดับชั้นที่เห็นด้วยกับคำแนะนำ คำแนะนำดังกล่าวได้สร้างความน่าเชื่อถือและพลังทางการเมืองให้กับบริษัท คำแนะนำทั้งหมดได้มีการรับรองโดยคณะกรรมการบริหารของบริษัท โดยมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

กระทรวงพลังงานของสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นองค์การของรัฐบาลกลางที่ทำหน้าที่ดูแลกระบวนการนโยบายได้มีความพึงพอใจอย่างมาก และได้ขอให้บริษัท SRP เตรียมสรุปกระบวนการซึ่งกระทรวงพลังงานได้ แจกจ่ายไปยังบริษัทผู้ให้บริการด้านสาธารณูปโภคเพื่อเป็นตัวอย่าง

### กรณีศึกษาการควบคุมน้ำบริเวณรัฐออริโชนาตอนกลาง

การศึกษานี้เป็นการศึกษาขนาดใหญ่และมีกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างมากมายที่ดำเนินไปตลอด 3 ปี โครงการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างเดียวกันก็สิ้นค่าใช้จ่ายประมาณหนึ่งล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา (เป็นราคาในช่วงปี พ.ศ. 2523 หรือ ค.ศ. 1980 ซึ่งคิดเป็นเงินบาทก็ประมาณยี่สิบกว่าล้านบาทในสมัยนั้น : ผู้แปล) ผมเป็นผู้รับผิดชอบในการออกแบบโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนและดูแลการนำไปปฏิบัติ แต่ก็มีผู้ที่ทำหน้าที่การมีส่วนร่วมเต็มเวลา (มาร์ธา โรเซล : Martha Rozelle ซึ่งปัจจุบันเป็นผู้นำในงานด้านนี้ทีเดียว) ซึ่งรับผิดชอบการนำไป

ปฏิบัติวันต่อวัน พร้อมด้วยเจ้าหน้าที่สนับสนุนจากที่อื่น ๆ ในขณะนั้น โครงการนี้ถือเป็นโครงการที่ใหญ่ที่สุดของโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนที่เคยมีมา ทั้งการให้ข้อมูลต่อสาธารณชนและกิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีเป้าหมายที่พื้นที่มหานครฟิไนคส์ มลรัฐอริโซนา (เป็นพื้นที่ใหญ่มากทางภูมิศาสตร์)

การศึกษานี้เป็นการศึกษาที่มีความโปร่งใสและให้เห็นการติดตามได้อย่างมาก ผู้ช่วยรัฐมนตรีของกระทรวงมหาดไทยและผู้ว่าการรัฐได้เข้ามาเกี่ยวข้องโดยตรง มีการแบ่งแยกขั้วมากทีเดียวในชุมชน นักธุรกิจในเมืองและเกษตรกรสนับสนุนการสร้างเขื่อนออร์เมย์ (Orme Dam) อย่างมาก ส่วนนักพิทักษ์สิ่งแวดล้อมและชนเผ่าอินเดียนแดงที่ป้อมแมคดาวเวล (Fort McDowell Indians) (ซึ่งเป็นพื้นที่สงวนสำหรับอินเดียนแดงจะถูกน้ำท่วมถ้ามีการสร้างเขื่อน) ก็จะคัดค้าน ในความเป็นจริงระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการรอบแรกนักสิ่งแวดล้อมได้แจกจ่ายแผ่นปลิว อธิบายถึงวิธีการที่จะจัดการควบคุมการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ได้ผลอย่างที่ต้องการ

เนื่องจากการศึกษานี้เป็นการวางแผนหลายปี ข้อพิจารณาที่สำคัญอย่างหนึ่งในการออกแบบก็คือ ต้องสร้างหลักประกันว่ากิจกรรมการมีส่วนร่วมประชาชนได้บูรณาการไว้ในกระบวนการวางแผน เป้าหมายก็คือ เราต้องแน่ใจว่าเมื่อเรามาบรรลุถึงจุดของการตัดสินใจ เราไม่เพียงแต่ต้องการข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมและข้อมูลด้านวิศวกรรม แต่ต้องได้ทัศนคติที่แท้จริงของชุมชนด้วย

#### รายละเอียดของกรณีศึกษา

ในปี พ.ศ. 2511 (ค.ศ. 1968) รัฐสภาสหรัฐอเมริกาได้ผ่านกฎหมายอนุญาตโครงการอริโซนาตอนกลางซึ่งเป็นโครงการก่อสร้างเขื่อนซึ่งรู้จักกันในชื่อ เขื่อน ออร์เมย์ (Orme Dam) ที่บริเวณแม่น้ำซอลท์ (Salt

River) และแม่น้ำเวอร์เดย์ (Verde) มาบรรจบกันที่เมืองฟีนิกซ์ เป้าหมายของการสร้างเขื่อนก็เพื่อที่จะสร้างระบบชลประทานและป้องกันน้ำท่วมในบริเวณศูนย์กลางการค้าของเมืองฟีนิกซ์ ได้เกิดการคัดค้านออกมาอย่างแข็งขัน เหตุผลอย่างหนึ่งก็คือ อ่างเก็บน้ำที่อยู่หลังสันเขื่อนที่คาดว่า จะสร้างจะเกิดการท่วมบริเวณชุมชนอินเดียนแดง ป้อม แมคดาวเวล ถึงหนึ่งหมื่นห้าพันเอเคอร์ ซึ่งตั้งอยู่ใกล้กับพื้นที่ที่แม่น้ำทั้งสองนี้มาบรรจบ นอกจากนั้นอ่างเก็บน้ำยังจะท่วมพื้นที่เขา แพลงริงนทอนทรี และส่วนต้นน้ำทางแม่น้ำเวอร์เดย์ ที่เป็นบริเวณที่อ่อนไหวมากทางด้านสิ่งแวดล้อม เมื่อไม่กี่ปีมานี้ในช่วงนั้นบางส่วนของแม่น้ำที่ได้รับการขนานนามว่าเป็นแม่น้ำผจญภัย (Wild River) และอีกส่วนได้รับการขนานนามว่าเป็นแม่น้ำที่มีทิวทัศน์สวยงามมาก (Scenic River) การเรียกชื่อก็เป็นการวางกรอบป้องกันการพัฒนาแม่น้ำในอนาคต

ในปี พ.ศ. 2520 (ค.ศ. 1977) ประธานาธิบดี คาร์เตอร์ ได้บรรจุโครงการเขื่อนออร์เมย์อยู่ในรายการลุ่มน้ำตะวันตกที่เขาต้องการลดการใช้อำนาจ อย่างไรก็ตามในระยะเวลา 18 เดือน คือ ระหว่างปี พ.ศ. 2521-2522 ได้มีน้ำท่วมใหญ่บริเวณฟีนิกซ์และเกิดผลกระทบทางการเมืองเรียกร้องให้มีการสร้างเขื่อนออร์เมย์ รัฐบาลของประธานาธิบดีคาร์เตอร์ยังคัดค้านการสร้างเขื่อน เผชิญกับความร้อนแรงทางการเมือง ตกลงที่จะประนีประนอมโดยส่งให้องค์กรของรัฐสององค์กร คือ สำนักงานเวนคืนที่ดินและหน่วยวิศวกรรมทหารสหรัฐ ทำการศึกษาวิถีทางเลือกที่มีทั้งหมดรวมถึงเขื่อน การศึกษาเป็นที่รู้จักว่าเป็น*กรณีศึกษาการควบคุมน้ำของอริโซนาตอนกลาง* (Central Arizona Water Control Study : CAWCS)

กรณีศึกษานี้เป็นการศึกษานานาติงใหญ่มีงบประมาณระดับถึงประมาณสิบล้านเหรียญสหรัฐหรือประมาณยี่สิบล้านบาทสมัยปีพ.ศ. 2520 ฝ่ายบริหารจัดการกรณีศึกษานี้มีสององค์การดูแลอยู่โดยมีสำนักงาน

การเวนคืนที่ดิน ซึ่งรับผิดชอบในการพัฒนาระบบชลประทานเพื่อการใช้  
น้ำและหน่วยวิศวกรรมของทหารรับผิดชอบการควบคุมการใช้น้ำ  
ผู้ว่าการรัฐบรูซ แบบบิต (Bruce Babbitt) (ต่อมาเป็นรัฐมนตรี  
กระทรวงมหาดไทย) มีบทบาทนั่งร่วมโต๊ะเจรจาด้วย แต่โดยปกติจะมี  
ผู้แทนคือ ผู้อำนวยการของกระทรวงการบริหารน้ำของรัฐอริโซนา สำนักงาน  
และหน่วยงานวิศวกรรมทหาร ได้จ้างบริษัทที่ดูแลด้านวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม  
เพื่อทำการศึกษาและเตรียมเอกสารด้านสิ่งแวดล้อม ทีมการมีส่วนร่วม  
ของประชาชนเป็นส่วนหนึ่งของสัญญา

ก่อนจะเลือกทีมเพื่อศึกษา ผู้ว่าการรัฐได้แต่งตั้งคณะกรรมการ  
ที่ปรึกษาที่เป็นตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งรวมถึงผู้ใช้น้ำ กลุ่มสิ่งแวดล้อม  
ชุมชนอินเดียนแดงแห่งป้อมแมคดาวเวลและกลุ่มผลประโยชน์ธุรกิจในเมือง  
เนื่องจากผู้ว่าการรัฐไปเกี่ยวข้องในการแต่งตั้งคณะกรรมการ สมาชิกของ  
คณะกรรมการจึงเป็นบุคคลสำคัญทางการเมือง (Political heavyweights)  
รวมถึงนายกเทศมนตรีเมืองฟินิคส์และประธานหน่วยบริการสาธารณะ  
ของฟินิคส์ ผู้บริหารโรงงานไฟฟ้าของฟินิคส์ เมื่อคณะกรรมการได้รับการ  
แต่งตั้ง ผู้ว่าการรัฐได้ประกาศว่าถ้ากรรมการสามารถเห็นชอบในวิถีทาง  
เลือกใด เขายินดีที่จะรับทางเลือกนั้นเป็นของเขาและจะนำเสนอต่อ  
รัฐบาลกลาง

เมื่อแต่งตั้งเสร็จ คณะกรรมการที่ปรึกษาก็ได้มีการประชุมกัน  
ทุกเดือนตลอดระยะเวลาการศึกษา เนื่องจากทุกสิ่งที่เกี่ยวข้องกับ  
การศึกษาดูจะเป็นเรื่องของการโต้แย้งไปหมด การประชุมจึงมีการวางแผน  
โดยกลุ่มคณะกำกับดูแลที่รวมถึงประธานคณะกรรมการ (ซึ่งแต่งตั้งโดย  
ผู้ว่าการรัฐ) ผู้อำนวยการของกระทรวงทรัพยากรน้ำของอริโซนา ผู้จัดการ  
โครงการจากสำนักงานการเวนคืนที่ดินและหน่วยวิศวกรรม ผู้อำนวยการ  
ของที่ปรึกษาโครงการการศึกษาและเจ้าหน้าที่การมีส่วนร่วมของประชาชน

ได้มีการโต้เถียงมากมายในเรื่องของวิธีการศึกษาโดยเฉพาะ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินดินที่อยู่ของชีวิตสัตว์ป่าและประเมินผลกระทบทางสังคมต่อเผ่าอินเดียนแดง โครงการศึกษาได้แต่งตั้งคณะที่ปรึกษาทางเทคนิคประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคจากองค์การของรัฐบาลกลางของรัฐ และของท้องถิ่น เพื่อแก้ปัญหาในประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับวิธีการ ถ้าสามารถแก้ปัญหาได้ในระดับนี้ ก็จะมีกลุ่มนโยบายที่ประกอบด้วยผู้จัดการอาวุโสจากท้องถิ่นของสำนักงานเวรคินและหน่วยวิศวกรรมทหาร และผู้อำนวยการของกระทรวงทรัพยากรน้ำของอริโซนา

ตลอดระยะเวลา 3 ปี ของการศึกษา ทีมศึกษาได้จัดพิมพ์จดหมายข่าวออกมาเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ข้อมูลพื้นฐานและรายงานความคืบหน้าของการศึกษา และวิธีทางเลือกที่กำลังพิจารณาอยู่ บัญชีรายชื่อผู้ที่จะรับจดหมายข่าวทางไปรษณีย์เพิ่มจำนวนมากกว่าห้าพันคนซึ่งประสงค์จะรับข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ

ได้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งใหญ่ ๆ ถึงสามรอบระหว่างทำการศึกษา และมีการประชุมเชิงปฏิบัติการอีกใน 6 หรือ 7 ชุมชนระหว่างการศึกษาในแต่ละรอบ รอบแรกของการประชุมเชิงปฏิบัติการอภิปรายถึงเป้าหมายของโครงการและมีความสัมพันธ์กับสาธารณชนในการวิเคราะห์เกณฑ์สำหรับการเลือกและประเมินทางเลือกต่าง ๆ รอบที่สองได้มีการประเมินองค์ประกอบอีกหลายตัว (มีการแยกกิจกรรมที่อาจเป็นส่วนหน้าของแผนออกไป) รอบสุดท้ายได้ประเมินแผนทางเลือก แต่ละรอบของการประชุมเชิงปฏิบัติการได้มีการประกาศโดยการซื้อโฆษณาในหนังสือพิมพ์และทางวิทยุ ผู้นำการศึกษาได้รับการสัมภาษณ์ด้วยในรายการโทรทัศน์ ประชุมเชิงปฏิบัติการจำนวนมากได้มีผู้เข้าร่วมฟังจำนวนหลายร้อยคน

ระหว่างรอบที่หนึ่งของการประชุมปฏิบัติการได้พบชัดเจนว่ามีความไว้วางใจอยู่น้อยมากระหว่างทีมศึกษากับกลุ่มสิ่งแวดล้อม โดยความเป็นจริงแล้ว หลังจากเข้าร่วมประชุมคืนแรกของรอบแรกในการประชุมเชิงปฏิบัติการ นักสิ่งแวดล้อมได้เตรียมแผ่นปลิวมาแจกอธิบายถึงวิธีการกำกับการประชุมให้เป็นไปตามความต้องการได้อย่างไร เพื่อให้เกิดผลในแนวทางที่นักสิ่งแวดล้อมต้องการ นั่นเองทำให้ตระหนักว่ามีความจำเป็นที่จะต้องประชุมโดยตรงระหว่างเจ้าหน้าที่ของฝ่ายศึกษา ผู้จัดการโครงการขององค์การและผู้จัดการด้านสิ่งแวดล้อม การประชุมอีกหลายครั้งต่อมาได้ช่วยทำให้ความไว้วางใจดีขึ้นกับกลุ่มสิ่งแวดล้อม

เมื่อเวลาเข้าใกล้เวลาเลือกข้อสรุปทางเลือก สมาชิกคนหนึ่งของทีมการมีส่วนร่วมของประชาชนได้เสนอให้ใช้การวิเคราะห์การบริการสาธารณูปโภคหลากหลาย (ดูบทที่ 7) เพื่อช่วยให้เข้าใจ ความเชื่อหรือค่านิยมที่อยู่ลึก ๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และได้ขอให้ปรึกษาคนหนึ่งอยู่ต่อเพื่อช่วยกระบวนการนี้ ในช่วงแรกได้มีการทำบัญชีรายการของเหตุผลสำคัญ ๆ ที่วิถีทางเลือกอาจนำมาเปรียบเทียบได้ ทำให้สามารถมองเปรียบเทียบได้เหมือนกิ่งและก้านของต้นไม้ ก้านหนึ่งอาจจะเป็น "เศรษฐกิจศาสตร์" กิ่งเล็ก ๆ อาจจะเป็นสัดส่วนของอัตราส่วนของผลได้และค่าใช้จ่าย หักกลบลงหนึ่งไปหรือผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ก้านของสิ่งแวดล้อมอาจมีกิ่งเล็ก ๆ เช่น สัตว์ป่าใกล้สูญพันธุ์ การล่าสัตว์บางชนิด คุณภาพน้ำและคุณภาพอากาศ(เป็นลักษณะเหมือนกับการทำแผนที่ความคิดหรือ Mind Map : ผู้แปล)

คณะผู้ศึกษาได้รับการขอร้องให้จัดลำดับวิถีทางเลือกในแต่ละกิ่งเล็ก ๆ นั่นคือ พวกเขาได้จัดตำแหน่งวิถีทางเลือกบนพื้นฐานของเหตุผล เช่น ผลได้กับต้นทุน ราคาสุทธิปัจจุบัน จำนวนพื้นที่ที่จะมีผลกระทบต่อสัตว์ป่าตามธรรมชาติ และเหตุผลอื่น ๆ อีก



เจ้าหน้าที่ของกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนได้แยกพบกับกลุ่มที่เหมือน ๆ กันก่อน ตัวอย่างเช่น กลุ่มสิ่งแวดล้อมได้รับเชิญให้เข้าร่วมประชุมต่างหากครั้งหนึ่ง ฝ่ายเกษตรกรครั้งหนึ่ง และกลุ่มผลประโยชน์ธุรกิจในเมืองอีกครั้งหนึ่ง ระหว่างการประชุมเหล่านี้ กลุ่มเหล่านี้ได้รับการขอร้องให้จัดลำดับของบ้านต่าง ๆ นั่นคือ ให้ดูว่าค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนจะเป็นเท่าใด เมื่อเปรียบเทียบกับเรื่องสิ่งแวดล้อม เปรียบเทียบกับเรื่องการควบคุมน้ำท่วม หรือบ้านสำคัญอื่น ๆ เจ้าหน้าที่ของการมีส่วนร่วมของประชาชนได้วิเคราะห์ระบบคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเปรียบเทียบค่าเหล่านี้กับวิถีทางเลือกอื่น ๆ ว่าจะบรรลุคุณค่าเหล่านี้ได้ดีได้อย่างไร

ในรอบที่สองของการประชุม เจ้าหน้าที่ของการมีส่วนร่วมของประชาชนได้รายงานกลับไปว่าวิถีทางเลือกต่าง ๆ นั้นได้ตอบสนองคุณค่าได้ดีมากน้อยเท่าไรเมื่อคุณลำดับความสำคัญ จากลำดับความสำคัญของคุณค่าที่ดูไว้ในรอบที่หนึ่ง มีสิ่งที่ประหลาดใจเกิดขึ้น กลับกลายเป็นว่าเขื่อนออร์เมย์ที่เคยได้รับการสนับสนุนอย่างแข็งขันโดยกระบวนการและกลุ่มผลประโยชน์ในเมืองไม่ได้ตอบสนองคุณค่าให้เป็นที่พอใจตามที่กลุ่มนี้ได้แสดงออกเมื่อเปรียบกับวิถีทางเลือกอื่นที่ใช้เขื่อนเล็ก ๆ สองเขื่อน โดยเขื่อนหนึ่งบนแม่น้ำเวอร์เดย์ (Verde River) และอีกเขื่อนบนแม่น้ำอาควา เฟรีย (Aqua Fria River) ซึ่งตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงเหนือของเมืองฟินิกซ์ ประหลาดใจไปกว่านี้คือ วิถีทางเลือกนี้ยังได้รับการแสดงออกจากกลุ่มสิ่งแวดล้อมในเชิงคุณค่าออกมาดีที่สุดใน

ข้อมูลนี้ในที่สุดได้พิสูจน์ว่ามีความสำคัญในการที่ทำให้จุดยืนที่เหนียวแน่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางคนนั้นอ่อนลง หลายปีที่ผ่านมา การต่อสู้ต่อต้านเขื่อนออร์เมย์ กลายเป็นการต่อสู้เพื่อเอาชนะกัน ต่อสู้ว่าใครเป็นคนดูแลเรื่องนี้ เมื่อได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลก็ได้แสดงให้เห็นว่า

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถที่จะบรรลุจุดสนใจและคุณค่าที่ดีที่สุดโดยการเลือกวิถีทางเลือกอื่นทั้งสิ้น คนก็เริ่มที่จะกลับมาคิดทบทวนจุดยืนของเขาเอง

### ผลลัพธ์ของกรณีศึกษา

เนื่องจากผู้ว่าการรัฐได้ตกลงที่จะยอมรับความผูกพันในการรับเอาข้อเสนอที่คณะกรรมการที่ปรึกษาของผู้ว่าการรัฐได้เลือก ดังนั้นการประชุมครั้งสุดท้ายของคณะกรรมการจึงสำคัญยิ่งในการบรรลุการตัดสินใจ ระหว่างการประชุมคณะกรรมการได้ลงมติด้วยเสียง 23 ต่อหนึ่งที่จะยอมรับให้เกิดเขื่อนสองเขื่อนบนแม่น้ำเวอร์เดย์ และแม่น้ำอาควา เฟรีย คนที่ไม่เห็นด้วยก็ยังเป็นนักสิ่งแวดล้อมที่ยังคงไม่พอใจกับการสร้างเขื่อนที่มีผลกระทบต่อแม่น้ำเวอร์เดย์

องค์การทั้งสองและผู้ว่าการยอมรับทางออกของการสร้างสองเขื่อนอย่างไรก็ดีต่อมามีการฟ้องร้องโดยกลุ่มสิ่งแวดล้อมที่คัดค้านเขื่อนบนแม่น้ำเวอร์เดย์ ซึ่งก็ตกลงกันได้เมื่อองค์การตกลงที่จะสร้างเฉพาะเขื่อนที่แม่น้ำอาควา เฟรีย เขื่อนนี้ได้เป็นที่รู้จักกันในนามเขื่อนเวดเดลใหม่ (New Waddell) ซึ่งได้รับการก่อสร้างและได้เปิดดำเนินการใช้แล้ว คงจะเป็นเขื่อนสุดท้ายที่มีการสร้างเขื่อนในสหรัฐอเมริกาสำหรับคนรุ่นนี้

ภายหลังได้มีนักศึกษาปริญญาเอกได้ทำการศึกษาวิเคราะห์โครงการการมีส่วนร่วมของสำนักงานเวรคินส์โครงการรวมทั้งโครงการ CAWCS ที่ได้กล่าวมา เป็นหนึ่งในโครงการนั้น (ยังอิง ลินดา เลิฟเลส (Linda Loveless) โดยการติดต่อส่วนตัว) สาธารณชนได้ให้คำแนะนำกระบวนการมีส่วนร่วมของโครงการ CAWCS ว่าเป็นเพียงหนึ่งจากสี่โครงการที่เขาารู้สึกว่าการมีส่วนร่วมของเขานั้นทำให้เกิดความรู้สึกที่แตกต่าง และมักจะได้รับคำยกย่องว่าควรจะเป็นแบบอย่างของการมีส่วนร่วมของประชาชนที่องค์กรของรัฐควรจะทำโครงการเช่นนี้

## อาคารสำนักงานของฮิวเลท แพคการ์ด (Hewlett Packard : HP)

ฮิวเลท แพคการ์ด (HP) ต้องการสร้างอาคารสำนักงานใหม่บนที่ตั้งของโรงงานเก่าซึ่งทิ้งร้างมากกว่าสองปี โดยทั่วไปก็ไม่น่าจะเป็นโครงการที่ก่อให้เกิดการโต้แย้ง แต่โครงการนี้ได้ก่อให้เกิดการโต้แย้งขึ้นอย่างมาก

อย่างแรกสุดโครงการอยู่ในเมืองพาโล อัลโต รัฐแคลิฟอร์เนีย (Palo Alto, California) ที่ซึ่งโครงการใหญ่ ๆ ส่วนมากจะเกิดปัญหาโต้แย้ง พาโล อัลโต เป็นเมืองของมหาวิทยาลัย สแตนฟอร์ด (Stanford University) และที่เกิดของหุบเขาซิลิคอน (Silicon Valley) เป็นชุมชนปัญญาชนที่สำคัญและยังมีประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนา ภายในชุมชนมักจะซึมซับความรุนแรงของอุดมการณ์อย่างมาก การโต้แย้งต่อการพัฒนาท้องถิ่นนี้ มีผู้เรียกว่าเป็นเหมือนกีฬาเลือด ที่ดินราคาสูง บ้านมักจะมีราคาสูงมากกว่าราคาเฉลี่ยที่คนทั่ว ๆ ไปจะซื้อได้ และเจ้าของบ้านจะปกป้องความมีคุณค่าของบ้านอย่างรุนแรง ขณะเดียวกันก็มีชุมชนของนักกิจกรรมที่ซึ่งความห่วงกังวลพื้นฐานของเขายังดำรงอยู่ก็คือการสนับสนุนความจำเป็นที่จะรวมเอาบ้านใหม่ที่พอสุราคาได้ให้เป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในทุกโครงการใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นภายในเมือง

โครงการของบริษัท HP นี้มีหมู่บ้านของครอบครัวเดี่ยวล้อมรอบอยู่สองข้างและอยู่ตรงข้ามถนนด้วย ชาวบ้านเหล่านี้ได้รับการขอร้องให้ยอมรับอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในหมู่บ้านของเขา สองปีก่อนหน้าเทศบาลพาโล อัลโตได้ทำการประชุมเชิงปฏิบัติการซึ่งผู้เข้าประชุมได้เสนอว่าที่ดินน่าจะใช้ทำประโยชน์อื่นไม่ใช่เพียงสร้างสำนักงานอาจจะรวมเอาบ้านที่ราคาพออยู่ได้ไปด้วย ผู้วางแผนของเทศบาลไม่ต้องการตัดสินใจและดูเหมือนจะตัดบทยุติการประชุมเชิงปฏิบัติการของเขา และผู้จัดการฮิวเลท แพคการ์ด ก็ไม่ต้องการให้ฝ่ายบริหารของบริษัทไปยุ่งเกี่ยวกับข้อโต้แย้งทางการเมืองในชุมชนที่ฝ่ายบริหารอาศัยอยู่

ระหว่างการประชุมครั้งแรกกับเจ้าหน้าที่ของฮิวเลทแพคการ์ด ผมพบว่าเขามีเหตุผลหลายอย่างที่จะดำเนินการต่อไปตามโครงการ ผมได้ชี้ให้บริษัทฮิวเลทแพคการ์ด ให้ข้อมูลที่ชัดเจนต่อชุมชนถึงความจำเป็น และให้สังเกตถึงคำอธิบายที่ยังมีข้อขัดแย้งอยู่ว่าทำไมโครงการจึงมีความสำคัญ

ผมก็ได้โต้แย้งว่า ถึงแม้ว่า ภาพความน่าเชื่อถือของบริษัท HP จะดีเลิศในชุมชน โครงการก็ไม่จำเป็นว่าจะต้องได้รับการยอมรับเสมอไป ถ้าโครงการเกิดทำให้สับสนในประเด็นต่าง ๆ ที่หยิบยกขึ้นมาโดยกลุ่มนักกิจกรรม เช่น ความต้องการ บ้านที่ราคาพออยู่ได้ ก็อาจจะทำให้มีความล่าช้าอย่างมากได้ โครงการอาจบานปลายจนด้านไม่อยู่ ถ้าบริษัท HP ต้องการได้รับใบอนุญาต ก็จำเป็นที่จะต้องทำงานโดยตรงกับเพื่อนบ้านที่จะแก้ปัญหาในความห้วงกังวลทั้งหลายให้มากที่สุดที่จะทำได้ ถ้าเพื่อนบ้านรู้สึกถึงความห้วงกังวลเขาไม่ได้รับการเหลียวแล เขาอาจจะรวมตัวกันกับกลุ่มนักกิจกรรมเพื่อต่อต้านโครงการ เป้าหมายของบริษัท HP ควรที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนบ้านว่าโครงการเข้าใจความต้องการของเขาและทางออกก็คือ มาทำงานด้วยกันกับบริษัท นั่นหมายความว่าต้องมีโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างจริงจังมากกว่าบริษัทได้เคยทำในเมื่อหาที่ตั้งโครงการอื่น ๆ

บริษัท HP เชื่อในการสังเกตของผมว่ามีความสำคัญแต่ไม่สามารถจะให้คำตอบได้อย่างรวดเร็ว แทนที่จะรีบตัดสินใจฝ่ายบริหารบริษัท HP ได้ใช้เวลาหลายเดือนระหว่างนั้นในการทบทวนคำถามเหล่านี้ ในที่สุดเขาก็ยอมรับโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนกับเพื่อนบ้าน ในความเป็นจริงเขาได้เตรียมที่จะขยายโครงการการมีส่วนร่วมให้ใหญ่กว่าโครงการที่ในที่สุดแล้วควรจะทำ

เป้าหมายอย่างหนึ่งของผมในการออกแบบโครงการ ก็คือเพื่อสร้างหลักประกันให้บริษัท HP สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนบ้านที่ใกล้ชิดก่อน

ประเด็นที่จะขยายออกไปตลอดชุมชน ผมรู้สึกห่วงว่าถ้าโครงการเกิดขึ้นมาท่ามกลางสงครามในการวางแผนใน พาโล อัลโต เราก็จะมีนักกิจกรรมอื่น ๆ มาพูดเพื่อผู้ที่อยู่อาศัย แทนผู้ที่อยู่อาศัยในนั้นจะพูดแทนตัวเอง

ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ ผมได้แนะนำเทคนิคว่าให้ใช้การสื่อสารคนต่อคนกับเพื่อนบ้านแต่ละครอบครัวหรือธุรกิจกับธุรกิจ แทนการใช้เทคนิคที่ดึงเอาคนจำนวนมาก เช่น การประชุมสาธารณะขนาดใหญ่ การไปเยี่ยมบ้านแต่ละคนนั้นเป็นงานที่ต้องใช้เจ้าหน้าที่ของบริษัท จำนวนมาก แต่ก็ช่วยให้ลดความสูญเสียในระยะยาวลงมาได้ ผมได้พบว่าวิธีนี้เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพสูง โดยเฉพาะเมื่อเกิดกรณีการมองถึงความเสี่ยง

### รายละเอียดของกรณีศึกษา

พื้นที่บริเวณเลขที่ 395 ถนนเพจมิล (Page Mill Road) เป็นพื้นที่ใหญ่ที่เป็นที่ตั้งของโรงงานแรกของบริษัท HP เป็นอาคารแรกที่บริษัทเริ่มใช้หลังจากย้ายจากโรงรถพาโล อัลโต ที่ปัจจุบันเป็นที่รู้จักกันซึ่งได้เริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2479 (ค.ศ. 1936) (บริษัท HP ถือเป็นต้นฉบับของทอมเฮาซิลิคอน) โรงงานเป็นจุดดึงดูดความสนใจนอกจากเชิงประวัติศาสตร์แล้วอาคารยังเป็นรูปแบบของประโยชน์ใช้สอยที่ไม่ค่อยจะกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกของการสงวนรักษาไว้นัก นอกจากอาคารหลังแรกแล้วมีอาคารใหม่ ๆ อีก 5-6 หลัง บนพื้นที่ซึ่งได้มีการผลิตต่อเนื่องจนถึงปีพ.ศ. 2538 (ค.ศ. 1995) เมื่อฝ่ายผลิตได้ย้ายออกจากเมือง พาโล อัลโต ไป เป็นเวลาสองปีแล้วที่พื้นที่นี้ไม่ได้มีการใช้งานโดยมีรั้วแข็งแรงขนาดใหญ่ล้อมอยู่ ชาวบ้านที่อยู่อาศัยรอบ ๆ ไม่ได้ต้องคอยฟังเสียงรถและเสียงเครื่องยนต์จากพื้นที่นี้เป็นเวลาหลายปี

พื้นที่นี้ล้อมรอบสองข้างโดยบ้านผู้อยู่อาศัยถึงแม้ว่าบ้านอาจจะเรียบ ๆ ตามมาตรฐานของ พาโล อัลโต ก็จะมีราคาสูงในอนาคต ถึงเจ็ดแสนถึง

เก้าแสนเหรียญสหรัฐ (ประมาณยี่สิบแปดหรือสามสิบหกล้านบาทในปี พ.ศ. 2548) นั่นเป็นพื้นที่หมู่บ้านที่กำลังพัฒนา ครั้งหนึ่งมีร้านซ่อมรถ ซ่อมตัวถัง และเคาะพ่นสี และมีโรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็กอยู่ประปราย บางส่วนของโรงงานเหล่านี้ยังคงมีอยู่ แต่ร้านที่เคยเปิดสองสามร้านได้ เปลี่ยนเป็นที่ทำงานและที่อยู่ของศิลปิน ด้านที่สามของบริเวณจะยังคงเป็น พื้นที่เชิงพาณิชย์ที่มีโรงงานบรรจุอาหารแช่แข็งและเจ้าของอู่รถเมอซิเดสเบนซ์ ด้านที่สี่ของที่ดินจะล้อมรอบโดยถนนเพจมิล ซึ่งเป็นถนนสี่เลน ข้ามถนนเพจมิล ไปเป็นอาคารสำนักงานทรูทราและติกอพาร์ทเมนต์ที่อยู่อย่างหนาแน่น

ในระยะเวลา 2-3 ปีมานี้ ได้มีข้อโต้แย้งในหมู่บ้านเมื่อได้ยอม ให้มีบริษัทเปิดร้านจำหน่ายคอมพิวเตอร์และเครื่องไฟฟ้าขนาดใหญ่ ในอาคารโกดังเก็บของเก่า ซึ่งอยู่ห่างจากบริษัท HP ไปสองช่วงถนน เพื่อนบ้านรู้สึกว่าร้านค้าปลีกได้ทำให้เกิดความคับคั่งของจราจร และทำลาย ธรรมชาติของทำเลที่อยู่อาศัย อย่างไรก็ตาม บริษัท HP เป็นองค์กรที่มีความ น่าเชื่อถือและมีคุณค่าต่อชุมชน

เจ้าหน้าที่บริษัท HP ได้พบกับผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนเมือง ของเทศบาล เขาได้บอกเจ้าหน้าที่บริษัท HP ว่าเขาไม่คัดค้านโครงการแล้ว โดยความเป็นจริง การมีอาคารสำนักงานก็จะสอดคล้องกับกรอบของ ผังเมือง อย่างไรก็ตาม เขาได้ชี้ให้เห็นว่า สองปีก่อนหน้านั้นแผนผังเมืองได้ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการชุมชนในชุมชน ซึ่งมีนักกิจกรรมและผู้อยู่อาศัยได้ เข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยกันให้ความเห็นสำหรับการพัฒนาบริเวณที่ซึ่ง เลขที่ 395 ถนนเพจมิลตั้งอยู่ ข้อสรุปของผู้เข้าประชุมก็คือ พื้นที่ตรงนั้น ควรจะเป็นการผสมผสานของสำนักงาน ร้านค้าปลีกและบ้านอยู่อาศัยที่จะ ให้พอดีกับขนาดและลักษณะของพื้นที่รอบ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คำแนะนำได้พูดถึงก็คือว่าควรให้มีหมู่บ้านครอบครัวเดี่ยวสร้างขึ้นอยู่ รอบ ๆ พื้นที่ใกล้กับเพื่อนบ้านที่อยู่อาศัยอยู่เดิมเพื่อให้เกิดพื้นที่กันชนระหว่าง

ผู้อยู่อาศัยกับร้านค้า ผู้เข้ามาร่วมประชุมยังได้แนะนำให้สร้างถนนใหม่ ฝากกลางพื้นที่นี้ นโยบายการใช้พื้นที่นี้ได้กล่าวถึงในแผนรวบยอด ซึ่งกำลังให้ประชาชนได้ทบทวนอยู่ ผู้อำนวยการฝ่ายแผนได้แนะนำให้บริษัท HP ตระหนักถึงประเด็นดังกล่าวที่จะมีเกิดขึ้นมาและจำเป็นจะต้องให้ความสนใจ

เหนืออื่นใด ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนได้ถามถึงสิ่งที่บริษัท HP เคยทำคือ โครงการ “นำเขาสู่ชัยชนะ” ที่เคยได้รับการสนับสนุนอย่างมาก จากชุมชน โดยเฉพาะในท่ามกลางโครงการที่มีปัญหาความขัดแย้งที่เทศบาลเข้ามายุ่งเกี่ยวอยู่ เขาได้แนะนำว่า บริษัท HP ควรต้องทำงานกับเพื่อนบ้านและผู้นำชุมชนและแก้ปัญหาทั้งหลายให้มากที่สุดที่จะทำได้ ก่อนจะเอาโครงการนี้นำเสนอเทศบาล เขายังได้แนะนำให้หาที่ปรึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนผู้ซึ่งสามารถจะช่วยบริษัท HP ในการพัฒนาโครงการนั้น ๆ บริษัท HP ได้สัมภาษณ์บรรดาที่ปรึกษาแล้วผมก็ได้รับเลือก

โครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนได้มีการวางแผนโดยทีม ซึ่งรวมผู้จัดการฝ่ายที่ดินของบริษัท HP ผู้จัดการโครงการสำหรับการก่อสร้างที่กำลังจะเกิดขึ้น บริษัทสถาปัตยกรรมที่จะออกแบบอาคาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายสื่อมวลชนสัมพันธ์ ทนายความและผม เราได้ดำเนินการหลายอย่างร่วมกับชาวหมู่บ้านและชุมชน

*เอกสารประชาสัมพันธ์* ทีมงานได้เตรียมเอกสารประชาสัมพันธ์ในทุก ๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่ เช่นประวัติศาสตร์ของพื้นที่ในฐานะศูนย์กลางการผลิต บทสรุปของการประชุมเชิงปฏิบัติการของชุมชนที่เกิดเมื่อสองปีก่อน แผนการในเชิงหลักการของบริษัท HP สำหรับพื้นที่ (ในระยะเวลาที่เป็นที่ยังเป็นวันอยู่) และความปรารถนาของบริษัท HP ที่จะเชิญชวนให้ชุมชนให้ข้อคิดเห็น หลังจากการไปเคาะประตูบ้านที่ละหลังทีละหลังในละแวกเพื่อนบ้าน เอกสารนี้ได้ส่งไปยังผู้อยู่อาศัยทุกคนในรัศมีสามร้อย

ฟุต (เก้าสิบเมตร) ส่งไปยังสมาคมเพื่อนบ้านต่าง ๆ ส่งไปเจ้าหน้าที่ของเทศบาล สมาชิกสภาเทศบาล สมาชิกของคณะกรรมการสถาปนิกที่ทำหน้าที่ตรวจสอบและบรรดาผู้นำที่มีอิทธิพลของเมือง

**การเยี่ยมเพื่อนบ้าน** บริษัท HP ได้เตรียมใบประกาศเชิญชวน การประชุมของชุมชนที่บริเวณพื้นที่ เจ้าหน้าที่บริษัท HP และที่ปรึกษา การมีส่วนร่วมของประชาชนได้เดินไปทุกหลังคาเรือนในบริเวณเขตละแวก เพื่อนบ้านเชิญชวนให้ประชาชนมาประชุมและได้วางเอกสารไว้ที่หน้า ประตูบ้าน ถ้าไม่พบใครอยู่บ้าน ต่อมาเจ้าหน้าที่ของบริษัท HP ได้ โทรศัพท์ไปยังภาคธุรกิจทั้งหมดในพื้นที่และส่งจดหมายประกาศเชิญชวน ให้มาประชุมไปยังทุกคนภายในรัศมี 300 ฟุต

**การประชุมเพื่อนบ้านครั้งที่หนึ่ง** การประชุมเพื่อนบ้านครั้งที่ หนึ่งได้จัดขึ้น ณ เลขที่ 395 ถนนเพจมิลวันเสาร์ตอนเช้า มีคนประมาณ 25 คนมาร่วมประชุมจากละแวกบ้านทั้งหมด ดังที่คาดหวังในพาโล อัลโต การประชุมค่อนข้างกระตือรือร้นและท้าทาย ความกังวลส่วนใหญ่ของ ชาวบ้านก็คือ ให้ลดการจราจรลงที่จะกระทบต่อละแวกบ้าน ให้มีทางเข้า และทางออกเฉพาะบริเวณถนนใหญ่ห่างจากที่พักอาศัย เพิ่มจำนวนพื้นที่ สวนที่เป็นกันชนโดยเฉพาะเมื่อประชาชนมองไปที่ถนนที่จะมองไปเห็นพื้นที่นี้ ให้หลีกเลี่ยงรูปลักษณ์ของรูปทรงตึกที่เป็นก้อนสี่เหลี่ยม (“คืออย่าสร้าง ป้อมปราการ”) และให้คำนึงถึงทิศทางที่มองจากถนนไปยังพื้นที่โครงการ สิ่งกังวลอื่น ๆ คือเรื่องความปลอดภัยของพื้นที่ การปกป้องชาวหมู่บ้าน จากแสงสว่างและเสียงรบกวนทั้งหลาย

ได้มีการพูดคุยกันถึงการประชุมเชิงปฏิบัติการการวางแผนเขตเมือง ที่เคยทำ ซึ่งเทศบาลได้วางแนวคิดบนพื้นฐานของปรับปรุงเขตโซนต่าง ๆ มีเพียงเพื่อนบ้านคนเดียวที่ได้ไปร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการในการวางแผน



เมืองครั้งนั้นเมื่อสองปีก่อน หลายคนรับทราบอยู่แต่มองว่าแผนที่พัฒนาขึ้นระหว่างการประชุมครั้งนั้นว่าไม่น่าจะสมจริงและไม่น่าจะเป็นที่ต้องการสำหรับพื้นที่แห่งนี้

*การประชุมกับผู้นำสมาคมเพื่อนบ้าน* บริษัท HP ได้ติดต่อผู้นำของสมาคมในหมู่เพื่อนบ้านสามสมาคมที่อยู่ในพื้นที่ และได้นัดประชุมแยกกับเขา ในวันเดียวกับการประชุมเชิงปฏิบัติการ

*การปรับปรุงแผนการพัฒนาพื้นที่* บริษัท HP ได้พิจารณาทบทวนข้อเสนอแนะจากการประชุมสาธารณะ ไม่มีข้อโต้แย้งที่จะย้ายประตูทางเข้าออก トラบโดที่ไม่ไปรบกวนการจราจรในถนนเพจมิล บริษัทได้พบกับวิศวกรจราจรของเทศบาลซึ่งก็ไม่มีปัญหาอะไรที่จะเปลี่ยนประตูทางเข้า ดังนั้น บริษัท HP ได้ทำงานกับที่ปรึกษาจราจร และสถาปนิกเพื่อจะดูถึงทางเข้าและทางออกใหม่ของพื้นที่โครงการ บริษัท HP ยังได้สรุปว่าอาคารควรจะต้องอยู่มุมของพื้นที่ห่างไกลจากกลุ่มเพื่อนบ้านและตัดสินใจที่จะสร้างอาคาร 2-3 หลังขนาดเล็กเชื่อมต่อกัน ซึ่งจะทำให้มีผลกระทบต่อทิวทัศน์น้อยกว่าการสร้างอาคารใหญ่หลังเดียว บริษัทยังได้ตัดสินใจที่จะเพิ่มพื้นที่สวนและสนาม โดยเน้นให้อยู่ในบริเวณที่สามารถเห็นได้เมื่อเพื่อนบ้านมองลงมาที่ถนนพื้นที่โครงการ

บริษัท HP ได้ทบทวนแผนกับเจ้าหน้าที่ของแผนกวางแผนของเทศบาล ในการพูดคุยกันนี้ บริษัท HP ได้ระบุว่าทางเลือกที่ไม่สร้างที่จอดรถจำนวนมากตามที่กำหนดโดยเทศบาล トラบโดที่มีพื้นที่เพียงพอหากมีความจำเป็นในอนาคต วิธีนี้ก็ทำให้เพิ่มขนาดของสนามและสวนอย่างมาก เป็นเหมือนพื้นที่กันชนที่สำคัญ ด้วยความเข้าใจว่าพื้นที่บางส่วนอาจจะ (ด้านภายในของพื้นที่กันชน) อาจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเป็นที่จอดรถในอนาคต

เจ้าหน้าที่เทศบาลได้หยิบยกประเด็นของตำแหน่งที่จะมีบ้านที่อยู่อาศัย บริษัท HP กล่าวว่าไม่มีความสนใจที่จะสร้างบ้านอยู่อาศัยในพื้นที่และรู้สึกว่าจะวางแผนหมู่บ้านมีลักษณะเป็นรอยเชื่อมต่อที่มีพื้นที่ขนาดเล็กของที่อยู่อาศัยที่อยู่กันหนาแน่น อาจจะทำให้เกิดขวางการพัฒนาพื้นที่ในอนาคต แต่ก็เห็นด้วยที่จะหยิบยกประเด็นกับเพื่อนบ้านที่จะประเมินทัศนคติของเขาเกี่ยวกับการเพิ่มบ้านพักในพื้นที่ด้านติดกับที่อยู่อาศัยของหมู่บ้าน

**จดหมายเชิญครั้งที่สองและการส่งไปรษณีย์ออกไป** บริษัท HP ได้เตรียมส่งจดหมายเชิญครั้งที่สองที่ได้สรุปถึงความเข้าใจว่าอะไรที่ชาวชุมชนได้บอกและได้ระบุถึงสิ่งที่บริษัท HP ได้ตอบสนองกับความห่วงกังวลและได้เชิญให้ประชาชนมาประชุมกันครั้งที่สอง เอกสารนี้ได้นำส่งออกไปยังเจ้าหน้าที่เทศบาลและสมาชิกของคณะกรรมการตรวจสอบสถาปัตยกรรมด้วยเช่นกัน

**การประชุมเพื่อนบ้านครั้งที่สอง** ในการประชุมครั้งนี้ เจ้าหน้าที่บริษัท HP ได้เสนอการเปลี่ยนแปลงรูปแบบที่เขาได้นำเสนอโดยปรับตามข้อเสนอแนะของการประชุมครั้งที่หนึ่ง กลุ่มเพื่อนบ้านมีความพอใจที่ทางเข้าออกได้มีการเปลี่ยนจากถนนใกล้หมู่บ้านและพอใจด้วยที่มีการขยายพื้นที่สนามที่เป็นเหมือนพื้นที่กันชน บริษัท HP ได้นำเสนอรูปแบบของแผนที่ตั้งของอาคารบนพื้นที่หลายแบบ ส่วนใหญ่ของเพื่อนบ้านชอบแผนที่ตั้งโครงการที่มีการลดภูมิทัศน์ของตัวอาคารลงออกไปจากพื้นที่อยู่อาศัยในประเด็นของที่อยู่อาศัยชาวบ้านรู้สึกเห็นใจและพูดว่าเขาชอบที่จะเป็นสนามมากกว่าเพื่อเป็นพื้นที่กันชนแทนการจะต้องมีบ้านเรือนเพิ่มเติม วิศวกรด้านจราจรเขตเทศบาลซึ่งอยู่ในที่ประชุมได้บอกว่า เขาจะสื่อสารความรู้สึกเห็นใจนี้กลับไปยังเจ้าหน้าที่ของแผนกวางแผน ต่อมาเทศบาลก็ไม่ผลักดันประเด็นเรื่องบ้านอีกต่อไป

**การเลือกแผนที่ตั้งโครงการ** บริษัท HP ได้ทบทวนข้อเสนอแนะจากการประชุมเพื่อนบ้านและเลือกแผนที่ตั้งโครงการ ซึ่งชาวบ้านชอบ

มากกว่าหลังจากนั้นก็ให้สถาปนิกเริ่มทำการออกแบบเป็นทางเลือกทางสถาปัตยกรรมสำหรับอาคารและแบบพื้นที่สวนสนามในรายละเอียด

**การส่งจดหมายไปรษณีย์รอบที่สาม** บริษัท HP ได้ส่งจดหมายทางไปรษณีย์รอบที่สามไปยังเพื่อนบ้านเพื่อประกาศถึงแผนไหนที่ได้รับเลือกและเชิญให้เขามาประชุมกันครั้งสุดท้ายเพื่อพูดคุยกันถึงรูปแบบภายนอกของอาคาร เอกสารนี้ก็ได้นำส่งไปยังเจ้าหน้าที่เทศบาลและสมาชิกของคณะกรรมการพิจารณาด้านสถาปัตยกรรม

**การประชุมเพื่อนบ้านครั้งที่สาม** การประชุมครั้งที่สามได้จัดขึ้นในบ้านของเพื่อนบ้านหลังหนึ่ง ถึงเวลานี้จำนวนของผู้เข้ามาประชุมได้ลดจำนวนลงเหลือประมาณแปดคน แต่ผู้มาร่วมประชุมได้บอกไว้ เหตุที่มีจำนวนน้อยลงเพราะส่วนใหญ่ของเพื่อนบ้านพึงพอใจที่บริษัท HP ตอบสนองความห่วงกังวลของเขา ข้อเสนอแนะเป็นเรื่องของรูปแบบภายนอกของอาคารทั้งสอง ทางเลือกทั้งสองดูเหมือนจะเป็นที่ยอมรับได้สำหรับเพื่อนบ้าน

### ผลลัพธ์ของกรณีศึกษา

บริษัท HP ได้พัฒนาแผนสุดท้ายสำหรับพัฒนาพื้นที่และได้ยื่นแผนนั้นต่อคณะกรรมการพัฒนาสถาปัตยกรรมของเทศบาล แผนนี้ได้ครอบคลุมถึงข้อตกลงทั้งหมดที่บริษัทได้ทำเสนอต่อเพื่อนบ้าน

คณะกรรมการพัฒนาสถาปัตยกรรมของพาลิ อัลโต ประกอบด้วยสมาชิกที่ได้รับการแต่งตั้งซึ่งห่วงใยในลักษณะทางสถาปัตยกรรมของอาคารที่ก่อสร้างในเขตเมือง เช่นเดียวกับความสัมพันธ์กับพื้นที่และการใช้สอยโดยรอบ คณะกรรมการหลาย ๆ คนเป็นสถาปนิกที่มีความคิดเห็นรุนแรงเกี่ยวกับรูปแบบและประเด็นของการออกแบบ ตราบใดที่โครงการไม่มีผู้คิดเห็นโต้แย้งคณะกรรมการพัฒนาสถาปัตยกรรมก็จะเป็นผู้ตัดสินใจ ถ้ายังมีปัญหาโต้แย้งกันอยู่สภาเทศบาลก็อาจจะหบทวนการตัดสินใจของ

คณะกรรมการได้ ณ จุดนั้นโครงการก็อาจจะกลายเป็นปัญหาความขัดแย้งในชุมชนอย่างกว้างขวาง เทศบาลมีหน้าที่รับผิดชอบที่จะแจ้งผู้นำชุมชนและบรรดาเพื่อนบ้านเกี่ยวกับการพิจารณาของคณะกรรมการการสถาปัตยกรรม

ทีมงาน บริษัท HP ต้องกลั่นหายใจอยู่พอสมควร ทุกสิ่งทุกอย่างจะสำเร็จไปด้วยดีจนถึงเดี๋ยวนี้ด้วยเพราะ บริษัท HP สามารถที่จะตอบสนองต่อความห่วงกังวลของเพื่อนบ้าน แต่การประเมินผลการตอบสนองของเพื่อนบ้านเป็นไปในทางสร้างสรรอย่างไม่เหมาะสมหรือเปล่า? สัญลักษณ์อย่างหนึ่งที่บอกถึงความสร้างสรรค์คือ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นบรรยายเรื่องราวพาดหัวข่าวว่า "ผู้อยู่อาศัยพอใจกับแผนเพจมิลของบริษัท HP" หนังสือพิมพ์ได้สัมภาษณ์ชาวบ้านซึ่งเป็นนักกิจกรรมด้านการพัฒนาซึ่งพูดว่า "ทางบริษัทเปลี่ยนกลับหลังมือตามเพื่อพิจารณาความห่วงกังวลของประชาชน ฉันเสนอความคิดเห็นและทุกครั้งบริษัทก็ตอบสนองด้วยดี"

สมาชิกของคณะกรรมการพัฒนาสถาปัตยกรรมได้ให้ความเห็นเล็กน้อยเกี่ยวกับการออกแบบ ซึ่งส่วนใหญ่สถาปนิกของบริษัท HP ดูแล้วรู้สึกว่าเป็นประโยชน์และสามารถที่จะปรับปรุงเข้าไปในการออกแบบต่อไป สมาชิกของคณะกรรมการพัฒนาสถาปัตยกรรมส่วนใหญ่ชื่นชมกับความพยายามของบริษัท HP ที่จะทำงานร่วมกับสาธารณชน

เมื่อถึงเวลาของการรับฟังความคิดเห็นสาธารณะไม่มีใครจากละแวกบ้านออกมาพูดแสดงความคิดเห็น แม้แต่ตัวแทนของกลุ่มนักกิจกรรมบริษัท HP เลือกที่แปลว่าเป็นเรื่องที่สร้างสรรค์ แต่ดูเหมือนจะเป็นการเปลี่ยนอย่างกระทันหัน หลังจากต้องทำงานมาอย่างหนักโดยตลอด

ดูเหมือนจะดีเกินไปจนเหลือเชื่อ หลายสัปดาห์ต่อมาแผนกแผนงานเทศบาลได้โทรศัพท์เรียก บริษัท HP และบอกเขาว่ามีข้อผิดพลาดอยู่

คือ การประกาศเรื่องการประชุมของคณะกรรมการพัฒนาสถาปัตยกรรมไม่ได้ส่งไปให้เพื่อนบ้านและบรรดาผู้สนใจอื่น ๆ ตามที่ระบุในกฎหมายวิธีเดียวที่จะให้เป็นไปตามกฎหมายก็คือให้จัดประชุมอีกครั้งหลังจากมีการแจ้งให้กับเพื่อนบ้านและคนผู้สนใจอื่น ๆ

การประชุมรับฟังความคิดเห็นครั้งที่สองนี้มีเพื่อนบ้านมาประชุมเพียง 4-5 คน บริษัท HP ได้ดำเนินการนำเสนอเช่นเดิม (ซึ่งตอนนี้ก็รวมถึงคำแนะนำจากที่ประชุมของคณะกรรมการพัฒนาสถาปัตยกรรม) เมื่อถึงเวลาให้สาธารณชนแสดงความคิดเห็น ชาวบ้านได้ลุกขึ้นพูดแสดงความขึ้นขอต่อโครงการ โครงการได้รับการรับรองโดยคณะกรรมการสถาปัตยกรรมอย่างเป็นทางการ เป็นเอกฉันท์ ถึงเวลานี้ บริษัท HP ก็สามารถถอนหายใจลึก ๆ ได้ ทั้งโดยจริงแท้และยาวนาน

บริษัท HP ได้ดำเนินการสร้างสำเร็จโดยมีอาคารสำนักงานขนาด 215,000 ตารางฟุต บนถนนตรงข้ามเพื่อนบ้าน ในชุมชนที่เข้มงวดในการพัฒนานั้น ถึงปี พ.ศ. 2542 (ค.ศ. 1999) บริษัท HP ได้ผลิตเครื่องมือออกมาจากหลายแผนกรวมถึงแผนกเครื่องมือวิทยาศาสตร์ที่สร้างให้เกิดเทคโนโลยีที่ทันสมัย อาคารสำนักงานใหม่ ณ เลขที่ 395 เพจมิล ได้กลายเป็นศูนย์กลางของสำนักงานนานาชาติด้านเทคโนโลยีอจีเลนท์ (Agilent Technologies).

## บทสรุป

การออกแบบและดำเนินการโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นเรื่องของการผสมผสานที่น่าสนใจระหว่างอุดมการณ์และการนำไปปฏิบัติ ในทางหนึ่งที่อยู่ปฏิบัติจะมีความบังคาลใจจากความรู้สึกที่เขานั้นอยู่ในแนวหน้าของประชาธิปไตย ก่อให้เกิดรูปแบบใหม่ของการปฏิบัติอย่างป็นประชาธิปไตย อีกทางหนึ่งวิธีเหล่านี้เคยทำในบริบทของงบประมาณที่จำกัด เวลาที่ไม่ค่อยพอ มีอุปสรรคขององค์กร ความไม่แน่นอนทางวิทยาศาสตร์ และความกดดันทางการเมือง

ถึงแม้ว่าองค์กรมักจะพูดซ้ำซากเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของประชาชนที่ดีที่สุดที่ผมเคยเห็นมักมาจากองค์กร ซึ่งอยู่ในความเจ็บปวด เมื่อมีความน่าเชื่อถือต่ำสุดและเขาต้องทำอะไรสักอย่างหรือมิฉะนั้นก็จะเผชิญกับการสูญสลาย ณ โอกาสนั้นเองที่เขาจึงเริ่มเปิดหน้าต่างและประตูต่อสาธารณชนเพื่อมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กร ยอมให้ลมบริสุทธิ์จากการมีความคิดใหม่ ๆ พัดผ่านเข้าไป ผลก็คือองค์กรเหล่านี้กลับฟื้นคืนชีพ และในไม่ช้าก็ได้รับการสนับสนุนมากกว่าเก่า แต่องค์กรเหล่านี้บางรายก็เริ่มล้มเหลว และพร้อมแรงหนุนจากความหวังดีของสาธารณชน เขาก็เริ่มที่จะปิดหน้าต่างและประตูและในไม่ช้าก็กลับคืนสู่สภาพแห่งความเจ็บปวดอีก

มีคำกล่าวแต่โบราณได้พูดว่า "ฉันไว้วางใจคนเมื่อสิ่งที่เขาพูดอยู่เสมอ ๆ กับจุดสนใจหรือผลประโยชน์ของเขาเป็นอย่างเดียวกับที่พูด" (หรือพูดอะไรแล้วตัวเองก็ทำอย่างที่ว่า : ผู้แปล) ผมมีความเชื่อว่าคุณค่าของประชาธิปไตยและจุดสนใจของตนเองขององค์กรนั้นสอดคล้องกัน การมีส่วนร่วมของประชาชนสามารถก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดีกว่า มันอาจมีผลต่อการยอมรับของสาธารณชนเพื่อที่ ทำให้โครงการที่อาจจะถูก

ขัดขวางโดยความเห็นโต้แย้งสามารถดำเนินต่อไปได้ด้วยการสนับสนุนของ  
สาธารณชน

นั่นไม่ได้หมายความว่า การตัดสินใจอาจทำได้รวดเร็วขึ้นและ  
ถูกลงกว่าการที่เข่าจะใช้วิธีการตัดสินใจจากบนลงล่าง ในประสบการณ์  
ของผม มันเป็นเรื่องจริงในทางปฏิบัติที่การตัดสินใจที่เกิดจากการมีส่วนร่วม  
จะใช้เวลานานกว่า และเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าการตัดสินใจโดยการสั่งและ  
ควบคุม แต่ในสังคมประชาธิปไตยที่มีความหลากหลาย การตัดสินใจ  
โดยการสั่งไม่ค่อยจะยั่งยืน องค์การจำนวนมากได้ประกาศการตัดสินใจ  
เพราะแม้ได้ลงทุนเป็นล้าน ๆ เหรียญ แต่ไม่เคยสามารถที่จะปฏิบัติต่อไป  
ได้ตามแผนเนื่องจากมีการคัดค้านจากประชาชน

ราคาที่สูงที่แท้จริงไม่ใช่ว่าการตัดสินใจนั้นใช้เวลานานเท่าใด และ  
ไม่ใช่ว่าการจะตัดสินใจนั้นจะสิ้นเปลืองมากน้อยเท่าใด แต่อยู่ที่ใช้เวลา  
นานเท่าไรและจะสิ้นเปลืองมากน้อยเท่าไรในการแก้ปัญหา โดยมาตรการ  
ดังกล่าว การมีส่วนร่วมของประชาชนคือผู้ชนะ ถ้าคุณพิจารณาถึงค่าใช้จ่าย  
ทั้งหมดของโครงการหรือโปรแกรม จากจุดเริ่มต้นไปจนกระทั่งสามารถ  
ดำเนินการได้อย่างน่าพึงพอใจ การมีส่วนร่วมของประชาชนโดยปกติแล้ว  
จะประหยัดเวลาและเงินทองกว่ามาก

นั่นไม่ได้หมายความว่าไม่มีโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน  
ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำทางออก การมีส่วนร่วมของประชาชน  
จะคล้ายกับโครงการความปลอดภัย การจะวัดถึงความสำเร็จคือจำนวน  
ครั้งที่สามารถป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ (หรือป้องกันการที่มีสาธารณชน  
โต้แย้งแบ่งขั้ว) สถานการณ์ที่เป็นเหตุของอุบัติเหตุและการมีส่วนร่วมที่  
ไม่ประสบความสำเร็จ ไม่ใช่จะอยู่ในความควบคุมของคุณเสมอไป เมื่อ  
เกิดอุบัติเหตุวิธีเยียวยาไม่ใช่ไปรี้อหรือยกเลิกโครงการแต่ทำให้มันดีขึ้น

การประหยัดเงินทองและเวลาไม่ใช่ว่าเป็นการวัดความสำเร็จ องค์กรการมีความผูกพันที่จะสร้างและดำรงไว้ซึ่งประชาคมที่เข้มแข็ง ประสบการณ์ของเราเมื่อเร็ว ๆ นี้จากการเฝ้าดูความพยายามของประเทศในกลุ่มของไซเวียดเดิมที่จะสร้างประชาธิปไตยเป็นบทเรียนอย่างดี ถึงแม้ว่าเราเคยจะคิดว่าทางเลือกตั้งเป็นองค์ประกอบสำคัญของประชาธิปไตย ในหลาย ๆ ประเทศเหล่านี้ได้มีประเพณีการลงคะแนนเสียงเกิดขึ้นก่อน แต่รากฐานที่แข็งแรงของประชาธิปไตยที่เข้มแข็งยังไม่ได้เกิดเพื่อจะสนับสนุนประชาธิปไตยอย่างแท้จริง

คนที่เป็นส่วนของชุมชนและสังคมเป็นเจ้าของความรู้และทักษะที่ทำให้ประชาธิปไตยของเราเดินหน้าไป แต่ทักษะและความรู้นั้นอาจจะง่ายเปลี่ยนหายไปจากการที่เราไม่ใช้มัน การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสร้างทักษะที่เราต้องการเพื่อจะดำรงสังคมประชาธิปไตยไว้ และสร้างฐานความรู้ที่เราไม่ต้องการเพียงการตัดสินใจทันที แต่เพื่อการตัดสินใจหลาย ๆ ครั้งไปสู่ออนาคต

ในหนังสือเล่มนี้ผมได้พยายามรักษาสมดุลย์ให้เหมาะสมระหว่างการมีส่วนร่วมที่เป็นอุดมการณ์และทฤษฎีและการปฏิบัติจริงที่ผมได้มีประสบการณ์มากกว่าสามสิบปี ในการนำโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนไปปฏิบัติ ถ้าคุณเป็นนักอุดมการณ์มากเกินไป โครงการของคุณอาจล้มเหลวในแนวทางที่ไม่เพียงทำให้คุณไม่น่าเชื่อถือ แต่จะทำให้ความน่าเชื่อถือการมีส่วนร่วมของประชาชนหมดไปด้วย ภายในองค์การของคุณ แต่ถ้าคุณเป็นนักปฏิบัติโดยสมบูรณ์โดยลืมนึกถึงพลังประชาธิปไตยที่อยู่ภายใต้กลไก คุณก็อาจจะพบตัวคุณเองหมดเรี่ยวหมดแรง เข้าไปทำกิจกรรมในแบบธรรมดาที่ไม่ได้ช่วยให้เกิดแรงผลักดันภายในของคุณที่คุณจำเป็นต้องมีเพื่อที่จะเกิดความกระตือรือร้นเกี่ยวกับสิ่งที่เรากำลังทำอะไรอยู่นั้น



วิธีการที่จะรักษาสมดุลระหว่างอุดมการณ์และการนำไปปฏิบัติที่ฉันทพบอยู่ในหลักพื้นฐานที่ผมได้เน้นไว้ตลอดในหนังสือนี้ คือ

- ต้องมั่นใจว่าโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนของคุณเป็นส่วนบูรณาการของกระบวนการตัดสินใจไม่ใช่อะไรที่อยู่ภายนอก การปรึกษาหารือที่แท้จริงที่จบลงด้วยการตัดสินใจ
- ใช้กระบวนการคิดเชิงระบบเมื่อคุณออกแบบโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อสร้างความมั่นใจว่าคุณมีเหตุผลที่ชัดเจนสำหรับกิจกรรมที่คุณเลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ
- จับคู่โครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนของคุณเข้ากับสถานการณ์เฉพาะของประเด็นและผู้ฟัง อย่าใช้การมีส่วนร่วมของประชาชนแบบเครื่องมือตัดขนมคุกกี้
- จงเน้นการใช้วิถีปฏิสัมพันธ์เป็นทางเลือกแทนการใช้กระบวนการที่เป็นทางการและการกล่าวสุนทรพจน์หรือกล่าวโวหาร
- ให้รู้สึกเป็นอิสระที่จะมีความคิดใหม่ ๆ พัฒนาเครื่องมือใหม่ ๆ ที่จำเป็นสำหรับสถาบันของคุณ นั่นคือวิธีที่งานด้านนี้เติบโตมาและก็จะโตต่อไป

การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นศิลปะไม่ใช่วิทยาศาสตร์ ผมไม่คิดว่าจะมีอะไรที่เปลี่ยนไปจากข้อเท็จจริงนี้ มันมีส่วนร่วมของอารมณ์ที่สลับของการปฏิสัมพันธ์ที่ตึงเครียด การต่อสู้เพื่ออำนาจและความเชื่อที่เหนียวแน่นเกี่ยวกับอะไคือสิ่งที่ดีสำหรับสังคมของเราถ้าคุณวางแผนที่จะออกแบบและดำเนินโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน คุณจะจำเป็นที่จะพัฒนาความเป็นศิลปะของคุณ ผมหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณเริ่มต้น หรือถ้าคุณมีประสบการณ์ในศิลปะนี้อยู่แล้วก็จะช่วยให้คุณมีวิถีทางใหม่ หรือการนำไปใช้ในการแก้ปัญหาในรูปแบบใหม่ ผมมองไปข้างหน้าที่คุณจะมีส่วนสนับสนุนให้ความรู้แก่วงการนี้

## ตัวอย่าง : แผนการมีส่วนร่วมของประชาชนใน

### โครงการที่ตั้งของสถานที่ฝังกลบขยะขั้นนิเกลน (Sunny Glen)

ต่อไปนี้เป็นแผนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการหาสถานที่ตั้งโครงการฝังกลบขยะสำหรับเทศบาลขั้นนิเกลน รัฐแคลิฟอร์เนีย และสำหรับพื้นที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของเทศบาลที่อยู่รอบ ๆ เมือง

#### ภูมิหลัง

ในปี พ.ศ. 2542 (ค.ศ. 1999) กระทรวงสาธารณสุขของรัฐแคลิฟอร์เนีย ได้ออกคำสั่งให้เทศบาลขั้นนิเกลนปิดสถานที่ทิ้งขยะฝังกลบที่มีอยู่ เพราะมีการรั่วซึมจากแหล่งฝังกลบก่อให้เกิดการปนเปื้อนของน้ำใต้ดิน เทศบาล ขั้นนิ เกลน จึงต้องทำสัญญากับเขตข้างเคียงคือเทศบาลเจมส์วิลล์ (James ville) เพื่อจะทิ้งขยะในพื้นที่ฝังกลบที่มีอยู่ที่เจมส์วิลล์ เป็นเจ้าของและดำเนินการต่าง ๆ เทศบาลเจมส์วิลล์ประกาศว่าจะไม่ต่อสัญญาถ้าเมื่อถึงสามปีแล้ว พื้นที่ฝังกลบแห่งใหม่ของ ขั้นนิ เกลน กำลังก่อสร้างอยู่ การต่อสัญญาจะครอบคลุมระยะเวลาจนกว่าพื้นที่ฝังกลบใหม่จะสร้างเสร็จ

เทศบาลขั้นนิเกลนมีแผนการจัดการกับขยะอยู่แล้วซึ่งรวมการแยกขยะข้างถนน เมื่อหลายปีก่อนได้มีการพูดคุยกันถึงการก่อสร้างเตาเผาขยะเพื่อเปลี่ยนขยะเป็นพลังงาน แต่แผนการนี้ก็ถูกต่อต้านอย่างกว้างขวางโดยประชาชนที่มีความห่วงใยในมลพิษทางอากาศ สภาเทศบาลไม่เชื่อว่าจะมีประเด็นใหม่ที่จะนำมาพิจารณาเรื่องนี้กันใหม่อีก

แผนงานบริการสาธารณะของขั้นนิ เกลน เป็นองค์การนำของเทศบาลในการหาสถานที่ตั้งโครงการ การเลือกที่ตั้งจะต้องได้รับการเห็นชอบโดยสภาเทศบาลและจะต้องถูกตรวจสอบโดยแผนกควบคุมขยะของ

เคาน์ตีลอสไดอาบลอส (Los Diablos) และกระทรวงสาธารณสุขของรัฐคาลิฟอร์เนีย

## การศึกษาเบื้องต้น

ได้มีการตั้งกลุ่มระหว่างองค์การประกอบด้วยเจ้าหน้าที่จากแผนกบริการสาธารณะและแผนกวางแผนของชั้นนี้ เกลน หน่วยควบคุมขยะ หน่วยวางแผนและสิ่งแวดล้อมของเคาน์ตีลอสไดอาบลอส กระทรวงสาธารณสุข ของคาลิฟอร์เนีย และผู้แทนจากที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมและสิ่งแวดล้อม นอกเหนือจากที่จะดูแลการศึกษาทางเทคนิค กลุ่มนี้จะรับผิดชอบต่อการวางแผนและการดำเนินการโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน

ระหว่างการเตรียมแผน สมาชิกของทีมได้ปรึกษากับสมาชิกแต่ละคนของสภาเทศบาล กลุ่มสตรีผู้มีสิทธิเลือกตั้ง กลุ่มเพื่อนบ้านต่อต้านขยะ (Neighborhoods Garbage : NAG) และประธานของสมาคมเจ้าของบ้านในพื้นที่ข้างเคียงสามแห่ง

## ประเด็นสำคัญ

ประเด็นสำคัญต่อไปนี้ได้มีการพิจารณาระหว่างก่อนการศึกษาหรือสัมภาษณ์

- *ความน่าเชื่อถือของเทศบาล* : เพราะเทศบาลได้อ้างเป็นเวลาหลายปีว่าสถานที่ที่ขยะเดิมปลอดภัย ความน่าเชื่อถือที่เป็นแหล่งแห่งข้อมูลทางเทคนิคที่ฟังฟังได้ ได้ถูกทำลายลงสิ้นเชิง
- *ความเสี่ยงต่อสุขภาพและการปนเปื้อนของน้ำใต้ดิน* : เพราะว่าที่ทิ้งขยะเดิม มีการพบว่าก่อให้เกิดการปนเปื้อนน้ำใต้ดิน ผู้ที่อยู่ข้างเคียงต่อสถานที่ทิ้งขยะที่ใดก็ตามคงต้องมีความห่วงกังวล

อย่างมากต่อความเสี่ยงต่อสุขภาพ และการปนเปื้อนต่อน้ำใต้ดิน ที่เป็นผลจากแหล่งทิ้งขยะแห่งใหม่

- **การใช้ที่ดินร่วมกันได้** : บรรดาเพื่อนบ้านก็จะห่วงกังวลว่าสถานที่ฝังกลบจะก่อให้เกิดปัญหาการใช้ที่ดินร่วมกันในอนาคตได้หรือไม่
- **ตราขาย** : ประชาชนจำนวนมากมองว่าแหล่งที่ฝังกลบจะไม่ใช่ที่ต้องการและเสี่ยงต่อราคาของที่ดินและภาพพจน์ของเพื่อนบ้าน
- **การจรรยา** : ประชาชนห่วงถึงเสียง ฝุ่น และความปลอดภัยจากการจราจรในที่ ๆ มีรถบรรทุกวิ่งไปมาผ่านชุมชนไปยังสถานที่ทิ้งขยะแห่งใหม่ ความห่วงกังวลนี้แสดงออกโดยเฉพาะต่อเด็ก ๆ ที่ต้องเดินทางไปมาจากโรงเรียน
- **การลดจำนวนขยะ** : กลุ่มสิ่งแวดล้อมหลาย ๆ กลุ่มอาจจะคัดค้านการสร้างที่ฝังกลบขยะเพื่อต้องการผลักดันให้ทำการลดจำนวนขยะที่เกิดขึ้นในชุมชน

### โครงการจัดการกับประเด็นปัญหา

กิจกรรมการจัดการกับประเด็นปัญหาต่อไปนี้จะเกิดขึ้นเพื่อที่จะให้ความสนใจต่อประเด็นที่พบ:

- **ความน่าเชื่อถือของเทศบาล** : ประเด็นความน่าเชื่อถือของเทศบาล จะดูได้จากการเปิดเผยและโปร่งใสของโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนทั้งหมด
- **ความเสี่ยงต่อสุขภาพและการปนเปื้อนน้ำใต้ดิน** : ผลกระทบของโครงการต่อน้ำใต้ดิน จะเป็นส่วนสำคัญด้านงานเทคนิคที่จะทำระหว่างการศึกษา เพื่อที่จะเป็นหลักประกันว่า

การศึกษานี้จะได้รับการมองว่าน่าเชื่อถือ ขั้นตอนต่อไปนี้จะ  
ต้องเกิดขึ้น คือ:

คณะกรรมการที่ปรึกษาด้านเทคนิคจะรับการขอร้องให้พัฒนา  
กรอบการศึกษาการปนเปื้อนของน้ำใต้ดินที่จะมีการทำ

ร่างกรอบของการศึกษาจะมีการตรวจสอบโดยคณะกรรมการ  
ที่ปรึกษาประชาชน

สมาชิกของคณะกรรมการที่ปรึกษาด้านเทคนิคจะรวมอยู่ในคณะ  
ที่จะทำการเลือกที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมซึ่งจะทำการศึกษาน้ำใต้ดิน

- **การใช้ที่ดินร่วมกันได้** : ระหว่างระยะที่หนึ่ง สมาชิกของคณะ  
ที่ปรึกษาประชาชนจะดำเนินการไปศึกษาสถานที่ฝังกลบที่ทันสมัย  
การเดินทางไปศึกษาครั้งต่อไปอาจจะโดยคณะผู้นำจากเพื่อนบ้าน
- **ตราบาป** : การศึกษาจะดำเนินการเพื่อประเมินถึงผลกระทบต่อ  
ราคาที่ดินจากการมีสถานที่ทิ้งขยะเปรียบเทียบกับชุมชนอื่น  
การศึกษานี้จะสรุปอยู่ในปลายระยะที่หนึ่ง ก่อนสถานที่ตั้งที่  
อื่นจะได้รับการพิจารณา การออกแบบการศึกษาจะมีการพูดคุย  
คุยกันกับทั้งประชาชนและกรรมการที่ปรึกษาทางเทคนิค ถ้า  
การศึกษาแสดงว่ามีผลกระทบต่อราคาที่ดิน จะต้องหาวิถีทาง  
อื่นที่จะลดผลกระทบและวิเคราะห์ในระยะเวลาที่สอง
- **การจรรยาบรรณ** : การศึกษาเกี่ยวกับการจรรยาบรรณจะดำเนินไปใน  
แต่ละพื้นที่ทางเลือก กรอบการศึกษาและการเลือกที่ปรึกษา  
จะมีการทบทวนกับทั้งประชาชนและคณะกรรมการที่ปรึกษา  
ทางเทคนิค

## ระดับของความสนใจ

จากประวัติศาสตร์ของสถานที่ฝั่งกลบเดิมและโอกาสที่เพื่อนบ้านจะมารวมตัวที่จะคัดค้านต่อสถานที่สร้างที่ทิ้งขยะ ระดับความสนใจของประชาชนและกลุ่มผลประโยชน์คาดว่าจะมีสูง มีความจำเป็นที่จะต้องใช้โครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน

## กลุ่มผลประโยชน์

กลุ่มเพื่อนบ้านหลายกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มเพื่อนบ้านต่อต้านขยะ ซึ่งรวมกลุ่มระหว่างการปิดสถานที่ทิ้งขยะเดิม แน่ใจว่าจะต้องกระตือรือร้นแต่ละบริเวณของเพื่อนบ้านซึ่งอยู่ใกล้พื้นที่ที่จะสร้างก็น่าจะรวมตัวกัน เมื่อมีการพิจารณาพื้นที่นั้น

ผู้พัฒนาและเจ้าของพื้นที่ดินใหญ่ ๆ จะมีทั้งกลุ่มที่สนใจและกลุ่มที่หวงกังวล การเจริญเติบโตของเทศบาลชั้นนี้ เกลน ขึ้นอยู่กับการแก้ปัญหาสถานที่ทิ้งขยะ ตำแหน่งของที่ฝังกลบอาจมีอิทธิพลในแง่ที่พื้นที่ใดของเมืองจะได้รับการพัฒนา

กลุ่มสิ่งแวดล้อมจะห่วงใยในการลดปริมาณขยะและลดการปนเปื้อนของน้ำใต้ดิน นักสิ่งแวดล้อมจะต้องการดูว่าพื้นที่เลือกจะต้องมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด

เพราะโอกาสที่จะมีระดับของการโต้แย้ง สมาชิกของสภาจึงปรารถนาได้รับรู้ข้อมูลของกิจกรรมทั้งหมด โดยเฉพาะภายในเขตเลือกตั้งของเขา

## กระบวนการตัดสินใจ

ระยะพื้นฐานในกระบวนการตัดสินใจจะเป็นดังนี้

<u>ระยะ</u>	<u>สำเร็จสมบูรณ์</u>
<b>ระยะที่หนึ่ง</b> : บอกกล่าวสาธารณชนถึงความจำเป็นที่	ธันวาคม 2547
ต้องมีสถานที่ฝังกลบขยะ	
<b>ระยะที่สอง</b> : พิจารณาดำเนินการที่ตั้งที่เห็นตัวเลือกอื่นๆ	เมษายน 2548
<b>ระยะที่สาม</b> : ประเมินตำแหน่งที่ตั้งทางเลือกต่าง ๆ	กุมภาพันธ์ 2549
<b>ระยะที่สี่</b> : เลือกตำแหน่งที่ตั้ง	มิถุนายน 2549
<b>ระยะที่ห้า</b> : วางแผนก่อสร้าง	มกราคม 2550

## กิจกรรมการมีส่วนร่วม

ต่อไปข้างล่างนี้เป็นกิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนเฉพาะที่จะได้ดำเนินการในแต่ละระยะของกระบวนการตัดสินใจ

**ระยะที่หนึ่ง** : การบอกกล่าวสาธารณชนถึงความจำเป็นที่ต้องมีสถานที่ฝังกลบขยะ

เนื่องจากวิกฤตที่เกิดขึ้นจากการปิดสถานที่ฝังกลบเดิม วัตถุประสงค์ของระยะแรกของโครงการจะต้องทำคือ การให้สาธารณชนตระหนักอย่างแท้จริงถึงความริบด่วนในการจะต้องหาที่ตั้งที่ฝังกลบ วัตถุประสงค์อย่างที่สองคือสร้างให้เกิดการยอมรับว่าวิธีการศึกษาที่น่าเสนอ และแผนการมีส่วนร่วมนี้เพียงพอ กิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนภายในระยะนี้จะรวมถึง:

- 1) การเตรียมการและแจกจ่ายใบแทรกหนังสือพิมพ์อธิบายว่าทำไมสถานที่ฝังกลบแห่งใหม่จึงจำเป็น ใบแทรกนี้ควรจะลงนามโดยผู้นำชุมชนที่น่าเชื่อถือมากที่สุดที่จะหาได้

- 2) ทำงานร่วมกับหนังสือพิมพ์เพื่อเขียนสารคดีอธิบายปัญหา
- 3) เตรียมนำเสนอภาพสไลด์และตั้ง สำนักงานของโฆษกเพื่อทำการนำเสนอ ณ สโมสรของประชาคมต่าง ๆ ณ ที่ประชุมสมาคมเจ้าของบ้านและการพบปะอื่น ๆ ในท้องถิ่น
- 4) ให้สมาชิกสภาเทศบาล ปลัดเทศบาล หรือผู้นำคนอื่นที่เป็นที่นับถือปรากฏในการพูดคุยถึงปัญหา
- 5) จัดตั้งกลุ่มที่ปรึกษาประชาชนและกลุ่มที่ปรึกษาด้านเทคนิค (พร้อมด้วยตัวแทนด้านเทคนิคจากองค์การ) จ้างผู้อำนวยการประชุม เพื่อจัดการการประชุมของกลุ่มที่ปรึกษาทั้งสอง
- 6) ทบทวนวิธีการศึกษาและแผนการมีส่วนร่วมของประชาชนกับกลุ่มที่ปรึกษาทั้งสอง
- 7) พิมพ์จดหมายข่าวฉบับที่หนึ่งเพื่ออธิบาย (1) ความจำเป็นของโครงการ (2) การจัดตั้งกลุ่มที่ปรึกษาทั้งสอง (3) วิธีการศึกษาและ (4) แผนการมีส่วนร่วมของประชาชน

**ระยะที่สอง :** พิจารณาตำแหน่งที่ตั้งที่เป็นตัวเลือกอื่น ๆ

ระหว่างระยะนี้มีการศึกษาทางเทคนิคหลายแห่ง ที่จะต้องดำเนินการเพื่อหาสถานที่ที่น่าจะเป็นที่ตั้งทางเลือก วัตถุประสงค์สองอย่างของการจัดการมีส่วนร่วมของประชาชนระยะนี้คือ (1) เพื่อเป็นหลักประกันว่าสาธารณชนพอใจว่ามีสถานที่ทั้งหมดหลายแห่งได้รับการพิจารณา (2) ให้ได้ข้อตกลงในเกณฑ์ที่จะใช้เพื่อประเมินสถานที่ตั้ง กิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนระหว่างระยะนี้รวมถึง:



- 1) ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการสาธารณะเป็นจำนวนหลายครั้ง ระหว่างนี้ซึ่งสาธารณชนจะได้รับการชี้แจงให้ (1) เสนอถึงตำแหน่งที่ตั้งที่เป็นทางเลือกมาเพื่อพิจารณา และ (2) ทบทวนวิธีการศึกษาและกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชน
- 2) ดำเนินการจัดประชุมหลายครั้งพร้อมกับกลุ่มที่ปรึกษาทั้งสอง เพื่อให้ได้ข้อตกลงในเกณฑ์การประเมิน
- 3) ดำเนินการจัดสภาภาพหลายครั้งกับสมาคมเจ้าของบ้าน เพื่อพูดคุยถึงเกณฑ์การประเมินที่น่าเสนอ
- 4) พิมพ์จดหมายข่าวฉบับที่ 2 อธิบายถึงเกณฑ์การประเมินที่น่าเสนอและกระบวนการประเมิน และประกาศการประชุมสภาเมือง
- 5) จัดประชุมสภาเมืองเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะสุดท้ายในเกณฑ์ของการประเมิน

**ระยะที่สาม :** การประเมินตำแหน่งที่ตั้งทางเลือกต่าง ๆ

ระยะนี้เกี่ยวข้องกับการตรวจคัดกรองสถานที่ที่รับไม่ได้ออกไป และพิจารณาถึงสถานที่ที่เป็นตำแหน่งทางเลือกสุดท้าย วัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมพื้นฐานครั้งนี้ก็เพื่อ (1) สร้างหลักประกันว่าสาธารณชนมีความพึงพอใจว่าตำแหน่งที่มีการคัดออกไปได้ดำเนินการด้วยเหตุผลที่เหมาะสม และ (2) สร้างหลักประกันว่าสาธารณชนได้รับการบอกเล่าเรื่องราวทั้งหมดเกี่ยวกับตำแหน่งที่เป็นทางเลือกที่เหลือ กิจกรรมจะประกอบด้วย:

- 1) การดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการหลายครั้งพร้อมด้วยกลุ่มที่ปรึกษาทั้งสองเพื่อคัดกรองพื้นที่ที่รับไม่ได้
- 2) ทบทวนการตัดสินใจคัดกรองในการประชุมหลาย ๆ ครั้งกับสมาคมเจ้าของบ้าน
- 3) จัดพิมพ์จดหมายข่าวใบแทรกที่สองเพื่ออธิบายว่าตำแหน่งทางเลือกที่ได้คัดกรองออกไปและที่เหลืออยู่ ขณะเดียวกันก็ประกาศถึงการประชุมเชิงปฏิบัติการสาธารณะที่จะมาถึง
- 4) ใช้การซื้อโฆษณา ประกาศการประชุมปฏิบัติการสาธารณะ
- 5) ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการสาธารณะหลายครั้งเพื่อทบทวนสถานที่ตั้งที่เหลือ
- 6) พิมพ์จดหมายข่าวฉบับที่ 3 อธิบายข้อเสนอแนะของสาธารณชนเกี่ยวกับตำแหน่งที่ทิ้งขยะที่เหลือ

#### ระยะที่สี่ : เลือกตำแหน่งที่ตั้ง

ระหว่างระยะนี้ ตำแหน่งที่ตั้งที่ทิ้งขยะที่เป็นทางเลือกที่ชอบมากกว่าจะได้มีการพิจารณาและแนะนำต่อสภาเทศบาล วัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมของประชาชนพื้นฐานครั้งนี้ก็คือ การพัฒนาระดับของฉันทามติให้เกิดขึ้นให้ได้มากที่สุดที่จะทำได้ในตำแหน่งทางเลือก กิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนจะประกอบด้วย

- 1) ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินขั้นสุดท้ายกับกลุ่มที่ปรึกษาด้านเทคนิค
- 2) ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการประเมินกับคณะที่ปรึกษาประชาชน

- 3) ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อนบ้านกับกลุ่มเพื่อนบ้านที่เหลือทั้งหมดซึ่งมีตำแหน่งทางเลือกอยู่
- 4) จัดการประชุมนอกสถานที่กับกลุ่มที่ปรึกษาประชาชนเพื่อพัฒนาคำแนะนำสำหรับสถานที่ที่ชอบมากกว่า
- 5) จัดการบรรยายสรุปกับสมาชิกฝ่ายการเมืองที่ได้รับเลือกตั้งเพื่อประกาศถึงข้อเสนอแนะของกลุ่มที่ปรึกษา
- 6) จัดการประชุมกับสมาคมเจ้าของบ้านที่อยู่ในละแวกบ้านนั้นเพื่ออธิบายคำแนะนำของคณะกรรมการที่ปรึกษา
- 7) จัดการประชุมหลายครั้งกับเพื่อนบ้านซึ่งตำแหน่งของที่ตั้งขยะได้รับการเสนอตั้งอยู่และพิจารณามาตรการลดผลกระทบ
- 8) จัดพิมพ์จดหมายข่าวฉบับที่ 4 เพื่อประกาศคำแนะนำของกลุ่มที่ปรึกษาและประกาศจัดการประชุมครั้งสุดท้าย
- 9) จัดการประชุมสาธารณะครั้งสุดท้ายเพื่ออภิปรายถึงคำแนะนำของกลุ่มที่ปรึกษา
- 10) จัดพิมพ์จดหมายข่าวฉบับที่ 5 ประกาศการเลือกตำแหน่งที่ตั้งและอธิบายกระบวนการทบทวนที่สมาชิกสภาเทศบาลอาจจะนำไปใช้
- 11) สภาเทศบาลจัดทำประชาพิจารณ์ ซึ่งเป็นข้อกำหนดในเทศบัญญัติ
- 12) สภาเทศบาลดำเนินการตัดสินใจ
- 13) จัดพิมพ์จดหมายข่าวฉบับที่ 6 ประกาศผลการตัดสินใจของสภาเทศบาล

## ระยะที่ห้า : วางแผนการก่อสร้าง

ระหว่างระยะนี้ แบบการก่อสร้างอย่างละเอียดจะมีการจัดทำขึ้น วัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมของสาธารณชนครั้งนี้จะทำการสรุป มาตรการลดผลกระทบสิ่งแวดล้อม และลดประเด็นปัญหาที่อาจเกิด ระหว่างก่อสร้าง กิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนในระยะนี้คือ

- 1) จัดสภากาแฟหลาย ๆ ครั้งในละแวกเพื่อนบ้านเพื่อพูดคุยกันว่า การก่อสร้างจะดำเนินไปอย่างไรและเริ่มต้นที่จะพิจารณาถึงประเด็นของเพื่อนบ้าน
- 2) จัดตั้งกลุ่มที่ปรึกษาประชาชนใหม่ ซึ่งโดยหลักประกอบด้วย เพื่อนบ้านของสถานที่ฝังกลบ และมีสมาชิกหนึ่งหรือสองคนจากกลุ่มที่ปรึกษาประชาชนก่อนหน้า และจากกลุ่มที่ปรึกษาทางเทคนิคเพื่อเป็นหลักประกันการต่อเนื่องและการส่งต่อข้อมูล
- 3) ทำงานร่วมกับกลุ่มที่ปรึกษาใหม่เพื่อพัฒนาวิถีทางเลือกเพื่อใช้ในการดูแลความห่วงกังวลของเพื่อนบ้านและลดผลกระทบของการก่อสร้าง
- 4) เตรียมแผ่นพับอธิบายถึงวิถีทางเลือกเพื่อดูแลความห่วงกังวลของเพื่อนบ้านและเชิญชวนให้ประชาชนมาประชุมที่จัดขึ้นกับเพื่อนบ้านหลายครั้ง
- 5) จัดการประชุมเพื่อนบ้านหลายครั้งเพื่อให้ได้รู้ปฏิกิริยาของเพื่อนบ้านต่อวิถีทางเลือกเพื่อลดผลกระทบการก่อสร้าง
- 6) ทำงานกับกลุ่มที่ปรึกษาเพื่อนบ้านหลายครั้งเพื่อประเมินวิถีทางเลือกที่ใช้เพื่อลดผลกระทบของการก่อสร้างและพัฒนาแผนที่ได้เสนอ

- 7) เตรียมแผ่นพับสรุปแผนที่นำเสนอ และแจกจ่ายไปพร้อม ๆ กับหนังสือเชิญเพื่อร่วมประชุมครั้งสุดท้าย
- 8) จัดประชุมเพื่อนบ้านหลาย ๆ ครั้งเพื่อทบทวนแผนที่เสนอ
- 9) ผลิตเอกสารอธิบายแผนการลดผลกระทบจากการก่อสร้าง และส่งจดหมายไปยังทุกบ้านในละแวกบ้าน

### **จุดที่ทบทวน**

การประชุมเพื่อทบทวนแผนที่จะจัดขึ้นเมื่อถึงปลายระยะที่หนึ่ง (ธันวาคม 2547) ระยะที่สอง (เมษายน 2548) และระยะที่สาม (กุมภาพันธ์ 2549)

## คำนิยม

“วัฒนธรรมประชาธิปไตย” วัฒนธรรมคือวิถีชีวิตร่วมกัน วัฒนธรรมประชาธิปไตย ประกอบด้วย ๒ ส่วนหลักคือ จิตสำนึกสาธารณะ และการมีส่วนร่วมในกิจการสาธารณะ อีกอย่างหนึ่งที่เราเข้าใจผิดคือคิดว่ารัฐธรรมนูญสร้างประชาธิปไตย เราต่อสู้สร้างและล้มรัฐธรรมนูญกันมาหลายฉบับแล้ว แต่บ้านเมืองก็ไม่ใช่เป็นประชาธิปไตยสักที ประเทศอังกฤษไม่มีรัฐธรรมนูญเป็นลายลักษณ์ แต่ก็ม่ีระบอบประชาธิปไตยที่เป็นต้นแบบ อังกฤษมีวัฒนธรรมประชาธิปไตย วัฒนธรรมประชาธิปไตยกำกับให้องค์กรทางการเมืองเป็นประชาธิปไตย

เราจึงต้องสนใจในการพัฒนาวัฒนธรรมประชาธิปไตยกันอย่างจริงจัง โดยส่งเสริมการพัฒนาจิตสำนึกสาธารณะ และการมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจการสาธารณะ

“คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชน” เล่มนี้จึงมีประโยชน์ยิ่งนักที่จะช่วยให้กลไกของรัฐทั้งหมด ตลอดจนตัวประชาชนเองและองค์กรอื่นๆ ทั้งหมดที่ต้องการส่งเสริมการเมืองภาคประชาชน

ขอให้สังคมไทยใช้ประโยชน์จาก “คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชน” เล่มนี้ให้เต็มที่ เพื่อสร้างสรรค์วัฒนธรรมประชาธิปไตย ซึ่งจะทำให้องค์กรทางการเมืองต้องเป็นประชาธิปไตยไปเอง เราจะได้เป็นสังคมอารยะประชาธิปไตย และมีความเจริญอย่างแท้จริงเสียที

ศ.นพ.ประเวศ วะสี

ความเข้าใจในเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ไม่ใช่เพียงประชาธิปไตยหรือการเลือกตั้งเท่านั้นที่เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของประชาธิปไตย แต่การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงต่างหากที่เจมส์ แอล. เครย์ตันได้อธิบายกระบวนการอย่างละเอียด จากบทเรียนที่ชัดเจนในหนังสือเล่มนี้ จึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งและออกมาในเวลาที่สังคมไทยต้องการและจะต้องเรียนรู้

ศ.ดร.บรรศักดิ์ อูวรรณโณ



สถาบันพระปกเกล้า

47/101 อาคารศูนย์สัมมนา 3 ชั้น 5 สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน  
ถนนติวานนท์ ต.ตลาดขวัญ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000  
โทร. (66-2) 527-7830-9 ต่อ 2405, 2406 แฟกซ์ 0-2527-7824

ISBN 978-974-441-401-



9 789744 449409 2