

การสร้างภาพจำลองอนาคต (1)

IPP
9

Insider Peacebuilders Platform

พื้นที่กลางสร้างสันติภาพจากคนใน

เมษายน
 2556
 ปัตตานี

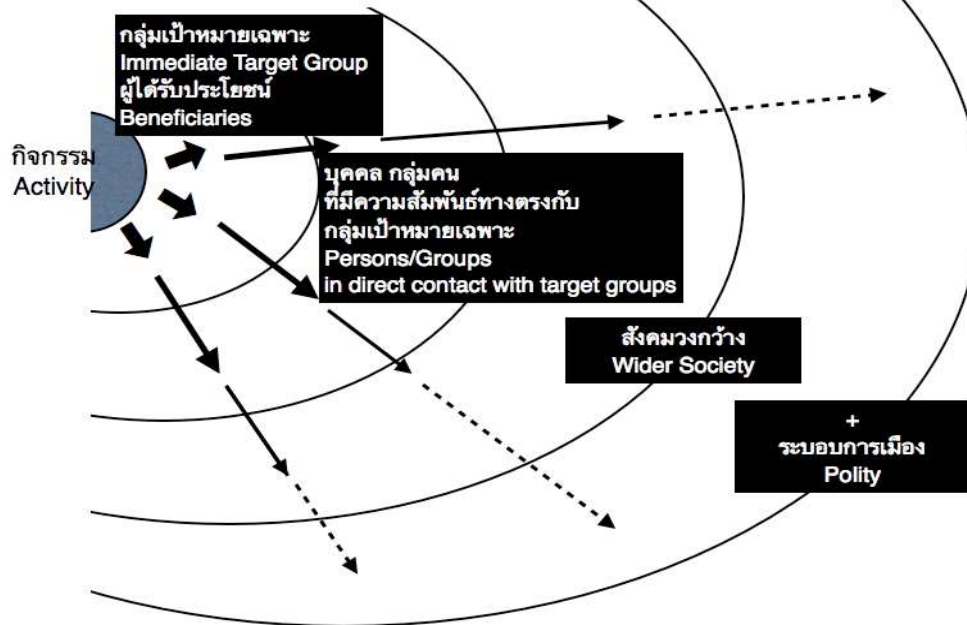
หัวข้อ:	การสร้างภาพจำลองอนาคต (Transformative Scenario Planning)
วิทยากร:	Dr.Norbert Ropers ที่ปรึกษาอาวุโส สถานวิจัยความขัดแย้งและความหลากหลายทางวัฒนธรรมภาคใต้
เวลา:	20-22 เมษายน 2556
สถานที่:	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

การประเมินผลสะท้อน (IMPACTS) จากสิ่งร่วมกันทำ

การทำแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลสะท้อน (Impacts) จากกิจกรรมที่เคยทำมาของแต่ละเครือข่าย ว่าหลังจากทำแล้วมีสิ่งใดเกิดขึ้น ส่งผลอย่างไรบ้าง และในอนาคตเราต้องทำอะไรเพิ่มมากขึ้น

แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping)

วิธีการประเมินผลทางอ้อมเกี่ยวกับผลสะท้อนของกิจกรรมที่ทำไปแล้ว
= Method of indirect evaluation of the impact of an activity

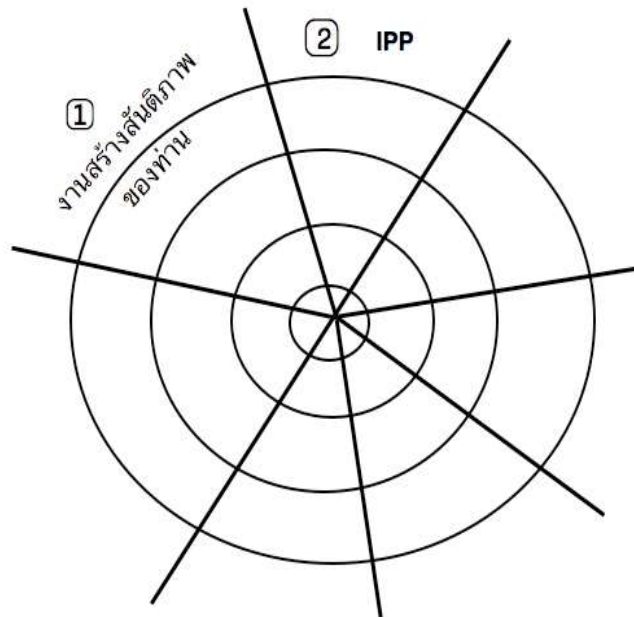


วิธีการ คือ เริ่มต้นย้อนกลับไปดูสิ่งที่ผ่านมาก่อน

เครื่องมือสำหรับการประเมินนี้พัฒนามาจากหน่วยงานหนึ่งของประเทศแคนาดา ที่เห็นเป็นชั้นๆ คือการส่งผลสะท้อนของกิจกรรมหนึ่งๆ เช่น เริ่มตั้งต้นจากตัวกิจกรรมเสียก่อน กลุ่มเป้าหมายโดยตรง ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงได้รับผลจากการทำงานอย่างไร ขยายวงไปถึงบุคคล กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์ทางตรงกับกลุ่มเป้าหมาย กว้างขึ้นอีกคือสังคมโดยรวม

ได้รับผลอย่างไรบ้าง และส่งผลต่อนโยบายสาธารณะ หรือระดับการเมืองหรือไม่ วิธีการประเมินคือ เราอาจจะไปถามนักการเมืองหรือคนที่เกี่ยวข้องว่ากิจกรรมที่เราทำส่งผลมากน้อยอย่างไร สังเกตจากลูกศร ความใหญ่และหนาของลูกศรก็คือคนที่ได้รับผลกระทบโดยตรง และลูกศรที่จางลง จนกลายเป็นเส้นประ คือคนที่ได้รับผลสะท้อนลดลงมาเป็นลำดับ

แผนภาพที่จะช่วยเราในการวิเคราะห์อาจจะมีหน้าตาคล้ายใยแมงมุมแบบนี้ โดยเริ่มตั้งต้นจากจุดตรงกลาง ซึ่งก็อาจจะยกมาแต่ละกิจกรรมที่เราต้องการประเมินผล แล้วค่อยวิเคราะห์ผลของกิจกรรมที่เกิดขึ้นไปเรื่อยๆ ตามหลักการข้างต้น



'การสร้างภาพจำลองเพื่อประเมินอนาคตสถานการณ์สันติภาพ' (Transformative Scenario - Planning:TSP)

เครื่องมือต่อมา คือ 'การสร้างภาพจำลองเพื่อประเมินอนาคตสถานการณ์สันติภาพ' (Transformative Scenario Planning) คือ เครื่องมือที่จะทำให้ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ตระหนักถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้พวกเขาเข้าใจมากขึ้นว่า มีอะไรบ้างที่ต้องพิจารณา และเมื่ออนาคตไม่เคยตัดขาดจากอดีตและปัจจุบัน เครื่องมือในการประเมินอนาคตจึงจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับสิ่งที่ผ่านมาด้วย พิจารณาถึงปัจจัยที่ส่งผลถึงสถานการณ์สันติภาพที่ผ่านมา และจะมีปัจจัยอะไรที่ส่งผลให้เกิดความเป็นไปได้ต่างๆในอนาคต

เครื่องมือนี้ถูกพัฒนาขึ้นโดยบริษัทเชลล์เมื่อ 40 ปีที่แล้ว¹ แต่เครื่องมือนี้เป็นที่รู้จักมากขึ้นในการทำงานสันติภาพที่แอฟริกาใต้ นายโจเซฟ จาวอร์สกี หัวหน้าแผนกแผนยุทธศาสตร์ บริษัท เชลล์ ได้รับการเชิญจาก ปีแอร์ เลอ รูซ อธิการมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นเคปแห่งแอฟริกาใต้ เพื่อให้เขามาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนผ่านอย่างสันติในแอฟริกาใต้ ซึ่งหนึ่งปีก่อนหน้านั้น เพรเดอริค วิลเลม เดอ เคลิร์ก ประธานาธิบดีแอฟริกาใต้ได้ปล่อยตัวเนลสัน แมนเดลา ผู้นำคนสำคัญในการต่อต้านการแบ่งแยกสีผิว จากการกักขังที่ยาวนานถึง 27 ปี (ในปี 1961 ได้ร่วมริเริ่มและเป็นผู้นำกองกำลังติดอาวุธของเอเอ็นซี - สมัชชาแห่งชาติแอฟริกัน ชื่อว่า “uMkhonto we Sizwe” และมีโครงการรณรงค์วางระเบิดสถานที่ราชการสำคัญหลายแห่ง แมนเดลาพูดถึงการยกระดับการต่อต้านไปสู่การใช้กำลังอาวุธนี้เป็นมาตรการสุดท้าย เนื่องจากรัฐบาลได้เพิ่มความรุนแรงในการปราบปรามมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ ทำให้เขาคิดว่าการประท้วงคัดค้านการเหยียดผิวแบบสันติไม่มีวันประสบความสำเร็จได้ และการก่อความรุนแรงและสงครามกลางเมืองจากการต่อต้านการแบ่งแยกสีผิวนี้เองที่ทำให้เขาถูกกักขังเป็นเวลานาน)²

ปี 1989 จาวอร์สกีและคณะฯ มาจัดประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งแรกที่เมืองเคปทาวน์ โดยเลอ รูซ ได้เชิญตัวบุคคลสำคัญของแอฟริกาใต้ ทั้งฝ่ายรัฐบาล ฝ่ายค้าน ฝ่ายที่ประกาศการต่อสู้ด้วยอาวุธ สหภาพแรงงาน นักธุรกิจ นักวิชาการ จำนวน 22 คน เข้าร่วมประชุม ซึ่งถือเป็นการย่อขนาดของแอฟริกาใต้ในอนาคตมาไว้ในสถานที่เดียวกัน จนได้ภาพจำลองอนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้ 4 เรื่อง และมีการเผยแพร่สู่สาธารณะและสร้างบทสนทนากับผู้นำทางสังคมในขณะนั้น³ ซึ่งท้ายสุดมีภาพจริงที่เกิดขึ้นดังที่มีการคาดการณ์ไว้ และบางเรื่องก็ถูกป้องกันมิให้เกิดความสูญเสียได้ จนกลายเป็นแบบอย่างการเปลี่ยนภาพสถานการณ์สันติภาพที่หลายพื้นที่ความขัดแย้งทั่วโลกใช้เป็นบทเรียน

เนื่องจาก 'การสร้างภาพจำลองเพื่อประเมินอนาคตสถานการณ์สันติภาพ' เป็นเครื่องมือที่ใช้ทางยุทธศาสตร์ เป็นวิธีการที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ในอนาคต ทำให้คนคิดและสัมพันธ์ด้วยมีข้อมูลมากขึ้น มีภาพอนาคตที่ต้องการเปลี่ยนแปลง มีอะไรที่ต้องการให้เกิดขึ้นบ้าง เพราะฉะนั้น เครื่องมือนี้สำคัญ ไม่ใช่เครื่องมือทำนายอนาคต แต่เป็นเครื่องมือเพื่อถามว่ามีอะไรที่จะเกิดขึ้นได้จริง ไม่ใช่เครื่องมือสร้างภาพที่เราอยากเห็นหรือไม่อยากเห็น เครื่องมือนี้จะทำให้เราคิดถึงปัจจัยต่างๆ ที่อาจเป็นไปได้ นี่คือการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีสิ่งที่ต้องพิจารณาอะไรบ้าง เป็นการคิดที่อยู่บนฐานความเป็นจริง ไม่ใช่บนฐานสิ่งที่อยากเห็น หรือความปรารถนาของตนเอง

1 ความสำเร็จของการสร้างอนาคตเพื่อวางยุทธศาสตร์ที่มักมีผู้กล่าวถึงคือกรณีของบริษัทเชลล์ ที่คิดถึงความเป็นไปได้ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบรุนแรงต่อสถานการณ์น้ำมันโลก หากกลุ่มประเทศผู้ค้าน้ำมันรายใหญ่ของโลก (OPEC) มีท่าทีเปลี่ยนแปลง มีความขัดแย้ง หรือในทางตรงกันข้ามอาจรวมตัวกันขึ้นราคาน้ำมันเพื่อบีบบักราคา กลุ่มพนักงานของบริษัทเชลล์ที่ได้รับมอบหมายให้มองอนาคตได้วาดสถานการณ์ไว้ 2 ภาพ ภาพแรกเป็นภาพเหตุการณ์ราคาน้ำมันขึ้นสูงที่ ธุรกิจซื้อขายน้ำมันดำเนินไปตามปกติ ภาพที่สองเป็นภาพที่ประเทศใน OPEC รวมตัวกันขึ้นราคาน้ำมัน เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ราคาน้ำมันในปี ค.ศ. 1973 บริษัทเชลล์สามารถรับมือกับเหตุการณ์ดังกล่าวได้ดี และได้ช่วยตัวเองจากการเป็นบริษัทน้ำมันขนาดใหญ่อันดับ 7 ของโลก ขึ้นมาเป็นอันดับที่ 2 ได้และมีกำไรสูงสุด นอกจากนี้ บริษัทเชลล์ยังได้คาดการณ์การล่มสลายของระบบคอมมิวนิสต์ในรัสเซียและตัดสินใจไม่เข้าไปลงทุนด้านก๊าซธรรมชาติ ทั้งที่บริษัทน้ำมันรายอื่นๆ หลายรายต่างเข้าไปลงทุนกัน เมื่อเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้น บริษัทน้ำมันต่างๆ ต้องเผชิญกับความวุ่นวาย และยังขาดทุนจากการลงทุนในรัสเซียด้วย : ที่มาสารานุกรมออนไลน์ ล่าสุดเมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2556. (<http://th.wikipedia.org/wiki/การวางแผนด้วยสถานการณ์>)

2 ประวัติ 'เนลสัน แมนเดลา' อ้างอิงจากจากวิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี.

3 โคทม อาริยา, "ภาพจำลองอนาคตของสังคมไทย", เว็บไซต์ศูนย์ศึกษาและพัฒนาสันติวิธี มหาวิทยาลัยมหิดล.

- ≠ ไม่ใช่วิธีที่จะบอกว่า จะมีอะไรเกิดขึ้น (ไม่ใช่การทำนาย / พยากรณ์)
- ≠ ไม่ใช่วิธีที่จะบอกว่า อะไรควรจะเกิดขึ้น (ไม่ใช่การคาดหวัง / การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์)
- = เป็นเครื่องมือที่คิดอย่างรอบด้านสำหรับผู้ที่ต้องการสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงบนสมมติฐานที่อยู่บนความเป็นจริง
- = มีฐานคิดว่า อนาคตนั้นเปิดกว้าง และไม่อาจถูกควบคุมได้โดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

โดยหลักการทั่วไป 'การสร้างภาพจำลองเพื่อประเมินอนาคตสถานการณ์สันติภาพ' จะใช้คนวิเคราะห์ร่วมกันอย่างน้อย 16 คนที่มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง เพื่อให้ภาพอนาคตเป็นจริงมากที่สุด ในการวิเคราะห์ ผู้เกี่ยวข้องต้องอยู่ร่วมกันอย่างน้อยหนึ่งสัปดาห์

ขั้นตอนแรก เริ่มต้นจากผู้เข้าร่วมจะต้องนั่งคิดร่วมกันถึงตัวแปร 2 ข้อ คือ

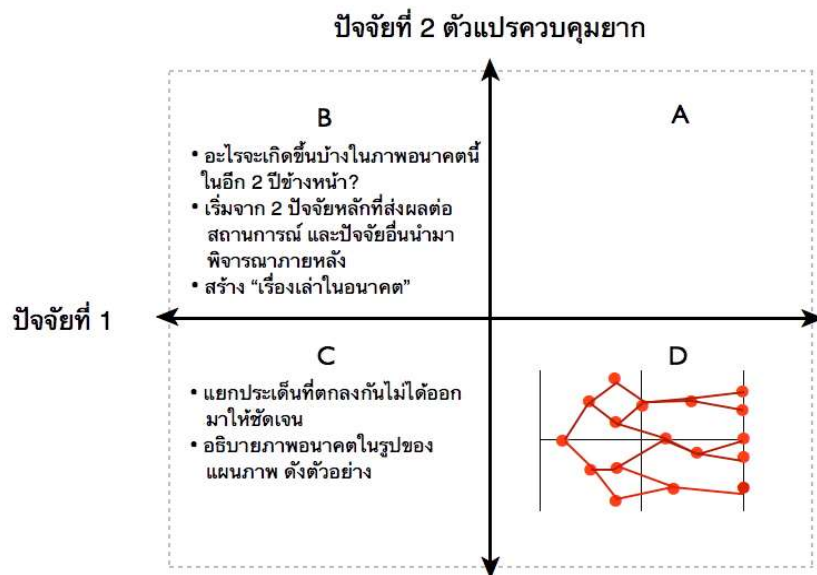
(1) ตัวแปรอะไรบางอย่างที่ส่งผลถึงอนาคตของสันติภาพปาตานี และ

(2) ตัวแปรอะไรบางอย่างที่ควบคุมไม่ได้ ไม่แน่นอน ซึ่งตรงนี้สามารถย้อนกลับไปดูเรื่องแรงขับได้ ที่ยากคือ ต้องหาปัจจัยที่ยากแก่การควบคุม ซึ่งมักมองไม่ค่อยเห็น ต้องใช้เวลาในกลุ่มเพื่อถกเถียงกัน

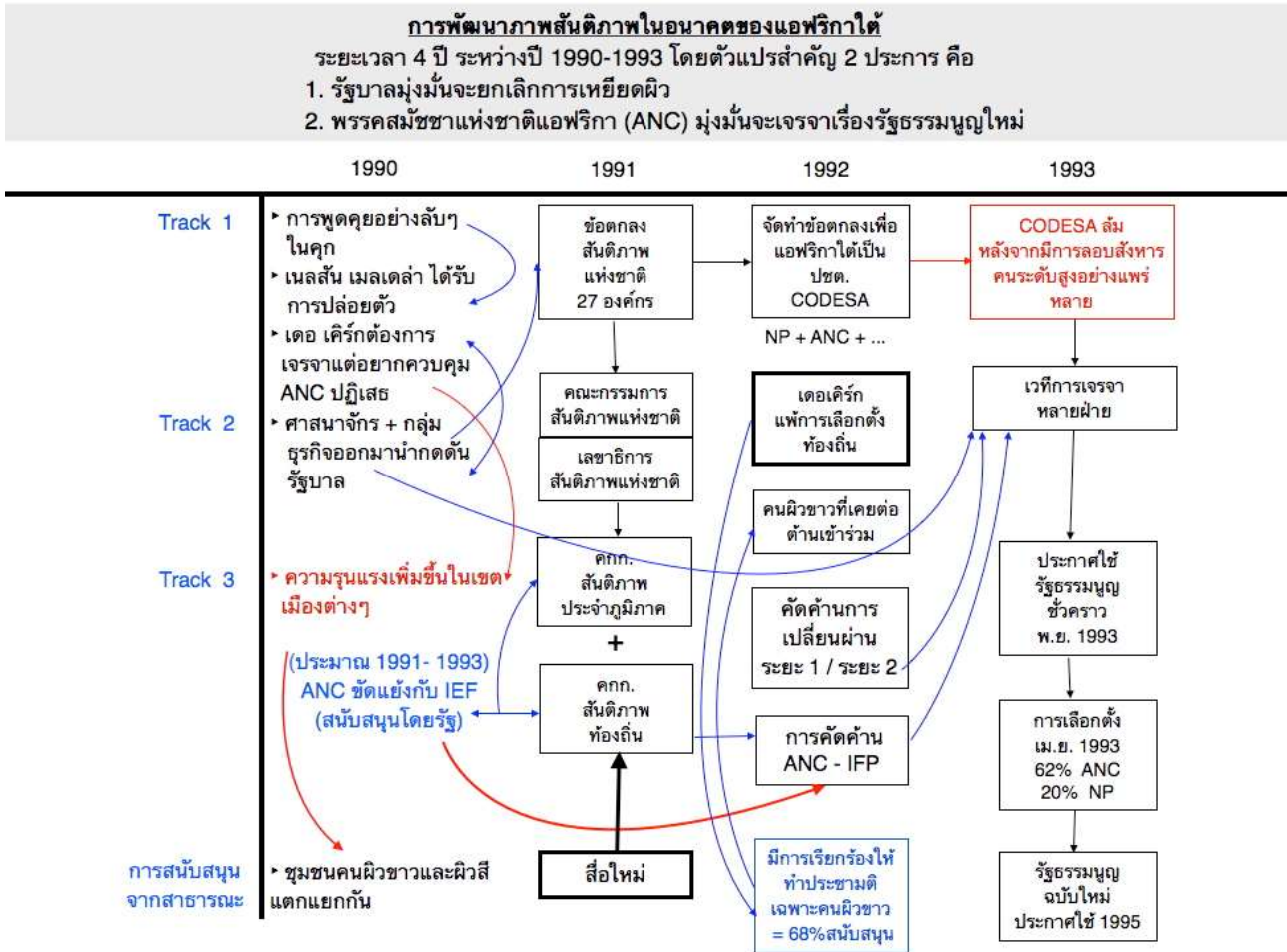
จากนั้นกลุ่มต้องช่วยกันเลือกปัจจัยมากมายที่คิดกันขึ้นมาได้นั้นให้เหลือเพียงสองปัจจัยหลัก ในกลุ่มต้องเห็นพ้องด้วยกันว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด และปัจจัยทั้งสองไม่ขึ้นต่อกัน

ขั้นตอนที่สอง คิดภาพอนาคต 4 ภาพโดยนำสองปัจจัยหลักที่ได้มาในขั้นตอนแรกมาขึ้นแกนสองแกน เป็นแกนตั้งและแกนนอน เมื่อวางแกนสองด้านตัดกันจะเกิดภาพอนาคตสี่ภาพขึ้นทันที

แผนยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร? (1)



ขั้นตอนที่สาม พวกเราแบ่ง 4 กลุ่มคิดจากอนาคต 4 จาก ตามเกณฑ์ของปัจจัยที่เราีสองตัวหลัก



ยกตัวอย่างกระบวนการเปลี่ยนผ่านของแอฟริกาใต้ที่หัวหน้าหน่วยวางแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท เซลล์ทำให้ นี่คือ 1 ใน 4 ฉากอนาคตที่เขาคิดไว้ ทีมที่หนึ่งทำในปี 1989 ภายใต้กรอบเวลา 4 ปี และก็ฉากที่คิดไว้สองในสามก็ เกิดขึ้นจริง

คนที่คิดมีมุมมองในการสร้างสันติภาพเกี่ยวกับผู้คนที่เกี่ยวข้อง 3 Track (ลู่ ทาง หรือร่อง) คือ
 แทรค 1 คือ คู่เจรจาในความขัดแย้ง เป็นตัวแทนคู่ขัดแย้งสองฝ่ายที่มีอำนาจตัดสินใจเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้
 แทรค 2 คือ ผู้ที่สามารถเป็นตัวเชื่อมต่อระหว่างกลุ่มผู้มีอำนาจตัดสินใจในแทรคหนึ่งกับแทรคสาม
 แทรค 3 คือ ชุมชน ประชาชนส่วนใหญ่ผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการสร้างสันติภาพ จากการตกลงเจรจากัน ของแทรคหนึ่ง

อีกมิติหนึ่งที่คิดควบคู่กันไปด้วยคือ สังคมยังถูกแบ่งแยกด้วยสีผิว แยกแยกไม่เป็นหนึ่ง ซึ่งดำรงอยู่ถึงปัจจุบัน จึงต้องคิดถึงแรงสนับสนุนจากทางสังคมและสาธารณะด้วย ดูแล้วซับซ้อนแต่ในความเป็นจริงซับซ้อนกว่านี้ นี่คือการหยิบยกส่วนที่สำคัญขึ้นมาแสดงให้ดู

ในสถานการณ์ที่คิดภาพอนาคตของแอฟริกาใต้ ผู้นำผิวขาวคิดว่าตนสามารถควบคุมสถานการณ์ได้โดยไม่ต้องการให้ มีใครเข้ามาเปลี่ยนแปลง และไม่ได้มีจุดมุ่งหมายต้องการสร้างสันติภาพ บทบาทสำคัญของการเปลี่ยนผ่านสถานการณ์จึงอยู่ที่ผู้คนในแอฟริกาใต้ที่ต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงและผลักดันให้เกิดขึ้น อีกสถานการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นจริง คือ เมื่อริเริ่มกระบวนการสันติภาพ ความรุนแรงจะทวีมากขึ้นเป็นลำดับ ในปีทีหนึ่ง สอง และสาม ซึ่งภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น เขาก็สามารถจัดการให้เกิดกระบวนการสันติภาพขึ้นและดำเนินไปอย่างต่อเนื่องได้จริงๆ

อยากให้เห็นภาพหลักๆ ว่า กลุ่มคนที่ทำภาพอนาคตนี้เขาคิดอย่างไร

ความเชื่อเบื้องต้นคือ เขาคิดถึงคนสามแตรค เพราะเป็นไปได้ว่าสันติภาพจะเกิดขึ้นจากคนในแตรคใดแตรคหนึ่งเท่านั้น ดังนั้น ภาพอนาคตของคนแอฟริกาใต้จึงครอบคลุมสถานการณ์ต่างๆ ที่มีความเป็นไปได้กับคนทุกกลุ่ม ยามที่คิดถึงสถานการณ์ที่เกิดจากคนในแตรคหนึ่ง ภาพเรื่องราวในอนาคต คือการเปลี่ยนผ่านสถานการณ์สันติภาพสะอาด การเจรจาระดับบนไปต่อไปไม่ได้ คำถามสำคัญคือ แล้วใครคือคนที่ทำให้กระบวนการสันติภาพเดินไปได้ เขาคิดถึงผู้นำศาสนา และนักธุรกิจในแตรคสองเข้ามาขับเคลื่อนคู่ขนานไปกับแตรคหนึ่ง คนที่เขาคิดภาพว่าจะทำอะไรให้กระบวนการเดินได้ จึงคิดถึงการจัดตั้งกองกำลังขึ้นมาจำนวนมาก เช่น คณะกรรมการสันติภาพแห่งชาติ คณะกรรมการสันติภาพภูมิภาคและท้องถิ่น เป็นงานที่เกิดขึ้นในแตรคสองและแตรคสามทั้งสิ้น เพื่อให้งานกระบวนการสันติภาพเดินไปได้ รวมทั้งคิดว่ากลไกอะไรอีกที่อาจเกิดความเสียหายในการล้มได้ ก็ใส่เป็นตัวสีแดง และยังคงคิดต่อไปอีกว่าจะไปจัดการกับปัจจัยเสี่ยงนั้นได้อย่างไร ก็เป็นลูกศรสีน้ำเงิน

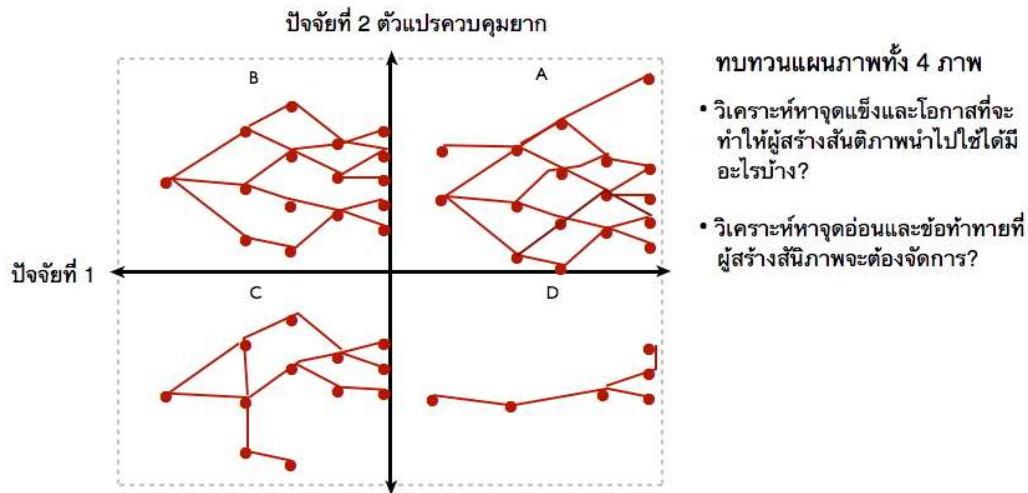
ย้ำอีกครั้ง ฉากนี้เป็น 1 ใน 4 ฉาก ที่ฉากนี้คิดได้ไม่ยากนักเพราะนี่คือตัวแปรบวกทั้งคู่ คือ รัฐบาลคนผิวขาวมีความตั้งใจยกเลิกระบอบการเหยียดและแบ่งแยกสีผิว และพรรคสมัชชาแห่งชาติแอฟริกา (เอเอ็นซี) มุ่งมั่นจะเจรจาเรื่องรัฐธรรมนูญใหม่ ที่คิดว่าเป็นไปได้ในอนาคต

อีกฉากหนึ่งที่ทีมนี้ทำคือฉากตัวแปรทั้งคู่ลบทั้งหมด ภายใต้ตัวแปรดังกล่าวเขาก็จะคิดป้องกันว่าทำอะไรไม่ให้เกิดเรื่องเลวร้าย แต่เนื่องจากตัวแปรเป็นลบทั้งหมด ฉากจบของภาพนี้คือสงครามกลางเมือง เพราะไม่มีใครสามารถห้ามใครได้อีกแล้ว ในฐานะคนสร้างการเปลี่ยนแปลงสันติภาพ เราจึงพยายามคิดตัวแปรที่อยู่บนฐานของความเป็นจริง ทำอย่างไรจะคิดเชิงกลไกในทางป้องกันปัจจัยลบไว้ได้บ้าง

ประเทศศรีลังกาไม่ได้โชคดีแบบแอฟริกาใต้ สถานการณ์จริงไปเกิดที่ภาพลบที่สุดที่เขาคิดไว้ คือการที่ขบวนการปลดปล่อยพยัคฆ์ทมิฬอีแลม (Liberation Tigers of Tamil Eelam: LTTE) ถูกปราบปรามทั้งหมด

ขั้นตอนที่สี่ ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้าย หลังจากได้ภาพอนาคตที่คิดว่าจะเกิดขึ้นทั้ง 4 ภาพมาแล้ว ขอให้ชวนกันคุย เรื่องจุดแข็ง จุดอ่อน ข้อท้าทายร่วมกันในการเดินไปสู่อนาคต แล้วเราจะเสริมจุดแข็งและปิดจุดอ่อนได้อย่างไร มีข้อท้าทายใดที่เราจะป้องกันได้บ้าง เหล่านี้จะเป็นการนำไปสู่การวางยุทธศาสตร์เพื่อเดินไปสู่สันติภาพของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้/ ปาตานี

แผนยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร? (2)



ที่จำเป็นต้องใช้คน 16 คน เพราะต้องใช้อย่างน้อยสี่คนคูณสี่ คือถกเถียงในสี่สถานการณ์ และทุกคนต้องคิดต่างกัน เถียงกันให้มากที่สุด ถ้าการถกเถียงจบลงได้อย่างรวดเร็ว แสดงว่าสิ่งที่เราเถียงกันอาจไม่ใช่สิ่งที่จะเกิดขึ้นจริงแล้ว

ชุดความรู้ IPP เป็นการสรุปความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสันติภาพจากวิทยากรซึ่งได้รับเชิญมาแลกเปลี่ยนในเวทีเรียนรู้ (Learning Platform) อันเป็นพื้นที่กลางที่ประกอบด้วยคนในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีภูมิหลังและความเห็นทางการเมืองที่แตกต่างหลากหลายมาร่วมพูดคุยกัน วง IPP นี้ริเริ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2554 ด้วยความร่วมมือจากสถาบันสันติศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่, สถาบันวิจัยความขัดแย้งและความหลากหลายทางวัฒนธรรมภาคใต้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, ศูนย์ข่าวสารสันติภาพ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, สถาบันสิทธิมนุษยชนและสันติศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล, สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า, ศูนย์เฝ้าระวังสถานการณ์ภาคใต้, มูลนิธิเบิร์กฮอฟ, และศูนย์ความร่วมมือทรัพยากรสันติภาพ