

บทที่ 15

ผู้นำและเทคนิคในการนำอภิปรายวิธีต่างๆ (Leadership and Techniques of Conferences)

เนื้อหา

- ความสำคัญของผู้นำอภิปราย
- บุคลิกภาพและคุณสมบัติของผู้นำอภิปราย
- ความรู้และทักษะของผู้นำอภิปราย
- ผู้นำกับการจัดที่นั่งประชุมกลุ่ม
- วิธีดำเนินการอภิปรายกลุ่ม
- เทคนิคในการนำอภิปรายวิธีต่างๆ
- เทคนิคในการพูดเสนอความคิดเห็น
- เทคนิคในการพูดคัดค้าน

สาระสำคัญ

1. การอภิปรายคือการพูดของสมาชิกกลุ่มหนึ่ง ที่ช่วยกันคิดหาวิธีหรือแนวทางแก้ปัญหา และจำเป็นจะต้องมีผู้นำอภิปรายที่รู้จักหน้าที่ เพื่อจะได้นำการอภิปรายให้บรรลุและสำเร็จตามเป้าหมาย
2. ผู้นำอภิปรายควรมีบุคลิกภาพดี มีความสามารถด้านวินิจฉัย สามารถวิเคราะห์ปัญหา มีความอดทน มีความเคารพความเห็นของผู้อื่น ปราศจากความลำเอียง มีเจตจำนงเพื่ออยู่ในเบื้องหลัง และมีอารมณ์ขัน
3. ผู้นำอภิปรายควรมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการพูด การจัดที่นั่งประชุมกลุ่ม และวิธีดำเนินการอภิปรายกลุ่ม
4. ผู้นำอภิปรายควรมีความสามารถและรู้เทคนิคการนำอภิปรายวิธีต่างๆ เช่น วิธี Panel Discussion วิธี Committee Hearing วิธีสนทนา วิธีสัมภาษณ์ วิธี Buzz Session วิธี Brainstorming
5. ผู้นำอภิปรายควรรู้จักเทคนิคในการพูดเสนอความคิดเห็น และเทคนิคในการพูดคัดค้าน เพราะมีผลต่อการอภิปราย

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถ :

1. บ่งชี้ความสำคัญของผู้นำอภิปราย
2. อธิบายถึงบุคลิกภาพและคุณสมบัติของผู้นำอภิปรายได้
3. อธิบายเกี่ยวกับความรู้และทักษะของผู้นำอภิปรายได้
4. บอกถึงวิธีจัดที่นั่งประชุมกลุ่มได้
5. อธิบายเทคนิคในการอภิปรายวิธีต่าง ๆ
6. อธิบายเทคนิคในการพูดเสนอความคิดเห็น และการพูดคัดค้าน
7. บอกถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำอภิปรายที่มีบุคลิกภาพและคุณสมบัติ กับผู้นำอภิปรายที่ไม่มีบุคลิกภาพและคุณสมบัติ
8. นำอภิปรายแบบต่าง ๆ ได้
9. พูดเสนอความคิดเห็น และพูดคัดค้าน

บทที่ 15

ผู้นำและเทคนิคในการนำอภิปรายวิธีต่าง ๆ (Leadership and Techniques of Conferences)

1. ความสำคัญของผู้นำอภิปราย

ในบรรดาผู้นำและผู้เขียนตำราเกี่ยวกับผู้นำทั้งหลายต่างมีความเห็นพ้องกันในเรื่องความสำคัญของผู้นำอภิปราย ไม่ว่าจะเป็นผู้นำอภิปรายกลุ่ม (Leader of group discussion) หรือผู้นำการฝึกอบรมด้วยวิธีอภิปราย (The Conference leader) ไว้ตรงกันว่า ความสำเร็จของการอภิปรายส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับทักษะและเทคนิคของผู้นำในการที่จะให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็นร่วมกัน (participation)

โดยปกติแล้วสมาชิกที่เข้ากลุ่มอภิปราย (ทั้งแบบ Discussion group และ Conference group) ต่างก็มีความรู้ที่จะและเปลี่ยนแปลงกันอยู่แล้วและเป็นหน้าที่ของสมาชิกที่จะช่วยกันคิดหาวิธีหรือแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเองดังนั้นผู้นำจึงทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยในการอภิปรายเช่นเป็นผู้นำให้การอภิปรายให้เข้าประเด็นและดำเนินไปสู่ความสำเร็จอย่างรวดเร็วมากกว่าผู้อบรมหรือผู้สอน (หรือผู้สั่งการ) ดังนั้นหน้าที่ของผู้นำอภิปรายก็คือนำการอภิปรายให้บรรลุและสำเร็จตามเป้าหมาย หมายความว่าผู้นำอภิปรายจะต้องทำหน้าที่ต่อไปนี้

1.1 ผู้นำอภิปรายจะต้องช่วยสมาชิกในกลุ่มค้นหาและวิเคราะห์ปัญหาแล้ววางแผนตลอดจนควบคุมการอภิปรายให้เข้าประเด็นหรือตรงปัญหาตลอดเวลาผู้นำอภิปรายอาจเริ่มการอภิปรายด้วยการแถลงข้อเท็จจริง หรือด้วยการตั้งคำถามหรือให้ตัวอย่างปัญหา

1.2 ผู้นำอภิปรายจะต้องสนับสนุนให้สมาชิกของกลุ่มช่วยออกความคิดเห็น หรือพูดแถลงข้อเท็จจริง หรือให้ข้อคิดเห็นจากประสบการณ์เพิ่มเติม

1.3 ผู้นำอภิปรายจะต้องพิจารณาปัญหาในแง่ต่าง ๆ จะวิเคราะห์หรือสรุปผลที่ได้จากการอภิปรายเป็นคราว ๆ ไป แล้ววางแผนใหม่เพื่อให้การอภิปรายดำเนินไปในแนวที่ปรารถนา

1.4 ผู้นำอภิปรายจะต้องมีการวางแผนหรือหมยกำหนดทุกขั้นตอนของการอภิปราย และต้องมีความรับผิดชอบในการอภิปรายว่าตนเองเป็นเครื่องจักรกลชิ้นสำคัญในการอภิปราย

1.5 ผู้อภิปรายจะต้องเป็นผู้นำข้อเสนอหรือวิธีแก้ปัญหาที่ได้จากกลุ่มไปสู่ข้อยุติ (Consensus) หมายความว่า จะต้องสามารถข้อคิดเห็นที่มีสาระสำคัญและมีค่าออกจากข้อคิดมากมายที่ได้รับจากกลุ่ม

1.6 ผู้นำอภิปรายจะต้องเป็นผู้ช่วยส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ในกลุ่มอีกด้วย

2. บุคลิกภาพและคุณสมบัติของผู้นำอภิปราย (Personal Traits)

ผู้นำอภิปรายควรมีบุคลิกภาพและความสามารถดังต่อไปนี้

2.1 บุคลิกภาพดี ทั้งนี้หมายความว่าผู้นำอภิปรายมีลักษณะที่จะเป็นผู้นำคนอื่น รู้จักการวางตัวให้เหมาะกับกาลเทศะ และบุคคล กล้าแสดงออกมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในกลุ่ม มีไหวพริบ มีความรู้ดี รู้จักพูดและรู้จักฟัง ฯลฯ เป็นต้น

2.2 ความสามารถคิดและวินิจฉัย (Decision Making) ผู้นำอภิปรายควรเป็นผู้ที่รู้จักคิด (แต่ไม่จำเป็นจะต้องเป็นคนคิดเร็วที่สุดของกลุ่ม) เพื่อจะได้ช่วยให้ข้อแนะนำในการแก้ปัญหา และเมื่อมีประเด็นแทรกเข้ามาหรือมีปัญหาที่ไม่ได้เตรียมตัวมาก่อนเกิดขึ้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจวินิจฉัยอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่มีความสามารถในการคิดและวินิจฉัยย่อมจะได้รับความนิยม และความไว้วางใจจากสมาชิกในกลุ่ม

2.3 ความสามารถในการคิดและวิเคราะห์ปัญหา ผู้นำอภิปรายจะต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาแสดงข้อคิดเห็นอย่างแจ่มแจ้ง โดยใช้ภาษาพูดที่สุภาพภาษาง่าย ๆ ที่กระชับและมีความหมาย รู้จักใช้ภาษาให้เหมาะกับการอภิปรายและผู้เข้าอภิปราย นอกจากนี้จะต้องวิเคราะห์และชี้ให้เห็นแง่ต่าง ๆ ของปัญหาเพื่อกำหนดให้เป็นประเด็นในการอภิปราย ตลอดเวลาที่ทำการอภิปรายผู้นำจะต้องวิเคราะห์ข้อคิดที่เป็นแนวสนับสนุนการแก้ปัญหา ข้อคิดที่คัดค้าน ข้อคิดที่เป็นกลาง จนกระทั่งถึงขั้นการร่วมเข้าเป็นข้อคิดส่วนรวมของกลุ่ม (group idea)

ผู้นำจะต้องสามารถแยกข้อคิดที่มีประโยชน์และตรงประเด็นออกจากข้อคิดมากมายที่ได้จากกลุ่ม ข้อสำคัญก็คือผู้นำต้องมองเห็นความสำคัญของข้อคิดแต่ละฝ่าย (ฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายค้าน) ว่าเป็นหนทางนำไปสู่ข้อยุติในที่สุด

2.4 ความอดทนและรู้จักผ่อนหนักผ่อนเบา ผู้นำอภิปรายจะต้องมีความอดทนที่อุปสรรคที่เกิดจากสมาชิกในกลุ่ม เช่น สมาชิกบางคนไม่ยอมพูดเสนอข้อคิดเห็น แต่สมาชิกบางคนไม่ยอมหยุดพูดเสนอข้อคิดเห็น เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้นำจะต้องให้ความช่วยเหลือ ทั้งนี้ย่อมหมายความว่าผู้นำจะต้องมีความอดทนด้วย

เมื่อมีแนวความคิดเห็นที่ขัดแย้งเกิดขึ้นในการอภิปราย ผู้นำจะต้องรู้จักผ่อนหนัก-ผ่อนเบาเพื่อป้องกันมิให้ขัดแย้งทวีความรุนแรงและความตึงเครียดขึ้นในกลุ่ม

2.5 ความเคารพความเห็นของผู้อื่น ผู้นำอภิปรายต้องเคารพความเห็นของผู้อื่นหรือของสมาชิกในกลุ่ม คือตั้งใจฟังในเรื่องที่ผู้อื่นรู้และยอมรับเมื่อเห็นว่าถูกต้องและมีเหตุผล นอกจากนี้ก็ต้องคอยดูว่าสมาชิกในกลุ่มให้ความสนใจต่อการอภิปรายของสมาชิกด้วยกันหรือไม่

ผู้นำสามารถ (และมีสิทธิ) ที่จะเสนอข้อคิดของตนเองต่อกลุ่มได้เหมือนกัน แต่ต้องชี้แจงต่อกลุ่มว่าตนพูดในฐานะสมาชิกคนหนึ่ง มิใช่ในฐานะผู้นำอภิปราย และข้อคิดเห็นนั้นเป็นเพียงข้อคิดเห็นส่วนตัวซึ่งอาจจะผิดก็ได้

2.6 ความปราศจากความลำเอียง แม้ว่าผู้นำเองอาจไม่ชอบสมาชิกบางคนหรือข้อคิดบางประการ แต่ต้องไม่ยอมปล่อยให้ความรู้สึกส่วนตัวเข้ามามีอิทธิพลเกี่ยวข้องในการนำอภิปราย เพราะถ้าผู้นำเข้าสนับสนุนฝ่ายหนึ่งก็ย่อมจะขัดแย้งสมาชิกอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งอาจทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือในการอภิปรายต่อไป และการอภิปรายก็จะมีต่อไปไม่ได้ด้วย หรือดำเนินต่อไปแต่ไม่ดี

2.7 เจตจำนงเพื่ออยู่ในเบื้องหลัง ผู้นำต้องยังตนเองอยู่ในเบื้องหลังไม่ออกหน้ามากเกินไป ไม่ควบคุมการอภิปรายเกินไป และไม่แสดงความเห็นของตนอย่างพร่ำเพรื่อ ทั้งนี้มิได้หมายความว่าผู้นำจะยอมปล่อยให้ผู้อื่นควบคุมการประชุมกลุ่ม แต่หากปล่อยให้ผู้อื่นแสดงข้อความรู้ และข้อคิด ตลอดจนสนใจกันเองอย่างเต็มที่ ผู้นำอาจใช้วิธีตั้งคำถามแทนการแสดงความคิดเห็นก็ได้

2.8 อารมณ์ขัน เพื่อคลายความตึงเครียดและเพื่อให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีนั้น ไม่มีอะไรดีเท่าอารมณ์ขัน การใช้อารมณ์ขันมักช่วยให้ผู้นำหลุดพ้นจากฐานะที่ยากได้บ่อย ๆ และเรียกความสนใจของบรรดาสมาชิกในกลุ่มอภิปรายด้วย

3. ความรู้และทักษะของผู้นำอภิปราย

ผู้นำควรมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการพูดอภิปรายบ้างพอสมควรต่อไปนี้เป็นความรู้และทักษะ (Skill) ที่ผู้นำอภิปรายควรมี

3.1 ความรู้เกี่ยวกับวิธีอภิปราย ข้อนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้นำอภิปรายที่ดี ผู้นำควรรู้จุดประสงค์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการอภิปราย ตลอดจนวิธีดำเนินการอภิปราย

3.2 ความรู้เกี่ยวกับหลักฐานและการใช้เหตุผล ความจริงที่ว่าการอภิปรายกลุ่มเป็นไปอย่างกันเองเหมือนหนึ่งการสนทนานั้น ไม่หมายความว่าจะทำให้เกิดข้อยุติซึ่งมิได้อาศัยหลักฐาน แท้จริงผู้นำอภิปรายพึงใช้ความรู้ทางปฏิบัติอย่างถ่องแท้ในการชักจูงการอภิปรายทุกประเด็นให้ประกอบด้วยหลักฐานอันมั่นคงและมีเหตุผลอันสมควร

3.3 ความรู้ในเรื่องอภิปราย ผู้นำอภิปรายควรมีความรู้ทั่วไปทุกด้านในเรื่องที่อภิปราย หมายความว่า จะต้องอ่านบทความเกี่ยวกับเรื่องที่จะอภิปรายอย่างกว้างขวาง เพื่อได้ข้อคิดที่เป็นหลัก และได้ข้อความรู้อย่างมากที่สุดในทุกด้านของปัญหา แต่ควรทำหน้าที่เพียงแต่เป็นคนตั้งคำถาม เพื่อให้กลุ่มอภิปรายใช้ความพินิจพิจารณารอบคอบ มิใช่ว่าผู้นำตั้งตนเป็นผู้รู้คอยตอบคำถาม

3.4 ทักษะในการตั้งคำถาม ผู้นำควรมือเบกขาว่างใจเป็นกลางเกี่ยวกับข้อวินิจฉัยของกลุ่ม แต่ต้องคอยระวังให้ข้อวินิจฉัยทั้งปวงประกอบด้วยหลักฐานและเหตุผลที่ดี คอยป้องกันมิให้กลุ่มอภิปรายด่วนวินิจฉัยด้วยหลักฐานที่เลวหรือเหตุผลที่ผิดด้วยการตั้งคำถามแทนที่จะแสดงความเห็นของตน การตั้งคำถามเป็นวิธีวางแนวและสนับสนุนการอภิปรายและเป็นกลวิธีที่มีผลดีที่สุดของผู้นำอภิปรายกลุ่ม

คำถามดังตัวอย่างต่อไปนี้ อาจมีประโยชน์ในการเรียกความสนใจของกลุ่มให้มุ่งอยู่ที่การอภิปราย และในการกำจัดข้อไม่พึงปรารถนาที่มักเกิดขึ้นบ่อย ๆ ในระหว่างการประชุมอภิปราย

3.4.1 เพื่อเรียกความสนใจสู่ประเด็นที่ยังมิได้พิจารณา เช่นถามว่า

“ใครได้คิดเกี่ยวกับด้านนี้ของปัญหาบ้าง?.....”

“ใครคิดอย่างอื่นบ้างครับ?”

3.4.2 เพื่อถามเหตุผลหรือน้ำหนักของข้อโต้เถียง (Reason) เช่น

“เรามีเหตุผลอย่างไรในการยอมรับข้อเสนอนี้?”

“เราควรถือว่าข้อแถลงนี้มีความสำคัญหรือมีน้ำหนักเพียงใด?”

3.4.3 เพื่อถามที่มาแห่งข้อความรู้หรือข้อโต้เถียง (Facts) เช่น

“รายได้รายจ่ายตลอดปีเป็นอย่างไรบ้างคะ?”

“ใครรวบรวมสถิติที่คุณอ้างถึง?”

“นาย ไกรสร พรหมมาที่คุณอ้างความเห็นของเขาน่ะเป็นใครครับ?”

“คุณรู้ว่าข้อนั้นเป็นความจริง หรือเป็นเพียงความเห็นของคุณ?”

- 3.4.4 เพื่อแนะนำการอภิปรายกำลังออกห่างจากประเด็น เช่น
 “ใครบอกได้บ้างว่าเรื่องที่กำลังโต้เถียงกันอยู่นี้ มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาของเรา
 อย่างไร?”
 “เรากำลังพิจารณาประเด็นใดกันแน่ครับ?”
 “ข้อที่คุณเชื่อว่ามานั้นก็น่าสนใจอยู่ แต่ขอให้เรากลับสู่เรื่องของของเรากันใหม่
 ครับ?”
 “ข้อที่ ดร. ศักดาว่ามานั้นเป็นความคิดที่ดี แต่ข้อที่เราพิจารณากันอยู่จริง ๆ นั้น
 คือ.....ครับ”
- 3.4.5 เพื่อแนะนำได้ให้ข้อความรู้ที่มีอยู่ครบถ้วนแล้วหรือยัง เช่น
 “ใครจะให้ข้อความรู้เกี่ยวกับประเด็นนี้เพิ่มเติมจากที่ว่ากันแล้วได้อีกบ้างคะ”
 “ใครอยากจะพูดอะไรเพิ่มเติมอีก ไหมครับ”
- 3.4.6 เพื่อบันทึกขึ้นแห่งการตกลงหรือไม่ตกลง (Policy) เช่นถามว่า
 “ผมเข้าใจว่าเราทั้งหมดตกลงกัน (หรือไม่ตกลงกัน) ในข้อนี้ใช่ไหม?.....”
 “เราตกลงกันอย่างไรในประเด็นนี้?”
 “เราไม่ตกลงกันในเรื่องนี้ใช่ไหมครับ?”
- 3.4.7 เพื่อชักจูงผู้พูดที่พูดอย่างฟุ้งซ่านให้พูดอย่างมีเหตุผล เช่นถามว่า
 “ข้อคิดทั่วไปของคุณก็คืออยู่ แต่ผมสงสัยว่าเราจะปฏิบัติได้อย่างไร?”
 “คุณจะให้ตัวอย่างทางปฏิบัติโดยเจาะจงเกี่ยวกับเรื่องที่คุณว่ามานั้น ได้ไหมครับ”
 “กรุณายกตัวอย่างหน่อยได้ไหมครับ?”
- 3.4.8 เพื่อแนะนำบางคนกำลังพูดมากไม่ได้เรื่อง เช่นถามว่า
 “ยังมีพวกเราอีกบางคนที่มีข้อคิดจะเสนอ แต่ยังไม่มีโอกาสพูด คุณทับทิมมีความ
 เห็นอย่างไรในเรื่องนี้?”
- 3.4.9 เพื่อแนะนำทางประนีประนอม (Conciliation) เช่น
 “คุณ ๆ คิดว่าแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดคงอยู่ที่ใดที่หนึ่งในระหว่างแนวความเห็นทั้งสอง
 นี้ใช่ไหม?”
 “สองข้อนี้เป็นประโยชน์มากที่สุดใช่ไหมครับ?”

- 3.4.10 เพื่อดึงคนขริบแต่มีความรอบรู้เข้าสู่การอภิปราย เช่น
 “ในทันที เรามีคุณชำนาญซึ่งเคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการขายส่งมาแล้วในหลาย
 จังหวัด ขอให้เราได้รับข้อความรู้และข้อคิดของคุณได้ไหมครับ”
- 3.4.11 เพื่อช่วยสมาชิกซึ่งไม่กล้าหรือไม่ชอบแสดงความคิดเห็นได้แสดงความคิดเห็น
 เช่น
 “ผมสงสัยว่าข้อที่คุณกำลังพูดอยู่เป็นทำนองนี้ใช่ไหม?.....”
 “ข้อที่คุณพูดมาแล้วเกี่ยวข้องกับเรื่องของเราในทำนองนี้ใช่ไหม.....?”
 “คุณว่าวิธีแก้ปัญหามาแล้วแล้วใช่ไหมครับ?”
- 3.4.12 เพื่อสนับสนุนให้มีการถาม-ตอบ ต่อไปอีก เช่นถามว่า
 “วิธีแก้ปัญหานี้ดีกว่าข้อแรกไหมครับ”
 “นั่นเป็นคำถามที่ดี ใครจะให้คำตอบได้บ้างครับ?”
 “ประชาธิปไตยดีกว่าคอมมิวนิสต์อย่างไรครับ?”
- 3.4.13 เพื่อคลายการโต้เถียงอันรุนแรง เช่นถามว่า
 “ผมคิดว่าเราทั้งหมดรู้แล้วว่า คุณชัยและคุณชัชมีความเห็นอย่างไรในเรื่องนี้ จะ
 มีใครอยากจะทำอภิปรายในเรื่องนี้บ้างไหมครับ?”
- 3.4.14 เพื่อนำปัญหาหรือข้อคิดที่ยังไม่ได้พิจารณาเข้าสู่การอภิปรายเช่น
 “ที่เราพูดมาแล้วเป็นแง่บวก ถ้าในทางลบล่ะครับ?”
 “มีใครคิดเหมือนอย่างนี้ไหมครับ คือว่า.....”

4. ผู้นำกับการจัดที่นั่งประชุมกลุ่ม¹

การจัดที่นั่งในที่ประชุมเป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่ง ที่ผู้นำควรให้ความสนใจ เพราะการจัดที่นั่งมีส่วนทำให้เกิดความเป็นกันเองระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม โดยปกติแล้วผู้นำมักจะจัดที่นั่งประชุมให้เป็นแบบกันเอง เพื่อว่าสมาชิกจะได้พูดอภิปรายโดยเสรี

การอภิปรายกลุ่มควรหลีกเลี่ยง การจัดที่นั่งที่เป็นแถวตรงหันหน้าสู่เวทีแบบห้อง-ปาฐกถาหรือห้องเรียน วิธีที่ดีควรจะให้สมาชิกนั่งในทำนองหันหน้าเข้าหากันอย่างมากที่สุดเท่า

¹จำเนียร สาระนาถ มนุษยสัมพันธ์ในธุรกิจเบื้องต้น (อนุสรณ์ในงานฌาปนกิจศพ คุณแม่เจริญ สาระนาถ) กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์หัตถศิลป์ 2516 หน้า 92-93.

ที่จะเป็นไปได้ ถ้าเป็นกลุ่มขนาดเล็ก การนั่งรอบโต๊ะเป็นเหมาะที่สุด การใช้โต๊ะนั้นมิใช่เพียงแต่เพื่อความสะดวก เช่นวางเอกสารจดบันทึก วางที่เขียนบุหรืและแก้วน้ำเท่านั้น แต่ช่วยทางด้านจิตวิทยาสำหรับผู้ยังไม่เจนจัดในการอภิปรายอีกด้วย กล่าวคือ คนเหล่านี้จะรู้สึกพูดได้สะดวก ถ้ามีโต๊ะบังหน้าอยู่มากกว่าในที่โล่ง แต่ถ้าไม่มีโต๊ะหรือขนาดของกลุ่มใหญ่มาก ซึ่งไม่อาจจะใช้โต๊ะได้ ก็ควรจัดเก้าอี้ในรูปวงกลมหรือครึ่งวงกลมสามเหลี่ยม หรือรูปตัวยู การที่จะเลือกจัดในรูปแบบใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับขนาดของกลุ่มและขนาดของห้อง แผนภาพการจัดที่นั่งในหน้าถัดไปนี้แสดงความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มต่อกันและกัน และต่อผู้นำอภิปราย (โต๊ะที่แสดงไว้นั้นมีขนาดกว้าง 3 ฟุต และยาว 6 ฟุตเป็นโต๊ะธรรมดา มิใช่โต๊ะเขียนหนังสือ)

แบบ 1. มิใช่โต๊ะเลย จัดที่นั่งเป็นรูปตัวยู หรือรูปครึ่งวงกลมก็ได้การจัดที่นั่งแบบนี้อาจขยายได้โดยเพิ่มแถวที่สองขึ้น

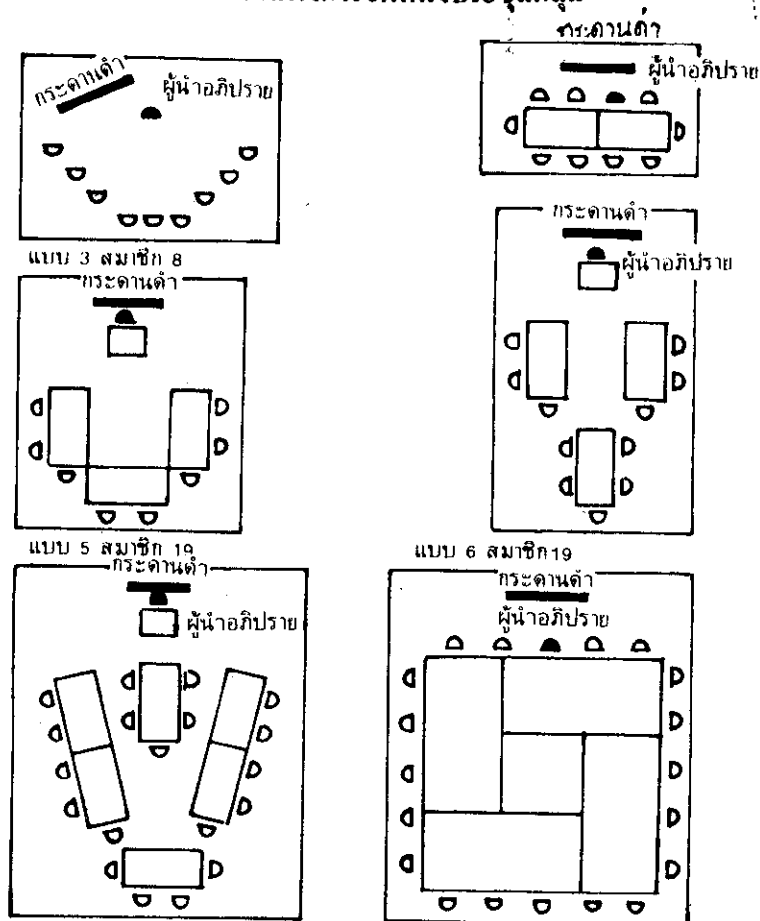
แบบ 2. เป็นแบบธรรมดา โดยใช้โต๊ะสองตัวต่อกันตามยาว และสมาชิกนั่งรอบโต๊ะประธานอยู่ตรงกลางกลุ่ม แบบนี้มีข้อเสียที่ว่า สมาชิกบางคนต้องหันกลับเมื่อมองดูกระดานดำ

แบบ 3. เป็นแบบที่ดีกว่าแบบ 2 ถ้ามีเนื้อที่พอ สมาชิกทั้งหมดมองเห็นซึ่งกันและกัน และเห็นประธานกับกระดานดำด้วย

แบบ 4. แบบนี้คล้ายแบบ 3 เว้นแต่โต๊ะท้าย หันตามยาวขนานกับอีกสองโต๊ะ มีที่นั่งสำหรับสมาชิกจำนวนมากขึ้น

แบบ 5 และ 6 เป็นการจัดโต๊ะสำหรับกลุ่มที่มีสมาชิกมากขึ้น

แผนภาพแสดงการจัดที่นั่งประชุมกลุ่ม



5. วิธีดำเนินการอภิปรายกลุ่ม

ผู้นำการอภิปรายควรยึดแนวปฏิบัติในการดำเนินการอภิปรายดังต่อไปนี้

5.1 การแนะนำเรื่องหรือปัญหา วัตถุประสงค์ของการแนะนำเรื่องก็คือการบอกสภาพและขอบเขตของปัญหา ผู้นำอาจเรียกความสนใจในเรื่องนี้ด้วยการตั้งคำถามแนะนำให้เห็นว่าการคิดแก้ปัญหาาร่วมกันของกลุ่มเท่านั้นจะให้คำตอบได้ และเนื่องจากการอภิปรายกลุ่มมีจุดมุ่งหมายเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม จะเป็นผลสำเร็จหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับสมาชิกในกลุ่ม ดังนั้นการแนะนำเรื่องหรือปัญหานอกจากจะเรียกความสนใจของสมาชิกแล้วยังเป็นการให้ความรู้แก่สมาชิกด้วย

การแนะนำเรื่องหรือปัญหาควรจำกัดให้อยู่ในประเด็นและพูดให้แจ่มแจ้ง วิธีแนะนำอาจเริ่มด้วยการอธิบายว่าปัญหาเป็นมาอย่างไร พูดถึงความสลับซับซ้อนและส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาอื่น ๆ (ถ้ามี) นอกจากนี้อาจจะแนะนำด้วยการให้คำนิยามหรืออธิบายความหมายของคำสำคัญ ๆ ก็ได้

ในด้านการพูด ผู้นำควรแนะนำเรื่องหรือปัญหาด้วยการใช้สำนวนกระชับชัดเจน ตรงจุด ใช้ถ้อยคำง่ายแก่การเข้าใจ และใช้ภาษาที่สุภาพ

ผู้นำอาจแนะนำหรือชี้แจงวิธีการและข้อปฏิบัติในการอภิปรายให้สมาชิกในกลุ่มด้วยกันก็ได้

5.2 การเริ่มอภิปราย เมื่อผู้นำได้แนะนำเรื่องจบ และพิจารณาแนวการอภิปรายจบแล้ว ก็จะแนะนำจุดที่การอภิปรายควรเริ่มต้น บางทีจุดแรกที่จะอภิปรายอาจได้แก่ความหมายของคำ (ศัพท์) บางคำของเรื่องหรือปัญหา หรืออาจเริ่มต้นตั้งแต่ขั้นวิเคราะห์ปัญหาก็ได้

เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มเริ่มอภิปราย ผู้นำอาจอ้างถึงปัญหา (หรือเรื่อง) ที่ได้แนะนำไว้แล้ว และขอให้กลุ่มให้ความรู้เพิ่มเติมด้วยการถามว่า “ใครจะให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอีกบ้างว่าปัญหาหรือความยุ่งยากของเรื่องนี้มีอยู่จริงและรุนแรงเพียงไร?” “คุณ ๆ คิดว่าปัญหานี้มีผลกระทบกระเทือนเราโดยตรงหรือไม่?” “เรามีส่วนได้เสียอย่างไรในเรื่องนี้?” คำถามควรจะเป็นการถามให้สมาชิกแสดงข้อคิดเห็น มิใช่ตอบเพียงแต่ “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” เท่านั้นในการถามให้ตอบนี้ ผู้นำอาจเลือกสมาชิกในกลุ่มที่มีความสนใจหรือมีความรู้ดี หรือมีเหตุผลดีเป็นผู้เปิดฉากการอภิปรายก่อนคนอื่น ๆ

5.3 การพยุงบการอภิปรายให้ดำเนินไปด้วยดี ความรับผิดชอบประการหนึ่งของผู้นำก็คือ การนำหรือการพยุงบการอภิปรายให้ดำเนินไปทุกขั้นตอนของการอภิปราย ตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหาจนถึงแนวการแก้ปัญหาหรือแนวทางปฏิบัติดังนั้นผู้นำจึงต้องพยุงบการอภิปรายให้เข้าสู่ประเด็น แต่ก็ไม่ใช่ดื้อมั่นและควบคุมการอภิปรายจนเกินไปเพราะจะทำให้สมาชิกรู้สึกว่ามีใช่เป็นการอภิปรายกลุ่มอย่างแท้จริง วิธีปฏิบัติที่เหมาะสมก็คือ ผู้นำขอให้สมาชิกในกลุ่มพิจารณาเองว่าการอภิปรายอยู่ในประเด็นหรือตรงจุดหรือไม่ด้วยการถามอย่างง่าย ๆ เช่น “ข้อคิดเห็นของคุณน่าสนใจมากครับคุณสมศักดิ์ แต่คุณอธิบายได้ใหม่ว่าข้อคิดเห็นนี้เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เรากำลังอภิปรายกันอยู่อย่างไร”

5.4 สรุปข้ออภิปรายเป็นครั้งคราว ผู้นำย่อมอยู่ในฐานะที่จะรวบรวมข้อคิดเห็นของการอภิปรายได้ดีกว่าใคร ๆ ในกลุ่ม ในระหว่างการอภิปรายผู้นำอาจสรุปข้ออภิปรายเป็นครั้งคราวทั้งนี้เพื่อ

5.4.1 ยับยั้งการพูดซ้ำซากโดยไม่จำเป็น

5.4.2 เพื่อต้องการอภิปรายให้เข้าสู่ประเด็น

5.4.3 เพื่อบันทึกขอบเขตที่ตกลงหรือไม่ตกลงกัน

ข้อสรุปนั้นควรสั้น เป็นกลาง ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และอยู่ในขอบเขตที่สมาชิกในกลุ่มได้ตกลงเห็นชอบ

5.5 สนับสนุนให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการอภิปราย ในการประชุมอภิปรายนั้นมิได้หมายความว่าทุกคนต้องพูด แต่ผู้ที่มีข้อคิดเห็นควรได้รับการสนับสนุนให้พูด ผู้นำอาจสนับสนุนให้มีการเข้าร่วมอภิปรายอย่างกว้างขวางด้วยการถามสมาชิกที่ยังไม่ได้พูดว่า “ผู้ใดอยากจะพูดบ้าง?” และให้โอกาสสมาชิกที่ยังไม่ได้พูดพูดก่อนสมาชิกที่พูดบ่อย ๆ หรืออาจจะถามว่า “ใครบ้างที่เห็นด้วยหรือ ไม่เห็นด้วย” แล้วจึงถามสมาชิกที่ยังมิได้อภิปรายต่อเนื่องไปว่าทำไมจึงเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

5.6 สนับสนุนความคิดเห็นหลาย ๆ ด้าน บางครั้งในการอภิปรายกลุ่มจะปรากฏว่าบรรดาสมาชิกที่พูดนั้นล้วนแต่สนับสนุนข้อคิดเห็นอันเดียวกัน ซึ่งอาจทำให้สมาชิกที่มีความคิดเห็นอย่างอื่นรู้สึกว่าคุณคิดเห็นของตนคงจะไม่มีใครสนใจ จึงเฉยเสีย ดังนั้นผู้นำจะต้องนำข้อคิดเห็นตรงข้ามเข้ามาสู่การอภิปรายโดยเจาะจง ผู้นำอาจอ้างข้อคัดค้านของผู้ที่มีความเจเนจัดเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ เสนอที่ประชุมแล้วจึงถามที่ประชุมเช่น “พวกเรามีความเห็นเกี่ยวกับข้อโต้แย้งข้อคัดค้านเหล่านี้อย่างไรบ้าง”

5.7 ข้อยุติของการอภิปราย ในการอภิปรายกลุ่มโดยทั่วไปผู้นำจะเป็นผู้เสนอข้อยุติธรรมของการอภิปราย ข้อยุติที่เสนอควรรวมประเด็นใหญ่ ๆ ที่อภิปรายกัน หมายถึงข้อคิดเห็นที่สนับสนุนและคัดค้าน คำตอบของปัญหาที่ตกลงกันและไม่ตกลงกัน

ข้อยุติควรเป็นข้อคิดเห็นที่สมาชิกในกลุ่มตัดสินใจร่วมกัน และแสดงแง่ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างครบถ้วน วิธีเสนอข้อยุตินั้นผู้นำอาจพูดว่า “ดูเหมือนเราเห็นพ้องกันว่าวิธีแก้ปัญหาก็คือ.....” หรือ “พวกเราเห็นด้วยว่าแนวทางปฏิบัติคือ..... ใช่ไหมครับ” ฯลฯ เป็นต้น เมื่อเสนอข้อยุติจบแล้วผู้นำควรให้โอกาสสมาชิกเสนอแนะหรือข้อแก้ไข ข้อยุติควรชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม

6. เทคนิคในการนำอภิปรายวิธีต่าง ๆ

การอภิปรายวิธีต่าง ๆ ที่จะกล่าวต่อไปนี้ ส่วนใหญ่เป็นวิธีอภิปรายตามแนวทางของ Beal, Bohlen และ Taudabaugh.²

6.1 Panel Discussion

วิธีนี้จะมีผู้อภิปรายกลุ่มหนึ่งประมาณ 3-7 คน (ปกติมักจะมีผู้อภิปราย 4 คน) นั่งในแนวเดียวกันหันหน้าเข้าหาผู้ฟังที่มีจำนวนมาก โดยปกติแล้วมักจัดให้เป็นแบบกันเอง (informal) โดยมีผู้นำอภิปราย (chairman) นั่งอยู่ตรงกลางคอยแนะนำผู้อภิปราย คอยชี้จุดเด่นและสรุปการพูดของแต่ละคนตลอดจนสรุปเนื้อหาทั้งหมดตอนสุดท้าย

จุดมุ่งหมายของการอภิปรายแบบนี้ก็คือการแก้ไขปัญหาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกันตลอดจนให้ความรู้แก่ผู้ฟัง

โดยปกติแล้วตอนสุดท้ายของการอภิปราย จะเปิดโอกาสให้ผู้ฟังถามได้ (forum period)

ลักษณะสำคัญที่พึงยึดถือ

1. บรรยากาศจะเป็นแบบทางการ หรือกันเองก็ได้ (formal & informal)
2. ตกลงขอบเขตของเรื่องที่จะพูดให้คล่องจองกัน ไม่ใช่พูดกันไปคนละทาง
3. ผู้ฟังสนใจ ตื่นเต้นไม่หลับ เพราะผู้พูดแต่ละคนต่างก็เตรียมมาพูดในแนวของความคิดของตนเอง จึงไม่เกิดความซ้ำซาก
4. เป็นวิธีที่ดีในการร่วมใจ ร่วมความคิดของผู้พูด และผู้ฟังเพราะว่าได้เปิดโอกาสให้แสดงแง่มุมที่ต่างกันต่อหน้าคนอื่น โดยมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน
5. แสดงข้อมูลความจริง ความเห็น แก่ผู้ฟังได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. โน้มน้าวใจให้สมาชิกของกลุ่มเริ่มคิด เริ่มเสนอความเห็นต่าง ๆ
7. แจกแจงข้อคิดเห็นที่เหมือนกัน และที่ขัดแย้งกัน และพยายามตกลงกันให้ได้ข้อตกลงร่วม (consensus)
8. ช่วยให้เกิดหรือผู้ฟังหรือสมาชิกของหน่วยงานกับปัญหาได้
จะใช้วิธี Panel เมื่อไร?

²Beal, George M., Bohlen, Loe M., Taudabaugh, and J. Neil. *Leadership and Dynamics in Group Action*. Iowa : Iowa State University Press, 1962, pp. 181 - 284.

1. เมื่อคณะ หรือสมาชิกของหน่วยงานมีคนจำนวนมากจะพูดกันไม่สะดวก ผู้ฟังคนที่มีความรู้ดีพูดไม่ได้
2. เมื่อสมาชิกอยากรู้บางสิ่งบางอย่าง แต่ไม่ออกไปหาข้อมูลมาเองก็จัดไปหาผู้ที่มีความรู้ หรือข้อมูลพร้อมแล้วมาพูดให้ฟัง
3. เมื่อสภาพจิตใจของคณะกว้างขวางพอที่จะรับฟังข้อคิดเห็นทั้งที่ถูกต้องและทั้งที่ขาดใจได้ (Open mindedness)
4. เมื่อผู้พูดพร้อมแล้วที่จะพูดระหว่างกันและกัน และเปิดโอกาสให้ผู้ฟังถามปัญหาได้
5. เมื่อกรอบสังคมมีรูปร่างควบคุมคนไว้ได้ ให้ผู้พูด ผู้ฟังปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อันดีคือรู้จักระเบียบของการประชุม
6. เมื่อมีผู้พูดต่างอาชีพ ต่างฐานะ ต่างความรู้ ต่างประสบการณ์มาพูดให้แง่คิดต่างกัน
7. เมื่อมีปัญหาตกลงกันไม่ได้

การเตรียมตัวสำหรับวิธี Panel

1. แยกแยะจุดมุ่งหมายของการประชุมออกเป็นข้อ ๆ
2. คิดหาวิธีอื่นไว้ด้วยเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายนั้น ๆ
3. เรื่องที่พูดจะต้องมีประโยชน์ มีสาระ และเหมาะสมกับเวลา
4. เลือกผู้พูดที่มีความรู้ ความคิดอ่าน และประสบการณ์ต่างกันที่ยินดีมาพูด
5. เลือกประธานที่มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกประเภท มีจิตใจไม่ลำเอียง และมุ่งที่งานของหน่วยงานเป็นใหญ่
6. มีการบอกล่วงหน้า และมีเวลาตระเตรียมพอสมควร คือให้ผู้ฟังมีโอกาสเห็นหน้ากันทุกคน ไม่รู้สึกอึดอัด
7. มีการจัดสถานที่ให้สะอาดสบายพอสมควร

หน้าที่ของผู้นำอภิปราย (ผู้ดำเนินการอภิปราย) แบบ Panel

1. พบกับผู้พูดทุกคน เพื่อประชุมแบ่งเรื่องที่จะพูด แบ่งกลุ่ม ตลอดจนสาระสำคัญของเรื่องที่แต่ละคนจะพูด

2. ตรวจสอบความเรียบร้อยเกี่ยวกับสถานที่ เช่น ที่นั่ง, ห้องแสง, พัดลม, ระบบเสียงของไมโครโฟน และพยายามจัดให้คนพูดเก่งไว้ริม คนที่เงียบ ๆ ไว้ใกล้ตัวผู้นำอภิปราย
3. แนะนำผู้พูดแก่ผู้ฟัง
4. แจ้งให้ผู้ฟังทราบว่าเรื่องที่จะพูดนั้นเกี่ยวกับอะไร
5. แจ้งให้ผู้ฟังทราบว่า ผู้ฟังมีสิทธิที่จะถามเมื่อไร, และเป็นเวลานานเท่าใด
6. เปิดการอภิปรายด้วยคำถาม หรือข้อความที่ทำให้ผู้ฟังพุ่งความสนใจไปสู่จุดเดียวกัน
7. พยายามเป็นมิตรกับผู้ฟัง และชักชวนให้ผู้พูดได้พูดโดยทั่วถึงกัน
8. อธิบาย หรือแปลความหมายให้เรื่องพูดที่ยากเป็นง่าย และสรุปเป็นหมวด เป็นตอน ตามกาลเทศะ สถานที่ เพื่อผู้ฟังจะได้เข้าใจง่าย
9. ถามคำถามที่นำไปสู่การแสดงออก หรือการแสดงทัศนคติของผู้ตอบมิใช่ถามคำถามไปสู่คำตอบว่า “ใช่ครับ” หรือ “ไม่ใช่ครับ” เท่านั้น
10. พยายามหาข้อตกลงตามความถนัด ความรู้ ความคิดของแต่ละคน
11. ให้มีบรรยากาศเป็นกันเอง มีความรู้สึกไม่อึดอัด หรือเกรงใจเมื่อจะถามคำถาม ก็ถามต่อหน้าผู้ฟังทุกคน มิได้เฉพาะเจาะจงให้เป็นรายตัว
12. สรุปตอนสุดท้าย
13. เป็นผู้ปิดการอภิปราย หรือถ้าจะให้ประธานใหญ่เป็นผู้ปิดอภิปรายก็จะต้องเป็นผู้กล่าวเชิญ

หน้าที่ของสมาชิก (ผู้อภิปราย) แบบ Panel

1. เตรียมเรื่อง (ข้อมูล ทฤษฎี หลักการ) ที่เกี่ยวกับหัวข้อหรือปัญหาที่พูด
2. คิดและพูดตามหัวข้ออย่างมีเหตุผล
3. ฟังผู้อื่นพูดอย่างตั้งใจ ตีความหมายของผู้พูดให้แตก และเข้าใจ
4. แสดงความคิดเห็นด้วยความเต็มใจ ใช้คำพูดที่แจ่มชัด รัดกุม น่าเชื่อถือ สุภาพ และอย่างมีชีวิตชีวา
5. รอจังหวะดีจึงค่อยแสดงความคิดเห็น

6. ยอมแก้ไข เปลี่ยนแปลง ข้อเสนอและความเห็นของตนเอง ถ้าผู้อื่นมีเหตุผล และหลักฐานที่เชื่อถือได้ดีกว่า
7. รักษาเวลาให้เคร่งครัด พุดภายในเวลาที่กำหนดไว้ ควรระลึกว่าการพุดภายในเวลาที่กำหนดไว้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก และถือว่าเป็นมรรยาทของการพุดอย่างหนึ่ง
8. พุดเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อเท่านั้น (พุดให้ตรงจุด)
9. พยายามพุดเป็นแบบไม่เป็นพิธีการ (informal) คือใช้วิธีสนทนาท้งนี้เพื่อให้บรรยากาศเป็นกันเอง
10. รู้จักยกย่อง หรือกล่าวชมการพุดแสดงความคิดเห็นของผู้อื่นและถ้าจะอ้างคำพุดของผู้อื่นก็ควรอ้างให้ถูกต้อง ถ้าจะค้านก็ควรจะคัดค้านอย่างมีเหตุผล ไม่ควรตะกุกตะกักหรือแสดงเลศนัย
11. พยายามหาทางออกเมื่อเกิดพุดกันไปจนถึงทางตันแล้ว
12. ช่วยผู้นำอภิปราย Panel ที่จุดเด่น จุดดีของผู้พุดอื่น ๆ ถ้าประธานลืมไป ข้อควรระวัง

1. ผู้นำการอภิปรายจะต้องรู้จักหน้าที่ของตนเอง และวิทยากรที่จะมาพุดจะต้องพุดให้ตรงจุด
2. ควรแบ่งเวลาให้ผู้พุดทุกคนได้พุดกันอย่างทั่วถึง และควรจะพุดคนละ 2 เทียว
3. ควรจะมีการปรึกษา หรือกำหนดหัวข้อไว้ก่อนว่า ผู้พุดใดจะพุดเกี่ยวกับเรื่องใด เพื่อว่าเนื้อหา และสาระของเรื่องจะได้ไม่ซ้ำกัน
4. ควรจะให้เวลาพุดให้พอ ผู้พุดแต่ละคนควรจะมีเวลาพุดไม่น้อยกว่า 30 นาที

6.2 Committee Hearing

เป็นการอภิปรายที่มีวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา (Problem-Solving) โดยปัญหาหนึ่ง โดยเฉพาะ วิธีดำเนินการอภิปรายแบบนี้ก็จะเชิญผู้พุด (จะเป็นผู้เชี่ยวชาญ, วิทยากร ฯลฯ) มาพุด, แสดง และตอบข้อซักถามของสมาชิกของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง โดยมีผู้ซักถาม 4-5 คน ผู้ซักถามเป็นผู้แทนของสมาชิกหน่วยงานนั้น และจะซักถามแทนผู้ฟังทั้งหมด สาเหตุที่ต้องมีผู้ซักถาม 4-5 คนก็เพราะว่า ผู้พุดเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เมื่อตอบข้อซักถามก็จะใช้ศัพท์และภาษาทางวิชาการซึ่งผู้ฟังไม่อาจเข้าใจอย่างแจ่มชัดได้ ในขณะที่เดียวกันสมาชิกก็จะซักถามด้วยภาษาธรรมดาแบบชาวบ้าน (หรือกรรมกร) ผู้พุดก็อาจจะไม่เข้าใจ จึงต้องมีผู้แทนเป็นสื่อกลางทำหน้าที่ถามและตอบ

ข้อดีของวิธีนี้

1. ผู้ฟังจะสนใจตลอดเวลา เพราะมีคำถามและคำตอบที่ไม่ซ้ำซาก
2. ดีกว่าวิธีสัมภาษณ์ เพราะมีผู้ถามหลายคน ซึ่งทำให้ได้ข้อเท็จจริงมากแ่ง มากมุม
3. ทำให้มีการร่วมฟัง ร่วมถามเกิดขึ้น
4. ผู้ถามมีเวลาฟังในขณะที่ผู้อื่นกำลังถามตอบกันอยู่

ใช้วิธีนี้เมื่อไร? เพื่ออะไร?

1. เมื่อต้องการคำตอบ, ข้อเท็จจริง, ข่าวสารมาเสนอต่อผู้ฟังอย่างได้ผลและลึกซึ้ง และเป็นโอกาสดีที่จะได้พบบุคคลที่รู้ข้อเท็จจริง บุคคลที่เป็นข่าว หรือบุคคลที่เป็นปัญหา
2. เพื่อให้คณะผู้ถาม 4-5 คน เป็นตัวกลางเชื่อมระหว่างผู้พูดกับผู้ฟัง
3. ช่วยให้ผู้ฟังค้นหาคำตอบด้วย (วิธีนี้จะต้องเรียงคำถามเป็นหมวดเป็นหมู่ มีการขยายความ และเรียงลำดับความยากง่าย ตลอดจนความลึกซึ้งในแขนงวิชานั้น ๆ)
4. เมื่อต้องการช่วยผู้พูดที่
 - ก. พูดในที่ประชุมไม่เป็น ปะปนกันไป
 - ข. พูดในขอบเขตที่กว้างขวาง คือพูดเป็นตอนเป็นส่วนไม่ได้
 - ค. สรุปเร็วเกินไปโดยขาดข้อสนับสนุนที่มีเหตุผล
 - ง. ผู้ถามและผู้ตอบเป็นคนละระดับ
 - จ. เพื่อใช้เวลาอย่างประหยัด การถามและการตอบตรงจุดหมายไม่เยิ่นเย้อ ซึ่งวิธีนี้ดีกว่าให้ผู้พูดคนเดียว และถามกันทั้งห้องประชุม

วิธีปฏิบัติ และขอบวนการของ Committee Hearing

1. รู้วัตถุประสงค์ของการประชุมนั้น และเรื่องที่จะถามหรือจะตอบควรเกี่ยวข้องกับหัวข้อของการประชุม
2. เชิญผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือวิทยากรเฉพาะแขนงวิชาให้เป็นผู้ตอบปัญหา
4- อื่นๆ ควรจะมีการชี้แจงให้ผู้ที่จะตอบและผู้ที่จะถามปัญหาให้ได้ทราบและเข้าใจแนวทางปัญหาเสียก่อน เพื่อจะได้ซัก-ตอบข้อข้องใจของผู้เข้าประชุมให้ชัดเจน
5. ควรจะมีการแนะนำผู้ที่จะซักถาม และผู้ที่จะตอบคำถามว่าเป็นผู้มีความรู้ คุณวุฒิ และประสบการณ์อย่างไร

6. คณะที่จะถามควรแบ่งหน้าที่กันว่าผู้ใดจะเป็นผู้ถาม ผู้ใดจะเป็นผู้อธิบายเพิ่มเติม (Clarifier) ผู้ใดจะเป็นผู้ประสานงานและไกล่เกลี่ย (Harmonizer) และผู้ใดจะเป็นผู้สรุป (Sum-merizer)

7. ผู้ที่ถามคำถามต้องตั้งตนเอง (สมมติตัวเอง) เป็นผู้แทนของผู้เข้าประชุม

8. การจัดสถานที่ ให้ผู้ถามและผู้ตอบอยู่บนพื้นสูงเท่ากัน จัดให้ทุกคนหันหน้าหาผู้เข้าประชุมทั้งหมด จัดไมโครโฟนให้ผู้ถาม และผู้ตอบอย่างเพียงพอ

ข้อควรระวัง

1. มีการเลือกผู้เชี่ยวชาญในการตอบคำถามอย่างรอบคอบ
2. คณะผู้ถามควรมีการเตรียมคำถามที่สอดคล้องกันติดต่อกันทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิชาการ หรือส่วนที่เกี่ยวกับหน้าที่การงาน
3. อย่าให้เกิดบรรยากาศที่ผู้ถามข่มขู่ผู้ตอบ
4. ผู้ถามจะต้องถามเฉพาะคำถามที่ผู้เข้าประชุมสนใจเท่านั้น เพราะผู้ถามเป็นผู้แทนของผู้เข้าประชุม ฉะนั้นการหลีกเลี่ยงการถามที่ต้องการอวดความรู้ของตน

6.3 การสนทนา (Dialogue)

เป็นการอภิปรายแบบซักถาม ได้แย้งเพื่อแสดงข้อคิดเห็นในที่ประชุมหรือต่อหน้าผู้ฟัง ตามปกติคู่สนทนาจะเป็นผู้มีความรู้หรือผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญที่มาให้ความรู้ผู้ฟังโดยการซักถามกันเอง การอภิปรายวิธีนี้จะพบได้ในรายการทางวิทยุกระจายเสียง รายการทางโทรทัศน์ ในมหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษา ขอยกตัวอย่างที่รู้จักกันดีคือรายการ “พบประชาชน” ของ ๖พธนะ นายสัญญา ธรรมศักดิ์ สมัยดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี รายการ “สนทนาประชาธิปไตย” รายการ “มหาวิทยาลัยชาวบ้าน” ฯลฯ เป็นต้น

ข้อดีของวิธีนี้คือ

1. เป็นวิธีที่สร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง เพราะการดำเนินการจะเป็นเสมือนหนึ่งการคุยอย่างธรรมดาในตนเอง
2. ตามปกติแล้ว คู่สนทนาจะเป็นผู้เชี่ยวชาญ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และมีการอธิบายและซักถามกันเอง ซึ่งจะส่งเสริมให้ผู้เข้าประชุม (ผู้ฟัง) เกิดความคิด และปัญหาที่ตนต้องรอฟังคำตอบจากคู่สนทนานั้น ๆ

3. คู่สนทนาจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่นเมื่อคู่สนทนาลืมตาก็จะถาม
4. ทำให้ผู้ฟังเกิดความสนใจ เพราะไม่ต้องฟังอย่างมีพิธีการแต่ฟังอย่างที่มีบรรยากาศเป็นกันเอง และได้ฟังผู้เชี่ยวชาญในรูปของการสนทนา
5. ถ้าคู่สนทนาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งพูดไม่เป็น แต่มีความรู้ดี คู่สนทนาอีกฝ่ายก็ช่วยกันได้ โดยการซักถาม หรือสรุป
6. เป็นวิธีที่ไม่เป็นพิธีการ และไม่ยุ่งยาก เพราะมีคู่สนทนาเพียง 2 คน ก็สามารถจะพูดกันได้
7. เหมาะแก่ผู้ฟังที่ไม่มีโอกาสได้พบปะผู้บริหาร และไม่มีโอกาสได้ถามปัญหา

ข้อควรระวัง

1. เรื่องที่พูดจะต้องเป็นเรื่องที่ผู้ฟังสนใจ
2. อย่าพูดกันสนุกจนลืมผู้ฟัง และอย่าพูดค้อยเกินไป หรือดั่งเกินไป
3. อย่าพูดเร็วเกินไป อย่าเปลี่ยนเรื่องเร็วเกินไปเพราะผู้ฟังอาจจะตามไม่ทัน ทำให้ไม่เข้าใจได้
4. ใช้ภาษาที่ผู้ฟังเข้าใจได้

6.4 การสัมภาษณ์ (Interview)

เป็นแบบที่ว่าอีกฝ่ายหนึ่งไม่รู้จึงถามผู้รู้หรือผู้ชำนาญ หรือเจ้าของเรื่องนั้น ๆ

ลักษณะของการสัมภาษณ์

1. ลักษณะเป็นทางการ (formal) มากกว่าแบบ dialogue แต่น้อยกว่าการกล่าวสุนทรพจน์ โอวาท หรือ lecture
2. หน้าที่ของผู้สัมภาษณ์ และผู้ให้สัมภาษณ์ต่างกัน
3. ผู้สัมภาษณ์ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางเชื่อมระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์และผู้ฟัง และเป็นผู้ควบคุม การดำเนินการ รายละเอียด การเปลี่ยนเรื่องพูด ดังนั้นถ้าผู้สัมภาษณ์เตรียมตัวมาดี จะดำเนินการสัมภาษณ์ไปด้วยดี
4. เป็นวิธีที่ได้ข้อมูล เนื้อหา และสาระในระยะเวลาอันสั้นถ้าผู้สัมภาษณ์เตรียมตัวมาดี

ข้อควรระวัง

1. ควรระวังการใช้คำพูดในด้านความรัดกุม ความกระฉับของภาษาเพื่อว่าผู้ฟัง ผู้สัมภาษณ์ และผู้ให้สัมภาษณ์จะได้เข้าใจแจ่มชัด
2. ผู้ให้สัมภาษณ์ควรเป็นผู้เลือกเรื่องที่จะพูดว่าตนถนัดพูดในแง่มุมใดตลอดจนการหาข้อมูลมาด้วยเมื่อจำเป็น
3. ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมตัวเป็นอย่างดี เพราะเป็นทั้งผู้ดำเนินรายการ ผู้ถาม ผู้สรุป ผู้ปิดรายการ
4. ควรตั้งคำถามหลาย ๆ คำถามที่มีความหมายอย่างเดียวกัน และให้โอกาสผู้ถูกสัมภาษณ์เลือกตอบ มิใช่ตั้งคำถามที่จำกัดคำตอบอยู่เพียงว่าใช่หรือไม่ใช่หรือไม่ และ/หรือควรสังเกตท่าทีของผู้ให้สัมภาษณ์ว่าเกิดความอึดอัดที่จะตอบคำถามก็ควรเปลี่ยนเรื่องเสีย

6.5 Buzz Session

เป็นการประชุมที่แบ่งผู้ร่วมประชุมออกเป็นกลุ่มละ 4-8 คน แล้วแต่จำนวนผู้เข้าร่วมประชุม ถ้าหากที่ตั้งกลุ่มใหญ่โดยให้แต่ละกลุ่มหาคำตอบภายใน 10 นาที หลังจากนั้นแต่ละกลุ่มก็จะกลับเข้าที่ประชุมรวมโดยแต่ละกลุ่มจะมีคำถามเตรียมไว้ถามผู้พูดประมาณ 1-2 คำถาม แล้วตั้งสมาชิกในกลุ่มเล็ก (buzz group) ให้เป็นผู้แทนของกลุ่มเพื่อถาม ปกติแล้วจะจัดให้มี buzz session หลังจากทีร่วมประชุมรวมเช่น การฟังบรรยาย, การฟังอภิปราย, การประชุม ฯลฯ วิธีนี้เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการพูดและถามอย่างเต็มที่

ใช้วิธีนี้เมื่อไร? ใช้เมื่อ

1. เมื่อมีสมาชิกเพียง 1-2 คน (ประเภทที่เรียกกันว่า “ดาวสภา”) พูดแสดงข้อคิดเห็นไม่หยุดหย่อน
2. มีผู้เข้าประชุมหลายคนที่มีความสามารถ แต่ที่ไม่มีโอกาสได้พูด
3. เมื่อที่ประชุมมักจะตัดสินใจไปตามกลุ่มหรือพวกที่มีอิทธิพลควบคุมอยู่และผู้ฟังทั่วไปเกิดความเบื่อหน่าย

ข้อควรปฏิบัติ

1. จะต้องรู้จักวิธีแบ่งผู้เข้าประชุม ซึ่งนิยมแบ่งกันดังนี้
 - ก. แบ่งไปตามแปลนที่นั่ง จะนั่งตรงไหนก็ได้ แต่หันหน้ารวมกันเป็นกลุ่ม
 - ข. แบ่งตามองค์การ, สถาบันที่ผู้แทนเข้าประชุม

ค. แบ่งตามลำดับตัวอักษรชื่อตัว หรือชื่อสกุล ต้องมีรายชื่อพิมพ์ไว้ล่วงหน้าอย่างเรียบร้อย

2. แบ่งคนให้เหมาะสมกัน เช่นผู้ที่กล้าพูดกับผู้ที่ไม่กล้า หญิงกับชาย เด็กกับผู้ใหญ่ ทั้งนี้เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันทุกชั้น ทุกเพศ และทุกวัย

ข้อควรสังเกตในสังคมไทยก็คือว่า ถ้าแบ่งตามข้อสอง ผู้พูดอาจจะไม่มีโอกาสพูดกันอย่างทั่วถึงกัน เพราะมักจะเป็นไปในรูปนี้คือ

ถ้ามีคนแก่กับคนหนุ่มสาว-คนแก่จะพูด คนหนุ่มสาวจะเงียบ

ถ้ามีหญิงแต่งงานกับหญิงโสด-หญิงแต่งงานแล้วจะพูดฝ่ายเดียว หรือหญิงโสดจะพูดฝ่ายเดียว

ถ้ามีหญิงกับชาย ชายมักจะเป็นผู้พูดฝ่ายเดียว แต่ถ้าแบ่งไปตามวัยเพศ การศึกษา ผู้พูดจะพูดได้สะดวกใจกว่า ฉะนั้นวิธีแบ่งที่ดีคือแบ่งไปตามวัย เพศ และการศึกษา

6.6 วิธีเปิดใจไขสมอง(Brainstorming)

วิธีนี้เป็นวิธีที่นาย Alex Osborn ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีชื่อเสียงทางการโฆษณาได้คิดพัฒนาขึ้นเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น จุดสำคัญของวิธี Brainstorming นี้ก็คือจะไม่มีการวิจารณ์ ประเมินผล หรือตำหนิในระหว่างที่ทุกคนกำลังคิดกันอย่างเสรี (to think freely and imaginatively) และคิดว่าความคิดหรือข้อเสนออันนี้อาจเกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝันก็ได้

วิธีนี้ก็คือนกลุ่มเล็ก ๆ กลุ่มหนึ่งแสดงความคิดเห็นสู่กันด้วยถ้อยที่ถ้อยอาศัย เป็นกันเองที่สุด มีบรรยากาศที่เป็นไมตรีจิตมิตรภาพมาก เป็นการแสดงข้อคิดเห็นที่ไม่อยู่ในบังคับของระเบียบ วิธี ประเพณี หรือกฎหมายมุ่งคิดถึงแต่สิ่งที่จะเป็นไปได้จริง ๆ วิธีการไปสู่เป้าหมายได้จริง ๆ โดยเลิกคิด (ชั่วคราว) ถึงขอบเขตจำกัด หรืออุปสรรคต่าง ๆ วิธีนี้จะเป็นวิธีที่มีการออกความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ไม่ต้องเกรงใจใคร ฉะนั้นจึงเป็นวิธีที่จะได้ความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ขึ้นพร้อม ๆ กับการให้โอกาสระบายนความคับแค้นออกมาเสียบ้างวิธีนี้จึงนับว่าเป็นวิธีที่มีประโยชน์ดีเมื่อ

1. ถ้าคนกลุ่มนั้นประกอบด้วยผู้ที่มีตำแหน่งเสมอ ๆ กัน สนับสนุนกันพอสมควร การพูดแสดงความคิดเห็นก็มีผู้พูดอย่างเต็มที่

2. ในที่ประชุมจะต้องตกลงว่าจะให้สิทธิ อิสระภาพแก่ผู้อภิปรายอย่างเต็มที่

3. ถือว่าผู้พูดไม่สำคัญเท่ากับความคิด และข้อความที่พูด ฉะนั้นการพูด ภายจึง ไม่มีการอ้างชื่อผู้พูด แต่อ้างถึงการพูดครั้งโน้นครั้งนี่เท่านั้น
 4. อย่าให้ผู้พูดในกลุ่มมีมากกว่า 10-15 คน
 5. อย่าให้มีผู้พูด ๆ เก่งเสียคนเดียว ควรเปิดให้ทุกคนได้พูดทั่วถึงกัน
 6. ต้องรู้ว่าปัญหาที่พูดนั้นมีทางออกอย่างอื่นจริง ๆ
 7. ในการพูดหัวข้อหนึ่ง ๆ นั้น ไม่จำเป็นที่จะต้องพยายามไปถึงจุดสรุปง่าย ๆ แต่ สิ่งที่ต้องการก็คือ การบันทึกความคิดเห็นของแต่ละคนไว้
 8. ควรจัดให้ที่นั่งในการประชุม แสงสว่างและบรรยากาศที่เท่าเทียมกัน โดยที่ไม่ ใครข่มใคร ควรจัดสถานที่ ๆ ผู้พูดมีความรู้สึกอิสระที่จะพูด
 9. จำเป็นจะต้องมีประธานหรือผู้นำอภิปรายที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจับเวลา และการให้สมาชิกมีโอกาสได้พูดอย่างทั่วถึงกัน
 10. ประธานหรือผู้นำอภิปรายจะต้องไม่ใช่อำนาจมากนัก จะต้องไม่ชักใช้กับการ แสดงความคิดเห็น แต่คอยช่วยให้มีการอภิปรายอย่างสะดวก มีผู้พูดผู้ฟัง ไม่ให้พูดซ้อนกัน ชักชวนให้ผู้ที่ไม่กล้าพูด ได้พูด ผู้ที่พูดไม่ละเอียดก็ควรให้มีเวลาพูดให้ละเอียด
 11. เพราะว่าผู้พูดอภิปรายมีสิทธิออกความคิดเห็นได้เต็มที่ ถ้ามีความแตกต่างกันมาก ก็จะถูกเถียงกันมาก ประธานจึงควรใช้การพูดที่ละมุนละไมให้แต่ละคนแสดงข้อคิดเห็น และ ปรัชญาของตนไปอย่างพอควร จนสามารถจับจุดได้ว่าแง่การพูดของแต่ละคนเป็นอย่างไร แล้ว ให้จดไว้ แต่อย่าเอาความคิดที่แตกต่างกัน 2 ความคิดมารวมกัน พยายามเชื่อเชิญให้ออกความ คิดที่ต่างกัน
- 1.2 ต้องมีผู้จัดการประชุม 2-3 คน เพื่อจดให้ทัน จดตามที่เขาพูดไม่ควรดัดแปลง แก้ไขข้อความเดิม ไม่ต้องคำนึงถึงความสละสลวยของภาษาแต่ให้คิดถึงเนื้อหาที่เขาพูดจริง ถ้า เป็นไปได้ ก็ควรจะบันทึกเสียงไว้ แล้วจึงถ่ายถอดเป็นตัวหนังสืออีกครั้งหนึ่ง

7. เทคนิคในการพูดเสนอความคิดเห็น

มีผู้กล่าวว่าศิลปะเป็นเรื่องที่สอนกันไม่ได้ แต่เชื่อกันว่าสังเกตและศึกษาได้ บางคน ก็ใช้ได้ผลบางคนก็ใช้ไม่ได้ผล อย่างไรก็ตาม ผู้ที่รู้และนำไปใช้บ้างย่อมดีกว่าผู้ที่ไม่รู้และไม่เคยใช้ ต่อไปนี้เป็นเทคนิค (ศิลปะ) บางประการในการพูดเสนอข้อคิดเห็นในการประชุมกลุ่มหรือการ อภิปราย ซึ่งอาจเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่นำไปใช้

7.1 เสนอข้อคิดเห็นที่เป็นการชักจูงใจโดยตรง (influence) เช่น “คุณใส่เสื้อเหลืองขึ้น ออก เสื้อเหลืองนี้ก็สวยด้วย ไม่ซื้อไปเลยหรือครับ?” “ถ้าผมเรียนหนังสือเก่งเหมือนคุณ ป่านนี้ผมไป เรียนต่อแล้วละครับ” ฯลฯ

7.2 พูดเสนอข้อคิดเห็นให้คนเห็นใจโดยพูดในทำนองว่าเกิดมายากไร้หรือลำบาก (เรียกรวีสันนี้ว่า folk technique) เช่น

“ผมไม่ค่อยรู้เรื่องหรอกนะ เพราะเป็นคนบ้านนอกคอกนา”

“ชีวิตผมก็เป็นอย่างนี้แหละ ต้องนอนกลางดิน กินกลางทราย ไม่มีคนเห็นใจ”

“เราพูดอะไรก็ไม่ค่อยมีใครฟัง เราเหมือนลูกเมียขี้ขลาดเลย” ฯลฯ

7.3 พูดเสนอข้อคิดเห็นแบบโฆษณาชวนเชื่อ (เรียกว่าวิธี favorable maxim) เช่น

“หัวเราะวันละนิดจืดแจ่มใส”

“ผมมีลูกสองคนก็พอครับเพราะเขาว่า มีลูกมากจะยากจน” ฯลฯ

7.4 พูดเรื่องยาก ๆ ให้เป็นของง่าย (simplicity)

7.5 พูดเสนอข้อคิดเห็นด้วยการแสดงท่าทางให้น่านับถือ

7.6 พูดเสนอข้อคิดเห็นโดยการอ้างว่าตนเป็นคนคบหากับคนสำคัญ (influential-friends)

“เรื่องนี้ผมจัดการได้เพราะผมรู้จักผู้ใหญ่ที่นั่นหลายคน”

“คิดว่าเราคงจะขอเป็นพิเศษได้ล่ะ เพราะญาติฉันเป็นเพื่อนกับผู้ใหญ่ที่นั่นล่ะ” ฯลฯ

7.7 พูดเสนอข้อคิดเห็นโดยการใช้คำพังเพย และสุภาษิตสนับสนุนคำพูดของตนเอง

เช่น

“ความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่น”

“วารีไม่คอยท่า เวลาไม่คอยใคร” ฯลฯ

7.8 พูดเสนอข้อคิดเห็นโดยการอ้างไปก่อน (จะจริงหรือเท็จก็ได้) เช่น

“ธรรมดาคนเขาทำอย่างนี้กันทั้งนั้นนะ.....”

“ส่วนใหญ่เขาไม่นิยม.....”

“ทำอย่างนั้นก็ปราชญ์ดีเยี่ยมครับ.....”

“คนที่มึสติดีเขาไม่พูดอย่างนี้.....” (หมายความว่าถ้าใครพูดก็ต้องเป็นคนเสียสติ)

“คนที่มึสติดีเขาไม่พูดอย่างนี้.....” (หมายความว่าคนที่เรียนหนังสือแยกว่าคนที่ไม่เรียน)

“คนไม่เรียนหนังสือยังรู้เลยว่าทำไม่ถูก.....” (หมายความว่าคนที่เรียนหนังสือแยกว่า คนที่ไม่เรียน)

7.9 พุดเสนอข้อคิดเห็นด้วยการพุดบ่อย ๆ ซ้ำ ๆ หลาย ๆ หน (repetition) สมกับภาษิตที่ว่า “อันเสายาวแปดศอกตอกเป็นหลัก ผลักบ่อยเข้าเสายิ่งใหญ่” หรือที่ว่า “ต่อเท่านั้นที่ครองโลก” วิธีนี้อาจมีคนสนับสนุนและเห็นด้วยเพราะรำคาญ หรือไม่อยากจะฟังต่อไปอีก

7.10 พุดเสนอข้อคิดเห็นด้วยการทำท่าหน้าสงสาร หรือพุดให้คนสงสารเห็นใจ เช่น

“ผมคอยความหวังนี้ เหมือนข้าวคอยฝน”

“ถ้าไม่รักพี่ พี่คงออกหักตาย”

“ตาย ๆ ก็ดี อยู่ไปก็ไร้ความหมาย”

เป็นที่น่าสังเกตว่า การพุด (อ้ำอึง) เกี่ยวกับความตาย เป็นเทคนิคที่เรียกร้องความเห็นใจ และสงสารจากคนฟังดี เมื่อคนฟังเกิดความเห็นใจหรือสงสาร ผลก็คือการยอมโอนอ่อนผ่อนตาม

ที่กล่าวมานี้เป็นเทคนิคบางประการเท่านั้นซึ่งจะใช้ได้ผลหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับผู้พุด เวลา สถานที่ เรื่องที่พุด และผู้ฟัง

8. เทคนิคในการพุดคัดค้าน

ในการประชุมกลุ่ม ถ้าผู้พุดมีข้อคิดเห็นที่ตรงกันข้ามกับข้อคิดเห็นของสมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่ม หรือไม่เห็นด้วยกับข้อเสนอของสมาชิกในกลุ่มและต้องการจะพุดคัดค้าน ผู้พุดควรจะมีหลักการปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

8.1 ตั้งใจฟังให้ได้เนื้อหา หรือเรื่องราวทั้งหมด

8.2 ค้นหาข้อหรือส่วนที่เห็นด้วยก่อน

8.3 พิจารณาว่าตนเห็นด้วยกับข้อคิดเห็นนั้นมากน้อยเพียงไร

8.4 พุดย้ำและทวนข้อคิดเห็นทั้งหมดว่าได้ยินมาและเข้าใจอย่างถูกต้องก่อนพุดคัดค้าน

8.5 เริ่มพุดเสนอข้อคิดเห็นของตนเองด้วยท่าทางและภาษาที่สุภาพ

8.6 ให้เหตุผลและหลักฐานสนับสนุนข้อคิดเห็นที่ให้ (ซึ่งเป็นข้อคิดเห็นที่ตรงข้าม)

8.7 ควรระลึกไว้ว่าการพุดของตนนั้นไม่ได้มีจุดมุ่งหมายที่จะเอาชนะข้อคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง แต่สิ่งที่ต้องการมากที่สุดก็คือการให้ความร่วมมือกันคิด หรือหาแนวทาง (หรือคำตอบ) ที่ดีที่สุดของปัญหา

8.8 ถ้าข้อคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่งมีข้อดี ก็ควรจะพูดและชี้ให้เห็นข้อดีและข้อเสีย
จากนั้นจึงเสนอข้อคิดเห็นของตน พร้อมทั้งยกหรืออ้างเหตุผลประกอบ

8.9 ในการพูดค้านข้อคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง ผู้พูดควรรักษามรรยาทและน้ำเสียงให้
สุภาพเพื่อจะได้ไม่เกิดความหมองใจกันกับผู้ที่เป็นเจ้าของข้อคิดเห็นที่ตนไม่เห็นด้วย

สรุปเนื้อหาในบทที่ 15

1. ผู้นำอภิปรายมีความสำคัญมากเพราะความสำเร็จของการอภิปรายส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับทักษะและเทคนิคของผู้นำอภิปรายในการที่จะให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็นร่วมกัน หน้าที่สำคัญของผู้นำอภิปรายก็คือนำการอภิปรายให้บรรลุ และสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมีส่วนประกอบและรายละเอียดอื่น ๆ อีก

2. ผู้นำอภิปรายควรมีบุคลิกภาพดี และมีคุณสมบัติหลาย ๆ อย่าง เช่น มีความสามารถด้านวินิจฉัย สามารถวิเคราะห์ปัญหา รู้จักวิธีพูด มีความอดทน เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น ปราศจากความลำเอียง มีเจตจำนงเพื่ออยู่เบื้องหลัง และมีอารมณ์ขัน

คุณสมบัติเหล่านี้จะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยนำการอภิปรายให้บรรลุและสำเร็จตามเป้าหมาย

3. ผู้นำอภิปรายควรมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการพูด เช่น รู้วิธีอภิปราย รู้เกี่ยวกับการอ้างอิงหลักฐาน และการใช้เหตุผล มีความรู้ในปัญหาหรือเรื่องที่จะอภิปรายกัน มีทักษะในการตั้งคำถามแบบต่าง ๆ นอกจากนี้แล้วก็ควรจะมีความรู้วิธีการจัดที่นั่งเมื่อมีการอภิปรายกลุ่มว่าควรจะจัดเป็นรูปตัวยู หรือแบบใดแบบหนึ่งจึงจะเหมาะสมดี

4. ในการอภิปรายกลุ่มนั้น ผู้นำการอภิปรายจะมีแนวปฏิบัติในการดำเนินการอภิปรายเป็นขั้นตอนคือ เริ่มจากการแนะนำเรื่องหรือปัญหา ให้สมาชิกในกลุ่มเริ่มอภิปรายเป็นครั้งคราว พยายามอภิปรายให้ดำเนินไปด้วยดี สรุปข้ออภิปรายเป็นครั้งคราว สนับสนุนให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการอภิปราย มีการเสนอความคิดเห็นหลาย ๆ แง่มุม และเสนอข้อยุติของการอภิปราย

5. ผู้นำอภิปรายควรมีความสามารถ และรู้เทคนิคการนำอภิปรายวิธีต่าง ๆ เช่น วิธี Panel Discussion วิธี Committee Hearing วิธีสนทนา วิธีสัมภาษณ์ วิธี Buzz Session วิธี Brainstroming ซึ่งมีรายละเอียดและความสำคัญแตกต่างกันทั้งวิธีการ และผลที่ได้

6. เทคนิคในการพูดเสนอความคิดเห็นในการอภิปรายกลุ่มนั้นมีอยู่หลายรูปแบบ เช่น พูดเสนอข้อคิดเห็นที่เป็นการชักจูงใจโดยตรง พูดแบบให้คนเห็นใจ พูดแบบโฆษณาชวนเชื่อ พูดเรื่องยาก ๆ ให้เป็นของง่าย พูดและแสดงท่าทางให้น่าเชื่อถือ พูดอ้างคนสำคัญ ใช้คำพังเพย พูดแบบกล่าวอ้าง การพูดบ่อย ๆ ซ้ำ ๆ ซาก ๆ และพูดให้คนสงสัยเห็นใจ

7. นอกจากการรู้จักเทคนิคในการพูดเสนอความคิดเห็นแล้ว ผู้พูดก็ควรจะรู้เทคนิคในการพูดคัดค้านด้วย เทคนิคการพูดคัดค้านจะมีขั้นตอนต่าง ๆ แต่ส่วนสำคัญแล้วจะอยู่ที่การรู้จักฟัง การใช้ภาษาที่สุภาพ การแสดงท่าทาง การใช้เหตุผล และการมีมารยาท

แบบฝึกหัดผู้นำและเทคนิคในการนำอภิปรายวิธีต่างๆ

1. จงเตรียมการพูดในฐานะผู้นำอภิปรายแบบ committee Hearing เกี่ยวกับปัญหาใดปัญหาหนึ่ง (เช่นปัญหาแรงงาน, ปัญหานักศึกษาปัญหาการปรับปรุงเจ้าหน้าที่ตำรวจ, การบริการรถเมล์, การบริการไฟฟ้า ฯลฯ)
2. จงเตรียมการพูดในฐานะผู้นำอภิปรายแบบ Dialogue โดยจัดเตรียมเรื่อง สถานที่ และคู่สนทนาเอง
3. สมมติให้ท่านเป็นผู้สัมภาษณ์บุคคลที่น่าสนใจ หรือที่มีความรู้ หรือที่มีความสามารถ ฯลฯ ให้เตรียมเรื่อง สถานที่ และผู้ให้สัมภาษณ์เอง
4. จงเตรียมสมาชิกเพื่อประชุมอภิปรายแบบ Panel Discussion ให้จัดหาเรื่องหรือปัญหาที่จะพูด และจัดหาผู้ร่วมอภิปรายเอง ให้ตัวท่านเป็นผู้นำอภิปราย