

“ก่อนจะแตกสลาย ลองจัดการความขัดแย้งสามระดับก่อน”

วิธีแก้ก็ กอดรหัสความขัดแย้ง

<https://actlab.protestista.com/3-levels-of-conflict/>

เป็นเรื่องปกติที่จะเกิดความขัดแย้งขึ้นในกลุ่มในการทำงานร่วมกัน จากพัฒนาการกลุ่ม 3 ชั้นจะพบว่าเมื่อกลุ่มเริ่มไว้วางใจกันมากพอ แต่ละคนเริ่มปลดปล่อยความเป็นตัวเองออกมา แน่ใจว่าความเป็นตัวเองของแต่ละคนย่อมกระทบกระทั่งกัน เมื่อนั้นความขัดแย้งจะเริ่มปรากฏ กลุ่มจะอยู่ในช่วงเวลาที่น่าอึดอัด กล่าวโทษกันหรือหาพวกมาบลัฟกัน

กอดรหัส

ความขัดแย้งสามระดับ

1 ขัดแย้งระดับวิธีการ/กลยุทธ์
วิธีจัดการความขัดแย้งเชิงกลยุทธ์:
ประเมินความคุ้ม ประเมินความเสี่ยง
ศักยภาพ กำลังพล ความพร้อม ความแปรปรวน

2 ขัดแย้งระดับเป้าหมาย
วิธีจัดการความขัดแย้งเชิงเป้าหมาย:
ลำดับความสำคัญ แยกกันทำแต่ช่วยงานกันได้

**3 ขัดแย้งระดับอุดมการณ์
ความคิดความเชื่อ**
วิธีจัดการความขัดแย้งเชิงอุดมการณ์:
แยกกันเดิน

แยกแยะความขัดแย้งเพื่อคลี่คลายจัดการ

ความขัดแย้งส่วนตัว เปลี่ยนพฤติกรรม เปลี่ยนวิธีคิด เปลี่ยนมุมมองของตน	ระหว่างคู่ความสัมพันธ์ หาข้อตกลงร่วม เปลี่ยนทัศนคติ หรือตั้งกติกาใหม่ โดยตกลงร่วมกัน	โครงสร้างกลุ่ม แบ่งบทบาทหน้าที่ใหม่ เปลี่ยนโครงสร้างการตัดสินใจ มีกลุ่มย่อยดูแลกัน
--	---	--

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อกลุ่ม กลุ่มหยุดชะงักไม่สามารถดำเนินงานต่อได้ หรือความขัดแย้งไม่ได้รับการคลี่คลายจนบานปลายไปสู่การทะเลาะเพื่อเอาชนะกัน กลุ่มแตกเป็นส่วนเลี้ยว มีคนหลุดออกจากกลุ่ม ประชดประชันกัน เกิดรอยร้าวที่ไม่มีทางสมานกลับมาเหมือนเดิม เมื่อนั้นกลุ่มจำเป็นต้องเผยความขัดแย้งนั้นออกมาและจัดการมัน ไม่ใช่เพื่อให้กลับมารักกันกลมเกลียวสามัคคี แต่เพื่อให้ความขัดแย้งดังกล่าวไม่ขัดขวางการไปสู่เป้าหมายของกลุ่ม

ต้องเข้าใจก่อนว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติในการอยู่ร่วมกัน เป็นเรื่องธรรมชาติในสังคมมนุษย์ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เมื่อเราตระหนักรู้ว่าความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งที่เกิดขึ้นในกลุ่มที่สมาชิกมีความสัมพันธ์กัน เมื่อนั้นเราก็จะหาวิธีจัดการความขัดแย้งโดยไม่หลีกเลี่ยงหรือกลบซ่อนไว้เพราะกลุ่มจะไม่ได้เรียนรู้ที่จะเติบโตด้วยกัน

ถ้าจัดการความขัดแย้งได้ดีกลุ่มจะผ่านพ้นภาวะโกลาหลเข้าสู่ช่วงชุมชนจริงคือสมาชิกพร้อมจะขัดแย้งกัน โดยเคารพความเห็นต่าง รับฟังกันและกัน และมีกระบวนการพูดคุยเพื่อหาทางออกจากความขัดแย้งที่ทุกคนในกลุ่มยอมรับร่วมกันในที่สุด

อันดับแรกต้องแยกแยะก่อนว่ากลุ่มขัดแย้งกันระดับไหนและหาวิธีจัดการในแต่ละระดับดังนี้

วิธีการจัดการความขัดแย้ง ๓ ระดับ

1. ขัดแย้งระดับอุดมการณ์ความคิดความเชื่อ

เป็นความขัดแย้งทางความคิดความเชื่อ คุณค่าที่ยึดถือ อุดมคติหรือปลายทางที่ใฝ่ฝันถึง เช่นเราเคยมารวมกลุ่มกันเพราะฝันถึงสังคมสงบสุขด้วยกัน แต่แล้วเราก็พบว่าสังคมสงบสุขที่เราฝันถึงคือสังคมที่ผู้คนอดกลืนต่อความเห็นต่างและอยู่ร่วมกันได้ภายใต้ความหลากหลาย ขณะที่เพื่อนเรามองว่าสังคมสงบสุขคือผู้คนเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ผู้น้อยสงบปากสงบคำเชื่อฟังผู้ใหญ่ ต่างคนต่างทำหน้าที่ของตัวเอง เมื่อเป็นเช่นนี้ภาพสังคมสงบสุขของเรากับเพื่อนก็เป็นเหมือนดาวคนละดวงแล้ว อุดมการณ์และความคิดความเชื่อนี้ยังนำมาสู่การกำหนดบุคลิกวัฒนธรรมกลุ่ม/องค์กรและระบบคุณค่าที่สมาชิกกลุ่มยึดถือ

วิธีการจัดการความขัดแย้งระดับเป้าหมาย ในความเป็นกลุ่มจัดตั้งที่มีภารกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน หากสมาชิกกลุ่มไม่ได้มีปลายทางเดียวกัน ไม่ได้ยึดถือระบบคุณค่าชุดเดียวกันก็ควรจะแยกกันเดิน ถ้าวันหนึ่งเรามองดาวกันคนละดวงแล้วทางใครทางมันดีกว่า แม้คนละอุดมการณ์แต่เรายังเป็นเพื่อนพี่น้องกันได้

2. ขัดแย้งระดับเป้าหมาย

ความขัดแย้งระดับเป้าหมายหรือขัดแย้งเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึงเรามองหนทางที่จะไปถึงดาวหรือเป้าหมายปลายทางไม่เหมือนกัน ซึ่งอาจมาจากการประเมินสถานการณ์หรือวิเคราะห์สมรรถุที่แตกต่างกัน เช่นกลุ่มเรามีเป้าหมายสุดท้ายคือสังคมที่มีความยุติธรรม สมาชิกส่วนหนึ่งมองว่าต้องมุ่งปฏิรูปกลไกกระบวนการยุติธรรมก่อนอันดับแรก ขณะที่สมาชิกอีกส่วนหนึ่งมองว่าต้องทำงานจัดการศึกษาแก่ผู้คนที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรมก่อน ทั้งสองส่วนมองยุทธศาสตร์การทำงานแตกต่างกัน

วิธีการจัดการความขัดแย้งระดับเป้าหมาย

ลำดับเวลาลำดับความสำคัญของงานที่ต้องทำ (priority) ตามความพร้อมโดยไม่บีบบังคับกัน

แยกกันทำแต่ช่วยงานกันได้ ขึ้นอยู่กับการประเมินความเสี่ยง ความคุ้ม คักยภาพและความเปราะบางของแต่ละคน

เมื่อสถานการณ์บังคับจำเป็นต้องทำยุทธศาสตร์นี้ก่อน ให้ใช้กระบวนการแสวงหาฉันทมติเข้ามาช่วยในการพูดคุยในกลุ่ม (ดูเพิ่มเติม <https://actlab.protestista.com/toolbox/action-design/>)

3. ขัดแย้งระดับวิธีการ

วิธีการหรือกลยุทธ์ (tactics) คือปฏิบัติการ ชุดกิจกรรม แนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม การเสาะแสวงหาวิธีการเชิงรูปธรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการ ความขัดแย้งเชิงวิธีการหมายถึงเห็นไม่ตรงกันในแง่วิธีการที่ใช้ เช่นสมาชิกส่วนหนึ่งเห็นว่าต้องหลายแนวกีดขวางของเจ้าหน้าที่ขณะที่สมาชิกบางส่วนไม่เห็นด้วยกับวิธีนั้น เป็นต้นวิธีการจัดการความขัดแย้งเชิงกลยุทธ์ คือพูดคุยถกเถียงถึงจุดแข็งจุดอ่อนของกลยุทธ์นั้นๆ (อาจใช้เครื่องมือ 4P, สายรุ้งพันธมิตรในการประเมิน ดูเพิ่มเติม <https://actlab.protestista.com/consensus-decision-making-options/>) ประเมินความคุ้มของกิจกรรม ประเมินความเสี่ยง ประเมินคักยภาพ กำลังพล ความพร้อมและความเปราะบางของแต่ละคน

การแยกแยะความขัดแย้งสามระดับว่ากลุ่มเรากำลังขัดแย้งกันในระดับไหนจะนำไปสู่การจัดการความขัดแย้งที่ตรงจุด เพราะหลายครั้งความขัดแย้งในกลุ่มถูกมองว่าเป็นปัญหาส่วนบุคคล เช่น ลักษณะนิสัยไม่เข้ากัน พุดไม่เข้าหู ท่าทีบุคคลิกจืดไม่ถูกกัน ถ้าเกิดกรณีเช่นนี้ขึ้นลองคลี่คลายจัดการใน 3 ระดับ

ระดับบุคคล ความขัดแย้งนั้นเป็นความขัดแย้งส่วนตัว เป็นปัญหาท่าทีจริตลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมส่วนบุคคล ไม่ชอบหน้ากัน มีอคติส่วนตัว วิธีจัดการคือจัดการตัวเอง เปลี่ยนพฤติกรรม เปลี่ยนวิธีคิด เปลี่ยนมุมมองของตน

ระดับความสัมพันธ์ เป็นความขัดแย้งระหว่างคู่ความสัมพันธ์ที่กระทบต่อกลุ่ม วิธีจัดการคือจัดการความสัมพันธ์ หาข้อตกลงร่วมที่จะเอื้อให้สมาชิกอยู่ร่วมกันได้ เปลี่ยนกติกาหรือตั้งกติกาใหม่โดยการตกลงร่วมกันของกลุ่ม

ระดับโครงสร้าง เป็นความขัดแย้งที่มีปัจจัยจากโครงสร้างกลุ่ม วิธีจัดการคือจัดการโครงสร้าง เปลี่ยนโครงสร้างของกลุ่มเพื่อให้เห็นและรับรู้กันและกัน จัดความสัมพันธ์เชิงอำนาจใหม่ เช่น แบ่งบทบาทหน้าที่ใหม่ เปลี่ยนโครงสร้างการตัดสินใจ มีกลุ่มย่อยดูแลกัน เป็นต้น

เมื่อกลุ่มเรามีสัญญาณว่าจะแตกสลาย ลองช่วยกันถอดรหัสความขัดแย้งก่อนว่าขัดแย้งกันระดับไหนและลองจัดการความขัดแย้งสามระดับก่อนดังที่กล่าวมา

Act Lab

.....

Activist Laboratory Thailand

ห้องทดลองนักกิจกรรม

พื้นที่ทดลองไอเดียใหม่ๆ ในการเคลื่อนไหวทางสังคม

อ่านเพิ่มเติม <https://actlab.protestista.com/organize-hb-3/>