



รายงานโครงการความร่วมมือกับสำนักงาน Commonwealth Ombudsman ในเรื่อง การอบรมผู้ฝึกสอน (Train the Trainers) *

รอยพิมพ์ ถีระวงษ์ **

ความเป็นมา

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ได้รับการสนับสนุนทางเทคนิคและวิชาการจากรัฐบาลออสเตรเลีย โดย Aus AID ร่วมกับ Commonwealth Ombudsman แห่งออสเตรเลีย ภายใต้โครงการ Thailand - Australia Government Sector Linkage Program เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาของทั้งสองประเทศ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาไทย โดยโครงการมีระยะเวลา 3 ปี เริ่มตั้งแต่ ปี 2546 – 2549 มูลค่าโครงการรวม 800,000 เหรียญออสเตรเลีย เป็นการสนับสนุนงบประมาณโดย 3 หน่วยงานคือ Aus AID, Commonwealth Ombudsman แห่งออสเตรเลียและสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา

กิจกรรมการอบรมผู้ฝึกสอน (Train the Trainers) เป็นหนึ่งในการอบรมเจ้าหน้าที่ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ที่ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่จากส่วนต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้ฝึกสอน พัฒนาองค์ความรู้นานาชาติ การนำมาประยุกต์ให้เข้ากับวัฒนธรรม และสภาพสังคมไทย พัฒนาคู่มือการอบรมและการปฏิบัติงาน พัฒนาเอกสารที่เกี่ยวข้องและนำไปใช้เผยแพร่ เพื่อประโยชน์สาธารณะ พัฒนาเทคนิคการสอบสวนที่สามารถใช้ได้กับสภาพสังคมไทย เรียนรู้การจัดการเรื่องร้องเรียนโดยระบบ

* เป็นการสรุปจากคู่มือการอบรมผู้ฝึกสอน (Train the Trainers' Manual) ของคณะเจ้าหน้าที่สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา 10 ราย ในระหว่างวันที่ 4-24 กุมภาพันธ์ 2549 ผู้สนใจสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากคู่มือการอบรมผู้ฝึกสอน (Train the Trainers' Manual)

** นักวิชาการอาวุโสระดับสูง ส่วนวิจัยและวิชาการ สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา

คอมพิวเตอรื โดยการอบรมดังกล่าว สำนักงาน Commonwealth Ombudsman ขอความร่วมมือจาก สำนักงานผู้ตรวจการแห่ง New South Wales ที่มีความรู้ความชำนาญ ในการเป็นสถาบันการอบรมและการสัมมนานานาชาติ โดยจัดการอบรมให้กับคณะเจ้าหน้าที่เป็นเวลา 3 สัปดาห์ ในเดือนกุมภาพันธ์ 2549 และหลังจากนั้น คณะเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการดูงานต่อ ณ สำนักงาน Commonwealth Ombudsman

เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน 10 ราย คือ 1. นายนิติ วิรัชวงศ์ 2. นายเชษฐา เทพสงเคราะห์ 3. นายเกษรา ฉะฉาย 4. นายदनัย จันทิม 5. นายกีรป กฤตธีรานนท์ 6. นางสาว นพเก้า ศรีวัฒนพงศ์ 7. นางชนิฐนันท์ อภิหรรษากร 8. นายณัฐ ศรีภูธร 9. นายพิริยะ ศิริโพธิ์พันธุ์กุล และ 10. นางสาวรอยพิมพ์ ธีระวงษ์ ซึ่งทั้งหมดนี้ เป็นเจ้าหน้าที่ ทั้งระดับผู้อำนวยการ และระดับปฏิบัติการจากส่วนต่าง ๆ ของสำนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินกิจกรรมในอนาคต

หัวข้อที่มีการอบรมในหลักสูตรนี้ ประกอบด้วยหัวข้อหลัก คือ การรับเรื่องร้องเรียน โดยเจ้าหน้าที่ส่วนหน้า (Complaint Handling for Frontline Staff) การบริหารจัดการกับผู้ร้องเรียนที่สร้างความยุ่งยาก (Dealing with Difficult Complainant) ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ย (Introduction of Mediation) ศิลปะการเจรจาต่อรอง (Art of Negotiation) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการวางแผนการสอบสวน (Planning an Investigation: Aims and Objectives) ทักษะการวิเคราะห์” (Analytical Skills) การเขียนรายงานและการแสดงพยานหลักฐาน (Report Writing and Presentation of Evidence) และ เทคนิคการสอนผู้ฝึกอบรม” (Training the Trainer Techniques) ซึ่งแต่ละเรื่องล้วนมีความสำคัญ และเกี่ยวเนื่องกับการทำงานของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยในฉบับนี้จะนำเสนอในสองหัวข้อแรก คือ การรับเรื่องร้องเรียน โดยเจ้าหน้าที่ส่วนหน้า และ การบริหารจัดการกับผู้ร้องเรียนที่สร้างความยุ่งยาก เพื่อให้เหมาะสมกับเนื้อหาในวารสาร

การรับเรื่องร้องเรียนโดยเจ้าหน้าที่ส่วนหน้า (Complaint Handling for Frontline Staff)

ประเด็นที่เจ้าหน้าที่ควรพิจารณา และตระหนักว่า ผู้ร้องเรียนต้องการอะไรบ้าง
สิ่งที่ผู้ร้องเรียนต้องการ คือ

1. ต้องการได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ และให้เกียรติ
2. ต้องการให้ปฏิบัติอย่างสุภาพ
3. ต้องการได้รับการบริการที่ดี
4. ต้องการได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม ไม่ถูกเลือกปฏิบัติ
5. ต้องการให้ปฏิบัติต่อตนอย่างเป็นมิตร
6. ต้องการให้มีผู้รับฟังตน
7. ต้องการให้ปัญหาได้รับการแก้ไขโดยเร็ว
8. ต้องการความเข้าใจในปัญหาและความรู้สึกของผู้ร้องเรียน

เมื่อทราบว่าผู้ร้องเรียนต้องการอะไรแน่ชัดแล้ว เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เบื้องต้น
ในการรับเรื่องร้องเรียน จะต้องสร้างความเป็นกันเอง โดยต้องตระหนักถึงเหตุผล และตรรกะ
ในการทำงานด้วยว่า ผู้ร้องไม่จำเป็นต้องถูกเสมอไป และจะมีวิธีการอย่างไรที่จะแจ้งให้
ผู้ร้องทราบว่า สิ่งที่เขาคิดไม่ถูกต้องเสมอไป ซึ่งเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เบื้องต้นในการรับเรื่อง
จะต้องแสดงออกต่อผู้ร้องโดยการให้การยอมรับ มีคำอธิบายและมีการขอโทษในบางกรณี
มีความกระตือรือร้นในการตอบสนอง รับฟังและทำความเข้าใจในทุกประเด็นที่ร้องเรียน

การรับผู้ร้องนั้น มีกระบวนการขั้นตอนที่ผู้รับผู้ร้องพึงตระหนักและปฏิบัติ
12 ขั้นตอน คล้ายลักษณะของเข็มนาฬิกา (Clock Model) ประกอบด้วย

1. การให้ความเคารพต่อผู้ร้อง และแสดงออกถึงความพร้อมในการให้บริการ
(Be respectful and Resourceful)
2. การสร้างความเป็นกันเอง (Establish Rapport) เพื่อให้ผู้ร้องผ่อนคลาย
และไม่เครียดเกินไป ซึ่งสามารถแสดงออกได้ทางน้ำเสียงและท่าทาง แต่ต้องหลีกเลี่ยง
พฤติกรรมที่อาจจะนำไปสู่การถูกเข้าใจผิดว่าเป็นการดูหมิ่นผู้ร้อง

3. รับฟังปัญหาของผู้ร้องอย่างตั้งใจ (Listen Attentively) โดยให้เวลากับผู้ร้องได้กล่าวถึงปัญหาของตน โดยไม่ขัดจังหวะ แต่ควรมีการบันทึกประเด็นไว้
4. แสดงความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ต่อผู้ร้องถึงปัญหาหรือความกลัวที่เกิดขึ้นกับเขา
5. แสดงความรู้สึกหรืออารมณ์ร่วม (Acknowledge Any Emotion) ในบางกรณีกับสิ่งที่ผู้ร้องประสบ เช่น ผู้ร้องโทรไปหาเจ้าหน้าที่แล้วก็โยนความรับผิดชอบกันไปมา ไม่สามารถติดต่อใครได้ ซึ่งหากเป็นเราเองก็คงจะหงุดหงิดเหมือนกัน
6. ขอภัยอย่างจริงใจ (Apologize Sincerely) ในกรณีที่อาจจะเกิดความผิดพลาดขึ้น เพราะการขอภัยเป็นเรื่องของการแสดงความรู้สึกที่บางครั้งให้ผลทางบวกเกินความคาดหมาย
7. คล้อยตามในบางโอกาส (Agree) กับสิ่งที่ผู้ร้องกล่าวถึง เช่น คุณพูดถูกแล้วที่สำนักงาน ฯ ผมแจ้งว่าจะตอบให้คุณได้ทราบ โดยไม่ต้องโต้แย้งหรือแก้ตัว
8. อธิบายให้ผู้ร้องทราบเรื่องที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน (Provide an Explanation) โดยถือเป็นสิทธิของผู้ร้องที่จะต้องได้รับคำอธิบาย และควรมีคำถามกลับต่อผู้ร้องเพื่อประกันว่า มีความเข้าใจตรงกัน
9. ประเมินความรุนแรงของปัญหา (Assess the Severity of the Problem) เพื่อนำไปสู่ทางเลือกในการแก้ไข ซึ่งอาจจะสอบถามถึงความต้องการของผู้ร้องไปด้วย ในขณะเดียวกันว่า ผู้ร้องอยากเห็นหรือประสงค์ให้มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด
10. การเจรจา / การเสนอทางเลือก (Options / Negotiate) ที่เป็นไปได้สำหรับผู้ร้อง โดยควรบอกถึงสิ่งที่เราทำได้ ไม่ใช่บอกสิ่งที่เราทำไม่ได้ และควรเป็นทางเลือกที่ทำให้ผู้ร้องมีความพึงพอใจในระยะยาว การเสนอทางเลือก หรือการเจรจาต้องเป็นการนำเสนอแนวคิดของเรา มิใช่เป็นการโต้แย้งหรือแก้ตัวหรือกล่าวหา
11. กำหนดตัวผู้รับผิดชอบดำเนินการ และแสดงความขอบคุณ (Solution / Action / Thank you) เพื่อให้ทางเลือกที่เห็นชอบร่วมกัน ได้รับการดำเนินการโดยมีบุคคลผู้รับผิดชอบ ภายในกรอบเวลาที่เหมาะสม ไม่ใช่เพียงแค่ให้สัญญาโดยไม่เกิดผล

นอกจากนี้ ก็ต้องไม่ลืมที่จะขอบคุณผู้ร้องที่ได้เรื่องมาร้องเรียนจนกระทั่งนำไปสู่การแก้ไขปัญหา

12. ทบทวน / บันทึก / วิเคราะห์ (Debrief / Record / Analyze) เกี่ยวกับผลที่ได้ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน โดยอาจจะมีการหารือแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อสรุปบทเรียนเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน หรือการให้บริการ และบันทึกไว้เป็นแนวทาง หรือสำหรับการพัฒนาต่อไปในอนาคต

เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เบื้องต้นในการรับเรื่อง พึงตระหนักว่า คนส่วนใหญ่จะไม่ชอบการร้องเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสังคมไทย ประชาชนมักจะไม่อยากมีปัญหา กับทางราชการ เพราะ กลัวเสียเวลา ไม่อยากขึ้นโรงขึ้นศาล อีกทั้งกลัวว่า ทางฝ่ายราชการ จะช่วยเหลือกันเอง ดังนั้น ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาและเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ฯ จึงจำเป็นที่จะต้องบริการประชาชนให้เกิดความสะดวกในการร้องเรียน และสร้างความสบายใจและความเชื่อมั่นให้กับผู้ร้องเรียนว่า จะสามารถได้รับความยุติธรรม จากสถาบันนี้ได้

เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เบื้องต้นในการรับเรื่อง มักจะต้องพบกับผู้ร้องเรียน หลากหลายประเภท บางรายก็สามารถเจรจาไกล่เกลี่ยกันค่อนข้างง่าย แต่บางรายก็ประสบปัญหา อุปสรรคมากมาย จำเป็นที่เจ้าหน้าที่จะต้องตระหนักและมีวิธีปฏิบัติเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการประสานงาน ทำให้การเจรจาอยู่ในกรอบและบรรลุวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการร้องเรียน ซึ่งประเภทของผู้ร้องเรียน รวมทั้งข้อแนะนำที่เจ้าหน้าที่ควรปฏิบัติ กับผู้ร้องเรียนแต่ละประเภท สามารถจำแนกได้ ดังนี้

ผู้ร้องเรียนที่อยู่ในอารมณ์โกรธ:เจ้าหน้าที่ควร

- อยู่ในความสงบและให้ความเคารพในสถานะของผู้ร้อง
- รับฟัง
- รับรู้ถึงอารมณ์โกรธ
- แสดงความเห็นใจ
- ขออภัย แต่ไม่ยอมรับการตำหนิ
- เห็นคล้อยตามกับผู้ร้อง
- เรียนบ้างในบางกรณี

เจ้าหน้าที่ไม่ควร

- แสดงอาการโกรธตอบ
- ถกเถียงในข้อเท็จจริง
- ใช้ถ้อยคำในลักษณะขัดแย้ง
- โต้เถียงแสดงตนว่า อยู่เหนือผู้ร้อง
- เร่งด่วนสรุป
- ผลักภาระ โยนเรื่องให้ผู้อื่น
- ประชดประชัน
- ตำหนิผู้ร้อง
- ยกข้ออ้างสารพัด
- ใช้อารมณ์ขันไม่ถูกกาลเทศะ
- ใช้ศัพท์แสงและคำพูดเฉพาะกลุ่ม
- ได้ทีชี้แพะไล่ คือเมื่อเห็นผู้ร้องผิดพลาดก็ไล่ต้อนหรือทับถม
- ไม่อยู่กับร่องกับรอย มือถือสาก ปากถือศีล
- ใช้เหตุการณ์ในอดีตมาตัดสินปัญหาในปัจจุบันโดยไม่ตรวจสอบข้อเท็จจริง

ผู้ร้องที่ชอบแสดงตนว่ารอบรู้ทุกเรื่อง:เจ้าหน้าที่ควร

- รู้ข้อเท็จจริง
- ควรเห็นคล้อยกับผู้ร้องเรียนบ้างบางเรื่อง
- ต้องรับฟังอย่างตั้งใจ
- ควรใช้คำถามแย้งในบางประเด็นที่ผู้ร้องคิดไม่ถึง
- ต้องให้คำแนะนำมากกว่าสั่งสอน
- ต้องอธิบายว่าเราสามารถทำอะไรได้บ้าง

ผู้ร้องเรียนที่มีความก้าวร้าว:เจ้าหน้าที่ควร

- ต้องรักษาเกียรติฯ สงวนท่าที
- ต้องคำนึงว่าสิ่งที่จะพูดต้องชัดเจน
- ต้องหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง
- ควรหาผู้ช่วยเหลืออยู่ข้างเคียง
- ต้องตระหนักว่าหากมีการเผชิญหน้าให้เรียกเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย
- ต้องเตรียมพร้อมเสมอ
- ต้องระวังเกี่ยวกับกิริยาท่าทาง

ผู้ร้องเรียนที่มักตำหนิและโจมตีผู้อื่น:เจ้าหน้าที่ควร

- มุ่งประเด็นร้องเรียนมากกว่าเรื่องส่วนตัว
- ต้องชี้แจงการเจรจาให้จำกัด
(หากยังไม่ลดราวาศอก)
- สอบถามความต้องการของผู้ร้องว่าต้องการอะไรแน่
- สอบถามผู้ร้องว่าสมควรจะแก้ไขปัญหาอย่างไร

ผู้ร้องเรียนที่มีปัญหาเฉพาะตัว
(เช่น ผู้ด้อยโอกาส อาย กลัว):

ผู้ร้องเรียนที่ไม่สามารถ
สรุปประเด็น
การร้องเรียนได้:

ผู้ร้องที่มีความอ่อนไหว
แปรปรวนทางอารมณ์สูง

เจ้าหน้าที่ควร

- แสดงความเป็นมิตรและอดทน
 - ต้องสร้างความเป็นกันเอง
 - ต้องใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย
 - ต้องให้เวลากับผู้ร้องในการคิด
 - ต้องตรวจสอบและสรุปประเด็นอย่างระมัดระวัง
 - ต้องใช้ข้อมูลและเอกสาร
- เป็นลายลักษณ์อักษรและมีความเหมาะสม

เจ้าหน้าที่ควร

- ขอให้ผู้ร้องกำหนดประเด็นที่สำคัญ
 - สอบถามว่าเราจะช่วยเหลืออะไรได้บ้างในขณะนี้
 - ต้องกำหนดประเด็นสำคัญในการพิจารณาร่วมกัน
 - อธิบายบทบาทหน้าที่ของเราให้ชัดเจน
- ว่าสามารถทำอะไรได้บ้าง
- สอบถามความต้องการของผู้ร้องว่า
 - อยากเห็นการแก้ปัญหาแบบไหน

เจ้าหน้าที่ควร

- ต้องรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกของผู้ร้อง
 - ควรปรับเปลี่ยนท่าทีตามความเหมาะสม
 - ต้องมุ่งเป้าหมาย ผลลัพธ์
 - ต้องใช้หรือมีชั้นเชิงในการสอบถาม
 - ต้องอธิบายบทบาทหน้าที่ของ
- สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา
- ให้ชัดเจนว่า ไม่สามารถเป็นที่ปรึกษา

- ควรแนะนำหน่วยงานที่เหมาะสม
- ในการให้ความช่วยเหลือ
- ควรรหาข้อมูลรายละเอียดที่อยู่ของผู้ร้องเรียน
- (หากเป็นไปได้) ในกรณีฉุกเฉินต่าง ๆ

การบริหารจัดการกับผู้ร้องเรียนที่สร้างความยุ่งยาก (Dealing with Difficult Complainants)

ในแต่ละวันนั้น เราอาจจะมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอย่างน้อย 3 กลุ่ม ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในครอบครัว และตัวเราเอง ซึ่งในแต่ละกลุ่ม อาจจะสร้างความยุ่งยากในการจัดการให้แก่ตัวเราได้ ผู้ร้องเรียนก็เช่นกัน สามารถเป็นกลุ่มบุคคลที่อยู่ในกลุ่มบุคคลข้างต้น หรืออาจจะเป็นบุคคลอื่นที่มีปัญหาให้เราแก้ไข และผู้ร้องเรียนแต่ละคนก็อาจจะมีลักษณะไม่เหมือนกัน บางคนอาจจะไม่ยุ่งยากในการที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย แต่บางรายก็อาจจะสร้างความยุ่งยากให้เกิดขึ้นได้

ประเด็นที่สำคัญที่ควรตระหนักเป็นลำดับแรกก็คือ ในการบริหารจัดการกับผู้ร้องที่สร้างความยุ่งยาก (Difficult) นั้น ตัวเราเป็นสิ่งที่ควรพิจารณาเป็นลำดับแรก เพราะตัวเราเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสาร และการสื่อสารนี้เอง เป็นปัจจัยสำคัญที่อาจจะกำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการติดต่อประสานงาน

การรับผู้ร้องเรียนที่มักจะสร้างหรืออาจจะสร้างความยุ่งยากนั้น เจ้าหน้าที่จะต้องปฏิบัติในสิ่งเหล่านี้ คือ

- การควบคุมตัวเอง (Be in Control)
- การสร้างสัมพันธ์ (Build the Relationship)
- การสร้างความเป็นกันเอง (Establish Rapport)

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บรรลุข้อควรปฏิบัติข้างต้นนั้น มีหลายประการที่เจ้าหน้าที่ผู้รับ ผู้ร้องจะต้องทำความเข้าใจ และพัฒนาให้ถึงพร้อม เพราะจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ด้วย ได้แก่ “การสื่อสาร” (Communication)

เนื่องจากการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในการประสานงาน และเป็นการสร้างบรรยากาศการสนทนา ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของการร้องเรียนและการแก้ไขปัญหาได้ง่าย

ทักษะในการสื่อสารที่ดีนั้น มีสิ่งที่คุณสื่อสารจะต้องคำนึงถึง ดังนี้

1. ผลลัพธ์ (Outcome) คือ ต้องมุ่งไปยังเป้าหมายว่า ในการสื่อสารนั้นมีเป้าหมายอะไรที่ต้องการบรรลุ เช่น ต้องการเชิญผู้ร้องเรียนที่สร้างความยุ่งยากมากให้กลับไปสงบสติอารมณ์ก่อน, ต้องการแก้ไขปัญหาให้กับเขา, ต้องการแก้ไขปัญหาให้เขาโดยเร็วที่สุด ฯลฯ เมื่อมีเป้าหมายชัดเจนแล้ว ก็จะต้องมุ่งไปยังการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว โดยจะต้องไม่ให้สิ่งอื่น ๆ มาทำให้ไขว้เขว

2. ประสาทสัมผัสที่ถูกต้องแม่นยำ (Sensory Acuity)¹ นั่นคือ จะต้องสามารถเห็นและเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่มากระทบประสาทสัมผัส ได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว ซึ่งจะต้องรู้จักสังเกต จับประเด็นเก่ง มีปฏิภาณไหวพริบ หากเจ้าหน้าที่มีทักษะนี้แล้ว เราจะสามารถสื่อสาร สนทนา และบริหารจัดการกับผู้ร้องเรียนที่สร้างความยุ่งยากมากได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความยืดหยุ่น (Flexibility) ในเรื่องนี้เป็นข้อเท็จจริงที่มักปรากฏอยู่เสมอ ๆ เกี่ยวกับกรณีที่ทำอะไรที่แข็งเกินไป โดยไม่ยืดหยุ่น มักจะมีปัญหาและไม่ประสบความสำเร็จ อีกทั้งจะทำให้เกิดการหักหาญและการทำลายล้างเสียหาย นอกจากนี้ก็เคยมีตัวอย่างตำนานเกี่ยวกับพระในญี่ปุ่นซึ่งได้ออกชุดงคิโนะขณะที่มีหิมะตกหนัก พระรูปนั้นได้สังเกตเห็นว่า ต้นไม้ที่มีกิ่งก้านที่แข็งนั้น เมื่อหิมะตกลงมาหนักขึ้น จะทำให้กิ่งก้านเหล่านั้นหักลงหมด ในทางตรงกันข้ามต้นไม้ที่มีกิ่งก้านอ่อน ๆ เมื่อหิมะตกลงมาหนักเพียงใดก็ตาม ก็ไม่ทำให้กิ่งก้านหักลงได้

นอกจากข้อควรตระหนักและเทคนิคข้างต้นแล้ว การสื่อสารกับผู้ร้องเรียนที่สร้างความยุ่งยากมาก ยังจะต้องมีการฝึกทักษะที่เป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอกด้วย

¹ Sensory หมายถึง เกี่ยวกับประสาทสัมผัส

Acuity หมายถึง ความสามารถในการเห็น และฟังได้อย่างถูกต้องชัดเจน รวมถึงคิดได้อย่างรวดเร็ว

- **ปัจจัยภายใน (Internal Framework)** คือ ผู้ที่ให้การต้อนรับหรือรับผู้ร้องเรียนจะต้องฝึกตนให้เป็นผู้ที่มีสภาพจิตใจมีลักษณะ ดังนี้

Resourceful (มีองค์ความรู้และทักษะที่ดีในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ)

Respectful (มีความเคารพผู้อื่น)

Non - judgmental (ไม่ด่วนตัดสินผู้อื่น) เช่น กรณีที่คนแต่งตัวมอมแมม ไม่ทันสมัย เข้ามาร้องเรียน สิ่งที่เราจะต้องระลึกถึงเสมอ ก็คือ สิ่งที่เราจะต้องจัดการนั้นคือ “เนื้อหาสาระของปัญหา” (Issue of Problem) มิใช่ “ตัวบุคคล” ดังนั้นต้องไม่ด่วนตัดสินผู้อื่น

- **ปัจจัยภายนอก (External Framework)** อันประกอบด้วย

Stop (หยุดยั้ง) เปรียบเหมือนไฟแดง คือ หยุด (เช่น หยุดไม่ให้ตัวเอง ตัดบทสนทนาของผู้อื่น) และพิจารณาว่ามีสิ่งใดที่ผิดปกติเกิดขึ้นหรือไม่อย่างไร

Listen (ตั้งใจฟัง) เปรียบเหมือนไฟเหลืองที่เราจะต้องมีการเตรียมตัว คือ ตั้งใจฟังอย่างแท้จริง มิใช่ว่าฟังไปอย่างนั้นเองโดยไม่สนใจสาระของสิ่งที่เขาพูด เพื่อรอจังหวะว่าเมื่อใดที่เขาหยุดพูด เราจะได้พูดในสิ่งที่เราอยากจะพูดบ้าง

Look (หาทางไป) เปรียบเหมือนไฟเขียวที่เราจะต้องมีการดำเนินการ คือ มองหาวิธีการต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา

สิ่งที่ *ไม่ควรทำ* เมื่อฟังเรื่องร้องเรียน: โดยทั่วไปแล้ว เมื่อบุคคลทั่วไปกำลังฟังการร้องเรียน มักจะมีอคติหรือคิดอยู่ในใจว่า ผู้ร้องเรียนเข้าใจผิด สำนักงานไม่มีอำนาจ หรือเจ้าหน้าที่ไม่สามารถเป็นอย่างที่ผู้ร้องคิดได้ ฯลฯ และโดยทันทีที่ผู้ร้องเรียนหยุดพูด ผู้ฟังมักจะพูดถึงสิ่งที่คิดไว้ในใจทันที โดยการบอกกับผู้ร้องเรียนว่า สิ่งที่ผู้ร้องเรียนเข้าใจนั้น ไม่ถูกต้อง หรือบอกกับผู้ร้องเรียนว่าเราไม่เห็นด้วยกับเขา ซึ่งวิธีการเช่นนี้ อาจจะไม่ดี ประโยชน์และอาจทำให้เกิดการขัดแย้งได้ง่าย

สิ่งที่ *ห้ามทำหรือควรหลีกเลี่ยง* ขณะที่รับฟังปัญหาเรื่องร้องเรียน

Disagree / Defend คือ ต้องไม่แสดงความเห็นขัดแย้งกับผู้ร้องเรียน และไม่ปกป้องตนเอง

No Fight Words คือ ต้องไม่ใช่คำพูดโต้เถียงที่อาจทำให้เพิ่มอารมณ์โกรธต่อกันมากขึ้น

Justify / Explain คือ ต้องไม่ด่วนแก้ตัวว่า สิ่งที่เราทำนั้นถูกต้องดีอยู่แล้ว ไม่ได้มีอะไรบกพร่องแต่อย่างใด

Distract / Humor คือ ต้องไม่ออกแวก ตั้งใจฟัง และไม่ใช้มุขตลก ผิดกาลเทศะ

Yeah, But คือ ต้องไม่เสแสร้งว่า เห็นด้วยและมาค้ำในภายหลัง นอกจากนี้ แทนที่จะใช้คำว่า “แต่” ควรจะใช้คำว่า “และ” แทน เพราะทำให้ผู้ฟังรู้สึกดีกว่า

สิ่งที่ **ควรทำ** เมื่อฟังเรื่องร้องเรียน: ควรเริ่มด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร้องเรียน โดยพิจารณาหาสิ่งที่เห็นด้วยเป็นอันดับแรก และแสดงให้เห็นว่าเราเห็นด้วยกับสิ่งนั้น ๆ ในการหาทางแก้ไขปัญหานั้นเป็นที่ยอมรับกันทั้งสองฝ่าย (*Agreed Solution*) นั้น จะต้อง เริ่มที่การฟัง ซึ่งในการฟังนั้นมีเทคนิควิธี ดังนี้

Acknowledge คือ ฟังอย่างตั้งใจ เพื่อรับทราบว่ สภาพปัญหาเป็นอย่างไร

Agree/Accept คือ ฟังโดยหาสิ่งที่เราเห็นด้วย และเป็นสิ่งที่เรายอมรับได้

Clarify คือ การสอบถามให้ผู้ร้องเรียนอธิบายเรื่องราวให้ชัดเจนแจ่มแจ้ง

Check Understandings คือ ตรวจสอบเพื่อประกันว่า ผู้ร้องเรียนเข้าใจเราหรือไม่ และเราเข้าใจเขาหรือไม่

Apologize คือ แสดงความขอโทษ (ในกรณีที่เราผิด)

นอกจากนี้ยังมีอีกเรื่องหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญ คือ การเปลี่ยนมุมมอง (**Shifting Attention**) ซึ่งเป็นอีกวิธีหนึ่ง ที่จะทำให้เจ้าหน้าที่สามารถบริหารจัดการเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยในขณะที่กำลังฟังเรื่องร้องเรียนนั้น ควรจะหยุดพูด ตั้งใจฟัง และคิดพิจารณาอย่างมีสติ ซึ่งการทำเช่นนี้ จะทำให้สามารถเปลี่ยนมุมมอง (หรือ เปลี่ยนจุดยืน) ของตัวเราเองได้ 3 ตำแหน่ง คือ

ตำแหน่งแรก คือ การพิจารณาผู้อื่นจากมุมมองของ ตัวเราเอง จากมุมมองนี้ เราจะสนใจเพียงว่า เราต้องการอะไร และเรารู้สึกอย่างไร ซึ่งก็จะทำให้เรารับรู้ถึงความต้องการของผู้ร้อง

ตำแหน่งที่สอง คือ การพิจารณาผู้อื่นโดยจินตนาการว่า เรากำลังเป็นตัวเขา และจินตนาการว่า ถ้าเราเป็นเขาเราจะคิด และพูดอย่างไร ซึ่งจะทำให้เรารู้สึกเห็นใจผู้อื่น

ตำแหน่งที่สาม คือ การจินตนาการว่าเราเป็น บุคคลที่สาม ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับ บทสนทนา จะทำให้เราสามารถพิจารณาหาทางแก้ไขปัญหาได้โดยใช้เหตุผล ไม่มีอารมณ์ เข้ามาเกี่ยวข้อง

ดังนั้น การที่เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เบื้องต้นในการรับเรื่องร้องเรียน ได้เข้าใจบทบาทหน้าที่ได้อย่างชัดเจน และเข้าใจลักษณะของผู้ร้องเรียน รวมทั้งวิธีการบริหารจัดการกับผู้ร้องเรียนแล้วนั้น ก็จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างมาก และสามารถช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรได้อีกทางหนึ่งด้วย

สำหรับในตอนต่อไปจะเป็นเรื่องของความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ย (Introduction of Mediation) ศิลปะการเจรจาต่อรอง (Art of Negotiation)