

ฉบับแปลไทย (Thai Translations)

Over-Reassuring Thai Crisis Communication about the Great Flood:
When “Restoring Trust” Is Too Much to Expect

<https://www.psandman.com/col/Thai-flood.htm>

การสื่อสารในภาวะวิกฤตของไทยในมหาอุทกภัย: เมื่อ “การฟื้นฟูความเชื่อมั่น” นั้นยากเกินเอื้อม

โดย Jody Lanard และ Peter M. Sandman

บทความนี้มีที่มาจากคอมเมนต์ในหน้าสมุดเยี่ยมที่คุณ Pudcharee Tunyabut นักสื่อสารการตลาดในกรุงเทพฯ ฝากไว้เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน ขณะที่น้ำท่วมสูงขึ้นเรื่อยๆ ทั่วกรุงเทพฯ รวมถึงบ้านของเธอเองด้วย คุณ Pudcharee เขียนว่า:

ฉันอยากฟังความเห็นของคุณเกี่ยวกับความล้มเหลวด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตครั้งใหญ่ของรัฐบาลและหน่วยงานรัฐในประเทศไทย หากลองไล่ดูเหตุการณ์ทั้งหมดตั้งแต่ต้น คุณจะเห็นว่าพวกเขาละเมิดหลักของการสื่อสารในภาวะวิกฤตทุกข้อ...

สิ่งที่คนส่วนใหญ่หงุดหงิดที่สุดก็คือ การปกปิดและให้ข้อมูลที่ขัดแย้งกัน โดยเฉพาะข้อมูลว่าด้วยความเสี่ยงบางอย่าง (เช่น ไฟฟ้าช็อต) ซึ่งแม้จะมีพาดหัวข่าว (เสียใหญ่โต) เรื่องงูหรือจระเข้ที่หลุดไปบ้าง แต่กลับไม่มีใครพูดถึงความเสี่ยงที่ใกล้ตัวกว่า เช่น โรคภัยไข้เจ็บหรือไฟฟ้าช็อตเลย [หมายเหตุจากโจดี้และปีเตอร์: หลังคุณ Pudcharee ส่งอีเมลนี้ถึงเรา ทางเราและสื่อมวลชนก็หันมาใส่ใจกับความเสี่ยงจากโรคและไฟฟ้าช็อตกันมากขึ้น]

ประชาชนไม่รู้จริงๆ ว่าควรปฏิบัติตัวอย่างไร [เมื่อ] ขาดคำแนะนำที่ชัดเจน และหน่วยงานรัฐกับนักการเมืองก็ให้แต่ข้อมูลที่ขัดแย้งและไม่สอดคล้องต่อความเป็นจริง พวกเราก็ได้แต่เดินไปดูหน้าบ้านแล้วคิดหาทางกันเอง ในฐานะนักสื่อสารความเสี่ยง ฉันเห็นว่าหลายประเด็นที่ถูกวิจารณ์ในการรับมือกับพายุเฮอริเคนแคทริน่า (แผนรับมือก่อนวิกฤตที่ใช้ไม่ได้ผล บริหารจัดการทรัพยากรไม่ถูกจุด ขาดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ขาดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา เปิดเผย และรับผิดชอบ) ปรากฏซ้ำในน้ำท่วมครั้งนี้

ปัญหาใหญ่ที่สุดดูเหมือนจะเป็นการขาดภาวะผู้นำ เราไม่มีคนแบบ Giuliani [อดีตนายกเทศมนตรีเมืองนิวยอร์ก/ผู้แปล] หรือวินสตัน เชอร์ชิลล์ [อดีตนายกรัฐมนตรีสหราชอาณาจักรในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง/ผู้แปล] ไม่มีความกล้าหาญ ความมุ่งมั่น การมองโลกในแง่ดี ฉันค่อนข้างมั่นใจว่าถ้าเกิดน้ำท่วมแบบนี้ในสิงคโปร์ การเตรียมการรวมถึงการออกปฏิบัติการจริงจะต่างไปโดยสิ้นเชิง

คุณคิดว่ารัฐบาลควรสื่อสารอย่างไรในสถานการณ์นี้ และพวกเขาจะฟื้นฟูความเชื่อมั่น (ถ้าทำได้) กลับคืนมาได้หรือไม่

นอกจากความท้าทายด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤติที่จำเพาะต่อน้ำท่วมครั้งนี้แล้ว ความเห็นของ Pudcharee ยังกล่าวถึงประเด็นในภาพรวมที่น่าสนใจอีกสองข้อ:

- ข้อแรกก็คือ รัฐบาลและวัฒนธรรมไทยมีคุณลักษณะเฉพาะบางประการ (ไม่ใช่แค่เทียบกับ สิงคโปร์ แต่เทียบกับประเทศอื่นๆ ทั่วโลก) ที่ทำให้มักจะ “ พุดไม่หมด ” เมื่อเกิดวิกฤติหรือไม่
- ข้อที่สองก็คือ รัฐบาลของประเทศใดก็ตามจะพอทำอะไรได้บ้างหากตกอยู่ในสภาพขาดความ น่าเชื่อถืออย่างรัฐบาลไทยกำลังเผชิญอยู่ (นอกจากหยุดชุดหลุมฝังตัวเองให้ลึกขึ้นอีก!) – ยังมี อะไรที่พอทำได้บ้างไหมเมื่อ “ การฟื้นฟูความเชื่อมั่น ” เป็นแค่ความฝันที่ไม่รู้จะเป็นจริงเมื่อใด

สำหรับประเด็นแรกนั้นเราทำได้เพียงคาดเดาคำตอบ ซึ่งก็จะทำโดยสังเขปหลังยกตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงธรรมเนียมปฏิบัติในการสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชนจนเกินเหตุ เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินของประเทศไทยที่เรา สังเกตเห็นครั้งแรกเมื่อเกือบสิบปีก่อน เนื้อหาส่วนใหญ่ในบทความนี้คือ การสาธยายถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่ รัฐบาลไทยพยายามสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชนจนเกินเหตุทั้งที่เกิดขึ้นก่อนน้ำท่วมและที่เกิดขึ้นอยู่ในตอนนี้

สำหรับประเด็นที่สองนั้น เราจะแนะนำวิธีฟื้นฟูความเชื่อมั่นไว้ที่ท้ายบทความ ซึ่งก็เชื่อว่ารัฐบาลไทยจะแสดง ท่าทีสนใจอะไรแบบนี้แต่อย่างใด

การสื่อสารในภาวะวิกฤติของไทย:

ตัวอย่างสุดแย่

ย้อนกลับไปในเดือนพฤษภาคม 2552 ขณะที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขพยายามปิดข่าวว่ามีการติดเชื้อไข้หวัดหมูใน ประเทศแล้วหลายสิบราย นพ.ทวี โชติพิทยสุนนท์ ผู้เชี่ยวชาญด้านไข้หวัดใหญ่ของไทยแสดงความหงุดหงิดกับ การปิดข่าวนั้น บทความในหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์อ้างถึงคำพูดของนพ.ทวีที่ว่า “ ประเทศไทยเสี่ยงไข้หวัด ใหญ่ไม่แพ้หนอรอกครับ ก็เหมือนกับที่กรุงเทพฯ เสี่ยงน้ำท่วมไม่พ่นั่นละ ”

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา เราได้บันทึกตัวอย่างของการสื่อสารในภาวะวิกฤติที่แย่งหน้าทะเลสาบของประเทศ ไทยไว้มากมาย รัฐบาลไทยล้มเหลวในการแจ้งเตือนประชาชนถึงสถานการณ์ที่ตึงเครียดและเป็นอันตราย อย่างต่อเนื่อง โดยมักจะพยายามพุดให้สถานการณ์ดูเลวร้ายน้อยกว่าที่เป็นหรือที่อาจจะเป็น มักจะมั่นใจใน ความสามารถในการป้องกันหรือจัดการวิกฤติของตนเกินไป และดูถูกความสามารถของสาธารณชนในการ รับมือกับความเป็นจริงที่น่าตกใจอย่างสมอด้นสมอปลาย

ตัวอย่างสุดแย่งของการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชนจนเกินเหตุในภาวะวิกฤติที่เรามักหยิบมาพูดถึงนั้นมาจากประเทศไทยเกือบทั้งหมด เราจะขอยกตัวอย่างเพียงบางส่วนโดยเรียงตามลำดับเวลาที่เกิดขึ้น

พ.ศ. 2546: การก่อการร้าย

เมื่อฮัมบาลี ผู้นำกลุ่มก่อการร้ายเจมาห์ อิสลามียาห์ (เจไอ) ถูกจับกุมในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2546 นั้นมีข่าวว่า JI วางแผนโจมตีการประชุมเอเปกที่กำลังจะจัดขึ้นในกรุงเทพฯ ทักษิณ ชินวัตร ซึ่งเป็นนายกรัฐมนตรีของประเทศไทยในขณะนั้นเพิกเฉยต่อความเสี่ยงดังกล่าวโดยอ้างว่ากลุ่มผู้ก่อการร้ายนี้ถูกกวาดล้างจนหมดไปจากประเทศไทยแล้ว หนังสือพิมพ์ The Age ของออสเตรเลียรายงานว่:

นายกรัฐมนตรีทักษิณ ชินวัตรของไทยกล่าวว่า เครือข่ายของฮัมบาลีในประเทศไทยถูกกวาดล้างจนหมดแล้ว หลังการจับกุมฮัมบาลีและผู้สมคบคิดอีกสามคนก่อนหน้านี้ นายทักษิณกล่าวในรายการวิทยุประจำสัปดาห์ว่า ทีมสืบสวนระแคะระคายถึง “ธุรกรรมการเงินที่ผิดปกติ” ซึ่งนำไปสู่การจับกุมฮัมบาลีในที่สุด

ข้อมูลดังกล่าว “นำไปสู่การจับกุมผู้ต้องสงสัยรายที่หนึ่ง สอง และสาม ตอนนี้เราได้ตัวคนที่สี่คือนายฮัมบาลีแล้ว ซึ่งถือเป็นรายสุดท้ายในแผ่นดินของเรา”

คำพูดของทักษิณสื่อถึง “ความกลัวที่มีต่อความกลัว” ของเขา – ความกลัวว่าประชาชนจะกังวล ตกใจ กลัว หรืออาจถึงขั้นขวญพวาเมื่อได้ยินคำว่าก่อการร้าย แต่เราไม่คิดว่าความพยายามในการสร้างความเชื่อมั่น (จนเกินเหตุ) นี้จะได้ผล เราคิดว่าปฏิกิริยาของประชาชนน่าจะเป็นแบบนี้

“ไม่รู้สินะ นายกรัฐมนตรีอาจจะเชื่อจริงๆ ว่า เขาเพิ่งชนะสงครามต่อต้านการก่อการร้ายก็ได้ ซึ่งถ้าเป็นแบบนั้นก็แปลว่า เขาจะไม่สืบสวนหาผู้ก่อการร้ายเพิ่มเติม หรือไม่เขาก็อาจจะไม่ได้เชื่ออย่างนั้น แต่แค่อยากให้ฉันคิดว่าเขาเชื่อแบบนั้น ซึ่งถ้าเป็นอย่างหลัง ฉันจะไว้วางใจเขาได้อย่างไร” ต่อให้เรายอมรับความเป็นไปได้ที่ว่าคนไทยอาจจะหัวอ่อนจนเชื่อทุกคำพูดของนายกรัฐมนตรี การสื่อสารแบบนี้ก็มีแต่จะทำให้ประชาชนตกใจและรู้สึกว่ถูกหักหลังเมื่อมีข่าวเรื่องการก่อการร้ายครั้งใหม่

แต่สิ่งที่ริชาร์ด อาร์มิตาจ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงการต่างประเทศสหรัฐฯ ซึ่งเข้าร่วมการประชุมอยู่ในออสเตรเลียเมื่อฮัมบาลีถูกจับ กล่าวต่อชาวออสเตรเลียที่ยังไม่คลายกังวล (และเศร้าโศก) เพราะเหตุลอบวางระเบิดในบาหลีในปีพ.ศ. 2545 ภายใต้การบงการของฮัมบาลีนั้นต่างออกไปมาก อาร์มิตาจเตือนชาวออสเตรเลียให้เตรียมตัวรับมือไม่ใช่ถอนหายใจอย่างโล่งอก:

“ไม่ว่าจะจับฮัมบาลีได้หรือไม่ คนร้ายก็ยังคงพุ่งเป้ามาที่พวกคุณ [ชาวออสเตรเลีย]” อาร์มิตาจกล่าว “เพราะออสเตรเลียเป็นดินแดนแห่งเสรีภาพและประชาธิปไตย อันเป็นภัยคุกคามต่อทุกสิ่งที่คนเหล่านั้นยึดถือ”

คงไม่ต้องอธิบายให้มากความว่า กลุ่มผู้ก่อการร้ายอิสลามหัวรุนแรงไม่ได้หมดไปจากประเทศไทยแต่อย่างใด ความไม่สงบทวีความรุนแรงขึ้นอีกครั้งในช่วงต้นปีพ.ศ. 2547 ส่งผลให้ทักษิณประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินในหลายพื้นที่ เมื่อถึงปีพ.ศ. 2547 กองทัพไทยก็ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินเองบ้างและเข้ายึดอำนาจทักษิณในเดือนกันยายน พ.ศ. 2549

พ.ศ. 2546: โรคซาร์ส

หลังการระบาดใหญ่ของโรคซาร์สสิ้นสุดลงในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2546 เจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการในหลายประเทศในเอเชียติดโรคซาร์สเนื่องจากอุบัติเหตุในห้องปฏิบัติการ ทำให้ชาวเอเชียเริ่มกังวลกับโรคซาร์สอีกครั้ง

นายกรัฐมนตรีทักษิณบอกประชาชนเต็มเสียงว่าไม่ต้องกังวล:

“ประเทศไทยปลอดภัยจากโรคซาร์สยิ่งกว่าช่วงที่เกิดการแพร่ระบาดในภูมิภาคเมื่อต้นปีนี้เสียอีก เนื่องจากเราร่วมมือกับองค์การอนามัยโลกอย่างใกล้ชิดและปฏิบัติตามคำแนะนำที่ได้รับอย่างเคร่งครัด เราได้เรียนรู้จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงไม่ต้องกังวลเลย เราจะปลอดภัยจากโรคซาร์สอีกครั้ง เพราะรัฐบาลตระหนักดีและเตรียมพร้อมอย่างเต็มที่หากไข้หวัดใหญ่มรณะนี้กลับมาอีกครั้ง”

พ.ศ. 2546-2547: ไข้หวัดนก

ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2546 เริ่มมีรายงานการเสียชีวิตของไก่หลายพันตัวในประเทศไทย ทั้งในฟาร์มขนาดเล็กและฟาร์มเชิงพาณิชย์ขนาดใหญ่ เจ้าหน้าที่แถลงว่าไก่ตายเนื่องจาก "โรคคอหิวด์สัตว์ปีก" หลังจากนั้นสองเดือน เกาหลีใต้ เวียดนาม และญี่ปุ่นต่างรายงานว่าเกิดโรคระบาดในสัตว์ปีกขึ้นภายในประเทศของตน ซึ่งไม่ใช่โรคคอหิวด์สัตว์ปีก แต่เป็นการระบาดของไข้หวัดนก H5N1 ในสัตว์ปีกครั้งแรกนับตั้งแต่การระบาดในฮ่องกงเมื่อปีพ.ศ. 2540

ข่าวลือเริ่มแพร่สะพัดว่าแท้จริงแล้ว "โรคคอหิวด์สัตว์ปีก" ของไทยก็คือไข้หวัดนกเช่นกัน ทำให้หลายประเทศ—รวมถึงญี่ปุ่นซึ่งเป็นลูกค้าสัตว์ปีกรายใหญ่ที่สุดของไทย—สั่งห้ามการนำเข้าสัตว์ปีกจากประเทศไทย สหภาพยุโรปไม่ได้สั่งห้ามการนำเข้า แต่ได้ส่ง David Byrne กรรมาธิการความปลอดภัยด้านอาหารของสหภาพยุโรปไปตรวจสอบสถานการณ์ในช่วงกลางเดือนมกราคม 2547 ดูเหมือนเจ้าหน้าที่ของไทยจะโน้มน้าวเก่งมาก และเบิร์นก็รายงานกลับไปยังสหภาพยุโรปว่า “ไม่มีหลักฐานใดๆ เลยว่ามีไข้หวัดนกในประเทศไทย”

หลังเอาชนะใจเบิร์นได้สำเร็จ รัฐบาลไทยก็หันมาเกลี้ยกล่อมให้ประชาชนของตนเชื่อว่า ไข้หวัดนกไม่ได้รับบาดภายในประเทศ

นายกรัฐมนตรีทักษิณ ชินวัตร ของไทยเชิญนักข่าวต่างประเทศเข้าร่วมรับประทานอาหารกลางวันที่ปรุงจากไก่พร้อมกับคณะรัฐมนตรีเมื่อวานนี้ เพื่อบรรเทาความกลัวของสาธารณชนที่มีต่อการระบาดของโรคอหิวาต์ในสัตว์ปีก

"มานั่งกินข้าวด้วยกันสิ กลัวหรือครับ" ทักษิณประกาศขณะที่คณะรัฐมนตรีนั่งลงในห้องอาหารของทำเนียบรัฐบาลเพื่อรับประทานอาหารกลางวันซึ่งประกอบด้วยข้าวมันไก่ ไก่ย่าง ซุปไก่รสเผ็ด ปลาแชลมอนดิบและปลาหมึกยักษ์

"ไก่ไทยดีที่สุดในโลก" เขากล่าว "นี่เป็นไก่แบบเดียวกับที่เราส่งออกไปยังประเทศญี่ปุ่น เป็นไก่ชั้นดี มันปลอดภัย"

ประเทศไทยยืนยันกันว่าปลอดจากโรคไข้หวัดนกที่ติดต่อสู่มนุษย์ในเวียดนามและคร่าชีวิตคนไปอย่างน้อย 5 ราย แต่การระบาดของอหิวาต์โคโรนาก็สั่นคลอนความเชื่อมั่นในอุตสาหกรรมส่งออกหลักของประเทศซึ่งเลี้ยงไก่ปีละ 1 พันล้านตัว

คนไทยจำนวนมากหลีกเลี่ยงการบริโภคไก่ คณะรัฐมนตรีจึงนั่งลงรับประทานอาหารที่ปรุงจากไก่ต่อหน้าสื่อ แม้ผู้เชี่ยวชาญจะย้ำว่าโรคอหิวาต์สัตว์ปีกไม่สามารถติดต่อสู่มนุษย์ได้ ต่างจากไข้หวัดนก

และแล้วในวันที่ 23 มกราคม เพียงไม่กี่วันหลังจากให้ความมั่นใจแก่กรรมการความปลอดภัยด้านอาหารของสหภาพยุโรปและจัดงานกินไก่ออกสื่อ นายกรัฐมนตรีก็ยอมรับว่าโรคไข้หวัดนกกำลังคร่าชีวิตสัตว์ปีกในอุตสาหกรรมสัตว์ปีกเชิงพาณิชย์ขนาดใหญ่ของประเทศ และมีคนติดเชื้อโรคที่ร้ายแรงถึงชีวิตนี้ไปแล้วถึงสองคน เขายอมรับว่าตนเองปิดข่าว (หรืออะไรทำนองนั้น) และอ้างว่ามีเหตุผลให้ทำเช่นนั้น (หรืออะไรทำนองนั้น)

- จากสำนักข่าว UPI: “มันไม่ใช่เรื่องใหญ่อะไร ถ้าเป็นไข้หวัดนกก็ต้องเป็นไข้หวัดนก เรารับมือได้”
- จากสำนักข่าว BBC: “หลายคนพูดกันว่ารัฐบาลพยายามปกปิดเรื่องนี้” ทักษิณกล่าวในรายการวิทยุประจำสัปดาห์เมื่อวันเสาร์ที่ผ่านมา “การที่เราไม่ได้พูดอะไรไม่ได้แปลว่าเราไม่ได้ทำงาน พวกเราทำงานกันหนักมาก”
- จากสำนักข่าว Sydney Morning Herald: “ขอให้เชื่อมั่นรัฐบาล เราไม่ได้ประกาศออกไปตั้งแต่แรกเพราะไม่อยากให้ประชาชนตื่นตระหนก”

ในวันที่ประเทศไทยออกมายอมรับว่าใช้หวัดนกกำลังระบาดนั้น สมาชิกในทีมของเรา (โจดี้) ให้สัมภาษณ์กับ Food Production Daily ว่า “ในแวดวงการสื่อสารความเสี่ยงของดิฉันทำงานนั้น พวกเราสอนเจ้าหน้าที่รัฐและผู้เชี่ยวชาญว่าต้องทำอะไรจึงจะช่วยให้สาธารณชนอดทนต่อความไม่แน่นอนของสถานการณ์ได้ ต้องทำอย่างไรจะช่วยให้สาธารณชนรับมือกับความวิตกกังวลได้เมื่อความวิตกกังวลเป็นปฏิกิริยาที่ถูกต้อง และยังสอนว่าเจ้าหน้าที่ต้องจริงจังต่อสาธารณชนทุกเมื่อ ผู้นำไทยจำนวนมากล้วนแสดงที่ท้อแท้ใจในตนเองมากเกินไปและพยายามสร้างความเชื่อมั่นให้ประชาชนจนเกินกว่าเหตุเมื่อเผชิญกับสิ่งที่ไม่รู้จักและยังไม่มีข้อมูลยืนยัน พวกเขาทำแบบนี้ทั้งเมื่อคราวที่ต้องรับมือกับโรคซาร์สและคราวที่ต้องรับมือกับการก่อการร้าย”

หน้าบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์กล่าวว่า “ความพยายามของรัฐบาลในการชุกปัญหาไว้ได้พรมส่งผลสะท้อนกลับ...”

พาดหัวข่าวในหนังสือพิมพ์เดอะเนชั่นเมื่อวันที่ 15 มกราคมคือ “ประเทศไทยประกาศว่าปลอดโรคใช้หวัดนก” พาดหัวข่าววันที่ 16 มกราคมคือ “หวัดใช้หวัดนก: รัฐบาลโกหกในยามวิกฤติ”
[จาก The Nation ประเทศไทย 16 มกราคม 2547]

เช่นเดียวกับบทบรรณาธิการบางกอกโพสต์ การลงพาดหัวข่าวเช่นนี้ห่างกันเพียงสองวันบอกเราว่าสาธารณชนและสื่อมวลชนชาวไทยต่างเห็นว่าการพยายามสร้างความเชื่อมั่นจนเกินจริงของทักษิณนั้นเป็นสิ่งที่รับไม่ได้ – อย่างว่าแต่จะโน้มน้าวใจคนได้หรือเป็นสิ่งที่ผู้คนอยากฟังเลย

ถึงกระนั้น หนังสือสัปดาห์ต่อมานายกรัฐมนตรีก็ยังตั้งหน้าตั้งตากินไก่แทนที่จะยอมรับความจริง

ขอเล่าความเป็นมาของการจัดฉาก “รับประทานอาหารที่คนกลัวต่อหน้ากล้องเพื่อพิสูจน์ว่ามันปลอดภัย” อย่างที่ทักษิณเลือกทำนี้เพิ่มเติมสักเล็กน้อย เมื่อปีพ.ศ. 2533 ขณะที่ความกลัวโรควัวบ้าแพร่ไปทั่วสหราชอาณาจักร รัฐมนตรีกระทรวงเกษตร จอห์น กัมเมอร์ พาเคอร์เดเลียลูกสาววัย 4 ขวบของเขามานั่งกินแฮมเบอร์เกอร์ แต่เด็กหญิงไม่ยอมกิน กัมเมอร์จึงกัดเองเสียคำโต ไม่กี่ปีหลังจากนั้นชีวนีก็ก่อให้เกิดผลสะท้อนกลับ เมื่อรัฐบาลสหราชอาณาจักรจำต้องยอมรับว่าโรควัวบ้าในโคนี้อีกกับโรค Creutzfeldt-Jakob รูปแบบใหม่ในมนุษย์มีความเชื่อมโยงกัน

ตั้งแต่นั้นมา ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารความเสี่ยง (และสมาชิกรัฐสภาของสหราชอาณาจักร) ได้เรียกกลยุทธ์การสร้างเชื่อมั่นนี้ว่า “กลยุทธ์ Gummer”

ตัวอย่างเช่น เมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2554 ซีอีโอของบริษัท Halliburton สั่งให้ผู้ช่วยดื่ม “fracking fluid (ของเหลวในการผลิตปิโตรเลียมด้วยวิธีแฟรกกิ่ง/ผู้แปล)” ซึ่งบริษัทของเขาใช้ในกระบวนการผลิตก๊าซธรรมชาติจากชั้นหินอันเป็นที่ถกเถียงกันต่อหน้ากล้อง ส่วนประกอบหลักของ frack fluid นี้คือ guar gum (โพลีเมอร์ที่สกัดจากเมล็ดกัว/ผู้แปล) ซึ่งใช้กันอย่างกว้างขวางในอุตสาหกรรมอาหาร เราจึงเรียกการดื่ม frack fluid ต่อหน้ากล้องว่า “กลยุทธ์ Guar Gummer” ได้เช่นกัน

อีกหนึ่งตัวอย่างล่าสุดเกิดขึ้นเมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554 เมื่อเจ้าหน้าที่รัฐของญี่ปุ่น ยาสุฮิโร โซโนดะ ดื่มน้ำจากแอ่งน้ำภายในเครื่องปฏิกรณ์ฟูกูชิมะที่ประสบปัญหาต่อหน้ากล้อง

เราไม่มีหลักฐานพิสูจน์ว่าสาธารณชนโดยทั่วไป (หรือคนไทย) อุ่นใจขึ้นเมื่อเห็นคนของรัฐทำอะไรแบบนี้หรือเปล่า แต่เราคิดว่าไม่น่าจะ

ยังมีวิธีที่ดีกว่านี้มาก ในปีพ.ศ. 2549 เมื่อเกิดการระบาดของไข้หวัดนกในสัตว์ปีกที่สาธารณรัฐลาว กระทรวงสาธารณสุขและการเกษตรได้ตัดสินใจจัดงานกินไก่ออกสื่อในร้านอาหารเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชนว่าสามารถรับประทานสัตว์ปีกได้อย่างปลอดภัย นักระบาดวิทยาขององค์การอนามัยโลกซึ่งประจำการอยู่ในประเทศลาวได้ข่าวเรื่องแผนดังกล่าวระหว่างที่ร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการด้านการสื่อสารความเสี่ยงของ WHO ระดับภูมิภาคเป็นเวลาสามวันในกรุงมะนิลา (สอนโดย Jody) นักระบาดวิทยาท่านนั้นจึงขอให้ผู้เข้าร่วมการประชุมระดมความคิดเพื่อหากลยุทธ์ใหม่

ผู้เข้าร่วมแนะนำให้ย้ายสถานที่จากห้องอาหารเข้าไปในห้องครัว และให้รัฐมนตรีกับเจ้าหน้าที่คนอื่นๆ สวมผ้ากันเปื้อนเพื่อเรียนรู้วิธีเตรียมสัตว์ปีกอย่างเหมาะสมจากพนักงานของร้านอาหารนั้น นักระบาดวิทยาของ WHO ส่งข้อเสนอแนะนี้ไปยังเจ้าหน้าที่ของ WHO ประจำประเทศลาว ผู้ส่งมันต่อไปยังกระทรวงสาธารณสุขของลาว อีกทีหนึ่ง กระทรวงทดสอบไอเดียนี้กับกลุ่มตัวอย่างและพบว่าประชาชนอยากเห็นเจ้าหน้าที่ระดับสูงสวมผ้ากันเปื้อนเพื่อเรียนรู้การจัดการกับเนื้อสัตว์ปีกดิบอย่างปลอดภัย

และพวกเขาก็ทำเช่นนั้น แทนที่จะอ้างว่าสามารถ “พิสูจน์ให้เห็น” ว่าคนเราสามารถกินสัตว์ปีกได้อย่างปลอดภัย แม้ไข้หวัดนกจะกำลังระบาด สื่อมวลชนลาวได้ถ่ายทอดให้สาธารณชนเห็นว่าจะเตรียมเนื้อสัตว์ปีกอย่างปลอดภัยได้อย่างไรไม่ว่าจะมีไข้หวัดนกหรือไม่ เจ้าหน้าที่รัฐแสดงให้เห็นว่าห่วงใยความอยู่ดีมีสุขของประชาชน ไม่ใช่ของอุตสาหกรรมสัตว์ปีก แม้จะฟังดูขัดแย้งกัน แต่วิธีนี้น่าจะช่วยให้อุตสาหกรรมสัตว์ปีกพื้นตัวได้ดีกว่าการประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการกินสัตว์ปีกที่มักใช้กันโดยทั่วไป

2547: สึนามิ

เกือบสิบสองเดือนหลังจากที่ทักษิณสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สาธารณชนในประเด็นใช้หัวदनกด้วยวิธีที่ไม่จริงใจ ภัยพิบัติทางธรรมชาติที่ร้ายแรงที่สุดในโลกในประวัติศาสตร์เท่าที่เคยบันทึกไว้ก็เกิดขึ้น นั่นก็คือสึนามิหลัง แผ่นดินไหวนอกชายฝั่งอินโดนีเซียเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2547

คลื่นยักษ์มาถึงชายฝั่งประเทศไทยหลายชั่วโมงหลังแผ่นดินไหว ผู้เชี่ยวชาญชาวไทยใช้เวลาดังกล่าวในการ ประเมินความเสี่ยงต่อการเกิดสึนามิและตัดสินใจว่าจะไม่เตือนสาธารณชน ด้วยเชื่อว่าการเตือนไปก่อนใช้จะ ก่อให้เกิดหายนะในภาคธุรกิจการท่องเที่ยว... และหน้าที่การงานของเจ้าหน้าที่ผู้ประกาศเตือน

บทความเรื่อง “การสื่อสารความเสี่ยงในเหตุการณ์สึนามิ: การแจ้งเตือนและความเชื่อผิดๆ ว่าด้วยความตื่นตระหนก” ของเราซึ่งตีพิมพ์ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2548 ได้กล่าวถึงบทสัมภาษณ์ที่ตีพิมพ์โดยสำนักข่าว The Financial Times หลังจากเกิดสึนามิสองสามวัน:

กรมอุตุนิยมวิทยาของไทยทราบว่าเกิดแผ่นดินไหวรุนแรงใกล้เกาะสุมาตราเมื่อเวลา 8:10 น. (เวลาท้องถิ่น) ของเช้าวันอาทิตย์ ประมาณหนึ่งชั่วโมงก่อนคลื่นลูกแรกจะมาถึงฝั่ง และได้หารือกันถึงความ เป็นไปได้ที่แผ่นดินไหวจะก่อให้เกิดคลื่นยักษ์...

แต่เนื่องจากไม่มีหลักฐานแน่ชัดว่าจะเกิดสึนามิ กรมอุตุนิยมวิทยาจึงไม่กล้าประกาศคำเตือนไปทั่ว ประเทศเพราะกลัวจะถูกกล่าวหาว่าเป็นผู้ก่อความตื่นตระหนกและทำร้ายอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ของประเทศหากเหตุการณ์ดังกล่าวไม่เกิดขึ้นจริง

“แผ่นดินไหวที่เกิดขึ้นในทะเลไม่ได้ก่อให้เกิดสึนามิเสมอไป มันเป็นเรื่องที่คาดเดาได้ยากมาก” สุมาลี ประจวบ ผู้เชี่ยวชาญด้านแผ่นดินไหวประจำกรมกล่าว “หากเราประกาศเตือนสึนามิออกไป ผู้คนจะตื่นตระหนกกันใหญ่

“ภูเก็ตเป็นเมืองท่องเที่ยว และ [ถ้าเราเตือน] นักท่องเที่ยวจะยกเลิกทุกอย่าง” เธอกล่าว “จากนั้นถ้า ไม่เกิดสึนามิ คนก็จะโทรมาโวยวายใส่กรมอุตุนิยมวิทยาว่า 'ทำไมถึงออกประกาศแบบนั้น'”

2552: ไข้หวัดหมู

คำว่าโรคระบาดใหญ่ (pandemic) นั้นแปลว่าโรคระบาดที่แพร่กระจายไปทั่วโลกอยู่แล้ว เราจึงงุนงงมากที่รัฐบาลของหลายประเทศ—รวมถึงประเทศไทย—ออกมาพูดว่าการติดเชื้อ H1N1 ทุกสายที่พบในประเทศล้วนเป็นการติดเชื้อจากต่างประเทศและยืนยันกันว่าไม่มีการติดเชื้อภายในประเทศเมื่อไข้หวัดหมูเริ่มระบาดในปี พ.ศ. 2552

รัฐบาลของประเทศเหล่านี้ไม่ประกาศเตือนให้ประชาชนเตรียมใจไว้ล่วงหน้าว่าการติดเชื้อภายในประเทศต้องเกิดขึ้นไม่ช้าก็เร็ว ประชาชนจึงทั้งตระหนกและตกใจเมื่อพบการติดเชื้อภายในประเทศขึ้นจริง

รัฐบาลไทยไม่ได้แค่ไม่เตือนเท่านั้น แต่ยังปิดข่าวการติดเชื้อรายแรกๆ ด้วย และเมื่อถูกแฉ รัฐมนตรีสาธารณสุขก็ออกมาให้สัมภาษณ์อย่างไม่พอใจโดยกล่าวว่าการปิดข่าวนั้น “จำเป็น” และนักข่าวก็พยายามทำให้เรื่องนี้เป็นข่าวกันเอง

เขาให้สัมภาษณ์ดังนี้ “ทำไมประชาชนถึงไม่ยอมรับฟังว่ารัฐบาลที่มีประสิทธิภาพกำลังจัดการปัญหานี้อยู่ และว่าไม่มีอะไรต้องกังวลเลย” เขาเสริมว่า “ไม่มีการระบาดในประเทศ และผู้ป่วยทุกรายก็ติดเชื้อไข้หวัดหมูจากต่างประเทศ” ราวกับไม่ได้เห็นๆ กันอยู่แล้วว่าการระบาดในประเทศต้องเกิดขึ้น

บทบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ตีวิจารณ์การปิดข่าว H1N1 ของรัฐบาลไทยไว้ในบทความที่มีชื่อว่า “ปิดข่าวไม่ช่วยอะไร” ซึ่งเริ่มจากการทำความเข้าใจถึงการปิดข่าวเรื่อง “โรคคอหิพคัสตัวปีก” เมื่อหกปีก่อน จากนั้นจึงชำแหละนโยบายปัจจุบันที่สั่งห้ามไม่ให้เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นให้ข่าวเรื่องไข้หวัดหมู ก่อนจะลงท้ายด้วยบทสรุปอันยอดเยี่ยมว่าด้วยประโยชน์ของการช่วยให้ประชาชนค่อยๆ ปรับตัวรับกับความเสี่ยงใหม่ การไม่กังวลกับความตื่นตระหนกจนมากเกินไป และหลีกเลี่ยงการออกคำสั่งปิดปากเพื่อให้ “ทุกคนพูดตรงกัน”

ใครก็ตามที่คิดว่าการสื่อสารในภาวะวิกฤตเป็นวิธีคิดแบบ “ตะวันตก” ควรอ่านบทบรรณาธิการของสำนักข่าวจากประเทศไทยขึ้นนี้ออย่างละเอียด:

รัฐบาลหลอกลวงและปิดข่าวการแพร่ระบาดของไข้หวัดนกอยู่นานหลายเดือน ขณะที่สัตว์ปีกล้มตายมากขึ้นเรื่อยๆ กระทั่งในฟาร์มที่มีมาตรฐานด้านสุขอนามัยสูง ต้องรอจนถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2547 เมื่อคนงานในฟาร์มสองคนป่วยหนักด้วยโรคไข้หวัดใหญ่อันนำไปสู่แรงกดดันจากรัฐสภา ก่อนที่รัฐบาลจะยอมรับว่าไวรัส H5N1 กำลังระบาดหนักในวงการสัตว์ปีก

บทเรียนที่เราได้รับจากความพยายามในการปิดข่าวไข้หวัดนกระบาดของรัฐบาลทักษิณก็คือความพยายามที่จะปิดหูปิดตาประชาชนไม่ให้ทราบข้อเท็จจริงว่าด้วยเหตุการณ์ที่เป็นภัยคุกคามถึงชีวิต เช่น

โรคระบาด – ด้วยเหตุผลง่ายๆ คือไม่อยากประชาชนตื่นตระหนก – รั้งแต่จะทำให้ประชาชนที่รัฐบาลต้องปกป้องยิ่งเผชิญกับความเสี่ยงมากกว่าเดิม ประชาชนควรมีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการและเป็นจริงโดยไม่มีใครขัดขวาง อันจะช่วยให้ทุกคนเข้าใจสถานการณ์และเตรียมตัวให้พร้อมรับมือกับมัน

เราจึงไม่เข้าใจเลยว่าเหตุใดกระทรวงสาธารณสุขจึงออกคำสั่งห้ามเจ้าหน้าที่สาธารณสุขจังหวัดให้สัมภาษณ์ต่อสื่อในประเด็นเรื่องไวรัสไข้หวัดใหญ่ H1N1 กระทรวงฯ ออกประกาศว่าข้อมูลใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับไข้หวัดหมูจะต้องผ่านการตรวจสอบจากส่วนกลางก่อนเพื่อป้องกันความสับสนซึ่งอาจเกิดขึ้นเมื่อคนจำนวนมากเกินไปให้ข่าวในเรื่องเดียวกัน และแน่นอน เพื่อระงับความตื่นตระหนกของสาธารณชน แม้ว่าคำสั่งห้ามให้สัมภาษณ์อาจไม่เทียบเท่ากับการปิดข่าว แต่ก็ส่งผลให้ข้อมูลต่างๆ ถูกกระเปียบข้าราชการอันหุยมหิมขังไว้ยู่ดี แทนที่จะนำไปสู่การสื่อสารอย่างทันท่วงทีซึ่งจะมีประโยชน์มากกว่าและอาจช่วยชีวิตคนได้ด้วยซ้ำ

ย่อหน้าถัดมาในบทบรรณาธิการชี้ให้เห็นถึงอันตรายอีกประการหนึ่งของการที่รัฐออกมาสร้างความเชื่อมั่นจนเกินเหตุ นั่นก็คือกระทั่งข้อมูลที่มีหลักฐานรองรับก็จะสูญเสียความน่าเชื่อถือหากมันเป็นข้อมูลในแง่บวกสุดท้ายแล้วรัฐบาลไทยก็คิดถูกและไข้หวัดหมูก็ไม่ได้ร้ายแรงอะไร – แต่บทบรรณาธิการยังแฝงความระแวง ซึ่งก็เป็นทีที่เข้าใจได้ว่าทำไม

นอกจากนี้ แถลงการณ์ล่าสุดของนพ. สุธรรม ศรีธรรมมะ โฆษกกระทรวงสาธารณสุข ที่ว่าไวรัส H1N1 ไม่ได้ร้ายแรงเท่าที่สื่อรายงานและผู้ติดเชื้อกว่าร้อยละ 90 [sic] หายเป็นปกติได้เองก็อาจก่อปัญหาได้เช่นกัน เนื่องจากผู้ติดเชื้ออาจจะละใจจนไม่ไปพบแพทย์ เพราะแม้ไวรัสนี้จะไม่ได้ทำให้เสียชีวิตเสมอไป แต่ไวรัสนี้ก็แพร่ได้ง่ายและมีโอกาสที่จะทำให้เสียชีวิตอยู่ดี

เมื่อพิจารณาจากความเป็นมาทั้งหมดนี้ ก็ไม่น่าแปลกใจเลยที่รัฐบาลไทยจะรับมือน้ำท่วมในปีพ.ศ. 2554 ด้วยวิธีนี้

การสื่อสารในภาวะวิกฤตของประเทศไทย

มหาอุทกภัย 2554

ประเทศไทยเผชิญกับน้ำท่วมเป็นประจำ แต่มหาอุทกภัยซึ่งเริ่มต้นขึ้นในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2554 นั้นถือเป็นครั้งที่เลวร้ายที่สุดในรอบห้าทศวรรษ การวิเคราะห์วิธีสื่อสารในภาวะวิกฤตใดๆ ของรัฐบาลไทยในอุทกภัยครั้งนี้ต้องเริ่มต้นที่ข้อเท็จจริงสองประการ

ข้อมูลจากกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยระบุว่าประเทศไทยประสบอุทกภัยประมาณ 76 ครั้งระหว่างปี พ.ศ. 2545 ถึง 2552 ซึ่งมีผู้ได้รับบาดเจ็บรวม 1,514 คน ผู้เสียชีวิต 1,011 ราย และสร้างความเสียหาย 46,400 ล้านบาท อุทกภัยในปีพ.ศ. 2553 ซึ่งเป็นอุทกภัยครั้งใหญ่ที่สุดของไทยในรอบหลายปีก่อนจะเกิดจนเหตุครั้งในปัจจุบันคร่าชีวิตผู้คนไปประมาณ 260 คน

แต่อุทกภัยในปีพ.ศ. 2554 ซึ่งก่อตัวขึ้นทางตอนเหนือของประเทศไทยเมื่อปลายเดือนกรกฎาคมคร่าชีวิตผู้คนไปแล้วกว่า 600 ราย และสร้างความเสียหายมากกว่า 600,000 ล้านบาท (มากกว่า 20,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ)

ก่อนจะประสบกับเหตุการณ์สึนามิในปีพ.ศ. 2547 ซึ่งคร่าชีวิตผู้คนในประเทศไทยไปมากกว่า 5,000 คน ไทยมองว่าตนเองไม่ได้เสี่ยงต่อภัยพิบัติทางธรรมชาติเป็นพิเศษ ตรงกันข้ามกับฟิลิปปินส์ ซึ่งทุกคนพร้อมจะพูดเต็มปาก – อย่างเคร่งครัดๆ และภูมิใจหน่อยๆ กับความสามารถในการฟื้นตัวของตน – ว่า “เราเป็นประเทศที่เสี่ยงต่อภัยธรรมชาติมากที่สุดในโลก!”

ลองดูบทความซึ่งตีพิมพ์ในปีพ.ศ. 2554 ก่อนเกิดอุทกภัยขึ้นนี้ “Emergency Management in Thailand: On the Way to Creating a More Systematic Approach to Disasters” (บทที่ 20 ของ “Comparative Emergency Management” หนังสือที่แสนจะน่าทึ่งซึ่งจัดพิมพ์โดย U.S. Federal Emergency Management Agency)

แม้ก่อนหน้านี้ชาวไทยจะคิดว่าประเทศของตนปราศจากภัยพิบัติ แต่จำนวนครั้งของภัยพิบัติกำลังเพิ่มขึ้นและภัยพิบัติในยุคปัจจุบันก็ก่อความเสียหายมากกว่าที่ชาวไทยคาดคิด แม้ผู้กำหนดนโยบาย นักวิชาการ และพลเมืองบางกลุ่มจะเริ่มตระหนักถึงภัยพิบัติกันมากขึ้น ประชากรส่วนใหญ่ของประเทศยังคงขาดความตระหนัก ความรู้ด้านภัยพิบัติ และความสนใจอย่างจริงจังที่จะเรียนรู้วิธีป้องกันหรือรับมือภัยพิบัติต่างๆ อย่างเพียงพอ รัฐบาลจึงต้องทำงานหนักขึ้นเพื่อสร้างวัฒนธรรมด้านความปลอดภัยและให้ความรู้แก่ประชาชนว่าด้วยภัยพิบัติและวิธีการรับมือ

ข้อมูลประกอบข้อสุดท้าย เมื่อใดก็ตามที่การรับมือภัยพิบัติของประเทศไทยถูกหยิบยกขึ้นมาพูดถึง ประเด็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงภายในรัฐบาลซึ่งมักเกิดขึ้นอย่างกะทันหันและบ่อยครั้ง รวมถึงความตึงเครียดระหว่างรัฐบาลพลเรือนและกองทัพไทยซึ่งยังคงดำเนินไปอย่างต่อเนื่องก็มักจะถูกหยิบยกขึ้นมาพูดถึงด้วยเช่นกัน (ซึ่งก็ถูกแล้ว) แรงกดดันทางการเมืองเหล่านี้บั่นทอนความต่อเนื่องของการวางแผน การเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร และความเชื่อมั่นที่มีสาธารณชนในหน่วยงานของรัฐ และอาจขัดขวางการตอบสนองในเหตุฉุกเฉินด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากรัฐบาลพลเรือนลังเลที่จะเรียกกองทัพออกมาช่วยรับมือ (ซึ่งก็เข้าใจได้)

ในบริบทนี้ เราสามารถกล่าวได้ว่าอุทกภัยครั้งใหญ่ที่สุดในรอบอย่างน้อย 50 ปีของไทยเริ่มต้นขึ้นพร้อมๆ กับที่นายกรัฐมนตรีคนล่าสุดของประเทศไทยเข้ารับตำแหน่ง – ยิ่งลักษณ์ ชินวัตร ผู้ซึ่งหนังสือพิมพ์นิวยอร์กไทมส์กล่าวว่าเป็น “หนึ่งในผู้นำของประเทศใหญ่ในเอเชียที่มีประสบการณ์น้อยที่สุดในรอบสิบปี” พี่ชายของนายกา ยิ่งลักษณ์คืออดีตนายกรัฐมนตรีทักษิณ ชินวัตรผู้สั่งปิดข่าวการระบาดของไข้หวัดนก H5N1 ในไทย (และ “ตัวอย่างอื่นๆ” อื่นๆ ที่เราหยิบยกขึ้นมา) เขาถูกรัฐประหารในปีพ.ศ. 2549 และต้องลี้ภัยไปต่างประเทศ

และเมื่อพิจารณาจากข้อมูลแวดล้อมเหล่านี้ การสื่อสารในภาวะวิกฤตน้ำท่วมของรัฐบาลไทยก็น่าจะลงเอยแบบเดิม นั่นก็คือพยายามสร้างความเชื่อมั่นจนเกินเหตุและมั่นใจในตัวเองจนเกินจริง

ในวันที่ 14 ตุลาคม ผู้เชี่ยวชาญภายนอกเริ่มให้ความเห็นว่าน้ำท่วมทางตอนเหนือของกรุงเทพฯ ที่เกิดขึ้นนี้ถือว่าเลวร้ายที่สุดเท่าที่เคยเห็น แต่นายกรัฐมนตรีคนใหม่และทีมงานกลับยุ่งอยู่กับสิ่งที่เราเริ่มจะคิดแล้วว่าเป็นการสื่อสารในภาวะวิกฤตแบบไทยๆ สำนักข่าวรอยเตอร์พาดหัวข่าวในวันที่ 14 ตุลาคมว่า “นายกฯ มั่นใจพื้นที่กรุงเทพฯ ส่วนใหญ่จะรอดจากน้ำท่วม”

เมื่อวันศุกร์ที่ผ่านมา นายกรัฐมนตรียิ่งลักษณ์ ชินวัตรพยายามสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้อาศัยในกรุงเทพฯ ว่าพื้นที่ส่วนใหญ่ในเมืองหลวงจะรอดจากอุทกภัยที่กินวงกว้างถึง 1 ใน 3 ของประเทศ นับตั้งแต่เดือนก.ค. และสร้างความเสียหายอย่างน้อย 3,000 ล้านดอลลาร์...

“แม้พื้นที่นอกเขื่อนชลประทานอาจประสบปัญหาบ้างแต่ระดับน้ำจะไม่สูงมากนัก ขณะที่กรุงเทพฯ ชั้นในได้รับการป้องกันอย่างแน่นหนา” ยิ่งลักษณ์กล่าวกับผู้สื่อข่าว

“สรุปก็คือกรุงเทพฯ ยังถือว่าปลอดภัยอยู่ค่ะ” เธอกล่าว...

ชลิต ดำรงศักดิ์ อธิบดีกรมชลประทานกล่าวว่ามวลน้ำจากตอนเหนือที่ไหลลงแม่น้ำเจ้าพระยาน้อยกว่าที่คาด

“ระดับน้ำที่จะเข้าสู่กรุงเทพฯ ในวันที่ 15-16 ต.ค. น่าจะอยู่ที่ 2.3–2.4 เมตรเท่านั้น ซึ่งยังต่ำกว่าระดับเขื่อนชลประทานของกรุงเทพฯ ที่ 2.5 เมตร” เขากล่าว “ผมขอยืนยันว่ากรุงเทพฯ จะรอดจากน้ำท่วม”

กรุงเทพฯ ขึ้นในรอดจริง แต่บริเวณอื่นๆ ล้วนถูกน้ำท่วม

สนามบินดอนเมืองซึ่งเป็นสนามบินภายในประเทศปิดให้บริการเนื่องจากน้ำท่วมมาตั้งแต่วันที่ 25 ต.ค. และในวันที่ 26 ต.ค. ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครได้สั่งอพยพผู้คนออกจากเขตดอนเมือง ศูนย์ปฏิบัติการช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัย (FROC) ซึ่งตั้งอยู่ในเขตดังกล่าวต้องที่ย้ายสำนักงานไปยังเขตจตุจักรในวันที่ 29 ตุลาคม

ในช่วงเวลาของการเคลื่อนไหวอันเชื่องช้าท่ามกลางความไม่แน่นอนครั้งใหญ่นี้ ไม่มีใครรู้ได้ว่าสุดท้ายแล้วอุทกภัยจะเลวร้ายเพียงใด เราเชื่อว่าทางการไทยมีเหตุผลที่คาดเดาไปในทางบวก มันก็มีความเป็นไปได้ว่าเหตุการณ์จะไม่เลวร้ายเท่าที่เกิด และแถลงการณ์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นทั้งหลายก็อาจเป็นจริงขึ้นมา แต่หลักการสำคัญของการสื่อสารในภาวะวิกฤตซึ่งมีความไม่แน่นอนสูงก็คือหลีกเลี่ยงการสร้างคามเชื่อมั่นจนเกินเหตุ (หรืออาจต้องถึงขั้นคาดการณ์ให้ร้ายจนเกินจริงด้วยซ้ำ) และอย่ามั่นใจในตนเองจนเกินไป (หรืออาจต้องประกาศว่าไม่มั่นใจด้วยซ้ำ) ซึ่งรัฐบาลไทยไทยก็ละเมิดหลักการเหล่านี้เช่นเคย

ทุกคนต่างเห็นว่าอุทกภัยยังคงทวีความรุนแรงขึ้นเกินกว่าที่ทางการคาดการณ์ไว้ และเมื่อเหตุการณ์เป็นเช่นนี้ก็ไม่แปลกที่ประชาชนจะเริ่มระแวงว่าทางการไม่สัตย์ ไร้ความสามารถ หรือทั้งสองอย่าง

ในวันที่ 25 ตุลาคม นายอานนท์ สนิทวงศ์ ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศของรัฐบาล (GISTDA/ผู้แปล) (และที่ปรึกษาของนายกรัฐมนตรียิ่งลักษณ์) ได้เริ่ม “การสื่อสารความเสี่ยงที่ยังไม่แน่นอน” ในรูปแบบที่ถูกต้องซึ่งควรเริ่มตั้งแต่หลายสัปดาห์ก่อน เขาให้สัมภาษณ์กับสำนักข่าว Bloomberg News ว่า

“สถานการณ์ที่แย่ที่สุดเท่าที่เราคาดหวังได้ก็คือคันกันน้ำทั้งหมดจะต้านอยู่และเราจะรักษาสถานะนี้ไว้ได้ เราไม่ทราบว่าโอกาสที่จะเป็นอย่างนั้นมากน้อยแค่ไหน และผมก็คิดว่าไม่มีใครทราบด้วย เพราะเราไม่รู้ว่าคันกันน้ำแข็งแรงมากน้อยเพียงใด”

สองสามสัปดาห์ต่อมาในวันที่ 12 พฤศจิกายน อานนท์ให้ความเห็นที่มั่นใจกว่าเดิมมากเนื่องจากข้อมูลใหม่ที่ได้รับ Bloomberg News รายงานว่า

“น้ำจะไม่ท่วมกรุงเทพฯ ชั้นใน” อานนท์ สนิทวงศ์ ผอ. GISTDA กล่าว “อาจมีน้ำเอ่อขึ้นมาตามท่อระบายน้ำบ้าง แต่ผมเชื่อว่าสาทร สีลม และสุขุมวิทจะไม่ท่วม” เขากล่าวถึงย่านธุรกิจและท่องเที่ยวหลักของกรุงเทพฯ

การให้ข่าวในเชิงบวกของอานนท์เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายนน่าจะฟังดูน่าเชื่อถือกว่าการให้ข่าวเชิงบวกของเจ้าหน้าที่คนอื่นๆ เพราะก่อนหน้านี้เขากล้าที่จะคาดการณ์สถานการณ์ไปในทางที่เลวร้าย หากคุณคอยแต่จะสร้างความเชื่อมั่นว่าทุกอย่างจะออกมาดี—แถมยังมักจะด่วนพูดเกินไปโดยที่ไม่มีข้อมูลรองรับ—คนฟังจะรู้ได้อย่างไรว่าคราวนี้คุณพูดจริง (นี่อาจจะเป็นข้อตรงข้ามของ “เด็กเลี้ยงแกะ”)

อานนท์เป็นต้นแบบของการสื่อสารความเสี่ยงที่ยอดเยี่ยมทั้งในอุทกภัยครั้งนี้และครั้งก่อนๆ ตัวอย่างชั้นดีของการเรียกร้องให้วางมาตรการป้องกันสำหรับอนาคตขณะที่วิกฤตยังดำเนินอยู่ปรากฏชัดในบทความของสำนักข่าว AFP ที่มีชื่อว่า “น้ำท่วมใหญ่เผยให้เห็นอนาคตของกรุงเทพฯ ที่กำลังจะจม” ซึ่งตีพิมพ์เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน อานนท์กล่าวว่าหากไม่มีการดำเนินการใดๆ เพื่อปกป้องเมืองหลวงแห่งนี้ “ภายใน 50 ปี... พื้นที่ส่วนใหญ่ของกรุงเทพฯ จะอยู่ต่ำกว่าระดับน้ำทะเล”

อานนท์ยังรับภาระอันยากลำบากในการรับมือกับความโกรธ—ซึ่งมีเหตุผลรองรับ—ของประชาชนด้วยการสื่อสารกับผู้คนที่อาศัยอยู่นอกแนวคันกันน้ำที่คอยปกป้องกรุงเทพฯ ชั้นในอย่างมีหัวใจ คนเหล่านี้รู้สึกที่บ้านของตัวเองถูกบังคับให้จมน้ำลึกขึ้นเรื่อยๆ เพื่อป้องกันพื้นที่อุตสาหกรรมและการท่องเที่ยวที่สำคัญซึ่งก็จริงดังนั้น แม้ละว่าอานนท์ไม่สามารถทำให้พวกเขาหายโกรธ มีการใช้ความรุนแรงเกิดขึ้นและคันกันน้ำบางส่วนที่คอยป้องกันกรุงเทพฯ ชั้นในก็ถูกรื้อทิ้ง แต่การที่อานนท์ยอมรับว่าความโกรธของคนเหล่านั้นสมเหตุสมผล ก็ทำให้คนจำนวนมากที่อาศัยอยู่นอกคันกันน้ำทำใจยอมรับการตัดสินใจที่สมเหตุสมผลแต่น่าโมโหของทางการที่ว่าการปกป้องกรุงเทพฯ ชั้นในสำคัญมากกว่าการปกป้องพื้นที่รอบนอกที่ยังมีการพัฒนาน้อยกว่าได้

อานนท์กลายเป็นวีรบุรุษ เป็นแหล่งข้อมูลที่สุดท้ายแล้วทางการไทยก็ต้องยอมรับและฟังฟังความน่าเชื่อถือของเขา (อันเป็นสิ่งที่ทางการขาดอย่างยิ่ง)

เราหวังว่านักสื่อสารชาวไทยจะศึกษาการสื่อสารความเสี่ยงในอุทกภัยที่ยอดเยี่ยมของอานนท์ สนิทวงศ์ และเสียสละที่ไม่สามารถรวบรวมเนื้อหาภาษาอังกฤษได้มากพอต่อการเขียนบทวิเคราะห์ด้วยตัวเอง

เมื่อถึงวันที่ 25 ตุลาคม ซึ่งอานนท์แสดงความไม่แน่ใจอย่างมากว่าคันกันน้ำรอบเมืองจะต้านทานน้ำท่วมได้หรือไม่ กระทั่งนายกรัฐมนตรียังต้องปรับเปลี่ยนจุดยืนอันมั่นใจเกินจริงของเธอ บทความของสำนักข่าว Bloomberg News ในวันที่ 25 ตุลาคม ขึ้นเดียวกับที่กล่าวถึงคำเตือนอันชิงชังของอานนท์ ได้บันทึกคำพูดอันแสนจะกำกวมของนายกรัฐมนตรีไว้ด้วยเช่นกัน

นายกรัฐมนตรียิ่งลักษณ์ ชินวัตรกล่าวว่ากรุงเทพฯ ขึ้นในมีโอกาสรอด "50-50" ขณะที่มวน้ำเคลื่อนเข้ามาใกล้ขึ้นทุกทีและน้ำทะเลที่หนุนเข้ามาทำให้ระดับน้ำสูงขึ้น

“วันนี้ฉันยังคงมั่นใจว่าเราจะปกป้องกรุงเทพฯ ไว้ได้” ยิ่งลักษณ์กล่าวกับผู้สื่อข่าว พร้อมเสริมว่าทางการจะปกป้องสนามบินสุวรรณภูมิอันเป็นสนามบินนานาชาติหลักของเมืองได้แน่ เมื่อคืนเธอได้กล่าวถึงสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดที่เป็นไปได้ในการแถลงข่าวต่อประชาชนโดยเตือนว่ามวน้ำอาจ “ไหลผ่านใจกลางกรุงเทพฯ” โดยความสูงของระดับน้ำขึ้นกับความสูงของแต่ละพื้นที่

คูสิครับ มีโอกาสถึง 50-50 ที่มวน้ำจะ “ไหลผ่านใจกลางกรุงเทพฯ” แต่วันนี้นายกรัฐมนตรียังคง “มั่นใจว่าเราจะปกป้องกรุงเทพฯ ไว้ได้”

เจ้าหน้าที่ระดับล่างเองก็พูดจาย้อนแย้งเช่นกัน กระทั่งในยามที่ยอมรับว่าภัยพิบัตินี้หนักหนา พวกเขาก็ยังอดมองแง่บวกไม่ได้—ราวกับการสร้างความเชื่อมั่นจนเกินเหตุกลายเป็นเครื่องมือสื่อสารในภาวะวิกฤตที่ทุกคนหยิบใช้โดยอัตโนมัติ ยกตัวอย่างเช่น เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม ผู้เชี่ยวชาญด้านอุทกภัยจากศูนย์บริหารจัดการทรัพยากรน้ำแบบบูรณาการกล่าวว่า “สถานการณ์น้ำท่วมในปัจจุบันเลวร้ายที่สุดเท่าที่เคยเห็นและน่าจะเป็นเช่นนี้ต่อไปอย่างนี้จนถึงสัปดาห์แรกของเดือนพฤศจิกายน”

ครั้งแรกของประโยคนี้ตรงไปตรงมาจนน่าชื่นชม และครั้งหลังก็จะออกมาดีหากผู้เชี่ยวชาญใช้คำว่า “สัปดาห์แรกของเดือนพฤศจิกายนเป็นอย่างน้อย” สุดท้ายแล้วมันกลายเป็นการมองแง่บวกที่ไม่ฉลาดเลย เมื่อถึงกลางเดือนพฤศจิกายน พื้นที่บางส่วนของกรุงเทพฯ และปริมณฑลยังถูกน้ำท่วมหนัก ขณะที่บางพื้นที่ลดลงแล้ว เมื่อถึงวันที่ 16 พฤศจิกายน ผู้เชี่ยวชาญด้านน้ำก็เตือนผู้อยู่อาศัยในพื้นที่กรุงเทพฯ ฝั่งตะวันตก (และรอยเตอร์ก็พาดหัวข่าวดังนั้น) ว่า “สถานการณ์น้ำท่วมอาจไม่ดีขึ้นจนกว่าจะปีใหม่”

ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตทราบดีว่าหมดสองจังหวะซึ่งประกอบด้วยการคาดการณ์ในแง่บวกก่อนจะขัดด้วยความจริงอันน่าหดหู่คือสูตรสำเร็จในการบั่นทอนความน่าเชื่อถือ ในบทความว่าด้วยการสูญเสียความมั่นใจซึ่งตีพิมพ์เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน สำนักข่าว Bloomberg News ได้หยิบยกคำพูดของศุภลักษณ์ อันตนาา หญิงสาวชาวกรุงเทพฯ ที่กำลังรอเรือข้ามฟากในพื้นที่น้ำท่วมใกล้พระบรมมหาราชวังขึ้นมา “ฉันไม่เชื่อรัฐบาลแล้ว ตั้งหลายครั้งแล้วที่พวกเขาพูดว่าไม่เป็นไร ไม่ต่อห่วง แต่อีกแค่สองสามวันต่อมาน้ำก็ท่วมทุกอย่างไปหมด”

เราไม่ได้จะบอกว่าทุกสิ่งจะเรียบร้อยดีหากเพียงแต่ผู้นำไทยออกมายอมรับตามตรงและสม่ำเสมอว่าพวกเขายังไม่แน่ใจว่าสถานการณ์จะเลวร้ายได้ถึงขั้นไหน และแจ้งให้ประชาชนทราบไว้ก่อนว่ากรณีที่เลวร้ายที่สุดน่าจะเป็นอย่างไร มวลน้ำมหาศาลก็เลยยังมาถึงกรุงเทพฯ อยู่ดี และคนส่วนใหญ่ก็เลยยังไม่สามารถเตรียมตัวให้พร้อมรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้ แค่กรุงเทพฯ เมืองเดียวก็มีประชากรถึง 12 ล้านคนแล้ว และพื้นที่ทางตอนเหนือของประเทศไทยก็จมอยู่ใต้น้ำเป็นวงกว้าง

แต่ถ้านายกฯ ยังลักษณะปฏิบัติต่อประชาชนอย่างผู้ใหญ่ที่ดูแลตัวเองได้ ประชาชนบางส่วนก็จะสามารถวางแผนและป้องกันตัวได้ดีขึ้น – สามารถย้ายขึ้นที่สูง รักษาสมบัติล้ำค่าที่สุด ศึกษาวิธีตัดไฟเพื่อป้องกันไฟฟ้าช็อต วางแผนจัดหาอาหารและน้ำสะอาดในช่วงฉุกเฉินให้เหมาะสม

ต่อให้เราประกาศเตือนตรงๆ คนส่วนใหญ่ก็ยังไม่สามารถทำอะไรเพื่อลดความเสี่ยงที่ต้องเผชิญได้มากนัก

แต่อย่างน้อยพวกเขาก็จะมีเวลาและเหตุผลให้เตรียมใจไว้เนิ่นๆ ชาวกรุงเทพฯ และปริมณฑลควรได้รับการแจ้งเตือนว่าภัยพิบัติกำลังมา ไม่ใช่เพราะการแจ้งเตือนจะทำให้น้ำไม่ท่วมหรือทำให้พวกเขาพ้นภัย แต่เป็นเพราะการรู้ตัวล่วงหน้าจะทำให้พวกเขาทำใจไว้ล่วงหน้า

ถ้าคุณเชื่อว่าประชาชนของคุณสามารถฝ่าวิกฤตทุกภัยครั้งร้ายแรงที่สุดในประวัติศาสตร์ไปได้ คุณก็ควรจะเชื่อว่าพวกเขาทนฟังคำแจ้งเตือนว่าวิกฤตกำลังจะเกิดขึ้นได้

และการแจ้งเตือนอย่างตรงไปตรงมา แทนที่จะพูดจาสร้างความเชื่อมั่นเกินเหตุทั้งที่ไม่มีมูล จะช่วยรักษาความน่าเชื่อถืออันน้อยนิดที่รัฐบาลไทยยังพอจะมีเหลือไว้ได้

การแจ้งเตือนอย่างตรงไปตรงมาจะช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างรัฐบาลและประชาชน ทั้งสองฝ่ายสามารถเตรียมตัวไปด้วยกัน ฝ่าฟันความกลัวและความรู้สึกลัวว่าหายนะกำลังใกล้เข้ามาไปด้วยกัน และโล่งอกไปด้วยกันเมื่อสถานการณ์ดีขึ้นในที่สุด

แล้วผู้นำที่เล่าถึงความกลัวที่มีต่อภัยพิบัติที่ใกล้เข้ามาอย่างตรงไปตรงมาควรพูดอย่างไร เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 หลังประสบอุทกภัยนานหลายสัปดาห์ รัฐควีนส์แลนด์ของออสเตรเลียต้องเผชิญกับภัยคุกคามครั้งใหม่ซึ่งก็คือไซโคลนยาซี แอนนา ไบลท์ มุขมนตรีแห่งรัฐควีนส์แลนด์กล่าวถึงภัยดังกล่าวด้วยถ้อยคำที่เปี่ยม ความเป็นมนุษย์ ความเห็นอกเห็นใจ ตรงไปตรงมา และให้แรงบันดาลใจ:

“พายุครั้งนี้รุนแรงมาก” ไบลท์ให้สัมภาษณ์กับวิทยุ ABC...

“ฉันรู้ว่าหลายคนจะตกใจมากกับข่าวที่ได้ยิน” เธอกล่าว

“ฉันไม่ต้องการทำให้ใครกลัวหรือตื่นตระหนก แต่จากข้อมูลทั้งหมดที่ฉันได้รับมา วิกฤติครั้งนี้อาจรุนแรง ถึงชีวิต เราจึงต้องแจ้งเตือนล่วงหน้าเพื่อให้ทุกคนมีเวลาตั้งตัว”

เธอกล่าวว่าชาวควีนส์แลนด์ตอนเหนือจะต้อง “เตรียมใจรับสถานการณ์ที่ฉันคิดว่าจะน่ากลัวมาก”

“เรายังคงอยู่ในสถานะเตรียมพร้อม สิ่งที่เกิดขึ้นนี้หนักหนาเกินคาด เรานึกว่าเหตุการณ์ที่เผชิญมา ตลอดห้าสัปดาห์นั้นหนักหนาพอแล้ว แต่ดูเหมือนยังมีอีกสี่สัปดาห์รออยู่”

นอกจากนี้มุขมนตรีไบบลท์ยังเอ่ยถึงสิ่งที่ทุกคนปรารถนาจะเกิดขึ้นด้วย เพื่อย้ำว่าสถานการณ์อาจไม่ได้ดำเนิน ไปในทางที่ร้ายที่สุดเสมอไป

“ฉันรู้ว่าพายุไซโคลนอาจเปลี่ยนทิศไม่ขึ้นฝั่งในนาที่สุดท้าย ซึ่งฉันเองก็หวังให้เป็นอย่างนั้น

“แต่สำนักฯ [อุตุนิยมวิทยา] ยืนยันกับดิฉันว่าแบบจำลองทั้งหมดที่เรามีในขณะนี้บ่งชี้ว่าพายุจะขึ้นฝั่ง ที่รัฐของเรา”

คำพูดที่จะสร้างสายสัมพันธ์กับประชาชนและสื่อให้พวกเขาทราบว่าทุกคนต้องเตรียมใจรับมือกับภัยพิบัติที่อาจ เกิดขึ้นควรเป็นเช่นนี้

แต่นายกรัฐมนตรียิ่งลักษณ์กลับทำแบบเดียวกับผู้นำชาวไทยอีกหลายคน ซึ่งประกาศอย่างมั่นใจว่าประชาชน ไม่จำเป็นต้องเตรียมใจรับมือกับสิ่งใด-ว่าสถานการณ์อยู่ภายใต้การควบคุม ทั้งที่ไม่ใช่เลย

เราไม่มีหลักฐานยืนยันว่าวัฒนธรรมไทยคือสาเหตุรัฐบาลไทยเลือกใช้การสร้างความเชื่อมั่นจนเกินเหตุและมั่นใจในตัวเองจนเกินไปเป็นกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตเมื่อเผชิญกับภัยพิบัติทางธรรมชาติ แต่กลยุทธ์ที่เราก็ได้กลายเป็นมาตรฐานในการรับมือกับสถานการณ์วิกฤตของประเทศไทยเสียแล้ว เราไม่คิดว่าเป็นสิ่งที่คนไทยต้องการหรือจำเป็นต้องมีในเหตุการณ์น้ำท่วมใหญ่ซึ่งเพิ่งจะเริ่มคลี่คลาย แต่ก็เดาว่าคนไทยคงไม่ได้แปลกใจอะไร

ทำไมต้องประเทศไทย?

การสื่อสารในภาวะวิกฤตของไทยเลือกใช้แนวทางสร้างความเชื่อมั่นจนเกินเหตุบ่อยครั้งหรือในรูปแบบที่ผิดมหันต์กว่าประเทศอื่นๆ ในโลกหรือไม่?

เราคิดว่าใช่แต่ก็ไม่อาจมั่นใจได้ร้อยเปอร์เซ็นต์

เราเพิ่งจะเริ่มติดตามการสื่อสารความเสี่ยงของไทยเมื่อปีพ.ศ. 2546 และผ่านทางสื่อที่ตีพิมพ์ภาษาอังกฤษเท่านั้น ใครจะรู้ว่าเราจะได้ข้อสรุปอย่างไรหากเราอ่านสื่อที่ตีพิมพ์เป็นภาษาไทยได้ หรือถ้าเราเริ่มติดตามการสื่อสารความเสี่ยงของไทยตั้งแต่หลายสิบปีก่อน หรือถ้าเราสามารถติดตามแนวทางการสื่อสารความเสี่ยงของรัฐบาลในประเทศอื่นๆ อีกหลายสิบประเทศซึ่งมีสื่อที่ตีพิมพ์เป็นภาษาอังกฤษน้อยกว่าประเทศไทย เราพบตัวอย่างการสื่อสารในภาวะวิกฤตด้วยการสร้างความเชื่อมั่นมากจนเกินเหตุและมั่นใจในตัวเองจนเกินไปจำนวนมากจากทั่วทุกมุมโลก นี่เป็นแนวปฏิบัติแย่ๆ ที่พบได้บ่อยมาก

ถึงกระนั้น ก็ดูเหมือนแต่ละประเทศจะ "เชี่ยวชาญ" ด้านการก้าวพลาดในรูปแบบที่แตกต่างกัน

เป็นต้นว่า อินเดียมีแนวโน้มที่จะตีข่าวความเสี่ยงระดับปานกลางหรือเล็กน้อยให้ใหญ่โตเกินจริง ตัวอย่างเช่น ชาวส่วนใหญ่ที่ใช้คำว่า "น่าสะพรึง" กับไข้หวัดหมูมาจากประเทศอินเดีย ซึ่งก่อนหน้านี้คำคุณศัพท์ดังกล่าวก็ถูกนำไปใช้กับไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ H1N1 ที่ไม่ได้รุนแรงเช่นกัน การสร้างความตระหนักจนเกินเหตุนั้นพบได้บ่อยไม่แพ้การสร้างความเชื่อมั่นจนเกินเหตุเช่นกันและอินเดียก็ถือเป็นแชมป์ในด้านนี้

ส่วนประเทศไทยน่าจะเป็นแชมป์ในประเภทสร้างความเชื่อมั่นจนเกินเหตุ

เราไม่อยากจะให้น้ำหนักกับการเหมารวมแบบนี้มากเกินไป อินเดียเองก็เป็นผู้ทำชิงระดับต้นๆ ในด้านการสร้างความเชื่อมั่นจนเกินเหตุเช่นกัน (ส่วนผสมของการสร้างความตระหนกจนเกินเหตุและการสร้างความเชื่อมั่นจนเกินเหตุทำให้การสื่อสารความเสี่ยงของอินเดียนั้นน่าทึ่งมาก) ในปีพ.ศ. 2549 อินเดียปิดข่าวการระบาดของไข้หวัดนกในสัตว์ปีกเช่นเดียวกับที่ประเทศไทยทำในปีพ.ศ. 2546-2547 และในเดือนกันยายน พ.ศ. 2553 ระหว่างการแข่งขันกีฬาเครือจักรภพในกรุงเดลี ปีเตอร์ก็ได้บันทึกตัวอย่างอันน่าทึ่งของการสร้างความเชื่อมั่นจนเกินเหตุว่าด้วยเหตุการณ์ไข้เลือดออกระบาดในอินเดีย

ในช่วงต้นของการระบาดใหญ่ของไข้หวัดหมู เราเขียนว่า “ตัวอย่างของการสร้างความเชื่อมั่นจนเกินเหตุไปมาก ซ้ำแล้วซ้ำเล่าก็คืออินเดีย” หลังสาธยายถึงกรณีตัวอย่างอันน่าทึ่งที่รัฐบาลอินเดียประกาศไว้ที่ไร้หลักฐานรองรับว่าควบคุมไข้หวัดหมู “ได้อยู่หมัด” เราก็เสริมว่าในแง่ของการสร้างความเชื่อมั่นจนเกินเหตุ นั้น “อินเดียถือเป็นคู่ท้าชิงที่น่ากลัวของไทยเลยทีเดียว”

หากวิธีสื่อสารในภาวะวิกฤติของไทยมีแต่การสร้างความเชื่อมั่นจนเกินเหตุไม่หยุดหย่อนจริงๆ (มากกว่าประเทศอื่นใดส่วนใหญ่) คำถามที่ตามมาก็ขึ้นทำไม เป็นเพราะรัฐบาลไทยซึ่งผลัดเปลี่ยนบ่อยกว่ารัฐบาลของประเทศส่วนใหญ่—กลัวว่าจะทำให้ประชาชนตกใจมากกว่าประเทศอื่นหรือ? (ก็พอจะมีเค้า) หรือเป็นเพราะคนไทยรับมือกับความวิตกกังวลได้ไม่เท่าคนประเทศอื่น (เราคิดว่าไม่)

บางทีคำถามที่น่าถามสุดอาจจะเป็นว่า รัฐบาลกับประชาชนชาวไทยมีข้อตกลงกันอย่างกลายๆ ว่าประชาชนจะยอมให้รัฐบาลพูดจาอวดอ้างเพื่อแลกกับการไม่รับรู้ความจริงที่น่าตระหนกหรือไม่ เหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นในระดับบุคคลด้วยหรือเปล่า แพทย์ไทยบอกข่าวร้ายกับผู้ป่วยตรงๆ หรือพยายามปิดบังไม่ให้ผู้ป่วยสะเทือนใจเช่นกัน

ในเดือนเมษายน พ.ศ. 2554 ในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิกฤตนิวเคลียร์หลังสึนามิของญี่ปุ่นที่ฟูกูชิมะ พวกเราคนหนึ่ง (ปีเตอร์) ครุ่นคิดอย่างหนักว่าการคาดการณ์ถึงสิ่งเลวร้ายที่อาจจะเกิดขึ้นในภาวะวิกฤติ (“เรากลัวว่าสถานการณ์จะเลวร้ายลงดังนี้...”) อาจไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมญี่ปุ่นเท่าวัฒนธรรมตะวันตก แต่หลังจากทบทวนหลักฐานต่างๆ ในภาษาอังกฤษเท่าที่พบ เขาก็สรุปคร่าวๆ ว่าไม่จริงดังนั้น

ตอนนี้เรากำลังสงสัยว่าวัฒนธรรมไทยอาจสุดโต่งไปยิ่งกว่านั้นหรือไม่ ว่าการสร้างเชื่อมั่นจนเกินเหตุหรือกระทั่งการโกหกซึ่งๆ หน้าเป็นสิ่งที่ยอมรับได้มากกว่าการตื่นตระหนกในหมู่ประชาชนหรือไม่ แต่เราก็คิดว่าไม่จริงเช่นกัน

ต้องขอย้ำอีกครั้งว่าคำตอบของเรานั้นไม่ใช่การฟันธงแต่อย่างใด เราเคยไปเยือนประเทศไทยแค่ช่วงสั้นๆ และรู้ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมไทยเพียงเล็กน้อย แต่ไม่ว่าจะอย่างไร สัญชาตญาณของเราก็บอกว่าไม่มีสิ่งใดในประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมไทยที่ทำให้การโกหกแบบพอกปอกปลุกเป็นวิธีสื่อสารในภาวะวิกฤติที่เหมาะสมกับประเทศไทย แม้รัฐบาลชุดแล้วชุดเล่าจะตื้อตึงใช้กลยุทธ์ดังกล่าว สื่อมวลชนชาวไทย (อย่างน้อยก็สื่อภาษาไทยที่เป็นภาษาอังกฤษ) ก็ทักท้วงไม่หยุด

จะขึ้นจากหลุมที่ขุดขึ้นด้วยการพยายามสร้างความเชื่อมั่นจนเกินเหตุและมั่นใจในตัวเองจนเกินจริงได้อย่างไร

สมมติว่ารัฐบาลยิ่งลักษณ์ต้องการพลิกความคาดหมายและหันมาสื่อสารในภาวะวิกฤติอย่างตรงไปตรงมา สมมติว่ารัฐบาลมาปรึกษาเราว่าจะเริ่มจากตรงไหนดี เราจะแนะนำว่าอย่างไร

อีเมลฉบับแรกของ Pudcharee ได้กล่าวถึงการฟื้นฟูความน่าเชื่อถือไว้ เธอถามว่า:

คุณคิดว่ารัฐบาลควรสื่อสารอย่างไรในสถานการณ์นี้และพวกเขาจะฟื้นฟูความเชื่อมั่น (ถ้าทำได้) กลับคืนมาได้หรือไม่

คงต้องใช้เวลานานกว่าจะเริ่มคาดหวังว่าประชาชนจะกลับมาเชื่อมั่นอีกครั้งได้ แต่เราก็มีคำแนะนำที่รัฐบาลสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันทีเช่นกัน

ข้อที่ 1

หยุดชุดหลุมให้ลึกไปกว่านี้

สิ่งแรกที่ต้องทำเมื่อคุณตกหลุมคือหยุดชุดเสีย ทุกครั้ง ทุกกรณีที่รัฐบาลออกมาสร้างความเชื่อมั่นจนเกินจริง และแสดงความมั่นใจในตนเองจนเกินไปมีแต่จะทำให้ความน่าเชื่อถือยิ่งน้อยลงไปอีก ประเทศไทยต้องเลิกเป็นตัวอย่างแย่ๆ ให้เราหยิบไปพูดถึง

เรารู้ว่าพุดง่ายกว่าทำ แต่มันก็ยังเป็นก้าวแรกที่สำคัญ

ข้อ 2

ยอมรับว่าก่อนหน้านี้ทำตัวไม่เหมาะสม

หากการเลิกทำตัวแย่ๆ เป็นเรื่องยาก การยอมรับว่าเคยทำตัวแย่ๆ ยิ่งยากกว่าอีก ลูกค้าของเราถามตลอดว่าแค่แก้ไขในสิ่งผิดโดยไม่ต้องรับสารภาพว่าเคยทำตัวผิดๆ ให้เสียหน้าไม่ได้หรือ คำตอบก็คือไม่ได้

ส่วนหนึ่งก็เพราะนี่คือหลักศีลธรรมขั้นพื้นฐาน หากเด็กคนหนึ่งถูกจับได้ว่าขโมยของหรือโกงข้อสอบ พ่อแม่ที่ฉลาดจะบอกให้ลูกไปสารภาพกับเจ้าของร้านหรือครู แค่นี้คิดในใจว่าจะไม่ทำอีกแล้วนั้นไม่พอ

แต่การรับสารภาพว่าเคยทำตัวแย่ๆ นั้นมีประโยชน์ในทางปฏิบัติเช่นกัน คนเรามักเชื่อว่าใครๆ ก็มักทำตัวแบบเดิมๆ ยิ่งถ้าเคยทำตัวไม่ดีแล้วด้วย ถ้าอดีตของคุณเลอะเทอะ เพื่อนๆ ก็จะคิดว่าชีวิตคุณจะเลอะเทอะไปตลอด จึงอาจต้องใช้เวลาพักใหญ่กว่าพวกเขาจะเห็นว่าคุณกลับตัวแล้ว คนทั่วไปแก้ไขปัญหานี้ได้โดยการคบเพื่อนใหม่ที่ไม่วุ่นเรื่องอดีต แต่รัฐบาลทำแบบนั้นไม่ได้

สิ่งที่เลวร้ายยิ่งกว่าการไม่สังเกตเห็นการเปลี่ยนแปลงก็คือการสังเกตเห็นแต่ตีความไปผิดทาง ถ้าเราชินกับการต้องจับข่าวดีที่มาจากแหล่งข่าวซึ่งมักจะมองอะไรๆ ในแง่บวกเกินไปมาหารสอง ทันทีที่แหล่งข่าวนั้นพูดอะไร

ในแง่ลบขึ้นมา เราก็อาจจะตกใจเสียยกใหญ่ “ขนาดยิ่งลักษณ์ยังพูดว่าสถานการณ์ไม่ดี แปลว่าที่จริงมันต้องเลวร้ายสุดๆ เลยเน!”

วิธีที่ดีที่สุดในการทำให้ผู้คนตระหนักว่าคุณกลับตัวแล้วคืออะไร ก็คือการบอกพวกเขาว่าคุณกลับตัวแล้ว แน่ละว่าพวกเขาจะไม่เชื่อคุณทันที แต่การพูดออกไปจะทำให้คุณได้รับโอกาสที่สอง (เกือบเกือบ 30 ปีก่อน ปีเตอร์เป็นที่ปรึกษาให้สมาคมอุตสาหกรรมในท้องถิ่นที่ทำตามคำแนะนำนี้ทุกตัวอักษร โดยการผลิตโฆษณาทางโทรทัศน์ที่แสดงภาพผู้จัดการโรงงานในท้องถิ่นหลายสิบคนพยายามพลิกใบไม้กระดาขนาดใหญ่ [turn over a new leaf = พลิกใบไม้ใหม่ เป็นสำนวนที่แปลว่ากลับตัว/ผู้แปล] เราไม่ทราบว่าคุณสุดท้ายแล้วโรงงานต่างๆ ปฏิบัติตามใหม่จริงหรือไม่ แต่โฆษณาที่ว่าทำให้คำสัญญานั้นดูเป็นตัวเป็นตนขึ้นมา)

ทางการไทยต้องพูดดังนี้ “ก่อนหน้านี้เราพยายามสร้างความเชื่อมั่นจนเกินไปแม้ในยามที่เราไม่แน่ใจว่าสถานการณ์จะเลวร้ายได้แค่ไหน นับจากนี้หากเรายังไม่แน่ใจ เราจะบอกกับประชาชนตรงๆ และเราจะพยายามกล่าวถึงสถานการณ์ที่คิดว่าน่าจะเกิดขึ้นที่สุด รวมถึงสถานการณ์เลวร้ายที่สุดที่เป็นไปได้หรือสถานการณ์ที่เรากลัวที่สุดด้วย”

ข้อ 3

ขอโทษที่ก่อนหน้านี้ทำตัวไม่เหมาะสม

ต่อให้ออกมายอมรับแล้วว่าเคยทำตัวไม่ดี คุณก็ยังต้องย้าให้คนอื่นรู้ว่าคุณทราบว่าพฤติกรรมดังกล่าวไม่เหมาะสม คุณจะมายอมรับแล้วยืมอวดไม่ได้!

การออกมาพูดว่าคุณได้เคยทำบางอย่างลงไปนั้นไม่พอ คุณต้องขอโทษที่ทำลงไปด้วย ปีเตอร์เคยเขียนบทความว่าด้วยขั้นตอนการขอโทษที่ดีไว้แล้ว เราจะไม่พูดซ้ำที่นี่

คำขอโทษที่ดีจริงๆ ไม่ใช่แค่การกล่าวถึงสิ่งที่ได้ทำผิดไป แต่ยังชี้แจงด้วยว่ามันผิดตรงไหน ทำไมการสร้าง ความเชื่อมั่นจนเกินเหตุและการมั่นใจในตัวเองจนเกินเหตุจึงเป็นเรื่องผิด ส่วนหนึ่งก็เพราะมันทำให้ผู้คนไม่มีโอกาส เตรียมตัวเตรียมใจ อีกส่วนก็เพราะมันทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ

แต่ยิ่งไปกว่านั้น การสร้างความเชื่อมั่นจนเกินเหตุและการมั่นใจในตัวเองจนเกินเหตุเป็นสิ่งที่ผิดเพราะมันแสดงให้เห็นถึงความไม่ไว้วางใจ เราอยากเห็นทางการไทยอธิบายต่อประชาชนว่า “เพราะเราไม่เชื่อว่าประชาชนจะ รับข่าวร้ายได้ เราจึงทำให้ประชาชนไม่เชื่อใจเมื่อเราแจ้งข่าวร้ายแทน เราขออภัยที่ไม่บอกประชาชนว่า สถานการณ์อาจเลวร้ายได้ถึงขั้นไหน แต่ที่สำคัญที่สุดคือเราขอโทษที่ไม่เชื่อว่าประชาชนยอมรับความจริงได้ นับแต่นี้ไปเราจะกล้าบอกข่าวร้ายกับคุณ” ตามด้วย “และจากนี้ไปเราจะไม่กล่าวหาว่าประชาชน ‘ตื่นตระหนก’ เมื่อพวกเขาเพียงแต่ป้องกันตนตามสามัญสำนึก แม้ว่ามาตรการเหล่านั้นจะไม่เป็นไปตามที่เราแนะนำก็ตาม”

มีคนบอกเราว่าการเอ่ยปากขอโทษในวัฒนธรรมไทย (เช่นเดียวกับอีกหลายๆ วัฒนธรรมในเอเชีย) เป็นเรื่องที่ยากกว่าในวัฒนธรรมตะวันตก ก็อาจเป็นได้ เราไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญด้านนี้และเราก็ไม่รู้จริงๆ คือชาวตะวันตกก็เอ่ยปากขอโทษได้ยากเหมือนกัน! แต่สิ่งที่เรารู้คือทุกวัฒนธรรมมีวิธีสื่อสารความรู้สึกสำนึกผิดออกมา คุณทำผิดไป คุณรู้ว่ามันผิด คุณขอโทษ และจะพยายามไม่ทำผิดซ้ำอีก บางทีคำขอโทษของไทยอาจฟังดูต่างจากคำขอโทษแบบอเมริกัน แต่คนไทยต้องรู้วิธีขอโทษแบบไทยๆ และการขอโทษที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมก็เป็นส่วนสำคัญของการกลับตัวกลับใจ

ข้อ 4

อธิบายว่าเหตุใดจึงทำตัวแย่

ตอนที่ Peter เขียนบทความเรื่อง “วิธีขอโทษ (Saying You're Sorry)” ในปีพ.ศ. 2544 เขาลืมประเด็นหนึ่งไป นั่นก็คือคุณต้องอธิบายสาเหตุของพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมนั้นด้วย นั่นคือ คุณต้องอธิบายว่าทำไมคุณถึงทำอย่างนั้น ในกรณีนี้ รัฐบาลไทยต้องอธิบายว่าทำไมจึงคิดว่าต้องสร้างความเชื่อมั่นจนเกินเหตุเมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ที่อาจเข้าขั้นหายนะ

การอธิบายสาเหตุของพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคุณยอมรับว่าได้ทำสิ่งนั้นลงไปจริง ยอมรับว่ามันไม่เหมาะสมจริง และกล่าวขอโทษ คำชี้แจงใดๆ ที่มีขึ้นก่อนสามสิ่งข้างต้นจะถูกมองเป็นข้อแก้ตัว และจะทำให้คนอื่นยิ่งไม่อยากฟังคำขอโทษของคุณ (ถ้าคุณไม่เอ่ยปากขอโทษเลย คำอธิบายใดๆ มันก็คือข้อแก้ตัวจริงๆ นั่นละ – และจะก่อให้เกิดผลสะท้อนกลับอย่างแน่นอน)

ต่อให้คุณทำถูกต้องตามลำดับ คุณก็ยังต้องยอมรับผิดและขอโทษซ้ำๆ ทุกครั้งที่อธิบายเหตุผลให้คนอื่นฟัง ตัวอย่างที่ดีคือ “ฉันอยากให้คุณรู้ว่าพวกเราคิดอะไรอยู่ตอนที่ตัดสินใจโง่ๆ แบบนั้น ซึ่งเรารู้สึกผิดจริงๆ” ตัวอย่างที่แย่มากคือ “เราทำไปเพราะแบบนี้”

สาเหตุของความพยายามในการสร้างความเชื่อมั่นจนเกินจริงนี้อาจเป็นได้หลายอย่างด้วยกัน ความตึงเครียดระหว่างกองทัพและพลเรือนและการขาดเสถียรภาพของรัฐบาล การสร้างความเชื่อมั่นจนเกินจริงในภาวะวิกฤติซึ่งสืบเนื่องมายาวนาน การที่รัฐบาลประเมินความสามารถในการปรับตัวและภูมิคุ้มกันของประชาชนต่ำเกินไป “ความกลัวที่มีต่อความกลัว” และแนวโน้มที่จะมองว่าความกลัวซึ่งสมเหตุสมผลเป็นความตื่นตระหนก เป็นต้น

ในเมื่อทางการไทยเคยพูดเองว่าปิดข่าวเพราะกลัว “ประชาชนจะตื่นตระหนก” เจ้าหน้าที่ก็สามารถพูดใหม่ได้ว่า “บางครั้งเราก็ตีตนไปก่อนไข้ว่าผู้คนจะตื่นตระหนกหากรู้ความจริง แต่คนไทยปรับตัวเก่งและเข้มแข็ง และเราก็ต้องไม่ลืมสิ่งนี้เมื่อเผชิญวิกฤติ”

ข้อ 5

อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาพูดตรงๆ

นี้อาจเป็นคำแนะนำข้อที่ยากที่สุดในหมู่คำแนะนำที่ยากอยู่แล้ว การอนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาเปิดเผยข่าวร้ายอย่างตรงไปตรงมานำไปสู่ปัญหาอย่างน้อยสามประการ

ประการแรกก็คือ การไว้วางใจผู้บริหารระดับกลางมากขนาดนั้นเป็นเรื่องยาก ยิ่งในภาวะวิกฤติยิ่งแล้วใหญ่ โดยหลักการแล้วทุกคนรู้ดีว่าการสื่อสารในภาวะวิกฤติต้องรวดเร็วกว่าการสื่อสารตามปกติ ซึ่งแปลว่าการตัดสินใจต้องเกิดขึ้นในระดับผู้บังคับบัญชา (โซเชียมลมีเดียที่อัปเดตทุกวันตลอด 24 ชั่วโมงทำให้ความรวดเร็วและการกระจายอำนาจมีความสำคัญยิ่งขึ้น) เราไม่มีเวลาให้คณะกรรมการมาทบทวนหรือให้ผู้บริหารมาสงสัยคนแนวหน้าในสถานการณ์วิกฤติ! แต่วิกฤติใดๆ ก็ย่อมทำให้ความไม่แน่นอนและความเสี่ยงสูงขึ้น และในทางปฏิบัติ องค์กรส่วนใหญ่—ไม่ว่าจะภาครัฐหรือเอกชน—จะยิ่งเข้มงวดขึ้นเมื่อความไม่แน่นอนและความเสี่ยงสูงขึ้น ...ซึ่งหมายความว่ากระบวนการอนุมัติจะยิ่งช้าลงทั้งที่ต้องเร่งให้เร็วขึ้น การขอให้เจ้าหน้าที่ระดับสูงของรัฐบาลไทยไว้วางใจให้ผู้บริหารระดับกลางให้ความเห็นว่าจะสถานการณ์อาจเลวร้ายลงแค่ไหนได้อย่างเปิดเผยนั้นถือว่ามากเกินไปจริงๆ

ประการที่สอง ต่อให้เจ้าหน้าที่ระดับสูงยอมให้ผู้บริหารระดับกลางแสดงความเห็นอย่างเปิดเผย การทำให้ผู้บริหารระดับกลางเชื่อว่าพวกเขามีความตามนั้นจริงๆ ก็เป็นเรื่องยาก การประกาศหลักการเฉยๆ ("เมื่ออยู่ในสถานการณ์ฉุกเฉินให้บอกข่าวร้ายไปตรงๆ") ไม่ใช่วิธีที่ได้ผลเสมอไป ทุกองค์กรล้วนมีหลักการบางข้อที่ต้องการเกิดขึ้นจริง และบางข้อที่มีไว้เป็นตัวอักษรเฉยๆ เท่านั้น น่าเสียดายที่ความจริงใจและความโปร่งใสมักอยู่ในประเภทหลัง และผู้บริหารระดับกลางที่มีสติก็รู้ดี คุณจะโน้มน้าวให้คนเหล่านั้นเชื่อว่าคุณไม่อยากจะให้พวกเขาพยายามสร้างความเชื่อมั่นจนเกินเหตุได้อย่างไร กฎุญแจสำคัญคือ การโน้มน้าวคนเหล่านั้นเชื่อว่าจะได้รับรางวัลหากตรงไปตรงมา และถูกลงโทษหากพวกเขาพยายามสร้างความเชื่อมั่นจนเกินเหตุ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อคุณให้รางวัลและลงโทษตามนั้นจริงๆ

ปัญหาประการที่สามอาจเป็นปัญหาที่แก้ยากที่สุด ต่อให้ผู้บริหารสูงสุดต้องการเลิกสร้างความเชื่อมั่นจนเกินเหตุ ก็ยังมีผู้บริหารระดับกลางในหน่วยงานราชการต่างๆ ที่ไม่เห็นด้วย และข้าราชการไทยที่ขึ้นตรงกับนายกรัฐมนตรี ยิ่งลักษณ์ ชินวัตรก็มีเพียงไม่กี่คน คนอื่นๆ ล้วนขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ดังนั้น แม้ว่า ยิ่งลักษณ์ต้องการให้พวกเขาเปิดเผยตรง ๆ แทนที่จะพยายามสร้างความเชื่อมั่นมากจนเกินเหตุ คนเหล่านั้นก็จะไม่ทำตามเว้นแต่ผู้บังคับบัญชาตามสายงานจะสั่ง ดังนั้นการให้รางวัลกับคนที่ตรงไปตรงมาและลงโทษคนที่สร้างความเชื่อมั่นจนเกินเหตุอย่างมีประสิทธิภาพจึงรวมถึงการให้รางวัลแก่ผู้บังคับบัญชาที่มีลูกน้องตรงไปตรงมา และลงโทษผู้บังคับบัญชาที่ลูกน้องพยายามสร้างความเชื่อมั่นจนเกินเหตุ และการปกป้องผู้บริหารในระดับปฏิบัติจากการจากผู้บังคับบัญชาที่ยังยึดติดกับแนวทางเดิมด้วย

ข้อ 6

สร้างระบบรับผิดชอบ

เว็บไซต์นี้มีบทความที่พูดถึงการรับผิดชอบโดยเฉพาะ

ในที่นี้เราต้องการย้ำเพียงว่ารัฐบาล (หรือบริษัท) ที่เคยหลอกลวงประชาชนไม่ควรคาดหวังให้ผู้คนหันกลับมาเชื่อมั่นทันที ซึ่งแทบทุกรัฐบาล (และแทบทุกองค์กร) ก็เป็นเช่นนี้ทั้งนั้น รวมถึงรัฐบาลไทยด้วย

หัวใจสำคัญของการรับผิดชอบคือ ความจำเป็นของการสร้างความมั่นใจลงโดยเปิดโอกาสให้ผู้คนเข้ามาตรวจสอบคุณและตัดสินใจด้วยตัวเองว่าคุณพูดความจริงหรือไม่ อย่างที่สโลแกนอันยอดเยี่ยมของโครงการ Responsible Care ซึ่งจัดตั้งโดยวงการอุตสาหกรรมเคมีของสหรัฐอเมริกาในทศวรรษ 1990 ได้กล่าวไว้ “สวดส่องเรา อย่าไว้วางใจเรา” นำเศร้าที่พวกเขาเลิกใช้สโลแกนนี้ไปหลายปีแล้ว แต่การที่องค์กรหนึ่งจะสามารถรับผิดชอบตามที่กล่าวอ้างจริงๆ ก็เป็นเรื่องยากมาแต่ไหนแต่ไร

หากเกิดอุทกภัยใหญ่ขึ้นอีก รัฐบาลไทยควรหาทางอัปเดตข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดไว้ในเว็บไซต์ส่วนกลาง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญของภาครัฐ หน่วยงานภายนอก (ในประเทศไทยและทั่วโลก) และประชาชนทั่วไปสามารถคำนวณ เข้าถึงผลการประเมิน และพยากรณ์ได้อย่างอิสระ – พร้อมด้วยภาพเรียลไทม์จากกล้องขนาดเล็ก เพื่อให้ทุกคนเปรียบเทียบตัวเลขและการคาดคะเนต่างๆ กับเหตุการณ์จริงได้

ข้อ 7

เตือนประชาชนเกี่ยวกับปัญหาใหม่ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

หากยังไม่ชัดเจนพอ เราจะขอย้ำอีกครั้งว่าวิธีเดียวที่จะหลีกเลี่ยงการสร้างความมั่นใจจนเกินเหตุในสถานะที่มีความไม่แน่นอนสูงได้ก็คือการประเมินเหตุการณ์ให้เลวร้ายไว้ก่อน คุณรู้ดีว่าไม่สามารถพยากรณ์ขอบเขตของ

น้ำท่วม (หรือวิกฤตอื่นใด) ได้อย่างแม่นยำ ดังนั้น การไม่สร้างความมั่นใจจนเกินเหตุจึงแปลว่าคุณต้องคาดการณ์ให้เร็วไว ก่อน อันจะทำให้สิ่งที่เกิดขึ้นจริงมักจะไม่ว่ายเท่าที่สถานการณ์เลวร้ายที่สุดที่คุณคาดไว้

ซึ่งจะทำให้คุณถูกวิจารณ์ว่าเป็นกระต่ายตื่นตูม

ตัวอย่างเช่น องค์การอนามัยโลกได้ออกคำเตือนซึ่งสมเหตุสมผลว่าการระบาดของไข้หวัดหมูในปีพ.ศ. 2552 อาจรุนแรงได้ถึงขนาดไหน สุดท้ายแล้วมันก็ไม่ได้รุนแรงเท่าใด และ WHO ถูกกล่าวหาว่าเป็นกระต่ายตื่นตูม หรือถึงขั้นว่า “สร้างเรื่องโรคระบาดปลอม” ขึ้นมาเพื่อบริษัทยาักษ์ใหญ่ แต่ถ้า WHO ประเมินความเสี่ยงไว้ต่ำเกินไปและโรคระบาดใหญ่เกิดร้ายแรงขึ้นมา WHO ก็จะถูกกล่าวหาว่าเป็นฆาตรกรสังหารหมู่ การถูกกล่าวหาว่าเป็นกระต่ายตื่นตูมจึงดีกว่ามาก

ถึงอย่างนั้นก็มันก็ยังเป็นปัญหาอยู่ดี โปรดดูคำแนะนำในการรับมือกับปัญหานี้จากบทความเรื่อง “Worst Case Scenarios” ของ Peter หนึ่งในวิธีการรับมือที่ดีที่สุดคือ ชิงบอกผู้คนก่อนว่าวิกฤตอาจคลี่คลายด้วยดี และหากเป็นแบบนั้นจริงพวกเขาก็คงจะหงุดหงิดที่คุณตื่นตูมเกินไป (เมื่อมองย้อนกลับไป)

ข้อ 8

ยอมรับและร่วมรู้สึกไปกับประชาชน

บทความนี้เน้นไปที่การพยายามสร้างความเชื่อมั่นจนเกินเหตุในภัยพิบัติ – ข้อเท็จจริงที่ว่ารัฐบาลไทยพยายามสร้างความเชื่อมั่นจนมากเกินไปเป็นประจำ เหตุใดจึงควรหยุดทำเช่นนั้น และ (ในส่วนสุดท้ายของบทความ) จะหยุดได้อย่างไร

แต่ก็ดังที่เราได้เน้นย้ำไปหลายครั้งแล้ว การพูดตรงๆ ว่าสถานการณ์อาจเลวร้ายถึงเพียงไหนไม่อาจช่วยให้สถานการณ์ไม่เลวร้ายลงได้ และหากสถานการณ์เลวร้ายขึ้นมา ความจริงใจของคุณก็ช่วยได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น ผ่านการช่วยให้ผู้คนเตรียมตัวและเตรียมใจได้ดีขึ้น

ดังนั้นนอกจากจะจริงใจแล้วคุณยังต้องเอาใจเขามาใส่ใจเราด้วย อย่าเอาแต่ยอมรับว่าสถานการณ์อาจจะเลวร้าย แต่ให้ยอมรับด้วยว่าไม่น่ากลัว ทั้งต่อพวกเขาและสำหรับคุณ แสดงให้คนอื่นเห็นว่าคุณรับมือกับความกลัวในใจได้ (แทนที่จะอ้างว่าไม่กลัว) และคาดหวังประชาชนจะรับมือได้เช่นกัน นี่เป็นวิธีที่จำเป็นที่สุดวิธีหนึ่งในการสร้างสายสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสาธารณชนในยามวิกฤติ

นอกจากความกลัวแล้ว ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็ต้องยอมรับและร่วมแบ่งปันความรู้สึกอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในยามวิกฤติด้วยเช่นกัน คอมเมนต์แรกในสมุดเยี่ยมของเว็บไซต์นี้ซึ่งโพสต์เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2544 เพียงไม่กี่เดือนหลังจากการโจมตี 9/11 คือคำถามที่ว่า “รู้ดี กุญโฌานีทำอะไรถูกต้องบ้าง” (กุญโฌานีเป็นนายกเทศมนตรีนครนิวยอร์กเมื่อเกิดเหตุดังกล่าว) นี่เป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่ปีเตอร์เขียนไว้

ภายหลังการโจมตี ชาวอเมริกันรู้สึกทุกข์และซึมเศร้ามากกว่าหวาดกลัวเสียอีก.... กุญโฌานีเป็นตัวอย่างที่ดีของการรับมือกับความทุกข์: เขารับรู้ถึงความทุกข์โดยไม่ได้ปฏิเสธมัน แต่ก็ทนต่อความรู้สึกนั้นได้โดยไม่หลงสลายไป ช่วงเวลาที่สะท้อนให้เห็นภาวะผู้นำของเขาอย่างชัดเจนเกิดขึ้นเพียงไม่กี่ชั่วโมงหลังการโจมตี เมื่อเขาถูกขอให้ประเมินจำนวนผู้เสียชีวิตที่เวิลด์เทรดเซ็นเตอร์ “มากเกินไปจะรับไหว” เขายอมรับออกมา แน่แน่นอนว่านายกเทศมนตรีที่ทนรับไม่ไหวไม่อาจนำเราฝ่าวิกฤติไปได้ แต่นายกเทศมนตรีที่รับมือกับมันได้สบายๆ และดูเหมือนจะไม่รู้สึกทุกข์ร้อนใดๆ ก็คงไม่สามารถนำเราได้เช่นกัน

หากต้องการตัวอย่างของการยอมรับและร่วมรู้สึกไปกับสาธารณชนในยามวิกฤติเพิ่มเติม โปรดย้อนกลับไปอ่านแถลงการณ์ของมุขมนตรีแอนนา ไบลท์แห่งควีนส์แลนด์เมื่อพายุไซโคลนยาซีโกล์เข้ามา

ส่วนหนึ่งของการยอมรับและร่วมรู้สึกไปกับสาธารณชนก็คือการยอมรับว่าสิ่งที่ใครๆ - ไม่ว่าจะเป็นหรือประชาชน - สามารถทำได้ในภาวะวิกฤติล้วนมีจำกัด และการได้แต่รอดูสถานการณ์ (พร้อมกับพยายามเตรียมตัว) ขณะที่ระดับน้ำสูงขึ้นเรื่อยๆ นั้นเป็นความรู้สึกที่แย่มาก

ข้อ 9

พิจารณากลยุทธ์สื่อสารในภาวะวิกฤตและความเป็นผู้นำในภาวะวิกฤติแบบอื่นๆ

เราไม่ยากให้บทความว่าด้วยอุทกภัยของประเทศไทยนี้กลายเป็นการวิเคราะห์การสื่อสารในภาวะวิกฤติโดยรวมไป แต่เมื่อรัฐบาลตัดสินใจว่าการสร้างความมั่นใจจนเกินเหตุไม่ใช่หนทางที่ถูกต้อง ก็มีช่องให้คิดว่าควรทำอย่างไรดี

ข้อที่ 7 และ 8 กล่าวถึงกลยุทธ์หลักสองข้อที่ควรเข้ามาแทนที่การสร้าง ความมั่นใจจนเกินเหตุ: การเตือนล่วงหน้าว่าหากวิกฤติคลี่คลายลง ประชาชนจะรู้สึกว่าคุณตื่นตูมเกินไป และการยอมรับและร่วมรู้สึกไปกับประชาชน

คุณสามารถดูกลยุทธ์ว่าด้วยการสื่อสารในภาวะวิกฤตและความเป็นผู้นำในภาวะวิกฤตเพิ่มเติมได้จากเอกสารต่อไปนี้:

- crisis communication index
- communication handouts ประกอบซีดี/ดีวีดีเมื่อปีพ.ศ. 2547
- ปาฐกถาเมื่อพ.ศ. 2547 ว่าด้วยแนวทางการรับมือกับโรคซาร์สของสิงคโปร์เมื่อพ.ศ. 2546 ในการสัมมนาเรื่อง “การสื่อสารโรคระบาด” ขององค์การอนามัยโลก