

เรื่องเล่าจากอีกด้านของ 'ฟูกูชิมะ'



หน้าต่างความคิด



● **เกียรติอนันต์ ส้วนแก้ว**

ผู้ช่วยรองอธิการบดีฝ่ายวิจัย
ม.ธุรกิจบัณฑิตย์

โศกนาฏกรรมโรงไฟฟ้านิวเคลียร์

ไดอิชิที่ฟูกูชิมะในเดือนมีนาคม

ปี 2554 เกิดจากพลังทำลายล้างอันมหาศาลของสึนามิที่ซัดเข้ามาใส่ตัวโรงงาน ว่ากันว่าความเสียหายที่เกิดขึ้นเป็นรองแค่การระเบิดของโรงไฟฟ้าเชอร์โนบีลแต่ที่ไม่ค่อยมีคนรู้คือโรงไฟฟ้าฟูกูชิมะไดอิชิซึ่งตั้งอยู่ริมฝั่งทะเลทางใต้ของโรงไฟฟ้าฟูกูชิมะไดอิชิประมาณ 10 กิโลเมตร สามารถเอาตัวรอดจากหายนะครั้งนี้ได้ ไม่ใช่เพราะปาฏิหาริย์ แต่เป็นเพราะการร่วมมือร่วมใจกันของทีมงาน

ปกติแล้ว เวลาเกิดวิกฤติ คนที่เป็นหัวหน้ามักจะบอกให้ทุกคนใจเย็นๆ อย่าตกใจ ให้คำรับรองว่าทุกอย่างจะผ่านไปได้อย่างดี แต่สิ่งที่ **นาโอะฮิโระ มะซุดะ** ผู้จัดการโรงไฟฟ้าฟูกูชิมะไดอิชิทำกลับตรงกันข้ามกันโดยสิ้นเชิง แทนที่จะปลอบใจลูกน้อง เขาปล่อยให้ลูกน้องตกใจเสียให้พอ ตกใจเสร็จแล้วจะได้มาช่วยกันแก้ปัญหา

กุศโลบายในการดึงลูกน้องจากความตกใจมาสู่การร่วมมือกันในครั้งนี้ ถือว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารในภาวะวิกฤติที่เฉียบคมเป็นอย่างยิ่ง

วันที่ 11 มีนาคม 2554 มะซุดะได้รับการแจ้งเตือนว่าเกิดแผ่นดินไหวรุนแรงมากในทะเลห่างออกไปประมาณ 70 กิโลเมตร อาจก่อให้เกิดสึนามิขนาด 3 ถึง 4 เมตรได้ เขาก็สั่งให้ปิดเตาปฏิกรณ์ทั้ง 4 ตัว พร้อมกับสั่งลูกน้องทั้งหมดมารวมตัวกันที่จุดรวมพลฉุกเฉิน เขาค่อนข้างมั่นใจว่า โรงไฟฟ้าจะปลอดภัย เพราะมันถูกออกแบบมาให้รับมือกับสึนามิขนาด 5.2 เมตรได้อย่างสบายๆ แต่เพื่อความไม่ประมาท เขามอบหมายให้ลูกน้องไปยังจุดสังเกตการณ์เพื่อประเมินสึนามิที่กำลังเข้ามา

ระหว่างนั้นเอง ศูนย์เตือนภัยสึนามิก็แจ้งเข้ามาว่าสึนามิอาจมีขนาดสูงถึง 6 เมตร และเพียงไม่กี่นาทีหลังจากนั้น ก็แจ้งกลับมาว่าให้ชาวฟูกูชิมะเตรียมตัวรับมือกับผลกระทบที่รุนแรง เพราะขณะนี้สึนามิที่พุ่งเข้ามาหาฝั่งมีความสูงกว่า 10 เมตรแล้ว การสังเกตด้วยสายตาตอนที่สึนามิจะซัดเข้าใส่โรงไฟฟ้าแห่งนี้ คาดว่าจะมีความสูงไม่น้อยกว่า 17 เมตร

ข้อมูลใหม่นี้ทำให้ทุกคนที่จุดรวมพลรู้ว่า "งานเข้า" แน่แน่นอน เพราะระบบน้ำหล่อเย็นของเตาปฏิกรณ์อยู่สูงจากระดับน้ำทะเลแค่ 4 เมตร เตาปฏิกรณ์เองก็สูงกว่าระดับน้ำทะเลเพียง 12 เมตร ทั้งสี่เตาดังเรียงกันตามแนวฝั่งทะเล นั่นหมายความว่า ทุกเตาจะโดนคลื่นซัดพร้อมกันแบบเต็มๆ

การปิดเตาปฏิกรณ์ไม่เหมือนการปิดเตาแก๊ส ที่ปิดปั๊มก็ดับปั๊ม การปิดเตาปฏิกรณ์ต้องค่อยๆ ลดความร้อนลงทีละน้อย และต้องมีน้ำหล่อเย็นคอยรักษาอุณหภูมิของแกนกลางของเตาปฏิกรณ์ไม่ให้ร้อนเกินไปอยู่ตลอดเวลา

นั่นหมายความว่า แม้จะปิดเตาแล้ว ก็ยังต้องปั๊มน้ำเข้าไปหล่อเลี้ยงไม่ให้แกนของเตาปฏิกรณ์ร้อนจนเกินไป ไม่งั้นจะเกิดการหลอมละลายจนสร้างความเสียหายให้กับเตาปฏิกรณ์ได้ ระบบน้ำหล่อเลี้ยงนี้ ทำงานด้วยปั๊มไฟฟ้า ดังนั้น ไฟฟ้าจึงเป็นจุดซึ่งเป็นขั้วตายในการรับมือกับวิกฤติคราวนี้

ด้วยความที่สึนามิที่เกิดขึ้นมีขนาดใหญ่กว่าที่โรงไฟฟ้าถูกออกแบบรองรับ เมื่อสึนามิซัดมาใส่โรงไฟฟ้า ระบบไฟฟ้าแทบทั้งหมดได้รับความเสียหายอย่างรุนแรง ในทันที มีเพียงสองระบบเท่านั้นที่ยังพอใช้งานได้ คือ ระบบไฟฟ้าในส่วนเก็บกากกัมมันตภาพรังสี และระบบของเตาปฏิกรณ์หมายเลข 3 ส่วนเตาที่เหลืออีก 3 ตัว ระบบไฟฟ้าตายสนิท

ทุกคนที่จุดรวมพลรู้ดีว่าเมื่อหากไม่มีไฟฟ้าจะเกิดอะไรขึ้นกับเตาปฏิกรณ์ เมื่อมารวมกับความกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัยของครอบครัว ทำให้ขวัญกำลังใจของทุกคนเริ่มสั่นคลอน นี่จึงไม่นับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากอาฟเตอร์ช็อกที่มาเขย่าขวัญทุกคนเป็นระลอก

แทนที่มะซุดะจะกระโดดขึ้นไปบนโต๊ะสูงๆ เพื่อกล่าวสุนทรพจน์สวยหรูให้ลูกน้องฟังเหมือนที่เราเคยเห็นในหนังฝรั่ง เขาเดินไปลากไวท์บอร์ดมาหน้าห้อง แล้วเริ่มวาดกราฟแสดงให้เห็นระยะเวลาและความรุนแรงของอาฟเตอร์ช็อกแต่ละครั้งว่ามีความรุนแรงลดลง ระยะเวลาในการเกิดก็ห่างกันมากขึ้น นั่นหมายความว่า ทุกคนไม่ต้องกังวลว่าจะเกิดแผ่นดินไหวขนาดใหญ่มีซ้ำเติมอีกรอบ

นี่คือวิธีการเรียกสติที่แยบยลมาก ทุกคนที่ทำงานที่นั่น ได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี ให้รับมือกับเรื่องแบบนี้ เขาไม่แน่ใจว่าตอนที่ทุกคนยังเสียขวัญอยู่ ถ้าเขามอบหมายงาน

ให้แล้วจะมีคนยอมทำตามมากน้อยแค่ไหน ในทางตรงกันข้าม หากทุกคนมีสติกลับมาอีกครั้ง การก๊ววิกฤตคราวนี้ย่อมมีโอกาสสำเร็จสูงขึ้น ลูกน้องที่กำลังกังวลและคาดหวังว่าหัวหน้าจะทำอะไรสักอย่าง เมื่อเห็นหัวหน้าเขียนกราฟ ก็หันไปมอง ทำให้ทุกคนได้เห็นข้อมูลเดียวกันว่าโอกาสจะเกิดวิกฤตซ้ำมีน้อยแล้ว **ที่จะต้องทำตอนนี้คือ แก๊วกฤตที่อยู่ตรงหน้าเท่านั้น**

จากการคำนวณของวิศวกร ได้ข้อสรุปว่าพวกเขาใช้เวลาแค่ 24 ชั่วโมงในการซ่อมแซมระบบทำความเย็นของเตาทั้ง 3 ตัว มะซุตะติดต่อขอความช่วยเหลือจากกองกำลังป้องกันตนเองของญี่ปุ่นและTEPCO ซึ่งเป็นบริษัทที่สร้างและดูแลโรงไฟฟ้านิวเคลียร์แห่งนี้ ให้ส่งสายเคเบิลปัมน้ำ รวมถึงอุปกรณ์ที่จำเป็นมาให้โดยด่วน

การทำงานแข่งกับเวลาแบบนี้ ทีมงานต้องต่อไฟฟ้าจากเตาปฏิกรณ์หมายเลข 3 ไปยังเตาที่เหลืออีก 3 ตัว มะซุตะและทีมช่วยกันเขียนผังการทำงานบนไวท์บอร์ด เพื่อให้ทุกคนเห็นภาพรวมของการทำงาน เมื่อมอบหมายงานให้ **จะได้รู้ว่าเขากำลังทำงานในส่วนไหนของภาพรวมทั้งหมด**

งานนี้ไม่หมูแน่นอน เพราะสายเคเบิลที่ใช้เดินไฟฟ้าแต่ละเส้นยาว 200 เมตร หนักประมาณ 1 ตัน ประมาณแล้วคาดว่าต้องใช้สายเคเบิลยาวถึง 9 กิโลเมตร ซึ่งปกติการเดินสายเคเบิลระยะทางขนาดนี้หากใช้คน 20 คน พร้อมเครื่องมือ ต้องใช้เวลาประมาณ 1 เดือน นี่ยังไม่นับที่ต้องลากสายไฟผ่านพื้นที่ที่ได้รับความเสียหาย ที่มีชิ้นส่วนแตกหักขวางทางอยู่ตลอด

เดชะบุญที่ตอนนั้นคนที่อยู่รวมกัน มีประมาณ 400 คน การที่ทุกคนเห็นภาพรวม ทำให้เกิดความมั่นใจว่าต้องทำได้ จึงสามารถทำงานให้เร็วขึ้น ระบบไฟฟ้าทั้งหมดกลับมาทำงานได้เป็นปกติก่อนเส้นตายประมาณ 2 ชั่วโมง

ความสำเร็จในครั้งนี้ สะท้อนให้เห็นว่าการบริหาร “ความจริง” อย่างเหมาะสมคือหัวใจสำคัญของการบริหารในภาวะวิกฤตไม่กล้าคิดเลยว่า ถ้าเตาปฏิกรณ์ของโรงงานฟูกูชิมะได้นิวซีสร้างปัญหาแบบเดียวกับฟูกูชิมะไดนิ ความสูญเสียจะมากแค่ไหน