



ถ้าคุณเคยเห็นผู้เข้าประชุมส่วนใหญ่กำลังจะลงมติเห็นชอบในมติหนึ่งที่คุณเห็นว่าไม่เข้าท่าเอาเลย

แต่คุณก็ไม่กล้าค้านเพราะคนส่วนใหญ่เขาเห็นด้วย คุณก็เลยต้องลงมติตามเขาไป ถ้าคุณเป็นเช่นนี้เหมือนคนส่วนใหญ่ก็แสดงว่ากำลังมีสิ่งที่เป็นอันตรายแฝงอยู่เพราะอาจเป็นมติที่สร้างความเสียหายอย่างใหญ่หลวงได้ สถานการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นทุกแห่งในโลก และดูจะสาหัสในบางวัฒนธรรมเช่นสังคมไทย

ปรากฏการณ์ข้างต้นเรียกว่า **social proof** ดังที่ Rolf Dobelli ในหนังสือชื่อ **The Art of Thinking Clearly (2013)** ได้ชี้ให้เห็น สิ่งนี้เกิดขึ้นในแทบทุกเรื่องที่มีมนุษย์เข้าไปเกี่ยวข้อง ไม่เชื่อลองชวนเพื่อน 10-20 คน ไปยืนริมถนน และชี้ขึ้นไปบนท้องฟ้าอย่างไม่มีสาเหตุ รับรองได้ว่าอีกไม่นานจะมีหลายคนหยุดและมองขึ้นไปในท้องฟ้าและชี้ตามคุณด้วย

เสียงปรบมือหลังการแสดงหรือการพูดก็เหมือนกัน ถ้ามีใครปรบมือหน้าสักนิดก็จะมีคนปรบมือตามกันเกรียว ตลาดหุ้นพังพินาศก็เพราะเมื่อหุ้นราคาตกก็มักจะ “แห่” ตามกัน socialproof อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งได้ว่า “**herd instinct**” หรือ “**สัญชาตญาณฝูง**” สิ่งนี้จะทำให้แต่ละคนรู้สึกว่าการกระทำที่ถูกต้องเมื่อกระทำสิ่งเดียวกันกับคนอื่น ๆ

ทำไมมนุษย์จึงมีพฤติกรรมเช่นนี้? ในสมัยมนุษย์อยู่ถ้ำเมื่อ 50,000 ปีก่อน “**สัญชาตญาณฝูง**” อาจเป็นกลยุทธ์ที่ดีในการอยู่รอด ลองจินตนาการว่าเมื่อเดินป่ากันอยู่ดีๆ กับพรรคพวกจู่ๆ ก็พากันวิ่งป่าราบ ถ้าคุณเป็นนักคิดใคร่ครวญก็อาจสงสัยว่าทำไมกระต่ายตื่นตูมอะไรกันนักหนาและวินาทีนั้นคุณก็อาจถูกเสือโดดจับก็เป็นได้ ดังนั้นกลยุทธ์ที่ดีก็คือไม่คิดไม่ถาม วิ่งตามเลย

ส่วนคนที่เป็นนักคิดก็จะมีเชื่อพันธุ้เหลือให้สืบมาถึงทุกวันนี้

แบบแผนของการเอาตัวรอดเช่นนี้น่าจะฝังตัวอยู่ในยีนของเราจนนำมาใช้กับสถานการณ์ต่างๆ ในปัจจุบัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียได้มากมายดังกล่าวแล้วในเรื่องการประชุมข้างต้น

ปรากฏการณ์ในเรื่องการประชุมมีชื่ออีกอย่างหนึ่งว่า **groupthink** ซึ่งเป็นลักษณะย่อยหนึ่งของ **social proof** ซึ่งเป็นจุดอันตรายของกระบวนการตัดสินใจกล่าวคือในการประชุมหารือเพื่อหาคำตอบนั้น หากสิ่งแวดล้อมของที่ประชุมเป็นไปในทิศทางที่ทำให้คนหนึ่งคนหรือจำนวนหนึ่งมีอิทธิพลต่อที่ประชุม ก็จะทำให้คนอื่นๆ คล้อยตาม โดยขาดการไตร่ตรองจากทุกฝ่ายอย่างรอบคอบ

ผู้เขียนมีประสบการณ์ในการเข้าร่วมประชุมในทุกระดับของประเทศเป็นเวลานาน ปัจจุบันสังเกตเห็นว่าบ่อยครั้งของการตัดสินใจของคณะกรรมการจะมีเรื่องของ groupthink เข้าไปเกี่ยวข้องอยู่ด้วยเสมอ

ลักษณะของ groupthink ของสังคมไทยเท่าที่สังเกตเห็นมีดังนี้ (1) **ประธานครอบงำการประชุมโดยอาจไม่รู้ตัว** ไม่เปิดโอกาสให้มีการถกเถียงเพื่อรับฟังความเห็นต่างๆ เท่าที่ควร ดังนั้นข้อสรุปจึงเป็นไป “ตามใจ” ที่ฝ่ายเลขานุการจัดมา

(2) **ประธานเป็นผู้สูงอายุ หรือมีอำนาจวาสนาหรือมีบารมีเป็นที่เกรงใจของผู้เข้าร่วมประชุม** จนคล้อยตามสิ่งที่ประธานต้องการเสมอ ไม่กล้าแสดงความเห็นเป็นอย่างอื่น

(3) **ประธานเป็นผู้ไม่ครอบงำการประชุม** รับฟังความคิดเห็นอย่างกว้างขวางและจริงใจ



หากแต่ในคณะกรรมการที่ประชุมนั้น มีบางคนที่พูดเก่ง โน้มน้าวคนฟังได้เก่ง มีเหตุผล จนที่ประชุมมักจะเบี่ยงไปตามความเห็นนั้น โดยไม่ได้ช่วยกันไตร่ตรองให้รอบคอบและหากผู้นั้นมีบารมีหรืออำนาจวาสนาประกอบด้วยแล้ว อิทธิพลของ groupthink ก็จะยิ่งแรงยิ่งขึ้น

(4) คล้ายข้อ (3) หากแต่มีสมาชิกคนอื่น ๆ จำนวนหนึ่งที่มีอคติชอบสนับสนุนและเห็นพ้องกับ “บุคคลที่มีอิทธิพล” นั้นอยู่เสมอ จนเห็นตามกันไปหมด

(5) **เมื่อที่ประชุมประกอบด้วยสมาชิกที่ชอบพอกกลมเกลียวกัน มีวัฒนธรรมของการคล้อยตามกัน** ไม่ขัดกันเพราะถือเป็นพี่เป็นน้องกัน บรรยายาคของวาทกรรมกลืนไม่ขัดแย้งกันก็จะมีสูง และ groupthink ก็จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ทั้ง 5 ข้อข้างต้นนี้เป็นอันตรายอย่างยิ่ง เพราะ groupthink ไม่ก่อให้เกิดการถกเถียงด้วยความเห็นที่แตกต่างกันอย่างสร้างสรรค์ พิจารณาอย่างรอบคอบทุกแง่มุม หากแต่ “เฮ” ตามกันไปโดยเฉพาอย่างยิ่งในสังคม

ไทยที่มีวัฒนธรรมของการเห็นพ้องกันสูงอยู่แล้ว (คนไม่เห็นด้วยบ่อยๆ จะกลายเป็นคนแปลกแยก) และเมื่อบวกเอาการถือชาติภูมิ คุณวุฒิ และวัยวุฒิ เข้าไปผสมด้วยแล้ว ที่ประชุมนั้นก็อาจพากันเข้ารกเข้าพงได้ไม่ยาก และถ้า “เป็นรกเป็นพง” ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อสังคมไทยแล้ว ก็อาจเกิด **ความเสียหายที่ยิ่งใหญ่ได้** การตัดสินใจที่ผิดพลาดหลายครั้งในประวัติศาสตร์ก็มาจาก groupthink นี้แหละ

ความผิดพลาดของมนุษย์ที่ฉกรรจ์ยิ่งก็คือความคิดที่ว่าถ้าคนเป็นสิบล้านหรือร้อยล้านเขาเชื่อหรือทำกันแล้ว (โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่พัฒนาแล้ว) มันต้องเป็นสิ่งที่ถูกต้องอย่างแน่นอน **อย่าลืมนะเมื่อความเชื่อหรือการกระทำนั้นมันเริ่มมาจากปรากฏการณ์ groupthink แต่แรกแล้ว สิ่งที่เกิดขึ้นต่อมา มักเป็นกลไกตามธรรมชาติ** ดังคำพูดที่ว่า “เมื่อสิ่งตัวที่ 100 โดดข้ามรั้ว สิ่งตัวที่ 101 ก็ยอมโดดตาม ด้วย “ประเด็นสำคัญก็คือเราไม่รู้ว่ามี 100 ตัวแรกโดดไปแล้วเจออะไร และที่เริ่มโดดกันนั้นก็เพราะกลุ่มหัวหน้าสิ่งประชุมกันแล้วลงมติว่าสมควรกระโดด (สมมุติว่ามี groupthink ในหมู่สิ่งซึ่งเป็นสมมุติฐานที่ไม่ น่าผิด)

อย่าลืมนะจุดประสงค์ของการตั้งกรรมการหลายคนนั้นก็เพื่อให้ช่วยกันพิจารณาให้รอบคอบ ถ้าปล่อยให้ groupthink ทำงานแล้วมันก็จะเป็นการพิจารณาของคนเพียงไม่กี่คนเท่านั้นซึ่งผิดจากความตั้งใจแต่แรก

การตระหนักถึงปรากฏการณ์ groupthink จะทำให้ที่ประชุมระมัดระวังอยู่เสมอจนได้ **มติที่ผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบ**