

危機傳播：慈濟和人本是怎麼做的？

翁秀琪*

「九二一集集大震」之後，許多人心裡都有共同的疑惑，為什麼在台灣危機或災難發生時，民間團體老是比各級政府單位跑得快、效率好，到底它們是怎麼做到的？資訊在這些團體中是如何流通的？資訊對於這些團體代表了什麼意義？筆者對於慈濟和人本這兩個大家熟知的民間組織，進行了一些瞭解，把它們的作法整理出來供作借鏡。

表面上看，慈濟和人本是兩個性質完全不同的團體，不過，仔細思考，二者卻也有些非常重要的相似之處，而從這些相似處中，我們也正可以看出這兩個民間組織何以有如此迅速的動員能力及劍及履及的行動能力。首先，兩個團體都有十分明確的理念，慈濟強調「四大志業，八腳印」，人本則長期投入「以人為本」的教育志業，更重要的，兩個團體都把「人」的價值、「尊重生命」等置於最崇高的位置，並長期有極為豐富的與「人」互動的經驗。

以慈濟而言，急難救助本來就是與教育、醫療和文化同為該組織的四大志業之一，也是慈濟與社區結合的第一線。因此，慈濟可以說每天都在演練急難救助的工作，也因此，我們在板橋瓦斯氣爆、汐止林肯大郡，以及更多其他災難的現場，都可以看到穿著慈濟制服的委員或慈誠隊在現場協助災民。加上前述「八腳印」中，國際賑災是其中的重點工作之一，慈濟的許多委員都有國際賑災的經驗，因此，以往台灣雖然沒有如九二一如此大規模的災難事件發生，然而慈濟人從國際賑災的經驗中，也可以有「感同身受」、「同體大悲」的心情。

更重要的，慈濟以委員所居住的地區分組，而且委員們、慈誠隊員、志工們，平日對於如何分工有很多實際演練的機會，且成員彼此非常熟悉，也都有共事的經驗，

* 翁秀琪現為國立政治大學新聞學系教授。E-mail: scweng@nccu.edu.tw

因此，臨場分工、互補可以做得極為機動，如香積（煮食）、精進、訪貧、助念等工作，幾乎所有的慈濟人都可以擔任。再加上每人都是「自願」投入助人的工作，因此，一有災難發生，當地的慈濟人就會主動聯絡，鄰近社區的慈濟人也會就近協助，其活絡的資訊流通網、扁平的組織架構，自然絕非政府單位所能及。再者，所有的慈濟人前往災區的費用都是自理，自然也精省了一大筆的行政費用，進而也省去了行政體系中如簽報、核准、提撥經費等行政程序，這也是政府單位礙於規定不得不做，然而也影響效率的原因之一。

慈濟大愛台總監姚仁祿綜合出四項「慈濟能，政府為什麼不能」的原因，他認為組織架構、單元能量（component capability）、熟悉度和慈濟人的「佛教無常觀」是使慈濟能比政府及其他民間組織在危機傳播上做得更好、更快的原因。

全省一萬五千個慈濟委員、慈誠隊員，目前除了設立在花蓮的總會，慈濟在北、中、南三地均設有分會。以北區分會來說，就分成台北、桃園、新竹三區，再以台北地區來看，又分成十六個組，每組之下又分四小組。姚仁祿說，慈濟的地區分組清楚、組織扁平，上、下資訊流通管道暢通。慈濟大愛台前任總監，現任該台顧問的張平也表示，慈濟組織內部的橫向和縱向聯繫都做得很好。由於組織扁平，因此橫向聯繫容易。而證嚴法師每個月巡迴全台，各地分會的慈濟委員、慈誠隊員、慈濟義工等，都有機會直接與「上人」接觸，而「上人」下達的指令，也可以透過活絡的組織，立即被每一個慈濟人「聽到」並立即信守、執行。

姚仁祿更進一步以網際網路來形容慈濟密佈全國各地的組織脈絡。他說，慈濟的每一位委員、慈誠隊員、義工，就像一台Pentium II的電腦，單位能量本來就不小，透過組織網絡連結起來以後，就像電腦網路把小電腦各自運算的能量匯聚在一起，可發揮的能量和速度感自然驚人。

姚仁祿說，慈濟人在危機發生時的傳播管道其實很「傳統」，主要就是靠人際傳播和電話聯絡，唯一不同的是，慈濟人在進行急難救助時都是自願投入，加上平時就有演練，對於急難救助這件事的「熟悉度」和成員彼此之間的「熟悉度」，都使得工作可以迅速、順利的進行，默契十足。

慈濟台北區大安分會的委員李憶慧表示，慈濟的許多委員都有親身參與國際賑災的經驗，對於如何在大型災變現場進行賑災的行動，經驗遠比政府和其他的民間組織豐富。姚仁祿也指出，慈濟人對於佛教無常觀的體驗，也使他們能在災變現場「同體大悲」、「感同身受」。證嚴法師平日一再告誡慈濟人在進行賑災時，一定要親自雙手將熱食、熱毛巾遞到受災民眾的手中，也讓接受幫助的人感到無比的溫暖，並感覺

受到尊重。張平也指出，慈濟在各種類型的救災行動中都把自己定位在「輔助」的角色，使得集體行動的目標明確，也是成功的主要原因。

至於慈濟「大愛」台，在這次震災中到底扮演了一個什麼樣的資訊傳布的角色？姚仁祿和張平都一致表示，「大愛」台除了和一般大眾媒體一樣扮演資訊告知的角色之外，主要還扮演了一個穩定和公佈欄的作用。「大愛」台在慈濟人進入災區進行賑災活動之後，馬上在新聞中釐清慈濟的角色是「輔助」的角色，政府、軍隊和救難隊伍才是救災的主體，此一動作適時化解了慈濟與政府單位及其他組織之間不必要的緊張、較勁關係。同時，大愛台對於慈濟各個賑災點活動的報導，也具有「公佈欄」的作用，使得各賑災點得以透過報導瞭解其他點的作法，並適度調整步調。

再來看看人本在這次救災行動中的表現。雖然急難救助並不是人本的「本業」，但這個團體平日就有十分豐富的與人互動的經驗，因此，在短短的一天中就招募了上千的義工。根據人本教育基金會執行秘書謝淑美表示，人本透過大眾媒體、人際傳播和網路，在一天之內就招募到上千義工，並針對這些義工完成初步的面談及篩選工作，並且對於此次帶義工下去的重點工作有相當詳盡的規畫。謝淑美說，工作目標明確，再加上這個組織本來就有極豐富的與人互動的經驗，工作人員及義工們平日也有不錯的默契，因此在此次的救災行動中也發揮了相當不錯的功能。

人本教育基金會創辦人，台大數學系教授史英在此次人本義工的行前說明會中，明確指示此次人本賑災的四項主要工作是：負責調配運輸物資、統整合理各種需求、陪伴受災民眾和設法為將來長遠的復健工作打下基礎。史英並一再告誡義工們，此次到災區去，不是要去作英雄，也不是要去接受熱烈的歡迎和擁抱，對倉促成軍的集體行動者做好行前的心理準備。

史英說：「我如果走到一位受災民眾的身旁，跟他說你不要難過，我猜想他搞不好會吐口水在我的臉上，說你當然可以說這種風涼話，不然換你看看。我猜想搞不好會面臨這樣的命運。但是我覺得，如果我可以讓他吐口水在我的臉上，一定對他也是一點幫助的。我這樣講各位瞭解這種心情嗎？我們去幫助別人，不能期望人家感謝我們。如果我們期望著說去，人家都很歡迎我們，把我們當作天上派來的天使，我們一定會大失所望，而且那是違背我們良心的。我們去應該是會受到冷眼的看待，這個冷眼並不是說人家討厭我們，而是冷漠。因為他們知道，沒有人可以治療他們內心的傷痛。因為他們最知道，沒有人在一天之內幫他們恢復他們的家園。我們能做的事，對於他們真正的需要而言，是非常非常的有限，但是，即使這些非常有限的事情，我們去做了跟我們沒有去做，是有差別的。」（取自民視「異言堂」史英行前說明會逐

字轉錄)

根據此次從人本招募義工到隨義工團赴災區採訪的民視「異言堂」記者王瓊文的說法，這樣的行前心理建設扮演了十分重要的角色。因為的確有許多的義工是帶著登山、攀岩的行頭來報到的，他們預期會以登山、攀岩救出受難者而成爲英雄。其實，在災區一片混亂的情況之下，去賑災的人的確要有「那裡需要我，我就去那裡，什麼工作需要人，我就去做什麼工作」的心理準備。這樣的行前心理建設，也的確使得人本的義工團較能「因事制宜」，看那裡有需要就去那裡幫忙，且不會嫌自己所作的事不夠重要。王瓊文表示，她在採訪的過程中就看到有一百多名的護理人員，坐在災區一個小學的樓梯間，等著被分發工作，中午吃了一個便當，晚上又吃了一個便當，還是等不到人來分發工作，最後原車離開，人人心中充滿了挫折感。王瓊文說，當時如果她們能忘記自己是護理人員，應該可以適度地幫助災民，同時也幫助了自己。

史英在行前說明會中的說法，很能印證王瓊文上述的說法。他說：「…就是爲求心安。事實上，事情發生以後，這個我們沒有受災的人，包括基金會內部的人，以及相關的朋友們，大家共同的心情就是坐不住、睡不著，那要治療這種疾病的方法，就是去工作。…一方面說我們是來幫助災區的人，另外一方面我們是幫忙自己。…我們從我們這種感同身受，不能自己的這種壓力和困境中，把自己解救出來，就說我們來這裡工作。」（取自民視「異言堂」史英行前說明會逐字轉錄）

根據人本執行秘書謝淑美表示，人本此次共派出六個梯次的義工團到災區賑災，在災區也設立了三個主要的聯絡點：本來就負責推動台中公民大學的阮小芳坐鎮大里，新竹社區大學的郭駿武負責東勢的救災工作，而原來負責專輔體系、輔導校園工作的馮喬蘭則運用原先與台中縣政府就建立的工作關係在台中縣政府中設立辦公室，成爲這次人本賑災的指揮中心。行前的組織及要求義工嚴守紀律，是此次人本義工團可以在災區混亂的狀況中發揮功能的主要原因。謝淑美說，這次人本組織內部資訊的流通主要靠電話、行動電話、e-mail，以及工作人員平日嫻熟的默契，才能在這麼短時間內組織起如此龐大的義工團隊。

民間團體如慈濟和人本，由於組織理念尊重生命、以人爲本，組織扁平化，橫向、縱向溝通及資訊流通網絡暢通，集體行動的心理建設足夠，助人出於自願，各種行動費用由個人或組織吸收，精省行政程序等，因此能在最短時間內號召組織內部成員或義工投入賑災的集體行動。再加上行動的目標明確，因此在九二一集集大震中發揮了民間團體劍及履及的行動能力。