

ถอดบทเรียนการประชุมวิชาการประจำปี HA National Forum ครั้งที่ 21

เรื่อง "Crisis communication"

วันพฤหัสบดีที่ 18 มีนาคม 2564 เวลา 15.00-16.30 น.

การถ่ายทอดสดด้วยสัญญาณภาพ/เสียง ผ่านระบบ online network

วิทยากรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ดร.ชนกพร พัวพัฒนากุล

ม.มหิดล นครสวรรค์

ดร. นพ.นวนรรณ ธีระอัมพรพันธุ์

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี

การสื่อสารในยุคภาวะวิกฤตนั้น ไม่ใช่เรื่องใหม่ สำหรับสังคมโลก โดยในเกณฑ์ของ 2P Safety (S in SIMPLE) มีเรื่อง Social media and Communication Professionalism ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ โรงพยาบาล วิชาชีพ และผู้ป่วย โดยสถานพยาบาลต้องมีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้งาน social Media ของ บุคลากร และสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะเมื่อเกิดภาวะวิกฤต crisis communication สถานพยาบาลต้องมีกระบวนการสื่อสารเพื่อตอบสนองเมื่อเกิดกรณีที่น่าจะส่งผลกระทบต่อ ด้านลบต่อองค์กร

ดร. นพ.นวนรรณ ธีระอัมพรพันธุ์ ร่วมแบ่งปันประสบการณ์ พูดถึงแนวคิดในการบริหารจัดการ โดย social media เป็นประเด็นหนึ่งใน Personnel Safety Goals : S in SIMPLE ในส่วน S2 Social media and Communication Professionalism สิ่งหนึ่งที่สำคัญของการสื่อสารคือ การสื่อสารอย่างมืออาชีพ Communication Professional ของบุคลากร หากมีการใช้งานและสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) อย่างไม่เหมาะสม อาจทำให้บุคลากรทางการแพทย์ถูกดำเนินการทางจริยธรรม ทางวินัย เกิดความเสียหายต่อตนเองและองค์กร จนกระทั่งเกิดผลกระทบกับผู้ป่วย โดยสถานพยาบาลควรมีแนวทางปฏิบัติ สำหรับบุคลากร และสื่อสารให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง รวมทั้งมีกระบวนการตอบสนองเมื่อเกิดเหตุการณ์ ที่ส่งผลกระทบต่อด้านลบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ ขององค์กร แต่การดำเนินการต่าง ๆ ย่อมมี pitfalls เช่น แนวทางปฏิบัติไม่สอดคล้องกับบริบท หรือยุ่งยากเกินไป เกิดการละเมิดสิทธิผู้ป่วย ซึ่งมากจากการถ่ายภาพ คลิปวิดีโอผ่าน social media และเมื่อเกิดปัญหาองค์กรไม่สามารถบริหารจัดการบน social media ได้ ทันทีที่ จึงควรมีการจัดการ social media เพื่อให้บุคลากรใช้ social media อย่างเหมาะสม ตระหนักถึงความเคารพซึ่งกันและกัน เมื่อจัดการ crisis communication ใน social media แล้ว จะเป็นการเพิ่มโอกาส ให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกในกรณีต่าง ๆ

Crisis communication แบ่งเป็น 2 รูปแบบ 1. เมื่อการสื่อสารกลายเป็นวิกฤต 2. เมื่อเกิดวิกฤตขึ้น จะดำเนินการสื่อสารอย่างไร ซึ่งเมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤต การสื่อสารจะกลายเป็นความท้าทาย แต่มีประเด็นสำคัญที่ต้องเรียนรู้หลายด้าน เช่น ในสถานการณ์โควิด ทางโรงพยาบาลรามาธิบดี ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้นำมีการสื่อสารผ่านทางไลน์กรรมการบริหาร แจ้งให้ผู้บริหารทุกคนเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น ทุกทีมนำแผนที่มืออยู่แล้วมาทบทวนและปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และในฐานะประชาชน สิ่งที่ต้องการทราบจากรัฐบาลคือ รับรู้สถานการณ์ที่แท้จริง มีการสื่อสารให้ประชาชนเข้าใจและยอมรับ การพูดและบอกความจริง ความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์นั้น สุดท้ายรัฐบาลจะต้องควบคุมสถานการณ์ให้ได้มากที่สุด หรือจำกัดผลกระทบเชิงลบให้น้อยที่สุด ในสถานการณ์ New Virus Outbreak ในขณะนี้สำหรับผู้ผู้นำนั้น ต้องสร้างความไว้วางใจ (Trust) ให้กับประชาชนมากที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือและการจัดการร่วมกัน

การสื่อสารความเสี่ยงในภาวะวิกฤตและฉุกเฉิน (Crisis and Emergency Risk Communication) ของศูนย์ควบคุมและป้องกันโรคของประเทศสหรัฐอเมริกา (Center for Disease Control and Prevention: CDC) มีหลักในการสื่อสาร 6 ข้อ คือ 1. สื่อสารรวดเร็ว (be first) รัฐบาลหรือผู้รับผิดชอบควรสื่อสารก่อนสื่อจากแหล่งต่าง ๆ ที่ยังไม่ยืนยันความถูกต้อง เพราะผู้ฟังจะเกิดการรับรู้ ไว้วางใจเชื่อถือกับสื่อที่มีการนำเสนอก่อน 2. สื่อสารถูกต้อง (be right) 3. มีความน่าเชื่อถือ (be credible) 4. ต้องแสดงความเข้าใจอกเข้าใจผู้ที่ได้รับผลกระทบ (express empathy) 5. สื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือและให้เกิดการบริหารจัดการ (promote action) 6. ให้เกียรติ เคารพทุกคน (show respect) นอกจากนั้น CDC ยังเสนอให้เห็น 4 ปัจจัย ที่จะทำให้ประชาชนรู้สึกตัวผู้สื่อสารน่าไว้วางใจ และน่าเชื่อถือ (trust & credibility) ประกอบด้วย การใส่ใจเข้าใจ (empathy & caring) จริใจ ตรงไปตรงมา (honesty & openness) การทุ่มเท การให้สัญญา (dedication & commitment) เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและลงมือดำเนินการร่วมกัน (competence & expertise) ดร.ชนกพร แลกเปลี่ยนประสบการณ์เพิ่มเติมว่า เราควรทำให้ผู้รับสารเชื่อในสิ่งที่เราต้องการสื่อสารผ่านทางอวัจนภาษา การแสดงออกด้วยท่าที น้ำเสียง แววตา ซึ่งทำให้ตัวผู้รับสารเข้าใจในสิ่งที่เราต้องการสื่อมากกว่าคำพูดเพียงอย่างเดียว ซึ่งการเลือกผู้สื่อสารที่จะมาถ่ายทอดประเด็นสำคัญในแต่ละสถานการณ์ โดยเฉพาะสถานการณ์วิกฤตจึงมีความสำคัญมาก

เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤต สิ่งที่ต้องดำเนินการมีดังนี้ กำหนดบทบาท ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน มีความตระหนักรู้ เข้าใจในสถานการณ์ความเป็นไป ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ซึ่งทำให้ทีมมีการวางแผนและบริหารจัดการสถานการณ์นั้น ๆ ได้ รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อบริหารจัดการสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น นอกจากนั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการสื่อสาร สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ เริ่มตั้งแต่ การเข้าใจ เปิดใจ รับรู้ความรู้สึกของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้น ผู้สื่อสารต้องอธิบายสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สิ่งที่อยู่และไม่รู้ การหา

ข้อมูลสนับสนุนเพิ่มเติม และจะดำเนินการอะไรต่อไปในปัจจุบัน และอนาคตที่อาจเกิดการเปลี่ยนแปลง โดย 5 หลุมพราง ที่ควรหลีกเลี่ยง ได้แก่ 1. การสื่อสารที่มีข้อความหลายหลายไม่ตรงกัน ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้ส่งสารควรคุยกันเชื่อมโยงข้อมูลให้สอดคล้องทิศทางเดียวกันก่อนสื่อสารออกไปสู่สาธารณะ 2. ข้อมูลล่าช้า ไม่ทันการณ์ ทำให้ผู้รับสารได้รับข้อมูลจากช่องทางอื่น ๆ ก่อน 3. การสื่อสารโดยสร้างทัศนคติเชิงลบ มองว่าตัวเองมีความรู้มากกว่าผู้อื่น และไม่เปิดใจรับฟังผู้อื่น 4. การปกปิดข้อมูล ไม่นำเสนอข้อมูลจริงในทันที 5. การแสดงความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน ทำให้ผู้รับสารสับสน และขาดความเชื่อใจไว้วางใจกับบุคคลเหล่านั้น ซึ่งทำให้ข้อมูลที่สื่อออกมาขาดความน่าเชื่อถือไปด้วย

คำแนะนำสำหรับผู้ส่งสารให้กับสาธารณชน (โฆษก)

1. ไม่สร้างความคาดหวัง ควรหลีกเลี่ยงการให้สัญญาในประเด็นที่เกินขีดความสามารถของทีมดำเนินการ
2. ใช้คำทั่วไป หลีกเลี่ยงคำศัพท์ที่เข้าใจยาก
3. ปฏิเสธข้อกล่าวหาที่ไม่จริง อย่างเหมาะสม โดยชี้แจงรายละเอียดข้อเท็จจริงให้ชัดเจน
4. สื่อสารข้อมูลที่ชัดเจน
5. ใช้วิธีการยกตัวอย่างเพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น
6. การให้สัญญาเฉพาะในสิ่งที่สามารถดำเนินการได้จริง
7. ระวังในเรื่องการตำหนิ หรือต่อว่าผู้อื่น
8. การใช้ข้อมูลจริงมาอ้างอิง โดยเฉพาะข้อมูลสถิติต่าง ๆ

สำหรับการสื่อสารในภาวะวิกฤตผ่านทาง social media นั้น ควรมีทีมดำเนินการชัดเจน มีทีมประชาสัมพันธ์คอยติดตามสื่อทุกช่องทางอย่างเป็นระบบ มีประเด็นที่เกี่ยวกับองค์กรทั้งแง่บวกและลบ รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการการสื่อสารในช่วงวิกฤต

ดร.ชนกพร พัวพัฒนากุล ร่วมแบ่งปันประสบการณ์ การสื่อสารในภาวะวิกฤตต่าง ๆ เช่น สถานการณ์น้ำท่วม การพบผู้ติดเชื้อโควิด19 ในพื้นที่ บุคลากรทะเลาะวิวาทกัน / มีผู้ทะเลาะวิวาทในโรงพยาบาล ข้อมูลโรงพยาบาลถูกแฮ็ก มีผู้โพสต์ไม่พอใจโรงพยาบาล รอนาน บุคลากรพูดไม่ดี เฟสบุ๊กโรงพยาบาลเผยแพร่ภาพข้อมูลผู้ป่วย ฯลฯ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นวิกฤต หรือ ยังไม่วิกฤต ประเมินจาก 3 ส่วน ดังนี้

1. ผลกระทบ ต่อองค์กร ด้านการปฏิบัติงาน ความปลอดภัย กฎระเบียบ ภาพลักษณ์ ต่อลูกค้า ต่อพันธมิตร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อชุมชน สังคม
2. ความเสียหาย ต่ออาคาร ทรัพย์สิน ข้อมูล บุคคล (บาดเจ็บ เสียชีวิต)
3. การรับรู้ เป็นการภายใน ชุมชนรอบข้าง ถึงสื่อมวลชน มีการโพสลง social media

ตัวอย่างในสถานการณ์น้ำท่วม เราจะสื่อสารอย่างไร บุคลากร ผู้ป่วยญาติผู้ป่วย แต่ละคนจะมีความกังวลใจในเรื่องต่างกัน ต้องไปทำงานใหม่ ต้องไปตามนัดใหม่ ทุกองค์กรย่อมมีแผนรับมือ (crisis management) อยู่แล้ว แต่ถ้าไม่มีการสื่อสารในภาวะวิกฤต (crisis communication) จะเกิดความคับข้องใจกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ สูญเสียความไว้วางใจ (trust) ต่อองค์กร

เมื่อพูดถึงวิกฤตในบริบทการดำเนินงานของสถานพยาบาล แบ่งได้ ดังนี้

1. วิกฤตที่องค์กรเป็นผู้ได้รับผลกระทบ เช่น ภัยธรรมชาติ โรคระบาด ข่าวลือ ข่าวลวง การถูกโจมตีด้วยข้อมูลอันเป็นเท็จ
2. วิกฤตที่เกิดจากความผิดพลาดโดยไม่ได้เจตนา เช่น การปฏิบัติงานที่ไม่ได้ตามมาตรฐานในภาวะที่ยากลำบาก ความผิดพลาดทางเทคนิค
3. วิกฤตที่เกิดจากความผิดพลาดในการดำเนินงาน เช่น ความประมาท การละเมิดกฎหมาย การทุจริต



ภาพที่ 1 ขั้นตอนสื่อสารในภาวะวิกฤต

เริ่มจาก 1. ค้นหาประเด็น เหตุการณ์ที่เป็นวิกฤตอยู่ขณะนั้น โดยมีผู้รับผิดชอบชัดเจน ครอบคลุมความถี่ในการค้นหา 2. ตรวจสอบ ความรุนแรง ของประเด็นดังกล่าว มีการส่งต่อข้อมูลไปทุกสื่อ หรือติดตาม trend twitter แล้ว รวมทั้งเรื่องที่เกิดขึ้น เป็นเรื่องจริง 3. ประเมินความรุนแรงจากการจำลองสถานการณ์ ถ้าไม่รุนแรงทางทีมสามารถบริหารจัดการได้ หรือถ้ารุนแรงจะต้องดำเนินการส่งต่อ 4. ส่งต่อ รายงานไปยังผู้เกี่ยวข้อง 5. วิเคราะห์ตรวจสอบข้อมูลจริงเท็จอีกรอบ 6. ตัดสินใจ กำหนดทิศทางดำเนินการ 7. มอบหมายผู้เกี่ยวข้อง 8. สื่อสาร เริ่มจากภายในองค์กร และขยายไปยังภายนอก ผ่านสื่อต่าง ๆ 9. ติดตาม 10. ฟันฟู สร้างเรื่องดีๆ แง่บวก หรือสิ่งที่ได้ดำเนินการแก้ไขแล้ว ให้เกิดขึ้นแทนเรื่องในแง่ลบ 11. จากกรณีที่เกิดขึ้นนำมาเรียนรู้ร่วมกัน 12. หาแนวทางป้องกันการเกิดซ้ำ โดยการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้น ตั้งแต่กระบวนการรายงานถึงกระบวนการติดตาม ควรดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 24 ชม.



มหาวิทยาลัยมหิดล
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

The Faculty of Medicine Siriraj Hospital Knowledge Management

Link - Share - Learn

Enhancing TRUST in Healthcare		เมื่อมีวิกฤต...เราพร้อมสื่อสารหรือไม่?		21 st HA Forum
ระบบและกลไก		มี	ไม่มี	
1. มีทีม crisis communication (ที่มีอำนาจตัดสินใจ)				
2. มีการวิเคราะห์และระบุ common crisis scenarios				
3. มีแผนสื่อสาร หรือแนวทางตอบสนองต่อ scenario ต่าง ๆ ที่ชัดเจน				
4. รู้จัก stakeholders มีช่องทางการสื่อสารกับทุกกลุ่ม/สื่อสารสม่ำเสมอ				
5. มี "เครือข่ายสื่อมวลชน" มีช่องทางการสื่อสาร/สื่อสารสม่ำเสมอ				
6. มี "ช่องทางการสื่อสารภายใน" ที่มีประสิทธิภาพ พร้อมใช้งาน				
7. มี "ช่องทางการสื่อสารภายนอก" ที่มีประสิทธิภาพ พร้อมใช้งาน				
8. มี monitoring & alerts system				
9. มีทีมสื่อสารหรือผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะการสื่อสารและการใช้สื่อในระดับ ดี				
10. มีนโยบายที่เอื้อต่อการทำงาน /ผู้บริหารที่เข้าใจ เห็นความสำคัญ และเท่าทันสื่อ				

ภาพที่ 2 ตารางตรวจสอบความพร้อมของระบบกลไกเมื่อเกิดภาวะวิกฤต

เมื่อเกิดภาวะวิกฤต ในองค์กรมีระบบหรือกลไกในการจัดการหรือไม่ สามารถตรวจสอบความพร้อมตามภาพที่ 2

สำหรับทุก ๆ องค์กร ย่อมเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ หรือสถานการณ์ที่เป็นภาวะวิกฤต การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญมาก โดยผู้ที่ได้รับมอบหมายควรมีการเตรียมพร้อมสำหรับการสื่อสารในสถานการณ์นั้น ๆ เกือบถึงที่ไปที่กว้าง ๆ ไม่ระบุใครถูกผิด พุดคุยในเรื่องอารมณ์ ความรู้สึกต่อสถานการณ์นั้น ๆ ขอโทษ เสียใจ ตระหนักถึงความสำคัญ ระบุปัญหา ประเด็นสำคัญของเรื่อง โดยตอบให้ครบทุกประเด็น แจ้งสิ่งที่ดำเนินการ ตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน และแผนในอนาคต ใช้ข้อมูลอ้างอิงหรือสถิติ เพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูล โดยในการสื่อสารนั้น ควรใช้น้ำเสียงที่เป็นมิตร จริงใจ ไม่เน้นการแก้ตัว สุดท้ายแจ้งช่องทางการติดต่อ ติดตามข้อมูล และกำหนดการสื่อสารในอนาคต

