



บทเรียนการประชุมวิชาการประจำปี HA National Forum ครั้งที่ 26

ภายใต้แนวคิด “Compassionate Innovation Shaping the Future of Care

นวัตกรรมที่เปี่ยมไปด้วยความใส่ใจ สร้างมิติใหม่ของการดูแล”

เรื่อง สื่อสารฝ่าวิกฤติ 5.0: สร้างความเชื่อมั่นในยุคโซเซียลมีเดีย

วันพฤหัสบดีที่ 12 มีนาคม 2569 เวลา 08.45 - 10.15 น.

ณ ห้องสัมมนา Sapphire 101 ศูนย์การประชุม IMPACT FORUM เมืองทองธานี

วิทยากรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ผศ. นพ.อนุแสง	จิตสมเกษม	คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช
ผศ. นพ.กฤตยอ อังกูร	เชษฐเผ่าพันธ์ุ	โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่
ทพ.อรรถพร	ลิมปัญญาเลิศ	รองเลขาธิการสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ

ผู้ดำเนินรายการ

รศ. ดร.นิธิตา	แสงสิงแก้ว	คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน ม.ธรรมศาสตร์
---------------	------------	---

รศ. ดร.นิธิตา แสงสิงแก้ว กล่าวถึงสถานการณ์ในปัจจุบันว่า เป็นสถานการณ์ที่ได้ยกระดับจากความเสี่ยง (risk) ไปสู่ภาวะวิกฤติ (crisis) ที่ไม่ได้จำกัดอยู่แค่ภายในองค์กร แต่แพร่กระจายสู่พื้นที่สาธารณะอย่างรวดเร็วผ่านโซเซียลมีเดีย ทำให้การสร้างและรักษาความไว้วางใจ (trust) ของสาธารณชนกลายเป็นความท้าทายสูงสุด การเสวนาครั้งนี้จึงเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของผู้บริหารและบุคลากรทางการแพทย์ในการรับมือกับวิกฤติดังกล่าว

ผศ. นพ.อนุแสง จิตสมเกษม เล่าถึงกรณีศึกษาของคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล ที่เกิดเหตุการณ์หลุมยุบ ในช่วงเช้าของวันที่ 24 กันยายน ซึ่งตรงกับวันมหิดล โดยเวลาประมาณ 06:00 น. ได้เกิดถนนยุบตัวเป็นหลุมขนาดใหญ่บริเวณหน้าโรงพยาบาล หลังจากที่ยกหน้าดินนั้นน้ำท่วมขัง เหตุการณ์นี้สร้างความกังวลอย่างมาก เพราะมีความเสี่ยงต่อความปลอดภัยของอาคาร รวมถึงผู้ป่วยและบุคลากรที่อยู่ในพื้นที่ ซึ่งหากไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้อาจส่งผลกระทบต่อให้บริการของโรงพยาบาล

โดยการสื่อสารในภาวะวิกฤติยุคโซเซียลมีเดีย 5.0 เน้นเรื่องนวัตกรรมการสื่อสารที่ผสมผสานระหว่างเทคโนโลยี (AI & data) เข้ากับความเห็นอกเห็นใจ (empathy) เพื่อตอบโต้ภาวะวิกฤติอย่างรวดเร็ว โปร่งใส และสร้างสรรค์ โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือ การป้องกันความปลอดภัยและฟื้นฟูความเชื่อมั่นของผู้รับบริการ

จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นสิ่งที่เห็นได้ชัดคือ กระบวนการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่รวดเร็ว หลังจากเกิดเหตุการณ์ในช่วงเช้ามืดที่ถนนเริ่มทรุดตัว และพบหลุมขนาดใหญ่ ทีมบริหารได้ดำเนินการอย่างรวดเร็ว มีการตัดสินใจฉับไวโดยคณบดีสั่งเปิดประชุมที่บริหารผ่าน Google Meet เพื่อสั่งการผู้เกี่ยวข้องทันที สำหรับการสื่อสารภายในนั้นแม้ระบบโทรศัพท์และอินเทอร์เน็ตบางส่วนจะขัดข้อง แต่ได้มีการใช้ Google Chat และ



Line group ในการประสานงานภายใน ด้านการสื่อสารภายนอก มีการออกแถลงการณ์และรายงานสถานการณ์ฉบับที่ 1 อย่างรวดเร็วผ่าน Facebook page, เว็บไซต์ และโซเชียลมีเดียอื่น ๆ รวมถึงการตั้ง Line กลุ่มเฉพาะสำหรับนักข่าวเพื่อไม่ให้เกิดข่าวที่ไม่เป็นความจริง ด้านการบริหารจัดการบริการ ได้ประกาศปิดให้บริการผู้ป่วยนอก (OPD) ชั่วคราว 2 วัน แต่ยังคงเปิดบริการห้องฉุกเฉินและผ่าตัดกรณีจำเป็น พร้อมจัดทำคลิปแนะนำเส้นทางเข้า-ออกโรงพยาบาลใหม่ ทั้งหมดนี้มีแนวคิดสำคัญคือ “ถนนปิด แต่การดูแลไม่หยุด” ซึ่งช่วยสื่อสารภาพลักษณ์ขององค์กรที่ยังคงให้บริการอย่างต่อเนื่องแม้เผชิญภาวะวิกฤติ

การตอบสนองที่รวดเร็ว โดยทีมผู้บริหารจากทั้งกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารโรงพยาบาล และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับนโยบายลงพื้นที่เพื่อประเมินสถานการณ์ร่วมกัน การเข้าถึงหน้างานอย่างรวดเร็วช่วยให้การตัดสินใจต่าง ๆ อยู่บนข้อมูลจริง และลดความสับสนในการสั่งการ หลักการจัดการและการสื่อสาร โดยโรงพยาบาลใช้หลักการ 5C และมาตรฐานจาก CDC เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในภาวะวิกฤติ โดยหลักการ 5C ประกอบด้วย ความมั่นใจ (confidence) ความชัดเจน (clarity) การควบคุมข่าวลือ (control) ความเห็นอกเห็นใจ (compassion) และ ความสม่ำเสมอของข้อมูล (consistency) ในส่วนของหลักการพื้นฐานจากศูนย์ควบคุมและป้องกันโรค (CDC) เน้นสื่อสารให้ไว (be first) ข้อมูลต้องแม่นยำ (be right) และรักษาความซื่อสัตย์ (be credible)

นอกจากนี้ การดำเนินงานยังตั้งอยู่บนมาตรฐาน HA ที่ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของผู้ป่วยเป็นอันดับแรก รวมถึงการบริหารความเสี่ยงและการมีระบบปฏิบัติการที่ชัดเจน เช่น การกำหนดบทบาทของทีมสื่อสาร การมีคู่มือปฏิบัติงาน (SOP) การซ้อมแผน และการถอดบทเรียนหลังเหตุการณ์ เพื่อนำไปพัฒนาระบบในระยะยาว

จากบทเรียนครั้งนี้ สิ่งที่ได้เห็นได้ชัดคือ ประชาชนต้องการข้อมูลที่รวดเร็ว ชัดเจน และต่อเนื่อง ขณะที่องค์กรต้องสามารถบริหารข่าวสารในสื่อออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในไม่แพ้การสื่อสารภายนอก เพราะบุคลากรคือกลไกสำคัญในการถ่ายทอดข้อมูลที่ต้องการ การจัดการวิกฤติการณ์เฉียบพลัน เช่น เหตุการณ์น้ำท่วมหรือน้ำท่วม ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการแก้ไขปัญหาหน้างานเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยระบบการสื่อสารที่เข้มแข็ง ควบคู่กับโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจนและยืดหยุ่น หากสามารถทำทั้งสองด้านนี้ได้ดี องค์กรจะไม่เพียงผ่านวิกฤติ แต่ยังสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคมได้ในระยะยาว

กรณีศึกษาต่อมาเป็นเรื่องของเหตุการณ์น้ำท่วมครั้งใหญ่ที่หาดใหญ่ ผศ. นพ.กฤตยอังกูร เชษฐเผ่าพันธุ์ เล่าถึงวิกฤติครั้งนี่ว่า เป็นการเผชิญกับเหตุการณ์น้ำท่วมครั้งใหญ่จาก “ฝน 300 ปี” ทำให้น้ำสูงกว่า 4 เมตร และพื้นที่ 80% ของ อ.หาดใหญ่ ได้รับความเสียหาย โรงพยาบาลถูกตัดขาดจากโลกภายนอกโดยสิ้นเชิง (blackout) ทั้งระบบไฟฟ้า ประปา และการสื่อสาร ไม่สามารถให้บริการได้ตามปกติ ความท้าทายของวิกฤติในครั้งนี้คือ การรับมือกับข่าวสารที่หลากหลายทั้งข่าวจริง (fact news) และข่าวปลอม (fake news) ที่แพร่กระจายออกไป เช่น ข่าวลือเรื่องผู้ป่วยและพนักงานเสียชีวิต หรือเครื่องมือสำคัญเสียหายทั้งหมด ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสาธารณชนอย่างรุนแรง



โรงพยาบาลใช้ Core Value ของ BDMS (Beyond excellence, Deep empathy, Moral commitment, Service responsibility) เป็นเข็มทิศ โดยให้ความสำคัญกับ patient safety, people safety, และ public safety เป็นลำดับแรก วิเคราะห์สถานการณ์ตามทฤษฎี Situational Crisis Communication Theory (SCCT) และเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม ดังนี้

1. การจัดกลุ่มวิกฤติ ครั้งนี้จัดอยู่ในกลุ่มเหยื่อ (victim cluster) เนื่องจากเป็นภัยธรรมชาติที่อยู่เหนือการควบคุม
2. กลยุทธ์ที่ใช้ (bolstering & sympathy) โดยเน้นการแสดงความเห็นอกเห็นใจ ยึดถือความปลอดภัยของผู้ป่วยเป็นอันดับหนึ่ง และสื่อสารความพยายามในการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งในการจัดการกับวิกฤติครั้งนี้ ทางโรงพยาบาลมีความพยายามที่จะกลับมาให้บริการได้ภายใน 1 สัปดาห์ จากที่คาดการณ์จากสถานการณ์แล้วต้องใช้เวลาฟื้นตัวกว่า 1 เดือน ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายอย่างมาก ในระยะแรกมีการสื่อสารโดยการรายงานตามสภาพความเป็นจริง การปิดให้บริการโดยการสื่อสารให้รวดเร็วที่สุด ทั้งนี้เพื่อเป็นการขอความช่วยเหลือไปในตัว และเนื่องจากการสื่อสารถูกตัดขาดอย่างสิ้นเชิง จึงต้องเป็นการสื่อสารโดยใช้วิธี back to basic ใช้ระบบปากต่อปาก จัดตั้ง command center เป็นศูนย์กลางการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกคนกว่า 300 ชีวิต และผู้ป่วยที่ติดค้างอยู่ มีทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน

หลังจากฟื้นฟูระบบได้บางส่วนภายใน 1 สัปดาห์ (จากที่คาดการณ์ไว้ 1 เดือน) ได้ประกาศเปิดโรงพยาบาลสนามรักษาฟรีให้ประชาชน รองรับผู้ป่วยได้กว่า 6,000 คนใน 10 วัน และฉีดวัคซีนไขหวัดใหญ่ฟรี 5,000 เข็ม พร้อมทั้งช่วยเหลือ รพ. อื่นที่ได้รับผลกระทบ การกระทำเหล่านี้คือ Action ที่สัมผัสได้ ซึ่งสร้างความเชื่อมั่นกลับคืนมาได้อย่างมหาศาล และต่อยอดแนวคิดการให้คือการสื่อสารที่ดีที่สุด

บทเรียนจากเหตุการณ์น้ำท่วมขนาดใหญ่สะท้อนให้เห็นว่า การสื่อสารในภาวะวิกฤติที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มจากการเข้าใจประเภทของวิกฤติ เลือกใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสม และดำเนินการอย่าง ต่อเนื่อง โปร่งใส และเข้าใจผู้รับสาร ควบคู่ไปกับการยึดหลักความปลอดภัยของผู้ป่วยตามมาตรฐาน HA ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถผ่านพ้นวิกฤติ และยังคงรักษาความเชื่อมั่นของสังคมได้อย่างยั่งยืน สุดท้าย การจัดการครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า **"ในวันที่มืดมิดที่สุด เราพบแสงสว่างจากความเป็นมนุษย์"** โดยใช้ทั้งนวัตกรรมและความเห็นอกเห็นใจมาผสมผสานกันเพื่อยกระดับการดูแลผู้ป่วย

สุดท้ายเป็น การจัดการวิกฤติเชิงนโยบายและสังคม โดยสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) **ทพ.อรรถพร ลิ้มปัญญาเลิศ** ได้นำเสนอกรณีศึกษาที่มีลักษณะแตกต่างกันออกไป คือเป็นวิกฤติเชิงนโยบายและประเด็นสาธารณสุข ซึ่งมีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก โดยได้ยกตัวอย่างประเด็นการนำวัคซีนป้องกันโรค RSV เข้าสู่ชุดสิทธิประโยชน์ ซึ่งเกิดการถกเถียงอย่างกว้างขวางในสังคม ความท้าทายที่เกิดขึ้นในกรณีนี้คือ



1. ความไม่แน่นอน (uncertainty) เกิดความเห็นต่างในบอร์ดบริหารเกี่ยวกับความคุ้มค่า เนื่องจากจำนวนเคสผู้ป่วยที่บันทึกได้ในแต่ละปีมีจำนวนไม่มากนัก
2. แรงกดดันทางสังคม มีคำถามที่สร้างผลกระทบทางอารมณ์สูง เช่น เงิน 200 ล้านบาท จะมีค่ามากกว่าชีวิตเด็กหนึ่งคนหรือไม่
3. การจัดการทรัพยากร สถานการณ์คล้ายกับช่วง COVID-19 ที่มีความต้องการสูงแต่ทรัพยากรมีจำกัด กระบวนการจัดการภาวะวิกฤติในครั้งนี้ ได้แก่
 - **ยึดข้อเท็จจริงเป็นหลัก** สปสช. กลับไปตรวจสอบข้อมูลผู้ป่วยย้อนหลัง 3 ปีจากฐานข้อมูลทั้งหมด (ไม่ใช่แค่บัตรทอง) พบว่ามีผู้ป่วยเด็กอายุต่ำกว่า 15 ปี ประมาณ 200 กว่ารายทั่วประเทศ และเผยแพร่ข้อมูลนี้สู่สาธารณะเพื่อสร้างความเข้าใจบนพื้นฐานของความจริง
 - **การตัดสินใจอย่างโปร่งใส** กระบวนการพิจารณาของบอร์ด สปสช. ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากหลายภาคส่วนรวม 30 ท่าน เปิดให้สาธารณชนและสื่อมวลชนเข้ารับฟังได้
 - **ผลลัพธ์** หลังจากการนำเสนอข้อมูลที่อัปเดตและผ่านการตรวจสอบอย่างรัดกุม บอร์ดได้มีมติเห็นชอบโครงการทั่วประเทศ และประธานบอร์ด (รัฐมนตรี) ได้แถลงข่าวยืนยันเพื่อยุติประเด็นถกเถียงที่เกิดขึ้น

มีการยกตัวอย่างกรณีศึกษาที่สหรัฐอเมริกา ยอมรับว่ายิ่งชิปนาซุธล่มโรงเรียนในอิหร่านโดยไม่ได้ตั้งใจ อันเนื่องมาจากข้อมูลข่าวกรองคลาดเคลื่อนว่าพื้นที่ดังกล่าวเคยเป็นที่ตั้งของกองกำลัง ซึ่งสะท้อนหลักการสำคัญคือ tell the truth หรือการยอมรับความจริง แม้จะเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบในทางลบก็ตาม

จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกรณีตัวอย่างของวิทยากรทั้ง 3 ท่าน โชเชียมมีเดียเปรียบเสมือน ดาบสองคม ที่สามารถขยายผลของวิกฤติได้ทั้งในทางบวกและลบ จึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างชาญฉลาด การบริหารจัดการสื่อในสถานการณ์วิกฤติที่มีทั้งเชิงรุกและเชิงรับ

เชิงรุก นั้นต้องมีการชี้แจงข้อมูลความจริงให้เร็วที่สุด เพราะหากบอกหลังจากสถานการณ์คลี่คลาย อาจกลายเป็น ข้อแก้ตัว แทนที่จะเป็นการชี้แจง มีการสร้างช่องทางของตัวเอง เช่น สปสช. จัด Facebook live ตอบคำถามทุกวันศุกร์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นช่องทางโดยตรงในการรับฟังและสื่อสารกับโรงพยาบาลและประชาชน จัดการพื้นที่สื่อ เช่น วิทยุพยาบาลร่วมกับ กทม. จัดพื้นที่และอำนวยความสะดวกให้นักข่าว เพื่อให้การสื่อสารข้อมูลเป็นไปอย่างมีระบบและเป็นเอกภาพ

เชิงรับ เมื่อถูกวิจารณ์ จะไม่ปฏิเสธและรับฟังอย่างนิ่มนวล ให้รับฟังและแยกอารมณ์ออกจากข้อเท็จจริง เพื่อนำปัญหามาแก้ไขอย่างจริงจัง และในบางครั้งการไม่ตอบถือเป็นกลยุทธ์ เพราะบางสถานการณ์ การเลือกที่จะไม่ตอบได้จัดเป็นวิธีการแก้ปัญหาอย่างหนึ่ง ที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างรอบคอบ

สุดท้ายหัวใจของการสร้างความไว้วางใจ (trust) คือ ความจริงใจและความรับผิดชอบที่จับต้องได้ สิ่งที่ประชาชนต้องการไม่ใช่แค่คำขอโทษ แต่คือ การกระทำ ที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบอย่างแท้จริง เช่น การเปิดโรงพยาบาลสนามของ รพ.กรุงเทพขนาดใหญ่ ความเป็นมนุษย์ (humanity) โดยการแสดงออกถึง

