

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ:  
«ΔΙΕΘΝΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΙΑΤΡΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: «Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ »

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΤΣΙΡΗ

ΑΘΗΝΑ

ΜΑΪΟΣ 2014



## Η επικοινωνία της κρίσης

Αφιερωμένη εξαιρετικά στους γονείς μου, στον αδερφό μου και  
στους καθηγητές μου.

Στον Ρ.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>6</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>8</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ : Η ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΟΡΟΥ «ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ» .....</b>	<b>12</b>
1.1 Τί εννοούμε με τον όρο «επικοινωνία της κρίσης» και ποιό παράγοντες συντέλεσαν στην εξέλιξη και στην αναβάθμιση της σημασίας της ; .....	12
1.2 Ποιές οι παράμετροι που καθορίζουν την επικοινωνία της κρίσης και γιατί η επικοινωνία αυτή είναι μια εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση.....	18
1.3 Ο κύριος κανόνας της επικοινωνίας της κρίσης σύμφωνα με τον Frank M. Corrado.....	21
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ : ΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....</b>	<b>23</b>
2.1 Η σημασία της «ενσυναισθητικής επικοινωνίας» σύμφωνα με τον Peter M. Sandman και ο ρόλος της στην επίτευξη μιας ουσιαστικής διαχείριση της επικοινωνίας της κρίσης.....	23
2.2 Το μοντέλο και η σημασία του «message mapping» σύμφωνα με τον Vincent Covello.....	29
2.3 Το παράδειγμα του H1N1 και ο ρόλος του επιστημονικού κόσμου .....	34

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ : ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΟΝΤΑΣ ΤΑ ΜΗΝΥΜΑΤΑ.....</b>	<b>40</b>
3.1 Η ομάδα και το πλάνο κατάρτισης της διαχείρισης της κρίσης .....	40
3.2 Ο manager της επικοινωνίας της κρίσης : προσωπικά στοιχεία που οδηγούν σε μια επιτυχημένη επικοινωνιακή πολιτική κατά τη διάρκεια της κρίσης.....	44
3.3 Οι γέφυρες επικοινωνίας με τα ΜΜΕ και τα social media.....	47
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ : ΜΙΑ ΕΞΟΥΣΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ .....</b>	<b>52</b>
4.1 Η σημασία των International Health Regulations .....	52
4.2 Το Emergency Risk Communications Synergy .....	54
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>56</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>59</b>
ΕΛΛΗΝΙΚΑ.....	59
ΑΓΓΛΙΚΑ.....	60
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>61</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Από την πρώτη εφημερίδα , Gazette, το 1631, μέχρι τη σύγχρονη τεχνολογική επανάσταση, τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, «η βιομηχανία διαμόρφωσης και παραγωγής συνείδησης»<sup>1</sup> σύμφωνα με τον Hans Magnus Enzensberger (1970), παρουσιάζουν, δημιουργούν αλλά και αναπαράγουν τον κόσμο σύμφωνα με τα δικά τους κριτήρια αναπαραγωγής.

Προφανώς όμως και αποτελούν όργανα προόδου, ελευθερίας και ανεξαρτησίας με την ιδεολογία τους να οφείλει να είναι και να παραμένει αδιάβλητη<sup>2</sup> κατά την πορεία τους μέσα στο χρόνο.

Είναι γεγονός πως, όταν καλούνται να αντιμετωπίσουν την κάλυψη ενός «εκτάκτου» θέματος και κυρίως ενός θέματος που αφορά στην υγεία του ευρύτερου πληθυσμού, επιπρόσθετοι παράγοντες, εκτός από την απλή παρουσίαση των δεδομένων, υπεισέρχονται και καθορίζουν το πρίσμα της ανάλυσης αυτής.

Ας υπογραμμίσουμε στο σημείο αυτό ότι, το ενδιαφέρον για θέματα που αφορούν στην υγεία αποδεικνύεται καθημερινά τόσο με τη βαρύτητα που δίνεται στα θέματα υγείας, όσο και με τον πολλαπλασιασμό των εκπομπών στα ελληνικά αλλά και σε

---

<sup>1</sup> Hans Magnus Enzensberger “ A Theory of the Media” 1970.  
[http://shmacek.faculty.noctrl.edu/Courses/MediaCritSyllabusSPR2\\_files/enzensberger.pdf](http://shmacek.faculty.noctrl.edu/Courses/MediaCritSyllabusSPR2_files/enzensberger.pdf)

<sup>2</sup> Maurice Levy «Que sais-je» ΤΟ ΒΗΜΑ , σελ. 80

Η επικοινωνία της κρίσης

παγκόσμια τηλεοπτικά προγράμματα που ασχολούνται με αυτά και τα οποία (προγράμματα) σημειώνουν υψηλές ακροαματικότητες<sup>3</sup>.

Τα σοβαρά θέματα υγείας που προκύπτουν μέσα από την εξάπλωση ιών, όπως και τα θέματα που προκύπτουν μέσω των φυσικών καταστροφών, αποτελούν ένα μεγάλο μυστήριο για τον άνθρωπο μιας και δεν είναι ανθρώπινη κατασκευή, αλλά εμφανίζονται με τον χαρακτήρα του «αιφνίδιου», του «απρόσμενου» και του «αγνώστου».

Το γεγονός αυτό, είναι ιδιαίτερα σημαντικό όχι μόνο για τον ρόλο των ΜΜΕ, τα οποία καλούνται να καταγράψουν και να παρουσιάσουν με εικόνα τα αποτελέσματα των κρίσεων και των καταστροφών που εκδηλώνονται, αλλά κυρίως για τον τρόπο με τον οποίο οι άμεσα εμπλεκόμενοι φορείς (υπηρεσίες, επικοινωνιολόγοι της κρίσης κ.α) θα παρουσιάσουν τα γεγονότα αυτά στο ευρύ κοινό.

Τα τελευταία χρόνια η συμμετοχή του κοινού, κυρίως σε θέματα που άπτονται στη χάραξη περιβαλλοντικών πολιτικών, έχει διευρυνθεί και η ανάγκη για μια επικοινωνιακή πολιτική της κρίσης ξεκινά να γεννάται.

Είναι βέβαιο πως οι κίνδυνοι που σκοτώνουν τους ανθρώπους με αυτούς που απλώς τους «ξυπνούν» έχουν τεράστια διαφορά.

Η επικοινωνία της κρίσης λοιπόν έρχεται να καλύψει ένα τεράστιο κενό που μέχρι τώρα υπήρχε στον τομέα αυτό.

---

<sup>3</sup> Ενδεικτικά: σχετικά με την εκπομπή “Όλα για την υγεία μου” <http://tvnea.blogspot.gr/2014/05/t-15-44-1052014.html>,

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Κατά τη διάρκεια παρακολούθησης του μεταπτυχιακού προγράμματος της «Διεθνούς Ιατρικής – Διαχείρισης κρίσεων υγείας» αποκόμισα νέες γνώσεις για το τι είναι κρίση, πόσο πιθανό είναι να συμβεί και πόσο απροετοίμαστοι ήμαστε συνήθως αναφορικά με τη διαχείρισή της.

Προσπαθώντας να αποκωδικοποιήσω τους παράγοντες που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την αντιμετώπιση μιας τέτοιας αιφνίδιας πραγματικότητας, διαπίστωσα πόσο καθοριστικό ρόλο μπορούν να παίζουν ο χρόνος, ο τρόπος, η μεταφορά και η διοχέτευση πληροφοριών στην αντιμετώπιση ενός κρίσιμου συμβάντος. Η διαχείριση όμως των παραπάνω παραμέτρων (χρόνου – πληροφορίας), έχουν ως κοινό παρονομαστή την ορθή επικοινωνία μεταξύ ενός πομπού (πχ ενός οργανισμού υγείας) και ενός δέκτη (πχ ενός πληθυσμού).

Μέσω της διατριβής μου θα προσπαθήσω να μελετήσω το ρόλο της επικοινωνίας στη διαχείριση κρίσεων στο χώρο της υγείας ή διαφορετικά την έννοια της επικοινωνίας κρίσης (crisis communication), όπως συνηθίζεται να αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία.

Ο όρος της επικοινωνίας, εμπεριέχει από μόνος του μια διπλή αγωνία, μιας και «επικοινωνώ» σημαίνει κατ' αρχάς «κάνω διάλογο»: αφενός μήπως δεν είμαι πιστός απέναντι στον εαυτό μου, αφετέρου μήπως δεν με καταλάβουν οι άλλοι στους οποίους προσπαθώ να «περάσω» ένα μήνυμα. Επομένως, η επικοινωνία



## Η επικοινωνία της κρίσης

είναι από μόνη της μια «τέχνη» και μια «τακτική», οι οποίες σε περίοδο κρίσης αποκτούν μια ιδιαίτερη βαρύτητα και χρήζουν ειδικών χειρισμών.

Προβαίνοντας σε μια έρευνα τόσο βιβλιογραφική όσο και διαδικτυακή, είχα τη χαρά να γνωρίσω τη σκέψη του καθηγητή Peter Sandman και την αναγκαιότητα της «empathic communication»<sup>4</sup> κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, αλλά και του Vincent Covello και της ιδέας του «περί message mapping»<sup>5</sup> ως επικοινωνιακό εργαλείο διαχείρισης αυτής, όπως επίσης και του καθηγητή Frank M. Corrado<sup>6</sup>, ο οποίος έθεσε τους κύριους κανόνες στην επικοινωνία της κρίσης. Και οι τρεις τους θεωρούνται αυθεντίες και κορυφαίοι επιστήμονες στο κομμάτι της επικοινωνίας της κρίσης.

Μέσω της μελέτης μου λοιπόν θα προσπαθήσω να δοθούν οι απαντήσεις στα παρακάτω:

- Τι εννοούμε με τον όρο «επικοινωνία κρίσης»: ποιοί οι παράγοντες που την καθορίζουν, ποιές μεταβλητές την επηρεάζουν, ποιοί λόγοι συντέλεσαν στην εξέλιξή της και ποιοι παράμετροι την καθορίζουν.
- Ποια η σκοπιμότητα του όρου «επικοινωνία κρίσης» στο χώρο της υγείας: απέναντι στον πληθυσμό που έχει πληγεί (τι θέλουμε οι άνθρωποι να γνωρίζουν, τι να πούμε, πώς να το πούμε), απέναντι στον ίδιο τον οργανισμό υγείας

---

<sup>4</sup> «Ενσυναισθητική επικοινωνία», [www.psandman.com](http://www.psandman.com)

<sup>5</sup> Vincent Covello, [www.centreforriskcommunication.com](http://www.centreforriskcommunication.com)

<sup>6</sup> [www.frankcorrado.com](http://www.frankcorrado.com)

## Η επικοινωνία της κρίσης

(ηθική/πολιτική διάσταση, διασφάλιση φήμης) και ποιοί οι κύριοι κανόνες της

- Ποια τα εργαλεία που εξυπηρετούν την «επικοινωνία κρίσης» και τί διαπιστώθηκε μέσω του παραδείγματος διαχείρισης του H1N1
- Ποίος ο ρόλος των managers επικοινωνίας, των πλάνων διαχείρισης κρίσης και των MME / social media εν γένει στην εφαρμογή της επικοινωνίας της κρίσης.

Προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στα παραπάνω μέσω της διατριβής μου, βασίστηκα σε βιβλιογραφικές αναφορές (βιβλιογραφική ανασκόπηση) κυρίως από: το Media Observatory, από τον Maurice Levy, τον Hans Magnus Enzensberger, τον Peter M. Sandman, τον Vincent Covello, τον Frank M. Corrado, τον καθηγητή Γιώργο Πλειό, το «Connecting in Crisis» του BBC, το CDC, την EPA και κυρίως τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας.

Έχω προσπαθήσει, ώστε οι βιβλιογραφικές μου αναφορές να περιλαμβάνουν πηγές των τελευταίων 10-12 ετών, μιας και οι αλλαγές στον χώρο της επικοινωνίας είναι ραγδαίες, ιδιαίτερα μετά την ανάπτυξη του διαδικτύου και των τεχνολογιών.

Πέραν λοιπόν της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, προσπάθησα να αξιοποιήσω όσα περισσότερα εργαλεία μπορώ προκειμένου να απαντήσω στο βασικό μου θεωρητικό ερώτημα: μπορεί και πρέπει τελικά να εφαρμοστεί ένα συγκεκριμένο επικοινωνιακό μοντέλο διαχείρισης κρίσεων στο χώρο της υγείας βασιζόμενο σε απλές αρχές, το οποίο και θα συμβάλει τα μέγιστα στην διαχείριση μιας

Η επικοινωνία της κρίσης

κρίσης στην εποχή των social media, όπου τα πάντα συμβαίνουν σε «πραγματικό» χρόνο και η πληροφορία διαχέεται ταυτόχρονα προς πάσα κατεύθυνση πριν καν εξακριβωθεί, ελεγχθεί και διοχετευθεί από τους επίσημους φορείς;

Η επικοινωνία της κρίσης

## **1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ**

### **ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΟΡΟΥ «ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ»**

**1.1 Τί εννοούμε με τον όρο «επικοινωνία της κρίσης» και ποιοί παράγοντες συντέλεσαν στην εξέλιξη και στην αναβάθμιση της σημασίας της ;**

Η επικοινωνία της κρίσης είναι εκείνη η επικοινωνία που απαιτείται όταν, τόσο ο κίνδυνος , όσο και η ένταση αυτού του κάτι που μόλις έχει συμβεί, απειλεί ή πρόκειται να απειλήσει / θέτει ή πρόκειται να θέσει σε σοβαρότατο κίνδυνο τους ανθρώπους στο τώρα ή και στο άμεσο μέλλον.

Στόχος της, δεν είναι απλώς να παράσχει μια ακριβή ενημέρωση όλων των δεδομένων που αφορούν στην κρίση, ή να ηρεμήσει τους ανθρώπους προκειμένου να καταλαγιάσει το φόβο τους.

Κύριος στόχος της επικοινωνίας αυτής, είναι να αφυπνίσει τους ανθρώπους ώστε να καταλαγιάσουν τα συναισθήματά τους (πχ την οργή τους, το φόβο τους) και να δημιουργήσει ώριμα σκεπτόμενους ανθρώπους που θα παρουσιάσουν την απαιτούμενη σοβαρότητα όταν έρθουν αντιμέτωποι με σοβαρότατους κινδύνους καλλιεργώντας την ωριμότητα στη σκέψη και στη συμπεριφορά την ώρα που απαιτείται η άμεση αντιμετώπιση της κρίσης αυτής.

Η επικοινωνία της κρίσης δημιουργήθηκε προκειμένου να αναπτύξει αυτή ακριβώς τη διαλεκτική μεταξύ του κοινού, των κυβερνητικών δομών, αλλά και των ιδιωτικών φορέων που καλούνται να αντιμετωπίσουν την κρίση.

## Η επικοινωνία της κρίσης

Η επικοινωνία της κρίσης, είναι λοιπόν μια επιστημονικά βασισμένη αρχή όπου, εκεί που τα δεδομένα μας δείχνουν ότι ένας κίνδυνος δεν είναι τόσο σοβαρός, αλλά είναι ικανός να πανικοβάλλει το κοινό, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ηρεμήσει, άρα στόχος της στην περίπτωση αυτή είναι να εφησυχάσει και εκεί όπου τα δεδομένα μας δείχνουν ότι ο κίνδυνος μπορεί να γίνει απρόβλεπτος και σοβαρός, ενώ το κοινό δείχνει απαθές, να αφυπνήσει και να δραστηριοποιήσει.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων 20 χρόνων, σημειώθηκαν τεράστιες καταστροφές οι οποίες άλλαξαν το χάρτη της παγκόσμιας δημόσιας υγείας.

Η ανάγκη λοιπόν για τη δημιουργία ενός επικοινωνιακού μοντέλου, ικανού να ανταποκριθεί σε τέτοιου είδους ιδιαίτερες επικοινωνιακές απαιτήσεις, θα μπορούσε, σύμφωνα και με τους καθηγητές Vincent Covello και Peter M. Sandman<sup>7</sup>, να αποκωδικοποιηθεί στους εξής παρακάτω παράγοντες που συντέλεσαν στην ανάπτυξη της επικοινωνίας αυτού του είδους:

- αύξηση του ενδιαφέροντος για θέματα δημόσιας υγείας και κάλυψή τους από τα ΜΜΕ και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- αύξηση της ζήτησης πληροφόρησης από το κοινό για άμεση και πλήρη ενημέρωση σε θέματα που άπτονται της δημόσιας υγείας

---

<sup>7</sup> Covello V. and P. Sandman. «Risk communication: evolution and revolution», in Wolbast A. (ed.) Solutions to Environment in Peril. Baltimore, MD : John Hopkins University Press (2001) : 164-178

## Η επικοινωνία της κρίσης

- θεσμοθέτηση του νομικού πλαισίου το οποίο διασφαλίζει το δικαίωμα στην πληροφόρηση και στη γνώση δεδομένων που μπορεί να επηρεάσουν τον πληθυσμό από την εκδήλωση κινδύνου
- έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους δημόσιους φορείς και απαίτηση του κοινού να είναι ενήμερο για κάθε πληροφορία που μπορεί να αφορά στην υγεία του πληθυσμού
- επίγνωση όλων πως η αντίδραση του κοινού στην εκδήλωση μιας κρίσης μπορεί να την επιλύσει ή να δημιουργήσει ακόμη σοβαρότερα προβλήματα.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Peter Sandman<sup>8</sup>, αυτό που ενδιαφέρει την επικοινωνία της κρίσης επικεντώνεται σε 6 βασικούς άξονες:

1. Στο περιεχόμενο της πληροφορίας, δηλαδή στο να καθορίσουμε με ακρίβεια το τί ξέρουμε για την κρίση, το τί θέλουμε οι άλλοι να ξέρουν και πώς θα το επικοινωνήσουμε αυτό σωστά
2. Στον τρόπο με τον οποίο θέλουμε τα ανωτέρω να περάσουν στο κοινό, δηλαδή αναφερόμαστε σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων από το πώς θα αντιμετωπίσουμε την πληθώρα τηλεφωνικών κλήσεων που θα κατακλήσει άμεσα το τηλεφωνικό μας κέντρο, έως το φωτοτυπικό χαρτί που μπορεί να χρειαστούμε για να γράφουμε τα επικοινωνιακά μας σχέδια

---

<sup>8</sup> Peter M. Sandman , «A crisis communication - A quick introduction»  
<http://www.psandman.com/col/crisis.htm>

## Η επικοινωνία της κρίσης

3. Στην αποτίμηση του ακροατηρίου, δηλαδή σε ποιούς θέλουμε να μιλήσουμε, τί ξέρουν αυτοί μέχρι τώρα και πώς αυτό θα καθορίσει το τί λέμε εμείς σ' αυτούς
4. Στην εμπλοκή του ακροατηρίου, δηλαδή πώς κάνουμε την επικοινωνία μας διαδραστική και πώς κρατάμε το ακροατήριό μας ενεργητικό και όχι παθητικό
5. Στο πόσο καθησυχαστικοί θα ακουγόμαστε, πόσο θα μιλάμε με αυτοπεποίθηση και στο κατά πόσο το ένστικτό μας είναι ένας ορθός δρόμος για να το ακούσουμε ή όχι και τέλος
6. Στην αυτοαποτίμησή μας προκειμένου να διαπιστώσουμε κατά πόσο οι προσωπικές μας πεποιθήσεις επηρέασαν εν τέλει την όλη διαδικασία.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία οδηγούν τον καθηγητή να προχωρήσει στη δημιουργία ενός αλγορίθμου<sup>9</sup>, η συνάρτηση του οποίου καθορίζει την ένταση και τη σύσταση του κινδύνου για το κοινό :  $RISK = HAZARD + OUTRAGE$ .

Αυτή η συνάρτηση, δείχνει πως η αντίληψη ή η εκτίμηση του κοινού για τον κίνδυνο βασίζεται στο συνδυασμό των κινδύνων (όπως π.χ οι δείκτες θνησιμότητας και νοσηρότητας) με την ένταση της προσβολής των εκάστοτε φαινομένων.

Είναι σαφές πως μέσω της συνάρτησης αποδεικνύεται πως το κλειδί για την επίλυση των διαμαχών κινδύνου βρίσκεται στην αναγνώριση του σημαντικού ρόλου που αυτοί οι κίνδυνοι μπορούν να παίξουν στη δημόσια υγεία.

---

<sup>9</sup> [www.psandman.com/hazard+outrage](http://www.psandman.com/hazard+outrage)

## Η επικοινωνία της κρίσης

Επομένως, εάν το ανωτέρω μοντέλο γίνει γενικώς αποδεκτό, τότε ένα πλήθος από λύσεις θα μπορέσουν να βρεθούν προκειμένου να επιλυθούν και αυτές οι διαμάχες κινδύνου.

Η ιστορία μας αποδεικνύει πως η επικοινωνία της κρίσης έχει ήδη περάσει μέσα από τέσσερα επαναστατικά στάδια<sup>10</sup> προκειμένου να οδηγηθούμε στο σημερινό της μοντέλο:

1. στο πρώτο στάδιο είχαμε ως κύριο χαρακτηριστικό την αγνόηση του κοινού. Αυτό διήρκεσε μέχρι το 1985 και συνέβαινε γιατί το κοινό θεωρείτο παράλογο, ημιμαθές ή ακόμη και χαζό. Επομένως το motto της εποχής στην επικοινωνιακή προσέγγιση ήταν: αγνόησέ τους, παραπλάνησέ τους, κορόιδεψέ τους, και πες τους ψέματα εάν νομίζεις πως θα τη γλυτώσεις. Αυτή η στάση άρχισε να αλλάζει όταν εντάθηκε το ενδιαφέρον για τα περιβαλλοντικά θέματα
2. το δεύτερο στάδιο ακολούθησε και εκεί παρατηρήθηκε μια ουσιαστική μεταστροφή προς τη σημασία της επικοινωνίας της κρίσης όπου όλοι ξεκίνησαν να βασίζονται στα δεδομένα, να τα μελετούν και σιγά σιγά να τα αναλύουν
3. στο τρίτο στάδιο ξεκίνησε η ουσιαστική επικοινωνία με το κοινό και με τα ΜΜΕ, αλλά και με τις οργανωμένες κοινότητες. Τότε σημειώθηκε και η έκδοση των «Επτά

---

<sup>10</sup> Covello V. and P. Sandman. «Risk communication: evolution and revolution», in Wolbast A. (ed.) Solutions to Environment in Peril. Baltimore, MD : John Hopkins University Press (2001) : 164-178



## Η επικοινωνία της κρίσης

Βασικών Κανόνων της επικοινωνίας της κρίσης»<sup>11</sup> από τον Οργανισμό για την προστασία του περιβάλλοντος των ΗΠΑ. Αυτό επέτρεψε σ' εκείνους που λαμβάνουν πολιτικές αποφάσεις να λάβουν υπόψη τη στάση και τις θέσεις των πολιτών για όσα συμβαίνουν στο χώρο της δημόσιας υγείας και

4. τα παραπάνω οδήγησαν στο τέταρτο στάδιο όπου έγινε πλέον σαφές ότι οι φορείς θα πρέπει να ανυψώσουν το επίπεδό τους και να αλλάξουν δομές και λειτουργίες προκειμένου το κοινό να λαμβάνεται υπόψη ως απόλυτος εταίρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και χάραξης στρατηγικής

Έχει παρατηρηθεί ότι εξακολουθεί να υπάρχει μεγάλος σκεπτικισμός σε σχέση με το κατά πόσο η επικοινωνία της κρίσης μπορεί να προγραμματικά να φέρει μια αλλαγή προς το καλύτερο στον τρόπο διαχείρισης της κρίσης. Πολλοί πιστεύουν ότι ο κόσμος θα εξακολουθεί να παραμένει υστερικός όταν μια κρίση ξεσπά ή πρόκειται να ξεσπάσει παρά τις όποιες επικοινωνιακές προσπάθειες για το αντίθετο.

Για το λόγο αυτό λοιπόν θα πρέπει να είμαστε πάντα έτοιμοι να εξηγούμε τα επιστημονικά δεδομένα καλύτερα, να διασφαλίσουμε την ύπαρξη διαλόγου με όλους τους φορείς και να παραμένουμε επικαιροποιημένοι σε όλα τα επίπεδα.

---

<sup>11</sup> «Seven Cardinal Rules of Risk Communication», Environmental Protection Agency (EPA), [www.epa.gov](http://www.epa.gov).

Η επικοινωνία της κρίσης

**1.2 Ποιές οι παράμετροι που καθορίζουν την επικοινωνία της κρίσης και γιατί η επικοινωνία αυτή είναι μια εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση;**

Οι κρίσεις στο χώρο της υγείας είναι καθοριστικής σημασίας μιας και μπορεί να στιγματίσουν μεγάλους ή και μικρούς πληθυσμούς για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα.

Υπάρχουν λοιπόν, δύο βασικοί λόγοι που κάνουν την διαχείριση μιας κρίσης εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση:

Κατ' αρχάς, ο κόσμος τώρα, επικοινωνεί σε «πραγματικό χρόνο». Επομένως, όταν κάτι συμβαίνει, αυτό γίνεται αμέσως γνωστό χωρίς κανένα απολύτως εμπόδιο και χωρίς καμία απολύτως καθυστέρηση. Άρα, ο χρόνος μεταξύ του συμβάντος και του πότε οι άνθρωποι μαθαίνουν γι' αυτό, έχει πλέον σχεδόν εξαφανιστεί.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν, πως όλη η πληροφορία, όλα τα δεδομένα που αφορούν σε μια κρίση, βρίσκονται εκεί, ενώπιων όλων και παρουσιάζονται έτσι όπως συμβαίνουν σε κάθε γωνιά του πλανήτη.

Ερχόμαστε μ' αυτόν τον τρόπο στο δεύτερο λόγο, ο οποίος εν μέρει θα μπορούσε να αποτελεί και συνέχεια του πρώτου. Η «σε πραγματικό χρόνο» πληροφόρηση είναι πιθανό να βρει αρκετούς απροετοίμαστους και να δημιουργήσει μια σειρά από σοκ, ψυχολογικά έως και αδυναμία λειτουργίας του συστήματος. Το τελευταίο φυσικά θα μπορούσε ίσως να αποφευχθεί εάν όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς που ασχολούνται με τη διαχείριση μιας κρίσης κάνουν εξομοιώσεις στα πλάνα που έχουν καταρτίσει προκειμένου

Η επικοινωνία της κρίσης

η πρακτική να τους δώσει την αυτοπεποίθηση και την εμπειρία που προφανώς απαιτείται σε τέτοιου είδους στιγμές.

Αυτό που είναι σαφές είναι πως, οι επικοινωνιολόγοι της κρίσης, οφείλουν να κατανοούν ότι, υπάρχει πάντοτε ένα δημόσιο ενδιαφέρον για το ρίσκο και για την ανάλυση αυτού όταν μια κρίση ξεσπά ή πρόκειται να ξεσπάσει.

Η επικοινωνία της κρίσης λοιπόν, έχει δημιουργηθεί για να ανταποκρίνεται σε όλες τις ανωτέρω απαιτήσεις.

Καλείται βέβαια ταυτόχρονα να υπερπηδήσει πολλά εμπόδια όπως τα πολύπλοκα ή και ελλιπή μηνύματα κινδύνων, την αμφισβήτηση των πηγών πληροφόρησης, τους ψυχολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο η πληροφορία διαχέεται.

Ένα πρώτο λοιπόν εμπόδιο προκύπτει μέσα από τον όγκο και την πολυπλοκότητα των ίδιων των δεδομένων.

Προκειμένου να λαμβάνονται αποτελεσματικές αποφάσεις, είναι απαραίτητο για αυτούς που διαχειρίζονται την κρίση να γνωρίζουν το πιθανό κακό που μπορεί να δημιουργηθεί από την απειλή της δημόσιας υγείας ή της απουσίας ασφάλειας. Οι εκτιμήσεις κινδύνων (risk assessments) λοιπόν έχουν σχεδιαστεί ακριβώς γι' αυτό το λόγο. Για να παρέχουν αυτού του είδους τις πληροφορίες.

Ένα δεύτερο εμπόδιο για μια αποτελεσματική επικοινωνία της κρίσης είναι η απουσία της ίδιας της εμπιστοσύνης. Αυτό σημαίνει ότι έχουμε πολλές αντιπαλότητες μεταξύ των ειδικών που

Η επικοινωνία της κρίσης

διαχειρίζονται μια κρίση, έχουμε έναν κακό συντονισμό μεταξύ των φορέων μεταξύ τους ή ακόμη και απουσία ειδικών επικοινωνιολόγων που είναι εξειδικευμένοι στη διαχείριση της κρίσης.

Ένα τρίτο εμπόδιο είναι οι επιλεκτικές πληροφορίες που δίνονται από τα media, ο ρόλος των οποίων είναι σοβαρότατος για τον τρόπο με τον οποίο θα διοχετευθεί η πληροφορία στο κοινό. Πολλές φορές ψάχνουν να βρουν την ανθρώπινη ιστορία που κρύβεται πίσω από την κρίση παρά να ακολουθήσουν τα επιστημονικά δεδομένα και να καταγράψουν την επιστημονική πληροφορία.

Το τέταρτο εμπόδιο προκύπτει από τους ψυχολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο το κοινό επεξεργάζεται μια πληροφορία.

Πολλές φορές το κοινό βιάζεται να βγάλει συμπεράσματα, άλλες φορές απλώς δεν ενδιαφέρεται να μάθει την αλήθεια για τον κίνδυνο, άλλες φορές εθελουφθεί και θεωρεί ότι τίποτα κακό δεν θα συμβεί σ' αυτούς και φυσικά πολλές φορές νιώθει ξένη μια πληροφορία που αφορά στον κίνδυνο που μπορεί να έχει αντίκτυπο στο φυσικό περιβάλλον και σ' αυτόν.

Εν τέλει, δεν μπορεί εύκολα να αποδεχθεί το μέγεθος των κινδύνων που μπορεί να έχουν μακροχρόνιες επιπτώσεις στις επόμενες γενιές ή την ύπαρξη εκείνων που μπορεί να οφείλονται σε ανθρώπινη συμπεριφορά.

## Η επικοινωνία της κρίσης

Επομένως, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι άνθρωποι ποικίλλουν σε σχέση με το πώς θα σταθούν απέναντι σε μια κρίση και στο πώς θα λειτουργήσουν στην αντιμετώπιση αυτής.

### **1.3 Ο κύριος κανόνας της επικοινωνίας της κρίσης σύμφωνα με τον Frank M. Corrado**

Ο Frank M. Corrado<sup>12</sup>, Πρόεδρος του 'Communications for Management Inc.' και συγγραφέας των βιβλίων: «Getting the word out: How managers can create value with communication» και «Communicating with employees», έθεσε έναν πολύ συγκεκριμένο κανόνα για την επικοινωνία της κρίσης. Αυτός είναι: «Πες τα όλα και πες τα γρήγορα<sup>13</sup>».

Προσπαθώντας να ανιχνεύσουμε τί ακριβώς εννοεί με αυτή την επιτακτική πρόταση, οδηγούμαστε στις εξής παρακάτω κατευθυντήριες γραμμές:

A. Μίλα από έναν συγκεκριμένο φορέα ή μια επικοινωνιακή πλατφόρμα και μόνο μέσω αυτού που έχει οριστεί ως εκπρόσωπος τύπου.

B. Μίλα με θάρρος και μην αφήνεις διαστήματα σιωπής γιατί αυτό εκλαμβάνεται ως ενοχή.

Γ. Δώσε όλες τις πιθανές πληροφορίες στη δημοσιότητα πριν αυτές ανακοινωθούν με άλλο , ίσως ακόμη και πιο βίαιο τρόπο.

---

<sup>12</sup> Frank M. Corrado , «Communicating in a crisis – A C4M pocket guide for emergencies», Communications for management Inc 1996

<sup>13</sup> «...tell it all, tell it fast», see 5

## Η επικοινωνία της κρίσης

Δ. Επικαιροποίησε συνεχώς τα στοιχεία και τις πληροφορίες που διαθέτεις.

Ε. Μην προσπαθείς να είσαι αρεστός στα media. Λειτουργήσε συνεργατικά μαζί τους.

ΣΤ. Μίλα σωστά τη γλώσσα στην οποία εκφράζεσαι.

Ζ. Βρες συμμάχους στην υποστήριξη της γραμμής σου.

Η. Μην ανησυχείς για πιθανή μήνυση γιατί ούτως ή άλλως , ίσως , δεν θα την αποφύγεις και το βασικότερο όλων,

Θ. Πες πάντα την αλήθεια. Εάν η αξιοπιστία σου χαθεί, τότε έχουν χαθεί τα πάντα.

## **2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ : Η ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

### **2.1 Η σημασία της «ενσυναισθητικής» επικοινωνίας σύμφωνα με τον Peter M. Sandman και ο ρόλος της στην επίτευξη μιας ουσιαστικής διαχείρισης της επικοινωνίας της κρίσης**

Οι άνθρωποι πάντα θα νιώθουν άβολα, ανασφαλείς, έως και να νιώθουν άσχημα, όταν καταλάβουν την ύπαρξη ενός ρίσκου, μιας απόφασης ή μιας συμπεριφοράς η οποία θα καθοριστεί από τον τρόπο με τον οποίο εκείνοι καλούνται να διαχειριστούν το ρίσκο αυτό.

Καλούνται να διαχειριστούν το φόβο, το θυμό, την ένταση, επομένως χρειάζονται κανόνες, αρχές και οδηγίες προκειμένου να τις ακολουθήσουν πιστά ώστε να οδηγηθούν σε εκείνο το συμπέρασμα το οποίο με τη σειρά του, θα τους οδηγήσει σε ένα ασφαλές αποτέλεσμα.

Οι άξονες, τους οποίους οφείλουμε να υπογραμμίσουμε και τους οποίους θα πρέπει να χρησιμοποιούμε πάντοτε στην επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης σαν σημείο αναφοράς προκειμένου να επιτύχουμε στο δύσκολο ρόλο της αντιμετώπισης της κρίσης είναι δύο και είναι οι εξής παρακάτω:

- η σημασία της ειλικρινούς αποκάλυψης, μέρος της οποίας συμφωνεί και με τον κύριο κανόνα επικοινωνίας του Frank M. Corrado που αναλύσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο και

## Η επικοινωνία της κρίσης

- η σημασία της ενσυναισθητικής επικοινωνίας<sup>14</sup>, κύριος υποστηρικτής της οποίας είναι ο Peter M. Sandman.

Η έννοια της ενσυναισθητικής επικοινωνίας και ο κύριος πυρήνας αυτής, δεν είναι τίποτα παραπάνω από τη φιλοσοφία του «να μπαίνεις στη θέση του άλλου»<sup>15</sup>.

Πολλοί θα υποστηρίξουν πως:

- δεν χρειάζεται να μπω στη θέση του άλλου γιατί Εγώ ξέρω τί είναι καλό γι' αυτόν
- δεν θέλω να μπω στη θέση του άλλου γιατί Εγώ πρέπει να φερθώ αυστηρά επαγγελματικά, προκειμένου να βοηθήσω κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, επομένως οφείλω να είμαι απόλυτα απόλυτα αποστασιοποιημένος από την όποια επικοινωνία.

Αυτό όμως που βγαίνει ως συμπέρασμα όταν δεν μπορούμε ή δεν θέλουμε να ακολουθήσουμε την ενσυναισθητική προσέγγιση στην επικοινωνία της κρίσης είναι ότι , αφενός μεν μας ενδιαφέρει περισσότερο η δική μας εικόνα και πώς εμείς θα εντυπωσιάσουμε το κοινό και αφετέρου γιατί τοποθετούμε το «Εγώ» παραπάνω και από το συλλογικό καλό.

Τρεις θεμελιώδεις συμπεριφορές που θα μας βοηθήσουν να μεταβούμε από τον εγωκεντρισμό στην συλλογικότητα είναι:

---

<sup>14</sup> Peter Sandman, «Empathic Communication in high – stress situations», <http://psandman.com/col/empathy2.htm>

<sup>15</sup> «...walk in the other person's shoes...», Peter Sandman, «Empathic Communication in high – stress situations», <http://psandman.com/col/empathy2.htm>, pg5



## Η επικοινωνία της κρίσης

- η πραγματική ακρόαση του άλλου, δηλαδή η επανάληψη των όσων ο άλλος μας είπε με άλλο τρόπο προκειμένου να δείξουμε πως τον έχουμε αφουγκραστεί πραγματικά,
- η διάθεση για ερωτήσεις προκειμένου να αποδείξουμε ότι μας ενδιαφέρει να ακούσουμε με προσοχή τη δική του εκδοχή και
- η προσπάθεια εξεύρεσης σημείων σύγκλισης μεταξύ των εμπλεκόμενων στην επικοινωνία, δηλαδή μεταξύ των πομπών και των δεκτών.

Όταν ο ρόλος μας είναι να πρέπει να γίνουμε καλοί ακροατές, αυτό σημαίνει πως αφήνουμε τους άλλους να μας δώσουν την πληροφορία λέγοντάς τη με το δικό τους τρόπο.

Δεν διακόπτουμε και δεν θεωρούμε ότι γνωρίζουμε τί θα ειπωθεί πριν καν αυτό ειπωθεί. Αυτή είναι μια εξαιρετικά σημαντική αρχή, ιδίως στις περιπτώσεις εκείνες του υψηλού στρες.

Μόλις λοιπόν ολοκληρωθεί η ακρόαση, επαναλαμβάνουμε τα σημαντικά σημεία, ρωτώντας πάντα τον άλλο εάν τα καταλάβαμε σωστά.

Η επιβεβαίωση ότι και οι δύο πλευρές κατάλαβαν το ίδιο πράγμα, είναι ουσιαστικό για την συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων στην κρίση. Πάντα να συμπεριφερόμαστε σα να θέλουμε να μάθουμε, γιατί αυτό είναι ίσως το βασικότερο μυστικό για να καταφέρουμε να διασφαλίσουμε τη σωστή επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων και φυσικά πάντοτε το πρόσωπο να δείχνει με τις εκφράσεις του ότι ανταποκρίνεται στα λεγόμενα.

## Η επικοινωνία της κρίσης

Η χρήση φράσεων όπως: «.....για να δω εάν σε άκουσα σωστά.....», «.....αναρωτιέμαι εάν αυτό που άκουσα σημαίνει ότι.....», «.....ακούγεται σαν να νομίζετε πως.....», βοηθά στην ανωτέρω συμπεριφορά.

Δεν σημαίνει ότι συμφωνούμε με τα πάντα. Σημαίνει όμως, πως λειτουργούμε σαν αντίλαλος αυτών που έχουν ειπωθεί και έτσι σιγά σιγά θα αποκαλυφθούν και τα σημεία στα οποία οι εμπλεκόμενοι συγκλίνουμε.

Θα λέγαμε λοιπόν πως η βάση στην επικοινωνία της κρίσης είναι το «αναγνωρίζοντας την αβεβαιότητα»<sup>16</sup> από όλες τις πλευρές που εμπλέκονται στη διαχείρισή της.

Όποια και εάν είναι η κατάσταση, είναι βέβαιο πως θα είναι απρόβλεπτη και πολλά από τα σημεία της άγνωστα.

Ας μην ξεχνάμε λοιπόν ποτέ πως η ενσυναίσθηση είναι στάση. Δεν είναι ούτε στρατηγική, ούτε εξωγενής συμπεριφορά. Είναι η στάση του να θες να γνωρίζεις πώς φαίνεται μια κατάσταση από την πλευρά του άλλου.

Κύρια έννοια με σημαντική βαρύτητα που καθορίζει την ενσυναισθητική επικοινωνία, είναι η έννοια της παρέκκλισης<sup>17</sup>. Αντί να πεις στον άλλο πώς «εσύ» νιώθεις, «παρεκκλίνεις» λίγο της έντασης του μηνύματος που θέλεις να μεταφέρεις προκειμένου να

---

<sup>16</sup> Peter M. Sandman, «Empathic communication in high- stress situations», [www.psandman.com](http://www.psandman.com)

<sup>17</sup> Peter M. Sandman, «Empathic communication in high- stress situations», [www.psandman.com](http://www.psandman.com)

Η επικοινωνία της κρίσης

το φτάσεις, από άποψη έντασης, σε εκείνο το σημείο που θα κατορθώσεις να γίνει αποδεκτό και από τον άλλο συνομιλητή.

Η παρέκκλιση αυτή εξυπηρετεί ουσιαστικά δύο σκοπούς:

- όσο περισσότερο «παρεκκλίνεις», τόσο λιγότερο είναι να προκαλέσεις άμεσα την άρνηση και
- η «παρέκκλιση» βοηθά ώστε το ζήτημα να μένει στο τραπέζι για περισσότερο χρόνο .

Για πάρα πολλούς, η ύπαρξη της ενσυναισθητικής επικοινωνίας κατά τη διάρκεια μιας κρίσης είναι σχεδόν ακατόρθωτη.

Γι' αυτό λοιπόν το λόγο είναι τόσο σημαντικό να έχουμε κανόνες, αρχές και οδηγίες που πρέπει να ακολουθήσουμε όταν έρχεται η στιγμή που τα πράγματα και τα συναισθήματα είναι τόσο ρευστά , κυρίως όταν η κρίση βρίσκεται σε κορύφωση.

Ας δούμε το λεκτικό παράδειγμα που χρησιμοποίησε ο David Heymann του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας, στις πρώτες μέρες εκδήλωσης του ιού SARS. Είπε λοιπόν επί λέξη : «...we are building our boat and sailing it at the same time...»<sup>18</sup>. Με λίγα λόγια, μέσω της δήλωσής του αυτής, έδειξε την πυγμή στις ενέργειες που ακολουθούνται και αυτοπεποίθηση για όπου αυτή απαιτείται για την αντιμετώπιση του ιού, ενώ παράλληλα υπονόησε τις ευχές του ώστε όλα να πάνε καλά, μιας και αυτή η κρίση ήταν κάτι πρωτόγνωρο για όλους.

---

<sup>18</sup> Peter M. Sandman, «Riding the many pandemic seesaws», 15. 08.07, <http://www.psandman.com/CIDRAP/CIDRAP9.htm>

## Η επικοινωνία της κρίσης

Με τον τρόπο αυτό, έγινε άμεσα συμπαθής και κέρδισε την εμπιστοσύνη των ακροατών που δεν είδαν έναν υπερφίαλο και υπεραιοδόξο manager, αλλά έναν ουσιαστικό επιστήμονα.

Ας σημειώσουμε εδώ ότι, εκφράσεις του τύπου «...εύχομαι να μπορούσα να δώσω μια καθαρή απάντηση...», εν αντιθέση με το «...δεν μπορώ να δώσω μια καθαρή απάντηση...» ή «.....εύχομαι να μπορούμε να πάρουμε όλα τα απαραίτητα μέτρα...», σε αντίθεση με το «...είναι σαφές και χαζό να νομίζουμε ότι μπορούμε να πάρουμε όλα τα απαραίτητα μέτρα...», είναι προτιμότερες, γιατί η έκφραση ευχών που μπορεί και να μην επιτευχθούν είναι πιο πολύτιμη από την έκφραση ελπίδων που δεν θα μπορέσουν να επιτευχθούν.

Άλλωστε η έννοια της ενοχής αποτελεί ένα πολύ εμφανές παράδειγμα αμφιθυμίας. Όταν οι άνθρωποι κατηγορούν τον εαυτό τους και αναλαμβάνουν την ευθύνη τους, τότε έχουμε όλοι την τάση να τους συγχωρήσουμε πιο εύκολα. Όταν όμως χρησιμοποιούν έναν αποδιοπομπαίο τράγο για τις δικές τους ευθύνες και ενοχές τότε τους κατηγορούμε μακροχρόνια ακόμη βαθύτερα.

Ένα εξαιρετικά σημαντικό κομμάτι που δεν πρέπει να ξεχνάμε ποτέ είναι η δυνατότητα εκτόνωσης και των δικών μας, όσων δηλαδή από εμάς διαχειριζόμαστε επικοινωνιακά την κρίση, αρνητικών συναισθημάτων και αρνητικών σκέψεων.

Όλα εκείνα που δεν πρέπει να φανούν δημόσια κατά τη διάρκεια της κρίσης θα πρέπει να εκτονωθούν σε ένα δικό μας σημείο, σε ένα δικό μας χώρο ειδικά διαμορφωμένο ώστε να είναι απομονωμένος και να μην είναι γνωστός στο κοινό. Εκεί, θα βγαίνει

Η επικοινωνία της κρίσης

η δική μας ένταση, η δική μας αμφιβολία και οι δικές μας φοβίες προκειμένου να καταφέρουμε να γυρίσουμε στο «πεδίο» δυνατοί και συγκεντρωμένοι.

Το κομμάτι του τμήματος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται στο σημείο αυτό να να δείξει την αξία του προκειμένου να διασφαλίσει την ύπαρξη του δικού μας «σημείου».

Για όλους λοιπόν τους ανωτέρω λόγους, οφείλουμε να πούμε πως ένα από τα μεγαλύτερα προσόντα που θα μπορούσαμε να αναγνωρίσουμε στους επαγγελματίες που ασχολούνται με την επικοινωνία της κρίσης είναι η ενσυναίσθηση: «γνωρίζω» τον άλλο τόσο βαθιά , σχεδόν προσωπικά, που μπορώ να φτάσω μέχρι το κέντρο της ψυχής του και να μιλάω σα να μαι αυτός, χωρίς να τον κάνω να αισθάνεται ότι τον ξέρω περισσότερο απ' ότι αυτός θέλει να νιώθει ότι τον γνωρίζω.

## **2.2 Το μοντέλο και η σημασία του «message mapping» συμφωνα με τον Vincent Covello**

Εκτός από την «ενσυναισθητική επικοινωνία» που έχει μεγαλύτερη σχέση με τον ψυχολογικό παράγοντα, ένα ακόμη πολύτιμο εργαλείο διαθέσιμο στους επικοινωνιολόγους της κρίσης είναι ο «χάρτης των μηνυμάτων»<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Vincent T. Covello, «message mapping»,  
[www.centreforriskcommunication.com](http://www.centreforriskcommunication.com)

## Η επικοινωνία της κρίσης

Ο «χάρτης των μηνυμάτων»<sup>20</sup> είναι ένας χάρτης – οδηγός που μας εμφανίζει αναλυτικά και ιεραρχικά οργανωμένα τις απαντήσεις σε ενδεχόμενες ερωτήσεις ή απορίες των εμπλεκομένων / ενδιαφερομένων μερών.

Αποτελεί ουσιαστικά μια οπτική βοήθεια, η οποία μας παρέχει με μια ματιά, μας οπτικοποιεί δηλαδή, τα μηνύματα του φορέα για σημαντικής ανησυχίας θέματα.

Αποτελεί με τον τρόπο αυτό ένα βασικότατο εργαλείο προκειμένου να διασφαλίσουμε την καθαρότητα και τη σαφήνεια των μηνυμάτων κυρίως κατά τη διάρκεια της **πρώτη ώρα μιας κρίσης**.

Είναι σαφές πως αυτό είναι το πιο σημαντικό διάστημα για την διασφάλιση μιας σωστής διαχείρισης και για να σωτηρία ανθρωπίνων ζωών.

Η διαδικασία της «χαρτογράφησης των μηνυμάτων»<sup>21</sup>, όπως αυτή παρουσιάζεται<sup>22</sup> στα παραδείγματα που έχουν σχέση με τη γρίπη H1N1 στους Πίνακες 1 και 2 (Figure 1: Message map template, Figure 2: Draft Message Map), οφείλει να έχει συγκεκριμένους στόχους όπως:

- να αναγνωρίσει τους ενδιαφερομένους μιας κρίσης
- να διατυπώσει τις ερωτήσεις και τις ανησυχίες των ενδιαφερομένων πριν καν τις διατυπώσουν οι ίδιοι

---

<sup>20</sup> δεξ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ , 1. «Χάρτης Μηνυμάτων», [www.centreforriskcommunication.com](http://www.centreforriskcommunication.com)

<sup>21</sup> Vincent T. Covello, «Message mapping», [www.centreforriskcommunication.com](http://www.centreforriskcommunication.com)

<sup>22</sup> Vincent T. Covello, «Message mapping», [www.centreforriskcommunication.com](http://www.centreforriskcommunication.com)

## Η επικοινωνία της κρίσης

- να οργανώσει και δημιουργήσει τις κατάλληλες ξεκάθαρες απαντήσεις στις πιθανές απορίες και ανησυχίες του κοινού
- να διασφαλίσει τον ανοχτό διάλογο μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων και του κοινού
- να καθοδηγεί και να υποστηρίζει τον υπεύθυνο επικοινωνίας της κρίσης
- να φροντίσει ώστε όλοι στο φορέα να μιλούν σε μια γλώσσα και στην ίδια φωνή .

Εδώ λοιπόν, οδηγούμαστε σε ένα φοβερά ισχυρό τρίπτυχο, το οποίο οφείλουμε να ακολουθήσουμε και που θα μας διασφαλίσει τη σωστή αντιμετώπιση της κρίσης σε επίπεδο επικοινωνίας:

### **ΠΕΡΙΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΣΥΝΤΟΜΙΑ – ΣΑΦΗΝΕΙΑ**

Πρέπει δηλαδή να δώσουμε τρία (3) βασικά μηνύματα – κλειδιά, σε εννέα (9) δευτερόλεπτα, όταν μιλάμε στην τηλεόραση ή στο ραδιόφωνο και χρησιμοποιώντας εικοσιεπτά (27) λέξεις και για τα τρία όταν στέλνουμε κείμενο στον έντυπο τύπο, ακολουθώντας πάντοτε τη γνωστή επικοινωνιακή τεχνική:

**ΠΕΣ ΣΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΤΙ ΠΡΟΚΕΙΤΑΙ ΝΑ ΤΟΥΣ ΠΕΙΣ – ΠΕΣ ΤΟΥΣ ΤΟ ΚΑΙ ΠΕΣ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΠΑΝΩ – ΠΕΣ ΣΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΤΙ ΤΟΥΣ ΕΪΠΕΣ**

Η ικανότητα αυτή απαιτεί την άριστη συνεργασία μεταξύ των επιστημόνων, των managers, της πολιτικής ηγεσίας και των επικοινωνιολόγων κρίσης, ενώ είναι εξαιρετικά σημαντικό, να είμαστε ειλικρινείς και να λέμε την αλήθεια σε όλες τις ανωτέρω διαδικασίες.

## Η επικοινωνία της κρίσης

Αυτό, για όλους τους σοβαρούς ειδικούς στο χώρο της επικοινωνίας της κρίσης, είναι αδιαπραγμάτευτος κανόνας.

Όπως πολύ σωστά είπε και ο ειδικός σε θέματα επικοινωνίας της κρίσης κ. Baruch Fischhoff στην Washington Post : “In an emergency, our future may hang on a few words, provided by someone in authority, as we face a fateful decision.”<sup>23</sup>

Οι «χάρτες μηνυμάτων» λοιπόν, είναι ένα απαραίτητο εργαλείο στα χέρια των ανθρώπων που καλούνται να διαχειριστούν μια κρίση, κυρίως γιατί διασφαλίζουν την καλύτερη δυνατότητα ότι η πληροφορία που αφορά στην κρίση θα ακουστεί, θα είναι κατανοητή και θα την θυμούνται όλοι.

Πάνω απ’ όλα γιατί φυσικά, θα φροντίσει να διασφαλίσει την κοινή στάση από όλους τους ειδικούς απέναντι σε ένα θέμα κρίσης, άρα θα καλλιεργήσει την εμπιστοσύνη του πληθυσμού απέναντι στους φορείς εκείνους που την διαχειρίζονται.

---

<sup>23</sup> Cerri Allen, Washtenaw ISD, Kristin Tank, Muskegon Area ISD, 14.11.04 : Baruch Fischhoff, «..σε μια επείγουσα κατάσταση, το μέλλον μας μπορεί να κρέμεται από λίγες λέξεις που θα ειπωθούν από κάποιον σε εξουσία καθώς ερχόμαστε αντιμέτωποι με μια μοιραία απόφαση»



Figure 1: Message Map Template

<b>Stakeholder: Question or Concern:</b>		
<b>Key Message 1</b>	<b>Key Message 2</b>	<b>Key Message 3</b>
<b>Supporting Fact 1-1</b>	<b>Supporting Fact 2-1</b>	<b>Supporting Fact 3-1</b>
<b>Supporting Fact 1-2</b>	<b>Supporting Fact 2-2</b>	<b>Supporting Fact 3-2</b>
<b>Supporting Fact 1-3</b>	<b>Supporting Fact 2-3</b>	<b>Supporting Fact 3-3</b>

**Figure 2. Draft message map**

Draft Message Map Stakeholder: General Public Question: Can everyone be vaccinated?		
Key Message 1	Key Message 2	Key Message 3
Only people possibly exposed to H1N1 should be vaccinated	Vaccination is safe for most people	Some people are more likely to experience side effects than others
Supporting Fact 1-1	Supporting Fact 2-1	Supporting Fact 3-1
Focused vaccination is the strategy	The majority of people of all ages and races experience the expected reactions	Weakened immune systems
Supporting Fact 1-2	Supporting Fact 2-2	Supporting Fact 3-2
Anyone possibly exposed regardless of health status should be vaccinated	Normal reactions to the vaccine include fever, soreness, itching, and tiredness.	Skin conditions such as eczema
Supporting Fact 1-3	Supporting Fact 2-3	Supporting Fact 3-3
In those potentially exposed the benefits of vaccination outweigh the risks.	These reactions are a good sign that the vaccine is working	Not recommended for pregnant women

### **2.3 Το παράδειγμα του H1N1 και ο ρόλος του επιστημονικού κόσμου**

Αναγνωρίζοντας πια ότι όλα τα σοβαρά θέματα που πλήττουν τη δημόσια υγεία είναι κυρίως απρόσμενα στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, αναρωτιέται κανείς ποιές είναι αυτές οι παράμετροι που θα

Η επικοινωνία της κρίσης

καθορίσουν τον τρόπο με τον οποίο ένα τέτοιο θέμα θα μπορέσει να παρουσιασθεί.

Στην περίπτωση της νέας γρίπης H1N1<sup>24</sup>, η οποία απασχόλησε τόσο τα ελληνικά, όσο και τα ξένα μέσα ενημέρωσης για μεγάλο διάστημα με θέματα σχετικά με την ασθένεια, τον ιό, τις επιπτώσεις του στον πληθυσμό και την αντιμετώπισή του, το βασικό ερώτημα που ετέθη στην εν λόγω περίπτωση ήταν το εξής: λειτούργησαν τα ΜΜΕ ως δίαυλοι επικοινωνίας της αντικειμενικής πληροφορίας ή παρουσίασαν την ασθένεια με τρόπο πολύπλοκο και ασαφή που απέιχε από την ρεαλιστική και αντικειμενική πραγματικότητα?

Σύμφωνα με τον καθηγητή Γιώργο Πλειό (2011)<sup>25</sup>, «τα μέσα μαζικής ενημέρωσης δεν είναι απλοί παρατηρητές, αλλά κύριοι παίκτες στην πολιτική και στα άλλα κοινωνικά πεδία».

Τόσο ο Enzensberger, όσο και ο Πλειός συμφωνούν ότι ο χαρακτήρας και το προφίλ του μέσου, το ιδιοκτησιακό του καθεστώς και η ιδεολογία του είναι οι καθοριστικοί παράγοντες που διαμορφώνουν το χαρακτήρα του μέσου και τον τρόπο με τον οποίο αυτό θα καλύπτει / προβάλλει τις ειδήσεις του.

Στην περίπτωση λοιπόν της νόσου που αναφέραμε παραπάνω, ας δούμε συνοπτικά τους παράγοντες εκείνους που επηρέασαν την πρόβολή και την κάλυψή της.

---

<sup>24</sup> ECDC , H1N1, [www.ecdc.org](http://www.ecdc.org)

<sup>25</sup> Γιώργος Πλειός , “Η κοινωνία της ενημέρωσης”, Εκδόσεις Καστανιώτης 2011

## Η επικοινωνία της κρίσης

Ξεκινώντας, οφείλουμε βεβαίως να επισημάνουμε το γεγονός ότι τα μέσα είχαν ήδη την εμπειρία της κάλυψης σοβαρών θεμάτων δημόσιας υγείας μιας και είχαν ήδη ασχοληθεί με θέματα προηγούμενων περιστατικών γρίπης, όπως την κάλυψη του ιού SARS και εκείνη της νόσου των «τρελών αγελάδων».

Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη την όποια εμπειρία στην κάλυψη αντίστοιχων θεμάτων, τα μέσα θα όφειλαν πλέον με τη γνώση που είχαν αποκομίσει να διαχειριστούν σωστά τη μεταφορά της πληροφορίας.

Καθ' όλη λοιπόν τη διάρκεια της κρίσης της γρίπης, η ονομασία που χρησιμοποιούν για να περιγράψουν τη νόσο, πολλές φορές αγγίζει την υπερβολή και πολλές φορές αποδίδονται σ' αυτήν μη επιστημονικοί όροι.

Είναι βέβαιο πως σε μια εκφορά του λόγου, υπάρχουν λέξεις που μπορούν να κάνουν το περιεχόμενο μιας περιγραφής αρκετά σοβαρό, τόσο, που μπορεί να προκαλέσουν φόβο στο κοινωνικό σύνολο. Αυτό συμβάνει γιατί πάντα το επιθετικό λεξιλόγιο που βεβαίως στην προκειμένη περίπτωση προτιμάται να χρησιμοποιείται, ιντριγκάρει το κοινό και δημιουργεί μεγαλύτερη ένταση και ενδιαφέρον στην κοινωνία.

Ένα εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο που θα πρέπει να τονίσουμε εδώ είναι, ο τρόπος με τον οποίο παρουσιάζονται τα θέματα που αφορούν στη νόσο αυτή καθ' αυτή όπως η προέλευσή της και πώς αυτή αντιμετωπίστηκε από τη χώρα προέλευσης, όπως και η μεταδοτικότητά της. Το στοιχείο αυτό είναι εξαιρετικά σοβαρό γιατί

Η επικοινωνία της κρίσης

εάν δεν υπάρχει σωστή συνεργασία μεταξύ των μέσων στη διάχυση της ορθής πληροφορίας, τότε κάλλιστα θα μπορεί να δημιουργηθεί σοβαρότατος πανικός μιας και η δημιουργία ψευδών εντυπώσεων είναι πάντοτε πιθανή.

Είναι σαφές πως η συμπτωματολογία της νόσου, η διάρκεια της, οι τρόποι μετάδοσής της και οι τρόποι πρόληψής της είναι εξαιρετικά σημαντικοί και θα πρέπει να διατυπώνονται από τα μέσα με τέτοιους τρόπους που δεν θα χωρά καμία ,επιστημονική αμφισβήτηση ώστε κατ' επέκταση, να μην δημιουργείται καμία αβεβαιότητα, αμφιβολία, αμφισβήτηση και ανησυχία στο κοινωνικό σύνολο.

Σημαντικός λοιπόν στην προκειμένη περίπτωση είναι ο ρόλος του επιστημονικού κόσμου, όχι μόνο του εγχώριου, προκειμένου να μεταφερθεί με σαφήνεια και με αδιαμφισβήτητο τρόπο η επιστημονική πληροφορία.

Κατά τη διάρκεια εμφάνισης της νέας γρίπης, 2009-2010, οι αναφορές σε αυτήν κυριαρχούσαν σε όλους τους τηλεοπτικούς σταθμούς και η ανάλυσή της κατείχε το κυριότερο κομμάτι των δελτίων στα οποία ήταν και πρώτο θέμα.

Ο ρόλος των Διεθνών Οργανισμών , όπως αυτός του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας, υπήρξε κομβικός στη διαχείριση της κρίσης μιας και ο ίδιος ο φορέας είχε δημιουργήσει συγκεκριμένη σελίδα<sup>26</sup> στο Internet προκειμένου να υπάρχει

---

<sup>26</sup> <http://www.euro.who.int/en/health-topics/communicable-diseases/influenza>

Η επικοινωνία της κρίσης

συνεχής ροή επιστημονικών πληροφοριών και δεδομένων στα οποία θα έχουν πρόσβαση οι πολίτες ανά πάσα στιγμή.

Σύμφωνα με το περιοδικό The Lancet<sup>27</sup>, η περίπτωση της γρίπης H1N1, η ανταπόκριση τόσο στην πληροφορία, όσο και στο φαινόμενο το ίδιο, υπήρξε καίρια και πολύ αποτελεσματική.

Χρονικά, η ανίχνευση του ιού έγινε από το Global Influenza Surveillance Network, το οποίο και προχώρησε στην άμεση συνεργασία και στην άμεση παρακολούθηση του φαινομένου από ειδικούς και επαγγελματίες της δημόσιας υγείας.

Η ανάπτυξη του πρώτου υποψηφίου εμβολίου έγινε σε σύντομο σχετικά χρονικό διάστημα και η διανομή του σε 72 χώρες ξεκίνησε αμέσως μετά. Λίγοι ήταν εκείνοι οι οποίοι μπορούσαν να προκαλέσουν μια διαμάχη σε σχέση με το γεγονός ότι η Συνθήκη είχε λειτουργήσει ακριβώς όπως αναμενόταν από μια παγκόσμια εξουσία σχεδιασμένη για να μετριάσουν τα άμεσα αποτελέσματα μιας απειλητικής πανδημίας διαμέσου της παγκόσμιας συνεργασίας.

Η ύπαρξη λοιπόν της Συνθήκης αυτής δημιούργησε επίσης το ερώτημα για το εάν θα μπορούσε να υπάρξει ένας βαθύτερος τρόπος συνεργασίας και εάν το ήδη υπάρχων μοντέλο θα μπορούσε να εφαρμοστεί, σε μακροχρόνιο πλέον επίπεδο, για την αντιμετώπιση μεγάλης κλίμακας καταστροφών και κρίσεων.

Είναι σαφές πως η εφαρμογή ενός τέτοιου μοντέλου θα βοηθούσε σημαντικά προκειμένου να αντιμετωπιστούν καλύτερα

---

<sup>27</sup> The Lancet, Early online publication, «An authority for crisis coordination and accountability», 18 October 2011

Η επικοινωνία της κρίσης

περιπτώσεις όπως αυτή του σεισμού στην Αϊτή, όπου παρατηρήθηκαν χαοτικά γεγονότα διαχείρισης της κρίσης. Φυσικά η ωριμότητα που απαιτείται για την επίτευξη ενός τόσο μεγάλου στόχου έρχεται πάντοτε μέσα από την εμπειρία και τους λανθασμένους χειρισμούς που έχουν καταγραφεί σε μια προηγούμενη κρίση<sup>28</sup>.

Ιστορικά οφείλουμε να καταγράψουμε ότι, η πρώτη προσπάθεια για μια ευρύτερη συνεργασία τέτοιας κλίμακας όπως αναλύσαμε παραπάνω είχε πραγματοποιηθεί από το πρώην Τμήμα Ανθρωπιστικών Σχέσεων του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών<sup>29</sup>.

Επειδή όμως η συγκεκριμένη υπηρεσία αμφισβητήθηκε αρκετά και προκειμένου να αποφύγει τον χαρακτηρισμό ως ανταγωνιστής στο έργο των Μη Κυβερνητικών οργανώσεων (Μ.Κ.Ο), εξαφανίστηκε το 1997, για να μετατραπεί σε «Γραφείο για το συντονισμό των ανθρωπιστικών υποθέσεων»<sup>30</sup>.

Παρ' όλο που ο ΟCHA διαθέτει εξαιρετικούς managers για τη διαχείριση κρίσεων, πολλές φορές ο ρόλος του είναι ιδιαίτερα δύσκολος να επιτευχθεί μιας και έρχεται, πολύ συχνά, αντιμέτωπος με στρατιωτικά καθοδηγούμενες πηγές που διαχειρίζονται την κρίση σε πολλές από τις περιοχές που έχουν πληγεί, ενώ ταυτόχρονα δεν έχει τη χρηματοδότηση που απαιτείται για την αντιμετώπιση τόσο μεγάλων κρίσεων.

---

<sup>28</sup> Bruce M. Altevogt, Clare Stroud, Sarah L. Hanson, Dan Hanfling, and Lawrence O. Gostin, Editors; Committee on Guidance for Establishing Standards of Care for Use in Disaster Situations; Institute of Medicine [http://www.nap.edu/catalog.php?record\\_id=12749](http://www.nap.edu/catalog.php?record_id=12749)

<sup>29</sup> UN Department of Humanitarian Affairs

<sup>30</sup> Office for the coordination of humanitarian affairs (OCHA)

### **3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ : Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

#### **3.1 Η ομάδα διαχείρισης και η κατάρτιση του πλάνου**

##### **διαχείρισης της κρίσης**

Η ομάδα που διαχειρίζεται ή πρόκειται να διαχειριστεί, επικοινωνιακά μια κρίση, πολύ συχνά ενδιαφέρεται για τη δημόσια εικόνας της δίνοντας ιδιαίτερη σημασία σε αυτήν , ενώ η μεγάλη βαρύτητα θα πρέπει να δίνεται στις αρχές που θα διέπουν αυτή τη δημόσια εικόνα.

Ποτέ δεν θα πρέπει να υποτιμάται η ανάγκη για τήρηση αυστηρού αρχείου όλων των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια της διαχείρισης μιας κρίσης προκειμένου αυτά να κατατεθούν στην περίπτωση μιας , αναπόφευκτης όπως συνηθως συμβαίνει σε τέτοιες κρίσεις, δίκης.

Σύμφωνα με την μελέτη του Frank M. Corrado<sup>31</sup>, θα μπορούσαν να καταγραφούν 5 στάδια για την δημιουργία ενός πλάνου επικοινωνίας για την αντιμετώπιση της κρίσης:

1. Έκφραση της ιδέας στην αγορά και επιλογή μεταξύ των καλύτερων για την κατάρτιση του πλάνου αυτού. Είναι σημαντικό να ζητηθεί η εκτίμηση των πραγματικών επαγγελματιών, αυτών που έχουν πολλαπλή εμπειρία και σημαντική γνώση για την ετοιμότητα ενός οργανισμού σε περίπτωση ανάγκης για να διαχειριστεί μια κρίση.
2. Κατάρτιση μιας κεντρικής ομάδας αποτελούμενης από : επαγγελματίες υγείας, νομικούς, εκπροσώπους τύπου,

---

<sup>31</sup> Frank M. Corrado, «Communicating in a crisis – A C4M pocket guide for emergencies», C4M 1996



## Η επικοινωνία της κρίσης

προκειμένου να μπορέσει το πλάνο και το σχέδιο αντιμετώπισης της κρίσης να επιτελέσει ουσιαστικά και σε όλα τα εμπλεκόμενα επίπεδα το ρόλο της.

3. Κατάρτιση ενός κεντρικού άξονα επικοινωνίας, ο οποίος θα παρέχει ενημερώσεις, κοινοποιήσεις και θα θέτει τις διαδικασίες για την περαιτέρω επικοινωνία με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

Ο άξονας αυτός θα πρέπει να εμφανίζει την πολιτική που θα ακολουθηθεί στην επικοινωνία και θα πρέπει αυτή η ίδια γραμμή να ακολουθείται από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και να είναι αντίστοιχα εφαρμόσιμη σε όλους.

4. Δημιουργία του βασικού κέντρου διαχείρισης κρίσης. Εκεί είναι το σημείο που θα χτυπά η καρδιά των επιχειρήσεων. Εκεί θα συναντάται σε τακτά διαστήματα η ομάδα διαχείρισης κρίσης και από εκεί θα παρακολουθεί τη ροή όλων των πληροφοριών.

5. Πραγματοποίηση πολλών και τακτών προσομοιώσεων προκειμένου να υπάρχει συνεχής πρακτική ώστε όλοι να μπορούν να εξοικειωθούν με ενδεχόμενες περιπτώσεις κρίσεων και να προβλέπονται όλες οι αδυναμίες του μηχανισμού σε μια ενδεχόμενη εκδήλωσή της.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ποτέ ότι η κρίση είναι μια κατάσταση η οποία μπορεί να απειλήσει την ακεραιότητα ή τη φήμη της όποιας υπηρεσίας, του όποιου προσώπου εμπλέκεται στη

## Η επικοινωνία της κρίσης

διαχείρισή της , κυρίως μέσω της αρνητικής προσοχής που θα διοχετευτεί από τα ΜΜΕ και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Είναι σαφές πως ο κέντρο και η ομάδα διαχείρισης της κρίσης δεν χρειάζεται να είναι ένα φαντασμαγορικό σημείο. Αρκεί ακόμη και μια αίθουσα συνεδριάσεων προκειμένου αυτό να στηθεί.

Η κύρια δουλειά της είναι να καταρτίσει το επιχειρησιακό πλάνο και να ορίσει τον υπεύθυνο / εκπρόσωπο επικοινωνίας.

Μόλις επιλεγεί λοιπόν η ομάδα διαχείρισης της επικοινωνίας της κρίσης, θα πρέπει να οριστεί για ποιό αντικείμενο ο καθένας στη μονάδα θα είναι υπεύθυνος.

Παράλληλα με την συγκεκριμένη ομάδα, ο τομέας επικοινωνίας της υπηρεσίας που εμπλέκεται στην κρίση θα πρέπει να λειτουργεί επικουρικά με σωστά εκπαιδευμένους ανθρώπους οι οποίες θα απαντούν στις τηλεφωνικές κλήσεις.

Το να απαντώνται άμεσα και με ακρίβεια τα τηλεφωνήματα που θα δέχεται η υπηρεσία από ανθρώπους του τύπου είναι εξαιρετικά σημαντικό, ενώ ένα πρώτο Δελτίο Τύπου θα πρέπει άμεσα να δοθεί στη δημοσιότητα.

Μια πρώτη δήλωση λοιπόν θα μπορούσε να είναι : «Τα στοιχεία συλλέγονται ακόμη και θα υπάρξει μια πρώτη συνέντευξη τύπου στις...Αφήστε μου τα στοιχεία σας και θα επικοινωνήσουμε μαζί σας».

Αυτό είναι το σημείο όπου το «Πες τα όλα και πές τα γρήγορα» που αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο αρχίζει.

## Η επικοινωνία της κρίσης

Από τη στιγμή μάλιστα που θα δηλωθεί και η θέση / η πολιτική που θα λάβει η υπηρεσία, είναι σημαντικό να λάβουμε υπόψη και μια σειρά από επιπτώσεις, πχ νομικές, οικονομικές κλπ.

Οφείλουμε να έχουμε πάντοτε στο μυαλό μας ότι οι άνθρωποι θυμούνται πάντα τί άκουσαν πρώτο και τί τελευταίο.

Στην Ελλάδα, το Εθνικό Κέντρο Επιχειρήσεων Υγείας (ΕΚΕΠΥ), βλέπε Πίνακας 3 και Πίνακας 4<sup>32</sup>, είναι εκείνο που έχει την ευθύνη για τη διαχείριση της κρίσης στη δημόσια υγεία και που οφείλει να ακολουθεί τις ανωτέρω διαδικασίες.

**Πίνακας 3. Βασική διάρθρωση του συστήματος υγείας**



<sup>32</sup> <http://www.geetha.mil.gr/media/athena08/ppt/Spirou.pdf>

Πίνακας 4 . Δομή ΕΚΕΠΥ



### 3.2 Ο manager της επικοινωνίας της κρίσης: τα προσωπικά στοιχεία που οδηγούν σε μια επιτυχημένη επικοινωνιακή πολιτική κατά τη διάρκεια της κρίσης

Κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει το δυναμικό χαρακτήρα που γνωρίζει το κομμάτι της υγείας τόσο σε εθνικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο. Ο παγκόσμιος πληθυσμός διαρκώς αυξάνεται και μαζί με αυτόν αυξάνονται οι ανάγκες και οι φόβοι για την κάλυψή τους.

Όπως έχουμε διαπιστώσει μέχρι τώρα, οι κρίσεις που εκδηλώνονται στον τομέα αυτό κάνουν επιτακτική την ανάγκη για την ύπαρξη οργανωμένων υπηρεσιών υγείας προς ένα γενικότερο πλάνο οργάνωσης και διαχείρισης της κρίσης.

## Η επικοινωνία της κρίσης

Κάθε φορά λοιπόν που μιλάμε<sup>33</sup> για διαχείριση κρίσεων υγείας, εννοούμε ότι ένα μεθοδικό και αποτελεσματικό οργανωτικό σχέδιο υπάρχει, μια οργανωμένη ομάδα για την εκτέλεση αυτού του σχεδίου υφίσταται και όλος ο προαναφερθείς μηχανισμός είναι έτοιμος να τεθεί σε εφαρμογή μόλις υπάρξουν τα οποιαδήποτε γεγονότα που μπορεί να απειλήσουν τον πληθυσμό ή /και τα συστήματα υγείας.

Σε ότι αφορά στην οργάνωση της διαχείρισης της κρίσης, ο κύριος άξονας αυτής είναι ευθύς εξαρχής ο ανθρώπινος παράγοντας.

Έτσι λοιπόν, υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία ενός τέτοιου συστήματος.

Κατ' αρχάς, θα πρέπει να οριοθετήσουμε την διαδικασία αυτή σε τρεις βασικές χρονικές περιόδους: α) την περίοδο προ κρίσης, β) την κατά τη διάρκεια της κρίσης περίοδο και γ) την περίοδο μετά την κρίση.

Κατά τη διάρκεια της προ κρίσης περιόδου, ο μηχανισμός καλείται να οργανώνεται και να εκπαιδεύεται προκειμένου να αποκτήσει την κατάλληλη εμπειρία. Είναι σημαντικό οι επαγγελματίες υγείας που εμπλέκονται σ' αυτό το σημείο να είναι απολύτως σχετικοί με το χώρο της υγείας.

---

<sup>33</sup> Efstathiou Panos et al. «Crisis management in the Health Sector : Qualities and characteristics of health crisis management», International Journal Of Caring Science (2009) , September-December, Vol 2, Issue 3

## Η επικοινωνία της κρίσης

Είναι σαφές πως, ένας manager επικοινωνίας, θα πρέπει να είναι απόλυτα ενήμερος τόσο σε εθνικό, όσο και σε ευρωπαϊκό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο για ό,τι συμβαίνει και που μπορεί να επηρεάσει το χώρο της υγείας. Επομένως, το οργανωτικό σχέδιο πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ζωντανός οργανισμός προκειμένου να είναι διαρκώς επικαιροποιημένο και εκείνος να συμμετέχει πάντοτε στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων, της συνεργασίας μεταξύ των φορέων, αλλά και των χωρών και της ανάληψης ευθύνης όταν αυτή απαιτείται.

Κατά τη διάρκεια της κρίσης, καλείται να αντιλαμβάνεται τη σοβαρότητα των θεμάτων και να είναι ικανός σε λίγο χρόνο να κάνει την ιεράρχηση των επικοινωνιακών προσεγγίσεων που απαιτούνται για την αντιμετώπισή της.

Η ύπαρξη λοιπόν ενός αλγοριθμικού τρόπου σκέψης που έχουμε ήδη αναλύσει είναι απολύτως αναγκαία, ενώ η δραστηριότητά του, χωρίς να εμπλέκει συναισθηματισμούς είναι καθοριστικής σημασίας.

Τα κριτήρια για τον επικοινωνιολόγο της κρίσης είναι:

- α) να είναι άνετος μπροστά στις κάμερες και στους ρεπόρτερς
- β) να έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει τα σημεία κλειδιά στη συνομιλία
- γ) να έχει βαθιά γνώση του αντικειμένου για το οποίο μιλάει και
- δ) να έχει κερδίσει το σεβασμό και την αναγνώριση των ΜΜΕ

## Η επικοινωνία της κρίσης

Είναι ξεκάθαρο πως αυτός που ασχολείται με την επικοινωνία της κρίσης θα πρέπει να είναι παραπάνω προετοιμασμένος<sup>34</sup> παρά να φανεί έκπληκτος από το βάθος των ερωτήσεων από τα ΜΜΕ και το πιο βασικό: ποτέ να μη μιλάει «off the record».

### 3.3 Οι γέφυρες επικοινωνίας με τα ΜΜΕ και τα Social Media

Στην εποχή της ψηφιοποίησης και της «real time» δημοσιογραφίας, η σχέση με τα ΜΜΕ είναι εξαιρετικά σημαντική στην γεφύρωση<sup>35</sup> ενός μηνύματος μεταξύ του κοινού και των φορέων που διαχειρίζονται μια κρίση.

Ο ρόλος των ΜΜΕ λοιπόν, εκτός από το να μεταδίδουν την πληροφορία και να ενημερώνουν γι' αυτήν το κοινό, ταυτόχρονα αποτελούν το μέσο εκείνο το οποίο θα προσελκύσει το ενδιαφέρον των πολιτών σε θέματα που άπτονται της κρίσης, θα θέσει πολιτικές ατζέντες με την αφύπνιση του κοινού και φυσικά – πόσο σημαντικό-, θα επηρεάσει την κοινή γνώμη.

Είναι σαφές πως υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα ΜΜΕ αναπαράγουν τα νέα και αυτοί θα μπορούσαν να συμπυκνωθούν στους εξής παρακάτω:

- γεγονότα που κρίνονται εξαιρετικής σημασίας και επικινδυνότητας μπορεί και να μην λάβουν την απαραίτητη προσοχή από τα media

---

<sup>34</sup> Sandra K. Clawson Freeo, «Crisis Communication Plan: A PR blue print, [www.newsplace.org/crisis](http://www.newsplace.org/crisis)

<sup>35</sup> Δες επίσης Παράρτημα 2. «Points to remember when preparing and delivering messages», [www.who.org](http://www.who.org)

## Η επικοινωνία της κρίσης

- οι δημοσιογράφοι δίνουν περισσότερη σημασία σε γεγονότα που είναι δραματικά, όπως εκείνα που μπορεί να επηρεάσουν άμεσα τη λειτουργία της κοινωνίας
- οι δημοσιογράφοι συνήθως έχουν περιορισμένες γνώσεις σε ό,τι αφορά επιστημονικά θέματα που άπτονται της ιατρικής και της δημόσιας υγείας και επειδή έχουν εξαιρετικά περιορισμένους χρόνους στο να μεταδώσουν τέτοιας κατηγορίας πληροφόρηση δεν προλαβαίνουν να μελετήσουν το αντικείμενο σωστά
- τα media και η ποιότητα της πληροφόρησης πολλές φορές, για να μην πούμε όλες, καθορίζονται από άλλους δείκτες όπως οικονομική ικανότητα του μέσου, αντιπαλότητες, δείκτες ακροαματικότητας
- οι δημοσιογράφοι πολλές φορές τείνουν να επικεντρώνονται στις διαμάχες / αντίθετες απόψεις μεταξύ του επιστημονικού κόσμου
- οι δημοσιογράφοι επίσης πολλές φορές συνηθίζουν να ασχολούνται περισσότερο με την πολιτική διένεξη πίσω από την διαχείριση σε μια κατάσταση κινδύνου, παρά με το επιστημονικό κομμάτι αυτού.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του επικοινωνιολόγου της κρίσης και πόσο πολύ θα πρέπει να δουλέψει προκειμένου να υπερβεί τα εμπόδια αυτά.



## Η επικοινωνία της κρίσης

Είναι σημαντικό η πληροφορία να μεταδίδεται ακριβής, στον χρόνο που προβλέπεται και με τον τρόπο που θα είναι κατανοητός στους πάντες.

Σύμφωνα με τον Vincent T. Covello<sup>36</sup>, το κλειδί για μια επιτυχημένη γεφύρωση των μηνυμάτων μεταξύ ημών και των media, είναι να καταλάβουμε τί χρειάζεται ο ρεπόρτερ.

Για να το διαπιστώσουμε λοιπόν αυτό, υπάρχει μια σειρά ερωτήσεων τις οποίες θα πρέπει να ερωτηθούν οι δημοσιογράφοι πριν την συνέντευξη:

- ποιό το όνομα τους, ο φορέας στον οποίο εργάζονται και το τηλέφωνό τους
- ποιά άλλα περιστατικά κρίσεων έχει καλύψει
- ποιό είναι το κοινό τους
- πότε και πού θα βγει η ιστορία τους
- ποιό είναι το deadline για την ιστορία τους
- πού θα λάβει χώρα η συνέντευξη, πόσο θα διαρκέσει και τί έκτασης θα είναι
- ποιό θα είναι το θέμα της ιστορίας
- ποιέ πλευρές θα θέλει να καλύψει
- τί είδους ερωτήσεις θα χρησιμοποιήσει
- τί είδους έρευνα έχει κάνει πριν για το θέμα
- ποιός άλλος έχει ερωτηθεί και ποιά η άποψή του
- και ποιός άλλος θα ερωτηθεί.

---

<sup>36</sup> Vincent T. Covello, «Bridging»,  
[www.centreforriskcommunication.com](http://www.centreforriskcommunication.com)

## Η επικοινωνία της κρίσης

Όλες οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα θα καθορίσουν τους βασικούς στόχους μιας συνέντευξης και θα πρέπει να επικεντρώνονται στο τί πιστεύουμε ότι το κοινό – στόχος : α) χρειάζεται να μάθει, β) θέλει να γνωρίσει και γ) ποιό είναι εκείνο για το οποίο περισσότερο ανησυχεί.

Ο καλύτερος τρόπος για να περάσουμε σ' αυτή τη γεφύρωση είναι χρησιμοποιώντας τις παρακάτω φράσεις:

- «...αυτό που είναι πιο σημαντικό να γνωρίσουμε είναι .....
- «...έχοντας αυτό στο μυαλό μας, είναι πολύ σημαντικό να θυμόμαστε ότι....»
- «...πριν συνεχίσουμε επιτρέψτε μου να κάνω ένα βήμα πίσω και να επαναλάβω ότι....»
- «..αυτό που μου λέει αυτή πληροφορία είναι ότι...»
- «..πριν φύγουμε απ' το θέμα, επιτρέψτε μου να προσθέσω ότι...»

Οι παραπάνω τρόποι μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στις «...τι θα γινόταν εάν...» ερωτήσεις ή και σε αυτές που είναι πιο επιτακτικές του τύπου «...μπορείτε να εγγυηθείτε ότι...».

Η απάντηση λοιπόν στην πρώτη περίπτωση θα μπορούσε να είναι: « απ' το να μιλάμε για το τί θα γινόταν εάν....δεν θα ήταν καλύτερα να μιλήσουμε για το....», ενώ μια καλή απάντηση στη δεύτερη περίπτωση θα μπορούσε να είναι: «με ρωτάτε για το μέλλον. Ο καλύτερος τρόπος που ξέρω για να μιλήσω για το μέλλον είναι να μιλήσω για το παρελθόν και για το παρόν. Και αυτά που ξέρουμε για το παρελθόν και το παρόν είναι....».

## Η επικοινωνία της κρίσης

Καταλαβαίνουμε λοιπόν πως η διαδραστική μας σχέση<sup>37</sup> με τα media δεν εξαρτάται από το να απαντήσουμε σε ατομικές ερωτήσεις αποτελεσματικά, αλλά να εξακολουθούμε να κρατάμε την στάση μας για ακριβής και ξεκάθαρες απαντήσεις που επικεντρώνονται και αφορούν στην πιο κρίσιμη πληροφορία.

Όλα τα παραπάνω φυσικά αφορούν στα media και όχι τόσο στον τρόπο λειτουργίας των social media τα οποία αποτελούν ξεχωριστό αντικείμενο για μελέτη από μόνα τους μιας και δεν υπακούν σε συγκεκριμένους κανόνες ή αρχές αλλά κάνουν την απόλυτη προβολή της εικόνας της πραγματικότητας ανά πάσα στιγμή σε πραγματικό χρόνο.

---

<sup>37</sup> Δες επίσης Παράρτημα 3. «7steps to effective media communication», WHO

Η επικοινωνία της κρίσης

#### **4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ : ΜΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

##### **4.1 Η σημασία των International Health Regulations**

Η ανάγκη και η απαίτηση για έναν σωστό συντονισμό και έλεγχο σε καταστάσεις που απαιτούν ιδιαίτερους χειρισμούς, είναι πράγματα που ζητούνται αλλά και ακούγονται ιδιαίτερα μετά από μια καταστροφή με παγκόσμιες διαστάσεις.

Η κρίση που προκάλεσε ο ιός SARS το 2005 επέφερε μεγάλες αλλαγές στην πολιτική του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (WHO). Ενώ πριν, ο στόχος του ήταν η αντιμετώπιση μιας κρίσης να γίνεται παθητικά αμέσως μετά το ξέσπασμά της, κατόπιν, πέρασε σε έναν κατεξοχήν ενεργητικό ρόλο προκειμένου όχι μόνο να καταστείλει την κρίση όταν αυτή εκδηλωθεί, αλλά κυρίως να προλάβει, να προετοιμάσει, να προειδοποιήσει και να αναλάβει πρωτοβουλίες πριν καν αυτή ξεσπάσει.

Είναι γεγονός ότι, ο χρόνος και τα παγκόσμια φαινόμενα καταστροφών και κρίσεων που ξεσπούν, μας δίνουν πια μια μεγαλύτερη εμπειρία και μια διορατική ικανότητα προκειμένου να οργανωθούμε και να κινηθούμε πιο σοφά στο κομμάτι αυτό της προετοιμασίας και της σωστής οργάνωσης.

Για το λόγο αυτό λοιπόν, από το 2005, ο WHO μετέβαλλε το ρόλο του από παθητικό σε ενεργητικό με την Συνθήκη για τους

Η επικοινωνία της κρίσης

Διεθνείς Κανονισμούς Υγείας - International Health Regulations (IHR)<sup>38</sup>.

Πρόκειται δηλαδή για ένα διεθνές νομικό μέσο που υιοθετήθηκε άμεσα από 196 χώρες παγκοσμίως, συμπεριλαμβανομένων και των κρατών – μελών του WHO.

Κύριος στόχος τους είναι να βοηθήσουν την παγκόσμια κοινότητα να προλαμβάνει και να ανταποκρίνεται άμεσα σε ενδεχόμενους κινδύνους που απειλούν τη δημόσια υγεία και που οι κίνδυνοι αυτοί έχουν δυνατότητα επέκτασης και εκτός των συνόρων της μιας χώρας, ικανοί ώστε να απειλήσουν τον παγκόσμιο πληθυσμό.

Η Συνθήκη αυτή λοιπόν εμμέσως υποχρεώνει τον WHO να λάβει υπόψη τη συμβουλή ειδικών σε οποιοδήποτε θέμα έκτακτου κινδύνου που αφορά στην δημόσια υγεία απ' όπου και αν αυτός προέρχεται.

Επιπρόσθετα, προβλέπει ότι κάθε εθνικό σύστημα θα πρέπει να έχει καθιερωθεί ως ένας διαύλος επικοινωνίας μεταξύ του WHO και των 194 χωρών μελών του.

Με τον τρόπο αυτό, απαιτείται από τις χώρες μέλη να έχουν θεσμοθετήσει μια ικανότητα παρακολούθησης θεμάτων που άπτονται στη δημόσια υγεία και που πιθανώς θα δημιουργήσουν και παγκόσμιες προεκτάσεις, καθώς επίσης και μια διαδικασία τέτοια προκειμένου να μοιράζονται άμεσα την πληροφόρηση αυτή.

---

<sup>38</sup> WHO, Implementation of the International Health Regulations (2005) : report on the review committee on the functioning of the International Health Regulations (2005) in relation to pandemic H1N1, 2009 , <http://apps.who.int/>

## Η επικοινωνία της κρίσης

Τέλος, η εν λόγω Συνθήκη, εισήγαγε έναν αλγόριθμο ως μέσο αποφάσεων<sup>39</sup> για την εκτίμηση και για την ειδοποίηση των περιπτώσεων εκείνων οι οποίες θα μπορούσαν να αποτελέσουν μια επείγουσα κατάσταση δημόσιας υγείας με διεθνή ανησυχία.

Παρ' όλες τις αρχικές αντιδράσεις που υπήρξαν και οι οποίες εξέφραζαν την ανησυχία για ενδεχόμενη κατάργηση της κυριαρχίας των κρατών μελών και το πώς θα διασφαλιζόταν το κοινό καλό της διεθνούς κοινότητας, η Συνθήκη εν' τέλει υιοθετήθηκε από όλες τις χώρες, εκπληρώνοντας άμεσα το χρονοδιάγραμμα της διαδικασίας υλοποίησης.

Αδιαμφισβήτα λοιπόν, μετά την υιοθέτηση της Συνθήκης, οι χώρες κατάφεραν να κατέχουν μια σημαντική γνώση σε ό,τι αφορά στον εντοπισμό, αξιολόγηση και αναφορά κινδύνων, παρ' όλ' αυτά όμως υπάρχουν πολλά ακόμη πράγματα να γίνουν μιας και η μη εφαρμογή της Συνθήκης δεν δημιουργεί κυρώσεις.

### **4.2 To Emergency Risk Communication Cynergy**

Ένα από τα σημαντικά επίσης εργαλεία που βρίσκονται στα χέρια μας για να μας βοηθήσει στην σωστή επικοινωνιακή προσέγγιση στο χώρο της υγείας είναι και το CDCynergy Lite<sup>40</sup> το οποίο έχει δημιουργήσει το Centre for Disease Control and Prevention (CDC) των ΗΠΑ.

---

<sup>39</sup> «...decision – instrument algorithm...», The Lancet, Early online publication, «An authority for crisis coordination and accountability», pg1, line 9, 18 October 2011

<sup>40</sup> CDCynergy Lite: social marketing made simple – a guide for creating effective social marketing plans

## Η επικοινωνία της κρίσης

Πρόκειται για έναν οδηγό κοινωνικού marketing, ο οποίος μας βοηθά να αντιμετωπίσουμε οποιοδήποτε πρόβλημα εμφανίζεται στη δημόσια υγεία.

Μια από της θεματολογίες του άλλωστε είναι και η επικοινωνία της υγείας, ενώ η βασική του δομή χωρίζεται σε ενότητες όπως:

- ο εντοπισμός του προβλήματος υγείας
- η έρευνα αγοράς / δεδομένων
- η στρατηγική που θα ακολουθηθεί για την αντιμετώπισή του
- οι παρεμβάσεις που είναι απαραίτητες να γίνουν
- η εκτίμηση και
- η ενσωμάτωση των λύσεων .

Ο εν λόγω οδηγός κοινωνικού marketing λειτουργεί συνεπικουρικά με όλα τα υπόλοιπα εργαλεία που έχουν ήδη αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια προκειμένου να χρησιμοποιηθεί από τους ειδικούς σε θέματα επικοινωνίας της κρίσης ώστε να διαχειριστούν με τη σειρά τους την κρίση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

**«Everything should be made as simple as possible, but not simpler» - Albert Einstein**

Σε μια εποχή πλούσια σε μέσα και πληροφορίες, όπου τα πάντα γίνονται πολύπλοκα, όλοι οι επαγγελματίες υγείας και κυρίως όσοι ασχολούνται με το κομμάτι της επικοινωνίας, καλούνται να αντιμετωπίσουν την πολύπλοκότητα που παρατηρείται σε όλη αυτή την παροχή πληροφοριών προσβάσιμων σε όλους.

Από τη μία πλευρά, η σχολή του Isaac Newton η οποία αντιμετώπιζε τα πάντα στο σύμπαν σαν κομμάτια ενός καλοκουρδισμένου ρολογιού, υποστήριζε πως «.....τα προβλήματα κόβονται σε μικρά κομμάτια τα οποία με τη σειρά τους αναλύονται και επιλύονται ορθολογικά»<sup>41</sup>.

Πώς θα μπορούσε όμως η απλότητα να πατάξει την πολυπλοκότητα ;

Το 2004, δημιουργήθηκε το MIT SIMPLICITY Consortium του Media Lab του εν λόγω Πανεπιστημίου. Στόχος του ήταν να καθορίσει την επιχειρηματική αξία της απλότητας στην επικοινωνία, στην υγεία και στην οικονομία.

Σύμφωνα με τον καθηγητή John Maeda<sup>42</sup>, ο πιο εύκολος τρόπος για να απλοποιήσεις ένα σύστημα είναι να του αφαιρέσεις την λειτουργικότητα , κάτι που φυσικά θα μπορούσε να είναι και

---

<sup>41</sup>Kamran Abbasi : Simplicity and complexity in health care: what medicine can learn from Google and i- Pod» Isaac Newton: JRSM

<sup>42</sup> John Maeda «The laws of simplicity», The MIT Press 2006



Η επικοινωνία της κρίσης

καταστροφικό για το σύστημα εάν δεν γνωρίζεις πώς να την αναπληρώσεις.

Ο καθηγητής υποστηρίζει πως απλότητα είναι η αφαίρεση του προφανούς και η πρόσθεση του ουσιώδους.

Η αλυσίδα παροχής πληροφοριών στο χώρο της υγείας λοιπόν (πάροχοι πληροφοριών – γιατροί – ασθενείς) οφείλει να λειτουργεί με τρόπο απλό ώστε να καταφέρνει τελικά να παραδώσει το καθαρό μήνυμα , χωρίς να δημιουργεί ασάφειες, ώστε αυτό με τη σειρά του να βοηθά στην διαδικασία ανάληψης αποφάσεων (decision making) και να προλαμβάνει τις δυσμενείς εκβάσεις.

Οι τηλεπικοινωνίες, το διαδίκτυο, θα διαθέτουν , εάν δεν το έχουν ήδη, όλα τα εργαλεία προκειμένου τα πάντα να γίνονται από όλους τους δια-δράστες σε πραγματικό χρόνο (real time) δίνοντάς τους την ευκαιρία να είναι οι ίδιοι συγκεκριμένα, συνοπτικοί εξατομικευμένοι πληροφοριοδότες.

Είναι σαφές πως αυτό το ανοιχτό περιβάλλον εμπεριέχει σοβαρότατο ρίσκο. Μα πώς όμως πια είναι δυνατόν να περιοριστεί ; Το μόνο που θα μπορούσε να γίνει είναι να καθοριστεί ένα σύστημα από «10 νόμους<sup>43</sup>», γνωστό σε όλους, ώστε όλοι να «αναγνωρίζουν» τα ίδια εργαλεία, μερικοί εκ των οποίων είναι οι εξής παρακάτω:

1. Νόμος ν.1 : ΜΕΙΩΣΕ (όλη την περίσσια πληροφορία)
2. Νόμος ν. 2 : ΟΡΓΑΝΩΣΕ (η σωστή οργάνωση κάνει τα πολλά να μοιάζουν λίγα)

---

<sup>43</sup> John Maeda «The laws of simplicity», The MIT Press 2006, pg 9

## Η επικοινωνία της κρίσης

3. Νόμος ν. 3 : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΟΥ ΣΩΣΤΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ (τα πρώτα λεπτά μιας κρίσης είναι αυτά που θα καθορίσουν το ρυθμό της επίλυσής της)
4. Νόμος ν. 4 : ΜΑΘΕ (η ουσιαστική γνώση για το αντικείμενο το οποίο καλείται να διεκπεραιώσει ο καθένας από το πόστο του είναι καθοριστική για την αντιμετώπιση της κρίσης)
5. Νόμος ν. 7 : ΝΑ ΣΥΝΑΙΣΘΑΝΕΣΑΙ (τα συναισθήματα είναι οι βασικοί δείκτες που θα σε βοηθήσουν να βρεις τις σωστές λύσεις)
6. Νόμος ν. 8 : ΕΜΠΙΣΤΕΥΣΟΥ (εμπιστεύσου την χρήση απλών τρόπων επίλυσης κρίσης)
7. Νόμος ν. 9 : ΑΠΕΤΥΧΕ (αποδέξου πως κάποιες φορές η αποτυχία μπορεί να είναι πιθανή)
8. Νόμος ν. 10 : Ο ΒΑΣΙΚΟΣ ΟΛΩΝ (η απλότητα έχει να κάνει με την αφαίρεση του προφανούς και την πρόσθεση του ουσιώδους)

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η επικοινωνία της κρίσης είναι ένας τομέας της πολιτικής της επικοινωνίας που αποτελείται από πολλές παραμέτρους και καθορίζεται από πολλούς παράγοντες.

Μέσω της διατριβής μου προσπαθώ να αποτυπώσω την εννοιολογική της ταυτότητα, να εξετάσω τους παράγοντες που συντέλεσαν στη διαμόρφωσή της και την εξέλιξαν, να παρακολουθήσω τις βασικές θεωρίες όπως αυτές των Vincent Covello και Peter Sandman που τη διαμορφώνουν, να δω τον ρόλο και τη συνεργασία της με τα ΜΜΕ και να ανιχνεύσω με πιο τρόπο επηρεάζεται από τις αποφάσεις των Διεθνών Οργανισμών.

Πάνω απ' όλα, προσπαθώ να δω πώς καθορίζεται μέσα από το χαρακτήρα του επείγοντος και του αιφνίδιου και πώς καλείται να υπερασπιστεί το δημόσιο καλό και να βρίσκεται στην υπηρεσία του δημόσιου χώρου της υγείας και της προάσπισης του δικαιώματος του παγκόσμιου πληθυσμού για προστασία, για ενημέρωση, για μάθηση.

## **ABSTRACT**

Crisis communication is a field of the communication policy which has many parts and it is being defined by many factors.

Through my essay I am trying to imprint its identity, to examine the factors which contribute to its forming as well as those who actually evolved her, to follow the basic theories like those of Vincent Covello και Peter Sandman which form her and to discover in which way she has been influenced by the decisions of the International Organizations.

Above all, I am trying to see how has it been defined through «urgent» and «sudden» and how is supposed to defend the public good and to be in the service of the public health as well as of the world's population right for protection, information and knowledge.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ABBASI KAMRAN, Simplicity and complexity in health care: what medicine can learn from Google and i- Pod» Isaac Newton: JRSM

ALLEN CERRI, Washtenaw ISD, TANK KRISTINE, Muskegon Area ISD, 14.11.04

ALTEVOGT BRUCE M., STROUD CLARE, HANSON SARAH L., HAFLING DAN, and GOSTIN LAWRENCE O., Editors; Committee on Guidance for Establishing Standards of Care for Use in Disaster Situations; Institute of Medicine [http://www.nap.edu/catalog.php?record\\_id=12749](http://www.nap.edu/catalog.php?record_id=12749)

CORRADO FRANK M. , 1996, Communicating in a crisis – A C4M pocket guide for emergencies, Communications for management Inc

COVELLO V. and SANDMAN P., 2001, Risk communication: evolution and revolution, in Wolbast A. (ed.) Solutions to Environment in Peril. Baltimore, MD : John Hopkins University Press pg : 164-178

COVELLO VINCENT T., «Message mapping», Available at : [www.centreforriskcommunication.com](http://www.centreforriskcommunication.com)

COVELLO VINCENT T., «Bridging», Available at: [www.centreforriskcommunication.com](http://www.centreforriskcommunication.com)

ENZENSBERGER HANS MAGNUS, 1970, “ A Theory of the Media”

LEVY MAURICE , «Que sais-je» TO BHMA , σελ. 80

MAEDA HOHN , 2006, The laws of simplicity, The MIT Press

ΠΛΕΙΟΣ ΓΕΩΡΓΟΣ, 2011, Η κοινωνία της ενημέρωσης, Εκδόσεις Καστανιώτης

SANDMAN M. PETER , A crisis communication - A very quick introduction, Available at: <http://www.psandman.com/col/crisis.htm>

## Η επικοινωνία της κρίσης

SANDMAN M. PETER, Empathic Communication in high – stress situations, Available at: <http://psandman.com/col/empathy2.htm>

SANDMAN M. PETER, 2003, Beyond panic prevention: Addressing emotion in emergency communication, Emergency Risk Communication CDCynergy

SANDMAN M. PETER.,2003 Dilemmas in emergency communication policy, Emergency risk communication CDCynergy

SANDMAN M. PETER, 15. 08.07, Riding the many pandemic seesaws, Available at: <http://www.psandman.com/CIDRAP/CIDRAP9.htm>

SANDMAN M. PETER , 2011, Speaking with one voice – why i disagree. Available at [www.psandman.com](http://www.psandman.com)

THE LANCET , 18 October 2011, Early online publication, An authority for crisis coordination and accountability, pg1, line 9,

«Seven Cardinal Rules of Risk Communication», Environmental Protection Agency (EPA), [www.epa.gov](http://www.epa.gov).

CDCynergy Lite: social marketing made simple – a guide for creating effective social marketing plans

<http://www.euro.who.int/en/health-topics/communicable-diseases/influenza>

<http://www.geetha.mil.gr/media/athena08/ppt/Spirou.pdf>

Points to remember when preparing and delivering messages Available at: [www.WHO.org](http://www.WHO.org)

7steps to effective media communication, Available at: [www.who.org](http://www.who.org)

## Η επικοινωνία της κρίσης

WHO, 2009, Implementation of the International Health Regulations (2005) : report on the review committee on the functioning of the International Health Regulations (2005) in relation to pandemic H1N1. Available at: <http://apps.who.int/>

UN Department of Humanitarian Affairs. [www.un.org](http://www.un.org)

Office for the coordination of humanitarian affairs (OCHA)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. «ΧΑΡΤΗΣ ΜΗΝΥΜΑΤΩΝ»,

[www.centreforriskcommunication.com](http://www.centreforriskcommunication.com)

Figure 3: Examples of H1N1 Questions

=====

=====

How contagious is H1N1?
Can everyone be vaccinated?
What are the signs and symptoms of H1N1?
Who's in charge?
Why is H1N1 a good weapon?
What makes you think the strategies of the 60s and 70s will work today?
What's being done to prepare?
What kind of medical care will be available? Is there enough?
What resources will be used to identify and respond to an outbreak?
Could terrorists make a strain that you couldn't protect against?
Are enough resources available to care for H1N1 patients?
Are laboratories able to quickly diagnose H1N1?
How do you know the new vaccine will work?
Isn't it true that H1N1 has been known to be airborne in the past?
Can I get H1N1 from water, mosquitoes, pets, or farm animals?
What are state and local health departments doing to prepare?
Is it true that the vaccine comes from aborted fetuses?
How are bioterrorism funds being spent?
What do I do if I think I have H1N1?
Should people get vaccinated?
Is the vaccine licensed and approved? What does IND mean?
What is the government doing to make the vaccine safer?
Who will tell me when I need to get vaccinated?
Is there an adequate supply of medicines available to treat vaccine complications?
What are the alternatives to vaccination?
What should happen after I get vaccinated?
Why a plan now?
What does the plan say?
Why does the plan say what it says?
How do you know the risk is low? Are we already at risk?
How prepared are you in the event of a H1N1 outbreak?
How do you know whether av H1N1 threat is a hoax or not?
If I get sick from the vaccination, who will take care of my family, my pets?
Does the CDC recommend that I get H1N1 vaccinations?
Can pets be vaccinated?
Are the H1N1 vaccines licensed and approved? What does Investigational New Drug (IND) mean?
What are the differences between the different types of H1N1 vaccine?
What is the CDC doing to make H1N1 vaccine safer?
How long does it take for H1N1 vaccination to protect against H1N1 virus?
Are there people who cannot be protected by H1N1 vaccination?



## Η επικοινωνία της κρίσης

How do I keep the vaccination virus from spreading from my vaccination to other people?
Can the elderly and young people take the H1N1 vaccination?
Who will tell me when I need to be vaccinated?
Can people with HIV/AIDS, kidney transplants, cancer, and other causes of weakened immune systems be vaccinated against H1N1?

How are complications of H1N1 vaccination treated?  
Is there an adequate supply of medicines to treat H1N1 vaccination complications?  
What are the alternatives to vaccination?  
Will the new H1N1 vaccine be safe?  
What if terrorists released a genetically altered H1N1 virus against which H1N1 vaccine is not protective?  
How safe is H1N1 vaccine?  
What are the side effects/problems of H1N1 vaccination? Could H1N1 vaccination make me very sick? Kill me?  
Can everyone be vaccinated?  
What if you cannot be vaccinated?  
How effective is the vaccine?  
How long does the protection from H1N1 vaccination last?  
Who is most at risk for complications from H1N1 vaccine?  
What should happen after vaccination?  
How common are the side effects?  
After someone has been exposed to H1N1, can vaccination protect them?  
Will I be forced to be vaccinated?  
What is the risk of getting H1N1? What is the risk of H1N1 being released in the United States or some other country?  
Is there enough H1N1 vaccine?  
If I am vaccinated, can the vaccination spread to my family and friends?  
Will non-citizens receive H1N1 vaccine?  
Who will take care of me if I get sick because of vaccination?  
Where can I go to be vaccinated against H1N1?  
Who will pay the costs of my H1N1 vaccination and of care for any complications/side effects I get? How will I know my vaccination is successful?  
Why can't I choose to be vaccinated if you have the vaccine?  
Can vaccinated people infect unvaccinated people?  
What is isolation?  
What is quarantine?  
Can I be forced to be in quarantine or isolation?  
Who need to be in quarantine or isolation?  
Who is in charge?

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2. POINTS TO REMEMBER WHEN PREPARING AND DELIVERING MESSAGES – WHO

### POINTS TO REMEMBER WHEN PREPARING AND DELIVERING MESSAGES

#### When preparing messages

- prepare three key points that communicate your core messages;
  - prepare supporting message points;
  - develop supporting material such as visuals, examples, quotes, personal stories, analogies, and endorsements by credible third parties;
  - keep messages simple and short; and
  - practise delivery.
- To communicate voluntariness – prepare messages that:**
- make the risk more voluntary by providing options and choices;
  - encourage public dialogue and debate;
  - ask permission; and
  - ask for informed consent.
- To communicate controllability – prepare messages that:**
- identify things for people to do (for example, precautions and preventive actions);
  - indicate a willingness to cooperate and share authority and responsibility with others;
  - provide important roles and responsibilities for others;
  - tell people how to recognize problems or symptoms; and
  - tell people how and where to go to get further information.
- To communicate familiarity – prepare messages that:**
- use analogies to make the unfamiliar familiar;
  - encourage experiential learning;
  - have high visual content; and
  - describe means for exploring issues in greater depth.
- To communicate fairness – prepare messages that:**
- acknowledge possible inequities;
  - address inequities; and
  - discuss options and trade-offs.
- To communicate trust – prepare messages that:**
- cite credible third parties;
  - cite credible sources for further information;
  - acknowledge that there are other points of view;
  - indicate a willingness to be held accountable;
  - describe achievements;
  - indicate conformity with the highest professional, scientific and ethical standards;
  - cite scientific research;
  - identify the partners working with you; and
  - indicate a willingness to share the risk.

#### When delivering messages during an emergency

- recognize and acknowledge anger, frustration, fear, outrage or concern;
  - provide three or more positive points to counter negative information or bad news;
  - accept and involve the public and the media as legitimate partners;
  - indicate through actions, words and gestures that you share their concerns;
  - listen carefully to what people are concerned about;
  - convey compassion, conviction and optimism through actions, gestures and words;
  - speak clearly, simply and calmly – avoid technical terms and long words or phrases; and
  - gain trust by admitting that there are things you do not know.
- When conducting a news conference or other formal media event:**
- make your formal statement as brief as possible;
  - include all pertinent information in your statement and allow time for questions;
  - limit the number of speakers to no more than three and limit each to 3–5 minutes;
  - remember that it is primarily held to allow the media to ask questions, not to attend a lecture; and
  - start on time – journalists have deadlines and need enough time to file your story.
- When addressing affected populations:**
- identify the information they most need to protect themselves;
  - use very clear means and formats to communicate the information to them; and
  - use diverse formal and informal channels, such as community meetings, open houses, stand-up presentations where people congregate, radio broadcasts and posters.
- When communicating through the media during an emergency:**
- brief the media promptly following an incident;
  - fill information vacuums;
  - state, if appropriate, that the information is preliminary;
  - state that the media will be updated as additional information becomes available;
  - state what is factual and known – avoid speculating on the unknown;
  - hold regular briefings (for example, every 2 hours) even if nothing has changed;
  - state when you expect new information to become available;
  - provide dedicated hotlines and telephone information services for all important stakeholders;
  - provide a media communications centre that is staffed 24 hours a day;
  - plan how often information updates will be provided, who will do it, and how; and
  - use news conferences, briefings and one-on-one interviews.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3. 7 STEPS TO EFFECTIVE MEDIA COMMUNICATION DURING PUBLIC HEALTH EMERGENCIES - WHO

