



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΛΟΓΟΣ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΑ ΜΕΣΑ»
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΜΕΣΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης του Covid-19 από τους φορείς
Υγείας (ΕΟΔΥ, Υπουργείο Υγείας) στα κοινωνικά μέσα**

Δέσποινα Βαμβακίδου Α.Μ.: 1078

Αμαλία Τριανταφυλλίδου

-ΚΟΖΑΝΗ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2021-

Περίληψη

Ο κύριος στόχος της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της επικοινωνιακής διαχείρισης της κρίσης του Covid-19 από τους φορείς υγείας (ΕΟΔΥ, Υπουργείο, Υγείας) στα κοινωνικά μέσα. Πιο συγκεκριμένα, θα αναλυθούν οι αναρτήσεις ανά λογαριασμό κοινωνικής δικτύωσης, οι κοινοποιήσεις στους τέσσερις λογαριασμούς (Facebook ΕΟΔΥ, Facebook ΥΥ, Twitter ΕΟΔΥ, Twitter ΥΥ), οι αναρτήσεις που έχουν κείμενο, εικόνα και βίντεο. Επιπλέον, θα αναλυθεί το περιεχόμενο των αναρτήσεων που έχει κατηγοριοποιηθεί σε τέσσερις βασικές στρατηγικές: α) οδηγίες και εκκλήσεις, β) ενημέρωση για πορεία νόσου, γ) ενημέρωση για μέτρα κυβέρνησης και δ) impression management. Για τη συλλογή των στοιχείων της έρευνας καταγράφηκαν όλες οι αναρτήσεις στο facebook ΕΟΔΥ-ΥΥ και Twitter ΕΟΔΥ-ΥΥ από τις 03/03/2020 έως και τις 31/12/2020 με συνολικό αριθμό 2.602 (Facebook ΕΟΔΥ: 512 αναρτήσεις, Facebook ΥΥ: 487 αναρτήσεις, Twitter ΕΟΔΥ: 700 αναρτήσεις, Twitter ΥΥ: 903 αναρτήσεις). Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα στατιστικής επεξεργασίας (SPSS). Βάσει των αποτελεσμάτων, οι λογαριασμοί του ΥΥ και του ΕΟΔΥ στο Twitter μετέδωσαν τις περισσότερες αναρτήσεις συγκριτικά με τους αντίστοιχους λογαριασμούς στο Facebook. Μεγάλο ποσοστό αναρτήσεων δεν έχει καμία κοινοποίηση ενώ από τον Βασίλη Κικίλια έχει κοινοποιηθεί μεγάλο ποσοστό αναρτήσεων. Οι περισσότερες αναρτήσεις είχαν κείμενο στα κοινωνικά μέσα, ενώ το ποσοστό χρήσης εικόνας και βίντεο ήταν μικρότερο. Μεγάλο ποσοστό των αναρτήσεων αφορά την ενημέρωση για τα μέτρα κυβέρνησης, ενώ αμέσως μετά ακολουθεί η ενημέρωση για τη πορεία της νόσου. Σε όλα τα μέσα χρησιμοποιείται κυρίως η στρατηγική ενημέρωσης για τα μέτρα της κυβέρνησης. Τέλος, διαπιστώθηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν την εμπλοκή των χρηστών σε όρους likes, comments και shares , αφού διεξήχθησαν τρεις αναλύσεις negative binominal regression.

Λέξεις-Κλειδιά: Επικοινωνιακή Διαχείριση, Κρίσεις, Κορωνοϊός, Κοινωνικά μέσα, φορείς Υγείας

Abstract

The main objective of this paper is to investigate the communication management of the Covid-19 crisis by the health institutions (EODY, Ministry of Health) on social media. More specifically, posts per social networking account, notifications to the four accounts (Facebook EDY, Facebook YY, Twitter EDY, Twitter YY) will be analyzed by various organizations or government representatives, posts that have text, image and videos. In addition, the content of posts categorised into four main strategies will be analysed: (a) instructions and appeals, (b) information on disease course, (c) information on government measures and (d) impression management. For the collection of survey data, all posts on facebook EODY-YY and Twitter EODY-YY were recorded from 03/03/2020 until 31/12/2020 with a total number of 2.602 (Facebook EODY: 512 posts, Facebook MoH: 487 posts, Twitter EODY: 700 posts, Twitter MoH :903 posts). In addition, the Statistical Processing Program (SPSS) was used to analyse the data. Based on the results, the YY and EODY's Twitter accounts posted the most posts compared to their respective Facebook accounts. A large percentage of posts have no notification and a large percentage of posts have been shared by Vasilis Kikilias. Most posts had text on social media, while the percentage of image and video use was lower. As regards the categorization of a larger proportion of posts concerns information on government measures, followed immediately by information on the course of the disease. In all media, the information strategy on the government's measures is mainly used. Finally, the factors influencing user engagement in terms of likes, comments and shares were identified after three negative binominal regression analyses were carried out.

Key-words: Communication Management, Crises, Covid-19, Social Media, Health Agencies

Ευχαριστίες

Πριν τη παρουσίαση της παρούσας εργασίας, έχω την ανάγκη αλλά και την υποχρέωση να ευχαριστήσω κάποιους ανθρώπους που είχαν καθοριστικό ρόλο στη περάτωση αυτής της εργασίας.

Πρώτη από όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κυρία Αμαλία Τριανταφυλλίδου για την συνεργασία μας, για την καθοδήγησή της, την υπομονή της και την υποστήριξή της όλο αυτό τον καιρό. Η εμπειρία της, οι συμβουλές της και οι γνώσεις της με βοήθησαν να φέρω εις πέρας αυτή την εργασία. Θα ήθελα να την ευχαριστήσω για τις συνομιλίες που είχαμε, για τις γνώσεις που μου μεταδίδει όλα αυτά τα χρόνια, για τη βοήθειά της στο να βελτιώσω το λόγο μου και να διευρύνω τους εκπαιδευτικούς μου ορίζοντες.

Ένα μεγάλο και ξεχωριστό ευχαριστώ στους γονείς μου και στην αδερφή μου που είναι πάντα δίπλα μου και με υποστηρίζουν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Abstract.....	3
Ευχαριστίες.....	4
Πίνακας Διαγραμμάτων.....	6
Ευρετήριο Πινάκων.....	6
Εισαγωγή.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Κρίσεις.....	9
1.1: Έννοιες Κρίσεων.....	9
1.2: Τυπολογίες Κρίσεων.....	10
1.3: Πηγές-Αίτια Κρίσεων.....	11
1.4. Φάσεις Κρίσεων.....	13
1.5. Μέθοδοι Διαχείρισης Κρίσεων.....	14
1.6: Δημόσιες Σχέσεις και Κρίσεις.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Επικοινωνιακή Διαχείριση Κρίσεων.....	29
2.1: Πρακτικές Επικοινωνιακών Κρίσεων.....	29
2.2: Στρατηγικές αντίδρασης στη Κρίση.....	36
2.3: Θεωρία Επικοινωνίας Κατάστασης Κρίσης (Situational Crisis Communication Theory)	38
2.4: Κρίση Covid-19: Πολιτικές και κυβερνητικές διαστάσεις.....	41
2.5: Ο ρόλος των κοινωνικών μέσων της κρίσης του Covid-19.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μεθοδολογία Έρευνας.....	47
3.1: Σκοπός-Στόχοι Έρευνας.....	47
3.2: Τύπος Έρευνας.....	48
3.3: Εργαλείο Κωδικοποίησης.....	48
3.4: Μέθοδος Έρευνας.....	49
3.5: Μέθοδος Δειγματοληψίας.....	49
3.6: Τεχνικές Επεξεργασίας Έρευνας.....	50
Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα Έρευνας.....	51
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα-Προτάσεις.....	67
5.1: Συμπεράσματα.....	67
5.2: Περιορισμοί Έρευνας.....	69
5.3: Προτάσεις Μελλοντικής Διερεύνησης.....	69
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	70

Ξενόγλωσση.....	70
Άρθρα.....	70
Ελληνόγλωσση.....	74
Άρθρα.....	74
Βιβλία.....	75
Διαδικτυακές Πηγές.....	75

Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης.....	51
Διάγραμμα 2. Αναρτήσεις με κείμενο.....	53
Διάγραμμα 3. Αναρτήσεις με Εικόνα.....	53
Διάγραμμα 4. Αναρτήσεις με Βίντεο.....	54
Διάγραμμα 5. Κατηγορίες Αναρτήσεων.....	54
Διάγραμμα 6. Κοινωνικό Μέσο-Κείμενο.....	55
Διάγραμμα 7. Κοινωνικά Μέσα-Εικόνα.....	56
Διάγραμμα 8. Κοινωνικό Μέσο-Βίντεο.....	57
Διάγραμμα 9. Κατηγορίες Αναρτήσεων ανά μέσο.....	58

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1. Κοινοποιήσεις.....	52
Πίνακας 2. Κείμενο-Λογαριασμός.....	55
Πίνακας 3. Κοινωνικό Μέσο-Εικόνα.....	56
Πίνακας 4. Κοινωνικό Μέσο-Βίντεο.....	57
Πίνακας 5. Νέα κατηγορία.....	59
Πίνακας 6. Παράγοντες που επηρεάζουν τα likestων χρηστών (Likes).....	60
Πίνακας 7. Παράγοντες που επηρεάζουν την εμπλοκή των χρηστών (Comments).....	62
Πίνακας 8. Παράγοντες που επηρεάζουν την εμπλοκή των χρηστών (Shares).....	65

Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι ο προσανατολισμός στον τρόπο επικοινωνιακής διαχείρισης της κρίσης του Covid-19 από τους φορείς Υγείας (ΕΟΔΥ, Υπουργείο Υγείας) στα κοινωνικά μέσα στην Ελλάδα. Όσον αφορά, τους στόχους της έρευνας θα πρέπει να διαπιστωθούν οι αναρτήσεις ανά λογαριασμό κοινωνικής δικτύωσης, οι κοινοποιήσεις στους τέσσερις λογαριασμούς (Facebook ΕΟΔΥ, Facebook ΥΥ, Twitter ΕΟΔΥ, Twitter ΥΥ) από διάφορους οργανισμούς ή από κυβερνητικούς εκπροσώπους. Επιπλέον, θα πρέπει να διαπιστωθούν οι αναρτήσεις που έχουν κείμενο, οι αναρτήσεις που έχουν εικόνα και οι αναρτήσεις που έχουν βίντεο. Σημαντικό είναι να διαπιστωθεί το περιεχόμενο των αναρτήσεων που έχει κατηγοριοποιηθεί σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: α) οδηγίες και εκκλήσεις, β) ενημέρωση για πορεία νόσου, γ) ενημέρωση για μέτρα κυβέρνησης και δ) impression management. Μετέπειτα, θα πρέπει να διαπιστωθεί η χρήση κειμένου στις αναρτήσεις ανά λογαριασμό, η χρήση εικόνας ανά λογαριασμό. Επίσης, ποια κοινωνικά μέσα στις αναρτήσεις τους είχαν βίντεο, οι κατηγορίες αναρτήσεων σε κάθε λογαριασμό και οι παράγοντες που επηρεάζουν την εμπλοκή των χρηστών σε όρους likes, comments και shares αφού διεξήχθησαν τρεις αναλύσεις negative binominal regression.

Η μελέτη των στοιχείων που θα διεξαχθεί, θα γίνει με τη μορφή της καταγραφής των δεδομένων αρχικά στο excel και μετά θα αναλυθούν τα δεδομένα στο πρόγραμμα στατιστικής επεξεργασίας (SPSS). Αναλυτικότερα, θα καταγραφούν όλες οι αναρτήσεις από το Facebook ΕΟΔΥ και ΥΥ και από το Twitter ΕΟΔΥ και ΥΥ. Τα δύο πρώτα κεφάλαια αποτελούν το θεωρητικό μέρος της εργασίας. Το πρώτο κεφάλαιο αποτελείται από τις κρίσεις. Πιο συγκεκριμένα, αναλύονται οι έννοιες των κρίσεων, οι τύποι των κρίσεων, οι πηγές και τα αίτια που προκαλούν τις κρίσεις. Επιπλέον, θα γίνει αναφορά των φάσεων των κρίσεων. Επίσης, θα αναλυθούν οι μέθοδοι διαχείρισης κρίσεων και η σχέση των Δημοσίων Σχέσεων με τις κρίσεις.

Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά την επικοινωνιακή διαχείριση των κρίσεων. Πιο αναλυτικά, θα αναφερθούν οι πρακτικές των επικοινωνιακών κρίσεων και οι στρατηγικές αντίδρασης στις κρίσεις. Θα γίνει αναφορά της Θεωρίας Επικοινωνίας Κατάστασης της Κρίσης (Situational Crisis Communication Theory). Επιπλέον, θα παρουσιαστούν οι πολιτικές και κυβερνητικές διαστάσεις για την υγειονομική κρίση

του Covid-19 στην Ελλάδα. Τέλος, θα αναλυθεί ο ρόλος των κοινωνικών μέσων για την κρίση του Covid-19 αλλά θα γίνει και παρουσίαση των στρατηγικών βελτίωσης των κοινωνικών μέσων κατά του Covid-19.

Το τρίτο κεφάλαιο αποτελείται από τη μεθοδολογία της έρευνας. Αναλυτικότερα, στη μεθοδολογία της έρευνας αναλύεται ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας, ο τύπος έρευνας που χρησιμοποιήθηκε, το εργαλείο κωδικοποίησης, η μέθοδος έρευνας που ακολουθήθηκε, ποια είναι η μέθοδος δειγματοληψίας της έρευνας και ποιες είναι οι τεχνικές επεξεργασίας για την έρευνα.

Επιπλέον, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας με τη μορφή διαγραμμάτων και πινάκων.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα, οι περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις μελλοντικής διερεύνησης της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Κρίσεις

1.1: Έννοιες Κρίσεων

Ο όρος «κρίση» χρησιμοποιείται συχνά αλλά με πολύ διαφορετικές έννοιες. Παρακάτω δίνονται μερικές από αυτές τις έννοιες:

Αρχικά, στο λεξικό του ο Μπαμπινιώτης (2008), αναφέρεται στη διατάραξη της ομαλής πορείας ή στη κακή λειτουργία ενεργειακού και οικονομικού περιεχομένου, αξιών ή θεσμών.

Από την άλλη, με τον όρο «κρίση» προσδιορίζεται μια περίοδος ανώμαλης κατάστασης, δυσχερούς και επικίνδυνης εκτροπής από τις κανονικές συνθήκες της ζωής (Φιλολιά κ.ά., 2005, σελ. 32).

Σύμφωνα με την Fearn-Banks, (2010), «κρίση» είναι ένα σημαντικό συμβάν με δυνητικά αρνητικές επιπτώσεις που επηρεάζει τον οργανισμό, την εταιρία ή τον κλάδο, καθώς και το αντίστοιχο κοινό, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή το καλό όνομά τους (Cameron, 2010, σελ. 260).

Ο Foster (1980), υποστηρίζει ότι «κρίση» είναι μια επείγουσα ανάγκη για αποφάσεις, έντονη έλλειψη προσωπικού, έντονη έλλειψη υλικών και έντονη έλλειψη χρόνου.

Οι Rosenthal and Pijnenburg (1991), διατυπώνουν πως η έννοια της κρίσης είναι σχετική με καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από σοβαρή απειλή, αβεβαιότητα και την αίσθηση του επείγοντος. Επίσης, οι κρίσεις μπορεί να είναι απειλητικές καταστάσεις, οι οποίες απαιτούν γρήγορη αντίδραση, αφού είναι αβέβαιες εκ φύσεως.

Ο Boston (1993), αναφέρει ότι η κρίση είναι ένα μεγάλο και ξαφνικό γεγονός που πιθανώς έχει αρνητικά αποτελέσματα. Οι συνέπειές του μπορούν να βλάψουν σοβαρά έναν οργανισμό και τους εργαζομένους του, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, την οικονομική κατάσταση και την υπόληψη.

Ο Barton αναλύει τις επιπτώσεις μιας κρίσης, καθώς συμπεριλαμβάνει την υπόληψη των ατόμων και των οργανισμών, ισχυροποιώντας την ανάγκη για διαχείριση της επικοινωνίας και της εικόνας.

Ο Morin (1976), διατυπώνει ότι η φύση ορισμένων κρίσεων δίνει την εντύπωση μιας απότομης μετάβασης από μια κανονική κατάσταση σε μια κατάσταση κρίσης. Έτσι,

«κρίση» ορίζεται το ξαφνικό, το απρόσμενο, το απρόβλεπτο. Παίρνει τη μορφή μια οξείας και επώδυνης εκδήλωσης.

1.2: Τυπολογίες Κρίσεων

Όσον αφορά την τυπολογία των κρίσεων, υπάρχουν διάφοροι τύποι κρίσεων. Σύμφωνα με το Σαρμανιώτη (2012, σελ. 510), οι σπουδαιότεροι τύποι κρίσεων είναι οι κρίσεις που είναι σχετιζόμενες με ελαττωματικά προϊόντα, οι κρίσεις οικονομικού περιεχομένου και οι κρίσεις με έλλειμμα ηθικής στο χειρισμό ενός θέματος από πλευράς επιχείρησης. Επιπλέον, μπορεί να υπάρχει κρίση σε επίπεδο σχέσεων με το προσωπικό, όπως η απεργία.

Ένα άλλο είδος κρίσης είναι η κρίση που προέρχεται από άσκηση βίας ή δολιοφθορά από εξωτερικούς παράγοντες στο χώρο εργασίας. Επίσης, κρίση μπορεί να ξεσπάσει από φυσικό φαινόμενο, δηλαδή καταστροφή στις εγκαταστάσεις του οργανισμού από πυρκαγιά ή πλημμύρα. Παρομοίως, κρίση μπορεί να θεωρηθεί και ο θάνατος ή η δολοφονία ενός υψηλόβαθμου στελέχους μιας επιχείρησης.

Σε άλλο άρθρο, οι Coombs and Holladay (2002), παρουσιάζουν τους τύπους κρίσεων ως εξής:

- **Φήμη:** Η κυκλοφορία ψευδών πληροφοριών που έχουν σχεδιαστεί για να βλάψουν τον οργανισμό
- **Φυσική καταστροφή:** Ένα φυσικό συμβάν που βλάπτει τον οργανισμό
- **Κακοποίηση/Παραβίαση προϊόντος:** Η ζημία από έναν εξωτερικό παράγοντα κατά του οργανισμού
- **Βία στο χώρο εργασίας:** Η επίθεση από έναν υπάλληλο ή πρώην υπάλληλο σε τρέχοντες υπαλλήλους στην εργασία
- **Πρόκληση:** Η αντιπαράθεση από δυσαρεστημένους ενδιαφερόμενους που ισχυρίζονται ότι ένας οργανισμός λειτουργεί με ακατάλληλο τρόπο
- **Τεχνικό ατύχημα βλάβης:** Ένα βιομηχανικό ατύχημα που προκλήθηκε από αστοχία τεχνολογίας ή εξοπλισμού
- **Ανάκληση προϊόντος τεχνικής ανάλυσης:** Ανάκληση προϊόντος λόγω τεχνολογίας ή αστοχία εξοπλισμού
- **Μεγάλη καταστροφή:** Ένα τεχνικό ατύχημα που προκαλεί σημαντικό περιβαλλοντικό πρόβλημα

- **Ανθρώπινο ατύχημα:** Βιομηχανικό ατύχημα που προκαλείται από ανθρώπινο σφάλμα
- **Ανάκληση προϊόντος ανθρώπινης ανάλυσης:** Ανάκληση προϊόντος εξαιτίας ανθρώπινου σφάλματος
- **Οργανωτικά αδικήματα χωρίς τραυματισμούς (σε εξωτερικούς φορείς):** Η διοίκηση εξαπατά εν γνώσει τους ενδιαφερόμενους χωρίς να προκαλέσει τραυματισμό
- **Οργανωτικό παράπτωμα διαχείρισης κακής συμπεριφοράς:** Η διοίκηση παραβιάζει εν γνώσει της τους νόμους ή τους κανονισμούς του οργανισμού
- **Οργανωτικά αδικήματα με τραυματισμούς (σε εξωτερικούς φορείς):** Η διοίκηση εν γνώσει της θέτει σε κίνδυνο τους ενδιαφερόμενους, με αποτέλεσμα κάποιοι να τραυματίζονται

1.3: Πηγές-Αίτια Κρίσεων

Ανάλογα με την τυπολογία των κρίσεων προκύπτουν οι πηγές-αίτια των κρίσεων, όπου αποτελούν την αποτελεσματική διαχείριση της κάθε κρίσης. Τα κυριότερα είναι η ανάλυση, ο εντοπισμός και η κατανόηση των θεμελιωδών αιτιών που προκαλούνται σε κάθε κρίση. Οι πιο σημαντικές πηγές κρίσεων είναι οι παρακάτω:

- **Τεχνικού/Οικονομικού Χαρακτήρα**

Συνήθως οι κρίσεις είναι μη ανιχνεύσιμες, απροσδιόριστες, απρόβλεπτες και ανυποψίαστες, ενώ τα προϊόντα που παράγει μια επιχείρηση ενδέχεται να είναι ελαττωματικά. Επιπλέον, η κατασκευή ή οι εγκαταστάσεις μπορεί να είναι ανεπαρκείς, ενώ σημαντικό ρόλο παίζει η εσφαλμένη τεχνική παρακολούθηση, τα ελαττωματικά συστήματα ανίχνευσης και ο ελαττωματικός στρατηγικός σχεδιασμός. Αξιοσημείωτο είναι να αναφερθεί ότι το ελαττωματικό σχέδιο αντιγράφων ασφαλείας, τα στοιχεία ελέγχου, ο κακός κοινωνικός σχεδιασμός και η κακή παγκόσμια παρακολούθηση είναι και αυτά πηγές κρίσεων σε έναν οργανισμό (Mitroff et al., 2015).

- **Εσωτερικοί παράγοντες κρίσεων**

Οι εσωτερικοί παράγοντες κρίσεων συνήθως είναι αυτοί που προκαλούνται εντός ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι ελαττωματικοί οργανωτικοί έλεγχοι είναι μια αιτία κρίσης και περιλαμβάνει την κακή εταιρική

κουλτούρα, τις πληροφορίες-επικοινωνία, τη δομή και τις ανταμοιβές. Επιπλέον, σημαντικό κομμάτι είναι ο κακός προγραμματισμός έκτακτης ανάγκης, οι αποτυχίες αλλά και τα λάθη κάποιων εργαζομένων. Συχνό φαινόμενο είναι και το σαμποτάζ που μπορεί να συμβεί από ανθρώπους που εργάζονται μέσα στον οργανισμό και έχουν σκοπό να βλάψουν την επιχείρηση χρησιμοποιώντας αθέμιτα μέσα. Τέλος, η λάθος αξιολόγηση των εργαζομένων από ανώτερα στελέχη μπορεί να οδηγήσει στη κακή λειτουργία της επιχείρησης και αργότερα σε κρίση (Mitroff et al., 2015).

- **Εξωτερικοί παράγοντες κρίσεων**

Από την άλλη πλευρά, συχνό φαινόμενο σε περιόδους κρίσεις είναι και οι εξωτερικοί παράγοντες, οι οποίοι μπορεί να προκαλέσουν μια κρίση. Πρώτος παράγοντας είναι η αποτυχία σχεδιασμού και υλοποίησης νέων κοινωνικών θεσμών ενώ σημαντική είναι και η εσφαλμένη κοινωνική παρακολούθηση εγκληματικών φορέων. Δηλαδή, η κακή εκπαίδευση εργαζομένων, οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι, οι απαγωγείς, οι τρομοκράτες, οι δολοφόνοι, οι ψυχοπαθείς και οι εξωτερικοί σαμποτέρ. Αυτή η ομάδα ανθρώπων μπορεί να επηρεάσει αρνητικά μια επιχείρηση αφού μπορεί να συμβάλλει στην παρακμή της εταιρίας αλλά και στην εταιρική εικόνα της (Mitroff et al., 2015).

Και ο Dubrovski (2009), κατηγοριοποιεί τια αιτίες των κρίσεων σε εξωτερικές και εσωτερικές. Κάποιες από τις **εξωτερικές κρίσεις** που παρουσιάζει είναι οι εξής:

- Μεταβολές στην αγορά
- Αλλαγές λόγω επιστημονικής και τεχνολογικής προόδου
- Γενική οικονομική κρίση
- Πολιτικές εξελίξεις και αλλαγές
- Λήψη συγκεκριμένων μακροοικονομικών μέτρων από την κυβέρνηση μιας χώρας
- Φυσικές καταστροφές
- Φαινόμενα κοινωνικής παθογένειας

Αντίθετα, **εσωτερικές κρίσεις** μπορούν να ονομαστούν οι εξής:

- Ανεπαρκές και ανήθικο μάνατζμεντ
- Επιχείρηση σε παρακμή

- Μη ανταγωνιστική θέση στην αγορά
- Προβλήματα διοίκησης και προσωπικού
- Υψηλό κόστος παραγωγής
- Ανεπαρκής χρηματοοικονομική λειτουργία
- Ανεπαρκής πληροφοριακό σύστημα
- Άγνοια εταιρικής διακυβέρνησης

1.4. Φάσεις Κρίσεων

Στο βιβλίο του ο Σαρμανιώτης (2012, σελ. 512), αναφέρει ότι κάθε κρίση διακρίνεται συνήθως σε τέσσερις φάσεις. Οι φάσεις αυτές είναι: α) Η πρώτη φάση της κρίσης, β) η φάση εκδήλωσης της κρίσης/κορύφωση, γ) η φάση των επιπτώσεων, δ) η φάση της ύφεσης/επίλυσης της κρίσης. Πιο αναλυτικά:

- **Πρώτη φάση της κρίσης**

Σε αυτό το πρώτο στάδιο φαίνονται κάποια δείγματα για την επερχόμενη κατάσταση. Η πρώτη φάση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως «φάση προειδοποίησης» της κρίσης μετά την εμφάνιση κάποιου ασυνήθιστου γεγονότος. Αυτή η φάση μπορεί να αντιμετωπιστεί αν στην επιχείρηση που έχει ξεσπάσει η κρίση υπάρχει μια ομάδα διοίκησης υπεύθυνη για τη κρίση ή ένα σύστημα αποφάσεων Διοίκησης.

- **Φάση εκδήλωσης/κορύφωση**

Σε αυτή τη δεύτερη φάση είναι λίγο αργά να προβεί η επιχείρηση σε ενέργειες για να αποτρέψει οποιαδήποτε κρίση. Εδώ πρέπει το γεγονός να γίνει αποδεκτό από όλα τα μέλη του οργανισμού αλλά και να γίνει αντιληπτό ότι θα υπάρξουν κάποια προβλήματα γενικού περιεχομένου. Ο χρόνος που υπολογίζεται για αυτή τη φάση είναι αφενός περιορισμένος και αφετέρου είναι ο πιο εκτεταμένος λόγω της πίεσης και της εξέλιξης της κρίσης που ασκείται.

- **Φάση των επιπτώσεων**

Στη φάση των επιπτώσεων τα γεγονότα γίνονται πιο αντιληπτά, καθώς θεωρείται η φάση της επαναξιολόγησης και της αυτοκριτικής. Είναι σε στάδιο που ερευνούνται οι λόγοι της κρίσης αλλά και τα μηνύματα ευχαρίστησης στους αρμόδιους διαχειριστές.

- **Φάση ύφεσης/επίλυσης**

Το τελικό στάδιο είναι σε μια φάση που πρέπει να είναι τάχιστα η ομάδα διαχείρισης στην αποκατάσταση της εικόνας της εταιρίας, με όσο το δυνατόν μικρές απώλειες, με οφέλη από την κρίση και μια επιχείρηση βελτιωμένη προς τους πελάτες της και την κοινωνία.

1.5. Μέθοδοι Διαχείρισης Κρίσεων

Η διαχείριση κρίσεων είναι μια διαδικασία που έχει σχεδιαστεί για να αποτρέψει ή να μειώσει τη ζημιά που μπορεί να προκαλέσει μια κρίση σε έναν οργανισμό και στα ενδιαφερόμενα μέρη. Η διαχείριση κρίσεων μπορεί να χωριστεί σε τρεις φάσεις: **α) Η φάση πριν την κρίση, β) η φάση της αντιμετώπισης στη κρίση, γ) η φάση μετά την κρίση.** Η φάση πριν από τη κρίση αφορά την πρόληψη και την προετοιμασία. Η φάση της αντιμετώπισης της κρίσης είναι όταν η διοίκηση πρέπει να ανταποκριθεί στη κρίση. Η φάση μετά την κρίση είναι όταν ο οργανισμός αναζητά τρόπους για την καλύτερη προετοιμασία μιας επομένης κρίσης και εκπληρώνει τις δεσμεύσεις που έχει αντιληφθεί κατά την φάση της κρίσης, συμπεριλαμβανομένων των πληροφοριών παρακολούθησης. Αυτή η τριμερής άποψη των φάσεων της κρίσης χρησιμεύει ως οργανωτικό όπλο για οποιαδήποτε κρίση (Coombs, 2007). Παρακάτω γίνεται ανάλυση των τριών φάσεων της κρίσης:

- **Φάση πριν την κρίση**

Η πρόληψη περιλαμβάνει την επιδίωξη μείωσης γνωστών κινδύνων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε κρίση. Αυτό είναι μέρος ενός προγράμματος διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού. Επιπλέον, η προετοιμασία περιλαμβάνει το σχέδιο δημιουργίας διαχείρισης κρίσεων, την επιλογή της ομάδας και την εκπαίδευση της για τη διαχείριση της κρίσης. Τέλος, περιλαμβάνεται και η διεξαγωγή των ασκήσεων του σχεδίου από την ομάδα διαχείρισης κρίσεων. Τόσο ο Barton (2001) όσο και ο Coombs (2006), τεκμηρίωσαν ότι οι οργανισμοί είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν κρίσεις όταν: α) έχουν ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσης που ενημερώνεται τουλάχιστον ετησίως, β) έχουν μια καθορισμένη ομάδα διαχείρισης κρίσεων, γ) διεξάγουν ασκήσεις για τη δοκιμή των σχεδίων και των ομάδων ετησίως και δ) έχουν προσχέδιο μηνυμάτων της κρίσης. Ο προγραμματισμός και η

προετοιμασία επιτρέπουν στις ομάδες κρίσεων να αντιδρούν ταχύτερα και να λαμβάνουν πιο αποτελεσματικές αποφάσεις.

Πλάνο Διαχείρισης Κρίσης

Αρχικά, το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων είναι ένα εργαλείο αναφοράς. Ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων παρέχει λίστες με βασικά στοιχεία επικοινωνίας, υπενθυμίσεις για το τι πρέπει να γίνει σε μια κρίση και φόρμες που θα χρησιμοποιηθούν για να τεκμηριώσουν την υπάρχουσα κρίση. Επιπλέον, το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων δεν είναι ένας οδηγός που δείχνει βήμα προς βήμα τη διαχείριση της κρίσης (Coombs, 2007). Οι Barton (2001), Coombs (2007a) και Fearn-Banks (2001), έχουν σημειώσει πως ένα σχέδιο κρίσης εξοικονομεί χρόνο κατά την διάρκεια μιας κρίσης με την εκχώρηση ορισμένων εργασιών και την πρόωρη συλλογή ορισμένων πληροφοριών, για αυτό χρησιμεύει ως πηγή αναφοράς. Τέλος, η πρόωρη ανάθεση εργασιών προϋποθέτει ότι έχει οριστεί μια ομάδα κρίσης τα μέλη της οποίας πρέπει να γνωρίζουν ποια καθήκοντα και ευθύνες έχουν κατά την διάρκεια της κρίσης.

Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων

Ο Barton (2001), προσδιορίζει τα κοινά μέλη της ομάδας κρίσης ως δημόσιες σχέσεις, νομικά, ασφάλεια, επιχειρήσεις, οικονομικά και ανθρώπινους πόρους. Ωστόσο, η σύνθεση θα ποικίλλει ανάλογα με τη φύση της κρίσης, δηλαδή τι κρίση είναι. Ο χρόνος εξοικονομείται επειδή η ομάδα έχει ήδη αποφασίσει ποιος έχει αναλάβει τα βασικά καθήκοντα που απαιτούνται σε μια κρίση. Ο Augustine (1995), σημειώνει ότι τα σχέδια και η ομάδα έχουν μικρή σημασία, αν δεν δοκιμαστούν ποτέ. Διότι, η διοίκηση δεν γνωρίζει αν το σχέδιο διαχείρισης ή η ομάδα κρίσης μπορούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες για να αντιμετωπίσουν την οποιαδήποτε κρίση. Οι Mitroff et al. (1996), τονίζουν ότι απαιτείται εκπαίδευση, ώστε τα μέλη της ομάδας να μπορούν να κάνουν πρακτική άσκηση τις αποφάσεις σε περίοδο μιας κρίσης. Όπως προαναφέρθηκε, ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων χρησιμεύει μόνο ως πρόχειρος οδηγός, διότι κάθε κρίση είναι μοναδική και απαιτείται από την ομάδα κρίσης να πάρει αποφάσεις κρίσιμες.

Εκπρόσωπος

Ένα βασικό στοιχείο της κατάρτισης της ομάδας διαχείρισης κρίσεων είναι η εκπαίδευση εκπροσώπων. Τα οργανωτικά μέλη πρέπει να είναι έτοιμα, ώστε να

μιλήσουν με τα μέσα ενημέρωσης κατά την διάρκεια μιας κρίσης. Οι Lerbinger (1997), Fearn-Banks (2001) and Coombs (2007a), αποδίδουν ιδιαίτερη προσοχή στις σχέσεις των Μέσων Ενημέρωσης σε μια κρίση, καθώς η εκπαίδευση στα μέσα ενημέρωσης είναι καλό να παρέχεται πριν από την κρίση.

Πρόχειρα Μηνύματα

Οι διαχειριστές κρίσεων μπορούν να προσχεδιάσουν τα μηνύματα που θα χρησιμοποιηθούν κατά την διάρκεια μιας κρίσης. Πιο συγκεκριμένα, οι διαχειριστές κρίσεων δημιουργούν πρότυπα για τα μηνύματα της κρίσης. Τα πρότυπα περιλαμβάνουν δηλώσεις από την ανώτατη διοίκηση, δελτία ειδήσεων και σκοτεινές ιστοσελίδες. Επιπλέον, τα πρότυπα αφήνουν κενά σημεία όπου οι βασικές πληροφορίες εισάγονται μόλις είναι γνωστές. Οι υπεύθυνοι των Δημοσίων Σχέσεων μπορούν να βοηθήσουν στη σύνταξη αυτών των μηνυμάτων. Στη συνέχεια, η νομική υπηρεσία έχει την δυνατότητα να εγκρίνει πιο πριν τη χρήση μηνυμάτων. Ο χρόνος εξοικονομείται κατά την διάρκεια μιας κρίσης, καθώς εισάγονται συγκεκριμένες πληροφορίες και μηνύματα και αυτά αποστέλλονται ή και διατίθενται σε ιστοσελίδα (Coombs, 2007).

Κανάλια Επικοινωνίας

Αρχικά, ένας οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει μια ξεχωριστή ιστοσελίδα για την κρίση ή να ορίσει ένα τμήμα της τρέχουσας ιστοσελίδας για την κρίση. Η έρευνα των Taylor and Kent (2007), αναφέρει ότι η ύπαρξη των ιστοσελίδων κρίσης είναι η καλύτερη πρακτική για τη χρήση του Διαδικτύου κατά την διάρκεια μιας κρίσης. Η ιστοσελίδα πρέπει να σχεδιαστεί πριν από την κρίση. Αυτό απαιτεί από την ομάδα διαχείρισης κρίσης να προβλέψει τους τύπους κρίσεων που θα αντιμετωπίσει ένας οργανισμός και τους τύπους πληροφοριών που απαιτούνται για την ιστοσελίδα.

Σε περιπτώσεις, που ένας οργανισμός παρέχει καταναλωτικά αγαθά είναι πιθανό να έχει κρίση βλάβης στο προϊόν που θα απαιτεί ανάκληση. Το Συμβούλιο Εταιρικής Ηγεσίας (2003), υπογραμμίζει ότι η αξία της ιστοσελίδας σε μια κρίση είναι πολλή σημαντική, καθώς έχει σχεδιαστεί για να βοηθά τους ανθρώπους να προσδιορίσουν αν το προϊόν τους είναι μέρος της ανάκλησης και πώς θα γίνει η ανάκληση. Τα ενδιαφερόμενα μέρη συμπεριλαμβανομένων και των μέσων ενημέρωσης θα προσανατολιστούν στο Διαδίκτυο κατά την διάρκεια μιας κρίσης. Από την άλλη, οι

διαχειριστές κρίσεων, πρέπει να χρησιμοποιούν κάποια μορφή διαδικτυακής απόκρισης.

Εν συνεχεία, η τοποθέτηση πληροφοριών στην ιστοσελίδα μπορεί να θεωρηθεί στρατηγική. Ένας οργανισμός ενδέχεται να μην επιθυμεί να δημοσιοποιήσει την κρίση τοποθετώντας πληροφορίες σχετικά με την κρίση. Βέβαια, αυτό προϋποθέτει ότι η κρίση είναι μικρή και οι ενδιαφερόμενοι δεν έχουν πληροφορηθεί από άλλες πηγές (Coombs, 2007).

Μια κατηγορία ιστοσελίδων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την διάρκεια μιας κρίσης είναι οι ιστοσελίδες Intranet, καθώς περιορίζουν την πρόσβαση συνήθως στους υπαλλήλους εκτός και αν είναι προμηθευτές ή πελάτες. Οι ιστοσελίδες Intranet περιλαμβάνουν άμεση πρόσβαση σε συγκεκριμένους ενδιαφερομένους, εφόσον αυτοί έχουν πρόσβαση στη συγκεκριμένη ιστοσελίδα.

Ο Coombs (2007a), σημειώνει ότι η τιμή επικοινωνίας μιας ιστοσελίδας Intranet αυξάνεται όταν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τα συστήματα μαζικής κοινοποίησης, τα οποία είναι σχεδιασμένα για να προσεγγίζουν υπαλλήλους και άλλους βασικούς ενδιαφερόμενους. Στο σύστημα μαζικής ειδοποίησης τα στοιχεία επικοινωνίας προγραμματίζονται πριν από μια κρίση. Οι επαφές μπορεί να έχουν επηρεαστεί από οτιδήποτε, συμπεριλαμβανομένων των υπαλλήλων, των πελατών και των μελών της κοινότητας.

Επιπλέον, οι διαχειριστές κρίσεων μπορούν να εισάγουν σύντομα μηνύματα στο σύστημα και στη συνέχεια να ενημερώσουν το σύστημα μαζικής ειδοποίησης για το ποιος πρέπει να λάβει τα κατάλληλα μηνύματα και ποια κανάλια θα χρησιμοποιήσουν για την παράδοση. Επίσης, το σύστημα μαζικής ειδοποίησης παρέχει έναν μηχανισμό στους ανθρώπους για να ανταποκρίνονται τα μηνύματα. Η δυνατότητα απόκρισης είναι κρίσιμη, όταν οι διαχειριστές κρίσεων θέλουν να επαληθεύσουν ότι έχει ληφθεί το μήνυμα.

- **Φάση Αντιμετώπισης Κρίσης**

Η αντίδραση στη κρίση είναι αυτό που λέει και κάνει η διοίκηση μετά την κρίση. Οι Δημόσιες Σχέσεις έχουν το κρίσιμο ρόλο να αντιμετωπίσουν την κρίση, βοηθώντας στην ανάπτυξη των μηνυμάτων, τα οποία αποστέλλονται με διάφορες εκδοχές. Πολλές έρευνες εξέτασαν την αντίδραση στην κρίση. Όμως, ο Coombs (2007), την

χώρισε αυτή τη φάση σε δύο ενότητες: α) την αρχική αντιμετώπιση των κρίσεων, β) την αποκατάσταση της φήμης και προθέσεις συμπεριφοράς.

Η εμπειρία των επαγγελματιών και η ακαδημαϊκή έρευνα έχουν συνδυαστεί για να δημιουργήσουν ένα σαφές σύνολο οδηγιών για το πώς πρέπει να ανταποκριθεί ένας οργανισμός αν ξεσπάσει κρίση. Οι αρχικές οδηγίες αντιμετώπισης κρίσεων είναι τρεις: α) γρήγορο μήνυμα β), ακριβές μήνυμα και γ) συνεπές μήνυμα.

Οι γρήγορες αντιδράσεις στα μηνύματα μετά την κρίση δεν είναι και τόσο απλές. Διότι αυτή η διαδικασία ασκεί πίεση στους διαχειριστές των κρίσεων λόγω του μηνύματος που πρέπει να ετοιμάσουν σε σύντομο χρονικό διάστημα. Εδώ εκτιμάται η αξία της προετοιμασίας των προτύπων. Η λογική πίσω από ένα γρήγορο μήνυμα είναι ανάγκη του οργανισμού να μιλήσει για τη δική του πλευρά. Στην πραγματικότητα, ο οργανισμός επιθυμεί να παρουσιάσει τα βασικά σημεία που θέλει να μεταφέρει η διοίκηση για την κρίση στους ενδιαφερομένους. Όταν ξεσπά μια κρίση σε έναν οργανισμό το κοινό θέλει να μάθει τι έχει συμβεί. Ειδικοί των κρίσεων συχνά μιλάνε για ένα κενό πληροφοριών που δημιουργείται από μια κρίση.

Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης θα καλύψουν αυτό το κενό πληροφοριών και θα είναι η βασική πηγή αρχικών πληροφοριών για την κρίση. Εάν ο οργανισμός που έχει την κρίση δεν μιλήσει στα μέσα ενημέρωσης θα το κάνουν κάποιοι άλλοι- δημοσιογράφοι ίσως- με σκοπό την δυσφήμιση της εταιρίας λέγοντας ανακριβείς πληροφορίες. Ως αποτέλεσμα, οι διαχειριστές κρίσης πρέπει να αντιδρούν σχετικά γρήγορα. Βέβαια, ενδέχεται να μην υπάρχουν πολλές ή νέες πληροφορίες για την κρίση, όμως ο οργανισμός θα τοποθετηθεί ως πηγή παρουσιάζοντας την κατάσταση (Coombs, 2007).

Οι Carney and Jorden (1993), σημειώνουν ότι μια γρήγορη απόκριση στην κρίση ενός οργανισμού είναι ενεργή και δείχνει ότι οι διαχειριστές κρίσης έχουν τον έλεγχο της κατάστασης. Από την άλλη, η έρευνα του Hearit (1994), δείχνει ότι η σιωπή έχει παθητικό περιεχόμενο. Δηλαδή επιτρέπει σε άλλους να ελέγχουν την κατάσταση και ότι ο οργανισμός δεν έχει αποκτήσει ακόμη τον έλεγχο της κρίσης.

Οι Arpan and Rosko-Ewoldsen (2005), διεξήγαγαν μια μελέτη, κατά την οποία διαπιστώθηκε πώς μια γρήγορη και έγκαιρη ανταπόκριση επιτρέπει σε έναν οργανισμό να δημιουργήσει μεγαλύτερη αξιοπιστία από μια αργή ανταπόκριση.

Εν συνεχεία, η ακρίβεια είναι σημαντική κάθε φορά που ένας οργανισμός επικοινωνεί με το κοινό. Οι άνθρωποι θέλουν ακριβείς πληροφορίες σχετικά με το τι συνέβη και πώς μπορεί να τους επηρεάσει αυτό το συμβάν. Λόγω της χρονικής πίεσης σε μια κρίση υπάρχει κίνδυνος ανακριβών πληροφοριών, διότι αν γίνουν λάθη θα πρέπει να διορθωθούν.

Ωστόσο, οι ανακριβείς πληροφορίες δείχνουν ότι ένας οργανισμός είναι ασυνεπής. Οι εσφαλμένες δηλώσεις πρέπει να διορθώνονται, με σκοπό ένας οργανισμός να δείχνει πως θέλει πραγματικά να διορθώσει την κατάσταση. Η φιλοσοφία της ενημέρωσης εν μέσω κρίσης είναι ο τρόπος του οργανισμού να διατηρείται ακρίβεια (Coombs, 2007).

Συχνά, στη διάρκεια μια κρίσης μιλούν πολλά άτομα για το συμβάν που ξέσπασε σε έναν οργανισμό. Ο Barton (2001), σημειώνει ότι είναι φυσικά αδύνατο να μιλήσει μόνο ένα άτομο για την κρίση όταν η κρίση διαρκεί παραπάνω από μια ημέρα. Τα μέσα ενημέρωσης θέλουν να θέσουν ερωτήσεις για την κρίση, οπότε θα χρειαστεί να μιλήσουν με τον υπεύθυνο της επιχείρησης αλλά και τον υπεύθυνο της ασφάλειας.

Για αυτό το λόγο και ο Coombs (2007a), υπογραμμίζει ότι το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων έχει περισσότερο το ρόλο της υποστήριξης σε μια κρίση παρά τον διαχειριστή της κρίσης. Η ομάδα κρίσης πρέπει να μοιραστεί πληροφορίες, ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να μεταφέρουν ένα σταθερό μήνυμα.

Επιπλέον, οι εκπρόσωποι θα πρέπει να ενημερώνονται για τις ίδιες πληροφορίες και τα βασικά σημεία που προσπαθεί να μεταφέρει ο οργανισμός στα μηνύματα. Το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να συμβάλλει στην προετοιμασία των εκπροσώπων. Ιδανικά, οι εκπρόσωποι εκπαιδεύονται και εξασκούν δεξιότητες σχέσεων με τα μέσα ενημέρωσης πριν από οποιαδήποτε κρίση.

Το επίκεντρο κατά την διάρκεια μιας κρίσης πρέπει να είναι οι βασικές πληροφορίες που πρέπει να παρέχονται παρά ο τρόπος χειρισμού των μέσων ενημέρωσης. Η προετοιμασία βοηθάει τους εκπροσώπους κρίσεων να έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση και τις δεξιότητες στις σχέσεις με τα μέσα ενημέρωσης (Coombs, 2007).

Η ταχύτητα και η ακρίβεια διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην δημόσια ασφάλεια. Όταν η δημόσια ασφάλεια αποτελεί πρόβλημα, οι άνθρωποι πρέπει να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν για να προστατευθούν. Ο Sturges (1994), αναφέρεται σε πληροφορίες καθοδήγησης, οι οποίες είναι γρήγορες, ακριβείς και χρήσιμες. Μια

αργή ή ανακριβής απόκριση μπορεί να αυξήσει το κίνδυνο τραυματισμών ή και θανάτων.

Επίσης, οι γρήγορες ενέργειες μπορούν εξοικονομήσουν χρήματα, αποτρέποντας περαιτέρω ζημιές και προστατεύοντας την φήμη του οργανισμού, δείχνοντας ότι υπάρχει έλεγχος. Ωστόσο, οι γρήγορες αντιδράσεις δεν θα έχουν νόημα, αν οι πληροφορίες είναι ανακριβείς, ψευδείς ή λανθασμένες. Οι λάθος πληροφορίες μπορούν να αυξήσουν παρά να μειώσουν την απειλή για τη δημόσια ασφάλεια.

Στην αντιμετώπιση κρίσεων δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις σχέσεις με τα μέσα ενημέρωσης. Οι σχέσεις με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης επιτρέπουν στους διαχειριστές κρίσεων να προσεγγίζουν ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων. Η γρήγορη και ευρεία εμβέλεια είναι ιδανική για τη δημόσια ασφάλεια (Sturges, 1994).

Βέβαια, είναι σαφές ότι υπάρχει σπατάλη, καθώς οι μη στόχοι λαμβάνουν το μήνυμα αλλά η ταχύτητα και η προσέγγιση είναι πιο σημαντικές στο αρχικό στάδιο μιας κρίσης. Συνεπώς, τα μέσα ενημέρωσης δεν είναι το μόνο κανάλι που μπορούν και πρέπει να χρησιμοποιούν οι διαχειριστές κρίσεων για να προσεγγίσουν τους ενδιαφερομένους (Sturges, 1994).

Οι ιστοσελίδες, οι ιστοσελίδες Intranet και τα συστήματα μαζικής ειδοποίησης προσθέτουν την κάλυψη των μέσων ενημέρωσης και βοηθάνε στην γρήγορη ανταπόκριση. Οι διαχειριστές κρίσεων μπορούν να παρέχουν περισσότερο δικές τους πληροφορίες σε μια ιστοσελίδα (Sturges, 1994). Οι Taylor and Kent (2007), σε μια εκτεταμένη ανάλυση των ιστοσελίδων κρίσης για μια περίοδο αρκετών ετών ανακάλυψαν μια αργή πρόοδο στους οργανισμούς αξιοποιώντας τις ιστοσελίδες και την διαδραστική φύση του διαδικτύου κατά την περίοδο μιας κρίσης.

Τα συστήματα μαζικής ειδοποίησης παρέχουν σύντομα μηνύματα σε συγκεκριμένα άτομα μέσω τηλεφώνου, e-mail, μηνυμάτων κειμένου, μηνύματα φωνής. Αυτά τα μηνύματα επιτρέπουν στους ανθρώπους να απαντάνε. Το σύστημα Intranet είναι ένα εργαλείο χρήσιμο σε οργανισμούς κάποιου από τους οποίους διαθέτουν αυτό το σύστημα πλοήγησης. Αν ο οργανισμός ενσωματώσει το σύστημα Intranet με προμηθευτές και πελάτες, μπορεί να προσεγγιστεί από πολλούς ενδιαφερομένους. Έτσι, όσο προχωρά η προσπάθεια διαχείρισης κρίσεων, τόσο τα κανάλια μπορούν να είναι πιο επιλεκτικά (Taylor and Kent, 2007).

Πρόσφατα, ειδικοί κρίσεων πρότειναν ένα τρίτο συστατικό για την αντιμετώπιση κρίσεων, όπου οι διαχειριστές θα πρέπει να εκφράσουν την ανησυχία τους για τα θύματα. Τα θύματα είναι άνθρωποι που τραυματίζονται ή ενοχλούνται κατά κάποιο τρόπο από την κρίση (Taylor and Kent, 2007).

Ο Kellerman (2006), αναφέρει ότι οι εκφράσεις ανησυχίας βοηθούν στη μείωση των ζημιών λόγω της φήμης και τη μείωσης των οικονομικών ζητημάτων.

Οι μελέτες των Coombs, Holladay (1996) and Dean (2004), διατυπώνουν ότι οι οργανισμοί βίωσαν λιγότερη φήμη κατά την έκφραση τους για ανησυχία. Ο Cohen (1999), εξέτασε νομικές υποθέσεις και βρέθηκαν πρώιμες εκφράσεις ανησυχίας για τη μείωση του αριθμού και το αριθμό των ισχυρισμών που έγιναν εναντίον ενός οργανισμού για την κρίση. Αντίθετα, ο Tyler (1997), υποστηρίζει πως οι εκφράσεις ανησυχίας του οργανισμού για τα θύματα έχει και όρια.

Ο Hearit (2007), προειδοποιεί ότι οι εκφράσεις ανησυχίας φαίνονται πολύ συνηθισμένες. Ωστόσο, η αποτυχία μιας απόκρισης θα μπορούσε να βλάψει έναν οργανισμό. Ως εκ τούτου, οι εκφράσεις ανησυχίας μπορεί να αναμένονται και να παρέχουν ένα μικρό όφελος όταν χρησιμοποιείται αλλά μπορεί να προκαλέσει ζημιά όταν δεν χρησιμοποιείται.

Αποκατάσταση της φήμης και προθέσεις συμπεριφοράς

Ορισμένοι ερευνητές στις Δημόσιες Σχέσεις, στη Επικοινωνία και το Μάρκετινγκ έχουν ρίξει φως για το πώς να αποκαταστήσουν τη φήμη που προκαλεί μια κρίση σε έναν οργανισμό. Η έρευνα είναι μια λίστα στρατηγικών αποκατάστασης της φήμης. Ο Benoit (1995, 1997), ανέλυσε και συνέθεσε στρατηγικές από πολλές διαφορετικές ερευνητικές παραδόσεις. Ο Coombs (2007a), ενσωμάτωσε το έργο του Benoit με άλλους για να δημιουργήσει μια κύρια λίστα μέσα στην οποία ενσωμάτωσε διάφορα γραπτά. Οι στρατηγικές φήμης ποικίλλουν ως προς το πόσο μπορούν να φιλοξενήσουν τα θύματα αυτή της κρίσης. Η φιλοξενία σημαίνει ότι η απάντηση επικεντρώνεται περισσότερο στη βοήθεια του θύματος παρά στην αντιμετώπιση οργανωτικών προβλημάτων. Η κύρια λίστα χωρίζει τις στρατηγικές φήμης από τις λιγότερο φιλικές προς τις πιο φιλικές στρατηγικές αποκατάστασης της φήμης.

Επιπλέον, να σημειωθεί ότι η αποκατάσταση της φήμης μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη φάση απόκρισης μετά την φήμη, στη φάση μετά την κρίση ή και στα δύο. Όλες οι

κρίσεις δεν χρειάζονται προσπάθειες αποκατάστασης της φήμης. Συχνά, οι πληροφορίες και οι εκφράσεις ανησυχίας αρκούν για την αποκατάσταση της φήμης. Όταν απαιτείται προσπάθεια αποκατάστασης της φήμης αυτή θα μεταφερθεί στη φάση μετά την κρίση. Οι διαχειριστές κρίσεων μπορεί να αισθάνονται πιο άνετα να περιμένουν μέχρι τη φάση μετά την κρίση για να αντιμετωπίσουν τις ανησυχίες της φήμης (Coombs, 2007a),

Μια στρατηγική που ακολουθείται είναι η **θεωρία της απόδοσης**, η οποία παρέχεται μαζί με τη διαχείριση κρίσεων. Η θεωρία της απόδοσης αναφέρει ότι οι άνθρωποι προσπαθούν να εξηγήσουν γεγονότα, που είναι ξαφνικά και αρνητικά. Οι αποδόσεις δημιουργούν συναισθήματα και επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν οι άνθρωποι μεταξύ τους. Οι κρίσεις είναι αρνητικές και συχνά ξαφνικές και δημιουργούν καταλογισμούς ευθυνών. Επιπλέον, κάποιιοι έχουν τη τάση να κατηγορούν τον οργανισμό για τη κρίση. Έτσι, όσοι κατηγορούν τον οργανισμό για τη κρίση έχουν κάποιο θυμό και για αυτό αντιδρούν αρνητικά στον οργανισμό (Coombs, 2007).

Εν συνεχεία, οι διαχειριστές κρίσεων ακολουθούν μια διαδικασία δύο βημάτων για να αξιολογήσουν τη φήμη της απειλής μιας κρίσης. Το πρώτο βήμα είναι να προσδιορίσουν τον βασικό τύπο κρίσης. Οι διαχειριστές εξετάζουν πώς τα μέσα ενημέρωσης και οι άλλοι ενδιαφερόμενοι προσδιορίζουν τη κρίση. Το δεύτερο βήμα είναι η αναθεώρηση των εντεινόμενων παραγόντων του ιστορικού κρίσεων και της φήμης πριν τη κρίση. Αν ο οργανισμός έχει ιστορικό κρίσεων ή έχει αρνητική προηγούμενη φήμη, η απειλή της φήμης εντείνεται (Coombs, 2007).

Σε γενικές γραμμές, η φήμη είναι ο τρόπος με τον οποίο οι ενδιαφερόμενοι αντιλαμβάνονται έναν οργανισμό. Η φήμη αναγνωρίζεται ως πολύτιμο, άυλο περιουσιακό στοιχείο για έναν οργανισμό και αξίζει να προστατευθεί. Όμως, η απειλή που δημιουργεί μια κρίση επεκτείνεται και στις προθέσεις συμπεριφοράς. Οι αυξημένες αποδόσεις της οργανωτικής ευθύνης για μια κρίση οδηγεί σε μεγαλύτερη αρνητική στάση από το κοινό σχετικά με τον οργανισμό και μειωμένη πρόθεση αγοράς από τον οργανισμό (Coombs, 2007b).

- **Φάση μετά την κρίση**

Στη φάση μετά τη κρίση, ο οργανισμός επιστρέφει στη επιχείρηση ως συνήθως. Η κρίση δεν είναι πλέον το επίκεντρο της προσοχής της διοίκησης αλλά εξακολουθεί να απαιτεί κάποια προσοχή. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η αποκατάσταση της φήμης μπορεί να συνεχιστεί ή να ξεκινήσει κατά την διάρκεια αυτής της φάσης. Οι διαχειριστές κρίσεων πρέπει να παρέχουν επιπλέον πληροφορίες κατά τη φάση της κρίσης για να μην χάσουν την εμπιστοσύνη του κοινού που θέλουν τις πληροφορίες. Επιπλέον, οι διαχειριστές πρέπει να δημοσιεύσουν ενημερώσεις σχετικά με τη διαδικασία ανάκαμψης, τις διορθωτικές ενέργειες ή και έρευνες για τη κρίση.

Ο απαιτούμενος χρόνος εξαρτάται από την ποσότητα των πληροφοριών κατά την διάρκεια της κρίσης και το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας της ανάκαμψης. Όπως παρατηρεί και ο Downing (2003), οι ιστοσελίδες των Intranets είναι ένας εξαιρετικός τρόπος για να ενημερωθούν οι υπάλληλοι εφόσον έχουν πρόσβαση. Από την άλλη, ο Coombs (2007a), αναφέρει ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν και συστήματα μαζικής ειδοποίησης για την παράδοση μηνυμάτων ενημέρωσης σε υπαλλήλους και στο κοινό μέσω τηλεφώνων, e-mail, φωνητικών μηνυμάτων ή μηνυμάτων κειμένου.

Οι διαχειριστές κρίσεων συμφωνούν ότι μια κρίση πρέπει να είναι μια μαθησιακή εμπειρία. Στη διαχείριση κρίσεων χρειάζεται προσπάθεια για να αξιολογηθεί και να βελτιωθεί ότι είναι εφικτό. Ο Coombs (2006), υποστηρίζει ότι κάθε άσκηση διαχείρισης κρίσεων πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν μαθησιακή εμπειρία. Ο οργανισμός πρέπει να αναζητήσει τρόπους βελτίωσης, πρόληψης, προετοιμασίας ή και αντίδρασης. Τα μαθήματα ενσωματώνονται στα στάδια πριν από την κρίση και στην αντιμετώπιση των κρίσεων. Με αυτό τον τρόπο η διοίκηση μαθαίνει και βελτιώνει τη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων.

Επιπρόσθετα, ο Green (1992) αναφέρει ότι ένα χαρακτηριστικό της διαχείρισης κρίσεων είναι ότι κάποιος ξεκινά από την θέση όπου έχει χάσει τον έλεγχο της κατάστασης. Όταν ξεσπάσει η κρίση, η κύρια ανησυχία θα είναι ο περιορισμός της ζημιάς διότι ο χρόνος είναι πολύτιμος. Ο Green (1992), θεωρεί πως οι διαχειριστές έχουν την υποχρέωση να αποτρέψουν την απώλεια του ελέγχου εφόσον είναι δυνατό, να περιορίσουν τις ζημιές που θα προκληθούν και να επαναφέρουν τον έλεγχο.

Τέλος, οι Mitroff and Pearson (1993), υποστηρίζουν ότι η άμεση προσπάθεια των διαχειριστών της κρίσης θα πρέπει να είναι η συγκέντρωση, η ανάλυση και η διάδοση των πληροφοριών. Οι διαχειριστές έχουν σημαντικές ευθύνες, οι οποίες σχετίζονται με την εύρεση των γεγονότων, την ανάλυση, τον έλεγχο αλλά και την επικοινωνία.

1.6: Δημόσιες Σχέσεις και Κρίσεις

Αρχικά, οι Δημόσιες Σχέσεις μπορούν να διαδραματίσουν το κρίσιμο ρόλο στην προετοιμασία των εκπροσώπων για το χειρισμό των ερωτήσεων από τα μέσα ενημέρωσης. Το στοιχείο των μέσων ενημέρωσης με αυτό των Δημοσίων Σχέσεων είναι πολύτιμο για την διαχείριση μιας κρίσης. Τέλος, οι υπεύθυνοι των Δημοσίων Σχέσεων μπορούν να παρέχουν εκπαίδευση και υποστήριξη, καθώς στις περισσότερες περιπτώσεις, ο εκπρόσωπος κατά την διάρκεια της κρίσης δεν είναι παρών (Coombs, 2007).

Σε μια έρευνα που διεξήχθη για την επικοινωνία των κρίσεων στις υπάρχουσες Δημόσιες Σχέσεις εξετάστηκε πώς ο τομέας της έρευνας για την επικοινωνία των κρίσεων εξελίχθηκε τις τελευταίες δεκαετίες. Με βάση λοιπόν, την αναθεώρηση των ακαδημαϊκών Δημοσίων Σχέσεων και επικοινωνιών δεν υπάρχουν σημαντικές αλλαγές ως προς την έρευνα της επικοινωνίας των κρίσεων. Σε μετα-αναλύσεις που έχουν πραγματοποιηθεί στις Δημόσιες Σχέσεις έχουν καταγραφεί γενικές αλλαγές στην έρευνα των Δημοσίων Σχέσεων, όμως δεν έχει εξεταστεί ιδιαίτερα η έρευνα στην επικοινωνία των κρίσεων. Για να καλυφθεί πραγματοποιήθηκε μια ανασκόπηση θεωρητικών και μεθοδολογικών εξελίξεων στην έρευνα επικοινωνίας κρίσεων (Coombs, 2007).

Θεωρητικά Πλαίσια

Ορισμένες ειδικές θεωρίες Δημοσίων Σχέσεων έχουν εφαρμοστεί ή αναπτυχθεί με σκοπό την κατανόηση της δυναμικής διαδικασίας της επικοινωνίας που καταλήγουν σε καταστάσεις κρίσης, ενώ μερικές μελέτες βασίζουν το θεωρητικό τους πλαίσιο σε ευρύτερες θεωρίες που προέρχονται από άλλους σχετικούς κλάδους, όπως η ρητορική, η ψυχολογία και η κοινωνιολογία. Η επιστήμη των Δημοσίων Σχέσεων έχει πολλές θεωρίες που είναι γενικότερες στο πεδίο εφαρμογής τους έχουν συμβάλει στην έρευνα της επικοινωνίας κρίσεων παρέχοντας οδηγίες και χρήσιμες πληροφορίες (Coombs, 2007).

Η θεωρία κατάστασης του Grunig (1992), σχετίζεται με την διαχείριση κρίσεων, καθώς είναι χρήσιμη για την επαλήθευση παραγόντων που επηρεάζουν τις τμηματοποιημένες ή στοχευμένες απαντήσεις των πολιτών έναντι ενός οργανισμού σε μια κρίση. Η θεωρία έχει εφαρμοστεί στη πρόβλεψη του τρόπου με τον οποίο οι πολίτες ανταποκρίνονται σε μια οργανωτική κακή συμπεριφορά κατά τη διάρκεια συγκεκριμένων περιόδων κρίσης, καθώς οι συνθήκες εξελίσσονται.

Οι Seeger et al. (2001), κάνουν λόγο για τη θεωρία διαχείρισης ζητημάτων, η οποία περιλαμβάνει γεγονότα κρίσης που μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην εικόνα του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της αναγνώρισης, παρακολούθησης και ανάλυσης των τάσεων σε βασικές δημοσιεύσεις (Heath, 1997). Η πλειοψηφία των ερευνητών των κρίσεων προσπαθούν να αντιμετωπίσουν ένα σύνολο αντιλήψεων και στάσεων του κοινού έναντι των οργανισμών, για αυτό η διαχείριση των θεμάτων είναι μια θεωρητική προσέγγιση που επικοινωνεί με την κρίση και οι ερευνητές μπορούν να την αξιοποιήσουν.

Μια πιο πρόσφατη θεωρία για την επικοινωνία των κρίσεων σχετίζεται με τις τυπολογίες και ευθύνες κρίσεων. Οι Coombs and Holladay (1996, 2004), πρότειναν ένα σύστημα κατηγοριών τυπολογίας κρίσεων, το οποίο μπορεί να συνδεθεί με τις στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων στη θεωρία επικοινωνίας κατάστασης κρίσεων (SCCT). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ορισμένοι τύποι κρίσεων θα δημιουργήσουν κατανομές ευθύνης για τη κρίση.

Καθώς, οι κατανομές αυξάνονται, οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να χρησιμοποιούν στρατηγικές αντιμετώπισης που σταδιακά αποδέχονται τις ευθύνες. Επιπρόσθετα, η θεωρία αυτή βασίζεται στην απόδοση της κοινωνικής ψυχολογίας, η οποία προσφέρει σημαντικές εννοιολογικές βάσεις για τους μελετητές των Δημοσίων Σχέσεων, με σκοπό να επιθεωρήσουν την διαδικασία αιτιατής απόδοσης των Δημοσίων Σχέσεων σε σχέση με τα αποτελέσματα διαχείρισης κρίσεων.

Όσον αφορά, στις συνολικές Δημόσιες Σχέσεις έχουν αναγνωριστεί προβλήματα ελάχιστης θεωρητικής έρευνας και ένα χάσμα μεταξύ ακαδημαϊκού και βιομηχανικού κλάδου (Broom et al. 1989, Gower, 2006).

Ο επαγγελματίας Δημοσίων Σχέσεων θα πρέπει να εφαρμόσει τα τέσσερα στάδια του μοντέλου διαδικασίας ROPE (Έρευνα, Στόχοι, Προγραμματισμός και Αξιολόγηση) (Hendrix, 2004, σελ. 301).

Έρευνα

Ο επαγγελματίας Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να διαμορφώσει μια λίστα από εσωτερικές και εξωτερικές ομάδες κοινού. Οι εσωτερικές ομάδες κοινού θα περιλαμβάνουν τον διευθύνων σύμβουλο και άλλα στελέχη του οργανισμού που θα είναι αναγκαίο να είναι ενήμεροι. Όσο προχωρά η κρίση, οι υπάλληλοι θα μπορούν να ενημερωθούν για τη κατάσταση μέσω των υπάρχοντων εσωτερικών καναλιών επικοινωνίας.

Αντίθετα, οι εξωτερικές ομάδες κοινού θα πρέπει να περιλαμβάνονται από τους υπεύθυνους ασφαλείας, τους συγγενείς των θυμάτων, τα μαζικά μέσα ενημέρωσης, τις κυβερνητικές υπηρεσίες αν είναι αναγκαίο και τις εμπορικές εκδόσεις. Από τη θέση του ο επαγγελματίας Δημοσίων Σχέσεων θα πρέπει να ελέγχει συστηματικά τη λίστα επαφών, για να είναι έτοιμος να ειδοποιήσει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη εγκαίρως.

Στόχοι

Οι στόχοι για τη μορφή των Δημοσίων Σχέσεων δεν μπορούν να είναι σχεδιασμένες με προσοχή αλλά κάποιες οδηγίες που πρέπει να εφαρμόζονται είναι οι εξής:

- Οι πληροφορίες να είναι έγκαιρες και ακριβείς σε όλες τις ομάδες κοινού που επικοινωνούν
- Να υπάρχει ενδιαφέρον για τη γενική ασφάλεια
- Να ελέγχουν τα περιουσιακά στοιχεία και τις εγκαταστάσεις
- Να υπάρχει θετική ενέργεια για την εταιρική εικόνα του οργανισμού

Αυτοί οι στόχοι θα διευκολύνουν τον επαγγελματία Δημοσίων Σχέσεων να σχεδιάσει σωστά τον προγραμματισμό.

Προγραμματισμός

Τα κεντρικά γραφεία Δημοσίων Σχέσεων είναι υπεύθυνα για την κοινοποίηση όλων των ομάδων εσωτερικού και εξωτερικού κοινού για την προετοιμασία του υλικού για

τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Η **κοινοποίηση** είναι η πρώτη λειτουργία των κεντρικών γραφείων Δημοσίων Σχέσεων και θα είναι προτεραιότητα του γραφείου όταν εμφανιστεί η κρίση. Η δεύτερη λειτουργία θα είναι η προετοιμασία του υλικού για τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.

Το πρώτο που θα πρέπει να δημιουργηθεί είναι το πρώτο **βασικό δελτίο τύπου** για την κρίση, το οποίο θα πρέπει να είναι έτοιμο για να δημοσιοποιηθεί μια ώρα μετά την εμφάνιση της κρίσης και όχι αργότερα. Το δελτίο τύπου θα πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα βασικά γεγονότα της κρίσης, δηλαδή τι συνέβη, πως, που, πότε, γιατί, ποιος, ποιοι, και πόσοι συμμετείχαν στο γεγονός. Μετά το δελτίο τύπου θα πρέπει να προωθηθεί αμέσως στα τοπικά και εθνικά μαζικά μέσα, σε ειδικές εκδόσεις, στους εργαζόμενους, σε κυβερνητικούς εκπροσώπους και στις κοινότητες. Επιπρόσθετα, με το πρώτο βασικό δελτίο τύπου, τα κεντρικά γραφεία θα πρέπει να εκδίδουν συχνά ανακοινώσεις στα μέσα ενημέρωσης ενώ θα πρέπει να συντονίζουν και συνεντεύξεις στα μέσα με τον Διευθύνων Σύμβουλο όποτε είναι αναγκαίο.

Η τρίτη λειτουργία είναι να εγκατασταθεί ένα δημόσιο κέντρο πληροφόρησης. Οι ευθύνες αυτής της λειτουργίας είναι οι απαντήσεις στα τηλεφωνήματα, η παροχή πληροφοριών σε ομάδες για την αποφυγή ψευδών πληροφοριών και την καλή εταιρική εικόνα. Επιπλέον, θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα κέντρο πληροφοριών ειδικά για τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης σε μια τοποθεσία κοντά στην περιοχή της κρίσης αλλά μακριά από τα γραφεία Δημοσίων Σχέσεων. Αυτό το κέντρο θα δίνει τη δυνατότητα στους δημοσιογράφους να παραλαμβάνουν τα δελτία τύπου για τη κρίση ενώ θα πρέπει να οριστεί ένας υπεύθυνος εκπρόσωπος για να διαβάσει τα δελτία τύπου όταν είναι απαραίτητο.

Σε μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης, το μεγαλύτερο μέρος της επικοινωνίας θα είναι μη ελεγχόμενο μέσο αφού περιλαμβάνει τη μορφή των δελτίων τύπου, συνεντεύξεων και πιθανόν φωτογραφίες αν και συνήθως οι εκπρόσωποι παίρνουν τις δικές τους φωτογραφίες. Η αμφίδρομη επικοινωνία και η συμμετοχή του κοινού μπορεί να έχουν μεγαλύτερη σημασία σε μια κρίση. Ο προγραμματισμός για τις Δημόσιες Σχέσεις σε κρίσεις εστιάζει σε δύο μεγάλες ευθύνες, στην δημιουργία κεντρικών γραφείων Δημοσίων Σχέσεων και στο κέντρο Πληροφόρησης για τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Βέβαια, εκτός από αυτά η συνηθισμένη χρήση των μη ελεγχόμενων και ελεγχόμενων μέσων είναι κατάλληλη για την αποτελεσματική επικοινωνία.

Ο Αλβανός (2016, σελ. 137), αναφέρει ότι ο υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων έχει την κύρια ευθύνη για την αντιμετώπιση της κρίσης και πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά την κατάσταση, τα αίτια του προβλήματος και τα λάθη που οδήγησαν σε αυτό. Επιπλέον, οφείλει να εξυπηρετήσει τους δημοσιογράφους δίνοντάς τους όλες τις κατάλληλες πληροφορίες για το συμβάν. Σε καταστάσεις κρίσεων, το κοινό είναι οι δημοσιογράφοι και ο οργανισμός θα πρέπει με ακριβείς και αληθείς πληροφορίες να προστατέψει την φήμη και την εικόνα του και όχι να αποποιηθεί τις ευθύνες του.

Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση των Δημοσίων Σχέσεων σε περίοδο κρίσεων δεν είναι πολύ ακριβής, καθώς διαφέρει σε σχέση με άλλες μορφές. Πιο συγκεκριμένα, αυτές οι καταστάσεις δεν είναι σχεδιασμένες και οι στόχοι των Δημοσίων Σχέσεων δίνουν οδηγίες γενικού χαρακτήρα. Στην ανασκόπηση της κατάστασης θα πρέπει να αναφέρεται η κάλυψη από τα μέσα ενημέρωσης, η καταγραφή από τα παράπονα των καταναλωτών, των υπαλλήλων και διάφορων ομάδων. Επιπλέον, η εφαρμογή του σχεδίου αν ήταν η κατάλληλη αν είχε αποτέλεσμα, αν προκάλεσε μεγάλη ζημιά στον οργανισμό και στην εταιρική εικόνα του οργανισμού. Τέλος, τα αποτελέσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για πολλούς σκοπούς, όπου μπορούν να περιλαμβάνουν την βελτίωση της διαδικασίας της κρίσης που χρησιμοποιούν οι Δημόσιες Σχέσεις για τις κρίσεις (Hendrix, 2004, σελ. 301-307).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Επικοινωνιακή Διαχείριση Κρίσεων

2.1: Πρακτικές Επικοινωνιακών Κρίσεων

Αναπόσπαστο κομμάτι στην επικοινωνιακή κρίση είναι οι πρακτικές που εφαρμόζονται με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο μιας κρίσης ή μετά την κρίση. Οι πρακτικές αυτές έχουν ως εξής:

1. Προσεγγίσεις Επικοινωνίας και Ανάπτυξη Πολιτικής

Σε αυτό το είδος πρακτικής τίγονται θέματα των προσεγγίσεων της επικοινωνίας αλλά και ο ρόλος των επικοινωνιακών φορέων στην πολιτική ανάπτυξη. Αυτές είναι γενικές έννοιες και προσανατολισμοί στο ρόλο της επικοινωνίας στη διαχείριση κρίσεων. Όσον αφορά, ζητήματα πολιτικής ανάπτυξης λέγεται ότι η επικοινωνία δεν πρέπει απλώς να εμπλέκεται στην κοινοποίηση αποφάσεων κινδύνου και κρίσης μετά την πραγματοποίησή τους. Αντίθετα, ο κίνδυνος επικοινωνίας και η επικοινωνιακή κρίση είναι πιο αποτελεσματικές όταν είναι μέρη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Επιπλέον, γίνεται λόγος για τη σχέση των Δημοσίων Σχέσεων με αυτή τη προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται ότι οι Δημόσιες Σχέσεις και η διαχείριση θεμάτων των κρίσεων πρέπει να θεωρούνται διαχειριστικές ακόμα και όταν αφορά απλές λειτουργίες εφαρμογής (Dozier and Broom, 1995; White and Dozier, 1992).

Εν συνεχεία, οι στρατηγικές επικοινωνίας πρέπει να ενσωματωθούν πλήρως στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Με αυτό τον τρόπο τα ζητήματα επικοινωνίας θα αντιμετωπίζονται πιο άμεσα στη διαδικασία σχεδιασμού και αντιμετώπισης της κρίσης. Σε περίπτωση που είναι μόνο ζητήματα επικοινωνίας, η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας με τις κρίσεις μειώνεται.

Η έννοια της κρίσης έχει ήδη διαμορφωθεί και οι επικοινωνιακές δραστηριότητες καλύπτουν τη διαφορά. Οι αποφάσεις υψηλότερης ποιότητας σχεδιάζονται όταν λαμβάνονται υπόψη οι ανησυχίες και οι ανάγκες βασικού κοινού ως μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Παρομοίως, οι επικοινωνιακοί κίνδυνοι και η επικοινωνιακή κρίση είναι πιο αποτελεσματικές όταν αποτελούν μέρος μιας συνεχούς και ολοκληρωμένης διαδικασίας (Seeger, 2007).

Η ομοσπονδιακή υπηρεσία των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής CDC, περιγράφει πέντε στάδια κρίσης και ένα συγκεκριμένο σύνολο δραστηριοτήτων επικοινωνίας που

σχετίζονται με το καθένα. Αυτά περιλαμβάνουν δραστηριότητες πριν από τη κρίση, όπως το προγραμματισμό επικοινωνίας και την εκπαίδευση του κοινού σχετικά με την προετοιμασία. Κατά τη φάση επίλυσης, μετά την κρίση, οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν την κωδικοποίηση και την επικοινωνία διδαγμάτων που έχουν αντληθεί αλλά και την ανοικοδόμηση τυχόν σχέσεων που έχουν υποστεί ζημία από την κρίση. Επιπροσθέτως, όταν η επικοινωνιακή κρίση ακολουθεί ένα συγκεκριμένο μοντέλο διαδικασίας είναι καλύτερα να πραγματοποιείται ένας πιο περιεκτικός και συστηματικός έλεγχος στην αντιμετώπιση ολόκληρου του φάσματος των στρατηγικών από πριν έως και μετά τη κρίση (Seeger, 2007).

2. Προγραμματισμός πριν την Κρίση

Η δεύτερη πρακτική στην επικοινωνιακή κρίση είναι ο προγραμματισμός πριν την εκδήλωση της κρίσης. Οι παροχές στο προγραμματισμό ποικίλλουν, καθώς περιλαμβάνουν τον εντοπισμό των περιοχών κινδύνου, την αντίστοιχη μείωση κινδύνου και τον προκαθορισμό των αρχικών αντιδράσεων στις κρίσεις, ώστε η λήψη αποφάσεων κατά την διάρκεια μιας κρίσης και ο προσδιορισμός απαραίτητων πόρων να είναι πιο αποτελεσματικά. Σημαντικό είναι όλοι οι οργανισμοί να εντοπίσουν τους πιθανούς κινδύνους. Επομένως, αυτή η κριτική μπορεί να βελτιώσει τη συνολική προσοχή σχετικά με τους κινδύνους.

Επιπλέον, μια επικοινωνιακή κρίση και το σχέδιο διαχείρισης επικοινωνίας χωρίζονται και σχετίζονται με διαφορετικά τμήματα το καθένα. Ο σχεδιασμός διαχείρισης έκτακτης ανάγκης λαμβάνει υπόψη τις διαδικασίες επικοινωνίας (Seeger, 2007). Γενικά, ο σχεδιασμός περιγράφεται ως συνεχής διαδικασία και όχι ως ένα απτό αποτέλεσμα, ενώ υπάρχουν ενδείξεις ότι η χρήση ρεαλιστικών υποθέσεων στο σχεδιασμό είναι σημαντική (Tierney et al., 2001). Επίσης, η συμμετοχή ενός ευρέως φάσματος ενδιαφερομένων συμπεριλαμβανομένης και της κοινότητας οδηγεί σε ένα πιο αποτελεσματικό σχέδιο (Lasker, 1997).

Τέλος, τα πλάνα επικοινωνιακής κρίσης πρέπει να περιλαμβάνουν δομές που να επιτρέπουν τακτικές ενημέρωσης και αναθεώρησης και να δίνεται ευκαιρία σε νέους συνεργάτες και σε νέες πιθανότητες αντιμετώπισης. Για αυτό το λόγο, και τα δίκτυα ανταλλαγής πληροφοριών είναι αποδοτικοί και αποτελεσματικοί τρόποι απόκτησης νέων ιδεών που μπορούν να ενσωματωθούν στη διαδικασία σχεδιασμού (Seeger, 2007).

3. Συνεργασίες με το Κοινό

Η αποδοχή του κοινού ως νόμιμου και ίσου εταίρου προέκυψε από την πρακτική της επικοινωνιακής κρίσης. Το κοινό έχει το δικαίωμα να γνωρίζει τι διακινδυνεύει και τι πρόσωπα έχει να αντιμετωπίσει, αφού πρέπει να καταβληθούν προσπάθειες για την ενημέρωση και την εκπαίδευση του κοινού που χρησιμοποιεί επιστημονικές εκτιμήσεις κινδύνου. Ταυτόχρονα, οι ανησυχίες του κοινού σχετικά με τον κίνδυνο θεωρείται νόμιμο πρόσημο και είναι αποδεκτό (Tierney, 2003).

Κατά την διάρκεια μιας κρίσης, το κοινό πρέπει να πει τι συμβαίνει και οι διαχειριστές των κρίσεων να έχουν την ευθύνη των πληροφοριών που θα μοιραστούν. Η αναγνώριση πληροφοριών έχει συγκεκριμένες επιπτώσεις για την έγκαιρη και ακριβή κοινοποίηση πληροφοριών στο κοινό. Ιδανικά, το κοινό χρησιμεύει ως «πόρος» παρά ως βάρος στη επικοινωνιακή διαχείριση των κρίσεων (Tierney, 2003).

Οι πρακτικές επικοινωνιακής κρίσης θα έδιναν έμφαση σε μια διαλογική προσέγγιση. Βέβαια, ένα από τα εμπόδια διαλογικής προσέγγισης στην επικοινωνιακή κρίση είναι ο μύθος ότι το κοινό θα πανικοβληθεί αν έχει πληροφορίες σχετικά με την κρίση. Στην πραγματικότητα, αυτός ο μύθος μπορεί να στηριχθεί αφού η απόκρυψη πληροφοριών από το κοινό μειώνει την πιθανότητα ότι θα ανταποκριθεί κατάλληλα (Tierney, 2003).

4. Ανησυχίες και Κατανόηση Κοινού

Προκειμένου να επιτευχθεί μια άποψη διαλόγου, ένας οργανισμός που διαχειρίζεται κινδύνους ή βιώνει μια κρίση πρέπει να ακούει τις ανησυχίες του κοινού, ώστε να μπορεί να δώσει απαντήσεις. Στην πραγματικότητα, η κατανόηση του κοινού σχετίζεται με την αποτελεσματική επικοινωνία σε οποιοδήποτε πλαίσιο. Κάποιες έρευνες έχουν δείξει ότι η δημιουργία θετικών σχέσεων και η καλή θέληση πριν το γεγονός είναι κρίσιμη για την επιτυχή διαχείριση μιας κρίσης (Coombs, 1999, Ulmer, 2001).

Η συνεχής αλληλεπίδραση με το κοινό είναι απαραίτητη για την επίτευξη της αξιοπιστίας. Επιπλέον, η αξιοπιστία που αναπτύσσει ένας οργανισμός πριν από μια κρίση είναι ιδιαίτερα πολύτιμη κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Αυτή η αξιοπιστία μεταφράζεται σε εμπιστοσύνη μεταξύ του κοινού και όσων θέλουν να διαχειριστούν τη κατάσταση. Αντίθετα, όσοι οργανισμοί δεν αναπτύσσουν αξιόπιστες σχέσεις πριν

από μια κρίση θα είναι σε δύσκολη θέση μετά την κρίση. Η έλλειψη αξιοπιστίας μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την πιθανότητα βλάβης.

Είτε είναι ακριβές είτε όχι, η αντίληψη του κοινού είναι η πραγματικότητά του, καθώς αν το κοινό πιστεύει ότι υπάρχει κίνδυνος, τότε θα διενεργήσει με αυτή την πεποίθηση. Το ίδιο θα συμβεί αν ξεσπάσει και μια σοβαρή κρίση σε έναν οργανισμό. Ωστόσο, σε κάποιες περιπτώσεις το κοινό μπορεί να αντιδράσει με οργή σε μια κατάσταση που δεν αποτελεί μείζονα κίνδυνο. Η παρακολούθηση της κοινής γνώμης σχετικά με τον κίνδυνο πριν από μια κρίση είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση του κοινού ως εταίρος. Αυτές οι πληροφορίες παρέχουν τη βάση για την προσαρμογή των μηνυμάτων στις δυναμικές ανάγκες του κοινού και για την αντιμετώπιση των ανησυχιών του κοινού (Seeger, 2007).

5. *Ειλικρίνεια*

Ένας σημαντικός παράγοντας της επικοινωνιακής κρίσης είναι η ειλικρίνεια. Η ειλικρίνεια είναι απαραίτητη για την αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη του κοινού στο παρελθόν και κατά την διάρκεια της κρίσης. Η αλήθεια σχετικά με τους κινδύνους μπορεί να προωθήσει ένα περιβάλλον κοινής χρήσης κινδύνων, όπου το κοινό και οι οργανισμοί αποδέχονται αμοιβαία για τη διαχείριση του κινδύνου. Επιπλέον, αν οι πληροφορίες σχετικά με μια κρίση δεν κοινοποιούνται ανοιχτά, τότε το κοινό θα λάβει πληροφορίες για τη κρίση από άλλες πηγές. Με αυτό τον τρόπο, ο οργανισμός χάνει την ικανότητα διαχείρισης μηνύματος της κρίσης. Η παρουσίαση της αλήθειας για τη κρίση ενισχύει την αξιοπιστία τόσο με τα μέσα ενημέρωσης όσο και με το κοινό. Επίσης, μια αναληθής απάντηση μπορεί να δημιουργήσει λάθος εντυπώσεις.

Ο Candor αναφέρεται στην ειλικρίνεια όλων των πληροφοριών ακόμη και όταν η αλήθεια αντανακλά αρνητικά αποτελέσματα. Η επικοινωνιακή κρίση είναι ένα είδος προσβασιμότητας και αμεσότητας που ξεπερνά ακόμη και μια ειλικρινή απάντηση. Επιπρόσθετα, οι κρίσεις είναι εξ' ορισμού γεγονός υψηλής αβεβαιότητας, καθώς οι πληροφορίες δεν είναι άμεσα διαθέσιμες. Μερικά εμπόδια είναι όταν οι υπάλληλοι κρατούν πληροφορίες, μπορεί να είναι δομικά εμπόδια όπως η απώλεια τεχνολογιών επικοινωνίας. Τα εμπόδια είναι θεμελιώδης ανάγκη των περισσότερων επικοινωνιακών κρίσεων (Seeger, 2007).

6. Συνεργασία και Συντονισμός με αξιόπιστες πηγές

Οι διαχειριστές κρίσεων τονίζουν την δημιουργία στρατηγικών εταιρικών σχέσεων πριν από τη κρίση. Αυτές οι σχέσεις συνεργασίας επιτρέπουν στον οργανισμό να συντονίζει τα δικά τους μηνύματα και τις δραστηριότητές τους. Η ανάπτυξη των σχέσεων είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας στον αποτελεσματικό συντονισμό και στη συνεργασία με διάφορες πηγές πληροφοριών. Βέβαια, για να διατηρηθούν αυτές οι σχέσεις και η συνεργασία μεταξύ των ατόμων, πρέπει οι διαχειριστές κρίσεων και οι επικοινωνιολόγοι να ελέγχουν τις πηγές πληροφοριών τους, να επιλέγουν σωστούς ανθρώπους και να μπορούν να αναπτύσσουν σχέσεις με τους ενδιαφερόμενους σε όλα τα επίπεδα (Seeger, 2007).

Επίσης, ο συντονισμός των μηνυμάτων βελτιώνει την πιθανότητα συνεκτικών μηνυμάτων ενώ μειώνει την ένταση του κοινού αν υπάρξει. Το σωστό μήνυμα είναι σημείο αναφοράς για την αποτελεσματική επικοινωνία στη κρίση. Συνήθως, η επικοινωνία με άλλους οργανισμούς και ο συντονισμός αυτών φέρνει αποτελεσματικές αντιδράσεις σε περιόδους κρίσης (Seeger, 2007).

7. Κάλυψη αναγκών των Μέσων Ενημέρωσης

Σύμφωνα με τους διαχειριστές κρίσεων, η επικοινωνιακή κρίση στηρίζεται στην αποτελεσματική επικοινωνία με τα μέσα ενημέρωσης. Τα μέσα ενημέρωσης είναι το βασικό στοιχείο για το κοινό και κατά την διάρκεια μιας κρίσης τα μέσα ενημέρωσης είναι υποχρεωμένα να παρουσιάσουν τις πληροφορίες για τη κρίση με ακρίβεια. Οι διαχειριστές κρίσεων πρέπει να εμπλέκουν τα μέσα ενημέρωσης μέσω ανοιχτής και ειλικρινής επικοινωνίας. Επιπλέον, τα μέσα ενημέρωσης πρέπει να τα χρησιμοποιούν ως εργαλείο στρατηγικής με σκοπό να βοηθήσουν στη κρίση (Seeger, 2007).

Κατά την επικοινωνία με τα μέσα ενημέρωσης, οι οργανισμοί θα πρέπει να αποφεύγουν την ασυνέπεια και να προσφέρουν μηνύματα καθυσχυασμού. Η εκπαίδευση των μέσων ενημέρωσης πρέπει να ολοκληρωθεί από τους υπεύθυνους επικοινωνίας πριν από την έναρξη της κρίσης. Οι εκπρόσωποι των κρίσεων πρέπει να εκπαιδεύονται για την κρίση όταν αυτή ξεσπάσει σε έναν οργανισμό. Τέλος, απαιτείται η αποτελεσματική χρήση των μέσων ενημέρωσης για τη προσέγγιση του κοινού (Seeger, 2007).

8. Επικοινωνία με Ανησυχία και Ενσυναίσθηση

Σε αυτή τη πρακτική, ακόμα και να υπάρχει επικοινωνία με το κοινό, με τα μέσα ενημέρωσης ή με άλλους εργοδότες, οι εκπρόσωποι της κρίσης του κάθε οργανισμού πρέπει να επιδεικνύουν τα κατάλληλα επίπεδα συμπόνιας, ανησυχίας και ενσυναίσθησης. Αυτά τα χαρακτηριστικά ενισχύουν σημαντικά την αξιοπιστία του μηνύματος. Επιπρόσθετα, το κοινό ανταποκρίνεται πιο θετικά στους διαχειριστές διότι αναγνωρίζουν τις ανησυχίες του κοινού και δείχνουν τη συμπόνια τους στο συμβάν. Αν το κοινό βλέπει μια έκφραση πραγματικής ανησυχίας και ενσυναίσθησης, τότε έχει περισσότερη πίστη ότι οι ενέργειες που αναλαμβάνονται ή συνιστώνται είναι κατάλληλες και νόμιμες (Seeger, 2007).

Με άλλα λόγια μια έκφραση ανησυχίας διαμορφώνει και τα δύο που σχετίζονται με τη κρίση. Βέβαια, κάποιοι διαχειριστές κρίσεων είναι απρόθυμοι να εκφράσουν την ανησυχία τους στο κοινό, καθώς υπάρχει φόβος αντιεπαγγελματικού χαρακτήρα. Τέλος, οι προσπάθειες αυτές των διαχειριστών συχνά γίνονται αντιληπτές από το κοινό, το οποίο είναι αδιάφορο σε αυτή τη προσέγγιση, καθώς αυτή η αντίληψη μπορεί να υπονομεύσει την αξιοπιστία του μηνύματος (Seeger, 2007).

9. Αποδοχή Αβεβαιότητας και Ασάφειας

Μια άλλη πρακτική της επικοινωνίας κρίσεων που προσδιορίστηκε είναι η αναγνώριση αβεβαιότητας και ασάφειας που υπάρχει σε μια κατάσταση κρίσης. Οι κίνδυνοι πάντα περιλαμβάνουν κάποιο επίπεδο αβεβαιότητας. Αυτή η εγγενής αβεβαιότητα συχνά περιπλέκει την απόφαση έκδοσης προειδοποιητικών μηνυμάτων. Προειδοποιήσεις και ανακλήσεις πρέπει να εκδίδονται συχνά στο προγραμματισμό της κρίσης ακόμα και όταν υπάρχει ένα επίπεδο αβεβαιότητας. Η αναμονή έως ότου μειωθεί η αβεβαιότητα συνήθως σημαίνει ότι η προειδοποίηση είναι αργή. Επιπλέον, οι κρίσεις και οι καταστροφές είναι εξ' ορισμού ανώμαλες και απρόβλεπτες εκδηλώσεις (Seeger, 2007).

Ωστόσο, οι διαχειριστές κρίσεων συχνά αισθάνονται ότι πρέπει να καθησυχάζουν το κοινό. Βέβαια, αυτό μπορεί να είναι σε μεγάλο βαθμό συνέπεια πεποίθησης ότι το κοινό δεν μπορεί να αποδεχθεί καταστάσεις αβεβαιότητας και για αυτό χρειάζεται επιβεβαίωση σε περιόδους κρίσεων, ακόμα και όταν οι πληροφορίες δεν είναι διαθέσιμες. Όμως, οι δηλώσεις καθησυχασμού προς το κοινό εν όψει μιας εγγενούς,

αβέβαιης και διφορούμενης κατάστασης μπορούν να μειώσουν την αξιοπιστία. Αυτό ισχύει συνήθως όταν μια κρίση εξελίσσεται με απρόβλεπτο και απροσδόκητο τρόπο (Ulmer and Sellnow, 2000).

Εν συνεχεία, οι υπερβολικές δηλώσεις καθησυχασμού που στερούνται αξιοπιστίας μπορούν να δημιουργήσουν υψηλότερα επίπεδα συναγερμού. Έτσι, μια βέλτιστη πρακτική επικοινωνίας είναι να αναγνωριστεί η εγγενής αβεβαιότητα σε κατάσταση κρίσης με κάποιες δηλώσεις από τους διαχειριστές. Αυτή η μορφή στρατηγικής ασάφειας επιτρέπει στον επικοινωνιολόγο να βελτιώσει το μήνυμα, καθώς γίνονται διαθέσιμες περισσότερες πληροφορίες και αποφεύγονται δηλώσεις που είναι πιθανό να είναι ανακριβείς (Ulmer and Sellnow, 2000).

Η αναγνώριση της αβεβαιότητας δεν πρέπει να χρησιμοποιηθεί ως στρατηγική για να αποφευχθεί η αποκάλυψη δυσάρεστων πληροφοριών ή κακής επικοινωνίας (Seeger, 2007).

10. Μηνύματα Αυτό-αποτελεσματικότητας

Η δημόσια υγεία και η έρευνα για την επικοινωνία με τον κίνδυνο υπογραμμίζουν τη σημασία των μηνυμάτων που παρέχουν συγκεκριμένες πληροφορίες στο κοινό. Αυτά τα μηνύματα αυτό-αποτελεσματικότητας μπορούν να βοηθήσουν στην αποκατάσταση ελέγχου σε μια αβέβαιη και απειλητική κατάσταση. Επιπλέον, μπορούν να βοηθήσουν στην μείωση της βλάβης που δημιουργείται από ένα παράγοντα κινδύνου. Αυτά τα μηνύματα διαφέρουν ανάλογα με τη φύση της κρίσης και του προβλήματος (Seeger, 2007).

Στις περισσότερες περιπτώσεις η αυτό-αποτελεσματικότητα μπορεί να είναι τόσο απλή όσο η ενθάρρυνση των ενδιαφερομένων που παρακολουθούν τις πρόσφατες εξελίξεις στα μέσα ενημέρωσης. Τα μηνύματα αυτό-αποτελεσματικότητας είναι πιο αποτελεσματικά όταν έχουν κάποια χαρακτηριστικά: α) Όταν προτείνουν συγκεκριμένες δράσεις μείωσης της βλάβης σε εκείνους που πλήττονται από τη κρίση. Τα μηνύματα ενδέχεται να επικεντρώνονται στο τι μπορεί να γίνει για να βοηθηθεί το κοινό, β) τα μηνύματα πρέπει να προσφέρουν μια σειρά δραστηριοτήτων, γ) ενέργειες που ενδέχεται να μην έχουν συγκεκριμένο αποδεδειγμένο όφελος ενώ μπορεί να έχει όφελος το κοινό (Seeger, 2007).

Επιπροσθέτως, τα μηνύματα αυτό-αποτελεσματικότητας πρέπει να δημιουργηθούν προσεκτικά έτσι ώστε ο λόγος της δράσης να είναι σαφής, οι διαχειριστές συνεπείς και η προτεινόμενη δράση να έχει νόημα. Ασυνεπή μηνύματα, ιδιαίτερα όταν συνιστώνται συγκεκριμένες συμπεριφορές θα δημιουργήσουν σύγχυση και θα μειώσουν τη πιθανότητα να γίνει μια επιθυμητή ενέργεια. Τέλος, η δράση πρέπει να έχει τόσο πραγματική όσο και προφανή χρησιμότητα στην μείωση της ζημιάς (Seeger, 2007).

2.2: Στρατηγικές αντίδρασης στη Κρίση

Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι οι οργανισμοί δεν αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο σε μια κρίση. Σύμφωνα με τον Coombs (2007), η αντίδραση ενός οργανισμού μπορεί να κυμαίνεται σε οποιοδήποτε σημείο ενός φάσματος που στο ένα άκρο συναντάμε την άμυνα και στο άλλο την επίθεση. Οι στρατηγικές αντίδρασης σε μια κρίση είναι οι εξής:

✓ Επίθεση στο κατήγορο

Εδώ ο οργανισμός έρχεται αντιμέτωπος με την πλευρά που υποστηρίζει ότι υπάρχει κρίση και αντεπιτίθεται στη λογική και τα επιχειρήματα της άλλης πλευράς. Βέβαια, ο οργανισμός απειλεί την άλλη πλευρά με δικαστική αγωγή.

✓ Άρνηση

Ο οργανισμός εξηγεί ότι δεν υπάρχει καμία κρίση.

✓ Δικαιολόγηση-Μη Υπαιτιότητα

Σε αυτή τη στρατηγική ο οργανισμός προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει την ευθύνη που ο ίδιος φέρει για την κρίση. Αρνείται την οποιαδήποτε πρόθεση να προκαλέσει βλάβη και δηλώνει ότι δεν είχε τον έλεγχο επί των γεγονότων που οδήγησαν στη κρίση. Επιπλέον, αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται συνήθως, όταν υπάρχει κάποια φυσική καταστροφή ή κάποια δολιοφθορά στα προϊόντα της.

✓ Δικαιολογία-Υποβάθμιση

Εδώ ο οργανισμός με τις δηλώσεις του προσπαθεί να μειώσει την αντιλαμβανόμενη ζημιά. Μερικές φορές το φταίξιμο αποδίδεται στα θύματα της κρίσης. Επίσης,

χρησιμοποιείται όταν ένας καταναλωτής κάνει κακή ή λανθασμένη χρήση του προϊόντος ή σε βιομηχανικά ατυχήματα.

✓ **Απόκτηση Εύνοιας**

Οι ενέργειες που γίνονται έχουν ως στόχο να κατευνάσουν το κοινό. Οι καταναλωτές που διαμαρτύρονται παίρνουν δωρεάν κουπόνια ή ο οργανισμός κάνει μια μεγάλη δωρεά σε κάποια φιλανθρωπική οργάνωση.

✓ **Διορθωτικές Ενέργειες**

Σε αυτό το στάδιο, λαμβάνονται μέτρα για την αποκατάσταση της βλάβης που προκάλεσε η κρίση και κατάλληλα μέτρα για την πρόληψη της επανεμφάνισής της στο μέλλον.

✓ **Πλήρης Απολογία**

Στο τελευταίο στάδιο, ο οργανισμός αναλαμβάνει την ευθύνη και ζητάει συγνώμη, ενώ μπορεί να περιλαμβάνεται και κάποια χρηματική ή άλλης μορφής αποζημίωση.

Εν συνεχεία, ο Coombs (2007), υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί που θα προβούν στις αμυντικές στρατηγικές (επίθεση στο κατήγορο, άρνηση, δικαιολόγηση) και αποδειχθούν αναποτελεσματικές, πρέπει να στραφούν σε πιο συμβιβαστικές μεθόδους (απόκτηση εύνοιας, διορθωτικές ενέργειες, πλήρης απολογία). Αυτές οι μέθοδοι συμβάλλουν στην αποκατάσταση της φήμης ή των μειωμένων πωλήσεων της επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά, ο οργανισμός δεν ενστερνίζεται κάποια συμβιβαστική στρατηγική εξαιτίας της ίδιας της εταιρικής πολιτικής του ή άλλων εμποδίων.

Σύμφωνα με τους Cameron and Wilcox (2012, σελ.264), ορισμένες μεταβλητές που εμποδίζουν ή απαγορεύουν τη χρήση συμβιβαστικών στρατηγικών είναι:

- ✓ Ηθική πεποίθηση της διοίκησης ότι το κοινό σφάλει
- ✓ Ηθική ουδετερότητα όταν δύο ανταγωνιστικές μεταξύ τους ομάδες πιέζουν τον οργανισμό να λάβει θέση πάνω σε ένα ζήτημα πολιτικής
- ✓ Νομικά εμπόδια
- ✓ Θεσμικά εμπόδια

- ✓ Απαγόρευση που η ίδια ανώτατη διοίκηση έχει θέσει έναντι μιας συμβιβαστικής θέσης
- ✓ Ενδεχόμενη σύγκρουση μεταξύ τμημάτων του οργανισμού για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής

2.3: Θεωρία Επικοινωνίας Κατάστασης Κρίσης (Situational Crisis Communication Theory)

- **Ανάπτυξη Θεωρίας**

Σύμφωνα με τους (Avery et al. 2010, cited in Austin and Jin, 2018), η θεωρία επικοινωνίας κατάστασης της κρίσης είναι μία από τις κυρίαρχες θεωρίες στην έρευνα των επικοινωνιακών κρίσεων. Η ανάπτυξη του θεωρίας ξεκίνησε το 1995 από τον Coombs(Coombs, 1995)με μια δημοσίευση που γράφτηκε για την επικοινωνία των κρίσεων. Οι Coombs and Holladay (2002), βελτίωσαν αυτή τη θεωρία από τη πρώτη φορά που γράφτηκε. Στην αρχή τα κοινωνικά δίκτυα δεν ήταν μέρος αυτής της θεωρίας, αργότερα όμως αναπτύχθηκε η επίδραση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην επικοινωνιακή κρίση.

- **Προέλευση Θεωρίας**

Μέχρι τα τέλη δεκαετίας του 1990, οι ερευνητές είχαν εντοπίσει λίστες στρατηγικών αντιμετώπισης κρίσεων και τύπων κρίσεων. Αυτό που έπρεπε να εμφανιστεί ήταν ένα θεωρητικό πλαίσιο για τη συστηματική σύνδεση στρατηγικών αντιμετώπισης κρίσεων και των τύπων κρίσεων. Η θεωρία βασίζεται στη θεωρία απόδοσης που συνδέονται οι στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων με τους τύπους κρίσεων. Επιπλέον, η θεωρία απόδοσης υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι αναζητούν λόγους για γεγονότα, ειδικά αρνητικά και προσπαθούν να καταλάβουν τι συμβαίνει και γιατί. Το κοινό αποδίδει τα γεγονότα είτε σε εξωτερικούς παράγοντες (προβλήματα κατάστασης) είτε σε εσωτερικούς παράγοντες (άτομα που μπορεί να συμμετέχουν) (Weiner, 1986, cited in Austin and Jin, 2018).

Η κρίση της ευθύνης είναι μια κατάσταση κατά την οποία οι ενδιαφερόμενοι αποδίδουν την ευθύνη για την κρίση στον οργανισμό, καθώς είναι η κεντρική μεταβλητή στη θεωρία επικοινωνίας κρίσης. Επιπλέον, η θεωρία υποστηρίζει ότι το ύψος της ευθύνης για την κρίση που δημιουργείται από την κατάσταση της κρίσης καθορίζει τη φύση της αντίδρασης στη κρίση που θα είναι κατάλληλη για την κρίση.

Η κατάλληλη απάντηση βοηθά στη προστασία της φήμης του οργανισμού από ζημιές και από την επιθυμία των πελατών να σταματήσουν να προμηθεύονται ένα προϊόν ή μια υπηρεσία (Coombs, 2007).

Η θεωρία συνιστά στους υπεύθυνους επικοινωνίας για την κρίση να εξετάσουν τον τύπο της κρίσης και τους εντεινόμενους παράγοντες για την αξιολόγηση της πιθανής ευθύνης της κρίσης που θα αποδώσουν οι ενδιαφερόμενοι στον οργανισμό που βρίσκεται σε κρίση. Ωστόσο, οι κατανομές ευθύνης της κρίσης δεν θα είναι ομοιόμορφες σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη αλλά μπορεί να καθιερωθεί μια γενική αξιολόγηση της ευθύνης για την κρίση. Οι τύποι των κρίσεων είναι το πλαίσιο που χρησιμοποιείται για την κατάσταση της κρίσης. Έτσι, οι τύποι κρίσεων μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες: α) ελάχιστη ευθύνη της κρίσης, β) χαμηλή ευθύνη της κρίσης και γ) υψηλή ευθύνη της κρίσης (Austin and Jin, 2018).

Ελάχιστη Ευθύνη Κρίσης

- Βία στο χώρο εργασίας: επίθεση εναντίον συναδέλφων από τρέχοντες ή πρώην υπαλλήλους
- Κακοποίηση: εξωτερική επίθεση στον οργανισμό, όπως παραβίαση προϊόντων ή τρομοκρατία
- Φυσικές καταστροφές: λειτουργικές διαταραχές από πράξεις της φύσης
- Παραπληρόρηση: επιβλαβείς αλλά ανακριβείς πληροφορίες σχετικά με τον οργανισμό που κυκλοφορεί μεταξύ των ενδιαφερόμενων

Χαμηλή Ευθύνη Κρίσης

- Τεχνικά ατυχήματα: ατύχημα που δημιουργήθηκε από αστοχία στη τεχνολογία
- Βλάβη προϊόντος τεχνικού σφάλματος: ένα ελάττωμα και δυνητικά επικίνδυνο προϊόν που δημιουργήθηκε εξαιτίας μια αποτυχία στην τεχνολογία

Υψηλή Ευθύνη Κρίσης

- Ατυχήματα ανθρώπινου σφάλματος: ατύχημα που δημιουργήθηκε από ανθρώπινο σφάλμα εργαζομένων

- Βλάβη προϊόντων ανθρώπινου σφάλματος: ένα ελάττωμα και δυνητικά επικίνδυνο προϊόν που δημιουργήθηκε εξαιτίας λάθους από τους εργαζόμενους
- Κακή συμπεριφορά οργάνωσης ή κακή συμπεριφορά διαχείρισης: οι ενδιαφερόμενοι έχουν εν γνώσει τους κίνδυνο ή κανονισμούς που παραβιάζονται εν γνώσει τους από τους διαχειριστές

Οι δύο τύποι κρίσεων (ελάχιστη ευθύνη κρίσης και χαμηλή ευθύνη κρίσης) χρησιμοποιούν παρόμοιες στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης και απαιτούν μικρές αλλαγές από τους διαχειριστές των κρίσεων καθώς κάποιος κινείται από ελάχιστα σε χαμηλά επίπεδα. Η αναθεώρηση της θεωρίας περιλαμβάνει στην ουσία μια αλλαγή στους τύπους κρίσεων. Η διαχείριση κρίσεων σχεδιάστηκε για να αντιμετωπίσει επιχειρησιακά ζητήματα του οργανισμού με την ικανότητα παραγωγής τροφίμων ή την παροχή υπηρεσιών (Austin and Jin, 2018).

Οι Sohn and Lariscy (2014, cited in Austin and Jin 2018) έχουν παρατηρήσει μια αύξηση στις κρίσεις φήμης. Η άνοδος στις κρίσεις φήμης παρατηρείται στα κοινωνικά μέσα (Coombs, 2015). Μια κρίση φήμης αφορά καταστάσεις που μπορούν να αμαυρώσουν τη φήμη ενός οργανισμού (Booth, 2000, Sohn and Lariscy, 2014, cited in Austin and Jin 2018). Προφανώς, η επιχειρησιακές κρίσεις μπορούν να δημιουργήσουν μια κακή φήμη, η οποία μπορεί να διαταράξει την λειτουργία της επιχείρησης. Ωστόσο, υπάρχουν εννοιολογικές και ανταποκρινόμενες διαφορές μεταξύ των δύο κατηγοριών κρίσης. Έτσι υπάρχουν τέσσερις στρατηγικές αποκατάστασης της φήμης: α) Άρνηση, β) Μείωση, γ) Ανοικοδόμηση, δ) Ενίσχυση (Austin and Jin, 2018).

Στρατηγικές Άρνησης

Οι στρατηγικές άρνησης επιδιώκουν να αποσυνδέσουν τον οργανισμό από την κρίση. Αν ο οργανισμός δεν έχει ευθύνη για τη κρίση, η κρίση δεν πρέπει να βλάψει τον οργανισμό (Benoit, 1995). Η άρνηση πρέπει να διατηρείται για παραπληροφόρηση στις κρίσεις όταν διαδίδονται ψευδείς πληροφορίες για έναν οργανισμό.

- Επίθεση στον κατηγορούμενο: αντιμετώπιση αυτών που λένε αρνητικά για τον οργανισμό
- Άρνηση οποιασδήποτε ευθύνης για την κρίση

- Αποδιοπομπαίος τράγος: κατηγορίες εις βάρος άλλων για την κρίση

Στρατηγικές Μείωσης

Οι στρατηγικές μείωσης έχουν περιορισμένη χρησιμότητα καθώς αποδίδουν καλύτερα σε τεχνικά θέματα του οργανισμού. Υπάρχουν λίγα ατυχήματα ή κρίσεις προϊόντων που προκαλούνται κυρίως από τεχνικά λάθη.

- Δικαιολογία: ελαχιστοποίηση της οργανωτικής ευθύνης, άρνηση ότι υπήρχε πρόθεση για κάτι κακό ή άρνηση ικανότητας ελέγχου της κατάστασης
- Αιτιολόγηση: προσπάθεια ελαχιστοποίησης της αντίληψης για τη ζημιά που προκαλείται από την κρίση

Στρατηγικές Ανοικοδόμησης

Οι στρατηγικές ανοικοδόμησης πρέπει να προορίζονται για κρίσεις που δημιουργούν ισχυρές αποδόσεις ευθύνης της κρίσης λόγω του υψηλού κόστους των στρατηγικών αντιμετώπισης κρίσεων (Coombs, 2007, Tyler 1997).

- Αποζημίωση: βοήθεια στα θύματα με υλικά αγαθά ή χρήματα
- Απολογία: Δημόσια απολογία και ευθύνη για τη κρίση

Στρατηγικές Ενίσχυσης

Η ενίσχυση μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες τρεις κύριες στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων (Austin and Jin, 2018).

- Υπενθύμιση: στους ενδιαφερόμενους τα προηγούμενα καλώς οργανωτικά έργα
- Δυστυχώς: έπαινος στους ενδιαφερόμενους για τη βοήθειά τους κατά την διάρκεια της κρίσης
- Θύμα: Υπόδειξη ότι ο οργανισμός είναι θύμα της κρίσης

2.4: Κρίση Covid-19: Πολιτικές και κυβερνητικές διαστάσεις

Όπως όλες οι κρίσεις έτσι και οι υγειονομικές κρίσεις έχουν κάποιες διαστάσεις είτε πολιτικού είτε κυβερνητικού περιεχομένου, κάτι το οποίο είναι σημαντικό για τη διαχείριση της κρίσης.

Πολιτική διάσταση

Αρχικά, η ερμηνεία και η απάντηση σε πανδημίες είναι η πολιτική πράξη. Η απόφαση, η επιβολή συνοριακών ελέγχων, η απομόνωση του πληθυσμού, η διαχείριση των πληροφοριών του κοινού και η στάση απέναντι στους άλλους δεν είναι ποτέ απαλλαγμένη από τέτοια πράγματα. Σημαντικός παράγοντας είναι οι προσεγγίσεις της συμπτωματολογίας της επιδημιολογίας, δηλαδή πως ερμηνεύονται οι καταστάσεις των προβλημάτων πολιτικής υγείας του κορωνοϊού και η παρέμβαση στην υγεία από αυτή τη θέση (Hay, 2012).

Εν συνεχεία, οι πολιτικές και ιατρικές ηγεσίες στην κυβέρνηση, τους εθνικούς οργανισμούς και τους διεθνείς οργανισμούς, όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας έχουν δημιουργηθεί για να παίρνουν τον έλεγχο των αριθμών, των δεδομένων, για την μείωση του κρουσμάτων αλλά και για την κοινοποίηση των μέτρων προστασίας για τη δημόσια υγεία που απαιτούν συναίνεση και υποστήριξη από τους πολίτες.

Η πανδημία αποτέλεσε σημαντική πρόκληση για τα συστήματα δημόσιας υγείας σε όλο τον κόσμο. Όλα τα έθνη προχώρησαν σε αναστολή αστικών και πολιτικών δικαιωμάτων σκόπιμα. Κάποιοι πολίτες εξέφρασαν την ανησυχία τους για τη διάρκεια των έκτακτων μέτρων που πάρθηκαν από τις κυβερνήσεις των χωρών ανά τον κόσμο. Επιπρόσθετα, τα μέτρα ήταν σοβαρά και απαγορευτικά. Για παράδειγμα, υπήρχε απαγόρευση στη κυκλοφορία των πολιτών, απαγορεύτηκαν οι τελετές θρησκευτικού περιεχομένου, αναστάλθηκαν όλες οι δραστηριότητες του αθλητισμού και του πολιτισμού. Όλη αυτή η εξέλιξη της κρίσης του Covid-19 θυμίζει εξέγερση ή καταστροφή (Lakoff, 2017, Lazar, 2013).

Κυβερνητική διάσταση

Η εξειδίκευση στην επιδημιολογία, την ιολογία και την ανοσολογία έχουν υψηλή ζήτηση αλλά αυτό οδηγεί σε ανησυχία ότι το μαθηματικό μοντέλο της μόλυνσης που αναπτύχθηκε έχει κερδίσει τους επιστήμονες στο τομέα της δημόσιας υγείας. Οι πολιτικοί ηγέτες ακολουθούν το «ότι πουν οι ειδικοί» και βάσει αυτού εφαρμόζουν τις στρατηγικές αντιμετώπισης της πανδημίας.

Ωστόσο, έχουν παρατηρηθεί ερωτήματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των πολιτικών προσώπων, την απαγόρευση και την κοινωνική απόσταση, ενώ σημαντικό κομμάτι είναι η εκπαίδευση και ο ρόλος των παιδιών για τη διάδοση του Covid-19.

Επιπρόσθετα, οι επιστήμονες κοινωνιολογίας εκτιμούν ότι αυτή όλη η κατάσταση θα έχει κοινωνικές επιπτώσεις, συμπεριλαμβανομένης της ενδοοικογενειακής βίας, της κακοποίησης των παιδιών αλλά και των κρίσεων της ψυχικής υγείας (Costello, 2020).

Ο ρόλος των επιστημόνων στην εφαρμογή της εθνικής πολιτικής εκτέθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο με τη «διαμάχη» σχετικά με τη σύσταση της επιστημονικής συμβουλευτικής ομάδας για καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, η οποία φάνηκε να μην εκπροσωπεί τη βασική επιστήμη, όπως η μοριακή ιολογία, η ανοσολογία και η εντατική φροντίδα (Costello, 2020).

Σε παγκόσμιο επίπεδο, κάποιες κυβερνήσεις είναι πιο αυταρχικές στα μέτρα που λαμβάνουν, όπως στη Κίνα. Πιο συγκεκριμένα, ασκούν αυστηρότερο έλεγχο στην παραγωγή και τη ρύθμιση των δεδομένων. Αξιοσημείωτο είναι πως τα βασικά αγαθά σε περιόδους κρίσεων -ειδικότερα υγειονομικού χαρακτήρα-, είναι τα τρόφιμα, η στέγαση, η εκπαίδευση, οι υποδομές και η κοινωνική μέριμνα. Σύμφωνα με τους υποστηρικτές της θεμελιώδους οικονομίας, η κοινωνική παροχή τέτοιων πραγμάτων είναι βασική, καθώς παρέχεται ασφάλεια στο κοινό (Monaghan, 2016).

Τέλος, χρήζουν προσοχή ζητήματα και προκλήσεις τέτοιου περιεχομένου, καθώς δεν υποχωρούν εύκολα. Αυτό ενδέχεται να ξεκινήσει από την κλιματική αλλαγή έως τις επίμονες παγκόσμιες ανισότητες. Επιπλέον, κατά την διάρκεια της κρίσης ενδέχεται να κλείσουν κάποιες πολιτικές συμφωνίες για την κλιματική αλλαγή, ενώ είναι δυνατή η κρατική παρέμβαση και το μέλλον της παγκόσμιας οικονομικής και πολιτικής τάξης. Όσον αφορά, τη δημόσια υγεία θα τεθούν στο μέλλον ερωτήσεις από το Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, ενώ η Κίνα μπορεί να συμβάλλει οικονομικά στη κρίση (Ikenberry, 2018).

Οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και συγκεκριμένα η αμερικανική κυβέρνηση ανακοίνωσε την οικονομική της παύση στο διεθνή οργανισμό, ο οποίος μπορεί να επηρεάσει την έγκριση του Κογκρέσου. Βέβαια, θα υπάρξουν προκλήσεις, κίνδυνοι και ευκαιρίες για τη διεθνή τάξη, φιλελεύθερη ή και μετα-φιλελεύθερη (Ikenberry, 2018).

2.5: Ο ρόλος των κοινωνικών μέσων της κρίσης του Covid-19

Αρχικά, υπάρχουν πολλά βασικά οφέλη για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σε περιόδους εθνικών κρίσεων. Πιο συγκεκριμένα, τα κοινωνικά μέσα μπορούν να

χρησιμοποιηθούν για τη διευκόλυνση της διανομής νέων πληροφοριών στους υπεύθυνους της πρώτης γραμμής. Από τις 19 Μαΐου 2020 υπήρχαν 14.479 διαθέσιμα άρθρα για το Covid-19, καθιστώντας αδύνατο να συμβαδίσει η πιο πρόσφατη βιβλιογραφία. Τα κοινωνικά μέσα αποδείχτηκαν σημαντικό και αποτελεσματικό εργαλείο για την εκπαίδευση, τη γνώση ενώ σημαντικός ήταν ο χρόνος που διαδίδονταν οι πληροφορίες (Chanetal, 2020).

Σε μια εποχή που οι πληροφορίες αλλάζουν γρήγορα είναι σημαντικό για τους υπεύθυνους των κοινωνικών μέσων να ενημερώνουν τα κοινωνικά μέσα για να διευκολύνουν το κοινό. Ο χρόνος που παρέχεται για τις γνώσεις των κοινωνικών μέσων είναι περιορισμένος αλλά επιτρέπει στους υπεύθυνους να αναλύσουν και να συζητήσουν τη βιβλιογραφία στο πραγματικό χρόνο εξετάζοντας την εξωτερική και εσωτερική εγκυρότητα των ευρημάτων (Gautret et al., 2020 and Greinetal, 2020). Επιπρόσθετα, τα κοινωνικά μέσα επιτρέπουν στους ηγέτες της υγειονομικής περίθαλψης να επικοινωνούν απευθείας με το κοινό, μοιράζοντας πληροφορίες για τον Covid-19, ανησυχίες των πολιτών για την υγεία και σχετικά θέματα περί τούτου. Οι ηγέτες της υγειονομικής περίθαλψης (πολιτικοί, ιατροί) έχουν εξέχοντες λογαριασμούς στα κοινωνικά μέσα και σχεδόν όλοι ημερησίως ενημερώνουν τις σελίδες για τη κατάσταση της κρίσης του Covid-19.

Εν συνεχεία, τα κοινωνικά δίκτυα επιτρέπουν στους ηγέτες της υγειονομικής περίθαλψης και στα συστήματα υγειονομικού χαρακτήρα να προσδιορίσουν τις τάσεις αλλά και την προετοιμασία για τις υπερτάσεις στην οξύτητα. Αυτό μπορεί να επιτρέψει προηγμένες προμήθειες και την κατανομή των απαραίτητων προμηθειών για την προστασία της υγειονομικής περίθαλψης, τους ασθενείς αλλά και τα νοσοκομεία να αντιδρούν άμεσα σε προκλήσεις (Niles et al., 2019). Σημαντική συνέπεια του τεράστιου όγκου πληροφοριών είναι η κοινή χρήση μέσω των κοινωνικών μέσων κάτι που είναι δύσκολο να φιλτραρισθεί. Ο Covid-19 είχε αναφερθεί στα κοινωνικά μέσα 40,2 εκατομμύρια φορές από τις 12 Μαΐου 2020 έως και τις 18 Μαΐου 2020. Καθώς ο όγκος πληροφοριών των κοινωνικών μέσων αυξάνεται, ο λόγος του σήματος μειώνεται και μπορεί να είναι δύσκολο να εντοπιστούν πραγματικές και σχετικές πληροφορίες (Talk and Walker, 2020).

Επιπλέον, τα κοινωνικά μέσα επιτρέπουν εικονικές διασημότητες ιατρικές ή μη, που έχουν σημαντική επιρροή στις πληροφορίες και εξαπλώνονται λόγω του αριθμού των

οπαδών τους, ανεξάρτητα από την ακρίβεια των πληροφοριών τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ταχεία διάδοση λανθασμένων πληροφοριών μια σημαντικών πιθανών βλαβών. Μια μελέτη διαπίστωσε πως το 27% των ιατρών bloggers είχαν άγνωστες οικονομικές συγκρούσεις συμφερόντων. Αυτό μπορεί να είναι πρόβλημα δεδομένης της αυξημένης έμφασης στους θεραπευτικούς παράγοντες για το Covid-19, οι οποίοι μπορεί να έχουν επιβλαβείς παρενέργειες. Επιπλέον, ενδέχεται να είναι δύσκολο και για το κοινό, καθώς εμφανίζεται ένα ευρύ φάσμα ιατρών σε ιστοσελίδες και στα κοινωνικά μέσα προτείνοντας περιστασιακά στρατηγικές που έρχονται σε σύγκρουση με τη συνιστώμενη φροντίδα (Niforatos et al., 2019).

Στρατηγικές Βελτίωσης Κοινωνικών Μέσων κατά του Covid-19

Υπάρχουν κάποιες στρατηγικές βελτίωσης του ρόλου των κοινωνικών μέσων κατά τη διάρκεια του Covid-19 και μελλοντικές καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να υπάρχει μια σχετική εκπαίδευση τόσο στους παρόχους όσο και στο ευρύ κοινό για το πώς να αξιολογούν σωστά τους πόρους των κοινωνικών μέσων. Βέβαια, αυτό πρέπει να περιλαμβάνει μια αξιολόγηση των συγκρουσιακών συμφερόντων. Επιπλέον, μια άλλη προσέγγιση μπορεί να είναι η δημιουργία διαδικτυακών μαθημάτων χρησιμοποιώντας πραγματικό παράδειγμα από τα κοινωνικά μέσα για να δείχνεται η σημασία με πιο απτό τρόπο. Επιπλέον, θα μπορούσε να εφαρμοστεί ένα σύστημα μέσω του οποίου τα κοινωνικά μέσα θα ελέγχονται από τρίτους για να διασφαλιστεί η ακρίβεια και να εμφανίζει δημόσια τα αποτελέσματα για να ενημερώσει το κοινό. Σημαντικός είναι ο εντοπισμός για την επέκταση της προσέγγισης αξιόπιστων ειδικών στο τομέα της υγείας στα κοινωνικά μέσα (Gottlieb and Dyer, 2020).

Επιπλέον, θα βοηθήσει η δημιουργία και η δημοσίευση άρθρων από αξιόπιστους ανθρώπους στο τομέα της υγείας καθώς και η ενίσχυση των μηνυμάτων τους μέσω των κοινωνικών μέσων. Ακόμη, η τηλεδιάσκεψη με τους ειδικούς θα ήταν ένας καλός τρόπος συζήτησης με θέματα όπως συγκρούσεις συμφερόντων, δραστηριοποίηση σε κλινικές φροντίδας, χώρος εργασίας τους. Αυτό θα βοηθήσει τους χρήστες των κοινωνικών μέσων να ξεκαθαρίσουν τα σχόλια και τις συστάσεις τους (Gottlieb and Dyer, 2020).

Επιπρόσθετα, μια στρατηγική είναι η συνεργασία με εταιρίες κοινωνικών μέσων για τη βοήθεια στη προσαρμογή αλγόριθμων, με σκοπό να εμφανίζονται πιο αξιόπιστες

πληροφορίες στη κορυφή των δεικτών αναζήτησης. Τέλος, καλό είναι να δημιουργηθούν κεντρικές τοποθεσίες για επαγγελματίες του ιατρικού τομέα για κοινή χρήση, διάδοση αξιόπιστων πληροφοριών, συμμετοχή συζήτησης, καθώς και αναθεώρηση από ομότιμους μετά τη δημοσίευση της βιβλιογραφίας σε μια βιώσιμη κεντρική βάση δεδομένων. Τα κοινωνικά μέσα τώρα είναι πιο σημαντικά από ποτέ αλλά πρέπει να αναγνωρίζονται κάποιοι πιθανοί περιορισμοί. Οι πάροχοι υγειονομικής περίθαλψης υπήρξαν πρωτοπόροι στις πρώτες γραμμές σε κατά την διάρκεια της κρίσης του Covid-19, για αυτό το λόγο είναι σημαντική και η συμβολή τους στα κοινωνικά μέσα και την πιο άμεση επαφή τους με το κοινό (Gottlieb and Dyer, 2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μεθοδολογία Έρευνας

3.1: Σκοπός-Στόχοι Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι ο προσανατολισμός στον τρόπο επικοινωνιακής διαχείρισης της κρίσης του Covid-19 από τους φορείς Υγείας (ΕΟΔΥ, Υπουργείο Υγείας) στα κοινωνικά μέσα στην Ελλάδα. Αναλυτικότερα οι επιμέρους στόχοι της εργασίας είναι οι εξής:

-Να διαπιστωθεί το ποσοστό των αναρτήσεων ανά λογαριασμό κοινωνικής δικτύωσης.

-Να διαπιστωθούν οι κοινοποιήσεις στους τέσσερις λογαριασμούς (facebook ΕΟΔΥ, facebook ΥΥ- Twitter ΥΥ, Twitter ΕΟΔΥ)

-Να διαπιστωθούν οι αναρτήσεις που είχαν κείμενο στα κοινωνικά μέσα των φορέων υγείας.

-Να διαπιστωθούν οι αναρτήσεις που είχαν εικόνα στα κοινωνικά μέσα των φορέων υγείας.

-Να διαπιστωθούν οι αναρτήσεις που είχαν βίντεο στα κοινωνικά μέσα.

-Να διαπιστωθεί το περιεχόμενο των αναρτήσεων που έχει κατηγοριοποιηθεί σε τέσσερις βασικές στρατηγικές : α) Οδηγίες και Εκκλήσεις, β) Ενημέρωση για τη πορεία της νόσου, γ) Ενημέρωση για μέτρα της κυβέρνησης και δ) Impression Management.

-Να διαπιστωθεί η χρήση κειμένου στις αναρτήσεις ανά λογαριασμό.

-Να διαπιστωθεί η χρήση εικόνας ανά λογαριασμό

-Να διαπιστωθεί ποια κοινωνικά μέσα στις αναρτήσεις τους είχαν βίντεο.

-Να διαπιστωθούν οι κατηγορίες αναρτήσεων σε κάθε λογαριασμό.

-Να διαπιστωθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την εμπλοκή των χρηστών σε όρους likes, comments και shares και διεξήχθησαν τρεις αναλύσεις negative binominal regression.

3.2: Τύπος Έρευνας

Η έρευνα χωρίζεται σε τρεις τύπους: την εξερευνητική, η οποία διεξάγεται για να εξερευνηθούν άγνωστα ή ευρέα προβλήματα. Ακολουθεί η περιγραφική έρευνα, σκοπός της οποίας είναι να περιγράψει τα χαρακτηριστικά ενός πληθυσμού στα ερωτήματα «ποιος, που, πότε, τι». Συνήθως η περιγραφική έρευνα χρησιμοποιείται για να εντοπίσει τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ υπό-ομάδων καταναλωτών ως προς τις ανάγκες, τις στάσεις, τις γνώμες. Τέλος, είναι η αιτιολογική έρευνα, που βασικός στόχος της είναι η εύρεση της σχέσης αιτίας-αιτιατού και συνήθως έπεται των προηγούμενων κατηγοριών (Σιώμος και Μαύρος, 2015, σελ. 23). Ο τύπος που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα είναι η περιγραφική έρευνα, καθώς περιγράφονται οι αναρτήσεις ανά λογαριασμό κοινωνικής δικτύωσης, οι κοινοποιήσεις των τεσσάρων λογαριασμών (Facebook ΕΟΔΥ και ΥΥ-Twitter ΕΟΔΥ και ΥΥ), από διάφορους οργανισμούς ή από κυβερνητικούς εκπροσώπους, οι αναρτήσεις με χρήση κειμένου, με χρήση εικόνας και χρήση βίντεο στα κοινωνικά μέσα. Επιπλέον, περιγράφεται το περιεχόμενο των αναρτήσεων που έχει κατηγοριοποιηθεί σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: α) οδηγίες και εκκλήσεις, β) ενημέρωση για πορεία νόσου, γ) ενημέρωση για μέτρα κυβέρνησης και δ) Impression Management (Σιώμος και Μαύρος, 2015, σελ. 23).

3.3: Εργαλείο Κωδικοποίησης

Για τη συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε καταγραφή όλων των αναρτήσεων στα κοινωνικά μέσα (facebook, twitter) στις σελίδες των ΕΟΔΥ και του Υπουργείου Υγείας. Αρχικά, η καταγραφή πραγματοποιήθηκε στο πρόγραμμα excel και χωρίστηκε σε έντεκα στήλες. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη στήλη είχε τον αριθμό της ανάρτησης με αύξουσα σειρά, δηλαδή από την πιο παλιά ανάρτηση προς την πιο νέα ανάρτηση. Η δεύτερη στήλη είχε τα links από κάθε ανάρτηση, η τρίτη στήλη είχε το post, η τέταρτη στήλη είχε την ημερομηνία της ανάρτησης, η πέμπτη στήλη είχε κείμενο, η έκτη στήλη είχε εικόνα, η έβδομη στήλη είχε βίντεο. Επίσης, η όγδοη στήλη είχε τα likes (μου αρέσει), η ένατη τα comments (σχόλια), η δέκατη τα shares (κοινοποιήσεις). Τέλος, η ενδέκατη στήλη είχε τις αναδημοσιεύσεις.

Εν συνεχεία, εφόσον πραγματοποιήθηκε η καταγραφή όλων των αναρτήσεων από τις 03/03/2020-31/12/2020, οι οποίες συνολικά ανέρχονται στις 2.602 (Facebook ΕΟΔΥ: 512 αναρτήσεις, Facebook ΥΥ: 487 αναρτήσεις, Twitter ΕΟΔΥ: 700 αναρτήσεις,

Twitter ΥΥ: 903 αναρτήσεις). Στη συνέχεια έγινε κατηγοριοποίηση των αναρτήσεων, με τέσσερις βασικές στρατηγικές, οι οποίες είναι οι εξής: α) Οδηγίες και Εκκλήσεις, β) Ενημέρωση για πορεία νόσου, γ) Ενημέρωση για μέτρα κυβέρνησης και δ) Impression Management (διαχείριση εντύπωσης).

3.4: Μέθοδος Έρευνας

Υπάρχουν δύο είδη μεθόδων έρευνας η ποιοτική και η ποσοτική έρευνα. Σκοπός της ποιοτικής έρευνας είναι μια ολοκληρωμένη και λεπτομερής περιγραφή ενώ στη ποσοτική έρευνα ταξινομούνται και μετρώνται χαρακτηριστικά προκειμένου να εξηγηθεί τι ακριβώς έχει παρατηρηθεί. Επιπλέον, στην ποσοτική έρευνα τα ποσοτικά στοιχεία είναι πιο αποτελεσματικά και ικανά στο να ελέγχουν ερευνητικές υποθέσεις. Επίσης, στη ποσοτική έρευνα ο ερευνητής είναι αποστασιοποιημένος και παραμένει αντικειμενικός, ενώ δεν υπάρχει ποιοτικό στοιχείο, καθώς όλα είναι 0 και 1 (Σιώμκος και Μαύρος, 2015, σελ. 30). Η μέθοδος έρευνας που χρησιμοποιήθηκε είναι η ποσοτική, καθώς τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την έρευνα είναι αριθμοί και μέσω της ποσοτικής έρευνας προσδιορίστηκαν οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών.

3.5: Μέθοδος Δειγματοληψίας

Δειγματοληψία είναι η διαδικασία ή η τεχνική εντοπισμού και επιλογής μιας ομάδας ατόμων που αντιπροσωπεύει το δείγμα και μπορούν να προσεγγιστούν μέσω τηλεφώνου, ταχυδρομείου, διαδικτύου ή προσωπικής επαφής, μέσω των οποίων παρέχονται πληροφορίες για τον ερευνητή. Αντίθετα, δείγμα είναι μια ομάδα πληθυσμού η οποία αντιπροσωπεύει όλο τον πληθυσμό (Σιώμκος και Μαύρος, 2015, σελ. 327). Όσον αφορά, το πληθυσμό της έρευνας είναι όλες οι αναρτήσεις που δημοσίευσε ο ΕΟΔΥ στο λογαριασμό του στο Facebook (512 αναρτήσεις) και ξεχωριστά στο Twitter (700 αναρτήσεις) και όλες οι αναρτήσεις που δημοσίευσε το Υπουργείο Υγείας στη σελίδα του στο facebook (487 αναρτήσεις) και στο Twitter (903 αναρτήσεις). Το διάστημα των αναρτήσεων ξεκινά από τις 03/03/2020 και τελειώνει στις 31/12/2020. Στην έρευνα που διεξήχθη η μέθοδος δειγματοληψίας είναι μη πιθανότητας και συγκριμένα κρίσης γιατί αρχικά εντοπίστηκαν όλες οι αναρτήσεις του ΕΟΔΥ και του Υπουργείου Υγείας στα κοινωνικά μέσα (Facebook, Twitter) και στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε κατηγοριοποίηση της συλλογής στοιχείων ανάλογα με τις αναρτήσεις στα κοινωνικά μέσα. Οι στρατηγικές είναι οι

εξής: α) Οδηγίες και Εκκλήσεις, β) Ενημέρωση για πορεία νόσου, γ) Ενημέρωση για μέτρα κυβέρνησης και δ) Impression Management (διαχείριση εντύπωσης).

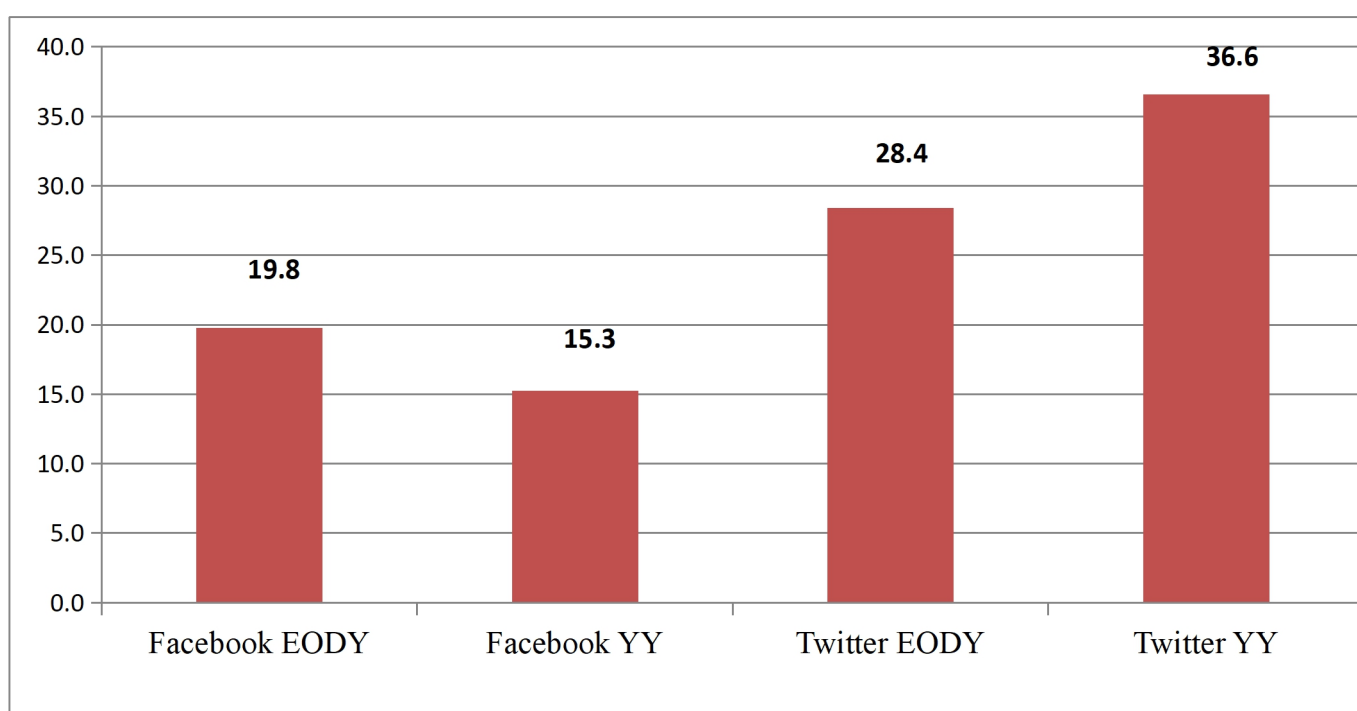
3.6: Τεχνικές Επεξεργασίας Έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας πραγματοποιήθηκαν από το πρόγραμμα στατιστικής επεξεργασίας SPSS, μέσω του οποίου έγινε στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν από την καταγραφή των αναρτήσεων από τα κοινωνικά μέσα (Facebook, Twitter) των φορέων υγείας του ΕΟΔΥ και του Υπουργείου Υγείας. Έγινε περιγραφική ανάλυση των δεδομένων, καθώς υπολογίστηκαν οι συχνότητες και τα ποσοστά των δεδομένων. Παράλληλα, οι απαντήσεις παρουσιάστηκαν με τη μορφή διαγραμμάτων και πινάκων. Τέλος, για να διαπιστωθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την εμπλοκή των χρηστών σε όρους likes, comments και shares, διεξήχθησαν τρεις αναλύσεις negative binominal regression.

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα Έρευνας

Το διάγραμμα 1 παρουσιάζει το ποσοστό των αναρτήσεων που αναλύθηκαν ανά λογαριασμό κοινωνικής δικτύωσης. Για την περίοδο από 3/3/2020 έως και 31/12/2020 διαπιστώθηκε ότι, οι λογαριασμοί του ΥΥ (36.6%) και του ΕΟΔΥ (28,4%) στο Twitter μετέδωσαν τις περισσότερες αναρτήσεις συγκριτικά με τις αντίστοιχους λογαριασμούς στο Facebook (ΕΟΔΥ: 19,8% και ΥΥ: 15.3%).

Διάγραμμα 1. Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης



Ο πίνακας 1, παρουσιάζει τις κοινοποιήσεις που πραγματοποιήθηκαν στους τέσσερις λογαριασμούς που αναλύθηκαν σε αναρτήσεις από διάφορους οργανισμούς ή από κυβερνητικούς εκπροσώπους. Αναλυτικότερα, στη πλειονότητα τους οι αναρτήσεις δεν είχαν καμία κοινοποίηση (71,7%, 1.747 κοινοποιήσεις). Από τον Βασίλη Κικίλια έχει κοινοποιηθεί το 11,5% των αναρτήσεων (280 κοινοποιήσεις), ενώ ακολουθούν με μικρότερη συχνότητα κοινοποιήσεις από τον πρωθυπουργό της χώρας (3,1%; 76 κοινοποιήσεις), τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (WHO, 2,4%, 59 κοινοποιήσεις) και τον ΕΟΔΥ (2,3 %, 55 κοινοποιήσεις). Επίσης, πολλές ήταν οι κοινοποιήσεις έγιναν και σε αναρτήσεις της Ελληνικής Κυβέρνησης, του προέδρου του ΕΟΔΥ.

Πίνακας 1. Κοινοποιήσεις

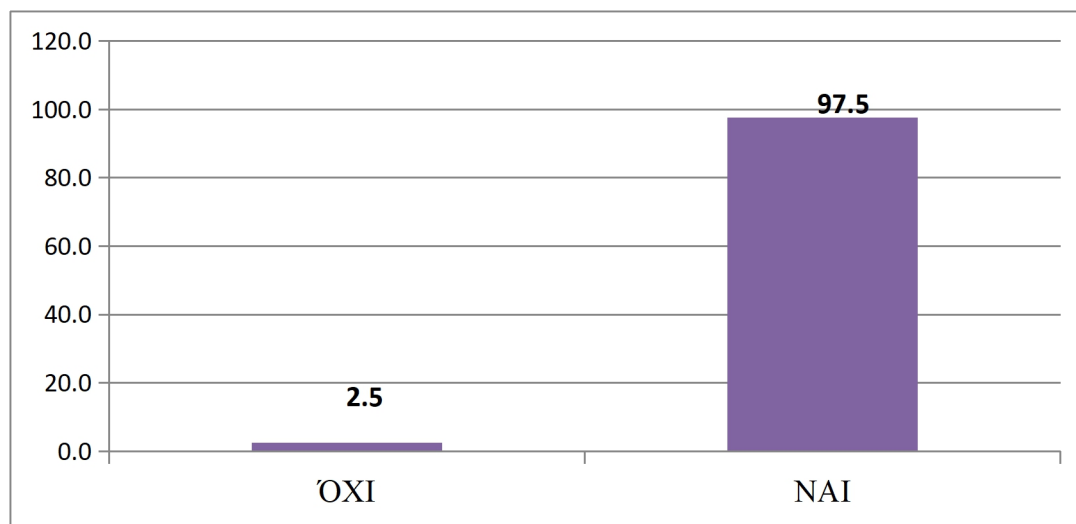
Κοινοποίηση

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Καμία Κοινοποίηση	1747	71,7	71,7	71,7
Κοινοποίηση από Βασίλη Κικίλια	280	11,5	11,5	83,2
Κοινοποίηση από Παναγιώτης Αρκουμενέας	27	1,1	1,1	84,3
Κοινοποίηση από Ελληνική Κυβέρνηση	33	1,4	1,4	85,6
Κοινοποίηση από ECDC	19	0,8	0,8	86,4
Κοινοποίηση από Υ.Υ	8	0,3	0,3	86,7
Κοινοποίηση από WHO	59	2,4	2,4	89,2
Κοινοποίηση από Ευρωπαϊκή Επιτροπή	31	1,3	1,3	90,4
Κοινοποίηση από United Nations	2	0,1	0,1	90,5
Κοινοποίηση από EU Civil Protection and Humanitarian Aid "	1	0,0	0,0	90,6
Κοινοποίηση από European Commission	11	0,5	0,5	91,0
"Κοινοποίηση από Eurosurveillance "	1	0,0	0,0	91,1
Κοινοποίηση από ΕΟΔΥ	55	2,3	2,3	93,3
Κοινοποίηση από ΠτΔ	6	0,2	0,2	93,6
Κοινοποίηση από την εφημερίδα Καθημερινή	1	0,0	0,0	93,6
Κοινοποίηση από The Lead CNN	1	0,0	0,0	93,6
Κοινοποίηση από το Χαμόγελο του παιδιού	3	0,1	0,1	93,8
Κοινοποίηση από Greece in Geneva	2	0,1	0,1	93,8
Κοινοποίηση από EFSA	1	0,0	0,0	93,9
Κοινοποίηση από Israel in Greece	2	0,1	0,1	94,0
Κοινοποίηση από ΑΠΕ-ΜΠΕ	26	1,1	1,1	95,0
Κοινοποίηση από WHO-Nigeria	1	0,0	0,0	95,1
Κοινοποίηση από Πολιτική Προστασία	11	0,5	0,5	95,5
Κοινοποίηση από StellaKyriakides	17	0,7	0,7	96,2
Κοινοποίηση από HansKluge	10	0,4	0,4	96,6
Κοινοποίηση από EU Health	4	0,2	0,2	96,8
Κοινοποίηση από CDC	1	0,0	0,0	96,8
Κοινοποίηση από Πρωθυπουργό	76	3,1	3,1	100,0
Κοινοποίηση από UNESCO	1	0,0	0,0	100,0
Total	2437	100,0	100,0	

Στο διάγραμμα 2, παρουσιάζονται οι αναρτήσεις που είχαν κείμενο στα κοινωνικά μέσα των φορέων υγείας. Πιο αναλυτικά, το 97,5% (2.377 αναρτήσεις) είχαν κείμενο

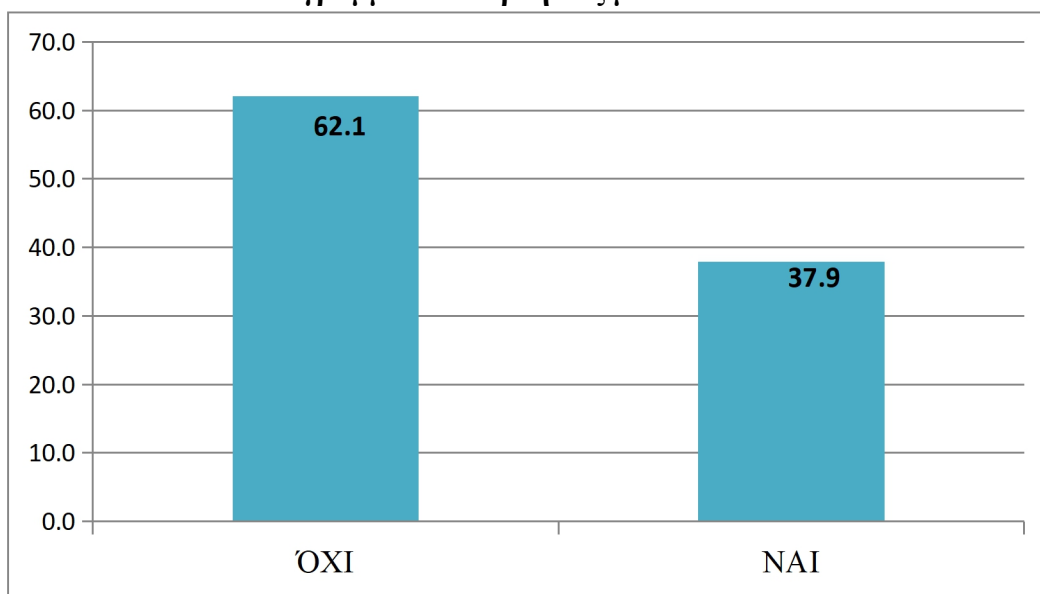
στις αναρτήσεις τους, ενώ το 2,5% (60 αναρτήσεις) δεν είχαν κείμενο στις αναρτήσεις τους.

Διάγραμμα 2. Αναρτήσεις με κείμενο



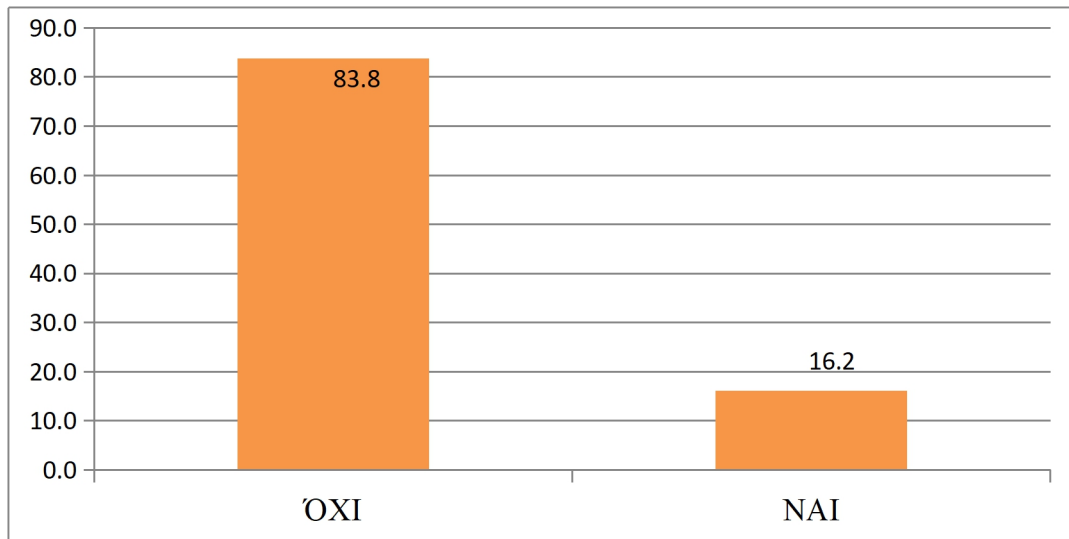
Στο Διάγραμμα 3, παρουσιάζονται οι αναρτήσεις που είχαν εικόνα στα κοινωνικά μέσα των φορέων υγείας. Πιο αναλυτικά, το 62,1% (1.514 αναρτήσεις) δεν είχαν εικόνα στις αναρτήσεις τους, ενώ το 37,9% (923 αναρτήσεις) είχαν εικόνα στις αναρτήσεις τους.

Διάγραμμα 3. Αναρτήσεις με Εικόνα



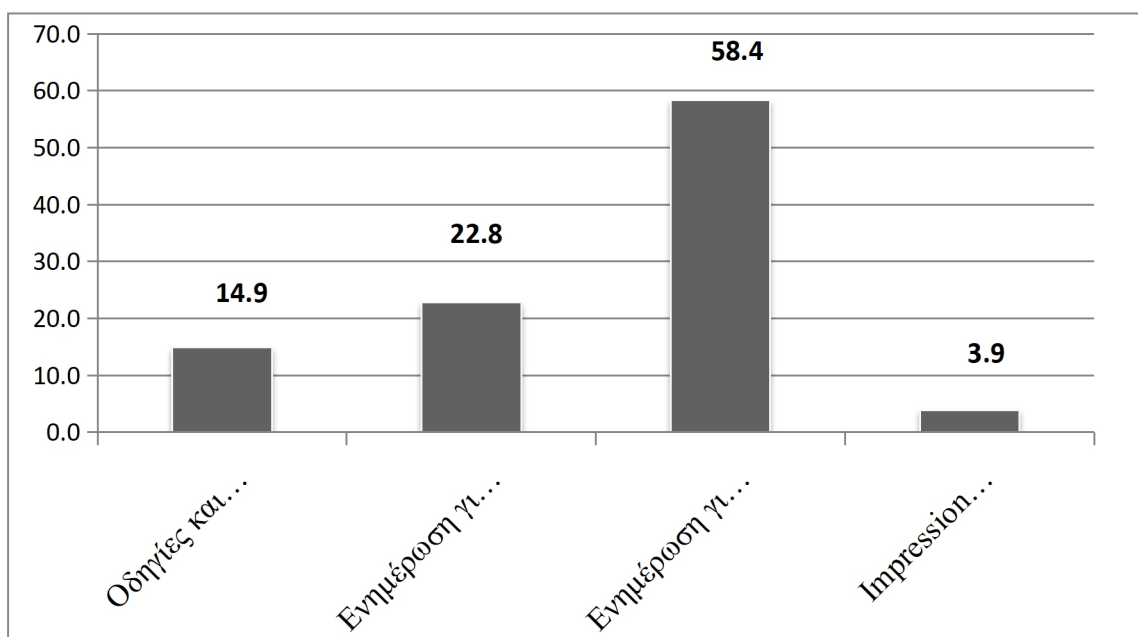
Στο Διάγραμμα 4, παρουσιάζονται οι αναρτήσεις που είχαν βίντεο στα κοινωνικά μέσα. Πιο αναλυτικά, το 83,8% (2.043 αναρτήσεις) δεν είχαν βίντεο στις αναρτήσεις τους, ενώ το 16,2% (394 αναρτήσεις) είχαν βίντεο στις αναρτήσεις τους.

Διάγραμμα 4. Αναρτήσεις με Βίντεο



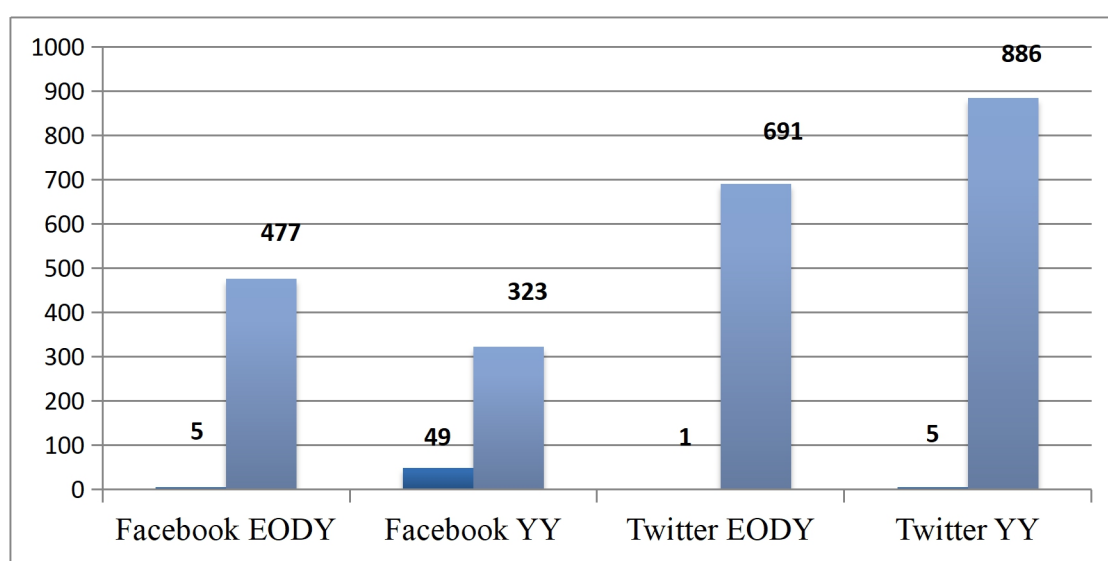
Στο Διάγραμμα 5, παρουσιάζεται το περιεχόμενο των αναρτήσεων που έχει κατηγοριοποιηθεί σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: α) οδηγίες και εκκλήσεις, β) ενημέρωση για πορεία νόσου, γ) ενημέρωση για μέτρα κυβέρνησης και δ) impression management. Πιο αναλυτικά, παρατηρείται ότι, το μεγαλύτερο ποσοστό των αναρτήσεων αφορούσε την ενημέρωση για μέτρα κυβέρνησης με ποσοστό 58,4% (1.422 αναρτήσεις) ενώ το 22,8% (556 αναρτήσεις) αφορούσε την ενημέρωση για τη πορεία της νόσου. Επιπλέον, το 14,9% (363 αναρτήσεις) είναι οδηγίες και εκκλήσεις ενώ το 3,9% (96 αναρτήσεις) ανήκουν στο impression management (διαχείριση εντύπωσης).

Διάγραμμα 5. Κατηγορίες Αναρτήσεων



Στο Διάγραμμα 6, παρουσιάζεται η χρήση κειμένου στις αναρτήσεις ανά λογαριασμό. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα οι περισσότερες αναρτήσεις είχαν κείμενο ενώ οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των λογαριασμών ως προς τη χρήση του κειμένου ήταν στατιστικά σημαντικές ($\chi^2=210.64$, $\text{sig}=0.000$). Συγκεκριμένα, ο λογαριασμός του ΥΥ στο Twitter είχε περισσότερες αναρτήσεις κειμένου στο Twitter όπως και του ΕΟΔΥ στο Twitter συγκριτικά με τους λογαριασμούς στο Facebook. Τα αποτελέσματα αυτά είναι λογικά αν σκεφτεί κανείς τη φύση του Twitter που επιτρέπει κυρίως μηνύματα κειμένου.

Διάγραμμα 6. Κοινωνικό Μέσο-Κείμενο



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου ανεξαρτησίας (Πίνακας 2), οι τέσσερις λογαριασμοί διέφεραν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό ως προς τη χρήση κειμένου ($\chi^2=210.64$, $\text{sig}=0.002$). Συγκεκριμένα, το κείμενο χρησιμοποιήθηκε κυρίως στο Twitter του ΥΥ αλλά και του ΕΟΔΥ.

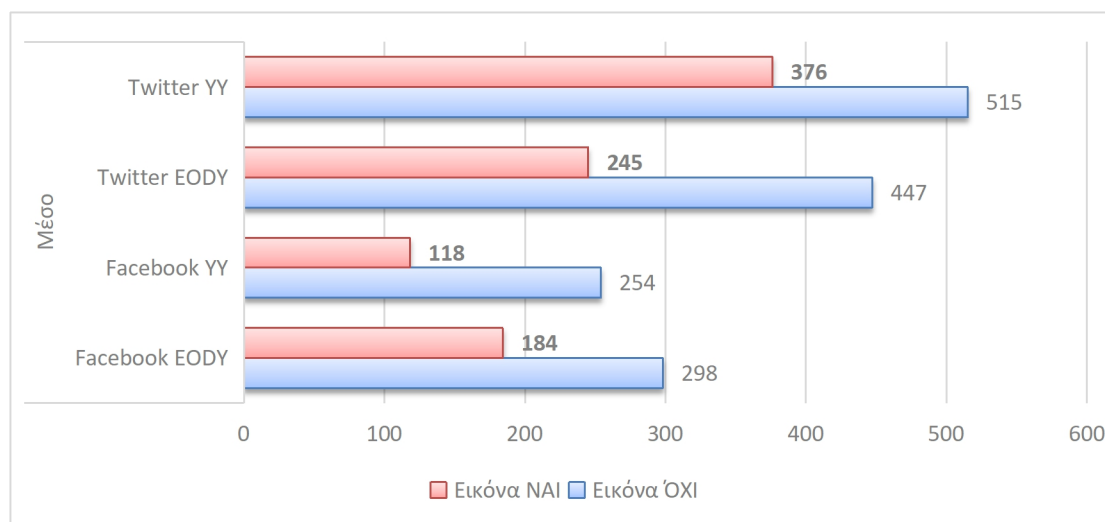
Πίνακας 2. Κείμενο-Λογαριασμός

Κείμενο - Λογαριασμός			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	210,643 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	140,605	3	,000
Linear-by-Linear Association	24,800	1	,000
N of Valid Cases	2437		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,16.

Στο Διάγραμμα 7, παρουσιάζεται η χρήση εικόνας ανά λογαριασμό. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι περισσότερες αναρτήσεις είχαν εικόνα ενώ οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των λογαριασμών ως προς τη χρήση του εικόνας ήταν στατιστικά σημαντικές ($\chi^2=14.88$, $\text{sig}=0.000$). Συγκεκριμένα, ο λογαριασμός του ΥΥ στο Twitter είχε περισσότερες αναρτήσεις εικόνας στο Twitter όπως και του ΕΟΔΥ στο Twitter συγκριτικά με τους λογαριασμούς στο Facebook.

Διάγραμμα 7. Κοινωνικά Μέσα-Εικόνα



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου ανεξαρτησίας (Πίνακας 3), οι τέσσερις λογαριασμοί διέφεραν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό ως προς τη χρήση εικόνας ($\chi^2=14.88$, $\text{sig}=0.002$). Συγκεκριμένα, η εικόνα χρησιμοποιήθηκε κυρίως στο Twitter του ΥΥ αλλά και του ΕΟΔΥ.

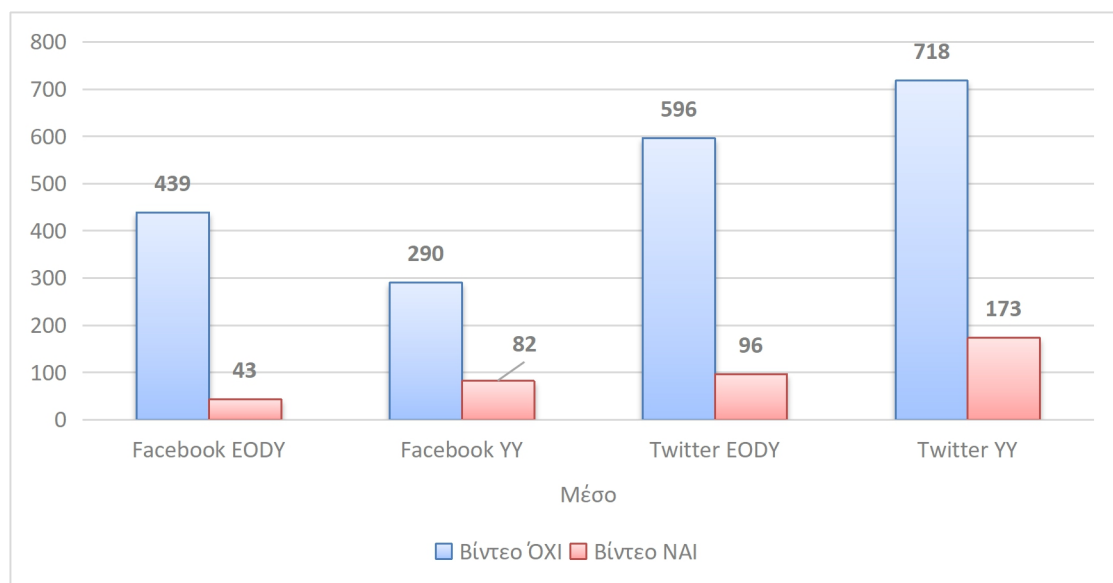
Πίνακας 3. Κοινωνικό Μέσο-Εικόνα

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	14,884 ^a	3	,002
LikelihoodRatio	14,955	3	,002
Linear-by-Linear Association	4,682	1	,030
N of ValidCases	2437		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 140,89.

Στο διάγραμμα 8, παρουσιάζονται ποια κοινωνικά μέσα στις αναρτήσεις τους είχαν βίντεο. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι περισσότερες αναρτήσεις είχαν βίντεο ενώ οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των λογαριασμών ως προς τη χρήση του βίντεο ήταν στατιστικά σημαντικές ($\chi^2=37.77$, $\text{sig}=0.000$). Συγκεκριμένα, ο λογαριασμός του ΥΥ στο Twitter είχε περισσότερες αναρτήσεις βίντεο όπως και του ΕΟΔΥ στο Twitter συγκριτικά με τους λογαριασμούς στο Facebook.

Διάγραμμα 8. Κοινωνικό Μέσο-Βίντεο



Σύμφωνα με τον έλεγχο ανεξαρτησίας χ^2 (Πίνακας 4), παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τη χρήση βίντεο μεταξύ των λογαριασμών. Συγκεκριμένα τα βίντεο χρησιμοποιήθηκε περισσότερο στο Twitter του ΕΟΔΥ ενώ στον αντίστοιχο λογαριασμό στο Facebook η χρήση του βίντεο ήταν μικρότερη. Παρόμοια χρήση βίντεο διαπιστώθηκε στους δυο λογαριασμούς του ΥΥ. Γενικότερα, όμως στο μεγαλύτερο ποσοστό των λογαριασμών δεν έγινε χρήση του βίντεο.

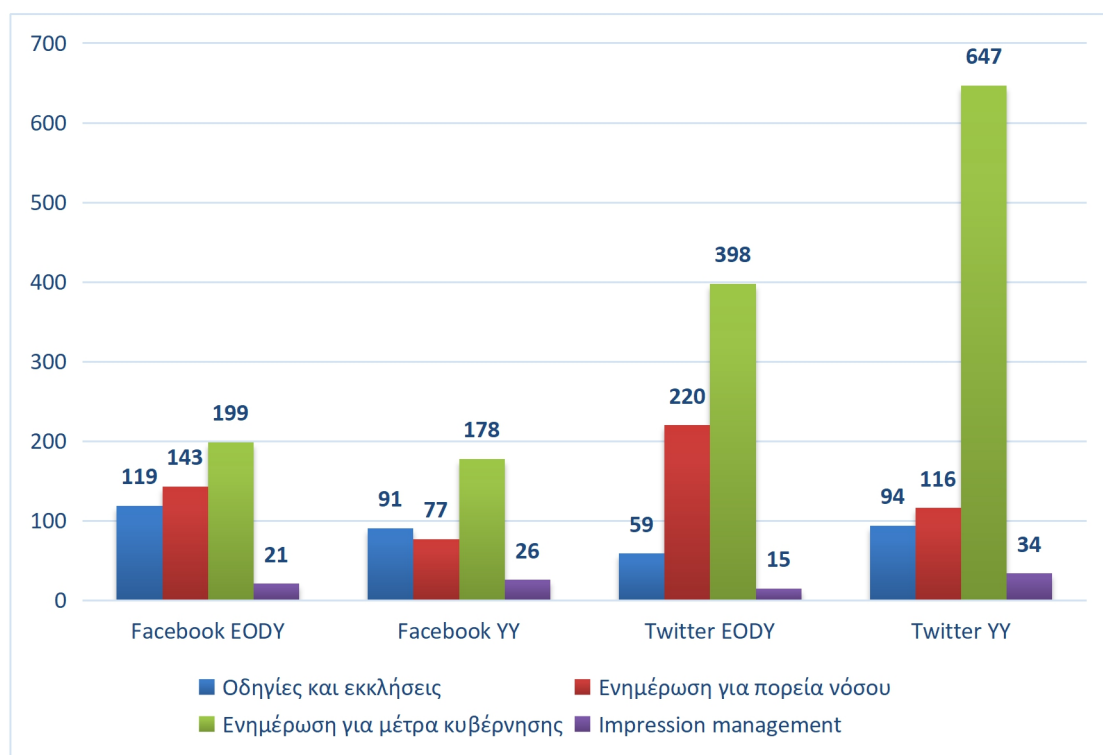
Πίνακας 4. Κοινωνικό Μέσο-Βίντεο

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37,776 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	39,749	3	,000
Linear-by-Linear Association	14,041	1	,000
N of Valid Cases	2437		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 60,14.

Στο Διάγραμμα 9, παρουσιάζονται οι κατηγορίες αναρτήσεων σε κάθε λογαριασμό. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τη χρήση επικοινωνιακών στρατηγικών ανά μέσο ($\chi^2=233.38$, $\text{sig}=0.000$). Συγκεκριμένα, σε όλα τα μέσα χρησιμοποιείται κυρίως η στρατηγική ενημέρωσης για τα μέτρα της κυβέρνησης. Στο Facebook του ΕΟΔΥ και στο Twitter του ΕΟΔΥ και του ΥΥ η δεύτερη πιο συχνά εμφανιζόμενη στρατηγική ήταν η ενημέρωση για την πορεία της νόσου. Στο Facebook του ΥΥ όμως, η δεύτερη πιο συχνή στρατηγική ήταν οι οδηγίες και εκκλήσεις.

Διάγραμμα 9. Κατηγορίες Αναρτήσεων ανά μέσο



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου ανεξαρτησίας χ^2 (Πίνακας 5), για την κάθε κατηγορία ανά μέσο. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τη χρήση επικοινωνιακών στρατηγικών ανά μέσο ($\chi^2=233.38$, $\text{sig}=0.000$). Συγκεκριμένα, σε όλα τα μέσα χρησιμοποιείται κυρίως η στρατηγική ενημέρωσης για τα μέτρα της κυβέρνησης. Στο Facebook του ΕΟΔΥ και στο Twitter του ΕΟΔΥ και του ΥΥ η δεύτερη πιο συχνά εμφανιζόμενη στρατηγική ήταν η ενημέρωση για την πορεία της νόσου. Στο Facebook του ΥΥ όμως, η δεύτερη πιο συχνή στρατηγική ήταν οι οδηγίες και εκκλήσεις.

Πίνακας 5. Νέα κατηγορία

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	233,389 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	233,001	9	,000
Linear-by-Linear Association	111,621	1	,000
N of Valid Cases	2437		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,65.

Για να διαπιστωθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την εμπλοκή των χρηστών σε όρους likes, comments, shares διεξήχθησαν τρεις αναλύσεις negative binominal regression.

Ως προς τα likes σύμφωνα με τον Πίνακα 6, η στρατηγική της ενημέρωσης για την πορεία της νόσου στο Facebook του ΥΥ οδήγησε σε περισσότερα likes ($b=0.568$, $sig=0.005$) συγκριτικά με τα υπόλοιπα μέσα. Επίσης, οι αναρτήσεις που περιείχαν κείμενο ($b=1.571$, $sig=0.001$) και εικόνα ($b=0.423$, $sig=0.000$) συγκέντρωσαν περισσότερα likes.

Επίσης, η αλληλεπίδραση του τύπου μηνύματος με το μέσο επηρέασε τον αριθμό likes. Συγκεκριμένα η χρήση κειμένου ήταν στατιστικά σημαντική για το Twitter του ΕΟΔΥ ($b=2.313$, $sig=0.044$) ως προς τον αριθμό likes. Ομοίως, η χρήση εικόνας οδήγησε σε περισσότερα likes στο Twitter του ΕΟΔΥ ($b=0.603$, $sig=0.000$) και στο Facebook του ΥΥ ($b=0.324$, $sig=0.046$). Η χρήση βίντεο ήταν αποδοτική ως προς τα likes στο Twitter του ΥΥ ($b=0.898$, $sig=0.000$), στο Twitter του ΕΟΔΥ ($b=1.370$, $sig=0.000$) και στο Facebook του ΥΥ ($b=0.684$, $sig=0.002$).

Αντίθετα, λιγότερα likes συγκέντρωσαν οι αναρτήσεις στο Twitter του ΥΥ ($b=-2.461$, $sig=0.000$) και στο Twitter του ΕΟΔΥ ($b=3.975$, $sig=0.001$). Επίσης, λιγότερα likes συγκέντρωσαν οι αναρτήσεις στο Facebook του ΥΥ που περιείχαν κείμενο ($b=-0.996$, $sig=0.039$).

Πίνακας 6. Παράγοντες που επηρεάζουν τα likes των χρηστών (Likes)

Parameter	b	Exp(B)	Sig
Intercept	4.963	142.998	0.000
Impression Management	-0.089	0.915	0.709
Ενημέρωση για τα μέτρα κυβέρνησης	0.057	1.059	0.629
Ενημέρωση για τη πορεία της νόσου	-0.186	0.830	0.145
Οδηγίες & Εκκλήσεις	0 ^a	1.000	-
Οδηγίες & Εκκλήσεις *Fb EODY	0 ^a	1.000	-
Οδηγίες & Εκκλήσεις *Fb YY	0 ^a	1.000	-
Οδηγίες & Εκκλήσεις *Twitter EODY	0 ^a	1.000	-
Οδηγίες & Εκκλήσεις *Twitter YY	0 ^a	1.000	-
Ενημέρωση για τη πορεία της νόσου *Fb EODY	0 ^a	1.000	-
Ενημέρωση για τη πορεία της νόσου* Fb YY	0.568	1.765	0.005
Ενημέρωση για τη πορεία της νόσου *Twitter EODY	-0.026	0.974	0.895
Ενημέρωση για μέτρα της κυβέρνησης* Twitter YY	0.187	1.206	0.323
Ενημέρωση για μέτρα της κυβέρνησης*Fb EODY	0 ^a	1.000	-
Ενημέρωση για μέτρα της κυβέρνησης*FbYY	0.014	1.015	0.935
Ενημέρωση για μέτρα της κυβέρνησης*Twitter EODY	-0.207	0.813	0.259
Ενημέρωση για μέτρα τα κυβέρνησης*TwitterYY	-0.031	0.969	0.847
Impression Management *Fb EODY	0 ^a	1.000	-
Impression Management * FbYY	0.393	1.482	0.232
Impression Management *Twitter EODY	0.374	1.454	0.323
Impression Management * TwitterYY	0.063	1.065	0.839
Twitter YY	-2.641	0.071	0.000

Twitter ΕΟΔΥ	-3.975	0.019	0.001
Facebook ΥΥ	-0.217	0.805	0.669
Facebook ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Κείμενο*ΝΑΙ	1.571	4.811	0.001
Κείμενο*ΟΧΙ	0 ^a	1.000	-
Εικόνα*ΝΑΙ	0.423	1.526	0.000
Εικόνα*ΟΧΙ	0 ^a	1.000	-
Βίντεο*ΝΑΙ	0.095	1.100	0.574
Βίντεο*ΟΧΙ	0 ^a	1.000	-
Κείμενο (ΝΑΙ)* Twitter ΥΥ	1.021	2.775	0.116
Κείμενο (ΝΑΙ)* Twitter ΕΟΔΥ	2.313	10.105	0.044
Κείμενο (ΝΑΙ)*Fb ΥΥ	-0.996	0.369	0.039
Κείμενο (ΝΑΙ)*Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Κείμενο (ΟΧΙ)*Twitter ΥΥ	0 ^a	1.000	-
Κείμενο (ΟΧΙ)* Twitter ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Κείμενο (ΟΧΙ)* Fb ΥΥ	0 ^a	1.000	-
Κείμενο (ΟΧΙ)* Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Εικόνα (ΝΑΙ)* Twitter ΥΥ	0.168	1.183	0.180
Εικόνα (ΝΑΙ)* Twitter ΕΟΔΥ	0.603	1.828	0.000
Εικόνα (ΝΑΙ)* Fb ΥΥ	0.324	1.383	0.046
Εικόνα (ΝΑΙ)* Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Εικόνα (ΟΧΙ)* Twitter ΥΥ	0 ^a	1.000	-
Εικόνα (ΟΧΙ)* Twitter ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Εικόνα (ΟΧΙ)* Fb ΥΥ	0 ^a	1.000	-
Εικόνα (ΟΧΙ)* Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Βίντεο (ΝΑΙ)* Twitter ΥΥ	0.989	2.688	0.000
Βίντεο (ΝΑΙ)* Twitter ΕΟΔΥ	1.370	3.935	0.000
Βίντεο (ΝΑΙ)*Fb ΥΥ	0.684	1.982	0.002
Βίντεο (ΝΑΙ)* Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Βίντεο (ΟΧΙ)* Twitter ΥΥ	0 ^a	1.000	-
Βίντεο(ΟΧΙ)* Twitter ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Βίντεο (ΟΧΙ)* Fb ΥΥ	0 ^a	1.000	-
Βίντεο (ΟΧΙ)* Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-

Ως προς τα comments σύμφωνα με τον Πίνακα 7, η στρατηγική της ενημέρωσης για τα μέτρα της κυβέρνησης οδήγησε σε περισσότερα comments ($b=0.494$, $sig=0.000$) και η στρατηγική της ενημέρωσης για τη πορεία της νόσου ($b=0.289$, $sig=0.031$) συγκριτικά με τις υπόλοιπες κατηγορίες. Επίσης, η στρατηγική της ενημέρωσης για τα μέτρα της κυβέρνησης στο facebook του ΥΥ συγκέντρωσε λιγότερα comments ($b=-0.369$, $sig=0.040$). Ομοίως, η ίδια στρατηγική στο twitter του ΕΟΔΥ ($b=-0.716$, $sig=0.000$) και στο twitter του ΥΥ ($b=-0.525$, $sig=0.002$).

Επίσης, οι αναρτήσεις που περιείχαν κείμενο ($b=1.787$, $sig=0.000$) και βίντεο ($b=-0.550$, $sig=0.002$) συγκέντρωσαν περισσότερα comments.

Επίσης, η αλληλεπίδραση του τύπου μηνύματος με το μέσο επηρέασε τον αριθμό comments. Συγκεκριμένα η χρήση κειμένου ήταν στατιστικά σημαντική για το Twitter του ΥΥ ($b=2.448$, $sig=0.041$) ως προς τον αριθμό comments. Ομοίως, η χρήση εικόνας οδήγησε σε περισσότερα comments στο Twitter του ΕΟΔΥ ($b=0.918$, $sig=0.000$). Η χρήση βίντεο ήταν αποδοτική ως προς τα comments στο Twitter του ΥΥ ($b=1.514$, $sig=0.000$), στο Twitter του ΕΟΔΥ ($b=2.279$, $sig=0.000$) και στο Facebook του ΥΥ ($b=0.776$, $sig=0.000$).

Αντίθετα, σε λιγότερα comments συγκέντρωσαν οι αναρτήσεις στο Twitter του ΥΥ ($b=-3.522$, $sig=0.004$) και στο Twitter του ΕΟΔΥ ($b=-24.516$, $sig=0.000$).

Πίνακας 7. Παράγοντες που επηρεάζουν την εμπλοκή των χρηστών (Comments)

Parameter	b	Exp(B)	Sig
Intercept	1.795	6.019	0.000
Impression Management	0.373	1.452	0.121
Ενημέρωση για τα μέτρα κυβέρνησης	0.494	1.639	0.000
Ενημέρωση για τη πορεία της νόσου	0.289	1.336	0.031
Οδηγίες & Εκκλήσεις	0 ^a	1.000	-
Οδηγίες & Εκκλήσεις *Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Οδηγίες & Εκκλήσεις *Fb ΥΥ	0 ^a	1.000	-
Οδηγίες & Εκκλήσεις *Twitter ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Οδηγίες & Εκκλήσεις *Twitter ΥΥ	0 ^a	1.000	-

Ενημέρωση για τη πορεία της νόσου*Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Ενημέρωση για τη πορεία της νόσου*FbYY	-0.201	0.818	0.336
Ενημέρωση για τη πορεία της νόσου *Twitter ΕΟΔΥ	-0.263	0.769	0.200
Ενημέρωση για τη πορεία της νόσου *Twitter YY	-0.361	0.697	0.066
Ενημέρωση για τα μέτρα της κυβέρνησης*Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Ενημέρωση για τα μέτρα της κυβέρνησης*Fb YY	-0.369	0.691	0.040
Ενημέρωση για τα μέτρα της κυβέρνησης *Twitter ΕΟΔΥ	-0.716	0.488	0.000
Ενημέρωση για τα μέτρα της κυβέρνησης *Twitter YY	-0.525	0.592	0.002
Impression Management *Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Impression Management *Fb YY	-0.427	0.652	0.199
Impression Management*Twitter ΕΟΔΥ	-1.831	0.160	0.000
Impression Management * Twitter YY	-1.207	0.299	0.000
Twitter YY	-3.522	0.030	0.004
Twitter ΕΟΔΥ	-24.516	0.000	0.000
Facebook YY	0.597	1.816	0.267
Facebook ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Κείμενο*ΝΑΙ	1.787	5.973	0.000
Κείμενο*ΟΧΙ	0 ^a	1.000	-
Εικόνα*ΝΑΙ	0.002	1.002	0.983
Εικόνα*ΟΧΙ	0 ^a	1.000	-
Βίντεο*ΝΑΙ	-0.550	0.577	0.002
Βίντεο*ΟΧΙ	0 ^a	1.000	-
Κείμενο (ΝΑΙ)* Twitter YY	2.448	11.560	0.041

Κείμενο (ΝΑΙ)* Twitter ΕΟΔΥ	23.008 ^b	1.06E+10	-
Κείμενο (ΝΑΙ)*Fb ΥΥ	-1.261	0.283	0.013
Κείμενο (ΝΑΙ)*Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Κείμενο (ΟΧΙ)*Twitter ΥΥ	0 ^a	1.000	-
Κείμενο (ΟΧΙ)* Twitter ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Κείμενο (ΟΧΙ)* Fb ΥΥ	0 ^a	1.000	-
Κείμενο (ΟΧΙ)* Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Εικόνα (ΝΑΙ)* Twitter ΥΥ	0.244	1.277	0.061
Εικόνα (ΝΑΙ)* Twitter ΕΟΔΥ	0.918	2.504	0.000
Εικόνα (ΝΑΙ)* Fb ΥΥ	0.316	1.371	0.057
Εικόνα (ΝΑΙ)* Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Εικόνα (ΟΧΙ)* Twitter ΥΥ	0 ^a	1.000	-
Εικόνα (ΟΧΙ)* Twitter ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Εικόνα (ΟΧΙ)* Fb ΥΥ	0 ^a	1.000	-
Εικόνα (ΟΧΙ)* Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Βίντεο (ΝΑΙ)* Twitter ΥΥ	1.514	4.544	0.000
Βίντεο (ΝΑΙ)* Twitter ΕΟΔΥ	2.279	9.770	0.000
Βίντεο (ΝΑΙ)*Fb ΥΥ	0.776	2.173	0.000
Βίντεο (ΝΑΙ)* Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Βίντεο (ΟΧΙ)* Twitter ΥΥ	0 ^a	1.000	-
Βίντεο(ΟΧΙ)* Twitter ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Βίντεο (ΟΧΙ)* Fb ΥΥ	0 ^a	1.000	-
Βίντεο (ΟΧΙ)* Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-

Ως προς τα shares σύμφωνα με τον Πίνακα 8, η στρατηγική της ενημέρωσης για την πορεία της νόσου στο Twitter του ΥΥ (b=1.946, sig=0.000), η στρατηγική ενημέρωσης για τα μέτρα της κυβέρνησης στο Twitter του ΕΟΔΥ (b=1.359, sig=0.000) και η στρατηγική Impression Management στο Twitter του ΥΥ (b=-0.998, sig=0.004) οδήγησαν σε λιγότερα shares συγκριτικά με τα υπόλοιπα μέσα. Επίσης, οι

αναρτήσεις που περιείχαν κείμενο ($b=2.061$, $sig=0.000$) και εικόνα ($b=0.505$, $sig=0.000$) συγκέντρωσαν περισσότερα shares.

Επίσης, η αλληλεπίδραση του τύπου μηνύματος με το μέσο επηρέασε τον αριθμό shares. Συγκεκριμένα η χρήση κειμένου ήταν στατιστικά σημαντική για το Twitter του ΕΟΔΥ ($b=3.239$, $sig=0.010$) ως προς τον αριθμό shares. Ομοίως, η χρήση εικόνας οδήγησε σε περισσότερα shares στο Twitter του ΕΟΔΥ ($b=2.887$, $sig=0.000$) και στο Twitter του ΥΥ ($b=0.817$, $sig=0.000$). Η χρήση βίντεο ήταν αποδοτική ως προς τα shares στο Twitter του ΥΥ ($b=0.961$, $sig=0.000$) και στο Twitter του ΕΟΔΥ ($b=1.054$, $sig=0.000$).

Αντίθετα, λιγότερα shares συγκέντρωσαν οι αναρτήσεις στο Twitter του ΥΥ ($b=-2.208$, $sig=0.004$) και στο Twitter του ΕΟΔΥ ($b=-4.312$, $sig=0.001$). Επίσης, περισσότερα shares συγκέντρωσαν οι αναρτήσεις στο facebook του ΥΥ ($b=3.110$, $sig=0.016$).

Πίνακας 8. Παράγοντες που επηρεάζουν την εμπλοκή των χρηστών (Shares)

Parameter	B	Exp(B)	Sig
Intercept	2.503	12.223	0.000
Impression Management	0.384	1.468	0.142
Ενημέρωση για τα μέτρα κυβέρνησης	0.007	1.007	0.957
Ενημέρωση για τη πορεία της νόσου	-0.027	0.974	0.844
Οδηγίες & Εκκλήσεις	0 ^a	1.000	-
Οδηγίες & Εκκλήσεις*Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Οδηγίες & Εκκλήσεις*Fb ΥΥ	0 ^a	1.000	-
Οδηγίες & Εκκλήσεις*Twitter ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Οδηγίες & Εκκλήσεις*Twitter ΥΥ	0 ^a	1.000	-
Ενημέρωση για τη πορεία της νόσου*Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Ενημέρωση για τη πορεία της νόσου*Fb ΥΥ	2.314	10.114	0.322
Ενημέρωση για τη πορεία της νόσου*Twitter ΕΟΔΥ	-0.205	0.814	0.349
Ενημέρωση για τη πορεία της νόσου *Twitter ΥΥ	1.946	7.000	0.000
Ενημέρωση για τα μέτρα της κυβέρνησης*Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Ενημέρωση για τα μέτρα της	-1.294	0.274	0.220

κυβέρνησης*FbYY			
Ενημέρωση για τα μέτρα της κυβέρνησης*Twitter ΕΟΔΥ	1.359	3.893	0.000
Ενημέρωση για τα μέτρα της κυβέρνησης*TwitterYY	-0.134	0.875	0.458
Impression Management*Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Impression Management*Fb YY	-0.883	0.414	0.685
Impression Management *Twitter ΕΟΔΥ	-0.272	0.762	0.666
Impression Management *Twitter YY	-0.998	0.369	0.004
Twitter YY	-2.208	0.132	0.004
Twitter ΕΟΔΥ	-4.312	0.013	0.001
Facebook YY	3.110	22.429	0.016
Facebook ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Κείμενο*ΝΑΙ	2.061	7.851	0.000
Κείμενο*ΟΧΙ	0 ^a	1.000	-
Εικόνα*ΝΑΙ	0.505	1.658	0.000
Εικόνα*ΟΧΙ	0 ^a	1.000	-
Βίντεο*ΝΑΙ	0.488	1.629	0.008
Βίντεο*ΟΧΙ	0 ^a	1.000	-
Κείμενο (ΝΑΙ)* Twitter YY	1.164	3.203	0.090
Κείμενο (ΝΑΙ)* Twitter ΕΟΔΥ	3.239	25.517	0.010
Κείμενο (ΝΑΙ)*Fb YY	0.919	2.508	0.244
Κείμενο (ΝΑΙ)*Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Κείμενο (ΟΧΙ)*Twitter YY	0 ^a	1.000	-
Κείμενο (ΟΧΙ)* Twitter ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Κείμενο (ΟΧΙ)* Fb YY	0 ^a	1.000	-
Κείμενο (ΟΧΙ)* Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Εικόνα (ΝΑΙ)* Twitter YY	0.817	2.264	0.000
Εικόνα (ΝΑΙ)* Twitter ΕΟΔΥ	2.887	17.939	0.000
Εικόνα (ΝΑΙ)* Fb YY	0.688	1.989	0.412
Εικόνα (ΝΑΙ)* Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Εικόνα (ΟΧΙ)* Twitter YY	0 ^a	1.000	-
Εικόνα (ΟΧΙ)* Twitter ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Εικόνα (ΟΧΙ)* Fb YY	0 ^a	1.000	-
Εικόνα (ΟΧΙ)* Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Βίντεο (ΝΑΙ)* Twitter YY	0.961	2.615	0.000
Βίντεο (ΝΑΙ)* Twitter ΕΟΔΥ	1.054	2.870	0.000
Βίντεο (ΝΑΙ)*Fb YY	0.141	1.151	0.834
Βίντεο (ΝΑΙ)* Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Βίντεο (ΟΧΙ)* Twitter YY	0 ^a	1.000	-
Βίντεο (ΟΧΙ)* Twitter ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-
Βίντεο (ΟΧΙ)* Fb YY	0 ^a	1.000	-
Βίντεο (ΟΧΙ)* Fb ΕΟΔΥ	0 ^a	1.000	-

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα-Προτάσεις

5.1: Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της επικοινωνιακής διαχείρισης της κρίσης του Covid-19 από τους φορείς υγείας (ΕΟΔΥ, Υπουργείο, Υγείας) στα κοινωνικά μέσα. Αναλυτικότερα, αναλύθηκε το ποσοστό των αναρτήσεων ανά λογαριασμό κοινωνικής δικτύωσης αλλά και οι κοινοποιήσεις στους τέσσερις λογαριασμούς (facebook ΕΟΔΥ, facebook ΥΥ και Twitter ΥΥ, Twitter ΕΟΔΥ), καθώς και οι αναρτήσεις αυτών που περιείχαν κείμενο, εικόνα και βίντεο στα κοινωνικά μέσα των φορέων υγείας. Επιπλέον, αναλύθηκε το περιεχόμενο των αναρτήσεων που έχει κατηγοριοποιηθεί σε τέσσερις βασικές στρατηγικές: α) Οδηγίες και Εκκλήσεις, β) Ενημέρωση για τη πορεία της νόσου, γ) Ενημέρωση για τα μέτρα της κυβέρνησης και δ) Impression Management. Επίσης, αναλύθηκε η χρήση κειμένου, εικόνας και βίντεο στις αναρτήσεις ανά λογαριασμό αλλά και οι στρατηγικές αναρτήσεων σε κάθε λογαριασμό. Σημαντικό κομμάτι ήταν οι παράγοντες που επηρεάζουν την εμπλοκή των χρηστών σε όρους likes, comments και shares.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας για την εξεταζόμενη περίοδο (03/03/2020-31/12/2020), οι φορείς υγείας μετέδωσαν περισσότερες αναρτήσεις στο Twitter συγκριτικά με τους αντίστοιχους λογαριασμούς στο Facebook. Στις κοινοποιήσεις των τεσσάρων λογαριασμών, οι περισσότερες αναρτήσεις δεν είχαν καμία κοινοποίηση, ενώ από τον Βασίλη Κικίλια το ποσοστό των αναρτήσεων ήταν υψηλό. Επιπρόσθετα, οι περισσότερες αναρτήσεις είχαν κείμενο, ενώ μεγάλο ποσοστό των αναρτήσεων δεν είχε εικόνα και βίντεο. Όσον αφορά τη κατηγοριοποίηση, η πιο συχνή στρατηγική ήταν η ενημέρωση για τα μέτρα της κυβέρνησης ενώ αμέσως μετά ακολουθεί η στρατηγική της ενημέρωσης για τη πορεία της νόσου. Όσον αφορά, τη χρήση κειμένου στις αναρτήσεις ανά λογαριασμό παρατηρήθηκε συχνότητα αναρτήσεων στο Twitter του ΥΥ και του ΕΟΔΥ, συγκριτικά με τους λογαριασμούς στο Facebook.

Ομοίως, στο Twitter του ΥΥ και του ΕΟΔΥ παρατηρήθηκε μεγάλη συχνότητα αναρτήσεων με χρήση εικόνας ανά λογαριασμό σχετικά με τους λογαριασμούς στο Facebook. Επιπλέον, στο Twitter του ΥΥ και του ΕΟΔΥ διαπιστώθηκε μεγάλη απήχηση στη χρήση βίντεο σε σχέση με το Facebook. Σε όλα τα μέσα η πιο συχνά

εμφανιζόμενη στρατηγική ήταν η ενημέρωση για τα μέτρα της κυβέρνησης. Πιο συγκεκριμένα, στο Facebook του ΕΟΔΥ και στο Twitter του ΕΟΔΥ-ΥΥ, η δεύτερη πιο συχνά εμφανιζόμενη στρατηγική ήταν η ενημέρωση για την πορεία της νόσου. Όμως, στο Facebook του ΥΥ η δεύτερη πιο συχνή στρατηγική ήταν οι οδηγίες και εκκλήσεις.

Μετέπειτα, για να διαπιστωθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την εμπλοκή των χρηστών σε όρους likes, comments και shares διεξήχθησαν τρεις αναλύσεις negative binominal regression. Όσον αφορά τα **likes**, η στρατηγική της ενημέρωσης για τη πορεία της νόσου στο Facebook του ΥΥ οδήγησε σε περισσότερα likes συγκριτικά με τα υπόλοιπα μέσα ενώ οι αναρτήσεις που περιείχαν κείμενο και εικόνα συγκέντρωσαν περισσότερα likes.

Επίσης, η αλληλεπίδραση του τύπου μηνύματος με το μέσο επηρέασε τον αριθμό των likes. Συγκεκριμένα, η χρήση κειμένου ήταν στατιστικά σημαντική για το Twitter του ΕΟΔΥ ως προς τον αριθμό των likes. Ομοίως, η χρήση εικόνας οδήγησε σε περισσότερα likes στο Twitter του ΕΟΔΥ και στο Facebook του ΥΥ. Η χρήση βίντεο ήταν αποδοτική ως προς τα likes στο Twitter του ΥΥ, στο Twitter του ΕΟΔΥ και στο Facebook του ΥΥ.

Αντίθετα, λιγότερα likes συγκέντρωσαν οι αναρτήσεις στο Twitter του ΥΥ και του ΕΟΔΥ. Επίσης, λιγότερα likes συγκέντρωσαν οι αναρτήσεις στο Facebook του ΥΥ που περιείχαν κείμενο.

Όσον αφορά τα **comments**, η στρατηγική της ενημέρωσης για τα μέτρα της κυβέρνησης οδήγησε σε περισσότερα comments όπως και η στρατηγική της ενημέρωσης για τη πορεία της νόσου, συγκριτικά με τις υπόλοιπες στρατηγικές. Επίσης, η στρατηγική της ενημέρωσης για τα μέτρα της κυβέρνησης στο facebook του ΥΥ συγκέντρωσε λιγότερα comments όπως και στο twitter του ΕΟΔΥ και του ΥΥ.

Οι αναρτήσεις που περιείχαν κείμενο και βίντεο συγκέντρωσαν περισσότερα comments. Η αλληλεπίδραση του τύπου μηνύματος με το μέσο επηρέασε τον αριθμό των comments. Συγκεκριμένα, η χρήση κειμένου ήταν στατιστικά σημαντική για το Twitter του ΥΥ ως προς τον αριθμό των comments. Ομοίως, η χρήση εικόνας οδήγησε σε περισσότερα comments στο Twitter του ΕΟΔΥ ενώ η χρήση βίντεο ήταν

αποδοτική ως προς τα comments στο Twitter του ΥΥ και του ΕΟΔΥ αλλά και στο Facebook του ΥΥ.

Αντίθετα, λιγότερα comments συγκέντρωσαν οι αναρτήσεις στο Twitter του ΥΥ και του ΕΟΔΥ.

Όσον αφορά τα **shares**, η στρατηγική ενημέρωσης για την πορεία της νόσου στο Twitter του ΥΥ, η στρατηγική ενημέρωσης για τα μέτρα της κυβέρνησης στο Twitter του ΕΟΔΥ και η στρατηγική Impression Management στο Twitter του ΥΥ, οδήγησαν σε λιγότερα shares συγκριτικά με τα υπόλοιπα μέσα. Επίσης, οι αναρτήσεις που περιείχαν κείμενο και εικόνα συγκέντρωσαν περισσότερα shares.

Επιπλέον, η αλληλεπίδραση του τύπου μηνύματος με το μέσο επηρέασε τον αριθμό των shares. Συγκεκριμένα, η χρήση κειμένου ήταν στατιστικά σημαντική για το Twitter του ΕΟΔΥ ως προς τον αριθμό των shares. Ομοίως, η χρήση εικόνας οδήγησε σε περισσότερα shares στο Twitter του ΕΟΔΥ και του ΥΥ, ενώ η χρήση βίντεο ήταν αποδοτική ως προς τα shares στο Twitter του ΥΥ και του ΕΟΔΥ.

Αντίθετα, λιγότερα shares συγκέντρωσαν οι αναρτήσεις στο Twitter του ΥΥ και του ΕΟΔΥ. Τέλος, περισσότερα shares συγκέντρωσαν οι αναρτήσεις στο facebook του ΥΥ.

5.2: Περιορισμοί Έρευνας

Ένας βασικός περιορισμός της έρευνας ήταν ότι εξετάστηκε μια συγκεκριμένη περίοδος για την υγειονομική κρίση του Covid-19, η οποία ήταν από την αρχή της πανδημίας, δηλαδή από τις 03/03/2020 έως τις 31/12/2020, κάτι το οποίο περιόρισε τον αριθμό του δείγματος ενώ θα μπορούσε να ξεπεράσει το ποσοστό που ερευνήθηκε.

5.3: Προτάσεις Μελλοντικής Διερεύνησης

Προτείνεται σε μελλοντικούς ερευνητές να κάνουν τη συλλογή δεδομένων και με σχεδιασμό ερωτηματολογίου για να εξεταστεί και με άλλο τρόπο η έρευνα σε ένα αρκετά μεγάλο δείγμα ερωτώμενων όπως παραπάνω. Επιπλέον, θα μπορούσε να διεξαχθεί μια έρευνα σε μεγάλες εταιρίες στην Ελλάδα και πως επηρεάστηκαν από αυτή την υγειονομική κρίση. Τέλος, προτείνεται εκτενέστερη έρευνα και για την περίοδο μετά τις 31/12/2020.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενογλώσση

Άρθρα

Arpan, L. M., Rosko-Ewoldsen, D. R. (2005). *Stealing thunder: An analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information*. *Public Relations Review* 31(3), pp. 425-433

Augustine, N. R. (1995, November/December). *Managing the crisis you tried to prevent*. *Harvard Business Review*, 73(6), pp. 147–158

Austin L., Jin Y (2018). *Social Media and Crisis Communication*, Routledge 711 Third Avenue, New York, NY 10017 and by Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN

Barton L. (1993), *Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. Cincinnati, Ohio: South- Western

Barton, L. (2001). *Crisis in organization*. Cincinnati, OH: College Divisions SouthWestern.(2nd ed.). pp. 225-262, pp. 14-17, pp. 207-221, pp.86—101

Barton, L. (2001). *Crisis in organizations II* (2nd ed.). Cincinnati, OH: College Divisions South Western. pp. 14-17

Benoit W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany: Sfalc University of New York Press

Benoit W. L. (1997). *Image repair discourse and crisis communication*. *Public Relations RPVIPM.*, 2.3, 177-186.

Broom G. M., Cox M. S., Krueger E. A., Liebler C. M. (1989). *The gap between professional and research agendas in public relations journals*. In J. E. Grunig & L. A. Grunig (Eds.), *Public relations research annual*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 141–154

Carney A., Jordan A. (1993, August). *Prepare for business-related crises*. *Public Relations Journal* 49, pp. 34–35

Chan T. M., Dzara K., Dimeo S. P., Bhalerao A., Maggio L. A. (2020), *Social media in knowledge translation and education for physicians and trainees: a scoping review*. *Perspect Med Educ*, pp. 20–30

Coombs W. T. (2006). *Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA*. Westport, CN: Praeger. pp. 13-26 pp. 27-44 pp. (45-64). pp. 77-90, pp. 84-87, pp. 103-109

Coombs W.T., S. J. Holladay. (1996), *Communication and Attributions in a Crisis: an Experimental Study in Crisis Communication*, Department of Communication, Illinois State University, *Journal of Public Relations Research*, pp. 284-285

Coombs W. T., S. J. Holladay. (2002), *Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory*, *Management Communication Quarterly*, pp.170-171

Coombs, W. T. (2007a). *Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and responding*, Los Angeles: Sage. 2nd ed., pp. 78-87, pp. 66-77, pp. 152-162, pp. 97-98

Coombs, W. T. (2007b). *Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory*. *Corporate Reputation Review*, 10, pp. 1-14

Coombs, W. T. (2006). *Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA*. Westport, CN: Praeger. pp. 84-87

Coombs, W. T., Holladay S. J. (1996). *Communication and attributions in a crisis: An experiment study in crisis communication*. *Journal of Public Relations Research*, 8(4): 279–295.

Coombs, W. T., Holladay S. J. (2004). *Reasoned action in crisis communication: An attribution theory-based approach to crisis management*. In D. P. Millar & R. L. Heath (Eds.), *Responding to a crisis: A rhetorical approach to crisis communication* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 95–115.

Dean, D. H. (2004). *Consumer reaction to negative publicity: Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event*. Journal of Business Communication, 41, pp. 192-211

Downing J. R. (2003). *American Airlines' use of mediated employee channels after the 9/11 attacks*. Public Relations Review, 30, pp. 37-48

Dozier D. M., Broom, G. M. (1995). *Evolution of the managerial role in public relations practice*. Journal of Public Relations Research, 7(1), 336.

Dubrovski D. (January 2009), *Management Mistakes as Causes of Corporate Crisis: Managerial Implications for counties in «Transition»* , Total Quality Management 20(1), pp. 39-59

Fear-Banks K. (2010), *Crisis Communications: A casebook approach* (4th ed.) Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum

Fearn-Banks K. (2001). *Crisis communications: A casebook approach*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. (2nd ed.). pp. 18-33, pp. 63-71

Foster H. D. (1980), *Disaster Planning: The Preservation of Life and Property*. New York: Springer-Verlag

Gower, K. K. (2006). *Public relations research at the crossroads*. Journal of Public Relations Research, 18(2): 177–190

Green P. S., (1992), *Reputation Risk Management*. London: Pitman/Financial Times., pp. 67, 91

Grunig, J. E. (1992). *Excellence in public relations and communications management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Gautret P., Lagier J.C, Parola P, et al. (2020), *Hydroxychloroquine and azithromycin as a treatment of COVID-19: results of an open-label non-randomized clinical trial*. Int J Antimicrob Agents 2020.

Grein J., Ohmagari N., Shin D., et al., (2020), *Compassionate use of remdesivir for patients with severe Covid-19*. N Engl J Med

Hay C. (2012). *Treating the symptom not the condition: Crisis definition, deficit reduction and the search for a new British growth model*. *The British Journal of Politics and International Relations*, 15(1), 23–37. <https://doi.org/10.1111/j.1467-856X.2012.00515.x>

Heath R. L. (1997). *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges*. Thousand Oaks, CA: Sage

Hearit K. M. (1994, Summer). Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo. *Public Relations Review*, 20(2), pp. 113–125

Kellerman B. (April 2006). *When should a leader apologize and when not?* *Harvard Business Review*, 84(4), pp. 73–81

Lakoff A. (2017). *Unprepared: Global health in a time of emergency*. University of California Press.

Lazar N. (2013). *States of emergency in liberal democracies*. Cambridge University Press.

Lasker R. (1997). *Medicine and public health: The power of collaboration*. New York: New York Academy of Medicine.

Lerbinger O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. pp. 27-29, pp. 31-34

Mitroff I. I., Pearson C. M. (1993), *Crisis Management: A Diagnostic Guide for improving your Organization's Crisis-Preparedness*. San Francisco: Jossey-Bass, pp.101

Morin E. (1976), *Pour une Crisiologie Communications*, Volume 25, pp. 149–163.

Niles M. T, Emery B. F, Reagan A. J, Dodds P. S, Danforth C. M. (2019), *Social media usage patterns during natural hazards*. *PLoS One*

Niforatos J. D., Lin L., Narang J. (2019), *Financial conflicts of interest among emergency medicine contributors on free open access medical education (FOAMed)*. *Acad Emerg*, 26:814–7.

Rosenthal U., Pijnenburg B. (1991), *Crisis Management and Decision Making: Simulation oriented Scenarios*. Dordrecht: Kluwer, pp. 1-6

Sturges D. L. (1994). *Communicating through crisis: A strategy for organizational survival*, *Management Communication Quarterly*, 7, pp. 297-316

Seeger M. W. (2002). *Chaos and crisis: Propositions for a general theory of crisis communication*. *Public Relations Review*, 28(4): 329–327

Seeger M. W., Sellnow, T. L., Ulmer, R. R. (2001). *Communication and organizational crisis*. Westport, CT: Quorum Press.

Taylor M., Kent M. L. (2007). *Taxonomy of mediated crisis responses*. *Public Relations Review*, 33, pp. 140-146.

Tierney K. J., Lindell M. K., Perry R. W. (2001). *Facing the unexpected: Disaster preparedness and response in the United States*. Washington, DC: John Henry Press.

Tierney K. (2003). *Disaster beliefs and institutional interests: Recycling disaster myths in the aftermath of 9-11*. In Lee Clarke (Ed.), *Terrorism and disasters: New threats, new ideas*. Research in social problems and public policy. London: Elsevier JAI.

Ulmer R. R., Sellnow T. L. (2000). *Consistent questions of ambiguity in organizational crisis communication: Jack in the Box as a case study*. *Journal of Business Ethics*, 25(2), 143-155.

White J., Dozier D. M. (1992). *Management decision-making*. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 91-108). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Ελληνόγλωσση

Άρθρα

Φιλολιά Α., Παπαγεωργίου Η., Στεφανάτου Σ. (2005), *Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Κρίσεων και Ανθρώπινος παράγοντας*, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη) σελ.

32

Βιβλία

Dennis L. Wilcox, Glen T. Cameron, (2014), *Δημόσιες Σχέσεις, Στρατηγικές και Τακτικές*, εκδ. ΙΩΝ, σελ. 264

Hendrix A. J. (2004), *Public Relations Cases*. Στα ελληνικά: *Δημόσιες Σχέσεις-Μελέτες Περιπτώσεων* (2008). Εκδ. ΙΩΝ, σελ. 301-307

Αλβανός Ρ. (2016), *Δημόσιες Σχέσεις: Θεωρία και Πρακτική της επαγγελματικής επικοινωνίας*. Εκδόσεις: Επίκεντρο, σελ. 137

Καντζιάς Γ., (2013), *Διαχείριση Κρίσεων, Αποτελεσματικές Τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*, εκδ. Γκιούρδας, σελ.

Μπαμπινιώτης Γ. (2008), *Λεξικό για το Σχολείο & το γραφείο*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας

Σαρμανιώτης Χ., (2012), *Μάνατζμεντ μια ολοκληρωμένη προσέγγιση*, σελ. 510,512

Σιώμοκος Γ. Ι., Μαύρος Α. Δ., (2015), *Έρευνα Αγοράς*, Εκδ. Λιβάνη, σελ. 23, 30, 327

Διαδικτυακές Πηγές

Costello A. (April 27, 2020). *The government's secret science group has a shocking lack of expertise*. The Guardian. **Available at:** <https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/apr/27/gaps-sage-scientific-body-scientists-medical>

Gottlieb M., Dyer S. (2020), *World Health Organization. Coronavirus disease (COVID-19): Situation Report – 120*. Available at: <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200519-covid-19-sitrep-120.pdf?sfvrsn=515cabfb4/>

Merriam-Webster. *Definition of Social Media*. **Available at:** <https://www.merriam-webster.com/dictionary/social%20media>. Accessed May 19, 2020.

Monaghan, A. (2016, November 6). *How and why Russia is moving to a war footing*. *Newsweek*. **Available at:** <https://www.newsweek.com/how-and-why-russia-moving-war-footing-putin-nato-469090>

Ikenberry, J. (2018). *The end of the liberal international order?* *International Affairs*, 94(1),7–23. **Available at:** <https://doi.org/10.1093/ia/iix241>

Talk Walker (2020). *COVID-19 Global Report for May 18th, 2020*. **Available at:** <https://www.talkwalker.com/resource/covid-19-global-dashboard-may-18th>. Accessed May 19, 2020.