

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ REVIEW

Φυσικές καταστροφές, επικοινωνιακή στρατηγική και συστήματα υγείας

Επιχειρείται η θεωρητική σύνθεση μοντέλων και η ανάδειξη παραμέτρων που σχετίζονται με την επικοινωνιακή στρατηγική διαχείρισης κρίσεων οργανισμών υγείας σε καταστάσεις φυσικών καταστροφών. Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνιακής διαχείρισης καθορίζεται από μια σειρά διεργασιών, όπως ο σχεδιασμός, η κατανόηση, η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την έκτακτη ανάγκη. Συνεπώς, ο κατάλληλος σχεδιασμός και η αποτελεσματική υλοποίηση της επικοινωνιακής στρατηγικής θα ενισχύσουν την ανθεκτικότητα των συστημάτων υγείας εξασφαλίζοντας ότι οι περιορισμένοι πόροι τους οδηγούνται αποτελεσματικά σε κατευθύνσεις όπου υπάρχει πραγματική ανάγκη σε επιχειρησιακό και επικοινωνιακό επίπεδο. Γίνεται αναφορά στον ρόλο, στην ετοιμότητα/επάρκεια, σε θέματα εκπαίδευσης των εμπλεκόμενων επαγγελματιών υγείας, στον επιτελικό ρόλο επαγγελματιών υγείας που θα κληθούν να λάβουν αποφάσεις για την επικοινωνιακή στρατηγική του οργανισμού, σε ζητήματα πολιτισμικής ευαισθησίας, ενώ παρατίθενται ευρήματα από μελέτες αναφορικά με την επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων φυσικών καταστροφών από συστήματα υγείας στην Ελλάδα. Μέσα από την παρούσα ανασκόπηση παρέχονται εστιασμένες κατευθύνσεις και καλές πρακτικές για τη θωράκιση τόσο των συστημάτων όσο και των επαγγελματιών υγείας.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η κρίση περιγράφεται ως η κατάσταση όπου η βασική αιτία ενός γεγονότος προκαλείται, τουλάχιστον μερικώς, από προβλήματα όπως ανεπαρκείς δομές και διαχειριστικές πρακτικές ή αδυναμία προσαρμογής στην αλλαγή. Ως καταστροφή ορίζεται η κατάσταση όπου ένας οργανισμός αντιμετωπίζει αιφνίδιες, απρόβλεπτες και καταστροφικές μεταβολές στις οποίες έχει ελάχιστο έλεγχο, όπως συμβαίνει σε περιπτώσεις φυσικών καταστροφών.¹ Στο πλαίσιο των φυσικών καταστροφών σημαντικό ρόλο για τη διαχείριση της κρίσης, ειδικά σ' ό,τι συνδέεται με τα συστήματα υγείας, φαίνεται να διαδραματίζει η πληροφόρηση και η επικοινωνία καθώς συνδέονται με (α) την ετοιμότητα των οργανισμών, (β) τη μείωση του αρνητικού αντίκτυπου αυτών των κρίσεων στα συστήματα υγείας, (γ) την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λήψη αποφάσεων και (δ) την αλλαγή συμπεριφοράς των ατόμων είτε εντός (π.χ. υγειονομικό προσωπικό) είτε εκτός των συστημάτων υγείας.^{2,3}

1.1. Φυσικές καταστροφές

Το Κέντρο Έρευνας για την Επιδημιολογία των Κατα-

στροφών (Centre for Research on the Epidemiology of Disasters, CRED) αναφέρει ως «καταστροφή» κάθε γεγονός όπου έχει συμβεί τουλάχιστον ένα από τα ακόλουθα: Δέκα ή περισσότεροι θάνατοι, 100 ή περισσότερα άτομα που έχουν «πληγει», έκκληση για διεθνή βοήθεια ή κήρυξη έκτακτης ανάγκης. Οι άνθρωποι που έχουν «πληγει» από καταστροφή ορίζονται ως τραυματίες, άστεγοι/εκτοπισμένοι ή άτομα που χρήζουν άμεσης βοήθειας. Οι καταστροφές ταξινομούνται ως γεωφυσικές (σεισμοί), μετεωρολογικές (καταιγίδες), υδρολογικές (πλημμύρες), κλιματολογικές (ξηρασίες) ή βιολογικές (επιδημίες).⁴ Τα αποτελέσματά τους, όσον αφορά στα θύματα και στις υλικές ζημιές, υπερβαίνουν την ικανότητα για αυτοανάκτηση των τοπικών κοινοτήτων, καθιστώντας αναγκαία την εξωτερική βοήθεια.⁵ Φυσικός κίνδυνος (natural hazard) είναι όταν τα απρόβλεπτα φυσικά γεγονότα (π.χ. ξηρασία, σεισμός, πλημμύρα) γίνονται ακραία στην εμφάνισή τους και μπορεί να αποτελούν κίνδυνο τόσο για τον άνθρωπο όσο και για τα άλλα μέλη ενός περιβάλλοντος.

Μια καταστροφή μπορεί να οριστεί και ως μια εκδήλωση εκτεταμένης σοβαρής ζημιάς, τραυματισμού ή απώλειας ζωής ή περιουσίας την οποία μια κοινότητα δεν μπορεί να

ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2025, 42(1):14-28
ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE 2025, 42(1):14-28

Δ. Ρούκας,¹
Γ. Τσουβέλας²

¹Τμήμα Ψυχιατρικής, 417 Νοσοκομείο
ΝΙΜΤΣ, Αθήνα

²Τμήμα Ψυχολογίας, Εθνικό και
Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών,
Αθήνα

Natural disasters and communication
strategy and healthcare systems

Abstract at the end of the article

Λέξεις ευρητηρίου

Διαχείριση κρίσεων
Ελλάδα
Επαγγελματίες υγείας
Επικοινωνιακή στρατηγική
Φυσικές καταστροφές

Υποβλήθηκε 26.11.2023

Εγκρίθηκε 30.12.2023

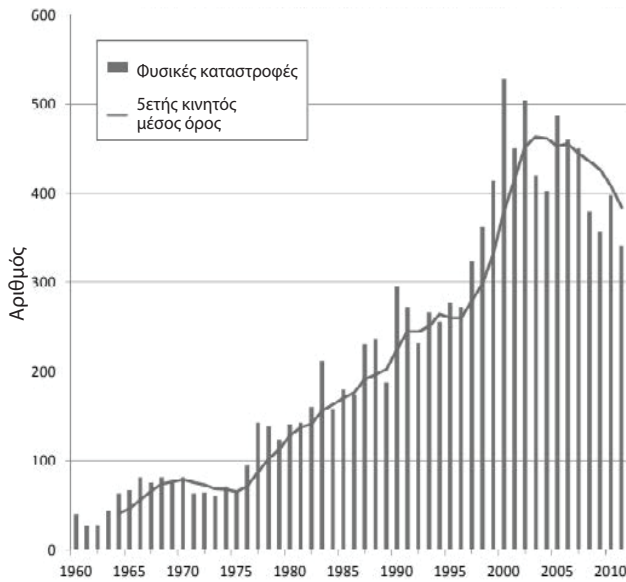
αντιμετωπίσει και κατά την οποία η κοινωνία υφίσταται σοβαρή αναστάτωση.⁶

Στις εικόνες 1 και 2 παρουσιάζονται στοιχεία της επιπτώσεως και των ατόμων που πλήττονται από φυσικές καταστροφές παγκοσμίως. Ενώ ο αριθμός των αναφερόμενων γεγονότων έχει μειωθεί έως το 2010, ο αριθμός των ατόμων που πλήττονται άμεσα και έμμεσα από καταστροφές και το σχετικό κόστος αυξάνεται.⁴ Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι φυσικές καταστροφές συμβαίνουν συχνότερα και επηρεάζουν

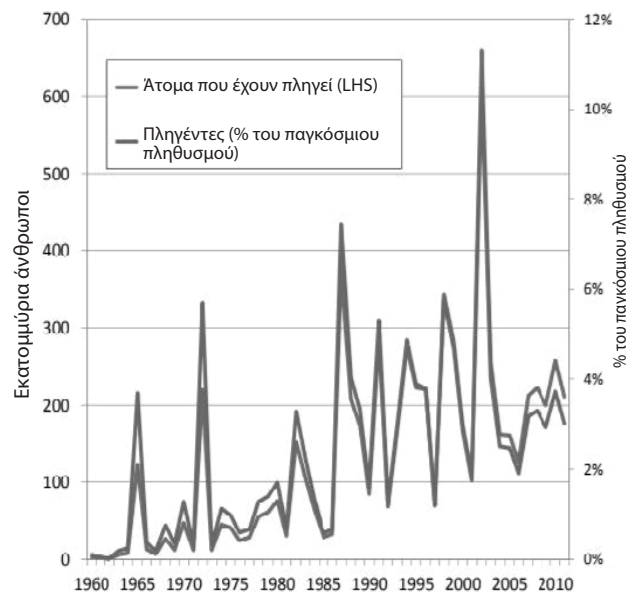
περισσότερους ανθρώπους στις αναπτυσσόμενες χώρες.^{4,6} Από το 1960, περίπου το 99% (87% μεσαίου εισοδήματος, 12% χαμηλού εισοδήματος) του παγκόσμιου πληθυσμού που επλήγη από καταστροφές διαμένει σε αναπτυσσόμενες χώρες (εικ. 3).⁴

1.2. Επιπτώσεις φυσικών καταστροφών

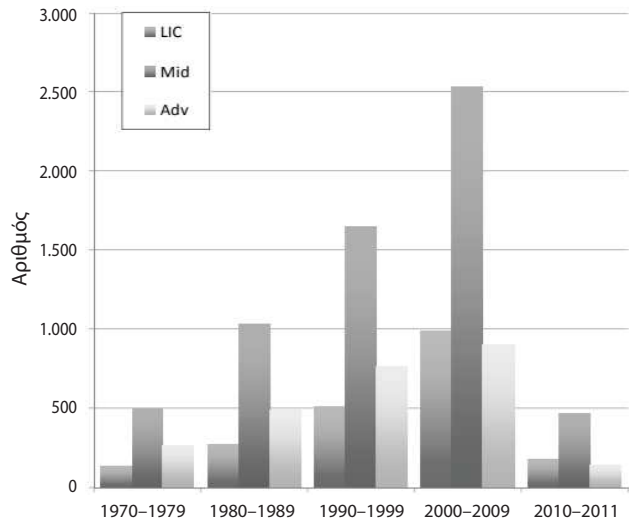
Η εμφάνιση φυσικών καταστροφών έχει αυξηθεί σε συχνότητα σε παγκόσμιο επίπεδο τα τελευταία 50 έτη. Οι εκτιμήσεις για τις κοινωνικές επιπτώσεις και τις οικονομικές απώλειες από φυσικές καταστροφές έχουν επίσης αυξηθεί. Οι προαναφερθείσες ανοδικές τάσεις οφείλονται κυρίως στην αύξηση του αριθμού και της έντασης των κλιματικών καταστροφών και στην αύξηση της συγκέντρωσης των ανθρώπων και των υλικών περιουσιακών στοιχείων σε περιοχές περισσότερο εκτεθειμένες σε φυσικές καταστροφές. Οι φυσικές καταστροφές έχουν σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη, στη φτώχεια και στην κοινωνική πρόνοια. Βραχυπρόθεσμα, συνήθως έχουν ως αποτέλεσμα τη συρρίκνωση της οικονομικής παραγωγής και την επιδείνωση των εξωτερικών και των δημοσιονομικών ισορροπιών.⁴ Οι φυσικές καταστροφές αποτελούν φυσικά γεγονότα, οι συνέπειες των οποίων συχνά επιδεινώνονται από ανθρωπογενείς ενέργειες που υπερβαίνουν την ικανότητα της ανθρώπινης υποδομής να τις συγκρατήσει. Ακόμα, προκαλούν σημαντικές δυσχέρειες στον κοινωνικό και στον περιβαλλοντικό τομέα, καθώς και κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις ακραίας σοβαρότητας, όπως υψηλά επίπεδα υλικών ζημιών, απώλεια ζωής και μέσων διαβίωσης στις πληγείσες κοινότητες και εξάπλωση λοιμωδών νοσημάτων,



Εικόνα 1. Αριθμός φυσικών καταστροφών παγκοσμίως, 1960–2010.⁴



Εικόνα 2. Αριθμός ατόμων που έχουν πληγεί από φυσικές καταστροφές παγκοσμίως, 1960–2010.⁴



Εικόνα 3. Αριθμός φυσικών καταστροφών παγκοσμίως ανά επίπεδο ανάπτυξης χωρών, 1970–2010.⁴

λόγω της υποβάθμισης των υγειονομικών συνθηκών.⁵ Οι οικονομικές απώλειες από φυσικές καταστροφές αυξήθηκαν από 528 δισεκατομμύρια \$ την περίοδο 1981–1990, σε 1.197 δισεκατομμύρια \$ την περίοδο 1991–2000 και σε 1.213 δισεκατομμύρια \$ την περίοδο 2001–2010 (εικ. 4).⁷ Παρ' ότι οι φυσικές καταστροφές δεν μπορούν να αποφευχθούν, η ανταπόκριση σε πολιτικό επίπεδο θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ταχύτητα της ανάκαμψης.⁴

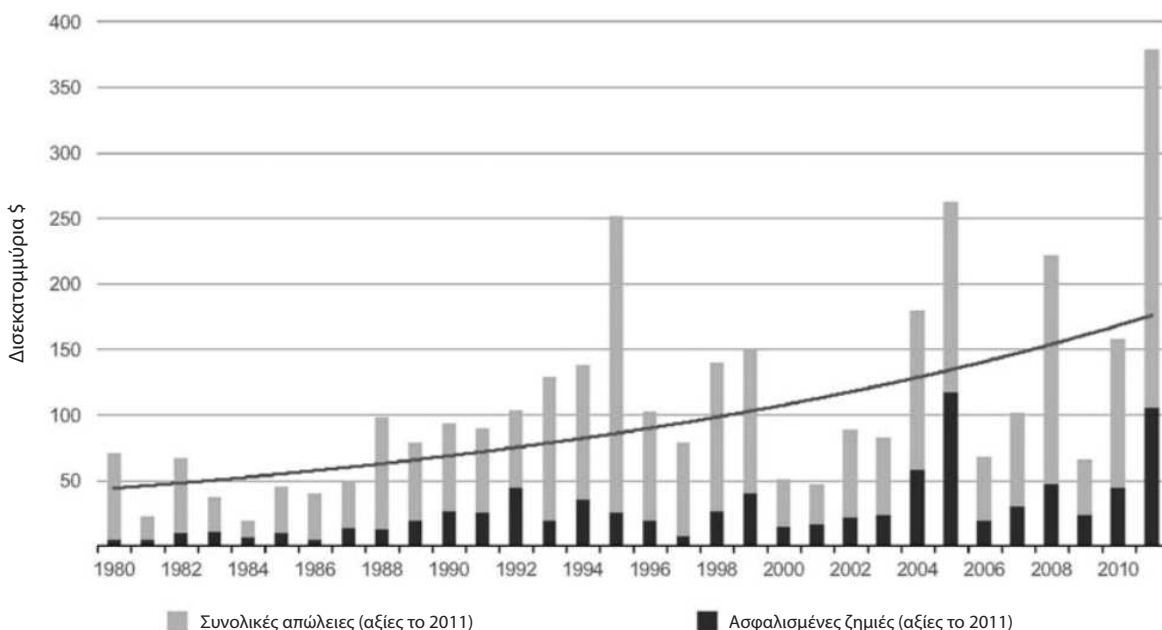
Σε επίπεδο οικονομικής διαχείρισης, η επαρκής και έγκαιρη εξωτερική χρηματοδότηση μπορεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση άμεσων ελλείψεων χρηματοδότησης και να περιορίσει την ανάγκη για μακροχρόνιες μακροοικονομικές πολιτικές που επιδεινώνουν τις δυσμενείς επιπτώσεις της καταστροφής στις πλέον ευάλωτες περιοχές και ομάδες του πληθυσμού.⁴ Συνεπώς, ουσιώδες στοιχείο για τη διαχείριση κρίσεων συνδεδεμένων με φυσικές καταστροφές είναι οι προληπτικές ενέργειες, όπως η μετεγκατάσταση κοινοτήτων από περιοχές επιρρεπείς σε καταστροφές, η συντήρηση κτηρίων, η διατήρηση αποθεμάτων τροφίμων σε περίπτωση ενδεχόμενης ξηρασίας και η ανάπτυξη μηχανισμών αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης.

Αναφορικά με τον σχεδιασμό προληπτικών ενεργειών πριν από την εμφάνιση της φυσικής καταστροφής, είναι χρήσιμο να αναληφθούν δράσεις σχετικά με την πρόληψη των καταστροφών, τον μετριασμό τους και την ετοιμότητα για τη διαχείρισή τους.⁶ Κατά τη διάρκεια της φυσικής καταστροφής μπορούν να αναληφθούν δράσεις για προειδοποίηση, εκκένωση περιοχών, διάσωση επιζώντων και παροχή

βοήθειας. Τέλος, μετά το πέρας της φυσικής καταστροφής μπορούν να αναληφθούν (α) δράσεις που αφορούν στη μεταβατική περίοδο, όπως επισκευή δομών και σωληνώσεων, ανάκτηση και καθαρισμός γης και (β) δράσεις οι οποίες αναφέρονται στην περίοδο ανασυγκρότησης, όπως αποκατάσταση κτηρίων, επαναφορά υπηρεσιών, αναζωογόνηση της οικονομίας και επαναφορά της γεωργίας.

2. ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Μια κρίση σε έναν οργανισμό είναι ένα απροσδόκητο πρόβλημα που διαταράσσει σοβαρά τη λειτουργία του, ενώ παράλληλα οδηγεί σε προβλήματα το σύνολο της κοινωνίας.^{1,7,9} Σε οργανωσιακό επίπεδο η κρίση ορίζεται ως μια απρόβλεπτη σοβαρή απειλή που μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες, να βλάψει την οργανωτική νομιμότητα και τη φήμη ενός οργανισμού, να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση του οργανισμού και να θέσει σε κίνδυνο τις προσδοκίες και τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων.^{9,10} Χαρακτηριστικά της κρίσης είναι αφ' ενός η ασάφεια αιτίας, αποτελέσματος και μέσων επίλυσης, και αφ' ετέρου η αναγκαιότητα για ταχεία λήψη αποφάσεων.¹¹ Παράλληλα, κάθε κρίση αντιπροσωπεύει μια υποκειμενική ερμηνεία από έναν ή περισσότερους εμπλεκόμενους, εμφανίζοντας ένα ζήτημα που, σε αντίθεση με προηγούμενες και τρέχουσες υποκειμενικές προσδοκίες και εκτιμήσεις, αποκτά μια νοηματοδότηση η οποία συνδέεται με επείγουσα ανταπόκριση στις επερχόμενες καταστάσεις. Η κρίση καθίσταται σημαντι-



Εικόνα 4. Οικονομικός αντίκτυπος των φυσικών καταστροφών παγκοσμίως, 1980–2011.⁷

κή και δυσχερής λόγω της σαφούς αντίληψης των μεγάλων ή πολλών απροσδόκητων και ανεπιθύμητων συνεπειών σε συνδυασμό με την αβεβαιότητα και την αμφισημία που υπάρχει σχετικά με τον εντοπισμό και τις επιπτώσεις των κατάλληλων μέτρων αντιμετώπισης.¹² Όπως προτείνεται στη σχετική βιβλιογραφία, μια κρίση αξιολογείται ως προς δύο διαστάσεις: (α) αποτελεί ένα κανονικό ατύχημα και (β) συνιστά αποτέλεσμα λανθασμένων ενεργειών.¹³ Σε κάθε περίπτωση, η κρίση είναι ένα απρόβλεπτο, απροσδόκητο και σε κάποιες περιπτώσεις αναπόφευκτο φαινόμενο, με πολλαπλές φάσεις και βραχυχρόνια περίοδο παρουσίας, που μπορεί να είναι χαμηλής πιθανότητας, αλλά με υψηλές και σοβαρές συνέπειες και ως εκ τούτου απαιτεί ταχείες και αποτελεσματικές αποφάσεις για την εμφατική του διαχείριση.^{9,10,12,14,15}

Η πρόβλεψη και η προετοιμασία για την αντιμετώπιση, καθώς και η ανάκαμψη από μια κρίση, προκαλούμενη είτε από φυσικά αίτια είτε από ανθρώπινη δραστηριότητα, αποτελεί μια σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζουν όλοι οι οργανισμοί.^{10,14,16} Η αναγκαιότητα ενός αναμενόμενου σχεδίου διαχείρισης κρίσεων είναι αναπόφευκτη στο σημερινό περιβάλλον, καθώς και η ύπαρξη ενός σχεδίου ανάκαμψης μετά την κρίση.^{14,16,17} Τα χαρακτηριστικά μιας οργανωσιακής κρίσης συνίστανται στο ότι (α) φέρει σε μεγάλο βαθμό αναστάτωση των συνήθων εργασιών (ρουτίνα) του οργανισμού, (β) προκαλεί ζημιά στη φήμη του οργανισμού και συνιστά απειλή για τις δημόσιες σχέσεις του, (γ) ασκεί οικονομική πίεση και (δ) οδηγεί σε απώλεια του ηθικού και της υποστήριξης των εργαζομένων.^{9,10}

Υπάρχουν τέσσερα στάδια σε μια κρίση: το στάδιο της πρόδρομης κρίσης, το στάδιο της οξείας κρίσης, το στάδιο κρίσης και το στάδιο αντιμετώπισης της κρίσης.⁹ Αναφορικά με την επικοινωνία, την πληροφόρηση και τη διαχείριση, μια κρίση μπορεί να χωριστεί σε τρία χρονικά στάδια: (α) «πριν από την κρίση», περιλαμβανομένου του σχεδίου και της πρόβλεψης πιθανών γεγονότων κρίσης που ενδέχεται να προκύψουν (ανίχνευση σημάτων, πρόληψη και προετοιμασία κρίσεων), (β) «κατά την εκδήλωση της κρίσης», η οποία έχει ως στόχο τη μείωση ή τον μετριασμό των επιπτώσεων της κρίσης στον οργανισμό μέσω της βελτίωσης των απαντήσεων της διοίκησης και (γ) «μετά την κρίση», όπου καθορίζεται και αξιολογείται η ζημιά που έχει προκαλέσει η κρίση στον οργανισμό (αξιολόγηση, μάθηση, δράση μετά την κρίση και παρακολούθηση).^{1,9} Επιπρόσθετα, έχει προταθεί ένα ακόμη μοντέλο στη βιβλιογραφία, σύμφωνα με το οποίο υπάρχουν πέντε στάδια διαχείρισης κρίσεων και περιλαμβάνουν (α) τον εντοπισμό των απειλών, (β) τον σχεδιασμό διαχείρισης κρίσεων, (γ) την αντιμετώπιση κρίσεων, (δ) την ανάκαμψη από την κρίση και (ε) τη μάθηση από την κρίση (ανατροφοδότηση).¹⁸

Στο πλαίσιο αυτό, οι οργανισμοί θα πρέπει να εξετάσουν ορισμένους παράγοντες που πρέπει να συμπεριληφθούν στο σχέδιο πρόβλεψης και ανάκαμψης, όπως να προσδιορίσουν επακριβώς και λειτουργικά τον όρο «κρίση», τη διαχείριση της γνώσης, τα συστήματα πληροφοριών και επικοινωνιών, τη διεθνή επικοινωνία και συνεργασία, τις γνώσεις και τις στάσεις του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, τις μεθόδους και τις τεχνικές ανάλυσης κινδύνου και την αξιοποίηση πληροφοριών που αποκτήθηκαν από την κρίση και την οργανωσιακή μάθηση, να επιτηρούν και να τροφοδοτούν το σύστημα συνεχούς ενημέρωσης των πληροφοριών, να εφαρμόζουν αποτελεσματική ηγεσία και αποτελεσματική μετάδοση πληροφοριών, να υλοποιούν ορθολογική διαχείριση των πόρων, να προάγουν την οργανωσιακή δέσμευση και να συνδιαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα.^{14,16,19}

Η διαχείριση κρίσεων περιλαμβάνει την ανάπτυξη συστημάτων επικοινωνιών που θα βοηθήσουν τα εμπλεκόμενα στην κρίση μέρη –όπως το προσωπικό των υγειονομικών οργανισμών– να διαχειριστούν αποτελεσματικά καταστάσεις κρίσεων.¹⁴ Οι παράγοντες που συνδέονται με ένα αποτελεσματικό σχέδιο διαχείρισης κρίσεων είναι η επάρκεια διαφορετικών πόρων και μάλιστα οικονομικών, οι επαρκείς υποδομές και το σχέδιο διαχείρισης κινδύνων.^{1,10,14,16} Σημαντικά στοιχεία στη διαχείριση κρίσεων είναι το αποτελεσματικό marketing, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών και η διαχείριση της γνώσης.^{1,10,11,12,19}

Η πρόσβαση σε επικαιροποιημένες πηγές πληροφοριών, η ανταλλαγή πληροφοριών και η δημιουργία νοήματος συνιστούν σημαντικούς παράγοντες για την αποτελεσματική αντιμετώπιση μιας κρίσης.¹⁹ Η δημιουργία νοήματος μέσα από τη λεκτικοποίηση χρησιμεύει ως εφελκυστικό για δράση και σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι ερμηνεύουν τις καταστάσεις και τις μετατρέπουν σε λέξεις.¹⁹ Άλλοι διαμεσολαβητικοί παράγοντες για τη διαχείριση μιας κρίσης και τον σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού σχεδίου διαχείρισης είναι τα κενά πληροφόρησης που μπορεί να υπάρχουν και προκαλούν σύγχυση, καθώς και οι γνωστικές προκαταλήψεις και οι διαφορές στη συναισθηματική κατάσταση των εμπλεκόμενων μερών με βάση τον υποκειμενικό χαρακτήρα μιας κρίσης.^{19,20} Τέλος, τα μέσα ενημέρωσης και η σχετική επικοινωνία και διαχείριση πληροφοριών είναι σημαντικά για την ανάκαμψη μιας κρίσης, ενώ τονίζουν επίσης τη σημασία του συντονισμού και της συνεργασίας μεταξύ όλων των βασικών ενδιαφερομένων.¹

2.1. Αίτια και επιπτώσεις κρίσεων

Η πιθανότητα να αναπτυχθούν κρίσεις συνδέεται με συστημικούς, περιβαλλοντικούς ή ενδογενείς παράγο-

ντες,^{8,9} όπως φυσικές καταστροφές, χημικά, μηχανικά ή πυρηνικά ατυχήματα, οικονομικούς παράγοντες, κοινωνικές αναταραχές, πολιτική αστάθεια, απειλές βιοασφάλειας, καταστάσεις που επιδεινώνονται με την εφαρμογή στρατηγικών αποφάσεων από τον οργανισμό, τρομοκρατικές επιθέσεις, κρίσεις φήμης, υπονοούμενων ή δολιοφθοράς και κακόβουλες ανθρώπινες δράσεις.^{1,11,16} Οι κρίσεις μπορεί να προκληθούν, επίσης, από αποτυχίες, ατέλειες και τυφλά σημεία της διοικητικής οργάνωσης, από συσσωρευμένα σφάλματα ή συμβάντα που καθιστούν τον οργανισμό ευάλωτο και πέρα από τον έλεγχο των διαχειριστών.^{12,21}

Οι κρίσεις ενδέχεται να επηρεάσουν το σύνολο της κοινωνίας, τα περιουσιακά στοιχεία και τη φήμη των οργανισμών, καθώς και τη δημόσια αντίληψη για την ασφάλεια και την ευημερία.^{1,9} Ωστόσο, μια κρίση πιθανόν να αποτελέσει ευκαιρία για μάθηση, αναφορικά με το πώς θα μπορούν να αντιμετωπίζονται κρίσεις, το πώς μπορούν να εξαλειφθούν αίτια που οδηγούν σε αυτές, ελαχιστοποιώντας ταυτόχρονα τη δυνατότητα εμφάνισης αντίστοιχων κρίσεων στο μέλλον.^{8,12,21}

Υπάρχουν δύο διαδικασίες σύμφωνα με τις οποίες ένας οργανισμός μπορεί να εφαρμόσει τη μάθηση που προκαλείται από κρίσεις: (α) μάθηση με έναν βρόχο (single-loop learning) με θετική ενίσχυση της μάθησης κατά τη στιγμή του αντίκτυπου, χωρίς να απαιτούνται τροποποιήσεις στη ρουτίνα του οργανισμού, (β) μάθηση διπλού βρόχου (double-loop learning), η οποία αναφέρεται στις στρατηγικές αλλαγές τις οποίες εφαρμόζει ένας οργανισμός μέσω της τροποποίησης των αρχών και των πρακτικών του, ώστε να ανταποκριθεί κατάλληλα και αποτελεσματικά στην κρίση.²¹

2.2. Επικοινωνιακή στρατηγική στη διαχείριση κρίσεων

Η επικοινωνία είναι η διαδικασία δημιουργίας μιας κοινής σημασίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μέσα από την αναγκαιότητα δημιουργίας νοήματος. Ο ειδικός στόχος της επικοινωνίας κρίσεων είναι η επιτυχής αντιμετώπιση της κρίσης. Η επικοινωνία εξυπηρετεί την οικοδόμηση σχέσεων, τη συλλογή πληροφοριών, τον συντονισμό, τη διάδοση πληροφοριών και τον προγραμματισμό, καθώς και τη διαχείριση μιας κρίσης και επομένως είναι σημαντική σε όλες τις φάσεις διαχείρισης κρίσεων. Διακρίνονται δύο ειδών επικοινωνιακές στρατηγικές κατά την εξέλιξη μιας κρίσης: (α) μια στρατηγική που απευθύνεται στο «εσωτερικό κοινό», δηλαδή στους οργανισμούς αντιμετώπισης κρίσεων, οι οποίοι περιλαμβάνουν όλες τις εμπλεκόμενες οργανώσεις, όπως οι οργανώσεις βοήθειας, οι κυβερνητικές υπηρεσίες, η ιατρική βοήθεια, οι υπηρεσίες πυρόσβεσης και διάσωσης και η αστυνομία, και (β) μια δεύτερη στρατηγική, η οποία απευθύνεται στο «εξωτερικό κοινό», που

περιλαμβάνει θύματα, εθελοντές και άλλα άτομα τα οποία επηρεάζονται από την εμφάνιση της κρίσης.²² Η αυξημένη πρόσβαση και η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης παρέχει τη δυνατότητα στο κοινό να συμμετέχει ενεργά στη διαχείριση κρίσεων.²

Οι φάσεις της επικοινωνίας σε καταστάσεις κρίσεων αναπτύσσονται στη συνέχεια. Σε πρώτο επίπεδο (πριν από την κρίση) οι επικοινωνιακοί στόχοι αποβλέπουν στην επικοινωνιακή και εκπαιδευτική εκστρατεία, με τις εν λόγω καμπάνιες να ενημερώνουν το κοινό και την κοινότητα απόκρισης. Οι δραστηριότητες της συγκεκριμένης φάσης περιλαμβάνουν τα ακόλουθα: παρακολούθηση και αναγνώριση των αναδιδόμενων κινδύνων, εκπαίδευση και προετοιμασία του κοινού, αύξηση της αυτοαποτελεσματικότητας, προτείνοντας δράσεις που μειώνουν την πιθανότητα βλάβης, προειδοποιητικά μηνύματα σχετικά με μια επικείμενη απειλή, συνεργασία με οργανισμούς και ομάδες, δημιουργία και δοκιμή συστημάτων επικοινωνίας.²² Σε δεύτερο επίπεδο (αρχική φάση), οι στόχοι επικοινωνίας περιλαμβάνουν την ταχεία επικοινωνία (α) με το ευρύ κοινό και (β) με τις πληγείσες ομάδες. Οι εν λόγω προσπάθειες επικοινωνίας επιδιώκουν τη μείωση της συναισθηματικής αναταραχής, τη συναισθηματική κατανόηση, τον ορισμό εκπροσώπων, τον προσδιορισμό επίσημων καναλιών και μεθόδων επικοινωνίας, την καθιέρωση γενικής και ευρείας κατανόησης των συνθηκών κρίσης, των συνεπειών και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες, τη μείωση της αβεβαιότητας που σχετίζεται με την κρίση, καθώς και τη βοήθεια προς το κοινό να κατανοήσει τις ευθύνες των διαφόρων οργανισμών οι οποίοι εμπλέκονται στη διαχείριση της κρίσης.²² Σε τρίτο επίπεδο (φάση συντήρησης), στους στόχους επικοινωνίας περιλαμβάνεται η συζήτηση με το ευρύ κοινό και με άλλους εταίρους. Στη συγκεκριμένη φάση παρέχονται υποστηρικτικές πληροφορίες σε όσους χρειάζεται, ενθαρρύνεται η ευρεία υποστήριξη και συνεργασία, συγκεντρώνονται σχόλια από το κοινό, παρέχεται βοήθεια στο κοινό, γίνεται υποστήριξη της λήψης αποφάσεων από το κοινό με βάση την κατανόησή τους για τους κινδύνους και τα οφέλη και προωθείται η αυτοαποτελεσματικότητα.²² Σε τέταρτο επίπεδο (φάση απόφασης), οι επικοινωνιακοί στόχοι περιλαμβάνουν τη συνεχή επικοινωνία με το ευρύ κοινό και τις ομάδες που πλήττονται. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης οι υπεύθυνοι επικοινωνίας οφείλουν να εξηγήσουν τη συνεχιζόμενη προσπάθεια και να ενθαρρύνουν το κοινό να αναλάβει δράση, αν τυχόν απαιτηθεί, να διευκολύνουν την ευρεία, ειλικρινή και ανοικτή συζήτηση, να προωθήσουν συμπεριφορές που μειώνουν την έκθεση σε κινδύνους (π.χ. προσωπική ετοιμότητα), να προωθήσουν δραστηριότητες οργανισμών και να πείσουν το κοινό

να υποστηρίξει τη δημόσια πολιτική και την κατανομή των πόρων στο πρόβλημα.²² Σε πέμπτο επίπεδο (φάση αξιολόγησης), οι στόχοι επικοινωνίας περιλαμβάνουν την επικοινωνία που απευθύνεται στην κοινότητα απόκρισης. Κατά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των απαιτήσεων συζητώνται μαθήσεις που προέκυψαν από την εφαρμογή στην πράξη, προσδιορίζονται δράσεις για τη βελτίωση της επικοινωνίας κρίσεων και της ικανότητας αντιμετώπισης κρίσεων και αξιολογείται η απόδοση του σχεδίου επικοινωνίας.²²

Στη συνέχεια, επιχειρείται η εξέταση της επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων μέσα από τις θεωρητικές τοποθετήσεις της επικοινωνιακής κρίσης κατάστασης, της θεωρίας των ενδιαφερόμενων φορέων και της θεωρίας απόδοσης αιτιών. Η θεωρία επικοινωνιακής κρίσης κατάστασης (situational crisis communication theory, SCCT) έχει εφαρμογή στην πρόβλεψη της απειλής της φήμης.²³ Μέσα από την ανάλυση των δεδομένων, όπως προτείνεται από το θεωρητικό μοντέλο, καθορίζεται η επιλογή κατάλληλης στρατηγικής αντιμετώπισης κρίσεων με στόχο προληπτικές ενέργειες για τη διαχείριση της φήμης του οργανισμού. Ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός αντιδρά σε μια κατάσταση κρίσης σχετίζεται με το επίπεδο ευθύνης που έχει αναλάβει.²³ Οι πρωτογενείς στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις ομάδες βάσει των αντιλήψεων της αποδοχής της ευθύνης μιας κρίσης: (α) άρνηση, (β) μείωση και (γ) ανοικοδόμηση.²³ Οι ενέργειες που αναλαμβάνει η διοίκηση κατά τη διάρκεια μιας κατάστασης κρίσης και ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός επικοινωνεί με τους ενδιαφερόμενους επηρεάζουν τις αντιλήψεις των ανθρώπων κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Ενδεικτικά, όταν ένας διοικητής δίνει έμφαση σε ορισμένα σημεία που επηρεάζουν τις αντιλήψεις των ενδιαφερομένων δημιουργεί μια πλαισίωση. Η πλαισίωση του μηνύματος συνιστά σημαντικό στοιχείο της διαχείρισης της επικοινωνίας κρίσεων. Ένα περιστατικό κρίσης πλαισιώνεται από τον οργανισμό ως ένας συγκεκριμένος τύπος κρίσης και η διοίκηση χρησιμοποιεί στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων για να δημιουργήσει ένα πλαίσιο ή να ενισχύσει το υπάρχον. Με τη διαμόρφωση της κατάστασης κρίσης και των συναφών μηνυμάτων της, οι αντιλήψεις των ενδιαφερομένων μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίον θα επιλέξει ο οργανισμός να επικοινωνήσει τόσο με τους εργαζόμενους όσο και με το κοινό.²³ Ωστόσο, όταν οι ενδιαφερόμενοι διαπιστώσουν ότι ο οργανισμός δεν είναι εντελώς ανοικτός σχετικά με την κατάσταση κρίσης που αποδίδεται στον οργανισμό, τα ενδιαφερόμενα μέρη ενδεχομένως να αναπτύξουν αρνητικά συναισθήματα λόγω του γεγονότος ότι έχουν το δικαίωμα στην πραγματική ενημέρωση σε θέματα που τους επηρεάζουν. Το παραπάνω θα έχει ως απόρροια την πτώση

της αξιοπιστίας του οργανισμού. Η χρήση της διαφανούς επικοινωνίας σε καταστάσεις κρίσης μακροπρόθεσμα είναι μια βέλτιστη επικοινωνιακή στρατηγική, αφού δεν ενέχει τον κίνδυνο να θεωρηθεί ο οργανισμός μη αξιόπιστος.²³

Το επικοινωνιακό πλάνο κρίσης είναι ζωτικής σημασίας, επειδή παρέχει σχετικές πληροφορίες για το ποιος θα μιλήσει κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, το κόστος της επικοινωνίας και άλλες δραστηριότητες κατά τη διάρκεια μιας κρίσης και δείχνει την ετοιμότητα ενός οργανισμού για την αντιμετώπιση της κρίσης.^{23,24} Ένας οργανισμός οφείλει, επίσης, να επικοινωνεί με το εξωτερικό κοινό, πριν από την έναρξη, κατά τη διάρκεια και μετά την εμφάνιση της κρίσης, με στρατηγικές που αποσκοπούν στην ελαχιστοποίηση της βλάβης στην εικόνα του οργανισμού. Ο καθορισμός ενός πρωτεύοντος εκπροσώπου του οργανισμού μειώνει τη δυνατότητα των αντιφατικών δηλώσεων, των αντικρουόμενων αξιών της οργάνωσης ή των αντιφατικών εξηγήσεων που διατίθενται στα μέσα ενημέρωσης. Επί πλέον, το επικοινωνιακό πλάνο κρίσης βοηθά τους εκπροσώπους να καταθέτουν δηλώσεις και να επαναλαμβάνουν αυτές τις δηλώσεις, να μιλούν για αρκετά σημεία και να είναι άνετοι με τις πληροφορίες που παρέχουν, να είναι ψύχραιμοι μπροστά στα μέσα μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ) και στο κοινό και να είναι επαρκώς προετοιμασμένοι. Κατά προτίμηση, πριν από μια κρίση, το επικοινωνιακό πλάνο κρίσης θα πρέπει να εμπεριέχει συχνά πρακτική εξάσκηση και διενέργεια ασκήσεων για τους εκπροσώπους τύπου κάθε οργανισμού, με σκοπό να έχουν τη δυνατότητα να μιμηθούν μια πραγματική συνέντευξη τύπου σε περίπτωση κρίσης-φυσικής καταστροφής. Ένας άλλος ζωτικός ρόλος του επικοινωνιακού πλάνου κρίσης είναι η εντόπιση εναλλακτικών εκπροσώπων σε περίπτωση που ο κύριος εκπρόσωπος δεν είναι διαθέσιμος κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Το επικοινωνιακό πλάνο κρίσης βοηθά στον σχεδιασμό σημαντικών σημείων ομιλίας για τους διευθύνοντες συμβούλους, τους εκπροσώπους, τα ανώτατα στελέχη και τους επαγγελματίες δημοσίων σχέσεων.²⁴ Σε επίπεδο οργανισμού, το επικοινωνιακό πλάνο κρίσης βοηθά ώστε να μην παρατείνει την κρίση (π.χ. περιττές συνεντεύξεις τύπου).

Ένας από τους πλέον κρίσιμους τομείς σε κάθε λειτουργία της οργανωσιακής επικοινωνίας είναι το τμήμα σχέσεων με τα ΜΜΕ, τα οποία αποτελούν δίαυλο μέσω του οποίου τα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. το κοινό στο οποίο απευθύνονται, οι εργαζόμενοι και οι καταναλωτές των υπηρεσιών) λαμβάνουν πληροφορίες για την οργάνωση. Έτσι, το επικοινωνιακό πλάνο κρίσης θα καθοδηγήσει τους οργανισμούς να διασφαλίσουν ότι δεν κάνουν μόνο ό,τι είναι σωστό, αλλά και ότι το κοινό γνωρίζει τι κάνουν. Όταν η κρίση τελειώσει, οι οργανισμοί μαθαίνουν από την κρίση. Η φάση μάθησης είναι μια διαδικασία εξέτασης της κρίσης

και προσδιορισμού των κερδών και των απωλειών, καθώς και του τρόπου με τον οποίο ο οργανισμός ενήργησε κατά τη διάρκεια της κρίσης. Ωστόσο, ορισμένοι οργανισμοί δεν κατορθώνουν να αποτιμήσουν ανατροφοδοτικά όσα έχουν προκύψει ως μάθηση από προηγούμενες κρίσεις. Το στάδιο εκμάθησης θα πρέπει να είναι μια διαδικασία αξιολόγησης που θα έχει ως στόχο να καταστήσει την κρίση έναν πρόδρομο για το μέλλον και να επιφέρει αλλαγές οι οποίες συνδράμουν στην πρόληψη μελλοντικών κρίσεων.

Ένα ακόμη θεωρητικό μοντέλο που αφορά στην επικοινωνία του οργανισμού με το κοινό είναι η θεωρία των ενδιαφερόμενων φορέων (stakeholder theory).²⁵ Η θεωρία αυτή αφορά πρωτίστως στον τρόπο με τον οποίο οι ομάδες και τα άτομα επηρεάζουν έναν οργανισμό και στη διαχειριστική συμπεριφορά που λαμβάνεται σε απάντηση αυτών των ομάδων και ατόμων. Ως ενδιαφερόμενος ορίζεται κάθε ομάδα ή κοινό που επηρεάζεται από τη λειτουργία του οργανισμού, αλλά και κάθε άτομο, ομάδα ή οργανισμός που μπορεί να επηρεάσει την απόδοση ενός οργανισμού ή να επιτύχει τους στόχους του. Για να περιγραφεί αποτελεσματικά η συμπεριφορά των οργανισμών, θα πρέπει να ληφθεί επαρκώς υπ' όψιν η φύση της σχέσης μεταξύ ενός οργανισμού και των ενδιαφερομένων μερών. Οι οργανισμοί λειτουργούν σε ασταθή περιβάλλοντα, όπου πρέπει συνεχώς να αξιολογούν τον τρόπο με τον οποίο θα ανταποκριθούν στα εν λόγω ενδιαφερόμενα μέρη. Δεν πρέπει μόνο να ανταγωνίζονται για περιορισμένους πόρους με το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά να διαθέτουν επίσης περιορισμένους πόρους για να αντιδράσουν σε εξωτερικές ομάδες. Η φύση της σχέσης μεταξύ του ενδιαφερόμενου και του οργανισμού, η οποία μπορεί να μεταβληθεί ανάλογα την περίπτωση ή με την πάροδο του χρόνου, είναι σημαντική για τη διαμόρφωση της αντίδρασης στις πιέσεις των ενδιαφερομένων. Η μετατόπιση των σχέσεων με τους ενδιαφερόμενους δημιουργεί προβλήματα για τους οργανισμούς, επειδή τα κριτήρια και οι προσδοκίες ενδέχεται να είναι ασυμβίβαστες ή ανταγωνιστικές. Αντιμετωπίζοντας αντικρουόμενες απαιτήσεις, ο οργανισμός θα πρέπει να αποφασίσει σε ποιες ομάδες θα ανταποκριθεί.²⁵

Ως απάντηση σε μια κρίση, οι οργανισμοί θα πρέπει να αναγνωρίσουν ότι πιθανόν να επηρεαστεί ένας ευρύς αριθμός ενδιαφερομένων, περιλαμβανομένων των πελατών, των ανταγωνιστών, των οργανώσεων πολιτών και άλλων μελών του περιβάλλοντός τους. Όταν το περιβάλλον ενός οργανισμού είναι σύνθετο και ασταθές, τα όρια μεταξύ των εσωτερικών και των εξωτερικών φορέων ενδέχεται να μην είναι τόσο σαφή. Επίσης, θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν ότι, σε μερικές περιπτώσεις, οι βασικοί ενδιαφερόμενοι εγκαταλείπουν την οργανωμένη ομάδα για να προστατεύσουν τα δικά τους συμφέροντα και να αποστασιοποιηθούν από την κρίση.

Η αναγκαιότητα άμεσης αντίδρασης σε μια κρίση μπορεί να εμποδίσει την ικανότητα του οργανισμού να έχει πρόσβαση στα ενδιαφερόμενα μέρη. Η κρίση ενδέχεται επίσης να προκαλέσει υποβάθμιση της εικόνας του οργανισμού από τα ΜΜΕ, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την υποστήριξη των ενδιαφερομένων. Οι σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να γίνουν αντιφατικές κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, καθώς η αγχώδης εσωτερική και εξωτερική αλληλεπίδραση μπορεί να προωθήσει συγκρούσεις. Ανάλογα με το πλαίσιο ή την κατάσταση, οι οργανισμοί ενδέχεται να χρειαστεί να εντοπίσουν όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, ιδίως επειδή μια κρίση μπορεί να επεκτείνει τον αριθμό των σημαντικών ενδιαφερομένων μερών.²⁵

Σύμφωνα με τη θεωρία της απόδοσης αιτιών (attribution theory), οι άνθρωποι αναζητούν αιτίες γεγονότων, ειδικά όταν τα εν λόγω γεγονότα είναι αρνητικά και απροσδόκητα, όπως οι καταστάσεις κρίσης.²⁶ Εάν η αιτία της κρίσης μπορούσε να ελεγχθεί από τον οργανισμό, οι ενδιαφερόμενοι θα αποδώσουν ένα μεγάλο ποσό ευθύνης για την κρίση σε αυτόν τον οργανισμό. Επί πλέον, όσο περισσότερο ο οργανισμός θεωρείται υπεύθυνος για την κατάσταση της κρίσης, τόσο περισσότεροι ενδιαφερόμενοι διέπονται από αρνητικά συναισθήματα και τόσο μεγαλύτερη είναι η απειλή για τη φήμη του οργανισμού.²³ Επομένως, ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός ανταποκρίνεται σε μια κατάσταση κρίσης επηρεάζει τα συναισθήματα των ενδιαφερομένων.²³ Για παράδειγμα, εάν ένας οργανισμός ζητήσει συγγνώμη για την κατάσταση και εκφράσει την ανησυχία του για τα θύματα, τα αρνητικά συναισθήματα θα μειωθούν. Ως εκ τούτου, θα μπορούσε να αναφερθεί ότι τα αρνητικά συναισθήματα των ενδιαφερομένων, όπως ο θυμός, θα είναι υψηλότερα όταν ένας οργανισμός αρνείται την κατάσταση κρίσης για την οποία είναι υπεύθυνος, απ' ό,τι όταν ένας οργανισμός παραδέχεται την ευθύνη που του αναλογεί σε μια κατάσταση κρίσης. Επιπρόσθετα, εάν ένας οργανισμός παρέχει στους ενδιαφερόμενους την ευκαιρία να αλληλεπιδράσουν μαζί του σχετικά με την κατάσταση κρίσης, μπορεί να θεωρηθεί ότι ο οργανισμός έχει την προθυμία να είναι ανοικτός για το τι συνέβη κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης κατάστασης κρίσης, κάτι το οποίο αποτελεί στοιχείο διαφάνειας και εμπιστοσύνης.

Η επικοινωνία συνιστά θεμελιώδες στοιχείο για την ανάμιξη διαφόρων εμπλεκόμενων μερών και συνδέεται με διεργασίες αλλαγής, όπως πρακτικές και ενέργειες για τη διαχείριση της κρίσης. Όσον αφορά στη συμμετοχή, η καθιέρωση μιας τακτικής και αποτελεσματικής διαδικασίας επικοινωνίας μπορεί να μειώσει σημαντικά τα επίπεδα αβεβαιότητας των ενδιαφερομένων μερών, εσωτερικών και εξωτερικών. Μέσα από τις συγκεκριμένες διεργασίες προάγεται η προθυμία των ανθρώπων να συμμετάσχουν

στη διαδικασία αλλαγής. Ο σκοπός της επικοινωνίας δεν είναι μόνο να ενημερώνει το προσωπικό ότι η αλλαγή αυτή εξετάζεται, αλλά και να προωθήσει τον διάλογο σχετικά με την ανάγκη και τη μορφή της αλλαγής και να επιτρέψει την ελευθερία στα εμπλεκόμενα μέλη του προσωπικού να συζητούν ανοικτά και να πειστούν για την ανάγκη αλλαγής. Η επικοινωνία είναι χρήσιμο να αναπτύσσεται από ευρύ φάσμα επίσημων και ανεπίσημων διαύλων επικοινωνίας. Η στρατηγική απόφαση όσον αφορά στους τρόπους επικοινωνίας κατά τη διάρκεια και μετά από ένα αρνητικό συμβάν είναι μια από τις σημαντικότερες αποφάσεις που μπορεί να λάβει ένας οργανισμός για να διαχειριστεί μια κρίση.²⁷

Στο σύγχρονο περιβάλλον επικοινωνίας ειδική αναφορά θα κάνουμε στη λειτουργία της τεχνολογίας και τις αλληλεπιδραστικές διαδικασίες που έχει πλέον η επικοινωνία συνδέοντάς τις με τη διαχείριση της γνώσης. Οι νέες τεχνολογίες επικοινωνίας μπορεί να συμβάλλουν στην πρακτική της μείωσης των κινδύνων καταστροφών και της διαχείρισης κρίσεων. Η ισχύς και η ευελιξία τις καθιστούν ιδιαίτερα κατάλληλες για τις λειτουργίες διοίκησης και ελέγχου, την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, τη δημιουργία και την κατανομή της επίγνωσης καταστάσεων και τη συστηματική αξιολόγηση των κινδύνων και των τρωτών σημείων.³ Ωστόσο, υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι άνθρωποι είτε δεν έχουν πρόσβαση σε αυτές τις πληροφορίες, είτε παράγουν άσχετες πληροφορίες χρησιμοποιώντας τους διαφορετικούς διαύλους τεχνολογικής πληροφορίας και επικοινωνίας και, επομένως, στις εν λόγω περιπτώσεις η τεχνολογία της πληροφορίας μπορεί να λειτουργήσει ακόμη και επιβαρυντικά στη διαχείριση της κρίσης.¹⁹ Σε αυτές τις καταστάσεις η συναισθηματική πίεση τείνει να επιβαρύνει τη διαβίβαση πληροφοριών, η ποιότητα των πληροφοριών που παράγονται μπορεί να μην είναι υψηλή, οι παραγόμενες πληροφορίες ίσως να μην είναι αρκετές και επεξεργασμένες, και ενδεχομένως να μην είναι εύκολα ή καθόλου προσπελάσιμες.¹⁹ Εν τούτοις, οι τεχνολογίες της πληροφορίας, όπως το διαδίκτυο, τα κοινωνικά μέσα, τα εργαλεία του Web 2.0 και τα πιο περίπλοκα γεω-συνεργατικά εργαλεία, πιθανόν να διευκολύνουν την πρόσβαση σε ενημερωμένες πληροφορίες και μπορούν να υποστηρίξουν την κινητοποίηση μέσω της ενσωμάτωσης πολλών πηγών δεδομένων σε μία μόνο πηγή.^{14,19}

3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ

3.1. Ο ρόλος των επαγγελματιών υγείας

Τα συστήματα υγείας διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο για την αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης φυσικής καταστροφής, καθώς στηρίζουν τη ροή των πληροφοριών

εντός των κοινοτήτων. Τα οικοσυστήματα πληροφοριών, που είναι δυναμικά, περιλαμβάνουν φορείς όπως τα ΜΜΕ, τους παραγωγούς, τους καταναλωτές, τους επιμελητές και την υποδομή των πληροφοριών. Τα οικοσυστήματα πληροφοριών επικεντρώνονται σε οκτώ κρίσιμες διαστάσεις που σχετίζονται με την ανθεκτικότητα της κοινότητας και είναι οι ανάγκες πληροφόρησης, το τοπίο πληροφοριών, η παραγωγή και η διακίνηση της πληροφορίας, η δυναμική πρόσβαση, η χρήση πληροφοριών, ο αντίκτυπος της πληροφόρησης, η κοινωνική εμπιστοσύνη και οι παράγοντες επηρεασμού.²⁸

Τα μέλη του υγειονομικού προσωπικού συνιστούν βασικό παράγοντα για την παροχή φροντίδας στους ασθενείς. Ωστόσο, όπως παρατηρείται σε καταστάσεις κρίσεων και φυσικών καταστροφών, ο τομέας της υγειονομικής περίθαλψης εξακολουθεί να αντιμετωπίζει μια συνεχιζόμενη έλλειψη των απαραίτητων ανθρώπινων πόρων. Παράλληλα, αυξάνεται η πιθανότητα λιγότεροι επαγγελματίες υγείας να είναι διαθέσιμοι για εργασία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης (π.χ. φόβος για τη δική τους ασφάλεια, ανησυχία για την ευημερία των αγαπημένων τους προσώπων ή των κατοικίδιων ζώων που φροντίζουν, θέματα τα οποία αφορούν στη φροντίδα των παιδιών, το είδος και το εύρος των καθηκόντων που θα αναλάβουν κατά τη διάρκεια της κρίσης, κ.ά.). Η ανασκόπηση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας δεν αναδεικνύει κάποια έρευνα που να αξιολογεί τον βέλτιστο τρόπο παρακίνησης επαγγελματιών υγείας να αναλάβουν ευθύνες ή υπηρεσία σε περιπτώσεις καταστροφών.²⁹

Ο ρόλος των επαγγελματιών υγείας αναφορικά με ψυχοκοινωνικές παρεμβάσεις είναι ζωτικής σημασίας στην πρόληψη και στην ανταπόκριση σε μια φυσική καταστροφή. Οι παρεμβάσεις ψυχοκοινωνικής στήριξης προσπαθούν να διευκολύνουν την ανθεκτικότητα στο πλαίσιο πολλών κοινοτικών συστημάτων και επικεντρώνονται στους τοπικούς πόρους που προωθούν διαδικασίες ανθεκτικότητας. Η ενδυνάμωση είναι σημαντική, καθώς βασίζεται στην ιδέα ότι εάν οι άνθρωποι και οι κοινότητες έχουν την εξουσία να φροντίζουν τον εαυτό τους και τον άλλο, η ατομική και η κοινοτική τους αυτοπεποίθηση, καθώς και οι πόροι θα βελτιωθούν. Η ψυχοκοινωνική στήριξη πλέον επικεντρώνεται σε προσέγγιση ανθεκτικότητας, αναγνωρίζοντας κινδύνους και πόρους, προωθώντας ικανότητες και ενδυναμώνοντας ανθρώπους και κοινότητες για αντιμετώπιση καταστάσεων και περιβαλλόντων. Οι αρχές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στις παρεμβάσεις ψυχοκοινωνικής υποστήριξης σε άμεσες και έμμεσες απαντήσεις σε μια κρίση/φυσική καταστροφή είναι οι εξής: (α) παροχή αίσθησης ασφάλειας, (β) προώθηση της ηρεμίας, (γ) αποτελεσματικότητα του εαυτού και της κοινότητας, (δ) συνδεσιμότητα και (ε) ενστάλαξη της ελπίδας.²⁸

Βασικοί άξονες για ένα πρόγραμμα ψυχοκοινωνικής υποστήριξης σε καταστάσεις φυσικών καταστροφών είναι (α) η βασική βοήθεια που παρέχεται με προοπτική ψυχοκοινωνικής στήριξης, δηλαδή στέγαση, σεβασμός των οικογενειακών και των κοινωνικών δεσμών και εκτιμήσεις ασφάλειας, διανομή τροφίμων και νερού και πρώτες βοήθειες, (β) η κοινωνική και συναισθηματική υποστήριξη, δηλαδή άνεση, δυνατότητα ακρόασης, αναγνώριση θλίψης, συμπόνια, (γ) η πρακτική και η συναισθηματική υποστήριξη, όπως βοήθεια (π.χ. νομικά και οικονομικά ζητήματα, προσανατολισμός νοικοκυριού), (δ) η διευκόλυνση των κοινοτικών πόρων, των δικτύων και της σύνδεσης ψυχικής υγείας, δηλαδή κατάλληλη ανίχνευση, διευθύνσεις παραπομπής και διαχείριση, και (ε) η υποστήριξη στους ανταποκριτές.²⁸

Οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης αντιμετωπίζουν ολοένα και περισσότερο τη συνεχή απειλή αντιμετώπισης τόσο των φυσικών όσο και των ανθρωπογενών καταστροφών. Παρά την ύπαρξη πολυάριθμων κατευθυντήριων γραμμών για σχέδια καταστροφών σε νοσοκομεία από διάφορες υπηρεσίες, η προθυμία των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών έπειτα από μια φυσική καταστροφή ποικίλλει σημαντικά ανάλογα με τη φύση της καταστροφής. Ακόμη και στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι στο σύστημα υγείας είναι πρόθυμοι, εκφράζουν ορισμένες επιφυλάξεις για κάποια θέματα, όπως για παράδειγμα τις προσωπικές τους ευθύνες για τη φροντίδα των παιδιών, των ηλικιωμένων και των κατοικίδιων ζώων, τις ικανότητες και τις δυνατότητές τους, την εκπαίδευση που έχουν λάβει, την επιρροή των οικογενειακών ευθυνών και των ανησυχιών για την προσωπική ασφάλεια, τη διαθεσιμότητα και τον βαθμό υποστήριξης από το νοσοκομείο.³⁰

3.2. Επάρκεια γνώσεων υγειονομικού προσωπικού για τη διαχείριση κρίσεων

Μια συναφής μελέτη αξιολόγησε τις γνώσεις, τις στάσεις και την απόδοση των νοσηλευτών στο Ιράν σε περίπτωση κρίσεων και διαπίστωσε αρχικά ότι δεν υπάρχει επαρκής κατάρτιση για την πλειονότητα των νοσηλευτών σχετικά με την αντιμετώπιση κρίσεων, ενώ ακόμη και εκείνοι που είχαν λάβει εκπαίδευση γενικά δεν έχουν βιώσει τη συμμετοχή τους σε καμιά κρίση.³¹ Αποτυπώθηκε, επίσης, ότι υπάρχει μέτριο επίπεδο γνώσης σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων από μέρους των νοσηλευτών, ενώ αποτελέσματα της έρευνας δεν κατέδειξαν κάποια σημαντική διαφορά φύλου μεταξύ των μέσων βαθμών γνώσης και συμπεριφοράς των νοσηλευτών. Ωστόσο, η γνώση και η στάση των ανδρών ήταν υψηλότερη από την αντίστοιχη των γυναικών. Η ηλικία των νοσηλευτών και το εκπαιδευτικό τους επίπεδο

δεν βρέθηκε να επηρεάζουν τις γνώσεις, τις στάσεις και τις επιδόσεις των νοσηλευτών στο πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν πως –δεδομένου ότι οι νοσηλευτές έχουν περισσότερες ευθύνες σήμερα απ' ό,τι στο παρελθόν– είναι σημαντικό να αναπτύξουν τον συγκεκριμένο ρόλο τους και να αποκτήσουν δεξιότητες ηγεσίας και διαχείρισης κρίσεων.³¹ Οι νοσηλευτές διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στον σχεδιασμό και στη διαχείριση της κρίσης, αναπτύσσοντας σημαντικές κλινικές δεξιότητες για τεχνικές παρέμβασης σε καθεστώς κρίσης. Οι εν λόγω ικανότητες συνιστούν αναγκαίο προσόν για όλους τους νοσηλευτές, ανεξαρτήτως θέσης εργασίας τους, και απαιτούν την ικανότητα να αναγνωρίζουν καταστάσεις κινδύνου, να αντιμετωπίζουν πολύπλοκα προβλήματα και να εφαρμόζουν δημιουργικές λύσεις. Για να αντιμετωπιστούν οι κρίσεις και να ανταποκριθούν οι νοσηλευτές σε αυτές, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, η απόκτηση γνώσεων και τεκμηριωμένα αποτελεσματικών τεχνικών για τη διαχείριση κρίσεων είναι αναγκαία. Σε αυτό το πλαίσιο, οι συγγραφείς επισημαίνουν την ανάγκη για επιμόρφωση και κατάρτιση των νοσηλευτών και των ηγετικών στελεχών υγειονομικών οργανισμών για τη διαχείριση κρίσεων.³¹ Τα εκπαιδευτικά προγράμματα προάγουν την ευαισθητοποίηση του νοσοκομειακού προσωπικού σχετικά με τα διαθέσιμα προγράμματα αντιμετώπισης καταστροφών και αυξάνουν τη συμμετοχή τους στον σχεδιασμό και στην επίλυση των προβλημάτων. Τα συγκεκριμένα προγράμματα μπορούν επίσης να αυξήσουν την απόδοση του προσωπικού κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων που τους ανατίθενται στο πλαίσιο διαχείρισης και αντιμετώπισης κρίσεων.

3.3. Η αναγκαιότητα κατάλληλης εκπαίδευσης και πολιτισμικής ευαισθησίας

Στη βιβλιογραφία έχουν προταθεί τομείς ανάπτυξης δεξιοτήτων υγειονομικών, όπως ηγετικές στάσεις, επικοινωνιακές δεξιότητες και δεξιότητες αναλυτικής σκέψης, ως απαραίτητα στοιχεία για την αύξηση της γνώσης και την ενίσχυση της στάσης του υγειονομικού προσωπικού έναντι της διαχείρισης κρίσεων.³² Η κατανόηση των αρχών της καλής επικοινωνίας είναι ουσιώδης για τη διαχείριση μιας κρίσης. Η ικανότητα χειρισμού της ανθρώπινης διάστασης μιας κρίσης περιλαμβάνει ηρεμία, θάρρος, έλλειψη άγχους, συμπόνια, αντοχή, καθοδήγηση και εμπνευσμένη παρακίνηση άλλων. Αυτά τα στοιχεία συνιστούν κρίσιμα εργαλεία γνώσεων και στάσεων για το υγειονομικό προσωπικό. Σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης, το περιεχόμενο των επίσημων μηνυμάτων, η ταχύτητα της επικοινωνίας, η αντίληψη της αξιοπιστίας και της ειλικρίνειας, η ερμηνεία και η ανάλυση καταστάσεων κρίσεων, καθώς και η δημιουργία συνεργασιών και δικτύων επικοινωνίας είναι θεμελιώδους σημασίας.

Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας στη διαχείριση των κρίσεων από μέρους του προσωπικού του υγειονομικού τομέα είναι η ενημερότητα για τις πολιτισμικές διαφορές που ενδεχομένως υπάρχουν στον πληθυσμό στόχο.³³ Οποιαδήποτε κρίση, ανεξάρτητα από τον τύπο, το μέγεθος, την αιτία και την τοποθεσία, μπορεί να επηρεάσει πολλά άτομα και κοινότητες με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο. Επί πλέον, μπορεί να υπάρχουν ποικίλα οργανωτικά, εθνικά ή θρησκευτικά έθιμα ή εμπειρίες, όπως διαφορετικές ηλικίες, οικογενειακές καταστάσεις, εμπειρίες και ικανότητες μεταξύ των ανθρώπων που εμπλέκονται στην κρίση. Τα πολιτισμικά στοιχεία παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για συγκεκριμένες ομάδες οι οποίες εκτίθενται σε κρίση στη βάση του φύλου, αλλά και των διαφορετικών γλωσσικών ομάδων. Οι δημογραφικές και οι γεωγραφικές πληροφορίες θα βοηθήσουν τους υπεύθυνους του υγειονομικού τομέα να προσδιορίσουν τους πληθυσμούς και τις υπηρεσίες που τους είναι απαραίτητες. Επίσης, το πολιτιστικό υπόβαθρο μιας κοινότητας αποκαλύπτει ποιες υπηρεσίες γίνονται αποδεκτές ή επιθυμητές από μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων. Τέλος, το διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο δείχνει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την κατάσταση έκτακτης ανάγκης και λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με την κρίση, ενώ παράλληλα επηρεάζεται τόσο η επικοινωνία όσο και ο συντονισμός μεταξύ διαφόρων ενδιαφερομένων μερών.³³

Η συνεχής επικοινωνία μεταξύ διαφόρων ενδιαφερομένων είναι κρίσιμη στη διαχείριση έκτακτης ανάγκης. Καθώς οι διαφορετικοί πολιτισμοί έχουν διαφορετικές αξίες, κανόνες, συμπεριφορές και ενέργειες, άτομα με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο ενδέχεται να αντιμετωπίζουν δυσκολίες. Εάν δεν αναγνωριστούν οι πολιτισμικές διαφορές, τότε ενδέχεται να προκαλέσουν συγκρούσεις και να παρεμποδίσουν τον συντονισμό μεταξύ διαφόρων ενδιαφερομένων μερών σε περίπτωση διαχείρισης κρίσεων.³³ Δεδομένης της έντονης παρουσίας και του αντίκτυπου του διαφορετικού πολιτισμικού υποβάθρου, μια ουσιαστικά πολιτισμική προσέγγιση είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων. Μια πολιτισμική προσέγγιση ενθαρρύνει τη συνεχή μάθηση, την επικοινωνία και τον συντονισμό μεταξύ διαφόρων ενδιαφερομένων και βοηθά στην αναγνώριση και στη χρήση των κατάλληλων μεθόδων επικοινωνίας. Για να ελαχιστοποιηθούν ή να αποτραπούν οι δυσμενείς επιπτώσεις των πολιτισμικών συγκρούσεων σε μελλοντικές καταστάσεις έκτακτης ανάγκης είναι αναγκαία η κατάρτιση πολιτισμικών ικανοτήτων στους επαγγελματίες διαχείρισης έκτακτης ανάγκης. Η κατάρτιση πολιτισμικών ικανοτήτων ενισχύει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των επαγγελματιών του υγειονομικού τομέα

και επηρεάζει τις συμπεριφορές και τις στάσεις τους κατά τρόπο που να επιτρέπει την αποτελεσματική συνεργασία σε διαπολιτισμικές καταστάσεις. Η κατάρτιση στον τομέα της πολιτισμικής επάρκειας εστιάζει στη διευκόλυνση της ευαισθητοποίησης και αποδοχής της διαφοράς, στην επίγνωση των πολιτισμικών αξιών, στην κατανόηση και στη διαχείριση της δυναμικής της διαφοράς, στην ικανότητα προσαρμογής των δραστηριοτήτων ώστε να ταιριάζουν σε διαφορετικό πολιτισμικό πλαίσιο.³³ Το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη της πολιτισμικής ικανότητας είναι η αναγνώριση της διαφορετικότητας και ο σεβασμός της αξίας των άλλων πολιτισμών, καθώς και της πολιτισμικής αξίας του καθένα. Αυτό επιτρέπει στα άτομα να εντοπίζουν προκαταλήψεις όταν αλληλεπιδρούν με άλλους από διαφορετικούς πολιτισμούς. Ο προβληματισμός συμβάλλει επίσης στην αξιολόγηση των προσωπικών προκαταλήψεων και των πολιτισμικών στερεοτύπων, καθώς και στην καλλιέργεια της συνειδητοποίησης σχετικά με τις διαφορετικές πολιτισμικές πεποιθήσεις και ικανότητες. Τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης μπορεί να μετριάσουν τις πολιτισμικές εντάσεις ή τις συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων από διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο και να υποστηρίξουν την αποτελεσματική επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών ενδιαφερομένων μερών. Τέλος, η εκπαίδευση επιτρέπει την αξιοποίηση των πολιτισμικών διαφορών στα επίπεδα γνώσεων και στάσεων.³³

3.4. Ηγεσία στη διαχείριση κρίσεων στον υγειονομικό τομέα

Στη συνέχεια παρατίθενται τα χαρακτηριστικά των διαχειριστών κρίσεων του υγειονομικού τομέα (health crisis managers), όπως έχουν αποτυπωθεί στη σχετική βιβλιογραφία.³⁴ Η εξοικείωση των διοικητών με τον τομέα της υγείας, τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, καθώς και τις αρχές λειτουργίας του, καθιστούν τους διοικητές ικανούς να προσαρμοστούν στη φύση της κρίσης. Οι γνώσεις και οι ικανότητες διαχείρισης κρίσεων μπορούν να εφαρμοστούν από ένα ευρύ φάσμα επαγγελματιών υγείας που αναμένεται να επιχειρούν σε διαφορετικά επίπεδα, σύμφωνα με την εμπειρία, τον επαγγελματικό ρόλο, το επίπεδο εκπαίδευσης ή τη φύση της εργασίας τους. Ο διαχειριστής κρίσεων εκπαιδεύει και προετοιμάζει τα μέλη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων, καθορίζοντας ρόλους και ευθύνες, ενισχύοντας τη δίκαιη κρίση, επιδεικνύοντας σεβασμό και αναγνωρίζοντας τα επιτεύγματα και τις θετικές συμπεριφορές του υγειονομικού προσωπικού. Από την άλλη πλευρά, ο διαχειριστής είναι υποχρεωμένος να επιβάλλει πειθαρχία, να επισημαίνει λάθη και να ασκεί εποικοδομητική κριτική στα μέλη της ομάδας. Όλα τα παραπάνω βοηθούν τον διοικητή-διευ-

θунτή να εδραιώσει μια ισχυρή ηγεσία στην ομάδα και να κερδίσει ευρεία αποδοχή από τους συναδέλφους.³⁴ Ο διαχειριστής κρίσεων είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη του σχεδίου δράσης που περιέχει στόχους και στρατηγικές για τη διαχείριση κρίσεων και στο εν λόγω πλαίσιο ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες είναι η σωστή πληροφόρηση και η επικοινωνία. Είναι απαραίτητο ο υπεύθυνος διαχείρισης κρίσεων να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων όσον αφορά στον επιχειρησιακό σχεδιασμό αλλά και στη συνεργασία με άλλους φορείς και για τον λόγο αυτόν η γνώση ξένων γλωσσών και η εξοικείωση με τα συστήματα πληροφορικής αποτελούν ουσιώδη χαρακτηριστικά ενός διαχειριστή της κρίσης της υγείας.³⁴

Οι οργανώσεις υγειονομικής περίθαλψης οφείλουν να προετοιμάζονται εκ των προτέρων για την πιθανότητα αντιμετώπισης μιας έκτακτης ανάγκης για τη δημόσια υγεία ή την εμφάνιση μιας ευρείας καταστροφής.²⁹ Είναι πιθανό κατά την εξέλιξη μιας έκτακτης ανάγκης να διαπιστωθεί μια σημαντική και δυνητικά δυσάρεστη έλλειψη παροχής ικανοποιητικής υγειονομικής περίθαλψης. Η μεγαλύτερη πρόκληση έγκειται στην εξασφάλιση ενός στελεχιακού δυναμικού στον τομέα της υγείας που θα ανταποκριθεί στη διαχείριση της καταστροφής και γι' αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην παρακίνηση του υγειονομικού προσωπικού, καθώς η επισήμανση της «αίσθησης καθήκοντος» δεν είναι αρκετή ώστε οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας να συμβάλλουν ουσιαστικά στη διαχείριση μιας κρίσης. Η αξιοποίηση των θεωριών των κινήτρων μπορεί να καθοδηγήσει τη δημιουργία προγραμμάτων που θα οδηγήσουν και στην αλλαγή της στάσης τους απέναντι στον ρόλο που διαδραματίζουν στη διαχείριση των κρίσεων.

Η θεωρία προσδοκιών αντιπροσωπεύει την πεποίθηση ότι οι άνθρωποι παρακινούνται όταν αντιλαμβάνονται πως η ανταμοιβή θα αξίζει την απαιτούμενη προσπάθεια. Το κίνητρο είναι ίσο με το άθροισμα του προσδοκώμενου (η πίστη του ατόμου στην ικανότητά του να επιτύχει τον στόχο), του μέσου (πίστη ότι η απόδοσή του θα επιβραβευτεί) και του σθένους (αξία που βασίζεται στην αναμενόμενη ανταμοιβή). Η θεωρία προσδοκιών βασίζεται στο ότι οι εσωτερικοί (ανάγκες) και οι εξωτερικοί (περιβαλλοντικοί) παράγοντες επηρεάζουν την ατομική συμπεριφορά. Οι ανάγκες, οι επιθυμίες και οι στόχοι διαφέρουν ανά άτομο και οι αποφάσεις συμπεριφοράς βασίζονται στην αντίληψη του ατόμου για το αποτέλεσμα. Κάθε πρόγραμμα που αποσκοπεί στην εθελοντική συνεισφορά κατά τη διάρκεια της καταστροφής πρέπει πρώτα να διασφαλίσει ότι ικανοποιούνται οι φυσιολογικές (εσωτερικές) ανάγκες του προσωπικού.²⁹ Αναφορικά με τις ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων στον χώρο της υγείας σε καταστάσεις κατα-

στροφών, είναι γεγονός ότι έρχονται αντιμέτωποι με την απομόνωση από την κοινωνία και στιγματίζονται λόγω του υψηλού κινδύνου που απορρέει από τη φύση της εργασίας τους. Οι αυξημένες απαιτήσεις εργασίας και οι πιέσεις που επιδεινώνονται από την κοινωνική απομόνωση μπορεί να δημιουργήσουν αρνητικές στάσεις και μειωμένη απόδοση. Η δημιουργία ενός δικτύου ψυχολογικής υποστήριξης θα μπορούσε να είναι κρίσιμη στην εξασφάλιση της εκτέλεσης από το υγειονομικό προσωπικό των επαγγελματικών του καθηκόντων και στη συνδρομή του προσωπικού στην επίλυση της εσωτερικής σύγκρουσης μεταξύ οικογενειακών υποχρεώσεων και επαγγελματικών ευθυνών.²⁹ Τέλος, είναι εξαιρετικά σημαντικό για το υγειονομικό προσωπικό να συνειδητοποιήσει την κρίσιμη σημασία του ρόλου του στη διαχείριση των κρίσεων, καθώς η πεποίθηση ότι η εργασία του είναι ουσιώδους σημασίας για την αντιμετώπιση μιας καταστροφής ενθαρρύνει τη συνεργασία προς αντιμετώπιση των κρίσεων. Η προθυμία αυτή μπορεί να αυξηθεί και μέσα από την πρόσθετη εκπαίδευση για ετοιμότητα σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης. Συνεπώς, οι οργανισμοί που προετοιμάζουν το προσωπικό για την αντιμετώπιση κρίσεων θα πρέπει να επενδύσουν στην αύξηση των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων στον υγειονομικό τομέα, ενώ παράλληλα και το πρόγραμμα σπουδών τους πρέπει να εμπεριέχει μαθήματα σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων.²⁹

Όπως προκύπτει από σχετική μελέτη σε νοσηλευτές σε νοσοκομείο στην Κένυα, όπου αποτυπώθηκε ότι οι συμμετέχοντες είχαν ικανοποιητικές γνώσεις για τις καταστροφές και τη διαχείρισή τους, οι συμμετέχοντες ανέφεραν πως εκτιμούν ότι οι καταστροφές είναι πιθανόν να συμβούν στο νοσοκομείο τους και ότι πρέπει να προετοιμαστούν. Εμφάνισαν υψηλό βαθμό συμφωνίας αναφορικά με το ότι τα σχέδια καταστροφών πρέπει να ενημερώνονται τακτικά. Αν και είχαν καλή γνώση σχετικά με τη διαχείριση καταστροφών, οι πρακτικές τους όσον αφορά στη συχνότητα της συνεχιζόμενης και τακτικής ενημέρωσης των σχεδίων διαχείρισης κρίσεων σε περίπτωση φυσικής καταστροφής ήταν ανεπαρκείς και, επιπλέον, η διοίκηση του νοσοκομείου θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή της στη διαχείριση καταστροφών, οι νοσηλευτές χρειάζονται συνεχή κατάρτιση για τη διαχείριση καταστροφών, τακτική ενημέρωση των σχεδίων διαχείρισης κρίσεων, αλλά και εκπαίδευση αναφορικά με την εκτέλεση των καθηκόντων τους κατά τη διαχείριση κρίσεων.³⁵ Τα ευρήματα της σχετικής έρευνας έδειξαν συνολικά ότι (α) τα σχέδια καταστροφών δεν βρίσκονται σε θέσεις προσιτές για όλο το προσωπικό υγείας και (β) ότι πρέπει να υπάρχει τακτική εκπαίδευση και ασκήσεις ετοιμότητας του νοσηλευτικού προσωπικού για ενδεχόμενες καταστροφές.³⁵

4. ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΦΥΣΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Υπάρχουν λίγες διαθέσιμες μελέτες στην Ελλάδα που αφορούν στη διαχείριση των μαζικών καταστροφών. Σε σχετική μελέτη για τη διερεύνηση των γνώσεων και των απόψεων των επαγγελματιών υγείας που εργάζονται σε τμήμα επειγόντων περιστατικών αναφορικά με την αντιμετώπιση μαζικών καταστροφών, διαπιστώνεται ότι τα σχέδια που έχουν εκπονηθεί για τη χρήση τους από τα νοσηλευτικά ιδρύματα δεν είναι γνωστά στην πλειοψηφία του προσωπικού, ενώ παρατηρείται χαμηλή αυτοπεποίθηση του προσωπικού στο να αντεπεξέλθει επαρκώς σε περίπτωση μαζικού συμβάντος.³⁶ Επί πλέον, η πλειοψηφία του προσωπικού θεωρεί ως καλύτερη μέθοδο εκπαίδευσης τη διεξαγωγή ασκήσεων με ταυτόχρονη εφαρμογή σχεδίων διαχείρισης κρίσης και δευτερευόντως άλλες μεθόδους εκπαίδευσης, όπως τα σεμινάρια. Σε επόμενη μελέτη καταδεικνύεται επίσης ότι η οργανωμένη εκπαίδευση των επαγγελματιών υγείας, τόσο στην επείγουσα χειρουργική αντιμετώπιση των μαζικών απωλειών υγείας, μετά από φυσικές καταστροφές, όσο και στον σχεδιασμό διαχείρισής τους, είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική ανταπόκρισή τους.³⁷ Σε σχετική μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 319 αξιωματικών νοσηλευτών από στρατιωτικά νοσοκομεία για τη διερεύνηση των γνώσεων και των στάσεων αναφορικά με τις μαζικές καταστροφές, αποτυπώθηκε ότι το επίπεδο γνώσεων ήταν χαμηλό. Όμως, υπήρχε μια θετική στάση όσον αφορά στη διαχείριση των μαζικών καταστροφών.³⁸ Ειδικότερα, το 64,9% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι είχαν ενημερωθεί για τη διαχείριση των μαζικών καταστροφών, με σημαντικότερες πηγές ενημέρωσης τον χώρο εργασίας (17,6%), τα ΜΜΕ (15%) και τις βασικές σπουδές (12,2%). Το 13,8% δήλωσε ότι συμμετείχε σε δραστηριότητα σχετικά με τη διαχείριση των καταστροφών στον χώρο εργασίας τους. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (81,8%) δήλωσαν ότι στην προετοιμασία για την αντιμετώπιση μιας καταστροφής θα ήταν χρήσιμο να παραδίδονται σχετικά μαθήματα και να διεξάγονται ασκήσεις (78,7%). Η στάση τους κρίθηκε θετική, καθώς το 67% δήλωσε πρόθυμο να εργαστεί εθελοντικά σε περίπτωση ενός καταστροφικού γεγονότος, ενώ η πλειοψηφία (85%) δήλωσε ότι πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στη διαδικασία αξιολόγησης του κινδύνου. Όσο περισσότερο ήταν τα έτη προϋπηρεσίας, τόσο περισσότερο οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι είχαν επαρκείς γνώσεις για τη διαχείριση μαζικών καταστροφών.³⁸

Κατά τη διάρκεια κρίσης στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, η σημαντική ανησυχία των εργαζομένων περιλαμβάνει τον φόβο για την ασφάλειά τους και των αγαπημένων τους (οικογένεια, φίλοι, κατοικίδια ζώα), καθώς

και τη δυσχέρεια επικοινωνίας με τα μέλη της οικογένειας κατά τη διάρκεια των ωραρίων εργασίας τους.³⁹ Η εφαρμογή στρατηγικών για την εξασφάλιση ότι τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι οικογένειές τους θα έχουν προνομιακή πρόσβαση σε προληπτικές θεραπευτικές παρεμβάσεις θα μπορούσε να συνδράμει στην άμβλυση του εν λόγω προβλήματος. Η παροχή εποπτικής μέριμνας για εξαρτώμενα παιδιά ή ενήλικες (ηλικιωμένους ή με σοβαρή ψυχική επιβάρυνση) των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους θα ενίσχυε το αίσθημα της ασφάλειας.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης οφείλουν και πρέπει να προγραμματίσουν ενεργά την εξασφάλιση επαρκούς προσφοράς εκπαιδευμένων και εξειδικευμένων επαγγελματιών για τη φροντίδα των θυμάτων και συνολικά της κοινότητας μετά από μια κρίση φυσικής καταστροφής, καθώς δεν αρκεί μόνο η «αίσθηση καθήκοντος» ή οι υποχρεώσεις τους για να παρακινηθούν. Η πρόληψη της εκούσιας απουσίας των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης θα μπορούσε να είναι η μεγαλύτερη πρόκληση στην προετοιμασία για καταστροφή. Σε αυτό το πλαίσιο, η αξιοποίηση των θεωριών των κινήτρων θα μπορούσε να καθοδηγήσει τη δημιουργία προγραμμάτων που αποσκοπούν στην εξασφάλιση επαρκούς στελεχειακού δυναμικού στον τομέα της υγείας κατά τη διάρκεια και μετά την εμφάνιση της κρίσης μιας φυσικής καταστροφής.²⁹

Ένα επί πλέον ουσιώδες ζήτημα αφορά στην ανάγκη των επαγγελματιών στον χώρο της υγειονομικής περίθαλψης να αντιληφθούν τη σπουδαιότητα του ρόλου τους στην αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης. Εάν οι λειτουργοί υγείας θεωρούν ότι η εργασία τους είναι καθοριστικής σημασίας για την αντιμετώπιση μιας καταστροφής, θα είναι περισσότερο πρόθυμοι να προσφέρουν την εργασία τους. Επί πλέον, η πρόσθετη εκπαίδευση για την ετοιμότητα σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης θα αυξήσει την προθυμία τους να συμμετάσχουν στην παροχή βοήθειας κατά τη διάρκεια και μετά το πέρας μιας κρίσης φυσικής καταστροφής. Έτσι, οι υπηρεσίες που προετοιμάζουν το προσωπικό για την αντιμετώπιση καταστροφών θα μπορούσαν να βελτιώσουν σημαντικά την εξασφάλιση της ετοιμότητας του στελεχειακού δυναμικού στον τομέα της υγείας. Η ενσωμάτωση ενός προγράμματος σπουδών ετοιμότητας έκτακτης ανάγκης στην ιατρική εκπαίδευση και στην εκπαίδευση του υγειονομικού προσωπικού είναι απαραίτητη ώστε οι παρεμβάσεις ψυχοκοινωνικής υποστήριξης για τη μείωση του κινδύνου καταστροφών να μπορούν να διευκολύνουν τα κοινωνικά δίκτυα, να συμβάλλουν στη χαρτογράφηση ισχυρών και τρωτών σημείων και να

προωθήσουν την ανάπτυξη ικανοτήτων των τοπικών πληθυσμών (π.χ. προώθηση αποτελεσματικής αντιμετώπισης και αλληλεγγύης της κοινότητας), περιλαμβανομένου του προσωπικού και των εθελοντών που θα χρειαστούν για μελλοντική ανταπόκριση.²⁹ Υπάρχει μια θετική συνέργεια στην ενσωμάτωση της ψυχοκοινωνικής στήριξης και της μείωσης του κινδύνου καταστροφών για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και την ενίσχυση της ανθεκτικότητας ενός πληθυσμού.

Οι ψυχοκοινωνικές δραστηριότητες στην αντιμετώπιση καταστροφών μπορεί να περιλαμβάνουν ψυχολογικές πρώτες βοήθειες, συμβουλευτικές υπηρεσίες, ομάδες υποστήριξης, κατάρτιση για τις δεξιότητες ζωής, ψυχοκοινωνική εκπαίδευση, νομική υπεράσπιση, ψυχαγωγικές και δημιουργικές δραστηριότητες. Επομένως, η στήριξη της ανθεκτικότητας και της ανάκαμψης είναι μια συνεχής, μακροπρόθεσμη ανάγκη. Μακροπρόθεσμα προγράμματα ψυχοκοινωνικής υποστήριξης μπορούν να αντιμετωπίσουν τις εξελισσόμενες ανάγκες για την υποστήριξη των κοινοτήτων και των ατόμων. Η ψυχοκοινωνική υποστήριξη σχετίζεται επίσης με την επέκταση από την ανάκαμψη στα προγράμματα μακροπρόθεσμης ανάπτυξης. Παρ' όλο που σημειώθηκε πρόοδος όσον αφορά στη συναίνεση ορθών πρακτικών στην ψυχοκοινωνική υποστήριξη σε ολόκληρο τον κύκλο καταστροφών, εξακολουθεί να υπάρχει ένα χάσμα μεταξύ της συναίνεσης ορθής πρακτικής και ορισμένων δραστηριοτήτων στον τομέα.²⁸

Επίσης, επισημάνθηκε η σημασία και η αναγκαιότητα της επικοινωνίας σχετικά με την κρίση και τον κίνδυνο σε φυσικές καταστροφές. Σε αυτό το πλαίσιο, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στις έξι αρχές μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας, όπως αποτυπώνονται από το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικών Υπηρεσιών των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής.²² Οι κρίσεις είναι ευαίσθητες στον χρόνο. Η έγκυρη και έγκαιρη επικοινωνία των πληροφοριών είναι σχεδόν πάντα σημαντική. Για τους πολίτες, η πρώτη πηγή πληροφοριών γίνεται συχνά η προτιμώμενη πηγή. Η ακρίβεια δημιουργεί αξιοπιστία. Οι πληροφορίες μπορεί να περιλαμβάνουν αυτό που είναι γνωστό, τι δεν είναι γνωστό και τι γίνεται για να συμπληρωθούν τα κενά. Η αξιοπιστία και η ειλικρίνεια δεν πρέπει να διακυβεύονται κατά τη διάρκεια κρίσεων. Οι κρίσεις προκαλούν βλάβη και ο πόνος πρέπει να αναγνωρίζεται λεκτικά. Αντιμετωπίζοντας τι αισθάνονται οι άνθρωποι και αναγνωρίζοντας τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, κτίζεται η εμπιστοσύνη και η αλληλεγγύη. Δίνοντας στους ανθρώπους ουσιαστικά πράγματα για να αμβλύνουν το

άγχος και την αβεβαιότητα, βοηθάμε στην αποκατάσταση της τάξης και προάγουμε μια αποκατεστημένη αίσθηση ελέγχου. Ο σεβασμός είναι ιδιαίτερα σημαντικός όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ευάλωτοι, κάτι το οποίο προάγει τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση.²²

Επιπρόσθετα, είναι ιδιαίτερα σημαντική η ύπαρξη μιας εξειδικευμένης επιτροπής έκτακτης ανάγκης στο νοσοκομείο, μια επιτροπή καταστροφών, η οποία θα είναι υπεύθυνη για την οργάνωση τακτικών ασκήσεων σε όλο το προσωπικό των νοσοκομείων, αλλά και εκπαιδευτικών συνεδριών μέσω των διαφόρων τμημάτων.³⁰ Η έγκαιρη και έγκυρη ανταπόκριση σε ένα συμβάν μαζικής καταστροφής πιθανόν να ελαχιστοποιήσει τις προκληθείσες βλάβες ή να αποτρέψει περαιτέρω εξάπλωσή τους. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού είναι απαραίτητο οι επαγγελματίες υγείας να διαθέτουν την απαιτούμενη ετοιμότητα, περιλαμβάνοντας κατάλληλη γνώση και εκπαίδευση, καθώς και θετική στάση και συμπεριφορά έναντι τέτοιων γεγονότων.³⁹ Οι καταστροφές δεν απαιτούν ιδιαίτερα τη γνώση «ειδικών» θεμάτων αλλά μάλλον την εφαρμογή της συνήθους πρακτικής, προσαρμοσμένης σε αντίξοες και στρεσογόνες καταστάσεις. Το σημαντικό σε κάθε περίπτωση είναι η εξάσκηση. Η διεξαγωγή ασκήσεων μπορεί να κάνει την απόκριση όλου του ασκούμενου υγειονομικού προσωπικού περισσότερο προβλέψιμη. Βασική προϋπόθεση είναι οι εν λόγω ασκήσεις να πραγματοποιούνται σε συχνή βάση, να είναι σύντομες και χωρίς να είναι πάντα απαραίτητη η αναγγελία τους. Αν τέτοιου είδους ασκήσεις δεν μπορούν να σχεδιαστούν και να εκτελεστούν, τότε το σχέδιο διαχείρισης της καταστροφής απέχει κατά πολύ από την πραγματικότητα και πρέπει να αναθεωρηθεί προκειμένου να είναι εφαρμόσιμο.³⁸

Μέσα από την παρούσα ανασκόπηση επισημαίνεται η σημασία της ενεργού προγραμματισμένης εκπαίδευσης και προετοιμασίας του υγειονομικού προσωπικού για φυσικές καταστροφές. Υπογραμμίζεται, επίσης, η ανάγκη για προληπτικές ενέργειες και δημιουργία προγραμμάτων που να βασίζονται σε θεωρίες κινήτρων, προκειμένου να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή του προσωπικού. Τονίζεται η σημασία της κατανόησης του ρόλου του υγειονομικού προσωπικού και η ανάγκη για εξειδικευμένες επιτροπές έκτακτης ανάγκης στα νοσοκομεία και επισημαίνεται η σημαντικότητα της έγκαιρης και έγκυρης αποτελεσματικής επικοινωνίας κατά τη διάρκεια κρίσεων. Συνολικά, η ετοιμότητα, η κατανόηση του ρόλου και η επικοινωνία είναι κρίσιμες πτυχές για την αποτελεσματική διαχείριση καταστροφών στον τομέα της υγείας.

ABSTRACT

Natural disasters and communication strategy and healthcare systems

D. ROUKAS,¹ G. TSOUVELAS²¹Department of Psychiatry, 417 Army Equity Fund Hospital (NIMITS), Athens, ²Department of Psychology, National and Kapodistrian University of Athens, Athens, Greece*Archives of Hellenic Medicine 2025, 42(1):14–28*

There is an attempt to achieve a theoretical synthesis of models and identify parameters related to the communication strategy of health organizations crisis management in situations of natural disasters. The effectiveness of communication management is determined by a number of processes, such as planning, understanding, trust and reliability before, during and after the emergency. Therefore, appropriate planning and effective implementation of the communication strategy will strengthen the resilience of health systems by ensuring that their limited resources are effectively focused in directions where there is a real need at the operational and communication level. The article mentions the role, readiness/adequacy and training issues of the health professionals involved, in the executive role of health professionals who will be asked to make decisions about the communication strategy of the organization, in matters of cultural sensitivity and presented research findings regarding the communication management of natural disasters by health systems in Greece. This review provides focused guidance and good practice for protecting both systems and healthcare professionals.

Key words: Communication strategy, Crisis management, Greece, Healthcare professionals, Natural disasters

Βιβλιογραφία

1. PFORR C, HOSIE PJ. Crisis management in tourism. *J Travel Tour Mark* 2008, 23:249–264
2. FISCHER D, POSEGGA O, FISCHBACH K. Communication barriers in crisis management: A literature review. *Research Papers* 2016:168. Available at: http://aisel.aisnet.org/ecis2016_rp/168/
3. STAL M. Disaster and crisis communication: Trend analysis of technologies and approaches. United Nations Office for Disaster Risk Reduction and Global Assessment Report, GRF, Davos, 2013. Available at: <https://www.preventionweb.net/english/hyogo/gar/2015/en/bgdocs/inputs/Stal,%202014.%20Disaster%20and%20crisis%20communication%20trend%20analysis%20of%20technologies%20and%20approaches.pdf>
4. LAFRAMBOISE N, LOKO B. Natural disasters: Mitigating impact, managing risks. IMF Working Paper WP/12/245, 2012. Available at: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp12245.pdf>
5. MATA-LIMA H, ALVINO-BORBA A, PINHEIRO A, MATA-LIMA A, ALMEIDA JA. Impacts of natural disasters on environmental and socio-economic systems: What makes the difference? *Ambient Soc* 2013, 16:45–64
6. SCHRAMM D, DRIES R. Natural hazards: Causes and effects – Study guide and course text 1986. Disaster Management Center, University of Wisconsin-Madison, Madison Wisconsin, 1986. Available at: <https://docplayer.net/3593927-Natural-hazards-causes-and-effects-study-guide-and-course-text.html>
7. KUNREUTHER H, MICHEL-KERJAN E. Challenge paper: Natural disasters. Copenhagen Consensus, 2012. Available at: <https://copenhagenconsensus.com/sites/default/files/naturaldisasters.pdf>
8. LAWS E, PRIDEAUX B. Crisis management: A suggested typology. *J Travel Tour Mark* 2006, 19:1–8
9. PONIS ST, KORONIS E. A knowledge management process-based approach to support corporate crisis management. *Knowl Process Manag* 2012, 19:148–159
10. PARNELL JA. Crisis management and strategic orientation in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Peru, Mexico and the United States. *J Contingencies Crisis Manag* 2015, 23:221–233
11. SIMOLA S. Teaching corporate crisis management through business ethics education. *Eur J Train Dev* 2014, 38:483–503
12. VAN LAERE J. Wandering through crisis and everyday organizing; revealing the subjective nature of interpretive, temporal and organizational boundaries. *J Contingencies Crisis Manag* 2013, 21:17–25
13. SANTANA G. Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric. *J Travel Tour Mark* 2004, 15:299–321
14. MASSEY J, LARSEN JP. Crisis management in real time. *J Promot Manag* 2006, 12:63–97
15. SHARMA T, NARWAL M. Managing business crises: The CSR perspective. *Soc Responsib J* 2006, 2:124–130
16. CUI L. Applying fuzzy comprehensive evaluation method to evaluate quality in crisis and emergency management. *Commun Stat Theory Methods* 2012, 41:3942–3959
17. GOODMAN J, MARSHALL JP. Crisis, movement and management in contemporary globalisations. In: Goodman J, Marshall JP (eds) *Crisis, movement, management: Globalising dynamics*. Routledge, London, 2013:343–353
18. CAMPIRANON K, SCOTT N. Critical success factors for crisis re-

- covery management: A case study of Phuket hotels. *J Travel Tour Mark* 2014, 31:313–326
19. ADROT A, MORICEAU JL. Introducing performativity to crisis management theory: An illustration from the 2003 French heat wave crisis response. *J Contingencies Crisis Manag* 2013, 21:26–44
 20. HIRSCH PB. Taming the amygdala: New tools for crisis management. *J Bus Strategy* 2014, 35:52–55
 21. CHEKKAR-MANSOURI R, ONNEE S. Towards a theoretical understanding of the recurrence of crises embracing the issue of organizational learning: An illustration with the case of two hostile takeover bids faced by Société Générale (1988, 1999). *J Contingencies Crisis Manag* 2013, 21:56–68
 22. US DEPARTMENT OF HEALTH AND HUMAN SERVICES; CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION. Crisis and emergency risk communication. CDC, Atlanta, GA, 2014. Available at: https://emergency.cdc.gov/cerc/pppt/cerc_2014edition_Copy.pdf
 23. COOMBS WT. Crisis management and communications. Research Journal of the Institute for Public Relations, 2007. Available at: <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communication>
 24. LANDO AL. The critical role of crisis communication plan in corporations' crises preparedness and management. *Glob Media J* 2014, 7:5–19
 25. STEPHENS K, MALONE P, BAILEY CM. Communicating with stakeholders during a crisis: Evaluating message strategies. *J Bus Commun* 2005, 42:340–419
 26. FISKE ST, TAYLOR SE. *Social cognition*. 2nd ed. McGraw-Hill, New York, 1991
 27. VÁRNAI S. Crisis communication as effective tool of change management. Proceedings of the 3rd International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking (MEB 2005), Keleti Faculty of Business and Management, Óbuda University, Budapest, 2005. Available at: <https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/Varnai.pdf>
 28. SANDERSON D, SHARMA A. IFRC World disasters report – Resilience: Saving lives today, investing for tomorrow. International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC), Geneva, 2016. Available at: http://www.ifrc.org/Global/Documents/Secretariat/201610/WDR%202016-FINAL_web.pdf
 29. VALDEZ CD, NICHOLS TW. Motivating healthcare workers to work during a crisis: A literature review. *Journal of Management Policy and Practice (JMPP)* 2013, 14:43–51
 30. OGEDEGBE C, NYIRENDA T, DEL MORO G, YAMIN E, FELDMAN J. Health care workers and disaster preparedness: Barriers to and facilitators of willingness to respond. *Int J Emerg Med* 2012, 5:29–35
 31. SOLTANIT, BAGHIANIMOGHADAM MH, EHRAMPOUSH MH, BAGHIAN N, JAFARI A. Knowledge, attitude, and performance of nurses' crisis management in natural disasters in Yazd City. *J Community Health Res* 2016, 5:195–201
 32. EDMONSON C, SUMAGAYSAY D, CUEMAN M, CHAPPELL S. The nurse leader role in crisis management. *JONA* 2016, 46:417–419
 33. YEO J, LI H, SHIN YA, HAUPT B. Cultural approach to crisis management. In: Farazmand A (ed) *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Springer, New York, 2017:1–4
 34. EFSTATHIOU P, PAPAFRAGKAKI D, GOGOSIS K, MANWLIDOU Z. Crisis management in the health sector; qualities and characteristics of health crisis managers. *Int J Caring Sci* 2009, 2:105–107
 35. SERONEY GS. The role of a nurse in disaster management at Kapsabet District Hospital: A global health concern. *Baraton Interdiscip Res J* 2015, 5:91–101
 36. ΡΟΥΤΣΗ Ε. Γνώσεις και απόψεις των επαγγελματιών υγείας που εργάζονται στο Τμήμα Επείγοντων Περιστατικών σχετικά με την αντιμετώπιση των μαζικών καταστροφών. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Διατριβή. Τμήμα Ιατρικής, Πανεπιστήμιο Κρήτης, Ηράκλειο, 2010
 37. ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ ΑΛ. Γνώση επαγγελματιών υγείας και υποδομή για επείγουσα χειρουργική αντιμετώπιση τραυματιών από φυσικές καταστροφές. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Διατριβή. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2014
 38. ΠΑΝΑΓΟΥ Ε. Διερεύνηση των γνώσεων και των στάσεων του Νοσηλευτικού Προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων στη διαχείριση των μαζικών καταστροφών. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Διατριβή. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2014
 39. ΠΑΝΑΓΟΥ Ε, ΓΑΛΑΝΗΣ Π, ΜΑΤΖΙΟΥ Β. Διερεύνηση των γνώσεων και των στάσεων των αξιωματικών νοσηλευτών στη διαχείριση των μαζικών καταστροφών. *Νοσηλευτική* 2015, 54:56–67

Corresponding author:

D. Roukas, 14 Eginitou street, 115 28 Athens, Greece
e-mail: droukas@hotmail.gr