

ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΔΔΑ» του Έργου «SUB4. Αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ

5150174

της Δράσης 16972 ΤΑΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

«ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ»

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 752

ΥΠΟΕΡΓΟ: : ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΔΔΑ» του Έργου «SUB4. Αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5150174 της Δράσης 16972 ΤΑΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

«ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ»

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Απόφαση Αρίθμ. 2719/27.03.2025

ΜΕΛΗ ΟΜΑΔΑΣ

Συντονίστρια:

Δρ Ελένη Κασσελούρη

Συγγραφείς:

Δρ Σπυριδούλα-Διονυσία Διαμαντάτου

(Ενότητα 5)

Καθ. Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου

(Ενότητα 1)

Δρ Σοφία Μπακογιάννη

(Ενότητα 3)

Δρ Χρήστος Μπιμπίτσος

(Ενότητα 4)

Βασιλική Χύτα

(Ενότητα 2)

Αξιολογητές:

Δρ Παντελής Βουλτσίδης

Σπυριδούλα Βαρτελάτου

Πίνακας Περιεχομένων

Ενότητα 1 Η Έρευνα Δημοσίων Σχέσεων – Το Πρόγραμμα Δημοσίων Σχέσεων - Τα χαρακτηριστικά του Υπεύθυνου Δημοσίων Σχέσεων	
1.1 Η έρευνα δημοσίων σχέσεων – Βασικές Έννοιες, Θεωρίες και Τεχνικές	7
1.2 Η διαδικασία του προγραμματισμού στην επικοινωνία (σχεδιασμός, planning)	14
1.3 Τα χαρακτηριστικά του υπεύθυνου δημοσίων σχέσεων	19
Ενότητα 2 Κοινά-Στόχοι και Εθιμοτυπία	
2.1 Κοινά-Στόχοι	23
2.2 Εθιμοτυπία	33
Ενότητα 3 Επικοινωνία στον Δημόσιο Τομέα. Τα Μέσα Ενημέρωσης και τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης	
3.1 Ο ρόλος της Επικοινωνίας στις Δημόσιες Σχέσεις του Δημόσιου Τομέα	48
3.2 Θεωρητικά μοντέλα και προσεγγίσεις επικοινωνίας	51
3.3 Επικοινωνιακή στρατηγική: Στόχοι, Κοινό, Μέσα, Μηνύματα	60
3.4 Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού μηνύματος	72
3.5 Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και Δημόσιες Σχέσεις	74
3.6 Ψηφιακή επικοινωνία και Δημόσιες Σχέσεις: Διαδίκτυο και Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης	77
3.7 Επιλογή Μέσου Επικοινωνίας και Πολυκαναλική Προσέγγιση	86

3.8 Πρακτικά Εργαλεία για Επικοινωνία στον Δημόσιο Τομέα	87
Ενότητα 4 Επικοινωνιακή Διαχείριση Κρίσεων – Αξιολόγηση Δημοσίων Σχέσεων	
4.1 Διαχείριση κρίσεων και παραπόνων	98
4.2 Η Κοινή γνώμη	119
4.3 Αξιολόγηση κι έλεγχος προγραμμάτων δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας	122
Ενότητα 5 Λειτουργική και οικονομική διαχείριση των Δημοσίων Σχέσεων, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Χορηγίες, Αιγίδες και Κώδικας Δεοντολογίας	
5.1 Λειτουργική και οικονομική διαχείριση των Δημοσίων Σχέσεων	126
5.2 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	131
5.3 Χορηγίες και Αιγίδες	136
5.4 Κώδικας Δεοντολογίας για τις Δημόσιες Σχέσεις	147
5.5 Μελέτη Περίπτωσης	152
Ευρετήριο όρων	158

Εισαγωγή - Γενική περιγραφή του Σεμιναρίου

Το συγκεκριμένο σεμινάριο αφορά στελέχη της δημόσιας διοίκησης που απασχολούνται στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους ή αναλαμβάνουν, ως μέλη ομάδων έργου, την υλοποίηση προγραμμάτων και δράσεων δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας.

Οι δημόσιες σχέσεις και η επικοινωνία αφορούν ένα μεγάλο εύρος κοινωνικών και οργανωτικών δεξιοτήτων απαραίτητων για όλα τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης. Στην εποχή των ραγδαίων αλλαγών και των νέων μέσων και τεχνολογιών επικοινωνίας, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση στρατηγικών προγραμμάτων και δράσεων δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας είναι σημαντικός για την εύρυθμη λειτουργία του δημόσιου τομέα, την ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών, την προώθηση καινοτομιών και εξωστρέφειας που συμβάλλουν στην περιφερειακή και βιώσιμη ανάπτυξη της Ελλάδας. Σε μία εποχή που υπάρχει ανάγκη για διεθνή συνεργασία με σκοπό τη διαφύλαξη της παγκόσμιας ειρήνης ή την συνεργασία για την αντιμετώπιση οικουμενικών κρίσεων, όπως η σχετικά πρόσφατη πανδημία του COVID 19, οι δημόσιες σχέσεις και η επικοινωνία αποκτούν ένα ιδιαίτερο νόημα και σημασία.

Ο συγκεκριμένος Οδηγός καλύπτει το περιεχόμενο πέντε (5) θεματικών ενοτήτων που περιλαμβάνονται στο εν λόγω πρόγραμμα. Στις σελίδες που ακολουθούν, παρουσιάζονται αναλυτικά θεωρητικά στοιχεία, μεθοδολογίες, τεχνικές και ασκήσεις ενεργητικής μάθησης για την κάλυψη της ύλης και την επίτευξη των μαθησιακών στόχων, όπως περιγράφονται αναλυτικά στην κάθε ενότητα. Σε κάθε ενότητα υπάρχουν πολλές θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις που αντανακλούν το προσωπικό ύφος και πολυετή εμπειρία των συγγραφέων και το υλικό αυτό αναμένεται να είναι ένας χρήσιμος οδηγός αναφοράς και διαμόρφωσης κριτικής σκέψης για όλα τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης.

Σκοπός του Σεμιναρίου

Η εξοικείωση και ανάπτυξη σχετικών δεξιοτήτων, καθώς επίσης και η υιοθέτηση “καλών” πρακτικών και αρχών ηθικής δεοντολογίας, για τον κατάλληλο σχεδιασμό και υλοποίηση προγραμμάτων και δράσεων δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας.

Καλή μελέτη!

1η ΕΝΟΤΗΤΑ:

Η Έρευνα Δημοσίων Σχέσεων – Το Πρόγραμμα Δημοσίων Σχέσεων - Τα χαρακτηριστικά του Υπεύθυνου Δημοσίων Σχέσεων

Σκοπός Ενότητας

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι οι εκπαιδευόμενοι να έρθουν σε επαφή με τις βασικές έννοιες και ορισμούς των δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας, καθώς επίσης και με τις διαδικασίες έρευνας, σχεδιασμού και υλοποίησης αντίστοιχων προγραμμάτων και δράσεων, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων υπευθύνων δημοσίων σχέσεων στην Ελληνική δημόσια διοίκηση.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα της συγκεκριμένης ενότητας είναι:

Γνώσεις: Να κατανοείτε την έννοια της στρατηγικής επικοινωνίας και των βασικών αρχών επικοινωνίας και σχεδιασμού, οργάνωσης και υλοποίησης αντίστοιχων προγραμμάτων και δράσεων δημοσίων σχέσεων με διαφορετικά κοινά.

Δεξιότητες: Να μπορείτε να διαμορφώσετε κατάλληλο περιεχόμενο (μήνυμα) μίας επικοινωνιακής περίπτωσης/δράσης και ενός προγράμματος δημοσίων σχέσεων, με βάση τον στόχο και το κοινό για το οποίο προορίζονται και, όπου υπάρχουν, «καλές» πρακτικές, επιδιώκοντας τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς τους.

Αξίες-Στάσεις: Να υιοθετήσετε αξίες και στάσεις για τη συμμετοχή σας στην οργάνωση και υλοποίηση προγραμμάτων και δράσεων δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας, στην Ελληνική δημόσια διοίκηση, με βάση τις αρχές δεοντολογίας και «καλές» πρακτικές στην επικοινωνία δημόσιων οργανισμών.

Σύνοψη

Η επικοινωνία αποτελεί μία οριζόντια δεξιότητα για όλα τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης, ανεξάρτητα με την κατηγορία εκπαίδευσης, τον κλάδο, τις αρμοδιότητες και θέση που κατέχουν στα επίπεδα της διοίκησης. Η υιοθέτηση και εφαρμογή βασικών αρχών (ειλικρίνεια, ακρίβεια, σαφήνεια) και «καλών» πρακτικών συμβάλει στη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας κατά την υλοποίηση δράσεων και προγραμμάτων δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας. Η τήρηση μίας ηθικής δεοντολογίας, όπως προβλέπεται και από τον Κώδικα ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς για τους δημόσιους υπαλλήλους συμβάλει επίσης στην αρτιότητα σχεδιασμού και υλοποίησης προγραμμάτων και δράσεων της δημόσιας διοίκησης, όπως και σε έρευνες δημοσίων σχέσεων και κοινής γνώμης που μπορεί να διεξάγει ένας δημόσιος οργανισμός.

1.1 Η έρευνα δημοσίων σχέσεων – Βασικές Έννοιες, Θεωρίες και Τεχνικές

1.1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός των δημοσίων σχέσεων

Οι δημόσιες σχέσεις είναι ένας πολύ παρεξηγημένος όρος. Αυτό οφείλεται σε πολλές κακές πρακτικές και χρήσεις τους, καθώς και σε παρερμηνείες τόσο διεθνώς, όσο και στην Ελλάδα. Ειδικά στην Ελλάδα, το τι ακριβώς σημαίνουν οι δημόσιες σχέσεις φαίνεται ότι ακόμα δεν είναι σαφές στους περισσότερους, ακόμα και σε επαγγελματίες του χώρου. Σ' αυτό, πολύ πιθανό, να συμβάλλει και η κακή απόδοση του όρου του αγγλικού όρου public relations, ο οποίος έχει μεταφραστεί ως δημόσιες σχέσεις. Πράγματι, ο όρος relations σημαίνει σχέσεις. Όμως η λέξη public άλλοτε σημαίνει δημόσιο και άλλοτε κοινό. Το λάθος ήταν ότι όταν αποδόθηκε όρος στα ελληνικά, προτιμήθηκε το εύηχο δημόσιες σχέσεις αντί του ορθότερου σχέσεις με το κοινό. Όμως οι δημόσιες σχέσεις στην ουσία αυτό ακριβώς κάνουν: μεριμνούν για την οικοδόμηση σχέσεων ενός οργανισμού με τους ομάδες κοινού του.

Η παράθεση και ανάλυση ορισμένων χαρακτηριστικών ορισμών των δημοσίων σχέσεων που συνέβαλαν στην ακαδημαϊκή τους εξέλιξη, μπορούν να βοηθήσουν ώστε να γίνει αποσαφηνιστεί καλύτερα τι ακριβώς είναι οι δημόσιες σχέσεις, τι προσπαθούν να πετύχουν και με ποιον τρόπο λειτουργούν.

Ο ορισμός του IPRA

Ο πρώτος από αυτούς τους ορισμούς διατυπώθηκε από την Διεθνή Ένωση Δημοσίων Σχέσεων (International Public Relations Association), πίσω στο 1955 (Culbertson and Chen, 2013). Σύμφωνα με τον ορισμό αυτόν, «δημόσιες σχέσεις είναι μία λειτουργία κατεύθυνσης με χαρακτήρα σταθερό και οργανωμένο διαμέσου της οποίας μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, προσπαθεί να επιτύχει και να διατηρήσει την κατανόηση, συμπάθεια και συνδρομή όλων εκείνων με τους οποίους σχετίζεται ή πρόκειται να σχετιστεί».

Ο συγκεκριμένος ορισμός όχι μόνο προσπάθησε να δώσει μια περιεκτική περιγραφή για το αντικείμενο των δημοσίων σχέσεων, αλλά και να απαντήσει σε μια σειρά από ερωτήματα που απασχολούσαν την επιστημονική και επαγγελματική κοινότητα της εποχής, όπως σε ποιο ιεραρχικό επίπεδο ανήκουν οι δημόσιες σχέσεις σ' έναν οργανισμό, πώς μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά, τι προσπαθούν να επιτύχουν, απευθύνονται αποκλειστικά σε επιχειρήσεις που έχουν σκοπό το οικονομικό κέρδος ή όχι, ποια είναι η σχέση τους με το μάρκετινγκ και τα υπόλοιπα γνωστικά αντικείμενα.

Αξίζει λοιπόν να αναλυθεί εκτενέστερα ο παραπάνω ορισμός προκειμένου να καταδειχθεί το αντικείμενο και το σκεπτικό των δημοσίων σχέσεων, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο αυτές θα έπρεπε να υλοποιούνται. Συγκεκριμένα, αναφέροντας ότι οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν «μία λειτουργία κατεύθυνσης» προφανώς ο ορισμός υπονοεί ότι οι δημόσιες σχέσεις θα έπρεπε να αποτελούν μια ξεχωριστή και αυτόνομη λειτουργία του οργανισμού, όπως αποτελούν για παράδειγμα η διοίκηση παραγωγής, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, η λογιστική ή το μάρκετινγκ. Θέλει ο ορισμός λοιπόν με αυτό το τρόπο να ξεχωρίσει το αντικείμενο των δημοσίων σχέσεων από αυτό του μάρκετινγκ. Επίσης, στο σημείο αυτό ο ορισμός προσδιορίζει, εμμέσως πλην σαφώς, τη θέση των δημοσίων σχέσεων στο οργανόγραμμα ενός οργανισμού. Θα έπρεπε ο υπεύθυνος των δημοσίων σχέσεων να σχετίζεται, να

επικοινωνεί και πιθανόν να ανήκει στην ανώτατη διοίκηση, στην οποία θα εισηγείται στρατηγικές δημοσίων σχέσεων. Όμως, αυτή που τελικά θα αποφασίζει τις στρατηγικές αυτές, θα έπρεπε να είναι η ανώτατη διοίκηση, καθώς οι δημόσιες σχέσεις έχουν έναν επιτελικό ρόλο ως προς αυτήν.

Ένα δεύτερο σημείο του ορισμού που αξίζει να αναλυθεί, είναι ότι οι δημόσιες σχέσεις θα πρέπει να έχουν «χαρακτήρα σταθερό και οργανωμένο». Θα πρέπει λοιπόν να μη γίνονται ευκαιριακά και με βραχυχρόνιο ορίζοντα. Για να έχει αποτελεσματικές δημόσιες σχέσεις ένας οργανισμός, δεν αρκούν μια κοπή πίτας το χρόνο, κάποιες περιστασιακές αποστολές δελτίου τύπου, ορισμένες αναρτήσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή η διοργάνωση μιας φανταχτερής εκδήλωσης. Αντίθετα, οι δημόσιες σχέσεις θα πρέπει να βασίζονται σε ένα στρατηγικό πλάνο. Να έχουν δηλαδή έναν αντικειμενικό σκοπό σαφώς διατυπωμένο, μακροχρόνιο και καλά υπολογισμένο, τόσο ως προς τα χρήματα που απαιτούνται και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης, όσο και ως προς το ανθρώπινο δυναμικό. Ο στρατηγικός στόχος θα πρέπει να διαμορφώνεται κατόπιν έρευνας και με βάση τις δυνατότητες και τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού, καθώς και την ανάλυση του περιβάλλοντος εντός του οποίου λειτουργεί ο οργανισμός.

Στο σημείο «μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός», ο ορισμός προφανώς υπονοεί ότι οι δημόσιες σχέσεις θα έπρεπε να υπάρχουν και να εφαρμόζονται από κάθε οργανισμό, είτε αυτός έχει σκοπό το κέρδος είτε όχι, είτε ανήκει σε ιδιώτες είτε ανήκει στο δημόσιο. Οι δημόσιες σχέσεις έχουν να προσφέρουν ουσιαστικά σε κάθε οργανισμό. Επίσης, μέσω του σημείου αυτού, ο ορισμός με έμμεσο αλλά σαφή τρόπο καταδεικνύει τη διαφορά που έχουν στο σκοπό και τον τρόπο λειτουργίας το μάρκετινγκ και οι δημόσιες σχέσεις, καθώς το πρώτο είχε να κάνει -τουλάχιστον εκείνη την εποχή του διατυπώθηκε ο ορισμός- κατά κύριο λόγο με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις που επιδίωκαν το οικονομικό κέρδος, ενώ οι δεύτερες με όλους τους οργανισμούς, κερδοσκοπικούς και μη.

Με την αναφορά «να επιτύχει και να διατηρήσει», ο ορισμός φαίνεται να ξεκαθαρίζει ότι δεν αρκεί οι δημόσιες σχέσεις να δημιουργήσουν μια καλή σχέση με το κοινό, αλλά θα πρέπει να επιδιώκουν να την διατηρήσουν, ακόμα και να την ενδυναμώσουν. Αυτό σημαίνει ότι οι δημόσιες σχέσεις θα πρέπει να αποτελούν μία ατέρμονη προσπάθεια, που να βλέπει μακροχρόνια τη σχέση του οργανισμού με το κοινό του και να βασίζεται όχι μόνο στο επικοινωνιακό κομμάτι, αλλά και στην ουσία, δηλαδή στις ουσιαστικές ενέργειες και πράξεις του ίδιου του οργανισμού.

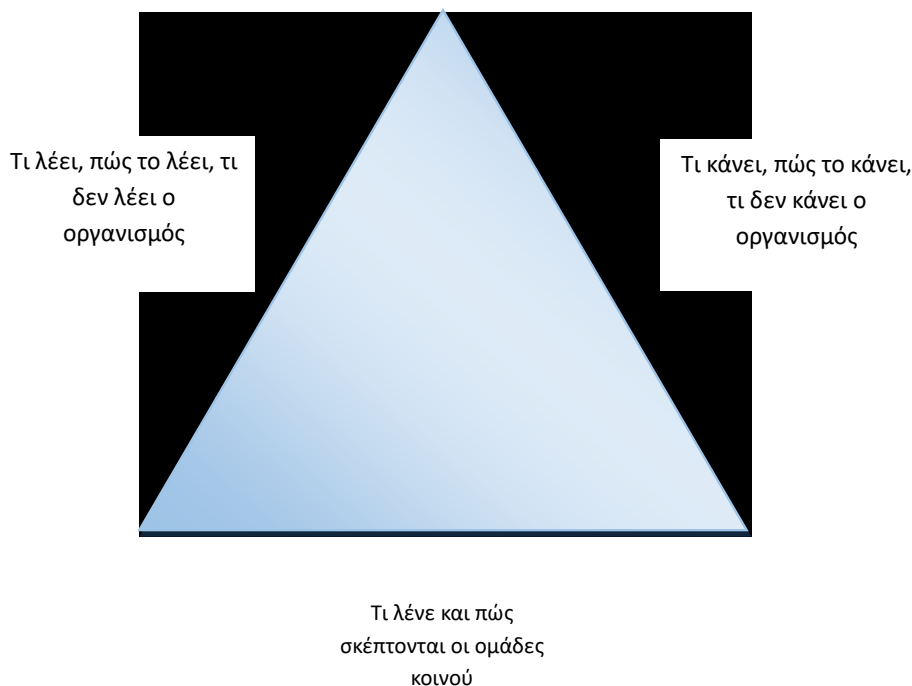
Στις επόμενες τρεις λέξεις που αναφέρονται στον ορισμό «κατανόηση, συμπάθεια και συνδρομή» φαίνεται να διακρίνεται μια κλιμάκωση στη σχέση και την εμπλοκή του κοινού ως προς τον οργανισμό. Η κατανόηση είναι το πρώτο βήμα και η συμπάθεια το επόμενο. Τα δύο αυτά υπονοούν μία παθητική στάση του κοινού ως προς τον οργανισμό. Η συνδρομή, που αποτελεί τον απώτερο σκοπό των δημοσίων σχέσεων, ουσιαστικά σχετίζεται με την ενεργητική υποστήριξη του κοινού στον οργανισμό και τις δράσεις του. Αυτό σημαίνει ότι τα καλά λόγια του κοινού για έναν οργανισμό είναι βεβαίως ευπρόσδεκτα, αλλά δεν αρκούν, δεν είναι δηλαδή ο αυτοσκοπός στις δημόσιες σχέσεις. Το ζητούμενο είναι και η έμπρακτη στήριξη και η υποστήριξη του κοινού στις δράσεις, τις αποφάσεις, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού, καθώς και η διάχυση των μηνυμάτων του από αυτό.

Τέλος, στο σημείο «όλων εκείνων με τους οποίους σχετίζεται ή πρόκειται να σχετιστεί», ο ορισμός αναφέρει σαφώς ότι οι δημόσιες σχέσεις θα έπρεπε να έχουν αποδέκτες τους πάντες, δηλαδή όχι μόνο τους πελάτες, όπως -παραδοσιακά τουλάχιστον- έκανε το μάρκετινγκ, αλλά και τα υπόλοιπα κοινά όπως προμηθευτές, μέτοχοι, εργαζόμενοι, τοπική κοινωνία, μέσα μαζικής επικοινωνίας, ιδιωτικοί και δημόσιοι φορείς κτλ. Και μάλιστα, οι δημόσιες σχέσεις θα έπρεπε να στρέφονται όχι μόνο στα υπάρχοντα, αλλά και στα μελλοντικά κοινά, δηλαδή τα κοινά τα οποία ο οργανισμός κατά πάσα πιθανότητα θα συναντήσει στην πορεία του τα επόμενα χρόνια ή δεκαετίες. Βεβαίως, αυτό είναι κάτι το οποίο είναι πρακτικώς πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί λόγω περιορισμένων πόρων και δυνατοτήτων, γι' αυτό πολλές φορές αναγνωρίζονται και διαχωρίζονται τα κοινά σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα.

1.1.2. Οι δημόσιες σχέσεις ως διαχείριση της εικόνας και της φήμης ενός οργανισμού

Ένας δεύτερος ενδιαφέρον ορισμός, είναι αυτός που συνδέει τις δημόσιες σχέσεις με τη διαχείριση της εικόνας (image management) ή τη διαχείριση της φήμης (reputation management) του οργανισμού, δηλαδή το πώς αντιλαμβάνεται τον συγκεκριμένο οργανισμό τον κοινό του (Hutton, Goodman, Alexander and Genest, 2001). Το Βρετανικό Ινστιτούτο Δημοσίων Σχέσεων (British Institute of Public Relations) το 1991 ανέφερε ότι «οι δημόσιες σχέσεις ασχολούνται με την φήμη – το αποτέλεσμα του τι κάνεις, του τι λες και του τι οι άλλοι λένε για σένα. Οι δημόσιες σχέσεις είναι το πεδίο το οποίο φροντίζει τη φήμη με σκοπό την απόκτηση κατανόησης και υποστήριξης, καθώς και τον επηρεασμό της γνώμης και των συμπεριφορών».

Ενδιαφέρον στην προσέγγιση αυτή έχει το γεγονός ότι οι δημόσιες σχέσεις δεν περιορίζονται μόνο στην επικοινωνία ενός οργανισμού και στις επικοινωνιακές επιλογές, στρατηγικές ή παραλήψεις ή δράσεις του. Σήμερα γίνεται δεκτό ότι οι οργανισμοί μιλούν και με τις πράξεις τους, οι οποίες διαμορφώνουν τη γνώμη και την άποψη του κοινού γι' αυτούς σε βαθμό μάλιστα μεγαλύτερο απ' ό,τι η επικοινωνία. Με άλλα λόγια, οτιδήποτε μιλάει (everything talks) εκ μέρους του οργανισμού, και η εντύπωση του κοινού γι' αυτόν εξαρτάται -όπως φαίνεται και στο σχήμα 1- όχι μόνο από το τι λέει, πώς το λέει και τι δεν λέει, αλλά και από το τι κάνει, πώς το κάνει και τι δεν κάνει, καθώς και από τι λένε και κάνουν οι άλλοι -δηλαδή οι τρίτοι- για τον συγκεκριμένο οργανισμό. Στην εποχή μάλιστα του διαδικτυακών μέσων και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, όπου ο κάθε χρήστης μπορεί να διαμορφώνει, να σχολιάζει ή να κοινοποιεί πολύ εύκολα και γρήγορα το οποιοδήποτε μήνυμα στο διαδίκτυο, η γνώμη και οι κρίσεις των άλλων επηρεάζουν σημαντικά την εικόνα και τη φήμη του οργανισμού, και καθιστούν απαραίτητη την κατά το δυνατόν αποτελεσματικότερη διαχείρισή τους από μέρους του οργανισμού.



Σχήμα 1.

Το τρίγωνο της εικόνας και της φήμης ενός οργανισμού

Το γεγονός ότι η εικόνα και η φήμη ενός οργανισμού -με τις οποίες κατεξοχήν ασχολούνται οι δημόσιες σχέσεις- εξαρτώνται όχι μόνο από την επικοινωνία αλλά και από τις δράσεις και πράξεις του οργανισμού αυτού, αναδεικνύει τη σημασία και τη συμβολή που έχουν οι δημόσιες σχέσεις και σε κρίσιμες διοικητικές αποφάσεις και στρατηγικές επιλογές ενός οργανισμού. Ο επαγγελματίας των δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να γνωρίζει καλά τη φιλοσοφία, τις αξίες και τη στρατηγική ενός οργανισμού, και να έχει έναν συμβουλευτικό τουλάχιστον ρόλο στις στρατηγικές επιλογές προκειμένου να αναδεικνύονται τα αποτελέσματα των επιλογών αυτών στην εικόνα και τη φήμη του οργανισμού, και να προλαμβάνονται εγκαίρως τυχόν αρνητικές επιπτώσεις.

1.1.3 Οι δημόσιες σχέσεις ως μέσο επικοινωνίας και ανάπτυξης σχέσεων με το κοινό.

Ένας από τους ορισμούς που εκφράζουν με τον πλέον ακριβή αλλά και συνοπτικό τρόπο την έννοια των δημοσίων σχέσεων σήμερα, είναι αυτός του Public Relations Society of America (PRSA, 2011, αναφέρεται στον Seitel, 2018). Σύμφωνα με αυτόν, «οι δημόσιες σχέσεις είναι μια διαδικασία στρατηγικής επικοινωνίας που κτίζει αμοιβαίως επωφελείς σχέσεις ανάμεσα σε οργανισμούς και το κοινό τους».

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, οι δημόσιες σχέσεις ασχολούνται με αυτό ακριβώς που αναφέρει η ονοματολογία τους: τις σχέσεις του οργανισμού με τα κοινά του. Σκοπός δηλαδή των δημοσίων σχέσεων σήμερα είναι η ανάπτυξη σχέσεων (relationships development), δηλαδή να οικοδομήσουν, να διατηρήσουν και να ενδυναμώσουν τις σχέσεις ενός οργανισμού με τα κοινά του (Bruning and Ledingham, 2000). Οι Ledingham and Bruning (1998, σελ. 62), ορίζουν ως σχέσεις

ανάμεσα στον οργανισμό και τα κοινά του «την κατάσταση που υπάρχει μεταξύ ενός οργανισμού και των σημαντικότερων κοινών του, στην οποία οι ενέργειες της μίας πλευράς μπορεί να επηρεάσουν την οικονομική, κοινωνική, πολιτισμική ή πολιτική ευημερία του άλλου».

Η ανάπτυξη σχέσεων και η σύνδεση του οργανισμού με το κοινό γίνονται μέσω της στρατηγικής επικοινωνίας, καθώς και των πράξεων του οργανισμού, δηλαδή στη βάση ενός μακροχρόνιου σχεδίου, και εξαρτώνται και από τις δύο πλευρές. Οι δημόσιες σχέσεις επιδιώκουν λοιπόν την οικοδόμηση σχέσεων αμοιβαιότητας για όλους τους εμπλεκόμενους (win-win situations) και τη δημιουργία ενός είδους και συναισθηματικής σχέσης (affinity) μεταξύ αυτών, οι οποίες διαμορφώνονται από ορθολογικούς, αλλά και συναισθηματικούς παράγοντες, οι σημαντικότεροι από τους οποίους είναι οι εξής:

Ορθολογικοί παράγοντες

- Προϊόντα
- Υπηρεσίες
- Δράσεις

Συναισθηματική παράγοντες

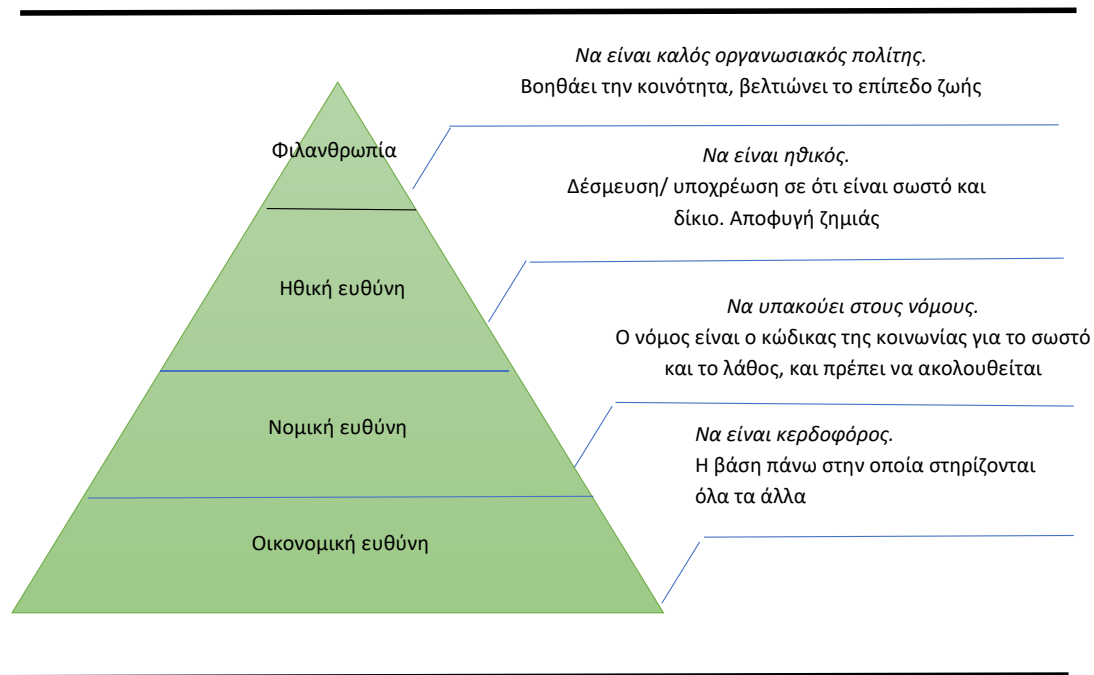
- Ανθρώπινο ενδιαφέρον
- Συμπεριφορά
- Ενέργειες προσφοράς

1.1.4 Δημόσιες Σχέσεις και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Στο παραπάνω σκεπτικό στηρίζεται και η προσέγγιση που θέλει τον οργανισμό να δρα με υπευθυνότητα, στο πλαίσιο τόσο του νόμου όσο και της ηθικής με γνώμονα το συμφέρον όχι μόνο του ίδιου και των μετόχων του, αλλά και των πολιτών και της κοινωνίας ευρύτερα. Στο πλαίσιο λοιπόν αυτό, οι σύγχρονοι οργανισμοί καλούνται να αναλαμβάνουν τρεις τύπους δραστηριοτήτων:

- Τις δραστηριότητες για τη δημιουργία σχέσεων (relational) (π.χ. επιδίωξη οικοδόμησης μακροχρόνιων σχέσεων με τους πολίτες, επιθυμία αντίληψης των επιθυμιών των κοινών)
- Τις προαιρετικές δραστηριότητες (discretionary) (π.χ. υποστήριξη φορέων και οικογενειών ή τεχνών και πολιτιστικών ή κοινωνικών δράσεων)
- Τις ηθικές δραστηριότητες (π.χ. ενδεδειγμένη συμπεριφορά προς εργαζομένους ή το περιβάλλον)

Ο Carroll (1991, 2016), έναν από τους σκαπανείς του συγκεκριμένου πεδίου, απεικόνισε σχηματικά με τη μορφή πυραμίδας τα τέσσερα επίπεδα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.



Σχήμα 2

Η πυραμίδα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Carroll, 1991, 2016)

Σήμερα γίνεται λόγος για τα λεγόμενα E.S.G. κριτήρια, τα κριτήρια δηλαδή που σχετίζονται με το περιβάλλον (environment), την κοινωνία (society) και τον τρόπο με τον οποίο διοικείται ο οργανισμός, δηλαδή την ηθική, τις αξίες και τη συμπεριφορά του απέναντι στους εργαζόμενους (governance). Τα κριτήρια αυτά γίνονται ολοένα και πιο σημαντικά για την εικόνα ενός οργανισμού, αποτελούν κριτήρια που το κοινό υπολογίζει πλέον σοβαρά, γι' αυτό και πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί στρέφονται εντονότερα προς αυτά.

1.1.5 Έρευνες δημοσίων σχέσεων

Προκειμένου να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις και να προγραμματιστούν δράσεις δημοσίων σχέσεων που συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός δημόσιου οργανισμού, είναι αναγκαίο να διεξάγονται αντίστοιχες έρευνες. Τα στελέχη δημοσίων σχέσεων, συνήθως, αναλαμβάνουν την υλοποίηση δύο μορφών έρευνας. Η πρώτη περίπτωση αφορά τις στρατηγικές έρευνες ή έρευνες (για την ανάπτυξη) στρατηγικής. Έρευνες δηλαδή οι οποίες τροφοδοτούν με πληροφορίες και στοιχεία τον οργανισμό, προκειμένου να επιλέξει τη στρατηγική του για τα προγράμματα δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας. Η δεύτερη περίπτωση αφορά έρευνες σχετικές με τα αποτελέσματα από την υλοποίηση των προγραμμάτων δημοσίων σχέσεων που μπορούν όμως να επεκτείνονται και σε άλλους τομείς. Παραδείγματα τέτοιων ερευνών αφορούν έρευνες σχετικά με την ικανοποίηση των πολιτών κατά την εξυπηρέτησή τους από δημόσια υπηρεσία, τις υφιστάμενες ή μελλοντικές ανάγκες τους, καθώς επίσης και για δυνητικές μορφές καλύτερης και ποιοτικότερης εξυπηρέτησης που μπορούν να τους παρασχεθούν.

Στρατηγικές έρευνες δημοσίων σχέσεων. Ο τύπος των συγκεκριμένων ερευνών επικεντρώνεται στο πώς οι δημόσιες σχέσεις ενός οργανισμού μπορούν να αποτελέσουν το μέσο για την απόκτηση ενός στρατηγικού πλεονεκτήματος (π.χ. για την προσέλκυση επενδύσεων ή τη μείωση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών προς πολίτες και επιχειρήσεις). Οι «καλές» δημόσιες σχέσεις μπορούν να έχουν ως αποτέλεσμα, για παράδειγμα, την αύξηση της εμπιστοσύνης που νιώθουν οι πολίτες προς μία δημόσια υπηρεσία ή δομή (π.χ. ένα Νοσοκομείο).

Ποιοτικές έρευνες δημοσίων σχέσεων. Σ' αυτήν την κατηγορία εμπίπτουν ένας μεγάλος αριθμός διαφορετικών ερευνών με επίκεντρο τους πολίτες και τις ανάγκες τους για ποιοτική εξυπηρέτηση. Για τα στελέχη των δημοσίων σχέσεων η έμφαση είναι στη συγκέντρωση στοιχείων σχετικά με τα αποτελέσματα των προγραμμάτων δημοσίων σχέσεων που εφαρμόζουν, αλλά κάποιες φορές μπορεί να επεκτείνεται και σε άλλα θέματα. Σε κάθε περίπτωση, η διεξαγωγή μίας ποιοτικής (κοινωνικής) έρευνας απαιτεί πόρους και επίπονη εργασία που είναι ανορθολογικό να διοχετεύονται για τη συγκέντρωση στοιχείων για ένα μόνο τομέα δραστηριοποίησης του δημόσιου οργανισμού. Στη κατεύθυνση αυτή μπορούμε να προτείνουμε τη συνεργασία μεταξύ των στελεχών δημοσίων σχέσεων με άλλα τμήματα που ενδιαφέρονται για δεδομένα κοινωνικών ερευνών (π.χ. κοινωνικές υπηρεσίες για δράσεις κοινωνικής μέριμνας, τεχνικές υπηρεσίες για τον δημοκρατικό προγραμματισμό ή την προστασία του περιβάλλοντος).

Ο βαθμός ικανοποίησης, όπως και τα κριτήρια επιλογής σχετικά με την ικανοποίηση που νιώθει ένας πολίτης κατά την εξυπηρέτησή του από μία δημόσια υπηρεσία επηρεάζονται και εξαρτώνται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες. Το γεγονός αυτό καθιστά αναγκαία την πραγματοποίηση πολυπαραμετρικών ερευνών για την απόκτηση συμπερασμάτων σχετικά με τη συμπεριφορά, τις επιλογές και το βαθμό ικανοποίησης ενός ατόμου, σε σχέση με την παροχή υπηρεσιών ή τις σχέσεις που βιώνει με μία δημόσια υπηρεσία. Οι πληροφορίες αυτές είναι αναγκαίες προκειμένου να διαμορφωθεί μία σφαιρική αντίληψη για το κατά πόσο: Η εξυπηρέτηση ενός πολίτη είναι μία ευχάριστη εμπειρία, σύμφωνα με τις προσδοκίες του και για μια σειρά από παραμέτρους όπως χρόνος εξυπηρέτησης, δυνατότητα βελτίωσης των διαδικασιών, κόστος εξυπηρέτησης, κ.ά. Στη βιβλιογραφία χρησιμοποιείται ο όρος «λαμβανόμενη αξία (perceived value)» (Boksberger & Melsen, 2011), η οποία ορίζεται ως η «συνολική αποτίμηση ενός προσώπου για τη χρηστικότητα μίας υπηρεσίας ή προϊόντος, με βάση του τι λαμβάνει το συγκεκριμένο πρόσωπο σε σχέση με το τίμημα που κατέβαλε». Εδώ χρειάζεται να θυμόμαστε ότι η παροχή εκ μέρους ενός πολίτη, δεν εκφράζει μόνο το τι «δίνει» σε χρήματα (οικονομικές αξίες) αλλά, επίσης, και την προσπάθεια και τον χρόνο που διαθέτει προκειμένου να εξυπηρετηθεί σε μία δημόσια υπηρεσία.

Συμπερασματικά, οι παράμετροι που σχετίζονται με το τι λαμβάνει ένας πολίτης κατά την εξυπηρέτησή του από μία δημόσια υπηρεσία, αφορούν τα συναισθήματα που του δημιουργεί (βιωματική εμπειρία), την ποιότητα της εξυπηρέτησης που απολαμβάνει (οριστική επίλυση θέματος εντός εύλογου χρονικού διαστήματος), αλλά και την ποιότητα της σχέσης που αναπτύσσεται με τα στελέχη που εξυπηρέτησαν τον πολίτη. Αντίστοιχα, οι παράμετροι που σχετίζονται με το τι παρέχει ένας πολίτης, ως τίμημα («αντάλλαγμα») προκειμένου να του παρασχεθεί μία υπηρεσία στον δημόσιο τομέα, αφορούν οικονομικές αξίες (κόστος μετακίνησης, κόστος απόκτησης της υπηρεσίας,

κλπ.) και μη οικονομικές αξίες, όπως η ανθρώπινη προσπάθεια, ο χρόνος και, ενδεχομένως, άλλοι υποκειμενικοί παράγοντες (αξία που δίνει ο ίδιος ο πολίτης για την συγκεκριμένη υπηρεσία, π.χ. αν συνδέεται με την επαγγελματική του δραστηριοποίηση ή κάποιον άλλον στόχο ζωής). Μέσω των δράσεων δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας μία δημόσια υπηρεσία μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση που αντλεί ένας πολίτης κατά την εξυπηρέτησή του, να προσθέσει δηλαδή αξία στην παρεχόμενη υπηρεσία προς αυτόν.

1.2 Η διαδικασία του προγραμματισμού στην επικοινωνία (σχεδιασμός, planning)

1.2.1 Χρησιμότητα και σημασία των δημοσίων σχέσεων

Έχει ενδιαφέρον να απαντηθεί το ερώτημα, ποια είναι η χρησιμότητα και η σημασία των δημοσίων σχέσεων για έναν οργανισμό και μάλιστα δημόσιο, καθώς οι δημόσιες σχέσεις χρειάζονται τη δέσμευση χρηματικών, ανθρώπινων και άλλων πόρων, και τα αποτελέσματά τους πολλές φορές δεν είναι ορατά με άμεσο τρόπο. Ειδικά στους δημόσιους οργανισμούς, που ο σκοπός τους δεν είναι το κέρδος, συχνά οι δημόσιες σχέσεις θεωρούνται ως περιττές.

Οι δημόσιες σχέσεις, ωστόσο, εφόσον εφαρμοστούν σωστά (δηλαδή με τον σκεπτικό που αναφέρθηκε στους προαναφερόμενους ορισμούς), μπορούν να βοηθήσουν έναν οργανισμό να επιτύχει την αποστολή και τους αντικειμενικούς του σκοπούς. Όλοι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις, είτε είναι δημόσιοι είτε είναι ιδιωτικοί, έχουν -ή οφείλουν να έχουν- κάποια αποστολή και μάλιστα ξεκάθαρα διατυπωμένη, δηλαδή κάποιο λόγο ύπαρξης και προσφοράς, καθώς και αντικειμενικούς σκοπούς, δηλαδή μακροπρόθεσμους στόχους, τους οποίους επιδιώκουν να υλοποιήσουν.

Οι δημόσιες σχέσεις λοιπόν μπορούν να συμβάλλουν σε αυτήν την κατεύθυνση, μέσω:

- του εξανθρωπισμού των σχέσεων, δηλαδή της ανάπτυξης σχέσεων με τα διάφορα κοινά του οργανισμού, σχέσεων που δεν περιορίζονται στο «γράμμα» και την επιβολή του νόμου, αλλά βασίζονται και στα χρηστά ήθη και στις ανθρώπινες σχέσεις και αξίες.
- της βελτίωσης της εικόνας του οργανισμού, δηλαδή στον τρόπο με τον οποία τα διάφορα κοινά βλέπουν και αντιλαμβάνονται τον οργανισμό, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του,
- της διαφοροποίησης του έναντι των ανταγωνιστών του και άλλων οργανισμών, δηλαδή ο οργανισμός προβάλλεται ως ξεχωριστός και μοναδικός, με σημαντική κοινωνική δράση και προσφορά, αποτελεσματικά προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς και ικανός να διαχειριστεί ουσιαστικά τις σχέσεις με τα διάφορα κοινά του.

Για είναι οι δημόσιες σχέσεις αποτελεσματικές ωστόσο για έναν οργανισμό, θα πρέπει να ισχύουν οι εξής προϋποθέσεις:

- Οι εξαγγελίες του να συμβαδίζουν με τις πράξεις, κάτι το οποίο αρκετές φορές δεν γίνεται.
- Να υπάρχει στρατηγική αντιμετώπιση, δηλαδή οι δημόσιες σχέσεις να βασίζονται σε ένα μακροχρόνιο, καλά σχεδιασμένο και ρεαλιστικό πλάνο.

- Να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες του οργανισμού, καθώς κάθε οργανισμός είναι διαφορετικός, έχει διαφορετική αποστολή, οργανωσιακή κουλτούρα, δυνατότητες, δυσκολίες και ανάγκες, και πρακτικές που χρησιμοποιήθηκαν με επιτυχία σε κάποιον οργανισμό, δεν σημαίνει ότι αν χρησιμοποιηθούν αυτούσιες θα έχουν την ίδια επιτυχία και σε άλλους.
- Οι επιλογές και οι καμπάνιες δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να γίνονται και να προσαρμόζονται στις ανάγκες και επιθυμίες του οργανισμού και των κοινών του.
- Θα πρέπει να επιδιώκονται συνέργειες, οι οποίες μεγιστοποιούν τα θετικά αποτελέσματα.
- Να πρέπει να αποφεύγονται «θανατηφόροι» συνδυασμοί επιλογών και δράσεων, περιπτώσεις δηλαδή όπου μία ενέργεια που ενδυναμώνει τη σχέση με κάποιο κοινό ακολουθείται από μία άλλη που αποδυναμώνει τη σχέση αυτή και ουσιαστικά ακυρώνει την προηγούμενη.

Η χρησιμότητα των δημοσίων σχέσεων καθίσταται ακόμα μεγαλύτερη τα τελευταία χρόνια, όπου το σύγχρονο περιβάλλον είναι εξαιρετικά δυναμικά εξελισσόμενο και οι επικοινωνιακές δυνατότητες, απαιτήσεις, προκλήσεις, αλλά και δυσκολίες είναι ακόμα μεγαλύτερες (Kent and Taylor, 2002). Η ψηφιακή εποχή, οι δυνατότητες του διαδικτύου και η εμφάνιση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των κινητών συσκευών, αύξησαν τους τρόπους και τα μέσα στην ελεγχόμενη από τον οργανισμό πληροφόρηση, αλλά ταυτόχρονα αύξησαν και την μη ελεγχόμενη πληροφόρηση από τους τρίτους. Οι σημερινές επικοινωνιακές δυνατότητες επιτρέπουν επίσης σε κάθε πολίτη να μπορεί να αποτελεί έναν εν δυνάμει διαμορφωτή ή συνδιαμορφωτή περιεχομένου ακόμα και γνώμης μέσα από τους σχολιασμούς, τις κοινοποιήσεις ή τις αναρτήσεις του στους προσωπικούς του λογαριασμούς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Επίσης, με τόσο πολλά μηνύματα και πληροφορίες, η σημερινή εποχή μπορεί να χαρακτηριστεί ως εποχή υπερπληροφόρησης, όπου τα κοινά και οι πολίτες δέχονται πολλή και διαφορετική πληροφόρηση, η οποία τις περισσότερες φορές είναι αδύνατον να αντληθούν, να διαχειριστούν και να αφομοιώσουν.

Αυτό που χαρακτηρίζει επίσης τις σύγχρονες κοινωνίες, είναι οι έντονες αντιφάσεις σε αυτές και τους πολίτες, Για πρώτη φορά στην ανθρωπότητα συνυπάρχουν έξι διαφορετικές γενεές ανθρώπων [silent generation (1928-1945), baby boomers (1948-1964), gen X (Xenials, 1965-1980), gen Y (Millennials, 1981-1996), gen Z (iGeneration, 1997-2012) και gen Alpha (2013-)], και μάλιστα με μεγάλες διαφορές μεταξύ τους. Επίσης οι κοινωνίες χαρακτηρίζονται και από άλλες έντονες διαφορές, όπως πόλωση στον πλούτο (άνοιγμα της ψαλίδας μεταξύ των πολύ πλούσιων και πολύ φτωχών), αντιπαραθέσεις με αντικείμενο την τεχνολογία (υποστηρικτές και πολέμιοι) κ.ά.

Όλα τα παραπάνω αυξάνουν τις επικοινωνιακές απαιτήσεις και προκλήσεις για έναν οργανισμό, ο οποίος οφείλει πλέον να χρησιμοποιεί καλύτερη, και ταυτόχρονα πιο στοχευμένη αλλά και πιο συμπεριληπτική επικοινωνία. Η πρόκληση για τις δημόσιες σχέσεις σήμερα να παρακάμψουν το χάος των πληροφοριών και να αρθρώσουν λόγο πειστικό, πιστευτό και πραγματικό, να δημιουργήσουν επικοινωνία και σχέσεις ανάμεσα σε έναν οργανισμό και το κοινό του που να είναι μακροχρόνιες και αμοιβαία επωφελείς, και να κερδίσουν την υποστήριξη του κοινού (Seitel, 2018). Τρία ερωτήματα θα πρέπει να απασχολούν τον επαγγελματία των δημοσίων σχέσεων σήμερα, τα οποία θα πρέπει να απαντά: (α) πώς μπορούμε να επηρεάσουμε τα κοινά

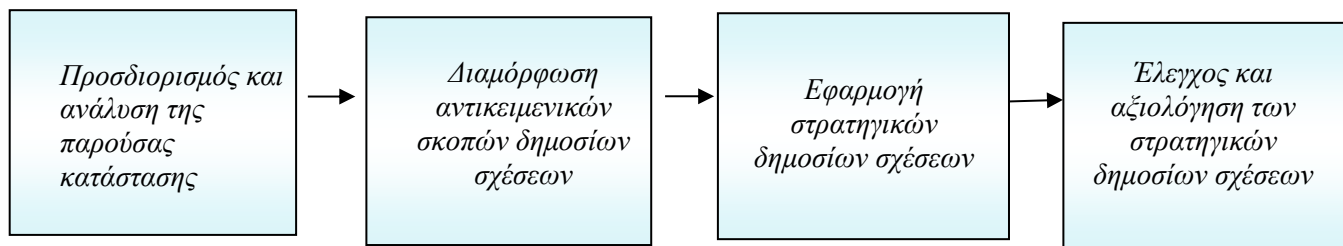
του οργανισμού; (β) πώς μπορούν τα κοινά να επηρεάσουν τον οργανισμό; (γ) πώς μπορούν τα κοινά του οργανισμού να επηρεάσουν άλλα κοινά σχετικά με τον οργανισμό αυτόν;

Οι δημόσιες σχέσεις μπορούν συνεπώς να οδηγήσουν σε αμοιβαία επωφελείς σχέσεις για όλους τους εμπλεκόμενους, τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό που τις εφαρμόσει μέσω καλύτερων επιδόσεων και καλύτερων σχέσεων με τα κοινά, εσωτερικά και εξωτερικά, όσο και για τις διάφορες ομάδες κοινού, μέσω μεγαλύτερης ικανοποίησης των αναγκών, επιθυμιών και προσδοκιών τους, και της δημιουργίας μιας σχέσης ασφάλειας και εμπιστοσύνης με τον οργανισμό.

1.2.2 Στρατηγικός σχεδιασμός και έρευνα δημοσίων σχέσεων

Προαναφέρθηκε επανειλημμένα ότι οι δημόσιες σχέσεις, για να είναι αποτελεσματικές, θα πρέπει να εφαρμόζονται στρατηγικά -δηλαδή βασισμένες σε ένα μακρόπνοο σχέδιο- και όχι βραχυχρόνια, ευκαιριακά και αποσπασματικά. Επίσης, θα πρέπει να καταστεί σαφές ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός των δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να προκύπτει από την αποστολή, τους αντικειμενικούς σκοπούς και τον στρατηγικό σχεδιασμό ολόκληρου του οργανισμού -που οφείλουν να αποσαφηνιστούν πλήρως- και να μην είναι ασύνδετος, ανεξάρτητος και αποκομμένος από κάθε άλλη λειτουργία του. Συνεπώς, ο στρατηγικός σχεδιασμός των δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να προσανατολίζεται, να υπηρετεί και να ενδυναμώνει την αποστολή και τους ευρύτερους αντικειμενικούς σκοπούς ολόκληρου του οργανισμού.

Στο σχήμα 3 παρουσιάζονται -με έναν τρόπο μάλλον αρκετά απλουστευμένο- τα στάδια που ακολουθούνται στον στρατηγικό σχεδιασμό των δημοσίων σχέσεων. Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Γίνεται ουσιαστικά μια S.W.O.T. ανάλυση, δηλαδή μια ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών του οργανισμού, καθώς και των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν ήδη ή αναμένονται ότι θα εμφανιστούν στο μέλλον. Η έρευνα αυτή οφείλει να βασίζεται σε ενδελεχή έρευνα, η οποία θα πρέπει να πραγματοποιείται με τρόπο επιστημονικό, κι αυτό για να καταγραφούν με αντικειμενικό και συστηματικό τρόπο πληροφορίες που είναι κρίσιμες για την επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού, όπως είναι τα χαρακτηριστικά του κοινού και οι απόψεις του για διάφορα θέματα που ενδιαφέρουν τον οργανισμό. Χωρίς τη σωστή έρευνα, οι πιθανότητες επιτυχίας του στρατηγικού πλάνου των δημοσίων σχέσεων είναι σχεδόν μηδαμινές.



Σχήμα 3

Το μοντέλο του στρατηγικού σχεδιασμού Δημοσίων Σχέσεων

Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει τη διαμόρφωση των αντικειμενικών σκοπών των δημοσίων σχέσεων, δηλαδή τι θέλουμε να πετύχουμε με τις δημόσιες σχέσεις και πού θέλουμε να βρισκόμαστε μετά από τρία με πέντε χρόνια από σήμερα. Οι αντικειμενικοί σκοποί θα πρέπει να είναι διατυπωμένοι με τρόπο S.M.A.R.T., δηλαδή συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και χρονικά περιορισμένοι.

Πέρα από τον γενικό αντικειμενικό σκοπό που θα πρέπει να προσδιοριστεί, για παράδειγμα ποια εικόνα να θέλουμε να έχει ο οργανισμός μας, θα πρέπει να προσδιοριστούν και οι επιμέρους στόχοι που θα θέλαμε να επιτύχουμε με τις διάφορες ομάδες κοινού. Ως κοινό (public) θα μπορούσε να οριστεί ένα σύνολο ανθρώπων που νοιώθουν ότι έχουν έναν κοινό στόχο ή ενδιαφέρον (πραγματικό ή αντιλαμβανόμενο) προς έναν οργανισμό σε μία δεδομένη χρονική στιγμή (Botan and Taylor, 2004). Τα μέλη ενός κοινού συνήθως έχουν κοινές ερμηνείες των γεγονότων και επιθυμίες για δράση. Όταν το κοινό δώσει σημασία σε κάποιο γεγονός ή αντιληφθεί ένα πρόβλημα υπάρχει το λεγόμενο ζήτημα (issue) και απαιτείται διαχείρισή του από την πλευρά του οργανισμού (issue management). Το κοινό συνεπώς έχει ενεργή συμμετοχή στη διαμόρφωση και την εξέλιξη των ζητημάτων. Αποτελεί επίσης ένα σύνολο ατόμων που έχουν ή ενδέχεται να έχουν στο μέλλον σχέση με τον οργανισμό, ενώ η κοινή γνώμη είναι η έκφραση της στάσης που έχει μια ομάδα ατόμων για ένα θέμα. Συνήθως πρόκειται για μια συχνά ασαφής και ευμετάβλητη ομάδα.

Το κοινό διακρίνεται σε ομάδες κοινού, δηλαδή ομάδες με κοινά χαρακτηριστικά ή συμφέροντα σε σχέση με τον οργανισμό. Στην διεθνή βιβλιογραφία είναι γνωστές ως stakeholders. Συχνά οι ομάδες αυτές έχουν διαφορετικά και συγκρουόμενα ενδιαφέροντα και χαρακτηριστικά. Τα τελευταία χρόνια μάλιστα είναι πολύ πιο ενεργές και κατακερματισμένες, και ο διαχωρισμός τους εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά και τους στόχους του οργανισμού. Έτσι λοιπόν θα μπορούσαν να διακριθούν σε διάφορες κατηγορίες, για παράδειγμα σε εσωτερικά και εξωτερικά κοινά, σε πρωτεύοντα, δευτερεύοντα και περιθωριακά κοινά, σε υπάρχοντα και μελλοντικά κοινά, κ.ά.

Η διάκριση και ο διαχωρισμός του κοινού ενός οργανισμού σε ομάδες και σε επιμέρους υποομάδες, βοηθά τον οργανισμό να εντοπίσει καλύτερα τα

χαρακτηριστικά, τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των μελών τους, να αναπτύξει επιμέρους δράσεις και προγράμματα ώστε να επιτύχει καλύτερες και αποτελεσματικότερες σχέσεις. Η κατηγοριοποίηση του κοινού σε επιμέρους ομάδες και υποομάδες είναι πολύ σχετική και εξαρτάται όχι μόνο από τα χαρακτηριστικά του κοινού, αλλά και από τους στόχους και τις επιδιώξεις του οργανισμού.

Έτσι, ενδεικτικά, το κοινό θα μπορούσε να κατηγοριοποιηθεί σε:

- Μέσα μαζικής επικοινωνίας
 - Τοπικά
 - Εθνικά
 - Ειδικά μέσα
 - Διαδικτυακά
- Εργαζόμενους
 - Στελέχη
 - Συνδικαλιστές
 - Μόνιμους
 - Συμβασιούχους
- Τοπική κοινωνία
 - Τοπικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις
 - Πολίτες
 - Ακτιβιστές
- Προμηθευτές
 - Μόνιμους
 - Περιστασιακούς
 - Μεγάλους
 - Αξιόπιστους
- Φορείς πολιτικής εξουσίας
 - Κυβερνητικούς
 - Τοπικούς
 - Διεθνείς
- Επενδυτές
 - Μέτοχους (υπάρχοντες και μελλοντικούς)
 - Αναλυτές
 - Οικονομικός τύπος
- Πελάτες
 - Χρήστες
 - Αγοραστές
 - Καθοδηγητές γνώμης και influencers

Ένας οργανισμός λοιπόν, στο δεύτερο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού των δημοσίων σχέσεων, θα πρέπει να καταγράψει τις ομάδες και τις υποομάδες κοινού στις οποίες απευθύνεται, πιθανόν να διακρίνει πρωτεύουσες και δευτερεύουσες ομάδες ακόμα και να αποκλείσει κάποιες αν δεν γίνεται διαφορετικά, και να προσδιορίσει το επίπεδο σχέσεων που επιθυμεί να έχει με αυτές.

Στο επόμενο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού των δημοσίων σχέσεων, το τρίτο,

απαντάται το πώς θα υλοποιηθούν οι αντικειμενικοί σκοποί που τέθηκαν στο προηγούμενο στάδιο. Περιλαμβάνει τα επιμέρους προγράμματα, καμπάνιες, δράσεις και ενέργειες δημοσίων σχέσεων. Για τον σκοπό αυτό, ο επαγγελματίας των δημοσίων σχέσεων διαθέτει μια πλειάδα τρόπων, γνωστά και ως εργαλεία δημοσίων σχέσεων (PR tools), τα κυριότερα από τα οποία είναι τα εξής:

- Δελτίο Τύπου
- Δραστηριότητες κοινωνικού περιεχομένου (π.χ. δένδροφυτεύσεις, αιμοδοσία, υποτροφίες, δωρεές κτλ)
- Διαχείριση διαδικτυακών μέσων
- Προσωπικές επιστολές και τηλεφωνικές επαφές
- Παραγωγές και ενημερωτικά φυλλάδια
- Συνέντευξη Τύπου
- Ανοικτός οργανισμός επισκέψιμος στο κοινό
- Εκδηλώσεις και συγκεντρώσεις σε συγκεκριμένους χώρους
- Δώρα και αναμνηστικά
- Διαχείριση παραπόνων, σχέσεων και συνέπεια στη συνεργασία

Το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνει τον έλεγχο και την αξιολόγηση της προσπάθειας προκειμένου να διαπιστωθεί τι πήγε καλά και τι επιτεύχθηκε, πού υπήρχαν αστοχίες και λάθη και να αναζητηθούν τα αίτια, και ποιες βελτιωτικές δράσεις θα πρέπει να γίνουν μελλοντικά. Επειδή ο σχεδιασμός είναι μακρόπνοος, το περιβάλλον δυναμικό και τυχόν αστοχίες μπορεί να εντοπιστούν αργά και να έχουν μεγάλο κόστος, γι' αυτό είναι προτιμότερο ο έλεγχος και η αξιολόγηση της προσπάθειας να μην γίνουν μόνο στο τέλος, αλλά και καθ' όλη την εξέλιξη της υλοποίησης του στρατηγικού σχεδιασμού.

1.3 Τα χαρακτηριστικά του υπεύθυνου δημοσίων σχέσεων

Έγινε ήδη αντιληπτό από τα παραπάνω ότι οι αρμοδιότητες του τμήματος και του επαγγελματία δημοσίων σχέσεων δεν περιορίζονται μόνο σε ενέργειες δημοσιότητας ή τη διοργάνωση εθιμοτυπικών εκδηλώσεων, αλλά περιλαμβάνουν μια ευρεία γκάμα διαφορετικών αρμοδιοτήτων, τις εξής (Seitel, 2018: 27-28):

- Διαχείριση σχέσεων, χάραξη στρατηγικών αφηγημάτων, επίλυση προβλημάτων
- Σχέσεις με ομάδες κοινού
- Διαχείριση κοινωνικών μέσων και επικοινωνίας οργανισμού
- Σχεδιασμός προγραμμάτων και ενεργειών δημοσίων σχέσεων
- Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών
- Έρευνες κοινού
- Δημοσιότητα
- Διαχείριση κρίσεων

Αυτό σημαίνει ότι ο επαγγελματίας των δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να έχει μια πληθώρα δεξιοτήτων και προσόντων. Κατά τον Philip Lesly (1998), ο επαγγελματίας των δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να διαθέτει μεταξύ άλλων τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ικανότητα προγραμματισμού και οξυδέρκεια
- Διοικητική και εκτελεστική ικανότητα
- Ευρύτητα πνεύματος

- Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, τις πράξεις τους και τις ιδέες τους
- Ισχυρή φαντασία, καθηγούμενη από ορθή κρίση

Ο επαγγελματίας δημοσίων σχέσεων λοιπόν θα πρέπει οπωσδήποτε να έχει γνώσεις μαζικής επικοινωνίας και δημοσιογραφίας, να έχει καλές σχέσεις με τους ανθρώπους των μέσων μαζικής επικοινωνίας και να χειρίζεται αποτελεσματικά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Πέρα όμως από αυτά, ο συγκεκριμένος επαγγελματίας θα πρέπει επίσης να διαθέτει γνώσει σχετικές με το μάνατζμεντ, στρατηγική σκέψη, ικανότητες οργάνωσης, μεθοδικής εργασίας και συντονισμού, καθώς και ικανότητες αποτελεσματικής διαχείρισης οικονομικών και ανθρώπινων πόρων. Θα πρέπει ακόμα να διαθέτει πολλές από τις λεγόμενες «ήπιες δεξιότητες» (soft skills), όπως αποτελεσματική διαχείριση χρόνου και άγχους, ανθεκτικότητα, προσαρμοστικότητα, δημιουργικότητα, ενσυναίσθηση, δυνατότητα ομαδικής εργασίας, φαντασία και ταυτόχρονα ορθή και ψύχραιμη κρίση, κριτική σκέψη, και φυσικά πλούσιες επικοινωνιακές δεξιότητες που σχετίζονται με την δυνατότητα ανάπτυξης ανθρώπινων σχέσεων, την εσωτερική ευγένεια και την εκλεπτυσμένη συμπεριφορά, την επαγγελματική εμφάνιση, την ομιλία, την πειθώ κ.ά., όπως και ευρύτερη εγκυκλοπαιδική και ακαδημαϊκή μόρφωση.

Αναφορές

- Boksberger, P.E. & Melsen, L. (2011). Perceived value: a critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. *Journal of Services Marketing*, 25 , 3, 229-240. <https://doi.org/10.1108/08876041111129209>
- Botan C. H. & Taylor, M. (2004). *Public Relations: State of the Field*. *Journal of Communication*, 54(4), 645–661.
- Bruning & Ledingham (2000). *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*. Routledge.
- Carroll, A. (2016). *Carroll's pyramid of CSR: taking another look*. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 1(3). DOI 10.1186/s40991-016-0004-6.
- Culbertson, H. M. & Chen, N. (2013). *International Public Relations: A Comparative Analysis. International Edition*. Taylor & Francis.
- Hutton, J. G., Goodman, M. B., Alexander, J. B. & Genest, C. M. (2001). *Reputation management: the new face of corporate public relations?*. *Public Relations Review*, 27(3), 247-261
- Kent, M. L. and Taylor, M. (1998). *Building dialogic relationships through the World Wide Web*. *Public Relations Review*, 24, 321–334.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). *Toward a dialogic theory of public relations*. *Public Relations Review*, 28, 21–37.
- Ledingham, J. A. and Bruning, S. D. (1998). *Relationship management in public relations: Dimensions of an organization-public relationship*. *Public Relations Review*, 24, 55–65
- Lesly P. (1998). *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*. McGraw Hill.
- Seitel, F. (2018). *Δημόσιες Σχέσεις-Θεωρία και Εφαρμογές* (επιμ.: Χατζηθωμάς Λ. και Ανδρονικίδης Α.). Broken Hill Publishing.

Χρήσιμοι σύνδεσμοι για την οργάνωση και υλοποίηση δράσεων δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας

Ανοιχτή διακυβέρνηση

<https://www.opengov.gr/home/>

Πρόγραμμα Δι@γεια

<https://diavgeia.gov.gr/>

Κώδικας ηθικής και επαγγελματικής δεοντολογίας δημοσίων υπαλλήλων

https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2022/07/Code_final-1.pdf

Συνήγορος του πολίτη (ανεξάρτητη αρχή)

<https://www.synigoros.gr/el>

Εθνική Αρχή Διαφάνειας

<https://aead.gr/>

2η ΕΝΟΤΗΤΑ: Κοινά-Στόχοι και Εθιμοτυπία

Σκοπός Ενότητας

Ο σκοπός αυτής της ενότητας είναι οι επιμορφούμενοι να δημιουργήσουν επαγγελματικά πρότυπα στην παροχή υπηρεσιών δημοσίων σχέσεων, να κατανοήσουν την ανάγκη καθιέρωσης αμοιβαίας επικοινωνίας των Φορέων τους με το εκάστοτε κοινό και να είναι σε θέση να συμβάλλουν στη δημιουργία της ταυτότητας του οργανισμού τους.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Οι επιμορφούμενοι θα είναι σε θέση να προσδιορίσουν τα κοινά στόχους για το Φορέα τους, να επικοινωνούν κατάλληλα μαζί τους δημιουργώντας σχέσεις αξιοπιστίας. Επιπλέον, θα μπορούν να οργανώσουν μια επίσημη εκδήλωση, συνάντηση ή τραπέζι, ως επαγγελματίες των δημοσίων σχέσεων, ακόμα και σε επίπεδο λεπτομερειών, τηρώντας το πρωτόκολλο και τους κανόνες εθιμοτυπίας.

Σύνοψη

Οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν το κεντρικό σημείο σύνδεσης ανάμεσα σε έναν δημόσιο φορέα και το ευρύ κοινό του. Μέσω αυτών, ο οργανισμός επικοινωνεί τις αξίες, τους στόχους και τις δράσεις του, χτίζοντας την εμπιστοσύνη και την υποστήριξη της κοινότητας. Το κοινό στο οποίο απευθύνονται οι δημόσιες σχέσεις είναι ποικίλο και περιλαμβάνει πολίτες, ΜΜΕ, συνεργάτες και άλλους ενδιαφερόμενους. Η κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών του κοινού είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική επικοινωνία.

Επιπλέον, η εθιμοτυπία και οι κανόνες ιεραρχίας και συμπεριφοράς διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην εικόνα και την αξιοπιστία ενός οργανισμού. Η τήρηση των εθιμοτυπικών κανόνων διευκολύνει την οργανωτική λειτουργία και συμβάλλει στη δημιουργία θετικών εντυπώσεων και στη διαμόρφωση αμοιβαίου σεβασμού.

Η διαχείριση της δημόσιας εικόνας απαιτεί επαγγελματισμό, αντίληψη, ενσυναίσθηση και κατανόηση των κοινωνικών και πολιτισμικών διαφορών. Σε αυτή την ενότητα, θα εξετάσουμε πώς οι δημόσιες σχέσεις αναπτύσσονται με γνώμονα το κοινό και πώς η εθιμοτυπία ενισχύει την αποτελεσματικότητα αυτής της επικοινωνίας. Βασικός στόχος είναι οι επιμορφούμενοι να αποκτήσουν εργαλεία και γνώσεις που θα τους βοηθήσουν ως επαγγελματίες και υπηρεσιακά στελέχη των δημοσίων σχέσεων να διαχειρίζονται τις καταστάσεις με υπευθυνότητα, ακεραιότητα και ευγένεια.

Η εθιμοτυπία που για πολλούς θεωρείται παρωχημένη, αποτελεί στην πραγματικότητα την οργανωτική βάση για την οικοδόμηση μακροχρόνιων και θετικών σχέσεων μεταξύ ατόμων, φορέων, πόλεων ή κρατών. Με την κατανόηση και την εφαρμογή αυτών των αρχών, ο δημόσιος φορέας μπορεί να ενισχύσει την αξιοπιστία και το κύρος του στο ευρύ κοινό.

2.1 Κοινά – Στόχοι

Η εξέλιξη της τεχνητής νοημοσύνης, τα σύγχρονα μέσα μαζικής επικοινωνίας καθώς και η αναγνώριση της σημασίας της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης στις σημερινές κοινωνίες έχουν μεταβάλλει τον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιοι οι φορείς προσεγγίζουν το κοινό τους.

Επιπλέον, οι αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία, κοινωνία και τεχνολογία, δημιουργούν εκτός από προκλήσεις και μια σειρά από ευκαιρίες για τους φορείς του δημοσίου, οι οποίοι καλούνται να ενσωματώσουν στις λειτουργίες τους νέες μεθόδους προσέγκυσης και διαχείρισης των εσωτερικών και εξωτερικών κοινών τους, όπως είναι οι πολίτες, οι εργαζόμενοι, και οι εξωτερικοί συνεργάτες τους (Hulten, 2006).

Ο καθορισμός των κατηγοριών κοινού προκύπτει από την ανάγκη του Φορέα για:

- Τον προσδιορισμό όλων των ομάδων που έχουν σχέση με κάποιο πρόγραμμα Δημοσίων Σχέσεων
- Να τεθούν προτεραιότητες μέσα στα όρια του προϋπολογισμού και των πόρων
- Την επιλογή των μέσων επικοινωνίας και των τεχνικών προσέγγισης
- Την προετοιμασία των μηνυμάτων και των προσκλήσεων, προσαρμόζοντάς τα στους αποδέκτες
- Αξιολόγηση των ενεργειών του σε διαφορετικούς αποδέκτες

Η βασική διάκριση του κοινού ενός οργανισμού γίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό κοινό. Άλλες διακρίσεις που μπορούν να γίνουν στις ομάδες κοινού με βάση τα χαρακτηριστικά και τους στόχους του Φορέα είναι σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα ή σε υπάρχοντα και μελλοντικά.

Εσωτερικό κοινό:

Αφορά τα άτομα που ανήκουν στον οργανισμό, όπως οι υπάλληλοι, η Διοίκηση και οι εσωτερικές ομάδες. Το εσωτερικό κοινό είναι κρίσιμο για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

Εξωτερικό κοινό:

Περιλαμβάνει όλους τους εξωτερικούς παράγοντες και ομάδες που έρχονται σε επαφή ή έχουν συμφέρον από τον οργανισμό/φορέα, όπως οι πολίτες, οι προμηθευτές, οι συνεργάτες, τα μέσα ενημέρωσης, οι φορείς της κοινωνίας των πολιτών και η ευρύτερη κοινότητα.

Αυτή η διάκριση βοηθά στη σωστή στόχευση και διαχείριση των μηνυμάτων και των ενεργειών του οργανισμού, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες κάθε ομάδας.

Σήμερα οι Φορείς, για να μπορέσουν να επιτύχουν τους στόχους τους, δεν αρκεί να παρέχουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες αλλά να διαθέτουν **όραμα**, το οποίο θα

μεταφράζεται και θα μεταφέρεται στην κουλτούρα του επικοινωνώντας το αποτελεσματικά και με συνέπεια σε **ένα αφήγημα**.

Το αφήγημα του Οργανισμού, όταν είναι ισχυρό και ευκρινές, μπορεί να επηρεάσει σε βάθος το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό κοινό του Φορέα και να δημιουργήσει συνδέσμους μεταξύ του οργανισμού και των ενδιαφερόμενων μερών του, που δεν θα υπήρχαν με άλλο τρόπο. Για παράδειγμα το αφήγημα μπορεί να ορίσει τον τρόπο με τον οποίο ντύνονται, λειτουργούν, αλληλεπιδρούν και εργάζονται τα άτομα σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση (Brady & Hanley, 2013).

Σε ότι αφορά το εσωτερικό κοινό του οργανισμού, ο τρόπος με τον οποίο ο Φορέας αφηγείται το όραμα του, την αποστολή αλλά και τους στόχους του, είναι ικανός να δημιουργήσει ένα ενιαίο πλαίσιο και δομή, που λειτουργεί ευεργετικά στην απόδοση αλλά και την επικοινωνία των εργαζομένων του.

Ο τρόπος με τον οποίο ένα οργανισμός επιλέγει να επικοινωνεί τις αξίες του στο εσωτερικό κοινό του επηρεάζει άμεσα και την επικοινωνία του προς τα εξωτερικά κοινά του, έμμεσα ή άμεσα. Το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας εξαιρετικά σημαντικός πομπός επικοινωνίας του αφηγήματος που επηρεάζει την επικοινωνία και τις δημόσιες σχέσεις ενός οργανισμού (Kim and Rhee, 2011).

Ποιά είναι τα κοινά-στόχοι;

- **Πολίτες και κοινωνία των πολιτών:** Οι πολίτες που εξυπηρετούνται από τον οργανισμό, οι κάτοικοι της περιοχής ή της χώρας γενικότερα, στους οποίους απευθύνονται ενημερώσεις, πληροφορίες και υπηρεσίες.
- **Κρατικοί και κυβερνητικοί φορείς:** Υπουργεία, υπηρεσίες, και άλλοι δημόσιοι οργανισμοί με τους οποίους συνεργάζονται ή χρειάζεται να ενημερώνονται για δραστηριότητες και επιδόσεις.
- **Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης:** Ειδησεογραφικά μέσα, δημοσιογράφοι και δημοσιογραφικοί οργανισμοί που μεταφέρουν πληροφορίες σχετικά με τον οργανισμό στο ευρύ κοινό. Μπορεί αν είναι τοπικά, εθνικά, ευρωπαϊκά ή και διεθνή.
- **Εργαζόμενοι:** Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι του οργανισμού, για ενημέρωση, δέσμευση και ενίσχυση του ηθικού. Μπορεί αν είναι υπάλληλοι, διευθυντικά στελέχη ή και συνδικαλιστές. Συνήθως λειτουργούν χωρίς να τους έχει ανατεθεί και ως brand ambassadors του Οργανισμού.
- **Εταίροι, προμηθευτές και συνεργάτες:** Οργανώσεις, ιδιώτες, ή άλλοι δημόσιοι οργανισμοί που συνεργάζονται ή επηρεάζονται από τις δραστηριότητες του οργανισμού.
- **Χρηματοδότες και χορηγοί:** Για οργανισμούς που διαχειρίζονται πόρους, χορηγίες ή επενδύσεις, είναι σημαντικό να διατηρούν καλές σχέσεις και να παρέχουν πληροφορίες για την αποδοτικότητα και τη διαφάνεια.
- **Τοπική και διεθνής κοινότητα:** Ανάλογα με το εύρος των δραστηριοτήτων, μπορεί να απευθύνονται σε τοπικές ή παγκόσμιες κοινότητες ή οργανώσεις.
- **Καθοδηγητές γνώμης:** Το διαδίκτυο προορίζεται όχι μόνο να αποτελέσει μια μορφή ψυχαγωγίας, αλλά και μια πλατφόρμα για την ανταλλαγή εμπειριών των πολιτών που αναφέρονται σε υπηρεσίες και καταναλωτικές μάρκες (Araujo & Neijens, 2012). Οι κριτικές των χρηστών του διαδικτύου αποτελούν ένα είδος ηλεκτρονικής προφορικής επικοινωνίας και είναι σημαντικές πηγές πληροφοριών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων πολιτών ή καταναλωτών

(Wei & Lu, 2013). Αυτό συμβαίνει επειδή οι ψυχολογικές διεργασίες των ατόμων υπόκεινται σε κοινωνικές επιρροές (Higgs, 2015).

Σε ό,τι αφορά στην επικοινωνία και τη **διαχείριση των κοινών στόχων** ενός οργανισμού ή φορέα, οι προσεγγίσεις των Borton και Taylor αποτελούν σημαντικές θεωρητικές συμβολές και παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω.

Προσέγγιση του Borton (Borton's Model of Audience Engagement):

Ο Borton εστίασε στην ενεργή συμμετοχή και την εμπλοκή του κοινού. Υποστήριξε ότι η αποτελεσματική επικοινωνία δεν περιορίζεται μόνο στη μετάδοση μηνυμάτων, αλλά απαιτεί αλληλεπίδραση και διαλόγου με το κοινό. Το κοινό δεν είναι απλώς παθητικός αποδέκτης, αλλά ενεργός συμμετοχός στη διαδικασία. Η προσέγγιση προωθεί την ανάπτυξη σχέσεων και την κατανόηση των αναγκών και των αντιδράσεων του κοινού, ώστε η επικοινωνία να γίνεται πιο αποτελεσματική.

Προσέγγιση του Taylor (Taylor's Audience Segmentation and Targeting):

Ο Taylor εστιάστηκε στην κατηγοριοποίηση και στοχευμένη προσέγγιση των κοινού. Υποστήριξε ότι το κοινό αποτελείται από διαφορετικές ομάδες με διαφορετικά χαρακτηριστικά, ανάγκες και προτιμήσεις. Η αποτελεσματική διαχείριση των κοινών επιτυγχάνεται μέσω της διαχωριστικής ανάλυσης (segmentation), ώστε να προσαρμόζονται τα μηνύματα και οι στρατηγικές σε κάθε ομάδα. Η στόχευση (targeting) είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική επικοινωνία και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Συνοπτικά θα λέγαμε ότι ο Borton δίνει έμφαση στην εμπλοκή και την ενεργό συμμετοχή του κοινού και ο Taylor εστιάζει στην κατηγοριοποίηση και την εξατομίκευση της επικοινωνίας σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες κάθε ομάδας. Αυτές οι προσεγγίσεις συμβάλλουν στην κατανόηση ότι η διαχείριση των κοινών απαιτεί τόσο την ενεργή σχέση και αλληλεπίδραση όσο και την κατάλληλη στόχευση και προσαρμογή των μηνυμάτων.

Συμπερασματικά, ο κατάλληλος τρόπος προσέγγισης για κάθε κοινό ενός δημόσιου φορέα/οργανισμού, εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες κάθε ομάδας. Παρακάτω παρουσιάζονται προτεινόμενες στρατηγικές προσέγγισης για τα συγκεκριμένα κοινά:

Πολίτες

Τρόπος προσέγγισης: Ενημερωτικές και διαδραστικές καμπάνιες μέσω δημοσίων εκδηλώσεων, κοινωνικών μέσων, ενημερωτικών δελτίων και ανοιχτών συζητήσεων.

Προσεγγιστικές μέθοδοι: Συμμετοχικός διάλογος, δημοψηφίσματα, διαβουλεύσεις και ερωτηματολόγια για κατανόηση αναγκών και απόψεων.

Κυβερνητικοί φορείς

Τρόπος προσέγγισης: Επίσημη επικοινωνία μέσω συναντήσεων, αναφορών, αλληλογραφίας και συνεργασιών.

Προσεγγιστικές μέθοδοι: Συνεργασία σε προγράμματα, ανταλλαγή δεδομένων, διαφανής ενημέρωση και κοινές δράσεις.

Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας

Τρόπος προσέγγισης: Δημόσιες σχέσεις, δελτία τύπου, συνεντεύξεις και ενημερωτικά δελτία.

Προσεγγιστικές μέθοδοι: Προώθηση θεμάτων με ενδιαφέρον για το κοινό, διαφάνεια, έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση.

Εργαζόμενοι του φορέα

Τρόπος προσέγγισης: Εσωτερική επικοινωνία μέσω ενημερωτικών συναντήσεων, εσωτερικών ανακοινώσεων, εκδηλώσεων και εκπαιδευτικών σεμιναρίων.

Προσεγγιστικές μέθοδοι: Ενίσχυση της συμμετοχής, διαφάνεια στις αποφάσεις, δραστηριότητες για την ενίσχυση του team bonding και αναγνώριση προσπαθειών με ηθική επιβράβευση.

Εξωτερικοί συνεργάτες

Τρόπος προσέγγισης: Συνεργατικά meetings, κοινά έργα και διαρκής επικοινωνία μέσω email, τηλεφώνου ή πλατφορμών συνεργασίας.

Προσεγγιστικές μέθοδοι: Διαφάνεια, σαφείς συμφωνίες και συχνός διάλογος (follow up).

Χορηγοί

Τρόπος προσέγγισης: Επαγγελματική και διαφανής επικοινωνία με αναφορές, παρουσιάσεις και εκθέσεις προόδου.

Προσεγγιστικές μέθοδοι: Πληροφόρηση σχετικά με την πρόοδο και τα αποτελέσματα, Ευχαριστήριες εκδηλώσεις και αναγνώριση με κάθε αφορμή, παροχή αναφορών αποδοτικότητας και διαφάνειας, εξατομικευμένες συναντήσεις και παρουσιάσεις.

Καθοδηγητές γνώμης (Opinion Leaders)

Τρόπος προσέγγισης: Στοχευμένες ατομικές συναντήσεις, διαλόγους και συνεργασίες σε κοινά έργα.

Προσεγγιστικές μέθοδοι: Ενημερωτικές συναντήσεις και παρουσίαση θεμάτων, συμμετοχή σε δημόσιες διαβουλεύσεις και εργαστήρια, παροχή ενημερωτικού υλικού και δεδομένων, συνεργασία σε εκστρατείες ευαισθητοποίησης και προώθησης.

Συνολικά, ο δημόσιος φορέας θα πρέπει να εφαρμόζει μια ποικιλόμορφη και στοχευμένη στρατηγική επικοινωνίας, προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες κάθε κοινού, με έμφαση στη διαφάνεια, την εμπιστοσύνη και την ενεργή συμμετοχή.

2.1.1 Προσκλήσεις

Οι επίσημες προσκλήσεις, δηλαδή αυτές όπου προσκαλεί ο επικεφαλής του Οργανισμού (για παράδειγμα Υπουργός, Πρόεδρος, Δήμαρχος, Περιφερειάρχης κτλ), θα πρέπει να περιλαμβάνουν τα κάτωθι στοιχεία για να θεωρούνται πλήρεις:

1. Συνοδευτικό κείμενο e-mail με αναφορά του τίτλου της πρόσκλησης στον τίτλο, το οποίο αποστέλλεται από το Τμήμα δημοσίων Σχέσεων, περιλαμβάνει τις βασικές πληροφορίες της πρόσκλησης και υπογράφεται ονομαστικά με στοιχεία επικοινωνίας
2. Για ηλεκτρονική πρόσκληση, θα πρέπει να επισυνάπτεται ως αρχείο pdf ή εικόνας για να μην παραβιάζονται τα αναφερόμενα στοιχεία. Σε έντυπη πρόσκληση, χρησιμοποιείται χαρτί πολυτελείας. Η προσφώνηση και η υπογραφή στο τέλος του κειμένου γράφονται ιδιοχείρως από τον προσκαλούντα. Τα στοιχεία που αναγράφονται επί του φακέλου της επιστολής είναι: όνομα, επώνυμο, τίτλος, υπηρεσιακή ιδιότητα και διεύθυνση,
3. Η πρόσκληση εφόσον προέρχεται από κρατική ή διπλωματική αρχή, τότε με στοίχιση στο κέντρο και πάνω από το κείμενο, θα αποτυπώνεται το λογότυπο ή –αν υπάρχει- ο θυρεός,
4. Τον τίτλο και το ονοματεπώνυμο του προσκαλούντος,
5. Το ονοματεπώνυμο του προσκεκλημένου, το οποίο μπορεί να αναφέρεται είτε στο συνοδευτικό e-mail είτε στη συνημμένη πρόσκληση. Εάν η πρόσκληση απευθύνεται στην υπηρεσιακή ιδιότητα του προσώπου, αναγράφεται πρώτη και ακολουθεί το ονοματεπώνυμο,
6. Το είδος της εκδήλωσης (π.χ. δεξίωση, συνέντευξη Τύπου, Ημερίδα κ.λπ.),
7. Πλήρη ημερομηνία, ώρα, τόπο και διεύθυνση παράθεσης της εκδήλωσης: π.χ. Δευτέρα, 12 Μαΐου 2025 και ώρα 19.30 στο Πνευματικό Κέντρο, Ακαδημίας 50,
8. Τυχόν πληροφορίες στάθμευσης ή εισόδου από/σε συγκεκριμένο σημείο
9. Διάθεση του προσκαλούντος, χρησιμοποιώντας ανάλογες εκφράσεις όπως «έχει την τιμή» ή «έχει τη χαρά» ή «με την ευκαιρία»,
10. Εάν επιθυμούμε ενδυμασία επίσημη ή όχι, κάτω αριστερά πρέπει να αναγράφεται το είδος της ενδυμασίας π.χ. smart casual, ένδυμα βαθύχρωμο ή ακόμα και αναφορά στα υποδήματα αναλόγως του εδάφους,
11. Τηλέφωνα για απάντηση συμμετοχής, Π.Α. (παρακαλούμε απαντήστε), R.S.V.P. (répondez s'il vous plaît) και προθεσμία απάντησης
12. Εάν η πρόσκληση πρέπει να επιδειχθεί στην είσοδο, είναι αναγκαίο να αναγράφεται στην πρόσκληση
13. Η ακριβής ώρα άφιξης, κυρίως αν πρόκειται για μεγάλη εκδήλωση, όπου παρίστανται υψηλοί προσκεκλημένοι. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η άφιξη προσδιορίζεται κάπως νωρίτερα (π.χ. 10-15 λεπτά)

Υπόδειγμα πρόσκλησης



ΠΡΟΣΚΛΗΣΗ

Ο Δήμαρχος Αθηναίων

Χάρης Δούκας

σας προσκαλεί να παρακολουθήσετε

τη Δευτέρα 28 Οκτωβρίου 2024 και ώρα 11:00

την παρέλαση των μαθητριών και μαθητών των σχολείων της Αθήνας

μπροστά από το Μνημείο του Άγνωστου Στρατιώτη στη Λεωφόρο Αμαλίας

Προσέλευση έως 10:45
25/10

R.S.V.P.: pr@athens.gr μέχρι τις

Η πρόσβαση στις εξέδρες των επισήμων θα πραγματοποιείται στα εξής σημεία: Λεωφόρος Αμαλίας και Όθωνος, Λεωφόρος Αμαλίας έναντι Όθωνος (πάρκινγκ Βουλής) και Λ. Βασιλίσσης Σοφίας και Λεωφόρος Αμαλίας

Πρότυπο συνοδευτικό e-mail πρόσκλησης

Θέμα: Πρόσκληση Δημάρχου Αθηναίων στην τελετή Αγιασμού των Υδάτων

Αξιότιμη κυρία/Αξιότιμε κύριε,

σας αποστέλλουμε συνημμένα πρόσκληση του Δημάρχου Αθηναίων, κ. ..., προς τον π.χ. Αρχηγό ΓΕΕΘΑ, Στρατηγό ..., στην τελετή του Αγιασμού των Υδάτων που θα πραγματοποιηθεί στη Δεξαμενή Αθηνών (Κολωνάκι), τη Δευτέρα 6 Ιανουαρίου 2025.

Η πομπή θα ξεκινήσει στις 10:30 π.μ. από τον Ιερό Ναό του Αγίου Διονυσίου του Αρεοπαγίτου (οδός Σκουφά - Κολωνάκι).

Πέρασ προσέλευσης στον Ιερό Ναό Αγίου Διονυσίου του Αρεοπαγίτου, ώρα 10:15

Παρακαλούμε όπως επιβεβαιώσετε την παρουσία τ... απαντώντας στο παρόν e-mail μέχρι τις 2 Ιανουαρίου 2025.

Με εκτίμηση

...

Οι προσκλήσεις αποστέλλονται συνήθως 10-15 ημέρες πριν από την εκδήλωση για επίσημες εκδηλώσεις και 7-8 ημέρες πριν για τις υπόλοιπες εκδηλώσεις ενώ δεν αποστέλλεται πρόσκληση ποτέ την παραμονή της εκδήλωσης ή ανήμερα. Των εκδηλώσεων μπορεί να προηγηθεί *save the date* που θα περιλαμβάνει τις βασικές πληροφορίες προκειμένου να δεσμευτεί η ημερομηνία στα προγράμματα των καλεσμένων. Η πρόσκληση επισυνάπτεται σε ένα e-mail ως αρχείο pdf ή εικόνας για να μην αλλοιώνονται τα στοιχεία της. Μπορεί επίσης, να παρουσιάζεται ως εικόνα στο σώμα του e-mail.

Σε ό, τι αφορά στις απαντήσεις σε προσκλήσεις, είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι τα στελέχη των δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να δίνουν εγκαίρως απαντήσεις είτε είναι θετικές, είτε θα υπάρξει εκπροσώπηση του αποδέκτη, είτε είναι αρνητικές. Στην περίπτωση της θετικής ανταπόκρισης, θα πρέπει να αναφέρονται τυχόν ονόματα συνοδών, φωτογράφου ή βιντεογράφου και παρουσία προσωπικής ασφάλειας του επισήμου.

Οι εκπροσωπήσεις απαντώνται πάντοτε γραπτώς προκειμένου ο εκπρόσωπος να λάβει τη θέση που προβλέπεται στο πρωτόκολλο για τον αρχικό καλεσμένο. Για παράδειγμα, σε περίπτωση που δεν παρίσταται ο Αρχιεπίσκοπος Αθηνών και πάσης Ελλάδος, αλλά έχει εγγράφως ορισθεί Εκπρόσωπός Του, αυτός καταλαμβάνει την προβλεπόμενη θέση του Αρχιεπισκόπου, όπως προβλέπεται στο άρθρο 3 του ΦΕΚ 4961/2021.

Ακολουθεί πίνακας ενδεικτικών αξιωμάτων με τις προβλεπόμενες προσφωνήσεις, φιλοφρονήσεις αλλά και τις αναφορές στην εξωτερική όψη του φακέλου που περιλαμβάνει την πρόσκληση.

Πίνακας Προσφωνήσεων

ΑΞΙΩΜΑ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΟΨΗ ΦΑΚΕΛΟΥ	ΠΡΟΣΦΩΝΗΣΗ	ΦΙΛΟΦΡΟΝΗΣΗ
Πρόεδρος της Δημοκρατίας	Α.Ε. Πρόεδρο της Δημοκρατίας Κύριο/Κυρία (Ονοματεπώνυμο) (Διεύθυνση)	- Κυρία Πρόεδρε - Εξοχότατη - Κυρία Πρόεδρε της Δημοκρατίας	Σεβασμό Εκτίμηση
Πρωθυπουργός	Α.Ε. Πρόεδρο της Κυβέρνησης Κύριο (Ονοματεπώνυμο) (Διεύθυνση)	- Εξοχότατε - Εξοχότατε Κύριε Πρωθυπουργέ - Κύριε Πρωθυπουργέ	Σεβασμό Εκτίμηση

Πρέσβης	Α.Ε. Πρέσβη της Ελλάδος στην ... (τόπος) Κύριο (Ονοματεπώνυμο) (Διεύθυνση)	- Κύριε Πρέσβη - Αξιότιμε Κύριε Πρέσβη	Σεβασμό Εκτίμηση Γιμή
Αρχηγός Κόμματος	Κύριο (Ονοματεπώνυμο) Πρόεδρο του ... (Διεύθυνση)	- Κύριε Πρόεδρε - Κύριε Γενικέ Γραμματέα	Γιμή
Οικουμενικός Πατριάρχης Κων/πόλεως	Α.Θ.Π. Οικουμενικό Πατριάρχη Κωνσταντινουπόλεως κ.κ. (Όνομα) (Διεύθυνση)	Παναγιώτατε	Βαθύτατο Σεβασμό Σεβασμό

2.1.2 Οργάνωση εκδήλωσης

Η οργάνωση μιας επίσημης τελετής/εκδήλωσης από έναν δημόσιο φορέα απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και συντονισμό. Τα βασικά βήματα που πρέπει να κάνουν τα στελέχη των δημοσίων σχέσεων είναι:

1. Ορισμός του σκοπού και του τίτλου της εκδήλωσης (π.χ., ενημέρωση, τιμητική εκδήλωση, συνέντευξη Τύπου, τοπική εορτή, απονομή μεταλλίου)
2. Καθορισμός των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων (π.χ. ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του κοινού, ενίσχυση της εικόνας και της αξιοπιστίας, δικτύωση και συνεργασίες, προώθηση πολιτικού προγράμματος)
3. Ορισμός προϋπολογισμού της εκδήλωσης, εξασφάλιση χρηματοδότησης και πόρων από ίδια έσοδα ή χορηγούς
4. Γραφειοκρατικές διαδικασίες αναθέσεων και κατακυρώσεων σε προμηθευτές και συνεργάτες και ενημέρωσή τους για τις προβλεπόμενες ημερομηνίες πληρωμής τους. Ιδανικά εντός 30 ημερών από την ημέρα που κόβεται το τιμολόγιο.
5. Επιλογή ημερομηνίας, λαμβάνοντας υπόψη συγκρούσεις και διαθεσιμότητα των βασικών καλεσμένων ή άλλων μεγάλων δημόσιων γεγονότων (π.χ. Μαραθώνιο, διεθνή συνέδρια, Αργίες, τελικούς αθλητικών γεγονότων)
6. Επιλογή και κράτηση κατάλληλου χώρου (αίθουσα, συνεδριακό κέντρο, ίδιους χώρους κ.λπ.)
7. Σχεδίαση και προετοιμασία προγράμματος, θεμάτων, ομιλητών, παρουσιάσεις, επιλογή τελετάρχη ή κατάλληλου προσώπου που θα πραγματοποιήσει τη ροή της εκδήλωσης
8. Σύνταξη κειμένου πρόσκλησης (αν απαιτείται και στην αγγλική γλώσσα) και συνοδευτικού προγράμματος (αν υπάρχει)

9. Αποστολή save the date αν απαιτείται, για παράδειγμα αν υπάρχουν καλεσμένοι από το εξωτερικό για να παρακολουθήσουν μια τιμητική βράβευση στην Αθήνα, είναι σημαντικό να ειδοποιηθούν εγκαίρως για το γεγονός χωρίς να έχουν οριστικοποιηθεί οι λεπτομέρειες
10. Γραφιστικός σχεδιασμός πρόσκλησης
11. Αποστολή προσκλήσεων σε σημαντικούς φορείς, δημόσιους υπαλλήλους, Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, χορηγούς, συνεργάτες κ.ά. αναλόγως την περίπτωση
12. Σύνταξη δελτίου Τύπου
13. Χρήση κοινωνικών δικτύων και άλλων μέσων για την προώθηση της εκδήλωσης
14. Follow up προσκλήσεων με τηλεφωνήματα και ευγενικές υπενθυμίσεις για τυχόν εκπροσωπήσεις μέχρι την προθεσμία που έχει οριστεί για απαντήσεις
15. Διαμόρφωση χώρου, πόντιουμ, καρέκλες, μουσικό χαλί, οπτικοακουστικός εξοπλισμός, πρόβλεψη σημαίων ή ανθοστολισμού, branding σε backdrop, banners κ.ά,
16. Προετοιμασία υλικού (φυλλάδια, τιμητικά δώρα, παρουσιάσεις, βίντεο, press kit)
17. Παραγγελία Catering, αναλόγως με την υπό διαμόρφωση λίστα παρευρισκόμενων και οργάνωση στησίματός του κάποιες ώρες πριν την εκδήλωση
18. Διαχείριση προσωπικού και κατανομή ρόλων και καθηκόντων για την ημέρα της εκδήλωσης
19. Ενημέρωση του προσωπικού για τους καλεσμένους προκειμένου για ονομαστικό χαιρετισμό κατά την είσοδό τους στην εκδήλωση και συστάσεις με τη Διοίκηση του Φορέα όπου απαιτείται
20. Διαχείριση δημοσιογράφων και συνολικά της επικοινωνίας την ημέρα της εκδήλωσης
21. Διασφάλιση ομαλής λειτουργίας
22. Διαχείριση εκπλήξεων και προβλημάτων
23. Συλλογή feedback από συμμετέχοντες τις επόμενες δύο ημέρες
24. Ευχαριστίες σε συμμετέχοντες και συνεργάτες που συνέλαβαν στην υλοποίηση της εκδήλωσης την επόμενη ημέρα της εκδήλωσης
25. Αναφορά αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων προς τον επικεφαλής των δημοσίων σχέσεων και συζήτηση για αποφυγή σφαλμάτων που προέκυψαν

Ένα παράδειγμα που θα μπορούσε κανείς να μελετήσει παρακολουθώντας τις λεπτομέρειες της εκδήλωσης, είναι η τελετή απονομής της τιμητικής διάκρισης «Ευκλείης Αθηναίος» στην Αυτού Θειοτάτη Παναγιότητα τον Αρχιεπίσκοπο Κωνσταντινουπόλεως - Νέας Ρώμης και Οικουμενικό Πατριάρχη Κύριο κύριο Βαρθολομαίο στο Ολύμπια Δημοτικό Μουσικό Θέατρο "Μαρία Κάλλας" που πραγματοποιήθηκε το 2023. Τον τίτλο απένειμε στον πατριάρχη ο δήμαρχος Αθηναίων Κώστας Μπακογιάννης, παρουσία του αρχιεπισκόπου Αθηνών και πάσης Ελλάδος Ιερώνυμου. Το βίντεο της εκδήλωσης θα βρείτε διαδικτυακά εδώ: <https://www.youtube.com/watch?v=rF9kqEXgAaQ&t=385s>

Το πρόγραμμα της εκδήλωσης διαμορφώθηκε ως εξής:



**Τελετή απονομής της τιμητικής διάκρισης
«Ευκλής Αθηναίος»
στην Αυτού Θειοτάτη Παναγιότητα τον Αρχιεπίσκοπο Κωνσταντινουπόλεως-
Νέας Ρώμης και Οικουμενικό Πατριάρχη κ.κ. Βαρθολομαίο**

Χορωδία Δήμου Αθηναίων

- ❖ Αναστάσιμος Ύμνος – “Χριστός Ανέστη”
- ❖ Φήμη Οικουμενικού Πατριάρχου κ.κ. Βαρθολομαίου
- ❖ Φήμη Αρχιεπισκόπου Αθηνών και Πάσης Ελλάδος κ.κ. Ιερωνύμου

Καλωσόρισμα από τον Δήμαρχο Αθηναίων κ. Κώστα Μπακογιάννη

Χαιρετισμός από τον Μακαριώτατο Αρχιεπίσκοπο Αθηνών και Πάσης Ελλάδος κ.κ. Ιερώνυμο

Ομιλία Δημάρχου Αθηναίων κ. Κώστα Μπακογιάννη

Τελετή απονομής της τιμητικής διάκρισης «Ευκλής Αθηναίος» στην Αυτού Θειοτάτη Παναγιότητα τον Αρχιεπίσκοπο Κωνσταντινουπόλεως-Νέας Ρώμης και Οικουμενικό Πατριάρχη κ.κ. Βαρθολομαίο

Αντιφώνηση από την Αυτού Θειοτάτη Παναγιότητα τον Αρχιεπίσκοπο Κωνσταντινουπόλεως-Νέας Ρώμης και Οικουμενικό Πατριάρχη κ.κ. Βαρθολομαίο

Χορωδία Δήμου Αθηναίων

- ❖ Απολυτίκιο Αγίων Κωνσταντίνου & Ελένης
- ❖ Ύμνος – “Σε υμνούμεν”
- ❖ Κοινωνικό Κυριακής – “Αινείτε τον Κύριον”
- ❖ Μεγαλυνάρια της Παναγίας – “Άξιον Εστί”
- ❖ Επινίκιος Ύμνος – “Άγιος, Άγιος, Άγιος Κύριος Σαβαώθ”

Ανάκρουση του Εθνικού Ύμνου από τη Φιλαρμονική του Δήμου Αθηναίων



Φωτογραφία: Eurokinissi

Το κείμενο της πρόσκλησης διαμορφώθηκε ως εξής:

Ο Δήμαρχος Αθηναίων Κώστας Μπακογιάννης σας προσκαλεί στην τελετή απονομής της τιμητικής διάκρισης «Ευκλής Αθηναίος» στην Αυτού Θειοτάτη Παναγιότητα τον Αρχιεπίσκοπο Κωνσταντινουπόλεως-Νέας Ρώμης και Οικουμενικό Πατριάρχη Κύριο κύριο Βαρθολομαίο το Σάββατο, 20 Μαΐου και ώρα 12:00 στο Ολύμπια Δημοτικό Μουσικό Θέατρο «Μαρία Κάλλας», Ακαδημίας 59.

Πέρας προσέλευσης 11:40

R.S.V.P. μέχρι 18 Μαΐου στα τηλέφωνα 210 3722 010 ή 132

2.2 Εθιμοτυπία

Οι αρμοδιότητες του Τμήματος Πρωτοκόλλου και Εθιμοτυπίας, το οποίο συνήθως υπάγεται στη Διεύθυνση Δημοσίων και Διεθνών Σχέσεων των Οργανισμών/Φορέων είναι οι εξής:

- Σχεδιάζει, συντονίζει και υλοποιεί κάθε είδους εθιμοτυπική δραστηριότητα του Φορέα
- Εφαρμόζει το επίσημο πρωτόκολλο, σύμφωνα με το ΦΕΚ 4961/2021 και των σχετικών διατάξεων
- Επιλαμβάνεται της υποδοχής, προπομπής και απόδοσης τομών προσωπικοτήτων (πολιτικών, διπλωματικών, επιχειρηματικών, στρατιωτικών κλπ.) που επισκέπτονται τη χώρα ή το χώρο ευθύνης του
- Φροντίζει για την οργάνωση εκδηλώσεων και επισκέψεων σε αξιωματούχους
- Μεριμνά για την εκπροσώπηση σε τελετές, συναντήσεις, συνέδρια και γενικά σε εκδηλώσεις στο εσωτερικό και το εξωτερικό
- Μεριμνά για τη διεκπεραίωση της εθιμοτυπικής αλληλογραφίας

- Χειρίζεται κάθε είδους θέματα πρωτοκόλλου-εθιμοτυπίας (υποδοχή στο αεροδρόμιο, σημαιοστολισμός πόλης, αυτοκινητοπομπή, πρόγραμμα συζύγων, επιλογή καταλύματος, δώρα, parking, ειδικές άδειες εισόδου, διερμηνεία, ελεύθερη διέλευση από διόδια, επιλογή menu, κ.ά.)

2.2.1 Επιστολές

Οι επιστολές εθιμοτυπίας μπορεί να είναι ενδεικτικά:

- Απαντήσεις σε προσκλήσεις, οι οποίες είναι απαραίτητο να περιέλθουν στον προσκαλούντα το συντομότερο δυνατό, κυρίως εάν πρόκειται για επίσημο γεύμα ή ομιλία/χαιρετισμό σε εκδήλωση. Σε περίπτωση μη συμμετοχής ο προσκεκλημένος καλό είναι να δικαιολογήσει το λόγο της μη αποδοχής της πρόσκλησης: π.χ. οικογενειακοί λόγοι (γάμος, πένθος κ.λπ.) ή ανεπιλημμένες επαγγελματικές υποχρεώσεις.
- Πρόσκληση σε εκδήλωση ή τελετή βράβευσης/απονομής
- Συγχαρητήρια επιστολή για εκλογή ή επανεκλογή σε αξίωμα
- Ευχαριστήρια για φιλοξενία, η οποία συνήθως συνοδεύεται από πρόσκληση για ανταπόδοση
- Συλλυπητήρια επιστολή όπου συνήθως εκφράζονται τόσο προσωπικά συλλυπητήρια όσο και των μελών του Φορέα καθώς και συμπαραστάση. Τα γεγονότα μπορεί να είναι απώλεια, σεισμός, τρομοκρατική ενέργεια, δυστύχημα και άλλα
- Ευχετήρια, συνήθως θρησκευτικού περιεχομένου για τα Χριστούγεννα και το Πάσχα

Η σύνταξη επίσημων επιστολών δημοσίων φορέων απαιτεί αυστηρή τήρηση κανόνων εθιμοτυπίας και σαφήνεια. Δεν υπάρχει ένα μοναδικό πρότυπο, αλλά οι βασικές αρχές παραμένουν σταθερές. Ακολουθούν οι βασικές κατευθύνσεις:

1. Δομή και στυλ:

- Τίτλος/Απευθυνόμενος: Ακριβής και πλήρης ονομασία του παραλήπτη (π.χ. "Αξιότιμος Υπουργός Οικονομικών", "Αξιότιμος Πρύτανης του ΕΚΠΑ").
- Ημερομηνία: Πλήρης ημερομηνία (π.χ. 10 Οκτωβρίου 2025).
- Αριθμός πρωτοκόλλου: Κρίσιμο για την ταυτοποίηση και την αρχειοθέτηση.
- Κύριο σώμα: Σαφής, περιεκτική και οργανωμένη παρουσίαση του θέματος. Χρήση καθαρής γλώσσας, χωρίς περιττές φράσεις.
- Υπογραφή: Ονοματεπώνυμο, θέση,
- Λίστα συνημμένων εγγράφων.

2. Γλωσσική τήρηση:

- Επίσημο ύφος: Επαγγελματικό και ουδέτερο
- Ακρίβεια: Χωρίς αμφισημία.
- Κανόνες γραμματικής και ορθογραφίας
- Συνοπτικότητα: Ενδιαφέρουσες πληροφορίες, με λιγότερες λέξεις.
- Αποφυγή ανεπίσημων εκφράσεων

3. Κρίσιμες παρατηρήσεις:

- Ακρίβεια πληροφοριών: Πρέπει να είναι ακριβείς και να βασίζονται σε αξιόπιστες πηγές.
- Συμμόρφωση με την νομοθεσία: Εάν υπάρχει σχετική νομοθεσία, οφείλετε να τηρείτε τις διατάξεις της.
- Έλεγχος: Πριν την αποστολή, ελέγχετε διεξοδικά την επιστολή.
- Πολλοί φορείς έχουν ήδη δημιουργήσει πρότυπα επιστολών για συχνά θέματα. Η χρήση τους μπορεί να επιταχύνει τη διαδικασία.

Η εφαρμογή των παραπάνω οδηγιών θα βελτιώσει την επαγγελματική εικόνα του δημοσίου φορέα και θα διευκολύνει την επικοινωνία.

2.2.2 Προβάδισμα

Ο καθορισμός σειράς προβαδίσματος των, κατά τις επίσημες εορτές και τελετές, προσκαλουμένων από τις δημόσιες αρχές, οργανισμούς και ιδρύματα προβλέπεται από το ΦΕΚ 4961/26-10-2021, όπου ο Υπουργός Εσωτερικών προβλέπει πέντε Τμήματα προβαδίσματος, συμπληρωματικές προβλέψεις για την πόλη της Θεσσαλονίκης και ειδικές περιπτώσεις. Ενδεικτικά το ΤΜΗΜΑ Α' προβλέπει το εξής προβάδισμα:

1. Πρόεδρος της Δημοκρατίας,
2. Πρωθυπουργός,
3. Πρόεδρος της Βουλής,
4. Αρχιεπίσκοπος Αθηνών και Πάσης Ελλάδος,
5. Αρχηγός της Μείζονος Αντιπολίτευσης,
6. Πρώην Πρόεδροι της Δημοκρατίας,
7. Αντιπρόεδροι της Κυβέρνησης,
8. Αρχηγοί των Αναγνωρισμένων από τον Κανονισμό της Βουλής Κομμάτων και των Κομμάτων που μετέχουν στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο,
9. Πρώην Πρωθυπουργοί,
10. Πρώην Πρόεδροι της Βουλής,
11. Μέλη της Κυβέρνησης και Υφυπουργοί
12. Πρύτανης Διπλωματικού Σώματος,
13. Έλληνες Αντιπρόεδροι Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου,
14. Αντιπρόεδροι της Βουλής,

15. Έλληνας Επίτροπος στην Ευρωπαϊκή Ένωση και Πρόεδρος των Ευρωπαϊκών Περιφερειών,
16. Βουλευτές,
17. Έλληνες Ευρωβουλευτές,
18. Πρόεδροι του Συμβουλίου της Επικρατείας, του Αρείου Πάγου και του Ελεγκτικού Συνεδρίου,
19. Εισαγγελέας του Αρείου Πάγου,
20. Γενικοί Επίτροποι του Ελεγκτικού Συνεδρίου και των Τακτικών Διοικητικών Δικαστηρίων, Έλληνες Δικαστές του Δικαστηρίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων,
21. Πρόεδρος Νομικού Συμβουλίου του Κράτους,
22. Αρχηγός ΓΕΕΘΑ
23. Περιφερειάρχης, όταν παρίσταται στην Περιφέρειά του,
24. Δήμαρχος, όταν παρίσταται στον Δήμο του,
25. Μητροπολίτης, όταν παρίσταται στην έδρα του.

Το προβάδισμα των Ευρωπαϊκών θεσμών είναι:

- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο,
- Ευρωπαϊκό Συμβούλιο,
- Συμβούλιο,
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή,
- Ευρωπαϊκό Δικαστήριο,
- Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα,
- Ελεγκτικό Συνέδριο,
- Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή,
- Επιτροπή των Περιφερειών,
- Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων

Προβάδισμα σε Διασκέψεις

- στους διεθνείς οργανισμούς και σε διεθνείς τους εκδηλώσεις ισχύει η αλφαβητική σειρά ονόματος των κρατών, στη γλώσσα που προβλέπεται από την ιδρυτική πράξη του οργανισμού, δεδομένου ότι οι χώρες είναι νομικά ισότιμες,
- σε διεθνείς διασκέψεις, κατά κανόνα, η σειρά προβαδίσματος καθορίζεται με βάση την αλφαβητική σειρά του ονόματος των συμμετεχόντων κρατών στην αγγλική γλώσσα. Μεταξύ όμως των μελών της κάθε αποστολής το προβάδισμα ρυθμίζεται από τη χώρα της κάθε αποστολής και γίνεται σεβαστό από τη χώρα υποδοχής,
- οι πρόεδροι κοινοβουλευτικών συνελεύσεων διεθνών οργανισμών π.χ. ΟΑΣΕ, NATO, Συμβουλίου της Ευρώπης, σε επίσημες επισκέψεις στην Ελλάδα ή άλλα κράτη αντιμετωπίζονται ως πρόεδροι Κοινοβουλίου,
- στα κράτη καθολικού δόγματος το προβάδισμα έχει ο εκπρόσωπος της Αγίας Έδρας. Στην Ελλάδα, ο αρχιεπίσκοπος έπεται του προέδρου της Δημοκρατίας, του πρωθυπουργού και του προέδρου της Βουλής. (Επισημαίνεται ότι στον αρχιεπίσκοπο αποδίδονται τιμές οιονεί πρωθυπουργού, ενώ στον πατριάρχη αποδίδονται τιμές οιονεί αρχηγού κράτους.)

Ένα **πρακτικό παράδειγμα** προβαδίσματος σε χαιρετισμό επίσημης εορτής με οκτώ χαιρετισμούς όπως κάτωθι, η σειρά, βάσει του ΦΕΚ, θα διαμορφώνονταν ως εξής:

1. Πρόεδρος της Δημοκρατίας
2. Πρωθυπουργός
3. Πρόεδρος της Βουλής
4. Αρχιεπίσκοπος Αθηνών και Πάσης Ελλάδος
5. Πρόεδρος του Αρείου Πάγου
6. Αρχηγός ΓΕΕΘΑ
7. Μεγαλόσταυρος
8. Πρύτανης Πανεπιστημίου

Προβάδισμα σημαίων και κανόνες έπαρσης, χρήσης και τοποθέτησης της ελληνικής σημαίας

Σύμφωνα με το Ν. 851, ΦΕΚ Α'/22.12.1978, όταν γίνεται έπαρση της εθνικής σημαίας στον ίδιο χώρο με σημαίες άλλων κρατών, αυτές πρέπει να έχουν τις ίδιες διαστάσεις με την εθνική σημαία. Στην περίπτωση αυτή, η εθνική σημαία τίθεται δεξιά των λοιπών σημαιών.

Σε περίπτωση επίσημου προσκεκλημένου, π.χ. Ιταλού υπηκόου, η σημαία του κράτους του προσκεκλημένου τίθεται στο κέντρο, δηλαδή

Σε αυτοκίνητα επίσημων προσώπων, η εθνική σημαία τίθεται στο δεξί εμπρόσθιο μέρος του οχήματος. Εάν ο επίσημος είναι Πρόεδρος της Δημοκρατίας ή βασιλέας, τότε στην αριστερή πλευρά του αυτοκινήτου τίθεται ο θυρεός του κράτους ή του βασιλικού οίκου.

Μετά την αποκατάσταση της Δημοκρατίας το 1974, εκδόθηκαν ο Νόμος 48/1975 (ΦΕΚ 108/7-6-1975) και το Προεδρικό Διάταγμα 515/1975 (ΦΕΚ 170/13-8-1975), που καθόριζαν με λεπτομέρειες τις προδιαγραφές της σημαίας. Το 1978 εκδόθηκε ο Νόμος 851 «Περί της Εθνικής Σημαίας, των Πολεμικών Σημαιών και του Διακριτικού Σήματος του Προέδρου της Δημοκρατίας» (ΦΕΚ 233, τ. Α/21-12-1978, σ.σ. 2250-2252), ο οποίος καθορίζει ότι η Εθνική Σημαία είναι κυανόλευκη, αποτελείται από εννέα ισοπλατείς οριζόντιες λωρίδες, πέντε κυανές και τέσσερις λευκές, με εναλλαγή των χρωματικών τόνων, έτσι ώστε η πρώτη και η τελευταία λωρίδα να είναι κυανή. Στην άνω εσωτερική γωνία μέσα σε κυανό τετράγωνο υπάρχει λευκός σταυρός, οι κεραίες του οποίου εκτείνονται στις πλευρές του τετραγώνου.

Η αναλογία πλάτους προς το μήκος της σημαίας είναι 2 προς 3. Ο κοντός είναι χρώματος λευκού και στην κεφαλή φέρει λευκή σφαίρα με σταυρό, όταν πρόκειται για σημαία στρατοπέδων, δημόσιων και δημοτικών αρχών κ.λπ. ή δίχως σταυρό για σημαία που επαίρεται από ιδιώτες, σε καταστήματα, γραφεία κ.λπ.. Επίσης, καθορίστηκαν οκτώ μεγέθη σημαιών, πάλι ανάλογα με τη χρήση και τον προορισμό της κάθε μίας, και κυμαίνονται από 6,48x4,32 μ. μέχρι 0,27x0,18 μ. Ωστόσο, το άρθρο 9 του Νόμου κατήργησε, μεταξύ άλλων, το άρθρο 1 του Νόμου 48/1975 και το ΠΔ 515/1975, και ουσιαστικά έθεσε εκτός ισχύος την Εθνική Σημαία όπως αυτή καθιερώθηκε από την Α' Εθνοσυνέλευση της 15ης Μαρτίου 1822 και ίσχυσε χωρίς σημαντικές μεταβολές μέχρι το 1978.

Σύμφωνα με τη Διεύθυνση Ιστορίας Στρατού, η έπαρση της σημαίας τελείται κάθε μέρα στις 08:00 και παραμένει στη θέση της μέχρι τη δύση του ηλίου. Στη διάρκεια των αθλητικών εκδηλώσεων παραμένει σ' έπαρση, ενώ στη διάρκεια εθνικού ή θρησκευτικού πένθους, οι σημαίες κυματίζουν μεσίστιες. Κατά τον εορτασμό εθνικών και τοπικών επετείων, ο σημαιοστολισμός διατηρείται και κατά τη νύχτα, εφόσον ο εορτασμός διαρκεί περισσότερες από μία ημέρες.

Η Εθνική Σημαία απαγορεύεται να φέρει διακριτικά οργανώσεων, σωματείων, ιδρυμάτων κ.λπ. ή οποιαδήποτε άλλη παράσταση που αλλοιώνει το σχήμα της. Απαγορεύεται η χρησιμοποίησή της ως αντιπροσωπευτικό σύμβολο διαφόρων οργανώσεων, σωματείων και συλλόγων. Απαγορεύεται να ακουμπάει στο έδαφος και να αναρτάται σε εξώστες και παράθυρα χωρίς κοντό.

Προβάδισμα θέσεων

Μεταξύ τριών θέσεων που είναι δίπλα-δίπλα, τιμητική είναι η θέση (2), δηλαδή δεξιά του καθήμενου (1) (αριστερά, όμως, για τον όποιον κοιτάζει τις θέσεις από απέναντι), και στη συνέχεια έπεται αριστερά η θέση (3)

2	1	3
---	---	---

Στο αυτοκίνητο: η τιμητική θέση είναι η δεξιά του πίσω καθίσματος (1) και έπεται η αριστερή του πίσω καθίσματος (2), η οποία είναι η θέση του ιδιοκτήτη του αυτοκινήτου ή του προσκαλούντος, και ακολουθεί η μεσαία (3) εάν τα άτομα είναι τρία. Η λιγότερο σημαντική είναι η θέση δίπλα στον οδηγό.

Panel (ομιλητών-συντονιστών)

6	4	2	1	3	5	7
---	---	---	---	---	---	---

Εάν η πλατεία έχει διάδρομο στη μέση, τότε η διάταξη είναι όπως ακολουθεί:

8	6	4	2	διάδρομος	1	3	5	7	9
---	---	---	---	-----------	---	---	---	---	---

2.2.3 Επίσημα γεύματα ή δείπνα

Υπάρχουν δύο πρακτικές τοποθέτησης καλεσμένων: Η μία είναι να τοποθετούνται οι επίσημοι προσκεκλημένοι στο κέντρο του τραπέζιου, ώστε όλη η συζήτηση να διεξάγεται στο κέντρο. Αυτό προτιμάται συνήθως στα γεύματα εργασίας. Η άλλη είναι να τοποθετούνται οι επίσημοι προσκεκλημένοι στα άκρα του τραπεζιού.

Επισημαίνεται ότι στα επίσημα γεύματα με προσκεκλημένους αλλοδαπούς όταν ετοιμάζουμε το πλάνο του τραπεζιού, το πρώτο που φροντίζουμε είναι η κατάρτιση καταλόγου των προσκεκλημένων κατά σειρά προβαδίσματος. Των Ελλήνων, σύμφωνα με το πρωτόκολλο, και των προσκεκλημένων σύμφωνα με το δικό τους προβάδισμα το οποίο μας γνωστοποιείται.

Επιπλέον, δεν τοποθετούνται ποτέ γυναίκες στα άκρα του τραπεζιού, μόνο αν δεν γίνεται διαφορετικά ή είναι χαμηλόβαθμοι υπηρεσιακοί παράγοντες. Το κριτήριο εναλλάξ άνδρας - γυναίκα δεν εφαρμόζεται στα υπηρεσιακά τραπέζια, δεδομένου ότι υπερέχει η υπηρεσιακή ιδιότητα.

Οι σύζυγοι δεν κάθονται ποτέ δίπλα, ούτε ο ένας απέναντι στον άλλο, εκτός αν δεν γίνεται διαφορετικά. Οι γυναίκες, σύζυγοι επισήμων, ακολουθούν το προβάδισμα του συζύγου (π.χ. σύζυγος προέδρου της Βουλής ή σύζυγος πρέσβη ακολουθούν το προβάδισμα των συζύγων τους). Στην περίπτωση όμως που το υψηλό αξίωμα κατέχει κυρία, μπορεί να προΐσταται της συζύγου του κατέχοντος ανώτερο από αυτή αξίωμα,

όταν στο γεύμα δεν παρευρίσκεται ο σύζυγος (όπως κυρία, πρόεδρος της Βουλής, μπορεί να προΐσταται, σε επίσημο υπηρεσιακό δείπνο, της συζύγου του πρωθυπουργού, απόντος του Πρωθυπουργού).

10	6	2	ΤΙΜΩΜΕΝΟΣ	4	8	12
11	7	3	ΟΙΚΟΔΕΣΠΟΤΗΣ	1	5	9

Ο οικοδεσπότης έχει απέναντί του τον τιμώμενο. Οι λοιποί προσκεκλημένοι τοποθετούνται σύμφωνα με τη σειρά του προβαδίσματος από τη δεξιά του οικοδεσπότη, χιαστί, στα δεξιά του τιμώμενου.

Βασικά στοιχεία στο στήσιμο/στρώσιμο του τραπεζιού που ελέγχονται από τους υπευθύνους τους δημοσίων σχέσεων:

- το τραπεζομάντιλο είθισται να είναι λευκό και να πέφτει περίπου 30 έως 40 εκατοστά
- τα λουλούδια ή τα κηροπήγια (τα οποία χρησιμοποιούνται μόνο το βράδυ) δεν πρέπει να είναι πολύ ψηλά, για να μην εμποδίζεται η επικοινωνία μεταξύ των καλεσμένων, ενώ τα κεριά καλό είναι να ανάβονται λίγο πριν από την άφιξη των καλεσμένων.
- ποτέ δεν τοποθετούνται σημαίες στο τραπέζι φαγητού,
- η πετσέτα φαγητού τοποθετείται μέσα στο πιάτο ή δεξιά του, μετά τα μαχαίρια και το κουτάλι, εάν σερβίρεται σούπα,
- τα μαχαίρια (κρέατος ή ψαριού) τοποθετούνται δεξιά του πιάτου, με την κόψη προς το πιάτο,
- τα πιρούνια τοποθετούνται αριστερά του πιάτου και είναι τόσα όσα και τα φαγητά που τρώγονται με πιρούνι,
- ξεκινάμε να χρησιμοποιούμε τα μαχαιροπίρουνα με πρώτα εκείνα που βρίσκονται στην εξωτερική πλευρά του πιάτου,
- το πιατάκι του ψωμιού τοποθετείται λίγο πιο πάνω από τα πιρούνια, Επισημαίνεται ότι το ψωμί και το νερό σερβίρονται πριν καθίσουν οι καλεσμένοι,
- το πιάτο με τη σαλάτα τοποθετείται αριστερά από την πλευρά των πιρουνιών. Τονίζεται ότι η σαλάτα και η σούπα σερβίρονται έτοιμα στο πιάτο κάθε καλεσμένου,
- τα μαχαιροπίρουνα φρούτου ή γλυκού τοποθετούνται μπροστά από το πιάτο. Το μαχαιράκι ή το κουταλάκι τοποθετούνται με τη λαβή δεξιά και το πιρούνάκι με τη λαβή αριστερά,
- τα ποτήρια τοποθετούνται πίσω από τα μαχαιροπίρουνα του γλυκού, δηλαδή μπροστά από το πιάτο και ελαφρώς δεξιά, με την εξής σειρά: αριστερά, το μεγαλύτερο ποτήρι που είναι συνήθως του νερού. Ακολουθεί το ποτήρι του κόκκινου κρασιού και δίπλα το ποτήρι του λευκού (συνήθως, όμως,

τοποθετείται μόνο ένα ποτήρι για κρασί). Εάν υπάρχει αφρώδες κρασί, τότε τοποθετείται το ποτήρι fl ute αμέσως μετά το ποτήρι για το λευκό κρασί. Εάν όμως δεν υπάρχει χώρος, τοποθετείται πίσω από τα υπόλοιπα ποτήρια,

- η ένδειξη θέσης (μικρή καρτέλα με το όνομα, name tag) τοποθετείται πίσω από τα μαχαιροπίρουνα του φρούτου ή του γλυκού,
- το πιπέρι και το αλάτι τοποθετούνται από την αρχή στο τραπέζι, ενώ δεν τοποθετούνται ποτέ από την αρχή μπουκάλια νερού ή κρασιού (ούτε λαδόξυδα), διότι σερβίρονται από τους σερβιτόρους
- το μενού τοποθετείται επάνω στο τραπέζι, στην αριστερή πλευρά των προσκεκλημένων. Υπάρχουν διαφόρων ειδών σχέδια μενού. Στη Βουλή συνηθίζεται στο εξωτερικό φύλλο να υπάρχει πίνακας από τη Συλλογή Έργων Τέχνης της Βουλής και στο κάτω μέρος το λογότυπο.
- στη δεξιά εσωτερική σελίδα, αναγράφεται το ονοματεπώνυμο του προσκεκλημένου προς τιμήν του οποίου παρέχεται το γεύμα ή το δείπνο, το όνομα του καλούντος, και κάτω η ημερομηνία. Στη δεύτερη εσωτερική αριστερή σελίδα, κάτω αριστερά, αναγράφεται το όνομα και το είδος του κρασιού. Στην εσωτερική δεύτερη δεξιά σελίδα αναγράφεται αναλυτικά το μενού
- γενικά, τα προσφερόμενα εδέσματα πρέπει να είναι σχετικά απλά. Συνήθως ο φιλοξενούμενος, πριν δεχθεί την πρόσκληση, είναι σωστό να ερωτηθεί εάν έχει κάποιο διατροφικό πρόβλημα (π.χ. αλλεργία στο ψάρι), εάν είναι χορτοφάγος, εάν η θρησκεία του απαγορεύει κάποια εδέσματα, ή αν απαιτεί ειδικό τρόπο μαγειρέματος π.χ. εβραϊκή παράδοση, ινδουιστική, μουσουλμανική κ.λπ. (βλ. Κανόνες θρησκευτικών παραδόσεων)

Πρόποση σε τραπέζι

Η πρόποση είναι προτιμότερο να γίνεται στο τέλος του φαγητού και του γλυκού, πριν από τον καφέ, σε στιγμή χαλάρωσης. Κατά την πρόποση, δεν τσουγκρίζουμε τα ποτήρια, παρά μόνο σηκώνουμε το ποτήρι μας και ο οικοδεσπότης απευθύνει λίγα λόγια στον φιλοξενούμενο. Υπάρχουν περιπτώσεις που η πρόποση γίνεται στην αρχή λόγω παρουσίας δημοσιογράφων κ.λπ., προκειμένου μεταδοθεί έγκαιρα η συνάντηση των υψηλών προσκεκλημένων στα ΜΜΕ.

Γενικοί κανόνες καλής συμπεριφοράς σε ιδιωτικό τραπέζι:

Βασικός κανόνας καλής συμπεριφοράς είναι η συνέπεια του ωραρίου. Ποτέ δεν φτάνουμε στο τραπέζι καθυστερημένοι, ούτε και απεριποίητοι. Ο άνδρας δεν βγάζει το σακάκι του (μόνο σε φιλικό ή ανεπίσημο τραπέζι). Δεν ευχόμαστε «καλή όρεξη» στην αρχή του γεύματος ή του δείπνου και κατά τη διάρκεια δεν ακουμπάμε τους αγκώνες μας στο τραπέζι. Η στάση στην καρέκλα πρέπει να είναι με όρθια την πλάτη, χωρίς να σκύβουμε το πρόσωπό μας μέσα στο πιάτο· δηλαδή πλησιάζουμε την τροφή στο στόμα και όχι το αντίθετο. Δεν τσουγκρίζουμε τα ποτήρια, παρά μόνο μεταξύ φίλων, μπορεί όμως να σηκώνουμε το ποτήρι, κοιτάζοντας τους οικοδεσπότες..

Οι συζητήσεις είναι καλό να διεξάγονται σε ήπιους τόνους, χωρίς έντονες αντιπαραθέσεις. Αποτελεί ένδειξη αρετής να ακούμε προσεκτικά το συνομιλητή μας, έχοντας υπόψη ότι το να ακούμε με υπομονή μια διαφορετική άποψη από τη δική μας υποδεικνύει ανοιχτό μυαλό, μεγάλη σιγουριά και εμπιστοσύνη στον εαυτό μας.

Φροντίζουμε να αλλάζουμε θέμα συζήτησης, όταν απαιτείται, προκειμένου να μη δημιουργηθεί βαριά ατμόσφαιρα.

Μιλάμε για απόντες μόνο με θετικά σχόλια, διότι τα αρνητικά υποδεικνύουν πνευματική μιξέρια και κοινωνική κατωτερότητα. Αποφεύγουμε να μιλάμε για δικά μας προσωπικά, οικονομικά, και γενικά πάσης φύσεως προβλήματα που δεν επιτρέπεται να κοινοποιούνται σε μια ανοιχτή συνάντηση. Μιλάμε με όλους τους συνδαιτυμόνες και όχι μόνο με τους διπλανούς μας. Η χρήση του κινητού πρέπει να αποφεύγεται την ώρα του φαγητού.

Στο τέλος του φαγητού τοποθετούμε τα μαχαιροπίρουνα παράλληλα στο μέσο του πιάτου και ελαφρώς δεξιά και δεν αναδιπλώνουμε τη χρησιμοποιημένη πετσέτα, την τοποθετούμε τσαλακωμένη στην αριστερά πλευρά του τραπεζιού. Οι οικοδεσπότες, αφού παρατηρήσουν ότι οι καλεσμένοι τελείωσαν το φαγητό, σηκώνονται πρώτοι, δίνοντας έτσι το σήμα να σηκωθούν όλοι από το τραπέζι. Γενικότερα, εάν υπάρχει σημαντικός καλεσμένος, δεν φεύγουμε πριν από εκείνον και, συνήθως, πρέπει να περάσει τουλάχιστον μισή ώρα μετά το τέλος του φαγητού. Εάν κάποιος από τους προσκεκλημένους πρέπει να αναχωρήσει νωρίς, το γνωστοποιεί στους οικοδεσπότες και αναχωρεί διακριτικά, χωρίς να χαιρετίσει.

Προσκεκλημένοι ξένου κράτους:

ΟΙΚ.: Οικοδεσπότης

Τ.: Τιμώμενος

(Ε): Έλληνας

(Π): Προσκεκλημένος ξένου κράτους

Εάν υπάρχει διερμηνέας στο τραπέζι και το δείπνο είναι επίσημο, ο διερμηνέας κάθεται σε καρέκλα ή σκαμπό, μία θέση πιο πίσω και μεταξύ των επισήμων. Δεν σερβίρεται και μεταφράζει όποτε χρειαστεί. Εάν το δείπνο δεν είναι πολύ επίσημο, ο διερμηνέας ή οι διερμηνείς κάθονται κανονικά στο τραπέζι και δίπλα σε εκείνους για τους οποίους απαιτείται η μετάφραση. Η λύση αυτή προσδίδει δημοκρατικό χαρακτήρα, αλλά πολλά κράτη δεν το επικροτούν. Ο διερμηνέας είναι επαγγελματίας και ασκεί εκείνη τη στιγμή τα καθήκοντά του. Όταν όμως είναι στο τραπέζι, σερβίρεται κανονικά, έστω και αν δεν θα πρέπει να καταναλώσει το φαγητό του. Στην περίπτωση αυτή, πρέπει να ενημερώνεται ο σερβιτόρος ότι πρόκειται για το διερμηνέα.

Προσφορά δώρων

Ανταλλαγή δώρων γίνεται κατά τη διάρκεια εθιμοτυπικών συναντήσεων με στόχο την ενδυνάμωση των σχέσεων, αλλά και ως χειρονομία ευγνωμοσύνης προς τον προσφέροντα τη φιλοξενία. Κατά την προσφορά, ο προσκεκλημένος-φιλοξενούμενος επιβάλλεται να προσφέρει πρώτος το δώρο, ως ένδειξη ευγνωμοσύνης για την πρόσκληση και τη φιλοξενία. Στη συνέχεια, ο παραλήπτης το ανοίγει και προσφέρει το δικό του δώρο.

Λόγω περιορισμένου χρόνου, το δώρο προσφέρεται χωρίς περιτύλιγμα και συνήθως, για διευκόλυνση, είναι σκόπιμο να υπάρχει ένα μικρό ενημερωτικό σημείωμα με την περιγραφή του δώρου. Τα δώρα δεν πρέπει να είναι πολύ προσωπικά, εκτός αν υπάρχει κάποιο ειδικό ενδιαφέρον του επισκέπτη, οπότε μόνο τότε επιτρέπεται κάτι ανάλογο.

Συνήθη είδη αναμνηστικών δώρων είναι τα αντίγραφα αρχαίων αντικειμένων από τα ελληνικά μουσεία, επετειακές εκδόσεις κ.λπ. Επισημαίνεται ότι, όταν πρόκειται για επίσημες συναντήσεις υψηλών προσκεκλημένων, τα δώρα αποστέλλονται εθιμοτυπικώς και η ανταλλαγή δεν γίνεται κατά τη διάρκεια της συνάντησης.

Προσφορά άνθεων

Εάν ο/η επίσημος/η προσκεκλημένος/η συνοδεύεται από τη/τον σύζυγό του ή άλλα μέλη της οικογένειάς του/της, πριν από την επίσκεψη αποστέλλονται άνθη στο κατάλυμά του/της με την κάρτα του προσκαλούντος.

Τα άνθη πρέπει να είναι πάντα σε μονό αριθμό (1, 7, 11 κ.ο.κ.). Ζυγός αριθμός άνθεων, αποστέλλεται σε δυσάρεστες περιπτώσεις, (π.χ. κηδείες), ενώ δώδεκα (12) άνθη, αποστέλλονται με την ευκαιρία του εορτασμού της Πρωτοχρονιάς, για καλή τύχη στους 12 μήνες του χρόνου.

Γενικότερα, σε μία κοινωνική υποχρέωση, όπως η πρόσκληση σε δείπνο, άνθη μπορούν να αποσταλούν πριν από το δείπνο, τα οποία τοποθετούνται από τους οικοδεσπότες σε εμφανή χώρο, ή την επομένη στην οικοδέσποινα, με ευχαριστίες για την πρόσκληση και την ωραία βραδιά.

2.2.4 Κηδείες

Οι επικεφαλής των οργανισμών προβλέπεται να αποστέλλουν μέσω των στελεχών των δημοσίων σχέσεων στεφάνια κηδείας είτε παραστούν είτε όχι στην τελετή. Τα στεφάνια χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες, σε απλά δάφνινα και σε μεγαλύτερα που τοποθετούνται σε τρίποδο με άνθη. Οι κορδέλες των στεφανιών έχουν συνήθως τα χρώματα που χρησιμοποιεί ο εκάστοτε φορέας και αναγράφουν προσωπικό μήνυμα του επικεφαλής. Για παράδειγμα: Ειλικρινή συλλυπητήρια, Περιφερειάρχης Αττικής και το όνομά του ή Καλό Κατευόδιο και αντίστοιχα το όνομα και την ιδιότητα του αποστολέα.

Σε περίπτωση που ο επικεφαλής του Οργανισμού μας αποβιώσει, τα στελέχη δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να γνωρίζουν σχετικά με της κηδείες δημοσία δαπάνη ότι ο Ν. 409/1976 όπως τροποποιήθηκε με το Ν. 3065/2002 και ισχύει σήμερα αναφέρει:

«Άρθρο 1. Ο Υπουργός Οικονομίας και Οικονομικών και ο κατά περίπτωση αρμόδιος Υπουργός δύνανται να αποφασίζουν την δημοσία δαπάνη κηδείαν αποβιούντων προσώπων εμπιπτόντων εις τινά των κάτωθι κατηγοριών:

Α.

α) Πρωθυπουργού, Προέδρου της Βουλής, Υπουργών και Υφυπουργών Κοινοβουλευτικών Κυβερνήσεων.

β) Διατελεσάντων Πρωθυπουργών Κοινοβουλευτικών Κυβερνήσεων και Προέδρων της Βουλής.

Ενδεικτικά, το προβλεπόμενο ποσό για την Α΄ Κατηγορία είναι ύψους €3.000

Β.

α) Διατελεσάντων Υπουργών και Υφυπουργών Κοινοβουλευτικών Κυβερνήσεων.

β) Εν ενεργεία ή διατελεσάντων Βουλευτών.

Γ.

α) Ανωτάτων Πολιτικών, Στρατιωτικών και Δικαστικών Κρατικών Λειτουργών, εν ενεργεία, ή συνταξιούχων, προσενεγκόντων εξαιρετικές υπηρεσίας προς το Κράτος.

β) Διακεκριμένων Ελλήνων των Γραμμάτων και Τεχνών, τιμησάντων δια των έργων των την Ελλάδα.

γ) Ημεδαπών ή αλλοδαπών, αποβιούντων εν Ελλάδι, προσενεγκόντων εξαιρετικές υπηρεσίας εις την Ελλάδα.

Δ.

α) Θυμάτων θεομηνίας ή συνταρακτικού ατυχήματος, συγκινήσαντος την κοινήν γνώμην».

2.2.5 Οργάνωση υποδοχής αποστολής από το εξωτερικό.

Για την πραγματοποίηση επίσκεψης αποστολής από το εξωτερικό και υποδοχή από τον επικεφαλής δημόσιου φορέα ή οργανισμού, προηγείται αλληλογραφία που περιλαμβάνει κατά κύριο λόγο την πρόσκληση και το λόγο της επίσκεψης. Η επίσκεψη μπορεί να είναι εθιμοτυπική, διερεύνηση δυνατότητας υπογραφής Μνημονίου Συνεργασίας, συνάντηση εργασίας, συμμετοχής σε εκδήλωσης, φόρουμ, εορτής κ.τ.λ.

Προϋπόθεση για να προσδιοριστεί μια επίσκεψη ως επίσημη είναι η αποστολή πρόσκλησης από τον καλούντα υψηλό επίσημο και η αποδοχή της από τον ομόλογο προσκεκλημένο. Προσκλησεις απευθύνονται στους ξένους επισκέπτες ύστερα από προφορικές συνεννοήσεις με τους αρμόδιους των γραφείων των ομολόγων ενώ σε κάποιες περιπτώσεις προηγείται η επίσκεψη προπομπών της επίσημης

Για την καλύτερη οργάνωση, από την πλευρά του προσκεκλημένου απαιτούνται:

- ακριβής ημερομηνία και αριθμός πτήσης σχετικά με την άφιξη και την αναχώρηση του συνόλου της ξένης αντιπροσωπείας. Η πτήση μπορεί να είναι κανονική ή ειδική,
- κατάλογος όλων των μελών της ξένης αντιπροσωπείας

- διευκρίνιση για την παραλαβή στην άφιξη. Συνήθως την παραλαβή επιμελείται η Πρεσβεία ή το Προξενείο της αντιπροσωπείας στην Ελλάδα
- αριθμοί των όπλων (serial n.) των μελών της ασφάλειας του υψηλού προσκεκλημένου για την έκδοση άδειας εισόδου όπλου στην Ελλάδα,
- γνωστοποίηση των διατροφικών προτιμήσεων και τυχόν αλλεργικών προβλημάτων των καλεσμένων

Οι υποχρεώσεις από πλευράς υποδοχής είναι οι εξής:

- για υψηλούς προσκεκλημένους απαιτείται από την ελληνική πλευρά να οργανωθεί το άνοιγμα της αίθουσας VIP στο αεροδρόμιο μέσω της Εθιμοτυπίας του Υπουργείου Εξωτερικών. Επισημαίνεται ότι το άνοιγμα της Α΄ Αίθουσας και η είσοδος από την Πύλη 9 γίνεται αποκλειστικά για τους προέδρους της Δημοκρατίας, πρωθυπουργούς, προέδρους της Βουλής. Επιπλέον, οργάνωση της αυτοκινητοπομπής από το αεροδρόμιο προς το ξενοδοχείο
- εξασφάλιση διανυκτέρευσης για το σύνολο της αντιπροσωπείας
- οργάνωση βασικού προγράμματος
- παράλληλο πρόγραμμα για τυχόν συζύγους
- ανταλλαγή δώρων
- παράθεση επίσημου δείπνου στην επίσημη αντιπροσωπεία
- παρουσία διερμηνέα όπου απαιτείται
- ενημέρωση της ελληνικής αστυνομίας όπου απαιτείται
- παρουσία γιατρού

Βιβλιογραφία

- Hulten, C. R. (2006). *The new economy and its challenges. Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 3-28.
- Brady, M., & Hanley, S. (2013). *The Power of Organizational Storytelling. Journal of Business Communication*, 50(4), 450-468.
- Kim, S., & Rhee, H. (2011). Strategic Thinking about Employee Communication Behavior in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 23(4), 375–396.
- Borton, D. (1970). *Reach, Touch, and Teach: Student as Master*. Harper & Row.
- Taylor, C. R. (1994). *Audience Segmentation and Targeting. In: Marketing Strategies in the Digital Age*. Routledge.
- Βάγενα, Χ. (2013). *Σύγχρονο εγχειρίδιο εθιμοτυπίας*. Ίδρυμα της Βουλής των Ελλήνων. Εκδόσεις Ευρασία.
- Grunig, James E, ed. (1992). *Excellence in Public Relations and Communications Management*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Τριαντάφυλλος, Σ. (2009). *Εγχειρίδιο Πρωτοκόλλου και Εθιμοτυπίας*. Στρατηγικές

3η ΕΝΟΤΗΤΑ: Επικοινωνία στον Δημόσιο Τομέα. Τα Μέσα Ενημέρωσης και τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης

Σκοπός Ενότητας

Σκοπός της τρίτης ενότητας είναι να εισαγάγει τους εκπαιδευόμενους στις βασικές έννοιες και πρακτικές της επικοινωνίας στο πλαίσιο των δημοσίων σχέσεων στον δημόσιο τομέα, δίνοντας έμφαση στις στρατηγικές επιλογές μέσω επικοινωνίας, στην ανάλυση του κοινού και στη διαμόρφωση αποτελεσματικών μηνυμάτων. Η ενότητα επιδιώκει να αναδείξει τον κρίσιμο ρόλο της αμφίδρομης και συμμετοχικής επικοινωνίας στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πολίτες, αξιοποιώντας τόσο τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης όσο και τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (social media).

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

Σε επίπεδο γνώσεων:

- Να αναγνωρίζουν τα βασικά θεωρητικά μοντέλα επικοινωνίας (Schramm, Grunig & Hunt, Hallahan).
- Να περιγράφουν τα χαρακτηριστικά και τις λειτουργίες των δημοσίων σχέσεων στον δημόσιο τομέα.
- Να κατανοούν τις διαφορές μεταξύ παραδοσιακών και σύγχρονων μορφών επικοινωνίας.
- Να διακρίνουν τις πέντε κατηγορίες μέσω επικοινωνίας βάσει του Ενοποιημένου Μοντέλου του Hallahan.
- Να ατανοούν τις κατηγορίες και τα χαρακτηριστικά του κοινού (παθητικό, ενεργητικό, εσωτερικό, εξωτερικό κ.λπ.).

Σε επίπεδο δεξιοτήτων:

- Να αναλύουν ομάδες κοινού και να επιλέγουν κατάλληλα εργαλεία ανάλυσης (stakeholder map, πίνακας ανάλυσης κοινού).
- Να σχεδιάζουν αποτελεσματικά μηνύματα με βάση τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά του κοινού.
- Να επιλέγουν στρατηγικά μέσα επικοινωνίας με βάση τον στόχο, το κοινό και το επιθυμητό αποτέλεσμα.
- Να συνδυάζουν διαφορετικά μέσα σε πολυκαναλικές στρατηγικές επικοινωνίας.

Σε επίπεδο στάσεων:

- Να αναγνωρίζουν την αξία της διαφάνειας, της συμμετοχικότητας και της λογοδοσίας στη δημόσια επικοινωνία.
- Να υιοθετούν θετική στάση απέναντι στην αμφίδρομη και συμμετρική επικοινωνία με τους πολίτες.
- Να εκτιμούν τη σημασία της προσαρμογής του μηνύματος και της στρατηγικής επικοινωνίας σε διαφορετικές ομάδες κοινού.
- Να αντιλαμβάνονται την επικοινωνία ως ουσιώδες εργαλείο κοινωνικής συνοχής και δημοκρατικής διακυβέρνησης.

Λέξεις – κλειδιά

Δημόσιες Σχέσεις, Δημόσιος Τομέας, Επικοινωνία, Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (social media), Πολυκαναλική Επικοινωνία, Ανάλυση Κοινού, Δελτίο Τύπου, Ανάρτηση (post).

Σύνοψη

Η ενότητα προσφέρει το πλαίσιο για την κατανόηση και τον σχεδιασμό της επικοινωνίας στον δημόσιο τομέα. Οι εκπαιδευόμενοι/ες εξοικειώνονται με βασικά θεωρητικά μοντέλα επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων, αναλύουν μέσα επικοινωνίας και μηνύματα, και μαθαίνουν να αξιοποιούν εργαλεία για την κατηγοριοποίηση και προσέγγιση του κοινού. Ειδική αναφορά γίνεται στο Ενοποιημένο Μοντέλο Μέσων του Hallahan και στη στρατηγική χρήση των μέσων. Μέσα από μελέτες περίπτωσης και δραστηριότητες, οι εκπαιδευόμενοι/ες εξοικειώνονται με πρακτικά εργαλεία και στρατηγικές για την αποτελεσματική επικοινωνία στο περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης.

3. Εισαγωγή

Οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να θεωρηθούν ως μια διαδικασία με τέσσερα βήματα: (1) την έρευνα, (2) τον προγραμματισμό, (3) την επικοινωνία και (4) τη μέτρηση ή την αξιολόγηση. Η έρευνα στις δημόσιες σχέσεις παρέχει τις πληροφορίες που απαιτούνται προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι ανάγκες του κοινού στο οποίο απευθύνονται και να δημιουργήσουν αποτελεσματικά μηνύματα. Ο προγραμματισμός είναι η διαδικασία στοχοθέτησης και επιλογής των τρόπων με τους οποίους οι στόχοι αυτοί θα επιτευχθούν και θεωρείται ευθύνη της διοίκησης. Η επικοινωνία έχει να κάνει με την στρατηγική που θα υιοθετηθεί αναφορικά με το ίδιο το μήνυμα και τους τρόπους που αυτό θα γίνει πιο ελκυστικό και πιο πειστικό για το κοινό. Και η μέτρηση ή αξιολόγηση αφορά στις τεχνικές μέτρησης και αξιολόγησης επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί από τη διοίκηση και υλοποιούνται μέσω των δημοσίων σχέσεων (Wilcox & Cameron, 2014).

Στο παρόν κεφάλαιο, θα ασχοληθούμε διεξοδικά με το τρίτο στάδιο της διαδικασίας των δημοσίων σχέσεων, την επικοινωνία. Η επικοινωνία αφορά στην υλοποίηση μιας απόφασης, στη διαδικασία και στα μέσα με τα οποία επιτυγχάνονται οι στόχοι ενός προγράμματος δημοσίων σχέσεων. Οι στρατηγικές και οι τακτικές των δημοσίων σχέσεων μπορούν να πάρουν τη μορφή δελτίων τύπου, συνεντεύξεων τύπου, ειδικών εκδηλώσεων, αναρτήσεων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ομιλιών, διαγωνισμών, αφισών, ακόμη και τη μορφή διάδοσης πληροφοριών από στόμα σε στόμα. Στη σύγχρονη εποχή με την πληθώρα διαδραστικών και ψηφιακών μέσων, οι υπεύθυνοι δημοσίων σχέσεων οφείλουν να επανεξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και να αντιμετωπίζουν τα μέσα ενημέρωσης και τα εργαλεία επικοινωνίας που χρησιμοποιούν με πιο στρατηγικό και ευρύ τρόπο. Καλούνται πλέον να επιλέγουν τα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιούν ανάλογα με τους στόχους που θέλουν να επιτύχουν και τις ανάγκες του κοινού στο οποίο απευθύνονται. Επιπλέον, και το μήνυμα που σχεδιάζουν οι υπεύθυνοι δημοσίων σχέσεων χρειάζεται να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και να εξετάζεται αν είναι: (1) κατάλληλο, (2) ουσιώδες, (3) αξιοσημείωτο, (4) κατανοητό, και (5) πιστευτό στον αποδέκτη για τον οποίο προορίζεται.

3.1 Ο ρόλος της Επικοινωνίας στις Δημόσιες Σχέσεις του Δημόσιου Τομέα

Στον σύγχρονο δημόσιο τομέα, η αποτελεσματική επικοινωνία δεν αποτελεί απλώς ένα συμπληρωματικό εργαλείο διοίκησης. Αντιθέτως, έχει αναδειχθεί σε κρίσιμο πυλώνα της σχέσης ανάμεσα στο κράτος και τον πολίτη, επηρεάζοντας καθοριστικά την εμπιστοσύνη, τη διαφάνεια και τη συμμετοχή του κοινού στη δημόσια ζωή. Οι δημόσιες σχέσεις ως επαγγελματική/διοικητική πρακτική δεν περιορίζονται στην προβολή του οργανισμού και των δράσεών του, αλλά διευρύνουν τη λειτουργία τους στη δημιουργία διαύλων αμφίδρομης επικοινωνίας, στη διαχείριση κρίσεων, καθώς και στη διαμόρφωση της δημόσιας “εικόνας” του οργανισμού (Μήλιος, 2020). Με άλλα λόγια, οι δημόσιες σχέσεις ενός οργανισμού συμβάλλουν καθοριστικά στον

τρόπο που το κοινό “προσλαμβάνει” τον οργανισμό, τη λειτουργία του και την αποστολή του (Morris & Goldsworthy, 2017).

Η επικοινωνία αποτελεί τον πυρήνα των δημοσίων σχέσεων, τόσο ως λειτουργία όσο και ως φιλοσοφία. Στον δημόσιο τομέα, όπου οι οργανισμοί δεν επιδιώκουν το κέρδος αλλά υπηρετούν το δημόσιο συμφέρον, ο ρόλος της επικοινωνίας στις δημόσιες σχέσεις αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς συνδέεται με την καλλιέργεια της εμπιστοσύνης των πολιτών, τη διαφάνεια και τη συμμετοχή στη διαμόρφωση πολιτικών.

Οι δημόσιες σχέσεις συνιστούν μια διοικητική λειτουργία, που έχει ως στόχο τη δημιουργία και διατήρηση σχέσεων αμοιβαίας κατανόησης και εμπιστοσύνης μεταξύ ενός φορέα και του κοινού του (Μαγνήσαλης, 2002). Η επικοινωνία, σε αυτό το πλαίσιο, δεν είναι απλώς εργαλείο μετάδοσης μηνυμάτων αλλά διαδικασία ανάπτυξης σχέσεων, διαλόγου, διαμεσολάβησης και κοινωνικής νοηματοδότησης. Ειδικά στον δημόσιο τομέα, η επικοινωνία μέσα από τις δημόσιες σχέσεις καλείται να διαχειριστεί πολυπληθείς, ετερογενείς και συχνά απαιτητικές ομάδες κοινού (πολίτες, ΜΜΕ, κοινωνία των πολιτών, εργαζόμενους του φορέα, συνεργαζόμενους οργανισμούς, κ.ά.) με στόχο την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και της νομιμοποίησης των δράσεων του κράτους.

Σε αντίθεση με άλλες μορφές επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται για διαφορετικούς σκοπούς, όπως η ενημέρωση, η διαφήμιση, η προπαγάνδα ή το μάρκετινγκ, οι δημόσιες σχέσεις δεν αποσκοπούν στην απλή μετάδοση πληροφοριών ή στη μεταβολή της συμπεριφοράς του κοινού προς όφελος του αποστολέα του μηνύματος. Αντίθετα, βασίζονται στην αμφίδρομη επικοινωνία και στην καλλιέργεια σχέσεων. Για παράδειγμα, η ενημέρωση έχει σκοπό τη γνωστοποίηση γεγονότων με ακρίβεια και πληρότητα· η διαφήμιση αποσκοπεί στην πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών· η προπαγάνδα επιδιώκει την επιβολή συγκεκριμένων ιδεών ή ιδεολογιών· ενώ το μάρκετινγκ εστιάζει στην ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς. Οι δημόσιες σχέσεις, ωστόσο, επιδιώκουν τη διαρκή οικοδόμηση εμπιστοσύνης και αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ οργανισμού και κοινού, χωρίς να παραβλέπουν τη σημασία του διαλόγου και της ανταλλαγής απόψεων (Παπαλεξανδρή & Λυμπερόπουλος, 2014).

Ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα, όπου η σχέση με το κοινό θεμελιώνεται σε αξίες, όπως η λογοδοσία, η νομιμότητα και η κοινωνική αποστολή, οι δημόσιες σχέσεις διαδραματίζουν ρόλο-κλειδί στην ενίσχυση της αξιοπιστίας των δημοσίων οργανισμών. Εδώ, η επικοινωνία δεν είναι απλώς στρατηγική επιλογή, αλλά αναγκαιότητα για την ενεργοποίηση της κοινωνίας των πολιτών και τη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος συνεργασίας. Οι υπεύθυνοι επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων καλούνται να συνδυάσουν τεχνική κατάρτιση με ενσυναίσθηση, κοινωνική ευαισθησία και ικανότητα πολιτικής διαχείρισης.

Παρακάτω, ακολουθεί μία σύγκριση των βασικών μορφών επικοινωνίας (δημόσιες σχέσεις, ενημέρωση, διαφήμιση, προπαγάνδα) με κριτήριο τη διάρκεια και το είδος της σχέσης που δημιουργείται με το κοινό. Για παράδειγμα, **οι δημόσιες σχέσεις**, όπως προαναφέρθηκε, επιδιώκουν μια διαρκή, αμφίδρομη και ουσιαστική σχέση με το κοινό. Η επικοινωνία δεν είναι ευκαιριακή ή αποσπασματική, αλλά ενσωματώνεται στη συνολική στρατηγική του οργανισμού. Στον δημόσιο τομέα, αυτό σημαίνει συνεχή παρουσία, συνέπεια, διαφάνεια και δεκτικότητα στον διάλογο. Η

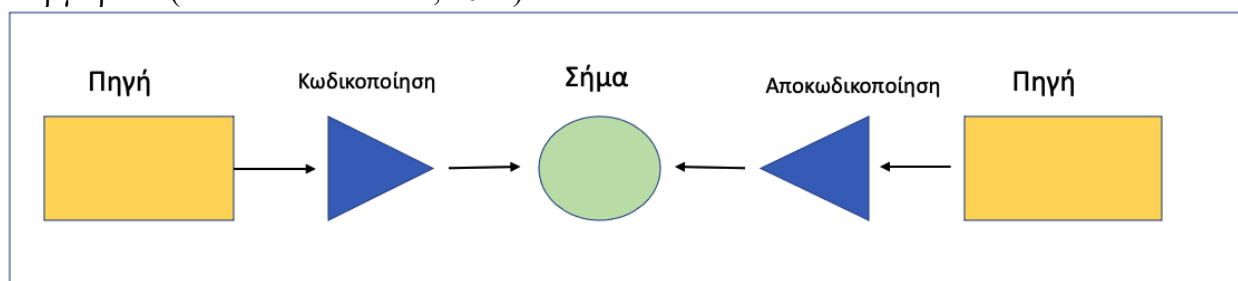
σχέση βασίζεται στην κατανόηση και στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, με στόχο την κοινωνική συνοχή και την ενίσχυση της αξιοπιστίας του οργανισμού/φορέα. Η **ενημέρωση**, από την άλλη, συνήθως, χαρακτηρίζεται από μονοσήμαντη και στιγμιαία επικοινωνία. Αν και μπορεί να είναι ακριβής, τεκμηριωμένη και απαραίτητη για τη λειτουργία της δημοκρατίας, συνήθως δεν συνοδεύεται από προσπάθεια δημιουργίας μιας διαρκούς σχέσης με το κοινό. Ο ρόλος του αποδέκτη περιορίζεται στη λήψη πληροφοριών, χωρίς να ενθαρρύνεται ενεργή συμμετοχή ή ανταπόκριση. Η ενημέρωση μεταφέρει γεγονότα, αλλά δεν επενδύει στη διατήρηση σχέσης με τον πολίτη, ούτε στοχεύει στην καλλιέργεια διαλόγου ή εμπιστοσύνης.

Συνοψίζοντας, η επικοινωνία στις δημόσιες σχέσεις, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα, ξεπερνά τον ρόλο της απλής μετάδοσης πληροφοριών και γίνεται εργαλείο συμμετοχής, διαλόγου και καλλιέργειας πνεύματος εμπιστοσύνης. Οι διαφορές με άλλες μορφές επικοινωνίας εντοπίζονται στον σκοπό, στη φύση της σχέσης με το κοινό, στη διάρκεια και στο βάθος αυτής της σχέσης. Ενώ άλλες λειτουργίες επικοινωνίας συχνά βασίζονται στην πειθώ ή στην εμπορική στόχευση, οι δημόσιες σχέσεις διακρίνονται για τον διαρκή, ανοιχτό και συμμετοχικό χαρακτήρα τους.

3.2 Θεωρητικά μοντέλα και προσεγγίσεις επικοινωνίας

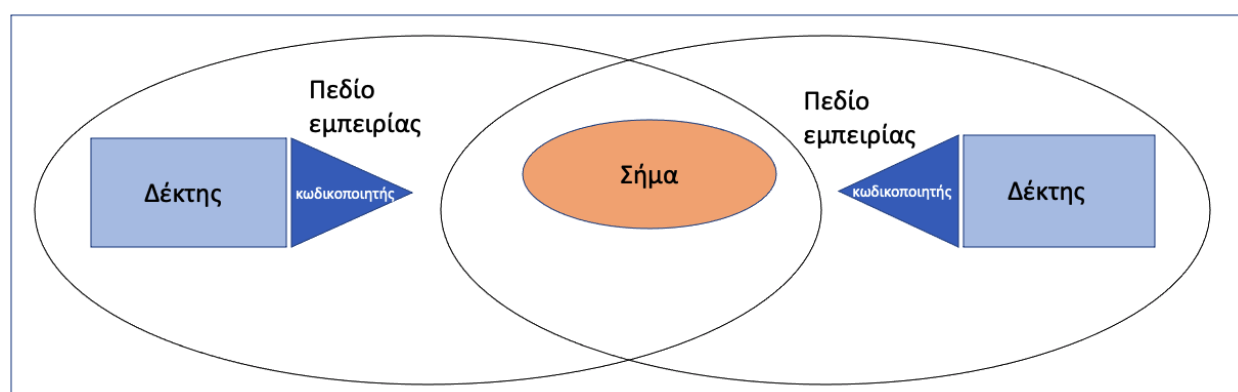
3.2.1 Το μοντέλο του Wilbur Schramm

Ο Wilbur Schramm συγκαταλέγεται στους σημαντικότερους θεωρητικούς της επικοινωνίας και θεωρείται πρωτοπόρος στην ανάδειξη της επικοινωνίας ως διαδικασίας αλληλεπίδρασης και όχι απλώς μετάδοσης πληροφοριών. Η θεωρία του μετατοπίζει το ενδιαφέρον από τα γραμμικά μοντέλα επικοινωνίας (όπου ένα μήνυμα «πηγαίνει» από τον πομπό στον δέκτη) (βλ. Εικόνα 3.1). προς μια πιο δυναμική και κυκλική προσέγγιση, στην οποία τόσο ο πομπός όσο και ο δέκτης διαδραματίζουν ενεργό ρόλο (Wilcox & Cameron, 2014).



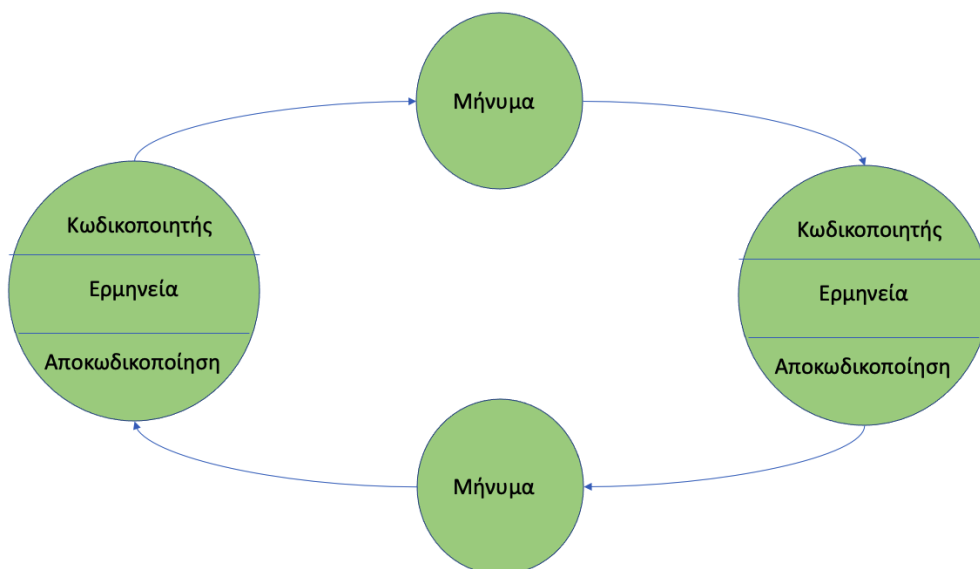
Εικόνα 3.1: Γραμμικό μοντέλο επικοινωνίας

Κεντρική έννοια στο μοντέλο του Schramm είναι το «κοινό πεδίο εμπειρίας» (field of experience), δηλαδή το σύνολο των γνώσεων, εμπειριών, αξιών και πολιτισμικών αναφορών που μοιράζονται ο πομπός και ο δέκτης. Όσο μεγαλύτερη είναι αυτή η κοινή βάση, τόσο πιο αποτελεσματική μπορεί να είναι η επικοινωνία. Όταν ο αποστολέας διαμορφώνει (κωδικοποιεί) το μήνυμα και ο παραλήπτης το ερμηνεύει (αποκωδικοποιεί), η επιτυχία της επικοινωνίας εξαρτάται από το αν χρησιμοποιούνται κοινά κώδικες και νοήματα (βλ. Εικόνα 3.2).



Εικόνα 3.2: Πεδίο κοινής εμπειρίας μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη μηνύματος.

Το μοντέλο του Schramm ενσωματώνει επίσης την ιδέα ότι υπάρχει διαρκής επανατροφοδότηση (feedback) μεταξύ του πομπού και του δέκτη, σε έναν διαρκή κύκλο (loop), η οποία μπορεί να τροποποιήσει ή να ενισχύσει τη ροή της επικοινωνίας (βλ. Εικόνα 3.3). Με τον τρόπο αυτό, η επικοινωνία παρουσιάζεται ως αμφίδρομη και συνεχώς εξελισσόμενη, σε αντίθεση με τα παραδοσιακά γραμμικά μοντέλα. Τέλος, λαμβάνει υπόψη τον «θόρυβο» (noise), δηλαδή οποιοδήποτε εμπόδιο ή παρεμβολή μπορεί να αλλοιώσει ή να εμποδίσει την κατανόηση του μηνύματος (π.χ. τεχνικά προβλήματα, παρανοήσεις, πολιτισμικές διαφορές, προκαταλήψεις).



Εικόνα 3.3: Διαρκής επανατροφοδότηση μεταξύ της πηγής και του παραλήπτη σε έναν διαρκή κύκλο (loop).

Το μοντέλο του Schramm είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στην ανάλυση των δημοσίων σχέσεων, καθώς υπογραμμίζει τη σημασία της διαμόρφωσης του μηνύματος με βάση την επικοινωνία με το κοινό, τη δυνατότητα ανατροφοδότησης, καθώς και της οικοδόμησης κοινού ερμηνευτικού πλαισίου. Αυτό καθιστά τη θεωρία του θεμελιώδη για την κατανόηση της επικοινωνίας στον δημόσιο τομέα και στους πολιτιστικούς ή κοινωνικούς οργανισμούς, όπου η επικοινωνία δεν είναι απλώς μετάδοση πληροφορίας, αλλά διαπραγμάτευση νοήματος και δημιουργία σχέσεων.

Η έννοια της ανατροφοδότησης (feedback) μπορεί να πάρει και τη μορφή της αμφίδρομης επικοινωνίας. Η μονόδρομη επικοινωνία, δηλαδή αυτή που κινείται από τον πομπό προς τον δέκτη, στην ουσία μοιράζει πληροφορίες και έχει περιορισμένη αποτελεσματικότητα. Αντίθετα, η αμφίδρομη επικοινωνία εδραιώνει έναν διάλογο ανάμεσα στον πομπό και τον αποδέκτη του μηνύματος και μπορεί να ενισχύσει την επικοινωνία και να οδηγήσει στην καλύτερη κατανόηση και αποδοχή του μηνύματος (Wilcox & Cameron, 2014).

3.2.2 Τα τέσσερα Μοντέλα Δημοσίων Σχέσεων

Οι James Grunig και Todd Hunt (1984) ανέπτυξαν τέσσερα κλασικά μοντέλα που περιγράφουν τους τρόπους με τους οποίους ασκούνται οι Δημόσιες Σχέσεις, ξεκινώντας από τις πιο μονόδρομες πρακτικές και φθάνοντας ως τις πιο αμφίδρομες και συμμετοχικές. Τα μοντέλα αυτά είναι τα παρακάτω:

1. **Μοντέλο Δημοσιότητας** (Press Agency/Publicity): Χαρακτηρίζεται από μονόδρομη επικοινωνία με στόχο την προβολή υπέρ του οργανισμού. Ο πομπός (οργανισμός) στέλνει μηνύματα αποκλειστικά προς το κοινό, παρουσιάζοντας μόνο τα επιχειρήματα και την εικόνα που τον ευνοεί, χωρίς ιδιαίτερη μέριμνα για την ακρίβεια ή την ανατροφοδότηση. Στο μοντέλο αυτό, η δημοσιότητα έχει προτεραιότητα και το κοινό λειτουργεί παθητικά ως αποδέκτης.

2. **Μοντέλο Δημόσιας Πληροφόρησης (Public Information):** Εδώ, επίσης, κυριαρχεί η μονόδρομη επικοινωνία, αλλά ο στόχος είναι η ενημέρωση του κοινού με έγκυρες και αληθείς πληροφορίες. Ο εκπρόσωπος του οργανισμού (π.χ. ένα γραφείο Τύπου) αναφέρεται σε γεγονότα και δίνει στοιχεία προς το κοινό χωρίς πρόθεση παραπλάνησης. Δεν υπάρχει ενεργός διάλογος με το κοινό, ωστόσο το μήνυμα δίνεται με διαφάνεια και αξιοπιστία. Πολλοί κρατικοί φορείς, δημόσιοι οργανισμοί, εκπαιδευτικά ιδρύματα, αλλά και επιχειρήσεις υιοθετούν αυτό το μοντέλο, παρέχοντας χρήσιμες πληροφορίες στο κοινό (π.χ. δελτία τύπου, ανακοινώσεις), χωρίς να αναμένουν ανταπόκριση πέρα από την κατανόηση των μηνυμάτων τους.
3. **Αμφίδρομο Ασύμμετρο Μοντέλο (Two-Way Asymmetrical):** Σε αυτό το μοντέλο η επικοινωνία είναι αμφίδρομη αλλά άνιση – ο οργανισμός διατηρεί το πάνω χέρι. Ο σκοπός δεν είναι απλώς η ενημέρωση, αλλά η πειθώ του κοινού προς όφελος του οργανισμού. Ο οργανισμός εξακολουθεί να θέλει να διαμορφώσει τη στάση του κοινού προς τη δική του άποψη, όμως χρησιμοποιεί την ανάδραση στρατηγικά: συγκεντρώνει πληροφορίες από το κοινό (ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης ενδιαφέροντος, feedback) και στη συνέχεια προσαρμόζει το μήνυμά του, για να πείσει αποτελεσματικότερα. Ο οργανισμός δηλαδή χρησιμοποιεί ερευνητικές μεθοδολογίες, για να κατανοήσει τις στάσεις και τις συμπεριφορές του κοινού. Το κοινό μπορεί να αντιδρά και να δίνει δεδομένα, αλλά ο διάλογος δεν είναι ισότιμος – η ανατροφοδότηση χρησιμοποιείται ασύμμετρα, για να ωφελήσει κυρίως τον αποστολέα. Ένα παράδειγμα αυτού του μοντέλου είναι οι εκστρατείες δημοσίων σχέσεων, όπου γίνονται μεν δημοσκοπήσεις ή μετρήσεις αντιδράσεων κοινού, αλλά κυρίως για να βελτιωθεί η πειστικότητα της εκστρατείας υπέρ του οργανισμού.
4. **Αμφίδρομο Συμμετρικό Μοντέλο (Two-Way Symmetrical):** Αποτελεί το πλέον διαδραστικό και ισορροπημένο μοντέλο επικοινωνίας. Εδώ ο οργανισμός και το κοινό επικοινωνούν αμφίδρομα, με ισότιμη ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων, επιδιώκοντας αμοιβαία κατανόηση και οφέλη και για τις δύο πλευρές. Στο συμμετρικό μοντέλο, ο οργανισμός δεν προσπαθεί μονομερώς να επιβάλει την άποψή του, αλλά διαπραγματεύεται με το κοινό, λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις αντιδράσεις του και τροποποιεί τη συμπεριφορά ή τις πολιτικές του, εφόσον χρειάζεται, ώστε να επιτευχθεί συμβιβασμός ή συναντίληψη. Ο διάλογος είναι γνήσιος: και οι δύο πλευρές μπορεί να αλλάξουν στάση μέσα από την επικοινωνία. Για τον λόγο αυτόν, το αμφίδρομο συμμετρικό μοντέλο συχνά αποκαλείται και μοντέλο “αμοιβαίας κατανόησης”, αφού δίνει προτεραιότητα στην κατανόηση και των δύο πλευρών αντί στην επικράτηση μίας θέσης. Στο μοντέλο αυτό, η επικοινωνία στηρίζεται στην αμοιβαία κατανόηση και το σεβασμό μεταξύ του οργανισμού και του κοινού.

Τα μοντέλα αυτά διαφοροποιούνται μεταξύ τους ως προς δύο μεταβλητές: (α) την **κατεύθυνση** της επικοινωνίας, που ορίζει κατά πόσο υπάρχει μονόλογος (μονόδρομη επικοινωνία) από τον οργανισμό προς το κοινό του ή διάλογος μεταξύ τους (αμφίδρομη επικοινωνία), και β) τον **αντικειμενικό σκοπό** της επικοινωνίας, που περιγράφει κατά πόσο η λειτουργία των δημοσίων σχέσεων είναι συμμετρική ή ασύμμετρη (Παπαλεξανδρή & Λυμπερόπουλος, 2014) (βλ. Εικόνα 3.4).



Εικόνα 3.4: Τα τέσσερα μοντέλα δημοσίων σχέσεων των Grunig & Hunt, 1984.

3.2.3 Η σημασία της Αμφίδρομης Επικοινωνίας στις σύγχρονες Δημόσιες Σχέσεις

Σύμφωνα και με τον Grunig (2006, 2011), οι δημόσιες σχέσεις έχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και προσφέρουν μακροπρόθεσμα οφέλη, όταν βασίζονται στον διάλογο, τη διαφάνεια και την αμοιβαία προσαρμογή αντί για την μονομερή επιβολή μηνυμάτων. Σε ένα συμμετρικό πλαίσιο, οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων λειτουργούν ως διαμεσολαβητές που εξισορροπούν τα συμφέροντα του οργανισμού με τα συμφέροντα και τις προσδοκίες του κοινού. Σύμφωνα με τον Grunig, το ιδανικό μοντέλο δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αμφίδρομη, συμμετρική επικοινωνία. Στις συμμετρικές δημόσιες σχέσεις, επιτυγχάνονται αλλαγές στις αντιλήψεις τόσο του οργανισμού όσο και του κοινού του. Δηλαδή, και οι δύο πλευρές είναι διατεθειμένες να τροποποιήσουν συμπεριφορές ή στάσεις, ώστε να βρεθεί κοινό έδαφος. Αυτό οδηγεί σε σχέσεις εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού: το κοινό αισθάνεται ότι ακούγεται και λαμβάνεται υπόψη, ενώ ο οργανισμός χτίζει θετική φήμη και κοινωνική νομιμοποίηση.

Αντίθετα, τα μονόδρομα ή ασύμμετρα μοντέλα μπορεί βραχυπρόθεσμα να πείσουν, αλλά μακροπρόθεσμα συχνά διαβρώνουν την εμπιστοσύνη, επειδή το κοινό αντιλαμβάνεται την επικοινωνία ως χειραγώγηση. Σήμερα, στην εποχή της άμεσης πληροφόρησης, οι οργανισμοί καλούνται να υιοθετήσουν πιο συμμετοχικές πρακτικές επικοινωνίας, διαφορετικά κινδυνεύουν να αντιμετωπίσουν αντιδράσεις, κρίση εμπιστοσύνης ή φθορά της δημόσιας εικόνας τους.

Ωστόσο, στην πραγματικότητα οι έρευνες δείχνουν ότι οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν μικτά κίνητρα, όταν εμπλέκονται σε αμφίδρομη επικοινωνία με το κοινό τους (Μαγνήσαλης, 2002). Παρά το γεγονός ότι μπορεί να αναπτύσσουν ένα διάλογο μαζί τους προκειμένου να καταλάβουν καλύτερα το κοινό τους και να προσαρμοστούν στις ανάγκες του, ωστόσο, τα κίνητρά τους είναι ασύμμετρα, θέλουν δηλαδή να πείσουν το κοινό για τη δική τους άποψη, μέσω του διαλόγου και της επικοινωνίας

τους. Θεωρητικά, η έμφαση στην αμφίδρομη επικοινωνία και το συμμετρικό μοντέλο αντικατοπτρίζει μια μετάβαση των δημοσίων σχέσεων: από την εποχή του ελέγχου της πληροφορίας και της προπαγάνδας, στην εποχή του διαλόγου, της συνεργασίας και της μετατόπισης του ενδιαφέροντος στο κοινό (public-centered communication).

3.2.4 Το Ενοποιημένο Μοντέλο Μέσων στις Δημόσιες Σχέσεις του Hallahan

Ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση και τον στρατηγικό σχεδιασμό της επικοινωνίας αποτελεί το Ενοποιημένο Μοντέλο Μέσων Δημοσίων Σχέσεων (Integrated Public Relations Media Model) που πρότεινε ο Kirk Hallahan. Η θεωρία του Kirk Hallahan (2001) για το Ολοκληρωμένο Μοντέλο Μέσων Δημοσίων Σχέσεων (Integrated Public Relations Media Model) εστιάζει στον στρατηγικό σχεδιασμό της επικοινωνίας και συγκεκριμένα στην επιλογή και ενσωμάτωση διαφορετικών μέσων για την αποτελεσματική άσκηση δημοσίων σχέσεων. Σύμφωνα με τον Hallahan, δεν αρκεί η απλή χρήση των μέσων, αλλά απαιτείται και στρατηγική σκέψη, ώστε να επιλέγεται κάθε φορά το κατάλληλο μέσο, ανάλογα με:

- τον επικοινωνιακό στόχο (ενημέρωση, πειθώ, ενίσχυση σχέσης),
- τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του κοινού, και
- το επίπεδο ελέγχου που έχει ο οργανισμός στο εκάστοτε μέσο.

Η θεωρία αυτή ξεπερνά τους παραδοσιακούς διαχωρισμούς (π.χ. έντυπα vs. ψηφιακά μέσα, πληρωμένα vs. μη πληρωμένα μέσα) και προτείνει ένα ολοκληρωμένο μοντέλο με πέντε κατηγορίες μέσων:

1. **Δημόσια Μέσα:** Μέσα μαζικής ενημέρωσης με μεγάλη απήχηση, όπως τηλεόραση, εφημερίδες και ραδιόφωνο. Έχουν χαμηλό έλεγχο από τον οργανισμό αλλά υψηλή αξιοπιστία στο κοινό. Χρησιμοποιούνται κυρίως για τη διάδοση μηνυμάτων ευρείας κλίμακας και την ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας.
2. **Ελεγχόμενα Μέσα:** Μέσα που ελέγχονται εξ ολοκλήρου από τον οργανισμό, όπως φυλλάδια, ενημερωτικά δελτία (newsletter), ιστοσελίδες και διαφημιστικό υλικό. Εξασφαλίζουν συνοχή στο μήνυμα, αλλά έχουν χαμηλότερη αξιοπιστία. Είναι χρήσιμα για τη διαχείριση της εικόνας του οργανισμού και την παροχή επίσημων πληροφοριών.
3. **Διαδραστικά Μέσα:** Μέσα που επιτρέπουν την αμφίδρομη επικοινωνία με το κοινό, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα emails και οι πλατφόρμες συζήτησης (forums). Δίνουν έμφαση στη συμμετοχή και τη διάδραση, και είναι κατάλληλα για την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης.
4. **Εκδηλώσεις:** Ζωντανές ή υβριδικές εμπειρίες, όπως συνεντεύξεις Τύπου, πολιτιστικές εκδηλώσεις και ημερίδες. Επιτρέπουν την άμεση επικοινωνία με το κοινό και τη συναισθηματική εμπλοκή. Είναι ιδανικές για την ενίσχυση της σχέσης με την κοινότητα.
5. **Προσωπική Επικοινωνία:** Εξατομικευμένες επαφές, όπως προσωπικές συναντήσεις, τηλεφωνήματα ή αλληλογραφία με βασικούς ενδιαφερόμενους (stakeholders). Πρόκειται για μέσα υψηλής πειθούς και εμπιστοσύνης, κατάλληλα για διαχείριση κρίσεων ή σχέσεις με δωρητές και φορείς επιρροής.

ΔΗΜΟΣΙΑ ΜΕΣΑ	ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΑ ΜΕΣΑ	ΔΙΑΔΡΑΣΤΙΚΑ ΜΕΣΑ	ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
ΚΥΡΙΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΧΡΗΣΗΣ ΣΕ ΕΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ				
Ενημέρωση, Ενίσχυση αξιοπιστίας	Πρωώθηση, Προσφορά αναλυτικών πληροφοριών	Ανταπόκριση σε ερωτήματα. Ανταλλαγή πληροφοριών. Συμμετοχή χρηστών.	Παρακίνηση συμμετεχόντων. Ενδυνάμωση υφιστάμενων πεποιθήσεων, στάσεων	Εξασφάλιση δέσμευσης. Διαπραγμάτευση. Επίλυση προβλημάτων.
ΚΥΡΙΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΜΕΣΩΝ				
Δημοσιότητα/ διαφήμιση/ advertorials/τοποθετήσεις προϊόντων σε:	Φυλλάδια Newsletters	e-mails, γραπτά μηνύματα, twitter	Συναντήσεις/Συνέδρια Ομιλίες/ παρουσιάσεις	Προσωπική επίσκεψη
Εφημερίδες	Χρηματοδοτούμενα	E-newsletters, e-περιοδικά	Κρατικές εκθέσεις	Αλληλογραφία
Περιοδικά	Περιοδικά	Αυτοματοποιημένα τηλεφωνικά κέντρα	Εμπορικές εκθέσεις	Ανταπόκριση σε αιτήματα
Ραδιόφωνο	Ετήσιες εκθέσεις	Ιστοσελίδες, blogs	Διαγωνισμοί/επιδείξεις	Τηλεφωνικές κλήσεις
Τηλεόραση	Βιβλία Ταχυδρομείο	Vocasts/podcasts	Χορηγούμενες εκδηλώσεις	
Διαφημίσεις:	Εκθέσεις	Παιχνίδια	Επέτειοι	
Διαφήμιση σε κινούμενα μέσα (π.χ. οχήματα)	Υπηρεσίες σε μηχανήματα αυτόματης πώλησης	Τηλεδιασκέψεις, webinars, webcasts	Διαγωνισμοί/ λαχειοφόρες αγορές	
Γιγαντοαφίσες δρόμων	DVD/ διαφημιστικά	Ηλεκτρονικά κιόσκια πληροφοριών	Βραβεύσεις	
Διαφημιστικοί κατάλογοι	Ένθετα φυλλάδια	Ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης	(όλα τα παραπάνω συνήθως υποστηρίζονται από πολυμεσικές παρουσιάσεις)	
Ειδικά μέσα	Άλλο υλικό	Φόρουμ		
Διαφημιστικά κινηματογραφικών ταινιών	Ειδικές διαφημίσεις	Ιστοσελίδες media sharing		

Πίνακας 3.1: Ενοποιημένο Μοντέλο Μέσων για τις Δημόσιες Σχέσεις (μετάφραση από Hallahan, 2001). Πηγή: Wilcox & Cameron, 2014.

Η θεωρία του Hallahan (2001) προσφέρει ένα ευέλικτο και πρακτικό εργαλείο στρατηγικής σκέψης για τους υπεύθυνους των δημοσίων σχέσεων. Υπογραμμίζει τη σημασία της ενσωμάτωσης και αξιολόγησης των διαφορετικών μέσων όχι ως ξεχωριστών καναλιών, αλλά ως μέρος ενός ενιαίου και δυναμικού επικοινωνιακού οικοσυστήματος. Ιδίως στον δημόσιο τομέα, όπου οι ομάδες του κοινού είναι πολλές και οι στόχοι σύνθετοι, η προσέγγιση του Hallahan μπορεί να συμβάλει στη χάραξη πιο αποτελεσματικών, στοχευμένων και συμμετοχικών πολιτικών επικοινωνίας. Προκειμένου να γίνει κατανοητή η επικοινωνία των δημόσιων φορέων με διαφορετικές ομάδες κοινού, διαφορετική στόχευση και χρήση διαφορετικών μέσων παρατίθενται ενδεικτικά **παραδείγματα** για κάθε μία από τις πέντε κατηγορίες μέσων:

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

Δημόσια Μέσα:

Εκπρόσωπος του Υπουργείου Υγείας παραχωρεί συνέντευξη σε τηλεοπτικό δελτίο ειδήσεων και το Γραφείο Τύπου δημοσιεύει δελτίο τύπου σε

εφημερίδες πανελλήνιας κυκλοφορίας, προκειμένου να ενημερώσει το ευρύ κοινό για την έναρξη μιας νέας εμβολιαστικής καμπάνιας.

Στην περίπτωση αυτή επιλέγονται να χρησιμοποιηθούν παραδοσιακά Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας για τη μαζική διάχυση πληροφορίας και την ενίσχυση της αξιοπιστίας του μηνύματος.

Ελεγχόμενα Μέσα:

Ένας Δήμος αναρτά στην επίσημη ιστοσελίδα του ενημερωτικό φυλλάδιο με οδηγίες για την προστασία από φυσικές καταστροφές κατά την αντιπυρική περίοδο. Το ίδιο υλικό διανέμεται και σε έντυπη μορφή στα ΚΕΠ.

Στην περίπτωση αυτή επιλέγονται να χρησιμοποιηθούν μέσα υψηλού ελέγχου, κατάλληλα για παροχή σαφούς, θεσμικά διατυπωμένης πληροφορίας.

Διαδραστικά Μέσα:

Ο ΟΑΕΔ (ΔΥΠΑ) διαχειρίζεται ενεργά τη σελίδα του στο Facebook, απαντώντας καθημερινά σε ερωτήματα πολιτών σχετικά με προγράμματα απασχόλησης ή επιδόματα. Παράλληλα, δημοσιεύει βίντεο με οδηγίες για την υποβολή αιτήσεων.

Στην περίπτωση αυτή, η χρήση των διαδραστικών μέσων εξυπηρετεί την αμφίδρομη επικοινωνία και τη βελτίωση της σχέσης εμπιστοσύνης με τους πολίτες.

Εκδηλώσεις:

Μια Περιφέρεια διοργανώνει ημερίδα με ανοικτή πρόσκληση προς τους πολίτες, τα σχολεία και τις επιχειρήσεις, με σκοπό την παρουσίαση ενός νέου περιβαλλοντικού προγράμματος ανακύκλωσης και τη συζήτηση των τοπικών αναγκών σε θέματα ανακύκλωσης.

Στην περίπτωση αυτή, η εκδήλωση αποτελεί ευκαιρία για άμεση επαφή με την τοπική κοινωνία, και ενισχύει τη δυνατότητα διαβούλευσης με τα εμπλεκόμενα μέρη.

Προσωπική Επικοινωνία:

Ο Γενικός Γραμματέας ενός Υπουργείου πραγματοποιεί συναντήσεις με εκπροσώπους επαγγελματικών επιμελητηρίων, προκειμένου να παρουσιάσει και να εξηγήσει τις διατάξεις ενός νέου νομοσχεδίου πριν την κατάθεσή του στη Βουλή.

Στην περίπτωση αυτή, η προσωπική επικοινωνία είναι κατάλληλη για ευαίσθητα και κρίσιμα ζητήματα, και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για συναινέσεις και σύγκλιση απόψεων.

Ακολουθεί ομαδική δραστηριότητα με σκοπό οι συμμετέχοντες (α) να αναγνωρίσουν

τις πέντε κατηγορίες μέσων του Hallahan και πώς χρησιμοποιούνται, (β) να κατανοήσουν τα πλεονεκτήματα κάθε μέσου, και (γ) να σκεφτούν εναλλακτικές επιλογές ή συνδυασμούς.

ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Μαθησιακά αποτελέσματα δραστηριότητας:

Οι εκπαιδευόμενοι/ες θα πρέπει στο τέλος της άσκησης να είναι σε θέση να:

- Αναγνωρίζουν και ταξινομούν τα μέσα επικοινωνίας σύμφωνα με το μοντέλο Hallahan.
- Επιλέγουν τα διαφορετικά μέσα ανάλογα με τον επικοινωνιακό στόχο και τις διαφορετικές ομάδες κοινού.
- Σχεδιάζουν ολοκληρωμένες παρεμβάσεις με συνδυαστική χρήση μέσων.

Σχεδιάζοντας μια Εθνική Εκστρατεία Πρόληψης:

Ο ρόλος των μέσων στη δημόσια επικοινωνία

Το Υπουργείο Υγείας σχεδιάζει μια εκστρατεία ευαισθητοποίησης και πρόληψης της υπέρτασης σε πανελλαδικό επίπεδο. Ο στόχος είναι η ενημέρωση του κοινού, η ενίσχυση της πρόληψης και η ενθάρρυνση των πολιτών να μετρήσουν την αρτηριακή τους πίεση. Στο πλαίσιο αυτό:

- Δημιουργεί **τηλεοπτικά σποτ** και καλεί δημοσιογράφους για συνέντευξη τύπου.
- Αναρτά **οδηγίες πρόληψης** στην ιστοσελίδα του.
- Εκκινεί **καμπάνια στα social media** με βίντεο και δράσεις hashtag.
- Διοργανώνει **εκδηλώσεις με δωρεάν μετρήσεις πίεσης σε πλατείες**.
- Πραγματοποιεί **συναντήσεις με επαγγελματίες υγείας** και οργανώσεις ασθενών.

Ερωτήσεις:

1. Ποια μέσα από το μοντέλο του Hallahan χρησιμοποιεί το Υπουργείο Υγείας στην παραπάνω εκστρατεία; *Καταγράψτε τα ανά κατηγορία.*
2. Ποιο είναι το πλεονέκτημα κάθε μέσου που χρησιμοποιείται; *Εστιάστε σε έννοιες όπως: εμβέλεια, έλεγχος, αξιοπιστία, διάδραση, εμπιστοσύνη.*
3. Υπάρχει κάποια ομάδα κοινού που δεν προσεγγίζεται αποτελεσματικά από την καμπάνια; *Αν ναι, ποιο μέσο θα προτείνατε για να καλυφθεί αυτό το κενό;*
4. Εάν ήσασταν υπεύθυνος/η επικοινωνίας της καμπάνιας, ποια από τα πέντε μέσα θα θεωρούσατε πιο κρίσιμο; Γιατί; *Αιτιολογήστε με βάση τον στόχο και τα χαρακτηριστικά της εκστρατείας.*
5. Τι θα αλλάζατε στην καμπάνια/ εκστρατεία, για να απευθυνθείτε σε νέους 18–25 ετών ή σε ηλικιωμένους άνω των 70; *Ποια μέσα θα επιλέγατε και με ποιο περιεχόμενο;*
6. Πώς θα αξιολογούσατε την επιτυχία της εκστρατείας ανάλογα με το είδος των μέσων;

Ποια ποιοτικά ή ποσοτικά κριτήρια θα χρησιμοποιούσατε (π.χ. εμπλοκή, προσέλευση, προβολές, αποδοχή μηνύματος);

3.3 Επικοινωνιακή στρατηγική: Στόχοι, Κοινό, Μέσα, Μηνύματα

Πέρα από τη διερεύνηση του μηνύματος που θέλει να προτείνει ένα υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων χρειάζεται να γνωρίζει και ποιος είναι ο στόχος της επικοινωνίας. Σύμφωνα με τον James Grunig (αναφέρεται στο Wilcox και Cameron, 2014, σ. 166-168), οι πιθανοί στόχοι για την επικοινωνία είναι οι παρακάτω:

1. **Έκθεση στο μήνυμα:** Οι υπεύθυνοι δημοσίων σχέσεων προσφέρουν υλικό στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και διανέμουν και άλλα μηνύματα σε ελεγχόμενα μέσα, όπως τα ενημερωτικά έντυπα και οι ιστοσελίδες ενός οργανισμού.
2. **Ακριβής διασπορά του μηνύματος:** Οι βασικές πληροφορίες που συνήθως φιλτράρονται από τους δημοσιογράφους και άλλους ενδιαμέσους πρέπει να παραμένουν άθικτες κατά τη διαδρομή τους μέσω των διαφορετικών διαύλων επικοινωνίας.
3. **Αποδοχή του μηνύματος:** Το κοινό δεν συγκρατεί μόνο το μήνυμα, αλλά το αποδέχεται ως έγκυρο, σύμφωνα με τη δική του κοσμοθεωρία.
4. **Αλλαγή στάσεων:** Το κοινό όχι μόνο πιστεύει το μήνυμα, αλλά δεσμεύεται λεκτικά ή νοητικά να αλλάξει συμπεριφορά εξαιτίας του μηνύματος.
5. **Αλλαγή συμπεριφοράς:** Τα μέλη του κοινού επιδεικνύουν την αλλαγή της συμπεριφοράς τους.

Τέλος, όπως υποστηρίζει ο Grunig, οι περισσότεροι υπεύθυνοι δημοσίων σχέσεων εστιάζουν συνήθως στους δύο πρώτους στόχους, την έκθεση στο μήνυμα και την ακριβή διασπορά του, καθώς είναι πιο εύκολο να τους πετύχουν, παρά στην αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών.

3.3.1 Το Κοινό και ο ρόλος του στις δημόσιες σχέσεις

Ο κοινωνιολόγος Herbert Blumer και ο ψυχολόγος John Dewey προσδιόρισαν την έννοια του “κοινού” με παρόμοιους τρόπους, που παραμένουν χρήσιμοι μέχρι σήμερα (αναφέρεται στο Παπαλεξανδρή & Λυμπερόπουλος, 2014). Ξεκαθάρισαν ότι η γνώμη του κοινού (κοινή γνώμη) δεν πρέπει να συγχέεται με τη γνώμη της μάζας. Η μάζα είναι ένα ετερογενές σύνολο, ενώ το κοινό είναι ομοιογενές. Τα άτομα σχηματίζουν μια μάζα γιατί είναι συντονισμένοι στο ίδιο μέσο επικοινωνίας ή μπορεί να βρίσκονται στον ίδιο τόπο. Σε αντίθεση, τα μέλη μιας ομάδας κοινού έχουν κάτι κοινό που τα συνδέει, όπως η επίδρασή τους από ένα κοινό πρόβλημα ή ένα σημαντικό θέμα. Σύμφωνα με τον Dewey, “κοινό είναι μια ενεργοποιημένη κοινωνική ομάδα, αποτελούμενη από όλους όσους επηρεάζονται από ένα κοινό πρόβλημα, το οποίο έχουν αναγνωρίσει και αναζητούν κοινές λύσεις” (αναφέρεται στο Παπαλεξανδρή & Λυμπερόπουλος, 2014, σ.193).

Στις δημόσιες σχέσεις δίνεται μεγάλη έμφαση στη δημιουργία και διάδοση του μηνύματος, ωστόσο είναι κρίσιμο το κοινό να προσέξει το μήνυμα. Γιατί όπως αναφέρουν και οι Wilcox και Cameron (2014), η δημοσιοποίηση ενός μηνύματος δεν σημαίνει και αυτόματα ότι το κοινό προσλαμβάνει το μήνυμα ή ότι θα προχωρήσει σε κάποια δράση. Σύμφωνα με τους ίδιους μελετητές, οι άνθρωποι αποφασίζουν να εκτεθούν σε ένα μήνυμα για τους εξής λόγους: (1) για να μάθουν τι συμβαίνει γύρω τους, σε τοπικό ή διεθνές επίπεδο, και τι επίδραση μπορεί να έχει αυτό για τους

ίδιους, (2) για να ψυχαγωγηθούν ή να διασκεδάσουν, (3) για να επιβεβαιώσουν την άποψή τους, και (4) για να λάβουν μία απόφαση, για παράδειγμα για την αγορά ενός προϊόντος ή για μια υπηρεσία.

Η θεωρία της “χρήσης μέσων και ικανοποίησης” (uses and gratification theory) στην επικοινωνία δέχεται ότι οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τα μηνύματα που προσελκύουν την προσοχή τους και ικανοποιούν τις ανάγκες τους (Katz, Blumler, & Gurevitch, 1973). Αυτό σημαίνει ότι ο υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων καλείται να προσαρμόσει τα μηνύματά του, ώστε αυτά να προσελκύουν την προσοχή του κοινού. Οι Grunig και Hunt (1984) διακρίνουν δύο μεγάλες κατηγορίες ανθρώπων που αποτελούν το κοινό: (1) αυτούς που επεξεργάζονται τις πληροφορίες με παθητικό τρόπο (παθητικό κοινό), και (2) αυτούς που αναζητούν πληροφορίες με ενεργητική διάθεση (ενεργητικό κοινό).

Παρακάτω προτείνονται κάποιοι τρόποι σχεδιασμού επικοινωνιακών στρατηγικών που προσελκύουν την προσοχή για τις δύο κατηγορίες κοινού, το παθητικό και το ενεργητικό:

- Το παθητικό κοινό προσέχει ένα μήνυμα όταν είναι δημιουργικό. Για παράδειγμα, μπορεί ένα άτομο που ανήκει σε αυτή την κατηγορία να γοητευτεί από μια φωτογραφία, μια εικόνα ή ένα ευφάνταστο μήνυμα, ώστε να επεξεργαστεί την πληροφορία που του δίνεται. Συνεπώς, μια φωτογραφία, μια ανακοίνωση στο ραδιόφωνο ή στην τηλεόραση, μια επώνυμη προσωπικότητα που διαχέει το μήνυμα είναι αποτελεσματικοί τρόποι που συμβάλλουν στην πρόσληψη του μηνύματος από το παθητικό κοινό. Στόχος της επικοινωνίας και σε αυτές τις περιπτώσεις είναι η έκθεση και η διάδοση του μηνύματος.
- Το ενεργητικό κοινό ήδη ενδιαφέρεται και αναζητά πρόσθετες πληροφορίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο άνθρωπος που έχει ήδη αποφασίσει ότι χρειάζονται μεταρρυθμίσεις στο συνταξιοδοτικό και αρχίζει να ψάχνει για περισσότερες και πιο αναλυτικές πληροφορίες, επισκέπτεται ιστοσελίδες σχετικά με τις δημόσιες πολιτικές στο συγκεκριμένο ζήτημα, διαβάζει άρθρα σε εφημερίδες και περιοδικά. Το άτομο που αναζητά ενεργά πληροφορίες μπορεί να παρακολουθήσει κάποια σχετική ομιλία είτε δια ζώσης είτε διαδικτυακά, να ακολουθήσει ειδικούς στο X/Twitter, οι οποίοι μπορούν να αναρτούν επιχειρήματα σχετικά με τη μία ή την άλλη θέση ή/και να παραπέμπουν σε άλλους ειδικούς ή να αναρτούν κάποιες ενδιαφέρουσες ιστοσελίδες.

Εδώ χρειάζεται να διευκρινιστεί ότι το κοινό - στόχος μπορεί να περιλαμβάνει τόσο παθητικούς όσο και ενεργητικούς αποδέκτες. Συνεπώς, είναι σημαντικό να χρησιμοποιούνται πολλαπλού τύπου μηνύματα και εργαλεία επικοινωνίας στο πλαίσιο μιας πολυδιάστατης προσέγγισης, ώστε να επηρεαστούν και οι δύο τύποι ανθρώπων (Morris & Goldsworthy, 2017). Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι στις δημόσιες σχέσεις είναι σημαντικό να δίνεται προσοχή από τους υπεύθυνους στις συμπεριφορές που θέλουν να προκαλέσουν στο κοινό - στόχο τους με το μήνυμά που μεταδίδουν.

3.3.2 Ανάλυση κοινού στις δημόσιες σχέσεις

Η επιτυχής επικοινωνία στον δημόσιο τομέα προϋποθέτει την αναγνώριση και κατανόηση των διαφορετικών κατηγοριών κοινού με τις οποίες έρχεται σε επαφή ένας δημόσιος οργανισμός. Οι δημόσιες σχέσεις δεν απευθύνονται σε ένα γενικό και απρόσωπο κοινό, αλλά σε ομάδες με διαφορετικά χαρακτηριστικά, ανάγκες, προσδοκίες και επίπεδα συμμετοχής. Η στοχευμένη και προσαρμοσμένη επικοινωνία με κάθε κατηγορία κοινού αποτελεί βασική αρχή για τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και την ενίσχυση της διαφάνειας και της κοινωνικής λογοδοσίας (Vasquez & Taylor, 2001).

Για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία, οι δημόσιοι φορείς οφείλουν να προχωρούν σε συστηματική ανάλυση του κοινού τους, προκειμένου να σχεδιάζουν κατάλληλα και στοχευμένα μηνύματα και δράσεις. Η ανάλυση κοινού είναι η διαδικασία εντοπισμού, περιγραφής και κατανόησης των ομάδων του κοινού, που επηρεάζονται από τις αποφάσεις και τις πολιτικές ενός οργανισμού αλλά μπορεί και οι ίδιοι να τις διαμορφώνουν. Αποτελεί βασικό στάδιο στον επικοινωνιακό σχεδιασμό και βοηθά στη χάραξη στρατηγικής, στη διαμόρφωση περιεχομένου και στην επιλογή των κατάλληλων επικοινωνιακών μέσων (Παπαλεξανδρή & Λυμπερόπουλος, 2014; Παπαλεξανδρή, 2001).

Παρακάτω περιγράφονται τα βασικά βήματα στην ανάλυση κοινού:

1. **Χαρτογράφηση του κοινού:** ο πρώτος στόχος είναι η αναγνώριση των ομάδων που συνδέονται με τον οργανισμό. Ποιοι επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από τις ενέργειές του; Ποιοι μπορούν να επηρεάσουν τη δημόσια εικόνα του;
2. **Κατηγοριοποίηση του κοινού:** το κοινό διακρίνεται σε επιμέρους κατηγορίες, όπως: (α) εσωτερικό / εξωτερικό κοινό, (β) πρωτογενές / δευτερογενές / δυνητικό, (γ) ενεργητικό / παθητικό, (δ) υποστηρικτικό / ουδέτερο / επικριτικό, κ.ά.
3. **Ανάλυση χαρακτηριστικών διαφορετικών ομάδων κοινού:** κάθε ομάδα αναλύεται σύμφωνα με διάφορα κριτήρια, όπως δημογραφικά (ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, κ.ά.), γεωγραφικά, προηγούμενη σχέση με τον οργανισμό, επικοινωνιακά μέσα που χρησιμοποιούν, βαθμός ψηφιακής ενσωμάτωσης κ.ά.
4. **Κατανόηση των αναγκών και κινήτρων των ομάδων κοινού:** η αναγνώριση των λόγων για τους οποίους οι διαφορετικές ομάδες κοινού θα προσέξουν ένα μήνυμα ή θα ανταποκριθούν σε αυτό είναι καθοριστική. Ποιο είναι το κίνητρό τους; Τι περιμένουν να κερδίσουν; Πώς βλέπουν τον ρόλο του οργανισμού; Ποια η στάση τους απέναντι στον οργανισμό;
5. **Καθορισμός επικοινωνιακών στόχων του οργανισμού:** για κάθε διαφορετική ομάδα κοινού, οι υπεύθυνοι δημοσίων σχέσεων του οργανισμού θα πρέπει να προσδιορίσουν τι θέλουν να επιτύχουν μέσω της επικοινωνίας: ενημέρωση, αποδοχή, εμπιστοσύνη, συμμετοχή, αλλαγή στάσης ή συμπεριφοράς.

Η ανάλυση κοινού στις δημόσιες σχέσεις βασίζεται σε μια σειρά εργαλείων που προσφέρουν διαφορετικές δυνατότητες για την κατανόηση των ομάδων κοινού και τη διαμόρφωση αποτελεσματικών στρατηγικών επικοινωνίας. Τα εργαλεία αυτά μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες: 1) εργαλεία οπτικοποίησης

δεδομένων, 2) ερευνητικά εργαλεία και 3) εργαλεία ανάλυσης δικτύων και ψηφιακής δραστηριότητας, τα οποία αναλύονται παρακάτω:

1. Εργαλεία οπτικοποίησης δεδομένων για το κοινό

Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται εργαλεία που βοηθούν στην απεικόνιση της θέσης, των χαρακτηριστικών και της σημασίας που έχουν για τις δημόσιες σχέσεις οι διαφορετικές ομάδες κοινού. Ένα τέτοιο εργαλείο είναι ο **χάρτης ενδιαφερόμενων ομάδων κοινού** (stakeholder map), που κατατάσσει τις διαφορετικές ομάδες κοινού σε δύο άξονες. Οι άξονες αυτοί αποτυπώνουν: α) τον βαθμό επιρροής, δηλαδή τη δύναμή που έχουν οι ομάδες να επηρεάσουν το πρόγραμμα/έργο/ μήνυμα, και β) το ενδιαφέρον που δείχνουν για το αντικείμενο της επικοινωνίας, διευκολύνοντας τον σχεδιασμό προτεραιοτήτων. Αντίστοιχα, ο **Πίνακας Ανάλυσης Κοινού** επιτρέπει τη συστηματική καταγραφή και παρουσίαση βασικών πληροφοριών, όπως οι ανάγκες κάθε ομάδας, τα μέσα επικοινωνίας που προτιμά και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ο Πίνακας Ανάλυσης Κοινού δεν είναι ένα «τυποποιημένο εργαλείο», αλλά μια δομημένη πρακτική που χρησιμοποιείται ευρέως στον στρατηγικό σχεδιασμό επικοινωνίας, ιδιαίτερα στο πλαίσιο των δημοσίων σχέσεων. Χρησιμεύει για την καταγραφή και συγκριτική αξιολόγηση διαφορετικών ομάδων κοινού βάσει συγκεκριμένων παραμέτρων που μας ενδιαφέρουν για τον σχεδιασμό των μηνυμάτων και την επιλογή των κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας. Τα δύο αυτά εργαλεία είναι ιδιαίτερος χρήσιμα για τη λήψη αποφάσεων και την οπτική κατανόηση δεδομένων για το κοινό. Μπορείτε να δείτε παραδείγματα αυτών στη μελέτη περίπτωσης που θα βρείτε στη συνέχεια.

2. Ερευνητικά εργαλεία

Πρόκειται για εργαλεία που επιτρέπουν τη συλλογή πληροφοριών από το ίδιο το κοινό. Τα **ερωτηματολόγια**, οι **συνεντεύξεις** και οι **ομάδες εστίασης (focus groups)** είναι βασικές μέθοδοι για τη διερεύνηση των αντιλήψεων, των στάσεων, των προσδοκιών και της εμπιστοσύνης του κοινού προς τον οργανισμό και το μήνυμα που θέλει να μοιραστεί.

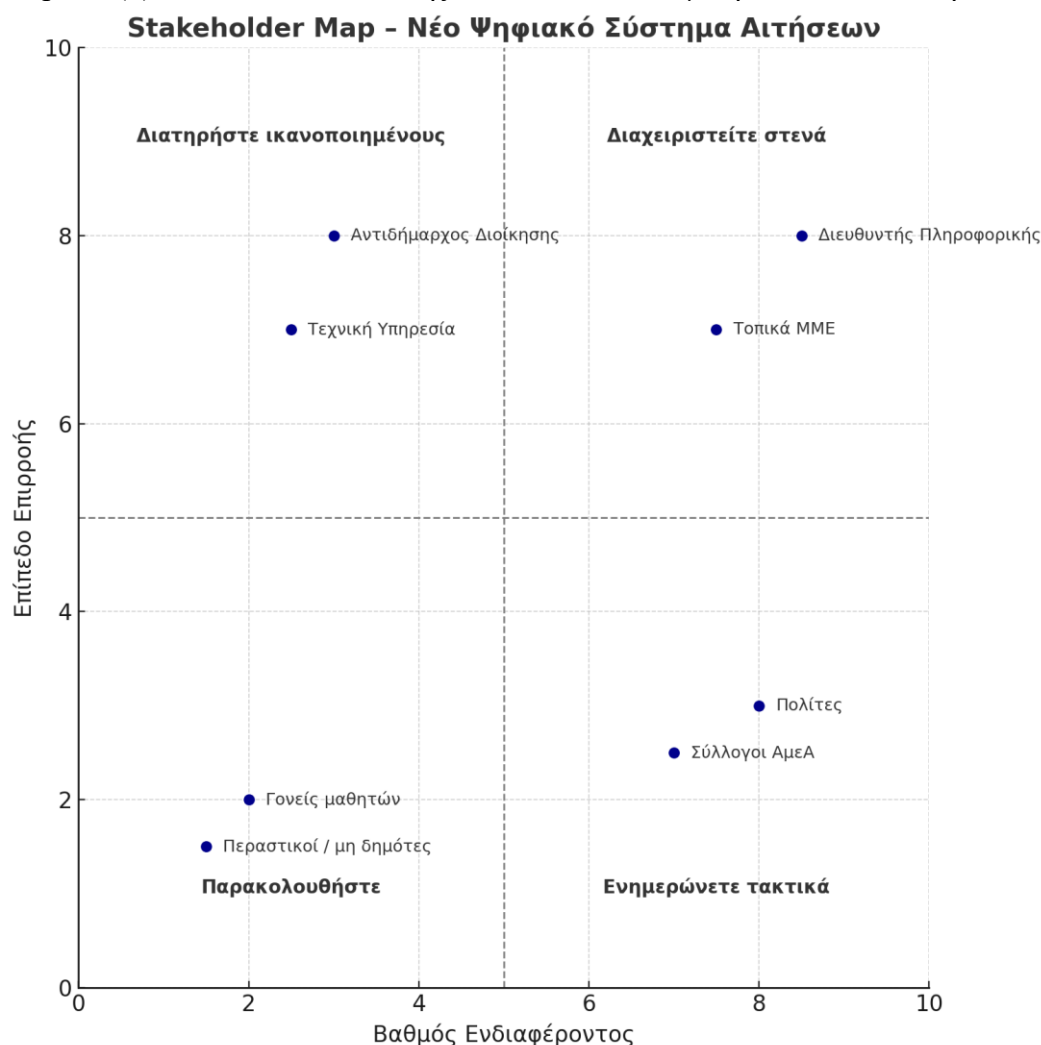
3. Εργαλεία ανάλυσης δικτύων και ψηφιακής δραστηριότητας (social media και webanalytics)

Η τρίτη κατηγορία επιτρέπει την παρακολούθηση της διαδικτυακής δραστηριότητας του κοινού, όπως αναρτήσεις, σχόλια, αλληλεπιδράσεις και στατιστικά. Πρόκειται για την ανάλυση της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media analytics) και την ανάλυση της χρήσης των ιστοσελίδων (web analytics). Τα αναλυτικά αυτά δεδομένα προσφέρονται δωρεάν από τις διάφορες πλατφόρμες, ωστόσο η χρήση τους πιθανόν να απαιτεί ειδικές γνώσεις. Μέσα από αυτές τις τεχνικές μπορούν να εντοπιστούν οι πιο ενεργές ψηφιακές κοινότητες, τα κυρίαρχα σημεία ενδιαφέροντος, η συμπεριφορά των χρηστών στην ιστοσελίδα ενός οργανισμού (π.χ. επισκεψιμότητα, χρόνος παραμονής, σημεία ενδιαφέροντος), και οι «κόμβοι» επιρροής στη διάδοση της πληροφορίας (network analysis). Η ενσωμάτωση αυτών των δεδομένων προσφέρει πολύτιμη εικόνα για τον σχεδιασμό ψηφιακής στρατηγικής, καθώς τα δεδομένα αυτά βασίζονται σε πραγματικές συμπεριφορές και αλληλεπιδράσεις στον ψηφιακό χώρο.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΟΙΝΟΥ

Ο Δήμος Εστίας ανακοινώνει την υιοθέτηση μιας νέας ηλεκτρονικής πλατφόρμας εξυπηρέτησης πολιτών, μέσω της οποίας οι πολίτες θα μπορούν να υποβάλλουν αιτήσεις, πιστοποιητικά και άλλα έγγραφα χωρίς φυσική παρουσία. Το νέο σύστημα στοχεύει στη μείωση της γραφειοκρατίας και την ταχύτερη εξυπηρέτηση.

Κατά τον σχεδιασμό της επικοινωνιακής στρατηγικής, η ομάδα δημοσίων σχέσεων του Δήμου πραγματοποίησε ανάλυση κοινού με τη χρήση δύο βασικών εργαλείων: (1) το Stakeholder Map και (2) τον Πίνακα Ανάλυσης Κοινού, τα οποία μπορείτε να δείτε παρακάτω:



Εικόνα 3.5: Χάρτης ενδιαφερόμενων ομάδων κοινού (Stakeholder map).

Ανάλυση:

Οι πολίτες έχουν υψηλό ενδιαφέρον γιατί τους επηρεάζει άμεσα η νέα διαδικασία, αλλά δεν έχουν τη δύναμη/εξουσία να επηρεάσουν τον σχεδιασμό. Ο Διευθυντής Πληροφορικής έχει κρίσιμο ρόλο στην εφαρμογή και χρειάζεται να συμμετέχει διαρκώς. Τα τοπικά ΜΜΕ, αν και δεν συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, μπορούν να επηρεάσουν τη δημόσια αποδοχή. Άλλες ομάδες στον Δήμο, όπως οι υπάλληλοι της Τεχνικής Υπηρεσίας ή ο Αντιδήμαρχος μπορεί να μην εμπλέκονται άμεσα αλλά χρειάζεται να ενημερώνονται, ώστε να γνωρίζουν και να είναι ικανοποιημένοι από τον βαθμό πληροφόρησης.

Πίνακας Ανάλυσης Κοινού					
Ομάδα Κοινού	Χαρακτηριστικά / Ανάγκες	Στόχος Επικοινωνίας	Μήνυμα	Κανάλια / Μέσα	Επιθυμητή Αντίδραση
Πολίτες	Ανάγκη για καθοδήγηση, ψηφιακή υποστήριξη, απλή γλώσσα	Ενημέρωση – Χρήση του συστήματος	«Κάντε τις αιτήσεις σας εύκολα από το σπίτι σας»	Social media, ενημερωτικό φυλλάδιο, video επεξηγηματικό	Να χρησιμοποιούν την πλατφόρμα
Υπάλληλοι Δήμου	Άγχος για τεχνικά θέματα, ανάγκη εκπαίδευσης και υποστήριξης	Κατανόηση – Αποδοχή αλλαγής	«Η τεχνολογία κάνει τη δουλειά μας καλύτερη»	Εσωτερικό σεμινάριο, Moodle, οδηγός χρήσης	Συμμετοχή στην εφαρμογή – θετική στάση
Τοπικά ΜΜΕ	Ανάγκη πληροφόρησης και περιεχομένου	Προβολή με ακρίβεια και συνέπεια	«Ο Δήμος καινοτομεί στην εξυπηρέτηση»	Δελτίο Τύπου, συνέντευξη Τύπου	Αντικειμενική παρουσίαση του έργου
Σύλλογοι ΑμεΑ	Ειδική πρόσβαση, εξατομικευμένη υποστήριξη	Διαβούλευση – Συμμετοχή	«Η εξυπηρέτηση ανήκει σε όλους»	Προσωπική επαφή, ενημέρωση σε Κοινωνικών Δομών του Δήμου	Εμπιστοσύνη – θετική αποδοχή – ανατροφοδότηση

Πίνακας 3.2: Πίνακας Ανάλυσης Κοινού

3.3.3 Κατηγορίες κοινού στις δημόσιες σχέσεις

Οι δημόσιες σχέσεις δεν απευθύνονται σε ένα γενικό και απρόσωπο κοινό, αλλά σε ομάδες με διαφορετικά χαρακτηριστικά, ανάγκες, προσδοκίες και επίπεδα συμμετοχής. Η στοχευμένη και προσαρμοσμένη επικοινωνία με κάθε κατηγορία κοινού αποτελεί βασική αρχή για τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και την ενίσχυση της διαφάνειας και της κοινωνικής λογοδοσίας. Οι βασικές κατηγορίες κοινού των δημοσίων σχέσεων στον δημόσιο τομέα διακρίνονται στις ακόλουθες:

1. **Πολίτες:** το ευρύ κοινό περιλαμβάνει τους πολίτες που επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από τις αποφάσεις, τις υπηρεσίες ή τις πολιτικές των δημοσίων οργανισμών. Μπορεί να είναι χρήστες υπηρεσιών (π.χ. ωφελούμενοι

κοινωνικών προγραμμάτων), κάτοικοι περιοχών, ειδικές ομάδες με συγκεκριμένα συμφέροντα, κ.ά. Η επικοινωνία με τους πολίτες πρέπει να χαρακτηρίζεται από σαφήνεια, προσβασιμότητα, ειλικρίνεια και να παρέχονται δυνατότητες ανατροφοδότησης.

2. **Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (ΜΜΕ):** τα ΜΜΕ λειτουργούν ως ενδιάμεσοι φορείς μετάδοσης της πληροφορίας. Οι δημόσιες σχέσεις περιλαμβάνουν τη διαχείριση των σχέσεων με δημοσιογράφους, ραδιοτηλεοπτικά μέσα, διαδικτυακά portals/ ιστοσελίδες, και τοπικά ή εθνικά ειδησεογραφικά πρακτορεία. Η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τα ΜΜΕ βοηθά στη μετάδοση έγκαιρης και έγκυρης πληροφορίας και στην αποφυγή παρερμηνειών ή παραπληροφόρησης.
3. **Εργαζόμενοι του Φορέα:** οι υπάλληλοι ενός δημόσιου οργανισμού αποτελούν το εσωτερικό κοινό. Οι δημόσιες σχέσεις προς αυτό το κοινό περιλαμβάνουν την ενδοεπικοινωνία (εσωτερικά δίκτυα intranet, κ.ά. κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας), ενημερωτικά δελτία, συμμετοχικά εργαλεία, κ.ά. Ένας ενημερωμένος και ενεργός εργαζόμενος μπορεί να λειτουργήσει ως θετικός πρεσβευτής του φορέα προς τα έξω. Ωστόσο, θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι το κοινό των εργαζομένων δεν είναι ένα ενιαίο κοινό, και δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μια ενιαία ομάδα κοινού. Άρα, οι υπεύθυνοι επικοινωνίας καλούνται να διακρίνουν τις διαφορετικές ομάδες εργαζομένων (π.χ. Διοικητικοί υπάλληλοι, Διευθυντές, υπάλληλοι με παιδιά ή όχι, άνδρες, γυναίκες κ.ά.) και να επικοινωνήσουν μαζί τους χρησιμοποιώντας τα μέσα επικοινωνίας που οι ομάδες αυτές των εργαζομένων εμπιστεύονται.
4. **Κοινωνία των Πολιτών:** περιλαμβάνονται Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ), διάφορες συλλογικότητες, εθελοντικές ομάδες και άλλοι φορείς που εκπροσωπούν διάφορες ομάδες με κοινωνικά συμφέροντα. Η επικοινωνία με την κοινωνία των πολιτών ενισχύει τη δημοκρατικότητα και την κοινωνική λογοδοσία, ενώ ενθαρρύνει συνέργειες για κοινό όφελος.
5. **Συνεργαζόμενοι Φορείς:** περιλαμβάνονται άλλοι δημόσιοι ή ιδιωτικοί οργανισμοί με τους οποίους υπάρχει συνεργασία (π.χ. Υπουργεία, Περιφέρειες, Πανεπιστήμια, Νομικά Πρόσωπα, Επιμελητήρια, κ.ά.). Η επικοινωνία πρέπει να είναι θεσμική, διαφανής και προσανατολισμένη στην αποτελεσματικότητα και τον συντονισμό.
6. **Διεθνείς Σχέσεις:** αφορά στην επικοινωνία με διεθνείς οργανισμούς, πρεσβείες, ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα, δίκτυα και ξένες αποστολές. Η χρήση κατάλληλων μορφών δημοσίων σχέσεων συμβάλλει στην προβολή της χώρας και του δημόσιου φορέα στο εξωτερικό και στην προσέλκυση συνεργασιών ή χρηματοδοτήσεων.

Η χαρτογράφηση και η κατανόηση των κατηγοριών κοινού επιτρέπουν στον υπεύθυνο των δημοσίων σχέσεων να επιλέξει το κατάλληλο μήνυμα, μέσο και ύφος επικοινωνίας. Δεν υπάρχει ενιαία προσέγγιση για όλους· κάθε κατηγορία κοινού απαιτεί διαφοροποιημένη στρατηγική που λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες της. Σε γενικές γραμμές μπορούμε να διακρίνουμε δύο μεγάλες κατηγορίες κοινού: το εσωτερικό και το εξωτερικό κοινό (Πιπερόπουλος, 1996).

Η επικοινωνία με το εσωτερικό και το εξωτερικό κοινό στους δημόσιους οργανισμούς διαφέρει σημαντικά ως προς τον σκοπό, το ύφος, τα μέσα και τη συχνότητα. Η επικοινωνία με το εσωτερικό κοινό, δηλαδή με τους εργαζόμενους του φορέα, στοχεύει πρωτίστως στην ενίσχυση της εσωτερικής συνοχής, της κατανόησης των

στόχων και της αποτελεσματικής εφαρμογής των πολιτικών του οργανισμού. Είναι μια επικοινωνία που κινείται κυρίως στο λειτουργικό και διαχειριστικό επίπεδο, με σκοπό να διασφαλίσει την ενημέρωση, τη συνεργασία, την ενεργή συμμετοχή και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη διοίκηση. Το ύφος των μηνυμάτων προς το εσωτερικό κοινό είναι συνήθως τεχνικό και αναλυτικό, και τα μέσα που χρησιμοποιούνται περιλαμβάνουν το intranet, ενημερωτικά δελτία, εσωτερικά emails, συναντήσεις προσωπικού και εσωτερικές έρευνες ικανοποίησης (Vasquez & Taylor, 2001).

Αντίθετα, η επικοινωνία με το εξωτερικό κοινό αφορά τη δημόσια εικόνα του φορέα και στοχεύει στην πληροφόρηση των πολιτών, στη διαμόρφωση θετικής εντύπωσης, στη λογοδοσία και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης της κοινωνίας προς τον δημόσιο τομέα. Απευθύνεται σε πολίτες, δημοσιογράφους, συνεργαζόμενους φορείς, οργανώσεις της κοινωνίας πολιτών και διεθνείς εταίρους. Το ύφος των μηνυμάτων είναι πιο απλό, άμεσο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες κατανόησης των ευρύτερων κοινωνικών ομάδων. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται περιλαμβάνουν δελτία τύπου, συνεντεύξεις και εκδηλώσεις, καμπάνιες ενημέρωσης, αναρτήσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, φυλλάδια και δράσεις συμμετοχικής επικοινωνίας. Ενώ η εσωτερική επικοινωνία δίνει έμφαση στον συντονισμό και την καθοδήγηση, η εξωτερική επικοινωνία προάγει τη διαφάνεια, τη δημόσια λογοδοσία και τη σύνδεση του φορέα με την κοινωνία (Παπαλεξανδρή, 2001).

Συμπερασματικά, αν και οι δύο μορφές επικοινωνίας είναι απαραίτητες για τη λειτουργία ενός σύγχρονου δημόσιου οργανισμού, η προσέγγισή τους οφείλει να είναι διακριτή και προσαρμοσμένη στους ιδιαίτερους στόχους, στα χαρακτηριστικά του κοινού και στο πλαίσιο εφαρμογής κάθε περίπτωσης.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Η επικοινωνιακή στρατηγική του Δήμου Αστερίου για την αναδιοργάνωση του συστήματος ανακύκλωσης

Το 2022, ο Δήμος Αστερίου (υποθετικό σενάριο), με πληθυσμό περίπου 60.000 κατοίκους, έλαβε χρηματοδότηση από εθνικό πρόγραμμα περιβαλλοντικής αναβάθμισης για την αναδιοργάνωση του συστήματος συλλογής ανακυκλώσιμων υλικών. Το σχέδιο περιελάμβανε τη σταδιακή **κατάργηση των μπλε κάδων** από συγκεκριμένα σημεία και την αντικατάστασή τους με **συστήματα διαλογής στην πηγή**, δηλαδή με ξεχωριστούς κάδους ανά υλικό (χαρτί, πλαστικό, γυαλί, μέταλλο), σε επιλεγμένα «πράσινα σημεία» του Δήμου. Παράλληλα, θα εφαρμοζόταν **ηλεκτρονική καταγραφή** των ποσοτήτων που συγκεντρώνει κάθε γειτονιά, ώστε να επιβραβεύονται οι πιο ενεργές κοινότητες.

Η υλοποίηση ξεκίνησε με καλές προθέσεις, αλλά η αρχική επικοινωνία του Δήμου αποδείχθηκε προβληματική. Η **κεντρική ανακοίνωση** για το πρόγραμμα αναρτήθηκε στον ιστότοπο του Δήμου και διανεμήθηκε ένα φυλλάδιο με γενικές οδηγίες. Ωστόσο, δεν υπήρξε εξειδικευμένη προσέγγιση προς τις διαφορετικές ομάδες του πληθυσμού ούτε ενημέρωση προς το προσωπικό καθαριότητας που καλούνταν να εφαρμόσει το νέο μοντέλο. Το αποτέλεσμα ήταν **αντιδράσεις από κατοίκους** που δεν καταλάβαιναν γιατί αφαιρέθηκαν οι μπλε κάδοι από τις γειτονιές τους, **παρερμηνείες από τοπικά μέσα ενημέρωσης**, καθώς και **ανασφάλεια**

και αβεβαιότητα στους εργαζόμενους του Δήμου, που δεν είχαν σαφείς οδηγίες για τη νέα διαδικασία.

Η δημοτική αρχή, αντιλαμβανόμενη την έκταση της σύγχυσης, ανέλαβε την αναμόρφωση της επικοινωνιακής στρατηγικής, με σαφή διάκριση ανάμεσα σε εσωτερικό και εξωτερικό κοινό. Στο επίπεδο της εσωτερικής επικοινωνίας, οργανώθηκαν ειδικά σεμινάρια και πρακτικές επιδείξεις για το προσωπικό καθαριότητας και εποπτείας. Κάθε εργαζόμενος έλαβε έντυπο και ψηφιακό οδηγό λειτουργίας, ενώ δημιουργήθηκε εσωτερικό κανάλι επικοινωνίας (π.χ. Viber) για τη μεταφορά ερωτήσεων, δυσκολιών και βελτιωτικών προτάσεων από το πεδίο. Η εσωτερική επικοινωνία επικεντρώθηκε στην αποσαφήνιση ρόλων, την ενίσχυση της επαγγελματικής αυτοπεποίθησης και την καλλιέργεια της αίσθησης ότι οι εργαζόμενοι είναι συμμετοχοί και όχι απλοί εκτελεστές μιας απόφασης «άνωθεν».

Παράλληλα, για το εξωτερικό κοινό, ο Δήμος σχεδίασε στοχευμένη καμπάνια ευαισθητοποίησης των πολιτών, με έμφαση στην ενημέρωση και τη συμμετοχή. Δημιουργήθηκε σειρά οπτικοακουστικού υλικού με τίτλο «Ξεχωρίζουμε σωστά – Κερδίζουμε όλοι», που προβλήθηκε στα τοπικά μέσα και στα κοινωνικά δίκτυα. Πραγματοποιήθηκαν εκδηλώσεις σε σχολεία και γειτονιές, με πρακτική επίδειξη του νέου συστήματος, ενώ διανεμήθηκε πληροφοριακό υλικό σε απλή γλώσσα. Σε συνεργασία με συλλόγους γονέων, τις Λέσχες Φιλίας (πρώην ΚΑΠΗ) και τοπικά καταστήματα, στήθηκαν σημεία ενημέρωσης, δίνοντας τη δυνατότητα στους πολίτες να θέσουν ερωτήσεις και να εκφράσουν τις απόψεις τους. Ο Δήμος φρόντισε να προβάλει θετικά παραδείγματα από τις πρώτες γειτονιές όπου εφαρμόστηκε το σύστημα, ενισχύοντας την εικόνα της αποτελεσματικότητας.

Η εφαρμογή της διπλής στρατηγικής επικοινωνίας, με σαφώς διαφοροποιημένες ενέργειες, ύφος και μέσα για κάθε κοινό, συνέβαλε καθοριστικά στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης και στη σταδιακή υιοθέτηση του νέου συστήματος. Οι εργαζόμενοι αισθάνθηκαν ότι υποστηρίζονται, οι πολίτες αντιλήφθηκαν τη χρησιμότητα της αλλαγής και τα τοπικά μέσα άρχισαν να παρουσιάζουν το παράδειγμα του Δήμου Αστερίου ως μοντέλο «έξυπνης ανακύκλωσης με κοινωνική αποδοχή».

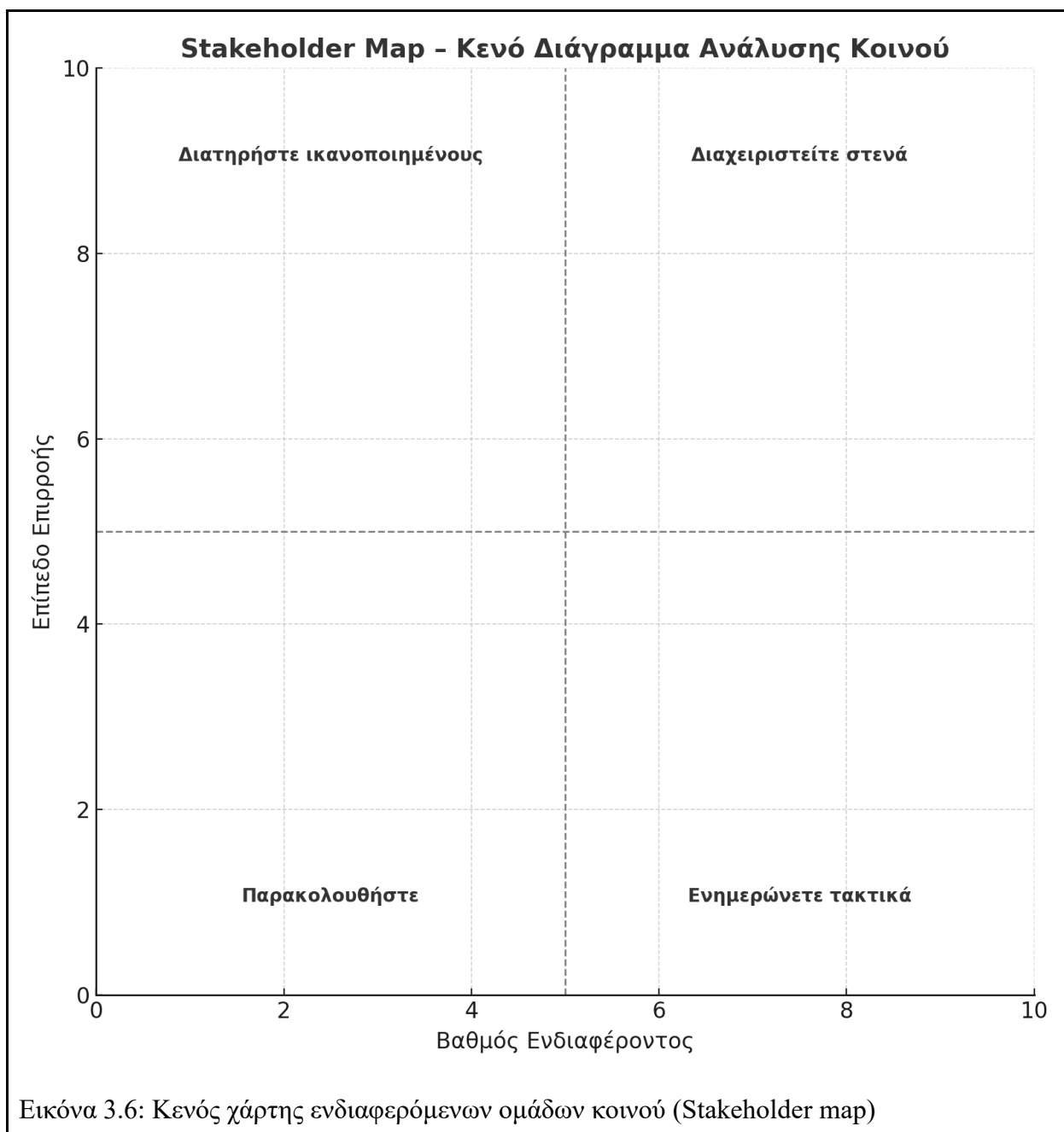
ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Στο πλαίσιο αυτής της δραστηριότητας, οι εκπαιδευόμενοι/ες χωρίζονται σε ομάδες των 3-5 ατόμων και καλούνται να σχεδιάσουν μια βασική επικοινωνιακή στρατηγική για μια υποθετική πρωτοβουλία του Δήμου τους. Κάθε ομάδα θα συμπληρώσει έναν Χάρτη ενδιαφερόμενων ομάδων κοινού (Stakeholder map), και έναν Πίνακα Ανάλυσης Κοινού, εντοπίζοντας βασικές ομάδες αποδεκτών, τα χαρακτηριστικά τους, τα κατάλληλα μηνύματα και τα μέσα επικοινωνίας. Τα σενάρια που μπορούν να επιλεγούν είναι ενδεικτικά τα παρακάτω:

- Εφαρμογή κάρτας δημότη για πρόσβαση σε δημοτικές υπηρεσίες
- Δημιουργία δημοτικής αγοράς παραγωγών
- Ψηφιακή πλατφόρμα για αιτήματα και βλάβες
- Επέκταση ποδηλατοδρόμων
- Νέος κανονισμός διαχείρισης αδέσποτων

Κάθε ομάδα παρουσιάζει τα αποτελέσματά της στην ολομέλεια. Μέσα από αυτή τη δραστηριότητα ενισχύεται η κατανόηση της έννοιας του κοινού και η εφαρμογή εργαλείων στρατηγικής επικοινωνίας σε πραγματικά σενάρια του δημόσιου τομέα.

Παρακάτω θα βρείτε έναν κενό χάρτη ενδιαφερόμενων ομάδων κοινού (Stakeholder map) και έναν κενό Πίνακα Ανάλυσης Κοινού.



Ομάδα Κοινού	Χαρακτηριστικά / Ανάγκες	Στόχος Επικοινωνίας	Μήνυμα	Κανάλια / Μέσα	Επιθυμητή Αντίδραση

--	--	--	--	--	--

Πίνακας 3.3: Κενός Πίνακας Ανάλυσης Κοινού.

3.4 Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού μηνύματος

Η διατύπωση του μηνύματος είναι πολύ κρίσιμη στην επικοινωνιακή διαδικασία. Δεν αρκεί να μεταδοθεί ένα μήνυμα· χρειάζεται να φτάσει στον παραλήπτη του, να γίνει κατανοητό, να πείσει και τελικά να παραγάγει αποτέλεσμα. Ένα αποτελεσματικό μήνυμα πρέπει να πληροί ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά, ώστε να είναι λειτουργικό σε όλα τα στάδια της επικοινωνίας (Wilcox & Cameron, 2014). Συνεπώς, χρειάζονται τα παρακάτω:

- ❖ **Να φτάσει στον αποδέκτη:** πρώτη προϋπόθεση είναι το μήνυμα να μεταδοθεί επιτυχώς μέσω κατάλληλου διαύλου, χωρίς να χαθεί ή να παρεμποδιστεί από θόρυβο (τεχνικά προβλήματα, ακατάλληλο μέσο, λάθος χρονική στιγμή). Η σαφής στόχευση του κοινού και η σωστή επιλογή του μέσου επικοινωνίας είναι καθοριστικής σημασίας.
- ❖ **Να προσελκύσει την προσοχή:** στη σύγχρονη εποχή, οι πληροφορίες είναι άφθονες, αλλά η ικανότητα των ανθρώπων να τις προσέξουν είναι περιορισμένη. Άρα, είναι σημαντικό οι υπεύθυνοι δημοσίων σχέσεων να προσαρμόζουν το μήνυμά τους κατάλληλα, ώστε να προσελκύουν την προσοχή των αποδεκτών τους. Κάποιες τεχνικές προσέλκυσης της προσοχής αναφέρονται παρακάτω:
 - Τα οπτικά μέσα, όπως η τηλεόραση, τα βίντεο, τα παιχνίδια κ.ά. είναι περισσότερο αποτελεσματικά και δημοφιλή σε ένα κοινό που επιθυμεί να έχει μία ολιστική εμπειρία με τρισδιάστατα αντικείμενα, ήχο, χρώμα, κίνηση και συμμετοχή. Το ραδιόφωνο από την άλλη πλευρά στηρίζεται μόνο στην ακοή, ενώ τα έντυπα μέσα στηρίζονται μόνο στην όραση. Σύμφωνα με μελέτες (αναφέρονται στο Wilcox και Cameron, 2014), οι ψυχολόγοι εκτιμούν ότι το 83% της μάθησης επιτυγχάνεται διαμέσου της όρασης, ενώ η ακοή αντιστοιχεί στο 11%. Επιπλέον, το 50% αυτών που συγκρατούμε αφορά πράγματα που έχουμε ακούσει και έχουμε δει. Συνεπώς, κάθε επικοινωνιακή δράση των δημοσίων σχέσεων θα πρέπει, στον βαθμό που είναι εφικτό, να χρησιμοποιεί μέσα που απευθύνονται στην όραση ή στην ακοή ή/και στον συνδυασμό τους. Με άλλα λόγια, απαιτείται η χρήση μιας ποικιλίας επικοινωνιακών μέσων, όπως ειδησεογραφικά άρθρα, φωτογραφίες, εκδηλώσεις, βίντεο, διαφημίσεις, ενημερωτικά έντυπα, ραδιοφωνικές εκπομπές, συνεντεύξεις, κ.ά., ώστε το μήνυμα να προσελκύσει την προσοχή του κοινού - αποδέκτη.
 - Η προσοχή του κοινού προσελκύεται όταν η επικοινωνία κινητοποιεί κάποιο επίπεδο “ανάγκης”. Με άλλα λόγια, ένα μήνυμα που ξεκινάει με κάτι που μπορεί να κάνει τη ζωή των ανθρώπων ευκολότερη ή να τους βοηθήσει με κάποιον τρόπο μπορεί να τραβήξει την προσοχή τους.
 - Η προσοχή των ανθρώπων είναι υψηλότερη στην αρχή του μηνύματος. Συνεπώς, καλό είναι να δηλώνεται εξ αρχής το κεντρικό σημείο του μηνύματος, να δίνονται οι λεπτομέρειες στη μέση και στο τέλος να υπάρχει μία περίληψη του μηνύματος.
 - Οι άνθρωποι προσέχουν μηνύματα που αντιπροσωπεύουν τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους.

- Τα μηνύματα που αναφέρονται σε επίκαιρα γεγονότα και θέματα που απασχολούν τα μέσα ενημέρωσης υπάρχει πιθανότητα να κεντρίσουν την προσοχή του στοχευμένου κοινού.
- ❖ **Να είναι κατανοητό:** επικοινωνία είναι η μετάδοση πληροφοριών, ιδεών και στάσεων από το ένα άτομο στο άλλο. Ωστόσο, η επικοινωνία μπορεί να λάβει χώρα μόνο αν ο πομπός και ο δέκτης κατανοούν από κοινού τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται ή με άλλα λόγια μοιράζονται το ίδιο “πεδίο εμπειρίας” του Schramm, όπως είδαμε στην υποενότητα 3.2.1. Παρακάτω αναφέρονται κάποια βασικά στοιχεία για την αμοιβαία κατανόηση του πομπού και του δέκτη ενός μηνύματος:
 - Χρειάζεται να γίνεται αποτελεσματική χρήση της γλώσσας. Ασφαλώς, ο πομπός και ο δέκτης χρειάζεται να μιλούν την ίδια γλώσσα αλλά και να αναγνωρίζουν τα ίδια σύμβολα. Επίσης, άλλοι παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μπορεί να είναι η εκπαίδευση, η κοινωνική τάξη, οι τοπικές διαφορές, η εθνικότητα, και το πολιτισμικό υπόβαθρο.
 - Το μήνυμα χρειάζεται να “μιλά” στο κοινό στο οποίο απευθύνεται και για το λόγο αυτό μπορεί να “δοκιμαστεί” σε εκπροσώπους του πληθυσμού - στόχου.
 - Το μήνυμα χρειάζεται να είναι σαφές και σύντομο, με μικρές προτάσεις και ολοκληρωμένα νοήματα.
 - Η χρήση συμβόλων μπορεί να ενισχύσει την σαφήνεια και την απλότητα ενός μηνύματος. Ειδικά, στις αναρτήσεις των social media χρησιμοποιούνται εικονικά σύμβολα (emojis) για συντομία και ευκολία μετάδοσης των μηνυμάτων (βλ. περισσότερα στην υποενότητα 3.8.1).
 - Χρειάζεται να αποφεύγονται κλισέ και υπερβολές, τεχνικές ορολογίες και εκφράσεις που υποδηλώνουν διακρίσεις ή προσβάλλουν μέλη του κοινού στο οποίο απευθύνονται.
- ❖ **Να είναι πιστευτό:** μια βασική παράμετρος της επικοινωνιακής διαδικασίας είναι η αξιοπιστία της πηγής του μηνύματος. Ωστόσο, και το περιεχόμενο του μηνύματος έχει σημασία και για αυτό πρέπει να είναι και αυτό αξιόπιστο. Ένα εμπόδιο στο να γίνει πιστευτό ένα μήνυμα είναι οι στάσεις του κοινού. Οι άνθρωποι συνήθως δεν πιστεύουν ένα μήνυμα που είναι αντίθετο στις στάσεις τους, εκτός και αν η πηγή εισαγάγει σε αυτό πληροφορίες που θα τους κάνουν να αμφισβητήσουν τις πεποιθήσεις τους. Επίσης, σε τρεις ακόμη περιπτώσεις μπορεί κάποιος να αμφισβητήσει τις πεποιθήσεις του: (α) όταν υπάρχει ενημέρωση ότι έχουν αλλάξει οι περιστάσεις, (β) όταν δίνονται πληροφορίες για νέες εξελίξεις σε ένα θέμα και (γ) όταν χρησιμοποιείται ένας “απρόσμενος” εκπρόσωπος, για να υποστηρίξει ένα θέμα.
- ❖ **Να συγκρατηθεί στη μνήμη:** η απλότητα, η επανάληψη βασικών σημείων και η χρήση εύκολων φράσεων ή συνθημάτων βοηθούν το κοινό να θυμάται το μήνυμα. Οπτικά ή ηχητικά βοηθήματα (π.χ. λογότυπα, μουσικά μοτίβα) μπορούν επίσης να ενισχύσουν τη μνημονική εντύπωση. Επίσης, η μεταφορά της πληροφορίας με διαφορετικούς τρόπους και μέσα από διαφορετικούς διαύλους επικοινωνίας βοηθάει στη συγκράτηση του μηνύματος.
- ❖ **Να μετατραπεί σε συμπεριφορά ή δράση:** απώτερος στόχος ενός μηνύματος είναι να επηρεάσει με κάποιον τρόπο τον αποδέκτη του. Ασφαλώς αυτό δεν είναι εύκολο και πρόκειται για μια περίπλοκη και μακρά διαδικασία. Τα πέντε βήματα για την αποδοχή μιας νέας ιδέας ή ενός νέου προϊόντος είναι η

ενημέρωση, το ενδιαφέρον, η αξιολόγηση, η δοκιμή και η υιοθέτηση. Η διαδικασία υιοθέτησης μιας καινοτομίας επηρεάζεται από: (α) το συγκριτικό της πλεονέκτημα σε σχέση με την ιδέα που έρχεται να αντικαταστήσει, (β) τη συμβατότητά της με τις αξίες, εμπειρίες και τις ανάγκες των ανθρώπων που δυνητικά θα την υιοθετήσουν, (γ) την πολυπλοκότητα της νέας ιδέας, (δ) τη δυνατότητα δοκιμής και (ε) τη δυνατότητα παρατήρησης των αποτελεσμάτων της.

3.5. Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και Δημόσιες Σχέσεις

Ο όρος Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (MME) ταυτίζεται εννοιολογικά με τον όρο παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης σε αντίθεση με τα διαδικτυακά μέσα, και αναφέρεται στο ραδιόφωνο, την τηλεόραση, τις εφημερίδες και τα περιοδικά. Στην περίπτωση αυτή, η πληροφορία διαχέεται γρήγορα και αποτελεσματικά από την αρχική πηγή (πομπό) σε εκατομμύρια ανθρώπους (Newsom, Turk & Kruckeberg, 2009).

Τα MME παραμένουν κρίσιμος δίαυλος επικοινωνίας για τις δημόσιες σχέσεις, καθώς έχουν τη δύναμη να μετατρέψουν ένα μήνυμα σε δημόσιο γεγονός και να διαμορφώσουν την κοινή γνώμη σε ένα ζήτημα. Χρειάζεται να αντιληφθούμε ότι στο πλαίσιο των δημοσίων σχέσεων, τα MME λειτουργούν ως διαμεσολαβητές ανάμεσα σε έναν οργανισμό και τους πολίτες. Οι υπεύθυνοι των δημοσίων σχέσεων συνεργάζονται με τα MME, για να προσεγγίσουν το κοινό τους προκειμένου να το πείσουν, να το ενημερώσουν ή και να το κινητοποιήσουν. Άρα, η στρατηγική που ακολουθείται στις δημόσιες σχέσεις αναφορικά με τα MME είναι η εξής: η μετάδοση του σωστού μηνύματος, τη σωστή στιγμή, στο σωστό κοινό.

Μια βασική θεωρία που βοηθά να κατανοήσουμε τον ρόλο των MME στις δημόσιες σχέσεις είναι η θεωρία για την ατζέντα των MME (agenda-setting theory) (Bantimaroudis, 2017). Σύμφωνα με αυτήν, το περιεχόμενο των MME ορίζει την ατζέντα του δημόσιου διαλόγου. Επίσης, τα MME, επιλέγοντας συγκεκριμένες ειδήσεις και τίτλους, προσδιορίζουν τι να σκεφτεί το κοινό για κάποιο θέμα. Όταν, λοιπόν, ένας δημόσιος φορέας καταφέρει να ενταχθεί στην επικαιρότητα, π.χ. μέσω ενός δελτίου τύπου που γίνεται είδηση, τότε αποκτά θέση στο δημόσιο λόγο. Ωστόσο, η απλή αναφορά ενός γεγονότος δεν είναι αρκετή. Εξίσου σημαντικό είναι το πώς πλαισιώνεται το γεγονός.

Σύμφωνα με τη θεωρία της πλαισίωσης (framing theory), τα MME δεν παρουσιάζουν απλώς πληροφορίες, αλλά επιλέγουν συγκεκριμένους τρόπους παρουσίασης, δίνοντας έμφαση σε ορισμένες πλευρές ενός θέματος και υποβαθμίζοντας άλλες (Goffman, 1974; Johansson, 2007). Για παράδειγμα, μια ανακοίνωση για ένα νέο πρόγραμμα του Υπουργείου Πολιτισμού μπορεί να πλαισιωθεί ως επιτυχία, κοινωνική παρέμβαση ή πολιτική αντιπαράθεση, ανάλογα με τον τρόπο που θα επιλέξουν οι δημοσιογράφοι ενός μέσου να το παρουσιάσουν, τον τρόπο που θα το χειριστούν ή ακόμα και τις λέξεις που θα χρησιμοποιήσουν. Οι υπεύθυνοι των δημοσίων σχέσεων χρειάζεται, επομένως, να προβλέπουν όχι μόνο τη διάδοση του μηνύματος, αλλά και την ερμηνεία του από τους δημοσιογράφους, γιατί θα επηρεάσει την αντίληψη που θα σχηματίσει το κοινό για ένα θέμα.

Ωστόσο, το σύγχρονο επικοινωνιακό περιβάλλον έχει διευρυνθεί σημαντικά. Η εξάπλωση του διαδικτύου, και ιδιαίτερα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media), εισήγαγε νέες πρακτικές επικοινωνίας, χωρίς όμως να καταργήσει τη σημασία των παραδοσιακών μέσων ενημέρωσης. Τα MME εξακολουθούν να διαδραματίζουν κομβικό ρόλο στη διαμόρφωση της κοινής γνώμης και χρησιμοποιούνται συστηματικά στις δημόσιες σχέσεις, ιδιαίτερα για θεσμική προβολή, επίσημες ανακοινώσεις ή σε περιόδους κρίσεων, καθώς η δυνατότητα τους να απευθυνθούν μαζικά στο κοινό, και η αξιοπιστία τους κρίνονται καθοριστικές.

Η διαφορά σήμερα έγκειται στο γεγονός ότι οι δημόσιοι οργανισμοί δεν εξαρτώνται αποκλειστικά από τα MME, για να επικοινωνήσουν με το κοινό τους. Έχουν πλέον στη διάθεσή τους δικά τους επικοινωνιακά κανάλια, ιστοσελίδες, ενημερωτικά email, λογαριασμούς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα οποία τους επιτρέπουν να απευθύνονται άμεσα και χωρίς διαμεσολάβηση στους πολίτες. Αυτό προσφέρει μεγαλύτερο έλεγχο στο περιεχόμενο του μηνύματος, ταχύτητα στην επικοινωνία και δυνατότητα για συνεχή, διαδραστική επαφή με το κοινό.

Η πρόκληση για τις δημόσιες σχέσεις σήμερα είναι να ενσωματώνουν ολιστικά και στρατηγικά όλα τα διαθέσιμα μέσα, ανάλογα με τον στόχο, το κοινό και τη φύση του μηνύματος. Για αυτό σήμερα αναφερόμαστε σε μία πολυκαναλική προσέγγιση (Κάβουρα, 2021) στις δημόσιες σχέσεις. Τα παραδοσιακά μέσα προσφέρουν τη δυνατότητα διάχυσης της πληροφορίας στο ευρύ κοινό και προσδίδουν εγκυρότητα στο μήνυμα, ενώ τα ψηφιακά μέσα προσφέρουν ευελιξία, αμεσότητα και δυνατότητα διαλόγου. Η αποτελεσματική δημόσια επικοινωνία βασίζεται στη συμπληρωματική χρήση αυτών των εργαλείων, με τρόπο που να ενισχύει τη συνοχή του μηνύματος και να ενδυναμώνει τη σχέση εμπιστοσύνης με τους πολίτες.

3.5.1 Εργαλεία επικοινωνίας για τα MME

Στο πλαίσιο των δημοσίων σχέσεων, τα MME παραμένουν ένας θεμελιώδης δίαυλος επικοινωνίας μεταξύ των δημόσιων οργανισμών και της κοινωνίας. Για να επιτύχουν αποτελεσματική προβολή και έγκαιρη ενημέρωση, οι φορείς αξιοποιούν ένα σύνολο ειδικών εργαλείων που έχουν σχεδιαστεί, για να προσελκύσουν την προσοχή των δημοσιογράφων, να διευκολύνουν την κάλυψη των θεμάτων και να ενισχύσουν την παρουσία τους στον δημόσιο λόγο (Morris & Godsworthy, 2017; Witcox & Cameron, 2014). Η επιλογή του κατάλληλου εργαλείου κάθε φορά εξαρτάται από τη φύση του μηνύματος, το επικοινωνιακό πλαίσιο και τους στόχους του οργανισμού. Τα εργαλεία αυτά παρουσιάζονται παρακάτω:

Δελτίο Τύπου: το βασικότερο εργαλείο στις σχέσεις με τα MME. Πρόκειται για σύντομο, τεκμηριωμένο κείμενο που ενημερώνει για ένα γεγονός, μια δράση ή μια απόφαση, με στόχο να δημοσιευτεί ως είδηση. Η συντριπτική πλειοψηφία των δελτίων τύπου σήμερα διανέμεται μέσω e-mail ή δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα του οργανισμού, και μπορούν να έχουν πρόσβαση σε αυτά τόσο οι δημοσιογράφοι όσο και οι πολίτες. Υπάρχουν λογισμικά που επιτρέπουν τη διαμόρφωση του δελτίου τύπου μέσα στο e-mail με την προσθήκη γραφικών και οπτικοακουστικών στοιχείων (πολυμεσικό δελτίο τύπου). Η αποστολή ενός δελτίου τύπου ως συνημμένου αρχείου σε ένα e-mail δεν είναι καθόλου σίγουρο ότι θα ανοιχτεί, και συνήθως αποφεύγεται.

Συνέντευξη Τύπου: μορφή ζωντανής παρουσίασης ενώπιον δημοσιογράφων, κατά την οποία εκπρόσωποι του φορέα παρουσιάζουν ένα θέμα και απαντούν σε ερωτήσεις. Μέσω της συνέντευξης τύπου απευθυνόμαστε σε πολλούς δημοσιογράφους την ίδια στιγμή. Τα τελευταία χρόνια στις συνεντεύξεις τύπου προσκαλούνται και δημοσιογράφοι από ηλεκτρονικές ειδησεογραφικές σελίδες. Χρήσιμη όταν χρειάζεται να αναλυθεί μια σημαντική ενέργεια ή να δοθούν απαντήσεις σε ερωτήματα της επικαιρότητας.

Ενημερωτικός Φάκελος (Press/Media Kit): φάκελος με συνοδευτικό υλικό που παρέχεται στους δημοσιογράφους κατά τη συνέντευξη τύπου ή σε ειδικές εκδηλώσεις. Περιλαμβάνει δελτία τύπου, στοιχεία του φορέα, φωτογραφίες, στατιστικά και άλλο πληροφοριακό υλικό που διευκολύνει την κάλυψη του θέματος από τα μέσα. Κατά κάποιον τρόπο, το κλασικό media kit είναι η έντυπη μορφή του σύγχρονου πολυμεσικού δελτίου τύπου. Μπορεί το συγκεκριμένο υλικό να υπάρχει και στην ιστοσελίδα του οργανισμού σε κατάλληλα διαμορφωμένο χώρο (online newsroom) με υλικό για τους δημοσιογράφους.

Άρθρο στον Τύπο: εκτενές κείμενο (π.χ. άρθρο γνώμης ή ανάλυσης) που δημοσιεύεται ενυπόγραφα σε έντυπο ή ψηφιακό μέσο και προβάλλει απόψεις, θέσεις ή έργο του φορέα. Συμβάλλει στη διαμόρφωση δημόσιου διαλόγου και ενίσχυση της ταυτότητας του οργανισμού.

Συνέντευξη: παρέχει στον εκπρόσωπο του οργανισμού τη δυνατότητα άμεσης έκφρασης και προβολής του μηνύματος σε ευρύ κοινό, μέσα από ζωντανό ή ηχογραφημένο διάλογο με δημοσιογράφο. Ενισχύει την ανθρώπινη διάσταση του φορέα και την αμεσότητα. Η συνέντευξη μπορεί να είναι για την τηλεόραση, το ραδιόφωνο ή για μια εφημερίδα. Επίσης, μια συνέντευξη μπορεί να είναι τηλεφωνική ή διαδικτυακή.

Ραδιοφωνικές/Τηλεοπτικές Εκπομπές: συστηματική συνεργασία του φορέα με δημοσιογράφους και ΜΜΕ για τη δημιουργία θεματικών εκπομπών με πολιτιστικό, κοινωνικό ή εκπαιδευτικό περιεχόμενο και στόχο την παρουσίαση του οργανισμού.

Επίσκεψη Εκπροσώπων Τύπου: Οργανωμένη επίσκεψη δημοσιογράφων σε χώρους ή δράσεις του οργανισμού. Στόχος είναι να δοθεί στους δημοσιογράφους η ευκαιρία να έχουν προσωπική εμπειρία και γνώση ενός γεγονότος, όπως π.χ. ένα έργο σε εξέλιξη ή μια καινοτόμα δράση.

Διαφημιστική Καταχώριση: επί πληρωμή καταχώριση σε έντυπο, ραδιοφωνικό ή τηλεοπτικό μέσο. Αν και λιγότερο «δημοσιογραφική», είναι αποτελεσματική για καμπάνιες ευαισθητοποίησης, κοινωνικά μηνύματα ή εκδηλώσεις που απαιτούν μαζική κάλυψη.

Έρευνα ή Δημοσκοπήση: η παρουσίαση ερευνητικών ευρημάτων μπορεί να προσδώσει επιστημονική εγκυρότητα και ενδιαφέρον στα ΜΜΕ. Συχνά χρησιμοποιείται, για να ενισχύσει τη θέση ενός φορέα ή να τεκμηριώσει κοινωνικές ανάγκες που αυτός επιχειρεί να καλύψει.

3.6 Ψηφιακή επικοινωνία και Δημόσιες Σχέσεις: Διαδίκτυο και Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης

Το διαδίκτυο έχει αναδειχθεί σε θεμελιώδες εργαλείο για τις δημόσιες σχέσεις, προσφέροντας στους δημόσιους οργανισμούς τη δυνατότητα άμεσης και απρόσκοπτης επικοινωνίας με τους πολίτες. Σύμφωνα με στοιχεία του 2025, περίπου 5,64 δισεκατομμύρια άνθρωποι παγκοσμίως, δηλαδή το **68,7%** του παγκόσμιου πληθυσμού, χρησιμοποιούν το διαδίκτυο, γεγονός που αποτυπώνει τη μαζικότητα και την καθολική του διείσδυση (DataReportal, 2025a). Επιπλέον, πάνω από το 95% των χρηστών συνδέεται μέσω κινητών συσκευών, γεγονός που καθιστά την πρόσβαση στο ψηφιακό περιεχόμενο πιο ευέλικτη και άμεση από ποτέ. Στην Ελλάδα, σύμφωνα με στοιχεία του Ιανουαρίου 2025, οι χρήστες του διαδικτύου ανέρχονταν σε 8,66 εκατομμύρια, που αντιστοιχεί περίπου στο **87%** του πληθυσμού (DataReportal, 2025b). Για τους δημόσιους φορείς, αυτό μεταφράζεται σε πολλαπλά σημεία επαφής με το κοινό και σε νέα εργαλεία επικοινωνίας. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό του διαδικτύου που το καθιστά πολύτιμο στις δημόσιες σχέσεις είναι η αμφίδρομη και διαδραστική φύση του. Οι πολίτες μπορούν όχι μόνο να ενημερωθούν, αλλά και να σχολιάσουν, να επικοινωνήσουν, να συμμετάσχουν σε ψηφιακές διαβουλεύσεις ή να αξιολογήσουν υπηρεσίες.

Η εμφάνιση και η εδραίωση του διαδικτύου έχουν αλλάξει ριζικά το τοπίο της δημόσιας επικοινωνίας, επηρεάζοντας τόσο τη στρατηγική όσο και τα μέσα που χρησιμοποιούνται στις δημόσιες σχέσεις. Από μέσο αναζήτησης πληροφοριών, το διαδίκτυο εξελίχθηκε σε ολοκληρωμένο επικοινωνιακό περιβάλλον, μέσα στο οποίο οι δημόσιοι φορείς έχουν τη δυνατότητα να απευθύνονται άμεσα στους πολίτες, να παρουσιάζουν τις δράσεις τους, να προβάλλουν το έργο τους και να διαμορφώνουν δημόσιες σχέσεις που βασίζονται στη διαφάνεια και την προσβασιμότητα.

Μέσω των επίσημων ιστοσελίδων τους, οι οργανισμοί προσφέρουν συνεχή και επικαιροποιημένη πληροφόρηση, παρέχουν πρόσβαση σε αποφάσεις, ανακοινώσεις, υπηρεσίες και έντυπα, ενώ παράλληλα ενισχύουν τη διαφάνεια και τη λογοδοσία. Η ιστοσελίδα λειτουργεί ως η ψηφιακή πύλη του φορέα προς την κοινωνία: πλήρως ελεγχόμενη από τον ίδιο τον οργανισμό και προσβάσιμη σε 24ωρη βάση.

Το διαδίκτυο προσφέρει επίσης δυνατότητα άμεσης διάχυσης του μηνύματος, χωρίς την ανάγκη διαμεσολάβησης από δημοσιογράφους ή μέσα ενημέρωσης. Αυτό σημαίνει ότι ένας δημόσιος οργανισμός μπορεί πλέον να επικοινωνήσει ένα μήνυμα με ταχύτητα και ακρίβεια, απευθείας στο κοινό του, διαμορφώνοντας ο ίδιος το πλαίσιο (framing) και τον τόνο της παρουσίασης. Η απουσία διαμεσολάβησης προσδίδει μεγαλύτερη αυτονομία, αλλά ταυτόχρονα απαιτεί αυξημένη υπευθυνότητα, καθώς η πληροφορία φτάνει αδιαμεσολάβητα στους πολίτες και αντανακλά άμεσα την εικόνα του φορέα.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό του διαδικτύου που το καθιστά πολύτιμο εργαλείο στις δημόσιες σχέσεις είναι η αμφίδρομη και διαδραστική φύση του. Οι πολίτες μπορούν όχι μόνο να ενημερωθούν, αλλά και να σχολιάσουν, να επικοινωνήσουν, να συμμετάσχουν σε ψηφιακές διαβουλεύσεις ή να αξιολογήσουν υπηρεσίες. Οι οργανισμοί, αντίστοιχα, έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν τις αντιδράσεις του

κοινού, να ενσωματώνουν σχόλια ή παρατηρήσεις στις πολιτικές και δράσεις τους, και να καλλιεργούν σχέσεις εμπιστοσύνης και διαλόγου.

Συνολικά, το διαδίκτυο δεν αντικαθιστά τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης αλλά τα συμπληρώνει, δημιουργώντας ένα πολυδιάστατο περιβάλλον δημόσιας επικοινωνίας. Η στρατηγική των δημοσίων σχέσεων στην ψηφιακή εποχή βασίζεται στην πολυκαναλική προσέγγιση, όπου κάθε μέσο —παραδοσιακό ή ψηφιακό— αξιοποιείται με βάση τις δυνατότητές του και τα χαρακτηριστικά του κοινού στο οποίο απευθύνεται (Κάβουρα, 2021). Στο πλαίσιο αυτό, το διαδίκτυο λειτουργεί όχι μόνο ως εργαλείο πληροφόρησης, αλλά και ως πεδίο δημοκρατικής συμμετοχής και κοινωνικής αλληλεπίδρασης.

3.6.1 Η ιστοσελίδα ως εργαλείο δημοσίων σχέσεων

Η επίσημη ιστοσελίδα ενός δημόσιου οργανισμού αποτελεί θεμελιώδες εργαλείο επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων στην ψηφιακή εποχή. Δεν πρόκειται απλώς για έναν χώρο ανάρτησης πληροφοριών ή εγγράφων, αλλά για τον βασικό ψηφιακό τόπο παρουσίας, ταυτότητας και σχέσης με το κοινό. Μέσω της ιστοσελίδας, ο φορέας προβάλλει την αποστολή του, κοινοποιεί τις δράσεις του, και προσφέρει άμεση πρόσβαση σε υπηρεσίες και πληροφορίες.

Η ιστοσελίδα αποτελεί σημείο σύνδεσης με όλα τα υπόλοιπα κανάλια επικοινωνίας: φιλοξενεί δελτία τύπου, φωτογραφίες, οπτικοακουστικό υλικό, διάφορες ανακοινώσεις και ειδήσεις, κοινωνικά μηνύματα κ.ά. Επίσης, στην ιστοσελίδα υπάρχουν τα links στους επίσημους λογαριασμούς του φορέα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Στο πλαίσιο αυτό, η ιστοσελίδα λειτουργεί ως κεντρικός κόμβος της ψηφιακής παρουσίας και των δημοσίων σχέσεων ενός οργανισμού, συμβάλλοντας στην ενιαία και συνεπή εικόνα του στον δημόσιο χώρο. Με άλλα λόγια, μια ιστοσελίδα μπορεί να λειτουργήσει ως ένα διαδικτυακό γραφείο τύπου, ένα online newsroom, όπου οι δημοσιογράφοι και άλλοι ενδιαφερόμενοι μπορούν να βρουν το ενημερωτικό υλικό που χρειάζονται κάθε φορά, όπως δείχνουν και πολλές έρευνες (Wilson και Cameron, 2014).

Ο ρόλος της ιστοσελίδας κατοχυρώνεται θεσμικά στον Ν. 4727/2020 για την Ψηφιακή Διακυβέρνηση, και συγκεκριμένα στο άρθρο 35, όπου προβλέπεται ότι οι φορείς του δημόσιου τομέα υποχρεούνται να διαθέτουν επίσημο δικτυακό τόπο, ο οποίος να λειτουργεί ως σημείο ελεύθερης και χωρίς περιορισμούς πρόσβασης. Στην ίδια κατεύθυνση, η παράγραφος 3 του άρθρου 35 ορίζει ρητά ότι οι ιστοσελίδες των δημόσιων φορέων πρέπει να διευκολύνουν την επικοινωνία με το κοινό. Συγκεκριμένα αναφέρονται τα εξής:

«Οι δικτυακοί τόποι οφείλουν να παρέχουν με κάθε πρόσφορο τρόπο τη δυνατότητα επικοινωνίας των φυσικών ή νομικών προσώπων ή των νομικών οντοτήτων με τον δημόσιο φορέα, ιδίως με τη διάθεση της διεύθυνσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή τη διαμόρφωση ειδικού χώρου για τη διατύπωση των ερωτημάτων κάθε ενδιαφερόμενου ή ειδικού χώρου με τις απαντήσεις των φορέων επί των συνηθισμένων ερωτήσεων των ενδιαφερομένων. Για την επικοινωνία σύμφωνα με το παρόν δεν

απαιτείται αυθεντικοποίηση του χρήστη». (άρθρο 35, παρ. 3 του ν. 4727/2020).

Η πρόβλεψη αυτή ενισχύει τον αμφίδρομο χαρακτήρα της ψηφιακής επικοινωνίας και συμβάλλει στην οικοδόμηση σχέσης εμπιστοσύνης με τους πολίτες. Ενθαρρύνεται δηλαδή η αλληλεπίδραση των πολιτών με τους οργανισμούς μέσω e-mail ή φόρμας υποβολής ερωτημάτων. Ωστόσο, μια καθυστερημένη απάντηση σε ένα e-mail ή η απόλυτη σιωπή πλήττουν τη φήμη και την αξιοπιστία του οργανισμού.

Ιδιαίτερη σημασία δίνεται επίσης στην προσβασιμότητα, σύμφωνα με το άρθρο 45 του Ν. 4727/2020, που ορίζει ότι οι δημόσιοι ιστότοποι πρέπει να είναι προσπελάσιμοι από όλα τα άτομα, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με αναπηρίες, σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα (WCAG). Αυτό δεν είναι μόνο τεχνική απαίτηση, αλλά και ένδειξη κοινωνικής ευαισθησίας και συμπερίληψης, που ενισχύει την αποδοχή του φορέα και τη σχέση εμπιστοσύνης με την κοινωνία.

Επιπλέον, η δομή, η γλώσσα, η αισθητική, η ευχρηστία και η ποιότητα του περιεχομένου της επίσημης ιστοσελίδας ενός οργανισμού συντελούν καθοριστικά στη διαμόρφωση της δημόσιας εικόνας του. Η σαφής παρουσίαση του έργου, η ανάδειξη πρωτοβουλιών, η προβολή καλών πρακτικών, καθώς και η δυνατότητα ανατροφοδότησης από τους πολίτες, ενισχύουν τη διαφάνεια, την προσβασιμότητα και την ουσιαστική συμμετοχή. Συνεπώς, οι ιστοσελίδες των δημόσιων οργανισμών εντάσσονται στο ευρύτερο πλαίσιο της ψηφιακής διακυβέρνησης και αποτελούν εργαλείο επικοινωνίας, θεσμικής παρουσίας και κοινωνικής υπευθυνότητας.

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Αξιολόγηση της ιστοσελίδας ενός δημόσιου οργανισμού

Στο πλαίσιο αυτής της άσκησης, καλείστε να επισκεφθείτε την επίσημη ιστοσελίδα ενός δημόσιου οργανισμού της επιλογής σας, όπως ενός δήμου, υπουργείου, ανεξάρτητης αρχής ή άλλου φορέα της δημόσιας διοίκησης. Αφιερώστε λίγο χρόνο για να περιηγηθείτε στις ενότητες της ιστοσελίδας και να μελετήσετε τη δομή, το περιεχόμενο και τον τρόπο με τον οποίο ο φορέας επικοινωνεί με τους πολίτες.

Στη συνέχεια, καταγράψτε τις παρατηρήσεις σας σε κείμενο περ. 250–300 λέξεων, απαντώντας με συνθετικό τρόπο στα παρακάτω σημεία:

A. Περιεχόμενο και Οργάνωση Πληροφορίας

- Ποια βασικά στοιχεία για τον οργανισμό παρουσιάζονται στην αρχική σελίδα;
- Υπάρχουν σαφώς οργανωμένες ενότητες (π.χ. “Υπηρεσίες προς πολίτες”, “Ανακοινώσεις”, “Επικοινωνία” κ.λπ.);
- Είναι διαθέσιμες επικαιροποιημένες αποφάσεις, δράσεις ή προγράμματα;

B. Επικοινωνία με το κοινό

- Υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία επικοινωνίας (email, φόρμες επικοινωνίας, αριθμοί τηλεφώνου);
- Υπάρχει ειδικός χώρος για υποβολή ερωτημάτων ή συχνών ερωτήσεων, όπως προβλέπει το άρθρο 35 του Ν. 4727/2020;

- Είναι εφικτή η επικοινωνία χωρίς αυθεντικοποίηση του χρήστη;

Γ. Προσβασιμότητα και Συμμόρφωση

- Διαθέτει η ιστοσελίδα δήλωση προσβασιμότητας;
(μπορείτε να δείτε μία σχετική δήλωση προσβασιμότητας στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Εξωτερικών: https://www.mfa.gr/dilosi-prosvasimotitas/?utm_source=chatgpt.com (τελευταία επίσκεψη 23/06/2025)).
- Υπάρχουν επιλογές αλλαγής μεγέθους γραμματοσειράς, χρώματος, αντίθεσης ή άλλων εργαλείων ενίσχυσης προσβασιμότητας;
- Ποια εμπόδια εντοπίζετε στη χρήση από άτομα με αναπηρίες;

Δ. Δημόσια Εικόνα και Σχέση με το κοινό

- Ποια είναι η πρώτη εντύπωση από την αισθητική και τη γλώσσα της ιστοσελίδας;
- Ενισχύει την εμπιστοσύνη και τη διαφάνεια του φορέα;
- Συνδέεται με μέσα κοινωνικής δικτύωσης;

→ Μπορείτε να κάνετε και προτάσεις βελτίωσης της ιστοσελίδας.

3.6.2 Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης και Αμφίδρομη Επικοινωνία

Τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (social media) προσφέρουν μια νέα διάσταση στην επικοινωνία των δημόσιων φορέων με τους πολίτες, ενισχύοντας την αμεσότητα, τη διαφάνεια, και κυρίως τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης. Σε αντίθεση με τις ιστοσελίδες που βασίζονται κυρίως στην παροχή στατικής πληροφόρησης, τα κοινωνικά δίκτυα διευκολύνουν την ταυτόχρονη ανταλλαγή μηνυμάτων, σχολίων, συναισθημάτων και απόψεων σε πραγματικό χρόνο. Εμφανίστηκαν περίπου στις αρχές του 21ου αι. και η διεξόδου τους στην καθημερινή ζωή είναι εκπληκτική (Bayer, Trieu & Ellison, 2020; Burgess, Marwick & Poell, 2018). Ο παγκόσμιος αριθμός ενεργών χρηστών social media εκτιμάται περίπου σε **5,3 δισεκατομμύρια**, που αντιστοιχούν στο **64,7%** του παγκόσμιου πληθυσμού, σύμφωνα με έρευνα της DataReportal για τον Απρίλιο 2025 (DataReportal, 2025a). Στην Ελλάδα, ο αριθμός των χρηστών social media ανέρχεται σε 7,32 εκατομμύρια (Ιανουάριος 2025), δηλαδή το 73,5% του συνολικού πληθυσμού (DataReportal, 2025b).

Τα social media έχουν εξελιχθεί σε καίριο εργαλείο για την εφαρμογή των αρχών της αμφίδρομης επικοινωνίας στις δημόσιες σχέσεις. Σε πλατφόρμες, όπως το Facebook, το Twitter ή το Instagram, η επικοινωνία είναι άμεση, δημόσια και διαδραστική, επιτρέποντας έναν ζωντανό διάλογο μεταξύ οργανισμών και πολιτών. Κάθε ανάρτηση ή μήνυμα ενός οργανισμού μπορεί να σχολιαστεί ή να κοινοποιηθεί από το κοινό μέσα σε δευτερόλεπτα – αυτό παρέχει άμεση ανατροφοδότηση (π.χ. σχόλια, “likes”, αναδημοσιεύσεις) και δίνει στους οργανισμούς τη δυνατότητα να αφοουγκραστούν το κοινό τους σε πραγματικό χρόνο. Συγκεκριμένα, τα κοινωνικά δίκτυα καθιστούν την επικοινωνία πιο άμεση και ανθρώπινη. Δεν υπάρχουν τα παραδοσιακά φίλτρα (π.χ. δημοσιογράφοι) μεταξύ ενός οργανισμού και του κοινού – η πληροφορία μεταβαίνει απευθείας στο κοινό μέσω των social media, επιτρέποντας στους οργανισμούς να παρακάμψουν την κλασική διαμεσολάβηση και να διοχετεύσουν το μήνυμά τους ακριβώς εκεί που βρίσκεται το κοινό τους.

Αυτό όμως συνοδεύεται και από μεγαλύτερη ευθύνη: επειδή η επικοινωνία είναι δημόσια, οι οργανισμοί εκτίθενται άμεσα στην κριτική. Ένα λάθος ή μια αστοχία μπορεί να προκαλέσει αμέσως αρνητικά σχόλια ή αντιδράσεις, αναγκάζοντας τον οργανισμό να λογοδοτήσει δημοσίως και να δώσει εξηγήσεις. Έτσι, τα social media ουσιαστικά ενισχύουν τη λογοδοσία και τη διαφάνεια – οι “ισχυροί” (εταιρείες, δημόσιοι φορείς) καλούνται πλέον να απαντούν άμεσα στις ανησυχίες ή στις καταγγελίες των πολιτών, καθώς αυτές διατυπώνονται σε κοινή θέα. Παράλληλα, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης διευκολύνουν τη δημιουργία διαλόγου και κοινοτήτων. Το κοινό δεν είναι παθητικός αποδέκτης· μπορεί να συμμετέχει ενεργά, να συζητά, να διαμορφώνει κοινότητες γύρω από ένα ζήτημα ή ένα προϊόν. Οι οργανισμοί που υιοθετούν το **αμφίδρομο συμμετρικό μοντέλο** αξιοποιούν τα social media, για να συνομιλούν με το κοινό, να δημιουργούν σχέσεις μαζί του και να αφοουγκράζονται τις ανάγκες του. Για παράδειγμα, μια δημόσια υπηρεσία μπορεί να απαντά στις ερωτήσεις των πολιτών στο Twitter, επιδεικνύοντας υπευθυνότητα και οικοδομώντας εμπιστοσύνη. Μια επιχείρηση μπορεί να ζητά και να λαμβάνει προτάσεις από τους πελάτες της μέσω Facebook, ενσωματώνοντας το feedback αυτό στη βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών της. Όλες αυτές οι πρακτικές αντικατοπτρίζουν στην πράξη την αξία της συμμετρικής επικοινωνίας, της επικοινωνίας δηλαδή που μπορεί να

επηρεάσει και να μεταβάλλει τη στάση και τη συμπεριφορά τόσο του κοινού όσο και του οργανισμού, προς όφελος της μεταξύ τους σχέσης.

Ωστόσο, οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί χρησιμοποιούν τα social media, για να πετύχουν δημοσιότητα και να ενημερώσουν δημόσια το κοινό τους, ακολουθώντας το μοντέλο *Δημοσιότητας* και της *Δημόσιας Πληροφόρησης* (σύμφωνα με τα τέσσερα μοντέλα δημοσίων σχέσεων των Grunig και Hunt, 1984, βλ. και υποενότητα 3.2.2), χωρίς να αξιοποιούν πλήρως τις δυνατότητες αμφίδρομης επικοινωνίας με το κοινό. Πιθανόν όσο οι οργανισμοί και οι διοικήσεις τους κατανοούν καλύτερα τις δυνατότητες και εξοικειώνονται περισσότερο με τον τρόπο λειτουργίας των μέσων αυτών, τόσο η επικοινωνία με το κοινό τους στα social media να γίνεται πιο ενεργητική και ουσιαστική.

Τα social media προσφέρουν στους δημόσιους οργανισμούς σημαντικά πλεονεκτήματα σε επίπεδο επικοινωνίας και στρατηγικής προβολής. Εξασφαλίζουν αυξημένη ορατότητα, διευκολύνοντας την πρόσβαση όχι μόνο σε παραδοσιακές ομάδες κοινού, αλλά και σε διευρυμένες και νέες ομάδες πολιτών, που ίσως δεν θα μπορούσαν να τις προσεγγίσουν με τα συμβατικά μέσα επικοινωνίας. Παράλληλα, επιτρέπουν τη συνεχή και αδιάλειπτη παρουσία των οργανισμών στον δημόσιο χώρο, καθώς το μήνυμά τους μπορεί να διατίθεται 24 ώρες το 24ωρο, επτά ημέρες την εβδομάδα. Επιπλέον, τα social media ενσωματώνουν τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών, προσφέροντας πολυμεσικό περιεχόμενο, διαδραστικά εργαλεία και δυνατότητα άμεσης ανατροφοδότησης. Σε αυτό το περιβάλλον, η επικοινωνία δεν είναι πλέον γραμμική ή μονοσήμαντη, αλλά διαλογική. Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα στους πολίτες να μην είναι απλώς αναγνώστες, αλλά συμμετοχοί και δημιουργοί περιεχομένου. Από παθητικοί λήπτες, οι χρήστες γίνονται φορείς ιδεών, σχολίων και ανταλλαγής εμπειριών, αναδιαμορφώνοντας ουσιαστικά τη φύση της δημόσιας επικοινωνίας.

3.6.2 Δημοφιλείς πλατφόρμες Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης

Παρακάτω παρουσιάζονται μερικές από τις πιο δημοφιλείς πλατφόρμες Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης, δίνοντας πληροφορίες για τη λειτουργία τους, τη χρήση τους στις δημόσιες σχέσεις, καθώς και στατιστικά στοιχεία για το 2025.

Facebook: το Facebook (<https://www.facebook.com/>) ξεκίνησε τη λειτουργία του το 2004 και αποτελεί σήμερα μια από τις πιο διαδεδομένες πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης παγκοσμίως. Το περιβάλλον του συνδυάζει κείμενο, εικόνες, βίντεο, Stories και δυνατότητες ζωντανής μετάδοσης (live). Οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργούν επίσημες σελίδες (Facebook Pages), να προγραμματίζουν αναρτήσεις, να αλληλεπιδρούν με το κοινό μέσω σχολίων και να χρησιμοποιούν εργαλεία ανάλυσης, για να παρακολουθούν την απήχηση των δημοσιεύσεών τους. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι το Facebook διευκολύνει τη δημιουργία κοινοτήτων, προσφέροντας ένα φιλικό περιβάλλον για συμμετοχικό διάλογο (Facebook Groups). Το 2025, οι ενεργοί χρήστες της πλατφόρμας ξεπερνούν τα 2,9 δισεκατομμύρια σε παγκόσμιο επίπεδο (Digital Around the World, 2025), και στην Ελλάδα υπολογίζονται περίπου σε 5,10 εκατομμύρια (Digital 2025: Greece).

Instagram: το Instagram (<https://www.instagram.com/>) δημιουργήθηκε το 2010 και εστιάζει στην οπτική επικοινωνία. Οι χρήστες αναρτούν φωτογραφίες, βίντεο μικρής

διάρκειας (Reels), Stories και live περιεχόμενο. Τα τελευταία χρόνια, η πλατφόρμα επενδύει ιδιαίτερα σε μορφές περιεχομένου με μουσική και βίντεο, ακολουθώντας την επιτυχία του TikTok. Αποτελεί εξαιρετικό εργαλείο για καμπάνιες με αισθητικό και εικαστικό αποτέλεσμα και στόχο την προσέγγιση νεότερων ηλικιακών ομάδων (Leaver, Highfield & Abidin, 2020). Το 2025 καταγράφει περίπου 1,6 δισεκατομμύρια ενεργούς χρήστες παγκοσμίως (Digital Around the World, 2025), και στην Ελλάδα οι χρήστες του Instagram υπολογίζονται σε 4.35 εκατομμύρια (Digital 2025: Greece)..

X (πρώην Twitter): η πλατφόρμα X (<https://x.com/>) ξεκίνησε το 2006 ως Twitter και το 2023 μετονομάστηκε σε X. Αποτελεί βασικό κανάλι άμεσης, δημόσιας επικοινωνίας. Οι οργανισμοί το χρησιμοποιούν, για να κοινοποιούν σύντομα μηνύματα (μέχρι 280 χαρακτήρες στη δωρεάν έκδοση), να παρακολουθούν την επικαιρότητα, να τοποθετούνται σε ζητήματα, αλλά και να απαντούν σε ερωτήσεις πολιτών. Είναι ιδανική για άμεση ενημέρωση, ανακοινώσεις, παρακολούθηση τάσεων (trends) και διαχείριση κρίσεων (Burgess & Baym, 2020). Το 2025 η πλατφόρμα διαθέτει περίπου 650 εκατομμύρια ενεργούς χρήστες παγκοσμίως (Digital Around the World, 2025), και στην Ελλάδα οι χρήστες υπολογίζονται σε 1.16 εκατομμύρια (Digital 2025: Greece).

YouTube: το YouTube (<https://www.youtube.com/>) ξεκίνησε το 2005 και είναι η μεγαλύτερη πλατφόρμα βίντεο παγκοσμίως. Οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν το YouTube, για να δημοσιεύουν βίντεο ενημερωτικού ή εκπαιδευτικού χαρακτήρα, συνεντεύξεις, παρουσιάσεις έργων, εκδηλώσεις ή livestreams. Λειτουργεί συμπληρωματικά προς άλλα μέσα, επιτρέποντας τη δημοσίευση μεγάλης διάρκειας περιεχομένου. Η αφήγηση του βίντεο στην αφήγηση ιστοριών (storytelling) ενισχύει τη συναισθηματική σύνδεση με το κοινό. Το 2025 αριθμεί πάνω από 2,5 δισεκατομμύρια χρήστες παγκοσμίως (Digital Around the World, 2025), και στην Ελλάδα περίπου 7.4 εκατομμύρια (Digital 2025: Greece).

TikTok: το TikTok (<https://www.tiktok.com/>) ιδρύθηκε το 2016 και είναι η ταχύτερα αναπτυσσόμενη πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης. Δίνει έμφαση σε σύντομα, δημιουργικά βίντεο με μουσική, υπότιτλους και ειδικά εφέ. Έχει γίνει ιδιαίτερα δημοφιλές στις νεαρές ηλικίες και επηρεάζει σημαντικά τις πολιτισμικές τάσεις, τη γλώσσα και τα μέσα έκφρασης. Παρόλο που ξεκίνησε ως χώρος για ψυχαγωγία, πλέον χρησιμοποιείται και από δημόσιους φορείς για ενημερωτικές καμπάνιες, κυρίως όταν απευθύνονται σε νεότερο κοινό. Το 2025 οι χρήστες ξεπέρασαν τα 1,56 δισεκατομμύρια παγκοσμίως (Digital Around the World, 2025), και στην Ελλάδα φτάνουν τα 3,87 εκατομμύρια (Digital 2025: Greece).

LinkedIn: το LinkedIn ξεκίνησε τη λειτουργία του το 2003 και αποτελεί την πιο γνωστή πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης με επαγγελματικό προσανατολισμό. Παρότι ως δομή θυμίζει το Facebook (με προφίλ, σελίδες οργανισμών, δημοσιεύσεις και δυνατότητα σχολιασμού), διαφέρει ως προς τη θεματική και το ύφος επικοινωνίας. Το LinkedIn δίνει έμφαση στη δικτύωση μεταξύ επαγγελματιών, στη διάδοση γνώσης και στις εξελίξεις στον χώρο της εργασίας, της διοίκησης και των δημόσιων πολιτικών. Αποτελεί σημαντικό εργαλείο για δημόσιους φορείς που θέλουν να παρουσιάσουν τις δράσεις τους σε ένα πιο εξειδικευμένο κοινό: στελέχη του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, ακαδημαϊκούς, δημοσιογράφους, και επαγγελματίες.

Πολλοί χρήστες που νιώθουν ότι το Facebook κατακλύζεται από ψυχαγωγικό ή αντιφατικό περιεχόμενο στρέφονται στο LinkedIn για πιο στοχευμένη και σοβαρή ενημέρωση. Επιπλέον, αρκετοί δημόσιοι οργανισμοί το χρησιμοποιούν για να προβάλλουν το έργο τους σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και να συμμετέχουν σε θεματικές συζητήσεις. Το 2025, το LinkedIn αριθμεί πάνω από 1,1 δισεκατομμύρια εγγεγραμμένους χρήστες παγκοσμίως (DataReportal, 2025a), και στην Ελλάδα οι χρήστες υπολογίζονται σε 2,8 εκατομμύρια (DataReportal, 2025b).

3.6.3 Εφαρμογές ανταλλαγής μηνυμάτων

Ένα ακόμη βασικό στοιχείο των social media είναι οι εφαρμογές ανταλλαγής μηνυμάτων σε έναν ή περισσότερους χρήστες που οι πλατφόρμες αυτές περιλαμβάνουν (π.χ. Facebook messenger, Instagram Direct Messenger, TikTok Direct Messages κ.ά.). Το στοιχείο των μηνυμάτων έχει αποκτήσει ιδιαίτερη δυναμική το τελευταίο διάστημα, καθώς ολοένα και περισσότεροι χρήστες επιλέγουν να απευθυνθούν σε πιο στοχευμένο κοινό (από ένα μέχρι περισσότερα άτομα της επιλογής τους), επιθυμώντας παράλληλα να προστατεύσουν την ηλεκτρονική επικοινωνία τους. Χαρακτηριστικό αυτής της τάσης είναι η μεγάλη δημοτικότητα και αύξηση στη χρήση εφαρμογών μηνυμάτων, όπως είναι το WhatsApp, το WeChat, το Telegram, και το Facebook Messenger. Οι εφαρμογές αυτές δεν περιορίζονται πλέον μόνο στην ανταλλαγή κειμένου: προσφέρουν επίσης δυνατότητες αποστολής εικόνων, βίντεο, αρχείων, ακόμη και πραγματοποίησης φωνητικών ή βιντεοκλήσεων.

Ιδιαίτερη αναφορά αξίζει στο Viber, το οποίο έχει ευρεία χρήση στην Ελλάδα. Εκτός από τις βασικές δυνατότητες επικοινωνίας, προσφέρει και δημόσια κανάλια (Channels) μέσω των οποίων φορείς ή οργανισμοί μπορούν να μεταδίδουν ενημερώσεις σε μεγάλο αριθμό χρηστών, αλλά και να δημιουργούν κοινότητες (Communities) με επιλεγμένα επίπεδα διαδραστικότητας. Αντίστοιχες λειτουργίες αναπτύσσονται και σε άλλες εφαρμογές, όπως τα Broadcast Channels του Instagram, όπου ένας οργανισμός μπορεί να στέλνει μηνύματα στους ακόλουθούς του χωρίς να επιτρέπει την άμεση απάντηση, εκτός από emojis, αντιδράσεις ή ψηφοφορίες. Πρόκειται για ένα υβριδικό μοντέλο επικοινωνίας: μια μονόδρομη επικοινωνία με λίγες δυνατότητες διάδρασης, το οποίο εκμεταλλεύεται την προτίμηση των χρηστών για άμεσες και προσωποποιημένες μορφές επαφής. Ωστόσο, η τάση αλλάζει: πρόσφατα, το Instagram επέτρεψε τη δυνατότητα απαντήσεων στα Broadcast Channels (Hutchinson, 2024). Συνολικά, οι εφαρμογές ανταλλαγής μηνυμάτων ενισχύουν την προσωπική διάσταση της επικοινωνίας και παρέχουν στους οργανισμούς τη δυνατότητα να δημιουργήσουν πιο στενούς και προσωποποιημένους διαύλους επικοινωνίας με τους πολίτες.

3.7 Επιλογή Μέσου Επικοινωνίας και Πολυκαναλική Προσέγγιση

Η επιλογή του κατάλληλου μέσου επικοινωνίας αποτελεί κρίσιμο βήμα στον σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικών δημοσίων σχέσεων. Δεν υπάρχει ένα «σωστό» μέσο για κάθε περίπτωση. Αντίθετα, η επιλογή εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως ο στόχος της επικοινωνίας, το κοινό, το περιεχόμενο του μηνύματος, η χρονική συγκυρία και οι τεχνικές δυνατότητες του οργανισμού. Για παράδειγμα, ένα δελτίο τύπου μπορεί να είναι κατάλληλο για τη μετάδοση επίσημων ανακοινώσεων στα ΜΜΕ, ενώ ένα μήνυμα σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να ενδείκνυται για άμεση ενημέρωση και αλληλεπίδραση με τους πολίτες. Ένα ενημερωτικό e-mail μπορεί να είναι πιο άμεσο, ενώ ένα βίντεο στο YouTube ή στο TikTok μπορεί να προσεγγίσει ομάδες νέων, καθώς υιοθετεί ένα δυναμικό και μοντέρνο αφηγηματικό τρόπο.

Σε κάθε περίπτωση, το μέσο πρέπει να συμβαδίζει με τη μορφή και το ύφος του μηνύματος, αλλά και με τις προσδοκίες του κοινού. Ένα μήνυμα που λειτουργεί αποτελεσματικά στο Facebook μπορεί να απαιτεί διαφορετική μορφοποίηση ή πιο δημιουργική προσέγγιση στο Instagram ή στο LinkedIn. Η ίδια πληροφορία διατυπώνεται αλλιώς στο δελτίο τύπου και αλλιώς σε ένα εφήμερο Instagram Story, το οποίο θα “εξαφανιστεί” μετά από 24 ώρες.

Η σύγχρονη στρατηγική επικοινωνίας υιοθετεί την πολυκαναλική προσέγγιση (multichannel communication), δηλαδή τη χρήση πολλών και διαφορετικών διαύλων επικοινωνίας, που δρουν συμπληρωματικά. Η πολυκαναλική προσέγγιση ενισχύει την ορατότητα, την επανάληψη και την προσβασιμότητα του μηνύματος. Επιπλέον, δίνει τη δυνατότητα διαφοροποίησης της μορφής (format) χωρίς αλλοίωση του νοήματος, επιτρέποντας την προσαρμογή για διαφορετικές ομάδες κοινού: πολίτες, ΜΜΕ, εργαζόμενους, ειδικές κατηγορίες (Κάβουρα, 2021).

Η αποτελεσματική αξιοποίηση των μέσων επικοινωνίας είναι ζήτημα στρατηγικής επιλογής, επικοινωνιακής ευαισθησίας και κοινωνικής αντίληψης. Όπως έδειξε ο κοινωνιολόγος Harold Lasswell ήδη από το 1948, η επικοινωνία απαντά σε ένα σύνολο ερωτημάτων: “Ποιος λέει τι, μέσω ποιου καναλιού, σε ποιον και με ποιο αποτέλεσμα;” Στο πλαίσιο αυτό, ο δημόσιος οργανισμός καλείται να επιλέξει όχι μόνο *πού* θα πει κάτι, αλλά και *πώς, σε ποιον και για ποιο σκοπό*, προσαρμόζοντας το περιεχόμενο και τη μορφή του μηνύματος στο κοινό και στους στόχους του (Κάβουρα, 2021).

ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Στρατηγική επιλογή επικοινωνιακών μέσων

Η δραστηριότητα έχει στόχο να ενισχύσει την κριτική σκέψη, τη στρατηγική ικανότητα επιλογής μέσων, αλλά και την αντίληψη της πολυπλοκότητας της δημόσιας επικοινωνίας στην ψηφιακή εποχή.

Οδηγίες προς τις ομάδες:

- Χωριστείτε σε ομάδες των 4–5 ατόμων.

- Επιλέξτε μία από τις παρακάτω επικοινωνιακές περιστάσεις:
 - Ανακοίνωση νέου ωραρίου εξυπηρέτησης για μια δημόσια υπηρεσία.
 - Πρόσκληση συμμετοχής πολιτών σε δημόσια διαβούλευση.
 - Ενημέρωση για ένα νέο ψηφιακό εργαλείο (π.χ. e-κράτηση ραντεβού).
 - Αντιμετώπιση αρνητικών σχολίων για καθυστέρηση παροχής υπηρεσιών.
 - Προβολή επιτυχούς έργου ή κοινωνικής δράσης.
- Για το σενάριο που θα επιλέξετε, συζητήστε και καταγράψτε:
 - Ποιος είναι ο σκοπός της επικοινωνίας;
 - Ποιο είναι το κοινό-στόχος;
 - Ποια μέσα επικοινωνίας θα χρησιμοποιήσετε (τουλάχιστον δύο);
 - Πώς διαφοροποιείται το μήνυμα ανάλογα με το κάθε μέσο;
 - Ποια πλεονεκτήματα και ποια όρια έχει κάθε μέσο που επιλέγετε;
- Παρουσιάστε την πρότασή σας στην ολομέλεια (5 λεπτά παρουσίαση ανά ομάδα).

3.8 Πρακτικά Εργαλεία για Επικοινωνία στον Δημόσιο Τομέα

Το δελτίο τύπου είναι ένα σημαντικό εργαλείο στρατηγικής στην επικοινωνία. Ένα δελτίο τύπου είναι μια σύντομη ανακοίνωση που έχει σκοπό να ενημερώσει τον τύπο σχετικά με γεγονότα που έχουν ειδησεογραφική αξία. Αποστέλλεται σε εφημερίδες, περιοδικά και ιστοσελίδες, για να προκαλέσει ενδιαφέρον και να καλύψει ένα συγκεκριμένο γεγονός. Παρακάτω, συνοψίζονται τα βασικά στοιχεία σύνταξης ενός τυπικού Δελτίου Τύπου και ενός διαδικτυακού Δελτίου Τύπου.

Ένα τυπικό Δελτίο Τύπου

Πριν ξεκινήσετε τη συγγραφή, αναρωτηθείτε: ποιος είναι ο σκοπός του Δελτίου Τύπου; Τι θέλω οι αναγνώστες να καταλάβουν; Διασφαλίστε ότι το δελτίο τύπου απαντά στις κρίσιμες ερωτήσεις: *ποιος, τι, πότε, πού, γιατί και πώς*. Συγκεντρώστε όλες τις σχετικές πληροφορίες πριν τη συγγραφή του Δελτίου Τύπου. Χρειάζεται να γνωρίζετε τα βασικά στοιχεία του γεγονότος, σημαντικά στατιστικά στοιχεία, και τυχόν δηλώσεις από εκπροσώπους του οργανισμού.

Ένα Δελτίο Τύπου πρέπει να περιλαμβάνει τα κύρια στοιχεία, όπως το λογότυπο του φορέα, την ημερομηνία, και ένα άτομο από τον φορέα για επικοινωνία. Απαιτείται επίσης ένας ελκυστικός τίτλος που συνοψίζει το γεγονός και ενσωματώνει ενεργά ρήματα, προκειμένου να προσελκύσει την προσοχή. Η χρήση ενεργητικών ρημάτων ενισχύει την αμεσότητα και την επιρροή του κειμένου. Τίτλοι όπως "Ανακοινώνουμε" ή "Παρουσιάζουμε" προσλαμβάνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον από το κοινό.

Η περιεκτικότητα είναι κλειδί. Ένα δελτίο τύπου δεν πρέπει να υπερβαίνει τη μία σελίδα και θα πρέπει να είναι συνοπτικό, καθώς οι εκδότες/δημοσιογράφοι προτιμούν τα άμεσα και ουσιαστικά κείμενα. Το ύφος ενός Δελτίου Τύπου πρέπει να είναι επαγγελματικό και σοβαρό και ο τόνος να είναι προσιτός. Η σωστή γραμματική και ορθογραφία είναι θεμελιώδους σημασίας για την αξιοπιστία ενός δελτίου τύπου.

Οι δηλώσεις σε ένα Δελτίο Τύπου θα πρέπει να είναι λογικές και να αποφεύγονται υπερβολές. Είναι κρίσιμο να επικοινωνείτε ακριβείς και αντικειμενικές πληροφορίες, χωρίς υπερβολές όπως "είμαστε οι καλύτεροι". Ένα επιτυχημένο Δελτίο Τύπου πρέπει να συνδυάζεται με επίκαιρα γεγονότα. Η σύνδεση με τρέχουσες ειδήσεις μπορεί να ενισχύσει τη δημοσιότητα και την ανταπόκριση από τα ΜΜΕ.

Η βασική μορφή ενός Δελτίου Τύπου είναι η εξής:

- Η πρώτη σειρά παρουσιάζει την επωνυμία ή το λογότυπο του φορέα.
- Η δεύτερη σειρά περιλαμβάνει την ημερομηνία.
- Η τρίτη σειρά είναι η επικεφαλίδα, σε έντονη γραμματοσειρά και μέγεθος ελαφρώς μεγαλύτερο από το μέγεθος του κειμένου.
- Η ουσία του δελτίου τύπου καλό είναι να δίνεται στις πρώτες δύο ή τρεις προτάσεις.
- Η τελευταία παράγραφος δίνει τις βασικές πληροφορίες για τον οργανισμό.

Το δελτίο τύπου θα πρέπει να τελειώνει με το όνομα, το τηλέφωνο και τη διεύθυνση e-mail του υπεύθυνου, με τον οποίο ο ενδιαφερόμενος δημοσιογράφος μπορεί να επικοινωνήσει για περισσότερες πληροφορίες.

Το Δελτίο Τύπου πρέπει να είναι σαφές, αντικειμενικό, σύντομο (300-500 λέξεις), χωρίς υπερβολές ή διαφημιστικό τόνο. Η χρήση κατάλληλης γραμματοσειράς και μορφοποίησης είναι ζωτικής σημασίας. Η προτεινόμενη γραμματοσειρά είναι Times Roman, μέγεθος 12, με περιορισμένη χρήση bold και italics.

Ακολουθεί ένα ενδεικτικό δελτίο τύπου (τα στοιχεία που αναφέρονται είναι φανταστικά):



Αθήνα, 24 Ιουνίου 2025

Εκδήλωση για τη Θεραπευτική Φωτογραφία και την Ψυχική Υγεία

Ο Δήμος Εστίας και ο οργανισμός Art & Light – Τέχνη και Φώς σας προσκαλούν σε μια ανοικτή εκδήλωση αφιερωμένη στη θεραπευτική φωτογραφία ως δημιουργικό εργαλείο προσωπικής έκφρασης και ενδυνάμωσης ατόμων από ευάλωτες και ευπαθείς κοινωνικά ομάδες.

Στην εκδήλωση, η **Στέλλα Αστέλλα**, φωτογράφος και εμπυχωτρία δημιουργικών ομάδων, θα παρουσιάσει το έργο της με ανθρώπους που έχουν έρθει αντιμέτωποι με προκλήσεις ψυχικής υγείας, κοινωνικού αποκλεισμού ή άλλες μορφές ευαλωτότητας. Μέσα από φωτογραφίες και αφηγήσεις, θα αναδειχθεί η δύναμη της εικόνας ως μέσο κατανόησης, αποδοχής και συμμετοχής.

Το πρόγραμμα περιλαμβάνει:

- Παρουσίαση φωτογραφικών έργων από συμμετέχοντες των εργαστηρίων του Art & Light.
- Συζήτηση με ειδικούς από τον χώρο της ψυχικής υγείας, της τέχνης και της κοινωνικής φροντίδας.
- Προβολή σύντομου βίντεο με μαρτυρίες και εμπειρίες συμμετεχόντων.

Η εκδήλωση θα πραγματοποιηθεί την **Τετάρτη, 2 Ιουλίου 2025**, στο Πνευματικό Κέντρο του Δήμου μας, στις **19:00**. Η είσοδος είναι ελεύθερη.

Η εκδήλωση εντάσσεται στη σειρά δράσεων Artherapy του Δήμου μας για την ενίσχυση της ψυχικής υγείας και ευεξίας μέσω της τέχνης.

Πληροφορίες:

Μαρία Μαράκη

Τηλέφωνο

E-mail

Ιστοσελίδα

Διαδικτυακό Δελτίο Τύπου

Ο μεγαλύτερος αριθμός των Δελτίων Τύπου σήμερα αναρτώνται στις ιστοσελίδες των οργανισμών. Το διαδικτυακό Δελτίο Τύπου (online press release) ακολουθεί τις ίδιες βασικές αρχές με το παραδοσιακό, αλλά προσαρμόζεται στο ψηφιακό περιβάλλον. Τα κύρια χαρακτηριστικά του είναι:

1. Δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα του οργανισμού, σε μορφή άρθρου ή ανακοίνωσης. Πολλές φορές μπορεί να περιλαμβάνεται και σε μορφή αρχείου .doc ή .pdf., ώστε να μπορέσει να το “κατεβάσει” κάποιος.
2. Χρησιμοποιούνται υπερσύνδεσμοι (links) προς σχετικές πληροφορίες, έγγραφα ή προγενέστερες ανακοινώσεις.
3. Η ιστοσελίδα “εμπλουτίζεται” με λέξεις-κλειδιά στον τίτλο και το σώμα, ώστε να εντοπίζεται ευκολότερα στις μηχανές αναζήτησης (προσαρμογή σε Search Engine Optimization- SEO).
4. Προστίθεται οπτικοακουστικό υλικό (εικόνες, infographics, video clips) για ενίσχυση της αναγνωσιμότητας.
5. Δίνεται η δυνατότητα σχολιασμού ή κοινοποίησης στα social media.

Παραδείγματα:

1. Μπορείτε να επισκεφθείτε την ιστοσελίδα της Αρχής Προσωπικών Δεδομένων, όπου δημοσιεύεται ένα απολογιστικό δελτίο τύπου για μία ημερίδα και περιλαμβάνονται φωτογραφίες, βίντεο, κείμενα από τις ομιλίες κ.ά.
<https://www.dpa.gr/el/enimerwtiko/deltia/apologistiko-deltio-typou-gia-tin-imerida-tis-arhis-me-aformi-ti-19i-imeri> (τελευταία επίσκεψη: 24/6/2025),
2. Στην ιστοσελίδα του ΕΚΚΟΜΕΔ μπορείτε να δείτε συγκεντρωμένα τα Δελτία Τύπου του οργανισμού εδώ:
<https://www.ekkomed.gr/el/download-categories/%CE%B4%CE%B5%CE%BB%CF%84%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CF%8D%CF%80%CE%BF%CF%85/> (τελευταία επίσκεψη: 24/6/2025),.
3. Στην ιστοσελίδα του ΕΚΚΟΜΕΔ, τα νέα και οι δραστηριότητες του οργανισμού παρουσιάζονται ως ενότητα στην ιστοσελίδα με οπτικοακουστικό υλικό: <https://www.ekkomed.gr/el/drastiriotites/>

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Σύνταξη Δελτίου Τύπου για Εκδήλωση Δημόσιου Οργανισμού

Ο Δήμος Εστίας διοργανώνει μια δημόσια εκδήλωση με τίτλο «Πολιτιστικές εφαρμογές για την πόλη μας», που θα πραγματοποιηθεί την Πέμπτη, 10 Οκτωβρίου 2025, στις 18:30, στο Πολιτιστικό Κέντρο του Δήμου. Η εκδήλωση απευθύνεται σε πολίτες, εκπαιδευτικούς, νέους και έχει στόχο να παρουσιάσει τα νέα ψηφιακά πολιτιστικά εργαλεία που προσφέρουν οι υπηρεσίες του Δήμου (π.χ. εικονικές ξεναγήσεις, εφαρμογές για κινητά, πλατφόρμα για την τοπική ιστορία κ.ά.).

Κατά την εκδήλωση θα μιλήσουν εκπρόσωποι του Δήμου και οι συντελεστές του έργου υλοποίησης των εφαρμογών. Το κοινό θα έχει την ευκαιρία να παρακολουθήσει και να συμμετέχει σε ζωντανή παρουσίαση των εφαρμογών.

Οδηγίες:

- Συντάξτε ένα Δελτίο Τύπου που να ενημερώνει τα ΜΜΕ για την εκδήλωση.

- Χρησιμοποιήστε σαφή και επαγγελματικό ύφος.
- Φροντίστε να περιλαμβάνει τίτλο, υπότιτλο (προαιρετικά), ημερομηνία, βασικές πληροφορίες, δηλώσεις εάν κρίνετε σκόπιμο, και στοιχεία επικοινωνίας (μην ξεχάσετε το όνομα του υπεύθυνου για την επικοινωνία).
- Αν το επιθυμείτε, μπορείτε να συντάξετε και διαδικτυακή έκδοχή του δελτίου.

3.8.1 Σύνταξη ενός post στο Facebook

Παρακάτω, θα δείτε ένα Facebook post για την εκδήλωση της Θεραπευτικής Φωτογραφίας και της Ψυχικής Υγείας που παρουσιάστηκε σε Δελτίο Τύπου.

Facebook post



 **Η φωτογραφία γίνεται φωνή, έκφραση και δύναμη**

 Πώς μπορεί μια εικόνα να μιλήσει εκεί που τα λόγια δεν φτάνουν;

Ο οργανισμός **Art & Light** & ο **Δήμος Εστίας** σας προσκαλούν σε μια ανοιχτή εκδήλωση για τη Θεραπευτική Φωτογραφία, με στόχο την ενδυνάμωση ανθρώπων από ευάλωτες και ευπαθείς κοινωνικά ομάδες.

 Η **Στέλλα Αστεύλα**, φωτογράφος και εμπνυχώτρια, θα μας ξεναγήσει στον κόσμο της φωτογραφικής αφήγησης.

- Συμμετέχουν ειδικοί από τον χώρο της ψυχικής υγείας, της τέχνης και της κοινωνικής φροντίδας.
- Θα προβληθεί σύντομο βίντεο με εμπειρίες συμμετεχόντων.
- Θα συζητήσουμε πώς η φωτογραφία μπορεί να γίνει μονοπάτι αποδοχής, σύνδεσης και θεραπείας.

 Τετάρτη, 2 Ιουλίου

 Τοποθεσία: Πνευματικό Κέντρο του Δήμου Εστίας

 Ωρα: 19:00
Είσοδος ελεύθερη

 Μάθετε περισσότερα: [www....](#)
 [email επικοινωνίας]

 *Μοιραστείτε το με όσους ενδιαφέρονται για τη δύναμη της εικόνας, της τέχνης και της ανθρώπινης ιστορίας.*

#therapeuticphotography #mentalhealth #artforempowerment #ArtLight #κοινωνικήσυνοχή
#δημιουργικήέκφραση #ψυχικήυγεία #Estiamunicipality

Ποιο είναι το “πετυχημένο” Facebook post;

Ως «πετυχημένο» ορίζεται το post που επιτυγχάνει τους στόχους του, είτε είναι η αύξηση του κοινού, η ενίσχυση της συμμετοχής ή η προώθηση μιας δράσης/ενός προϊόντος. Περιλαμβάνει ελκυστικό περιεχόμενο, που τραβά την προσοχή και ενθαρρύνει την ανταπόκριση.

Ποια στοιχεία πρέπει να περιέχει ένα Facebook post;

Κατάλληλο τίτλο: ο τίτλος είναι το πρώτο στοιχείο που προσελκύει τους χρήστες. Πρέπει να είναι σύντομος, ελκυστικός και να περιγράφει το περιεχόμενο του post με σαφήνεια.

Σαφές μήνυμα: το μήνυμα του post πρέπει να είναι ξεκάθαρο και περιεκτικό, εξηγώντας άμεσα την αξία ή την πληροφορία που προσφέρετε. Η σαφήνεια συμβάλλει στην καλή κατανόηση και αλληλεπίδραση.

Ελκυστική εικόνα: Μια καλή εικόνα σε ένα post στα social media, ενισχύει το μήνυμα και προσελκύει τους αναγνώστες. Πρέπει να είναι σχετική και ελκυστική.

Ποιο πρέπει να είναι το ύφος και ο τόνος του Facebook post;

Φιλικό ύφος: Ένα φιλικό ύφος προάγει τη σύνδεση με τον χρήστη. Χρησιμοποιήστε καθημερινές εκφράσεις και ψηφιακές αυτοσχέδιες εικόνες που μπορούν να δημιουργήσουν μια σχέση με τον χρήστη και να τον/την προσεγγίσουν.

Επαγγελματικός τόνος: ο επαγγελματικός τόνος διασφαλίζει τη σοβαρότητα και τον επαγγελματισμό. Χρησιμοποιήστε ακριβείς λέξεις και αποφύγετε την υπερβολική οικειότητα, για να κερδίσετε την εμπιστοσύνη του κοινού.

Στόχευση κοινού: η στόχευση του κοινού είναι καθοριστική για την αποτελεσματικότητα του post. Αναγνωρίστε τα ενδιαφέροντα του κοινού σας και προσαρμόστε το ύφος και τον τόνο ανάλογα με το δημογραφικά και τα ψυχολογικά τους χαρακτηριστικά.

Άλλα στοιχεία που πρέπει να περιληφθούν;

Χρήση απλής γλώσσας: η απλή και κατανοητή γλώσσα διευκολύνει την επικοινωνία με το κοινό. Χρησιμοποιώντας καθημερινές λέξεις, οι αναρτήσεις γίνονται προσβάσιμες σε μεγαλύτερο κοινό, ενισχύοντας την αλληλεπίδραση.

Χρήση hashtags #photography #therapy: η χρήση hashtags αυξάνει την ορατότητα των αναρτήσεων. Τα σωστά hashtags βοηθούν στη στόχευση συγκεκριμένου κοινού, διευκολύνοντας την αναζήτηση και την αλληλεπίδραση.

Προτροπή σε δράση (CTA - Call To Action): οι προτροπές σε δράση ενθαρρύνουν τη συμμετοχή του κοινού. Χρήση φράσεων που προτρέπουν σε συγκεκριμένες ενέργειες (like, share, κ.ά.) μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των αλληλεπιδράσεων, όπως σχόλια, κοινοποιήσεις και κλικ.

Χρήση emojis: τα emojis είναι μικρά εικονογράμματα (😊📷❤️) που χρησιμοποιούνται σε ψηφιακά μηνύματα και αναρτήσεις, για να εκφράσουν συναισθήματα, ιδέες ή να ενισχύσουν το νόημα του κειμένου. Λειτουργούν ως σύγχρονες «οπτικές λέξεις», προσθέτοντας εκφραστικότητα και αμεσότητα στην επικοινωνία. Η προσεκτική χρήση των emojis μπορεί να κάνει το περιεχόμενο πιο φιλικό και ελκυστικό, να τραβήξει την προσοχή του χρήστη μέσα στην πληθώρα αναρτήσεων, να βοηθήσει στην κατανόηση του περιεχομένου, ειδικά όταν το κοινό είναι πολυσυλλεκτικό (<https://emojipedia.org/>).

3.8.2 Το περιβάλλον του Instagram

Το περιβάλλον του Instagram δίνει περισσότερη έμφαση στις εικόνες και στις φωτογραφίες και όχι τόσο στο κείμενο. Στο Instagram, μπορούμε να δούμε πολλές φωτογραφίες ή βίντεο με κείμενο. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το εργαλείο Canva (<https://www.canva.com/>), το οποίο είναι δωρεάν και έχει αρκετές δυνατότητες, για τη δημιουργία Instagram και Facebook posts και Stories ή φωτογραφίες με κείμενο. Είναι δωρεάν αλλά θα χρειαστεί να κάνετε εγγραφή μέσω e-mail.

Στο Instagram μπορεί κάποιος να βάλει μέχρι 20 φωτογραφίες ή/και βίντεο σε ένα post (carousel post) και να παρουσιάσει αυτό που θέλει κυρίως μέσω των φωτογραφιών. Μπορεί δηλαδή κάποιος να επικοινωνήσει με το κοινό του μέσα από τις φωτογραφίες. Ασφαλώς, και υπάρχει κείμενο σε ένα Instagram posts, αλλά συνήθως είναι μικρότερο από το αντίστοιχο Facebook posts, και συνήθως χρησιμοποιούνται emojis, για να κατευθύνουν το μάτι του χρήστη.

Το περιβάλλον του Instagram διαφέρει από το Facebook. Μια βασική διαφορά του είναι ότι δεν λειτουργούν τα links μέσα στα posts του Instagram. Μόνο τα links στο bio λειτουργούν και για αυτό πολλές φορές μπορεί να έχετε δει σε ένα post να γράφουν: “Tap the link in bio” ή «Για περισσότερα δείτε το link στο bio».

Στα social media η πιο επιτυχημένη «συνταγή» είναι αυτή της δοκιμής και του λάθους (trial and error). Δηλαδή, μαθαίνουμε δοκιμάζοντας και μαθαίνουμε από τα λάθη μας!

Ερωτήσεις επανάληψης & συζήτησης

1. Ποιες είναι οι βασικές διαφορές μεταξύ των δημοσίων σχέσεων και άλλων μορφών επικοινωνίας, όπως η ενημέρωση και η διαφήμιση, ιδίως στον δημόσιο τομέα;
2. Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά του μοντέλου του Schramm, και γιατί είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στον σχεδιασμό των δημοσίων σχέσεων;
3. Αναφέρετε και σχολιάστε τα τέσσερα μοντέλα των Grunig & Hunt. Ποιο θεωρείτε καταλληλότερο για έναν Δήμο σε περίοδο κρίσης;
4. Πώς εφαρμόζεται το Ενοποιημένο Μοντέλο του Hallahan στην επιλογή των μέσων επικοινωνίας; Δώστε ένα παράδειγμα συνδυαστικής χρήσης.
5. Ποια στοιχεία καθιστούν ένα μήνυμα αποτελεσματικό σύμφωνα με τα πέντε χαρακτηριστικά που αναφέρονται στην ενότητα;
6. Συγκρίνετε το παραδοσιακό δελτίο τύπου με το διαδικτυακό δελτίο τύπου. Ποιες είναι οι νέες απαιτήσεις και δυνατότητες του δεύτερου;
7. Ποιες είναι οι διαφορές στη μορφοποίηση και στόχευση ενός post στο Facebook και στο Instagram;
8. Σε ποια περίπτωση θα προτιμούσατε ένα Broadcast Channel στο Instagram από μια ανοιχτή ανάρτηση, και γιατί;
9. Δημιουργήστε ένα Facebook post για μια δημόσια εκδήλωση (τίτλος, εικόνα, emojis, hashtags, call to action).
10. Γιατί είναι σημαντικό να διαφοροποιούμε το μήνυμα ανάλογα με το μέσο και το κοινό στο οποίο απευθυνόμαστε;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bantimaroudis, P. (2017). *Setting agendas in cultural markets: Organizations, creators, experiences*. Oxon & New York: Routledge.
- Bayer, J. B., Triêu, P., & Ellison, N. B. (2020). Social media elements, ecologies, and effects. *Annual Review of Psychology*, 71(1), 471–497.
- Burgess, J., & Baym, N. K. (2020). *Twitter: A biography* [Kindle version]. New York, NY: New York University Press.
- Burgess, J., Marwick, A., & Poell, T. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of social media* [Kindle edition]. SAGE Publications Ltd.
- DataReportal. (2025a). Digital around the world: Global digital overview. Ανακτήθηκε 23 Ιουνίου, 2025, από <https://datareportal.com/global-digital-overview>
- DataReportal. (2025b). *Digital 2025: Greece*. Ανακτήθηκε 23 Ιουνίου, 2025, από <https://datareportal.com/reports/digital-2025-greece>
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis*. Boston, MA: Northeastern University Press.
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151–176.
- Grunig, J. E. (2011). Public relations and strategic management: Institutionalizing organization–public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication*, 4(1[6]), 11–31.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Hallahan, K. (2001). Strategic media planning: Toward an integrated public relations media model. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations* (pp. 461–470). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hutchinson, A. (2024). *Instagram expands access to broadcast channel replies*. Social Media Today. Ανακτήθηκε 23 Ιουνίου, 2025, από <https://www.socialmediatoday.com/news/instagram-broadcast-channel-replies/725834/>
- Johansson, C. (2007). Goffman's sociology: An inspiring resource for developing public relations theory. *Public Relations Review*, 33(3), 275–280.
- Κάβουρα, Α. (2021). *Επικοινωνία, διαφήμιση & μάρκετινγκ στο ψηφιακό περιβάλλον και ο ρόλος των μέσων κοινωνικής δικτύωσης* (2η έκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Katz, E., Blumler, J. G., & Gurevitch, M. (1973). Uses and gratifications research. *Public Opinion Quarterly*, 37(4), 509–523.
- Leaver, T., Highfield, T., & Abidin, C. (2020). *Instagram: Visual social media cultures*. Cambridge, UK / Medford, MA: Polity Press
- Μαγνήσαλης, Κ. (2002). *Δημόσιες σχέσεις: Θεωρία και τεχνική των σχέσεων με το κοινό*. Αθήνα: Interbooks.
- Μήλιος, Α. Χ. (2020). *Εταιρική ταυτότητα και εικόνα: Από τον σχεδιασμό στην επιτυχία*. Αθήνα: Κριτική.
- Morris, T. & Goldsworthy, S. (2017), *Σύγχρονες δημόσιες σχέσεις*, (Π. Αρκουδέας, Μετ.), Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Newsom, D., Turk, J. V., & Kruckeberg, D. (2009). *This is PR: The realities of public relations* (10th ed.). Boston, MA: Cengage/Wadsworth.

- Παπαλεξανδρή, Ν. Α., & Λυμπερόπουλος, Δ. Δ. (2014). *Δημόσιες σχέσεις: Η λειτουργία της επικοινωνίας στους σύγχρονους οργανισμούς*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν. Α. (2001). *Δημόσιες σχέσεις: Η λειτουργία της επικοινωνίας στη σύγχρονη επιχείρηση*. Αθήνα: Μπένος.
- Πιπερόπουλος, Γ. Π. (1996). *Επικοινωνώ άρα υπάρχω: Δημόσιες σχέσεις και επικοινωνία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Vasquez, G. M., & Taylor, M. (2001). Research perspectives on “the public.” In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 243–255). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Watson, T. (2012). The evolution of public relations measurement and evaluation. *Public Relations Review*, 38(3), 390–398.
- Wilcox, D. L., & Cameron, G. T. (2014). *Δημόσιες σχέσεις: Στρατηγικές και τακτικές* (Α. Αποστολοπούλου, Μετ.; Δ. Λυμπερόπουλος, Επιμ.). Αθήνα: ΙΩΝ.

4^η ΕΝΟΤΗΤΑ: Επικοινωνιακή Διαχείριση Κρίσεων – Αξιολόγηση Δημοσίων Σχέσεων

Σκοπός Ενότητας

Σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας είναι η παρουσίαση μίας συστηματικής προσέγγισης στην επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων που μπορεί να προκύψουν στον δημόσιο τομέα. Επίσης, η εξοικείωση με βασικούς δείκτες, τεχνικές και μεθόδους αξιολόγησης προγραμμάτων και δράσεων δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας, στο πλαίσιο της στρατηγικής τους. Ειδική θεματική της παρούσας ενότητας είναι η παρουσίαση της έννοιας της κοινής γνώμης, η οποία απασχολεί τη δημόσια διοίκηση για την αξιολόγηση της απήχησης που έχει ο σχεδιασμός ή η υλοποίηση δημοσίων πολιτικών, καθώς επίσης και η ανίχνευση αναγκών ή η διερεύνηση απόψεων της τοπικής και ευρύτερα Ελληνικής κοινωνίας στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα της παρούσας ενότητας είναι οι επιμορφωνόμενοι:

Γνώσεις: Να γνωρίσουν και να εξοικειωθούν με έννοιες όπως η επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων, η κοινή γνώμη και η έρευνες κοινής γνώμης καθώς, επίσης, και η μεθοδολογία αξιόπιστης και έγκυρης αξιολόγησης προγραμμάτων και δράσεων δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας.

Δεξιότητες: Να μπορούν να αναγνωρίσουν τους κρίσιμους παράγοντες που αφορούν την επικοινωνιακή διαχείριση μίας κρίσης (από φυσική ή άλλου είδους καταστροφή και διοικητική περίπτωση) και να αναλάβουν τον σχεδιασμό και κατάλληλη υλοποίηση κατάλληλων δράσεων επικοινωνίας, στο πλαίσιο πρόληψης, αντιμετώπισης και αποκατάστασης περιπτώσεων εκτάκτου ανάγκης. Επίσης, να μπορούν να ανταποκριθούν κατάλληλα σε ένα παράπονο πολίτη που μπορεί να υποβληθεί σε μία δημόσια υπηρεσία.

Αξίες-Στάσεις: Να υιοθετήσουν μία θετική στάση για τη συμμετοχή τους σε δράσεις δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας για την επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων και την αξιολόγηση προγραμμάτων και δράσεων δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας, υιοθετώντας μία κατάλληλη ηθική και επαγγελματική δεοντολογία (σεβασμός στην προσωπικότητα, σε ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα και λοιπά χαρακτηριστικά εμπλεκόμενων προσώπων και κοινωνικών ομάδων).

Σύνοψη

Οι δημόσιοι οργανισμοί και υπηρεσίες χρειάζεται να έχουν μία στρατηγική προσέγγιση στην επικοινωνία τους. Η στρατηγική προσέγγιση ξεκινάει από την Αποστολή και το Όραμα του δημόσιου οργανισμού και περιλαμβάνει συγκεκριμένους στόχους και επιχειρησιακά προγράμματα, μέσω των οποίων επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί τους στόχοι. Κατά τη λειτουργία τους, μπορεί να χρειαστεί να

αντιμετωπίσουν κάποιες περιπτώσεις εκτάκτου ανάγκης. Στις περιπτώσεις αυτές, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η κατάλληλη επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης. Συνήθως, μέσω μίας στρατηγικής προσέγγισης και κατάλληλη προετοιμασία (η πρόληψη είναι η πρώτη αρχή στην κατάλληλη αντιμετώπιση κρίσεων).

Η κατάλληλη διαχείριση παραπόνου ή καταγγελίας πολίτη, ξεκινάει με την κατανόηση των νομικών και άλλων δικαιωμάτων του πολίτη και την συγκέντρωση αντικειμενικών δεδομένων. Ο πολίτης δικαιούνται να λάβει μία πειστική απάντηση και επίσης να υπάρξει αποκατάσταση τυχών βλάβης που υπέστη στο πλαίσιο της νομιμότητας και χρηστής δημόσιας διοίκησης.

Οι δημόσιοι οργανισμοί ενδιαφέρονται επίσης για την κοινή γνώμη (τις απόψεις και θέσεις των πολιτών για διάφορα ζητήματα). Μέσω ειδικών ερευνών, μπορεί να συλλέγουν πληροφορίες για τις επικρατούσες τάσεις στη κοινή γνώμη ή τις ανάγκες μίας τοπικής κοινωνίας, που μπορεί να αξιοποιηθούν στο πλαίσιο του δημοκρατικού προγραμματισμού για τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Ειδικοί δείκτες και τεχνικές χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση δράσεων και προγραμμάτων δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας. Ο στόχος εδώ είναι η διεξαγωγή συμπερασμάτων για τα αποτελέσματα μίας επικοινωνιακής στρατηγικής ή/και ενός αντίστοιχου προγράμματος, καθώς και η εξαγωγή και καταγραφή συμπερασμάτων για τη βελτίωση δράσεων επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων στο μέλλον.

4.1 Διαχείριση κρίσεων και παραπόνων

Στην παρούσα υποενότητα θα εξετάσουμε την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων και, ειδικότερα, την περίπτωση των «παραπόνων» σε δημόσιους οργανισμούς. Όπως αναφέρθηκε και στην 1^η Ενότητα, ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη των δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας, χρειάζεται να γίνεται στο πλαίσιο μίας στρατηγικής προσέγγισης των δημόσιων οργανισμών. Στη συνέχεια, παρουσιάζουμε τα βασικά στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού για έναν δημόσιο οργανισμό (μπορεί να είναι ένας μεγάλος δημόσιος φορέας -π.χ. Υπουργείο-, ένα ΝΠΔΔ ή και ΝΠΙΔ που υπάγεται σε ΝΠΔΔ, όπως για παράδειγμα η Αναπτυξιακή Εταιρία ενός Δήμου).

4.1.1 Στρατηγικός σχεδιασμός στον δημόσιο τομέα

Η εύρυθμη λειτουργία του δημόσιου τομέα επηρεάζεται από ένα δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον το οποίο είναι αρκετά πολύπλοκο, ασταθές και αβέβαιο. Η επιτυχής προσαρμογή των δημόσιων οργανισμών στο σύγχρονο διεθνοποιημένο περιβάλλον ραγδαίων αλλαγών και αβεβαιότητας, αποτελεί το «κλειδί» για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των υπηρεσιών και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών. Στη βάση αυτής της σύγχρονης αντίληψης οργάνωσης και διοίκησης των δημόσιων υπηρεσιών βρίσκεται ο *στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning)* της λειτουργίας τους, που αποτελεί μία δυναμική διαδικασία με διακριτά στάδια. Η συγκεκριμένη διαδικασία δίνει τη δυνατότητα στους δημόσιους οργανισμούς, να οργανώνονται στρατηγικά απέναντι στις εξελίξεις που επιφυλάσσει το μέλλον, ανταποκρινόμενες έγκαιρα στις αλλαγές που συντελούνται στο άμεσο και ευρύτερο περιβάλλον τους. Με τον τρόπο αυτό, οι δημόσιοι οργανισμοί, όπως και ο κόσμος

των ιδιωτικών επιχειρήσεων, συμμετέχουν ενεργητικά και όχι παθητικά στις εξελίξεις που τους αφορούν.

Η Αποστολή και το όραμα των δημόσιων οργανισμών

Στο πλαίσιο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management), πολλοί δημόσιοι οργανισμοί υιοθετούν καλές πρακτικές από τον ιδιωτικό τομέα, προσαρμόζοντάς τις κατάλληλα, ανάλογα με τη φύση και το είδος της δράσης τους. Πολλοί ερευνητές στον χώρο της δημόσιας διοίκησης έχουν προτείνει ότι οι δημόσιοι οργανισμοί είναι σημαντικό να γνωρίζουν ποια είναι η αποστολή (mission) που έχουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους (Weiss & Piderit, 1999). Η αποστολή αυτή μπορεί να έχει μία γραπτή μορφή, διευκολύνοντας όλα τα στελέχη του δημόσιου οργανισμού να γνωρίζουν ποιος είναι «ο λόγος ύπαρξης» της υπηρεσίας τους και να προσαρμόζουν ανάλογα το καθημερινό τους πρόγραμμα, όπως και τους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους τους. Η γραπτή αυτή δήλωση θα πρέπει να είναι όχι μόνο σαφής, αλλά να αποτελεί κι έναν οδηγό καθημερινής αναφοράς για το «πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα στο εσωτερικό του δημόσιου οργανισμού». Αυτό είναι σχετικό με την «κουλτούρα» του οργανισμού η οποία, υπενθυμίζουμε εδώ ότι αναφέρεται στις αξίες, τις πεποιθήσεις, τις αντιλήψεις, τα σύμβολα, κ.ά. που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο δραστηριοποίησης των στελεχών και αντανακλούν την φιλοσοφία και αρχές εξυπηρέτησης των πολιτών του δημόσιου οργανισμού.

Ακολουθεί ένα παράδειγμα «Αποστολής» ενός μικρού Δήμου:

- *«Αποστολή μας είναι να ανταποκρινόμαστε άμεσα, με τον κατάλληλο προγραμματισμό έργων και δράσεων, στις ανάγκες των δημοτών μας και να συμβάλλουμε στη δημιουργία μίας καλύτερης προοπτικής απασχόλησης και ποιότητας ζωής των κατοίκων και επισκεπτών, αξιοποιώντας την πολιτισμική και φυσική κληρονομιά της περιοχής μας».*

Ο Δήμος Δυτικής Σάμου, παρουσιάζει την Αποστολή του Δήμου ως εξής στην επίσημη ιστοσελίδα του: «Αποστολή μας, ένας Δήμος βιώσιμος με υπηρεσίες και ανθρώπινο υλικό δυναμικό που θα προσφέρει ανάπτυξη για την κοινωνία, το αστικό περιβάλλον, τη δημόσια υγεία μέσα από την αξιοποίηση της Τεχνογνωσίας, της Τεχνολογίας και της ενεργού συμμετοχής των πολιτών» (<https://mwsamos.gr/vision-mission-values/>).

Μετά από την σύνταξη της Αποστολής, ένας δημόσιος οργανισμός χρειάζεται να διαθέτει και ένα όραμα (vision). Στην πράξη, το όραμα ενός δημόσιου οργανισμού είναι οι γενικοί στόχοι του Στρατηγικού του Σχεδίου το οποίο συντάσσεται, συνήθως, στην αρχή του κάθε νέου ημερολογιακού έτους και περιλαμβάνει τα επιμέρους σχέδια δράσης των λειτουργικών του μονάδων, στο πλαίσιο της λειτουργίας του Προγραμματισμού. Το όραμα του Δήμου Πειραιά, όπως παρουσιάζεται σε ένα εμπεριστατωμένο κείμενο που αφορά την αναπτυξιακή προοπτική του Δήμου, περιλαμβάνει πέντε στρατηγικές προτεραιότητες, με ορίζοντα το 2030 και οι οποίοι συνδιαμορφώνουν την ταυτότητα του Πειραιά ως μία βιώσιμη πόλη:

«Πειραιάς – Πράσινη Πόλη», που ανταποκρίνεται στις μεγάλες και σύνθετες περιβαλλοντικές και κλιματικές προκλήσεις της εποχής, αξιοποιώντας τεχνολογίες «καθαρής» ενέργειας στις δημόσιες υποδομές και λειτουργίες, αναβαθμίζοντας ενεργειακά το κτιριακό απόθεμα, και προωθώντας τη βιώσιμη αστική κινητικότητα.

«**Πειραιάς – Γαλάζια Πόλη**», που αξιοποιεί ένα από τα βασικά συγκριτικά πλεονεκτήματα της περιοχής, και τοποθετεί τις θαλάσσιες δραστηριότητες και τη γαλάζια οικονομία στο επίκεντρο μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής οικονομικής και επιχειρηματικής ανάπτυξης.

«**Πειραιάς - Έξυπνη Πόλη**», με ανάπτυξη και υιοθέτηση νέων τεχνολογιών για τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες, τους επισκέπτες και τις επιχειρήσεις, τη βελτίωση της καθημερινότητας και τη δημιουργία προοπτικών για ανάπτυξη νεοφυών επιχειρήσεων.

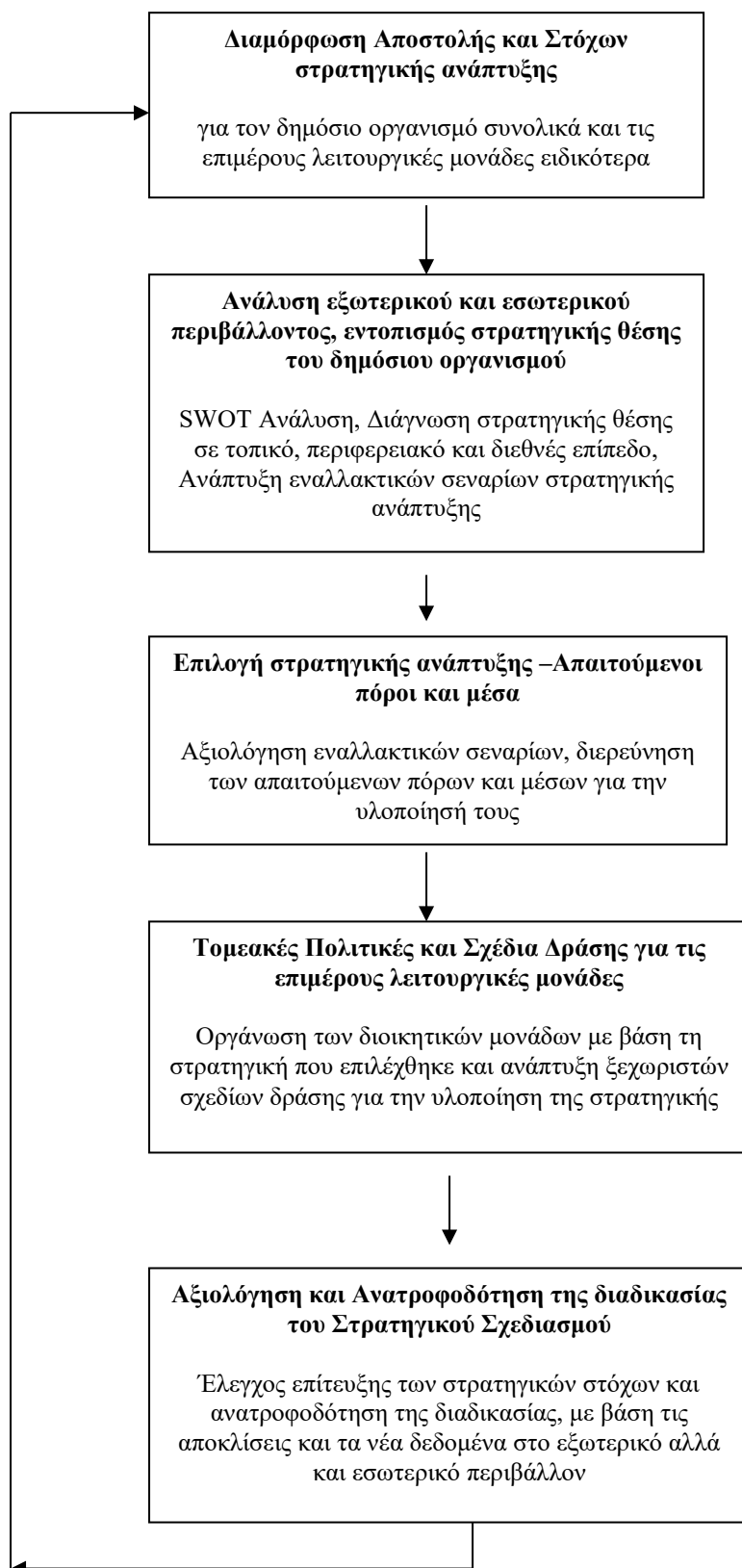
«**Πειραιάς - Ανθεκτική Πόλη**», ικανή να ανταποκρίνεται σε μελλοντικές απειλές και τις πιέσεις που απορρέουν για τα κοινωνικά, οικονομικά και τεχνικά συστήματα και τις υποδομές.

«**Πειραιάς των πολιτών**», με συνεχή ανάπτυξη κοινωνικών υποδομών και υπηρεσιών προσβάσιμων και ανοικτών σε όλες και όλους τους δημότες και κατοίκους της πόλης.
(πηγή: https://patt.espa2127.gr/sites/default/files/..._91_20210618-concept-note.pdf)

Το όραμα ενός Δημόσιου Οργανισμού χρειάζεται να διατυπώνεται σε συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι μπορεί να επιμερίζονται και σε διαφορετικούς τομείς, ανάλογα με το εύρος των αρμοδιοτήτων του. Για παράδειγμα, «Όραμα του Δήμου μας είναι να αποτελέσει μία από τις πρώτες επιλογές αστικού τουρισμού για εσωτερικούς τουρίστες της Κεντρικής Ελλάδας» και «Όραμα του Δήμου μας είναι να αποτελέσει επίκεντρο σημαντικών πολιτιστικών γεγονότων, όπως η διοργάνωση ενός Καλλιτεχνικού Φεστιβάλ, η διοργάνωση μίας Γιορτής τοπικής γαστρονομίας και μίας Έκθεσης προβολής τοπικών αγροτικών και παραδοσιακών προϊόντων».

Ας δούμε όμως τι είναι και πως πραγματοποιείται ο Στρατηγικός Σχεδιασμός για έναν δημόσιο οργανισμό πιο συγκεκριμένα. Κεντρικό ρόλο στη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού διαδραματίζει η ηγεσία (συνήθως πολιτική) και οι επικεφαλής των επιμέρους διοικητικών δομών (Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις, Τμήματα, Γραφεία, κλπ.). Πολύ σημαντικό είναι κατά τη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού να συμμετέχει το σύνολο των στελεχών του δημόσιου οργανισμού ή τουλάχιστον να ενημερώνεται κατάλληλα. Εδώ, όπως μπορούμε να καταλάβουμε, ο ρόλος των δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας είναι σημαντικός. Το στοιχείο αυτό εξασφαλίζει ότι τα στελέχη των υπηρεσιών, έγκαιρα και αξιόπιστα, εξοικειώνονται με τη διαδικασία και τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού, αποδέχονται τους στρατηγικούς στόχους που τίθενται και δεσμεύονται για την επίτευξή τους.

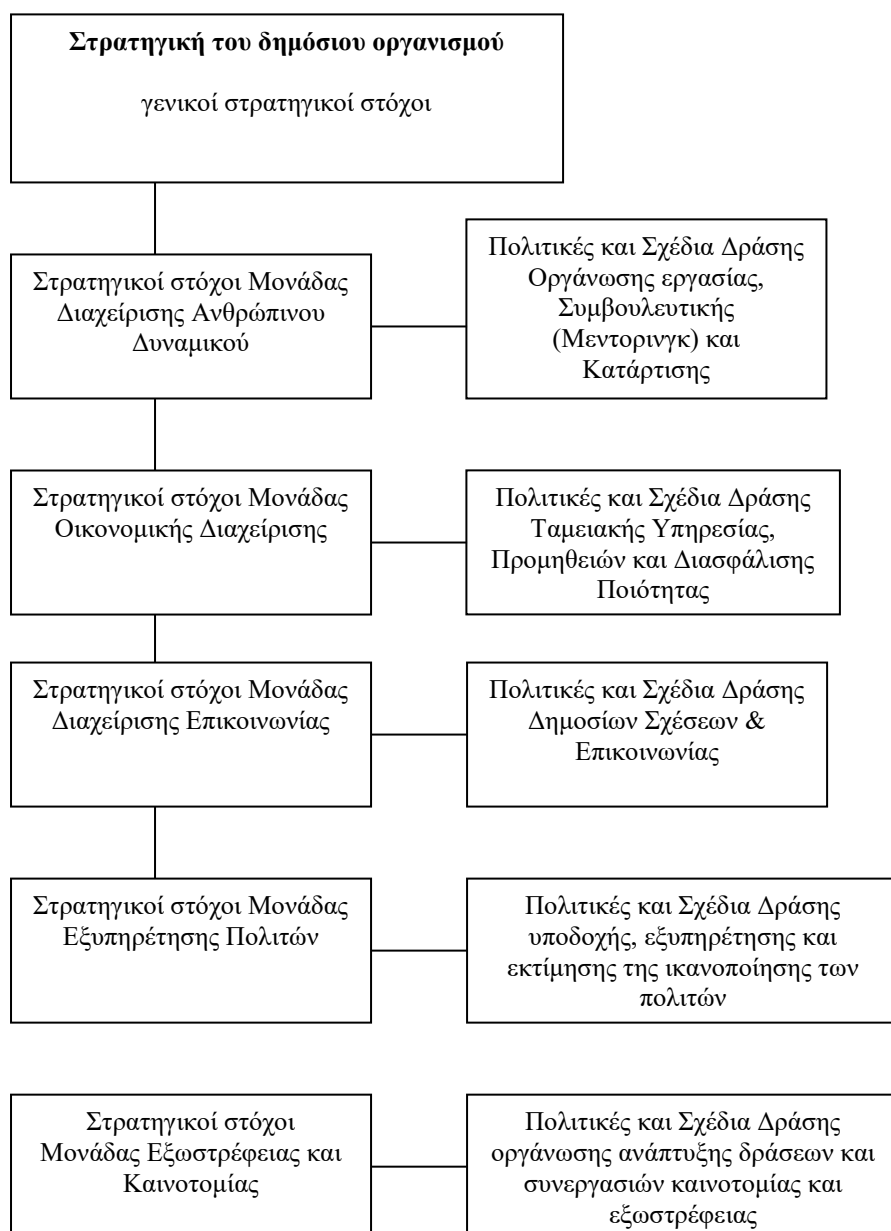
Το επόμενο σχήμα παρουσιάζει τα στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού σε μία απλοποιημένη σχετικά μορφή:



Σχήμα 4.1

Η διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού σε έναν δημόσιο οργανισμό (γενική περίπτωση)

Η διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού αφορά την επίτευξη γενικών (στρατηγικών) στόχων για τον δημόσιο οργανισμό συνολικά και τις επιμέρους λειτουργικές του μονάδες (Σχήμα 4.1). Οι επιμέρους στόχοι των λειτουργικών μονάδων θα πρέπει να συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικών (στρατηγικών) στόχων του δημόσιου οργανισμού. Αυτό γίνεται, συνήθως, μέσω της δημιουργίας και αξιοποίησης στρατηγικών πλεονεκτημάτων που διαθέτει ο δημόσιος οργανισμός (στελέχωση, πόροι, υποδομές, δυνατότητες χρηματοδότησης, στρατηγικές συμμαχίες, κλπ.) και απαιτεί την κατάλληλη οργάνωση και προγραμματισμό δράσεων για όλες τις λειτουργικές μονάδες του. Τα στρατηγικά πλεονεκτήματα μπορούν να αφορούν σημεία υπεροχής του δημόσιου οργανισμού όπως ανθρώπινο δυναμικό, ειδική εμπειρία τεχνογνωσία, ειδικός τεχνολογικός εξοπλισμός/υποδομές κ.λπ. (βλ. Ford, 2020).



Σχήμα 4.2
Υλοποίηση διαδικασίας Στρατηγικού Σχεδιασμού ενός
δημόσιου οργανισμού

Η διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού, όπως φαίνεται παραπάνω σχήματα, περιλαμβάνει τη λήψη (στρατηγικών) αποφάσεων για τη διαμόρφωση στόχων οι οποίοι στη συνέχεια μεταφράζονται σε πολιτικές και σχέδια δράσης για όλες τις λειτουργικές μονάδες του δημόσιου οργανισμού. Τόσο οι γενικοί στρατηγικοί στόχοι, όσο και οι εξειδικευμένοι στόχοι για όλες τις λειτουργικές μονάδες θα πρέπει να διαμορφώνονται με βάση τα επόμενα τέσσερα κριτήρια. Συγκεκριμένα, οι στόχοι θα πρέπει να είναι (βλ. Bjerke & Renger, 2017):

- **Ξεκάθαρα διατυπωμένοι.** Όστε να αποφεύγεται η αμφιλεγόμενη ερμηνεία τους.
- **Εφικτοί.** Όστε να μην προκαλείται απογοήτευση στους συμμετέχοντες κατά την υλοποίησή τους.
- **Μετρήσιμοι.** Οτιδήποτε δεν είναι μετρήσιμο, δεν υπάρχει, όπως αναφέρεται και στη φιλοσοφία. Οι στόχοι είναι σημαντικό να δίνονται με αναφορά σε κάποια μετρήσιμα μεγέθη, ώστε να διευκολύνεται το έργο του ελέγχου και της ανατροφοδότησης.
- **Χρονικά Προσδιορισμένοι.** Όστε να υπάρχει ένας γνωστός χρονικός ορίζοντας κατά τον προγραμματισμό της υλοποίησής τους.

Η υλοποίηση της διαδικασίας του Στρατηγικού Σχεδιασμού προϋποθέτει την καλή γνώση της δομής και οργάνωσης του δημόσιου οργανισμού, των δυνατοτήτων του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού και των διαθέσιμων οικονομικών κι άλλων πόρων (εγκαταστάσεις, υποδομές, διαθέσιμα δημόσια κονδύλια, αλλά και δυνατότητες χορηγιών ή/και χρηματοδότησης, π.χ. από Ευρωπαϊκούς πόρους). Επίσης, απαιτεί καλή γνώση των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος (διεθνές κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες, αλλαγές και εξελίξεις), τις συνθήκες του «ανταγωνισμού» (καλές πρακτικές που υιοθετούν άλλοι παρόμοιοι δημόσιοι οργανισμοί) και τις διαφαινόμενες τάσεις-προοπτικές για το μέλλον. Τα περισσότερα στελέχη, κατά το καθημερινό πρόγραμμα της εργασίας τους, προτιμούν να «κάνουν» πράγματα, παρά να σκέφτονται και να σχεδιάζουν για το μέλλον. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός όμως, είναι μία απαιτητική διαδικασία η οποία είναι σημαντικό να προγραμματίζεται έγκαιρα (συνήθως στην αρχή του έτους) και σε τακτά χρονικά διαστήματα να ελέγχονται τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του. Επίσης, να γίνονται οι απαραίτητες διορθώσεις μέσα από την εμπειριστατωμένη ανάλυση και αξιολόγηση των δεδομένων υλοποίησης (ανατροφοδότηση).

Οι υπεύθυνοι των δημοσίων σχέσεων ενός δημόσιου οργανισμού, συμμετέχουν κι αυτοί ως στελέχη «πρώτης γραμμής» στη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού και καταρτίζουν το δικό τους Σχέδιο Δράσης των Δημοσίων Σχέσεων. Το συγκεκριμένο Σχέδιο, συμβάλει στους γενικούς στρατηγικούς στόχους των υπηρεσιών του δημόσιου οργανισμού. Ένα πρόβλημα που προκύπτει, συνήθως, κατά την υλοποίηση του Σχεδίου Δράσης των Δημοσίων Σχέσεων, είναι ότι τα αποτελέσματά του, πολλές φορές, εκτείνονται στο χρόνο και δεν είναι άμεσα μετρήσιμα. Για παράδειγμα, πως αποτιμάται το αποτέλεσμα μίας μεγάλης καμπάνιας που χρηματοδότησε το Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη για την ευαισθητοποίηση των πολιτών σε θέματα πυροπροστασίας ή του Υπουργείου Υγείας σε θέματα εμβολιασμού ευαίσθητων κοινωνικών ομάδων. Το γεγονός αυτό, συχνά, δημιουργεί μία αίσθηση μη ικανοποίησης και ανασφάλειας ίσως, στους υπευθύνους δημοσίων σχέσεων, σε σχέση με άλλους υπευθύνους των οποίων η υλοποίηση του στρατηγικού τους σχεδίου μεταφράζεται σε άμεσα μετρήσιμα μεγέθη και αποτελέσματα, όπως π.χ.

έργα που έχουν εκτελεστεί, αύξηση των οικονομικών εισροών ή ο μέσος χρόνος εξυπηρέτησης πολιτών σε διοικητικές υποθέσεις. Το γεγονός αυτό βέβαια, δεν πρέπει να πτοεί τους υπεύθυνους δημοσίων σχέσεων, η δουλειά των οποίων αποτελεί τον «καταλύτη» για την επίτευξη καλών αποτελεσμάτων σε άλλες λειτουργικές μονάδες του δημόσιου οργανισμού.

4.1.2 Η επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων

Η επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων χρειάζεται να είναι αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής ενός δημόσιου οργανισμού και για τον λόγο αυτό προηγήθηκε το προηγούμενο κεφάλαιο παρουσίασης και ανάλυσης του στρατηγικού σχεδιασμού για δημόσιους οργανισμούς.

Όλα τα καλά εγχειρίδια δημοσίων σχέσεων αφιερώνουν τουλάχιστον ένα κεφάλαιο για την παρουσίαση της αποτελεσματικής επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων που μπορεί να συμβούν σ' έναν οργανισμό ή επιχείρηση. Η προσέγγιση της ανάλυσής τους συνήθως γίνεται από τη σκοπιά της επικοινωνίας. Δεν θα πρέπει να μας διαφεύγει όμως ότι, στη γενική περίπτωση, σε μία κρίση υπεισέρχονται και πολλοί τεχνικοί παράγοντες, οι οποίοι δεν αφορούν τους υπεύθυνους των δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας, αν και σχετίζονται άμεσα με το περιστατικό (π.χ. η χημεία της διάχυσης τοξικών ουσιών στο περιβάλλον, κατά τη διαφυγή τοξικών ουσιών στο έδαφος και στα υπόγεια νερά, από ένα διερχόμενο όχημα που μετέφερε βιομηχανικά τοξικά απόβλητα, στο Εθνικό δίκτυο αρμοδιότητας μίας Περιφερειακής Ενότητας). Στην παρούσα υποενότητα, θα δούμε πως αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι κρίσεις στον δημόσιο τομέα, με έμφαση στην επικοινωνία και με περισσότερο «κριτικό» πνεύμα, καθώς η φύση των κρίσεων στον δημόσιο τομέα είναι τέτοια που τα αποτελέσματά τους διαχέονται χωρικά και χρονικά, προκαλώντας αλυσιδωτές αντιδράσεις που, τις περισσότερες φορές, είναι δύσκολο να εκτιμηθούν και να ελεγχθούν κατάλληλα (βλ. Smith & McCloskey, 1998).

Στην Ελλάδα, τα προηγούμενα χρόνια γνωρίσαμε πολλές μεγάλες κρίσεις, όπως η πανδημία του κορονοϊού, η μεγαπυρκαγιά που στοίχησε πολλές ανθρώπινες ζωές στο Μάτι της Αττικής, το πολύνεκρο δυστύχημα με το τρένο στα Τέμπη, αλλά και η παρατεταμένη οικονομική ύφεση της προηγούμενης δεκαετίας. Όλες αυτές οι καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης, δημιούργησαν μεγάλες επικοινωνιακές «προκλήσεις» για την Ελληνική πολιτεία, αλλά και εμπλεκόμενες υπηρεσίες και στελέχη της δημόσιας διοίκησης. Η προετοιμασία λοιπόν του ελληνικού δημοσίου για την κατάλληλη αντιμετώπιση κρίσεων, από την σκοπιά της επικοινωνίας, είναι ιδιαίτερα σημαντική για την προστασία της δημόσιας εικόνας, τη διατήρηση της αξιοπιστίας του δημόσιου τομέα και την ψυχολογική ανθεκτικότητα των πολιτών. Με βάση αυτά, προσέγγισή μας στην παρουσίαση της επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων συνίσταται σε δύο βασικά στοιχεία. Το ένα είναι η αντιμετώπιση των κρίσεων στο πλαίσιο της στρατηγικής ανάπτυξης του δημόσιου οργανισμού. Το δεύτερο, αφορά την κατάλληλη προετοιμασία, ώστε η όποια ενδεχόμενη κρίση να αντιμετωπίζεται κατάλληλα και αποτελεσματικά ώστε:

- Οι αρνητικές της επιδράσεις (επιπτώσεις) να περιορίζονται στις ελάχιστες δυνατές.
- Η διαχείριση της κρίσης να γίνεται με βέλτιστο τρόπο, από οικονομική, κοινωνική και οικολογική άποψη. Και

- Να δημιουργούνται, εφόσον είναι εφικτό κάτι τέτοιο, συγκριτικά πλεονεκτήματα για το μέλλον.

Με τον όρο «κρίση» χαρακτηρίζεται ένα γεγονός το οποίο συνήθως έχει δυσμενή αποτελέσματα στη λειτουργία ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Tokakis, Polychroniou, & Boustras (2019), ένας δημόσιος οργανισμός βρίσκεται σε κρίση όταν απειλείται σοβαρά η διοικητική του δομή και κυρίως όταν υπάρχει απειλή για τη ζωή προσώπων που συνδέονται με τη λειτουργία του. Υπάρχουν πολλών ειδών διακρίσεις για τις καταστάσεις κρίσης (ανθρωπογενείς, φυσικές καταστροφές) αλλά και συνηθισμένες (π.χ. πλημμυρικά φαινόμενα, δασικές πυρκαγιές), ασυνήθιστες (π.χ. επιδρομή ακρίδων) ή απροειδοποίητα γεγονότα μεγάλης κλίμακας (υγειονομικές πανδημίες). Το Νομικό πλαίσιο για τη διαχείριση των καταστάσεων εκτάκτου ανάγκης στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα εκτεταμένο. Βασικός Νόμος ο οποίος εμπεριέχει τους ορισμούς για τις φυσικές καταστροφές, τις βασικές αρχές αντιμετώπισης και διαχείρισης, καθώς και τον εθνικό, περιφερειακό και τοπικό μηχανισμό πολιτικής προστασίας είναι το Σχέδιο «Ξενοκράτης» (ΥΑ 1299/2003 ΦΕΚ 423/Β/10.4.2003, Γενικό Σχέδιο Πολιτικής Προστασίας με τη συνθηματική λέξη "ΞΕΝΟΚΡΑΤΗΣ"). Αρμόδια υπηρεσία για την παροχή κατευθύνσεων, οδηγιών και την υποστήριξη σε περιπτώσεις κρίσεων από φυσικές καταστροφές ή άλλα αίτια, είναι η Γενική Γραμματεία Πολιτικής Προστασίας του Υπουργείου Κλιματικής Κρίσης και Πολιτικής Προστασίας.

Μία κρίση συνήθως συνοδεύεται από έντονα συναισθήματα, τόσο για τους άμεσα εμπλεκόμενους, όσο και για το κοινό που παρακολουθεί την εξέλιξη των γεγονότων. Μία σημαντική δυσκολία που χρειάζεται να διαχειριστούν τα πρόσωπα που καλούνται να διαχειριστούν μία κρίση, από επικοινωνιακή ή τεχνική σκοπιά, ιδίως επιχειρησιακή, είναι το ότι ταυτόχρονα με την κρίση μπορεί να κινδυνεύουν και δικά τους πρόσωπα. Η διαχείριση μίας κρίσης γίνεται υπό συνθήκες έντονης συναισθηματικής κατάστασης και αυτό έχει μία επίδραση στον τρόπο της επικοινωνίας και συνεργασίας όλων των εμπλεκόμενων προσώπων.

Διαβάστε την επόμενη μαρτυρία της Βασιλικής, μίας συναδέλφου υπαλλήλου δημόσιας υπηρεσίας...

Ήταν καλοκαίρι, μεσημέρι, λίγο πριν από την αποχώρηση από την υπηρεσία μου. Μιλούσα στο τηλέφωνο με μία αγαπημένη συνάδελφό μου. Εγώ στην Θεσσαλονίκη, αυτή στην Αθήνα, εργαζόμενες στο ίδιο ακριβώς αντικείμενο διεκπεραίωσης δημόσιων υποθέσεων. Ανταλλάσσαμε συχνά γνώμες και συζητούσαμε, πολύ δημιουργικά, για την επίλυση κοινών προβλημάτων που αντιμετωπίζαμε στην υπηρεσία μας. ...Ξαφνικά η τηλεφωνική μας επικοινωνία διακόπηκε. Προσπάθησα να ξανατηλεφωνήσω, αλλά η γραμμή έδειχνε «νεκρή». Μία ανησυχία άρχισε να με καταλαμβάνει, η οποία κορυφώθηκε πολύ γρήγορα, όταν μπήκε ένας συνάδελφος στο γραφείο, ο Κωνσταντίνος και μας ανακοίνωσε ότι έγινε ένας μεγάλος σεισμός στην Αθήνα. Η συναδέλφισσά μου εργαζόταν σε ένα γραφείο υψηλού ορόφου. Σκέφτηκα ότι σίγουρα θα ένιωσε πολύ έντονα τον σεισμό και ευχήθηκα να είναι καλά. Είχα βιώσει τον μεγάλο σεισμό στη Θεσσαλονίκη, σε μικρή ηλικία και το σπίτι μας είχε υποστεί κάποιες ρωγμές. Είχαμε περάσει μία αρκετά οδυνηρή οικογενειακή περιπέτεια και μεγάλη

ψυχολογική αναστάτωση. Για αρκετά βράδια, μας φιλοξενούσε μία θεία μας και νιώθαμε τον φόβο μίας «αόρατης απειλής». Πήρε αρκετούς μήνες για να ξαναβρεί η ζωή μας τον κανονικό της ρυθμό...

Έχετε βιώσει, στο παρελθόν, κάποια ανάλογη εμπειρία; Τί συναισθήματα αναδύθηκαν μέσα σας; Πώς ήσασταν τις επόμενες ώρες και μέρες;

Πώς περιγράφουμε μία κρίση; Όλες οι κρίσεις, ανεξάρτητα από την πηγή προέλευσής τους, διατηρούν μία σειρά από κοινά χαρακτηριστικά που δικαιολογούν ακριβώς τον χαρακτηρισμό της «κρίσης». Οι Argenti & Forman (2002), συνοψίζουν αυτά τα χαρακτηριστικά ως εξής: Κατά τη διάρκεια μίας κρίσης,

- Τα γεγονότα συμβαίνουν αναπάντεχα
- Η εξέλιξη των γεγονότων είναι ραγδαία
- Κυριαρχεί πανικός
- Η έντονη συναισθηματική φόρτιση συμβάλλει στην ανορθολογική λήψη αποφάσεων και εκτέλεση ενεργειών (π.χ. μπορεί η διοίκηση επικεντρώνεται στις οικονομικές απώλειες και όχι στην αποδυνάμωση των ανθρώπινων πόρων)
- Επικρατεί «χάος» στις εσωτερικές επικοινωνίες, ακόμη και στην περίπτωση που υπάρχει κάποιο σχέδιο επικοινωνίας για περιπτώσεις κρίσεις
- Υπάρχουν έντονες εξωτερικές πιέσεις –τα φώτα της δημοσιότητας ανάβουν από την πρώτη στιγμή που ξεσπά μία κρίση
- Πλήττεται τόσο η δημόσια εικόνα όσο και η επιχειρησιακή ικανότητα του πληγέντα οργανισμού

Αξίζει να σημειώσουμε εδώ ότι, ο τρόπος με τον οποίο βιώνει ένα πρόσωπο μία κατάσταση είναι εντελώς προσωπικός και διαφέρει από το τί νιώθουν άλλα πρόσωπα γύρω του. Επίσης, ανάλογα με την ψυχοσυναισθηματική μας κατάσταση και τις προηγούμενες εμπειρίες που έχουμε, στην υποθετική περίπτωση μίας κρίσης, μπορεί να αντιδράσουμε με ψυχραιμία, με λογική και ηρεμία ή να πανικοβληθούμε σε υπερβολικό βαθμό. Το πως θα αντιδράσουν άλλα πρόσωπα γύρω μας, διαδραματίζει επίσης έναν σημαντικό ρόλο στο πως θα εξελιχθεί η ψυχοσυναισθηματική μας αντίδραση.

Τα αίτια μίας κρίσης μπορεί να είναι εσωτερικά (π.χ. η πρόκληση πυρκαγιάς στο αρχείο μίας δημόσιας υπηρεσίας) ή εξωτερικά (π.χ. η τοποθέτηση βόμβας στην κεντρική υπηρεσία ενός Υπουργείου, από μία τρομοκρατική οργάνωση). Σε όλες τις περιπτώσεις, δημιουργούνται προβλήματα δυσλειτουργίας και είναι απαραίτητη η λήψη άμεσων μέτρων, τις περισσότερες φορές μάλιστα και με τη βοήθεια εξειδικευμένων φορέων (συμβούλων διαχείρισης κρίσεων), από το εξωτερικό περιβάλλον του δημόσιου οργανισμού που αντιμετωπίζει την κρίση ή τις αρμόδιες, κατά περίπτωση, δημόσιες υπηρεσίες διαχείρισης κρίσεων. Είναι πολύ συνηθισμένο η Αστυνομία να συνεργάζεται με ειδικούς ψυχολόγους στην περίπτωση διαχείρισης μίας απαγωγής επιχειρηματία, για παράδειγμα ή μία δημόσια υπηρεσία να ζητά τη γνώμη ειδικών εμπειρογνομόνων για τη διαλεύκανση ή κατάλληλη διαχείριση μίας υπόθεσης (π.χ. πιθανότητα εγκληματικής ενέργειας, δικαστικής πλάνης, διεκδίκησης αποζημιώσεων μετά από ατύχημα ή πρόκληση βλάβης σε περιουσιακά στοιχεία

ιδιωτών από ενδεχόμενη παράλειψη της δημόσιας διοίκησης, κλπ.).

Στη γενική περίπτωση, μία κρίση στο δημόσιο τομέα μπορεί να προέλθει από ένα ατύχημα (π.χ. μεγάλης έκτασης πετρελαιοκηλίδα σε μία τουριστική ακτή) ή ως μία φυσική καταστροφή (καταστροφικός τυφώνας σε αστική περιοχή). Ακόμη, μπορεί να οφείλεται σε πλημμελή συμπεριφορά, βαριά αμέλεια ή και δόλο του προσωπικού που εργάζεται ή παρέχει υπηρεσίες σ' έναν δημόσιο οργανισμό (π.χ. η διαρροή ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων από το πληροφοριακό σύστημα μίας δημόσιας υπηρεσίας). Επίσης, η αναγκαστική εφαρμογή μίας νέας νομοθεσίας ή οδηγίας που αλλάζει την καθημερινότητα υπαλλήλων και εξυπηρετούμενων πολιτών, μπορεί να έχει τα χαρακτηριστικά μίας κρίσης. Τέλος, μία κρίση μπορεί να οφείλεται σε κακόβουλες ενέργειες τρίτων (π.χ. κλοπή ή καταστροφή σημαντικού εξοπλισμού στις εγκαταστάσεις ενός δημόσιου πανεπιστημίου κατά τη διάρκεια ενός πάρτι), ακόμη και σε μία τρομοκρατική ενέργεια, όπως προαναφέρθηκε.

Η χωρική και χρονική έκταση μίας κρίσης ποικίλει. Στον δημόσιο τομέα μπορεί να έχουμε μία γενικευμένη κρίση η οποία πλήττει μεγάλο μέρος της κοινωνίας και επηρεάζει έναν μεγάλο αριθμό οργανισμών και επιχειρήσεων (π.χ. οι οικονομικές επιπτώσεις του πολέμου της Ουκρανίας, η οικονομική ύφεση, η πανδημία του Κορονοϊού) ή μία κρίση η οποία πλήττει έναν συγκεκριμένο τομέα δημόσιου συμφέροντος (για παράδειγμα, έντονες διαμαρτυρίες και «μπλόκα» αγροτών για αποφάσεις του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων). Στο ίδιο πλαίσιο, τα πλανητικά περιβαλλοντικά προβλήματα («τρύπα» όζοντος, κλιματική αλλαγή, διασυννοριακή ατμοσφαιρική ρύπανση), μπορεί να δημιουργούν προβλήματα και σημαντικές προκλήσεις για την ανάληψη δράσεων ενημέρωσης, ευαισθητοποίησης ή και κινητοποίησης υλικών και μέσων από τους δημόσιους φορείς. Επίσης, όλοι οι δημόσιοι φορείς, χρειάζεται να εντάσσουν στις πολιτικές και προγράμματα δράσης τους, έργα και δράσεις που συνδέονται με την επίτευξη των στόχων της «Ατζέντας 21». Της συμφωνίας των ηγετών του πλανήτη για την προώθηση της *Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainable Development)*. Για μία εμπεριστατωμένη ανάλυση βλ. Gazzola & Pellicelli, 2019.

Σε μία προσπάθεια να εκτιμήσουμε πιθανά περιστατικά κρίσεων που μπορούν να συμβούν σε έναν δημόσιο οργανισμό, ξεκινάμε από αυτά που έχουν μεγάλη πιθανότητα να συμβούν και συνεχίζουμε προς τις περιπτώσεις που είναι μάλλον απίθανο να λάβουν χώρα. Μία αξιόπιστη αξιολόγηση αυτής της πιθανότητας, προϋποθέτει τη χρήση κατάλληλων μεθόδων ανάλυσης και εργαλείων (Kalbassi, 2016). Στη γενική περίπτωση, οι περιπτώσεις κρίσεων που είναι πολύ πιθανό να συμβούν έχουν περιορισμένες κι εύκολα αντιμετωπίσιμες επιπτώσεις (π.χ. γενική διακοπή στην ηλεκτροδότηση μίας αίθουσας συνεδρίων, κατά την οργάνωση μίας σημαντικής Ημερίδας προγραμματισμού και ανάπτυξης ενός δημόσιου οργανισμού). Αντίθετα, οι κρίσεις με τη μικρότερη πιθανότητα να συμβούν, έχουν συνήθως και τις μεγαλύτερες επιπτώσεις (π.χ. πρόσκρουση αεροπλάνου στο κτίριο των κεντρικών υπηρεσιών ενός μεγάλου δημόσιου οργανισμού ή βραχυκύκλωμα και πρόκληση πυρκαγιάς στον κεντρικό εξυπηρετητή (server), μίας δημόσιας υπηρεσίας, όπου διατηρείται η βάση στοιχείων, δεδομένων και το ηλεκτρονικό αρχείο υποθέσεων των κεντρικών και περιφερειακών υπηρεσιών του οργανισμού). Ένα νέο στοιχείο στην ανάλυση για πιθανές κρίσεις που μπορεί να προκύψουν στον δημόσιο τομέα, είναι η εξέλιξη στις τεχνολογίες επικοινωνίας και ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης των πολιτών που δημιουργεί νέους κινδύνους που δεν υπήρχαν πρωτότερα. Το Ελληνικό Ανοικτό

Πανεπιστήμιο αντιμετώπισε, σχετικά πρόσφατα, μία πολύ μεγάλη κρίση από κυβερνοεπίθεση που δέχτηκε στο πληροφοριακό του σύστημα, με μεγάλες και σοβαρές επιπτώσεις στη λειτουργία του και στην εξυπηρέτηση και ασφάλεια προσωπικών δεδομένων των χιλιάδων φοιτητών του. Μία σημαντική επίπτωση ήταν η συναισθηματική αναστάτωση του προσωπικού, των συνεργατών και των φοιτητών του φορέα. Η ευρύτατη χρήση του διαδικτύου έχει δημιουργήσει μία νέα τάξη «εγκληματιών χωρίς σύνορα». Ο επόμενος Πίνακας 4.1 καταγράφει μερικούς βασικούς τομείς κατά την παροχή υπηρεσιών από μία δημόσια υπηρεσία ή οργανισμό στους οποίους μπορεί να λάβει χώρα κάποιο περιστατικό κρίσης με υψηλή και μεσαία πιθανότητα:

*Πίνακας 4.1
Τομείς εμφάνισης κρίσης σε έναν δημόσιο οργανισμό*

1. Το σύστημα αρχειοθέτησης και πληροφορίες που διαθέτει μία υπηρεσία και το Πληροφοριακό Σύστημα
2. Εξυπηρέτηση πολιτών/προμηθευτών και άλλων ενδιαφερομένων προσώπων και οργανισμών/επιχειρήσεων
3. Υλοποίηση έργων, δράσεων, προγραμμάτων
4. Σχέσεις, επικοινωνία, συνεργασία μεταξύ των στελεχών
5. Υγιεινή και ασφάλεια-περιβαλλοντική διαχείριση
6. Τήρηση νομοθεσίας, διενέργεια ελέγχων από αρμόδια όργανα, εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές
7. Σχέσεις με την τοπική κοινωνία
8. Ευρύτερο πολιτικό, οικονομικο-κοινωνικό περιβάλλον
9. Σχέσεις με άλλους δημόσιους οργανισμούς και υπηρεσίες
10. Φυσικοί κίνδυνοι και καταστροφές

Η έκταση των αρνητικών αποτελεσμάτων εξαρτάται από το είδος της κρίσης και κυμαίνεται ανάλογα με την αμεσότητα και τη φύση των μέτρων που απαιτείται να ληφθούν. Για το λόγο αυτό, η κατάλληλη προετοιμασία και η εμπειρία στην αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων, αποτελούν τις κρισιμότερες παραμέτρους για τον περιορισμό των συνεπειών τους. Το είδος των επιπτώσεων που προκαλεί μία κρίση, εξαρτάται από το περιστατικό της κρίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, καθώς επίσης και από την τρέχουσα πολιτική, κοινωνική και οικονομική συγκυρία. Στη γενική περίπτωση πάντως, στον δημόσιο τομέα, μία κρίση επηρεάζει αρνητικά τη φήμη του δημόσιου οργανισμού και μπορεί να συνδέεται με την ευημερία και βιωσιμότητα προσώπων ή οντοτήτων που συνδέονται με το πεδίο αρμοδιότητάς του. Έτσι, η όλη προσπάθεια για την αντιμετώπιση της κρίσης, είναι λογικό να επικεντρώνεται στην ανάκτηση της καλής φήμης του οργανισμού και την αναδιοργάνωσή του, με στόχο την ταχύτερη δυνατή αντιμετώπιση και περιορισμό των επιπτώσεων. Να σημειώσουμε, στο σημείο αυτό, ότι η φήμη ενός οργανισμού πλήττεται ιδιαίτερα στην περίπτωση που υπάρχει ή εμφανίζεται δική του υπαιτιότητα. Η κατάσταση επιδεινώνεται, φυσικά, όταν, κατά τη διαχείριση της κρίσης, ο οργανισμός δεν αναλαμβάνει την ευθύνη που του αναλογεί ή εμφανίζεται να μη διαθέτει την απαιτούμενη για τα σοβαρά περιστατικά ανθρώπινη ευαισθησία. Αντίθετα, όταν τα αίτια της κρίσης είναι εξωγενή (π.χ. μία φυσική καταστροφή ή τρομοκρατική ενέργεια), η κοινή γνώμη είναι, ως επί το πλείστον, θετική και βλάπτεται κυρίως η οργανωτική δομή και λειτουργία και όχι η φήμη του

εμπλεκόμενου οργανισμού. Η φήμη του δημόσιου οργανισμού μπορεί να πληγεί αν θα συμβούν σοβαρές παραλείψεις ή άστοχες ενέργειες κατά τη διαχείριση και περίοδο αποκατάστασης μίας κρίσης.



Ατομική Βιωματική άσκηση **Τοπική κοινωνία σε αναστάτωση**

Σύμφωνα με δημοσιεύματα εφημερίδων, το 2005, στην Πιάτσα Κάμπο ντι Φιόρι της Ρώμης, πολλά βράδια, κάνουν την εμφάνισή τους νεαροί Ιταλοί οι οποίοι κρατούν στα χέρια τους κάποια περίεργα μεγάφωνα. Ονομάζονται «μεγκαφονίνι» και αποτελούν την απάντησή τους στις εκκλήσεις των μόνιμων κατοίκων της περιοχής για «ήσυχα βράδια».

Η Πιάτσα Κάμπο ντι Φιόρι, με ιστορικά κτίρια του 19ου αιώνα, είναι μία από τις ωραιότερες πλατείες της Ρώμης. Τον τελευταίο καιρό, εκτός από τα καφέ και τα εστιατόρια, έχει πλημμυρίσει από μπαρ στα οποία κάθε τόσο ξεσπούν καβγάδες, σπάνε μπουκάλια και γίνεται εκκωφαντική φασαρία από τις φωνές των μπάρμαν που προσπαθούν να προσελκύσουν πελατεία. Πέρυσι, οι κάτοικοι αποφάσισαν να ζητήσουν από τη δημοτική αρχή να λάβει μέτρα. Εκείνη, αποφάσισε να απαγορεύσει το σερβίρισμα αλκοολούχων ποτών σε μπουκάλια και γυάλινα ποτήρια μετά τις 10 το βράδυ, κρίνοντας ότι το γυαλί αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες πηγές θορύβου.

Η αντίδραση των πιτσιρικάδων σ' αυτήν την απόφαση ήταν άμεση. Στην αρχή οργάνωσαν αγώνες ποδοσφαίρου με τα σκούτερ τους, οι οποίοι διεξάγονταν μεταξύ της συγκεκριμένης πλατείας και της γειτονικής Πιάτσα Φαρνέζε. Ύστερα ανακάλυψαν τα «μεγκαφονίνι», μικρά μεγάφωνα με μπαταρία, μέσω των οποίων επικοινωνούν με φίλους τους που βρίσκονται στην άλλη άκρη της πλατείας. Οι κάτοικοι έχουν βρεθεί και πάλι σε απόγνωση. Το χειρότερο, το νέο αυτό αξεσουάρ έχει γίνει μόδα η οποία εξαπλώνεται σ' όλη την πόλη...

Μπορεί ένα πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας, οργανωμένο από τις τοπικές αρχές να δώσει μία λύση στο παραπάνω πρόβλημα; Ποια θα ήταν τα χαρακτηριστικά ενός τέτοιου προγράμματος και με ποιο τρόπο θα εξασφαλιζονταν η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων στο πρόβλημα ομάδων;

Μία στρατηγική για την προετοιμασία ενός δημόσιου οργανισμού για την αποτελεσματική διαχείριση πιθανών κρίσεων περιλαμβάνει τρία στάδια:

Στάδιο 1ο: Ανάλυση πιθανών περιστατικών κρίσης

Ο ορθολογικός σχεδιασμός για την αντιμετώπιση κρίσεων στον δημόσιο τομέα, με βάση έναν δημόσιο φορέα ή μία υπηρεσία, ξεκινάει από τη δημιουργία πιθανών σεναρίων κρίσεων, τα οποία ιεραρχούνται με βάση τη σχετική πιθανότητα εμφάνισής τους. Σ' αυτό το στάδιο, η εμπειρία στην πρόβλεψη είναι πολύ σημαντική και για τον λόγο αυτό οι δημόσιοι οργανισμοί είναι σημαντικό να συνεργάζονται με κάποιους ειδικούς ή να αναζητούν έγκυρη πληροφόρηση και τεχνογνωσία από άλλους αντίστοιχους οργανισμούς. Ένας μικρός Δήμος, για παράδειγμα, μπορεί να αναζητήσει τεχνογνωσία για την προετοιμασία Σχεδίων διαχείρισης κρίσης από έναν

μεγαλύτερο Δήμο, με παρόμοια χαρακτηριστικά. Η εγκυρότητα των σεναρίων αυτών και η σχέση τους με τις τοπικές συνθήκες και την ευρύτερη πολιτική και κοινωνικο-οικονομική πραγματικότητα είναι σημαντική για τον κατάλληλο σχεδιασμό και οργάνωση των δράσεων αντιμετώπισης των πιθανών κρίσεων που μπορεί να εμφανιστούν στο κοντινό ή μακρύτερο μέλλον.

Στάδιο 2ο: Κατάρτιση φακέλων (ντοσιέ) και σχεδίων διαχείρισης κρίσεων

Η κατάλληλη προετοιμασία για την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων από έναν δημόσιο οργανισμό απαιτεί τη δημιουργία κατάλληλου έντυπου υλικού γρήγορης αναφοράς για όλα τα στελέχη και, ενδεχομένως, κάποιους εξωτερικούς συνεργάτες ή και πολίτες. Στο στάδιο αυτό, δημιουργείται ένα περιεκτικό και εύχρηστο ντοσιέ το οποίο περιλαμβάνει:

- α) ένα εισαγωγικό μέρος με γενικές αρχές, διαδικασίες και κανόνες για την αντιμετώπιση πιθανών κρίσεων (με έμφαση στην επικοινωνία, τη ροή των πληροφοριών και τη λήψη αποφάσεων) και
- β) ένα δεύτερο μέρος το οποίο περιέχει εξειδικευμένα σχέδια διαχείρισης κρίσης για κάθε πιθανό σενάριο ξεχωριστά.

Τα σενάρια τα οποία δημιουργούνται στο προηγούμενο στάδιο αναλύονται και εξειδικεύονται επαρκώς, σε μία γραπτή και εποπτική μορφή, η οποία τροφοδοτεί ένα ολοκληρωμένο και συνεκτικό σχέδιο διαχείρισης κρίσης για το κάθε σενάριο ξεχωριστά. Τα σχέδια αυτά είναι σημαντικό να αναπτύσσονται με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και την οργανωτική δομή του δημόσιου οργανισμού ή της επιχείρησης που αφορούν. Το υλικό τεκμηρίωσης και τα σχέδια διαχείρισης κρίσης θα πρέπει να καλύπτουν με σαφήνεια, τουλάχιστον, τους επόμενους τομείς:

1. Ποιο είναι το πιθανό περιστατικό της πιθανολογούμενης κρίσης και ποιες συγκυρίες ευνοούν την εμφάνισή του;
2. Ποιες οργανωτικές δομές του δημόσιου οργανισμού πλήττονται περισσότερο και ποια άτομα (στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού -π.χ. μία δημόσια υπηρεσία που εκτελεί έργα σε απομακρυσμένα σημεία, χρειάζεται να λάβει μέτρα για την αντιμετώπιση πιθανών κρίσεων στις απομακρυσμένες δραστηριότητές της);
3. Ποιες ενέργειες πρέπει να ληφθούν άμεσα και κατά τη διαχείριση της κρίσης και ποια άτομα, από το προσωπικό της, θα αναλάβουν την υλοποίησή τους (ομάδα διαχείρισης κρίσης). Ποιος θα είναι ο διακριτός ρόλος του κάθε ατόμου και τι είδους δεξιότητες πρέπει να διαθέτει. Επίσης, τι είδους μέσα και οικονομικοί πόροι είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική υλοποίηση του σχεδίου αντιμετώπισης της κρίσης.
4. Ποιες ενέργειες πρέπει να ληφθούν μετά από την αντιμετώπιση της κρίσης, στην περίπτωση που ο δημόσιος οργανισμός ανταποκριθεί κατάλληλα, «επιβιώσει» επιτυχώς απ' αυτήν.

Στάδιο 3ο: Εκπαίδευση και προετοιμασία για την εφαρμογή

Το χειρότερο που μπορεί να συμβεί σε έναν δημόσιο οργανισμό ή υπηρεσία που αντιμετωπίζει μία σοβαρή κρίση, είναι τα στελέχη της να προσπαθούν να διαβάσουν και να εφαρμόσουν εκείνη τη στιγμή το αντίστοιχο σχέδιο διαχείρισης της κρίσης. Τα σχέδια διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να διαβάζονται και να εμπεδώνονται από τα στελέχη έγκαιρα, ενώ συνοδευτικές ενέργειες εκπαίδευσης θα πρέπει να

συντελούνται συνεχώς, ώστε να εξασφαλίζεται υψηλή ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματική διαχείριση πιθανών κρίσεων.

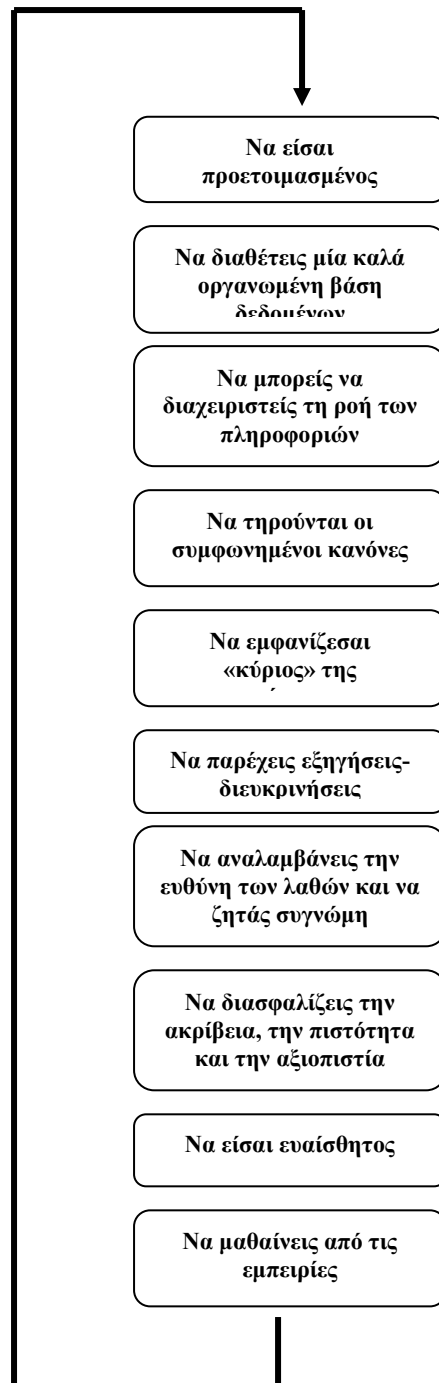
Προκειμένου να υπάρχει ετοιμότητα για την αντιμετώπιση μίας πιθανής κρίσης σε έναν δημόσιο οργανισμό ή υπηρεσία, απαιτείται η λήψη μίας σειράς οργανωτικών και εκπαιδευτικών μέτρων πολύ πριν λάβει χώρα το δυσάρεστο περιστατικό. Τα μέτρα αυτά έχουν να κάνουν:

α) *Με την οργανωτική ετοιμότητα του οργανισμού.* Δημιουργία μίας βάσης δεδομένων με αξιόπιστα στοιχεία και πληροφορίες για τον οργανισμό και τις δημόσιες υπηρεσίες, από την οποία οι υπεύθυνοι επικοινωνίας θα μπορούν να αντλήσουν υλικό για την ενημέρωση του κοινού και των εκπροσώπων των μέσων ενημέρωσης. Όταν συμβεί μία κρίση, ο κόσμος «διψάει» για πληροφόρηση. Οι υπεύθυνοι επικοινωνίας, εφόσον έχουν διαθέσιμο κάποιο υλικό με στοιχεία που αφορούν την ετοιμότητα και ενέργειες πρόληψης στις οποίες έχει προβεί ο δημόσιος οργανισμός, μπορούν να τροφοδοτήσουν με αυτό τους εκπροσώπους των μέσων ενημέρωσης και να εξοικονομήσουν λίγο χρόνο για την καλύτερη οργάνωση της επίσημης ενημέρωσης που θα ακολουθήσει. Επίσης, ο οργανισμός θα πρέπει να φροντίσει για τη διαθεσιμότητα ενός χώρου, μακριά από τις κεντρικές εγκαταστάσεις, ο οποίος θα οργανωθεί κατάλληλα, με μόνιμο ή μεταφερόμενο εξοπλισμό και στον οποίο μπορεί να εγκατασταθεί ένα κέντρο διαχείρισης κρίσεων για την περίπτωση αντιμετώπισης ενός ακραίου περιστατικού (π.χ. η περίπτωση ενός σοβαρού σεισμού ή άλλης φυσικής καταστροφής, ενός τρομοκρατικού κτυπήματος, ατυχήματος με διαρροή χημικών, κ.ά.).

β) *Με την κατάλληλη εκπαίδευση όλων όσων θα αναλάβουν να διαχειριστούν την κρίση (ομάδα διαχείρισης κρίσεων).* Στο πλαίσιο αυτής της εκπαίδευσης, οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να λάβουν πλήρη γνώση των πιθανών περιπτώσεων κρίσης που ίσως απαιτηθεί να διαχειριστούν και να αναπτύξουν τις κατάλληλες δεξιότητες οι οποίες κρίνονται απαραίτητες ώστε να ανταποκριθούν στον κρίσιμο ρόλο τους. Η εκπαίδευση αυτή θα πρέπει να είναι συνεχιζόμενη και επαναλαμβανόμενη, καθώς το προσωπικό των δημόσιων υπηρεσιών συνήθως ανανεώνεται, ενώ νέα στοιχεία που προστίθενται από την τρέχουσα επικαιρότητα, απαιτούν τη συχνή αναθεώρηση και συμπλήρωση των σεναρίων για ενδεχόμενες κρίσεις.

Κατά τη διαχείριση μίας κρίσης από έναν οργανισμό, είναι σημαντικό, από την άποψη της επικοινωνίας, να τηρούνται μία σειρά από βασικές αρχές. Η Harrison (1995) τις παρουσιάζει σε ένα εποπτικό διάγραμμα:

Κατά τη διαχείριση
μίας κρίσης



Σχήμα 4.3

Βασικές αρχές κατά τη διαχείριση μίας κρίσης
(πηγή: Harrison, 1995: 84)

Ο συντονισμός όλων των ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία κατά τη διαχείριση μίας κρίσης στον δημόσιο τομέα είναι πολύ σημαντικός, προκειμένου να διαφυλαχτεί το κύρος, η εικόνα και, τελικά, η φήμη των δημόσιων υπηρεσιών. Επίσης, είναι σημαντικό οι πολίτες να μη χάσουν την αίσθηση ασφάλειας και αξιοπιστίας που νιώθουν για την Ελληνική πολιτεία. Σ' αυτήν την κατεύθυνση, είναι πολύ βασικό

όλες οι πληροφορίες και η επίσημη ενημέρωση να παρέχονται από ένα και μοναδικό άτομο που, με βάση την στρατηγική του δημόσιου οργανισμού, μπορεί να είναι ο πολιτικός προϊστάμενος του οργανισμού, ο Γενικός Διευθυντής, ή ο υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων και Επικοινωνίας, αν υπάρχει. Χρειάζεται να θυμόμαστε ότι, όλα τα στελέχη του δημόσιου φορέα θα πρέπει να γνωρίζουν και να τηρούν τους βασικούς κανόνες επικοινωνίας και, ενδεχομένως, κάποιες προβλεπόμενες διαδικασίες για τη ροή των πληροφοριών που έχουν συμφωνηθεί για την αποτελεσματική διαχείριση πιθανών κρίσεων. Ενδεχόμενη μυστικοπάθεια που μπορεί να εμφανιστεί κατά τη ροή πληροφοριών, μετά από την εμφάνιση μίας κρίσης, αντιμετωπίζεται με ιδιαίτερη καχυποψία από τους εκπροσώπους των μέσων ενημέρωσης και προκαλεί σενάρια και εικασίες από μέρους τους που μπορεί να βλάψουν τη φήμη του δημόσιου οργανισμού, των πολιτικών προϊσταμένων καθώς και των στελεχών του. Η επίσημη πληροφόρηση θα πρέπει να είναι ακριβής, πειστική και να βασίζεται σε προηγούμενη έρευνα και τεκμηρίωση. Αν για κάτι υπάρχει αβεβαιότητα, είναι σημαντικό να εξηγηθεί ο λόγος για τον οποίο, στην παρούσα φάση, δεν μπορεί να δοθούν περισσότερο ακριβείς απαντήσεις. Σε ένα μεγάλο και σοβαρό ατύχημα, μπορεί να υπάρχουν νεκροί και σοβαρά τραυματισμένα πρόσωπα. Ο αριθμός αυτός μπορεί να αλλάξει τις προσεχείς ώρες, ανάλογα με την πορεία της υγείας των πληγέντων. Είναι ανεύθυνο να δοθούν «ελπίδες» για τη ζωή σοβαρά τραυματισμένων προσώπων στους συγγενείς τους, λίγη ώρα μετά από τη μετάβασή τους στις δομές υγείας και πριν σταθεροποιηθεί επαρκώς η ιατρική κατάστασή τους.

Σ' ένα περιστατικό κρίσης, συνήθως, πλήττονται άτομα τα οποία ανήκουν στην στελέχωση του οργανισμού που υφίσταται το περιστατικό, αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Σε έναν καταστροφικό σεισμό ή μία αστική πυρκαγιά σε ένα δημόσιο κτίριο, μεταξύ των θυμάτων αναμένεται να υπάρχουν πολίτες, αλλά και δημόσιοι υπάλληλοι. Η δημόσια έκφραση συλλυπητηρίων και συμπόνοιας για τις οικογένειες των θυμάτων, χρειάζεται να είναι για όλα τα πρόσωπα, ανεξάρτητα από την υπαλληλική ή μη ιδιότητά τους. Αποτελεί μία στοιχειώδη υποχρέωση ανθρωπισμού η οποία δημιουργεί, παράλληλα, «γέφυρες» επικοινωνίας και συμβάλει στην ανάπτυξη καλών σχέσεων σε πρώιμο στάδιο που μπορούν να οδηγήσουν σε αμοιβαία οφέλη κατά την επίλυση της κρίσης στη συνέχεια.

Η «επόμενη» μέρα από μία κρίση

Η μεγαλύτερη «πρόκληση» για έναν οργανισμό είναι, μετά από την επιτυχή επίλυση μίας κρίσης που βίωσε πρόσφατα, να κεφαλαιοποιήσει οφέλη με στόχο την στρατηγική του ανάπτυξη. Όσο κι αν αυτό ακούγεται ανέφικτο ή τουλάχιστον δύσκολο για να επιτευχθεί, μπορεί να αποτελέσει πραγματικότητα για έναν δημόσιο οργανισμό, ο οποίος στηρίζει την ανάπτυξή του στις εμπειρίες που αποκτούν τα στελέχη του και αναπτύσσεται στρατηγικά. Η αντιμετώπιση μίας κρίσης προσφέρει σε έναν οργανισμό «ευκαιρίες» προσαρμογής και μάθησης που συνήθως δεν υπάρχουν στις περιόδους της συνηθισμένης επιχειρηματικής ρουτίνας. Ο Αϊνστάιν, λέγεται ότι έχει πει κάποτε: «υπάρχει ένα νησί ευκαιριών στο μέσο κάθε δυσκολίας» (Papadakis, Kaloghirou, Iatrelli, M.,1999). Αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες, χρηματοδοτικές ευκαιρίες που συνήθως διατίθενται μετά από μία φυσική καταστροφή ή κρίση, αναζητώντας στρατηγικούς εταίρους, ένας δημόσιος οργανισμός μπορεί να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά του ακόμη και μία καλύτερη προοπτική για το μέλλον.

Στην κατεύθυνση αυτή, η πρώτη και μεγαλύτερη «ευκαιρία» είναι η δημοσιότητα και

η επαφή με τους εκπροσώπους των μέσων ενημέρωσης. Εφόσον ένας δημόσιος οργανισμός αναπτύξει μία ολοκληρωμένη και συνεπή στρατηγική επικοινωνίας, μπορεί, μέσα από τη σχέση του με τα μέσα ενημέρωσης και την προβολή κατά την περίοδο της κρίσης, να συμβάλει στη δημιουργία μίας θετικής δημόσιας εντύπωσης η οποία αναμένεται να βελτιώσει μακροπρόθεσμα τη φήμη του.

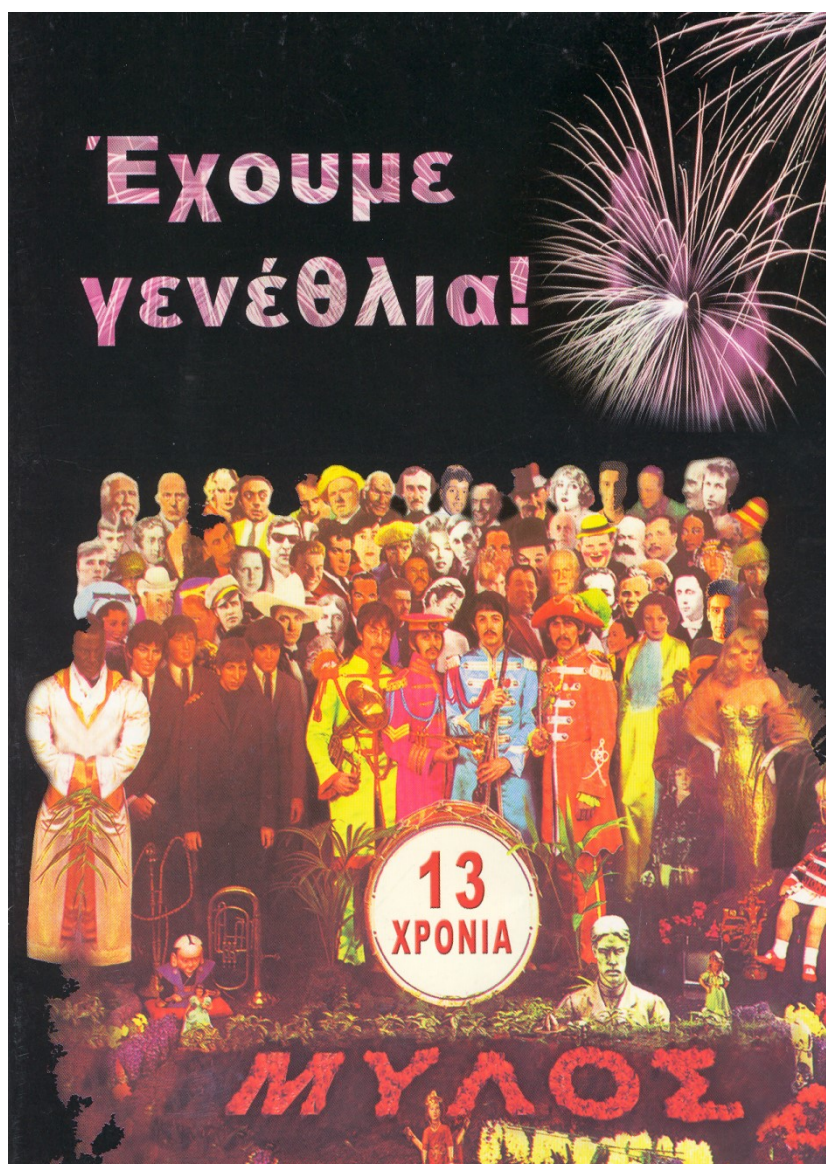
Η εμπειρία που αποκτούν τα στελέχη ενός δημόσιου οργανισμού που ανέλαβαν μάλιστα κάποιους διακριτούς ρόλους κατά τη διαχείριση μίας κρίσης, αποτελεί επίσης μία σημαντική παρακαταθήκη για το μέλλον. Βασική προϋπόθεση βέβαια για την αξιοποίηση αυτής της εμπειρίας, είναι η καταγραφή και αξιολόγησή της και η παγίωση και ανατροφοδότησή της σε τακτά χρονικά διαστήματα, στο πλαίσιο της πολιτικής συνεχιζόμενης εκπαίδευσης που εφαρμόζει ο δημόσιος οργανισμός.

Κατά τη διαχείριση μίας κρίσης, ένας δημόσιος οργανισμός είναι λογικό να αναζητήσει υποστήριξη και βοήθεια από συνεργάτες και εταίρους με τους οποίους συνδέεται με ισχυρούς δεσμούς από το παρελθόν. Οι «φίλοι» αυτοί μπορούν να προσφέρουν πολύτιμη βοήθεια στον οργανισμό, ώστε να ξεπεράσει σύντομα την κρίση και να συνεχίσει με βάση την αναθεωρημένη στρατηγική του ανάπτυξης. Η Ευρωπαϊκή Ένωση διαθέτει υψηλή επιχειρησιακή ετοιμότητα για την υποστήριξη των κρατών μελών σε περιπτώσεις κρίσης, ενώ η Ελλάδα είναι συνήθως από τις πρώτες χώρες που προσφέρουν ανθρωπιστική και άλλου είδους βοήθεια όταν χρειάζεται σε διεθνές επίπεδο.

Οι περιπτώσεις κρίσεων, κάποιες φορές, δρουν καταλυτικά για να διαπιστώσει ένας οργανισμός την ποιότητα και την ειλικρίνεια των σχέσεών του με συνεργαζόμενους φορείς οι οποίες, εξάλλου, θα πρέπει να βασίζονται σ' ένα συνεκτικό και καλά μελετημένο πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας. Δυστυχώς, μερικές φορές, σε επιχειρηματικό επίπεδο διαπιστώνεται, με έναν μάλλον αρνητικό τρόπο, αυτό που ο σοφός λαός λέει επιγραμματικά: «οι καλοί φίλοι στις δύσκολες στιγμές φαίνονται». Άλλοι δημόσιοι φορείς και υπηρεσίες ή ακόμη και εταιρίες του ιδιωτικού τομέα με τους οποίους ένας δημόσιος οργανισμός έχει συνάψει, στο παρελθόν, στρατηγικές εταιρικές σχέσεις, κατά τη διάρκεια μίας κρίσης είναι πολύ πιθανό να διαφοροποιήσουν τελείως τη θέση τους και όχι μόνο να μην παρέχουν την παραμικρή στήριξη στον πληττόμενο οργανισμό, αλλά να προβούν και σε άλλες ενέργειες, που μπορεί να επιδεινώσουν τη θέση, προκειμένου να προσκομίσουν πρόσκαιρα ανταγωνιστικά ή επιχειρηματικά οφέλη. Μπορούμε να σκεφτούμε εδώ εταιρίες του ιδιωτικού τομέα οι οποίες μπορεί να ασκήσουν υψηλές πιέσεις σε μία δημόσια υπηρεσία, για να λάβουν απευθείας αναθέσεις για την αντιμετώπιση μίας περίπτωσης κρίσης.

Όπως προαναφέραμε, ένας δημόσιος οργανισμός, μπορεί να ξεπεράσει επιτυχώς μία κρίση και να αξιοποιήσει στοιχεία από την εμπειρία του, στο πλαίσιο της στρατηγικής του ανάπτυξης, δημιουργώντας κάποια νέα συγκριτικά πλεονεκτήματα. Ένας Δήμος ή Περιφέρεια που έχουν πληγεί από έναν καταστροφικό σεισμό ή πλημμύρες, μπορούν να αξιοποιήσουν διαθέσιμα χρηματοδοτικά προγράμματα για τη δημιουργία νέων υποδομών και επίσης την εφαρμογή προγραμμάτων παρέμβασης για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας των κατοίκων. Στο πλαίσιο αυτό μπορούμε να έχουμε συμπράξεις με ιδιωτικούς φορείς και νέα επενδυτικά σχήματα που θα αναζητήσουν την άντληση οικονομικών και άλλων πόρων. Πριν από κάποια χρόνια, μεγάλο μέρος των εγκαταστάσεων του πολυχώρου «Μύλος», στη Θεσσαλονίκη, καταστράφηκε από

μία πυρκαγιά. Μέσα σε ένα βράδυ, οι εξήντα εργαζόμενοι του «Μύλου» απολύθηκαν, ενώ το κόστος αποκατάστασης ήταν εξαιρετικά υψηλό. Αναζητήθηκε ένα καινούριο επενδυτικό σχήμα το οποίο συγκροτήθηκε μετά από αρκετές διαβουλεύσεις και στο οποίο πρωτοστάτησε γνωστός τοπικός επιχειρηματίας. Οι επιχειρηματίες, σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα, ανακαίνισαν πλήρως τους χώρους και δημιούργησαν μία νέα εικόνα για τον πολυχώρο, μέσω παρεμβάσεων που κράτησαν τα θετικά στοιχεία της προηγούμενης διαμόρφωσης και συμπεριέλαβαν κάποια νέα στοιχεία που ανταποκρίνονταν στις νέες ανάγκες και τάσεις διασκέδασης, σε συνδυασμό με τον πολιτισμό που αποτελούσε την κεντρική «φιλοσοφία» της επιχείρησης. Το νέο ξεκίνημα έγινε μέσω της οργάνωσης ειδικών εκδηλώσεων, ενώ η διαφημιστική καμπάνια βασίζονταν στον απόηχο του τραγικού συμβάντος. Μία νέα σελίδα ξεκίνησε για τον πρότυπο πολυχώρο του «Μύλου» στη Θεσσαλονίκη.



Φωτογραφία 4.1

Ο πολυχώρος «Μύλος» στη Θεσσαλονίκη γιορτάζοντας τα 13α γενέθλιά του δοκίμασε την εμπειρία μίας καταστροφικής πυρκαγιάς. Σχετικά σύντομα επανήλθε με μία ανανεωμένη επιχειρηματική πρόταση.

Στην εποχή της αβεβαιότητας και των ραγδαίων τεχνολογικών και κοινωνικών εξελίξεων, μία δημόσια υπηρεσία χρειάζεται να έχει την ικανότητα να μαθαίνει από τις εμπειρίες, τα λάθη, αλλά και τις καινοτομίες άλλων υπηρεσιών που βίωσαν περιπτώσεις κρίσεων. Τα νέα κοινωνικά και οικονομικά δεδομένα, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι, δημιουργούν συνθήκες μίας συνεχούς και παρατεταμένης κρίσης για όλα τα κράτη και τον δημόσιο τομέα ειδικότερα. Η εμπειρία της πανδημίας του Κωρονοϊού, μας έδειξε ότι μπορούν να συμβούν σημαντικές ανατροπές από τη μία μέρα στην άλλη. Η επιτυχής επιβίωση και η επιτυχής έξοδος από την κρίση, μας δίδαξε επίσης ότι η ανθρωπότητα, αλλά και τα κράτη που έχουν την γενική ευθύνη διοίκησης και διαχείρισης σοβαρών κρίσεων, διαθέτουν ικανοποιητικούς μηχανισμούς ανάσχεσης μίας κρίσης. Οι ηγέτες των δημοσίων οργανισμών χρειάζεται να διαθέτουν πολιτική βούληση, πολιτικές και ειδικά σχέδια διαχείρισης περιστατικών κρίσεων, καθώς και την κατάλληλη οργάνωση ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν σε μικρούς ή μεγάλους «κλυδωνισμούς» οι οποίοι, στο μέλλον, θα απειλούν τη βιωσιμότητά τους ολόένα και συχνότερα.

Ολοκληρώνοντας την υποενότητα, παραθέτουμε μία σειρά από σημαντικές αρχές που χρειάζεται να έχουμε υπόψη μας ως πολίτες, αλλά και ως υπεύθυνα στελέχη της δημόσιας διοίκησης σε περιπτώσεις προσωπικής εμπλοκής μας σε μία κρίση:

- Να είσαι προετοιμασμένος
- Να διαθέτεις μία βάση δεδομένων/Σχέδιο διαχείρισης
- Να μπορείς να διαχειριστείς τη ροή των πληροφοριών
- Να τηρούνται οι συμφωνημένοι κανόνες
- Να ελέγχεις την κατάσταση
- Να παρέχεις διευκρινήσεις-εξηγήσεις
- Να αναλαμβάνεις την ευθύνη λαθών και να ζητάς συγγνώμη
- Να διασφαλίζεις την ακρίβεια, πιστότητα, αξιοπιστία
- Να είσαι ευαίσθητος
- Να μαθαίνεις από τις εμπειρίες



Ατομική Βιωματική άσκηση : Διαχείριση κρίσης με διαμαρτυρόμενο πολίτη

Σκεφτείτε την υποθετική περίπτωση που ένας δυσαρεστημένος πολίτης, μετά από την έκδοση μίας κρίσιμης Απόφασης που έλαβε η υπηρεσία σας, έχει κατασκηνώσει έξω από την κεντρική είσοδο του κτιρίου που στεγάζεται η υπηρεσία σας. Ο πολίτης έχει ξεκινήσει απεργία πείνας και ήδη έχουν μαζευτεί αρκετοί πολίτες και δημοσιογράφοι οι οποίοι μάλιστα δείχνουν να συμμαρίζονται τις απόψεις του. Σκεφτείτε πως μπορείτε να εφαρμόσετε τις παραπάνω αρχές για τη διαχείριση της συγκεκριμένης κατάστασης. Πως θα συνεργαστείτε με άλλες συναρμόδιες υπηρεσίες για την ολοκληρωμένη προσέγγιση του περιστατικού; Ποια μπορεί να είναι μία πρώτη ενέργεια στην οποία θα προβείτε ώστε κερδίσετε χρόνο ή και να απομακρυνθεί οικειοθελώς ο διαμαρτυρόμενος πολίτης; Πως θα διαχειριστείτε τις σχέσεις σας με τους εκπροσώπους των μέσων ενημέρωσης; Ποια μπορεί να είναι τα κύρια σημεία ενός δελτίου τύπου που σκέφτεστε να εκδώσετε λίγο μετά από τη δημοσιοποίηση του γεγονότος;

Κλείνοντας την υποενότητα, αξίζει να θυμόμαστε ότι η επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων είναι μία ευκαιρία κι ένα «εργαλείο» για την ευαισθητοποίηση των πολιτών και την καλλιέργεια αξιών, στάσεων και συμπεριφορών έναντι πιθανών κινδύνων που μπορεί να πλήξουν τη βιωσιμότητα μίας τοπικής κοινωνίας (Palenchar & Heath, 2007). Για την επίτευξη αυτού του στόχου, μπορούν να χρησιμοποιηθούν όλα τα διαθέσιμα μέσα, κανάλια και τεχνικές επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων, καθώς και η υιοθέτηση καλών πρακτικών από την Ελληνική και διεθνή πραγματικότητα.

4.1.3 Η περίπτωση της διαχείρισης παραπόνων

Η διαχείριση παραπόνων είναι ίσως η πιο συνηθισμένη περίπτωση για την οποία μπορεί να κληθεί να αναλάβει να γράψει μία απαντητική επιστολή ή και να αναλάβει κάποιες ενέργειες αποκατάστασης ένας δημόσιος υπάλληλος. Όπως επισημαίνει ο Brewer (2007), η κατάλληλη διαχείριση των παραπόνων που υποβάλλονται από πολίτες σε μία δημόσια υπηρεσία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καλής διακυβέρνησης (good governance) και αποτελεσματικής παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η ανάπτυξη του κινήματος της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, με την προώθηση καλών πρακτικών από τον ιδιωτικό τομέα στις δημόσιες υπηρεσίες, έχει αναδείξει ακόμη περισσότερο την υποχρέωση των δημόσιων υπηρεσιών να έχουν μία στρατηγική και συγκεκριμένες διαδικασίες μέσα από τις οποίες θα μπορούν να ανταποκριθούν σε αιτήματα θεραπείας ή παράπονα που υποβάλλονται από εξυπηρετούμενους πολίτες. Η κατάλληλη αντιμετώπιση του παραπόνου που υποβάλλει ένας πολίτης συμβάλει στην αύξηση της ικανοποίησης που απολαμβάνει κατά την εξυπηρέτησή του από τη δημόσια διοίκηση ενώ, παράλληλα, συνδέεται και με σημαντικές αρχές λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, όπως η ανάγκη για ισότιμη εξυπηρέτηση των πολιτών, λογοδοσία και διαφάνεια. Σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, λειτουργεί ο θεσμός του Ευρωπαίου συνηγόρου του πολίτη (Ombudsman), ενώ αντίστοιχοι θεσμοί υπάρχουν και σε εθνικό επίπεδο (Συνήγορος του Πολίτη) και, Περιφερειακό και Δημοτικό (Συμπαραστάτης του Δημότη και της Επιχείρησης).

Σε ποιες περιπτώσεις μπορεί να προκύψει δυσφορία ή παράπονο ενός δημόσιου υπαλλήλου; Ο Brewer (2007) συνοψίζει μερικές ενδεικτικές περιπτώσεις όπως οι διακρίσεις σε βάρος πολιτών, παραλείψεις, λάθη, ελλιπής ή λανθασμένη καθοδήγηση, μη ξεκάθαρες διαδικασίες ή και μεροληψία κατά την εξυπηρέτηση ενός πολίτη. Μία ειδική περίπτωση, ιδιαίτερα σοβαρή, μπορεί να είναι η μη εφαρμογή του Νόμου 4443/ 2016 ο οποίος ενσωματώνει στην εθνική έννομη τάξη την Ευρωπαϊκή Οδηγία 2000/43/EK, περί εφαρμογής της αρχής της ίσης μεταχείρισης προσώπων ασχέτως φυλετικής ή εθνοτικής τους καταγωγής, την Οδηγία 2000/78/EK για τη διαμόρφωση γενικού πλαισίου για την ίση μεταχείριση στην απασχόληση και την εργασία και την Οδηγία 2014/54/ΕΕ περί μέτρων που διευκολύνουν την άσκηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων, στο πλαίσιο της ελεύθερης κυκλοφορίας των εργαζομένων.

Μία στρατηγική για την κατάλληλη διαχείριση των παραπόνων που μπορεί να υποβάλλει ένας πολίτης είναι η εστίαση σε αυτόν και στις ανάγκες του. Αυτό είναι και μία βασική αρχή της λεγόμενης πολιτικεντρικής δημόσιας διοίκησης (client-centered). Οι Johnston και Mehra (2002) δίνουν ένα γενικό πλαίσιο αρχών και οδηγιών για την κατάλληλη αντιμετώπιση και διαχείριση παραπόνων:

- Συγκεκριμένες διαδικασίες και δυνατότητα υποβολής παραπόνου από πολίτες
- Ταχύτητα στην ανταπόκριση (απαντήστε έγκαιρα)
- Σοβαρότητα και απλότητα (χρησιμοποιείτε επίσημη γλώσσα και ευσύνοπτη γραφή)
- Αξιοπιστία στην απάντηση (συνέπεια)
- Παρέχετε τεκμηρίωση (νομοθεσία, ηθική δεοντολογία, στοιχεία)
- Αναφορά μίας επαφής (ονοματεπώνυμο και στοιχεία επικοινωνίας) υπαλλήλου για περεταίρω συνεργασία
- Ευχαριστείστε για την επικοινωνία
- Αναγνωρίστε τις επιπτώσεις και τη δυσφορία που προκλήθηκε
- Ζητείστε συγνώμη
- Επιβεβαιωθείτε για την ικανοποίηση του παραπονούμενου πολίτη
- Επανορθώστε!
- Λάβετε μέτρα για την εξάλειψη των αιτιών για υποβολή παραπόνων, παρά για τη μείωση της υποβολής παραπόνων

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε μία μελέτη περίπτωσης, με τη μορφή μίας βιωματικής άσκησης ενεργητικής μάθησης. Μπορείτε να σκεφτείτε πάνω στα ερωτήματα που τίθενται, λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω αρχές:



Ατομική Βιωματική άσκηση **Απώλεια φακέλου αίτησης πολίτη**

Είστε Προϊστάμενοι Γραμματείας μίας νευραλγικής υπηρεσίας του Υπουργείου Ανάπτυξης. Λαμβάνετε για πρωτοκόλληση και προώθηση στο αρμόδιο τμήμα, αιτήσεις χρηματοδότησης επενδύσεων μέσω του Αναπτυξιακού Νόμου.

Δύο μήνες μετά από τη λήξη υποδοχής αιτήσεων του προγράμματος, επικοινωνεί τηλεφωνικά ο νόμιμος εκπρόσωπος μίας επιχείρησης (οινοποιείο με μεγάλη ανάπτυξη και εξαγωγές κρασιών σε όλον τον κόσμο), για να ρωτήσει για την πορεία της αίτησής του. Αφορά μία μεγάλη επένδυση 2,5 εκατομμυρίων ευρώ, με δάνειο και ίδια κεφάλαια.

Διαπιστώνετε ότι ο φάκελος δεν πρωτοκολλήθηκε και διαβιβάστηκε ποτέ. Ένας συνάδελφός σας, τον τοποθέτησε στη βάση της οθόνης του υπολογιστή του, ώστε να βλέπει καλύτερα!

- Πως ενεργείτε, σε σχέση με τους συναδέλφους της υπηρεσίας σας και με τον εξυπηρετούμενο πολίτη;
- Σκεφτείτε τον τρόπο της επικοινωνίας και το περιεχόμενο, όπως και αναμενόμενες αντιδράσεις από την ανώτερη διοίκηση, τους συναδέλφους σας και τον ενδιαφερόμενο πολίτη.

Η διαχείριση παραπόνων είναι μία κλασσική δράση δημοσίων σχέσεων και

επικοινωνίας την οποία χρειάζεται να μπορεί να υλοποιήσει ένας δημόσιος οργανισμός. Λαμβάνοντας υπόψη ένα συνεκτικό πλαίσιο αρχών, μακροπρόθεσμα, μέσα από τη διαχείριση των παραπόνων, ο δημόσιος οργανισμός μπορεί να αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης, αμοιβαιότητας, κατανόησης και αλληλοϋποστήριξης με τους πολίτες.

4.2 Η κοινή γνώμη

Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της κοινής γνώμης (public opinion); Μπορεί η κοινή γνώμη και, ιδίως, οι έρευνες για την κοινή γνώμη να προσφέρουν κάτι πολύτιμο για τη δημόσια διοίκηση; Με τον όρο «κοινή γνώμη» εννοούμε το άθροισμα των απόψεων ή πεποιθήσεων του ενήλικου πληθυσμού, ενώ η κοινή γνώμη ορίζεται επίσης ως η συγκέντρωση και καταγραφή των απόψεων πολλών διαφορετικών ανθρώπων και η σύνοψη των αντιλήψεών τους (Crespi, 2013). Πολλοί δημοσιογραφικοί και άλλοι οργανισμοί πραγματοποιούν έρευνες κοινής γνώμης στις οποίες έχει πρόσβαση η δημόσια διοίκηση. Τα αποτελέσματα των συγκεκριμένων ερευνών μπορούν να αξιοποιηθούν, από τα στελέχη και τους πολιτικούς προϊσταμένους της δημόσιας διοίκησης, για τη χάραξη των πολιτικών τους, όπως και για τον απόηχο από την εφαρμογή των πολιτικών στην κοινωνία και επιμέρους τομείς που αφορούν (Barrett, 1995).

Η κοινή γνώμη βρίσκεται στο επίκεντρο μελετών πολλών διαφορετικών επιστημονικών θεωρήσεων, σε σχέση με την επικοινωνία και τις δημόσιες σχέσεις, όπως έρευνες:

- Συλλογικής συμπεριφοράς
- Κοινωνικής ψυχολογίας
- Κοινωνικών ερευνών στάσεων και γνώμης
- Ανάλυσης της προπαγάνδας
- Πολιτικής συμπεριφοράς
- Μαζικής επικοινωνίας

Οι έρευνες κοινής γνώμης βασίζονται σε μία μεθοδολογία συγκέντρωσης, ανάλυσης και ερμηνείας στοιχείων κοινωνικής έρευνας, χρησιμοποιώντας αντιπροσωπευτικά δείγματα του πληθυσμού της ελληνικής ή άλλης κοινωνίας ή κοινωνικών ομάδων (π.χ. νέοι, γυναίκες, συνταξιούχοι). Μπορούν να αφορούν ποικίλα θέματα όπως σημαντικά κοινωνικά ζητήματα (π.χ. ανεργία, φτώχεια, ψυχική υγεία), απόψεις των πολιτών για πολιτικές αποφάσεις ή σχεδιαζόμενες πολιτικές (π.χ. φορολογία, εκπαιδευτική πολιτική) και στοχεύουν στην κατανόηση των απόψεων, των προτιμήσεων, των αναγκών και προσδοκιών των κοινωνικών ομάδων που αφορούν. Τα ευρήματα και κωδικοποιημένα συμπεράσματα των ερευνών κοινής γνώμης, πιο συγκεκριμένα, αξιοποιούνται για τον σχεδιασμό πολιτικών, τη λήψη αποφάσεων, τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών από δημόσιους ή άλλους φορείς, τον σχεδιασμό παρεμβάσεων ενημέρωσης, εκπαίδευσης, ευαισθητοποίησης, διαμεσολάβησης, κλπ. Μία ειδική κατηγορία ερευνών κοινής γνώμης είναι οι δημοσκοπήσεις πολιτικές δημοσκοπήσεις (πρόθεση ψήφου, επιδόσεις κυβέρνησης), ενώ μία άλλη σημαντική κατηγορία αφορά τις διεθνείς δημόσιες σχέσεις των κρατών και τη διεθνή διπλωματία. Πολλές έρευνες κοινής γνώμης έχουν ως στόχο τη διερεύνηση τάσεων στον γενικό πληθυσμό για σημαντικά θέματα, όπως οι αλλαγές στις καταναλωτικές τάσεις ή πιθανές αντιδράσεις των πολιτών σε αλλαγές ή και

καινοτομίες που θα ήθελε να εφαρμόσει η δημόσια διοίκηση (π.χ. εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης στη δημόσια διοίκηση και εξυπηρέτηση πολιτών). Τα αποτελέσματα των ερευνών κοινής γνώμης μπορούν να αξιοποιηθούν από τη δημόσια διοίκηση στο πλαίσιο του δημοκρατικού προγραμματισμού για τη διαμόρφωση των αναπτυξιακών και άλλων προγραμμάτων, για τη βελτίωση των σχέσεων με τους πολίτες και την ενίσχυση της φήμης της δημόσιας διοίκησης.

Οι δημόσιοι οργανισμοί χρειάζεται να πραγματοποιούν οι ίδιοι ή να αξιοποιούν στοιχεία από έρευνες κοινής γνώμης προκειμένου να μπορούν να σχεδιάσουν τις πολιτικές τους ή να προσαρμόσουν τη λειτουργία τους, με βάση τις απόψεις και ανάγκες των πολιτών. Ο Burstein (2016) επισημαίνει ότι η κοινή γνώμη επηρεάζει τις δημόσιες πολιτικές με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, αυτή είναι μία διαχρονική παρατήρηση και άρα όλοι οι δημόσιοι φορείς χρειάζεται να ενδιαφέρονται και να ανταποκρίνονται κατάλληλα στις απόψεις που διαμορφώνονται από την κοινωνία.

Στο σημείο αυτό θέτουμε μία σειρά από ερωτήματα, μέσα από τη συζήτηση των οποίων μπορούμε να προσεγγίσουμε πιο ολιστικά την έννοια της κοινής γνώμης. Η κοινή γνώμη, είναι κάτι που υπάρχει στην πραγματικότητα; Μπορείτε να σκεφτείτε μερικά επίκαιρα παραδείγματα αναφορικά με την κοινή γνώμη στην Ελλάδα; Ποια θέματα απασχολούν την κοινή γνώμη της Ελλάδας σήμερα και ποιες είναι οι κυρίαρχες τάσεις, για παράδειγμα, σε θεματικές όπως η ειρήνη στον κόσμο, η προστασία του περιβάλλοντος και η οικολογία, οι επιδόσεις της δημόσιας διοίκησης (ένα θέμα για το οποίο υπάρχει μία μεγάλη έρευνα); Επίσης, από πού αντλούμε στοιχεία για την κοινή γνώμη (πηγές για την κοινή γνώμη);

Στο επόμενο πλαίσιο, παρουσιάζουμε μία έρευνα κοινής γνώμης που πραγματοποίησε η Εθνική Αρχή Διαφάνειας (ΕΑΔ). Διαβάστε το κείμενο από συνοπτικό ρεπορτάζ για το θέμα και αναρωτηθείτε: Για ποιο λόγο η ΕΑΔ πραγματοποίησε την συγκεκριμένη έρευνα;

Με την πανδημία να αποτελεί άλλη μια πρόκληση στη σχέσεις των πολιτών με τους θεσμούς, η Εθνική Αρχή Διαφάνειας πραγματοποίησε Έρευνα Κοινής Γνώμης, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάστηκαν στο 1ο Φόρουμ Ακεραιότητας - 1st Integrity Forum, με αφορμή την 9η Δεκεμβρίου - Παγκόσμια Ημέρα κατά της Διαφθοράς.

Η έρευνα επικεντρώνεται σε θέματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων της Αρχής, προκειμένου να καταγράψει τις στάσεις και τις αντιλήψεις των πολιτών απέναντι σε θέματα διαφθοράς, ελέγχου, ακεραιότητας και διαφάνειας με τίτλο «Η γνώμη σου Μετράει».

Να σημειωθεί ότι δεν αποτελεί μία Επιστημονική έρευνα γνώμης σύμφωνα με τα σχετικά πρότυπα, αλλά διεξήχθη εσωτερικά από στελέχη της ΕΑΔ και απαντήσεις από τυχαίο δείγμα πολιτών και επαγγελματιών με μηδενικό κόστος για τον Έλληνα φορολογούμενο.

Κάποια ενδιαφέροντα στοιχεία που αναδείχθηκαν μεταξύ άλλων είναι:

- Το μεγαλύτερο ποσοστό των πολιτών που ψήφισαν αντιλαμβάνονται ως

πολύ σημαντικό το πρόβλημα της διαφθοράς στην Ελλάδα.

- Δημόσια έργα και προμήθειες του δημοσίου αξιολογούνται ως ο τομέας με τη μεγαλύτερη έκθεση στη διαφθορά.
- Η ατιμωρησία θεωρείται από τους πολίτες ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την ύπαρξη της διαφθοράς.
- Το 78% των ερωτηθέντων γνωρίζει την ΕΑΔ και το έργο της.

Πηγή: <https://aead.gr/press/press-releases/ereuna-koinis-gnwmis-tis-ead>

Πώς μπορούν να αξιοποιηθούν τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης έρευνας από την Ελληνική Αρχή Διαφάνειας αλλά, κυρίως, από την Ελληνική πολιτεία;

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε μία σειρά από ερωτήσεις που μπορείτε να σκεφτείτε για τη διερεύνηση επιμέρους όψεων της κοινής γνώμης:

- Ένας μεμονωμένος πολίτης έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει την κοινή γνώμη;
- Ο πολίτης έχει τη δυνατότητα να ερευνήσει αυτά που ακούει ή μαθαίνει από τα μέσα ενημέρωσης ή τον περίγυρό του; (ο «παντογνώστης» πολίτης)
- Για ποια θέματα η άποψη ενός πολίτη μπορεί να είναι πιο αντικειμενική; Αναφέρατε κάποια συγκεκριμένα παραδείγματα
- Η άποψη της πλειοψηφίας είναι πάντοτε αξιόπιστη και αντικειμενική; (η «τυραννία» της πλειοψηφίας)
- Υπάρχουν κάποιες κοινωνικές ομάδες (ελίτ) που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της κοινής γνώμης;
- Ποια η επίδραση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media) στη διαμόρφωση της κοινής γνώμης;



Ατομική Βιωματική άσκηση

Σύμβουλοι επικοινωνίας

Συγχαρητήρια! Αναλάβετε Σύμβουλος επικοινωνίας του Δημάρχου ενός νησιωτικού Δήμου της Ελληνικής περιφέρειας. Ο Δήμος έχει μεγάλο μέγεθος, είναι κάπως αραιοκατοικημένος και δέχεται μεγάλο αριθμό τουριστών, κάποιους μήνες τον χρόνο.

Ο Δήμαρχος θέλει να σχεδιάσει το τεχνικό του πρόγραμμα με έναν τέτοιο τρόπο ώστε τα έργα και οι δράσεις του να ανταποκρίνονται στις προτιμήσεις, ανάγκες και ιδέες των δημοτών, αλλά και επισκεπτών του νησιού.

Σκεφτείτε μερικές ενδεικτικές ερωτήσεις που μπορούν να ενταχθούν σε μία έρευνα κοινής γνώμης που θα χρηματοδοτήσει και πραγματοποιήσει ο Δήμος, μέσω ενός ευσύνοπτου ερωτηματολογίου που θα συμπληρώνουν οι κάτοικοι και επισκέπτες, σε ένα δίκτυο αντιπροσωπευτικών σημείων που θα επιλεγούν με βάση την ανθρωπογεωγραφία του νησιού.

Αξίζει να θυμόμαστε ότι οι έρευνες κοινής γνώμης είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που μπορούν να χρησιμοποιούν οι δημόσιοι φορείς, ώστε η δράση τους να εναρμονίζεται με τις απόψεις, τις ανάγκες και τις προτεραιότητες των πολιτών.

4.3 Αξιολόγηση κι έλεγχος προγραμμάτων δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας

Τι μπορεί να πάει στραβά σε μία επικοινωνιακή περίσταση ή δράση δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας; Κάθε πρόγραμμα δράσεων δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας που υλοποιούν οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλει να περιλαμβάνει μία διαδικασία αξιολόγησης (appraisal). Η συγκεκριμένη διαδικασία είναι απαραίτητη και εξασφαλίζει (βλ. Dozier & Ehling, 2013):

- Τον έλεγχο ότι οι πραγματοποιούμενες εκδηλώσεις πέτυχαν και σε ποιο βαθμό τον στόχο τους.
- Τη διαπίστωση ότι η εκπλήρωση των επιδιωκόμενων στόχων έγινε στο πλαίσιο του προϋπολογισμού κι άλλων προϋποθέσεων που τέθηκαν από την αρχή.
- Την καταγραφή των όποιων «αστοχιών» και την αναζήτηση των αιτιών τους.
- Την ενσωμάτωση της αποκτηθείσας εμπειρίας από τα άτομα που συμμετείχαν στην οργάνωση και υλοποίηση των ειδικών δράσεων και εκδηλώσεων στο σύστημα διαχείρισης της εταιρικής γνώσης.

Στην πράξη ελάχιστοι οργανισμοί εφαρμόζουν μία τέτοια διαδικασία αξιολόγησης η οποία να λαμβάνει υπόψη της τα παραπάνω κριτήρια. Εντούτοις, αν θέλουμε ο δημόσιος οργανισμός τα μεγιστοποιεί τα οφέλη του από την ανάληψη ειδικών δράσεων και εκδηλώσεων και να τα κεφαλαιοποιεί για το μέλλον, είναι σημαντικό να διαθέτει έναν κατάλληλο μηχανισμό και διαδικασίες αξιολόγησης.

Η διαδικασία αξιολόγησης πιθανών λύσεων, περιλαμβάνει την εξέταση παραγόντων όπως: το κόστος, η σκοπιμότητα, ο αντίκτυπος και η ευθυγράμμιση με τους στόχους του οργανισμού, η αποδοχή της λύσης, η εφικτότητα, κλπ. Το κόστος υλοποίησης είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας που χρειάζεται να λαμβάνεται υπόψη. Η επιλογή μίας λύσης ακολουθείται από την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της, μέσω ενός πλάνου εφαρμογής που περιλαμβάνει τις ενέργειες που απαιτούνται.

Στο πλαίσιο του παρόντος συγγράμματος, παραθέτουμε έναν συνοπτικό πίνακα ο οποίος επιτρέπει την αυτο-αξιολόγηση για τα μέλη μίας ομάδας εργασίας που αναλαμβάνει την οργάνωση και υλοποίηση μίας ειδικής δράσης ή εκδήλωσης δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας, στο πλαίσιο λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού. Ο πίνακας αυτός έγινε με βάση τις μεθοδολογικές παρατηρήσεις του C. García (στο Σ. Ασλανίδου, 2000: 50), για την αξιολόγηση στο επίπεδο μίας ομάδας έργου.

Πίνακας αυτο-αξιολόγησης ομαδικής εργασίας κατά την οργάνωση ειδικών δράσεων ή

εκδηλώσεων σε έναν δημόσιο οργανισμό

A. Λειτουργία της ομάδας

- Η ομάδα σχεδίασε και υλοποίησε την εκδήλωση η οποία προγραμματίστηκε από την διοίκηση του δημόσιου οργανισμού και της ανατέθηκε;
- Οι συνθήκες εργασίας της ομάδας ήταν αυτές που προβλέφθηκαν από την αρχή και έγιναν αποδεκτές από τους συμμετέχοντες;
- Αν κάτι άλλαξε στις παραπάνω συνθήκες, που οφείλονταν και πως λειτούργησε στο τελικό αποτέλεσμα;
- Η ομάδα συνάντησε κάποιες δυσκολίες και σε ποια φάση;
- Υπερπηδήθηκαν οι δυσκολίες αυτές και πως;

B. Ο ρόλος των μελών της ομάδας

- Στο πλαίσιο της λειτουργίας της ομάδας, σε όλα τα μέλη ανατέθηκε ένας ξεκάθαρος από άποψη περιεχομένου, αρμοδιοτήτων και καθηκόντων και διακριτός ρόλος; Μπορεί να περιγραφεί με ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια;
- Έγιναν κάποιες αλλαγές στους ανατιθέμενους ρόλους ή το πεδίο των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων;
- Ποιες δυσκολίες παρουσιάστηκαν κατά την υλοποίηση των ανατιθέμενων εργασιών, τι είδους ήταν αυτές, που οφείλονταν και πως ξεπεράστηκαν;
- Υπήρχαν κάποιοι ρόλοι στους οποίους θα μπορούσαν να ανταποκριθούν κι άλλα άτομα της ομάδας; Υπήρχαν κάποιες περιπτώσεις ρόλων που αν αναθέτονταν σε άλλα άτομα της ομάδας το τελικό αποτέλεσμα θα ήταν καλύτερο;

Κατά την λειτουργία της ομάδας η συμβολή των ατόμων ήταν σημαντική:

- Στο να προτείνουν κάποιες αποτελεσματικότερες (από άποψη διάθεσης χρημάτων, χρησιμοποίησης μέσων, εξοικονόμησης χρόνου, κ.λπ.) διαδικασίες εργασίας;
- Στο να προτείνουν κάποιες νέες ιδέες για καλύτερα αποτελέσματα συνολικά;
- Στο να αναζητήσουν τις απαραίτητες πληροφορίες, στοιχεία και κατάλληλους συνεργάτες για την διεκπεραίωση της «αποστολής»;
- Στο να προτείνουν λύσεις σε παρουσιαζόμενα προβλήματα;
- Στο να διαχειριστούν αποτελεσματικά τον διαθέσιμο χρόνο και μέσα;
- Στο να ξεπεραστούν επιτυχώς (χωρίς σημαντικές απώλειες) τα περιστατικά κρίσης;
- Στο να αναλάβουν κάποιες πρωτοβουλίες που δημιούργησαν προστιθέμενη αξία στο συνολικό αποτέλεσμα των εργασιών;

Γ. Προσωπική εργασία σε σχέση με την ομαδική εργασία

- Στο πλαίσιο της ομάδας έργου τα άτομα δούλεψαν κυρίως ατομικά ή είχαν συνεργασία με άλλα άτομα για την από κοινού διεκπεραίωση «πακέτων» εργασιών;
- Πόσο χρόνο εργάστηκαν τα άτομα και σε ποιες εργασίες;
- Είναι δυνατό να συμπληρωθεί ένας πίνακας του χρόνου που αφιέρωσαν τα άτομα για κάθε μία από τις επόμενες κατηγορίες εργασιών:
 - Αναζήτηση-συγκέντρωση πληροφοριών

- Επικοινωνία και διαπραγματεύσεις για κλείσιμο συμφωνιών
- Συντονισμός, επίβλεψη, καθοδήγηση εργασιών
- Οργάνωση, διεκπεραίωση εργασιών
-

Δ. Εσωτερική αξιολόγηση-Διαχείριση εταιρικής γνώσης

- Με την ολοκλήρωση των εργασιών από την ομάδα έργου, τα άτομα απέκτησαν γνώσεις, εμπειρίες ή δεξιότητες που δεν είχαν προηγούμενα;
- Με βάση τα αποτελέσματα της ομαδικής εργασίας σε επίπεδο ομάδας και σε ατομικό επίπεδο, ποιες προτάσεις θα μπορούσαν να γίνουν για βελτίωση γνώσεων ή απόκτηση νέων δεξιοτήτων;

Τα παραπάνω κριτήρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν από έναν δημόσιο οργανισμό για την αξιολόγηση δράσεων δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας που αναλαμβάνουν και τα αποτελέσματα να αξιοποιηθούν για τον καλύτερο μελλοντικό σχεδιασμό, αλλά και την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εμπλεκόμενων στις αντίστοιχες δράσεις στελεχών του.

Βιβλιογραφία

- Argenti, P.A., & Forman, J. (2002). *The power of corporate communication: Crafting the voice and image of your business*. McGraw Hill Professional.
- Ασλανίδου, Σοφία (2000). *Εκπαιδευτική τεχνολογία και οπτικοακουστική αγωγή*. Αφοι Κυριακίδη.
- Barrett, E. J. (1995). The role of public opinion in public administration. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 537(1), 150-162.
- Bjerke, M. B., & Renger, R. (2017). Being smart about writing SMART objectives. *Evaluation and program planning*, 61, 125-127.
- Brewer, B. (2007). Citizen or customer? Complaints handling in the public sector. *International review of administrative sciences*, 73(4), 549-556.
- Burstein, P. (2003). The impact of public opinion on public policy: A review and an agenda. *Political research quarterly*, 56(1), 29-40.
- Christian Jennifer, L. (2008). When does public opinion matter. *J. Soc. & Soc. Welfare*, 35, 133.
- Crespi, I. (2013). *The public opinion process: How the people speak*. Routledge.
- Dozier, D. M., & Ehling, W. P. (2013). Evaluation of public relations programs: What the literature tells us about their effects. *Excellence in public relations and communication management*, 159-184.
- Ford, J. B. (2020). Competitive advantage. In *The Routledge companion to strategic marketing* (pp. 141-150). Routledge.
- Gazzola, P., Pellicelli, M. (2019). Sustainable development and quality of life: the role of public sector. *Economia Aziendale Online, Special Issue*, 10(2), 345-355.
- Harrison, S. (1995). *Public relations: An introduction*. Routledge.
- Johnston, R., & Mehra, S. (2002). Best-practice complaint management. *Academy of Management Perspectives*, 16(4), 145-154
- Kalbassi, C. (2016). Identifying crisis threats: A partial synthesis of the literature on

- crisis threat assessment with relevance to public administrations. *Journal of Risk Analysis and Crisis Response*, 6(3), 110-121.
- Palenchar, M. & Heath, R. (2007). Strategic risk communication: Adding value to society. *Public Relations Review*, 33(2), 120-129.
- Papadakis, V. M., Kaloghirou, Y., & Iatrelli, M. (1999). *Strategic decision making: from crisis to opportunity*. *Business Strategy Review*, 10(1), 29-37.
- Smith, D., & McCloskey, J. (1998). Risk and crisis management in the public sector: Risk communication and the social amplification of public sector risk. *Public Money and Management*, 18(4), 41-50.
- Tokakis, V., Polychroniou, P., & Boustras, G. (2019). Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents. *Safety science*, 113, 37-43.
- Weiss, J.A., & Piderit, S.K. (1999). The Value of Mission Statements in Public Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(2), 193–224, <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024408>

Χρήσιμοι σύνδεσμοι και ιστοσελίδες

Υπουργείο Κλιματικής Κρίσης και Πολιτικής Προστασίας
<https://civilprotection.gov.gr/>

Η ιστοσελίδα της Γενικής Γραμματείας Πολιτικής Προστασίας στο facebook
https://www.facebook.com/CivilProtectionGreece/?locale=el_GR

Η ιστοσελίδα του Συνηγόρου του πολίτη
<https://www.synigoros.gr/el>

Εκπαιδευτικό υλικό για την “Καταπολέμηση των πολλαπλών διακρίσεων στην Ελλάδα: Προώθηση της ισότητας μέσω της ενεργητικής συμμετοχής και της διαμόρφωσης πολιτικών”
https://www.ekke.gr/oed/wp-content/uploads/2014/01/WS2_output%208.pdf

5^η ΕΝΟΤΗΤΑ: Λειτουργική και οικονομική διαχείριση των Δημοσίων Σχέσεων, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Χορηγίες, Αιγίδες και Κώδικας Δεοντολογίας

Σκοπός Ενότητας:

Ο σκοπός της ενότητας είναι να ενισχύσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εκπαιδευομένων στην ορθολογική και αποδοτική διαχείριση των Δημοσίων Σχέσεων στο Δημόσιο Τομέα, με έμφαση στη λειτουργική και οικονομική τους διάσταση. Παράλληλα, επιδιώκεται η κατανόηση της σημασίας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, της αξιοποίησης των χορηγιών και των αιγίδων ως εργαλείων προβολής και υποστήριξης δράσεων, καθώς και η εξοικείωση με βασικές αρχές του Κώδικα Δεοντολογίας που διέπει τις σχετικές πρακτικές στον χώρο της επικοινωνίας και της

διαχείρισης δημόσιων φορέων. Μέσα από την ενότητα αυτή, οι εκπαιδευόμενοι/-ες θα είναι σε θέση να σχεδιάζουν, να εφαρμόζουν και να αξιολογούν δράσεις επικοινωνίας που ευθυγραμμίζονται με τις αρχές της διαφάνειας, της κοινωνικής υπευθυνότητας και της επαγγελματικής ηθικής.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα:

Με την ολοκλήρωση της επιμορφωτικής ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι/-ες αναμένεται να είναι σε θέση να:

- κατανοούν τον ρόλο των Δημοσίων Σχέσεων ως εργαλείο στρατηγικής επικοινωνίας στον δημόσιο τομέα και να αναγνωρίζουν τη σημασία τους για την ενίσχυση της διαφάνειας, της κοινωνικής λογοδοσίας και της εμπιστοσύνης των πολιτών
- διαχειρίζονται λειτουργικά και οικονομικά τις δράσεις δημοσίων σχέσεων, με ορθολογική αξιοποίηση δημοσίων πόρων και προσανατολισμό στη μεγιστοποίηση του κοινωνικού αντίκτυπου
- ενσωματώνουν αρχές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) στις πολιτικές και τα προγράμματα δημοσίων φορέων, με σεβασμό στις αρχές της κοινωνικής συνοχής και της βιωσιμότητας
- σχεδιάζουν και να υλοποιούν δράσεις με χορηγίες και να χορηγούν αιγίδες σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο, εξασφαλίζοντας νομιμότητα, αξιοπιστία και επαγγελματισμό
- εφαρμόζουν δεοντολογικούς κανόνες στη διαχείριση επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων, διασφαλίζοντας την αντικειμενικότητα, την αμεροληψία και την αποφυγή σύγκρουσης συμφερόντων
- αναπτύσσουν βασικές δεξιότητες προγραμματισμού, τεκμηρίωσης και αξιολόγησης δράσεων επικοινωνίας στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης

Σύνοψη:

Η λειτουργική και οικονομική διαχείριση των Δημοσίων Σχέσεων στο δημόσιο τομέα αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για τη διαμόρφωση θετικής εικόνας, την ενίσχυση της διαφάνειας και την καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πολίτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η στρατηγική χρήση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) στον δημόσιο τομέα δεν περιορίζεται μόνο στη συμμόρφωση με θεσμικά πρότυπα, αλλά λειτουργεί ως μοχλός κοινωνικής συνοχής, βιώσιμης ανάπτυξης και προώθησης αξιών όπως η ισότητα, η προσβασιμότητα και η περιβαλλοντική συνείδηση.

Οι χορηγίες και οι αιγίδες αποτελούν μορφές υποστήριξης που, όταν αξιοποιούνται με διαφάνεια και σαφή στόχευση, μπορούν να ενισχύσουν τη δημόσια προβολή και να στηρίξουν δράσεις πολιτιστικού, κοινωνικού ή εκπαιδευτικού χαρακτήρα. Η σωστή οικονομική διαχείρισή τους απαιτεί καθαρούς κανόνες, λογοδοσία και ευθυγράμμιση με δημόσιες πολιτικές.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας είναι απαραίτητος για τη διασφάλιση της ακεραιότητας, της αξιοκρατίας και της διαφάνειας στις πρακτικές Δημοσίων Σχέσεων. Καθορίζει τα όρια, τις ευθύνες και τις ηθικές υποχρεώσεις των στελεχών, αποτρέποντας συγκρούσεις συμφερόντων και προάγοντας την κοινωνική εμπιστοσύνη προς τους δημόσιους φορείς.

Συμπερασματικά, η διαχείριση των Δημοσίων Σχέσεων στο Δημόσιο πρέπει να είναι οργανωμένη, διαφανής και αποδοτική, λειτουργώντας όχι ως επικοινωνιακό πυροτέχνημα, αλλά ως στρατηγική διοικητική λειτουργία. Ταυτόχρονα, η ΕΚΕ στο δημόσιο τομέα δεν αποτελεί απλή αντιγραφή των επιχειρηματικών πρακτικών, αλλά προσαρμόζεται σε δημόσιες αξίες και ανάγκες, συμβάλλοντας ενεργά στη βελτίωση της κοινωνικής ζωής.

Από την άλλη πλευρά, οι χορηγίες και οι αιγίδες οφείλουν να εντάσσονται σε ένα θεσμικό και ηθικό πλαίσιο που να εγγυάται την αξιοπιστία και την αποφυγή εξαρτήσεων ή αδιαφανών σχέσεων. Σε αυτό το πλαίσιο ο Κώδικας Δεοντολογίας διασφαλίζει την ποιότητα, τη νομιμότητα και την ηθική της δημόσιας επικοινωνίας, ενισχύοντας τη λογοδοσία και την εμπιστοσύνη των πολιτών.

Συνεπώς, η σύνδεση όλων των παραπάνω τομέων (Δημόσιες Σχέσεις, ΕΚΕ, χορηγίες, αιγίδες και δεοντολογία) αποδεικνύει πως η ολιστική και υπεύθυνη διαχείρισή τους συμβάλλει καθοριστικά στον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα και στην ενίσχυση της δημοκρατίας.

5.1. Λειτουργική και οικονομική διαχείριση των Δημοσίων Σχέσεων

5.1.1. Λειτουργική διαχείριση Δημοσίων Σχέσεων

Με βάση τον συνοπτικό ορισμό των Δημοσίων Σχέσεων, ο οποίος αναλύθηκε σε προηγούμενες ενότητες, οι Δημόσιες Σχέσεις είναι η προδιαγεγραμμένη προσπάθεια για την δημιουργία και διατήρηση αμοιβαίας κατανόησης, μεταξύ επιχείρησης ή οργανισμού και του κοινού (Βρετανικό Ινστιτούτο Δημοσίων Σχέσεων).

Πιο συγκεκριμένα, οι Δημόσιες Σχέσεις ανάλογα με τον οργανισμό και τους στόχους της διοίκησης μπορεί να στοχεύουν στη(ν):

- Δημιουργία και διατήρηση πίστης (loyalty)
- Δημιουργία και διατήρηση εικόνας (image)
- Δημιουργία και διατήρηση φήμης (reputation management)
- Επίλυση επικοινωνιακών προβλημάτων (communication solving)
- Παροχή πληροφορίας στο κοινό (public information)
- Διαχείριση σχέσεων (relationship management)
- Δημιουργία κοινωνικής ευθύνης (social responsibility)

Η λειτουργική διαχείριση των Δημοσίων Σχέσεων (ΔΣ) στον δημόσιο τομέα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στρατηγικής επικοινωνίας και διοικητικής αποτελεσματικότητας. Όπως επισημαίνεται, οι Δημόσιες Σχέσεις στον δημόσιο τομέα δεν περιορίζονται

στην απλή προβολή έργου ή στην επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων. Αντιθέτως, συνιστούν δομικό στοιχείο της λειτουργικής διοίκησης, διαμορφώνοντας την εικόνα και τη φήμη των δημοσίων οργανισμών (Lee, 2021). Η λειτουργική προσέγγιση επικεντρώνεται στον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση δράσεων που στοχεύουν στη διαρκή επικοινωνία με τους πολίτες, την κοινωνία των πολιτών και τους εμπλεκόμενους φορείς (Grunig & Grunig, 2008).

Οι Δημόσιες Σχέσεις στον δημόσιο τομέα αποσκοπούν στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης, της διαφάνειας και της κοινωνικής λογοδοσίας. Μέσα από στρατηγικά σχεδιασμένες δράσεις, οι φορείς της δημόσιας διοίκησης:

- Επικοινωνούν τις πολιτικές και τις υπηρεσίες τους.
- Διαχειρίζονται την εικόνα και την ταυτότητα του οργανισμού.
- Επικουρούν στην εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής.
- Προβάλλουν το έργο της δημόσιας διοίκησης.
- Επικοινωνούν στους πολίτες τις δραστηριότητες των φορέων.
- Αυξάνουν την εσωτερική συνοχή του οργανισμού και την ευαισθησία του στο κοινό του.
- Κινητοποιούν την υποστήριξη για τον ίδιο τον οργανισμό.
- Ενισχύουν τη συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Kim & Lee, 2020).

Η αποτελεσματική λειτουργική διαχείριση απαιτεί συστηματική χρήση εργαλείων, όπως αναλύσεις ενδιαφερομένων, πλάνα επικοινωνίας, αξιολόγηση αντίκτυπου, και χρήση τεχνολογικών μέσων (Cutlip, Center, & Broom, 2006).

Κατά τη συνήθη πρακτική η οργάνωση εκδηλώσεων αποτελεί έναν από τους βασικότερους λειτουργικούς πυλώνες των Δημοσίων Σχέσεων στον Δημόσιο Τομέα, συμβάλλοντας ουσιαστικά στη διαμόρφωση θετικής δημόσιας εικόνας, στην προώθηση πολιτικών, καθώς και στη διατήρηση σχέσεων εμπιστοσύνης με το κοινό. Οι εκδηλώσεις μπορούν να έχουν ενημερωτικό, επετειακό, συμβολικό ή συμμετοχικό χαρακτήρα και διαμορφώνονται ανάλογα με τους στρατηγικούς στόχους του εκάστοτε δημόσιου φορέα (Argenti, 2016).

Η επιτυχής διοργάνωση μιας δημόσιας εκδήλωσης προϋποθέτει προσεκτικό σχεδιασμό, επιλογή κατάλληλων μέσων επικοινωνίας και ορθολογική διαχείριση των οικονομικών πόρων. Επιπλέον, είναι σημαντικό να υπάρχει σαφής στοχοθέτηση: π.χ. προώθηση μιας κοινωνικής δράσης, ενίσχυση της διαφάνειας ή προαγωγή της συμμετοχικότητας των πολιτών (Cutlip, Center, & Broom, 2006). Η συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας και η ενσωμάτωση αξιών όπως η αειφορία και η πολιτιστική ταυτότητα μπορούν να ενισχύσουν τη διαχρονικότητα και το αποτύπωμα της εκδήλωσης μετατρέποντάς την σε θεσμό.

Ιδιαίτερη σημασία έχει η τήρηση αρχών δεοντολογίας κατά την οργάνωση εκδηλώσεων, όπως η διαφάνεια στις συνεργασίες (χορηγοί, φορείς υποστήριξης), η αποφυγή σπατάλης δημοσίων πόρων και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μέσω ποιοτικών και ποσοτικών δεικτών (Grunig & Hunt, 1984). Η χρήση τεχνολογικών εργαλείων, όπως οι ψηφιακές προσκλήσεις, τα συστήματα διαχείρισης συμμετοχών και η προβολή μέσω κοινωνικών δικτύων, ενισχύει την εξωστρέφεια και τη σύγχρονη εικόνα των δημοσίων φορέων (Wilcox & Cameron, 2012).

Τέλος, η οργάνωση εκδηλώσεων συνδέεται άρρηκτα με την στρατηγική επικοινωνία, καθώς αποτελεί ευκαιρία για την ενίσχυση της ταυτότητας του οργανισμού και την επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, εφόσον συνδυάζεται με ουσιαστικό περιεχόμενο και κοινωνική ανταπόδοση (Cornelissen, 2017).

Σε αυτό το πλαίσιο μπορούν να επισημανθούν 10 βασικά βήματα για τον προγραμματισμό μιας εκδήλωσης:

1. Καθορισμός σκοπού και στόχων
2. Καθορισμός προϋπολογισμού
3. Δημιουργία ομάδας
4. Επιλογή τόπου ημερομηνίας διεξαγωγής
5. Ανάπτυξη branding για το event
6. Σχεδιασμός προγράμματος
7. Επιβεβαίωση χορηγών, εκθετών, ομιλητών κλπ
8. Προσδιορισμός και επιλογή εργαλείων τεχνολογίας
9. Δημιουργία ενός σχεδίου μάρκετινγκ και προώθησης
10. Προσδιορισμός μέτρησης- αξιολόγησης

Επιμέρους παράμετροι οι οποίες χρειάζεται να λαμβάνονται υπ' όψιν στη διαχείριση μιας εκδήλωσης είναι:

- Ο σκοπός της εκδήλωσης
- Ο σχεδιασμός της εκδήλωσης
- Θέματα υγείας και ασφάλειας
- Ο τύπος της εκδήλωσης
- Ο χρόνος της εκδήλωσης
- Το κοινό – στόχος
- Το μέγεθος του κοινού
- Μέθοδοι προβολής
- Τα σημεία ενδιαφέροντος
- Τα προαπαιτούμενα της εκδήλωσης
- Η φιλοξενία και οι παρεχόμενες υπηρεσίες
- Η τοποθεσία της εκδήλωσης
- Η διαχείριση κυκλοφορίας
- Η σηματοδότηση
- Οι απαιτούμενες άδειες
- Η στάθμευση
- Η στελέχωση και οι ρόλοι στην ομάδα οργάνωσης και υλοποίησης της εκδήλωσης
- Η διαχείριση έκτακτων και επειγουσών καταστάσεων
- Η παρουσίαση οικονομικών στοιχείων
- Ο απολογισμός της εκδήλωσης
- Οι αναφορές για διάφορα επιμέρους θέματα της εκδήλωσης



Ομαδική Δραστηριότητα:

Σε ομάδες οι συμμετέχοντες/-ουσες καλούνται να λειτουργήσουν ως μέλη μιας ομάδας Δημοσίων Σχέσεων ενός δημόσιου φορέα και να περιγράψουν αναλυτικά τα βήματα που θα ακολουθήσουν για τον προγραμματισμό μιας εκδήλωσης που θα επιλέξουν.

5.1.2. Οικονομική διαχείριση Δημοσίων Σχέσεων

Η οικονομική διαχείριση των δημοσίων σχέσεων στον δημόσιο τομέα συνιστά έναν από τους πιο κρίσιμους τομείς για τη διατήρηση της διαφάνειας, της αποδοτικότητας και της λογοδοσίας της διοίκησης απέναντι στους πολίτες. Σε ένα περιβάλλον αυξημένων απαιτήσεων για περιορισμό των δημοσίων δαπανών και ταυτόχρονη ενίσχυση της επικοινωνιακής αποτελεσματικότητας, η στρατηγική κατανομή πόρων στις δημόσιες σχέσεις αποκτά ιδιαίτερη σημασία (Grunig & Grunig, 1992).

Οι δημόσιες σχέσεις στον δημόσιο τομέα δεν αποτελούν απλώς ένα επικοινωνιακό εργαλείο, αλλά μια στρατηγική λειτουργία που συνδέεται άμεσα με τη διαμόρφωση δημόσιας πολιτικής και τη διαχείριση της κοινωνικής συναίνεσης. Η αποτελεσματική οικονομική διαχείριση απαιτεί την ενσωμάτωσή τους στον ετήσιο προϋπολογισμό των δημοσίων φορέων, με συγκεκριμένους στόχους, δείκτες απόδοσης και αξιολόγηση κόστους-οφέλους (Cutlip, Center, & Broom, 2006).

Η οικονομική διάσταση των Δημοσίων Σχέσεων στον δημόσιο τομέα περιλαμβάνει τη βέλτιστη αξιοποίηση των χρηματοοικονομικών πόρων και τη διαφάνεια στις δαπάνες. Οι βασικοί άξονες οικονομικής διαχείρισης περιλαμβάνουν:

- **Προϋπολογισμός και Κατανομή Πόρων:** Ο σχεδιασμός προϋπολογισμού για τις δημόσιες σχέσεις βασίζεται στην αρχή της αναλογικότητας: η επένδυση πρέπει να είναι ανάλογη της σημασίας του μηνύματος, της έκτασης του κοινού και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Η κατανομή των οικονομικών πόρων απαιτεί ανάλυση αναγκών, καθορισμό προτεραιοτήτων και επιλογή των κατάλληλων εργαλείων επικοινωνίας (Lattimore et al., 2012). Συχνά, οι δαπάνες κατευθύνονται σε καμπάνιες ευαισθητοποίησης, ψηφιακή επικοινωνία, έρευνες κοινής γνώμης και διαχείριση κρίσεων.
- **Αποδοτικότητα και Μέτρηση Απόδοσης:** Η μέτρηση της απόδοσης των δημοσίων σχέσεων με οικονομικούς όρους στο δημόσιο τομέα είναι ιδιαίτερα απαιτητική, καθώς τα αποτελέσματα συχνά δεν είναι άμεσα ποσοτικοποιήσιμα. Ωστόσο, μεθοδολογίες όπως το ROI (Return on Investment), οι δείκτες εμπιστοσύνης κοινού, ή ο βαθμός συμμετοχής των πολιτών σε δημόσιες δράσεις, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκτίμηση της αποδοτικότητας (Watson, 2012). Επιπλέον, η τεκμηριωμένη παρουσίαση των αποτελεσμάτων ενισχύει τη λογοδοσία των φορέων και συμβάλλει στη διαμόρφωση πολιτικών επικοινωνίας με βάση την απόδειξη (evidence-based policy) (Gregory & Willis, 2013).
- **Διαφάνεια και Δημόσιος Έλεγχος:** Η χρηματοδότηση των δημοσίων σχέσεων στο δημόσιο οφείλει να υπόκειται σε αυστηρούς ελέγχους και διαφανείς διαδικασίες, ώστε να αποφεύγονται φαινόμενα σπατάλης ή προώθησης πολιτικών σκοπιμοτήτων με δημόσιους πόρους. Η διαφάνεια ενισχύεται με την τακτική δημοσιοποίηση των δαπανών και των αποτελεσμάτων επικοινωνιακών δράσεων (Coombs & Holladay, 2010).

Ειδικότερα, για τη δημιουργία προϋπολογισμού μιας εκδήλωσης, η οποία όπως ειπώθηκε αποτελεί ένα από τα βασικά πεδία εφαρμογής των Δημοσίων Σχέσεων, προτείνεται να ακολουθούνται τα παρακάτω στάδια.

1. Προσδιορισμός της στρατηγικής της εκδήλωσης:
 - Καθορισμός της εκδήλωσης κι ενός συνολικού προϋπολογισμού
 - Αξιολόγηση εκδηλώσεων του παρελθόντος
 - Έρευνα για κατανόηση της αγοράς/περιβάλλοντος
 - Δημιουργία αναλυτικού σχεδίου
 - Ενημέρωση ενδιαφερομένων
2. Υπολογισμός του κόστους αναλυτικά:
 - Αναλυτική καταγραφή στοιχείων-κόστους και δέσμευση προμηθευτών
 - Προτεραιοποίηση δαπανών
 - Επιβεβαίωση προβλεπόμενου κόστους
 - Πλήρης λίστα επιλεγμένων δαπανών
3. Οριστικοποίηση προϋπολογισμού
 - Οριστικοποίηση κόστους ανά στοιχείο
 - Εκτός των καταγεγραμμένων κονδυλίων θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και 20% δαπάνες για έκτακτα έξοδα
4. Τακτοποίηση και αξιολόγηση μετά την εκδήλωση:
 - Αξιολόγηση προϋπολογισμού και δαπανών
 - Απολογισμός

5.2. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

5.2.1. Εισαγωγή

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) αναφέρεται στην υποχρέωση των επιχειρήσεων και των οργανισμών να λειτουργούν με τρόπο που να είναι ωφέλιμος για την κοινωνία, το περιβάλλον και την οικονομία. Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ), παρόλο που προήλθε από τον χώρο των ιδιωτικών επιχειρήσεων, έχει σταδιακά ενσωματωθεί και στον δημόσιο τομέα, προσαρμοζόμενη στις θεσμικές, κοινωνικές και ηθικές απαιτήσεις της δημόσιας διοίκησης. Η εφαρμογή της ΕΚΕ στο δημόσιο πλαίσιο αφορά την υπεύθυνη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών με σεβασμό προς την κοινωνία, το περιβάλλον και τους πολίτες, συμβάλλοντας ενεργά στην αειφόρο ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή (Moon, 2004).

Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, όπου η ΕΚΕ σχετίζεται συχνά με τη φήμη και την επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα, στο δημόσιο τομέα η ΕΚΕ συνδέεται περισσότερο με την υπηρεσία προς το κοινό συμφέρον, την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών και την ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών πολιτικών στο πλαίσιο της δημόσιας διακυβέρνησης (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2013). Οι δημόσιοι φορείς καλούνται να ενσωματώσουν αρχές κοινωνικής υπευθυνότητας τόσο στη στρατηγική τους όσο και στις καθημερινές διοικητικές πρακτικές, με στόχο την κοινωνική δικαιοσύνη και την ισότητα.

Στον δημόσιο τομέα, η ΕΚΕ αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς οι δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμοί έχουν να διαχειριστούν όχι μόνο τα συμφέροντα των πολιτών αλλά και την εμπιστοσύνη τους. Η ΕΚΕ στον δημόσιο τομέα περιλαμβάνει δράσεις όπως: η προώθηση της βιώσιμης κινητικότητας, η ενίσχυση της ισότητας των φύλων, η περιβαλλοντική διαχείριση δημόσιων υποδομών, η προσβασιμότητα για άτομα με αναπηρίες, αλλά και η ενεργός στήριξη εύάλωτων κοινωνικών ομάδων (Osborne et al., 2013). Παράλληλα, η συμμετοχή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων και η διαφάνεια στη διαχείριση δημόσιων πόρων ενισχύουν την κοινωνική νομιμοποίηση των κρατικών πολιτικών.

Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αποτελούν οντότητες οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, επηρεάζοντας και επηρεαζόμενες από τα δεδομένα της εποχής και του χώρου δράσης τους. Οφείλουν επομένως να αναγνωρίζουν την ευθύνη που τους αναλογεί, απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον. Να σέβονται δηλαδή τις αρχές και τις αξίες που χαρακτηρίζουν τον πολιτισμό μας (τον σεβασμό προς τον άνθρωπο - την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και την παροχή ίσων ευκαιριών, τον σεβασμό στο περιβάλλον που κληρονομήσαμε και την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής).

Η έννοια της ΕΚΕ στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνει τις πολιτικές και πρακτικές που προάγουν την κοινωνική ευημερία, όπως η βιώσιμη ανάπτυξη, η προστασία του περιβάλλοντος και η προώθηση της κοινωνικής δικαιοσύνης. Οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται να αναγνωρίσουν την ευθύνη τους προς τους πολίτες και να ενσωματώσουν αρχές κοινωνικής ευθύνης στις στρατηγικές τους.

Παράλληλα, οι δημόσιες σχέσεις διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή της ΕΚΕ. Μέσω της επικοινωνίας και της διαφάνειας, οι δημόσιοι φορείς μπορούν να ενημερώνουν τους πολίτες για τις δράσεις τους, να ενισχύουν την εμπιστοσύνη και να προάγουν τη συμμετοχή των πολιτών. Η στρατηγική επικοινωνίας είναι κρίσιμη για την επιτυχία των προγραμμάτων ΕΚΕ, καθώς επιτρέπει στους οργανισμούς να μοιράζονται τα επιτεύγματά τους και να προβάλλουν τις θετικές τους πρωτοβουλίες.

Η συνεργασία με τρίτους φορείς, όπως μη κυβερνητικές οργανώσεις και τοπικές κοινότητες, είναι επίσης σημαντική για την ανάπτυξη και υλοποίηση προγραμμάτων ΕΚΕ στον δημόσιο τομέα. Αυτές οι συνεργασίες μπορούν να ενισχύσουν την κοινωνική αποδοχή και να εξασφαλίσουν ότι οι στρατηγικές ΕΚΕ ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες της κοινωνίας. Συνολικά, η εταιρική κοινωνική ευθύνη και οι δημόσιες σχέσεις στο δημόσιο τομέα συνιστούν δύο αλληλένδετους τομείς που, όταν συνδυάζονται, μπορούν να οδηγήσουν σε θετικές κοινωνικές αλλαγές και να ενισχύσουν τη δημόσια εμπιστοσύνη στους θεσμούς. Η ορθή εφαρμογή τους είναι καθοριστική για την προαγωγή μιας πιο βιώσιμης και δίκαιης κοινωνίας.

Η ανάπτυξη δεικτών μέτρησης της κοινωνικής υπευθυνότητας στον δημόσιο τομέα παραμένει μια πρόκληση, καθώς απαιτείται ποιοτική αξιολόγηση του κοινωνικού αντικτύπου και όχι μόνο αποτύπωση διαδικασιών. Σε αυτό το πλαίσιο, η λογοδοσία και η ετήσια δημοσίευση κοινωνικών απολογισμών (social reporting) μπορούν να λειτουργήσουν ως εργαλεία ενίσχυσης της διαφάνειας και της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τους θεσμούς (European Commission, 2011).

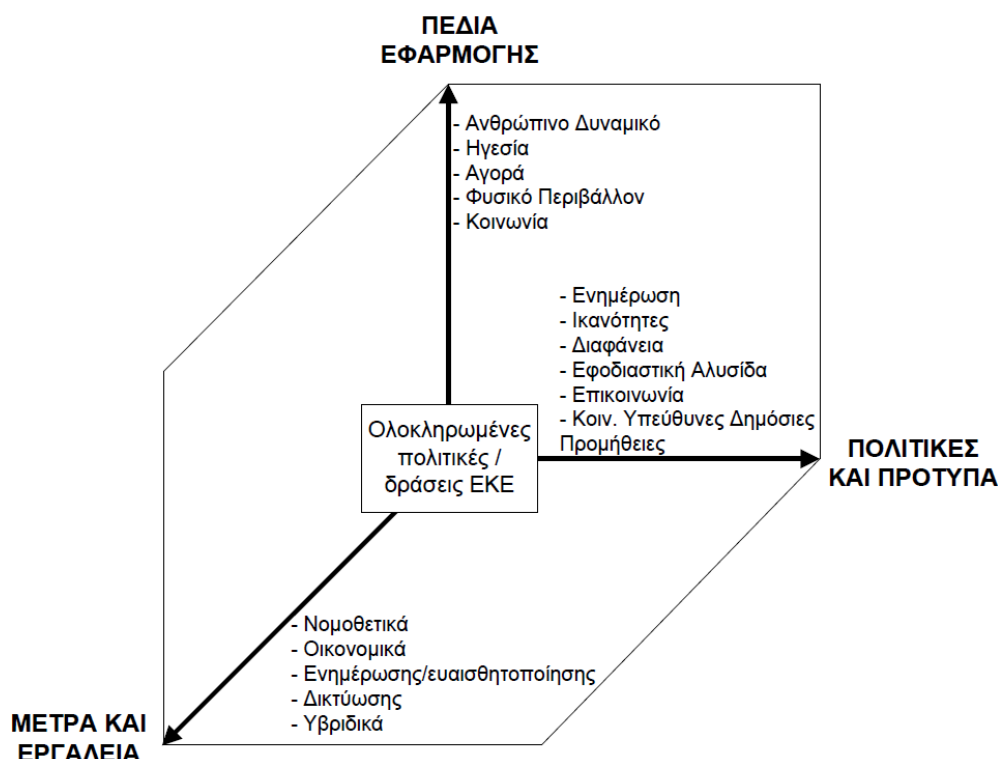
Η υιοθέτηση της ΕΚΕ από τους δημόσιους οργανισμούς δεν πρέπει να ιδωθεί ως συμπληρωματική πολιτική, αλλά ως δομικό στοιχείο της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης. Η θεσμική ενσωμάτωσή της σε εθνικό και τοπικό επίπεδο αποτελεί μοχλό εκσυγχρονισμού, κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης, και τελικά, δημοκρατικής ενδυνάμωσης.

5.2.2. Πεδία εφαρμογής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ)

Τα πεδία εφαρμογής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) σε συνάρτηση με εθνικές προτεραιότητες, που μπορούν να αφορούν:

- 1. το ανθρώπινο δυναμικό:** ανάπτυξη δεξιοτήτων και εκπαίδευση προσωπικού, προστασία εργασιακών δικαιωμάτων, υγιεινή και ασφάλεια, εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής,
- 2. την ηγεσία:** ενίσχυση επιχειρησιακής κουλτούρας ΕΚΕ, ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και διαφάνειας με ενδιαφερόμενα μέρη),
- 3. την αγορά:** ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών που ενσωματώνουν αρχές ΕΚΕ, εφαρμογή αρχών ΕΚΕ στην εφοδιαστική αλυσίδα,
- 4. το φυσικό περιβάλλον:** βελτίωση ενεργειακού αποτυπώματος, ενσωμάτωση περιβαλλοντικών κριτηρίων και
- 5. το κοινωνικό περιβάλλον:** ανάπτυξη καλών σχέσεων με τοπικές κοινότητες, υποστήριξη κοινωνικών ομάδων σε ανάγκη.

Σχήμα 1: Ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών / δράσεων ΕΚΕ



Πηγή: <https://www.opengov.gr/ypoian/?p=5187>

5.2.3. Υποβολή Κοινωνικών Μηνυμάτων

Η επικοινωνία κοινωνικών μηνυμάτων συνιστά ουσιώδες συστατικό της στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) στον Δημόσιο Τομέα, λειτουργώντας ως εργαλείο διαμόρφωσης κοινωνικής συνείδησης, ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των πολιτών και προώθησης θεσμικών αξιών. Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, όπου η υποβολή κοινωνικών μηνυμάτων στοχεύει κυρίως στη φήμη και την κατανάλωση, ο δημόσιος τομέας φέρει επιπλέον την ευθύνη της ενημέρωσης, κινητοποίησης και ευαισθητοποίησης του κοινωνικού συνόλου γύρω από ζητήματα συλλογικής σημασίας (Kotler & Lee, 2005).

Η στρατηγική επιλογή των κοινωνικών θεμάτων που προβάλλονται (όπως η ισότητα, η κλιματική αλλαγή, η πρόληψη της βίας ή η κοινωνική ένταξη κ.α.) δεν πρέπει να είναι περιστασιακή, αλλά να εντάσσεται σε ένα συνεκτικό πλαίσιο πολιτικής κοινωνικής υπευθυνότητας. Τα μηνύματα αυτά, όταν συνοδεύονται από πράξεις και

όχι μόνο από επικοινωνιακές καμπάνιες, ενισχύουν την κοινωνική νομιμοποίηση των δημόσιων οργανισμών και προάγουν τη συμμετοχή των πολιτών (Benn et al., 2014).

Ο δημόσιος τομέας διαθέτει πλεονεκτήματα σε ό,τι αφορά την εμβέλεια και την εγκυρότητα των κοινωνικών του μηνυμάτων, λόγω της θεσμικής του υπόστασης και της πρόσβασής του σε ευρεία δημογραφικά στρώματα. Ωστόσο, αυτό συνεπάγεται και την υποχρέωση συμμόρφωσης με δεοντολογικούς κανόνες, αποφυγής προπαγανδιστικών πρακτικών και παροχής έγκυρης πληροφόρησης με σεβασμό στην πολιτισμική και κοινωνική πολυμορφία (European Commission, 2011).

Η χρήση των νέων μέσων επικοινωνίας (π.χ. κοινωνικά δίκτυα, ψηφιακές πλατφόρμες, διαδραστικά εργαλεία) έχει επεκτείνει τις δυνατότητες του δημόσιου τομέα να προσεγγίσει δυναμικά κοινά, ιδιαίτερα νεότερες γενιές, με μηνύματα που εστιάζουν στη βιωσιμότητα, την υπευθυνότητα και την αλληλεγγύη (Morsing & Schultz, 2006). Παράλληλα, η χρήση storytelling και συναισθηματικών αφηγήσεων (π.χ. μαρτυρίες, προσωπικές ιστορίες) αυξάνει την αποτελεσματικότητα της κοινωνικής επικοινωνίας, μετατρέποντας την ΕΚΕ σε βίωμα και πράξη.

Η επιτυχία της υποβολής κοινωνικών μηνυμάτων εξαρτάται από τη συνάφεια μεταξύ λόγων και πράξεων. Όταν ο δημόσιος φορέας προβάλλει κοινωνικές αξίες χωρίς να τις ενσωματώνει στις πρακτικές του, κινδυνεύει να χαρακτηριστεί ως ανακόλουθος ή ακόμα και να προκαλέσει κοινωνική αντίδραση (Du et al., 2010). Αντίθετα, η αυθεντικότητα και η συνέπεια ενισχύουν τη φήμη, την αποδοχή και τη διατηρησιμότητα των κοινωνικών πρωτοβουλιών.

Ειδικότερα, ο Νόμος 3592/2007, ο οποίος θεσπίστηκε στην Ελλάδα, σχετίζεται με την οργάνωση και λειτουργία των μέσων μαζικής ενημέρωσης και περιλαμβάνει διατάξεις που αφορούν τη διαφάνεια και την υπευθυνότητα στην επικοινωνία. Η παράγραφος 3 του άρθρου 20 αναφέρεται ειδικότερα στην υποβολή κοινωνικών μηνυμάτων, τα οποία στοχεύουν στην ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του κοινού για κοινωνικά ζητήματα.

Πιο συγκεκριμένα, με βάση το άρθρο 20 παρ. 3 του Ν. 3592/2007 (ΦΕΚ Α'/161/19.07.2007) το οποίο έχει ως εξής: «...οι τηλεοπτικοί σταθμοί υποχρεούνται να μεταδίδουν δωρεάν μηνύματα κοινωνικού περιεχομένου διάρκειας τριών πρώτων λεπτών της ώρας καθημερινά ιδίως για θέματα υγείας, πρόνοιας και μέριμνας για τα άτομα με ειδικές ανάγκες ή για τη μετάδοση μηνυμάτων, που αναφέρονται στα εκπαιδευτικά ή άλλα προγράμματα που διοργανώνει η Βουλή των Ελλήνων, καθώς και σε όλες εν γένει τις εθνικού, πολιτιστικού και κοινωνικού περιεχομένου δραστηριότητές της. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και Τύπου και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης ρυθμίζονται όλες οι αναγκαίες τεχνικές λεπτομέρειες. Η εφαρμογή της παραγράφου αυτής δεν εξαρτάται από την έκδοση της κοινής αυτής υπουργικής απόφασης.» και με αφορμή τη νέα Κ.Υ.Α. Α.Π. 1686/1/1.6.2018 (ΦΕΚ Β'/2037/5.6.2018) του Υπουργού Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης και του Υπουργού Υγείας με θέμα «Δωρεάν μετάδοση μηνυμάτων κοινωνικού περιεχομένου από τους τηλεοπτικούς και ραδιοφωνικούς σταθμούς» καθώς και τη μεγάλη αύξηση του αριθμού αιτήσεων που υποβάλλονται στο Ε.Σ.Ρ. για τη δωρεάν (άνευ ανταλλάγματος) μετάδοση μηνυμάτων κοινωνικού περιεχομένου και με σκοπό την εφαρμογή ενιαίας διαδικασίας και κοινών προϋποθέσεων έγκρισης των αιτήσεων αυτών το Ε.Σ.Ρ. προχώρησε στην έκδοση της υπ' αριθμ. 1/25.07.2018 Υπόδειξης (ΑΔΑ: ΩΒΧΘΙΜΕ-1ΑΙ).

Η ρύθμιση αυτή αποσκοπεί στην προώθηση θετικών κοινωνικών αξιών και την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής. Τα κοινωνικά μηνύματα που προβάλλονται μέσω των μέσων ενημέρωσης είναι κρίσιμα για την καλλιέργεια μιας συνείδησης που προάγει την κοινωνική δικαιοσύνη, την αλληλεγγύη και την υπευθυνότητα των πολιτών.

Συνεπώς, σύμφωνα με την παράγραφο 3, τα μέσα ενημέρωσης υποχρεούνται να ενσωματώσουν στην προγραμματική τους πολιτική την υποβολή κοινωνικών μηνυμάτων. Αυτό περιλαμβάνει την υποχρέωση να παρέχουν χώρο για την προβολή μηνυμάτων που αφορούν σημαντικά κοινωνικά ζητήματα, όπως η υγεία, η εκπαίδευση, η προστασία του περιβάλλοντος και τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Η εφαρμογή αυτής της ρύθμισης μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην κοινωνία. Η συνεχής και συστηματικής προβολή κοινωνικών μηνυμάτων μπορεί να ενισχύσει τη δημόσια ευαισθησία και να προωθήσει τη συμμετοχή των πολιτών σε κοινωνικές δράσεις. Επιπλέον, η υποχρέωση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο υπεύθυνη και ενημερωμένη κοινωνία, ικανή να αντιμετωπίσει προκλήσεις και να συμμετάσχει ενεργά στη δημοκρατική διαδικασία.

Ωστόσο, υπάρχουν και προκλήσεις που σχετίζονται με την εφαρμογή αυτής της ρύθμισης. Η ποιοτική και ποσοτική εκτέλεση των κοινωνικών μηνυμάτων μπορεί να διαφέρει σημαντικά μεταξύ των μέσων ενημέρωσης, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε ανισότητες στην πληροφόρηση. Επιπλέον, η ενδεχόμενη πολιτική ή εμπορική επιρροή πάνω στα μέσα ενημέρωσης μπορεί να επηρεάσει την αμεροληψία των κοινωνικών μηνυμάτων που προβάλλονται. Συμπερασματικά, η παράγραφος 3 του άρθρου 20 του Νόμου 3592/2007 είναι ένα σημαντικό βήμα προς την κατεύθυνση της ενίσχυσης της κοινωνικής ευθύνης του δημόσιου τομέα και των μέσων ενημέρωσης. Η αποτελεσματική εφαρμογή της θα απαιτήσει συνεργασία μεταξύ των κρατικών φορέων, των μέσων ενημέρωσης και της κοινωνίας των πολιτών, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα κοινωνικά μηνύματα συμβάλλουν στην ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του κοινού και στην προώθηση μιας πιο δίκαιης και υπεύθυνης κοινωνίας.

5.3. Χορηγίες και Αιγίδες

5.3.1. Χορηγίες

Ο όρος “χορηγία” προέρχεται από το ρήμα “χορηγέω-χορηγῶ” της αρχαίας ελληνικής γλώσσας (Τζιράκης & Πατάκης, 1984β), που σημαίνει «ηγούμεναι του χορού», δηλαδή μιας ομάδας χορευτών και τραγουδιστών που αφηγούνται έμμετρες ιστορίες.

Στην αγγλική και γερμανική γλώσσα αποδίδεται ως “sponsoring” και στη γαλλική ως “mécénat” (Σινανιώτη, 2002). Από το ρήμα “χορηγῶ” προκύπτει και το ουσιαστικό “χορηγός” (Μπαμπινιώτης, 2004), που αναφέρεται σε εκείνον τον πολίτη που αναλαμβάνει να στηρίξει οικονομικά μια παράσταση του χορού (Γλύτση & Κορρές, 2002).

«Χορηγία είναι η οικονομική ή άλλης μορφής ενίσχυσης μη κερδοσκοπικού οργανισμού ή/και δραστηριοτήτων κοινωνικού ή πολιτιστικού περιεχομένου από επιχειρήσεις, με μοναδικό προσδοκώμενο αντιστάθμισμα την ευρύτερη διάδοση του ονόματος του χορηγού και την πίστωση του με κοινωνική ευαισθησία, εμπιστοσύνη και κύρος» (Μπιτσάνη, 2004).

Η έννοια του ανταλλάγματος υπάρχει σχεδόν πίσω από κάθε χορηγική πράξη, αν και τις περισσότερες φορές είναι συγκαλυμμένη. Επομένως, οι σύγχρονοι χορηγοί για να δώσουν πρέπει και να πάρουν, υπάρχει δηλαδή το χαρακτηριστικό της αμοιβαίας ανταπόδοσης και του αμοιβαίου συμφέροντος.

Η χορηγία μαζί με την τριηραρχία, τη γυμνασιαρχία, την εστίαση, την αρχιτεωρία, τη λαμπαδηδρομία, την ιπποτροφία, την κανηφορία κ.ά. αποτελούσαν τις λειτουργίες. Οι λειτουργίες υποχρέωναν τους πλούσιους Αθηναίους να συνεισφέρουν μέρος από τα εισοδήματά τους για την πραγματοποίηση δημοσίων έργων και τη διοργάνωση εκδηλώσεων. Με αυτήν την ανακατανομή εσόδων από τους εύπορους, η Πολιτεία ενίσχυε την άμυνα, τη διατροφή των απόρων, τον αθλητισμό και φυσικά, τις τέχνες και τον πολιτισμό.

Συγκεκριμένα, η χορηγία θεσμοθετήθηκε στην Αθηναϊκή Δημοκρατία του Κλεισθένη, στα τέλη του 6ου π.Χ. αιώνα και ήταν μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της, κατά την οποία κάποιος πλούσιος πολίτης κατέβαλε τα χρήματα για την προετοιμασία του χορού για τη συμμετοχή του σε διάφορες θρησκευτικές εκδηλώσεις, καθώς και για παραστάσεις στους δραματικούς ή χορηγικούς αγώνες. Στους αγώνες δηλαδή, όπου οι δραματικοί ποιητές, ενώπιον του κοινού, παρουσίαζαν τις τραγωδίες ή τις κωμωδίες τους και διαγωνίζονταν για την πρώτη θέση. Έντονη ήταν η άμιλλα μεταξύ των αρχαίων χορηγών για την παρουσίαση της λαμπρότερης εκδήλωσης που αντανakλούσε σε ολόκληρη τη φυλή του νικητή χορηγού. Ο διαγωνισμός έληγε με την παραλαβή από τον χορηγό του στεφάνου της νίκης και ενός αναμνηστικού τρίποδα από τα χέρια του άρχοντα. Αναμφίβολα, η πλήρης “άνθιση” της χορηγίας συντελέστηκε στο Χρυσό Αιώνα του Περικλή και από εκεί εξαπλώθηκε και έγινε υποχρεωτική στην υπόλοιπη Ελλάδα.

Εικόνα 1: Η στήλη των χορηγών από την Αιξωνή, 313/2 π.Χ. Επιγραφικό Μουσείο, Αθήνα.



Πηγή Εικόνας: <https://www.archaiologia.gr/blog/2014/02/04/%CE%BF-%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CF%87%CE%BF%CF%81%CE%B7%CE%B3%CE%AF%CE%B1%CF%82-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B1%CF%81%CF%87%CE%B1%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7/>

Η χορηγία άρχισε σταδιακά να εκφυλίζεται στις αρχές του 4ου αι. π.Χ. για να εξαφανιστούν τελικά τα ίχνη της στα τέλη του ίδιου αιώνα. Αυτό το γεγονός σχετίζονταν άμεσα με την εξασθένηση και την τελική κατάρυση του δημοκρατικού πολιτεύματος στην Αθήνα μετά τη λήξη του Πελοποννησιακού Πολέμου (404 π.Χ.) και την επικράτηση του Μακεδόνα βασιλιά Φιλίππου Β' στις ελληνικές πόλεις-κράτη.

Η χορηγία έπειτα από απουσία περίπου 2500 ετών, έκανε την επανεμφάνιση της στον 20ο αιώνα, αρχικά στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και αργότερα στην Ευρώπη, με πρώτη χώρα εφαρμογής τη Μεγάλη Βρετανία. Στην Αμερική, η αναβίωση της χορηγίας υποκινήθηκε από τη φιланθρωπική δράση που ανέπτυξαν, κυρίως μετά το 1900, κορυφαίοι μεγαλοβιομήχανοι και τραπεζίτες, προκειμένου να αναπληρώσουν την έλλειψη μιας ισχυρής κρατικής πολιτικής. Τελικά, έγινε δεκτή και στη Γηραιά Ήπειρο στα τέλη της δεκαετίας του 1970, ενώ στη Ελλάδα η επιχειρηματική χορηγία των τεχνών εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του '80.

Σχήμα2: Τα τρία μέρη της Χορηγίας



Πηγή: Πανηγυράκης Γ., Βεντούρα-Νεοκοσμίδη Ζ., 2001.

Με τη χρήση της χορηγίας ο χορηγός στοχεύει στη μεταφορά μέρους των θετικών εντυπώσεων της επιτυχίας ενός έργου στην υπάρχουσα εικόνα του χορηγού.

Επιπλέον, η χορηγία διαθέτει και επικοινωνιακή σημασία. Συγκεκριμένα μέσω της χορηγίας οι επιχειρήσεις μπορούν να:

- α) στηρίζουν τη διαφημιστική τους εκστρατεία (π.χ με τη δωρεάν δημοσίευση του ονόματος και του λογότυπου στα πολιτιστικά έντυπα των εκδηλώσεων),
- β) ενισχύουν τις δημόσιες σχέσεις τους (λ.χ. μέσω της κάλυψης από τα Μ.Μ.Ε. των τελετών εγκαινίων των χορηγούμενων εκδηλώσεων),
- γ) βελτιώνουν τη δημόσια εικόνα και ταυτότητα τους (π.χ. μέσω της σύνδεσης του ονόματος με την παράδοση, την πρωτοπορία, την περιβαλλοντική ευαισθησία κ.ά.),
- δ) προσελκύουν νέους πελάτες,
- ε) προωθούν έμμεσα τις πωλήσεις,
- στ) βελτιώνουν τις σχέσεις τους με τους υπαλλήλους (λ.χ. μέσω της παροχής εισιτηρίων για δωρεάν επίσκεψη στις υποστηριζόμενες εκδηλώσεις) και
- ζ) ενισχύουν τους δεσμούς με την κοινότητα.

Από την άλλη δεν μπορούμε να παραβλέψουμε και την οικονομική σημασία της χορηγίας για τους χορηγούς. Αναμφίβολα, η χορηγία αποτελεί μια αποδοτική επένδυση για τον χορηγό, που αποφέρει κέρδη από:

- α) την έκπτωση του χορηγούμενου ποσού από τη φορολόγηση των κερδών της επιχείρησης, καθώς αυτό αναγνωρίζεται ως επιχειρηματική δαπάνη,
- β) τη μείωση της δαπάνης προβολής και διαφήμισης, καθώς η επιχείρηση μπορεί να διαφημιστεί μέσω της χορηγίας, και
- γ) τη μείωση της δαπάνης δημοσίων σχέσεων.

Τα βασικά ερωτήματα που απασχολούν τους Χορηγούς προκειμένου να αποφασίσουν ποιόν τομέα ή ποια δράση θα χορηγήσουν είναι:

- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι τομείς προς χορηγία;
- Ποιος τομέας κρίνεται πιο κατάλληλος;
- Έχουν εξετασθεί όλες οι υπάρχουσες προτάσεις;
- Ποια πρόταση θα υιοθετηθεί;
- Ποιοι λόγοι οδηγούν στην υιοθέτηση της συγκεκριμένης εκδήλωσης προς χορηγία;
- Ποιο είναι το target-group (ομάδα-στόχος) της συγκεκριμένης χορηγίας;
- Πώς αυτή συνδέεται με την εταιρική ταυτότητα;

Παράλληλα, οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η αποδοτικότητα της σύγχρονης χορηγίας είναι:

- Το αντικείμενο του χορηγού εναρμονίζεται πλήρως με τους στόχους και του οργανισμού που χρηματοδοτεί.
- Η σχέση χορηγού και επιχορηγούμενου πρέπει να διέπεται από διαφάνεια και εμπιστοσύνη.
- Η αποτελεσματικότητα του χορηγικού προϊόντος εξαρτάται από τη διάρκεια της χορηγίας.
- Η επιλογή της χορηγικής δραστηριότητας πρέπει να σχετίζεται με τη γενικότερη επικοινωνιακή πολιτική της εταιρείας του χορηγού.
- Πριν ξεκινήσει η διαδικασία της χορηγίας επιβάλλεται η υπογραφή σύμβασης / μνημονίου συνεργασίας.
- Στη σύμβαση της χορηγίας μπορούν να προβλέπονται τα αντισταθμίσματα του χορηγού.
- Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας μιας χορηγικής επένδυσης είναι όχι μόνο δυνατή, αλλά και επιβεβλημένη από τον χορηγό.

Επιπλέον, στα επικοινωνιακά οφέλη των αποδεκτών χορηγιών μπορούν να αναφερθούν τα εξής:

- α) ο θεσμός της χορηγίας ωθεί τους οργανισμούς στην εξωστρέφεια (να “βγουν από το καβούκι τους”) και την αναζήτηση αποτελεσματικών τρόπων προσέλκυσης του κοινού με θετικό επακόλουθο τη βελτίωση της λειτουργίας τους και
- β) η εξασφάλιση πόρων μέσω των χορηγιών συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας του προσφερόμενου έργου, της επικοινωνίας με το κοινό και γενικότερα της εικόνας του οργανισμού

Εικόνα 2: Τα οφέλη για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (χορηγούμενους) και τις επιχειρήσεις (χορηγούς).



Πηγή: <https://www.classy.org/blog/corporate-sponsorships-for-nonprofits-the-basics/>

5.3.3. Η διαφορά της χορηγίας από άλλες παρεμφερείς έννοιες

«Κάθε χορηγία είναι χρηματοδότηση. Αντίθετα κάθε χρηματοδότηση δεν είναι απαραίτητα χορηγία» (Κουτούπης, 2005)

Σε αυτό το πλαίσιο η χορηγία **δεν** είναι:

- **Επιχορήγηση.** Η επιχορήγηση είναι η κρατική ενίσχυση μέσω του προϋπολογισμού.
- **Διαφήμιση.** Διαφήμιση είναι η πρωτότυπη δημιουργία μηνυμάτων, που αναφέρονται σε προϊόντα ή εμπορικές υπηρεσίες και η δημοσίευσή τους με την αγορά χώρου ή και χρόνου στα μέσα επικοινωνίας με τελικό στόχο την παρακίνηση των αποδεκτών αυτών των μηνυμάτων να αγοράσουν τα διαφημιζόμενα προϊόντα–υπηρεσίες. Υπάρχουν διαφορές μεταξύ διαφήμισης και χορηγίας, όπως ότι: α) η χορηγία δεν επιδιώκει άμεσα την πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών και δεν ωθεί τους αποδέκτες της στην αγορά τους, όπως κάνει η διαφήμιση, β) η χορηγία δεν προβάλλει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, όπως η διαφήμιση και γ) με τη διαφήμιση δεν επιδιώκεται η μεταφορά οικονομικών πόρων από τον ιδιωτικό στο δημόσιο ή κοινωνικό τομέα, όπως συμβαίνει στη χορηγία.
- **Προώθηση πωλήσεων.** Η προώθηση πωλήσεων συνίσταται σε ενέργειες που αφορούν τη βραχυχρόνια, κυρίως, αύξηση των πωλήσεων. Η χορηγία δεν συμβάλλει μόνο στην καλλιέργεια μιας θετικής εικόνας της εταιρείας, αλλά αποτελεί μια επένδυση στην “εταιρική κοινωνική προσωπικότητα”. Επομένως, η χορηγία ως θεσμός προσφέρεται για δημόσιες σχέσεις, δεν ταυτίζεται όμως με αυτές.

5.3.4. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Χορηγία

Συνοπτικά, οι διαφοροποιήσεις μεταξύ της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ), η οποία αναλύθηκε σε προηγούμενη ενότητα, και της Χορηγίας είναι:

α) η ΕΚΕ αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων χάραξης της επιχειρηματικής στρατηγικής και απαιτεί την κατανόηση της εφαρμογής της πρώτα από την ίδια την επιχείρηση και το ανθρώπινο δυναμικό, που θα πρέπει να εκπαιδευτεί κατάλληλα ώστε οι επιλεγμένες δράσεις ΕΚΕ να ενταχθούν στην

καθημερινή τους δραστηριότητα. Η χορηγία αποτελεί μέρος του συνολικού σχεδιασμού της εταιρικής επικοινωνίας και του “marketing” της επιχείρησης, όπου επιλέγεται η παροχή οικονομικής βοήθειας σε συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες ή γεγονότα ή δράσεις, με ταυτόχρονη προβολή και σύνδεση του ονόματος της εταιρείας, στοχεύοντας στη βελτίωση της εικόνας της και της επιρροής της σε στοχευμένες κοινωνικές ομάδες,

β) με την υιοθέτηση της ΕΚΕ η επιχείρηση αναλαμβάνει μια κοινωνική δέσμευση έναντι των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders), με τα οποία ενδιαφερόμενα μέρη ανταλλάσσει απόψεις και ερευνά τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων της, ώστε να ανταποκριθεί σωστά στα διάφορα ζητήματα, προσδοκώντας ότι μελλοντικά η επιχείρηση θα επωφεληθεί ανταγωνιστικά αλλά και θα εδραιώσει την καλή της φήμη. Με τη χορηγία, η επιχείρηση αποβλέπει στα άμεσα οφέλη που πιθανώς θα τις αποφέρει η συνεργασία της με τον χορηγούμενο και

γ) με την εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ μια επιχείρηση προσβλέπει σε μακροπρόθεσμα οφέλη, όπως στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, στην αναβάθμιση της επενδυτικής της αξιολόγησης, στην ενδυνάμωση και ανάπτυξη των ενδοεταιρικών σχέσεων, στην ενίσχυση των σχέσεών της με τους “stakeholders”, στη βελτίωση της πίστης της έναντι των εργαζομένων, των πελατών και των μετόχων της, στην ελαχιστοποίηση τυχόν αρνητικού αντίκτυπου από τη λειτουργία της. Ταυτόχρονα, τα οφέλη που προκύπτουν για μια επιχείρηση από τη χορηγία είναι μεσοπρόθεσμα και στοχεύουν κυρίως στη βελτίωση της εικόνας της, στην ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας του σήματος και του “brand name”, στη βελτίωση της επικοινωνιακής στρατηγικής της, στην προσέγγιση στοχευμένου κοινού αγοράς, στην προώθηση των πωλήσεων.

5.3.5. Χορηγία και Δωρεά

Η δωρεά αποτελεί «παροχή στον δωρεοδόχο ενός περιουσιακού αντικειμένου, χωρίς οποιοδήποτε πρόταξη, αντάλλαγμα ή αντιστάθμισμα» (ΦΕΚ 16/Α/26-1-2007). Μολονότι ενυπάρχει ο στόχος της κοινωνικής ευποίας από το δωρητή καθώς επίσης και μεταφορά χρημάτων από τον ιδιωτικό τομέα στο δημόσιο, δεν αναμένεται κάποιο αντάλλαγμα. Άρα, πρόκειται για μία χαριστική δικαιοπραξία. Αυτή μπορεί να παρέχεται σε χρηματική μορφή ή ακόμα και σε είδος, για παράδειγμα ο δωρητής μπορεί να παρέχει σε ένα μουσείο δωρεάν προβολή στα μέσα ενημέρωσης.

Εφόσον η δωρεά είναι μέχρι 1.000€ το ποσό αποδίδεται ολόκληρο στην δραστηριότητα. Εάν η δωρεά υπερβαίνει τα 1.000€ τότε αποδίδεται στη Δ.Ο.Υ. ποσό ίσο με το 0,5% της υπέρβασης αυτής (π.χ. για Δωρεά 1.500€ θα αποδοθεί στη Δ.Ο.Υ. ποσό ίσο με 2,5€ [500X0,5%]). Οι δωρεές σε είδος εκπίπτουν από το φόρο κατά ποσοστό είκοσι τοις εκατό (20%) (ΦΕΚ 1098/Β/2022). Οι δωρεές σε χρήμα ή σε είδος προς το δημόσιο θεωρούνται δαπάνη για τις επιχειρήσεις (αρ. 47 Ν. 4172/2013).

Προσοχή: Η τακτική του να ευχαριστούμε τους δωρητές είτε στο έντυπο είτε στο ηλεκτρονικό υλικό της δραστηριότητας μετατρέπει την ΔΩΡΕΑ σε ΧΟΡΗΓΙΑ με αυτόματη υποχρέωση έκδοσης Τιμολογίου Παροχής Υπηρεσιών (Τ.Π.Υ) με Φ.Π.Α.. Αν αυτό γίνει και το παραστατικό που έχει ήδη εκδοθεί δεν περιλαμβάνει Φ.Π.Α. υπάρχει σοβαρή φορολογική παράβαση με εξοντωτικά πρόστιμα. Επισημαίνεται ότι η λήψη οικονομικής ενίσχυσης από Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς είναι σε κάθε

περίπτωση δωρεά ακόμα και αν μέσω αυτού προβάλλεται ο μη κερδοσκοπικός Οργανισμός.

Συνεπώς, Χορηγία και Δωρεά έχουν κάποιες ομοιότητες, όμως διακρίνονται και από κάποιες σημαντικές διαφορές. Το κοινό σημείο της χορηγίας με τη δωρεά είναι πως ο χορηγός και ο δωρητής στηρίζουν τον αποδέκτη της ενέργειας για την υλοποίηση κάποιας δράσης ή σχεδίου με χρηματικό ποσό ή σε είδος.

Αντιθέτως, η παροχή του χορηγού έχει ως αντιστάθμισμα την αντιπαροχή από το χορηγούμενο γι' αυτό και γίνεται λόγος για ανταποδοτική χορηγία. Στη δωρεά από την άλλη πλευρά, εμπεριέχονται και άλλα στοιχεία όπως η φιλανθρωπία, η υστεροφημία, ίσως κάποιες φορές η ικανοποίηση πολιτικών φιλοδοξιών ή η απόκτηση κοινωνικού κύρους. Συνάμα, μία δωρεά δεν είναι υποχρεωτικό να δημοσιοποιηθεί, δεν υπάρχει δηλαδή η νομική αξίωση του δωρητή για κάτι τέτοιο. Απεναντίας, η χορηγία αποτελεί υποσχετική σύμβαση, η παροχή γίνεται πάντα έναντι κάποιου ανταλλάγματος, διότι ο χορηγός αντιμετωπίζει τα πολιτιστικά, κοινωνικά, αθλητικά ή άλλα αγαθά ως προϊόντα και ως μέσα διαφήμισης. Συνήθως, ο χορηγός επιδιώκει τη δημοσιότητα που απορρέει από τη χορηγική δράση. Κατά συνέπεια, το βασικό στοιχείο που διακρίνει τη χορηγία από τη συγγενή έννοια της δωρεάς είναι ο ανταποδοτικός της χαρακτήρας.

5.3.5. Αιγίδες

Στα νεοελληνικά η λέξη αιγίδα έχει την έννοια της προστασίας, άρα η φράση «υπό την αιγίδα» σημαίνει «υπό την προστασία». Στην Αρχαία Ελλάδα μέχρι σήμερα η λέξη αιγίδα έχει την έννοια της προστασίας. Με τη διαφορά ότι τότε ήταν πραγματικά χειροπιαστή, καθώς αιγίδα ονομαζόταν το δέρμα κατσίκας (αἴξ, αἰγός) που φορούσαν οι αρχαίοι Έλληνες ως ένδυμα. Αιγίδα λεγόταν και η δερμάτινη ασπίδα του Δία (γι' αυτό ο Όμηρος τον ονομάζει αιγίοχο). Την κατασκεύασε ο Ήφαιστος από το δέρμα της Αμάλθειας – της κατσίκας με το γάλα της οποίας είχε ανατραφεί ο Δίας – και την στόλισε με λαμπρές παραστάσεις. Την ασπίδα αυτή δάνειζε ο Δίας μόνο σε έκτακτες περιπτώσεις στα πιο αγαπημένα του παιδιά, την Αθηνά και τον Απόλλωνα. Πολύ συχνά οι Δημόσιοι Φορείς καλούνται να χορηγήσουν αιγίδες σε διάφορες δράσεις.

Τα **κριτήρια επιλεξιμότητας** χορήγησης αιγίδας από το δημόσιο μπορούν να συνοψισθούν στα ακόλουθα:

Η χορήγηση της αιγίδας συνάδει κατ' αρχήν με δράσεις που διοργανώνουν δημόσιοι φορείς ή φορείς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα (Δήμοι, Περιφέρειες, σωματεία, σύλλογοι, ιδρύματα κ.λπ.). Η αιγίδα δύναται να χορηγείται και για δράσεις που διοργανώνονται από επαγγελματικούς ή ιδιωτικούς φορείς, εφ' όσον τεκμηριώνεται με σαφήνεια ότι πληρούνται οι προϋποθέσεις επιλεξιμότητας δράσεων που έχουν τεθεί.

Οι φορείς που αιτούνται τη χορήγηση αιγίδας θα πρέπει να αποδεικνύουν ότι διαθέτουν επαρκή μέσα, πόρους χρηματοδότησης και εμπειρία ή τεχνογνωσία για την επιτυχή διοργάνωση της εκάστοτε δράσης. Για την απόδειξη της προϋπόθεσης αυτής, λαμβάνεται υπ' όψιν κάθε πρόσφορο μέσο.

Δεδομένου ότι δεν υπάρχει κάποια θεσμοθετημένη διαδικασία για τη χορήγηση αιγίδας, μια ενδεικτική **διαδικασία** καθώς και τα **δικαιολογητικά** υποβολής αιτήματος από τον ενδιαφερόμενο φορέα συνήθως είναι τα ακόλουθα.

1. Η αίτηση για τη χορήγηση της αιγίδας υποβάλλεται από τον νόμιμο εκπρόσωπο του αιτούντος φορέα στο Υπουργείο, Δήμο, ΝΠΔΔ κλπ τουλάχιστον τριάντα (30) ημέρες πριν από την ημερομηνία πραγματοποίησης της δράσης. Κατ' εξαίρεση, σε ειδικές περιπτώσεις, επιτρέπεται η υποβολή αίτησης και σε συντομότερο χρονικό διάστημα των τριάντα (30) ημερών, μετά από σαφή, επαρκή και τεκμηριωμένη αιτιολόγηση των γεγονότων που προκάλεσαν την καθυστέρηση στην υποβολή του αιτήματος.

2. Η αίτηση συνοδεύεται από αναλυτική περιγραφή της δράσης στην οποία αναγράφονται με σαφήνεια και πληρότητα:

- το είδος της εκδήλωσης, αναλυτικό πρόγραμμα, κατάλογος συμμετεχόντων/ομιλητών (ανάλογα με το είδος της εκδήλωσης),
- τυχόν συνεργασία με άλλους φορείς (συνδιοργανωτές, εταίροι κ.λπ.), τρόπος χρηματοδότησης της δράσης, τυχόν ύπαρξη χορηγών καθώς και άλλων φορέων που έχουν θέσει υπό την αιγίδα τους τη συγκεκριμένη δράση (με αναφορά των σχετικών αποφάσεων),
- οι ειδικοί στόχοι της δράσης, η προβλεπόμενη απήχηση στο κοινό-στόχο, τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, η συμβολή της δράσης στην ανάπτυξη και προβολή της αποστολής που υπηρετεί ο Φορέας από τον οποίο ζητείται η αιγίδα και οι λόγοι που δικαιολογούν την ανάγκη επίσημης αναγνώρισης και υποστήριξης της δράσης από το Υπουργείο, Δήμο, ΝΠΔΔ κλπ,
- η προηγούμενη εμπειρία του αιτούντος φορέα σε παρόμοιες εκδηλώσεις, ή η τεχνογνωσία που διαθέτει ο φορέας για την διασφάλιση της επιτυχίας της διοργάνωσης, καθώς και τα μέσα που διαθέτει για την διασφάλιση της ποιότητας της διοργάνωσης,
- αναλυτικά στοιχεία του υπεύθυνου επικοινωνίας,
- κάθε άλλο στοιχείο που μπορεί να υποστηρίξει το αίτημα του φορέα.

3. Με την αίτηση θα πρέπει συνυποβάλλεται επίσης αντίγραφο του καταστατικού ή της ιδρυτικής πράξης του φορέα.

Για την χορήγηση αιγίδας θα πρέπει να προ συμφωνούνται οι **όροι χορήγησης** αιγίδας καθώς και οι **υποχρεώσεις φορέα** στον οποίο χορηγείται η αιγίδα.

Η υποβολή της αίτησης χορήγησης της αιγίδας του Υπουργείου κλπ, συνήθως, συνεπάγεται ενδεικτικά την αποδοχή από την πλευρά του αιτούντος των παρακάτω όρων και υποχρεώσεων:

1. Η φράση «Υπό την Αιγίδα του Υπουργείου Χ» μαζί με τον λογότυπο του υπουργείου θα προβάλλεται με ευθύνη του διοργανωτή φορέα σε σαφές και διακριτό πλαίσιο σε κάθε μέσο που θα χρησιμοποιηθεί για τη δημοσιοποίηση της δράσης, και ειδικότερα:

- α. σε όλα τα έντυπα προώθησης και προβολής της δράσης (π.χ. αφίσες, προγράμματα, φυλλάδια, προσκλήσεις κ.τ.λ.)
- β. σε κάθε είδους διαφημίσεις που προορίζονται για ραδιοφωνική, τηλεοπτική ή άλλη ψηφιακή ή αναλογική μετάδοση και αναπαραγωγή (μέσα μαζικής ενημέρωσης, ιστοσελίδες, social media, blogs κ.τ.λ.).

2. Ο λογότυπος του Υπουργείου ή γενικότερα του Φορέα Χ αποστέλλεται ηλεκτρονικά στον αιτούντα φορέα αποκλειστικά από το αρμόδιο τμήμα του Υπουργείου, μαζί με την απόφαση του Υπουργού/Διοικητή/Προέδρου κλπ περί χορήγησης της αιγίδας για τη συγκεκριμένη δράση.
3. Ο διοργανωτής φορέας υποχρεούται να αποστέλλει στο Υπουργείο κλπ δείγματα του υλικού προώθησης και προβολής της δράσης για την οποία χορηγήθηκε η αιγίδα του Υπουργείου εντός τριάντα ημερών από το πέρας της δράσης, αλλά και σχέδια αυτών πριν την διεξαγωγή της.
4. Το λογότυπο και κάθε άλλο υλικό του Υπουργείου κλπ που θα αποστέλλεται στον αιτούντα θα χρησιμοποιείται αποκλειστικά για τις ανάγκες δημοσιότητας της συγκεκριμένης δράσης που τελεί υπό την αιγίδα του υπουργείου, απαγορευμένης ρητά κάθε άλλης χρήσης.
5. Η έκδοση απόφασης περί χορήγησης αιγίδας ή η ρητή ή σιωπηρή απόρριψη σχετικών αιτημάτων εναπόκειται στην διακριτική ευχέρεια του Υπουργού κλπ, η οποία κρίνει κατά περίπτωση βάσει σχετικής εισήγησης του αρμοδίου Τμήματος και σύμφωνα με τις εκάστοτε προτεραιότητες της σχετικής πολιτικής του Υπουργείου κλπ.
6. Η απόφαση περί χορήγησης αιγίδας δύναται να ανακαλείται σε περίπτωση μη τήρησης των όρων και υποχρεώσεων που τίθενται με την παρούσα.
7. Η χορήγηση αιγίδας του Υπουργείου κλπ συνίσταται στην ηθική υποστήριξη σε ορισμένη δράση, χωρίς ταυτόχρονη υποχρέωση για παροχή οικονομικής ή άλλου είδους υλικής ενίσχυσης.

Εικόνα 3: Παράδειγμα του ηλεκτρονικού εντύπου αίτησης για χορήγηση αιγίδας του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου

Παράδειγμα του ηλεκτρονικού εντύπου αίτησης για χορήγηση αιγίδας

Αυτό το παράδειγμα ηλεκτρονικού εντύπου αίτησης για χορήγηση αιγίδας έχει σκοπό να σας βοηθήσει να συντάξετε την αίτησή σας. Όλα τα πεδία που εμφανίζονται στο ηλεκτρονικό έντυπο, αναπαράγονται στο παράδειγμα ώστε να έχετε την επισκόπηση των απαιτούμενων πληροφοριών. Εάν ωστόσο επιθυμείτε να αποστείλετε την αίτησή σας για χορήγηση αιγίδας ταχυδρομικώς, παρακαλείσθε είτε να εκτυπώσετε το σχετικό έντυπο, να το συμπληρώσετε και να το επισυνάψετε στο φάκελο για την χορήγηση αιγίδας, είτε να βεβαιωθείτε ότι στην έγγραφη αίτησή σας έχετε συμπεριλάβει όλες οι πληροφορίες που απαιτούνται στο έντυπο. Σας ευχαριστούμε που επικοινωνήσατε μαζί μας!

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΔΙΟΡΓΑΝΩΤΗ

Τίτλος

Επώνυμο

Όνομα

E-mail

Διεύθυνση οργανισμού(εφόσον υπάρχει)

Ταχ. κώδικας

Πόλη

Χώρα κατοικίας

Τηλέφωνο

Ιστότοπος του διοργανωτή/ του οργανισμού (εφόσον υπάρχει)

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΔΗΛΩΣΗ

Τίτλος

Ημερομηνία έναρξης

Ημερομηνία λήξης

Τοποθεσία/ Τοποθεσίες (προσδιορίστε την πόλη/ τις πόλεις και τη χώρα/ τις χώρες)

Ιστοσελίδα της εκδήλωσης (εφόσον υπάρχει):

Μη κερδοσκοπική/ μη εμπορική εκδήλωση: Διευκρινίστε αν η εκδήλωσή σας έχει εμπορικό χαρακτήρα ή κερδοσκοπικό σκοπό και αποσκοπεί πάραυτα ή στο μέλλον, άμεσα ή έμμεσα, στη διαφήμιση ή την προώθηση εμπορικών σημάτων ή/και εμπορικών δραστηριοτήτων, με την επιβολή για παράδειγμα υπερβολικού αντιτίμου για τη συμμετοχή στην εκδήλωση ή με την εμφάνιση τιμών ή εμπορικών λογότυπων

- ☐ ΝΑΙ
☐ ΟΧΙ

Περαιτέρω λεπτομέρειες, εφόσον απαιτούνται, για την απεικόνιση της μη κερδοσκοπικής/μη εμπορικής διάστασης του γεγονότος

Γεωγραφική κάλυψη των συμμετεχόντων

- ☐ Διεθνής
☐ Ευρωπαϊκή
☐ Εθνική
☐ Περιφερειακή
☐ Τοπική

Στόχοι και περιγραφή του έργου: Εξηγήστε τη σχέση της εκδήλωσής σας με τους στόχους, τις πολιτικές και τις δραστηριότητες του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και/ή της Ευρωπαϊκής Ένωσης και αιτιολογήστε τον τρόπο με τον οποίο η εκδήλωσή σας αναδεικνύει τον ρόλο και τη συμβολή ή τις προτεραιότητες του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου ή της Ευρωπαϊκής Ένωσης στον οικείο τομέα (έως 1.500 χαρακτήρες)

Πρόγραμμα: Παρουσιάστε τα κύρια θέματα και, εφόσον υπάρχει, τον κατάλογο των ομιλητών

Συμμετέχοντες και στοχασμένο κοινό (π.χ.: ερευνητές/επιστήμονες/πανεπιστημιακοί, εκπαιδευτικοί/παιδαγωγοί/εκπαιδευτές, φοιτητές/νεολαία, πολιτικοί/φορείς λήψης αποφάσεων/δημόσιοι υπάλληλοι, κοινωνία των πολιτών/ΜΚΟ)

ΠΡΟΒΟΛΗ

Αναφέρατε σε τι είδους επικοινωνιακό/διαφημιστικό υλικό θα εμφανίζεται το λογότυπο του ΕΚ που έχει σχεδιαστεί ειδικά για τη χορήγηση αιγίδας (π.χ.: φυλλάδια, προσκλητήριες επιστολές, τυπωμένα προγράμματα, πανό, ιστότοποι)

Δώστε πληροφορίες σχετικά με την προβολή της εκδήλωσής σας στα μέσα ενημέρωσης.

ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Διευκρινίσεις (εδώ μπορείτε να δώσετε περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την εκδήλωσή σας ή/και να στείλετε μήνυμα στην Πρόεδρο του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, εάν το επιθυμείτε, στο οποίο θα αναφέρετε τους λόγους για τους οποίους, κατά τη γνώμη σας, η εκδήλωσή σας θα πρέπει να τεθεί υπό την αιγίδα του· δηλώστε εδώ αν η εκδήλωσή σας υποστηρίζεται από βουλευτή του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου ή ωφελείται από τη συμμετοχή του.)

Έχετε διοργανώσει ξανά στο παρελθόν εκδήλωση υπό την αιγίδα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου;

- ☐ ΝΑΙ
- ☐ ΟΧΙ

Εάν ναι, παρακαλώ αναφέρατε όλες τις εκδηλώσεις:

Έχει τεθεί υπό την αιγίδα άλλου φορέα η συγκεκριμένη εκδήλωση ή έχει υποβληθεί σχετικό αίτημα από άλλο πρόσωπο ή φορέα;

- ☐ ΝΑΙ
- ☐ ΟΧΙ

Εάν ναι, αναφέρατε το όνομα/τα ονόματα αυτών και εάν έχει επιβεβαιωθεί ότι η εκδήλωση θα τεθεί υπό την αιγίδα άλλου φορέα:

Ο οργανισμός σας είναι καταχωρισμένος στο Μητρώο Διαφάνειας;

- ☐ ΝΑΙ
- ☐ ΟΧΙ

ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ ΤΩΝ ΚΑΝΟΝΩΝ ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΤΗ ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΑΙΓΙΔΑΣ
(<https://www.europarl.europa.eu/at-your-service/files/be-heard/patronage/fr-rules-governing-patronage-by-ep-19970609.pdf>)· παρακαλούμε να έχετε υπόψη ότι, εάν δεν πληρούνται οι όροι επιλεξιμότητας, ο Πρόεδρος μπορεί να ανακαλέσει, ανά πάσα στιγμή, την απόφαση χορήγησης αιγίδας σε εκδήλωση

- ☐ ΝΑΙ
- ☐ ΟΧΙ

ΜΕΙΝΕΤΕ ΣΕ ΕΠΑΦΗ

- ☐ Επιθυμώ να λαμβάνω πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες που διοργανώνει το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο.

Μπορείτε να ακυρώσετε την εγγραφή σας ανά πάσα στιγμή στέλνοντας επιστολή στο Γραφείο Συνδέσμου του ΕΚ στη χώρα σας.

Πηγή: www.europarl.europa.eu/at-your-service/files/be-heard/patronage/el-patronage-example-of-online-application-form.pdf

5.4. Κώδικας Δεοντολογίας για τις Δημόσιες Σχέσεις

5.4.1. Η ανάγκη του Κώδικα Δεοντολογίας για τις Δημόσιες Σχέσεις στο Δημόσιο Τομέα

Οι Δημόσιες Σχέσεις στο δημόσιο τομέα αποτελούν κρίσιμο μηχανισμό για τη διασφάλιση της διαφάνειας, της υπευθυνότητας και της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ της διοίκησης και των πολιτών. Η ανάγκη θέσπισης και τήρησης ενός σαφούς και θεμελιωμένου Κώδικα Δεοντολογίας είναι θεμελιώδης για τη διατήρηση της θεσμικής ακεραιότητας και της αξιοπιστίας των δημόσιων λειτουργών (Cooper, 2006). Ο Κώδικας Δεοντολογίας λειτουργεί ως κατευθυντήρια γραμμή για τη συμπεριφορά και τις πρακτικές των επαγγελματιών των δημοσίων σχέσεων, προάγοντας τον επαγγελματισμό, την ηθική και τον σεβασμό προς το δημόσιο συμφέρον (Svara, 2007).

Σύμφωνα με τον Grunig και τον Hunt (1984), η αποτελεσματική διαχείριση των Δημοσίων Σχέσεων στοχεύει στην καλλιέργεια αμοιβαίας κατανόησης και συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και κοινού. Ο ρόλος τους είναι διττός: αφενός να προάγουν τη δημόσια εικόνα και εμπιστοσύνη στον θεσμό και αφετέρου να αποτελούν μέσο λογοδοσίας και κοινωνικής ευθύνης (Broom & Sha, 2013).

5.4.2. Βασικές Αρχές του Κώδικα Δεοντολογίας

Ο κώδικας δεοντολογίας για τις δημόσιες σχέσεις στο δημόσιο τομέα στηρίζεται σε συγκεκριμένες αξιακές αρχές, οι οποίες περιλαμβάνουν:

- Διαφάνεια: Υποχρέωση των λειτουργών να παρέχουν ακριβή, πλήρη και κατανοητή πληροφόρηση στο κοινό (Ελληνική Δημοκρατία, 2021).
- Αμεροληψία και Αντικειμενικότητα: Απαγόρευση της μεροληψίας και της εξυπηρέτησης ιδιωτικών ή πολιτικών συμφερόντων.
- Λογοδοσία: Ευθύνη για τις ενέργειες και τις δηλώσεις, με δυνατότητα ελέγχου από τους πολίτες και τους θεσμούς (Svara, 2007).
- Σεβασμός της Ιδιωτικότητας: Προστασία των προσωπικών δεδομένων και της ιδιωτικής ζωής των πολιτών.
- Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα: Τήρηση υψηλών επαγγελματικών προτύπων και ηθικών αξιών (EUPRERA, 2012).

5.4.3. Ηθικά Διλήμματα και Προκλήσεις

Οι επαγγελματίες δημοσίων σχέσεων συχνά έρχονται αντιμέτωποι με ηθικά διλήμματα, ιδίως όταν συγκρούονται οι απαιτήσεις της πολιτικής ηγεσίας με το καθήκον προς το κοινό συμφέρον. Όπως τονίζει ο Cooper (2006), οι ηθικοί κώδικες λειτουργούν ως φίλτρα για τέτοιες πιέσεις, αλλά η εφαρμογή τους εξαρτάται από την προσωπική και θεσμική βούληση. Πιθανές προκλήσεις περιλαμβάνουν την παραπλανητική ενημέρωση, την αποσιώπηση πληροφοριών ή την υπαγωγή της επικοινωνίας σε πολιτικές σκοπιμότητες.

Η εφαρμογή του Κώδικα Δεοντολογίας απαιτεί θεσμικά όργανα ελέγχου, συνεχή εκπαίδευση και αξιολόγηση (EUPRERA, 2012). Η ύπαρξη μηχανισμών καταγγελιών και πειθαρχικών διαδικασιών είναι απαραίτητη για την ενίσχυση της συμμόρφωσης και την πρόληψη φαινομένων καταστρατήγησης των αρχών του κώδικα. Επιπλέον, απαιτείται η ενεργή συμμετοχή των πολιτών ως μηχανισμός κοινωνικού ελέγχου.

5.4.4. Συμπεράσματα

Ο Κώδικας Δεοντολογίας για τις δημόσιες σχέσεις στον δημόσιο τομέα αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της δημοκρατικής διοίκησης. Η αποτελεσματική του εφαρμογή ενισχύει την εμπιστοσύνη των πολιτών, ενδυναμώνει την κοινωνική συνοχή και προάγει την υπευθυνότητα των θεσμών (Svara, 2007). Η συνεχής αναθεώρηση και επικαιροποίησή του, σε συνδυασμό με την εκπαίδευση των επαγγελματιών, διασφαλίζει την ηθική εξέλιξη και τον σεβασμό προς τον πολίτη (Broom & Sha, 2013).

Σχήμα 3: Θεμελιώδεις Αρχές Διοικητικού Δικαίου



Πηγή: Ακριβοπούλου, Χ., & Ανθόπουλος, Χ. (2015). Εισαγωγή στο διοικητικό δίκαιο [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.
<https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-768>

Σχήμα 4: Θεμελιώδεις Αξίες του Κώδικα Ηθικής



Πηγή: ΦΕΚ 3591/Β/29-8-2020

Ένας Κώδικας Δεοντολογίας για τις Δημόσιες Σχέσεις αφορά και φροντίζει:

- Θέματα μεταχείρισης του κοινού και των εμπλεκόμενων μερών
- Να μην πλήττεται κανένα μέρος
- Να μην χρησιμοποιούνται υπόγειες διαδικασίες ή πρακτικές
- Τήρηση των συμφωνηθέντων όρων συνεργασίας
- Να μην προτείνονται πλάγιες ή δόλιες ενέργειες προκειμένου να επηρεαστούν δικαστικοί ή κυβερνητικοί φορείς
- Να μην διαδίδονται παραπλανητικές ή λανθασμένες πληροφορίες
- Να μην διακηρύσσεται ότι υπηρετείται η επίτευξη κάποιου επικοινωνιακού στόχου, ενώ στην πραγματικότητα εξυπηρετούνται καλυμμένα συμφέροντα
- Διαφύλαξη της εμπιστοσύνης
- Διαχείριση ανταγωνιστών
- Μη ανάπτυξη οικονομικών σχέσεων μεταξύ των μελών/στελεχών
- Υπογραφή σύμβασης στην οποία καταγράφονται όλες οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των συμβαλλόμενων
- Θέματα εχεμύθειας και εμπιστευτικότητας

Εντούτοις, παρατηρείται συχνά οι Δημόσιες Σχέσεις να υποπίπτουν σε σφάλματα, τα κυριότερα εκ των οποίων και τα οποία θα πρέπει να αποφεύγονται είναι:

1. Να μην επικοινωνεί κανείς όταν δεν είναι απαραίτητο να επικοινωνεί.
2. Να μη λέει ποτέ, «είχα προειδοποιήσει, είχα ενημερώσει».

3. Να μη μιλάει με τα ΜΜΕ εκτός κι αν είναι υποχρεωμένος.
4. Να αποφεύγει τη μείωση της αξιοπιστίας.
5. Να αποφεύγει να είναι αόριστος, να παίρνει θέση και να έρχεται σε αντιθέσεις.
6. Δεν θα πρέπει να υποτιμάται η νοημοσύνη ή το επίπεδο γνώσης του κοινού και η δυνατότητα κρίσης που διαθέτει.
7. Δεν θα πρέπει να αγνοούνται τα επιχειρήματα των αντιπάλων.
8. Να αποφεύγεται η παροχή μιας αόριστης τοποθέτησης.
9. Να μην υπάρχει μυωπική αντίληψη των καταστάσεων.
10. Δεν θα πρέπει να σχεδιάζονται υποδείγματα που δεν λαμβάνουν υπόψη την πραγματικότητα του Οργανισμού.

Τελικά, ηθικές και όχι μόνο είναι οι ευθύνες που προκύπτουν απέναντι σε κοινό, πολίτες, ωφελούμενους, ΜΜΕ, δημόσιους φορείς, ανταγωνισμό κλπ από τις Δημόσιες Σχέσεις στον δημόσιο τομέα.

5.5. Μελέτη Περίπτωσης

5.5.1. Περίληψη

Η παρούσα μελέτη περίπτωσης εξετάζει τη δράση επικοινωνίας "Μένουμε Σπίτι", η οποία υλοποιήθηκε από το ελληνικό κράτος κατά την πρώτη φάση της πανδημίας COVID-19. Η καμπάνια αποτέλεσε κομβικό εργαλείο δημόσιας επικοινωνίας για την προώθηση της κοινωνικής αποστασιοποίησης, της ατομικής ευθύνης και της προστασίας της δημόσιας υγείας. Μέσω ανάλυσης του περιεχομένου, των στρατηγικών μέσων και της ανταπόκρισης του κοινού, αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της δράσης και η σημασία της στην κρίσιμη αυτή περίοδο.

Εικόνα 4: Λογότυπος της καμπάνιας "Μένουμε Σπίτι".



Πηγή Εικόνας: <https://menoumespiti.gr/>

5.5.2. Εισαγωγή

Η πανδημία του κορωνοϊού (COVID-19) προκάλεσε παγκόσμια κρίση δημόσιας υγείας, απαιτώντας άμεση και στοχευμένη επικοινωνιακή διαχείριση από τις κυβερνήσεις. Στην Ελλάδα, η δράση επικοινωνίας "Μένουμε Σπίτι" (Μάρτιος 2020) υπήρξε η πρώτη οργανωμένη προσπάθεια ευαισθητοποίησης των πολιτών ως απάντηση στην αναγκαιότητα περιορισμού της εξάπλωσης του ιού (Κουστένης, 2021).

5.5.3. Θεωρητικό Πλαίσιο

Η δράση "Μένουμε Σπίτι" βασίστηκε σε βασικές αρχές της Επικοινωνίας Κρίσεων και της Δημόσιας Εκστρατείας Ενημέρωσης. Ειδικότερα, αξιοποίησε:

- Θεωρία της Προγραμματισμένης Συμπεριφοράς (Theory of Planned Behavior), σύμφωνα με την οποία η πρόθεση του ατόμου να συμμορφωθεί με μια συμπεριφορά εξαρτάται από τη στάση του, τις κοινωνικές νόρμες και τον αντιλαμβανόμενο έλεγχο (Ajzen, 1991).
- Message framing: Η πλαισίωση του μηνύματος με βάση τον κίνδυνο και το συναίσθημα ενίσχυσε την αποδοχή (Rosenberg et al., 2020).
- Δημιουργία κοινωνικής εμπιστοσύνης μέσω αξιοποίησης έγκυρων και αναγνωρίσιμων προσώπων (Thompson & Ip, 2021).

5.5.4. Μέσα και Στρατηγικές Επικοινωνίας

Η καμπάνια αξιοποίησε ποικίλα μέσα και επικοινωνιακές στρατηγικές:

- Τηλεοπτικά και ραδιοφωνικά σποτ με απλό και ανθρώπινο ύφος, προβάλλοντας οικογενειακές και καθημερινές εικόνες (ΕΣΡ, 2020).
- Ψηφιακά μέσα και κοινωνικά δίκτυα, με χαρακτηριστικό hashtag το #menoumespiti, το οποίο έγινε viral (Pavlopoulou & Seitanidis, 2022).
- Συμμετοχή διασημοτήτων, επιστημόνων και πολιτικών που δανείστηκαν τη φωνή ή το πρόσωπό τους για να ενισχύσουν την αξιοπιστία του μηνύματος.
- Συναισθηματική πειθώ, με επίκεντρο την ανάγκη προστασίας των ευάλωτων ομάδων και των ηλικιωμένων (Papacharissi, 2020).

5.5.5. Αντίκτυπος και Αποτελεσματικότητα

Δημοσκοπικά δεδομένα και ποιοτικές έρευνες κατέδειξαν υψηλά επίπεδα αποδοχής και συμμόρφωσης. Συγκεκριμένα:

- Το 87% των πολιτών δήλωσαν πως το μήνυμα "Μένουμε Σπίτι" τους επηρέασε θετικά (MRB, 2020).
- Η καμπάνια ενίσχυσε το συλλογικό αίσθημα ευθύνης και αλληλεγγύης (Sotirakopoulos & Sotiropoulos, 2021).

Αν και ασκήθηκε κριτική για τον τρόπο και το κόστος κατανομής κονδυλίων στα ΜΜΕ (Διαφάνεια, 2021), η ουσία της επικοινωνιακής στρατηγικής θεωρείται επιτυχής.

5.5.6. Συμπεράσματα

Η δράση "Μένουμε Σπίτι" αναδεικνύεται ως παράδειγμα αποτελεσματικών ενεργειών δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας για τη διαχείριση μιας κρίσης και την «εκπαίδευση» του κόσμου. Η χρήση συνεκτικού και συναισθηματικού μηνύματος, η έγκαιρη ενεργοποίηση των ΜΜΕ και η αξιοποίηση της τεχνολογίας και της πολιτισμικής ταυτότητας του κοινού ενίσχυσαν την κοινωνική συμμόρφωση και την αίσθηση συλλογικής ευθύνης σε μια περίοδο αβεβαιότητας και φόβου.

Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Argenti, P. A. (2016). *Corporate communication* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Benn, S., Dunphy, D., & Griffiths, A. (2014). *Organizational change for corporate sustainability* (3rd ed.). Routledge.
- Broom, G. M., & Sha, B. L. (2013). *Cutlip and Center's Effective Public Relations* (11th ed.). Pearson.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). **The Handbook of Crisis Communication**. Wiley-Blackwell.
- Cooper, T. L. (2006). *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role*. Jossey-Bass.
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (5th ed.). Sage Publications.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective public relations* (9th ed.). Pearson Education.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- European Commission. (2011). *A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*. Brussels: European Commission.
- European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA). (2012). *Ethical Guidelines in Public Relations*.
- Gregory, A., & Willis, P. (2013). *“Strategic Public Relations Leadership”*. Routledge.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2008). Excellence theory in public relations: Past, present, and future. In Zerfass, A., van Ruler, B., & Sriramesh, K. (Eds.), *Public relations research: European and international perspectives and innovations* (pp. 327–347). VS Verlag.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1992). “Models of Public Relations and Communication”. In J. E. Grunig (Ed.), *“Excellence in Public Relations and Communication Management”*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Kim, S., & Lee, J. (2020). Citizen participation and public trust in government: The moderating effect of online communication. *Public Performance & Management Review*, 43(2), 384–408.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Wiley.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S. T., & Toth, E. L. (2012). *“Public Relations: The Profession and the Practice”* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Lee, M. (2021). Public relations in government: An integrative approach to managing information. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2132. <https://doi.org/10.1002/pa.2132>
- Moon, J. (2004). Government as a driver of corporate social responsibility: The UK in comparative perspective. *International Centre for Corporate Social Responsibility Research Paper Series*, (20), 1–32.

- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158. <https://doi.org/10.1177/0275074012466935>
- Papacharissi, Z. (2020). Affective publics and social media communication in times of crisis. *Social Media + Society*, 6(3), 1–8.
- Pavlopoulou, I., & Seitanidis, I. (2022). Social media and health campaigns: The case of #menoumespiti in Greece. *International Journal of Communication Research*, 12(1), 31–40.
- Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2013). Measuring CSR image: Three studies to develop and to validate a reliable measurement tool. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 265–286. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1588-8>
- Rosenberg, H., Syed, S., & Rezaie, S. (2020). The Twitter pandemic: The critical role of Twitter in the dissemination of medical information and misinformation during the COVID-19 pandemic. *CJEM*, 22(4), 418–421.
- Sotirakopoulos, N., & Sotiropoulos, D. A. (2021). Civil society and COVID-19 in Greece: Solidarity and trust in times of crisis. *Southeast European and Black Sea Studies*, 21(3), 413–428.
- Svara, J. H. (2007). *The Ethics Primer for Public Administrators in Government and Nonprofit Organizations*. Jones & Bartlett.
- Thompson, R., & Ip, E. (2021). Trust and communication in public health: COVID-19 in context. *Journal of Risk Research*, 24(2), 203–221.
- Watson, T. (2012). “The Evolution of Public Relations Measurement and Evaluation”. *Public Relations Review*, 38(3), 390–398.
- Wilcox, D. L., & Cameron, G. T. (2012). *Public relations: Strategies and tactics* (10th ed.). Pearson.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Ακριβοπούλου, Χ., & Ανθόπουλος, Χ. (2015). Εισαγωγή στο διοικητικό δίκαιο [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-768>
- Γλύτση, Ε. (2002). «Τέχνη και πολιτική του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας – Χορηγία». Στο: Γλύτση, Ε., Κορρές, Γ. *Οικονομία του Πολιτισμού, Τόμος Β, Πόροι*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Διαφάνεια (2021). Έκθεση για τη διαχείριση κονδυλίων επικοινωνίας της πανδημίας COVID-19. ΔιαΝΕΟσις.
- Ε.Α.Δ. (2020). Κώδικας Ηθικής και Διοικητικής Συμπεριφοράς του Προσωπικού της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας (ΦΕΚ Β'3592/29-8-2020).
- Ελληνική Δημοκρατία. (2021). Κώδικας δεοντολογίας δημοσίων υπαλλήλων. Υπουργείο Εσωτερικών.
- ΕΣΡ (2020). Ανασκόπηση των ΜΜΕ κατά την πανδημία. Αθήνα: Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης.
- Κουστένης, Μ. (2021). Η διαχείριση της κρίσης COVID-19 στην Ελλάδα: μια επικοινωνιακή ανάλυση. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Κουτούπης, Θ. (2005). Πρακτικός οδηγός χορηγίας. Εκδόσεις: Σάκκουλα.

Μπαμπινιώτης, Γ. (2004). Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας (2η έκδ.). Κέντρο Λεξικολογίας.

Μπιτσάνη, Π. (2004). Πολιτισμική διαχείριση και περιφερειακή ανάπτυξη. Δημοσίευση Διόνικος.

MRB Hellas (2020). Πανελλαδική έρευνα κοινής γνώμης για τον COVID-19 και τα μηνύματα επικοινωνίας. Αθήνα: MRB.

Πανηγυράκης, Γ. Γ., & Βεντούρα-Νεοκοσμίδη, Ν. Ζ. (2001). Σύγχρονη διοικητική δημοσίων σχέσεων. Εκδόσεις Μπένου.

Σινανιώτη - Μαρούδη, Α. (2002). Σύμβαση χορηγίας: Sponsoring. Εκδόσεις Σάκκουλα.

Τζιράκης, Α., & Πατάκης, Ν. (1984). Λεξικό (Έκδ.). Εκδόσεις Πατάκη.

- ΑΑΔΕ Εγχειρίδιο Ερωτήσεων – Απαντήσεων σε φορολογικά Θέματα, Ιούλιος 2024, https://www.aade.gr/sites/default/files/2024-07/forol_egxeiridio_erotiseon_apantisewn2024_0.pdf
- Ν. 3525/2007 Πολιτιστική Χορηγία ΦΕΚ 16/Α/26-1-2007 .
- Ν. 3592/2007 Συγκέντρωση και αδειοδότηση Επιχειρήσεων Μέσων Ενημέρωσης και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ Α' 161/19-07-2007).
- Ν. 4172/2013 αρ. 47 Κέρδη από επιχειρηματική δραστηριότητα (ΦΕΚ Α' 167/23-07-2013).
- Κ.Υ.Α. Α.Π. 1686/1/1.6.2018 Κ.Υ.Α. Α.Π. 1686/1/1-6-2018, Δωρεάν μετάδοση μηνυμάτων κοινωνικού περιεχομένου από τηλεοπτικούς και ραδιοφωνικούς σταθμούς (ΦΕΚ Β' 2037/5.6.2018).
- Απόφαση Α.Α.Δ.Ε. υπ' αρ. Α.1034/2022 ΦΕΚ 1098/Β/11-3-2022 Τύπος και περιεχόμενο της δήλωσης φορολογίας εισοδήματος φυσικών προσώπων φορολογικού έτους 2021, των λοιπών εντύπων και των δικαιολογητικών εγγράφων που συνυποβάλλονται με αυτή. Τύπος και περιεχόμενο της πράξης διοικητικού/διορθωτικού προσδιορισμού φόρου φορολογικών ετών 2021 και εφεξής για φορολογούμενους που έχουν υπαχθεί στις διατάξεις του άρθρου 5Β του ν. 4172/2013 (Α' 167).
- Υπ' αριθμ. 1/25.07.2018 Υπόδειξη Ε.Σ.Ρ. (ΑΔΑ: ΩΒΧΘΙΜΕ-1ΑΙ).

Ευρετήριο όρων

αιγίδα (auspices)
ανάλυση κοινού (audience analysis)
Ανάρτηση στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media Post ή Post)
απολογισμός (evaluation/assessment)
δελτίο τύπου (press release)
δημόσιες σχέσεις (public relations)
Δημόσιος Τομέας (Public Sector)
δημοσκοπήση (poll)
διαφήμιση (advertisement)
διαχείριση κρίσεων (crisis management)
διαχείριση σχέσεων (relationship management)
ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders)
εικόνα (image)
επίλυση επικοινωνιακών προβλημάτων (communication solving)
επικοινωνία (communication)
επίσημη εθιμοτυπία (protocol)
επωνυμία (brand name)
έρευνα (δημοσίων σχέσεων/κοινής γνώμης) (research) (public relations/public opinion)
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Corporate Social Responsibility)
καθοδηγητής γνώμης (opinion leader)
κοινή γνώμη public opinion
κουλτούρα (οργανωσιακή) culture
κώδικας ενδυμασίας (dress code)
μέσα ενημέρωσης (media)
Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media)
ομάδα-στόχος (target-group)
παροχή πληροφορίας στο κοινό (public information)
πίστη (loyalty)
πολυκαναλική επικοινωνία (multichannel communication)
προϋπολογισμός (budget)
πρεσβευτής επωνυμίας (brand ambassador)
στόχευση κοινού (targeting)
στρατηγική (strategy)

χορηγία (sponsorship)

φήμη (reputation)