

Мария Николова

**УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ
В СОЦИАЛНИТЕ МЕДИИ**

**Авангард Прима
София, 2023**

Публикува се с решение на катедрен съвет на катедра „Медии и обществени комуникации“ към факултет „Икономика на инфраструктурата“ при Университет за национално и световно стопанство, проведен на 23.02.2023 г., протокол № 6 /23.02.2023 г.

© Мария Николова, автор, 2023, София

Рецензенти:

Проф. д.н Любомир Стойков

Доц. д-р Стела Ангова

Дизайн корица: Надя Манова

ISBN 978-619-239-865-1

е-ISBN 978-619-239-908-5

Авангард Прима

София, 2023

СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД.....	7
-----------	---

ПЪРВА ГЛАВА

УПРАВЛЕНИЕ НА КОМУНИКАЦИЯТА

ПО ВРЕМЕ НА КРИЗА	11
-------------------------	----

1.1. Онлайн кризисен PR: същност и динамика на развитие	11
--	----

1.1.1. Кратък обзор на дефиниции за понятието „криза“ в областта на PR	15
---	----

1.1.2. PR по време на криза: стратегическо управление на комуникацията	19
---	----

1.1.3. Модел за оценка на кризисни сценарии	21
---	----

1.1.4. Структура и съдържание на кризисния план	23
---	----

1.2. Видове кризи в онлайн среда	34
--	----

1.2.1. Видове кризисни ситуации	34
---------------------------------------	----

1.2.2. Типология на кризисните ситуации	39
---	----

1.2.3. Кризи 2.0	43
------------------------	----

1.3. Онлайн кризисен PR по време на пандемията от COVID-19	46
---	----

1.3.1. Кризисен мениджмънт в публичния сектор	48
---	----

1.3.2. Политическа кризисна комуникация по време на пандемията	54
---	----

1.3.3. Европейски комуникационен отговор на кризата от COVID-19	58
--	----

1.3.4. Ролята на социалните медии в институционалната комуникация	60
--	----

1.3.5. Онлайн дезинформация и задълбочаване на COVID-19 кризата	65
--	----

ВТОРА ГЛАВА

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА КРИЗИСНА

КОМУНИКАЦИЯ В СОЦИАЛНИТЕ МЕДИИ	79
--------------------------------------	----

2.1. Видове социални медии и техните функции	79
--	----

2.2. Етапи в развитието на социалните медии	85
2.3. WEB 3 и бъдещето на комуникациите	92
2.4. Планиране на кризисна комуникация в дигитална среда	99
2.4.1. Предкризисна фаза	105
2.4.2. Кризисна фаза	106
2.4.3. Хронична фаза	107
2.4.4. Фаза на разрешаване	108
2.4.5. Фаза на оценка	109
2.5. Кризисна комуникация в социалните медии	110
ТРЕТА ГЛАВА	
ВЪНШНИ И ВЪТРЕШНИ КОМУНИКАЦИИ	
ПО ВРЕМЕ НА КРИЗА	123
3.1. Идентифициране на външни заинтересовани	124
3.1.1. Заинтересовани страни в социалните медии	127
3.1.2 Комуникация с онлайн общности по време на криза	131
3.2. Интегративна рамка за изследване на вътрешната кризисна комуникация	139
3.3. Вътрешни онлайн комуникационни канали по време на криза	149
3.4. Корпоративни социални медии за вътрешна комуникация	153
3.5. Ефективност на интранет комуникацията по време на криза	156
ЧЕТВЪРТА ГЛАВА	
ТЕХНИКИ ЗА ОНЛАЙН КОМУНИКАЦИЯ	
ПО ВРЕМЕ НА КРИЗА	165
4.1. Пресинформация / Онлайн пресинформация	166
4.2. Пресконференция / Виртуална пресконференция	171
4.3. Брифинг / Онлайн брифинг	176
4.4. Официални позиции / Онлайн официални позиции	178

4.5. Видео обръщение от мениджър / ръководител на организация.....	184
4.6. Временни кризисни „тъмни“ уебсайтове (dark websites for crisis management).....	188
4.7. Кризисни блогове	194
4.8. Дигитални информационни хъбове	197
4.9. Приложения за кризисни комуникации (Crisis Communication Apps).....	202
4.10. Имейл комуникация и нюзлетър	203
4.11. Софтуерни решения за управление на кризисна комуникация	207
ПЕТА ГЛАВА	
ЕТИЧНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА КРИЗИСНИТЕ КОМУНИКАЦИИ	215
5.1. PR етика по време на криза.....	216
5.2. Етично комуникационно поведение в социалните медии по време на криза	220
5.3. Кризисна грамотност или грамотност при управлението на кризи.....	229
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	231
БИБЛИОГРАФИЯ	239

УВОД

Управлението на кризите в социалните медии се утвърждава като важна сфера от съвременната PR практика. Не по-малко значение за нея има и капитализирането на опита и знанието чрез изследването на този процес не само в академичните среди, но чрез проучванията на различни професионални и бизнес организации. С експоненциалното развитие на екосистемата на социалните медии, **нараства и денонощния комуникационен цикъл в тях**, а организациите са изправени пред нови и сложни предизвикателства при управлението на комуникацията по време на криза.

Кризата може да настъпи внезапно и неочаквано, оставяйки на организациите малко време да се подготвят и да реагират ефективно. **Социалните медии ускоряват скоростта и въздействието на кризисната комуникация** и организациите трябва да могат да реагират бързо и адекватно, за да намалят потенциалните щети върху репутацията и доверието в тях. Разработването на **план за кризисна комуникация, който включва социалните медии**, е от решаващо значение, за да се помогне на организациите да се подготвят, да реагират и да се възстановят. В този контекст **ролята на управлението на кризите в дигитална среда** става все по-важна и комуникационните и кризисни мениджъри трябва да разбират основните принципи, стратегии и тактики, свързани с ефективната кризисна комуникация, за да управляват рисковете и предизвикателствата, които възникват във всички етапи на кризисния процес.

В уводната част е добре да направим **разграничение между проблем, риск, кризисна ситуация и криза**. Макар че в англоезичната изследователска практика често „кризисна ситуация“ и „криза“ се използват като синоними, то можем да обособим следните разлики между тях: 1) **Проблемът е със-**

тояние или трудност, която има потенциал да засегне репутацията, доверието или дейността на организацията. Той може да не доведе до кризисна ситуация, но може да се превърне в такава, ако не се управлява ефективно. Проблемите възникнат от различни източници, включително оплаквания от клиенти, негативно отразяване в медиите или неправомерно поведение на служителите; 2) **Рискът е потенциална заплаха или неблагоприятно въздействие** върху реализирането на бизнес целите на организацията. Рисквете възникнат от промени на пазара, природни бедствия или други фактори, които пряко влияят върху функционирането на организациите. Тук можем да включим и рисковете за киберсигурността и защитата на данните. Организациите обикновено идентифицират, оценяват и управляват рисковете, за да предотвратят или сведат до минимум потенциалното им отрицателно въздействие; 3) **Кризисна ситуация е неочаквано събитие**, което създава непосредствена заплаха за репутацията, доверието или дейността на организацията. Тя прераства в криза, ако не се предприемат действия за минимизиране на тежките последици; 4) **Кризата продължава във времето и има голям обхват**, което може да застраши съществуването на организацията или да има дългосрочно отрицателно въздействие върху нейната репутация, доверие или дейност. Целта при управлението на кризата е да се смекчат щетите от нея, да се предотврати загубата на човешки животи и да се постигне ново равновесие в оперативните дейности на организацията.

В монографията „Управление на кризи в социалните медии“ **се прави опит да се проследи процесът на кризисен мениджмънт в дигитална среда**. В нея са изследвани само кризисни ситуации и кризи (включително пандемията от COVID-19), които възникват или се развиват в дигитална среда и по-конкретно в социалните медии Facebook, Twitter, YouTube, както и са предложени някои от възможните дигитални решения и платформи за организиране на комуникационните процеси по време на кризи. Направен е опит **да се систематизират основните видове кризисни ситуации, характерни за**

социалните медии, да се предложи стратегически подход за тяхното управление в дигитална среда, следващ логиката на предкризисната, същинската кризисна фаза и посткризисната (фазата на оценка). В изследването са предложени **две авторски дефиниции**: за понятието „онлайн кризисен PR“ и за понятието „онлайн криза“. Предложени са също така **четири модела на организиране на вътрешна комуникация** според различните нива на тежест на кризисната ситуация.

В отделна подточка са описани както **т. нар. „кризи 2.0“** (по аналогия с Web 2.0), така и **понятието въведено от Холадей и Кумбс „паракризи“** (Holladay, Coobms, 2012).

Целта на монографията е **да се анализират съвременните стратегически и технологични решения за управление на кризи в социалните медии и да се систематизират основните техники, които специалистите по комуникации прилагат**. За тази цел са поставени следните задачи: *1) да се направи обзор на теоретичните източници в сферата на кризисен мениджмънт, връзки с обществеността, онлайн PR, кризисни комуникации, онлайн комуникации, комуникация в социалните медии; 2) да се обобщи накратко еволюцията на социалните медии и да се откри мястото им в кризисния комуникационен процес; 3) да се обобщят най-често използвани комуникационни техники, които се използват като част от стратегиите за кризисен комуникационен отговор; 4) чрез анализ на случаи от практиката да се посочат добрите и лошите комуникационни практики на организации по време на криза; 5) да бъде предложена примерна структура на кризисен комуникационен план.*

Обект на изследване е кризисният мениджмънт и неговите трансформации след развитието на социалните медии, а предмет са традиционните и новините комуникационни техники, чрез които организациите структурират своя кризисен комуникационен отговор.

Основната теза е, *че кризисния мениджмънт в онлайн среда, и в частност в социалните медии, запазва традиционните си етапи, в които се управляват вътрешните и външ-*

*ните комуникационни процеси, но спецификите на дигиталната среда и богатият инструментариум от комуникационни техники, дават на кризисните мениджъри и комуникационни специалисти повече възможности за оперативна подготовка, реализиране и оценка на кризисните послания. Също така, **управлението на комуникациите, като част от кризисния мениджмънт**, става все по-важен дял и от правилното им стратегическо планиране, осъществяване и измерване **зависи пълноценното възстановяване на организацията.***

Използваните изследователски методи са наблюдение, анализ, обобщение и синтез, анализ на шест случаи от практиката.

Библиографията съдържа 167 източника на български и английски, а в монографията са включени: единадесет таблици, десет фигури, две инфографики и девет снимки.

ПЪРВА ГЛАВА

Управление на комуникацията по време на криза

Кризисният период в жизнения цикъл на организациите се характеризира с множество изпитания както за вътрешните и външните публики, така и за други заинтересовани страни и управленски структури. От правилно осъществения комуникационен мениджмънт и добре планираната стратегия за комуникация зависят репутацията на организацията, запазването на пазарните позиции и стойност, съхраняването и възстановяването на доверието и като цяло – нейното оцеляване и функциониране. Кризата не засяга само вътрешния екип и мениджмънта - тя рефлектира и върху партньорските организации, доставчици на ресурси, потребители, ключови публики и бизнес партньори. Дефинициите за понятието „криза“ са многобройни, често описващи явлението според сферата в която се проявява, а прецизното му операционализиране зависи от вида на кризисна ситуация.

1.1. Онлайн кризисен PR: същност и динамика на развитие

Продължаващата трансформации в комуникационната среда оказват влияние върху съвременните общества чрез култивиране на нови навици за потребяване на съдържание, нови форми на въздействие и формиране на нагласи, а не на последно място – оказват пряко влияние върху процеса на взимане на решения в ежедневието. Според Иван Вълчанов *„в глобалната мрежа събитията често се случват ускорено и в реално време, което води и до сериозна динамика на разгледаните в медиите теми, а индивидуалното съпреживяване на случващото се силно нараства. Комуникаторите, които*

поднасят информацията и средствата, чрез които го правят, са фундаментално различни към традиционните“ (Вълчанов, 2019, с.12-13). Според Светла Цанкова „изобилието от информация вече е пренаситило аудиторията и тя започва да търси не само новини, но и техния анализ, благодарение на който да разбере същността на събитията, логическата връзка в тяхното развитие, да прочете интересни детайли, да съпреживее нечия история“ (Цанкова, 2019, с. 69).

Непрекъснатото обогатяване на дигиталната среда с нови възможности за създаване и управление на съдържание промени и традиционните етапи в комуникационните процеси, с което „овласти“ реципиентите и ги постави в ролята на създатели на съдържание. Стела Ангова регистрира това с извода, че „много потребители създават креативни медийни продукти, които разпространяват чрез различни канали, като собствени сайтове, споделяне в социалните мрежи и в пиър-ту-пиър (peer-to-peer – p2p), в социалните медии (блогове, сайтове за видеосподеляне (YouTube), сайтове за споделяне на изображения (Flickr) и др.), и успяват да достигнат до глобална аудитория. Медийната индустрия се сдобива с разнообразни канали за дистрибутиране на медийно съдържание и достигане до изгубени и нови сегменти от аудиторията“ (Ангова, 2015, с. 216). Тези съвременни роли на потребителите, отреждащи им мястото на създатели на съдържание, трябва да бъдат отчетени и като потенциални източници на кризисни ситуации.

Според Минка Златева „в условията на интернет и другите информационни технологии конструирането на социалната реалност от PR специалистите се осъществява в надпревара с времето и поради това следва да се използват новопоявилите се възможности – за нарастване на оперативността му (а това е особено ценно при кризисни ситуации); за интерактивност на комуникацията, която увеличава вариантите за атрактивност на PR посланията и възможностите те да бъдат предварително „проигравани“ върху конкретни публики; за „надграждане“ на посланията чрез

линкове в различни посоки и по този начин за увеличаване на ефективността на въздействието им; за активна обратна връзка с посетителите на интернет, която ги прави съ-конструктори на предлаганата от PR специалистите визия за реалността“ (Златева, 2002, с. 61-62).

Любомир Стойко логично отбелязва, че с развитието на дигиталната среда и достъпният инструментариум, който тя предлага „...пред дигиталния PR се разкриват нови възможности и перспективи, чието познаване и усвояване е ключ към успешното конструиране на положителната представа за организациите, стоките, услугите и продуктите. Онлайн пространството, блоговете, подкастинги, социалните медии и социалните информационни мрежи, съдържат огромен потенциал за генерирането на публичност и за разпространението на ценности и образци, свързани с дейността, предимствата и изключителните предложения за продажба или развлечение както на корпорациите, така и на отделните личности“ (Стойков, 2012). Авторът регистрира и влиянието, което има създаването онлайн съдържание за репутацията на организациите, но също така допълва, че „...предимството на дигиталния PR в социалните мрежи е, че позволява светкавична и мащабна реализация на идеи, хрумвания и концепции. Дадена личност или пък компания може да активира приятелите, симпатизантите и потребителите на своя профил или пък сайт със стойностни предложения, разумни съвети, навременни предупреждения“ (Пак там).

Руси Маринов обяснява и други новопоявили се възможности за управление на комуникациите с твърдението, че „всяка кризисната ситуация предполага масово да се прилагат онези средства, които осигуряват информация в реално време и това са: мобилни, медийни платформи; технологии за сканиране на реалността; семантични мрежи; картографиране на случващото се и визуализиране на заплахите, т.е. показване с визуални методи посоката и скоростта на движение на заплахата; непрекъснатата връзка с хората, засегнати от кризата“ (Маринов, 2013).

Сред основните характеристики на онлайн кризисния PR можем да отбележим: 1) бърза реакция на събитията, които се развиват в реално време, за да се сведат до минимум негативните последици за репутацията на организацията; 2) интеграция с други канали – в стратегическото планиране на комуникацията трябва да се предвиди интеграцията с други канали за комуникация, като например традиционните медии и срещи лице в лице, за да се осигури последователна и ефективна реакция; 3) използване на множество платформи – планиране на съдържание за Twitter, Facebook, Instagram и други социални медии, за да се достигне до широка аудитория и да се реагира на кризата в реално време; 4) двупосочна комуникация, която позволява на организациите да изслушват и да отговарят на опасенията и въпросите на заинтересованите страни; 5) прозрачност, честност и откритост, за да се изгради и поддържа доверието на заинтересованите страни по време на криза; 6) непрекъснат мониторинг - наблюдение на социалните медии, за да се установяват и да се реагира на потенциални кризисни ситуации; 7) подготовка и планиране за бъдещи кризисни ситуации - включително оценка на риска, разработване на планове за кризисна комуникация и редовно обучение и тренировки.

На базата на изброените по-горе основни характеристики, предлагаме следната **работна дефиниция за онлайн кризисен PR**:

Онлайн кризисният PR се отнася до управлението и координирането на комуникациите по време на криза – по-конкретно на такава, която се заражда, развива и затихва в дигитална среда. Неговото практикуване включва използването на софтуерни решения за мониторинг, кризисен комуникационен отговор и посткризисна комуникация в социалните медии, като така се обхваща целия процес по управление на кризата, който цели минимизиране на щетите върху репутацията на организацията и осигуряване на ефективна и точна комуникация със заинтересованите страни.

Както при традиционния процес за управление на комуникацията по време на криза, **онлайн кризисния PR включва проактивно планиране, оценка на риска, разработване и прилагане на стратегии за кризисна комуникация**, за да се осигури навременна реакция в реално време. Фокусът на онлайн кризисния PR в същинската фаза на кризата е върху проактивността, прозрачността, честността и двупосочната комуникация, целящи изграждане и поддържане на доверие със заинтересованите страни

Социалните медии се разглеждат днес като **ключова среда за управление на комуникацията по време на криза**. Организациите, които пренебрегват своите медийни канали във време на изпитания, рискуват да допуснат информационен вакуум, да провокират разпространението на слухове и грешни интерпретации и да се окажат в защитен и оправдателен режим. Потенциалът на социалните медии може да се използва от организациите много пълноценно по време на криза в целия процес по нейното управление – от следене на новини, дискусии, коментари и потребителски реакции до предаване на ключова информация на засегнатите и заинтересованите страни, локализиране на хора в опасност, предприемане на спешни мерки за реакция, създаване на креативни, убедителни и въздействащи кампании в посткризисен период, чрез които да се комуникират промените.

1.1.1. Кратък обзор на дефиниции за понятието „криза“ в областта на PR

Има множество определения на понятието „криза“ в научните разработки и изследванията му са от интердисциплинарен характер – според сферата на проявление. Ключовите думи, които най-често се срещат при тези, които са в полето на комуникациите, са „стрес“, „липса на време за реакция“, „загуба на легитимност“, „риск за репутацията и имиджа на организацията“. Според Херман кризата може да се определи като ситуация, която причинява високи нива на стрес заради три фактора: *(1) минимално време за реакция*

на създамата се ситуация, (2) изненадани и понякога неподготвени лица, които трябва да вземат важни решения, и (3) заплахата за следването и изпълняването на стратегическите цели на организацията. Липит и Шмид, цитирани от Бентли, са категорични, че кризата е изненадащо събитие за организацията, но други автори обаче **разграничават кризите в две категории: предвидими и непредсказуеми** (Bentley, 2018).

Неточно е всички събития да се разглеждат като напълно непредвидими, тъй като самата аргументация за управлението на кризи се основава в определена степен на неизбежност т.е., че рано или късно ще настъпи кризисна ситуация. Логическото допускане е, че ако кризата може да бъде открита, тя може да бъде предотвратена; ако не може да бъде предотвратена, тя може да бъде контролирана или щетите от нея сведени до минимум; ако не може да бъде контролирана, тя може да бъде преодоляна като се мисли и работи за минимизиране на негативните от нея. Използването на комуникацията за превенция, смекчаване на тежестта, контрол и разрешаване на кризи, е крайъгълният камък за управлението им в областта на връзките с обществеността.

Отправна точка за дефиницията на кризата в областта на връзките с обществеността е наблюдението на Стивън Финк, че *„криза възниква, когато дадено събитие се разраства по интензивност, попада в новините, обръщат му внимание медиите или правителството, възпрепятства нормалните бизнес възможности, обезценява положителния публичен имидж и има неблагоприятен ефект върху бизнес целите“* (Butterick, 2011, p. 62). Фърн-Банкс подчертава, че *кризата нарушава рутинната дейност на организацията и поради това не може да се счита за „нормална“ част от ежедневните операции* (Fearn-Banks, 2011, p. 2).

След обстоен преглед на познатите в изследователските масиви дефиниции, Лиса Андерсън – Мели и Свапна Коши предлагат следната дефиниция *„кризата в областта на връзките с обществеността се предизвиква от събитие, проблем или инцидент и е критичен срив на отношенията между ор-*

ганизацията и една (или повече) от нейните публики, което застрашава съществуването на организацията и изисква отговор от нейна страна“ (Anderson-Meli, Koshy, 2020, p. 7). Това определение на авторките несъмнено фокусира вниманието върху управление на отношенията със заинтересованите страни по време на криза.

Любомир Стойков определя кризата като „... *Феномен, който нарушава равновесието и хармонията в една система и я застрашава да излезе извън контрол. Опасностите и рисковете произтичат от неизвестността, която в най-лошия си вариант би довела до рухване на организацията, провал на начинанието, непоправими загуби за общността и личността*“ (Стойков, 2019, с.125). Той обосновава много основателно и ролята на PR по време на криза, като за него **кризисният пбблик рилейшънс най-ясно аргументира управленските функции на професията**, затова се обособява и отделното изследователско и практическо поле на „кризисния мениджмънт“. Според Стойков този вид мениджмънт се характеризира с „...*Префокусиране на водещите функции в управлението на планирането, организирането, мотивирането и контрола със силен акцент върху ръководенето на вътрешните и външните комуникации, и разбира се, много висока степен на концентрация, психическа уравновесеност и способност да се определят приоритетите, а те са свързани от една страна с организацията и нейното оцеляване, а от друга – с обществеността и грижата за нейната навременна информираност и респективно – предупреждаване за съществуващите рискове и опасности от ескалация на кризата и навлизането ѝ в етапа на нейната неуправляемост и непредвидимост*“ (Стойков, 2019, с. 140).

Здравко Райков твърди, че кризите са „...*Неизбежната цена, която трябва да платим за новите технологии, за прехвърляне на отговорността на човека за вземане на решения върху модерните информационни средства, а едва ли някой е в състояние да даде 100% гаранция за тяхната перфектна, във*

всяка ситуация, работа“ (Райков, 2001, с. 144-145).

След много подробен и систематичен и интердисциплинарен анализ на дефинициите за понятието „криза“, Валерия Пачева предлага следната работна дефиниция *„кризата е брутален, рязък, неочакван срив: слабо вероятно събитие със силно влияние, което е заплаха за съществуването и жизнените интереси на засегнатата организация“* (Пачева, 2008, с. 36).

Стела Ангова (Кьосовска) определя кризата като *„...Събитие, което се случва внезапно и прекалено бързо. Затова участниците в него обикновено не могат да реагират адекватно и да се приспособят към новосъздалата се обстановка“* (Кьосовска, 2002, с. 38).

Руси Маринов обръща внимание на определенията за кризисни комуникации и според него *„...Терминът се използва за описание на организация, изпаднала в криза и необходимостта да общува в тази ситуация с ключови групи и общности“* (Маринов, 2013).

Тодор Петев предлага дефиниция за понятието „кризисна ситуация“, която обяснява отражението на феномена върху социалната система като цяло. Това определение кореспондира с ефектите от COVID-19 кризата в съвременните общества. Според него при *„...Кризисна ситуация нормата се подлага на изпитание: поставят се под въпрос приети релационни отношения – основа на нормативния консенсус. Разбирателството се оказва производна на фактори и обстоятелства, които в спокойни времена съществуват в латентно състояние (като социални нагласи) или не се вземат под внимание“* (Петев, 2001, с. 6).

Ключовата роля на комуникационните специалисти по време на кризисни ситуации и кризи е свързана с **усилията им да планират и осъществят балансирана, етична и адекватна комуникационна стратегия**, базирана на правилен и обективен анализ на проблемната ситуация. Неумението да се комуникира правилно може да задълбочи кризисната ситуация и дори да предизвика нова криза. Това е особено валидно в ерата на онлайн комуникацията и променящата се

комуникационна среда. Комуникационните стратегии на организациите се променят и развиват динамично, след възникването на интернет през 1990 г., възходът на имейл комуникацията, навлизането и утвърждаването на www (world wide web) и начините по които хората потребяват новини и медийно съдържание.

Според Илия Вълков „...С навлизането на Web 2.0, интернет платформите като електронна поща, сайтове, чатове и дискуссионни бордове (всички представени в Web 1..), се допълват от социалните мрежи, блогове, уикита (wikies), аудио и видео подкастове (vodcasts). Новото развитие на мрежата създава общности, които споделят музика, видео-файлове, новини, снимки (Facebook, You Tube, Twitter, My Space.com)“ (Вълков, 2011).

Най-дискуссионни остават въпросите за **управление на съдържанието в социалните медии и разширените комуникационни компетенции** на PR специалистите в следствие на приоритизирането на дигиталните канали. Активното присъствие на организациите онлайн, освен че им дава редица предимства като директна комуникация с потребители, възможности за създаване на креативно съдържание, управление на виртуални общности и др., ги прави уязвими от възникване на внезапни кризисни ситуации, тяхното „вирусно“ разпространение за минимално време и нуждата от почти незабавен отговор.

1.1.2. PR по време на криза: стратегическо управление на комуникацията

Управлението на кризи е процес, чрез който се **цели намаляването или предотвратяването на щетите, които кризата може да нанесе на организацията и нейните заинтересовани страни**. Проблемите и нарушенията в работния процес предизвикват отрицателни реакции сред целевите публики и влияят върху репутацията на бизнеса и финансовата стабилност на организацията.

Изследователи като Кумбс разглеждат управлението на кризите **в три времеви фази: предкризисна, кризисна и посткризисна** (Coombs, 2012, pp. 54-64). Предкризисният етап обхваща времето преди същинското кризисно събитие и включва подготвителни мерки като наблюдение на околната среда, анализ и идентифициране на потенциални проблемни събития, съставяне на комуникационен план, сформирание на кризисен екип, обучение на говорители, комуникация със заинтересованите страни относно възможни рискове. Отключващото събитие задейства кризата и активира острата фаза – тогава комуникационните специалисти в организацията трябва да действат проактивно. Посткризисната фаза се характеризира с оценка, нов процес на адаптация към средата и активна комуникация на промените в организацията. **Този модел на кризисно управление обаче не идентифицира коректно кога започва и кога приключва дадена фаза от кризисния процес.**

В годишния доклад на Института за кризисен мениджмънт в САЩ (Institute of Crises Management) от 2021 г. се прави обзор на новините за възникнали кризи и се регистрира доминацията на темите за COVID-19 пандемията. За първи път в тридесет и три годишната история на института, внезапно възникналите кризи са повече от 50%. Регистрат се също така и новини за лошо отношение към служителите по време на пандемията от утвърдени компании като Johnson & Johnson, Bayer AG, Zoom, Capital One, Walmart, General Electric, Airbus, Amazon и др. В доклада са идентифицирани бизнес сферите с висок риск от възникване на кризисни ситуации: банки и финансови институции, технологични компании, фармацевтика и здравеопазване, правителствени институции, хранителна индустрия, туризъм и хотелиерство.

Най-много кризи са предизвикани заради: инциденти, колективно завеждане на дела, граждански атаквизъм, киберпрестъпност, дефекти и оттегляне на стоки, дискриминация, замърсяване на околната среда, лош мениджмънт, неразбирателство

със служителите, сексуален тормоз, изнасяне на чувствителна информация, насилие на работното място. Кризите в компаниите са предизвикани внезапно (50.85 %) или от тлеещи проблеми (49.15%), които разрушават кариерата на мениджъри, водят до финансови загуби, разрушават корпоративната репутация (Crisis Management Report, 2021). В доклада се прави и едно интересно сравнение с резултатите от предишното проучване – в него се регистрира, че 77 % от анализираните новини за кризисни ситуации са свързани с тлеещи проблеми, които могат да бъдат предотвратени или смекчени, ако ръководствата на компаниите са им обърнали внимание навреме.

Кризисният мениджмънт не включва само стратегията за комуникация на организацията – процесът предполага холистичен подход и интеграция на поне **три вида планове за управление**: 1) план за внезапен отговор, който да идентифицира необходимите действия за ограничаване на проблема; 2) план за възстановяване на бизнеса и връщане към нормалното състояние; 3) план за комуникация при криза, който е от решаващо значение и за успокояване на засегнатите страни.

1.1.3. Модел за оценка на кризисни сценарии

Рю-Дюфор (Roux-Dufort, 2003) предлага **скала за измерване на кризисните сценарии**, структурирана в определен ред с ясни критерии за тежест и точкуване, която помага на комуникационните специалисти да направят **предварителна оценка на разрушителния потенциал на кризите**. Моделът се структурира в осем критерии за тежест, скала от 0 до 5, оценка на тежест за компанията и осреден резултат. Критериите за тежест са подредени в следната логическа последователност: 1) *човешки жертви*; 2) *загуба на пазарни дялове*; 3) *срив на акциите на борсата*; 4) *финансови загуби*; 5) *увреждане на имиджа*; 6) *медийно покритие*; 7) *спиране на производство*; 8) *щети върху околната среда* (Пачева, 2009, с. 105).

Таблица 1. Скала за измерване на кризисни сценарии на Рю-Дюфор. Източник: Пачева, 2009.

Визуализация: Мария Николова

Критерии за тежест	Тежест за компанията	Оценка по скалата (0-5)	Резултати
Човешки жертви			
Загуба на пазарни дялове			
Срив на акциите на борсата			
Финансови загуби			
Увреждане на имиджа			
Медийно покритие			
Спиране на производството			
Щети върху околната среда			
Среден резултат			

Кризисните екипи, в зависимост от често срещаните проблеми в сферата на дейност на организацията и нейният рисков потенциал, оценяват възможните кризисни сценарии с точки, а осредненият резултат по отделните критерии показва какви кризи са с най-застрашаващ ефект за съответната организация. Ключов показател, който не случайно е поставен на челно място, е критерият човешки жертви. Колкото повече точки са калкулирани в резултата, толкова по-висока е тежестта на кризата. Нивата на тежест са както следва: **1) тежест от ниво 1** - най-лесни за управление от кризисните екипи и комуникационните специалисти проблемни ситуации, а организацията има ресурсите за бързото им туширане. При това ниво няма човешки жертви и дългосрочни негативни последици; **2) тежест от ниво 2** - това е средно ниво на тежест, защото има риск за здравето и живота на хора. Застрашени са и финансовите активи на организациите, но не се оспорва тяхната легитимност; **3) тежест от ниво 3** - най-високото ниво с максимална тежест, защото в следствие на кризисната ситуация има човешки жертви. Бъдещето на организацията е застрашено, нейното функциониране е затруднено, рутинните дейности са прекратени, а легитимността ѝ е оспорена.

Всички стратегически и тактически усилия за овладяване на последиците от кризите и намаляване на техния разрушителен потенциал ще бъдат безсмислени, ако не се взима предвид човешкият фактор. Това важи както за външните целеви публики, така и за вътрешните целеви публики, затова служителите не бива да бъдат пренебрегвани в планове за комуникация по време на криза. Така както се сегментират и идентифицират външните заинтересовани страни и уязвимите групи, така този подход може да бъде приложен и за вътрешните целеви публики.

1.1.4. Структура и съдържание на кризисния план

Съставянето на кризисен план може да се разглежда и като „застраховка“ за организацията срещу провал в намаляването на последствията от кризата. Той е част както от **предварителната подготовка и изграждане на кризисна култура в организацията**, така и от „ранната предупредителна система“, в която са описани и възможните източници на потенциални кризисни ситуации, сред които са социалните медии и онлайн пространството. Кризисният план има три основни организационни задачи: *1) да подготви мениджмънта и кризисния екип за възможни неприятни ситуации; 2) да тества организационната способност за отговор на различни кризисни сценарии; 3) да помогне на организацията да премине през кризата с минимални щети.*

В следващите няколко параграфа ще предложим **примерна структура на кризисен план и отделни съдържателни точки**, които могат да бъдат допълвани или променяни спрямо вида и средата, в която организацията функционира.

1. Описване на отключващите събития, които биха довели до криза и тяхното систематизиране според нивата на тежест.

Таблица 2. Степен на тежест на кризисната ситуация според вида на отключващото събитие.

Степен на тежест	Описание на отключващото събитие
1	Това е най-високото ниво на тежест на кризата, което застрашава съществуването на организацията. Налага се дългосрочно планиране на процесите на управление на кризата. Примерите включват насилие, природни бедствия, неправомерно поведение на ръководители, продължителни прекъсвания на работата, мащабни изтегляния от пазара, пробиви в данните или кибератаки и други неочаквани събития.
2	Съществува значителен потенциален риск за бизнес операциите, успешното поддържане на връзки с клиентите и срив на репутацията на компанията. Примери за това са критични грешки в производство на продукти, аварии, големи сливания и придобивания, телесни наранявания на служители/клиенти, уволнения или всяка друга ситуация, която може да окаже отрицателно въздействие върху общественото възприятие на организацията.
3	Това ниво е подходящо за развиваща се криза или за всяка ситуация, която може да бъде предвидена или да бъде преодоляна на ранен етап от развитието си, за да се намали нейното въздействие. Примерите за отключващи събития тук са: Слухове, корпоративно реструктуриране, краткотрайни прекъсвания на услугите, дълго чакане (за доставки), проблеми с персонала, проблеми с фирмената култура, извънредни метеорологични условия и т.н.
4	Много отключващи събития ще попаднат в тази категория. Обикновено те са по-утежнени версии на ежедневните проблеми, които могат да изискват допълнителни усилия за пълното им разрешаване. Примерите са: лоши отзиви във форуми и критични дискусии в онлайн групи, негативни коментари в социалните медии от клиенти, леки аварии без човешки жертви и материални последици, други незначителни смущения в работата и т.н.

2. Йерархия на известяването за настъпилата кризисна ситуация (според вида на кризата и степента на нейната тежест, как ще бъде организирано предаването на информацията според заеманата позиция и делегирани отговорности). Тук, заради целите на нашия труд, ще направим **кратко описание на състава на комуникация екип и ще дадем пример за различните функции и отговорности**, които отделните хора в него биха изпълнявали.

Таблица 3. Разпределение на примерни комуникационни задачи в кризисния комуникационен екип.

Комуникационна задача	Име	Контакти
Определяне на ключови послания и актуализиране на фактите около развитието на кризата.		
Подготовка на често задавани въпроси за вътрешна комуникация.		
Подготовка на често задавани въпроси за външна комуникация.		
Създаване и управление на кризисен център (ако е необходим).		
Следене и отговор на имейли.		
Мониторинг и управление на съдържанието в социалните медии.		
Определяне на говорител на организацията.		
Отговорник за комуникация с медиите.		
Отговорник за комуникация с мениджърите.		
Отговорник за комуникация със служителите.		
Отговорник за комуникация с партньори, доставчици.		
Отговорник за комуникация с общности и заинтересовани страни.		

3. Процес на управление на кризата. Разписването на конкретни стъпки от процеса по управление на кризата помага за координацията на отделните тактически действия. Комуникационната стратегия трябва да бъде съобразена с вида на кризата, но задължително включва: определяне на заинтересованите страни и подреждането им в приоритетен порядък; определяне на каналите за комуникация с всяка заинтересована страна; разпределяне на описаните по-горе задачи и сроковете за тяхното изпълнение; систематизиране на известните факти за кризисната ситуация и предприетите съответни действия; съгласуване на комуникационните действия с мениджмънта; създаване на листове с фактическа информация за кризисната ситуация; определяне на ключови послания, които са подходящи за ситуацията (и прецизиране/адаптиране при необходимост); подготовка на говорителя на организацията; подготовка на официална позиция и отговори на запитвания по телефон, електронна поща, текстови съобщения, уебсайт, социални медии и кризисен сайт; създаване на кризисен дневник с телефони, имейли и други контакти на медии, журналисти, блогъри и лидери на мнение, които коментират или отразяват кризисната ситуация, както и на всички други ключови служители, клиенти, партньори и т.н., които могат да се интересуват от ситуацията.

4. Комуникация с вътрешните публики. Използване на наличните канали за вътрешна комуникация, които са най-подходящи за съответния сегмент от вътрешните публики (срещи, онлайн събирания, имейл комуникация, портали и интранет инфраструктура). На служителите трябва да бъде обяснена ясно съществуващата медийна политика (както за публикации в социалните медии, така и за интервюта пред журналисти). Препоръчително е да се създаде график за редовни срещи, за да получават навременни актуализации и насоки. Предоставяне на ключови съобщения на служителите за комуникация с клиенти и други заинтересовани страни.

5. Избор на стратегия за отговор и ключови послания, които да бъдат подчертани в официалните позиции на организацията (*определяне на поне три основни опорни точки и послания, които ще бъдат включени в официалните позиции на организацията, както и чрез какви комуникационни канали ще бъдат разпространявани. Също така, може да се помисли за евентуални хаштаг фрази и ключови думи, които да бъдат включени в постовете в социалните медии и заинтересованите страни да бъдат насърчавани да ги следват*).

6. Определяне на комуникационните тактики и съответните канали. Това може да включва: срещи лице в лице, конферентни разговори, електронна поща, брифинги за медиите, съобщения за пресата, незабавни известия, временен кризисен сайт, информационен хъб с ресурси за медиите и др. Ако е необходимо – може да се състави списък с контакти на служби и отговорници за спешна помощ, на представители на местни административни структури и отговорни лица.

7. Подготовка на обяснителни материали (фактологични листове, текстове във формат „въпроси и отговори“) (*създаване на разбираеми, кратки, ясни фактологични материали, които да отговарят на най-често срещаните потенциални въпроси от заинтересованите страни*).

Таблица 4. Информационен лист за кризата

Отключващо събитие	
Ниво на кризата	
Комуникационна цел	

Контекст:

Какво се е случило?	
Кога се е случило?	
Кой е въввлечен?	
Кой е засегнат?	
Как се е случило?	
От достоверен източ-	

ник ли научаваме?	
Какво е необходимо да заем (факти), за да прогнозираме ефектите от това събитие (в перспектива)?	
Какво е направено до момента?	

Информацията, която е потвърдена	Източник, дата и час

Информацията, която все още не знаем	Контакт / източник за получаване / проследяване

Може да се направят следните шаблони, които да бъдат използвани от комуникационния екип в случай на непредвидена кризисна ситуация. В тях се включват **само окончателно проверени факти, а не спекулативни подробности**, а основните послания са съобразени със сензитивността на заинтересованите страни и степента на засегнатост от кризата.

Заинтересована страна / целева публика	Послание / съобщение
Клиенти	
Служители	
Местни общности	
Институции	
Медии	
Мениджмънт / управленски екип	

При планирането на стратегията за комуникационен разговор, трябва да се следва правилото за кохерентност и пос-

ледователност в отправянето на посланията и поднасянето на фактите към всички заинтересовани страни.

Таблица 5. Матрица за определяне на ключови послания спрямо заинтересованите страни.

Заинтересована страна/ целева публика	Кратки въпроси и отговори
Клиенти	Кога да очакваме обратно продукта/услугата в търговската мрежа? Как тази кризисна ситуация ме засяга? Как организацията ще реши проблема? Какво ще предприеме, за да не се случва отново?
Служители	Кога трябва да се върна на работа? Ще бъда ли уволнен? Какво се е случило в организацията, кои колеги са засегнати? Безопасно ли да бъдем на работните си места? Какво ще направим, за да не позволим това да се повтаря?
Мениджъри / Лидери на екипи	Какво се случи? Кога се е случило? Какво трябва да направя след това? Какво е очакваното въздействие върху бизнеса? Какво ще направим, за да предотвратим това да се случи отново?
Медии / журналисти	Какво се случи? Кога се е случило? Каква е причината за него? Кой е отговорен? Какво е очакваното въздействие?

8. Създаване на гореща линия, чат в реално време, отделен имейл адрес, информационен център (в какви кризисни ситуации ще има нужда от отварянето на допълнителни комуникационни канали за връзка със заинтересованите страни).

9. Идентифициране на потенциални предизвикателства пред овладяването на кризисната ситуация (какви рискове, проблеми и пречки могат да възникнат при овладяването на кризисната ситуация).

10. Описване на евентуални възможности за промени, които да бъдат реализирани и комуникирани в посткризисен период (какви възможности за промени, усъвършенствания, кампании за устойчиво развитие, предефиниране на ценности, биха възникнали след успешното преодоляване на кризисната ситуация).

11. Маркиране на възстановителните процеси от кризата (какви промени ще настъпят в организацията след отшумяването на кризата – промените са съобразени със спецификата на кризисната ситуация и примерния кризисен сценарий за нея).

Таблица 6. Оценка на краткосрочни и дългосрочни последици от кризата в посткризисен период.

Кои са успешните действия в кризисния мениджмънт?	
Кой са неуспешните действия в кризисния мениджмънт?	
Какви са знанията (поуките) от кризисната ситуация?	
Какви са краткосрочните последици от кризата?	
Какви са дългосрочните последици от кризата?	
Как и в кои части ще се промени планът за управление на кризи?	

Кризисни ситуации, които имат голям обхват и засягат много целеви публики от обществото предизвикват основателно медийния интерес, а **кризисното събитие се превръща в новина с добър рейтингов потенциал**. Инцидентите от

различен характер (природни или причинени от човешка грешка) носят сензационен заряд, възможност за заснемане от страна на медии и очевидци на ексклузивни снимки и видеа, които да се разпространяват бързо онлайн. Те предизвикват спекулации, допускания, тълкувания и интерпретации, които не рядко са напълно погрешни и дори опасни. От своя стана кризисният екип на организацията е притиснат от времето за реакция, защото трябва да помогне незабавно на хората, които са жертви на инцидента, да информира местните власти за неприятното събитие и да им оказва пълно съдействие, да се включи във възстановяването на околна среда, инфраструктура и покриването на други материални щети, да започне вътрешно разследване за причините за инцидента, а резултатите от него да послужат за промените, които ще бъдат направени в организацията. В същото време, **медийното внимание към кризисната ситуация не бива да бъде пренебрегвано, омаловажавано или отблъсквано.** Затова е важно до служителите на организацията да бъдат разпратени контактите на говорителя и на PR експерта, ясно да им бъде казано на какви запитвания не бива да отговарят, кои въпроси да бъдат насочвани към комуникационния екип и каква информация не бива да се споделя в никакъв случай. Ако има отворена гореща линия само за представители на медиите – нейният номер трябва да бъде публикуван. Хората, които работят на мястото на инцидента, също трябва да са уведомени къде да пренасочват медийните запитвания. Не бива обаче да се разчита само на медийното отразяване, за да се достигнат информационно всички заинтересовани страни – **комуникационният екип трябва да използва потенциала на собствените канали** – инструкции в потребителска уебстраница, публикации в акаунти в социални медии, SMS нотификации и съобщения в приложения. **Броят на публикуваните и разпратени до медиите официални позиции не може да бъде фиксиран категорично** – това зависи от тежестта на кризисната ситуация, обхвата на заинтересованите страни, рисковете за безопасността на местните общности, медийното внимание. Описа-

ните факти в официалните позиции не бива да се разминават с тези, които са изложени по време на интервюта, пресконференции и брифинги, а подготвените фактологични листове (fact sheets) е добре да бъдат споделени с инвеститори, експерти по комуникация с институции, служители. Следенето на социалните медии и реакцията на заинтересованите страни там също е важно, за да се разбере до каква степен информацията за кризисната ситуация е ясна, на какви притеснения на хората не е намерен все още отговор (или е пропуснат такъв) и какви слухове и грешни интерпретации си заслужава да бъдат опровергавани.

Сред една от най-често използваните техники за комуникация с медиите по време на криза, която трябва да бъде предвидена в комуникационния план, е **интервюто с мениджър на организацията**. Подготовката за интервю по време на криза следва някои от вече познатите правила, отчитайки спецификата на този журналистически жанр, но кризисният контекст изисква да се вземат под внимание някои основни насоки като например: 1) *какъв ще бъде основният аспект от кризисната ситуация, който журналистите от съответната медия ще искат да дискутират* (икономически последици, влияние на кризата върху потребителите, съкращения на персонал и др.); 2) *какви са основните послания* – предварително обмисляне на три или четири аргумента, които да бъдат включени в отговорите на журналистическите въпроси и да бъдат повтаряни в хода на интервюто; 3) *какви отговори могат да се дадат на предполагаеми журналистически въпроси* и съответно – ако в хода на интервюто са зададени въпроси, на които представителят на организацията не може да отговори, то тогава да се ангажира с изпращането на допълнителна информация след проверка и консултация; 4) *какъв е опита и професионалният профил на журналиста, неговите предишни отразявания и разследвания на кризисни ситуации, спецификата на медията и нейната аудитория*; 5) *как ще бъдат осигурени визуални материали, които да придружават интервюто* – снимки, видеоклипове, обяснителни инфографики,

статистически данни от проучвания и др.; 6) *от кои източници ще бъдат цитирани данни и прогнози* (тяхната достоверност и точност трябва да е безспорна); 7) *как да се избягват отговори, които съдържат фразата „без коментар“* – вместо този париращ отговор е препоръчително да се помисли върху алтернативата „и ние бихме искали да имаме точен отговор на този въпрос, но динамичната ситуация не го предполага в момента“ или „все още не знаем, но веднага щом знаем детайли по случая, ще бъдат съобщени“; 8) *защо е важно да има изслушване на журналиста и обмисляне на отговора* – съблюдаване на правилата за невербално поведение и реакции от страна на интервюиращия; 9) *защо не трябва да се прибързва с обвиненията към трета страна, да не се омаловажава кризисната ситуация, да не се споделя информация от текущи разследвания, която може да бъде повод за бъдещи съдебни дела.*

В подготвителния етап за интервюто комуникационните специалисти или консултантите трябва да преценят кои са частите от изказванията, които биха се използвали от медиите за цитати (news and sound bites) в материалите, отразяващи кризата. Затова е добре представителят на организацията да има готово описание на кризисната ситуация в обем от 100 думи, което да бъде структурирано ясно, разбираемо, без излишна терминология и да съдържа основното послание на организацията.

Процесът на комуникация в кризисна ситуация е описан в **модела RACE** (*Research, Action, Communication, Evaluation*) на Кътлип, Сетър и Бруум (Кътлип, Сентър, Бруум, 2007), който включва етапите на дефиниране на проблемите, планиране, действие и комуникация и оценка. В етапа на проучването трябва да се дефинира кризисната ситуация, което включва ситуационен анализ и изследване на проблема във всички аспекти. В етапа на планирането събраната информация от първия етап се структурира в стратегия за действие, в която са разписани конкретни комуникационни тактики. В етапа на комуникацията се реализират заложените в стратегията комуникационни тактики в предварително идентифици-

рани за това канали. В етапа на оценката се оценяват добрите и лошите практики, описват се реализираните и нереализираните цели.

1.2. Видове кризи в онлайн среда

Типологизирането на кризите е част от предварителната подготовка на организациите за управление на кризи, но също така помага за идентифицирането на потенциални засегнати страни и съставяне на кризисни сценарии за реакция.

Можем да кажем, че **групирането на видовете кризи е структурен подход**, който помага за тяхното прогнозиране, евентуално предотвратяване, управление и намаляване на разрушителните им последици. Обхватът, сложността и противоречието на различни кризисни ситуации **изисква интердисциплинарен подход** при тяхното групиране по видове. Прагматичният подход в превантивната фаза се състои в **анализ и класификация на преживените и на наблюдаваните кризи и свързаните с тях грешки и добри практики** в управлението на комуникациите. В този смисъл, кризисните мениджъри в организациите трябва да работят за общата организационна устойчивост и адаптивност към промените.

1.2.1. Видове кризисни ситуации

Още през 2011 г. Илия Вълков пише, че **онлайн средата все по-често е пространство, в което възникват кризисни ситуации** с различен интензитет и източници. Той ги обобщава като *„разкрития, слухове, граждански инициативи – антиинституционални кампании на блогъри и акции на недоволството на потребители, киберизмами, социални катаклизми – всички те са потенциална заплаха. Могат да причинят сериозни загуби, да накърнят обществения имидж на организацията или да се превърнат в катализатор на промяната“* (Вълков, 2011).

Има множество дефиниции за понятието „криза“, които формират същността му през призмата на интердисципли-

нарния подход. В този смисъл, **не бихме могли да дадем тясно определение и на понятието „онлайн криза“**. Проблемните, които възникват в онлайн среда биха могли да се означат като „онлайн кризисни ситуации“.

Примерна работна дефиниция за целите на нашето изследване може да бъде: разпространение на негативно онлайн съдържание от известен или неизвестен източник за текущо или скорошно събитие, регистрирано в реалния или във виртуалния свят, което може да наруши работния процес в организацията, да предизвика отрицателни реакции сред онлайн общността и заинтересованите страни и да има негативни финансови и репутационни последици за нея.

В управлението на комуникациите при тези ситуации се прилага онлайн кризисен отговор, който включва използването на дигитални инструменти, създаване на интерактивно и мултимедийно съдържание и развиване на допълнителни канали за комуникация със заинтересованите страни.

Бейкър предлага три основни теоретични типологизации за комуникация по време на онлайн криза, които са **базирани на парадигмата за управление на знанието (knowledge management paradigm)**: 1) идентифициране на кризата и събиране на данни онлайн, на базата на които да се обмисли проактивен отговор; 2) идентифициране на комуникационни канали за достигане до заинтересованите страни; 3) създаване на съдържание с инструктираща, убеждаваща или друга цел, което да бъде съобразено с нуждите на засегнатите страни и с вида на кризисната ситуация (Baker, 2011).

В управлението на комуникацията по време на криза **времето е ключов фактор**. През 2013 г. организацията *Freshfields Bruckhaus Deringer* публикува доклад с интересни изводи, показващи как **времето за реакция при онлайн криза се съкращава драстично**. Според проучването повече от ¼ от кризите достигат до международните медии за един час,

а 2/3 за по-малко от 24 часа, достигайки средно до 11 държави. Проучването посочва, че 50% от комуникационните специалисти **не се чувстват достатъчно подготвени**, за да управляват комуникациите онлайн по време на криза. Социалните медии се оказват ключови за „вирусното“ разпространение на кризисната ситуация, като средно 21 часа са нужни на организациите, за да публикуват официални позиции и да организират външните си канали за комуникация. Не е малък и процентът на тези, на които им трябва повече от 48 часа, за да реагират комуникационно при инцидент (18%). Една година след кризисното събитие 53% от компаниите отчитат, че не са достигнали пазарните си стойности от предкризисните времена (Conataining Crisis, 2013, p. 2).

Пандемията от COVID-19 **несъмнено ускори дигиталната трансформация** във всички сектори на обществения живот. Много банки например мигрираха всичките си канали за комуникация и обслужване онлайн, а различни организации от здравния сектор – към онлайн диагностицирането и консултации. В пиковите етапи на пандемията **дигиталните канали бяха единствен източник за ангажиране на целевите публики**, което доведе до промяна в техните очаквания спрямо организациите. По време на пандемията ясно се очерта тенденцията на организиране и провеждане на различни дигитални инициативи, които вече не биха могли да бъдат еднократни или кампанийни. Дигиталната трансформация променя целия процес по управлението на комуникациите в кризисна ситуация: *от наблюдението на средата и проучването на информацията, през планирането на действията и съставянето на план за комуникация до оценката и систематизирането на добри и лоши практики*. Т. нар. **процес на „дизайнерско мислене“ в стратегиите за кризисни комуникации** става все по-ключов, когато трябва да го приложим в онлайн среда, в която целевите групи и общности очакват почти незабавна реакция. Въпреки че този подход е ориентиран преди всичко към крайни потребители, той може да се приложи и за партньори, конкуренти, медии. В процеса на диги-

тална трансформация, **организациите адаптират за своите нужди изкуствения интелект, софтуерни решения за управление на комуникациите, анализ на данни, което ги изправя пред нови кризи, възникващи изцяло от и в онлайн среда** – прекъсвания в процесите на обслужване на клиенти при онлайн търговията, пробив в сигурността при съхранението на данни онлайн, организиране на работните екипи и процеси в дигитална среда.

През март 2021 г. компанията *PricewaterhouseCoopers* публикува доклада си за глобалното влияние на пандемичната криза върху бизнес общността. **За 73% от респондентите кризата е оказала негативно влияние**, а за 20% е била повод за напредък и възможност за подобряване на позициите им. Изводите от доклада препотвърждават **теоретичните анализи за значението на превенцията и прогнозирането на предизвикателствата**, защото 95% от бизнес лидерите признават, че са осъзнали необходимостта от подобряване на уменията за управление на криза. Създаване на кризисни екипи предварително помага на организациите да стабилизират бизнес операциите си и да реагират по-адаптивно на промените. На въпроса *„Какви действия предприехте, когато разбрахте, че пандемията ще има дългосочни ефекти?“*, най-висок процент (65%) отговорят, че са подобрили способностите на екипите да работят в отдалечена среда; 55% са засилили технологизирането и дигитализацията на процесите; 40% е трябвало да съкратят част от персонала; 38% са модифицирали комуникациите и ангажирането на заинтересованите страни, а 36% е трябвало да преосмислят планирани големи инвестиции. И макар че 75% от анкетираните признават, че **технологите са улеснили координацията между екипите при управлението на кризата, в същото време признават, че работата от разстояние ги изправя пред необходимостта от развитието на нови канали и въвеждането на нови платформи**, които да подпомогнат процеса по взимане на решения, което от своя страна води до засилен риск от кибератаки (Global Crisis Survey, 2021).

Подобни резултати показва и друго проучване – *Connect Crisis Study* на *Edelman*. В неговите изводи обаче по-ясно се открояват **възможните кризисни ситуации в онлайн среда**. Изследването показва, че кризите не само са чести, но и са изключително разнообразни — и че се появяват **нови видове кризи**, като сред най-очакваните са тези с онлайн характер, активизъм от страна на потребители, служители и акционери, проблеми с продукти/вериги за доставки и такива, които са свързани със зачитането на многообразието и джендър включването. **Трима от всеки четирима мениджъри прогнозира, че ще сблъсква през следващите три години с онлайн кризисни ситуации**. За 75% от тях това ще бъдат киберпрестъпленията, модерирание на потребителски критики и дискусии в социалните медии, кибератаки. Дигиталната екосистема променя стратегическите и тактическите подходи, чрез които се управляват кризите. Всеобхватното въздействие на технологиите, освен че **променя комуникационната динамика**, води до възникването на нови кризисни ситуации, а дигиталните канали са в центъра на потребителското информационно търсене. Това показва нуждата от **интегрирането им при планиране на кризисни отговори**. Проучването на *Edelman* показва, че 46% от мениджърите са подготвени да решават киберкризи, а за 62% това са проблеми, с които ще се сблъскват през следващите години (*Connect Crisis Study Report, 2021*).

Организациите трябва да възприемат **нов подход в комуникационното управление на кризи**, който се основава на големите данни, дигиталната интеграция, но в същото време **не пренебрегва ценността на доверието и стабилната кризисна култура**. В обзора на изводите от докладите се открояват ясно **социалните медии като дигитална среда, в която има нужда от идентифициране на проблемни ситуации и управление на онлайн кризи**.

На базата на проучванията можем да идентифицираме следните видове онлайн кризисни ситуации: 1) *кибератаки и хакване на акаунти*; 2) *потребителски активизъм и при-*

живи за бойкот на продукти и услуги; 3) публикуване на дискредитиращи снимки или видеа както от потребители, така и от служители; 4) разпространение на фалшиви новини и дезинформация от тролове; 5) споделяне на секретна информация или чувствителна информация; 6) манипулиране на съдържание с цел неговото неправилно тълкуване; 7) култура на отхвърлянето (*cancel culture*) – упражняване на социален натиск за отхвърляне на личности, брандове, културни продукти и др., които са считани за обидни или дискриминационни.

1.2.2. Типология на кризисните ситуации

Според Кумбс кризисните мениджъри са способни да водят успешна комуникация, само **ако правилно дефинират кризисната ситуация** (Coombs, 1998). Според Бърнет типологията е необходима, защото помага за събиране на информация, дава възможност за диагностика и известна яснота за обхвата на последиците (Burnett, 1998).

Още през 1993 г. Рознетал и Кузмин групират кризите като умишлено причинени от човека и такива, възникнали по естествени причини (природни бедствия например) (Rosenthal and Kouzmin, 1993).

Рю – Дюфор прави типология на кризите **по два основни критерия – външни събития и вътрешни събития**. Според автора подобно разграничаване има редица ползи за организациите, сред които са *„предвиждане на параметрите на основните видове кризи пред организациите; прогнозиране на механизмите, чрез които те да бъдат преодолявани; създаване на комуникационни планове и протоколи за реакция; създаване на „портфолио“ от възможни отключващи събития, което да помогне за тяхното преодоляване или за минимализиране на разрушителните им последици“* (цит. по Пачева, 2009, с. 53).



Фиг. 1. Типологизиране на отключващите събития според Рю-Дюфор. Източник: Пачева., 2009, с. 53.
Визуализация: Мария Николова

Сам Блек класифицира кризите в две категории: 1) „известно-неизвестно“: проблеми, които със сигурност ще възникнат поради самата природа на бизнеса и 2) „неизвестно-неизвестно“: възникване на инциденти, които имат естествен характер и не е ясно кога ще се случат (цит. по Райков, 2001, 142). Кътлип, Сентър и Бруум ги описват следните три групи: 1) внезапни кризи; 2) постепенно възникващи кризи; 3) устойчиви, непрекъснати кризи (Кътлип, Сентър, Бруум, 2007). Ян Мирев и екип също разработват **примерно портфолио на кризисни ситуации, което има универсален и адаптивен характер**. Включените в него възможни тежки ситуации са предвидими за повечето организации, които функционират в различни бизнес сфери. Авторите групират възможните кризи така: 1) икономически; 2) информационни; 3) физически (материални) загуби; 4) човешки ресурси; 5) репутационни кризи; 6) психопатологични действия; 7) природни бедствия (цит. по Пачева, 2009, с. 57).

Таблица 7. Портфолио на кризите от Ян Митроф и екип.
Източник: Пачева, 2009, с. 57. Визуализация: Мария Николова

Икономически	Информационни	Физически (материални) загуби	Човешки ресурси	Репутационни кризи	Психопатологични действия	Природни бедствия
Стачки на служителите	Изтичане на вътрешна информация	Разруха на сгради и оборудване	Смяна на ключови ръководни кадри	Клевета	Тероризъм	Земетресения
Дефицит на работна ръка	Лансиране на невярна информация	Тежки аварии в производствените предприятия	Текучество	Слухове	Насилие	Пожари
Срив на борсата	Загуба на важна информация	Съкращаване на производствени линии	Съкращаване на отдели	Фалшифициране на опаковки, лога		Наводнения
Срив на пазара	Срив на информационни и софтуерни системи					
Спад на приходите						

Според Лербингер можем да идентифицираме **осем вида кризи, които са предизвикани от две причини – провали в управлението или природни бедствия и катастрофи:** 1) природни явления (напр. земетресението в Япония през 2011 г., което имаше разрушителни последици за хора, бизнеси, пътна инфраструктура); 2) технологични („Дизелгейт“, който доведе до продължителна криза за Volkswagen); 3) конфронтационни (множеството съдебни дела за патенти на функции и дизайн в смартфоните, водени между Samsung и Apple); 4) злонамереност (директни действия на активисти срещу редица компании, които експлоатират природни ресурси и тестват козметични продукти върху животни); 5) липса на управленски ценности и бизнес етика (злоупотреба с власт, с финансови средства, манипулиране на пазара и др.) б) измама на служители (известният в Обиденото кралство случай с Робърт Максуел, който управляваше пенсионен фонд, а след покупката на вестникарската

група Mirror Group Newspapers (MGN), парите от него са системно прехвърляни в медийната организация); 7) лошо мениджърско поведение (случаят с Харви Уайнстейн, обвиненията в сексуален тормоз към бившия мениджър на „Челси“ Аврам Грант и др.); 8) промени в бизнес средата (технологични трансформации, промени в производствените процеси и др.) (Lerbinger, 1997).

В теоретичните обзори **класифицирането на кризите изглежда фрагментарно**, а кризисните ситуации сякаш са изолирани една от друга. Събитията от последните години обаче, като пандемията от COVID-19, промените в климата, показват интересният **феномен на каскадните кризи**. На пръв поглед пандемията е здравна криза, която обаче се характеризира с глобалност и постепенно обхващане на всички сфери – промени бизнеса, образованието, културата, икономиката. Климатичните промени пък предизвикват природни бедствия и катаклизми, които също прекъсват нормалния жизнен цикъл на организациите. Намаляването на въглеродния отпечатък залегна не само в политическия и икономическия дневен ред, но се включва и като част от устойчивите стратегии за развитие на компании от всички бизнес сектори.

Според последния доклад на Световния икономически форум от 2022 г. изследващ глобалните рискове, **като най-съществени предизвикателства се открояват: развитието на изкуствения интелект, космическите мисии, глобалните кибератаки и разпространението на дезинформация, миграцията и бежанските потоци** (The Global Risk Report, 2022). Според доклада през следващите години глобалните рискове се групират в следните категории: 1) икономически; 2) природни; 3) геополитически; 4) обществени; 5) технологични. С най-висок кризисен потенциал се открояват обаче природните рискове, сред които са борбата с климатичните промени, глобалното затопляне, загубата на биоразнообразие (Пак там). Всички тези глобални промени ни дават основание да мислим за нови типологизации на кризите, за **разширяване на портфолиото от отключващи събития** и преос-

мисляне на възможните проблеми, пред които досега се изправяха организациите.

1.2.3. Кризи 2.0

Според Блоч кризите в социалните медии **имат девет основни характеристики**: 1) *едновременно използване на няколко информационни технологии*; 2) *свърхдраматизиране на ситуацията*; 3) *вторичен кризисен етап заради непознаването и неумението да се управлява комуникационна ситуацията*; 4) *умело използване на проблемната ситуация от потребители и други заинтересовани общности, за да се дискредитира организацията още повече*; 5) *бързо мобилизиране на общности за обявяване на бойкот, насърчаване към отказ от потребление, но в същото време – бърз спад в интереса към дадено кризисно събитие*; 6) *по-свободно и смело използване на език на омразата*; 7) *бързата намеса на лидери на мнение и влиянието им върху онлайн общностите*; 8) *когато кризисната ситуация стане „вирусна“ в социалните медии, тя привлича вниманието и на традиционните медии*; 9) *размяна на „ролите“ – в повечето случаи е трудно да се докаже „невинността“ на организацията и в ролята на жертва винаги е „потребителят“* (Bloch, 2012, с. 209). Авторът обединява кризите в социалните медии **под общото „кризи 2.0“** и според него е важно да се въведе ефективен мониторинг на дигиталната среда, за да се идентифицират проблемите в зародиш. Блок е автор на метод за наблюдение, който той сам нарича **„облак на влияние (nuage d’influence)“**, който се състои в картографиране на всички места, където интернет потребителят може да потърси информация за дадена организация. Тази технология е ценна при стратегическото планиране на онлайн кризисната комуникация, защото може да **идентифицира лесно къде се заражда проблемна ситуация или къде организацията може да подобри репутацията си**. Според автора, Twitter е идеалната платформа за светкавична реакция при криза, а ограничението от 140 знака може да бъде използвано в полза на организациите, особено в случаите

когато не са ясни все още детайлите около отключващото събитие и има ограничена информация за споделяне.

Пандемията от COVID-19 изправи организациите пред предизвикателството да дигитализират почти изцяло процесите на комуникация. Някои имаха разработени решения за това и бяха свикнали с използването им за развитие на комуникационни кампании и поддържане на връзки с общности, но други – нямаха тази готовност. Като **най-използваните техники за комуникация** по време на тежките етапи от пандемичната криза бяха: 1) **видеоконференции** – лесен за използване онлайн формат, който се наложи бързо по време на криза и може да се използва за срещи с журналисти и представители на медии, комуникация с екипи и работа по общи проекти, представяне на конкретни мерки за справяне с кризата пред различни заинтересовани страни; 2) използване на **платформи и инструменти за колаборация** – платформи като *Zoom* и *Microsoft Teams* например правят екипната работа по-лесна чрез използване на незабавни съобщения, а споделяне на файлове с опция за коментари и редакции от всички в реално време, интегрираните приложения позволяват да се правят презентации, да се актуализират графици, да се задават задачи за изпълнение с конкретни срокове и да се следи прогресът по тях; 3) **уебинари** – те стават неизменна част от онлайн събитийния календар по време на криза. Класирани са сред топ 3 формати за B2B (бизнес към бизнес) комуникация, защото са интерактивен и сравнително евтин начин за споделяне на важна информация. Те са вид комуникационни събития, на които се представят резултати от ключови изследвания, нови стратегии за растеж, възможности за инвестиции или въведени иновации. Те могат да бъдат предварително записани, излъчени на живо (livestream) или хибридни – кадрите на живо да се редуват с предварително записани. По време на уебинара представители на организацията могат да приемат въпроси от целевата публика и да отговарят на тях своевременно. Запис от онлайн събитието се споделя в профилите в социалните медии на организацията и така се осигурява до-

пълнителна публичност сред различни аудитории; 4) **софтуери за управление на социалните медии** (Hootsuite, Buffer, SproutSocial и други) – по време на криза комуникационните екипи на организациите получават множество съобщения през различни онлайн канали, затова купуването на софтуер за планиране, управление на съдържание и ангажиране на целеви публики през едно табло улеснява комуникацията. Подобни решения помагат приоритизирането на комуникационните канали, подреждане на съобщенията по важност, дават точен метричен анализ за най-популярните публикации и дори предлагат оптимален часови пояс за тяхното насрочване за публикуване спрямо активността на различните аудитории в социалните медии.

Case study 1.
#ASKJPM

През ноември 2013 г. JPMorgan Chase, най-голямата банка в САЩ, организира сесия „Въпроси и отговори“ с един от своите топ мениджъри в Twitter. Популяризирана като възможност за членовете на финансовата общност и широката общественост да задават въпроси на изпълнителния директор относно „лидерството и живота“ в отворен онлайн форум, чрез този формат PR експертите насърчават задаването на въпроси през специално създаден хаштаг - #AskJPM. Наред с все още продължаващия обществен гняв към финансовата индустрия след рецесията от 2007 г., JPMorgan няма особено добър медиен имидж, заради обявяването на посотигнато споразумение за 13 млрд. долара с правителството на САЩ, свързано с незаконни действия около продажбата на ценни книжа, обезпечени с ипотекы. Хаштагът #AskJPM бързо започва да се разпространява с хиляди негативни коментари в Twitter, които застъпниците на финансовата институция описват като преобладаващо „остра критика и откровена злоба“, насочени към банката и

нейните ръководители (Eha, 2013). Критичният отзвук на зле замисления хаштаг варира в спектъра от туитове като „*Мога ли да си върна къщата? #AskJPM*“ до саркастични, злобни и обвинителни въпроси като „*Имаше ли определен брой човешки животи, които трябваше да съсинете, преди да сметнете бизнес модела си за успешен? #AskJPM*“. Това принуждава JPMorgan да отмени онлайн събитието с въпроси и отговори. Заглавията на новините за „провала“ в социалните медии обаче продължават да привличат вниманието към смущаващата стратегическа грешка в комуникациите на банката, а потребителите на Twitter с радост се включват в своеобразното спонтанно онлайн състезание за публикуване на най-хитрите и забавни туитове, използващи официалния хаштаг. (Корески, 2013).

Може също така да се твърди, че през последните години много членове на онлайн общности, по-специално потребителите на Twitter, свикват да се сблъскват с „корпоративни злополуки“ в социалните медии и това се превърща във форма на онлайн забавление за много хора. По този начин това, което днес е известно като феномен на „отвлечането на хаштагове“ може да се разглежда като форма на „социално медийно злорадство“, а медиите проявяват естествен интерес към подобни кампании превърнали се в кризисни ситуации, защото са водени от мотивацията за увеличаване на собствената си аудитория.

1.3. Онлайн кризисен PR по време на пандемията от COVID-19

В началото на XX век професията на PR експерта в публичния сектор започва да придобива **все по-голямо значение за устойчивото функциониране на институциите**. Според Л'Етанг това се дължи на „*развитието на местното самоуправление, което води след себе си както нуждата от публична комуникация на институционалните дейности, така и от*

легитимирането на пбблик рилейшънс като професия“ (L'Etang, 2004). Според Харви специалистите по връзки с обществеността в публичния сектор **имат шест основни задачи**: 1) да изграждат институционалната идентичност; 2) да информират компетентно и адекватно за важните политики и решения; 3) да отговарят на критиките отправени към организацията; 4) да изграждат връзки с медии; 5) да спазват балансиран подход при комуникирането на различни политики; 6) да поддържат вътрешните комуникации и ясно да подчертават ключовата роля на държавните служители в комуникацията с различни заинтересовани страни (Harvey, 1995). Това своеобразно „отваряне“ на публичния сектор към множество заинтересовани страни **засилва значението на двупосочната асиметрична комуникация, а в някои случаи и развитието на нови комуникационни форми**. Именно този преход към прозрачност променя характера на съвременните комуникации в публичния сектор. Обществеността вече не се разглежда само като получател на информация, а като „съавтор“ на актуалните услуги, които получава.

Една от отличителните характеристики на PR дейността в публичния сектор е **комплексността на заинтересованите страни, които тя обхваща**. Политическият контекст има огромно влияние върху работата на комуникационните специалисти и рефлектира върху вземането на решения и ангажирането на заинтересованите страни. Според Озбърн **ангажирането на различни заинтересовани страни е една от съвременните форми на публична комуникация с институционалния сектор**, защото целта на връзките с обществеността е да се постига взаимно разбирателство, а не просто да се предават информация и послания на целевите групи. „От съществено значение е гражданите да се чувстват въвлечени, консултирани и информирани за обществените услуги, които влияят на живота им“ (Osborne, 2016). Можем убедено да кажем, че това е и една от най-съществените задачи на комуникационните специалисти по време на пандемията, защото за разбирането и приемането на държавните политики голяма

роля имат местните органи на самоуправление и локалните административни структури. **Дефицитите на адекватна публична комуникация в тези звена, за съжаление, в България е хроничен проблем, който се забелязва най-отчетливо по време на кризи.**

Функциите на PR специалистите в местните общински структури могат да се обобщят в следните категории: 1) *представяне на механизмите, по които общината или местната власт честно изразходват парите, които се предоставят за развитие на населеното място;* 2) *изграждане и поддържане на местни общности, ангажиране с техните специфични проблеми – много от заинтересованите страни на местно ниво не разбират или не са достатъчно информирани за правомощията, които местните структури имат;* 3) *изграждане и поддържане на доверието – това е особено важно в контекста на спадащото доверие в местната власт и в политиките като цяло;* 4) *подобряване на качеството на предоставените местните услуги и комуникирането на тези подобрения чрез подходящи информационни и образователни кампании;* 5) *планиране на комуникационни стратегии за реакции в кризисни ситуации, които се характерни за населеното място.*

Професионалните отговорности на специалистите по публични комуникации в институционалните структури **са се увеличили значително**, особено след усиленото дигитализиране на комуникационните практики. Това изисква и култивирането на **нови умения и компетенции**, които PR експертите трябва да притежават.

1.3.1. Кризисен мениджмънт в публичния сектор

Лиу и Хорсли за първи път разработват модела на т. нар. „**колелото за вземане на решения в областта на правителствената комуникация (GCDW)**“, за да определят и установят уникалните проблеми и възможности, които са присъщи на публичния сектор. Моделът е структуриран в четирите микросреди (вътрешноправителствена, междуправителстве-

на, многостепенна и външна), за да аргументира това как правителствената комуникация рядко се осъществява в рамките на един отдел или институция. Вътрешноправителствената среда обхваща само една институция, междуправителствената включва няколко институции на едно и също ниво на управление, многостепенната – взаимно зависими административни структури на различни нива - местно, национално или международно, а външната среда - организации от публичния сектор, които работят с такива от частния или нестопанския сектор. Моделът също така обяснява как PR специалистите избират каналите за комуникация в спектъра от директни до опосредствани (т.е. притежавани или спечелени медии) във всяка микросреда (Liu, Horley, 2007).

Практикуването на кризисен мениджмънт, както и на връзки с обществеността в публичния сектор, **често е предизвикателство заради настоящите нива на недоверие към правителствата**. В проучването на комуникационната агенция *Edelman*, наречено *Trust Barometer* за 2022 г. се отчита отново **тенденцията за загуба на доверие в институционалните структури и в медиите**. Близко един от всеки двама анкетираните считат, че правителството и медиите са разделителни сили в обществото. Освен това правителствените лидери и журналистите се смятат за лидерите в обществото с най-ниско доверие - по-малко от половината от анкетираните се доверяват на правителствени ръководители (42%) и на журналистите (46%) (Edelman, 2022).

Въпреки че здравната криза, предизвикана от пандемията от COVID-19 се трансформира бързо **в каскадна и обхвана и други сфери**, тя си прилича в много отношения с подобни извънредни ситуации и носи техните основни характеристики. Макар и определяна като „уникална“, „безпрецедентна“, „глобална“, COVID-19 кризата в своята същност е: 1) *внезапна и неочаквана*; 2) *никой не беше подготвен за нея и не се провеждаха тренинги за подобни ситуации*; 3) *организациите късно осъзнаха, че дори да разполагат с кризисни протоколи, те не са приложими напълно за възникналата криза*; 4)

кризисните екипи, където бяха сформирани, се затрудняваха да реагират бързо на множеството извънредни ситуации, които бяха създадени от пандемията; 5) разчиташе се на експертни мнения и препоръки за това кога да се въвеждат мерки и как точно да бъдат въведени, а те от своя страна бяха разнопосочни и противоречиви, защото бяха основани на оскъдни проучвания.

Ретроспективно погледнато, човечеството е трябвало да преживее подобни здравни кризи - например пандемията от испанския грип през 1918 г., масовите заболявания с трагичен изход от полиомиелит, разпространението на вируса Ебола и др. Можем да опишем **много сходен кризисен стратегически отговор** от страна на институциите при посочените кризи: *игнориране, отричане, изчакване да премине по естествен начин, признаване на проблема и предприемане на действия за неговото решаване, наваксване със закъснелите мерки за справяне със заболяването*. В корпоративния сектор компаниите действат по различен начин – някои решават да изчакат с въвеждането на ограничителни мерки и реорганизацията на работния процес, други следват стриктно институционалните и правителствените инструкции, трети решават да приложат моделите за управление на кризисната ситуация на конкурентите си, а четвърти – въвеждат проактивен подход и адаптират бизнес процесите си към кризисните условия.

Трябва да отбележим обаче, че **институционалните комуникационни политики винаги са по-тромави, базирани и съгласувани с определени протоколи и нормативни документи и до голяма степен – консервативни**. От дистанцията на времето (минали са вече три години от началото на пандемията и тя до голяма степен вече е преодоляна), можем да направим обобщение на работещите и неработещите практики както за нейното стратегическо управление, така и за комуникационните тактики, които бяха планирани и реализирани. В книгата си *Crisis Ahead: 101 Ways to Prepare for and Bounce Back from Disasters, Scandals and Other Emergencies* Едуард Сийгъл описва някои основни управленски съвети, които орга-

низациите да следват при подобни кризисни ситуации в бъдеще: 1) да не се спекулира с човешките страхове, тревоги и опасения за развитието на пандемията, а новините за нейното развитие да се съобщават с увереност и успокоителен тон; 2) да се проявява емпатия и търпение относно различните нива на разбиране на сложността на кризата; 3) да се използват факти и данни от достоверни източници – национални здравни агенции и утвърдени научни институти; 4) да се следи внимателно как кризата се отразява на целия сектор, на бизнес средата, на служителите, на клиентите и потребителите; 5) да не се повтарят или да се коментират публикации в социалните медии, в които се разпространява дезинформация, конспиративни теории или се изразява лично мнение, което не се базира на валидни данни; 6) да се установи модел на честна комуникация – заинтересованите страни трябва да разберат от мениджмънта как кризата се отразява на организацията, а не да бъдат информирани за проблемите от външни източници; 7) да се публикува редовно и да се актуализира информацията по вътрешните канали на организацията – преповтаряне на ключови послания. Може да се помисли за отварянето на оперативен канал за задаване на въпроси от страна на целевите публики – чат, гореща телефонна линия, приложение и др.; 8) да не се омаловажават лошите новини, да не се пренебрегват и да не се игнорират; 9) винаги да се казва истината, дори и когато би навредила на организацията; 10) да се следва въведения кризисен план, да се правят честни актуализации на отделните стъпки в него, да се променят и адаптират разписаните комуникационни техники (Segal, 2020, pp. 14-16).

Сийгъл не омаловажава и значението на предварителната подготовка, въпреки че определя кризата предизвикана от COVID-19 като неочаквана и развиваща се в нов комуникационен контекст. Той обръща внимание на **кризисния мениджмънт като стратегически важно звено в организацията** и предлага няколко стъпки (или правила), които трябва да се следват, за да се идентифицират, предотвратят или да се уп-

равляват по-успешно кризисните ситуации: 1) *следене и идентифициране на рисковете* – има рискови ситуации, които са характерни само за определена индустрия или бизнес сфера (напр. самолетна катастрофа) и други, които могат да се случат във всички организации (сексуален тормоз или неправомерни уволнения); 2) *приоритизиране на идентифицираните рискове и потенциални кризисни ситуации* – в тази стъпка можем да включим и провеждането на тренинги и обучения на служителите и партньорите; 3) *готовност за въвеждане и изпълнение на кризисни планове и протоколи*; 4) *предвиждане на възможни съкращения, въвеждане на други планове в действия, прогнозиране на неприятни ситуации, които могат да възникнат в хода на развитие на кризисната ситуация*; 5) *предвиждане на време за проучвания и събиране на нужната информация за това какво се е случило, къде се е случило, кои са засегнатите страни, как се е случило и защо се е случило* – отговорите на тези базови въпроси са важни за бързата и ефективна реакция при възникването на кризисната ситуация; 6) *въвеждане на практиката на тренинги и симулации, при които да се апробират кризисните планове в организацията* – това е важно за тяхното актуализиране и оценка на ефективността им; 7) *определяне на реакциите при възникването на различни кризисни ситуации, описани в кризисните сценарии*; 8) *идентифициране на вътрешните и външните заинтересовани страни и йерархията в комуникацията с тях*; 9) *планиране на фазата на възстановяване от кризата* – как организацията би се възстановила, ако е засегната от природно бедствие, от скандал, от уличаване в измама и др.; 10) *нарупване на знание за кризата* – анализ на подобни кризисни ситуации, които са случили на конкуренти и систематизиране на добрите и лошите практики (Segal, 2020, p. 24).

Процесът на управление на кризисните комуникации се случва **при скъсени срокове, ограничено време за изпълняване на различните действия и протоколи, притеснение, страх, паника и объркване**. Затова е полезно кризисният екип и комуникационните мениджъри да имат предвари-

телно подготвени кратки инструкции, по които да организират проактивно действията си в първите часове от възникването на отключващото кризата събитие. Примерни кратки указания включват: 1) *изясняване на фактите и обстоятелствата, които предизвикват кризата* – тяхното потвърждение от достоверни източници и институции е задължително преди да бъдат разпространени в публичното пространство; 2) *спрямо тежестта на кризата, как и какво бихме дефинирали като успешно справяне с нея?* Ако съотнасяме тази препоръка към COVID-19 кризата, то какви са конкретните цели и какви резултати очакваме да постигнем в различните етапи от развитието ѝ?; 3) *проявяване на загриженост и на емпатия към засегнатите от кризата*; 4) *планиране на комуникацията в социалните медии* – честота на публикуване на актуализирана информация, инструкции за отговори на определени запитвания или пренасочването им към други канали за комуникация на организацията (имейл, гореща телефонна линия, конкретен отдел и др.); 5) *приоритизиране на действията по намаляване на негативните последици от кризисната ситуация и определяне на конкретни срокове за тяхното изпълнение*; 6) *поддържане на кризисен дневник, в който се записват, освен комуникационните действия на организацията (публикуване на официална позиция, изпращане на пресинформация до медиите, насрочване на пресконференция и др.), така и запитвания от заинтересованите страни и дадените отговори към тях, изпратените имейли и постъпилите журналистически въпроси във връзка с кризисната ситуация*; 7) *реакция на подвеждаща и некоректно изнесена информация в публичното пространство* – кризисният екип трябва да извършва мониторинг както на медиите, така и на социалните платформи, в които често се разпространява подвеждаща информация за развитието на кризата и за последиците от нея. Затова е препоръчително да се обмисли внимателно какви слухове ще бъдат опровергавани; 8) *съставяне на план за вътрешни комуникации по време на криза* – график на срещи със служители, акционери и инвеститори, партньори,

ключови клиенти, представители на институции, неправителствени организации.

1.3.2. Политическа кризисна комуникация по време на пандемията

Много изследвания в полето на кризисната политическа комуникация се фокусират върху **значението на силното лидерство по време на криза**, но за целите на нашето изследване е важно да отбележим **значението на социалните медии и информационната среда за доверието**, което ще бъдат изградено у различните заинтересовани страни в лидерството. Особено предизвикателство пред политическите лидери по време на пандемията се явява **контролът на разказа за кризата**, особено в социалните платформи. Кан отбелязва правилно, че който поема лидерската роля по време на криза, той носи и отговорността за това колко човешки животи ще бъдат спасени или погубени. Лидерите трябва да взимат решения и да ги съобщават ефективно на различните заинтересовани страни (Kahn, 2020). Според автора може да се идентифицират два основни модела на лидерство по време на криза: *1) модел на политическа доминация, при който политикът се вслушва в съветите на експерти, но той си запазва правото да взема окончателно решение и да го комуникира пред заинтересованите страни (The Politician Prominence Model); 2) модел на избрани експерти с водеща роля при вземането на решения – политическият лидер делегира на експертите първостепенни отговорности при вземането на решения и публичното им оповестяване, а той осигурява политическа подкрепа за тях (The Expert Appointee Prominence Model) (Kahn, 2020, p. 9).* По време на криза, степента до която политическият лидер може да обединява, мотивира или да се ползва с доверие и приемане, зависи както от непосредствените нагласи, така и от неговата репутация, почтеност и вече демонстрирана компетентност.

Връзките с медиите по време на криза не бива да бъдат negliжирани и пренебрегвани, тъй като има ключови публики и заинтересовани страни, които могат да бъдат достигнати

чрез тях. В институционалните комуникации изграждането на отношения с медии е важно, тъй като решенията които се взимат са с обществена значимост и в този случай – **медиите са мост между административните структури и различни заинтересовани страни в обществото.** Можем да посочим следните функции на медиите по време на криза: *1) разпространение на коректна и проверена информация; 2) обяснение на политическите решения; 3) подчертаване на обществения интерес, а не на икономическите или политическите интереси; 4) да бъдат източник на успокоение и да не злоупотребяват с драматизирането на разказа за кризата; 5) да отразяват кризата според етичните правила в медийната и комуникационната сфера.* Фокусът на отразяването и кризисния медиен наратив може да се пременят в различните фази от развитието на кризата, но изброените по-горе функции запазват валидността си.

Несъмнено медиите помагат за **положителна промяна на индивидуалното поведение**, особено по време на кампании за здравно образование. Ако обаче те приемат опозиционна на правителствените решения роля и **в обществения дискурс навлязат конкуриращи се гледни точки**, това може да доведе до объркване и неспазване на правилата, тъй като целевите публики не знаят коя позиция е правилна. Следователно, ролята която медиите традиционно играят в обществото и тяхната политическа позиция, могат да окажат влияние върху **способността на правителствените лидери на оформят и следват наратива за определена криза.**

По време на острите фази от пандемичната криза особено голяма роля за оспорване на правителствените решения и наложените ограничения имаха социалните медии. Тази дигитална среда се оказва проблематичен източник на информация. Стекунла и колектив установяват, че по време на епидемията от морбили в САЩ през 2019 г. потребителите на социалните медии са били изложени на по-голям дезинформационен поток по отношение на ваксините, отколкото заинтересованите страни, които са разчитали на информационно обезпечаване само

от традиционните медии (Stecula et al., 2020). Важно е да отбележим, че по време на криза, **ако официалните източници не запълнят информационните празнини**, високите нива на обществена несигурност предразполагат към създаването и разгръщането на емоционален наратив за кризата в социалните медии, а това може да доведе до контролиране на кризисния наратив от неофициални източници, съмнителни експерти, хора с фалшива самоличност и др. Социалните медии имат огромен принос в съвременното общество за изграждането на кризисен контекст и до голяма степен определят и динамиката на развитието на кризата. Освен че се явяват директни канали за комуникация с различни лидери на мнение, **социалните медии са използвани активно от журналистите както за източник на истории**, така и като канали за разпространение на извънредни новини. В същото време обаче, социалните платформи допринесоха значително за създаването на **т. нар. „инфодемия“** (епидемия от информация и нейни многобройни интерпретации) чрез превръщането им в пространства за „алтернативни новини и истории“. В тази криза подвеждащите източници, публикуването на лични истории, слухове доминираха осезаемо в дигиталното пространство.

Трябва да отбележим усилията на социални медии като Facebook и Instagram да създадат **т. нар COVID-19 дигитални информационни центрове**, в които бяха събрани линкове, отвеждащи до източници на официална информация във връзка с пандемията (уебсайтове и профили на Световната здравна организация, Европейската агенция за контрол на заболяванията, Център за контрол и превенция на заболяванията, министерски и правителствени акаунти). Следователно социалните медии предоставят възможности за разпространение на официални и алтернативни разкази, а проучванията показват, че различните платформи по време на различни здравни кризи са носители на различни нива и плътност на дезинформацията (Guidry et al., 2020a, 2020b).

Ейзенбах формулира четири стълба за борба с инфодемията в контекста на здравеопазването. На първо място, ин-

формацията трябва да се предава от експертите (напр. учени или лекари) директно на обществеността, така че да не може да се получи погрешно тълкуване и фактите да не се влияят от политика, търговски интереси, селективно отразяване или неправилно тълкуване. Второ, информацията трябва да бъде ясно обоснована с емпирични данни. На трето място, информацията трябва да бъде представена разбираемо и да бъде лесно достъпна, за да се гарантира здравната грамотност на обществото. Четвърто и последно - важно е да се наблюдава информационната среда и да се развенчават дезинформацията и слуховете навреме (Eysenbach, 2020).

Пандемията COVID-19 несъмнено ще бъде използвана като казус във почти всяка лекция и статия за кризисни комуникации в близко бъдеще. Най-обозримият ефект от нея е ускоряването на дигитализацията в различни сектори и най-вече в тези, които традиционно са възприемани като поконсервативни като публичния например. Освен това, **през пандемията изкрystalизира още по-отчетливо значението на доверието в комуникациите.** Организациите, които имаха изградени стабилни взаимноизгодни отношения със заинтересованите страни, успяха на преминават през острите фази на кризата по-лесно. Истинско изпитание беше за институциите, които се ползват с по-ниско доверие сред различни целеви публики. Пандемията обаче не промени основните принципи в управлението на проблеми и кризи. Анализът на обратната връзка, мониторинг на разговорите, дискусиите и нагласите в социалните медии остават съществени елементи от изготвянето на ефективен комуникационен отговор. Прозрачността, съпричастността и разбирането са основни принципи на комуникацията по време на криза, а поддържането на добра стратегия и актуален план за действие при управлението на проблеми и кризи, все още ще осигури на всяка организация добра възможност за адекватна реакция независимо от кризата, пред която е изправена.

1.3.3. Европейски комуникационен отговор на кризата от COVID-19

Пандемията от COVID-19, освен като каскадна криза, която започна в сферата на здравеопазването и обхвана всички други сектори, може да бъде определена и като **глобална симетрична криза** (European Commission, 2020) – практически тя обхвана целия свят и засегна държави с различни социални, политически и икономически особености. Въпреки съветите и инструкциите за ограничаване на разпространението на вируса от транснационални организации като Европейски център за профилактика и контрол на заболяванията и Световната здравна организация, всяка страна приложи национални и дори местни (локални) политики за управлението на кризата.

Пандемичната криза се оказа колосално изпитание за националните правителства, които бяха изправени **пред четири трудни решаващи задачи**: *1) осмисляне (sense making) и разбиране на същността на кризата; 2) вземане на критични решения и оперативно справяне с внезапно възникналите проблеми; 3) разработване на планове за ефективна комуникация с различни заинтересовани страни; 4) съставяне на „изходни стратегии“ за преодоляване на кризата* (Boin, Lodge and Luesink, 2020, p. 190). Овен липсата на ясна информация за естеството на вируса и на неговото ефективно лечение, продължителността на тази криза доведе до **своеобразен удължен „кризисен режим“**, който постави на изпитание както устойчивостта на политическите лидери, така и тази на гражданите.

Сложността на политическата система на ЕС и различията в компетентността на отделните му структури се отразяват на динамиката в комуникациите между институциите на съюза и националните правителства. В ранните етапи на кризата в началото на пандемията европейските институции пропускат възможността да определят правилния стратегия за отговор. Липсата на съгласувана единна реакция от страна на националните правителства на страните членки се дължи на

факта, че ЕС има **ограничени компетенции в областта на политиката на общественото здравеопазване** (Maïor, Camisão, 2022, p. 46). Още повече, че предишните вирусни заболявания като SARS или вируса H1N1 не се превърнаха в сериозна заплаха за Европа и в този смисъл – транснационалната организация няма опит в управлението на подобни кризи. Този етап от зараждащата се криза се характеризира със засилен информационен контрол от страна на Китай и известно нежелание на страната да сподели причините за вируса.

Във втория етап от развитието на пандемията, когато политическите лидери осъзнаха сериозността на отключващото събитие, **липсва адаптивност и гъвкавост за изработване на единен отговор, което доведе до фрагментаризиция на мерките**, различна степен на сериозност на прилагането им и диспропорционалност на ограниченията в държавите членки на ЕС. Съюзът пропусна възможността да осмисли и да разбере същността на пандемичната криза, а с това – и да я обясни чрез адекватно изработена комуникационна стратегия. Въпреки че разполага със специализирана агенция за контрол на заболяванията (ECDC), **ЕС остави ранното оформяне на наратива за кризата на местно национално ново**. В резултат на това, бяхме свидетели на **различни интерпретации за степента на опасност от вируса**, абсурдни допускания в конспиративни теории и първоначален период на дълбоко объркване, в който правителствата на държавите реагираха, използвайки стратегията „всеки за себе си“.

Със задълбочаването на кризата обаче и спорната ефективност на прилаганите мерки, ЕС започна да осъзнава ключовата си роля и призови като „координация на действията“, „съгласуван и общ отговор на кризата“ започват да се оформят по-ясно в стратегически политики.

1.3.4. Ролята на социалните медии в институционалната комуникация

Както вече споменахме, институционалните комуникации се характеризират с известна консервативност при въвеждането на нови платформи и дигитални технологии. Въпреки това, в редица държавни структури като министерства, агенции, общини се наблюдава стремеж за пълноценно използване на социалните медии най-вече **с три основни цели**: 1) повишаване на прозрачността на политиките и процесът по вземане на решения за тяхното въвеждане; 2) подпомагане на междурегистрационното и вътрешнорегистрационно сътрудничество и 3) създаване на възможност за иновативни форми на обществено участие и ангажираност.

Еволюционното развитие на социалните медии – от дигитална среда за осъществяване на лични контакти, до онлайн пространство за изграждане и функциониране на бизнес, доведе до необходимостта от актуализиране на каналите за комуникация в държавната администрация. Още през 2011 г. Белият дом започна да си сътрудничи с Facebook, Twitter, LinkedIn и YouTube, за да **организира онлайн срещи в градската управа**. В различни изследвания многократно е подчертавана връзка между мащаба на протестите в Близкия изток, известни като „Арабска пролет“ и използването на приложения за социални медии. В страни като Египет и Тунис, например, гражданите ги използват, **за да се организират, да разпространяват послания и да обсъждат проблеми**, а правителствата в тези страни подценяват техния мобилизиращ потенциал.

Включването на социалните медии като канали за комуникация в публичния сектор е по-скоро **естествено разширение на екосистемата им от собствени медийни канали**. Те са допълнение към съществуващия набор от инструменти на предишното поколение еднопосочни технологии, при които гражданите са в позицията на пасивни получатели на информация. Чрез публичното присъствие на институциите в социалните медии се преодолява това, което често се нарича „разделение

между властите“: обикновените граждани сега могат да гледат видеоклипове от срещи в YouTube, да се включат в дискусии и коментари във Facebook или да напишат мнението си в Twitter и така да увеличат своето участие и ангажираност.

Бретшнайдер и Мергел определят новата вълна на социалните технологии като **етап на внедряване на нови технологии в управлението** (Bretschneider, 2010). В сравнение с приложенията за електронно управление, социалните технологии имат една основна отличителна черта - те позволяват на администрацията да взаимодейства с различни публики по двупосочен начин. Първоначално приложенията за различни услуги са предназначени предимно за образование и информиране. Уебсайтовете пък са проектирани като портали, които следват логиката на дадена институция и съдържат предимно служебна информация. В повечето случаи правителствените уебсайтове включват формуляр за контакт, чрез който гражданинът може да изпрати електронно писмо до агенцията, но той рядко получава незабавно потвърждение, а времето за отговор е сравнително дълго.

Използването на социалните технологии в публичния сектор не се е появява изолирано от комуникационните трансформации. **Въвеждането им в комуникационната екосистема е познато като „Правителство 2.0“ – термин, въведен от Уилям Егерс още през 2005 г. и съответстващ на развитието на интернет към Web 2.0.** Според Мергел под „Правителство 2.0“ може да се разбира *„използване на социалните технологии за повишаване на участието, прозрачността и междуинституционалното сътрудничество в публичния сектор. Водещи инструменти са, наред с другото, платформи за социални медии, инструменти за създаване и споделяне на съдържание, уеб дневници и микроблогинг технологии, които позволяват двупосочен обмен на информация както в рамките на правителствените организации, така и при общуването им с гражданите“* (Mergel, 2013, p. 34).

Мергел предлага и полезна систематизация на приликите и разликите, които се открояват между електронните прави-

телства (Е-правителство) и „Правителство 2.0“. Те са обобщени в таблицата по-долу.

Таблица 8. Обзор на разликите между Е-правителство и Правителство 2.0 (Mergel, 2013, p. 36).

	Е-правителство	Правителство 2.0
Основна цел	Предоставяне на онлайн публични услуги	Създаване на нови, отдолу-нагоре действащи инициативи: по инициатива на гражданите. Ориентирани към служителите.
Качество	Съдържанието се състои от окончателни, тествани и проверени версии. В повечето случаи изисква големи финансови инвестиции в дългосрочен план.	Достъпът е непрекъсната „бета версия“, която подлежи на промени от страна на доставчици на уебсайтове от трети страни. Обикновено не изисква големи финансови инвестиции за поддържане.
Механизми за обратна връзка	Проучвания чрез фокус групи, които се правят рядко и с ограничен брой заинтересовани страни.	Непрекъсната подробна обратна връзка, получена от онлайн публиките.
Контрол над знанието и информацията	Правомоция, притежавани от експерти по знания. Засилен контрол върху съдържанието; ориентирани към разработчиците.	Както правителствените експерти, така и представителите на обществеността притежават авторитет: желателно е сътрудничеството в създаването на съдържание; контролът се упражнява както от правителствените, така и от обществените участници; окончателното решение за използване на информацията е ограничено до властовите представители. По-ниски нива на контрол и управленска координация.

	Е-правителство	Правителство 2.0
Взаимодействие	Еднопосочна комуникация. Слаба интерактивност.	Изслушване; ангажиране; разрешаване на коментари, анкети и гласуване. Възможност за двупосочно взаимодействие.
Целеви публикации	Насочен към широки маси: „обществеността“.	Персонализиране. Управление на каналите. Постигане на разбирателство.
Измерване	Чисто количествени, с ограничен достъп до подробни данни за поведението и идентичността на потребителите.	Данни в реално време, обхват, показатели, качествени данни за мнения, нагласи. Възможен анализ на аудиторията и демографските показатели.
Тактики	Информационни и образователни. Действия въз основа на отговори по електронна поща, публикации в пресата и анонси.	Стратегически кампании. Оценка, извършвана непрекъснато, с възможности за пряка реакция. Съществува механизъм за гъвкава обратна връзка, който предлага незабавно повлияване и информация в реално време.

Друго голямо предизвикателство за правителствените специалисти по връзки с обществеността е, че **аудиторията в социалните медии е избирателно изложена на информация въз основа на вече съществуващите си политически убеждения**. Част от причината за това е самостоятелният подбор на информационно съдържание. Потенциални кризисни ситуации, за които правителствените специалисти по връзки с обществеността трябва да бъдат подготвени, са **обществените позиции, които изпълнителни директори и други влиятелни лидери на мнение изказват в профилите си в социалните медии**. Ерата на така наречения „активизъм на главните изпълнителни директори“ започва порано с критиките на бившия главен изпълнителен директор на *Apple* Стив Джобс и този на *Starbucks* Хауърд Шулц, които вземат отношение по социални въпроси като регулацията на

свободния достъп до оръжия в САЩ. От това следва, че **специалистите по връзки с обществеността в държавната администрация трябва да имат предвид не само гражданите, но и корпорациите и техните лидери като важна заинтересована страна и потенциални поддръжници или противници на техните политики.** Макар че компаниите често използват каналите си в социалните медии за бранд комуникация, има смисъл да се разработят стратегии от страна на институциите, които да планират тяхната подкрепа или в планове за превенция на кризи да се обърне внимание на опасенията им в опит да се минимализира социалната критика.

Друга ключова област и друго предизвикателство са свързани с **бързото разпространение на слухове, фалшиви новини и дезинформация в съвременното общество,** които могат да представляват заплаха за демокрацията и да навредят на репутацията и доверието в правителствата и организациите от публичния сектор. Макар че разпространението на невярна или подвеждаща информация не са нови явления, през последните години този проблем се разпространи във всички сфери на обществения живот. Дезинформацията оказва влияние върху избора на гражданите по отношение на тяхното общественото здраве, климатичните промени, екологичните катастрофи и дори войните. Ким и де Зюнига използват термина **„псевдоинформация“**, за да включат всички видове невярна или неточна информация, която може да доведе до вредни социални последици (Kim, Zúñiga, 2020). Кризите, извънредните ситуации и бедствията представляват **своеобразни „комуникационни арени“** в социалните медии, в които доверието, надеждността и истинността на институциите са поставени под натиск от бързото разпространение на дезинформацията.

Пандемията от COVID-19 е безпрецедентна криза, пред която са изправени PR експертите на организациите от общественния сектор заради страха и несигурността, свързани с липсата на познания за етиологията на вируса и неговите последици на здравно, политическо, икономическо и социално ниво. Според Мила Серафимова е *„впечатляващо , че едни и същи наративи*

по едно и също време се развиха и наложиха в медийното пространство на толкова различни общества, преодолявайки междукulturните, политическите и икономическите различия. Най-бедните и най-богатите държави бяха изправени пред сблъсък с неизвестното, който доведе до разпространяване на сходно медийно съдържание“ (Серафимова, 2021).

Правителствените и институционалните комуникации често се разминават с медийното отразяване и в неразличима смесица от дезинформация, непроверени слухове и умишлено манипулирани факти (Lovari, 2020). Кумбс твърди, че **социалните медии са показали своята двойственост по време на пандемията от COVID-19**. От една страна, тези платформи имат несъмнено предимство заради потенциала си да регистрират обществените нагласи и да достигат бързо до целевите публики, но от друга страна, те носят отговорност заради **допускането на дигитални разделения**, етичните проблеми при представянето на една или друга социална група и достоверността на информацията, споделяна онлайн (Coombs, 2020). В този смисъл планирането на кампании в социалните медии, които таргетират решаването на комплексни кризи като пандемията, трябва да бъдат разработвани с етичен подход, който да е насочен към намаляване на поляризацията на мненията, да включва проверка на фактите, сътрудничество с различни организации, медийни партньорства, за да се ограничава дезинформацията.

1.3.5. Онлайн дезинформация и задълбочаване на COVID-19 кризата

Като отслабва доверието, засилва опасенията и понякога насърчава опасно поведение, **дезинформацията оказва негативно влияние върху начина, по който държавите реагират на световната пандемия**. Нарастването на дезинформацията подкопава легитимността на реакциите на официалните власти срещу заразата с COVID-19 и застрашава здравето на населението. Една от основните фронтови линии на управлението на пандемията от коронавируси е битката срещу т. нар.

„инфодемия“. Този проблем може да бъде предмет на отделно изследване. За разлика от други кризи, в които преобладават напълно фикционални интерпретации на случващото се, **специфичното при пандемичната криза е, че фактите често се манипулират, а все още недоказаните теории се представят като революционни открития като се използва съществуващата научна несигурност.** Според проучване на невярната информация, направено от института „Ройтерс“, 59% от анализираният съдържание до известна степен се основава на истинска информация, която е манипулирана, докато 38% е изцяло измислено (Brennen et al., 2020).

Според Белатони, Бадар и Алфонси *„дезинформация“ е по-общият термин, с който се обозначава невярно, вредно и подвеждащо съдържание в медиите и информационните екосистеми*“ (Bellantoni, Badar, Alfonsi, 2020). Социалните медии са основният източник на дезинформация и подвеждащото съдържание, но е трудно да се измери техният обхват тъй като подобна информация се разпространява и в приложенията за изпращане на съобщения като *WhatsApp* или *Facebook Messenger*, които са трудни за модерирание и проследяване. Определянето на истинността на някои от тези необосновани медицински съвети може да се окаже предизвикателство, тъй като част от тях се дават от хора, представящи се за медицински специалисти или невярно преписващи такива материали на здравни и изследователски организации (NHS England, 2020).

Белатони, Бадар и Алфонси правят основни изводи **относно последиците за публичната комуникация от инфодемията.** Те определят ключовите фактори, които я „подклаждат“ и предлагат подходи за справяне с нея чрез комуникационни инициативи.

Дезинформацията за опасността от вируса, последиците от него, начините за превенция и лечение, както и конспиративните теории разпространявани в социалните медии, създадоха объркване и недоверие, което накара хората да поставят под съмнение съветите на здравните експерти и да пренебрегват важни мерки за безопасност. Също така, те изигра-

ха своята роля за разколебаването на много хора при вземането на решение за ваксинация против вируса. До известна степен отказът от ваксинация се дължи и на **слабите и наивни комуникационни кампании от страна на министерството на здравеопазването**, които бяха проведени със закъснение. Разпространението в социалните медии (най-вече чрез различни Facebook групи) на съмнителни съвети за предпазване и лечение доведе до опасно поведение, като например употреба на дезинфектант като средство за унищожаване на вируси и лечение на COVID-19.

Таблица 9. Основни изводи и последици от „инфодемията“ за публичната комуникация (Bellantoni, Badar, Alfonsi, 2020).

Ключови фактори за развитие на инфодемия	Комуникационни инициативи за справяне с последствията от инфодемията
Заинтересовани страни, търсещи ясна и окончателна информация при променящи се и не-сигурни обстоятелства	Планиране на регулярни кампании с ясна, категорична информация, разпространявани както чрез официалните акаунти на организациите, така и чрез утвърдени медии.
Невярна и подвеждаща информация се разпространява в затворени групи, чрез чат приложения или други приложения.	Кохерентност на посланията, адресиране на страховете на хората, говорене в „един глас“ от страна на представителите на различни организации.
Дезинформационните кампании са добре визуализирани, понякога фактите, които са цитирани са извадени от контекста.	Поддържане на честна комуникация за развитието на кризата, същността на въведените политики и правителствени решения. Важно е да се помисли и за кампании, които да повишават медийната грамотност на определени уязвими групи.
Заинтересованите страни трябва да се ориентират и да преценяват критично огромни обеми от противоречаща си информация.	Мониторинг на информацията, селектиране и адресиране на невярно съдържание чрез информационни и образователни кампании. Преценяване на потенциално манипулиране на факти.

Независимо от факта, че платформите на социалните медии интегрираха онлайн информационни хъбове за проверка на информацията, нивата на дезинформация и скептицизъм остават високи в България. Неспособността на институциите бързо, категорично и ясно да опровергават конспиративните теории доведе до задълбочаване на недоверието в тях. Това предизвика и изостряне на социалното напрежение - **дезинформацията и конспиративните теории започнаха да подклаждат социални напрежения и конфликти, като затрудниха обединяването на общностите за ефективно справяне с кризата.**

Усъвършенстването на онлайн механизмите за ограничаване на дезинформацията и опасните конспиративни теории е важна предпоставка за управлението на кризи в социалните медии. Сред вече добрите практики се отличават: 1) *инструменти за проверка на факти* - платформи като Facebook и Twitter се опитват да усъвършенстват инструменти за проверка на факти, за да помогнат на потребителите да идентифицират невярна информация. Също така постепенно започва да се експериментира с автоматизиран софтуер, чрез който да се проверява контекста на съответната информация; 2) *ясно и прозрачно модериране на съдържанието, основано на добре обосновани правила за публикуване и видим процес на проверка на сигнали*; 3) *информационни кампании* - правителствата и здравните организации могат да използват социалните медии за провеждане на информационни кампании, за да противодействат на дезинформацията; 4) *обучение по дигитална грамотност* – не бива да пренебрегваме факта, че социалните медии всъщност са бизнес организации и те трябва да изграждат добра репутация. Полезно би било регулярно да провеждат образователни кампании за критично оценяване на информацията, особено по време на криза и да предоставят съвети за идентифициране и избягване на дезинформация.

Можем да обобщим няколко стратегически подхода, които да бъдат приложени при подобна пандемична криза: **1) Навременна и последователна комуникационна политика** – инсти-

туциите трябва да оповестяват навреме новопостъпващата информация за развитието на кризисната ситуация. В този смисъл всекидневните брифинги са добро решение. В същото време е необходимо да се провежда мониторинг на социалните медии, за да се оцени коя информация представлява риск и трябва да бъде опровергавана. Избраният наратив трябва да бъде следван в комуникационните политики на всички институции; **2) Включване на различни заинтересовани страни, за да се поддържа здравословна информационна екосистема** – това включва медицинската и научната общност за пълноценно информизиране чрез ангажирането на експерти с доказан опит в конкретната проблематика. Не трябва да се пренебрегва и двустранната комуникация с различни целеви публики, която е чудесен „барометър“ за техните нагласи, страхове, колебания и опасения. Тя може да бъде автоматизирана през платформи с чатбот (по примера на Франция, Италия, Австралия и Латвия), а може да се осъществява и по традиционен начин чрез гореща телефонна линия (като в България, Гърция, Финландия). В американския щат Канзас се създава **специален онлайн хъб за лични истории на граждани**, които споделят как са засегнати от пандемията и търсят отговори на специфични въпроси; **3) Изпреварване и коригиране на дезинформация** – този подход е използван в Испания, където при информизирането на обществеността за превенция и лечение на вируса, съответните организации отправят своеобразно „предупреждение“ за възможните слухове, които биха възникнали. Все по-често се поставя под въпрос тактиката за опровергаване на вече разпространени грешни интерпретации, тъй като по този начин е възможно да се привлече допълнително внимание и да се разшири обхвата на заинтересованите страни, до които достига; **4) В планирането на стратегическата комуникация трябва да бъдат отчетени нагласите на различни целеви публики**, както и навиците им за използване на различни медийни и информационни канали. Според проучването на *Edelman* от 2020 г., 85% от респондентите в 10 държави предпочитат да бъдат информирани за развитието на пандемията от учени, а не от политици. Затова е наложе-

на практика в Белгия, Португалия и други страни ежедневните брифинги да бъдат водени от учени и експерти (Edelman, 2020). Към това можем да допълним и добрата практика, въведена от испанското правителство за създаване на различни групи за журналисти в *WhatsApp*, в които те могат да задават въпроси по време на брифингите и така да се поддържа отворен достъп на медиите до институциите; **6) Комуникационна прозрачност** – укриването на информация или липсата на честност за това какво е известно и какво не е известно, подхранват подозрения и недоверие, които са еднакво опасни както за обществения ред, така и за ефикасността на спешните мерки. Проактивното информизиране все повече се възприема като работеща практика за поддържане на доверие. Добър пример е **микросйтът, който е създаден от общината на мексиканския щат Ниево Леон**, в който е публикуван бюджета за 2020 г. и е представен подробен отчет за съкращаване на разходите и преразпределение на средства за борба с пандемията; **7) Цялостен стратегически подход при управлението на кризи** – стратегическият подход, освен планиране на комуникацията, включва ясно целеполагане и създаване на подходящи звена за тяхното изпълнение, както и капацитет за отделяне на материални и човешки ресурси, за да се осигури координиран и ефективен отговор на кризата. В Обединеното кралство е създадено звено за бързо реагиране, което има за задача да координира комуникацията между отделните институции. В България беше създаден Национален оперативен щаб, председателстван от началника на Военномедицинската академия генерал-майор професор д-р Венцислав Мутафчийски, а в състава му бяха включени представители на Министерството на вътрешните работи, Главна дирекция „Гранична полиция“, Министерството на външните работи (отдел „Управление при кризи“), Националният център по заразни и паразитни болести, Главен държавен здравен инспектор.

Образоването на различни целеви публики за това как да проверяват намерената и споделяна от тях информация е предмет на различни информационни кампании. Като добър пример можем да посочим инициативата във Великобритания

наречената *Don't feed the beast* („Не хранете звяра“), която структурира по ясен и достъпен начин в уебсайт лесен **чек-лист за проверка на достоверността на онлайн информацията** (Government cracks down on spread of false coronavirus information online, 2020).

Case study 2.

*Стратегия за комуникация във Facebook
на министерство на транспорта и съобщенията
и министерство на труда и социалната политика
в периода март 2020 – декември 2020 г.*

През 2020 г. екип от катедра „Медии и обществени комуникации“ и катедра „Публична администрация“ започна да работи по проект, който има за цел да изследва стратегиите за комуникация на българските публични институции по време на пандемията.

В периода март 2020 – декември 2020 г. беше направено наблюдение на Facebook профилите на 10 министерства, които имат различна степен на отговорност за информационното управление на кризата. Наблюдението и селектирането на публикациите е направено по следните критерии: идентифициране на кризисна ситуация, вид на публикуваното съдържание, комуникационни техники за реакция, обратна връзка и честота на публикуване. Анализът на профилите е ограничен само на цитирания по-горе времеви период, тъй като това е първият локдаун в България. Изборът на десетте министерства в България е направен въз основа на активността на присъствието им в социалните медии и степента им на отговорност и легитимност в изготвянето на политики за преодоляване на кризата.

В анализа на този случай от практиката ще направим обобщение на стратегията за комуникация по време на криза-

та на две министерства – министерство на транспорта и съобщенията и министерство на труда и социалната политика¹.

Министерството на транспорта и съобщенията има институционален уебсайт, в който се намира обособено меню, обобщаващо информацията за предприети мерки, въведени след обявяването на извънредното положение в България. Публикациите в този раздел преповтарят решения на правителството за справяне с кризата и не съдържат тълкувателна или разяснителна информация.

Единствената социална медия, в която министерството има официален профил е Facebook. Той е създаден през 2017 г. и до януари 2021 има 1386 харесвания (последователи). Профилите на организациите в социалните медии са част от инфраструктурата на собствените медии и комуникационни канали и те са с приоритетна важност при планиране и създаване на собствено съдържание.

Времевият обхват за анализ на съдържанието в профила на министерството е между 13 март и 31 декември 2020 г. На 13 март беше обявено извънредно положение заради разпространението на вирусната инфекция COVID – 19. За период от 10 месеца може да се проследят тенденции в публикационната активност на институцията, дали има стратегия за създаване на собствено съдържание, как се осъществява обратната връзка с потребителите, какви са комуникационните техники, чрез които PR екипът на институцията информира заинтересованите страни по време на кризата.

¹ Обобщение и изводи от цялото наблюдение може да бъдат прочетени на: Nikolova, M., Valchanov, I., Angova, S., Valkov, I., Zlatkova, V., Valcheva, K., Marinkova, B. (2022). Bulgarian Public Administration's Social Media Communications Strategies During COVID-19 Crisis. In: Jay Kalra and Tareq Ahram (eds) Global Issues: Disease Control and Pandemic Prevention. AHFE (2022) International Conference. AHFE Open Access, vol 24. AHFE International, USA. <http://doi.org/10.54941/ahfe1001359>

Министерството на транспорта, информационните технологии и съобщенията няма стратегия за създаване на собствено съдържание за фейсбук – за анализирания период администраторите на страницата са генерирали само една публикация, която е създадена в платформата. Този пост е статичен – съдържа снимка и текст, който по същество е пресинформация и надвишава препоръката за създаване на по-кратко текстово съдържание (до 4 реда).

Публикуваното съдържание за периода има два основни източника – сайта на министерството, меню „Връзки с обществеността“. Там са публикувани PR материали, а линк към тях се публикува като пост във фейсбук страницата. Текстовото съдържание на поста автоматично преповтаря лийда да пресинформацията или постинформацията. Другият източник са медийните изяви на министър Росен Желязков – негови интервюта пред национални медии (БНТ, БНР, Нова телевизия и БТВ). Препубликуваните видеа с интервютата не са придружени със собствен текст, в който да бъдат написани основните акценти и послания в тях. Медийните изяви на министъра са свързани с теми като въвеждане на важни мерки за компенсации и финансови обезщетения за превозвачи и фирми, осигуряване на „зелени коридори“ за доставки на стоки, договаряне на облекчителни условия за пътуване и др.

Доминиращата тема на публикациите е свързана с мерките за финансови обезщетения на автобусни превозвачи и други фирми, както и условията за кандидатстване по мерки като 80/20. В наблюдението не са включени теми като публикации за откриване на жп линии, реконструкции на гари, подписване на договори за концесии, протести около въвеждане на пакет „Мобилност“. Всички анализирани постове са в контекста на кризата, която е предизвикана от пандемията. Средната публикационна активност на месец е между 8 и 12 публикации.

Администраторите на страницата не се ангажират с отговор на потребителски коментари дори и на тези, в които

има положителни отзиви за работата на институцията, както и такива с конструктивни предложения. В този смисъл, не може да се направи анализ на обратната връзка.

Най-честите използвани комуникационни техники са: пресинформации, постинформации, брифинги, интервюта в национални медии.

Министерството на труда и социалната политика има добре разработен уебсайт, в който няма обособено меню, в което да се публикува информация във връзка с кризата от COVID – 19. Сайтът отговаря на изискванията за разработването на подобна институционална платформа, която да обединява новини, нормативни актове и документи, често задавани въпроси и отговори, линкове към други сродни институции и дирекции.

Министерството има профил в Twitter, който не поддържа от 2018 г. и той не попада в обхвата на наблюдението. Институцията има канал в YouTube, който поддържа от 5 години и в него са публикувани видеата от партньорството на министерството с Нова телевизия от поредицата „Разумност, доброта, подкрепа“ за хората, които във времето на извънредното положение работиха на терен и се сблъскаха първи с вируса. Освен това видеосъдържание, в канала могат да се намерят и продукции за оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“, проект „Студентски практики“, инициативата за патронажна грижа. Във видеата се забелязва тенденцията за разказване на лични истории, представяне на конкретни казуси и оказана помощ.

Facebook страницата на министерството има 22, 818 последователи към 31 януари 2021 г. Анализът на нейното съдържание е направен за периода 13 март 2020 г. до 31 декември 2020 г., който обхваща 10 месеца след обявяване на извънредното положение в България. Всички публикации за предприети действия от страна на институцията са анализирани в контекста на кризата, която беше предизвикана от вирусното разпространение на COVID – 19 в България. За анализирания пе-

риод страницата на министерството има висока публикационна активност – средно по 56 поста на месец. Положителна и трайна тенденция в стратегията за поддържането на фейсбук страницата е създаване на собствено, самостоятелно съдържание за нея – много често присъстват статични инфографики, които да обобщават данни за ефекта от програмите, обхвата на конкретни мерки като например 60/40, нива на безработица и трудова заетост по месеци, инструктираща информация за кандидатстване за конкретни финансови помощи, обобщаваща информация за подпомаганите семейства, обхвата на патронажната грижа по време на пандемията и др. Министерството не прекъсва дългосрочни кампании за осигуряване на топъл обяд на нуждаещи се, програми за безработни, грижа за деца без родителска грижа, развитие на стратегията за помощ за хората с увреждания, програми за намаляване на младежката безработица, кампанията „Заплата в плик“, информационни кампании за сезонни работници и др. Добро впечатление прави обобщените инфографики през декември за постигнатото от министерството през годината, защото те има за цел да повишат доверието в институцията и да популяризират продължаващите мерки. Постовите на министерството във фейсбук имат висока потребителска ангажираност, но повечето коментари на потребители са негативни и в тях се посочват съвсем конкретни проблеми, с които те се сблъскват. Администраторите на страницата не се ангажират с отговори и в този смисъл анализ на обратната връзка не може да бъде направен.

Facebook профилът на министерството не преповтаря дословно съдържанието на сайта, но публикуваната информация в социалната медия е с административен тон и стил и това затруднява нейното разбиране от специфичния таргет на Facebook. Също така, може да се смята, че една част от специализираното съдържание не достига до целевите групи, тъй като е насочено към възрастно население или уязвими групи. Качеството на инфографиките също може да бъде подобро – стилистично, цветово, избор на

подходящи шаблони и др. В страницата може да се публикуват повече формати от типа „Често задавани въпроси и отговори“ – министерството прави два такива поста във връзка с кандидатстване по програми за финансова подкрепа и те имат положителни потребителски отзиви. Подходящи биха били и формати от типа „6 стъпки за...“, „Получете помощ като следвате тези 5 стъпки“ и др.

В профила на министерството са публикувани серия от инфографики на тема „След края на извънредното положение“, в които се обобщава обхватът на мерките, техните заинтересовани страни и получената подкрепа, както и как те ще продължат да действат в извънредна епидемиологична обстановка.

За наблюдавания период във фейсбук страницата на министерството са регистрирани два поста, които имат за цел да опровергават фалшива информация – единият е във връзка с разпространени фалшиви новини в социалните мрежи за „масово убийство на деца с увреждания, заключени в къщички на ужасите“. Всички домове за деца с увреждания са закрити през 2015 г., а в поста на министерството се посочват конкретни данни за изведените деца и тяхното настаняване в близка до семейната среда. Вторият пост е с предупреждение за регистрирана фалшива страница на Агенцията по заетостта.

Министерството има няколко кампании по време на разглеждания период – два онлайн хекатона за идеи за справяне с кризата и предложения за разработване на кризисни планове, конкурс „Спаси заетостта“, медийно партньорство с Нова телевизия за създаване на поредицата „Разумност, доброта, подкрепа“. Министерството използва комуникационни техники като информационни кампании, брифинги, онлайн информационни събития, срещи с браншови организации, гореща телефонна линия, кол център с линия за психологическа помощ.

Можем да направим извода, че PR специалистите в държавната администрация изпитват затруднения в разработва-

нето на комуникационни планове и управлението на комуникациите на публичната администрация в социалните медии, особено по време на криза като COVID-19. Забелязват се пропуски по отношение на идентифицирането на заинтересованите страни и уязвимите групи и създаването на адекватно за социалните медии съдържание. Друг съществен проблем е отсъствието на кризисни екипи и кризисни мениджъри в българските институции, което пречи на PR специалистите да поемат оперативно тези роли в случай на продължителна криза. В резултат на това те не са в състояние постоянно да оценява рисковите обстоятелства, да разполагат с проекти на кризисни сценарии за реакция, да идентифицират заинтересованите страни и уязвимите групи и да създават ефективни планове за реакция при кризи.

Въпреки разработването на един информационен портал, в който да се публикуват статистическа информация и актуални новини от министерствата, както и опцията за абонамент в приложението за комуникация Viber за него, българските институции не разполагат с утвърдени съвременни начини за комуникация. Това ги лишава от способността да бъдат проактивни. Уебсайтът на организацията продължава да бъде приоритетен канал на институциите, но той е крайно недостатъчен в условията на каскадно и многостранно бедствие като епидемията. Потенциалният обхват на целевите публики е ограничен, а основни уязвими групи (бременни жени, родители на деца със специални потребности, млади хора с хронични заболявания) продължават да бъдат изключени от комуникационните кампании. Поддържането на ефективна връзка с местните общности е един от ключовите стратегически начини за убеждаване, който се пренебрегва в местните структури на българската публична администрация.

ВТОРА ГЛАВА

Стратегическо планиране на кризисна комуникация в социалните медии

През ХХІ век се наблюдава бързото разпространение на различни социални медии, които се определят като *„група от интернет базирани приложения, които се развиват върху идеологическите и технологичните основи на Web 2.0 и които позволяват създаването и обмяна на съдържание, генерирано от потребителите (UGC)“* (Kaplan, Haenlein, 2010, p. 61). Разрастването на броя на платформите и децентрализацията на целевите публики формират селективен, непосредствен и интерактивен начин за комуникация между организациите и общностите. Според Кумбс *„ключова характеристика на тези по-нови медии, е способността да се улесни двупосочната комуникация или диалог“* (Coombs, 2010, p. 381).

2.1. Видове социални медии и техните функции

Структурните и интерактивните функции на социалните медии насърчават интерактивността, диалогичността и споделянето – **следователно техният потенциал е в изграждането и поддържането на взаимоотношения**. Според Оксфордски речник на медиите и комуникацията социалните медии са *„обширна медийна категория или комуникационен похват, позволяващ да се осъществи социално взаимодействие между групи от хора, независимо къде се намират географски или дали се познават помежду си“* (Chandler, Munday, 2011, p.123). Социалните медии могат да бъдат разглеждани метафорично като виртуални места за срещи, а основната им функция е обмяна на медийно съдържание между потребители, които са едновременно и приемачи и произвеждащи съдържание. В речника се посочва, че те са инструмент на маркетинга. Определението за социални

мрежи се свежда до „модели на медийно опосредствани междуличностни връзки, основани на модела на междуличностната комуникация. Концепцията за мрежи на социални отношения е въведена от Радклиф – Браун през 1940 г., а развитието на интернет поставя акцент върху концепцията за мрежовите общества. В електронния речник Meriam Webster социалните медии са дефинирани като *„форми на електронна комуникация (като уебсайтове за социални мрежи и микроблогове), чрез които потребителите създават онлайн общности за споделяне на информация, идеи, лични съобщения и друго съдържание (като видеоклипове)“* (Merriam-Webster.com Dictionary). Същият източник определя мрежовото социално свързване като *„обмен на информация или услуги между отделни лица, групи или институции; по-специално: развиване на продуктивни взаимоотношения с цел заетост или бизнес“* (Пак там).

За по-малко от десет години социалните мрежи **се развиват от средства за електронен обмен на информация до виртуални пространства**, в които се променят потребителските нагласи и се оформя общественото мнение по важни обществени въпроси. В статия на *Washington Post* от 24 май 2017 г. авторът Майкъл Розенвалд застъпва тезата, че първообразите на социалните медии са разпознаваеми с изобретяването на телеграфа и предаването на съобщения чрез него. През 1844 г. е изпратено първото съобщение от Балтимор до Вашингтон, което гласи *„Ето какво стори Бог!“* (Rosenwald, 2017). Тази форма на комуникация обаче, трудно би попаднала в категорията на социалните медии заради две основни причини – не се случва онлайн и телеграмите не допринасят за развитието на общности или някаква друга форма на групова комуникация. Същинското зараждане на идеята за социални мрежи и медии се случва с динамичното развитие на интернет.

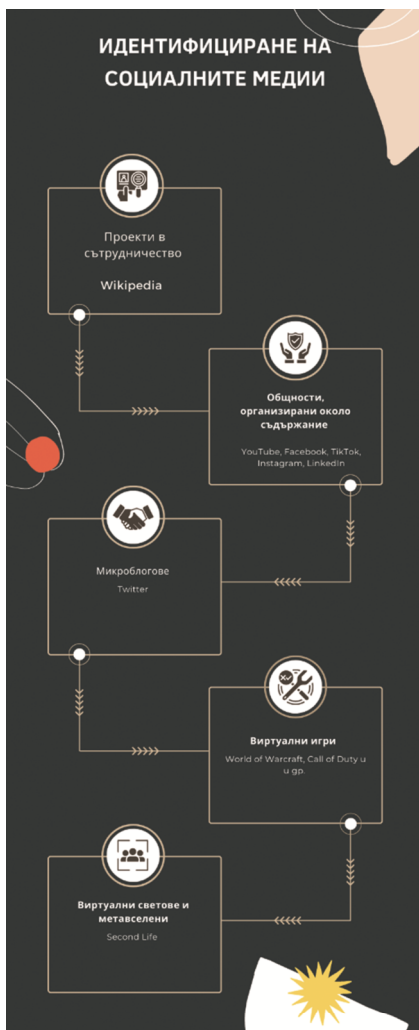
Според Хосе ван Дайк същинската еволюция на социалните мрежи в социални медии е пряко следствие от преминаването от мрежова комуникация към *„платформена социалност“* (platformed sociality) (van Dijck, 2013, p. 5). Според него с изоб-

ретьяването на world wide web през 1991 г. когато Тим Бърнърс-Лий успява да свърже хипертекстовата технология с Интернет, се формира основата на нов тип мрежова комуникация (Web 1.0). С появата на Web 2.0, през 2004 г., **онлайн услугите се изместват от предлагане на канали за мрежова комуникация към превръщане в интерактивни, двупосочни платформи за мрежова социалност.** Тези нови услуги, които дават безброй възможности за онлайн връзки, първоначално са възприемани като **нова глобална инфраструктура**, аналогична на водопроводи или електрически кабели. Можем да допуснем, че еволюцията на социалните медии се случва и под влиянието на потребителите, които ги използват и тяхната роля на активни създатели на съдържание. Според Лиза Гителман световните сложни констелации от медии трябва да се възприемат като *„социални структури на комуникация, които включват както технологични форми и свързаните с тях протоколи за работа, така и процесът на комуникация като културна практика – ритуализирано полагане на различни хора върху една ментална карта, които споделят или се ангажират с популярни онтологии на представяне“* (Gitelman, 2008, p.7).

С развитието на Web. 2.0 навлязоха и **сериозните трансформации в потребителското поведение** – хората все повече станаха зависими от социалните медии за ежедневните си дейности. Почти невъзможно е да се опишат всички социални медии, които се развиват в тази екосистема днес, но може да се подходи аналитично и да те са групират според функционалните и целите на присъствието в тях.

Най-ранната социална мрежа обаче, появила се след развитието на дигиталните възможности за комуникация чрез имейл и чат в реално време, е *SixDegrees* и е създадена през 1997 г. В нея, подобно на Facebook и други социални медии, потребителите се регистрират и създават профили. Този формат на свързване инспирира и създаването на платформата *Friendster* през 2001 г., която привлича милиони потребители. Междувременно, друга форма на онлайн социална комуникация – блоговете, започват да се развиват през 1999 г. с появата

на *LiveJournal* и *Blogger*. Така постепенно започват да се развиват социалните медии, които днес познаваме и ползваме – през 2002 г. е основан *LinkedIn*, 2004 г. се появява *Facebook*, през 2006 г. *Reddit* и *Twitter*, през 2010 г. *Instagram*.



Инфографика 1. Класифициране на социалните медии. Автор и визуализация: Мария Николова.

Според Едосомван и колектив социалните мрежи са създадени през 90-те години на XX век. Някои от примерите, които авторите посочват са вече споменатата *SixDegrees*, *BlackPlanet*, *Asian Avenue* и *MoveOn*. Това са били онлайн „**нишови социални сайтове**“, където хората могат да общуват, включително да заявяват застъпничество за определени обществени политики. Още през 90-те години на миналия век се появяват и първите индикации за възможни проблеми и кризисни ситуации в онлайн среда – с появата на безплатната софтуерна приставка *ThirdVoice*, която позволява на потребителите да публикуват коментари в уебсайтове, започват да се **генерират клеветнически публикации и такива с вулгарно съдържание**; със софтуерното приложение *Napster* се обменят музикални файлове между потребителите и това води до нарушаване на авторските права на артистите (Edosomwan and al., 2011). През 2000 г. Рикарад Ериксън създава социалната мрежа за тийнейджъри *LunarStorm*, която се счита за платформа около която се изгражда и първата онлайн общност в Европа. През 2008 г. се появяват *Spotify*, *Ping*, *Groupon* и *Kontain*, които продължават да **развиват ниши в рамките на разрастващия се пазар на социални медии**. През 2009 г., с пускането на *Foursquare*, започнаха да се обособяват и тези, базирани на местоположението. *Foursquare* е един от първите сайтове, които въведоха функцията „отбелязване“ (check-in). През 2011 г. се появява социалната медия *Pheed*, която обединява много от характеристиките на вече съществуващите социални медии – писане на текст, споделяне на снимки, качване на аудиофайлове, предаване на живо (live broadcast). Тя възприема стратегия за **мултифункционалност и мултимедийност на съдържанието, която е копирана от много други по-късно**.

Алтернативните социални медии започват да се появяват през втората половина на 2010 г. в резултат на нарастващите опасения, че много от големите платформи умишлено манипулират публикациите на потребителите и огра-

ничают определени групи. *Minds.com* е една от първите подобни социални мрежи, която дебютира през 2016 г. Иновативното на платформата е, че **има отворен код, включва блокчейн технологията за възнаграждаване на общността с токени ERC20** и претендира за абсолютна неутралност по отношение на свободно изразяване. Чрез месечни абонаменти за достъп до премиум съдържание и други услуги, потребителите могат да използват тези токени за групово финансиране на други потребители или за популяризиране на собственото си съдържание. Много от редовните потребители на *Minds.com* намират за привлекателни нейни характеристики като поверителност, децентрализация, незадължителна анонимност, прозрачност и защитата на свободата на словото. *Minds.com* се определя също и като „**крипто социална мрежа**“ (**Crypto Social Network**). След дебюта си през 2016 г. този безплатен сайт за социални мрежи с отворен код, отбелязва значително увеличение на броя на абонатите. Включването на блокчейн технологията за възнаграждаване на общността му с токени ERC20 е още едно конкурентно предимство, допълнено и от липсата на регулации и модерации на съдържанието.

Първото приложение, което постави началото на тенденцията за излъчване на живо, е *Meerkat*, което вече не съществува. След това *Twitter* създава *Periscope* и триумфира в първите битки за стрийминг. Тази функционалност, позволяваща излъчване на събития в реално време, е налична в социалната медия *Facebook* от 2016 г. През същата година *Instagram* въвежда формата на кратките истории (stories), познат от вече съществуващата социална медия *Snapchat* - потребителите публикуват изображения и видеоклипове, обработени с ефекти и анимирани със стикери, които изчезват след 24 часа.

2.2. Етапи в развитието на социалните медии

През 2016 г. ясно изкрystalизира **потенциалът на социалните медии да влияят върху нагласите, решенията и поведението** на потребителите включително и при важни обществени процеси като политически избори например. Емблематичен пример в това отношение са президентските избори в САЩ, по време на които се води **сложна информационна война с помощта на „фабриките за тролове“ в социалните медии**. По време на кампаниите се разпространява дезинформация генерирана от ботове, неверни твърдения и теории на конспирациите както от политици, журналисти и експерти, така от самите кандидати – Доналд Тръмп и Хилъри Клинтън.

В следващата инфографика от три части е **направен опит за проследяване и обобщение на основните етапи в развитието на социалните медии**.

От представената графика можем да видим различни промени, които настъпват в социалните медии по отношение на: *1) устройствата, от които се използват – от настолни компютри и лаптопи до мобилни устройства; 2) трансформации на съдържанието – от текстови формати до аудио-визуални и мултимедийни кратки форми; 3) потребителско поведение – проследяване на новинарския поток и пазаруване*. Бизнесът се възползва от тази потребителска мобилност като непрекъснато „култивира“ инструментите на социалните медии, за да предлага атрактивно съдържание и лесни, персонализирани възможности за покупки на стоки и услуги. Отначало социалните медии съществуват, за да **помогнат на крайните потребители да се свързват дигитално с приятели, колеги, членове на семейството и хора с подобно мислене**, които може би никога да не срещнат лично. Това постави **фундамента за развитие на онлайн общности**, а с подобряването на капацитета и функциите на смартфоните започнаха да се развиват социални медии, базирани на приложения – *Snapchat, Instagram, TikTok, Clubhouse*.

КРАТКА ИСТОРИЯ НА СОЦИАЛНИТЕ МЕДИИ

Социалните мрежи, такива каквито ги познаваме днес, датират от 2000 г. Опитите за създаването им могат да бъдат проследени назад до 1840 г.



КРАТКА ИСТОРИЯ НА СОЦИАЛНИТЕ МРЕЖИ

Социалните мрежи, такива каквито ги познаваме днес, датират от 2000 г. Опитите за създаването им могат да бъдат проследени назад до 1840 г.



КРАТКА ИСТОРИЯ НА СОЦИАЛНИТЕ МРЕЖИ

Социалните мрежи, такива каквито ги познаваме днес, датират от 2000 г. Опитите за създаването им могат да бъдат проследени назад до 1840 г.



*Инфографика 2. Кратка историческа справка
за развитието на социалните мрежи.
Автор и визуализация: Мария Николова*

Тук възниква резонният въпрос дали можем да употребяваме понятията „социални медии“ и „социални мрежи“ като синоними? В комуникационната практика **често не се влага различен смисъл** и се използват като взаимнозаменяеми. За целите на нашето изследване използваме „социални медии“, като идентифицираме различия между двете на семантично и функционално ниво. Ключов фактор за еволюцията на някои платформи (като Facebook, Instagram) е **преминаването от профилно ориентирани (profile centric) към съдържателно ориентирани (content centric)**. Предпоставките за това развитие кореспондират пряко със социално технологичната динамика, възможностите за „синхронното“ общуване, промяната в моделите на комуникация (many to many) и улесненият достъп до интернет и до мобилни устройства. Най-общо казано - социалните медии може да се определят като среда, в която да се планира присъствието на организацията чрез създаване на собствено медийно съдържание (*Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, LinkedIn, TikTok и др.*), а социални-

те мрежи предлагат инструментариум за свързване с другите (*Messenger, WhatsApp, Viber, Telegram, Signal* и др.).

Развитието на социалните медии през годините показва, че постепенно платформите **започват да интегрират различни канали за онлайн комуникация**, които хората използват за изграждане на мрежи, общности и групи с цел обмен на знания, идеи, информация и мултимедийно съдържание.

През 2021 г. потребителите на социални медии се увеличават като сериозен растеж регистрират *YouTube, Instagram* и *TikTok*. Възход бележи и търговията в социалните платформи, а разходите за реклами се увеличават. Според Бисер Златанов „възходът на социалните медии обаче доведе до две важни промени от гледна точка на маркетинговата комуникация: увеличена консумация на медийно съдържание и друга информация, чиито източници са самите потребители; фрагментизиране на социалните отношения“ (Златанов, 215, с. 177).

В доклада за 2022 г. на глобалната маркетингова агенция GWI се проследяват последните тенденции в развитието на социалните медии, потребителското поведение в тях и промените в съдържанието. Проучването показва, че извън Китай 61% от потребителите на социални медии поне веднъж месечно публикуват формат „история“ в *Snapchat, Facebook* или *Instagram*, а ангажираността с т. нар. *Reels* се повишава. Това подсказва за все по-категорично налагащата се тенденция за създаване и гледане на кратки видео формати (GWI's flagship report on the latest trends in social media, 2022). Проучени са и мотивите са присъствие в социалните медии сред четири поколения потребители (Baby Boomers (1946 – 1954; 1955 – 1964), Generation Z (1997 – 2012), Generation X (1965 – 1980) и Millennials (1981 – 1996). Най-общо всички посочват, че **най-същественият мотив за използване на социалните медии е да поддържат връзки със семейство и приятели**; други посочени причини са – запълване на свободното време, намиране на съдържание, проследяване на новости, четене на новини, търсене на вдъхновение, следване на известни личности и инфлуенсъри, страх да не пропуснат нещо важно, па-

заруване, създаване на нови контакти, следване на актуално съдържание от брандове, гледане на живи излъчвания (live streams), участие в дискусии, гледане на спортни предавания, присъединяване към групи по интереси и онлайн общности, публикуване на истории от личния си живот (Пак там).

Въпреки че Facebook остава водеща социална медия, в доклада се отчита спад на поколението Z в нея. Младите хора на възраст между 16 – 24 години поддържат профили и посещават повече *Instagram*, защото отдават по-голям приоритет на търсенето на съдържание и следването на тенденции. *Facebook* остава на челни позиции заради опцията за автоматично вписване с данните от него в други сайтове, приложения и платформи. *Facebook Messenger* и *WhatsApp* остават водещи при персоналната комуникация, но се отчита ръст в използването на *Discord* и *Telegram*. При тях се наблюдава интересна трансформация относно бранд комуникацията – компаниите започват да ги използват активно за ангажиране с потребителите. Модният бранд *AllSaints* и веригата за бързо хранене *Jack in the Box* провеждат онлайн събития в *Discord* сървърите си. За поколението Z принадлежността към общности е важна мотивация за присъствие в социалните медии (*Discord* е подходяща за това платформа), докато за Millennials е важно организациите да предоставят повече персонализирани продукти и услуги с прозрачни политики за използване на данните. *Telegram* предлага висока защита на поверителност, а наскоро въведе опцията за спонсорирано съдържание в обществените канали, което е релевантно на темата на групата. Освен това, предлага **достъп до т. нар. „нишова аудитория“ с висок потенциал за ангажиране със съдържание**, както и участва активно в сформирането на нови субкултури.

В доклада на глобалната маркетингова агенция GWI се отчита и доминация в потребителските предпочитания от всички поколения към кратките видео формати (Пак там). До голяма степен това да дължи на възхода на *TikTok*, който доведе до развитието на инструменти за създаване на кратко съдържание и в другите социални медии. Кратките видеа имат

по-автентично съдържание, създават усещането за спонтанност. Инструментите за редактиране като *Stitch* на *TikTok* или функцията *Remix* на *Instagram* са добри ресурси, от които организациите могат да се възползват.

Пандемията и принудителната изолация доведоха и до **увеличаване на брандовете, които използват добавената реалност (AR)** в онлайн продуктови кампании. *L'Oréal* и *MAC* вече предлагат виртуално тестване на продукти за козметика в *Instagram*, демонстрирайки креативните възможности на най-новите технологии в лайфстайл индустрията като цяло. Респондентите описват бизнеси, които използват AR в комуникационните си стратегии като технологично напреднали (42%), иновативни (41%) и прогресивни (28%) – качества, които дават на брандовете конкурентни предимства (Пак там).

В последните пет години се забелязва интересна тенденция в развитието на виртуалните игри и на платформите за стрийминг услуги, които развиват все по-вече функционалности, характерни за социалните медии. Пример за това са играта *Fortnite*, в която се организират и виртуални събития и *Spotify* с тяхната услуга *Wrapped* - функция, която във формат на слайдшоу показва песните и изпълнителите, които потребителят е слушал най-много през изминалата година, каква нова музика е открил и колко точно минути е прекарал в слушане на песни и албуми. Тази обобщена ретроспекция е лесна за споделяне в другите социални медии. Постепенното развитие на по-бързите мрежи за пренос на данни и по-голяма достъпност на виртуалната реалност **водят до естественото развитие на виртуалните светове и т.нар. „метавселени“**. Редица брандове, включително и тези от луксозния сегмент, използват тази нова среда, за да представят креативни и иновативни кампании - *Gucci* е домакин на модни ревюта в масивна мултиплейър платформа *Roblox* с опция за пробване на виртуални тоалети върху аватари и правене на покупки. Друг луксозен бранд, *Burberry*, представи чрез излъчване на живо (livestream) своята колекция пролет/лято 2021 г. в платформата *Twitch*.

2.3. WEB 3 и бъдещето на комуникациите

Днес Web 3.0 се асоциира най-вече с виртуалните светове или „метавселени“, в които потребителите **общуват чрез аватари, използват иновативни цифрови технологии, добавена и виртуална реалност в онлайн пространства**, проектирани огледално на нашата физическа среда. Концепцията за виртуалната реалност и метавселените не е нова – тя има своето предназначение в приложната наука и научно-фантастичните романи. През 1935 г. американският писател на научна фантастика Стенли Уайнбаум публикува разказа „Очилата на Пигмалион“ (Pygmalion's Spectacles), в която главният герой изследва измислен свят с помощта на очила, които осигуряват зрение, звук, вкус, мирис и допир. През 70-те години на миналия век Масачузетският технологичен институт (MIT) създава филмовата карта на Аспен (Aspen Movie Map), която позволява на потребителите да направят компютърно генерирана обиколка на град Аспен, Колорадо. Това е първият път, когато се използва VR, за да се пренесат потребителите на друго място. Терминът „метавселена“ е използван за пръв път в романа на Нийл Стивънсън от 1982 г. *Snow Crash*. Метавселената на Стивънсън е виртуално място, където героите могат да отидат, за да избягат от мрачната тоталитарна реалност (Marr, 2022). Днес повечето интернет потребители (70%) са чували за термина, въпреки че мнозинството от тях (53%) всъщност не знаят какво означава (GWI's flagship report on the latest trends in social media, 2022). **Метавселента се свързва повече с виртуалните игри, въпреки че не бива да се пренебрегва потенциалът ѝ бъде креативната индустрия.** Пазаруването на виртуално облекло, което аватарите обличат, когато се посещава концерт в игрова платформа, е най-базовият пример за зараждането на потребителското поведение в тези пространства. Те обединяват достиженията на 5G технологията, изкуствения интелект, блокчейн, създаване на съдържание и други елементи. Същността на метавселената е да подобрява непрекъснатото потребителското

преживяване чрез т. нар. **разширена реалност (extended reality – XR)**. Все повече технологичните компании имат планове за внедряване на XR - Apple, Facebook (Meta), Microsoft, Google, Huawei, Tencent изграждат XR екосистеми и стратегически ги позиционират като „изчислителни платформи от следващо поколение“. Взаимното преплитане между реално и виртуално е ключова характеристика на метавселената, въплътена в шест основни елемента: *ангажираност, виртуална идентичност, дигитални активи, реално преживяване, виртуално-реална взаимовръзка и изграждане на пълна социална система*.

Според доклад на Deloitte, основаната ценност на метавселената се корени в подобряването и обогатяването на материалната цивилизация и в същото време в разширяване на пространството за развитие на духовната цивилизация – двете допълващи се оси, около които се развива човешкото общество (Metaverse report—Future is here Global XR industry insight, 2022) Пак според същия доклад, според различните цели на присъствието, се очаква концепцията **за метавселената да има двуядрен модел - индустриалната метавселена, която насърчава производствената ефективност и потребителската метавселена, която обогатява личния духовен свят**. Двата пътя на развитие, интегриращи виртуалния и реалния свят, постепенно ще се комбинират, за да образуват в крайна сметка затворена единна екосистема. Към индустриалната половина се включват сферата на образованието, транспорта, здравеопазването и др., които могат да развиват 3D симулации на различни проекти и да предлагат виртуални услуги, виртуално управление на общности и др. Тук процесът е двустранен – подобрява се реалната организационна и бизнес ефективност по виртуален път, но в същото време се създават нови възможности за развитие на изцяло дигитални продукти и услуги. За потребителската метавселена процесът на развитие от реално към виртуално е свързано с надграждането на потребителското изживяване – посещения на виртуални изложби, концерти, гледане на филми, включване във виртуални

игри и др. В доклад на *McKinsey and Company* от 2022 г. се потвърждават същите заключения. Проучването е проведено сред повече от 3400 потребители и мениджъри и отчита положителни нагласи към метавселената. Почти 60% от потребителите, които вече използват някаква ранна версия на виртуален свят биха прехвърлили повече от ежедневните си дейности в него, а мотивацията за това е по-добре симулираната свързаност между хората и възможността да се изследва потенциала на дигиталните светове. Около 95% от бизнес лидерите и мениджърите очакват метавселената да има положително въздействие върху тяхната индустрия в рамките на пет до десет години, а 61% казват, че това донякъде ще промени начина, по който функционира тяхната сфера. Индустрии, които е най-вероятно да бъдат засегнати от метавселената, са търговия на дребно, медии и комуникации, здравеопазване (*Value creation in the metaverse*, 2022).

През 2022 г. българската комуникационна агенция *All Channels*, съвместно със социологическата агенция *Blue Point* реализират, голямо проучване за поведението на българските потребители в дигитална среда, нагласите им към предоставянето на данни, очакванията им към метавселената и др. (Видима, невидима, промяна, 2022). Изследването е проведено между декември 2021 г. и януари 2022 г., а броят на респондентите е 600 – по равно разпределен в четири основни поколенчески групи (Baby Boomers, X, Millennials, Z), които обхващат възрастов диапазон от 15 до 69 години. Интересен извод от проучването, касаещ предоставянето на лични данни онлайн (имена, телефонен номер, ЕГН, номер на дебитна или кредитна карта, изометрични и биометрични данни) е, че с намаляването на възрастта това се прави осъзнато и доброволно от потребителите, но се регистрира интересна тенденция, че с увеличаване на познаването на организацията, която ги изисква и опита на потребителите, независимо от поколението, се наблюдава правопрпорционално увеличаване на склонността към регистриране на личните данни (Пак там). Огромен дял от респондентите от всички поколения могат да

бъдат достигнати чрез социалните медии – 96,9%. Най-голям процент от анкетираните (25,9%) използват социалните медии, за да създават съдържание и да правят коментари, като логично най-голям дял от този процент се регистрира при поколението Z. Най-съществени сравнения в изследването са направени между двете най-активни поколения Millennials и Z. Между 66.5% и 68.5% от анкетираните са на мнение, че социалните медии имат негативно влияние в живота им – водят до известна „пристрастеност“, корпорациите се възползват от тях за собствени облаги, лишават ни от физически контакт. Най-младото поколение обаче в проучването смята, че метавселената ще компенсира и коригира тези недостатъци. Това е и поколението, което казва, че добре познава NFT, марка и да не притежава незаменими токени, а всеки пети от тях притежава криптовалута (Пак там). Интересно е, че над 50% от двете поколения смятат, че **метавселената ще замени сегашните социални медии и ще окаже положително влияние върху възможностите за получаване на нови знания**, а по-младите биха предпочели, при техническа възможност, да прекарват повече време в новата виртуална среда, отколкото в познатите ни онлайн платформи. Въпреки ентусиазма и приемствеността, значителен дял (над 50%) и от двете поколения се притесняват за сигурността на данните си, плащанията, самоличността си (Пак там).

Web. 3.0 има потенциала да повлияе върху всичко – от ангажираността на служителите и тяхна мотивация за развитие, през потребителското изживяване до омниканалните продажби, продуктите иновации, изграждането на общности и комуникационната среда като цяло. Остават обаче редица въпроси – **как ще се изгради безопасна среда за потребителите, как ще се предотвратяват и наказват киберпреследванията, какви ще бъдат новите етични правила за поведение във виртуалните светове**, как ще се опазва интелектуалната собственост и др. Не по-малко важни са въпросите за преквалификацията на служителите, нагласите им за приемане или отхвърляне на подобни иновации, ресурсите, които

трябва да бъдат вложени и промените, които ще настъпят в организационния живот. Различни заинтересовани страни ще трябва да определят пътна карта за етично, безопасно и общаващо преживяване в метавселената. Може да са необходими и насоки по въпроси, включващи поверителност на данните, сигурност, етика и регулиране, физическо здраве и безопасност както и равенство и справедливост.

Трите стълба на Web. 3.0 са децентрализация, разпространение на информация и собственост. Компании като *Google* и *Meta* монополизират данните на потребителите като ги предоставят на трети страни с цел маркетинг и таргетиране. Надеждите са, че децентрализацията ще сложи край на тази злоупотреба с данни и ще направи възможно по-справедливото преразпределение на приходите от дигитална реклама. Възприемането на блокчейн технологията може да доведе до революция в социалните медии, защото тя позволява обработката и съхранението на данни на множество сървъри. Блокчейн е и в основата на NFT (незаменимите токени) и криптовалутите.

Всяка нова технологична и дигитална еволюция води до обогатяване на възможностите за комуникация както на междупersonно, така и на организационно ниво. Докато платформите и инструментите, които се използват за това се променят непрекъснато, до появата на Web 2.0 можем да регистрираме следната константа – непроменената структура на собственост и динамика на властовите отношения между тези, които са собственици на социалните медии и тези, които ги използват. Проблемите полета в тези отношения се свеждат до неприкосновеността на личния живот и събирането, обработването и използването на данните на потребителите от монополистичните структури на корпорациите, стопанисващи социалните медии. Те отбелязват голям ръст по отношение на профилни регистрации, цена на акции и възвръщаемост на инвестиции, но крайните потребители не монетизират присъствието си в тях и създаването от тях съдържание е до голяма степен лишено от стойност.

Голямата промяна в това отношение идва с навлизането на Web 3.0 и **децентрализираните социални медии**, чиито собственици ще бъдат потребителите от отделните общности. Те освен че ще участват в управлението и функционирането им, ще бъдат част и от създаването на стойност. На практика това означава, че създателят на съдържание в децентрализиран еквивалент на *Facebook* или *YouTube* може да запази по-голям контрол върху своята дигитална идентичност, като същевременно получава възнаграждение за дейността в социалната медия. В Web 3.0 потребителите се свързват с други потребители в социална мрежа, базирана на блокчейн. Това става чрез т. нар. „портфейл Web 3.0“, който по същество представлява дигитален потребителски профил, използван за всички децентрализирани мрежи, общо наречени „метавселена“. Всички дейности, предприети от даден потребител в цялата метавселена, ще бъдат записвани в блокчейна и ще могат да бъдат свързани с неговия Web 3.0 акаунт. Тази активност, независимо дали става въпрос за създаване на съдържание или ангажиране със съдържанието на други потребители, ще бъде „възнаградена“ с дигитална валута или „токен“. Тези токени може се обменят за NFT, други криптовалути или просто да се съхраняват, което подобрява авторитета на потребителя в общността и му дава привилегия - като право на глас при управлението и стопанисването на мрежата.

Web 3.0 е наричан още „семантичен уеб“, защото, чрез установяването на връзки между различните точки на данни, успява да се създаде един своеобразен контекст за потребителите - например, ако даден клиент не харесва определена компания и е изразил негативното си мнение, семантичната мрежа ще знае това и продуктово съдържание от нея няма да достига до него. Това ще повлияе значително на комуникационните кампании, защото ще изисква по-строго персонализиране и тясно нишово таргетиране.

В известен смисъл метавселената **създава предпоставки за наднационално покритие на комуникационните кампании** и това е характеристика, която PR специалистите могат да

използват в своя полза. Сега ще бъде по-лесно да се достигне до повече заинтересовани страни по едно и също време, като им се предоставят по-завладяващи преживявания. Брандовете например, които са започнали да **създават цифрови версии на своите продукти или услуги**, ще бъде разумно да ги използват в обичайните интеракции с тях и да стимулират дискусии. Добър пример в това отношение е модният гигант *Balenciaga*, който на седмицата на модата в Париж през 2021 г. представи 10 минутен епизод на популярния сериал „Семейство Симпсън“, в който всички герои носеха дигитални аутфити (Tingley, 2021). Това е оригинален комуникационен подход за позициониране на бранда като иновативен, чрез използване на дигиталния сторителинг. **За PR специалистите разказването на истории е ключово умение** и един от най-силните инструменти, но в трансформираната дигитална среда промените в тази технология са по посока на „преживяване на истории“, чрез използването на виртуалната реалност. Друга трансформация на комуникационната практика е свързана с възхода на кампании, в които основен фокус са нематериалните токени (NFT). Тези кампании, освен че насърчават потребителите да колекционират дигитални артикули и произведения на изкуството от компанията, са чудесен подход за насърчаване на партньорства с артисти и колаборации с ново поколение визуални творци, които да предефинират бранд идентичността. PR специалистите могат да интегрират историите в NFT и да ги представят под формата на колекционерски активи. Подобни PR кампании дават на потребителите достъп до ексклузивно съдържание, специални събития, отстъпки и персонализирани оферти. Например луксозният бранд *Louis Vuitton* разработва игра, която е съвместима с iOS и Android и насърчава участниците да събират т. нар. „свещи“, чрез които да отключват непознати исторически факти за бранда. Веригата за бързо хранене *Burger King* стартира NFT кампания чрез поставянето на QR код на опаковките, който при сканиране дава достъп до цифрови колекционерски предмети, които носят различни награди (Ruder, 2022).

Комуникационните специалисти ще се нуждаят от нови стратегически подходи за ангажиране и поддържане на взаимоотношения със заинтересованите страни, защото **конвенционалните тактики няма да бъдат подходящи за трансформираната дигитална среда**. Характерната за нея мулти-сензорна комуникация е предпоставка за създаване на попълноценни връзки между организациите и техните целеви публики, а възможностите за ангажирането им чрез разказване на истории (storytelling) – много по-креативни. Специалистите по комуникации могат да се възползват пълноценно от този шанс, за да направят организационните послания по-ефективни чрез партньорства със създатели на съдържание, геймификацията, виртуалните събития и др. Един от основните компоненти на метавселената е споделена виртуална среда, която води до огромни промени в комуникациите. Това е пространство, в което цифровото се среща с физическото и потребителите могат да общуват, да създават изкуство, да работят или да взаимодействат с лица, които не се намират в същото физическо пространство като тях.

2.4. Планиране на кризисна комуникация в дигитална среда

Трансформацията на комуникациите в дигитална среда повлиява и върху процеса на стратегическо планиране по време на криза. **Онлайн средата увеличава ролята и влиянието на медиите върху компании, институциите и организации и усилва значението на гражданския активизъм, дори сред малки обществени групи**. Това изправя организациите пред нови кризисни ситуации и тества способностите на специалистите по комуникации да реагират адекватно при бързо и всеобхватно разпространяваща се негативна информация. Ина Бачева описва особеностите на информацията в кризисни ситуации при развитието на дигиталните комуникации. Според нея технологичният напредък я променя в: 1) близък и мигновен медиен цикъл – първата публикация за

инцидента с полет 1549 на US Airlines в река „Хъдсън“ през януари 2009 г. се появява в Twitter 4 минути след катастрофата, а изявлението на мениджмънта е факт след 2 часа; 2) перфектна информационна среда – онлайн средата предоставя възможности за търсене на информация, развиване на нови информационни канали, достигане до различни заинтересовани страни в реално време; 3) многобройни медийни платформи – възможностите за организациите за развитие на собствени медии и платформи е относително лесно и бързо, но в същото време наситеността на информационната среда създава нови предпоставки за задълбочаване на кризата чрез разпространение на фалшиви новини, слухове, изтичане на класифицирана информация и др. (Бачева, 2015).

Има няколко фактора, които променят традиционните модели за кризисни комуникации в онлайн среда. Слух, новина, споделена информация за промяна в стоковите пазари, ново изследване – всичко това се споделя мигновено в дигиталната среда с висок интензитет на дискусии и споделяне на мнение с допълнителни източници от потребителите. **Трансформациите, които настъпват в комуникациите не се изчерпват само с мултиплицирането на каналите, а и със сериозни промени в съдържанието.** В дигитална среда то е мултимедийно, визуално и интерактивно. Така и технологията на т.нар. „сторителинг“ става по-въздействаща и ангажираща потребителите. Комуникационните специалисти вече трябва да създават богато уеб базирано съдържание, което включва не само блогове, съдържателно поддържане на уебстраници, но и подкасти и видеоформати за YouTube.

Наред с изтичането на вътрешна информация и кибератаките, Роджър Бриджман обръща внимание и на умишленото копиране на уебсайтове на организациите с цел злоупотреба и измами (Bridgeman, 2008, p.171). Лекотата, с която това може да се случи днес и неспособността на някои компании да локализируют бързо източниците на атаките, изправят PR мениджърите пред нови предизвикателства. Блогърите и влогърите, които са активни създатели на онлайн съдържание и имат

значително влияние върху формирането на нагласи, също могат да изправят организациите пред изненадващи кризисни ситуации. Такъв е случаят с компанията за производство на ключалки за велосипеди *Kryptonite*. За една седмица онлайн са споделени над 1.8 милиона публикации (текстови и видео), които показват как ключалките се отварят много лесно само с капачка на химикал. Компанията не е подготвена за подобна „вирусна“ атака и са ѝ необходими около три дни, за да публикува своето първо становище, като междувременно трябва да отговоря на запитванията на журналисти от медиите за проблема (Пак там, р. 172).

Развитието на дигиталните платформи дава и добри възможности за оптимизиране на работата на PR специалистите с медиите, журналистите и създателите на съдържание. Добър пример в това отношение е софтуерния стартъп проект на агенцията *Upbeat*, разработен в Сан Франциско, САЩ. Той предлага дигитализирана алтернатива на връзките с журналистите. Общуването с представителите на медиите все още преминава основно през електронната поща, но те могат да изискат информация за дадена историята директно по имейла. Това става чрез потвърждаване с автоматично с генериран бутон „да“ и прехвърляне към уеб страница, която съдържа контакти, за да могат да се свържат директно с посочените за конкретната кампания личности, както и да получат цялата останала информация (прессъобщения, минало отразяване, изображения и т.н.). Дори има и опция (на принципа на Google календара) да се съгласува време и час за интервю. Агенцията поддържа в платформата си база данни с няколкостотин хиляди журналисти, а всеки от тях има профил, който регистрира интереса му към конкретна кампанийна тема и сфера, съхраняват се данни за разменена кореспонденция. Така се регистрират и тенденциите и промените в журналистическия интерес. **Това представя възможност за микро таргетиране при планиране на определени кампании, бърза проверка на източниците, съпоставяне на информация, прецизен мониторинг за междинните и крайни оценки.**

Традиционният стратегически подход за комуникация при криза следва следната логика: 1) *идентифициране на вида на кризисната ситуация*; 2) *съставяне на кризисен екип*; 3) *определяне на засегнатите страни*; 4) *избор на стратегия за отговор и структуриране на официалните позиции*; 5) *избор на комуникационни канали за разпространение*. Амир Чавалич описва предимствата на дигиталната среда за управление на комуникациите по време на кризи. Според него интернет дава възможност за бърза реакция, за управление на собствено съдържание и за директна комуникация със заинтересованите страни. За тази цел кризисните екипи в организациите, освен собствен уебсайт и профили в социални медии, **могат да приложат SEO оптимизация за търсачки, директна имейл комуникация, кризисен уебсайт** (Čavalić, 2015). Други инструменти, които могат да се използват от организациите както за регистриране на проблеми и предотвратяване на кризисни ситуации, така и за управление на информацията и бърза реакция са: 1) *сигнали в реално време (real time alerts)* – чрез различни софтуерни приложения се проследяват и филтрират негативни коментари; 2) *разпознаване на изображения* – чрез програми с изкуствен интелект се анализират изображенията, които се разпространяват онлайн и се проверява тяхната автентичност. Комуникационните специалисти в организациите могат да засичат и фалшиви публикации, в които като придружаващи са поставени снимки, лога или други визуални материали, които уронват репутацията на организациите; 3) *приложения за анализ само на видео съдържание* – те осигуряват база данни с информация за споменаванията на организацията в различни видео материали; 4) *приложения за анализ на нагласи (sentiment analysis)* – подобен инструмент помага за идентифициране на положителните, отрицателните и негативните нагласи към организацията. Някои от иновативните софтуерни решения освен че тълкуват цели изречения, улавят контекстуални реакции в туитове, публикации и статии и могат да отчитат сарказъм и ирония.

Защо е нужно да мислим и да планираме стратегически

управлението на комуникациите в онлайн среда? Факторите, които допринасят за изследването на това сравнително ново поле са няколко: 1) интензивното развитие на социалните медии и дигитални платформи и включването им в комуникационните планове на организациите при криза; 2) бързото разпространение на информацията онлайн и невъзможността детайли от проблемите ситуации да бъдат прикривани; 3) социалните медии имат национално покритие и това увеличава мащабите на кризисната ситуация и респективно – имиджовите и репутационните щети са по-големи ; 4) в онлайн среда се усилва ролята на слуховете, на конспирациите и се експлоатират много по-успешно страховете на хората; 5) в природата на онлайн комуникацията е диалогичността, а това води до създаване на хиперболизации за последиците от кризата. В светлината на последните две глобални кризи – пандемията от COVID-19 и войната в Украйна, кризисната комуникация онлайн трябва да бъде стратегически добре планирана и да отчита потенциалните реакции на заинтересованите страни следствие на организационните комуникационни действия.

Според проучване на *Statista* от 2019 г. на въпроса „От кои инциденти се притеснявате най-много в следващите пет години“, 54% от хората в Дания отговарят „кибератаки“. В същото време смятат, че организациите и институциите в страната имат слаба подготовка за предотвратяване и реакция при подобни онлайн кризисни ситуации. Интересно е и ранкирането на отговорите на въпроса „От къде получавате информация при големи кризи и инциденти“? От 950 респонденти 80% отговарят, че това е телевизията, 52% радиото, 37% процента от сайтове, 26% от социални медии, а 8% от институционални приложения (*Statista, Denmark, 2019*). Притеснително висок (51%) е делът на хората, които разчитат на роднини и приятели да ги информират за развитието на кризите. Ако пък направим сбор от процентите с на тези, които използват онлайн източници (сайтове, социални медии и приложения) ще видим, че техният процент (71%) надвишава този на аудиторията на традиционните медии.

Центърът при организирането на онлайн комуникационната стратегия по време на криза **е препоръчително да бъде около канал или платформа, в които може максимално високо да се контролира съдържанието.** Ползите от подобен ход са две: 1) *организацията демонстрира проактивност в развиването на собствени канали за комуникация на кризисната ситуация и прави опит да поеме контрол над нараства;* 2) *по-лесно се опровергават слухове и подвеждаща информация, защото не се разчита само на медиите за отразяване на развитието на кризата и официалните позиции на организацията.*

Някои от ключовите въпроси за планиране на комуникацията в социалните медии включват: 1) Кой и с какво е натоварен в социалните медии? Кой отговаря за мониторинга, който ще събира и анализира информацията, получена чрез него? 2) Какви съвети ще дадем на нашите служители за действие в социалните мрежи? Дали те ще бъдат включени в комуникацията като „посланици на компанията“ или активностите им да бъдат сведени до минимум; 3) На кои активности в социалните медии от страна на потребителите и последователите ще бъде отговорено? 4) Кой ще има достъп до акаунтите на организацията? 5) Дали е необходимо да се публикува указание, които да регламентират вербалното поведение на потребителите при дискусии, особено ако става дума за тежка кризисна ситуация с човешки жертви; 6) Да бъде посочено какви коментари, изображения, споделени линкове и видеоматериали ще бъдат премахвани, за да се минимализират спекулациите и разпространението на дезинформация.

Планирането е може би най-важната стъпка, която осигурява ефективността на комуникационните реакции по време на криза. **Стратегическият план не може да гарантира успешното управление на кризата, но може да бъде отправна точка за първите решения и действия, които да се предприемат при силно ограничено време за реакция.** Знанието за модела, по който се развива кризата може да помогне на комуникационните специалисти да предвидят или да

прогнозират евентуалния ефект от едно или друго организационно действие или прилагане на комуникационна тактика. Разделяйки процеса на кризисния мениджмънт в различни фази, **PR специалистите прогнозират информационните нужди не само на заинтересованите страни, но и на медиите.** Обобщено, кризисният процес протича в следните фази: 1) предкризисна; 2) кризисна фаза; 3) хронична фаза; 4) решаване на кризата; 5) оценка. Комуникационният прогрес и ефективност ще варират в отделните фази според няколко фактора: *1) вида отключващото събитие; 2) тежестта на кризисната ситуация; 3) адекватността на комуникационната реакция, избора на стратегия за отговор и устойчивостта на общността; 4) способността на организацията за адаптивност и възможностите ѝ да отдели човешки и материални ресурси за решаване на интензивни и продължителни кризи.*

2.4.1. Предкризисна фаза

Комуникационните цели в тази фаза включват: 1) планиране и подготовка – съставяне на портфолио от възможни кризисни ситуации в онлайн среда, избор на различни стратегии за комуникационен отговор спрямо вида на отключващото събитие, провеждане на кризисни тренинги сред служителите; 2) изграждане на партньорства със заинтересовани страни; 3) разработване на препоръки за реакция в ситуация на криза; 4) създаване на предварителна комуникационна инфраструктура – горещи линии, информационни центрове, кризисни уебсайтове (*ready to go*, бекъп или „тъмен сайт“); 5) подготовки на шаблони за първите официални позиции на организацията.

Планирането и подготовката може да не осигурят успешното управление на кризата, но липсата им поставя организацията в рисково положение. Видовете кризи, с които организацията може да се сблъска и които да бъдат включени в портфолиото, са до някъде предсказуеми заради средата и естеството на нейната дейност, рисковите фактори, които я заобикалят като политическа нестабилност, малък пазар и др. Към

подобни кризи трябва да бъдат добавени и наводнения, пожари, огнища на инфекциозни заболявания, климатични промени. Предвид възможните кризи, **комуникационните специалисти разработват т.нар. драфтове или планове за стратегии за комуникация.** В тях трябва да се предвиди: 1) идентифициране на говорител/ говорители; 2) Предвиждане на материални и нематериални ресурси; 3) организиране на обучения и кризисни тренинги, чрез които да се апробират реакциите за отговор; 4) оценка на нуждите от комуникация с различни целеви групи по определени теми, които са съществени за дейността на организацията, но са трудни за разбиране – напр. здравеопазване, енергетика, околна среда и др. Ако е нужно, може да бъдат разработени и образователни кампании.

2.4.2. Кризисна фаза

Тази фаза се характеризира с объркване, несигурност и висок медиен интерес. Натискът върху комуникационните специалисти е голям, тъй като те трябва да създават и управляват информационното съдържание в собствените медийни канали и едновременно с това – да отговарят на медийни запитвания. Към това се прибавя и фактът, че обикновено в първите часове на кризата информацията е оскъдна и не може да бъде структурирана фактологично и логически добре. **Тук специално внимание е добре да се обърне на разпространяваните публикации в социалните медии и споделяните там източници.** Оценката на това генерирано и споделено потребителско съдържание се извършва внимателно, защото **част от него може да се окаже полезно за екипите за спешни помощ например**, а друго – да е крайно подвеждащо, заблуждаващо и дори опасно. Критичната роля на комуникационните специалисти е да съберат възможно най-много информация за случилото се и причините, които са предизвикали кризата – **това включва търсене и филтриране и обработка на данни**; отделяне на фактите от мненията и тълкуванията, оценка на достоверността им; съставяне на кризисен щаб (ако е необходим) и задействане на стратегията за кризисен отговор; координация

с институции, НПО организации и агенции.

Комуникационните цели в тази фаза са: 1) *информирание за причините за кризисната ситуация с емпатия и съпричастност към засегнатите*; 2) *инструктиране на целевите публики и общности за евентуални рискове и мерки за сигурност*; 3) *консултиране на говорителя на организацията / мениджъра относно тактиките за комуникационно поведение*; 4) *ясно описване на начините за получаване на регулярна информация – горящи линии, кризисни сайтове с онлайн чат в реално време, информационен хъб или портал, специално разработена апликация и др.*; 5) *координация на информацията с институции, агенции и др.*; 6) *ангажиране на трети страни в процеса по комуникация – експерти, НПО организации, локални общности, местни лидери на мнение и др.* Важно е да се отбележи, че това е т. нар. „инфлексна точка“ на кризата, в която предоставяната информация трябва да бъде ясна, точна, разбираема, достоверна, консистентна и предоставена на време. Това е етапът от управлението на кризата, в който организацията има шанс да се утвърди като заслужаваща доверие и да не загуби легитимността си. За тази фаза е характерно и високото обществено безпокойство, несигурността, недоволството сред хората.

2.4.3. Хронична фаза

Тази фаза започва, когато вредите от кризисната ситуация са овладени и интензивността на кризата започва да намалява. Комуникационните цели включват: 1) *разяснителна информация за самостоятелните рискове, на които се излагат отделни целеви групи – ясно определяне на баланса между риск/полза*; 2) *осигуряване на допълнителна, детайлна информация на отделни специализирани публики за спецификите на кризата и процеса по нейното овладяване*; 3) *подготовка на материали в различен формат с отговор на въпросите - как се случи това събитие?; случвало ли се е нещо подобно и преди?; какво ще направим, за да не позволим това да се случва отново; как ще се възстанови организацията и как ще*

се промени в бъдеще? **В тази фаза е важно да се приложи и т.нар. „социално слушане“, за да определи нивото на възприемане на комуникационните послания от страна на различни заинтересовани страни.** Така комуникационните специалисти ще имат възможността да ги коригират или да опровергават грешни и неточни интерпретации. В тази фаза често медиите търсят коментар от трета страна – представители на браншови организации, експерти, лидери на мнение, които в не редки случаи критикуват организацията изпаднала в криза. Затова трябва да се извършва мониторинг, а PR екипът да бъде готов с отговор (право на отговор в медиите, изпращане на отворено писмо, откликване на покана за интервю), ако такъв е необходим.

2.4.4. Фаза на разрешаване

Хроничната фаза на кризата и фазата на разрешаването често се припокриват в практиката, защото кризата продължава да деескалира. В тази фаза можем да идентифицираме следните комуникационни цели: *1) планиране и осъществяване на образователни кампании – целевите публики са по-възприемчиви към подобни инициативи непосредствено след като е преминала пряката опасност от кризата; 2) преосмисляне на отделни практики в организацията, комуникиране на промените в нея; 3) създаване на кампании промотиращи организационната идентичност, ценности, политики за корпоративна социална отговорност.* В някои случаи преживените кризисни ситуации са предефиниращи стратегически ориентири за нови КСО политики.

След приключване на кризата, организацията **е добре да преразгледа портфолиото от евентуални кризи, да добави нови отключващи събития, да преосмисли стратегиите за отговор.**

2.4.5. Фаза на оценка

В тази фаза от развитието на кризисния процес се прави оценка на ефективността на комуникационния план и се систематизират конкретни препоръки за подобряване на кризисния план. **На този етап е необходимо не само да се направи критичен анализ на тактическите комуникационни подходи за справяне с кризата, а да се преоцени цялата комуникационна стратегия.** Тук открояваме следното: 1) оценка на ефективността на стратегията за комуникационен отговор; 2) кои комуникационни тактики бяха успешни и кои предизвикаха недоволство или критика сред целевите публики; 3) определяне на конкретни действия за подобряване на комуникацията при криза, както сред вътрешните, така и сред външните публики.

Несъмнени и неоспорими са управленските функции, които PR експертите имат и не без основание новите определения за професията експлицитно подчертават, че тя **има съществена роля в процеса на вземане на решения (decision making process).** Ползите за организацията от включването на комуникационните специалисти в процеса по вземане на решения се проектират в следните три фокуса:

Заинтересовани страни	Организацията	Разбиране на процесите за комуникация и мислене в дългосрочен план
По-добро таргетиране, представяне на гледните им точки, предвиждане на техните реакции и формиране на нагласи.	Избор на правилна стратегия за комуникационен отговор, управление на процеса на комуникация с вътрешни и външни целеви публики, обработка и разпространение на информация за решаване на кризата, адекватно разпределение на организирани ресурси, контролиране на разпространението на слухове и фалшиви новини.	Идентифициране на противоречия в стратегията за комуникационен отговор, предвиждане на евентуалните информационни нужди на различни заинтересовани страни, прогнозиране на последиците от едно или друго решение на мениджмънта, осигуряване на комуникационна флексибилност на организацията при евентуални различни сценарии за развитие на кризата.

Фиг. 2. Стратегически фокуса при включването на специалистите по комуникации в процеса по вземане на решения в организацията. Визуализация: Мария Николова

Независимо дали се използват кризисни блогове, Twitter постове и други социални медии, подкасти, видео канали в YouTube (публикуване на речи, видео обръщения от страна на мениджмънта, онлайн пресконференции, инструктиращи видеа, интервюта и др.), имейл съобщения или актуализиране на отделни менюта на уебсайта, вече не може да се negliжира планирането на онлайн комуникация по време на криза. Към това се добавя и споделянето на онлайн коментари от професионалисти, представители на академичните среди, анализи от институции и НПО организации и др. Дигиталната среда и комуникацията променят формата на съдържанието, което се публикува и комуникационните специалисти трябва да се съобразяват с лимитирането на дължината на текста (напр. в Twitter), визуализирането на данни (чрез видео и статични инфографики), изграждането на линкове (link building), което има за цел увеличаване на броя на посещенията на уебсайта и по-добро класиране в търсещите машини. Последното е особено ценно, тъй като води и до оптимизиране на онлайн репутацията – организациите не биха искали след години при търсене по ключови изрази да се появяват веднага критични материали за кризата.

2.5. Кризисна комуникация в социалните медии

Интересът към социалните медии и техния потенциал като среда за управление на кризисните комуникации започва преди около десет години като изследователите се фокусират върху различни аспекти на този процес. Още през 2003 г. Пери, Тейлър и Доерфел (Perry, Taylor, Doerfel, 2003) пишат, че редица организации вече използват интернет, заедно с традиционните медии като среда за разпространение на информацията относно кризисни ситуации. Джин, Лиу и Остин (Jin, Liu, Austin, 2014) регистрират увеличаване на използването им като основни информационни източници по време на криза (спрямо традиционното медийно отразяване) и анализират въздействието им върху другите форми на комуникация. Чиа-

ра Валентини и екип (Valentini et al., 2018) смятат, че организациите трябва да интегрират в управлението на кризи социалните медии и те да бъдат включени още в предкризисната фаза. Авторите правят **картографиране на заинтересованите страни онлайн и на планирането на комуникационни стратегии, които се основават на диалога**. В критични ситуации **дискусиите между различните публики (public to public discussions) в социалните медии** играят ключова роля във формирането на социално-медийната осведоменост и в някои случаи водят до засилване на ескалацията на самата криза. Според авторите, **онлайн разговорите са дискурсивни практики**, които информират общностите в социалните медии за различни критични ситуации, за които те не са знаели или са имали незначителна информация (Пак там). Освен това емоционалните дискусии в социалните медии предизвикат кризисни ситуации чрез разпространението на слухове и фалшиви новини, а те от своя страна стават реална заплаха за организационната репутация.

Кумбс и Холадей (Coombs and Holladay, 2012) дефинират **този тип кризи като „паракризи“ – реална заплаха за кризисна ситуация, която е следствие от неетично или безотговорно организационно поведение**. Често фалшивите новини онлайн се генерират от „тролове“ (лица, които публикуват подстрекателски съобщения по конкретна тема или извън контекста ѝ с цел да провокират емоционални реакции) във Facebook, Twitter или други социални платформи. Подобни проблеми ситуации са предизвикателство не само пред отделни организации, но и пред цели национални правителства. Често публикувани истории от социалните медии, видеа или снимки влизат в новинарския и коментарния поток на традиционните и това увеличава обхвата им и ги легитимира ненужно. Съдържанието в социалните медии е публично достъпно (с някои изключения), а **онлайн разговорите, под претенцията за спонтанност, близост, естественост, са механизъм за оформяне на нагласи и мнения, базирани на личния опит на потребителите, на преживяното от прия-**

тели и роднини и прочетеното в групи по интереси. Така се създават нагласи сред определени онлайн общности, които не са пряко засегнати от кризисната ситуация (напр. информационните и убеждаващите кампании за ваксинация срещу COVID-19, които бяха успешно заглушени от дезинформация и неточни интерпретации на научни изследвания). **Хората са много по-склонни да се поддадат на убеждаващи послания, ако източникът който ги споделя, е техен близък.** Мрежата от социални контакти в онлайн среда е изградена предимно от семейство, приятели, колеги, професионалисти, а членството в групи е продиктувано от нашите интереси. Така се формира една **виртуална микросреда, в която критичните ситуации имат характеристиките на „двойна кризи“** – от една страна заради отключващото събитие, което предизвиква катаклизъм, а от друга – заради **информационната и комуникационна наситеност в социалните медии.**

Можем да кажем, че социалните медии са променили значително ролята на комуникациите в процеса на кризисен мениджмънт и **от инструментална практика в острата фаза на кризата, вече имат фундаментална роля при управлението му във всички негови етапи** – предкризисен, кризисен и посткризисен. Мониторингът на социалните медии е рутинна дейност на специалистите по комуникации, за да регистрират своевременно възможни критични дискусии, да участват в разговори с различни онлайн целеви публики и да се опитват да предотвратят вирусното разпространение на фалшива информация, която да доведе до кризисна ситуация.

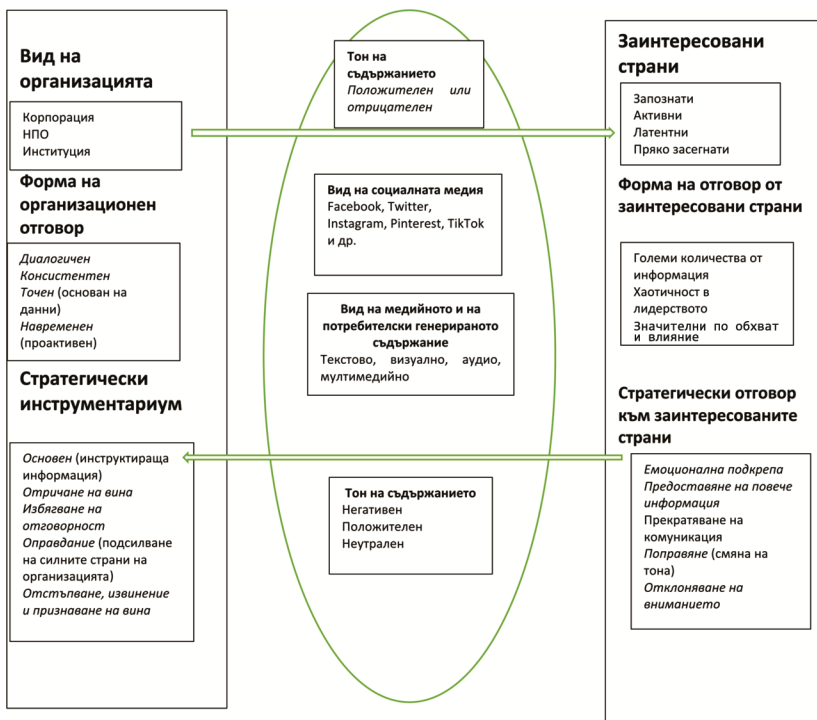
От една страна организациите могат да използват социалните медии, за да общуват с различни заинтересовани страни, но от друга - тази проактивна диалогичност и създаването на потребителско съдържание (user generated content) се оказват предпоставки за нови кризисни ситуации. Ченг цитира изследване на агенцията Burson-Marsteller съвместно с PSB от 2011 г., направено сред представители на 16 международни компании от САЩ, Китай, Германия, Франция и Мексико, в което те призна-

ват, че 36% от кризите са причинени от пробиви в дигиталната сигурност или от негативни публикации онлайн (Cheng, 2018). В статията авторът обобщава, че след множество дискусии и теоретични разработки от 2005 г. се появява понятието „**социално медиано управление на кризи**“ (**social mediated crisis management**), което според Фърн - Банкс може да се определи като „диалог между организацията и нейната публика(и) преди, по време на и след негативното събитие“ (Fearn – Banks, 2011, р. 2). На базата на множеството дефиниции за криза, можем да определим два комуникационни подхода: единият да се възприема комуникационно кризата като събитие, а другият – тя да бъде разглеждана като процес (Jaques, 2009).

Можем да кажем, че **кризисните ситуации в онлайн среда имат по-скоро събитиеен характер**, тъй като бързо се определя техния вид, а процесът за тяхното комуникационно управление се основава на класическия модел: анализ в предкризисен период (откриване на сигнали, предотвратяване и подготовка), идентифициране на кризисната ситуация (разпознаване на вида ѝ и реакция) и следкризисен (оценка, възвеждане на промени и последваща комуникация).

Не са много изследванията, които обобщават или извеждат конкретни стратегии за онлайн управление на комуникациите по време на криза и по-конкретно – липсват такива, които да предлагат конкретни модели за социалните медии. Трябва да отбележим обаче, че добре познатите стратегии за комуникация по време на криза като – отричане, прехвърляне на отговорността на трета страна, извинение, поемане на пълна отговорност, се използват от PR специалистите на организациите в социалните медии при възникването на кризисна ситуация. Принос в обогатяването на стратегическите отговори е изследването на Тейлър и екип, което допълва класическата класификация с **5 онлайн практики за реакция**: 1) *онлайн чат*, 2) *дискусии със заинтересовани страни*, 3) *предоставяне на линкове към външни източници*; 4) *мониторинг в реално време и съставяне на публикация с отговор*; 5) *създаване на мултимедийно съдържание* (Taylor and al., 2005).

В свое изследване от 2018 г. Ченг предлага **интерактивен модел за кризисна комуникация в социалните медии**, който се основава на следните елементи: вид на организацията, избрана стратегия за комуникационен отговор, избрани инструменти за комуникация, тон на информацията (съобщенията), вид социална медия, идентифициране на заинтересованите страни, типологията на реакцията им спрямо организационните съобщения и последващата приложена стратегия от страна на организацията (Cheng, 2018).



Фиг. 3. Интерактивен модел за кризисна комуникация в социалните медии на Ченг. Визуализация: Мария Николова

В рамките на определен период от време, след регистриране на проблем, комуникацията на организацията с целевите

публики би могла да се окаже решаваща за предотвратяването на кризисна ситуация. В този смисъл, моделът на Чанг показва, че наблюдението, анализирането и разбирането на нуждите и желанията на заинтересованите страни може да бъде важна отправна точка за вземане на решение какъв комуникационен отговор да бъде съставен. В новата дигитална ера, в която комуникационните експерти могат да проследяват конверсии, да регистрират брой харесвания, коментари (дори да измерват тона на съобщенията), да обобщават „органични преглеждания“, уникални посещения, да филтрират достъп до постове, да контролират недопустимите и обидни изказвания, идентифицирането на проблемна ситуация и прогнозирането на потенциала ѝ да се превърне в кризисна би трябвало да бъде значително по-лесно. Моделът също така, се опитва да предложи интегриран стратегически инструментариум, обобщавайки познатите видове стратегически отговори, които са систематизирани в пет основни групи (*стратегически инструментариум*). **В модела социалните медии са позиционирани между организацията и заинтересованите страни и не са ограничени само до канал за общуване, а като платформа за интеракция (т.е. организацията и заинтересованите страни са смятани за равностойни участници в процеса на създаване на съдържание).** Освен спецификата на дигиталното съдържание, в модела се взема предвид и ограниченото време за реакция и намаляване на контрола върху съобщенията в онлайн среда. Също така, важен остава въпросът в различните етапи от управлението на кризисните комуникации, какви стратегически отговори трябва да бъдат прилагани от организациите, така че да не се нарушава консистентното общуване, да не се допуска противоречие и информационен вакуум.

Някои от стъпките, които специалистите по комуникации могат да предприемат, за да се подготвят или дори да предотвратят кризи са: *1) въвеждане на политики, които адресират възникването на потенциални проблеми* – даване на ясни насоки на служителите и мениджърите от средни нива каква

служебна и професионална информация е допустимо да публикуват в социалните медии; 2) *използване на социалните медии като среда за наблюдение на проблеми ситуации и управление на сходни кризисни ситуации от конкуренти* – потребителите са склонни бързо и безпощадно да „разкритикуват“ организации в профилите си, да изразят недоволство, а в някои случаи – да отправят препоръки. В много случаи традиционните медии разчитат на истории от социалните платформи, за да направят репортаж или интервю по чувствителни, обществено значими или застрашаващи много хора проблеми, които са споделени от потребители в социалните медии. Така, нерешена проблемна ситуация за организацията, става обществено достояние със сериозен кризисен потенциал; 3) *идентифициране на възможности за реакция в социалните медии* – насочване на постове, формат на отговор, селектиране на външни източници, споделяне на линкове и др.; 4) *създаване на екипи за мониторинг и управление на кризисните комуникации в социалните медии* – кой ще взима решения и ще одобрява публикациите, кой ще следи за мониторинг на съдържанието, кой ще модерира дискусии и на кои потребителски коментари ще бъде отговаряно; 5) *създаване на инструментариум за реакция при криза* – подготовка на т. нар. „комуникационни шаблони“ за пресинформация, официална позиция, публикация в уебсайт, в корпоративен блог, кратък пост в Twitter, стандартизирано изображение за Instagram, което да придружава кратка позиция, публикация за LinkedIn; 6) *избиране на платформа за отговор* – препоръката на експертите е да се отговори първо в платформата, в която се заражда кризисната комуникация, тъй като там потребителите са най-активни в първите часове. След това, кризисните екипи могат да разгърнат комуникацията и в другите канали; 7) *предварителна подготовка на служителите* – инструктиране на тези, които ще бъдат ангажирани с отговори на запитвания на медии, клиенти, бизнес партньори. Посланията и споделяната информация не трябва да бъдат в противоречие; 8) *установяване на правилния тон на комуникация (особено в кризисни*

ситуации с голяма тежест) – култивиране на автентичен и понякога неформален тон на общуване. Тонът на комуникацията трябва да е съобразен с вида на кризисна ситуация, с тежестта на кризата, с чувствителността на засегнатите страни; 9) *планиране на прекратяване на някои кампании или комуникация в социални медии* – организациите, които поддържат повече профили разчитат на автоматизирани софтуерни решения за насрочване на постове. По време на кризисна ситуация е важно да се прецени кои кампании трябва да бъдат променени или направо прекратени, тъй като биха се възприели като „нечувствителни“ спрямо потребителите или засегнатите страни; 10) *установяване на етични правила за комуникация като честност и прозрачност* – по време на кризисна ситуация споделянето на лошите новини от страна на организацията демонстрира прозрачност, честност и обществена отговорност. По-добре организацията да бъде първоизточника на неприятната новина, за да се избегнат евентуални обвинения в умишлено прикриване на информация.

Що се отнася до кризисния екип, той може да има различни членове и представители на организацията и други заинтересовани страни. Ако трябва да сформираме екип за управление на кризи в социалните медии, то той би могъл да бъде в следния състав: 1) *Ръководител на екипа за кризисни комуникации* – отговаря за координирането на реакциите на екипа, планирането на срещите, съставянето на съобщенията, връзка с мениджмънта на организацията; 2) *Координатор „Кризисни комуникации“* – в случай на тежка и продължителна криза координаторът ще помага на ръководителя с приоритизирането на комуникацията с едни или други заинтересовани страни – служители, инвеститори, жертви и техните семейства, запитвания от медии и др.; 3) *Изпълнителен директор* – от позицията на високия мениджмънт той/тя може да прави финалните одобрения на материалите, които ще бъдат пуснати в публичното пространство. Изпълнителният директор може да бъде в ролята на говорител не само при запитвания от страна на медии, но и негови видеообращения може да

се публикуват в социалните профили на организацията; 4) *Юридически съветник* – предоставя правни съвети относно комуникационните стратегии и тяхната потенциална уязвимост от закона; 5) *Специалист по информационни технологии и онлайн сигурност* – отстранява технически проблеми, сризове в системите, следи за злонамерени атаки и др.

За всяка идентифицирана потенциална кризисна ситуация членовете на екипите може да се променят. Така например, в портфолиото от евентуални репутационни кризи бихме идентифицирали проблеми като: 1) изтегляне на ключов продукт от пазара – в екипа се включва главен изпълнителен директор и продуктов мениджър; 2) изтичане на конфиденциална информация – в екипа присъства изпълнителен директор и служител, отговарящ за съответната област на бизнеса; 3) противоречиви изявления на ръководство или служител (в социалните медии или другаде) – главен изпълнителен директор, PR мениджър или мениджър „Комуникации“; 4) Обидно съобщение, публикувано в официалните акаунти на организацията – мениджър „Комуникации“. За всеки потенциален кризисен сценарий може да се създадат шаблони за публикации в социалните медии, които да бъдат попълнени с детайли при възникване на криза.

За всяка потенциална кризисна ситуация се разработват критерии за оценка, задаващи нивото на сериозност или тежест на кризата (от едно до пет например). Първото ниво идентифицира проблемна ситуация, която не привлича сериозно внимание и няма сериозен кризисен потенциал. Петото ниво категоризира отключващото събитие като застрашаващо съществуването на организацията в бизнес средата и има международен отзвук. Нивото на тежест на кризата е добра отправна точка за планиране на отговор и събиране на информация, отговаряща на следните въпроси: Какво се случило и къде?, Кога се случило?, Кой е въвличен или засегнат от организацията?, Как се е случило, Какво сме планирали по сценарий за отговор и имаме ли готов комуникационен шаблон?, Колко хора са засегнати от кризисното събитие и има ли потенциал то

да се разраства и да взема повече жертви?, Колко хора знаят вече за случилото се и дали е стигнало до медиите? Тагване или споменаване на организацията в публикация на недоволен клиент, на когото не е обърнато достатъчно внимание в търговския обект например, може да се определи като проблемна ситуация, която да бъде адресирана с извинително съобщение от PR експерта. Публикация за опасен продукт обаче, или серия от оплаквания за натравяне, изисква действия от по-голям кризисен екип и отговори на по-горните въпроси.

Полезен документ за управлението на кризисната ситуация ще бъде т.нар. „протокол за съобщенията“, който е добре да се фокусира стратегически върху отговарянето на въпроси от страна на представители на организационната общност. Така компанията или институцията се позиционира като подкрепяща, проактивна, дори и като източник на полезна информация. В този протокол за съобщенията е препоръчително да се планират: *1) официалната позиция на организацията; 2) шаблони за комуникационни отговори, адресирани към различни заинтересовани страни и целеви публики; 3) одобрени отговори на индивидуални съобщения.* Документът се одобрява от ръководителя на екипа за кризисни комуникации и се съгласува с правния отдел ако е необходимо. Реалистично, няма как да бъдат предварително разписани детайлите по управлението на комуникациите в подобни документи, но в тях се залага фрагмент, структура на изречение, извинение или връзки към допълнителни източници, намиращи се на институционални уебстраници например.

При разпространението на информацията онлайн трябва да се вземат под внимание вида на платформите, които комуникационните специалисти и мениджъри ще използват с приоритет при публикуването на съобщенията – уебсайт на организацията и в официални профили в конкретни социални медии (различните социални медии имат различни целеви публики). Друг важен елемент от оперативно естество е кога и дали ще се планира изпращане на информация по имейл, публикуване във вътрешните канали за комуникация със слу-

жителите, изпращане на нотификации чрез приложения за служители и др. Освен вътрешните комуникации, не без значение е как ще се организират отговорите на входящи съобщения, дали ще бъдат наблюдавани публикациите на конкретни лидери на мнение в социалните медии и съответно - какви приложения за мониторинг ще бъдат използвани, за да се представят точни и ясни доклади за управление на комуникациите на останалите членове на екипа.

Протоколът за управление на съобщенията обобщава насоки към екипа на какви публикации и запитвания е добре да отговаря. Не всички потребители, вземащи отношение към кризисната ситуация, отбелязват организацията в постове си, затова е добре да се установи практика на мониторинг по ключови думи. Вече има софтуерни приложения, които изпращат нотификации за дискусии онлайн, които засягат организацията, а други пък позволяват за целите на вътрешния синхрон в екипа да се маркират коментари с висок приоритет, въпроси и постове, на които да бъде отговорено. Обемът на входящите съобщения също се увеличава, но не всички от тях си заслужават времето и усилията за отговор. **В протокола може да бъде предвидено актуализиране или внедряване на чатбот, който да споделя най-бързо отговори на ключови въпроси и ресурси към важни инструкции.** Също така, във входящата кутия може да се активират настройки за маркиране (Auto-Tagging) и създаване на изглед, базиран на тези отбелязвания, в който съобщения, свързани с настоящата криза, са събрани на едно място.

В стратегията за комуникация последният етап е свързан с оценката и изготвянето на аналитичен доклад, в който са идентифицирани добрите и лошите практики. Той помага на кризисните екипи да обобщят ефективността на комуникацията и затова **в него се включват и показатели като импресии, споделяния, коментари и настроения, както и вътрешни показатели като средно време за отговор на критични въпроси.** За да бъдат направени точни анализи на динамиката на комуникационно представяне на организацията в началото, средата

и в края на кризисната ситуация, трябва да се зададат предварителните критерии и данни за успех, заложиени в целите на организацията. Данни като обем на загубен пазар, отлив на потребители, намалени приходи се идентифицират на по-късен етап, но през социалните платформи се проследяват бързо промените в нагласите на целевите публики или ефектите от използвани комуникационни тактики. Подобни оценки, във всеки жизнен цикъл на кризата, ще помогнат на кризисните екипи да оптимизират, променят или да допълнят предварителните планове за реакция при кризи и ще им дадат ново know-how за управлението на кризисни ситуации.

ТРЕТА ГЛАВА

Външни и вътрешни комуникации по време на криза

Академичните изследвания в полето на кризисните комуникации обикновено се фокусират върху външните целеви публики и стратегиите за отговор, които ще запазят организационната репутация и имидж. Много по-малко са тези, които предлагат модели, концептуални рамки и обобщения на добри практики за управление на кризисни комуникации сред вътрешните заинтересовани страни, а **съвсем липсват такива, които да проучват ролята на новите технологии, интранет и вътрешните социални мрежи за управление на кризите както в частните, така и в публичните организации.**

Комплексността на кризите се увеличава с технологичното развитие и социалната взаимосвързаност между отделните групи в обществата. Организациите, които изпадат в кризисни ситуации използват различни стратегии за отговор, за да обяснят проблемите и техните последици, съобразени с различните заинтересовани страни.

Още през 1984 г. Фрийман (Freeman, 1984) развива теорията за заинтересованите страни (stakeholders theory), която се опитва да обясни как те влияят върху организационното мениджърско поведение. Рей дефинира заинтересованите страни като **всяка група или общност, които са засегнати от дейността на организацията** (Ray, 1999). За да се опишат адекватно отношенията с различни заинтересовани страни, се взема под внимание факта, че организациите се развиват в динамична, често нестабилна среда, която постоянно трябва да бъде наблюдавана и анализирана. Мениджмънтът може да идентифицира определени групи от заинтересовани страни като първостепенни за дадена кризисна ситуация, а други като второстепенни. Мичъл, Айгъл и Ууд определят това като

приоритизиране на заинтересованите страни, което се променя с времето (Mitchell, Agle, Wood, 1997). Според Улмер и Селнол с развитието на кризисната ситуация се множат и заинтересованите страни, които трябва да бъдат идентифицирани, т.е. – **динамиката на развитие на кризата оказва влияние върху определянето за вътрешните и външните заинтересовани страни** (Ulmer, Sellnow, 2000).

3.1. Идентифициране на външни заинтересовани

В теоретичните източници има различни категоризации на заинтересованите страни. Според Дохърти те могат да се групират в: 1) *регулаторни* (наблюдаващи функционирането на организацията в обществото): професионални сдружения, комитети, лидери на мнения в общности, национални комисии и др.; 2) *функционални* (благодарения на тях организацията може да работи и да се развива): различни групи клиенти, потребители, бизнес партньори, служители, синдикати, доставчици; 3) *активни*: медии, НПО и групи за натиск, местни сдружения и активни граждани; 4) *нормативни и контролиращи*: държавни институции, асоциации, политически партии (Dougherty, 1992). Гут и Марш предлагат по прецизно „раздробяване“ на заинтересованите страни с следните групи: 1) *традиционни* - организацията има изградени дългосрочни отношения с тях; 2) *нетрадиционни* - такива, които не са в сегментационния обхват на организацията и са непознати за нея; 3) *латентни* - споделят организационните ценности, но все още не са част от общността на организацията; 4) *осъзнати* - такива, които познават организационните ценности и се идентифицират с тях, но още не са част от организационната общност; 5) *активни* - потребители, клиенти и др.; 6) *намесяващи се* - активни лидери на мнение в общности, бранд адвокати и др., които активно участват в комуникационните процеси и могат да предават информация и да влияят върху другите; 7) *приоритетни* - те оказват пряко влияние върху реализирането на организационната стратегия и са важни за функ-

ционирането на организацията; 8) *вторични* - те са важни за организацията, но не оказват пряко влияние върху нейното функциониране; 8) *вътрешни* - служители, ръководители, лидери и др.; 9) *външни* - заинтересовани страни, които са част от функциониращата среда на организацията; 10) *локални* - заинтересовани страни на национално и локално ниво; 11) *международни* - отдели и клонове на организацията извън страната (Guth, Marsh, 2009).

Определянето на заинтересованите страни е важна част от процеса на управлението на кризите както в предкризисен, така и в кризисен и посткризисен етап, защото, спрямо съставеното портфолио от кризи, комуникационните мениджъри могат да определят различни „гнезда“ от заинтересовани страни.

В следващата графика ще предложим обобщено групиране на засегнатите по време на криза и към които кризисният екип трябва да адресира комуникационните си стратегии в различни етапи от кризисния мениджмънт.



Фигура 4. Сегментиране на заинтересованите страни по време на криза. Автор и визуализация Мария Николова

Ако трябва още по-фокусирано да определим заинтересовани страни по време на криза, то можем да кажем, че това са **жертвите, техните семейства, медиите и служителите на организацията**. Ако извънредната ситуация застрашава живота на хората или вече има ранени и загинали, то незабавно трябва да се създаде информационен център (спешна телефонна линия, онлайн специализиран сайт, форма за запитвания и др.).

Служителите не бива да научават от медиите за възникналата кризисна ситуация. Вече отделихме внимание на комуникацията с вътрешните публики и е критично важно да бъдат проведени срещи с тях, да бъдат внимателно инструктирани, а **техните страхове и притеснения да бъдат адекватно адресирани**. Журналистите от медиите, в търсене на повече информация за кризисната ситуация, може да се свържат с част от служителите и, ако липсва инструкция за разпространение на определена чувствителна информация, организацията и нейния мениджмънт може да са публично злепоставени. Приложими варианти при внезапно възникнали кризи са и **изпращането на известия по интранет каналите, съобщения в апликацията за вътрешни комуникации, имейли до мениджърите на отдели и др.** Вътрешните заинтересовани страни трябва да получават по-често актуализирана информация за развитие на кризата – кризисният екип трябва да се стреми да комуникира поне по веднъж на ден с тях, дори и да няма важни нови инструкции за споделяне. **Честотата на общуването с външните заинтересовани страни ще зависи от динамиката на развитие на кризисната ситуация, като е препоръчително да им бъдат припомняни точките за контакт за актуализиране на информацията.**

Инвеститорите и акционерите също са важна заинтересована страна в някои специфични бизнес организации и могат да бъдат допълнително сегментирани на такива с важен дял в компанията и такива с по-дребни вложения. Препоръчително е ключовите инвеститори да бъдат уведомени от финансовия директор или мениджър за връзки с инвеститорите.

Другите могат да получат обаждане от комуникационния отдел, друг представител от мениджмънта на организацията, имейли с официалната позиция и линк към контакти за повече информация.

При криза, която води до негативно въздействие върху околната среда, до загуба на работни места, до политически или социални трансформации, влияе върху имиджа на организацията, се наместват и съответните административни структури, държавни регулатори, национални комисии, агенции и др. В такъв случай се провеждат лични срещи, сформират се вътрешни екипи, които да помагат в съвместната работа, планират се консултации с юристи и се подготвят съответните нормативни документи.

Клиентите и потребителите също са част от важните заинтересовани страни по време на криза, затова комуникационните специалисти не бива да пропускат шанса да се свържат с тях директно. Възможно е това да бъде направено от акаунт мениджърите или мениджърите по продажби, които да контактуват непосредствено с ключови клиенти. В случай на комуникация с множество потребители – то тогава съобщения може да се изпратят по имейл (контактната листа с регистрации за нюзлетър), да се публикува кратко информационно известие в официалните профили на организацията, както и в официалния сайт. Те задължително трябва да съдържат контакти или линкове за повече информация към други платформи, за да се направи опит организацията да използва максимално ефективно медийни си канали за представяне на собствената позиция, без тя да бъде допълнително „интерпретирана“ от медиите.

3.1.1. Заинтересовани страни в социалните медии

При планирането на стратегиите за комуникация по време на криза в социалните медии, не можем да **не отбележим ролята и влиянието на лидерите на мнение в тази среда**. Полезно е да се състави база данни с влиятелни личности в сферата, в която организацията функционира, с експерти, ко-

ито активно използват социалните медии, блогъри, инфлуенсъри и други потребители, които активно споменават организацията или участват в дискусии под нейни публикации. Пособката, в която се развиват разговорите и се оформят нагласите на общностите в първите часове на кризата определят и ефективността на комуникационната стратегия сред тези групи, както и отношението, което те изграждат към организацията във фазата на ниска медиатизация на кризата.

Идентифицирането на заинтересованите страни в социалните медии включва определяне на лицата, групите или организациите, които имат интерес или участие в дейностите и изграждането на имиджа на организацията. Идентифицирането на заинтересованите страни в социалните медии може да протече в следните стъпки: 1) *анализ на заинтересованите страни* - идентифициране и категоризиране на заинтересованите страни въз основа на тяхното ниво на интерес, влияние и въздействие върху различни онлайн общности. Това може да помогне за приоритизиране на заинтересованите страни и за определяне на най-добрия подход за взаимодействие с тях в социалните медии по време на криза; 2) *преглед на ключови социални медии* – кои социални медии са най-подходящи за организацията и нейните заинтересовани страни. При криза това ще помогне да се насочат усилията и ресурсите към тези, които е най-вероятно да достигнат до заинтересованите страни и да ги ангажират; 3) *наблюдение на разговорите в социалните медии чрез софтуер за „слушане“ на социалните медии* и наблюдение на разговорите за организацията, нейните продукти или услуги или всякакви въпроси, които могат да засегнат заинтересованите страни. Това може да помогне за идентифициране на заинтересованите страни, които са активни и да осигури представа за техните мнения, опасения и нужди; 4) *анализ на ангажираността в социалните медии*, за да се установи кой харесва, споделя или коментира съдържание; 5) *идентифициране на онлайн общности, които са свързани с отрасъла или с продуктите на организацията*, и преглед на членовете им, за да се видят потенциални заинтересовани страни.

Според Сомерфелд изследванията в полето на кризисната комуникация, които обогатяват както теоретичните изследвания, така и практиката и които не пренебрегват управлението на кризите в социалните медии, са важни за разбирането на новия инструментариум за кризисна комуникация онлайн. Голяма част от изследванията в тази област обаче се фокусират върху това как отделни организации могат да управляват комуникациите по време на кризи, за да намалят вредите за репутацията си, а не върху пълното изследване на разнородните и полифонични реакции на различни социални участници, което е отличителна черта както на социалните медии, така и на съвременните концепции за връзки с обществеността (Sommerfeld, 2013).

Вече има разработени софтуерни решения за т. нар. **„картографиране“ на заинтересованите страни онлайн**. Пример за такъв инструмент е *Untangle*, който може да бъде полезен във всички етапи по управлението на кризисния процес (преди, по време и след криза). **Софтуерът систематично картографира заинтересованите страни чрез поредица от стъпки, които ги приоритизират и категоризират, групират специфичните им проблеми, определят позициите им и прогнозират потенциални действия, така че в крайна сметка да се разработят и променят адекватно стратегията и ключовите послания.**

Case study 3.

Starbucks и обвиненията в расизъм от 2018 г.

Пример за технологичния и тактическия потенциал, който притежават социалните медии е случаят от 2018 г. с веригата Starbucks в САЩ. Клиент на популярната верига за кафе заснема с телефона си как полицаи арестуват двама чернокожи младежи, които не проявяват никаква съпротива и са видимо объркани и притеснени от внезапното задържане. Потребителското видео е публикувано в Twitter и за ня-

колко секунди достига до много хора, които директно обвързват случая с расистко отношение от страна на служителите в кафенето. Подобна кризисна ситуация подкопава репутацията и ценностите на Starbucks, тъй като идентичността на бранда се изгражда върху мултинационалността, справедливостта и социалния подход. Недоволството в Twitter се разраства до такива мащаби, че компанията се принуждава да затвори заведенията си и да публикува официална позиция в профила си. Оформят се хаштагове с призив за бойкот на бранда и открити обвинения в расизъм. От социалните медии гневът на общността се пренася във физическото пространство и хората се събират пред обекти на веригата. За съжаление реакцията на Starbucks е закъсняла, тъй като публикуваната позиция е във вече напреднала степен на обществена мобилизация и гняв. Макар и да спазва препоръката да публикува отговор в платформата, в която възниква и се развива кризисната ситуация, компанията не структурира добре посланието си и то не е пропорционално в тона си на силния обществен отзвук, който поставя проблема в плоскостта на дискриминацията и правата на човека. Втората тактика, която комуникационният екип използва в тази кризисна ситуация е организирането на интервю с главния изпълнителен директор Кевин Джонсън в ефира на ABC. Едва пет дни след публикацията на видеото в Twitter, компанията предприема решителното действие да затвори обектите си в САЩ за един ден и всички служители да бъдат изпратени на обучение срещу расова дискриминация, за да не се допускат подобни ситуации в бъдеще. Проявяването на разбиране, извинението и емпатията са ключови нагласи в управлението на кризите в социалните медии, заради хипечувствителността на онлайн общностите.

3.1.2. Комуникация с онлайн общности по време на криза

Управлението на комуникацията в общностите по време на криза обаче, изисква от кризисните екипи на организациите да вземат няколко важни решения: *1) с каква цел създаваме или поддържаме онлайн общност; 2) кой ще бъде „мениджър на общността“ и ще задава правилата за общуване; 3) какви умения трябва да притежава той не само, за да модерират дискусиите, но и за да бъде проактивен в тяхното инициране.* Професионалната роля „мениджър на общности“ (community manager) вече се налага като отделна работната позиция в различни организации. Специалистите с подобен профил имат ключова роля за създаване на комуникационни стратегии не само по време на криза. Дългосрочното поддържане на онлайн общности променя същността на отношенията между членовете им и организацията – от чисто формални до проактивни и диалогични.

Линел обобщава, че в конвенционалните изследвания за управление на извънредни ситуации, общностите често се разглеждат в пространствено отношение като групи от хора, живеещи в една и съща зона или групи от хора, които са застрашени от сходни рискови ситуации заради географското си положение (Linnell, 2013). Тази дефиниция пренебрегва други характеристики на общностите като общи интереси, ценности, ритуали, въвеждане в употреба на изразни средства и специфичен език, установени традиции. Според Търнър общностите имат сложни структури и всяка може да се разслаява на много субобщности, а хората да бъдат членове на няколко общности едновременно, свързани помежду си от разнородни фактори като местоположение, професия, икономически статус, пол, религия или начин на живот (Turner, 2010).

Виктория предлага модел от седем степенен процес на управление на общностите в критични и кризисни ситуации: *1) външни организации се свързват с общностите, които са в риск (или обратният вариант – общности в риск търсят под-*

крепата на външни организации); 2) след дискусии, страните достигат до разбиращие относно степента на опасност и заплаха; 3) организацията извършва оценка на рисковете, степента на уязвимост на общностите, евентуалните последици; 4) разписват се и се съгласуват варианти за различни мерки, които да бъдат въведени постепенно, за да се осигури достатъчно време за подготовка и овладяване на кризата; 5) общността формира група от представители, които да отговарят за процеса на подготовка, реакция и комуникация при възникнала кризисна ситуация; 6) прилагат се краткосрочно, средносрочно и дългосрочно планираните мерки; 7) непрекъснато се ревизират и подобряват плановете за реакция при различни по вид кризисни ситуации и се обогатява базата данни от примери с добри практики за реакция при кризи (оценка и капитализиране на чуждия опит) (Victoria, 2002).

Днес онлайн общностите се формират около създаване на съдържание в социалните медии - истории, споделяни от членовете им за техния опит в комуникацията с представители на организацията, запитвания и отговори за продукти, услуги, политики, публикуване на новини за общността, онлайн разговори и споделяно съдържание между самите членове. **Те са ценен ресурс за събиране на данни, мнения, градивна критика, полезни идеи и препоръки. Освен това, в средите им се отчитат ранни сигнали за проблеми, проследяват се причини за негативно отношение, тушират се недоволства, които биха предизвикали кризисни ситуации.**

По време на криза получаването на информация в реално време е важно, защото са необходими незабавни реакции, особено при ситуации, в които хората се нуждаят от помощ незабавно. Кампаниите за дарения в полза на различни каузи, доброволчески инициативи със специфичен характер също намират добре таргетирани и заинтересовани общности за подкрепа в различни социални канали. Самите платформи разработват инструменти, чрез които хората бързо се събират и отзовават за определена кауза. Членовете на общностите комуникират директно помежду си, публикуват бързо собст-

вен снимков и видео материал, споделят препратки към статии и документи.

Уайт изброява няколко основни предимства за комуникация с общности по време на криза, които са предоставени от социалните медии: *1) правилно канализиране на усилията за възстановяване след криза*, защото дигиталната среда ускорява процеса на комуникация и хората могат да се самоорганизират, за да си помагат взаимно; *2) ефективно изграждане, поддържане и укрепване на отношенията между партньори* преди да възникнат кризисни ситуации; *3) висок потенциал за запазване на социалните връзки между хората*, особено при пандемични условия, които налагат самоизолация и физическа дистанция; *4) бързо съдействие и подкрепа от страна на вече формирани целеви общности по време на криза*; *5) лесно използване на социални географски информационни системи, които позволяват локализиране на уязвими групи*; *5) излъчване на живо (livestream) на публични обръщения на официални лица, брифинги, пресконференции и публични дискусии* (White, 2012).

Управлението на отношенията със заинтересованите страни (stakeholders management) е част от кризисната комуникационна стратегия. Особено предизвикателство за комуникационните специалисти е тяхното адекватно поддържане по време на пандемията от COVID-19, когато различни експерти, медицински лица, здравни организации, изследователски институти публикуваха разнородна, често пъти противоречива, информация за превантивни мерки и ход на развитие на заболяването. Филтрирането на тези разпоредби и препоръки от местните национални правителства предизвиква още по-голямо объркване в работните процеси на организациите. Те трябваше да адресират трансформациите в тяхната микросреда с добро познаване на ситуацията, през работещи комуникационни канали и чест комуникационен ритъм, който има за цел да поддържа ангажираността на ключовите заинтересовани страни.

Независимо от глобалния характер на пандемичната криза, силните негативни ефекти от нея се регистрират най-отчетливо при местните общности, затова стратегическото планиране на комуникация с тях може да доведе до по-приобщаващ и устойчив подход в кризисния мениджмънт. Съвременните кризи се характеризират с множество отключващи събития, каскадни ефекти, комплексни начини за разрешаване, които изискват активното участие на множество заинтересовани страни – локални институции, граждански групи и местни общности, професионални организации и др. Въпреки че традиционните протоколи за реакция по време на възникнала кризисна ситуация все още имат своето важно място в кризисния мениджмънт, все по-често се обръща внимание на подходите за управление на кризи, които включват активно местните общности, които да сътрудничат на кризисните екипи.

Официалните институции използват два вида собствени комуникационни канали за споделяне на съдържание – официален уебсайт и координирано публикуване на информацията в социални канали. С цел по-голяма видимост се добавя ключово меню още на началната страница на уебсайта, в което се споделя информация само за развитието на кризата. Отделно, комуникационните специалисти на организациите, публикуват в социалните профили полезни линкове към уебстраниците на свързани организации и партньори; изписване на телефонни линии и имейл контакти за персонална връзка. **От своя страна, социалните медии Facebook и Twitter създадоха свои информационни хъбове, в които потребителите намират проверена информация относно вируса, генерирана автоматично от официалните канали на здравни и други институции.** Twitter позволява оптимално използване на хаштагове – алгоритъмът на платформата или бот сканира съдържанието и го предлага на хора, които търсят сходна информация, засича местоположението на потребителите и така може да се локализируют общности в рискови и кризисни ситуации, да се създаде картографиране в реално време на критични точки и да се следи тяхната динамика на развитие.

Важно е да се установят ясни и измерими цели при планиране на комуникацията по време на COVID – 19 кризата в социалните медии. **Всеки канал там има свое целево предназначение и специфична, фокусирана целева общност.** Това помага на комуникационните специалисти да следят нивото на информираност и разбираемост сред общностите. От платформите за социални медии на компанията до личните акаунти на отделни лидери и служители, всеки трябва да разбере какво съдържание е подходящо да споделя, да бъде запознат с протоколите за отговор и да бъде готов да решава внезапно възникнали казуси или да отговаря на потребителски критики. **Във време на безпрецедентна глобална криза се тества и доверието в организациите, затова е важно как комуникационните специалисти управляват онлайн отношенията с целевите общности в критични и несигурни времена.** Администраторите на общности (community managers) трябва да следят за комуникационна консистентност и елиминиране на противоречивите послания. Добре е да бъдат разписани и ясни указания, в които ясно да се посочва правилата за поведение на членовете на общността. Институциите от публичния сектор имат централна роля в решаването на кризата, не само с взимането на ключови решения, промени в политики и въвеждането на нови мерки. Ръководителите и представителите на властта са поставени под безпрецедентен натиск, както за предоставянето на медицинска, финансова и логистична подкрепа на отделни лица и общности, така и в ролята им на лидери, даващи освен ценна информация, така и мотивация и надежда на хората.

Case study 4.

„Жива лаборатория“ в Амстердам за комуникация с общности по време на пандемия

Според Боерсма и екип (различни проучвания в управлението на кризи показват, че множество местни заинтересовани страни (обществени организации, граждански мрежи, доб-

роволци), се включват в предоставянето на помощ по време на бедствия и кризи (Boersma and al., 2022). Авторите представят резултати от интересно проучване на терен в две области в Амстердам, което има за цел да провери как различните локални заинтересовани страни се ангажира в борбата за COVID - 19 кризата. Те използват подхода на т.нар. „жива лаборатория“ (living lab), в която множество заинтересовани страни участват в различни социални и творчески дейности, за да предложат решения, които да бъдат работещи на местно ниво. Изследователите описват подробно как са създали лабораторията, след проведени предварителни дискусии с представители на местните общини и неправителствени организации, със социални работници, с кризисни мениджъри и с изследователи в полето на кризисния мениджмънт. В остриите фази от развитието на пандемията, в които се наложи и локдаун, се приоритизират уязвимите групи в двата амстердамски квартала, а местно сдружение на неправителствени организации инициира кампания за групово финансиране. Координирането на хуманитарни акции по раздаването на храна, лекарства и други необходими консумативи се осъществява от доброволци от граждански мрежи и благотворителни организации, собственици на локални ресторанти. Разпределението на дейностите, координацията, организацията, комуникацията и кампанията за групово финансиране, са инициирани изцяло доброволчески от местните общности. Основното предизвикателство пред изследователите и участниците в лабораторията е, как доброволческите проекти да бъдат синхронизирани с усилията на местната власт за справяне с кризата и как общинските власти да координират различните инициативи.

„Живата лаборатория“ в Амстердам показва не само моделите на включване и изключване на местните общности, но и процесът на формирането на интересни отношения и мрежи между организациите, които участват в управлението на кризисни ситуации. Някои от изводите са, че:

- 1) действията на официалните организации за здравеопаз-

ване и социална дейности са гъвкави – те се основават на стриктни правила и процедури, но са отворени за сътрудничество с местните, неформални мрежи. За институциите е трудно да се адаптират към новата ситуация; 2) действията на местните неформални мрежи са *ad hoc* и разчитат на доброволческа инициативност и практики; 3) действията на местните институционални структури се основават на легитимност и отчетност (кой какво може да прави, за кого и кога). Те обаче се колебаят да изпълняват координираща роля. Проучването доказва, че отношенията между формалните и неформалните групи от заинтересовани страни в управлението на кризи са динамични и се променят. Резултатите обаче показват, че ефективността на кризисния мениджмънт е висока, ако съществува създадено сътрудничество между местните доброволчески и НПО мрежи и локалните управленски структури. В сесиите и дискусиите, организирани в рамките на лабораторията, се стига до заключението, че местните мрежи, които се мобилизират по време на кризи, имат голяма добавена стойност за решаването им, защото те познават добре средата и осъществяват връзката с местните граждани, включително с най-уязвимите. Сдруженията на местните общности могат да предоставят информация по важни въпроси, която след това да бъде комуникирана адекватно към заинтересованите страни: кои са уязвимите групи; кои са местните лидери; какви са особеностите на инфраструктурата; как се информират жителите за дейностите в общината; какви комуникационни канали използват най-често и др.

Можем да дефинираме три основни форми на сътрудничество с общности по време на криза: 1) сътрудничество между публичния и гражданския сектор - здравните агенции и институции в колаборации с доброволчески асоциации са добър вариант за включване на гражданите, които имат готовност да помагат при кризи; 2) социални, културни и граждански сдружения на локално ниво, които си партнират при

кризисни ситуации – например спортни клубове и училищни групи с професионални асоциации и неправителствени организации; 3) доброволчески организации, които помагат на местните институции – те имат ролята на подкрепящи структури, познават добре местните уязвими групи и бързо могат да помогнат за дефиниране на най-належащите за решаване проблеми. Местните власти трябва да използват гражданската инфраструктура на локално ниво в процеса на кризисен мениджмънт. Това са множеството публични, частни и граждански агенции, организации и бизнеси, които могат да допринесат с безвъзмездна материална, логистична, доброволческа помощ или пък с know – how за преодоляване на критичните нива на кризата.

Съвременните общности са динамични, сложни и се формират и развиват в онлайн среда. Кризите също са различни по обхват, интензитет и мащаб. Последниците от тях в различните региони не са еднакви, заради нееднаквите проблеми от географско, демографско, социално-икономическо, политическо, културно естеството. Затова не е възможно да се създаде единен подход за управление на общности по време на криза, който да отговаря на всеки възможен контекст. Приложението на подходите трябва да е съобразено с вида на кризисната ситуация, контекста, в който тя се развива и спецификите на засегнатите общности. Тема на бъдещи проучвания може да бъде управлението и комуникацията с общности и тяхната роля през различните етапи от развитието на кризата - предкризисен, кризисен и посткризисен период. Усилията за мобилизиране на хора и групи са по-успешни, когато се осъществяват във вече сформирани общности, а не чрез форми на сътрудничество, създадени специално за управление на кризи и бедствия. Сътрудничеството между различни участници се основава на вече изградено доверие, което остава устойчиво във времето.

3.2. Интегративна рамка за изследване на вътрешната кризисна комуникация

Франдсен и Йохансен предлагат интегративна рамка за изследване на вътрешната кризисна комуникация, разработена на основата на две предположения: *1) изследването на вътрешната кризисна комуникация трябва да започне с подробно проучване на връзките между организацията и нейните вътрешни заинтересовани страни, за да се изведат основните разлики между вътрешната и външната кризисна комуникация; 2) към изследването на вътрешната кризисна комуникация трябва да се подходи структурно чрез анализирането ѝ в основните етапи от процеса на кризисен мениджмънт (предкризисен етап, кризисен етап и посткризисен етап)* (Frandsen, Johansen, 2011).

Авторите правят критичен преглед на теоретичните източници като ги разделят на практически ориентирани, основаващи се на личен опит и теоретично ориентирани, в които преобладава научното и систематичното изследване на кризи и комуникация по време на криза. Според тях практико-приложните статии, намерени предимно онлайн, не се опитват да обяснят съществените различия между вътрешните и външните комуникации, а нормативно и механично преформулират съветите в комуникационните планове за външните заинтересовани страни за вътрешните публики, като акцентират върху това, как мениджърите трябва да общуват със служителите по време на криза. **Характерното за теоретичните изследвания по темата, освен че са оскъдни, е че се фокусират предимно върху психологическите, а не върху комуникационните аспекти при кризисна ситуация.**

Франдсен и Йохансен изброяват четири основни характеристики, които отличават вътрешните публики от другите заинтересовани страни: *1) спецификите на връзката им с организацията; 2) отговорности и нива на заемана длъжност, професионална роля; 3) степента на идентификация с организацията и припознаване на нейните ценности; 4) ролята*

на служителя като изпращач и получател на информация за кризисната ситуация (Frandsen, Johansen, 2011, p. 352). Вътрешните заинтересовани страни се състоят от различни групи от хора с различни функции, професионални роли и задачи – служители, администратори, топ мениджъри, мениджъри на средно ниво, членове на управителния съвет.

Авторите предлагат собствен модел на интегрирани вътрешни комуникации, който се основава на етапите в развитието на кризисния процес. В предкризисния етап фокусът е поставен върху превенцията и подготовката, по време на кризата – върху осмислянето на събитието и ограничаване на щетите, а в посткризисен – върху полученото знание и промяната в организацията.

Таблица 10. Модел за интегрирани вътрешни кризисни комуникации (Frandsen, Johansen, 2011, p. 355)

Превод и визуализация: Мария Николова

	Предкризисен етап	Кризисен етап	Посткризисен етап
<i>Фокусна точка</i>	<i>Подготовка Предотвратяване</i>	<i>Осмисляне на кризата Ограничаване на тежките последици</i>	<i>Оценка на опита Промяна</i>
1. Служителите като получатели на информация. Мениджърите или кризисния екип като изпращачи.	Комуникация на рискове и проблеми. Комуникация, която да подготвя психологически служителите за евентуални кризисни ситуации.	Комуникация на важни инструкции за поведение и реакция. Избор на комуникационен отговор.	Комуникация на анализа на резултатите и натрупаното знание за кризата. Комуникация на промените. Дискурс на обновление.

	Предкризисен етап	Кризисен етап	Посткризисен етап
Други източници на информация извън организацията.	Комуникация на плановите за реакция при криза и евентуалните сценарии за развитието им.	Възстановяване на доверието след служителите. Медийно и публично възприемане на кризисната ситуация.	Възпоменателни церемонии / годишнини от кризисното събитие.
Хоризонтална комуникация между мениджъри и служители			
2. Служителите като изпращачи на информация. Мениджърите или кризисните екипи като получатели. Други получатели извън организацията.	Негативна комуникация от служители към мениджърите (разобличители, недоброжелатели).	Обратна връзка за стратегията за реакция. Негативно или позитивно настроени „посланици“ на организацията.	Разказване на истории (storytelling).
Организационни фактори, които имат положително или отрицателно влияние.	Вида на кризата (съдържание, интензивност, динамика, интерпретация). Когнитивни, поведенчески и емоционални реакции към кризата (гняв, стрес, мъка, чувство за безсилие и паника). Кризисна култура. • Поука от предишни грешки. • Психологически защитни механизми • Възприемане на кризата • Кризисна памет • Колективно съзнание и разбиране за потенциалните кризисни ситуации Комуникационна култура. Комуникационна стратегия.		

Авторите умишлено включват в модела други източници на информация за кризата и други получатели на информация за нея, като по този начин отчитат ролята на медиите за формиране или промяна на кризисния наратив – чрез създаването на текстово и визуално съдържание при отразяване на кризисното събитие. Служителите са поваляни също от тях, както и от общуването си в неформалното обкръжение – с родини, приятели, колеги. Категориите на организационните фактори е динамична заради вида на организацията, вида на кризата, възможната повтораемост на отключващото събитие. Кризисната култура е важна за превенцията на бъдещи подобни кризисни ситуации, а нейното изграждане и поддържане показва способността на кризисните екипи и на мениджмънта да капитализират негативния и позитивния опит, да осмислят кризите, които организацията е преживяла и да трупат знание за тях (crisis knowledge).

Служителите имат ключова роля във всички фази на кризисния мениджмънт – от етапа на планирането до този на оценката и възстановяването. Комуникационните специалисти поддържат ангажираността като им предоставят възможности за обратна връзка и градивни предложения. **Въвличането на вътрешните публики в процеса на управление на кризата може да бъде рисковано, ако не е съобразено с избраната стратегия за отговор.**

Във фазата на планирането, участието на служителите е от съществено значение за структурирането на отговорите, разработването на планове и комуникационното им проиграване. Така хората ще разберат какво се очаква от тях, каква е тяхна роля в управлението и кои дейности на организацията не трябва да бъдат прекратявани по време на кризисна ситуация. **Служителите имат нужда да бъдат тренирани за реакция при каза,** за да разберат добре стратегическия подход на организацията, как техните действия допринасят за ефективността му и как отделните тактически подходи са свързани помежду си. Според Аманда Колман участието на служителите трябва да продължи

през целия процес на управление на кризата. Целият персонал трябва да бъде наясно и с процесите по управлението на риска в организацията. Така ще се идентифицират сигнали или ще действат „система за ранно предупреждение“ за възможни проблеми или области, в които те биха възникнали. Затова служителите трябва да бъдат насърчавани да проявяват активност в обратната връзка и в предложенията за решаването на проблеми преди те да са се превърнали в кризи (Coleman, 2020, p. 81).

В кризисния етап поведението, действията и изказванията на служителите ще се окажат ключови за съхраняването на доверието и репутацията на организацията. Всички трябва да се запознати с причините за кризисната ситуация и какви са мениджърските решения за справяне с проблема. Комуникационните специалисти имат за задача да обяснят ясно какви ще са основните послания, какъв стратегически отговор е избран да бъде следван и как екипите трябва да се отнасят към запитвания и коментари от различни заинтересовани страни. Кризисните екипи трябва да вземат под внимание всички точки на контакт с организацията – с клиенти, с бизнес партньори, с медии и да разработят кратки инструкции за създаване на съобщения до тях, в които няма разминавания и противоречие в информацията. Контактите с ключови клиенти, бизнес партньори, медии и журналисти, към които са необходими чести актуализации на информацията, е препоръчително да се съдържат в предварителните планове за реакция при криза и към всяка идентифицирана група да се опишат каналите, чрез които да бъде достигната. Така в ранния етап от развитието на кризата, ще се успокояват притесненията с добре подбрана, изчерпателна и актуална информация.

В плана за кризисна комуникация трябва да бъдат описани най-оперативните начини за предупреждение на служителите в организацията. Каналите за това може да бъдат електронна поща, вътрешен интернет портал, мобилна апликация или друга платформа, която се използва ежедневно и е позната за тях. Проактивната информираност на служителите ще им помогне да бъдат уверени в организационните

усилия за справяне с кризисната ситуация. Важно е обаче те да са сегментирани в различни групи, за да бъде обяснена комуникационна им роля добре, а разпространяването на информацията - осигурено за точните заинтересовани страни.

Много служители използват социалните медии за лична комуникация, затова в кризисна ситуация те трябва да бъдат инструктирани какво могат да споделят и какво трябва да не бъде разпространявано публично. Затова комуникационните специалисти добре трябва да преценят, дали фактите и детайлите по причините за възникването на кризата са подходящи за външно споделяне и при какви условия това може да се случва. За служителите е препоръчително да бъдат подготвени и въпроси, които да бъдат отклонявани внимателно или указания за това как да реагират на провокативни коментари. Тези насоки се актуализират своевременно при развитието на кризисната ситуация.

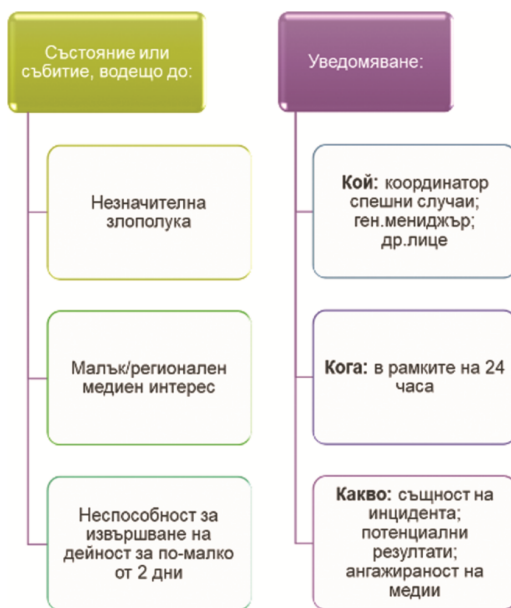
Служителите ще имат важна роля и при възстановяването на организацията в посткризисния етап. Определени групи от тях е допустимо да се включат в оценката на комуникационните тактики, приложени по време на кризата и в анализа на онези от тях, които са били успешни за управлението ѝ. В този етап е важно да се комуникират промените в организацията не само с външните публики, но и с вътрешните. **Комуникацията на промените е важна не само за бизнес възстановяването на организацията, но и за възвръщането на доверието в нея.**

Според Колман има четири ключови области, чрез които се поддържа ангажираността на служителите по време на криза: 1) организационна структура; 2) лидерство; 3) канали за комуникация; 4) послания (Coleman, 2020, p. 84). Те трябва да бъдат внимателно описани както в оперативния план за справяне с кризисна ситуация, така и в комуникационния. Крайната цел на кризисния екип е да се осигури не еднопосочно „спускане“ на информация и инструкции, а да се създадат условия и среда за ефективна обратна връзка и диалог.

В структурата се включва ясно разпределение на екипите, техните мениджъри, супервайзъри или други отговорници.

Тези мрежи са важни за организации, които имат представителства по целия свят. Подходът на централизираната комуникация е ефективен, ако има точки за контакт в отделите с отговорници, които да подават информация към ръководителя на комуникационния екип и кризисния мениджър. **Тук ключова роля има и специалиста по вътрешни комуникации в организацията и неговата роля трябва да бъде детайлно описана в плана за комуникация при криза.** Той участва в процеса по вземане на решения за комуникационните тактики и информацията, която трябва да бъде споделяна публично.

В следващите няколко фигури предлагаме **примерно разпределение на роли и процес на организация на вътрешната комуникация при четири индекса на тежест на кризата.** Моделите са структурирани на основата на две променливи – състояние или отключващо събитие, водещо до кризисна ситуация и кратък алгоритъм на уведомяването (кой, кога, какво).



Фиг. 5. Индекс на тежест на кризисната ситуация 1.
Автор и визуализация: Мария Николова

При незначителна злополука няма изрично условие да се ангажира пряко изпълнителен директор или друг представител на мениджмънта, тъй като медийният интерес е малък или незначителен, а инцидентът е в компетенциите на овладяване на координатор по спешни случаи.



Фиг. 6. *Индекс на тежест на кризисната ситуация 2.*
 Автор и визуализация: Мария Николова

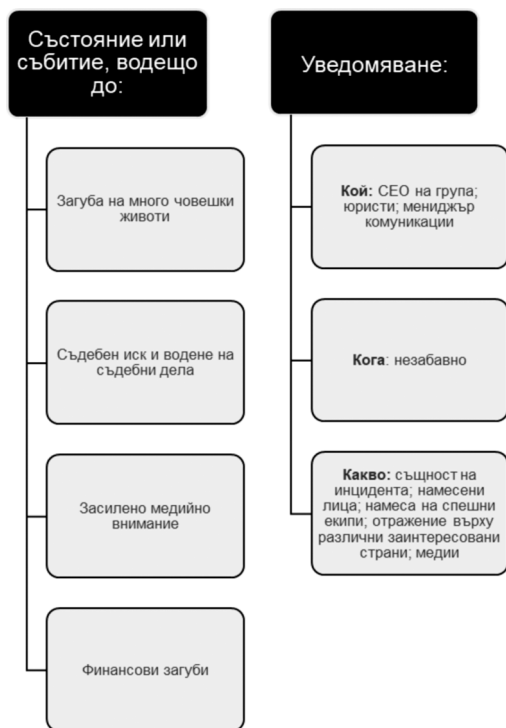
При второто ниво на тежест на кризисната ситуация предполагаемите събития включват външен натиск (институционален или неправителствен) и сериозни финансови загуби, затова уведомяването на изпълнителен директор е задължително. Тук се съкращава и предвиденото време за неговото информиране – в същия работен ден.



Фиг. 7. Индекс на тежест на кризисната ситуация 3. Автор и визуализация: Мария Николова

Кризисните ситуации с нива на тежест 3 и 4 имат потенциал да прераснат в продължителни кризи. При тях отключващите събития включват множество заинтересовани страни, сериозни финансови загуби и в кризисния екип за тяхното решаване е препоръчително да има и юристконсулт.

Кризисни ситуации от ниво 4 са най-тежките за организациите, тъй като сценарият предвижда човешки жертви, воденето на съдебни дела, което означава и оспорване на организационната легитимност, засилено медийно внимание, което увеличава обществения натиск върху нея. При такива кризисни ситуации екипът задължително трябва да включва изпълнителен директор, юристконсулт и PR мениджър, а уведомяването им да бъде незабавно.



Фиг. 8. Индекс на тежест на кризисната ситуация 4.
Автор и визуализация: Мария Николова

Адекватното лидерство и ролята на лидера са важни за ангажираността на служителите не само по време на криза, но и в цялостния работен процес на организацията. Обикновено позицията му е анализирана в контекста на външната комуникация и процеса по запазване на доверието, легитимността и репутацията на организацията. Лидерството може да бъде функция и на добрите мениджърски способности на изпълнителния директор например, който трябва да бъде открит, честен и емпатичен към служителите по време на криза. Не по-малко значима е ролята и мениджър „Човешки ресурси“ или друг член на изпълнителния мениджмънт, който да ръководи оперативния план и към когото служителите да се обръ-

щат за съдействие и подкрепа. Отделно от изпълнителното ръководство или т.нар. *C-suite*, във всеки отдел е добре да има по един човек, който да комуникира ефективно с мениджъра, за да се оптимизира максимално обратната връзка.

3.3. Вътрешни онлайн комуникационни канали по време на криза

Ролята на комуникационния екип и на PR мениджъра е важна за поддържането на вътрешните канали за комуникация със служителите не само по време на криза. Сред познатите и вече традиционни техники за комуникация са: 1) *срещи и разговори лице в лице*; 2) *регулярни вътрешни брифинги (може да се провеждат и виртуално)*; 3) *посещения на място от изпълнителните директори*; 4) *социални медии за вътрешна комуникация (като Workplace например)*; 5) *интранет портали на организацията*; 6) *видеообръщения*; 7) *електронни бюлетени за вътрешните публикации*; 8) *апликации за служители*. Съществено важно е да се прецени каква информация трябва да се споделя чрез срещи и каква чрез вътрешните канали, а това зависи от спешността ѝ, нейния обем, организационната култура, големината на екипите, отдалечеността им и др. Също така, комуникационните специалисти трябва да предвидят чрез кои канали мениджърите и лидерите ще общуват директно със служителите и на какъв етап от развитието на кризисната ситуация.

В отделен раздел в плана за кризисни комуникации е предвидено да се опишат комуникационните канали, които ще бъдат приложими в различните етапи от развитието на кризата. В самото начало от възникването на проблема може да се използва имейл комуникация, вътрешни социални мрежи и интранет портал, в които да се изпрати или публикува информационно съобщение, структурирано по модела на 5К и инструкции за поведение. С развитието на ситуацията и изясняването на детайли по отключващото събитие, следва да се планират вътрешни брифинги, срещи лице в лице, посеще-

ния на място на изпълнителния директор и др.

Колман предлага примерна диаграма за комуникация със служителите и оценява в нея нивата на ангажираност според използваните канали и форми, като отчита техните предимства и недостатъци.

Таблица 11. Диаграма за комуникация с вътрешните публики по време на криза (Coleman, 2020).

Визуализация и превод: Мария Николова

Канал	Пример	Ползи	Недостатъци	Ниво на ангажираност
Централизиран комуникационен канал	Имейл, кратко съобщение, публикация в интранет платформа	Бързина Голям обхват	Може да бъде игнорирано	Ниско
Табло за обяви	Постер Публикация в интранет	Близост до служителите Голям обхват	Може да бъде игнорирано Няма опция за бърза актуализация	Ниско
Брифинги от мениджмънта	Каскаден процес на брифинг Срещи с екипите	Персонализация Задаване на въпроси Достоверен източник на информация	Възможност за собствени интерпретации Зависи от мениджърския подход Изисква време	Средно
Дискусии в реално време	Блог Социални медии за вътрешна комуникация Интранет дискуссионен форум	Позволява разговор в реално време Обмен на гледни точки Участие на служителите	Няма централизиран контрол Организационната позиция може да бъде оспорвана и критикувана	Високо

Картографирането на вътрешните целеви публики е част и от ефективното управление на последиците от кризата, защото служителите са засегнати в различна степен от нея. Сегментирането може да се извърши по критерии като професионална роля, отдел, географско местоположение, негативни ефекти върху работните процеси и репутацията на организацията, вида на кризисната ситуация, спецификата на проблема или инцидента. В плана за кризисна комуникация се приоритизират екипите, които ще се наложи да работят при трудни или извънредни ситуации, а след това може да се идентифицират и ключови служители, които са точки за контакт и които да бъдат инструктирани за действие. Това може да са администратори на официалните акаунти на организацията в социалните медии, служители на първа линия, мениджъри на обекти, които работят с клиенти и др.

Комуникационните специалисти отчитат и факта, че служителите ще се информират от външни комуникационни канали, неофициални източници, а дори ще попадат и на дезинформация. Затова съобщенията, които им се предоставят не бива да се разминават с официалните позиции на организацията, за да не се създава атмосфера на недоверие, съмнение, а дори и паника. Относно посланията към служителите по време на криза, можем да кажем, че се прилагат същите правила за прозрачност, честност, яснота и фактологичност, които важат и за материалите до медиите. **За ефективността на вътрешната комуникация, е необходимо хората да осъзнаят добре пред каква ситуация е изправена организацията, как това ще повлияе на работните процеси и съответно – какви действия и промени трябва да се въведат.** Тонът им трябва да бъде съобразен с тежестта на кризисната ситуация и да следва избрания наратив за комуникация.

Според Колман съдържанието на организационната позиция за целите на вътрешната комуникация съдържа следните части: *1) подробности за възникналия проблем или инцидент; 2) действията, които организацията е предприела за ограничаване на щетите и какви са приоритетните дейности за*

това; 3) какво се изисква от служителите към настоящия момент от развитието на кризата и как могат да помогнат за действията на организацията; 4) как и къде служителите да потърсят помощ, съдействие или подкрепа, ако се чувстват застрашени или имат затруднения с изпълнение на текущите си задачи; 5) уточнения за това кога и по какви комуникационни канали ще получават допълнителна информация за развитието на кризата (Coleman, 2020, p. 92).

Препоръчително е позициите да бъдат персонализирани и подписани от името на главния изпълнителен директор или друг мениджър. **Анонимните, „дистанцирани“ съобщения по време на криза създават усещането за разграничаване, покриване, избягване на отговорност, липса на екипност и подкрепа.**

Няма стандартизиран метод за оценка на кризисните комуникации и ефективността на приложената стратегия, затова всяка организация трябва да приложи собствени критерии основани на целите, заложили в плана за кризисни комуникации. Важното е да бъдат очертани и приложени процедури за събиране на данни и за оценка на добрите и лошите практики при управлението на комуникациите. **При отчитането на ефективността на вътрешните комуникации се прилагат два вида данни – количествени и качествени.** Сред количествените можем да посочим например броят на служителите, които са потърсили помощ или съдействие за изпълнение на конкретни задачи, а чрез качествените се регистрират променени нагласи, нива на разбиране на кризисната ситуация, съпричастност към решаването на проблемите и др.

Инструментите за комуникация с вътрешните публики и софтуерните приложения за колаборация са полезни решения, които не само рационализират работните процеси, но осигуряват информираност по време на криза. **Чрез дигиталните комуникационни платформи се осигурява хоризонтално информационно покритие на различните вътрешни публики.** Ползите от тях в процеса на кризисна комуникация не се изчерпват само със създаване на комуникационни потоци,

които са концентрирани около планирането и реакцията при кризи. Те са ключови за споделянето на важни актуализации за безопасност в реално време и изпращане на известия, чрез които да се достигнат максимално много служители.

3.4. Корпоративни социални медии за вътрешна комуникация

Освен че улесняват ежедневните оперативни комуникационни процеси в организациите, онлайн инструментите за мениджмънт са практични и при извънредни ситуации. Ръководството лесно може да споделя протоколи за реакция, така че всяко ниво в организацията да бъде подготвено. Чрез тях мениджъри на отдел или кризисни групи създават предварително онлайн списъци със задачи и контакти, за да бъдат подготвени за всяка ситуация. **В приложенията и облачните пространства може да се съхранява важна информация, която при определени кризисни ситуации се оказва недостъпна през имейл или компютър.** Дигиталните инструменти и платформи са в помощ при провеждането на симулации на кризисни ситуации, чрез които да се направи оценка на съществуващите планове и процедури и да се въведат нужните промени и подобрения в тях. **Предварителната подготовка подобрява организационната устойчивост при кризисна ситуация.** Всяка организация има заинтересовани страни, с които трябва да комуникира по време на криза. Тяхното предварително идентифициране и включване в списък с контакти и подготовка на групи за общи чатове ще улесни оперативното изпращане на съобщения с висок приоритет. Мобилните приложения са оптимални решения за това, а чрез груповите чатове и споменавания на конкретни хора в тях са сигурни начини за привличане на внимание.

Пандемията от COVID-19 изведе на преден план въпросите за вътрешните комуникации в организациите и по-конкретно – как да се реорганизируют по време на криза. Днес мнението на служителите е не по-малко важно от това

на клиентите, медиите и дори партньорите. Корпоративните социални мрежи са вътрешни мрежи, през които служителите могат да работят по общи проекти, да проследяват прогреса на различни задачи, да дискутират идеи в реално време. Те наподобяват масовите социални медии и са удобни за онлайн комуникация, защото редуцират имейл кореспонденцията и телефонните обаждания.

Организациите все по-често се възползват от вътрешни социални мрежи, за да управляват работните процеси, да поддържат и комуникират корпоративната култура и да създават общности. Още през 2012 г. в свои доклад за технологичните прогнози компанията за анализи *Deloitte* отчита, че 90% от компаниите в популярната класация *Fortune 500* са внедрили частично или изцяло корпоративна социална мрежа (*Enterprise Social Network (ESN)*). Това е увеличение със 70% от предходната 2011 г. и сериозна стъпка към развитието и усъвършенстването на платформите за вътрешна бизнес комуникация на организации по целия свят (*Internal Social Media Part 1: What is it and why does it count*, 2014). Корпоративните социални медии или вътрешните социални мрежи еволюират постепенно от модерна тенденция в необходим инструмент с огромен потенциал за кризисен мениджмънт. Във внедряването и пълноценното им използване важна роля има мениджър „Информационни технологии“ (*Chief Information Officer*) и неговият екип, с който трябва да съставят стратегическата дигитална визия за организацията и за вътрешните заинтересовани страни, чрез която да бъдат ангажирани във почти всеки процес на работа. Според Джаки Уалфорд вътрешните социални медии подобряват общуването, осигуряват не само социална, но и бизнес функционалност в сигурна дигитална среда с криптиране на данни (Пак там).

Извън чисто технологичните предимства, те имат важна роля за поддържането на информираността и корпоративната култура сред служителите. Традиционните методи на комуникация са в голяма степен асинхронни и еднопосочни и елиминират диалога в реално време, докато чрез вътрешните со-

циални медии се модерират разговори и дискусии. Тези платформи имат потенциала да съхраняват документи с достъп до тях от различни точки на света, а това е важно за организации, които поддържат клонове в много държави. Според Леонарди прогресивно се увеличава използването на вътрешните социални медии, а чрез тях мениджърите се опитват да максимализират силата на информацията и да увеличат съществуващото знание в организацията (Leonardi, 2015). Гартнер прогнозира, че те ще трансформират комуникациите и споделянето на данни, и ще имат не по-малко значение от имейла и телефона (Gartner, 2013).

Проблемите с вътрешната комуникация водят до демотивация, липса на ефективност и лоши крайни резултати. Според съвместно прочуване на глобалната независима консултантска компания *APCO* и консултантската компания *Gagen MacDonald* относно влиянието на вътрешните социални мрежи, 42% от служителите искат да виждат повече качествено съдържание в платформите, 37% смятат, че иниципирането и поддържането на диалог в тях не е достатъчно, а за 21% те не са добре оптимизирани за работа (Internal social media Part 1: What is it and why does it count?, 2014). Сред положителните ефекти от използването на вътрешните социални мрежи са посочени: 1) *по-слабото текучество на кадри и конкурентното предимство при подбор на нови хора*; 2) *по-лесното сътрудничество в работата по различни проекти*; 3) *усещане за иновативност*; 4) *препоръчване на различни продукти и услуги на организацията от страна на служителите*; 5) *подкрепа от вътрешните публики по време на криза*; 6) *подкрепа от вътрешните публики при въвеждането на институционални политики (закони, наредби, инструкции и др.)*; 7) *инвестиране в дялове на компанията от страна на служителите* (Пак там.)

Пример за вътрешна социална мрежа е *Yammer* – работка на *Microsoft*. Нейният интерфейс и функционалности наподобяват тези на *Facebook*. Вътрешните публики се ангажират със съдържание чрез харесване и коментиране, но също така в нея се организират майсторски класове, менторст-

во, споделят се полезни съвети, предлагат се решения на проблеми, споделят се и се обсъждат нови идеи. Така служителите се чувстват свързани с различни офиси, екипи, видимостта на информацията и новините около организацията е по-добра. Друга подобна платформа е разработена от *Meta* като аналогично виртуално пространство на *Facebook*. Социалната мрежа се казва *Workplace* и допринася значително за внедряването на подобни платформи в работата. Чрез различните инструменти в *Workplace* се споделят документи, създават се работни групи, провеждат се видеоконференции. Софтуерът позволява интеграция с *Office 365* или други приложения, които се използват в работното ежедневие.

3.5. Ефективност на интранет комуникацията по време на криза

Вътрешните социални медии са част от интранет инфраструктурата в организацията, която, при правилно планиране, може да послужи и за управление на комуникационните процеси по време на криза. Пандемията от COVID-19 се окажа изненадваща за всички, а каскадният ѝ характер се отрази на всяка сфера от обществения живот. Интранет мрежата е среда, в която бързо може да се публикуват политики за безопасност, инструкции за изолация, указания за реорганизация на работните процеси и др. Това е всекидневна централната информационна точка за служителите.

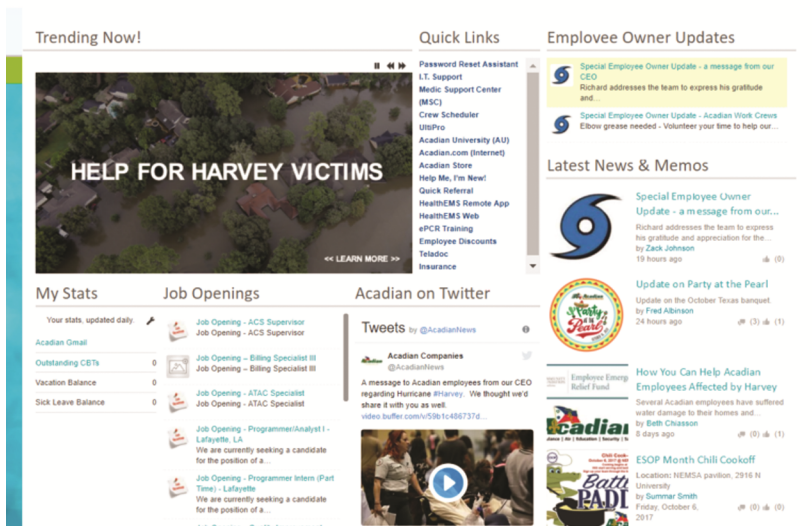
Ефективността на интранет за целите на кризисния мениджмънт се изразява в няколко основни аспекта: 1) *централизирано хранилище за важна информация* - публикуване на протоколи, процедури и документи за превенция и реакция при инциденти и кризисни ситуации. Мрежата позволява интеграцията на отделни папки от *SharePoint* или от друго облачно пространство, за да се осигури бърз достъп до процедури за евакуация при аварийна ситуация или график на работните процеси от разстояние. За разлика от традиционните системи, в интранет пространството се маркират отделни

ключови думи, по които бързо, при спешни случаи, се намират файлове, използват се функции за задължително четене, за потвърждаване на прочетеното или полученото. Тези важни документи са лесни не само за споделяне, но и за редактиране – има опцията да се настави електронен график с подсящане за тяхното актуализиране; 2) *провеждане на вътрешни обучения за превенция на кризи*, създаване на регулярни тестови анкети за проверка на реакциите на служителите при потенциални кризисни ситуации; 3) *създаване на екипи за реакция при кризисни ситуации* – във вътрешните форуми може да се обсъждат потенциални заплахи, да се провеждат брейнсторм сесии за оценка на кризисни сценарии и да се задават въпроси. Екипът за управление на кризи може да създаде област със съдържание посветена на кризи, където служителите да задават въпроси, да споделят опит или да предават важна информация относно кризата. Така те ще имат повече познания за извънредни ситуации и ще идентифицират по-бързо и лесно рисковете. Тъй като в интранет платформите има интегрирани вътрешни социални мрежи, в които служителите поддържат свои профили, има опция за поставяне на допълнително поле, в което да се вписва позиция като „мениджър кризисни комуникации“ и така служителите бързо ще се ориентират към кого да се обърнат при спешни случаи; 3) *интранет е своеобразна система за предупреждение* – в него се разпространява спешна информация по множество канали навреме. **Чрез т. нар. *Interact Broadcasts*, кризисният екип съставя съобщения и ги разпраща в няколко формата - SMS, известие за мобилно приложение, имейл, изкачващо известие в интранет или банер.** Този подход е особено важен при кризисни събития, които застрашават живота и здравето на хората и които са чувствителни към времето за реакция. Чрез създаването на едно съобщение, което може да бъде разпространено едновременно по множество канали до стотици или дори хиляди служители, се спестява критично време и се осигурява скоростна комуникация – както и се избягва изкривяване на информацията при препредаването ѝ от раз-

личните нива на мениджмънта в организацията. Чрез известията може да се поиска и потвърждаване на статус за безопасност или местоположение, което ще помогне за разпращане на допълнителни инструкции. В разгара на кризата, когато липсата на информация може да предизвика спекулации, слухове или дори паника, пускането на редовни актуализации при промяна или развитие, държи служителите информирани предотвратява ненужна емоционална ескалация; 4) *осигуряване на по-кратки, честни актуализации чрез времева линия (timeline) или споменаване (@)* – така се изпраща информация в реално време с препратки към външни страници и други източници; 5) *създаване на различно по формат съдържание за служители по време на криза* – предварително подготвени официални изявления с опорни точки и послания, ключови цитати или друга информация за външно споделяне от служителите, така че да се поддържа консистентност в кризисния наратив. Към тях се включват и Q&A формати, одобрени снимки, видеоклипове. Отговорностите на комуникационните специалисти включват и инструктирането на служителите как да подхождат, ако има запитвания от медии, към кого да насочват журналистите и какво и защо не трябва да споделят публично; 6) *осигуряване на информация за помощ и подкрепа при криза* – в трудна ситуация хората имат нужда от подкрепа, която не е само финансова, но и психологическа. Във форум или блог се обособява онлайн център за доброволци, инициира се кампания за събиране на средства, публикуват се външни линкове към страници със съвети за преодоляване на депресивни състояния и др.

Инструментите за управление и създаване на съдържание непрекъснато се усъвършенстват и съвременните платформи позволяват, освен създаването на текстово и мултимедийно съдържание, организирането на виртуални срещи с мениджмънта, които с навлизането на Web 3.0 и метавселената ще се случват много по-интерактивно. Така служителите ще бъдат информирани много по-убедително за усилията на организацията за справяне с кризата, ще разберат по-ясно и точно ро-

лята си за справяне с проблема и ще имат възможност да споделят въпросите и притесненията си директно, а кризисните тренировки ще бъдат проигравани много по-реалистично.



Сн. 1. Пример за интранет портал на частната компания за спешна помощ Acadian Companies, разработен от софтуерната компания Interact (Hall, 2020).

Мрежите за вътрешни комуникации вече позволяват да се създават отделни платформи, които да бъдат запълвани със съдържание само за целите на кризисния мениджмънт. Те съществуват постоянно, а структурата им е ясна и лесна за навигация. Те са своеобразни информационни хъбове с полезно съдържание, контакти и бързи връзки.

Съвременните интранет платформи поддържат и споделянето на видеосъдържание. Затова комуникационните специалисти планират излъчването на официални видео изявления от мениджъри, видеоинструктажи, а в някои случаи и кризисни видеоблогове, чрез които да се актуализира информацията около развитието на кризата.

unily SITES SOCIAL PEOPLE STORIES DOCUMENTS

EMPLOYEE CRISIS HUB HOME REGIONAL SUPPORT BRAND SUPPORT DOCUMENTS STORIES

EVERYTHING YOU NEED TO KNOW

During a crisis we rely on all of our employees to take the appropriate action and follow best practise, but we understand that it can often be difficult to know what is the best course of action.

This crisis hub is your gateway to all of the relevant guidelines, FAQs, contacts and information you'll need to ensure we respond to a crisis correctly, as one unified front.

CRISIS ROLES

Subject Matter Expert Security Manager Public Affairs Advisor Crisis Manager

YOUR CRISIS TEAM

Brooke Thomas Marketing Executive

Harry Clarke HR Director

Grace Knight Chief Technology Officer

Diego Alonso IT Executive

POLICIES AND PROCEDURES

Search...

Name	File Type	Last Modified	Author
Crisis Management Plan	Word	21 Nov	...
Crisis Communications Guidelines	Word	19 Nov	...

CRISIS FAQs

How will a crisis affect me? Crisis Manager

Who should I report developments to? Human Resource Advisor

What response actions are we taking? Public Manager

Сн. 2. Кризисна интранет платформа, разработена от компанията за софтуерни решения Unily (How to use your intranet to optimize your crisis comms, 2020).

Case Study 5.

Масово уволнение на служители чрез Zoom

На 5 декември 2021 г. Вишал Гарг, изпълнителният директор на The Better.com– американска компания за финансови услуги, свързани с отпускането на ипотекы, уволнява 900 служители чрез видеосреща в Zoom (The video that has the corporate world aghast...2021). Неприятната новина е съобщена малко преди коледните празници и без предварително предупреждение или разговори с хората. Продължителността на виртуалната среща е по-малко от три минути.

Видеото, с изказването на изпълнителния директор, е публикувано от служител в Twitter. В него Вишал Гарг каз-

ва, че присъстващите са част от „групата на тези без късмет“, тъй като трябва да бъдат освободени от работа незабавно. Той уточнява, че те ще получат имейли от мениджър „Човешки ресурси“, в които ще бъде обяснено какви обезщетения им се полагат. Изпълнителният директор мотивира уволнението с пазарното свиване по време на пандемията, но в публикация на *The Economic Times*, която цитира списание *Fortune* се споменава, че в предишна имейл кореспонденция той ги е обвинил, че „крадат“ от своите колеги и клиенти, че са „непродуктивни“ и работят само по два часа на ден (CEO Vishal Garg of Better.com fires 900 employees on a three-minute Zoom call... 2021). Тази кризисна ситуация се случва няколко месеца преди компанията да стане публична и да започнат да се търгуват нейни акции на борсата.

От този случай от практиката могат да бъдат направени следните изводи през призмата на вътрешните кризисни комуникации: 1) използването на платформи за видеоконференции и разговори като Zoom за съобщаване на лоши новини създава вторични кризисни ситуации и трябва да бъде обмислено внимателно. По време на пандемията тези комуникационни платформи се използват предимно за работни срещи, формални или неформални разговори и служителите не са подготвени да получават неприятни новини по този начин; 2) поводът за срещата е подвеждащ. Според публикация на Сет Аренстейн в онлайн медията *PRNEWS* служителите са били поканени на уебинар (Arenstein, 2021); 3) необмислено, кратко и лишено от емпатия изявление на изпълнителния директор вреди както на персоналната му репутация, така и на имиджа на компанията; 4) видеосрещите могат да бъдат записвани (чрез телефон или софтуер) от служители и да бъдат разпространявани в социалните медии. Някои от клиповете са манипулирани или умишлено монтирани, за да ескалират както кризисната ситуация, така и разрушителните ефекти за репутацията на мениджъра и компанията. Кризисната ситуация вече излиза извън организацията и обхваща повече заинтере-

совани страни – институции, бъдещи служители, медии, акционери, бъдещи партньори, клиенти; 5) каскадният ефект на кризисната ситуация се разгръща в три посоки: пандемията като глобална кризисна ситуация трансформира пазарите, потребителското поведение и сама по себе си е отключващо събитие; видеосрещата в Zoom, опосредстваната комуникационна среда за съобщаване на изненадваща лоша новина, предизвиква вторична кризисна ситуация; записът на видео изказването на изпълнителния директор и публикуването му чрез социалните медии е третична кризисна ситуация, тъй като публичното ѝ оповестяване я трансформира от вътрешна криза в репутационна криза; 6) изненадващото за служителите уволнение подсказва за проблеми във вътрешната комуникация – не са проведени предварителни разговори (по телефон например), не са изпратени уведомителни имейли с достатъчно аргументирани причинни за освобождаването, както и с ясни инструкции за получаване на обезщетения. Тези „онлайн уволнения“ могат да предизвикат и завеждане на дела срещу работодателите, защото се нарушават процедури по освобождаване и даване на предизвестие; 7) необмислено изявление от страна на изпълнителния директор – в обръщението му към служителите липсва емпатия и загриженост. В него се забелязват и много противоречия и липса на силна аргументация за решението – Вишал Гарг използва като основен аргумент „промяната на пазара“, но всъщност тази промяна е положителна за Better.com, защото компанията регистрира растеж. Това пробужда съмнения сред служителите за адекватност на мениджърските му способности и създава усещането за опит за осигуряване на финансов комфорт на висшия мениджмънт. Причините за съкращенията не са изяснени добре и не са разбрани от служителите, липсва официална позиция на компанията, която да бъде публикувана в интранет мрежата или във вътрешните социални мрежи. Според публикация на *Forbes*, цитирана от *PRNEWS*, във вътрешната социална мрежа на компанията *Blind*, служителите са получили

„смъмрящо“ съобщение от изпълнителния директор, в което се казва, че най-малко 250 от уволнените хора са работили средно по 2 часа на ден, докато са записали 8 часа в системата за отчитане (Пак там). Този „груб“ аргумент отново не е издържан, тъй като логически противоречи и не обяснява уволнението на 650 души. Не е обмислена и достатъчно добре комуникационната реакция, след като решението става публично – разпространение на пресинформация, публикуване на ново изявление. Вишал Гарг изпраща кратко съобщение към служителите, в което вяло признава, че не е успял да „комуникира“ подобаващо освобождаването, съжалява дълбоко за това и ще се поучи от грешката си. В кризисната комуникационна стратегия може да се регистрира неподготвеност за отговор на публични критики и негативни реакции, липса на добре обмислени ключови послания, около които да бъдат конструирани позиции, както и на пресинформации, публикации в социалните медии.

Вече споменахме, че по време на криза е критично важно е да се изясни чрез какви комуникационни средства мениджърите ще отговарят на въпроси на служителите – това може да не смекчи процеса по освобождаването им, но демонстрира загриженост и уважение; 8) корпоративните ценности и въобще – корпоративната култура на компанията са силно дискуссионни – според публикацията на Арентейн, изпълнителният директор е направил телефонно обаждане до служители в компанията и обяснил, че е трябвало да предприеме уволнението на дадената група още преди три месеца, а останалите ще бъдат следени внимателно дали покриват изискванията за продуктивност и резултатност. Подобно агресивно мениджърско поведение напомня на авторитарните стилове на управление, а също така нарушава професионалната етика като публично „порицава“ служители и така подронва достойнството им; 9) част от представителите на мениджърското ръководство се разграничават от действията на изпълнителния директор и

подават оставки – това са PR мениджърът и главния маркетингов директор.

В полезно съпоставително проучване на компанията за софтуерни продукти за бизнеса *Axios HQ* от 9 ноември 2021 г. се очертават някои тревожни изводи за пропуските и разминаванията в процесите на вътрешна комуникация, които съществуват въпреки множеството иновативни инструменти и решения. Анкетата е проведена сред 400 служители, комуникационни специалисти и мениджъри в различни сектори и индустрии (здравеопазване, банкиране, финанси, образование, публична администрация). По-важните изводи са: 1) 74% от комуникационните специалисти смятат, че пишат ефективни кратки съобщения, докато 60% от служителите не са съгласни с тази констатация; 2) 45% от PR експертите казват, че не получават обратна свърза в комуникационния процес, а 31% от служителите казват, че няма подходящ комуникационен канал за това; 3) 59% от комуникационните специалисти твърдят, че най-голямата трудност е да накарат служителите да четат редовно изпращаната им информация; 4) само 45% от тях обаче са въвели система за измерване на ефективността на вътрешната комуникация (Schuman, 2021).

Проучването показва сериозно нарушаване на вътрешния комуникационен процес в разнородни организации, което може да доведе не само до демотивирани служители, липса на доверие в мениджърите, но и до сериозни кризисни ситуации. Според проучването служителите искат по-чести актуализации за работните процеси в организацията, които да бъдат в кратка форма и да кореспондират пряко с ролята и задълженията им. За тях е важно да получават по-ясна информация за предстоящи промени, за да се намалят изненадите, да бъдат организирани повече възможности за лични срещи, на които да бъдат обсъждани новости, да имат леснодостъпен канал за споделяне на обратна връзка.

ЧЕТВЪРТА ГЛАВА

Техники за онлайн комуникация по време на криза

В тази глава ще обобщим традиционни техники за комуникация по време на криза, които се трансформират и в онлайн формати (пресконференция, пресинформация, брифинг), както и такива, които са характерни само за дигиталната среда като създаване на кризисен уебсайт, публикуване на онлайн официална позиция, онлайн изявление от мениджър на организацията, създаване на онлайн кризисен хъб, мобилни приложения за незабавно информирание и софтуерни решения за кризисен мениджмънт.

През 2021 г. се отчита нарастване на броя на кризите, които се зараждат и развиват в социалните медии. В същото време обаче, поддържането на организационни профили във Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube и дори TikTok има добавена стойност, която се изразява в поддържането на онлайн общности, а те от своя страна – са важна целева публика по време на криза.

Онлайн средата ускорява темпото и обхвата на кризите по-бързо от която и да е друга информационна и комуникационна среда. **История на очевидец, слух, споделена публично вътрешна информация от недоволен служител, се превръщат във вирусен „факт“ с кризисен потенциал.** Ерата на Web 2.0 се характеризира с функцията „колаборация“, защото свързва хората по нов, интерактивен начин, пренарежда дневния ред на обществото и медиите и преосмисля влиянието на институциите и корпорациите, като същевременно овластява активисти и обикновени граждани да бъдат журналисти и създатели на съдържание. Друга особеност е, че вече се преосмисля ролята на авторитетите – всеки създател на съдържание претендира за „експертност“, а неговата

надеждност често не се проверява от потребителите. Това създава нови предизвикателства пред специалистите по комуникации, които трябва да „проследяват“ и идентифицират слухове и фалшиви новини ежечасно в мрежата.

Дигиталната среда е богата на съдържание и на непрекъснато развиващи се медийни формати. Потребителите получават информация не само чрез текст, но и чрез мултимедийни формати, чрез които историите се разказват много по-емоционално, въздействащо и убедително. Затова, за комуникационните специалисти и за кризисните мениджъри е критично важно да планират разнообразно форматно съдържание, което отговаря на спецификите на отделните социални медии и на дигиталната среда като цяло.

4.1. Пресинформация / Онлайн пресинформация

Пресинформацията е един от най-използваните инструменти за връзки с медиите. Състои се в неголеми по обем текстове, които да съобщават за новости, извънредни ситуации, значими обществени инициативи от дейността на организацията. Онлайн пресинформациите, най-общо дефинирани, са техника за ефективна комуникация с различни заинтересовани страни в интернет. **Обикновено те се публикуват в уебсайта на организацията, а важни послания от тях се използват за подготовка на постове в социалните медии с вграден линк към сайта.** Така хората се насърчават да посещават уебстраницата, където тяхната ангажираност може да бъде проследена и измерена. Целта на онлайн пресинформациите е да се повиши осведомеността за организацията, за бранда сред по-широка онлайн общност и да се генерира интерес чрез вирусния потенциал на социалните медии. **В структурата, освен текстовата част, може да се интегрират линкове към външни източници, мултимедийно съдържание (инфографики, снимки, видео, аудиофайлове и др.)** Ефектите от неговото дистрибутиране са повишаване на видимостта на организацията онлайн, поддържане на онлайн

репутация, минимализиране на критиките от страна на различни целеви публики, позициониране на организацията като авторитетна и експертна в конкретни ниши, а не на последно място – да се използват като част от SEO оптимизацията.

Пресинформациите имат статута на надеждна, професионална, добре структурирана форма на комуникация, която има много висока информационна стойност. Тази комуникационна техника е уместна и ефективна, когато става въпрос за разпространение на информация по време на криза, защото текстовете са изпратени от достоверен и автентичен източник и съдържат данни, които журналистите не е необходимо да проверяват подробно. **В съвременните си онлайн трансформации тази традиционна текстова форма, включва различни медийни формати – видео и статични инфографики, имиджови видеа, слайдшоу, линкове към външни източници, а в някои случаи и епизод от подкаст.** Това „модернизира“ пресинформацията като я прави много по-адаптивна към дигиталната среда и използваема за различни платформи и можем да кажем, че вече говорим за **мултимедийни пресинформации**. Така, тя не бива да се ограничава вече само до традиционна техника за връзки с медии. В онлайн средата, тя е източник за създаване на съдържание за социалните медии, важна новина в уебсайта на организацията и може да послужи за SEO оптимизация.

Наред с традиционните елементи, които са задължителни за писането на текста – заглавие, лийд, структуриране в три или четири параграфа, включване на цитат от мениджър или друг представител на организацията, финализиране с бегрундова информация, в онлайн среда могат да се включат галерия със снимки, видеа и дори постове от социални медии (туитове, Instagram изображения, видеа от YouTube). Това, освен че прави съдържанието по-атрактивно и интерактивно, спестява време на журналистите да търсят визуални материали за техните истории.

Вече има софтуерни решения (като например Prezly), които предлагат готови шаблони за мултимедийни пресинфор-

мации и други форми на разказване на истории. Чрез публикуването им в уебсайта на организацията се обособяват т.нар. онлайн нюзруми или дигитални преспапки, които са достъпен източник на информация не само за медии, но и за други заинтересовани страни. **Особеността в структурирането на мултимедийните пресинформации е, че всяка отделна част от тях може да бъде споделяна като самостоятелен формат в социалните медии.** Поддържането на нюзрум на уебсайта на организацията позволява известен контрол върху наратива, бързо споделяне на новини, място за опровергаване на фалшива информация чрез публикуване на подробности и ресурси, които трудно биха намерили място в традиционни медии. Освен това онлайн нюзрумите се класират добре в търсещите машини.

Възможността за оптимизация (SEO) е едно от най-големите предимства при публикуването на пресинформациите онлайн. За тази цел трябва да се помисли за следното при писането: *1) чрез инструмент за проверка на ключови думи, да се направи тест за специфичната за конкретната индустрия терминология; 2) да се провери по ключови думи в Google какви са възможните комбинации за ключови изрази; 3) дали да се подготвят публикации за онлайн нюзрума, които отговарят на въпроси, специфични за конкретната сфера на дейност на организацията, и които са идентифицирани при търсене в Google.* При писането на онлайн пресинформация е важно да се вземе под внимание как ще се визуализира текстът на мобилно устройство не само от техническа гледна точка, но и като удобство за четене. Затова е препоръчително да се пише с кратки абзаци – онлайн четенето през мобилно устройство напъга зрението повече и дългите текстове не се препоръчват. Заглавието трябва да бъде кратко, а в подзаглавие да има две или три изречения, които са видими без нужда от превъртане (scroll). Подбраните изображения е добре да се оптимизирани за мобилни устройства, за да не е нужно да бъдат увеличавани. Инфографиките може да се разделят на отделни визуални части, придружаващи всеки параграф от текста.

Онлайн пресинформациите в някои случаи (ако не са препубликувани) служат и за изграждане на връзки (link-building). Тази практика обаче може да се използва само ако пресинформацията е използвана от съответната медия в пълния ѝ обем, а не само части от нея (цитати, фрагменти, отделни позовавания). Другата особеност, влияеща на тази практика, е какви хипервръзки ще бъдат вградени в текста – дали към заглавната страница на уебсайта на организацията или към отделни негови менюта и целеви страници. **Публикуването на линкове към разнообразно уеб съдържание може да подобри ефективността на търсенето и класирането.** Ликове в пресинформациите може да се персонализират според интересите на конкретните журналисти – ако бизнес журналист е проявил интерес към финансов доклад на организацията, то тогава PR специалистът може да постави линк, водещ само до него.

Пресинформацията за целите на кризисната комуникация е съобщение, в което се обясняват причините за кризата, кои са засегнатите страни и как организацията ще се справи с проблемната ситуация. Тя съдържа предимно фактите около неприятното събитие и е важен източник на достоверна информация. Когато възникне кризисна ситуация, независимо от нейното естество и при липса на комуникация от страна на организацията, хората започват да интерпретират сами причините за проблема и да разпространяват теории за евентуалните последици и щети. По този начин те увеличават интензитета на кризисната ситуация чрез слухове и дезинформация. Подготовката и разпространението на пресинформациите при криза имат за цел да се предотвратят (или прекратят) спекулациите и слуховете; да се запази доверието в организацията като се посочат конкретни действия за овладяване на кризисната ситуация; да спре спадът в цената на акциите (при публично търгувани компании), след разпространението на новината за неприятното събитие; организацията да бъде позиционирана като надежден първоизточник на информация за развитието на кризата.

Пресинформацията за кризисна ситуация следва логиката и структурата на текста, който се разпространява регулярно при други поводи до медии и заинтересовани страни. Можем да обособим пет стъпки при подготовката на пресинформация за кризисна ситуация: 1) *точно идентифициране на засегнатите страни* – кои са пряко и кои косвено засегнати от кризата; каква е връзката им с организацията (защо са зависими от нея); защо организацията трябва да реагира и да изпрати официална пресинформация; 2) *дефиниране и описание на кризисната ситуация* – кризата има много измерения и засегнатите страни имат различни гледни точки за степента ѝ на тежест. Комуникационните специалисти трябва да помислят как кризата засяга различните целеви публики като потърсят отговор на въпроса „Какъв риск носи тази ситуация за целевите публики?“, за да се структурират адекватно основните послания в пресинформацията; 3) *избор на комуникационен отговор* – какви реалистични решения ще предложи и какви конкретни действия ще предприеме организацията за намаляване на щетите от кризата. В случай на висока тежест на кризата (загуба на човешки животи), то задължително посланията трябва да са емпатични, състрадателни, съпричастни. При структурирането на тази част от пресинформацията, PR специалистите търсят отговор на следните въпроси: виновни ли са служители или мениджъри на организацията за предизвикването на кризата – ако е така, задължително трябва да бъде поета отговорността по прозрачен и честен начин; какъв тон на комуникация се използва – смирен и компетентен без директните обвинения към трети страни още в първата пресинформация; как организацията реалистично може да помогне на засегнатите страни – заявеното в пресинформацията решение трябва да бъде реалистично и постижимо, съобразено с организационните материални и нематериални ресурси; как заинтересованите страни да бъдат успокоени – в комуникационния отговор трябва да се включат конкретни, ясни и проактивни стъпки за ограничаване на щетите.

Франк Хамилтън обобщава ясно и точно какво трябва да

съдържа пресинформацията за целите на кризисната комуникация: 1) *заглавие, обобщаващо най-важното по кратък и точен начин*; 2) *общо описание на кризисната ситуация* – в първия параграф е добре да се включат отговори на познатите ни 5К въпроса – кой, какво, къде, кога, как; 3) *организационният отговор на кризата* – какви спешни мерки се предвиждат за справяне с нея; 4) *призив за действие или инструкции към засегнатите страни* – последен параграф от пресинформацията, който съдържа и обобщаваща информация; 5) *информация за контакт* – гореща телефонна линия, уебсайт за подробности, контакт на конкретен PR специалист част от кризисния екип и др. (Hamilton, 2021).

Пресинформацията, както и тази в онлайн среда, има статута на официален текст и в този смисъл трябва да бъде написан грамотно, точно, недвусмислено и без разговорни и жаргонни думи и изрази. В този текст не бива да се отправят персонални обвинения, да се заплашват служители с уволнения и наказания – учтивостта и уважението трябва да бъдат спазени.

4.2. Пресконференция / Виртуална пресконференция

Събитийният мениджмънт и индустрията на специалните събития са едни от най-засегнатите сфери по време на пандемията от COVID-19. Отмяната на множество церемонии, фестивали, концерти и други прояви на живо за едни компании се превърна в сериозен комуникационен дефицит, докато за други – беше отлична възможност да проучат и въведат нови форми на комуникация с висок креативен и ангажиращ потенциал. Според целите си, виртуалните събития могат да бъдат уебинари, които са ограничени за масови посещения, публично достъпни излъчвания на живо (live streams), онлайн конференции с платен достъп или пък неформални сесии на живо с популярни личности, на които потребителите задават въпроси в реално време. Към изброените по-горе можем да добавим и онлайн пресконференциите.

Според Любомир Стойков пресконференцията е „особено ефективен начин за постигане на някои от най-важните цели на публичен рилейшънс като навременно осведомяване за организационните дейности, поддържане на благоприятен медиен имидж и формиране на климат на доверие и взаимно разбиране“ (Стойков, 2019, с.213).

Пресконференциите също са една от най-използваните комуникационни техники за връзки с медиите. Те се организират, когато пресинформацията не е достатъчна, за да информира в детайли журналистите и обществеността за конкретни събития, случващи се в организацията. **Пресконференцията може да бъде планирана предварително или свикана внезапно (извънредно) в случай на тежка кризисна ситуация.** Има няколко основни стъпки, които общо могат да бъдат следвани при планирането ѝ: *1) изясняване на повода* – събитие от развитието на организацията с голяма новинарска стойност; нова информация, която е свързана с история, която медиите вече следят; официално изказване на мениджър на организацията по повод на фалшива информация, противоречиви твърдения и обвинения от трета страна; публикуване на важни нови открития или данни; стартиране на мащабна инициатива, сливане на компании; кризисна ситуация със средна или голяма тежест; *2) избор на локация* – мястото, на което може да се изолира излишния шум, има достатъчно пространство за телевизионни камери и фоторепортери, осигурен е достъп до интернет; *3) време на провеждане* – сутрешни часови пояси на делнични дни, съобразени с работните графици на журналистите; да се избягват дни, в които има избори, обявяване на важни новини като гласуване на бюджет, провеждане на големи спортни събития и др.; *4) подготовка на материали* – пресинформация, лист с кратки биографии на участниците в пресконференцията, графики и данни, лист с кратки въпроси и отговори и др.; *5) разпращане на покани до журналисти и представители на медиите* – изпращане на имейли до журналисти, които имат пряк интерес или отразяват теми от сферата; избор на приоритетни медии,

до които да се изпрати по-подробна предварителна информация (без да се разкриват важни детайли); подготовка на допълнителни материали за медии, които са специализирани в конкретна област; *б) подготовка на участниците от страна на организацията* – избор на представители, които умеят да общуват с медии и които да са компетентни по темата на пресконференцията; те трябва да бъдат подготвени да отговарят на трудни въпроси; изказванията им е препоръчително да бъдат в рамките на 4-5 минути, като бъдат застъпени различни гледни точки в рамките на основната тема; по възможност терминологията да бъде избягвана; модераторът трябва да контролира въпросите от залата като може да се насърчават многобройните питання, но отговорите трябва да са кратки и акцентиращи върху основното послание.

В зависимост от кризисната ситуация в пресконференцията може да се ангажират различни представители на мениджмънта – главен изпълнителен директор, финансов директор, продуктов мениджър и др. Така ще има осигурен експертен екип, който да отговаря на специфични въпроси. Представителят на мениджмънта трябва да има кратко подготвено изявление, с което да започне и което да обобщава причините за кризата, действията на организацията, евентуални прогнози за нейното окончателно решаване и какви промени ще бъдат въведени, за да се предотвратяват подобни инциденти.

Както много от събитията, така и пресконференциите по време на пиковите етапи на пандемията от COVID-19, се провеждаха онлайн. Несъмнени са предимствата на присъствениите събития, но хибридният формат (във физическото пространство, но с виртуални включвания на някои от участниците), се утвърждава все по-категорично в комуникационната практика. Този формат, освен че спестява пътуването, разширява значително обхвата на аудиторията чрез улеснения онлайн достъп до събитието. **Онлайн пресконференциите са дигитални формати, които ще докажат своята стойност в бъдеще, не само по време на криза.** Те ще се бъдат ключова комуникационна тактика при свиване на бюджети, намалява-

не на броя на журналистите в редакциите, трансформации в работните процеси.

Въпреки че при виртуалните пресконференции журналистите няма възможност да вземат интервюта или кратък коментар от участниците след планираната част, можем да посочим редица техни предимства: *1) увеличаване на аудиторията* – на онлайн пресконференции могат да присъстват представители на медии, които иначе не биха отделили време и средства за осигуряване на физическо покритие; *2) по-добро управление на времето и контрол над посланията на организацията* – при класическата пресконференция организаторите имат по-малък контрол върху фонов шум, броят на въпросите, които се задават, продължителността на изказванията. Това прави събитието по-трудно за контролиране и увеличава вероятността да се промени основната тема на пресконференция. При виртуалните пресконференции организаторите имат контрол върху средата, могат да заглушават и филтрират страничните звуци, въпросите на репортерите се пишат в полето за разговори и така се намалява вероятността от повтарящи се въпроси; *3) участниците в пресконференцията се чувстват по-комфортно, защото се включват от своя дом, офис или друга локация* – така се избягват излишните забавния заради придвижване, участниците в срещата са по-спокойни и уверени; *4) възможност за бързо предоставяне на запис с цел по-точно отразяване* – виртуалната пресконференция може да се предава и на живо в канала на организацията в YouTube или да се сриймва през Facebook, което прави възможно изпращането на връзка към видеото веднага след приключване на събитието. Журналистите лесно ще могат да прегледат отново изказванията на представители на организацията, да ги цитират коректно и да направят материала си по-точен и изчерпателен.

Някои от правилата за организиране на традиционни пресконференции важат и за виртуалните – ясен повод, точен избор на представители на организацията, които да участват, подготовка на техните изявления, модератор, който да следи

за спазването на програмата и да помага при предаването на зададените от журналистите въпроси, технически сътрудник, който да бъде на разположение за отстраняване на проблеми. **Предимството на виртуалните пресконференции е, че възможностите за интерактивност при организирането на събитието са повече – споделяне на презентации с видео-съдържание, графики, резултати в реално време от текущи кампании и др.** Така се затвърждава и доизгражда авторитета на организацията. Споделянето на мултимедийни материали по време на пресконференцията не изключва изпращането на постинформация след събитието, която да съдържа резюме на основните опорни точки в позициите на представителите на организацията, обобщенията от данните от показаните графики и презентации. В имейла до представителите на медиите е препоръчително да се включи и линк към записа на виртуалната пресконференция. Друг вариант е да се направи кратък видеоматериал от пресконференцията, който също да бъде вграден в постинформацията.

Кратък контролен списък за организирането на виртуална пресконференция може да съдържа следното:

Каква информация за кризата ще съобщим?	
Кои представители на организацията ще включим във виртуалната пресконференция?	
Кои представители на медиите ще поканим?	
Коя платформа ще използваме?	
Какво е основното послание? Каква стратегия за комуникационен отговор ще следваме?	
Какви мултимедийни материали ще използваме по време на онлайн пресконференцията?	
Какви опорни точки ще включим в постинформацията и дали предвиждаме да споделим запис?	
Как ще измерим успеха и ефективността на виртуалната пресконференция?	

Фиг. 9. Контролен списък за организиране на виртуална пресконференция. Визуализация: Мария Николова

Както споменахме в началото, виртуалните пресконференции имат по-голям аудиторен обхват могат да бъдат използвани за запазване или възстановяване на доверие дори в периоди на криза. Чрез организирането на подобни виртуални формати, организациите демонстрират проактивност, откритост и имат възможност да поемат контрола върху наратива за кризисната ситуация.

4.3. Брифинг / Онлайн брифинг

Често в практиката не се прави голяма разлика между пресконференцията и брифинга и двете форми за комуникация с медиите днес, в повечето случаи, не се различават съществено. Стъпките при неговото организиране са идентични с тези на пресконференцията. Все пак, брифингът има някои особености, по които можем да кажем, че се различава от пресконференцията. **На първо място брифингът е с по-кратка продължителност и времето за задаване на въпроси от страна на медиите е лимитирано или напълно премахнато.** Той е често използвана тактика за комуникация при извънредни ситуации от мястото на инцидента. По време на брифингите се изчитат становища, обобщават се взети решения от извънредна или планирана важна среща, накратко се обясняват причини за възникнал инцидент, размера на регистрираните щети и се обявяват мерки за минимизиране на щетите от организацията.

Тъй като брифингът продължава между 15 и 20 минути, е изключително важно представителите на организацията да бъдат кратки, точни и ясни в изказванията си. За разлика от пресконференцията, на брифинга присъстват по-малко хора – мениджър / ръководител, говорител и експерт. Ако кризисната ситуация е предизвикана от специфична авария, пробив на сложни технологични системи, е изключително важно PR специалистите да умеят да „преведат“ сложната терминология за целите на медийното отразяване. В зависимост от спецификата на кризата, на брифинга е препоръчително да присъства експерт от съответната област, за да може да обясни на

достъпен език причините за неприятната ситуация и да даде релевантни съвети за минимизиране на тежките последици. Ако представената информация по време на брифинга е сложна, трудна за „разшифроване“ от журналистите, тогава организацията рискува тя да бъде предадена неточно, половинчато и дори – интерпретирана напълно невярно.

Брифингите са чудесна възможност за изграждане на връзки с журналистите, за позициониране на организацията като надежден, достоверен и авторитетен източник на информация и за демонстриране на мениджърска компетентност за овладяване на кризата. Важно е да се отчете, че журналистите нямат новото на експертност на един технически инженер или на специалист по инфекциозни заболявания, и затова специфичната терминология трябва да бъде избягвана или обяснявана възможно най-разбираемо, още повече, че често брифингите се предават на живо или се сриймват в профилите на медиите в социалните платформи.

Препоръчително е в края на брифинга да се направи кратко обобщение на изнесената информация. Важно е да се оформи едно ясно послание, което да бъде повторено и две или три опорни точки, които се основават на стратегията за комуникационен отговор на организацията. След брифинга, в уебсайта на организацията може да се качи постинформация с активни линкове към срещата, а в някои случаи се публикува и транскрипция на целия разговор (Като добър пример можем да посочим пълния текстови запис от брифинга на Световната здравна организация по повод разпространението на маймунската шарка (Monkeypox, COVID-19 & Other Global Health Issues Virtual Press conference transcript, 2022).

Както онлайн брифинга, така и онлайн пресконференцията са чудесни техники за комуникация, които дават възможност на журналисти от малки или от регионалните медии, които имат интерес да отразяват кризисната ситуация да се включат онлайн и да присъстват виртуално. **В уебсайта също може да се вгради плейър за излъчване на живо и така PR специалистите осигуряват лесен и удобен достъп до съби-**

тието. След излъчване на живо чрез YouTube (YouTube Live), записите от брифингите и конференциите може да се публикуват в целева уебстраница или кризисен сайт (landing page) или в онлайн нюзума на организацията.

Ако идентифицираните заинтересовани страни при криза използват приоритетно Facebook, за да следват новини, то тогава е препоръчително комуникационните специалисти да помислят за излъчване в социалната медия чрез Facebook Live. Това обаче крие рискове, които се пораждат от достъпността на събитието – ако пресконференцията или брифинга съдържат чувствителна информация или по други съображения не са за толкова широка аудитория, която може да се включва и да оставя коментари, то тогава е препоръчително да бъдат проведени в контролирана среда.

4.4. Официални позиции / Онлайн официални позиции

Организациите могат да си позволят само един „златен час“ (the golden hour), в който да осъзнаят проблема, да избера стратегията си на поведение, да съставят посланията и да ги разпространят чрез собствените си комуникационни канали. Изключително трудно е да се спази това правило при внезапно възникнали инциденти, при които представителите на т. нар. „гражданска журналистика“ бързо публикуват снимки от мястото на събитието в различни социални платформи, още преди организацията да отреагира комуникационно. В такива ситуации е по-добре да се каже малко, отколкото нищо.

Комуникационните екипи в организациите имат приблизително следните задачи в първия час от възникването на кризата – *проверка на фактите около кризисната ситуация, идентифициране на вида ѝ и засегнатите страни; организиране на екипи за спешна помощ и информирание на отговорни институции; структуриране на официалната позиция, основана на избраната стратегия за комуникационен отговор; разпространение на позицията в собствените информацион-*

ни канали и изпращане на пресинформация до медиите (ако е необходима); планиране на материали с още детайли по случая и подготовка на изявления от страна на мениджмънта.

Защо е нужно да има официални позиции (statements) от страна на организацията в първия час от публичното оповестяване на кризисната ситуация? Ползите от тях са поне три: 1) подобно официално становище дава време на организацията да провери в детайли подробностите и обстоятелствата около кризата, без да изпуска информационния контрол; 2) официалната позиция помага за намаляване на паниката, страховете и спекулациите – организацията знае за проблема, информирани са съответните институции и се работи за решаването на кризата; 3) демонстрира се загриженост, отговорност и внимание към засегнатите страни.

Посланията в социалните медии в първите часове след кризисната ситуация могат да се основават на малко фактологична информация, но да бъдат базирани на реално предприети действия. „Има три С, които са добра отправна точка за изграждане на кризисното послание: 1) *Внимание и загриженост към пострададалите и засегнатите от кризата (Care and Concern)*; 2) *Контрол на ситуацията (Control of the situation)*; 3) *Ангажираност, отдаденост на процеса по разрешаване на проблема (Commitment to resolving the problem)*“ (Griffin, 2014, p.216).

Всички засегнати страни искат да зная приблизително следното: *какво се случва, как организацията се справя с кризисната ситуация и какво е нейното отношение към засегнатите хора*. Потокът от съобщения в медиите следва темпа на развитие на кризисна ситуация и тяхното съдържание не може да се изчерпва само с изразената корпоративна емпатия, защото ефективната кризисна комуникация информира за предприети действия, а не просто подбира успокоителни думи.

Единственият начин PR екипът да действа бързо и надеждно при възникването на кризата е да се подготви предварителен шаблон на официалната позиция, в който да бъдат оставени празни полета за попълване на детайлите по възникналия инцидент. Без значение какъв е видът на кризисната

ситуация, първата позиция винаги изчерпва отговорите на фундаменталните пет въпроса – *кой, какво, кога, къде и как*. Към тях може да се добавят отговори и на фонові питання, като *защо* и *с какъв резултат*, само при условие, че тези детайли са проверени и с потвърдена достоверност.

Структурата на официалната позиция е следната: 1) заглавие; 2) дата; 3) място на инцидента; 4) основни подробности, които са потвърдени; 5) действия, които организацията предприема и които могат да бъдат публично оповестени; 6) обръщение за състрадание и съпричастност (ако е подходящо); 7) посочване на конкретен час и място за пускане или подаване на допълнителна информация; 8) контакти или гореща телефонна линия.

В официалната позиция не бива да се включват детайли по кризисната ситуация, които не са потвърдени, спекулации и предположения, отговор на фалшиви новини и необосновани слухове, посочване на виновни и оповестяване на наказания, имена на жертви и пострадали.

Примерен шаблон за официална позиция може да изглежда така:

Заглавие

Дата

Организация Х може да потвърди, че на..... (дата) в(час) на.....(посочване на място) (избухна пожар в основата сграда/ бяха повдигнати обвинения на нашия изпълнителен директор/ след хакерска атака бяха изтеглени данни).

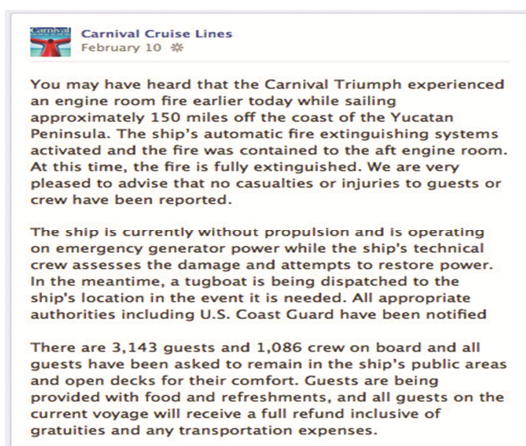
..... (какви действия предприема кризисният екип: започва разследване от специализирани органи (или ще започне) относно причините за пожара/ изпълнителният директор е отстранен временно/ клиентите са уведомени или могат да проверят дали са засегнати чрез обаждање).

Организацията Х би желала да (да увери обществеността, че няма заплаха от отравяне на въздуха/ оказваме съдействие на органите на реда за започване на разследване и детайли по случая ще бъдат оповестени своевременно).

Ние сме (сформирали екип за вътрешно разследване / организирали информационен център / отворили гореща телефонна линия/ предоставили възможност за live chat) и ще ви информираме допълнително за детайли по случая, щом имаме потвърдена информация.

Повече информация очаквайте на ... (дата) на нашия..... (уебсайт) и(профили в социалните медии).

Тази структура на официална позиция е подходяща за публикуване на уебсайта на организацията. Съкратен и преработен вариант, под формата на публикация, може да бъде направен за профилите на организацията в социалните медии. Добър пример за публикувана официална позиция във Facebook е тази на компанията *Carnival Cruise Lines*, когато през 2013 г. на един от техните туристически кораби избухва пожар.



Сн. 3. Официална публикация от профила на Carnival Cruise Lines.

В първия параграф комуникационните специалисти фактологично ясно и точно описват кризисната ситуация, къде и как е започнал пожарът на кораба и, тъй като става дума за туристическо пътуване – веднага уточняват най-същественото – няма жертви на инцидента. Във вторият параграф без излишна терминология се обобщават предприетите действия от спешните екипи и се описва състоянието на кораба към момента на потушаване на пожара. В третия параграф, с прецизност, загриженост, емпатия и успокояващ тон, са обяснени грижите за хората на борда и инструкциите, които са дадени за тяхната безопасност.

Официалните позиции обикновено се публикуват от името на цялата организация и в текста се използва първо лице множествено число. В някои случаи обаче може да бъдат подписани с името на изпълнителния директор, което внушава сериозно отношение към проблема, персонална ангажираност и контрол. Пример за такава позиция е публикацията във Facebook профила на хумористичната американска медия *The Onion*. През 2013 г., по време на церемонията на наградите „Оскар“, в профила ѝ в Twitter се появява крайно неуместен пост с нецензурни коментари към десетгодишната тогава актриса Куванжане Уолис. Туитът е изтрит след един час, но все пак репутацията на медията е сериозно заплашена от разрушаване, тъй като става дума за отправяне на неуместни шеги към дете.

В тази официална позиция са спазени препоръките за отбелязване на датата и виждаме, че подходът в структурирането е променен. Публикацията започва с обръщане към читателите, а още в първия параграф, вместо описание на кризисната ситуация, забелязваме персонално извинение от Стийв Ханан – изпълнителен директор на медията. В следващия параграф се описани действията на администраторите за премахване на публикацията в Twitter и въвеждането на правила, регламентиращи търсенето на отговорност от екипа. Позицията завършва с лично обръщение към Куванжане Уолис, искрено извинение от името на медията и проявено уважение към нейната личност.



The Onion

February 25, 2013 ·

Like Page

Feb. 25, 2013

Dear Readers,

On behalf of The Onion, I offer my personal apology to Quvenzhane Wallis and the Academy of Motion Picture Arts and Sciences for the tweet that was circulated last night during the Oscars. It was crude and offensive—not to mention inconsistent with The Onion's commitment to parody and satire, however biting.

No person should be subjected to such a senseless, humorless comment masquerading as satire.

The tweet was taken down within an hour of publication. We have instituted new and tighter Twitter procedures to ensure that this kind of mistake does not occur again.

In addition, we are taking immediate steps to discipline those individuals responsible.

Miss Wallis, you are young and talented and deserve better. All of us at The Onion are deeply sorry.

Sincerely,

Steve Hannah

CEO

The Onion

*Сн. 4. Публикация в официалния профил
на The Onion във Facebook.*

Официалната позиция е предвидена тактика във всеки разумен план за управление на комуникацията по време на криза. Чрез нейното пускане в публичното пространство се тушира впечатлението, че организацията крие информация, избягва поемането на отговорност и не се придържа към стратегията за отговор „без коментар“. Въпреки че организацията не е способна да контролира напълно кризисната ситуация и нейното развитие, тя има възможност да контролира наратива за нея.

Не бива да забравяме, че официалната позиция се прера-

ботва според спецификата на канала, в който ще бъде разпространявана – това включва оформяне на текста за целите на медийното разпространение и публикуването в уебсайта, преработка и визуализация за Facebook и Instagram (ако е необходимо), съкращаване на думи и изрази за целите на Twitter пост, оформяне на няколко опорни точки в изявленията на мениджърите и др. **Ако комуникационният екип не е внимателен и не подбере правилния тон, официалната позиция може да внушава арогантност, незаинтересованост или безразличие, което автоматично може да доведе до срыв в доверието.** Прекалено формализираната, дистанцирана, небрежна и съдържаща „протоколно“ извинение позиция има точно обратен ефект – да предизвика недоволство, критики и води до допълнителни въпроси относно способностите на мениджмънта да се справя с проблемите. В позицията трябва ясно да се открояват ключовите ценности на организацията, които са подложени на изпитание в кризисна ситуация.

4.5. Видео обръщение от мениджър / ръководител на организация

С утвърждаването на социалните медии като част от стратегията за комуникация по време на криза, все по-често специалистите по PR използват тактиката на видео обръщението, които са подходящ формат за публикуване във Facebook, YouTube, Twitter или Instagram. **Визуалните елементи като цяло имат важна роля за интерпретирането на кризисната ситуация, защото влияят върху начина, по който хората тълкуват, преживяват и проектират нагласите си към нея, а визуалните формати по време на криза могат да задълбочат или да смекчат ситуацията.**

Стратегиите за онлайн комуникация по време на криза неизбежно включват планирането на видеосъдържание, от една страна, заради нарастването на ролята на гражданската журналистика, а от друга – заради нуждата на медиите от визуално съдържание за създаване на техните материали. Разп-

роостранението на моментални клипове и снимки от мястото на инцидента или заснемането на кризисна ситуация в нейния ход предполага и нов подход за управление на комуникациите по време на криза от PR специалистите.

Сесилия Касингър и Оса Теландер предлагат три подхода за визуален комуникационен отговор по време на криза: *1) признаване на различните истини* – визуализациите на кризисни събития им придава автентичност и обективност, а комуникационният отговор на организацията трябва да включва визуално съдържание, което да не бъде целенасочено манипулирано, за да прикрие истината; *2) отчитане на емоционалността при създаване на визуално съдържание* – визуализациите оформят възприятията за кризата на емоционално ниво. Добър пример е снимката на безжизненото тяло на Алан Кюрди – сирийското дете от кюрдски произход, което през 2015 г. се удави в Средиземно море заедно с майка си и брат си при опит да се спасят от войната. Тази снимка беше публикувана в световните медии и може да се каже, че промени общественото мнение за бежанската криза; *3) семиотична интерпретация на визуалната комуникация* – визуализациите може да имат множество значения и интерпретации от различни заинтересовани страни, които рамкират събитията за конкретни цели и създават множество наративи за кризисната ситуация (Cassinger, Thelander, 2015).

Публикуването на видео изявлението е обвързано със стратегическите цели на организацията и с подържаните собствени комуникационни канали – дали комуникационната цел е да се достигне до възможно най-много хора, дали са таргетирани само определени медии, дали е предназначено само за служители и др. **YouTube е най-добрият избор за публикуване на видеото, ако PR специалистите имат за цел то бъде достъпно, лесно за споделяне в социалните медии и с възможност за вграждане в различни онлайн материали.** YouTube не е само платформа за видеосподеляне, но също така е втората най-популярна търсачка в света след Google. Платформата не предлага обаче смяна на видеото с друго, ко-

гато се наложи допълване на съобщението (пропуснат е важен факт или детайл по описанието на случая), или е необходима редакция на по-късен етап (нечие име е произнесено неправилно). Единствената опция е да се изтрие стария видеоклип, да се качи нов и актуализираната връзка да бъде изпратена отново. Платформата Vimeo не се ползва със същата популярност, няма опция за публично търсене, но улеснява качването на нов видеофайл на мястото на старя. Също така, във Vimeo може да се направят допълнителни настройки като например: избор на линкове за свързаните видеа, които да се появяват след края на видео обръщението, възможност за сваляне на видеофайла от журналистите, изключване на реклами и др. Видео платформата Vimeo също има някои ограничения за безплатни акаунти – за платените са отключени много повече функционалности, инструменти за персонализирани решения, чрез които може да се хосва цялото корпоративно видео съдържание за уебсайта.

Видео обръщението обикновено се прави от изпълнителен директор или мениджър на компанията, а изказването в него следва съдържанието и структурата на официалната позиция. Форматът има по-голямо въздействие върху целевите публики, заради ефекта на персонализация, присъствие на личността, възможността да се влияе и убеждава чрез невербалната комуникация. Чрез речта, тона на гласа, интонацията, заинтересованите страни долавят по-ясно съпричастността и загрижеността, а към тях можем да добавим подсилване на убеждаващия ефект чрез лицевите изражения, позицията на тялото, движенията на ръцете. Несъмнено видео изявлението ще има по-голямо убеждаващо въздействие, отколкото само публикуван текст. Записване на видео обръщение и разпространението му онлайн осигурява по-голям контрол върху качеството на медийното отразяване на кризата и върху това кои части от него в какъв контекст са използвани от журналистите.

Видео обръщенията за целите на кризисната комуникация не бива да бъдат претрупвани с графики, със специални ефекти или други елементи, които биха разсеяли заин-

тересованите страни от основното послание. Видеоето трябва да бъде заснето професионално, в офисна среда, да бъде с високо качество на картината, ясен звук и при добро осветление.

Видео обръщанията се планират като част от тактическия микс за комуникация по време на криза, наред с традиционни практики като разпращане на имейли, пресинформации, пресконференции, конферентни срещи и др. Чрез установените и наложилите се с времето техники за комуникация обаче не може да се реагира бързо на кризисна ситуация, която се развива онлайн. Затова **видеосъдържанието като инструмент за управление на комуникациите по време на криза е адаптивен за онлайн средата формат, който може да ангажира заинтересованите страни и рационално, и емоционално.** То е приложимо както за целите на външната, така и за вътрешна комуникация по време криза, ефективна техника е за опровергаване на слухове и е добър формат за демонстриране на лидерство. PR специалистите могат да използват този комуникационен подход пълноценно не само за видео обръщания на изпълнителните директори, но и за интерактивно представяне на фактологична информация за причините за кризата, за презентирането на незабавни инструкции и за пълноценно представяне на стратегията на организацията за смекчаване на въздействието от кризата.

Видео послания и обръщания може да се използват като комуникационна техника не само при проблемни ситуации, но и по време на глобални и продължителни кризи като пандемия, война, тежки природни бедствия, които трансформират всички сфери на обществения живот. С активното разпространение на пандемията от COVID-19 от автомобилната корпорация *Ford* публикуваха видео клипове с положителни и оптимистични послания, чрез които се анонсираха партньорства в сферата на здравеопазването и борбата със заболяването.

Чудесен пример за ефективността на видеоето като инструмент за комуникация по време на кризисна ситуация е подходът на банката *RBS* във Великобритания, която през 2016 г. се проваля на стрес теста за рискови активи, проведен от *Bank*

of England. Това е кризисна ситуация, която има потенциал да разруши репутацията на институцията. Комуникационният екип на банката заснема видеа, предназначени за различни заинтересовани страни - за служителите, за да ги успокои и да стомира грешни интерпретации; за инвеститорите – за да ги увери, че няма рискове от срив и за медиите – за да се повлияе на обществените настроения и да разясни как ще бъде приложена правителствената спасителна програма. Видеопосланията са пускани в много от обектите на *RBS*, за да се сведат до минимум обаяданията и да се намали паниката сред клиентите.

Друг пример за добър подход е реакцията на компанията за доставки на стоки по домовете FedEx. През 2012 г. PR специалистите на компанията използват уместно предимствата на видео канала YouTube, след като там е публикувано видео от домашна охранителна камера, на което се вижда как служител на компанията хвърля поверената му доставка през оградата на къщата. FedEx не игнорира видео публикацията, която генерира милиони гледания, а създава свое официално видео, в което старши вицепрезидент на FedEx Express за САЩ Майкъл Торнтън споделя как компанията ще обезщети клиента и как FedEx ще използва записа от домашната камера за обучение на нови служители, за да им демонстрира колко е важно да взимат целесъобразни решения на място при доставянето на обеимисти пакети.

4.6. Временни кризисни „тъмни“ уебсайтове (dark websites for crisis management)

Отделно от официалния организационен уебсайт, кризисните екипи използват за целите на кризисните комуникации и т. нар. „тъмни уебсайтове“ или временни кризисни сайтове, в които публикуват информация само за развитието на кризата.

Мат Линч дава следната характеристика: *„тъмният уебсайт е предварително направен, невидим уеб сайт, който се активира, когато възникне криза или извънредна ситуация в дадена компания. Сайтът съхранява предварително написан*

на информация, а в процеса на развитие на кризата се добавят актуални новини, официални позиции, информация за контакт. В случай на инцидент, тази уебстраница трябва да бъде готова и видима за обществеността в рамките на часове“ (Lynch, 2015). Според Гери МаКъскър това са „предварително попълнени, еднопосочни, уеб базирани, управлявани от текст страници, които са подходящи както за бизнес, така и за институционална комуникация“ (McCusker, 2016).

Официалните уебсайтове, микросайтовете, страниците в социалните медии на организациите са собствените информационни канали, които са посещавани най-често от заинтересованите страни и медиите. **Когато кризата настъпи, IT специалистите и PR експертите нямат време, за да структурират нов уебсайт, затова „тъмните сайтове“ са важен комуникационен инструмент за бърза реакция, проактивен отговор и позиционират организацията като отговорен и първичен източник на информация.** Предимствата от използването на тази временна страница включват възможността за бързо обновяване на информацията, контрол върху нея, а също така това е и алтернативен канал ако настъпи срив заради високия трафик към официалния уебсайт за кратък период от време. Комуникационните екипи трябва да решат каква информация, какво съдържание и какви функции ще имат официалните уебсайтове на организациите по време на криза, защото това ще повлияе и върху планирането на някои технологични особености на временния кризисен сайт. Той може да бъде с отделен URL адрес, свързана към официалния сайт лендинг страница или сайт със специфична структура и дизайн, който ще замени изцяло официалния уебсайт. При последното обаче трябва да се има предвид, че при някои мултинационални компании кризисната ситуация се развива само в един регион и затова е важно да се предвиди локализиране на смяната, за да не изпаднат в излишна паника клиенти, партньори и други заинтересовани страни. **„Тъмните сайтове“ са и част от стратегията за „авто дистанциране“ от кризисната ситуация – компанията осъзнава проблема,**

признава частично или изцяло вината си, но в същото време демонстрира, че това е временно нарушение на работния процес, който не кореспондира с организационните ценности и работни практики.

Според Линч трябва да се предвиждат и дългосрочните последици за организационната онлайн репутация, когато се заменя официалния уебсайт с временен кризисен сайт. Според маркетинговия специалист това ще доведе до влошени SEO резултати, защото всички кампании за оптимизация, приложения, QR кодове, други целеви страници, съкратени URL адреси ще бъдат неактивни. Той препоръчва частична промяна на главната уебстраница (homepage) като горният раздел (top header section) да бъде заменен и да се постави връзка към временния сайт. Така останалите раздели и съдържание в сайта ще бъдат актуализирани с друга информация и това няма да повлияе толкова на оптимизацията (Lynch, 2015).

Минималистичният дизайн, интуитивната навигация и малко на брой менюта са препоръчителни за кризисните сайтове. Съдържанието може да бъде следното: 1) *проверени факти за причините за кризисната ситуация и нейното развитие*; 2) *какво се е случило и какво организацията прави, за да компенсира засегнатите страни или да се намалят негативните последици*; 3) *фонова информация за организацията и често задавани въпроси и отговори*; 4) *специални инструкции за поведение (какво да се прави и какво да се избягва)*; 5) *споделяне на подходящи детайли за по-добро разбиране как е възникнала кризата и какво прави организацията, за да предотвратят подобни инциденти*; 6) *контакти – гореща линия, контакти за медии, имейл за връзка, линкове към формуляри за директни запитвания, линкове към профили в социални медии*; 7) *интервюта с мениджъри и ръководители, видео обръщения и др.*; 8) *споделяне на специфични хаитагове за следване в Twitter и Instagram, опция за чат на живо (live chat)*; 9) *навременни и бързи актуализации за решения, които са взети на организационно ниво, опровергаване на фалшиви новини, споделяне на експертни оценки*; 10) *опции за превод*

на други езици (ако е необходимо); 11) опции за ежеминутни актуализации – ако актуализациите се случват през профила на организацията в Twitter, то тогава може да се вгради хронологията и да се насърчат потребителите да следват съдържанието. Ако актуализациите се изпращат по имейла или чрез нотификации, то тогава трябва да се посочи как се случва регистрацията за тях.

Прозрачността по време на криза е ключова за съхраняване на доверието в организацията, особено когато нейната легитимност е поставена под въпрос. Има множество добри примери за компании от бизнес сектора, които подготвят подобни онлайн платформи и управляват успешно кризисните комуникации чрез тях. Един от най-често споменаваните примери е този на петролната компания *British Petroleum* и стратегическата комуникация, която тя има по време на кризата с разлива на петрол в Мексиканския залив. Друг пример е промяната на уебстраницата на *Apple* със сайт посветен на основателя ѝ Стийв Джобс – символичен жест на признателност и почит към него, когато умира през 2011 г.

Case study 6.

Tesco и кризисният уебсайт tescofoods.com

През 2013 г. към веригата от супермаркети Tesco са отправени обвинения, че вместо телешко месо, в техните продукти се съдържа конско месо. Комуникационните специалисти на компанията разработват временния уебсайт tescofoods.com, в който се публикува своевременна информация за контрола по тестването на продуктите преди да бъдат пуснати в търговката мрежа, обявяват се обещанията за промени, които ще бъдат въведени и как ще се случва тяхното изпълнение, таймлайн (времева линия) с ключови факти от развитието на кризисната ситуация, новини и истории за връзките на компанията с местни производители на месо (Lloyd, 2015).

Food News

Home

Product testing

Our promises

Timeline

Food stories

News



Meet the... chicken farmer

Farmer Harry Irwin has been rearing free-range British chicken for Tesco for more than 10 years. We speak to him about the welfare of the chickens on his farm, and his role in the supply chain...

Сн. 5. Временен кризисен уебсайт на Tesco.

Временните кризисни сайтове са вид информационни хъбове и собствен дигитален канал за комуникация по време на криза, надграждащ присъствието в социалните медии. Чрез „тъмните сайтове“ може да се промени корпоративния тон на комуникация, те да бъдат единна платформа и информационен източник за множество заинтересовани страни като партньорски организации, доставчици, клиенти и др. Но няма да бъдат ефективни освен, ако съдържанието в тях не е качествено и полезно. В зависимост от вида на кризисната ситуация, линкове към тях се поставят в профилите на организацията в социалните медии, а част от съдържанието става се планира като спонсорирані публикации. В ерата на социалните медии хората рефлексивно преглеждат първо профилите на организациите там, за да се информират незабавно за случващото се, затова можем да кажем, че уебсайтовете (както и временните такива), често са пренебрегвани в полза на социалните медии. В много случаи медиите предпочитат първо да цитират съдържанието, което се публикува от очевидците на мястото

на инцидента, а след това да потърсят организационната позиция. Едно от предизвикателствата, пред които комуникационните специалисти се сблъскват днес по време на криза, е как да повлияят и на SEO оптимизацията, така че това да помогне за „рамкирането“ на наратива за кризисната ситуация.

Според Гери Макъскър за тази цел „тъмните сайтове“ може да се заменят с кризисни новинарски сайтове, които функционално да включват: 1) *текстове и други информационни материали, които са написани с ключови думи и изрази, оказващи влияние върху оптимизацията за търсещи машини;* 2) *възможност за синхронно актуализиране на съдържанието в множество социални медии;* 3) *технологични инструменти за включване на съдържание от трети страни (водещи заинтересовани страни, лидери на мнение и дори граждани);* 4) *възможност посетителите лесно да препубликуват част от съдържанието или отделни изречения в предпочитаните от тях канали и мрежи (при маркиране на отделни изречения се появява опция за директното им споделяне чрез имейл, туит или друга платформа);* 5) *дизайн и интерфейс съвместим с мобилни устройства* (McCusker, 2016). Към препоръките можем да добавим и публикуване на съдържание в дигитални формати – 360 градусови видеа, интерактивни карти (при инциденти), дрон видеа от мястото на кризисното събитие, лайвстрийм на пресконференции и брифинги и др. Така PR специалистите поддържат авторитета и достоверността на разказа за кризисната ситуация.

4.7. Кризисни блогове

Блоговете са част от собствените медийни канали на организациите и, ако са добре поддържани и развивани, PR специалистите могат да ги използват ефективно за изграждане на връзки със заинтересованите страни не само по време на криза. Според Чиара Валентини и Стефания Роменти *„хората са привлечени от блоговете, защото те предлагат както подходяща и незабавна информация, така и различни гледни точки по дадени въпроси. В кризисни ситуации блоговете не са дневници, а по-скоро логове, които проследяват управлението на кризисните ситуации. Заради непосредствеността при предаването на информацията и ефекта на персонализацията, блог съдържащият може да окаже влияние върху формирането на мнение. Блоговете публикациите дават представа за поведението на хората, които търсят информация по време на криза и помагат на компанията да разбере нивото на обществена загриженост за кризата“* (Valentini, Romenti, 2011, p. 1290). Трябва да направим уточнението, че кризисните блогове тук са разглеждани като собствени комуникационни канали на организациите, които могат да бъдат временни платформи, които след определен период да бъдат „свалени“ от онлайн пространството. Също така, те не заместват официалния уебсайт на организацията, а са допълнение към съществуващото дигитално присъствие.

Блог платформите са стратегическо предимство, защото чрез тях се изграждат връзки с различни целеви публики, а ако организацията няма изградени общности, последователи или бранд адвокати тя не би могла да очаква качествено застъпничество по време на криза. PR специалистите и кризисните мениджъри ще разчитат на платените съобщения, на връзки с медии – методи, които са важни, но не придават автентичност на организациите и отслабват контрола върху информацията. В този смисъл, блоговете са не само инструмент на маркетинга и на бранд комуникацията, но имат голяма стойност и принос за контрола върху кри-

зисния наратив. Според Кристи Пелзел, предимствата на блоговете са обвързани с оптимизацията за търсещи машини и за видимостта на организациите по време на криза. Според нея *„са важни за малки и средни компании осигуряването на видимост при изпадането в криза е трудно при липса на предварителна подготовка. Когато големи организации публикуват официални позиции при кризисни ситуации, те са забелязвани и цитирани бързо от медиите. С помощта на блоговете и добра оптимизация за търсещи машини, чрез използването на конкретни ключови думи, е по-вероятно организационното послание да бъде забелязано. Колкото по-често се актуализират блоговете, толкова по-бързо търсачките отчитат новите материали в тях. Затова, ако комуникационните специалисти планират да ги включат в тактическия план за управлението на кризи, те трябва да имат добре поддържан и разработен канал“* (Pelzel, 2020).

През 2007 г. Суитсър и Метцгар провеждат изследване сред контролна група от респонденти за влиянието на блоговете върху управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни по време на криза. В проучването участват 109 души, които са потребители на лични и организационни блогове. Резултатите показват, че **следенето на платформите влия върху нивото на възприемане на кризата и усещането им за степен на тежест за организацията. Авторите отчитат, че потребителите, които четат блогове са по-добре информирани и разбират по-добре организационните усилия за справяне с кризата.** В този смисъл, стартирането на блог с цел да се управлява комуникацията по време на криза е ефективен инструмент. Интересни резултати се отчитат и по показателя „достоверност“. Когато потребителите смятат, че съдържанието не е автентично или е прекалено „корпоративно“ и официозно, то тогава тяхното усещане за тежест на кризата е по-голямо. Това е важен извод за комуникационните специалисти, които трябва да са наясно с въздействието, което публикуваното съдържание може да окаже върху тяхната комуникация при кризи (Sweetser, Metzgar, 2007, p. 341).

Блог платформите са подходящ контролиран канал, в които организациите споделят своята гледна точка за кризата, а при грешно цитиране от медии - позволяват почти светкавично коригиране чрез публикуване на линк към релевантното съдържание. Те придават по-голяма автентичност на организациите за разлика от „дистанцираните“ и внимателно обмислени пресинформации за медии. **Блог материалите позволяват по-голяма стилистична свобода, повече аргументация и акцент върху организационната позиция.** Механизмът им позволява изграждането на интерактивна среда, ако организацията позволи писането на коментари под публикациите. Предимството на платформата е, че администраторът може да ги модерира по-строго и да не допусне видимост за тези с обидно съдържание и несъществена информация.

Блог платформите са подходящи информационни хъбове и за медиите, защото в тях се поддържа рубрика с видео истории, снимки за ползване от журналисти, инфографики с факти за кризисната ситуация и всички останали материали, които са полезни за медиите. **Блоговете са подходящ инструмент и за пост кризисна комуникация, защото са среда за качване на доклади от вътрешни разследвания, а също и на т.нар. *case studies*, в които се прави оценка на ефективността на използваните тактики за комуникация и въобще – успеваемост на приложената стратегия.** В други статии може да се комуникират промените, които са въведени в организациите, подобренията, които са направени, нови кампании, които отразяват корпоративните ценности и др.

Блоговете са подходящи и за публикуване на опровержения, за публични отговори на критики в социалните медии, за създаване на формати тип „въпроси и отговори“, когато в социалните медии се регистрира объркване, смущение, неяснота относно организационните политики. **В този смисъл, те са полезен инструмент и за управление на онлайн репутацията по време на криза.**

Не малко по-важно е блогът да бъде достъпен за различните заинтересовани страни и да привлече трафик. Това може

да стане чрез: 1) създаване на временен банер на официалния уебсайт, който да води към него; 2) поставяне на линк в профилите на организацията в социалните медии; 3) в отговор на потребителски коментари да се поставя линк към блога; 4) възможност за абонамент и получаване на актуализации чрез имейл.

Планираното на блог съдържание в управлението на кризисните комуникации осигурява баланса между формалния тон на общуване в официалните формати и неформалния, разказвателен, в известна степен емоционален характер на платформата. Чрез блог материали организациите могат да отговорят по-адекватно на сензитивните реакции на засегнатите страни. Блогът е част от поддържането на организационния имидж и ценна платформа за комуникация и с вътрешните публики. Той е алтернативен канал за комуникация, когато официалните сайтове са претоварени или блокирани, или когато спецификата на средата на социалните медии не позволява писането на обемни текстове.

4.8. Дигитални информационни хъбове

Дигиталните информационни хъбове са платформи, в които се публикува информация и ресурси по конкретен проблем или тема. Те са предназначени както за вътрешните, така и за външните целеви публики и имат разнообразни функции, сред които **осъществяване на комуникация, споделяне на инструкции, генериране на потребителско съдържание, публикуване на новини в реално време, ресурси за изтегляне и споделяне.**

Добър пример е Red Bull – компания, при която водещото в комуникационната ѝ стратегия е създаване на собствено медийно съдържание. За различни кампании комуникационните специалисти използват микросайтове, в които потребителите могат да публикуват снимки от летните си пътешествия, практикуването на екстремни любителски спортове и друго развлекателно съдържание. Тези хъбове са свързани с профи-

лите на бранда в социалните медии и чрез хаштагове като #shareyourwings, #givesyourwings, #flyingfrideys, потребителите участват в сезонни кампании и стават създатели на съдържание за бранда. Друг добър пример е дигиталният хъб на BBC Sports, в който са качени шаблони с логата и типографията на медията, както и други полезни ресурси, които могат да бъдат свалени от журналистите в различните локации, за да подготвят материалите си професионално.

Съвременните тенденции в разработването на дигиталните хъбове отчитат и възможностите за актуализиране на съдържанието им, чрез генерирането на публикации от всички платформи, които организацията използва. Те са своеобразни ресурсни центрове, в които се публикуват материали - от логата на организацията в различни размери до резултати от глобални проучвания, които да бъдат в помощ на партньори, контрагенти, местни общински структури, комуникационни специалисти и журналисти. Предимството на тези платформи е, че са лесни за поддържане, тъй като са фокусирани върху публикуването на конкретно съдържание.

Особено подходящо е разработването им по време на глобални и продължителни кризи като пандемията от COVID-19 и войната в Украйна – трагични събития, които засягат всяка сфера на обществения живот. Като част от инструментариума за комуникация по време на криза, дигиталният хъб може да обединява на едно място полезна информация за различни заинтересовани страни. Подобен онлайн център за полезни ресурси по време на пандемия може да съдържа следната информация: *1) проверени факти за възникването и разпространението на заболяването; 2) съвети за превенция и предпазване; 3) симптоми и неразположения, които трябва да бъдат наблюдавани; 4) възможности за лечение – центрове, болници; 5) дежурни лаборатории за бърза диагностика; 6) достъп до медицинска помощ според локацията или района.* Дигиталните хъбове са особено подходящи за местните управленски структури, защото в тях се публикува информация, пряко кореспондираща с нуждите на местните хора – протоколи за следване при посещение в ло-

калните болници, социални домове, детски градини, училища и др.; достъп до лекарства, ваксини; място за опровергаване на дезинформация, адресиране на слухове и развенчаване на неверни твърдения. **Информационните хъбове са особено подходящи за уязвими целеви общности – хора с тежки хронични заболявания, бременни жени, родители на новородени бебета и деца, които посещават детски градини или училища.**

Ето как визуално може да изглежда архитектурата на дигитален хъб, който има функцията на ресурсен център за COVID-19.



Сн. 6. Архитектура на ресурсен хъб (Betzer, 2020).

Подобна платформа, предназначена за неспециализирана публика, трябва да съдържа материали, които са написани на достъпен език – без излишна медицинска терминология, без ненужно дълги изречения, без акроними (ако има такива те да бъдат обяснени), с ясни описателни хиперлинкове. Към здравната информация може да се планират и публикации за здравословно хранене, поддържане на фигурата, съвети за преодоляване на стреса и депресивните състояния и др. **Препоръчително е използваните изображения и видео формати да внушават чувство на спокойствие, доверие и сигурност, защото в противен случай се подхранват страховете на хората и се засилва паниката и чувството за безнадеждност.**

Структурата на съдържанието също е от съществено значение – препоръчително е да се използват повече материали от формата на „често задавани въпроси и отговори“, списъчни инструкции, подредени в отделни точки (булети), повече подзаглавия и по-кратки параграфи. В информационния хъб е добре да има раздел, в който да са публикувани препратки към външни надеждни източници – международни центрове за превенция и контрол на заболяванията, Световната здравна организация, Европейската агенция по лекарствата, държавни и местни здравни структури.

Пандемичната обстановка, предизвикана от вируса COVID-19 през 2020 г. постави сериозни изпитания пред способностите на организации и институции да комуникират със своите целеви общности по време на здравна криза, която се разпространи каскадно в почти всички обществени и корпоративни сфери. Дигиталната ангажираност се превърна в наше всекидневие, а комуникацията през собствените медии и социални канали стана важна не само за компаниите, но и за институциите. Много от тях обособиха на официалните си Facebook страници и сайтовете отделни менюта, информационни хъбове (чрез периодично актуализиране на т. нар. „забодени“ публикации) и други раздели, в които съобщенията за развитието на кризисната обстановка се допълват бързо.

Като добър пример тук може да се спомене професионалната организация на PR специалистите във Великобритания – Chartered Institute of Public Relations, която поддържа специализиран уебсайт localpublicservicecomms.org. Той е насочен към специалистите по PR в публичния сектор. На него е създаден информационен онлайн хъб - *Coronavirus – what communicators need to know*, в който има няколко раздела: последни новини около развитието на пандемичната ситуация, официалните становища и анонси на здравните власти в страната, препоръки на Световната здравна организация, отделен комуникационен раздел със съвети за PR професионалистите как да поддържат комуникация с общностите по време на кризата, каква полезна информация да публикуват в социалните медии, какви препоръки, мерки и финансови политики въвежда правителството за справяне с кризата в различни сектори – бизнес, неправителствен, здравен, образователен, енергиен, транспортен. В момента този информационен хъб е локализиран на страницата на „Асоциацията на местните власти“ (Local Government Association), тъй като по време на криза е важно местните структури да приложат адекватни комуникационни стратегии към жителите, медиите, локалните партньори и служителите (Comms Hub – Communications Support, 2022).

Друг добър пример за поддържане на ресурсен хъб по време на криза е платформата, създадена от Институт на дипломираните счетоводители в Англия и Уелс. Тя се казва „Кризата в Украйна: централен ресурсен хъб“ и в нея се актуализира непрекъснато информацията около санкциите, които са наложени на Русия и Беларус. Полезни ресурси, новини, материали, съвети, предупреждения за кибератаки, препоръки за полезни подкасти, уебинари и събития, възможности за оказване на хуманитарна помощ, подкрепа за членовете и всичко за въздействието на войната върху счетоводството, бизнеса и икономиката е структурирано ясно и бързо за навигация. В информационния хъб са описани и действията, които членовете на организацията предприемат, за да гарантират, че

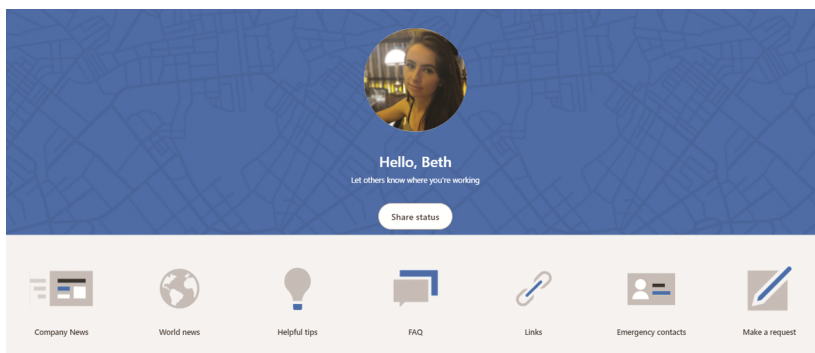
клиентите им не нарушават санкциите, наложени от различни държави (Ukraine Crisis: central resource hub, 2022).

Друг добър пример е поддържаният *Knowledge Hub* от професионалната организация на експертите по човешки ресурси (CIPD), която има центрове в Обединеното кралство, Република Ирландия, Близкия изток и Азия. В целевата страница, изведена на основния уебсайт, се съхраняват и актуализират полезни съвети за специалистите по HR във връзка с мигрантската вълна, предизвикана от руската инвазия в Украйна. В отделни менюта се споделят полезни видеа за комуникация по време на криза със служителите, насоки за прилагане на различни програми за интеграция, чеклист за ролята на HR специалиста по време на криза, съвети за управление на конфликти и др. (Ukraine crisis: resources for employers to support their people, 2022).

4.9. Приложения за кризисни комуникации (Crisis Communication Apps)

Технологичните решения за комуникация при кризисни ситуации включват вече и мобилните приложения, още повече че днес хората потребяват информация предимно през мобилните си устройства. **Апликациите за мобилни устройства са полезни за кризисни ситуации, при които се изисква незабавно информироване за приближаваща опасност и изпращане на инструкции за поведение и предпазване.** Те рационализират комуникацията в реално време и осигуряват механизъм за бърз отговор. **Чрез използване на данните за местоположението се изпраща ценна предупредителна информация на местни общности, които са застрашени от приближаващо природно бедствие или друг вид заплаха за здравето и живота им.** В приложението се интегрира опция за чат, функции като указател за спешни контакти, план за реакция при криза, връзка към карта за местоположение и възможност за отбелязване и заснемане на видео, материали за обучение, инструкции и видеоклипове с насоки за действие при кризисни ситуации.

Приложенията стават все по-актуален инструмент и за вътрешна комуникация по време на криза. Добър пример е приложението на *Microsoft*, което е разработено с тази цел по време на пандемията от COVID-19. Чрез него служителите могат да впишат състоянието си – дали са болни, дали ще работят от вкъщи, дали са в годишен отпуск. В него се актуализират и новините около организацията, споделят се информационни източници с полезно съдържание (например инструкции от местните власти или СЗО), съвети за поддържане на форма, често задавани въпроси и отговори и насоки за самоизолация и работа от вкъщи. Подобни приложения за особено ценни за мултинационални компании с офиси в много държави.



Сн. 7. Приложение на Microsoft за вътрешни комуникации при криза (Stay Connected with Microsoft's Crisis Communication App, 2022)

4.10. Имейл комуникация и нюзлетър

Всяка пбблик рилейшънс техника има различен обхват и комуникационна цел, с която се използва, затова в планирането на кризисната комуникационна стратегия не бива да се пренебрегват имейлите и нюзлетърите. В зависимост от организацията и нейната сфера на дейност, базата данни от имейли съдържа контактите на различни заинтересовани страни. За компании, които са в сферата на обслужването или поддържат дейността си

чрез абонаментни услуги, имейл кореспонденцията е подходящо комуникационно средство при възникване на криза. Електронните писма са с персонализиран характер, но без да губят формалния си тон на общуване. Чрез тях може да се внася допълнително успокоение сред засегнатите страни, да се предлагат възможности за компенсация, да се дават допълнителни инструкции за промяна на работни процеси след настъпване на кризата.

Според проучване на компанията *HubSpot* за обхвата и ангажираността на кампаниите чрез имейл, базите данни с електронни адреси на организациите се увеличават след настъпването на пандемията от COVID-19 (Bodnar, 2022). **Увеличаването на общия трафик към уебсайта и високите проценти на отворени имейли предполагат, че целевите публики все още се ангажират със съдържание, изпращано от различни организации, а полезните ресурси по време на криза са подходящи за поддържане на дългосрочни взаимоотношения с тях.**

PR специалистите трябва да преценят какъв комуникационен инструментариум е подходящ в зависимост от вида на кризисна ситуация и обхвата на засегнатите страни, за да планират подходящото съдържание с правилния тон и нужната честота. **Ако организацията има силно изградена общност, която се идентифицира с мисията и ценностите ѝ, то имейл комуникацията също е подходяща форма за поддържане на отношения с нея.** По време на криза е важно да се преразгледат плановете за съдържание на нюзлетърите и да се прекратят промоционалните оферти. Вместо това е уместно да се подготви бюлетин, в който се съобщава за евентуални нарушения на доставки, промени в работното време, форми на компенсации и други промени, които пряко засягат хората. В бюлетина може да бъде включено обръщение на представител на мениджърски екип, с което да се демонстрира отговорност и персонална ангажираност.

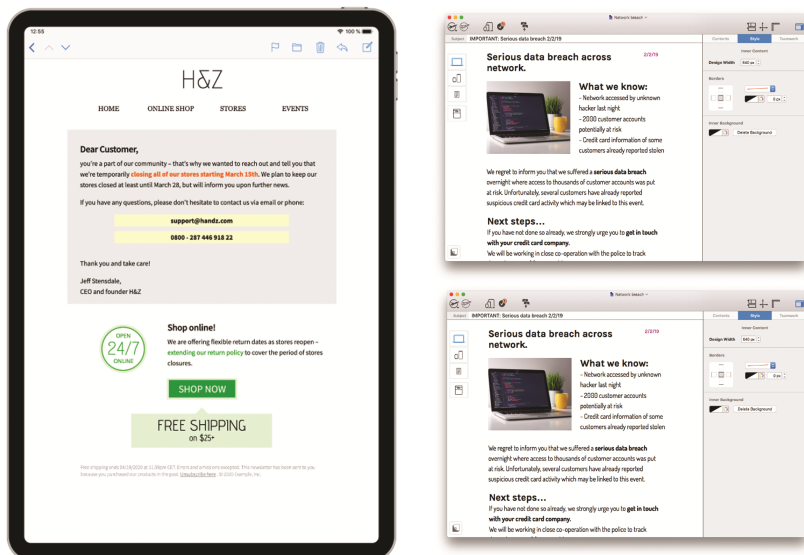
Важно е да се прецени до кого да бъдат изпращани имейлите и нюзлетърите. Базите данни на организациите трябва да съдържат адресите на потребители, които изрично са дали съгласие да получават писма или са се абонирали съзнателно

за нюзлетър. Списъкът с контакти е препоръчително да съдържа имената само на клиенти и партньори, с които се кореспондира редовно. **Подготвеното съобщение трябва да бъде релевантно за всички получатели, а ако това не е възможно, списъкът с контакти трябва да бъде разделен по групи (сегментиран по интереси, нужди, региони и др. критерии).** Един от начините да се прецени към коя група да е насочен е чрез оценка кой ще бъде пряко засегнат от кризисната ситуация: *1) мениджмънтът* – хората от управленския екип трябва да се информирани преди всички; *2) служители от различни нива* – всичко, което ще има пряко въздействие върху работата им трябва да бъде споделено (съкращаване на бюджети, затваряне на отдели и клонове, технически проблеми и др.); *3) акционери и инвеститори* – обосновки за финансови проблеми, свиване на печалбите и възможностите за инвестиции; *4) клиенти* – споделяне на промени в политиките за обслужване, нарушаване на сигурността на личните данни, проблеми с уебсайта и поръчките и др.; *5) медии и журналисти* – изпращане на подготвени пресинформации.

В зависимост от получателите, в съдържанието на имейла може да се напише кратко описание на кризисната ситуация, да се маркират инструкции за оказване на помощ или други практически съвети в стегната структура и да се включи информация за контакт при въпроси и притеснения, линкове към уебсайта на организацията или временна кризисна страница.

Не по-малко важна е и ясната идентификация на изпращача – задължително трябва да бъде от домейна на организацията, а потребителското име да бъде идентифицирано с конкретен човек или екип. **Регулярността на изпращане на електронните писма зависи от вида на кризата и фазите на нейното развитие, но статистиките за брой отваряния на имейла, проследяване на определени връзки и престой в платформата ще дадат ясна информация за нуждите и интереса на целевите публики.** Има няколко конкретни стъпки, които се спазват преди изпращането: *1) подготовка на тестов имейл* – изпращане на имейла до няколко души от екипа за проверка на съдържанието и общото оформление; *2) проверка на темата в полето „относно“* – тя

трябва е формулирана в кратко и ясно изречение; 3) автентичност на имейл адреса; 4) включване на ред с напомняне защо се получават имейли от организацията („Получавате това съобщение, защото поискахте да сте в течение на...“); 5) визуализация дизайна на шаблона и има ли алтернативен текст към него за хората с нарушено зрение; 6) изправност на посочените линкове; 7) опция за отписване – трябва да бъде ясно забележима.



Сн. 8. Шаблони на имейл за комуникация при кризисна ситуация (*How to create crisis communication email for your team, 2019*).

По време на пиковите моменти от пандемичната криза и наложената принудителна самоизолзация, повечето организации разчитаха на имейл кореспонденцията за споделяне на критични съобщения, затова трябва да бъде даден приоритет на смисленото и наистина важно съдържание за заинтересованите страни. Важно е при съставянето на съдържанието да се помисли за: 1) *имаме ли основание да изпращаме имейл или това ще внесе допълнителна паника*; 2) *какъв е статусът на информацията, която ще*

изпратим – дали не е юридически чувствителна и поверителна;
3) дали е проверена добре и дали фактите са точни, защото из-
пращането на подвеждащи твърдения ще влоши кризата.

4.11. Софтуерни решения за управление на кризисна комуникация

Кризисните екипи вече могат да планират, осъществяват и оценяват кризисните комуникации в дигитална среда чрез разработени софтуерни приложения за мониторинг и управление на съдържанието. Тези технологични решения улесняват наблюдението на средата, полезни инструменти са за идентифициране на проблеми и превенция на кризисни ситуации. В следващите редове ще изброим някои от тях, като този обзор не претендира за изчерпателност.

- Google Alerts – наблюдава резултатите от търсенето и изпраща нотификации, когато се засече отрицателен коментар или споменаване на името на организацията (бренда). Така може да се отговаря почти веднага на негативните споменавания и да се използва техниката за изграждане на връзки (link-building), за да се пренасочи трафика към положително съдържание и да се запази репутацията на организацията.

- Fractal Analysis – софтуерно решение, което е вдъхновено от фракталната графика. Основната идея тук е, че могат да бъдат планирани конкретни краткосрочни комуникационни решения за множеството микрокризисни ситуации, които изкрystalлизират при продължителна криза. Така комуникационните специалисти приоритизират проблемите и ги решават оперативно. Този инструмент е подходящ за финтех индустрията и инвестиционните компании.

- Factal – изпращане на сигнали за потенциално деструктивно влияние на глобалните събития и кризи върху конкретни бизнеси, като в същото време софтуерното решение синтезира нужната фактологична информация, за да се оценят и евентуално минимализират рисковете за заинтересованите страни. Това е силно персонализирана платформа за извънредни новини, която

позволява на екипите за кризисни комуникации и връзки с обществеността да получат информационна „преднина“ при решаващи събития, които могат да засегнат тяхната организация и сектор. Това е полезно технологично решение, защото също така валидира бързо информацията и намалява риска от взимането на важни решения на базата на подвеждащи новини.

- TweetDec – ефективен инструмент, който помага за управление на кризи в Twitter. Той позволява да се проследяват споменаванията на името на организацията и предлага потенциални думи и изрази, които да бъдат въведени като ключови за търсене и следене. Чрез него се наблюдават дискусии в реално време, следи се пресподелянето на съдържанието и интеракцията с него.

- SumAll – полезен софтуер за управление на съдържанието в социалните медии, защото чрез него планираното съдържание се публикува автоматично в профилите на организациите. В платформата се следи и ефективността на провежданите кампании и се отчитат лесно нагласите на различните целеви публики.

- Veoci – позволява контрол върху извънредни ситуации и създаване на виртуален център за извънредни действия (virtual EOC), който да предприема действия по противодействието на конкретни инциденти. Тази платформа улеснява колаборации между организационните екипи в реално време, изпращането на нотификации до много хора и осигуряването на безопасност.

- Konnect Insights – омниканална платформа, която предлага т.нар. „социално слушане“, управление на онлайн репутацията, управление на връзки с клиенти, анализ на данни, публикуване на съдържание, провеждане на проучвания, управление на кризи. Чрез този софтуер може да се направи план за комуникация при кризисни ситуации, който позволява незабавно адресиране на конкретни проблеми, защото действа като система за ранно предупреждение, идентифицирайки потенциални неприятни ситуации. Сигналите, които се изпращат, се основават на показатели като ангажираност, активност, използвани ключови думи и са обвързани със следенето на онлайн репутацията на организацията.

Ефективният модел за реакция при криза включва категоризиране и подреждане на проблемите по спешност, за да се структурира подходящ и навременен отговор за всеки един от тях. Неговата структура може да бъде в три нива, определени според тежестта на евентуалните последици за организацията.

При мониторинга на социалните медии се използват софтуерни приложения за т. нар. анализ на тенденциите – ключови думи, споменавания, хаштагове, актуални теми, потребителски настроения, поведение на преки конкуренти. В наблюдението се настройват „заявки за наблюдение“, които включват комбинация от ключови думи и изрази (дори и такива изписвани по неправилен начин), жаргон, различни съкращения, имена на мениджъри от различни нива, инфлуенсъри и лидери на мнение. Идентификацията на потенциални кризисни ситуации включва показатели като увеличаване на споменаванията, превес на отрицателните коментари над положителните споменавания, чести оплаквания от преките конкуренти, регистриране на проблеми в индустрията, внезапни пикове или спадове в активността на отделни ключови заинтересовани страни, а чрез софтуер за анализ на изображенията се регистрират злоупотреби с логото на организацията или публикациите им сред инфлуенсъри в техните социални медии.



Фиг. 10. Модел за реакция при криза в социалните медии
(Try the best crisis management tools).

Визуализация: Мария Николова

Негативните реакции за компанията на Илон Мъск през 2018 г. са предизвикани от публикация в информационната агенция *Reuters*, в която се съобщава за забавяне в производството на „Модел 3“ на Tesla, което се явява трето отлагане на производството.

Социалното слушане или „слушане на социалните медии“ е (social media listening) сравнително позната практика за управление на онлайн репутацията и има редица предимства за организациите. То се използва за наблюдение на онлайн разговори, свързани с конкретна организация, продукти или услуги, пазарна ниша или индустрията като цяло. Практиката на социално слушане е въведена точно с цел да бъдат предотвратявани онлайн кризисни ситуации, но постепенно започва да се използва като инструмент за намиране на данни, на базата на които да се вземат решения за бизнес стратегии.



Сн. 9. Пример за следене на съдържанието, публикувано за Tesla и идентифицирането на негативни споменавания в социални медии и новини (Пак там).

Според проучване на компанията *Clutch* от 2017 г. озаглавено „Защо бизнесът трябва да извършва социално слушане“, 25 % от респондентите казват, че най-голямата поза е подобряването на продуктите и услугите от организациите, а според 86% това е начин да се наблюдават потребителските запитвания, мнения и притеснения (Anyan, 2017). Например глобалната хотелска верига *Hilton* използва инструмента за социалните си профили в Twitter и проследява запитвания като „Къде да отида на почивка?“, на които отговаря директно с предложения и линкове към дестинации. Допълнителна полза за бъдещи кампании е откриването на генерирано потребителско съдържание, което да бъде препубликувано в социалните профили на организацията.

Социалното слушане помага и за таргетирането и ретагетирането на целевите публики, както и за идентифициране на времеви интервали с висока потребителска ангажираност, обобщаване на метрични данни от споделяния, ангажираност и обхват, открояване на популярни теми и нови идеи за кампании и подобряване на качеството на продукти и услуги. Някои от водещите софтуерни решения за социално слушане са: 1) *Quick Search* – търсачка за социални медии, полезна за намиране на нови идеи за съдържание, подходящи инфлуенсъри, идентифициране на нови целеви публики, разпознаване на тенденции. Комуникационните специалисти могат да проследяват ключови думи във всички социални медии, блогове, форуми и сайтове за онлайн новини с глобално покритие. Чрез софтуера се сравняват до пет бранда или теми за целите на сравнителен анализ (бенчмаркинг), обобщават се с много голяма точност данните по ключови показатели за ефективност (KPI) и търсенето може да се прави до 13 месеца назад във времето; 2) *Hootsuite* – софтуер за управление на съдържанието в социалните медии, който предлага инструменти за наблюдение и регистриране на споменаванията; 3) *Social Mention* - платформа за търсене и анализ на социални медии. Чрез софтуера се следят безплатно над 100 социални платформи, включително YouTube, Digg, Google, както и блогове,

новинарски издания и др. В отчета резултатите се класират по нагласи – положителни, неутрални, отрицателни; 4) *Talkwalker Alerts* – подобен на *Google Alerts* инструмент, който след въвеждане на ключовите думи и теми за сладнене, изпраща нотификации на имейла при споменаването им. Всяка от тях е придружена с кратко описание и линк към източника. Предимството на приложението е, че следи и Twitter и чрез него бързо се идентифицират негативните споменавания, запитвания и потребителски коментари, на които да бъде отговорено своевременно; 5) *Reputology* – проследява отзиви на потребители (ревьюта) за продукти, услуги, впечатления за организацията. Софтуерът използва технологията за семантичен анализ и идентифицира нагласите, така че да се забележат веднага негативните споменавания и развиващите се проблеми в реално време; 6) *Little Bird* – следи и идентифицира в Twitter топ експерти според публикациите им по конкретни теми и репутацията, която си изграждат. Броят на последователите няма значение, защото мониторингът се извършва по ключови думи, чрез които се отчитат и конкретни социални тенденции и настроения; 7) *Trackur* – инструмент за мониторинг на онлайн репутация, който има и безплатна версия. Свободната за ползване версия предлага ограничен обхват на мониторинг на социалните медии с регистриране до 100 споменавания, докато с платената се създават отделни канали за наблюдение на социални медии, блогове или форуми. Резултатите се филтрират по държави и има опция за наблюдение на интеракциите със съдържание в реално време.

Инструментите за социално слушане са дигитални решения не само за управление на съдържанието в социалните медии, но и за бързо проследяване на организационната репутация онлайн. Освен това, чрез тях може да се идентифицират тенденции в конкретна индустрия и да се взимат ефективни бизнес решения. Не на последно място, чрез анализа на нагласите на потребителите, се установяват проблеми, които бързо може да се решат преди да прераснат в кризисни ситуации.

Комуникацията по време на криза в дигиталната среда се характеризира не само с асинхронното еднопосочно транслиране на факти, а изисква от PR специалистите да помагат на заинтересованите страни да достигат, да разбират и да преценяват критично идеи и послания. Кризисни временни сайтове, уебинари, подкасти, интерактивни графики и други формати трябва да организират и поднасят информацията по такъв начин, че да помагат на заинтересованите страни да се ангажират и да проучват сложните въпроси, а не просто да чуят или видят гледната точка на организацията. Това е ключово предизвикателство пред комуникационните специалисти, които обикновено са натоварени със задачата да „разпространяват информация“ и в много по-малка степен да изслушват, да разбират и да отговарят на проблемите и притесненията на различни целеви публики.

ПЕТА ГЛАВА

Етични измерения на кризисните комуникации

Многостранныят характер на етичната комуникация в кризисни ситуации се характеризира с редица сложни обстоятелства, които възникват при комуникацията по време на трусове, несигурност или извънредни ситуации. Кризисните ситуации могат да приемат различни форми, като например природни бедствия, политически вълнения, спешни случаи в областта на общественото здраве или организационни кризи, а етичната комуникация играе ключова роля при оформянето на реакциите, управлението на информацията и укрепването на доверието.

Етичната комуникация в кризисни ситуации изисква придържане към точността и истинността. По време на криза, най-вече в дигиталното пространство, дезинформацията може да се разпространи бързо, което води до паника, объркване и потенциални вреди. PR специалистите са длъжни да проверяват информацията, да се позовават на достоверни източници и да избягват сензациите или спекулациите, като гарантират, че до обществеността достига точна и надеждна информация. Кризисните ситуации често включват човешко страдание, травма и уязвимост. Етичната комуникация изисква състрадателен и съпричастен подход. Кризисните мениджъри и комуникационни специалисти трябва да отчитат емоционалното въздействие на своите послания и да проявяват чувствителност към нуждите на засегнатите. Те трябва да се стремят да избягват сензационността, да зачитат личния живот и да гарантират, че думите и действията им няма да задълбочат страданието, което изпитват хората или общностите.

Управлението на многоаспектния характер на етичната комуникация при кризи изисква дълбоко разбиране на уни-

калните предизвикателства и възникващите етични дилеми. Като включват точност, навременност, съпричастност, прозрачност, приобщаване и сътрудничество, комуникаторите могат да се стремят да поддържат ценностите на почтеността, отговорността и състраданието и да се стремят към запазване на доверието и устойчивостта по време на криза.

Има случаи на кризи, в които специалистите по комуникация не винаги спазват етичните принципи при информирането и създаването на връзки с заинтересовани страни, целеви публики и общности. В същото време, етичните кодекси, разработени от професионални асоциации, не се прилагат добре или се пренебрегват. На глобално ниво, подобряването на етичните стандарти в PR комуникацията, особено в кризисни ситуации, е от съществено значение за създаването и поддържането на професионализма.

С интензивното нарастване на дела на комуникационни кампании в социалните медии, нуждата от етично практикуване на професията се засилва още повече. Въпросите около правилното управление на комуникациите при различни видове кризи, връзката с традиционните медии и изборът на подходящи комуникационни канали стават все по-належащи и имат своите етични измерения.

5.1. PR етика по време на криза

В литературата липсват достатъчно изследвания, които да се концентрират върху етичната комуникация на организациите със засегнатите страни по време на криза. Още през 2008 г. Йарбруг и колектив посочват, че компаниите трябва да вземат предвид „ефекта и етичността“ при определяне на комуникационните си действия (Yarbrough and al., 1998). Според Джойър и Пайн най-същественото проявление на етиката е корпоративната отговорност (Joyner and Payne, 2002), а Крандъл и колектив свързват стратегиите за корпоративна социална отговорност с етичното управление на кризи (Crandall and al., 2010).

Тъй като етиката се счита за ядрото на професионалната

практика във връзките с обществеността, комуникационното управление на кризи също трябва да се извършва по етичен път. По време на криза, организациите са изкушени да оказват натиск върху медиите, за да защитят собствените си интереси. Комуникацията по време на такива ситуации се състои от сложна и динамична рамка от комуникационни практики, които се развиват преди, по време на и след настъпилото неприятно събитие. Ето защо, по време на криза организациите са повече от длъжни да адресират посланията си към различните заинтересовани страни честно, почтено и с уважение, като мислят приоритетно за техните опасения, страхове и нужди.

Според Остин и Джин принципите за комуникация по време на криза се основават на ценности като уважение, обективност/неутралност, чувствителност, съпричастност/състрадание, точност, навременност, проверка на фактите/източниците, честност, прозрачност и силен фокус върху обществения интерес (Austin & Jin, 2015).

В областта на връзките с обществеността, етичните ценности включват честност, откритост, лоялност, непредубеденост, уважение, почтеност и откровеност в комуникацията. При историческия преглед на развитието на професията на PR се забелязват различни комуникационни практики и подходи, включително скриване на истината, изкривяване на посланията и дори умишлено разпространение на лъжи.

Осъзнаването на отговорността и ключовата роля на комуникационните специалисти за правилното информиране на различни целеви групи, управлението на корпоративната репутация, влиянието върху вземането на решения и формирането на нагласи води до приемането на различни кодекси за професионално поведение и етика. Някои от етичните кодекси забраняват и осъждат нелоялни практики, докато други подчертават и разписват ценностите, които професионалистите трябва да спазват. В тази връзка, важно е да споменем някои от етичните кодекси на глобални PR асоциации като IPRA, Американската асоциация за връзки с обществеността (PRSA), Chartered Institute for Public Relations във Великобритания и други.

Българската комуникационна общност прие етичен кодекс, който съдържа основни принципи и ценности, които професионалистите в областта на PR трябва да спазват с цел поддържане на високи професионални стандарти. През 2005 г., Българското дружество за връзки с обществеността (БДВО) заедно с други организации като Българска асоциация на PR агенциите (БАПРА), Асоциация ИМАГИНЕС, членовете на IPRA в България, АСКО (Асоциация на специалистите по комуникации в общините) и Дружество за връзки с обществеността към Съюза на българските журналисти (СБЖ) инициираха подписването на Етичен кодекс на PR специалистите в България. Този кодекс се основава на документите, приети от четирите асоциации (БДВО, БАПРА, Асоциация ИМАГИНЕС и IPRA България), Етичния протокол на Global Alliance и кодексите на националните PR организации. През 2020 г. той е преработен в Софийска харта за етични комуникации и в него е отделена част, в която са разписани ценностите на етичните комуникационни практики по време на криза. В тях изрично се посочва, че грижата за живота и здравето на хората е на първо място, както и че PR специалистите трябва да имат трезва преценка за ситуацията и да информират адекватно както вътрешните, така и външните публики.

В сферата на кризисната комуникация единственото правило, което остава непроменено, е да се предостави добре структурирано послание, разпространено по най-ефективния начин до целевата аудитория. Въпреки това, комуникационната среда се променя. Включването на социалните медии в кризисния план помага на комуникационните специалисти да спестят време и да достигнат до засегнатите целеви аудитории с висока прецизност във времето, известно като „златният час“.

Както вече отбелязахме, тежестта на кризата се определя от опасността за живота и здравето на хората и никак не е случайно, че етичните кодекси на професионалните организации поставят в сърцевината си ценности, пряко или косвено обвързани с грижата за жертвите и техните семейства.

Аманда Колман предлага осем ключови принципа за комуникация с тежко засегнатите по време на криза, които ме-

ниджмънтът на организацията и кризисният комуникационен екип трябва да спазват във всяка фаза от развитието на кризисния процес (Coleman, 2020, p. 157).

- **Откритост.** Информацията трябва да бъде споделяна, без да бъде предварително несправедливо или неоправдано редактирана от организацията.

- **Честност.** Укриването на важни факти и обстоятелства около кризисната ситуация, за да се запази временно „невинността“ на организацията е подход, който разрушава не само доверието, но и отношенията със заинтересованите страни. Ако информацията е оскъдна, е препоръчително комуникационните специалисти да обяснят защо не може да се дадат повече детайли или кога това ще бъде възможно.

- **Ориентирани към пострадалите действия.** Центърът на внимание в плана за комуникация при криза трябва да бъде поставен върху тежко засегнатите страни. Дори и най-успешните комуникационни политики биха се провалили, ако не се основават на загриженост и проактивни действия към приоритетните публики на жертвите и техните семейства.

- **Подкрепа.** Работата с жертвите и семействата винаги трябва да се фокусира върху това как те могат да бъдат подкрепени, независимо дали това е просто изслушване на проблема или опит да се установи връзка с някаква организация за оказване на подкрепа. Ако организацията намира този подход за предизвикателство, тогава може да обмисли възможността да има консултанти, които да бъдат на разположение. Някои засегнати лица могат бързо да назначат адвокати, които да поемат тази роля. В такъв случай те могат и трябва да бъдат да бъдат включени в процеса на комуникация.

- **Независимост.** Екипът, който ще осъществява комуникацията със засегнатите страни трябва да действа независимо и безпристрастно. Това може да се окаже етично предизвикателство, ако той се състои от служители на организацията в криза. За да се запази неутралността в подобни случаи е препоръчително да се работи с помощта на неправителствена или гражданска организация.

- Непрекъснатост на връзките. Грижата за засегнатите страни не се изчерпва само с предоставянето на консултация и обезщетение. В тежки кризисни ситуации подобно действие се тълкува като безсърдечно и високомерно. Последиците от кризата може да продължават месеци или дори години и това изисква установяването на продължителни връзки и взаимоотношения.

- Внимание и търпение. Един от най-критичните елементи за ефективната комуникацията е слушането. Това важи и за комуникацията по време на криза, при която анализът на обратната връзка е в центъра на действията за оказване на адекватна подкрепа. Разбирането на проблемите и притесненията на засегнатите страни може да помогне за адаптиране на организационната комуникационна реакция.

- Осъзнаване на повратни моменти. Кризата може да продължи кратко, но последиците от нея да са дългосрочни. Хората, които са били засегнати от проблема или инцидента, ще трябва да живеят със спомените от тежките събития и затова е важно да бъде предвиждана тяхната чувствителност в моменти на годишнини, публикуване на доклади от дълги разследвания, произнасяне на присъди по съдебни дела и др.

5.2. Етично комуникационно поведение в социалните медии по време на криза

Въпреки че в етичните кодекси на професионалните комуникационни организации се застъпват ценностите на чистото и неманипулативно комуникационно поведение в социалните медии, тази тема не е обстойно изследвана в теоретичните източници.

При анализирането на процеса за превенция на кризисни ситуации в компаниите, авторите Панг и колектив **се фокусират върху възможните кризи, които могат да възникнат в резултат на нарушаване не само на закони и разпоредби, но и на етични стандарти.** Те разглеждат важноста на корпоративната социална отговорност (КСО) и теориите за ре-

шаване на конфликти, за да предложат шест фактора, наречени етични променливи. Тези променливи имат влияние върху комуникацията с различни заинтересовани страни по време на криза. Шестте етични променливи включват: *ролята на специалиста по връзки с обществеността (PR); ролята на висшия мениджмънт; въздействието и последиците върху бизнеса и организацията, както и върху различни култури; влиянието и намесата на институциите; вида на кризата и степента на обществена активност* (Pang and al., 2018). PR практиките се сблъскват с предизвикателства при усилията си да комуникират етично по време на криза. Тези предизвикателства включват следните аспекти: *трудности в определянето на информацията, която трябва да бъде разкрита; затруднения в определянето на подходящия момент за публично оповестяване на информацията; притеснения относно вътрешната и външната критика, с която трябва да се справят; необходимостта от бързо определяне на типа на кризата (вътрешна или външна); оценка на въздействието върху организационната култура и репутация; осигуряване на подкрепа от висшето ръководство за комуникационната стратегия и др.*

Социалните медии са пример за нарастващото влияние на комуникационния модел „мнозина към мнозина“, където журналисти и комуникационни специалисти не са единствените, които определят каква информация трябва да се споделя (Stephens and Malone, 2010). В организациите, комуникационните екипи поддържат директен контакт със заинтересованите страни, които имат възможност да реагират, споделят или коментират разпространените съобщения и материали. **Това допринася за увеличаване на броя на версиите за възникналата криза. Утц, Шулц и Глока отбелязват, че е важно компаниите да проучат какво съдържание потребителите най-често споделят в социалните медии и как се ангажират с него, тъй като това дава по-голям контрол върху „вторичната кризисна комуникация“** (Utz, Schultz and Glocka, 2013). Според практиката, потребителите по-често

споделят статии и материали от онлайн медии, отколкото постове от социални платформи. Триото автори също посочват, че компаниите, които използват социалните медии за управление на комуникацията по време на криза, показват откритост и готовност да бъдат активни участници в диалога със заинтересованите страни, което води до потенциално намаляване на щетите за организационната репутация. Те дори заключават, че **кризисната комуникация в социалните медии има по-силен положителен ефект върху репутацията на компанията, в сравнение с комуникацията само в традиционните медии**. В същото време, разпространението на кризата в социалните медии води до „вторични реакции“ от страна на засегнатите страни и потребители, които могат да прераснат в призови за протести, бойкотиране на продукти или генериране на негативни коментари и публикации, които остават видими за хората при търсене по ключови думи.

Етичното управление на кризисните комуникации е свързано също със запазването на репутацията на организацията. Компаниите с добра репутация, дългогодишен опит и прозрачност в комуникацията си с целевата аудитория имат по-голяма вероятност да преодолеят кризисни ситуации, тъй като доверието в тях е високо. **Добрата репутация може да бъде изглеждана като конкурентно предимство, когато се поддържа съсредоточено, правилно и надеждно**. Това е свързано с доверието на целевата аудитория, което изисква дългосрочно, стратегическо и открито комуникиране. Високо уважаваните компании са изградили своето добро име чрез осъществяването на комуникационни стратегии, които включват икономически практики, съчетани с решаването на конкретни социални проблеми в общностите. Тези стратегии трябва да се прилагат съобразно професионалните етични принципи и стандарти. **Основните ценности, които организацията подкрепя, я отличават от конкурентите и представляват основата, върху която се гради добрата репутация**. Въпреки това, предизвикателствата пред управлението ѝ стават все по-забележими в социалните медии, които лесно разпространя-

ват слухове, клевети и фалшиви новини.

В повечето саморегулационни документи е записано, че не се толерира използването на тролове, умишленото клеветене и разпространяване на компромати с цел уронване на престиж и репутация, но тези практики все още се срещат в комуникационни кампании по един или друг повод. Според Солис *„социалните медии не са среда, която е извън закона, затова поведението в тях трябва да се основа на добродетели и да бъде подплатено с уважение“* (Solis, 2014, р. xvii). На същото мнение са и авторите ДиСтасо и Бортрий, според които всяка комуникационна кампания в социалните медии трябва да се основава на етичните професионални ценности (DiStaso, Bortree, 2014). Според Остин, Лиу и Джин заинтересованите страни са склонни да възприемат социалните медии като по-достоверни от традиционните. Ето защо е важно да се гарантира яснота и прозрачност на информацията, разпространявана чрез каналите на социалните медии до заинтересованите страни по време на криза (Austin, Liu, Jin, 2012). Ако можем да обобщим най-често използваните ключови думи и изрази в теоретичните изследвания по въпросите за кризисната комуникация и етиката то те са: *дълг, достойнство, уважение, прозрачност, откритост, оповестяване, автентичност, честност, откровеност*. Боуен обобщава принципите на етичната комуникация и разработва насоки за тяхното прилагане в социалните медии. Въпреки това, нито едно проучване не е изследвало значението на етичните ориентири при справяне с кризисна комуникация чрез социалните медии (Bowen, 2013).

Добре познатата ситуационна теория за кризисни комуникации на Кумбс (Coombs, 2007) също в контекстуален смисъл се основава върху етичните принципи. Когато заинтересованите страни търсят отговорност за възникналата криза, техните съждения се оформят в следствие на емоции и нагласи. На базата на тях те предприемат и различни действия. Затова при избора на стратегии за реакция при криза, организацията трябва да е наясно с етичните си отговорности и да ад-

ресират физическите, психологическите и емоционалните проблеми на заинтересованите страни.

Джин и Лиу са първите, които разработват модел за кризисна комуникация, осъществявана чрез блогове, а тяхната основна теза е да докажат, че **лидерите на мнение онлайн влияят косвено на своите последователи и непряко на тези, които не ги следят** (Jin, Liu, 2010). Последователите на блогове предават информация за кризата на непоследователите на блогове чрез различни онлайн платформи, а уебсайтовете са само отправна точка за използването на дигитални комуникационни инструменти, за да се повлияе на начина, по който организациите комуникират и управляват кризи. В отговор на бързите промени в онлайн средата, моделът на Джин и Лиу е развит до **модел на кризисна комуникация в социалните медии, който включва по-широк обхват от социални платформи и начина, по който информацията може да се споделя онлайн**.

Моделът се състои от следните сегменти: 1) *видовете публики, които създават и приемат информацията за кризата (влиятелни създатели на съдържание в социални медии, последователи на социални медии и неактивни потребители на социални медии);* 2) *формите, или как се предава информацията за кризата (Facebook, Twitter, YouTube, блогове, традиционни медии и т.н.);* 3) *источниците, или кой - организацията или трета страна, изпращат информацията за кризата;* и 4) *основни допускания или променливи, които биха повлияли на начина, по който организациите реагират комуникационно при кризисни ситуации: източник на кризата, вид на кризата, стратегия за комуникационен отговор, съдържание на съобщенията и форма на съобщенията.* Чрез този модел може да се анализират мотивите на заинтересованите страни да използват социалните медии за информиране по време на криза, както и кои канали допринасят най-съществено за изостряне на кризисния сценарий. **За да използват ефективно стратегически социалните медии, организациите трябва да включат етични съображения в**

практиката си, когато водят диалог със заинтересованите страни. Все още са много малко изследванията, които пряко разглеждат етиката на управлението на кризи, особено в сферата на социалните медии.

За комуникационните специалисти, присъствието в онлайн средата променя традиционните комуникационни модели за управление на кризи, тъй като предоставя възможности за реакция в реално време. **Социалните медии предлагат платформа за създаване и разпространение на мултимедийно съдържание с висок потенциал за ангажираност на потребителите.** В същото време, организациите са изправени пред различни неетични практики от страна на конкуренти или хакери, които копират уебсайтове, продукти, авторски материали и др. Друго предизвикателство е активността на обединени групи и заинтересовани страни, които целенасочено атакуват компании, институции и други организации с цел разпространение на паника, дезинформация и манипулация. Затрудненията при идентифициране на източниците и техните намерения представляват сериозни трудности за комуникационните специалисти по време на онлайн криза. Те трябва бързо да определят лидерите на общественото мнение, които поддържат или легитимират разпространяваната информация против компанията и да проследят дали те са цитирани като експерти в авторитетни медии. **Управлението на комуникацията по време на криза не се ограничава само до предаване на корпоративна позиция и фактическа информация, но включва и ангажимент за последваща комуникация чрез статии на кризисния уебсайт, кризисни брифинги и пресконференции, създаване на подкастове и други формати, за да могат заинтересованите страни да разберат и осмислят усилията на комуникационния екип за справяне с кризата.** Според Роджър Бриджмън, последователната и ангажирана комуникационна стратегия на организацията позволява да се инициират дискусии със заинтересованите страни, а не само да се разпространява едностранно мнението на компанията (Bridgeman, 2008). Въпреки това, отворената

комуникация в онлайн средата носи свои рискове – как да модерирате тези дискусии, как да оценим конструктивната критика и дали нашите съобщения няма да бъдат манипулирани и тълкувани тенденциозно и субективно?

Етичното поведение в комуникацията по време на криза включва не само действията на PR специалистите, но и лидерското поведение на ръководителя на организацията, както и тонът и внушенията в комуникационните съобщения спрямо видът и мащабът на кризата. **Правилата на етиката в PR са свързани с усещането за потенциалното въздействие на комуникационните политики върху различните общности.** За много организации въпросът не е дали да се ангажират и спазват етични принципи, особено по време на кризисни ситуации, а как тези принципи ще формират техните съобщения и позиции по отношение на конкретен проблем. Етиката в PR оказва влияние и върху процеса на вземане на решения относно избора на комуникационна стратегия (отричане, прехвърляне на отговорност, мълчание). Етичните кодекси на PR специалистите, разработени от професионалните организации, споделят сходни ценности и принципи: *прозрачност, запазване на доверие, лоялност, надеждност, компетентност, честност, уважение към заинтересованите страни.* Етичната комуникация в кризисна ситуация се основава на тези кодекси, но организациите трябва справедливо да признават и поемат отговорността за последиците от възникналата криза.

Киберсигурността и защитата на личните данни трябва да бъдат включени в списъка с потенциални кризи със сериозни последствия, тъй като организациите се изправят пред множество неетични практики от страна на конкуренти или хакери. **Предизвикателствата пред етичното управление на кризисните комуникации в социалните медии, свързани основно с прозрачността, включват и използване на фалшиви идентичности за разпространение на неверна информация, манипулативни публикации и кампании, които нанасят вреда.** Това повдига въпроса за преразглеждане на етичните кодекси в професията и разработване на

специфични раздели, които да включват препоръки за онлайн професионално поведение. Тези препоръки могат да се отнасят до установяване на правила за разпространение на спонсирани съдържания, отношения с блогъри и инфлуенсъри, както и създаване и поддържане на онлайн общности.

През последните три години, с интензивното навлизане на изкуствения интелект в комуникациите, започва да се обособява темата за неговото етично използване в PR професията. Chartered Institute for Public Relations вече разработи и поддържа хъб с полезни ресурси по темата, където публикува безплатно ръководство за използването на изкуствения интелект в комуникациите. **Този въпрос е изключително актуален, тъй като изкуственият интелект започва да влияе на процеса на взимане на решения.** „Етично ръководство за изкуствен интелект в PR“ задава рамка за разбиране на важните въпроси в областта на изкуствения интелект и за вземане на етични решения. В него се използва процес от пет стъпки: *запознаване с ИИ, дефиниране на подводните камъни на PR и ИИ, идентифициране на етични въпроси и принципи на PR, използване на рамка за вземане на решения и оценка на тяхната етичност* (Valin, Gregory, 2020).

Авторите идентифицират **шест макропроблема, които понастоящем определят средата на ИИ** и които трябва да бъдат взети предвид на комуникационните специалисти и мениджъри, когато обмислят автоматизация:

- Социалната промяна, която изкуственият интелект ще донесе.
- Промени в естеството на работата и отговорностите на всеки.
- Потенциалът на ИИ да преразпредели властта или да я концентрира в ръцете на тези, които разполагат с ресурси.
- Управление на алгоритмите с цел избягване на селективност и дискриминация и изграждане на прозрачност в начина, по който те вземат решения.
- Контрол на неприкосновеността на личния живот и прозрачност по въпроси като съхранението, начина на обоб-

щаване, споделяне и разпространение на данни.

- **Предубедеността**, която може да бъде вградена в системите за автоматизация и изкуствен интелект.

Аластър Маккапра, главен изпълнителен директор на CIPR, цитира изследване, публикувано в Wall Street Journal от май 2020 г. , в което се казва, че 64% от всички регистрации в екстремистки групи във Facebook са резултат от препоръките, които алгоритъмът на платформата е направил на потребителите. Затова въпросите за изкуствения интелект и етиката, пресечната точка на това, което е технически възможно, и това, което е морално желателно, са повече от належащи (Valin, Gregory, 2020).

Сред най-често използваните инструменти във връзките с обществеността, който са разработени на основата на изкуствения интелект са:

- **Мобилни приложения.** При тях съществува потенциал за злоупотреба с лични данни и персонално съдържание (апликациите имат достъп до микрофон, камера, снимки и др. в телефона на потребителите). Вече се обработват големи количества лични данни за целите на различни кампании, а това съчетано с психографско профилиране на личността, може да доведе до емоционални манипулации и умишлена дезинформация.

- **Изкуствен интелект в работните процеси.** Неговото внедряване води до автоматизиране на работните процеси, а това от своя страна създава потенциал за съкращения на работна ръка или проблеми с обучението на определена група служители за неговото използване.

- **Използване на ботове, чатботове и лични асистенти, мобилни и виртуални оператори.** Чатботовете се опитват да се „хуманизират“ най-интензивно от останалите инструменти. Те „слушат“ и „говорят“ с хора, които разкриват всякакъв вид информация и на принципа на машинното обучение, тя се обединява с други данни и се използва интелигентно за по-нататъшни „разговори“, които персонализират комуникацията още повече.

Макар и изкуственият интелект да няма все още голямо

разпространение в полето на връзките с обществеността и неговите функции да са по-скоро помощни, е важно да следим и да сме запознати с неговото използване, с предимствата и недостатъците му както и с отчитането на ефективността на комуникациите.

5.3. Кризисна грамотност или грамотност при управлението на кризи

Можем да кажем, че кризисната грамотност се отнася до знанията, уменията и способностите, които хората, организациите и общностите притежават, за да се подготвят, да реагират и да се възстановят от криза. **Тя включва разбиране на естеството и въздействието на кризите, както и на наличните стратегии и инструменти за смекчаване на последиците от тях.**

Грамотността за управлението на кризи включва редица умения и знания като: *1) осведоменост или способността да се разпознават и разбират потенциалните рискове и въздействия на различните видове кризи; 2) подготовка или умение да се разработват и прилагат стратегии и планове за подготовка за криза и минимизиране на последиците от нея; 3) способност за бърза и ефективна реакция при криза чрез комуникация и сътрудничество; 4) способност за възстановяване от кризата, включително и такава за извличане на поуки от кризата и прилагане на промени за предотвратяване на подобни кризи в бъдеще.* Кризисната грамотност е от съществено значение за хората и организациите, за да се справят ефективно с кризите и да сведат до минимум както въздействието им върху живота и дейността си, така и повторемостта им. Тя също така играе решаваща роля за изграждането на устойчивост и способност за адаптивност, които могат да помогнат за предотвратяване на бъдещи кризи и смекчаване на последиците от тях, когато те настъпят.

Заклучение

Екосистемата на социалните медии еволюира непрекъснато с появата на нови приложения и платформи, които, макар и да не изменят съществено процеса на управление на кризисните комуникации, го обогатяват с нови технологични и автоматизирани възможности за наблюдение, идентифициране на проблеми и потенциални кризисни ситуации, тяхното адекватно и бързо информационно адресиране и измерване на ефекта от целия стратегически процес по управлението на кризата. Това поставя предизвикателства пред изследователите и практиците по публични комуникации, които трябва да предложат нови и бързо адаптивни модели за ангажиране на заинтересованите страни и съответно – да предвидят резултатите от приложените планове за кризисна комуникация.

Бъдещи изследвания могат да бъдат посветени поотчетливо на прецизирането на видовете кризисни ситуации, които са най-характерни за отделните социални медии (напр. Twitter, Instagram, YouTube, Facebook, TikTok). Освен това е необходимо да се доразвият специфични за социалните медии и кризисната комуникация насоки за етична комуникация и ангажиране на заинтересованите страни, които да бъдат адаптирани, когато това е възможно, към различни контексти и проблеми.

Особено важно е да разбираме, оценяваме и да се съобразяваме с емоциите на засегнатите страни по време на криза. Важно е не само да се смекчат настроения като гняв, тревога, страх и тъга, но в процеса на комуникация по време на пандемията от COVID-19 стана ясно колко е важно да се насърчават в кризисните послания надеждата, състраданието и обединението. Как могат да се подобрят кризисните послания чрез ефективно създаване и споделяне на информация с помощта на визуални социални медии, какви инструменти за създаване на мултимедийно съдържание трябва да използваме и какви могат

да бъдат ефектите от него върху управлението на кризисния процес, е друга важна област от кризисния мениджмънт, която първа трябва да бъде проучвана задълбочено.

От направените наблюдения и анализи в тази монография може да се изведат следните основни изводи:

- Използването на комуникацията за превенция, минимизиране, контрол и преодоляване на кризисни ситуации е крайъгълният камък в управлението на кризи в областта на връзките с обществеността.

- Активното присъствие на организациите в дигиталното пространство, освен че им дава редица предимства като директна комуникация с потребители, възможности за създаване на креативно съдържание, управление на виртуални общности и др., ги прави уязвими от възникване на внезапни кризисни ситуации, на тяхното вирусно разпространение за минимално време и налага нуждата от почти незабавен отговор от страна на компанията.

- За целите на монографичния труд е дадено работно определение на понятието „онлайн кризисен PR“, което се основава на управлението и координацията на целия комуникационен процес по време на криза, която се заражда, развива и затихва в дигитална среда. В този процес се използват автоматизирани решения, които са базирани на изкуствен интелект за мониторинг, кризисен комуникационен отговор, планиране и измерване на кампании в посткризисен период с цел управление на последиците от кризата и минимализиране на репутационните щети. Онлайн комуникацията при кризисни ситуации се фокусира върху проактивност, прозрачност, честност и диалогичност за изграждане и поддържане на доверие със заинтересованите страни по време на криза.

- Пандемията, предизвикана от COVID-19, допринесе за обогатяването на знанията и опита за управление на тежки, глобални и продължителни кризи, сред които: да не се спекулира със страховете на хората, да се проявява емпатия и разбиране относно различните нива на разбиране на сложността на кризата, да се използват факти и данни от достоверни из-

точници, да не се повтарят или да се коментират публикации в социалните медии, в които се разпространява дезинформация, конспиративни теории или се изразява лично мнение, което не се базира на валидни данни.

- Процесът на „дизайнерско мислене“ в стратегиите за кризисни комуникации става все по-ключов, когато трябва да го приложим в онлайн среда, в която целевите групи и общности очакват почти незабавна реакция. Въпреки че този подход е ориентиран преди всичко към крайни потребители, той може да се приложи и за партньори, конкуренти, медии и други заинтересовани страни.

- Можем да идентифицираме следните видове онлайн кризисни ситуации: 1) кибератаки и хакване на акаунти; 2) потребителски атакизъм и призови за бойкот на продукти и услуги; 3) публикуване на дискредитиращи снимки или видеа както от потребители, така и от служители; 4) разпространение на фалшиви новини и дезинформация от тролове; 5) споделяне на секретна информация или чувствителна информация; 6) манипулиране на съдържание с цел неговото неправилно тълкуване; 7) култура на отхвърлянето (cancel culture) – упражняване на социален натиск за отхвърляне на личности, брандове, културни продукти и др., които са считани за обидни или дискриминационни.

- Еволюцията на социалните медии е маркирана до появата на Web 3.0 (смантичният уеб), където се развиват, освен креативните възможности за комуникация, така и потенциалните кризисни ситуации. Web. 3.0 може да промени комуникационните процеси изцяло – от ангажираността на служителите и тяхна мотивация за развитие, през потребителското изживяване до омниканалните продажби, продуктите иновации, изграждането на общности и дигиталната култура като цяло. Остават обаче редица въпроси – как ще се изгради безопасна среда за потребителите, как ще се предотвратяват и наказват киберпресъпленията, какви ще бъдат новите етични правила за поведение във виртуалните светове, как ще се опазва интелектуалната собственост и др.

- Новите софтуерни разработки, които са приложими в комуникационна среда, автоматизират процесите и помагат на PR специалистите и кризисните мениджъри да проследяват и филтрират негативни коментари, да разпознават автентичността на изображенията, които се разпространяват в социалните медии, да анализират видеосъдържание и да извличат контекст, в който организацията е спомената, да идентифицират бързо нагласите на заинтересованите страни и др.

- Социалните медии играят ключова роля във формирането на социално-медийната осведоменост и в някои случаи водят до ескалацията на самата криза чрез разпространението на слухове и фалшиви новини, а те от своя страна стават реална заплаха за организационната репутация. Тези вторични проблеми за организациите се определят като „паракризи“.

- Класическите стратегии за планиране на организационния отговор в същинската фаза на кризата се обогатяват с нови онлайн инструменти за разпространение на посланията и комуникация в реално време с различни заинтересовани страни като: 1) онлайн чат, 2) платформи за онлайн диалог със заинтересовани страни, 3) предоставяне на линкове към външни източници; 4) мониторинг в реално време и съставяне на публикация с отговор; 5) създаване на мултимедийно съдържание (Taylor and al., 2005).

- Академичните изследвания в полето на кризисните комуникации обикновено се фокусират върху външните целеви публики и стратегиите за отговор, които ще запазят организационната репутация и нейния имидж. Много по-малко са тези, които предлагат модели, концептуални рамки и обобщения на добри практики за управление на кризисни комуникации сред вътрешните заинтересовани страни, а съвсем липсват такива, които да проучват ролята на новите технологии, интранет и вътрешните социални мрежи за управление на кризите както в частните, така и в публичните организации.

- Инструментите за комуникация с вътрешните публики и софтуерните приложения за колаборация са полезни решения, които не само рационализират работните процеси, но

осигуряват информираност по време на криза. Чрез дигиталните комуникационни платформи се осигурява хоризонтално информационно покритие на различните вътрешни публики.

- Непрекъснатото развитие на инструментите за създаване и управление на съдържание в дигиталната среда е основна предпоставка за нови и развиващи се медийни форми. Потребителите получават информация не само чрез текст, но и чрез мултимедия, чрез които историите се разказват много по-емоционално, въздействащо и убедително. Затова, за комуникационните специалисти и за кризисните мениджъри е критично важно да планират разнообразно форматно съдържание, което отговаря на спецификите на отделните социални медии и на дигиталната среда като цяло.

- Наблюдава се трансформация на традиционните техники за комуникация по време на криза като пресиформации, официални позиции, пресконференции и брифинги и тяхното обогатяване в посока на мултимедийност, по-категорична визуализация и възможности за интеракция в различни платформи. В същото време, са идентифицирани нови форми като, видео изявления, временни кризисни сайтове, информационни ресурсни хъбове, блогове, мобилни приложения и интранет портали.

- Предизвикателствата на етичното управление на кризисната комуникация в социалните медии, свързани главно с прозрачността, включват: използване на фалшиви самоличности за разпространение на дезинформация, манипулативни публикации, кампании, които вредят на репутацията на конкурентите. Това повдига въпроса за преосмисляне на кодексите за професионална етика и разработване на отделни раздели, включващи съвети за етично поведение онлайн.

Ефективното управление на кризисната комуникация се превърна в жизненоважен компонент от стратегията на всяка организация. С бързия напредък на технологиите и постоянно променящия се дигитален контекст, бъдещето на управлението на онлайн кризите крие както предизвикателства, така и възможности. Свидетели сме на нововъзникващите тенден-

ции, които ще доведат до потенциални промени и ще оформят начина, по който организациите се организират и съществуват онлайн комуникацията при кризи. Сред най-достъпните е мониторинг в реално време и използването на генеративен изкуствен интелект. В бъдеще организациите ще използват усъвършенствани технологии като изкуствен интелект (AI), за да наблюдават и анализират онлайн разговорите в реално време. Алгоритмите, задвижвани от него, ще пресяват огромни количества данни, сканирайки платформите на социалните медии, медиите и онлайн дискусиите, за да откриват и проследяват потенциални кризи. Този проактивен подход ще даде възможност на организациите да идентифицират и реагират на проблемите бързо, като не им позволяват да прераснат в пълномащабни кризи. Изкуственият интелект ще играе ключова роля и в анализа на настроеността, като помага на комуникационните специалисти да оценят общественото мнение и нагласите по време на криза. Анализирайки онлайн разговорите и тенденциите в социалните медии, алгоритмите на ИИ ще обработват големи количества данни и ще предоставят сведения в реално време, което ще позволи на мениджърите да вземат решения, основани на данни, и да изготвят конкретни послания, които да резонират с информационните нужди на различните заинтересовани страни.

Това ще доведе и до т. нар. „персонализирана комуникация при криза“. Чрез анализа на данни и изкуствения интелект, организациите ще получат по-задълбочено разбиране за приоритетите, опасенията и комуникационните предпочитания на различните целеви публики. Това знание ще позволи на PR експертите да изготвят послания, които са по-подходящи, по-съпричастни и по-ефективни в кризисни ситуации.

Персонализацията води и до диверсифициране на комуникационните канали и технически решения като чатботове, приложения за чат, таргетиран имейл кампании, чрез които се разпространява свързана с кризата информация, правят се бързи актуализации и се планират в ход стратегии за смекчаване на последиците. Този подход ще гарантира, че заинтере-

сованите страни ще получават навременна и подходяща информация, което ще повиши прозрачността и доверието в бурни времена.

С развитието на метавселената и Web 3.0 не бива да подминаваме и виртуалната реалност и т. нар. „потапящи преживявания (immersive experience)“. Технологиите за виртуална реалност (VR) и добавена реалност (AR) са на път да направят революция в комуникацията при кризи в бъдеще. Кризисните екипи и мениджъри ще използват виртуалните симулации, за да се обучават на адекватни реакции и преодоляване на стрес по време на криза. Този подход ще им даде възможност да упражняват стратегии за реакция, да симулират високостресови сценарии и да усъвършенстват комуникационните си умения в контролирана среда.

По време на реално случваща се криза, добавена реалност може да се използва за предоставяне на информация в реално време, чрез която да се инструктират хората относно аварийни процедури, маршрути за евакуация и мерки за безопасност. Тези потапящи преживявания ще повишат готовността, ще подобрят вземането на решения и ще помогнат на засегнатите страни да се справят ефективно с кризите.

Това техническо и революционно развитие на управлението на онлайн кризисните комуникации трябва да бъде преосмислено през призмата на етичните съображения и отговорната комуникация. С развитието на дигиталната екосистема, организациите ще бъдат изправени пред все по-голям натиск да спазват етични стандарти и да практикуват отговорна комуникация по време на кризи. Автентичността, прозрачността и съпричастността ще бъдат ключови фактори при формирането на стратегиите за кризисна комуникация.

Библиография

1. Ангова, С. (2015). Онлайн медии, София: Авангард Прима.

2. Бачева, И. Кризисните комуникации в ерата на социалните медии, Реторика и комуникации, Електронно научно списание, [online], Available from: <http://rhetoric.bg/%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%B5-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8-%D0%B2-%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B0-%D0%BD%D0%B0-%D1%81%D0%BE%D1%86>, [Retrieved: 17.07.2021]

3. Видима, невидима, промяна. Проучване на All Channels и Blue Point [online], Available from: <https://all-channels-strategy.com/> [Retrieved: 30.08.2022].

4. Вълков, И. (2011). Кризисна комуникация в интернет. Newmedia21.eu. Медиите на 21 век: Онлайн издание за изследвания, анализи, критика, Available from: <https://www.newmedia21.eu/izsledvaniq/krizisna-komunikatsiya-v-internet/> [Retrieved: 30.07.2022].

5. Вълчанов, И. (2019). Дигитална журналистика. Професионални трансформации в конвергентна медийна среда, София: Авангард Прима.

6. Златанов, Б. (2015). Стратегически маркетинг в социалните мрежи, София: Авангард Прима.

7. Златева, М. (2002). ПР-конструиране на социалната действителност чрез новите медии. В: Пъблик рилейшънс и новите медии, Златева, М., Петев, Т. (състав.), София: ФЖМК.

8. Кътлип, С., Сентър, А., Бруум, Г. (2007). Ефективен пъблик рилейшънс, София: Рой Комюникейшънс.

9. Кьосовска, С. (2002). Семиотични интерпретации на отразяването в пресата на 11 септември 2001 година. В: Кому-

никация в кризисни ситуации, Петев, Т., Златева, М. (съст.), София: Фридрих Еберт.

10. Маринов, Р. (2013). Комуникация и кризисен мениджмънт, Реторика и комуникации [online], Available from: <https://rhetoric.bg/%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F-%D0%B8-%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%81%D0%B5%D0%BD-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D1%8A%D0%BD%D1%82> [Retrieved: 30.07.2022].

11. Михайлов, Н. (2018). *РР етиката като професионална етика*, Философски алтернативи – 2/2018, 31-43

12. Пачева, В. (2008). Кризата под контрол. Корпоративна комуникация в кризисна ситуация, София: М&М.

13. Петев, Т. (2001). Комуникация и социална промяна, София: ФЖМК.

14. Райков, З. (2001). Корпоративен имидж, София: Дармон.

15. Серафимова, М. (2021). Особенности на публичната комуникация във връзка с COVID-19, сп. „Реторика и комуникации“, брой 48, [online], Available from: <https://rhetoric.bg/%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8-%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0%D1%82%D0%B0-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8> [Retrieved: 30.07.2022].

16. Стойков, Л. (2019). Управление на връзките с обществеността. София: „Алма комуникация“, 2-о изд., Ретираж.

17. Стойков, Л., Пачева, В. (2005). Връзки с обществеността и бизнес комуникация, София: „От игла до конец“.

18. Стойков, Л. (2017). Ефективна бизнес комуникация. София: „Алма комуникация“, 3-о изд.

19. Стойков, Л. Дигиталният PR: техники и форми за онлайн репутация // Медии и обществени комуникации. Изд. УНСС / „Алма комуникация“. 2012, № 14. Available from: <http://www.media-journal.info/?p=item&aid=205>

20. Стойков, Л. Бизнес комуникация в пандемия: предимства и недостатъци на хоум офиса. В: Медии и обществени комуникации. Изд. УНСС; Алма комуникация. 2021, №46. ISSN 1313-9908. Available from:[<http://www.media-journal.info/?p=item&aid=416>]

21. Цанкова, С. (2019). Лонгрийд, В: Картографиране на дигиталното медийно съдържание. Практики за създаване на нов медиен наратив, София: Издателски комплекс – УНСС, с. 62-69.

22. Austin, L., Liu, B. F., Jin, Y. (2012). How audiences seek out crisis information: Exploring the social-mediated crisis communication model. *Journal of Applied Communication Research*, 40 (2).

23. Austin, L. Jin, Y. (2015). Approaching Ethical Crisis Communication *Public Relations Journal*, Vol.9, No. 1.

24. An-Sofie Claey, A.S., Opgenhaffen, M. (2016). *Why practitioners do (not) apply crisis communication theory in practice*, *Journal of Public Relations Research*, 28:5-6, 232-247, DOI: 10.1080/1062726X.2016.1261703

25. Anderson-Meli, L., Koshy, S. (2020). *Public Relations Crisis Communication*, London: Routledge.

26. Anyan, S. Why Businesses Should Perform Social Listening: 2017 Survey [online], Available from: <https://clutch.co/agencies/social-media-marketing/resources/why-businesses-should-perform-social-listening-2017-survey> [Retrieved: 30.07.2022].

27. Apple Honours Steve Jobs with Homepage Takeover of Official Site, 05.10. 2011 [online], Available form: <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/apple-statement-steve-jobs-died-244664/> [Retrieved 23.07.2022].

28. Arenstein, S. Don't Fire 900 Employees in 3 Minutes on Zoom, 7.12.2021 [online], Available from: <https://www.prnewsonline.com/termination-zoom-garg> [Retrieved: 12.08.2022].

29. Augustine P.,Yan Jin, Benjamin M.K, (2016). *How crisis managers define ethical crisis communication practice in Singapore: identifying organizational factors that influence the adoption of ethical stances*, | Published online: 26 Jan 2017, *Journal Media Asia* , Volume 43, Issue 3-4: COMMUNICATING SOCIAL INJUSTICE.

Poverty amidst wealth: Reporting the reality of inequality, pp. 191-207, <https://doi.org/10.1080/01296612.2016.1276316>

30. Barker, R. (2011). Online crisis communication response: A case study of fraudulent banking transactions in South Africa, *South African Journal for Communication Theory and Research*, Volume 37, pp. 118-136, <https://doi.org/10.1080/02500167.2010.538709>

31. Bowen, S. A. (2013). Using classic social media cases to distill ethical guidelines for digital engagement. *Journal of Mass Media Ethics: Exploring Questions of Media Morality*, 28 (2).

32. Bellantoni, A., Badar, K., Alfonsi, C. (2020). Transparency, communication and trust: The role of public communication in responding to the wave of disinformation about the new Coronavirus [online], Available from: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/transparency-communication-and-trust-the-role-of-public-communication-in-responding-to-the-wave-of-disinformation-about-the-new-coronavirus-bef7ad6e/> [Retrieved: 30.07.2022].

33. Bentley, C. (2018). Issues Management in 140 Characters: Crisis Communications and Social Media [online], Available on: <https://medium.com/@agreenmoment/issues-management-in-140-characters-crisis-communications-and-social-media-e193d9617a12> [Retrieved: 30.07.2022].

34. Betzer, E. How to Build an Effective Crisis Resource Hub, March 23, 2020 [online], Available from: <https://www.geonetrix.com/digital-strategy/how-to-build-effective-crisis-resource-hub/> [Retrieved: 30.07.2022].

35. Bloch, E. (2012). *Communication de crise et médias sociaux: Anticiper et prévenir les risques d'opinion*. Paris: Dunod.

36. Bodnar, K. Benchmark Data: How COVID-19 Is Impacting Sales and Marketing Performance [Updated Weekly], 04.02.2022 [online], Available from: <https://blog.hubspot.com/marketing/covid-19-benchmark-data> [Retrieved: 30.07.2022].

37. Boersma, K., Berg, R., Rijbroek, J., Ardai, P., Azarhoosh, F., Forozesh, F., de Kort, S., Josine van Scheepstal, A., Bos, J. Exploring the potential of local stakeholders' involvement in crisis management. The living lab approach in a case study from

Amsterdam, International Journal of Disaster Risk Reduction, Volume 79, 2022, Available from: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103179>

38. Boin, A., Lodge, M. and Luesink, M. (2020). Learning from the COVID- 19 Crisis: An Initial Analysis of National Responses. *Policy Design and Practice*, 3(3), pp. 189– 204, DOI: <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1823670>.

39. Brennen, J. et al. (2020), Types, sources, and claims of COVID-19 misinformation, [online] <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/types-sources-and-claims-covid-19-misinformation>

40. Bretschneider, S. I., & Mergel, I. (2010). Technology and public management information systems: Where we have been and where we are going. In D. C. Menzel & H. J. White (Eds.), *The state of public administration: Issues, challenges, and opportunities* (pp. 187–203). New York: M. E. Sharpe.

41. Bridgeman, R. (2008). *Crisis communication and the net*, In: *Crisis Communication: practical PR strategies for reputation management and company survival*, Peter Anthonissen (edt.), Kogan Page, pp. 169-177

42. Bridgeman, R. (2008). *Crisis communication and the net*. In: Anthonissen. Peter (ed.) *Crisis Communication: practical PR strategies for reputation management and company survival*, Kogan Page Limited.

43. Burnett, J. J. (1998). A Strategic Approach to Managing Crisis. *Public Relations Review*, 24(4), pp. 475-488.

44. Butterick, K. (2011). *Introducing Publics Relations Theory and Practice*, Sage.

45. Calvert, J., Arbuthnot, G., Leake, J., Gadher, D. (2020). 22 days: how three weeks of dither and delay at no 10 cost thousands of British lives. *Sunday Times*, 24 May 2020, Available from: www.thetimes.co.uk/article/three-weeks-of-dither-and-delay-on-coronavirus-that-cost-thousands-of-british-lives-05sjvwv7g [Retrieved: 12.08.2022].

46. Cassinger, C., Thelander, Å. Visualising crisis. Three strategies to handle visuals in crisis communication, 02 December 2015 [online], Available from: <https://www.communication->

director.com/issues/visualising-crisis/#.Yukd4XaZPiA [Retrieved 27.07.2022].

47. Catellani, A. (2016). *Ethical communication in a connected world*, Journal of Communication Management, Vol. 20 No. 1. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2015-0088>

48. Čavalić, A. Crisis communication and the Internet, 4th International Scientific Conference “Economy of Integration”-ICEI 2015 [online], Available from: https://www.researchgate.net/publication/316601669_Crisis_communication_and_the_Internet, [Retrieved: 20.07.2021].

49. CEO Vishal Garg of Better.com fires 900 employees on a three-minute Zoom call, says 'this is the second time I'm doing this in my career' 08. 12. 2021 [online], Available from: https://economictimes.indiatimes.com/magazines/panache/ceo-fires-900-employees-on-a-three-minute-zoom-call-says-this-is-the-second-time-im-doing-this-in-my-career/articleshow/88120692.cms?utm_source=contentofinterest&utm_medium=text&utm_campaign=cppst, [Retrieved: 12.08.2022].

50. Cheng, Y. How Social Media is Changing Crisis Communication Strategies: Evidence from the Updated Literature, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 26, Number 1, March 2018, pp. 58-68, DOI: 10.1111/1468-5973.12130

51. Chandler, D., Munday, R. (2011). A Dictionary of Media and Communication (Oxford Quick Reference) 1st Edition, Oxford University Press.

52. Coleman, A. (2020). Crisis Communication Strategies. How to prepare in advance, respond effectively and recover in full, Koagan Page.

53. Comms Hub – communications support [online], Available from: <https://www.local.gov.uk/our-support/leadership-workforce-and-communications/comms-hub-communications-support> [Retrieved: 30.07.2022].

54. Connected Crisis Study Report, Edelman, 2021 [online], Available from: <https://www.edelman.com/expertise/crisis-reputation-risk/2021-connected-crisis> [Retrieved: 12.08.2022].

55. Containing a crisis, Dealing with corporate disasters in

the digital age, Freshfields survey [online], Available from: <https://www.freshfields.com/49fabb/globalassets/campaign-landing/cyber-security/containing-a-crisis.pdf>

56. Coombs, T. (1998). An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses from a Better Understanding of the Situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), pp. 177-191.

57. Coombs, T. (2012). Crisis Communication and its allied fields. In Coombs T., & Holladay S. (Eds.), *The Handbook of Crisis Communications*, Blackwell Publishing, pp. 54-65.

58. Coombs, T. W. & Holladay, S. J. (2010), "The handbook of crisis communication", Wiley-Blackwell, Malden, MA.

59. Coombs, W. T. „Public sector crises: Realizations from Covid-19 for crisis communication”, *Partecipazione e Conflitto*, 13(2) (2020): 990–1001.

60. Coombs, W.T. (2007). *Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory*. *Corporate Reputation Review*, 10, 163–176.

61. Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicity managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), pp. 408-415.

62. Crandall, W., Parnell, J.A. and Spillan, J.E. (2010). *Crisis Management in The New Strategy Landscape*, Sage, Thousand Oaks, CA.

63. Dholakia, U., Bagozzi, R., Pearo, L. (2004). A social influence model of consumer participation in network-and small-group-based virtual communities, *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), pp. 241-263

64. Dougherty, D. (1992). *Crisis communications*. New York: Walker and Company.

65. DiStaso, M. W., Bortree, D. S. (2014). *Ethical practice of social media in public relations*. New York: Routledge.

66. Edelman (2020). *Edelman Trust Barometer, 2020* [online] https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-03/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Coronavirus%20Special%20Report_0.pdf

67. *Edelman Trust Barometer Report (2022). The Cycle of*

Distrust [online], Available from: <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer> [Retrived: 12.08.2022].

68. Edosomwan, Simeon O., Prakasan, S.K., Kouame, D., Watson, J., Seymour, T. (2011). The history of social media and its impact on business, *The Journal of Applied Management & Entrepreneurship* 16 (3), pp. 79-91.

69. Eha, B. P. (2013). Like McDonald's before it, JPMorgan suffers a hashtag hijacking on Twitter. *Entrepreneur*. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/229939>. [Retrived: 12.08.2022]

70. European Commission, 2020. *Amendment to the Temporary Framework for State Aid Measures to Support the Economy in the Current COVID- 19 Outbreak. Communication, Official Journal of the European Union*, C 164, 3– 15. Available at: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XC0513\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XC0513(01)&from=EN). [Retrived: 12.08.2022].

71. Eysenbach, G. (2020). How to fight an infodemic: The four pillars of infodemic management. *Journal of Medical Internet Research*, 22 (6), 1–6.

72. Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis Communications, A Casebook Approach*, 4th Edition, Routledge, New York.

73. Frandsen, F. and Johansen, W. (2011). "The study of internal crisis communication: towards an integrative framework", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16 No. 4, pp. 347-361. <https://doi.org/10.1108/13563281111186977>

74. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

75. Gartner (2013). Gartner says 80 percent of social business efforts will not achieve intended benefits through 2015. [Online]. Available from: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2319215> [Retrieved: 2.08.2022].

76. Gitelman, L. (2008). *Always Already New: Media, History, and the Data of Culture*. Cambridge: MIT Press.

77. Global Crisis Survey, Building Resilience for the Future, PwC, March 2021 [online], Available from: <https://www.pwc.com/gx/en/crisis/pwc-global-crisis-survey-2021.pdf>

78. Government cracks down on spread of false coronavirus

information online (2020), Available from: <https://www.gov.uk/government/news/government-cracks-down-on-spread-of-false-coronavirus-information-online> [Retrieved: 12.08.2022].

79. Gregory, A. (2011) 'The strategic communication process in government: A UK perspective' in D. Moss and B. DeSanto (eds) *Public Relations: A Managerial Perspective*. London: Sage, pp. 193–221.

90. Griffin, A (2014). *Crisis, Issues and Reputation Management*, Kogan Page Limited.

91. Guidry, J. P., Coman, I. A., Vraga, E. K., O'Donnell, N. H., Sreepada, N. (2020a). (S) pin the flu vaccine: Recipes for concern. *Vaccine*, 38(34), 5498–5506.

92. Guidry, J. P., Meganck, S. L., Perrin, P. B., Messner, M., Lovari, A., Carlyle, K. E. (2020b). #Ebola: Tweeting and pinning an epidemic. *Atlantic Journal of Communication*, Online <https://doi.org/10.1080/15456870.2019.1707202>.

93. Guth, David, Marsh, Charles. 2009, 'The Publics in Public Relations', in *Public relations: a values-driven approach*, 4th edn, Pearson/ Allyn and Bacon Publishers, Boston, pp. 91-132.

94. GWI's flagship report on the latest trends in social media, 2022 [online], Available from: <https://www.gwi.com/reports/social> [Retrieved: 12.08.2022].

95. Hall, B. 8 ways your intranet can (and should) help in a crisis, 18.03.2020 [online], Available from: <https://www.interactsoftware.com/blog/8-ways-your-intranet-can-and-should-help-in-a-crisis/> [Retrieved: 2.08.2022].

96. Hamilton, F. How to write a crisis communication press release?, 7.10.2021 [online], Available form: https://drj.com/industry_news/how-to-write-a-crisis-communication-press-release/ [Retrieved 9.07.2022].

97. How to Create Crisis Communication Emails for Your Team, 15. 02. 2019 [online], Available from: <https://www.maildesigner365.com/how-to-create-crisis-communication-emails-for-your-team/> [Retrieved:30.07.2022].

98. How to use your intranet to optimize crisis comms, 8.05.2020 [online], Available from: <https://www.unily.com/insights/>

blogs/how-to-use-your-intranet-to-optimize-crisis-comms [Retrieved: 2.08.2022].

99. Institute for Crisis Management, Annual Report (2021), Available from: <https://crisisconsultant.com/icm-annual-crisis-report/> [Retrieved: 12.08.2022].

100. Internal social media Part 1: What is it and why does it count? 12.03. 2014 [online], Available from: <https://www.reutersevents.com/marketing/brand-marketing/internal-social-media-part-1-what-it-and-why-does-it-count> [Retrieved: 2.08.2022].

101. IPRA Code of Conduct, Available from: <https://www.ipra.org/member-services/code-of-conduct/> [Retrieved: 12.08.2022].

102. Jaques, T. (2009), 'Issue and Crisis Management: Quicksand in the Definitional Landscape', Public Relations Review, Volume 35, pp. 280–286.

103. Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, L. L. (2014). Examining the role of social media in effective crisis management: The effects of crisis origin, information form, and source on publics' crisis responses. *Communication Research*, 41 (1), 74–94.

104. Jin, Y., Pang, A., Smith, J. (2018). *Crisis communication and ethics: The role of public relations*. *Journal of Business Strategy*. 39, (1), 43-52. Available at: https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/5941 [Retrieved: 12.08.2022].

105. Johnston, D., Becker, J., Paton, D. (2012) Multi-agency community engagement during disaster recovery: lessons from two New Zealand earthquake events, [online], 2012, *Disaster Prevention and Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 252-268 [cited: 1.07.2020]. Available from: <https://doi.org/10.1108/09653561211220034>

106. Joyner, B.E. and Payne, D. (2002), *Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 41.No. 4.

107. Kahn, L. (2020). *Who's in charge? Leadership during epidemics, bioterror attacks, and other public health crises*. Santa Barbara, CA: Praeger Security International.

108. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53 (1), 59–68.

109. Kim, J.N, H. G. de Zúñiga, “Pseudo-information, media, publics, and the failing marketplace of ideas: Theory,” *American Behavioral Scientist* (2020), doi:10.0002764220950606
110. Kopecki, D. JPMorgan’s #AskJPM Twitter hashtag backfires against bank [online] 14.11.2013. Available from: <http://www.bloomberg.com>.
111. L'Etang, J. (2004). *Public Relations in Britain: A History of Professional Practice in the Twentieth Century*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
112. Leonardi, P. (2015). Ambient awareness and knowledge acquisition: Using social media to learn “who knows what” and “who knows whom”. *MIS Quarterly*, 39(4), 747-76. [Retrived: 12.08.2022]
113. Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing risks and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
114. Linnell, M. Community approaches involving the public in crisis management, RCR Working Paper Series, [online] 2013 [cited: 30.06.2020]. Available from: DOI: 10.13140/RG.2.1.2410.6329
115. Lippitt, G, Schmidt, W. (1967). Crises in a Developing Organization [online], Available from: <https://hbr.org/1967/11/crises-in-a-developing-organization> [Retrived: 12.08.2022].
116. Liu, B. F., & Horsley, J. S. (2007). The Government Communication Decision Wheel: Toward a public relations model for the public sector. *Journal of Public Relations Research*, 19(4), 377–393.
117. Lloyd, T. Dark sites in crisis communication: six reasons to consider, 5.03.2015 [online], Available from: <https://socialsimulator.com/dark-sites-fad-fundamental/> [Retrieved 23.07.2022].
118. Lovari, A. “Spreading (dis)trust: Covid-19 misinformation and government intervention in Italy,” *Media and Communication*, 8(2) (2020): 458–461.
119. Lynch, M. Preparing a Dark Website for Crisis Management, November 26, 2015 [online], Available from: <https://www.linkedin.com/pulse/preparing-dark-website-crisis-management-matt-lynch/> [Retrieved 23.07.2022].
120. Maior, P.V., Camisão, I. (2022) *The Pandemic Crisis and the European Union. COVID-19 and Crisis Management*, New York: Routledge.

121. Marr, B. (2022). A Short History of The Metaverse, [online], Available from: <https://bernardmarr.com/a-short-history-of-the-metaverse/> [Retrieved: 12.08.2022].

122. McCusker, G. ITL #216 Social Media killed the dark site: re-envisioning online crisis communication [online], Available from: <https://www.ipra.org/news/itl/itl-216-social-media-killed-the-dark-site-re-envisioning-online-crisis-communication/> [Retrieved 24.07.2022].

123. Mergel, I. (2013). Social Media in Public Sector. A Guide to Participation, Collaboration, and Transparency in the Networked World, San Francisco: Jossey-Bass.

124. Meriam Webster, social media [online], Available from: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/social%20media> [Retrieved: 12.08.2022].

125. Metaverse report—Future is here Global XR industry insight, 2022 [online], Available from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/technology-media-telecom/munications/deloitte-cn-tmt-metaverse-report-en-220321.pdf> [Retrieved: 18.08.2022].

126. Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, pp. 853-886.

127. Monkeypox, COVID-19 & Other Global Health Issues Virtual Press conference transcript - 27 July 2022 [online] Available from: <https://www.who.int/publications/m/item/monkeypox--covid-19---other-global-health-issues-virtual-press-conference-transcript---27-july-2022> [Retrieved 29.07.2022].

128. Muniz, A., O'Guinn, T. (2001). Brand community, *Journal of Consumer Research*, 27(4), pp. 412-432

129. NHS England (2020). NHS takes action against coronavirus fake news [online] <https://www.england.nhs.uk/2020/03/nhs-takes-action-against-coronavirus-fake-news-online/> [Retrieved: 12.08.2022].

130. Osborne, E. (2016) 'Public consultations: Engaging with your audience' in S. Hall (ed.) *Futureproof*. 2nd ed. London: Blurb Books.

131. Parsons, P. (2008). *Ethics in Public Relations: a guide to best practice*, Kogan Page Limited, Second edition, pp. 13-22.

132. Pelzel, K. Blogging: A Tool For Crisis Communications 26.08.2020, [online], Available from: <https://medium.com/upskilling/blogging-a-tool-for-crisis-communications-96ef4803f2ae> [Retrieved:27.07.2022].

133. Perry, D. C., Taylor, M., & Doerfel, M. (2003). Internet based communication in crisis management. *Management Communication Quarterly*, 17 (2), 206–233.

134. PRSA Code of Ethics, Available from: <https://www.prsa.org/about/ethics/prsa-code-of-ethics> [Retrieved: 12.08.2022]

135. Ray, S. J. (1999). Strategic communication in crisis management lessons from the airline industry. Westport, CT: Quorum.

136. Rheingold, H. (2003). *The Virtual Community: Home-standing on the Electronic Frontier* New York: Addison-Wesley.

137. Rosenthal, U., & Kouzmin, A. (1993). Globalizing an Agenda for Contingencies and Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1 (1), 1-12.

138. Rosenwald, M. S. Before Twitter and Facebook, there was Morse code: Remembering social media's true inventor, 24.05.2021 [online], Available from: <https://www.washingtonpost.com/news/retropolis/wp/2017/05/24/before-there-was-twitter-there-was-morse-code-remembering-social-medias-true-inventor/> [Retrieved: 12.08.2022].

139. Ruder, F. Rise of Web 3.0 – Revolutionizing Communications, 08. 06. 2022 [online], Available from: <https://www.provokemedia.com/agency-playbook/sponsored/article/rise-of-web-3.0-revolutionizing-communications> [Retrieved: 20.08.2022].

140. Schuman, N. Report Finds Steep Disconnect Between Internal Communication and Employees, 9.11.2021 [online], Available from: <https://prnewsonline.com/axios-report-reveals-internal-communications-woes/> [Retrieved: 12.08.2022].

141. Segal, E. (2020). *Crisis Ahead: 101 Ways to Prepare for and Bounce Back from Disasters, Scandals and Other Emergencies*, Boston: Nicholas Brealey

142. Sommerfeldt, E. J. (2013). The civility of social capital: Public relations in the public sphere, civil society, and democracy. *Public Relations Review*, 39, pp. 280–289.

143. Solis, B. (2014). Foreword: Social media is lost without a social compass. In M. W. DiStaso & D. S. Bortree (Eds.) *Ethical practice of social media in public relations*. New York: Routledge.

144. Statista, Denmark, October 2019 [online], Available from: <https://www.statista.com/statistics/917590/concern-about-incidents-occurring-within-the-next-five-years-in-denmark-by-type/>, [Retrieved: 10.12.2019].

145. Stay Connected with Microsoft's Crisis Communication App [online], Available from: <https://www.clouddirect.net/stay-connected-with-microsofts-crisis-communication-app/> [Retrieved: 30.07.2022].

146. Stecula, D. A., Kuru, O., & Jamieson, K. H. (2020). *How trust in experts and media use affect acceptance of common anti-vaccination claims*. <https://misinforeview.hks.harvard.edu/article/users-of-social-media-more-likely-to-be-misinformed-about-vaccines/> [Retrieved: 12.08.2022].

147. Stephens, Keri K., Malone Patty (2010). *New Media for Crisis Communication: Opportunities for Technical Translation, Dialogue, and Stakeholder Responses*, In: *The handbook of crisis communication* / edited by W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay, Blackwell Publishing Ltd, pp. 381-395

148. Sweetser, K.D., E. Metzgar, E. Communicating during crisis: Use of blogs as a relationship management tool / *Public Relations Review* 33 (2007) pp. 340–342.

149. Taylor, M. and Perry, D.C. (2005), 'Diffusion of Traditional and New Media Tactics in Crisis Communication', *Public Relations Review*, Volume 31, pp. 209–217.

150. The Global Risks Report 2022, 17th edition, World Economic Forum, [online] Available from: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf [Retrieved: 17.07.2022].

151. The McKinsey Download Hub [online], Available from: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/download-hub>, [Retrieved: 30.07.2022].

152. The video that has the corporate world aghast | How USA based Better.com CEO Fired 900 colleagues, 07.12.2021, [online], Available from: <https://www.youtube.com/watch?v=Miq85pDnfX8> [Retrieved: 12.08.2022].

153. Tingley, A. Balenciaga's Simpsons Collection is Finally Here: Shop the Best Pieces, 14. 10. 2021 [online], Available from: <https://variety.com/shop/balenciaga-simpsons-collection-1235089031/> [Retrieved: 20.08.2022].

154. Try the best crisis management tools, December 15, 2021 [online], Available from: <https://www.talkwalker.com/blog/best-crisis-management-tools#> [Retrieved: 30.07.2022].

155. Turner, J. Theoretical Principles of Sociology, Vol 1, New York: Springer Science, [online], 2010 [cited: 30.06.2020]. Available from: <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6228-7>

156. Ukraine crisis: central resource hub, [online], Available from: <https://www.icaew.com/insights/insights-specials/ukraine-crisis-central-resource-hub> [Retrieved: 30.07.2022].

157. Ukraine crisis: resources for employers to support their people [online], Available from: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/ukraine-crisis#ref> [Retrieved: 30.07.2022].

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

159. Utz, S., Schultz, F., Glocka, S. (2013). *Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster*, *Public Relations Review* Volume 39, Issue 1, Pages 40-46, Available at: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.09.010>

160. Valentini, Ch., Romenti, S. Blogging about crises: The role of online conversations in framing Alitalia's performance during its crisis, *Journal of Communication Management* Vol. 15 No. 4, 2011, pp. 298-313 DOI: 10.1108/13632541111183398

161. Valentini, Ch., Romenti, S., Kruckeberg, D. (2018). Handling Crisis in social media: From Stakeholder Crisis Awareness and Sense Making to Organizational Crisis

Preparedness, In: Austin L. Yan Jin social media and Crisis Communication, Routledge, pp. 57-67.

162. Value creation in the metaverse, McKinsey and Company, June 2022 [online], Available from: <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/value-creation-in-the-metaverse> [Retrieved: 18.08.2022].

163. Van Dijck, J. (2013). The Culture of Connectivity. A Critical History of Social Media, Oxford University Press.

164. Victoria, L. Community Based Approaches to Disaster, Mitigation Regional Workshop on Best Practices in Disaster Mitigation, pp. 269-290 [online] 2002 [cited: 1.07.2020]. Available from: <http://drr.upeace.org/english/documents/References/Topic%206-Vulnerability%20and%20Capacity%20Assessment//Victoria.%20Community%20Based%20Approaches.pdf>

165. Valin, J. Gregory, A. New Ethics Guide for Artificial Intelligence in PR, [online] 2020. Available from: [<https://instituteforpr.org/it-is-always-about-ethics-even-more-with-ai/>]. [Retrieved: 12.08.2022].

166. White, C. (2012). Social Media, Crisis Communication, and Emergency Management. Leveraging Web 2.0 Technologies, New York: Taylor & Francis Group, LLC.

167. Yarbrough, C.R., Cameron, G.T., Sallot, L.M. and McWilliams, A. (1998). *Tough calls to make contingency theory and the centennial olympic games*, Journal of Communication Management, Vol. 3 No. 1, pp. 39-56.

Мария Николова

УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ
В СОЦИАЛНИТЕ МЕДИИ

Българска
Първо издание

Рецензенти:
Проф. д.н Любомир Стойков
Доц. д-р Стела Ангова

Дизайн корица: Надя Манова

Формат 60/90/16
Печатни коли 16

ISBN 978-619-239-865-1
е-ISBN 978-619-239-908-5
Издавателство „Авангард Прима“

София, 2023