

**СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”,
СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ, КАТЕДРА „СТОПАНСКО УПРАВЛЕНИЕ”**

АВТОРЕФЕРАТ НА ДИСЕРТАЦИЯ

**УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ
КОМУНИКАЦИИ В УСЛОВИЯ НА КРИЗА
(НА ПРИМЕРА НА ПОЛИТИЧЕСКИ ПАРТИИ В
БЪЛГАРИЯ)**

**за присъждане на образователната и научна степен „доктор“ по
професионално направление 3.7 Администрация и управление
(Социално управление)**

Докторант: Здравка Иванова Андонова

Научен ръководител: проф. д.с.н. Цветан Давидков

**София,
2017**

Дисертационният труд „Управление на организационните комуникации в условията на криза (на примера на политически партии в България)“ съдържа 176 страници, 8 фигури, 40 таблици и 9 страници информационни източници. Текстът е структуриран в увод, изложение в три глави, заключение и резюме. Цитираните литературни източници са 174, от които 65 на български език, 108 на английски и един на френски. Към дисертацията има и приложения с обем от 57 страници.

Съдържание

Увод.....	3
Първа глава. Теоретични координати	7
1.1 Система на комуникации на организацията.....	7
1.1.1 Комуникацията в контекста на управлението на организацията.....	11
1.1.2 Комуникацията според заинтересованите страни.....	16
1.1.3 Комуникацията според модела за организационно съвършенство (EFQM).....	18
1.2 Система на комуникации на политическа партия.....	21
1.2.1 Комуникацията в контекста на управлението на политическата партия.....	22
1.2.2 Комуникацията на политическата партия спрямо заинтересованите страни и модела за организационно съвършенство.....	23
1.3 Система за кризисни комуникации на организацията.....	29
1.3.1 Кризата – същност, разкриване и управление.....	29
1.3.2 Управление на кризисната комуникация.....	36
1.4 Ефективна кризисна комуникация на политическа партия.....	46
1.5 Модели за комуникацията на организацията в условията на криза.....	48
1.6 Модели за комуникацията на организацията в условията на криза, които залагат на нови технологии.....	66
1.7 Работен модел за ефективна кризисна комуникация на политически партии.....	75
Втора глава. Основни характеристики на изследването.....	81
2.1 Изследователска теза и въпроси.....	82
2.2 Основен инструментариум за набиране на първична емпирична информация.....	95
2.3 Интерпретиране на резултатите от изследването.....	100
Трета глава. Резултати. Анализ на резултатите. Препоръки.....	102
3.1 Анализ на резултатите.....	102
3.2 Резултати от понятийните индикатори. Изводи и препоръки.....	156
3.3 Развитие на работния модел за ефективна кризисна комуникация на политически партии.....	160
Заклучение.....	168
Приноси и публикации.....	170
Резюме.....	171
Информационни източници (Библиография).....	177
Приложения.....	186

Увод

Динамиката в партийния и обществен живот у нас, нестабилността в политическата обстановка, темповете на развитие на различни кризисни ситуации и все по-нарастващото противопоставяне между политическите субекти поставят въпроса за успешните модели на ефективна комуникация на политическите организации (в т.ч. партии)* с цел печелене на доверие, избори и власт. Заради размитите морални устои и работата на ръба на правилата и закона днес е лесно да възникне проблем в една политическа партия, който да доведе до скандал, риск от загуба на доверие, предсрочно подаване на оставка на ръководството ѝ, както дори и предсрочни парламентарни избори.

Предмет на настоящото изследване е управлението на кризисната комуникация на политическите организации. **Обект** на изследването са двете най-големи партии у нас ГЕРБ и БСП и тяхната комуникация при различни кризи. Изследването включва комуникацията при предсрочно падане от власт на правителствата на двете партии в периода от 2013 до 2016 г., както и тази при разрешаване на различни разрушаващи репутацията и водещи до спад на общественото доверие проблеми, в т.ч. и вътрешнопартийни миникризис (противоречия, скандали с определени партийни членове, използване на лоши практики).

Темата е **актуална**, тъй като в последните години у нас се засилват политическите турбуленции, има различни политически кризи, в т.ч. и самопредизвикани. **Целта на изследването** е да се провери дали най-големите партии у нас ГЕРБ и БСП следват конкретен модел за управление на кризисната комуникация. То цели да провери и кои от практиките, които партиите използват при управлението на кризисната комуникация, са ефективни и кои – неефективни.

Изследователската теза на настоящата дисертация е: политическите партии в България нямат система за добро управление на комуникацията по време на криза и не успяват да водят ефективна комуникация. Основният проблем е отсъствието на целенасочена (добра) подготовка и план за управление на кризисната комуникация.

Изследователските задачи са:

- да се изработи работен модел за успешно (ефективно) управление на комуникациите на политическите организации (в т.ч. партии) в условията на криза;
- да се установи дали политическите партии работят по конкретен („разписан“) модел за управление на комуникациите в условията на криза;
- да се установи дали по време на криза лидерите (вкл. колективните ръководни органи) на политическите партии комуникират ефективно с вътрешни и

*В настоящата дисертация се разглеждат политическите партии като политически организации, тъй че двете думи често са използвани като синоними. Изработеният по-долу модел може да се използва и от други политически организации.

външни публики;

- да се установи дали при криза партиите използват адекватни комуникационни канали;
- да се установи дали попадналите в криза партии адекватно комуникират с медиите;
- да се установи дали политическите партии в криза водят ефективна (адекватна) комуникация с политически опоненти.

За изпълнение на тези задачи на база на теоретичния преглед и синтезираните в работен модел за ефективна кризисна комуникация на политическите партии практики е **разработен въпросник**, въз основа на който са проведени дълбочинни интервюта с вътрешни и външни наблюдатели, в т.ч. партийни членове и PR експерти, както и политолози, социолози, журналисти и комуникационни експерти.

Изследването **се ограничава** в разглеждане на управлението на комуникацията на политическите организации само по време на кризата, а не преди и след нея. Друго **ограничение** на изследването е, че то се провежда след възникването, протичането, разрешаването и отшумяването на конкретни кризи, а не - паралелно с тях. **Ограничение на изследването** е и, че кризисната комуникация на политическите партии се разглежда от гледна точка на управлението, но не и от гледна точка на политическите науки. Изследването се ориентира по „изчистена“ схема, тъй като не се разглеждат фактори като вътрешното състояние на политическите партии, обществената подкрепа, която имат, медийната среда и собственост и др.

Основен **резултат** от изследването е изработване на модел за ефективна кризисна комуникация на политическите организации (в т.ч. партии), който синтезира добри практики и може да бъде прилаган според нуждите на различните организации и спецификата на конкретната ситуация. **Възможностите за практическа реализация на резултатите** са ориентирани към следните целеви групи: (1) лидерите, ръководните и кризисните екипи на политическите организации (партии), върху които пада отговорността за управлението на кризата, в т.ч. и на комуникацията; (2) медиите, които от една страна са субект на кризисна комуникация, а от друга – основен канал за разпространението ѝ, както и (3) партийни членове и избиратели, които най-често са получатели на кризисната комуникация, тъй като са засегнати от евентуалната криза.

Първа глава.

Теоретични координати

Управлението на кризисните комуникации е една от най-сложните, но и интересни дейности на ръководствата на организациите. Сред факторите, които му влияят, е неизвестността, която от своя страна задържа изследователския интерес в търсене на ефективни практики за управление на комуникацията при различни обстоятелства по време на криза.

1.1 Система на комуникации на организацията

Комуникациите са сред най-важните и съществените процеси, които организациите осъществяват; те са двигателят на организациите, който задвижва работата в различните отдели, както и потокът на информация към вътрешни и външни заинтересовани страни. Чрез добра и ефективна комуникация* се осъществяват повечето управленски функции като целеполагане, вземане на решение, планиране, организиране, ръководене и контрол.

1.1.1 Комуникацията в контекста на управлението на организацията

Комуникацията на организацията е средство за нейното управление, а качеството на управленските процеси в самата организация е свързано с качеството на комуникационните процеси. Ръководителят на организацията има добри комуникативни умения, когато (1) разрешава проблеми, (2) ръководи добре своя отбор, (3) поставя разумни цели и следи за изпълнението им, (4) служи си добре с информацията и (5) взема печеливши решения (Давидков, 2002, с. 161). Така може да бъде открит комуникационният аспект при най-важните етапи (функции) на управлението – целеполагане, вземане на решение, планиране, ръководене, организиране и контрол (по Fayol, 1917), както и при един от елементите му – мотивацията (по Vrech, 1975).

Комуникацията на мениджъра според неговите роли може да бъде определена като ефективна, само ако крайната обратна връзка е положителен резултат, в т.ч. добре свършена работа. От изследванията могат да бъдат обобщени следните действия и характеристики на работещата (ефективната) комуникация в организацията (вж табл. 1).

*Система от комуникации е по-обобщено понятие, а комуникация е по-конкретно, родово понятие, с което се илюстрират конкретните проявления.

Управленски етапи/ роли	Комуникация на мениджъра	Обратна връзка
Планиране (Целеполагане)	<ul style="list-style-type: none"> • Директни, точни и обясняващи съобщения; • Упоритост в комуникацията. 	<ul style="list-style-type: none"> • Разбиране на целите и включване във формирането на плана.
Вземане на решение	<ul style="list-style-type: none"> • Консенсусен стил на комуникиране на решението; • Ясно и точно (в повечето случаи и бързо) обяснение; • Комуникация лице в лице. 	<ul style="list-style-type: none"> • Мнение, но и разбиране; • Изпълнение на решението.
Ръководене	<ul style="list-style-type: none"> • Основно ядро в комуникацията е мениджърът: той е събирач и разпространител на информация, преговарящ с представителни функции, говорител; • Посланията му трябва да бъдат ясни, точни и разбираеми. 	<ul style="list-style-type: none"> • Подаване на точна информация; • Разбиране; • Изпълнение.
Организиране	<ul style="list-style-type: none"> • Ясна и достъпна информация; • Управление на празнотите в информацията; • Яснота каква информация е нужна. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ясни сигнали каква информация е нужна; • Разбиране; • Изпълнение.
Контрол	<ul style="list-style-type: none"> • Комуникация, която допуска обратна връзка, критики и идеи. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ясни послания; • Идеи и критики.
Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> • Комуникация, която създава у служителите желание за поемане на работа и отговорност; • Предразполагане; • Яснота. 	<ul style="list-style-type: none"> • Критики; • Разбиране.

Табл. 1 Ефективна комуникация на мениджъра на организацията

1.1.2 Комуникацията според заинтересованите страни

Комуникацията на организацията е процес, който протича не само в нейните рамки, но е насочен и към външни публики. Всичките те се разглеждат като заинтересовани страни (stakeholders), чиито интереси трябва да бъдат удовлетворени (Freeman, 1984). Заинтересовани от дейността на организацията са не само традиционните публики – (1) вътрешни (основно собственици, мениджмънт и служители) и (2) външни (основно клиенти, доставчици, кредитори, власти, общественост), но и (3) нейните конкуренти (Miles, 2011).

Заинтересованите страни са различни за различните организации. Според една от дефинициите те са около 150 различни групи, в които влизат работещите в организацията, жители, медии, държавни органи и др. (Hedrix, 1988. с. 142-144). Комуникацията с тях трябва да се основава на няколко правила: (1) предварителен план; (2) информацията, която организацията е събрала за заинтересованите лица; (3) изисквания за информацията, (4) честота на комуникацията, (5) говорител и (6) канали за всяко заинтересовано лице (по Карта на заинтересованите лица).

1.1.3 Комуникацията според модела за организационно съвършенство (EFQM)

Предвид факта, че качеството на комуникационните процеси предопределя качеството на управленските процеси (по Dave, 1987 и по Давидков, 2002), има основания системата на комуникация на организацията да бъде разгледана през призмата на модела за съвършенство на Европейската фондация за управление на качеството (EFQM, <http://www.efqm.org/>) и неговата рамка. Според него вътрешната комуникация (комуникацията със служителите) трябва да подсили визията, мисията, ценностите и културата, за да се гарантира, че в организацията се работи заедно и се следва принципът на споделеност. Комуникацията е необходима, за да е сигурно, че всички в организацията вървят в една посока, за разбирателство със заинтересованите страни и за изграждане на доверие в организацията.

Обобщение

От гледна точка на управлението на организацията **комуникацията е средство за осъществяване на управленските функции** – целеполагане, вземане на решение, планиране, организиране, ръководене и контрол; както и за мотивиране на служителите. **Качеството на управленските процеси в самата организация е свързано с качеството на комуникационните процеси**, т.е. ефективното управление на организацията зависи от ефективното управление на комуникацията ѝ.

Комуникацията на организацията е **основен инструмент за двустранна връзка със заинтересованите страни**, заради които на практика организацията съществува, функционира и се развива, т.е. от ефективната комуникация със заинтересованите страни зависи и успехът на организацията. От гледна точка на EFQM модела за организационно съвършенство, комуникацията със заинтересованите страни зависи най-вече от удовлетворяването на техните очаквания от страна на организацията.

За да бъде управлявана комуникацията на организацията ефективно, за да се осъществява добра комуникация, е необходимо:

- **вътрешната и външната комуникация на организацията да бъде осъществявана своевременно, чрез ясни, точни и разбираеми съобщения, по добри канали на комуникация и в търсене на обратна връзка с цел подобряване на управленските процеси и „продуктите“ на организацията;**
- **комуникационните процеси да се усъвършенстват непрекъснато, за да се повиши качеството на комуникацията и интереса на заинтересованите страни (най-вече външните);**

- **комуникацията трябва да бъде двустранен процес, в който да се изгражда и доверие към организацията.**

За целите на това изследване за **ефективна (добра) система на комуникация на организацията** ще се приема тази, която позволява съвременна, непрекъсната и двустранна (позволяваща обратна връзка) комуникация с вътрешни и външни публики (заинтересовани страни), при която по различни канали се дават информация, знания и опит, за да се осъществяват управленски функции и да се изгражда доверие.

1.2 Система на комуникации на политическата партия

Комуникацията на политическите организации (политическите партии)* е способ за постигане на функциите на политиката, за формиране на обществено мнение (Lasswell, 1927), както и за транслиране на политическа култура; тя осигурява взаимодействие между политиците и избирателите (Kaid, 2004) и се характеризира с разпространение на информация, всеобхватност и бързина (Blumler, Kavanagh, 1999). Комуникацията на политическите партии подпомага постигането на основната цел на тези организации – печелене на доверието на избирателите, т.е. печелене на избори и упражняване на власт (Downs, 1957); тя трябва да осигури адекватност между управляващи и управлявани и съвместяването на ценностите на двете групи (Канев, Буруджиева, Канева, Николов, Тодоров, 2006, с. 241).

1.2.1 Комуникация в контекста на управлението на политическата партия

Комуникацията на политическите партии е средство за осъществяване на управленските функции в партиите - вземане на решения и планиране на програма и политики; организиране и ръководене на работата, на срещите и на взаимодействието на партийните активисти с избиратели, осъществяване на контрол над партийните структури и др. Пълноценното осъществяването на тези функции се провежда при взаимодействие с редица фактори на околната среда, при което се изграждат техники на действие и се разпределят различни роли. Сред ролите в политическата партия са лидер, говорител,

*Настоящото изследване разглежда управлението на кризисната комуникация на двете най-големи партии у нас ГЕРБ и БСП като политически организации. За целта по-надолу ще бъде използвано понятието политическа партия – партията е вид политическа организация.

пеговарящ, управляващ ресурси и връзки, търсач и разпространител на информация, пазител на ценности (Канев, Буруджиева, Канева, Николов, Тодоров, 2006, с. 30-31, с.44).

1.2.2 Комуникация на политическата партия спрямо заинтересованите страни и модела за организационно съвършенство

Заинтересованите от политическите партии страни могат основно да бъдат разделени на два вида – вътрешни и външни. Взаимоотношенията между лидера и вътрешните и външни заинтересовани страни трябва да водят да взаимодействие, за да се постигне добро качество при управлението (по EFQM модел за организационно съвършенство). Политиците, журналистите и гражданите (обществото) са основните субекти в съвременната политическа комуникация (Канев, Канева, Николов, 2012. с. 4).

Комуникацията на политическите организации (в т.ч. и политическите партии) с медиите може да се осъществи чрез (1) прессъобщение – съобщение с най-важната информация: факти, данни и политическа позиция, (2) прес-папка – повече информация плюс документи и данни за сравнение, (3) брифинг – кратко изявление, обикновено без въпроси, (4) пресконференция – представяне на факти и позицията и отговор на въпроси, (5) интервю (Канев, Канева, Николов, 2012. с. 28-36). Каналите за политическата комуникация обикновено биват два вида – (1) директни – контролирани от партиите и (2) недиректни – които се очаква да имат по-голямо влияние, тъй като се очаква да се достигне до по-голяма аудитория (Norris, 2005, с. 4-20, вж табл. 2).

Комуникационен канал	Инвестиращи хората канали	Медийни канали	Интернет канали
Видове (средства за комуникация)	<ul style="list-style-type: none"> • Партийни конгреси и срещи; • Агитация; • Памфлети. 	<ul style="list-style-type: none"> • Вестници; • Списания; • Радио; • Телевизия; • Платени реклами. 	<ul style="list-style-type: none"> • Новинарски уебсайтове; • Партийни уебсайтове; • Социални мрежи.
Резултат	<ul style="list-style-type: none"> • Информация; • Убеждение; • Мобилизация. 	<ul style="list-style-type: none"> • Информация; • Убеждение; • Мобилизация. 	<ul style="list-style-type: none"> • Информация; • Убеждение; • Мобилизация.

Табл. 2 Канали за политическа комуникация

Новите технологии и най-вече социалните мрежи дават възможност посланията на политиците да достигнат до по-голям брой хора в реално време, както и да бъде получена обратна връзка от аудиториите; сред плюсовете от използването им са още увеличаване на разпознаемостта, а оттам – и на доверието (Ценкова, 2011). Състезанието между

политическите опоненти също влияе върху комуникацията. Въздействието върху опонента, т.е. най-вече върху психиката му, е начин да се сломи неговата воля за нападение и за съпротива (Христов, 2014, с. 31-32). Други тактики са обвиненията и манипулативните техники като налагане на роля, правене на приятел, съвет от доброжелател, заедно срещу врага, съучастник в общото дело, мъгливи намеци, отегчително настояване, изхвърляне, използване на авторитет, забиване на клин, подкуп или емоционална стока (Бондигов, 2007), както и отрицателният („черният“) PR (Маринов, 2003).

Обобщение

Комуникацията на политическата партия е от особена важност за нейното съществуване, функциониране и развитие, тъй като **чрез ефективна комуникация се осъществява основната жизнена цел на партията – да печели избиратели и позиции във властта**. Без добра комуникация и търсене на обратна връзка няма как да се осъществят роли и функции на политическата партия като активизиране на големи групи в обществото, артикулиране на проблеми и канализиране на общественото мнение.

Управлението на политическата комуникация зависи от стила на лидера, но най-общо трябва да цели възможно **най-широко разпространение на политическите идеи по различни канали за комуникация** – лични срещи, партийни събития, медии и социални мрежи; както и спечелване на повече симпатизанти и съответно избиратели, обратна връзка от тях и надмощие над политическия опонент. За ефективност може се говори, когато:

- **комуникацията на политическата партия е убедителна, на разбираем език, широко разпространена по различни канали за комуникация, в т.ч. лични срещи, партийни събития, медии и социални мрежи;**
- **комуникацията на политическата партия печели доверието на все повече (потенциални) избиратели;**
- **комуникацията на политическата партия (в т.ч. политическите идеи, послания и платформи) се разпространява чрез различни медии, с които партията осъществява добро взаимодействие (обратна връзка);**
- **комуникацията на политическите партии постига надмощие над политическия опонент – помага за рейтингово превъзходство, оборване и/или контраатака на опонентите чрез техники като убеждаване, слухове, манипулация и др.;**

За целите на това изследване **политическата комуникация** е способ за разпространяване на идеите на политическата партия и печелене на доверие, т.е. на симпатизанти и избиратели; тя трябва да е ясна, бърза и убедителна, но при необходимост да си служи с манипулативни и пропагандни техники за надмощие над политическите опоненти. **Ефективната (добрата) система на комуникация на политическата организация (партия)** е тази, която позволява разпространението на информация, идеи и партийни гледни точки по всякакви канали за комуникация, за да достигат до повече целеви публики и да се търси и получава обратна връзка от тях; като същевременно се цели постигане и на комуникационно надмощие над политическите опоненти.

1.3 Система за кризисни комуникации на организацията

Кризисните комуникации на организацията са всички комуникации преди същинското възникване на кризата, в условията на действието ѝ и след разрешаване на фактическия проблем. Системата за тяхното провеждане зависи от редица фактори като: вида на кризата, нейните характеристики и фази на протичане, управлението на комуникациите в организацията като цяло.

1.3.1 Кризата – същност, разкриване и управление

Кризата е критично или нестабилно време или състояние на нещата, при което се очаква решителна промяна (Webster's New International Dictionary, 1961); тя е дестабилизирането на едно стабилно състояние (Канев, Буруджиева, Канева, Николов, Тодоров, 2006, с. 141) и представлява зле структуриран безпорядък (Askoff, 1999). Кризата възниква изненадващо, създава множество рискове и заплахи за организацията и може да я доведе до фатален край (Райков, 2003). Сериозността на ситуацията идва и от това, че кризите са нежелани, неочаквани, безпрецедентни и почти неуправляеми (Boin, Comfort, Rosenthal, 2001), могат да застрашат ценностите и нормите в засегнатата организация (Charles, t'Hart, Rosenthal, 1989) и носят рискове за служителите и репутацията (Люки, 2007, с. 12-29).

1.3.2 Управление на кризисната комуникация

Кризисната комуникация най-общо може да бъде осъществявана на три етапа – преди кризата, по време на кризата (в условията на криза)* и след кризата (Coombs, Holladay, 2010).

*В настоящата дисертация комуникация по време на криза и комуникация в условията на криза се разглеждат като синоними. Те могат да

с. 25-46). Ефективната кризисна комуникация се основава преди всичко върху вътрешния потенциал на организацията и способността ѝ за бърза мобилизация. Важна е и т. нар. самоорганизация (Пачева, 2009). Основните елементи на успешната кризисна комуникация са доверието и достоверността, но тя също така зависи от коректността на информацията, скоростта на огласяване, съчувствието и откритостта (Covello, Allen, 1988).

А. Комуникация преди кризата

Целта на комуникацията преди криза - според прогнозния модел - е превенция (Olaniran и Williams, 2008) и подготовка на организацията за евентуално рисково събитие. Предкризисната комуникация способства за осъществяването на управленските функции планиране, организиране, ръководене, вземане на решение и целеполагане. Тя влияе върху заинтересованите страни – да ги „ваксинира“ с цел имунитет от негативна реакция при кризата (по Wan, Pfau, 2004, с. 301-328) от една страна, а от друга – да запази репутацията на попадналата в криза организация в тяхното съзнание, т.е. да се запази доверието (по Coombs, Holladay 2002, 2006; Dawar, Pillutla, 2000).

Б. Комуникация в условията на криза

Кризисната комуникация цели да намери решение на неочакван проблем и да запази репутацията на организацията чрез осъществяване на управленски функции, чрез непрекъснатата връзка със заинтересованите страни, чрез добри взаимоотношения на ръководството на организацията с тях и т.н.

◦ Кризисната комуникация в контекста на управление на организацията

Кризисната комуникация изисква осъществяване на управленски функции като вземане на решения, организиране и ръководене, в т.ч. и лидерът трябва да поеме и ролята на говорител. Стратегически тя дава три вида информация (Sturges 1994) – (1) инструктираща информация (как физически да се справим с кризата), (2) информация за приспособяване (как психологически да се справим с кризата, т.е. какво да се направи, за да не се повтори) и (3) информация в опит да се възстанови репутация (опити да се намали вредата от кризата).

бъдат заменени и от понятието кризисна комуникация, макар че то като цяло включва и комуникация преди и след кризата.

- **Кризисната комуникация според заинтересованите страни**

За разлика от обикновените ситуации при криза заинтересованите страни растат, а тяхното влияние е следствие от съвкупността на характеристики като сила, легитимност и неотложност (Mitchell, Agle, Wood, 1997, с. 574). Те могат да бъдат разделени и картографирани като традиционни и нетрадиционни, като вътрешни и външни (Пачева, 2009, с. 62). От една страна медиите са заинтересована от кризисната комуникация страна, от друга – са канал за разпространението ѝ. Поради фактори като неизвестност и несигурност при криза публиките повишават потребността си от информация и медиите съответно се активизират в предлагането на такава (Стоицова, 2004, 188-189).

Едната цел на кризисната комуникация със заинтересовани страни е да даде инструктираща информация. Другата - да запази и/или възстанови репутацията на организацията и доверието в нея. Има различни подходи за реакция при криза (вж табл.3).

Стратегии за реакция при криза	Подходи
Отричане	Обикновено отричане: не сте го направили; Прехвърляне на вината: обвинете някого или нещо, но не и организацията;
Избягване на отговорността	Провокация: отговорете на нечии действия; Без връзка с действителността: липса на информация или на средства за контрол; Авария: не е предвидено, че ще се случи нещо; С добри намерения: действия за добри резултати.
Намаляване на неприяното усещане	Подобряване: напомняне за добрите качества на действащите лица; Минимизиране на негативното усещане от кризата: регистриране на някои щети; Диференциация: сравнете действията с такива в подобна ситуация; Трансценденция: поставете действията в друг контекст; Атакуване на обвиненията: предизвикайте тези, които твърдят, че има криза; Компенсация: предложете пари или консумативи (стоки); Корекция: обърнете ситуацията в проактивен статус/ обещавайте промяна; Мортификация: помолете за прошка, допуснете вина и заявете, че съжалявате.

Табл. 3 Стратегии за реакция при криза

- **Кризисна комуникация според принципите на EFQM модела за съвършенство**

Моделът за съвършенство на EFQM също изисква комуникация със заинтересованите страни за запазване на доверието, но също така и обръща внимание върху взаимоотношенията и връзките между лидера на организацията (още мениджъра, ръководството) и вътрешните и външните заинтересовани страни. Редица изследвания акцентират върху взаимовръзката между информацията за кризата, която лидерът дава, и имиджа на организацията (Arpan, Pompper 2003; Arpan, Roskos-Ewoldsen 2005) – в общия

случай колкото повече негативна информация за кризата идва от самата организация, толкова по-малко са вредите за нейната репутация.

В. Комуникация след криза

Комуникацията след криза обикновено цели след разрешаването на проблема да се управлява поведението на заинтересованите страни, т.е. мениджърите трябва да планират, ръководят и контролират реакциите на вътрешните и външните публики. Комуникацията след отминаване на кризата трябва да помага и за ученето в организацията (Mitroff, Pearson, и Harrington, 1996). В тази фаза мултифункционален екип в организацията събира информация от заинтересованите лица (Elliot, Smith, McGuinness 2002; Kooor-Misra, Nathan 2000), за да се извлекат поуки от кризата. Оценява се и реакцията на кризисните мениджъри (González-Herrero, Pratt's, 1996).

Обобщение

Кризисната комуникация не трябва да се осъществява само при възникване и разрастване на проблема, но и преди, и след него, за да е подготвена организацията за криза. От една страна, тя трябва да помага за осъществяване на управленски функции; а от друга – да работи за връзките със заинтересованите страни с цел възстановяване, запазване и дори подобряване на репутацията. От прегледаните изследвания могат да бъдат обобщени действия и характеристики на ефективна (работещата) кризисна комуникация в организацията (вж табл. 4).

Период на комуникацията	Цели	Действия
Преди кризата	<ul style="list-style-type: none"> Превенция; подготовка за евентуална криза; Ваксиниране на заинтересованите страни; създаване/ запазване на репутацията. 	<ul style="list-style-type: none"> Съобщения за осведоменост и ранни знаци на кризата; Подготовка за действие; обясняване на мерки при евентуална криза и тренинги (в т.ч. и симулации).
В условията на криза	<ul style="list-style-type: none"> Реакция/ разрешаване на кризата; намаляване на негативното влияние (успокояване на обстановката); Запазване/възстановяване на организацията, на нейната репутация и доверието в нея. 	<ul style="list-style-type: none"> Инструктираща информация; информация за приспособяване; информация за възстановяване на репутацията; Комуникиране с всички заинтересовани страни по всякакви канали; Бързина, яснота и точност; Негативната информация да идва от самата организация с частично или напълно поемане на отговорността;

		<ul style="list-style-type: none"> • Комуникиране на добри дела на организация; • Намаляване на неприятното усещане; • Използване на комбинация от различни стратегии като отричане, манипулация, казване на истината и т.н. без това да води до нова криза.
След кризата	<ul style="list-style-type: none"> • Възстановяване на репутация; • План за реакция и комуникация при бъдещи кризи. 	<ul style="list-style-type: none"> • Съобщения за предприетите мерки; разпространяване на актуализиран план за превенция, действие и комуникация при криза; • Съобщения за възстановяване (подобряване) на репутацията.

Табл. 4 Етапи на кризисната комуникация

За целите на изследването **кризисната комуникация** е комуникацията преди, по време на и след криза (риск, проблем), която се осъществява с вътрешни и външни заинтересовани страни чрез всеобхватни комуникационни канали и различни стратегии на комуникация като казване на истината, опровергаване, омаловажаване, преобръщане на дневния ред на обществото с положителни за организацията събития и т.н. Целта на комуникацията е разрешаване на проблема и запазване и възстановяване на репутацията на организацията и доверието в нея.

1.4 Ефективна кризисна комуникация на политическата партия

За да бъде ефективна кризисната комуникация при политически организации (в т.ч. партии), стратегиите трябва да се прилагат според особеностите на системата на комуникацията им в обикновени ситуации. Така могат да бъдат обобщени следните критерии за ефективна кризисна комуникация на партиите:

- **Съобщенията трябва да бъдат бързи, ясни и точни и да съдържат инструктираща информация и информация за приспособяване, но и достатъчно информация за възстановяване на репутацията (имиджа). Информацията трябва да е истинна, достоверна;**
- **Съобщенията трябва да съдържат „лошата“ информация (истината за кризата), за да са по-малко вредите; както и отношение към отговорността (отричане, частично или напълно приемане);**
- **Съобщенията трябва да стигат до всички заинтересовани страни – членове на партията, симпатизанти, потенциални избиратели, медии, политически опоненти,**

граждански сдружения и др.;

- Съобщенията трябва да бъдат изпращани и разпространявани възможно най-бързо и по всякакви канали на комуникация;
- Съобщенията трябва да оборват твърденията (нападките) на политическите опоненти по адрес на изпадналата в криза организация (партия);
- Съобщенията трябва да се справят със слуховете, като ги опровергават, омаловажават или контраатакуват (освен ако не е нужно потвърждение);
- Съобщенията трябва да включват различни стратегии за подобряване на репутацията, сред които и комуникиране на други положителни събития;
- Политическата комуникация в условията на криза трябва да работи за запазване и възстановяване на репутацията и доверието в партията, в т.ч. запазване и евентуално увеличаване на избирателите;

По тези критерии може да бъде разработена матрица за оценка на модели за управление на кризисна комуникация за нуждите на политическата организация, по която ще бъдат оценени девет модела.

1.5 Модели за управление на кризисната комуникация на организацията

В практика са познати различни модели за управление на кризисна комуникация, които се използват от попаднали в различни тежки ситуации организации. В автореферата се представят накратко четири от деветте модела, оценени в дисертацията спрямо възможностите за използването им от политически организации (в т.ч. партии).

1.5.1 Модел „Кризисна и спешна комуникация при риск“ (Model CERC)

Моделът за „спешна“ комуникация при кризи и риск (Crisis and Emergency Risk Communication, CERC) на Барбара Рейнолдс и Матю Сийгър съчетава в пет фази традиционни разбирания за комуникация по време на рискови ситуации, бедствия или застрашаващи живота събития (Reynolds, Seeger, 2005, с. 43 – 55).

1. Преди кризата (съобщения за риска, предупреждения, подготовка).

Комуникационни и образователни кампании, които са насочени едновременно към отговорната за разрешаването на кризата организация (общност) и към обществеността. Целта е хората да бъдат подготвени, а разрешаването на кризата – улеснено.

2. Първоначално събитие (намаляване на несигурността, самоефективност, успокояване). Бърза комуникация с широката общественост и със заинтересованите страни, която цели да установи емпатия, успокояване и намаляване на емоционалния смут; генерално и широко разбиране за кризисните обстоятелства и последици; както и намаляване на свързаната с кризата несигурност;

3. „Поддръжка“ (продължаване на намаляването на несигурността, на самоефективността и на успокояването). Комуникация с широката публика и със заинтересованите страни, която цели да улесни по-точното разбиране на обществеността за протичащия риск (криза); широката подкрепа и сътрудничеството в усилията за реагиране, преодоляване и възстановяване след кризата; както и информирането на публиките за решения и обратната връзка.

4. Разрешаване (подобряване на досегашните решения и обсъждане на причините за риска и възможността от нови рискове (ново разбиране за риска). Публична комуникация и кампании, които са насочени и към заинтересованите страни, и целят информиране и убеждаване за продължаващите усилия по разрешаване, „почистване“ и възстановяване от кризата.

5. Оценка (обсъждане на адекватността на реакцията, постигане на консенсус за поуците от кризата и за ново разбиране за риска). Комуникация, която е насочена към заинтересовани страни и организацията, отговорила на кризата. Тя цели оценка на реакцията и ефективността на комуникацията на организацията; както и формализиране на документите и поуците (уроците) от кризата да бъдат научени.

Оценка на модела за нуждите на политическите организации

Преимущество на модела на CERC е, че има точно разписани комуникационни действия преди, в условията на и след кризата (вж табл. 5). Кризисната комуникация в пет фази би могла да работи добре и за политическите организации (в т.ч. партии). Макар да не е изрично посочено дали се казва истината, предполага се, че това ще се направи, тъй като

заинтересованите страни трябва да са наясно (информирани) с кризата – с причините, решенията, последствията и чия е отговорността. Моделът CERC предполага предоставянето на инструктираща информация и информация за приспособяване към решенията, макар и да не се наричат така. Но не се предвиждат достатъчно действия за подобряване на репутацията (имиджа). Ако се използва от политическа организация, моделът трябва да се преформатира в посока печелене на доверие. Отрицателните страни на модела са, че не са разписани достатъчно дейности за комуникация с медиите и че не са включени комуникационни инициативи в отговор на или за нападки на политически опоненти.

Критерии/ въпроси	Да	Не	С условия
Моделът предлага ли комуникация преди, при и след кризата?	Да. Има ясно разписан модел.		
Казва ли се истината? Има ли отношение към отговорността за кризата?	Заинтересованите са запознати с вината и отговорността.		Предполага се, че ще се каже истината.
Бързи, точни и ясни ли са съобщенията?	Да. Има възможност за такива съобщения.		
Предоставя ли се инструктираща информация за разрешаване на кризата?	Да. Има възможност за такива.		
Предоставя ли се информация за приспособяване?	Да. Има възможност за такива.		
Представя ли се достатъчно информация за възстановяване на репутацията?	Да, но недостатъчно.		
Съобщенията стигат ли едновременно до вътрешни и външни публики (заинтересовани страни)?	Да.		
Информацията достъпна ли е до медиите? Използват ли се различни канали за комуникация?			Не е уточнено, но се предполага, че е достъпна.
Има ли възможност за адекватни отговори на нападки на опоненти?		По-скоро не.	
Има ли обратна връзка от страна на избирателите? Работи ли за засилване на доверието?			Може да се каже, че има възможност. Още дейности за печелене на доверие са нужни.
Друго	Прави се оценка на кризисната комуникация; поуки.		

Табл. 5 Оценка на модела за нуждите на политическите организации

1.5.2 Модел „Най-добри практики в кризисната комуникация“

Моделът „Най-добри практики в кризисната комуникация“ на Матю Сийгър представя десет стъпки, които организацията трябва да предприеме, за да осъществи успешна комуникация в условията на криза. (Seeger, 2006, с. 232-244).

1. **Процесни подходи и разработване на политики.** Кризисната комуникация е процес,

който включва изготвяне на предварителен план за действие при криза, подготовка и образование на публиките (засегнатите страни), както и следкризисни събития (съобщения).

2. **Предварително планиране.** Планът за комуникация в условията на криза е свързан с плана за разрешаване на кризата. В него са разписани отговорностите на екипа и контактите на неговите членове, определените кризисни комуникатори (говорители), заинтересованите страни, контакти с медиите, канали за разпространение на информация, споразумения с агенции, както и процедури по осигуряване на ресурси. .
3. **Партньорство с публиката.** Организациите трябва да приемат обществеността като легитимен и равностоен партньор, който трябва да бъде информиран и образован за опасностите от криза или рискова ситуация.
4. **Вслушване в опасенията на обществеността и разбиране на аудиторията.** Активното взаимодействие с обществеността помага за формиране на доверие към организацията; липсата на доверие по време на криза значително повишава възможността за нанасяне на вреди.
5. **Честност, откровеност и откритост.** Това са качествата на ефективните кризисни комуникатори.
6. **Сътрудничество и координация с достоверни източници.** Разработването на мрежа за сътрудничество и координация с достоверни източници преди кризата е ключова дейност на кризисните комуникатори и проектанти.
7. **Посрещане на нуждите на медиите и осигуряване на достъпност до организацията в криза.** Медиите са „тръбопровод“ за обществеността, заради което кризисните комуникатори не трябва да приемат медиите като пасив, а да ги ангажират и да ги използват като стратегически ресурс за разрешаване на проблема чрез открита и честна комуникация с тях.
8. **Комуникация със съчувствие, убеденост и емпатия.** Тези характеристики значително повишават доверието към съобщението и засилват усещането за легитимността на комуникатора.

9. **Приемане на несигурността и неяснотата.** Кризисните и рисковите ситуации се отличават с високо ниво на несигурност и неяснота.

10. **Съобщения за лична ефективност.** Организацията трябва да казва на хората как да останат здрави и да изчакат разрешаването на проблема. В съобщенията за лична ефективност трябва да се съдържа информация какво да се направи, за да се помогне на другите или да се намалят вредите от кризата.

Оценка на модела за нуждите на политическите организации

Моделът „Най-добри практики в кризисната комуникация“ е, в известна степен, подходящ за нуждите на политически организации (в т.ч. партии) при криза, като предлага възможности за комуникация преди, в условия на и след кризата. Неговите предимства са, че помага за печелене на доверие и партниране с публиката; както и че предполага посрещане на нуждите на медиите и вслушване в опасенията на обществеността, т.е. има обратна връзка (вж табл. 6). Изисква се сътрудничество и работа с достоверни източници, както и честност, откровеност и откритост, което също води до добра репутация и запазване на доверието. Този модел също предполага предоставяне на инструктираща информация и информация за приспособяване към решенията, макар и да не се наричат по този начин („съобщения за лична ефективност“). Отрицателна страна е изискването да се приеме несигурността, заради което в тази си част той не е подходящ за политически партии, тъй като така се губят избиратели. Друг минус е, че не се предвижда комуникация с опонента.

Критерии/ въпроси	Да	Не	С условия
Моделът предлага ли комуникация преди, при и след кризата?	Да. Има разписан модел.		
Казва ли се истината? Има ли отношение към отговорността за кризата?	Да. Изисква се казване на истината.		Не се спомена отговорността, но се говори за откритост и откровеност.
Бързи, точни и ясни ли са съобщенията?	Да, дава възможност.		
Предоставя ли се инструктираща информация за разрешаване на кризата?	Да.		
Предоставя ли се информация за приспособяване?	Да.		
Представя ли се достатъчно информация за възстановяване на репутацията?	По-скоро има възможност.		
Съобщенията стигат ли едновременно до вътрешни и външни публики (заинтересовани страни)?	Да.		
Информацията достъпна ли е до медиите? Използват ли се различни канали за комуникация?	Да, с медиите. Има разписани правила.		Не се изключват и други канали.
Има ли възможност за адекватни отговори на нападки на опоненти?		Не. Няма ясен модел.	

Има ли обратна връзка от страна на избирателите? Работи ли за засилване на доверието?	Да, има обратна връзка и по-скоро работи за доверието.		
Друго	Емпатия		

Табл. 6 Оценка на модела за нуждите на политическите организации

1.5.3 Ефективна кризисна комуникация (при корпорациите):

компоненти и инструменти

Компонентите на ефективната кризисна комуникация и действията за осъществяването ѝ са обобщени от Валерия Пачева – доктор по журналистика в СУ „Св. Климент Охридски“ и главен асистент в УНСС (Пачева 2009. 109-147), на базата на анализиране на редица случаи на корпоративна кризи, както и на предишни изследвания в тази сфера.

- 1. Комуникационен кризисен план.** Той включва анализ на ситуацията, цел на комуникацията, дефиниране на цели на публики и избор на конкретни PR (пиар) тактики. Трите основни публики на комуникацията по време на кризи са медиите, пострадалите и служителите на корпорацията.
- 2. Корпоративният имидж – ресурс за оцеляване в кризисна ситуация.** Добрият имидж (репутация) е един от стълбовете на корпоративната комуникация при възникването на кризисна ситуация.
- 3. Говорителят – възплъщение на корпоративната комуникационна стратегия.** Говорителят трябва да се възприема от публиките като достоверен и надежден източник на информация, с нужния авторитет и безспорни умения на комуникатор.
- 4. Комуникацията с външни публики. Медиите при криза.** Отношенията с медиите са един от векторите на корпоративната комуникация при криза. Те трябва да се формират въз основа на симетричния модел на двупосочна комуникация, принципа на взаимното разбиране и признаването на двустранната отговорност.
- 5. Комуникация с жертвите на кризата.** Тя включва както оказване на помощ на пострадалите, така и изслушване на техните мнения и забележки.
- 6. Вътрешната комуникация. Превенция на слуховете.** Ефективната кризисна комуникация не може да заобиколи управлението на слуховете. Те трябва да бъдат декодирани, оценени и опровергани или контраатакувани.
- 7. Публичната дипломатия като комуникационен подход при криза.** Тя помага за постигането на обществен консенсус на база на ресоциализация и самоактуализация

на голяма част от публиките.

Оценка на модела за нуждите на политическите организации

Моделът за ефективна кризисна комуникация на Валерия Пачева е, в известна степен, подходящ за управление на кризисна комуникация в политическа организация (в т.ч. партия), тъй като разгръща управлението на публичната комуникация и разглежда медиите, както като субект, така и като канал за комуникация. Преимущества са още формирането на план за комуникация, създаването на кризисен щаб и излъчването на говорител, както и разписаните комуникационни действия за различни вътрешни и външни заинтересовани страни (вж табл. 7). Отрицателна страна на модела е, че не са разписани комуникационни действия с опоненти. Той търпи подобрения и по отношение на пряка комуникация със заинтересовани страни и търсене на обратната връзка.

Критерии/ въпроси	Да	Не	С условия
Моделът предлага ли комуникация преди, при и след кризата?	За първите два етапа – да.		
Казва ли се истината? Има ли отношение към отговорността за кризата?	Да, казва се истината.		
Бързи, точни и ясни ли са съобщенията?	По-скоро да.		
Предоставя ли се инструктираща информация за разрешаване на кризата?	По-скоро да.		
Предоставя ли се информация за приспособяване?	По-скоро да.		
Представя ли се достатъчно информация за възстановяване на репутацията?	Да.		
Съобщенията стигат ли едновременно до вътрешни и външни публики (заинтересовани страни)?	Да. Дава се добра възможност.		
Информацията достъпна ли е до медиите? Използват ли се различни канали за комуникация?	Да. Има разписани правила за това.		
Има ли възможност за адекватни отговори на нападки на опоненти?		Не се споменава	
Има ли обратна връзка от страна на избирателите? Работи ли за засилване на доверието?			Не се изключва.
Друго	Превенция на слухове. Щаб.		

Табл. 7 Оценка на модела за нуждите на политическите организации

1.6 Модели за комуникация на организацията в условията на криза, които залагат на нови технологии

1.6.1 Система по кризисни комуникации

Системата по кризисни комуникации представлява обобщено структуриране на кризисните и информационните техники и ресурси и се състои от няколко свързани помежду си процеса. Тя е разработена от Руси Маринов – професор в Нов Български университет (Маринов 1999, с. 58-61), и е представена на вниманието на различни национални и международни форуми.

Системата по кризисни комуникации включва следните процеси:

1. Образование, обучение и тренинг по управление на комуникациите при кризи, рискове и проблеми;
2. Подготовка на екипи, свързани в мрежа, с професионални знания и умения;
3. Изграждане на интегрирани интерактивни, информационни системи, свързващи важни критични точки от регионалната инфраструктура;
4. Създаване на модерни медийни платформи (интерактивни и виртуални) за обмен на информация, данни и знания - от типа на wikis, twitter, podcasting, blogs, RSS, StumbleUpon, Digg, YouTube, Tumblr ,Semantic portals;
5. Изграждане на обществени информационни центрове – те да информират хората в реално време за потенциални заплахи и рискове, застрашаващи здравето и живота им;
6. Подготовка на публични, интерактивни карти, с опасни критични зони в страната, както и с отделните области, показващи заплахите и посоките на разпространение на кризата;
7. Формиране на подсистема за анализ на потенциални проблеми - работи се с приоритетни и най-уязвими групи (не всичко може да се контролира);
8. Изграждане на семантични мрежи за наблюдение на реалността и автоматична реакция на опасности в реално време (природни и технологични рискове);
9. Включване в международни мрежи за обмен на информация и знания с професионални организации;
10. Изготвяне на планове за кризисни комуникации и специални сайтове по направление „приоритети и критични точки“. Плановете и web страниците се задействат в рамките на 20-30 минути; при необходимост се осигурява автоматично информация до всички

медии, медицински служби, администрация, противопожарни служби;

11. Разработване на проекти за управление на комуникациите по време на рискови ситуации и ефектите от тях за хората;
12. Съставяне на бюджетна рамка, с приоритети и значими потенциални опасности, актуализиране на съдържанието в мрежите;
13. Подготовка на приложни програми за споделяне на знания и информация с водещи европейски институти и университети;
14. Оценка на ефективността на плановете при реални рискове и управление на кризисни ситуации (подобряване на практическото им приложение).

Оценка на модела за нуждите на политическите организации

Някои от възможностите на този модел могат да бъдат използвани при кризи, които засягат политически организации (партии). Сред тях са публичните или т.нар. интерактивни карти с опасните зони - в случая с местата, където могат да се загубят избиратели при евентуална криза с доверието (вж. табл. 8). Преимущества са още разписването на бюджетна рамка, както и цялостна система за кризисна комуникация онлайн (за нуждите на политиците трябва да се ползват и социални мрежи като фейсбук) – така се позволява бързо разпространение на информация до заинтересовани страни, но само до тези, които са онлайн. Минус е, че не е предвидено използването и на други канали за комуникация.

Критерии/ въпроси	Да	Не	С условия
Моделът предлага ли комуникация преди, при и след кризата?	По-скоро да.		
Казва ли се истината? Има ли отношение към отговорността за кризата?			Не се уточнява, но има възможност.
Бързи, точни и ясни ли са съобщенията?	По-скоро да.		
Предоставя ли се инструктираща информация за разрешаване на кризата?			Не се уточнява, но е възможно.
Предоставя ли се информация за приспособяване?			Не се уточнява, но е възможно.
Представя ли се достатъчно информация за възстановяване на репутацията?			Не се уточнява, но е възможно.
Съобщенията стигат ли едновременно до вътрешни и външни публики (заинтересовани страни)?	Относително да, но за тези, които са онлайн.		
Информацията достъпна ли е до медиите? Използват ли се различни канали за комуникация?	Може да бъде, но в онлайн пространството.		
Има ли възможност за адекватни отговори на нападки на опоненти?		По-скоро не.	
Има ли обратна връзка от страна на			Не се уточнява.

избирателите? Работи ли за засилване на доверието?			
Друго	Акцент върху подготовката за разпространение на информация при криза		

Табл. 8 Оценка на модела за нуждите на политическите организации

1.7 Работен модел за ефективна кризисна комуникация на политически партии

След оценка на моделите за кризисна комуникация и формиране на критерии за ефективна кризисна комуникация на политическите организации (в т.ч. партии), може да бъде синтезиран и изграден работен модел за ефективна кризисна комуникация на партия, наричан по-късно и **работен модел**. В него трябва да се разпишат дейности преди, по време на и след кризата, които да са насочени към вътрешни и външни публики, в т.ч. и политически опоненти (вж фиг. 1). Към него трябва да има и план за кризисна комуникация (вж фиг. 2).

Комуникация	Управление (основно в модела)	Публики		Канали на комуникация		Медии	Опоненти
		Вътрешни	Външни	Традиционни	Социални мрежи		
Преди криза	Подготовка за кризата. Ефективни практики за кризисна комуникация. Позитивни събития. Репутация. Доверие.	Подготовка „Тестове“ за реакция. Доверие. Репутация. Обратна връзка	Доверие. Добра репутация. Обратна връзка.	Партийни сбирки. Лични срещи. Съобщения	Добра репутация. „Тест“ за пускане на кризисен план.	Добри връзки. Добра репутация.	Недопускане на атаки.
При криза	Разрешаване и възстановяване от кризата. Промяна Обръщане на дневния ред с положителни и новини. Възстановяване на доверие и репутация.	Инструкции за реакция при кризата. Спешни действия. Превенция на слухове. Работа за добра репутация и доверие. Обратна връзка	Инструкции за реакция. Емпатия. Работа за добра репутация и доверие. Справяне със слухове. Обратна връзка	Извънредни срещи, сбирки, обиколки на ръководството в страната. Съобщения и инструкции	Бързи съобщения до широка публика. Обратна връзка. Опити за възстановяване на репутация и доверие	Бърза информация. Присъствие. Пресконференции. Интервюта. Съобщения. Работа за добра репутация и доверие.	Недопускане на атаки. Противодействие на атаки. Нападки за защита.
След	Поуки.	Поуки.	Поуки.	Партийни	Работа за	Присъствие	Недопускан

криза	Обогатяване на модел. Доверие. По-добра репутация.	Работа за добра репутация и доверие. Обратна връзка	Работа за добра репутация и доверие. Обратна връзка	сбирки. Лични срещи. Поуки от кризата	доверие и добра репутация	в медиите. Работа за доверие и репутация.	е на атаки.
--------------	--	---	---	---------------------------------------	---------------------------	---	-------------

Фиг. 1 Работен модел за ефективна кризисна комуникация на политически организации (в т.ч. партии)

Комуникация при криза	Управление (основно в модела)	Вътрешни и външни публики	Канали на комуникация	Медии	Политически опоненти
Принципи	Бързина, анализ на ситуацията, минал опит, кризисен щаб, говорител(и), външни експерти	Бързина, пълна информация; доверие, репутация	Лични срещи, партийни събития, медии (събития за медиите), социални мрежи	Бързина, пълна информация, доверие	Бързина, ограничаване на атаки, изпреварващо доверие
Цели	Успокояване и разрешаване на кризата и възстановяване от нея, запазване и подобряване на репутацията, промяна	Успокояване и разрешаване на кризата и възстановяване от нея, запазване и подобряване на репутацията и на доверието, промяна.	Бързо разпространение на информация до всички заинтересовани страни за успокояване и разрешаване на кризата, обратна връзка	Успокояване и разрешаване на кризата и възстановяване от нея, запазване и подобряване на репутацията, промяна	Запазване на репутацията, противодействие на слухове
Информация	Факти, инструктираща информация, за приспособяване, за репутация	Факти, инструктираща информация, за приспособяване, за репутация,	Факти, инструктираща информация, за приспособяване, за репутация, обратна връзка	Факти, инструктираща информация, за приспособяване, за репутация	Информация за оборване на нападки и омаловажаване на слухове;
Методи	Признаване на грешка и план за разрешаване на проблема, омаловажаване, контраатака, преобръщане на дневния ред, позитивни събития	Признаване на грешка и план за разрешаване на проблема, омаловажаване, контраатака, преобръщане на дневния ред, позитивни събития	Комбинация на различни канали с цел прилагане на различни методи за кризисна комуникация	Признаване на грешка и план за разрешаване на проблема, омаловажаване, контраатака, преобръщане на дневния ред, позитивни събития	Опровергаване, омаловажаване, контраатака

Фиг 2. План за управление на комуникацията по време на криза

Втора глава.

Основни характеристики на изследването

Предмет на настоящото изследване е управлението на кризисната комуникация на политическите организации. **Обект** на изследването са двете най-големи партии у нас ГЕРБ и БСП и тяхната комуникация при различни кризи. Изследвания за управлението на кризисната комуникация на партиите в България при падане от власт не са провеждани; няма и такива, които да обхващат управлението на комуникацията при вътрешнопартийни проблеми. Теоретично политическата комуникация е разглеждана от политолози и изследователи като Антоний Тодоров, Добрин Канев, Лиляна Канева, Михаил Мирчев, Ивелин Николов, Татяна Буруджиева и др. В някои статии се разглежда и политическата комуникация в социалните мрежи.

2.1 Изследователска теза и въпроси

Изследователската теза е: политическите партии в България нямат система за добро управление на комуникацията по време на криза и не успяват да водят ефективна комуникация. Основният проблем е отсъствието на целенасочена (добра) подготовка и план за управление на кризисната комуникация.

Изследователските въпроси са пет. В инструментариума на изследването те имат статут на **понятийни индикатори**.

Изследователски въпроси:

- **В условия на криза политическите партии работят ли по конкретен („разписан“) модел за управление на кризисната комуникация (без такъв кризата може да бъде задълбочена (по Христов, 2008)?**
- **В условията на криза лидерите (вкл. колективните ръководни органи) на политическите организации комуникират ли ефективно с вътрешни и външни публики?**
- **При криза партиите използват ли адекватни (ефективни) комуникационни канали?**
- **Попадналите в криза партии комуникират ли адекватно с медиите?**
- **Политическите партии в криза водят ли ефективна комуникация с опоненти?**

2.2 Основен инструментариум за набиране на първична емпирична информация

Изследването на управлението на кризисната комуникация на ГЕРБ и БСП е проведено чрез дълбочинни интервюта с вътрешни наблюдатели и експерти, т.е. като допълнителни методи се използват вътрешното наблюдение и експертната оценка. За целта е създаден въпросник от 31 основни въпроса, към всеки от които има допълнителни въпроси (вж обобщен въпросник в табл. 8). Въпросникът е комбинация от възможните въпроси за провеждане на изследването към понятийните индикатори, а финално формулираните въпроси в него имат статут на **емпирични индикатори** в инструментариума на изследването.

	Основен въпрос	Допълнителни въпроси
1	В ГЕРБ и в БСП има ли, според вас, модел за управление на кризисна комуникация, в т.ч. и предварителен план за комуникация по време на криза?	Могат ли да се открият такива?
2	Според вас ГЕРБ и БСП отчитат ли минал опит при планирането на управлението на комуникацията при криза?	Чий опит се ползва? По какъв начин се отчита? Дайте примери!
3	При управлението на кризисната комуникация ГЕРБ и БСП конкретизират ли действията си според характеристиките на конкретната кризисна ситуация?	Отговорете с да/ по-скоро да/ по-скоро не/ не! Как се отчита конкретизацията, ако моделът (и планът) е предварително разписан? За колко време се реагира и конкретизира? Дайте примери!
4	Какво предвиждат моделите за управление на кризисната комуникация на ГЕРБ и БСП, както и плановете за комуникация към тях?	Комуникацията насочена ли е към конкретни публики? Към кои публики? Защо към тях? Включени ли са добри практики за кризисна комуникация? Какви? От чий опит? Предвижда ли се/Позволява ли се кризисна комуникация с най-много заинтересовани страни? С кои?
5	Колко бързо осъществяват кризисната комуникация ГЕРБ и БСП?	Оценете като достатъчно бързо/ сравнително бързо/ нито бързо, нито бавно/ сравнително бавно/ бавно!
6	ГЕРБ и БСП успяват ли да осъществяват ефективна кризисна комуникация?	Как? Колко е ефективна? Оценете с достатъчно ефективна/ сравнително ефективна/ нито ефективна, нито неефективна/ сравнително неефективна/ неефективна!

7	Какво цели планираната кризисна комуникация на ГЕРБ и БСП?	Как се постигат целите? Комуникацията стреми ли се към успокояване, разрешаване на проблеми и възстановяване от кризата? Колко се стреми? Дайте примери!
8	В ГЕРБ и БСП формира ли се кризисен щаб според вас?	Как се формира? Кой участва в него? Ако не се формира, кой в партията поема вземането на решенията, планирането на действията, организацията и управлението на кризата и на кризисната комуникация?
9	ГЕРБ и БСП излъчват ли специални говорители за комуникация при криза?	Лидерът и ръководството на партията ли са основни говорители при криза? Включват ли се популярни за партията лица?
10	Какви канали за кризисна комуникация се използват от ГЕРБ и БСП?	Дайте примери! Каква е тяхната ефективност (по скала)? Оценете като достатъчно ефективни/ сравнително ефективни/ нито ефективни, нито неефективни/ сравнително неефективни/ неефективни! Как се мери?
11	Какви методи на кризисна комуникация се използват от ГЕРБ и БСП?	Дайте примери! Каква е тяхната ефективност (по скала)? Оценете като достатъчно ефективни/ сравнително ефективни/ нито ефективни, нито неефективни/ сравнително неефективни/ неефективни! Как се мери?
12	Достига ли кризисната комуникация на ГЕРБ и на БСП до медии, партийци и заинтересовани лица?	Как се разбира, че достига? Доколко достига?
13	Има ли форми на взаимодействие и партньорство с основните публики при криза при ГЕРБ и БСП ? Получава ли се обратна връзка?	Какви формите на взаимодействие има? С кои публики? В каква степен - ефективно или неефективно по скала? По какви канали се получава обратна връзка? Има ли пряко смесване/взаимодействие с публиките? Или се чака в партийната централа?
14	Оценете дали кризисната комуникация на ГЕРБ и на БСП с отделните публики се основава на честност (откровеност) и откритост. Кризисната комуникация включва съчувствие, убеденост и емпатия?	Оценете кризисната комуникация като достатъчно честна/ по-скоро честна/ по-скоро нечестна/ нечестна. Кризисната комуникация е: достатъчно открита/ по-скоро открита/ по-скоро неоткрита/ неоткрита. При какви случаи се използват емоционални похвати? В каква степен (свободни отговори

		или скала)?
15	При криза ГЕРБ и БСП дават ли инструктираща информация (как да се действа)?	Каква инструктираща информация? В каква степен е инструктираща – достатъчна или недостатъчна? На кои публики? Кога?
16	При криза ГЕРБ и БСП дават ли информация за приспособяване (към решението/промяната)?	Каква информация за приспособяване? На кои публики? В каква степен е информация за приспособяване – достатъчна или недостатъчна? Кога?
17	При криза ГЕРБ и БСП дават ли данни/информация, която цели възстановяване на репутация (имидж)?	Каква информация? На кои публики? Достатъчна или недостатъчна е? Кога?
18	Как ГЕРБ и БСП в криза се справят със слуховете според вас?	Кога партията ги потвърждава, кога – опровергава и кога – контраатакува? Как?
19	Какво е отношението на ГЕРБ и БСП в криза към пост-истината и фалшивите новини?	Бори ли се с тях? Как? Кога? Дайте примери! Използва ли ги? Как? Кога? Дайте примери!
20	Лидерите (ръководството) на ГЕРБ и БСП в криза провеждат ли срещи със заинтересовани страни?	С кои заинтересовани страни? В партийните централи ли са тези срещи или се обикаля по страната? По какви въпроси са?
21	Зачестяват ли партийните събития (конгреси) по време на криза?	Какви въпроси се обсъждат на тях? Зачестяват ли изявленията на ръководството? Колко?
22	Зачестява ли „издаването“ на партийни документи от ГЕРБ и БСП по време на криза? Сред тях има ли модел за управление на комуникацията или платформи?	Какви са документите? Какво се казва/разпорежда в тях?
23	Зачестяват ли иницирираните от партията (ГЕРБ и/или БСП) в криза медийни публикации/отразявания?	По какви въпроси? Представя ли се позицията на партията в криза в медиите?
24	Партията (ГЕРБ и/или БСП) в криза взаимодейства ли си с медиите?	Оценете партията като достатъчно открита/ по-скоро открита/ по-скоро неоткрита/ неоткрита); както и като достатъчно достъпна/ по-скоро достъпна/ по-скоро недостъпна/ недостъпна)? Как (чрез какви способности) партията в криза взаимодейства с медиите?
25	Колко бързо партията (ГЕРБ и/ или БСП) в криза реагира на нуждите на медиите	Оценете като достатъчно бързо/ по-скоро бързо/ по-скоро бавно/ бавно. От какво зависи бързината на реакцията?

26	Партията (ГЕРБ и/или БСП) в криза дава ли достоверна информация на медиите?	Кога дава и кога – не? Защо?
27	Колко/ Достатъчно ли присъства позицията на партията (ГЕРБ и/или БСП) в криза в медиите?	Оценете като достатъчно или недостатъчно.
28	Използва ли партията (ГЕРБ и/или БСП) в криза бързи прессъобщения, извънредни пресконференции и по-чести интервюта като способи за комуникация с/чрез медиите?	Колко често? Какво се съобщава с тях?
29	Зачестяват ли публикациите на партията (ГЕРБ и/или БСП) в криза (на лидера и на ръководството ѝ) във социални мрежи като фейсбук?	За какви публикации става въпрос? Достигат ли до достатъчно хора? Как се мери това?
30	Как партията в криза (ГЕРБ и/или БСП) се справя с нападките на опоненти? Успява ли да запази/подобри репутацията си след тях?	Оборва ги? Отговаря с нападки? Прибягва ли до манипулация? Как подобрява репутацията, ако успява?
31	Какво трябва да подобрят ГЕРБ и БСП в кризисната си комуникация?	Дайте препоръки/добри примери.

Табл. 8 Обобщен въпросник за целите на изследването

2.3 Интерпретиране на резултатите от изследването

При интерпретиране на резултатите от изследването ще се приеме, че **изследователската теза е напълно доказана**, т.е. че ГЕРБ и БСП нямат система за добро управление на комуникацията по време на криза и не успяват да водят ефективна комуникация, ако отговорът на всички изследователски въпроси е отрицателен, т.е. не са изпълнени изискванията на понятийните индикатори. Това значи (1) партиите (или една от тях) да нямат разписан модел на управление на кризисна комуникация; при криза да не комуникират ефективно (адекватно) с (2) вътрешни и външни публики, (4) с медии и (5) с политически опоненти и да не използват (3) адекватни (ефективни) канали на комуникация.

При интерпретиране на резултатите от изследването ще се има предвид, че **понятийните индикатори нямат еднаква тежест**. Наличието и използването на разписан модел за управление на кризисна комуникация са най-важни, т.е. изискванието по първия понятийен индикатор е с най-голяма тежест.

Ще се приема също, че **изследователската теза е доказана частично**, ако е налице отрицателен отговор на по-голяма част от изследователските въпроси (отсъстват по-голямата част от посочените в понятийните индикатори условия). Ще се приема още, че **тезата е**

доказана частично, ако е доказана поне за едната от двете партии.

Ще се приема, че **изследователската теза е частично отхвърлена**, ако поне 3 от дефинираните 5 условия са налице, т.е. отговорите на по-голяма част от изследователските въпроси са (по-скоро) положителни.

Ще се приема, че **изследователската теза е отхвърлена напълно**, ако са налице всички дефинирани условия, т.е. партиите имат (1) разписан модел за управление на кризисната комуникация, комуникират ефективно (адекватно) с (2) вътрешни и външни публики, (4) с медии и (5) с политически опоненти и използват (3) адекватни (ефективни) канали на комуникация.

Трета глава.

Резултати. Анализ на резултатите. Препоръки.

Изследователската теза, за доказването на която се използват пет основни понятийни индикатора, е: ГЕРБ и БСП нямат система за добро управление на комуникацията по време на криза и не успяват да водят ефективна кризисна комуникация. Индикаторите са: (1) работят ли партиите по конкретен (разписан) модел за управление на кризисната комуникация, при криза комуникират ли ефективно (адекватно) (2) с вътрешни и външни публики, (4) с медии и (5) с политически опоненти и (3) използват ли адекватни (ефективни) канали за кризисна комуникация.

3.1 Анализ на резултатите

Изводи за условията в понятиен индикатор 1:

	Изпълнение на задачата	Съществени разлики	Препоръки
ГЕРБ	Макар и да не е разписан, ГЕРБ работи по някакъв модел за управление на кризисната комуникация с планирани действия и комуникация при криза, по който действа бързо, по-скоро ефективно, на база на минал опит и анализ на ситуацията; чрез лични срещи и по медийни канали кризисната ѝ комуникация достига до всички заинтересовани страни. Не се формира кризисен щаб, който да взема решенията. Излъчват се ефективни говорители.	Според външни наблюдатели ГЕРБ е готова да омаловажи проблема и да използва некоректни практики като преобръщане на дневния ред за забравяне на проблема; целта е запазване на имиджа, а не толкова – разрешаване на проблема. Разминаване е, че няма разписан модел за управление на кризисна комуникация и кризисен щаб.	ГЕРБ трябва да разпише модела за управление на кризисна комуникация, по който действа, като в кризисната комуникация повече да бъде застъпена целта – разрешаване на кризата. Препоръчва се и формиране на кризисен щаб, в който да влизат и външни експерти. Освен план за комуникация при криза модела трябва да съдържа и комуникационни действия преди и след кризата.
БСП	БСП нито има разписан модел за управление на кризисна комуникация,	Мненията на външни наблюдатели говорят за	БСП има нужда да разпише модел за

<p>нито спазва основни принципи като бързина (ефективност), създаване на кризисен щаб и натоварване на кризисната комуникация с цели като най-вече разрешаване на проблема. Има трудности при привличането на външни говорители и неуспехи при опитите за преобръщане на дневния ред (макар да е некоректна практика).</p>	<p>разминавания с основните принципи на ефективната кризисна комуникация заради липса на модел за управлението ѝ и план за комуникация при криза, недобро отчитане на минал опит и анализ на ситуацията, липса на бързина на комуникацията, щаб и външни говорители. Неуспехи за преобръщане на дневния ред. Целта – разрешаване на проблема, също остава необхваната. Всичко това може да има обратен ефект – да задълбочи кризата вместо да доведе до разрешаването ѝ. (по Христов, 2008).</p>	<p>управление на кризисна комуникация с план за комуникация по време на криза и да направи подобрения в много посоки – бързина, ефективност, ползване на минал опит и добри практики, както и на повече мнения при анализ на характеристиките на кризисната ситуация; създаване на кризисен щаб и план за говорителите, за да няма разминавания; привличане на външни говорители. Задължителна основна част от кризисната комуникация трябва да бъде целта – разрешаване на проблема. Макар да са не дотам коректни, БСП може да подобри опитите за подмяна на дневния ред с (не само) положителни събития.</p>
--	--	---

Табл. 9 Сравнителен анализ на резултатите и изводи за ГЕРБ и БСП

Изводи и препоръки:

Теоретично нито ГЕРБ, нито БСП имат модел за управление на кризисна комуникация с план за комуникация при криза. Все пак ГЕРБ се справя по-добре от БСП и в известна степен работи по някои от установените и разписани в работния модел ефективни практики, което в повечето случаи значи, че успява да овладява ситуацията – извод, който не може да бъде направен по отношение на БСП (вж табл. 9). Предимствата на ГЕРБ при управлението на кризисната комуникация пред БСП може да бъдат търсени не само в добрата организация, но и в това, че ГЕРБ е реално лидерска партия, което ѝ създава стриктност и навик за много по-бързи реакция и действия. Освен това изводите могат да значат, че БСП е затруднена да реагира адекватно на кризата заради това, че има йерархична структура, че е „тежка машина“ и че често се проявяват вътрешни противоречия.

Изводите за посочените условия в понятиен индикатор 1, а именно – че ГЕРБ и БСП нямат разписан модел за управление на кризисна комуникация, но все пак, за разлика от БСП, ГЕРБ се справя сравнително добре и според описаните в теорията и работния модел ефективни практики, са важни за ръководствата на двете партии, за екипите, които ще управляват комуникацията при бъдещи кризи, както и за редица заинтересованите от партийната дейност страни. За ръководството на ГЕРБ тези изводи значат, че трябва формално да разпише модел за управление на кризисна комуникация с план за действие и

комуникация при криза, като обогати сегашния си опит с някои съвети от експерти и практики от синтизирания работен модел. За ръководството на БСП изводите означават, че при разписване на модел за ефективна кризисна комуникация е нужно да се следват изброените по-горе препоръки.

Изводи за условията в понятиен индикатор 2:

	Изпълнение на задачата	Съществени разлики	Препоръки
ГЕРБ	ГЕРБ комуникира (по-скоро) ефективно с вътрешни и външни публики по време на криза, като дава инструкции с опорни точки и информация за възстановяване на репутацията, но не и информация за подготовка към промяната. Макар че не е достатъчно честна и открита и не търси реална обратна връзка, кризисната комуникация на ГЕРБ достига ефективно до всички. ГЕРБ успява да се справя със слухове като ги опровергава, омаловажава или контраатакува, но не се бори реално с фалшивите новини.	Съществени грешки на ГЕРБ са, че не дава информация за приспособяване към бъдещи решения, както и че опорните точки не винаги са пълни. Грешка е липсата на търсене на реална обратна връзка, както и недостатъчната честност и откритост. Не е коректно фалшивите новини за опонента да бъдат използвани като способ на кризисна комуникация.	ГЕРБ трябва да подобри честността и откритостта на кризисната комуникация; да търси реална обратна връзка от заинтересованите страни и да дава „богати“ (пълни с информация) опорни точки, информация за приспособяване към решенията (дори да е хипотетична, за да не се разкриват те), както и повече и по-качествена информация за възстановяване на имидж. Фалшивите новини не трябва да се толерират.
БСП	БСП не комуникира ефективно с вътрешни и външни публики, тъй като не е достатъчно честна и открита, не търси обратна връзка и не може да прокара неинтерпретирана информация до всички; макар и да дава някакви опорни точки и информация за възстановяване на имидж. БСП се справя със слухове като ги опровергава или контраатакува, но не се бори реално с фалшивите новини.	БСП не успява да прати „чиста“ информация до всички заинтересовани страни, да е открита и честна, да осъществи обратна връзка. Не дава и информация за приспособяване към решението. Не дава и ефективни опорни точки. Не е коректно фалшивите новини за опонента да бъдат използвани като способ на кризисна комуникация.	БСП трябва да намери начин кризисната ѝ комуникация да стига до всички публики без интерпретация; да подобри честността и откритостта на кризисната комуникация; да търси реална обратна връзка от заинтересованите страни и да дава „богати“ (пълни с информация) опорни точки, информация за приспособяване към решенията (дори да е хипотетична, за да не се разкриват те), както и повече информация за възстановяване на имидж. Фалшивите новини не трябва да се толерират.

Табл. 10 Сравнителен анализ на резултатите и изводи за ГЕРБ и БСП

Изводи и препоръки:

ГЕРБ по-скоро комуникира ефективно с вътрешни и външни публики по време на криза, докато БСП – не успява да води и управлява ефективна кризисна комуникация с тях, тъй като дори не успява да даде информацията в чист вид, т.е. без интерпретация (вж табл. 10). И двете партии не са достатъчно честни и открити, не търсят реална обратна връзка от заинтересованите страни, както и не дават пълна и качествена инструктираща информация, информация как да се действа при дадено хипотетично решение, както и информация за

подобряване на репутацията. Това, от една страна, може да значи подценяване на възможностите на реалната кризисна комуникация, а от друга – опит за скриване на част от проблема, което може да доведе до нови кризи. ГЕРБ противодейства по-ефективно на слухове в сравнение с БСП, тъй като ги опровергава, омаловажава и контраатакува, докато БСП не успява да ги омаловажи или контраатакува добре, но може да се поучи от практиките на ГЕРБ. И двете партии обаче нямат ясна позиция за противодействие на фалшивите новини. Причини за по-ефективната кризисна комуникация на ГЕРБ в сравнение с тази на БСП могат да бъдат търсени и в произхода и организацията в партиите – ГЕРБ е по-скоро лидерска партия, в която има стройни системи за бърза реакция, докато БСП е „тежка машина“, в която комуникацията се задвижва бавно, но пък може да се предполага, че по-често се чуват различни мнения, в т.ч. и за действия при криза.

Изводите за условията в понятиен индикатор 2, а именно – че ГЕРБ комуникира по-скоро ефективно с вътрешни и външни публики, докато БСП – не, са важни както за ръководствата и кризисните екипи на партиите, които трябва да подобрят планирането, организирането и ръководенето на кризисната комуникация, така и за заинтересованите страни, които е хубаво да са наясно каква информация и честност и откритост могат да очакват по време на криза от партиите. За разлика от ГЕРБ, ръководството на БСП трябва да промени почти изцяло управлението на кризисната комуникация, за да постигне наистина добра ефективност.

Изводи за условията по понятиен индикатор 3:

	Изпълнение на задачата	Съществени разлики	Препоръки
ГЕРБ	ГЕРБ използва адекватни канали за кризисна комуникация – срещи, медии, социални мрежи, но не винаги ги използва в пълен капацитет (понякога се прави само PR или се дава позицията на партията). Иницирираните от ГЕРБ участия в медиите зачестяват, ползват се и социални мрежи и тролове. Няма множество партийни събития и никакви партийни документи.	При криза ГЕРБ не зачестява партийните събития и издаването на партийни документи.	ГЕРБ трябва да създаде модел за управление на кризисната комуникация, в който да има планирана комуникация по различни канали – лични срещи, медии, социални мрежи, както и партийни събития, на които да разяснява ситуацията и да поддържа доверието. Срещите със заинтересовани страни трябва да се ползват за обратна връзка. Троленето в интернет е некоректна практика.
БСП	БСП използва адекватни канали за кризисна комуникация, но не винаги използва пълния им капацитет. Има опити за зачестяване на медийните участия при криза, но те не винаги са успешни. При криза има опити за повече срещи и за повече фейсбук комуникация. Партийните събития зачестяват, но	БСП не винаги успява да зачести медийните участия при криза, в които съобщава позициите си. Има партийни събития, но понякога водят до нажежаване на обстановката, а не – до	БСП трябва да създаде модел за управление на кризисната комуникация, в който да има планирана комуникация по различни канали – лични срещи, медии, социални мрежи, както и партийни събития,

понякога носят конфликти и миникризиса, а не – план и достатъчни действия за разрешаването им.	успокояване на кризата.	на които да разяснява ситуацията и да поддържа доверието. Срещите със заинтересовани страни трябва да се ползват за обратна връзка. Троленето в интернет е некоректна практика.
--	-------------------------	---

Табл. 11 Сравнителен анализ на резултатите и изводи за ГЕРБ и БСП

Изводи и препоръки:

И ГЕРБ, и БСП използват адекватни комуникационни канали при криза като лични срещи, медии и социални мрежи, но не винаги ги използват в пълния им капацитет – използват ги за създаване на положителна репутация и PR, но не и за да дадат цялата необходима информация на заинтересованите страни и да търсят реална обратна връзка от тях (вж табл. 11). При криза ГЕРБ се справя по-добре от БСП при иницирирането на участия в медиите, но пък иницирира по-малко партийни събития. Причини за тези изводи могат да се търсят и във вида и организацията на работа на двете партии. ГЕРБ е лидерска партия и решенията се вземат по-скоро еднолично, без да има широко обсъждане в органите ѝ, докато БСП има по-широко развит вътрешнопартийен живот, при който понякога се раждат противоречия.

Изводите за условията по понятиен индикатор 3, а именно - че и ГЕРБ, и БСП използват адекватни канали на кризисна комуникация, но не в пълния им капацитет, са важни за ръководствата на двете партии, но са от значение за заинтересованите от тяхната кризисна комуникация страни. И ГЕРБ, и БСП трябва да изградят свои модели за управление на кризисна комуникация, в които да се планира използване на различните канали за комуникация, както и организиране, ръководене и контролиране на провеждането ѝ. Сред основните цели на кризисната комуникация не може да бъде само изграждане на положителна репутация и PR, но трябва да присъстват и даването на пълна информация на заинтересованите страни и търсенето на реална обратна връзка от тях.

Изводи за условията по понятиен индикатор 4:

	Изпълнение на задачата	Съществени разлики	Препоръки
ГЕРБ	ГЕРБ комуникира по-скоро адекватно с медиите – бърза е, макар да има съмнения за достъпността и откритостта ѝ, дава информация, но не всички факти. Дава извънредни пресконференции, прессъобщения и интервюта.	Има съмнения дали е реална откритостта и достъпността на ГЕРБ към медиите. Не се дават всички факти при криза, а – факти, опорни точки и позиция.	ГЕРБ трябва да дава и „неудобните факти“ за кризата на медиите, за да не се задълбочава кризата. За да си комуникира адекватно с тях, трябва да е реално открита и достъпна.
БСП	БСП по-скоро не комуникира адекватно с медиите, тъй като не е бърза при даването на информация, има съмнения за нейната	Има проблем с бързина, откритост, достъпност, даване на факти на медиите и т.н.	БСП трябва да е доста по-бърза при даването на информация на медиите

достъпност и откритост, не дава всички факти. Иначе дава прессъобщения, пресконференции и извънредни интервюта по време на криза.	Позицията на партията не присъства достатъчно в медиите при криза.	при криза, да не „прикрива неудобни факти“ и да успява „вкарва“ позицията си в медиите. Необходими са откритост и достъпност.
---	--	---

Табл. 12 Сравнителен анализ на резултатите и изводи за ГЕРБ и БСП

Изводи и препоръки:

ГЕРБ по-скоро комуникира адекватно с медиите, докато БСП по-скоро не успява да го прави, тъй като позицията ѝ не присъства достатъчно в медиите (вж табл. 12). Причините за разликите в бързината на отговор на нуждите на медиите между ГЕРБ и БСП обаче могат да се търсят във вида и организацията в двете партии. Заради лидерски произход ГЕРБ има навик за по-бърза реакция от „тежката машина“ БСП. Освен това ГЕРБ има по-добра система за мониторинг на медиите и по-добра организация за взаимодействие с тях. Освен че БСП не е добре организирана, има и мнения, че се държи „надменно“. И двете партии трябва да са по-открити и достъпни за медиите, да разкриват повече от неудобните факти.

Тези изводи за условията по понятиен индикатор 4, а именно – ГЕРБ по-скоро комуникира адекватно с медиите, докато БСП - не, са важни за ръководствата на двете партии, които трябва да планират управлението на комуникацията с медиите. Те са важни и за медиите, които трябва да са наясно, че двете партии не са напълно открити и достъпни за тях при криза, както и че не дават всички факти, а само – част от тях, контролирано, премесени с опорни точки и позиция.

Изводи за условията по понятиен индикатор 5:

	Изпълнение на задачата	Съществени разлики	Препоръки
ГЕРБ	ГЕРБ успява да води ефективна комуникация с политическите опоненти, като почти винаги успява да запази репутацията си след техните нападки и дори да ги превърне в актив – при нападки и отбрана Бойко Борисов често включва данни за стари управления на БСП и ДПС. Техниките на ГЕРБ са бързо признаване на истината плюс нейното омаловажаване; опровержение и/или контраатака.	Няма съществени разлики с представите какво трябва да се прави.	ГЕРБ трябва да създаде модел за управление на кризисната комуникация, където да е планирана комуникация с опоненти с подробно разписание на тактиките за отговор на техните нападки като бързо признание или опровержение, контраатака или омаловажаване на случая.
БСП	При криза БСП не винаги води ефективна комуникация с опонентите, тъй като не успя да я управлява бързо и заради това понякога понася щети върху имиджа си. Техниките ѝ са опровержение или контраатака. БСП трябва да ползва практики от ГЕРБ като омаловажаване на нападките.	Бързината не е задоволителна.	БСП трябва да създаде модел за управление на кризисната комуникация, където да е планирана комуникация с опоненти с подробно разписание на тактиките за отговор на техните нападки като бързо признание или опровержение, контраатака или омаловажаване на случая. Трябва да се обърне внимание на бързината.

Изводи и препоръки:

При криза ГЕРБ успява да води ефективна (адекватна) комуникация с опоненти, докато БСП – по-скоро не успява и това е най-вече заради бавната ѝ реакция (вж табл. 13). Бързината на реакция е основна разлика при комуникационните действия на ГЕРБ и БСП и в този аспект кризисната комуникация - с/срещу опоненти. Причини за това могат да се търсят не само в комуникационните стратегии на двете партии и бързината и ефективността на реализацията им, но и в тяхната история – докато ГЕРБ е по-млада партия, БСП има вековна история като БКП и следователно - повече поводи да бъде атакувана.

Изводите за условията по понятиен индикатор 5, а именно - при криза ГЕРБ се справя адекватно с комуникацията с опоненти, докато БСП – по-скоро не, са важни и за двете партии, които са свои основни опоненти. Ръководствата на двете партии трябва да планират, организират и ръководят такава комуникация с опонентите по време на криза, че да се изпълнява основната цел - запазване на положителна репутация на партията в криза.

И двете партии могат да използват добри практики от работния модел за ефективна кризисна комуникация на политически организации (в т.ч. партии), който е обобщен в първата глава и ще бъде актуализиран след изследването.

3.2 Резултати за понятийните индикатори.

Изводи и препоръки

Извод: Макар и да няма разписан модел за управление на кризисната комуникация с план за комуникация в условията на криза, ГЕРБ покрива някои от основните условия за ефективна кризисна комуникация – комуникира бързо, дава информация на вътрешни и външни заинтересовани страни през различни канали, позицията ѝ присъства в медиите, успява да обори нападите на опоненти. Така може да се обобщи, че при ГЕРБ в някаква степен са налични част от условията с най-голяма тежест (по понятиен индикатор 1), макар и да не е изпълнено официалното изискване – наличие на разписан модел за управление на кризисна комуникация; както и че в по-голяма степен са налични условията по останалите понятийни индикатори – ефективна и адекватна комуникация с (2) вътрешни и външни публики, (4) медии и (5) политически опоненти по (3) адекватни канали на комуникация.

В същото време БСП най-вече заради липса на модел за управление на кризисната комуникация с план за комуникация, бавене и неефективни методи на комуникация не успява да води ефективна кризисна комуникация, (не винаги успява) да разпрати информация без интерпретация на всички заинтересовани страни, „да вкара“ достатъчно от своята позиция в

медиите и да отговори адекватно на нападките на опоненти, макар и да ползва ефективни (адекватни) канали на кризисна комуникация. Така може да се обобщи, че при БСП в изключително голяма степен отсъстват условията по четири от понятийните индикатори, в т.ч. и това с най-голяма тежест – разписаният модел за управление на кризисната комуникация. В голяма степен присъства едно от изискванията по индикаторите – използването на адекватни канали за кризисна комуникация.

Така може да се обобщи, че като цяло **напълно не присъстват** повечето от изискванията по индикаторите, а тези с най-голяма тежест в известна или най-голяма степен отсъстват. Макар и в някаква степен ГЕРБ да спазва практиките в работния модел за ефективна кризисна комуникация, и при двете партии отсъства изискването с най-голяма тежест – работата по разписан модел за управление на кризисната комуникация. Все пак при ГЕРБ в различна степен присъстват останалите условия по понятийните индикатори, но при БСП – почти всички отсъстват. Следователно може да се направи заключение, че **изследователската теза е частично доказана.**

Заключение: Изследователската теза е частично доказана, тъй като фактически и ГЕРБ, и БСП нямат напълно изградени системи за добро управление на кризисната комуникация. Въпреки че няма разписан модел за управление на кризисната комуникация, ГЕРБ работи по някои установени добри практики, докато БСП трябва да въведе такива в управлението на кризисната комуникация. И двете партии имат нужда от предварителна подготовка за реакция и комуникация в условията на криза, т.е. препоръчително е да работят по модел за управление на кризисната комуникация, в който са включени действия преди, по време на и след кризата.

Препоръки: На база на препоръките на вътрешни и външни наблюдатели за управлението на кризисната комуникация в ГЕРБ и в БСП и на база на изводите от изследването на двете партии може да се препоръчат конкретни действия за подобряване на управлението на кризисната комуникация.

За ГЕРБ основните препоръки са: (1) изграждане и разписване на модел за управление на кризисната комуникация, който включва комуникация преди, по време на и след кризата; (2) създаване на план за комуникация по време на кризата с цел успокояване, разрешаване и възстановяване от кризата, както и възстановяване и запазване на репутацията и доверието; (3) формиране на кризисен щаб, използване на мнения и на външни експерти; (4) даване на повече факти, инструктираща информация и информация за приспособяване към решенията на заинтересованите страни; (5) реална честност, достъпност и откритост към

заинтересованите страни и медиите и търсене на реална обратна връзка от тях и (7) отказ от разпространението на слухове и фалшиви новини дори и като методи на кризисната комуникация;

За БСП основните препоръки са: (1) изграждане и разписване на модел за управление на кризисната комуникация, който включва комуникация преди, по време на и след кризата; (2) бързина на реакцията и комуникацията; (3) създаване на план за комуникация по време на кризата с цел успокояване, разрешаване и възстановяване от кризата, както и възстановяване и запазване на репутацията и доверието; (4) формиране на кризисен щаб, търсене на мнения и на външни експерти за анализа на кризисната ситуация, използване на минал опит и добри практики; (5) даване на повече факти, инструктираща информация и информация за приспособяване към решенията на заинтересованите страни; (6) изчистване на „шумовете“ в комуникационните канали, за да може информацията да пристига в чист вид, без интерпретация; (7) даване на повече информация за възстановяване на репутацията; (8) по-голямо присъствие в медиите чрез позиция на партията за кризата; (9) реална честност, достъпност и откритост към заинтересованите страни и медиите и търсене на реална обратна връзка от тях; (10) по-ефективна реакция на нападките на опоненти чрез отричане, омаловажаване и/или контраатака и (11) отказ от разпространението на слухове и фалшиви новини дори и като методи на кризисната комуникация.

3.3 Развитие на работния модел за ефективна кризисна комуникация на политически партии

Според конкретните си нужди и ГЕРБ, и БСП могат да ползват изградения на база на досегашни изследвания работен модел за ефективна кризисна комуникация на политически организации (в т.ч. партии), който трябва да бъде актуализиран в няколко направления (вж по-долу и фиг. 5). Работният модел трябва да бъде развит в следните посоки:

- Освен фактите, при криза трябва да се съобщи и партийната позиция (плюс опорни точки). Методът на БСП е да има двама говорители по проблема – експерт и политик: първият да обясни детайлите и решенията, вторият - позицията;
- Опитите за преобръщане (разместване, подменяне) на дневния ред могат да бъдат не само чрез положителни събития в полза на партията в криза, но и с разкриване на реални проблеми (по-големи проблеми), които в повечето случаи засягат или вредят на политическия опонент. Така от една страна се измества погледа от кризата, от друга – се отнема инициативата на опонента да напада изпадналата в

криза партия. Вкарването на други проблеми в дневния ред обаче трябва да се основава не на слухове и на фалшиви новини, а – само на реални факти;

- Омаловажаване на проблемите също може да бъде стратегия, но в случаи, когато кризите не са много дълбоки;
- На фалшивите новини (пост-истината)* трябва да се отговаря както на слуховете – чрез опровергаване, омаловажаване, контраатака;
- Да не се допускат вторични кризи, като:
 - при вътрешна криза трябва да се внимава със зачестяването на партийните събития, защото те могат да доведат до разрастване на противоречията и влошаване на публичната репутация на партията;
 - комуникацията на отделни политици в социалните мрежи трябва да бъде добре премислена и планирана, за да не стават допълнителни скандали;
 - да не се крият факти от медиите, което може да доведе до вторични кризи и загуба на доверие в партията;

От опита на ГЕРБ и БСП могат да се използват и още някои добри практики:

- За обратна връзка могат да се правят вътрешни допитвания (вътрешни анкети) в партиите (ГЕРБ);
- Създаване на вътрешни чатове като канали на комуникация или мейл групи (ГЕРБ и БСП);
- За всички кризи да се информират и европейските (международните) партньори (ГЕРБ);
- При комуникацията при проблем или криза винаги да има лице, т.е. да се избягват индиректните форми на комуникация (БСП) и да се ходи на място (ГЕРБ).

Тогава работният модел за ефективна кризисна комуникация за политически партии (и др. политически организации) може да се развие така:

1. Преди кризата. Политическите партии трябва да разпишат модел за управление на кризисна комуникация, който да съдържа план за действие и комуникация по време на криза. В него трябва да са предвидени **силните и слабите страни** на политическата организация, както и онези **точки** в страната, където кризата може да има най-съкрушителен ефект.

- **управление (основно в модела)** – на този етап – при планирането на модела -

*За целите на тази дисертация под фалшиви новини и пост-истина ще се разбира новини, които са изградени на база на неистини, слухове и измислици.

трябва да се разчита на минал опит и изпробване (тестване) на ефективни практики за кризисна комуникация;

- **информация** – на този етап трябва да се дават основно съобщения за **подготовка за кризата** и за **запазване и подобряване на репутацията**, което би увеличило електоралната подкрепа;
- **методи на комуникация** – на този етап дневният ред на обществото трябва да се запълва с положителна информация за съответната политическа партия;
- **публики** – на този етап с вътрешните публики трябва да се работи за подготовка за реакция при криза, а с външните – за доверие и добра репутация. Обратната връзка е важна;
 - **вътрешни публики (партиен актив)** – партиите трябва да предприемат комуникационни действия за **подготовка** на членове и структури за реакция и комуникация при криза. На **партийни сбирки и по вътрешни канали на комуникация** (документи, вестници, **чатове**^{*}) могат да се дадат разяснения за реакция и комуникация при криза, както и да се правят **тренинги чрез симулации на рискови събития**. Основното е **партийният актив да бъде обучен да управлява кризисната комуникация бързо**, по всички канали и чрез разпращане на информация до всички заинтересовани страни, за да се успокои обстановката, разреши проблемът и запази (възстанови) репутацията. Комуникацията трябва да изгражда вътрешно доверие и репутация;
 - **външни публики (избиратели, общественост)** – преди кризата политическите партии трябва да се опитват да **запазят (увеличат) доверието на избирателите** (потенциалните избиратели). С директната и индиректна комуникация с външните публики трябва да се **поддържа добра репутация**. Важно е политическите партии да създават добри възможности за получаване на **обратна връзка** от външните публики (**вариант за това са срещи и социологически проучвания**);
- **канали за комуникация** – лични срещи, вътрешни канали за комуникация, медии;
 - **нови канали за комуникация** – създаване на ефективни канали за комуникация в интернет и социалните мрежи, по които бързо да се разпространява всякакъв вид информация до широки публики;
- **медии** – изграждане на **добри връзки с медиите**, които са основен канал на

^{*}С този шрифт са обозначени подобренията в (развитието на) работния модел след изследването.

кризисна комуникация, както и стремеж за подаване и разпространяване на информация, която да гради **положителна репутация** (чрез събития, пресконференции, прессъобщения и т.н.);

- **политически опоненти** – на този етап политическите партии трябва да се опитат да ограничат (комуникационните) нападки от страна на опонентите, които могат да засегнат репутацията и да доведат до криза (или да я засилят). От опонентите трябва да се отнема инициативата, **да не се позволява разпространението на слухове и фалшиви новини**, които биха предизвикали криза;

2. По време на кризата. Политическите организации (в т.ч. партии) трябва управляват кризисната комуникация така, че да дават **бързо, пълна и точна информация за кризата** (причини, действия за разрешаването ѝ, последствия) **на всички заинтересовани страни**, като търсят **обратна връзка** от тях. Моделът за управление на кризисната комуникация трябва да съдържа **план за комуникация по време на криза** (вж фиг. 6 и по-долу).

- **управление (основно в модела)** – управляваната комуникация трябва да води до успокояване и разрешаване на кризата и възстановяване от нея, както и възстановяване и подобряване на репутацията, което понякога минава през **промяна**.
 - **информация** – на този етап трябва да се дават факти (истината), инструктираща информация и информация за приспособяване, но най-вече информация за запазване на репутацията, **както и позицията (опорните точки) на партията**;
 - **методи на комуникация** – признаване на истината (даване на факти) и **излагане на позицията на партията** и комуникиране на решението за изход от кризата, **преобръщане на дневния ред на обществото**, т.е. изместване на темата с положителна новина (положително събитие) или **истинна информация за друг проблем (криза)**;
- **публики** – работа с всички публики за разрешаване на кризата и търсене на обратна връзка от тях;
 - **вътрешни публики (партиен актив)** – по **всякакви канали** (събрания, съобщения, медии и социални мрежи) се дават насоки от една страна за **разрешаване на кризата**, а от друга – за **запазване на доверие и репутация**, в т.ч. и преодоляване на слухове. Търсене на обратна връзка от партийния актив **(да се обръща внимание, че на вътрешнопартийните събития могат да се засилят противоречията и да се стигне до**

влошаване на репутацията);

- **външни публики (избиратели, общественост)** – бързо да се дадат факти и **инструктираща информация** за разрешаване на проблема (при пряко засягане на външните публики) и да се работи за репутацията. Сред стратегиите за възстановяване на репутация и доверие са **оправдание или поемане на отговорност за кризата чрез признаване на грешка и извинение** (може да се изразят емпатия или съпричастност), както и с информация за други положителни събития и **истинна информация за други проблеми (кризи)**;
- **канални за комуникация** – лични срещи, партийни събития, медии, нови канали за комуникация;
 - **нови канали за комуникация** – при криза трябва да се използват всякакви канали за разпространяване на информация, в т.ч. социални мрежи и онлайн платформи;
- **медии** – на тях трябва да се дава **бърза и точна информация** и **позицията (опорните точки) на партията** и да се направи опит да се предоставят данни за запазване на репутацията. Нужно е **максимално участие** на засегнатата от кризата политическа организация в медиите – интервюта, пресконференции, прессъобщения, други събития;
- **политически опоненти** – комуникационни дейности, които да **отнемат възможността за нападки от страна на опонентите**, в т.ч. (аргументирани) нападки към тях. Партиите трябва **противодействат на слухове и фалшиви новини** по техен адрес чрез **опровергаване, омаловажаване или контраатака**. Ако е истина, трябва да се признае грешката и **да се поеме отговорност**;

3. След кризата. След кризата политически организации (в т.ч. партии) трябва да направят анализ, да извлекат поуки от случилото се и да **резюмират ефективни практики за кризисна комуникация**. Освен това е нужна комуникация за **възстановяване на репутацията и печелене на доверие**.

- **управление (основно в модела)** – обогатяване на модела за управление на кризисна комуникация;
 - **информация** – на този етап трябва да се дава инструктираща информация и информация за приспособяване (за да се свикне с промените след разрешаването на кризата), но **най-вече информация за възстановяване и подобряване на репутацията**;

- **методи на комуникация** – положителни събития, противодействие на слухове и фалшиви новини;
- **публики** – работа за доверие, добра репутация и превенция, търсене на обратна връзка;
 - **вътрешни публики (партиен актив)** – възстановяване на доверието в партията, вътрешна мобилизация, извличане на поуки и обогатяване на модела за управление на кризисна комуникация. Насърчаване на вътрешните публики за работа за възстановяване и увеличаване на доверието на външните;
 - **външни публики (избиратели, общност)** – комуникация за превенция, възстановяване на репутацията и разширяване на доверието и за обратна връзка;
- **канали за комуникация** – лични срещи, партийни събития, медии, нови канали;
 - **нови канали на комуникация** – активно използване на двустранна онлайн комуникация и социални медии; по-активно търсене на обратна връзка чрез тях;
- **медии** – присъствие в медиите, за да се намали негативния ефект от кризата, да се възстанови репутацията и да се разшири доверието. Изграждане на **по-добри контакти** с медиите;
- **политически опоненти** – изземане на инициативата от опонентите и комуникация, която гради по-добра от тяхната репутация. Непозволяване на опонентите да очернят репутацията на пострадалата от кризата организация.

Работният модел за ефективна кризисна комуникация на политически организации (партии) включва управление на комуникация преди, по време на и след кризата, което засяга основно вътрешни и външни заинтересовани страни, медии и опоненти. Целта е да се предоставя различна по вид информация и да се разпространява по различни канали (вж фиг. 3).

Комуникация	Управление (основно в модела)	Публики		Канали на комуникация		Медии	Опоненти
		Вътрешни	Външни	Традиционни	Социални мрежи		
Преди криза	Подготовка за кризата. Ефективни практики за кризисна	Подготовка. „Тестове“ за реакция. Доверие. Репутация.	Доверие. Добра репутация. Обратна връзка.	Партийни сбирки. Лични срещи. Съобщения	Добра репутация. „Тест“ за пускане на кризисен	Добри връзки. Добра репутация.	Недопускане на атаки.

	комуникация. Позитивни събития. Репутация Доверие.	Обратна връзка			план.		
При криза	Разрешаване и възстановяване от кризата. Промяна Обръщане на дневния ред с положителни новини и <u>разкриване на проблеми.</u> Възстановяване на доверие и репутация. Представяне на <u>позицията на партията.</u>	Инструкции за реакция при кризата. <u>Позицията на партията.</u> Спешни действия. Превенция на слухове <u>и фалшиви новини.</u> Работа за добра репутация и доверие. Обратна връзка	Инструкции за реакция. <u>Позицията на партията.</u> Емпатия. Работа за добра репутация и доверие. Справяне със слухове <u>и фалшиви новини.</u> Обратна връзка	Извънредни срещи, сбирки, обиколки на ръководството в страната (<u>но пазене от вътрешни сблъсъци</u>) Съобщения инструкции план, (<u>чатове</u>)	Бързи съобщения до широка публика. Обратна връзка и Опити за възстановяване на репутация и доверие	Бърза информация <u>Позицията на партията.</u> Присъствие. Пресконференции. Интервюта. Съобщения. Работа за добра репутация и доверие <u>чрез положителни събития и разкриване на проблеми.</u>	Недопускане на атаки. Противодействие на атаки. <u>Съобщаване за по-големи проблеми (кризи).</u> Нападки за защита.
След криза	Поуки. Обогащане на модел. Доверие. По-добра репутация.	Поуки. Работа за добра репутация и доверие. Обратна връзка	Поуки. Работа за добра репутация и доверие. Обратна връзка	Партийни сбирки. Лични срещи. Поуки от кризата	Работа за доверие и добра репутация	Присъствие в медиите. Работа за доверие и репутация.	Недопускане на атаки.

Фиг. 3 Работен модел за ефективна кризисна комуникация на политически организации (в т.ч. партии)

Работният модел за ефективна кризисна комуникация на политически организации (в т.ч. партии) включва концентрирана комуникация в условията на криза, управлението на която е обект на изследването. В плана за комуникация по време на протичането на кризата трябва да се предвиди адекватна, бърза и ефективна кризисна комуникация с вътрешни (партиен актив) и външни (избиратели, други организации, медии) заинтересовани страни, както и с медии и политически опоненти. Необходимо е комуникацията да започва с анализа на ситуацията и мерки за разрешаването ѝ от страна на кризисен щаб с говорители и външни експерти, да включва адекватни методи и канали на комуникация, недопускане на нови кризи заради нападки от страна на опоненти и др. (вж т. 2 от модела и фиг. 4). Ключови принципи са бързина и казване на истината.

Комуникация при криза	Управление (основно в модела)	Вътрешни и външни публики	Канали на комуникация	Медии	Политически опоненти
Принципи	Бързина, анализ на ситуацията, минал опит, кризисен щаб, говорител(и), външни експерти	Бързина, пълна информация; доверие, репутация	Лични срещи, партийни събития, медии (събития за медиите), социални мрежи	Бързина, пълна информация, доверие	Бързина, ограничаване на атаки, изпреварващо доверие
Цели	Успокояване и разрешаване на кризата и възстановяване от нея, запазване и подобряване на репутацията и на доверието, <u>недопускане на вторични кризи</u> промяна	Успокояване и разрешаване на кризата и възстановяване от нея, запазване и подобряване на репутацията и на доверието, <u>недопускане на вторични кризи</u> промяна.	Бързо разпространение на информация до всички заинтересовани страни за успокояване и разрешаване на кризата, <u>недопускане на вторични кризи</u> , обратна връзка	Успокояване и разрешаване на кризата и възстановяване от нея, запазване и подобряване на репутацията и на доверието, <u>недопускане на вторични кризи</u> промяна	Запазване на репутацията, противодействие на слухове и <u>на фалшиви новини</u>
Информация	Факти, инструктираща информация, за приспособяване, за репутация <u>позиция на партията</u>	Факти, инструктираща информация, за приспособяване, за репутация, <u>позиция на партията</u>	Факти, инструктираща информация, за приспособяване, за репутация, <u>позиция на партията</u> обратна връзка	Факти, инструктираща информация, за приспособяване, за репутация <u>позиция на партията</u>	Информация за оборване на нападки и омаловажаване на слухове и <u>на фалшиви новини</u> ;
Методи	Признаване на грешка и план за разрешаване на проблема, омаловажаване, контраатака, преобръщане на дневния ред, позитивни събития и <u>дори разкриване на други проблеми</u>	Признаване на грешка и план за разрешаване на проблема, омаловажаване, контраатака, преобръщане на дневния ред, позитивни събития и <u>дори разкриване на други проблеми</u>	Комбинация на различни канали с цел прилагане на различни методи за кризисна комуникация	Признаване на грешка и план за разрешаване на проблема, омаловажаване, контраатака, преобръщане на дневния ред, позитивни събития и <u>дори разкриване на други проблеми</u>	Опровергаване, омаловажаване, контраатака и <u>дори разкриване на други проблеми</u>

Фиг 4. План за управление на комуникацията по време на криза

Заклучение

Основната цел на настояща дисертация бе да се провери дали двете най-големи политически партии у нас - ГЕРБ и БСП, работят по конкретни модели за управление на кризисната комуникация, а основната задача – да се изгради работен модел за ефективна кризисна комуникация на политически организации (в т.ч. и партии). Изследването бе проведено при редица ограничения, сред които, че се изследва само комуникация по време на криза. За целта бяха разписани пет основни изследователски въпроса, които в инструментариума на изследването имаха статута на понятийни индикатори – (1) работят ли ГЕРБ и БСП по предварително разписан модел за управление на кризисната комуникация, (2) при криза комуникират ли ефективно с вътрешни и външни публики, (3) използват ли адекватни канали за кризисна комуникация, комуникират ли (4) адекватно с медиите и (5) ефективно с политическите опоненти. За проверка на наличието на условията по тези понятийни индикатори бяха зададени допълнителни въпроси, които имаха статута на емпирични индикатори на изследването, обобщени във въпросник от 31 основни въпроса. Като вътрешни наблюдатели мнение дадоха хора от ръководствата и PR екипите на ГЕРБ и БСП, а като външни – политолози, социолози, журналисти и други експерти. Те на практика апробираха работния модел за ефективна кризисна комуникация на политическите организации (в т.ч. партии).

След провеждане на интервютата се стигна до основен извод, че ГЕРБ и БСП нямат разписан модел за управление на кризисната комуникация, но ГЕРБ все пак спазва някои от ефективните практики и по-скоро комуникира ефективно с (2) вътрешни и външни публики, (4) медии и (5) политически опоненти и (3) използва адекватни канали на кризисна комуникация. Докато БСП, макар и (3) да използва адекватни канали на кризисна комуникация, не успява да комуникира ефективно с (2) вътрешни и външни публики, (4) медии и (5) политически опоненти. Тезата на настоящата дисертация бе частично доказана, т.е. политическите партии у нас в голяма степен нямат система за добро управление на комуникацията по време на криза и не успяват да водят ефективна комуникация. При интервютата обаче бяха синтезирани и други практики на кризисната комуникация, с които накрая работният модел за ефективна кризисната комуникация на политически организации (в т.ч. партии) бе развит – сред тях са представяне на позицията на партията в криза по време на представяне на фактите за кризата, преобръщане на дневния ред на обществото не само с положителни, а и с отрицателни, но истинни събития (проблеми), както и необходимост за управление на противодействието на фалшивите новини.

Обект на бъдещи изследвания може да бъде взаимовръзката между лидерския стил и организационната култура на партията и управлението и ефективността на кризисната й

комуникация. Изследвани могат да бъдат и практиките на управление на комуникацията преди и след кризата.

Приноси

1. Въз основа на критична оценка за специфична приложимост на съществуващи модели е създаден *синтетичен работен модел за изследване* управлението на комуникациите на политическите партии в условия на криза; работоспособността на модела е проверена чрез емпирично изследване; в резултат на анализ на организационни практики моделът е обогатен и развит и може да се използва като диагностичен и изследователски инструмент.
2. Проведено е тематично проучване за управлението на комуникациите в условия на криза на политически организации (партии). В резултат е налице отговор на пет основни изследователски въпроса, които – в единство – очертават необходимите и достатъчни условия за ефективно управление на комуникациите на политическата организация в условия на криза. Генерирани са данни и факти, въз основа на които е проверена изследователската теза.
3. Полученото ново знание изпълнява описателна, обяснителна и прогностична функция и може да служи за обогатяване на политическата теория и практика. Резултатите са стъпка в развитието на модел/ инструментариум за изследване поведението на политическите субекти в условия на криза.
4. Обосновани са препоръки към партийните ръководства за изграждане на цялостна политика по управление на комуникациите на партиите в условия на криза. Това е знание с *ясно изразен приложен характер*, генерирано въз основа на теоретичен модел и емпирично изследване.

Публикации, свързани с дисертацията:

- Андонова, З. (2014) Модели за изследване на кризи: същност, възможности и граници на приложимост. сп. "Психологични изследвания" (БАН), 2/2014, с 298-301;
- Андонова, З. (...) Модели за управление на кризисна комуникация: приложимост от политически организации – ГСУ (приета за печат);
- Андонова, З. (...) Нови методи на политическа комуникация: същност, характеристики и приложимост. сп. „Психологични изследвания" (БАН) (приета за печат).

Избрани източници

1. Бачева, И. Кризисните комуникации в ерата на социалните медии. сп „Реторика и комуникации“.
2. Бондигов, В. Манипулации в комуникацията. София, 2012
3. Буруджиева, Т. Канева, Л. Политически маркетинг: Теория и практика. 2012
4. Бънкова, А. Организационната теория и проектирането на организации. 2004
5. Георгиев, Р. Делови решения и сигурност на организацията. София, 2007
6. Давидков, Ц. Бизнес комуникации, София, 2002.
7. Давидков, Ц, Сотирова, Д. Новата административна култура, София, 2005.
8. Канев, Д. Буруджиева, Т. Канева, Л. Николов, И. Тодоров, А. Мениджмънт и комуникация в политиката. София, 2006
9. Канев, Д. Канева, Л. Николов, И. Политическа комуникация и предизборни кампании. София, 2012.
10. Люки, Р. Управление на кризи. Прогнозиране и преодоляване. София, 2007
11. Мавродиева, И. Политическата реторика в България от митингите до web 2.0 (1989 - 2012). София: Парадигма.
12. Маринов, Р. Бял, черен и реверсивен PR, София, 2003
13. Маринов, Р. Комуникационни стратегии. София, 2004
14. Маринов, Р. Кризисен мениджмънт. София. 1999
15. Маринов, Р. Пъблик рилейшънс. София, 2001, с. 245
16. Маринов, Р. Стратегически комуникационен мениджмънт. София, 2006
17. Маринов, Р. Комуникация и кризисен мениджмънт. сп. „Реторика и комуникации“
18. Мирчев, М. Персонафикация и кръгове на политическо говорене. София, 2015
19. Пачева, В. Кризата под контрол. Корпоративна комуникация в кризисна ситуация. София, 2009.
20. Петев, Т. Теории за масовата комуникация, София 2004.
21. Петев, Т. Комуникационната спирала. Трансформации и конфликти. София, 2008
22. Райков, З. Технология и техники на публичната комуникация, София, 2001
23. Райков, З. PR. Технологията на успеха. София, 2003
24. Стойцова, Т. Лице в лице с медиите. Въведение в медийната психология. София, 2004.
25. Стойков, Л. Бизнес комуникация: същност и дефиниции. Медии и обществени комуникации. (3) 2009.
26. Стойков, Л. Дигиталният PR: техники и форми за онлайн репутация. Пъблик рилейшънс, журналистика и медии в глобалния свят. 2012, с. 235.
27. Стойков, Л. Фирмена култура и комуникация. София. 1995
28. Тодоров, А. Институционално-културен комплекс или за връзката между политически институции и културна среда. София, 2009, с. 17-36
29. Тодоров, А. Българската политическа култура и гражданското участие. 2011, с. 16
30. Тодоров, П. Медите в криза. София, 2011

31. Христов, Ч. Измерване на кризи. Годишник на СУ, ФЖМК, 2010.
32. Христов, Ч. Как да победим кризата. София, 2002
33. Христов, Ч. Убеждаване и влияние. София, 2008
34. Чутуркова, М. Кризисен PR. София, 2012
35. Coombs, W. T. Crisis management and Communications. 2007.
36. Coombs. W. T., Holladay, S. J. Handlebook of Crisis Communication. 2010.
37. Coombs, W. T., Holladay, S. J. An extended examination of the crisis situation: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, 2001, 13(4), 321-340.
38. Coombs, W. T., Holladay, S. J. Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory, *Management Communication Quarterly*, 2002, 1 6, 165-186
39. Coombs, W. T., Holladay, S. J. Unpacking the halo effect: reputation and crisis management, *Journal of Communication Management*, 2006, Vol. 10 Iss: 2, p.123 – 137
40. Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1984
41. Kouzmin, A. Crisis management in crisis. 2007
42. Jin, Y., P., A., Cameron, G. T. Toward a Publics-Driven, Emotion-Based Approach in Crisis Communication: Testing the Integrated Crisis Mapping (ICM) Model. *Proceedings of the 10th International Public Relations Research Conference*, 2007
43. Lesikar, R. V. Basic business communication. Fourth Edition. Homewood, Illinois: IRWIN. 1988.
44. Norris, P. Political parties and democracy in theoretical and practical perspectives. *Developments in party communications*. 2005
45. Reynolds, B. Seeger, M. W. Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model. *Journal of Health Communication*, 2005, 10:43–55.
46. Seeger, M. W. Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research*. Vol. 34, No. 3, August 2006, pp. 232-244
47. Stephens, K. K., Malone, P. C., & Bailey, C. M. Communicating with stakeholders during a crisis. *Journal of Business Communication*, 2005, 42, 390-419.
48. Sturges, D. L. Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly*, 1994, 7 (3), 297-316
49. T'Hart, P., Rosenthal, U. Kouzmin, A. Crisis Decision Making: The Centralization Thesis Revisited. *Administration and Society*, Vol. 25, No 1, 1993: 12-45
50. Webster's New International Dictionary (3th edition) 1961