



СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”
ФАКУЛТЕТ ПО ЖУРНАЛИСТИКА И МАСОВА КОМУНИКАЦИЯ
КАТЕДРА „КОМУНИКАЦИЯ, ВРЪЗКИ С ОБЩЕСТВЕННОСТТА И
РЕКЛАМА”

АСЯ ЕВГЕНИЕВА АСЕНОВА-ТОДОРОВА

Управление на кризисни комуникации в сферата на частните лечебни заведения

АВТОРЕФЕРАТ

НА

ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД ЗА ПРИСЪЖДАНЕ НА ОБРАЗОВАТЕЛНА И НАУЧНА СТЕПЕН „ДОКТОР”
ПО ПРОФЕСИОНАЛНО НАПРАВЛЕНИЕ 3.5. ОБЩЕСТВЕНИ КОМУНИКАЦИИ И ИНФОРМАЦИОННИ
НАУКИ (Медии и комуникации – Връзки с обществеността)

ПРОФ. Д-Р НИКОЛАЙ МИХАЙЛОВ
НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ

София, 2022

Съдържание

I. Общи характеристики на дисертационния труд	3
1.1. Актуалност на темата	3
1.2. Обект и предмет	4
1.3. Цели и задачи	4
1.4. Теза и хипотези	4
1.5. Изследователски въпроси.....	5
1.6. Методи на изследване и анализ	6
1.7. Практическо значение на труда	6
1.8. Обем и структура на дисертационния труд	6
II. Основно съдържание на дисертационния труд.....	7
2.1. Първа глава. Изясняване на понятийния апарат.	7
2.2. Втора глава. Аспекти на комуникационно поведение при кризисна ситуация в сферата на частни лечебни заведения	10
2.3. Трета глава. Аспекти на комуникационно поведение при кризисна ситуация в сферата на частни лечебни заведения	17
2.3.1. Методология на изследването	17
2.3.2. Характеристики на комуникационния отдел/експерт	19
2.3.3. Социални отношения, значимост, ключови заинтересовани страни	20
2.3.4. Подготвеност за криза	21
2.4. Четвърта глава. Аспекти на комуникационно поведение при кризисна ситуация в сферата на частни лечебни заведения	28
III. Заключение и приноси	30
IV. Списък с публикации по темата	32
V. Библиография	33

Общи характеристики на дисертационния труд

1.1. Актуалност на темата

Кризисните събития са правило, а не изключение в съвременното организационно функциониране. Актуалността на избраната тема „Управление на кризисни комуникации в сферата на частните лечебни заведения“ се основава на необходимостта да се установят характеристиките на ефективното комуникационно поведение на организация преди, по време на и след криза.

При кризисна ситуация в областта на здравеопазването, по-специално в болници и медицински практики, се наблюдава засилено медийно и обществено внимание, тъй като пациентите и останалите заинтересовани страни гласуват доверие не само за своите средства, а и по отношение грижа за своето здраве. Част от потенциалните кризисно-задействащи събития в сферата на лечебните заведения са неспазване на медицинските стандарти за лечение или за хигиена; неуспешната защита на лични данни; финансовите злоупотреби; грешки на мениджмънта и др. Налице е и фактът, че медицинските практики в т.ч. болници и поликлиники, са многокомпонентни структури. В процеса на ежедневната им дейност са включени множество елементи, не само човешкия екип (значими са както лицата на регистратура, така и тези в компютърния отдел), но и техника (апаратура, софтуер). Ефективното функциониране на организацията зависи от интегрираната и непрекъсната комуникация на тези множество елементи.

Изследванията в областта на управлението на кризи показват, че кризисното планиране има потенциала да намали честотата и интензивността на кризата. Кризите са непредсказуеми събития, но отговорност в арсенала на възможностите на организацията е да оптимизира своята стратегия за реагиране. Тъй като кризите застрашават активите, ефективното управление на кризисните комуникации заема критична роля в способността си да оформя общественото възприятие за кризата.

Предвид медийното внимание и признавайки финансовите и репутационни последици, организациите са длъжни да подготвят ефективни планове за кризисно управление преди поява на конкретно събитие. Статистиката обаче показва обратното. *Честотата на корпоративните кризи нараства с тревожни темпове. Проучване на 114 от компаниите от Fortune 1000 установи, че подобни големи компании се сблъскват*

средно с 10 големи кризи годишно¹. Същевременно около 40% от компаниите от Fortune 1000 все още нямат оперативен план за криза, а 80% от по-малко известните компании без цялостен кризисен план изчезват в рамките на 2 години след претърпяване на голямо бедствие². Резултатите от тази статистика още веднъж подчертават актуалността на настоящата дисертация.

1.2. Обект и предмет

Обект на анализ на настоящата дисертация са кризисните комуникации, а **предмет** - стратегиите за реакция и цялостното комуникационно поведение на частни лечебни заведения, заедно с влиянието на медийното отразяване и отношенията със заинтересованите страни.

1.3. Цели и задачи

Целите и задачите на дисертационния труд са чрез проучване на научни тези и анализи от практиката да се мониторира развитието и стъпките за справяне с репутационна криза в сферата на частните лечебни заведения. Въпреки доказания принос на проф. Чавдар Христов и проф. Здравко Райков в сферата на кризисните комуникации, проблематиката в полето на частните лечебни заведения не е достатъчно изследвана. Целта на разработката е да покаже, че в рамките на времево и ресурсно ограничение, кризисният план е задължителен атрибут в инструментариума на мениджмънта, а чрез емпиричното изследване да се изведат практически стъпки за преодоляване на кризата.

1.4. Теза и хипотези

Основната изследователска теза, която се разглежда в настоящия труд е, че ефективното управление на кризисни комуникации в сферата на частните лечебни заведения се основава на три стълба:

- предварителна подготовка, в това число и на база опит от минали кризи;
- установени коректни взаимоотношения със заинтересованите страни;

¹ Egelhoff, William, Falguni Sen. An Information-processing Model of Crisis Management. Management Communication Quarterly 5.4. 1992.

² Penrose, John. The role of perception in crisis planning. Public Relations Review 26.2. 2000. p. 155.

- честна, етична и емпатична комуникация във връзка с конкретното кризисно събитие.

Изведени са и следните **хипотези**:

Хипотеза 1. Подготовката за криза служи като инструмент за ориентиране, когато събитието се случи.

Хипотеза 2. Мълчанието в кризисна ситуация не е стратегия, която подпомага добрата организационна репутация, тъй като заинтересованите страни се нуждаят от допълнителна информация

Хипотеза 3. Размерът и собствеността на частното лечебно заведение кореспондират с неговата кризисна подготвеност. И по-конкретно: Колкото по-голямо и с международен опит е едно частно лечебно заведение, толкова по-добра е кризисната му подготвеност (в това число обучения на екип, наличие на кризисен план и бюджет, извършване на редовен мониторинг на потенциални опасности и наличие на вътрешна система за докладване, която да събира и оценява инциденти).

Хипотеза 4. Кризата е очаквано събитие от специалистите по връзки с обществеността с по-голям професионален опит (над 7 години).

1.5. Изследователски въпроси

Дисертацията се стреми да даде отговори на следните **изследователски въпроси**:

1. По дефиниция какво е криза, организация и заинтересовани страни?
2. Могат ли кризите да се прогнозират?
3. Кои са утвърдените теоретични подходи при кризисни комуникации?
4. Кое е ключовото умение в управлението на кризисни комуникации?
5. Кои са съществуващите стратегии за комуникация по време на различните етапи на криза?
6. Кои са основните стъпки в кризисното планиране?
7. Кои членове включва екипът за управление на кризи?
8. Каква роля играе комуникацията във взаимодействието със заинтересованите страни и как досегашните отношения влияят върху потенциала за криза?

1.6.

Методи на изследване и анализ

Качествената методология, която е използвана за разработване на отговори и заключения във връзка с гореизброените въпроси включва:

1. Анализ на казус/Case study. Конкретна кризисна ситуация в частно лечебно заведение, която в резултат от неефективно управление на кризисните комуникации излиза извън рамките на организацията и се превръща в репутационна криза със сериозен мащаб и последици.

2. Преглед на литературата и на емпирични изследвания. Изясняването на понятийния апарат е на база трудовете на български, английски и немски изследователи. Разгледани са редица експерименти на учени по различни теми, свързани с управление на кризи, организационна динамика и комуникация при кризи.

3. Онлайн въпросник към комуникационните отдели на частни лечебни заведения в страната, изследващ отношението към евентуално кризисно събитие и нивото на подготовка на лечебното заведение.

1.7.

Практическо значение на труда

Практическото приложение на получените резултати и изводи е подходящо за отдели по връзки с обществеността, както и за кризисни, комуникационни и други ръководни екипи на лечебни заведения (болници, частни медицински практики, диагностично-консултативни центрове), които са отговорни за управлението на организационната комуникация преди, по време на и след кризисно събитие.

1.8.

Обем и структура на дисертационния труд

Дисертационният труд се състои от увод, четири глави, заключение, библиография и три приложения. Приложенията съдържат изготвен от автора въпросник за комуникационни специалисти в сферата на частни здравни организации, както и клипинг на медийно съдържание, постове и коментари онлайн. С общ обем от 188 страници дисертационният труд обхваща резултати от медиен анализ, case study и допитване до експерти. Списъкът на цитираните литературни източници съдържа заглавия на български, английски и немски език, от които 125 монографии и 66 статии в научни издания.

II. Основно съдържание на дисертационния труд

2.1.Първа глава. Изясняване на понятийния апарат.

2.1.1. Криза- дефиниции, характеристики, типология, етапи и жизнен цикъл

Нито най-успешните компании, нито най-утвърдените институции и популярни личности са застраховани от внезапната поява на кризата. Терминът **криза** има множество дефиниции. Разглеждана цялостно кризата е *проблем, който възниква внезапно*³ и *преустановява нормалните организационни операции, като понякога може да застраши съществуването на организацията*⁴. В китайската писменост йероглифът, използван за изписването на думата съчетава идеографите за *опасност* и *възможност*.

Настоящата дисертация разглежда като основна дефиницията за криза, разработена от Кумбс през 2007 г., която се опита да улови общите характеристики на кризите и синтезира определението като *възприятие за непредсказуемо събитие, което застрашава важни очаквания на заинтересованите страни, може сериозно да въздейства върху ефективността на организацията и да генерира отрицателни резултати*⁵. Това определение подчертава три важни елемента, свързани с кризите. А именно, че кризата е непредсказуема, че се определя от начина, по който я възприемат заинтересованите страни и че тя може да доведе до негативни резултати. Основен фокус остават опасенията на заинтересованите страни и ролята, която те могат да играят при съвместното създаване и значение на кризата.

2.1.2. Организация- дефиниция, репутация и имидж, корпоративна социална отговорност, лечебни заведения

Организациите, разглеждани като *обществени структурни обединения, които имат различни социални ангажименти като например управленски и религиозни институции, бизнес корпорации с различно поле на дейност, спортни, културни,*

³ Lerbinger, Otto. The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility. Lawrence Erlbaum Associates. 1997, p. 4.

⁴ Fearn-Banks, Kathleen. Crisis communications: A casebook approach. 1996.

⁵ Coombs, Timothy. Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Los Angeles: Sage. 1999. 2-3.

*неправителствени и прочее подобни формирования*⁶ разчитат на своята репутация, която е конкурентно предимство⁷ и проправя организационния път към одобрение от заинтересованите страни⁸. Има два основни източника, от които публиката извлича информация, за да формира своите възприятия за организацията. Първият източник са думите и действията на организацията, или прекия опит. Вторият източник е това, което другите хора правят и казват във връзка с организацията. Репутацията е постоянна величина, стратегически ориентирана е и е свързана с мисията, визията, целите и ценностите на организацията.

Здравното обслужване в България се извършва от здравни амбулаторни заведения - поликлиники, болници, медицински центрове и практики, които в зависимост от характера на основните си финансови постъпления и собственост могат да бъдат частни, държавни и общински. Засиленото изграждане и разкриване на нови частни лечебни заведения в последните години и тяхната нарастваща популярност, демонстрира острата обществена необходимост от качествено здравеопазване.

2.1.3. Заинтересовани страни

Организационните кризи се характеризират с бързина, последователност от емоционални и стресови събития в комбинация със засилено медийно внимание. По време на кризи взаимоотношенията между заинтересованите страни и организацията са обтегнати, а това е обвързано с репутацията на организацията и интензивността на кризата. Не само стратегиите, използвани за комуникация, са важни за организацията, но и лицата, към които организацията адреса отговора си.

2.1.4. Управление на кризисни комуникации. Взаимосвързани понятия - криза, комуникации и управление

Всеки ден се случват кризисни събития и стават част от водещите новини в телевизионния ефир, прекъсват новинарски емисии и развлекателни програми, заемат

⁶ Христов, Чавдар. Управление на организационни кризи. София, Университетско издателство. 2018. 25-33.

⁷ Gardberg, Naomi. Charles Fombrun. The Global Reputation Quotient Project: First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation. 2002.

⁸ Watson, Tom. Reputation and ethical behaviour in a crisis: predicting survival. Journal of Communication Management. 2007. 371-384.

заглавните страници на вестници и се появяват лавинообразно в newsfeed-a на социалните медии. Интересът към управлението на комуникациите при криза е мотивиран от простото правило: *кризата струва пари, което представлява причина да се търси стимул за избягване, смекчаване и реагиране по начини, които най-добре защитават капитала и човешките ресурси, а и репутацията като цяло. Ефективният отговор на кризата предпазва репутацията*⁹.

Целта на кризисния мениджмънт е възможно най-бързо и компетентно да бъде решен създаденият проблем. Овладеяването на кризата без комуникация е невъзможно.

2.1.5. Теоретични подходи при кризисна комуникация

Според **Теорията на атрибуциите** хората непрекъснато търсят информация и причинно-следствена връзка за появата на дадено събитие, особено ако това събитие е негативно и неочаквано¹⁰. **Теорията за възстановяване на имиджа** се основава на предположението, че кризисната комуникация служи за възстановяване на репутационните щети и че индивидите или организациите трябва да използват стратегии за реагиране при кризи, когато кризата е резултат от нежелан акт и когато лицето или организацията са отговорни за това. Тимъти Кумбс и колеги развиват **Ситуационната кризисно-комуникационна теория**, чиято основа е, *кризите са отрицателни събития и заинтересованите страни ще направят своите атрибуции за кризисната отговорност, а тези приписвания ще повлияят на взаимоотношенията на заинтересованите страни с организацията в криза*. СККТ е ориентирана към заинтересованите страни и се стреми да покаже как хората възприемат кризите, техният отговор към стратегиите за реагиране и цялостната обратна връзка спрямо организацията. Ядрото на СККТ е *отговорността при криза, тъй като кризата е заплаха за репутацията на организацията*¹¹. **Ситуационната кризисно-комуникационна теория** предлага двуетапен процес за оценка на заплахата от кризата, включващ определяне на клъстера на кризисното събитие, в който заинтересованите страни поставят кризата и наличието на *усилващ фактор* (например кризи досега и предходни взаимоотношения).

⁹ Coombs, Timothy. Sherry Holladay. The Handbook of Crisis Communication. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2010.

¹⁰ Weiner, Bernard. An attributional theory of motivation and emotion. New York, 1986.

¹¹ Barton, Laurance. Crisis in organisations. College Division South-Western, Cincinnati, 2001.

Теорията за организационно обновяване разглежда кризата в положителен дискурс и подчертава възможностите след кризата.

2.1.6. Стратегии за кризисна комуникация

Добрите практики в корпоративната комуникация подчертават важността на *отворената и активна комуникация* при кризи¹². Ако организациите не споделят информация за кризата открито, най-вероятно обществеността ще получи информацията от други източници и организацията *ще загуби способността да управлява кризисното послание*¹³.

Когато организацията е изправена пред криза, изборът на конкретен вид стратегия се явява ключово решение за възстановяване и изход от кризисната ситуация. Различните кризи изискват използването на различни стратегии за управление. Организациите се опитват да възстановят репутацията си чрез два основни типа комуникационни стратегии, които засягат начина, по който организациите общуват и действат след криза:

1. Стратегии за реагиране при криза (*crisis response strategies*) и
2. Стратегии за кризисен тайминг (*crisis timing strategies*).

И съдържанието на съобщението, и тайминга на кризисната комуникация позволяват на организациите активно да управляват своята репутация в кризисна ситуация.

2.2. Втора глава. Аспекти на комуникационно поведение при кризисна ситуация в сферата на частни лечебни заведения

Втора глава от дисертацията изследва аспекти на комуникационно поведение на конкретно лечебно заведение в кризисна ситуация. Здравният сектор е предразположен към кризисни ситуации. Стратегическият анализ на кризисни ситуации е *важна стъпка към върхови постижения в кризисната комуникация*¹⁴. Разгледани са и реакциите на заинтересованите страни и медийното отразяване. Чрез хронологичен, съдържателен и

¹² Huang, Yi-Hui. Susan Su. Determinants of consistent, timely, and active responses in corporate crises. *Public Relations Review*, 35(1), 2009. 7–17.

¹³ Seeger, Mathew. Best practices in crisis communication: An expert panel process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 2006. 232–244.

¹⁴ Bradford, Jeffrey. Garrett, D.E. The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behaviour, *Journal of Business Ethics*, Volume 14, Number 11, 1995. 875–892.

последователен анализ на ситуацията се прави опит за оценка на използваните стратегии, подготовката и реализацията на управлението на кризисна комуникация. Тези критични фактори за комуникация при криза са идентифицирани чрез проучване на медийното рамкиране, реакциите на заинтересованите страни и организационното поведение. Целта е създаване на работещи практични препоръки за намаляване на репутационни щети и ефективно управление на кризисни комуникации в сферата на частните лечебни заведения.

Анализът изисква интерпретации, които се улесняват от подхода изследване на казус. Чрез конкретния случай се описват, сравняват и оценяват аспектите на изследователския проблем, който може да бъде дефиниран като опит за определяне на стъпки за ефективна и неефективна стратегия за кризисни комуникации. Изборът на конкретния казус с агресивните действия на акушерка от столична частна болница цели да проследи стратегията за комуникационна реакция на конкретното лечебно заведение, като същевременно предостави картината на медийното рамкиране и реакциите на заинтересованите страни. Запознаването с детайлите по случая се основава на анализ на медийно съдържание, което е достъпно онлайн, а част от него е предложено в Приложение 1. Медиен клипинг. Побой над новородено, както и в Приложение 2. Постове и коментари онлайн.

Методологията се основава на контент анализ на медийно отразяване. Статиите, които са обект на анализ, са достъпни онлайн и са ограничени само в стартова дата (от появата на кризисното събитие), тъй като 6 години по-късно все още се доуточняват съдебните санкции към обвиняемата. На базата на 5 ключови търсения (акушерка, побой, новородено, Софиямед, Емилия Ковачева) – отделни думи и комбинации от думи и фрази са получени 4280 резултата, от които в анализа са разгледани 93 публикации във водещи медии.

Анализът на медийно-отразената информация **цели** да подпомогне изводите за това колко ефективна е кризисната реакция и управлението на комуникациите в конкретната кризисна ситуация. Връзката между медицинския и комуникационен свят се основава на изграждането на репутацията за лечебното заведение, която е в резултат от ефективността на първите две. Комуникацията допринася за устойчивостта на организацията, за

способността ѝ да се адаптира към променящата се среда и да смекчи действието на кризата.

Ситуационната кризисно-комуникационна теория приема, че специалистите по комуникация използват определени комуникационни стратегии. Настоящото изследване разглежда комуникационни стратегии и тип информация, използвани в и от медиите. Анализът на съдържанието изяснява какво научава обществеността за кризата и доколко ефективно комуникира засегнатата от кризата организация. Анализът на съдържанието изследва степента, до която са били адресирани стратегиите *инструктираща информация* и *коригираща информация*, както и стратегиите за *възстановяване на репутацията*, заедно с цитираните източници. Кризисното събитие е поставено в кризисен клъстер с посочени причини (влияние на ситуацията, действия на организацията, медийно рамкиране), които също са обект на оценка. Оценено е дали предишни организационни кризи са споменати в медийните съобщения.

Въпреки че организацията прави опит да комуникира чрез представяне на своята гледна точка в официални позиции за кризата, тя не успява да предотврати негативното отразяване и вредите върху репутационното си състояние. Медиите се фокусирани върху обвинения и нарушения. Заедно с рамката *приписване на отговорност*, която е свързана с негативна оценка на организацията, може да се изведе заключение, че медийното отразяване не подкрепя кризисните комуникации на организацията, които от своя страна също не са достатъчно ефективни.

2.2.1. Заинтересовани страни: емоции и поведенчески намерения

Характерът на кризисната ситуация оформя възприятията и атрибуциите на аудиторията. Следователно усилията да се разбере как хората възприемат кризисни ситуации трябва да са ориентирани именно към техните атрибуции, реакции и поведенчески намерения. Отговорността при криза е в основата на Ситуационната кризисно-комуникационна теория. Кризисната отговорност предизвиква афективни реакции, както и заплахата за репутацията. Емоциите действат паралелно с репутацията и влияят и върху намеренията за поведение. В разглежданата кризисна ситуация се наблюдава активна потребност от споделяне на емоция от страна на заинтересованите страни, изразяващ се в множество коментари (Приложение 2. Постове и коментари

онлайн). Видеоклипът от събитието се разпространява сред потребителите на социални мрежи и дискуссионни групи и се превръща във вирусно съдържание.

Известни лица, но и обикновени потребители изразяват оценъчни позиции и мнения онлайн, събирайки харесвания и споделяния. Мненията са крайни, но и темата е силно емоционална и предизвиква афективни реакции. В популярния форум Бгмамма по темата има 357 страници с 5353 коментара (Приложение 2. Постове и коментари онлайн). Причината се корени в кризисната отговорност, която е и основен фактор при определяне на заплахата от криза.

В контекста на Ситуационната кризисно-комуникационна теория кризата в УМБАЛ Софиямед може да бъде поставена в клъстера *умишлена криза* и носи сериозна кризисна отговорност. Възприема се като криза, която е могло да бъде предотвратена и е най-опасна за репутацията на организацията. В този клъстер са кризи като неправомерни действия и нарушаване на закона или човешка грешка с умишлено нарушение на установен протокол и целенасочена злоупотреба. Поставянето на кризисното събитие в рамката на един от трите клъстера е от съществено значение за оценката, тъй като разпознаването на атрибутите определя степента на вреда върху репутацията на организацията. Отговорност на организацията е да разработи стратегия за реагиране на криза, която се придържа към начина, по който е рамкирано събитието.

Втората стъпка от двустепенния процес за оценка на заплахата от кризата е да се определи дали съществува *усилващ фактор*. В конкретно разглеждания случай лечебното заведение не е се е срещало с криза от подобен тип, както и се поставя добра обща оценка на досегашните отношения със заинтересованите лица, изхождайки от задължението на частните лечебни заведения за поддържане на добро ниво на пациентската удовлетвореност поради характера на търговско дружество в силно конкурентна среда. Частните лечебни заведения проявяват по-голямо внимание към организационната си репутация, тъй като при тях се наблюдава дихотомия между здраве и печалба. От една страна, лечебните заведения работят с мисията да изпълняват ключови задължения по отношение на общността и човешкото здраве. От друга страна, трябва да генерират печалба. Тази ситуация предполага ефективно управление на отношенията и комуникацията между пациенти и лекари.

Рамкирането на кризата, заедно с интензификаторите, имат потенциал да повлияят значително върху корпоративната репутация¹⁵. На организации с негативна предишна репутация се приписва по-голяма отговорност и вина за криза от организация, която е неизвестна или има положителна предишна репутация¹⁶. Чрез увеличаване на атрибуциите за кризисна отговорност, се увеличава и заплахата за репутацията.

2.2.2. Медии: отразяване и рамкиране

Ученият Вайшенберг определя журналистиката като *социална система*, изобразявайки различните сфери на влияние във формата на *глава лук*¹⁷. В този модел отделните *слоеве на лука* илюстрират елементите на журналистическата система. Външната обвивка се формира от нормативния контекст на журналистиката: социална рамка, исторически и правни основи, както и по-малко формализираните професионални и етични стандарти. Нивото под това обхваща структурния контекст на медийните институции: икономически, политически, организационни и технологични императиви. Под това се крие функционалният контекст на медийните изявления, като източниците на информация, модели на докладване и форми на представяне. Медийните участници са *ядрото на лука*.

*Като отговорни членове на общността, организациите имат право, а при криза - и задължение - да взаимодействат с общността си*¹⁸. Медийните партньорства са необходим канал за взаимодействие. Ефективното взаимодействие с медиите може да бъде от решаващо значение за намаляване на загубите.

Кризисните мениджъри използват стратегии за реагиране при кризи, за да установят рамка или да подсилят съществуваща рамка. В повечето случаи новинарските медии са последният арбитър на кризисните рамки. Рамките, използвани в медийни

¹⁵ Benoit, W. L., Czerwinski, A. A critical analysis of US Air's imagerepair discourse. Business Communication Quarterly, 60. 1997. 38-57.

¹⁶ Coombs, W. T., Fediuk, T. A., & Holladay, S. J. Further explorations of postcrisis communication and stakeholder anger: The negative communication dynamic model. Paper presented at the International Public Relations Research Conference. 2007.

¹⁷ Weischenberg, Siegfried. Journalismus als soziales System. In K. Merten, S. J. Schmidt, & S. Weischenberg (Hrsg.), Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag. 1995. 427-454

¹⁸ Troester, Rod. The corporate spokesperson in external organizational communication: What we need to know and what we need to know. Management Communication Quarterly, 4(4), 1991. 528-540.

репортажи, са кадрите, които повечето заинтересовани страни ще изпитат и приемат. В конкретния случай на криза в сферата на частните лечебни заведения медийното отразяване съдържа трите елемента на скандала, а именно - морално нарушение, излагане и възмущение¹⁹. В настоящата дисертация скандалът е морален казус, предизвикан от злоупотреба в грижите за новородено, срещу която се възразява публично. Скандалите в сектора здравеопазване могат да се разглеждат като форма на организационна криза или критични събития, които могат да имат отрицателно въздействие върху съответните организации и целия сектор. Влиянието на комуникационните стратегии, които компаниите използват при организационни кризи за защита или възстановяване на репутацията на компанията, е изследвано предимно по отношение на това как стратегиите влияят върху възприемането на заинтересованите страни.

2.2.3. Организация: стратегии за реагиране

Организациите не са неутрални структури, а обект на емоции. Основната цел на управлението и комуникацията при криза е да се предотврати вредата за другите и да се демонстрира социално-отговорно поведение.

Управлението на кризи е изключително важно в чувствителни сектори като здравеопазване. Кризата бързо се превръща в скандал, който може да навреди върху репутацията и на свързани професионални институции и държавни звена. Основната причина е, че лечебните заведения работят с мисията да изпълняват ключови задължения по отношение на общността и човешкото здраве.

Комуникацията оформя общественото възприятие за кризата и за организацията, въввлечена в кризисна ситуация. В настоящата дисертация задеистващото събитие на конкретно разглеждания случай от сферата на частните лечебни заведения е видео записът с действията на акушерка спрямо новородено. Видеото е качено онлайн. Съдържанието му има основна предпоставка да предизвика човешкия интерес - записано е насилие. Заглавието съдържа ключови думи - побой, насилие, новородено. Интернет позволява мигновеното споделяне и го превръща във вирусно съдържание за минути. На база отсъствието на навременна реакция може да се заключи че предварителен кризисен план

¹⁹ Kepplinger, Hans et all. Alltägliche Skandale. Eine repräsentative Analyse regionaler Fälle [Everyday Scandals: A Representative Analysis of Regional Scandals]. Konstanz: UVK-Verlags-Gesellschaft. 2002.

отсъства. Всяка от публикациите е индивидуално оценена като позитивна, неутрална или негативна и е съотнесена с появата на името на болницата, за да се потърси вредата върху репутацията. Крайната извадка за този анализ на съдържанието се състои от 93 статии. 79 от материалите са с отрицателно въздействие, а в тях Софиямед се споменава 213 пъти, неведнъж и в заглавието. 14 информации са неутрални. Няма позитивно отразяване на информация по темата.

В рамките на проучването е извършен анализ, който води до следните резултати:

- В началото медиите са реактивни по темата и търсят информация. Засегнатата организация обаче отговаря лаконично с уверението, че имат уволнен служител. Не се дава инструктираща информация. Това води до лавина от негативни коментари и във връзка с действията на лечебното заведение (Приложение 2. Постове и коментари онлайн).
- Ден след избухване на скандала, болницата изразява официална писмена позиция, с която обяснява своето лично състояние – *шок* и действията в помощ на правораздаващите органи - *съдействие*, но предприети мерки спрямо родителите на новороденото не са коментирани. Това води до задълбочаване на кризисната ситуация.
- Отсъствието на адекватни стъпки за реагиране при криза води до извода за липса на кризисен план и на кризисна подготовка. Отчетени са дейности за успокоение на майките като предоставяне на достъп до камерите в Неонатологичното отделение и активности в Училището за родители, но няма публично поета отговорност.

2.3. Трета глава. Аспекти на комуникационно поведение при кризисна ситуация в сферата на частни лечебни заведения

2.3.1. Методология на изследването

Медийното и обществено внимание при кризисна ситуация в чувствителната област на здравеопазването е голямо. Комуникационните отдели на медицинските практики са връзката между организацията и различните публики. Сред задачите им е да познават и отговарят на нуждите на заинтересованите страни, да предават надеждна информация, да поддържат връзка с журналисти и научна общност, да допълват или да коригират информация и т.н. Тъй като кризите привличат вниманието на медиите и обществото, са необходими ефективни намеса и отговор. Значимостта на темата определя настоящия опит да се направи анализ за установяване на кризисната готовност на частните лечебни заведения, на база обобщени резултати от изследване на подготовката на екипа за връзки с обществеността за управление на кризисни комуникации на частни лечебни заведения.

Основната заплаха във високорисковата сфера на лечебните заведения е от нежелани събития и грешки в самата организация. Това определя необходимостта от изследване на готовността за кризисни комуникации на комуникационните отдели на лечебните заведения. Целта на настоящето изследване е да проучи характеристиките на комуникационните отдели на частните лечебни заведения, както и тяхната подготвеност за неизбежното - кризата.

Структурирани са следните хипотези:

- X1. Размерът и собствеността на частното лечебно заведение кореспондират с неговата кризисна подготвеност.
- X2. Колкото по-голямо и с международен опит е едно частно лечебно заведение, толкова по-добра е кризисната му подготвеност.
- X3. Кризата е очаквано събитие от специалистите по връзки с обществеността с професионален опит над 7 години.

За да се потвърдят или отхвърлят хипотезите, е изготвен въпросник, който е изпратен към комуникационните отдели на частни лечебни заведения с разнородни

характеристики. По-конкретно: лечебни заведения с различен размер (брой служители, кабинети, отделения, ниво на оборудване); лечебни заведения, използващи вътрешни отдели, външни компании за услуги за комуникационно управление или смесено управление; лечебни заведения с фокус диагностично-консултативна практика, както и болнично лечение; частни медико-дентални, естетико-дерматологични и инвитро медицински центрове, но не и единични практики.

Подходът включва формален и смислов анализ на получените отговори и се основава на теоретична рамка за връзките с обществеността, като се фокусира върху модели, роли и значимост, определяне на конкретни цели, участие в стратегически планове, инструменти и др.

Емпиричната част се основава на онлайн въпросник, който цели да проучи взаимовръзките между:

- размера на лечебното заведение и кризисната му подготовка;
- годините професионален опит на екипа/експерта по връзки с обществеността и кризисната подготовка;
- коя е таргетната аудитория на лечебното заведение;
- кои са предпочитаните канали за комуникация с таргетната аудитория;
- усещането за собствена значимост на комуникационния специалист и дейността му в конкретното лечебно заведение;
- доколко очаквана е кризата в конкретното лечебно заведение;
- колко от лечебните заведения имат подготвен антикризисен план и отделен бюджет, системи за мониторинг и ранно предупреждение, както и вътрешна система за докладване и др.

Въпросникът съдържа основно затворен тип въпроси. Този избор е предопределен от 2 детерминанти:

- професионална ангажираност на респондентите;
- възможността за получаване на количествени и статистически анализируеми данни.

Част от въпросите изискват еднозначен отговор *Да* или *Не*. С цел да бъде събрана по-прецизна и лична информация е използвана Скалата на Ликерт (Likert scale), при която твърдението трябва да бъде оценено с количествена оценка, изразяваща степен на съгласие или несъгласие. Използвана е скала с пет възможни отговора.

Онлайн въпросникът е изпратен до 128 частни лечебни заведения. Имейли за кореспонденция са достъпни чрез информационните секции *За контакт* в официалните сайтове, чрез регистъра на Национална асоциация на частните болници и благодарение на лични контакти на докторанта, чийто професионален опит е в сферата на частните лечебни заведения.

Имейлът, съдържащ въпросника, е придружен от разясняващ текст, включващ представяне на докторанта (професионален опит и научни интереси), както и цели и структура на проучването. Уточнено е, че отговорите са анонимни и ще бъдат обработени за целите на дисертационен труд (Приложение 3. Въпросник). Въпросникът е заключен след 5 седмици и в резултат са събрани 72 попълнени въпросника, което представлява 56,3% от общо изпратените 128 броя имейли.

2.3.2. Характеристики на комуникационния отдел/експерт

Целта на проучването е да покаже колко подготвени за управление на комуникационните активности при кризисно събитие са специалистите по връзки с обществеността в сферата на частните лечебни заведения. Първият раздел поставя фундамента на характеристиките на лечебното заведение и на екипа по връзки с обществеността. Установява се собствеността: 55 - 76,4% български лечебни заведения спрямо 17- 23,6% - част от международна верига); организационен размер: до 100 човека - 46 (63,9%); между 101 и 500 - 18 (25%); над 501 - 8 (11%); размер на екипа по връзки с обществеността: 1 човек - 51 (70,8%); 2-5 човека - 17 (23,6%); над 5 човека- 4 (5,6%); години професионален опит в сферата на комуникациите сред специалистите в сферата на здравеопазването показва превалиране на опит над 7 години - 41 представители на лечебни заведения (56,9%), следвани от опит между 3 и 7 години - 22 (30,6%) и опит до 3 години -9 (12,5%). Проучен е форматът на комуникационен отдел - 80,6% (58) от респондентите са част от *вътрешен отдел* в лечебното заведение. Когато експертът е вътрешен (нает на трудово правоотношение към една организация) се наблюдават по-

задълбочено познаване на организационните слабости и по-фокусирани лични отношения. Следват отговор *Смесен* (вътрешен служител + външна агенция) - 16,7 % (12) и едва 2,8% (2) за *Външен* (агенция, експерт).

2.3.3. Социални отношения, значимост, ключови заинтересовани страни

Организацията *оцелява или процъфтява при ефективно управление на отношенията със заинтересованите си страни*²⁰. Организационните кризи се характеризират с бързина, последователност от емоционални и стресови събития в комбинация със засилено медийно внимание. Първият въпрос цели да идентифицира ключовите заинтересовани страни според конкретното лечебно заведение. Резултатите са пациенти, роднини и посетители - 79,2% (57); медии - 19,4% (14); служители - 1,4% (1). Правилно определената таргет група и разбиране на нуждите на заинтересованите групи, до които може да се наложи да достигне конкретно съобщение на конкретна организация, поставена в неблагоприятна ситуация, зависи до голяма степен от естеството на събитието. Тази детерминанта е ключова и за избор на канал на съобщението. Каналът, с най-високо предпочитание, е организационен профил в социална мрежа (Facebook, LinkedIn, Instagram) - 62,5% (45). Следван от организационен уебсайт и/или блог - 13,9 % (10), традиционни медии (преса, радио, телевизия) - 12,5% (9), печатни брошури и листовки - 5,6 (4), електронни монитори на територията на лечебното заведение - 5,6 (4) .

При засичане на въпроси *1.1. Собственост* и *2.2. Канал* респондентите, които са представител на международна здравна група, определят като приоритетен канал за разпространение на съобщения и информация към целеви групи традиционни медии (преса, радио, телевизия)- 11,1%, профил в социални мрежи – 5,6% и печатни брошури и листовки- 4,2%. Дали този избор е детерминиран от непознаване на спецификите на българския пациент или е основан на проучвания, остава тема за бъдещ анализ.

Следват 5 твърдения, които се опитват да анализират доколко влиятелни и значими се чувстват комуникационните специалисти на своето работно място. През последните години няколко учени насочват вниманието си към изучаване ролята на влиянието в практиката за връзки с обществеността. Въз основа на проучване в Индия, Шрирамеш и

²⁰ Clarkson, Max. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. The Academy of Management Review. Vol. 20, No. 1. 1995. 92-117.

Груниг идентифицират модела на лично влияние (*personal influence model*)²¹ като начин за култивиране на взаимоотношения на база използване на услуги. Моделът се позовава на *личните отношения на практикуващите връзки с обществеността с ключови лица в медиите, правителството, политиката или активиста групи, които биха могли да повлияят на успеха на усилията за връзки с обществеността*²².

2.3.4. Подготвеност за криза

Кризите са част от организационното съществуване. Всеки ден се случват кризисни събития и стават част от водещите новини в телевизионния ефир, прекъсват новинарски емисии и развлекателни програми, заемат заглавните страници на вестници и се появяват лавинообразно в newsfeed-а на социалните медии. Интересът към управлението на комуникациите при криза е мотивиран от простото правило: *кризата струва пари, което представлява причина да се търси стимул за избягване, смекчаване и реагиране по начини, които най-добре защитават капитала и човешките ресурси, и репутацията като цяло. Ефективният отговор на кризата предпазва репутацията*²³.

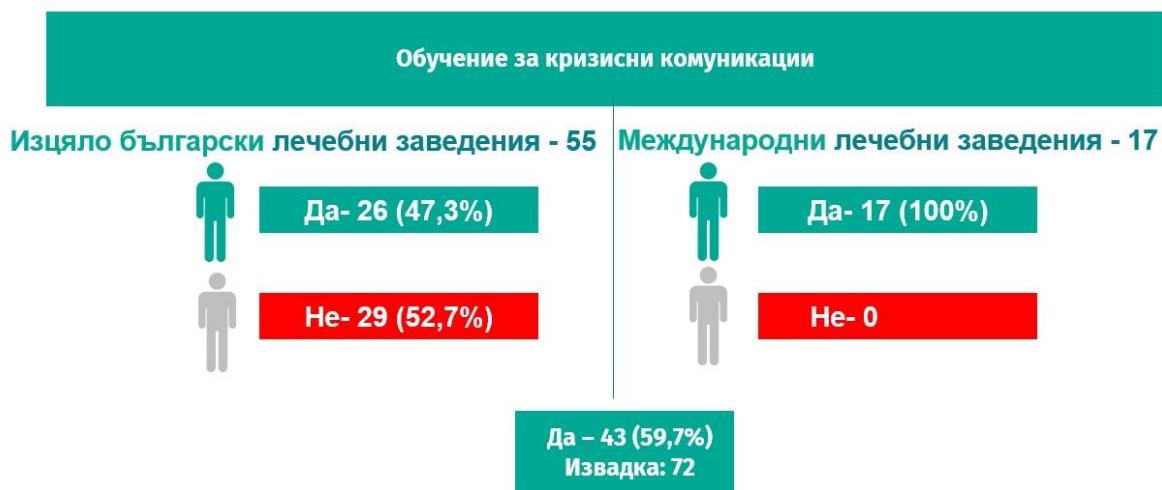
Специфичните въпроси на проучването, които дават ориентир за подготовката на екипа за комуникационно овладяване на криза са седем. Първият въпрос (3.1.) е дали лицата, отговорни за комуникацията, са преминали обучения за кризисни комуникации. Преобладаващият отговор е *Да* - 59,7% (43). При засичане на отговорите на въпрос 1.1. *Собственост* и 3.1. *Обучение* (Фигура 7. *Собственост:Кризисно обучение*) е установено, че 100% от представителите на международни лечебни заведения са преминали обучения. Този резултат, че в международната практика кризисната подготовка е част от практическите умения.

²¹ Sriramesh, Krishnamurthy. The impact of societal culture on public relations: An ethnographic study of south Indian organizations. University of Maryland, College Park, Maryland. Accessed on: 11 May 2021

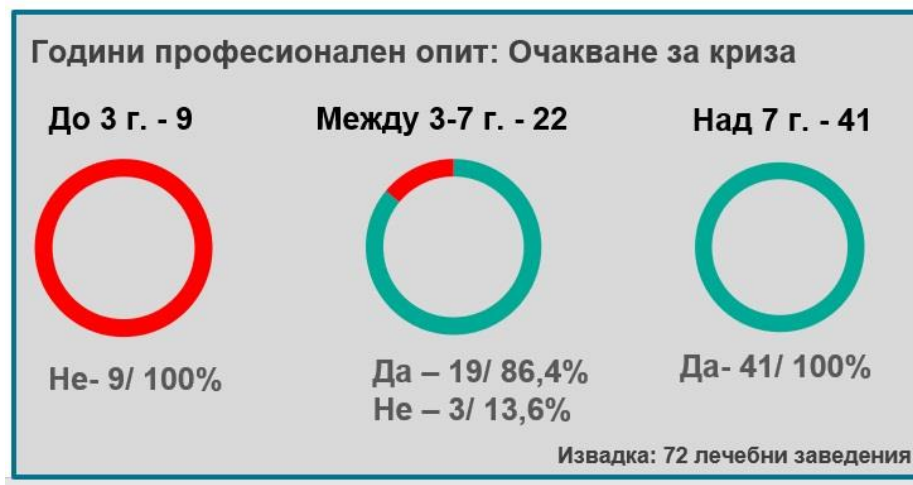
https://www.researchgate.net/publication/248527703_Societal_culture_and_public_relations_Ethnographic_evidence_from_Indiach3

²² Sriramesh, Krishnamurthy, Kim, Y., & Takasaki, M. Public relations in three asian culturesAn Analysis, Journal of Public Relations Research n. 11. 1999

²³ Coombs, T., & Holladay, S. The Handbook of Crisis Communication. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2010.



Причините за реална криза могат да идват както отвън, така и вътре от организацията. Фактори и събития, извън организацията, не могат да бъдат пряко повлияни. Спектърът варира от бомбена заплаха, през терористично нападение до интриги, предизвикани от конкуренти. Кризите могат да бъдат предизвикани и от вътрешни причинители като разочаровани служители, лидерски грешки, корупция, саботаж... Но основната заплаха във високорисковата сфера на лечебните заведения се очертава от нежелани събития и грешки в самата организация. Това е причината вторият въпрос в раздел 3.Подготвеност за криза да бъде *Смятате ли, че в представляваното от Вас лечебно заведение може да настъпи кризисна ситуация?* Резултатите показват, че за 83,3% (60) кризата е очаквано събитие, докато 16,3% (12) - не очакват криза. Възприемането на околната среда и съответните заплахи, варира при комуникационните експерти в зависимост от годините професионален опит. При засичане на въпрос 1.4.Години опит с въпрос 3.4. Очакване за криза 100% от представителите на лечебни заведения с опит до 3 години дават отговор Не (9). Същевременно 100% от специалистите с опит над 7 години очакват кризата - (41). Този резултат потвърждава Х3. Кризата е очаквано събитие от специалистите по връзки с обществеността с професионален опит над 7 години.



Показателен е и резултатът между 1.1. *Собственост* и 3.2. *Очакване за криза*. 100% от лечебните заведения, които са част от международни вериги, очакват кризата - 17 (23,6%) от общите отговори, спрямо изцяло българските - 33,3% -да, 40,1% - не. Разпределението между 55 изцяло български частни лечебни заведения е 43 очакват, 12 – не очакват кризисно събитие.

Повечето изследвания показват, че за ефективното управление на кризисни комуникации е необходимо предварително планиране. Според Кумбс значителна част от управлението на кризи е предназначена за откриване и предотвратяване на кризи, защото *най-добрата криза е тази, която може да бъде избегната*²⁴. Много изследователи обаче са на мнение, че кризисните ситуации са неизбежни. Въпреки че всяка криза е уникална и следователно не съществува универсален план за изпълнение във всяка ситуация, то наличието на план променя ситуацията. Пенроуз²⁵ предполага, че антикризисният план е от съществено значение и аспект на предпазливостта, който всяка организация трябва да има. Управлението на кризи включва *внезапно случващи се инциденти, които представляват пряко и бързо развиващо се операционно и комуникационно предизвикателство, което се разгръща на публичната арена. Инцидентите могат да бъдат например експлозии, пожари, петролни разливи, влакови и самолетни катастрофи и др. Те предизвикват интензивен натиск и контрол за кратък период от време, като замесената организация се озовава пред прожектора за всички свои грешки. За да се*

²⁴ Coombs, T., & Holladay, S. Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication. Journal of Public Relations Research. 1996.

²⁵ Penrose, John. The Build-the-Box Lesson. 2000. p. 155.

справи с тези сериозни и остри предизвикателства, кризисният мениджмънт изисква различен статус на работа: кризисен план²⁶. Именно наличието или отсъствието на разработен кризисен план се проверява чрез въпрос 3.3. 40 лечебни заведения (55,6%) имат предварително подготвен кризисен план, а 32 (44,4%) - нямат. Потвърждение на хипотеза 2. Колкото по-голямо и с международен опит е едно частно лечебно заведение, толкова по-добра е кризисната му подготвеност се открива при засичане на отговорите на въпрос 1.1. *Собственост* и 3.2. *Кризисен план*. 100% (17) от лечебните заведения, които са част от международна верига имат кризисен план (23,6%). При българските - 44,4% (32) нямат, а едва 31,9% (23) - имат. Разпределението между 55 изцяло български частни лечебни заведения е 23 - имат, за сметка на 32, които нямат подготвен кризисен план.

Предварително отделеният бюджет за кризисна комуникация е изследван във въпрос 3.4. *Представяването от Вас частно лечебно заведение има ли отделен бюджет за кризисна комуникация?* Преобладава отговор *Не* (51, 70,8%) спрямо *Да* (21, 29,2%). Планиран бюджет за кризисна комуникация имат 100% от международните представители.

Впоследствие лицата, отговорни за комуникацията, са попитани дали лечебното заведение има системи за ранно предупреждение и мониторинг на потенциални опасности и вътрешна система за докладване, която да събира и оценява инциденти. Повечето лечебни заведения нямат - отговор *Не*- 43 (59,7%) спрямо *Да* - 29 (40,3%).

Доколко самото лечебно заведение оценява своята подготвеност за криза е въпрос 3.6 *При кризисна ситуация в представяването от Вас частно лечебно заведение, смятате ли, че екипът/експертът, отговарящ за връзките с обществеността, има капацитет да се справи самостоятелно?* Преобладаващ отговор е *Донякъде* - 55,6% (40), следван от *Да* - 43,1% (31), а *Не* е отговорът на едва 1 лечебно заведение. Следващият въпрос проучва дали при кризисна ситуация представяването частно лечебно заведение би потърсило експертна помощ от външен консултант/екип, специализиран в антикризисни мерки и проверява готовността за възлагане на тези комуникационни нужди на външни специалисти. Преобладаващият отговор е *Да* - 63,9% (46).

²⁶ Цветкова, Милена. Комуникационен мениджмънт. София: Gaberoff, 2000, стр. 133.

Последният раздел от онлайн въпросника, ориентиран към експертите по комуникации в частни лечебни заведения се стреми да открие характеристиките в управлението на кризи и да даде цялостна оценка на комуникационната реакция на организацията със случая, при който акушерка нанесе побой над новородено момиченце в столична частна болница. *Отлично съм запознат/а* е преобладаващият отговор - (53 - 73,6%), следва от *Донякъде съм запознат/а*- 19 (26,4%). 100% от респондентите посочват конкретното лечебно заведение - УМБАЛ Софиямед, въпреки, че е поставено с още 5 водещи медицински практики с АГ насоченост и отговор *Не помня*. Факт е, че въпросникът е ориентиран към специалисти в сферата на частното здравеопазване и различен отговор би бил озадачаващ.

Управлението на кризи *се стреми да предотврати или намали отрицателните резултати от кризата и по този начин да защити организацията, заинтересованите страни и индустрията*²⁷. Третият въпрос в раздела цели оценка доколко екипът по комуникации на УМБАЛ Софиямед предприема мерки в справянето с кризата, провокирана от действията на акушерката Емилия Ковачева. Отново по Скалата на Ликерт резултатите са Категорично Не - 44 (61,1%); По-скоро Не - 22 (30,6%) и По-скоро Да- 6 (8,3%).

Според Ситуационната кризисно-комуникационна теория организациите трябва да изберат комуникационна стратегия за реагиране при кризи, в зависимост от размера на кризисна отговорност, приписван на организацията²⁸. Четвърти въпрос се основава на актуализираната през 2017 г. от Кумбс²⁹ типология на стратегиите с фокус кризисна отговорност и клъстер, в който е поставено кризисното събитие (жертва, злополука, умишлена). Респондентите дават следните отговори на въпроса „Според Вас в коя група е стратегията за реагиране при криза, която избира екипът по комуникации на УМБАЛ Софиямед“:

²⁷ Coombs, Timothy. Sherry J. Holladay. First Published November 1, Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. 2002.

²⁸ Coombs, Timothy. Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis-response strategies. Management communication quarterly 8 (4). 1995.

²⁹ Coombs, Timothy. Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and responding (2nd ed.). Los Angeles: Sage. 2007.

- Не разпознавам стратегия за реагиране при криза в действията на лечебното заведение- 59 (81,9%);
- Атакувай обвинителя (Attack the accuser); Отричане (Denial), Изкупителна жертва (Scapegoating)- организацията се опитва да отрече или съществуването на криза или че носи отговорност за нея - 9 (12,5%);
- Извинение (Excuse) или оправдание (Justification) - организацията минимизира отговорността си с отричане на умишлено злодеяние и с твърдението, че не е имала контрол върху събитията - 4 (5,6%);

Никой от респондентите не избира отговор *Компенсация* или *извинение с поемане на пълна отговорност* -организацията предлага подкрепа на жертвите и моли заинтересованите страни за прошка, както и отговор Подкрепящи стратегии (bolstering strategies) - организацията напомня на заинтересованите страни за добри дела и положителни взаимоотношения в миналото.

Човешката грешка в областта на въздухоплаването, медицината, инженерните системи и електроцентрали е най-честата причина за злополуки – приблизително от 60 до 80 %. Това означава, че организациите, заети в тези браншове, са в постоянна опасност от избухване на криза – тя е част от списъка със специфични рискове. Мениджърите на болници например, въпреки всички предпазни мерки които вземат, трябва винаги да имат предвид, че медицинско лице може да извърши неправилна операция и така да нанесе имиджови щети върху болницата. *Комуникацията е ключов аспект на реагирането при извънредни ситуации*³⁰.

Въпрос 4.5. се основава на концептуализираните четири модела на връзки с обществеността, разглеждани като *управление на комуникация между организация и нейните публики*³¹. Класификацията на Груниг и Хънт описва различните управленски и

³⁰ Veil, S. Mayhem in the Magic City: Rebuilding legitimacy in a communication train wreck. Public Relations Review, 33, 2007. 337-339.

³¹ Grunig, James. Todd Hunt, Managing Public Relations (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984, p. 6.

организационни практики в областта³². Резултатите при отговор на въпроса „Според Вас кой модел на връзки с обществеността избра екипът по комуникации на УМБАЛ Софиямед“ са:

- Не разпознавам модел - 34 (47,2%);
- Агент на пресата/публичността (*press agent/publicity model*) -еднопосочна форма на комуникация (в т.ч.убеждаване, манипулация) - 25 (34,7%);
- Модел за обществена информация (*public information model*)-еднопосочна форма на комуникация, но без манипулация и с по-точна информация - 6 (8,3%);
- Двупосочен асиметричен модел (*two-way asymmetrical model*) комуникацията се използва в по-голяма полза на организацията, отколкото за публиката - 5 (6,9%);
- Двупосочен симетричен модел (*two-way symmetrical model*) - 2 (2,8%).

Въпрос 4.6 проучва дали кризата в организацията УМБАЛ Софиямед се превърна в репутационна криза? *Категорично да* е отговорът на 69 лечебни заведения (95,8%). "*По-скоро да* отговарят 3 - 4,2%.

Когато в кризисен момент репутационната заплаха е ниска е достатъчно организацията да предложи обективна информация и това ще доведе до минимизиране на репутационните щети. Ако обаче заплахата за репутацията е сериозна, е задължително да бъдат интегрирани стратегии за реакция с цел възстановяване на репутацията. Въпрос 4.7 търси мнението на експертите по отношение на предприета стратегия за възстановяване на имиджа от лечебното заведение. 68 (94,4%) не откриват стратегия, 4 (5,6%) смятат, че конкретното лечебно заведение е предприело стратегия. Тук има възможност за свободен текст и са дадени следните отговори:

- Софиямед е една от големите болници в София с добре разработени сектори извън родилно отделение. В последните години усилията им са насочени именно към тези сектори, към налагането на болницата като многопрофилна. В този смисъл общият

³² Grunig, James. Communication, Public Relations, and Effective Organizations: An Overview of the Book, in Excellence in Public Relation., and Communication Management, ed. James E. Grunig (Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, 18-19.

имидж е повече от възстановен, имиджът на родилно - едва ли, но предвид добре развитите други отделения, това едва ли е съществена загуба.

- Усилено присъствие в медиите с известни лица, които избират услугите на конкретната болница.

Обобщението следва логиката, че при криза отговорност на организацията е да оптимизира стратегията си за комуникационно поведение. Тази рефлексия е резултат от предварителна подготовка. Тъй като кризите застрашават организационните активи, ефективното управление на кризисните комуникации става критично в способността си да оформя и влияе на общественото възприемане на кризата. Подходящата комуникация може да стимулира смекчаващи поведения, които да намалят риска и се основава на действия, които оформят основно значение на кризисните събития. *Всъщност важното е как фактите са представени и възприети*³³. Именно това налага добрата предкризисна подготовка, която включва обучения на екипа, план, бюджет, работещи системи за мониторинг на потенциални заплахи и за ранно предупреждение.

2.4. Четвърта глава. Аспекти на комуникационно поведение при кризисна ситуация в сферата на частни лечебни заведения

Настоящата дисертация прави опит за обединяване на литературния принос от английски и немски изследователи и практическия опит в сферата на комуникацията и по-конкретно - управлението на кризисни комуникации. Разглежда се влиянието на комуникационната активност върху действията на трите ключови елемента в кризисна ситуация: организация, заинтересовани страни и медии (в ролята и на заинтересовани страни, и на средство за предаване на информация), и обединяващия ги елемент - комуникацията.

Организацията. Съвременните лечебни заведения са мрежови организации, съставени от взаимозависими структури. Това означава, че функционирането на организационната единица зависи от много други единици. В резултат грешка на отделна единица, може да доведе до грешки в останалите структури. Емоционално заредената тема здравеопазване в комбинация с лечебните заведения като институции, носещи доверие,

³³ Sellnow, T., & Seeger, M. Exploring the boundaries of crisis communication: The case of the Red River Valley flood. *Communication Studies*. 2001. 153-167.

превръщат грешките в болницата в събития с висока новинарска стойност, затова е необходимо да бъдат подготвени. Частните лечебни заведения проявяват по-голямо внимание към организационната си репутация, тъй като при тях се наблюдава дихотомия между грижа и печалба. От една страна, лечебните заведения работят с мисията да изпълняват ключови задължения по отношение на общността и човешкото здраве. От друга страна, трябва да генерират печалба. Тази ситуация предполага ефективно управление на отношенията.

Заинтересованите страни преживяват кризата. Техните емоции водят до реакции, вариращи от подкрепящи до отрицателни поведенчески намерения. Добрите взаимоотношения с ключови публики, намаляват финансовите, емоционалните и перцептивни щети, както и критиките към организацията.

Ефективното взаимодействие с **медиите** може да бъде от решаващо значение за намаляване на щетите върху организационната репутация и цялост. Медиите могат да се използват за предаване на инструкции на обществеността, стимулиране на дарения, подсилване на усилията за спечелване на широка обществена подкрепа за смекчаващи действия, да пораздат доверие в общественото ръководство, значително да намалят броя на запитванията от обществеността и да предоставят полезно покритие, което може да улесни бъдещите кампании за финансиране³⁴.

Дисертационният фокус е управлението на кризисни комуникации в сферата на частните лечебни заведения. Разгледани са конкретни кризисно-комуникационни реакции от реална ситуация и са изведени комуникационни насоки за реакция при криза, разглеждани като непрекъснат процес, който продължава през фазите на жизнения цикъл на кризисното събитие.

Неизбежността на кризите показва значението на подготовката в управлението на кризисни комуникации, в това число на екипа и инструментариума на организацията за влияние върху кризата³⁵. Отсъствието на стратегия, независимо дали се нарича кризисен план или не, предполага част от важните решения да бъдат взети случайно или набързо.

³⁴ Moreira, Paulo. A framework for responsive health policy and corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(1), 2007. 8-24.

³⁵ Coombs, W. T., & Holladay, S. J. *The Handbook of Crisis Communication*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2010.

Един от най -важните аспекти на планирането при кризи е предприемането на активен набор от действия с намерение за разбиране и изброяване на потенциални ситуации. Организационните реакции на кризата най -често са предназначени да избягват отговорност, да прехвърлят вината, да укрепят имиджа, а понякога -и да признаят вина и да обезщетят жертвите. Организациите обикновено се фокусират върху излизане от кризата с възможно най -малко разходи и без прекъсване на ежедневните дейности. Щом критичните точки са изяснени, ресурсите могат да бъдат ориентирани към минимизиране или в някои случаи – към напълно ограничаване на потенциала им да се превърнат в проблем.

III. Заключение и приноси

Емоционалният и изключително личен елемент разграничава кризите в здравеопазването от кризи, засягащи други сфери. Въпреки че кризата е стресова ситуация за всяка организация, в медицинската практика ценностите, приоритетите и комуникацията са най-важни. Понастоящем кризисните комуникации са свързани с *координация на ресурси* като оборудване, персонал и информация за избягване или намаляване на вредата, и за координиране на ресурсите по време на посткризисния етап на подкрепа и възстановяване. Кризисните комуникации играят доминираща роля и при идентифицирането на риска. Подходящата комуникация може да стимулира смекчаващи поведения, които да намалят риска и се основава на действия, които оформят основно значение на кризисните събития. *Всъщност важното е как фактите са представени и възприети*³⁶.

Управлението на кризи зависи както от дългосрочните комуникационни стратегии, така и от тези в краткосрочен план. Адекватно и линейно планирано и изпълнено кризисно планиране подпомага организациите да намалят честотата и въздействието на кризите.

Разбирането на жизнения цикъл на кризата, познаването и приоритизирането на нуждите на заинтересованите страни, заедно с изготвяне на план и подготовка за справяне са задължителни за организационното добруване в съвременната бизнес среда. Кризисната комуникация за всички факти за кризата трябва да бъде отворена, пълна и честна.

³⁶ Sellnow, Timothy. Matthew Seeger. Exploring the boundaries of crisis communication: The case of the Red River Valley flood. Communication Studies. 2001. 153-167.

Организацията, отговорна за комуникацията при кризи, трябва да бъде достъпна за медийни запитвания възможно най -дълго и възможно най -лесно. По време на кризата доверителното сътрудничество с медиите улеснява среда, която подкрепя кризисната комуникация на организацията.

Настоящата дисертация добавя следните приноси към съществуващата литература по управление на кризисни комуникации:

Принос 1. Изследването допълва и обогатява наличните кризисно-комуникационни проучвания, фокусирайки се върху взаимовръзките между отделните елементи в процеса по управление на кризисно събитие, поставяйки емотивната нагласа на заинтересованите страни във фокуса на кризисно-комуникационните нужди, тъй като при криза емоционалността се повишава.

Принос 2. Дисертационният труд разглежда основната задача на комуникацията при кризи за изготвянето на незабавни, подходящи и достоверни отчети с информация за причините, развитието и последиците от кризата, адресирани към заинтересованите страни (вътрешни и външни), надграждайки познаването на слабостите на организацията, ежедневното поддържане на добри взаимоотношения със заинтересованите страни и самопроверката.

Принос 3. Тъй като кризата застрашава съществуването на организацията, като част от настоящата дисертация е проведено актуално емпирично изследване за кризисно-комуникационната подготовка на частните лечебни заведения в България, което концептуализира причинно-следствената връзка на нивото на кризисна подготвеност в сферата и предлага конкретни стъпки с цел ефективно управление.

Принос 4. Проведеният медийно-ситуационен анализ и преглед на реакциите на заинтересованите страни при конкретен кризисен случай от практиката на частно лечебно заведение дават насоки за ефективно кризисно-комуникационно управление с цел запазване на репутацията.

Заклученията в настоящата дисертация са на база проведените изследвания и анализ на практически управленски методологии и признати теоретични кризисно-комуникационни конструкти:

- Кризата не възниква във вакуум, особено в здравната индустрия. Проблем, който засяга лечебно заведение, засяга множество заинтересовани лица. Въпреки че кризата е стресова

ситуация за всяка организация, в медицинската практика ценностите, приоритетите и комуникацията са най-важни.

- За да се изгради ефективна стратегия за реагиране при криза е от значение да се включи големия брой засегнати субекти. Те обработват получената информация, поставят „кризата в рамка“, оформят своите атрибуции, определят кризисната отговорност, проявяват своите емоции чрез поведенческите си намерения и предопределят щетите върху репутацията и върху цялостното състояние на организацията след кризата. Следователно усилията на организацията в криза трябва да са ориентирани към това тя да разбере как хората възприемат кризисната ситуация, как създават своите атрибуции и ефекта от тези атрибуции върху нагласите и поведенческите намерения.
- Кризисната комуникация е квинтесенцията на управлението на кризи.
- Кризите не са ограничени само до големи организации, а са заложи в рутинното функциониране на всяка организация. Основната характеристика на кризата е непредсказуемостта на последиците.
- Съществуват утвърдени процеси за оценка на кризата и кризисно управление, които помагат на организациите да намалят потенциала за поява на криза и намаляват въздействието ѝ, когато настъпи. Организацията трябва да установи методология за кризисно поведение според нужда, финансови възможности, размер и други фактори.
- Кризисните планове включват изграждане на отношения. Управлението на кризи показва, че по време на криза, една организация се оценява по начина, по който се справя със ситуацията, но този начин е силно повлиян от предишни възприятия, основани на взаимоотношения.

Основен резултат от изследванията в дисертацията е изясняване на стъпки за ефективна кризисна комуникация на лечебни заведения от частния сектор, които синтезират добри практики, основават се на жизнения цикъл на кризата и могат да бъдат прилагани според нуждите и спецификата на конкретната ситуация.

IV. Списък с публикации по темата

- Асенова-Тодорова, Ася. Управление на кризисни комуникации – емоции и поведенчески намерения на заинтересованите страни. Newmedia21.eu.

<https://www.newmedia21.eu/izsledvaniq/upravlenie-na-krizisni-komunikatsii-emotsii-i-povedencheski-namereniya-na-zainteresovanite-strani/>

- Асенова-Тодорова, Ася. Фалшиви новини (Fake news) в социалната мрежа FB по време на пандемията COVID 19. Сборник „Качествена журналистика и нова комуникационна среда“, Международна научна конференция, проведена на 29-30.10.2020 г., Факултет по журналистика и масова комуникация. Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, София, 2021, 175-186. ISBN 978-619-7567-07-6
- Асенова-Тодорова, Ася. Аспекти на комуникационно поведение: лечебни заведения и обществен интерес. Проблеми на постмодерността. Postmodernism Problems. 11(2), 178-186. ISSN 1314-3700. <https://pmpjournal.org/index.php/pmp/article/view/279>

V. Библиография

1. Христов, Чавдар. Войната на идеите - стратегии, идеи, пропаганда. София. Университетско издателство Св. Климент Охридски. 2014. 65-109; 185-198/ Hristov, Chavdar. Vojnata na ideite – strategii, idei, propaganda. Sofia: Universitetsko izdatelstvo Sv. Kliment Ohridski, 2014, 65-109; 185-198.
2. Христов, Чавдар. Убеждаване и влияние. София, Сиела, 2008, 48-54./ Hristov, Chavdar. Ubezhdavane i vlianie. Sofia, Siela, 2008, 48-54.
3. Христов, Чавдар. Милена Цветкова и др. Управление на репутационни кризи (колективна монография). София: Факултет по журналистика и масова комуникация, Софийски университет „Св. Климент Охридски“, 2017. 15-17; 25-33/ Hristov, Chavdar. Milena Cvetkova et al. Upravlenie na reputatzionni krizi. Sofia, Universitetsko izdatelstvo. 2017. 15-17; 25-33.
4. Цветкова, Милена. Комуникационен мениджмънт. София: Gaberoff, 2000, с. 133. /Cvetkova, Milena. Komunikacionen menidzhm"nt. Sofija: Gaberoff, 2000, s. 133
5. Ackoff, Russell Lincoln. Herbert J Addison; Andrew Carey. Systems thinking for curious managers: with 40 new management flaws, 2010.
6. Aguilera, Donna. Crisis Intervention: Theory and Methodology. 1990.
7. Allen, Myria. Rachel Caillouet. Legitimation endeavors: Impression management strategies used by an organisation in crisis. Communication monographs. 1994.44-62.
8. Alvesson, Mats. Organization: From Substance to Image? 1990.
9. An, Seon-Kyoung. Karla Gower. How do the news media frame crises? A content analysis of crisis news coverage. Public relations review. 35 (2). 2009. 107-112.
10. Aquino, Karl. Tripp, T.M. Bies, R.J. Getting even or moving on? Power, procedural justice and types of offense as predictors of revenge. Journal of applied psychology. 2006. 653-668.

11. Arpan, Laura. D. Pompper. Stormy weather: testing —stealing thunder as a crisis communication strategy to improve communication flow between organizations and journalists. *Public Relations Review*, 29(3), 2003.
12. Arpan, Laura. David Roskos-Ewoldsen. Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. 2016.
13. Aula, Pekka. Jouni Heinonen. The Reputable Firm. How Digitalization of Communication Is Revolutionizing Reputation Management. 2016.
14. Barclay, Laurie. Skarlicki, D. Pugh, S.D. Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliations. *Journal of applied psychology*. 2005. 629-643.
15. Barton, Laurance. Crisis in organisations. College Division South-Western, Cincinnati, 2001.
16. Bembeneck, Andrew. Beike, D.R. Schroeder, D.A. Justice violations, emotional reactions and justice-seeking responses. *Advances in the psychology of justice and affect*. 2007. 16-36.
17. Benoit, William. Robert Hanczor. The Tonya Harding Controversy: An Analysis of Image Restoration Strategies. 1994, p. 40.
18. Benoit, William. Outlines-Accounts, excuses, and apologies: A Theory of image restoration strategies. New York: State University of New York Press. 1995..
19. Benoit, William. Czerwinski, A. A critical analysis of US Air's image repair discourse. *Business Communication Quarterly*, 60. 1997. 38-57.
20. Benoit, William. Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23. 1997. p. 181.
21. Betancourt, Hector. An attribution-empathy approach to conflict and negotiation in multicultural settings. *Attribution Theory in the organizational science*, 2004, 243-256.
22. Bies, Robert. Tripp, T. M. Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge. In R. M. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust and organizations*, 1996, 246–260.
23. Bies, Robert. The predicament of injustice: The management of moral outrage. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 9, 1987, 289–319.
24. Bradford, Jeffrey. Garrett, D.E. 'The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behaviour', *Journal of Business Ethics*, Volume 14, Number 11, 1995. 875–892.
25. Brock, Timothy. A Commodity Theory -Perspective. 1968.
26. Broom, Gordon., Casey, S., Ritchey, J. Toward a concept and theory of organization-public relationships. *Journal of Public Relations research*, 9(2), 1997. 83-98.
27. Brown, Kenon., White, C. L. Organization-Public Relationships and crisis response strategies: Impact on attribution of responsibility. *Journal of Public Relations research*, 23(1). 2011. 75-92.
28. Bruning, Stephen. Galloway, T. Expanding the organization-public relationship scale: Exploring the role that structural and personal commitment play in organization-public relationships. *Public Relations Review*. 2003. 309-319.
29. Burson, Harold. The Business of Persuasion: Harold Burson on Public Relations. 2007. p. 73
30. Caruth, Cathy. Trauma: explorations in memory. Baltimore : Johns Hopkins University Press, 1995.
31. Chase, Howard. Issue Management – Origins of the Future. Stamford, 1984.

32. Chase, Howard. Teresa Crane. Issue management: Dissolving the Archaic Division between Line and Staff. *Practical Public Affairs*, 1996, 130–131.
33. Cheney, George. Lars Christensen. Organisational identity: Linkages between internal and external communication”, in Jablin, F. and Putnam, L., *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. Sage, London, 2001. p. 239.
34. Claeys, Ann. Cauberghe, V. What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. *Journal of Business Research*, 67(2), 2014.182-189.
35. Clarkson, Max. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*. Vol. 20, No. 1. 1995. 92-117.
36. Coombs, Timothy. Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of "appropriate" crisis response strategies, *Management Communication Quarterly*, 8. 1995. 447-476.
37. Coombs, Timothy. An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 1998, 177–191.
38. Coombs, Timothy. *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Los Angeles: Sage.1999. 2-3.
39. Coombs, Timothy. Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis-response strategies. *Management communication quarterly* 8 (4). 1995.
40. Coombs, Timothy. Deep and surface threats: Conceptual and practical implications for —crisis‖ vs. —problem‖. *Public Relations Review*, 28(4), 2002. 339-345.
41. Coombs, Timothy. Impact of past crises on current crisis communications: Insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*. 2004.
42. Coombs, Timothy. West Pharmaceutical’s explosion: Structuring crisis discourse knowledge. *Public Relations Review*, 30(4).2004. 467–473.
43. Coombs, Timothy. Attribution Theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33 (2), 2006. 135-139.
44. Coombs, Timothy. *Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and responding* (2nd ed.). Los Angeles: Sage. 2007.
45. Coombs, Timothy. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 2007. 163-176.
46. Coombs, Timothy. *Ongoing crisis communication. Planning, managing, and responding*, 3. Auflage. Thousand Oaks: SAGE Publications. 2012. p. 120.
47. Coombs, Timothy. The value of communication during a crisis: insights from strategic communication research, *Business Horizons*, Vol. 58 No. 2, 2015.
48. Coombs, Timothy. Sherry J. Holladay. Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication. *Journal of Public Relations Research*. 1996 .
49. Coombs, Timothy. Sherry J. Holladay. An extended examination of the crisis situation: A fusion of the relational management and symbolic approaches ’ , *Journal of Public Relations Research*, 13, 2001. 321 – 340 .

50. Coombs, Timothy. Sherry J. Holladay. First Published November 1, Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. 2002.
51. Coombs, Timothy. Sherry J. Holladay. Reasoned action in crisis communication: An attribution theory-based approach to crisis management ', in D.P. Millar and R.L. Heath (eds.), Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ , 2004. 95 – 115.
52. Coombs, Timothy. Sherry J. Holladay. Exploratory study of stakeholder emotions: Affect and crisis. In N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Hartel (Eds.), Research on emotion in organizations, Volume 1: The effect of affect in organizational settings, New York: Elsevier, 2005, 271-288.
53. Coombs, Timothy. Jerry Holladay. Comparing Apology to Equivalent Crisis Response Strategies: Clarifying Apology's Role and Value in Crisis Communication. Public Relations Review, 34. 2008.
54. Coombs, Timothy. Sherry J. Holladay. The Handbook of Crisis Communication. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell. Chapter: Introduction Crisis Communication: Defining the Beast and Demarginalizing Key Publics. 2010.
55. Coombs, Timothy. Sherry J. Holladay. Examining the effects of mutability and framing on perceptions of human error and technical error crises: Implications for Situational Crisis Communication Theory. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Hrsg.), The handbook of crisis communication. 2010. 181-187.
56. Coombs, Timothy. Sherry J. Holladay. An exploration of the effects of victim visuals on perceptions and reactions to crisis events. Public Relations Review, 37(2), 2011. 117-120
57. Coombs, Timothy. Fediuk, T. A., & Holladay, S. J. Further explorations of postcrisis communication and stakeholder anger: The negative communication dynamic model. Paper presented at the International Public Relations Research Conference. 2007.
58. Courtright, Jeffrey. Keith Hearit. The good organization speaking well: A paradigm case for religious institutional crisis management. Public Relations Review, 2002. 347–360.
59. Covello VT, Peters RG, Wojtecki JG, Hyde RC. Risk communication, the West Nile virus epidemic, and bioterrorism: responding to the communication challenges posed by the intentional or unintentional release of a pathogen in an urban setting. J Urban Health 2001;78(2):382 – 391.
60. Cupach, William. Metts, S. Remedial processes in embarrassing predicaments. In J.A.Anderson (Ed.), Communication yearbook (Vol. 13) Newbury Park, CA: Sage. 1990. 323-353.
61. Cutlip, Scott. On the Effects of Marketing, Media Relations, and Public Relations: Images, Agendas, and Relationships. 1991.
62. Dillard, James. The role of affect in communication, biology, and social relationships. In P. A. Andersen & L. K. Guerrero (Eds.), Handbook of communication and emotion: Research, theory, applications and contexts, 1998, 157-199.
63. Dolnik, Lara, Case, T.I., & Williams, K.D. Stealing thunder as a courtroom tactic revisited: Processes and boundaries. Law and Human Behavior, 27(3), 2003. 267-287.
64. Doorley, John. Helio Fred Garcia. Reputation Management. The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication. NY, Rutledge, 2007, 4-7
65. Döveling, Kathrin, Christian von Scheve, Konijn, E. Emotions and mass media: An interdisciplinary approach. In K. Döveling, C. von Scheve & E. Konijn, (Hrsg.), New York, NY: Routledge. 2011. 1-12.

66. Dunbar, Roger. Walter H. Goldberg. *Crisis Development and Respose in European Corporations*. 1978.
67. Dutton, Jane. *THE PROCESSING OF CRISIS AND NON-CRISIS STRATEGIC ISSUES*. 1986.
68. Eagly, Alice. Wendy Wood. Shelly Chaiken. Causal inferences about communicators and their effect on opinion change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(4), 1978, 424–435.
69. Easley, Richard. Bearden, W.O., & Teel, J.E. Testing predictions derived from inoculation theory and the effectiveness of self-disclosure communication strategies. *Journal of Business Research*, 34(2), 1995. 93-105.
70. Egelhoff, William, Falguni Sen. *An Information-processing Model of Crisis Management*. *Management Communication Quarterly* 5.4. 1992.
71. Entman, Robert. Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 1993. 51-58.
72. Evans, Frank. *Managing the media: Proactive strategy for better business-press relations*. New York: Quorum Books, 1987. p.14.
73. Falkheimer, Jesper. Heide, M. Crisis communicators in change: From plans to improvisations, in Coombs, W.T., Holladay, S.J. (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication*, Wiley-Blackwell, Malden MA, 2010. 511–526.
74. Fama, Eugene. Jensen, M. *Separation of Ownership*. 1983.
75. Fearn-Banks, Kathleen. *Crisis communications: A casebook approach*, NJ:Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers. 1996.
76. Fediuk, Tomasz. Timothy Coombs. Isabel C. Botero. *Exploring Crisis from a Receiver Perspective: Understanding Stakeholder Reactions during Crisis Events*. 2012.
77. Fink, Steven. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York, NY:AMACOM.1986.
78. Fombrun, Charles. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. 1996. p: 9, 37, 57-80.
79. Freeman, Edward. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman. 1984.
80. Fridja, Nico. Emotion, cognitive structure, and action tendency. *Cognition and emotion*, 1987, 115–123.
81. Friedman, Mark. *Everyday crisis management: How to think like an emergency physician*.
82. Gardberg, Naomi. Charles Fombrun. *The Global Reputation Quotient Project: First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation*. 2002.
83. Gephart, Robert. *Making Sense of Organizationally Based Environmental Disasters*. 1984.
84. Gilpin, Dawn. Priscilla J. Murphy. *Crisis Management in a Complex World*. 2008.
85. Gonzales, Sandra. Tyler, T. R. Emotional reactions to unfairness. In D. D. Cremer (Ed.), *Advances in the psychology of justice and affect*, 2007, 109–13
86. Gonzalez-Herrero, Alfonso. Cornelius B. Pratt. *An Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communications Management*, 2006.
87. Griffin, Andrew. *Crisis, Issues and Reputation Management*. London: Kogan Page, 2015, 33.
88. Grunig, James. *Public relations and international affairs: Effects, ethics, and responsibility*. *Journal of International Affairs*. 1993.
89. Guillery, Jean-Michel. Michel Ogrizek. *Communicating in Crisis*. 1999

90. Hallahan, Kirk. Seven models of framing: Implications for public relations, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 11 No. 3, 1999. 205–242.
91. Harrison, Gordon Alan. *Communication Strategies as a Basis for Crisis Management Including Use of the Internet as a Delivery Platform*. Dissertation, Georgia State University, 2007. https://scholarworks.gsu.edu/english_diss/22
92. Hearit, Keith Michael. Corporate apologia: When an organization speaks in defense of itself. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations*. 2001.
93. Hearit, Keith. Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo. *Public Relations Review*, 20(2), 1994. 113-125.
94. Heath, Joseph. *The Benefits of Cooperation*. 2006.
95. Heath, Robert. Best practice in crisis communication: Evolution of practice thorough research. *Journal of Applied Communication Research*. 2006. 245-248.
96. Heath, Robert. Millar, D. P. A rhetorical approach to crisis communication: Management, communication processes, and strategic responses. In R. L. Heath & D. P. Millar (Eds.), *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*. 2004. 1-18.
97. Helm, Sabrina, Kerstin Liehr-Gobbers. Christopher Stork, C., *Reputation Management*. edit. Springer, Berlin, 2011, 3-8.
98. Helm, Sabrina. Tolsdorf, J. How does corporate reputation affect customer loyalty in a corporate crisis? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2013, 144– 152.
99. Hermann, Charles. Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative science quarterly*, 1963.
100. Hermmann, Charles. Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. 1963.
101. Huang, Yi-Hui. Crisis situations, communication strategies, and media coverage: A multicase study revisiting the communicative response model. *Communication Research*, 33(3), 2006. 180–205.
102. Huang, Yi-Hui. Susan Su. Determinants of consistent, timely, and active responses in corporate crises. *Public Relations Review*, 35(1), 2009. 7–17.
103. Jackson, Susan. Jane Dutton. Categorizing strategic issue: Links to organizational action. *The Academy of Management Review*, 12(1).1987.
104. Jones, Edward. Gordon, E.M. Timing of self-disclosure and its effects on personal attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(3), 1972. 358-365.
105. Jorgensen, Brian. Components of consumer reaction to company-related mishaps: A structural equation model. *Advances in Consumer Research*, 1996, 346–351.
106. Katz, Jack. What makes crime `news'?. 1987.
107. Kauffman, James. Adding fuel to the fire: NASA's crisis communications regarding Apollo 13. *Public Relations Review*, 25(4): 1999. 421–432.
108. Kepplinger, Hans et all. *Alltägliche Skandale. Eine repräsentative Analyse regionaler Fälle [Everyday Scandals: A Representative Analysis of Regional Scandals]*. Konstanz: UVK-Verlags-Gesellschaft. 2002.
109. Khandwalla, Pradip. *Crisis Responses of Competing Versus Non-Competing Organizations*, 1978.
110. Kim, Yungwook. Searching for the Organization-Public Relationship: A valid and reliable instrument. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 78(4), 2001.799-815.
111. Kleinz, K., *Proactive communication in a crisis-driven world*. School Business Affairs, 1999.

112. Kruse, Noreen Wales. Apologia in Team Sport. *Quarterly Journal of Speech*, v67 n3. 1981. 270-283.
113. Kuklan, Hooshang. Perception and organizational crisis management. *Theory and Decision*. 1988.
114. Larkin, Ralph. The Columbine legacy: Rampage shootings as political acts. *American Behavioral Scientist*. 2009.
115. Lazarus, Richard. Emotion and adaptation. New York: Oxford University Press, 1991.
116. Ledingham, John. Stephen Bruning. Relationship Management in public relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship. *Public Relations Review*. 1998. 55-65.
117. Len-Ríos, Maria. Amanda Hinnant, & Park, S.-A. Understanding how health journalists judge public relations sources: A rules theory approach. *Public Relations Review*, 35(1). 2009. 56–65.
118. Lerbinger, Otto. *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Lawrence Erlbaum Associates. 1997.
119. Linke, Craig. *Crisis: Dealing with the unexpected*. New York: Longman. 1989.
120. Luhmann, Niklas, *Introduction to Systems Theory*. Polity, 2013b.
121. Mandell, Lawrence, Joseph Zacker. *Applying Crisis Theory to Organizations: A Case Study*. 1977.
122. Marcus, Alfred. Goodman, R.S. Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis', *Academy of Management Journal*, 34. 1991. 281–305.
123. Martinelli, Kathleen. William Briggs. Integrating public relations and legal responses during a crisis: The case of Odwalla, Inc. *Public Relations Review* 24. 1998. 443-460.
124. Mauet, Thomas. *Trial techniques* (7th ed.). New York: Aspen Publishers. 2007.
125. McDonald, Lyn, Charlyn Härtel Applying the involvement construct to organizational crises. *Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*. Griffith University, Department of Marketing, Gold Coast, Australia, 2000, 799–803.
126. McGuire, W. J., & Papageorgis, D. The relative efficacy of various types of prior belief-defense in producing immunity against persuasion. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), 1961. 327–337.
127. Merten, Klaus. *Krise und Krisenkommunikation: Von der Ausnahme zur Regel?*, 2014.
128. Meyers, Gerald. John Holusha. *Managing Crisis*. Unwin, London. 1986.
129. Miles, Sandra. Glynn Mangold. Employee voice: Untapped resource or social media time bomb? *Business Horizons* 57(3): 10.1016. 2013.
130. Millar, Dan, and Robert Heath. *Responding to a Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2004, p. 14.
131. Mitchell, Ronald. Bradley Agle. Donna Wood. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts*. 1997.
132. Mitroff, Ian. Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review*, 36(2). 1994. 101–113.
133. Moreira, J. Paulo. A framework for responsive health policy and corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(1), 2007. 8-24.

134. Neuman, W. Russel. Marion, Just. Common knowledge: News and the construction of political meaning. Chicago: University of Chicago Press.1992.
135. Pantti, Mervi. Disaster news and public emotions. The Routledge handbook of emotions and mass media. Routledge. 2010. 221-236.
136. Park, Hyojung, Reber, B. H. The Organization-Public Relationship and crisis communication: The effect of the Organization-Public Relationship on public's perceptions of crisis and attitudes toward the organization. International Journal of Strategic Communication. 2012. 240.
137. Pearson, Christine. Judith Clair. Reframing crisis management. Academy of Management Review, 1998.
138. Pearson, Clair. Ian Mitroff. From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management, Academy of management executive, Volume 7, Number 1. 1993. 48 – 59.
139. Penrose, John. The Build-the-Box Lesson. 2000. p. 155.
140. Penrose, John. The role off perception in crisis planning. Public Relations Review, 2000.
141. Pfeffer, Jeffrey. Salancik, G. The external control of organisations: A resource dependence perspective, Harper & Row, New York. 1978.
142. Quarantelli, E. Disaster crisis management: A SUMMARY OF RESEARCH FINDINGS. 1988.
143. Raiser, Martin. Trust in Transition, 1999, p. 4.
144. Raupp, Julianna. Social agents and news media as risk amplifiers: a case study. 2014.
145. Regester, Michael. Judi Larkin, Risk Issues and Crisis Management – A Casebook of Best Practice. (2nd Edtn) London, 2002.
146. Reynolds, Barbara. and Seeger, M. Crisis and emergency risk communication as an integrative model, Journal of health communication, Volume 10, 2005. 43–55.
147. Reynolds, Barbara. Crisis and emergency risk communication. Atlanta, GA: Centers for Disease Control and Prevention, 2002. p. 8.
148. Rosenthal, Ureil. Arjen Boin. Louise K. Comfort. Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities. 2001.
149. Rosenthal, Uriel. Michael T. Charles. Paul T. Hart. Coping With Crises: The Management of Disasters, Riots, and Terrorism.1989. p 10.
150. Ruff, Peter, Khalid Aziz. Managing Communications in a Crisis. Gower Publishing. 2003, p. 3.
151. Schmidt, Sasha. Guiding managers on how to handle the media during a crisis. The Business Communicator, 6(10). 2006. 10-11.
152. Schultz, Friederike. Jan Kleinnijenhuis. Sonja Utz. The Mediating Role of the News in the BP Oil Spill Crisis 2010: How U.S. News Is Influenced by Public Relations and in Turn Influences Public Awareness. 2012.
153. Schwartz, Charlotte. Is Psychoanalysis in Crisis? 2003.
154. Seeger, Mathew. Best practices in crisis communication: An expert panel process. Journal of Applied Communication Research, 34(3), 2006. 232–244.
155. Seeger, Mathew. Ulmer, R. A post-crisis discourse of renewal: The cases of Malden Mills and Cole Hardwoods. Journal of Applied Communication Research, 30. 2002. 126-142.

156. Seeger, Matthew. Timothy Sellnow. Robert Ulmer. *Communication, Organization, and Crisis*. 1998.
157. Sellnow, Timothy. Matthew Seeger. Exploring the boundaries of crisis communication: The case of the Red River Valley flood. *Communication Studies*. 2001. 153-167.
158. Semetko, Holli. Valkenburg, P. M. Framing European politics: A content analysis of press and television news. *Journal of Communication*, 50(2), 2000. 93- 109.
159. Sherman, Robert. *Organizing the Extended Family as a Self-Help Group*. 1999. p. 11
160. Shin, Jae-Hwa. Glen T. Cameron. Going head to head: Content analysis of high profile conflicts as played out in the press. *Public Relations Review*, 31(3): 2005. p. 192.
161. Shrivastava, Paul. George Siomkos. *Disaster Containment Strategies*. *Journal of Business Strategy*. 1989.
162. Shrivastava, Paul. Ian I. Mitroff. Danny Miller. *Understanding industrial crises*. 1988.
163. Smith, Craig. Haynes, K. N., Lazarus, R. S., & Pope, L. K. In search of “hot” cognitions: Attributions, appraisals, and their relation to emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1993, 916–929.
164. Smith, Denis. Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management. *Industrial Crisis Quarterly*, 4: 1990. 263–275.
165. Sriramesh, Krishnamurthy, Kim, Y., & Takasaki, M. Public relations in three asian cultures, *Journal of Public Relations Research* n. 11. 1999
166. Sriramesh, Krishnamurthy. *The impact of societal culture on public relations: An ethnographic study of south Indian organizations*. University of Maryland, College Park, Maryland. Accessed on: 11 May 2021
167. Sutcliffe, Kathleen. Organizational environments and organizational information processing', in Jablin, F. and L. Putnam, *The new handbook of organizational communication; advances in theory, research and methods*, London, Sage, 2001. 197-230.
168. Thomas, Richard. *Marketing Health Services*. *Health Administration Pr.* 2005. p. 469.
169. Topper, Benjamine. Lagadec, B. Fractal Crises—A new path for crisis theory and management, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 21, 2013. 4–16.
170. Troester, Rod. The corporate spokesperson in external organizational communication: What we need to know and what we need to know. *Management Communication Quarterly*, 4(4), 1991. 528-540.
171. Tucker, Keneth. Broom, G. Managing Issues Acts as Bridge to Strategic Planning // *Public Relations Journal*, V. 49, 1993, 38–40.
172. Ulmer, Robert. Timothy Sellnow. *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.
173. Ulmer, Robert. Timothy Sellnow. Matthew Seeger. Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, 33(2), 2007. 130-132.
174. Umansky, David. How to Survive and Prosper When it Hits the Fan', *Public Relations Quarterly*. 1993. 32-34.

175. Vercic, Ana T., Vercic, D., & Coombs, W. T. Convergence of crisis response strategy and source credibility: Who can you trust? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2018. 1-10.
176. Vos, Marita. Schoemaker, H. Accountability of communication management: A balanced scorecard for communication quality, Boom Onderwijs/ Lemma, Amsterdam. 2004.
177. Wan, Hua-Hsin. Michael Pfau. The Relative Effectiveness of Inoculation, Bolstering, and Combined Approaches in Crisis Communication. *Journal of Public Relations Research*, 16(3), 2004. 301–328.
178. Ware, B. Will Linkugel. They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia *Quarterly Journal of Speech*, 59(3), 273-283. 1973.
179. Watson, Tom. Reputation and ethical behaviour in a crisis: predicting survival. *Journal of Communication Management*. 2007. 371-384.
180. Waymer, Damion., Heath, R. L. Emergent agents: The forgotten publics in crisis communication and issues management research. *Journal of Applied Communication Research*, 2007, 88–108.
181. Weick, Karl. The collapse of sensemaking in organisations: The Mann Gulch disaster, *Administrative Science Quarterly*, Volume 38, 1993. 628-652.
182. Weinberger, Marc. Chris Allen. William Dillon. Negative Information: Perspectives and Research Directions. Association for Consumer Research. 1991. 398-404
183. Weiner, Bernard. Social motivation and moral emotions: An attribution perspective. In M. J. Martinko (Ed.), *Attribution theory in the organizational sciences*, 2004, 5–24.
184. Weiner, Bernard. *An attributional theory of motivation and emotion*. New York, 1986.
185. Weischenberg, Siegfried. Journalismus als soziales System. In K. Merten, S. J. Schmidt, & S. Weischenberg (Hrsg.), *Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag. 1995. 427-454
186. Wilcox, Dennis. Glen Cameron. *Public Relations: Strategies and Tactics*. 2006, p. 258.
187. Williams, J.A., Paddock, S.W., Carroll, S.B. Pattern formation in a secondary field: a hierarchy of regulatory genes subdivides the developing *Drosophila* wing disc into discrete subregions. 1993. 571-584.
188. Williams, Kipling., Bourgeois, M.J., & Croyle, R.T. The effects of stealing thunder in criminal and civil trials. *Law and Human Behavior*, 17(6), 1993. 597-609.
189. Wilms, Frank. *Krisen-PR - Alles eine Frage der Taktik: Die besten Tricks für eine wirksame Offensive*. 2006.
190. Wombacher, Kevin. Emina Herovic. Timothy Sellnow. Matthew Seeger. The complexities of place in crisis renewal discourse: A case study of the Sandy Hook Elementary School shooting. 2017.
191. Yang, Sid. James Grunig. Decomposing organisational reputation: The effects of organisation–public relationship outcomes on cognitive representations of organisations and evaluations of organisational performance. *Journal of Communication Management*. 2005.

