

ПОЛИТИКА И ПОЛИТИКИ

УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИСНАТА КОМУНИКАЦИЯ НА ПОЛИТИЧЕСКИТЕ ПАРТИИ В БЪЛГАРИЯ – УСПЕШНИ МОДЕЛИ И НЕЕФЕКТИВНИ ПРАКТИКИ

Здравка Андонова

Резюме

Предмет на изследването е управлението на кризисната комуникация на политическите организации, а обект – двете най-големи партии у нас – ГЕРБ и БСП. Доказана е тезата, че партиите нямат система за добро управление на комуникациите в условия на криза, но ГЕРБ все пак се справя по-добре от БСП. На база на оценката на познатите досега в науката и практиката модели е съставен работен модел за управление на кризисната комуникация на партиите – той залага на принципи като бързина, откритост, достоверност и включва управление на комуникацията с вътрешни и външни публики, медии и политически опоненти по адекватни комуникационни канали и чрез ефективни методи. Работоспособността на модела е проверена чрез изследването; чрез него са получени нови данни, след което моделът е обогатен, развит с добри практики от опита на партиите и съвети на експерти.

Ключови думи: кризисната комуникация, ефективна кризисна комуникация, политически партии, модели за управление на кризисната комуникация.

MANAGEMENT OF CRISIS COMMUNICATION OF POLITICAL PARTIES IN BULGARIA – SUCCESSFUL MODELS AND INEFFECTIVE PRACTICES

Zdravka Andonova, PhD student, Sofia University

Abstract

The subject of this research is the management of crisis communication of political organizations. Its object are two main political parties in Bulgaria – GERB and BSP. The following thesis is proved: political parties do not have at their disposal a system of good communication management in times of crisis. On this basis a working model for effective crisis communication of political parties is made. It includes principles as fastness and honesty and it also manages communication with inner and outer stakeholders, media and political opponents. The model is approbated during the research; it's also enriched with good practice and advices. This research contributes with this model for effective crisis communication of political parties.

Key words: crisis communication, effective crisis communication, political parties, models for crisis communication management, model.

Нестабилността в политическата обстановка у нас, темповете на развитие на различни кризисни ситуации и нарастващото противопоставяне между политическите субекти поставят въпроса за успешните модели на ефективна комуникация на политическите организации (в т.ч. партии) при различни проблеми с цел запазване и разширяване на доверието, печелене на избори и власт. Досега обаче няма изследване на добрите практики при управлението на кризисната комуникация на български партии.

Предмет на настоящото изследване е управлението на кризисната комуникация на политическите организации. Обект са двете най-големи партии у нас – Политическата партия „Граждани за европейско развитие на България“ (ПП ГЕРБ) и Българската социалистическа партия (БСП), и тяхната комуникация при различни кризи. Изследователската хипотеза е, че те нямат система за добро управление на кризисната комуникация. Целта е да се създаде и развие модел за ефективно управление на кризисна комуникация на политическите организации (в т.ч. партии).

Условия за ефективност на политическата комуникация при криза

При преглед на редица изследвания върху кризисната комуникация, сред които на мощабно проучване на Тимъти Комбс и Шери Холадей (Coombs, Holladay, 2010: 25-46), могат да се извадят условия за нейната ефективност като бързина; точност и яснота; предоставяне на цялата информация на всички вътрешни и външни заинтересовани страни чрез различни комуникационни канали; използване на различни стратегии на комуникация - например казване на истината, опровергаване, омаловажаване, преобръщане на дневния ред на обществото с положителни за организацията събития и др.

Сред условията за ефективност на политическата комуникация във всякакви ситуации са убедителност, всеобхватност, възможност за разширяване на доверието и надмощие над политическия опонент. На база на тези условия са изведени следните критерии за ефективна кризисна комуникация на партиите (вж. табл. 1).

Табл. 1 Условия за ефективност на кризисната комуникация на партиите

Показатели	Критерии
Комуникация	Комуникация не само по време на кризата, но преди и след нея.
Информация	Истинна, достоверна. Бързи, точни и ясни съобщения. Инструктираща информация и информация за приспособяване, но и достатъчно информация за възстановяване на репутацията (имиджа).
Репутация	Казване на „лошата новина“ (истината за кризата), за да са по-малко вредите; показване на отношение към отговорността (отричане, частично или напълно приемане).
Заинтересовани страни	Съобщенията да стигат бързо до членове на партията, симпатизанти, потенциални избиратели, медии, политически опоненти, граждански сдружения и др.
Политически опоненти	Усилия за оборване на твърденията (нападките) на политическите опоненти по адрес на изпадналата

	в криза организация (партия).
Методи на комуникация	Бърза реакция. Казване на истина. Борба със слуховете. Създаване на положителни събития за поддържане на репутация.
Канали на комуникация	Всякакви. Вътрешни канали, медии, социални мрежи.
Слухове	Опровергаване, омаловажаване или контраатакуване (освен ако не е нужно потвърждение).

Политическата комуникация в условията на криза трябва да работи за запазване и възстановяване на репутацията и доверието в партията, в т.ч. запазване и евентуално увеличаване на избирателите.

Изследване на кризисната комуникация на партиите в България

По посочените по-горе критерии е оценена приложимостта на девет съществуващи модела за управление на кризисна комуникация за нуждите на политическите организации. В различни комбинации и с допълнения моделите „Кризисна и спешна комуникация при риск“ (Model CERC) на Матю Сийгър и Барбара Рейнолдс (Reynolds, Seeger, 2005: 43 – 55), „Най-добри практики в кризисната комуникация“ на Матю Сийгър (Seeger, 2006: 232-244) и „Ефективната кризисна комуникация (при корпорациите) – компоненти и инструменти“ на Валерия Пачева (Pacheva, 2009: 109-147) могат да бъдат използвани с различна ефективност от партиите в криза, тъй като общо предлагат комуникация преди, по време на и след кризата, честност, достоверност и откритост и действия като създаване на щаб, излъчване на говорители и бързи реакции с цел запазване на репутация. От модели на Руси Маринов („Система по кризисни комуникации“) (Marinov, 2013) и Ина Бачева („Ефективна кризисна комуникация в контекста на социалните медии“) (Бачева, 2012) също могат да се взимат различни добри практики за онлайн комуникация като бързина, широкообхватност и добра организация. В малка степен могат да се използват и практики от моделите „Три етапа на кризисна комуникация“ на Тимъти Комбс (Coombs, 2007) и „Контролен списък за кризисна комуникация“ на Питър Антонисън (Anthonissen 2008: 197). Моделите „Най-добрите практики в кризисната комуникация според атрибутивната теория“ на Тимъти Комбс (Coombs, 2007: 9) и „Комуникационен модел „7 С“ при кризи“ на Матю Ройс (Royle, 2012) не са подходящи за партии.

След оценка на моделите за кризисна комуникация и формиране на критерии за ефективна кризисна комуникация на политическите организации (в т.ч. партии), е синтезиран и изграден работен модел за ефективна кризисна комуникация на партия, който може да бъде представен таблично по следния начин (вж. таб. 2).

Табл. 2 Работен модел за ефективна кризисна комуникация на политически организации

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

На база на синтезирания работен модел за ефективна кризисна комуникация на политическите организации (в т.ч. партии) са разписани **изследователски въпроси**, които следват основните аспекти на модела:

- **управляват** ли партиите кризисната си комуникация, следвайки конкретен модел;
- комуникират ли ефективно с **вътрешни и външни публики**;
- използват ли адекватни **канали на комуникация**;
- комуникират ли ефективно с **медиите** при криза;
- комуникират ли адекватно/ефективно с **политическите опоненти**.

Изследователските въпроси имат статут на **понятийни индикатори на изследването**. Ще се счита, че изследователската теза е доказана или частично доказана при отсъствие на всички или повечето индикатори, т.е. ще се приема, че партиите нямат добра система за управление на кризисната комуникация. Ще се счита, че

изследователската теза е частично или напълно отхвърлена при наличие на повечето или всички индикатори.

На база на теорията изследователските въпроси са развити с подвъпроси и така е формиран въпросник за провеждане на изследването, всеки въпрос от който има статут на **емпиричен индикатор**. По него са направени 30 дълбочинни интервюта - 15 с вътрешни наблюдатели (хора на ръководни позиции в ГЕРБ и БСП, както и оглавяваните от тях правителства; партийци от различни йерархични нива; както и PR и комуникационни експерти от двете партии) и 15 с експерти - външни наблюдатели на ГЕРБ и БСП (политолози, социолози, комуникационни експерти и ресорни журналисти), което позволява обхващане на различни гледни точки.

Резултати от изследването на кризисната комуникация на партиите в България

Мненията на вътрешните и външните експерти по различните понятийни индикатори са обобщени, след което са представени и техните препоръки за подобряване на управлението на кризисната комуникация на ГЕРБ и БСП.

Понятиен индикатор 1 – Управление на кризисната комуникация по разписан модел: И ГЕРБ, и БСП нямат напълно изградени и разписани модели за управление на кризисна комуникация, в т.ч. и планове за действие и комуникация при криза, но ГЕРБ се справя по-добре и донякъде работи по модел, докато практиките за управление на кризисната комуникация на БСП често се разминават с теоретичните препоръки и предложенията в работния модел.

ГЕРБ управлява кризисната си комуникация по-бързо и по-ефективно от БСП, а това може да се тълкува като ключово за успеха ѝ. Макар да не създава кризисен щаб, ГЕРБ има говорител(и), комуникира бързо чрез различни методи и по различни канали, с което постига в голяма степен ефективна кризисна комуникация. Въпреки че ползва некоректни практики като подмяна на дневния ред не само с положителни, но и с отрицателни събития и омаловажаване на проблема, ГЕРБ запазва в по-голяма степен доверието в себе си дори след политически кризи (по изборни резултати). Това от една страна може да значи, че макар и да не е разписана в модел, ГЕРБ все пак има донякъде работеща система за управление на кризисната комуникация; от друга страна обаче - че политическите кризи не успяват да повлияят в чак такава голяма степен негативно на доверието на избирателите в ГЕРБ.

БСП не управлява кризисната си комуникация достатъчно бързо и ефективно и заради това при криза често търпи по-големи щети върху общественото доверие, което има. И двете партии обаче подценяват целите, които трябва да има кризисната комуникация – в голяма степен ги ограничават до успокояване на обстановката, а те всъщност трябва да включват и разрешаване на проблема и възстановяване от кризата.

Предимствата на ГЕРБ при управлението на кризисната комуникация пред БСП може да бъдат търсени не само в добрата организация, но и в това, че ГЕРБ е реално лидерска партия, което ѝ създава стриктност и навик за много по-бързи реакция и действия. Освен това изводите могат да значат, че БСП е затруднена да реагира адекватно на кризата заради това, че има йерархична структура, че е „тежка машина“ и че често се проявяват вътрешни противоречия. От друга гледна точка обаче може да се каже, че БСП е улеснена при управлението на кризисната си комуникация, тъй като може да го подобри взаимствайки част от практиките, които водят до ефективни резултати при ГЕРБ.

Препоръки: И ГЕРБ, и БСП трябва да изградят напълно и разпишат свои модели за

управление на кризисна комуникация, в т.ч. планове за действие и комуникация при криза. В тях цел на кризисната комуникация освен успокояване и запазване на репутацията трябва да бъде и реалното разрешаване на проблема, което често минава през промяна.

ГЕРБ трябва да обобщи сегашните практики като бързина и ефективност на реакцията; всеобхватност на комуникационните канали и на методи на комуникация. Освен това партията трябва да заложи на ползването на минал опит и мнения на експерти при вземането на управленски решения, както и да заложи на кризисен щаб и обучени говорители. БСП трябва да работи по всички тези практики, но най-вече за бързина и ефективност, както и за по-прецизен анализ на кризисната ситуация. Освен това в модела трябва да има предвидени и (комуникационни) действия преди и след криза, което значи, че ГЕРБ и БСП могат да се възползват от работния модел за ефективна кризисна комуникация на политически организации (в т.ч. партии), обобщен по-рано. От гледна точка на заинтересованите от кризисната комуникация страни създаването на такъв модел е необходимо за получаването на бърза и точна информация и инструкции как да се действа при криза.

Понятиен индикатор 2 – Ефективна комуникация с вътрешни и външни публики: ГЕРБ по-скоро комуникира ефективно с вътрешни и външни публики по време на криза, докато БСП – не успява да води и управлява ефективна кризисна комуникация с тях, тъй като дори не успява да даде информацията в чист вид, т.е. без интерпретация. И двете партии не са достатъчно честни и открити, не търсят реална обратна връзка от заинтересованите страни, както и не дават пълна и качествена инструктираща информация, информация как да се действа при дадено хипотетично решение, както и информация за подобряване на репутацията. Това от една страна може да значи подценяване на възможностите на реалната кризисна комуникация, а от друга – опит за скриване на част от проблема, което обаче може да доведе до нови кризи.

ГЕРБ противодейства по-ефективно на слухове в сравнение с БСП, тъй като ги опровергава, омаловажава и контраатакува, докато БСП не успява да ги омаловажи или контраатакува добре, но може да се поучи от практиките на ГЕРБ. И двете партии обаче нямат ясна позиция за противодействие на фалшивите новини, а има мнения, че стимулират разпространяването им, когато са атака срещу опонента. Тази практика трябва да бъде прекратена най-малко в частта за разпространяване на неистини.

Причини за по-ефективната кризисна комуникация на ГЕРБ в сравнение с тази на БСП могат да бъдат търсени и в произхода и организацията в партиите – ГЕРБ е по-скоро лидерска партия, в която има стройни системи за бърза реакция, докато БСП е „тежка машина“, в която комуникацията се задвижва бавно, но пък може да се предполага, че по-често се чуват различни мнения, в т.ч. и за действия при криза. Т.е. от една страна бързата и почти еднолична реакция при ГЕРБ е добра и работеща практика, но от друга обаче – може да доведе до „изпускане“ на някоя гледна точка или интерпретация, шансът за което намалява при БСП, където има практика да се чуват различни мнения. Поради това вероятно трябва да се търси баланс или да се избегне „изпускане на подробности“ чрез предварителна подготовка.

Препоръки: И ГЕРБ, и БСП трябва да планират и управляват по-честна и открита комуникация с вътрешните и външните публики, да търсят реална обратна връзка от тях, както и да им дават по-пълни опорни точки (инструктираща информация и информация за приспособяване към бъдещи решения). БСП трябва да се научи да реагира по-бързо и да управлява разпространението на кризисна информация така, че тя да достига в чист вид до

заинтересованите страни (дори това да значи намаляване на посредниците).

В плана на ГЕРБ трябва просто да бъдат разписани действия като опровергаване, омаловажаване или контраатака на слухове, докато БСП трябва да се поучи от всички тези добри практики на ГЕРБ. В моделите си за управление на кризисната комуникация и двете партии трябва да отрекат използването и стимулиране на разпространението на фалшиви новини. И двете партии могат да се възползват от работния модел за ефективна кризисна комуникация на политически организации (в т.ч. партии), обобщен по-рано.

Понятиен индикатор 3 – Адекватни канали за комуникация: И ГЕРБ, и БСП използват адекватни канали за кризисна комуникация като лични срещи, партийни срещи и събития, медии (телевизия, сайтове, радио и вестници), социални мрежи (основно фейсбук и твитър), но не винаги ги използват в пълния им капацитет, т.е. достатъчно ефективно, тъй като по-скоро се интересуват от разпространяване на информация за положителната си репутация, отколкото чрез тези канали да бъдат реално полезни на заинтересованите страни и да дадат цялата информация. От гледна точка на управлението отказ да се разкрие цялата информация може да се разглежда като отказ за поемане на отговорност, а от гледна точка на заинтересованите страни – по-скоро води до влошена репутация и загуба на доверието, както и риск от вторични кризи при разкриване на информацията от друг източник.

При криза ГЕРБ се справя по-добре от БСП при иницирането на участия в медиите, но пък иницира по-малко партийни събития. От своя страна БСП не може да управлява ефективно партийните събития и те често стават повод за вторични конфликти (вътрешни кризи). Това би могло да значи, че ГЕРБ се опитва да ограничи личните контакти с вътрешни публики (вътрешни заинтересовани страни), а да пуска информацията през медии или опосредствани канали, за да няма интерпретации и да не се стига до вътрешни противоречия при зачестяване на партийните събития. За разлика от БСП ГЕРБ пък не издава партийни документи като позиции и почти няма партийни събития по време на криза. В същото време обаче основно правило на ГЕРБ при криза е да се отиде на мястото на събитието, т.е. да се комуникира от първо лице.

Недобрите контакти на медиите и лошата организация на кризисните партийни събития са сред причините при криза БСП да не успява да иницира участия в медиите, да разпространи бързо информация за изход от кризата, а понякога да я нагнетява с интерпретации и вътрешни конфликти.

Причини за тези изводи могат да се търсят и във вида и организацията на работа на двете партии. ГЕРБ е лидерска партия и решенията се вземат по-скоро еднолично, без да има широко обсъждане в органите ѝ, докато БСП има по-широко развит вътрешнопартиен живот, при който понякога се раждат противоречия. Може да се твърди, че ГЕРБ има по-добри контакти с медиите и то не само защото почти винаги е на власт, а понеже има по-добро планиране, организация, ръководене и контрол.

Препоръки: И ГЕРБ, и БСП трябва да изградят напълно и разпишат свои модели за управление на кризисната комуникация с планирана комуникация през различни канали, като се заложат повече лични срещи със заинтересовани страни при криза, както и издаването на повече документи с мерки за действие (планове, инструкции). При криза БСП трябва да намери начин да иницира повече участия в медиите, което минава през подобряване на контактите с тях.

Изказванията на партийните членове в медиите и социалните мрежи като фейсбук трябва да са координирани и да представят позицията на партията, за да не се стига до

вторични кризи (с доверието). И двете партии могат да се възползват от работния модел за ефективна кризисна комуникация на политически организации (в т.ч. партии), обобщен по-рано.

Понятиен индикатор 4 – Ефективна комуникация с медиите: При криза ГЕРБ комуникира по-скоро адекватно с медиите, докато БСП не успява да го направи, тъй като не е достатъчно бърза при отговаряне на нуждите им. Причина за това може да бъде, че заради лидерски произход ГЕРБ има навик за по-бърза реакция от „тежката машина“ БСП. Освен това БСП не е добре организирана, има и мнения, че се държи „елитарно“, което може да е причина за закъснялата реакция и лошите взаимодействия и комуникация с медиите. Причини може да се търсят и в състоянието на медии, но такива фактори не се отчитат в изследването – негово ограничение са.

И двете партии не дават всички факти на медиите, но на БСП изглежда ѝ е по-трудно да представи и политическата си позиция за кризата, както и да инициира достатъчно участия медиите. Има различни допускания защо двете партии не са достатъчно открити към медиите – нямат добри контакти с медиите, подценяват сложността на кризисната ситуация или не гледат на медиите като равноправен участник или партньор в кризисната комуникация, а като транслятор на информация и то - на желаната от тях информация, над когото понякога даже се опитват да укажат контрол и дори натиск.

Препоръки: И ГЕРБ, и БСП трябва да изградят напълно и разпишат свои модели за управление на кризисната комуникация с планове за комуникация с медиите, като залегнат на бързина на реакцията, която ГЕРБ и сега има; на откритост и достъпност за медиите; да разрешат и представянето на „неудобните факти за кризата“, за да се избегнат вторичните ѝ прояви. За разлика от ГЕРБ БСП трябва да намери начин „да вкара“ позицията си при криза в медийния поток. И двете партии могат да се възползват от работния модел за ефективна кризисна комуникация на политически организации (в т.ч. партии), обобщен по-рано.

Понятиен индикатор 5 – Адекватна/ефективна комуникация с/спрямо политическите опоненти: ГЕРБ успява да води адекватна (ефективна) комуникация с политическите опоненти, докато БСП не винаги успява да го прави и една от причините за това е бавната ѝ реакция. Колко бързо или съответно – бавно дадена партия управлява кризисната си комуникация с опонентите зависи не само от навиците, организацията на работа и възможностите за реакция, но и от това кой е инициатор на комуникация (нападките). Може да се предположи, че тъй като ГЕРБ и БСП са основни политически опоненти, БСП не успя да се справя така ефективно с кризисната комуникация с опонента, тъй като ГЕРБ го прави, като по-често задава тона на политическите престрелки и вероятно по-често отнема инициативата. Т.е. отнемането на инициативата може да бъде основен фактор за успешността и адекватността на кризисната комуникация с/срещу опоненти.

След като ГЕРБ успява да проведе по-ефективна кризисна комуникация с политическите опоненти от БСП, значи ГЕРБ по-скоро успява да запази добра репутация или да ограничи щетите върху нея след „сблъсъка“ за разлика от БСП. Причини за това могат да се търсят не само в комуникационните стратегии на двете партии и бързината и ефективността на реализацията им, но и в тяхната история – докато ГЕРБ е по-млада партия, БСП има вековна история като БКП и следователно - повече поводи да бъде

атакувана. Една от стратегиите за противопоставяне на двете партии е споменът за комунизма – ГЕРБ напада БСП за грешките в този период, а БСП се опитва да събуди носталгията у по-възрастните избиратели.

Препоръки: ГЕРБ и БСП трябва да обърнат внимание на управлението на кризисната комуникация към опоненти в моделите си за управление на кризисна комуникация, които предстои да синтезират и разпишат. Техниките, които трябва да бъдат включени по отношение на нападките на опоненти, са (1) признаване на грешка и бърза развързка чрез оставка, (2) бързо оборване чрез отричане, (3) бърза контраатака (заради друг проблем, скандал) и (4) дори омаловажаване. И двете партии могат да се възползват от работния модел за ефективна кризисна комуникация на политически организации (в т.ч. партии), обобщен по-рано.

Още препоръки: Препоръките на вътрешни и външни наблюдатели за подобрене на кризисната комуникация на ГЕРБ и БСП са важни за ръководствата на двете партии, които трябва да планират, организират, ръководят и контролират нейното управление.

За ГЕРБ се препоръчва изграждането и разписването на модел за управление на кризисна комуникация, в който освен сегашните практики да се планира субординацията на действията на отделните структури; да се планират и обучат нови говорители; да залага на сериозност, по-голяма честност, откритост и достъпност; да се дава повече информация на публиките, както и да има по-задълбочен анализ и ползване на минал опит. Пожарните действия трябва да намалееят, но не за сметка на бързината – кризисната комуникация на ГЕРБ трябва да бъде планирано бърза и по-сериозна.

За БСП се препоръчва изграждането и разписването на модел за управление на кризисна комуникация, в който освен добрите практики към момента да се планира бърза кризисна комуникация, без това да бъде за сметка на качеството ѝ. В него, също както при ГЕРБ, трябва да се заложи на по-голяма честност, откритост и достъпност и да се дава повече информация на публиките. БСП трябва да планира и организира и по-качествен анализ на кризисната ситуация, използване на по-голям минал опит, както и на по-съвременни медийни похвати. В модела трябва да се заложи и субординация и координация между вътрешните публики, за да се избегнат противоречия в позициите им, които могат да създадат вторични кризи.

Извод: При изследване наличието на понятийните индикатори се вижда, че макар и да няма обоснован модел за управление на кризисната комуникация с план за действие и комуникация в условията на криза ГЕРБ покрива някои от основните критерии за ефективна кризисна комуникация – комуникира бързо, дава информация на вътрешни и външни заинтересовани страни през различни канали, позицията ѝ присъства в медиите, успява да обори нападките на опоненти. Така може да се обобщи, че при ГЕРБ в някаква степен е наличен понятийният индикатор с най-голяма тежест – работа по разписан модел за управление на кризисна комуникация. В по-голяма степен са налични и останалите понятийни индикатори – ефективна и адекватна комуникация с (2) вътрешни и външни публики, (4) медии и (5) политически опоненти по (3) адекватни канали на комуникация.

В същото време най-вече заради липса на модел за управление на кризисната комуникация с план за действие и комуникация, бавене и недобри методи на комуникация, БСП по-скоро не успява да води ефективна кризисна комуникация, да разпрати информация без интерпретация на всички заинтересовани страни, „да вкара“ достатъчно от своята позиция в медиите и да отговори адекватно на нападките на опоненти, макар и да ползва ефективни (адекватни) канали на кризисна комуникация. Така може да се обобщи,

че при БСП в изключително голяма степен отсъстват четири от понятийните индикатори, в т.ч. и този с най-голяма тежест – разписаният модел за управление на кризисната комуникация. В голяма степен присъства само един от понятийните индикатори – използването на адекватни канали за кризисна комуникация.

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

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

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

За ГЕРБ основните препоръки са:

- изграждане на модел за управление на кризисната комуникация, който включва комуникация преди, по време на и след кризата;
- създаване на план за комуникация по време на кризата с цел успокояване, разрешаване и възстановяване от кризата, както и възстановяване и запазване на репутацията и доверието;
- формиране на кризисен щаб, използване на мнения и на външни експерти;
- даване на повече факти, инструктираща информация и информация за приспособяване към решенията на заинтересованите страни;
- реална честност, достъпност и откритост към заинтересованите страни и медиите и търсене на реална обратна връзка от тях;
- отказ от разпространението на слухове и фалшиви новини дори и като методи на кризисната комуникация;

За БСП основните препоръки са:

- изграждане на модел за управление на кризисната комуникация, който включва комуникация преди, по време на и след кризата;
- бързина на реакцията и комуникацията;
- създаване на план за комуникация по време на кризата с цел успокояване, разрешаване и възстановяване от кризата, както и възстановяване и запазване на репутацията и доверието;
- формиране на кризисен щаб, търсене на мнения и на външни експерти за анализа на кризисната ситуация, използване на минал опит и добри практики;

- даване на повече факти, инструктираща информация и информация за приспособяване към решенията на заинтересованите страни;
- изчистване на „шумовете“ в комуникационните канали, за да може информацията да пристига в чист вид, без интерпретация;
- даване на повече информация за възстановяване на репутацията;
- по-голямо присъствие в медиите чрез позиция на партията за кризата;
- реална честност, достъпност и откритост към заинтересованите страни и медиите и търсене на реална обратна връзка от тях;
- по-ефективна реакция на нападите на опоненти чрез отричане, омаловажаване и/или контраатака;
 - отказ от разпространението на слухове и фалшиви новини дори и като методи на кризисната комуникация;

Модел за ефективна кризисна комуникация на политически партии в България

Според конкретните си нужди и ГЕРБ, и БСП могат да ползват изградения на база на досегашни изследвания работен модел за ефективна кризисна комуникация на политически организации (в т.ч. партии), който трябва да бъде актуализиран в няколко направления (виж по-долу и таб. 3). Работният модел трябва да бъде развит в следните посоки:

- освен фактите при криза трябва да се съобщи и партийната позиция (плюс опорни точки). Методът на БСП е да има двама говорители по проблема – експерт и политик: първият да обясни детайлите и решенията, вторият - позицията;
- опитите за преобръщане (разместване, подменяне) на дневния ред могат да бъдат не само чрез положителни събития в полза на партията в криза, но и с разкриване на реални проблеми (по-големи проблеми), които в повечето случаи засягат или вредят на политическия опонент. Така от една страна се измества погледа от кризата, от друга – се отнема инициативата на опонента да нападе изпадналата в криза партия. Вкарването на други проблеми в дневния ред обаче трябва да се основава не на слухове и на фалшиви новини, а – само на реални факти;
- омаловажаване на проблемите също може да бъде стратегия, но в случаи, когато кризите не са много дълбоки;
- на фалшивите новини (постистината) трябва да се отговаря както на слуховете – чрез опровергаване, омаловажаване, контраатака;
- да не се допускат вторични кризи, като:
 - при вътрешна криза трябва да се внимава със зачестяването на партийните събития, защото те могат да доведат до разрастване на противоречията и влошаване на публичната репутация на партията;
 - комуникацията на отделни политици в социалните мрежи трябва да бъде добре премислена и планирана, за да не стават допълнителни скандали;
 - да не се крият факти от медиите, което може да доведе до вторични кризи и загуба на доверие в партията;

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

- за обратна връзка могат да се правят вътрешни социологически проучвания (вътрешни анкети) в партиите (от ГЕРБ);
- създаване на вътрешни чатове като канали на комуникация или мейл групи (от ГЕРБ

и БСП);

- за всички кризи да се информират и европейските (международните) партньори (от ГЕРБ);
- при комуникацията при проблем или криза винаги да има лице, т.е. да се избягват индиректните форми на комуникация (от БСП) и да се ходи на място (от ГЕРБ);

Тогава работният модел за ефективна кризисна комуникация за политически партии (и др. политически организации) е развит така:

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

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

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

и т.н.);

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

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

- **управление (основно в модела)** – управляваната комуникация трябва да води до успокояване и разрешаване на кризата и възстановяване от нея, както и възстановяване и подобряване на репутацията, което понякога минава през **промяна**.

- **информация** – на този етап трябва да се дават факти (истината), инструктираща информация и информация за приспособяване, но най-вече информация за запазване на репутацията, както и позицията (опорните точки) на партията;

- **методи на комуникация** – признаване на истината (даване на факти) и излагане на позицията на партията и комуникиране на решението за изход от кризата, **преобръщане на дневния ред на обществото**, т.е. изместване на темата с положителна новина (положително събитие) или с истинна информация за друг проблем (криза);

- **публики** – работа с всички публики за разрешаване на кризата и търсене на обратна връзка от тях;

- **вътрешни публики (партиен актив)** – по всякакви канали (събрания, съобщения, медии и социални мрежи) се дават насоки от една страна за **разрешаване на кризата**, а от друга – за **запазване на доверие и репутация**, в т.ч. и преодоляване на слухове. Търсене на обратна връзка от партийния актив (да се обръща внимание, че на вътрешнопартийните събития могат да се засилят противоречията и да се стигне до влошаване на репутацията);

- **външни публики (избиратели, общественост)** – бързо да се дадат факти и **инструктираща информация** за разрешаване на проблема (при пряко засягане на външните публики) и да се работи за репутацията. Сред стратегиите за възстановяване на репутация и доверие са **оправдание или поемане на отговорност за кризата чрез признаване на грешка и извинение** (може да се изразят емпатия или съпричастност), както и с информация за други положителни събития и истинна информация за други проблеми (кризи);

- **канали за комуникация** – лични срещи, партийни събития, медии, нови канали за комуникация;

- **нови канали за комуникация** – при криза трябва да се използват всякакви канали за разпространяване на информация, в т.ч. социални мрежи и онлайн платформи;

- **медии** – на тях трябва да се дава **бърза и точна информация** и позицията (опорните точки) на партията и да се направи опит да се предоставят данни за запазване на репутацията. Нужно е **максимално участие** на засегнатата от кризата политическа организация в медиите – интервюта, пресконференции, прессъобщения, други събития;

- **политически опоненти** – комуникационни дейности, които да **отнемат възможността за нападки от страна на опонентите**, в т.ч. (аргументирани) нападки към

тях. Партиите трябва **противодействат на слухове и фалшиви новини** по техен адрес **чрез опровергаване, омаловажаване или контраатака**. Ако е истина, трябва да се признае грешката и **да се поеме отговорност**;

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

- **управление (основно в модела)** – обогатяване на модела за управление на кризисна комуникация;

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

- **методи на комуникация** – положителни събития, противодействие на слухове и **фалшиви новини**;

- **публики** – работа за доверие, добра репутация и превенция, търсене на обратна връзка;

- **вътрешни публики (партиен актив)** – **възстановяване на доверието** в партията, вътрешна мобилизация, извличане на поуки и обогатяване на модела за управление на кризисна комуникация. Насърчаване на вътрешните публики за работа за възстановяване и увеличаване на доверието на външните;

- **външни публики (избиратели, общност)** – комуникация за превенция, възстановяване на репутацията и разширяване на доверието и **за обратна връзка**;

- **канални за комуникация** – лични срещи, партийни събития, медии, нови канали;

- **нови канали на комуникация** – активно използване на двустранна онлайн комуникация и социални медии; **по-активно търсене на обратна връзка чрез тях**;

- **медии** – присъствие в медиите, за да се намали негативния ефект от кризата, да се възстанови репутацията и да се разшири доверието. Изграждане на **по-добри контакти с медиите**;

- **политически опоненти** – изземане на инициативата от опонентите и комуникация, която гради по-добра от тяхната репутация. Непозволяване на опонентите да очернят репутацията на пострадалата от кризата организация.

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

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

Комуникация	Управление (основно в модела)	Публики		Канали на комуникация		Медии	Опоненти
		Вътрешни	Външни	Традиционни	Социални мрежи		
Преди криза	Подготовка за кризата. Ефективни практики за кризисна комуникация. Позитивни събития. Репутация Доверие.	Подготовка. „Тестове“ за реакция. Доверие. Репутация. Обратна връзка	Доверие. Добра репутация. Обратна връзка.	Партийни сбирки. Лични срещи. Съобщения	Добра репутация. „Тест“ за пускане на кризисен план.	Добри връзки. Добра репутация.	Недопускане на атаки.
При криза	Разрешаване и възстановяване от кризата. Промяна Обръщане на дневния ред с положителни новини и <u>разкриване на проблеми.</u> Възстановяване на доверие и репутация. Представяне на <u>позицията на партията.</u>	Инструкции за реакция при кризата. <u>Позицията на партията.</u> Спешни действия. Превенция на слухове <u>и фалшиви новини.</u> Работа за добра репутация и доверие. Обратна връзка	Инструкции за реакция. <u>Позицията на партията.</u> Емпатия. Работа за добра репутация и доверие. Справяне със слухове <u>и фалшиви новини.</u> Обратна връзка	Извънредни срещи, сбирки, обиколки на ръководствата в страната <u>(но пазене от вътрешни сблъсъци)</u> Съобщения инструкции план, <u>(чатове)</u>	Бързи съобщения до широка публика. Обратна връзка и <u>чатове.</u> Опити за възстановяване на репутация и доверие	Бърза информация <u>Позицията на партията.</u> Присъствие. Пресконференции. Интервюта. Съобщения. Работа за добра репутация и доверие <u>чрез положителни събития и разкриване на проблеми.</u>	Недопускане на атаки. Противодействие на атаки. <u>Съобщаване за по-големи проблеми (кризи).</u> Нападки за защита.
След криза	Поуки. Обогатяване на модел. Доверие. По-добра репутация.	Поуки. Работа за добра репутация и доверие. Обратна връзка	Поуки. Работа за добра репутация и доверие. Обратна връзка	Партийни сбирки. Лични срещи. Поуки от кризата	Работа за доверие и добра репутация	Присъствие в медиите. Работа за доверие и репутация.	Недопускане на атаки.

Към работния модел може да се разпише и **план** (вж. точка 2 от модела и табл.4).

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

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

	<u>други проблеми</u>	позитивни събития и <u>дори разкриване на други проблеми</u>		позитивни събития и <u>дори разкриване на други проблеми</u>	
--	-----------------------	--	--	--	--

Основен резултат на изследването е, че е разработен, апробиран и развит работен модел за ефективна кризисна комуникация на политически организации (в т.ч. партии), който като цяло може да бъде от полза в практиката на ГЕРБ и БСП. От резултатите на изследването могат да се възползват не само партиите и ръководствата им, но и заинтересовани страни и медии. Моделът може да се използва за диагностика на конкретни организации и изследователски цели.

БИБЛИОГРАФИЯ

- Bacheva, I. (2012). Krizisnite komunikatsii v erata na sotsialnite medii, Retorika i komunikatsii, br. 5, <http://rhetoric.bg/>, posledno poseshtenie na 10.09.2018. [Бачева, И. (2012). Кризисните комуникации в ерата на социалните медии, *Реторика и комуникации*, бр. 5, <http://rhetoric.bg/>, последно посещение на 10.09.2018.]
- Marinov, R. (2013). Komunikatsia i krizisen menidzhmant, Retorika i komunikatsii, br. 9, <http://rhetoric.bg/>, posledno poseshtenie na 02.09.2018. [Маринов, Р. (2013). Комуникация и кризисен мениджмънт, *Реторика и комуникации*, бр. 9, <http://rhetoric.bg/>, последно посещение на 02.09.2018.]
- Pacheva, V. (2009). Krizata pod kontrol. Korporativna komunikatsia v krizisna situatsia. Sofia: Izd. M-8-M. [Пачева, В. (2009). *Кризата под контрол. Корпоративна комуникация в кризисна ситуация*. София: Изд. М-8-М.]
- Anthonissen, P. (2008). *Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival*. UK, USA: Kogan Page.
- Coombs, T. (2007). Crisis management and Communications. *Institute for PR*, <https://instituteforpr.org/>, последно посещение на 10.09.2018.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2010). *Handlebook of Crisis Communication*. UK, USA: Wiley-Blackwell
- Reynolds, B. & Seeger, M. W. (2005). Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model. *Journal of Health Communication*, Vol. 10, 43–55.
- Royse, M. (2012). The 7 Cs of building a social media strategy. *The Public Relations Institute of Australia*, <https://www.pria.com.au/>, последно посещение на 10.09.2018.
- Seeger, M. W. (2006). Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 34, 3, 232–244