

Управление на кризи в социалните медии

 Мария Николова

Катедра „Медии и обществени комуникации“
Университет за национално и световно стопанство
имейл: mnikolova@unwe.bg

DOI: <https://doi.org/10.58894/GEgy6307>

Резюме. Представеният текст съдържа отделни части от монографията „Управление на кризи в социалните медии“. В откъса се разглежда решаващата роля на социалните медии в съвременното управление на кризи, особено в контекста на връзките с обществеността (PR). Набляга се на факта, че бързият възход на социалните медии е създал нови предизвикателства за организациите, което изисква от тях да адаптират стратегиите си за кризисна комуникация към тази динамична дигитална среда. В пълния текст на монографията авторът изследва различни видове кризи, които могат да възникнат онлайн, като кибератаки, дезинформация и потребителски активизъм, и предлага стратегии за ефективно управление на тези ситуации. Монографията също така подчертава значението на това да се разработи добре структуриран план за кризисна комуникация, който да интегрира дигитални инструменти и платформи, за да се осигури навременна и подходяща реакция. В представения откъс се подчертава необходимостта от непрекъснато наблюдение на социалните медии и ангажиране на заинтересованите страни в реално време, за да се смекчи въздействието на кризите върху репутацията на организацията. Освен това текстът съдържа практически насоки за създаване и прилагане на тактики за управление на кризи, които включват прессъобщения, виртуални пресконференции и временни кризисни уебсайтове и др.

Ключови думи: управление на кризи, социални медии, дигитална комуникация, връзки с обществеността (PR), онлайн стратегия при кризи.

Увод

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

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

В монографията „Управление на кризи в социалните медии“ **се прави опит да се проследи процесът на кризисен мениджмънт в дигитална среда**. В нея са изследвани кризисни ситуации, които възникват или се развиват както в дигитална среда, така и кризи (като пандемията от COVID-19), при които се използват дигитални решения и платформи за организиране на комуникационните процеси. Направен е опит **да се систематизират основните видове кризисни ситуации, характерни за социалните медии**, да се предложи стратегически подход за тяхното управление в дигитална среда, следващ логиката на предкризисната, същинската кризисна фаза и посткризисната (фазата на оценка). В изследването са предложени **две авторски дефиниции** за понятието „онлайн кризисен PR“ и за понятието „онлайн криза“. Предложени са също така **четири модела на организиране на вътрешна комуникация** според различните нива на тежест на кризисната ситуация. В отделна подточка са описани както **т. нар. кризи 2.0** (по аналогия с Web 2.0), така и **понятието, въведено от Холадей и Кумбс „паракризи“** (Coobms, Holladay 2012).

Целта на монографията е **да се анализират съвременните стратегически и технологични решения за управление на кризи в социалните медии и да се систематизират основните техники, които специалистите по комуникации прилагат**. За тази цел са поставени следните задачи: 1) да се направи обзор на теоретичните източници в сферата на кризисен мениджмънт, връзки с обществеността, онлайн PR, кризисни комуникации, онлайн комуникации, комуникация в социалните медии; 2) да се обобщи накратко еволюцията на социалните медии и да се откри мястото им в кризисния комуникационен процес; 3) да се обобщат най-често използвани комуникационни техники, които се използват като част от

стратегии за кризисен комуникационен отговор; 4) чрез анализ на случаи от практиката да се посочат добрите и лошите комуникационни практики на организации по време на криза; 5) да бъде предложена примерна структура на кризисен комуникационен план.

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

1. Видове кризи в онлайн среда

Типологизирането на кризите **е част от предварителната подготовка на организациите за управление на кризи**, но също така помага за идентифицирането на потенциални засегнати страни и съставяне на кризисни сценарии за реакция. Можем да кажем, че **групирането на видовете кризи е структурен подход**, който помага за тяхното прогнозиране, евентуално предотвратяване, управление и намаляване на разрушителните им последици. Обхватът, сложността и противоречието на различни кризисни ситуации **изискват интердисциплинарен подход** при тяхното групиране по видове. Прагматичният подход в превантивната фаза се състои в **анализ и класификация на преживените и на наблюдаваните кризи и свързаните с тях грешки и добри практики** в управлението на комуникациите. Задачата на кризисните мениджъри в организациите е да работят за общата организационна устойчивост и адаптивност към промените.

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

Бейкър предлага три основни етапа на комуникация по време на онлайн криза, които са **базирани на парадигмата за управление на знанието (knowledge management paradigm):** 1) идентифициране на кризата и събиране на данни онлайн, на базата на които да се обмисли проактивен отговор; 2) идентифициране на комуникационни канали за достигане до заинтересованите страни; 3)

създаване на съдържание с инструктираща, убеждаваща или друга цел, което да бъде съобразено с нуждите на засегнатите страни и с вида на кризисната ситуация (Baker 2011).

В управлението на комуникацията по време на криза **времето е ключов фактор**. През 2013 г. организацията *Freshfields Bruckhaus Deringer* публикува доклад с интересни изводи, показващи как **времето за реакция при онлайн криза се съкращава драстично**. Според проучването повече от ¼ от кризите достигат до международните медии за един час, а 2/3 за по-малко от 24 часа, достигайки средно до 11 държави. Проучването посочва, че 50% от комуникационните специалисти **не се чувстват достатъчно подготвени**, за да управляват комуникациите онлайн по време на криза. Социалните медии се оказват ключови за „вирусното“ разпространение на кризисната ситуация, като средно 21 часа са нужни на организациите, за да публикуват официални позиции и да организират външните си канали за комуникация. Не е малък и процентът на тези, на които им трябва повече от 48 часа, за да реагират комуникационно при инцидент (18%). Една година след кризисното събитие 53% от компаниите отчитат, че не са достигнали пазарните си стойности от предкризисните времена (Conataining Crisis 2013: 2).

Т. нар. **процес на „дизайнерско мислене“ в стратегиите за кризисни комуникации** става все по-ключов, когато трябва да го приложим в онлайн среда, в която целевите групи и общности очакват почти незабавна реакция. Въпреки че този подход е ориентиран преди всичко към крайни потребители, той може да се приложи и за партньори, конкуренти, медии. В процеса на дигитална трансформация, **организациите адаптират за своите нужди изкуствения интелект, използват софтуерни решения за управление на комуникациите, извършват анализ на данни, което ги изправя пред нови кризи, възникващи изцяло от и в онлайн среда** – прекъсвания в процесите на обслужване на клиенти при онлайн търговията, пробив в сигурността при съхранението на данни онлайн, организиране на работните екипи и процеси в дигитална среда.

В изводите на проучването *Connect Crisis Study* на *Edelman* ясно се открояват **възможните кризисни ситуации в онлайн среда**. То показва, че кризите не само са чести, но и са изключително разнообразни. Появяват се **нови видове кризи**, като сред най-очакваните са тези с онлайн характер – активизъм от страна на потребители, служители и акционери, проблеми с продукти/вериги за доставки и такива, които са свързани със зачитането на

многообразието и джендър включването. **Трима от всеки четирима мениджъри прогнозира, че ще сблъсква през следващите три години с онлайн кризисни ситуации.** За 75% от тях **това ще бъдат киберпрестъпленията**, модерирание на потребителски критики и дискусии в социалните медии, кибератаки. Дигиталната екосистема променя стратегическите и тактическите подходи, чрез които се управляват кризите. Всеобхватното въздействие на технологиите, освен че **променя комуникационната динамика** води до възникването на нови кризисни ситуации, а дигиталните канали са в центъра на потребителското информационно търсене. Това показва нуждата от **интегрирането им при планиране на кризисни отговори.** Проучването на *Edelman* показва, че 46% от мениджърите са подготвени да решават киберкризи, а за 62% това са проблеми, с които ще се сблъскват през следващите години (Connect Crisis Study Report 2021).

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

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

2. Кризисна комуникация в социалните медии

Интересът към социалните медии и техния потенциал като среда за управление на кризисните комуникации започва преди около десет години, като изследователите се фокусират върху различни аспекти на този процес. Още през 2003 г. Пери, Тейлър и Доерфел (Perry, Taylor, Doerfel 2003) пишат, че редица организации вече използват интернет, заедно с традиционните медии като среда за

разпространение на информация относно кризисни ситуации. Джин, Лиу и Остин (Jin, Liu, Austin 2014) регистрират увеличаване на използването им като основни информационни източници по време на криза (спрямо традиционното медийно отразяване) и анализират въздействието им върху другите форми на комуникация. Чиара Валентини и екип (Valentini et al. 2018) смятат, че организациите трябва да интегрират в управлението на кризи социалните медии и те да бъдат включени още в предкризисната фаза. Авторите правят **картографиране на заинтересованите страни онлайн и на планирането на комуникационни стратегии, които се основават на диалога**. В критични ситуации **дискусиите между различните публики (public to public discussions) в социалните медии** играят ключова роля във формирането на социално-медийната осведоменост и в някои случаи водят до засилване на ескалацията на самата криза. Според авторите **онлайн разговорите са дискурсивни практики**, които информират общностите в социалните медии за различни критични ситуации, за които те не са знаели или са имали незначителна информация (Пак там). Освен това емоционалните дискусии в социалните медии предизвикат кризисни ситуации чрез разпространението на слухове и фалшиви новини, а те от своя страна са реална заплаха за организационната репутация.

Кумбс и Холадей (Coombs and Holladay 2012) дефинират **този тип кризи като „паракризи“ – реална заплаха от кризисна ситуация, която е следствие от неетично или безотговорно организационно поведение**. Често фалшивите новини онлайн се генерират от „тролове“ (лица, които публикуват подстрекателски съобщения по конкретна тема или извън контекста ѝ с цел да провокират емоционални реакции) във Facebook, Twitter или други социални платформи. Подобни проблемни ситуации са предизвикателство не само пред отделни организации, но и пред цели национални правителства. Често публикувани истории от социалните медии, видеа или снимки влизат в новинарския и коментарния поток на традиционните и това увеличава обхвата им и ги легитимира ненужно. Съдържанието в социалните медии е публично достъпно (с малки изключения), а **онлайн разговорите, под претенцията за спонтанност, близост, естественост, са механизъм за оформяне на нагласи и мнения, базирани на личния опит на потребителите, на преживяното от приятели и роднини и прочетеното в групи по интереси**. Така се създават нагласи сред определени онлайн общности, които не са пряко засегнати от кризисната ситуация (напр. информационните и убеждаващите кампании за ваксинация срещу COVID-19, които бяха успешно заглушени от дезинформация и неточни интерпретации на научни изследвания). **Хората са много по-склонни да се поддадат на**

убеждаващи послания, ако източника който ги споделя, е техен близък. Мрежата от социални контакти в онлайн среда е изградена предимно от семейство, приятели, колеги, професионалисти, а членството в групи е продиктувано от нашите интереси. Така се формира една **виртуална микросреда, в която критичните ситуации имат характеристиките на „двойна кризи“ – от една страна заради отключващото събитие, което предизвиква катаклизъм, а от друга – заради информационната и комуникационна наситеност в социалните медии.**

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

От една страна организациите могат да използват социалните медии, за да общуват с различни заинтересовани страни, но от друга тази проактивна диалогичност и създаването на потребителско съдържание (user generated content) се оказват предпоставки за нови кризисни ситуации. Ченг цитира изследване на агенцията Burson-Marsteller съвместно с PSB от 2011 г., направено сред представители на 16 международни компании от САЩ, Китай, Германия, Франция и Мексико, в което те признават, че 36% от кризите са причинени от пробиви в дигиталната сигурност или от негативни публикации онлайн (Cheng 2018). В статията авторът обобщава, че след множество дискусии и теоретични разработки **от 2005 г. се появява понятието „социално медирано управление на кризи“ (social mediated crisis management)**, което според Фърн-Банкс може да се определи като „диалог между организацията и нейната публика(и) преди, по време на и след негативното събитие“ (Fearn – Banks 2011: 2). На базата на множеството дефиниции за криза, можем да определим два комуникационни подхода: единият е да се възприема комуникационно кризата като събитие, а другия – тя да бъде разглеждана като процес (Jaques 2009).

Можем да кажем, че **кризисните ситуации в онлайн среда имат по-скоро събитиеен характер**, тъй като бързо се определя техният вид, а процесът за тяхното комуникационно управление се основава

на класическия модел: анализ в предкризисен период (откриване на сигнали, предотвратяване и подготовка), идентифициране на кризисната ситуация (разпознаване на вида ѝ и реакция) и следкризисен (оценка, въвеждане на промени и тяхното комуникиране).

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

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

В рамките на определен период от време след регистриране на проблем комуникацията на организацията с целевите публики би могла да се окаже решаваща за предотвратяването на кризисна ситуация. В този смисъл, моделът на Чанг показва, че наблюдението, анализирането и разбирането на нуждите и желанията на заинтересованите страни може да бъде важна отправна точка за вземане на решение какъв комуникационен отговор да бъде съставен. В новата дигитална ера, в която комуникационните експерти могат да проследяват конверсии, да регистрират брой харесвания, коментари (дори да измерват тона на съобщенията), да обобщават „органични преглеждания“, уникални посещения, да филтрират достъп до постове, да контролират недопустимите и обидни изказвания, идентифицирането на проблемна ситуация и прогнозирането на потенциала ѝ да се превърне в кризисна би трябвало да бъде

значително по-лесно. **В модела социалните медии са позиционирани между организацията и заинтересованите страни и не са ограничени само до канал за общуване, а като платформа за интеракция (т.е. организацията и заинтересованите страни са смятани за равностойни участници в процеса на създаване на съдържание).** Освен спецификата на дигиталното съдържание, в модела се взема предвид и ограниченото време за реакция и намаляване на контрола върху съобщенията в онлайн среда. Също така важен остава въпросът в кои етапи от управлението на кризисните комуникации, какви стратегически отговори трябва да бъдат прилагани от организациите, така че да не се нарушава консистентното общуване, да не се допуска противоречие и информационен вакуум.

Някои от стъпките, които специалистите по комуникации могат да предприемат, за да се подготвят или дори да предотвратят кризи, са:

- 1) *въвеждане на политики, които адресират възникването на потенциални проблеми* – даване на ясни насоки на служителите и мениджърите от средни нива каква служебна и професионална информация е допустимо да публикуват в социалните медии;
- 2) *използване на социалните медии като среда за наблюдение на проблеми ситуации и управление на сходни кризисни ситуации от конкуренти* – потребителите са склонни бързо и безпощадно да „разкритикуват“ организации в профилите си, да изразят недоволство, а в някои случаи – да отправят препоръки. В много случаи традиционните медии разчитат на истории от социалните платформи, за да направят репортаж или интервю по чувствителни, обществено значими или застрашаващи много хора проблеми, които са споделени от потребители в социалните медии. Така, нерешена проблемна ситуация за организацията става обществено достояние със сериозен кризисен потенциал;
- 3) *идентифициране на възможности за реакция в социалните медии* – насочване на постове, формат на отговор, селектиране на външни източници, споделяне на линкове и др.;
- 4) *създаване на екипи за мониторинг и управление на кризисните комуникации в социалните медии* – кой ще взима решения и ще одобрява публикациите, кой ще следи за мониторинг на съдържанието, кой ще модерират дискусии и на кои потребителски коментари ще бъде отговаряно;
- 5) *създаване на инструментариум за реакция при криза* – подготовка на т. нар. комуникационни шаблони за пресинформация, официална позиция, публикация в уебсайт, в корпоративен блог, кратък пост в Twitter, стандартизирано изображение за Instagram, което да придружава кратка позиция, публикация за LinkedIn;
- 6) *избиране на платформа за отговор* – препоръката на експертите е да се отговори първо в платформата, в която се заражда кризисната комуникация, тъй като там

потребителите са най-активни в първите часове. След това, кризисните екипи могат да разгърнат комуникацията и в другите канали; 7) *предварителна подготовка на служителите* – инструктиране на тези, които ще бъдат ангажирани с отговори на запитвания на медии, клиенти, бизнес партньори. Посланията и споделяната информация не трябва да бъдат в противоречие; 8) *установяване на правилния тон на комуникация (особено в кризисни ситуации с голяма тежест)* – култивиране на автентичен и понякога неформален тон на общуване. Тонът на комуникацията трябва да е съобразен с вида на кризисна ситуация, с тежестта на кризата, с чувствителността на засегнатите страни; 9) *планиране на прекратяване на някои кампании или комуникация в социални медии* – организациите, които поддържат повече профили, разчитат на автоматизирани софтуерни решения за насрочване на постове. По време на кризисна ситуация е важно да се прецени кои кампании трябва да бъдат променени или направо прекратени, тъй като биха се възприели като „нечувствителни“ спрямо потребителите или засегнатите страни; 10) *установяване на етични правила за комуникация, като честност и прозрачност* – по време на кризисна ситуация споделянето на лошите новини от страна на организацията демонстрира прозрачност, честност и обществена отговорност. По-добре организацията да бъде първоизточникът на неприятната новина, за да се избегнат евентуални обвинения в умишлено прикриване на информация.

Що се отнася до кризисния екип, той може да има различни членове и представители на организацията и други заинтересовани страни. Ако трябва да сформираме екип за управление на кризи в социалните медии, то той би могъл да бъде в следния състав: 1) *Ръководител на екипа за кризисни комуникации* – отговаря за координирането на реакциите на екипа, планирането на срещите, съставянето на съобщенията, връзка с мениджмънта на организацията; 2) *Координатор „Кризисни комуникации“* – в случай на тежка и продължителна криза координаторът ще помага на ръководителя с приоритизирането на комуникацията с едни или други заинтересовани страни – служители, инвеститори, жертви и техните семейства, запитвания от медии и др.; 3) *Изпълнителен директор* – от позицията на високите мениджмънт той/тя може да прави финалните одобрения на материалите, които ще бъдат пуснати в публичното пространство. Изпълнителният директор може да бъде в ролята на говорител не само при запитвания от страна на медии, но и негови видеообръщения може да се публикуват в социалните профили на организацията; 4) *Юридически съветник* – предоставя правни съвети относно комуникационните стратегии и тяхната потенциална уязвимост от закона; 5) *Специалист по информационни технологии и онлайн*

сигурност – отстранява технически проблеми, сризове в системите, следи за злонамерени атаки и др.

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

За всяка потенциална кризисна ситуация се разработват критерии за оценка, задаващи нивото на сериозност или тежест на кризата (от едно до пет например). Първото ниво идентифицира проблемна ситуация, която не привлича сериозно внимание и няма сериозен кризисен потенциал. Петото ниво категоризира отключващото събитие като застрашаващо съществуването на организацията в бизнес средата и има международен отзвук. Нивото на тежест на кризата е добра отправна точка за планиране на отговор и събиране на информация, отговаряща на следните въпроси: Какво се случило и къде?, Кога се случило?, Кой е въвлечен или засегнат от организацията?, Как се е случило, Какво сме планирали по сценарий за отговор и имаме ли готов комуникационен шаблон?, Колко хора са засегнати от кризисното събитие и има ли потенциал то да се разраства и да взима повече жертви?, Колко хора знаят вече за случилото се и дали е стигнало до медиите? Тагване или споменаване на организацията в публикация на недоволен клиент, на когото не е обърнато достатъчно внимание в търговския обект например, може да се определи като проблемна ситуация, която да бъде адресирана с извинително съобщение от PR експерта. Публикация за опасен продукт обаче, или серия от оплаквания за натравяне, изисква действия от по-голям кризисен екип и отговори на по-горните въпроси.

Полезен документ за управлението на кризисната ситуация ще бъде т.нар. протокол за съобщенията, който е добре да се фокусира стратегически върху отговарянето на въпроси от страна на представители на организационната общност. Така компанията или

институцията се позиционира като подкрепяща, проактивна, дори и като източник на полезна информация. В този протокол за съобщенията е препоръчително да се планират: *1) официалната позиция на организацията; 2) шаблони за комуникационни отговори, адресирани към различни заинтересовани страни и целеви публики; 3) одобрени отговори на индивидуални съобщения.* Документът се одобрява от ръководителя на екипа за кризисни комуникации и се съгласува с правния отдел, ако е необходимо. Реалистично, няма как да бъдат предварително разписани детайлите по управлението на комуникациите в подобни документи, но в тях се залага фрагмент, структура на изречение, извинение или връзки към допълнителни източници, намиращи се на институционални уебстраници например.

При разпространението на информацията онлайн трябва да се вземат под внимание видът на платформите, които комуникационните специалисти и мениджъри ще използват с приоритет при публикуването на съобщенията – уебсайт на организацията и в официални профили в конкретни социални медии (различните социални медии имат различни целеви публики). Друг важен елемент от оперативно естество е кога и дали ще се планира изпращане на информация по имейл, публикуване във вътрешните канали за комуникация със служителите, изпращане на нотификации чрез приложения за служители и др. Не без значение е как ще се организират отговорите на входящи съобщения, дали ще бъдат наблюдавани публикациите на конкретни лидери на мнение в социалните медии и съответно какви приложения за мониторинг ще бъдат използвани, за да се представят точни и ясни доклади за управление на комуникациите на останалите членове на екипа.

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

в който съобщения, свързани с настоящата криза, са събрани на едно място.

В стратегията за комуникация последният етап е свързан с оценката на комуникационната стратегия и изготвянето на аналитичен доклад, в който са идентифицирани добрите и лошите практики. Той помага на кризисните екипи да обобщат ефективността на комуникацията и затова **в него се включват и показатели като импресии, споделяния, коментари и настроения, както и вътрешни показатели като средно време за отговор на критични въпроси.** За да бъдат направени точни анализи на динамиката на комуникационно представяне на организацията в началото, средата и в края на кризисната ситуация, трябва да се зададат предварителните критерии и данни за успех, заложи в целите на организацията. Данни като обем на загубен пазар, отлив на потребители, намалени приходи се идентифицират на по-късен етап, но през социалните платформи се проследяват бързо промените в нагласите на целевите публики или ефектите от използвани комуникационни тактики. Подобни оценки във всеки жизнен цикъл на кризата ще помогнат на кризисните екипи да оптимизират, променят или да допълнят предварителните планове за реакция при кризи и ще им дадат ново know-how за управлението на кризисни ситуации.

3. Техники за онлайн комуникация по време на криза

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

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

предизвикателства пред специалистите по комуникации, които трябва да „проследяват“ и идентифицират слухове и фалшиви новини ежечасно в мрежата.

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

3.1. Пресинформация / Онлайн пресинформация

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

Пресинформациите имат статута на надеждна, професионална, добре структурирана форма на комуникация, която има много висока информационна стойност. Тази комуникационна техника е уместна и ефективна, когато става въпрос за разпространение на информация по време на криза, защото текстовете са изпратени от достоверен и автентичен източник и съдържат данни, които журналистите не е необходимо да проверяват подробно. **В съвременните си онлайн**

трансформации тази традиционна текстова форма включва различни медийни формати – видео и статични инфографики, имиджови видеа, слайдшоу, линкове към външни източници, а в някои случаи и епизод от подкаст. Това „модернизира“ пресинформацията, като я прави много по-адаптивна към дигиталната среда и използваема за различни платформи и можем да кажем, че вече говорим за **мултимедийни пресинформации**. Тя не бива да се ограничава вече само до традиционна техника за връзки с медии. В онлайн средата става източник за създаване на съдържание за социалните медии, важна новина в уебсайта на организацията и може да послужи за SEO оптимизация.

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

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

Онлайн пресинформациите в някои случаи (ако не са препубликувани) служат и за изграждане на връзки (link-

building). Тази практика обаче може да се използва само ако пресинформацията е използвана от съответната медия в пълния ѝ обем, а не само части от нея (цитати, фрагменти, отделни позовавания). Другата особеност, влияеща на тази практика, е какви хипервръзки ще бъдат вградени в текста – дали към заглавната страница на уебсайта на организацията или към отделни негови менюта и целеви страници. **Публикуването на линкове към разнообразно уеб съдържание може да подобри ефективността на търсенето и класирането.** Ликовете в пресинформациите може да се персонализират според интересите на конкретните журналисти – ако бизнес журналист е проявил интерес към финансовия доклад на организацията, то тогава PR специалистът може да постави линк, водещ само до него. **Пресинформацията за целите на кризисната комуникация е съобщение, в което се обясняват причините за кризата, кои са засегнатите страни и как организацията ще се справи с проблемната ситуация.**

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

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

3.2. Пресконференция / виртуална пресконференция

Както много от събитията, така и пресконференциите по време на пиковите етапи на пандемията от COVID-19 се провеждаха онлайн. Несъмнени са предимствата на присъствените събития, но хибридният формат (във физическото пространство, но с виртуални включвания на някои от участниците) се утвърждава все по-категорично в комуникационната практика. Този формат, освен че спестява пътуването, разширява значително обхвата на аудиторията чрез

улеснения онлайн достъп до събитието. **Онлайн пресконференциите са дигитални формати, които ще докажат своята стойност в бъдеще, не само по време на криза.** Те ще се бъдат ключова комуникационна тактика при свиване на бюджети, намаляване на броя на журналистите в редакциите, трансформации в работните процеси.

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

Някои от правилата за организиране на традиционни пресконференции важат и за виртуалните – ясен повод, точен избор на представители на организацията, които да участват, подготовка на техните изявления, модератор, който да следи за спазването на програмата и да помага при предаването на зададените от журналистите въпроси, технически сътрудник, който да бъде на разположение за отстраняване на проблеми. **Предимството на виртуалните пресконференции е, че възможностите за интерактивност при организирането на събитието са повече – споделяне на презентации с видеосъдържание, графики,**

резултати в реално време от текущи кампании и др. Така се затвърждава и доизгражда авторитетът на организацията. Споделянето на мултимедийни материали по време на пресконференцията не изключва изпращането на постинформация след събитието, която да съдържа резюме на основните опорни точки в позициите на представителите на организацията, обобщенията от данните от показаните графики и презентации. В имейла до представителите на медиите е препоръчително да се включи и линк към записа на виртуалната пресконференция. Друг вариант е да се направи кратък видеоматериал от пресконференцията, който също да бъде вграден в постинформацията.

3.3. Официални позиции / Онлайн официални позиции

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

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

Не бива да забравяме, че официалната позиция се преработва според спецификата на канала, в който ще бъде разпространявана – това включва оформяне на текста за целите на медийното разпространение и публикуването в уебсайта, преработка и визуализация за Facebook и Instagram (ако е необходимо), съкращаване на думи и изрази за целите на Twitter пост, оформяне на няколко опорни точки в изявленията на мениджърите и др. **Ако комуникационният екип не е внимателен и не подбере правилния тон, официалната позиция може да внушава арогантност, незаинтересованост или безразличие, което автоматично може да доведе до срив в доверието.** Прекалено формализираната, дистанцирана, небрежна и съдържаща „протоколно“ извинение позиция има точно обратен ефект – да предизвика недоволство, критики и води до допълнителни

въпроси относно способностите на мениджмънта да се справя с проблемите. В позицията трябва ясно да се открояват ключовите ценности на организацията, които са подложени на изпитание в кризисна ситуация.

3.4. Видеообръщение от мениджър / ръководител на организация

С утвърждаването на социалните медии като част от стратегията за комуникация по време на криза, все по-често специалистите по PR използват тактиката на видеообръщенията, които са подходящ формат за публикуване във Facebook, YouTube, Twitter или Instagram.

Визуалните елементи като цяло имат важна роля за интерпретирането на кризисната ситуация, защото влияят върху начина, по който хората тълкуват, преживяват и проектират нагласите си към нея, а визуалните формати по време на криза могат да задълбочат или да смекчат ситуацията.

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

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

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

Видеообръщението обикновено се прави от изпълнителен директор или мениджър на компанията, а изказването в него следва съдържанието и структурата на официалната позиция.

Форматът има по-голямо въздействие върху целевите публики, заради ефекта на персонализация, присъствие на личността, възможността да се влияе и убеждава чрез невербалната комуникация. Чрез речта, тона на гласа, интонацията, заинтересованите страни долавят по-ясно съпричастността и загрижеността, а към тях можем да добавим подсилване на убеждаващия ефект чрез лицевите изражения, позицията на тялото, движенията на ръцете. Несъмнено видеоизявлението ще има по-голямо убеждаващо въздействие, отколкото само публикуван текст. Записване на видео обръщение и разпространението му онлайн осигурява по-голям контрол върху качеството на медийното отразяване на кризата и върху това кои части от него в какъв контекст са използвани от журналистите. ***Видео обръщанията за целите на кризисната комуникация не бива да бъдат претрупвани с графики, със специални ефекти или други елементи, които биха разсеяли заинтересованите страни от основното послание. PR специалистите могат да използват този комуникационен подход пълноценно не само за видео обръщания на изпълнителните директори, но и за интерактивно представяне на фактологична информация за причините за кризата, за презентирането на незабавни инструкции и за по-пълноценно представяне на стратегията на организацията за смекчаване на въздействието от кризата.***

3.5. Временни кризисни „тъмни“ уебсайтове (Dark Websites for Crisis Management)

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

Мат Линч дава следната характеристика: *тъмният уебсайт е предварително направен, невидим уеб сайт, който се активира, когато възникне криза или извънредна ситуация в дадена компания. Сайтът съхранява предварително написана информация, а в процеса на развитие на кризата се добавят актуални новини, официални позиции, информация за контакт. В случай на инцидент, тази уебстраница трябва да бъде готова и видима за обществеността в рамките на часове (Lynch 2015). Според Гери МакЪскър това са предварително попълнени, еднопосочни, уеб базирани, управлявани от текст страници, които са подходящи както за бизнес, така и за институционална комуникация (McCusker 2016).*

Официалните уебсайтове, микросайтовете, страниците в социалните медии на организациите са собствените информационни канали, които са посещавани най-често от заинтересованите страни и медиите.

Когато кризата настъпи, IT специалистите и PR експертите нямат време да структурират нов уебсайт, затова „тъмните сайтове“ са важен комуникационен инструмент за бърза реакция, проактивен отговор и позиционират организацията като отговорен и първичен източник на информация.

Предимствата от използването на тази временна страница включват възможността за бързо обновяване на информацията, контрол върху нея, а също така това е и алтернативен канал, ако настъпи срив заради високия трафик към официалния уебсайт за кратък период от време. Комуникационните екипи трябва да решат каква информация, какво съдържание и какви функции ще имат официалните уебсайтове на организациите по време на криза, защото това ще повлияе и върху планирането на някои технологични особености на временния кризисен сайт. Той може да бъде с отделен URL адрес, свързана към официалния сайт лендинг страница или сайт със специфична структура и дизайн, който ще замени изцяло официалния уебсайт. При последното обаче трябва да се има предвид, че при някои мултинационални компании кризисната ситуация се развива само в един регион и затова е важно да се предвиди локализиране на смяната, за да не изпаднат в излишна паника клиенти, партньори и други заинтересовани страни. ***„Тъмните сайтове“ са и част от стратегията за „авто дистанциране“ от кризисната ситуация – компанията осъзнава проблема, признава частично или изцяло***

вината си, но в същото време демонстрира, че това е временно нарушаване на работния процес, което не кореспондира с организационните ценности и работни практики. Според Линч трябва да се предвиждат и дългосрочните последици за организационната онлайн репутация, когато се заменя официалният уебсайт с временен кризисен сайт. Според маркетинговия специалист това ще доведе до влошени SEO резултати, защото всички кампании за оптимизация, приложения, QR кодове, други целеви страници, съкратени URL адреси ще бъдат неактивни. Той препоръчва частична промяна на главната уебстраница (homepage) като горният раздел (top header section) да бъде заменен и да се постави връзка към временния сайт. Така останалите раздели и съдържание в сайта ще бъдат актуализирани с друга информация и това няма да повлияе толкова на оптимизацията (Lynch 2015).

3.6. Дигитални информационни хъбове

Дигиталните информационни хъбове са платформи, в които се публикуват информация и ресурси по конкретен проблем или тема. Те са предназначени както за вътрешните, така и за външните целеви публики и имат разнообразни функции, сред които **осъществяване на комуникация, споделяне на инструкции, генериране на потребителско съдържание, публикуване на новини в реално време, ресурси за изтегляне и споделяне. Съвременните тенденции в разработването на дигиталните хъбове отчитат и възможностите за актуализиране на съдържанието им чрез генерирането на публикации от всички платформи, които организацията използва.** Те са своеобразни ресурсни центрове, в които се публикуват материали – логата на организацията в различни размери до резултати от глобални проучвания, които да бъдат в помощ на партньори, контрагенти, местни общински структури, комуникационни специалисти и журналисти. Предимството на тези платформи е, че са лесни за поддържане, тъй като са фокусирани върху публикуването на конкретно съдържание.

Особено подходящо е разработването им по време на глобални и продължителни кризи като пандемията от COVID-19 и войната в Украйна – трагични събития, които засягат всяка сфера на обществения живот. Като част от инструментариума за комуникация по време на криза, дигиталният хъб може да обединява на едно място полезна информация за различни заинтересовани страни. Подобен онлайн център за полезни ресурси по време на пандемия може да съдържа следната информация: 1) *проверени факти за възникването и разпространението на заболяването;* 2) *съвети за превенция и предпазване;* 3) *симптоми и неразположения, които трябва да бъдат наблюдавани;* 4) *възможности за лечение – центрове, болници;* 5)

дежурни лаборатории за бърза диагностика; б) достъп до медицинска помощ според локацията или района. Дигиталните хъбове са особено подходящи за местните управленски структури, защото в тях се публикува информация, пряко кореспондираща с нуждите на местните хора – протоколи за следване при посещение в локалните болници, социални домове, детски градини, училища и др.; достъп до лекарства, ваксини; място за опровергаване на дезинформация, адресиране на слухове и развенчаване на неверни твърдения.

Информационните хъбове са особено подходящи за уязвими целеви общности – хора с тежки хронични заболявания, бременни жени, родители на новородени бебета и деца, които посещават детски градини или училища.

Препоръчително е използваните изображения и видеоформати да внушават чувство на спокойствие, доверие и сигурност, защото в противен случай се подхранват страховете на хората и се засилва паниката и чувството за безнадеждност. Структурата на съдържанието също е от съществено значение – препоръчително е да се използват повече материали от формата на „често задавани въпроси и отговори“, списъчни инструкции, подредени в отделни точки (булети), повече подзаглавия и по-кратки параграфи. В информационния хъб е добре да има раздел, в който да са публикувани препратки към външни надеждни източници – международни центрове за превенция и контрол на заболяванията, Световната здравна организация, Европейската агенция по лекарствата, държавни и местни здравни структури.

3.7. Приложения за кризисни комуникации (Crisis Communication Apps)

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

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

3.8. Имейл комуникация и нюзлетър

Всяка публична рилейшънс техника има различен обхват и комуникационна цел, с която се използва, затова в планирането на кризисната комуникационна стратегия не бива да се пренебрегват имейлите и нюзлетърите. В зависимост от организацията и нейната сфера на дейност базата данни от имейли съдържа контактите на различни заинтересовани страни. За компании, които са в сферата на обслужването или поддържат дейността си чрез абонаментни услуги, имейл кореспонденцията е подходящо комуникационно средство при възникване на криза. Електронните писма са с персонализиран характер, но без да губят формалния си тон на общуване. Чрез тях може да се внесе допълнително успокоение сред засегнатите страни, да се предлагат възможности за компенсация, да се дават допълнителни инструкции за промяна на работни процеси след настъпване на кризата.

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

PR специалистите трябва да преценят какъв комуникационен инструментариум е подходящ в зависимост от вида на кризисна ситуация и обхвата на засегнатите страни, за да планират подходящото съдържание с правилния тон и нужната честота. ***Ако организацията има силно изградена общност, която се идентифицира с мисията и ценностите ѝ, имейл комуникацията***

също е подходяща форма за поддържане на отношения с нея.

По време на криза е важно да се преразгледат плановете за съдържание на нюзлетърите и да се прекратят промоционалните оферти. Вместо това е уместно да се подготви бюлетин, в който се съобщава за евентуални нарушения на доставки, промени в работното време, форми на компенсации и други промени, които пряко засягат хората. В бюлетина може да бъде включено обръщение на представител на мениджърски екип, с което да се демонстрира отговорност и персонална ангажираност.

Важно е да се прецени до кого да бъдат изпращани имейлите и нюзлетърите. **Подготвеното съобщение трябва да бъде релевантно за всички получатели, а ако това не е възможно, списъкът с контакти трябва да бъде разделен по групи (сегментиран по интереси, нужди, региони и др. критерии).**

3.9. Софтуерни решения за управление на кризисна комуникация

Кризисните екипи вече могат да планират, осъществяват и оценяват кризисните комуникации в дигитална среда чрез разработени софтуерни приложения за мониторинг и управление на съдържанието. Тези технологични решения улесняват наблюдението на средата, полезни инструменти са за идентифициране на проблеми и превенция на кризисни ситуации.

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

Социалното слушане или „слушане на социалните медии“ е (social media listening) сравнително позната практика за управление на онлайн репутацията и има редица предимства за организациите. **То се**

използва за наблюдение на онлайн разговори, свързани с конкретна организация, продукти или услуги, пазарна ниша или индустрията като цяло. Практиката на социално слушане е въведена точно с цел да бъдат предотвратявани онлайн кризисни ситуации, но постепенно започва да се използва като инструмент за намиране на данни, на базата на които да се вземат решения за бизнес стратегии. Социалното слушане помага и за таргетирането и ретагетирането на целевите публики, както и за идентифициране на времеви интервали с висока потребителска ангажираност, обобщаване на метрични данни от споделяния, ангажираност и обхват, открояване на популярни теми и нови идеи за кампании и подобряване на качеството на продукти и услуги.

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

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

Заклучение

Тъй като социалните медии продължават да променят начина, по който се споделя и приема информация, тяхното въздействие върху управлението на кризи не може да бъде преувеличено. Скоростта, с която новините и събитията се разпространяват онлайн, предоставя както възможности, така и предизвикателства за организациите. От една страна, социалните медии предлагат на организациите мощна

платформа за директна комуникация с тяхната аудитория, предоставяне на навременна информация и контрол на наратива по време на криза. От друга страна, същите платформи могат да засилят кризите, като разпространяват дезинформация и ескалират ситуации извън обсега на контрола на организациите. Интегрирането на социалните медии в стратегиите за управление на кризи вече не е по избор. Организациите трябва да признаят, че кризите в дигиталната ера не са изолирани събития, а сложни процеси, които се развиват бързо в множество платформи. Ефективното управление на кризи вече изисква проактивен подход, при който организациите непрекъснато наблюдават онлайн дискусиите, взаимодействат със заинтересованите страни и са готови да реагират бързо на възникващите заплахи. Способността за ранно идентифициране на потенциални кризи, съчетана с добре подготвен план за реакция, може значително да ограничи последиците от кризата върху репутацията и дейността на организацията.

Освен това не може да бъде преувеличено значението на прозрачността, честността и съпричастността в комуникацията при кризи. В дигиталната среда, в която информацията се разпространява бързо, а вниманието е изключително засилено, организациите трябва да гарантират, че комуникацията им е ясна, последователна и съобразена с основните им ценности. Това помага не само за справяне с непосредствената криза, но и за поддържане на дългосрочно доверие и авторитет сред заинтересованите страни.

В използваните за този текст части от монографията „Управление на кризи в социалните медии“ ясно се подчертава необходимостта организациите да разработят цялостни планове за кризисна комуникация, които специално да адресират предизвикателствата, породени от социалните медии. Тези планове следва да включват насоки за наблюдение в реално време, създаване на съдържание, ангажиране на заинтересованите страни и използване на различни цифрови инструменти и платформи. По този начин организациите могат по-добре да се ориентират в сложността на съвременните кризи, превръщайки потенциалните заплахи във възможности за демонстриране на лидерство, отговорност и устойчивост. Способността за ефективно управление на кризи в социалните медии не е свързана само с реагиране на непосредствени заплахи, а с осмисляне и приспособяване към по-обширната дигитална екосистема. Това изисква постоянни изследвания, обучение и прилагане на най-добрите практики както в областта на комуникацията, така и в управлението на кризи. Като следят тенденциите и са подготвени за неочакваното, организациите могат да опазят репутацията си и да изградят по-здрави взаимоотношения със заинтересованите си страни.

Бъдещето на кризисния мениджмънт е в непрекъснатото интегриране на дигиталните стратегии в цялостната комуникационна политика, ориентирани към информационните нужди на хората, което гарантира, че организациите са добре подготвени да се справят с предизвикателствата на дигиталната ера.

БИБЛИОГРАФИЯ

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

Bodnar 2022: Bodnar, K. Benchmark Data: How COVID-19 Is Impacting Sales and Marketing Performance, 2022 [online], Available from: <https://blog.hubspot.com/marketing/covid-19-benchmark-data>.

Cassinger, Thelander 2015: Cassinger, C., Thelander, Å. *Visualising crisis. Three strategies to handle visuals in crisis communication*. In: Communication Director, 2015 [online], Available from: <https://www.communication-director.com/issues/visualising-crisis/#.Yukd4XaZPiA>.

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

Containing Crisis 2013: Containing a crisis: Dealing with corporate disasters in the digital age, Freshfields survey, 2013 [online], Available from: <https://www.freshfields.com/49fabb/globalassets/campaign-landing/cyber-security/containing-a-crisis.pdf>.

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

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

Fearn – Banks 2011: Fearn-Banks, K. *Crisis Communications, A Casebook Approach*, 4th Edition, New York: Routledge, 2011.

Griffin 2014: Griffin, A. *Crisis, Issues and Reputation Management*, London: Kogan Page Limited, 2014.

Hamilton 2021: Hamilton, F. How to write a crisis communication press release?. – In: *Disaster Recovery Journal*, 2021 [online], Available form: https://drj.com/industry_news/how-to-write-a-crisis-communication-press-release/.

Jaques 2009: Jaques, T. Issue and Crisis Management: Quicksand in the Definitional Landscape. – In: *Public Relations Review*, Volume 35, 2009, 280–286.

Lynch 2015: Lynch, M. Preparing a Dark Website for Crisis Management, 2015 [online], Available from: <https://www.linkedin.com/pulse/preparing-dark-website-crisis-management-matt-lynch/>.

McCusker 2016: McCusker, G. ITL #216 Social Media killed the dark site: re-envisioning online crisis communication [online], Available from: <https://www.ipra.org/news/itl/itl-216-social-media-killed-the-dark-site-re-envisioning-online-crisis-communication/>.

Taylor and al. 2005: Taylor, M., Perry, D.C. Diffusion of Traditional and New Media Tactics in Crisis Communication. – In: *Public Relations Review*, Volume 31, 2005, 209–217.

Crisis Management in Social Media

Mariya Nikolova

Department of Media and Public Communications

University of National and World Economy

ORCID ID: 0000-0003-2519-3008

email: mnikolova@unwe.bg

Abstract. The provided text contains excerpts from the monograph *Crisis Management in social media*. The passage examines the crucial role of social media in contemporary

crisis management, particularly in the context of public relations (PR). It emphasises that the rapid rise of social media has created new challenges for organisations, requiring them to adapt their crisis communication strategies to this dynamic digital environment. In the full text of the monograph, the author explores various types of crises that can emerge online, such as cyberattacks, misinformation, and consumer activism, and offers strategies for effectively managing these situations. The monograph also underscores the importance of developing a well-structured crisis communication plan that incorporates digital tools and platforms to ensure a timely and appropriate response. This excerpt highlights the necessity of continuous social media monitoring and real-time engagement with stakeholders to mitigate the impact of crises on an organisation's reputation. Additionally, the text provides practical guidelines for creating and implementing crisis management tactics, including press releases, virtual press conferences, temporary crisis websites, and more.

Keywords: crisis management, social media, digital communication, public relations (PR), online crisis strategy.