

Crisis Communication Plan

Desislava Pavlova - PhD candidate
University of Economics - Varna, Varna, Bulgaria
desislava.pavlova@ue-varna.bg

Abstract

Prevention and planning are the most effective steps any organization should take to ensure its preparedness to deal with various types of crises. The communication plan is only one element of these steps, which is a key factor in maintaining the internal and external reputation of the organization. Its preparation requires an investment of considerable time and resources. It is not intended to answer all the questions that may arise for the organization in a crisis or to provide all the solutions, but it sets the framework for response and the persons responsible for communication. A communication plan provides an effective response to crises only if it is regularly tested, evaluated and updated. The purpose of this article is to present the features, components and importance of the crisis communication plan, paying special attention to the parties interested in the crisis.

Keywords: communication, crisis, crisis communication, crisis management

JEL Code: O21, A12, D81

Въведение

Кризите представляват сериозни отрицателни промени в околната среда или в самата организация, в пазарния сектор, както и в даден регион или региони. Възприемането на политика на промяна по време на криза е задължително, тъй като само чрез промяна организацията може да отговори на новите тежки условия или да използва потенциала на новите възможности. Кризата издига допълнителни изисквания при провеждането на промяната, но най-вече прави промяната задължителна, за да може организацията да оцелее.

Всяка кризисна ситуация изисква адекватни комуникации, чиято основна цел е да намалят негативните ефекти от нея. Кризисния мениджмънт разделя етапите за анализ в три разреза – преди, по време и след кризата. В периода преди кризата е важно да се прави мониторинг на средата, включващ отговор на въпросите: кой, какво, къде и кога говори. Много често кризите са тлеещи и дават индикации за бъдещите проблеми. Ако ръководството успее да ги диагностицира предварително, ще успее да изработи и по ефективна стратегия за предотвратяване или справяне. На този етап се изработват и кризисните планове. Необходимо е изграждане на отворен диалог със заинтересованите страни във външната и вътрешната среда с цел по-ефективна комуникация, подобрене на процесите и превенция.

1. Изготвяне на комуникационен план

В свое изследване Херман идентифицира три основни характеристики на кризите, които ги различават от други неприятни събития, а именно: изненада, заплахата и кратко време за реакция (Ulmer et al., 2019). Краткото време за реакция изисква превенция и предварително планиране на възможностите за изход от кризата и евентуалните негативни последствия за организацията. Комуникационният план е важна съставна част от това планиране и изяснява значението на комуникациите за запазване на вътрешната и външна репутация на организацията (Zafirova, 2014). Д. Йорданова (2019) развива тезата, че той трябва да е подготвен преди възникването на кризата като част от етапа на подготовката на план-програма за изход, който включва много елементи, един, от които представлява комуникационния план. За целите на ефективната комуникация кризите трябва да се анализират задълбочено във всяка една от фазите, през които преминават – предкризисна ситуация, възникване, развиване, разрешаване и оценка. Основни фактори, които влияят на анализа са събитието, предизвикало или иницирало кризата, ниво на вредност, адекватност на реакцията и интензивността и дълготрайността на кризата, което ще се отрази на необходимите ресурси.

L. Baltes и A. Bîrsan в „Crisis communication plan” (Baltes et al., 2014) определят планирането като може би най-важната стъпка, която гарантира ефективни действия в условия на криза. Дори и да не успее да гарантира успешно управление на кризата, кризисният комуникационен план може да дава насоки и да предложи рамка за първоначални действия и решения. Друга важна стъпка е разбирането на модела на кризата. По този начин комуникаторът може да предвиди проблем и да реагира ефективно. Всяка криза е уникална и се развива по свой начин, но обобщените модели доказано са приложими при повечето събития. Според тях планът за комуникация при кризи трябва да бъде планиран с мисъл за най-лошия сценарий.

2. Елементи на кризисния комуникационен план

Анализът на специализираната литература показва, че има разнообразни примери за структура на кризисния комуникационен план, които обаче се припокриват и допълват взаимно. По време на криза ползвателите на плана се нуждаят от документ, който е лесно разбираем и удобен за ползване. Необходимо е указване на датата, когато документът е бил последно редактиран, което позволява на притежателите на плана да знаят кой раздел е актуализиран и кога. Организациите трябва да осигурят система на поддържане и съхранение на кризисния комуникационен план на хартиен и електронен носител, както и бърз навременен достъп на отговорните лица до него.

Според L. Baltes и A. Bîrsan планът за спешна комуникация представлява подписан документ от Ръководството и включва информация за отговорностите на ПР екипа, вътрешна проверка на информацията и процедури за разрешение/одобрение, правила за оповестяване на информация (кой/какво/кога и как публикува), списък с контакти за местни, регионални или национални медии, процедури за координиране с агенции или институции, определяне на говорители и екип за спешно реагиране, връзка с информационни агенции, споразумение или процедури за присъединяване или организиране на собствен информационен център за извънредни ситуации, оперативен център (ако има такъв), процедури за осигуряване на необходимите ресурси (като пространство, оборудване, хора) и мониторинг на публичната информация и работата на медиите 24 часа в денонощието/7 дни в седмицата ако е необходимо.

Планът в своята същност не е стъпка по стъпка „как да“. Той трябва систематично да се занимава с всички роли, отговорности и ресурси, които са необходими във връзка с предоставянето на информация на обществеността, медиите и партньорите по време на извънредна ситуация. Единствената най-важна отговорност, която може да бъде възложена на някого в организацията е задължението да поддържа плана жив като оценява, тества и актуализира регулярно всички елементи.

В научната литература са описани различни варианти на структура и елементи на комуникационния план. Но той трябва да включва най-малко следните елементи:

- цели на комуникационния план;
- система за уведомяване и мониторинг при кризи;
- активиране на плана и екип за кризисна комуникация;
- ключови послания;
- време и честота на информацията;
- комуникация със заинтересовани страни (стейкхолдъри);
- канал и място на комуникацията;
- процедури за вътрешна комуникация.

В допълнение комуникационният план трябва да очертае и обясни как организацията ще комуникира относно кризата и справянето ѝ с нея като дава отговор на въпроси, свързани с очакваните резултати, кои са подателите и получателите, самото съобщение, мястото,

времето, оценката, оптимизирането в случай на нужда.

Последните два въпроса трябва да бъдат анализирани по време и като част от оценката след кризата и планирането на готовност за нови кризи.

Цели на комуникационния план

Според BSM Institute основната цел на кризисната комуникация е да изпрати правилното съобщение до правилната аудитория в точното време, като използва най-ефективните налични инструменти. В този смисъл следва да посочим, че целите на кризисния комуникационен план са аудиторията да бъде информирана, за да може да взема информирани решения, организацията да изгради доверие и надеждност.

От своя страна, в „When It Hits the Fan: A Public Relations' Practitioners' Guide to Crisis Communication“, Дж. Смит определя целите на комуникационния план като отражение на имиджа, който организацията иска да проектира, и цялостния ѝ подход към комуникацията с ключовите заинтересовани страни. Тези цели трябва да са в съответствие с корпоративната философия и предварително съгласувани с висшето ръководство. Следователно ръководството трябва да участва в процеса на планиране и да потвърди целите, изложени в плана за комуникация при кризисни ситуации. Той дефинира няколко комуникационни цели:

- представяне на организацията като професионален, надежден и отговорен член на общността;
- създаване на положителен и точен образ на организацията;
- изразяване на съпричастност и загриженост за благополучието на другите;
- предоставяне на точна и навременна информация;
- отвореност, достъпност и проактивност в работата с медиите.

В същото време, според Ш. Холц при справяне с кризисни комуникации, усилията трябва да се съсредоточат върху постигането на шест основни цели:

- поддържане положителен имидж на организацията;
- представяне на навременна, точна, откровена, актуална информация;
- достъпност на организацията за заинтересовани страни;
- наблюдение на комуникационните канали за ранно улавяне на дезинформация;
- поддържане на подкрепата;
- преживяване на кризата.

Ш. Холц също така изтъква важноста на организационните ценности по време на криза, отколкото по всяко друго време. Ако са искрени и дълбоко поддържани, те могат да подобрят негативните възприятия, предизвикани от кризата. Ако са само думи окачени на стената, могат само да навредят. Той препоръчва изпълнението на четири стъпки в началото на кризата - определяне на символите, задаване на ключовите съобщения, поставяне на конкретни цели и определяне на показателите за оценка на ефективността.

Система за уведомяване и мониторинг при кризи

Абсолютно необходимо е преди кризата да се създадат системи за уведомяване, които ще позволят на организацията бързо да достигне до заинтересованите страни (Bernstein). Съвременните технологии позволяват с едно обаждане или натискане на бутон да бъде изпратено уведомление до база данни от получатели и да бъде потвърдено получаването на съобщението.

Системите за мониторинг позволяват предварителното събиране на данни с цел предотвратяване или реагиране на кризи. Чрез социални и традиционни медии, служители, клиенти и други заинтересовани страни, организацията може да улови отрицателни "тенденции", на които ако не реагира да се превърнат в кризи. Мониторингът на обратната връзка от всички заинтересовани страни по време на кризисна ситуация позволява по-точно адаптиране на стратегията.

Активиране на плана и екип за кризисна комуникация

Екипът за кризисна комуникация отговаря за събирането на информация, създаването и разпространението на ключови послания и работата с медиите. Екипът също така следи отговора на кризата и кризисната комуникация. В рамките на плана трябва да бъдат определени членовете на екипа и техните роли, един или повече от един говорител, ръководител на вътрешната комуникация, резервни членове, информация за контакт с всички членове на екипа, включително и лични номера на мобилни телефони.

Комуникацията преди, по време и след извънредна ситуация е двупосочна. Заинтересованите страни или публиката ще задават въпроси, а ръководството ще отговаря на въпроси и ще предоставя информация. Информационният поток трябва да се управлява чрез комуникационен център. Контактните и информационните центрове получават заявки за информация от всяка аудитория и разпространяват информация до всяка аудитория. Разнообразието от аудитории предполага и ангажирането на служители от различни звена и с различна експертиза. Служителите, работещи в контактния център, трябва да бъдат снабдени с пакет с „често задавани въпроси“ (FAQ), за да отговорят бързо, последователно и точно.

Ефективните комуникационни умения са от първостепенно значение. Затова организацията трябва да предоставя обучение за говорителите, които да се научат как да взаимодействат с медиите и обществеността в стресови ситуации. Добрият говорител е някой, който може да установи ефективна връзка с аудиторията. В определени кризисни ситуации животът на хората може да бъде засегнат и те имат нужда да получат информация от някой, който може да се свърже с тях по истински и автентичен начин. Идеалният говорител говори ясно, съобщава фактите, държи контрола и е фокусиран към постигане целта.

Ключови послания

Кризисният комуникационен план трябва да включва разработени варианти на ключови послания, които да се използват в отговор на различни възможни кризи, пред които може да се изправи организацията, възможни въпроси от страна на медиите и отговори на тях. Тези варианти могат да служат като отправна точка и да помогнат за бърза подготовка на изявления, когато е необходимо.

Съобщенията трябва да съдържат причините за кризата, описание на случилото се, график за предстоящи действия, изразяване на състрадание към засегнатите от кризата и възможности за защита, ако е приложимо. Оповестяването на лични данни трябва да се избягва, както и информация за пострадали преди да са уведомени близките. Съответните мениджъри и юридическият екип трябва да бъдат уведомени още в началото, за да предприемат действия по намаляване на щетите.

Време и честота на информацията

Планът за кризисна комуникация осигурява координираност на излъчваната към аудиторията информация и адресиране на специфичните въпроси от всяка аудитория. Той цели да осигури последователност на посланията, за да не се компрометират компетентността на ръководството и достоверността на излъчваните съобщения.

Друга важна цел на плана за кризисни комуникации е да се премине от реагиране към управление на стратегия за преодоляване на кризата. Отговорност на ръководството е да разработи стратегия, а екипът за кризисни комуникации прилага тази стратегия, като разсея тревогите на различните аудитории и позиционира организацията към изход от кризата със съхранена репутация.

Кризисния комуникационен план и заинтересованите страни

Анализът на публиките, до които трябва да достигнат посланията на организацията по време на извънредна ситуация, е една от ключовите стъпки в разработването на плана за

комуникация при кризисни ситуации.

Шолц определя като най-важна и често пренебрегвана стратегия за комуникация при кризисни ситуации – справянето с възприятията на заинтересованите страни, защото организациите не могат да управляват кризата, но могат да управляват възприятията, които кризата създава. Затова препоръчва никога да не се участва в дебат по време на криза, защото рационалните аргументи не са ефективни, а се разглеждат като отбранителни и признак за виновност.

Важен момент е приоритизиране на заинтересованите страни като в много случаи поставянето на акционерите на първо място не е печеливша стратегия в дългосрочен план. Много по-важно е запазване на доверието на потребителите и служителите например и задържане на тяхната лоялност.

Най-общо целевите групи могат да се дефинират на база принадлежността им към външната или вътрешната среда за организацията. В науката за стратегическата комуникация и маркетинга тази класификация се определя като сегментиране, което по отношение на целевите групи във външната среда може да се обвърже със сегментите на бизнес средата – клиенти, доставчици, конкуренти, акционери, медии, финансови институции, бизнес сдружения, правителствени институции и др.

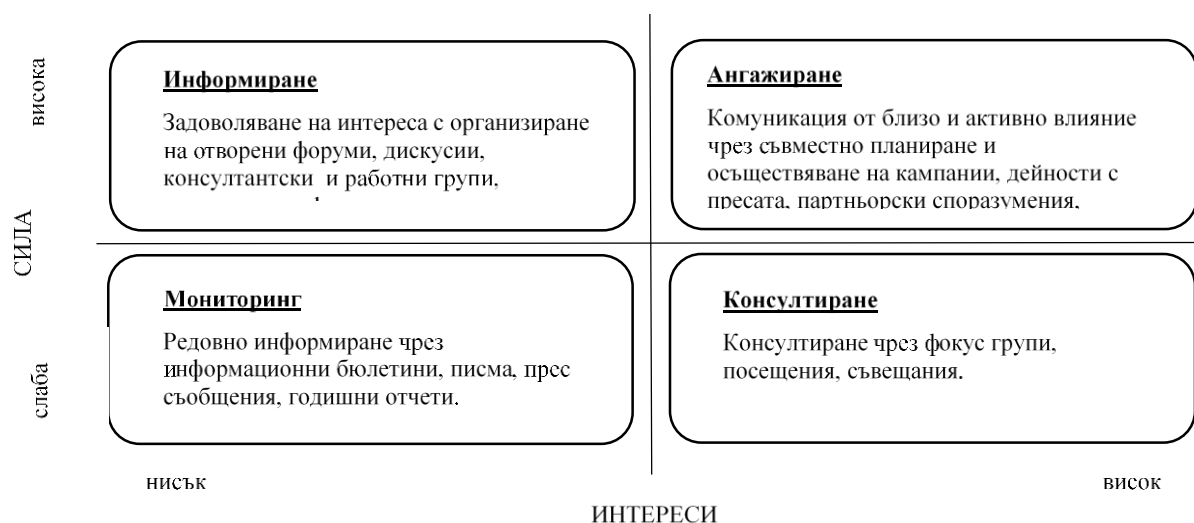
Целевите групи са относително постоянни, но те могат да съдържат различни хора или организации с индивидуални специфики, които се определят като публики (target audience).

Сегментирането спомага за постигането на следните цели:

- оценка на възможностите за въздействие, приоритизиране на определени задачи;
- избор на вид комуникация и канал;
- комуникират се съобщения съобразени с конкретната целева група;
- определяне на заинтересовани страни, които биха изразили подкрепа и биха засилили мотивацията на реципиента за действие в желаната посока;
- по-богата база с данни за анализ на постигнатите резултати.

Това разбиране повишава ефективността на комуникациите, като ги направи по-подходящи за целевата група.

Матрицата за управление на заинтересованите страни (стейкхолдърите) е приложим подход в комуникацията с различните целеви групи. Тя идентифицира и категоризира заинтересованите страни по последователен и ясен начин съобразно тяхната власт, сила да въздействат и влияят, както и степента на тяхната заинтересованост към информацията, която се обменя чрез комуникацията и резултата от евентуално последващо действие. Тя дава насоки и към избора на канали и форми на комуникация с различните групи (Фигура 1).



Фигура 1. Матрица на за управление на стейкхолдърите

Веднъж категоризирани, заинтересованите страни могат да бъдат включени в комуникационния процес със съответния подход за избор на вид комуникация и избор на канал.

Има много потенциални публики, които ще искат информация по време и след кризата и всяка има свои собствени нужди. Предизвикателството е да бъдат идентифицирани, да се определи тяхната нужда от информация и след това кой представител на организацията е най-подходящ да комуникира със съответната публика.

Контактите за всяка група трябва да бъдат събрани предварително и регулярно актуализирани. Ръководството е отговорно за осигуряването на незабавен достъп на отговорните служители по време на инцидент и защита на поверителна информация на електронен и/или хартиен носител.

Клиентите са приоритетни за устойчивостта на всяка дейност. Те могат да разберат за проблем веднага щом не получат отговор на телефонни обаждания или при забава в обработката на подадени поръчки. Кризисният комуникационен план трябва да включва действия за пренасочване на входящи обаждания или към гласово съобщение, с информация за възникналия проблем като гарантира, че клиентите са правилно информирани за състоянието на поръчките в процес на обработка към момента на инцидента. Служителите в отдел продажби, които познават клиентите, чрез комуникационния план ще получат указания за какво и как да информират клиентите, както и как да ги приоритизират, ако броят им е много голям.

Комуникацията със *служителите и техните семейства* е ключова за успеха на всяка промяна или преодоляване на криза. Тя е структурираното общуване между ръководството и служителите, свързани с обща цел и обща дейност в рамките на организацията. Задължително е създаване на комуникационна политика, чиито видими елементи са йерархичността на общуване и на неговата двупосочност. Елементите, които остават невидими с просто око и подлежат на по-сложен анализ са скоростта и ефективността на комуникацията.

Пол Арженти в „Корпоративни комуникации“ обръща внимание на няколко подхода, изискващи вниманието на ръководителя в условия на промяна. Според него ръководителите трябва да приемат, че промяната е постоянен процес и имат задължението да адаптират организацията към новата среда като подчинят комуникацията със служителите на стратегическите цели на компанията. Необходимо е да знаят, че компанията трябва да е готова за потенциално влошаване на ситуацията.

В зависимост от спецификата на кризата или промяната, ръководството трябва да определи най-подходящия начин за комуникирането им със служителите. Е. Христова в свое изследване описва пет различни комуникационни стратегии на Клампит и негови колеги, които мениджърите използват, за да въведат промяна сред служителите (Hristova, 2012):

„*Обсипвай и се надявай*” - Тази стратегия включва обсипването на служителите с всякакъв вид информация във връзка с промяната с очакването, че те ще отсеят съществените от несъществените елементи и ще разберат как тази промяна ще повлияе върху всекидневната им работа. Тази стратегия рядко дава добри резултати, защото липсва сегментиране и насочване на информацията за максимизиране на резултатите.

„*Кажки и насочи*” - Втората стратегия се отнася до съобщаването на ограничено количество информация от страна на ръководството, комуникирайки най-важните моменти на промяната. Стремешт е първо да се съобщи най-същественото, след което да се убедят публиките да погледнат на промяната от предварително зададена гледна точка. Тази стратегия е низходяща и няма обратна връзка със служителите, което води до риска да се понижи тяхната мотивацията и да се предизвика негативизъм към взетите решения.

„*Начертай и изследвай*” - При нея ръководството се фокусира върху основните аспекти

и дава на служителите креативната свобода да си представят останалите. Т.е. стремежът е да изслушат служителите, за да отстранят възможни заблуди и непредвидени пречки за промяната.

„Забележи и отговори” - Първостепенно значение имат служителите. Те поставят въпроси, на които мениджърите отговарят. Идеята е, че служителите най-добре знаят слабостите на компанията и възможностите за осъществяване на промяната и реакция на кризата. Слаба страна е, че служителите нямат широк поглед върху цялата организация и понякога мениджърите използват тази стратегия като защитен механизъм, при който те ще обърнат внимание на отзивите на служителите, но без реално да се вслушват в тях.

„Задържай и поддържай” - Петата стратегия се отнася до задържането на информация от страна на ръководството до момента, когато това стане невъзможно поради слухове и недоволство сред служителите. Ръководството поддържа официалното становище и смята, че информацията е власт и че служителите нямат достатъчно опит, за да видят общата картина или просто не е нужно да знаят причините за дадена промяна.

Организациите могат да използват отделна стратегия или комбинация от повече от една, като разликите се състоят в това доколко служителите получават необходимата информация и насоки за промяната и се чувстват като част от процеса на промяна. Стратегията „Начертай и изследвай” увеличава в най-голяма степен шанса за ефективна промяна като съчетава управленските решения и стратегически цели с индивидуалните цели и виждания на служителите.

Ръководителите на всяка организация се изправят пред непрекъснати проблеми за това как най-ефективно да протича общуването със служителите и между тях самите. И най-големите предизвикателства се състоят в страха на служителите и свързаната с него несигурност. Важно е да се направи основна разлика в това, че не трябва да се мисли само как ще тече информацията отгоре – надолу, а и в обратната посока.

Необходима е тясна координация между ръководството, говорителя и отдел „Човешки ресурси“ при управлението на толкова чувствителен сегмент от кризисните комуникации.

Кризисният комуникационен план трябва да включва и правила за уведомяване на *доставчиците и финансовите институции*, с които организацията работи с ясни послания за следващите стъпки при ликвидни проблеми или при необходимост от забавяне на поръчки. При необходимост от предоговаряне на цени и условия, организацията трябва да разполага с план и приоритети за провеждане на преговори и за надлежно уведомяване на контрагентите в случай на забава и/или просрочия.

Действията по уведомяването на *ръководството и инвеститорите* трябва да бъдат ясно разбрани и документирани. Например кои ситуации изискват незабавно уведомяване на ръководството, независимо от времето и деня и кои не. Подобни протоколи за действие трябва да бъдат изготвени за уведомяване на ръководители, инвеститори и други важни заинтересовани страни, които не би следвало да научават от медиите за възникналата кризисна ситуация.

Комуникацията с *държавните институции и регулаторите* зависи от естеството и сериозността на инцидента и нормативните изисквания. Ако законодателството предвижда уведомление и срок за уведомяване и това не се случи в определения срок, за организацията възниква риск от глоби, ограничаване или блокиране на дейността. Такова уведомяване е необходимо при трудови злоупотреби, замърсяване на околната среда надвишаващо праговете количества. Изискванията за уведомяване, посочени в законодателните разпоредби, трябва да бъдат документирани в комуникационния план, както и да бъдат подготвени всички необходими формуляри и други документи за подаване към съответната институция.

В инциденти, когато *местната общност* е застрашена, тя се превръща във важна

публика, поради което е необходима координация с държавните институции по обществена безопасност. Комуникационният план трябва да предвижда превантивни и защитни действия, както и предупреждения и инструкции за местните общности.

При сериозен инцидент, към организацията могат да постъпят множество искания за информация от местни, регионални или национални *медии*. Приоритизирането на исканията за информация и разработването на съобщения за пресата и теми за разговор могат да помогнат при необходимостта от бърза и ефективна комуникация. Медиите са важен фактор и трябва да се прецени какъв обем информация ще им бъде предоставен. Кризисният комуникационен план трябва да предвижда комуникационна политика за всички служители, която да осигури предварително определяне на говорител пред медиите и подготвянето на този говорител как ясно и ефективно да информира чрез медиите с правилната терминология.

Канал и място на комуникацията

В ситуация на криза екипът няма да разполага с време да търси телефонни номера и имейли на институции и медии. Информация за контакти с местни правителствени и общински служби, отдели за обществено здравеопазване, центрове за евакуация, полиция и противопожарни служби, центрове на Червения кръст, доставчици и всякакви други организации, с които може да се наложи комуникация по време на криза трябва да бъде включена в кризисния комуникационен план.

Интернет страницата е един от най-ценните инструменти, който може да предостави навременна, актуална информация, както и други ресурси, които ще бъдат полезни за обществеността и медиите. Това може значително да намали броя на входящите телефонни обаждания и да спести необходимостта от многократно повтаряне на една и съща информация. Създаването на паралелна страница, която може да бъде активирана при нужда позволява публикуване на информация като същевременно основният уебсайт остава непроменен. Паралелната страница изисква регулярно актуализиране на включената информация.

Бумът на социалните мрежи промени начина, по който организациите и техните заинтересовани страни реагират на кризите. Понякога самите социални медии са източник на кризи. В рамките на кризисния комуникационен план ръководството трябва да реши как ще използва социалните медии за реакция на кризата. Блогърите в днешно време имат в пъти по-силно влияние от журналистическите публикации, а сайтовете за социални медии като Twitter и YouTube имат милиони активни потребители и посетители. Организацията може да използва канали за социални медии като Twitter, Facebook и YouTube, за да комуникира с клиенти например. Предимството е, че това предполага вече изградена аудитория, начин за наблюдение на разговори и за развиване на взаимоотношения със заинтересовани страни.

Като част от плана за комуникация при кризисни ситуации е необходимо определяне на отговорен служител за следене на публикациите и тенденциите в мненията за организацията, нейните служители и продукти/услуги. В много случаи това наблюдение може и да има превантивен характер при справянето с кризи.

Служителите трябва да бъдат запознати с правилните канали за комуникация с ръководството. Това може да бъде направено чрез публикувана процедура за уведомяване заедно с информация за ролите и отговорностите на екипа за кризисна комуникация във вътрешната мрежа на организацията или в наръчник за служителите.

Процедури за вътрешна комуникация

Планът за кризисна комуникация следва да очертава стъпките, които трябва да бъдат предприети по отношение на вътрешната и външната комуникация, да определя кой за какво е отговорен и какви инструменти като електронна поща, гласова поща, интранет, изявления за

пресата, Twitter и т.н. ще се използвани за реализиране на плана. Той трябва да предвижда как служителите ще получават ключови съобщения дори и ако вътрешните комуникации са достъпни. Служителите също трябва да бъдат запознати с политиката за медиите и социалните мрежи и да не допускат директна комуникация с външни заинтересовани страни. Тези политики могат да се включат в приложенията към плана.

Планът способства за анализ и идентифициране на най-често срещаните грешки в кризисната комуникация, като чрез приемане на включените в него правила за комуникация и вътрешни процедури, негативните последици могат да бъдат избегнати или значително редуцирани.

Най-чести грешки са:

- мълчанието на организацията и нейното отсъствие в публичното пространство;
- колебание и/или липса на комуникация, което би било възприето като непрофесионално поведение и слабо лидерство;
- объркването и хаотичността предизвиква усещане за липса на честност и професионализъм;
- некомуникационни подходи като "Без коментар." или "Нищо не се е случило!" увеличава уязвимостта и степента на подозрение.
- раздражителност, емоционално състояние, което може да обтегне отношенията между организацията и медиите.

Изпълнение на кризисния комуникационен план

Кризите имат изненадващ характер и за кратко време се налага да се отдели специално внимание на множество публики, включително служители и медии, членове на семейството, членове на борда, държавни служители и др. Документирането на всичко, което се случва е определящо за последващия анализ на процесите и идентифициране на грешки или непроработили решения. Затова първа и най-важна задача е събирането на възможно най-много информация за случилото се – специфики, време и място, степен на наранявания и други негативни последици, сигурни факти и спекулации. След това комуникационният план може да бъде приведен в действие.

Прави впечатление, че повечето изследователи поставят на първо място провеждането на открита, навременна и явна комуникация първо със служителите. Само тези служители, с които се комуникира по открит, навременен и правилен начин, са способни и желаят да представляват своята компания и активно да подкрепят нейните цели във и извън организацията. От особено значение е служителите да разбират негативни новини, свързани с кризата, от собственото ръководство, за да се избегне тяхното разочарование, загуба на лоялност, както и лична интерпретация на информация и събития. Включването в честен диалог на възможно най-много служители насърчава тяхното по-добро разбиране и подкрепа по отношение на непопулярни, но необходими мерки, които ръководството трябва да предприеме, за да преодолее кризата и да осигури бъдещето на организацията.

Важен факт, на който следва да обърнем внимание е, че служителите могат да функционират като комуникационни съюзници, които не само укрепват основните послания вътрешно, но и ги пренасят в общността. Те имат личен интерес от сътрудничество с ръководството за преодоляване на кризата и следователно ръководството трябва да подпомага служителите за това как да говорят за организацията.

Работата с медиите е не по-малко приоритетна, защото те са вратата към местната общност. Ако бъдат negliжирани в началото, това може да увеличи възможността да генерират дезинформация и да катализира по-значими негативни последици за организацията. В общуването с тях е необходимо придържане към ключовите послания и преди всичко

честност без обещания за това, което не можете да бъде изпълнено. Първото ви съобщение трябва да е кратко, точно и да очертава положителни стъпки за действие.

Ефективната комуникация по време на криза може да бъде възпрепятствана от редица бариери - стилът, използван при конструирането на съобщения; действията на служителите при филтриране на съобщенията и неправилно тълкуване на съобщенията поради липса на яснота. За преодоляване на тези бариери организациите могат да приемат различни решения. „Изработването на управленски решения е най-съществен момент в процеса на управление. Това произтича от особеностите на управлението. Да се управлява означава непрекъснато да се вземат управленски решения за отстраняване на проблема. Определянето на проблема представлява фундамента, върху който се основава цялостното осъществяване на процедурата, свързана с изработването на управленското решение. Това е и причината, поради която голяма част от времето си мениджърите отделят за идентифициране на проблема.” (Yordanova, 2019).

3. Последващи действия

След като кризата отmine и е възможно завръщане към рутинните дейности, организацията трябва да продължи да наблюдава медийното отразяване на кризата, включително социалните мрежи.

Важно е да се отговори на последните два въпроса - постигната ли е комуникационната цел и какви подобрения могат да бъдат направени, т.е. това е етапа на оценка и оптимизиране. Това се извършва на базата на доклад изготвен от екипа работил по плана за кризисна комуникация до ръководството, в който да се очертаят причините за кризата, как е овладяна, успехи, неуспехи и препоръки за промяна на комуникационния план. Заключениеята в доклада могат да послужат за основа на актуализация на комуникационния план. Независимо дали настъпват кризи или не, планът трябва да се поддържа актуален непрекъснато.

Заключение

Кризисната комуникация представлява много значим елемент от предотвратяването и управлението на всяка криза. Това, което се изисква от всяка организация е да прояви бърза реакция и да скъси времето за отговор. Необходимо е присъствие, т.е. организацията да бъде там, където се развива действието, да упражнява контрол на информацията и да работи за намаляване на социалното напрежение по време на кризата. Не на последно място е необходимо да проявява откритост и точност, за да увери заинтересованите страни, че няма какво да крие и е в готовност да отговори на всякакви въпроси и да предоставя точна информация по всяко време. Всичко това би помогнало на заинтересованите страни да повярват на организацията и за минимизиране на ефекта от кризата. За да изпълни тази сложна задача, организацията се нуждае от комуникационен план, който да бъде поддържан актуален и приложим по всяко време. Това усилие и инвестиция на ресурси подпомага участниците в процеса да разберат своята роля и мисия по-добре, както и да осигури регулярно подобрение и адаптиране на комуникационния план с оглед резултатите от анализа на неговата ефективност.

References

1. Baltés, L., Bîrsan, A. (2014) *Crisis communication plan* [Online]. Available from: https://www.researchgate.net/profile/Toma-Plesanu/publication/321490642_PROCEEDINGS_The_10th_International_Scientific_Conference_STRATEGIES_XXI_'Strategic_Changes_in_Security_and_International_Relations'_Volume_2_Bucharest_April_10-11_2014_ISSN_2285-8318_ISSN-L_2285-8318/links/5a254aafaca2727dd87e97b7/PROCEEDINGS-The-10th-

- International-Scientific-Conference-STRATEGIES-XXI-Strategic-Changes-in-Security-and-International-Relations-Volume-2-Bucharest-April-10-11-2014-ISSN-2285-8318-ISSN-L-2285-8318.pdf#page=20 [Accessed 10/09/2022].
2. Bernstein, J. *The 10 Steps of Crisis Communications* [Online]. Available from: <https://www.bernsteincrisismanagement.com/the-10-steps-of-crisis-communications/> [Accessed 25/09/2022].
 3. Goh, M. (2020) *Determine Crisis Communication Goals* [Online]. Available from: <https://blog.bcm-institute.org/crisis-communication/determine-crisis-communication-goals> [Accessed 15/09/2022].
 4. Holtz Sh. (2008) *Crisis communication fundamentals*. [Online] Available from: https://holtz.com/blog/blog/crisis_communication_fundamentals/2256/. [Accessed on 28.1.2022].
 5. Hristova, E. (2012) *Komunikatsiite i organizatsiyata v 21. vek*. Sofiya: ROI Communication.
 6. Smith, J. (2007) *When It Hits the Fan: A Public Relations' Practitioners' Guide to Crisis Communication* [Online]. Available from: https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=communication_theses [Accessed 10/09/2022].
 7. *Stakeholder Analysis – Stakeholder Power and Interest Mapping*. [Online] Available from: <https://www.mbaknol.com/strategic-management/stakeholder-analysis-stakeholder-power-and-interest-mapping/> [Accessed 20/03/2022].
 8. Ulmer, R., Sellnow, T., Seeger, M. (2019) *Effective Crisis Communication. Moving From Crisis to Opportunity*. 4th edition. SAGE Publications, Inc.
 9. Yordanova, D. (2019) *Aspects of anti-crisis development in business organizations* [Online]. Available from: http://sociobrain.com/MANUAL_DIR/SocioBrains/Issue%2059,%20July%202019/3_%20Daniela%20Yordanova.pdf [Accessed 15/08/2022].
 10. Zafirova Ts. (2014) *Strategicheski aspekti v upiravlenieto na organizatsionnite krizi*. Izd. Nauka i ikonomika.