



СОЦИОГРАФИЯ НА КРИЗАТА – ПРИЛОЖЕНИЕ НА КЛАСИЧЕСКИТЕ СОЦИОМЕТРИЧНИ МЕТОДИ В КРИЗИСНИЯ ПЪБЛИК РИЛЕЙШЪНС

д-р Валерия Костова Пачева
Софийски университет и УНСС

SOCIOGRAPHY OF THE CRISIS – APPLICATION OF CLASSICAL SOCIOMETRIC METHODS IN CRISIS PUBLIC RELATIONS

PhD Valeria Kostova Pacheva
Sofia University & UWNE

РЕЗЮМЕ: Като инструмент на приложната социология социограмите са подходящи за изследване на междуличностните емоционално-психични отношения в малките групи. Социометричните методи могат да бъдат изключително полезни на специалистите в сферата на публичен рилейшънс. С тяхна помощ се идентифицират отношенията с различните заинтересовани страни при криза. Предложените от нас социограми са разработени с прагматична цел и нямат академични претенции. Социограмите са динамични конструкции, които еволюират с времето, следвайки развитието на кризата.

Ключови думи: социологически методи, социометрия, социография, кризисен PR, заинтересовани страни, малка група.

ABSTRACT: As an instrument of applied sociology, sociograms are suitable for the examination of the intrapersonal emotional-psychological relations in small groups. Sociometric methods can be extremely helpful to PR practitioners. With sociograms, it is possible to identify the relations among the different stakeholders in time of crisis. We are introducing sociograms that have been developed with a pragmatic goal in mind and do not look for academic recognition. Sociograms are dynamic constructions, which evolve with time, following the process of the development of the crisis.

Key words: Sociological methods, sociometry, sociology, crisis PR, stakeholders, crisis team.

Честотата, с която в съвременното общество възникват негативните процеси – инциденти, конфликти, кризи, екстремни природни катаклизми, налага преосмисляне на понятията риск и безопасност. Критичните явление всеки ден поставят на изпитание легитимността на установения социален и икономически ред. Живеем в епохата на световното рисково общество [1] и „нормалните“ катастрофи [2], в която глобализацията допринася за разширяване и ускоряване на рисковите тенденции и ефекти. Динамичният социален контекст поставя нови предиз-



викателства пред специалистите в сферата на публичните комуникации. Приоритет в работата им става проактивната социална позиция и ангажирано поведение, посветено на преосмислянето на натрупания опит в овладяването на кризисни ситуации с цел превенция и минимизиране на негативните ефекти.

Социалните науки предлагат широк инструментален апарат, който модерните комуникационни мениджъри са задължени да използват в своята превантивна изследователска дейност. Иновативното аналитично мислене предполага нестандартна комбинация от научни методи отвъд дисциплинарните ограничения. Приложните социологически методи предоставят незаменими познавателни ресурси, които PR-експертите следва да използват в управлението на комуникацията особено при криза – явление – аморфно и трудно подлежащо на описание чрез стандартните изследователски подходи.

Първият етап в комуникационния мениджмънт предполага описание, дефиниране на проблема и анализ на ситуацията. Именно на тази фаза социометричните методи дават възможност да бъде изработен модел на кризата, съобразен с нейната вътрешна динамика. Като инструмент на приложната социология социограмите подходящи за изследване на междуличностните емоционално-психични връзки в малките групи. **Те обаче могат да бъдат нетрадиционно допълнение към аналитичните методи за фиксиране на отношенията между различните заинтересовани страни при криза.** Думата социометрия произлиза от латинските “socius” – обществен – и “metrum” – мярка. Следователно, социометрията е механизъм за описание и измерване степента на свързаност между отделни индивиди, групи, общности, структури в дадена система и дори между по-големи образувания като държави, например. Измерването на свързаността може да служи не само за оценка на поведението на индивидите в групите, но също и за позитивна промяна маркиране на чувствителните зони на риск и превенция на потенциални конфликти. **В работна група, каквато е кризисният щаб, социометрията би могла да бъде ефективно средство за редуциране на конфликтите и подобряване на комуникацията, тъй като дава възможност за изпреварващ анализ - фиксиране на груповата динамика и избягване на конфликтните фактори.** Добро работно определение на социометрията е, че това е методология за проследяване енергийните вектори на междуличностните взаимоотношения в дадена група. Тя разкрива моделите, според които индивидите се свързват помежду си, когато действат като група със специфична задача или цел [3].

Джейкъб Морено е първият, който описва социометричните методи. Той дефинира социометрията като “математическо изследване на психологическите свойства на популациите; експериментална техника с резултати, получени чрез прилагането на количествени методи” [4]. Водещата теза в разработките на Морено е, че в междуличностните си отношения индивидите са призвани да правят поредица от избори. Тази серия от решения е детерминираща за принадлежността или отхвърлянето на индивида от дадена група. За Морено изборът е фундаментален факт за всички човешки взаимоотношения (...). Няма значение дали избирацията осъзнава своята мотивация или не; не е важно дали (изборите) са



премълчани или ясно изразени, дали са рационални или ирационални. Изборите не се нуждаят от никакво специално оправдание стига да са спонтанни и верни на личността на избирация [5]. Морено изследва начините, чрез които взаимоотношенията между индивидите, принадлежащи към една група, служат едновременно като ограничения и възможности за техните действия. Приносът на Морено е свързан най-вече с въвеждането на понятието „социална конфигурация” – отразяваща конкретни модели на междуличностни взаимоотношения, включващи избор, привличане, антипатия, приятелство и т.н. между хората, въвлечени в тях и създаването на т.нар. *социограми* – графични проекции на социалните конфигурации, при които индивидите са обозначени с точка или с кръгче, а социалните взаимоотношения – с насочени линии. Когато членовете на дадена група бъдат накарани да изберат други от групата в съответствие с някакъв критерий, всеки получава възможност да направи своя избор и да обясни как го е направил. Взети заедно, тези избори пресъздават структурата на “мрежите” в една група.

Според Морено социограмата идентифицира степента на лидерство и влияние на индивидите според честотата на положително одобрение, което всеки индивид получава от другите в групата. Индивидът, събрал най-много положителни гласове, се класифицира като *социометрична звезда* (sociometric star). Данните за социограмата се представят като таблица или матрица на изборите на всеки участник. Такава таблица се нарича *социоматрица*. За Морис Дюверже значението на метода е в това да се представи реалната психологическа структура на дадена група и тя да бъде сравнена с официалната или формалната при условие, че на поставените въпроси могат да се получат искрени отговори. Трябва да отбележим, че индиректните средства (тест, включено наблюдение) могат да заместят директните въпроси, свързани с антипатията или симпатията [6].

На базата на тази информация може да бъде изработена социоматрица*, която прави „моментна снимка” на емоционалната групова динамика, например на колектив от шест души. Много са важни критериите за оценка на взаимоотношенията. Измерването на емоционалната свързаност се прави за всеки участник, както и за всеки критерий по отделно. Критериите се залагат в различни въпроси като: „С кого бихте искали да работите в екип?”, „С кого от колегите ви бихте желали да се виждате и в свободното си време?”, „Семействата на кои ваши колеги познавате?”, „От кой колега бихте поискали пари назаем?” и др. От получените отговори могат да се направят изводи за професионалната компетентност, за личностната симпатия, за надеждността и доверието, приписвано на даден член на колектива.

* *Забележка:* Методът, въпреки трудоемката обработка, която предполага, е верифициран в рамките на практическите занятия по „Теория на масовата комуникация” със студенти във Факултета по журналистика и масова комуникация в СУ, както и с техни колеги от общофакултетния курс по „Основи на комуникациите” в УНСС.



Данните за направените избори се представят в матричен вид: кой, колко избора (+/-) е получил и колко избора (+/-) е направил. Използваните обозначения са следните: + означава ДА; 0 означава МОЖЕ БИ (неутрално отношение); - означава НЕ. На всеки ред от таблицата в азбучен ред са представени същите имена, които са изписани в съответните вертикални колони. В края на реда се сумират дадените оценки + / 0 / -. Те показват какво е отношението на конкретния човек към другите – дали преобладават положителните или отрицателните оценки. Колебливото неутрално отношение отразява, до колко човек разчита на подкрепа или е несигурен във взаимоотношенията си с другите.

	ДЕСИ	ИВАН	ПЕТЪР	САШО	МИРА	ПЕТЯ
ДЕСИ		+	0	0	+	0
ИВАН	+		-	+	+	0
ПЕТЪР	+	0		+	+	0
САШО	0	+	-		0	0
МИРА	-	+	0	0		0
ПЕТЯ	0	+	0	0	+	

Таблица 1: Социоматрица на отношенията в група от шест души

Социоматриците са добро средство за оценка на ситуацията на отношенията по време на конфликт и след неговото преодоляване. Извършените избори очертават неформалните връзки между хората. Тези отношения допълват формалните – в това си качество те изобразяват реалната картина на междуличностните взаимоотношения в организацията / групата. Динамиката на очертаните емоционално-психични връзки е добро практическо средство за тяхното овладяване и качествена положителна трансформация. Внимателният анализ позволява да се идентифицира социалната дистанция между членовете на екипа, да се фиксира социалните „отмествания” – разликите между формалния и официалния лидер на групата, например. Възможно е при определени ситуации формалният лидер да изпадне в изолация, което поставя под въпрос легитимността на неговите решения. Специален интерес заслужават тези, които са изолирани от групата – важно е да се оцени тяхната роля в процеса на вземането на решения при криза.

Резултатите, обобщени под формата на социоматрици, ще бъдат различни, проведени в трите съществени за кризата етапа – преди, по време и след настъпването на критичните обстоятелства. **Стресът като фактор с постоянно действие има способността да рedefинира социалната стратификация на групата.** Подобно твърдение можем да допуснем, че е валидно и за кризисния шаб на дадена организация. Такъв тип изследване, доказващо издигнатата тук хипотеза, все още не е провеждано в България, макар в чуждестранната литература да има примери в тази посока.



	ДЕСИ	ИВАН	ПЕТЪР	САШО	МИРА	ПЕТЯ
Сума $\Sigma +$	3	4	0	2	4	0
Сума $\Sigma 0$	1	1	3	3	1	5
Сума $\Sigma -$	1	0	2	0	0	0
Σ ОБЩО	5	5	5	5	5	5
Взаимно +	1	3	0	1	2	0
Взаимно 0	3	0	0	2	0	3
Взаимно -	0	0	1	0	0	0

Таблица 2: Сумарни резултати на отношенията в група от шест души

Втората таблица отразява във вертикалните колони сумарните резултати на това, кой какви резултати е получил като сбор от: + / 0 / - . Ползата от сумарната таблица е в яснотата, с която могат да бъдат установени взаимните оценки на подкрепа, отрицание или индиферентно / колебливо отношение. От горната социоматрица става ясно, че лидерите в групата са Иван и Мира, а Петър и Петя са социално изолирани. Взаимните избори очертават лидерите – тези, които събират най-голям брой позитивни отношения. Събралият най-много положителни избори в различните заложили предварително критерии, той е несъмнената *социометрична звезда*.

Излишна смелост, граничеща с безразсъдство, ще бъде изборът на състава на кризисния щаб да бъде оставен на случайността или на строгото придържане към организационната йерархия. При криза човешкият фактор е решаващ за изхода от ситуацията. Вземането на решения при криза протича в условията на засилена стереотипизация на контекста, понижено ниво на концентрация (на човешките ресурси), информационно пренасищане, възпрепятстващо обработката на информационните потоци, намалено внимание към последиците и т.н. [7]. Изборът на стратегия, в условията на криза, съдържа потенциала да програмира бъдещето в едно от трите възможни измерения – *въръщане* към *status quo*, *контрол* – *адаптация* – *растеж* или *ентропия* на организационната система. **Всяка сериозна криза налага еволюционна промяна и е отражение на способността за самоорганизация и активна адаптация на засегнатата компания.**

В своето фундаментално изследване, посветено на проблема за груповата динамика Дженис [8] акцентира върху два процеса, съпътстващи негативния феномен – опасността от деградация на когнитивните способности и намаляване на способностите за морална оценка на явленията. Ефективната предварителна подготовка, посредством тренинги и симулационни упражнения на членовете на



кризисния щаб, е условие за противодействие на тенденцията за самоизолация на екипа и за преодоляване на потенциалните вътрешни конфликти.

В анализа на социалните мрежи Хатала [9] извежда следните основни взаимодействия, които могат да бъдат адаптирани и за членовете на кризисния щаб: *комуникационни връзки и взаимодействия* (кой с кого комуникира по различни въпроси, използвайки разнообразни канали за трансфер на информацията); *инструментални взаимодействия* (кой към кого се обръща при търсенето на експертно мнение, помощ или съдействие при изпълнението на определени задачи); *връзки и взаимодействия на влияние* (кой с кого се съобразява в неформалните групи); *междоличностни взаимоотношения* (кой кого харесва или не харесва). Комуникационните мениджъри са длъжни да мислят стратегически и да заложат предварително механизми за автокорекция и самоактуализация на човешките ресурси, ангажирани в управлението на кризата.

В настоящия анализ разглеждаме социограмата не е просто като инструмент за фиксиране на ситуацията. Убедени сме, че в нейния колективен аспект социограмата може да се използва за самопознание и заздравяване на колектива особено при екстремни условия. Правим разлика обаче между *социометрия* и *социография*, затова и не твърдим, че използваме социометричните методи в техния класически вид, тъй като за техния анализ са необходими компютърни програми и по-детайлно описание, а целите на изследването ни са различни. Предлагаме и още едно „нетрадиционно” приложение на социограмите в сферата на кризисния PR – като метод за представяне на страните участници в конкретна критична ситуация и за графично възпроизводство на възникващите в процеса на кризата взаимоотношения между тях. За идентификация на заинтересованите от кризата използваме комбинация от кръг и буквено съкращение, а за изобразяване на взаимоотношенията сме се придържали към установения графичен стандарт в тази област: *отношение на симпатия* се маркира с насочена непрекъсната линия, *отношение на антипатия* се отбелязва с прекъсната, насочена в съответната посока линия и *отношението на безразличие* (едностранно или взаимно) не се обозначава, т.е. информация за него носи липсата на символ. Предложените от нас социограми са разработени с прагматична цел и нямат академични претенции. Тяхната познавателна роля е в очертаването на взаимодействията на заинтересованите в анализиранияте конкретни кризисни ситуации. Възникващите взаимоотношения между участниците в кризата могат да бъдат фиксирани посредством дълбочинни интервюта с тях. Дълбочинните интервюта предоставят възможност за анализ и очертаване на позицията на изследваното лице, както и за идентифициране на намесващите се променливи от средата, които според изследователя са упражнили някакво влияние.



Заинтересованите страни в конфликта между пилотите и ръководството на компания “България Ер”¹:

A – Организация – ръководство на компанията

B – Клиенти

C – Пилоти-активисти (troublemakers)

D – Медии

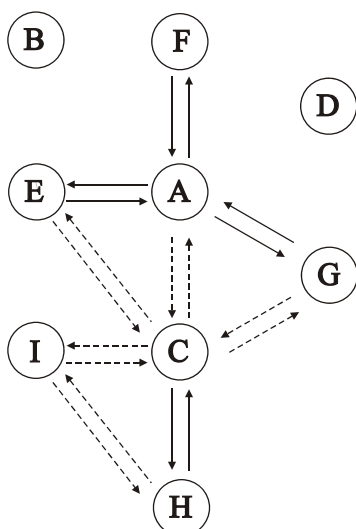
E – Пилоти-служители

F – Министерство

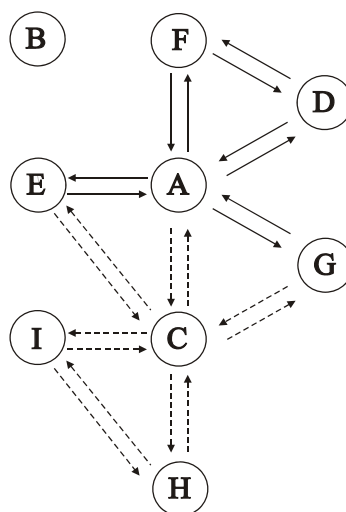
G – Персонал

H – КТ “Подкрепа”

I – КНСБ



Фаза 1: Състояние на отношенията по време на острата фаза на кризата



Фаза 2: Състояние на отношенията в края на кризата

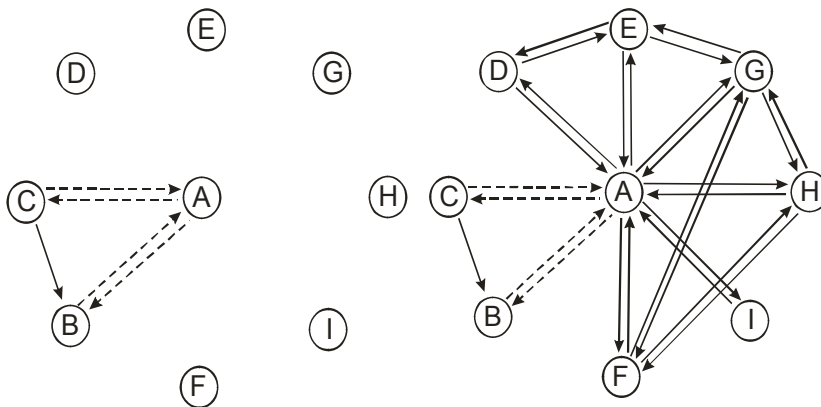
Фиг. 1: Социограми на отношенията на заинтересованите страни, отразяващи две от фазите на конфликта между пилотите и ръководството на “България Ер” [10].

¹ **Казус 1:** В края на 2004 г. започват вълнения сред служителите на компания “България Ер” ЕАД с искане за увеличаване на получаваните възнаграждения. В началото на февруари 2005 г. стартират активни преговори между представители на персонала и ръководството на фирмата. Първоначално летците отказват да приемат новия групов трудов договор и напускат преговорите. Ръководството прекратява договора с тях. Уволнени са 15 пилоти, а останалите подават оставки в знак на солидарност. Преговорите продължават в особено обтегната обстановка. На 11.05.2005 г. е подписано окончателно споразумение, уреждащо увеличението на трудовото възнаграждение на летците до нива, близки до първоначално предложените от компанията.



Заинтересованите страни в кризата, причинена от слуха за фалит на ПИБ²:

- A – ПИБ
- B – Блогъри
- C – Клиенти на ПИБ
- D – Други банки
- E – Банков надзор
- F – Медии
- G – Асоциация на банките в България
- H – БНБ
- I – Правительство



Фаза 1: Състояние на отношенията по време на острата фаза на кризата

Фаза 2: Състояние на отношенията в края на кризата

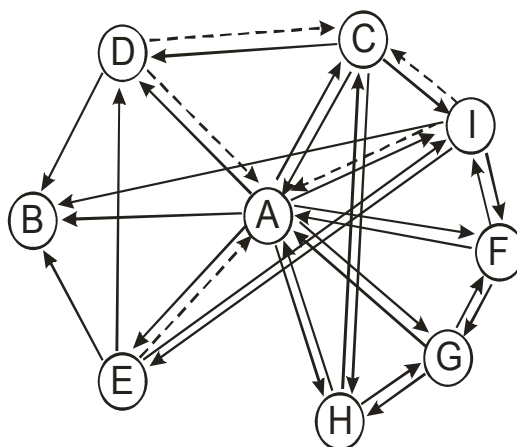
Фиг. 2: Социограми на отношенията на заинтересованите страни в кризата, причинена от слуха за фалит на ПИБ

² Казус 2: На 13.05.2008 г. в интернет пространството се появява информация, че ПИБ до дни ще обяви фалит. Новината бързо набира скорост и до няколко часа истерията е масова. Клиентите на банката започват да теглят вложенията си. По същото време корпоративният сайт за интернет-банкиране не работи, което допълнително увеличава напрежението. Предположенията са, че слухът е тръгнал от форума www.bg-mamma.com. На 15.05.2008 г. акциите на банката се сриват на Фондовата борса. Официалната информация закъснява с повече от ден. На 14.05.2008 г. изпълнителният директор на ПИБ Мая Георгиева опровергава слуховете за фалит по „Дарик Радио“. Шефът на „Банков надзор“ в БНБ Румен Симеонов в официално изявление потвърждава казаното. В следващите дни банката получава подкрепа от представители на Асоциацията на банките в България, БНБ, ръководители на други банки, включително и от правителството. За преодоляване на негативните ефекти от кризата и с цел възстановяване на корпоративната репутация, банката стартира масирана рекламна и PR кампания, използвайки традиционните медии, но с особен акцент върху он-лайн комуникациите си. През 2009 г. корпоративният блог на банката печели награда.



Заинтересовани страни в инцидента с изгорелия влак „София-Кардам“³:

- A – БДЖ
- B – Жертви и пострадали
- C – Министерство на транспорта
- D – Близките
- E – Останалите пътници
- F – Полиция
- G – Пожарна служба
- H – Местните власти
- I – Медии



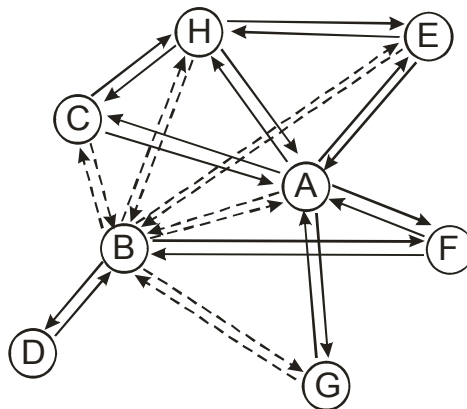
Фиг. 3: Социограма на отношенията на заинтересованите страни в инцидента с изгорелия влак „София-Кардам“

³ **Казус 3:** На 28.02.2008 г. в 23.40 ч. в района на гара Червен бряг възниква пожар в спалния и кушет-вагона на бързия влак № 2637, пътуващ от София за Кардам. В пламъците намират смъртта си 9 пътници, а 8 са обгазени. Телата на жертвите са идентифицирани дни по-късно. По това време в спалния вагон пътуват 27 души, а в кушет-вагона 35. Първоначалната версия, по която се работи, е, че пожарът е възникнал в следствие на неумишлени действия. Възприета е стратегия на тотална прозрачност като постъпващата информация е разпространявана регулярно до медиите. Следствените органи започват разследване по случая. Декември същата година е повдигнато обвинение на Георги Георгиев – кондуктор на изгорелия кушет-вагон, както и на началник влака Иванка Костадинова, че са причинили смърт по непредпазливост на две и повече лица, за което предвиденото наказание е „лишаване от свобода“ от 5 до 15 години. Въпреки проведените технически експертизи по случая, делото все още не е приключено окончателно. Произнесените присъди се обжалват.



Заинтересовани страни в конфликта за жп спирка „Вардар”⁴:

- A – Национална компания „Железопътна инфраструктура”
- B – Гевгелийци
- C – Перничани
- D – Таксиметрови шофьори
- E – Столична община / Община Илинден
- F – Медии
- G – Министерство на транспорта
- H – Местните власти
- I – Медии



Фиг. 4: Социограма на отношенията на заинтересованите страни по време на острата фаза на конфликта за жп спирка „Вардар”

От приложените социограми ясно личи, че съвсем закономерно нараства ролята на медиите като заинтересована страна при възникването на извънредни обстоятелства. Не рядко компаниите се обръщат към журналистите като към посредници и гаранتي на социалния диалог. Медиатизацията валидира събитието и

⁴ Казус 4: В края на декември 2008 г. стартира строителството на нова жп спирка „Вардар”, която трябва да осигури удобна връзка със софийското метро за жителите на гр. Перник. Според плановете новата жп спирка трябва да се построи в кв. „Гевгелийски” между гарите „Горна Баня” и „Захарна фабрика”. С откриването на новия пътен възел ще бъде облекчен пътния трафик в югозападна посока. Малко след началото на строежа жителите на квартала започват протестни действия. Те не са съгласни с изграждането на спирка на посоченото място, тъй като смятат, че тя ще навреди на околната среда и би довела до нежелан пътникопоток. Протестът се подкрепя и от таксиметровите шофьори, които виждат заплаха за своите бизнес интереси. Гевгелийци събират подписка против строежа, правят демонстрации на място и стигат до вандализъм – хвърляне на камъни по преминаващи влакове, поставяне на предмети върху релсовата линия и физическа саморазправа със строителите на обекта. В крайна сметка Национална компания „Железопътна инфраструктура” е принудена да премести спирката, за да удовлетвори исканията на протестиращите.



определя неговия публичен статут като инцидент, криза или катастрофа. Макар и в повечето случаи медиите да запазват своето първенство при завземането на терена на публичната комуникация, то организациите все по-често декларират своята политика на прозрачност и откритост при криза. Проучване с цитираните приложни социологически методи би било интересно да бъде проведено като сравнителен анализ за множество от случаи в конкретен сектор на дейност – например, за транспортни инциденти, в банковата сфера, мобилните оператори и пр. Такова изследване би могло еднозначно да покаже дали в съответния отрасъл съществуват симптоматични грешки в управлението на комуникацията, възникващи вследствие на подценяване на гнездата на конфликт между заинтересованите в анализираната кризисна ситуация.

Приносът на социометричните методи в кризисния PR виждаме основно в две направления: първо, в очертаването на отношенията при изработването на прогресивен модел на социалната стратификация на кризисния щаб и второ, в идентифицирането на конфликтните зони между заинтересованите страни, въввлечени в кризисните ситуации. Проблемите, които най-често „изплуват“ при изследването на случаи, са свързани с вътрешната консолидация, социалната кохезия и професионалната солидарност в организацията. Получените резултати намират приложение в разработваните програми за вътрешно корпоративни комуникации с цел мотивация на служителите или за трайно подобряване на организационния климат. **Социограмите са динамични конструкции, които еволюират с времето, следвайки процеса на развитие на кризата.**

Социометричните методи като част от съвременния изследователски арсенал на PR специалистите могат да се разглеждат и като механизъм за споделяне на опита от преживени критични събития. Споделеният опит сам по себе си не може да предпази дадена организация от потенциална криза, но може да улесни и направи по-ефективно управлението на комуникацията, да минимизира негативните ефекти и да предпостави избора на действия за по-бърза рехабилитация на загнетата система.

Литература:

1. Bek, UlrikhB. Svetovnoto riskovo obshtestvo. - Sofia: Osidian, 2001.
2. Perrow, Charles. Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies. – New York: Basic Books, 1984.
3. Criswell in Moreno, J. L. The Sociometry Reader. Glencoe, Illinois: The Free Press, 1960: 140
4. Moreno, J. L. Who Shall Survive? Beacon, NY: Beacon House, 1953: 15-16.
5. Moreno, J. L. Who Shall Survive? Beacon, NY: Beacon House, 1953: 720.
6. Duverger, M. Méthodes des sciences sociales. 3^e ed. - Paris: Presses universitaires de France, 1964: 475.
7. Pacheva, V. Krizata pod kontrol. Korporativna komunikatshiya v krizisna situatshiya. Sofia: M-8-M, 2009: 74.
8. Janis, I. Groupthink - Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes. 2nd ed. – Boston: Houghton Mifflin Company, 1982.
9. Hatala, J-P., Social Network Analysis in Human Resource Development: A New Methodology, In Human Resource Development Review, Vol. 5, No. 45, London: SAGE Publications, 2006.
10. Krizata pod kontrol. Korporativna komunikatshiya v krizisna situatshiya. Sofia: M-8-M, 2009: 178.