

■ ■ ■ Финские и южнокорейские практики как основа для поиска универсальных подходов к кризисным коммуникациям в период пандемии COVID-19¹

Катышева Л.В.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), Москва, Российская Федерация.

Аннотация. В статье представлены подходы к выстраиванию кризисных коммуникаций в период пандемии COVID-19 в Финляндской Республике и Республике Корея. Рассмотрены практики кризисных коммуникаций обеих стран, принадлежащих к разным культурам и разным континентам, автор выделяет несколько общих подходов, предположив, что они не продиктованы исключительно особенностями соответствующей культуры и вполне могут считаться универсальными и рекомендованными для применения в других странах. В статье даются пять универсальных рекомендаций к выстраиванию кризисных коммуникаций в современном мире, сформулированные на базе данных подходов. Также предлагается формула эффективных кризисных коммуникаций, в которой доверие представлено как коэффициент, на который умножаются все коммуникативные действия власти, направленные на ответ пандемии. Данная статья подготовлена на основе научных источников обеих стран и результатов (1) глубинных интервью, проведенных в марте – октябре 2021 года с рядовыми гражданами, экспертами по коммуникациям, журналистами и государственными служащими Финляндии и Южной Кореи, (2) анализа результатов количественных исследований, проведенных в 2020 году Университетом Хельсинки (Финляндия), (3) материалов, представленных академией NHI (Южная Корея), (4) официальных документов Финляндии и Южной Кореи.

Ключевые слова: кризисные коммуникации, модели коммуникаций, эффективность, культура, пандемия, доверие, открытость, солидарность, международный опыт, универсальные подходы

Для цитирования: Катышева Л.В. Финские и южнокорейские практики как основа для поиска универсальных подходов к кризисным коммуникациям в период пандемии COVID-19 // Коммуникология. 2021. Том 9. № 4. С. 66-82. DOI 10.21453/2311-3065-2021-9-4-66-82.

Сведения об авторе: Катышева Лариса Валерьевна – старший научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории «Современные технологии в государственном управлении» Института «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС. Адрес: 119571, Россия, г. Москва, пр-т Вернадского, 82. E-mail: katysheva-lv@ranepa.ru.

Статья поступила в редакцию: 13.10.2021. *Принята к печати:* 29.11.2021.

¹ Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.

В поисках универсальных подходов

Изучение международной практики кризисных коммуникаций в период пандемии COVID-19 представляет значительный интерес для специалистов по коммуникациям. Впервые в истории столкнувшись с целым рядом вызовов, обусловленных небывалой продолжительностью кризиса, неопределенностью его развития, глобальностью распространения заболевания, высочайшим уровнем влияния эпидемиологической ситуации на социально-экономическое развитие большинства стран, активной цифровизацией и появлением новых способов коммуникаций, специалисты всего мира стремятся определить лучшие практики кризисных коммуникаций, способные противостоять этим вызовам. Наше внимание привлекают коммуникационные практики стран, которые демонстрируют успехи в борьбе с распространением заболевания и сохраняют социальную и политическую стабильность.

В число этих стран, несомненно, входят Финляндская Республика и Республика Корея. Обеим этим странам удалось избежать ситуации выбора между тяжелыми социально-экономическими последствиями и высоким уровнем смертности, обеспечить необходимый уровень тестирования, провести эффективную кампанию по вакцинации, сохранить довольно высокий уровень доверия к правительству^{1,2}.

Авторы отчета Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), посвященного текущим результатам борьбы с пандемией, отмечают успехи стран Азиатского Тихоокеанского региона, включая Республику Корею. Среди Европейских стран, наилучшим образом справившихся с первой волной пандемии называется Финляндия³.

Однако, обсуждая практики этих стран, эксперты высказывали сомнения в том, что их успех можно повторить где-то еще, предположив, что достигнутые результаты были обусловлены исключительно культурными особенностями Южной Кореи и Финляндии⁴. Звучат предположения, что именно известная сдержанность финнов, которые, как отмечает Ричард Льюис, не приемлют вторжения в свое личное пространство [Льюис: 354-361], способствовала соблюдению мер,

¹ Wo der Kampf gegen die Pandemie gelingt // Der Spiegel [el. source]: <https://www.spiegel.de/ausland/corona-laendervergleich-wo-der-kampf-gegen-die-pandemie-gelingt-a-b253bbd9-fe9b-4d5e-9169-63b57d771216> (accessed 25.08.2021).

² MT-gallup: Lähes 27 prosenttia suomalaisista tahtoi Sanna Marinin myös seuraavan hallituksen pääministeriksi, mutta vielä useampi miettii yhä kantaansa // MAASEUDUN TULEVAISUUS [el. source]: https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/politiikka/artikkeli-1.1602071?fbclid=IwAR3Vpz_pxSN3vwzRFIIDonwbgK0wfRI8kA-9uMjQ3WjWgQx_gn1CY2W-J4Q (accessed 25.08.2021).

³ Health at a Glance: Europe 2020: State of Health in the EU Cycle // OECD / European Union, 2020 [el. source]: https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-at-a-glance-europe-2020_82129230-en (accessed 25.08.2021).

⁴ Катышева Л. В., Фрацковьяк М. Кросскультурные особенности кризисных коммуникаций в период пандемии // YouTube, 23 июня 2020 [эл. ресурс]: https://www.youtube.com/watch?v=e-m_O06bLDY (дата обращения: 09.09.2021).

направленных на сохранение социальной дистанции. А протестантская этика, предусматривающая личную ответственность перед обществом, объясняла тот факт, что они носили защитные маски, понимая, что эта мера в большей степени защищает окружающих, чем их самих.

Также высказывались суждения, что конфуцианские традиции Южной Кореи, коммунитарная культура, определяющая подчинение личных интересов интересам большинства, и низкий уровень индивидуализма, который отмечается в исследованиях Герта Хофстеде¹, в свою очередь, помогли Южной Корее обеспечить организованное тестирование и отслеживание распространения инфекции. Именно эти культурные факторы, по словам некоторых экспертов, лежат в основе безоговорочного следования корейцами рекомендациям и предписаниям властей и санитарных служб.

Отвечая на эти сомнения, мы можем заметить, что рассмотрение успешной европейской и успешной восточной практики в любом случае представляет значительный интерес для специалистов по коммуникациям из России, многонациональной евразийской страны, обращенной как к Западу, так и к Востоку. Однако в этой работе мы рассмотрим именно те подходы, которые были обнаружены и в Финляндии, и в Южной Корее одновременно. Учитывая принадлежность этих стран к разным континентам и разным культурам, мы можем предположить, что эти подходы универсальны и могут использоваться во многих других странах.

Подход 1. Максимальная открытость. Южная Корея вынесла важные уроки из неудачного опыта противостояния вспышке Ближневосточного респираторного синдрома (БВРС) в 2015 году, когда страну упрекали в провале коммуникаций и, в частности, в сокрытии данных. На этот раз власти страны приняли решение обеспечить максимально прозрачные, оперативные и высокотехнологичные коммуникации. Подход максимальной открытости предполагает не только распространение информации в режиме реального времени и на регулярной основе, но и отслеживание контактов инфицированных. Сделав ставку на скорости и высокие технологии, южнокорейские власти предложили практику 3Ts («test, trace and treat»). Одним из популярных в период пандемии сервисов стала онлайн карта, на которой отмечаются заражения, обнаруженные в том или ином районе, а также маршруты передвижения инфицированных лиц и транспорт, которым они пользовались. Кроме того, сообщается, был ли инфицированный в маске. Специальная интерактивная карта посвящена доступности масок в магазинах².

¹ Country comparison. South Korea // Hofstede Insights [el. source]: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/south-korea/> (accessed 20.09.2021).

² Flattening the curve on COVID-19: How Korea responded to a pandemic using ICT // Ministry of the Interior and Safety [el. source]: https://www.mois.go.kr/eng/bbs/type002/commonSelectBoardArticle.do?bbsId=BBSMSTR_000000000022&ntId=76748 (accessed 29.08.2021).

Эксперты из Сеульского института (NHI) обратили внимание на существенный рост числа граждан, выражающих желание вакцинироваться, после появления мобильного приложения, которое показывало, в каких медицинских центрах и в каком количестве находятся те или иные вакцины, помогало выбрать и забронировать интересующую вакцину и записаться на прием (рисунок 1).



Рисунок 1. Онлайн карта поиска и бронирования вакцин
в режиме реального времени /
On-line map for real-time search and booking vaccines¹

Важно отметить, что все собранные данные становятся доступными не только государственным институтам, но и бизнесу, рядовым гражданам, международным организациям. Все заинтересованные стороны могут как пользоваться этой базой данных, так и участвовать в ее непрерывном обновлении. Такая совместная деятельность, в свою очередь, способствует укреплению солидарности в ситуации пандемии, с последствиями которой борются как государственные институты, так и бизнес-структуры, и обычные граждане. Подробнее о роли солидарности в управлении кризисом мы поговорим чуть позже. Требование действовать прозрачно предъявлялось в Южной Корее как к власти, так и к бизнесу, и каждому отдельному гражданину.

¹ Real-time search and booking of 'no-show' vaccines to launch Thursday // The Korea Herald [el. source]: <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20210525000836> (accessed 09.09.2021).

Что касается Финляндии, то культура открытости в этой стране имеет давние корни и традиции. Ричард Льюис утверждает, что расположения финнов можно добиться, если быть прямолинейными, честными и открытыми [Льюис: 361]. Постоянно борясь за расположение своих граждан, власти Финляндии еще 10 лет назад запустили программу «Открытое правительство»¹.

Основные цели данной программы – максимальный уровень раскрытия общественно значимой информации и выстраивание билатеральной коммуникации государства и общества. Программа направлена на повышение доступности данных и информации, развитие простого и понятного языка, обеспечение прозрачности процедур, развитие двусторонних коммуникаций, привлечение граждан к активному участию в развитии государства и в обсуждении изменений, укрепление доверия к государственным институтам. В ходе глубинных интервью, проведенных с представителями финских министерств, было высказано мнение, что именно результаты, достигнутые за десять лет работы этой программы, позволили в период пандемии выстроить эффективные кризисные коммуникации, которые обеспечили оперативное информирование о происходящем как граждан, так и представителей власти, помогли предотвратить распространения фейковых новостей и способствовали формированию новых санитарных практик.

Подход 2. Укрепление доверия. В июле 2020 года глава Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) Тедрос Адханом Гебрейесус назвал доверие критически важным ингредиентом ответа пандемии². Уже самые первые месяцы показали, насколько ценен этот ресурс.

Так в Финляндии, где уровень институционального доверия традиционно высок³, государство прилагало гораздо меньше коммуникационных усилий для того, чтобы повлиять на поведение своих граждан и мотивировать их выполнять правила, установленные в рамках ответа пандемии, чем в Южной Корее и России. Финские власти в основном задействовали официальные информационные ресурсы для освещения ситуации с коронавирусом. При этом все опрошенные нами граждане Финляндии сообщили о том, что стараются выполнять распоряжения властей, о которых сообщают именно государственные СМИ и в первую очередь черпают информацию из них. Несмотря на популярность в Финляндии

¹ Open Government in Finland / Public Governance Department // Ministry of Finance, 2019 [el. source]: https://vm.fi/documents/10623/307541/Policy_Brief_5_2019_Open_Government.pdf/8b338d6a-0483-3cd7-4d94-7e7845fc4d6a/Policy_Brief_5_2019_Open_Government.pdf?t=1578402200000&fbclid=IwAR157vwXCVNhnvhXvELfgblcpaCP8Jn2GcFJkrYNJKDXDy4f5IgR7rbuHgA#:~:text=In%20Finland%2C%20creating%20an%20open,it%20on%20a%20high%20level (accessed 09.09.2021).

² World Health Organization (WHO) [el. source]: <https://www.facebook.com/watch/?v=1452925878228741> (accessed 01.09.2021).

³ Edelman Trust Barometer 2021 [el. source]: <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer> (accessed 25.08.2021).

социальных сетей, обсуждение тем, связанных с коронавирусом, ведется в них на порядок менее интенсивно, чем в России и Южной Корее¹. Фейковые же новости распространяются в социальных сетях преимущественно через группы, целевой аудиторией которых являются мигранты². Коренные жители Финляндии сообщали в глубинных интервью, что считают новость фейковой, если она не совпадает с официальной позицией, таким образом подчеркивая, что правдивость официальной позиции не подвергается сомнению. При этом представители финских властей говорили в интервью о том, что испытывают тревогу по поводу того, что ресурс доверия может истощиться в период пандемии и обсуждают новые шаги для укрепления институционального доверия в стране. По мнению финских экспертов³, значительную роль в успехе противостояния пандемии сыграл и высокий уровень межличностного доверия, который стал условием выполнения некоего общественного договора по защите друг друга.

Южная Корея, которая не располагает таким же ресурсом доверия как Финляндия⁴, с самого начала пандемии стала прилагать отдельные усилия для формирования и укрепления этого ресурса. В апреле 2020 года в стране была запущена специальная программа «Доверие», которая предусматривает прозрачность в распространении информации как внутри страны, так и на международном уровне [Seung-Youn Oh].

Кампания «Доверие» предусматривала пять основных направлений:

1. Прозрачность. Прозрачное распространение информации как внутри страны, так и на международном уровне. Общественное доверие и осведомленность.
2. Ответственность. Ответственность правительства. Гражданская ответственность.
3. Объединенные действия. Совместные действия правительства, научно-исследовательских институтов и частных компаний.
4. Наука и скорость. Применение инновационных технологий для быстрого реагирования. Исследования и учеба. Политика, основанная на научных данных.
5. Вместе в знак солидарности. Обмен информацией, передовым опытом и извлеченными уроками. Выступайте против ксенофобии и дискриминации. Гуманитарная помощь.

¹ In reporting about the coronavirus, Finns trust experts, authorities and the news media // University of Helsinki [el. source]: <https://www.helsinki.fi/en/news/economics/reporting-about-coronavirus-finns-trust-experts-authorities-and-news-media> (accessed 25.09.2021).

² Комментарии под постом в группе Русские в Финляндии в Фейсбуке [эл. ресурс]: https://www.facebook.com/groups/529439353783883/posts/4226928460701602?comment_id=4229922327068882 (дата обращения: 28.09.2021).

³ Bending, but not breaking – From the coronavirus pandemic to strengthening Finland's crisis resilience // The Finnish Academy of Science and Letters, 2021 [el. source]: <https://www.acadsci.fi/statement2021.pdf> (accessed 25.09.2021).

⁴ Edelman Trust Barometer 2021 [el. source]: <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer> (accessed 25.08.2021).

Уже в первый год пандемии появились специальные программы повышения квалификации для государственных служащих, обучающие выстраиванию доверительных коммуникаций с гражданами.

Хотелось бы обратить внимание и на южнокорейские цифровые решения для обмена информацией, связанной с распространением заболевания, которые создаются и поддерживаются совместно государством, бизнесом и обычными пользователями. По сути, они являются примером проекта так называемого распределенного доверия, где каждая из сторон доверяет платформе, так как сама принимает участие в ее создании.

Подход 3. Работа с эмоциями. Ментальное здоровье и работа с эмоциями граждан с самого начала пандемии находились в фокусе внимания властей Финляндии и привлеченных экспертов. Финский институт здравоохранения и социального обеспечения (THL) представил рекомендации по информированию о рисках пандемии [Lohiniva, Sane, Sibenberg, Puumalainen, Salminen]. Институт рекомендовал представителям власти выражать озабоченность, учитывать сильные эмоции, которые испытывают люди в период пандемии, рассказывать о рисках пандемии на примере личных историй, так как они вызывают больше эмоций аудитории, чем сухие факты.

Таким образом, рекомендовалось отвечать на один из основных запросов со стороны аудитории во время пандемии – запрос на работу с эмоциями. Финские эксперты отмечают, что усилия по поддержанию эмоционального и ментального здоровья граждан в период кризиса всегда оправдываются, так как антикризисное управление в здоровом обществе обеспечивается легче¹.

В Южной Корее также с самого начала пандемии было принято решение обращать особое внимание на эмоции, которые испытывают граждане, и выражать сочувствие. По словам корейских экспертов, так формируется чувство защищенности, ощущения поддержки, взаимопонимания. С помощью контент-анализа социальных сетей власти отслеживали эмоциональные реакции пользователей на те или иные свои действия и выстраивали дальнейшие коммуникации с учетом результатов данного анализа.

Реагировать на эмоции граждан южнокорейские чиновники обучались и на специальных тренингах, разработанных академией NHI совместно с Центром современных коммуникаций ВШГУ РАНХиГС². В рамках тренинга участникам предлагалось анализировать те или иные ситуации, возникающие в рамках кризиса с

¹ Bending, but not breaking – From the coronavirus pandemic to strengthening Finland's crisis resilience // The Finnish Academy of Science and Letters, 2021 [el. source]: <https://www.acadsci.fi/statement2021.pdf> (accessed 25.09.2021).

² См.: ВШГУ РАНХиГС и южнокорейская академия NHI разработали трениговую программу по кризисным коммуникациям [эл. ресурс]: ranepa.ru/sobytiya/novosti/vshgu-rankhigs-i-yuzhnokoreyskaya-akademiya-nhi-razrabotali-treningovuyu-programmu-po-krizisnym-komm/?sphrase_id=1290685.

позиции того, как эти ситуации видят обычные граждане, а также какие эмоции они испытывают в этой связи. Участники тренинга должны были учиться предлагать ответ не только на возникший вызов, но и на эмоции, которые испытывают граждане в этот момент (Таблица 1).

Таблица 1. Пример задачи, которую решали участники тренинга /
Example of a problem that the participants of the training were solving

What's the challenge?	What do people see?	How do people feel?	How can you reduce the level of negative emotions?
There are not enough protective masks in pharmacies	YOUR ANSWER	YOUR ANSWER	YOUR ANSWER

Подход 4. Развитие солидарности. Власти обеих представленных в данной статье стран старались выстраивать коммуникации, направленные на поддержание солидарности. Именно солидарность, по словам опрошенных нами южнокорейских и финских экспертов, способствует не только более оперативным действиям общества, направленным на ответ угрозе сегодняшнего дня, но и закладывает доверие на будущее.

Власти Южной Кореи предприняли дополнительные усилия к выстраиванию соответствующих коммуникаций как с гражданами, так и с бизнесом, которому в период пандемии стали больше доверять во многих странах¹. Мобильное приложение для организации вакцинации было разработано именно коммерческой компанией как продукт, который приносит прибыль за счет размещения рекламы, при этом в его основе лежат данные, предоставленные государством. Это лишь один из примеров партнерства государства и бизнеса, которое стало возможным благодаря тому, что государство открыло данные всем, кто в них нуждается для развития своих проектов. Выражение солидарности в коммуникациях постоянно подчеркивалось тезисами о том, что пандемия – это общая проблема, которая решается сообща, и общая ответственность, которую несут как власти, так и врачи, ученые и обычные граждане. В организации процесса коммуникаций важную роль сыграла координация между правительством, органами общественного здравоохранения, журналистами, местными сообществами, частным сектором, академическими кругами, религиозными организациями, медицинскими ассоциациями. Так, успех Южной Кореи называют результатом синергии государства и общества [Taekyoon].

Большую роль сыграла готовность граждан к активному участию в общественной жизни. Задолго до того, как официальные приложения, созданные правительством, вошли в практику, мобильные приложения для быстрого реагирования на

¹ Edelman Trust Barometer 2021 [el. source]: <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer> (accessed 25.08.2021).

распространение инфекции были добровольно созданы отдельными гражданами. По инициативе граждан началась кампания по хештегам для врачей и медсестер: #ThankstoHealthWorkers.

В Финляндии выражением темы солидарности в кризисных коммуникациях стал коммуникационный онлайн-проект «Suomi toimii», запущенный по инициативе канцелярии Премьер-Министра Санны Марин. Власти Финляндии определили миссию проекта как поддержку активности и устойчивости людей и общества в целом в кризисных ситуациях, а также укрепление психологической устойчивости к кризисам с помощью коммуникаций¹. Это платформа, на которой разные организации делились информацией о том, как они справляются с пандемией и благодарили за сотрудничество и помощь как организации, так и отдельных лиц.

Особое внимание в Финляндии было обеспечено билатеральности коммуникаций, то есть возможности доносить информацию не только сверху вниз, но и снизу вверх. Таким образом власти не только оперативно получали достоверную информацию о проблемах, возникающих на местах, но и находились в постоянном контакте с так называемой внутренней аудиторией кризисных коммуникаций – сотрудниками учреждений здравоохранения. Особую важность финские эксперты видят в кооперации и солидарности власти и научного сообщества, подчеркивая, что только она может застраховать от непредвиденного развития событий, обеспечить общество надежной и проверенной информацией. Также Финляндия и Южная Корея уделяют большое внимание международной кооперации и поддержанию солидарности с другими странами.

Подход 5. Таргетированность коммуникаций. Немаловажным условием эффективности любой коммуникации является соответствие формы и содержания коммуниката культурным особенностям целевой аудитории. Именно они в значительной степени определяют контекст коммуникации, который адресант должен учитывать, так как именно в нем могут крыться причины возникновения помех в коммуникации. В свою очередь, некорректный выбор канала коммуникации для работы с определенной целевой аудиторией и несовпадение кодов коммуникации могут стать причиной коммуникативной неудачи, под которой мы понимаем ситуацию, в которой определенные речевые произведения не выполняют своего предназначения [Агапова: 53]. В ситуации подобного кризиса, когда коммуникативная неудача может стать причиной потери здоровья и жизни, точность коммуникативных усилий особенно важна. Это означает, что коммуникацию нужно выстраивать в строгом соответствии с культурными особенностями аудитории. Именно к такому пониманию несколько лет назад пришли в ВОЗ, пригласив в подразделение по борьбе с Эболой антропологов [Cohn, Kutalek].

¹ Suomi toimii [el. source]: <https://suomitoimii.fi/> (accessed 25.08.2021).

Стоит отметить, что и Финляндия, и Южная Корея в борьбе с пандемией не только опирались на культурные особенности своих стран, но и активно работали со своими субкультурами, таргетируя коммуникации и обеспечивая инклюзивность. В Финляндии наиболее важная информация транслировалась не только на государственных финском и шведском языках, но и языках, которыми пользуются мигранты – русском, арабском, сомалийском, эстонском¹. На Севере Финляндии, в Пихайокки, где с 2015 корпорация Росатом осуществляет работы по строительству атомной станции, были предприняты дополнительные усилия для того, чтобы обеспечить рабочих и их семьи всей необходимой информацией о коронавирусе на русском языке². Для всех граждан Финляндии власти старались подавать информацию как можно проще, переводя ее на понятный и простой язык (plain and easy language) в соответствии со стратегией развития простого языка, который должен обеспечить инклюзию всех граждан страны³.

Власти Финляндии отдельно работали с национальными меньшинствами, обеспечивая их вовлеченность в общие процессы ответа пандемии, молодыми людьми, которые на первоначальном этапе не считали пандемию серьезной угрозой и не хотели менять привычный образ жизни. Информацию старались доносить через соответствующих лидеров мнений⁴.

Персонализация и адресность публичной коммуникации в период пандемии стала стандартом в Южной Корее. Стараясь обеспечить инклюзивность, власти сделали акцент на дифференциацию сообщений в зависимости от возраста, национальности, региона, уровня риска заражения, пола, языка и религии. Это отвечало запросам граждан на получение полной, правдивой, оперативной и последовательной информации. Властям удалось обеспечить профессиональную коммуникацию и в то же время сохранить понятный стиль изложения. Южная Корея также активно работала с субкультурами, использовала как разные площадки, так и разные форматы распространения информации.

Таргетированность коммуникаций была обеспечена и на онлайн уровне. Следует отметить, что 97,1% корейцев имеют смартфон или компьютер. Поскольку

¹ Coronavirus information in different languages / Helsinki [el. source]: https://www.helsinki.fi/helsinki/coronavirus-en/information/in-different-languages/?fbclid=IwAR31k6RQcnTl1nU49zzrflRCotBnc_ThxXu5PoalxPKACZ7XrZWZMhO3lrA (accessed 25.08.2021).

² Коронавирус COVID-19 – информация для заболевших коронавирусом и подвергшихся риску заражения / Raahen seudun Hyvinvointi-Kuntayhtymä [el. source]: https://www.ras.fi/sites/default/files/Liitetiedostot/RAS_VEN%C3%84J%C3%84_quarantine%20and%20isolation%20tips.pdf?fbclid=IwAR1gpvXRN1OFj6Lz_ERDZGgKcxYVM67Y-cJITL92Xfqe1riLeHZHmNN3fZk (accessed 09.09.2021).

³ Clear language is inclusive and prevents exclusion / Ministry of Finance, 2019 [el. source]: https://vm.fi/documents/10623/12914468/Policy_Brief_1_2019.pdf/0a1dd1b1-257f-1f18-63ba-36ea83a9c308/Policy_Brief_1_2019.pdf (accessed 09.09.2021).

⁴ Finland taps social media influencers during coronavirus crisis // POLITICO [el. source]: <https://www.politico.eu/article/finland-taps-influencers-as-critical-actors-amid-coronavirus-pandemic/> (accessed 25.08.2021).

Республика Корея хорошо оснащена мобильными технологиями и сетевой инфраструктурой, то это позволило быстро доставлять огромное количество информации и делиться ею с людьми. Уровень проникновения примерно в 1,8 раза выше среднемирового (49%). Почти 90% корейцев в возрасте старше 13 лет общаются, что используют по крайней мере один канал социальных сетей из широкого спектра доступных платформ мобильных сообщений, социальных сетей и обмена видео¹.

Онлайн-медиа и социальные сети формируют в Южной Корее довольно сложный ландшафт, который, по сути, позволяет каждой возрастной и культурной группе быть представленной в онлайн-пространстве, а, значит, и там потребовался таргетированный подход. Так, например, для достижения внимания молодой аудитории активно использовались местные социальные сети, популярные именно у молодежи. Таргетированные сообщения формировали и СМИ. Отдельные спикеры подбирались для выступлений перед разными целевыми аудиториями. Раскрывая специфические темы – к примеру опасность коронавируса для беременных или обеспечение защитных мер на производстве – эти спикеры выступали в соответствующей манере, наиболее хорошо принимаемой именно данной специфической аудиторией. Таким образом, мы можем говорить о децентрализации и многоканальности кризисных коммуникаций.

Выводы. Данные подходы, зафиксированные одновременно в двух странах, отличающихся своими культурными традициями, дают нам возможность говорить об их универсальности и позволяют сформулировать ряд выводов.

1. *Открытость является неперенным условием выстраивания кризисных коммуникаций в современном мире.* Впервые о силе открытости в кризисных коммуникациях еще в начале двадцатого века заговорил родоначальник паблик релейшнс, американский журналист Айви Ли [Засурский]. Совет, который он дал одному из своих клиентов, наследнику компании «Стандартойл», широко распространился как один из основных постулатов ведения коммуникаций. «Говорите правду, потому что рано или поздно люди все узнают». Сегодня, в эпоху абсолютной прозрачности попытка сокрытия тех или иных фактов может оказаться фатальной и навсегда подорвать доверие, являющееся ценным ресурсом. Иван Засурский в своей статье «Школа Бернейза или школа Айви Ли и законы нового времени» [Засурский], сравнивая подходы Айви Ли и подходы Эдварда Бернейза, автора знаменитой книги «Пропаганда»², приходит к выводу, что именно возможности распространения информации, которые дает сегодня интернет, на-

¹ Hong H., Kim H. J. Antecedents and Consequences of Information Overload in the COVID-19 Pandemic / Int J Environ Res Public Health, 2020 [el. source]: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7763334/citedby/> (accessed 25.08.2021).

² См.: Бернейс Э. Пропаганда. Пер. с англ. И. Ющенко. М.: Hippo Publishing, 2010.

всегда ставят точку в споре двух известных практиков коммуникаций. Результаты анализа практики кризисных коммуникаций Финляндии и Южной Кореи являются еще одним веским доказательством силы открытости.

2. *Необходимо прикладывать специальные усилия для укрепления доверия как до наступления кризиса, так и в процессе реагирования на кризисные события.* Шаги, способствующие повышению уровня доверия к органам власти, должны стать неотъемлемой частью антикризисных коммуникаций, которые включают в себя не только процессы регулирования последствий кризиса, но и целый спектр мер, направленных на прогнозирование и недопущение кризисных ситуаций, а также на накопление ресурсов, которые будут использоваться во время самого кризиса.

Одним из таких важных ресурсов становится институциональное доверие. Будучи завоеванным еще до наступления кризиса, оно станет важнейшим ресурсом в момент реагирования на произошедшее.

Справедливо предположить, что институциональное и межличностное доверие является базовым условием эффективности кризисных коммуникаций. При этом мы понимаем эффективность (efficiency) как условие получения максимально возможного результата при минимально возможных затратах¹. Проведенный анализ подтверждает наше предположение и показывает, что институциональное доверие является своего рода коэффициентом, на который умножаются все усилия властей по выстраиванию коммуникаций с обществом. Чем выше этот коэффициент, тем меньше усилий требуется для достижения соответствующего результата (рисунок 3).

$$\text{УСИЛИЕ} \times \text{КОЭФФИЦИЕНТ ДОВЕРИЯ} = \text{РЕЗУЛЬТАТ}$$

Рисунок 2. Формула эффективной кризисной коммуникации /
The formula for effective crisis communication

Повышению уровня институционального доверия во всех обществах способствует налаживание диалога между государством и гражданами, когда представители власти говорят на простом и понятном языке, используют для выстраивания коммуникаций личные аккаунты в социальных сетях, где формируют имидж понятного, обычного человека, который работает на благо своего региона и своей страны. Также важно уделить внимание укреплению межличностного доверия, которое необходимо для соблюдения условий «общественного договора» всеми его участниками, снижения общего уровня тревожности, что особенно важно в культурах с высоким индексом избегания неопределенности по шкале Г. Хофстеде, к которой относится и Россия.

¹ Ergonomics of human-system interaction — Part 11: Usability: Definitions and concepts // Online Browsing Platform (OBP): <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9241:-11:ed-2:v1:en> (accessed 20.09.2021).

3. *В ситуации кризиса необходимо работать с эмоциями и чувствами аудитории.* Необходимо помнить, что эмоциональная оценка ситуации опережает рациональную [Молчанова]. Снижению уровня негативных эмоций способствуют техники проговаривания эмоций и чувств [Шабанов, Алешина]. Такие техники можно использовать в выступлениях представителей власти.

В период пандемии спикеры могут открыто говорить о том, что так же испытывают тревогу за своих близких, хотят определенности и возможности снова планировать свою жизнь, как и до пандемии, то есть выражать свои собственные эмоции. Вербализируя чувства и эмоции, спикеры не только снижают уровень этих эмоций у аудитории, но и демонстрируют сопричастность, единство с аудиторией, способность понимать людей, что укрепляет доверие, необходимое в период кризиса. Подобный способ выражения своих чувств и эмоций, демонстрация понимания чувств и эмоций аудитории и присоединения к ним уместны в любой кризисной ситуации.

4. *Работа над формированием чувства солидарности является одной из ключевых задач кризисных коммуникаций.* В числе определений, данных феномену коммуникативной неудачи, выделим также определение Граудиной и Ширяева. По их мнению – это не только недостижение инициатором общения коммуникативной цели и, шире, прагматических устремлений, но и отсутствие взаимодействия, взаимопонимания и согласия между участниками общения [Граудина, Ширяев]. Таким образом, коммуникация должна способствовать укреплению взаимопонимания и взаимодействия и формировать чувство солидарности.

Солидарность общества позволяет рассчитывать на более ответственное и конструктивное поведение всех акторов, формирование у них чувства личной ответственности за ситуацию, способствует укреплению как межличностного, так и институционального доверия. В отсутствии солидарности кризис будет восприниматься как ответственность исключительно власти, а любая трудность, возникающая в процессе устранения последствий кризиса, – как вина государственных органов, которые не справляются с ситуацией. Укрепление солидарности между всеми участниками коммуникации позволяет более активно привлекать граждан к разрешению кризисных ситуаций, что может выражаться как в добровольном согласии граждан соблюдать требуемые в данной конкретной ситуации ограничения, так и в активной помощи.

Солидарность может не только выражаться, но и формироваться и укрепляться с помощью волонтерских проектов, инициатив, выражающих социальную ответственность бизнеса, партнерских проектов бизнеса и государства. Развитию солидарности также способствует билатеральность коммуникаций, создание площадок, на которых рассказывают не только о действиях власти, но и о действиях обычных граждан, направленных на устранение последствий кризиса. Важную роль играет целенаправленная работа со внутренней аудиторией – непосредственными участниками событий, которые должны стать амбассадорами официальной позиции, а не ее оппонентами.

5. *Необходимо учитывать культурные особенности аудитории, ориентироваться на субкультуры и таргетировать коммуникации для повышения эффективности взаимодействия.* Выстраиванию таргетированных коммуникаций способствует учет запросов аудитории, актуальности для нее тех или иных тем, а также верный выбор каналов и форматов донесения сообщений. Ориентация на особенности культуры и субкультуры помогает подобрать аргументацию, которая будет эффективна в коммуникации с выбранным сегментом аудитории. Изучение характера аудитории, ее особенностей, культурных ценностей позволит сделать верный выбор, обратившись к эмоциям, логике либо идеологии [Crayne, Kelsey].

Также изучение различных культур и субкультур, к которым принадлежат адресаты, позволит заранее обнаружить угрозы потенциальных коммуникативных провалов, когда аудитория будет просто не в состоянии принять те или иные требования власти, так как они противоречат сложившейся традиции. И наоборот, опираясь на традиции, можно повысить результативность коммуникации.

Выбор спикеров для взаимодействия с той или иной аудиторией также является важным условием успешности кризисной коммуникации. Спикер должен пользоваться авторитетом у конкретной аудитории, к которой он обращается и говорить с ней на одном языке.

Заключение. Поиск универсальных подходов к построению кризисных коммуникаций в период пандемии схож с поиском лекарства, которое могло бы применяться для лечения новой коронавирусной инфекции по всему миру, вне зависимости от расовой принадлежности пациентов, климатических норм, в которых они живут или политических режимов. Говоря об универсальности подходов к выстраиванию кризисных коммуникаций, мы имеем в виду возможность их эффективного применения в странах с разными культурами и уровнями социально-экономического развития.

На основании выводов, сделанных в результате анализа практики кризисных коммуникаций Южной Кореи и Финляндии, стран, безусловно разных, но одинаково успешно справляющихся с одним из самых серьезных вызовов современности, мы можем предложить пять универсальных рекомендаций к выстраиванию кризисных коммуникаций в современном мире:

1. Обеспечьте максимальную открытость для всех участников коммуникации;
2. Укрепляйте институциональное и межличностное доверие как в момент кризиса, так и до его наступления;
3. Работайте с эмоциями всех участников кризисных событий;
4. Формируйте чувство солидарности в обществе;
5. Учитывайте культурные особенности своей аудитории.

Сегодня, когда весь мир находится в поиске новых алгоритмов выстраивания кризисных коммуникаций, которые могли бы эффективно отвечать современным вызовам, соотноситься с активным развитием технологий, меняющих

коммуникационные практики, данные рекомендации могут учитываться при работе над формированием как коммуникационных стратегий в контексте пандемии новой коронавирусной инфекции, так и стратегий, направленных на разрешение иных кризисных ситуаций.

Источники

- Агапова С.Г. (2004). Основы межличностной и межкультурной коммуникации (англ. яз.) [учеб. пособие для гуманитар. специальностей] / С.Г. Агапова. Ростов-на-Дону: Феникс.
- Граудина Л.К., Ширяев Е.Н. (1999). Культура русской речи / Под ред. Л.К. Граудиной и Е.Н. Ширяева. М.: Издательская группа НОРМА–ИНФРА М.
- Засурский И.И. (2010). Школа Бернейза и школа Айви Ли, или законы нового времени // Вестник Московского университета. Сер. 10, Журналистика. №. 4. С. 40-46.
- Льюис Р.Д. (2014). Столкновение культур: путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей / Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер; Альпина Паблишер.
- Молчанова Н.В. (2009). Влияние эмоций на содержание коммуникативного взаимодействия // Вестник КГУ. № 4. С. 354-357.
- Шабанов С., Алешина А. (2020). Эмоциональный интеллект. Российская практика. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Cohn S., Kutalek R. (2016). Historical Parallels, Ebola Virus Disease and Cholera: Understanding Community Distrust and Social Violence with Epidemics. NCBI [el. source]: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4739438/?fbclid=IwAR2I7_BcUvDnrelQq9jftK4GUbKISzc4ZhTTBUfMKCfXaMGLEuMPry64a2M.
- Crayne M., Kelsey E. (2020). Medeiros Making Sense of Crisis: Charismatic, Ideological, and Pragmatic Leadership in Response to COVID-19. *American Psychologist* (online first publication). DOI: 10.1037/amp0000715.
- Lohiniva A.L., Sane J., Sibenberg K., Puumalainen T., Salminen M. (2020). Understanding coronavirus disease (COVID-19) risk perceptions among the public to enhance risk communication efforts: a practical approach for outbreaks, Finland, February 2020. *Euro Surveill*. No. 25(13).
- Seung-Youn Oh (2020). From a 'super spreader of MERS' to a 'super stopper' of COVID-19: Explaining the Evolution of South Korea's Effective Crisis Management System. *Journal of Asian Public Policy*. DOI: 10.1080/17516234.2020.1863540.
- Taekyoon K. (2020). Enhancing mixed accountability for state-society synergy: South Korea's responses to COVID-19 with ambidexterity governance. *Inter-Asia Cultural Studies*. Vol. 21. Issue 4. P. 533-541. DOI: 10.1080/14649373.2020.1835094.

■ ■ ■ Finnish and South Korean Practices as a Basis for Finding Universal Approaches to Crisis Communications During the COVID-19 Pandemic¹

Katysheva L.V.

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia.

Abstract. This article represents the analysis of crisis communications during the COVID-19 pandemic in the Republic of Finland and the Republic of Korea. Having considered the practices of crisis communications in both countries belonging to different cultures and different continents, the author identifies general approaches, suggesting that they are not dictated solely by the peculiarities of the respective culture, but may well be considered universal and recommended for use in other countries. The article provides five universal recommendations for building crisis communications in the modern world, formulated on the basis of these approaches. A formula for effective crisis communications is also proposed, in which trust is represented as a coefficient that multiplies all communicative efforts of the authorities aimed at responding to a pandemic. This study is based on relevant scientific sources and the results of (1) in-depth interviews conducted in March – October 2021 with ordinary citizens, communication experts, journalists and government officials in Finland and South Korea, (2) analysis of the results of quantitative research conducted in 2020 by the University of Helsinki (Finland), (3) materials provided by the NHI Academy (South Korea), (4) official documents of Finland and South Korea.

Keywords: crisis communications, communication models, efficiency, culture, pandemic response, trust, solidarity, international experience, universal approaches

For citation: Katysheva L.V. (2021). Finnish and South Korean Practices as a Basis for Finding Universal Approaches to Crisis Communications During the COVID-19 Pandemic. *Communicology (Russia)*. Vol. 9. No. 4. P. 66-82. DOI: 10.21453/2311-3065-2021-9-4-66-82.

Inf. about the author: Katysheva Larisa Valerievna – Senior Researcher of the Research Laboratory «Modern Technologies in Public Administration», RANEPA. Address: 119571, Russia, Moscow, Vernadsky av., 82. E-mail: katysheva-lv@ranepa.ru.

Received: 13.10.2021. *Accepted:* 29.11.2021.

References

- Agapova S.G. (2004). Fundamentals of interpersonal and intercultural communication (in English) [manual for humanitarian specialties]. Rostov-on-Don: Phoenix.
- Cohn S., Kutalek R. (2016). Historical Parallels, Ebola Virus Disease and Cholera: Understanding Community Distrust and Social Violence with Epidemics. NCBI [el. source]: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4739438/?fbclid=IwAR2I7_BcUvDnrelQq9jfTK4GUbKISzc4ZhTTBUfMKCfXaMGLEuMPry64a2M.

¹ The article was prepared as part of the research work of the state task of the RANEPA.

Crayne M., Kelsey E. (2020). Medeiros Making Sense of Crisis: Charismatic, Ideological, and Pragmatic Leadership in Response to COVID-19. *American Psychologist* (online first publication). DOI: 10.1037/amp0000715.

Graudina L.K., Shiryayev E.N. (1999). Culture of Russian speech / Ed. L.K. Graudina, E.N. Shiryayeva. M.: Publishing group NORMA-INFRA M (In Rus.).

Lewis R.D. (2014). Clash of Cultures: A Guide for Everyone Doing Business Abroad / Transl. M.: Mann, Ivanov and Ferber; Alpina Publisher (In Rus.).

Lohiniva A.L., Sane J., Sibenberg K., Puumalainen T., Salminen M. (2020). Understanding coronavirus disease (COVID-19) risk perceptions among the public to enhance risk communication efforts: a practical approach for outbreaks, Finland, February 2020. *Euro Surveill.* No. 25(13).

Molchanova N.V. (2009). The influence of emotions on the content of communicative interaction. *Bulletin of KSU.* No. 4. P. 354-357 (In Rus.).

Seung-Youn Oh (2020). From a 'super spreader of MERS' to a 'super stopper' of COVID-19: Explaining the Evolution of South Korea's Effective Crisis Management System. *Journal of Asian Public Policy.* DOI: 10.1080/17516234.2020.1863540.

Shabanov S., Aleshina A. (2020). Emotional intelligence. Russian practice. M.: Mann, Ivanov and Ferber (In Rus.).

Taekyoon K. (2020). Enhancing mixed accountability for state-society synergy: South Korea's responses to COVID-19 with ambidexterity governance. *Inter-Asia Cultural Studies.* Vol. 21. Issue 4. P. 533-541. DOI: 10.1080/14649373.2020.1835094.

Zasursky I.I. (2010). The Bernays School and the Ivy Lee School, or the Laws of Modern Times // *Moscow University Bulletin. Ser. 10, Journalism.* No. 4. P. 40-46 (In Rus.).