

# Современные лидеры в борьбе с пандемией и недоверием



Катышева Л.В.

Директор центра современных коммуникаций ВШГУ РАНХиГС при Президенте Российской Федерации

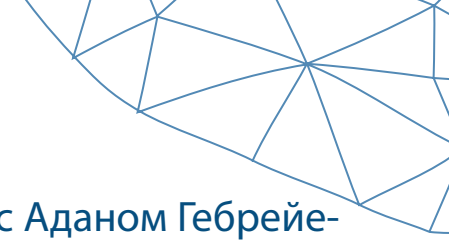
e-mail: [Katysheva-lv@ranepa.ru](mailto:Katysheva-lv@ranepa.ru)

## Аннотация

Лидеры всего мира, столкнувшись с пандемией коронавируса, ищут действенные инструменты для эффективного антикризисного менеджмента. Такой менеджмент невозможен без качественных антикризисных коммуникаций. Материалы, полученные в ходе интервью с российскими управленцами, пиар-специалистами, сотрудниками медиа в период пандемии COVID-19, а также анализ поведения граждан разных стран в период эпидемий позволяет выдвинуть гипотезу о ключевой роли доверия в антикризисных коммуникациях и антикризисном управлении в период пандемии.

## Ключевые слова

• лидеры • кризисные коммуникации • доверие • антикризисное управление • эмпатия • коммуникационные площадки • новые медиа • пандемия • COVID-19 •



Выступая с очередным обращением [1] в период разгара пандемии COVID-19, Тедрос Аданом Гебрейесус, Генеральный директор ВОЗ, назвал критически важным ингредиентом ответа пандемии – доверие.

О роли доверия, которое Д. Локк в Двух трактатах о правлении определяет [2] как продукт общественного сознания, а Э. Дюркгейм как базовую единицу, формирующую общественный порядок и социальную солидарность в обществе, где индивиды выполняют разные задачи [3], не первый раз вспоминают именно в контексте борьбы с эпидемией. Так, авторы статьи [4] «Исторические параллели, Эбола и Холера: понимание общественного недоверия и социальной жестокости в период эпидемий» Самюэль Кон и Руф Куталек доказывают, что общественность, которая не готова доверять власти, не будет доверять и любым социальным институтам, даже если от этого зависит жизнь и здоровье.

Исследователи проводят очевидные параллели между поведением жителей Европы, охваченной в 19 веке эпидемией холеры, и поведением африканцев в 21 веке, столкнувшихся со вспышкой Эболы. И те, и другие оказывали сопротивление врачам, устраивали массовые беспорядки и отказывались соблюдать любые меры, предложенные государством. Корнем проблемы в обеих ситуациях стало всеобщее недоверие власти.

Роль доверия остаётся ключевой и в кризисных коммуникациях, связанных с COVID-19. В рамках международной конференции [5] «Коронакризис – чему он нас научил», организованной ВШГУ РАНХиГС, эксперты обратили внимание на то, что именно фактор доверия стал причиной того, что абсолютно одинаковые действия властей Сингапура и Гонконга, предпринятые в начале 2020 года в абсолютно идентичных ситуациях, привели к противоположным результатам. В начале распространения эпидемии в условиях жесткой нехватки медицинских масок власти Гонконга обратились к жителям с рекомендацией носить маски только в случае заражения, оставив их врачам. С той же рекомендацией обратились власти Сингапура. В результате сингапурцы, демонстрирующие высокий уровень доверия государству, послушно отказались от ношения масок без необходимости. Недоверяющие властям жители Гонконга, напротив, восприняли рекомендацию как сигнал к массовой скупке всех имеющихся в аптеках масок.

Учитывая, что ситуации подобные пандемии часто ставят под вопрос лояльность общества избранным властям и лидерам, им приходится проходить испытание на эффективность в ситуации двойного кризиса. Власти попадают в «тиски»: с одной стороны, им приходится бороться с реальными вызовами в здравоохранении, экономике и прочих сферах, с другой – с резко возникшим дефицитом доверия к своим действиям. При этом от уровня доверия зависит, насколько население готово соблюдать противоэпидемический режим, а от эффективности предпринимаемых мер безопасности зависит, будут ли готовы граждане продлить свой «кредит доверия» государству.

В этой связи можно говорить о том, что лидерство в мире VUCA, неотъемлемой частью которого являются всевозможные кризисы – это лидерство, основанное на доверии. Пандемия 2020 дает богатейший исследовательский материал для того, чтобы определить, что именно способствует построению и укреплению доверия между государством и обществом.

Исследователям только предстоит доказать эффективность тех или иных действий властей. На этом же этапе мы можем делать промежуточные выводы и предположения, опираясь на экспертные мнения участников антикризисных коммуникаций периода пандемии 2020 и журналистские оценки. Кроме того, важным материалом для анализа представляются данные социологических исследований.

По мнению экспертов ВЦИОМ, на самом остром этапе пандемии российским властям удалось сохранить доверие избирателей и их поддержку.

Во многом это произошло за счёт эффективной информационной кампании, показавшей обществу активность и целесообразность антикризисных действий власти. Уже в начале периода ограничительных мер лишь 8% отмечали, что ничего не знают или затрудняются оценить меры властей по борьбе с коронавирусом. В период эпидемии действия властей признавались населением в целом адекватными и это мнение, хоть и незначительно, усиливалось (с 55 до 60%). За это же время мнение о недостаточности предпринимаемых мер снизилось в полтора раза (с 32 до 22%). И только в июне проявилась некоторая усталость от предпринимаемых властями мер по борьбе с эпидемией (рост за март-июнь с 4 до 13%) (рис. 1).

Как Вы считаете, российские власти предпринимают достаточные или недостаточные меры для предотвращения дальнейшего распространения коронавируса в России? (в % от опрошенных)



Рисунок 1 – Данные опроса ВЦИОМ

Лидеры некоторых стран могут похвастаться не только сохранением, но и ростом доверия, поддержки и популярности.

Как отмечает автор статьи «Женское лидерство в период пандемии» М. Фрацковьяк, в Финляндии замечен рост популярности не только главы финского Правительства Санны Марин, но и партии, которую она представляет. Так, популярность социал-демократической партии в Финляндии выросла с 18% до 24%, а никому ранее не известная Санна Марин, получившая пост премьер-министра буквально накануне пандемии, теперь демонстрирует популярность в 66%. Ее политику в отношении коронавируса поддерживают 90% и подвергают критике только 6% населения Финляндии.

Издание Блумберг пишет [6] о том, что канцлер Германии Ангела Меркель, которую еще совсем недавно называли хромой уткой, благодаря пандемии снова стала самым популярным политиком страны, чью деятельность на посту канцлера положительно оценивает 71% населения.

Издание Гулфньюз считает [7], что этот результат для госпожи Меркель обеспечила эмпатия, проявленная ей в месяцы пандемии.


Какие действия российских лидеров разных уровней способствовали укреплению и росту доверия в период пандемии? Этот вопрос мы задали более 20 российским управленцам федерального и регионального уровней, сотрудникам пиар служб федеральных ведомств и региональных администраций, а также журналистам федеральных СМИ.

Оперативный анализ материала, полученного в ходе этих интервью, позволяет выделить как минимум 3 решения, по мнению опрошенных, способствующих укреплению и росту доверия. Все они связаны с качеством коммуникаций.

#### 1. Давать больше информации.

Как отметила в интервью руководитель пресс-службы Роспотребнадзора Анна Брычева, изначально был взят курс на беспрецедентную открытость – все данные по новым случаям, количеству лабораторных тестов, работе государственных и коммерческих лабораторий публиковались ежедневно на всех официальных ресурсах. Был создан пул экспертов научно-исследовательских институтов Роспотребнадзора, которые стали главными спикерами в доступных форматах коммуникации от интернет-проектов типа «Редакции» до ток-шоу в дневном эфире. В активной ротации находилось порядка 12 экспертов ведомства, при этом все они еженедельно и по мере поступления информации инструктировались для выступлений в рамках единой информационной политики, так как именно противоречивые экспертные оценки вызывали больше всего тревоги у аудитории. Всего за период март-июнь 2020 года в традиционных медиа вышло более 600 экспертных интервью, разъясняющих особенности коронавируса, правила его профилактики, механизмы передачи, способы защиты и так далее.

Специально для ситуации с пандемией были созданы аккаунты ведомства во всех существующих социальных сетях. Там не только публиковался контент по теме коронавируса, но и шла работа с обращениями граждан вплоть до разрешения частных ситуаций в конкретных регионах. Особое значение придавалось оперативности ответов. Они давались в течение нескольких часов, а на решение вопроса



отводился максимум 1 день. Роспотребнадзор стал одним из основных ньюсмейкеров этого периода. С марта по июнь 2020 года зафиксировано резкое увеличение потока упоминания Роспотребнадзора в средствах массовой информации (более чем в 6,5 раз по сравнению с 2019 годом) – 1 171 321 материалов. При этом надо отметить, что все ведомства, так или иначе связанные с решением задач в контексте пандемии, демонстрировали более интенсивную информационную активность, чем в предыдущие периоды.

Сотрудники АНО «Национальные Приоритеты» и АНО «Диалог», которым с самого начала были поручены разработка и реализация информационной политики, также подчеркивают важность оперативности в доставке информации. Сайт «Стопкоронавирус.рф» стал официальным порталом, содержащим всю необходимую информацию для разных групп населения, но далеко не единственной площадкой.

## 2. Говорить на популярных площадках и на понятном языке

Современные лидеры осваивают новые информационные площадки и начинают говорить с аудиторией «без официоза». Особенно заметно меняется в период пандемии стилистика коммуникаций руководителей регионов, на которых была возложена ответственность за борьбу с коронавирусом на местах. Посты губернаторов в социальных сетях привлекают гораздо большее внимание, чем официальные пресс-релизы на сайтах администраций, и также вызывают больше доверия, отмечают эксперты по антикризисным коммуникациям. Теперь власть говорит с обществом с помощью фотографий и видео, часто снятых на личные смартфоны губернаторов:

А. Л. Текслер Челябинская область[9]

Д. И. Азаров Самарская область [10]

Г. С. Никитин Нижегородская область[11]

Е. В. Куйвашев Свердловская область[12]

В. Ю. Голубев Ростовская область [13]

А. В. Моор Тюменская область [14]

Д. Н. Махонин Пермская область[15]

Социальные сети становятся наиболее эффективным, и при этом очень доступным инструментом коммуникации. Однако работа с социальными сетями подразумевает большое количество нюансов: отслеживание обращений, трансляция важных смыслов и так далее. При этом чиновники должны показывать часть личной жизни для формирования «человечного образа», вызывающего необходимое доверие, говорить от лица государства, но без привычных канцеляритов.


Заместитель руководителя аналитической службы «Диалог» Тимофей Ви подчеркивает: «Самым важным драйвером доверия для нашей аудитории стало то, как с ней разговаривает региональная власть. Люди видели, что губернаторы через социальные сети стали разговаривать с ними на понятном языке, объяснять, что происходит и представлять реальные цифры, показывать, как обстоят дела в больнице, как людей тестируют, рассказывать про коронавирус, симптомы и меры безопасности. В большинстве случаев удавалось позиционировать информацию открыто и достаточно понятно. Более того, общий масштаб предпринимаемых действий показывал серьёзность ситуации».

## 3. Не уходить от комментирования проблем

Важную роль в поддержании и развитии доверия между государством играет и то, как власть комментирует проблемы, возникающие по ходу преодоления кризиса.

В мире не было ни одной страны, которая бы не столкнулась с проблемой отсутствия средств индивидуальной защиты медиков (СИЗ), так как ни один рынок не был готов к подобной ситуации.

Властям приходилось не только в срочном порядке решать эту проблему, но и выдерживать жёсткую



критику на эту тему как со стороны общественности в целом, так и со стороны медицинского сообщества, в частности. Оперативные комментарии относительно изменения ситуации с СИЗ, по словам участников интервью, помогали снижать уровень напряжения. А готовность власти говорить на эту тему повышала доверие.

Ещё одна кризисная ситуация была связана с временными сбоями при работе с Порталом Госуслуг. Электронная форма заявления на оформление выплаты на детей от 3 до 16 лет появилась на сайте на следующий день после обращения Президента Российской Федерации 11 мая 2020 года, в котором было объявлено об этой новой выплате и о том, что подать заявку можно на Портале Госуслуг. В этот день на Портал обратились 17 миллион человек, нагрузка превысила средние показатели за апрель в 10 раз. Данная нагрузка, по словам сотрудников Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций, являлась рекордной для Портала Госуслуг за все время существования. В пик нагрузки на Портале оформлялось более 4 тысяч заявлений в минуту только по новой услуге. Тем не менее, в работе Портала возникли технические сложности, и для значительной части пользователей он стал недоступен. Стали появляться сообщения, что «портал Госуслуг лег» несмотря на то, что даже в первый день было принято и обработано более двух миллионов заявлений. Понадобилось почти 2 дня, чтобы решить проблему с технической стороны. Специально для удобства оформления заявлений была создана отдельная страница [rosobie16.gosuslugi.ru](https://rosobie16.gosuslugi.ru) и упрощённая страница доступа на Единый портал, содержащая прямую ссылку на указанную форму для перехода к заполнению «в один клик».

За это время Министерство цифрового развития дало десятки впоследствии растиражированных комментариев относительно того, как решалась проблема, а также о том, что оформить и получить выплаты можно в течение 5 месяцев.

Кроме того, Министерство постоянно разъясняло, как не попасться на провокации мошенников, которые довольно быстро запустили фишинговые сайты, замаскированные под сайт Госуслуг, и рассказывало о борьбе с такими сайтами.

На вопрос о упавшем сайте Госуслуг министр цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Максют Шадаев отвечал и в интервью [8] Владимиру Познеру на «Первом канале», подчеркнув, что не существует систем, которые никогда не падают. Гораздо важнее насколько оперативно система восстанавливается.

Описанные ситуации являются лишь некоторыми примерами действий власти, которые на этом этапе выглядят как эффективные шаги в развитии и поддержании самого важного ресурса антикризисного управления – доверия. Вероятно, анализ дальнейших событий позволит нам значительно расширить линейку этих эффективных шагов, что будет способствовать обновлению модели антикризисных коммуникаций в частности и антикризисного управления в целом для лидеров 21 века.

---

## Список использованной литературы:

1. Запись выступления Генерального директора ВОЗ в Facebook [Электронный ресурс]. URL: <https://www.facebook.com/watch/?v=1452925878228741> (дата обращения 14.08.2020).
2. Локк Дж. Два трактата о правлении. Электронный ресурс Электронная библиотека «Гражданское общество». URL: [https://www.civisbook.ru/files/File/Lokk\\_Traktaty\\_2.pdf](https://www.civisbook.ru/files/File/Lokk_Traktaty_2.pdf) (дата обращения 14.08.2020).
3. Дюркгейм Э. Г. О разделении общественного труда. Метод социологии. – М.: Наука, 1991. – 576 с.
4. Кон С., Куталек Р. Исторические параллели, Эбола и Холера: понимание общественного недоверия и социальной жестокости в период эпидемий National Center for Biotechnology Information [Электронный ресурс]. URL: [https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4739438/?fbclid=IwAR2I7\\_BcUvDnrelQq9jfTK4GUbKISzc4ZhTTBUfMKCfXaMGLEuMPry64a2M](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4739438/?fbclid=IwAR2I7_BcUvDnrelQq9jfTK4GUbKISzc4ZhTTBUfMKCfXaMGLEuMPry64a2M) (дата обращения 14.08.2020).
5. Международный вебинар Кризисные коммуникации в период пандемии. Чему нас научил коронакризис. РАНХиГС. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ranepa.ru/ab/mezhdunarodnyy-vebinar->

- krizisnye-kommunikatsii-v-period-pandemii-chemu-nas-nauchil-koronakrizis-s-uch/ (дата обращения 14.08.2020).
6. Клут А. This Is Angela Merkel's Swan Song as Leader Bloomberg [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bloombergquint.com/gadfly/angela-merkel-has-finally-become-europe-s-leader> (дата обращения 14.08.2020).
  7. Клут А. The importance of being Angela Merkel Gulf news [Электронный ресурс]. URL: [https://gulfnews.com/opinion/op-eds/the-importance-of-being-angela-merkel-1.72364073?fbclid=IwAR0lp72S\\_xeGSIDoRovf9W-TEF9SaGHwChXBMfzugJw09oBD2P4Hg8D63JE](https://gulfnews.com/opinion/op-eds/the-importance-of-being-angela-merkel-1.72364073?fbclid=IwAR0lp72S_xeGSIDoRovf9W-TEF9SaGHwChXBMfzugJw09oBD2P4Hg8D63JE) (дата обращения 14.08.2020).
  8. Запись обращения Губернатора Челябинской области Текслера А.Л. в Instagram [Электронный ресурс]. URL: [https://www.instagram.com/tv/B-6\\_2uenIMW/](https://www.instagram.com/tv/B-6_2uenIMW/) (дата обращения 14.08.2020).
  9. Запись обращения Губернатора Самарской области Азарова Д.И. в Instagram [Электронный ресурс]. URL: <https://www.instagram.com/tv/B-xbh25oIFD/> (дата обращения 14.08.2020).
  10. Запись обращения Губернатора Нижегородской области Никитина Г.С. в Instagram [Электронный ресурс]. URL: [https://www.instagram.com/tv/B-eBX\\_xJUf/](https://www.instagram.com/tv/B-eBX_xJUf/) (дата обращения 14.08.2020).
  11. Запись обращения Губернатора Свердловской области Куйвашева Е.В. в Instagram [Электронный ресурс]. URL: <https://www.instagram.com/tv/B-MtTK6KaI7/> (дата обращения 14.08.2020).
  12. Запись обращения Губернатора Ростовской области Голубева В.Ю. в Instagram [Электронный ресурс]. URL: <https://www.instagram.com/tv/CCgL9DiHNzy/> (дата обращения 14.08.2020).
  13. Запись обращения Губернатора Тюменской области Моора А.В. в Instagram [Электронный ресурс]. URL: <https://www.instagram.com/tv/CBpx7JVCeNC/> (дата обращения 14.08.2020).
  14. Запись обращения Губернатора Пермской области Махонина Д.Н. в Instagram [Электронный ресурс]. URL: <https://www.instagram.com/tv/B-UvJSjlhnm/> (дата обращения 14.08.2020).
  15. Запись телепрограммы Познер на сайте «Первого канала» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.1tv.ru/shows/pozner/vypuski/gost-maksut-shadaev-pozner-vypusk-ot-08-06-2020> (дата обращения 14.08.2020).

## Modern Leaders combating the pandemic and distrust

Katysheva L.V.

Director of Modern Communications Center, the Graduate School of Public Administration, RANEPA

E-mail: [Katysheva-lv@ranepa.ru](mailto:Katysheva-lv@ranepa.ru)

## Abstract

Leaders around the world, faced with the coronavirus pandemic, are looking for effective tools for effective crisis management. This type of management is impossible without proper anti-crisis communications. Materials acquired through interviews with Russian public managers, PR specialists and journalists during the period of COVID-19 pandemic, as well as analysis of behavior of citizens from different countries during epidemics, allows us to put forward a hypothesis about the key role of trust in anti-crisis communications and anti-crisis management during a pandemic.

## Key words

- crisis communications • trust • anti-crisis management • empathy • communicational platforms • new media
  - COVID-19 • pandemic •
- 

## References

1. Emile Durkheim The Division of Labor in Society (or De la Division du Travail Social)
2. WHO General manager announcement Facebook
3. John Lock Two treatises of Government
4. Samuel Cohn and Ruth Kutalek Historical Parallels, Ebola Virus Disease and Cholera: Understanding Community Distrust and Social Violence with Epidemics
5. International web conference «Crisis communications of pandemic period. What we learned from COVID crisis» RANEPА
6. Andreas Kluth This Is Angela Merkel's Swan Song as Leader
7. Andreas Kluth The importance of being Angela Merkel
8. Chelyabinsk region governor's announcement Instagram
9. Samara region governor's announcement Instagram
10. Nizhny Novgorod region governor's announcement Instagram
11. Sverdlovsk region governor's announcement Instagram
12. Rostov region governor's announcement Instagram
13. Tyumen region governor's announcement Instagram
14. Perm region governor's announcement Instagram
15. Pozner TV-show Channel One

