

**Мищенко О.В.**

Державний податковий університет

## КУЛЬТУРНА ЧУТЛИВІСТЬ У КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА ПРОДУКТИВНІ ПРАКТИКИ

*У статті на прикладі України обґрунтовано цінність культурної чутливості в кризових комунікаціях сектору державного управління, яка гіперболізується під час війни. Наголошено на впливі, який чинить толерування культури представників різних етнічних груп на усвідомлення національної єдності та стійкості перед викликами потужних дезінформаційних кампаній. Визначено складності реалізації культурно чутливих комунікаційних стратегій в аспекті мовного контексту, що виражається через повагу до збереження мовного різноманіття та плюралізму. Обґрунтовано етнічні та релігійні аспекти життя, як одні із провідних тригерів, акцентовано на безальтернативному релігійному плюралізмі в рамках кризового реагування на інформаційні вкиди. Недостатню медіаграмотність визначено як провідний виклик для забезпечення культурної чутливості, а просування спільних культурних цінностей – продуктивною стратегією подолання етнічної та релігійної дисгармонії в суспільстві.*

*За допомогою якісного аналізу в статті визначено ключові практики для сприяння ефективній комунікації. Вони включають співпрацю з лідерами громад, залучення культурних посередників та інтеграцію меншин у створення спеціалізованого контенту. В дослідженні також акцентовано на ролі сучасних технологій і цифрових інструментів, підкреслюючи їхній потенціал у розширенні доступу до важливої інформації для різних аудиторій.*

*Встановлено, що надання пріоритету культурній чутливості не тільки вирішує безпосередні виклики військового часу, але й посилює довгострокову єдність і стійкість багатокультурної нації. Досвід України демонструє, як інклюзивні та адаптивні комунікаційні стратегії можуть зміцнити суспільну довіру, протистояти дезінформації та підтримувати демократичні цінності навіть у найскладніших обставинах.*

**Ключові слова:** інклюзія, кризові комунікації, культурна чутливість, публічне управління, цифровізація комунікаційної діяльності.

**Постановка проблеми.** Воєнні реалії першої чверті ХХІ ст. зробили кризові комунікації невід’ємною складовою підтримки соціального діалогу та порозуміння, обумовили скоординовану стратегію рефлексії на стресові чинники в роботі державних органів. Серед важливих факторів налагодження співпраці з різними верствами населення, представниками різних національностей є культурна чутливість та сприйнятливості до світосприйняття населення, що може відрізнятись в межах різних регіонів, залежати від вікової категорії, етнічної приналежності аудиторії тощо. Всі роки незалежності Україна була полігоном для випробування ворожих інформаційних операцій та ціннісних впливів, які щедро експортував агресор у вигляді своїх культурних наративів, світоглядних засланців, релігійних функціонерів. Між тим наша країна зберігала та примножувала свою автентичність та самобутність. Історія знає красномовні приклади, коли культурна різноманітність посилювала державу, як то мало місце у Фінляндії у роки Зимової війни (1939–1940 рр.). Тоді

фінський уряд об’єднав проти спільного ворога фінськомовну та шведськомовну громади завдяки використанню спільних для всіх громадян культурних тригерів – символів, наративів, образів. Як наслідок країна не лише солідаризувалася, але й виступила єдиним фронтом проти загарбника.

У геометричній прогресії ускладнюється задача в умовах надпотужних дезінформаційних кампаній, де кожне непорозуміння ворогом використовується для сіяння розбрату, адже повідомлення досягають адресатів миттєво, часто в обхід належної локалізації. Попри те, в державному управлінні наразі відчувається недостатнє осмислення та врахування культурної чутливості саме у кризових комунікаціях під час війни. Їхнє дослідження лежить в площині публічного управління, комунікативістики, культурології та досі не ставало об’єктом прискіпливого вивчення у науковому контексті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремим аспектам окресленої проблеми присвячені дослідження українських та зарубіжних нау-

ковців, що простежено нами у вимірі публікацій останніх років. Серед них дослідницька робота Ю. Ліан та Ц. Се присвячена вивченню ключових тенденцій, гарячих точок і впливів еволюції досліджень на формування цифрової культурної спадщини. Серед іншого автори пріоретизують використання «віртуальної реальності, доповненої реальності та інших цифрових інтерактивних технологій для презентації культурної спадщини, а також наголошують на необхідності створення потужних цифрових баз даних для збереження та примноження для нащадків культурної спадщини, зокрема через створення інтерактивних виставок, мультимедійних путівників та інших інтерактивних засобів презентації історії культурних надбань країни» [13]. Дослідники культурної чутливості в реалізації стратегій зі зв'язків із громадськістю Д. Тейбовеї та М. Тереза констатують, що «підвищення культурної чутливості в комунікативістиці знаменує формування інклюзивного суспільства через повагу у спілкуванні» [16, с. 35–41]. Культурну пам'ять та ідентичність у контексті війни досліджували Д. Дроздзевські, Е. Вотертон, Ш. Сумартоджо. Пам'ять вони вважають невід'ємною частиною того, як ми розуміємо себе та свій світ, і це включає такі аспекти, які можуть збігатися з державними інтересами. «Звідси випливає, що для повного розуміння впливу, який національні та колективні спогади про війну можуть мати на соціальне та культурне об'єднання людей, їх необхідно розглядати як заплутані з нашим чуттєвим, емпіричним, ідіосинкретичним та повсякденним індивідуальним життям» [12, с. 251–272].

Історія твориться нами, тому культурні коди в рамках яких розвивається війна на прикладі України є предметом інтересу багатьох дослідників, серед них П.-Е. Нільссон та І. Екман. Автори констатують що українській владі вдалося на внутрішньому рівні у свідомості громадян перевести бойові дії у фазу «контрольованої війни». «Для країн, які хочуть вчитися в Україні, неможливо недооцінити важливість підходу до стратегічних комунікацій як до діяльності всього уряду та всього суспільства. Україна чітко демонструє, що говорити «одним голосом» – це не лише питання ефективної комунікації, а й ефективності, єдності публічного сектора та суспільства» [14, с. 22–65]. Безумовно такий підхід не є панацеєю, скоріше феноменом із своїми сильними та слабкими сторонами, який потребує осмислення на рівні якісних та кількісних досліджень.

В українському науковому дискурсі наявні ґрунтовні роботи в галузі. Серед них дослідження

управління комунікаціями в умовах криз Г. Дзяни та Р. Дзяного [3, с. 13–21], аналіз зарубіжного досвіду та реалій України із реалізації кризової комунікації Г. Гайович, К. Шихненко, О. Арехтейчук [2, с. 135–161], осмислення впливу комунікацій на ефективність публічного управління в умовах криз О. Михайловської, І Михайловського, О. Пилипенко [6]. У фаховому дослідженні, між тим запропоновано «модель ефективної комунікації в умовах кризи, що містить такі компоненти: обмін інформацією про події між усіма задіяними сторонами, усвідомлення завдань для подолання кризи, ухвалення консолідованих рішень та інформування із вказівками до дій» [2, с. 135–161], що на нашу думку має бути розширено роллю культурної чутливості в комунікації. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні досліджувала О. Михайлова, яка наголосила на неможливості взаємодії органів публічної влади із суспільством «без підвищення рівня довіри та іміджу органів публічної влади серед громадян та підвищення інформованості громадян про процеси, що в них відбуваються» [5, с. 93–99]. Наявні розробки фахового середовища складають ґрунтовну базу наукових досліджень, однак стимулюють авторський пошук до осмислення галузевих особливостей налагодження комунікації структурами публічного управління в умовах кризи спричиненою війною у складності його технічного, світоглядного, психологічного, культурного вимірів.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження інтеграції культурної чутливості в комунікаційні стратегії державного управління під час війни, зосереджуючись на практичних підходах до побудови довіри та єдності між різними спільнотами в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Головне багатство нашої Батьківщини – люди, суспільство, яке традиційно сприйнятливим до представників різних національностей, з якими нас об'єднує спільні цінності та світосприйняття. «Понад 30 національних спільнот мешкають на території України. Серед них: гагаузи, приазовські греки, австрійці, роми, євреї, чехи, кубинці, нігерійці, а також корінні народи України: українці, кримські татари, кримчаки та караїми» [7]. Всі вони підтримують нашу країну в її боротьбі, про що свідчить «Підсумковий документ Форуму національних меншин в Україні», який відбувся влітку 2024 р. У зверненні до всіх лідерів держав-членів Європейського Союзу пролунав заклик «продовжувати підтримку України на її шляху до євро-

пейської інтеграції та заклик до ухвалення переговорної рамки та офіційного початку переговорів про вступ з України до ЄС» [8]. Між тим кожна з етнічних груп потребує і особливої уваги та створення умов не лише для проживання в країні, але і комунікації з владою.

Оксфордський словник охорони здоров'я, укладений у 2018 р. М. Порта та Дж. М. Ластом визначає культурну чутливість – як «здатність розпізнавати, розуміти та належним чином реагувати на переконання, цінності, норми та поведінку осіб, які належать до культурної чи етнічної групи, яка суттєво відрізняється від вашої власної» [15]. На засадах терпимості та відсутності егоцентризму відбувається комунікація в мирний час, в умовах кризи, зокрема спричиненої війною, як це відбувається в Україні, держава стикається з викликами, вирішення яких є мірою відповідальності та мудрості суспільства.

Серед викликів для України – мовний контекст. Повністю відмовившись від використання в державному управлінні, освітньому процесі, культурній та інших сферах життя мови ворога та проголосивши англійську – мовою міжнародного спілкування в Україні [1] між тим не відбулося зміщення уваги до мов корінних народів України, зокрема кримськотатарської, караїмської, кримчацької. Відповідний сплеск до їх вивчення мав місце у 2014–2015 рр, надалі відчутно послабився. Промовистим є той факт, що офіційні сторінки основних державних відомств та установ, як правило двомовні (українська, англійська) [1], натомість жодної з мов корінних народів України до переліку вибору на платформах не забезпечено. Один з найуживаніших українцями додатків сповіщення про повітряну тривогу «Повітряна Тривога» також передбачає можливість вибору сповіщень українською або англійською мовами. Між тим елементарний функціонал застосунок може бути розширений іншими мовами. Серед інших опцій формування інклюзивного мовного простору в країні можливість отримати відповідь на офіційний запит мовою національних меншин, досяжність титрування виступів державних функціонерів мовами представників національних меншин в нашій країні також стимулюватиме інклюзію представників цих народів.

Етнічна та релігійна напруженість ескальована у всі роки агресором досі залишається невід'ємною складовою інформаційної війни. Між тим діяльнісний підхід в публічному управлінні демонструє захист усіх громад однаково, незалежно від етнічної або релігійної приналеж-

ності. Наприклад, в рамках діяльності Представництва Президента України в Автономній Республіці Крим» періодично відбуваються політичні, культурно-мистецькі, просвітницькі заходи [9]. Серед них 18 жовтня 2024 р. відбулася презентація проєкту «Книга-мандрівка. Крим – це Україна» [9]. Серед присутніх – «Голова Меджлісу кримськотатарського народу Рефат Чубаров, менеджерка проєктів з кримськотатарської ідентичності Мавіле Халіл» [9]. Співпраця з місцевими лідерами та поважними постатями, моральними «стовпами» допомагає не лише в інформаційному контексті, але й виконує роль наближення, допомагає бути зрозумілішим, а повідомлення адаптувати до певного культурного контексту. Включення кримськотатарських лідерів до урядових ініціатив, таких як Меджліс, демонструє проактивний підхід до залучення груп меншин до процесів прийняття рішень. Такі ініціативи служать не лише для поширення точної інформації, а й для зміцнення уявлення про те, що меншини є невід'ємною частиною національної ідентичності України.

Акцентування України на релігійному плюралізмі є вагомим кроком в рамках кризового реагування на інформаційні вкиди. Попри те, що Православна Церква відіграє визначну роль в українській культурі, державні комунікації свідомо уникають надання переваги одній релігійній точці зору над іншими. Залучення єврейських, мусульманських та інших релігійних лідерів до гуманітарних місій підкреслює відданість України інклюзивному суспільству, де представники різних віросповідань на рівних беруть участь в бойових діях. Начальник служби військового капеланства ЗСУ Апарату Головнокомандувача ЗСУ О. Терещук зазначає, що «найбільша кількість капеланів відповідно до опитування належить до Православної церкви України. Друге місце у нас посідає Українська греко-католицька церква, і далі решта релігійних організацій... Є в нас декілька підрозділів, які сформовані суто з мусульман, туди ми відібрали двох імамів, які там нестимуть капеланську службу» [4].

Недостатній рівень медіаграмотності населення є ще одним викликом для забезпечення культурної чутливості. Загострені в умовах війни психологічними станами громадян практики ворожого інформаційного впливу проростають упередженнями та фейковими псевдоофіційними повідомленнями. Українцям, які перебувають у перманентному стресовому стані, часто складно скептично ставитися та аналізувати масив даних,

який лавиною поширюється різними платформами, при тому лише частина з яких є офіційною, решта – гіперболізовані, однобічні та схильні до сенсаційних заголовків тексти. Вдалі ж дезінформаційні кампанії, націлені на вразливі групи населення, попри відсутність фактажу підривають довіру до державних установ. На заваді повній поінформованості нестійкий, обмежений чи повністю відсутній мобільний зв'язок, доступ до інтернету в сільській місцевості чи територіях наближених до зон бойових дій. Державні адміністратори в міру своїх можливостей мають надавати пріоритет освітнім програмам громади для підвищення критичних навичок медіаграмотності, особливо серед старших поколінь і спільнот з обмеженим доступом до технологій.

Просування спільних культурних цінностей і символів є ще однією стратегією подолання етнічної та релігійної дисгармонії. На передніх рубежах оборони нині представники різних національностей і демонстрація їхньої звитяги знаходять відгук у різних спільнотах. Яскравий приклад історія А. Олейникова викладена на Українському Радіо. Герой – «один із неповної тисячі представників цього народу, які залишилися в Україні. Вже п'ять поколінь його родини проживають в українському Миколаєві. Чоловік згадує, що в караїмських родинах чоловіки або служили у війську, або займалися бізнесом. Тож Андрій не став винятком: був головою Асоціації ріелторів Миколаївської області та мав агентство нерухомості, але із початком повномасштабного вторгнення пішов до війська» [10]. Обрамлюючи цю історію в рамки ширшого нарративу стійкості та єдності всього народу, такі ініціативи допомагають нівелювати розбіжності та сприяти солідарності в суспільстві.

Критично громадою сприймаються висловлювання, яке допустив колишній радник міністра внутрішніх справ України В. Андрусів в інтерв'ю О. Смірнову: «Якщо ти ухилянт, то ти не маєш права говорити, що ти українець. Ти циган» [11]. Залишаючи поза увагою переконання чинного військовослужбовця, форма вираження своєї позиції критично сприйматиметься представниками всіх меншин, не лише заявленої у повідомленні. Акцентування на представниках окремої етнічної групи як і виключення їх із стратегій кризової комунікації призводить до соціального відчуження та зниження рівня залученості представників громад до її функціонування, тому важливо щоб усі верстви населення були залучені в порядок денний яким живе країна.

Критичні застереження між тим компенсуються увагою органів публічної влади, зокрема в районах компактного проживання представників різних етнічних груп та національностей до локалізованих повідомлень, взаємодії з лідерами громад, залучення представників окремих груп населення до створення спеціалізованого контенту, використання сучасних технологічних рішень та підвищення кваліфікації державних службовців у напрямку оволодіння знаннями про культурні особливості представників національних меншин.

Ефективна комунікація у кризових ситуаціях залежить від здатності доносити повідомлення, які резонують із різними спільнотами. Локалізація передбачає адаптацію контенту до культурних цінностей, звичаїв певних регіонів або груп. Сегментування повідомлень гарантує, що вони не лише будуть зрозумілими, але й культурно відповідними адресантам, зміцнюючи довіру та взаємодію між різними групами населення.

Культурними посередниками під час кризи виступають духовні, релігійні лідери громад, місцеві впливові особи, які будучи спікерами органів місцевого управління можуть структурувати на визначити реакцію на повідомлення, натомість їхня протидія ускладнить та знизить ефективність такої комунікації між представниками органів публічного управління та громадами меншин. Співпраця центральних органів влади з кримськотатарським народом через співпрацю із місцевими органами та структурами національного рівня є вдалим прикладом синергії, ефективність якої видима навіть на міжнародному рівні.

Залучення представників різних етнічних груп до створення галузевих тематичних повідомлень є продуктивним методом включення ширшого кола аудиторії до презентованого повідомлення. Якщо ж такої можливості в повній міні немає а допомогу приходять цифрові інструменти, зокрема служби перекладу на основі штучного інтелекту, які вже трансформують інструменти кризової комунікації обумовлюючи підвищення доступності для багатомовної аудиторії.

Навчання державних службовців культурній компетентності є перспективним з огляду на зміцнення довіри та сприяння ефективній комунікації під час криз. Відповідні навчальні програми повинні включати модулі з вивчення мовного різноманіття, міжкультурного спілкування, антидискримінаційні практики та роботу в умовах криз. Конкретні професіонали, що за своїми посадовими обов'язками мають практику спілкування з громадою усвідом-

люючи важливість культурній чутливості стануть продуктивнішими у вирішенні унікальних проблем, з якими стикаються меншини під час війни. Подібні курси, освітні програми для державних службовців є елементом стратегії посилення реагування на кризу та підвищує інклюзивність і ефективність комунікацій у кризових ситуаціях.

**Висновки.** Увага до культурної чутливості актуальна для роботи органів публічного управління кожної держави. Для України ж в умовах війни вона набуває особливої ваги та цінності, адже стимулює утвердження національної єдності, протидію зовнішнім спробам викорис-

тати мультикультурність підмінивши її нетерпимістю. Дослухаючись до голосів меншин, підкреслюючи спільні національні цінності та забезпечуючи мовну інклюзивність, Україна може зміцнити свою стійкість і продемонструвати безальтернативну відданість культурному розмаїттю в рамках єдиної національної ідентичності. Ці зусилля лежать в площині демократичних ідеалів України та її здатності вийти з війни сильнішою та інклюзивнішою державою, країною багатою своєю різноманітністю та готовою відкривати світу себе модернову, сучасну, комфортну, молоду та самобутню.

#### Список літератури:

1. Англійська – мова міжнародного спілкування в Україні: Верховна Рада ухвалила закон. *Урядовий портал*. 2024. URL.: <https://www.kmu.gov.ua/news/anhliiska-mova-mizhnarodnoho-spilkuвання-v-ukraini-verkhovna-rada-ukhvalyla-zakon> (дата звернення:25.11.2024).
2. Гайович Г., Шихненко К., Арехтейчук О. Кризова комунікація: зарубіжний досвід і реалії України. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 2(14). С. 135–161.
3. Дзяна Г, Дзяний Р. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 13–21.
4. Криган С. Присутність військового капелана у строю надає воїнам упевненості в тому, що з нами Бог і ми переможемо – Служба військового капеланства ЗСУ. *Армія.Inform*. 2023. URL.: <https://armyinform.com.ua/2023/04/16/prysutnist-vijskovogo-kapelana-u-stroyu-nadae-voynam-upevnenosti-v-tomu-shho-z-namy-bog-i-my-peremozhemo-sluzhba-vijskovogo-kapelanstva-zsu/> (дата звернення:25.11.2024).
5. Михайлова О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2(2). С. 93–99.
6. Михайловська О., Михайловський І., Пилипенко О. Вплив комунікацій на ефективність публічного управління в умовах криз. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. №12. URL.: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-07/2024-12-02-07> (дата звернення:25.11.2024).
7. Національні спільноти та корінні народи. *Ukrainianer*. 2024. URL.: [https://www.ukrainianer.net/thread/national-menshyny/?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiA14a6BhBqEiwAqvrqulMiYfx1due\\_LqmrCK23xr\\_VRZWN05zAxx5tRnafWQzsVcXmS9PrIhoC3HwQAvD\\_BwE](https://www.ukrainianer.net/thread/national-menshyny/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA14a6BhBqEiwAqvrqulMiYfx1due_LqmrCK23xr_VRZWN05zAxx5tRnafWQzsVcXmS9PrIhoC3HwQAvD_BwE) (дата звернення:25.11.2024).
8. Підсумковий документ Форуму національних меншин в Україні. *Державна служба України з етнополітики та свободи совісті*. 2024. URL.: <https://dessa.gov.ua/pidsumkovyyu-dokument-forumu-natsionalnykh-menshyn-v-ukraini/> (дата звернення:25.11.2024).
9. Представництво Президента України в Автономній Республіці Крим. *Facebook*. 2024. URL.: <https://www.facebook.com/profile/100064693659216/search/?q=%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%BC> (дата звернення:25.11.2024).
10. «У караїмських родинах чоловіки або служили у війську, або займались бізнесом» – Олейников. *Українське Радіо*. 2024. URL.: <https://ukr.radio/news.html?newsID=105031> (дата звернення:25.11.2024).
11. «Якщо ти ухилиянт, то ти не маєш права говорити, що ти українець. Ти циган», — експерт глави МВС. *МЕЖА*. 2024. URL.: <https://mezha.net/ua/bukvy/iakshcho-ty-ukhyliant-to-ty-ne-maiesh-prava-hovoryty-shcho-ty-ukrainets-ty-tyshyan-eksradyk-hlavy-mvs/> (дата звернення:25.11.2024).
12. Drozdowski D., Waterton E., Sumartojo S. Cultural memory and identity in the context of war: Experiential, place-based and political concerns. *International Review of the Red Cross*. Vol. 101, Iss. 910. P. 251–272.
13. Lian Y., Xie J. The Evolution of Digital Cultural Heritage Research: Identifying Key Trends, Hotspots, and Challenges through Bibliometric Analysis. *Sustainability*. 2024. № 16(16), 7125. URL.: <https://doi.org/10.3390/su16167125> (date of access: 25.11.2024).
14. Nilsson P.-E., Ekman I. «Be Brave Like Ukraine»: Strategic Communication and the Mediatization of War. *National Security And The Future*. 2024. Vol. 25, No. 1. P. 22–65.
15. Porta M., Last J. M. A Dictionary of Public Health (2 ed.). Oxford. 2018. URL.: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/acref/9780191844386.001.0001/acref-9780191844386-e-974> (date of access: 25.11.2024).
16. Teibowei Dr., Therese M. Cultural Sensitivity in Language and Public Relations. *Research Journal of Humanities and Cultural Studies*. 2024. Vol. 10 No. 1 2. P. 35–41.

**Mishchenko O.V. CULTURAL SENSITIVITY IN CRISIS COMMUNICATIONS DURING WAR: CHALLENGES AND PRODUCTIVE PRACTICES**

*The article uses the example of Ukraine to substantiate the value of cultural sensitivity in crisis communications in the public administration sector, which is exaggerated during war. It emphasizes the impact that tolerating the culture of representatives of different ethnic groups has on the awareness of national unity and resilience to the challenges of powerful disinformation campaigns. It identifies the difficulties of implementing culturally sensitive communication strategies in terms of the linguistic context, which is expressed through respect for the preservation of linguistic diversity and pluralism. It substantiates ethnic and religious aspects of life as one of the leading triggers, emphasizing the unalternative religious pluralism within the framework of a crisis response to information inputs. Lack of media literacy is identified as a leading challenge to ensuring cultural sensitivity, and promoting shared cultural values is a productive strategy for overcoming ethnic and religious disharmony in society.*

*Using qualitative analysis, the article identifies key practices to promote effective communication. These include collaborating with community leaders, engaging cultural mediators, and integrating minorities into the creation of specialized content. The study also focuses on the role of modern technologies and digital tools, highlighting their potential to expand access to important information for diverse audiences.*

*It is found that prioritizing cultural sensitivity not only addresses the immediate challenges of wartime, but also strengthens the long-term unity and resilience of a multicultural nation. Ukraine's experience demonstrates how inclusive and adaptive communication strategies can strengthen public trust, counter disinformation, and uphold democratic values even in the most challenging circumstances.*

**Key words:** inclusion, crisis communications, cultural sensitivity, public administration, digitalization of communication activities.