

**Peter M. SANDMAN**, Ph. D.  
Konsultant w dziedzinie komunikacji ryzykalnej

**ZAUFAC SPOŁECZEŃSTWU, MÓWIĄC MU PRAWDĘ:  
CZEGO NAUCZYŁEM SIĘ W CIĄGU 40 LAT PRACY  
W SEKTORZE INFORMOWANIA O RYZYKU<sup>1</sup>**

**Trust the Public with More of the Truth: What I Learned in 40 Years in  
Risk Communication**

**Streszczenie**

Artykuł poświęcony jest doświadczeniom dr. Petera M. Sandman wynikającym z jego czterdziestoletniej pracy w dziedzinie komunikacji kryzysowej.

**Summary**

The article is devoted to forty years experience of Dr Peter M. Sandman in area of Risk Communication.

**Słowa kluczowe:** Sandman, kryzys, komunikacja.

**Key words:** Sandman, crisis, communication

/Wykład Berreth wygłoszony w 2009 r. przed National Public Health Information Coalition - NHPIC (*Krajowa Koalicja ds. Informacji o Zdrowiu Publicznym*) w Miami Beach FL, 20 października 2009 r./

---

<sup>1</sup> Oryginalny, angielski tekst wystąpienia dostępny na oficjalnej stronie Petera M. Sandmana: <http://www.psandman.com/articles/berreth.htm>

Chcę mówić dzisiaj o dwóch sprawach. Pierwsza z nich to - w jaki sposób zająłem się problemem informowania o ryzyku. Natomiast druga sprawa – ponieważ trudno mi sobie wyobrazić, że Państwo zainteresują się pierwszą – dotyczy tego, czego dowiedziałem się w międzyczasie, a co uważam jest istotne dla pracy, którą wszyscy wykonujemy, a może szczególnie istotne dla pracy, którą wykonujemy w tej chwili w odniesieniu do obecnej pandemii grypy H1N1 - pierwszej pandemii grypy w moim życiu zawodowym, i zakładam, że dotyczy to również większości Państwa. (Byłem w gimnazjum w 1957 r., na studiach podyplomowych w 1968 r., i nie pamiętam którejkolwiek z poprzednich pandemii).

Czego się dowiedziałem - w skrócie: Nikt nie jest godny zaufania. Musimy pracować ciężiej, aby być godnymi zaufania i powinniśmy przestać oczekiwać (lub spodziewać się), że zostaniemy obdarzeni zaufaniem. Zamiast tego, wszyscy powinniśmy dążyć do bycia odpowiedzialnymi. To okazuje się być lekcją, która jest o wiele trudniejsza dla „dobrych” (np. publiczna służba zdrowia) niż „złych”.

Kiedy pracuję z ludźmi z korporacyjnej kadry kierowniczej, być może wydaje im się, że są osobami godnymi szacunku i zaufania (nawet wtedy, gdy naginają dane, by osiągnąć swoje cele korporacyjne, ale z pewnością spodziewają się, że ktoś im będzie ufał. Z drugiej strony urzędnicy zajmujący się zdrowiem publicznym liczą, że zostaną obdarzeni zaufaniem (nawet wtedy, gdy naginają dane dla celów poprawy zdrowia publicznego) i to właśnie sprawia, że pakują się w kłopoty.

Więc, jak już powiedziałem, zmierzamy w tym właśnie kierunku. Ale, pozwolą Państwo, że zacznę od przedstawienia niektórych ze swoich doświadczeń.

**1.** W 1970 roku właśnie rozpoczynałem pisanie pracy doktorskiej na temat: Dlaczego wydawcy książek publikują ich tak wiele, wiedząc z góry, że przyniosą straty. (Czy to brzmi dla Państwa tak samo nudnie jak dla mnie?). Ronald Reagan był wtedy gubernatorem Kalifornii, Richard Nixon był prezydentem. Reagan zaprosił Sekretarza Zdrowia, Edukacji i Opieki Społecznej w administracji Nixona, Roberta Fincha, do wygłoszenia przemówienia na terenie kampusu Berkeley, który był ośrodkiem niepokoju wśród studentów. (Studiowałem wtedy w niedalekim Stanford, w którym było stosunkowo spokojnie). Gdy protestujący studenci przerwali jego przemówienie, Finch powiedział: „Jesteście studentami! Dlaczego nie prowadzicie badań? Dlaczego nie wysyłacie propozycji badawczych do Administracji ds. Zdrowia, Edukacji i Opieki Społecznej (*HEW*) w sprawach, na których tak bardzo wam zależy?”. Asystent najwyraźniej szepnął do ucha Fincha, że Administracja ds. Zdrowia,

Edukacji i Opieki Społecznej (*HEW*) nie finansuje propozycji przedstawianych przez studentów. „W takim razie wyślijcie swoje propozycje bezpośrednio do mnie”- dodał.

Tak więc trzech innych studentów podyplomowych i ja przygotowaliśmy propozycję badania różnych aspektów dotyczących komunikacji w ochronie środowiska - jako nasze prace doktorskie. Moja praca była o tym, co nazwałem „Eko-pornografią” – tzn.: Jak nieuczciwe apele w zakresie ochrony środowiska, wykorzystywane w reklamach produktów, wpływały na wartości środowiskowe wyznawane przez ludzi. Praca na taki temat mogła uzyskać finansowanie; w ten sposób zacząłem karierę eksperta ds. komunikacji środowiskowej.

**2.** Zrobiłem doktorat i dostałem pierwszą pełnoetatową pracę w Journalism School at Ohio State University (*Szkoła Dziennikarstwa Uniwersytetu Stanowego Ohio*). I, jak to świeżo upieczeni doktorzy robią, zacząłem publikować artykuły na podstawie mojej pracy doktorskiej, oraz prowadzić badania rozszerzające mój doktorat. Wkrótce miałem nazwisko tak znane - jak duża ryba w małym stawie- o nazwie komunikacja środowiskowa. W 1976 roku zadzwonił do mnie Bill Stapp z University of Michigan School of Natural Resources (*Szkoła Zasobów Naturalnych Uniwersytetu Michigan*);<sup>1</sup> powiedział mi, że rozpoczynają program studiów podyplomowych w zakresie komunikacji środowiskowej, aby zaspokoić potrzeby wszystkich absolwentów *Earth Day (Dzień Ziemi)*, szukających sposobów na ratowanie środowiska. Zapytał, czy byłbym zainteresowany pracą w ramach tego programu? Pojechałem więc na rozmowę do Ann Arbor.

Były dwie komisje badawcze: jedna składająca się z kadry pedagogicznej, a druga ze studentów. Podczas rozmowy ze studencką komisją badawczą Mike Schectman poprosił mnie o przedstawienie swojego zaangażowania w ochronę środowiska. Powiedziałem, że dotąd nie angażowałem się w ochronę środowiska. Pomyślałem, że moi uczniowie zagwarantują zaangażowanie, natomiast ja zapewnię specjalistyczną wiedzę w dziedzinie komunikacji. Ale najprawdopodobniej zaangażuję się w to - dodałem - bo tak działa dysonans poznawczy. Zrozumieli wtedy, że zaangażowanie innych ludzi w ochronę środowiska jest czymś, co należy budować. Dowiedziałem się dużo później, że po moim wyjściu odbyła się wielka debata na temat: czy można zatrudnić profesora, który nie podziela ich wartości.

Niemniej jednak zatrudniono mnie. I tak zostałem działaczem na rzecz ochrony środowiska. W ciągu najbliższych pięciu lat pomogłem wyedukować całe pokolenie działaczy środowiskowych i propagandzistów pracujących nad tym, jak wzbudzić zainteresowanie sprawami dotyczącymi środowiska. Trzydzieści lat później niektórzy z nich przewodzą

głównym organizacjom ochrony środowiska. To, co robiłem w tamtych dniach jest tym, co teraz nazywam promowaniem środków ostrożności: wysokie zagrożenie, informowanie o ryzyku przy niskim stopniu wzburzenia społecznego.

**3.** Większość mojej pracy wykonywałem z grupami aktywistów ochrony środowiska, ale pracowałem również z innymi „dobrymi ludźmi”. Na przykład zaangażowałem się również we współpracę z American College of Physicians (*Amerykański College Lekarzy*), i przygotowałem kilka referatów na ich konferencje oraz kilka artykułów do *Annals of Internal Medicine* (*Roczniki Medycyny Wewnętrznej*) o tym, jak teoria perswazji może pomóc w promowaniu zdrowia publicznego. Jedna z moich prac napisanych w 1977 r. na Doroczne Spotkanie w American College of Physicians w Dallas była zatytułowana: „The Swine Flu Fiasco: What We Did Wrong” (*Fiasko świńskiej grypy: Co zrobiliśmy źle*). Jest to w moim CV, szkoda tylko, że nie mogę znaleźć moich notatek (zapewne zrobiłem je w żółtym notatniku, tak jak się to robiło w czasach, kiedy nie było jeszcze komputerów).

**4.** Pomyślałem, że spędzę resztę życia pomagając „dobrym ludziom” wzruszyć obojętną opinię publiczną. Potem przyszedł marzec 1979 r., i awaria elektrowni jądrowej na Three Mile Island. Ponieważ publikowałem wiele na temat komunikacji środowiskowej (dziennikarstwa/ PR) itp., zadzwoniono do mnie z *Columbia Journalism Review* i poproszono, abym udał się na miejsce, przypatrzył pracy reporterów i zrelacjonował, co się tam dzieje. Wkrótce po ukazaniu się mojego artykułu w *Columbia Journalism Review*, zaproszono mnie do pracy w Kemeny Commission (*Komisja Kemeny*), wyznaczonej przez prezydenta Cartera do zbadania wypadku na Three Mile Island. Moim zadaniem było pomóc dowiedzieć się, kto wiedział, co i kiedy: jak historia została wyolbrzymiona przez wszystkie strony, począwszy od antynuklearnych działaczy, przez Metropolitan Edison do Nuclear Regulatory Commission (*Komisja Nadzoru Nuklearnego*). (Był to jedyny przypadek w moim życiu, kiedy w wyniku mojej pracy, ktoś mógł być wezwany do sądu).

Moja działalność w Kemeny Commission (*Komisja Kemeny*) przyczyniła się do wydania zaleceń, a później wymogów regulacyjnych, określających: jak przedsiębiorstwa użyteczności publicznej powinny przygotować się do komunikowania się podczas wypadku. Zaczęłem otrzymywać prośby od elektrowni jądrowych o konsultacje w odniesieniu do przestrzegania nowych przepisów. Nie chciałem rozpoczynać pracy dla „tych złych”. Tak im przynajmniej powiedziałem. W odpowiedzi usłyszałem, że skoro pomogłem w napisaniu ustawy, to czy nie powinienem również pomóc w jej przestrzeganiu? Na taki argument nie

miałem żadnej odpowiedzi. W ten sposób udzieliłem kilku z moich pierwszych konsultacji korporacyjnych

5. W rezultacie lokalny działacz z rejonu Three Mile Island obszar, doprowadził do wykreślenia mnie z listy naukowców, którzy pomagają organizacjom przeciwnym i ekologicznym. Odszedłem myśląc, że praca dla przemysłu może być niebezpieczna dla mojej kariery działacza - ale także pomyślałem sobie, że przemysł jest bardziej zorganizowany w tym co robi, wie i myśli, natomiast działacze w większości chcą wiedzieć, po której jesteś stronie.

Tak było wiele razy w mojej karierze, ale nigdy w przeciwnym kierunku. Przemysł potrzebuje moich kompetencji działacza. Aktywiści nienawidzą mojej pracy w przemyśle. Przypominają mi się formularze, które muszę podpisywać za każdym razem, kiedy mam pracować dla Światowej Organizacji Zdrowia, przysięgając, że nie pracowałem dla przemysłu tytoniowego. Wątpię, czy przemysł tytoniowy zmusza ludzi do przysięgania, że nie pracowali nigdy dla WHO. „Żli” będą pracować z każdym, kto jest w stanie im pomóc. Z drugiej strony ”dobrzy” wymagają zapewnień lojalności.

6. Odszedłem również z Three Mile Island z nowym spojrzeniem na sprawy. Do tego czasu całą swoją pracę poświęciłem zagadnieniom, w przypadku których ludzie nie posiadali wystarczającej świadomości poważnego ryzyka. Miałem poczucie, że czasami ludzie są nadmiernie zaniepokojeni niewielkim ryzykiem, a czasami lekceważą poważne ryzyko. (przypadek z Three Mile Island okazał się niewielkim ryzykiem, ale w danej chwili na pewno wyglądał na poważne zagrożenie, nawet Nuclear Regulatory Commission (*Komisja Nadzoru Nuklearnego*), która obawiała się, że pęcherzyk wodorowy w obudowie bezpieczeństwa może eksplodować).

Zrozumiałem dość wcześnie, że problemem nie była panika; paniki było bardzo niewiele na Three Mile Island, chociaż urzędnicy i dziennikarze wyobrażali sobie, że ludzie wpadli w panikę. Zrozumiałem, że to się dzieje ciągle w sytuacjach kryzysowych: są jakieś powody do niepokoju i urzędnicy myślą, że ludzie panikują.

W wyniku incydentu na Three Mile Island zacząłem interesować się bardziej symetrycznym zarysem mojej działalności w zakresie informowania o ryzyku: nie tylko - jak zaalarmować obojętnych ludzi, ale także - jak uspokoić zbyt zaniepokojonych ludzi, i - jak odpowiednio pokierować zaniepokojonymi ludźmi.

7. Mimo to wróciłem do pracy z „dobrymi”. Miałem wiele nowych przykładów korporacyjnej nieuczciwości z pracy na Three Mile Island, które wzmocniły moje pragnienie

pracy dla drugiej strony. Mój ulubiony przykład: Człowiek zajmujący się PR w Metropolitan Edison, Blaine Fabian, ogłosił pierwszego dnia awarii na Three Mile Island, że instalacja chłodzona jest zgodnie z założeniami projektowymi. Zapytałem go, jak mógł coś takiego powiedzieć wiedząc, że zawór jest otwarty, pęcherzyk wodorowy powstał w obudowie bezpieczeństwa i wszystko mogło wybuchnąć, czyli wiele rzeczy poszło nie tak. „Wiesz co - powiedział mi- to jest właśnie wspaniałe w elektrowniach jądrowych. Są one zaprojektowane tak, aby chłodziły się w sytuacjach awaryjnych, nawet wtedy, gdy wszystkie rzeczy idą nie tak jak trzeba. Tak, to prawda, mieliśmy wiele awarii. Niemniej jednak, instalacja chłodzona jest zgodnie z założeniami projektowymi”. Bagatelizował on awarie, nie podając jednak żadnych informacji niegodnych z prawdą.

**8.** Niemniej jednak udawało mi się zaobserwować, że „ci dobrzy” również nie byli całkiem szczerzy. W 1981 roku zacząłem współpracować w zakresie komunikacji z American Cancer Society (*Amerykańskie Stowarzyszenie Chorych na Raka*). Jednym z głównych działań ACS - wtedy, jak również i teraz - były korporacyjne programy rzucania palenia. W celu ułatwienia sprzedaży tych programów dla firm, wynajęliśmy ekonomistę do przeprowadzenia badania wpływu ekonomicznego na firmę, wywieranego przez palących pracowników. Spodziewaliśmy się, że badania wykażą duże koszty wynikające z wydatków na opiekę zdrowotną. Zamiast tego badania wykazały, że pracownicy, którzy palą, kreują oszczędności dla swoich firm (emerytura i opieka zdrowotna), umierając szybciej po przejściu na emeryturę. Po prostu w interesie ekonomicznym firmy nie było wspieranie rzucania palenia.

Jak Państwo sądzicie, co zrobiliśmy z wynikami badania? Ukryliśmy je, i nadal mówiliśmy firmom, iż mogą odnieść korzyści ze sponsorowania prowadzonych przez ACS klinik rzucania palenia dla swoich pracowników. Ja opowiadałem się za szczerością, a przynajmniej za zaprzestaniem używania fałszywego argumentu. Przegrałem. Powiedziano mi bardzo wyraźnie, że zdrowie publiczne ma większą wartość niż autentyczność argumentów. (Metropolitan Edison potrzebował znaleźć sposób na wprowadzanie w błąd, bez podawania nieprawdziwych faktów. Z drugiej strony American Cancer Society nie miało żadnego problemu z propagowaniem kłamstw).

**9.** Podobnie, od 1982 r. do 1984 r., współpracowałem w zakresie komunikacji z ruchem na rzecz zamrożenia produkcji broni jądrowej. (Zamrożenie produkcji broni jądrowej było moim największym przedsięwzięciem w połowie lat osiemdziesiątych, tak samo jak pandemia grypy teraz; wziąłem wtedy urlop naukowy, aby poświęcić się tej pracy na pełen etat).

Administracja Reagana pracowała nad rozmieszczeniem rakiet cruise w Europie. Rakiety cruise są małe, dlatego trudne do wykrycia, a ponieważ wykrywalność ma zasadnicze znaczenie dla realnego zamrożenia zbrojeń, działacze na jego rzecz uważali rakiety cruise za główne zagrożenie dla naszego ruchu. W związku z tym kierownictwo krajowego ruchu na rzecz zamrożenia produkcji broni jądrowej zaczęło rozpowszechniać wiadomości, że rozmieszczanie rakiet cruise uczyniłoby niemożliwym zamrożenie zbrojeń. Było już prawie pewne, że rakiety cruise będą rozmieszczone. Zadałem wtedy kierownictwu pytanie: czy planujemy zaprzestanie kampanii po tym, co się stało. „Oczywiście że nie” - powiedziano mi. „W takim razie co mamy na myśli, gdy mówimy, że rozmieszczenie rakiet cruise uniemożliwiłoby zamrożenie broni nuklearnej?”.

„To jest po prostu przesłanie. Wcale nie musimy mieć tego na myśli”. Spierałem się, że przesłanie nie tylko jest nieuczciwe, lecz także podważa wiarygodność całego ruchu. Przegrałem.

Nikt tego nie powiedział, ale miałam wrażenie, że dla kierownictwa ruchu na rzecz zamrożenia produkcji broni nuklearnej walka polegała w zasadzie na tym, po której stronie kto jest: po stronie Reagana czy po stronie zamrożenia. Myśleliśmy, że staramy się pozyskać mniej lewicowych ludzi dla sprawy zamrożenia broni jądrowej - ale zbyt często, po prostu tylko prezentowaliśmy nasze wartości. (Kiedy już przekonaliśmy jakichś konserwatystów, często traktowali ich źle. Tak naprawdę nie byli oni jednymi z nas. To był prawie wstyd, żeby mieć ich po naszej stronie).

**10.** Trzyletni okres od 1985 r. do 1987 r. miał dla mnie decydujące znaczenie pod wieloma względami. Po pierwsze: w 1985 r. poznałem Jody Lanard, która później została moją żoną i partnerką. (Jest tu dzisiaj). Jody jest psychiatrą, przeszkoloną w zakresie teorii systemów rodzinnych. Wkrótce dzieliła się ze mną uwagami na temat wszystkich moich prac – w wyniku czego, zaczęły one zawierać coraz więcej elementów psychologicznych. Niektóre z moich sztandarowych koncepcji, takich jak huśtawka informowania o ryzyku, pochodzą od Jody. Znacznie później, w czasie wybuchu epidemii SARS, Jody rozpoczęła pracę na temat ryzyka na własną rękę, zwłaszcza w zakresie chorób zakaźnych i innych sytuacji kryzysowych w krajach rozwijających się.

**11.** W 1985 r. pojawiło się nowe zagrożenie radiologiczne (dosłownie): radon - produkt rozpadu uranu w glebie; radon przenika przez skały i glebę, aż wyjdzie na powierzchnię - i jeżeli wyjdzie pod dobrze izolowanym domem, może nagromadzić się do niebezpiecznego poziomu. Radon jest uważany za drugą najczęstszą przyczynę raka płuc

w USA po paleniu. Jest to szczególnie ważne w Pensylwanii i New Jersey, jak i w przypadku skał uranonośnych w Reading Prong. (Co ciekawe, naukowcy z Pennsylvania Bureau of Radiation Protection (*Biuro Ochrony Radiologicznej Pensylwanii*) planowali zbadać ryzyko radonu w 1979 roku, ale przez pół dekady zajmowali się Three Mile Island).

Kiedy radon pojawił się po raz pierwszy, służby zajmujące się ochrona zdrowia i środowiska w New Jersey i Pensylwanii były przekonane, że problemem będzie panika - nadmierny lęk. Ja uważałem, że apatia będzie bardziej powszechnym problemem. W związku z powyższym, razem Neilem Weinsteinem przeprowadziliśmy szybkie badania, aby to potwierdzić. (Radon przypominał mi się w zeszłym roku, w trakcie współpracy z WHO, CDC i innymi organizacjami, przy okazji pandemii grypy H1N1. Po raz kolejny urzędnicy oczekiwali paniki - tak bardzo oczekiwali paniki, że wiele krajów lobbowało, aby WHO nie używała słowa pandemia. Jednak lekceważenie okazało się znacznie większym problemem).

Neil i ja spędziliśmy ostatnią połowę 80-tych próbując przekonać ludzi do przetestowania swoich domów i podjęcia działań naprawczych, jeśli coś zostanie znalezione. Jutro powiem coś więcej na temat tej pracy. Dało to początek Modelowi Podejmowania Środków Ostrożności (*Precaution Adoption Process Model*) – przygotowanym głównie przez Neila. Pokazuje on bardzo skomplikowane prognozy na temat, co trzeba zrobić, aby ludzie podjęli środki ostrożności w celu zabezpieczenia się przed ryzykiem, które nie jest emocjonalnie poruszające.

**12.** Zgodnie z moim motywem przewodnim, że „dobrzy” wcale nie są bardziej uczciwi niż „źli”, pomimo tego, że działają na rzecz lepszej sprawy (i posiadają mniejszą świadomość swojej nieuczciwości), opowiem Państwu historię radonu. Lwia część ryzyka wynikająca z radonu, to ryzyko dla palaczy i ludzi przebywających w ich otoczeniu. Jest tak, ponieważ produkty rozpadu radonu łączą się z cząsteczkami dymu i wraz z nimi wnikają w głąb płuc. W środowisku zawierającym niewielkie ilości dymu radon jest o wiele mniej śmiertelny.

Environmental Protection Agency (*Agencja Ochrony Środowiska*) wiedziała o tym od samego początku. Ale zrobiła wszystko, aby umniejszyć związek między ryzykiem wynikającym z radonu i paleniem. Nie chciała dać poczucia niepalącym, że radon nie jest dla nich wielkim zagrożeniem, ale również nie chciała dać palaczom poczucia, że jeśli poradzimy sobie z problem radonu, to nie będzie żadnych przeciwwskazań w stosunku do paleniu. Tak więc wszystkie publikowane materiały zawierały odpowiednio zrównoważone przedstawienie



ryzyka dla palących i niepalących, a tym samym nieznacznie zaniżały zagrożenie dla palaczy i wyolbrzymiały zagrożenie dla niepalących.

Czy to przypomina Państwu o czymś dotyczącym grypy? A co z niekończącą się mantrą, że grypa zabija co roku 36 000 Amerykanów? Jak większość z Państwa wie, 90% z tych 36 000 zgonów dotyczy osób w wieku 65 i powyżej. Tylko około 3600 osób poniżej 65 roku życia umiera z powodu grypy w przeciętnym roku. Grypa sezonowa (w przeciwieństwie do grypy pandemicznej) najczęściej stanowi niedogodność dla młodych, ale poważne zagrożenie dla osób starszych. Seniorzy stanowią 12,5% populacji USA i przypada na nich 90% zgonów w USA z powodu grypy sezonowej.

Jednak nie akcentujemy tego w naszych kampaniach promujących szczepienia przeciwko grypie. Chcemy, aby młodzi ludzie zaszczepiali się - częściowo w celu ochrony swoich dziadków, częściowo w celu zbudowania rynku dla szczepionek, częściowo aby wytworzyć nawyk szczepienia się, częściowo dlatego, że nawet tydzień choroby to nie zabawa. Tak więc, nie podając nieprawdziwych informacji, staramy się przekonać młodych ludzi, że grypa jest również bardzo niebezpieczna dla nich, niż jest w rzeczywistości.

(Tak na marginesie, z tych powodów stało się o wiele trudniejsze wyjaśnienie, czym pandemia grypy H1N1 różni się od grypy sezonowej. Do tej pory pandemia jest znacznie mniej śmiertelna od grypy sezonowej dla osób powyżej 65 roku życia i trochę bardziej dla osób poniżej 65 roku życia. Do tej pory pierwszy efekt przewyższa drugi. Ta tendencja utrzyma się, pandemia zabije w tym roku o wiele mniej Amerykanów niż 36.000, ale nie więcej niż 3.600 młodych Amerykanów. Jest prawie niemożliwym wyjaśnienie, o ile bardziej niebezpieczna jest pandemia od grypy sezonowej dla ludzi młodych, bez wyjaśnienia najpierw, jak rzadko grypa sezonowa powoduje śmierć wśród młodzieży).

**13.** Nie chcę sugerować, że ci tzw. „dobrzy” nigdy nie przedkładają prawdy ponad założenia programowe. Ale tak też się zdarza. Rok 1985 był moim pierwszym rokiem pracy kontraktowej dla Environmental Defense Fund (*Fundusz Ochrony Środowiska*) - która trwa już ponad 20 lat. (Fred Krupp, dyrektor EDF, był moim studentem w Michigan w 1970 roku; pomogłem EDF w zatrudnieniu go).

Na początku mojej pracy z EDF organizacja wdrażała swoją sztandarową kampanię przeciw dioksynom. Faktoidem niesamowicie interesującym dla osób zajmujących się komunikacją w ramach kampanii (w tym mnie), było to mleko matek, zawierające wykrywalne oraz zwiększające się ilości dioksyny. Osoby prowadzące kampanię chciały

umieścić tę informację w naszych orędziach: „Z powodu zanieczyszczenia dioksynami, karmienie piersią może być niebezpieczne dla twojego dziecka!”.

Naukowiec z EDF - Ellen Silbergeld, nie wyraziła na to zgody. Stwierdziła, że dowody na to, że karmienie piersią jest korzystniejsze niż karmienie butelką, są dużo silniejsze niż dowody, że śladowe ilości dioksyn w mleku matki mogą być szkodliwe dla dzieci. Przekonywanie matek, aby karmiły swoje dzieci butelką z obawy przed dioksynami, byłoby dla nich szkodliwe i żadną miarą nie pozwoliła nam użyć tego argumentu w kampanii.

Jest to standard integralności, którego ekolodzy i osoby pracujące na rzecz zdrowia publicznego nie zawsze przestrzegają (łącznie z EDF) – pomyślcie Państwo na przykład o rozpowszechnianych informacjach na temat rtęci i innych zanieczyszczeń w rybach, bez zastanawiania się, czy skażone ryby mogą być, mimo wszystko, zdrowsze niż czerwone mięso.

**14.** Informowanie o ryzyku zostało wynalezione w drugiej połowie i pod koniec lat 80-tych. Pierwsza krajowa konferencja z wyrażeniem „informowanie o ryzyku” w tytule miała miejsce w styczniu 1986 roku w Waszyngtonie. Nazwano ją po prostu: "Krajowa Konferencja o Ryzyku"; była sponsorowana wspólnie przez Environmental Protection Agency (*Agencja Ochrony Środowiska*), National Science Foundation (*Narodowa Fundacja Nauki*) i Conservation Foundation (*Fundacja Ochrony Środowiska*). W trakcie konferencji miałem dwie prezentacje.

Od dawna istnieją już pokrewne dziedziny, np.: informowanie o zdrowiu, informowanie o bezpieczeństwie oraz informowanie w sprawach środowiskowych. Jednak dwie rzeczy odróżniają nową dziedzinę informowania o ryzyku.

Po pierwsze, w odróżnieniu od pozostałych trzech dziedzin, nie zakłada się, że ryzyko jest niebezpieczne, a problemem jest raczej apatia; pierwsza konferencja o ryzyku koncentruje się na tym, co zrobić, gdy ludzie są nadmiernie zaniepokojeni z powodu małych zagrożeń. (Na przykład Environmental Protection Agency (*Agencja Ochrony Środowiska*), zajmowała się problemem: jak przekonać ludzi, że większość fabryk i składowisk odpadów niebezpiecznych wcale nie stanowi niebezpieczeństwa dla pobliskich mieszkańców). Organizowano panel dyskusyjny pod takimi tytułami jak: „budowanie zaufania i wiarygodności” oraz "energia jądrowa i fobia jądrowa".

Druga różnica: Od samego początku informowanie o ryzyku rozumiane jest jako dialog, a nie monolog. Alarmowanie obojętnych ludzi - to głównie monolog. Jednak, aby

uspokoić tych, którzy są nadmiernie zaniepokojeni, należy wysłuchać ich obaw, traktować je poważnie, a nawet coś z nimi zrobić.

Od tamtego czasu „informowanie o ryzyku” zostało rozszerzone, i zawiera teraz takie kwestie jak: zdrowie, bezpieczeństwo i ochrona środowiska, w tym: ostrzeganie ludzi obojętnych oraz uspakajanie nadmiernie zaniepokojonych. Ale to się zaczęło od tego drugiego, a ja zająłem się tym od samego początku.

**15.** Wtedy właśnie opracowałem formułę, która znajduje się na mojej wizytówce i prawdopodobnie powinna być na moim nagrobku (dzięki niej udało mi się pokryć koszty studiów moich dzieci): "Ryzyko = Ryzyko Obliczeniowe + Społeczne Wzburzenie". Praca nad radonem z Neilem Weinsteinem i pierwsza krajowa konferencja o ryzyku uświadomiły mi, że pracowałem nad trzema różnymi problemami, bez odpowiedniego rozróżnienia ich.

Czasami ludzie są obojętni w przypadku poważnych zagrożeń i trzeba ich zaalarmować, czasem ludzie są zaniepokojeni z powodu niewielkich zagrożeń, i należy ich uspokoić; czasem ludzie są zaniepokojeni z powodu poważnych zagrożeń i należy nimi pokierować. (Czwarta możliwość: Czasami ludzie są obojętni w przypadku niewielkich zagrożeń - i w takich wypadkach nie należy robić nic!). Od czasu incydentu na Three Mile Island w 1979 r., z trudnością przychodziło mi zrozumienie, że te trzy paradygmaty informowania o ryzyku miały bardzo niewiele wspólnego ze sobą. Przez jakiś czas widziałem to w formie modelu "marazm" i "histeria" - ale potem wpadłem na pomysł lepszego zobrazowania tego problemu: ryzyko obliczeniowe i społeczne wzburzenie.

W 1987 roku ukazał się mój ostatni artykuł zawierający słowo "histeria" w tytule: "Communicating Radon Risk: Alerting the Apathetic and Reassuring the Hysterical" (*Informowanie o ryzyku radonu: ostrzeganie obojętnych i uspakajanie rozhisteryzowanych*) - oraz mój pierwszy artykuł zawierający słowo "społeczne wzburzenie" w tytule: „Facing Public Outrage” (*W obliczu powszechnego wzburzenia społecznego*). Opublikowany w *EPA Journal*, artykuł zatytułowany "Facing Public Outrage" zawierał następujący akapit:

Dla ekspertów ryzyko oznacza przewidywaną roczną śmiertelność. Ale dla opinii publicznej (a nawet dla ekspertów, gdy udają się do domu na noc), ryzyko to znacznie więcej niż powyższa definicja. Spróbujmy ponownie zdefiniować powyższe terminy. Nazwijmy śmiertelność „zagrozeniem” (co eksperci rozumieją przez ryzyko). Nazwijmy wszystkie pozostałe czynniki, łącznie „społecznym wzburzeniem”. W takim przypadku ryzyko jest sumą ryzyka obliczeniowego i społecznego wzburzenia. Społeczeństwo poświęca zbyt mało uwagi

zagrożeniu; eksperci nie poświęcają w ogóle uwagi społecznemu wzburzeniu. Nic więc dziwnego, że ich uszeregowanie ryzyk jest inne.

**“Ryzyko = Ryzyko Obliczeniowe + Społeczne Wzburzenie”** – jest to moje motto (choć nigdy go nie opatentowałem).

**16.** Wreszcie, również w połowie lat 80-tych, jeszcze raz spróbowałem pracy w doradztwie korporacyjnym. Podobnie jak działacze, agencje zdrowia publicznego były oczywistymi klientami w przypadku informowania o ryzyku wynikającym z wysokiego zagrożenia, przy niskim stopniu społecznego wzburzenia, a przedsiębiorstwa były oczywistymi klientami w przypadku informowania o ryzyku wynikającym z niewielkiego zagrożenia, przy wysokim stopniu społecznego wzburzenia. Firmy produkcyjne bez przerwy wywoływały wzburzenie społeczne i przerażenie pobliskich mieszkańców, nawet jeśli w rzeczywistości nie powodowały niczyjej śmierci. Podobnie jak w przypadku Three Mile Island, moja działalność w zakresie doradztwa korporacyjnego wynikała się z moich badań.

Mój kolega Michael Greenberg z Rutgers University, geograf, który stał się epidemiologiem ds. nowotworów, zaoferował mi udział w badaniach na temat nagłośnienia medialnego w sprawach dotyczących zagrożeń dla środowiska naturalnego oraz tego, co można zrobić, aby takie nagłośnienie było lepsze. Otrzymaliśmy szereg dotacji od instytucji o nazwie Hazardous Substance Research Center (*Centrum Badań nad Substancjami Niebezpiecznymi*), która jest konsorcjum finansowanym przez przemysł. Po raz kolejny, w obawie o nieskazitelność mojej pracy, podkreśliłem, że nie będę tolerował jakiegokolwiek ingerencji ze strony naszych sponsorów. W szczególności podkreśliłem, że nigdy nie pozwolę im zmieniać wniosków w naszych raportach, które nie są dla nich satysfakcjonujące. Ku mojemu rozczarowaniu, nawet nie próbowali tego robić.

Jednakże zaprosili mnie do wygłoszenia prelekcji na temat konsekwencji naszych ustaleń dotyczących tego, jak firmy powinny informować o przemysłowym zanieczyszczeniu środowiska. Mój główny przekaz składał się z następujących rzeczy: przyznanie się do wcześniejszych naruszeń, przyjęcie do wiadomości istniejących problemów, przyznanie, że emisje nie stanowią zerowego zagrożenia, przyznanie, że krytyka pomaga w osiągnięciu wyższych standardów itp. Określiłem to wszystko jako: "zarządzanie społecznym wzburzeniem" – tzn. rodzaj informowania o ryzyku, gdy powoduje ono duże wzburzenie, ale nie stanowi istotnego zagrożenia. Na początku lat 90-tych odnosiłem coraz większe sukcesy

jako konsultant korporacyjny tak obłożony pracą, że zrezygnowałem z profesury na Rutgers University i poświęciłem się jej na pełen etat.

**17.** Już na początku lat 80-tych – trzydzieści lat temu – główne zarysy mojej pracy były już ustalone. Próbuję podzielić swój czas, w miarę równo, pomiędzy trzy paradygmaty informowania o ryzyku:

- Precaution advocacy (*promowanie środków zapobiegawczych*) – alarmowanie ludzi obojętnych o poważnych zagrożeniach.
- Outrage management (*kontrola społecznego wzburzenia*) – uspokajanie zaniepokojonych ludzi w przypadkach niewielkiego zagrożenia.
- Crisis communication (*Komunikacja w sytuacjach kryzysowych*) – odpowiednie kierowanie zaniepokojonymi ludźmi w przypadkach poważnego zagrożenia.

Tak jak można by się tego spodziewać, kontrola społecznego wzburzenia opłaci się najlepiej, a promowanie środków zapobiegawczych opłaci się najgorzej. Więc mogę powiedzieć sobie, że moje doradztwo korporacyjne subsydiuje moją pracę z grupami aktywistów i agencjami zdrowia publicznego.

**18.** Ale nie powinienem zostawiać Państwa z przekonaniem, że kontrola społecznego wzburzenia jest tylko dla korporacji, a promowanie środków zapobiegawczych jest dla działaczy i agencji zdrowia publicznego. Istnieje wiele nieoczekiwanych kombinacji:

- Na przykład: korporacje często zatrudniają mnie, aby przekonać ich pracowników do poważnego traktowania zasad bezpieczeństwa. To jest właśnie promowanie środków zapobiegawczych.
- Kilka lat temu, Environmental Defense Fund przekonał EPA, aby zmusić przemysł chemiczny do przeprowadzenia ogromnej ilości testów toksyczności wysoko-objętościowych substancji chemicznych, które wcześniej zostały nabyte, ponieważ były one powszechnie stosowane na długo przed wejściem w życie przepisów dotyczących ochrony środowiska. Oczywiście jest, że większość testów toksyczności substancji chemicznych przeprowadza się na zwierzętach - i w związku z powyższym - organizacja People for the Ethical Treatment of Animals (*Ludzie na rzecz Etycznego Traktowania Zwierząt*) rozpoczęła intensywną kampanię przeciwko EDF - za podżeganie do zabójstwa niezliczonych milionów gryzoni. Tak więc jedna z wiodących grup na rzecz ochrony środowiska znalazła się w tradycyjnej roli przedsiębiorstwa - odpierając ataki aktywistów. Wszystkie zwyczaje hiperboli, które działały bardzo dobrze dla EDF, gdy zajmował się ofensywą, stały się przeszkodą, gdy

musiał przejść do obrony. Specjaliści od komunikacji z EDF musieli się trochę wysilić i nauczyć się, jak kontrolować społeczne wzburzenie.

- Oczywiście, to samo dzieje się, gdy agencje zdrowia publicznego są atakowane przez działaczy sprzeciwiających się szczepieniu. I zazwyczaj źle sobie z tym radzą. Trudna wiedza z zakresu kontroli społecznego wzburzenia, którą opanowały już firmy chemiczne, naftowe, firmy gospodarki odpadami, oraz firmy energetyczne, w ciągu ostatnich 30 lat – bez względu na to, czy nauczyli się tego ode mnie, czy od kogoś innego – musi zostać opanowana przez większość agencji zdrowia publicznego. (Jutro opowiem o tym dokładniej).
- Organizacje, które dobrze sobie radzą z promowaniem środków zapobiegawczych, zazwyczaj kiepsko dają sobie radę z kontrolą społecznego wzburzenia. Dzieje się tak, ponieważ strategie stosowane w tych dziedzinach są diametralnie różne. Paradoksalnie, kontrola wzburzenia społecznego wymaga więcej uczciwości. Gdy próbuje się zaalarmować ludzi obojętnie nastawionych do problemów zdrowotnych – i to właśnie często mają na celu kampanie informacyjne prowadzone przez departament zdrowia - można trochę przesadzać, ale kiedy ludzie nie są obojętni, gdy są sceptyczni, podejrzliwi, zaniepokojeni o bezpieczeństwo szczepionki i ingerencję rządu w ich życie, kiedy próbuje się ich uspokoić, a nie zaalarmować, wtedy nawet niewielka przesada (udawanie, że ma się rację w 100%, podczas, gdy ma się ją tylko w 98%) może sprawić spore kłopoty.

**19.** Zacząłem próby przejścia na emeryturę w 2001 roku. Potem był 11 września i wydawało się, że to kiepski czas przejścia na emeryturę dla eksperta informowania o ryzyku. Potem był wąglik. Następnie było SARS. Potem ptasia grypa. Potem jeszcze świńska grypa. Po tej pandemii może znów spróbuję przejść na emeryturę - ale nikt mi nie wierzy już, kiedy to mówię. W międzyczasie, równowaga została nieco zmieniona – nastąpił powrót do tego, co było na początku mojej kariery: mniej pracy korporacyjnej, więcej pracy w interesie publicznym, mniej pracy w dziedzinie kontroli społecznego wzburzenia, więcej pracy w dziedzinie promowania środków zapobiegawczych i komunikacji w sytuacjach kryzysowych.

Ale w dzisiejszych czasach promowanie środków zapobiegawczych i komunikacja w sytuacjach kryzysowych zawiera o wiele więcej elementów kontroli społecznego wzburzenia niż kiedyś. Czterdzieści lat temu, kiedy pomagałem grupom ekologicznym przekonywać ludzi do recyklingu butelek, puszek, i gazet, wiele osób nie chciało sobie

zawracać tym głowy - ale tylko naprawdę wariaci obawiali się, że recykling może rzeczywiście być szkodliwy, że może to być część strategii lewicy, mającej na celu przejęcie władzy nad światem. Dziś, kiedy próbuje się przekonywać ludzi, aby zaszczepili się na grype - w tym roku podwójnie – napotyka się nie tylko na obojętność wobec grypy, ale także na społeczne oburzenie wobec szczepień, wtrącania się rządu w nie swoje sprawy i brak zaufania do rządu.

**20.** Jeśli istnieje nadrzędna koncepcja, która zdominowała 40- letni okres czasu, od kiedy zmieniłem temat mojej pracy doktorskiej - z ekonomii wydawniczej na komunikację w sprawach środowiskowych, wydaje mi się, że jest to problem zaufania. I nie chodzi o to, że społeczeństwo nie ma zaufania do moich klientów. To prawda, że społeczeństwo nie ma zaufania moich do klientów, ale to nie jest problem - to jest osiągnięcie. Ufanie moim klientom (któremukolwiek z nich) byłoby błędem. I byłby to całkiem tymczasowy błąd. Instytucje, które są obdarzane zaufaniem, mają tendencje do jego nadużywania, a potem społeczeństwo dowiadyuje się prawdy, i wtedy już im nie ufa.

Problemem nie jest to, że społeczeństwo nie ma zaufania do moich klientów. Problem polega na tym, że moi klienci oczekują od społeczeństwa zaufania do nich. Oni nieustannie domagają się zaufania, zamiast pracować nad tym, aby być odpowiedzialnymi, tak aby zaufanie nie było niezbędne.

Problemem jest również to, że moi klienci nie ufają społeczeństwu.

I to jest prawdą, niezależnie od tego czy klientem jest duża korporacja międzynarodowa, grupa ochrony środowiska, czy działacz lub instytucja zdrowia publicznego.

Mój typowy klient korporacyjny robi mniej szkody w środowisku, niż uważają jego krytycy – niemniej jednak więcej szkód w środowisku naturalnym, niż sam twierdzi. Firma jest arogancka, niewrażliwa i nie do końca szczerą. Osoby zainteresowane wiedzą to (lub wyczuwają intuicyjnie) i w związku z powyższym są nieufne wobec firmy. W ten sposób osiągają stan wzburzenia. Uzasadniony brak zaufania i wzburzenie prowadzi ich do nieprawdziwych wniosków na temat istotnych kwestii zagrożenia. (Logika: jeśli ktoś jest arogancki, niewrażliwy, nie do końca szczerą, to pewnie robi coś złego). Firma słusznie zauważa, że społeczeństwo wyolbrzymia zagrożenie. Zamiast przypisać to własnemu zachowaniu powodującemu wzburzenie, firma stwierdza, że społeczeństwo jest głupie i zmanipulowane przez kłamliwych aktywistów. Oczywiście firma dochodzi do wniosku, że głupie społeczeństwo nie pojmie skomplikowanej i niejednoznacznej prawdy w odpowiednim

kontekście; w związku z powyższym głupie społeczeństwo i tak przesadnie zareaguje na wszelkie faktoidy sugerujące, że to, co robi firma jest niebezpieczne. Dlatego też firma decyduje się zachować w tajemnicy takie faktoidy na tyle, na ile jest to możliwe. Oczywiście firma sama jest oburzona na społeczeństwo, które niesprawiedliwie ją oskarża. Wszystko to sprawia, że firma zachowuje się w sposób jeszcze bardziej arogancki, niewrażliwy i nie do końca szczerzy. To oczywiście pogłębia wzburzenie społeczeństwa i brak zaufania, i robi się tzw. błędne koło.

W skrócie: to społeczeństwo uzyskuje prawo wzburzenia - ludzie mają rację, że firmie nie można ufać. A firma dostaje prawo do stwarzania zagrożenia – firma ma rację, że to, co robi jest znacznie bardziej łagodne, niż społeczeństwo to sobie wyobraża. Oczywiście, nie zawsze jest to prawdą. Czasami firmy są godne zaufania, a ich emisje zanieczyszczeń są potwornie niebezpieczne. Ale przynajmniej w krajach rozwiniętych firmom nie uchodzą na sucho takie wykroczenia przeciw środowisku, jakie rutynowo popełniano w minionych dziesięcioleciach. Nawet nie odważą się spróbować. Z reguły firmy w dzisiejszych czasach są dziś dużo bardziej nieuczciwe niż niebezpieczne.

Myślę, że prawda jest taka sama w przypadku agencji zdrowia publicznego. Agencje nadal napotykać na wiele obojętności - nie chcę sugerować, że tradycyjny problem promowania środków ostrożności przestał istnieć. Ale agencje zdrowia publicznego w coraz większym stopniu napotykać wzburzenie społeczne oraz nieufność. Wzburzenie i brak zaufania są wynikiem wieloletniego "kształtowania" prawdy – które nie jest do końca kłamaniem, ale pracą skierowaną na to, żeby podkreślić tą część prawdy, która skłoni ludzi do zrobienia tego, czego życzy sobie agencja (dla ich własnego dobra), przemilczając tą część prawdy, która mogłaby prowadzić do podejmowania nierozsądnych decyzji. Ludzie wyczuwają to, co robi agencja, a to sprawia, że stają się nieufni. Reakcją agencji na społeczną nieufność jest poczucie usprawiedliwienia w odniesieniu do swojej częściowej nieuczciwości - i staje się jeszcze mniej skłonna do uznania tej części prawdy, co do której ma obawy, że spowoduje podejmowanie nierozsądnych decyzji przez społeczeństwo. Krytycy agencji, oczywiście, nagłaśniają i wyolbrzymiają dokładnie tą część prawdy - która budzi niepokój, z powodu ukrywania przez agencję.

**21.** Mógłbym podawać przykłady bez końca, ale chcę zakończyć tylko jednym, w przypadku którego nikt z obecnych tu nie ponosi żadnej winy. Dotyczy on szczepienia – nie szczepienia przeciw grypie czy szczepienia przeciw śwince, odrze i różyczce - ale szczepienia przeciw polio. Jak zapewne niektórzy z Państwa wiedzą, są dwie szczepionki



przeciw polio: jedna to zastrzyk, a druga podawana jest doustnie. Doustna szczepionka jest żywa, o słabszym działaniu. Jest znacznie mniej bezpieczna niż szczepionka w formie zastrzyku (zabita) i w chwili obecnej jest nielegalna w większości krajów rozwiniętych. Ale jest o wiele tańsza i ma jeszcze inne zalety, które sprawiają, że jest stosowana w wielu krajach rozwijających się; ma to związek również z faktem, że wirus szczepionkowy rozprzestrzenia się na inne niezaszczepione dzieci - bez ich wiedzy i zgody – zapewniając im w ten sposób ochronę przed polio. Ale jedna na milion szczepionych osób dostaje polio ze szczepionki i od czasu do czasu następuje epidemia polio spowodowana szczepionką, u dzieci, które nie były bezpośrednio zaszczepione. (Wirus szczepionki znajduje się kale szczepionych dzieci, bardzo rzadko powraca do bardziej zjadliwych postaci i zaczyna krążyć w danym środowisku. W takim przypadku osoby niezaszczepione wystawione są na ryzyko zarażenia się polio - ze zmutowanego wirusa szczepionki przeciwko polio, znajdującego się w ich otoczeniu.)

Kilka lat temu Nigeria doświadczyła największej tego typu epidemii w historii. Wszystko zaczęło się w 2005 r. i zostało zgłoszone do Światowej Organizacji Zdrowia oraz U.S. Centers for Disease Control and Prevention (*Amerykańskie Centrum Kontroli i Prewencji Chorób*) we wrześniu 2006 roku. Ale instytucje ds. ochrony zdrowia niechętnie przyjmowały to do wiadomości, zwłaszcza w Nigerii. Dlaczego władze niechętnie mówiły na ten temat? Przywódcy religijni w niektórych krajach muzułmańskich, w tym w Nigerii, sprzeciwiali się programowi zwalczania polio. Twierdzili oni, między innymi, że program jest częścią ludobójczej akcji Zachodu. Ryzyko zachorowania na polio w wyniku doustnej szczepionki jest ziarenkiem prawdy w tym fałszywym przekonaniu, chociaż szczepionka bardziej zapobiega niż powoduje zachorowanie na polio.

Władze obawiały się, że przyznając się do nigeryjskiej epidemii polio, spowodowanej przez szczepionkę, uprawdopodobniłyby twierdzenia imamów sprzeciwiających się szczepieniu. Zamiast tego, oczywiście, to właśnie ukrywanie wiadomości o epidemii uprawdopodobniło te twierdzenia.

Chciałbym dodać, że władze zarządzające programem szczepień przeciwko polio w Nigerii nie tylko zatajały informacje na temat wybuchu epidemii polio spowodowanej szczepionką. Najzwyczajniej w świecie kłamały, twierdząc, że szczepionka przeciwko polio nie może spowodować rozwinięcia się wirusa. Agencje zarządzające kampanią na rzecz zwalczania polio monitorują takie przypadki i piszą o nich w *Morbidity and Mortality Weekly Report* (MMWR) i innych publikacjach profesjonalnych. Ale kiedy nigeryjski rodzic, dziennikarz lub imam stwierdzi, że niedawno zaszczepione dziecko zachorowało na polio, agencja (nawet jeżeli sprawdzą, czy jest to przypadek polio spowodowanego szczepionką)

zwykle twierdzi, że szczepionka przeciw polio jest całkowicie bezpieczna oraz że dziecko musiało być zakażone wirusem polio, zanim zostało zaszczepione. Uważają, że ta nieuczciwość ratuje ludzkie życie poprzez wspieranie wiarygodności kampanii na rzecz szczepień. W krótkim okresie mogą mieć rację. W dłuższej perspektywie - jest wręcz przeciwnie, ponieważ podważa to wiarygodność publicznej ochrony zdrowia.

**22.** Jeżeli nie przychodzą Państwu do głowy żadne porównywalne przykłady dotyczące agencji zdrowia publicznego z Państwa otoczenia, chętnie porozmawiam z Państwem osobiście w czasie przerwy na lunch, i zobaczymy, czy uda mi się wskazać na coś konkretnego.

**23.** Czy twierdzą, że agencje zdrowia publicznego są takie same jak międzynarodowe korporacje? Nie. Korporacje płacą lepiej. Ale ludzie pracujący w agencjach zdrowia publicznego są bardziej zaangażowani w sprawy publiczne, niż większość pracowników korporacji. Wspólną cechą, podkreślam, jest to, że i jedne, i drugie mają do czynienia ze społeczeństwem, które nie do końca im ufa. Nie ufa się komuś, kto nie zawsze mówi całą prawdę. I nie mówi się całej prawdy z powodu obawy przed brakiem zaufania oraz z powodu braku zaufania wobec społeczeństwa.

**24.** Przerwanie tego błędnego koła jest podstawowym zadaniem osób zajmujących się sprawami informowania o zdrowiu publicznym w National Public Health Information Coalition (*Krajowa Koalicja ds. Informacji o Zdrowiu Publicznym*). Tak naprawdę są to dwa zadania:

- Czasem - częściej w to wierzę, niż nie wierzę – źródła techniczne wewnątrz agencji, na samym początku podają stronicze informacje. Każą przekonywać ludzi, że mycie rąk to najlepszy sposób ochrony przed grypą, oczywiście za wyjątkiem szczepionki, nie wspominając jednak, że grypa rozprzestrzenia się drogą kropelkową i nie ma prawie żadnych dowodów na to, że mycie rąk zapobiega grypie. Każą mówić ludziom, że jest niezmiernie ważne, aby zaszczepić się wcześniej w tym roku przeciwko grypie sezonowej, nie mówiąc nic o tym, że pandemia często zastępuje szczepy grypy sezonowej, i w danym roku grypa sezonowa może w ogóle nie wystąpić. Mówią tylko część prawdy i oczekują, że takie informacje będą przekazywane społeczeństwu. Dzieje się tak zbyt często. Ci z Państwa, którzy mają odpowiednie wykształcenie dziennikarskie, powinni spróbować wrócić do swoich korzeni i, np. przeprowadzić małe śledztwo dziennikarskie, zadawać trochę pytań wewnątrz agencji, poszukać skandali, skorzystać ze swoich źródeł, aby dowiedzieć się całej prawdy.

- Kiedy cała prawda wyjdzie już na jaw, potrzebny będzie inny zestaw umiejętności: zestaw umiejętności informowania o ryzyku, a nie zestaw umiejętności dziennikarskich. W ciągu ostatnich dwóch dekad ludzie od PR w świecie biznesu dokonali przejścia od roli stenograficznej roli do roli dyplomacji. Mówią prezesom, że "jeśli zrobimy to, czy tamto, społeczeństwo może się wkurzyć" albo "jeśli powiemy to, czy tamto, opozycja będzie nas krytykować". Czasami niewłaściwie wykorzystują swoją pozycję, pomagając firmom kłamać bardziej wydajnie (ale tylko na chwilę). Jednak coraz częściej, tzw. PR-owcy są coraz bliżej szczerości. Zdając sobie sprawę, że złe wieści prawie zawsze wcześniej czy później wychodzą na jaw, zdając sobie sprawę, że brak zaufania jest ważnym problemem, zachęcają swoje kierownictwo, aby zaufało społeczeństwu mówiąc mu prawdę. Ludzie zajmujący się informowaniem w sprawach dotyczących zdrowia publicznego są daleko w tyle i jeszcze nie przeszli od roli stenograficznej do roli dyplomacji, ale podążają w tym kierunku. Powinni dokonać tego przejścia możliwie jak najszybciej. Największą przysługą, jaką można wyświadczyć na rzecz agencji zdrowia publicznego jest przekonanie urzędników, aby zaufali społeczeństwu, mówiąc mu prawdę.

## Epilogue

### Czy można zaufać Sandmanowi?

Wielu polskich autorów piszących o zarządzaniu kryzysowym i *komunikacji ryzykalnej* powołuje się na dr. Petera M. Sandmana - twórcę formuły:

**Risk = Hazard + Outrage** czyli:

**Ryzyko Całkowite = Ryzyko Obliczeniowe + Społeczne Wzburzenie,**

lecz do tej pory jego prace nie były tłumaczone na nasz język. Podejmujemy pierwszą próbę przybliżenia szerszemu gronu Czytelników dokonań tego niezwykle interesującego badacza, który doskonale wykorzystuje swoją wiedzę teoretyczną w praktyce, doradzając zarówno rządowi USA, wielkim korporacjom, jak i społecznym organizacjom ekologicznym - walczącym Np. z korporacjami zanieczyszczającymi środowisko toksycznymi odpadami.

Doświadczenia wyniesione z „obu stron barykady”, pozwalają dr. Sandmanowi na postawienie tezy, że po jednej i drugiej stronie nagina się prawdę, manipuluje faktami,

eksponuje argumenty potwierdzające założoną tezę, a pomija te, które jej przeczą lub poddają w wątpliwość. Podane przez Sandmana przykłady z jego własnej praktyki są tak szokujące np.: w kwestii informowania o promieniotwórczej szkodliwości radonu, o skuteczności szczepień przeciwko świńskiej czy ptasiej grypie, o selekcji przekazywanych faktów po awarii elektrowni atomowej na Three Mile Island, albo o ukryciu wyników badań o efektach ekonomicznych korporacyjnych programów rzucania palenia papierosów, że nie przystają do naszego wyobrażenia o otwartości informacyjnej i obiektywizmie. Przykłady opisane przez dr. Sandmana wskazują na niepokojącą tendencję zainteresowanych stron do stosowania socjotechnik w miejsce znanych specjalistom od *komunikacji ryzykalnej* mediacji i negocjacji społecznych.

Dr Peter M. Sandman stawia tezę, że należy zaufać obywatelom i przekazywać im całą prawdę, bo i tak prędzej czy później wyjdzie ona na jaw, a raz utracone zaufanie trudno odzyskać. Zarządzanie kryzysowe aby było skuteczne musi opierać się na zaufaniu, jeśli w *komunikacji ryzykalnej* używamy niedopuszczalnych praktyk manipulacyjnych narażamy się na realne sytuacje, w których następuje synergiczne wzmocnienie negatywnego efektu samego zdarzenia kryzysowego i konsekwencji utraty zaufania. Prowadzić to może (co często potwierdza się w praktyce) do utraty zdolności sterowania zachowaniami ludzi narażonych na ryzyko.

„Problemem nie jest to, że społeczeństwo nie ma zaufania do moich klientów. Problem polega na tym, że moi klienci oczekują od społeczeństwa zaufania do nich. Oni nieustannie domagają się zaufania, zamiast pracować nad tym, aby być odpowiedzialnymi...” - pisze P.M. Sandman. Publikowany powyżej wykład, który jest jakby podsumowaniem jego dotychczasowej, ponad 40-letniej działalności badawczej i doradczej jest dowodem, że zawsze starał się być obiektywnym i odpowiedzialnym, czyli jest - moim zdaniem - godny zaufania.

**W imieniu Komitetu Redakcyjnego  
dr inż. Eugeniusz W. Roguski  
Przewodniczący**

**Copyright © 2009 by Peter M. Sandman**

**Copyright © 2010 for Polish Edition by  
Wydawnictwo Centrum Naukowo-Badawczego  
Ochrony Przeciwpożarowej - PIB**