

Teresa Sasińska-Klas

Uniwersytet Jagielloński

Ryzyko, sytuacje kryzysowe – jak komunikować skutecznie o zagrożeniach?

Życie we współczesnym świecie ujawnia wiele nowych i nieprzewidywalnych zagrożeń. Z faktu, że coraz więcej ludzi przebywa w wielu miejscach, że wywodzą się oni z różnych kultur, środowisk, przemieszczają się częściej, niż to miało miejsce w przeszłości, wynika, że występują nowe potencjalne zagrożenia i niebezpieczeństwa, które mogą dotknąć znaczną liczbę ludzi. Zwiększa się równolegle liczba instytucji i organizacji odpowiedzialnych za zarządzanie takimi sytuacjami. W konsekwencji coraz wyraźniej dostrzegamy, że potrzebne staje się odpowiednie rozpoznawanie i zrozumienie procesów związanych zarówno z przewidywaniem zagrożeń, przygotowaniem się do nich, jak i odpowiadaniem na sytuacje zagrożenia, co stanowi wiedzę samą w sobie¹. Całościowe podejście do procesu ewaluacji, dotyczącego oszacowania zdolności/gotowości reagowania na sytuację zagrożenia przed jej wystąpieniem, w trakcie, jak i po zaistnieniu sytuacji kryzysowej wydaje się obecnie potrzebą, której się nie kwestionuje i podejmuje się coraz więcej działań tego rodzaju. Zakłada się, że im szybciej opracujemy zasady działania i komunikacji w sytuacjach kryzysowych, tym łatwiejsze będzie zarządzanie niebezpiecznymi sytuacjami, a nie konfrontowanie się z nimi dopiero wtedy, gdy zaistnieją.

W. Robert Herbert, Claire A. Collins i William B. Rowland, Jr. – amerykańscy analitycy w zakresie zagrożeń, autorzy raportu dotyczącego źródeł błędów w zarządzaniu sytuacją kryzysową, jaka zaistniała po ataku huraganu Isabel w Virginii w 2003 roku – stwierdzili, że „najistotniejszą częścią składo-

¹ Problematykę tę wnikliwie omawiają autorzy pracy zbiorowej *Handbook of Risk and Crisis Communication* przygotowanej pod red. Roberta L. Heatha i Dana O'Haira, Routledge, New York 2009.

wą w odpowiedzi na zaistniałe zagrożenie jest komunikacja². Z jednej strony zagrożenia zbliżają do siebie i łączą we wspólnym działaniu wiele ludzi i instytucji, z drugiej – kreują także szczególnego rodzaju problemy komunikacyjne. W sytuacji wystąpienia kryzysu każdy segment społeczeństwa – goście, personel ratowniczy, osoby zatrudnione w danej instytucji, media informacyjne i inne służby – potrzebują kompetentnej komunikacji i odpowiedniej informacji, z której mogliby natychmiast skorzystać. Informacje te mogą otrzymać z różnych instytucji. Międzyinstytucjonalne komunikowanie staje się szczególnie istotne w trakcie zaistnienia niebezpiecznej sytuacji, i to zarówno wewnątrz instytucji, jak i pomiędzy nimi. Niemniej jednak praktyka pokazuje, że występuje wiele uwarunkowań prowadzących do popełniania błędów w sytuacjach zagrożenia, gdyż, jak zauważają wymienieni wcześniej autorzy:

- 1) ludzie skłonni są do zaprzeczania lub odrzucenia rzeczywistego ryzyka,
- 2) wiele ludzi nie traktuje występującego ryzyka zbyt serio,
- 3) ludzie biorą zbyt wiele czynników pod uwagę w rozstrzygnięciu, jak reagować na zaistniałe zagrożenie,
- 4) niektórzy ludzie są niechętni do wyrażania posłuchu wobec osób obdarzonych autorytetem,
- 5) wiele osób nie potrafi zrozumieć złożoności sytuacji lub przekazu o zagrożeniu,
- 6) zagrożenie może wydawać się ludziom jako zbyt rozproszone, abstrakcyjne, albo – jako nieuniknione,
- 7) zbiorowość, którą dotyka zagrożenie, może być nadmiernie zróżnicowana, na przykład pod względem dostępu bądź też zaufania do mediów,
- 8) nieformalne społeczne i osobowe sieci kontaktów czasami pomniejszają albo sprowadzają na boczny tor formalne i oficjalne komunikaty o zagrożeniach,
- 9) przekazy dotyczące zaistniałego kryzysu, zagrożenia mogą docierać do społeczności zbyt późno,
- 10) komunikaty mogą być przekazane – w celu poinformowania zbiorowości oczekującej niezbędnych informacji – do niewłaściwego medium, które nie jest odbierane przez zbiorowość, albo do niej, z jakichś powodów, nie dociera³.

To główne, i najczęstsze, przyczyny komunikacyjnych problemów występujących w sytuacjach zagrożeń, ale może być ich znacznie więcej. Ta lista nie jest wyczerpana i nie da się jej skompletować w pełni satysfakcjonujący sposób, każdy bowiem przypadek, w obrębie którego zachodzi ryzyko, charakte-

² W.R. Herbert, C.A. Collins, W.B. Rowland, *An Assessment: Virginia's Response to Hurricane Isabel*, System Planning Corporation, Airlington, VA 2003, s. 3, http://pub.Sysplan.com/Hurricane_Isabel_Assessment.pdf [dostęp: 30.11.2014].

³ *Ibidem*, s. 210–211.

ryzuje się swoistością i odrębnością⁴. Można dostrzec pewne podobieństwa występujące w sytuacjach ryzyka, niemniej jednak nie sposób orzekać o powtarzalności tych samych uwarunkowań i ich podobnym oddziaływaniu na zbiorowość. W każdym wypadku zagrożenie nabiera swoistych, odmiennych od wcześniejszych doświadczeń, cech.

Co należy wziąć pod uwagę w takich wypadkach? Poniżej zostaną przedstawione reguły dotyczące komunikowania w sytuacjach ryzyka i wydarzeń kreujących zagrożenia, zaproponowane przez Amy Donahue i Roberta Tuohy'ego, systematyzujące wiedzę o tym, co czerpiemy z takich doświadczeń, a co – niestety – nadal powtarzamy, nie ucząc się na błędach⁵.

1. Zasady komunikowania w sytuacjach ryzyka i wydarzeń kreujących zagrożenia

Ryzyko jest niebezpiecznym wydarzeniem, zawiera bowiem prawdopodobieństwo jego zaistnienia i potencjalne groźne następstwa. Szacowanie prawdopodobieństwa jego wystąpienia, a następnie zaistniałych skutków może, ale nie musi, być adekwatne do jego rzeczywistego rozkładu i zawiera w sobie wyzwanie w zakresie komunikowania o nim. Ryzyko może odnosić się do naturalnych, czysto ludzkich uwarunkowań i rozkład pomiędzy nimi może się zmieniać. Zagrożenie może być definiowane jako niesprzyjające (szkodliwe) oddziaływanie bądź wpływ, z którym należy się zmierzyć, stosując do tego celu takie działania, jak: planowanie, koordynacja, a także wykorzystanie odpowiednich zasobów.

Nieprzewidziane, niekorzystne wydarzenie prowadzić może do wystąpienia **kryzysu**, który oznacza narastanie zaistniałych problemów. Trzęsienie ziemi, które nie wywołuje znaczącego zagrożenia dla ludzi, nie jest nieszczęściem. Nieszczęście to coś, co powoduje wystąpienie na szeroką skalę poważnych konsekwencji i z tego względu wymaga instytucjonalnej reakcji oraz zachowania odpowiedzialności w zaistniałej sytuacji. Gdy reakcje na zagrożenie o charakterze instytucjonalnym i odpowiedzialność w ich obrębie znajdują się poza możliwościami instytucjonalnej gotowości do zareagowania na zaistniałą sytuację, wówczas dochodzi do wystąpienia **kryzysu**.

⁴ Piszą na ten temat bardzo wyczerpująco Amy Donahue i Robert Tuohy w art.: *Lessons We Don't Learn: A Study of the Lessons of Disasters, Why We Repeat Them, and How We Can Learn Them*, „The Journal of the NPS Center for Homeland Defense and Security” 2006, July, issue 2, vol. II, <https://www.hsaj.org/articles/167> [dostęp: 25.07.2015].

⁵ *Ibidem*.

Instytucjonalny kryzys posiada na ogół niektóre z następujących cech, które, jak się wskazuje w literaturze przedmiotu, go wyróżniają:

- znaczące naruszenia w działaniu,
- negatywny publiczny odbiór instytucji⁶,
- finansowe napięcia,
- nieefektywne/nieproduktywne zarządzanie czasem,
- upadek morale grupy/liderów i utrata ich poparcia⁷.

Można wskazać na funkcjonujące ogólne reguły, które dotyczą istoty większości wydarzeń o niebezpiecznych następstwach. Te wspólne zasady często pokazują, jak – przez komunikowanie – powinno się odpowiadać i równoważyć różne wątki faktograficzne i komunikacyjne składające się na zaistniałe wydarzenie.

Poniżej przedstawione zostaną podstawowe zasady/reguły towarzyszące sytuacjom kryzysowym, które zostały zaproponowane i usystematyzowane przez Petera A. Andersena i Briana H. Spitzberga w rozdziale pracy zbiorowej poświęconej komunikacji kryzysowej i ryzyku, zatytułowanym: *Myth and Maxims of Risk and Crisis Communication*⁸. Są one następujące:

1. **Wszystkie zagrożenia są podobne w zasadniczych aspektach je konstytuujących.** Doświadczenia i obserwacja pokazują, że niezależnie od ich podłoża – czy są naturalne czy technologiczne bądź terrorystyczne – zagrożenia łączą więcej podobieństw niż różnic.
2. **Wszystkie zagrożenia są „lokalne” w swoim charakterze.** Poza strukturalnymi podobieństwami większość z nich powstaje w odniesieniu do kwestii dotyczących społeczności lokalnych⁹. Lokalne władze podejmują – w pierwotnej fazie wystąpienia zagrożenia – odpowiedzialność za zarządzanie sytuacją zagrożenia. Lokalne media robią to, najczęściej, w następujący sposób: zawieszają nadawanie normalnych programów i rozpoczynają informowanie o zaistniałym wydarzeniu/kryzysie. Badania sygnalizują, że media lokalne są bardziej odpowiednie do takich działań i w reagowaniu na sytuację kryzysową odgrywają bardziej uży-

⁶ Czego na przykład na jesieni 2014 r. doświadczyła Państwowa Komisja Wyborcza w naszym kraju, choć wina za skutki niesprawdzonego oprogramowania dotyczącego zasad liczenia głosów wyborczych spoczywała na Krajowym Biurze Wyborczym (KBW) kierowanym przez Kazimierza Czaplickiego.

⁷ I.M. Shaluf, F.R. Ahmadun, S. Mustapha, *A Review of Disaster and Crisis*, „Disaster Prevention and Management” 2003, No. 12, s. 30.

⁸ P.A. Andersen, B.H. Spitzberg, *Myth and Maxims of Risk and Crisis Communication* [w:] R.L. Heath, D. O’Hair (red.), *Handbook of Risk and Crisis Communication*, Routledge, New York 2009.

⁹ Pisze na ten temat wnikliwie i interesująco Jarosław Działek w książce *Kapitał społeczny jako czynnik rozwoju gospodarczego w skali regionalnej i lokalnej w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

teczną rolę niż media sieciowe czy o ogólnokrajowym zasięgu¹⁰. Media lokalne i ich personel lepiej wyczuwają specyfikę lokalnych problemów, znają ludzi, którzy są zaangażowani w zaistniałą sytuację kryzysową.

3. **Lokalne media** znajdują się w wyjątkowej sytuacji, ponieważ **udzielają społeczności lokalnej bardziej szczegółowych informacji dotyczących zaistniałego kryzysu**, co pozwala na ich uwiarygodnienie w oczach lokalnej opinii publicznej. Pierwsza reakcja mediów i natychmiastowe reagowanie informacyjne to cechy zawsze wyróżniające to co jest lokalne w ujawnianym zdarzeniu o charakterze kryzysowym.

4. **Panika nie jest powszechnie występującą odpowiedzią na zagrożenia**. Analizy dotyczące różnych typów zagrożeń sygnalizują, że jak najwięcej informacji na ich temat powinno być przekazywanych publiczności, a sytuacji obrazującej panikę rzadko kiedy towarzyszy rzetelna informacja. Wbrew szeroko rozpowszechnionym stereotypom głoszącym, że ludzie reagują irracjonalnie w sytuacjach zagrożeń, większość badań na ten temat wskazuje, że jest to rozumowanie fałszywe.

5. **Niefektywne reakcje/odpowiedzi na sytuacje zagrożeń są kosztowne**.

Dane statystyczne pokazują, że w każdej dekadzie w ostatnich kilkudziesięciu latach miliony ludzi tracą życie w konsekwencji zaistniałych zagrożeń, które bezpośrednio ich dotknęły¹¹. Obywatele współcześnie są bardziej oddaleni od siebie, niż pozostają w komunikacyjnej bliskości (np. sąsiedztwa, bezpośrednich kontaktów w grupach rówieśniczych), o czym najszerzej pisali Robert Putnam ze współautorami w pracy na temat kapitału społecznego¹². Analizując postępujący spadek kapitału społecznego w społeczeństwie amerykańskim, Putnam wskazuje, że wyrazem tego jest fakt, iż *we are even bowling alone* („nawet w kręgle gramy samotnie” – a jest to gra zespołowa! – przyp. T.S.-K.)¹³. W wyniku przeprowadzanych przez 25 lat badań empirycznych nad kapitałem społecznym społeczeństwa amerykańskiego wspomniany socjolog dochodzi do głęboko pesymistycznych wniosków na temat rozrywania się więzi międzyludzkich, co w sytuacjach zachodzących zagrożeń jest szczególnie niepokojącym sygnałem społecznym.

¹⁰ M. Jachimowski, *Regiony periodycznej komunikacji medialnej. Studium prasoznawczo-politologiczne o demokratyzacji komunikacji medialnej*, cz. 3. *Podmiotowość w regionie periodycznej komunikacji medialnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2006, s. 207–277.

¹¹ K. Uramek, *Taksonomiczne wskaźniki kapitału ludzkiego w wybranych krajach OECD*, „Wiadomości Statystyczne” 2006, nr 2, s. 13.

¹² R. Putnam, R. Leonardi, R. Nanetti, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 1995.

¹³ R. Putnam, *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 23.

Z kolei raport przygotowany w 2002 r. przez psychologów amerykańskich, oparty na wynikach badań 60 tysięcy ofiar zagrożeń, obrazuje, że w 160 przypadkach zaistniałych zagrożeń, które objęły wymienioną liczbę badanych osób, 11 procent spośród nich doświadczyło minimalnego pogorszenia się kondycji psychicznej, świadczącego o krótkotrwałym stresie, 51 procent doświadczało umiarkowanego, ale przedłużającego się stresu, 20 procent doświadczyło ostrego stresu, wskazującego na wystąpienie objawów psychopatologicznych lub wymagających odstresowania badanych osób, a 18 procent doświadczyło bardzo ostrego pogorszenia samopoczucia¹⁴. O czym to świadczy? O tym, że każda społeczność bardziej skorzysta na kompetentnym przygotowaniu anty-kryzysowym i przewidywalnych reakcjach na zaistniałą sytuację kryzysową¹⁵, a proces przechodzenia przez sytuację kryzysową dokona się mniejszym kosztem psychicznym.

6. Informacje w sytuacjach zagrożeń są zawsze niekompletne. Przerwanie lub przepełnienie informacyjne występujące w tradycyjnych mediach w sytuacjach zaistnienia zagrożenia podnosi stan gotowości obywateli i wzmacnia ogólne zaskoczenie, które wpływa na media informujące o zagrożeniach¹⁶, co przyczynia się do narastania niepełności informacji o wydarzeniach. Większość występujących zagrożeń implikuje powstawanie innych licznych zagrożeń dla środowiska, co nie jest do końca jasne i zrozumiałe dla obywateli¹⁷.

7. Zagrożenia ujawniające się w wolnym tempie wymagają większego zaangażowania mediów i konieczności potwierdzenia przez nie informacji o narastającym zagrożeniu. Gdy ostrzeżenia na temat zagrożeń – takich jak zbliżająca się powódź, niszczący huragan czy pogorszenie pogody, jakie może uniemożliwić starty i lądowania samolotów na lokalnym lotnisku, i tym podobne – są szeroko dostępne, to zarówno instytucje, jak i obywatele mogą bardziej odpowiednio zareagować na zapowiadane lub zaistniałe zagrożenia. Także takie zagrożenia jak

¹⁴ F.H. Norris, M.J. Watson, P.J. Byrne, C.M. Diaz, K. Kaniasty, *60 000 Disaster Victims Speak: Part I. An Empirical Review of the Empirical Literature*, „Psychiatry” 2002, No. 60, s. 218.

¹⁵ E. Griffin, *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 432.

¹⁶ M. Golka, *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008. Zob. zwłaszcza cz. 1., *Komunikowanie czy nie-komunikowanie*, s. 3–76.

¹⁷ V. Covello, P.M. Sandman, *Risk Communication: Evolution and Revolution* [w:] A. Wolbarst (red.), *Solutions to an Environment in Peril*, Johns Hopkins Press, Baltimore, MD 2001, s. 164–178.

prawdopodobne trzęsienie ziemi w jakimś regionie czy prawdopodobny atak terrorystyczny wymagają natychmiastowej reakcji¹⁸.

8. **Im bardziej złożone czy techniczne jest ryzyko lub zagrożenie, w tym większym stopniu przekazy medialne mogą zostać odebrane i zaakceptowane przez publiczność.** W przypadku pojawienia się jakiegokolwiek komunikatu o zagrożeniu ludzie często reagują na nawet śladowe dostępne doniesienia. Wstępne informacje dostępne w mediach stają się w takiej sytuacji znaczące i odgrywają nieproporcjonalnie większą rolę, niż ich rzeczywista zawartość merytoryczna na to wskazuje, w formowaniu nastawienia ludzi do zagrożeń¹⁹. Wówczas często mogą stawać się spontanicznie akceptowaną wskazówką do tego, jak działać, jak się zachowywać w zaistniałej sytuacji²⁰.

Lista przedstawionych powyżej zasad nie jest kompletna. W każdej konkretnej sytuacji mogą zachodzić szczególne uwarunkowania, które będą wpływać na powszechnie stosowane zasady postępowania w sytuacjach kryzysowych i zastosowane formy komunikacyjne, jednakże wyżej wymienione reguły mogą stanowić orientacyjny punkt wyjścia działań podejmowanych w sytuacji zaistniałego ryzyka.

2. Zasady dotyczące komunikowania po wystąpieniu zagrożeń

Przydatne i praktycznie użyteczne jest uwzględnianie dobrych praktyk w zakresie komunikowania w sytuacjach zagrożeń – zarówno przed wystąpieniem zagrożeń, jak i po fakcie ich zaistnienia. W literaturze przedmiotu z zakresu komunikowania w sytuacjach kryzysowych i występujących sytuacji ryzyka przyjmuje się następujące procedury analityczne powiązane z koniecznością komunikowania się z otoczeniem, z obywatelami wówczas, kiedy już doszło do ujawnienia się zagrożenia. Podejmuje się – jako działanie pierwszoplanowe – próbę rozpoznania źródeł ryzyka oraz zagrożeń związanych z przekazami informującymi o nim. Dokonuje się tego przez zastosowanie określonych procedur działania i podjęcie analizy prowadzącej do wyjaśnienia źródła zagrożeń. Jak podkreślają P. Andersen i B. Spitzberg, przyjmuje się, że występują różne źródła ryzyka i zagrożeń:

¹⁸ F.N. Burkhart, *Media, Emergency Warnings, and Citizen Response*, Westview Press, Boulder, CO 1991, s. 34, 61, 96.

¹⁹ *Ibidem*, s. 81.

²⁰ P.A. Andersen, B.H. Spitzberg, *Myth and Maxims...*, s. 210–211.

2. a. Źródła ryzyka i zagrożeń dotyczące przekazów

1. Ludzie są sceptyczni odnośnie zagrożeń, ostrzeżeń o zagrożeniach i rekomendacji na ten temat – nie przyjmują wprost ostrzeżeń o zagrożeniach. Literatura przedmiotu jednoznacznie dowodzi²¹, że na ogół odbiorcy wyrażają postawę sceptyczną, gdy różnymi kanałami docierają do nich informacje o zbliżających się lub potencjalnych zagrożeniach.
2. Ostrzeżenia powinny pochodzić z wysoce wiarygodnych źródeł i powinny być powtarzane przez różne media – częste ostrzeganie, w wielu mediach, pochodzące z wiarygodnego źródła tworzy znacząco wysoką publiczną zgodność co do istoty zagrożenia.
3. Obywatele preferują informacje przekazywane ze znanego i wiarygodnego źródła – podobnie jak ludzie ufają na przykład swojemu lekarzowi, tak samo wierzą tym mediom, do których mają zaufanie.
4. Jednorodne/scentralizowane źródło autorytatywnych informacji jest kluczowe – im więcej agencji PR odpowiedzialnych jest za zarządzanie sytuacją kryzysową, tym bardziej prawdopodobne są błędy, które jedna z nich może popełnić, i problemy, które z tego wynikną.
5. Informacje przekazane o czasie, odpowiednie, jednorodne i zrozumiałe są esencjonalne dla efektywnej reakcji publiczności/obywateli.
6. Przekazy powinny być proste, aby dotarły do całej populacji.
7. Przekazy powinny być odpowiednio i czytelnie prezentowane osobom, do których są skierowane, i tylko wówczas można zakładać, że wystąpią odpowiedzialne reakcje na przekazywane treści.
8. Przekazy kierowane do obywateli z zamiarem, by doprowadziły do zgodnej na nie reakcji, muszą zawierać umiarkowany poziom strachu/obaw – w przeciwnym wypadku, gdy wzmagają strach, mogą działać paraliżująco na odbiorców przekazów.
9. Ludzie poszukują potwierdzenia sygnałów ostrzegawczych i ich reakcja zależy od tego, czy te oczekiwane potwierdzenia uzyskają.
10. Łączenie się z członkami rodziny jest istotne, ponieważ może prowadzić do tego, że działania osób w sytuacji zagrożenia staną się funkcjonalne.
11. Im częstsze ostrzeganie przed wystąpieniem zagrożenia, tym mniej ludzi zwraca na nie uwagę²².

²¹ *Ibidem*, s. 211–212.

²² Powyższe propozycje przedstawiają P.A. Andersen i B.H. Spitzberg we wcześniej cytowanym artykule: *Myth and Maxims...*, s. 212 w części zatytułowanej *The Source(s) of Risk and Disaster Messages*, s. 212–215.

Andersen i Spitzberg analizują ponadto, jakie występują najczęstsze reakcje obywateli, gdy różnymi kanałami docierają do nich informacje o nadchodzącym zagrożeniu. Zdaniem badaczy przedstawia się to następująco:

3. Najczęstsze reakcje obywateli/publiczności na przekazy o zagrożeniach

- 1) Wszystkie zagrożenia wzmacniają poczucie niepewności, a także zapotrzebowanie na informacje pochodzące z mediów.
- 2) Ludzie komunikują się na temat zagrożeń głównie w miejscu pracy i w kontaktach społecznych w najbliższym otoczeniu.
- 3) Rodzice, z reguły, przekazują dzieciom informacje dotyczące zagrożeń.
- 4) Status społeczno-ekonomiczny może utrudniać reakcję na zagrożenia – im niższy poziom wykształcenia, wyższy poziom ubóstwa ekonomicznego, tym mniejsze zainteresowanie informacjami o zagrożeniach, pochodzącymi z instytucji rządowych i mediów.
- 5) Wiele osób doświadcza beczynności i wykazuje optymizm w odniesieniu do zagrożeń.
- 6) Większość ludzi ocenia osobiste ryzyko po przekątnej/w ukośnym nachyleniu – im więcej uwagi uzyskują przekazy medialne, w tym większym stopniu przekazy są relewantne do stopnia zagrożeń²³.

Innym, także bardzo istotnym problemem w procesie komunikowania kryzysowego jest zwrócenie uwagi na znaczenie szeroko rozumianego kontekstu, w obrębie którego zachodzi ryzyko. Poddając analizie kontekst dotyczący ryzyka i zagrożeń, Andersen i Spitzberg zwracają uwagę na następujące kwestie:

4. Kontekst przekazów na temat ryzyka i zagrożeń

- 1) Bliskość otoczenia rodzinnego w sytuacji zagrożenia komplikuje reakcję na występujące zagrożenie – różne postawy, opinie, pomysły stanowią utrudnienie, a nie ułatwienie w takiej sytuacji.
- 2) Im więcej agend zaangażowanych będzie w zarządzanie sytuacją kryzysową, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia błędów komunikacyjnych i problemów związanych z rozwiązywaniem tej sytuacji. Rodzi to ryzyko wystąpienie szumu informacyjnego.

²³ *Ibidem*, s. 216.

- 3) Lokalne media odgrywają zasadniczą rolę w ostrzeganiu o zagrożeniach – ponieważ najszybciej spośród wszystkich mediów docierają do społeczności zamieszkałej na danym terenie i traktowane są jako wiarygodne źródło informacji ze względu na bliskość i szybkość dotarcia do miejsca zagrożenia.
- 4) Media są częściowo wymienialne/zastępowalne w swojej informacyjnej roli – jak nie ma lokalnej stacji telewizyjnej, to informuje lokalne radio, a ludzie zwracają się także do innych źródeł lub innych mediów po informację.
- 5) Wielokrotnie (*multiple*) informujące media oferują najbardziej efektywną komunikację kryzysową – komunikowanie do i od obywateli, do i od mediów, do i od pierwszych odpowiadających na zagrożenie, do i od centrów zarządzania zagrożeniem, do i od agencji rządowych działa najlepiej w połączeniu z jednorodnymi przekazami i bogactwem oferowanym jednocześnie przez różne media.
- 6) Telewizja jest najskuteczniejszym wielokanałowym medium komunikacyjnym w trakcie wystąpienia kryzysu – badania empiryczne nad źródłami informacji w sytuacjach zagrożeń pokazują, że telewizja i radio są głównymi źródłami informacji o atakach terrorystycznych²⁴.
- 7) Radio jest pierwotnym i uzupełniającym źródłem komunikowania w sytuacji zagrożenia – radio jest wysoce przydatne i sprawdza się w reagowaniu na zagrożenia. To stary środek komunikowania i uznawany za wiarygodny.
- 8) Wzrasta w coraz większym stopniu znaczenie internetu jako medium kontaktu w sprawach dotyczących zagrożeń – to założenie wydaje się bezdyskusyjne w toku poszukiwania informacji, które są niezbędne do wyjaśnienia źródeł i przyczyn zaistniałego zagrożenia. Korzystanie z internetowych baz danych to najszybszy sposób dotarcia do informacji, które mogą być pomocne w wyjaśnianiu źródeł zagrożeń.
- 9) Zagrożenia pozwalają na ujawnienie reaktywnych cykli przez media – są one szczególnie wartościowym, ale także nośnym newsem. Sposób, w jaki media odpowiadają na zagrożenia, często ukazuje okres „wspinania się w górę lub schodzenia w dół” w odniesieniu do informowania o zagrożeniach. Najpierw następuje okres rozwijania narracji o wydarzeniu/zagrożeniu, a potem okres, w którym jest przedstawiana lekcja/doświadczenie odebrane, przemyślane po zaistnieniu wydarzenia, czyli

²⁴ Piszą na ten temat R.J. Wray, M.W. Kreutler, H. Jacobsen, B. Clements, R.G. Evans, *Theoretical Perspectives on Public Communication Preparedness for Terrorist Attacks*, „Family Community Health” 2004, No. 27, s. 238.

refleksja nad tym, co się stało – prezentowane w kontekście zgromadzonych informacji²⁵ o zaistniałym wydarzeniu.

- 10) Media napotykać różnorakie ograniczenia w upowszechnianiu informacji o zagrożeniu – media są uzależnione od infrastruktury, w ramach której operują (niewystarczająca liczba dziennikarzy w mediach lokalnych uniemożliwia często dotarcie w odpowiednim czasie do miejsca wydarzenia i opóźnia informację o nim). Także rozkład obowiązków w ciągu dnia w redakcji może się stawać barierą w zdobyciu aktualnej informacji. Zagrożenie stronniczością należy również brać pod uwagę i zakładać, że może występować zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, jakie powstają w środowisku lokalnym i wskazują na powiązania z lokalnym układem sił i wpływów.
- 11) Występują często ograniczenia wyższego szczebla wpływające na efektywność mediów – choćby wówczas, kiedy przełożeni ignorują ostrzeżenia o niebezpieczeństwie (przykładem są katastrofy i nieszczęśliwe wypadki w kopalniach węgla; przełożeni wiedzą o zagrożeniach, ale często ignorują informacje na ten temat, a media tego zbyt wyraziście nie podnoszą, skupiając uwagę na nieszczęściu, a nie na tych, którzy stworzyli tak ryzykowną sytuację).
- 12) Ekspozycyjność przekazów medialnych dotyczących zagrożeń/katastrof jest powiązana z pokazywaniem i informowaniem o nieszczęściach – powoduje to, że zwiększa się poczucie obawy, strach przed potencjalnym nieszczęściem. Zwłaszcza w sytuacjach zagrożenia przed atakiem terrorystycznym często występuje taka sytuacja.
- 13) Występują znaczące nierówności w obrębie różnych populacji w dostaniu do różnych mediów – odchodzące/zanikające populacje, żyjące w społecznym odizolowaniu, otrzymują informacje o zagrożeniu później niż te zbiorowości, które są lokalne/autochtoniczne i odpowiadają bardziej efektywnie na zagrożenia.
- 14) Media są narzędziem terrorystów w takim samym stopniu, jak i ich odbiorców – terroryści potrzebują mediów, bo chcą, aby ich działania uzyskiwały nagłośnienie. I media odgrywają w tym wypadku niezamierzoną, ale funkcjonalną rolę w realizowaniu celów terrorystów poszukujących medialnego nagłośnienia podejmowanych przez nich działań²⁶.

²⁵ S.M. Friedman, *TMI: The Media Story That Will not Die* [w:] L.M. Walters, L. Wilkins, T. Walters (red.), *Bad Tidings: Communication and Catastrophe*, Erlbaum, Hillsdale, NJ 1989, s. 63–84.

²⁶ T. Goban-Klas, *Media i terroryści. Czy zastraszą nas na śmierć?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009. Zob. zwłaszcza rozdz. 5. *Dziennikarze i terroryści – niebezpieczne związki*, oraz rozdz. 6. *Medialne instrumentarium terroryzmu*, s. 153–239.

Na końcu zwrócić należy uwagę na kwestie związane z tworzeniem przekazów medialnych dotyczących ujawniającego się ryzyka bądź zagrożeń. Badacze sugerują, że w sytuacjach, gdy chodzi o to, by dotrzeć do jak największej zbiorowości, należy mieć na uwadze następujące kwestie²⁷:

5. Tworzenie przekazów dotyczących ryzyka i zagrożeń

1. **Komunikacja musi być rozciągnięta na wszystkie media i źródła** – przekazy muszą być powtarzane często za pośrednictwem różnych kanałów medialnych po to, by dotrzeć do ogółu społeczeństwa, a przynajmniej do pierwszych osób, które je odbiorą i poinformują innych o zagrożeniu. Wszelkie zastosowane do tego celu technologie komunikacyjne powinny mieć możliwość stworzenia *backupu*, czyli utrwalenia informacji i zaplanowania wszystkiego, by nie doszło do sytuacji, w której system informacyjny przestaje działać.
2. **Komunikowanie musi być dwukierunkowe** – powinno mieć plan dwukierunkowej komunikacji między otoczeniem a mediami, otoczeniem a przedstawicielami instytucji rządowych, obywatelami a ich rodzinami, rządem a tymi, którzy odpowiadają za zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli są na pierwszej linii frontu kryzysowego.

Badania sprzed ponad dziesięciu lat, a dokładniej przeprowadzone w 2004 roku w Stanach Zjednoczonych, dotyczące komunikowania kryzysowego pokazują, że 1/3 badanej populacji deklaruje głębokie osobiste zainteresowanie tym, by partycypować w procesie planowania sytuacji ryzyka, w których może dojść do ujawnienia się zagrożenia i wystąpienia kryzysu²⁸. Nie ignorujmy więc tego konstruktywnego sygnału społecznego, który wskazuje na gotowość części obywateli do współdziałania w pracach zbiorowych, działaniach instytucjonalnych podejmowanych w celu zmniejszania sytuacji zagrożenia. I w tym wypadku mogą oni odgrywać niezwykle pozytywną rolę jako łącznicy i współpracownicy działający dla dobra wspólnego, jakim jest bezpieczeństwo obywateli.

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że żyjemy w coraz bardziej skomplikowanym i niebezpiecznym świecie. Współwystępuje wiele kultur wnoszących swoją odmienność, ale niekoniecznie otwarcie na innych, obcych. Zwiększa się mobilność obywateli, którzy przebywają w skupiskach, tworząc sytuacje ryzykownego zagęszczenia. To wszystko oznacza, że gdy za-

²⁷ P.A. Andersen, B.H. Spitzberg, *Myths and Maxims...*, s. 221.

²⁸ R.D. Lasker, *Redefining Readiness: Terrorism Planning Through the Eyes of the Public*, New York Academy of Medicine, New York 2004, s. VIII.

chodzi zagrożenie, dotyczy ono coraz większej liczby osób, które skupione są w danej przestrzeni kontaktów społecznych. Z tego względu podejmowane studia i rozważania dotyczące występujących oraz antycypowanych zagrożeń są bardzo przydatne w procesie planowania bezpieczeństwa obywateli, które we współczesnych społeczeństwach staje się coraz trudniejsze do utrzymania. Poszerzanie płaszczyzny analiz dotyczących bezpieczeństwa obywateli o kwestie związane z komunikowaniem o zagrożeniach, o dostrzeganym ryzyku, wydaje się niekwestionowaną potrzebą szerszego, wieloaspektowego ujęcia zagadnienia, jakim jest bezpieczeństwo obywateli żyjących w warunkach współczesnego państwa. Komunikowanie i bezpieczeństwo wzajemnie przenikają się bardzo głęboko i na te kwestie należy zwrócić znacznie większą niż do tej pory uwagę analityczną.

Żyjemy w warunkach poszerzającego się stopnia ryzyka i narastających zagrożeń, których jeszcze kilka, kilkanaście lat temu nie odczuwaliśmy, one nie występowały na znaczącą skalę. We współczesnym społeczeństwie ryzyko i zagrożenia wzmagają się i stają się coraz bardziej odczuwalne dla przeciętnego obywatela. Z tego względu należy większą uwagę badawczą kierować na procesy komunikowania o zagrożeniach, analizować ten, niestety dynamicznie się rozwijający, trend, zebrane bowiem dane i informacje pozwolą uchronić, choćby tylko w pewnym stopniu, obywateli przed pogłębianiem się ich lęków i obaw, które narastają i nie są pożądane ze społecznego punktu widzenia. To odpowiedni moment na podjęcie pogłębionej refleksji na ten temat.

Bibliografia

Publikacje zwarte oraz artykuły w pozycjach zbiorowych

- Andersen P.A., Spitzberg B.H., *Myth and Maxims of Risk and Crisis Communication*, [w:] R.L. Heath, D. O'Hair (red.), *Handbook of Risk and Crisis Communication*, Routledge, New York 2009.
- Burkhart F.N., *Media, Emergency Warnings, and Citizen Response*, Westview Press, Boulder, CO 1991.
- Covello V., Sandman P.M., *Risk Communication: Evolution and Revolution* [w:] A. Wolbarst (red.), *Solutions to an Environment in Peril*, Johns Hopkins Press, Baltimore, MD 2001.
- Działek J., *Kapitał społeczny jako czynnik rozwoju gospodarczego w skali regionalnej i lokalnej w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Friedman S.M., *TMI: The Media Story That Will not Die* [w:] L.M. Walters, L. Wilkins, T. Walters (red.), *Bad Tidings: Communication and Catastrophe*, Erlbaum, Hillsdale, NJ 1989.

- Goban-Klas T., *Media i terroryści. Czy zastraszą nas na śmierć?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
- Golka M., *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Griffin E., *Podstawy komunikacji społecznej*, przeł. M. Tokarz, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Heath R.L., O'Hair D. (red.), *Handbook of Risk and Crisis Communication*, Routledge, New York 2009.
- Jachimowski M., *Regiony periodycznej komunikacji medialnej. Studium prasoznawczo-politologiczne o demokratyzacji komunikacji medialnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2006.
- Lasker R.D., *Redefining Readiness: Terrorism Planning Through the Eyes of the Public*, New York Academy of Medicine, New York 2004.
- Putnam R., *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, przeł. P. Sadura, S. Szymański, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Putnam R., Leonardi R., Nanetti R., *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, przeł. J. Szacki, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 1995.

Artykuły w czasopismach naukowych

- Donahue A., Tuohy R., *Lessons We Don't Learn: A Study of the Lessons of Disasters, Why We Repeat Them, and How We Can Learn Them*, „The Journal of the NPS Center for Homeland Defense and Security” 2006, July, issue 2, vol. II, <https://www.hsaj.org/articles/167> [dostęp: 25.07.2015].
- Norris F.H., Watson M.J., Byrne P.J., Diaz C.M., Kaniasty K., *60 000 Disaster Victims Speak: Part I. An Empirical Review of the Empirical Literature*, „Psychiatry” 2002, No. 60.
- Shaluf I.M., Ahmadun F.R., Mustapha S., *A Review of Disaster and Crisis*, „Disaster Prevention and Management” 2003, No. 12.
- Uramek K., *Taksonomiczne wskaźniki kapitału ludzkiego w wybranych krajach OECD*, „Wiadomości Statystyczne” 2006, nr 2.
- Wray R.J., Kreutler M.W., Jacobsen H., Clements B., Evans R.G., *Theoretical Perspectives on Public Communication Preparedness for Terrorist Attacks*, „Family Community Health” 2004, No. 27.

Źródła internetowe

- Herbert W.R., Collins C.A., Rowland W.B., *An Assessment: Virginia's Response to Hurricane Isabel*, System Planning Corporation, Airlington, VA 2003, http://pub.Sysplan.com/Hurricane_Isabel_Assessment, pdf [dostęp: 30.11.2014].

Streszczenie

Współcześnie żyjemy w społeczeństwie ryzyka, w którym rośnie ilość nieprzewidywalnych zagrożeń. Kluczowym problemem staje się: jak komunikować efektywnie obywatelom o zachodzącym ryzyku i unikać paniki w tym samym czasie? To wymaga profesjonalnego anty-kryzysowego zarządzania, w które winno być włączone wiele instytucjonalnych podmiotów.

W ich obrębie media odgrywają jedną z wiodących ról w sytuacji, gdy występuje zagrożenie/ ryzyko – i w konsekwencji – zachodzi konieczność zarządzania zaistniałą sytuacją. Każde zagrożenie przewidywalne lub nieprzewidywalne wymaga od zespołu zarządzającego tą sytuacją, jak i ze strony obywateli stosowania i przestrzegania zasad i metod, które winne być przekazane obywatelom po to, by opanować sytuację i efektywnie nią zarządzać.

Risk, risk situations – how to communicate efficiently about the threat?

Abstract

Currently we live in the risk society, where the amount of unpredictable threats is growing. The key issue is becoming now: how to communicate efficiently to the citizens about risk and to avoid panic in the same time? It requires a professional anti-crisis management where the variety of institutions should be involved. Among them media are playing one of the most crucial role in situation where the risk is occurring and – as a consequence – it is necessary to manage the whole situation. Each threat predictable or a real one requires from the managers and all people involve in that complexed situation the use of some rules and methods to transfer to the citizen the most important information about the situation to handle and efficiently manage it.

Słowa kluczowe: komunikowanie ryzyka, zagrożenie, społeczeństwo ryzyka, zarządzanie kryzysowe, obywatele w społeczeństwie ryzyka

Keywords: risk communication, threat, risk society, crisis management, citizens of the risk society