

Питер М. Сэндмэн

Расскажите, как это было



Семь уроков

Авария на АЭС “Три-Майл Айленд” (TMI) в Мидлтауне, США, доминировала в глобальных новостях марта и апреля 1979 года. Это событие оказалось “школой” для многих. Один из “учеников” был тогда молодым профессором, который занимался подготовкой материалов о происходящих событиях, и таким образом получал информацию о мире новостей и информационном бизнесе.

Самым прочным воспоминанием, сохранившимся у меня в связи с аварией на АЭС “Три-Майл Айленд”, было то, что это событие позволило мне многое узнать об информировании в кризисных условиях, и это были уроки, сослужившие мне хорошую службу за прошедшие с тех пор более чем 25 лет, и особенно после террористического нападения на Соединенные Штаты 11 сентября. Каковы же некоторые из этих уроков?

1

Внимательно относитесь к информированию

Почти все эксперты сходятся во мнении, что авария на АЭС “Три-Майл Айленд” (ТМІ) не была серьезной. Это не означает, что не была серьезной ее причина. Произошли аномальные события, которые никоим образом не должны были произойти. Результатом моделирования аварийных условий на ТМІ на тренажере фирмы “Бэбкок энд Уилкокс технолоджиз” (B&W) стало полное расплавление активной зоны и подлинная катастрофа; к счастью, реальность была менее консервативна, чем моделирование, выполненное B&W. Так что случившееся можно отчасти уподобить ситуации с пьяным, вслепую успешно перешедшим автомагистраль. С точки зрения воздействия на здоровье людей, входе аварии на ТМІ не произошло ничего особенного. Ужасные события едва не произошли.

Авария на ТМІ ни в коем случае не была единственной едва не случившейся катастрофой в истории ядерной энергетики. (Частота едва не случившихся катастроф и редкость реальных катастроф – среди них Чернобыль является лишь единственной, о которой мы знаем наверняка – указывает или на то, что ядерная энергетика – это недопустимо опасная технология, и мы живем взаимы, или на то, что “глубокошелонированная защита” действует и, как говорят, «чуть-чуть не считается»). Но авария на ТМІ была единственной едва не случившейся катастрофой, которая оставалась в центре общественного внимания в течение многих недель, которая широко и незаслуженно известна как катастрофа общественного здравоохранения, которая все еще является ярким символом ядерных рисков и которая в результате имела разрушительные последствия для самой индустрии.

Что же было сделано не так, как нужно, во время аварии на ТМІ – действительно, по-настоящему неправильно? Неправильным было информирование.

Специалисты по информированию играли в ходе аварии на ТМІ лишь незначительную роль. Я просил Джека Эрбейна, вице-президента по техническим вопросам компании Metropolitan Edison (MetEd), который осуществлял руководство во время аварии, почему он так последовательно игнорировал рекомендации своего специалиста по связям с общественностью, Блэйна Фабиана. (Информирование о рисках еще не было изобретено.) Он сказал мне: “Связи с общественностью – это не реальное поле деятельности. Это не техника. Ими может заниматься любой”. Думаю, что компания MetEd и ядерная индустрия дорого заплатили

Фотография: После аварии 28 марта, на атомную электростанцию на реке Саскуэханна в десятки миль от столицы штата Пенсильвания, в Харрисберге, устремились репортеры со всего мира.

Предоставлено: © 1979, газета «Вашингтон пост». Фотография Джона МакДоннелла. Перепечатано с разрешения.

за такое отношение. И подобное отношение продолжает доминировать в атомной промышленности, способствуя тому, что ошибки в информировании следуют одна за другой. Сторонники ядерной энергетики продолжают «стрелять сами в себя» из-за отсутствия экспертных знаний в области информирования о рисках. (Пожалуй, это мое замечание может выглядеть как самореклама, поскольку я профессионально занимаюсь подготовкой кадров в области информирования о рисках, но я полагаю, что оно все же верно по существу.) Хотя навыками в области информирования о рисках можно овладеть, они не имеют глубоких корней и, конечно же, не даются от рождения среднему инженеру-атомщику.

2

Избегайте необоснованного оптимизма

В первые часы и дни аварии на ТМІ никто не знал наверняка, что происходило. Это подтолкнуло компанию Metropolitan Edison к тому, чтобы представлять ситуацию в более благоприятном свете и делать самые обнадеживающие заявления на основе того, что было известно в то время. Поэтому, когда начали поступать плохие новости, MetEd была вынуждена вновь и вновь обращаться к населению и компетентным органам, заявляя каждый раз, что в действительности “дела обстоят хуже, чем мы думали”.

Это было нарушением важнейшего правила информирования в кризисных ситуациях: всегда избегайте необоснованного оптимизма. Сделайте ваше первое сообщение достаточно осторожным, с тем чтобы более поздние сообщения могли звучать скорее “дела обстоят не столь плохо, как мы опасались”, а не “дела обстоят хуже, чем мы думали”. За прошедшие 25 лет мне приходилось видеть, как бесчисленные корпорации и правительственные учреждения делают одну и ту же ошибку. Ее цена: полностью утрачивается доверие к источнику. И поскольку источник явно приукрашивает ситуацию, у всех остальных возникает тенденция удаться в другую крайность и реагировать слишком остро.

Именно поэтому губернатор штата Пенсильвания Дик Торнберг отдал приказ об эвакуации беременных женщин и дошкольников. MetEd утверждала, что количество радиации, вышедшей за пределы площадки, таково, что нет оснований для какой-либо эвакуации – и, как оказалось, MetEd была права. Но MetEd с самого начала преуменьшала серьезность аварии. Когда руководитель Агентства по управлению в чрезвычайных ситуациях Пенсильвании (РЕМА) неправильно истолковал показания дозиметра в пролетавшем через шлейф вертолете, полагая, что это был, возможно, уровень облучения за пределами площадки, достигающего населенных пунктов, Торнберг даже не перепроверил эту информацию у утратившей доверие энергокомпании (которая могла бы разъяснить ему, что РЕМА неправильно истолковала ситуацию). Он решил, что береженного бог бережет, и отдал приказ об эвакуации.

В отличие от компании Metropolitan Edison, департамент здравоохранения штата Пенсильвания действовал правильно и осторожно. Он был обеспокоен возможностью того, что радиоактивный йод-131 в выбросах из АЭС мог попасть на траву, которой питается молочный скот, и, в конце концов, оказаться в молоке местного производства. За две недели чиновники департамента здравоохранения опубликовали несколько предупреждений, настоятельно призывая людей не пить молоко. Тем временем они продолжали проводить

анализы молока, не находя в нем никакого I-131. Тон их сообщений медленно менялся: вначале “вероятно, в молоке будет присутствовать I-131”, затем “в молоке может присутствовать I-131” и впоследствии “по-видимому, в молоке не содержится I-131, но давайте проведем еще один раунд испытаний для того, чтобы наверняка убедиться в этом”.

Вероятность паники возрастает, когда компетентные органы не полностью искренни в своих усилиях по ее предотвращению.

Когда департамент здравоохранения объявил, что потребление молока безопасно, практически все поверили этому. Хотя проявленная департаментом здравоохранения осторожность привела к тому, что молочная промышленность непродолжительное время несла ущерб, возврат к норме был быстрым, поскольку действия сотрудников этого департамента справедливо рассматривались как направленные на сохранение здоровья людей, а не сиюминутной прибыли молочной промышленности. Это модель поведения для ситуаций BSE и мясоперерабатывающей промышленности, SARS и туристической индустрии, птичьего гриппа и птицеводства.

3

Не лгите и не говорите полуправды

Компании и правительственные учреждения всячески стремятся избежать явной лжи, но они обычно считают себя вправе делать заявления, являющиеся технически точными, но вводящими в заблуждение – особенно в кризисных ситуациях, когда они пытаются успокоить людей. Не говоря уже об этической стороне проблемы, такая стратегия оборачивается против них самих. Люди узнают вторую половину истины или просто понимают, что с ними не откровенны, и это усугубляет их обеспокоенность. Паника в кризисных ситуациях возникает редко; люди часто испытывают панические настроения, но обычно им удается действовать рационально и даже альтруистично. Паника – как это ни парадоксально – более вероятна в тех случаях, когда компетентные органы не полностью искренны в своих усилиях по ее предотвращению.

Ситуация на АЭС в центральной Пенсильвании была весьма серьезной. Система аварийного охлаждения активной зоны реактора была по ошибке выключена; как предполагали, водородный пузырь в конструкции защитной оболочки мог взорваться, что привело бы к разрушению корпуса активной зоны и ее расплавлению. И вот в разгар этого кризиса, когда ряд процессов протекал нештатно, MetEd выпускает сообщение для печати, в котором говорится, что станция “расхолаживается в соответствии с проектом”.

Несколько месяцев спустя я спросил директора по связям с общественностью, как он может обосновать такое заявление. Он объяснил, что АЭС проектируются с учетом возможности серьезных аварий. Ее конструкция предусматривает защиту населения даже в случае нештатного протекания многих процессов. Поэтому, даже хотя многие процессы

на АЭС ТМІ были нештатными, станция, несмотря на это, “расхолаживалась в соответствии с проектом”. Не приходится и говорить, что его утверждение о том, что он в действительности не лгал, не смогло предотвратить нанесения репутации компании непоправимого ущерба в результате его вводящего в заблуждения заявления.

4

Исходите из того, что средства массовой информации будут предоставлять информацию в максимально обнадеживающей форме

В нормальной обстановке журналисты имеют тенденцию преподносить новости как можно более драматически; стремление к сенсациям у них в крови. В кризисных ситуациях дело обстоит иначе – в таких случаях журналисты объединяются с источниками информации в тщетных усилиях успокоить людей, предоставляя им информацию в максимально обнадеживающей форме.

Комиссия Кемени (комиссия правительства США, созданная для расследования аварии на ТМІ) проводила контент-анализ освещения событий радиовещательными, телеграфными агентствами и основными газетами во время первой недели аварии на ТМІ в 1979 году. Ожидания Комиссии обнаружить стремление к сенсационности не подтвердились. Из всех сообщений СМИ, которые были четко либо тревожными, либо обнадеживающими, обнадеживающими оказались 60%. Если же говорить только о технических вопросах, отбросив сообщения о недостаточном информационном обеспечении и общие выражения опасений со стороны местных граждан, то преобладание обнадеживающих над тревожными “техническими” заявлениями выражается соотношением 73% к 27%. В то время положение дел, конечно же, не представлялось в подобном свете – по меньшей мере, в силу трех причин.

① Напуганные люди более склонны воспринимать отрицательную информацию, чем положительную; Винсент Ковелло, директор Центра по информированию об уровнях риска в Нью-Йорке, утверждает, что в кризисной ситуации для того, чтобы уравновесить одну плохую новость, требуется три хороших.

② Информация о том, что нечто, что ранее казалось безопасным, может быть или не быть опасным, естественно, вызывает у людей тревогу почти независимо от объема внимания, уделяемого этим двум сторонам. (Представьте себе, что сегодня вечером вы прочитали информацию о том, что ученые не могут решить, являются ли канцерогенными ваши любимые продукты питания.) Таким образом, социолог Аллан Мазур установил, что страхи общества в отношении опасных новых технологий пропорциональны объему их освещения в СМИ, не их характеру. Авария на ТМІ наделала много шума; даже если содержание соответствующей информации было обнадеживающим, тревогу вызывало уже само количество этой информации.

③ Что наиболее важно, чрезмерно обнадеживающие материалы вызывают тревогу. Общественность, и особенно местная общественность, могла сказать, что власти были глубоко озабочены и находились в сильном замешательстве; в этом контексте выступления по телевидению, когда настойчиво утверждалось, что станция расхолаживалась в соответствии с проектом и все находилось под контролем, только усугубляли негативное восприятие ситуации.

Репортеры в ходе аварии на ТМІ были непрочь обвинить свои источники в «придерживании» информации. Но они

неохотно сообщали – и даже неохотно упоминали – о том, как часто их источники сами не знали того, что происходит, и насколько они были напуганы тем, что может случиться далее.

5

Стремитесь, чтобы информация была простой

Необходимость давать простые объяснения сложным явлениям – это не просто аксиома информирования в кризисных ситуациях; этот принцип имеет фундаментальное значение для любого вида информирования. Но в кризисной ситуации изменяются два аспекта. Во-первых, слушатели, когда они расстроены, хуже воспринимают сложные формулировки. Безразличные люди просто прекращают слушать, когда не могут понять, что им говорят; заинтересованные люди просят разъяснений. Но напуганные или рассерженные люди полагают, что вы пытаетесь их обмануть, и поэтому их испуг и гнев усиливаются.

Вторая причина, по которой сохранение простого стиля изложения столь важно в случае кризисных ситуаций, заключается в следующем: информаторы имеют тенденцию говорить более сложно, когда они расстроены. Отчасти это происходит бессознательно; беспокойство заставляет вас прикрываться громкими словами и вычурными предложениями. Отчасти это делается преднамеренно. Чиновники комиссии по ядерному регулированию на АЭС “Три-Майл Айленд” опасались (как оказалось, ошибочно), что водородный пузырь в защитной оболочке может взорваться и произойдет расплавление активной зоны. Когда они сообщали о такой возможности журналистам, их формулировки были столь многосложны, что репортеры полагали, что они отрицают, а не подтверждают ее.

Уровень технического жаргона во время ТМІ был фактически даже более высоким, когда эксперты общались с населением и средствами массовой информации, чем в случаях, когда они общались друг с другом. Расшифровки срочных телефонных переговоров между инженерами-атомщиками было зачастую проще понять, чем стенограммы пресс-конференций. Они говорили один другому: “Похоже, произошло существенное повреждение активной зоны” – а затем то же самое сообщалось средствами массовой информации настолько техническим языком, что ни один репортер не понимал, о чем идет речь.

Безусловно, жаргон является подлинным инструментом профессиональной связи, передавая значение происходящего (для тех, кто имеет необходимую подготовку) точно и кратко. Но он также служит в качестве своего рода членской карточки – признака различия в статусе между специалистом и всеми остальными. И, особенно во время кризиса, он является способом избежать впечатления напуганности и уклониться от сообщения пугающей информации.

6

Обращайте внимание на негодующих

Репортеры – довольно «толстокожая» группа, когда речь идет об опасности – это люди, автоматически

устремляющиеся к месту любой катастрофы. Но во время аварии на ТМІ они были напуганы. Это был один из немногих случаев, когда при мне солидная группа репортеров бросилась к пресс-секретарю и потребовала вывезти их подальше от места события.

Ясно, что местные жители были даже еще более склонны считать эту аварию ужасающей (хотя следует отметить, что, как обычно, не было никакой паники). Наибольшим источником возмущения во время аварии на ТМІ было, несомненно, недоверие – растущее ощущение того, что наверняка все должностные лица MetEd, а возможно, также и чиновники КЯР не говорили всего, что им было известно. (Понимание, что они не знали всего, что им следовало знать, пришло позднее. Чиновники могли бы избежать многих выдвинутых против них после кризиса обвинений, подтвердив отсутствие твердой информации и все то, что им хотелось бы знать, но чего они тогда не знали.) Как это обычно бывает в случае кризисов, недоверие служило пищей для страхов. Однако в ходе аварии на ТМІ было большое количество других элементов, вызывавших негодование.

К ним относятся:

Осведомленность. Несогласие между экспертами – это аспект осведомленности, вызывающий даже большее возмущение и страхи, чем обычная неопределенность, причем в отношении последствий низких уровней излучения для здоровья людей несогласие между экспертами широко распространено. Некоторые эксперты утверждают, что даже весьма незначительное облучение может приводить к раку; другие настаивают, что малые дозы облучения на самом деле полезны для здоровья (так называемая гипотеза гормезиса).

Еще один аспект проблемы осведомленности об излучении – это невозможность обнаружить его без технических средств. Многие репортеры во время аварии на ТМІ носили радиационные дозиметры – привилегия, которую имели лишь немногие из обычных граждан. Но, даже имея дозиметры, они нервничали. Один репортер сказал мне, что он чувствовал бы себя намного более комфортно, если бы излучение было не невидимым, а фиолетовым. Другой, старый военный корреспондент, заметил: “На войне вы боитесь, что вас подстрелят. Здесь ужасна тревога, что вас уже подстрелили”.

Контроль. Один из наиболее важных – и трудных – способов помочь людям справиться с кризисом заключается в том, чтобы предложить им что-то делать. Репортеры были заняты во время аварии на ТМІ, и это помогало им справляться со страхами. С другой стороны, местным жителям не оставалось ничего другого, как следить за средствами массовой информации и переживать. Это чувство полной беспомощности порождает массу новых страхов. Одной из рассмотренных и отклоненных контрмер была раздача йодистого калия (KI). Этот препарат насыщает щитовидную железу йодом; если бы в ходе аварии на ТМІ произошел массивный выброс радиоактивного йода (как оказалось, такого выброса не было), с помощью KI, возможно, удалось бы предотвратить некоторое число заболеваний раком щитовидной железы. Однако реальным вопросом был вопрос информирования. Не напугала бы раздача KI людей, заставляя их подозревать, что могли иметь место серьезные радиационные выбросы, или же она могла вселить в них уверенность, позволяя им что-то сделать для своей защиты?

Первый аргумент оказался более весомым, и КИ остался на складе.

Страх. Смерть от рака особенно ужасна. И среди канцерогенов излучение является особенно ужасным источником болезни. Эксперты подсчитали, что макрочастицы и другие загрязняющие вещества, обычно содержащиеся в атмосферных выбросах на территории вокруг АЭС “Три-Майл Айленд” 25 лет тому назад, были более опасны для жизни, чем количество радиации, фактически высвободившейся во время аварии на ТМІ. Поэтому авария, приведшая к временной остановке некоторых фабрик, возможно, даже улучшила здоровье местных жителей! Несмотря на эти данные, я все еще ежегодно получаю два - три телефонных звонка и письма по электронной почте от людей, живущих рядом с ТМІ или рассматривающих возможность переезда в этот район, с просьбами сообщить, безопасно ли это. И многие по-прежнему убеждены, что это небезопасно.

Запоминаемость. Тема ядерной катастрофы обыгрывается в научной фантастике с начала 1950-х годов. Почти каждый, кто пережил аварию ТМІ, уже знал, как бесчисленные ядерные реакторы выходили из-под контроля – в кино, в романах, в комиксах. Поэтому было легко поверить в то, что едва не произошло расплавление. Не помогло и то, что только что вышел на экраны «Китайский синдром» – кинофильм о катастрофе на АЭС. Гарольд Дентон, старший руководитель, которого КЯР направила на площадку, выкроил вечер, чтобы посмотреть этот фильм в Харрисберге; вместе с ним на киносеанс пошли несколько сотен репортеров (в том числе и я).

7 Поддерживайте диалог

Большинство правительственных учреждений и корпораций реагируют на кризисные ситуации, ограничивая распространение информации. Будучи напуганными тем, что неподходящие люди могут сказать не то, что требуется, они назначают одного или двух представителей и издают предписание о том, что никто больше не должен заниматься никаким информированием. Стремясь осуществить эту централизованную стратегию информирования, они почти или вовсе ничего не делают для информирования остальной части организации.

Конечно же, разрешение многим представителям заниматься информированием имеет и обратную сторону, поскольку мантра (заклинание) большинства экспертов по информированию об уровнях риска гласит: “выражайте одинаковое мнение”. Но я думаю, что недостатки подхода одинакового мнения перевешивают преимущества. Этот подход почти всегда оказывается неудачным, так же, как он оказался неудачным и в ходе аварии на ТМІ. Репортеры записывали номерные знаки автомобилей служащих MetEd, добывали их адреса и дозванивались им домой после работы.

В конечном итоге, со многими удавалось поговорить – хотя то, что они знали, было отрывочным и зачастую ошибочным. Между тем у самих назначенных заниматься информированием сотрудников КЯР и энергопредприятия возникали трудности с получением обновленной

информации; те, кто располагал ею, были слишком заняты на борьбе с аварией, чтобы проводить для них брифинги. (Отсюда урок: на месте событий должны иметься технические эксперты, которым поручено осуществлять двухстороннюю связь между теми, кто управляет кризисом и теми, кто разъясняет ситуацию.) Правительство штата считало, что его собственная информация была настолько неполной, что пресс-секретарь Пол Критчлоу попросил одного из своих сотрудников фактически выполнять функции репортера, пытаясь узнать то, что происходило, с тем чтобы Критчлоу мог затем информировать СМИ и губернатора.

Если официальные источники утаивают информацию, мы добываем ее из неофициальных источников; если официальные источники озвучивают одно и то же мнение, мы чуем неладное и все настойчивее ищем другие мнения... и находим их.

В то время как энергокомпания и федеральное правительство старались выдавать одинаковую информацию, местное антиядерное движение вообще прекратило информирование. Во время аварии сотни репортеров звонили в расположенный в Харрисберге офис ТМІ Alert – основной антиядерной группы в данном районе. Включался автоответчик, сообщавший, что сотрудники покинули город по соображениям безопасности.

В сегодняшнем мире, где освещение новостей ведется 24 часа/7 дней в неделю и где существует Интернет, информационный джин вырвался из бутылки. Если официальные источники утаивают информацию, мы добываем ее из неофициальных источников; если официальные источники озвучивают одно и то же мнение, мы чуем неладное и все настойчивее ищем другие мнения... и находим их. Но 25 лет назад в центральной Пенсильвании кризисная информация также не контролировалась. Как любит отмечать моя жена и коллега Джоди Лейнард, даже в эпоху до Гутенберга каждый в средневековых деревнях знал, когда называют неприятности. Информационный джин никогда не сидел в бутылке. Предоставление людям информации и возможности говорить – более мудрая стратегия, чем удерживание их в неведении в надежде, что они будут молчать.

Питер М. Сэндман - выдающийся консультант и оратор по вопросам информирования о рисках, работающий в Принстоне, шт. Нью-Джерси, США. Он является профессором экологии человека в Университете Рутгерса и профессором экологической и общественной медицины в Медицинской школе Роберта Вуда Джонсона. Дальнейшие сведения о подходе д-ра Сэндмана в области информирования о рисках можно найти на сайте: www.psandman.com. Адрес электронной почты: peter@psandman.com

*Настоящая статья подготовлена на основе работы, опубликованной в журнале *Safety at Work* (апрель 2004), www.safetyatwork.biz.*