

Acta hygienica, epidemiologica et microbiologica
Číslo 1/2005

Vybrané kapitoly o komunikaci rizika

**Manuál pro potřeby orgánů veřejného zdraví,
zdravotních ústavů a dalších organizací,
zabývajících se kvantitativním hodnocením zdravotních rizik**

Praha, březen 2005

Předseda redakční rady: doc. MUDr. L. Komárek, CSc.
Členové: prof. MUDr. V. Bencko, DrSc., MUDr. J. Mika,
RNDr. F. Rettich, CSc., Mgr. J. Veselá, MUDr. J. Volf, Ph.D.

Vydává Státní zdravotní ústav v Praze
ISSN 0862-5956

ACTA HYGIENICA, EPIDEMIOLOGICA ET MICROBIOLOGICA
Číslo 1/2005 - 1. vydání - březen 2005

Vybrané kapitoly o komunikaci rizika

Manuál pro potřeby orgánů veřejného zdraví, zdravotních ústavů a dalších organizací, zabývajících se kvantitativním hodnocením zdravotních rizik

Autoři: Zdeněk Šmerhovský, Miroslav Cikrt, Jarmila Vavřinová,
Karel Landa - SZÚ - Centrum pracovního lékařství

Vytiskl: Ústav jaderných informací, Praha 5 - Zbraslav
Elišky Přemyslovny 1335

Vychází nepravidelně 7-8x ročně
Náklad 540 výtisků

Vydal Státní zdravotní ústav, 100 42 Praha 10, Šrobárova 48

Tel. redakce: 267082288, e-mail: ahemszu@szu.cz

Obsah:

Předmluva	4
Co je komunikace rizika	5
Stereotypy o komunikaci rizika	9
Co je program komunikace rizika	11
Nejdůležitější pravidla pro komunikaci o rizicích	16
Faktory ovlivňující vnímání a přijatelnost rizika	20
Design a implementace programu komunikace	24
Hodnocení programů komunikace o rizicích	34
Závěr	38
Literatura	39

Předmluva

Právo společnosti na ochranu před nebezpečím souvisejícím především s některými výrobními aktivitami má různé projevy. Legislativně je podchycena povinnost zaměstnavatelů hodnotit možné zdravotní dopady, jak pro osoby přímo zahrnuté do výrobního procesu, tak pro obyvatelstvo, které vyrobené produkty užívá nebo které může být zasaženo škodlivinami uvolňovanými při výrobě do (životního) prostředí. Této části rizikové analýzy, tj. kvantitativnímu hodnocení zdravotních rizik, byla v ČR v posledních 10-15 letech věnována značná pozornost a i další legislativní aspekty managementu rizika jsou obstojně ošetřeny. Je proto s podivem, jak málo pozornosti jsme dosud věnovali problematice způsobu komunikace rizika směrem k laické veřejnosti a jiným orgánům státní správy, vedení jednotlivých firem apod. S velkou pravděpodobností má pokles autority hygienické služby své příčiny nejen v měnícím se společenském klimatu a legislativním prostředí, ale i v tom, že hygienici na nejrůznějších úrovních podceňují zásady správné a efektivní komunikace. Některé příčiny tohoto stavu jsou viditelné na první pohled, jiné jsou skryté, až by se dalo říci kulturně podmíněné. Mezi zjevné problémy současnosti patří zcela nepochybně naprostý nedostatek systematického tréninku v oblasti komunikace a často i nedostatečná profesionální úroveň osob, které se tohoto úkolu chápou. K méně zjevným příčinám, ale také již mnohokrát pojmenovaným, patří „rakousko-uherské“ úřednické manýry, dále „zdokonalované“ v období totalitního režimu, kdy státní úředník rozhodoval pohodlně z pozice síly a nikoliv na základě společenského konsenzu.

Chceme-li vrátit hygienické službě autoritu, která jí po právu náleží i v demokratické společnosti, pak jedinou cestou je přesvědčivé vystupování směrem navenek, k čemuž je nutné zvládnout základní komunikační schopnosti. Jak vyplývá z dalšího textu, správná komunikace však není pouze otázkou vytváření si důvěryhodného „image“, ale v českém prostředí to také znamená významné změny stylu práce s dotčenými komunitami a vysoký stupeň odborné způsobilosti.

Předkládaný výběr článků si neklade za cíl pokrýt celou problematiku komunikace rizik, ale zaměřuje se především na způsob komunikace dlouhodobých zdravotních rizik. Proto se například nezabýváme problematikou rizika úrazů či nehod.

Základní motivací k vzniku tohoto manuálu bylo přesvědčení, že správně vedený dialog o rizicích je pro společnost vždy lepší, než jejich zastírání. Jsme přesvědčení, že komunikace rizik je z dlouhodobého hlediska hlavní strategický nástroj, kterým je možné systematicky zlepšovat pozici hygienické služby ve společnosti. Za úspěch budeme považovat, rozproudí-li se v tomto směru věcná debata.

Autoři

Co je komunikace rizika

V oblasti veřejného zdraví se komunikací obvykle myslí proces, kterým se prostřednictvím komunikačního kanálu přenáší informace pocházející z určitého zdroje, v tomto kontextu často označovaná jako vzkaz, k příjemci, kterým je obvykle skupina individuí, s cílem tuto informaci sdílet. Komunikace může mít podobu psanou, verbální i nonverbální. Termínem komunikační kanál se označuje mechanismus, kterým se informace přenáší od zdroje na místo určení. Mezi komunikační kanály patří interpersonální komunikace (komunikace z očí do očí), rozhlasové a televizní vysílání, tisk (noviny, časopisy, plakáty, billboardy, příručky, letáky), webové stránky a řada dalších (Modeste and Tamayose 2004).

OECD pak pod komunikací rizika rozumí v užším slova smyslu jakoukoliv výměnu informací o věcech týkajících se zdraví a životního prostředí mezi zainteresovanými stranami, mezi které se řadí individua, sociální skupiny, podnikatelské subjekty a různé úrovně státní správy. Kterákoliv ze zúčastněných stran může tuto aktivitu zahájit (OECD 2002). Výbor pro percepci a komunikaci při U.S. National Research Council vidí komunikaci rizik jako interaktivní proces výměny informací a názorů mezi individui, skupinami a institucemi, zahrnující vzájemnou opakovanou výměnu informací o povaze rizika a i dalších informací, které již nemusí být přímo o rizicích, které však vyjadřují související zájmy, názory a reakce na informace o riziku a také na jednotlivé kroky přijímané za účelem kontroly těchto rizik. Z definice komunikace rizika tak vyplývá, že to je reciproční proces a nikoli pouze zájem na vývoji technik jak účinně prezentovat jenom svoji pravdu (US NRC 1989).

V širším slova smyslu se pod pojem komunikace rizika zahrnuje dnes již vědecká disciplína o tom, jak rozumět technologickým rizikům a rizikům vyplývajícím z vědeckého pokroku a jak o těchto rizicích informovat jednotlivé sociální a politické struktury. Tato nově vznikající disciplína je velmi mladá. Její kořeny se datují do r. 1969, kdy Stars publikuje v Science článek nabízející vědecký základ, jak stanovit pro veřejnost přijatelný práh rizika (Stars 1969). Hlavní motivací pro výzkum této oblasti v 70. letech 20. stol. byl zájem veřejnosti ve vyspělých demokratických zemích o bezpečnost nukleárních zařízení a řada odborníků se pokusila popsat obecné principy, kterými se veřejnost řídí při rozhodování o tom, je-li riziko přijatelné nebo nikoli. Dominující představou bylo, že komunikaci rizika lze postavit na statistice úmrtnosti, kdy se vycházelo z myšlenky, že podaří-li se určité riziko zredukovat pod hranici 1 úmrtí navíc v populaci o velikosti 1 000 000 obyvatel, pak je takové riziko prakticky nulové a tudíž by mělo být pro společnost přijatelné. (V anglosaské literatuře se tento předpoklad označuje také jako „de minimis risk principle“). Selhání tohoto způsobu komunikace však ukázalo, že společenská přijatelnost rizika je problém mnohem komplexnější, než by vyplývalo z pouhé jeho velikosti.

Výzkum, jak komunikovat o rizicích, vedl v 80. letech k poznání, že teorie o tom, jak úspěšně komunikovat o zdravotních rizicích, nesmí ignorovat hodnotové systémy těch, kterým je vzkaz určen, ať už jde o jednotlivce, organizované i neorganizované společenské skupiny, podnikatelské subjekty nebo státní instituce. Bez ohledu na názorová východiska, existuje v současnosti všeobecná shoda v tom, že riziko, resp. jeho přijatelnost, je vnímáno prizmatem toho, jakou hrozbu představuje pro sociální vztahy a normální sociální aktivity (Vlek and Stallen 1981, Douglas 1986, Slovic 1987).

Zkušenosti s reakcemi veřejnosti na informace o rizicích jsou jednoznačné v tom, že veřejnost věnuje jen malou pozornost pravděpodobnostní stránce rizika. V její reakci dominují emoce jako je pocit pobouření, zatímco odborná veřejnost tuto stránku obvykle zcela ignoruje (Covello 1988b). Vzhledem k naprosto odlišným východiskům pak není nijak překvapivé, že laická veřejnost posuzuje závažnost rizik velmi odlišným způsobem než veřejnost odborná (Covello 1988b, Slovic 1987). Odborníci se při hodnocení rizika pohybují ve vědeckých kategoriích a používají k jeho hodnocení jazyk vědy. Hodnotí povahu vlastního rizika (druh účinku, zdravotní jev, druh škod atd.), pravděpodobnost, s jakou se hodnocený jev vyskytuje a počet lidí, který může být postižen (Groth 1991). Pro většinu laické veřejnosti jsou však kvantitativní termíny jako pravděpodobnost nebo velikost rizika málo srozumitelné a důležitost připisují jiným, kvalitativním kritériím jako je dobrovolnost či nedobrovolnost vystavení se riziku, jeho kontrolovatelnost, možnost jeho redukce či eliminace atd.

V současnosti se vyspělé demokratické společnosti dostávají do vývojové fáze, kdy se podíl veřejnosti na politických rozhodovacích procesech neustále zvyšuje a zodpovědnost za rozhodování přechází stále více na osoby, které nejsou (ani nemohou být) v příslušných oblastech odborníky. Kvalita rozhodnutí je tak bezprostředně závislá na formě a systému, v rámci kterého se těmito lidem dostávají důležité informace. K tomuto poznání dospívají postupně jak odborníci specializovaní na jednotlivé oblasti, tak politici. Další motivace k prohlubování znalostí jak o rizicích komunikovat (a o komunikaci obecně) přichází z několika stran. V některých zemích byla v tomto směru přijata příslušná legislativa, která vedla k dalšímu výzkumu. Často stojí za snahou poznat efektivní způsoby komunikace snaha překonat odpor namířený proti jednotlivým rozhodnutím. Významným aspektem se stává potřeba sdílení moci (a nebo zodpovědnosti) mezi vládou a angažovanou veřejností a také potřeba státu mít k dispozici efektivní alternativy k direktivnímu způsobu kontroly.

Cílem komunikace rizik však v žádném případě není prosazování vlastního zájmu prostřednictvím manipulace veřejného mínění. V demokratické společnosti je skutečným cílem komunikace napomoci porozumět důvodům, které vedly nebo vedou ke konkrétním rozhodnutím tak, aby pokud možno všechny zúčastněné subjekty měly možnost dospět v dané věci k vyváženému názoru, který odráží jak skutečné důkazy, které jsou v danou chvíli k dispozici,

tak jejich zájmy a preferované hodnoty. Komunikování o rizicích by tedy nemělo být chápáno pouze jako příležitost jak přesvědčit zúčastněné subjekty či veřejnost o tom, že názor instituce, kterou jako osoba zprostředkovávající komunikaci reprezentují, je správný.

Volba vhodného způsobu komunikace především směřem k laické veřejnosti je nejen technickou otázkou, ale do značné míry i uměním. Cílová populace má jen velmi omezené představy o metodách používaných pro hodnocení zdravotních rizik. Většina lidí má naprosto mlhavé představy o rozdílech mezi nebezpečností chemické látky (nebezpečnost je vlastností látky) a rizicích, která jsou podmíněna nejen vlastnostmi látky (její nebezpečností), ale i velikostí a charakterem expozice lidské populace, která je závislá na mnoha dalších okolnostech. Pro část veřejnosti je obtížné porozumět skutečnosti, že existují akutní, relativně dobře měřitelná rizika a rizika, resp. účinky expozice chemickým látkám, které jsou obtížně pozorovatelné, objevují se až po dlouhé době a jejich měření není snadné. Efektivní komunikace o rizicích je dále komplikována skutečností, že skutečné riziko je obvykle závislé na interakcích s řadou dalších faktorů fyzikální, chemické, sociální a psychologické povahy (např. prvky životního stylu, výživa, kouření atd.).

Dalším zdrojem nepochopení je zaměňování role jednotlivých subjektů v procesu rizikové analýzy a především v jeho posledním kroku, v managementu rizika – dobrovolné aktivity výrobců, kontrolní aktivity nestátních organizací a kontrolní a regulační aktivity státu. Veřejnost si často není ani vědoma své vlastní role a možností při výběru a aplikaci vhodných nástrojů k regulaci rizik. Obtížné bývá vysvětlit, že v některých případech se povoluje výroba či spotřeba produktů, které s sebou určitá rizika nesou, kdy ale prospěch z užívání těchto látek daleko související rizika převažuje.

Kombinace omezených znalostí na straně jedné a vysoké angažovanosti na straně druhé pak může vyústit v něco, co lze jen ztěžko považovat za efektivní řešení. Proto by efektivní komunikace rizik měla podle OECD zahrnovat následující okruhy problémů (OECD 2002):

- Zvyšování povědomí o základech hodnocení rizik, včetně způsobu stanovování priorit
 - Základy pro výpočet pravděpodobnosti, koncept stochastických účinků
 - Rozdíly mezi rizikem a nebezpečností
 - Základní principy odhadování rizika rakoviny a dalších nemocí vzbuzujících zájem veřejnosti
 - Základy odhadování dlouhodobých účinků
 - Interakce mezi účinky chemických látek a dalšími faktory
 - Problémy představované nejistotami při odhadování rizik
- Systematické zvyšování důvěry v instituce, poskytující informace o rizicích

- Rozdíly v komunikaci podmíněné
 - Diverzitou angažovaných jednotlivců, komunit, ekonomických subjektů
 - Kulturně podmíněné rozdíly v komunikaci a managementu rizik

Efektivní komunikace se může stát základem pro úspěšný a zodpovědný program managementu rizika. Pomocí efektivní komunikace lze dosáhnout:

- Toho, že veřejnost si riziko uvědomuje a chová se odpovídajícím způsobem
- Vybudování důvěry veřejnosti v opatření přijímané ke kontrole a redukci rizika
- Porozumění tomu, co je pro veřejnost přijatelné riziko
- Rozšíření správných, přesných a vhodných informací, takže dotčené subjekty mohou volit alternativy, které splňují jejich vlastní kritéria akceptovatelnosti rizika.

Na to, jak správně komunikovat o rizicích neexistuje žádná kuchařka či jednoduchý návod. Ani pečlivé sledování instrukcí, které se objevují v tomto textu a které jsou přebrány ze zahraničních zdrojů, úspěch v komunikaci nezaručují. Při komunikaci se snažíme o racionální dialog o prospěchu lidských aktivit a o rizicích s tím spojených. Tento text sumarizuje zkušenosti mnoha institucí a dává základní představu, jakých pravidel hry se je přitom třeba držet. Žádná pravidla hry však nezaručují, v co dialog vyústí (OECD 2002) .

Stereotypy o komunikaci rizika

Na přelomu 80. a 90. let se ve Spojených státech intenzivně zabývali faktory, bránícími vývoji a implementaci efektivních komunikačních programů (Chess 1988, Lum 1994). Z tohoto výzkumu překvapivě vyplynulo, že řada těchto faktorů je subjektivní povahy. Agency for Toxic Substances and Disease Registry (ATSDR) diskutovala řadu stereotypů, kterými různé instituce zdůvodňovaly absenci vlastních komunikačních programů. Pro a proti programům komunikace rizik padaly nejčastěji následující argumenty:

Nejčastěji uváděným důvodem pro absenci vlastního programu komunikace rizika byl uváděn nedostatek času a prostředků. Proti tomu bylo namítáno, že problém není ve velikosti zdrojů, ale v plánování jejich využití a schopnosti komunikovat efektivně. Za velkou chybu se považovala skutečnost, že instituce ve své činnosti neplánovaly dostatečný čas a prostor pro práci s veřejností přesto, že by mělo platit obecné pravidlo, že veřejnost by měla být do projektů hodnocení zdravotních rizik zasvěcována od samého počátku. To se považuje za jeden z úhelných kamenů budování důvěry mezi institucí a veřejností.

Existuje zakořeněná představa, že informace o možných rizicích ve veřejnosti vyvolá místo uklidnění situace neúměrnou, iracionální reakci a nekonstruktivní přístupy. Přitom však věci fungují spíše obráceně a jedním z prostředků jak snížit potenciál pro veřejné pobouření je dát lidem možnost, aby vyjádřili své obavy. Kromě toho je nemyslitelné, že komunikace o rizicích bude úspěšná, pokud neznáte převažující nálady a to, co lidi skutečně trápí.

Často se objevuje tvrzení, že komunikace nemá zdaleka takový význam jako vzdělání a že pokud by lidé znali skutečné riziko, pak by ho i akceptovali. Tento argument pro odmítání programů komunikace rizik ukazuje na to, že instituce má problém s tím, jak předkládá veřejnosti data a jakým způsobem je vysvětluje. Každá komunikace rizik v sobě zahrnuje i edukační prvky.

Zásadní chybou v argumentaci institucí bývá, že nemohou veřejnost informovat o rizicích dříve, než jí můžou nabídnout i možná řešení. Tento argument je zásadně scestný. Opožděné informování veřejnosti vede ve svých důsledcích ke ztrátě důvěryhodnosti instituce a obnova jednou ztracené důvěry je téměř nemožná. Naopak, do procesu výběru vhodné strategie jak kontrolovat riziko je třeba veřejnost přímo zaangažovat a diskutovat s ní alternativy, které se nabízejí.

Někdy se namítá, že problém, který je předmětem komunikace je natolik složitý, že mu veřejnost nemůže rozumět. V situaci, kdy dojde při komunikaci k projevům nesouhlasu je však třeba pečlivě rozlišovat s čím veřejnost nesouhlasí – jde-li o nesouhlas s politikou instituce (celkový přístup, názorová východiska, strategie managementu rizika) nebo o neporozumění v důsledku nepochopení náročných technických otázek a řešení.

Mezi principiálně chybná východiska při odmítání programů komunikace patří argument, že o technických řešeních mají rozhodnout odborníci. Tento argument je variantou předcházejícího, který považuje problémy pro společnost za příliš složité. V zastupitelské demokracii je však přímo v rozporu s principy, na kterých demokracie stojí – veřejnost má nezadatelné právo podílet se na rozhodovacím procesu. Aby její účast na rozhodování mohla být efektivní, pak potřebuje i příslušné informace. Proto je přímo povinností, aby veřejně zdravotní instituce informace o rizicích a jejich možných řešeních zpřístupnily, šířily a odpovídajícím způsobem reagovaly na odezvu veřejnosti. Na vývoji strategie je třeba zaangažovat veřejnost a odborný personál s co nejširším profesionálním rozhledem.

Dalším, zjevně neudržitelným argumentem je, že komunikace o rizicích není naše zodpovědnost. Speciálně veřejně zdravotní instituce mají primární zodpovědnost před veřejností, což sebou přináší nutnost s veřejností o vlastní činnosti také komunikovat. Jako „veřejní činitelé“ se tak musíme učit zařadit komunikaci mezi nástroje, s kterými pracujeme.

Některé instituce vyjadřují obavu, že pokud veřejnosti nabídneme prst, utrhne nám ruku. Zkušenosti jsou ale spíše opačné, pokud veřejnosti nasloucháte a vyhovíte jejím potřebám, pak je jen malé riziko, že veřejnost bude své požadavky neúměrně stupňovat. V každém případě není možné zahájit s veřejností poziční válku, zakopat se a svádět bitvu o každou píď. Výsledek může být jen jeden – úplná ztráta důvěry a selhání komunikace.

Zakořeněnou představou bývá i to, že pokud se instituce bude řídit názory veřejnosti, pak se finanční a další zdroje utápějí neefektivně v řešení problémů, které pro veřejnost žádné velké riziko nepředstavují. Abyste se takovému problému vyhnuli, pak je třeba sledovat názory veřejnosti od samého počátku a průběžně vyhodnocovat potenciál pro kontraverze a upozorňovat na nepřiměřené soustředění pozornosti na podružné problémy.

Závažným problémem pro komunikaci rizik se stává také vztah instituce ke skupinám aktivistů. Ty jsou často vnímány jako subjekty, které pouze úmyslně rozdmýchávají problémy a schválně na ně upozorňují. Na druhé straně je třeba ale vidět, že to jsou právě aktivisté, kteří jsou schopni formulovat, z čeho má veřejnost největší obavy. I když se může stát, že tyto skupiny sledují vlastní cíle nebo že mohou být zneužity, většina těchto skupin jedná racionálně a zodpovědně. Vždy je lepší s těmito skupinami spolupracovat než se stavět proti nim.

Co je program komunikace rizika

Komunikace rizika je jakákoliv výměna informací o věcech týkajících se zdraví a životního prostředí mezi zainteresovanými stranami, kam se řadí zainteresovaná individua, sociální skupiny, podnikatelské subjekty a státní správa. Kterákoliv ze zúčastněných stran může tuto aktivitu zahájit. Vstup do tohoto procesu s sebou pro každou zúčastněnou stranu přináší také povinnost, vzít na sebe určité zodpovědnosti. Vzhledem k explicitní povinnosti státu ale i podnikatelských subjektů chránit zájmy veřejnosti, je správná a včasná komunikace rizik především jejich povinností. Z postavení jednotlivých subjektů, podílejících se na komunikaci o rizicích vyplývá i rozsah jejich zodpovědností (OECD 2002).

Průmysl, výrobci a asociace, které je reprezentují mají primární zodpovědnost za rizika spojená se spotřebními produkty, za rizika spojená s jejich výrobou a za látky, které jejich výrobky obsahují.

Stát nese spoluzodpovědnost za tu skupinu produktů a výrobní procesy, které jsou předmětem regulace. Primární odpovědností státu jsou rizika ohrožující lidské zdraví a životní prostředí (člověka i ostatních druhů), zvláště tam, kde se na jejich vzniku podílejí multifaktoriální příčiny.

Hlavním úkolem angažovaných společenských a nevládních organizací je upozorňovat veřejnost a státní organizace na možná rizika a informovat o svých odhadech jejich velikosti ostatní zainteresované strany.

Masová sdělovací média jsou zodpovědná za pravdivé a nezkrácené předávání informací o riziku cílové populaci, ať už jde o informace, které jim byly sděleny nebo o informace které vznikly jako výsledek investigativního úsilí.

Spoluzodpovědnost leží i na spotřebitelích. Ti by se měli s informacemi o rizicích seznamovat a informovat vhodné instituce o obavách v souvislosti s možnými škodlivými účinky produktů nebo výrobních procesů. Spotřebitelé by měli o svých obavách informovat výrobce i ostatní veřejné instituce bezprostředně tak, aby případná rizika byla vyhodnocena včas a mohla být přijata opatření na jejich snížení, případně úplné odstranění.

Všichni účastníci procesu komunikace o rizicích by měli vyjadřovat svá stanoviska bez zbytečného dramatizování nebo bagatelizování problémů a účinků, které jsou předmětem diskuse.

Poctivé úsilí komunikovat o problémech přináší své ovoce: 1) Vede k lepší informovanosti veřejnosti o možnostech vlastní ochrany a schopnosti rozlišovat mezi spolehlivými a nespolehlivými informacemi. 2) Lidé zodpovědní za rozhodnutí týkající se kontroly rizik získávají lepší představu o preferencích konzumentů a ostatních partnerů. 3) Efektivní komunikace rizika může sloužit jako včasný signál pro příslušné instituce, které mohou zahájit akce, omezující či zabraňující vzniku škod. 4) Průběžná mnohostranná komunikace zvyšuje atmosféru vzájemné důvěry, která je absolutně základním

požadavkem pro spolupráci a společné řešení problémů (zvláště v krizových situacích).

Výběr vhodného přístupu ke konkrétní cílové skupině

Existuje řada technických možností, jak distribuovat informace o rizicích. Nabízí se publikování informačních letáků, brožůrek, novinové články, využití internetu, televize, veřejná setkání atd. Výběr vhodného způsobu komunikace závisí na

- stádiu procesu řízení rizika v době, kdy probíhá vlastní komunikace
- typu rizikové komunikace,
- cílové skupině, která má být oslovena.

Určení stavu procesu řízení (managementu) rizik

Efektivní komunikace se v současnosti považuje za nedílnou součást, prolínající se všemi fázemi řízení rizika. Proto je nezbytné zahájit program komunikace již v první fázi procesu analýzy rizika, kterou je hodnocení rizika a pokračovat v komunikaci o rizicích až pokud proces řízení rizika není dovršen. Fáze managementu či řízení rizika je možné rozdělit do následujících čtyř fází:

1. fáze: Identifikace problému. K lidem zodpovědným za rozhodování a řešení různých situací se dostávají jednotlivé problémy nejrůznějšími cestami. Často jsou to legislativní požadavky, politická rozhodnutí vlády, zájem veřejnosti vyvolávaný médii, upozornění expertů, nátlak zájmových skupin, objevení se nových vědeckých informací nebo dostupnost nových technologií. Hlavním úkolem je v této fázi procesu identifikovat konkrétní rizika, shromáždit potřebná data a provést buď jen předběžné (screeningové, cílené) hodnocení zdravotních rizik nebo kompletní kvantitativní hodnocení zdravotních rizik.

2. fáze: Stanovení cílů pro řízení rizika a analýza možností a kompromisů. Cílem managementu (řízení) rizik je kontrola nad rizikem tak, aby se pohybovalo v přijatelných mezích. K tomu, aby se riziko udrželo pod určitou hranicí je třeba zpracovávat různé alternativní postupy ke snížení rizika a vyhodnocovat jejich dopady na jednotlivé stanovené cíle.

3. fáze: Návrh doporučení. Tento krok začíná komparativní analýzou jednotlivých možností jak intervenovat, na které se podílejí experti i zaangażované subjekty a měl by vyústit v komplexní doporučení pro lidi na rozhodujících pozicích.

4. fáze: Intervence a hodnocení. V této fázi se monitoruje jak efektivní, z hlediska cílů stanovených ve fázi 2, jsou opatření zvolená k realizaci.

Klíčovým prvkem je z hlediska komunikace o zdravotních rizicích časový rozměr. Úspěšný program komunikace by měl být zahájen ještě dříve, než si veřejnost či jiná cílová skupina vytvoří na věc vlastní názor. Jakmile k tomu dojde, je velmi obtížné stanoviska cílové skupiny změnit a veškeré nově předkládané informace jsou vnímány prizmatem vlastního přesvědčení. Je proto paradoxní, že je tato problematika v rámci hodnocení zdravotních rizik, včetně dalších kroků managementu rizika, hodnotiteli rizik nejvíce podceňovaná. Za ideálních okolností by měl být program komunikování rizika iniciován v okamžiku, kdy na něj upozorňuje pozornost důvěryhodná skupina odborníků nebo když se začíná zdvihát vlna veřejného zájmu.

Program komunikace rizika by měl pokračovat po celou dobu, kdy se o problém projevuje zájem. Kterákoliv instituce, pouštějící se do takového programu si proto musí pečlivě plánovat, jaké zdroje – lidské, materiální a finanční, má k zajištění programu k dispozici a počítat s tím, že to může být běh na dlouhou vzdálenost. Včasná investice do komunikování o riziku se téměř vždy vyplácí. Zvláště pak v případě krizových situací může včasné úsilí o správnou komunikaci znovuoobnovit či udržet důvěru veřejnosti.

V každém případě nejlepší komunikační strategie je aktivní strategie. Její úspěch obvykle závisí na:

- a) jejím načasování, pokud možno na samý začátek, kdy byl problém identifikován
- b) dostatečném materiálním a finančním zajištění tak, aby se klíčové vzkazy dostaly až k cílové populaci
- c) tom, aby šlo o stále probíhající, kontinuální proces, který pomáhá nastolit a udržet atmosféru vzájemné důvěry a respektu

Určení typu rizikové situace

Subjekt angažovaný v komunikaci rizika musí umět identifikovat fázi managementu rizika, kdy komunikace probíhá a také s jakou rizikovou situací má co do činění. Rizikové situace se dělí následujícím způsobem:

1. Rutinní riziková situace. Situace, kdy rizika jsou z vědeckého úhlu pohledu dobře známá a zodpovědným osobám na vedoucích pozicích jsou důsledky rizik jasné, odhady rizik nejsou významně zatíženy nejistotami. K ochraně před rizikem přitom obvykle stačí, např. při používání chemické látky, postupovat v souladu s doporučenými pravidly. Komunikace o rizicích vyžaduje v takové situaci především ujištění, že riziko je v tomto případě rutinní záležitost a že všechny organizace zaangażované do managementu rizika jsou dostatečně vybaveny k tomu, aby byla veřejnost přiměřeně ochráněná. Dále jsou poskytovány specifické informace jak s takovými látkami správně nakládat.

2. Rizika s vysokou mírou nejistoty. Pro tuto situaci je typické, že rizika nejsou jasná, a mohou vést k nepředvídatelným důsledkům. Nejistoty se projevují debatami o rozsahu dopadů na veřejné zdraví a životní prostředí. V této situaci se musí manažeři rizik především vypořádat se strachem populace z neznámého. Hlavním úkolem je přesvědčit o kompetencích institucí zodpovědných za management rizika v oblasti monitorování možných negativních dopadů a jejich schopností změnit rozhodnutí potřebným směrem, pokud začnou být negativní dopady viditelné a schopností postupovat na základě principu předběžné opatrnosti tak, aby se zabránilo vzniku nevratných škod.

3. Rizika s vysokým potenciálem pro kontraverze. Pro tuto situaci je typické, že bez ohledu na stupeň nejistot v hodnocení rizik, vyvolává vysoce kontraverzní nebo emocionální reakci. S tímto typem situace je obvykle spojeno velké pobouření veřejnosti. Příčinou kontroverzí může být např. různý úhel pohledu na legitimitu určitého výrobku nebo vypouštění určité chemické látky do prostředí. Jako vhodný příklad může posloužit expozice elektromagnetickému poli ze základnových stanic mobilních telefonů. Mnoho lidí tuto expozici vnímá jako nedobrovolné riziko, obává se jeho dlouhodobých důsledků a považují tuto expozici za neférovou, protože oni sami ani uživatelé mobilních telefonů nemusí být. V této situaci komunikace rizik vyžaduje diskusi o společných hodnotách, životním stylu a pohledu na svět. Nevyhnutelným krokem je zaangažovat do diskuse všechny zainteresované subjekty.

4. Komunikace v krizové situaci. Pro krizovou komunikaci je typickým rysem nedostatek času. Proto nejdůležitějším opatřením je, aby instituce aktivní na poli managementu rizika organizovaly systémy, schopné včas zachytit příznaky krize již v jejich nejranějších stádiích a aby měly k dispozici vybavené, vycvičené týmy, schopné se s krizovými situacemi vyrovnat. Komunikaci o rizicích je třeba směřovat tak, aby primárním cílem byla minimalizace dopadů krize a sekundárním cílem je ujištění veřejnosti, že instituce je schopná krizi zvládnout a to v souladu se zájmy veřejnosti.

Určení cílové skupiny

Skupiny, s kterými obvykle komunikace probíhá jsou následující (Covello 1988b):

- Veřejnost, neformální občanská sdružení, zainteresovaná individua (včetně spotřebitelů určitých produktů)
- Společensky organizované nebo jinak na veřejnosti aktivní skupiny, zainteresované instituce (firmy, církve, vládní organizace atd.)
- Sdělovací média

Tyto cílové skupiny mají řadu odlišných požadavků, které musejí být zapracovány do programu komunikace rizika. Cílové skupiny se přitom mění v souvislosti s typem rizikové situace a fází procesu managementu rizika. Z toho

vyplývá nutnost volit vhodné prostředky pro komunikace s jednotlivými cílovými skupinami, pro jednotlivé rizikové situace a fáze managementu rizika.

Výběr vhodného způsobu komunikace

Pro výběr vhodného způsobu komunikace je kritickým krokem identifikace fáze procesu managementu rizika, typu rizikové situace a cílové populace. Volba konkrétního způsobu komunikace je dále ovlivňována kontextem vašeho sdělení a schopnostmi a možnostmi instituce komunikovat. Také je nutné přihlížet i k politické kultuře cílové populace a náročnosti samotné diskuse.

Nejdůležitější pravidla pro komunikaci o rizicích

Neexistuje žádný jednoduchý návod, jak efektivně komunikovat o riziku, žádný všelék nebo univerzální kuchařka. Přesto se odborníci v této oblasti shodují na sedmi hlavních pravidlech, kterých se je třeba přidržovat (Covello 1988a, Covello 1988b, OECD 2002). I když se může zdát, že jsou tato pravidla samozřejmá, v praxi jsou často ignorována. Pro komunikaci rizika jsou rozhodující následující zásady:

- Akceptujte veřejnost jako legitimního partnera
- Proces komunikování pečlivě plánujte a vyhodnocujte jeho průběh
- Naslouchejte svým posluchačům
- Buďte čestní, upřímní a otevření
- Koordinujte své aktivity a spolupracujte s ostatními důvěryhodnými partnery
- Vycházejte vstříc potřebám médií
- Mluvte jasně, srozumitelně a s empatií

Pravidlo 1. Akceptujte veřejnost jako legitimního partnera

V demokracii je jakákoliv komunikace založena na dvou zásadách. 1) Lidé a celé komunity mají právo se podílet na rozhodnutích, které se dotýkají jejich života, majetku nebo jinak dotýkají jejich hodnot. 2) Cílem komunikace rizik není rozptýlení veřejného zájmu nebo zamlžování problému. Cílem procesu je formovat informovanou, spolupracující, odpovědnou veřejnost, která se angažuje při řešení problému.

V této souvislosti se doporučuje, abyste jasně demonstrovali svůj respekt k názorům veřejností a svou upřímnost tím, že ji zahrnete do procesu ještě dříve, než padnou důležitá rozhodnutí. Buďte si jisti, že při rozhodování berete ohled nejen na velikost rizika, ale i na ostatní faktory. Zahrňte do procesu všechny strany, jejichž zájem při řešení konkrétního rizika je dotčen.

Pravidlo 2. Proces komunikování pečlivě plánujte a vyhodnocujte jeho průběh

Rozdílné cíle, publikum a média vyžadují různé komunikační strategie. Komunikace rizika může být úspěšná pouze tehdy, je-li dobře naplánovaná.

Začíná se jasným, jednoznačným stanovením cílů, např. informování veřejnosti, motivace jednotlivců k určité činnosti, příprava na záchranné akce nebo řešení konfliktní situace. Rozdělte si publikum na jednotlivé podskupiny a komunikujte s jednotlivými podskupinami. Angažujte takové mluvčí, kteří jsou dobří při veřejném vystupování a v reagování na podněty z publika. Snažte se školit i nižší personál, odměňujte jej za jeho úspěchy. Kdykoliv je to možné, předem si otestujte, jak je vaše sdělení vnímáno. Pečlivě hodnot'te průběh komunikačního procesu a poučte se z vlastních chyb.

Pravidlo 3. Naslouchejte svým posluchačům

Lidé se ze všeho nejvíce zajímají o věci jako je důvěra, spolehlivost, kompetentnost, dobrovolnost, spravedlivost, starostlivost, empatie spíše než o statistiku úmrtnosti a detaily kvantitativního hodnocení zdravotních rizik. Pokud lidem nenasloucháte, nemůžete očekávat, že oni budou naslouchat vám. Komunikace je vždy dvojsměrná aktivita.

Nedomnívejte se, že víte co lidé vědí, co si myslí nebo co s rizikem chtějí dělat. Udělejte si proto čas a zjistěte si, co si doopravdy o problému myslí (pomocí interview, průzkumu mínění apod.) Je třeba dát příležitost a vyslechnout všechny strany, které jsou do problému zainteresovány. Mapujte lidské emoce. Dejte lidem na vědomí, že jim rozumíte tím, že reagujete na jejich stanoviska a informujete je zároveň o svých. Snažte se rozpoznat skrytou motivaci, symbolický význam nebo socio-ekonomické zájmy, které jsou často základem problému a komplikují komunikaci o rizicích.

Pravidlo 4. Bud'te čestní, upřímní a otevření

V procesu komunikace rizika je důvěryhodnost vaší největší devizou. Důvěru a odborný kredit je těžké získat, ale snadné ztratit. Jakmile je důvěra ztracena, pak je prakticky nemožné ji získat zpět.

Uved'te svou kvalifikaci, akademické hodnosti, ale nežádejte a ne-očekávejte, že vám bude veřejnost důvěřovat. Neznáte-li odpověď nebo si nejste jistí, tak to řekněte. Vraťte se k lidem se správnou odpovědí. Připusťte vlastní chyby. Uveřejňujte informace o riziku co nejdříve (i s tím, že zdůrazníte své výhrady, pokud jde o jejich spolehlivost). I pokud máte pochybnosti, snažte se s veřejností sdílet raději více informací než méně nebo upadnete v podezření, že něco skrýváte. Diskutujte nejistoty, silné i slabé stránky dat, která jsou k dispozici, včetně těch, která přicházejí z jiných důvěryhodných zdrojů. Informujte o odhadech založených na nejhorším scénáři a jasně je označte za nejhorší možný odhad. Kdykoliv je to možné, informujte o celém možném rozpětí odhadů.

Pravidlo 5. Koordinujte své aktivity a spolupracujte s ostatními důvěryhodnými partnery

Vaši spojenci mohou být významným pomocníkem při informování lidí. Pro proces komunikování rizika není nic katastrofálnějšího, než konflikt mezi jednotlivými jinak kredibilními informačními zdroji.

Přísně kontrolujte komunikaci v rámci instituce, mezi partnery i komunikaci směrem navenek. Věnujte úsilí i dostatečné zdroje na budování mostů mezi jednotlivými organizacemi. Používejte k tomu důvěryhodné zprostředkovatele. Pokuste se riziko komunikovat společně s ostatními důvěryhodnými partnery jako jsou vědecká pracoviště, lékaři, důvěryhodní místní představitelé státní správy a lidé formující veřejné mínění.

Pravidlo 6. Vycházejte vstříc potřebám médií

Sdělovací média jsou primárními distributory informací o riziku a hrají kritickou úlohu při stanovování priorit a při stanovování závěrů. Obecně se média zajímají více o politiku než o riziko, preferují raději jednoduché vzkazy než komplexní problematiku a je pro ně atraktivní nebezpečí a nikoliv bezpečí.

Buďte k žurnalistům otevření a přístupní. Respektujte jejich uzávěrky. Informace poskytněte tak, aby odpovídaly potřebám jednotlivých typů médií, např. pro televizi v grafické či jiné vizuální podobě. Dejte médiím k dispozici základní materiál o komplexnosti problematiky řešených rizik. Sledujte mediální kauzy a podle úvahy je pochvalte či kritizujte. Usilujte o vytvoření dlouhodobých vztahů s redaktory a žurnalisty, založených na důvěře.

Pravidlo 7. Vyjadřujte se jasně a s empatií

Technický slovník a profesionální žargon jsou užitečným nástrojem při komunikaci mezi profesionály. Jsou ale překážkou pro úspěšnou komunikaci s veřejností.

Používejte jednoduchý slovník bez odborných výrazů. Používejte jasný, konkrétní popis a mluvte s osobním zaujetím. Používejte příklady, krátké příběhy, tak, abyste oživilí jinak studené, technické údaje o riziku. Vyhněte se abstraktnímu, neosobnímu projevu u počtu zemřelých, poraněných či nemocnosti. Kvitujte a reagujte (jak slovně tak činy) na emoce, které lidé vyjadřují – strach, obavy, zlobu, rozhořčení, bezmocnost. Pozitivně reagujte na body významné při hodnocení rizika pro veřejnost. Abyste osvětlili hodnocené riziko ve správné perspektivě, používejte vhodná srovnání. Vyvarujte se přitom ale takových srovnání, která ignorují rozdíly, které lidé považují za důležité. Vždy se snažte zahájit diskusi o opatřeních, která se provádějí nebo mohou být realizována. Říkejte lidem, co udělat nemůžete. Slibujte jen to, co udělat můžete, a co slíbíte vždy udělejte. Ve snaze informovat veřejnost o rizicích nesmíte nikdy zapomenout také vyjadřovat vaše přesvědčení, že jakékoliv onemocnění, zranění nebo smrt je tragédií.

Tato pravidla mohou být užitečná, ale nemohou nahradit váš vlastní úsudek. V reálu budete muset do značné míry spoléhat na kombinaci intuice a vlastních zkušeností. Obvykle to budete vy, kdo bude muset rozhodnout, jestli je určitá informace validní a použitelná ve vaší situaci. Komunikace rizika nebude nikdy proces, který má zaručenou 100% úspěšnost.

Slova versus činy

Prakticky všechny pokusy komunikovat o rizicích by měly zahrnovat i diskusi o kontrolních aktivitách a předběžných opatřeních, která se provádějí. V naprosté většině rizikových situací znamenají činy více než slova. Velmi často jsou to činy, o které se lidé zajímají nejvíce. Lidé chtějí vědět jaká opatření se provádějí např. ve prospěch prevence nehod a jak se na jednotlivé možnosti

připravujete a nezajímá je, jaká je podle vašeho odhadu jejich pravděpodobnost. Lidé chtějí vědět co podniknete, aby se snížily emise a nikoliv jaký objem polutantů je vypouštěn do prostředí a kolik očekáváte úmrtí či onemocnění. Lidé se často zajímají více o kompetentnost a uvědomění zodpovědných osob než o riziko samotné. Mnoho lidí vnímá špatný management, nekompetentnost a nedostatek uvědomění jako klíčové problémy při analýze rizika. Vysvětlování toho co jste udělali, děláte a plánujete k tomu, abyste dostali riziko pod kontrolu je minimálně stejně důležité, jako vysvětlování, jak malé toto riziko je. Uvědomte si, že lidé jsou mnohem ochotnější naslouchat tomu, co říkáte o velikosti rizika poté, co jim vysvětlíte, co podnikáte abyste riziko dále zredukovali. Současně s tím prezentujte informace o bezpečnosti práce, zaškolování pracovníků a dalším vyvíjeném úsilí jak chránit lidi a prostředí.

Kromě toho, že lidem vyličíte co pro ně můžete udělat, nikdy nezapomeňte říci, co udělat nemůžete. Nesplněné sliby rozvracejí v očích veřejnosti vaši důvěryhodnost. Jestliže určitá opatření zajistit nemůžete – např. protože jsou příliš drahá, jsou v konfliktu se zákonem nebo proto, že chybí příslušná data či technologie, pak je lepší o těchto skutečnostech veřejnost informovat. Pokud vyvoláte dojem, že zajistíte opatření, která provést nemůžete nebo jejichž realizaci nemáte v úmyslu, může to být pro proces komunikace rizik katastrofální důsledek.

Úloha porovnávání rizik

Porovnávání rizik pomáhá porozumění jeho závažnosti, proto je toto srovnávání významným nástrojem při komunikaci rizika. Přesto nemůže nahradit dlouhodobou a citlivou interakci s dotčenou komunitou. Porovnávání rizik je užitečné pouze tehdy, pokud je součástí dobrého, dlouhodobého programu komunikace s komunitou. Téměř každé výstižné srovnání bude fungovat, pokud existuje mezi vámi a veřejností důvěryhodný vztah. Pokud je důvěra veřejnosti ve vaši osobu/instituci nízká nebo nemáte vybudovaný dlouhodobý vztah, pak jakékoliv srovnávání rizik selhává (Hance 1987).

I když je porovnání rizik pouze částí odpovědi, je neoddělitelnou a základní součástí jakéhokoliv programu komunikace rizika. V průběhu příštích let budete stále častěji dotazováni na velikost rizika, hlavně v souvislosti s chemickými látkami, a bude se po vás chtít, abyste je zasadili do správné perspektivy. Hledání resp. používání vhodných a přesných porovnání umožňuje vysvětlit řadu problémů bez nutnosti používat odbornou terminologii.

Faktory ovlivňující vnímání a přijatelnost rizika

Vymezení rozdílů mezi vnímáním rizika (percepce) a přijatelností rizika (akceptovatelností) je velmi důležitým momentem pro efektivní komunikaci. Vnímáním rizika rozumíme intuitivní proces, kdy jednotlivec váží oba aspekty rizika, tj. pravděpodobnost výskytu události a závažnost následků výskytu uvažované události. Vnímání rizika je tedy proces, soustřeďující se výhradně na posouzení nebezpečí, aniž by bral v úvahu druhou stranu mince, kterou je možný prospěch. Přijatelnost rizika je pro jednotlivce opět otázkou subjektivního soudu, nyní však individuum ze svého úhlu pohledu porovnává nebezpečí s možným přínosem, který je s rizikem spojen. Rozlišování těchto konceptů umožňuje pochopit, proč dva různé subjekty mohou dojít ke stejnému závěru, pokud jde o stupeň rizika a přesto nemusí dojít ke shodě, zda je riziko přijatelné.

Velikost rizika tak není jedinou determinantou rozhodující o jeho přijatelnosti. Vzájemná korelace těchto dvou veličin je modifikována řadou dalších faktorů. V současné literatuře jich bylo popsáno kolem 46 a dají se rozdělit do dvou skupin (Convello 1988b, Fishoff 1981, Lum 1994, OECD 2002):

Faktory, které charakterizují riziko

Faktory charakterizující osoby, posuzující riziko

1. *Faktory charakterizující riziko*

Úroveň rizika je pouze jednou z několika proměnných (okolností), které determinují přijatelnost. Mezi další proměnné, na kterých záleží, patří (Slovic 1987):

- Dobrovolnost vs. nedobrovolnost
- Možnost individuální kontroly vs. nemožnost individuální kontroly
- Individuální prospěch
- Spravedlivá distribuce rizika
- Riziko přírodního původu vs. technologické riziko
- Existence alternativ
- Statistický charakter rizika vs. katastrofický potenciál
- Původcem rizika je důvěryhodný subjekt nebo nedůvěryhodný subjekt
- Známé riziko vs. exotické riziko
- Riziko ohrožuje děti vs. riziko se týká jen dospělé populace

Jestliže lidé uvažují o přijatelnosti rizika, často se ptají sami sebe následujícím způsobem:

- Sdílejí všichni ostatní riziko stejně spravedlivým způsobem?
- Jaký prospěch z procesu, který představuje riziko, budu mít já sám (nebo další členové mé komunity)?
- Je možné se takovému riziku vyhnout?

- Mám možnost volby nebo jsem riziku vystaven bez ohledu na mé stanovisko (nikdo se mě neptal)?
- Jaký stupeň kontroly nad tímto rizikem mám já sám (nebo komunita)?

Obecně platí, že stejnoměrně rozdělené riziko je spíše akceptovatelné, než když je rozděleno nespravedlivě. Riziko, které přináší skupině v riziku významný prospěch je přijatelnější než to, které prospěch nepřináší. Také riziko, pro které neexistují žádné alternativy je přijatelnější, než např. riziko, kterému se lze vyhnout třeba použitím jiné technologie. Riziko, jehož úroveň má populace v riziku pod jistým stupněm kontroly je přijatelnější než takové, které je mimo kontrolu. Riziko, kdy zúčastněná strana rozhoduje o jeho akceptování je obvykle přijatelnější, než riziko, kterému je strana vystavena proti své vlastní vůli. Platnost těchto tvrzení je ale relativní a jednotlivé výroky jsou asi stejně přesné jako ten, který tvrdí, že malé riziko je přijatelnější než velké. Riziko je mnohorozměrná záležitost a každý jeden jeho aspekt, třeba velikost, je pouze jedním z jeho rozměrů.

Pokud jsou výše uvedené body validní, pak otvírají celou škálu možností pro management rizika. Pokud jsou faktory jako spravedlivé sdílení rizika, porozumění podstatě rizika a dobrovolnost při posuzování jeho přijatelnosti skutečně stejně relevantní jako velikost rizika, pak jakékoliv úsilí, vedoucí k spravedlivějšímu rozdělení, k lepší znalosti podstaty a větší dobrovolnosti rizika jsou prostředky, které v očích veřejnosti riziko snižují. Podobně, je-li kontrola nad rizikem důležitým prvkem určujícím jeho přijatelnost, pak jakékoliv úsilí o sdílení kontroly nad rizikem spolu s komunitou, např. prostřednictvím společného poradního sboru apod. je způsobem, jak udělat riziko pro komunitu přijatelným.

2. Faktory charakterizující osoby, posuzující riziko

Rozhodnutí o tom jaká velikost rizika je přijatelná není záležitostí technickou, ale je to otázka hodnotová. Existují rozdíly ve způsobu, jak lidé hodnotí přijatelnost rizika. Jednotlivé faktory váží vzhledem ke svému subjektivnímu žebříčku hodnot, pocitu ohrožení a možnostem prospěchu. Protože je přijatelnost záležitostí hodnot a názorů, a jelikož se hodnoty a názory mezi lidmi liší, velmi často se stává, že debaty o riziku jsou debatami o zodpovědnosti a kontrole. Skutečným problémem tedy je, čí hodnoty rozhodnou o výsledku debaty. Způsob, jakým se lidé s informací o rizicích vyrovnávají záleží do značné míry na:

- Způsobu myšlení a schopnosti dělat vlastní rozhodnutí
- Vzdělání
- Subjektivním žebříčku hodnot
- Národnosti, pohlaví
- Zvyčích

Stupeň, do jaké míry tyto faktory ovlivňují vnímání rizika, se v literatuře obvykle demonstruje porovnáním toho, jak velikost jednotlivých rizik posuzují různé cílové skupiny (laici) a odborníci. Paul Slovic publikoval v Science výsledek surveye, kdy požádal členy League of Women Voters (LWV) jako reprezentanty poučené laické veřejnosti a skupinu odborníků, aby seřadili 30 rizikových aktivit podle velikosti rizika – viz tabulka č. 1 (Convello 1988b). Klasickým příkladem je rozdílný názor laické veřejnosti a odborníků na velikost rizika asociovaného s jadernou energetikou. Přestože charakteristiky rizika se nijak nemění, vnímání jeho velikosti je dramaticky odlišné.

Tabulka č. 1: Řazení vnímání rizika 30 aktivit a technologií poučenými laiky a odborníky

Poučení laici (LWV)	Aktivita, technologie	Odborníci
1	Nukleární energetika	20
2	Automobilová doprava	1
3	Střelné zbraně	4
4	Kouření	2
5	Jízda na motocyklech	6
6	Alkohol	3
7	Soukromé létání	12
8	Služba u policie	17
9	Pesticidy	8
10	Chirurgická operace	5
11	Hašení požárů	18
12	Práce na velkých stavbách	13
13	Lov	23
14	Používání sprayů	26
15	Alpinismus	29
16	Jízda na kole	15
17	Létání s komerčními společnostmi	16
18	Konvenční výroba elektrické energie	9
19	Plavání	10
20	Antikoncepce	11
21	Lyžování	30
22	Rentgenové záření	7
23	Hraní amerického fotbalu	27
24	Železnice	19
25	Konzervační potravinářské přísady	14
26	Potravinářská barviva	21
27	Motorové sekačky	28
28	Podávání antibiotik	24
29	Domácí přístroje	22
30	Vakcinace	25

Pozn. 1 = nejvyšší riziko, 30 = nejnižší riziko

Následující poznámka je věnována taktice porovnávání rizik. Pokud vysvětlujete a porovnáváte riziko představované např. emisemi konkrétní chemické látky, pak poskytnete informace, o kterých se domníváte, že je lidé potřebují pro rozhodnutí, jestli je riziko přijatelné. Jak již je patrné z výše uvedeného, data o úrovni rizika jsou pouze jedním typem informace, na základě které lidé docházejí k tomuto rozhodnutí. Porovnání rizik si nemůže nárokovat právo na toto rozhodnutí. *Žádné porovnání rizik neuspěje, pokud se bude jevit tak, že se pokouší řešit otázku, je-li riziko přijatelné.* Pro lepší ilustraci uvádíme následující příklad. Často jsme v pokušení použít při kontaktu s komunitou nebo zástupci veřejnosti následující argument, (kterého byste se měli vždy vystříhat):

Riziko α (tovární emise) je nižší než riziko β (jedna jízda automobilem nebo kouření o přestávkách). Pokud je pro vás (dotčenou veřejnost) β přijatelné riziko, pak také musíte akceptovat i riziko α .

Takovýto argument má základní logické nedostatky a používání této argumentace může těžce uškodit vaší důvěryhodnosti. Někteří posluchači totiž budou váš argument analyzovat následujícím způsobem:

„Já přeci nemusím akceptovat další (i když malé) riziko plynoucí z toho, že žiji v blízkosti továrny jenom proto, že akceptuji (možná i větší, ale dobrovolné nebo osobní prospěch přinášející) riziko kouření nebo řízení automobilu. Při rozhodování o přijatelnosti rizika zvažuji řadu faktorů, kdy velikost rizika je jen jedním z mnoha – navíc preferuji své vlastní závěry. Vaše práce nespočívá v tom, abyste mi určovali co mám akceptovat, ale abyste mě informovali o velikosti rizika, které pro mě představuje provoz továrny“ (Convello 1988b).

S otázkou přijatelnosti rizika je úzce spjata i otázka, co má být vlastním cílem komunikace rizika. Tím by nemělo být eliminovat reakci veřejnosti či pacifikovat místní občany. Komunikace rizika má přispět k vytvoření angažované, informované a objektivní veřejnosti, která cílevědomě spolupracuje a svými zájmy a požadavky přispívá k racionálnímu řešení problému.

Design a implementace komunikačního programu

Strategie plánování komunikačního programu podle OECD (OECD 2002, Tinker 1997)

1. Najděte společného jmenovatele, který by mohly sdílet jak komunikující subjekt, tak cílová skupina

Pokud je veřejný zájem namířen směrem k technickým otázkám, pak váš vzkaz veřejnosti musí obsahovat především faktické důkazy. Komunikující subjekt by měl na této úrovni používat technické a organizační odborníky. Avšak v mnoha případech i debaty probíhající na technické úrovni jsou projevem jiného konfliktu, který se týká důvěryhodnosti instituce nebo společenských hodnot a světonázorové orientace. V debatě o důvěře v kvalitu práce instituce je třeba veřejnosti argumentovat jakým způsobem jste zvládli předchozí situace, problémy, čímž doložíte svou kvalifikovanost i pro řešení současného problému. V této chvíli by už diskusi měli vést řídicí pracovníci instituce a funkcionáři zodpovědní za rozhodnutí směřující ke kontrole rizika. Debata o společenských hodnotách a světonázorové orientaci vyžaduje přístup sledující budování konsenzu, který se zaměřuje na hledání společných hodnot a základních politických směrů. Debaty se samozřejmě musí účastnit všechny hlavní zainteresované subjekty. Většina institucí bude mít s úkolem takového rozsahu problému a bude potřebovat pomoc dalších zkušených odborníků (politických mediátorů či facilitátorů).

2. Ujasněte si socio-politický a kulturní kontext vlastního komunikačního programu

Rozhodnutí směřující k efektivní kontrole rizik obvykle ovlivňuje život a existenci mnoha subjektů, takže není nijak překvapivé, že obvykle vedou ke kontroverzním diskuzím o tom, která opatření jsou vhodná. To je hlavní důvod, proč komunikujícímu subjektu musí být jasný také sociální kontext procesu kontroly rizik. Analýza socio-politického kontextu navíc pomáhá identifikovat ty zainteresované subjekty, které by měly být v průběhu komunikace osloveny.

3. Odhadněte pravděpodobné náklady a potřebné prostředky na provedení programu

Pečlivě zvažte své rozpočtové a časové možnosti. Efektivní komunikace vyžaduje jak finanční prostředky, tak osobní nasazení. Velmi často to znamená, že komunikující personál se musí účastnit různých shromáždění a komunikačních fór, což může být pro instituci poměrně nákladné a pro přímé účastníky navíc ještě stresující. Proto je potřebná velká dávka realismu. Každou alternativu je možné charakterizovat podle prostředků, které si její efektivní realizace vyžaduje. Velikost nákladů přitom bude závislá s největší pravděpodobností na velikosti cílové populace (konkrétní skupiny, komunita,

region, stát, kontinent, celý svět) a metodě, která bude zvolena ke kontrole účinnosti komunikačního programu. V důsledku toho se mohou náklady na program komunikace o rizicích výrazně lišit.

4. Ujistěte se, že na všech organizačních úrovních instituce se implementuje stejný komunikační program a že tento program má i podporu nejvyššího managementu instituce

V průběhu komunikačního programu vyžaduje efektivní komunikace konzistentní přístup a jasně zformulovaný cíl. Všichni pracovníci instituce musejí být obeznámeni s probíhající komunikací a jejími cíli. Snažte se je získat na svou stranu a zapojte je do aktivního úsilí. Před zahájením jakékoliv akce je samozřejmě nezbytné mít také úplnou podporu nejvyššího vedení.

5. Zajistěte, aby vybrané plánované postupy tvořily integrovaný celek a vzájemně se doplňovaly

Program musí být postaven tak, aby maximalizoval efektivnost vynakládaných prostředků, např. tím že volí vhodné příležitosti a vhodný formát komunikace. V případě nedostatku prostředků se pokuste program rozdělit tak, aby nevznikl dojem, že je fragmentovaný a že na sebe jednotlivé části nenasazují.

6. Dělejte pouze to, o čem jste přesvědčeni a vyvarujte se všeho, kdy o správnosti přesvědčení nejste.

Pokud zvolíte určitý způsob řešení, musíte být přesvědčeni, že jste schopni se na takovém řešení aktivně podílet. Např. pokud nejste přesvědčen, že zaangażování veřejnosti bude přínosem, pak nemá žádný smysl aplikovat postup, vyžadující existenci občanských poradních sborů apod. Členové takového sboru velmi rychle vycítí váš vztah k nim a výsledek bude kontraproduktivní.

7. Plánujte si dostatek času a prostředků na přípravu každého nového vystoupení, zkoušejte, jak vystoupíte za různých okolností a učte se od těch, kteří obdobné situace již absolvovali.

Efektivní vystupování probíhající za nejrůznějších scénářů, vyžaduje jak odbornost, tak i zkušenost. Velmi důležitá je schopnost se vyrovnat s „otevřeným“ komunikačním procesem. Opravdová, dvousměrná komunikace o rizicích nemá snadno předpověditelný průběh a může být špatně kontrolovatelná. Předpokládá, že od cílové skupiny stále vyžadujete zpětnou vazbu, pokud jde o jejich potřeby a zájmy, a berete její reakci v úvahu v dalším kole interakcí. Je-li předmětem diskuse odbornost a zkušenosti komunikátora, pak může pomoci tvrdý vzdělávací program. Pro vzdělávání jsou však nutné patřičné finanční prostředky.

8. Vyhodnocujte účinnost vašeho komunikačního programu.

Pozorujte reakci cílových skupin, sledujte jaká je zpětná vazba a organizujte různé způsoby, jak hodnotit účinnost programu. Učení se v kontextu komunikace rizik znamená proces pokusů a omylů. Bez omylů nemůže dojít k zlepšení. I v situaci, kdy se musíte vyrovnávat s nedostatkem finančních prostředků si rezervujte alespoň 10% z celkového rozpočtu na vyhodnocení programu. Tato investice obvykle bývá tou nejproduktivnější investicí z celého programu komunikace.

Plánování efektivního vzkazu ke komunikaci

Následuje několik obecných pravidel, pro všechny typy komunikace, které mohou přispět k maximálnímu dopadu vašeho vzkazu.

9. Jednoznačně formulujte vaše záměry a formulujte je tak, aby se stali ústřední částí vašeho úsilí o komunikaci

Většina lidí nemá čas studovat dlouhé eseje či dlouhé detailní popisy. Ústřední poselství proto zařaďte hned na začátek a dále zařaďte jen materiál, který k němu má bezprostřední vztah. Jasnost formulace vzkazu a jednoznačnost vaší pozice jsou dvě hlavní podmínky, které vám umožní oslovit vaše posluchače.

10. Co nejvíce poselství zjednodušte, ale nikoliv za cenu přesnosti.

I sebelépe zformulovaný vzkaz bude veřejností interpretován zjednodušeně. Proto je lepší, když je vzkaz zjednodušen vhodným způsobem dříve, než se jeho interpretace ujme veřejnost a zjednoduší ho zkreslujícím způsobem. Pokud provedete zjednodušení sami, máte pořád šanci kontrolovat výsledné vyznění vzkazu. Faktické informace se musí poskytovat v té nejzjednodušenější podobě, jaká je možná. To však neznamená, že vynecháte informace o jednotlivých rozhodovacích procesech, o hodnotách, které vás vedly k přijetí konkrétních kompromisů nebo o nejistotách v jednotlivých krocích. Tyto informace jsou rozhodující pro budování důvěry ve vaši instituci.

11. Na začátku textu vždy umíst'ujte jednoduché (obecné) informace a postupně přidávejte komplexnější (specifické) informace.

Strukturování informace plní dva účely: Přitáhnete pozornost i okrajově zainteresované populace a zároveň dosáhnete uspokojení potřeby vzdělanější části posluchačstva, očekávající detailní argumentaci a dostatečné důkazy.

12. Nikdy nepředpokládejte technické znalosti o řešených problémech (s výjimkou jednání s odborně vzdělanou komunitou)

Obvykle je to tak, že normální populace není s terminologií používanou v chemii, přírodních vědách, medicíně a v hodnocení zdravotních rizik, příliš

familiární. Proto se vyhýbejte technickému žargonu, nepředpokládejte žádné technické znalosti a vysvětľujte ty detaily, které jsou důležité pro porozumění vašeho vzkazu. Vyhýbejte se přitom prezentování nepodstatných detailů.

13. Předpokládejte o co se posluchači právě zajímají a plánujte program komunikace tak, aby uspokojil jejich potřeby

Tento bod je při komunikaci rizika obvykle nejčastěji porušované pravidlo. Odborníci z jednotlivých institucích mají většinou tendenci při každém jednotlivém komunikačním kontaktu s cílovou populací předkládat celý edukační program. Naprostá většina lidí však nemá potřebu ani čas stát se experty v oblasti toxikologie nebo statistiky. Většina lidí se chce dozvědět, jaké důsledky s sebou mohou rizika nést, za jakých okolností se rizika projevují a jak je možné rizika omezit a jak budou riziko kontrolovat zodpovědné instituce. V závislosti na požadované úrovni debaty se komunikující subjekt musí zaměřit buď na vědecké důkazy, na úspěšnost instituce při řešení analogických situací v minulosti nebo na světonázor a filozofii, které jsou v pozadí všech rozhodnutí dané instituce.

Pravidla použitelná při řešení specifických problémů

Kromě obecných pravidel existují i některé rady, použitelné při řešení konkrétních problémů, se kterými se komunikující subjekt nevyhnutelně setkává, jako je používání statistických termínů, porovnávání rizik nebo kombinace termínů jako „nízká pravděpodobnost vysoce rizikového následku určité aktivity“.

14. Vždy uvádějte velikost rizika v sociálním kontextu a číselné pravděpodobnosti uvádějte zásadně jen se slovním ekvivalentem.

Většina lidí má problémy porozumět významu pravděpodobnostních počtů a má tendenci zaměřit se na nejhorší představitelný následek. Slovní vysvětlení čísel o pravděpodobnosti je proto naprosto nevyhnutelné. Verbální vysvětlení by mělo riziko ukázat v porovnání s jinými rizikovými aktivitami. Přesto je třeba numerické odhady pravděpodobností uvádět, protože je to nejpřesnější způsob kvantifikace rizika a nejlépe vystihují jeho relativní nebezpečnost. Navíc vzdělanější část cílové populace tuto informaci přímo i vyžaduje a pokud tato čísla nezveřejníte, bude to automaticky považovat za pokus skrývat před veřejností důležitá fakta. Empirický výzkum ukazuje, že podoba numerické informace přitom nehraje významnou roli.

15. Buďte opatrní při používání porovnání různých rizik. Porovnání rizik je možné pouze tam, kde veřejnost vnímá porovnávaná rizika za odpovídající.

Rizika s identickými dopady jsou pro porovnání obecně vhodnější než rizika s rozdílnými dopady. Porovnání má sloužit pouze jako znázornění

významu jinak abstraktních pravděpodobnostních ukazatelů. V každém případě se vyhněte použití porovnání rizik jako argumentu, proč by mělo být riziko akceptováno. Obvykle taková srovnání či návrhy nejsou ani logicky zdůvodnitelné a pro veřejnost tak jako tak ani dostatečně přesvědčivé. Doporučuje se, aby se porovnávaly dvě situace s hodnocenou a bez hodnocené expozice nebo porovnávat rizika vedoucí ke stejným zdravotním projevům.

16. Informace o riziku vztahujte k reálnému světu svých posluchačů.

Pozornost vašeho publika je zaručena vždy, když vnímá riziko jako potenciální hrozbu pro sebe. Veřejnost vnímá a registruje mnohem snáze poselství, podávaná spíše populární formou než analytickou formou. Velkou pozornost obvykle vzbuzují dramatické popisy neznámých rizik nebo rizik, která mají vztah ke spotřebním výrobkům. V případě, že pravděpodobnost vzniku škod je malá, je možné upoutat pozornost prostřednictvím neobvyklých okolností, kdy se riziko může skutečně projevit. Také je možné pracovat s pozitivními zkušenostmi, které jste měli v dané věci v minulosti.

17. Když oslovujete veřejnost, použijte kvalitativní charakteristiky, které si lidé spojují s rizikem

Tyto charakteristiky mohou zahrnovat třeba povahu rizika, nepřírozenost, hrozivost, známost, kontrolovatelnost, katastrofický potenciál, spravedlivost v rozdělení rizika a prospěchu, podíl na vině. Rizika, která jsou považována za dobrovolná jsou akceptována snadněji než ta, která jsou vnímána jako rizika komunitě vnucená. Také rizika, která jsou vnímána jako rizika pod osobní kontrolou jsou obvykle akceptována snadněji než rizika, která jsou kontrolována státními institucemi. Rizika, která jsou spravedlivě a rovně rozdělena jsou přijímána spíše, než když tomu tak není. Pro vyznění vašeho poselství cílovým skupinám je komentář a zaměření na tyto okolnosti důležitější než vlastní, numericky vyjádřená velikost rizika. Poukažte na to jak byly tyto charakteristiky brány v potaz při plánování programu řízení rizika. Také byste měli zmínit, jak jsou nedostatky v některých z uvedených charakteristik kompenzovány nebo budou kompenzovány.

18. Upozorněte na význam expozice a dávky

Lidé si často pletou termíny nebezpečnost a riziko a nejsou si často vědomi ani toho, jak dávka a okolnosti, za kterých dochází k expozici determinují riziko. I když nějaký produkt obsahuje látky, které jsou karcinogenní nebo jinak toxické až v množstvích mnohem větších, než je množství skutečně přítomné v produktu, bude většina lidí výrobek považovat za rizikový. V tomto případě dejte několik vhodných příkladů, které rozdíl mezi rizikem a nebezpečností znázorní.

19. Vyvarujte se postupovat tak, že své úsilí o komunikaci zdravotních rizik spojíte s nezdravotními zájmy.

Pokud se stane, že je nová komunikační strategie pochopena jako nová strategie průmyslové loby jak se vyhnout opatřením na kontrolu rizika nebo chytrý komplot jak přenést tíhu regulačních opatření na bedra spotřebitelů, pak tuto strategii většina zúčastněných odmítne. Komunikace rizika se proto musí soustředit na potenciální benefit regulačních opatření, která vzala v úvahu všechna významná rizika a která zajišťují, že prospěch spojený s rizikem je spravedlivě rozdělen mezi podnikatele, ochránce prostředí a spotřebitele. Veřejnost je potřeba přesvědčit, že veřejnému zdraví slouží mnohem lépe, když je regulace rizik postavena na základě rigorózního hodnocení než na podezření.

20. Ujistěte se, že jste do komunikačního portfolia zahrnuli všechny relevantní informace

Vlastní obsah komunikačního programu bude záviset na okolnostech, za kterých bude probíhat konkrétní případ. Ve hře budou takové faktory, jako jsou a) přesná povaha nebezpečnosti chemické látky nebo jiného nosiče rizika, b) povaha expozice. Na základě výše uvedených pravidel musí každý komunikační program zahrnovat co nejvíce detailů, které v souvislosti s případem zajímají dotčené či jinak zainteresované strany. Přesto zkušenosti ukazují, že všechny komunikační programy sdílejí i hodně společného, bez ohledu na agens nebo rozdíly v expozici. Proto je možné specifikovat minimální vyžadovaný obsah efektivního komunikace rizika, kam patří:

- Závazek, že budete veřejnost průběžně informovat o všech faktech, týkajících se daného případu
- Jasně rozlišování mezi nebezpečnostmi (typ možného poškození) a rizikem (pravděpodobnost, že individuum nebo populace bude skutečně poškozena)
- Jde-li o zvláštní typ poškození (např. neurotoxické účinky), který vzbuzuje pocit neobvyklé hrozby nebo vysokého ohrožení, pak ukažte, že o problému víte a dostatečně ho v komunikaci doceňujte
- Uveďte, co víte o expozici a jestli je exponovaná vnímavá část populace (zvláště pokud jde o děti)
- Ukažte, jaká je úroveň znalostí o problému, jestli se očekává její zlepšení v průběhu dalšího výzkumu a kdo je za tento výzkum zodpovědný
- Kvalitativním způsobem popište nejistoty v současných znalostech a jaké kroky je možné podniknout, aby se nejistoty ještě dále zmenšily
- Odhadované pravděpodobnosti popište kvantitativně i kvalitativně. Pokud tyto odhady k dispozici nejsou, pak informujte jaké odhady lze očekávat
- Rozumě zdůvodněte, jaké riziko je v daném kontextu považováno za riziko akceptovatelné. Využijte k tomu porovnání dvou rizik nebo porovnání rizika a prospěchu nebo oba typy porovnání. Vždy dávejte

najevo svou ochotu diskutovat alternativní pohledy na akceptovatelnost daného rizika a ochotu diskutovat, kde by měla probíhat hranice přijatelného rizika

- Uved'te jasné a přesvědčivé zdůvodnění opatření přijímaných nebo doporučených pro řešení daného problému
- Uved'te, jak se jednotlivci mohou sami proti známým potenciálním rizikům chránit. Jak s agens nebo jeho nosičem zacházet, používat, recyklovat, likvidovat tak, aby se chránilo veřejné zdraví a životní prostředí. Vždy uved'te kontaktní adresy (a jiné informační zdroje), kde mohou lidé získat další informace či odpovědi na své otázky.

Komunikace v krizové situaci

I organizace, které v minulosti zvládaly rizikové situace excelentním způsobem se mohou dostat náhle do krizové situace. Krize se může vyvinout v důsledku:

- Technického selhání jako je výbuch nebo jiné nehody, kdy se do prostředí dostává látka s vysokým rizikovým potenciálem
- Lidského selhání, organizační chyby nebo neštěstí v důsledku zanedbání
- Externích přírodních vlivů, jako zemětřesení, povodně atd.
- Úmyslně vyvolaného neštěstí, jako sabotáže nebo terorismus
- Politické a institucionální krize v důsledku selhání systému nebo sociálních otřesů
- Hysterické reakce a pobouření veřejnosti v důsledku nepravdivých či zkreslených informací

Typickým rysem krize je, že k tomu, aby se zabránilo škodám jsou potřeba provést okamžité a efektivní akce v situaci, kdy je extrémní nedostatek času a kdy jsou prakticky všechny subjekty pod těžkým vnitřním i zevním tlakem. Je-li k zabránění škod potřebná informovanost (např. vyhlášení nouzové situace), pak se právě komunikace stává ústředním bodem celkového managementu krize. Pokud je nutné zajistit jiná opatření, pak by neměla mít žádnou zvláštní prioritu.

Co od manažerů vyžaduje krizová situace?

1) Manažeři by měli veřejnost informovat o všech skutečnostech, které umožňují nebo podporují opatření ke zvládnutí krize. K dispozici je řada manuálů, jak se v takových situacích vyjadřovat co nejefektivněji – jak vyhlášovat poplachu, evakuace, jaké jsou vhodné komunikační kanály k distribuci informací a jaké jsou nejefektivnější strategie jak získat zpětnou vazbu. Manažerům zodpovědným za zvládnutí krize mohou pomoci i zkušenosti

specializovaných institucí a organizací. Diskuse o tomto typu krizové komunikace jde ale mimo rozsah této publikace.

2) V krizovém období stoupá požadavek na informovanost i u ostatní, jinak krizí nedotčené populace. Žurnalisté chtějí vědět co se stalo, politici chtějí vědět více informací, stoupá ostražitost jednotlivých komunit, které se mohou domnívat že jsou také v riziku. Za ohrožené se mohou považovat např. spotřebitelé a mohou zahájit bojkot určitého výrobku. Nevládní organizace mohou využívat příležitosti, aby byl slyšen jejich hlas a žádat reakci od institucí zodpovědných za management. Obecně platí, že v průběhu krize prudce stoupá hlad po informacích. Proto se správně načasovaná a efektivní komunikace stává skutečnou výzvou pro všechny subjekty zodpovědné za komunikaci o rizicích.

Pravidla pro efektivní a zodpovědnou komunikaci zůstávají v zásadě stejná i v krizové situaci. V případě komunikace rizik by se však subjekty zodpovědné za komunikaci měly přidržovat i následujících pravidel:

21. Buďte na krizovou situaci dobře připraveni a zajistěte, aby pro řešení krize byly k dispozici všechny potřebné komunikační prostředky

Štáby krizového managementu by měly zahrnovat dva typy odborníků na komunikaci. Odborníka na krizovou komunikaci s lidmi v riziku a odborníka na komunikaci směrem k pozorovatelům a ostatní rizikem nedotčené veřejnosti. Protože čas je to, čeho je v průběhu krize nejméně, je třeba, aby týmy určené k managementu rizika byly dobře připravené. Pravidelná cvičení a zkoušky jsou absolutní nutností. Ujistěte se, že všechny potřebné zdroje je možné mobilizovat okamžitě (např. dostatečný počet telefonních a video linek, dostatečné počítačové zázemí, funkční místnost pro konání briefingů, přímé spojení do krizové oblasti atd.).

22. Předvídejte krizi a mějte připravené plány a potřebný materiál ještě před vznikem krize

Na zvládnání krizové situace je důležité být připraven předem (např. mít předem připraveny části prohlášení, kde se používá vhodný jazyk, základní informace o povaze rizika, látce, výrobku atd.). Veškerý materiál musí být uložen tak, aby byl v okamžiku potřeby k dispozici. Lidé, kteří budou zajišťovat komunikaci by měli mít navíc k dispozici i různé možné scénáře průběhu krize. Na základě takovýchto scénářů může být ostatní personál cvičen k tomu, jak v době krize postupovat.

23. Veškerá komunikace musí být o tom jak chránit lidi nebo jak omezovat rizika. Tomuto úsilí musí být dáвана priorita před potřebou informovanosti pozorovatelů

Jedním z důležitých bodů při zvládnání krize je zajistit, aby pozorovatelé nepřekáželi a nezasahovali do procesu řízení krize. Je potřeba uspokojit potřebu novinářů být na místě a mluvit s lidmi, kterých se krize dotýká. Přesto musí být

jasné, že prioritou nejsou potřeby pozorovatelů, ale minimalizace rizik. Při provádění záchranných operací je proto nutné udržovat rovnováhu mezi potřebami médií a časem, který management médiím věnuje.

24. Nedávejte ukvapená vysvětlení nebo závěry, které nemůžete zdůvodnit. Raději se soustřeďte na informování o všech opatřeních realizovaných ke zvládnutí krize.

Jedním z pilířů důvěry je, že budete veřejnosti dosažitelný a k případným dotazům otevřený již na začátku krize. Média, stejně jako reprezentanti politických a sociálních institucí budou požadovat rychlé a úplné informace. V této chvíli poskytněte pouze informace, o kterých víte že jsou spolehlivé, ověřené a přesné. Nikdy nespekulujte o příčinách a důvodech. Nikdy neodmítněte zodpovědnost za krizi, dokud si nebudete jisti, že ji vyvolal někdo nebo něco jiného. Nikdy nevyjadřujte názor třetí strany, aniž je uveden zdroj informace. V době krize jsou lidé extrémně citliví i na nejmenší nuance ve formulování informací. Cokoliv, co se později ukáže jako nesprávné, bude později interpretováno jako pokus o úmyslné lhaní nebo podvod. Nejdůležitějším poselstvím je, že všechna potřebná opatření k tomu dostat situaci pod kontrolu byla provedena. Tj. byla zorganizována pomoc obětem události, byla zajištěna opatření redukující riziko na přijatelnou úroveň nebo byla přijata opatření na kontrolu expozice a odborníci pátrají po příčinách krize.

25. Vždy buďte připraveni na krátká setkání s médii, snažte se vytvářet klima důvěry a kompetence a zajistěte, aby celá instituce, kterou reprezentujete mluvila shodně.

V průběhu krize je nesmírně důležité, aby se média setkávala se stejnou osobou a dostávala konzistentní, jednoznačné a kompetentní informace. Pozici mluvčího (či několika mluvčích, podle povahy krize) je třeba vytvořit ještě dříve, než ke krizi dojde. Za organizaci by se v době krize měla k jejímu průběhu vyslovovat pouze jedna osoba a to tak, aby její výroky byly konzistentní s názorem celé instituce a byly kompatibilní se všemi možnými legálními důsledky krize a vždy aktuální s ohledem na výsledky vyšetřování krize.

26. vyhýbejte se byrokratickému nebo právníckému slovníku, projevujte empatii a soucit s oběti krize. Buďte si ale vědomi všech právních dopadů vlastních výroků.

Komunikace v krizové situaci musí signalizovat schopnost řídit, uvědomění si vlastní zodpovědnosti a empatie s oběťmi. Při všech sděleních by se měl používat běžný, jasný a srozumitelný jazyk. Pokud došlo k omylům, je třeba je připustit. Vždy je třeba demonstrovat důvěru ve vlastní kompetenci a v to, že se vaše organizace pokusí zajistit pomoc pro všechny oběti. Paralelně s tím je třeba kontaktovat právníky, zvláště když se zavazujete nějakými sliby nebo když začnete operovat s možnými příčinami či potenciální vinou.

27. Porad'te jednotlivým manažerům, aby odpovídali neprodleně a srozumitelným způsobem

Zvláště v situacích majících vztah k výrobkům masové spotřeby by měli manažeři reagovat rychle, proaktivně a srozumitelně. Poslední zkušenosti jasně ukazují, že se vrací důvěra veřejnosti v organizace, které se krizi postavily čelem a podnikly účinné kroky na její zvládnutí. I když náklady na management krizových situací nejsou malé, jsou vždy výrazně nižší, než škody, ke kterým by došlo, kdyby byla ztracena důvěra v organizaci. Např. reakce výrobců stahujících z distribuce všechny své produkty, i když kontaminovaných nebo otrávených jich bylo minimum, byla to odpověď, kterou konzumenti nejen požadovali, ale kterou také uvítali potleskem. Zároveň se přitom spotřebitelé chovali k výrobkům v průběhu krize a po jejím zažehnání loajálně, takže celkové škody byly minimální. Stejně pravdy platí pro vládní agentury nebo instituce ochrany veřejného zdraví. V rámci právně vymezených pravidel, rychlá, rázná a aktivní odpověď je známkou vedoucí úlohy, známkou smyslu pro odpovědnost a jasnou známkou zájmu o potřeby veřejnosti.

28. Poučte se z minulých krizí: Proved'te kritický rozbor všech použitých postupů a materiálů a na základě zkušeností je náležitě využijte a upravte

Po krizi zajistěte, aby se všichni členové krizového týmu opět sešli a prodiskutovali své zkušenosti a způsoby, jak se s problémy vyrovnávali. Vhodné je i požádat experty na komunikaci a krizový management, aby vyhodnotili kvalitu materiálů a upravili potřebným způsobem používané protokoly a postupy, které budou uplatňovány při řešení dalších krizí.

Hodnocení programů komunikace o rizicích

Hodnocení je cílevědomé úsilí jak zjistit účinnost určitého postupu. Pro komunikaci je toto úsilí základní a zásadní potřebou neboť je to způsob, jak mít zpětnou vazbu o tom, jestli ti, kterým byl vzkaz určen vzkaz také dostali, jestli mu porozuměli a jestli se s ním ztotožnili. Bez hodnocení účinnosti je nemožné, aby komunikující subjekt zjistil, které ze vzkazů a komunikačních kanálů využívá nejlépe. Pokud se hodnocení účinnosti neprovádí, pak interpretace toho, co v komunikaci funguje a co nikoli, záleží na subjektivním názoru komunikujícího subjektu. Intuitivní hodnocení účinnosti programu je často v důsledku koincidence vnitřně nesouvisejících jevů naprosto zavádějící. Pokud hodnocení účinnosti chybí, pak se to nutně projeví jak na kvalitě konkrétních programů komunikace, tak na primárních cílech celého úsilí – veřejném zdraví (OECD 2002, Tinker 1997).

Objektivní hodnocení programů komunikace je o to významnější, že se tyto bezprostředně zabývají problémy, majícími přímý dopad na lidské zdraví a bezpečnost. Proto je důležité, aby komunikační programy skutečně dosáhly svého cíle. Dosažení cílů nejde kontrolovat jinak, než empirickým výzkumem. „Hodnocení“ v tomto kontextu znamená vědecké hodnocení obsahu komunikace, procesu komunikace a účinků celého úsilí resp. intervence (opatření, strategie, program) a jejich hodnocení v souladu s definovanými kritérii (cíle, hodnoty). Důkaz efektivnosti komunikačního programu tedy není možný bez systematického empirického výzkumu. Pouhá zkušenost nebo selský rozum k tomu nestačí. K potřebě hodnotících studií tedy vedou jak věcné, tak metodické důvody.

Ideálním místem, kde lze využít poznatků, vyplývajících z výsledků hodnocení účinnosti programů jsou právě probíhající jiné programy komunikace rizik. Výsledky hodnocení účinnosti jsou však cenné a využitelné i v jiných oblastech (Tanker 1997):

- Hodnocení výsledků může demonstrovat nejen jestli, ale také proč je program účinný (a nebo neúčinný) a tak ve svých důsledcích vede k potřebným změnám
- Hodnocení poskytuje empirická východiska pro další rozhodnutí o alternativních komunikačních programech
- Hodnocení komunikačního programu je také způsob, jak často velmi nákladné informační kampaně racionálně zdůvodnit
- Institucím přinášejí prohloubení pochopení vlastního procesu komunikace, a na tomto základě i pochopení nutnosti podpory komunikačních aktivit
- Stimulují či podporují kooperaci s ostatními organizacemi
- Jsou prevencí před opakováním stejných chyb v komunikaci rizika v budoucnosti.

- Hodnocení, resp. kontrola, jestli informace o rizicích dosáhla cílovou skupinu a uspokojila její potřeby, je projevem zodpovědnosti k vlastní organizaci a odpovědnosti za vynaložené náklady a spotřebovaný čas

Pro potřeby hodnocení účinnosti komunikace o rizicích bylo vyvinuto několik přístupů:

Hodnocení obsahu
 Hodnocení způsobu
 Hodnocení výsledků
 Hodnocení dopadů

1. Hodnocení obsahu

Hodnocení obsahu probíhá ve stádiu přípravy rizikové komunikace a hodnotí silné a slabé stránky materiálů či strategie kampaně ještě před vlastní implementací rizikového programu. Dovoluje provést nutné korekce ještě předtím, než se spustí hlavní část komunikačního programu. V rámci tohoto hodnocení lze např. hodnotit materiály z hlediska jejich jednoznačnosti, jejich vyznění, úplnosti a očekávaných reakcí cílové populace.

2. Hodnocení způsobu

Hodnocení způsobu zkoumá procedury zahrnuté do implementace komunikačních aktivit. Při tomto typu hodnocení se sbírají informace o průběhu komunikace, týkající se např. počtů osob zajišťující program, dodržování časového plánu, objemu distribuovaných materiálů, obsazení jednotlivých meetingů, počtu telefonických kontaktů, počtu dotazů, počtu přijatých dotazů ze strany veřejnosti, které jsou výsledkem komunikační aktivity nebo počtu v tisku publikovaných reakcí apod.

3. Hodnocení výsledků

Při hodnocení výsledků se sbírají a analyzují informace, které dovolují posoudit jestli komunikační úsilí dosáhlo svých cílů. Nikoliv každé komunikační úsilí je však možné hodnotit z tohoto úhlu pohledu. Hodnocení výsledků je vhodné především tam, kde má program komunikace rizika jednoznačné a měřitelné cíle a pracuje se stálým replikovatelným materiálem, organizací a aktivitami. Při hodnocení výsledků se shromažďují deskriptivní data o projektu a dokumentují se bezprostřední účinky projektu na cílovou skupinu (např. procentuální zastoupení osob vykazujících známky uvědomění si problému v cílové populaci).

4. Hodnocení dopadů

Pro hodnocení účinnosti jsou vhodné ukazatele jako změna znalostí a přístupů u členů cílové populace, úmysly vyjadřované cílovou populací a změny chování cílové populace. Hodnocení dopadů se zaměřuje na dlouhodobé

výsledky programu a změny zdravotního stavu oslovené populace. Při hodnocení dopadů se zjišťuje zda a v jakém rozsahu komunikační program přispěl k dosažení stanovených cílů (rozdíl od hodnocení výsledků je v globálním přístupu). V reálném světě existuje mnoho faktorů ovlivňujících zdravotní chování jednotlivců. Patří sem individuální charakteristiky jako úcta sama k sobě, odborná pomoc a podpora okolí, reklama a informace v masových sdělovacích prostředcích o zdraví, společenské a institucionální faktory (např. dostupnost zdravotnických služeb atd.). Je proto nesmírně obtížné od sebe rozlišit efekt programu komunikace a vliv dalších confounderů na změny chování jednotlivce. Velmi často proto není možné dát do vztahu efekt programu, protože je vždy ovlivněn řadou externích faktorů působících na cílovou populaci. Hodnocení dopadů je proto jen zřídka možné, protože je také velmi často drahé, vyžaduje mimořádné úsilí a je kromě vlastního programu komunikace závislé ještě na dalších okolnostech. Konkrétně se hodnocení dopadů zabývá informacemi o změnách morbidity a mortality nebo změnami absentismu v práci, dlouhodobými změnami v chování, recidivismem apod.

Bez ohledu na formální design hodnocení, tj. jestli jde o hodnocení obsahu, způsobu, výsledků či dopadů komunikačního programu, každý program hodnocení obsahuje osm základních prvků.

1. Jednoznačné vymezení cílů programu

Pokud není cíl komunikačního programu jasně definovaný, pak hodnotitel takového programu nemá co hodnotit. Bez jasně vymezených a jednoznačně definovaných cílů není možné měřit žádný účinek.

2. Definice shromažďovaných dat

Typ sbíraných dat je logicky závislý na předcházející definici požadovaného účinku.

3. Metodologie

Design studie musí být takový, aby umožnil provádět všechna potřebná měření validním a spolehlivým způsobem.

4. Výběr používaných nástrojů

Nástroje, které se budou používat ke sběru dat je třeba nejen navrhnout, ale také otestovat. Spektrum použitelných nástrojů je široké, počínaje nejjednoduššími tabulkami pro zaznamenávání jednoduchých údajů až po komplexní dotazníky nebo surveye.

5. Sběr dat

Skutečný proces, jakým jsou informace shromažďovány.

6. Zpracování dat

Úprava vstupních dat do podoby vhodné pro další analýzy.

7. Analýza dat

Aplikace vhodných statistických technik vhodných k odhalení významných vztahů mezi analyzovanými proměnnými.

8. Publikování výsledků

Kompilace dílčích výsledků v závěrečnou zprávu, které bývá jen velmi zřídka vyhlášením úplného úspěchu nebo neúspěchu. V určitém slova smyslu má každý program komunikace své dobré a špatné stránky. V této souvislosti je třeba si uvědomit, že pokud jsou výsledky zpracovány vhodným způsobem, pak jsou zdrojem poučení jak úspěchy, tak neúspěchy. Závěry takové analýzy mají být použity jak k modifikaci již zahájených programů, tak i jako návod pro plánování nových programů komunikace.

Při hodnocení efektivnosti programu komunikace rizika (ale stejně tak při jeho plánování) se lze opírat o následující zkušenosti. Obsah komunikace, resp. vzkaz musí být jasný, srozumitelný, informativní, přesný a konkrétní. Zdroj, subjekt, který komunikaci iniciuje a zajišťuje musí být cílovou populací vnímán jako spolehlivý a důvěryhodný. Pokud není cílová populace homogenní, pak komunikace musí probíhat více způsoby a každý jednotlivý způsob musí být navržen zvlášť pro každý konkrétní segment populace. Kdykoliv je to možné, pak by měla být cílová populace nebo její zástupci zahrnuti do plánování a provedení programu od samého počátku. Čím dříve se cílová populace na programu podílí, tím lépe. Tato rada či prvek programu je obzvláště relevantní v případě profesionálních rizik, kdy se spoluúčast odborů na řešení problémů považuje za naprosto základní a nevyhnutelnou. Komunikace využívající více způsobů/kanálů se považuje za efektivnější než komunikační strategie využívající jednoho způsobu/kanálu. To platí jak pro masové sdělovací prostředky, tak pro programy navrhované pro menší cílové populace. V případě malých cílových skupin je možné využít i prostředků jako jsou rozhovory mezi čtyřma očima či jiné způsoby interaktivní komunikace. Zpětná informace o tom, že změna v chování měla za následek pokles rizika je velmi efektivní a v programech komunikace by měl být tento prvek zahrnut vždy, kdy je to možné. Pozitivní motivace nebo benefit se považují za efektivní nástroje vedoucí ke změnám, a dobrý program by na ně neměl zapomínat. Opakování vzkazu je užitečné jen do určité míry. Příliš mnoho opakování je neefektivní a dokonce může být i škodlivé. Optimální počet kolikrát vzkaz opakovat však znám není. V neposlední řadě je důležité, aby informace/vzkazy byly také zajímavé. I v komunikaci rizik platí staré didaktické zásady, že barvitost, s kterou je informace podávána napomáhá učení. Na druhé straně ale stojí otázka, kam až zajít, pokud jde o „dramatičnost“ informace. Výsledky výzkumu, týkajícího se vyvolávání obav, jsou zatím rozporuplné.

Závěr

Na komunikaci rizika je třeba nahlížet jako na integrální část managementu rizika. I když reklama a balení do atraktivního obalu ke komunikaci patří a komunikaci zlepšují, ani reklama ani pozlátka na povrchu nestačí překonat nedůvěru veřejnosti k institucím zodpovědným za management rizika. Už vůbec pak nejsou účinným nástrojem, jak se vyrovnat se zájmy, obavami a potřebou uspokojení dotčených komunit nebo spotřebitelů. K tomu je potřeba mnohem širší arzenál nástrojů. Nástroje popsány v této publikaci by měly osobám zodpovědným za komunikaci o rizicích pomoci získat základní znalosti k tomu, aby lépe porozuměly potřebám a zájmům jejich posluchačů (cílové populace) tak, aby mohly realizovat co nejefektivnější programy komunikace rizika.

Nezákladnějším úkolem komunikace o rizicích je umožnit posluchačům a dalším zainteresovaným subjektům přijmout a zpracovat informace o riziku tak, aby si mohli vytvořit vyvážený pohled na základě skutečných důkazů, jejich vlastních zájmů a preferencí a argumentech dalších zúčastněných stran. Cílem není to, aby každý, kdo dostal předkládané informace, je automaticky a snadno akceptoval. Aby bylo dosaženo i tohoto cíle, musí program komunikace rizika poskytnout potřebné informace všem účastníkům a zároveň je musí považovat za rovnocenné partnery v procesu tvorby příslušných rozhodnutí o riziku.

Tento cíl znamená, že způsob, jakým veřejnost vnímá riziko, resp. základní pravidla, kterými se vnímání rizika u veřejnosti řídí, by měl být legitimním hlediskem zapracovaným do plánů na komunikaci rizika. Specifické okolnosti rizikových situací jako např. otázka rovnosti, katastrofického potenciálu nebo další kvalitativní aspekty rizika, si zaslouží při komunikaci stejnou pozornost, jako vlastní numerické výpočty pravděpodobností výskytu následků. Komunikace rizika tedy musí vycházet ze širokého konceptu rizika a z vědomí toho, že komunikace je proces, v průběhu kterého mají všichni účastníci co dát a zároveň se mají i co naučit.

Literatura

- C. Chess, BJ Hance, Sandman PM. Improving dialogue with communities: A short Guide to Government risk communication. New Jersey Department of Environmental Protection, 1988
- V. Covello, F Allen. Seven cardinal rules of risk communication. U.S. Environmental Protection Agency, Office of Policy Analysis, Washington D.C., 1988a
- V.T. Covello, P.M. Sandman, and P. Slovic. Risk communication, risk statistics, and risk comparisons: a manual for plant managers. Chemical Manufacturers Association, Washington DC, 1988b (<http://www.psandman.com/articles/cma-0.htm>)
- M. Douglas. Risk acceptability according to the social science. Russel Sage, New York, 1986
- B. Fishoff, S. Liechtenstein, P. Slovic, D. Keeney. Acceptable risk. Cambridge, Massachusetts: Cambridge University Press, 1981
- E. Groth. Communicating with consumers about food safety and risk issues. Food Technol. 45(5): 248-253, 1991
- B. Hance, C. Chess, and P. Sandman. Improving Dialogue with communities: a risk communication manual for government. Trenton, New Jersey, Office of Science and Research, New Jersey Department of Environmental Protection, 1987
- M.R.Lum, T.L. Tinker A primer on health risk communication principles and practices. U.S. Department of Health and Human Services, PHS, ATSDR, Atlanta, Georgia, 1994
- N.N. Modeste and T.S. Tamayose. Dictionary of public health promotion and education, terms and concepts. 2nd edition, Jossey-Bass, San Francisco, 2004
- D. Powell. An Introduction to Risk Communication and the Perception of Risk. (<http://www.foodsafetynetwork.ca/risk/risk-review/risk-review.htm>)
- Series on risk management No16: OECD guidance document on risk communication for chemical risk management. OECD, Paris 2002
- P. Slovic. Perception of risk. Science. 1987 Apr 17;236(4799):280-5
- C. Starr. Social benefits versus technical risks. Science 165:1232-1238, 1969
- T.L. Tinker, P. G. Silberg. An Evaluation Primer on Health Risk Communication Programs and Outcomes. U.S. Department of Health and

Human Services, PHS, Environmental Health Policy Committee, Subcommittee on Risk Communication and Education, 1997

U.S. National Research Council. Improving risk communication. National Academy Press, Washington DC, pg.175, 1989

C. Vlek and P. Stallen. Rational and personal aspects of risk. ACTA psychologique 45” 275-300, 1981