

**KOMUNIKACIJSKI MODELI KOJIMA POBIJEDITI STRAH OD  
JAVNOG NASTUPA**

**COMMUNICATION MODELS USED TO OVERCOME THE FEAR OF  
PUBLIC SPEAKING**

*Stručni članak*

*Prof. dr. Velibor Peulić, dipl. ecc.\**

*mag.iur. Goran Matijević, univ.bacc.ing.traff\**

*Pred. VŠ Nermin Palić, dipl. ing. saobr. i kom.\**

**Sažetak**

*Komunikacija je u današnjem svijetu nezaobilazna. Savladavanje komunikacijskih vještina predstavlja temelj uspješnog komuniciranja. To davatelju daje sposobnost interpretacije onog što želi, a primatelju sposobnost razumijevanja poruke onako kako ju je pošiljalatelj zamislio. Sve osobe, menadžeri, osobe zadužene za odnose s javnošću tijekom svog rada susreću se s raznim oblicima komunikacije tijekom kojih se često pojavljuje i niz situacija u kojima se pojavljuju nedoumice i strah od javnog nastupa. U radu se istražuju čimbenici koji karakteriziraju strah od javnog nastupa, te njihova povezanost s komunikacijskim vještinama, te iznose određene preporuke za komunikaciju kako bi se strah od javnog nastupa mogao pobijediti, kako općenito, tako i kod odnosa s javnošću.*

*Ključne riječi: komunikacija, verbalna, neverbalna, strah.*

**Abstract**

*In today's world communication is unavoidable. The mastery of communication skills is the foundation of successful communication. This*

---

\* *Visoka škola „CEPS-Centar za poslovne studije“ u Kiseljaku, e-mail: velibor.peulic@gmail.com*

\* *Policijski službenik za odnose s javnošću PU Požeško-slavonske, e-mail: gmatijevic1974@gmail.com*

\* *Visoka škola „CEPS-Centar za poslovne studije“ u Kiseljaku, e-mail: nermin.visokaskola@gmail.com*

*gives the provider the ability to interpret what he wants, and to the recipient the ability to understand the message in the way that sender's imagined. All persons, managers, public relations officers, during their work, encounter various forms of communication, during which a number of situations often occur where they are concerned and fear of public appearances. The paper explores the factors that characterize the fear of public appearances and their correlation with communicative skills, and make certain recommendations for communication in order to overcome the fear of public performance, both in general and in public relations*

*Key words: communication, verbal, nonverbal, fear*

## **1. UVOD**

Bez komunikacije, odnosi među ljudima općenito, a posebno u poslovnom okruženju, tijelima javne vlasti bili bi nezamislivi i stvorili bi zasigurno osjećaj konfuzije, nesigurnosti i straha uzrokovanih ne posjedovanjem informacija. Tako je dobra i efikasna komunikacija kako među građanima, a posebice u odnosu među tvrtkama i unutar samih poduzeća neophodan dio uređenih i propisanih odnosa. Komunikacija je bitna za svaki segment života, pa tako i za odnose s javnošću.

Komunikacija je složeni proces putem kojeg pošiljatelj šalje određenu poruku primatelju. Ona se može odvijati unutar ili izvan organizacije. Najvažnija podjela komunikacije je na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Neverbalna i verbalna komunikacija su nerazdvojive i ne mogu postojati jedna bez druge. No, kako u osobnim, a još više u profesionalnim odnosima dolazi često do straha od javnog nastupa, čije posljedice mogu prenositelju informacija menadžeru, službeniku za odnose s javnošću ili uposleniku stvoriti značajne probleme u pogledu uvjerljivosti, odnosno poimanja informacija kod publike kao točnih i istinitih.

Cilj ovog rada je prikazati i opisati strah od javnog nastupa, načine njegova ispoljavanja, te iznošenje preporuka kako se s njim u što boljoj mjeri nositi i prevladati ga, odnosno kako kvalitetno komunicirati u odnosima s javnošću. Dio preporuka koje su iznijete u radu su rezultat ranijih stručnih istraživanja, a dio osobnih razmišljanja autora ovog teksta.

## 2. KAKO OPISATI STRAH OD JAVNOG NASTUPA

Strah od javnog nastupa je, prema najnovijim istraživanjima, jedan od najizraženijih strahova. Primjerice, prema nekim anketama predavača, ovaj strah je kod gotovo 100% većine bio izraženiji od straha od letenja, utapanja, bolesti, odnosno straha od smrti. Obično je asocijacija na ovu vrstu straha situacija u kojoj treba održati govor ili dati izjavu pred širokim masama ili s uperenim kamerama ili diktafonima uvijek znatiželjnih novinara. No, on može da se javi i kada treba nešto da priopćimo mnogo manjoj grupi, da održimo prezentaciju, podnesemo izvješće ili razmijenimo ideje i informacije s drugim ljudima, odnosno da određenom predstavniku medija prenesemo točnu i konciznu informaciju u skladu s propisanim ograničenjima. Ili jednostavno što smo često svjedoci kod studenata pri usmenom provjeravanju znaja.

Svi smo mi u prilici da komuniciramo, no menadžeri, osobe za odnose s javnošću, profesori studenti češće javno istupaju i govore pred drugima, stoga nije teško zamisliti kakve sve teškoće ovaj strah može da im donese budući im posao zahtjeva stalno javno i odgovorno izražavanje, koje je u odnosu na određene skupine i događaje ograničeno, te uključuje propisanu potrebu koordinacije s drugim službama.

Širok je spektar svakodnevnih životnih situacija u kojima se pred nas stavlja zahtjev da govorimo pred grupom drugih ljudi, bilo da se radi o iznošenju svog stava na sastanku organizacijske jedinice, postavljanju pitanja na predavanju ili držanju prezentacije pred kolegama na poslu. Službenici za odnose s javnošću imaju dužnost i obvezu javnosti prezentirati događaje iz domene djelovanja i rada organizacija, tijela i drugih subjekata gdje su ustaljeni, te je njihova uloga u društvu po tom pitanju izuzetno značajna i odgovorna.

Javni nastup, u ovim prilikama, ako je dobro osmišljen i adekvatno realiziran, donosi socijalnu, profesionalnu i ekonomsku satisfakciju, a suprotno tome značajno pojačava strah i može izazvati ozbiljne posljedice. Obzirom na dobrobiti koje nosi uspješno izveden nastup pred drugima, jasno je da većina ljudi ima potrebu da savlada i unaprijedi ove vještine, odnosno u što većoj mjeri odagna strah.

Strah od javnog nastupa je oblik socijalne anksioznosti\*. On može da bude izražen kao teškoća da se govori pred drugima, kao nedostatak vještine da se pred drugima na adekvatan način izrazi, a može da bude i posljedica interakcije ova dva fenomena.

Ovaj strah ili anksioznost se manifestira kroz tri različita sistema odgovora; kognitivno funkcioniranje, motorno ponašanje i reakcije autonomnog nervnog sistema.

Često ljudi misle da su sami u ovom problemu, ali nije tako. Postoji mnogo situacija koje mogu izazvati socijalnu anksioznost (ili socijalnu fobiju) i navesti na razmišljanje da će doći do sramoćenja i ponašanja na načine zbog kojih će drugi misliti loše o vama, a neke od njih su (posebice kod službenika za odnose s javnošću):

- javni nastup, konferencije za medije ili izlaganje pred publikom,
- kada ste u centru pažnje, (primjerice kada ste na nastavi),
- telefonski pozivi i upiti nepoznatih ljudi, (s upitima o domeni rada),
- usmeni ispiti i testiranja,
- razgovor s važnim ljudima ili autoritetima, (priprema materijala, izjava, organizacija konferencija, koordinacije),
- upoznavanje novih ljudi.

Simptomi socijalne anksioznosti ili socijalne fobije mogu se istovremeno proživljavati emocionalno, manifestirati fizički, a oni mogu promijeniti ponašanje osobe. (Barlow, 1997).

Kao emocionalni simptomi mogu se pojaviti:

- iracionalni strah od negativne procjene i društvenih okupljanja,
- pretjerana tjeskoba u svakodnevnim situacijama,
- pretjerana samosvjesnost,
- ekstremni strah od mogućeg sramoćenja i poniženja,
- povlačenje u sebe i osjećaj usamljenosti,
- nervoza.

Kao fizički simptomi mogu se pojaviti:

- znojenje dlanova,

---

\* *Socijalna anksioznost ili socijalna fobija je vrsta anksioznog poremećaja koja predstavlja iracionalni strah od društvenih situacija u kojima osoba može biti promatrana ili negativno procjenjivana od strane drugih ljudi. Ovaj strah je najčešće izražen u situacijama u kojima je osobi jako važno mišljenje drugih, a čak oko 4% ljudi ima ovakav ozbiljan problem.*

- vrtoglavica,
- glavobolja,
- crvenjenje u licu,
- ubrzan rad srca,
- drhtanje glasa,
- mucanje i zastoji u govoru.

Simptomi vezani za ponašanje koji se pojavljuju:

- odgađanje susreta s drugima,
- izbjegavanje društvenih situacija i izlazaka u javnost,
- skrivanje od drugih ljudi kako biste izbjegli neugodnost,
- ograničavanje društvenih aktivnosti i narušavanje kvalitete života,
- nemogućnost stvaranja novih prijateljstava,
- zatvaranje u sebe.

## **2.1. Praktični savjeti kako prevladati strah od javnog nastupa**

Strah od javnog nastupa se može nadržati u nekoliko praktičnih koraka, i to:

- Potrebno je odustati od zahtjeva da uvijek i po svaku cijenu morate ostaviti dobar utisak i fascinirati publiku. Dok god ste uvjereni da morate da ostavite dobar utisak, privučete nečiju pažnju, nekog fascinate ili pridobijete nečije divljenje, biti ćete preplašeni iz razloga što vi sasvim realistično procjenjujete da se može desiti da u tome ne uspijete iz nekog razloga. Ako s jedne strane mislite da morate ostaviti dobar utisak i biti sjajni u izvedbi, a s druge strane procjenjujete da je moguće da u tome ne uspijete iz nekog razloga, biti ćete anksiozni, preplašeni i imati ćete pretjeranu tremu. Razlog straha leži u apsolutističkom zahtjevu da morate uspjeti. Stoga je potrebno pretvoriti zahtjev u želju, odnosno preferenciju: želim da ostavim dobar utisak (želim da im se svidim, da budem dobar i sl.) ali to nije nužno (nije katastrofa, nije poraz).
- Odustanite od perfekcionizma. Niko nije savršen, a pogotovo ne uvijek i zato je potrebno olabavite kriterije. Potrebno je odreći se perfekcionizma i sebe uvjeriti da je sasvim dovoljno da biti dovoljno dobar umjesto savršen.

- Procijenite što je najgore što može da vam se desi prilikom javnog nastupa.
- Nema razloga da sumnjate u svoju kompetentnost samo na osnovu jednog ili nekoliko neuspjeha. Ako imate pretjeranu tremu tokom nastupa to ne znači da ste nekompetentni za posao kojim se bavite i koji prezentirate, no bez obzira koliko se plašite, svakako je dobro da prvo izvježbate ono što ćete prezentirati.
- Fokusirajte se na ono što govorite ili radite, a ne na to kako se osjećate. Ako se fokusirate tokom nastupa na ono što prezentirate vaša će pažnja biti usmjerena na aktivnost, što će vam donijeti dvostruku dobit. Prvo, vaše izvođenje će biti uspješno i drugo nećete imati dovoljno kapaciteta da se bavite strahovima, tjelesnim senzacijama i negativnim predikcijama.
- Tijekom izlaganja ili izvođenja razmišljajte samo o sljedećem najbližem koraku koji treba da izvedete. Svaki sljedeći korak, svaka sljedeća karika u lancu operacija koje izvodite je ono na što treba da se fokusirate da bi ste imali kontrolu nad sobom i onim što radite. Nema potrebe da previše razmišljate unaprijed. Budite samo jedan korak ispred, umjesto da idete daleko u budućnost u vašim mislima\*.

### 3. ASERTIVNOST KAO POŽELJNO PONAŠANJE U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

U takozvanim opasnim situacijama reagiramo instinktivno, a reakcije mogu biti ofanzivne ili defanzivne pa je prava alternativa asertivno komuniciranje u rješavanju problema. U skladu sa definicijom koju iznose autori\*, asertivnost kod odnosa s javnošću može predstavljati:

- Izražavanje misli, osjećaja, uvjerenja ili kod službenika za odnose s javnošću prikupljenih informacija bez težnje ka dominaciji, ponižavanju ili degradiranju drugoga.

---

\*Vaš psiholog, *Kako da prevazidete strah od javnog nastupa*: <http://www.vaspsiholog.com/2011/02/kako-da-prevazidete-strah-od-javnog-nastupa-2/>, pristupljeno 10.7.2018.

\* Pojam asertivnost potiče od engleske riječi *assertive*, što znači uporan, samouvjeren, samosvjestan, samopouzdan. U našem jeziku najadekvatniji prijevod ovog pojma bi bio *samouvjerenost, samopouzdanost*. Lange i Jakubowski definiraju asertivnost kao: "Izražavanje misli, osjećaja i uvjerenja na direktan, iskren (pošten) i socijalno adekvatan način uz uvažavanje drugih" (Lange & Jakubowski, 1976).

- Samopoštovanje i poštovanje drugih, po principu – Ja sam vrijedna osoba, Ti si vrijedna osoba, te svi zajedno doprinosimo boljitku zajednice što je posebice važno u partnerskom odnosu, jer on mora biti iskren i nedvosmislen kako bi ispunio svoj pravi cilj – informiranje javnosti o događajima od interesa za nju. Mediji moraju da imaju povjerenja u vas, posebice da neće doći do manipulacija u smislu zadržavanja informacija na koje oni imaju pravo, odnosno preferiranja određenih medijskih kuća.
- Asertivna osoba poštuje mišljenja i stavove drugih, ali ne mora nužno da slaže sa njima, što je posebno važno kod odnosa s javnošću kada mediji bez pravih informacija konstruiraju svoje viđenje događaja.
- Asertivna osoba jasno, konkretno i direktno govori – ne okoliša.
- Samozaštitno ponašanje – osoba čuva svoje dostojanstvo u situacijama kada postoji opasnost da bude izmanipulirana, zloupotrebljena ili iskorištena, što predstavnicima medija u odnosu spram glasnogovornika nije strano.

### **3.1. Kako izgleda asertivno ponašanje u praksi?**

U mnoštvu interpersonalnih situacija možemo postupati asertivno. Navest ćemo nekoliko tipičnih primjera asertivnog ponašanja:

- Asertivna osoba – službenik za odnose s javnošću će iskreno, otvoreno i ljubazno zamoliti nekoga da se udalji na propisanu udaljenost od mjesta ili odstupi od govornice uz kratko objašnjenje te potrebe (sljedeći govornik, student).
- Na neutemeljene kritike odgovarati: Mislim da je dosta toga što ste rekli neprovjereno i potječe od izvora koji nemaju točnu informaciju niti su je ovlašteni imati i dati. I bilo bi mi drago da ste manje osobni u kritiziranju.
- Otvoreno i bez okolišanja će reći predstavniku medija koji inzistira na davanju izjave samo njemu reći da će izjavu dati nakon konzultacije s nadređenim i svim nazočnim predstavnicima medija.
- Bez oklijevanja će predstavniku medija zahvaliti na pozivu za objed uz ispriku ranije preuzetim obvezama.

### 3.2. Zašto se isplati ponašati se na asertivan način?

- Asertivni ljudi češće nego drugi dobiju ono što žele, odnosno budu im ispunjeni njihovi zahtjevi.
- Poštuju sebe i svoju energiju.
- Imaju dobru samokontrolu i uspješno vladaju stresom što je izuzetno bitno kod policijskih poslova.
- Ne boje se da iskažu svoje neslaganje s činjenicama koje ne stoje i nisu u skladu s stvarnim stanjem.
- Otvoreni su za nova rješenja i izazove.
- Imaju više povjerenja u sebe i druge.
- Zalažu se za rješavanje konfliktnih situacija.
- Osjećaju se samopouzdana i nastupaju samouvjereno što je od izuzetnog značaja za odnose s javnošću.

### 3.3. Kako reagirati na tuđu ljutnju i agresiju i reći NE

Osobu koja ispoljava ljutnju i agresiju pažljivo saslušajte, održavajte kontakt očima, nemojte se smiješiti, niti pozivati druge da to čine, ne dajte niti dopustite neumjesne komentare, a vaš govor tijela neka odražava smirenost i samopouzdanje.

Duboko udahnite, koristite tehniku opuštanja, pozitivni samogovor (Mogu kontrolirati situaciju). Nemojte govoriti preglasno. Recite što mislite i kako se osjećate (“...ali ja to vidim nešto drukčije nego vi...”). Ako se agresija nastavi ponovite svoje mišljenje odlučno, kratko i jasno (“Jasno mi je da obavijest nije stigla do vas, ali ipak ne mogu se složiti s vama...ljuti me što još uvijek vičete”). Ako se agresija i dalje nastavi ukažite na posljedice („Bit ćemo primorani primijeniti policijske ovlasti”).

Govorite mirno bez emocija (“Uredniče, ako ne možete razgovarati, a da ne vičete, predlažem da razgovor odložimo za sutra, kada ćemo o događaju imati i više konkretnih činjenica”).

Česte su životne, a posebice profesionalne situacije u kojima smo primorani ili u nemogućnosti ispuniti nečiji zahtjev, odnosno reći NE, što niti policijskim službenicima nije strano, te u tim trenucima preporuča se:

- Kupite malo vremena prije odgovora,



- Jasno recite NE, (NE mogu to napraviti, imam obaveza, NE mogu doći po vas, nije mi usput, NE hvala, nisam zainteresiran).
- Nemojte previše tumačiti, ispričavati se i obrazlagati,
- Ponudite neko drugo rješenje ako postoji i ako vam odgovara,
- Ne prebacujte odgovornost na druge.

#### **4. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA KAO POMOĆ PRI KOMUNICIRANJU I PREPOZNAVANJU STAVOVA SUGOVORNIKA**

Neverbalna komunikacija odnosi se na „komunikaciju koja se ostvaruje nekim drugim sredstvima mimo riječi“ (Knapp, Hall, 2010). Ona dakle uključuje sve ono što činimo tijekom komuniciranja, a da nije povezano s riječima, to može biti izraz lica, položaj ruku, nogu, tonalitet izgovorene riječi i sl. (Reardon, Kathleen 1998.,).

Neverbalno ponašanje uključuje otprilike 60-65% cjelokupne interpersonalne komunikacije. (Pease, A. i Pease B.,2008.).

Neverbalna komunikacija može nam puno toga otkriti o osobi, o čemu osoba uistinu razmišlja u tome trenutku i kako se zapravo osjeća, a isto nam je od značaja kako i mi ne bi pri komunikaciji imali nesklad između izgovorenog i pokazanog. Zato se često različiti oblici neverbalnog ponašanja nazivaju i signalima.

Moramo biti svjesni da često nismo niti svjesni da komuniciramo i neverbalno, a govor tijela i ostali neverbalni signali puno su iskreniji i od same verbalne komunikacije odnosno od onoga što čovjek govori, te su poglavito u policijskim poslovima izuzetno korisni (Navarro, 2010).

Postoje mnoge vrste neverbalne komunikacije, a one uključuju:

- Stav i pokrete,
- Lice i oči,
- Glas,
- Dodir,
- Fizički izgled i privlačnost,
- Udaljenost i područje,
- Vrijeme,
- Prostorno okruženje.

#### 4.1. Primjeri neverbalne komunikacije i tumačenja

U dostupnoj literaturi (Pease, A. i Pease B., 2008., i dr.). postoji niz tumačenja neverbalne komunikacije, te smo za potrebe ovog rada izdvojili slijedeće koje mogu biti od koristi u općoj komunikaciji, a posebice policijskim službenicima za odnose s javnošću, kao i ostalim policijskim službenicima:

- Kretanje Adamove jabučice: *Alarm, laž.*
- Dodirivanje torbe, ovratnika, nakita...: *Nesigurnost.*
- Jedna ruka prelazi preko prsa, držeći drugu ruku: *Nesigurnost.*
- Otvorene ruke i dlanovi: *Otvorenost, iskrenost.*
- Ruke prekrížene preko prsiju: *Odbojnost prema nečemu ili nekome. Razrješnje. Izraz negativne emocije.*
- Prekrížene ruke, jedna pridržava drugu: *Nesigurnost.*
- Držanje torbe ili šalice...kako bi se stvorila prepreka: *Nesigurnost.*
- Nagnut: *Potreba da zaštiti sebe.*
- Često treptanje: *Alarm.*
- Duboki uzdasi: *Opuštanje, dogovor.*
- Dodirivanje ili glađenje brade: *Promišljanje oko odluke, ocjenjivanje.*
- Iskrivljen osmijeh: *Pozdrav, pokušava napraviti bliži kontakt, odobrenje.*
- Trljanje očiju: *Zbunjenost, umor.*
- Kiseli izraz lica: *Dosada,refleksija – odbijanje.*
- Dodirivanje lica (uključujući usta, oči, dio oko vrata): *Pokušaj skrivanja istine, nervoza.*
- Prst, ruka ili čaša...u ili na usta: *Procjenjuje ili čeka potvrdu.*
- Upiranje prstom: *Pokazuje gdje je pažnja usmjerena. (Prema vratima, ako osoba želi otići, prema nekome jer ju ta osoba privlači).*
- Tapkanje noge: *Dosada.*
- Dodirivanje osobe: *Pokušaj intimnosti.*
- Tiši govor i dodirivanje osobe, dodirivanje po odjeći: *Pokazivanje interesa za osobu.*
- Zaustavljanje trenutka dlanovima: *Agresija.*
- Držanje zapešča iza leđa: *Potpuno povjerenje, ili naprotiv, frustracija.*
- Pridržavanje glave rukama: *Zainteresiran za procjene.*

- Dodirivanje leđa ili vrata: *Osjeća prijetnju ili ljutnju.*
- Dlan podržava bradu, lakat se odmara na stolu: *Ženski trik za privlačnost ili skretanje pozornosti muškarca.*
- Stisnute šake: *Frustracija. (Što je veća frustracija, to je jači stisak)*
- Ruke iza leđa: *Pouzdanost, autoritet.*
- Ruke u džepovima: *Ili pokušaj da izgleda samopouzdanije ili izazov za „uvjeri me“ ili znak povlačenja.*
- Ruke na koljenima malo razmaknute: *Zauzimanje mjesta da bi demonstrirao autoritet i dominaciju.*
- Ruke na koljenima: *Pokornost.*
- Trljanje dlanovima: *Nada za uspjehom.*
- Isprepleteni prsti: *Samouvjerenost, opuštenost, samodopadnost.*
- Nagnuti naprijed na rukama: *Izražavanje dominacije korištenjem prostora.*
- Dodirivanje lakta dok se rukuje: *Pokušaj pokazivanja bliskog prijateljstva.*
- Širenje ruku s dlanovima okrenutim prema dolje: *Pokušava staviti osobu pod pritisak.*
- Širenje ruku s dlanovima okrenutim prema gore: *Znak podređenosti.*
- Dodirivanje ramena druge osobe dok se rukuje: *Pokušava pokazati prisnost.*
- U rukovanju stavlja drugu ruku na vrh: *Potreba da se pokaže autoritet.*

## 5. KOMUNICIRANJE U TEŠKIM – KRIZNIM SITUACIJAMA

Nema jasnog i jednoznačnog pojmovnog sadržaja termina krize, već postoje mnogobrojne i međusobno često različite interpretacije. Kriza dolazi od grčke riječi *krisis*, što znači prijelom, polazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu\*.

Znači, kriza je označavala prosudbu, odnosno odluku. U današnje vrijeme kriza označava neku neočekivanu, tešku situaciju iz koje treba pronaći izlaz. Kriza je promjena koja remeti postojeće sustave, mijenja postojeće uvjete i okolnosti i dovodi neočekivane promjene. Krize su sve

---

\* *Filozofijski rječnik, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1989.*

više dio velikih organizacija i njihove okoline u modernom životu, a kod policijskih poslova možemo reći temeljni posao.

Bilo da je nametnuta organizacijama, i izvan njihova dosega ili inicirana ponašanjem i odlukama menadžmenta, njih samih ili okolinom krize su ozbiljnog značaja, često mijenjaju poslovanje ili funkcioniranje organizacija i službenika radikalno i brzo, dok povremeno donose pozitivne promjene (Hurley-Hanson, Amy, 2006). To dokazuje i stara narodna poslovica „*ono što te ne ubije ojača te*“.\*

Komunikacija u krizi označava ciljano izvještavanje određenih, unutarnjih i vanjskih, osoba i grupa osoba (*Osmanagić Bedenik, 2003*). Krizno je komuniciranje interaktivni proces, a može se definirati kao razmjena informacija i mišljenja prije, tijekom, te nakon izbijanja krizne situacije (Bulajić, 2010). Poruke u kriznom komuniciranju često su višestruke kako bi se eliminirao i smanjio utjecaj krize na minimum. Prilikom kriznog komuniciranja osobe zadužene za odnose s javnošću moraju svoj pristup prilagoditi situaciji, uzeti u obzir potrebe interesnih grupa, dati publici dovoljno vremena da reagira na poruku, sebi osigurati vrijeme potrebno za planiranje i odgovaranje, uvidjeti pozitivne aspekte odluka, minimalizirati elemente iznenađenja, a po potrebi tražiti savjete i pomoć stručnjaka (Bovée, Thill, 2012).

### **5.1. Savjeti za komuniciranje u teškim-kriznim situacijama**

Iako postoji niz preporuka za komuniciranje u kriznim situacijama, koje se razlikuju od organizacije do organizacije, posebice u pogledu posla kojim se organizacija bavi, kao univerzalne i primjenjive možemo izdvojiti slijedeće:

- Uključiti i prihvatiti javnost kao partnera – cilj je proizvesti informiranu javnost,
- Pažljivo planiranje i evoluiranje rada – različita publika znači različite medije i s time različite pristupe, ali sadržaj informacije ne smije se mijenjati,
- Osluškiavanje javnosti – stvaranje empatije i povjerenja i mogućnost reakcije,

---

\* *Iz narodnog predanja*

- Otvorenost, iskrenost i poštenje - izgubljeno povjerenje teško je vratiti,
- Suradnja sa vjerodostojnim izvorima – komunikaciju sa javnosti otežavaju nesuglasice između organizacija,
- Zadovoljenje potreba medija – medije više zanima opasnost nego sigurnost,
- Jasan govor sa dozom empatije – spremnost obavještanja okoline u kriznim situacijama (Mihalinčić, 2011) .

Komunikacijsku strategiju organizacije (primjenjiva i na policijsku organizaciju i službenike za odnose s javnošću) u krizi čine određene komponente:

- trenutačni komunikacijski odaziv o stanju,
- odgovori na pitanja medija i
- prikaz postupaka uklanjanja posljedica.

Suočavanje s medijima dio je svake krize i iz tog razloga važno je surađivati s medijima jer mogu biti korisni u situacijama kriza. No, isto tako, treba voditi računa da mediji mogu produbiti krizu jer selekcijom događaja određuju koje će tretirati kao krizne. Kao neformalni „zastupnici“ društva u krizi imaju važnu ulogu u prosuđivanju događaja i njihovih učinaka, kao i prihvaćanju postupaka od strane javnosti (Novak, 2001). Svaka organizacija mora biti svjesna uloge medija u stvaranju i uništavanju ugleda organizacije. Mediji mogu biti korisni u krizi jer pomažu u osposobljavanju prije krize, uništavaju glasine, pomažu u dogovorima, jačaju vanjsku pomoć, upozoravaju na moguće opasnost i iz okoline, smiruju javnost. Ključni komunikacijski alati u krizi jesu:

- izjave za javnost,
- konferencije za novinare i intervjui.

Izjave za javnost koriste za iznošenje glavnih informacija o događaju, potrebno ih je brzo i često obnavljati novim informacijama. Konferencija za novinare omogućava objavljivanje informacija svim medijima istodobno, govor uživo te ispravak svih netočnih navoda ili glasina koje kruže u javnosti. Intervjui s predstavnicima uprave-rukovoditeljima koriste se za informiranje onih javnosti kojima je novinar namijenio informacije

(primjerice poslovi pojedinih dijelova poduzeća). Za svaki od navedenih komunikacijskih alata potrebna je dobra pripremljenost govornika, smirenost, iskrenost i dosljednost. Upravo iz tog razloga angažira se glasnogovornika/službenika za odnose s javnošću. Glasnogovornik bi morao biti osoba s određenim iskustvom na području gdje je došlo do krize. No, smatra se kako to ne bi trebao biti predstavnik odnosa s javnošću ili osoba neposredno uključena u proces rješavanja krize. Zadatak glasnogovornika jest svoj zainteresiranoj javnosti plasirati istu priču.

## 6. ODGOVARANJE NA TEŠKA PITANJA

Često se kaže da u podlozi svakog teškog i napornog razgovora leže 3 razgovora, odnosno da postoje strukture koje se nalaze ispod površine komunikacije. Kada razumijemo te strukture, onda nam je lakše shvatiti što se zapravo događa. Sigurno se barem nekoliko puta mjesečno, ako ne i tjedno (neki i dnevno) nađemo u situaciji da razgovaramo s teškom osobom koja postavlja teška pitanja.

Najteži razgovori i teška pitanja u njima uključuju nerazumijevanje i neslaganje oko samog događaja ili onoga što se trebalo dogoditi, odnosno prezentacije toga događaja javnosti u slučaju našeg rada. Mnogi raspravljaju o tome tko je što rekao ili napravio ili se postavlja pitanje tko je u pravu, a tko nije. Rasprava o tome što se dogodilo je teška, bez obzira koliko se puta našli u sličnoj situaciji, jer uvijek imamo informaciju koje druga osoba nije svjesna i obrnuto. Ako pretpostavljamo što netko misli ili pretpostavljamo što je netko želio postići nekom aktivnošću, vjerojatno ćemo pogriješiti. Pretpostavke se temelje na našim iskustvima i stavovima, a druga osoba možda ima potpuno drugačiji pogled na situaciju. Teško je procijeniti tko je u pravu, a tko nije, jer se rasprava najčešće i ne događa radi samih činjenica već zbog toga što se razlikujemo u shvaćanju situacije. Teški razgovori s teškim pitanjima uključuju i različite osjećaje. Pitamo se jesu li naši osjećaji odgovarajući, trebamo li ih jasno izraziti ili to nije pametno. Često se dvoumimo što ćemo i s osjećajima druge osobe.

Osjećaji “izlaze” iz naših riječi, bez obzira izgovaramo li kako se osjećamo ili to ne želimo ili ne možemo. Ako glasno i jasno izrazimo osjećaje, u našem društvu se time otvaramo i djelujemo ranjivije. Je li to uistinu tako? Tako nam se u praksi često čini. Međutim, ako je došlo do

teške rasprave, sigurno su uključeni osjećaji i jedne i druge strane. Možemo se samo praviti da ti osjećaji ne postoje. Kad nam do nečega nije stalo, nećemo se ni uvući u tešku raspravu. U situaciji kad imamo razgovor s nama teškom osobom, onda često u sebi vodimo unutarnji razgovor što nam predstavlja ta situacija u kojoj smo se našli. Postavljamo si različita pitanja, od toga jesmo li sposobni ili nismo, jesmo li jaki ili nismo, jesmo li fleksibilni ili nismo itd. Naši odgovori na ova pitanja utječu na to kako ćemo se osjećati nakon teškog razgovora. Ono što govorimo sami sebi, ključno je u teškim razgovorima, da bismo to prihvatili i iz toga nešto naučili, važno je da osvijestimo o čemu je točno riječ i što je “otvorio gumb koji je osoba stisnula na nama”.

### **6.1. Preporuke za poboljšanje komunikacije kod teških pitanja**

U odgovaranju na teška pitanja preporuča se posvetiti više vremena slušanju nego pričanju. (Odlučite slušati). Dajte si vremena da saslušate, osjetite što se događa, razjasnite sliku i oblikujete odgovor. Ne završavajte tuđe rečenice i ne odgovarajte na pitanja protupitanjem jer to kod sugovornika stvara u pravilu još veći imperativ za težinom pitanja koji vam postavlja, odnosno postaviti će vam problem nerješivim. Budite svjesni predrasuda jer ih svi ih imamo i trebamo ih kontrolirati. Ne dopustite da vam misli odlutaju dok drugi govore, već pokažite interes za govornika čime ćete steći bolju sliku. Pustite sugovornika da govori, vi ne morate dominirati razgovorom, a slušajte ga otvorenog uma («open-minded»).

Nastojite biti empatični. (vidjeti stvari iz perspektive te druge osobe, odnosno popraviti stvari i riješiti problem). Odgovorite kad drugi završe govoriti i ne upadajte u riječ. Pružite povratnu informaciju, (povratna informacija nije prerusena kritika.), a ako mislite da niste dobro razumjeli pitajte za pojašnjenje ili ponavljanje. Izbjegavajte ometajuće faktore (listanje papira, rad na računalu, telefoniranje). Iako se čini kao gubitak inicijative i kontrole onog u što želimo uvjeriti slušatelje šutnja je korisna – i često podcijenjena, (koristite je za dobivanje dodatnih informacija) jer šutnja sugovornika često zbunjuje i kako bi ispunio tišinu – govori. Ne dozvolite stresu da govori umjesto vas. Ako ste jako uznemireni ne možete dobro komunicirati. Ne sakrivajte se iza sms-ova i mailova jer dobra komunikacija, zahtijeva puno više od onoga što možemo izraziti sms-om ili mailom. Ovim

načinima komunikacije osobe možemo krivo protumačiti jer ne vidimo osobu i ne čujemo glas (Benien, 2006).

Zastanite prije nego odgovorite, ponovite pitanje svojim riječima i budite iskreni. Za obraćanja i odgovaranja na ovakova pitanja (kao i u svojoj drugoj situaciji komunikacije) gledajte slušatelju u oči te odgovorite na pitanje što bolje možete. Bez obzira na težinu pitanja ili tematike ili vašeg osjećaja da vas pitanjem žele ugroziti ne pokazujte osjećaje i ostanite mirni, a posebice ne započinite raspravu, recite što imate za reći i prijedite na novo pitanje. Kako je neverbalna komunikacija izuzetno važna, a posebice kod komunikacije s teškim pitanjima pazite na geste i položaj tijela (mahanje prstom ili ruke na bokovima), zadržite poslovni ton i ugodan izraz lica ne dozvolite da vas prekidaju. Odgovarajte na jedno po jedno pitanje i ne dozvolite da vas požuruju i koristite buffer (amortizer)\*. Na teška pitanja koja se tiču sigurnosne problematike mogu se dati (pomoći) slijedeći odgovora:

- U ovom trenutku razmatramo čitav niz mogućih scenarija.
- Naša organizacija provodi kriminalističko istraživanje i sve obuhvatne izvide u koordinaciji s nadležnim državnim odvjetništvom.
- Koristimo se svim raspoloživim kadrom te tehnikom i dostupnim mogućnostima kako bismo otkrili počinitelje i priveli ih nadležnim tijelima.
- Koristimo se svim raspoloživim mogućnostima i zakonskim alatima u koordinaciji s sudom i suradnji s inozemnom policijom kako bi osumnjičenika koji je u bijegu priveli na izvršenje kazne.
- Naša je organizacija uvijek za otvorenu komunikaciju s javnošću i medijima.
- Težimo da sve naše osoblje bude krajnje profesionalno i na usluzi građanima.
- Duboko smo ožalošćeni zbog ovog događaja...suosjećamo sa žrtvama i njihovim obiteljima.
- Informacije će te dobiti na vrijeme, bez odgode, čim iste budu za širu javnost...uviđamo koliko je to važno.

---

\* *Ekonomski fakultet u Osijeku, Odgovaranje na pitanja: [www.efos.unios.hr/prezentacijske.../wp.../Handout-6b-Odgovaranje-na-pitanja.ppt](http://www.efos.unios.hr/prezentacijske.../wp.../Handout-6b-Odgovaranje-na-pitanja.ppt), i radovi autorice/ pristupljeno 10.6.2018.*



- U ovom trenutku u interesu izvida ne možemo potvrditi tu informaciju.
- U svezi podneska na rad naših službenika provodimo intenzivnu internu istragu i zakon nam ne dopušta da u ovom trenutku komentiramo ili kažemo nešto više.
- To su neprovjerene informacije koje u ovom trenutku ne možemo ni komentirati ni potvrditi.
- Prikupljamo saznanja od očevidaca te molimo sve one koji su vidjeli događaj ili imaju neka druga saznanja o njemu da nam se jave.
- Upravo sam stigao na mjesto događaja..., dat ću vam informaciju čim budem u mogućnosti i nakon koordinacije s državnim odvjetnikom.
- Na prvom je mjestu sigurnost građana.
- Poduzimamo sve aktivnosti i aktiviramo mehanizme koji će osigurati da se ovo ne bi ponovilo.
- Molim vas za strpljenje i razumijevanje u ovom teškom trenutku (Borovec, 2009).

## **6.2. Kada će vas percipirati kao lašca**

Postoje mnogi razlozi zašto bi se laganje u profesionalnim odnosima i komunikaciji trebalo izbjeći. Kao prvo, laž je neetičan čin, može biti loša taktika na dužu stazu, a u većini slučajeva također predstavlja ulazak u sivu/ilegalnu zonu. Međutim, ponekad pokušavajući spašavati iole i banalne situacije pojedinci posežu za istim. Kao lažova i donositelja neistinitih vijesti mogu vas prepoznati ako:

- Izbjegavate odgovor na pitanje,
- Dajete isti odgovor bez obzira na formulaciju pitanja,
- Okolišate i uvijate pri odgovaranju,
- Razvlačite diskusiju,
- Prelazite s jedne teme na drugu,
- Izostavljate ključne dijelove,
- Pokazujete ljutnju i vidljivo ste napeti,
- Koristite neprimjeren govor tijela\*.

---

\* *Ibid*,

## 7. UMJESTO ZAKLJUČKA

Rad bi obrađenom tematikom prije svega trebao biti na pomoći službenicima za odnose s javnošću ali i ostalima u komunikaciji na svakodnevnoj razini jer u obrađenoj tematici definira strah od javnog nastupa i čimbenike koji ga obilježavaju. A potom s nizom preporuka usmjerava kako ga zaobići i komunicirati u općim i specifičnim uvjetima.

Naime, ponekad nismo niti svjesni da se radi o strahu, tremi što se ispoljava posebice kod neverbalne komunikacije pri čemu sugovornici mogu iščitati krive signale, odnosno uočiti različitosti od izrečenog i pokazanog što može izazvati sumnju u istinitost i vjerodostojnost.

## LITERATURA

1. Bovée, C.L. , Thill, J. V. (2012). *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: Mate.
2. Borovec, K. (2009). *Policija i mediji*. *Policija i sigurnost* broj 1.
3. Brown, E.J., Turovsky, J., Heimberg, R.G., Juster, H.R., Brown, T.A. i Barlow, D.H. (1997). Validation of the social interaction anxiety scale and the social phobia scale across the anxiety disorders. *Psychological Assessment*, 9.
4. Bulajić, M. (2010). *Krizno komuniciranje*. Zagreb: Medix, 87/88.
5. Benien, K. (2006). *Kako voditi teške razgovore*. Zagreb: Erudita.
6. Hurley-Hanson, Amy E. (2006).: „Organizational responses and adaptations after, *Management Reserch News*, Vol. 29, No. 8 .
7. Knapp, M.L., Hall, J.A. (2010). *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
8. Mihalinčić, M. (2011). – *Važnost upravljanja komunikacijskim procesima u kriznim situacijama*. *Zbornik radova; IV. međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja“*.
9. Navarro, J. (2010). *Što nam tijelo govori?* Zagreb: Mozaik knjiga.
10. Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*. Zagreb: Binoza.
11. Osmanagić Bedenik, N.(2007). *Kriza kao šansa*. Zagreb: Školska knjiga.
12. Peulić, V. Jakupović, S. (2015). *Proizvodni i operativni menadžment*. Banja Luka: Apeiron.
13. Reardon, Kathleen K. (1998). *Interpersonalna komunikacija*. Zagreb: Alinea.
14. Sedlan König, Ljerka.(2011) *The Art of Presenting : a course in delivering presentations in English*. Osijek : Studio HS internet.
15. *Zakon o policijskim poslovima i ovlastima RH*, Narodne novine 76/2009 i 92/2014.
16. [www.efos.unios.hr/prezentacijske.../wp.../Handout-6b-Odgovaranje-na-pitanja.ppt](http://www.efos.unios.hr/prezentacijske.../wp.../Handout-6b-Odgovaranje-na-pitanja.ppt)
17. <http://www.vaspsiholog.com/2011/02/kako-da-prevazidete-strah-od-javnog-nastupa-2/>.