

# Značaj javnog nastupa u poslovnoj komunikaciji

---

**Brković, Martina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:251:806063>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-04**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
PREDDIPLOMSKI STUDIJ

MARTINA BRKOVIĆ

**ZNAČAJ JAVNOG NASTUPA U POSLOVNOJ  
KOMUNIKACIJI**

ZAVRŠNI RAD

MENTOR: Doc. dr. sc. Damir Šebo  
SUMENTOR: Tomislav Levak, predavač

Osijek, kolovoz 2022.

## SAŽETAK

Rad se bavi značajem javnog nastupa u poslovnoj komunikaciji. Utvrđeno je da javni nastup ima velik značaj za poduzeća koja učestaju komuniciraju u poslovnom okruženju. Na kraju, i sami korisnici poduzeća dio su te javnosti. Zbog toga se učinkovit javni nastup smatra vrlo važnim za rast i razvoj poduzeća. Osim što promiče prodaju, što je u interesu svakog prodajnog poduzeća, učinkovit javni nastup djeluje inspirativno na publiku, stvara samopouzdanje, razvija upravljačke vještine, potiče kritičko razmišljanje, razvija vještinu uvjeravanja i slično.

Za uspješan javni nastup potrebno se prvo riješiti straha od javnog nastupa. Dobra priprema po mnogima je od presudne važnosti za uspješnost javnog nastupa. Za vrijeme nastupa treba izbjegavati određene pogreške koje govornik možda i nesvjesno radi. Važne su i kvalitete, znanja, sposobnosti i vještine govornika. Posebnu važnost imaju komunikacijske vještine, odnosno neverbalna, usmena i verbalna komunikacija. Kako bi nastup bio što učinkovitiji, između različitih vrsta i načina komuniciranja treba postojati povezanost. Sve to može se primijeniti i na javne nastupe u poslovnom okruženju, posebno onda kada se javnim nastupom želi utjecati na stavove i ponašanja publike, što je zapravo vrlo često. Poduzeća koja imaju učinkovite javne nastupe tu činjenicu mogu iskoristiti i kao osnovu konkurentske prednosti. Zbog toga je važno raspolagati kvalitetnim stručnjacima iz područja poslovnih komunikacija i javnog nastupa te ulagati u njihovo obrazovanje i usavršavanje.

***Ključne riječi:*** govornik, javni nastup, komunikacija, poslovna komunikacija, poslovno okruženje

## **ABSTRACT**

The paper deals with the importance of public appearance in business communication. It has been found that public speaking is of great importance for companies that learn to communicate in a business environment. In the end, the users of the company themselves are part of that public. Therefore, effective public speaking is very important for the growth and development of a company. In addition to selling, which is in the interest of every sales company, effective public speaking has an inspiring effect on the audience, creates self-confidence, develops management skills, encourages critical thinking, develops persuasion skills, and so on.

For a successful public appearance, it is necessary to first get rid of the fear of public appearance. Good preparation is considered by many to be crucial for the success of a public appearance. Certain mistakes that the speaker may make unconsciously should be avoided during the performance. The qualities, knowledge, abilities and skills of the speaker are also important. Of particular importance are communication skills, ie non-verbal, oral and verbal communication. In order to be as effective as possible, there should be a connection between different types and ways of communication. All of this can also be applied to public appearance in a business environment, especially when the public appearance is intended to influence the attitudes and behaviors of the audience, which is actually quite common. Companies that have effective public appearances can use this fact as a basis for competitive advantage. That is why it is important to have quality experts in the field of business communications and public speaking and to invest in their education and training.

**Keywords:** *speaker, business communication, business environment, communication, public speaking*

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

kojom ja Martina Brković potvrđujem da je moj završni rad pod naslovom Značaj javnog nastupa u poslovnoj komunikaciji te mentorstvom doc. dr. sc. Damira Šebe i sumentorstvom Tomislava Levaka, predavača, rezultat isključivo mojega rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Osijeku, \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_

## Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Javna komunikacija u poslovnom okruženju.....	2
2.1.	Ciljevi javne komunikacije.....	3
2.1.1.	Informiranje .....	3
2.1.2.	Uvjeravanje .....	4
2.1.3.	Zabava.....	5
2.2.	Osnovni elementi javne komunikacije .....	5
2.2.1.	Govornik .....	5
2.2.2.	Publika .....	6
2.2.3.	Poruka .....	7
2.3.	Uloga i značaj javne poslovne komunikacije .....	8
3.	Učinkovit javni nastup .....	10
3.1.	Rješavanje straha od javnog nastupa.....	10
3.1.1.	Razlozi straha od javnog nastupa.....	11
3.1.2.	Oslobađanje od straha .....	13
3.2.	Priprema javnog nastupa .....	17
3.3.	Greške i savjeti za uspješan javni nastup .....	18
3.4.	Učinkovit javni nastup u poslovnom okruženju.....	19
4.	Načini komunikacije u javnom nastupu.....	21
4.1.	Neverbalna komunikacija.....	21
4.1.1.	Izgled, stav i ponašanje .....	22
4.1.2.	Govor tijela .....	23
4.1.3.	Izrazi lica.....	24
4.1.4.	Kontakt očima.....	25
4.1.5.	Šutnja .....	25
4.2.	Glasovna komunikacija .....	26

4.2.1. Glasnoća i jasnoća.....	26
4.2.2. Ton i intonacija .....	27
4.2.3. Tempo .....	28
4.3. Verbalna komunikacija .....	28
5. Zaključak.....	31
Popis literature .....	33
Popis slika.....	35

## 1. Uvod

Javni nastup nešto je čega se mnogi boje i u odrasloj dobi. Taj strah može donijeti mnoge probleme u svakodnevnom životu, a osobito veliku štetu može napraviti u poslovnom okruženju. Mnogi zaposlenici i poduzeća izbjegavaju javne nastupe ili ih ne obavljaju uspješno.

Kako bi se moglo govoriti o javnom nastupu, trebaju postojati tri elementa: govornik, publika te poruka. Iako se to čini jednostavnim, postoje različite vrste govornika, različiti tipovi publike te još više različitih načina na koji je moguće poslati poruku. Osim toga, javni nastup za cilj može, primjerice, imati informiranje, uvjeravanje pa čak i zabavljanje publike. Neovisno o cilju, poruke uvijek trebaju biti prilagođene govorniku i publici. S obzirom na različitost publike, to često nije nimalo jednostavno.

Poduzeća i njihovi zaposlenici koji češće komuniciraju ujedno i češće imaju potrebu za javnim nastupom i predstavljanjem. Javni je nastup jedan od oblika poslovne komunikacije, što znači da treba slijediti pravila poslovne komunikacije. Osoba koja javno nastupa u poslovnom okruženju ne može biti uspješna ukoliko prethodno ne posjeduje dostatna znanja, sposobnosti i vještine iz područja poslovnih komunikacija.

Komunikacija je složen proces, a ta složenost u poslovnom okruženju može biti i veća. Poduzeća koja učinkovito komuniciraju i javno nastupaju imaju mnogo veće šanse za uspjeh nego poduzeća koja to ne čine. S druge strane, neuspješan javni nastup i komunikacija mogu upropastiti sjajne poslovne prilike.

Što je potreba za javnim nastupom češća, veći je i značaj javnog nastupa u poslovnoj komunikaciji. Određena poduzeća možda ne komuniciraju često, odnosno ne realiziraju često javne nastupe, ali kada to čine, riječ je o vrlo važnim temama i nastupima. U takvim i drugim slučajevima javnim nastupima potrebno je pristupiti strateški i planski. Učinkovito javno nastupanje nešto je što se stječe i usavršava učenjem, iskustvom i kontinuiranom vježbom.



## 2. Javna komunikacija u poslovnom okruženju

Javni nastup u poslovnom okruženju oblik je poslovne komunikacije. Općenito, komunikacija predstavlja proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe (ili više njih). Međutim, u tom procesu važno je da poruka koju pošiljatelj informacije prenosi bude točno primljena u pogledu sadržaja i značenja (Rouse i Rouse, 2005: 40).

Poslovna komunikacija podrazumijeva prenošenje poruka, odnosno komuniciranje u poslovnom okruženju. Označava ekvivalentno i uspješno slanje i primanje poruka sa poslovnim sadržajem. Poslovna komunikacija odnosi se na sposobnost jasnog i jednostavnog izricanja činjenica i razmišljanja (Miroslavljević, 2008: 73). Poslovna komunikacija, kao i komunikacija općenito, može se odvijati na različite načine. Postoje pisana, verbalna, neverbalna, elektronička komunikacija te druge vrste i podjele komunikacije. Ukoliko se u poslovnom okruženju komunikacija odvija u javnosti, odnosno pred drugim osobama, riječ je o javnoj komunikaciji.

Javna komunikacija najčešće je komunikacija licem u lice (iako se može izvesti i na daljinu, posredstvom informacijsko-komunikacijske tehnologije i suvremenih medija). U takvoj je komunikaciji najčešće jedna osoba postavljena za govornika, dok svi ostali prvenstveno imaju ulogu slušatelja. U javnoj je komunikaciji ravnoteža slanja poruke poprilično neujednačena. Većinu verbalnih poruka prenosi i započinje govornik. S druge strane, publika često šalje neverbalne poruke (pljesak, osmijeh, pogled, zviždanje i drugo). Tijekom vremena koje je predviđeno za pitanje publike i davanje odgovora, i slušatelji koriste verbalnu komunikaciju (Tomić, Radalj i Jugo, 2020: 10). To su ujedno i specifičnosti javne komunikacije u poslovnom okruženju.

Uz poslovnu komunikaciju neminovno se vežu i javni nastupi. Na spomen javnog nastupa većina ljudi pomisli na pozornicu, mikrofona, brojnu publiku te govornika. Iako je to točno, javni nastup i mnogo je više od toga. U poslovnom okruženju, to je svako javno izlaganje ili prenošenje poruke publici koje dolazi od člana neke organizacije, odnosno poduzeća (Matijaš, 2020). Tako promatrano, riječ je o javnoj komunikaciji u poslovnom okruženju, odnosno javnoj poslovnoj komunikaciji.

S obzirom na element javnosti i poslovnu komunikaciju, pred pošiljatelja poruke često se postavlja zahtjev da bude pripremljeniji i organiziraniji nego što treba biti u privatnim razgovorima, ali i u privatnoj poslovnoj komunikaciji (na primjer komunikacija s kolegom na radnom mjestu). S obzirom na navedeno, javna komunikacija u poslovnom okruženju često podrazumijeva govornika i veću grupu ljudi. Govornik, ovisno o situaciji, može imati različite ciljeve koje želi postići javnim komuniciranjem.

## **2.1. Ciljevi javne komunikacije**

Pošiljatelji poruka u javnoj komunikaciji imaju tri osnovna cilja koja žele postići, a to su informiranje, uvjeravanje te zabava (Tomić, Radalj i Jugo, 2020: 11). Ciljevi nisu međusobno isključivi te su često i povezani.

### **2.1.1. Informiranje**

Informirajući javni nastup za cilj ima prenijeti informacije, znanje, činjenice, razumijevanje i ostalo. Ukoliko je osnovna funkcija javnog nastupa informiranje, govornik će najviše upotrebljavati informirajući govor. Takav se govor najčešće na govor o predmetima, govor o procesima, govor o događajima te govor o konceptima (Tomić, Radalj i Jugo, 2020: 11-12)

Govor o predmetima koristi se za informiranje o nečemu što je opipljivo i vidljivo. U smislu govora, pod predmetom se smatra sve ono što ima oblik. Predmeti u tom smislu mogu biti i živi ili imati pokretne dijelove. Govor o procesima daje informacije o nizu akcija koje vode ka određenom rezultatu. Ova vrsta govora objašnjava način na koji nešto funkcionira ili kako je nešto napravljeno. To može biti govor kojim se publici objašnjavaju faze nekog procesa, ali i govor koji nastoji podučiti publiku da sama izvodi neki proces. U smislu informativnog govora, i događaji imaju informativni karakter. Ova vrsta govora daje informacije o nečemu što se događa, što se dogodilo ili što bi se moglo dogoditi. Govor o konceptu odnosi se na prenošenje informacija o konceptima ili idejama. To mogu biti vjerovanja, teorije, ideje, načela. Osim što mu je cilj informirati, govor o konceptu često publiku nastoji i uvjeriti (Tomić, Radalj i Jugo, 2020: 11-12).

Savjet za uspješno održavanje i kreiranje informativnih govora je da govornik ne treba procjenjivati znanje publike. Predmete treba povezivati izravno s publikom te naći način kako zainteresirati publiku i održati njihov interes. Još neki od savjeta su da ne treba koristiti previše

stručne izrade te da treba izbjegavati apstraktne pojmove i personalizirati ideje (Tomić, Radalj i Jugo, 2020: 12).

### 2.1.2. Uvjeravanje

Uvjeravajući govor za cilj ima uvjeriti te poticati na akciju ili promjenu. Umijeće uvjeravanja odnosi se na sposobnost promjene mišljenja ljudi, a ponekad i njihovog ponašanja, bez sile, prisile, obmane ili manipulacije. To je sposobnost poticanja ljudi da se slažu s onim što netko promovira. Uvjeravanje je vještina, a kroz učenje i praksu ljudi mogu poboljšati svoju sposobnost uvjeravanja drugih. Uvjeravanje je prisutno u mnogim oblicima i kontekstima pa tako i u javnom nastupu (Jachowicz i Jackson, 2022).

U uvjeravajućem govoru može se raspravljati o činjenicama, vrijednostima, procedurama i drugome (Tomić, Radalj i Jugo, 2020: 13). Uvjerljivi javni nastup uključuje predstavljanje argumenata čija je namjera publiku uvjeriti da odabere ili prihvati stajalište izlagača. Uspješan uvjerljiv nastup uključuje ili rješava sljedeće komponente: izjava o tezi, analiza publike, dokazivanje, uvjerljivi apeli (Jachowicz i Jackson, 2022)

Izjava o tezi je bit prezentacije sažeta u jednu rečenicu. U uvjerljivom govoru izjava teze otkriva izlagačev stav o zadanoj temi. To je prva komponenta i korak u pokušaju uvjeravanja publike da promijeni mišljenje ili ponašanje. Izjava o tezi jasno pokazuje što izlagač pokušava postići.

Analiza publike važna je kod svakog javnog nastupa, a posebno kod one s ciljem uvjeravanja. Neizostavna je sastavnica svake kvalitetne pripreme. Kako bi ju mogao uvjeriti, govornik prvo mora razumjeti publiku, potrebu i stavove.

Sljedeća komponenta u uvjerljivom javnom nastupu odnosi se na teret dokazivanja, koji uključuju utvrđivanje potrebe. Govornik treba utvrditi da postoji potreba za promjenom zbog nekog nezadovoljavajućeg stanja ili situacije. Važno je dokazati kako postoji potreba za promjenom. To će privući pažnju publike i potaknuti ju na djelovanje. Ukoliko ne uspije utvrditi potrebu, izlaganje govornika više će imati karakter informativnog javnog nastupa negoli uvjeravajućeg.

Posljednja komponenta odnosi se na uvjerljive apele. Tri osnovna apela koja se koriste pri uvjeravanju su etos, patos i logos (Vignjević, 2020: 230). Etos se odnosi na karakter osobe koja izlaže. Publika će uvijek donijeti svjesno ili nesvjesno donijeti odluku o kredibilitetu govornika dok isti pokušava utjecati na njihovo razmišljanje i ponašanje. Odluka o kredibilitetu temelji se na reputaciji, mjerljivim dokazima, primjerima iz prakse te ostalome. Koristeći patos govornik nastoji utjecati na emocionalno stanje publike. Patos cilja na stanja ugone ili neugode putem navođenja emotivno angažirajućih primjera i anegdota, mogućih pozitivnih ili negativnih posljedica. Logos se koristi za obraćanje logici publike. Koriste se informacije koje se obraćaju logičnim umu kao što su brojke, kalkulacije, činjenice, stručno znanje i ostalo (Dlugan, 2010).

### 2.1.3. Zabava

Ponekad je i u poslovnom svijetu cilj javnog nastupa i zabaviti publiku. U određenim slučajevima to je i jedini cilj javnog nastupa, ali se on najčešće kombinira s prethodna dva. Javni nastup može imati i prvenstveno zabavnu ulogu na određenim posebnim prigodama kao što su proslave godišnjice postojanja poduzeća, dodjela nagrada i priznanja, team building i ostalo.

Zabavni govor često se koristi i kao uvod u informirajući ili uvjeravajući. Kako bi govornik bio uspješan u ovoj vrsti govora, mora posjedovati neke dodatne kvalitete kao što su smisao za humor, kreativnost, improvizacija te druge kvalitete. I te je odlike, odnosno vještine i kvalitete, moguće kroz teoriju i praksu unaprjeđivati (Tomić, Radalj i Jugo, 2020: 13).

## 2.2. Osnovni elementi javne komunikacije

Među osnovne elemente javne komunikacije mogu se ubrojiti govornik, publika te poruka (Tomić, Radalj i Jugo, 2020: 14-19). Svaki od elemenata ima važnost za uspješnost javne komunikacije, odnosno javnog nastupa.

### 2.2.1. Govornik

Kako bi javni nastup bio učinkovit, govornik treba imati određene kvalitete, ali i vjerodostojnost. Vjerodostojnost ima poseban značaj jer osoba može biti vješta u govorništvo, pametna te biti poznavatelj svih metoda uvjeravanja, no ukoliko nema vjerodostojnosti, javni nastup neće imati velikog efekta. U širem značenju, vjerodostojnost se odnosi na sposobnost

da publika povjeruje u ono što govornik govori. U konačnici, vjerodostojnost se očituje kao stav koji publika zauzima prema govorniku (Tomić, Radalj i Jugo, 2020: 15).

Vjerodostojnost govornika nužna je da bi njegov govor bio prihvaćen i da bi postigao svoj cilj. Vjerodostojan govornik onaj je koji je dostojan da mu publika povjeruje, a vjeruje se onome čiji je govor usklađen s djelovanjem, kojemu verbalni iskaz nije u sukobu s neverbalnim, koji i sam svjedoči ono što govori (Vignjević, 2020: 333).

Kada je riječ o javnom nastupu koji ima veliki značaj, poduzeće treba odabrati najkvalitetniji ljudski kadar koji je na raspolaganju. Govornici se razlikuju po svojim osobinama i vještinama, a odabir govornika te razvoj njegovih znanja, sposobnosti i vještina, potrebno je prilagoditi ciljevima nastupa i publici. Ono što u konačnici pravilu razliku među govornicima njihova je kvaliteta. Još je Ciceron smatrao kako ne postoje različite vrste govornika, već da se oni međusobno razlikuju isključivo po kvaliteti (Kišićek, 2011: 118).

Govornikova kvaliteta u uskoj je vezi sa vjerodostojnosti govornika. I u toku nastupa, govornik može imati utjecaj na razinu vjerodostojnosti. Razlikuju se vanjska i unutarnja vjerodostojnost. „Vanjska ili ekstrenzična vjerodostojnost jest ona za koju se vjeruje da ju je izvor imao prije priopćavanja poruke. Izvjestan broj istraživanja potvrđuje da govornici s visokom vjerodostojnošću imaju veći utjecaj na stavove publike nego oni s niskim kredibilitetom. Unutarnja ili intrinzična vjerodostojnost je vjerodostojnost ili slika koju govornik stvara kao izravan rezultat svoga govora“ (Tomić, Radalj i Jugo, 2020: 16).

U smislu vjerodostojnosti govornika i njegova odabira, važna je i unutarnja i vanjska vjerodostojnost govornika. S obzirom na stanje vjerodostojnosti prije održavanja javnog nastupa, govornik ju za vrijeme javnog nastupa može povećati i smanjiti. Ciljeve javne komunikacija realizira govornik, stoga je važno da osoba koja je odabrana za taj zadatak posjeduje sve predispozicije za učinkovit javni nastup.

### 2.2.2. Publika

Publika je drugi važni element javne komunikacije. Sva nastojanja da javni nastup bude učinkovit usmjerena su na očekivanja i reakcije publike. Govornik stoga treba ostvariti vezu s publikom. Veza s publikom ostvaruje se već „nagovorom“ i „tituliranjem“, odnosno prigodnim

i lijepim oslovljavanjem publike, dosjetkama i dobrim raspoloženjem, stjecanjem naklonosti i povjerenja slušatelja te ostalim (Vlašić i Pletikos, 2006: 8).

Javni nastup je, neovisno o tome tko je govornik i koja je poruka, važno prilagoditi publici. Iako se govornici prilagođavaju publici, postoje situacije kada će njihova publika biti raznolika te imati različita očekivanja. Međutim, i tada je moguće efikasno prenijeti poruku. Na umanjivanje utjecaja publike veliku važnost ima analiza potencijalne publike koja će slušati i gledati javni nastup. Što govornik bolje poznaje publiku, lakše će moći strukturirati javni nastup. Ponekad će više-manje profil publike biti poznat, a u drugim situacijama neće biti moguće predvidjeti strukturu publike. Publika je neizostavan element svake javne komunikacije, sam javni nastup usmjeren je prema njoj, zbog čega govornici trebaju u obzir uzeti moguće razlike među publikom (Rouse i Rouse, 2005: 96).

„Učinkoviti govornici teže stvaranju veze sa svojim slušateljima ističući opće vrijednosti, ciljeve i iskustva. Kod držanja govora važno je usredotočiti se na publiku. Dobro je unaprijed razmišljati o profilu i interesima svojih slušatelja, o njihovoj razini znanja s obzirom na temu govora i o njihovim stajalištima s obzirom na stav govornika o tome“ (Tomić, Radalj i Jugo, 2020: 16). Iz prethodnog citata jasno je da javni nastup treba prilagoditi publici. Poznavanje publike tako je jedan od osnovnih elemenata javne komunikacije. Poruka javnog komunikatora treba biti prilagođena publici.

### 2.2.3. Poruka

Poruka je završni element komunikacije. Važno je da se primi na način na koji je to pošiljalac poruke zamislio. Komunikator treba imati verbalne i neverbalne vještine kako bi naglasio značaj poruke. Poruka je krajnji rezultat javnog nastupa, ali također je važno tko ju prenosi i prima li publika poruku na odgovarajući način.

Dobro oblikovanje poruke podrazumijeva upotrebu verbalne, glasovne i neverbalne komunikacije. Govornik treba znati koji su učinci koje želi prenijeti porukom. Ona treba biti prilagođena govorniku, ali i publici. Kao što je rečeno, poruka može biti informirajuća, uvjeravajuća ili zabavna. Neovisno o vrsti poruke i javnog nastupa, pri slanju poruke govornik mora imati ideju (Rouse i Rouse, 2005: 102).

„Poruka je ono što su javnost ili sugovornici razumjeli. Tema je starija od poruke, iz nje poruka i proizlazi. Govornik mora imati ideju. Poruka je jedno jasno, kratko stajalište, koje je učinkovito, lako pamtljivo, dovoljno široko, ali dovoljno usmjereno da se može upamtiti (Tomić, Radalj i Jugo, 2020: 16). Govornik može odabrati različite načine na koji će prenijeti poruku. Neki od tih načina dijelu publike mogu biti više ili manje razumljivi. U interesu govornika oblikovati je poruke na način da ju što veći broj ljudi razumije. Osim elemenata javne komunikacije, osobe koje imaju javne nastupe u poslovnom okruženju trebaju biti svjesni uloga i značaja javne komunikacije u njihovom poduzeću, odnosno organizaciji.

### **2.3. Uloga i značaj javne poslovne komunikacije**

Savladavanje komunikacijskih vještina omogućava uspješno komuniciranje, odnosno da sugovornici u komunikacijskom procesu jednako razumiju poruku. Današnji oblici poslovanja često iziskuju neku vrstu javnog nastupa na kojima je moguće predstavljati sebe, proizvod, uslugu ili nekakav projekt javnosti (Ražnjević Zdrilić i Ivanac, 2017: 151).

Javni nastup i javne poslovne komunikacije važne su jer u današnje vrijeme gotovo da ne postoji poslovanje bez istupanja u javnost. Razlog tomu je što su korisnici usluga poduzeća pretežno dio javnosti, a poduzeće ih, kako bi im se obratilo, najprije treba pronaći. To često čini javno – putem prezentacija, sajmova, skupova, medija, društvenih mreža i slično (Matijaš, 2020).

Poslovno komuniciranje ima veliki značaj jer poduzeća su uspješna uspostavile učinkovitu komunikaciju. Ako učinkovito komuniciraju, proizvodit će informacije i informacijske tokove po nižoj cijeni od konkurenata. Ušteda u tom slučaju postaje prednost. Kada su god organizacijski resursi ili procesi, kao recimo komunikacije, kvalitetniji ili jeftiniji od resursa ili procesa konkurenata, posljedica je konkurentna prednost i bolje ostvarivanje rezultata (Rouse i Rouse, 2005:37).

Svrha javne komunikacije u poslovnom okruženju je provesti promjenu – usmjeriti akcije u cilju dobrobiti poduzeća. Komuniciranje je nužno i za interno funkcioniranje poduzeća jer integrira upravljačke funkcije. Općenito, poslovna komunikacija posebno je potrebna za: uspostavljanje i provođenje ciljeva poduzeća, razvoj planova za njihovo ostvarenje, organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način izbor, razvoj i

ocjenjivanje članova poduzeća te vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinosti i kontrolu ostvarenja (Weihrich i Koontz, 1998: 536).

Javna poslovna komunikacija neizostavan je dio i marketinških aktivnosti. Cilj komunikacije u prodaji, odnosno marketingu, stvoriti je trajne mentalne asocijacije u svijesti potencijalnih kupaca i potrošača, a koje će biti povezane s određenim markama proizvoda ili poduzećima, kako bi se u konačnici potaknula akcija. Ukoliko poduzeće ima česte interakcije s kupcima, investitorima, dioničarima, širom javnosti i drugim dionicima, uloga javnog nastupa u takvom je poduzeću velika.



### **3. Učinkovit javni nastup**

Kako bi nastup bio učinkovit, govornik ne smije imati strah od javnog nastupa ili on treba biti sveden na minimum. Strah od javnog nastupa spriječit će učinkovitu komunikaciju i ostvarenje ciljeva koji se javnim komuniciranjem nastoji ostvariti. Zato je prvi korak ka učinkovitosti u javnom nastupu rješavanje straha od javnog nastupa.

#### **3.1. Rješavanje straha od javnog nastupa**

Glosofobija, strah od javnog govora i nastupa, uobičajena je pojava i ne mora nužno nestati u odrasloj dobi. Ovaj strah se smatra najčešćom fobijom na svijetu. Vlasnici i zaposlenici poduzeća trebaju prevladati taj strah kako bi postali bolji komunikatori. Sposobnost komuniciranja ono što je omogućuje dijeljenje ideja, pričanje priča i utjecaj na promjene. Sposobnost učinkovite komunikacije ne samo da diktira interakciju sa suradnicima, investitorima, zaposlenicima i klijentima, već također ima ogroman utjecaj na rast karijere i uspjeh (Arora, 2017).

Prvi kontakti s publikom u javnom nastupu često se ostvaruju usmenom komunikacijom. Govornik treba znati što reći, kakav položaj tijela zauzeti, kamo gledati, kako pratiti publiku, i još mnogo toga. Velik broj ljudi u takvim situacijama suočava se sa strahom i tremom, a posebno kada se ne osjeća kompetentnim za javni nastup i kada svoje prijašnje nastupe ocjenjuju lošim. Takvi ljudi žele izbjeći javni nastup kada god mogu, što u poslovnom svijetu često nije opcija. S obzirom na veliku konkurentnost na tržištu rada, ukoliko zaposlenik nema zadovoljavajuća znanja i vještine javnog nastupa, lako može biti zamijenjen drugim. Iz tog je razloga za uspješan javni nastup prvo potrebno riješiti se treme i straha.

Strah od javnog nastupa ili glosofobija prema istraživanjima je jedan od najizraženijih socijalnih strahova i glavnih simptoma socijalne fobije. Općenito, riječ je o obliku tjeskobe i normalnoj reakciji koja može izazvati budnost, hiperaktivnost, borbenost, povlačenje ili bijeg. U slučaju kada mobilizira spremnost i funkcije budnosti, strah od javnog nastupa može biti koristan jer osoba prevladava teškoće i ostvaruje ciljeve. S druge strane, može izazvati i vrlo neugodno stanje napetosti, zbunjenosti ili očekivanja da će se nešto strašno dogoditi (König, Peulić i Matijević, 2019: 206).

I veliki govornici osjećaju strah prije javnog nastupa. Njima se također znoje dlanovi, otežano dišu i ostaju bez daha, crvene se kad im je neugodno ili pak prolijeđe, preznojavaju, srce im ubrzano lupa, glas i ruke podrhtavaju, obaraju pogled, zastajkuju, griješe, suše im se usta, imaju probavne smetnje (Mirosavljević, 2008: 159).

„Umjereni strah od javnog nastupa dobar je i koristan jer izoštrava osjetila i potiče svjesnost (npr. o potrebi dodatnog učenja i vježbe), pomaže glasnogovorniku ostvariti puni potencijal, mobilizirati sve raspoložive snage i sredstva i postići bolje rezultate. Osim što motivira, strah pomaže u pripremi i oporavku nakon pogrešaka“ (König, Peulić i Matijević, 2019: 206).

Iako su trema i strah od javnog nastupa ponekad poželjni, učestali ili stalni strah od javnog nastupa, govornika onemogućava da uradi ono što je zamislio, tjera ga da radi stvari koje ne želi raditi te općenito, zaustavlja opći napredak osobe i njeno razvijanje. Kako bi se strahovi prevladali, smanjili ili kontrolirali, potrebno je znati čega se točno osoba boji te zašto se toga boji.

### 3.1.1. Razlozi straha od javnog nastupa

Neki od čestih strahova koji se javljaju kod osobe koja ima javni nastup su: strah od nepoznatog, strah od pogrešnog razumijevanja (nerazumijevanja), strah od publike (auditorija) te strah od fizičke reakcije (Petar, 2006: 41). Svim je navedenim strahovima zajedničko jedno obilježje, odnosno, različiti navedeni strahovi ukratko se mogu svesti na jedan jedini strah, a to je strah od neuspjeha. Međutim, mogu se izdvojiti različite sastavnice zašto ljudi misle da će u njihovom javnom nastupu doći do neuspjeha, a upravo to pokazuje i tzv. kategorizacija najčešćih strahova od javnog nastupa.

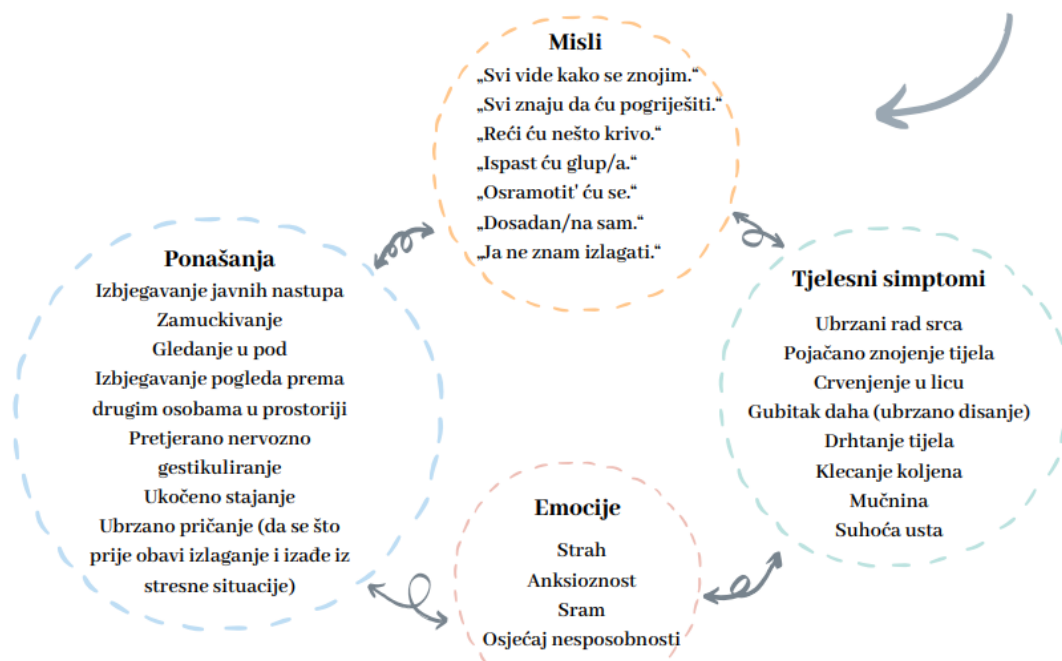
Strah i sram bit će veći ako govornik nije navikao na javne nastupe, ako je publika brojnija, ako je izdvojen i izložen pogledima te ako nije navikao na umjetna pomagala (mikrofone, kamere). Navedeni strahovi mogu se umanjiti privikavanjem na ovakve situacije, odnosno stjecanjem iskustva. S povećanjem broja javnih nastupa strah i sram trebali bi se smanjiti.

Najveći izvor straha od javnog nastupa jest nemogućnost predviđanja što će se dogoditi kada osoba izlaže svoj govor ili prezentaciju pred skupinom ljudi. Drugim riječima, naglasak je na strahu od reakcija i procjene socijalne okoline. Ovaj se strah može razložiti na nekoliko

aspekata: strah od osude i negativne procjene okoline, od toga da će osoba pogriješiti i/ili osramotiti se, da neće biti dovoljno dobra, i slično. (Čurzik, 2013).

Strah od ljudi, odnosno auditorija javlja se zbog specifičnosti situacije. Govornik se izdvaja iz grupe i stavlja se u ranjivu poziciju jer ga publika procjenjuje i ocjenjuje. Strah od javnog nastupa korijene vuče iz socijalne fobije, stoga je razumljiv da je njegov sastavni dio i strah od ljudi, odnosno publike i auditorija. Strah od fizičke reakcije povezan je sa simptomima straha, odnosno fizičkom reakcijom tijela na pojavu straha. Ukoliko se na te fizičke reakcije nadodaju i one koje se manifestiraju na psihičkoj bazi (psihološke reakcije), dobivaju se zapravo simptomi straha od javnog nastupa, odnosno glasofobije.

Neki od simptoma koji se mogu pojaviti za vrijeme javnog nastupa ili čak prilikom razmišljanja o nastupu pred publikom su: osjećaj neugodne napetosti, snažni nagon za bijegom, fiziološke reakcije (ubrzani srčani puls, napetost mišića, mobilizacija organizma za bijeg ili borbu), i slično (Biondić Vince, 2019). Strah od javnog nastupa može se prikazati i kognitivno-bihevioralnim modelom koji objašnjava kako strah nastaje te kako se održava. Riječ je zapravo o jednom začaranom krugu misli, ponašanja, emocije i tjelesnih simptoma, kako je prikazano na slici 1.



Slika 1. Kognitivni-bihevioralni model straha od javnog nastupa

Izvor: Psihološko savjetovalište Sveučilišnog savjetovališnog centra (2019)

Strah od javnog nastupa najočitije i najsnažnije osjeti se u vlastitom tijelu. Neki se ljudi počnu jako znojiti, mucati, crveniti, tijelo im počne drhtati, koljena i glas otkazivati. U glavi tada dolazi do neugodnih misli koje pomažu održavanju straha te doprinose i stvaranju negativne slike o sebi. Ukoliko govornik očekuje da će se osramotiti, jasno je da dolazi do aktivacije nelagode, straha, srama i drugih negativnih osjećaja. Ti osjećaji imaju popratne tjelesne simptome koji povratno šalju informaciju u mozak kako se događa nešto opasno. To pak pojačava strah, a simptomi kao što su ubrzani rad srca, plitko disanje, drhtanje, suho grlo utječu na ponašanje. Dolazi do toga da i drugi mogu vidjeti ponašanja govornika kao što su drhtanje ruku ili papira, drhtanje u glasu, ubrzano pričanje, gledanje u ekran ili papire te drugo. Sve su to ponašanja kojima govornik na kraju javnog nastupa nije zadovoljan te koja kasnije uzima kao dokaz da nije uspješan u javnom nastupu te da mu iste ne ide. To je začarani krug straha od javnog nastupa (Psihološko savjetovalište Sveučilišnog savjetovališnog centra, 2019).

U slučaju da se strah događa često ili čak svakodnevno, kemijske promjene koje se događaju u tijelu mogu rezultirati poremećajima u fizičkom skladu te bolešću. Dakle, učinkovit javni nastup neće biti moguć kod izraženog straha od javnog nastupa. Iako je ovaj strah vrlo raširen te kao što je rečeno, prema nekim istraživanjima i vodeći na listi straha, dobre vijesti su da se on različitim tehnikama može riješiti ili barem reducirati na prihvatljiviju mjeru. To također znači da je moguće i prekinuti začarani krug sa slike 1 (Psihološko savjetovalište Sveučilišnog savjetovališnog centra, 2019).

### 3.1.2. Oslobađanje od straha

Konačni cilj oslobađanja od straha od javnog nastupa nije nužno uklanjanje svakog intenziteta straha, odnosno treme jer kao što je rečena određena količina može biti i poticajna. Također, može pokazati i poštovanje prema publici. Cilj oslobađanja od straha kontrolirati je emocije koje će govorniku pomoći da se poveže s publikom. Na reduciranju straha i treme potrebno je raditi postupno budući da oni ne mogu nestati odjednom, već se mogu postupno umanjivati.

Prvotno je važno osvijestiti se kako u slučaju ovoga straha osoba često precjenjuje vjerojatnost i intenzitet pojave neželjenog ishoda, a ujedno podcjenjuje i vlastite mogućnosti suočavanja sa situacijom. Također, osoba često zaboravlja kako je vjerojatnost da je većina publike usmjerena isključivo na uočavanje i osudu njenih pogrešaka ipak malena (Čurzik, 2013). Dakle, ono što svakako treba imati na umu u vezi sa strahom od javnog nastupa jest da je on u većini slučajeva

iracionalan. Ako se osoba zapita što joj se loše može dogoditi, ustanovit će da se u većini slučajeva boji vlastitog neuspjeha (Miroslavljević, 2008: 160).

Početni korak u oslobađanju od straha priznavanje je njegovog postojanja. Osobe koje imaju javni nastup tako isti ne trebaju izbjegavati ili odlagati, već kako bi se riješili straha i teme, upravo suprotno – izlagati se javnim nastupima. Tako se zapravo omogućava navikavanje na javni nastup, govorništvo i prezentiranje. Navikavanje na takve situacije samo po sebi smanjuje intenzitet straha te osobi omogućuje da uvidi kako je strah vrlo vjerojatno bio neopravdan, ili barem preuveličan. Na ovo se nadovezuje i postavljanje realnih očekivanja za svaki javni nastup. Jedan od razloga straha je i u apsolutističkom zahtjevu da se mora uspjeti, da se uvijek i pod svaku cijenu treba ostaviti dobar dojam, pridobiti nečije divljenje, privući pažnju i fascinirati slušatelje. To nije uvijek moguće, stoga govornik treba postavljati realne ciljeve i imati realna očekivanja. Na primjer, stav da želi ostaviti dobar dojam na sve može se zamijeniti stavom da nije nužno ostaviti dobar dojam apsolutno na svakog člana publike te da nije katastrofa ukoliko se to ne dogodi (König, Peulić i Matijević, 2019: 211).

Kao drugi osnovni korak, inače također karakterističan za reduciranje bilo koje vrste straha je uvježbavanje opuštanja. Tu je također moguće koristiti različite tehnike, pa tako i koristiti određene pripravke na biljnoj bazi kao što su čajevi ili kapi koje djeluju opuštajuće i pomažu osobi da bude smirena. Međutim, posebno se ističe opuštanjem pravilnim disanjem, odnosno disanjem kroz dijafragmu na način da izdisaji budu nešto duži negoli udisaji, što pomaže osobi umiriti tjelesne znakove stresa, kao primjerice otkucaje srca. Neposredno prije javnog nastupa dobro se i razgibati te protegnuti cijelo tijelo, posebno ramena i vrat. Preporučuje se i razgibati kružni mišić oko usana pojačanim otvaranjem i zatvaranjem usta. Moguće je u svrhu razgibavanja i zagrijavanja ponavljati vokale ovim redom: a, o, e, u, i. To će dobro doći i za poboljšanje dikcije jer će govornik govoriti razgovjetnije i manje griješiti (Miroslavljević, 2008: 162). Od koristi može biti i lagana tjelovježba koja će dovesti do poboljšanja cirkulacije krvi, regulacije rada srca, smirivanja disanja te ravnomjernijeg rasporeda energije u tijelu (König, Peulić i Matijević, 2019: 213).

Strah od nepoznatog koji se javlja kod javnog nastupa može biti rezultat nepoznavanja tehnika umijeća govorništva i nepoznavanja problematike koju govornik prezentira. Iskustvom i vježbanjem tehnika u govorništvo i poznavanjem same problematike usmene prezentacije moguće je izbjeći taj strah. (Petar, 2006: 41). Ukoliko osoba nema iskustva, ono se na određen

način može steći vježbanjem održavanja nastupa pred članovima obitelji ili prijateljima. To ujedno može biti dobra simulacija javnog nastupa, posebno ako takva publika govorniku postavlja i pitanja te ako se simuliraju određene neprijatne situacije do kojih može doći. Takvim vježbanjem i simulacijom reducira se strah od javnog nastupa. Vježbanje pred ogledalom treba izbjegavati. Umjesto toga, ako ima mogućnosti, govorniku se preporučuje snimanje nastupa i gledanje snimke. Bolje će vidjeti što čini pa će tako lakše ispraviti i nedostatke. Dobro je i izmjeriti vrijeme izlaganja kako govornik ne bi govorio prekratko ili predugo.

Osim vježbanja tehnika u govorništvu te iskustva, važan korak u rješavanju straha od javnog nastupa je i planiranje te priprema govora, izlaganja, prezentacije i drugih aktivnosti u javnom nastupu. Govornici se tako trebaju fokusirati na izvođenje tog aspekta, a ne na to što će publika misliti i kako će ih doživjeti. Fokus stoga treba staviti na koncentraciju na misli i tijekom prezentacije, a ne na to što publika misli o govorniku. Na taj način govornik se može osloboditi straha od publike. Ipak, publiku je potrebno pratiti i slušati. Fokus na sadržaj i publiku daleko je poželjniji nego fokus na sebe. Govornik ne bi trebao razmišljati o sebi, kako se osjeća, o uspjehu ili neuspjehu nastupa i sličim stvarima., već se potpuno usredotočiti na ono što govori, svoju publiku te interakciju s publikom. U tom slučaju ne samo da će doći do poboljšanja izvođenja javnog nastupa, već ujedno govornik neće imati dovoljno kapaciteta baviti se strahovima, tjelesnim senzacijama i negativnim predviđanjima. Publici je potrebno dati ono što ju u tom trenutku zanima ili što joj je važno jer prava svrha javnog nastupa jest dati publici nešto vrijedno, a ne primati odobravanje, slavu, poštovanje i slično (König, Peulić i Matijević, 2019: 212).

Za oslobađanje od bilo kojeg straha važno je imati dovoljno samopouzdanja. Nedostatak samopouzdanja čest je uzročnik straha od javnog nastupa, a s obzirom da su samopouzdanje i vjera u sebe ključni za ostvarenje svakog cilja, savjet je općenito raditi na sebi i povećanju samopouzdanja. Međutim, ni previše samopouzdanja nije dobro. Previše samopouzdanja nije dobro jer potiče superiorno, oholo, hvalisavo ponašanje. Osobe s previsokim razinama samopouzdanja u pravilu imaju neopravdano visoko mišljenje o sebi i neosjetljive su na svoje mane i slabosti. Zato valja imati uravnoteženu količinu samopouzdanja. Od pomoći za jačanje samopouzdanja je i prisjećanje na uspjeh, a ne neuspjeh. Samopouzdanje je lakše izgraditi ako se postave realni ciljevi (König, Peulić i Matijević, 2019: 211). Uz jačanje samopouzdanja povezano je pozitivno razmišljanje prije nastupa. Od pomoći za neke govornike može biti i ponavljanje određenih fraza kao što su:

- „Ovo je uspješna i vrhunska prezentacija.
- Moja koncentracija je tako dobra, da mi govor ne predstavlja nikakav problem.
- Osjećam se odlično.
- Prezentacija je nevjerojatno lagana.
- Ljudi me odlično prihvaćaju.
- Moje pouzdanje raste, polako ali sigurno“ (Biondić Vince, 2019).

Od koristi može biti i vizualiziranje. Na primjer, govornik može zamisliti situaciju u kojoj govori te uspješan javni nastup. Publika je zadovoljna, dobro raspoložena, a takav je i govornik. Vizualizacija je korisna jer omogućuje postavljanje ciljeva i zamišljanje situacija u kojima su oni ostvareni. Kada osoba zamišlja uspjeh, ispunjava se pozitivnim osjećajima i energijom, što pomaže kod javnih nastupa.

Tijekom javnog nastupa osoba se može naći u određenim situacijama koje mogu otežati izvedbu njihovih nastupa: prevelika ili premala prostorija s obzirom na broj slušatelja, neprimjerena ili neugodna temperatura u prostoriji, zvonjava mobilnih telefona, nedostatak tehničkih pomagala ili tehnički problemi tijekom upotrebe istih, negodovanje zbog postavljenog pitanja iz publike i žurba zbog kratkoće raspoloživog vremena (Ražnjević Zdrilić i Ivanac, 2017: 154). Navedene situacije mogu utjecati na povećanje trema i straha, posebno jer ih nije moguće predvidjeti. Govornik treba biti svjestan toga kako se ne može sve predvidjeti te da ne može sve uvijek biti pod kontrolom. Kada se pojave nenadane i neugodne situacije, važno je ostati smiren. Od pomoći je imati plan i improvizacijske tehnike za neke od situacija koje se mogu dogoditi.

Konačno, i uz najbolju pripremu, iskustvo, vrhunske sposobnosti govorništva i međuljudskog ophođenja, uvijek može doći do neke pogreške. Osoba koja ima javni nastup mora biti svjesna da se pogreške događaju svakome. To je jednostavno potrebno prihvatiti i kada se dogodi neka pogreška ispričati se i nastaviti dalje. Priznavanje mogućnosti pogreške, bez obzira na svu pripremu, znanje i sposobnosti te iskustvo, tako se može okarakterizirati kao posljednji korak u rješavanju straha od javnog nastupa. Kada se osoba oslobodi tog straha tada postoje preduvjeti za učinkovit javni nastup jer, nije dovoljno samo riješiti se straha od javnog nastupa da bi isti bio učinkovit.

### 3.2. Priprema javnog nastupa

Smatra se da oko 80% uspjeha javnog nastupa leži u pripremi (Biondić Vince, 2019). Dobra priprema obuhvaća: definiranje i ograničavanje teme, definiranje publike, definiranje cilja, definiranje ključne poruke, prikupljanje argumenata, dokaza i primjera, selektiranje i odvajanje bitnog od nebitnog, odabiranje strukture prezentacije, strukturiranje govora prema odabranoj strukturi, odabiranje formata prezentacije (nastupa), vježbanje izvedbe (Gulin, 2019)

Vidljiva je povezanost između koraka u pripremi za javni nastup. Jedna od ključnih stvari u pripremi je upoznati publiku. Nastup treba biti prilagođen temi, ciljevima i ključnim porukama, kao i publici. Po mogućnosti, treba se upoznati s načinom na koji publika poima informacije. Svaka publika želi biti informirana i zabavljana na način na koji joj najviše odgovora. Također, različitu publiku moguće je efikasno uvjeriti i na različite načine (Equestris, 2018). Analizu publike moguće je i potrebno odraditi prema više segmenata. Postoje različite vrste analiza kao što su: demografska analiza, psihološka analiza, situacijska analiza, fizički uvjeti, ciljno usmjerena analiza (Tomić, Radalj i Jugo, 2020: 17-18).

U demografskoj analizi razmatraju čimbenici kao što su dob, spol, zanimanje, geografsko podrijetlo, nacionalnost, obrazovanje, socijalni i ekonomski status, kao i drugi čimbenici. Psihološka analiza pokušava saznati na koji način publika procesira i interpretira poruke. Često je to sukladno prethodnim znanjima, iskustvima i uvjerenjima. Zbog toga je poruke važno dovesti u vezu sa publikom te pojasniti zašto su određene poruke važne. Situacijska analiza najčešće identificira osobine publike te se nadovezuje na prethodne dvije. Može uključivati pronalaženje odgovora na pitanja kao što su je li nazočnost publike dragovoljna ili obvezna, koji broj ljudi se može očekivati, što publika zna o temi i govorniku, što publika očekuje, hoće li i druge osobe imati javni nastup te drugo. Analiza fizičkih čimbenika zapravo se ne odnosi na publiku, već na prostor u kojem će publika boraviti, stoga je također važna za analizu. Može uključivati prilagodbu temperature u prostoriji, utvrđivanje rasporeda sjedenja, utvrđivanje položaja govornice, prezentacijske tehnologije, kamera, drugih osoba i drugo. Ciljno usmjerena analiza fokusira se na dobivanje informacija o publici koje su govorniku najvažnije za ostvarenje ciljeva javnog nastupa.

Priprema podrazumijeva i rad na prihvaćanju sebe i u situacijama kada ne ide sve onako kako je zamišljeno, postavljanje osobnih ciljeva, jačanje samopouzdanja, emocionalne kontrole i



stabilnosti u stresu. Kao što je bilo vidljivo iz prethodnog potpoglavlja, dobra priprema umanjuje i strah od javnog nastupa.

Planiranjem i pripremom osoba koja ima javni nastup ujedno smanjuje mogućnost neugodnih i nepredviđenih situacija kao i posljedice istih jer će u takvim situacijama imati spremna rješenja. Osoba koja ima javni nastup treba biti i svjesna učestalih grešaka koje je moguće učiniti te načina njihova izbjegavanja, kao i načina poboljšanja nastupa.

### **3.3. Greške i savjeti za uspješan javni nastup**

Među najčešće greške u javnom nastupu mogu se ubrojiti:

1. Izostanak osmijeha

Osmijeh uspostavlja odnos s publikom, što je vrlo važno za prvi dojam.

2. Neprimjerena neverbalna komunikacija

Važno je koristiti karakteristike svakodnevnog govora u smislu tona i dinamike govora. Polaznici kad pristupe na javni prostor vrlo često se automatski ponašaju nespontano i ukočeno.

3. Odijevanje

Muškarci su većinom u redu jer se s odijelom i kravatom, iako ne nužno, ne može pogriješiti. Žene često griješe jer ne bi smjele nositi ništa što odvlači pažnju. To se odnosi na kričave boje, previše nakita i mrežaste čarape. Špicaste cipele s visokom petom su po bontonu nedopustive, kao i prekratke suknje i preduboki dekoltei.

4. Prekoračenje vremena

Odnosi se na pitanje bontona, koncentraciju publike i nedostatak strukture prezentacije. Primjerice, optimalno trajanje prezentacije je 20 minuta (Zečević, 2011).

Učestale greške u javnom nastupu su i: nepostojanje jasnih ciljeva, nepostojanje vrijednosti za publiku, nestrukturiran nastup, nastup s previše detalja, predugački nastup, monoton i dosadan nastup, izostanak odnosa s publikom (Biondić Vince, 2019). Postoje i stvari koje valja izbjegavati prije javnog nastupa jer imaju negativan učinak na fizičko i psihičko stanje. To su: razgovor o tremi, gazirana pića, hladni napitci, slatkiši i čokolada, kava, cigarete, alkohol, lijekove za smirenje (Miroslavljević, 2008: 110). U slučaju da govornik nešto prezentira, prezentacija će biti uspješnija i zanimljivija ukoliko sadrži: primjere, pitanja, statistike, priče, fotografije, video isječke, ankete, usporedbe (Biondić Vince, 2019).

Uz oslobađanje od straha od javnog nastupa, učinkovitu pripremu, izbjegavanje učestalih pogrešaka te spomenute savjete, za uspješan javni nastup neophodna je i uspješna komunikacija. Javni nastup obuhvaća različite načine komuniciranja.

### **3.4. Učinkovit javni nastup u poslovnom okruženju**

Učinkovit javni nastup jedna je od temeljnih komponenti za rast i razvoj mnogih poslovanja. Javni nastup za poslovanje važan je jer: djeluje inspirativno na publiku, stvara samopouzdanje, razvija upravljačke vještine, potiče kritičko razmišljanje, promiče prodaju, razvija vještinu uvjeravanja (Arora, 2017).

Jedna od najvažnijih vještina koje javni govornici mogu imati je sposobnost inspiriranja drugih. Ta je vještina jednako važna „na pozornici“ i van nje. Inspiriranje publike sjajan je način da ih se održi angažiranima. Inspiracija je važna i za suradnike i zaposlenike jer utječe na povećanje motivacije i ulaganje više napora za postizanje ciljeva (Genard, 2020).

Učinkovit javni nastup jača samopouzdanje, a to je dobro za samopromociju (Cobain, 2022). Zbog toga vlasnici poduzeća, menadžeri i zaposlenici ne trebaju „bježati“ od javnog nastupa, već koristiti svaku priliku za promociju i umrežavanje. Ukoliko postoji strah od javnog nastupa, važno ga se riješiti (Arora, 2017).

Javni govor je zapravo slušanje, a učinkoviti slušatelji su najbolji javni govornici. Pažljivo i aktivno slušanje publike dovest će i do razumijevanja njihovih potreba i želja (Genard, 2020). Dobri slušatelji također imaju i odlične predispozicije da postanu dobri vođe. Kada vođa sluša i razumije brige svojih zaposlenika, može izgraditi snažan tim.

Javni nastup osobu potiče da bude bolji kritički mislilac. Priprema učinkovitih prezentacija zahtijeva istraživanje, razum i sposobnost analiziranja informacija sa stajališta publike. Vještine kritičkog razmišljanja mogu pomoći i u poboljšanju rezultata prodaje, stoga je učinkovit javni nastup od posebnog značaja za poduzeća koja često prezentiraju.

Javni govor i nastup posebno promiču tzv. meku prodaju. Iako govornik možda ne prodaje nešto izravno, publiku može uvjeriti u svoju stručnost i pružiti rješenja za njihove probleme. Takva vrsta prodaje vrlo je učinkovita u situacijama gdje otvorena prodaja nije dobrodošla. Javni nastup osobu uči i kako „prodati“ svoju stručnost (Arora, 2017).

Kao što je rečeno, jedan od ciljeva javne komunikacije često je uvjeravanje. Zbog toga je uvjeravanje publike jedan od učestalih zadataka javnog govornika. Javni nastup razvija vještinu uvjeravanja, koja je važna i komunikaciju s zainteresiranim stranama poduzeća, ali i za internu komunikaciju s zaposlenicima. U konačnici, značaj konkretnog javnog nastupa, odnosno javne komunikacije u poslovnom okruženju ovisi o tome koji je cilj javnog nastupa, odnosno što se javnim nastupom želi postići. Također, ovisi i o tome pred kojom se publikom odvija, je li riječ o poznatim ili nepoznatim osobama, radi li se o formalnom ili neformalnom nastupu te drugim karakteristikama.

## **4. Načini komunikacije u javnom nastupu**

Većina stručnjaka ističe kako je ključ uspjeha poslovnog javnog nastupa prvi dojam koji se ostavi tijekom izlaganja. Naime, u tom razdoblju uspostavlja se prvi kontakt s publikom, reagira instinktivno i emocionalno prije nego racionalno i stvara dojam koji se kasnije teško mijenja. S obzirom da se prvi dojam formira u prvih 7 do 30 sekundi neupitno je koliko je važno povesti računa o javnom nastupu. Prvi dojam tijekom javnog nastupa stvara se kroz: neverbalnu komunikaciju (izgled i ponašanje), glasovnu komunikaciju (način na koji se govori), verbalnu komunikaciju (ono o čemu se govori) (Šalamun, 2018).

Od navedenih oblika komunikacija, prema jednom istraživanju, neverbalna komunikacija najviše utječe na stvaranje dojma, oko 55%. Drugih 45% otpada na verbalnu komunikaciju, od čega se 38% posto osjećaja izražava tonom glasa, a samo 7% riječima (Miroslavljević, 2008: 73). Iako je neverbalna komunikacija najznačajnija za stvaranje dojma, i glasovna i verbalna komunikacija važne su za ostvarivanje ciljeva komunikacije.

### **4.1. Neverbalna komunikacija**

Često se zanemaruje važnost neverbalne komunikacije, no primatelj poruke obraća više pozornosti ovom obliku nego usmenoj ili pisanoj komunikaciji. Neverbalna komunikacija odnosi se na sva namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi. Obuhvaća elemente kao što su izraz lica, pogled, geste, odjeća i vanjski izgled, udaljenost među sugovornicima i ton glasa (Rouse i Rouse, 2005: 47).

Neiskusni govornici su uglavnom svjesni svoga tijela, ali samo od vrata na gore. Ostatak tijela predstavlja pravi problem: čudni, nervozni trzaji, premještanje s noge na nogu, smiješno lamatanje rukama i slično (Gottesman i Mauro, 2006: 98). Tih navika koje ostavljaju lošiji dojam neiskusni govornici uglavnom nisu svjesni. Mnogi ljudi imaju usvojene brojne loše navike kada je riječ o neverbalnom komuniciranju te komuniciranju tijelom. Često njih nisu niti svjesni. Zato je od velike važnosti analizirati vlastitu neverbalnu komunikaciju općenito, pa tako i u slučaju javnog nastupa. Najbolji način za to je promatranje izvedbe na video zapisu. Druga opcija je zamoliti blisku osobu da ocijeni prednosti i mane neverbalne komunikacije za vrijeme javnog nastupa. Na taj način je moguće uočiti gdje postoji prostora za poboljšanje neverbalne komunikacije te učiti o njoj.

Učenjem neverbalne komunikacije u općenitom se smislu postiže: privlačenje i održavanje pozornosti slušača, čitanje signala koje šalje publika, izbjegavanje slanja pogrešnih signala, sklad „slike“, i „tona“, vjerodostojnost (Španjol-Marković, 2008: 120). U vezi s neverbalnom komunikacijom, savjeti za učinkovitiji javni nastup su: održavati kontakt očima, funkcionalno kretanje u prostoru, stabilan stav i uspravno držanje, osmijeh, funkcionalna gestikulacija, usklađena gestikulacija i mimika sa sadržajem o kojem se govori (Šalamun, 2018). S druge strane, kod neverbalne komunikacije za vrijeme javnog nastupa treba izbjegavati: okretanje leđa publici (čitanje s platna), ljuljanje i njihanje, ruke u džepu, lomljenje prstiju, upiranje kažiprstom, oštar predmet u ruci (olovka), bezizražajno lice (Šalamun, 2018). Prethodni savjeti primjenjivi su i u poslovnom okruženju te za vrijeme održavanja javnog nastupa. Pravila neverbalne komunikacije važno je slijediti za vrijeme javnog nastupa jer se neverbalna komunikacija manifestira kao alat uvjeravanja i utječe na povjerenje publike (Borovac Zekan i Gabrić, 2021: 143). Drugi oblici komunikacije u javnom nastupu mogu biti na zadovoljavajućoj razini, ali neuspješna neverbalna komunikacija pokvarit će ukupan dojam i potencijalno utjecati na nižu razinu povjerenja publike.

Jedna ili nekoliko sitnih pogrešaka zasigurno neće nanijeti veliku štetu, no generalno gledajući, ukoliko se osoba pridržava savjeta navedenih za neverbalnu komunikaciju te izbjegava ono što ne bi trebalo činiti, njen nastup će, s tog aspekta, biti vrlo kvalitetan. Neverbalna je komunikacija, može se reći, i najsloženija vrsta komunikacije. Govornici moraju poznavati njene različite aspekte kao što su: izgled, stav i ponašanje, govor tijela, izrazi lica, kontakt očima, šutnja (Rouse i Rouse, 2005: 48).

#### 4.1.1. Izgled, stav i ponašanje

Brojna istraživanja potvrdila su da osobni izgled igra važnu ulogu u javnim nastupima. Iako snaga nastupa ponekad može nadići loš dojam koji je osobni izgled ostavio, rijetke su situacije u kojima će se to dogoditi (Lucas, 2015: 254). Stil odijevanja također može biti važan za ostavljanje dojma, posebno u formalnim prezentacijama. „Stilom odijevanja govornik ostavlja dojam na druge. Ovo je posebno važno pri javnom nastupu i govoru jer stil odijevanja utječe na konačan stav slušatelja o govorniku“ publike (Borovac Zekan i Gabrić, 2021: 144) .

Govornik treba imati i pravilan stav koji dolazi kao rezultat pravilnog položaja tijela, pravilnog disanja i zdravlja tijela. Važno je uvježbati uspravan položaj, s glavom koja bez ikakve

ukočenosti počiva na ispravljenoj, ali elastičnoj kralježnici. Takav stav je važan jer ga publika automatski povezuje sa stavom pobjednika. Pogubljenost pak, asocira na gubitnika (Gottesman i Mauro, 2006: 101). Kao i stilom odijevanja, i svojim stavom govornik ostavlja dojam na druge. Na primjer, položaj tijela može ukazivati na to koliko osoba vjeruje u ono što govori publike (Borovac Zekan i Gabrić, 2021: 146).

Potrebno je pripaziti na ponašanje tijekom javnog nastupa, posebne ona ponašanja koja se čine nesvjesno, a ne ostavljaju dobar dojam. To na primjer može biti nervozno koračanje, lupkanje olovkom, ponavljanje riječi, korištenje poštapalica i drugih ponašanja koja ograničavaju ili sprečavaju slobodne pokrete i izražavanje. To utječe na slabljenje dojma i pad razine uvjerenosti i samopouzdanja govornika.

#### 4.1.2. Govor tijela

Govor tijela obuhvaća mnoge različite signale. Pokreti ili položaji tijela govore više nego izrazi lica pa ih je teže čitati. Pokreti rukama su posebno bogati značenjem kada se njima naglašava nešto rečeno. Ipak, ukoliko se tijekom javnog nastupa previše koriste, slušateljima znaju odvratiti pozornost (Rouse i Rouse, 2005: 49).

Svjesne pokrete koji se čine tijekom javnog nastupa moguće je uvježbati kako bi ih osoba mogla činiti bez zastoja koji ometaju nastup. Treba izbjegavati kretnje rukama, nogama i tijelom koje nazočni mogu pogrešno razumjeti. Ukoliko se to dogodi, postoji velika šansa da će krivo razumjeti i riječi koje govornik govori. Nesvjesni pokreti teško se mogu kontrolirati, (Petar, 2006: 16). Uvid u nesvjesne pokrete govornik može dobiti pregledom video snimke nastupa ili ocjenjivanjem od strane bliske i iskrene osobe.

Geste mogu doprinijeti uspjehu izlaganja, no vješti govornici ne ovise samo o bogatom repertoaru pokreta. Neki govornici mnogo gestikuliraju kada govore, a neki uopće ne miču rukama. U svakom slučaju, geste ne bi smjele odvrćati pozornog od same poruke koja se želi prenijeti. Gestikulacija se treba doimati prirodnom i spontanom. Ona treba pomoći pojasniti i poduprijeti ideje, ali i biti primjerena publici i prilici (Lucas, 2015: 256).

Gestikulacija se uglavnom odvija u gornjem dijelu tijela. Pokreti ne smiju biti prebrzi i prenervozni. Zabranjeni pokreti jedino su obje ruke u džepovima, pokazivanje kažiprstom ili mahanje kažiprstom po zraku. Čak i kad je u pitanju poruka upozorenja, mahanje kažiprstom

jednostavno nije po bontonu i kod publike izaziva dojam prijetnje, a govornik izgleda arogantno. Negativno se ocjenjuje dodirivanje rukom nosa, lica i kose za vrijeme javnog nastupa jer odaje nesigurnost, zbunjenost ili laž. Nije važno zašto to govornik čini jer publika ne zna pravi razlog (Španjol-Marković, 2008: 130). U poslovnom javnom nastupu posebno je potrebno obratiti pažnju na geste koje publika može protumačiti prijeteće, stresno ili neugodno. Iako pravilno upotrijebljene geste imaju određeni doprinos učinkovitosti javnog nastupa, čini se da je veća važnost izbjegavanja nepoželjnih gesta.

Dobar način kako se mogu riješiti različiti problemi pretjerane i nepotrebne gestikulacije je i usmjeravanje i razmišljanje na uspostavljanje komunikacije s publikom. Na taj način problemi vezani uz gestikulaciju mogu se riješiti i sami od sebe jer će osoba biti koncentrirana i fokusirana na komunikaciju s publikom gdje nesvjesne i nepotrebne geste neće toliko dolaziti do izražaja.

#### 4.1.3. Izrazi lica

Pod izrazom lica misli se na različite pokrete lica kao što su podizanje obrva, zatvorene ili poluzatvorene oči, širenje nosnica, položaj usta ili određene načine na koje ljudi (često nesvjesno) pomiču mišiće lica, uključujući potpuno opušten izraz. Značenje se prenosi izrazom lica (Rouse i Rouse, 2005: 49).

Iako osmijeh ulijeva povjerenje, a govornik ujedno izgleda i simpatičnije i samopouzđano, s osmijehom, kao i s drugim izrazima lica, ne valja pretjerivati. Licem se mogu izraziti različiti osjećaji, a važno je da govornik ne glumi, već izražava ono što zaista osjeća. Izrazi lica, govor tijela i poruka tako trebaju biti usklađeni s osjećajima govornika (Šalamun, 2018).

Kod izraza lica pažnju je potrebno obratiti na to da mišići lica budu opušteni. U slučaju da je prisutna napetost ili ukočenost potrebno je raditi vježbe za opuštanje. Publiku valja cijelo vrijeme „imati na oku“, što znači da, primjerice, kratki pogledi na podsjetnik, platno i neko drugo pomagalo ili tehničko sredstvo zaista i treba biti kratak (König, Peulić i Matijević, 2019: 213). Izrazi lica u javnom poslovnom nastupu posebno su važni za procjenu emocionalnog stanja govornika, što pak utječe na ukupni dojam i povjerenje publike (Mrvica Mađarac i Jelica, 2015: 151).

#### 4.1.4. Kontakt očima

Govornik komunicira i kontaktom očima. Važno je gledati u publiku, ali još je važniji način na koji se to čini. „Izravan i dug pogled u oči koji niti jednom sugovorniku ne uzrokuje neugodu uglavnom ukazuje na obostrano poštivanje i simpatije. S druge strane, skrene li jedan od sugovornika pogled ili osjeti nelagodu, kontakt očima ukazuje na srdžbu, agresiju, odbojnost i sumnju“ (Rouse i Rouse, 2005: 51). Agresivan ili prestrašen pogled također neće donijeti ništa dobro.

Govornik se treba povezati s očima slušatelja. Tek tada će slušatelji povjerovati da se na njih obraća pozornost i da je govorniku stalo što oni misle. Stoga je svrha kontakta očima stvaranje osjećaja intimnosti. Dobar govornik tako je koncentriran na drugoga, što znači da više brine o slušateljima nego o sebi (Gottesman i Mauro, 2006: 104). Ovo ima poseban značaj u uvjeravajućem javnom nastupu u poslovnom okruženju.

Istovremeno, važno je pripaziti da se govornik ne zagleda u jednu osobu te tako ignorira ostale. Kontakt očima tako je donekle i uvjetovan brojem publike, ali bez obzira na to, oči govornika trebale bi prenijeti iskrenost, zanimanje i samouvjerenost. Nekima članovima publike dugi direktan kontakt očima mogao bi biti neugodan, stoga je i na to potrebno obratiti pažnju.

#### 4.1.5. Šutnja

Šutnja, odnosno pauza u javnom nastupu, može imati različita značenja. Ovisno o tome gdje se pauza postavi, mijenja se i sadržaj poruke (na primjer u slučaju postavljanja zareza u rečenici). Pauza može biti i u funkciji naglašavanja i stvaranja napetosti (na primjer stavlja se ispred riječi koju se želi naglasiti, ispred brojeva, ispred novog i nepoznatog sadržaja). Pauzom je sugovornika moguće potaknuti na odgovor, a dobro ju je koristiti i umjesto poštapalica. Pauza može značiti i izostanak teksta (Španjol-Marković, 2008: 132).

Pauze imaju veliku ulogu i značajno pridonose izražajnosti govora. Također, one su dobar način privlačenja pažnje publike te se stoga njihova uporaba preporuča (na adekvatan način) budući da su prirodne i bliske govornom izričaju.

Osim nabrojanih aspekata neverbalne komunikacije u javnom nastupu, postoje i neki drugi, kao što su primjerice prostorni znaci (ustajanje pred publikom, hodanje na adekvatan način, ulaženje u osobni prostor publike i drugo). Govornik nije jedini koji može neverbalno



komunicirati u javnom nastupu, već to može i publika različitim zvukovima kao što su smijeh, zviždanje, skandiranje i slično. Time publika pokazuje što misli o onome što govornik govori ili o njegovom javnom nastupu. Ipak, na umu valja imati kako je priroda neverbalne komunikacije vrlo složena te nije univerzalna.

Neverbalnoj je komunikaciji u javnom nastupu posebnu pažnju potrebno pridodati onda kada se u publici nalaze pripadnici različitih kultura. Naime, isti neverbalni znakovi i elementi neverbalne komunikacije u različitim se kulturama različito i tumače. Poslovna komunikacija tako je kulturno uvjetovana (Špiljak, 2007: 87). To još jednom upućuje na važnost analize i poznavanja publike

## **4.2. Glasovna komunikacija**

Glasovna komunikacija u javnom nastupu odnosi se na korektnu uporabu glasu. U djetinjstvu malo je onih koji su bili poučavani o pravilnoj upotrebi glasa. Svi drugi, koji nikada nisu ispravno govorili i koji su odrasli poznajući mogućnosti svojih organa za govor, tek kada trebaju održati govor pred drugim ljudima suočavaju se s problemima (Petar, 2006: 8).

Neki od savjeta za učinkovitu glasovnu komunikaciju su: pravilno disanje, prilagodba tempa govora, razgovjetno govoriti, modulirati glasom, raditi povremene pauze, naglašavati bitne poruke, ne biti preth ni preglasan (Šalamun, 2018). O korektnoj uporabi glasa također ovisi kakav će javni nastup u poslovnom okruženju biti i kako će publika percipirati i doživjeti govornika, hoće li on biti uvjerljiv, jasan i slično. Temeljna pitanja koja se tiču uporabe glasa u javnom nastupu stoga tiču se glasnoće i jasnoće, tona (intonacije) i tempa.

### **4.2.1. Glasnoća i jasnoća**

Ukoliko govornik govori pretiho, publika ga neće čuti, a ukoliko pak govori preglasno, publika može misliti da je govornik napadan. Ukoliko se govor drži uz pomoć tehničkih pomagala, kao što je mikrofona, također je potrebno obratiti na glasnoću govora te pobrinuti se da tehnologija radi ispravno, da nema velikog šuma, da se i niski, srednji i visoki tonovi čuju jasno i glasno. Za vrijeme javnog nastupa u poslovnom okruženju govornik stoga glasnoću govora treba prilagoditi situaciji, a izgovor mora biti čvrst i uvjerljiv (Mađarac i Jelica, 2015: 156).

Ukoliko govornik govori tiho, „guta“ riječi, gubi glasove u riječima ili natiskuje riječi jednu za drugom, prezentacija će nazočnima biti vrlo teško razumljiva ili će ju publika pak razumjeti pogrešno. Taj se problem može riješiti treningom u većim prostorijama, tako da govornik

zamoli nekoga da sjedne na drugi kraj dvorane i pozorno sluša govor. Ukoliko govor ne bude razumljiv od prve do zadnje riječi, potrebno je analizirati dijelove koji nisu bili razumljivi i uvježbati govor sve dok prezentacija ne bude potpuno čujna i razumljiva za sve nazočne (Petar, 2006: 10).

Postoje i različite vježbe za „ugađanje“ glasa koje se postižu dubokim disanjem, opuštanjem usana, razgibavanjem jezika te drugim metodama. Tim vježbama postiže se optimalna glasnoća i jasnoća glasa u govornika, što će rezultirati time da svi nazočni u potpunosti čuju i razumiju sve što je govornik rekao.

#### 4.2.2. Ton i intonacija

Ton je visina ili dubina nečijeg glasa. Što brže struje zvučni valovi, to je glas viši, što sporije vibriraju, to je glas dublji. U govoru ton može utjecati na značenje riječi i zvukova. Promjene u tonu glasa nazivaju se modulacijama, a daju glasu dinamiku i toplinu. U svakodnevnom govoru instinktivno se koriste modulacije kako bi se prenijeli osjećaji i određeno značenje. Ljudi koji ne mijenjaju ton u govoru doživljavani su kao monotoni. I ustaljene promjene u govoru tona također mogu biti monotone (Lucas, 2015: 249).

U javnom nastupu stoga je potrebno obratiti pažnju na spuštanje i dizanje intonacije. Spuštanje intonacije očituje se u gubljenju energije na kraju jedne govorne cjeline, dok se dizanje intonacije očituje u podizanju tona na kraju rečenice, odnosno govorne cjeline. Kod spuštanja intonacije dobiva se dojam da govornik nije zainteresiran za temu, dok se kod podizanje intonacije može dobiti dojam nesigurnosti i pretjerane želje za potvrdom od publike. To dakako vrijedi u slučaju da je riječ o prekomjernom spuštanju ili podizanju intonacije te to ne znači da ponekad takve modulacije u govoru nije poželjno i dobro upotrijebiti.

Važna je i sama „boja“ glasa. Budući da su dublji glasovi ugodniji za slušanje, a prema istraživanjima imaju znatno veću moć uvjeravanja, za dojam koji se ostavlja na publiku iznimno je važna sposobnost kontroliranja glasa i njegovih mogućnosti (Španjol-Marković, 2008: 113).

Iako je glas u jednom svom dijelu uvjetovan nasljeđem, jedan njegov dio upornim se vježbanjem može promijeniti. Tako je eventualne nedostatke u glasu moguće nadomjestiti smirenošću i samopouzdanjem i umjerenim ritmom, odnosno tempom govora.

#### 4.2.3. Tempo

Brzi tempo pomaže izraziti sreću, strah, ljutnju i iznenađenje, dok je spori bolji za izražavanje tuge ili gađenja. Sporiji tempo koriste se kada se žele objasniti kompleksne situacije, a brzi tempo kada je publika već upoznata sa temom o kojoj se govori (Lucas, 2015: 249).

Spor govor dovest će do zamora ili do toga da publici postane dosadno, dok će prebrz govor rezultirati time da publika ne može pratiti govornika. Međutim, probleme presporog ili prebrzog govora relativno je lako ispraviti. Kao i kod drugih problema, i kod ovog je najvažnije razviti svijest o njegovom postojanju te koncentrirati se na njegovo ispravljanje, što je moguće analizom video ili audio snimke nastupa.

Boja glasa, ton i intonacija povezani su sa tempom. Tako je za dubok glas poželjan malo brži tempo govora, kako bi se izbjegao brzi pad u monotoniju, dok za visok glas vrijedi obrnuto – treba govoriti sporije (Španjol-Marković, 2008: 114).

#### 4.3. Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija odnosi se na način uporabe jezika u govoru, na izbor riječi te uporabu stilskih, odnosno retoričkih figura. Savjeti za učinkovit javni nastup po pitanju verbalne komunikacije su: izbjegavati stručne izraze, riječi stranog porijekla, kratice, formulirati jednostavne i kratke rečenice, koristiti glagole umjesto imenica, rabiti slikovite izraze, usporedbe, metafore, stilske figure i slično, personalizirati govor (Španjol-Marković, 2008: 92).

Ovih se savjeta važno pridržavati i iz jednostavnog razloga, a taj je što se u poslovnom okruženju prijenos vijesti, informacija i poruka najčešće odvija usmeno (Jurković, 2012: 388). Ukoliko javni nastup ne znači i govor pred stručnim skupom te kada je publika stručno homogena, savjetuje se izbjegavanje korištenja stručnih izraza bez objašnjenja. Također treba izbjegavati i korištenje riječi stranog porijekla te kratica jer govornik treba znati da će samo u rijetkim slučajevima netko iz publike prekinuti nastup i tražiti za pojašnjenje. Savjetuje se i korištenje, odnosno njegovanje materinjeg jezika. Izgovoreni tekst treba biti prilagođen govoru, što uključuje korištenje jednostavnih i manje stručnih izraza te kraćih rečenica.

„Jedna od pogrešaka koje govornici učestalo čine jest gomilanje nepotrebnih riječi u rečenicama. Izbacivanje nepotrebnih riječi iz govora jedna je od osnovnih vrлина svakog govornika“ (Petar, 2006: 14). Dakle, govornik treba obratiti pažnju na razumljivost i jednostavnog njegova govora.

U govoru vrijeme ograničava sposobnost zapamćivanja – ako je govornik izrekao predugu rečenicu, ona je za slušače zauvijek izgubljena. Nitko pak neće upozoriti da nije razumio rečenicu ili da mu je preduga, niti će govorniku dati priliku da ju ponovi. Stoga je govoru primjerenija kraća rečenica koja obiluje glagolima jer oni izražavaju akciju, dok su imenice teže „probavljive“. U govoru je također primjerenije koristiti aktiv nego pasiv (Španjol-Marković, 2008: 107).

Jedno od obilježje kvalitetnog javnog nastupa je i slikovitost istoga. To se postiže korištenjem slikovitih izraza, usporedbi i metafora, stilskih figura i ostalog. Korištenjem navedenoga govor dobiva na slikovitosti. Međutim, i u ovom slučaju potrebno je voditi računa kada i na koji način će se navedeno koristiti u javnom nastupu. U javnom nastupu u poslovnom okruženju treba izbjegavati klišeje, odnosno izraze koji se upotrebljavaju prečesto (kod usporedbi to su izrazi poput „jak kao bik“, „gladan kao vuk“, „dobar kao kruh“, „ljut kao ris“) (Lucas, 2015: 232). Osim slikovitih izraza, usporedbi i metafora, govorniku su na raspolaganju i druge različite stilske figure koje mogu poboljšati uvjerljivost javnog nastupa i onoga o čemu se govori (anafora, epifora, retoričko pitanje i ostalo). Stilske je figure potrebno upotrebljavati na pravom mjestu i u pravo vrijeme te voditi računa o tome da se ne pretjera s njihovim korištenjem.

Potrebno je i personalizirati govor, odnosno javni nastup. To uključuje prilagodbu javnog nastupa situaciji, publici, temi, pa i govorniku. Primjerice, jezik primjeren u jednoj situaciji neće možda biti primjeren u drugoj (dijalektni govor, sleng, književne forme te drugo). Prilagodba publici znači da će govornik prilagoditi korištenje stručnih izraza publici kojoj govori te da će izbjegavati riječi koje bi publiku mogle uvrijediti. I sam sadržaj govora treba prilagoditi temi, što se odnosi na korištenje jezičnih i stilskih figura. Konačno, „bez obzira na prigodu, publiku ili temu, jezik mora biti prilagođen i govorniku“ (Lucas, 2015: 236). Tako će prikupljanjem iskustva i tijekom godina javnih nastupa govornik zapravo razviti svoj vlastiti i prepoznatljiv stil.

U javnom nastupu u poslovnoj komunikaciji treba postojati usklađenost na sve tri razine komunikacije, odnosno treba postojati usklađenost između neverbalne, glasovne i verbalne komunikacije. Ista poruka mora se komunicirati na svim razinama, ili drugim riječima, ono što se prenosi verbalnom komunikacijom, mora se prenositi i glasovnom i neverbalnom (vrijedi i obrnuto).

## 5. Zaključak

S obzirom da svako poduzeće istupa u javnost te komunicira s različitim dionicima javnosti, javni nastup kao oblik poslovne komunikacije ima veliki značaj. Na kraju krajeva, i klijenti poduzeća dio su javnosti. Kad god je riječ o nečem važnom, potreba za učinkovitim javnim nastupom u poslovnom okruženju vrlo je izražena. Što su ulozi veći, potreba je još naglašenija.

Učinkovit javni nastup jedna je od temeljnih komponenti za rast i razvoj mnogih poslovanja. Uloga i značaj učinkovitog javnog nastupa višestruka je. Takav nastup djeluje inspirativno na publiku, stvara samopouzdanje, razvija upravljačke vještine, potiče kritičko razmišljanje, promiče prodaju, razvija vještinu uvjeravanja i drugo. Poduzeća koja učestalo komuniciraju u javnosti ne mogu biti uspješna ukoliko nemaju kvalitetne javne nastupe. Poduzeće koje učinkovito komunicira u javnosti proizvodit će informacije i informacijske tokove brže i jeftinije od konkurenata, što može dovesti i do konkurentske prednosti.

Ciljevi javnog nastupa mogu biti informiranje, uvjeravanje i zabava. Informirajući javni nastup za cilj ima prenijeti informacije, znanje, činjenice i razumijevanje. Uvjeravajući govor za cilj ima uvjeriti te poticati na akciju ili promjenu. Javni nastup koji ima zabavni karakter u poslovnom svijetu najčešće se kombinira sa drugim vrstama javnog nastupa.

Ukazujući na značaj javnog nastupa u poslovnoj komunikaciji, njega je potrebno planirati i pripremiti. Prvi preduvjet za uspješni i učinkovit javni nastup rješavanje je straha od javnog nastupa. Dobra priprema smatra se ključnom za uspješnost u javnom nastupu. Priprema javnog nastupa uključuje: definiranje i ograničavanje teme, definiranje publike, definiranje cilja, definiranje ključne poruke, prikupljanje argumenata, dokaza i primjera, selektiranje i odvajanje bitnog od nebitnog, odabiranje strukture prezentacije, strukturiranje govora prema odabranoj strukturi odabiranje formata prezentacije, odnosno nastupa te vježbanje izvedbe.

Kako bi javni nastup bio uspješan, govornik treba posjedovati određene kvalitete, znanja, sposobnosti i vještine. Poruke trebaju biti prilagođene publici. Posebno su važne i komunikacijske vještine. U javnom nastupu moguće je koristiti neverbalnu, glasovnu i verbalnu komunikaciju. Te se različite vrste komunikacije koriste kombinirano kako bi se pospješio prijenos poruke. Pri tome je važna njihova usklađenost.

Naglašavajući veliku važnost i značaj javnog nastupa u poslovnoj komunikaciji, autorica rada smatra da je za poduzeća koja često komuniciraju u javnosti od velike važnosti raspolagati kvalitetnim stručnjacima iz područja javnih komunikacija. S obzirom na dinamične promjene u poslovnom okruženju, nove tehnologije, globalizaciju i druge pojave, važna je i edukacija te usavršavanje zaposlenika zaduženih za javne nastupe i komunikaciju. I sami govornici trebaju biti svjesni važnosti javnog nastupa u poslovnom okruženju te samostalno raditi na poboljšanjima ključnih vještina.

## Popis literature

### Knjige:

1. Gottesman, D.; Mauro, B. (2006). *Umijeće javnog nastupa: osvojite govornicu koristeći se glumačkim vještinama*. Zagreb: Naklada Jesenjski i Turk.
2. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik* 25 (2), str. 387-399.
3. Kišićek, G. (2011). Usporedba antičkoga i suvremenoga poimanja dobrog govornika. *Diacovensia* 19 (1), str. 115-132.
4. Lucas, S. E. (2015). *Umijeće javnog govora*. Zagreb: Mate.
5. Mirosavljević, M. (2008). *Odnosi s javnošću*. Banja Luka: Banja Luka College – Besjeda Banja Luka i Friedrich Ebert Stiftung.
6. Mrvica Mađarac, S.; Jelica, S. (2015). Poslovna komunikacija – poseban osvrt na njezinu ulogu u prodaji roba i usluga. *Mostariensia* 19 (1), str. 149-158.
7. Petar, S. (2006). *Recite to jasno i glasno*. Zagreb: M.E.P. consult.
8. Ražnjević Zdrilić, M.; Ivanac, I. (2017). Povezanost straha od javnog nastupa i studentskog angažmana u pripremi usmenih prezentacija. *Magistra Iadertina* 11 (1), str. 151-160.
9. Rouse, M. J.; Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masmedia.
10. Sedlan Kőnig, Lj.; Peulić, V.; Matijević, G. (2019). Strah od javnog nastupa i kako ga pobijediti. *Policija i sigurnost* 28 (2), str. 206-216.
11. Španjol-Marković, M. (2008). *Moć uvjeravanja: govorništvo za menadžere (i one koji to žele postati): priručnik za učenje retorike i javnog nastupa*. Zagreb: Profil international,
12. Špiljak, V. (2007). Kulturna uvjetovanost poslovne komunikacije. *Acta turistica nova* 1 (1), str. 87-98.
13. Tomić, Z.; Radalj, M.; Jugo, D. (2020). Javna komunikacija. *Hum* 15 (23), str. 7-37.
14. Vignjević, J. (2020). Upute za dobar govor u odgajanju i obrazovanju - Nadahnute Kvintilijanovim i Marulićevim mislima. *Nova prisutnost* 18 (2), str. 325-338.
15. Vlašić, J.; Pletikos, E. (2006). Uvodni dio govora: kako privući pozornost i stvoriti naklonost publike? Analiza percepcije. *Medijska istraživanja* 12 (2), str. 5-18.
16. Weihrich, H.; Koontz, H. (1998). *Menedžment*. Zagreb: Mate.



17. Borovac Zekan, S.; Gabrić, K. (2021). Neverbalna komunikacija kao alat uvjeravanja u javnom nastupu. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku* 15 (3-4), str. 143-158.

### Internetski izvori:

1. Alida, D. (2022). *What is the Art of Persuasion in Public Speaking?* URL: <https://study.com/academy/lesson/the-art-of-persuasion-in-public-speaking.html> (pristupljeno: 14. lipnja 2022.)
2. Arora, A. (2017). *6 Reasons Why Public Speaking Is Essential to Business Success.* URL: <https://www.allbusiness.com/6-reasons-why-public-speaking-essential-to-business-success-115514-1.html> (pristupljeno: 8. lipnja 2022.)
3. Biondić Vince, D. (2019). *Glasofobija – ubojica karijere.* URL: <https://plaviured.hr/vodici/glasofobija-ubojica-karijera/> (pristupljeno: 8. lipnja 2022.)
4. Cobain, D. (2022). *How Public Speaking Boosts Your Confidence.* URL: <https://speakerhub.com/skillcamp/how-public-speaking-boosts-your-confidence> (pristupljeno: 24. srpnja 2022.)
5. Čurzik, D. (2013). *Strah od javnog nastupa.* URL: [http://www.unizg.hr/studiji-i-studiranje/podrska-studentima/centar-za-savjetovanje-i-podrsku-studentima/edukativni-materijali/csps-materijali/?jumpurl=uploads%2Fmedia%2FStrah\\_od\\_javnog\\_nastupa.pdf&juSecure=1&mimeType=application%2Fpdf&locationData=614%3Att\\_content%3A928&juHash=03c10dc72ddd581a4dbacc625c7359aa63cf3bd2](http://www.unizg.hr/studiji-i-studiranje/podrska-studentima/centar-za-savjetovanje-i-podrsku-studentima/edukativni-materijali/csps-materijali/?jumpurl=uploads%2Fmedia%2FStrah_od_javnog_nastupa.pdf&juSecure=1&mimeType=application%2Fpdf&locationData=614%3Att_content%3A928&juHash=03c10dc72ddd581a4dbacc625c7359aa63cf3bd2) (pristupljeno: 9. lipnja 2022.)
6. Dlugan, A. (2010). *Ethos, Pathos, Logos: 3 Pillars of Public Speaking.* URL: <http://sixminutes.dlugan.com/ethos-pathos-logos/> (pristupljeno: 14. lipnja 2022.)
7. Equestris (2018). *Medijski treninzi i javni nastup.* URL: <https://equestris.hr/wp-content/uploads/2018/09/Medijski-treninzi-i-javni-nastup-E-Book.pdf> (pristupljeno: 19. lipnja 2022.)
8. Genard, G. (2020). *Speak for Success!* URL: <https://www.genardmethod.com/blog/bid/130983/5-powerful-ways-to-motivate-and-inspire-your-audience> (pristupljeno: 24. srpnja 2022.)
9. Gulin, N. (2019). *Prezentacijske vještine. 1. korak pripreme javnog nastupa – Odakle da počnem?* URL: <https://ciceron.hr/1-korak-priprema-za-nastup-odakle-da-pocnem/> (pristupljeno: 18. lipnja 2022.)

10. Jachowicz, L.; Jackson, C. (2022). *What is the Art of Persuasion in Public Speaking?*  
URL: <https://study.com/academy/lesson/the-art-of-persuasion-in-public-speaking.html>  
(pristupljeno: 8. lipnja 2022.)
11. Matijaš, M. (2020). *Što je javni nastup i zašto je on važan u današnjem svijetu?* URL:  
<https://poduzetnik.biz/produktivnost/sto-je-javni-nastup-i-zasto-je-on-vazan-u-danasnjem-svijetu/> (pristupljeno: 10. lipnja 2022.)
12. Psihološko savjetovalište Sveučilišnog savjetovališnog centra (2019). *Strah od javnog izlaganja.* URL: [http://www.ssc.uniri.hr/files/Strah\\_od\\_javnog\\_nastupa.pdf](http://www.ssc.uniri.hr/files/Strah_od_javnog_nastupa.pdf)  
(pristupljeno: 17. lipnja 2022.)
13. Šalamun, N. (2018). *Govor tijela i savjeti za uspješniji javni nastup.* URL:  
<https://www.mirakul.hr/blog/govor-tijela-tijekom-javnog-nastupa-poslovnog-prezentiranja/> (pristupljeno: 19. lipnja 2022.)
14. Zečević, A. (2011). *Javni nastup mora biti uvjerljiv.* URL:  
<https://www.poslovni.hr/after5/javni-nastup-mora-biti-uvjerljiv-171387> (pristupljeno: 14. lipnja 2022.)

## Popis slika

Slika 1. Kognitivni-bihevioralni model straha od javnog nastupa..... 12