

KOMPETENCIJE ZA VOĐENJE RAZGOVORA U KRIZNIM SITUACIJAMA

VALERIJA VEČEI-FUNDA
OŠ Ante Starčevića, Lepoglava, Hrvatska

Rezime: *Kriza i krizne situacije su promjene koje donose situaciju koju treba brzo riješiti. Kriza je opasnost, ali istovremeno i izazov. Za rješavanje nastalih problema iznimno je značajna kvalitetna komunikacija.*

Kod komuniciranja u krizi najvažnije je utvrditi da kriza postoji, preuzeti odgovornost i djelovati na vrijeme. Kriza može omesti sve one uobičajene, rutinske postupke i aktivnosti i izazvati brojne nesigurnosti u sustavu.

Često, zbog straha od mogućih negativnih posljedica kriznih situacija pažnja može biti usmjerena isključivo na novu situaciju a da se pri tome zapostavi važnost komunikacije.

Organizacije moraju imati kvalitetno ustrojene odnose s javnošću kako bi konstantno bile spremne za neočekivani susret s kriznim situacijama.

S obzirom da u kriznim situacijama dolazi do smanjenje kontrole nad događajima i njihovim posljedicama, nedovoljne raspoloživosti informacijama i povećavanog vremenskog pritiska, važne su kompetencije za vođenje razgovora. Za kvalitetno vođenje razgovora u kriznim situacijama presudni mogu biti zainteresiranost, očitovanje stava i komentar činjenica.

Ključne riječi: *kriza, krizna situacija, komunikacija, kompetencije*

1. UVOD

Kriza i krizne situacije su promjene koje donose situaciju koju treba brzo riješiti. Kriza je opasnost, ali istovremeno i izazov. Za rješavanje nastalih problema iznimno je značajna kvalitetna komunikacija.

Kod komuniciranja u krizi najvažnije je utvrditi da kriza postoji, preuzeti odgovornost i djelovati na vrijeme. Kriza može omesti sve one uobičajene, rutinske postupke i aktivnosti i izazvati brojne nesigurnosti u sustavu.

Često, zbog straha od mogućih negativnih posljedica kriznih situacija pažnja može biti usmjerena isključivo na novu situaciju a da se pri tome zapostavi važnost komunikacije.

Organizacije moraju imati kvalitetno ustrojene odnose s javnošću kako bi konstantno bile spremne za neočekivani susret s kriznim situacijama.

S obzirom da u kriznim situacijama dolazi do smanjenja kontrole nad događajima i njihovim posljedicama, nedovoljne raspoloživosti informacijama i povećavanog vremenskog pritiska, važne su kompetencije za vođenje razgovora. Za kvalitetno vođenje razgovora u kriznim situacijama presudni mogu biti zainteresiranost, očitovanje stava i vođenje razgovora.

2. KRIZA I KRIZNE SITUACIJE

Kriza je višeslojan problem koji se može razmatrati s aspekta prava, kriminalistike, vojnih znanosti, medicine, sociologije, menadžmenta, školstva. Niti jedna definicija ne može u potpunosti odrediti problem krize ali može dati pojašnjenje elemenata karakterističnih za krize.

Kriza je događaj ili situacija koja određuje iznenadnost i nestabilnost pojave i nedostatak pravodobnih informacija. To je u pravilu stanje koje traži neuobičajene resurse i postupke. Ona može biti izrazito nestabilan period teškoća i opasnosti koje mogu ugroziti organizaciju, njene zaposlene i postavljene vrijednosti.

U kriznoj psihologiji kriza se određuje kao "burni i intenzivni doživljaj nesklada, opasnost, doživljaj bezizlaznosti, suviše dramatičan izazov da se dotadašnji sistemi menjaju da bi se odgovorilo na nove, iznenadne zahteve sredine u kojoj se osoba našla, a za koje, čini joj se, nema kapaciteta. Kriza zahteva promenu funkcionisanja za koje osoba u tom trenutku nema kapaciteta." (Kapor-Stanulović, 1999., str. 9)

Krizna situacija je situaciju ili događaj koji, zbog svoje nepredvidivosti i težine, zahtijeva zajedničko rješavanje aktera krizne situacije. One se često mogu, djelomično ili u nekim segmentima, riješiti korištenjem uobičajenih resursa i postupaka predviđenih za krizne situacije.

Ne mogu se riješiti lako i samostalno, ali ih može riješiti tim ljudi. Krizna situacija ne mora zahvatiti cijelu organizaciju i sve zaposlene u njoj. Ali o načinu kvalitetnog rješavanja krizne situacije moraju biti

upoznati svi zaposleni. Ne smije se zanemariti činjenica da krizna situacija ili događaj mogu prerasti u krizu ako se ne rješavaju na odgovarajući način.

Ono što se smatra poveznicom ili zajedničkim elementom svakog problema, krizne situacije i krize je kvalitetno ili uspješno rješavanje. Problem koji se ne otkloni može prerasti u kriznu situaciju. Krizna situacija koja se ne riješi kvalitetno ima velike šanse za prerastanje u krizu. A zanemarivanje i nerješavanje krize najčešće ima za posljedicu dugotrajne i teško sagledive posljedice.

3. KOMUNIKACIJA U KRIZNIM SITUACIJAMA

Komunikacija je iznimno važna u svim segmentima privatnog poslovnog djelovanja pojedinaca. U interakciji pojedinaca komunikacija postaje neophodna poveznica i instrument.

Suština čovjekovog života zasnovana je na povezanosti s drugim ljudima, pojedincima ili grupama, a upravo ta povezanost i međusobna ovisnost ovisi o komunikaciji koja se uspostavlja preko različitih oblika i vidova komunikacije.

Različiti autori različito definiraju pojam komunikacije. No, ono što im je zajedničko, najveći broj definicija pojma komunikacije, kod različitih autora, ukazuje na nekoliko zajedničkih termina: dinamičnost, interakcija, pojedinac, grupa, aktivnost, kod cilj, transfer, razumijevanje, reakcija, potreba, odnos, proces, prostor, vrijeme... (Kevereski., Starc, 2011.)

Jasno je koliko je značenje kvalitetne komunikacije u radu, pogotovu timskom radu, a osobito u situacijama rješavanja problema.

"Efektivna komunikacija podrazumeva stvarno povezivanje ljudi koje omogućava razmenu ideja, misli osećanja i potreba koji vode ka potpunom razumevanju i zadovoljstvu... Komunikacija kojom bi se povećala spremnost za promene zaposlenih podrazumeva *razvoj komunikacionih veština, znanja komuniciranja*, značajne pokazatelje kulture i stavova, kao i ciljeve organizacije... Takođe smo uvereni da bi kvalitetnija komunikacija doprinela *smanjenju pojavljivanja konflikata* u organizaciji..." (Grubić-Nešić, 2005.)

U situacijama komunikacije u kriznim situacijama treba biti posebno oprezan i pažljiv. Potrebno je maksimalno aktivirati osobna znanja o komunikaciji i vještinu komuniciranja. Pri tome treba imati na umu univerzalna pravila komuniciranja, a osobito ona koja mogu biti iznimno važna u kriznim situacijama:

- ne postoje problemi u komunikaciji već samo ljudi koji ih ne mogu riješiti,
- ne postoji nerješiv komunikacijski problem-nerješivim ga čine ljudi,
- najvažnije u komunikaciji je da čujete i ono neizgovoreno,
- nikada ne podcjenjujte sami sebe ali ni druge sudionike u komunikaciji.

Komunikacija u kriznim situacijama trebala bi postići sljedeće ciljeve:

- imati nadzor nad tijekom informacija,
- pružiti informacije svim ključnim javnostima,
- pružati kvalitetne informacije (točne, provjerene, pravodobne i ažurirane),
- nastojati imati nadzor nad obradom i interpretacijom informacija u javnostima,
- rješavanje i završavanje krizne situacije,
- oporavak od krizne situacije.

U kriznim situacijama, komunikacija je i instrument kvalitetnog rješavanja same krizne situacije ali i oporavka, kako pojedinaca tako i same organizacije, od segmenata zahvaćenih neuobičajenom situacijom.

4. KOMPETENCIJE ZA VOĐENJE RAZGOVORA

4.1. Komunikacijski kvadrat

Za razumijevanje komunikacije, a osobito komunikacije u kriznim situacijama neophodno je poznavati model komunikacijskog kvadrata Schultza von Thuna (2001.) Ovaj model sadrži četiri aspekta važna i za pošiljatelja i za primatelja.

Komunikacija je uvijek četverostruko događanje „jer su sva četiri aspekta istodobno u igri“. (Benien, 2006., str. 27) Možemo reći da jedna te ista obavijest, iskaz, uvijek sadrže višestruke poruke. „To čini ljudsku komunikaciju uzbudljivom, ali i napetom i izloženom smetnjama“. (Schultz von Thun, 2001. str. 6)

Predmetni aspekt (ili ono o čemu govorimo) je onaj na kojem se informiramo o predmetnom sadržaju, razmjenjujemo informacije i argumente te prosuđujemo eventualne odluke. Ovaj aspekt se najčešće preklapa sa doslovnim sadržajem iskaza.

Aspekt samoočitovanja (ili ono što izjavljujemo o sebi) je sve ono što pošiljatelj poruke iskazuje o sebi, svojoj osobnosti i stanju u kojem se nalazi. U rješavanju kriznih situacija prepoznavanje aspekta samoočitovanja može biti značajnije od predmetnog aspekta.

Odnosni aspekt (ili ono što mislimo o drugima ili kako se međusobno odnosimo) iskaza je onaj kojim pošiljatelj izriče što misli o sugovorniku ali i kakvo mišljenje ima o međusobnom odnosu.

Apelativni aspekt (ili ono na što želimo potaknuti sugovornika) iskaza je ono što većina obavijesti ima kao krajnji cilj - utjecati na mišljenje i/ili djelovanje sugovornika.

Znajući važnost sva četiri aspekta iskaza „pošiljatelj vješt komunikaciji mora u većoj ili manjoj mjeri vladati svima njima. Temeljno pravilo je da jednostrano ovladavanje izaziva komunikacijske poremećaje!“ (Benien, 2006., str. 29)

Kako u kriznim situacijama dolazi do smanjene kontrole nad događajima i njihovim mogućim posljedicama, nedovoljne raspoloživosti informacijama i povećanog vremenskog pritiska, iznimno su važne kompetencije za vođenje razgovora. Smatramo da za kvalitetno vođenje razgovora u kriznim situacijama presudne mogu biti slijedeće kompetencije: zainteresiranost, očitovanje stava i vođenje razgovora.

4.2. Zainteresiranost

Umijeće stvarnog i iskrenog slušanja presudno je za uspješnu komunikaciju, suradnju ali i rješavanje kriznih situacija. Za većinu ljudi ovo je najteži dio komunikacije jer se najmanje uvježbava i najmanje mu se pridaje važnosti. (Schulz von Thun, F., Ruppel, J., Stratmann R., 2001).

Zainteresiranost za sugovornika iskazujemo aktivnim slušanjem. Njime se pokušavamo uživjeti u sugovornika i svojim riječima mu iskazati kako smo shvatili iskaz sa činjeničnog i sa emotivnog aspekta.

Zainteresirano slušati sugovornika znači na neko vrijeme zauzeti njegovo gledište kako bismo ga bolje razumjeli ali ne znači i preuzeti njegovo gledište. Pretpostavke aktivnog slušanja su iskreno zanimanje, zainteresiranost za sugovornika i potpuna spremnost na slušanje.

U osnovi svake uspješne komunikacije je *aktivno slušanje*. Cilj je nastojati da se i pošiljatelju i primatelju razjasni i potvrdi primljena poruka. "Naime, sadržaj verbalne poruke je vrlo često neprecizan... Nejasna komunikacija posebno je česta kod osoba koje su u afektu ili krizi." (Kapor-Stanulović, 1999., str. 44)

Kod aktivnog slušanja važno je da je puna pažnja usmjerena na pošiljatelja. Time se naglašava da nas interesira ono što nam kazuje. Uz verbalne poruke, niz neverbalnih znakova (kontakt očima, klimanje glavom, osmijeh, ignoriranje ometajućih faktora i sl.) potvrđuju interes za sugovornika. U rješavanju kriznih situacija to je ključno za uspostavljanje međusobnog povjerenja i početak rješavanja problema.

Vještina reflektiranja je najvažnija u aktivnom slušanju. Naime, koristeći reflektiranje kao odraz onoga što nam sugovornik govori, provjeravamo da li smo dobro razumjeli iskaz a sugovorniku potvrđujemo da je njegov iskaz primljen na zadovoljavajući način.

U kriznim situacijama je važno reflektirati primljene informacije ali i osjećaje. Time sugovorniku dajemo podršku i potvrđujemo da ga u potpunosti razumijemo.

Rezimiranje je vještina sažimanja značenja poruke i pojašnjavanja do tada razmijenjenih poruka. Najčešće se radi na kraju razgovora/pregovora i omogućava nastavak eventualne komunikacije. U kriznim situacijama omogućava prijelaz u novu etapu razgovora ili razrješavanje krizne situacije.

4.3. Očitovanje stava

Očitovanje stava može se odrediti kao sposobnost jasnog iskazivanja osobne reakcije na tuđe poruke i ponašanje. To znači rizik izlaganja sugovorniku i iskazivanja svojih misli, potreba i savjeta. Znači ujedno i da jasno i precizno argumentiramo svoje gledište i da za njega preuzimamo potpunu odgovornost.

U rješavanju kriznih situacija poželjno je voditi računa ne samo o očitovanju stava, nego i načinu njegovog očitovanja.

U kriznim situacijama je djelotvornije stavljati naglasak na aspekt samoočitovanja u odnosu na aspekt odnosa. To znači da u zauzimanju i očitovanju stava treba preferirati ja-poruke a samo iznimno koristiti ti-poruke.

S obzirom da se ti-poruke mogu razumjeti kao način stjecanja nadmoći, u kriznoj komunikaciji njihovo korištenje može usporiti ili blokirati rješavanje problema i vjerojatno neće dovesti do pozitivnog razvoja situacije.

4.4. Vođenje razgovora

Kompetencija vođenja razgovora sastoji se od "sposobnosti preuzimanja razgovora u vlastite ruke, njegovog vođenja i strukturiranja u skladu sa zahtjevima cjelokupne situacije." (Schulz von Thun, F., Ruppel, J., Stratmann R., 2001., str. 88).

Kvalitetno vođen razgovor štedi vrijeme sugovornika, dovodi do promjena i rješenja, mijenja međusobne odnose i omogućava mijenjanje ponašanja.

Dobro pripremljen i vođen razgovor sastoji se od dijela *prije razgovora*:

- samorazjašnjavanje,
- razrješenje okvira i
- dogovaranje razgovora,

i *samog razgovora*:

- uvod u razgovor,
- razjašnjavanje gledišta,
- razrješavanje pozadine i podloge,
- potraga za rješenjima i sklapanje dogovora. (Schulz von Thun, F., Ruppel, J., Stratmann R., 2001.)

Za ovakav, idealan, model vođenja razgovora nema uvijek prostora niti u uobičajenim situacijama. U slučajevima krize i kriznih situacija gotovo je pravilo da neke od ovih etapa nije moguće provesti a da se mora odstupiti i od njihovog redoslijeda.

Očito je da u kriznim situacijama najčešće izostaje dio prije razgovora. No, vješti i dobro uvježbani sugovornik može zadovoljavajuće voditi razgovor i kada izostanu pojedine etape ili kada se, u izuzetnim okolnostima, razgovor fokusira na potragu za rješenjima.

5. ZAKLJUČAK

U krizama i kriznim situacijama, komunikacija je i instrument kvalitetnog rješavanja same situacije ali i oporavka, kako pojedinaca tako i same organizacije, od segmenata zahvaćenih neuobičajenom situacijom.

Kriza je u isto vrijeme opasnost ali i predstavlja šansu. Ona je i rizik mogućnost. (Kapor-Stanulović, 1999.)

Kvalitetna komunikacija u kriznoj situaciji značajno pridonosi brzini i načinu rješavanja problema. Kompetencijama za vođenje razgovora u kriznim situacijama potrebno je ovladati prije nastajanja krize.

Iako naizgled jednostavan, proces komunikacije u kriznim situacijama je vrlo složen i potrebno ga je uvježbavati.

LITERATURA

- [1] Benien, K., (2006). *Kako voditi teške razgovore*, Zagreb, Erudita
- [2] Grubić-Nešić, L. (2005). *Razvoj ljudskih resursa*, Novi Sad, AB Print.
- [3] Kapor-Stanulović, N., (1999). *Kako pomoći deci u krizi*, Beograd, Kancelarija UNICEF-a
- [4] Kevereski, Lj., Starc, J. (2011). *Psihologija na komunikacija*, Bitola, Pedagoški fakultet.
- [5] Schulz von Thun, F., (2001). *Kako međusobno razgovaramo*, Zagreb, Erudita
- [6] Schulz von Thun, F., Ruppel, J., Stratmann R., (2001). *Psihologija komunikacije za rukovoditelje*, Zagreb, Erudita