UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MATEJA ŽIVODER

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

STRAH PRED JAVNIM NASTOPANJEM

Ljubljana, avgust 2011 MATEJA ŽIVODER

IZJAVA

Študentka Mateja Živoder izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Matjaža Žigona, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD **1**

1 USPEŠNOST JAVNEGA NASTOPANJA **2**

1.1 Opredelitev področja in opis problema **3**
1.2 Stres in javno nastopanje **3**
1.2.1 Dejavniki uspešnega javnega nastopanja 4
1.2.2 Strah pred javnim nastopanjem 4
1.3 Strah, trema in anksioznost **5**
1.3.1 Strah 6
1.3.2 Splošna dejstva o strahu 7
1.3.3 Trema 8
1.3.4 Anksioznost 10

2 VPETOST SODOBNEGA MANAGERJA V POSLOVNO KOMUNICIRANJE .. **10**

2.1 Poslovno komuniciranje in pomen komunikacijskih spretnosti **10**
2.2 Karakteristike managerja kot dobrega javnega govorca **11**
2.3 Vloge sodobnega managerja **12**
2.4 Javno nastopanje oziroma komuniciranje managerja **13**
2.5 Veščine managerjev **14**

3 RAZISKAVA **16**

3.1 Metodologija **16**
3.2 Predstavitev sogovornikov **18**
3.3 Interpretacija rezultatov **18**

SKLEP **22**

LITERATURA IN VIRI **24**

UVOD

Strah je neprijeten in ga neradi čutimo, a kljub temu ni človeka, ki ga še ne bi izkusil. Pravzaprav brez strahu življenje ni mogoče, saj deluje kot naravni obrambni mehanizem, ki varuje obstoj posameznika. Kako premagati strah je dandanes eno ključnih vprašanj človeštva. Ljudje se bojimo vsega mogočega, najbolj pa se menda bojimo smrti, javnega nastopanja in pogovora z neznano osebo. V svojem diplomskem delu se bom posvetila strahu pred javnim nastopanjem.

Managerji se dnevno srečujejo z javnim nastopanjem in komuniciranjem. A ne glede na izobrazbo ali leta izkušenj se mnogi med njimi ubadajo z nesamozavestjo in jih je strah stopiti na govorniški oder. Tudi za ljudi na visokih položajih je javni nastop lahko prava nočna mora in velika ovira na poti do uspeha. Pravzaprav gre pogosto za psihološko motnjo, ki jo je potrebno zdraviti, a v naši družbi še vedno velja za velik tabu. Zato je prav, da se o tem veliko govori in piše.

Ključno področje raziskave bo opredelitev strahu pred javnim nastopanjem. Pri tem bo poseben poudarek podan reševanju tega problema, podanih bo nekaj dejstev, nasvetov in tehnik sproščanja, ki jih moramo poznati, da se s strahom pred javnim nastopanjem lažje soočimo. Ko strah prepoznamo in ga sprejememo kot izziv, se nam odpirajo izredne možnosti za napredovanje oziroma izboljšanje vsega, kar delamo. Veščin javnega nastopanja se da z nekoliko potrpežljivosti in vztrajnosti zagotovo naučiti, korenine takega učenja pa so v raziskovanju samega sebe. Dobri govorci, ki strahu ne poznajo, se le redko rodijo. V veliki meri je ta kvaliteta posledica trdega dela.

Namen raziskave je prikazati vpliv občutka strahu pred javnim nastopanjem na uspešnost javnega nastopanja. Pri tem bodo podrobneje prikazani posamezni vidiki ter tehnike uspešnega nastopanja. Prav tako pa bo prikazan tudi strah ter njegov vpliv na izvedbo nastopa. Pri tem bom pregledala relevantno ter dostopno literaturo za obravnavano področje, predstavila teoretični vidik obravnavane problematike, predstavila posamezne vidike strahu oziroma treme pred javnim nastopanjem, na osnovi izvedene kvalitativne raziskave (intervjuja) predstavila in interpretirala ključne ugotovitve ter podala smernice za uspešno javno nastopanje in soočanje s strahom pred javnim nastopanjem.

Osnovni cilj diplomske naloge je ugotoviti, kako strah pred javnim nastopanjem vpliva na uspešnost izvedenega javnega nastopa.

Moja ključna hipoteza je, da se vsi ljudje, ki kakorkoli javno nastopajo, soočajo s strahom. Vsako govorjenje v novem okolju pred neznanimi ljudmi povroča različne težave in neprijetnosti. Z občutkom strahu se spoprijemajo ljudje ne glede na spol, starost, izobrazbo ali poklic in ne glede na to ali so dobri ali slabi govorci. Stopnja intenzivnosti strahu pa je različna od posameznika do posameznika. S pogostostjo nastopanja in izkušnjami se strah in trema pred nastopom manjšata. Menim, da obstaja pomembna povezanost med uspešnostjo javnega nastopanja in občutkom strahu. Splošnega recepta za odpravo strahu pred javnim nastopanjem ni, saj mora vsak posameznik spoznati samega sebe in odkriti tiste tehnike spoprijemanja s stresom, ki mu najbolj odgovarjajo.

Za teoretični del bo pomembna predvsem konceptualna analiza sekundarnih virov, s katero bom opredelila pomen določenih pojmov. V empiričnem delu bo uporabljena kritična analiza sekundarnih virov.

Raziskava vključuje strokovno poglobitev in znanstvenoraziskovalno raven. Metode dela, ki jih bom pri raziskovanju uporabljala, temeljijo na interpretaciji sodobne literature s področja javnega nastopanja, komuniciranja ter strahu pred javnim nastopanjem. Pri znanstvenem raziskovanju, oblikovanju in predstavitvi rezultatov raziskovanja bom uporabljala v odgovarjajočih kombinacijah metode, ki jih opredeljujem v nadaljevanju.

V prvem delu bom podala teoretične osnove. Pri njihovem oblikovanju mi bodo pri posameznih točkah pomagale naslednje metode, če naštejem samo nekatere:
- metoda deskripcije,
- metoda klasifikacije,
- metoda kompilacije,
- metoda abstrakcije in konkretizacije,
- metoda specializacije.

Vse te metode izhajajo iz metode analize primarne in sekundarne literature, torej poročil, knjig, zbornikov, znanstvenih in strokovnih člankov ter ostale dostopne literature. Za dokončno konceptualizacijo raziskovalnega problema in pripravo hipotetičnih izhodišč raziskovanja bom z metodo analize in sinteze ocenila vse relevantne značilnosti predmeta raziskovanja.

V empirični raziskavi bom uporabila metodo zbiranja, primerjanja in interpretiranja podatkov značilnosti vpliva občutka strahu pred javnim nastopanjem na uspešnost javnega nastopanja, kar pomeni, da bom najprej preučila primerno dosegljivo literaturo (teorijo), nato pa pričela z zbiranjem in primerjanjem dostopnih ter zbranih podatkov.

V kvalitativnem delu raziskave bom uporabila metodo globinskega intervjuja, kar pomeni, da bom na osnovi podane literature oziroma teoretične podlage izdelala intervju, njegovo razumljivost in ciljnost pa preverila na izbrani populaciji. Vse pridobljene podatke bom nato primerno prikazala.

1 USPEŠNOST JAVNEGA NASTOPANJA

Nastop je neposredno komuniciranje pred občinstvom. Pri nastopu gre pretežno za govorno komuniciranje, sporočila pa nastopajoči pošilja tudi z govorico telesa in obnašanjem v prostoru, z glasovi, telesnimi stiki, navsezadnje tudi z izbiro obleke.

Ljudje imamo različne odnose do nastopov. Možina, Tavčar, Kneževič in Zupan (2004) so poslovneže glede na odnos do nastopov razdelili v štiri skupine. V prvi skupini poslovneži sprejemajo nastopanje, saj to počnejo radi in čim bolj pogosto. V drugi skupini se poslovneži za nastopanje celo potegujejo. Nastopanje jim je izziv, v katerega vlagajo veliko truda in učenja. V naslednji skupini se poslovneži nastopanju izogibajo, saj nočejo pred občinstvo in bi raje zamenjali službo, kot nastopali pred občinstvom. Kot zadnje navajajo skupino poslovnežev, ki se nastopanja otepajo, ker jih je strah. Nastopajo s težavo in odporom.

Javno nastopanje ne temelji na prirojenih sposobnostih, pač pa na znanjih in spretnostih, ki si jih govorec pridobi v procesu učenja javnega nastopanja. Javno nastopanje praviloma spremlja tudi določena mera strahu.

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Marjanovič Umek et al. (2004, str. 43-46) navajajo, da je strah čustvo, ki je povezano z nevarnostjo. Ljudje ga doživljajo, kadar verjamejo, da niso dovolj sposobni, da bi se spoprijeli z nastalo situacijo, saj naj bi presegala njihove zmogljivosti. Mnogokrat vzroki za strah in anksiozna stanja odraslih segajo daleč v otroštvo, zato je pomembno, da poznamo, česa se bojijo otroci. Vsakič, ko občutimo strah, imamo dve možnosti – ali se strahu prepustimo ali se z njim soočimo. Če se mu prepustimo, lahko strah uravnava naša dejanja in misli. Če pa se z njim soočimo, pomeni, da se sami odločamo o svojih dejanjih.

Strah je kot nekakšna epidemija družbe, ki vedno bolj bremeni sodobnega človeka, zato je primerno, da o njem razmišljamo, veliko govorimo in odkrivamo vzroke zanj. Po navadi je strah usmerjen na konkretno situacijo ali predmet in tako se vzroka strahu zavedamo. Vedno pogosteje pa se dogaja, da strah ni določen in vezan na konkretno situacijo ali predmet, ne vemo, česa nas je dejansko strah, občutimo samo tesnobo in takrat govorimo o anksioznosti. Rebolj (2011) poudarja, da gre za obsežen in zapleten pojem, na kar namiguje že veliko število besed, ki opisujejo različne stopnje anksioznosti. Tesnoba, trema, napetost, živčnost, strah in zaskrbljenost so le nekatere izmed njih, ki opisujejo sicer dokaj različna stanja, ki pa se kažejo s podobnimi znaki. Puklek Levpušček (2008, str. 22) navaja, da je anksioznost spoznavno-čustveni sindrom, ki ga označuje fiziološko vzburjenje (vzburjenje simpatičnega živčnega sistema) in zaskrbljenost zaradi možnih negativnih izidov, za katere je človek prepričan, da se jim ne more izogniti. Medtem, ko strah posameznika v določenih situacijah obvaruje, pa anksioznost ovira posameznikovo prilagojeno funkcioniranje (Zupančič, 1996, str. 36). Kadar je tesnoba tako močna, da posameznika ovira pri vsakodnevnih dejavnostih, in če ostaja tudi takrat, ko nevarnosti ni več, kadar posameznik tesnobnosti ne more nadzorovati oziroma, če tesnobnost nadzoruje njega, gre za bolezensko tesnobo ali anksiozne motnje (Dernovšek, Gorenc & Jeriček, 2006, str. 64-67).

Komuniciranje je ena temeljnih dejavnosti človeka. Pravzaprav ga jemljemo kot nekaj samoumevnega v vsakdanjem družbenem in poslovnem življenju, saj gre za dejavnost, ki se ji ne moremo izogniti in jo opravljamo bolj ali manj uspešno skozi celo življenje. V zadnjih letih je moč opaziti trend izredno povečanega pomena komunikacije. V poslovnem komuniciranju se srečujemo z raznoraznimi nastopi, predstavitvami, sejami, kongresi, simpoziji ipd., takšne in drugačne izpostavitve pa zahtevajo tudi razgovori za službo, zagovori izpita in spoznavanja novih ljudi. Javno nastopanje je za ogromno ljudi lahko prava nočna mora (Možina, Tavčar & Kneževič, 1995; Možina et al., 2004). V raziskavi bom opredelila vpliv občutka strahu pred javnim nastopanjem na uspešnost javnega nastopanja. Tematika je zelo zanimiva predvsem iz razloga, ker se ljudje na vseh področjih iz dneva v dan srečujemo z javnim nastopanjem v vseh možnih oblikah, a kljub temu je strah pred javnim nastopanjem ključni med strahovi, s katerimi se posamezniki srečujemo. Strah pred javnim nastopanjem ljudje pogosto izpostavimo na lestvicah vseh mogočih fobij najvišje, bojimo se ga celo bolj kot smrti.

1.2 Stres in javno nastopanje

Carnegie (2004, str. 31) navaja, da če želi posameznik uspešno govoriti in nastopati v javnosti, se mora sprijazniti z dejstvom, da bo to željo vselej spremljalo tudi nekaj strahu. Ko se bo naučil premagovati začetno tremo, bo sprevidel, da je pravzaprav prvi pogoj za boljši govorni nastop. V primeru, da treme ne bo uspel takoj premagati, če bo ovirala tok misli in oteževala govorjenje, povzročala nenadzorovane živčne trzljaje in močnejše krčenje mišic, je

potrebno preprosto nadaljevati. Takšni simptomi pri začetnikih niso nič nenavadnega. Če si bo dovolj prizadeval, se bo vpliv treme kmalu tako zmanjšal, da ne bo več v oviro, ampak v pomoč. Ko bo posameznik izpolnil osnovne pogoje, se pravi, ko bo vedel, o čem bo govoril, mora globoko vdihniti in odločno stopiti pred zbrano občinstvo. Pravzaprav je najbolje, če začne globoko dihati že pol minute prej, preden bo stopil pred poslušalce. Povečana zaloga kisika bo vplivala na boljše razpoloženje in večji pogum.

1.2.1 Dejavniki uspešnega javnega nastopanja

Možina et al. (2004, str. 353) navajajo različne dejavnike uspešnega javnega nastopanja ter sproščanja pred javnim nastopanjem.

Triminutna vaja za sprostitev
To je zelo kratka vaja, ki lahko traja le dve do tri minute. Prav zaradi enostavnosti in hitrosti je zelo koristna, saj jo lahko izvajamo ob vsakem času in kraju. Glavni namen te vaje je dovajanje kisika, ki je potreben za njihovo delovanje, v mišice in odvajanje ogljikovega dioksida, kar storimo z globokim dihanjem. Osredotočimo se na svoje dihanje in izberemo primerno misel, npr. »pomiri se« ali »sprosti se«. Med procesom sproščanja si te besede nenehno ponavljamo. S pomočjo svojih pozitivnih misli se osredotočimo na sproščanje. Prisluhnimo svojemu dihanju, nato globoko vdihnimo in dih za nekaj časa zadržimo. Medtem ko zadržujemo dih, napnemo skupino mišic, kot so obrazne mišice ali mišice rok in nog. Med izdihom počasi sproščamo napete mišice. Ob tem občutimo popuščanje napetosti v mišicah in spustimo ramena.

Avtogeni trening
Sprostitev poteka s pomočjo predstav, ki smo si jih ustvarili in jih zapisali globoko v našo podzavest, in pozitivnih gesel oziroma misli, ki jih ponavljamo pred nastopom. Avtogeni trening nam pomaga uravnotežiti organske funkcije, s tem dosežemo sprostitev in notranji mir. Na kratko bi ga lahko opisali tudi kot neke vrste samohipnoza, kjer s pomočjo predstav izzovemo telesne reakcije.

Vizualizacija
Sestavljena je iz treh elementov. Začnemo z optičnimi spominskimi slikami. V mislih si ustvarimo predstavo, ki prikazuje uspešno opravljen nastop. Videti smo samozavestni in prepričljivi. Nato naredimo zvočno spominsko sliko. V spomin si prikličemo svoj glas in način govorjenja, ki smo si ga nadeli v našem miselnem prikazovanju nastopa. Nazadnje pri kinestetični spominski sliki definiramo telesne občutke, ki jih občutimo ob uspešno opravljenem nastopu. Duševna vadba nam omogoča, da se na konkretne situacije vnaprej pripravimo in s tem okrepimo našo samozavest in notranjo trdnost. Poudariti velja, da za sproščanje pred nastopom nikakor ne uživajte alkohola, kave ali pomirjeval.

1.2.2 Strah pred javnim nastopanjem

Sodobno življenje pogosto od nas zahteva nastop pred množico ljudi, kar mnogim požene kri po žilah, pojavijo pa se tudi zmedenost, potne dlani in tresoče roke. Vse to so simptomi strahu pred javnim nastopanjem, ki pa se ga lahko z različnimi metodami in vajami znebimo. Strah pred javnim nastopanjem občutimo, ker se obremenjujemo s tem, da bomo naredili kako napako, da nas bodo poslušalci ocenjevali in obsojali ali da bomo izvedli slab nastop.

Sodobno javno govorjenje je zelo raznoliko in razpršeno. Nastopamo lahko pred peščico ljudi ali večtisočglavo množico, v zavetju šolske učilnice recitiramo Zdravljico, v ogromni dvorani zagovarjamo izpit ali smo na razgovoru za bodočo službo. V vsakem primeru nam zmožnost uspešnega govorjenja v javnosti pomaga tako do prijateljev kot tudi do uspeha v službi in splošnega družbenega priznanja. Zmožnost, da vstanemo in jasno izrazimo sleherno misel, nam lahko odpre tako rekoč vsa vrata. Pozornost poslušalcev daje človeku veliko zadovoljstvo, predvsem pa občutek moči in veličine. Še posebno lep je občutek, če te za nastop kdo pohvali. Tremo občutimo tako rekoč vsi. Le izjemoma se najde kdo, ki se ob javnem nastopanju še nikoli ni spopadel z živčnostjo in zmedenostjo ali celo popolno luknjo v spominu – med takšnimi je nedvomno tudi veliko študentov (Krkoč, 2009).

Določena mera strahu in treme pred nastopom je razumljiva, saj ima lahko pozitiven učinek in prispeva k temu, da se na nastop bolje pripravimo in ga tudi bolje izvedemo. Gre za nekakšno naravno reakcijo telesa, ki nas v dani situaciji ne želi pustiti na cedilu. Negativni učinki se pokažejo, kadar ne moremo obvladati strahu pred in med nastopom, nastop izvedemo slabo, pozabimo na potek ure, v najslabšem primeru nas lahko tudi popolnoma blokira in nastopa ne izvedemo. Tukaj pa že govorimo o anksioznih stanjih oziroma izvajalski anksioznosti.

Trema je vrsta strahu pred bodočimi situacijami, strah pred izpostavitvijo. Obstaja več oblik strahu, usmerjenih v prihodnost (tesnoba, zaskrbljenost, itd.), trema je le ena od njih. Večinoma izvirajo iz zgodnjega otroštva. Mnogi imamo še vedno v sebi skrit strah pred spraševanjem iz šolskih dni, ki samo čaka, da spet plane na dan. Slabe izkušnje, ki so se zasidrale globoko v nas, še vedno rade učinkujejo. Po glavi nam roji strah, da se bomo osmešili, da nam ne bo uspelo nikogar prepričati ali kaj podobnega. A morebitne napake niso nič zastrašujočega in nespametno je računati na to, da se nam ne bodo zgodile. Ravno napake so tiste, ki nas delajo naravne.

Le redko pa pomislimo na to, da ima trema lahko tudi pozitiven učinek. Polutnik (2011) opozarja, da trema lahko prispeva k temu, da se zaradi nje na nastop bolje pripravimo. Le v tem primeru ima svoj pravi smisel. Njeni negativni učinki se pokažejo, kadar je ne zmoremo obvladati oziroma zaustaviti njenega delovanja. Pogosto otežuje naše miselne procese, v skrajnem primeru nas lahko popolnoma blokira. Kaže se z različnimi znaki. Nekateri se izdatno potijo, druge zebe, nekateri imajo pred nastopom prebavne motnje, mnogim se trese glas, občutijo cmok v grlu, pogosto se soočamo s trepetajočimi rokami, itd.

Vzpodbudno je, da se tremo lahko naučimo obvladovati. Z učenjem in ustreznimi vajami lahko ta nepotreben strah pred občinstvom celo premagamo in si pridobimo potrebno samozavest. Uspešen govorec je telesno in duševno sproščen. Pravilno, enakomerno dihajmo in se osredotočimo na misel, pa bo trema morda le ostala na drugem bregu, kjer ni tako močna. Večkrat kot bomo nastopili, lažje nam bo. Tako kot se ne moremo naučiti plavati brez vode, se ne moremo naučiti govoriti brez govorjenja. Najbolje je, da se kar vržemo v vodo in čim več govorimo. Priložnosti za javno govorjenje se nam ponujajo na vsakem koraku, pa tudi sami se kar največkrat ponudimo za nastop.

1.3 Strah, trema in anksioznost

Verjetno ni človeka, ki ne bi poznal strahu. Kljub temu gre za čustvo, ki ga ljudje najmanj razumemo. Fenomen strahu pred javnim nastopanjem je aktualen, problematika pa tako široka in težko opredeljiva, da obstaja cela vrsta besed, ki opisujejo različna stanja, ki pa se kažejo s

podobnimi znaki. Tesnoba, trema, napetost, živčnost, strah in zaskrbljenost so le nekatere izmed njih. V nadaljevanju bom podrobneje razložila pojme strah, trema in anksioznost.

1.3.1 Strah

Beseda fobija izhaja iz grške besede *fobos*, ki pomeni bežanje, paniko in strah. Pomeni vrsto psiholoških simptomov, ki lahko resno onemogočijo normalno življenje posameznika. Kadar se strah veže na objekt, ki sam po sebi ne predstavlja nevarnosti, oziroma za katerega posameznik ve, da sicer ni izvor strahu, kljub temu pa je posameznika strah, govorimo, da gre za fobijo. Kljub temu, da posameznik smatra strah za iracionalen, se izogiba specifične situacije, ki bi ga lahko pripeljala v pretiran strah. Fobije so del naše družbe in z njimi se spopada več žensk kot moških (Jeffers, 1994, str. 1).

Obstaja vrsta različnih fobij, prav toliko pa je tudi njenih delitev. V nadaljevanju naštevam najpogostejše načine delitve (Zenus, 2011).

Eden izmed načinov delitve fobij je:
- Fobija na objekt – prah, igla, ostri predmeti, telefon.
- Fobija prostora – zaprt prostor, velik prostor, višina, voda, ogenj, bolezen telesa, smrt.
- Fobija do živih živali – insekti, kače, mačke, psi.

Drugi način delitve fobij je:
- Fobije, ki imajo stimulans v okolici – fobije v zvezi z živalmi, socialne fobije, agorafobija, strah pred višino, klaustrofobija.
- Fobije, ki imajo stimulans v organizmu – obsesivne fobije, strah pred boleznimi, strah pred smrtjo.

Po Freudu razdelimo fobije na:
- Enostavne fobije – pretiran strah, ki je pri vseh ljudeh podoben, le da se pri nekaterih poudari: tema, smrt, bolezen.
- Specialne fobije – situacije, ki pri večini ljudi ne povzročajo strahu: strah pred zaprtimi prostori, strah pred višino.

Na splošno pa lahko razdelimo fobije na:
- Fobije, ki se navezujejo na prostor.
- Fobije, ki se navezujejo na kontaktiranje z ljudmi.
- Fobije, ki se navezujejo na živali.

Vsem fobijam je skupno, da se razvijajo postopoma ter močno vplivajo na posameznikovo življenje in delovanje v vsakdanjih socialnih situacijah. Posameznik, ki trpi za fobičnimi motnjami, se pogosto odtuji od ostalih ljudi, deluje nesamozavesten in postane depresiven.

Fobična reakcija je tako fizična kot psihična. Hudo tesnobnost spremljajo vrtoglavca, pospešen srčni utrip, tresavica, intenzivno potenje in podobni simptomi. Medtem lahko človek na psihičnem nivoju mnogokrat popolnoma ohromi in ni zmožen racionalnega razmišljanja, zaradi česar skuša zbežati iz nelagodne situacije.

Fobija v resnici prikriva globlje nezavedne konflikte, ki jih nosimo v sebi in zato deluje kot maska. Je le rezultat strahov in nerešenih problemov iz naše preteklosti. Vsi negativni dogodki in doživetja v naši preteklosti, ki smo jih potisnili v nezavedni del, se mnogokrat v

naši psihi v obdobju adolescence ali zgodnje odraslosti pojavijo kot fobije, za katere niti sami ne vemo, od kod in zakaj nastanejo.

Strah je najpogostejša čustvena psihološka motnja današnje družbe. Bojimo se začetkov in strah nas je, kaj se bo zgodilo na koncu. Bojimo se sprememb ali tega, da bi »obtičali«. Bojimo se uspehov in prav tako porazov. Bojimo se življenja in prav tako smrti (Jeffers, 1994, str.1). Takšen strah je nevaren in destruktiven, ker uničuje človekovo psiho in ga počasi spreminja v nebogljeno bitje, s katerim v življenju upravlja strah.

Strah pred neznanim občinstvom (kot strah pred drugimi pojavi in okoliščinami) trenutno mobilizira vse telo in ga pripravi na vrhunsko zmogljivost (v prazgodovini je to pomenilo spopad ali beg), kar se kaže v vrsti fizioloških pojavov (t.i. neprilagojena reakcija):
- spremembi krvnega tlaka in srčnega utripa;
- potenju;
- globokem dihanju, sproščanju sladkorja iz jeter v mišice, povečani zmožnosti za strjevanje krvi, mišični napetosti;
- porasti maščob v krvi zaradi izločanja kartizola, vrsti hormonskih sprememb, izločanju adrenalina.

Pojavljajo se motnje v zbranosti in spominjanju, zato postaja govorjenje težje, iz spomina izginjajo pomembni deli govora (podobno kot pozabljanje med izpiti), govorcu se zatika, izgublja rdečo nit. Izkušnja je tako neprijetna, da se marsikdo v prihodnje izogiba nastopanju. (Možina et al., 2004, str. 352).

1.3.2 Splošna dejstva o strahu

Jeffers (1994, str. 12-16) je pripravil seznam petih resnic o strahu. S poznavanjem le-teh se bomo s strahovi lažje soočili.

STRAH NE BO IZGINIL VSE DOTLEJ, DOKLER BOMO RASLI
Dokler si bomo prizadevali krepiti svojo sposobnost, dokler se bomo podajali v nova in nova tveganja, da bi uresničili svoje sanje, vse dotlej bomo doživljali strah.

EDINI NAČIN, DA PREMAGAMO STRAH PRED NEČIM JE, DA TO STORIMO
Zdi se nam, kot da je navzkriž z resnico št. 1, vendar ni tako. Naš strah pred določenimi okoliščinami se bo razblinil tedaj, ko se z njim naposled le soočimo. Mogoče se to ne bo zgodilo ob prvem poskusu, vendar moramo vztrajati in poskušati naprej. Naposled nam bo le uspelo. Da bi strah izginil, moramo vložiti nekaj energije. Nekateri malo več, drugi malo manj.

EDINI NAČIN, DA SE BOMO POČUTILI BOLJE JE, DA SMO AKTIVNI
Strah, ki ga čutimo, nas spravlja v slabo voljo, nam jemlje energijo in zato se počutimo slabo. Edini način, da se bomo počutili bolje je, da smo aktivni. To pomeni, da moramo kljub strahu pred določenim dejanjem to vendarle storiti. S tem ne le, da se znebimo strahu ali ga vsaj zmanjšamo, ampak naredimo veliko tudi za dvig svoje samozavesti. Ko ugotovimo, da smo s svojo aktivnostjo pridobili na samozavesti, se bomo v bodoče podobnih strahov lotili precej lažje in jih bomo tudi precej lažje premagali, saj bomo vedeli, kako se temu streže.

NISMO EDINI, KI DOŽIVLJAMO STRAH, KADAR SE LOTIMO ČESA NOVEGA ALI NEZNANEGA, TAKO SE GODI TUDI DRUGIM

SOOČANJE S STRAHOM JE MANJ STRAŠNO KOT ŽIVLJENJE S PRIKRITIM STRAHOM, KI IZHAJA IZ OBČUTKA NEMOČI.
Ljudje, ki odklanjajo tveganje, žive z občutkom strahu, ki je mnogo hujši, kot bi bil, če bi tvegali in se otresli občutka nemoči – le da sami tega ne vedo.

1.3.3 Trema

Trema pred nastopom se loteva vsakogar. Zaradi treme in strahu se nekateri neradi prijavljajo k besedi in neradi nastopajo celo pred svojim delovnim kolektivom, torej pred poslušalci, ki jih dobro poznajo. Mnenje, da je trema tako huda ovira, da je zaradi nje najbolje kar molčati, pa je zmotno. Tremo občutijo tudi mnogi izkušeni govorci (Grabnar, 1991, str. 225). Najbolj navadni simptomi treme so:
- čezmerno razbijanje srca,
- pospešeno dihanje,
- suha usta,
- znojenje,
- drhtenje prstov na rokah,
- »mehka kolena«.

Človek se običajno boji česa neznanega, občutka prevelike odgovornosti, predvsem pa ugotavljamo, da se boji samega sebe. Veliko oviro na poti do uspeha predstavlja tudi strah pred popolnostjo, ki je posledica prevelike samokritičnosti. Vendar je popolnoma nepotreben, saj se pri govorjenju ljudem največkrat približamo ravno tako, da se z njimi izenačimo na enakovredni ravni, morebitne napake pri nastopu pa po uspešno nadaljevanem govoru celo vodijo do izboljšanega ugleda.

Proti tremi se lažje borimo, če poznamo nekaj dejstev:
- **Prvič:** V svojem strahu pred javnim nastopom nismo osamljeni. Ankete so pokazale, da ima na začetku 80 do 90 % ljudi tremo pred nastopom.
- **Drugič:** Nekaj treme lahko koristi. V našem telesu se odvijajo pojavi, ki sem jih že opisala. Posledica teh procesov je povečana energija. Če ostanejo te fiziološke spremembe pod našo kontrolo, bomo zmožni hitreje misliti ter bolj tekoče in prepričljivo govoriti, kot če treme ne bi imeli.
- **Tretjič:** Številni poklicni govorniki se nikdar niso popolnoma znebili treme. Tremo imajo neposredno pred nastopom in jih včasih mine šele po prvih izgovorjenih besedah.
- **Četrtič:** Največji razlog za strah pred javnim nastopanjem je preprosto dejstvo, da nismo vajeni govoriti pred občinstvom. Večini ljudi je javno govorjenje neznanka, neznanega pa se človek boji. Večkrat, ko bomo nastopili pred množico ljudi, naj si bodo to sodelavci ali potencialni kupci, lažje nam bo šlo. Vaja dela mojstra.
- **Petič:** Preučimo pojav strahu pred javnim nastopanjem. Predvsem moramo pojav poznati. Nič skrivnostnega ni. Naša čustva ne smejo biti neznanka. Čustva so spoznavna in obvladljiva – kakor vse v naši naravi. Ko bomo vedeli, kaj so, se jih ne bomo več bali.

Možina et al. (2004, str. 353) navajajo devetero nasvetov proti tremi, ki so opredeljeni v nadaljevanju.

Bodi urejen
Skrbno opravljeno snovanje in pripravljanje predstavitve je najboljše jamstvo, da bo steklo vse tako, kot je treba. Govorec pozna rdečo nit in mejnike v poteku predstavitve, preveril je priprave, pred njim je listek z opomnikom. Vse je v redu.

Začetek v mislih
Ker ni razloga, da ne bi bilo vse v redu, si govorec pred nastopom nekajkrat v mislih »zavrti film« s predstavitvijo: vidi se, kako se pozdravlja z udeleženci, kako stopa prednje, kako jim govori, odgovarja na vprašanja, požanje tiho ali celo glasno priznanje. Misli se ustavljajo pri vsaki podrobnosti, utirajo pot za dober nastop.

Vaje, vaje, vaje
Dober govorec ima za seboj – če uporabimo gledališki jezik – poleg nekaj tihih vaj vsaj eno do dve generalki, med katerima je opravil predstavitev natančno tako kot kasneje pred občinstvom: stoje, na glas, s prikazi. Pomagal mu je kritični poslušalec, ogledal si je video posnetek, spoznal in odpravil napake. Prireditelji nekaterih velikih mednarodnih konferenc pripravijo govorcem poseben prostor, kjer lahko malo pred nastopom nemoteno opravijo še eno vajo. Trema? Zakaj neki!

Dihanje
Zaradi tesnobe začne neizkušen govorec plitvo dihati, vse bolj mu zmanjkuje zraka, vse slabše se počuti. Izkušen govorec zato tik pred začetkom nastopa – neopazno za vso okolico – nekajkrat globoko vzdihne in izdihne, ustvari zalogo kisika za prvih nekaj trenutkov. Takoj se počuti bolje.

Vse je v redu
Govorec se zavestno otrese misli na tesnobo, na tremo. Vsakokrat, kadar vdihne, reče sam pri sebi »vse je ...« in ko izdihne »... v redu«, prežene vse druge misli, se osredotoči. Po ducatu vdihov, čez minuto ali dve, se pomiri, zave se, da je zares »vse v redu«.

Sprostitev
V tesnobi se napnejo mišice, dihanje je plitvo, roke se tresejo. Marsikateri govorec si pomaga z minuto skrite telovadbe. Zavestno, lepo po vrsti napne in sprosti mišice, najprej v stopalih, potem v mečih, v stegnih, v trebuhu, v prsih, v rokah, v tilniku, nevidno se pretegne, sprosti. Tega ne vidi nihče, pomaga pa.

Gibanje
Začetnik se ob začetku nastopa vkoplje za govorniški pult, se ga krčevito oklene in se sključi, da bi ga videlo čim manj ljudi. Nikar! Izkušen govorec stopi pred ljudi, vselej si zagotovi dovolj prostora za korak v vsako smer, naravno se giba z rokami in nogami. To sprošča napetost in daje naraven videz, po nekaj poskusih pa preraste v prijetno navado.

Pogled
Začetnik stopi pred občinstvo in se zazre nekam mimo, v neznano, v njem pa je tesnoba, češ: gledajo me! To je res – udeleženci ga večinoma gledajo naklonjeno, radovedno. Če se le za trenutek premaga in se ozre v oči najbližjih udeležencev, se jim nasmehne, bo ugotovil, da je vse v redu. Pogled v oči, ki se seli od udeleženca do udeleženca, je dragocena vez, ki daje govorcu trdnost in mu sproti govori, kako sprejemajo njegove besede.

Požirek vode
Za pomirjanje pred nastopom je seveda dober le kozarec vode, nikakor pa ne alkohol, pomirjevala ipd. Mnogo govorcev pravi, da je bolje nastopati s praznim kot polnim želodcem.

1.3.4 Anksioznost

Habe (1999, str. 9) opredeljuje anksioznost kot nedoločen strah, ki ni vezan na neko konkretno situacijo ali stvar. Anksioznost pomeni občutek tesnobe, vzrok katere nam ni znan oziroma ni dostopen naši zavesti. Posameznik doživlja občutke neprijetnosti, napetosti, zaskrbljenosti. Pri anksioznem stanju pride do začasnega povečanja ravni vzburjenja, ki v zmerni obliki predstavlja normalno reakcijo na stres. Pri prekomernem vzburjenju pa pride do razpada vedenja ali do popolne blokade.

Zupančič (1996, str. 12) za opis občutkov anksioznosti navaja, da se uporabljajo tudi izrazi kot so tesnobnost, živčnost, nervoznost, napetost, nemir, nelagodje. Z anksioznostjo ne moremo enačiti strahu, saj gre pri strahu za emocijo, ki je povezana z določenim objektom, pri anksioznosti pa za stanje neopredeljenega strahu, napetosti, ki se pojavlja brez določenega objekta, ki bi to emocijo lahko povzročil. Medtem ko strah posameznika v določenih situacijah obvaruje, pa anksioznost ovira posameznikovo prilagojeno funkcioniranje.

Puklek Levpušček (2008, str. 23) navaja, da se anksioznost lahko pojavi v različnih življenjskih situacijah ter v odnosu do različnih objektov in ljudi, in sicer takrat, ko je ogroženo fizično ali psihološko ravnovesje posameznika ali kadar je ogrožena dostopnost oseb, ki posamezniku zagotavljajo varnost. Dernovšek et al. (2006, str. 72) navajajo, da kadar je tesnoba tako močna, da posameznika ovira pri vsakodnevnih dejavnostih, in če ostaja tudi takrat, ko nevarnosti ni več, kadar posameznik tesnobnosti ne more nadzorovati oziroma če tesnobnost nadzoruje njega, gre za bolezensko tesnobo ali anksiozne motnje.

2 VPETOST SODOBNEGA MANAGERJA V POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Danes bolj kot kdajkoli prej velja trditev, da je človek družbeno bitje. Življenja brez povezovanja in sodelovanja z drugimi ljudmi si praktično ne moremo več predstavljati. Osnova tega povezovanja in sodelovanja pa je komunikacija. Pomen komunikacije lepo ponazarja Brajšev (1993) stavek, ki pravi, da je »človek otrok pogovora«. Komunikacija je osnova razvoja, napredka in tudi sredstvo uničevanja. Predstavlja povezavo med ljudmi in lahko bi rekli, da omogoča obstoj človeštva.

2.1 Poslovno komuniciranje in pomen komunikacijskih spretnosti

»Poslovno komunikacijo pogosto primerjajo s krvnim obtokom v organizmu in jo označujejo kot vir življenjske energije. Omogoča načrtovanje, začetek in izvedbo poslovne dejavnosti ter doseganje ciljev organizacije« (Fink, Goltnik Urnauk & Števančec, 2009, str. 4). O poslovnem komuniciranju govorimo takrat, ko posameznik kot del organizacije deluje v poslovnem svetu. Poslovno komuniciranje se od vsakdanjega razlikuje po ciljih; namenjeno je doseganju za organizacijo koristnih ciljev. »Managerji in strokovnjaki nasploh komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce in druge, da bi pridobivali koristne informacije, in predvsem zato, da bi vplivali na sodelavce ter posameznike in skupine zunaj svoje organizacije.« (Možina et al., 2004, str. 17).

Poslovno komuniciranje je učinkovito takrat, »kadar daje kar največ izidov, rezultatov, ob dani porabi sredstev (resursov) organizacije ali tistega, ki komunicira« (Možina et al., 2004, str. 19). Učinkovito poslovno komuniciranje pa ni nujno tudi uspešno. Uspešno poslovno

komuniciranje je eno izmed sredstev za uresničevanje konkretnih ciljev organizacije. Tako torej »šteje dosežen cilj, opravljena naloga, ne pa obsežna in intenzivna komunikacijska dejavnost sama zase« (Možina et al., 2004, str. 19).

Komunikacija na delovnem mestu ima poseben pomen. Tako rekoč ni delovnega mesta, ki bi potekalo brez komunikacije oziroma nekomuniciranje sploh ni mogoče. Pri svojem delu največ komunicirajo prav managerji, zato je od njihovih komunikacijskih spretnosti odvisen njihov uspeh. Tako komunikacijske veščine dandanes niso zgolj zaželjene, temveč celo nujne. Pri National Association of Colleges and Employers (College Skills, 2011) so na podlagi raziskave sestavili lestvico petih lastnosti, ki jih delodajalci najpogosteje zahtevajo od kandidatov za delovno mesto. Na prvo mesto so postavili komunikacijske spretnosti, sledijo pa močna delovna morala, sposobnosti skupinskega dela, analitične spretnosti ter iniciativnost. Zavest o pomembnosti znanja komuniciranja v managementu narašča tudi v Sloveniji. Tako lahko na primer na Ekonomski fakulteti v Ljubljani v okviru dodiplomskega in podiplomskega študija poslušamo predmet Poslovno komuniciranje v slovenskem in angleškem jeziku.

2.2 Karakteristike managerja kot dobrega javnega govorca

V nadaljevanju je podanih nekaj osnovnih karakteristik dobrega managerja pri javnem nastopanju. Managerji so vsakodnevno izpostavljeni javnemu nastopanju in govorjenju, bodisi v podjetju, bodisi na kakšnih večjih poslovnih sestankih oziroma predstavitvah. Za pozitivni vtis morajo ves čas upoštevati določene karakteristike dobrega javnega nastopanja.

Kavčič (2002, str. 283-302) ter Florjančič in Ferjan (2000, str. 46) navajajo, da govorica telesa managerja pri javnem nastopanju obsega:

- **Parajezik**: pomeni kakovost uporabljenega glasu in označuje, kako nekaj izrečemo; obsega višino glasu, glasnost, hitrost govora, kakovost glasu in poudarke v stavku; s parajezikom izražamo čustveni odnos do tistega, kar izrečemo, zato mora biti parajezik usklajen z jezikom; ljudje namreč bolj verjamejo parajeziku kot jeziku, če sta si v nasprotju;
- **Mimiko:** označuje različne izraze obraza, oči (vzpostavljanje očesnega kontakta);
- **Gestiko:** obsega kretnje glave, rok in nog; pomen gest se lahko zelo razlikuje med različnimi kulturami; lahko so zavestne ali podzavestne in te izražajo resnične misli in čustva;
- **Kineziko:** zajema obliko in položaj telesa, držo, sedenje in hojo;
- **Proksemiko:** pomeni položaj in gibanje ljudi v prostoru - vsa živa bitja okrog sebe potrebujejo določen prostor; vrste prostora so različne glede na naravo komuniciranja, zato označujemo naslednja območja oziroma prostorske pasove v človekovem osebnem prostoru:
    - *intimni pas* – razdalja od 15 do 45 cm – v ta pas dovolimo le osebam, ki so nam zelo blizu, poseganje drugih oseb v ta pas vodi v nelagodje;
    - *osebni pas* – razdalja od 46 do 122 cm – značilen je za komunikacije v dvoje v pisarni in v javnosti – s te razdalje se pogovarjamo z ljudmi v službi ali v družbi;
    - *družabni pas* – razdalja od 122 do 366 cm – pretežno poslovno komuniciranje v javnosti (sestanki, konference,...), gre za razdaljo pri srečanju tudi z neznanimi ljudmi;
    - *javni pas* – razdalja nad 366 cm – manj osebno komuniciranje, tako razdaljo lahko zavzamemo, kadar na primer nagovorimo večjo skupino.

Mandić (1998, str. 66) navaja še dodatne segmente k nebesednemu komuniciranju:

- **osebni videz:** zunanji videz deluje kot indikator, ki odseva človekovo osebnost in temperament; človek s svojim videzom (oblačenje, pričeska, itd.) izraža sebe in svoj življenjski stil, saj je njegov videz vedno pod njegovim nadzorom; »obleka je ogledalo posameznikove slike o sebi, je ogledalo poklicne pripadnosti in časa in je način sporazumevanja«; v zadnjem času se vse bolj poudarja pomembnost »prvega vtisa« - dejstvo je, da prvi vtis o sogovorniku oblikujemo v prvih petih sekundah medsebojnega komuniciranja in to prav na podlagi neverbalne komunikacije, ki v veliki meri vključuje zunanji videz; ta vtis se le počasi dopolnjuje in redkokdaj popolnoma spremeni (še posebno v pozitivnem smislu);
- **čas:** v poslovnem komuniciranju je čas lahko izrednega pomena; kot primer lahko navedem točnost, ki je v osebnem življenju velika vrlina, v poslovnem pa skoraj nuja – točnost oziroma netočnost veliko pove o zanesljivosti človeka;
- **urejenost prostora, v katerem poteka komunikacija:** vizualno in estetsko urejen prostor pripomore k prijetnejši in posledično tudi učinkovitejši komunikaciji.
- **urejenost dokumentov, pripomočkov:** prav tako kot osebni izgled je pomemben tudi izgled vseh pripomočkov, ki jih pri komuniciranju uporabljamo (od dokumentov, ki jih pripravimo oziroma predložimo, do morebitnih audiovizuelnih pripomočkov, ki jih uporabljamo v procesu komuniciranja).

Roy Goreya, slovenski motivacijski trener, pravi, da je nastop govorca sestavljen iz 55% telesne govorice, 38% glasovne podlage in 7% vsebine (Goreya, 2006). Pri javnem nastopanju poudarja spodaj naštete dobre in slabe lastnosti govorca.

Vrline za javno nastopanje:
- govorec naj govori iz svojih izkušenj, saj je lastna izkušnja največ vredna;
- govorec naj vzdržuje očesni stik s publiko;
- pozdrav naj bo iskren in pristen;
- govorec se naj dobro pripravi na javni nastop;
- govorec naj preuči ciljno publiko in ji prilagodi svoj nastop;
- govorec se naj drži časovnega okvira, ki mu je dodeljen.

Slabe vrline pri javnem nastopanju:
- govorec se naj ne uči govora na pamet;
- opravičevanje in zavlačevanje govora;
- pretirano mahanje (gestikuliranje) z rokami;
- skrivanje rok v žepih in za hrbtom;
- igranje s prstani in pisali;
- pretirano opazovanje samo nekaj poslušalcev.

2.3 Vloge sodobnega managerja

Verčič (2000, str. 16) navaja, da mora biti manager, ki javno nastopa, sposoben pravočasno prepoznati in odpraviti probleme, ki se pojavljajo pri poslovanju ter prepoznati in izkoristiti poslovne priložnosti. Pojavlja se v vsaj treh sklopih različnih vlog, in sicer:
- v medosebnih odnosih, kjer predstavlja, vodi in hkrati povezuje svoje sodelavce (zastopnik, predstavnik, simbol organizacije, voditelj, povezovalec in posrednik);
- v informacijski funkciji, kjer informira, nadzoruje in deluje kot predstavnik svoje organizacije v zunanje okolje (informacijski nadzornik, razpečevalec informacij, govorec organizacije v javnost);

- v funkciji odločanja, kjer je odgovoren za razporejanje sredstev, odpravljanje motenj, nastopa pa tudi kot podjetnik in pogajalec.

Ložar (2002, str. 9-10) navaja štiri sklope karakteristik, ki združujejo 14 najpomembnejših vlog managerja v Sloveniji:
- strateške – deluje kot ciljno usmerjen vizionar, strateg in odločevalec,
- organizacijske – deluje kot organizator, kadrovalec, delegator in operativni vodja, komunikator, motivator, pogajalec in timski vodja,
- osebnostne – je etičen, karizmatičen in odprtih nazorov.

Petnajsta karakteristika predstavlja sinergijo vseh zgornjih in jo imenuje obvladovalec sprememb – manager se mora nenehno prilagajati. S pozitivnim odnosom do sprememb in poznavanjem okolja načrtuje in uveljavlja spremembe, potrebne za dolgoročno rast organizacije, s komuniciranjem in spodbujanjem v ta proces vključuje ljudi in tako zmanjšuje njihov odpor do sprememb.

Tavčar (1996, str. 310) trdi, da mora uspešen manager pri svojem delu združevati oziroma kombinirati dva osnovna sklopa vlog:
- vlogo poslovodnika – strokovnjaka, ki obvlada dejavnost, s katero se ukvarja njegovo podjetje oziroma organizacija (načrtovanje, organiziranje, usmerjanje, nadzorovanje) – usmerjen je na naloge,
- vlogo vodje oziroma še bolje voditelja ljudi – osebnosti, ki obvlada vedenjske vidike načrtovanja, organiziranja, usmerjanja in nadzorovanja sodelavcev v podjetju ali organizaciji – usmerjen je na ljudi.

2.4 Javno nastopanje oziroma komuniciranje managerja

Komunikacijska obremenitev v podjetju pri vsakodnevnih opravilih je za managerja zelo velika. Mintzberg ugotavlja, da za komuniciranje porabi večino svojega delovnega časa (Florjančič in Ferjan, 2000, str. 22) - kar do 80 %, pri čemer 41 % časa porabi za informiranje (sprejemanje, dajanje in pregledovanje informacij), 13 % za oblikovanje strategij, 8 % za pogajanja ter 18 % za dajanje zahtev. Preostalih 20 % časa porabi za komuniciranje v zvezi z organiziranjem, izobraževanjem. Pri komuniciranju managerji uporabljajo različne pristope:
- **Puščica:** jemljejo komunikacijo kot enosmeren proces, kot streljanje puščice – če je namen dober, boš zadel tarčo, če je sporočilo jasno, pomeni to že komunikacijo; dobra stran tega je, da imajo dovolj časa, da svoje ideje razložijo do podrobnosti, slaba pa, da ni možnosti za razpravo, kar lahko povzroči, da so prejeta sporočila dvoumna in niso sprejeta in izvršena, kot je bilo zamišljeno.
- **Kroženje, obtok:** koncentrirajo se na dvosmerno komunikacijo in se zavedajo pomembnosti povratnih informacij. Poudarjajo pomembnost dobrega poslušanja in zaupanja v medsebojne odnose. Slabost – preveč poudarjajo soglasje in včasih ne zaznajo pravih razlik v pogledih sodelavcev, le domnevajo lahko, da so nesoglasja posledica slabega komuniciranja, ne pa različnih pogledov oz. mnenj.
- **Ples:** ta metafora se uporablja zaradi podobnosti komuniciranja s plesom, in sicer - uporablja se za več namenov (informiranje, razlaga, prepričevanje,...), potrebna je koordinacija, usklajevanje, medsebojno prilagajanje (prepoznati moramo situacijo, da se lahko nanjo ustrezno odzovemo), obstajajo določena pravila (od slovničnih, do kulturnih, družbenih pravil in pričakovanj), ki se v času spreminjajo – to je oblika, ki naj bi jo pri svojem delovanju uporabljal sodobni manager.

V procesu skupinskega komuniciranja bi morali tako vsi, še posebej pa managerji, upoštevati tudi naslednja pravila (Beckett, 2003, str. 41-52):
- vsakdo, ki je zmožen komunicirati, lahko sodeluje v diskusiji;
- vsakdo lahko podvomi v vsako izrečeno trditev;
- vsakdo lahko v diskusijo vnese novo trditev;
- vsakdo lahko izrazi svoj odnos, želje in potrebe;
- noben govornik ne sme biti oviran pri diskutiranju ali izražanju dvomov.

2.5 Veščine managerjev

Čirič (2008, str. 28-30) navaja, da najboljši managerji vedo, da je mreža odnosov kritična za uspeh, zato vložijo več kot 70 odstotkov svojega časa v tovrstno poslovno promocijo. Tipični managerji so napredovali zaradi svoje sposobnosti izpolnjevanja nalog in doseganja funkcijskih ciljev. Zaradi zahtev dela so pri tem zlasti razvili svoje tehnične sposobnosti, kot so analiziranje, planiranje, upravljanje s stroški, kontrola, izboljšava produkcijskega procesa itd. Ko pa se premaknejo iz svojih funkcijskih specializacij v strateško vlogo in se začno ukvarjati s strateškimi vprašanji, ki zahtevajo zlasti odgovore pri urejanju medsebojnih odnosov, so običajno zmedeni. Pa vendarle je ravno od njihove sposobnosti osredotočanja na ta vprašanja odvisna uspešnost njihovega t.i. »pravega dela«. Tu tiči odgovor na vprašanje, zakaj je tako veliko uspešnih funkcijskih managerjev ali strokovnjakov tako neuspešnih v vlogi člana uprave. Nekako ne razumejo, da je grajenje odnosov in izmenjava uslug bistvo njihove nove vloge.

Običajno za najvišje funkcije ni dovolj samo, da je manager strokovno usposobljen, ampak mu morajo zaposleni tudi zaupati. Zaupanje pa se vzpostavi šele, ko ima zgrajen odnos – seveda gre lahko tudi za virtualnega - na podlagi referenc, oziroma tega, kako ga vidijo drugi. Vsakdo že zaradi narave dela in načina življenja pridobi določeno mrežo, pri najvišjih funkcijah pa gre vendarle še za nekaj več. Govora je o načrtnem grajenju mrež in njihovi uporabi ter o premiku ravnanja od ukazovalnega k prepričevalnemu. To je še posebej pomembno v današnjem in prihajajočem času, kajti nove generacije ne prenašajo avtoritet.

Pri sodobnem managerju gre za posrečeno kombinacijo genov, veščin, spretnosti in seveda znanj. Prirojene in priučene veščine managerjev so tako (Dialogos, 2011):
- Prirojeno:
    - prilagajanje situacijam,
    - posluh za okolje,
    - ambicioznost in želja po dosežkih in moči,
    - samozavest,
    - pripravljenost na sodelovanje,
    - odločnost,
    - želja vplivati na druge,
    - dominantnost,
    - energetičnost (izrazita aktivnost),
    - vztrajnost,
    - visoka toleranca za stres,
    - sprejemanje negotovosti,
    - pripravljenost prevzemanja tveganj in odgovornosti,
    - itd.
- Priučeno:

- modrost (inteligentnost),
- sposobnost koncentracije,
- kreativnost,
- diplomatskost in taktičnost,
- tekoče izražanje,
- znanje o skupinskem reševanju problemov,
- organiziranost – prepričljivost,
- socialnost,
- itd.

Nobena še tako uspešna poslovna strategija nima možnosti za uspeh, če vodja nima tudi posluha za človeške dejavnike, za upravljanje medsebojnih odnosov, za izbiro sodelavcev v timu, moč in avtoriteto, karizmo ter zaupanje za izpeljavo stalnih strategij preobrata. In prav slednje, sposobnost za upravljanje nenehnih sprememb in s tem povezana znanja in veščine, so med slovenskimi managerji še posebej deficitarna.

Običajni mitologiji managerskega poklica se je Mintzberg, moderni guru managementa, odrekel in vso kompleksnost ter razsežnost različnih vlog sodobnega managerja razložil z naslednjo klasifikacijo vlog (t.i. Mintzbergov dvoglavi zmaj: možne vloge sodobnega managerja; Dialogos, 2011):
- manager kot zastopnik, predstavnik, simbol organizacije;
- manager kot voditelj;
- manager kot vmesni posredovalec in posrednik;
- manager kot informacijski monitor;
- manager kot razpečevalec informacij;
- manager kot govorec organizacije v javnosti;
- manager kot podjetnik;
- manager kot upravljalec konfliktov in problemov;
- manager kot alokator virov;
- manager kot pogajalec.

Skratka, več kot le običajno razdvojeni profil sodobnega managerja je izredno zahteven in večplasten. Prav zato je ključno managerjevo nenehno usposabljanje in osebni razvoj (Dialogos, 2011).

Proces strateškega upravljanja sprememb kot vrhunec potrebnih znanj in veščin managementa posega namreč na področja strukture organizacij, organizacijske kulture, upravljanja s človeškimi viri in ker navsezadnje sprememb ni brez sprememb vodenja, teh pa ni brez posega na področje nagrajevanja in osebnega razvoja. Zato je potrebno marsikaj spremeniti na področju osebnega izpopolnjevanja posameznikov s strani managerjev, ki so v organizacijah zadolženi bodisi za uvajanje sprememb bodisi za njihovo komuniciranje. Cilji strateškega upravljanja sprememb naj bi bili pomagati razumeti kako identificirati, predstaviti in izvajati spremembe v organizacijah, kako vplivati in motivirati zaposlene ter kako zagotoviti potrebne veščine in spretnosti v upravljanju sprememb. Zato bi bilo potrebno izpostaviti zlasti naslednje sklope usposabljanja (Dialogos, 2011):
- načrtovanje sprememb;
- nevtralizacija odporov spreminjanju organizacij;
- motiviranje za spreminjanje;
- upravljanje prehodnega obdobja;
- oblikovanje in komuniciranje strateške politike (temeljne strategije);
- internalizacija in institucionalizacija (utrditev) sprememb;

- odmrznitev vedenjskih vzorcev;
- upravljanje moči in vloga politike v sodobni organizaciji;
- ustvarjanje kritične mase energije za spreminjanje posameznikov, skupin in organizacije;
- upravljanje samega procesa - načrtovanje za upravljanje projekta;
- slogi, tehnike in veščine situacijskega in motivacijskega vodenja;
- tehnike vplivanja;
- reševanje konfliktov;
- program osebnega izpopolnjevanja za prepričevalno komuniciranje;
- izvajanje sprememb;
- novosti v strateškem merjenju uspešnosti posameznikov in organizacij.

3 RAZISKAVA

Osnovni cilj raziskave je ugotoviti, ali se ljudje, ki javno nastopajo, soočajo s strahom pred javnim nastopanjem, in kako ta občutek vpliva na uspešnost izpeljanega nastopa. Zanima me, kako se ljudje spoprijemajo s strahom ter kakšne občutke doživljajo pred, med in po nastopu.

3.1 Metodologija

V raziskavi sem kot osnovno metodo uporabila globinski polstrukturirani intervju. Metoda je primerna za izvedbo raziskave te vrste, ko je potrebno posameznike izprašati o naravi določenih občutkov in imeti možnost postavljanja dodatnih vprašanj, ki se porajajo tekom samega intervjuja. Težko je namreč meriti občutke s kvantitativnimi metodami in raznimi merilnimi lestvicami, veliko pa lahko izvemo iz pogovora. Polstrukturirani in globinski intervjuji so nestrandardizirani. Pri takšnem intervjuju ima raziskovalec vnaprej pripravljen seznam tem in vprašanj, ki pa se lahko razlikujejo od intervjuja do intervjuja (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, str. 319).

Polstrukturirani in globinski intervjuji nudijo možnost preverjanja odgovorov, ko želimo, da nam intervjuvani podrobneje pojasni ali nadgradi svoj odgovor. Takšen način spraševanja tudi omogoča, da intervjuvani poseže v tematike, ki sprva niso bile predvidene, a se kasneje izkažejo kot pomembne za raziskavo (Saunders et al., 2009, str, 324). Globinski intervju je torej bolj interaktiven, gre dejansko za pogovor med obema sodelujočima stranema, omogoča pridobitev kompleksnih, bolj poglobljenih in individualiziranih odgovorov.

Malthora in Birks (2003, str. 181-183) navajata nekaj prednosti globinskih intervjujev predvsem v primerjavi s fokusnimi skupinami:
- **Natrpani urniki.** Najboljši udeleženci so pogosto najbolj zaposleni in najbolj uspešni v poslu. Vzamejo si čas za intervju, redko pa so zmožni priti na skupinsko diskusijo n lokacijo daleč od njihove pisarne. Torej skupinske diskusije največkrat ne vsebujejo najboljših subjektov.
- **Heterogenost.** Globinski intervjuji v primerjavi s skupinskimi intervjuji (fokusne skupine) dopuščajo mišljenje posameznika, ki ni voden s strani skupine, kot se to pogosto dogaja v fokusnih skupinah. Skupinske diskusije so zelo odvisne od sestave skupine, ki je homogena, ozadje delovnega mesta posameznega poslovneža pa ga preveč zaznamuje, da bi se v določeni skupini počutil popolnoma sproščeno.
- **Izvedba v živo.** Veliko informacij lahko izpraševalec dobi, ko udeleženca vidi v njegovem naravnem okolju, za njegovo delovno mizo. Seznami delovnih nalog na zidu, fascikli dobaviteljev, delovna atmosfera in način postrežbe kave je le nekaj detajlov, ki izpraševalcu lahko pomagajo pri pridobitvi celotne slike o sodelujočem.

- **Izpraševalčev vpliv.** Pri intervjujih ima spraševalec izredno veliko možnost eksperimentiranja, ki je pri skupinskih diskusijah nima. Hkrati pa en neuspešen intervju ne pomeni take izgube kot neuspešna izvedba fokusne skupine, ki lahko prizadene oziroma se tiče kar celotne skupine ljudi.
- Z globinskim intervjujem imamo **globlji vpogled** v problem kot pri fokusnih skupinah.
- Odgovore lahko **pripisujemo točno določenemu udeležencu**, kar je pri fokusnih skupinah nemogoče nenehno spremljati.
- Odgovori potekajo **bolj svobodno in v sproščenem vzdušju**, pri fokusnih skupinah pa so bolj skupinsko podani.
- **Lažje jih je organizirati**, ker gre za posameznika, pri skupini pa je potrebno uskladiti urnike in želje vseh.

Seveda imajo globinski intervjuji v primerjavi s fokusnimi skupinami tudi nekaj slabosti, ki jih naštevata Churchill in Brown (2004, str. 99):
- Po navadi so **dosti dražji** kot fokusne skupine, kajti stroški izpraševalcev se zaradi individualnega obravnavanja vsakega udeleženca močno povečajo.
- Na splošno globinski intervjuji **ne dosežejo tako velike vpletenosti udeleženca**, kajti le-ti trajajo od 30 minut do 1 ure, kar je za nekatere vrste raziskav premalo.
- Potrebujejo **dosti več časa za obdelavo** podobne količine udeležencev, kajti izpraševalci lahko naredijo največ 4 do 5 intervjujev, z dvema fokusnima skupinama pa lahko pokrijejo 20 ljudi.
- Pri globinskih intervjujih je **težko v udeležencu vzpodbuditi neko skupinsko dinamiko**, ki bi izzvala določene odgovore, ki jih v osebnem stiku ena na ena z izpraševalcem ne dosežemo.

Ljudje se načeloma rajši strinjajo z intervjujem kot z izpolnjevanjem vprašalnika, še posebej, ko se jim tema zdi zanimiva in koristna za njihovo delo (Saunders et al., 2009, str, 324). Sogovornika se lažje sprostita, ustvari se neka posebna intimnost, na podlagi česar lahko izluščimo sogovornikova stališča, motive, občutke, čustva in še mnogo več. Intervju lahko traja od 30 minut do več kot ene ure.

Čeprav globinski intervju poteka z omejenim številom sogovornikov, so pridobljeni rezultati kakovostni. Od obeh sogovornikov sem poskušala doseči, da ne bi le odgovarjala na moja vprašanja, temveč da bi pripovedovala o stvareh, ki se jima zdijo pomembne. Oba sogovornika sta se med pogovorom sprostila. Intervjuja sta na njuno željo potekala na domu oziroma v parku, kjer je bilo vzdušje primerno in dovolj tiho. Pogovore sem po dovoljenju obeh sogovornikov snemala.

Na sam intervju sem se vnaprej pripravila. Preučila sem teorijo in si zapisala delno strukturirana vprašanja, ki sem jih med pogovorom po potrebi prilagodila in kakšnega tudi dodala. Okvirna vprašanja so priložena v prilogi.

Pravijo, da če imaš dobrega sogovornika, je pol dela že narejenega. Zato sem ju skrbno izbrala glede na njuno dolgoletno pojavljanje v javnosti in izkušnje s podjetništvom. Kar sem že pred intervjujem slutila in na koncu v pogovoru tudi ugotovila, je to, da se moški sogovornik bori z občutkom anksioznosti že nekaj let in se zaradi tega tudi zdravi, medtem ko je na drugi strani ženska sogovornica povedala, da strahu pred javnim nastopanjem ni čutila nikoli, tudi na začetku kariere ne.

3.2 Predstavitev sogovornikov

Nace Junkar je diplomirani slavist in knjižničar, uspešen operni pevec, pevec zabavne glasbe in učitelj solopetja. Na glasbenih odrih deluje že skoraj polna štiri desetletja. Je sam svoj manager, kar pomeni, da si skozi celotno kariero sam organizira nastope, skrbi za pojavljanje v medijih, poleg tega pa je tudi podjetnik z lastno šolo petja. Odkrito v javnosti govori o svoji borbi z depresijo in anksioznostjo. Njegove bogate izkušnje z nastopanjem in dejstvo, da se zdravi za to psihološko motnjo, so me prepričali, da se z njim sestanem in pogovorim o obravnavani tematiki.

Violeta Tomič je diplomirana in mnogokrat nagrajena igralka, režiserka, televizijska voditeljica, glas številnih risanih junakov ter samostojna podjetnica in ustanoviteljica lastnega gledališča. V preteklosti je bila tudi predavateljica retorike. Za seboj ima že četrt stoletja nastopanja na odrskih deskah. Dolgoletne izkušnje in, kot trdi sama, popolna odsotnost strahu pred javnim nastopanjem, sta razloga, zaradi katerih sem jo povabila k sodelovanju pri raziskovalnem delu te diplomske naloge.

3.3 Interpretacija rezultatov

Javno nastopanje skoraj vedno spremlja tudi določena mera strahu, ki ga je dobro čim bolj zmanjšati oziroma izkoristiti sebi v prid. Od tega je odvisen tudi uspeh nastopa, ki naj bi bil kolikor je mogoče sproščen in posledično učinkovit tako za nastopajočega kot tudi za občinstvo.

Mnogi trdijo, da se dober govorec rodi, spet drugi pa pravijo, da se da veščin javnega nastopanja z nekoliko potrpežljivosti in vztrajnosti kar dobro naučiti. Nace bi se strinjal z obema trditvama. Najenostavneje je, če se dober govornik rodi. A tudi naravno talentirani posameznik mora vaditi. Po drugi strani pa meni, da se je javnega nastopanja možno naučiti, vendar pa je tudi pri tem pomemben talent posameznika, torej tisto nekaj, kar ima posameznik znotraj sebe, kar je prirojeno. Manj kot ima oseba tega faktorja v sebi, težje pravi da je. Seveda je vse odvisno tudi od pogostosti nastopanja. Nekaj povsem drugega je, če nekdo nastopa trikrat na mesec kot pa enkrat v treh mesecih. Verjame pa, da je volja mati uspeha. Poseben poudarek namenja tudi pedagogom, saj po njegovem mnenju vsi niso usposobljeni za tako delo. Violeta na drugi strani daje ves pomen talentu. Pravi, da je ta ključen, saj se brez tega faktorja dobrega nastopa ne da razviti. A tudi talentirani mora trdo delati, saj talent brez pridnosti ne daje velikih rezultatov. Opaža pa, da so ravno talentirani ljudje po navadi manj pridni. Talent, pridnost, delavnost in samodisciplina torej po njenem mnenju dajejo tiste redke presežke.

Ko premagamo strah pred javnim nastopanjem in govorjenjem, se nam odpirajo izredne možnosti za napredovanje oziroma izboljšanje vsega, kar delamo. Šolanje nam daje prakso, kot pravi Nace, ampak vedno je dobro imeti ob sebi nekoga, ki nas uči in vodi. Praviloma smo z vsakim nastopom boljši. Pride pa tudi dan, ko nam enostavno ne gre in v resnici ne poznamo pravega razloga za to. Violeta poudarja, da je treba biti suveren. Na oder moraš priti pripravljen in moraš vedeti, o čem boš govoril. Najslabši govorci so tisti, ki samo nekaj pleteničijo v prazno, a strahu ne občutijo. Tu so v prednosti ljudje z izkušnjami, ki so sposobni opraviti uspešen nastop že zgolj na podlagi iztočnic iz občinstva. Mlajši človek težje izpelje nastop brez daljših priprav, saj mu manjkajo izkušnje iz katerih bi lahko črpal. Zato ima mlajši govorec načeloma več strahu. Violeti premagovanje strahu predstavlja osebnostno rast. Pomembno se ji zdi, da človek opazuje samega sebe in lastne strahove v humorni luči,

saj se na ta način distancira od situacije in zmanjša njeno napetost, strah pa izgublja svojo moč.

Violeta verjame, da vsi ljudje nismo narejeni za nastopanje. Če se nekdo nečesa strašno boji, potem naj tega ne počne. Nekateri so morda boljši pri delu v pisarni ali v laboratoriju ali pri pisanju ali pri čemerkoli drugem. Vsak naj bi se v življenju ukvarjati s tistim, kar ima rad. Proti sebi ni nikoli dobro delati. Strah predstavlja blokado, ki človeku vzame veliko energije za premagovanje in v tem času, ko se ukvarja s strahom pred javnim nastopanjem, bi posameznik morda lahko na kakšnem drugem področju dosegel neskončno velike uspehe. Če se strah pojavi šele med kariero, je po njenem mnenju to posledica kakšne travmatične izkušnje iz življenja posameznika. Važno je, da se vzrok poišče in se ga poskuša odstraniti. Prej, kot se vzrok najde, lažje se lahko motnja pozdravi.

Občutek strahu pred javnim nastopanjem je tesno povezan tudi s pogostostjo nastopanja. Trema in strah sta veliko bolj prisotna, če je nastopov manj. Takrat ima človek dovolj časa, lahko bi rekli, da celo preveč, da razmišlja o nastopu in bolj kot razmišlja, večje strahove lahko razvije. Nasprotno pa, če je nastopov veliko in so ti pogosti, mora človek hiteti in se praktično nima časa ustaviti in pomisliti na strah. Morda ravno zaradi tega Violeta nikoli v svoji karieri ni občutila strahu, saj je kar 25 let delala po 12 ur na dan in hitela iz vaj na predstave in v takšnem vrstnem redu vsak dan naprej. Tudi Nace je v svoji karieri po njegovih besedah pretiraval s pogostostjo nastopov. S terapevtom sta ugotovila, da je tudi to eden izmed razlogov, zakaj se mu je razvila anksioznost. Lahko bi torej rekla, da je, kot pri vseh drugih stvareh, tudi tu pomembna zdrava mera.

Strah pri javnem nastopanju vsak posameznik občuti drugače. Moj sogovornik je v obdobju najtežje bolezni lahko zgolj 10 minut pred nastopom dobil tako močan občutek tesnobe, da ni bil sposoben stopiti na oder. Pogosto ima dan pred nastopom tudi moraste sanje. Težave mu povročajo obolele mišice in glavoboli. Violeta je s tega vidika povsem izvenserijska. Strahu pred javnim nastopanjem ne pozna, saj že od nekdaj komaj čaka, da stopi na oder in svetu pokaže, kar ima za pokazati. Zanimivo pa je, da tremo občuti recimo v lokalu, ko se vstane pri mizi in se sprehodi ter kot znana osebnost privlači poglede ljudi nase.

Več dejavnikov je, ki lahko vplivajo na strah. Nace je kot pevec izpostavil dva, ki se mu zdita najvažnejša. Prvi je tehnični; gre za ozvočenje, na katerega sam nima nikakršnega vpliva, vendar pa lahko slabo ozvočenje močno vpliva na kakovost njegove izvedbe. Kot drugo je izpostavil odziv občinstva. Tudi Violeta poudari vpliv prostora, ki morda ni dovolj akustičen ali pa se je občinstvo posedlo preveč nazaj, celo v krogu ali so morda zatopljeni v svoje misli in jim ne more priti dovolj blizu. Nace doda še, da je pomembna dobra igra. Občinstvo je potrebno pretentati. Četudi nastopajoči ni samozavesten, se mora takšnega narediti. Da se samozavesti ne da zaigrati, pa pravi Violeta. Le-ta pride s kvaliteto, ki pa jo pridobimo z vajo. Takrat ne potrebujemo zunanjih potrdil o uspehu, saj ga začutimo že sami v sebi.

Vzroki za tremo ali strah pred nastopom so različni od človeka do človeka. Pri pevcu je trema na primer prisotna, če se ne počuti dovolj zdravega. Violeta jo je začutila vsakič, ko se je spuščala na neznano področje in se ni čutila dovolj pripravljene. Nervozo je čutila, ko je bila odvisna od drugih, ki niso bili zanesljivi in ko ni bila prepričana, da bodo stvari potekale tako, kot bi morale in kot si jih je zamislila sama.

Oba moja sogovornika veliko nastopata, vendar pa trenutke pred nastopom doživljata popolnoma drugače. Nace pred nastopom načeloma ne želi biti sam, rad je v družbi in klepeta. Pred pomembnejšim nastopom pa tudi v miru preleti svoj nastop v mislih. Kakšnih posebnih

strategij sproščanja se ne poslužuje, vzame pa kdaj kakšno pomirjevalo. Violeta na nastop rada počaka sama v svojem svetu. Včasih to traja prav cel dan. Takrat ji koncentracija narašča in se o drugih temah ni zmožna pogovarjati. Kadar se sooča s povsem novim izzivom, uporabi vse znanje, ki ga ima. Loti se dihalnih tehnik, avtogenega treninga, včasih meditira. Vsak mora najti način, ki mu odgovarja. V času se tudi to spreminja. Nekomu je nekdaj morda odgovarjala samota pred nastopom, danes pa ima rad okoli sebe ljudi.

Nace pravi, da ko se nastop začne, vsa trema v trenutku izgine. Zdi se, da izgine kar sama od sebe brez posebnega truda. Takrat nastopajoči začuti moč. Violeta zase pravi, da je med nastopom kot v transu. Tam je polje, kjer je vse možno, ni pa prostora za tremo ali strah. Tam je ona in tam je občinstvo. Tam je doma.

Nace veliko razmišlja o kvaliteti lastne pripravljenosti na nastop. Pa ne govorimo samo o glasu, ampak tudi o obleki in o obnašanju. Vse mora biti vrhunsko. Razlik med občinstvom ne dela. Ne glede na to, ali nastopa za petičneže ali je kje v manjšem kraju ali v polni operni dvorani ali na zasebni zabavi za šest ljudi. Za vse se pripravi enako dobro. Violeta o kvaliteti ne razmišlja, pa ne zato, ker ji ne bi bila pomembna, temveč zato, ker je vanjo prepričana. Na vsakih vajah in na vsakem nastopu se maksimalno potrudi in da od sebe največ kar lahko. Zgroženo opaža, da je denar danes najpomembnejša postavka, kvaliteta pa zaostaja. Na trgu vsepovsod opaža amaterske izdelke, zato se napram marsikateremu drugemu čuti sposobnejša in kvalitetnejša. Z razmišljanjem o tem torej ne izgublja časa. Pomembne se ji zdijo tudi razlike med občinstvom v starosti, izobrazbi, navsezadnje tudi po regijah. Ne da bi kogarkoli podcenjevala, a opaža drugačno vzdušje med poslušalci in zato uporabi drugačen pristop glede na naštete dejavnike. Ne občuti pa večje napetosti zaradi različnih ljudi v občinstvu.

Videz nastopajočega je pomemben. Potrebno je skrbno izbrati obleko glede na priložnost. Vendar pa se tudi tu najdejo izjeme. Če imamo pred seboj na primer izvrstnega govornika s karizmo, ne bo nihče opazil njegove nepolikane srajce ali prašnih čevljev. Obleka pa naj bo tudi udobna, ne le lepa. Vsekakor je tudi govorica telesa pomemben dejavnik uspešnega nastopa. Tako Violeta kot Nace pravita, da je glasnejša od besed. S telesom nikakor ne smemo kazati na našo nesigurnost. Ljudje ti težko verjamejo, če telo kaže drugače kot želimo povedati z besedami.

Po nastopu oba sogovornika občutita adrenalin. Občutek traja še nekaj ur po končanem nastopu. Po močnem aplavzu in po tem, kolikokrat sta poklicana nazaj na oder, merita zadovoljstvo občinstva z izpeljanim nastopom. Oba cenita pogovore z ljudmi iz občinstva o vtisih po nastopu.

Strah je kot nekakšna epidemija današnje družbe. Sodeč po raziskavi, ki so jo opravili na Dale Carnegie management training seminarju, se javnega nastopanja bojimo celo bolj kot smrti. Nace, ki se z anksioznostjo tudi sam sooča, v ljudeh opaža vedno več strahu, kar je pogojeno s stanjem v družbi. Ljudje se bojijo za lastno eksistenco. Če posameznik ve, da njegovo javno nastopanje vpliva tudi na to, da bo postal znan in da si na tem gradi kariero, je to velik vzrok za strah. Na drugi strani Violeta, ki strahu sama ne občuti, ga tudi v drugih ljudeh toliko ne opazi. Nad podatkom, ki sem ji ga posredovala, je bila zato močno presenečena.

V nekem starem tibetanskem spisu piše, da se vsi ljudje rojevajo v Dvorani nevednosti (Starčević Vukajlović, b.l.). Strah izziva neznano, skrito, tisto, o čemer ne vemo dovolj, zaradi česar ne moremo predvideti in nadzorovati situacije. Strah pred javnim nastopanjem je po besedah obeh sogovornikov strah pred nečim, česar posameznik do nekega dotičnega trenutka še ni počel, torej strah pred neznanim. Pogosto vzroki izvirajo tudi daleč iz otroštva. Nace se

na primer spominja nenapovedanega spraševanja v šoli in vsakodnevnega občutka strahu v učilnici, če bo poklican pred tablo ali ne. Violeta je spomnila še na zaničevanje v otroških letih, govorne napake in na telesne hibe. Odrasel človek se tako boji izpostaviti nevarnosti, da bo zopet ranjen. Zdravilo proti strahu je eno samo, in sicer védenje. Znanje premaguje strah, zato je važno, da najdemo pravi vzrok.

Oba sogovornika se strinjata, da strah nima koristi in da je skoraj nemogoče negativne učinke strahu pretvoriti v pozitivno izkušnjo. Če oseba občuti zgolj malo treme, se zaradi tega morda bolje pripravi na nastop. Neprestani strah pa človeka ovira in utruja. Treba ga je vzeti kot izziv in ga na vsak način premagati. Naučiti se živeti v negotovem svetu predvsem pomeni naučiti se soočati s strahom, ki v nas povzroča negotovost. V vsaki situaciji, ki se je bojimo, imamo dve možnosti: ali se prepustimo strahu ali pa se z njim soočimo. Če se prepustimo, postane strah naš gospodar in uravnava naše misli in dejanja. Če pa se s strahom soočimo, ostanemo lastni gospodarji.

Ob pripravljanju diplomske naloge sem se naučila, da je problematika strahu pred javnim nastopanjem širša. Iz lastnih izkušenj lahko trdim, da je močno prisotna tudi med študenti, ko moramo na primer predstavljati seminarske naloge pred razredom, kjer pa gre za bolj ali manj znane poslušalce. Tako Nace kot Violeta opažata, da je treningov javnega nastopanja v okviru fakultet pri nas premalo. V času študija bi morali predavatelji dajati več možnosti za nastop svojim študentom, najbolje kar pri vsaki uri malo. Pa ne samo pri predstavitvah, ampak pri dnevnih diskusijah. Več bi moralo biti timskega dela. Oba poudarjata pozitiven odnos predavatelja in usmerjanje celega razreda. Tudi sošolci bi morali biti pozitivno nastrojeni do nastopajočega, saj bodo tudi sami nekoč stali na govorniškem odru. Morali bi biti prizanesljivi drug do drugega, si namenjati pozornost med govorjenjem in se na vsak način podpirati. Vse to rezultira tudi kasneje v profesionalnem življenju. Le z vajo se lahko doseže določena raven uspešnosti nastopa in tako se tudi strah in trema manjšata. Bolj zgodaj, kot se lotimo tega problema, lažje ga je odpraviti. Škoda bi bilo, da se uspeh zmanjša zaradi takšne blokade kot je strah.

Nihče od intervjuvanih se nikoli ni izobraževal na temo strahu pred javnim nastopanjem, saj po tem nista čutila potrebe. Violeta je, kot je že omenjeno, v preteklosti predavala o retoriki. Tam se je srečevala tudi z ljudmi na visokih položajih, ki so tudi že tik pred upokojitvijo, a še vedno občutijo strah pred javnim nastopanjem. Po navadi so za to imeli specifičen razlog, takšnega kot je recimo jecljanje.

Nekateri so fantastični, nekateri pa grozljivi javni govorci, je Nace dejal na vprašanje o slovenskih managerjih. Glede na to, da se sam spopada z anksioznostjo, jo tudi pri drugih lažje opazi. Pravi, da se mu večkrat zazdi, da ima kateri izmed njih strah stati na govorniškem odru. Violeta tega ne občuti toliko. Opaža, da velikokrat delujejo tako dobro pripravljeni, da so že preveč naučeni in premalo naravni. Preveč poudarka namenjajo zunanjemu videzu kot pa vsebini govora. Preveč govorijo o statistiki, uporabljajo preveč številk, na ta način pa se javnosti težje dotaknejo. Pogreša več duše v govornikih, več čustev. Kot izredno dobre govorce je Nace izpostavil Jelka Kacina, Milana Kučana in predsednika Danila Türka, ki so si vsi med seboj zelo različni kot govorci, medtem ko o zares slabih oba poimensko nista želela govoriti.

In še zadnji nasvet obeh izkušenih sogovornikov? Čim več nastopanja in da se stvar res dobro zvadi. Začeti je potrebno z majhnimi nastopi in potem nadaljevati. Dobro se je kar sam ponujati za nastope. Potrebno se je pripraviti za nastop, si narediti nekakšen okvir nastopa in se na samem nastopu prilagajati situaciji, morda tudi improvizirati. Ne smemo se pustiti, da

nas zmedejo pogledi ljudi. Biti je treba suveren. Zlato pravilo je torej: vaja dela mojstra. Verjameta tudi v zunanjo pomoč pedagogov in terapevtov, če se posamezniku zdi to potrebno. Violeta mi je zaupala še en prav poseben trik. Prestrašeni govorec naj stopi na oder in reče: »Veste, mene je tako strah. In če bom vse zamešal, mi oprostite, ker nisem navajen stati pred toliko ljudmi. Zdite se mi zelo pomembni, takšen rešpekt imam do vas. Bodite torej tolerantni in prijazni do mene, jaz se trudim.« Ko govorec prizna svoj strah, breme, da mora izpeljati najboljši možen nastop, enostavno pade. Z iskrenostjo lahko dosežemo ogromno in občinstvo nas ne bo obsojalo.

SKLEP

V pogovoru z znanima Slovencema, ki imata za seboj že leta in leta javnih nastopanj, sem preverjala svojo hipotezo, da se vsi ljudje, ki javno nastopajo, soočajo z določeno mero strahu pred javnim nastopanjem. Intenzivnost občutka je različna od posameznika do posameznika, odvisna pa je od pogostosti nastopanja in osvojenosti sprostitvenih tehnik. Od tega, kako obvladamo svoj strah, je odvisna uspešnost nastopa.

Vzrok za strah je nevednost. Človek se vselej srečuje z novimi, neznanimi in še neosvojenimi področji. In česar človek ne pozna, tega se po navadi človek boji. To so situacije, za katere se bojimo, da jih ne bomo dovolj dobro izpeljali, ker z njimi še nimamo izkušenj. Včasih vzroki za strah tičijo daleč v posameznikovi preteklosti, morda je bil zasmehovan, morda ima telesno hibo ali govorno napako. A strah lahko pozdravimo le, če pravi vzrok odkrijemo in se z njim soočimo.

V poslovnem svetu komunikacijske spretnosti postajajo nujne in ne zgolj zaželjene. Zato se vedno večji poudarek daje treniranju javnega nastopanja. Moja sogovornika sta potrdila moj sum, da je v Sloveniji v okviru šol in fakultet še vedno premalo pobud za nastopanje. Prav ob vsaki priložnosti bi morali javno govoriti, četudi izjavimo le nekaj povedi.

Managerji za komuniciranje dnevno porabijo večino svojega časa. Zelo pogosto se srečujejo tudi z javnimi nastopi, pa naj si gre za predstavitve, seminarje, kongrese ali še kaj drugega. A ne glede na visok položaj, ki ga zasedajo, ne glede na raven njihove izobrazbe ali leta izkušenj, vsi se soočajo z določeno mero treme in strahu, ko je treba stopiti na govorniški oder. Strah ne šteje let ali izkušenj. Ni mu pomembno ali si moški ali ženska, star ali mlad, prodajalka ali manager, ko je potrebno nagovoriti množico neznancev, se le redkim izjemam ne zašibijo kolena. Pri nekaterih je problem celo tako velik, da se je razvilo bolezensko stanje, psihološka motnja, ki ji učeno pravimo anksioznost. Medtem ko je sogovornica zatrdila, da v svoji karieri nikoli ni občutila strahu, le malce treme, ko je bila odvisna od drugih ljudi, ki jim ni toliko zaupala, je moj sogovornik zbolel za anksioznostjo po 30-ih letih kariere. Poiskal si je zdravniško pomoč in se izvlekel iz najhujšega, a povsem zdrav še ni.

V svoji raziskavi sem ugotovila, da obstaja pomembna povezanost med uspešnostjo javnega nastopanja in strahom pred nastopanjem. Strah predstavlja neko blokado, oviro na poti do uspeha. Vsi ljudje niso rojeni, da bi nastopali, morda pa bi na kakšnem drugem področju blesteli. Strah različni ljudje tudi različno občutimo. Nekaterim se trese glas, drugi se intenzivno potijo, spet tretji morda povsem obstanejo v krču. Pomembno je, da izvor strahu poiščemo in se z njim soočimo. Mnogi pravijo, tudi moj sogovorec, da ta strah potem kar mine sam od sebe, ko enkrat stojiš na odru, ter da se spremeni v neverjetno moč. A koliko je takšnih, ki začutijo tolikšno tesnobo, da do govorniškega odra sploh ne pridejo, saj je strah zavladal nad njimi. V tem primeru je potrebno pravilno ukrepati in si poiskati pomoč

terapevta. Če se s strahom soočimo na zdrav način, bomo veliko lažje uspešno izvedli javni nastop.

V pogovoru sem tudi ugotovila, da je uspešnost javnega nastopanja pogojena z osvojenostjo tehnik spoprijemanja s stresom. Javni nastop bomo uspešno izpeljali, če se bomo spoprijeli z dejstvom, da se bo potrebno sprehoditi do govorniškega odra in tam tudi nekaj povedati. Zato se je pred nastopom potrebno umiriti. Tu smo si ljudje med seboj različni in vsakemu odgovarja druga tehnika. Nekateri se lotijo avtogenega treninga in drugih dihalnih vaj, spet drugi meditirajo v samoti, nekaterim pa ustrezata družba in klepet. Ni važno kako se lotimo sprostitve, važno je, da poiščemo najboljšo rešitev zase. Izkušnje sogovornika kažejo, da se z leti te rešitve lahko tudi spreminjajo in je vedno znova potrebno poiskate nove. A možnosti je nešteto.

Splošna rešitev za odpravo strahu pred javnim nastopanjem ne obstaja, odvisno je od vsakega posameznika, kako se bo s strahom spoprijel. Pravijo, da za vsako bolezen roža raste in tudi za strah obstaja rešitev. In kolikor je ljudi na svetu, tolikor rešitev obstaja. Strahu se je potrebno lotiti previdno, poiskati je potrebno pravilen vzrok in se ga naučiti obvladati. Lahko, da bo vedno prisoten, a ne smemo dopustiti, da zavlada nad nami. Na vsak nastop se je vredno dobro pripraviti in zaupati v svoje sposobnosti. Pred nastopom so vedno koristne tudi številne sprostitvene strategije.

Učinkovito in uspešno poslovno komuniciranje je pogoj za uspešnost. Resda se dober govorec marsikdaj rodi, a veliko truda je potrebnega, da se talent razvije v pravo smer. V diplomski nalogi sem se posvetila občutku strahu pred javnim nastopanjem. Manager bo deloval samozavesten, ko se bo soočil s svojim strahom. Pri tem mora biti pozoren tudi na druge dejavnike, kot na primer na obleko in govorico telesa. Ko se bo naučil živeti s svojo motnjo, bo nastop izvedel suvereno in to bodo opazili tudi njegovi poslušalci.

Svojo hipotezo sem potrdila. Ljudje, ki javno nastopajo, se srečujejo z neprijetnimi občutki pred nastopom. Pri nekaterih gre za močan strah in anksiozna stanja, obstajajo pa tudi izjeme, ki občutijo zgolj malce treme. Prav tako so fizični in psihični simptomi različni od posameznika do posameznika. Intenzivnost teh občutkov je močno povezana s pogostostjo nastopanja, saj se z izkušnjami posameznik nauči obladovati svoj strah z uporabo najrazličnejših sprostitvenih tehnik. Od tega, kako se človek spopade s strahom, je odvisna uspešnost izpeljanega nastopa.

Strahu se ne bomo nikoli zares znebili, saj se bodo pred nami vedno pojavljala nova, še neosvojena področja. Zato je potrebno strah sprejeti kot svojega partnerja in se ga naučiti obvladati. Obstajajo številne tehnike, s katerimi učinke strahu zmanjšamo, navsezadnje nam je na voljo tudi profesionalna pomoč v obliki psihoterapevtov ali pedagogov. Poiskati si pomoč ni nikakršna sramota, čeprav še vedno velja za tabu. Nasprotno, je odgovorna poteza in ključ do zmagovalnega javnega nastopa.

LITERATURA IN VIRI

1. Beckett, R. (2003). Communication ethics: Principle and practice. *Journal of Communication Management*, 8(1), 41-52.
2. Brajša, P. (1993). *Pedagoška komunikologija.* Ljubljana: Glotta Nova.
3. Carnegie, D. (2004). *Kako se naučiti javno nastopati in govoriti*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
4. Churchill, G. A. jr., & Brown, T. J. (2004). *Basic Marketing Research.* Australia: Thomson South-Western.
5. Čirič, M. (2008). Zakaj je treba hoditi na kavo? Najdeno 22. julija 2011 na spletnem naslovu http://www.zdruzenje-manager.si/storage/4296/08-Zakaj_je_treba_hoditi_na_kavo.pdf
6. Dernovšek, M. Z., Gorenc, M., & Jeriček, H. (2006). *Ko te strese stres: kako prepoznati in zdraviti stresne, anksiozne in depresivne motnje*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
7. Dialogos (2011). Managersko (ne)znanje. Rezerva je v... ljudeh? Najdeno 10. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/managersko-znanje/
8. Fink, I., Goltnik Urnaut, A. & Števančec D. (2009). Poslovno komuniciranje. Najdeno 10. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.leila.si/dokumenti/pok_2009.pdf
9. Florjančič, J., & Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Založba Moderna organizacija.
10. Grabnar, B. (1991). *Retorika za vsakogar*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
11. Goreya, R. (2006). PSIHOretorika. Creator education. Najdeno 22. julija 2011 na spletnem naslovu http://www.creatoor.com/psihoretorika
12. Habe, K. (1999). Trema in izvajalska anksioznost. *Glasba v šoli*, 2(1-2), 8-13.
13. Jeffers, S. (1994). *Čar samozavesti*. Ljubljana: Založba Ganeš.
14. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Krkoč, S. (2009). Javno nastopanje – groza ali vsakdanjost? Najdeno 22. julija 2011 na spletnem naslovu http://www.e-neo.si/si/osebno/arhiv/javno-nastopanje---groza-ali-vsakdanjost/
16. Ložar, B. (2002). *Značilnosti slovenskega managerja kot voditelja ljudi* [*magistrsko delo]*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Malthora, K. N., & Birks, F. D. (2003). *Marketing Research: An Applied Approach.* Harlow (Essex): Pearson Education; London; New York [etc.]: Financial Times: Prentice Hall.
18. Mandić, T. (1998). *Komunikologija: psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta Nova.
19. Marjanovič Umek, L., Zupančič, M., Fekonja, U., Kavčič, T., Svetina, M., Tomazo Ravnik, T., & Bratanič, B. (2004). *Razvojna psihologija*. Ljubljana: Založba Rokus.
20. Možina, S., Tavčar, M., & Kneževič, A. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.
21. Možina, S., Tavčar, M., Kneževič, A., & Zupan N. (2004). *Poslovno komuniciranje – evropske razsežnosti*. Maribor: Založba Obzorja.
22. College Skills. (2011). Najdeno 10. Avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.naceweb.org/so12082010/college_skills/
23. Polutnik, B. (2011). Strah pred javnim nastopanjem. Najdeno 22. julija 2011 na spletnem naslovu http://www.mojstatus.si/index.php?option=com_content&task=view&id=52&Itemid=33

24. Puklek Levpušček, M. (2008). *Lestvica socialne anksioznosti za mladostnike (LSAA): Priročnik*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
25. Rebolj, V. (2011). Življenje s strahom. *eZdravje*. Najdeno 26. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.ezdravje.com/si/zivcevje/anksioznost/
26. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Harlow (Essex): Pearson Education; London; New York [etc.]: Financial Times: Prentice Hall.
27. Starčević Vukajlović, M. (2011). Strah. Najdeno 11. avgusta na spletnem naslovu http://www.akropola.org/clanki/clanek.aspx?lit=130
28. Tavčar, M. I. (1996). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
29. Verčič, D. (2000). Uvod v poslovno komuniciranje. *MM - Marketing magazin*, vol. (6), 9-20.
30. Zenus. (2011). Kaj je fobija. Najdeno 20. julija 2011 na spletnem naslovu http://www.zenus.si/clanki/kaj_je_fobija.htm
31. Zupančič, M. (1996). *Izbrane teme iz predmeta razvojna psihologija II*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

PRILOGA

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik

Priloga 1: Vprašalnik

Javno nastopanje skoraj vedno spremlja tudi določena mera strahu, ki ga je potrebno čim bolj zmanjšati oz. izkoristiti sebi v prid. Od tega je odvisen tudi uspeh nastopa, ki naj bi bil čim bolj sproščen in posledično učinkovit tako za občinstvo kot tudi za nastopajočega. Za pogovor z vami sem se odločila, ker imate za seboj leta izkušenj z javnim nastopanjem, za katere upam, da jih boste delili z mano.

- Nekateri pravijo, da se dober govorec rodi, drugi pa, da se da javnega nastopanja z nekoliko potrpežljivosti in vztrajnosti kar dobro naučiti. Kako bi se vi opredelili do tega?
- Ko premagamo strah pred javnim nastopanjem in govorjenjem, se nam odpirajo izredne možnosti za napredovanje oz. izboljšanje vsega, kar delamo. Menite, da se da strahu pred javnim nastopanjem znebiti z učenjem ali lahko to dosežemo postopoma glede na pridobljene izkušnje?
- Kakšne so vaše osebne izkušnje z nastopanjem? Kako pogosto nastopate?
- Se po vseh vaših nastopih še vedno srečujete s tremo? Ste se je kdaj zares znebili? Kako jo obvladate?
- Se vam zdi, da lahko tovrstne vaše izkušnje sprejmemo kot neko splošno rešitev ali je obvladovanje strahu pred javnim nastopanjem odvisno od vsakega posameznika posebej?
- Kakšen vpliv je imel ta strah na vašo kariero in življenje nasploh?
- Glede na to, da veliko nastopate, ali se pripravite na vsak nastop posebej? Kako izgledajo vaše priprave? Ali razmišljate o kakovosti lastne pripravljenosti na nastop?
- Se vam zdi pomembno pred katero publiko nastopate?
- Katere strategije bi po vašem mnenju pripomogle k boljšemu obvladovanju treme oz. strahu pred javnim nastopanjem?
- Kaj pa po nastopu? Ali opravite analizo nastopa? Razmišljate o odzivu publike na nastop?
- Kako bi opisali vaše občutke pred, med in po nastopu?
- Strah je kot nekakšna epidemija današnje družbe. Po številnih javnih raziskavah sodeč se javnega nastopanja bojimo celo bolj kot smrti. Kaj menite o tem?
- S čim bi vi povezali uspešnost javnega nastopa? Kateri so po vašem mnenju dejavniki, ki vplivajo na uspešen javni nastop?
- Kaj pa govorica telesa, videz govornika ipd., kako to vpliva na izvedeni nastop?
- Ste se morda kdaj posluževali kakšnih posebnih metod sproščanja pred javnim nastopom, npr. avtogenega treninga, triminutne vaje za sprostitev, vizualizacije ali česa podobnega? Morda še danes uporabljate kateri način? Ste v letih spremenili tehniko sproščanja?
- Kaj menite, zakaj se pojavlja strah pred javnim nastopanjem? Kje tičijo vzroki za tak strah?
- Se vam zdi, da ima strah lahko tudi koristi? Kako bi lahko negativne učinke strahu pretvorili v pozitivno izkušnjo?
- V kolikšni meri strah običajno vpliva na vaš nastop? Se vam zdi, da vpliva na koncentracijo, uspešnost nastopa, tehnično in interpretativno izvedbo, zadovoljstvo ob nastopu?
- Kako vi občutite fobično reakcijo? Mi lahko opišete, kako strah oz. tremo pred javnim nastopom doživljate telesno in kako duševno?
- Opažam, da je problem strahu pred javnim nastopanjem širši. Iz lastnih izkušenj lahko trdim, da je močno prisoten tudi med študenti, ko pa gre pravzaprav za nastop pred bolj ali manj znano publiko. Kako vi vidite to problematiko? Se vam zdi, da bi morali že v času študija več pozornosti posvečati treningu javnih nastopov? Je tega pri nas premalo?

- Kaj pa vi, ste se morda kdaj izobraževali na temo kako se znebiti občutka strahu pred javnim nastopanjem? Ali bi se morda kdaj želeli?
- Kakšni se vam zdijo slovenski managerji kot javni govorniki? Ali pri njih opazite kaj strahu, ko nastopajo? Bi morda izpostavili kakšnega, ki je zares dober ali zares slab?
- Kakšen nasvet bi dali osebam, ki se srečujejo s strahom pred javnim nastopanjem?