

# Komunikacijske vještine prometnih policajaca u kriznim situacijama

---

**Fišter, Josip**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:716689>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-29**

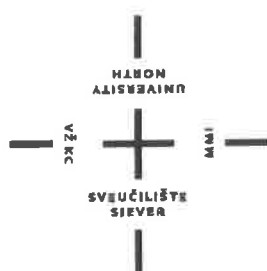


*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 228/OJ/2022

**Komunikacijske vještine prometnih  
policajaca u kriznim situacijama**

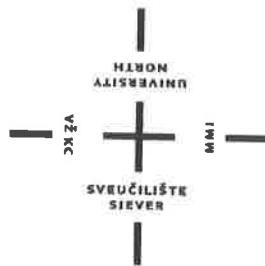
Josip Fišter

Varaždin, lipanj 2022.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**

**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**Diplomski sveučilišni studij Odnosi s javnostima**



DIPLOMSKI RAD br. 228/OJ/2022

**Komunikacijske vještine prometnih  
policajaca u kriznim situacijama**

Student:

Josip Fišter, 0135187218

Mentor:

dr. sc. Majda Tafra - Vlahović

Varaždin, lipanj 2022.

## SAŽETAK

Danas je komunikacija, više nego ikad, pri samom vrhu važnosti na piramidi poželjnih socijalnih vještina. Za policiju i profesionalce koji provode zakone, ključno je posjedovanje međuljudskih vještina potrebnih za učinkovitu komunikaciju s kolegama policajcima, podređenima, članovima zajednice, žrtvama i njihovim obiteljima, drugim odjelima i jurisdikcijama te sudskim sustavima.

Koristeći ono što se ponekad naziva "taktičke komunikacijske vještine", mnogi su policajci osposobljeni za korištenje skupa strategija na terenu koje mogu pomoći u raspršivanju situacija i identificiranju temeljnog uzroka prije nego što eskaliraju izvan kontrole (Mršić, 2010).

Komunikacija tijekom krize je neizbježna jer opcija da se problemi "pometu ispod tepiha" ne dolazi u obzir. Budući da svaka kriza ima svoje specifičnosti, tako se i krizna komunikacija mora prilagoditi. Ponekad kriza zahtijeva agresivniju komunikaciju sa sudionicima krizne situacije, no istovremeno takva komunikacija može izazvati i kontra efekt te izazvati incidente u javnosti.

Kriza je iznenadni i neočekivani događaj koji zahtjeva brzu reakciju. Definiira se kao ozbiljan incident koji ugrožava sigurnost ljudi, okoliša i proizvoda ili narušava imidž organizacije. Za razliku od običnog incidenta, kriza je ozbiljnija za organizaciju i zahtijeva posebnu pažnju menadžmenta.

U ovom radu prikazano je provedeno istraživanje o tome smatraju li se pripadnici 1. Postaje prometne policije dovoljno komunikacijski kompetentni u kriznim situacijama. Isto tako, navedeni su najvažniji segmenti komuniciranja u kriznim situacijama te sam pojam krize koji je usko povezan s kriznim situacijama, a u kojima se policijski službenici potencijalno mogu zateći.

**Ključne riječi:** kriza, komunikacija, krizna komunikacija, policija

## SUMMARY

Today is communication, more than ever, at the very top of importance on the pyramid of desirable social skills. For police and law enforcement professionals, having the interpersonal skills needed to communicate effectively with fellow police officers, subordinates, community members, victims and their families, other departments and jurisdictions, and judicial systems is crucial.

Using what are sometimes called "tactical communication skills", many police officers are trained to use a set of field strategies that can help disperse situations and identify the root cause before escalating out of control (Mršić, 2010).

Communication during the crisis is inevitable because the option of "sweeping the carpet" is out of the question. Since each crisis is different with its own specifics, crisis communication must be adapted. Sometimes a crisis requires more aggressive communication with the participants in a crisis situation, but at the same time such communication can have a counter effect and cause incidents in public.

A crisis is a sudden and unexpected event that requires a quick response. It is defined as a serious incident that endangers the safety of people, the environment and products or tarnishes the image of the organization. Unlike an ordinary incident, a crisis is more serious for an organization and requires special attention from management.

This paper presents the research conducted on whether members of the 1st Traffic Police Station are considered sufficiently communicatively competent in crisis situations. Also, the most important segments of communication in crisis situations are listed, as well as the very concept of crisis, which is closely related to crisis situations in which police officers can potentially find themselves.

**Key words:** crisis, communication, crisis communication, police

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za odnose s javnostima

STUDIJ diplomski sveučilišni studij Odnosi s javnostima

PRISTUPNIK Josip Fišter

MATIČNI BROJ 0135187218

DATUM 7. 4. 2022.

KOLEGIJ Korporativno komuniciranje

NASLOV RADA Komunikacijske vještine prometnih policajaca u kriznim situacijama

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Communication skills of traffic police officers in crisis situations

MENTOR dr.sc. Majda Tafra Vlahović

ZVANJE Redovni profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. izv. prof. dr. sc. Nikša Sviličić - predsjednik
2. doc. dr. sc. Saša Petar - član
3. prof. dr. sc. Majda Tafra Vlahović - mentorica
4. doc. dr. sc. Ivana Stanić - zamjenska članica
- 5.

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 228/OJ/2022

OPIS

Komunikacijske vještine kao dio ne samo općeg već osobito specijalističkog obrazovanja za ekspertna zanimanja u profesijama u kojima se radi s ljudima su važan dio ukupnih kompetencija. To se osobito odnosi na profesije policijske struke u kojoj je komunikacija ključni dio ukupnog djelovanja na unapređenju reda i očuvanju sigurnosti građana. Krizni komunikacijski menadžment izdvaja među takvim profesijama i onu prometnih policajaca koji se po prirodi posla nalaze najčešće u kriznim situacijama koja zahtjeva posebnu vrstu komunikacije i na organizacijskoj, a osobito na osobnoj razini u komunikaciji s unesrećenima, oštećenima, prisutnim građanima i slično. Cilj je diplomskog rada istražiti ograničenu literaturu na ovom području te provesti empirijsko istraživanje o stavovima prometnih policajaca i ostalih službenika prometne policije o osposobljenosti za takvu komunikaciju te ukazati na moguće potrebe specijalističkog komunikacijskog obrazovanja na tom planu.

ZADATAK URUČEN

15 06 2022

Potpis mentora

*Majda Tafra Vlahović*



## SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD .....                                    | 1  |
| 1.1. Predmet i cilj rada .....                   | 2  |
| 1.2. Metode istraživanja .....                   | 3  |
| 1.3. Sadržaj i struktura rada .....              | 3  |
| 2. DEFINIRANJE KOMUNIKACIJE .....                | 3  |
| 2.1. Verbalna komunikacija .....                 | 4  |
| 2.1.1. Usmena/govorna komunikacija .....         | 5  |
| 2.1.2. Pisana komunikacija .....                 | 5  |
| 2.2. Neverbalna komunikacija .....               | 5  |
| 2.3. Načela komunikacije.....                    | 6  |
| 3. KRIZNO KOMUNICIRANJE.....                     | 8  |
| 3.1. Pravila krizne komunikacije .....           | 11 |
| 3.2. Komunikacijske strategije.....              | 11 |
| 4. KOMUNIKACIJA TIJEKOM I NAKON KRIZE.....       | 12 |
| 4.1. Komunikacijske vještine .....               | 15 |
| 4.2. Vještine uspješne komunikacije.....         | 16 |
| 4.2.1. Slušanje .....                            | 17 |
| 4.2.2. Jasnoća i konciznost .....                | 17 |
| 4.2.3. Neverbalna komunikacija.....              | 17 |
| 4.2.4. Upravljanje stresom.....                  | 18 |
| 4.2.5. Kontrola emocija .....                    | 18 |
| 5. DEFINIRANJE KRIZE.....                        | 18 |
| 5.1. Vrste krize .....                           | 21 |
| 5.1.1. Krize fizičke naravi .....                | 21 |
| 5.2.1. Krize javnog mnijenja .....               | 21 |
| 5.2. Ljudska percepcija krize .....              | 22 |
| 5.2.1. Značajke procesa ljudske percepcije ..... | 22 |
| 5.3. Ponašanje pojedinaca u krizi.....           | 23 |

|  |    |
|--|----|
| 6. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE U KRIZI.....  | 24 |
| 6.1. Učinkovito slanje obavijesti.....   | 24 |
| 6.2. Komunikacija s ključnim dionicima .....   | 25 |
| 7. POLICIJA I KRIZNO KOMUNICIRANJE .....   | 26 |
| 7.1. Problemi komunikacije .....   | 27 |
| 7.2. Policijske komunikacijske strategije.....   | 28 |
| 7.3. Prometna policija .....   | 31 |
| 7.4. Interventna policija .....  | 32 |
| 7.5. Krim policija .....   | 33 |
| 8. ISTRAŽIVANJE KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA PROMETNIH<br>POLICAJACA U KRIZNIM SITUACIJAMA ..... | 34 |
| 8.1. Predmet istraživanja .....  | 34 |
| 8.5.1. Diskusija rezultata prema hipotezi .....  | 45 |
| 8.5.2. Zaključna diskusija rezultata istraživanja .....                                      | 45 |
| 9. ZAKLJUČAK .....   | 47 |
| LITERATURA .....   | 48 |



## 1. UVOD

Krizno komuniciranje je multidisciplinarno područje koje je stvorilo niz najboljih praksi i procesa pomoću kojih organizacije komuniciraju prije, tijekom i nakon krize (Bulajić, 2010). Različiti komunikacijski procesi povezani su s pripremom i odgovorom na krizu, uključujući procese donošenja odluka i upravljanja, svjesnost o rizicima, procese odgovora na krizne i hitne situacije te njihove ishode.

Krizno komuniciranje strateški je pristup komunikacije s ljudima i organizacijama tijekom prijetećeg događaja (Novak, 2001). Kada dođe do krize, ključna je proaktivna, brza i detaljna komunikacija. Prema Bernsteinu (2011), svaka organizacija treba imati plan komunikacije u hitnim slučajevima koji dokumentira protokol za distribuciju informacija u vrijeme intenzivnih poteškoća ili opasnosti. Budući da je ugled organizacije u opasnosti kada se suoči s krizom, važno je prenijeti pravodobne informacije javnosti i time se suprotstaviti lažnim informacijama te ublažiti zabrinutost. Krizno komuniciranje postala je sve vrijednija vještina za različite vrste organizacija, pa tako i za policiju. Policijski službenici tijekom različitih vrsta kriznih situacija preuzimaju ulogu svojevrtnih glasnogovornika policijske organizacije, a mogu preuzeti i ulogu medija pri oblikovanju percepcije javnosti o samoj krizi. Nadalje, policijski službenici posjeduju implicitna ovlaštenja da štite i služe javnosti koja u sinergiji s povijesnom reputacijom u konačnici utječe na vjerodostojnost poruke koja se šalje. Policijska komunikacija je slojevita jer na njezinu vjerodostojnost i uvjerljivost, kao i na sam ugled policije kao organizacije, utječu emocije, stavovi i mišljenja sudionika komunikacijskog procesa. Kao rezultat toga, regeneracija još jedne krize tijekom krize mogla bi se dogoditi zbog nedostatka kredibiliteta policijske organizacije u javnosti.

Kako su određene krize, poput kibernetičkih napada, postajale sve učestalije, strategije krizne komunikacije ostaju ključni elementi kontinuiteta poslovanja i oporavka od katastrofe (Bernstein, 2011). Za bolje planiranje, organizacija bi trebala pretpostaviti da će doživjeti krizu. To uključuje incidente na licu mjesta s ozljedama ili oštećenjem

imovine, prirodne katastrofe kao što su potresi te iskorištavanje softvera za kriminalne radnje, osobito one koji uključuju otkrivanje osobnih podataka.

Policijski službenici moraju biti spremni učinkovito komunicirati s javnošću i medijima te dostaviti poruke koje informiraju bez zastrašivanja i educirati bez izazivanja uzbune, bilo da se radi o aktima terorizma, masovnom nasilju, prirodnim ili drugim katastrofama te javnom zdravlju (Mršić, 2010).

U ovom su se diplomskom radu nastojali objasniti osnovni pojmovi vezani uz krizno komuniciranje, kao i definiranje same krize te kroz istraživanje, odnosno provedenu anketu među policijskim službenicima prometne policije odgovoriti na pitanje osjećaju li se policijski službenici dovoljno komunikacijski kompetentni za krizno komuniciranje, reagiraju li primjereno na krizne situacije, oslanjaju li se tijekom rasprave na argumente, je li im govor tijela uvijek primjeren i prilagođen trenutnoj situaciji i slično.

#### 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada je istražiti komunikacijske vještine u kriznim situacijama policijskih službenika zaposlenih u 1. Postaji prometne policije Policijske uprave zagrebačke.

Glavni ciljevi diplomskog rada:

- definirati ključne pojmove za razumijevanje tematike: kriza, komuniciranje te krizno komuniciranje,
- objasniti osnovna načela kriznog komuniciranja,
- analizirati najvažnije komunikacijske vještine,
- usporediti komunikacijske strategije,
- staviti komunikaciju policijskih službenika unutar konteksta krize,
- analizirati komunikacijske kompetencije prometne policije,
- analizirati dobivene rezultate istraživanja,
- predstaviti dobivene zaključke istraživanja.

## 1.2. Metode istraživanja

Prilikom pisanja diplomskog rada korištene su u većoj ili manjoj mjeri sljedeće metode: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze te metoda deskripcije.

U radu su analizirani primarni i sekundarni izvori podataka. Primarni izvori podataka odnose se na analizu prikupljenih podataka kroz anketni upitnik kojega je ispunilo 112 ispitanika (službenika) prometne policije Policijske uprave zagrebačke. Istraživanje je provedeno tijekom lipnja 2022. godine. Sekundarni izvori podataka odnose se na stručnu literaturu iz područja kriznog komuniciranja, krize, komunikacije i policije.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen u nekoliko tematskih cjelina. Prvi dio rada odnosi se na definiranje i razumijevanje pojma komunikacije te objašnjavanje verbalne i neverbalne komunikacije. Nakon toga je cjelina koja se bavi problemom kriznog komuniciranja, tj. pravilima krizne komunikacije i njezinim glavnim strategijama. Potom se nastavlja s cjelinom koja se odnosi na komunikaciju tijekom i nakon krize, kao i pojmom same krize, zaključno s objašnjavanjem položaja policije tijekom krizne situacije. Rad završava predstavljanjem i analizom provedenog istraživanja.

## 2. DEFINIRANJE KOMUNIKACIJE

Izraz komunikacija vuče korijen od latinskog izraza "*communicare*", što znači podijeliti, učiniti nešto općim ili zajedničkim. Komunikacija je definirana kao proces korištenja poruka za generiranje značenja (Pearson, 2008). Smatra se procesom jer je to aktivnost u kojoj aktivno sudjelujemo. David Berlo (1960) najjasnije je definirao komunikaciju kao kontinuirani, neprekidni proces u kojem nema ni pravog početka, ni pravog kraja. Elementi tog procesa su pošiljatelj, poruka, kanal, primatelj pa se pod tim najčešće misli na interpersonalnu komunikaciju.

Iako se riječ komunikacija koristi za označavanje govora i pisanja te slanja poruke drugoj osobi, ona je zapravo puno više od toga. Komunikacija osigurava da naša poruka stigne ciljanoj publici, da primatelj razumije poruku i da na odgovarajući način odgovori na nju. Ona je važan aspekt ponašanja zbog toga što na ljudsku komunikaciju utječu svi čimbenici koji utječu i na ljudsko ponašanje.

Na prijenos poruke od pošiljatelja do primatelja može utjecati veliki broj čimbenika. To mogu biti emocije, kulturne situacije, medij koji se koristi za komunikaciju, pa čak i geografska lokacija. Složenost je razlog zašto poslodavci diljem svijeta smatraju da su dobre komunikacijske vještine toliko poželjne. Točnu, učinkovitu i nedvosmislenu komunikaciju je iznimno teško postići.

Razlikujemo dvije osnovne vrste komunikacije prema komunikacijskim kanalima: verbalnu komunikaciju i neverbalnu komunikaciju.

### 2.1. Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija odnosi se na oblik komunikacije u kojem se poruka prenosi usmeno, odnosno komunikacija se odvija usmenom ili pismenom predajom (Rocci, de Saussure, 2016). Cilj svakog oblika komunikacije je da ljudi razumiju ono što im se pokušava prenijeti. U verbalnoj komunikaciji uvijek treba imati na pameti akronim KISS (keep it short and simple), što znači neka bude kratko i jednostavno. Uobičajena je pretpostavka da kada komuniciramo s nekim, taj netko nas razumije jer znamo o čemu komuniciramo, ali to nije slučaj. Ljudi obično donose svoj stav, percepciju, emocije i mišljenje o temi pa stoga stvaraju prepreku u donošenju pravog značenja komunikacije.

Verbalna komunikacija se dijeli na usmenu/govornu i pisanu komunikaciju (Rocci, de Saussure, 2016).

### 2.1.1. Usmena/govorna komunikacija

U usmenoj komunikaciji koriste se izgovorene riječi. Ona uključuje razgovor licem u lice, telefonski razgovor, video, radio, televiziju te glas preko interneta. Usmena komunikacija ovisi o visini, glasnoći, brzini i jasnoći govora.

### 2.1.2. Pisana komunikacija

U pisanoj komunikaciji koriste se pisani znakovi ili simboli. U pisanoj komunikaciji poruka se može prenijeti putem pisma, izvješća, dopisa, biltena, priručnika za zaposlenike i elektroničkom poštom. To su ujedno i vrste pisane komunikacije koje se koriste za internu komunikaciju. Komunikacija u vanjskom okruženju obuhvaća elektroničku poštu, internetske web stranice, pisma, prijedloge, telegrame, razglednice, ugovore, oglase, brošure i priopćenja (Nah u G. Uppal, 2021). Na poruku u pisanoj komunikaciji utječu korišteni rječnik, pravopis i gramatika, stil pisanja, preciznost i jasnoća jezika koji se koristi. Pisana komunikacija najčešći je oblik komunikacije koji se koristi u poslovanju.

## 2.2. Neverbalna komunikacija

Prema McConnellu (2003), neverbalna komunikacija je ponašanje kojim se stvara ili predstavlja značenje. Drugim riječima, ona uključuje izraze lica, pokrete tijela i geste. Neverbalna komunikacija je razgovor bez izgovorene riječi. Vrlo je učinkovita, možda čak i više od usmenog govora jer izgovorenu riječ možemo kontrolirati, ali govor tijela nas izdaje. Veliki dio proučavanja neverbalne komunikacije usmjeren je na interakciju licem u lice pa se može klasificirati u tri glavna područja: vanjski uvjeti u kojima se odvija komunikacija, fizičke karakteristike komunikatora te njegovo ponašanje tijekom interakcije (McConnell, 2003). Neverbalna komunikacija ovisi o govoru tijela govornika i ona pomaže primatelju u tumačenju primljene poruke. Često neverbalni signali

odražavaju situaciju, točnije od verbalnih poruka ponekad i neverbalni odgovor proturječi verbalnoj komunikaciji čime utječe na učinkovitost poruke. Izrazi lica, geste, položaj tijela i način na koji se stoji važni su elementi neverbalne komunikacije. Primjerice, naginjanje prema govorniku ukazuje na intenzivan interes, a pogled u stranu od govornika ukazuje na nezainteresiranost ili nestrpljenje.



Slika 1. Neverbalna komunikacija

(izvor: <https://lauracrambspeechtherapyinc.co.za/non-verbal-communication/>)

### 2.3. Načela komunikacije

Načela komunikacije su oni aspekti koji se moraju uzeti u obzir kod prenošenja bilo kakve poruke. Ova načela daju smjernice za sadržaj i stil prezentacije prilagođen namjeni i primatelju poruke. Zovu se "sedam C", a to su potpunost (completeness), sažetost (conciseness), obzirnost (consideration), konkretnost (concreteness), jasnoća (clarity), ljubaznost (courtesy) i ispravnost (correctness) (Wangare Wambui, 2016).

Načelo sažetosti nalaže da poruku treba prenijeti u sažetom obliku, odnosno na najkraći mogući način. Drugim riječima, poruka ili informacija treba biti u potpunosti artikulirana tako da se prosljeđuje željenoj publici ili primateljima s manje riječi ili signala. Time se pridonosi puno boljem razumijevanju poruke isključujući pritom nepotrebne i pretjerane dijelove poruke jer je prikladnije razumjeti sažetu poruku i od strane primatelja.

Sljedeće načelo je jasnoća komunikacije. Kako bismo se usredotočili na određenu poruku u određenom trenutku, poruka koja se prenosi mora biti jasna i omogućiti primatelju da lako razumije zadanu poruku ili ideju. Zbog jasnoće postoji mnogo primjerenih i točnih poruka. Jasnoća bi trebala biti prisutna i tijekom usmene, ali i pismene komunikacije.

Smjernice za ispravnu ili točnu komunikaciju obuhvaćene su načelom ispravnosti. Ako je poruka točna, onda je i njezin utjecaj velik i povećava povjerenje pošiljatelja. Stoga je ispravna upotreba jezika ključna za učinkovitu komunikaciju te povećava faktor povjerenja između pošiljatelja i primatelja.

Načelo konkretnosti komunikacije nalaže da tijekom komuniciranja poruka treba biti točna, određena i jasna. Konkretna komunikacija uključuje činjenice i brojke za jačanje poruke ili ideje. Kada je poruka jasna i specifična, šanse za pogrešno tumačenje poruke su minimalne ili ravne nuli.

Sljedeći princip komunikacije govori da komunikacija treba biti potpuna da bi bila učinkovita. Za poruku se kaže da je potpuna kada primatelji poruke dobiju sve potrebne informacije o kojima žele biti obaviješteni. Sastoji se od poziva na akciju, tj. izjave koja je posebno namijenjena dobivanju trenutnog odgovora od primatelja. Činjenice i brojke u porukama također su dio toga. Složenija komunikacija ponekad zahtijeva dodatno objašnjene informacije kako ne bi došlo do zabune kod primatelja poruke.

Načelo ljubaznosti kaže da tijekom komunikacije pošiljatelj treba pokazati poštovanje prema publici ili primatelju. Dakle, pošiljatelj bi trebao biti pristojan, entuzijastičan, promišljen i iskren. Pošiljatelj je ljubazan kada vodi računa o svojim osjećajima i osjećajima primatelja. Takve poruke usmjerene na publiku su pozitivne i nepristrane.

Komunikacija bi trebala biti koherentna, tj. i dosljednost i logika trebaju biti dio poruke pošiljatelja (Cenere, Gill, Lawson, Lewis, 2015). Bez logičnosti ili koherentnosti, glavna svrha ili ideja koja stoji iza poruke ne može se ispravno prenijeti. Svi pojmovi poruke trebaju biti međusobno povezani i relevantni za poruku koja se prenosi. Štoviše, u komunikacijskom toku treba održavati dosljednost.

### 3. KRIZNO KOMUNICIRANJE

Krizno komuniciranje je svojevrsni odgovor na konkretnu krizu (Novak, 2001). Postoji mnogo različitih definicija pojma kriznog komuniciranja. Tako mnogi stručnjaci krizno komuniciranje promatraju kao dio poslovnog procesa koji se naziva kriznim menadžmentom (Bulajić, 2010 :87). Drugi autori navode da je krizno komuniciranje jedan od organizacijskih oblika komuniciranja, a uz marketinške i menadžerske komunikacije jedan od dominantnih oblika komunikacije u organizaciji (Garača, Ratković, Raletić, 2013:364). Ova krizna komunikacija povezana je s ukupnim komunikacijskim naporima organizacije. Krizno komuniciranje može se promatrati kao posebno područje odnosa s javnošću koje je osmišljeno s ciljem zaštite pojedinca, tvrtki i organizacija čiji je javni ugled ugrožen (Barrera, 2013). Time se krizno komuniciranje stavlja u okvire marketinških komunikacija i odnosa s javnošću kao jednog od alata marketinške komunikacije. Jugo (2017) pak ističe da se krizno komuniciranje može definirati kao “dijalog između organizacije i njezinih javnosti neposredno prije negativnog događaja, tijekom negativnog događaja i nakon njega”. U tom je trenutku prikupljanje pravih informacija, njihova obrada i njihovo učinkovito i djelotvorno pružanje od presudne važnosti u vrijeme neizvjesnosti i strepnje. Krizne komunikacije obično uključuju i vanjske i interne komunikatore kako bi započeli dijalog s različitim publikom (radnom snagom i javnošću) te kako bi došli do činjeničnih informacija o krizi i eliminirali daljnje rizike ili štetu za brend ili organizaciju.

Pri tome je, kako naglašava Jugo (2017), neraskidiva povezanost kriznog komuniciranja i odnosa s javnošću koji se bave javnostima, tj. specifičnim publikama (zaposlenicima, klijentima, članovima lokalne zajednice itd.). U tom smjeru proaktivni program odnosa s javnošću mogu znatno unaprijediti odnos organizacija i njihovih javnosti te tako spriječiti krizu.

Budući da je cijeli svijet suočen s pandemijom, svaka se organizacija u jednom trenutku morala suočiti s ovom kriznom situacijom i krenuti putem neizvjesnosti. Svijet se



neprestano suočava s promjenama i neizvjesnošću, pa nije ni čudo da je krizno komuniciranje u porastu i da se organizacije na njega moraju usredotočiti više nego ikad.

Krizne situacije mogu varirati od otpuštanja radnika, napada na kibernetičku sigurnost, kaznenih djela, prirodnih katastrofa, ekoloških problema, opoziva proizvoda, zastoja usluga, pogrešnih komunikacija i mnogih drugih primjera. Krizna se komunikacija, kao i druge strategije internog komuniciranja, temelji na transparentnosti, uključenosti i stvaranju takvog osjećaja da se svi osjećaju uključeni u komunikacijski dijalog. Jedan od glavnih razloga (kao što se navodi u mnogim istraživačkim studijama) zašto krizna komunikacija ne uspijeva jest nedostatak pripreme i sposobnosti da se informacije prenose učinkovito i transparentno.

Krizne komunikacije ne uspijevaju zbog nekoliko najčešćih razloga (Coombs, 2018):

- Nedostatak pripreme i dokumentacije o pristupu tvrtke određenim kriznim situacijama može uzrokovati da čelnici i dionici od samog početka krize ne budu na istoj strani. To zauzvrat može uzrokovati kašnjenje u komunikacijskim planovima;
- Organizacije koje i dalje zabijaju glavu u pijesak i izbjegavaju suočavanje s krizom, samo odgađaju neizbježno. Ako se informacije ne prenose brzo, potencijalno se povećava vrijeme za širenje glasina i dezinformacija;
- Neizvjesna vremena mogu uzrokovati zabrinutost zaposlenika kada se informacije ne prenose jasno i brzo. Čak i ako su sve informacije nepoznate, objašnjenje sivih zona u komunikaciji pomoći će zaposlenicima da se osjećaju sigurnijima;
- Transparentnu komunikaciju pokazuju čelnici/glasnogovornici koji se ne skrivaju i uključuju zaposlenike u dijalog. Važno je preuzimanje kontrole nad situacijom i pokazivanje da postoji plan kako bi se zaposlenici osjećali sigurnima u odgovoru na krizu.

Ono što je potrebno kako bi krizno komuniciranje bilo uspješno jest prevladavanje kriznih situacija. Kao ključni element u komuniciranju tijekom krize ističe se brzina komunikacije (Jugo, 2017). U prijašnjim godinama je za krizno komuniciranje bilo uobičajeno čekati i do 24 sata kako bi se organizacija obratila javnostima, no danas je to nezamislivo. S obzirom na to da je svaka kriza ujedno i kriza informacija, nemogućnost kontroliranja takve krizne informacije utječe na nemogućnost kontroliranja cjelokupne krize.

Krizno komuniciranje u svom najširem poimanju je svaka komunikacija u stanju krize. Jasno je da se takva komunikacija može jasno razlikovati od uobičajene komunikacije pojedinih organizacija. Krizno komuniciranje može se promatrati kao metode i politike koje korporacija koristi za distribuciju informacija tijekom neugodne situacije koja utječe na javnost (Cutlip, Center, Broom 2003:563). Ono što se može navesti kao glavna karakteristika kriznog komuniciranja jest da je ono usko povezano s djelatnošću menadžmenta unutar organizacije, ali i odjelom za odnose s javnošću. Također, krizno komuniciranje je vrlo specifičan oblik komunikacije koji je vezan za određeno vremensko razdoblje, a ne za uobičajene poslovne aktivnosti. Važno je napomenuti da krizne situacije, posebice one koje imaju vanjske uzroke, često podrazumijevaju uključivanje medija, tj. izravnu komunikaciju s medijima (Cutlip, Center, Broom 2003).



Slika 2. Krizni menadžment

(Izvor: <https://prohibitionpr.co.uk/public-relations/crisis-management/11-steps-for-crisis-management/>)

### 3.1. Pravila krizne komunikacije

Bernstein (2011:49) iznosi opća pravila na temelju kojih bi se trebalo graditi odgovaranje na krizu.

Na krizu se mora odgovarati:

1. **BRZO:** Kada izbije nagla kriza koja prijeti ili bi mogla prijetiti sigurnosti ljudi ili vlasništvu, prekinuti poslovanje ili naštetiti ugledu, odgovor mora biti brz. Ako se na vrijeme ne komunicira, glasine i aluzije ispunit će prazninu i posljedice bi mogle biti znatno gore.
2. **SUOSJEĆAJNO:** Odgovor na krizu ne mora biti u potpunosti temeljen na činjenicama. U krizama u kojima su pogođeni ljudi ili bi mogli biti pogođeni, sve aktivnosti moraju slati poruku “stalo mi je” jer javnost prije oprašta pogreške ako stvarno osjete da su osjećaji prevladali.
3. **ISKRENO:** U odgovaranju na krizu potrebna je iskrenost jer prije ili kasnije će se saznati da su informacije zataškane ili uljepšane pa javnost za to neće imati razumijevanja.
4. **INFORMATIVNO:** U krizi u kojoj postoji prijetnja za ljudske živote i sigurnost, javnost očekuje odgovore, odnosno želi znati kako kriza utječe na njih.
5. **INTERAKTIVNO:** Znači dopustiti dvosmjernu komunikaciju sa svim važnim publikama, koristeći se pritom metodama koje su najprikladnije za svaku od njih.

### 3.2. Komunikacijske strategije

Postoji nekoliko različitih strategija komunikacije u krizi. Neke od njih mogu biti napad na onoga koji optužuje, poricanje, isprika, opravdanje, poštivanje, korektivne radnje i isprika (Cutlip, Center, Broom 2003:188). Ovisno o prirodi krize, organizacija će koristiti drugačiju strategiju kriznog komuniciranja. Napad na onoga tko optužuje implicira da se organizacija otvoreno suprotstavlja stranci tvrdeći da je kriza. Potonja strategija se često koristi kada je imidž organizacije u opasnosti od strane nekoga tko

nema vlastiti kredibilitet ili relevantnost u komunikaciji. Negiranjem organizacija pokušava prenijeti poruku da kriza ne postoji. Namjera je minimizirati krizu, svodeći je na razinu incidenta.

U slučajevima prirodnih katastrofa ili kritike proizvoda, organizacija može koristiti strategiju isprika koja minimizira vlastitu odgovornost za krizu. Takvo opravdanje pokušava minimizirati krizu, a pridržavanjem se nastoji razuvjeriti zainteresirana javnost. Strategija korektivnog djelovanja uključuje ispravljanje štete nastale tijekom krize, dok isprika preuzima odgovornost za krizu uz traženje oprost. Primjena ovih strategija uvjetovana je veličinom i prirodom rada organizacije te nizom drugih čimbenika, npr. mikro i makro okruženje organizacije, tisak vanjskih strana, medijsko djelovanje i slično.

Neki autori vjeruju da se proaktivne strategije, kao što su isprika ili korektivne mjere, trebaju koristiti kada druge obrambene strategije ne djeluju. Drugi autori navode da treba krenuti s proaktivnim strategijama koje u osnovi pružaju iskrenu poruku javnosti, što može biti "dvosjekli mač" za datu organizaciju. Tako su Kotler i Keller izjavili da bi reakcija tvrtke trebala biti iskrena pokazujući priznanje u javnosti i da je spremna poduzeti sve potrebne i izvedive korake za rješavanje krize jer time je manja vjerojatnost da potrošači mogu stvoriti negativan stav (Kotler, Keller 2006: 296).

Komunikacija u kriznim situacijama posebno bi trebala koristiti proaktivnu strategiju djelovanja. Svaki nedostatak proaktivnosti u kriznim odnosima s javnošću otvara širok, nestabilan i nepredvidiv prostor u kojem mogu biti različita nagađanja, manipulacije i, u konačnici, različita tumačenja onoga što se dogodilo, ponekad s nesagledivim posljedicama (Perinić, 2011:179).

#### **4. KOMUNIKACIJA TIJEKOM I NAKON KRIZE**

Komunikacija tijekom krize je neizbježna jer opcija da se problemi "pometu ispod tepiha" ne dolazi u obzir. Budući da svaka kriza ima svoje specifičnosti, tako se i krizna

komunikacija mora prilagoditi. Ponekad kriza zahtijeva agresivniju komunikaciju sa sudionicima krizne situacije, no istovremeno takva komunikacija može izazvati i kontra efekt ili incidente u javnosti (Novak, 2001). Iz tog je razloga odabir komunikacije zaista strateška odluka.

Kako Tafra Vlahović (2011) naglašava, razina komunikacije u krizi ovisi o kompleksnosti krize i javnosti koje su njome pogođene. Prvi korak u kriznoj komunikaciji je odrediti glavni cilj komunikacije jer isti mora biti u svrsi razrješenja krize i uspostavljanja normalne situacije te kvalitetnih odnosa sa sudionicima. Ciljevi komunikacije mogu biti povezani s ponašanjem određenih skupina, primjerice spriječiti navijačke nereda nakon derbija Dinama i Hajduka. To je usko povezano i s uspostavljanjem partnerskog odnosa s javnostima i sudionicima još prije same krizne situacije. U tom smislu su partnerstva zapravo komunikacija s onima koji imaju utjecaja na određenu grupu u krizi. Primjerice, uspostavljanje pravovremenog partnerstva s predstavnicima Torcida i Bad Blue Boysa u slučaju navijačkih nereda s jedne strane i MUP-a s druge strane uvelike bi doprinijelo da se potencijalna kriza ublaži što je više moguće kada i ako do nje dođe. Javnosti i dionici mogu pomoći organizaciji u planiranju prije krize pa je zbog toga važno uspostaviti kvalitetne pozitivne odnose.

Spomenuti odnosi s dionicima mogu varirati od pozitivnih do nepostojećih (Tafra Vlahović, 2011:163):

- pozitivni: simetrični odnosi u kojima se organizacija i dionici razumiju, komuniciraju, potvrđuju i učinkovito slušaju jedni druge,
- negativni: antagonistički odnos organizacije i dionika jer organizacija nije otvorena za komuniciranje s dioničkom grupom te nije spremna slušati,
- ambivalentni: ne postoji istinsko partnerstvo, organizacija i dionici svaki sa svoje strane djeluju da bi izgradili neku vrstu slaganja s drugom skupinom, no nijedna skupina ne sluša onu drugu,
- nepostojeći: organizacija nije svjesna dionika, ne komunicira ili ne priznaje dioničku skupinu.

Najvažnije pravilo je da se u krizi mora komunicirati i kontaktirati sve dionike što je prije moguće, čak i ako se još ne zna prava priroda problema, broj stradalih itd. U tijeku krize komunikacija mora biti s pojačanom empatijom i komunikacijskim vještinama pokazujući skrb za ljude i njihovu dobrobit. U krizi su komunikacijske vještine suosjećanja, brige i empatije presudne (Witt i Morgan u Tafra Vlahović, 2011:167). Unutar konteksta upravljanja kriznom komunikacijom postoji nekoliko specifičnih pristupa o kojima treba voditi računa. Prvi pristup je pitanje nesigurnosti u kriznoj komunikaciji jer se dugo smatralo da krizna komunikacija mora biti jasna i sigurna. Praksa je pokazala da organizacije koje komuniciraju sa svojim dionicima žele ostaviti dojam da potpuno vladaju situacijom za vrijeme krize ili nakon nje nerijetko trpe negativne posljedice zbog isforsirane komunikacije. Bolja je opcija pokazati određenu nesigurnost u vezi točnosti informacija kako bi se ista mogla kasnije dopuniti ili izmijeniti. Druga važna sastavnica je pitanje pretjeranog razuvjeravanja do kojeg se najčešće dolazi zbog straha da se ne proširi panika. Prema dosadašnjim istraživanjima, panika i masovna histerija nisu česte pojave u kriznom komuniciranju te se u tom procesu ljudi najčešće ponašaju racionalno (Quarantelli u Tafra Vlahović, 2011:169). Ono što je više zabrinjavajuće od moguće panike jesu kontradiktorne vijesti kada javnost ima dojam da vlasti nešto kriju ili puštaju u javnost lažne informacije. “Pravilan pristup komuniciranja za sprečavanje panike u trenutku izbjegavanja krize, tijekom krize i nakon nje nije razuvjeravanje i davanje dojma o punoj sigurnosti” (Tafra Vlahović, 2011:169). Sukladno prirodi krize i razini nesigurnosti, organizacija treba komunicirati tako da poruku prenese obavještavajući javnost što se čini i kada će dobiti više informacija. Kriza nije samo neprilika, već i u njoj može biti nešto pozitivno, tj. ona može biti prilika za unapređenje situacije i učenje novih vještina koje će pomoći u nekoj nadolazećoj krizi. Meyers i Holusha (u Tafra Vlahović, 2011) navode sedam mogućih ishoda koji iz krize mogu nastati:

- rađaju se heroji
- ubrzava se promjena

- organizacija se suočava s latentnim problemima
- ljudi se mijenjaju
- razvijaju se nove strategije
- razvijaju se sustavi za rano upozoravanje
- pojavljuju se nove konkurentske prednosti.

#### 4.1. Komunikacijske vještine

Komunikacijske vještine skup su aktivnosti koje u konačnici čine kvalitetnu komunikaciju. Uspješna komunikacija pomaže nam da bolje razumijemo ljude i situacije te pomaže prevladati različitosti, izgraditi povjerenje i poštovanje te stvoriti uvjete za dijeljenje kreativnih ideja i rješavanje problema.

Interpersonalne vještine postaju toliko prirodne da ih često uzimamo zdravo za gotovo, nikad razmišljajući o tome kako komuniciramo s drugim ljudima. One su temelj za mnoge druge vještine, budući da su relevantne za naše osobne odnose, društvenu aktivnost i profesionalni život.

Razvijanje snažne komunikacije jedan je od glavnih prioriteta lidera. U poslovnom svijetu mnogi poslodavci vjeruju da pravilna interna komunikacija može značajno povećati produktivnost zaposlenika. Iako se sama komunikacija čini jednostavnom, često kada pokušavamo uspostaviti komunikaciju s drugima, može uzrokovati sukobe i frustracije u osobnom ili profesionalnom životu u interakciji s drugim ljudima.

Zašto je potrebno razviti snažne komunikacijske vještine? U ovom modernom vremenu u kojem živimo, svakodnevno primamo, šaljemo i obrađujemo veliki broj poruka. No, uspješna komunikacija daleko je više od razumijevanja informacija. Ona uključuje razumijevanje osjećaja koji su prisutni. Uspješna komunikacija može produbiti odnose u osobnom ili profesionalnom životu. U osobnom životu može nam pomoći da bolje razumijemo ljude i situacije koje se događaju svakodnevno. Razvijanje komunikacijskih vještina može nam pomoći u izbjegavanju kompromisa u konfliktima i pomoći u boljem donošenju odluka.



Slika 3. Komunikacijske vještine

(Izvor: <https://hailo.com/blog/top-5-communication-skills-and-how-to-improve-them/>)

Kvalitetni komunikatori su oni koji donose rješenja, potiču promjene, motiviraju i inspiriraju svoje kolege. Poboljšanjem komunikacijskih vještina može se poboljšati i angažman zaposlenika, timski rad, donošenje odluka i međudjelna komunikacija na radnom mjestu. Iz tog razloga, komunikacijske vještine su najtraženije meke vještine koje poslodavci traže kod svojih zaposlenika (Hargie, 2019).

Iako se mogu razviti određene komunikacijske vještine, komunikacija je učinkovitija ako je spontana, nego ako slijedi određene formule. Izgovorena riječ ima drugačiji odjek spontanog govora. Naravno, potrebni su i vrijeme i trud da se razviju te vještine i da se postane uspješnim govornikom. Komunikacijske vještine će biti spontanije i instinktivnije uz što više truda i prakse.

#### 4.2. Vještine uspješne komunikacije

Kako Hargie (2019) ističe, pet je komunikacijskih vještina neophodnih za uspješnu komunikaciju:



#### 4.2.1. Slušanje

Slušanje je jedan od važnijih aspekata komunikacije. Uspješno slušanje nije samo razumijevanje izgovorenih ili pisanih informacija, već i razumijevanje govornikovih osjećaja tijekom komunikacije. Ako govornik može vidjeti i osjetiti da netko sluša i razumije, to može pomoći u izgradnji jačeg i dubljeg odnosa između sugovornika. Pažljivo slušanje također može stvoriti okruženje u kojem se svi osjećaju sigurnima za izražavanje ideja, mišljenja i osjećaja ili planiranje i rješavanje problema na kreativan način.

#### 4.2.2. Jasnoća i konciznost

Dobra komunikacija znači reći dovoljno, odnosno ne pričati previše ili premalo. Umjetnost je prenijeti svoju poruku sa što manje riječi te govoriti jasno i izravno bez obzira radi li se o razgovoru “oči u oči”, telefonom ili putem e-pošte. Ako onaj koji šalje poruku okoliša, vrlo je vjerojatno da će se slušatelj isključiti ili neće biti siguran što pošiljatelj pokušava reći. Stoga je neophodno prije početka razgovora razmisliti što se želi reći prije nego se kaže. To pomaže da se dodatno ne zbuni primatelj i da se poruka pošalje što brže i jasnije.

#### 4.2.3. Neverbalna komunikacija

Kada govorimo o stvarima koje su nam bitne, tada šaljemo puno neverbalnih poruka. Neverbalni signali su komunikacija bez riječi, položaji tijela, izrazi lica, pokreti ruku, geste, kontakt očima, stav i ton glasa, napetost mišića i način na koji dišemo. Način na koji izgledate, slušate, stvarate i reagirate govore mnogo više o osjećajima, nego što će riječi ikada moći.

Prema Salesforceovom istraživanju o međuljudskoj komunikaciji, 93% komunikacije je neverbalno. Razvijanje sposobnosti razumijevanja drugih i korištenja neverbalnih

signala pomoći će vam da se povežete s drugima, izrazite ono što mislite, suočite se s izazovnim situacijama i izgradite bolje odnose kod kuće i na poslu.

#### 4.2.4. Upravljanje stresom

U malim količinama stres može biti vrlo koristan i poticajan za rad. Međutim, kada stres postane konstantan i u potpunosti počinje djelovati, može utjecati na komunikaciju, jasnoću mišljenja te prikladno ponašanje i djelovanje. Kada je osoba pod stresom može pogrešno razumjeti druge ljude, slati zbunjujuće neverbalne signale i koristiti smiješne obrasce ponašanja. Ako se usavrše vještine upravljanja stresom, onda je vrlo jednostavno utjecati na sugovornika koji bi potencijalno ušao u konfliktnu komunikaciju.

#### 4.2.5. Kontrola emocija

Osjećaji igraju važnu ulogu u komunikaciji. Donošenje odluka često utječe na način na koji se pojedinac osjeća, nego na način kako razmišlja. Vođeno emocijama, neverbalno ponašanje utječe na razumijevanje drugih ljudi i na to kako pojedinca drugi razumiju i percipiraju. Ako osoba nije svjesna svojih osjećaja, onda sigurno neće moći izraziti svoje potrebe i iskustva, a to može dovesti do frustracije, nesporazuma i sukoba. Kontrola emocija pruža jednostavne alate za razumijevanje drugih, sebe kao osobe i poruka koje šaljemo.

### **5. DEFINIRANJE KRIZE**

Kriza je iznenadni i neočekivani događaj koji zahtijeva brzu reakciju. Definiira se kao ozbiljan incident koji ugrožava sigurnost ljudi, okoliša i proizvoda ili narušava imidž organizacije (Novak, 2000:214). Za razliku od običnog incidenta, kriza je ozbiljnija za

organizaciju i zahtijeva posebnu pažnju menadžmenta. Krizu se može definirati kao situaciju koju karakterizira iznenađenje, ozbiljna prijetnja važnim vrijednostima organizacije i kratko vrijeme za donošenje odluke (Cutlip, Center, Broom, 2003:184). Kao takva, kriza otežava poslovnu rutinu te stvara neizvjesnost i stres za zaposlenike organizacije. Zato organizacije prirodno nastoje izbjeći krizu i minimizirati rizike za njezino formiranje. Kriza za organizaciju je situacija u kojoj organizacija ne može normalno funkcionirati, te kao takva sprječava postizanje ciljeva i ugrožava održivost i opstanak organizacije (Riha, 2015). Ovisno o kontekstu i prirodi krize, razlikuju se pozitivna i negativna kriza. Prva vrsta krize donosi određene koristi za određenu organizaciju, dok druga ima negativan utjecaj na poslovanje organizacije. Primjer pozitivne krize može biti krizna situacija iz koje organizacija izvlači posebnu korist (primjerice, tvrtke čiji su proizvodi imali povećanu potražnju u vrijeme krize). S druge strane, negativne krize su one koje na neki način ugrožavaju organizaciju. Krize se razlikuju od organizacijskog neuspjeha jer predstavljaju transformaciju starog sustava za vanjske potrebe za promjenom. Neuspjeh je više svojstven neučinkovitosti poslovne organizacije.

Moramo razlikovati krize koje su uzrokovane ljudskim aktivnostima i one koje su uzrokovane prirodnim katastrofama. Također, ovisno o tome gdje se proizvode, moguće je razlikovati unutarnju i vanjsku krizu ((Riha, 2015). Unutarnja kriza nastaje unutar organizacije, dok je vanjska kriza povezana s mikro i makro okruženjem organizacije. Za krizne i izvanredne situacije uobičajeno je da se odvijaju u određenim operacijama ili sektorima poslovanja. Stoga je važno za organizaciju da prihvati krizu kao neizbježan dio poslovanja, te da svoju komunikaciju prilagodi adekvatnom i pravodobnom reagiranju u slučaju krize. Pri tome ključnu ulogu ima menadžment koji bi trebao držati organizaciju u pripravnosti zbog mogućnosti pojave krize. Krize se javljaju i neminovno prolaze, a obično prolaze kroz pet jasno definiranih faza: početak, uspon, kulminacija, pad i kraj krize. Početak krize ne razlikuje se od običnog incidenta i ne pokazuje jasne znakove napredovanja. Faze uspona i kulminacije krize izravno utječu na organizaciju i mobiliziraju njezine resurse radi pronalaženja rješenja. Faza opadanja nastaje zbog

uspješnosti organizacijskih napora ili ponašanja objektivnih čimbenika koji su izazvali krizu, dok posljednja faza krize znači da kriza više ne utječe na tvrtku u većem razmjeru, te da organizacija započinje proces učenja iz krize. Iz perspektive organizacije moguće je govoriti o pretkriznom, kriznom i postkriznom razdoblju, ovisno o vremenu krize.

Prema međunarodnim stručnjacima, planiranje krize uzima u obzir sedam koraka (Bulajić, 2010:87): 1) uspostavljanje kriznog stožera, 2) uspostavljanje interne komunikacije u kriznim situacijama, 3) identificiranje i obuka glasnogovornika, 4) razvoj scenarija i simulacije krize, 5) određivanje ciljnih skupina javnosti, 6) kreiranje ključnih poruka za ciljnu publiku, 7) određivanje najučinkovitijih metoda komuniciranja.

Prije krize potrebno je pripremiti organizaciju za moguće krizne događaje. Prepoznajući da je buduća kriza neizbježna, organizacije moraju pripremiti vlastiti krizni plan djelovanja, kao i plan krizne komunikacije. Nažalost, organizacije ne moraju nužno imati planove kriznog komuniciranja, a kada ga imaju, većina zaposlenika se prvi put susreće u krizi i nije osposobljena za djelovanje prema planu (Bačić, 2010:150). Potrebno je koristiti metode predviđanja i izgradnje scenarija kako bi se imali određeni scenariji djelovanja, ali i radile potrebne simulacije krize. U razdoblju prije krize potrebno je definirati svaki od navedenih koraka.

Tijekom krize, organizacija mora pružiti hitan odgovor na trenutnu kriznu situaciju. To uključuje osnivanje kriznog stožera na čelu s nekim iz uprave ili odjela za odnose s javnošću, ovisno o intenzitetu krize. Ključno je uspostaviti učinkovitu internu komunikaciju unutar organizacije. Također je potrebno odrediti ciljanu publiku, sastaviti tražene poruke te odrediti kanal i komunikacijske alate. Nakon krize, organizacija treba napraviti analizu uzroka krize, ali i ukazati na pouke naučene tijekom krize. Ove lekcije trebale bi se distribuirati kroz organizacije kao proces učenja koji bi trebao pripremiti sve za sljedeću krizu.



Slika 4. Kriza

(Izvor: <https://www.asfalisadvisors.com/what-is-crisis-management/>)

### 5.1. Vrste krize

Kao što je općepoznato, postoji toliko vrsta kriza koliko i različitih organizacija, odnosno koliko ljudi i okolnosti u kojima organizacija djeluje. Upravo iz tog razloga krize nije samo teško definirati, već i razvrstati.

#### 5.1.1. Krize fizičke naravi

Među krizama koje izvire iz okoline, Lerbinger (Novak, 2001:43) razlikuje tehnološke krize i velike prirodne nesreće. Ove posljednje su sinonim za “veliku krizu”, odnosno poplave, potrese i druge prirodne nesreće koje ugrožavaju ljudske živote i vlasništvo. Međutim, u razvijenim državama sve je više kriza koje su uzrokovane tehnologijom, a čije su posljedice također katastrofalne, primjerice hakerski napadi na svjetske burze.

#### 5.2.1. Krize javnog mnijenja

Krize javnog mnijenja su krize suočavanja i krize zlonamjernosti ili nasilja. Prve uključuju situaciju kada se skupina suprotstavi upravi poduzeća ili kritizira njezine poteze. Primjerice, to se dogodilo kada su potrošači bojkotirali proizvode tvrtke Nestle,

nakon što je ona odlučila izvoziti mlijeko u prahu u zemlje u razvoju. Krize izazvane nasiljem uključuju prije svega pojedince ili skupine čije akcije imaju radikalne posljedice, kao što su teroristički napadi na civile.

## 5.2. Ljudska percepcija krize

Način na koji se pojedinci ponašaju u kriznoj situaciji ovisi isključivo o njihovoj percepciji te situacije. Činjenica je da kad bi svatko od nas racionalno razmišljao, kriznih situacija gotovo ne bi ni bilo jer prava kriza nije ono što se stvarno dogodilo, već ono što ljudi misle da se dogodilo. Točnije, na sam rasplet situacije utječe način na koji pojedinac shvaća situaciju, a ne toliko same činjenice.

### 5.2.1. Značajke procesa ljudske percepcije

Za naše je društvo svojstven paradoks shvaćanja jer unatoč činjenici da nešto općenito ide nabolje, ljudi imaju tendenciju misliti da sve ide krivo. Burger (Novak: 2001) na to daje odgovor u procesu ljudske percepcije:

- ljudi bolje percipiraju loše stvari i bolje ih pamte,
- što nam je opasnost bliže, osjećamo se ugroženije,
- osjetljiviji smo na krize koje su uzrokovali ljudi, nego na one koje je uzrokovala priroda,
- opasnost kojoj se svojevolumno izložimo ne čini nam se tako strašnom kao ona na koju ne možemo utjecati,
- veći opseg krize privlači više naše pozornosti, iako izvještaj o krizi traje samo deset sekundi,
- ljudi se više boje očekivanoga nego onoga što očekuju,
- tehnologije koje su poznate samo stručnjacima, a ne i “običnim” ljudima, podižu razinu percepcije opasnosti,

- kada nemamo utjecaj na neke događaje, percepcija opasnosti je veća nego u događajima koje nadziremo,
- kod nerazumljivih događaja osjećamo se jače ugroženima nego kod događaja za koje mislimo da ih razumijemo, i to zato što nas je uvijek strah nepoznatog,
- utjecaj mašte u percipiranju opasnosti može dovesti do pojačanog doživljaja opasnosti jer ljudi skloni stvaranju panike projiciraju nastalu krizu i na druge stvari.

### 5.3. Ponašanje pojedinaca u krizi

Općenito razlikujemo četiri načina ljudskog ponašanja u krizi (Novak, 2001:100):

#### 1. Odgovarajuće i neodgovarajuće ponašanje

Odgovarajuće ponašanje u kriznoj situaciji je ponašanje koje dovodi do željenog rješenja, no rješenje samo obećava, ali ne i jamči. Rezultat ovisi o više čimbenika, ali prije svega o općem iskustvu i znanju pojedinca.

#### 2. Egocentrično i alocentrično ponašanje

Već iz prve reakcije je vidljivo hoće li se pojedinac najprije u krizi pobrinuti za sebe (egocentrično ponašanje) ili će nastojati pomoći i drugima (alocentrično ponašanje). Pojedinci, čija su zanimanja po prirodi takva da pomažu drugima (liječnici, vatrogasci, policajci), obično će prije priskočiti u pomoć nego drugi.

#### 3. Aktivno i pasivno ponašanje

Ponekad je tijekom krize bolje ostati pasivan i pričekati profesionalnu pomoć, nego ugrožavati vlastitu sigurnost i potencijalno dodatno pogoršati kriznu situaciju. No, razlikujemo dvije vrste pasivnosti: evazivno pasivni ljudi pokušavaju izbjeći posljedice krize bez obzira na

svoje pravne i moralne dužnosti. Drugi oblik je apatija, kod koje pojedince ne zanimaju drugi ljudi te oni mirno čekaju svoju sudbinu.

## 6. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE U KRIZI

Uspješna međusobna komunikacija je ona pri kojoj primatelj interpretira obavijest onako kako je to htio pošiljatelj. Da bi se to moglo ostvariti, sudionici u komunikaciji moraju poznavati isti jezik i određenim gestama pripisivati isto značenje. Komunikacija je često ometana šumovima koji mogu biti emocionalne ili socijalne prirode. Kako bi što rjeđe do njih dolazilo, potrebno je dobro poznavati komunikacijske vještine od kojih su najvažnije učinkovito slanje obavijesti, aktivno slušanje i odgovaranje (Lamovec, u Novak, 2001).

### 6.1. Učinkovito slanje obavijesti

Kako bismo povećali učinkovitost svog komuniciranja, moramo ispuniti tri temeljna uvjeta (Coleman, 2020):

1. obavijest mora biti razumljiva: jednostavna, pregledna, jezgrovita i zanimljiva,
2. moramo vjerovati pošiljatelju,
3. moramo imati povratnu informaciju o odazivu primatelja na obavijest.

No, osim potonja tri pravila, za učinkovitu komunikaciju trebaju se poštovati i pravila učinkovitog obavještanja (Coleman, 2020):

- pošiljatelj mora sam preuzeti odgovornost za obavijest,
- obavijest mora biti potpuna i specifična te sadržavati sve potrebne informacije,
- primatelj mora pošiljatelja smatrati vjerodostojnom osobom,



- verbalna i neverbalna obavijest moraju biti usklađene,
- obavijesti se moraju ponavljati na više načina i uz upotrebu što više kanala,
- moraju se tražiti povratne informacije,
- obavijest se mora prilagoditi primateljevu načinu i stupnju razumijevanja sadržaja obavijesti,
- pri opisivanju osjećaja treba upotrebljavati usporedbe,
- sugovornika se ne smije ucjenjivati.

## 6.2. Komunikacija s ključnim dionicima

Ne postoji univerzalna formula kako komunicirati tijekom i nakon krize jer ne postoje dvije jednake krize. Stoga neke krizne situacije zahtijevaju agresivniju komunikaciju jer nedostatak iste bi doveo do propasti organizacije. Dok druge pak krize zahtijevaju izostanak bilo kakve komunikacije prema javnostima jer bi sama komunikacija dovela do još većeg incidenta kojeg bi bilo gotovo nemoguće držati pod kontrolom. Postoji nekoliko općih pravila komuniciranja s dionicima krize (Capongiro u Tafru Vlahović, 2011:193):

- Identificirati sve javnosti koje bi mogle biti oštećene ili za koje se očekuje da budu informirane,
- Dokazati da je problem lociran i da ga se već nastoji sanirati,
- Komunicira se manji broj ključnih poruka odgovarajućim javnostima i to opetovano i samo ono što se može potvrditi s apsolutnom sigurnošću,
- Nikako se ne smije ni o čemu lagati te se nikako ne smiju komentirati hipotetičke situacije,
- Valja zadržati “hladnokrvnost” i sve loše vijesti treba komunicirati odjednom,
- Ne smije se prestati komunicirati, kao ni koristiti izraz “bez komentara”.

## 7. POLICIJA I KRIZNO KOMUNICIRANJE

Danas je komunikacija, više nego ikad, pri samom vrhu važnosti na piramidi poželjnih socijalnih vještina. Za policiju i profesionalce koji provode zakone, ključno je posjedovanje međuljudskih vještina potrebnih za učinkovitu komunikaciju s kolegama policajcima, podređenima, višim službenicima, članovima zajednice, žrtvama i njihovim obiteljima, drugim odjelima i jurisdikcijama te sudskim sustavima. Komunikacijske vještine potrebne su za istraživanje zločina, deeskalaciju situacija, izgradnju povjerenja sa zajednicama i pisanje dopisa, odnosno potrebne su svakome tko radi u provođenju zakona, a posebno za one s aspiracijama za vodstvo. Da bi učinkovito komunicirala s javnošću, policija ne mora znati samo kako to učinkovitije provoditi s tradicionalnim medijima, već mora razumjeti i svladati nove komunikacijske tehnologije. Zaduženi za komunikaciju u policiji također moraju biti svjesni na koji način javnost dobiva informacije te se koristiti metodama kojima će vjerojatnije doći do ciljane publike.

Komunikacijske vještine su tajna uspjeha vrhunskih stručnjaka za provođenje zakona. Neosporno je da bi policijski službenici trebali vladati komunikacijskim vještinama jer su one doista neizostavne u uspješnom rješavanju njihovih svakodnevnih zadataka. Policajci koriste komunikaciju za izgradnju povjerenja, stvaranje transparentnosti i njegovanje ozračja međusobnog poštovanja i empatije, bilo u uredu ili na ulici.

Koristeći ono što se ponekad naziva "taktičkim komunikacijskim vještinama", mnogi su policajci osposobljeni za korištenje skupa strategija na terenu koje mogu pomoći u raspršivanju situacija i identificiranju temeljnog uzroka prije nego što eskaliraju izvan kontrole (Mršić, 2010). Kako bi službenici učinkovito komunicirali sa svojom zajednicom, zaslužili njihovo povjerenje i naveli građane da surađuju s njihovim uputama, neke učinkovite komunikacijske strategije koje se primjenjuju uključuju (Goldsetien, Schwartz, 1980):

- “Princip 80-20”, koji se izvorno koristio u prodaji, kaže da službenici trebaju 80% svog vremena provesti slušajući i 20% pričajući, a zatim koristiti ono što čuju kako bi uspostavili vezu,

- Korištenje govora tijela da se osobi pokaže da policajac pažljivo sluša,
- Postavljati mnoga pitanja i jednostavne zahtjeve, jedno po jedno,
- Postavljanje otvorenih pitanja, posebno pitanja koja počinju s "što" i "kako".

### 7.1. Problemi komunikacije

Kriminal je oduvijek bio važno mjerilo policijske učinkovitosti, ali u proteklih 10 do 15 godina čini se da je postao najznačajniji. Na kriminalu je najveći naglasak, unatoč činjenici da policija većinu svog vremena provodi baveći se pitanjima koja nisu izravno povezana s kriminalnim aktivnostima. Policija je tzv. višeslojna organizacija čiji rad uključuje odgovaranje na dojave građana, rješavanje kojekakvih verbalnih ili fizičkih sporova, kontrolu prometa i mnoge druge aktivnosti (Goldsetien, Schwartz, 1980). No, ono što automatski pomislimo na spomen policije je kriminal, odnosno zločin. Korištenje "zločina" kao primarnog mjerila uspjeha predstavlja niz problema jer zločin je daleko složeniji fenomen nego što statistika može prikazati. Iskustva pojedinaca imaju dubok i distorzioni učinak na njihovu percepciju. Pojedinci koji su imali iskustva sa zločinima, bilo posredno ili neposredno, odnosno bilo da su bili svjedoci pokušaja pljačke pošte ili im je provaljeno u stan dok su bili na ljetovanju, imaju sliku na koji način policija djeluje u takvim situacijama. No, činjenica je da većina nikada nije imala takva iskustva te im je jedino iskustvo, barem u određenoj mjeri, izloženost kriminalu putem vijesti i medija. Mediji su skloni iznositi netočne stavove o policiji, policijskim službenicima, stopi viktimizacije i rasprostranjenosti nasilnog kriminala kako bi se takve informacije što bolje uklopile u njihov televizijski prilog ili članak na portal.

Iako je smanjenje kriminala zauzelo središnje mjesto kao mjera učinkovitosti policije (osobito s političarima), policija je angažirana na poslovima koji nisu izravno povezani s kriminalom, ali imaju važnu ulogu za cjelokupni osjećaj sigurnosti. Policija, generalno troši znatnu količinu vremena na rješavanje prometnih problema, lažnih dojava, čuvanje prosvjeda ili povorka građana te izradom različitih prometnih i sigurnosnih statistika na temelju kojih građani ne mogu saznati koliko je zapravo rad policije učinkovit.

## 7.2. Policijske komunikacijske strategije

Policijski službenici imaju izuzetno složen posao. Oni se bave širokim spektrom problema koji su jednako bitni i za pojedince i zajednicu u cjelini. U svakom se slučaju ocjenjuje njihov rad i interakcija s građanima. Problem je to što mnogi slabo razumiju što policija radi izvan onoga što vide na televiziji ili o čemu čitaju u novinama i časopisima. Najjači, a najtrajniji dojmovi mogu proizaći iz osobnog kontakta ili kontakta s članom obitelji policijskih službenika i priča koje pričaju o interakciji (Goldsetien, Schwartz, 1980).

Očekivanja građana od policije uvelike se razlikuju. Neki građani očekuju da će vidjeti policajce u svom susjedstvu pa često očekuju njihovu brzu reakciju na svaki poziv, bez obzira na prirodu incidenta. S druge strane su građani čija su očekivanja mala. Njihovo iskustvo s policijom možda nije bilo dobro, ili jednostavno smatraju da takva vrsta konstantne prisutnosti policije u kvartu nije potrebna zato što bude nelagodu svojom prisutnošću (Goldsetien, Schwartz, 1980). Ipak, policija mora doprijeti do svakog člana zajednice ako je krajnji cilj da se građani osjećaju sigurnima, a zakoni ulice ne nadvladaju zakone prava.

Policija sigurno ima različite strategije kojima se vodi, od onih vezanih uz sigurnost u prometu, planiranja velikih događaja i osiguravanja visokorizičnih osoba, ipak ona najpotrebnija strategija kako komunicirati s građanima ne postoji. Komunikacija kao spona između institucije i njezinih predstavnika i građana je ostala tijekom godina nepromijenjena. Kada se i spominje komunikacija onda je riječ o taktici, ne strategiji te u konačnici građani informacije i dalje dobivaju preko medija.

Neki autori navode pet pravila za izgradnju povjerenja i kredibiliteta (Kibui, Gathuti, Wangare Wambui, 2012):

**1. Prihvatiti i uključiti javnost kao partnera.** Raditi s javnošću i za javnost na informiranju, raspršivanju dezinformacije i, u svakom mogućem stupnju, otklanjati strahove i zabrinutost kod građana.

**2. Cijeniti specifične brige javnosti.** Statistika i vjerojatnosti ne moraju nužno odgovoriti na sva pitanja. Potrebno je uzeti u obzir strahove i brige građana na ljudskoj razini, jer položaj policijskog službenika ne isključuje osnovne ljudske emocije.

**3. Ostati iskreni i otvoreni.** Jednom izgubljeno povjerenje i kredibilitet gotovo je nemoguće vratiti. Građani se ne smiju obmanjivati laganjem ili propuštanjem pružanja informacija koje su im važne zbog razumijevanje problema.

**4. Suradivati s drugim vjerodostojnim izvorima.** Sukobi i nesuglasice među organizacijama i vjerodostojni glasnogovornici stvaraju zbrku i izazivaju nepovjerenje. Koordinacija podataka i kvalitetna komunikacija sa svim dionicima krizne situacije je prioritet.

**5. Zadovoljiti potrebe medija.** Uloga medija je da obavijesti javnost, ali to će se dogoditi s ili bez suradnje samog tijela zato je suradnja s medijima svakako bolji izbor jer će se osigurati točne i pravovremene informacije.

Jedan od razloga zašto hrvatska policija nije razvila komunikacijski plan mogao bi biti uvjerenje da plan nije potreban. Svi odjeli imaju politike koje daju smjernice zaposlenicima o tome tko je ovlašten govoriti za medije, pod kojim okolnostima i u mnogim slučajevima, što mogu reći javnosti. Mnogi policijski čelnici vjeruju da je kombinacija dobro utvrđene politike, procedura i niza taktika koji se neprestano razvija dovoljna za baviti se komunikacijskim potrebama organizacije i ne vide potrebu za razvojem formalnog plana.

Policija ima na raspolaganju ogroman broj komunikacijskih alata. Oni se kreću od razgovora jedan na jedan koji zaposlenici svakodnevno imaju s ljudima do sofisticiranih visokotehnoloških metoda dosezanja velikog broja ljudi u nekoliko minuta (Goldsetien, Schwartz, 1980). Izrada raznovrsnih alata i njihovo korištenje u odgovarajuće vrijeme doprinosi ukupnoj snazi komunikacijskog napora. Komunikacija nije proces koji odgovara svima. Dok je priopćenje za javnost mogao nekada biti pouzdan alat učinkovite komunikacije za provedbu zakona, kontinuirano oslanjanje na njega kao

prevladavajuće metode u širenja informacija znači da policija ne uspijeva komunicirati sa svim važnim dionicima u komunikacijskom procesu.

Policijski službenici su u stalnoj interakciji s raznim skupinama građana, primjerice na sastancima, u susjedstvu, tijekom držanja govora i prezentacija. Neki od spomenutih događaja su visoko profilirani i medijski popraćeni, ali većina uključuje samo predstavnike određenih odjela i predstavnike zainteresirane javnosti. Policijski se službenici generalno nerado susreću po gradu pa unaprijed dogovorene interakcije s građanima zapravo ne privlače očekivani broj građana jer se stječe dojam da je policija poslala nekog tek toliko.

Autor navodi kako bi policija trebala reagirati u slučaju krize (Coleman, 2020):

- **Prisutnost naredbi:** Sposobnost projiciranja slike da je policija spremna i sposobna učinkovito rješavati krizu. Takav stav ima smirujući učinak kod pogođenih krizom, ali i onih zainteresiranih za istu.
- **Autoritativnost:** Sposobnost da osoba koja se obraća u ime policije govori s autoritetom. To se najbolje postiže kada se vlada svim detaljima krizne situacije, odnosno kada mediji ne mogu postaviti pitanje na koje predstavnik ne zna odgovor.
- **Integritet:** Sposobnost da govornik bude transparentan i istinit u svim radnjama. To uključuje situacije u kojima objavljene informacije možda neće pokazati najbolju situaciju, no uskraćivanje informacija bi istu samo pogoršalo i u budućnosti bi samo budilo opravdane sumnje u integritet iste.
- **Upravljanje stresom:** Sposobnost funkcioniranja tijekom razdoblja ekstremnog stresa. Kriza zasigurno donosi visoku razinu stresa tijekom održavanja govora, stoga je potrebno kontrolirati stres kako se ne bi poput domino efekta prenio na sve prisutne.

### 7.3. Prometna policija

Prometni policajci ili prometni službenici su policajci koji služe u prometnoj policijskoj jedinici čija je zadaća provoditi pravila i održavati red na prometnicama. Prometna policija, koja se smatra perifernom za većinu policijskih snaga, sudjeluje i u autoritativnoj intervenciji i u simboličnoj pravdi. Mada to na prvi pogled ne izgleda tako, poslovi prometne policije spadaju među najsloženije poslove u policiji, barem po fondu znanja koje je potrebno usvojiti kako bi se taj posao mogao profesionalno i stručno obavljati. Uz savladavanje potrebnog znanja, problem čini i raspršenost izvora u kojima treba tražiti odgovore na pitanja koje praksa svakodnevno postavlja pred prometnog policajca. Kako bi poslove prometne policije obavio kvalitetno, policijski službenik uz norme sadržane u propisima koji se odnose na problematiku sigurnosti u prometu, kojih u širem smislu ima više od stotinu, mora, barem na razini prepoznavanja, poznavati još i mnoštvo normi iz široke lepeze propisa kojima se uređuje "neprometna problematika" (Mršić, 2010). Dobar prometni policajac je osposobljen za sve "temeljne policijske poslove", a uz to vlada specijalističkim znanjima i vještinama prometnog policajca te ih primjenjuje. Međutim, da bi se nekog smatralo dobrim prometnim policajcem, nije dovoljna samo razina njegove opće i specijalističke stručnosti, već je potrebno da ta znanja zakonito i dosljedno primjenjuje.



Slika 5. Prometni policajac

(Izvor: <https://sisacko-moslavacka-policija.gov.hr/vijesti-8/pojacani-24-satni-nadzor-brzine-prijedlozi-lokacija/32073>)

Prometna policija u nekom obliku postoji gotovo tri stoljeća. Tijekom 18. stoljeća, kada se cestovni promet u tadašnjem obliku još razvijao, došlo je i do potrebe da se donesu određena prometna pravila kako bi se isti mogao nesmetano odvijati. Stoga je 1722. godine gradonačelnik Londona imenovao tri službenika kojima je bila zadaća osigurati da se promet odvija lijevom stranom prometnica te da se nikako ne zaustavlja na londonskom mostu. Oni su vjerojatno bili začetnici prve prometne policije na svijetu.

#### 7.4. Interventna policija

Interventna policija je poseban oblik organizacijske jedinice unutar Policijske uprave koja zbog drugačije linije zapovijedanja i elemenata vojne strukture odskače od uobičajenih policijskih jedinica. Međutim, i zadaće interventne jedinice su visoko rizične kao osiguravanje demonstracija, nasilnih prosvjeda i nogometnih utakmica na kojima se očekuju neredi i slično (MUP, 2022). Osim osiguravanja događaja, spomenuta jedinica obavlja poslove koji uključuju uspostavljanje javnog reda, djelovanje u opasnostima koje su posljedica elementarnih nepogoda, ali i spašavanje u predjelima koji su manje pristupačni te zahtijevaju specifičnu opremu i poznavanje određenih tehničkih vještina. Ono po čemu je Interventna jedinica možda i najpoznatija u javnosti su uhićenja opasnih počinitelja kaznenih djela, situacija poput talačkih kriza, prijetnji oružjem, praćenje novčanih pošiljki, osiguranje šticećenih osoba, itd. Jedinica obavlja svoje zadatke samostalno, ali i često kao potpora temeljnoj ili kriminalističkoj policiji.





Slika 6. Interventna policija (Izvor: <https://www.vecernji.hr/tag/interventna-policija-2328>)

U svakodnevnim aktivnostima prioritet Interventne policije su zadaće prevencije i stalna prisutnost interventnih grupa na mjestima pojačanog vršenja prekršaja i kaznenih djela kao jamac sigurnosti.

### 7.5. Krim policija

Krim policija je prije svega organizacijska jedinica policijske uprave koja analizira stanje i kretanje svih segmenata kriminaliteta na pojedinom području. Također, ona surađuje s ostalim ustrojstvenim jedinicama u organizaciji prevencije, ali ujedno i represije svih oblika kriminaliteta što uključuje opći kriminalitet, organizirani, gospodarski, zloupotrebu opojnih sredstava, maloljetničku delinkvenciju, itd. (MUP, 2022). Glavna zadaća krim jedinice je pronalaženje najprikladnijeg oblika rada za sprječavanje kaznenih djela, te ujedno i pronalaženje i hvatanje počinitelja tih djela. Ova specifična ustrojstvena jedinica nadzire provođenje kriminalističkih obrada u policijskim postajama te pruža stručnu i tehničku pomoć kako bi se što prije i efikasnije otkrili počinitelji kaznenih djela, izvršilo njihovo prijavljivanje i na posljétku izručilo ih se nadležnim pravosudnim tijelima.



Slika 7. Krim policija

(Izvor: <http://metro-portal.hr/pocinje-druga-faza-reorganizacije-krim-policije/16383?m=0>)

U Sektoru kriminalističke policije razlikuju se (MUP, 2022):

- o Služba općeg kriminaliteta,
- o Služba organiziranog kriminaliteta,
- o Služba gospodarskog kriminaliteta i korupcije,
- o Služba kriminaliteta droga,
- o Služba za očevide i kriminalističku tehniku,
- o Kriminalističko-obavještajna služba.

## **8. ISTRAŽIVANJE KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA PROMETNIH POLICAJACA U KRIZNIM SITUACIJAMA**

### **8.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja su prometni policajci 1. Postaje prometne policije PU Zagrebačke. Anketom se ispituje osjećaju li se policijski službenici dovoljno komunikacijski kompetentni za krizno komuniciranje, reagiraju li primjereno na krizne situacije, oslanjaju li se tijekom rasprave na argumente, je li im govor tijela uvijek primjeren i prilagođen trenutnoj situaciji i slično. Putem jasno kreiranih pitanja u anketi se nastoji saznati jesu li policijski službenici zaista dovoljno komunikacijski kompetentni za krizno komuniciranje.

### **8.2. Ciljevi istraživanja**

1. Utvrditi jesu li policijski službenici dovoljno komunikacijski kompetentni za krizno komuniciranje.

### **8.3. Istraživačka hipoteza**

1. Policijski službenici dovoljno su komunikacijski kompetentni za krizno komuniciranje.

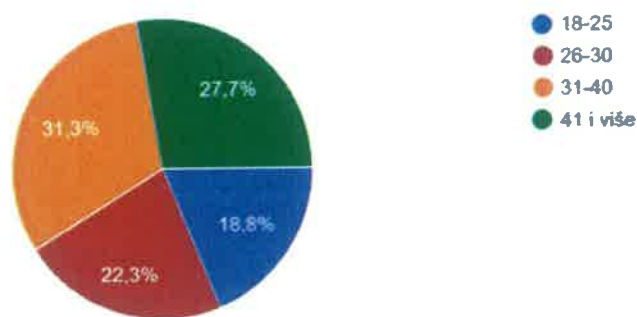
#### 8.4. Uzorak istraživanja

Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom koji je kreiran pomoću Google obrasca. Anketa je podijeljena putem e-maila i aplikacije WhatsApp. Kreirajući anketni upitnik početkom lipnja, nastojalo se ispitati policijske službenike starosti iznad 18 godina i s radnim stažem od minimalno 1 godine. Anketom se nastojalo istražiti osjećaju li se policijski službenici dovoljno komunikacijski kompetentni za krizno komuniciranje, što je i predmet istraživanja. Anketni upitnik obrađen je na uzorku od 112 ispitanika, a sastoji se od 13 pitanja.

8.5. Analiza istraživanja komunikacijskih vještina prometnih policajaca u kriznim situacijama

Na grafikonu 1. prikazana je dob ispitanika ankete:

1. Dob  
112 odgovora



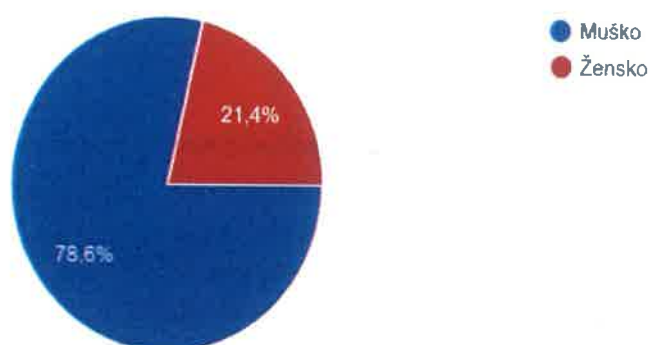
Grafikon 1. Dob

Izvor: obrada rezultata istraživanja prema autoru

Prema rezultatima, najveći broj ispitanika od 31,3% pripada dobnoj skupini od 31 do 40 godina. Zatim slijedi dobna skupina od 41 i više godina i iznosi 27,7%, u dobi od 26 do 30 godina iznosi 22,3%, a najmanji broj ispitanika pripada dobnoj skupini od 18 do 25 godina i iznosi 18,8%.

Na grafikonu 2. prikazan je spol ispitanika ankete:

2. Spol  
112 odgovora



Grafikon 2. Spol

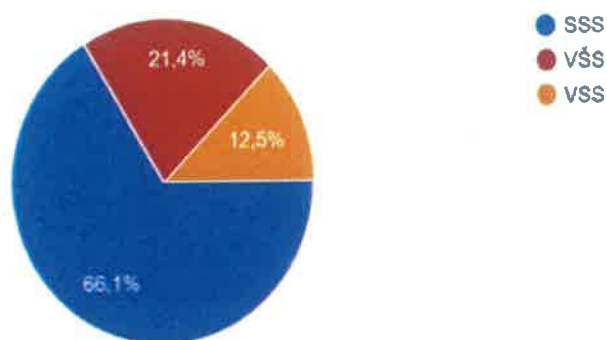
Izvor: obrada rezultata istraživanja prema autoru

Prema rezultatima, najveći dio ispitanika je muškog roda i iznosi 78,6%, a najmanji dio ispitanika je ženskog roda i iznosi 21,4%.

Na grafikonu 3. prikazana je stručna sprema ispitanika ankete:

### 3. Stručna sprema

112 odgovora



Grafikon 3. Stručna sprema

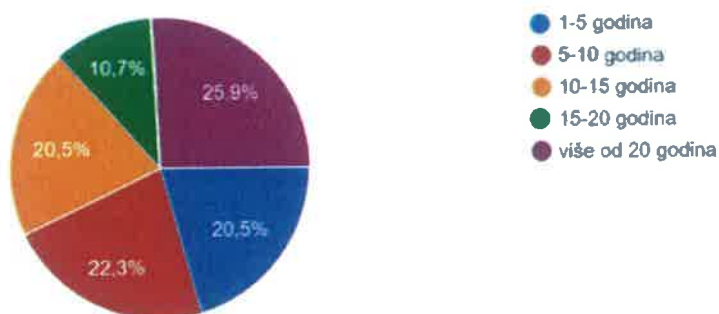
Izvor: obrada rezultata istraživanja prema autoru

Prema rezultatima, vidljivo je da najviše ispitanika ima srednju stručnu spremu i to 66,1%, potom višu stručnu spremu ima 21,4%, a najmanje ispitanika ima visoku stručnu spremu od 12,5%.

Na grafikonu 4. prikazan je radni staž ispitanika ankete:

### 4. Radni staž

112 odgovora



Grafikon 4. Radni staž

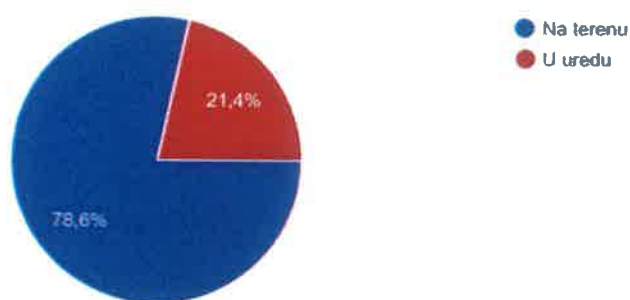
Izvor: obrada rezultata istraživanja prema autoru

Prema rezultatima, najviše ispitanika ima radni staž više od 20 godina, to je 25,9%. Zatim 22,3% ispitanika ima radni staž od 5 do 10 godina. Radni staž od 1 do 5 godina i 10 do 15 godina ima 20,5% ispitanika, a najmanji broj ispitanika ima radni staž od 15 do 20 godina, što čini 10,7%.

Na grafikonu 5. prikazano je radno mjesto ispitanika ankete:

#### 5. Gdje obavljate poslove?

112 odgovora



Grafikon 5. Radno okruženje

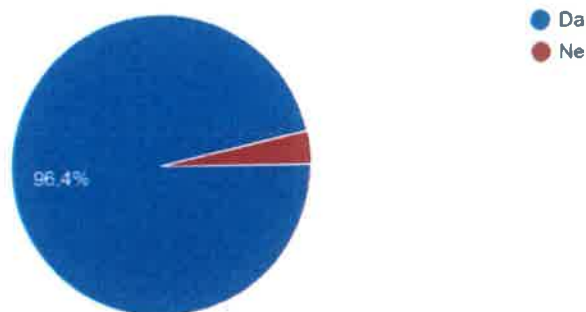
Izvor: obrada rezultata istraživanja prema autoru

Prema rezultatima, najviše ispitanika obavlja poslove na terenu ukupno 78,6%, a najmanji broj ispitanika koji čine 21,4% obavlja poslove u uredu.

Na grafikonu 6. prikazan je odgovor na pitanje: „Smatrate li da bi svi policijski službenici trebali završiti komunikacijski tečaj koji će ih pripremiti na potencijalne situacije na terenu ili u uredu?“

6. Smatrate li da bi svi policijski službenici trebali završiti komunikacijski tečaj koji će ih pripremiti na potencijalne situacije na terenu ili u uredu?

112 odgovora



Grafikon 6. Komunikacijski tečaj

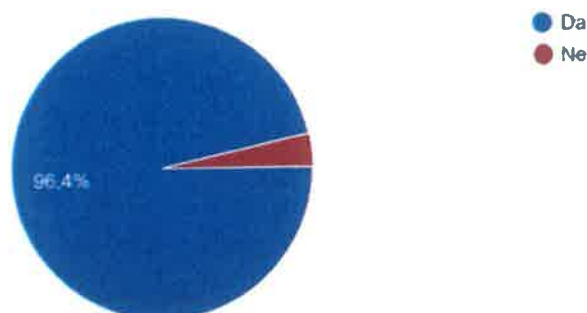
Izvor: obrada rezultata istraživanja prema autoru

Prema rezultatima, 96,4% ispitanika smatra da bi svi policijski službenici trebali završiti komunikacijski tečaj koji će ih pripremiti na potencijalne situacije na terenu ili u uredu. Manji broj ispitanika se ne slaže s navedenim pitanjem.

Na grafikonu 7. prikazan je odgovor na pitanje: “Smatrate li da u svojoj komunikaciji u kriznim situacijama (npr. prometnim nesrećama) ostavljate dobar dojam na građane?”

7. Smatrate li da u svojoj komunikaciji u kriznim situacijama (npr. prometnim nesrećama) ostavljate dobar dojam na građane?

112 odgovora



## Grafikon 7. Dojam

Izvor: obrada rezultata istraživanja prema autoru

Prema rezultatima, 96,4% ispitanika smatra da u kriznim situacijama ostavlja dobar dojam na građane, dok manji broj ispitanika smatra da u kriznim situacijama ne ostavlja dobar dojam na građane.

Na grafikonu 8. prikazan je odgovor na tvrdnju: “Krene li neki razgovor u neočekivanom smjeru (međusobne optužbe, agresivni ton), uspijem ostati smiren. (1 u potpunosti se slažem; 5 uopće se ne slažem).”



## Grafikon 8. Smirenost

Izvor: obrada rezultata istraživanja prema autoru

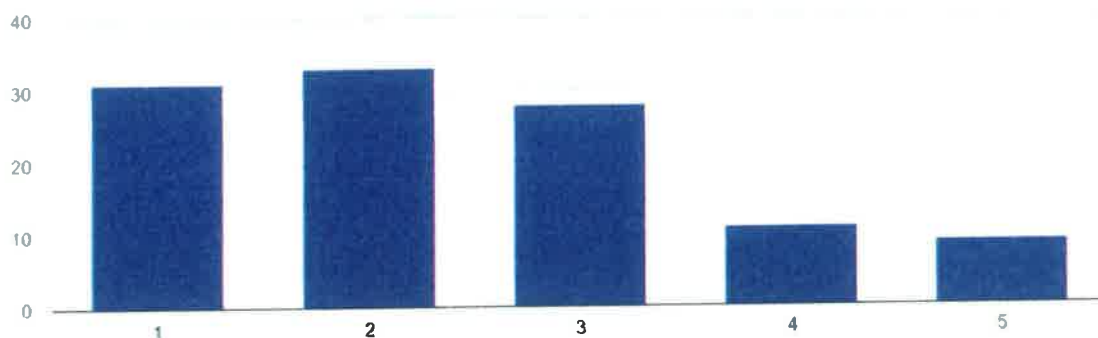
Prema rezultatima, najveći broj ispitanika složio se s tvrdnjom pod vrijednosti 2 od 31,3%, zatim vrijednosti 1 i 3 s jednakim postotkom od 26,8%, vrijednost 4 od 8,9% i najmanji broj ispitanika u vrijednosti 5 od 6,3% ispitanika se uopće nije složio s tvrdnjom.

Na grafikonu 9. prikazan je odgovor na tvrdnju: “Tijekom rasprave oslanjam se na argumente, a ne na intuiciju. (1 u potpunosti se slažem; 5 uopće se ne slažem).”



9. Tokom rasprave oslanjam se na argumente, a ne na intuiciju.

112 odgovora



Grafikon 9. Argumenti vs intuicija

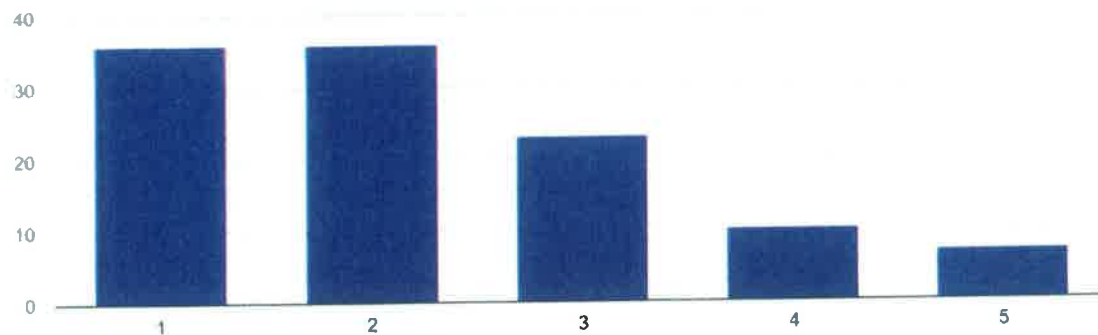
Izvor: obrada rezultata istraživanja prema autoru

Prema rezultatima, najveći broj ispitanika složio se s tvrdnjom pod vrijednost 2 od 29,5%, zatim pod vrijednost 1 od 27,7%, pod vrijednost 3 od 25%, pod vrijednost 4 od 9,8% i najmanji broj ispitanika pod vrijednost 5 od 8% uopće se nije složio s tvrdnjom.

Na grafikonu 10. prikazan je odgovor na tvrdnju: “Moj govor tijela je uvijek primjeren i prilagođen trenutnoj situaciji (bez prisutnosti nervoze ili straha). (1 u potpunosti se slažem; 5 uopće se ne slažem).”

10. Moj govor tijela je uvijek primjeren i prilagođen trenutnoj situaciji ( bez prisutnosti nervoze ili straha).

112 odgovora



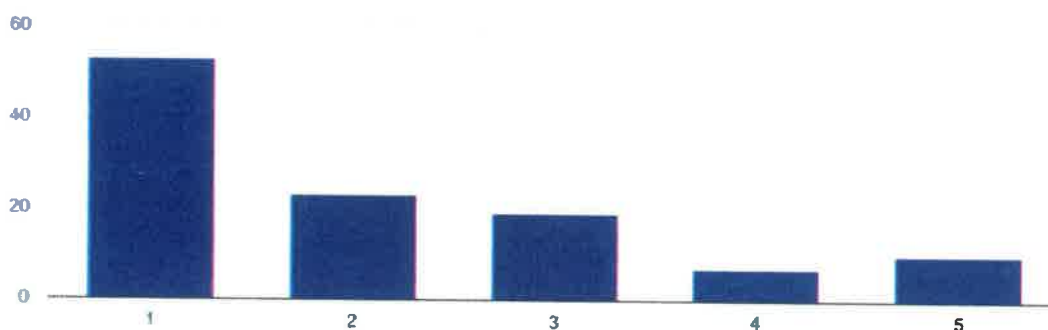
### Grafikon 10. Govor tijela

Izvor: obrada rezultata istraživanja prema autoru

Prema rezultatima, najveći broj ispitanika složio se s tvrdnjom pod vrijednosti 1 i 2 od 32,1%, zatim pod vrijednost 3 od 20,5%, vrijednost 4 od 8,9% i najmanji broj ispitanika pod vrijednost 5 od 6,3% uopće se nije složio s tvrdnjom.

Na grafikonu 11. prikazan je odgovor na tvrdnju: “Radi lakše komunikacije, procjenjujem stanje sugovornika (utjecaj opijata, emocionalno i zdravstveno stanje) prije komunikacije, te uvijek nastojim govoriti jasno i razgovijetno.” (1 u potpunosti se slažem; 5 uopće se ne slažem)

11. Radi lakše komunikacije, procjenjujem stanje sugovornika (utjecaj opijata, emocionalno i zdravstveno stanje) prije komunikacije, te uvijek nastojim govoriti jasno i razgovijetno.  
112 odgovora



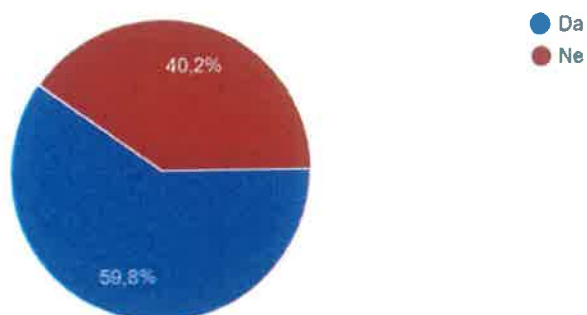
### Grafikon 11. Jasnoća i razgovjetnost

Izvor: obrada rezultata istraživanja prema autoru

Prema rezultatima, najveći broj ispitanika složio se s tvrdnjom pod vrijednost 1 od 47,3%, zatim pod vrijednost 2 od 20,5%, vrijednost 3 od 17%, vrijednost 5 od 8,9% i najmanji broj ispitanika složio se s tvrdnjom pod vrijednost 4 od 6,3%.

Na grafikonu 12. prikazan je odgovor na pitanje: “Smatrate li da pojedini policijski službenici imaju problema u komunikaciji s građanima?”

12. Smatrate li da pojedini policijski službenici imaju problema u komunikaciji s građanima?  
112 odgovora



Grafikon 12. Problemi u komunikaciji

Izvor: obrada rezultata istraživanja prema autoru

Prema rezultatima, najviše ispitanika, 59,8% smatra da pojedini policijski službenici imaju problema u komunikaciji s građanima, dok 40,2% ispitanika smatra da pojedini policijski službenici nemaju problema u komunikaciji s građanima.

Posljednja tvrdnja ankete glasi: "Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili s da, molim Vas da obrazložite svoj odgovor."

Ispitanici koji su odgovorili potvrdno na pitanje kako smatraju da pojedini policijski službenici imaju problema u komunikaciji davali su obrazloženje na svoj odgovor, odnosno zašto misle da pojedinci imaju problema u komunikaciji.

Ono što se najčešće ponavljalo u obrazloženjima:

- neprimjerena verbalna i neverbalna komunikacija
- nedovoljno iskustva
- nedostatak strpljenja i razumijevanja
- premalo znanja i poznavanja pravilnika o policijskom postupanju
- isključivi, socijalno neinteligentni
- pedagoški nisu adekvatno osposobljeni za rad na terenu
- nedostatak ambicije za poslom i volje za radom

- prenapadna, agresivna i neugodna komunikacija
- nedostatak stručnih termina u objašnjavanju, nedovoljno znanja
- nesigurnost, osjećaj da ih nitko neće zaštititi
- glumljenje autoriteta posebno iritira sugovornika pogotovo u policijskim postupanjima
- premalo poznavanje taktike policijskog postupanja
- ne vladaju situacijom
- neki policijski službenici nisu dovoljno educirani
- nedostatak kulture i kućnog odgoja
- pojedini policijski službenici koji se svakodnevno susreću sa sličnim situacijama gube strpljenje tijekom postupanja sa strankama što dovodi do problema s komunikacijom.

Ono što je posebno indikativno u odgovorima koje su dali policijski službenici o svojim kolegama je to što smatraju da njihovi kolege nemaju razvijene komunikacijske vještine, što posljedično dovodi do nervoze i određivanja prioriteta u komunikaciji s građanima što je savršeni recept za konflikt. Također je alarmantno što smatraju da nedovoljno slušaju tijekom komunikacije te smatraju da im nošenje policijske uniforme daje za pravo ponašati se arogantno i bezobrazno. Često povišenim tonom razgovaraju s građanima koji su stariji ili u potpunosti ne razumiju situaciju u kojoj su se našli, što je možda i posljedica šoka ako se radi o prometnoj nesreći. No, nije sve tako loše jer ispitanici su svjesni da im nedostaje edukacije i bolje poznavanje komunikacijskih vještina koje bi im pomogle da u svakoj izazovnoj komunikaciji na trenu ostanu mirni, jasni, empatični i time probude poštovanje građana.

### 8.5.1. Diskusija rezultata prema hipotezi

Hipoteza glasi: *Policijski službenici dovoljno su komunikacijski kompetentni za krizno komuniciranje.*

Prethodno navedenim rezultatima istraživanjima i grafičkim prikazima potvrđena je hipoteza istraživanja. U istraživanju je sudjelovalo čak 78,6% policajaca koji rade na terenu, dok je ostatak zaposlen u uredima. Rezultati su pokazali da 96,4% ispitanika smatra da ostavlja dobar dojam u komunikaciji s građanima, ali u istom postotku odgovaraju da bi svi policijski službenici trebali završiti komunikacijski tečaj koji će ih pripremiti na potencijalne situacije na terenu ili u uredu. Ono što je doprinijelo da se hipoteza istraživanja potvrdi su odgovori na tvrdnju krene li neki razgovor u neočekivanom smjeru (međusobne optužbe, agresivni ton), 58,1 % ispitanika uspije ostati smireno kao i 82,2% ispitanika koji se tijekom rasprave oslanjaju na argumente, a ne na intuiciju. Ono što je zabrinjavajuće, ali je ujedno i dobar indikator za daljnje usavršavanje komunikacijskih vještina policijskih službenika, posebice na terenu, je odgovor 59,8% ispitanika koji smatraju da pojedini policijski službenici imaju problema u komunikaciji s građanima. Ispitanici koji smatraju da njihovi kolege imaju problema u komunikaciji davali su svoja obrazloženja na tvrdnju, većina ih pak smatra da je problem posljedica manjka tečajeva, odnosno obuke, ali i nedovoljne pripremljenosti policajaca na terenski rad.

### 8.5.2. Zaključna diskusija rezultata istraživanja

Cilj ovog istraživanja bio je dobiti uvid u komunikacijske kompetencije policijskih službenika prometne policije u kriznim situacijama, odnosno istražiti na koji način oni sami procjenjuju vlastite komunikacijske vještine. Na temelju provedenog istraživanja putem anketnog upitnika može se zaključati da se prometni policajci, unatoč nedostatku komunikacijske edukacije i stručne kompetencije, snalaze prilikom kriznih situacija u kojima se svakodnevno zateknu, promišljaju na koji način će komunicirati sa

sugovornicima te pokušavaju raspravu temeljiti na argumentaciji, a ne na intuiciji. Zanimljiva činjenica je što više od 90% prometnih policajaca 1. Postaje prometne policije smatra da njihovi kolege imaju problema prilikom komunikacije s građanima, što s jedne strane predstavlja dim koji ukazuje na mogući požar, ali i dim koji je indikator da treba spriječiti požar te komunikacijski educirati policijske službenike kako im taj segment svakodnevnog posla ne bi predstavljao problem ili izazivao nervozu te ujedno smanjio potencijalno nezadovoljstvo kod građana zbog načina ophođenja.

## 9. ZAKLJUČAK

Komunikacija je alat kojim ostvarujemo svoj utjecaj na druge, unosimo promjene u svoje i tuđe stavove, motiviramo ljude oko sebe te uspostavljamo i održavamo odnose s njima.

Komunikaciju se najbolje može sažeti kao prijenos poruke od pošiljatelja do primatelja na razumljiv način. Iz poslovne perspektive, učinkovita komunikacija apsolutno je neophodna, stoga što ona obično predstavlja razliku između uspjeha i neuspjeha ili dobiti i gubitka. Postalo je jasno da je učinkovita poslovna komunikacija ključna za uspješno poslovanje organizacije. No, u kriznim situacijama uobičajena komunikacija zahtjeva u potpunosti novu razinu znanja, vještina i strategija. Iz razloga što kriza može nastupiti u raznim oblicima, ne postoji jasna definicija niti jasna jednadžba kako se ponašati tijekom njezina trajanja. Ono što je svim krizama zajedničko je negativan publicitet i iznenadnost (Novak, 2000). Iako možda na prvi dojam kriza nije katastrofalnih razmjera, utjecaj na imidž organizacije može biti toliko velik da bi se organizacija oporavljala dugo vremena.

Prometna policija dio je Ministarstva unutarnjih poslova čija je glavna zadaća brinuti za sigurnost svih građana. Kao ustrojstvena jedinica kojoj je djelokrug rada svakodnevno povezan komunikacijom sa svim sudionicima u prometu, brojne krizne situacije su neizbježne. Stoga je poznavanje komunikacijskih vještina i tehnika neophodno kako bi se potencijalne posljedice kriznih situacija svele na minimum te ne bi ostavljale negativan predznak na imidž Policije kao takve, jer loša i negativna iskustva građana se brzo šire.

Ovim diplomskim radom pokušalo se istražiti kakve su komunikacijske kompetencije policijskih službenika prometne policije u kriznim situacijama, odnosno istražiti na koji način oni sami procjenjuju vlastite komunikacijske vještine. Na temelju provedenog istraživanja, zaključak je da se prometni policajci, unatoč nedostatku komunikacijske edukacije i stručne kompetencije, snalaze prilikom kriznih situacija u kojima se

svakodnevno zateknu, promišljaju na koji način će komunicirati sa sugovornicima te pokušavaju raspravu temeljiti na argumentaciji, a ne na intuiciji.

## LITERATURA

1. Bačić P., Crisis communication and public relations, *MEDIANALI - International scientific journal of media, journalism, mass communication, public relations, culture and society*, Vol.4 No.7 April 2010. (139-154) University of Dubrovnik, Dubrovnik
2. Barrera A., (2013), *When Public Scrutiny Requires Crisis Communications*, Gutenberg Communications
3. Berlo, D., K., (1960), *The process of communication; an introduction to theory and practice*, Holt, Rinehart and Winston, New York
4. Bernstein, J., (2011), *Vodič za menadžere: Krizni menadžment*, Mate d.o.o., Zagreb
5. Bulajić, M., (2010) *Krizno komuniciranje. Medix: specijalizirani medicinski dvomjesečnik*, Vol. 16 No. 87/88, str. 87 – 88. URL: <https://hrcak.srce.hr/59836>
6. Center, A., H., Cutlip, S., M., Broom, G., M., (2003), *Effective Public Relations*, 9th Edition, San Diego State University
7. Cenere, P., Gill, R., Lawson, C., Lewis M., (2015), *Communication Skills For Business Professionals 7*, Cambridge University Press, London
8. Coleman, A., (2020), *Crisis Communication Strategies, How to prepare in advance, respond effectively and recover fast*, CPI Group (UK) Ltd
9. Coombs, T., (2018), *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding 5th Edition*, SAGE Publishing
10. Coombs, T., W., Laufer, D., (2018), *Global Crisis Management – Current Research and Future Directions*, *Journal of International Management*, Volume 24, Issue 3, Pages 199-203



11. Garača, N., Ratković, M., Raletić S., (2013), Achieving competition advancement through communication, Hrvatsko komunikološko društvo
12. Gathuti E., Kibui W., A., Wambui Wangare, T., (2012), Communication Skills, Vol I, student's coursebook, LAP Lambert Academic Publishing
13. Geetey Uppal, A., (2021), Pragmatic Approach to Corporate Communication, Archers and Elevators Publishing House, Bangalore
14. Goldstein, S., R., Schwartz, L., B., (1980), Law Enforcement Handbook- The Police and Criminal Justice System, 2<sup>nd</sup> edition
15. Hargie, O., (2019), The Handbook of Communication Skills, Published by Routledge
16. Jugo, D., (2017), Menadžment kriznog komuniciranja, Školaska knjiga, Zagreb
17. Nelson., P., E., Pearson, J., C., Titsworth, S., (2008), Human Communication, McGraw-Hill Companies, 3rd edition
18. McConnell, H., J., (2003), How to identify your Organization's Training Needs, American Management Association, New York
19. Novak, B., (2000), Krizno Komuniciranje i upravljanje opasnostima, GV Zložba, Založinsko podjetje d.o.o., Ljubljana
20. Perinić J., (2011), Mjesto i uloga odnosa s javnošću u krizi, Zbornik radova sa IV međunarodne konferencije „Dani kriznog upravljanja“, Velika Gorica, Hrvatska
21. Tafra - Vlahović, M., (2013), Komunikacijski menadžment: strategija, modeli, planiranje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić
22. Tafra - Vlahović, M., (2011), Upravljanje krizom, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić

## WEB STRANICE

1. <https://mup.gov.hr/interventna-policija/282050> (pregledano 1. lipnja 2022.)
2. <https://varazdinska-policija.gov.hr/policijske-postaje-29324/postaja-prometne-policije-varazdin-29337/poslovi-prometne-policije/29339> (pregledano 1. lipnja 2022.)
3. <https://zagrebacka-policija.gov.hr/o-nama/sektor-kriminalisticke-policije/74924> (pregledano 1. lipnja 2022.)
4. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_02\\_20\\_216.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_02_20_216.html) (pregledano 1. lipnja 2022.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Neverbalna komunikacija

Slika 2. Krizni menadžment

Slika 3. Komunikacijske vještine

Slika 4. Kriza

Slika 5. Prometni policajac

Slika 6. Interventna policija

Slika 7. Krim policija

## POPIS GRAFIKONA

1. Grafikon 1. prikazuje dob ispitanika
2. Grafikon 2. prikazuje spol ispitanika
3. Grafikon 3. prikazuje stručnu spremu ispitanika
4. Grafikon 4. prikazuje radni staž ispitanika
5. Grafikon 5. prikazuje radno mjesto ispitanika

6. Grafikon 6. prikazuje odgovor na pitanje: „Smatrate li da bi svi policijski službenici trebali završiti komunikacijski tečaj koji će ih pripremiti na potencijalne situacije na terenu ili u uredu?“
7. Grafikon 7. prikazuje odgovor na pitanje: “ Smatrate li da u svojoj komunikaciji u kriznim situacijama (npr. prometnim nesrećama) ostavljate dobar dojam na građane?“
8. Grafikon 8. prikazuje odgovor na tvrdnju:“ Krene li neki razgovor u neočekivanom smjeru (međusobne optužbe, agresivni ton) uspijem ostati smiren.“
9. Grafikon 9. prikazuje odgovor na tvrdnju:“ Tokom rasprave oslanjam se na argumente, a ne na intuiciju.“
10. Grafikon 10. prikazuje odgovor na tvrdnju:“ Moj govor tijela je uvijek primjeren i prilagođen trenutnoj situaciji (bez prisutnosti nervoze ili straha).“
11. Grafikon 11. prikazuje odgovor na tvrdnju: “Radi lakše komunikacije, procjenjujem stanje sugovornika (utjecaj opijata, emocionalno i zdravstveno stanje) prije komunikacije, te uvijek nastojim govoriti jasno i razgovijetno.“
12. Grafikon 12. prikazuje odgovor na pitanje: “Smatrate li da pojedini policijski službenici imaju problema u komunikaciji s građanima?“

**PRILOZI: Anketni upitnik: “Da li se pripadnici 1. postaje prometne policije osjećaju dovoljno komunikacijski kompetentni za krizno komuniciranje?”**

**1. Dob**

18-25

26-30

31-40

41 i više

**2. Spol**

Muško

Žensko

**3. Stručna sprema**

SSS

VŠS

VSS

**4. Radni staž**

1-5 godina

5-10 godina

10-15 godina

15-20 godina

više od 20 godina

**5. Gdje obavljate poslove?**

Na terenu

U uredu

**6. Smatrate li da bi svi policijski službenici trebali završiti komunikacijski tečaj koji će ih pripremiti na potencijalne situacije na terenu ili u uredu?**

Da

Ne

**7. Smatrate li da u svojoj komunikaciji u kriznim situacijama (npr. prometnim nesrećama) ostavljate dobar dojam na građane?**

Da

Ne

**8. Krene li neki razgovor u neočekivanom smjeru (međusobne optužbe, agresivni ton) uspijem ostati smiren.**

U potpunosti se slažem

1 2 3 4 5

Uopće se ne slažem

**9. Tijekom rasprave oslanjam se na argumente, a ne na intuiciju.**

U potpunosti se slažem

1 2 3 4 5

Uopće se ne slažem

**10. Moj govor tijela je uvijek primjeren i prilagođen trenutnoj situaciji (bez prisutnosti nervoze ili straha).**

U potpunosti se slažem

1 2 3 4 5

Uopće se ne slažem

**11. Radi lakše komunikacije, procjenjujem stanje sugovornika (utjecaj opijata, emocionalno i zdravstveno stanje) prije komunikacije, te uvijek nastojim govoriti jasno i razgovijetno.**

U potpunosti se slažem

1 2 3 4 5

Uopće se ne slažem

**12. Smatrate li da pojedini policijski službenici imaju problema u komunikaciji s građanima?**

Da

Ne

**13. Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili sa da, molim Vas da obrazložite svoj odgovor.**



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Josip Fišter (*ime i prezime*) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Komunikacijske vještine prometnih policajaca u kriznim situacijama (*upisati naslov*) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(*upisati ime i prezime*)

JOSIP FIŠTER  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Josip Fišter (*ime i prezime*) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Komunikacijske vještine prometnih policajaca u kriznim situacijama (*upisati naslov*) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(*upisati ime i prezime*)

JOSIP FIŠTER  
(vlastoručni potpis)