

EU PPF
PODRŠKA EU U PRIPREMI PROJEKATA
Perspektiva Srbije za održivi razvoj

ppf.rs | europa.rs | mei.gov.rs | cfcu.gov.rs

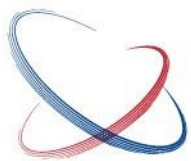


REPUBLIKA SRBIJA
MINISTARSTVO ZA EVROPSKE INTEGRACIJE
MINISTARSTVO FINANSIJA
Sektor za ugovaranje i finansiranje programa
iz sredstava Evropske unije



Projekat finansira
Evropska unija

INFRASTRUKTURNI PROJEKTI – IMPLEMENTACIJA



EU PPF
PODRŠKA EU U PRIPREMI PROJEKATA
Perspektiva Srbije za održivi razvoj

ppf.rs | europa.rs | mei.gov.rs | cfcu.gov.rs



REPUBLIKA SRBIJA
MINISTARSTVO ZA EVROPSKE INTEGRACIJE
MINISTARSTVO FINANSIJA
Sektor za ugovaranje i finansiranje programa
iz sredstava Evropske unije



Projekat finansira
Evropska unija

UPRAVLJANJE ODNOSIMA

- STIL KOMUNIKACIJE I ASERTIVNOST
- ORGANIZOVANJE SASTANAKA
- RUKOVODSTVO I UPRAVLJANJE
- UPRAVLJANJE KRIZNIM SITUACIJAMA I
- SUKOBIMA
- PREGOVARAČKE VEŠTINE



Upravljanje odnosima

STILOVI KOMUNIKACIJE I ASERTIVNOST

O komunikaciji

Projekt menadžer od povjerenja (PM) = odličan komunikator. Zašto?

- Da biste se postavio u najbolju moguću poziciju za postizanje (projektnih, programskih, organizacionih, strateških, dnevnih) ciljeva.
- Zapamtite: prve interakcije su trenuci u kojima se formiraju utisci o vama. U prvih 0,1 sekundi.
- Naša uverenja: Trud čini da se stvari dešavaju.
- Stvarnost: pogledajte muvu koja pokušava da napusti sobu kroz isti zatvoreni prozor, ulažući svaki put sve više truda. Dok ne padne mrtva. Kad bi samo znala kako da efikasno komunicira.

Komunikacija je poput muzike – može imati privlačnu melodiju i zavodljiv ritam (harmonija) ili disonantnu melodiju i poremećen ritam (muzika koju ceni jako mali broj ljudi).

„Često je sugerisano da ljudi imaju urođene sklonosti prema konsonanciji u odnosu na disonanciju, što je navelo neke na zaključak da muzika u kojoj se pojavljuje disonancija značajno krši prirodni zakon i mora zvučati loše. Drugi, uključujući i samog Šenberga, tvrdili su da je disonancija samo pitanje konvencije i da možemo naučiti da je volimo.“

Filip Bol

„Svaka životinja ima preferirani društveni krug, preferirani lični prostor.“

Upravljanje odnosima

STILOVI KOMUNIKACIJE I ASERTIVNOST

Hajde da razgovaramo o disonantnoj i pogrešnoj komunikaciji/nerazumevanju:

- ✓ neuspešno posmatranje i slušanje drugih (loši slušaoci, ne obraćaju pažnju na govor tela svojih sagovornika, ometaju konverzaciju – nedostatak empatije),
- ✓ često upadanje u lični prostor sagovornika,
- ✓ odsustvo samorefleksije (nesposobnost da čujete i procenite sebe),
- ✓ dekonstruktivnost je redovan obrazac komunikacije (biti odličan u pronalaženju razloga zašto ne učiniti nešto),
- ✓ bez činjenica, samo uverenja,
- ✓ bez pitanja, samo odgovori (definicija komunikacijskog pakla).

Upravljanje odnosima

STILOVI KOMUNIKACIJE I ASERTIVNOST

U skladu s trendom skraćivanja vremena provedenog uz fizičko prisustvo sagovornika usled komunikacije zasnovane na informacionim i komunikacionim tehnologijama, skloni smo da sve više i više donosimo svoje sudove o (dez)informacijama koje dobijamo od trećih strana. Tražimo sličnosti i zajedničke vrednosti, dok naše procene oblikuju „pouzđani“ izvori (influenseri, recenzenti, statistike).

Šta nedostaje? Govor tela, tj. 60% poruke.

Uverenje vlada da je **55% komunikacije govor tela, 38% ton glasa, a 7% stvarno izgovorena reč**. Studija koju su sprovedi Mehrabijan i Feris zapravo se sastoji od formule koja prethodi formuli 55/38/7: 60/40. Formula 60/40 koju su izradili predstavlja poređenje važnosti **facijalnih (60%) i vokalnih (40%) komponenti** u odnosu na stav osobe.

Šta je sa našim postojećim ubeđenjima?

Pitanje inspirisano serijom „Dva i po čoveka“: Nikada ne treba da izlazite sa ženom (muškarcem) koja (koji) za kućnog ljubimca ima zmiju ili pticu. Zašto?

Stilovi komunikacije*

Pasivni

- Pojedinci koji koriste pasivni stil komunikacije često se ponašaju ravnodušno, prepuštajući se drugima. Pasivni komunikatori obično ne uspevaju da izraze svoja osećanja ili potrebe, dopuštajući drugima da se izražavaju.
- Često, nedostatak spoljne komunikacije pasivnog komunikatora može dovesti do nerazumevanja, nagomilavanja ljutnje ili odbojnosti.
- U isto vreme, sa ovim komunikatorima može biti sigurnije razgovarati kada dođe do sukoba, jer će najverovatnije izbegavati ili odlagati sukob s drugima.

Stilovi komunikacije*

Pasivni komunikatori često izbegavaju kontakt očima, imaju loše držanje tela i nisu sposobni da kažu „ne“.

Pasivni komunikatori se ponašaju u skladu s izjavom „ljudi nikada ne uzimaju u obzir moja osećanja.“

Ali s druge strane, sa pasivnim komunikatorima je lako slagati se, jer uglavnom slede druge i prepuštaju se njihovim odlukama.

Tipična frazeologija

„To zaista nije toliko važno.“

„Ja samo želim da održim mir.“

Stilovi komunikacije*

Agresivni

- Često je očigledno kada neko komunicira na agresivan način. Čućete to. Videćete to. Možda ćete čak i osetiti.
- Agresivni stil komunikacije se, između ostalog, odlikuje glasnim i zahtevnim govorom, održavanjem intenzivnog kontakta očima i dominiranjem nad drugima ili njihovim kontrolisanjem drugih prebacivanjem krivice na njih, zastrašivanjem, kritikovanjem, pretnjama ili napadima.

Stilovi komunikacije*

Agresivni komunikatori često izdaju naredbe, grubo postavljaju pitanja i ne slušaju druge. Ali oni se takođe mogu smatrati vođama i zahtevati poštovanje onih koji ih okružuju.

Tipična frazeologija:

„Ja sam u pravu, a ti grešiš.“

„Ja ću isterati svoje po svaku cenu.“

„To je sve tvoja krivica.“

Stilovi komunikacije*

Pasivno-agresivni

- Korisnici pasivno-agresivnog stila komunikacije deluju pasivno na površini, ali se iznutra mogu osećati nemoćno ili zarobljeno, gradeći odbojnost koja vodi do ključanja ili reagovanja na suptilan, indirektan ili tajni način.
- Većina pasivno-agresivnih komunikatora će mrmljati sebi u bradu, umesto da se suoči sa osobom ili problemom.
- Oni imaju poteškoće u prepoznavanju svog besa, koriste izraze lica koji nisu u korelaciji sa njihovim osećanjima, a čak i negiraju da postoji problem.

Stilovi komunikacije*

- **Pasivno-agresivni** komunikatori uglavnom komuniciraju govorom tela ili nedostatkom otvorene komunikacije s drugom osobom, kao što je kažnjavanje druge osobe ćutanjem, širenje glasina drugima iza leđa ili sabotiranje tuđih napora. Pasivno-agresivni komunikatori takođe se mogu činiti kooperativnim, ali u stanju su da ćutke rade suprotno.
- Na kraju, pasivno-agresivni komunikatori su svesni svojih potreba, ali ponekad imaju problem da ih javno iznesu.

Tipična frazeologija

„To je u redu što se mene tiče, ali nemoj se iznenaditi ako se neko drugi naljuti.“

„Naravno da možemo stvari raditi na tvoj način“ (zatim promrmlja sebi u bradu kako je „tvoj način“ glup).

Asertivnost

Asertivni

Smatran najučinkovitijim oblikom komunikacije, asertivni način komuniciranja predstavlja vezu ka otvorenoj komunikaciji, koja pritom nije arogantna.

Asertivni komunikatori su sposobni da izraze sopstvene potrebe, želje, ideje i osećanja, istovremeno uzimajući u obzir potrebe drugih.

Asertivni komunikatori imaju za cilj da obe strane pobede u određenoj situaciji, balansirajući između svojih i prava drugih.

Asertivnost

Jedan od ključeva **asertivne** komunikacije je upotreba „ja“ izjava, poput „ja se osećam frustrirano kad kasnite na sastanak“, ili „ja ne želim to iznova i iznova da objašnjavam“. Na taj način se ističe vlasništvo nad osećanjima i ponašanjem bez prebacivanja krivice na druge osobe.

Tipična frazeologija

„Mi imamo jednako pravo da se jedni drugima obraćamo s poštovanjem“.

„Jasno mi je da imam izbore u životu i razmatram svoje opcije“.

„Poštujem prava drugih“.

Šta asertivni ljudi rade:

BUDITE



Preuzmite
vlasništvo
(koristite „ja“
izjave)

Održavajte
kontakt
očima

Naučite da
kažete „ne“

Samouvereno
izrazite
sopstvene
želje i potrebe

Upravljanje odnosima

Organizovanje sastanaka

Ključno pitanje: Da li nam je potreban sastanak?

Ako vam nije strano da organizujete sastanke i ako je vaš odgovor na bilo koje pitanje u nastavku „da“, **zaboravite na sastanak**:

- ✓ imate sve kapacitete i ovlašćenja za samostalno donošenje odluke,
- ✓ postoje alternative koje će dati jednake rezultate (npr. video konferencija, e-pošta, telefonski poziv),
- ✓ nema novih tema za razgovor,
- ✓ potencijalne zvanice su već preopterećene/imaju neodložne rokove,
- ✓ ključne zvanice nisu dostupne, tako da neće biti donete efikasne odluke,
- ✓ neefikasno (loš odnos uložених resursa i praktičnih rezultata).

PRINCIPI SASTANKA

- ✓ **Jasno recite koja je svrha sastanka i kakav je očekivani raspored sastanka.**

Tema sastanka, kao i to da li je bio uspešan ili neuspešan, mora biti jasno i vama i svim zvanicama. Jasno naznačite očekivano trajanje sastanka.

- ✓ **Pažljivo odaberite učesnike sastanka.**

Pod pretpostavkom da je cilj sastanka donošenje potrebne odluke, pobrinite se da budete okruženi pravim ljudima.

- ✓ **Odvojite dovoljno vremena za pripremu sastanka. Uvek.**

Najlakši način da uvredite učesnike jeste da sastanak bude loše vođen i da ne dovede do rezultata. Takav sastanak smatra se znakom nepoštovanja. Budite spremni da izgubite autoritet.

- ✓ **Verujte. Gledajte. Predvodite.**

Budite entuzijastični kada su drugi sumnjičavi. Pripremite se za ulogu voditelja šou programa jer ljudima lako odlutaju misli. Vaš posao je da ih vratite u sadašnji trenutak.

PRINCIPI SASTANKA

- ✓ **Ne zaboravite da pozovete učesnike na vreme.**

Poziv u poslednji čas: ovaj sastanak niti je bitan, niti će ga voditi kompetentna osoba koja ceni naše i svoje vreme. Pravilo: poziv se šalje najmanje 7 kalendarskih dana pre sastanka.

- ✓ **Prepustite vođenje zapisnika bistrim pojedincima iz vašeg tima.**

Vaš zadatak je da se skoncentrišete na vođenje sastanka/učesnike. Ali istovremeno zapisujte najvažnije diskusije i odluke.

PRINCIPI SASTANKA

✓ Osigurajte revizorski trag.

Upravljanje projektima podrazumeva bavljenje resursima. Ako se izgube, njihovi vlasnici mogu dovesti u pitanje vašu ličnu odgovornost (potraživati naknadu štete). Uvek na početku prosledite evidenciju prisustva, proverite da li su se svi potpisali i sačuvajte je. Određeni problemi zahtevaju vreme kako bi se došlo do rešenja. Demonstrirani trud čini razliku (ispred revizora i tijela zaduženih za kontrolu).

✓ Obezbedite efikasno provođenje dogovorenih mera/aktivnosti sa sastanka

Učesnici imaju pravo da znaju šta se od njih očekuje i do kada – tačke akcije. Zapamtite: ako previše toga kažete/zapišete, očekujte da će biti osporavanja i dodatnih pitanja. Budite sažeti, stoga – tačke akcije.

Upravljanje odnosima

UKOVODSTVO I UPRAVLJANJE

✓ Fokusirani. Imaju samokontrolu. Opsednuti detaljima.

Lideri su usredsređeni na rešenja i ljude. Menadžeri su fokusirani na pokazatelje i procedure. Obraćaju pažnju na plan rada. Opsednuti su detaljima ali uvek sagledavaju širu sliku.

✓ Znaju kako da se nose s uspesima i neuspesima.

Znaju kada i kako da proslave postignuća/uspešne članove svog tima. Opsednuti su učenjem iz neuspeha, ali i uspeha.

✓ Uvek uče, uvek se zabavljaju.

Kada za to dođe vreme, oni uživaju u zabavi. Opsednuti su učenjem i sticanjem iskustva jer znaju da je znanje ono što im daje prednost. Vole da se takmiče.

✓ Empatija.

Razumeju ljude, njihove probleme i ideje. Više im je stalo do drugih nego do sebe.

Upravljanje odnosima

UKOVODSTVO I UPRAVLJANJE

✓ **Drugi slede njihov primer.**

Neumorni su i rade zajedno sa svojim timom. Navikli su da zaprljaju ruke. Preuzimaju odgovornost kada zagusti. Stoje iza svojih reči.

✓ **Dobri su slušaoci.**

Što se tiče ponašanja u radnom okruženju, više vole da slušaju nego da drže govore. Retko pričaju o sebi.

✓ **Strastveni su zaštitnici osnovnih vrednosti organizacije.**

Pogotovo kada je stranputica primamljivija.

Upravljanje odnosima

Upravljanje kriznim situacijama i sukobima u timu

✓ Procenite opseg i uticaj problema.

U slučaju sukoba razgovarajte sa svim stranama. Ako ne možete da budete objektivni, pronađite i angažujte nekoga ko je nepristrasan i kompetentan da da svoje mišljenje zasnovano na dostupnim informacijama.

✓ Reagujte brzo.

Nemojte se zadržavati na utvrđivanju činjenica i razvijanju rešenja. Krizne situacije imaju tendenciju da eskaliraju pre nego što ih obuzdamo. Od vas se očekuje da smirite strasti kada su emocije previše intenzivne. Takođe, vaš tim će imati više poštovanja prema vama ako vaša reakcija bude pravovremena.

Upravljanje odnosima

Upravljanje kriznim situacijama i sukobima u timu

✓ Započnite razgovor.

Pošto su se strasti smirile, započnite konstruktivan razgovor. Neka članovi tima koji nemaju nikakav sukob interesa budu „porota“ ili „posrednici“.

✓ Primenite rešenje.

Pošto ste dobili objektivno mišljenje i uključili sukobljene strane u proces rešavanja sukoba, cilj je primena rešenja od kog se očekuje da dovede do efikasnog razrešenja konflikta (pravedno, proporcionalno i sprečava ponovni sukob).

Upravljanje odnosima

Pregovaračke veštine

- ✓ **Neophodno je da znate kako sistem funkcioniše (poznavanje „operatera“ će vam biti od pomoći).**

Ako nemate potrebno znanje, angažujte ljude koji ga imaju. Na taj način ćete povećati verovatnoću ispunjenja ciljeva pregovora i naučiti nešto novo u procesu.

- ✓ **Jasno recite na koga će i u kojoj meri uticati željeni ishod**

Imajte na umu da vas neko ko je trenutno na vašoj strani možda više neće podržavati ako će se cilj na njega negativno odraziti. Upoznajte se sa pokretačima i rizicima s kojima su suočene umešane strane. Sprovedite analizu zainteresovanih strana. Moraju da postoje objektivni i nedvosmisleni kriterijumi „podobnosti“ na osnovu kojih se odlučuje ko će učestvovati kao aktivna strana u pregovorima.

Upravljanje odnosima

Pregovaračke veštine

✓ **Neka ciljevi pregovora budu jasni i realni**

Ako ne utvrdite jasno šta je najmanje što očekujete od pregovora, postoji rizik da nećete ništa postići.

✓ **Odredite svoju ključnu pregovaračku strategiju**

Razradite najbolji/minimalni scenario i ključne argumente u korist vašeg stava. Razradite plan B.

✓ **Stvorite motivaciju**

Jedan od najboljih poteza u pregovorima jeste da saznate zašto druga strana želi da postigne dogovor. To možete učiniti tako što ćete postavljati pitanja i uspostavljati temelje pregovora – pokažite zainteresovanost za probleme i brige drugih strana.

Upravljanje odnosima

Pregovaračke veštine

✓ **Preuzmite ulogu neodlučne stranu**

Sve dok imate opciju da kažete „ne“, daleko ćete dogurati. Međutim, ako se budete ponašali kao neodlučna strana možete izvući dogovor koji je mnogo povoljniji za vas – ako ništa drugo, bar možete naterati suprotnu stranu da preuzme ulogu zainteresovanije strane.

✓ **Nemojte biti obeshrabreni, nastavite dalje. Održavajte dinamiku.**

Kad vam se učini da je došlo do zastoja, nemojte odustajati, već nastavite još žustrije.

Upravljanje odnosima

Pregovaračke veštine

✓ Izgradite zlatni most

Kako da olakšam drugoj strani donošenje one odluke koju želim da donese? Kako da uspešno izgradim „zlatni most“ koji će joj omogućiti da postigne sopstvene ciljeve pregovora?

Da biste dobili odgovor na ova važna pitanja potrebno je da se usredsredite na željeni ishod pregovora i da vam to bude nova polazna tačka.

✓ Izadite na balkon

Zamislite da pregovarate na pozornici i deo vašeg uma odlazi na mentalni i emocionalni balkon, oazu mira, jasnog sagledavanja stvari i samokontrole, gde uspevate da ostanete fokusirani na sopstvene interese, odnosno cilj. Spojite svoju motivaciju i ciljeve u jedno i vratite se na pozornicu.

People Judge Your Character in 0.1 Second, According to Science, Jessica Stillman

<https://www.inc.com/jessica-stillman/people-judge-your-character-in-01-seconds-according-to-science.html>

Why dissonant music strikes the wrong chord in the brain, Philip Ball

<https://www.nature.com/news/why-dissonant-music-strikes-the-wrong-chord-in-the-brain-1.11791>

Why some people have zero sense of personal space: study, Leah Bitsky

<https://nypost.com/2017/08/09/why-some-people-have-zero-sense-of-personal-space-study/>

4 communication styles*

<https://online.alvernia.edu/articles/4-types-communication-styles/>

4 ways leaders can lead by example, Jim Haudan

<https://www.inc.com/jim-haudan/4-ways-leaders-can-lead-by-example.html>

7 Steps to Resolve and Prevent Workplace Conflicts, Young Entrepreneur Council

<https://www.inc.com/young-entrepreneur-council/7-steps-to-resolve-prevent-workplace-conflicts.html>

The 5 Most Important Negotiation Skills You Must Master, David Finkel

<https://www.inc.com/david-finkel/which-of-these-5-negotiation-rules-are-you-breaking-every-day-hint-its-costing-your-thousands-of-dollars.html>

PODRŠKA EU U PRIPREMI PROJEKATA

Sva dokumenta, informacije, materijale i fotografije možete preuzeti na zvaničnoj internet prezentaciji EU PPF projekta

www.ppf.rs

Pitanja i pomoć

Borislav Bogunović

Predavač EU PPF6

0114040721

info@ppf.rs

www.ppf.rs

Hvala Vam na pažnji!