



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

Pisana komunikacija u kontekstu infrastrukturnih projekata



Pisana komunikacija u kontekstu infrastrukturnih projekata

- Analiza opcija
- Važnost razumevanja konteksta komunikacije
- Glavne odrednice komunikacije međunarodnih finansijskih institucija i EU
- Dobra praksa i tipične greške

Tamo gde postoji sukob, unesimo sklad. Gde su greške, unesimo istinu. Ako postoji sumnja, unesimo poverenje. I tamo gde postoji očaj, donesimo nadu.

SV. FRANJA ASIŠKI

Analiza opcija

Pisana i usmena komunikacija

Pisana komunikacija

- Dokaziv način komunikacije
- Informacije sadržane u komunikaciji se mogu ponovo koristiti
- Usmena komunikacija nije ostvarila željene rezultate
- Priroda predmeta/konsekvence su kompleksnije
- Priprema odgovora zahteva ozbiljniju elaboraciju
- Pisani odgovor je predviđen primenjivom procedurom
- Priroda odnosa sa korisnikom informacije zahteva pisanu komunikaciju

Usmena komunikacija

- Uslovno dokazivo, usmeno dato uputstvo uvek mora da bude naknadno potvrđeno u pisanom obliku.
- Najbrži oblik komunikacije
- Primeren u slučaju kriznih situacija
- Zahteva fizičko prisustvo svih strana
- Manje složena pitanja/jednostavniji odgovori

Analiza opcija

Službeni dopisi i e-poruke

Službeni dopisi

- Službena komunikacija koja predstavlja osnovu za postupanje
- Složenija pitanja, struktuiranost
- Opsežnija priprema
- Prolazi kroz interni sistem kontrole
- Interni sistem upravljanja dokumentacijom je robustan
- Jasna pravila u vezi čuvanja i arhiviranja

E-poruke

Upitna primenljivost u pojedinim slučajevima (vidi izjave o odricanju od odgovornosti)

Uglavnom jednostavnija problematika, slobodnija forma

Brza dalja distribucija informacije

Neposredna komunikacija više strana

Komunikacija najčešće nije predmet interne kontrole

Jasna pravila u vezi čuvanja i arhiviranja

Važnost razumevanja konteksta komunikacije

Ko je neposredni korisnik informacija?

EU administracija, javnost, podnosilac žalbe....

Izuzetno je važno da se stil i oblik komunikacije prilagode specifičnosti samog korisnika.

Ko bi, s obzirom na kontekst, mogao da postane korisnik informacija sadržanih u komunikaciji?

Revizori, sudska tela, ugovorne strane, javnost....

U zavisnosti od sadržaja komunikacije, važno je uzeti u obzir mogućnost da će komunikacija postati tzv. revizorski trag, moguće i dokazni materijal u slučaju sudskog spora.

Istorija komunikacije s drugom stranom

Da li postoji međusobni odnos poverenja između različitih strana koje učestvuju u komunikaciji? Da li su već uspostavljeni standardi kada je u pitanju stil i oblik komunikacije? NB: Zadržite profesionalnu distancu, ona je preduslov za objektivnost. Insistiranje na neposrednoj i intimnijoj komunikaciji je mamac koji često koriste iskusni ugovarači u cilju promovisanja ličnih ciljeva.

Važnost razumevanja konteksta komunikacije

Koliko dobro korisnici informacija poznaju materiju o kojoj pišete?

U svakom slučaju, dobro je izbegavati tehnički žargon. Imajte na umu da ukoliko nešto ne možete da objasnite jednostavno i koncizno, možda i sami ne poznajete materiju dovoljno dobro. Korisniku mora biti jasno što se od njega očekuje, u kom roku i koje su eventualne posledice kašnjenja/nepostupanja. Neka vam polazište budu revizori: sadržaj komunikacije mora biti jasan i osobama koje učestvuju u sistemu kontrole, a da nisu neizostavno pravnici, građevinski inženjeri, tehnolozi ili IKT stručnjaci.

Međunarodne finansijske institucije i EU: glavne odrednice pisane komunikacije

Kratko i jednostavno

Prosečna rečenica ne sme da sadrži više od 15-20 reči. Potrudite se da pojedinačna rečenica razlaže samo jednu glavnu ideju.

Poštujte pravila institucija koja se odnose na iskazivanje iznosa, valuta i procenata

Pre prve komunikacije proučite smernice institucije s kojom komunicirate (npr. milijarda u UK se razlikuje od milijarde u SAD, različite institucije različito iskazuju brojke). Nakon što utvrdite pravila koja se primenjuju, upoznajte i ostale saradnike sa istim i tako obezbedite doslednu primenu.

Nemojte zaboraviti da integrišete elemente vidljivosti EU kada nastupate u svojstvu krajnjeg korisnika EU sredstava

Izveštaji i povezani pisani dokumenti su podložni obavezi isticanja učestvovanja EU u finansiranju projekta.

Međunarodne finansijske institucije i EU: glavne odrednice pisane komunikacije

Preciznost i konciznost, jasna identifikacija predmeta/glavnih poruka

Apstraktan, žargonom zasićen jezik je nejasan i može dovesti do revolta druge strane. Predmet/glavne poruke i vaša polazišta moraju biti jasna. Očistite komunikaciju od nejasnih i dvosmislenih izraza.

Razlike i sličnosti

Komunikacijski stil EU i međunarodnih finansijskih institucija je bliži modernim otvorenim organizacijama nego klasičnoj državnoj administraciji. Ipak, ne zaboravite da i u tim organizacijama često rade osobe koje su nekada radile u javnoj administraciji, odnosno da se postavka tih organizacija i dalje zasnivaju na hijerarhijskoj strukturi. Raspitajte se o preferencijama vaše kontakt osobe kada je u pitanju stil komunikacije i oslovljavanje.

Ravnopravnost polova visoko je na popisu prioriteta

Posebno prilikom pripreme uputstava, važno je naglasiti da su polovi izjednačeni. NB: Tela državne uprave i lokalne samouprave dužna su da u svim fazama planiranja, donošenja i primene pravnih akata, odluka ili aktivnosti, vrednuju i ocenjuju uticaj na polnu ravnopravnost.

Savet

Budite oprezni pri korišćenju materijala preuzetih sa interneta, možda su zaštićeni autorskim pravima. Ukoliko se dvoumite oko prirode materijala koji koristite, zatražite ovlašćenje ili potražite „sigurnije” varijante.

PRIMERI UPUTSTAVA:

European Commission: Commission style guide

https://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2019-15/commission_style_guide-9-4-2019_OBA08B31-F19B-8185-AB735C0699FCED31_58565.pdf?fbclid=IwAR1ygfrnVgo15vug6Ue8ScNhi_rMUM2UUcBvb3DOeoGmJcoc6b9IIYPFWGs

World Bank: Editorial style guide

<http://documents.worldbank.org/curated/en/154921467999692668/pdf/104857-MAN-Editorial-Style-Guide-PUBLIC.pdf>

Dobra praksa i tipične greške u pisanoj komunikaciji

Suština korespondencije je razmena informacija i argumenata u cilju ispunjenja svrhe pojedinog procesa ili određenog cilja. Ponekad nije važno samo razmeniti argumente već i uveriti drugu stranu u prednosti pristupa koji ste predložili. Retorika pomaže.

Aristotel = naracija + dokaz

Aristotel, prošireno = uvod+naracija+dokaz+zaključak

Dužnost i važnost retorike se sastoji u primeni razuma na maštu a u svrhu efikasnog pokretanje volje.

FRANSIS BEJKON

Rhetorica ad Herennium (Retorika za Herenija), najstarije poznato delo o retorici iz doba starog Rima, prepoznaje sledeće korake u argumentovanju stavova:

Egzordijum

Autor koristi relevantne opšte činjenice, anegdote, citate ili analogije kako bi privukao pažnju čitalaca/slušalaca, a zatim ih povezuje s određenom temom.

Narratio

Autor sažeto iznosi argumente, teze ili tačke koje treba dokazati.

Divisio

Navode se glavne tačke, ili analizira rasprava kako bi se pojasnilo o čemu je potrebno dalje raspravljati.

Confirmatio

Iznošenje argumenata za tezu koju autor podržava kao i dokaze koji ih podržavaju.

Refutatio

Iznošenje i pobijanje argumenata druge strane.

Conclusio

Sažetak argumenta, opisuje hitnost gledišta i radnje koje bi se mogle poduzeti.

DOBRA PRAKSA

Odredite svoj cilj i jasno ga artikulirajte

Da li želite da čitalac nešto uradi za vas ili samo prosleđujete informacije? Da li želite odgovor čitaoca ili želite da on poduzme mere? Svoju svrhu treba navesti u komunikaciji. Izbegavajte informacije koje nisu relevantne. Jasnoća je ključna.

I u pisanom izražavanju je važan ton

Ton vam može pomoći da vaše pisanje bude efektivnije. Određeni oblici komunikacije poput službenih dopisa i odgovora na žalbe zahtevaju formalni ton. Pisanje nekome koga dobro poznajete po pravilu zahteva manje formalan (ponavljam: ali ne i ležeran) ton.

DOBRA PRAKSA

Jasno objasnite šta očekujete od druge strane

Nemoguće je preuzeti obavezu koja na prvom mestu nije razumljiva. Dobra praksa je i objasniti koje su koristi za drugu stranu ukoliko postupi u skladu sa zahtevom (motivišite postupanje).

Jednostavan jezik

Nemojte preterati s klišeima, žargonom i izrazima i nemojte pokušavati da impresionirate velikim rečima. Rečenice i odlomci trebaju da budu kratki i sažeti.

Manje je više kada je u pitanju dužina teksta

Izbacite reči koje ne doprinose razumevanju poruke koju želite da prenesete.

DOBRA PRAKSA

Rečenice u aktivnom obliku su razumljivije

Duge, složene rečenice u pasivnom obliku će usporiti čitaoca (npr. aktivna rečenica „Uhvatio sam loptu“; pasivni oblik „Lopta je uhvaćena od strane mene“).

Aktivni oblik će privući i zadržati pažnju čitaoca.

Koristite znake interpunkcije i kada želite nešto da naglasite

Tačka ima istu svrhu kao i pauza u govoru. Zapamtite: čitanje je povezano sa veštački generisanim vizuelnim i auditivnim utiskom, gotovo da možete videti radnju i čuti ton govora. Pauza omogućava da napravimo kratak odmor i koncentrisano pristupimo poruci koja sledi.

Font

Tip, veličina i stil fonta kao i numerisanje strana mogu ohrabriti ili obeshrabit, podstaći ili demotivisati stranu kojoj se obraćamo.

DOBRA PRAKSA

Papir

Čak i izbor papira šalje poruku – kvalitetniji, sjajniji papir veće gramaže stvara privid davanja na važnosti strani kojoj se obraćamo. Suprotnu poruku šalje mat papir manje gramaže. Korišćenje recikliranog papira isto tako može poslati određenu poruku primaocu.

Odricanje od odgovornosti u e-porukama

Vizuelno i sadržajno generičke izjave o odricanju od odgovornosti koje pokrivaju ključne rizike povezane s neposrednom komunikacijom putem e-pošte šalju jasnu poruku o ozbiljnosti organizacije. Njihova odsutnost šalje suprotnu poruku.

Engleski je službeni jezik – pazite na pravopis i slovne greške

Tipična greška je doslovno prevođenje („but it doesn't sound English”). Dopisi moraju proći dodatnu kontrolu pre slanja koja uključuje pravopis.

DOBRA PRAKSA

Ne napadajte, sarađujte

Poslovna korespondencija podrazumeva stavljanje interesa vašeg poslodavca/javnog interesa iznad ličnih interesa. Nikada nemojte službenu korespondenciju spuštati na lični nivo, koliko god u pojedinim slučajevima bili u ozbiljnom iskušenju.

Koristite logos, ponekada i patos

Logos je prezentovanje verodostojnog argumenta na logičan način. Patos je suptilan i ciljan atak na emocije druge strane.

DOBRA PRAKSA

Priznajte očigledne greške - Concessio/paramologia

Priznavanje greške kada ste suočeni sa neoborivim dokazima, uz dodavanje sporednog elementa koji će vam omogućiti malu diverziju: da, priznajemo ali....

Poslužite sendvič

Notorni kockar koji nikada nije imao vremena za normalan obrok, grof Sendvič smislio je obrok koji se sastoji od dva komada hleba između kojih se nalazi komad mesa. Između dva argumenta koja vam idu u prilog, možete umetnuti one koje deluju u suprotnom smeru. Ili obrnuto.

DOBRA PRAKSA

Dobro vladanje materijom (pravila, procedure i praksa) je preduslov za davanje merodavnog mišljenja

Svaki dopis je prilika da obnovite znanje – ključna argumentacije se često izvlači iz zakonodavnog i/ili proceduralnog okvira čije poznavanje je imperativ.

Budite istovremeno i pažljiv čitalac

Upoznati se sa, prihvatiti i efikasano koristiti činjenice iz prethodne korespondencije je izuzetno važan element u komunikaciji (posebno u slučaju postupanju po prigovorima). Pozovite se na prethodnu korespondenciju kad god se ukaže prilika.

Kontrola kvaliteta

Svaki dopis mora da prođe kontrolu pre slanja (npr. kontrolu neposredno nadređenog rukovodioca). Ukoliko je moguće, kontrolu treba sprovesti i u slučaju važnije korespondencije putem e-pošte.

DOBRA PRAKSA

Izbegavajte izraze koji zvuče kao da optužuju i osuđuju

Nemojte ponavljati sve detalje problema i nemojte ih preterano naglašavati

Dovoljna je usputna referenca. Usredsredite se na rešenje, a ne na grešku.

Izbegavajte duga objašnjenja

Držite se pravila – ko previše objašnjava, ne objašnjava ništa.

Vaš ton treba da bude prijateljski i razumljiv.

DOBRA PRAKSA

Nikada nemojte zasnivati argumentaciju na neproverenim informacijama ili objavama u medijima

Nemojte kriviti nikoga, usmerite se na problem i rešenje

Nemojte priznati nepažnju u pisanju ili bilo kakav oblik pravne odgovornosti pre nego što dobijete zeleno svetlo od svojih nadređenih i pravne službe.

Preuzimanje krivice u pojedinim slučajevima može biti produktivno ali budite oprezni – postupate u ime administracije koja je u principu konzervativna i nimalo nije sklona priznavanju propusta. Takođe, odgovornost bi mogla biti i personalizovana – vaša.

DOBRA PRAKSA

Posavetujte se s nadređenima / pravnom službom uvek kada se suočite sa graničnim slučajevima

Npr. zahtev za dodatnim informacijama bi mogao dovesti do kršenja odredbi o poverljivosti, komunikacija ukazuje na potencijalne nepravilnosti / prevare i sl.

Rokovi

Strogo se pridržavajte zakonskih / proceduralno definisanih rokova. Zadržite odgovarajući revizorski trag kojim se potvrđuje poštovanje roka.

Krenite sa izradom odgovora što je pre moguće

Prokrastinacija pretvara svaki dopis u pisanje izvinjenja.

DOBRA PRAKSA

Oprez u postupanju sa informacija koje su vam stavljene na raspolaganje

Finansijski, lični podaci, tehničko znanje itd. u pravilu se smatraju poverljivim. Drugoj strani pružite samo informacije koje se nedvosmisleno mogu pružiti.

Postupanje sa priložima

Odredbe u vezi poverljivosti i čuvanju ličnih podataka i poslovne tajne primenjuju se i na dokumente u prilogu. Nemojte gomilati priloge, povećavate šansu za propust, a mogli biste i drugu stranu učiniti nervoznom („zasipaju nas dokumentacijom”)

Dva puta proverite imena, akademske titule, nazive radnih mesta i adrese

Navođenjem netačnih podataka lako možete nekoga uvrediti na samom, a da toga niste ni svesni.

DOBRA PRAKSA

Izbegavajte izraze koji eskaliraju situaciju („smešan“, „nepristojan“, „bez mozga“).

Ukoliko već morate da koristite pasivni oblik

U principu koristite aktivni rečenice, ukoliko morate/želite da koristite pasivni oblik, razmislite o upotrebi „blažeg“ oblika . Umesto da napišete: „učinili ste ovo“, recite: „ovo je učinjeno“.

Izbegavajte skraćenice i žargon

Izbegavajte žargon kao i skraćenice koje se obično koriste za neformalne e-poruke ili telefonske poruke (LOL, FYI, BTW...). Navedite puni naziv pojma sa skraćenicom u zagradi (hereinafter: abbreviation) pre nego što počnete da primenjujete tu skraćenicu u ostatku teksta.

Uputstva uvek pripremajte u pozitivnom obliku

Nemojte davati uputstva u negativnom obliku, već ih formulišite pozitivno. Kad u svojim uputstvima vidite „ne“, „nikad“ i „ne bi trebao“, preformulišite rečenicu kako biste osigurali jednoznačno tumačenje. Višestruke negacije u jednoj rečenici, rečenicu pretvaraju u jednačinu.

DOBRA PRAKSA

Ne upotrebljavajte izraze poput „jednostavno“ i „očigledno“.

Navedeni izrazi su najčešće uvod u nešto potpuno suprotno, a druga strana bi ih mogla shvatiti da želite da im poručite da je njihovo poznavanje problematike inferiorno.

Propratna dokumentacija

Svaki dokument koji mora biti potpisan (npr. ugovor ili dodatak ugovoru) mora da bude praćen dopisom u sklopu kog su data jasna uputstva (npr. mesto za potpis, broj originala, način distribucije i sl.)

Zaključke izvodite na osnovu dokaza

Izbegavajte da stavite na papir ono što ne možete dokazati.

DOBRA PRAKSA

Pozitivno „ne”

Ako morate da kažete ne, izrazite žaljenje što morate to da učinite.

Strukturirajte kompleksnije dopise

Ako odgovarate na više pitanja, podelite dopis na smislene celine koje će omogućiti laganu navigaciju kroz dokument, odnosno pozivanje na pojedine delove.

Izradite i ažurirajte predloge

Postepeno ćete uočiti određene standardne obrasce u vašim dopisima, delove koji su posebno dobro prošli test vremena. Uštedite sebi vreme i kopirajte.

KORISNE FRAZE NA ENGLESKOM

- Thank you for bringing to our attention...
- We regret the difficulties you had.
- I'm writing to you for advice concerning....
- Your idea is excellent and we may regret not going that route, but let's try something else first.
- Important notice of change in terms, effective January 1 2020.
- We appreciate your calling our attention to...
- Much to our regret....
- We have thoroughly investigated this issue and concluded that...
- We've taken steps to ensure that it doesn't happen again.
- We would like to meet with you to discuss....
- We are happy to be able to clarify this matter for you.

Manjak činjenica je dokaz zataškavanja.

SAM LEITH

Stepen neusklađenosti sa onim što je dogovoreno u poslovnom poduhvatu ima tendenciju povećanja u direktnoj srazmeri s količinom novca koja je uključena.

ROBERT J. RINGER

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!