



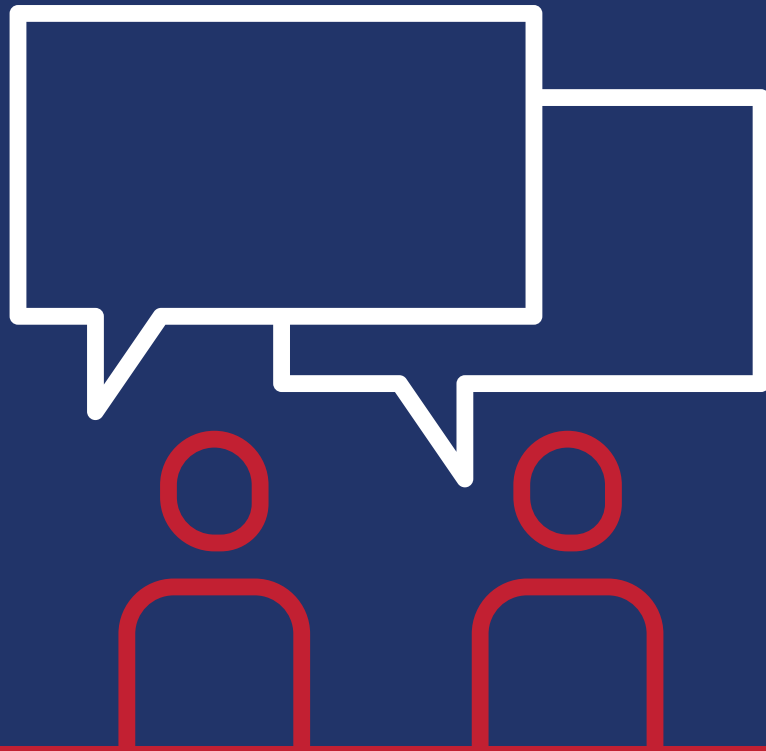
# ПРИРАЧНИК ЗА ПОЕФИКАСНА ВНАТРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА ВО ОПШТИНИТЕ



**USAID**  
ОД АМЕРИКАНСКИОТ НАРОД

Овој прирачник е подготвен од Вирна Манасиева-Герасимова, во рамките на Проектот на УСАИД за зајакнување на капацитетите за искористување на ресурсите, со поддршка на американскиот народ преку Агенцијата на САД за меѓународен развој (УСАИД).

Мислењата изразени во овој прирачник не ги изразуваат ставовите на Агенцијата на САД за меѓународен развој или на Владата на Соединетите Американски Држави.



# СОДРЖИНА

ВОВЕД .....	6
ШТО ЌЕ НАУЧИТЕ? .....	8
ШТО Е ВНАТРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА? .....	9
ЗНАЧЕЊЕ И КОРИСТ ОД ЕФИКАСНА ВНАТРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА.....	11
БАРИЕРИ ВО КОМУНИКАЦИСКИОТ ПРОЦЕС .....	13
ВИДОВИ КОМУНИКАЦИСКИ ТЕКОВИ.....	16
КАНАЛИ НА ПРОФЕСИОНАЛНА ВНАТРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА.....	20
КОМУНИКАЦИЈА ЛИЦЕ В ЛИЦЕ.....	22
ЕЛЕКТРОНСКА КОМУНИКАЦИЈА.....	22
ПИСМЕНА КОМУНИКАЦИЈА.....	23
ПРОФЕСИОНАЛНА ТЕЛЕФОНСКА КОМУНИКАЦИЈА.....	24
НЕВЕРБАЛНА КОМУНИКАЦИЈА .....	25
АКТИВНО СЛУШАЊЕ .....	26
ПРАШАЊА .....	27
ПОВРАТЕН ОДГОВОР .....	28
КАКО ДА СЕ ОДНЕСУВАТЕ СО СПЕЦИФИЧНИ КОМУНИКАТОРИ .....	28
ЕФЕКТИВНИ СОСТАНОЦИ .....	30
НАМЕСТО ЗАКЛУЧОК.....	31
<b>ПРИЛОЗИ</b> .....	<b>33</b>
<b>ПРИЛОГ 1</b> .....	<b>34</b>
Совети за надминување на пречките во комуникацијата.....	34
<b>ПРИЛОГ 2</b> .....	<b>35</b>
Совети за подобрување на сите комуникациски текови во општините.....	35
<b>ПРИЛОГ 3</b> .....	<b>36</b>

Совети за подобрување на вертикалната .....	36
<b>ПРИЛОГ 4</b> .....	36
Совети за подобрување на хоризонталната (меѓусекторска) комуникација.....	36
<b>ПРИЛОГ 5</b> .....	37
Совети за подобрување на електронската комуникација.....	37
<b>ПРИЛОГ 6</b> .....	41
Подготовка на документи што за писмена комуникација .....	41
Формат на формално деловно писмо .....	41
Формат на Меморандум за соработка .....	42
<b>ПРИЛОГ 7</b> .....	43
Совети за деловна телефонска комуникација.....	43
<b>ПРИЛОГ 8</b> .....	46
Совети за подобрување на активното слушање.....	46
<b>ПРИЛОГ 9</b> .....	47
Техники за поставување прашања .....	47
<b>ПРИЛОГ 10</b> .....	49
Совети за давање повратен одговор.....	48
Рефлексија на повратен одговор .....	39
<b>ПРИЛОГ 11</b> .....	51
Совети за справување со специфични комуникатори.....	51
<b>ПРИЛОГ 12</b> .....	51
Совети за ефективни и ефикасни состаноци .....	51

# ВОВЕД

**КОМУНИКАЦИЈАТА** е првата работа што се учи во животот. Чудно е што штом ќе почнеме да растеме и зборуваме, сè потешко ни станува да го кажеме тоа што сакаме или да го побараме тоа што навистина ни треба.

Добрата комуникација е крвоток на секој добар однос, професионален, деловен, личен, пријателски, колегијален. Не постои друга вештина освен комуникацијата, што може позначајно да ги зголеми вашата ефикасност и лидерство, освен онаа со која ќе можете да се претставите себеси, вашата организација и вашите

идеи јасно, убедливо и на начин што ќе ги заинтересира другите и ќе ги натера да ви веруваат и да ве следат со внимание.

Комуникациските вештини се особено важни за вработените во општинската администрација, затоа што тие треба да ги пренесат пораките за донесените одлуки кои директно влијаат на квалитетот на животот на сите граѓани од локалната заедница. Но, освен што треба да се внимава на начинот на кој ќе се комуницира за сите важни работи со заинтересираните страни и јавноста, треба да се стави посебен акцент на внатрешната комуникација, на „нервниот систем“ на самата локална самоуправа, кој ги координира сите активности и протокот на информации. Таа комуникација не се ограничува само на протокот на информации и документи, туку значи многу повеќе:

- ▶ Кога информациите ефективно се дистрибуираат и споделуваат низ организацијата, вработените имаат јасна претстава за тоа како нивната улога се поврзува со севкупните стратешки цели на општината;
- ▶ Кога вработените се навремено и прецизно информирани, повеќе се ангажираат и побрзо напредуваат во нивните задачи;
- ▶ Кога вработените ефикасно ги завршуваат задачите и ги исполнуваат стратешките цели во работењето, се подобруваат нивните индивидуални деловни капацитети, но и целокупниот капацитет на самата општина;
- ▶ Кога вработените се добро информирани и добро си ја работат својата работа и кога сите придонесуваат за подигнување на целокупниот капацитет на општината, тоа влијае на чувството за заедништво, тимски дух, посветеност, позитивна организациска клима и мотивација за постигнување уште подобри резултати.

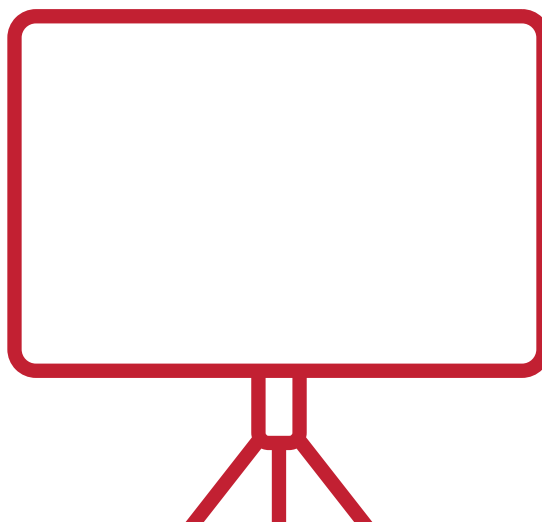
Во соработката со партнер-општините, Проектот на УСАИД за Зајакнување на капацитетите за искористување на ресурсите увиде дека сè уште размената на информации помеѓу организациските единици (секторите и одделенијата) е спорадична или само кога тоа го бара градоначалникот. Нема официјално усвоени политики за внатрешна комуникација и

хоризонталниот и вертикалниот проток на информации не е системски регулиран. Градоначалниците на само неколку општини редовно организираат состаноци за реферирање и делегирање на задачите (главно со раководителите, на ниво на колегиум), а уште помалку се одржуваат редовни координативни состаноци меѓу раководителите и нивните колеги во рамките на една организациска единица или, пак, меѓусекторски состаноци и речиси не постојат пишани документи (записници) од истите.

Водени од ова сознание, Проектот изготви прашалник за партнер-општините заинтересирани за подобрување на внатрешниот проток на информации и документи. Прашалникот беше одговорен анонимно од сите вработени и врз основа на добиените одговори беа дизајнирани работилници прилагодени на специфичните комуникациски потреби на општината. Краен продукт на тие работилници беше воспоставување официјална форма, односно систем на комуникација и комуникациски алатки во облик на протокол или процедура усвоена од страна на општинската администрација, во кои практично се институционализираа внатрешните политики за комуникација (се усвои стандардизиран метод на работа, се утврди видот на состаноците и начинот на споделување информации, кој со кого комуницира, како и кога, во кој обем и формат).

Овој прирачник е дополнување на таа работилница и истиот дава насоки, препораки, упатства и совети како да се подобри деловната интеракција и координација во единиците на локалната самоуправа. Во него ќе најдете совети од типот како да ја водите конверзацијата, како да го разберете соговорникот, како да сте сигурни дека клиентот ви го соопштува тоа што вие сте го разбрале, а е негова вистинска потреба.

Прирачникот е наменет за сите градоначалници и вработени во општинската администрација, без оглед дали присуствувале на таа обука или не, а неговата цел е да помогне во унапредување на знаењата и вештините за професионална внатрешна комуникација и зајакнување на соработката меѓу различните организациски единици, како и меѓу општинските службеници на различни хиерархиски нивоа. Се надеваме дека ќе ви биде од корист во вашето секојдневно работење.



# ШТО ЌЕ НАУЧИТЕ?

- Како да го подобрите своето разбирање за внатрешната комуникација како процес
- Како да ја разберете подобро потребата за размена и проток на информации во ЕЛС
- Кои се начелата за ефикасна внатрешна комуникација во ЕЛС
- Како да се организираат сите ресурси (човечки и материјални) на најефективен и најефикасен начин во процесот на комуникација
- Какви комуникациски текови постојат и како да се унапредат истите
- Какви комуникациски канали на внатрешна професионална комуникација се најсоодветни
- Кои комуникациски алатки да се користат и во која прилика
- Како професионално да се користи електронска, писмена, телефонска и усна комуникација
- Како да се подготват различни документи што се користат во писмената комуникација
- Како да научите да слушате што е кажано
- Како да поставувате прашања и да давате повратен одговор
- Како да се справите со специфични комуникатори
- Како да организирате ефикасни состаноци



# ШТО Е ВНАТРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА?

Добрата внатрешна комуникација е клучна за успешно функционирање на локалната власт. Таа е основа за постигнување подобри резултати, ефективно извршување на плановите и подобрување на целокупниот институционален капацитет на општината, односно капацитетот на општината да ги извршува своите надлежности.

Внатрешната комуникација е интеракција меѓу вработените или начинот на кој тие комуницираат едни со други. Таа интеракција не е опционална, сите мора да комуницираат на сите нивоа, и колегите меѓу себе во рамките на еден ист или различен оддел, и организациските единици едни со други, како делови на еден систем.

Отворената и транспарентна комуникација во општината го обликува начинот на кој луѓето се однесуваат на своето работно место, а од тоа зависи дали и колку се мотивирани да работат одговорно и професионално, како ги градат односите со претпоставените и колегите, како комуницираат едни со други за време на состаноците. За жал, на истата не се посветува потребното внимание и сè уште е запоставена, и покрај тоа што добрата внатрешна клима директно влијае на резултатите од работата.

Суштината на внатрешната комуникација е таа да биде двонасочна, бидејќи само така ќе се воспостават и негуваат односи на добро разбирање меѓу градоначалникот и вработените во општинската администрација. Добрите и коректни односи создаваат и стимулираат натпреварувачка и мотивирачка организациска клима во која вработените се подготвени да одговорат на сите тековни предизвици и да се однесуваат професионално и посветено.

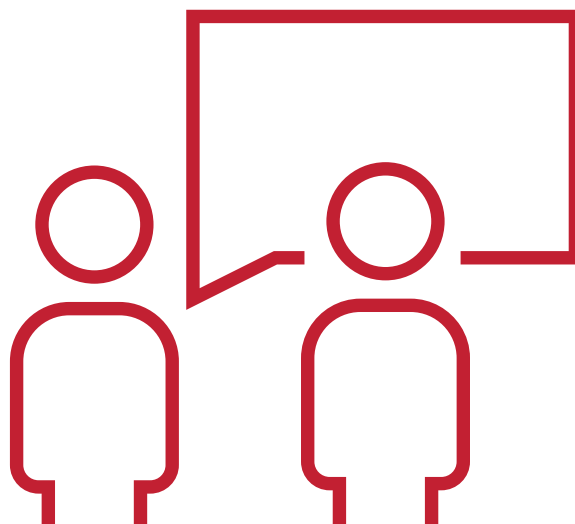
Треба да се стави посебен акцент на тоа вработените точно и во секој момент да знаат што треба да направат и за кој временски период, односно да им бидат јасно претставени задачите и целите, а со тоа и очекувањата од нивното залагање. Подеднакво е важно како што се информираат граѓаните и надворешната публика, така, па дури и подетално, да се информираат општинските службеници за деловните резултати и планови, но и да се овозможи да се слушне нивниот глас.

Комуникацијата е многу важен дел од концептот на високоуспешните општини. Ако нема добра комуникација, тогаш како градоначалникот и раководителите ќе знаат:

- ▶ дали предвидените задачи на вработените им се јасни и дали знаат како да одговорат на истите?
- ▶ дали секој во општинската администрација може да дојде до бараната информација лесно или губи време додека да го најде потребниот податок?
- ▶ дали вработените имаат пристап до заедничка папка во која се наоѓаат сите важни стратешки документи на кои некогаш треба да се повикаат или постојано ги бараат од колегите?
- ▶ дали вработените примаат точни информации, на кој начин и колку често?
- ▶ дали информациите се доследни и релевантни за сите вработени?

Одговорите на овие прашања водат до потребата за воспоставување ефективен проток на информации и внатрешна комуникација, кој се темели на непречен двонасочен процес на информирање, давање инструкции, регулирање, соработка и споделување информации и документи помеѓу општинските сектори и одделенија и помеѓу општинските службеници на различни нивоа. Истовремено, ваквиот модел им помага на клучните чинители во општината посоодветно да ги насочат своите индивидуални и тимски активности кон понатамошно подобрување на капацитетите не само во комуникацијата, туку и во други области:

- ▶ воспоставување систем за внатрешна координација помеѓу различни организациски единици;
- ▶ стандардизација (формализација) на комуникациските (и другите) процедури;
- ▶ воспоставување и надградба на единствен систем на бази на податоци;
- ▶ соодветна распределба на работата помеѓу сите општински службеници;
- ▶ управување/мерење на капацитетите и постигнувањата;
- ▶ организациски развој и зајакнување на тимскиот дух и споделување заеднички вредности.



# ЗНАЧЕЊЕ И КОРИСТ ОД ЕФИКАСНА ВНАТРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА

Ефикасна, професионална комуникација во општината е голем предизвик и одговорност и за градоначалникот и за раководителите и за сите други општински службеници. Комуникацијата, особено внатрешната, е динамичен процес преку кој пренесуваме различни информации од секојдневното работење на сите организациски единици. На пример, до каде сме со пишување на стратегијата за ЛЕР, до која фаза е одредена јавна набавка, дали буџетскиот циркулар е испратен до буџетските корисници, дали е ажурирана програмата за еднакви можности, дали се планира организирање буџетски форум, уште колку неевидентирани објекти и недвижен имот преостанале, кога се планира следната седница на општинскиот совет, какви активности се преземаат за ажурирање на даночната база на податоци и сл.

Но, сите овие информации колку и да се технички, секогаш се пренесуваат со одредени мисли и чувства. Колку што е важно да знаеме стручно да го соопштиме тоа што сакаме (резултатот, информацијата, документот на којшто работиме, статусот на задачата/активноста од нашиот делокруг на работење), исто толку е важно да знаеме како мислите и чувствата со кои тоа го кажуваме се примени или разбрани, а тоа често зависи од одредени случувања и влијанија на кои слушателот е изложен.

Ако не функционира внатрешната комуникација, автоматски сите работни процеси во општината ќе бидат погодени од тоа. Таа е од витално значење не само заради навремено и прецизно споделување на информациите и документите, туку и заради тоа што добрата внатрешна комуникација во општината ги држи вработените постојано поврзани. Кога нивните мислења и ставови се слушнати, разбрани или уважени, тие се чувствуваат ценети, подобро ги идентификуваат потребите и подобро се соочуваат со предизвиците, што резултира со постигнување промени поврзани со зголемен работен напор, но и постигнување подобра ефикасност.

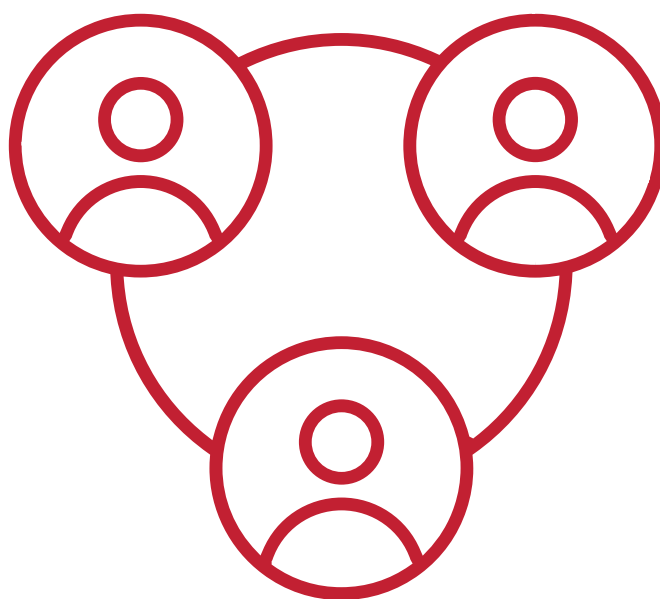
Кога протокот на информации е двонасочен, вработените добиваат информации за менаџментот и неговите стратегии, како и за работата направена во други области. На пр., збратимување со друга општина, препораки за подобрување на работењето по извршените внатрешни ревизии, информација за деловно патување на градоначалникот, преземање активности за поголема наплата од сопствени извори на приходи, подобро извршување на буџетот и сл. Така, градоначалникот и раководителите создаваат доверба и лојалност меѓу вработените. Преку информациите, пак, дадени од страна на вработените, општинското раководство дознава за организациската култура и климата меѓу општинските службеници.

Споделувањето и управувањето со датотеки се олеснува кога сите од општинската администрација бараат информации на исто место. Транспарентниот работен тек обезбедува секој член на тимот да разбере во која фаза е одредена работна задача, активност, проект, стратегија или процес.

Редовното и прецизно информирање им помага на сите засегнати страни да видат каква работа е направена, кога и од кого. Вработените можат самостојно да донесуваат одлуки бидејќи имаат алатки и знаење за вистинските чекори што треба да се преземат во склад со општинските цели.

Добрата внатрешна комуникација им овозможува на градоначалникот и раководителите да го зајакнат ангажманот на вработените и нивната продуктивност, да градат соработка и да ги намалат недоразбирањата. Исто така, со ваквиот отворен пристап и градење позитивни односи, привлекуваат стручен кадар со добар квалитет, со што се зголемува довербата на јавноста кон општината, а тоа води кон нејзин повисок рејтинг.

Овозможувањето непречен проток на информации треба да биде клучна цел за секоја општина. Кога различните оддели навистина комуницираат и се координираат едни со други, тие делат повеќе ресурси и информации, со што се намалува удвојувањето на работните задачи, а се зголемува ефикасноста, ги разбираат потребите и очекувањата и создаваат заеднички вредности со кои општината станува поуспешна и поефикасна.



# БАРИЕРИ ВО КОМУНИКАЦИСКИОТ ПРОЦЕС

Не е далечината таа што ги разделува луѓето, туку недостигот на комуникација. Таа е процес на пренесување мисли, чувства, информации од испраќачот до примателот, ама тоа не е само прост процес на пренесување на пораката преку зборови, знаци и гестови, или преку компјутер и телефон. Некогаш сите овие елементи во процесот може да бидат нарушени од разни причини, од психолошката состојба во која се наоѓаме, дали комуникацискиот канал е оптоварен со други звуци, со каква боја на гласот нешто соопштуваме и сл.



Слика 1. Елементи на комуникацискиот процес

Светот би бил совршен доколку комуникацијата би функционирала на начин со кој пренесувањето информации би бил без грешки, емотивни содржини и лични перспективи. За жал, мораме да се бориме со несовршен систем кој содржи значителни можности за дефекти или бариери во комуникацијата, предизвикани од:

- ▶ Однесување на испраќачот и примачот (јазична содржина, интонација, гестикација, искуство, вештини за вербална и невербална комуникација, електронска и телефонска);
- ▶ Различни значења на зборовите (често не можеме да го избереме вистинскиот збор за да кажеме точно што сакаме да кажеме. Истиот збор може да има различно значење за различни луѓе);
- ▶ Криење на мислите и чувствата (некои лица со цел да се заштитат прикриено или индиректно се изразуваат на многу теми. Од друга страна, соговорникот кој треба да ги „декодира“ тие мисли може само да погодува или претпоставува. Лесно е да се набљудува однесувањето на едно лице и да се слушаат неговите зборови. Но, не можеме да бидеме сигурни што значат неговите зборови и неговите постапки за него самиот);
- ▶ Вештини за користење на техниките на говорење и слушање во комуникацискиот процес (и двете се подеднакво важни);
- ▶ Несоодветно опкружување (бучава, температура, локација);

- ▶ Фокус на внимание (емоционални пречки, одбранбен став, слушање само на фактите, а не и на чувствата);
- ▶ Неприлагоден говор (премногу технички или стручни поими и акроними, странски зборови);
- ▶ Недостаток на информации (небарање на објаснување);
- ▶ Хало ефект или ефект на ореолот (ако ви се допаѓа еден аспект од нешто или некој, ќе имате предиспозиции да ви се допадне сè или комплетната слика за тоа нешто или некој. Обратно, ако не ви се допадне некој аспект, може да развиете предиспозиции за негативен став за сè или да имате комплетно негативна слика за тоа нешто или некој);
- ▶ Стереотипизирање и предрасуди (русокосите се глупави, старите луѓе тешко се менуваат);
- ▶ Категоризирање на информациите и селективно прибирање информации (не можеме да ги регистрираме сите информации што ни ги донесуваат нашите сетила, собираме селективно - гледаме што сакаме да видиме, бараме податоци за поддршка на нашите почетни претпоставки, а занемаруваме и не забележуваме докази кои не ни одат во прилог, не се во наша корист);
- ▶ Неразбирање на проблематичните области каде комуникацијата може да се прекине;
- ▶ Слушање преку сопствени филтри (има многу филтри кои го нарушуваат/искривуваат она што го слушаме, на пр. филтри за внимание кои спречуваат да не бидеме совладани со голема количина на звуци и информации, емоционални филтри кои го блокираат или лажно го претставуваат нашето разбирање, имаме и свои очекувања од другите што го нарушува нашето однесување или влијае на него);
- ▶ Нефокусираност, расеаност, деконцентрација (луѓето може да размислуваат многу побрзо отколку што можат да зборуваат. Додека слушаме, имаме многу слободно време за размислување. Просечната брзина на зборување е 125-150 зборови во минута. Оваа динамика е бавна за увото и мозокот, кој може да процесира околу четири пати повеќе и побрзо);
- ▶ Реакции кои ја блокираат комуникацијата (судење за другото лице, критикување, генерализирање/етикетирање, наредување, загрозување, заканување, советување).

Начинот на кој луѓето зборуваат и говорат не е даден од Бога, како бојата на очите или косата. Тоа значи дека секој може да ги подобри своите комуникациски способности и секој може да стане подобар комуникатор и да научи да комуницира поефикасно. Тој што добро ги владее и користи комуникациските вештини, повеќе може да управува со промените, отколку само да дозволи тие да се случат. Луѓето кои го разбираат комуникацискиот процес имаат поголема контрола врз него и имаат помалку пречки во разбирањето со другите.

И внатрешната комуникација во општините не е отпорна на гореспоменатите пречки, но покрај нив, има уште некои кои се појавуваат, за жал и кај понапредните општини и тие во голема мера влијаат на работните процеси.

Обично пречка во комуникацијата што директно се одразува на работењето во општината се јавува кога постои нејасна распределба и дефинирање на:

- работните обврски (чија е оваа работа, што е мојата работа?);
- процедурите (што да правам со ова, кој е исправниот тек на работата, на кого треба ова да му го предадам?);
- институционалните бариери (не морам тебе да ти дадам информација, не ми е дозволено тебе да ти дадам информација);
- хиерархиските бариери (мојот претпоставен не е заинтересиран за тоа што му кажувам, немам на кого да делегирам одговорност и овластување за...);
- интерперсоналните бариери (персонални разлики, културни бариери, образовно ниво, технички/експертски јазик);
- јазикот (користење на некој од локалните јазици во етнички мешани средини и/или користење дијалекти, техничка терминологија, време потребно за превод, прецизност на преводот).

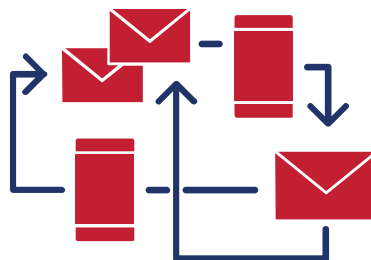
Сепак, најчесто комуникациски пречки се случуваат тогаш кога луѓето забораваат дека слушањето е основа на ефективната комуникација. Слушајте, не претпоставувајте! Слушањето подразбира многу повеќе од обично слушање звуци. Слушањето е функција која мозокот ја прави секогаш кога звуците кои ги примате имаат одредено значење. Но, повторно, само затоа што вашиот мозок ги разбира тие зборови, не значи дека нашите умови ќе сфатат што било кажано. Слушањето помага да се разбереме едни со други, а бидејќи секој од нас има своја реалност и своја перцепција, тие разлики често предизвикуваат недоразбирања и конфликти. Сите општински службеници во секое свое обраќање, било да е формално или неформално, дури и кога не се на работно место, не се претставуваат само себе си, туку и општината. Затоа, за да бидат препознаени како вешти комуникатори, вработените во општината треба секогаш да практикуваат активно слушање.

**Совети за надминување на бариерите во комуникацијата ќе најдете во делот Прилози: прилог 1.**

# ВИДОВИ КОМУНИКАЦИСКИ ТЕКОВИ

Во секоја организација, па и во општините, се застапени следните видови насоки на проток на внатрешните информации:

1. Вертикален (одгоре – надолу и оддолу – нагоре);
2. Хоризонтален (или латерален); и
3. Дијагонален.



Во делот Прилози, прилог 2, може да се најдат совети за подобрување на сите комуникациски текови.

## 1. Вертикална комуникација е размена на информации и документи меѓу градоначалникот и вработените.

**а) Одгоре – надолу (или надолна, од градоначалникот или раководителите кон подредените),** тогаш протокот на информации патува од врвот кон дното, т.е. од градоначалникот надолу или од раководителите на повисоките позиции кон пониските во организациската хиерархија. Се користи, исто така, и при менаџерските состаноци и регуларните состаноци на сите вработени за да се обезбеди повратен одговор.

Надолната комуникација може да биде во форма на е-пошта, писмо, меморандум или усна директива. Се управува релативно лесно, а преку истата градоначалникот и раководителите треба да се осигураат дека вработените знаат што им е работа и постојано да се информираат за сите промени. Се препорачува прво да се комуницира вербално, а потоа и писмено. Комуникацијата одгоре - надолу треба да ги покрие следниве информации за сите вработени:

- Опис на работните задачи (што е мојата работа?);
- Повратен одговор/фидбек за извршување на работата (како работам?);
- Индивидуални потреби (дали некому му е грижа?);
- Цели и резултати на организациската единица (како работи мојот оддел/сектор?);
- Визија, мисија, вредности (во кој правец се движиме?);
- Можност за засилување и поддршка (како можам да придонесам повеќе?).



## МЕХАНИЗМИ КОИ ГО ПОДДРЖУВААТ ОВОЈ ПРОТОК ОД ВНАТРЕШНАТА КОМУНИКАЦИЈА СЕ:

- Описи на работните места;
- Обуки;
- Инструкции;
- Внатрешни акти/процедури, протоколи, документи, е-пошта, писма;
- Редовни состаноци и колегиуми;
- Посета на вработените на нивното работно место.

Надолниот метод како начин за комуникација често се користи во време на криза. За време на Ковид, на пример, имаше општини во кои вработените кои беа во изолација заради заболени од потесното семејство, можеа пак да ја извршуваат работата и од дома, со тоа што прецизно им беше пренесено што се очекува од нив, за кој временски период и им беа доставувани сите дополнителни информации и документи.

Комуникацијата одгоре - надолу обезбедува сите вработени да даваат редовни извештаи на своите претпоставени. Вклучуваат дел за тоа што се работело минатата недела, што ќе се работи следната и кои акции или активности треба да се преземат. Ваквата комуникација обезбедува сите супервизори или раководители да се сретнат барем еднаш неделно и да продискутираат како оди работата, да ги слушнат прашањата од своите вработени и сл. Дури и ако тие состаноци се повеќе неформални или кафе-муабет, тие се важни бидејќи го негуваат односот меѓу вработените и раководителите. Оваа комуникација е една од најверодостојните комуникации, но со цел да се задржи професионалното ниво во интеракцијата меѓу вработените, сепак препорачливо е да има и редовни формални состаноци со записник.

Редовниот колегиум е вертикална надолна комуникација, затоа што на колегиум градоначалникот и другите колеги се информираат за статусот на одредена задача, до каде е таа, има ли проблеми, како да се продолжи. Користете ја оваа комуникација за добивање повратни информации. Прашувајте: Како оди? Најдобро е колегиумот да го организирате во форма на тркалезна маса или пе-формат, сите да се чувствуваат исто и да се слушнат. Постапете според добиените информации, запишувајте. Дури и ништо да не можете да направите во однос на некои прашања, информирајте за тоа - можеби некој друг ќе има идеја како да се надмине проблемот. Почитувајте ја спонтаноста и креативноста на колегите. Обично напредокот се случува кога вработените се чувствуваат комфортно да ги изнесат своите ставови пред колегите.

### **б) Оддолу – нагоре (или нагорна, од вработените кон надредените или градоначалникот)**

Ова е комуникација што доаѓа од подреден кон надреден (раководител или друг поединец) повисоко во организациската хиерархија. Овој вид комуникација тешко се управува. Раково-

дителот мора да најде време и да знае како да слуша, а вработените, пак, мора да знаат како да споделуваат информации.

Воспоставувањето канали за внатрешна комуникација кои промовираат двонасочен проток на информации веднаш ќе ја подобри ангажираноста на и меѓу вработените. Кога ќе им дадете шанса на вашите вработени да дадат повратни информации и да понудат предлози, вие им давате глас. Дополнително, за да биде процесот на комуникација навистина ефективен, овој нагорен тек треба да ги опфати сите нивоа во една организација. Вработените секогаш треба да го кажат своето мислење за што било, без да се плашат дека тоа ќе има последици.

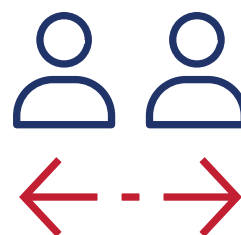
### МЕХАНИЗМИ КОИ ГО ПОДДРЖУВААТ ОВОЈ ПРОТОК ОД ВНАТРЕШНАТА КОМУНИКАЦИЈА СЕ:

- ✓ Кратки, писмени неделни информации/белешки преку кои сумарно се известува за активностите и евентуалните проблеми;
- ✓ Вообичаени неделни или месечни состаноци со вработените;
- ✓ Вработените го копираат раководителот во важните електронски комуникации.

Совети за подобрување на вертикалната нагорна комуникација може да се најдат во делот Прилози: прилог 3.

### 2. Хоризонтална (латерална) комуникација

Хоризонталната е комуникација меѓу колеги кои си бараат поддршка или координација, работат на исти или слични задачи и комуницираат неформално и на база кога имаат потреба. Со други зборови, хоризонталната комуникација се одвива помеѓу поединци на исти хиерархиски позиции. Секогаш поттикнувајте ги вработените во вашиот сектор/одделение да комуницираат професионално со другите вработени во другите сектори/одделенија. Ако е потребно може да се свикуваат и формални состаноци за некоја работа во која се вклучени повеќе колеги или ако се од различни одделенија за доразјаснување нешто или за дополнителна координација.



### 3. Дијагонална (попречна) комуникација

Дијагонална комуникација има кога вработени од разни позиции на хиерархиската скала и различни организациски единици разменуваат информации меѓу себе (на пр. при планирање и извршување на буџетот, при подготовка на некоја проектна апликација, при градењето на меѓусекторски тимови, при развивањето план за ЛЕР, кога се потребни информа-

ции од повеќе извори и различна експертиза и сл.). Секогаш кога таа комуникација е електронска, треба да се копира раководителот на одделението или секторот. Дијагоналната комуникација може да биде формална - во рамките на тимовите, но и неформална - кога се гради став или консензус околу нешто. Во насока на подобрување на дијагоналната комуникација, секогаш поттикнувајте ги пријателските и неформалните професионални односи и интеракција.










Совети за подобрување на хоризонталната и меѓусекторската комуникација може да се најдат во делот Прилози: прилог 4.

## КАНАЛИ НА ПРОФЕСИОНАЛНА ВНАТРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА

Општопознатите методи на професионална внатрешна комуникација можат да се одвиваат преку:

- Разговор лице в лице;
- Електронски (е-пошта);
- Видеоконференциски повик;
- Неформална комуникација (интернет, социјалните мрежи Facebook, Twitter, Инстаграм, Linked In, Вибер, СМС пораки и е-весник или е-билтен);
- Писмено известување;
- Состанок;
- Телефон.

На сликата подолу се прикажани најчесто употребуваните комуникациски алатки и кога (во комбинација со што) се најсоодветни за користење.

		<b>ЕФЕКТИВНИ КОМУНИКАЦИСКИ АЛАТКИ</b>				
	 <b>Е-ПОШТА</b>	 <b>ПИСМЕНА КОМУНИКАЦИЈА (ДОКУМЕНТИ)</b>	 <b>ВИДЕО-КОНФЕРЕНЦИЈА</b>	 <b>ЛИЦЕ-В-ЛИЦЕ</b>	 <b>ТЕЛЕФОНСКА КОМУНИКАЦИЈА</b>	
 <b>ДОБРО ЗА</b>	<p>Оставање писмен траг и информирање поголем број колеги за пократко време, за секојдневна комуникација и размена на информации по најбрз пат</p>	<p>Состаноци на кои треба да склучите некаков официјален договор или да се повикате на податоци и бројки од извештаи или претходни документи</p>	<p>Состаноци меѓу дисперзирани тимови, состаноци со лица надвор од канцеларија</p>	<p>Постигнување јасно дефинирана цел за пократко време</p>	<p>Итни, неодложни работи</p>	
 <b>ЛОШО ЗА</b>	<p>Донесување одлуки поврзани со време-праќа-чот може да не знае дали пораката е примена/прочитана или не</p>	<p>Чувствителни, деловни конверзации еден на еден</p>	<p>Рутински состаноци</p>	<p>Се што може да се постигне преку е-маил или писмена комуникација</p>	<p>Ситуации кога сте во состојба да користите било која друга комуникациска алатка</p>	
 <b>ОДИ ДОБРО СО (се надополнува)</b>	<p>Писмена комуникација, состаноци</p>	<p>Е-пошта, состаноци</p>	<p>Е-пошта, писмена комуникација, телефонска комуникација</p>	<p>Е-пошта, писмена комуникација</p>	<p>Видеоконференција</p>	

Слика 2. Ефективни комуникациски алатки

## КОМУНИКАЦИЈА ЛИЦЕ В ЛИЦЕ

Оваа комуникација е особено погодна за презентации, разговори, состаноци, кратко брифирање на тимот, обуки и семинари. Подолу се дадени некои од карактеристиките на ваквиот вид комуницирање:

- ✓ Може да се случи на состаноци меѓу две или повеќе лица, или при презентација на претпоставен пред поширока публика;
- ✓ Може да биде формална или неформална, планирана или случајна;
- ✓ Дозволува можни промени во брзината на размена на информации со веднаш добиен повратен одговор;
- ✓ При оваа комуникација, луѓето можат да поставуваат прашања за да се појаснат нештата. Во интеракцијата лице в лице, ефектот може да биде забележан.

## ЕЛЕКТРОНСКА КОМУНИКАЦИЈА



Електронската комуникација е официјална комуникација. Не само содржината, туку и форматот на пораката и нејзината должина и релевантност, како и потписот долу под истата, се детали на кои треба секој вработен во општинската администрација особено да внимава.

Она што паѓа во очи при деловната комуникација со вработените во некои од нашите општини како пример кој **не треба** да се практикува е следново:

- Вработените немаат или од разни причини не користат официјални електронски адреси (имепрезиме@именаопштината.gov.mk). За жал, се наидува на примери каде електронската адреса воопшто не изгледа професионално, па во истата се ставаат прекари или деминутиви од имињата на вработените или дури до своето име ставаат и имиња на политички партии (cecence@yahoo.com, vesnichka92@hotmail.com, maca1980@live.com);

- Во содржината на пораката не треба да се користи претерано лежерен или неформален пристап (колку и да се познавате со лицето кое ви праќа официјална порака, не заборавајте дека треба да го задржите професионалниот став);
- Под пораката отсуствува официјален потпис (име и презиме на испраќачот, позиција, телефонски број, е-пошта, веб-страница и други официјални профили на социјалните мрежи доколку општината има такви). При ажурирање на подесувања за електронска комуникација, воведете при секое кликување за нова електронска порака автоматски да се прикажува потписот на вработениот. Електронската порака не треба да биде потпишана само со Цеце или Горан, на пример.

Совети за подобрување на електронската комуникација ќе најдете во делот Прилози: прилог 5.

## ПИСМЕНА КОМУНИКАЦИЈА



### ФОРМАЛНИ ДЕЛОВНИ ПИСМА

#### СОДРЖИНА НА ПИСМОТО

Деловните писма се користат за кореспонденција помеѓу лица кои не работат во истата општина. Тие имаат поформални правила и обично се составени од 3 целини: вовед, средина и крај. Според содржината на деловното писмо, може да стане збор за известување, потврда, покана, предлог, понуда. Професионално е информацијата или содржината на писмото да биде ставена во формат на лого или меморандум. Во последно време поголем број општини на својата официјална веб-страница веќе ставаат готови образци на молби, барања, приговори, жалби, формулари за оплаки, за даночна пријава, барање на промена на статус на имот, барање за отстранување на постоен објект, барање извод од ДУП, барање еднократна парична помош и сл. Во овие формулари граѓаните многу лесно ги изразуваат своите потреби, бидејќи тие не бараат особена електронска писменост, туку внесување само на основните информации, како име, презиме, контакт, адреса и кој е проблемот што се пријавува.

Подетално како се изготвуваат различни документи што се употребуваат во професионалната писмена комуникација, ќе најдете во делот Прилози: прилог 6.

# ПРОФЕСИОНАЛНА ТЕЛЕФОНСКА КОМУНИКАЦИЈА

При телефонска комуникација внимавајте на вашиот прв впечаток. Постои изрека: „Никогаш нема да добиете втора шанса да оставите прв впечаток“. Колку и да изгледа банално, вештините за љубезно и пријатно претставување и поздравување кога вие телефонирате или кога вас телефонски ве бараат, се од критично значење да умеете да владеете со повикот, односно прашањето и одговорот кои сакате да ги пренесете преку него.

Се разбира дека и комуникацијата не само со странки надвор од општината, или со надредените лица (градоначалникот и раководителите), туку и телефонската комуникација помеѓу колеги од општинската администрација е вид на професионална комуникација. Тоа значи дека како таква треба и да се практикува, односно да се задржи професионалниот однос, да се одговори брзо, да се биде професионален и сл.

Совети за деловна телефонска комуникација ќе најдете во делот Прилози: прилог 7.

# НЕВЕРБАЛНА КОМУНИКАЦИЈА



Една од најмоќните форми на комуникација е невербалната комуникација или говорот на телото. Се пренесува преку фацијални експресији, гестикулации, допир, физички движења, држење или одреден став на телото. Според некои автори, на невербалното комуницирање отпаѓа околу 65% од вкупните интерперсонални интеракции. Тоа значи дека нашата комуникација повеќе се заснова на невербалните знаци, отколку на самото зборување. Преку овој вид комуницирање се пренесуваат важни информации за она што личноста го сака или мрази, какви емоции има, што навистина размислува, со какви намери е. Луѓето не се секогаш свесни дека говорот на телото може да биде поискрен од вербалните изјави и дека низ својата невербална комуникација ни зборуваат без зборови. Таквиот говор ни покажува кога некој се чувствува пријатно или непријатно. Невербалната комуникација може да се надгради. Низ годините на развој, луѓето се „програмираат“ автоматски да одреагираат на одредени ситуации. Кога се во прашање емоциите, тогаш лицето станува одраз на нашите мисли. На невербален

начин комуницираме низ насмевка и лутење и сите други гестикации и гримаси што можеме да ги изразиме меѓу овие две главни експресији. Нашите лица можат да бидат вистински одраз на тоа како навистина се чувствуваме, но со оглед на тоа дека овие изрази можеме да ги контролираме, ова и не мора секогаш да биде случај. Толкувајте ги сите невербални знаци поврзани едни со други, заедно со вербалната порака и во рамките на конкретен контекст. Тие коишто знаат да ги „прочитаат“ невербалните сигнали и се свесни за тоа како другите ги перципираат и доживуваат, имаат поголем успех од лицата кои не умеат да ја употребат оваа вештина. Всушност, општинските службеници со добри комуникациски вештини секогаш советуваат внимание на сите компоненти во комуникацијата: вокална, вербална и визуелна.

## АКТИВНО СЛУШАЊЕ



*„На човекоџ му се дадени една усџа и две уши за да може дваџаџи џовеќе да слуша, оџколку да зборува“*

Конфучие

Начинот на кој слушате кажува за вас исто колку и зборовите кои ги изговарате. Сите треба да научиме да слушаме, затоа што ние учиме единствено кога слушаме. Колку добро слушате влијае на тоа колку многу ќе слушнете и колку ќе бидете успешен, а успешното слушање значи активно слушање. Постојат 4 нивоа на слушање:

- ✓ Неслушање;
- ✓ Површно слушање;
- ✓ Слушање со просудување;
- ✓ Активно слушање.

Избегнувајте површно слушање или слушање со просудување. Секогаш стремете се кон највисоката форма на слушање – активно слушање. Тоа значи да слушате со емпатија, да не слушате само зборови, туку обидете се да ги допрете размислувањата, верувањата и чувствата зад зборовите. Се разбира, слушањето со емпатија бара напор и затоа е тешко. Концентрирајте се и обидете се да ја замислите рамката на размислување или ставот на говорникот. Набљудувајте го варирањето на тонот, ентузијазмот, невербалната комуникација. Бидете стрпливи, слушајте и не го прекинувајте соговорникот. Вниманието е апсолутно важно за да разберете што всушност се кажува.

**Совети за подобрување на вештината активно слушање ќе најдете во делот Прилози: прилог 8.**



# ПРАШАЊА

Дали сте слушнале дека тој кој прашува е тој што (рако)води? Секоја комуникациска ситуација има за цел вклучените страни во разговорот заеднички да решат некој проблем и за кое било прашање да дојдат до прифатливо решение за сите. Но, за да се постигне тоа, треба да се помине пат кој води низ позитивни или негативни ставови, чувства и искуства. Затоа не е сеедно како и што прашуваме и како ја водиме дискусијата.

Техниката за поставување прашања се заснова на два аспекти: преформулација на проблемот и управување со фокусот на тој кого го прашуваме.

Преформулацијата овозможува на соговорникот да му понудиме поинакво гледање на одреден проблем или прашање, или да добие поинаков став и поинаку да се чувствува. Вештиот комуникатор ова може да го постигне ако за една иста работа употреби други зборови. Зборовите се исклучително моќни и можат во голема мера да влијаат на тоа како луѓето се чувствуваат во однос на нешто.

Она што е во фокусот на прашањето истовремено е во фокусот на размислување и чувствување и на соговорникот. Добро осмислено и поставено прашање го наведува соговорникот да размислува токму за тоа што сакаме, да се чувствува токму како што сакаме.

Зошто е важно да умеете да ја владеете техниката за поставување прашања? Затоа што така полесно ќе го дефинирате проблемот, ќе ги откриете можните решенија и опции и ќе дознаете за потребите и интересите на вашите соговорници.

За техниките за поставување прашања важно е да бидеме добро подготвени однапред. Тоа подразбира да се подготват прашања уште пред разговорот и да претпоставиме какви прашања ќе ни бидат упатени, за да имаме можност да пронајдеме одговор однапред и да не бидеме изненадени. Оваа техника е особено важна кога сакате некого да убедите во својот став или да го придобиете на своја страна. Имајте го ова на ум, кога се подготвувате за седница на општинскиот совет (ако браните програма за работа на одредена организациска единица, на пример, или ако давате изјава за медиумите, или сте на состанок со претставници на приватниот или невладиниот сектор).

Подетално за техниките за поставување прашања и видови прашања ќе најдете во делот **Прилози: прилог 9.**

## ПОВРАТЕН ОДГОВОР

Еден од основните елементи за добра внатрешна комуникација е редовното примање и давање повратна информација, како и давање и примање позитивен и корективен повратен одговор. Всушност, една од целите на ефикасното комуницирање е токму зголемување на свеста колку соодветната повратна информација е поврзана со зголемување на квалитетот на работата и личното задоволство и како преку внимателно избран повратен одговор се насочува целокупниот учинок (капацитет) и мотивација на вработените.

Повратниот одговор може во голема мера да покаже дека даваме валидација на предложените идеи и како доживуваме или перципираме одредена личност и/или нејзиното однесување. Конструктивен повратен одговор е кога другата страна не се чувствува нападната, кога е насочен кон настанот/темата, а не кон личноста.

При давањето повратен одговор земете ги предвид потребите на примачот и формулирајте го да се однесува на тоа што е направено, а не зошто. Секогаш водете сметка да имате специфичен повратен одговор, во кој ќе опишувате, а нема да оценувате или осудувате.

Совети за давање повратен одговор ќе најдете во делот Прилози: прилог 10.

## КАКО ДА СЕ ОДНЕСУВАТЕ СО СПЕЦИФИЧНИ КОМУНИКАТОРИ

Различни луѓе имаат различни комуникациски стилови. Некои сакаат многу интензивна и оптоварена интеракција со детали, други се парализирани од мноштвото детали, трети сакаат само голи факти. Овие разлики можат да ја направат комуникацијата навистина предизвикувачко искуство. Но, добриот комуникатор, без разлика какви соговорници ќе има, секогаш се труди да одржува добри и позитивни односи.

За да спречите несакани ситуации во кои може да се најдете поради слабите вештини за комуникација на некои од вашите колеги или партнери кога ги поканувате на состанок, за да

знаете како најдобро да се однесувате (справите) во потенцијално предизвикувачка ситуација, треба да знаете прво да ги препознаете ваквите специфични комуникатори. Некои од нив покажуваат поочигледни знаци дека се послаби комуникатори од другите, но не ги имаат сите истите однесувања или карактеристики. На нивното однесување во комуникацијата може да влијаат:

- ✓ Личните проблеми;
- ✓ Лутината или незадоволството;
- ✓ Имиџот и позицијата пред колегите;
- ✓ Немањето јасни задачи и цели;
- ✓ Немањето доволно ресурси;
- ✓ Недостигот на лидерство (давање преголема слобода на општинските службеници или на другите вклучени во дискусијата, од страна на градоначалникот/претседавачот на општинскиот совет или модераторот на сесијата, без конкретна контрола на нивните акции и дејствување).

Кога ќе препознаете некоја од овие карактеристики:

- ✓ Уверете се дека сите вклучени во дискусијата ги разбрале своите задачи;
- ✓ Бидете свесни дека сите повикани на состанокот се таму со причина;
- ✓ Сите учесници треба да се охрабрат да придонесуваат;
- ✓ Кога имате повеќе тивки колеги што сакате да ги вклучите и да го слушнете нивниот повратен одговор дајте им поголема улога и поставувајте им повеќе прашања. Пр.: „Миле, зар ова не го работевте вие? Какво е вашето искуство?“;
- ✓ Ако работите со повеќе лица, поделете ги да работат во помали групи, за да се развијат повеќе решенија/опции и сите да придонесат подеднакво;
- ✓ Ако имате колеги кои се вербално доминантни, не одржувајте контакт со очите, не им давајте лидерска позиција и пренасочете ја дискусијата на други лица. Пр.: „Ние сите ја препознаваме вашата стручност на ова поле, но ајде да слушнеме и некои други, во случај да се појават нови идеи“, „Весна јасно го изрази своето мислење, има ли некој друг нешто да додаде?“ За да им дадете шанса и на другите колеги да зборуваат, воведете правило секој да зборува само по еднаш и тоа обраќање да биде кратко;
- ✓ Ако имате колеги кои се негативни, пренасочете ја дискусијата на други членови. Пр.: „Ајде, да не ја рушиме оваа идеја прерано/пребрзо, да ѝ дадеме малку време за процена“.

Совети за справување со специфични комуникатори ќе најдете во делот Прилози: прилог 11.

# ЕФЕКТИВНИ СОСТАНОЦИ

Состаноците се вообичаен начин за споделување информации и идеи, изнајдување решение за одредени проблеми и планирање на работата. Тие се неизбежни во секојдневното работење на општинските службеници. Но, ефективните состаноци не се случуваат самите по себе и можат да бидат скапи, ако се анализираат од аспект на времето што вработените во општинската администрација го поминуваат (или губат) на состанокот. Тоа време е одземено од времето предвидено за исполнување на други важни задачи. Но, за жал, и покрај многуте официјални и неофицијални состаноци, планирани, информативни, редовни или повремени, сепак се случува истите да изобилуваат со низа негативни карактеристики:

- ✓ Лоша подготовка (немање воопшто цели или со слабо дефинирани цели, дневен ред, процедурални правила и записник);
- ✓ Скршнување или лутање од тема на тема (без изнесување на секоја точка од дневниот ред и евиденција на дискусијата);
- ✓ Недоволна ефективност;
- ✓ Недостаток на слушање;
- ✓ Непријатни или нерелавантни учесници;
- ✓ Должина;
- ✓ Недостаток на учество;
- ✓ Без конкретни резултати (без задавање активности и номинирање лица одговорни за спроведување на истите).

На луѓето од општинската администрација, на градоначалниците и на раководителите кои се навистина посветени и одговорни и кон својата работа и кон граѓаните, им се потребни продуктивни состаноци, кои имаат цел, агенда или дневен ред и временска рамка. Таквите состаноци бараат промислено планирање и спроведување.

Во делот Прилози, прилог 12, се опишани клучните моменти на кои треба да внимавате кога организирате состанок.

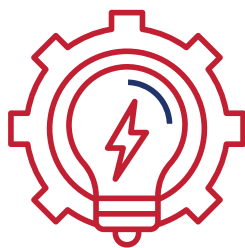
# НАМЕСТО ЗАКЛУЧОК

Важноста на внатрешната комуникација во секојдневното работење на сите наши општини никогаш не смее да се потцени. Одговорните градоначалници и раководители кои ќе направат и најмало вложување и ќе потрошат малку време за какво било подобрување на планот на внатрешна комуникација која навистина функционира и е двонасочна и транспарентна, секогаш ќе имаат поголеми резултати. Тоа вложување не мора секогаш да е со финансиски импликации и не мора да се однесува на соодветна дигитална опрема или скапи обуки. Доволно е само да се има волја да се идентификуваат комуникациските пречки, да се направи комуникациска дијагноза, да се направи соодветен комуникациски план и да се дефинираат правилни комуникациски канали. Тоа ќе доведе до зголемено влијание на градоначалниците и раководителите врз знаењето, ставовите и однесувањето на општинските службеници, а резултатот ќе биде зголемена продуктивност и ефикасност во сите работни процеси во општината.

Во нашите општини во однос на внатрешната комуникација се практикуваат во различна мера алатките и инструкциите искажани погоре, но ретко се стандардизирани чекорите/фазите во внатрешното комуницирање. Тоа значи дека ретко се дефинирани комуникациските протоколи со цел да се појасни кој со кого комуницира, како и кога, во кој обем и формат. Размената на информации најчесто е неформална, усна или комбинирана (усна, писмена или телефонска), а капацитетот за професионално комуницирање останува во рамките на индивидуалните вештини на секој поединец. Исто така, во голем број наши општини не се утврдени стандарди за следење на идентитетот на општината (заштитен изглед, грб и знаме на општината на меморандуми, визит-карти, бецови, пликоа, унифицирани електронски шаблони за писмена и електронска комуникација, барања, формулари, календар на активности и настани со кои се информира јавноста, дизајн и редовност во ажурирањето на официјалните општински веб-страници и профили на социјалните медиуми и сл.).

Со цел да се постигне повисок степен на професионалност, како и да се остави пишан траг од деловната кореспонденција, потребно е да се размислува системски и сите тие општо познати (неформални) правила да бидат ставени на хартија и да бидат донесени на ниво на општински процедури. Така почесто ќе се применуваат, а со текот на времето ќе станат рутина и пракса и ќе му овозможат на секој вработен да го максимизира својот индивидуален придонес. Од друга страна, луѓето сакаат да работат по воспоставени системи затоа што така јакне соработката меѓу различни организациски единици, а вработените точно си ја знаат улогата, местото и одговорноста. Со таквите официјално усвоени комуникациски процедури или протоколи се гарантира ефективен проток на информации во општината, а истовремено градоначалниците ќе го отклучат вистинскиот, често пати скриен потенцијал на недоволно ангажираните општински службеници.

Тимот на Проектот на УСАИД за Зајакнување на капацитетите за искористување на ресурсите изразува благодарност до градоначалниците и вработените во општинската администрација на партнер-општините кои го препознаа значењето на институционализирањето на постапките и процедурите за внатрешна комуникација и кои беа пионери во подигнување на комуникациските ресурси и капацитети на општината. Се надеваме дека принципите на отвореност и транспарентност кон граѓаните, но и обезбедувањето планско и ефективно комуницирање, преку конкретно дефиниран комуникациски систем, или кодекс на комуникација меѓу вработените во рамките на општинската администрација, ќе стане реалност и во многу други наши општини.



# ПРИЛОЗИ



## ПРИЛОГ 1

### СОВЕТИ ЗА НАДМИНУВАЊЕ НА ПРЕЧКИТЕ ВО КОМУНИКАЦИЈАТА

- ✓ Учтивоста треба да биде основа на сите видови комуникација.
- ✓ Бидете трпеливи. Вниманието е апсолутно важно за успешно слушање.
- ✓ Слушајте и не прекинувајте го соговорникот.
- ✓ Внимателно следете ги невербалните знаци на говорникот, но и вие самите користете невербални знаци кои покажуваат дека активно слушате (контакт со очите, отворена позиција на телото и ставот, израз на лицето).
- ✓ Избегнувајте брзи одговори. Не го формулирајте одговорот пред да заврши говорникот.
- ✓ Покажете дека слушате. Покажувајте знаци на заинтересираност.
- ✓ Кога соговорникот ќе ја почувствува вашата заинтересираност, тогаш полесно се комуницира, а тоа заштедува време и помага полесно да се разбереме.
- ✓ Соговорникот (подредениот или колегата) сака да биде разбран, а не само слушнат.
- ✓ Слушањето е вештина која е исто толку тешка колку и зборувањето.
- ✓ Ако не можете да слушнете – прашувајте! Не дозволувајте им на луѓето да мрморат и да испуштаат половина од пораката.
- ✓ Внимавајте на начинот како разговарате. Колегите и другите соработници сакаат да почувствуваат пријателска топлина во контактот, но сепак тоа не треба да ги премине професионалните граници во комуникацијата.
- ✓ Во комуникацијата секогаш градете мостови – покажете почит, доверба, постојаност во тоа што го зборувате и правите.
- ✓ Прилагодете ја комуникацијата – обидете се прво вие да разберете, пред да бидете разбрани.
- ✓ Ако сте во улога на слушател, кога донесувате заклучок за она што го кажал говорникот, барајте потврда дали сте во право. „Врз основа на она што го кажавте, претпоставувам дека... Дали ми е претпоставката точна?“
- ✓ Ако не ви е јасно она што било кажано, барајте и минимум заеднички работи, а не разлики: „Мислам дека ве разбрав дека потенциравте... Дали мислевте на тоа?“ или: „Ми се допаѓа вашиот предлог за... сепак, јас на тоа гледам малку поинаку...“ Некоректно е да одговорите: „Не ми се допаѓа вашиот предлог, тоа се глупости“.
- ✓ Обидете се да поставувате прашања со позитивен тон, а не да почнувате со негативна конотација. „Како можеме да го подобриме ова?“, наместо: „Зошто толку лошо го направивме тоа?“



- ✓ Дајте признание на секој што заслужува (малите гестови на љубезност долго траат и силно мотивираат).
- ✓ Ако сте раководни лица, дозволете им на вработените да прашуваат и дајте им до знаење дека го цените нивното мислење. Не им кажувајте што треба да направат, не го диктирајте вие правецот, почнете со: „Што мислиш дека треба да направиме?“ - така ќе се чувствуваат покорисни и помотивирани.

## ПРИЛОГ 2

### СОВЕТИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА СИТЕ КОМУНИКАЦИСКИ ТЕКОВИ ВО ОПШТИНИТЕ

- ✓ Секогаш кога е можно би требало да се лице в лице. Треба да се двонасочни: повратните информации треба да се поттикнуваат и да се постапува според нив.
- ✓ Треба да се планирани, редовни и доследни, да нудат јасни, навремени и искрени пораки.
- ✓ Добрата внатрешна комуникација започнува уште на колегиумот и редовните состаноци со сите вработени.
- ✓ Ефикасната внатрешна комуникација почнува со учење вештини за комуницирање, вклучително и на оние за слушање, говорење, презентерски вештини, јавно претставување, познавање на техниките за поставување прашања, давање повратни информации, вештини за добро водење ефикасни состаноци.
- ✓ Клучен момент во развивањето на ефективни комуникации во секоја општина е секое лице да преземе одговорност и да реагира доколку не ја разбира комуникацијата или да сугерира начини за подобро комуницирање.
- ✓ И градоначалникот и сите други општински службеници треба да бидат доследни на своите пораки.
- ✓ Сите општински службеници пожелно е да доставуваат кратки неделни/месечни извештаи за статусот на преземените активности во писмена форма.
- ✓ Да се одржуваат неделни или месечни состаноци на сите вработени заедно (за помалите општини пожелно се редовни неделни средби со сите вработени, додека во поголемите тоа може да биде еднаш месечно, во поголемите општини, пак, пожелно е градоначалникот да свикува состанок со раководителите на неделно ниво).
- ✓ Раководителите на организациските единици да одржуваат неделни или месечни редовни состаноци со сите подредени.

## ПРИЛОГ 3

### СОВЕТИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ВЕРТИКАЛНАТА КОМУНИКАЦИЈА

- ✓ Бидете сигурни дека вашата порака е важна, времето на вашиот нареден е ограничено.
- ✓ Бидете сигурни дека информацијата е точна и комплетна.
- ✓ Бидете кратки. Соопштувајте подеднакво и добри и лоши вести (не ги премолчувајте оние за кои сметате дека нема да му се допаднат на вашиот раководител или градоначалник).
- ✓ Комуницирајте на редовна основа.
- ✓ Кога ќе информирате за некој проблем, секогаш потрудете се да сугерирате можно решение.
- ✓ Направете план и презентирајте му го истиот на раководителот или градоначалникот, така ќе бидат повеќе уважени/земени предвид темите или точките за кои сакате да дискутирате, а и вашите наредени ќе бидат поподготвени за нив.
- ✓ Внимавајте дали е вистинското време за соопштување на нешто. Ако го погрешите времето, ако во погрешно време претставувате одредени информации, може да му го нарушите процесот на комуникација на вашиот раководител или градоначалник.
- ✓ Дефинирајте јасни цели, однапред определете што сакате да постигнете со разговорот со раководителот или градоначалникот.
- ✓ Немојте да го заобиколувате раководителот и да се жалите од него/неа на повисоко ниво, освен ако е тоа апсолутно неопходно.

## ПРИЛОГ 4

### СОВЕТИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ХОРИЗОНТАЛНАТА (МЕЃУСЕКТОРСКА) КОМУНИКАЦИЈА

- ✓ Воспоставете коректни односи со сите колеги.
- ✓ Колегијалната комуникација гледајте ја како шанса да воспоставите добри односи за двете страни (и вашата и на колегите).
- ✓ Споделувајте информации, никој не сака да зборува со некој што не споделува ништо за возврат.
- ✓ Постојано барајте области на интерес или работење кои се преклопуваат, надополнуваат или се слични и кои можат да ви помогнат да ја подобрите вашата интеракција со другите колеги на иста хиерархиска позиција како вашата и на надлежните од другите организациски единици.
- ✓ Давајте искрени и позитивни повратни информации кога тоа се бара од вас.
- ✓ Секогаш кога можете, понудете помош.

## ПРИЛОГ 5

### СОВЕТИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ЕЛЕКТРОНСКАТА КОМУНИКАЦИЈА

Електронската комуникација е релевантна во следниве случаи:

- ✓ Кога сакаме да оставиме пишан траг (доказ) за тоа за што сме комуницирале.
- ✓ Кога сакаме (евентуално) да се повикаме на тоа што сме го напишале.
- ✓ Кога сакаме (правно, легално) да се одбраниме за тоа што сме го кажале (ако е потребно).
- ✓ Кога сакаме да се насочиме кон целна публика преку масовно испраќање.
- ✓ Кога сакаме да бидеме попрактични (да ги намалиме трошоците за испраќање пошта).
- ✓ Недостаток во електронската комуникација е дека може да помине многу време додека да дознаеме дали пораката е примена и дали правилно е разбрана.

Кога да користите електронска комуникација:

- ✓ Ако комуникацијата налага долга дискусија (напред – назад) или ако предметот е деликатен и чувствителен, тогаш вработениот треба директно да го повикате или да разговарате со него очи во очи.
- ✓ Ако дискусијата станува емотивно набиена, прекинете со размена на електронски пораки и разговарајте со лицето директно за да ги расчистите недоразбирањата од кој било вид.

Кому пишувате и каков е вашиот однос со лицето?

- ✓ Ако лицето на кое му пишувате е на повисока позиција од вас, во вашата електронска порака треба да биде користен поформален јазик, за разлика од случаите кога тоа лице е на позиција која е на исто ниво со вашата.
- ✓ Ако никогаш претходно не сте го сретнале лицето кое ќе ја прими вашата електронска порака, треба да користите формален јазик во првата електронска порака испратена до него или неа.
- ✓ Штом сте ја испратиле првата електронска порака и сте примиле одговор, може да одберете дали ќе продолжите со користење формален јазик или ќе изберете помалку формален јазик за идните е-пораки.

Што сакате да постигнете?

- ✓ Помислете за причината за пишување електронска порака и што би сакале лицето кое ќе ја прими да направи со неа.
- ✓ Ако сакате примачот да направи нешто за вас, тоа треба јасно да го назначите. Кажете му на примачот точно што сакате од него да направи.
- ✓ Кажете му на примачот ако не треба ништо да се направи.

- ✓ Ако сакате примачот да одговори до одреден датум, напишете го датумот за одговор.
- ✓ Ако договарате или презакажувате состанок, јасно наведете ги вашите барања и слободното време.

#### Преминете веднаш на главното!

- ✓ Не користете непотребни зборови и фрази кои одвлекуваат од главната идеја на електронската порака или кои може да го збунат читателот.
- ✓ Лицето кое ја чита вашата електронска порака нема многу време, па така мора да ја напишете што е можно подиректно.
- ✓ Појаснете ја причината за пишување на електронската порака на почетокот и само додајте ги деталите кои се директно поврзани со темата на електронската порака.

#### Користете прости реченици!

- ✓ Избегнувањето сложени или комплексни структури на реченици ќе ви помогне да ги избегнете граматичките грешки.
- ✓ Простите реченици ќе направат електронската порака полесно да ја разбере вашиот читател.

#### Обрнете внимание на изборот на зборовите!

- ✓ Запомнете - електронската порака е форма на индиректна комуникација. За разлика од директната конверзација со некого, немате можност да се разјасните со преформулирање на вашите идеи или со користење невербални изрази за да го појасните вашето мислење. Треба да бидете сигурни дека вашиот читател разбира што сакате да кажете и дека ја добил вистинската „порака“ веднаш.
- ✓ Помислете како електронската порака би можела да биде прочитана од читателот. Дали се наоѓаат некои зборови или фрази кои би можеле да изгледаат нервозно или непочитувачки?
- ✓ Избегнувајте да правите шеги или да кажувате нешто смешно во електронската порака. Понекогаш тоа што вие мислите дека е смешно, би можело да биде погрешно разбрано од читателот и да создаде лош однос.

#### Содржина на електронската порака

- ✓ Никогаш не заборавајте дека електронската порака е службен документ! Пред да започнете да пишувате, запрашајте се: Дали тоа е вистинското лице со кое треба да се контактира? Која ми е целта? Дали оваа конверзација треба да биде изведена директно или преку телефон?
- ✓ Направете план пред пишувањето на електронската порака:

- помислете за намената на електронската порака;
- помислете на лицето кое ќе ја прочита електронската порака и како сакате тој или таа да реагира;
- пред да ја испратите, повторно проверете ги фактите, датумите, времињата или специфичните детали кои треба да бидат вклучени во електронската порака.

**Внимавајте на следните опции кога испраќате електронска порака:**

- Одговорете на сите (Reply All) - бидете многу внимателни кога ја користите оваа опција! Ова копче користете го кога во една комуникација се вклучени повеќе лица кои заедно работат на некоја задача или кога треба да бидат информирани повеќе вклучени страни;
  - Препраќање (Forward) - користете го ова копче кога треба да препратите информација која некој колега/колешка ја заборавил, изгубил или за да ги информирате наредените за некоја комуникација или информација за која не сте сигурни како да постапите. Сепак, не го користете премногу ова копче;
- ✓ Професионалност - секогаш проверете ја пораката и препрочитајте ја пред да ја испратите, за да ги избегнете јазичните, техничките, правописните, граматичките или интерпункциските грешки (квалитетот е во деталите);
  - ✓ НЕ ПИШУВАЈТЕ СО ГОЛЕМИ БУКВИ, ТОА ИЗГЛЕДА КАКО ДА ВИКАТЕ;
  - ✓ Секогаш користете потпис или име на крајот под вашата електронска порака, а под името вашата позиција и контакти;
  - ✓ Секогаш проверете најмалку еднаш;
  - ✓ Пред испраќањето запрашајте се дали би ви било пријатно оваа електронска порака да биде поставена на јавна огласна табла или да биде препратена на целиот мој оддел;
  - ✓ Нормалната комуникација ги вклучува тонот, гласот, гестикулирањата, експресиите на лицето и говорот на телото. Бидејќи тоа отсуствува, бидете многу внимателни со електронската порака.



Пример како не треба да изгледа една деловна порака:

From: Лилјана Нушева [lilence@gmail.com](mailto:lilence@gmail.com)

To: Зоран Костадиновски [zkostadinovski@srmamk.com](mailto:zkostadinovski@srmamk.com)

Sent: Среда, 23 ноември, 2022 3:09 PM

Subject: Re: Покана за втора работилница „Изготвување планови за локален економски развој“ - Проект на УСАИД за Зајакнување на капацитетите за искористување на ресурсите

Zoki planiraj me I mene na rabotilnicata.



Пример како треба да изгледа една деловна порака:

From: Драган Николовски [dnikolovski@opstinazrnovci.gov.mk](mailto:dnikolovski@opstinazrnovci.gov.mk)

To: Зоран Костадиновски [zkostadinovski@srmamk.com](mailto:zkostadinovski@srmamk.com)

Sent: Среда, 23 ноември, 2022 3:09 PM

Subject: Re: Покана за втора работилница „Изготвување планови за локален економски развој“ - Проект на УСАИД за Зајакнување на капацитетите за искористување на ресурсите

Почитувани,

Потврдувам дека ја добив вашата покана и истовремено Ве известувам дека од Општина Зрновци ќе присуствуваат 2 лица:

1. Драган Николовски, раководител на Одделението за ЛЕР,  
[dnikolovski@opstinazrnovci.gov.mk](mailto:dnikolovski@opstinazrnovci.gov.mk)

(070 234 567);

2. Сузана Петковска, помлад соработник во Одделението за ЛЕР,  
[spetkovska@opstinazrnovci.gov.mk](mailto:spetkovska@opstinazrnovci.gov.mk) (071 345 678).

Срдечен поздрав,

Драган Николовски

Раководител на Одделението за ЛЕР

Тел.: +389 (0)70 234 567

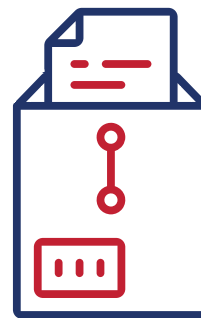
[dnikolovski@opstinazrnovci.gov.mk](mailto:dnikolovski@opstinazrnovci.gov.mk)

[www.opstinazrnovci.gov.mk](http://www.opstinazrnovci.gov.mk)

## ПРИЛОГ 6

### ПОДГОТОВКА НА ДОКУМЕНТИ ЗА ПИСМЕНА КОМУНИКАЦИЈА

#### Формат на формално деловно писмо



#### АНГЛИСКИ ФОРМАТ

Име (до кого се испраќа)  
Титула/работна позиција  
Општина  
Улица и бр.  
Поштенски број, место

Предмет:

Поздрав: (Почитуван г. ХХХХХ)

Што сакам да кажам (Ви пишувам за да ве информирам, прашам, поканам... Целта е...)

Повеќе (дополнителни) информации  
(Настанот ќе биде организиран во ХХХХ на ХХХХ датум. Се очекува присуство на... Она што го сакам/барам е...)

Затворање (Со надеж дека Вашата агенда ќе дозволи да присуствувате, искрено Ве поздравувам)

Своерачен потпис  
Испечатен потпис  
Титула/работна позиција  
Организација/Општина

#### МАКЕДОНСКИ ФОРМАТ

Од: Име  
Титула/работна позиција  
Општина  
Улица и бр.  
Поштенски број, место

До: Име  
Титула/работна позиција  
Општина  
Улица и бр.  
Поштенски број, место

Предмет:

Поздрав:

Што сакам да кажам

Повеќе (дополнителни) информации

Затворање

Датум  
Своерачен потпис  
Испечатен потпис  
Сс:  
Прилог (1)

Според англискиот модел (во последно време тоа е прифатено и во македонскиот), податоците на испраќачот се пишуваат во горниот десен агол, а на примачот во левиот.

Ако е познато кому му го упатувате писмото, започнете со: Почитуван г./Почитувана г-ѓа/г-ца, а во обратен случај, кога не го познавате лицето, се почнува со: Почитувани (во множина) и следува запирка.

Главната информација во деловното писмо треба да е издвоена во посебен пасус или параграф.

### Завршување на содржината на писмото

Во затворањето на писмото користете: „Со почит“ или „Срдечно“. Немојте да користите кратенки.

На крајот се става потпис на службеното лице. Не е учтиво писмата да не ви бидат рачно потпишани (иако во секојдневната комуникација и електронскиот потпис ја има истата улога).



**Внимавајте:** Во деловните писма не се употребува П.С.!

Сите формални поднесоци од страна на вработени во општината (деловно писмо, барање, давање информација, меморандум, извештај и сл. треба да се стават на документ кој содржи лого (амблем, грб и знаме, адреса, тел. број, веб-страница на општината).

### Формат на Меморандум за соработка

#### Структура

1. Наслов (Меморандум за соработка меѓу XXXX и YYYY), сетиран централно/на средината со поголем фронт или здебелени букви и двете договорни страни во два реда како подолу.

#### Меморандум за соработка

помеѓу

Општина XXXXX

и

Општина YYYY

2. Вовед (по еден параграф или две-три реченици и за двете договорни страни и еден параграф кој е интересот на двете страни да потпишат ваков меморандум).
3. Член 1 – Цел (предмет) на Меморандумот (зошто се потпишува и што се уредува со истиот – формата на соработка, координација и спроведување одредени активности).
4. Член 2, 3... Цели, задачи и обврски на едната договорна страна.
5. Член 4, 5... Цели, задачи и обврски на втората договорна страна.
6. Член 6 – Посветеност на потписниците (на кој начин ќе се обврзат договорните страни).



7. Член 7 – Откажување на соработката (под кои услови секој потписник има право да ја откаже соработката и во кој рок).
8. Член 8 – Измени и дополнувања (со согласност на потписниците на Меморандумот може да се измени и/или дополни, во кои случаи и на кој начин (обично писмено).
9. Член 9 – Почеток на соработката и стапување во сила (период на исполнување и спроведување на целите, задачите и активностите опишани во Меморандумот).
10. Член 10 – Законски обврски – дали Меморандумот произведува какви било законски обврски или налага обврзување со (финансиски, технички или др. вид материјални или нематеријални) средства за потписниците на договорните страни.
11. Член 11 – Надлежни инстанци и постапување во случај на спор.
11. Член 12 – Завршни одредби (јазик на кој се склучува Меморандумот, во колку копии се потпишува, по колку за секој потписник).
11. Член 13 – Овластени потписници.

## ПРИЛОГ 7

### СОВЕТИ ЗА ДЕЛОВНА ТЕЛЕФОНСКА КОМУНИКАЦИЈА

- ✓ Најпрво претставете се. Ова ќе заштеди време и ќе спречи недоразбирање.
- ✓ Разговарајте срдечно и внимавајте на динамиката. Брзиот говор тешко се следи во директна конверзација. Бавниот говор пренесува впечаток на незаинтересираност.
- ✓ Во своето обраќање секогаш бидете прецизни.
- ✓ Не зборувајте прегласно, вие зборувате во нечији уши, не сте на театарска сцена.
- ✓ Не изразувајте непочитување дури и кон погрешен повик кон вас. Никој не сака да зборува со вас непотребно, а и секому може да се случи да згреши.
- ✓ Одговорете брзо, по можност пред третото звонење на телефонот. Ако разговарате на друга линија или со друго лице во вашата канцеларија, извинете се, кажете дека сте на друга линија и замолете или да причека или да остави порака.
- ✓ Префрлете ги повиците брзо и коректно. Кога повикот треба да биде префрлен, кажете му на повикувачот: „Ќе ве поврзам со г. или г-ѓа од XXXX сектор. Тој/таа ја покрива оваа област, само момент ве молам“!
- ✓ Завршете го повикот коректно. „До гледање, ви благодарам што се јавивте“, или некој друг соодветен завршеток за да укажете дека разговорот завршил.
- ✓ Ракувајте со телефонот правилно. Не ја ставајте раката врз микрофонот. Држете ја слушалката/телефонот онака како што треба.

- ✓ Бидете љубезни и учтиви (изберете ги зборовите внимателно и користете соодветна интонација).
- ✓ Подгответе се (треба да ги имате сите релевантни детали на дофат - имиња, броеви, датуми, табели, документи и сл.).
- ✓ Обидете се да бидете што поконцизни и директни (не приоѓајте одоколу и избегнувајте да зборувате на лични теми - не трошете му го времето на соговорникот).
- ✓ Имајте контрола врз разговорот (не трошете си го сопственото време на лицето кое се јавува со празни разговори).
- ✓ Бидете од помош (дајте ги потребните информации, но ако не можете да помогнете, најдете некој кој би можел, или кажете му на лицето кое се јавува дека ќе го побарате кога ќе ја имате информацијата).
- ✓ Применете етика во телефонската комуникација (потрудете се да има малку или воопшто да нема звуци од позадина, на пр. гласно радио, не викајте и не зборувајте со други во просторијата, не јадете, не пијте, не цвакајте гума за цвакање додека разговарате по телефон).

### **КОНВЕРЗАЦИСКИ ТЕХНИКИ**

Доброто познавање конверзациски техники ќе ви помогне да оставите впечаток дека сте самоуверени и сигурни и дека добро ја познавате проблематиката која е предмет на телефонското јавување. Секогаш имајте хартија и пенкало до телефонот. Запишувајте ги најважните точки од разговорот. Во случај кога треба да пренесете прашање до вашите колеги, а знаете дека не се достапни во тоа време, користете ги техниките подолу.

Конверзациски техники кога колегите не се достапни

ШТО МИСЛИТЕ	ШТО МУ КАЖУВАТЕ НА ЛИЦЕТО КОЕ СЕ ЈАВУВА
„Тој/таа е надвор.“	„Тој/таа не е во канцеларија во моментот. Дали би сакале да му/и оставите порака?“
„Не знам каде е.“	„Тој/таа излезе од канцеларија. Дали би сакале да му/и оставите порака?“
„Тој/таа е во тоалет.“	„Тој/таа излезе од канцеларија. Дали би сакале да му/и оставите порака?“
„Тој/таа сè уште не дошол/ла.“	„Очекувам да се врати набрзо. Дали би сакале да му/и оставите порака?“
„Таа/тој користи слободен ден.“	„Тој/таа нема да биде во канцеларија цел ден. Дали може да ви помогне некој друг или оставете ми порака, па јас ќе ја пренесам.“
„Тој/таа не сака да го вознемируваат.“	„Тој/таа не е достапен/на во моментот. Дали би сакале да му/и оставите порака?“

### Конверзациски техники кога треба да ја оставите линијата

Кога треба да ја оставите линијата во текот на разговорот, кажете колку тоа ќе потрае, а потоа:

- ✓ Прашајте го повикувачот дали тој/таа ќе остане на линија, или преферира да ви остави порака;
- ✓ Кажете му на лицето кое се јавува ако треба да отсутствувате од линијата подолго . „Ќе ми биде потребно некое време да ја најдам информацијата, дали би сакале да почеката или да ви се јавам?“;
- ✓ Избегнувајте да кажете „само момент“, а потоа да ја оставите линијата. Вашиот повикувач може да преферира да ја добие таа информација подоцна, отколку да ве чека додека ја барате;
- ✓ Заблагодарете се за чекањето или извинете се што траело подолго отколку што сте очекувале дека би било потребно.

### Конверзациски техники за завршување на разговорот

- ✓ Активно слушајте (така ќе знаете дали разговорот е релевантен или треба да се спречи непотребно објаснување).
- ✓ Помогнете му на лицето кое се јавува да разбере дека сакате да скратите.
- ✓ Кога го завршувате повикот, ако вие сте се јавиле, кажете ги гласно деталите од информацијата. Бидете сигурни дека деталите кои сте ги запишале се точни - („Дали добро ве разбрав?“).
- ✓ Ако сте примиле повик, повторете му ја причината за повикот на лицето кое се јавува. Бидете сигурен дека лицето кое се јавува точно го разбрало тоа што сте му го кажале - („Дали ме разбравте?“).
- ✓ Кога сакате да завршите долг разговор, правило е дека повикувачот има право да го заврши разговорот.
- ✓ Ако вие сте повикале, дури и ако вашиот партнер во разговорот изгледа дека нема намера да го заврши разговорот, ваше право е да го завршите со темата со која разговорот бил започнат и со учтиво: „Во ред, ве разбрав, ќе се погрижиме за таа работа“, или: „Ви благодарам за информацијата“, или: „Би сакал да имав повеќе време да дискутираме на оваа тема со вас. Ви благодарам што се јавивте“.

### Конверзациски техники за собирање информации

- ✓ Сумирајте ги деталите при завршетокот од повикот.
- ✓ Држете пенкало во раката кога повикувате или одговарате на повикот. Бидете подготвени да запишувате, како и да слушате.

- ✓ | Користете ги вашите бележници за забелешки во текот на разговорите.

### Конверзациски техники за справување со тешки соговорници/јавувачи

- ✓ | Слушајте без прекинување.
- ✓ | Извлечете ги и запишете ги фактите.
- ✓ | Побарајте нивни контакти за да можете да им се јавите.
- ✓ | Покажете емпатија и понудете помош што е можно побрзо.
- ✓ | Извинете се ако сте направиле грешка. Останете мирни и спокојни, дури и кога лицето што се јавува е нервозно и можеби непристојно.

## ПРИЛОГ 8

### СОВЕТИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА АКТИВНОТО СЛУШАЊЕ

- ✓ | Слушајте и покажете дека слушате

Соговорникот (колегата) сака да биде разбран, а не само слушнат. Слушањето е вештина која е исто толку тешка колку и зборувањето.

- ✓ | Показувајте знаци на заинтересираност/порака на невербалните знаци

Користете невербални знаци кои покажуваат дека активно слушате, како што е контакт со очите, отворена позиција на телото, израз на лицето, охрабрување. Кога соговорникот ќе ја почувствува вашата заинтересираност, тогаш полесно ќе комуницира и ќе ве разбере.

- ✓ | Не разговарајте со други

Лошата навика да се почне разговор со друго лице (додека сè уште зборува претходниот говорник) е непоива со добриот однос кон соработниците. Вашиот соговорник мора да го добие целото внимание. Не злоупотребувајте ја положбата ако сте на повисока позиција. Ако пак не можете да слушнете, прашувајте. Не дозволувајте им на луѓето да мрморат и да пречат во ефикасното пренесување на пораката.

- ✓ | Прашувајте тактички

Некои соработници не се сигурни што сакаат или што им треба. Таквите не треба да почувствуваат омаловажување заради она што не го знаат, а сепак прашуваат. Ако сте вие говорник, многу е важно тие да стекнат доверба во вас и да почувствуваат дека се разбрани правилно. Избегнувајте брзи одговори. Немојте да го формулирате одговорот пред говорникот да биде готов/а заврши. Завршете со слушањето пред да почнете да зборувате, дури и во себе. Ако сте во улога на слушател, забележете ги клучните фрази. Користете прашања за

парафразирање и разјаснување. Проверете ја својата перцепција за тоа како се чувствува личноста за да го дополните контексот на пораката со емотивниот контекст.

✓ | Не претерувајте со премногу информации

Не треба ниту да се претерува со објаснувањето, особено ако нешто е општо познато или е вообичаена пракса. Премногу информации понекогаш се исто толку лошо решение во комуникацијата, како што се и премалку информации, односно недоволно или нејасно изразени информации.

✓ | Употребувајте имиња/презимиња

Секој сака да си го слушне своето име/презиме. На колегите би било добро да им се обраќате со име (презиме), со што покажувате љубезност и блискост.

✓ | Следете го говорот на телото

Сите ние говориме со нашето тело барем исто толку, колку и со устата. Најмоќен орган за говор на телото е лицето, односно очите.

✓ | Внимавајте на пристапот и кон личноста и кон темата на која се разговара

Однесувајте се со секого како со индивидуа со свои специфични потреби. Не потценувајте по важност ниту едно прашање кое е поставено или за кое некој покажува интерес. Тоа што ви е познато вам, не мора автоматски да им е познато на другите.

## ПРИЛОГ 9

### ТЕХНИКИ ЗА ПОСТАВУВАЊЕ ПРАШАЊА

- ✓ Секогаш прашувајте на пријателски и позитивен начин.
- ✓ Држете се до фактите, а не до личниот став.
- ✓ Поставувајте кратки, разбирливи и прецизни прашања.
- ✓ Избегнувајте технички термини и странски зборови.
- ✓ Не поставувајте дупли прашања со „и“ или „или“.
- ✓ Генерално прашувајте пред сите колеги.
- ✓ Обратете му се на колегата кој сака да одговори, а не на тој кој се крие или очигледно не сака да одговори.
- ✓ Ако нема одговор на вашето прашање, поставете го на поинаков начин, со соодветна невербална комуникација и гестикалации, како и модуларна варијација на гласот (бојата на глас, тонот, интензитетот).
- ✓ Имате ли нешто да прашате - е навистина карактеристично прашање. Ако навистина сакате да добиете одговор на ова прашање, не го поставувајте на овој начин, туку:



„Пред да ја финализираме/заклучиме дискусијава, дали сметате дека информациите што ги презентирав ви беа од корист?"; или „Дали моето објаснување ви беше од помош?"; или „Дали сакате да обезбедам дополнителни информации?"; или „Дали е во ред сега?"

- ✓ Не плашете се да поставувате прашања – само да слушате без да прашувате е погрешен пристап. Поставувајте прашања, така соговорникот ќе објасни и зборува повеќе и ефектот од самиот разговор ќе биде поголем.
- ✓ Поставувајте едноставни прашања – прашањата треба да се концизни, јасни, разбирливи, едноставно формулирани. Ако вие самите се заплеткате во вашите прашања, како очекувате дека некој друг ќе ги разбере? За да добиете одговор, поставете го прашањето така што ќе биде разбрано од другата страна или како што би посакале некој на вас да ви го постави.
- ✓ Поставувајте прашања со кои ќе покажете дека го слушате соговорникот – со такви прашања покажувате дека му верувате и дека не барате само информација, туку дека се обидувате да го споделите неговиот став, да преминете на негова страна. На тој начин и соговорникот станува поотворен и поискрен кон вас.
- ✓ Не барајте одговори кои не сакате да ги слушнете, туку оние што се навистина релевантни, искрени и вистинити. Не поставувајте прашања кои ќе ве задоволат, туку такви кои ќе ве приближат до реалната ситуација. Можеби ќе добиете одговор кој нема да ви се допадне, но ако е вистинит, ќе можете навреме да се подготвите за тоа што следува.
- ✓ Не поставувајте осудувачки прашања – проблемите и грешките се неизбежен дел од секојдневното работење и тие се дел од постојаниот циклус на промени. Наместо да глумите обвинител и непотребно да си создадете непријатели со тоа што ќе го вперите прстот во некого под претпоставка дека тој е виновен, размислувајте на креативен начин како да понудите излез од кризата: („Што би можеле сега да направиме за да се извлечеме од ваквата ситуација?"; или „Како да го направиме тоа поинаку, за да не ја повториме грешката?").
- ✓ Оставете му доволно време на соговорникот да ви одговори – не ги поставувајте прашањата рафално, не се расфрлајте со нив на начин како да барате да ги покажете слабостите на вашиот соговорник. Дајте му време да размисли и да ви одговори. И начинот на кој ги поставувате прашањата говори за вашата комуникациска култура.

## ПРИЛОГ 10

### СОВЕТИ ЗА ДАВАЊЕ ПОВРАТЕН ОДГОВОР

- ✓ Кога давате повратен одговор пожелно е да почнувате со реченици кои почнуваат со „Јас...“, бидејќи тие не се фокусираат на постапките или однесувањето на слушателот, туку на тоа како тие дејства прават да се чувствува говорникот. Ако се користат правилно, тие можат да го отстранат обвинувачкиот тон во изјавите на говорникот и да им овозможат на луѓето да го изразат својот став без да добијат одбранбена реакција. Погледнете ја разликата меѓу изјавите/повратните информации кои почнуваат со „Ти...“, наспроти повратната информација кој почнува со „Јас...“
  - „Ти никогаш не стигнуваш навреме да го предадеш извештајот!“
  - „Јас сум загрижен дали ќе можеш навреме да го доставиш извештајот.“
- ✓ Откако ќе дадете повратен одговор, проверете дали истиот е прифатен/разбран. Имајте позитивен став и позитивен тон. Ако е потребно, дајте дополнителна препорака за тоа што да се направи поинаку, што треба да се подобри или измени. Дозволете му на соговорникот да даде идеја како може нешто поинаку да се направи.
- ✓ Почнете со нешто позитивно („Она што ми се допаѓа во твоето работење е...“).
- ✓ Продолжете со тоа што треба да се подобри („Од друга страна, сметам дека...“).

### **Техника за давање повратен одговор по принципот: „слатко – солено – слатко“ или „сендвич-техника“:**

- ✓ Завршете со нешто позитивно („Сигурен сум дека следниот пат ќе биде одлично“).
- ✓ Ако ја користите оваа техника, избегнувајте ги сврзниците „но“, „ама“, бидејќи тие го поништуваат претходно кажаното. Наместо овие сврзници, употребете: „Она што би можело да се направи е...“, или „Она на што можеш да се фокусираш е...“, „Она што може малку подобро/поинаку да се направи е...“

### **Дополнителни укажувања**

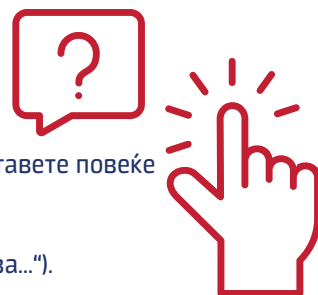
- ✓ Ако пофалувате или оддавате признание некому, направете го тоа пред сите.
- ✓ Ако критикувате, направете го тоа насамо и во четири очи.
- ✓ Ако имате раководна функција, слушајте што ви зборуваат вработените.
- ✓ Комплиментите и фалбите не ги расипуваат луѓето ако сте искрени и ако не ја злоупотребувате својата функција.
- ✓ Комплиментите и позитивната повратна реакција ги мотивираат вработените уште повеќе.
- ✓ Давајте одговор само на лицето кое го очекува тоа од вас.

- ✓ Одговорот мора да биде што е можно попрецизен.
- ✓ Комуницирајте со вашите перцепции како перцепции, со претпоставките како претпоставки и со емоциите како емоции.
- ✓ Одговорот не треба да го анализира другиот комуникатор.
- ✓ Одговорот треба да вклучи позитивни чувства и перцепции.
- ✓ Давајте повратен одговор на некој од кого можете да прифатите повратен одговор.
- ✓ Одговорот треба секогаш да следува по прашањето во релевантна ситуација.

### Рефлексија на повратниот одговор

Што откако ќе добиете одговор?

- ✓ Слушајте мирно и не обидувајте се да се оправдате веднаш („Да, но ...“).
- ✓ Повторете ја критиката со свои сопствени зборови и ако е потребно, поставете повеќе прашања („Значи мислите дека...“).
- ✓ Побарајте и од другите да дадат одговор („Би сакал да знам што мислите за...“).
- ✓ Прифатете го повратниот одговор само кога можете навистина да го прифатите
- ✓ Зборувајте со оној кој ви дал повратен одговор.
- ✓ Споделете ја повратната информација со другите колеги.
- ✓ Покажете спремност за слушање.
- ✓ Парафразирајте.
- ✓ Поставете отворени прашања.
- ✓ Употребете ја тишината/молчењето пред да се изјасните (ако воопшто се изјаснувате).
- ✓ Слушајте за да разберете.
- ✓ Избегнувајте да „читате“ мисли.
- ✓ Признајте ако сте збунети.
- ✓ Не бранете се веднаш, размислувајте за смислата на тоа што го слушате/читате како повратна информација.
- ✓ Разгледајте можни промени како резултат на повратната информација.





## ПРИЛОГ 11

### СОВЕТИ ЗА СПРАВУВАЊЕ СО СПЕЦИФИЧНИ КОМУНИКАТОРИ

- ✓ Дајте им комплимент – сите ги сакаат.
- ✓ Покажете грижа – тоа е услов за добри односи.
- ✓ Честитајте им за придонесот (дури и да е слаб) – направете ги победници, наместо губитници.
- ✓ Дајте им на луѓето шанса да станат позитивни.
- ✓ Дозволете им да се справат со предизвици.
- ✓ Покажете доверба – користете ја за луѓето на кои им е потребна.
- ✓ Понудете компромис – ги смирува сите.

## ПРИЛОГ 12

### СОВЕТИ ЗА ЕФЕКТИВНИ И ЕФИКАСНИ СОСТАНОЦИ

#### **Пред состанокот:**

- ✓ Да се дефинира целта на состанокот.
- ✓ Да се идентификуваат учесниците.
- ✓ Да се идентификува записничарот.
- ✓ Да се подготви дневен ред на состанокот.
- ✓ Да се процени времето потребно за точките на дневниот ред.
- ✓ Да се подготват или идентификуваат основните информации.
- ✓ Да се додели одговорност за точките од дневниот ред и да се искомунцира со тие кои се одговорни за нив.
- ✓ Да се сподели дневниот ред и да се идентификуваат основните информации за преглед.
- ✓ Во случај да мора да трае подолго, да се направи кратка пауза.
- ✓ Да се размислува за начинот на спроведување состанок.
- ✓ Да се земе предвид логистиката (просторијата – распоредот на седење, има ли доволно простор за сите, ако се користи опрема за поддршка – каде ќе стои проекторот, платното, дали се јасно видливи за сите, дали се потребни дополнителни помошни средства, табла, фломастери...).

### За време на состанокот:

- ✓ Организаторот да дојде порано (да ја провери просторијата, осветлувањето и температурата, греењето или клима-уредот, да направи последна проверка на техниката, да ја проба презентацијата).
- ✓ Поканетите да дојдат навреме.
- ✓ Да се подели испечатен материјал.
- ✓ Да се претстават гостите, новите членови/учесници (ако е потребно) или да се направи официјално претставување на учесниците.
- ✓ Да се воспостават основните правила, ако е потребно;
- ✓ Да се почне навреме.

### По состанокот:

- ✓ Веднаш да се објави записникот.
- ✓ Да се идентификуваат одговорностите/задачите кои произлегле од состанокот.
- ✓ Да се направи процена на состанокот (што било добро/слабо со цел да не се повторат грешките во иднина).

### Улога на модераторот:

- ✓ Се подготвува за состанокот.
- ✓ Именува/назначува записничар ако не постојат редовни.
- ✓ Го спроведува, води и контролира состанокот.
- ✓ Внимава на времето или ја доделува оваа одговорност на некој друг.
- ✓ Обезбедува сите да имаат еднаква можност за зборување/учество.
- ✓ Одлучува како, кога тоа е потребно.
- ✓ Создава компромис кога тоа е потребно.
- ✓ Ја затвора секоја тема.
- ✓ Обезбедува секоја активност/договор да биде јасно формулиран и разбирлив за сите.
- ✓ Одредува рокови за исполнување на договорените активности;
- ✓ Проверува дали записникот е точен и навремено изготвен и доставен до учесниците.

### Улога на записничарот:

- ✓ Се грижи дневниот ред и соодветната документација да се достават навреме со датум, време и место на состанокот.

- ✓ Ја подготвува и резервира просторијата за состанок.
- ✓ Обезбедува документација и информации потребни за модераторот – копии од закони и стратегии, деловник за работа, претходни записници и слично.
- ✓ Ги евидентира имињата на присутните и извинувањата за отсуство – проверува кворум.
- ✓ Води белешки за тоа што е кажано и одлучено.
- ✓ Во белешките внимава да има неопходен минимум на информации (комбинација од „мнемоника“ и полн транскрипт).
- ✓ Количината на деталите зависи од природата на состанокот и неговата цел.
- ✓ Податоците треба да се проверат за да се обезбеди точен записник.
- ✓ Прави записник – по можност што поскоро (најдолг рок е 48 часа од завршувањето на состанокот).
- ✓ Записникот мора да содржи суштина на дискусијата, точна формулација на предлогот или заклучокот, имињата на предлагачите и тие што упатуваат на нешто, имињата на одговорните за следните активности или чекорите што треба да се преземат.

### Дневен ред:

За најголем број состаноци кои се организираат во нашите општини, најдобро е да се составува свонеста агенда или дневен ред кој ќе ги структурира точките или темите околу енергијата и вниманието на групата. Првите неколку точки треба да им помогнат на присутните на состанокот да работат како група која започнува со разгледување или решавање од полесни кон потешки работи. Еве нацрт како треба да изгледа еден свонест дневен ред:

**Точка 1.** Добредојде.

**Точка 2.** Записник.

**Точка 3.** Известување, информирање (на пр. кратка информација за претстојните настани).

**Точка 4.** Лесна тема (во овој дел може да бидат вклучени повеќе ставки, но тие не треба да бидат контрадикторни).

**Точка 5.** Најтешка тема (внимавајте најтешката тема да е на средина за да обезбедите најголем кворум за истата. Оние кои обично доцнат, веќе стигнале, а тие кои обично порано заминуваат, сè уште се присутни. Другите кои се редовни, се веќе сконцентрирани и со полно внимание фокусирани на темата).

**Точка 6.** Тема само за дискусија (често е претставена и како точка 5 - тоа би била најтешката ставка на следниот состанок за гласање или донесување одлука).

**Точка 7.** Најлесна тема (крајот или последната тема на овој состанок е почеток на следниот, се завршува со позитивен тон на договор. Ова е најдобро време да се оддаде признание некому).

### Дополнителни укажувања

- ✓ Да не им се чита на присутните на состанокот.
- ✓ Да се стави поголем акцент на обработката на информации, отколку на давањето информации.
- ✓ Состанокот е место за дискусија околу прашања за кои треба да се обезбеди согласност или потполно разбирање, а не да се надмудрува и покажува супериорност.
- ✓ Кога е можно, да се провери дали вистинските луѓе се на состанокот или дошло до промена во последен момент.
- ✓ Ако пропратниот материјал не е релевантен за одредени луѓе, тие да се изземат од тој дел на состанокот.
- ✓ Уверете се дека сите присутни ги разбираат своите задачи и одговорности, односно дека знаат зошто се поканети.
- ✓ Ако сте во улога на модератор, водете сметка за балансот на учеството (секогаш ќе има луѓе кои се тивки, вербално доминантни или негативни. Модераторот, како и другите присутни на состанокот, можат да го пренасочат ова непродуктивно однесување).
- ✓ Внимавајте ако иницирате или проверувате ставки надвор од дневниот ред. Ако го направите тоа набрзина, може да е продуктивно и да го направи состанокот побрз, но може да ве остави во чудење: „Од каде сега ова кога за друго сме дојдени?“, или „Што се случи?“, откако ќе заврши состанокот.
- ✓ Никогаш не дозволувајте добро сработената работа да биде незабележана од тимот.
- ✓ Препознајте ја вредноста на придонесот на луѓето, на почеток или во рамките на состанокот и јавно искажете благодарност и пофалба.
- ✓ Ако вие го водите состанокот, пофалете ги луѓето двапати повеќе отколку што ги критикувате.
- ✓ Давајте комплименти, но и конструктивни критики.
- ✓ Планирајте! Планирајте! Планирајте! (Осмислете го во детали секој состанок).
- ✓ За секоја точка од дневниот ред, проверете дали на тимот му се јасни целите, процесите и функциите.
- ✓ Внимавајте на чувствата на другите. Секогаш бидете спремни да дадете помош.

