



MANUAL TRAJNIMI

GRATË NË LIDERSHIP NË QEVERISJEN VENDORE

Arenca Trashani

Elida Metaj

Shkurt 2016

PËRMBAJTJA

Moduli 1: Gratë dhe mirëqeverisja në nivel vendor

- 1.1 *Qeverisja vendore, kuptimi dhe përbërësit e saj*
- 1.2 *Mirëqeverisja vendore, parimet dhe sfidat e saj*
- 1.3 *Roli i gruas në mirëqeverisjen vendore*
- 1.4 *Ushtrim*

Moduli 2: Reforma territoriale në perspektivën gjinore: shërbimet për qytetarët, roli i këshilltareve dhe nëpunëseve të bashkisë në ofrimin e shërbimeve

- 2.1 *Reforma territoriale 2014 -2015*
- 2.2 *Organet e Njesisë së Qeverisjes Vendore (NJQV)*
- 2.3 *Gratë këshilltare*
- 2.4 *Gratë në administratën e NJQV-së*
- 2.5 *Bashkëpunimi i grave këshilltare me gratë punonjëse në administratën e NJQV-së*
- 2.6 *Ushtrim*

Moduli 3: Barazia gjinore dhe pjesëmarrja në qeverisjen vendore

- 3.1 *Barazia gjinore (BGJ) – kuadri ligjor*
- 3.2 *Mekanizmat mbrojtës të BGJ*
- 3.3 *Pjesëmarrja e grave në qeverisjen vendore*

Moduli 4: Vështrim mbi Liderшипin

- 4.1 *Përkufizimi i liderшипit dhe përcaktimi i aftësive të liderit*
- 4.2 *Teoritë mbi liderшипin*
- 4.3 *Stilet e liderшипit*
- 4.4 *Liderшипi dhe menaxhimi*
- 4.5 *Një metodologji e re e liderшипit – Investigimi Vlerësues*
- 4.6 *Ushtrim*

Moduli 5: Liderшипi dhe gjinia

Moduli 6: Vizioni

- 6.1 *Çfarë është vizioni?*
- 6.2 *Procesi i vizionit*

6.3 Ushtrim

Moduli 7: Komunikimi Efektiv

- 7.1 Përkufizimi
- 7.2 Procesi i komunikimit
- 7.3 Pengesat në komunikim
- 7.4 Dëgjimi aktiv
- 7.5 Feedback-u dhe parimet për të dhënë dhe marrë feedback
- 7.6 Empatia/Mirëkuptimi
- 7.7 Ushtrim

Moduli 8: Zgjidhja e Konfliktit dhe Negocimi

- 8.1 Parimet e negocimit
- 8.2 Fazat e negocimit
- 8.3 Ushtrim

Moduli 9: Advokacia, lobimi dhe rrjetet e bashkëpunimit

- 9.1 Advokacia dhe lobimi në qeverisjen vendore
- 9.2 Advokacia dhe lobimi efektiv
- 9.3 Fazat e fushatave të advokacisë dhe lobimit
- 9.4 Format e ndërtimit të aleancave dhe rrjeteve të bashkëpunimit
- 9.5 Diskutim

Moduli 10: Mbledhja e fondeve

- 10.1 Kush jep para
- 10.2 Këshilla për mbledhje fondesh
- 10.3 Ushtrim

MODULI 1: GRATË DHE MIRËQEVERISJA NË NIVEL VENDOR

Qëllimi i këtij sesioni është të përcaktojë kuptimin e mirëqeverisjes dhe parimet e funksionimit të një administrate publike vendore funksionale. I rëndësishëm për diskutim gjatë këtij sesioni është edhe roli dhe risitë që sjellin gratë në organizimin dhe funksionimin e pushtetit vendor dhe si rrjedhojë edhe në mirëqeverisjen vendore.

Objektivi i sesionit:

Në fund të sesionit pjesëmarrëset do të jenë të afta:

- të përcaktojnë kuptimin e mirëqeverisjes vendore
- të përcaktojnë cilat janë parimet që duhet t'i udheheqin ato në punët e tyre të përditshme si administratore apo këshilltare në nivel lokal
- cilat janë risitë që mund të sjellë një grua në mirëqeverisjen vendore

Qeverisja vendore, kuptimi dhe përbërësit e saj

Kur flasim për mirëqeverisje në nivel vendor më parë duhet të kuptojmë se çfarë është qeverisja vendore. Qeverisja në përgjithësi ka të bëjë me proceset me të cilat vendimet e politikës publike janë bërë dhe zbatuar.

Me qeverisje vendore do të kuptojmë të drejtën e njerëzve në bashkësinë e caktuar territoriale që në mënyrë të pavarur të qeverisin punët e tyre, nëpërmjet organeve të cilat i zgjedhin vetë në mënyrë të drejtpërdrejtë.

Ajo është rezultat i ndërveprimeve, marrëdhënieve dhe rrjeteve midis sektorëve të ndryshëm (qeveria, sektori publik, sektori privat dhe shoqëria civile) dhe përfshin vendime, negociata dhe marrëdhënie të ndryshme të pushtetit mes aktorëve për të përcaktuar se kush merret me çfarë, kur dhe si. Marrëdhëniet midis sektorëve të ndryshëm të shoqërisë dhe qeverisë përcaktojnë se si janë bërë gjërat dhe si janë ofruar shërbimet. Prandaj, qeverisja është shumë më tepër se qeveria apo “qeverisja e mire” dhe formaton rrugën e një shërbimi apo grup shërbimesh që janë planifikuar, menaxhuar dhe rregulluar brenda një tërësie sistemesh politike sociale dhe ekonomike.

Kjo qeverisje vendore mbështetet në parimin e autonomisë vendore. Parimi i autonomisë vendore tashmë është një parim kushtetues, i mbështetur gjithashtu edhe në dokumentet ndërkombëtare në të cilët

Shqipëria bën pjesë ose synon të aderojë. Më konkretisht, neni 13 i Kushtetutës së Republikës së Shqipërisë (RSH) sanksionon se;

“Qeverisja vendore në RSH ngrihet në bazë të parimit të decentralizimit dhe ushtrohet sipas parimit të autonomisë vendore”

Gjithashtu, Shqipëria ka ratifikuar Kartën Evropiane të Vetëqeverisjes Vendore më 4/04/2000, e cila hyri në fuqi më 1/08/2000. Në të njëjtën kohë duke patur parasysh axhendën evropiane si një nga synimet kryesore të Shqipërisë, me nënshkrimin dhe hyrjen në fuqi të MSA-së, Shqipëria është angazhuar edhe më shumë në drejtim të promovimit dhe mbrojtjes së parimit të autonomies vendore.

Mënyra e organizimit dhe e funksionimit të qeverisjes vendore si dhe raporti që ajo ka me pushtetin qendror varen nga kuptimi kushtetues dhe ligjor që i jepet decentralizmit të pushtetit, autonomisë vendore dhe vetëqeverisjes.

Decentralizmi është një proces, ku autoriteti dhe përgjegjësia për funksione të caktuara transferohet nga pushteti qendror në njësitë e qeverisjes vendore.

Decentralizmi ka përmasat e veta, politike, institucionale, administrative dhe financiare, të cilat ndërveprojnë midis tyre dhe përfaqësojnë në thelb tre komponentët e pushtetit. Decentralizmi është *politik* dhe përfshin transferimin e autoritetit politik në nivelin vendor nëpërmjet një sistemi përfaqësimi të bazuar në zgjedhjet politike vendore. Nëpërmjet decentralizmit *administrativ* transferohet përgjegjësia për çështjet e administrimit të disa funksioneve publike qendrore të njësitë vendore, ndërsa decentralizmi *financiar* i referohet zhvendosjes së pushtetit financiar pranë nivelit vendor me qëllim pajisjen e tij me autoritet më të madh në administrimin e të ardhurave dhe shpenzimeve.

Pushteti vendor siguron qeverisjen në një nivel sa më afër shtetasve nëpërmjet njohjes së ekzistencës së identiteteve dhe vlerave të ndryshme të bashkësive, respektimit të të drejtave dhe lirive themelore të shtetasve të sanksionuara në Kushtetutë ose në ligje të tjera, zgjedhjes së llojeve të ndryshme të shërbimeve dhe lehtësirave të tjera publike vendore në dobi të bashkësisë, ushtrimit efektiv të funksioneve, kompetencave dhe realizimit të detyrave nga organet e qeverisjes vendore, realizimit të shërbimeve në forma të përshtatshme dhe nxitjes efektive të pjesëmarrjes së bashkësisë në qeverisjen vendore.

Mirëqeverisja vendore

Mirëqeverisja fillon në nivel vendor, kjo për arsyen e thjeshtë se parimet e qeverisjes së mirë zbatohen në nivel qendror dhe në nivel vendor. Ky është një nga parimet bazë të Kartës Evropiane të Vetëqeverisjes Vendore, dokument të cilin Shqipëria është zotuar ta zbatojë në kuadrin e rrugëtimit të saj në procesin e integritit evropian.

Kur flasim për mirëqeverisje duhet të sqarojmë se çfarë kuptojmë me mirëqeverisje.

Me mirëqeverisje në nivel lokal do të kuptojmë kualitetin, efektivitetin dhe efikasitetin e administratës lokale dhe të shërbimeve publike; cilësinë e politikave publike lokale dhe procedurat e vendim – marrjes, gjithëpërfshirjen e tyre, transparencën e tyre dhe llogaridhënien e tyre; dhe mënyrën në të cilën fuqia dhe autoriteti ushtrohen në nivel lokal.

Parimet e mirëqeverisjes

Qeverisja e mirë mbështetet në parimet e transparencës, barazisë, përforcimit të përgjegjshmërisë, integritetit dhe pjesëmarrjes.

NJQV – të zhvillojnë politika dhe zbatojnë gjerësisht programe dhe shërbime të cilat influencojnë çdo gjë, duke filluar nga siguria publike dhe infrastruktura, deri tek mbrojtja e mjedisit. Në të njëjtën kohë mund të themi se politikat lokale janë më të hapura për pjesëmarrje se nivelet e tjera të qeverisjes.

Parimet e mirëqeverisjes demokratike vendore mund të listohen si më poshtë, kjo bazuar në Kartën Evropiane të Vetëqeverisjes Vendore:

1. Përfaqësuese
2. I përgjigjet nevojave të komunitetit
3. Efektive dhe efikase
4. E hapur dhe transparente
5. Respekton zbatimin e ligjit
6. Me etikë dhe integritet
7. Ka kompetencë dhe kapacitete qeverisëse
8. Është inovatore dhe e hapur ndaj ndryshimit
9. Ndjek politikat e zhvillimit të qëndrueshëm
10. Mirëmenaxhon financat vendore
11. Respekton të drejtat e njeriut, diversitetin kulturor
12. Llogaridhënëse

Roli i gruas në mirëqeverisjen vendore

Pjesëmarrja e barabartë e grave dhe burrave në vendim-marrjen e pushtetit lokal është shumë e rëndësishme për të siguruar që:

1. Çdo vendim i marrë dhe buxhetimi i tyre në mënyrë të ndarë janë relevante për kushtet e jetesës dhe nevojat e grave dhe burrave në NJQV – në përkatëse;

2. Harton politika vendore në ngritjen dhe shërndarjen e burimeve buxhetore dhe në dhënien e shërbimeve publike për komunitetet;

3. Ka barazi në ofrimin e shërbimeve dhe planifikimin, dhe fondet bashkiake nuk janë vetëm të shpenzohen në mënyrë efektive dhe efikase, por edhe ndahen për grupet në nevojë.

Këto janë disa nga motivet për përfshirjen e grave me qeveritë vendore. Një grua mund të sjellë risi të mëdha me përfshirjen e saj në qeverisjen vendore dhe në të njëjtën kohë të jetë e suksesshme për veten dhe komunitetin. Një grua në QV mund të mbajë pozicione balancuese, ka aftësi për të mobilizuar burimet njerëzore, ka imagjinatë dhe intuitë, pranon gabimet, është bashkëpunuese, ka aftësi organizative dhe pa diskutim që në të shumtën e herëve njeh më mirë realitetin dhe problemet e komunitetit.

Është shumë e rëndësishme të kuptojmë që për një qeverisje të përgjegjshme gjinore kusht kryesor është shndërrimi i përparësive kombëtare gjinore në vendore. Qeverisja e përgjegjshme gjinore është shumë më e gjerë sesa rritja e numrit të grave aktive në NJQV. Shndërrimi i përparësive gjinore kombëtare në ato vendore bëhet për faktin se NJQV-të njohin shumë më mirë nevojat dhe kontekstet e komunitetit, janë në pozitë më të mirë për t'ju përgjigjur këtyre nevojave, ofrojnë shërbime dhe pa diskutim luajnë një rol kyç në zhvillimin ekonomik social të NJQV-së.

Për këtë nevojitet një plan konkret veprimi gjinor, ku gratë duhet të luajnë një rol vendimtar në hartimin dhe në zbatimin e tij. Vetëm mbi bazën e një plani atëherë edhe veprimet në drejtim të barazisë gjinore do të jenë më të koordinuara dhe të matshme në realizimin e tyre.

Ushtrim

Ndahemi në dy grupe dhe hartojmë një plan veprimi gjinor të NJQV-je të caktuar.

Hapat që duhen ndjekur janë si më poshtë:

1. Ndërtimi i mirëkuptimit për përfitimet e një plani veprimi gjinor mes aktorëve të ndryshëm të qeverisë;
2. Vendosija e bashkëpunimit institucional;
3. Ngritja e një mekanizmi koordinues;
4. Trajnimi për përmirësimin e politikave të monitorimit të politikave të buxhetit nga pikëpamja gjinore;
5. Harmonizimi i një pikëpamje gjinore në startegjinë e zhvillimit të bashkisë
6. Finalizimi i planit të veprimit.

MODULI 2: REFORMA TERRITORIALE NË PERSPEKTIVËN GJINORE. SHËRBIMET PËR QYTETARËT, ROLI I KËSHILLTAREVE DHE I NEPUNËSEVE CIVILE TE BASHKISË NË OFRIMIN E SHËRBIMEVE

Qëllimi i këtij sesioni është të shikojë reformën e re territoriale në perspektivën gjinore. Sa ndikon fuqizimi i gruas në vendimmarrje si legjislative ashtu edhe ekzekutive në nivel lokal për një zbatim më të mirë të mirëqeverisjes në kuadrin e reformës së re administrative territoriale sidomos në ofrimin e shërbimeve.

Bashkëpunimi i grave këshilltare me gratë në administratë për propozimet e tyre në përmirësimin e shërbimeve që ndikojnë në përmirësimin e jetës së gravë në NJQV-të përkatëse.

Objektivi i sesionit:

Në fund të sesionit pjesëmarrëset do të jenë të afta:

- të vlerësojnë mobilizimin e grave në nivel vendor, sidomos në kuadrin e ndarjes së re territoriale;
- të vlerësojnë realisht pjesëmarrjen në vendime lokale;
- të vlerësojnë rolin e bashkëpunimit midis këshilltareve gra dhe nepunëseve civile të NJQV-së për të arritur në një mirëqeverisje;
- të identifikojnë problemet dhe sfidat që hasen në organizimin e ri territorial në drejtim të problematikave gjinore gjatë ofrimit të shërbimeve nga NJQV-të.

Reforma territoriale 2014-2015

Organizimi dhe funksionimi i pushtetit vendor në Republikën e Shqipërisë rregullohet më kushtetutë dhe në të njëjtën kohë me ligjin 139/2015 “Për vetëqeverisjen vendore”, i cili ka hyrë në fuqi më 30 janar 2016.

Me 31 korrik 2014, Kuvendi i Shqipërisë miratoi **Ligjin 115/2014 “Për ndarjen administrativo-territoriale të njësive të qeverisjes vendore në Republikën e Shqipërisë”**.

Niveli i parë i qeverisjes vendore është bashkia dhe aktualisht kemi 61 bashki nga 373 bashki e komuna që kishim deri në zgjedhjet e qershorit 2015. Komunat dhe bashkitë ekzistuese që u përthithën nga njësia e re vendore, janë konsideruar me ligj si nëndarje të bashkisë të quajtura njësi administrative, të cilat do ruajnë kufijtë ekzistues. Kjo bëhet me qëllim që administrimi i njësive të reja të qeverisjes vendore, sidomos në periudhën e parë të funksionimit me sistemin e ri të ndarjes administrativo-territoriale

të garantojnë vazhdimësinë e shërbimeve administrative të drejtëpërdrejta për qytetarët në zyrat ekzistuese të bashkive dhe komunave.

Nisur nga fragmentimi i territorit si dhe njësitë e vogla të qeverisjes vendore, u pa e domosdoshme nevoja për riorganizim administrativ dhe territorial të vendit. Kjo për të rritur efikasitetin në kryerjen e shërbimeve si dhe për të thelluar më tej reformën e decentralizimit. Riorganizimi i njësive të qeverisjes vendore krijon mundësinë për të ofruar një shpërndarje të investimeve në mënyrë më eficiente; kjo veçanërisht kur flasim për arsimin, infrastrukturën rrugore, shërbimin e largimit të mbetjeve, etj.

Pas ndarjes së re territoriale doli si domosdoshmëri edhe hartimi i një ligji të ri për qeverisjen vendore. Kjo u bë e mundur me **ligjin 139/2015 “Për vetëqeverisjen vendore”**.

Në ndryshim nga ligji i mëparshëm nr.8652 “Për organizimin dhe funksionimin e qeverisjes vendore” i ndryshuar, ligji i ri sjell si risi në drejtim të vetëqeverisjes: një sistem të QV-së më pak në varësi nga qeveria qendrore, fuqizon kapacitetin e vetëqeverisjes, rrit numrin e kompetencave/ funksioneve të veta si dhe fut konceptin e konsultimit publik si një mënyrë e gjithëpërfshirjes së popullsisë në vendimmarrje.

Pjesëmarrja e grave në vendim-marrjen e të zgjedhurve të qeverisjes vendore rregullohet nga Kodi Zgjedhor, i cili për zgjedhjet vendore të 2015 përcaktoi një detyrim të partive politike që në listat zgjedhore për këshillat bashkiakë kuota gjinore të ishte në nivelin 50%. Ndërsa ligji “Për vetëqeverisjen vendore” parë nga perspektiva gjinore risitë që sjell, duke ju referuar ligjit për barazinë gjinore, konsistojnë në disa nga kompetencat e kryetarit/res së bashkisë në përcaktimin e numrit të zv/kryetarëve, në emërimin dhe shkarkimin e administratorëve të njësive administrative/lagjeve si dhe në emërimin dhe shkarkimin e nëpunësve vendor për barazinë gjinore.

Organet e Njesisë së Qeverisjes Vendore

Në bazë të ligjit për “Për vetëqeverisjen vendore” organet kryesore të NJQV-së janë kryetari/ja dhe Këshilli i Bashkisë.

Këshilli është autoriteti i veshur me pushtet për të hartuar politika dhe marrë vendime e për të ushtruar të gjitha funksionet dhe përgjegjësitë e këtij niveli të qeverisjes. Këshilltarët duhet të shohin Kushtetutën dhe ligjet në zbatim të saj si dhe ligjin organik, si të vetmit ndërmjetës ndërmjet tyre dhe qeverisë qendrore. Duhet të kemi parasysh se organi kushtetues

përfaqësues dhe i zgjedhur direkt me vote nga populli, Këshilli Bashkiak (KB), është organi më i lartë vendimmarrës në organet e qeverisjes vendore.

Gratë këshilltare

Roli i këshilltarit në politikëbërje dhe në marrje vendimesh është kyç. Nisur nga kjo, pjesëmarrja e grave në këtë organ është parë si shumë e rëndësishme në orientimin e politikave dhe vendim-marrjes së këshillit në drejtim të perspektivës gjinore. Gratë duket si i njohin më mirë problemet që shqetësojnë komunitetin dhe dinë më mirë rëndësinë e zgjidhjes së këtyre problemeve.

Një NJQV si detyrë primare të saj ka ofrimin e shërbimeve për qytetarët dhe si e tillë eksperiencat kanë treguar se gratë dinë t'i adresojnë më mirë këto problematika.

Tashmë me reformën e re territoriale numri i NJQV-ve është zvogëluar por numri i anëtarëve të KB është rritur si e tillë (në kombinim edhe me ligjin elektoral për vendosjen e kuotave) numri i grave në KB është rritur ndjeshëm, duke bërë të mundur edhe forcimin e rolit të tyre në vendimarrjen e këshillave bashkiakë. Kjo shihet qartësisht edhe në përpjekjet e tyre për t'u organizuar ndërmjet tyre brenda KB pa dallim ngjyrimi politik për të ndikuar sadopak në vendimarrjen e KB dhe të kryetarit/res së NJQV-së në dobi të nevojave të grave dhe vajzave të komuniteteve të tyre.

Gratë në administratën e NJQV-së

Statistikat dhe sondazhet tregojnë se gratë si nëpunëse të administratës lokale janë një aset i çmuar për mbarëvajtjen e punës në një NJQV. Roli dhe pozicioni i tyre në administratën lokale ndikon në ofrimin e shërbimeve në një perspektivë gjinore. Studimet tregojnë se gratë në administratë, pavarësisht pozicionit hierarkik që ato kanë janë më të prirura drejt rezultateve konkrete sidomos kur bëhet fjalë për ofrimin e shërbimeve drejt komunitetit. Në të njëjtën kohë ato janë më të prirura në drejtim të rezultateve konkretisht të matshme.

Bashkëpunimi i grave këshilltare me gratë në administratën e NJQV-së

Bashkëpunimi i grave këshilltare me gratë punonjëse të administratës së NJQV-së është një arritje e vlefshme për të dyja palët në drejtim të një

mirëqeverisjeje vendore. Bashkëpunimi i tyre konsiston në arritjen e rezultateve të matshme si psh në ofrimin e shërbimeve për familjet në nevojë ose në përmirësimin infrastrukturor të ambienteve të shkollave ose të qendrave shëndetësore apo qoftë edhe të rrugëve apo rrugicave të ndryshme të NJQV-së, shtimin e hapësirave të gjelbra, në drejtim të sigurisë publike të komunitetit, marrjen e masave konkrete në parandalimin e dhunës ndaj vajzave dhe grave në komunitetet e tyre. Arritje të tilla do të ishin të vlefshme për të dyja palët.

Një shembull i qartë i bashkëpunimit mund të jetë edhe momenti i hartimit dhe shqyrtimit të projekt-buxhetit në Këshillin Bashkiak. Në varësi të marrëdhënieve që krijohen ndërmjet këshilltareve lokale (pavarësisht përkatësisë politike) dhe grave si nëpunëse të administratës vendore mund të arrihen rezultate të prekshme edhe në përgatitjen e buxhetit të NJQV-së përkatëse.

Financimi i barazisë gjinore në nivel vendor kushton para dhe llojet e burimeve financiare nga të cilat mund të përfitojnë edhe në sajë të këtij bashkëpunimi QV janë:

- Buxheti i qeverisë qendrore;
- Financimi publik përmes grantesh konkurruese;
- Financim nga donatorët dypalësh/shumëpalësh;
- Partneriteti me organizatat jofitimprurëse;
- Kredi.

Lobimi dhe bashkëpunimi ndërmjet grave këshilltare dhe nëpunëseve të administratës vendore në të gjitha nivelet e hierarkisë është shumë i rëndësishëm për arritjen e synimeve që ato i vendosin vetes që në fillim të mandatit qeverisës sidomos kur bëhet fjalë për realizim të projekteve infrastrukturore, lehtësim për sipërmarrjet që bëhen nga gratë, lehtësim të aksesit të kujdesit shëndetësor, si dhe analiza në ndikimin e programeve të asistencës bujqësore.

Ushtrim

Ndarja në dy grupe:

Grupi i parë: liston avantazhet dhe arritjet konkrete të Aleancës së Grave këshilltare në një KB.

Grupi i dytë: cilët janë shërbimet që kanë filluar të riorganizohen nga perspektiva gjinore në NJQV.

Në fund prezantime dhe diskutime si mund të ndihmojë Aleanca e Grave në arritjen e shërbimeve më cilësore nga pikëpamja gjinore.

MODUL 3: BARAZIA GJINORE DHE PJESËMARRJA NË QEVERISJEN VENDORE

Qëllimi i sesionit është të njohë pjesëmarrëset me arritjet në qeverisjen vendore në lidhje me problemet e barazisë gjinore. Në të njëjtën kohë i njeh ato me mekanizmat që mund të vënë në lëvizje si këshilltaret ashtu edhe nëpunëset civile të administratës vendore në mbrojtje të barazisë gjinore duke ndikuar ndjeshëm edhe në rritjen e pjesëmarrjes së grave në qeverisjen vendore.

Objektivi i sesionit:

Në fund të sesionit pjesëmarrëset do të jenë të afta:

- të evidentojnë problemet në lidhje me barazinë gjinore në NJQV-në e tyre;
- të përcaktojnë mekanizmat mbrojtës që mund të përdoren në mbrojtje të barazisë gjinore nga organet e qeverisjes vendore;
- pjesëmarrja e grave në administratën vendore nuk është thjesht sasiore por duhet lidhur ngushtësisht edhe me anën cilësore të saj;
- bashkëpunimi, transparencja dhe gjithëpërfshirja si metoda të cilat sigurojnë një pjesëmarrje më të gjerë të grave në qeverisjen vendore.

Barazia gjinore (BGJ) – Kuadri ligjor

Kuadri ligjor për barazinë ligjore në Republikën e Shqipërisë bazohet në Kushtetutën shqiptare të 1998, e cila në nenin 18 të saj sanksionon barazinë e grave dhe burrave para ligjit dhe parimin e mosdiskriminimit ligjor.

Gjithashtu, Shqipëria ka ratifikuar Konventën për Eliminimin e të Gjitha Formave të Diskriminimit të Grave (CEDAW)1993 dhe Protokollin e saj Fakultativ 2003, që ka sjellë raportin periodik të Shqipërisë para Komitetit për Eliminim të Diskriminimit nda Grave të CEDAW për progresin e bërë në lidhje me respektimin dhe zbatimin e dispozitave të CEDAW-s.

Në të njëjtën kohë pas ratifikimit të Marrëveshjes së Stabilizim Asociimit të Shqipërisë me BE-në, i gjithë legjislativi, dhe në mënyrë të pandashme edhe ai në lidhje me barazinë gjinore dhe me mbrojtjen dhe promovimin e të drejtave të grave, është orientuar drejt harmonizimit të tij me *acquis communautaire*. Gjithashtu në kuadër të Këshillit të Evropës, Shqipëria ka ratifikuar Konventën Evropiane të të Drejtave të Njërit ku neni 14 i saj flet

për mosdiskriminimin si dhe Protokollin e saj Shtesë 12 i cili flet për mosdiskriminimin.

Ligji për “Barazinë Gjinore” 2008, një ligj shumë i rëndësishëm në lidhje me problemet e barazisë ligjore i cili së bashku me ligjin për mbrojtjen nga diskriminimi si dhe ligjin kundër dhunës në familje, përbëjnë në fakt kornizën ligjore kryesore në lidhje me barazinë gjinore dhe të drejtat e grave. Ky ligj parashikon harmonizimin e gjinisë si strategji për arritjen e BGJ përmes integritit të një pikëpamjeje gjinore në të gjitha proceset ligjbërëse, politikëbërëse, zbatuese dhe monitoruese. Dy ligje të tjera mjaft të rëndësishme janë ligji nr. 10221 “Për mbrojtjen nga diskriminimi” i vitit 2010, i cili parashikon, ndër të tjera, parandalimin e diskriminimit në bazë seksi, gjinie, identiteti gjinor dhe orientimi seksual, si dhe ligji nr. 9669 “Për masat kundër dhunës në marrëdhëniet familjare” i vitit 2007 i ndryshuar në 2007 dhe 2010, i cili parandalon dhe zvogëlon dhunën në familje dhe parashikon reagim të përshtatshëm dhe shërbime për viktimat.

Mekanizmat mbrojtës të BGJ

Promovimi i barazisë gjinore do të thotë sigurimi për mundësi të barabarta që vihen në dispozicion si për gratë ashtu edhe për burrat. Barazia gjinore do të thotë se gratë dhe burrat kanë kushte të barabarta për realizimin e të drejtave të tyre të plota të njeriut dhe potencialin që të angazhohen dhe të kontribuojnë në zhvillimin politik, ekonomik, social, dhe kulturor, dhe të përfitojnë nga rezultatet. Në këtë kuptim, barazia gjinore do të thotë se shoqëria vendos të njëjtat vlera në të dy ngjashmëritë dhe dallimet në mes të grave dhe burrave dhe funksionet e ndryshme të secilit.

Në nivel kombëtar organet përgjegjëse, në vijë hierarkike, për mbrojtjen e BGJ janë Këshilli i Ministrave, Këshilli Kombëtar i BGJ, Ministri që mbulon çështjet e BGJ (MMSR), struktura e BGJ pranë autoritetit përgjegjës si dhe nëpunësit e BGJ.

Në nivel vendor mund të themi se kemi një qeverisje vendore të përgjigjshme gjinore kur ajo merr parasysh strukturat, proceset, politikat, programet dhe veprimtaritë e qeverisjes vendore të cilat prekin gratë dhe vajzat, burrat dhe djemtë në mënyrat më të përshtatshme dhe më të mundshme për secilën kategori.

Në nivel vendor organi direkt që lidhet me BGJ janë nëpunësit vendor të BGJ. Ato/a emërohen pranë organeve të QV si organe të specializuara për BGJ, të ngarkuar për të udhëhequr përpjekjet për harmonizimin e

gjinisë. Ato/a parashikohen të luajnë rolin e promotorëve dhe monitoruesve të zbatimit të politikave të BGJ.

Pjesëmarrja e grave në QV

Për të qenë sa më efektive, veprimet specifike ose diskriminimi pozitiv mund të jetë i nevojshëm. Barazia gjinore do të thotë më shumë se balancë gjinore, që është rritje e numrit të përfaqësimit të grave në këshillat vendorë apo bordet e shërbimeve vendore (edhe pse kjo është shumë e rëndësishme); më tepër, ajo i referohet aftësive të individëve për të marrë pjesë si qytetarë të barabartë.

Marrja parasysh e barazisë gjinore gjatë ushtrimit të detyrave që ka qeverisja vendore ka një rëndësi të veçantë. Kjo do të thotë të sigurosh që si gratë ashtu edhe burrat të përfshihen në të gjitha fazat e politikëbërjes, që nga hartimi i politikave deri te zbatimi dhe vlerësimi i tyre dhe që barazia gjinore duhet të jetë një objektiv primar i tyre.

Për këtë arsye u pa e domosdoshme futja e sistemit të kuotave për rekrutimin e grave në pozicione politike, pavarësisht se na duhet të theksojmë se kyçi i suksesit në arritjen e standarteve më të mira të përfaqësimit gjinor, mbetet puna në partitë politike. Avantazhet e sistemit të kuotave janë:

- detyrimi i sigurimit të kuotave jo vetëm në sigurimin e mundësive të barabarta në kandidim, por edhe në rezultatin final;
- mbarëvajtja e sistemit të kuotave lidhet me vullnetin e partive politike, duke sjellë në këtë mënyrë edhe një rritje të ndërgjegjësimit të tyre në rolin e gruas në vendimmarrje.

Por ashtu si avantazhet, ky sistem ka edhe disavantazhet e veta të cilat duhet të themi që ja vlen t'i listojmë në mënyrë që të bëjmë të mundur përmirësimin e tyre. Këto disavantazhe janë:

- mundësi sigurimi pjesëmarrjeje thjesht numerike, gjë e cila mund të sjellë edhe raste të përfaqësimit të pamërituar;
- vendimmarrja për pjesëmarrjen e grave në listat e këshillave bashkiakë vazhdon të mbetet në duart e kryetarëve të partive politike;
- sanksionet e parashikuara në ligj për partitë politike në rast të moszbatimit të renditjes janë të dobta.

Kemi një QV të përgjegjshme gjinore kur ajo merr parasysh strukturat, proceset, politikat, programet dhe veprimtaritë e QV të cilat prekin gratë dhe vajzat, burrat dhe djemtë në mënyrat më të përshtatshme dhe më të mundshme për secilën kategori. Për të qenë sa më efektive në këtë drejtim, QV-të duhet të mbajnë parasysh gjatë veprimtarisë së tyre në drejtim të respektimit të BGJ-së:

1. të bëjnë një politikëbërje pjesëmarrëse gjini-përfshirëse;
2. financimin e BGJ në nivel vendor;
3. kuadrin institucional të QV të përgjegjshme gjinore;
4. nxjerrjen e të dhënave gjinore, procedurat e përpunimit dhe të analizës;
5. vlerësimin e ndjeshëm gjinor të komunitetit për dhënien e shërbimeve nga QV;
6. planifikimin e veprimeve gjinore në nivel vendor;
7. mbrojtjen e të drejtave të grave në nivel vendor.

Mënyrat dhe format e përfshirjes janë të shumta dhe duhen elaboruar për të gjetur atë të duhurën që bën për NJQV-në përkatëse. Ajo ç'ka është shumë e rëndësishme të nënvizojmë është pjesëmarrja e grave në këshilla dhe në administratë nuk duhet të jetë thjesht sasiore, por duhet lidhur ngushtësisht edhe me anën cilësore të tyre dhe kjo vlen në fakt edhe për burrat dhe djemtë. Kjo do të bënte të mundur krijimin e një përfaqësimi dinjitoz, por edhe të një administrate profesionale konform standarteve të kërkuara edhe nga Bashkimi Evropian, ku Shqipëria synon të aderojë.

Forma të tjera të sigurimit të pjesëmarrjes së gjerë të grave në QV mund të jenë bashkëpunimi në shumë drejtime si brenda partive politike por edhe brenda këshillave bashkiake, këshilltareve bashkiake dhe nëpunëseve të administratës vendore si dhe bashkëpunimi ndërmjet QV-së dhe komunitetit.

Transparenca si formë e sigurimit të pjesëmarrjes ka të bëjë me procesin publik të marrjes së vendimeve në të gjitha fazat e përpunimit të tij. Gjithëpërfshirja apo konsultimi sa më i gjerë dhe i hapur i QV me komunitetin shkon gjithnjë në favor të rritjes së pjesëmarrjes së grave në QV duke sjellë një ndërlidhje të ngushtë ndërmjet QV dhe BGJ pasi secila ndihmon tjetrën reciprokisht sepse:

- QV i njohin më mirë nevojat dhe kontekstet e komunitetit;
- QV janë në pozitë më të mirë për t'iu përgjigjur pabarazive gjinore;
- QV janë mjeti kryesor për ofrimin e shërbimeve qytetarëve;

Diskutim

Ndarja në grupe:

Grupi i parë: listoni cilësitë që e bëjnë një grua të aftë për të udhëhequr NJQV ose për të qenë anëtare e KB.

Grupi i dytë: cilat janë disa nga idetë që një grua mund të sjellë në lidhshmëri të QV për promovimin e BGJ

Prezantimi i punës në grupe dhe diskutime.

MODULI 4: VËSHTRIM MBI LIDERSHIPIN

*Çdo njeri mund të bëhet lider*¹. Carol O'Connor

Ky modul është hartuar për t'u ofruar pjesëmarrësve një vështrim të përgjithshëm mbi lidershipin dhe përkufizimet e tij, teoritë e lidershipit dhe stilet e lidershipit, dhe dallimin midis liderit dhe menaxherit. Gjithashtu, në këtë modul paraqitet koncepti i investigimit vlerësues dhe se si liderat mund ta përdorin për të shprehur aftësitë e tyre dhe për të fuqizuar kolegët.

Ushtrimet në këtë modul ofrojnë një mundësi për pjesëmarrësit që të analizojnë aftësitë e tyre dhe të reflektojnë për stilet e tyre të lidershipit dhe të identifikojnë avantazhet dhe disavantazhet e secilit stil për t'i ndihmuar që të drejtojnë organizatat e tyre.

Objektivi i Modulit:

Në fund të sesionit, pjesëmarrësit do të jenë të aftë:

- të përkufizojnë lidershipin dhe të përcaktojnë aftësitë e liderit;
- të identifikojnë stile të ndryshme lidershipi;
- të përshkruajnë avantazhet dhe disavantazhet e stileve të ndryshme të lidershipit;
- të dallojnë një lider nga një menaxher;
- si të përdorin metodologjinë e investigimit vlerësues.

Përkufizimet e lidershipit

Në gjuhën e përditshme me fjalën "**leadership**" në përgjithësi nënkuptohet aftësia për të udhëhequr ose për të drejtuar dhe në përgjithësi është e lidhur me detyrën apo përgjegjësinë ose autoritetin zyrtar të një personi.

Ka disa përkufizime për lidershipin, që përqipen të përcaktojnë funksionet, cilësitë dhe rolin kryesor të liderit.

1) Lidershipi përkufizohet si një proces kompleks gjatë të cilit një person influencon të tjerët të arrijnë misionin, detyrën, ose objektivin duke përdorur cilësitë e tij (besimin, vlerat, etikën, karakterin, njohuritë dhe aftësitë).

2) Lidershipi është aftësia për të paraqitur një vizion që të tjerët duan ta arrijnë. Lidershipi kërkon aftësi për të ndërtuar marrëdhënie me njerëz të tjerë dhe për të

¹ Me lider do të kuptojmë jo vetëm liderin e mirëfilltë, por edhe drejtuesin e një grupi, organizate apo institucioni.

organizuar burimet në mënyrë efektive. Çdo njeri mund të bëhet lider. (O'Connor, 1996).

3) Liderat menaxhojnë ëndrra. Të gjithë liderat kanë aftësi të krijojnë një vizion detyrues për të tjerët, që i çojnë njerëzit në vende të reja, dhe që pastaj e bëjnë atë realitet. Lidershipi është funksion i njohjes së vetvetes, një vizion që komunikohet qartë, është ndërtimi i besimit midis kolegëve dhe marrja e masave efektive për të realizuar potencialin e vet të lidershipit. (Bennis, 1989)

4) "Lideri është nje individ (ose disa individë) që prek në menyrë të ndjeshme mendimet, ndjenjat dhe/ose sjelljen e një numri të madh njerëzish. Pjesa më e madhe e liderave të njohur janë të drejtpërdrejtë. (Gardner, 2000).

Disa nga idetë më tipike që shfaqen në përkufizimin e lidershipit përfshijnë: ushtrimi i influencës/ndikimit, motivimi dhe frymëzimi, ndihma për të tjerët për të realizuar potencialin e tyre, udhëheqja me anë të shembullit personal, përkushtimi ndaj të tjerëve dhe ndryshimi.

E thënë më thjesht, lideri është dikush që cakton drejtimin dhe influencon njerëzit që të ndjekin atë drejtim. Mënyra se si e përcaktojnë drejtimin dhe si arrin të ndikojnë tek njerëzit varen nga një numër faktorësh që do t'i shohim në vazhdim. Për të kuptuar me të vërtetë "territorin" e lidershipit, do të shqyrtojmë disa nga teoritë e lidershipit dhe do të shikojmë disa nga vetitë dhe karakteristikat që duhet të kenë liderat.

Teoritë e Lidërschipit

Teoria e lidërschipit përcakton se ekzistojnë tre mënyra bazë për të shpjeguar se si njerëzit mund të bëhen lidera. Dy të parat shpjegojnë zhvillimin e lidërschipit për një numër të vogël njerëzish. Këto teori janë:

Teoria e vetive

Disa veti të personalitetit mund t'i çojnë njerëzit në mënyrë të natyrshme në role lidërschipi.

Teoria e ngjarjeve të mëdha

Një krizë ose një ngjarje e rëndësishme mund të bëhet shkas që një person i zakonshëm të dalë në udhëheqje në bazë të cilësive të jashtëzakonshme drejtuese të tij.

Teoria e lidershipit transformativ

Njerëzit mund të zgjedhin të bëhen lidera dhe të udhëheqin duke u fokusuar në qëllimin dhe jo në mjetet.

Stilet e Lidershipit

Liderat i kryejnë rolet e tyre në stile të ndryshme: autokratike, demokratike, pjesëmarrëse, laissez-faire (liberal) etj. Shpesh, stili i lidershipit varet nga situata, duke përfshirë dhe ciklin e jetës së organizatës. Më poshtë, jepet një vështrim i shkurtër për stilet kryesore, që u përmendën më lart.

Autokrat

Lideri autokrat dominon anëtarët e ekipit, duke përdorur veton për të arritur një objektivi të caktuar. Kjo gjë sjell një rezistencë pasive nga anëtarët e ekipit dhe kërkon presion të vazhdueshëm dhe drejtim nga lideri për të realizuar detyrat Zakonisht, stili autoritar nuk është një mënyrë e mirë për të arritur rezultatin më të mirë nga ekipi.

Laissez-Faire (Liberal)

Lideri liberal ushtron pak kontroll mbi grupin e tij, duke i lënë ata të zgjedhin rolet dhe të ndajnë detyrat, apo për të marrë pjesë në proces. Në përgjithësi, ky stil e lejon ekipin të punojë me pak drejtim dhe motivim.

Megjithatë, në situata të caktuara lidershipi liberal mund të jetë efektiv. Ky lloj stili është i përshtatshëm kur drejtohet një ekip me njerëz me aftësi shumë të mira, që kanë kryer punë të shkëlqyer në të kaluarën. Kur një lider është i bindur se ekipi i tij ka besim tek vetja, anëtarët e tij janë të zotë dhe të motivuar, është me vend që ai të tërhiqet dhe t'u japë mundësi atyre të marrin iniciativën, meqenëse ndërhyrja e tij mund të sjellë pakënaqësi dhe t'i largojë nga efektiviteti. Duke i lënë grupit "pronësinë" e punës, lideri fuqizon grupin për të arritur qëllimet e tij.

Demokrati

Lideri demokrat merr vendime duke u konsultuar me ekipin e tij, ndërsa ruan kontrollin e grupit. Lideri demokrat i lejon ekipit të vendosë se si do të kryhet puna dhe kush do ta realizojë atë.

Lideri demokrat mund të shihet në dy aspekte:

Nje lider i mirë demokrat nxit pjesëmarrjen e ekipit dhe delegon me maturi, por kurrë nuk harron faktin se ai mban përgjegjësinë kryesore të lidershipit. Ai vlerëson diskutimin në grup dhe mendimet e anëtarëve të grupit duke përfituar nga pikat më të forta të tyre për të realizuar punën më të mirë nga grupi. Ai

motivon ekipin duke i fuqizuar anëtarët e tij, që të drejtojnë veten dhe i udhëheqë duke u krijuar hapësira të lira.

Lideri dhe Menaxheri

“Njerëzit pyesin për ndryshimin ndërmjet liderit dhe bosit. ...Lideri punon hapur dhe bosi mbyllur. Lideri tregon rrugën, ndërsa bosi e ndjek në rrugën e tij”
Theodore Roosevelt.

Lidershipi është i lidhur ngushtë me menaxhimin dhe disa thonë që është sinonim i tij. Ndryshimi ndërmjet leadershipit dhe menaxhimit u përcaktua qartë nga Abraham Zaleznik (1977). Liderat, shprehej ai, janë vizionarë që frymëzojnë njerëzit dhe merren me përmbytjen, ndërsa menaxherët janë planifikues dhe merren me procesin. Dikotomia ndërmjet liderit dhe menaxherit është shpjeguar më tej nga Warren Bennis (1989), cili nxjerr dhe dallimet kryesore midis tyre.

Menaxheri

Menaxheri administron;
Menaxheri është një kopje;
Menaxheri ruan gjendjen;
Menaxheri mbështetet në mekanizma kontrolli;
Menaxheri ka një këndvështrim të shkurtër;
Menaxheri pyet si dhe kur;
Menaxheri shikon rezultatin afat-shkurtër;
Menaxheri pranon status-kuonë;
Menaxheri është ushtari i mirë klasik;
Menaxheri i bën gjërat siç duhet;

Lideri

Lideri sjell gjëra të reja, është novator;
Lideri është origjinali;
Lideri zhvillon;
Lideri frymëzon besim tek njerëzit;
Lideri shikon në perspektivë;
Lideri pyet çfarë dhe pse;
Lideri shikon në horizont;
Lideri e sfidon status-kuonë;
Lideri është vetvetja;
Lideri bën gjërat e duhura;

Një Metodologji e re Lidershipi: Investigimi Vlerësues ose Metoda Pozitive

Ka shumë rëndësi që liderat e rinj ose liderat e kohëve moderne të shohin vizionin e së ardhmes të bazuar në të tashmen pozitive dhe jo në problemet, mangësitë, mungesat apo deficiet e së sotmes. Duke i identifikuar dhe përforcuar potencialet, mundësitë pozitive, veprimet konstruktive dhe marrëdhëniet në komunitet, organizatë ose shoqëri, lideri do të gjejë dhe do të

shpalosë energjinë transformative për të ndjekur vizionin e ri për të ardhmen. Vetëm në këtë mënyrë, njerëzit do të mobilizohen, frymëzohen dhe motivohen për të arritur të ardhmen duke ndërtuar mbi asetet më të mira që ata kanë si individë apo shoqëri. Kjo metodë njihet si Investigimi Vlerësues dhe u përdor për herë të parë në fillim të viteve 1990, kryesisht si metodologji për të ndihmuar korporatat dhe institucionet për të përmirësuar avantazhin e tyre krahasues ose efektivitetin e organizatës, por që sot po përdoret gjerësisht me sukses për të ndihmuar komunitetet të ndërtojnë një të ardhme të qëndrueshme.

Vlerësimi Investigues zhvillohet në 4 faza:

- *Zbulimi i periudhave të shkëlqyera dhe me arritje.* Nëpërmjet intervistave dhe historive, pjesëmarrësit kujtojnë arritje të mëdha në të kaluarën dhe periudha kur kanë shkëlqyer. Kur ka funksionuar më mirë organizata apo komuniteti i tyre? Çfarë ndodhi që bëri të mundur këtë periudhë arritjesh dhe suksesesh? Duke treguar histori, njerëzit identifikojnë dhe analizojnë faktorë unik si përshembull lidhjet, marrëdhëniet midis njerëzve, teknologjinë, proceset kryesore, strukturat, vlerat, procesin e të mësuarit, lidhjet e jashtme, ose metodat e planifikimit, të cilat sollën këto përvoja pozitive.
- *Ëndërrimi i një organizate apo komuniteti ideal.* Në këtë fazë, njerëzit përdorin arritjet e së kaluarës për të parashikuar një të ardhme të dëshiruar. Ky aspekt i investigimit vlerësues është i ndryshëm nga metoda të tjera të vizionimit apo përfytyrimit të së ardhmes, sepse imazhet e lindura të së ardhmes së komunitetit janë të bazuara në histori dhe si të tilla perfaqësojnë mundësi detyruese. Në këtë kuptim, investigimi vlerësues është praktik pasi ndërtohet mbi të tashmen pozitive dhe gjenerues pasi kërkon të zgjerojë potencialin e organizatës dhe komunitetit.
- *Projektimi i strukturave dhe proceseve të reja.* Kjo fazë mendohet që të nxisë, nëpërmjet konsensusit, objektiva afatshkurtra dhe afatgjata për të arritur ëndrrën. Fjali provokuese zakonisht marrin formën e deklaratave të tilla si “Komuniteti ynë do të bëjë gjithshka që është e mundur për të ndërtuar ciklin e plotë të shkollës fillore brenda vitit që vjen”. Ose “Fshati ynë do të mbrojë pyllin e mbetur dhe do të mbjellë një mijë pemë në dy sezonet e ardhshme për të siguruar mbijetesën e pyllit për brezat e ardhshëm”. Fjalitë provokuese duhet të shtrijnë kapacitetet e organizatës apo komunitetit përtej mundësive aktuale, por duhet të jenë të arritshme, sepse duhet të bazohen në periudha të shkëlqyera të së kaluarës.
- *Zbatimi i ëndrrës.* Në këtë fazë, njerëzit veprojnë në bazë të fjalive provokuese, duke përcaktuar role dhe përgjegjësi duke forcuar lidhjet institucionale dhe duke mobilizuar burime për të arritur ëndrrën e tyre. Do të ndërmerren dhe zhvillohen plane të reja të projekteve, do të vendosen marrëdhënie të reja dhe grupi do të vazhdojë me vizionin dhe

një ndjenjë të ripërtërirë të qëllimit. Si rezultat i procesit vlerësues, njerëzit do të kenë një kuptim më të mirë të përkatësisë së inisiativave të reja për vizionin afatgjatë të organizatës apo komunitetit.

Thelbi i Investigimit Vlerësues është se kur ne vlerësohemi për atë që jemi, kur ne bëhemi më të vetedijshëm, ne e vlerësojmë veten tonë më shumë. Ne bëhemi më të hapur për të mësuar, për t'u zhvilluar dhe ndryshuar dhe jemi më të përgatitur për të ndërmarrë inisiativa të reja.

Në të njëjtën kohë, kur ne vlerësojmë veten tonë më shumë, ne jemi të prirur të vlerësojmë të tjerët më shumë, gjë që i bën ata të na pranojnë me më shumë lehtësi. Kur ne mund të jemi model për të tjerët dhe u paraqitim atyre një metodologji pozitive, ka shumë mundësi që të marrim një përgjigje pozitive. Pra, jemi në një pozicion ideal për të përdorur veten si një instrument ndryshimi dhe duke u marrë me anët e tyre pozitive, njerëzit mund të bëhen lidera të aftë, katalistë më efektiv për zhvillimin e organizatave të tyre dhe nëpërmjet organizatave mund të sjellin ndryshime në një shkallë më të gjerë.

Shënim: Metoda e Investigimit Vlerësues do të jetë themeli i ushtrimit të vizionit në Modulin 6, ku pjesëmarrësit do të përcaktojnë vizionin e së ardhmes së komunitetit/organizatës/rajonit ose shoqërisë shqiptare në 10-15 vitet e ardhshme.

Ushtrim: Lidershipi dhe Grupi

Qëllimi: t'u japë pjesëmarrësve mundësinë për të provuar dhe reflektuar për rolin e lidërshiptit në situata të vështira.

Kohëzhatja: 1 orë

Materialet: fletë ngjitëse (post-its), fletë flipçarti, markera

Udhëzimet

1. Ndajini pjesëmarrësit në tre grupe dhe caktojini një rol çdo anëtarit të grupit me anë të letrave ngjitëse si më poshtë.

1.1. *Entuziasti* – ju doni që njerëzit t'u pëlqejnë dhe ju e mbështesni grupin në çdo mënyrë që ju mundeni. Mbështetini të gjitha idetë me entuziazëm dhe pa asnjë paragjykim ndaj asnjëri. Megjithatë, ju nuk duhet të influenconi në asnjë mënyrë vendimet e tyre për të marrë pjesë në detyrë.

1.2. *Eksperti* – është detyra juaj për t'u siguruar që secili ta dijë që ju jeni ekspert për këtë punë. Ju besoni se projekti do të ketë sukses vetëm nëse grupi ndjek këshillën tuaj. Në qoftë se grupi nuk ju dëgjon, ju viheni në pozitë nga ekipi dhe nuk keni dëshirë të merrni pjesë.

1.3. *Shakaxhi* – Ju doni që t'i kaloni gjërat me humor. Atmosfera e gëzuar është qëllimi juaj kryesor. Kush do t'ia dijë nëse puna është kryer siç duhet?

1.4. *I pavendosur* – juve ju pëlqen të jeni në grup, por keni vështirësi për të marrë vendime vetë. Merrni pjesë në aktivitet duke dhënë ide dhe duke rënë dakord. Megjithatë, nuk merrni ndonjë përgjegjësi personale për mendimet tuaja - pra, si mendoni?

1.5. *Lehtësues*- ju dëshironi që grupi të dalë me një rezultat të pranueshëm për të gjithë dhe që të gjithë duan ta arrijnë. Për këtë qëllim, përdorni një metodë të organizuar për të pranuar sa më shumë ide dhe aktivitete, por rezistojini varësisë për drejtim dhe gjykim. Mbajeni grupin e fokusuar në atë që ata dëshirojnë të diskutojnë.

1.6. *Kritik* – Ju gjithmonë shikoni anët negative të çdo sugjerimi. Mos bëni asnjë sugjerim pozitiv, vetëm tregoni mangësitë e sugjerimeve të tjerëve.

1.7. *Motivues* – Ju jeni optimist dhe ju pëlqen të rrini në grup dhe të punoni për detyrën që ju është ngarkuar. Megjithëse njerëzit mund të jenë të vështirë me raste, ju gjeni dicka pozitive për të thënë në mënyrë që grupi të ecë përpara. Jini i duruar dhe praktik.

1.8. *Pohues* - Jini i ndershëm dhe mos i fyeni të tjerët. Ofroni kompromise për të arritur konsensus dhe për të vazhduar punën. Mbështesni idetë e reja në qoftë se ju duket se mund të kenë sukses.

2. Printoni një kopje të këtyre detyrave dhe shpërndajini pranë grupeve të punës.

1. Bashkia juaj ka marrë si detyrë të identifikojë një projekt prioritar që do të financohet nga BE. Si do ta planifikoni këtë projekt me një fond prej 100,000 EURO?

2. Bashkia juaj ka marrë përsipër të organizojë një konferencë donatorësh për të bërë të njohur strategjinë e zhvillimit të bashkisë dhe për të mbledhur fonde në kuadër të kësaj strategjie. Si do ta organizoni ju konferencën?

3. Bashkia juaj ka fituar projektin “Për një qytet më të pastër dhe më të gjelbër”. Si planifikoni ju që të tërhiqni sa më shumë njerëz nga bashkia juaj për të marrë pjesë në këtë aktivitet?

4. Secili grup ka 15 minuta kohë për të punuar dhe duhet të bëjë prezantim para grupeve për detyrat e caktuara.

Diskutim: Jepuni pjesëmarrësve mundësinë për të reflektuar për punën në grupe, për lidërsipin që u shfaq në grup dhe kush u identifikuua si lider dhe pse.

MODULI 5 : LIDERSHIPI DHE GJINIA

Ky modul është hartuar për t'u ofruar pjesëmarrësve njohuri për të kuptuar që burrat dhe gratë kanë karakteristika të ndryshme lidershipi dhe se mund të mësojnë nga karakteristikat/pikat e forta të njëri-tjetrit.

Ushtrimet në këtë modul ofrojnë një mundësi për pjesëmarrësit që të identifikojnë 2-3 karakteristika lidershipi që duan t'i zhvillojnë/përmirësojnë për t'i ndihmuar që të drejtojnë institucionet/organizatat e tyre.

Objektivi i Modullit:

Në fund të sesionit, pjesëmarrësit do të jenë të aftë:

- të kuptojnë ndryshimet dhe sinergjitë e karakteristikave të lidershipit të burrave dhe grave;
- të njohin vlerën e pikave të forta të lidershipit të grave dhe të identifikojnë rastet kur mund të përdoren më mire;
- të shikohen aftësitë e lidershipit në dritën e aftësive tipike të burrave dhe grave dhe të identifikohen aftësitë e lidershipit që duhen forcuar.

Pushteti lokal vuan mungesën e talentit dhe energjisë të grave për shkak mungesës së tyre në pozicione drejtuese.

Burrat dhe gratë kanë karakteristika të ndryshme lidershipi dhe shpesh ndodh që burrat nuk i vlerësojnë aftësitë e lidershipit të grave, pavarësisht se i kanë të provuara në shtëpitë e tyre. Burrat kanë ide paragjyquese për rolin dhe aftësitë e grave.

Në bashki burrat marrin vendime për emërimet dhe shpesh ndodh që në pozicione drejtuese të emërojnë burra.

Nga ana tjetër shpesh gratë e pranojnë këtë situatë. Ato kanë ndërtuar “tavanin e qelqtë” në mendjet e tyre që shpesh i dekurajon për të aplikuar për pozicione drejtuese. Kjo është një nga arsyet që gratë nuk kandidojnë për kryetare bashkie.

Duke kuptuar që gratë sjellin një stil të ri lidershipi me karakteristikat e tyre, njerëzit mund të zgjedhin gratë si kryetare bashkie apo t'i emerojnë ato në pozicione drejtuese.

Gratë duhet të ndërgjegjësohen për aftësitë e tyre të lindura të lidershit dhe në të njëjtën kohë të forcojnë vet-besimin se edhe në “botën e burrave” ato mund të jenë efektive në pozicionë më të larta të pushtetit lokal. Në këtë mënyrë, pabarazia gjinore do të ngushtohet dhe bashkitë do të përfitojnë nga aftësitë e tyre dhe do të përmirësojnë performancën e tyre.

AFTËSI LIDERSHIPI TË BURRAVE QË GRATE DUHET T’I MËSOJNË	AFTËSITË E LIDERSHIPIT TË GRAVE
<ul style="list-style-type: none"> • Aftësia për të qenë të drejtpërdrejtë; • Aftësia për të qenë sipërmarrës; • Aftësia për të patur impakt të drejtpërdrejtë, të dukshëm mbi të tjerët; • Aftësia për të artikuluar nevojat e tyre; • Fokusimi në detyrë/punë; jepini po aq rëndësi sa dhe marrëdhënieve; • Ndërtoni ndjenjën e komunitetit • Nxirrni mësim dhe përgjithësim nga përvoja; • Silluni në mënyrë jo-emocionale; • Mos fajësoni veten; • Mos pranoni ndjenjat e vuajtjes dhe viktimizimit ; • Mos u prekni nga feedback-u jo-konstruktiv; • Mos u acaroni; • Përgjigjuni me deklarime që fillojnë me “Unë.”; • Jeni analitik, sistematik dhe udhëzues në zgjidhjen e problemeve; • Ndryshoni sjelljet vet-limituese psh. mos lejoni t’ju ndërpresin; • Merrni rreziqe dhe menaxhojini ato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aftësia për të njohur, pranuar dhe shprehur ndjenjat; • Respekt për ndjenjat • Pranimi i dobësive/vulnerabilitetit të tjerëve; • Besimi në punë si vet-realizim; • Aftësia për të pranuar dhe për të shprehur nevojën për mbështetje; • Aftësia për të punuar me kolege burra dhe gra; • Aftësia për të dëgjuar në mënyrë aktive dhe empatike pa ndjerë përgjegjësi për të zgjidhur problemet e të tjerëve; • Aftësia për të ndarë ndjenjat; • Aftësia për të ndërtuar sistem mbështetjeje; • Aftësia për të komunikuar me kolegët në nivel personal; • Pranimi i dimensionit racional dhe jo-racional i vetes.

MODULI 6: VIZIONI

"Nuk ka asnjë motorr të fuqishëm që ta cojë një organizatë drejt shkëlqimit dhe suksesit aftagjatë se sa një vizion tërheqës, i vlefshëm, i arritshëm dhe i ndarë me shumë njerëz" -Burt Nanus.

Ky modul fokusohet në vizionin si një element i fuqishëm që e dallon një lider nga një menaxher. Në këtë modul diskutohet për procesin e vizionit nga këndvështrimi si individ dhe shoqëri.

Objektivi i Modulit:

- Pjesëmarrësit do të jenë në gjendje të zhvillojnë një vizion në nivel personal, organizate dhe shoqërie.

Është pikërisht VIZIONI që transformon një menaxher ose administrator të zakonshëm në lider. Vizioni u jep fuqi individëve si dhe ngjall një besim që është bindës dhe frymëzues për kolegët e tij.

Menaxherët dhe administratorët thjesht paraqesin ide, propozime, memo dhe sugjerime. Ata mund të kërkojnë, këmbëngulin, drejtojnë, bindin dhe inkurajojnë kolegët e tyre të bashkëpunojnë në varësi të autoritetit, influencës së tyre, ata mund të jenë edhe të suksesshëm. Megjithatë, ndërsa menaxhmenti efektiv meriton lavdërime dhe shpërblime për punën e tij, ai nuk është lidërshtip.

Liderat kanë vizione, marrin risqe, paraqesin ëndrra, eksplorojnë mundësi dhe në përgjithësi ftojnë kolegët e tyre të bashkohen me ta në udhëtimin drejt së panjohurës. Edhe kur liderat shkrihen shumë mirë me atmosferën e organizatës, ka diçka që i dallon nga të tjerët. Duke i parë dhe analizuar nga afër, ajo që i dallon është pikërisht VIZIONI.

Sa herë që individët e largojnë vëmendjen e tyre nga çështjet rutinë, ata janë të hapur ndaj mundësive të reja. Ata kërkojnë zgjidhje që fokusohen në arritjen maksimale të potencialit dhe jo në gjërat që kanë ndodhur në të kaluarën. Aftësia për të parë larg, për të imagjinuar diçka të re dhe më të mirë, për t'u përqëndruar në rezultatin perfundimtar, të ëndërrojnë, mund të fitohet me praktikë.

Vizioni jep "pamjen e madhe" dhe drejtimin afatgjatë dhe i përgjigjet pyetjes "si do të jetë suksesi". Me qëllim që të artikulohej një vizion realist dhe i besueshëm, liderët duhet të dinë se çfarë duan njerëzit dhe vizioni i tyre duhet të ndahet gjerësisht me ata.

Vizionimi është një kapacitet që mund të zhvillohet dhe ushtrime të vizionimit janë bërë shumë të njohura në shumë fusha si një mënyrë për të përcaktuar dhe arritur një të ardhme të dëshiruar.

Studimet e kohëve të fundit kanë treguar se ne e kemi më të lehtë të arrijmë një objektiv në qoftë se mund ta shohim, dhe mund të imagjinojmë hapat për ta arritur atë.

Ushtrimi: Krijimi i Vizionit Personal

Qëllimi: pjesëmarrësit të zhvillojnë vizionin e tyre personal

Kohëzgjatja: 30 minuta

Udhëzimet:

- Mbyllni sytë dhe mendoni për pak minuta se sa mirë ju arrini aktualisht potencialin tuaj – në planin personal dhe profesional;
- Çfarë elementësh të rinj, sjellje apo aktivitete të reja do të përmirësonin jetën tuaj – në nivel personal dhe profesional?
- Çfarë do ta simbolizonte këtë ndryshim të shprehur me një fjalë të vetme, objekt apo imazh të vetëm?
- Si do të dëshironit të ishte e ardhmja juaj – në planin personal dhe profesional?
- A keni ndonjë imazh apo situatë që ta përmbledhë këtë ëndërr?

Diskutim: Të ftohen dhe inkurajohen pjesëmarrësit të ndajnë përvojën personale për vizionin e tyre.

Ushtrim: Krijimi i vizionit të komunitetit/organizatës/qytetit

Qëllimi: të zhvillojnë një vizion për organizatën/komunitetin/qytetin e tyre për 10-15 vitet e ardhshme

Kohëzgjatja: 60 minuta

Udhëzimet:

- Ndajini pjesëmarrësit në tre grupe dhe udhëhiqini duke lexuar tekstin e mëposhtëm.

- Imagjinoni institucionin/qytetin tuaj ku çdo anëtar/qytetar është më pak i fokusuar në atë që nuk dëshiron dhe më shumë i fokusuar në atë që dëshiron.
- Imagjinoni sikur punonjësit/qytetarët flasin me pasion për ato gjëra që duhen/kanë nevojë dhe që kanë aftësi për t'i entuziazmuar të tjerët për të ardhmen.
- Imagjinoni entuziazmin e përbashkët, angazhimin, përkushtimin dhe vizionin e përbashkët që shtrihet para organizatës.
- Pjesëmarrësve u kërkohet të shkruajnë vizionet e tyre ose t'i vizatojnë ato me diagrama, skica, modele, montazhe fotografike, ose me fjalë. Ata duhet të përpiqen që t'i kthejnë imazhet mendore në vizatime të qytetit/institucionit/komunitetit në mënyrë që njerëzit t'i zgjerojnë dhe ndryshojnë.
- Pjesëmarrësit bien dakord për vizionet në grup dhe i paraqesin dhe u kërkohet që të votojnë për vizionin më të mirë.

Diskutim: Pjesëmarrësit ftohen të komentojnë për përvojën e tyre të vizionimit dhe për vlefshmërinë e procesit.

MODULI 7: KOMUNIKIMI EFEKTIV

“Komunikimi i dobët sjell konflikte, komunikimi i mirë i rrit njerëzit”

O'Connor

Në këtë modul, do të trajtojmë rëndësinë e komunikimit si një aftësi sociale e rëndësishme për një leadership të suksesshëm dhe organizatë të suksesshme. Moduli fokusohet në procesin e komunikimit, pengesat e ndryshme të komunikimit dhe komponentet thelbësor të komunikimit efektiv: të folurit, të dëgjuarit, dhe krijimi i mirëkuptimit. Në këtë modul do të flasim dhe për mënyrat se si të përmirësojmë aftësitë e komunikimit.

Objektivi i Modulit:

Në fund të sesionit, pjesëmarrësit do të jenë në gjendje:

- të kuptojnë rëndësinë e procesit të komunikimit dhe faktorët që e ndihmojnë/pengojnë;
- të identifikojnë pengesat e ndryshme në komunikim;
- të diskutojnë për përmirësimin e komunikimit nëpërmjet dëgjimit aktiv, feedback-ut (pyetjeve, sqarimeve) dhe empatisë (mirëkuptimit).

Organizatat në përgjithësi shpenzojnë rreth 75% të kohës së tyre në marrëdhënie ndërpersonale, prandaj nuk është habi që komunikimi i dobët të identifikohet në rrënjët e problemeve në një organizatë të madhe. Komunikimi problematik shkakton konfuzion dhe mund të çojë në dështimin e një plani apo strategjie. Komunikimi efektiv është një komponent i domosdoshëm për suksesin e organizatës qoftë në nivelet ndërpersonale, midis grupeve, brenda grupit, në nivel organizate ose me aktorë të jashtëm.

Komunikimi është një shkëmbim dhe rrjedhje informacioni dhe idesh nga një person tek tjetri. Komunikimi përfshin një dërgues që i transmeton një ide një marrësi. Komunikimi efektiv ndodh vetëm në qoftë se marrësi kupton informacionin ose idenë e saktë që dërguesi synonte të dërgonte. Studimi i procesit të komunikimit është i rëndësishëm, sepse liderat bashkërendojnë, këshillojnë, dhe mbikqyrin punët nëpërmjet këtij procesi. Është pikërisht zinxhiri i komunikimit dhe kuptimi i tij që integron anëtarët e një organizate.

Procesi i Komunikimit

Megjithëse ne komunikojmë me të tjerët që nga fëmijëria jonë, procesi i transmetimit të informacionit nga një individ (ose grup) te një individ ose grup

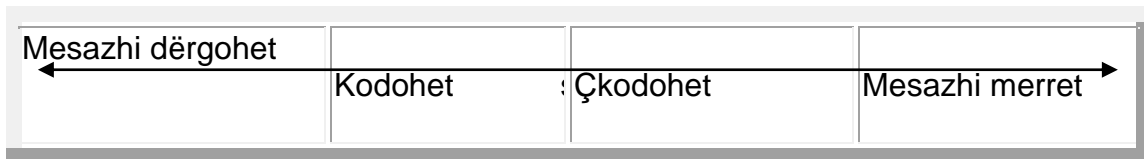
tjetër është një process kompleks me shumë burime dhe me gabime të mundshme.

Çfarë përfshihet në procesin e komunikimit?

Idea – Së pari, informacioni ekziston në mendjen e dërguesit, që mund të jetë një koncept, ide, informacion ose ndjenjë.

Kodimi - Pastaj, mesazhi i dërgohet marrësit me fjalë apo simbole.

Çkodimi – Marrësi i përkthen fjalët ose simbolet në koncepte ose informacione.



Gjatë transmetimit të mesazhit, marrësi merr pjesë në dy procese: përmbajtje dhe kontekst.

Përmbajtja përbëhet nga fjalët e thëna ose simbolet e mesazhit që njihet si gjuhë – fjalët e folura ose të shkruara të kombinuara në fraza që kanë kuptim gramatik dhe semantik. Ne të gjithë përdorim dhe interpretojmë kuptimet e fjalëve në mënyrë të ndryshme, prandaj dhe mesazhet më të thjeshta mund të keqkuptohen. Dhe shumë fjalë kanë kuptime të ndryshme që mund ta komplikojnë më shumë çështjen apo problemin.

Konteksti është mënyra se si dërgohet mesazhi dhe njihet si paragjuhë – toni i zërit, vështrimi në sytë e dërguesit, lëvizjet e trupit dhe duarve, gjendja emocionale (frika, zemërimi, pasiguria, besimi, etj). Paragjuha shkakton keqkuptimin e mesazheve, pasi ne besojmë më shumë në atë që shohim dhe dëgjojmë dhe u besojmë sjelljeve jo-verbale më shumë se atyre verbale.

Mesazhi nuk është komunikuar siç duhet në qoftë se nuk është kuptuar nga marrësi. Si e merrni vesh që mesazhi është kuptuar siç duhet? Nëpërmjet komunikimit të dyanshëm ose feedback-ut, që i tregon dërguesit se marrësi e ka kuptuar mesazhin, nivelin e tij të rëndësisë, dhe çfarë duhet bërë me të.

Komunikimi është një shkëmbim, jo vetëm dhënie, pasi të gjitha palët duhet të marrin pjesë për të plotësuar shkëmbimin e informacionit. Ne mund ta nxisim feedback-un duke bërë pyetjet e mëposhtme:

- A keni ndonjë pyetje?
- Çfarë mendoni?
- Cili është mendimi juaj?

- A doni të thoni ndonjë gjë?
- Do të dëshiroja të dëgjoja se çfarë keni për të thënë në lidhje me këtë gjë
- A e kam kuptuar drejt se...?

Pengesat në Komunikim

Çdo gjë që pengon kuptimin e një mesazhi është një pengesë në komunikim. Ekzistojnë shumë pengesa fizike dhe psikologjike.

Më poshtë jepen disa arsye që pengojnë transmetimin e mesazhit nga dërguesi tek marrësi.

Kultura, historia, paragjykimet – Ne lejojmë që përvojat tona në të kaluarën të ndryshojnë kuptimin e mesazhit. Kultura, historia jonë si dhe paragjykimet mund të na ndihmojnë të kuptojmë diçka të re, por kur ato ndryshojnë kuptimin e mesazhit, atëhere ato nderhyjnë në procesin e komunikimit.

Zhurma – Pajisjet ose zhurmat e mjedisit pengojnë komunikimin e qartë. Dërguesi dhe marrësi duhet të jenë të dy në gjendje të përqëndrohen tek mesazhi që i dërgojnë njëri-tjetrit.

Vetvetja – Fokusimi tek vetja jonë, dhe jo tek tjetri, mund të çojë në konfuzion dhe konflikt. Disa faktorë që e shkaktojnë këtë janë vetmbrojtja (e ndjejmë që dikush po na sulmon), superioriteti (mendojmë se dimë më shumë se të tjerët), dhe egoja (mendojmë se jemi në qendër të aktivitetit).

Perceptimi – Në qoftë se e ndjejmë që personi flet shumë shpejt, jo rrjedhshëm, nuk flet qartë, etj, ne mund ta injorojmë ose anashkalojmë. Gjithashtu, qëndrimet tona të paracaktura ndikojnë, pasi ne dëgjojmë pa rezerva personat me status të lart/me pozitë dhe i injorojmë ata pa pozitë.

Mesazhi – Shkëputja e vëmendjes ndodh kur ne përqëndrohemi tek faktet dhe jo tek idetë. Institucionet akademike e theksojnë këtë me teste dhe pyetësor. Shpërqëndrimi semantik ndodh kur fjala përdoret ndryshe nga kuptimi që ju përdorni ose parapëlqeni.

Mjedisi – Dritat e forta, një person tërheqës, pamje të pazakonshme, ose ndonjë ngacmues tjetër përbëjnë element shpërqëndrues të mundshëm.

Stresi – Njerëzit nuk i shohin gjërat në të njëjtën mënyrë kur janë të stresuar. Ajo që ne shohim dhe besojmë në një moment të caktuar influencohet nga faktorë psikologjik – besimi ynë, vlerat, njohuritë, përvojat dhe qëllimet tona.

Këto pengesa mund të mendohen si filtra; mesazhi lëshohet nga dërguesi, hyn mospërmes këtyre filtrave dhe pastaj merret nga dërguesi. Këto filtra e ndryshojnë mesazhin dhe ne mund t'i neutralizojmë këta filtra nëpërmjet dëgjimit aktiv.

Dëgjimi Aktiv

Perceptimi i tingujve dhe dëgjimi nuk janë e njëjta gjë. Perceptimi i tingujve është nje proces i pavullnetshëm dhe i referohet thjesht kapjes së ngacmuesve të jashtëm zhurmor. Dëgjimi është një aktivitet selektiv që përfshin marrjen dhe interpretimin e asaj që na vjen në vesh. Dëgjimi përfshin çkodimin e kuptimit të tingullit.

Dëgjimi ndahet në dy kategori: **pasiv dhe aktiv**. Dëgjimi pasiv është pak më shumë se kapja e tingujve. Ai ndodh kur marrësi i mesazhit ka pak motivim për të dëgjuar me kujdes si për shembull kur dëgjon muzikë, histori që tregohen, televizor apo kur do të jetë i sjellshëm.

Njerëzit flasin 100-185 fjalë për minutë, por ata mund të dëgjojnë mjaft mirë deri në 600-800 fjalë për minutë. Meqenëse se vetëm një pjesë e mendjes është e vëmendshme, është shumë e lehtë që të shpërqëndrohemi – të mendojmë për gjëra të tjera kur degjojmë të tjerët. Ilaçi për këtë është dëgjimi aktiv – që përfshin marrjen e informacionit, drejtimit, udhëzimet, të kuptosh të tjerët, të zgjidhësh problemet, të ndash interesat, të shohësh si ndihen të tjerët, të tregosh mbështetje, etj. Kjo kërkon që dëgjuesi t'u kushtojë vëmendje fjalëve dhe ndjenjave të dërguesit për t'i kuptuar ato. **Kjo kërkon të njëjtën sasi energjie ose ndoshta më shumë se sa të flasësh.** Më poshtë jepen disa nga karakteristikat e dëgjimit aktiv:

- Shpenzoni më shumë kohë duke dëgjuar se sa duke folur;
- Mos i mbaroni fjalitë e të tjerëve kur ata janë duke folur;
- Mos ju pergjigjini pyetjeve me pyetje;
- Jini të ndërgjegjshëm për paragjykimet. Të gjithë kemi paragjykim dhe duhet t'i kontrollojmë;
- Kurrë mos ëndërroni ose bini në mendime kur të tjerët janë duke folur me ju;
- Lejojeni folësin të flasë. Mos e dominoni bisedën;

- Jepni përgjigje pasi folësi ka mbaruar së foluri dhe jo ndërsa janë duke folur;
- Kërkoni sqarime ose bëni pyetje, por mos ndërprisni pa pushim;
- Analizojini të gjithë faktorët përkatës dhe bëni pyetje të hapura. Bëjeni analizën me bashkëbiseduesin tuaj (bëni një përmbledhje);
- Fokusojeni bisedën në temën për të cilën po flet folësi/sja dhe jo në atë që i intereson atij/asaj;
- Mbani shënime. Kjo ju detyron që të përqëndroheni në gjërat që diskutohen.

Të dëgjosh siç duhet ka shumë rëndësi për suksesin e punës. Departamenti i Punës në SHBA vlerëson se nga koha që ne kalojmë duke komunikuar, 22% kalohet në lexim dhe shkrim, 23% duke folur, dhe 55% duke dëgjuar (Goleman,1998).

Personat që nuk dëgjojnë ose nuk mund të degjojnë quhen si indiferent ose të pakujdesshëm, gjë që i bën ata më pak të komunikueshëm. Dëgjimi është një art më vete. Hapi i parë është që të japësh sinjal që je i hapur për të dëgjuar: menaxherët me politikën e “derës së hapur” në organizata, janë më të afrueshëm me punonjësit dhe më të hapur për të dëgjuar se çfarë thonë ose kanë për të thënë punonjësit e tyre dhe e mishërojnë këtë kompetencë. Njerëzit me të cilët e kemi të lehtë të flasim janë ata që dëgjojnë më shumë.

Feedback-u (Pyetjet dhe Sqarimet dhe Mendimet/Komentet)

Qëllimi i feedback-ut është të ndryshojë dhe modifikojë mesazhin në mënyrë që komunikuesi i parë të kuptohet nga komunikuesi i dytë. Këtu përfshihen përgjigjet verbale dhe jo-verbale për mesazhin e personit tjetër.

Dhënia e feedback-ut kryhet duke perifrastuar fjalët e dërguesit. Përsëritini fjalët e dërguesit me fjalët tuaja dhe jo duke i përsëritur mot-a-mot (fjalë për fjalë). Fjalët tuaja duhet të shprehin: “Me sa kuptova mendimi yt është se..., a është e saktë”. Këtu përfshihet jo vetëm reagimi verbal, por dhe jo-verbal. Tundja e kokës apo shtrëngimi i duarve tregojnë miratim dhe ngrysja e vetullave ose marrja apo nxjerrja frymë thellë tregon se jeni i lodhur apo i mërëzitur nga situata.

Karl Roger jep pesë kategori kryesore të feedback-ut, sipas radhës që ndodh më shpesh në bisedat e përditshme. Vini re se ne më shpesh i gjejmë se sa përqipemi t'i kuptojmë gjërat:

1. *Vlerësues*: Japim gjykime për vlerën, vlefshmërinë e deklaratave të tjerëve;

2. *Interpretues:* Perifrazojmë – duke u përpjekur të shpjegojmë se çfarë thotë deklarata e tjetrit;
3. *Mbështetës:* Përpiqemi të ndihmojmë folësin;
4. *Kërkues:* Përpiqemi të marrim informacion shtesë, të vazhdojmë diskutimin ose të sqarojmë një çështje;
5. *Të kuptojmë:* Përpiqemi të zbulojmë se çfarë donte të thoshte folësi.

Imagjinoni sesa mirë do të komunikohet në qoftë se dëgjuesit do të përpiqeshin të kuptonin në fillim, para se të vlerësonin ose gjykonin se çfarë u tha.

Parimet për të dhënë feedback të vlefshëm

- Jini specifik dhe përshkrues;
- Jepni shembuj;
- Përfshini vetëm vëzhgime të sjelljeve;
- Mos gjykoni; mos u përpiqni të interpretoni ose të merrni me mend motivet;
- Mos dërgoni mesazhe të përziera;
- Jepni sugjerime për alternativat;
- Vendoseni sjelljen në perspektivë (pa ekzagjeruar apo injoruar);
- Kini qëllime pozitive;

Parimet për të marrë feedback të vlefshëm

- Dëgjoni me vëmendje;
- Shikojeni bashkëbiseduesin në sy;
- Inkurajojeni me sinjale verbale dhe jo-verbale;
- Kërkoni sqarime;
- Jini të hapur;

Kur duhet dhënë feedback

- Inkurajoni kolegët menjëherë pas një sjelljeje shembullore;
- Jepni këshilla para se të ndërmerren një punë tjetër;
- Jepni këshilla apo sugjerime si pjesë e diskutimit që kërkon zgjidhje;
- Jepni lavdërime në publik; jepni këshilla privatisht;

JEPNI DHE MERRNI FEEDBACK TË VLEFSHËM SHEMBUJ

I PAVLEFSHËM	I VLEFSHËM
“Ju i bëtë një hapje shumë të mirë takimit të sotëm”	“Ju e filluat takimin e sotëm me shembuj të qartë dhe konkret se cilat duhet të jenë rezultatet tona dhe kjo e ndihmoi shumë grupin për t’u fokusuar në punën e tij”.
“Qëndrimi juaj po e frenon grupin. Ju nuk duhet të silleni në mënyrë egoiste kur ne përpiqemi që të bëjmë detyrën tonë.”	Kur ju thatë “Nuk mundem më. Dorëzohem, kjo është një humbje kohe” tre-katër vetë u habitën dhe nuk folën për disa minuta. Kam frikë se deklararata juaj nuk ishte në favor të qëllimit tonë për të nxitur diskutimin në grup”.
“Asnjë nuk po kupton se çfarë po thoni. A e ke menduar se ke nevojë të marrësh disa mësim si të flasësh në publik?”	“Ju flisni shumë shpejt. Unë pata vështirësi të kuptoja se çfarë po thosnit. Ndoshta do të jetë më mirë që të flisnit pak më ngadalë, ose të shkruani në flipçart, me qëllim që njerëzit t’ju ndjekin”.
“Kam përshtypjen se e fyet atë personin sot në mbledhje. Duhet të jeni më i kujdesshëm kur drejtoni një mbledhje dhe përpiquni ta drejtoni më mirë”.	“Vura re se ndërsa personi ishte duke folur, ju i kthyet kurrizin. Ai nuk kishte mbaruar fjalën e tij dhe ndoshta ka menduar se nuk po e dëgjonit. Ndoshta do të ishte më mirë që ta linit të fliste më parë dhe pastaj të perifrazonit fjalët e tij.”

Empatia (Të kuptosh të tjerët)

Të kuptosh se çfarë ndjejnë apo mendojnë të tjerët pa u shprehur përbën thelbin e empatisë. Njerëzit rrallë shprehin me fjalë se çfarë ndjejnë, por ata na e tregojnë këtë gjë me tonin e zërit të tyre, shprehjet e fytyrës, ose mënyra të tjera jo-verbale. Aftësia për të ndjerë këto komunikime delikate bazohet në disa kompetenca bazë siç është në mënyrë të veçantë njohja e vetvetes dhe vet-kontrolli.

Empatia është radari ynë social. Në nivelin më të ulët, empatia kërkon që të jesh në gjendje të lexosh emocionet e tjetrit dhe t’u përgjigjesh shqetësimeve dhe emocioneve të pashprehura të tjetrit. Në nivelin më të lartë, empatia është të kuptosh shqetësimet që fshihen në ndjenjat e tjetrit.

Empatia përfaqëson aftësinë themelore për të gjitha kompetencat sociale që janë të rëndësishme për punë. Këto përfshijnë:

- Të kuptojmë të tjerët: të ndjesh ndjenjat dhe perspektivat e të tjerëve dhe të kesh interes për shqetësimet e tyre duke qenë i vëmendshëm dhe duke dëgjuar me kujdes;

- Të jesh i orientuar nga shërbimet: të parashikosh, të njohësh dhe të plotësosh nevojat e klientëve;
- Të zhvillosh të tjerët: të kuptosh nevojat për zhvillim të të tjerëve dhe për forcimin e aftësive të tyre;
- Të ekuilibrosh ndryshimet duke ofruar mundësi për njerëz të ndryshëm;

Ushtrim Komunikimi: Telefoni i Prishur

Qëllimi: t'u japë pjesëmarrësve një rast klasik të komunikimit të dobët

Kohëzgjatja: 20 minuta

Udhëzimet

Formoni dy rreshta me të paktën shtatë vetë secili. *Jepuni personave në krye të rreshtave mesazhin e "Telefonit të prishur" dhe kërkojuni që ta lexojnë për 1 minutë. Pastaj personi i parë i pëshpërit në vesh mesazhin shokut që ka pranë pa e parë tekstin dhe vazhdon transferimi i mesazhit nga një person tek tjetri. Kur të ketë mbaruar i gjithë rrjeshti kërkojuni personave të fundit të thonë mesazhin e marrë dhe krahasojeni atë me mesazhin që do të thonë personat e parë në rrjesht.*

Mesazhi:

"Rregulla të reja në rast sëmundjeje": Nuk do të pranojmë raportin e doktorit si provë që keni qenë i/e sëmurë. Në qoftë se ju jeni në gjendje të shkoni tek doktori, ju jeni në gjendje të vini në punë.

Diskutim: Kërkojuni pjesëmarrësve të ndajnë mendimet dhe komentet e tyre për lojën e telefonit të prishur dhe si dhe pse u ndryshua mesazhi.

Ushtrim: Feedback-u pozitiv: Të dëgjosh lavdërime

Qëllimi: t'u japë pjesëmarrësve një mundësi për të provuar një lumë lëvdatash për t'iu kundërvënë kritikave dhe negativizmave që ata ndeshin në jetën e tyre. Ky është një ushtrim fuqizimi ku pjesëmarrësit dëgjojnë atë që kanë dashur të dëgjojnë për veten e tyre.

Kohëzgjatja: 20 minuta

Udhëzimet: Pjesëmarrësit ndahen në grupe prej tre vetash. Një person ulet në mes, njëri majtas dhe tjetri djathtas tij. Personat që janë ulur në mes do të ndajnë

me dy personat e tjerë dy gjëra që ata dëshirojnë të dëgjojnë për veten. Për shembull, ata mund të dëshirojnë të dëgjojnë se janë inteligjent, se kanë ide të shkëlqyera, se janë komunikues të mirë, miq të besuar, etj. Pasi të kenë folur për cilësitë e tyre më të mira dhe çfarë duan të dëgjojnë për veten e tyre, të dy personat në krah të tij e mbajnë atë nga krahët dhe flasin pa pushim në të dy veshët e tij në të njëjtën kohë dhe pa u ndalur duke thënë lavdërime për të, që janë pak a shumë të vërteta. Personat në mes i dëgjojnë lavdërimet si diçka që ata i meritojnë.

Diskutim

Disa nga pjesëmarrësit që kanë marrë lavdërime mund të ndajnë ndjenjat e tyre gjatë këtij ushtrimi. Diskutoni mundësitë për zbatimin e këtij ushtrimi në jetën e përditshme.

Ushtrimi: Dëgjimi Empatik

Qëllimi: t'u japë pjesëmarrësve mundësinë për të përjetuar dëgjimin empatik të problemeve dhe shqetësimeve të një shoku, miku apo kolegu.

Kohëzgjatja: 20 minuta

Udhëzimet: Pjesëmarrësit ndahen në treshe. Një nga pjesëmarrësit është folësi, i dyti është dëgjuesi dhe i treti është vëzhgues. Folësi flet me dëgjuesin për një problem që ai ka në punë apo familje ose me një shok/shoqe. Dëgjuesi dëgjon me kujdes dhe i jep feedback dhe sugjerime. Pastaj të dy ndryshojnë rolet dhe e përsërisin ushtrimin. Vëzhguesi duhet të mbajë shënime për procesin e komunikimit, çfarë vuri re gjatë ushtrimit dhe të japë feedback për folësin dhe dëgjuesin.

Diskutim

Vëzhguesve mund t'u bëhen pyetje dhe të diskutojnë për procesin, se si dëgjuesi e ka kuptuar pozitën e folësit dhe për komentet apo sugjerimet që u bënë gjatë procesit.

MODULI 8: NEGOCIMI BASHKËPUNUES

"Ne nuk mund të negociojmë me ata që thonë: Ajo që është e imja është e imja dhe ajo që është e jotja mund të negociohet"

John F. Kennedy

Në këtë modul, do të flasim dhe do të kuptojmë rëndësinë e negocimit kooperues si një proces i menaxhimit efektiv të konfliktit si dhe për parimet dhe fazat e një negociimi të suksesshëm.

Objektivat e Modullit:

Në fund të sesionit, pjesëmarrësit do të jenë në gjendje:

- të kuptojnë procesin e negocimit kooperues;
- të mësojnë katër parimet e negocimit të suksesshëm;
- të mesojnë dhe të praktikojnë fazat e negocimit.

Negocimi është aktiviteti në të cilin hyjmë sa herë që duam të arrijmë diçka nga një person ose nga një grup personash. Ai është një proces i menaxhimit të suksesshëm të konflikteve që synon të arrijë një marrëveshje të kënaqshme midis palëve.

Ka dy lloj negociatash: konfliktuale ose kooperuese. Negociatë konfliktuale është ajo në të cilën ekziston një sasi fikse burimesh, sipas së cilës, çdo fitim që merr një palë është në mënyrë të pashmangshme humbje ekuivalente për një palë tjetër. Në këtë rast, rezultati përfundimtar i negocimit është një palë e fituar dhe një e humbur. Ky lloj negociimi mund të krijojë një formë antagonizmi përderisa palët krijojnë një lloj rezistence, kur lënë të ikin pjesë nga aspiratat e tyre. Ai, gjithashtu, ka tendencë ta vështirësojë punën me njerëzit dhe të krijojë vetëm marrëdhënie afatshkurtra.

Negocimi kooperues është ai ku të dyja palët mund të fitojnë. Në këtë rast ekziston një sasi e larmishme burimesh që mund të ndahen. Në këtë lloj negociimi, dy ose më tepër zgjidhje të një problemi çojnë në krijimin e një situatë ku të dyja palët dalin të fituara në arritjen e një marrëveshjeje dhe kjo e bën më të lehtë çfarëdo pune midis tyre në të ardhmen.

Metoda e Negocimit e Harvardit

Këto shënime përmbledhin kryesisht një metodë negociimi kooperuese, e cila u zhvillua nga grupi i punës mbi zgjidhjen e konfliktit në Universitetin e Harvardit, përfundimet e të cilit paraqiten tek Fisher dhe Ury (1993). Thelbi i kësaj metode mund të përmbledhet në tre aspekte:

- Theksi në krijimin dhe ruajtjen e marrëdhënieve të mira: Një person nuk duhet të përdorë kurrë metodën e konfrontimit, pasi ajo nuk do të çonte në ndonjë marrëveshje. Një person duhet të krijojë marrëdhënie për negociatë në të ardhmen.
- I rreptë me problemet, i butë me njerëzit: Një njeri duhet të dijë shumë mirë se si të dallojë thelbin e problemit dhe cilët janë interesat që kërkohen. Ai duhet të punojë shumë për t'i plotësuar këto interesa, por pa dëmtuar marrëdhëniet njerëzore. Një person duhet të jetë i vetëdijshëm se në çfarëdo negociate, ka njerëz që marrin pjesë me emocionet dhe ndjenjat e tyre. Ai duhet të përpiqet të evitojë lëndimin e tyre.
- Zgjidhje e përbashkët e konflikteve: Një njeri duhet të mundohet të gjejë një marrëveshje të përbashkët ku të dyja palët mund të dalin të fituara.

Parimet e Negocimit

Ekzistojnë katër parime themelore të negociimit: Ndani njerëzit nga problemi, përqëndrohuni tek interesat dhe jo pozitat, përdorni aftësitë krijuese për të krijuar mundësi për përfitim të dyanshëm dhe këmbëngulni në kriteret e ligjshmërisë si pika referimi.

Parimi 1: Ndajini/Veçojini njerëzit nga problemi

Para së gjithash, duhet të merret parasysh se sa here që dikush negocion, ai/ajo ka të bëjë me njerëz me emocione, vlera, këndvështrime të ndryshme, ndjenja dhe paragjykime dhe se ata janë qenie të paparashikueshme. Në anën tjetër, të njëjtët njerëz me të cilët negociojmë mund të na pyesin, të na prekin ndjenjat ose edhe të na ofendojnë. Mosmarrja parasysh e këtij aspekti do ta bënte më të vështirë procesin e arritjes së një marrëveshjeje dhe madje do të mund të arrinte të bëhej shkatërrimtar për negociimin.

Negociuesit kanë dy lloj interesash: në çështje përmbajtjeje dhe në marrëdhënie. Nga njëra anë, një negociues kërkon të plotësojë interesat e tij substanciale, por në anën tjetër, ai/ajo dëshiron të ruajë marrëdhënie të mira me njerëzit e tjerë. Meqenëse pjesa më e madhe e negociimeve

bëhen brenda marrëdhënieve të përhershme të njerëzve është e dëshirueshme të ruhet kjo marrëdhënie e mirë me qëllim që ajo të mund të ndihmojë negocimet dhe marrëdhëniet në të ardhmen. Është shumë e rëndësishme që një person të ketë parasysh jo vetëm rezultatit substancial të marrë nga një marrëveshje, por edhe rëndësinë e ruajtjes së marrëdhënieve personale.

Në të njëjtën mënyrë, ai duhet të ketë parasysh të dy llojet e interesave; është gjithashtu e dëshirueshme t'i ndajë ata sipas trajtimit të tyre. Shumë herë ne i ngatërrojmë interesat substanciale materiale me marrëdhëniet personale. Metoda ideale është t'i trajtosh problemet personale në një mënyrë të veçantë dhe të drejtpërdrejtë dhe jo të përpiqesh t'i zgjidhësh ato nëpërmjet koncesioneve substanciale: kështu dy objektivat nuk do të bëhen konfliktuale. Marrëdhënia duhet të krijohet mbi perceptime të sakta, mbi një komunikim të qartë, mbi emocionet e duhura dhe me një perspektivë afatgjatë.

Ju duhet të krijoni një marrëdhënie me njerëzit *mbi perceptime të sakta, mbi një komunikim të qartë, mbi emocionet e duhura dhe me një perspektivë afatgjatë.*

Perceptimi

Është e rëndësishme të dihet se kur ekziston një problem, një pjesë e madhe e origjinës së tij është se njerëzit mendojnë ndryshe. Shumë herë, zgjidhja e një konflikti nuk qëndron në realitetin objektiv, por në mendjen e njerëzve. Analiza e realitetit objektiv është e rëndësishme, por ajo që e përcakton vërtet problemin do të jetë analiza e perceptimeve të gjithësecilit. Në mënyrë që të arrihet kjo, është shumë e rëndësishme të vësh veten në rolin e tjetrit. Një negociues i mirë ashtë ai që mund ta shohë situatën nga këndvështrimi i dikujt tjetër.

Një aspekt tjetër që duhet të kemi parasysh është të evitojmë arsyetimin e synimeve të tjerëve mbi bazën e dyshimeve tona. Ne, fare thjeshtë, tentojmë t'i interpretojmë veprimet e tjerëve në mënyrën më negative. Por kjo ka koston e saj meqenëse arritja e një marrëveshjeje vështirësohet sa herë që hidhen ide të reja.

Ne nuk duhet të fajësojmë të tjerët për problemet tona. Fajësimi i të tjerëve sa herë që kemi probleme është i zakonshëm, prandaj kjo e bën personin tjetër të kundërsulmojë, duke e bërë kështu më të vështirë që ai të pranojë një marrëveshje në të ardhmen. Është e rëndësishme të dallohen qartë problemet nga njerëzit.

Një mënyrë e mirë e menaxhimit të perceptimeve të ndryshme është t'i komentojmë ato në mënyrë të barabartë. Për sa kohë që secila palë është e mundur të flasë hapur për problemin, kjo do ta ndihmojë palën tjetër të interpretojë pikëpamjen e tjetrit më mirë dhe të pranojë faktin se ka më shumë se një mënyrë për të parë një problem.

Një mënyrë e sukseshme për të arritur marrëveshje reciprokisht të kënaqshme është të sigurohet se pala tjetër interesohet për rezultatin duke i dhënë atij mundësinë për pjesëmarrje të drejtpërdrejtë në proces. Në qoftë se nuk marrin pjesë të dyja palët në të gjithë procesin e negocimit, rezultati nuk do të pranohet në mënyrë të dyanshme. Fakti i thjeshtë që një palë ndihet e përjashtuar mund të bëjë që ajo palë të mos e pranojë marrëveshjen sado e mirë që mund të duket ajo. Të dyja palët duhet të kontribuojnë në të njëjtën masë në zgjidhjen e problemit. Secili duhet të tregojë interes në njohjen e mendimeve dhe interesave të tjetrit.

Së fundi, është e dobishme ta bëjmë negociuesin tjetër të ndihet mirë. Kur negociatorit tjetër i duket se ai po kthehet mbrapa ose se po e dorëzon pjesën e tij të negocimit, ka shumë mundësi që ai të hedhë poshtë çfarëdo lloj marrëveshjeje pavarësisht nga sa pozitive mund të duket ajo. Parimet dhe imazhi që kanë për veten palët negociuese duhet të jenë të pajtueshëm me njeri tjetrin.

Emocionet

Shpesh herë, kur përfundohet një negociatë, fjalët nuk janë aq të rëndësishme sa ndjenjat. Këto ndjenja janë ato që drejtojnë kursin e negocimit, dhe e lejojnë atë të ecë përpara deri në zgjidhje ose e bën atë të ndalet në rrugën drejt saj. Secila palë duhet të dijë se si t'i përcaktojë dhe interpretojë emocionet e saj dhe ato të palës tjetër. Një njeri nuk duhet të harrojë asnjëherë se ai/ajo ka të bëjë me njerëz ndonëse ata përfaqësojnë një organizatë. Këta persona janë qenie njerëzore me emocione.

Pala tjetër duhet të lejohet të shprehet. Në këtë rast, të dyja palët do të ndihen më mirë gjatë mundësisë për të shprehur mosmarrëveshjen e tyre. Metoda më e mirë për këto situata është të dëgjojmë në qetësi derisa personi tjetër të mbarojë së shprehuri pikëpamjen e tij. Është jashtëzakonisht e rëndësishme të kuptohet se një person nuk duhet të reagojë asnjëherë ndaj një shpërthimi emocional. Është e rëndësishme të dimë se si t'i shprehim emocionet, por është gjithashtu e rëndësishme të dimë se si t'i kontrollojmë reagimet. Përsa i përket emocioneve, është një

ide e mirë të përdorim shenja apo xheste simbolike. Kostoja e një xhesti është shpesh zero ose shumë e ulët duke patur parasysh efektin e madh që ai mund të ketë në palën tjetër.

Komunikimi

Komunikimi mes njerëzve është thelbësor nëse ata dëshirojnë që negociimi i tyre të jetë i suksesshëm. Nuk është e lehtë të arrihet një komunikim i tillë, por e rëndësishme është të dimë të dëgjojmë, të kuptojmë dhe të dallojmë atë që po thotë personi tjetër. Ka tre probleme të rëndësishme që mund të pengojnë një komunikim të suksesshëm. Problemi i parë është të mos e trajtosh veten si duhet ose në mënyrën që të tjerët mund ta kuptojnë. I dyti është se ndonëse ne mund të jemi duke folur në mënyrë të drejtpërdrejtë dhe të qartë, personi tjetër nuk po na dëgjon. Në këtë rast komunikimi është i pamundur. Vështirësia e tretë është se shpesh mjaft keqkuptime të dyanshme mund të përcjellin rezultate të padëshirueshme.

Në mënyrë që të shmangim probleme të tilla ka parime të caktuara të cilat duhen mbajtur mend. Duhet të dimë se si të dëgjojmë me vëmendje që të kuptojmë se çfarë po thotë personi tjetër. Është e këndshme të dimë se pala tjetër po dëgjon dhe po na kushton vëmendje pasi ne kemi nevojë të ndiejmë se na kanë kuptuar. Për këtë është e domosdoshme t'i bëjmë të ditur personit tjetër se ne jo vetëm e dëgjuam, por dhe e kuptuam atë që u tha. Kjo është baza mbi të cilën mund të arrihet një marrëveshje. Ne e dimë që të kuptosh nuk është njëllë si të biesh dakord, por kur kuptohet diçka, është më e lehtë të arrihet një dialog konstruktiv ku secili shpreh pikëpamjen e vet dhe ku mund të arrihet një zgjidhje me pëlqim dypalësh. Është me vlerë të pyesim: A e kuptova mirë që ju po thoni se.....?

Një aspekt tjetër është se dikush duhet të flasë për qëllimin që të kuptohet. Qëllimi i dikujt nuk mund të jetë të bindë një person të tretë, thjesht një spektator të negociimit, por të komunikojë mendimet e tij/saj tek pala tjetër në negociim.

Një person duhet të flasë gjithmonë për veten dhe jo për të tjerët. Sa herë që dikush afirmon diçka duke përdorur ndjenjat e tij/saj, rezistenca ose kundërshtimi nga personat e tjerë zvogëlohet. Në këtë mënyrë, do të evitohet zemërimi dhe do të bëhet më e lehtë arritja e një marrëveshjeje. Është e këshillueshme që dikush të thotë: “Unë ndihem pesimist” në vend të “Ju nuk e mbajtët fjalën.”

Është gjithmonë e rëndësishme që një njeri të flasë me një qëllim. Shumë herë problemi nuk qëndron tek mungesa e informacionit, por tek

informacioni i tepërt. Një person duhet të jetë i sigurt për atë që dëshiron të komunikojë para se të bëjë një gjë të tillë dhe të përcaktojë qartë objektivin që kërkon të arrijë, ndryshe është më mirë të heshtë.

Marrëdhënie afatgjatë

Mënyra më e mirë për të zgjidhur një problem është kur ai nuk është shfaqur akoma. Në këtë sens është e rëndësishme të mbahen parasysh dy mendime të cilat do të përshkruhen më poshtë:

1. Krijoni një marrëdhënie funksionale. Është e rëndësishme ta njohim personin tjetër pasi sa më shpejt ta njohësh dikë personalisht, aq më i lehtë do të jetë negociimi. Kjo marrëdhënie duhet të fillojë para se të fillojë negociimi.
2. Merruni me problemin dhe jo me njerëzit. Një person duhet të përpiqet të mos e shohë negociuesin tjetër si një kundërshtar, por si partner që kërkon të gjejë fitimin e përbashkët nëpërmjet një marrëveshjeje që është fitimprurëse për të dy. Është e rëndësishme të kujtohet sërish se një person duhet t'i ndajë dhe t'i trajtojë ndryshe njerëzit nga vetë problemi.

Parimi 2. Përqëndrohuni tek interesat dhe jo tek pozicionet

Është thelbësore të jemi të aftë të dallojmë një interes nga një pozicion. Një pozicion tregon se *çfarë* kërkon një person, ndërsa një interes vendos *përse* një person kërkon atë që kërkon. Janë interesat ato që përcaktojnë një problem. Problemi në një negociim nuk është konflikti ndërmjet pozicioneve, por konflikti ndërmjet dyshimeve, dëshirave dhe nevojave të të dyja palëve. Këto preokupacione dhe dëshira njihen si interesa. Këto janë ato që i motivojnë dhe drejtojnë njerëzit.

Ajo që është e rëndësishme është pajtimi ndërmjet interesave dhe jo ndërmjet pozicioneve. Shpesh herë ka mundësi që disa pozicione plotësojnë të njëjtin interes. Përveç kësaj, mbrapa pozicioneve të kundërta mund të qëndrojnë interesa jo vetëm konfliktuale, por edhe të pajtueshme. Një marrëveshje e mirë mund të bazohet si mbi interesat e përbashkëta ashtu edhe mbi ato që janë të ndryshme, por që plotësojnë njëra tjetrën.

Interesat

Si të jetë bërë e qartë rëndësia e përqëndrimit në interesa dhe jo në pozicione, është e domosdoshme të keni mundësinë të identifikoni

interesat. Një pyetje kyçe për ta bërë atë është: *Përse?* Vendoseni veten në vendin e tjetrit, analizoni secilën prej pozicioneve të supozuara prej tyre dhe pyesni veten *Përse?* Ju madje mund të pyesni edhe palën tjetër. Nëse e bëni një gjë të tillë, sigurohuni që ai e kupton se ju nuk po e pyesni për një justifikim, arsyetim mbi pozicionin e tij, por për të kuptuar nevojat, shpresat, frikën dhe dëshirat e tij.

Secila palë ka interesa të shumta. Në mënyrë që të arrihet një marrëveshje, duhet të merren parasysh të gjithë interesat, si ato personale ashtu edhe ato të përbashkëta. Interesat më të forta janë nevojat bazë të njeriut për siguri, mirëqënie ekonomike, ndjenjë përkatësie, njohje dhe kontroll të jetës së tyre. Një marrëveshje mund të ketë pak shans të përparojë për aq kohë sa njëra palë beson se nevojat e tyre njerëzore të domosdoshme nuk po plotësohen.

Një mënyrë e mirë e klasifikimit të interesave është të bëhet një listë. Kjo ndihmon në përmirësimin e cilësisë së gjykimit, renditjen e tyre sipas rëndësisë që ato kanë, gjë që ndihmon në lindjen e ideve të reja mbi mënyrën se si t'i marrim në konsideratë këto interesa.

Parimi 3. Krijoni mundësi për përfitim të dyanshëm

Në mënyrë që të akomodojmë interesat në një negociatë është e domosdoshme të jemi krijuar dhe të krijojmë mundësi për përfitim të përbashkët. Mënyra në të cilën diskutohen interesat brenda negociimit është shumë e rëndësishme për procesin, në mënyrë që të sigurojë përfitime të përbashkëta.

Për të krijuar opsione që kënaqin interesat e negociuesit është e rëndësishme që ato të komunikohen në mënyrë efektive. Që të përmirësojmë komunikimin e interesave është e rëndësishme të jemi specifikë dhe të vendosim mbi ligjshmërinë e tyre. Është e rëndësishme të shpjegojmë së pari interesat dhe arsyetimin tonë dhe më pas propozimet tona. Ne duhet të jemi konkret në propozimet tona, por gjithashtu edhe fleksibël. Për ta bërë këtë duhet t'i kemi drejtuar vetes pyetjen "*Për çfarë duhet të biem dakord*" dhe t'i kemi dhënë asaj përgjigje. Ne duhet ta shohim si një shembull secilin opsion të formuluar kështu dhe duhet të mendojmë për më shumë se një opsion që mund t'i plotësojë interesat tona. Ne duhet të krijojmë shumë opsione. Një mendje e hapur nuk është njësoj si një mendje bosh.

Është e dëshirueshme të jemi të rreptë me problemin dhe të butë me njerëzit. Është gjë e mirë të jesh i rreptë për aq sa ju mbron interesat tuaja. Në qoftë se secili negociator i mbron interesat e tij me forcë, ata do

të stimulojnë më tepër njëri tjetrin, do të përpiqen më shumë dhe do të bëhen më krijues në kërkimin në një zgjidhjeje favorizuese reciproke. Kjo rreptësi ndaj problemit mund të jetë në kontrast me butësinë që duhet përdorur ndaj njerëzve.

Duhet goditur problemi pa fajësuar njerëzit. Një rregull i mirë është të mbështeten njerëzit në anën tjetër në një formë energjike si ajo që është përdorur për të zbuluar problemin. Meqënëse përpjekja për problemet substanciale rrit presionin për një zgjidhje të efektshme, mbështetja e njerëzëve ka tendencë të përmirësojë marrëdhëniet dhe të rrisë mundësinë për të arritur një marrëveshje.

Parimi 4: Përdorni kritere objektive të ligjshme

Është e rëndësishme që palët të ndiejnë se procesi që po ndiqet është i drejtë. Për këtë, duhet të kalohet testi i reciprocitetit. Me fjalë të tjera, një person duhet të jetë dakord me kriteret të cilat do t'i pranonte me kënaqësi çdokush. Për të bërë këtë, është e rëndësishme të përdorni kritere objektive për të gjykuar dhe për të vlerësuar opsionet e ndryshme. Disa nga kriteret objektive që përdoren shpesh janë: çmimet e tregut, karakteristika teknike, opinionimi profesional dhe shqetësimet mbi koston dhe efikasitetin. Përveç kësaj, historia dhe kultura ofrojnë elementë që janë konsideruar si të ligjshëm në kontekste të ndryshme.

Në përgjithësi, është më e lehtë të arrihet një marrëveshje mbi procesin që do të përdoret për të marrë një vendim sesa mbi vetë vendimin.

Fazat e Negocimit

Procesi i negocimit mund të ndahet në katër faza: (i) përgatitja, (ii) negocimi, (iii) rishikimi dhe vlerësimi dhe (iv) marrëveshjet dhe obligimet. Në këto katër faza, rëndësia e përgatitjes rritet në mënyrë të shpërpjesëtuar. Në atë që vijon ne do të kuptojmë më thellë përgatitjen fillestare, e cila, në një farë mënyre, përcakton suksesin e të gjitha fazave të mëvonshme.

(i) Elementët e përgatitjes së negocimit.

Brenda fazës së përgatitjes ekzistojnë shtatë elementë që duhet të merren parasysh: interesat, opsionet, alternativat, ligjshmëria, marrëdhëniet, komunikimi dhe detyrimet.

Interesat: Është e rëndësishme t'i bëjmë të qarta interesat tona si edhe ato të palës tjetër. Gjithashtu, është e dobishme të zbulojmë prioritetet e secilës palë. Dikush duhet gjithashtu të analizojë ato interesa që janë të përbashkëta, ato që janë të ndryshme dhe ato që janë të papajtueshme.

Alternativat: Ato përcaktohen si diçka që mund të arrihet pa miratimin e palës tjetër. Duke përdorur informacionin që ekziston deri tani, është e rëndësishme të krijohet një strategji e cila do të sigurojë disa parime se si duhet vepruar në situata të caktuara. Si pjesë e strategjisë së krijuar një person duhet të caktojë Alternativën më të Mirë të një Marrëveshjeje të Negociuar (AMMN) për vete dhe për palën tjetër negociuese. Ajo që kërkohet është të përmirësojë sa më shumë të jetë e mundur AMMN-në e vet dhe të dobësojë ligjshmërisht me argumenta të vërtetë AMMN-në e palës tjetër sa here që nevojitet diçka e tillë.

Opsionet: një person duhet të hedhë ide për diskutim mbi marrëveshjet e mundshme që plotësojnë në mënyrë krijuese interesat e të dyja palëve. Nga këto ide ai duhet të veçojë krijimin e ideve nga vendimmarrja. Atëherë, ai duhet të përgatisë opsione që pasqyrojnë kritere të ligjshmërisë.

Ligjshmëria: Ato janë kritere që përdoren për të vendosur nëse një marrëveshje është e drejtë. Është e rëndësishme të krijohet kritere të jashtme: të favorshme për palën tonë dhe mundësisht bindëse për palën tjetër.

Komunikimi: Është e domosdoshme të programohet se çfarë duhet të dihet dhe të thuhet. Në mënyrë që të arrijmë rezultate të mira duhet të krijohet rrugë të qarta komunikimi.

Marrëdhëniet: Një person duhet të vlerësojë marrëdhëniet dhe të marrë në konsideratë të gjithë faktorët që i vënë ato në rrezik.

Detyrimet: Një person duhet të përgatisë një draft mbi arritjet e mundshme të takimit, dhe një tjetër mbi një strukturë për një marrëveshje të mundshme.

(iii) Negocimi

Sfida kryesore e vetë negocimit është ta kthejë kundërshtarin në një partner në negociatë duke rrëzuar pengesat për bashkëpunim. Një person duhet të gjejë një mënyrë për të ndryshuar rregullat e lojës nga konfrontimi në një strategji që i zgjidh problemet mbi bazën e bashkëpunimit.

Procesi i negocimit do të përfitojë nga një përgatitje e mirë. Tashmë është momenti të vihet në praktikë çfarë është diskutuar. Disa parime vijojnë:

- Krijoni opsione bazuar në ndërvarësinë e objektivave;
- Jini të butë me njerëzit, të rreptë me problemin;

- Vazhdoni të përqëndroheni tek interesat (objektivat);
- Dëgjoni dhe tregoni se keni kuptuar (gjithçka);
- Stimuloni krijimtarinë në mënyrë që të mund të shfaqen opsione të cilat nuk janë menduar më parë;
- Gjykojini opsionet në bazë të objektivave të tyre dhe duke ndjekur AMMN-në e tyre;
- Bëni të njohur kriteret e ligjshmërisë;
- Merrni në konsideratë marrëdhënien dhe efektet e negociimit mbi të;
- Përkushtohuni me kujdes pasi të keni mësuar gjithçka që nënkupton përkushtimi.

(iii) Vlerësimi i negociimit/negociatës

Ne do të kuptojmë që kemi arritur rezultate të mira në negociimin tonë nëse:

- Ishim të mundur të përmirësonim alternativën tonë (AMMN);
- Interesat tona dhe të tjerëve u plotësuan;
- U arrit një rezultat që ishte legjitim dhe realist;
- Gjatë procesit të negociimit u arrit një komunikim i mirë;
- Procesi ndihmoi në përmirësimin e marrëdhënieve ndërmjet palëve.

Udhëzues për një përgatitje të shpejtë për procesin e negociimit.

Është vlerësuar se koha më e shkurtër që duhet për t'u përgatitur për negociim është të paktën e njëjtë me kohën që pritet të përdoret gjatë vetë procesit të negociimit. Me fjalë të tjera, për një negociim të shkurtër prej 15 minutash, duhen investuar 15 minuta të tjera për përgatitje. Më poshtë paraqitet një udhëzues për një përgatitje të shpejtë për procesin e negociimit.

Faqja e Përgatitjes së Shpejtë

Mendoni: çfarë duhet të sjelle gati në tryezë:

Interesat e Mia (Gjërat të cilat më interesojnë me të vërtetë)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Opsionet (Marrëveshje që ka mundësi të arrihen)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Ligjshmëria (Kritere të jashtme bindëse dhe të drejta)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Interesat e palës tjetër (Gjërat të cilat unë besoj se i interesojnë palës tjetër)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

ALTERNATIVA IME E DALJES.....
Çfarë mund të bëj n.q.s. mbetem pa ndonjë marrëveshje? Cila është më e mira? Çfarë duhet të bëj në të vërtetë?
1.
2.
3.

MARRËVESHJA

Ushtrimi: Të Zgjidhim Mosmarrëveshjet

Qëllimi: pjesëmarrësit do të praktikohen si të negociojnë për përdorimin e burimeve/pajisjeve të përbashkëta

Kohëzgjatja: 1 orë

Udhëzimet

Ndajini pjesëmarrësit në tre grupe për të gjetur një zgjidhje për rastin e mëposhtëm. Secili grup do të përgatitet për të mbrojtur pozicionet e përfaqësuesve (Dango dhe Olltaku) të dy bashkive dhe pozicionin e kryeinxhinierit të Drejtorisë Rajonale për Bujqësinë të Qarkut të Korçës. Të tre përfaqësuesit e secilit grup do të negociojnë për të gjetur një zgjidhje të pranueshme. Pjesëmarrësit do të vëzhgojnë procesin dhe do të japin komentet dhe sugjerimet e tyre për procesin e negocimit.

Shembull

Autoritetet lokale të bashkive të Korçës dhe dhe Pogradecit kanë mosmarrëveshje për përdorimin e një buldozeri që është destinuar për përdorim të përbashkët nga të dy bashkitë. Këshilltarët e Korçës akuzojnë kolegët e tyre të Pogradecit se kanë vendosur monopolin e tyre në përdorimin e buldozerit. Në Pogradec, autoritetet thonë se ata arrijnë ta marrin buldozerin në Korçë vetëm kur ai nuk përdoret.

Kjo çështje ka shkaktuar një diskutim shumë të madh në mbledhjen e Komitetit të Zhvillimit të Qarkut javën që shkoi. Në këtë takim, këshilltarët u mbledhën për t'i bërë një sërë pyetjesh z. Mihallaq Dango, kryeinxhinier në Drejtorinë Rajonale të Bujqësisë të Qarkut të Korçës që mbulon Bashkinë e Korçës dhe Pogradecit. Një këshilltar nga Pogradeci akuzoi se para se buldozeri të merrej nga bashkia e Korçës, disa pjesë këmbimi të tij ishin zëvendësuar me fondet e bashkisë së Pogradecit. Ai sugjeroi se bashkia e Korçës duhet të kompensonte bashkinë e Pogradecit për këto fonde.

Inxhinier Dango tha se kjo ishte një gjë e parëndësishme për të cilat palët po harxhonin kohën kot. Ai theksoi se disa pjesë të buldozerit, si thikat, amortizohen shpejt dhe duhen zëvendësuar çdo dy javë.

Megjithatë përfaqësuesit e Pogradecit nuk lëshuan pe. Pas disa debatesh, Dango komentoj se ndoshta ishte marrë vendimi i gabuar që të dyja komunat të ndanin përdorimin e buldozerit. Sander Olltaku, nënkryetari i

bashkisë së Pogradecit tha se kur buldozeri u mor nga bashkia e tij, ai nuk po punonte në Pogradec. Ai theksoi se kjo makineri u mor hua nga bashkia e Korçës pranë Divizionit të dytë të ushtrisë që po bënte disa punime në rrugën pranë bazës së tij para se t'i dorëzohej Drejtorisë Bujqësore të Qarkut të Korçës. Aktualisht, buldozeri po përdorej për punime në segmentin rrugor Korçë-Librazhd.

Sander Olltaku theksoi se dy muaj më parë z. Dango e kishte takuar për çështjen e buldozerit. "I thashë që në qoftë se buldozeri u duhej, ata duhet të kontaktonin me mua. Por që nga ky takim ata nuk kanë kontaktuar me mua dhe në qoftë se buldozeri është i lirë dhe në qoftë se më kontaktojnë, ne nuk kemi asnjë arsye që të mos ua japim." Z. Olltaku tha se sipas mendimit të tij nuk do të kishte leverdi ekonomike nga pikëpamja e kostos që buldozeri të lëvizte çdo javë nga Korça në Pogradec, për shkak të kostos së lartë të transportit të makinerisë."

Robert Mio, i cili kryesoi takimin, u përpoq të ulte gjakrat e këshilltarëve nga Pogradeci duke u kërkuar të ruanin qetësinë. Ai premtoi se çështja do të zgjidhej nga pikëpamja administrative në një takim që do të mbahej brenda javës ku do të ishin të pranishëm përfaqësuesit e të dy bashkive.

Mihallaq Dango

Ju jeni kryinxhinier i Drejtorisë Rajonale të Bujqësisë së Qarkut të Korçës dhe mbuloni bashkitë e Pogradecit dhe Korçës. Vendimi për përdorim të përbashkët të buldozerit nga të dy bashkitë u mor në bazë të rekomandimit tuaj. Ju nuk e kishit menduar se ndarja e përdorimit të buldozerit, përveç perfitimeve që ju kishit parashikuar, do të bëhej një mollë sherri për të dy bashkitë. Ju shpresoni që përfaqësuesit e dy bashkive të tregohen të matura dhe të arsyeshme dhe të gjejnë një zgjidhje për këtë problem. Në qoftë se ato nuk arrijnë një marrëveshje, ju jeni i gatshëm që të ndërpritet kjo marrëveshje për përdorimin e përbashkët të buldozerit dhe do ta transferoni makinerinë në një vend tjetër.

Sander Olltaku

Ju keni përgjegjësinë kryesore për përdorimin e buldozerit kur është në territorin e bashkisë së Korçës. Ju jeni i habitur me qëndrimin e paarsyeshëm të përfaqësuesve të Pogradecit. Atyre u është bërë e ditur që mund t'ju kontaktojnë në çdo kohë që ju duhet buldozeri, dhe në qoftë se nuk është duke u përdorur nga bashkia e Korçës ata mund të vinë ta marrin. Megjithatë, ju parapëlqeni që çdo palë të ketë autoritet që ta ketë

në përdorim pajisjen për 2-3 muaj për të shmangur koston e lartë të transportit të makinerisë nga një komunë në tjetrën shumë shpesh.

Robert Mio

Ju jeni përgjegjës për përdorimin e buldozerit kur ai ndodhet në bashkinë tuaj. Pavarësisht se makineria është vënë në dispozicion të komunës tuaj që prej disa muajve, ju e keni marrë atë në përdorim vetëm për një javë dhe me përjashtim të kësaj periudhe, gjatë gjithë kohës ka qenë në përdorim nga bashkia e Korçës. Ju jeni dakord me kolegët tuaj se Korça ka monopolin e përdorimit mbi buldozerin dhe kjo përforcohet edhe me faktin se të vetmet riparime buldozerit i janë bërë nga bashkia e Pogradecit. Në disa raste, kur ju jeni përpjekur të vendosni kontakte me përfaqësuesit e Korçës për të marrë buldozerin, ju nuk arritët të lidheshit me asnjë njeri.

Diskutim: Pjesëmarrësve do t'u kërkohet të ndajnë përvojat e tyre dhe vështirësitë që ndeshën gjatë fazës së përgatitjes dhe negocimit të këtij rasti.

MODULI 9: ADVOKACIA, LOBIMI DHE RRJETET E BASHKËPUNIMIT

Qëllimi i këtij sesioni është të përcaktojë kuptimin e advokacisë dhe lobimit, si të dallojnë procesin e advokacisë nga ai i lobimit. Roli që luajnë advokacia dhe lobimi në arritjen e një kauze që është në interes të pushtetit vendor. Në të njëjtën kohë do të shohim edhe rolin e krijimit të rrjeteve të bashkëpunimit si kyçe në arritjen e rezultateve të dëshiruara.

Objektivi i sesionit:

Në fund të sesionit pjesëmarrëset do të jenë të afta:

- të përcaktojnë kuptimin e advokacisë dhe të lobimit;
- të përcaktojnë cilat janë parimet që duhet t'i udhëheqin procesin e advokacisë dhe lobimit dhe dallimet në mes të tyre;
- cilat janë risitë që mund të sjellë procesi i advokacisë, lobimit dhe krijimi i një rrjeti bashkëpunimi në mirëqeverisjen vendore.

Advokacia dhe lobimi në qeverisjen vendore

Qëllimi i advokacisë dhe i lobimit është shumë i rëndësishëm për një mirëqeverisje vendore. Ky proces i vjen në ndihmë QV për të influencuar në lidhje me një çështje të caktuar në interes të pushtetit vendor.

Është shumë e rëndësishme të përcaktojmë se çfarë kuptojmë me advokaci dhe çfarë kuptojmë me lobim.

Advokacia është një fushatë e organizuar dhe mbështetur nga grupe të ndryshme në mbrojtje të një politike publike, sjelljeje apo praktike të caktuara.

Shpesh ajo paraqitet si një mënyrë sistematike e organizimit për të influencuar një politikë ekzistuese publike ose për ta ndryshuar atë në favor të grupeve të caktuara të interesit. Qëllimi i advokacisë është tërheqja apo kthimi i vëmendjes së publikut dhe të politikbërësve në drejtim të grupeve të caktuara që kanë nevojë për mbështetje, sic mund të jenë gratë, fëmijët, mosha e tretë etj. Advokacia është të folurit me zë të lartë të problemeve që kanë ekzistuar edhe më parë por që deri në momentin kur fillon procesi i advokacisë nuk janë ngritur në nivelet e duhura.

Duhet të kuptojmë qartësisht mënyrat dhe format efektive të kulturës politike, të cilat bëjnë të mundur ndryshimet e politikave të caktuara në kontekste kulturore të caktuara. Gjithnjë axhenda e ndryshimeve duhet të ketë impakt mbi komunitetin. Lideri i grupit që bën advokacinë, i cili

analizon bazuar mbi fakte konkrete kulturore është i destinuar të ketë sukses në arritjen e një fushate të suksesshme advokacie. Është shumë e rëndësishme në të gjitha hapat dhe nivelit e një procesi advokacie të bërit e një advokacie efiçente.

Gjithsesi aktivitetet dhe mënyrat mund të ndryshojnë edhe gjatë rrugës së të bërit advokaci për një çështje të caktuar. Grupi që bën advokacinë është shumë e rëndësishme që përveçse të bazohet në realitetin kulturor territorial, duhet të synojë për të ndërtuar një mbështetje solide të publikut, mbështetje e cila mund të ndikojë tek politikëbërësit në rastin konkret tek anëtarët e këshillit bashkiak apo drejtuesit e pushtetit vendor. Në të njëjtën kohë grupi që ka marrë përsipër të bëjë advokacinë duhet gjithnjë të kërkojë të zgjerojë grupin e tij.

Lobimi mund të konsiderohet pjesë e advokacisë.

Ai përkufizohet si një metodë që konsiston në kryerjen e aktiviteteve të caktuara për të ndikuar në një bërje ose ndryshim të një ligji të caktuar.

Nisur nga kjo mund të themi se lobimin e kemi aktiv kur direkt influencon në drejtim të procesit ligjvënës dhe reaktiv kur kërkon ndryshimin e drejtimin ose bën përpjekje për të ndaluar zhvillimin e mëtejshëm të një procesi legjislativ.

Advokacia dhe lobimi efektiv

Kushtet kryesore që një fushatë advokacie apo lobimi të jetë e sukseshme janë në radhë të parë qartësia e mesazhit dhe bashkimi i qëllimeve në një. Është shumë e rëndësishme të kuptojmë që mesazhi duhet të jetë sa më i qartë dhe i shkurtër në të njëjtën kohë kjo do ta bënte atë më të kuptueshëm për njerëzit dhe më lehtësisht të përkrahur nga ato. Qëllimi duhet të jetë një dhe jo të shpërndaheni në disa qëllime përnjëherësh. Psh në kuadrin e lobimit në nivel vendor shumë mirë gratë anëtare të këshillit bashkiak mund të llojnë së bashku me gratë të tjera të komunitetit që ato përfaqësojnë për zvoglimin e taksave vendore për gratë sipërmarrëse të biznesit të vogël.

Mund të ketë mënyra të ndryshme të përqasjes së çështjes kjo në varësi edhe të mundësive dhe aftësive konkrete të grupeve lobuese. Në të njëjtën kohë grupet lobuese duhet të dinë të ndërtojnë dhe përdorin marrëdhëniet të reja dhe ato ekzistuese që kanë. Një rol jashtëzakonisht

të madh këtu lozin politikëbërësit në nivel vendor dhe qendror dhe pa diskutim mediat lokale dhe kombëtare.

Fazat e fushatave të advokacisë dhe lobimit

Planifikimi: hapi i parë duhet të jetë gjithmonë identifikimi dhe zgjedhja e problemeve kryesore për advokaci si dhe kundërshtitë e këtij problemi. Psh një grup i caktuar i cili kërkon të bëjë advokaci në lidhje me barazinë gjinore duhet të qartësojë nëse çështja është realisht problem për të drejtat e grave, nëse kjo advokaci apo lobim do të ndihmonte një pjesë të konsiderueshme të komunitetit. Nëse kjo advokaci apo lobim do të sillte realisht ndryshime praktike për çështjet e barazisë gjinore dhe deri në çfarë mase.

Kërkimi dhe identifikimi i çështjeve kritike: hapi tjetër në një fushatë advokacie apo lobimi është identifikimi i çështjeve kyç dhe pikat kritike të problemit. Disa nga pyetjet që mund të ngrihen janë: Cila është natyra e padrejtësisë, si mund të rregullohet kjo padrejtësi, cili institucion social është direkt përgjegjës për këtë padrejtësi, cilat janë mjetet ligjore që ndihmojnë në zgjidhjen e problemit cilat mund të jenë zgjidhjet e mundshme në nivel lokal dhe kombëtar?

Vendosja e objektivave dhe kërkesave: ky hap është shumë i rëndësishëm për atë se çfarë kërkohet të arrihet. Prandaj, grupi i cili merret me fushatën e lobimit duhet të fokusohet mirë tek kjo çështje. Disa nga çështjet që mund të ngrihen gjatë përcaktimit të objektivave mund të jenë: cilat janë mundësitë për një lobim të suksesshëm të çështjes në fjalë, në cilën pjesë të advokacisë duhet përqëndrim më i madh, a është e mundur përcaktimi i disa objektivave finale afatshkurtra, a ka çështja në fjalë një impakt të rëndësishëm në lidhje me barazinë gjinore?

Strategji të përcaktuara: ky është një hap në të cilin përcaktohen qartësisht strategjitë që do të përdoren. Strategjitë duhet të jenë të ndara në një mënyrë të tillë të cilat, në mënyrë konstruktive, mund të influencojnë politikat dhe praktikën ekzistuese në nivele të ndryshme. Gjatë përcaktimit të strategjive duhet të zgjerohet fokusi i kontekstit politik të çështjes. Strategjitë duhet të jenë të tilla që të zgjerojnë sa më shumë që të jetë e mundur aleatët në procesin e advokacisë. Në rastin e fushatave për barazi gjinore apo për çështje që prekin të drejtat e grave në mënyrë konstante ajo ç'ka duhet të synohet është tejkalimi i pengesave dhe praktikave patriarkale në çdo faze.

Ngritja e fondeve: ngritja e fondeve ngelet një sfidë shumë e madhe për nismëtarët e një fushate advokacie apo lobimi. Kjo ka të bëjë me gjetjen e burimeve njerëzore, materiale dhe financiare. Përqëndrimi fillestar duhet të përqëndrohet tek sigurimi i burimeve njerëzore. Është shumë e rëndësishme që të kemi gra të cilat i kanë identifikuar dhe tejkualuar apo janë të sigurta për të tejkualuar barrierat kulturore, për gratë që marrin pjesë në diskutime publike. Së dyti, duhen materiale të shkruara dhe të studiuara mirë në mbështetje të fushatës në fjalë. Së treti, jo për nga rëndësia, sigurimi i resurseve financiare është shumë i rëndësishëm për të vazhduar në mënyrë të suksesshme fushatën lobuese. Shpesh në varësi të këtyre resurseve do na duhet të ndryshojme strategjinë tonë por kjo jo duke lëvizur nga qëllimi ynë final.

Veprimi dhe zbatimi: nëse kemi qartësisht të përcaktuara objektivat, strategjitë dhe mekanizmat e monitorimit, mund të fillojmë me zbatimin e planit të veprimit. Plani i veprimit duhet të jetë i mirëpërcaktuar në mënyrë vertikale dhe horizontale për të na sjellë një impakt sa më të gjerë mbi politikën dhe praktikën e deritanishme. Plani i veprimit duhet të jetë fleksibel pasi ne jo gjithmonë mund të punojmë në të njëjtat rrethana. Është shumë e rëndësishme që të kemi një mirëkuptim deri në detaje ndërmjet atyre që kanë hartuar planin e veprimit me ato që e zbatojnë.

Monitorimi dhe vlerësimi: gjatë vlerësimit të procesit të advokacisë, duhet të fokusohemi tek arritjet afatshkurtra dhe tek ato afatgjata dhe impakti që ato kanë përballë objektivave të vendosura. Duhet të kemi një mekanizëm të qartë, të adaptueshëm në nivel vendor dhe politikisht të ndjeshëm, për të monitoruar fushatën e advokacisë për barazinë gjinore. Në fushata që kanë lidhje me problemet gjinore është shumë e rëndësishme të kuptojmë që rezultatet duhet të jenë më shumë të drejtuara nga kualiteti se sa nga cilësia, prandaj është shumë e rëndësishme të vendosim mekanizma monitorimi cilësorë.

Format e ndërtimit të aleancave dhe rrjeteve të bashkëpunimit

Advokacia është një detyrë shumë komplekse dhe e vështirë për t'u arritur, sidomos kur bëhet fjalë për çështje të barazisë gjinore dhe të drejtave të grave. Kjo në lidhje me kontekstet kulturore, etnike e politike të një vendi të caktuar në nivel vendor ose kombëtar qoftë. Ka forma dhe mënyra të ndryshme bashkëpunimi për të arritur në një fushatë advokacie të suksesshme.

Lobimi është një nga strategjitë i cili përdoret për të forcuar procesin e advokacisë në lidhje me një çështje të caktuar.

Network-u (rrjeti) i referohet komunikimit formal dhe informal ndërmjet individëve dhe axhensive të ndryshme që merren më të njëjtën çështje. Zakonisht rrjeti është zhvilluar për të ruajtur kontakte të rregullta me axhensitë dhe njerëzit që janë të interesuar për të njëjtën çështje.

Koalicionet janë mekanizma që i referohen ndërtimit të një rrjeti midis axhensive ekzistuese ku organizatat apo individët bëhen anëtarë për një kohë të caktuar ose të gjatë. Edhe pse koalicioni punon për një qëllim të përbashkët, çdo individ apo organizatë që merr pjesë në të ruan profilin e vet. Kjo, pa diskutim, i jep hapësirë mendimit dhe veprimit ndryshe dhe hap debatin brenda koalicionit.

Diskutim

Grupi ndahet në dy pjesë dhe trajton çështjet si më poshtë:

Grupi i parë: identifikoni një çështje të caktuar e cila mund të rezultojë e suksesshme me një process lobimi duke qenë në pozitë e një organizate apo netëorku.

Grupi i dytë: puna e Aleancës së Grave Këshilltare për sensibilizimin dhe lobimin e një çështjeje të caktuar në Këshillin Bashkiak

Diskutimi: cila prej metodave të lobimit konsiderohet më e suksesshme për rezultate të matshme.

MODULI 10: MBLEDHJA E FONDEVE

Ka shumë fonde, por si t'i gjejmë dhe t'i marrim ato? Kjo është sfida.

Ky modul fokusohet në mbledhjen e fondeve si një aktivitet ku liderat duhet të angazhohen për të mobilizuar burime për të zbatuar projekte sociale dhe ekonomike dhe për të rritur ndikimin e punës së organizatës së tyre.

Objektivat e Modullit:

- pjesëmarrësit do të mësojnë si të ngrenë fonde duke përdorur teknika dhe metodologji të ndryshme;
- pjesëmarrësit do të kuptojnë më mirë donatorët dhe si t'i kontaktojnë ata;

Meqenëse sfidat e zhvillimit po bëhen më urgjente dhe po fokusohen gjithnjë e më shumë tek rezultatet, aktorët dhe liderët në fushën e zhvillimit janë në kërkim të gjejnë burime të reja për t'u përballur me këto sfida.

Gjeja e parë që duhet kuptuar për ngritjen e fondeve është se ekziston një numër i madh burimesh financiare publike dhe private që janë të destinuara për zhvillim si dhe një vullnet i mirë për t'i vënë ato në dispozicion.

Sfida e mbledhësit të fondeve është të gjejë burimet ekzistuese që do të përdoren për përfitime publike duke ekuilibruar motivimin për dhënien e tyre me krijimin e kanaleve të besueshme për transferimin e tyre.

Kush jep para?

Donatorët

Organizata të tilla si KE, USAID, OKB, etj, kanë si mision të mbështesin inisiativa zhvillimi, të zbusin varfërinë, të rrisin kapacitetet njerëzore të vendeve në tranzicion. Ka shumë rëndësi që të njihet misioni i tyre në sektorët që ato mbulojnë.

OJF-të Ndërkombëtare

OJF-të ndërkombëtare si Oxfam, Care, Action Aid, Novib, Save the Children, World Wide Fund for Nature (WWF), Plan International etj, kanë

burime të konsiderueshme për aktivitete zhvillimi. Në fakt, këto OJF kanë një shtrirje ndërkombëtare më të madhe se fondacionet Ford, Rockefeller, apo Soros, pasi pak fondacione japin grante jashtë vendit të tyre të origjinës.

Fondacionet

Fondacionet private janë aktorët më të mëdhenj në filantropinë globale. Këtu përfshihen Fondacioni Bartelsmann në Gjermani (fondacioni më i madh në nivel korporate). Fondacioni Ford (fondacioni më i madh i pavarur), Fondacioni Soros (Shoqëria e Hapur) që financon ekskluzivisht rajonin e Evropës Lindore, fondacionet komunitare si ai në Silicon Valley në Amerikë, apo fondacione më të vogla, por të rëndësishme si fondacioni Toliatti në Rusi dhe Fondacioni Via në Republikën e Çekisë. Gjithashtu, ka dhe një numër fondacionesh rajonale (Fondacioni i Azisë) apo fondacioni tematik (Fondi Global i Grave).

Filantropia e Korporatave/Bizneseve

Bizneset private po rrisin përpjekjet e tyre duke shtuar burimet si në vendet e zhvilluara ashtu dhe për vendet në zhvillim. Bankat, kompanitë prodhuese, kompanitë e teknologjise së informacionit, kanë filluar të rrisin fondet e tyre për aktivitete zhvillimi të natyrës publike. Kompani si Coca – Cola, Vodafone, Deutsche Bank and Western Union kanë ngritur fondacionet e tyre.

Filantropia nga Diaspora

Për vendet në zhvillim me nivele të ulta të ardhurash lokale, po krijohen mundësi të reja me sasi të mëdha të parave që vinë nga diaspora. Në shkallë globale, niveli i të ardhurave nga diaspora (emigracioni, të paktën nga të dhënat zyrtare, pasi një pjesë e mirë e tyre vijnë nëpërmjet kanaleve jo-zyrtare) janë më të larta se fondet e dhëna nga agjensitë e huaja për zhvillim. (*Economist Intelligence Unit*). Ky fakt ka ndikim të madh në hartimin e politikave.

Individët

Individë të rëndësishëm apo njerëz të zakonshëm janë kontribuesit më të mëdhenj në filantropi. Mesatarisht, mbi 70% e kontributeve globale çdo vit vijnë nga individë dhe pjesa tjetër nga burime të tjera.

Ndërsa një pjesë e financimeve individuale vjen nga individë të pasur si Bill dhe Melinda Gates (nëpërmjet fondacionit të tyre), pjesa më e madhe e financimeve vijnë nga njerëz të zakonshëm. Ky është një fakt i rëndësishëm që duhet mbajtur parasysh gjatë mbledhjes së fondeve.

Filantropia Fetare

Ekziston dhe një burim tjetër filantropie që është ajo fetare dhe nga ana numerike është e rëndësishme dhe ka luajtur rol në investimet për zhvillim. Është praktikë e zakonshme të shihen borde fetare që drejtojnë shkolla, spitale apo që investojnë në ujësjellës apo punime të tjera. Fe të organizuara mjaft mirë kanë financimet dhe strukturat e tyre.

Aktivitetet Sociale

Organizimi i aktiviteteve sociale mund të jetë një burim i mirë të ardhurash në qofte se organizohen siç duhet:

- 1) festivalet;
- 2) shitjet me ankand (piktura, punime artizanale, etj);
- 3) aktivitete sportive (maratona, gara me biçikleta);
- 4) koncerte;
- 5) panaire;
- 6) mbrëmje gala;
- 7) aktivitete tregtare (shitje kartolinash, bluzash, filxhanë apo gota).

Disa këshilla për mbledhjen e fondeve:

1. Ngritja e fondeve nuk është pa kosto: ju duhet të shpenzoni para për të marre para

Një studim i kryer ne vitet '90 në Fondacionin Kombëtar për Indinë rezultoi se Fondacioni shpenzonte 1,25 dollar për çdo dollar të mbledhur. Pjesa më e madhe e kësaj kostoje shkonte në komunikim (letra, kontakte personale, telefonata, prezantime, etj) dhe pagesa për personelin që merrej me këtë aktivitet. Kjo është e zakonshme në fillim të përpjekjeve për të gjetur fonde. Me kalimin e kohës, ky raport fillon të jetë pozitiv.

2. Në qofte se nuk kërkoni para , asnjë njeri nuk ju jep para

Mbledhësit e fondeve duhet ta kenë të qartë se ata kërkojnë para për një kauze ose çështje, për të tjerët dhe jo për vete. Prandaj ata nuk duhet të ndihen në siklet kur kërkojnë para për organizatat e tyre apo për çështje të rëndësishme. Në të njëjtën mënyrë, mbajtja e marrëdhënieve të mira dhe të vazhdueshme me donatorët pavarësisht nga fondi i kontributit të tyre ka mjaft rëndësi.

Autoriteti me të cilin kërkon para ka shumë rëndësi. Në qoftë se një organizatë nuk kërkon, asnjë nuk i jep. Në përgjithësi, pothuajse të gjithë mbledhësit e parave e dinë se refuzimi i fondeve nuk është injorim ose

fundi i botës. Shumë donatorë japin para vetëm pas kërkesash të shumta, diskutimesh dhe sqarimesh pa fund. Përderisa kërkojme para të donatorëve, duhet të jemi të përgatitur të plotësojme të gjitha kërkesat apo të japim sqarimet e nevojshme pranë donatorëve.

3. Nuk është një punë shtesë që gjithsecili e bën përveç punës së përditshme

Ka shumë rëndësi që të njihet mbledhja e fondeve si një punë me kohë të plotë dhe që kërkon kohën e stafit të përkushtuar për këtë çështje. Shumë organizata kanë staf që merret ekskluzivisht me kërkime, studime, avokati, zbatim programi etj. Megjithatë, kur vjen fjala për mbledhje fondesh, organizatat e lenë këtë punë të pambuluar, pasi konsiderohet si një përgjegjësi që u takon të gjithëve ku secili në organizatë mundohet të kontribuojë sa herë që paraqitet mundësia.

Në të njëjtën kohë, roli i drejtuesit të organizatës është themelor. Mund të ketë staf që u është caktuar si detyrë mbledhja e fondeve, por drejtuesi i organizatës, si ambasadori kryesor i tij luan një rol kyç në detyrën për mbledhjen e fondeve. Kjo duhet të dihet dhe drejtuesi i organizatës duhet të caktojë një pjesë të kohës së tij për këtë çështje.

4. Procesi për qëllimin final ka rëndësi

Shumica e donatorëve financojnë një sërë ëçështjesh. Kjo është e vërtetë si për institucionet ashtu dhe individët. Megjithatë, shumë donatorë, lejojnë një shkallë të caktuar fleksibiliteti se si duhen përdorur fondet në qoftë se ata janë të bindur se procesi është i rregullt, i besueshëm dhe transparent.

Me fjalë të tjera, kur menaxhojmë paratë e të tjerëve, organizatat duhet të jenë jo vetëm transparente, por ato duhet të perceptohen dhe si të tilla. Për këtë arsye është me vend që të investohet në metoda të hollësishme dhe të besueshme për caktimin e fondeve, zgjedhjen e granteve, etj. Identifikimi i risqeve në përdorimin e fondeve duhet të bëhet praktikë pune në organizata.

8) Fondet që mblidhen duhet të menaxhohen

Fondet e marra nuk disbursohen të gjitha menjëherë që nga momenti kur ato miratohen. Ciklet e dhënies së granteve, zgjedhja e përfituesve të

granteve, ciklet e auditimit, etj lozin një rol të rëndësishëm për t'u siguruar se ka një mospërputhje në kohë midis parave që merren dhe fazave të planifikimit të tyre për aktivitete.

Ka raste kur organizatat arrijnë të sigurojnë një fond fiks – një shumë parash që mbahet në bankë dhe investohet – dhe interesat e tij shkojnë për të paguar aktivitetet vjetore.

Në secilin nga këto raste, fondet e mbledhura, duhet të menaxhohen. Kjo është në funksion të ligjeve kombëtare për investimet, taksat, mundësive të investimeve, rregulloreve të bankave. Është e qartë që këto kërkojnë kompetenca specifike dhe organizatat duhet të investojnë në to.

Ushtrim: Mbledhja e fondeve për një Projekt Komuniteti - Vizitë tek Donatori

Qëllimi: të zhvillojë aftësitë për mbledhje fondesh dhe aftësi prezantuese për projekte komunitare.

Kohëzgjatja: 2 orë

Materialet: fletë flipcarti dhe markera

Udhëzime për pjesëmarrësit:

- 1) Ndajini pjesëmarrësit në tre grupe;
- 2) Pjesëmarrësit duhet të zgjedhin tre projekte komunitare, të përcaktojnë qëllimin e projektit, objektivat e tij, rezultatet e pritshme, aktivitetet dhe buxhetin;
- 3) Pjesëmarrësit duhet të identifikojnë donatorë të mundshëm që mund të ndihmojnë për të financuar projektet e tyre;
- 4) Pjesëmarrësit duhet të hartojnë një plan se sa fonde do të kërkojnë nga çdo donator dhe burimet alternative të fondeve;
- 5) Pjesëmarrësit duhet të improvizojnë një vizitë tek donatori për të paraqitur projektet dhe për t'i bindur ata për vlefshmërinë e tyre;
- 6) Pjesëmarrësit të vëzhgojnë vizitën tek donatori të kolegëve të tyre dhe të bëjnë komentet përkatëse.

Diskutim: pjesëmarrësit reflektojnë për pak minuta mbi ushtrimin dhe ndajnë me njëri tjetrin eksperiencat për mbledhjen e fondeve në qoftë se kanë.