

"QEVERISJA E MIRË PARAKUSHT PËR ZHVILLIM"

MATERIALE LEKSIONESH

**"QEVERISJA E MIRË
PARAKUSHT PËR ZHVILLIM"**



"QEVERISJA E MIRË PARAKUSHT PËR ZHVILLIM"

MATERIALE LEKSIONESH

Mbështetur nga:



Fondacioni Hanns Seidel Stiftung nuk mban asnjë përgjegjësi mbi përmbajtjen e këtij dokumenti.
Autorët e tij mbajnë përgjegjësi të plotë për të.

Përmbajtja

Hyrje	2
Qeverisja e mirë - Nga administrimi publik tek menaxhimi i ri publik	3
Etika dhe morali	12
Vetëqeverisja lokale dhe decentralizimi	18
Menaxhimi – “Arti i arritjeve nëpërmjet njerëzve”	22
Komunikimi politik dhe gjuha politike	33
Menaxhimi i informacionit dhe komunikimi institucional	41
Fondacioni Hanns Seidel	50

Hyrje

"Qeverisja e mirë", "menaxhimi i ri publik" dhe "etika e shërbimit publik" janë elemente thelbësorë për nxitjen e strukturave të qeverisjes lokale dhe të shoqërisë civile, sidomos të profesionistëve të rinj. Elementët e qeverisjes së mirë dhe të komunikimit brenda institucionit dhe jashtë tij dhe kualifikimi në këto fusha janë në qendër të seminareve të organizuara nga CEAPALNET me mbështetjen e Fondacionit Hanns-Seidel dhe në bashkëpunim me përfaqësues të organeve të qeverisjes vendore, prefekturave, bashkive, komunave, apo përfaqësuesve të institucioneve të tjera shtetërore në nivel rajonal dhe organizatave joqeveritare si dhe me median në qytete të ndryshme të Shqipërisë.

Materialet e përgatituara për këto seminare janë përmbledhur për këtë broshurë nga i cili mund të merren informacione për tema të ndryshme që lidhen me qeverisjen e mirë dhe menaxhimin publik. Në të trajtohen dimensionet normative dhe institucionale të qeverisjes si edhe kushtet e veçanta historike, kulturore, sociale dhe ekonomike i përcaktojnë këto dimensione. Në materialet e kësaj përmbledhjeje mund të gjeni edhe rekomandime se si formulohen politikat brenda institucionit dhe si mund të matet zbatimi i tyre. Një kapitull i veçantë në këtë përmbledhje i është kushtuar manaxhimit dhe shkëmbimit të informacionit, të dijeve dhe njohurive brenda institucionit, sepse ky rrit besimin e stafit tek institucioni dhe bën që stafi të lidhet dhe të identifikohet gjithnjë e më shumë me institucionin ku punon, nxit procesin e të mësuarit përmes këmbimit të përvojave brenda institucionit mes njerëzve me ekspertizë në fusha të ndryshme dhe çon në përgjithësi në rritjen e cilësisë së punës në institucion apo në organizatë.

Kjo përmbledhje materialesh synon të kontribuojë në forcimin e mëtejshëm të kapaciteteve të institucioneve vendore dhe nxitjen e angazhimit për vënien në zbatim të praktikave më efektive të qeverisjes.

Për hartimin e broshurës ndihmuan Elda Hallkaj, Elvana Tivari, Evis Shurdha, Anila Denaj dhe Pandeli Pani.

Qeverisja e Mirë

Hyrje

Vitet e fundit termat “Qeverisje” dhe “Qeverisje e mirë” përdoren gjithnjë e më shpesh në teoritë dhe literaturën për zhvillimin dhe vendet në zhvillim. Qeverisja e keqe konsiderohet si një nga shkaqet që përbën rrënjët e mosfunksionimit dhe të mungesës së progresit në shoqëritë tona. Donatorët më të mëdhenj dhe institucionet financiare ndërkombëtare, gjithnjë e më shumë e kushtëzojnë akordimin e ndihmave dhe të kredive të tyre me kryerjen reformave që sigurojnë qeverisje të mirë.

Ky artikull përpiqet të shpjegojë sa më thjesht dhe në vija të përgjithshme se çfarë kuptojmë me “qeverisje” dhe “qeverisje e mirë”, cilët janë aktorët kyç, palët e interesuara, parimet dhe karakteristikat, si dhe strategjitë më të këshillueshme në rrugën drejt qeverisjes së mirë.

Nga Administrimi Publik tek Menaxhimi i Ri Publik

Administrata publike si në teori dhe në praktikë i ka fillesat në fund të shekullit XIX. Parimet themelore për modelin tradicional të administratës publike përfshijnë teorinë e burokracisë të Max Weber. Ky model tradicional karakterizohet nga: një administratë nën kontrollin zyrtar të lidërshit politik, të bazuar rreptësisht në një model hierarkik të burokracisë, me personel të përbërë nga zyrtarë të përhershëm, zyrtarë që qëndrojnë neutralë dhe anonimë, të motivuar nga interesi publik, duke i shërbyer çdo pjese të qeverisë në mënyrë të barabartë, dhe jo duke kontribuar në politikë, por thjesht duke administruar dhe zbatuar politikat që vendosen nga politikanët.

Menaxhimi i Ri Publik (NPM) është një filozofi menaxhimi e përdorur nga qeveritë që në 1980 në përpjekje për të modernizuar sektorin publik. Menaxhimi i Ri Publik është një term i gjerë dhe shumë kompleks i përdorur për të përshkruar valën e reformave të sektorit publik në mbarë botën që nga viti 1980. Pikërisht në këto vite, filloi të konstatohej gjithnjë e më shpesh se administrata publike në vendet në zhvillim rezultonte e mbingarkuar, e dobët, e korruptuar dhe jo efiçente. Nga ana tjetër faktorë si globalizimi, liberalizimi i tregjeve dhe aplikimi intensiv i teknologjisë së informacionit, po fillonin të bëheshin gjithnjë e më shumë faktorë dominantë të zhvillimeve.

Era e ndryshimit drejt reformave të tregut dhe të pluralizmit politik, që ishte gjithëpërfshirëse në pothuajse të gjithë botën perëndimore në vitet 1980, dhe rënia e komunizmit, dërgoi një mesazh të rëndësishëm drejt vendeve më të zhvilluara, që ishin në krizë që edhe ata duhej gjithashtu të reformoheshin. Reformat e reja të NPM kanë qenë mbresëlënëse, sepse ato u përhapën globalisht brenda një kohe të shkurtër. Pritja dhe miratimi i reformave të reja të administrimit publik në të gjithë globin nuk ishte uniforme. Deri në vitin 1980 NPM shihej në shkallë të gjerë si fenomen i pranishëm në vendet e zhvilluara, veçanërisht në ato anglo-saksone. Megjithatë nga vitet 1990 aplikimi i varianteve të teknikave dhe të praktikave të NPM është vërejtur dhe në disa vende në zhvillim.

Menaxhimi i Ri Publik reflekton një ndryshim në qëndrim. Ky është një term që disa autorë modernë e përdorin për ndarjen dhe decentralizimin e funksioneve publike, konkurrencës (në mes agjencive të ndryshme publike dhe midis agjencive publike dhe biznesit). NPM është përcaktuar si një sistem ideologjik i mendimit të administrimit publik, bazuar në ide të gjeneruara në sektorin privat dhe të importuara në sektorin publik.¹

Në mënyrë përmbledhëse² NPM është përcaktuar si një paradigmë e re që kërkon të mbjellë një qasje të re në administratën tradicionale publike për të theksuar efikasitetin, rritjen e produktivitetit, përmirësimin e shpërndarjes së shërbimeve, dhe përgjegjshmërisë. NPM përfshin çburokratizimin, fleksibilitetin, inovacionin, mbështetjen në sektorin privat, krijimin e një mjedisi të përshtatshëm për rritjen e ndërmarrjeve private, si dhe përdorimin e mjeteve të tjera të ndryshme nga burokracia publike për ofrimin e shërbimeve përmes kontraktimit të jashtëm. NPM mbron ndarje të drejtë të të drejtave dhe përgjegjësi, partneritetin publik privat (PPP), mbështetjen në konkurrencën dhe në forcat e tregut, si dhe në masat për rritjen e produktivitetit dhe përdorimin e teknikave moderne të teknologjise, të informacionit dhe të komunikimit dhe të e-qeverisjes (*e-government*). Në krahasim me teoritë e tjera të menaxhimit publik, NPM i trajton përfituesit e shërbimeve publike si klientë (një tjetër paralele kjo me sektorin privat) dhe anasjelltas qytetarët si aksionerë. Në mesin e shumë dijetarëve ekziston një konsensus i përgjithshëm që Menaxhimi Ri Publik pohon se tregu dhe jo qeveria, është shpërndarësi më i mirë i burimeve; individët janë gjyqtarët më të mirë të mirëqenies së tyre, dhe se teknikat e menaxhimit të sektorit privat mund të jetë të dobishme për të përmirësuar performancën e qeverisë.

¹ Hood, C. (1995) *Contemporary public management: A new global paradigm*, *Public Policy and Administration*, 10(2):104 - 117

² Sharma K. C. (2007) *Global Trends in New Public Management: Challenges and Constraints Confronted by Developing Countries*, in *Administrative Change*, Vol. XXXIV No.2 & Vol.XXXV No.1, January - December, 2007, pg.20 –40.

Nga Reforma Ekonomike drejt Qeverisjes së Mirë

Termi Qeverisje dhe rëndësia reale për zhvillimin e saj, përmendet për herë të parë në një Studim të Bankës Botërore të vitit 1989.³ Konstatimi më i rëndësishëm në këtë periudhë ishte përkeqësimi i performancës ekonomike në vendet në zhvillim, pavarësisht reformave strukturore, duke u cituar si arsye e performancës së dobët, dështimi i institucioneve publike. Në këtë studim të Bankës Botërore, termi “qeverisje” përdoret për herë të parë për të përshkruar nevojën për reforma institucionale dhe një sektor publik më të mirë dhe eficient. Pikërisht në këtë studim, për herë të parë është përkufizuar qeverisja si “Ushtrim i pushtetit politik për të menaxhuar çështjet dhe punët e shtetit”, duke u theksuar në mënyrë të veçantë se: “Vendeve në zhvillim, nuk u nevojitet thjesht qeveri më e vogël, por qeveri më e mirë”. Dy nga përkufizimet më të rëndësishme, ku përcaktohet termi qeverisje, duke u nënkuptuar qeverisja e mirë, janë të mëposhtmet:

“Qeverisja është një metodë nëpërmjet të cilës pushteti ushtrohet për menaxhimin e burimeve politike, ekonomike dhe sociale të një vendi, në funksion të zhvillimit.” Banka Botërore (1992); dhe

“Qeverisja është ushtrimi i autoritetit ekonomik, politik dhe administrativ për të menxhuar punët e shtetit në të gjitha nivelet. Ajo përfshin mekanizmat, proceset dhe institucionet nëpërmjet të cilave qytetarët dhe grupet e përfshira artikulojnë interesat e tyre, ushtrojnë të drejtat e tyre, përmbushin detyrimet dhe sheshojnë dallimet mes njëri tjetrit.” UNDP (1997).

Jo më kot, të gjitha institucionet ndërkombëtare dhe autorët që kanë trajtuar këto koncepte, vijnë në një emërues të përbashkët: **Qeverisja** është më shumë dhe më gjerë se thjesht **qeveria**. Në fakt, aktorët kryesorë që bëjnë të mundur që të arrihet tek qeverisja e mirë janë bashkërisht dhe të kombinuar: shteti, shoqëria civile dhe tregu/biznesi privat. Shteti, ose e thënë më ngushtë qeveria, krijon kushtet e nevojshme dhe një mjedis të favorshëm ligjor, politik dhe ekonomik; Shoqëria civile është mekanizmi që bën të mundur pjesëmarrjen e qytetarëve në qeverisje; ndërsa tregu/biznesi privat krijon mundësitë për zhvillimin dhe përmirësimin e cilësisë së jetës, nëpërmjet rritjes dhe progresit ekonomik.

³ World Bank publication ‘Sub-Saharan Africa - from crisis to sustainable growth’ 1989

Pikërisht mendimi i përbashkët se qeverisja është shumë e rëndësishme për ta lënë në dorë vetëm të qeverisë, ka nxjerrë në pah një sërë palësh të interesuara që janë njëkohësisht pjesëmarrëse dhe përfituese nga qeverisja e mirë. Më konkretisht, një listë jo domosdoshmërisht e plotë e palëve të interesuara për qeverisjen e mirë është si vijon: legjislativi, ekzekutivi, gjyqësori, partitë politike, mediat, qytetarët, sektori privat dhe shoqëria civile.

Për të përmbushur qëllimin e vet final, pra një vend maksimalisht cilësor për t'u jetuar nga qytetarët e vet, qeverisja e mirë duhet të kalojë nëpër këto parakushte:

- Menaxhim i shëndoshë në sektorin publik (ekonomicitet, efektivitet, efikasitet)
- Përgjegjshmëri (llogaridhënie publike/mediatike për qeverisjen)
- Shkëmbim dhe qarkullim i lirë i informacionit (liria e mediave, transparencë)
- Kuadër ligjor nxitës për zhvillimin (drejtësi, respektim i të drejtave të njeriut)
- Legjitimitet (qeveria duhet të ketë miratimin e qytetarëve)
- Kompetencë (politikëbërje efektive, shpërndarje dhe ofrim efektiv i shërbimeve publike)

Parimet dhe karakteristikat e qeverisjes së mirë

Pavarësisht nga trajtimet teorike të trajtuara më sipër, qeverisja e mirë është në realitet një koncept praktik që ka të bëjë me aspektet më themelore të funksionimit të çdo shoqërie, sistemi politik e social. Mund të përshkruhet si masë bazë e stabilitetit dhe performancës së një shoqërie. Qeverisja e mirë mbështet zhvillimin e qëndrueshëm, pasi është kritike për zhvillimin e politikave dhe realizimin e reformave për arritje të qëndrueshme të objektivave të zhvillimit. Po ashtu, qeverisja e mirë kontribuon në objektivin e përgjithshëm të zhvillimit dhe konsolidimit të demokracisë dhe të sundimit të ligjit, sidomos ato që kanë të bëjnë me të drejtat e njeriut dhe liritë themelore.

Sigurisht që qeverisja e mirë të jetë funksionale dhe efektive, duhet të ngrihet mbi disa kolona bazë, dhe këto kolona janë pikërisht parimet dhe karakteristikat në vijim:

Përgjegjshmëria: i referohet cilësisë së veprimeve, mosveprimeve, dhe akteve të administratës në të cilin ka ndarje të qartë të të drejtave dhe obligimeve të autoriteteve. Këto shprehen përmes shpalosjes së drejtë e sistematike, të plotë dhe gjithëpërfshirëse të informatave, duke përfshirë se si zbatohen programet. Përgjegjshmëri dhe llogaridhënie do të thotë që të gjitha njësitë administrative dhe nëpunësit e tyre ofrojnë informacion në kohë, të hollësishëm dhe të bazuar mirë për veprimet, mosveprimet dhe aktet e tyre. Qëllimi i saj është

për të kontribuar në krijimin e kushteve në të cilat sektori publik, privat dhe civil mund të vlerësojnë në mënyrë të besueshme se a i zbatojnë detyrimet e tyre në mënyrë efektive, efikase dhe në kohë dhe nëse ata janë të përgjegjshëm për funksionet e tyre dhe nëse i respektojnë parimet dhe procedurat. Në këtë mënyrë, interesi publik, qeverisja e mirë, legjitimiteti i administratës si dhe të drejtat e qytetarëve janë të mbrojtura. Përgjegjshmëria gjithashtu kërkon që cilësia e veprimeve dhe vendimeve të administratës të krijojnë siguri ligjore dhe eliminojnë vendime arbitrare. Qeverisje e përgjegjshme do të thotë që autoritetet mund që në çdo kohë të mbrojnë me arsye veprimet e tyre, mosveprimet, aktet, sepse janë zbatuar në bazë të parimeve të ligjshmërisë, transparencës në vendime, barazisë dhe paanshmërisë.

Transparenca: do të thotë që autoritetet i miratojnë dhe i zbatojnë veprimet dhe aktet e tyre në publik dhe gjithashtu i bartin pasojat publikisht. Çdo element i aktivitetit të tyre i nënshtrohet monitorimit, vlerësimit dhe kontrollit. Qeverisja e hapur dhe transparenca lejojnë, në njërën anë, që çdo qytetar dhe organizatë që ndikohet nga veprimet, mosveprimet dhe aktet e administratës, informohet në mënyrë të gjithanshme, objektivisht dhe në kohë për ato dhe për pasojat e tyre, dhe në anën tjetër që çdo qytetar mund të ndihmojë në monitorimin e aktiviteteve administrative të realizuara nga institucionet mbikëqyrëse dhe shoqëria civile. Qeverisja e hapur dhe transparenca janë instrumente të domosdoshme për të siguruar epërsinë dhe barazinë e ligjit dhe llogaridhënien e qeverive lokale para qytetarëve. Qeverisja e hapur dhe transparenca në administratën publike sqaron shkaqet dhe pasojat e çdo vendimi administrativ në çdo moment të miratimit dhe zbatimit të tij dhe kontribuon në:

- Mbrojten e interesit publik dhe nevojave lokale si dhe zbatimin e tyre në bazë të ligjit dhe siguron praktikatat më të mira të menaxhimit;
- Kufizimin e mundësive për keqmenaxhim dhe korrupsion dhe parandalon zhvillimin e tyre;
- Mbrojtjen e të drejtave civile nga kërcënimi dhe aktet dhe mosveprimet e dëmshme të autoriteteve.

Transparenca dhe qeverisja e hapur do të thotë që administrata si qendrore edhe lokale është në dispozicion për monitorim të jashtëm, përveç në masën, kohën dhe nivelin, edhe në lidhje me personat që u nënshtrohen kufzimeve me ligj. Të gjithë qytetarët kanë të drejtë të kenë qasje në dokumente publike.

Koherenca: kërkon që politikat e hartuara të kuptohen lehtë nga qytetarët. Kjo mund të sigurohet përmes logjikës strikte të brendshme dhe ndërvlerësive. Standardi i koherencës kërkon zotim politik dhe përgjegjësi politike të institucioneve dhe të nëpunësve që zbatojnë këto politika. Koherenca i referohet marrëveshjes së dyanshme dhe radhitjes së qasjeve dhe politikave të ndryshme në disa fusha në mënyrë që ato të formojnë një sistem të bashkuar që drejtohet nga synimet dhe vizionet afatgjata, e jo të izoluara, fragmentuara ose të parregullta për nga natyra. Aktivitetet në nivele të ndryshme të qeverisë duhet të ndjekin një logjikë të përgjithshme. Parimi i koherencës kërkon që koordinimi i procesit të përgjithshëm të zhvillimit, ndërveprimit të politikave, programeve dhe projekteve zhvillohet në fusha të ndryshme dhe nivele të ndryshme të qeverisë. Këto aktivitete duhet të jenë të planifikuara mirë dhe jo të jenë thjesht reaguese për nga natyra. Këto politika dhe programe dhe zbatimi i tyre duhet të jenë të orientuara drejt qytetarit dhe miqësor me të, të bëjnë të mundur ofrimin e shërbimeve cilësore dhe në kohën e duhur, të mundësojnë trajtim të ankesave, kërkesave, peticioneve të qytetarëve si dhe të sigurojnë mekanizmat e duhur për dëmshpërblim në rast dëmtimi.

Shtet Ligjor: do të thotë cilësia e veprimeve, detyrave dhe akteve e administratës, duke treguar se respektojnë me përpikëri vetëm Kushtetutën dhe ligjet e Republikës së Shqipërisë. Që ky parim të zërë vend duhet që ushtrimi i autoritetit publik të bazohet në parimet e barazisë së të gjithë individëve para ligjit dhe me respekt të plotë për të drejtat dhe liritë themelore të njohura ndërkombëtarisht, si dhe mbrojtjen e të drejtave të pjesëmarrjes nga të gjithë qytetarët. Plotësimi i këtij parimi kërkon që të ekzistojë kuadër ligjor i drejtë, mekanizma zbatues të paanshëm dhe një pushtet gjyqësor i pavarur.

Pjesëmarrja: nënkupton cilësi të procedurave për krijimin e akteve dhe zbatimin e politikave të administratës me pjesëmarrje të gjerë dhe të plotë të qytetarëve, partnerëve social dhe përfaqësuesve të shoqërisë civile dhe sektorit privat. Ky proces siguron besimin në administratë dhe punën e saj dhe përfshirjen e publikut në zbatimin e masave të propozuara. Bashkëpunimi është parim themelor si në jetën private edhe publike, i cili mbështet zhvillimin ekonomik dhe social përmes zhvillimit të qëndrueshëm të shoqërisë, komunitetit dhe shtetëror. Bashkëpunimi është shkëmbimi i aktiviteteve, resurseve dhe përvojave ndërmjet përfaqësuesve të sektorëve të ndryshëm dhe niveleve të ndryshme të qeverisë, në të cilin ekipi vepron cilësisht më efektivisht se sa shuma e performancës sasiore të anëtarëve të saj (“së bashku jemi më të fuqishëm”). Është mjet për të arritur sinergji, efikasitet dhe efektivitet.

Bashkëpunimi është ndihma reciproke në mes të autoriteteve, sektorit privat dhe civil, të cilat, në vendet me demokraci të zhvilluar, bëhen për t'u siguruar se planifikimi, menaxhimi dhe llogaridhënia do të jenë në favor të një komuniteti ose shoqërie në tërësi. Parimi i pjesëmarrjes dhe bashkëpunimit kërkon pjesëmarrjen aktive dhe transparente të të gjithë aktorëve, duke përfshirë prezantimin e pikëpamjeve, komenteve, kundërshtimeve dhe sygjërimeve të tyre gjatë të gjitha fazave të planifikimit, programimit, trajnimit, financimit, monitorimit dhe vlerësimit. Zbatimi i këtij parimi përfshin mekanizma për konsultim dhe pjesëmarrje në nivel qendror dhe lokal për ndihmë sektorit privat dhe shoqatave të punëdhënësve, sindikatave, OJQ-ve dhe qytetarëve individual. Pjesëmarrja duhet të sigurojë mundësi për qytetarët të jenë pjesë e vendimmarrjes, zbatimit dhe mbikëqyrjes së aktivitetit të qeverisë si dhe liri të shprehjes, tubimit dhe organizimit strukturor në shoqëri civile

Barazi dhe Gjithëpërfshirje: që nënkupton se të gjitha grupimet sociale, vecanërisht pakicat dhe më të dobëtit, të kenë mundësi të përmirësojnë dhe të ruajnë cilësinë e jetës. Një qeverisje e mire, mund të konsiderohet e tillë, vetëm nëse krijon mundësi të barabarta për pjesëmarrje në proceset vendimmarrëse. Mirëqënia e një shoqërie, varet edhe nga fakti nëse arrin që të gjithë anëtarët e saj të ndjejnë se janë pjesë dhe nuk janë të përjashtuar.

Efektiviteti dhe Eficenca: iu referohet cilësisë së veprimeve, mosveprimeve dhe akteve të administratës, të politikave kombëtare dhe lokale të cilat zhvillohen përmes analizës së nevojave të menjëhershme, synimeve të përcaktuara mirë dhe rezultate të pritshme të përkufizuara mirë. Në të njëjtën kohë, rezultatet korrespondojnë me objektivat, dhe këto të fundit në identifikimin e nevojave sociale. Efikasiteti është matja e shkallës në të cilën burimet shndërrohen në rezultat dhe/ose produkt. Sa më i madh rezultati (produkti) i marrë duke shfrytëzuar kontributin e dhënë, aq më i lartë është efektiviteti i zbatimit. Efikasiteti i ndihmon administratës publike që me sukses të arrijë synimet dhe të zgjidhë problemet që i janë caktuar asaj me ligj dhe janë identifikuar nga programet politike. Efektiviteti dhe efica masin shkallën e plotësimit të nevojës për një shërbim si dhe arritjen e synimeve, rezultateve dhe produkteve të përcaktuara paraprakisht. Shërbimet duhet të fokusohen në nevojat e konsumatorëve dhe të jenë të shpejta, cilësore dhe efektive.

Orientimi drejt Konsensusit: do të thotë që qeverisja e mirë është realisht e tillë vetëm nëse bën të mundur gjetjen e zgjidhjes më të mirë për shumicën e komunitetit dhe arrin të ndërmjetësojë dhe balancojë interesat e ndryshme në shoqëri. Gjithashtu është e nevojshme

një perspektivë e gjerë dhe afatgjatë mbi atë çfarë është e nevojshme për zhvillim njerëzor të qëndrueshëm dhe për mënyrën se si do realizohen objektivat dhe qëllimet. Kjo mund të arrihet vetëm me anë të të kuptuarit mirë të konteksteve historike, kulturore dhe sociale të një komuniteti apo shoqërie.

Strategjitë për Qeverisjen e Mirë

Në shumicën e rasteve, për të hartuar dhe zbatuar politika efektive që sigurojnë qeverisje të mirë, duhet fillimisht të lexohen dhe të kuptohen shenjat e qeverisjes së keqe, në mënyrë që të bëhen diagnozat dhe korrektimet sa më të frytshme. Shenjat tipike të Qeverisjes së “Keqe” janë: Liderhip, Menaxherë dhe Qeverisje e dobët; Liderhip dhe Menaxherë abuzivë; Vendime Strategjike të paqarta; Role dhe Përgjegjësi të pandara dhe të paqarta; Pritshmëri dhe objektiva konfuze; Mospërputhje dhe kontradikta mes aktorëve të Qeverisjes; Kërkimi falje ngatërrohet me mbajtjen përgjegjësi etj.

Nëse ndonjë nga shenjat e mësipërme, ose disa prej tyre janë konstatuar, ekzistojnë një sërë mjetesh dhe strategjish të cilat mund të konsiderohen si rruga e duhur drejt qeverisjes së mirë, ndër të cilat mund të përmendim:

- Riorientimi i prioriteteve të shtetit, nëpërmjet investimeve të përshtatshme në nevojat njerëzore dhe sigurimin e rrjeteve të qëndrueshme për shtresat në nevojë dhe të marginalizuara;
- Forcimi i institucioneve;
- Reforma strukturore në forcimin e rolit dhe funksionimit të pavarur të organeve ligjzbatuese dhe gjyqësorit;
- Përmirësimi dhe forcimi i kapaciteteve të shërbimit civil, nëpërmjet reformave që synojnë përputhjen e performacës me përgjegjshmërinë;
- Forcim dhe zgjerim i bashkëpunimit me shoqërinë civile;
- Zhvillim i formave të reja për partneritetet publiko-private.

Sigurisht, koncepti dhe modeli teorik i zhvilluar deri sot në demokracitë perëndimore për qeverisjen e mirë, shoqërohet edhe me kritikën e rastit. Nga disa autorë është kritikuar se është një tendencë për të depolitizuar qeverinë, që redukton artin e qeverisjes në një funksion apolitik dhe teknik, duke krijuar tendencë për të qeverisur pa qeveri, ndërkohë që OJF-të, PPP-të janë aktorë jo shtetërorë, pra vështirë të kërkojë llogari. Sipas disa kritikëve të tjerë

institucionet e Qeverisjes së Mirë, jo domosdoshmërisht garantojnë reduktim të varfërisë dhe zhvillim të qëndrueshëm, ndërkohë që modeli i Qeverisjes së Mirë si zhvillim teorik nxit fokusim të tepërt në matjen e performancës dhe kuantifikimin e rezultateve.

“Jo çdo gjë që mund të numërohet, ka vlerë dhe jo çdo gjë që ka vlerë mund të numërohet” - Albert Einstein

Konkluzione

Nga sa është parashtruar në këtë artikull, duhet të jetë e qartë se Qeverisja e Mirë është një ideal që është i vështirë për t'u realizuar plotësisht. Shumë pak vende dhe shoqëri i janë afruar realizimit plotësisht të qeverisjes së mirë. Sidoqoftë, më qëllimin që të arrihet zhvillim njerëzor i qëndrueshëm, duhet të ndërmerren hapa domethënës për të shkuar drejt këtij ideali me synimin për ta kthyer atë në realitet.

Qeverisja e Mirë mund të jetë retorikë, por një qeveri e mirë, një administratë efektive dhe e përgjegjshme dhe një sistem gjyqësor i drejtë, janë aspirata dhe kërkesa të përhershme. Shtysat nga jashtë për ndryshimin e politikave duhen zëvendësuar me nisma lokale dhe marrje përsipër të reformave në terren. Idetë novatore për përmirësimin e qeverisjes dhe vendosmëria për ti zbatuar në mënyrë sistematike janë të thelbësore dhe të rëndësishme për zhvillimin e qëndrueshëm.

Referenca

Hood, C. (1995) Contemporary public management: A new global paradigm, Public Policy and Administration, 10(2):104 -117.

Hughes O. E. (2003) Public Management and Administration, Third Edition, London and New York, Palgrave: Macmillan.

Sharma K. C. (2007) Global Trends in New Public Management: Challenges and Constraints Confronted by Developing Countries, in Administrative Change, Vol. XXXIV No.2 & Vol.XXXV No.1, January - December, 2007, pg.20 –40.

www.worldbank.org

www.oecd.org/puma/sigma

Etika dhe morali

“Bëje veten më perfekt se ç’të ka bërë natyra”

Emanuel Kant

Në jetë çdo gjë është çështje zgjedhjesh dhe mundësish. Personalisht, mendoj se fati është një përmasë e rëndësishme e dimensionit tonë kohor. Por, zgjedhjet midis formave se si do të jetojmë të përditshmen, edhe pse në dukje ngjajnë të jenë tërësisht personale, prodhojnë efekt tek të ngjashmit dhe jotëngjashmit e gjallë, që ndajnë të njëjtën hapësirë me ne. Ato rivlerësohen duke u bërë të matshme përmes këtij pasqyrimi. Reflektimi në një kohë të mëpasshme i vendimeve të marra dikur, shpeshherë rezultojnë në çuditshëm, duke e ngarkuar me peshë morale, njeriun, i cili gjithmonë tenton ta tëhuajsojë ndërgjegjen, që kundërshton moralisht. Është pikërisht ky moralitet personal, në thelb të të cilit mbështetet etika, i cili merr formë e kufij, duke u hibridizuar me kultura, qytetërime e popuj të ndryshëm. Të qënurit i moralshëm përballë të qënurit etik, ngre një dilemë të madhe, dhe të pamundur për t’u trajtuar në këtë punim kaq të shkurtër. Por ky punim do të përpiqet të sjellë një trajtësë nga pikëpamja historike, evolutive e teorive dhe koncepteve filozofike përkatëse, duke u munduar të ndajë filozofinë e etikës nga etika profesionale.

Etika si koncept

Etika ose filozofia e moralit, trajton çështje të tilla, sesi njerëzit duhet të veprojnë, duke kërkuar një përcaktim të saktë të asaj që është e drejtë dhe e mirë. Në themel të saj është krijimi i kushteve për një jetë më të mirë për të gjithë individët. Etika nuk është e kufizuar vetëm në kodet morale të habitateve ku merr pjesë individi, por konceptohet si filozofia e të jetuarit e individit.

Teoritë e etikës janë të grupuara në tre kategori⁴:

- a) Etika deskriptive, që studion atë çka mendohet se është e drejtë për t’u bërë dhe bëhet zakonisht prej një grupi, shoqërie, apo kulture.
- b) Etika normative ose prescriptive, që studion sesi duhet të veprohet në një shoqëri të dhënë.
- c) Metaetika ose etika analitike, që trajton origjinën e parimeve të etikës, si dhe krahasimin e teorive të saj.

⁴ Kategorizim vetëm i teorive filozofike, jo profesionale

Etika dhe Historia

Të mendosh në mënyrë etike është hapi i parë drejt të vepruarit në mënyrë të tillë. Por, rrethanat dhe kushtet historike kanë formësuar stereotipe të caktuara sjelljeje. Historia ka detyrën e vështirë të riconceptimit të vlerave dhe parimeve, besimeve dhe veprimeve. Përmes këtij “grykimi historik” mund të shmangen veprime të “cilësuar si të këqija”, në një hapësirë kohore të mëvonshme. Në etapa të ndryshme historike, veprime masive të gjithëpranuara, nuk kanë mbartur peshën morale të një veprimi a qëndrimi jo moral. Nazismi, si një ideologji e përhapur dhe e jetuar në mënyrë të vrullshme në kohën e tij, nuk mund ta imagjinonte frymën negative që la pas. Vetëm përmes grykimit *aposteriori* mund të shmangët përsëritja e vetes në “gabime historike”, për të cilat, gjeneratat që vijnë, mund edhe të na mallkojnë (Moren: 1969).

Ekzistojnë dy kahe ndërveprimi mes etikës dhe historisë, nga njëra anë është evolucioni i normave të etikës, e në kahun tjetër është etika e të shkruarit dhe e prezantimit të historisë prej historianëve. Historia përmes ndryshimit dhe çekuilibrit të saj, përmes konflikteve, shkatërrimit e revolucionit, e ka shpallur veten si një “patologji në formim”, dhe duke u bashkuar me natyrën dialektike të njeriut, ka lejuar hapësirat për rishkrimin dhe grykimin e saj prej brezave të mëpasshëm, duke konfirmuar përjetësisht Curcillin që thotë se “historia shkruhet prej fitimtarit”.

Origjina e moralit dhe e etikës, si Filozofi e Moralit, e ka zanafillën tek feja, tek ndërgjegjja njerëzore, evoluar më pas me krijimin e idhujve dhe modeleve të së mirës e së keqes, duke i veshur këtyre modeleve atë pushtet politik, që në fund të fundit është në thelb të çdo interesi individual apo shoqëror. Skllavërimi dhe nënshtrimi i formacioneve të varfra shoqërore, është një nga tiparet historike prezente në çdo erë. Kujtesa historike, si e regjistruar në kulturën e kombeve, mundëson informacion e dije, duke shërbyer si identitet-formuese në edukimin e brezave të rinj. Për këtë arsye popujt me histori të shkurtër tentojnë t’i atashohen kulturave më të vjetra, si për të konstituar në një farë mënyre dhe identitetin e tyre të qëndrueshëm moral.

Etika dhe globalizmi

Tradicionalja dhe modernja janë në tension të përhershëm kundrejt njëra-tjetrës, për sa kohë që, tradicionalja përfaqësohet nga besime dhe zakone, të cilat edhe pse kanë lindur në të kaluarën, gjejnë zbatim në të tashmen. Kjo dikotomi zhvillohet në raport me ndryshimet sociale, ku shoqëritë nga tradicionale, tentojnë të bëhen moderne. Ndërsa në postmodernizëm,

shoqëria pretendohet se ka arritur vlera të barabarta të të gjitha normave dhe botëkuptimeve, paralelisht në të gjitha kulturat, duke vendosur emërues të tillë të përbashkët normativë, ku “çdo gjë është e lejuar, për sa kohë që ligjërisht nuk është e ndaluar”(Kuracadi, 2014).

Morali, në mënyrë tradicionale, nënkupton përllogaritjen e pasojave të këtyre veprimeve të lejuara, që ndikojnë tek tjetri, si dhe tek mjedisi rrethues. E thënë kështu, aborti dhe eutanasia, që në dukje përfaqësojnë zgjedhje personale, e pa efekt direkt tek të tretët, duhet të ishin të moralshme. Por, efektet dytësore në një shoqëri postmoderne ridimensionohen, për sa kohë teknologjia dhe përhapja e informacionit rrit ndikimin mediatik, duke e bërë të pamatshëm këtë efekt. Duke mos dashur të bie në terma paragjyquese, homoseksualiteti dhe subkultura të tilla, nuk kanë qënë kaq të dukshme dhe kaq aktive në kërkimin e njohjes së tyre, përpara se interneti dhe liritë mediatike, nuk i konsideruan si të lejueshme dhe në modë. Në kulturat përendimore konservatore, moralisht, deri përpara 10 vjetësh, kishim të bënim me një fenomen universalisht të dënueshëm moralisht.

Në aspektin mjedisor, ngrohja globale e lidhur ngushtësisht me rritjen e ndotjes, çpyllëzimin e zonave të gjelbra, prishjen e ekosistemeve, janë veprime të pamoralshme me efekt parësor negativ kundrejt natyrës, e dytësor kundrejt të gjithë popullsisë globale, efekt ky më i dukshëm e i papërballueshëm në shtetet e pazhvilluara (Afrikë). Këto teste morale të dyzuara prej interesit personal, kanë prodhuar historikisht hibride pasojash, e si shpagim për zgjedhjet e momentit, është shpikur *bamirësia*. Bamirësia në raport me pasurinë, duket sikur i jep bartësit të kësaj të fundit “lirimin nga pesha e fajit” dhe pretendimin e arritjes së një balance në lojën e jetës.

Vëmendja ndaj moralit gjen një shfaqje të re në përballje me njeriun modern e postmodern. Rikonceptimi i vlerave dhe formave të shoqërisë, ka ndikuar edhe në peshën specifike të moralit, si përbërës i kulturës. Totemet e Frojdit, si Shteti, Kombi, Familja e Vlera, që përdornin pikërisht kornizat e pakapercyeshme, që prodhojnë atë ndjenjë faji, peshën e të cilit, individit duhet ta mbajë gjatë tërë jetës së tij. Vetëm duke zgjidhur këtë konflikt të brendshëm, me atë çka na rrethon, mund të garantohet vazhdimësia e racës njërëzore.

Edukimi i hershëm që në vogëli, krijon stereotipet e drejta ose të gabuara, sipas mjedisit antropologjik, duke përcaktuar më pas rëndësinë morale të zgjedhjeve. Kjo sjell krijimin e një seti parimesh që mund të përdoren rëndom, për t'i dhënë mundësi njeriut, që të ketë modele të matshme, të këtyre pasojave. Shoqëria dhe familja janë institucione qendrore të çdo

modeli shoqëror, dhe impakti i tyre tek formësimi i stereotipeve është thelbësor. Por a mund të mbijetojnë këto vlera e tradita familjare në këto kohëra moderne, ku këto nyje po bëhen gjithmonë e më të largëta me njëra tjetrën?

Mekanizma të tillë, si parimi i reciprocitetit, “The Golden Rule”, “mos i bëj tjetrit, atë që s’do të dojë të të bënin ty”, janë nga të paktat që vazhdojnë të prahen universalisht, duke u marrë si etalon për klasifikimin e pasojave të një veprimi të mirë apo të keq. Që të jesh një qenie njerëzore, do të thotë që domosdoshmërisht të bësh pjesë në një strukturë shoqërore. Domosdoshmërisht për të arritur një standart të mirë jetëse, muinimalisht duhet t’i nënshtrohesh parimit të reciprocitetit, sepse siç thotë Aristoteli, që në kohën e tij “ nuk mund të jesh i lumtur, nëse të tjerët nuk janë të lumtur”.

Por ritmi shumë i shpejtë i kohërave të sotme, si dhe lëvizja pa kufij e popujve, sjell ndërthurjen dhe mbivendosjen e kulturave të ndryshme, dhe këto parime të gjithëpranuara, bëhen automatikisht pjesë e komunikimit universal multikultural global.

Etika dhe të drejtat

Origjina e fjalës *ethos* ἦθος, etimologjikisht nënkuton “një vend ku një qenie e gjallë gjen strofkë, si një habitat natyral i mbrojtur”.(Kuracadi:2014). Siguria e këtij habitatit nuk mund të jetë reale, nëse nuk është e garantuar prej qenieve të tjera që mund të jenë pjesëtarë të të njëjtës hapësirë shoqërore. Sipas Kantit, antropologjikisht, njerëzit janë qenie që zotërojnë dijen dhe vullnetin, dhe epistemologjikisht, arsyeja njerësore, e dalluar kjo nga të kuptuarit, nënkupton prodhimin e ideve në mënyrë spontane. Këto ide nuk janë të vlefshme në botën reale, siç janë *apriori*, kategoritë e të kuptuarit. Një prej këtyre ideve është liria, e cila në kahun e vet negativ shpreh një mundësi të vënë përballë shprehjes së vullnetit, përballë mundësisë reale të mos plotësimit të shprehjes së vullnetit, duke marrë në konsideratë edhe elementët rastësorë, të pakushtëzuar prej elementëve njerëzore.

Pavarësisht se etika lidhet me moralin, në një këndështrëim më praktik, ajo ndërthuret në mënyrë më të shprehur me të drejtat themelore, dhe me mekanizmat e tjerë mbrojtës, që në kohët moderne janë të drejta të shkruara. Këto të fundit janë të paderogueshme, dhe në rastet e mospranimit parashikohet përballja dhe aplikimi i sanksione reale penale.

Të drejtat janë pjesë e sistemeve të normuara, si ligjeve, kodeve, akteve nënligjore, rregulloreve dhe mund të shërbejnë si udhërrëfyese. Të drejtat morale mund të ekzistojnë edhe në mënyrë të pavarur nga ato të normuara, por në mënyrë të domosdoshme kërkojnë

gjithëpranim social. Të drejtat zakonisht shpërndajnë liritë dhe përgjegjësitë, pasi pajisin njeriun me një vetësiguri më të madhe, si dhe mundesojnë një hapësirë ku njeriu mund të tregojë respekt dhe tolerancë për tjetrin. E drejta për të vdekur, si e drejtë për të zgjedhur eutanazinë, e drejta për të jetuar, e vënë përballë të drejtës për të abortuar, janë një pjesë e rëndësishme e moralitetit të shoqërisë, por që gjithsesi ngelen veç një pjesë e tij (Lafollette 2014).

Qëllimi i normimit të të drejtave është rritja e garantimit të lirisë, por që në të vërtetë vënia e kornizave të jashtme, e tkurr këtë koncept i cili *per sé* është shumë i vështirë për t'u përcaktuar e shtjelluar. Liria, fillon aty ku mbaron plotësimi i detyrimeve shoqërore. Ekziston mundësia që ky kufizim ta cungojë së tepërmi lirinë, në kah të kundërt me sigurimin e një hapësire të qetë për gëzimin e saj.

Por a mund të jetë etika një disiplinë normative, duke diktuar “norma universale”, apo është e krijuar thjesht për të justifikuar në mënyrë të ligjshme, kufizimet legale të bëra në emër të saj?

Etika dhe politika

Sistemet politike në thelb të tyre kanë atë çka delegohet nga një grupim shoqëror tek tjetri përmes përfaqësimit. Kontrata sociale nëse nuk do të kishte në themel të këtij transferimi besimin se përfaqësuesi po bën më të mirën në interesin e tij. Individualizmi është në shkëlqimin e tij historik në shoqëritë moderne. Tensioni midis tij dhe dinjitetit është ajo çka ruan akoma etikën e përgjithshme.

Duke jetuar në epokën e krizave, ka filluar të zërë vend ideja se politika, si dhe vendimmarjet politike, sidomos ato që lidhen me ekonominë, duhet të jenë të moralshme. Veprime të pamoralshme do të sillnin mungesë besimi nga të përfaqësuarit, dhe jo vetëm, duke prodhuar hapësirë të mjaftueshme për ndërhyrjen e rrymave populiste, diktatoriale e anarkiste. Kufizimi i pushtetit, efektiviteti, përgjegjshmëria dhe drejtësia, janë disa nga vlerat thelbësore të etikës politike, të cilat kanë treguar se prodhojnë qëndrueshmëri politike në hapësirat politike ku zbatohen. Gjithsesi, politika dhe mënyra e të bërit politikë, varion në mënyrë thelbësisht të ndryshme, nga njëri vend në tjetrin, e për këtë arsye dhe etika e të bërit politikë, varet së tepërmi nga standartet e tjera të kulturës e jetesës, ku zhvillohet ky diskurs politik.

Në konkluzion, sfidat e kohës sonë janë të paprecedente, e për këtë lloj tempri të shpejtë zhvillimi nuk mund të kemi parashikime të qarta, sisi do të jenë të transformua edhe kodet

tona morale. Këto sfida si, rritja ekonomike, problemet mjedisore, mekkanizmat financiarë, besimi shoqëror, dhe respektimi i të drejtave të njeriut, emigrimi, korrupsioni dhe çënimi i sigurisë, janë të gjitha të lidhura me njëra tjetrën në një hapësirë ku loja tashmë nuk zhvillohet vetëm brenda kufijve kombëtarë. Këto sfida janë sistematike, duke e vështirësuar, dhe bërë shpeshherë të pamundur përcaktimin e zinxhirit të vendimmarjes.

Tashmë, në të njëjtën kohë, fajti dhe barra morale, për gjëra që shkojnë keq, është individual, lokal, kombëtar, aq sa edhe global!

Referenca

Dean Gueras, Charles Garofalo, *Ethics in Public Administration*, Third Edition, Management Concepts: 2011

Edgar Moren., *Hyrje Në Një Politikë Të Njeriut*, DUKAGJINI: 1997

Hough Lafollette., *Ethics in Practice*, An Anthology, Eiley: 2014

Ioanna Kucaradi, Approaches to Ethics, Approaches in Ethics and the Idea of a “ Universal Ethics” , Ethics or Moral Philosophy, Dordrecht, 2014

Vetëqeverisja lokale dhe decentralizimi

Koncepti i vetëqeverisjes lokale siç shprehet në Kartën Evropiane mbi Vetëqeverisjen Lokale⁵, saktëson të drejtën e autoriteteve lokale për të rregulluar dhe menaxhuar një pjesë thelbësore të punëve publike nën përgjegjësinë e tyre dhe në interes të popullsisë lokale. Vlerësimi i subsidiaritetit dhe i autonomisë lokale mund të bëhet nga shumë këndvështrime të ndryshme.

Karta Evropiane mbi Vetëqeverisjen Lokale përcakton që parimi i vetëqeverisjes lokale duhet të njihet në legjislacionin vendor dhe kur është praktike edhe në kushtetutë.

Koncepti i vetëqeverisjes lokale, siç parashihet në paragrafin 1 të nenit 2 të Kartës, përfshin të drejtën dhe mundësinë e autoriteteve lokale që brenda kufizimeve të ligjit, të rregullojnë dhe menaxhojnë një pjesë substanciale të punëve publike nën përgjegjësinë e tyre dhe në interes të popullsisë lokale.

Veç kësaj, fusha e veprimit të qeverisjes lokale është parashikuar në nenin 4 të Kartës, paragrafi 3 i të cilit kërkon që “përgjegjësitë publike përgjithësisht duhet të ushtrohen, sipas preferencës, nga ato autoritete që janë më afër me qytetarin.⁶ Gjatë ndarjes së përgjegjësisë me ndonjë autoritet tjetër duhet të matet masa dhe natyra e asaj detyre dhe kërkesat e efikasitetit dhe ekonomizimit”. Ky parim ndryshe njihet si *parimi i subsidiaritetit*. Sipas raportit shpjegues të Kartës, i cili është burim zyrtar, paragrafi 3 i nenit 4 artikulon parimin e përgjithshëm sipas të cilit ushtrimi i përgjegjësisë publike duhet të decentralizohet.

Neni 2 i Kartës Evropiane mbi Vetëqeverisjen Lokale propozon që kjo Kartë të përfshihet ose në ligj, ose në kushtetutë, për arsye se përfshirja e saj mund të kërkojë ndryshimin e kushtetutave të shteteve anëtare, gjë që nganjëherë paraqet një proces të vështirë.

Karta, përveç që u referohet kompetencave “individuale” sipas nenit 3, gjithashtu u referohet kompetencave të “deleguara” në paragrafin 5 të nenit 4. Ajo nuk përcakton saktësisht se cilat

⁵ Karta Evropiane mbi Vetëqeverisjen Lokale (Karta) është miratuar në formë të një konvente nga Këshilli i Ministrave i Këshillit të Evropës. Më 15 tetor 1985, ajo u hap për t’u nënshkruar si konventë nga shtetet anëtare të Këshillit të Evropës. Kjo Kartë është dokumenti më i rëndësishëm ndërkombëtar që përcakton parimin e vetëqeverisjes lokale. Ajo ka pasur ndikim të konsiderueshëm në ligjet e shumicës së shteteve anëtare të Këshillit të Evropës në rregullimin e vetëqeverisjes lokale.

⁶ Kartën e kanë nënshkruar dhe ratifikuar 43 nga 47 shtete anëtare të Këshillit të Evropës. Mali i Zi e ka nënshkruar Kartën por ende nuk e ka ratifikuar. Andorra, Monako dhe San Marino nuk e kanë nënshkruar Kartën.

punë duhet të rregullohen dhe menaxhohen nga autoritet lokale. Kjo rezulton nga fakti se traditat e shteteve anëtare të Kartës dallojnë shumë dhe variacione ndërmjet shteteve mund të lindin edhe me kalimin e kohës. Megjithatë, qëllimi i Kartës është që qeveritë lokale të kenë një fushë të gjerë të përgjegjësisë të cilat kanë mundësi të ushtrohen në nivelin lokal.

Në këtë pikëpamje, neni 4 i Kartës e përcakton fushëveprimin e vetëqeverisjes lokale në mënyrë abstrakte dhe nuk u referohet fushave specifike të kompetencave. Karta gjithashtu parashikon që në rast se autoriteteve lokale u delegohen autorizime nga autoritetet qendrore ose rajonale, atyre duhet t'u lejohet liri veprimi për ta përshtatur ushtrimin e tyre sipas kushteve lokale.

Duke marrë parasysh rëndësinë e parimit të subsidiaritetit, siç përmendet në nenin 4 të Kartës, Këshilli i Ministrave i Këshillit të Evropës e ka miratuar Rekomandimin nr. R(95) 19 për zbatimin e parimit të subsidiaritetit. Ai u rekomandon qeverive të shteteve anëtare që, ndër të tjera, “të specifikojnë në legjislacionin përkatës një sërë kompetencash themelore që i takojnë secilit nivel të autoriteteve lokale dhe rajonale si shtesë në marrjen së çfarëdo kompetence të përgjithshme; [...] të krijojnë procedura ose mekanizma të natyrës ligjore ose politike, në rastet kur ato nuk ekzistojnë, për të promovuar zbatimin e parimit të subsidiaritetit dhe për të trajtuar çfarëdo kontesti të mundshëm që lidhet me të; të zbatojnë të gjitha këto dispozita, jo vetëm në marrëdhëniet ndërmjet qeverisë qendrore dhe autoriteteve lokale, [...]”

Sa i përket mbikëqyrjes së aktiviteteve komunale nga niveli qendror, në nenin 8 të Kartës parashihet kjo mbikëqyrje administrative e cila përcaktohet me kushtetutë ose statut dhe ushtrohet në proporcion me interesin të cilin ka për qëllim që ta mbrojë.

Zakonisht, kjo duhet kufizuar në çështjet e ligjshmërisë së veprimeve komunale dhe jo në përshtatshmërinë e tyre. Prapëseprapë, përjashtim bëhet sa u përket kompetencave të deleguara, ku autoriteti që e bën delegimin mund të dëshirojë që të ushtrojë një shkallë të mbikëqyrjes mbi mënyrën se si kryhet detyra. Sa i përket mbikëqyrjes gjyqësore, në nenin 11 Karta përcakton të drejtën e komunave për shfrytëzimin e mjeteve juridike gjyqësore për të siguruar parimin e vetëqeverisjes lokale.

Përcaktimi i qartë i kompetencave në nivelin komunal përkrah ushtrimin e funksioneve publike në këtë nivel si dhe identifikimin e marrëdhënieve ligjore me autoritetet e nivelit qendror dhe është një hap përpara drejt harmonizimit të ligjeve me standardet demokratike Evropiane.

Sfidat aktuale të decentralizimit

Decentralizimi është një term që përdoret shumë në politikë si në Evropë edhe në Shqipëri. Por decentralizimi krahas idesë së vetëqeverisjes dhe tëpërfaqësimit politik të komuniteteve lokale ka dhe një anë tjetër, e cila është më pak politike e më shumë praktike. Fjala është për shërbimet publike.

Shërbimet publike

Qëllimet e decentralizimit shkojnë përtej parimeve të gjëra të vetëqeverisjes dhe përfaqësimit politik të komuniteteve lokale. Ato po ashtu kanë për qëllim që shërbimet publike t'i ofrojnë më afër qytetarëve, duke u siguruar që këto të ofrohen me efikasitet dhe me përgjegjshmëri në mënyrë që t'u shkojnë për shtat nevojave të komunitetit lokal dhe përmirësojnë jetën dhe mirëqenien e njerëzve që jetojnë atje. Pikërisht këto janë; qëllimet politike të decentralizimit nuk mund të përmbushen në mënyrën e duhur pa pasur vëmendjen tek ofrimi efikas i shërbimeve publike.

Sikur edhe u tha më lart, aspekti i dytë i decentralizimit, që është më pak politike, ka të bëjë me ofrimin e shërbimeve të mira në një mënyrë që u përgjigjen më mirë nevojave të banorëve lokalë, sesa atëherë kur ato janë ofruar nga qeveria qendrore. Ky është decentralizimi i vërtetë, ku përfitimet shihen dhe ndjehen drejtpërdrejt nga qytetarët – një lloj i decentralizimit që në fund të fundit përcakton nëse procesi ka qenë i suksesshëm apo vetëm një kompromis politik për pavarësi. Ofrimi i shërbimeve, në vende të caktuara, ka pasur progres por akoma mbetet i dobët. Për më tepër, kapacitetet e kufizuara të personelit për të ofruar shërbime në mënyrë profesionale, të shoqëruara me menaxhim joefikas të pasurive dhe kontradiktat në mes të akteve ligjore në sektorë të ndryshëm të shërbimeve, janë pengesa tjera për komunat në ofrimin e shërbimeve.

Megjithatë, ka po ashtu argumente që komunat nuk janë duke u mbështetur në mekanizma të dëshmuar për t'i bërë shërbimet më efikase, siç janë marrëveshjet e bashkëpunimit mes komunave si dhe gjenerimi i hyrjeve më të mëdha individuale për të mbajtur dhe përmirësuar shërbimet lokale.

Menaxhimi komunal i ndërmarrjeve të reja publike, përgjegjëse për shërbimet publike, nuk ka qenë i lehtë.

Kompetencat lokale

Sa u përket kompetencave lokale ka konfuzion sidomos sa i përket pikës se ku përfundon autoriteti i qeverisë qendrore dhe fillon ai i saj lokale. Agjencitë e qeverisë qendrore mund të hartojnë p.sh. norma që e kufizojnë mundësinë e komunave për të ushtruar në mënyrë efikase detyrat e tyre. Mosmarrëveshje mes mekanizmave të komunave dhe qeverisë qendrore ka p.sh. sa u përket autoriteteve të tyre përkatëse mbi tokat publike. Po ashtu në lidhje me kompetencat e zgjeruara dhe të deleguara, siç janë pyjet. Është e domosdoshme që këto probleme zgjidhen paralelisht me anën territoriale, më politike, të decentralizimit. Kështu p.sh. rasti i menaxhimit të pyjeve dhe të kullotave nga ana e njësive të qeverisjes vendore përbën një rast specifik të menaxhimit të aseteve prej pushtetit lokal për shkak të multifunksionalitetit të pyjeve. Kështu përveç funksionit si burim i lëndës drusore pyjet kanë dhe funksion publik, i cili ka të bëjë me rolin e tyre të veçantë në mbrojtjen e biodiversitetit, me veprimtaritë mjedisore, argëtuese, çlodhëse, sportive, turistike, edukative, higjieno - sanitare, estetike apo kërkimore-shkencore. Në të njëjtën kohë pyjet vendore janë gjithashtu një faktor i rëndësishëm ekonomik, jo vetëm sa u përket prodhimeve pyjore drusore, por edhe grumbullimit të prodhimeve të dyta pyjore, gjuetisë apo shfrytëzimit të kullotave.

Gjithësesi nuk duhet harruar se vlera reale e pyllit nuk matet vetëm me vlerën që mund të ketë në treg, sepse pyjet janë një e mirë publike (public good) dhe në shërbim të interesit të përbashkët dhe se ky interes dhe e mira e përbashkët kanë jo vetëm dimension ekonomik por edhe një dimension mjedisor dhe një dimension social. Pra nuk është vetëm tregu që tregon vlerën e pyllit, por edhe mjaft elemente të tjerë që lidhen me administrimin e ri publik dhe qeverisjen e mirë.

Menaxhimi – “Arti i arritjeve nëpërmjet njerëzve”

Menaxhimi është përcaktuar më së miri jo si një numër i përcaktuar postesh “të larta dhe drejtuese”, por si aftësi, qëndrim dhe sjellje, si dhe cilësi të shpërndara gjerësisht në organizatë. Aftësitë menaxheriale nuk janë pronë e individëve, por janë sjellje të zhvilluara në kohë dhe për të cilat nuk ka kufij zhvillimi dhe transformimi. Personaliteti dhe ambienti janë faktorë të ndryshueshëm dhe përtej aftësive teknike të nevojshme që zhvillohen në kohë, edhe këto dy faktorë kërkohet të jenë të qëndrueshëm dhe të përsosur pavarësisht situatave dhe sfidave.

Çfarë është menaxhimi

Menaxhimi është procesi përmes së cilit:

- Vendosen objektiva;
- Koordinohen burimet;
- Arrihen rezultate.

Nuk ka rëndësi kujt industrie i takon, se çfarë niveli menaxhimi përfaqëson, sa eksperiencë ke, e rëndësishme është të përcaktosh dhe synosh arritjen e rezultatit, brenda rregullave dhe normave etike të shoqërisë dhe organizatës. Që kjo të arrihet është e rëndësishme të njohësh fushën e veprimit, burimet dhe të përcaktosh qartë objektivat për tu arritur.

Vendosja e objektivave është procesi që për shumë drejtues mund të përcaktojë suksesin apo dështimin e menaxhimit. Vendosja e objektivave në mënyrë të qartë dhe specifike, të matshme, të mundshme për tu arritur, të rëndësishme për organizatën dhe të arritshme në kuadrin kohor që përcaktohen, është hapi i parë i suksesit të menaxhimit. Ndryshe kjo mënyrë vendosje objektivash quhet SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time based).

Menaxhimi është procesi nëpërmjet të cilin arrihen rezultate duke koordinuar disa burime.

Katër janë grupet kryesore të burimeve që kërkohet të njohë dhe koordinojë një menaxher;

- Burimet njerëzore;
- Burimet financiare;
- Burimet fizike (logjistike);
- Burimet informatike.

Objektivat mund të arrihen në mënyrë të plotë ose të pjesshme. Ato mund të arrihen në kohë ose jo. Me kosto optimale apo me kosto të lartë. Jo vetëm arritja e objektivit është e rëndësishme, por edhe mënyra se si u arrit ajo që përcakton, nëse procesi i menaxhimit ishte efektiv apo joefektiv.

Drejtnesit dhe menaxheret kanë fuqinë dhe përgjegjësinë të marrin vendime dhe të kujdesen për organizatën. Në varësi të madhësisë së kësaj të fundit përcaktohet numri i menaxherëve dhe ndarja e tyre funksionale, si edhe varësia dhe raportimi nga bordi i aksionerëve.

Procesi i menaxhimit

Puna menaxheriale është e lidhur me punën e të tjerëve. Menaxherët dhe supervizorët planifikojnë, drejtojnë, koordinojnë punën e ekipit të tyre më shumë se sa realizimin e punës vetë. Ata shpesh duhet të tërheqin vetveten nga dëshira për “t’u përfshirë” totalisht vetë, në bazë të një procesi delegimi i zhvilluar në kohë. Pavarësisht nivelit menaxherial të ulët, të mesëm apo të lartë drejtnes, përfshirja në procesin e menaxhimit kalon në mënyrë konsekuative në këto faza:

Planifikimi – ky është funksioni i vendosjes së objektivave. Shpesh në mënyrë specifike kjo nënkupton procesin e punës, kritere të cilësisë së punës, buxheti, deadlines dhe afatet kohore.

Organizimi – për të arritur rezultatin menaxheri rreshton të gjithë burimet e vlefshme. Puna këtu ndahet në punë specifike për çdo departament, njësi apo përgjegjës.

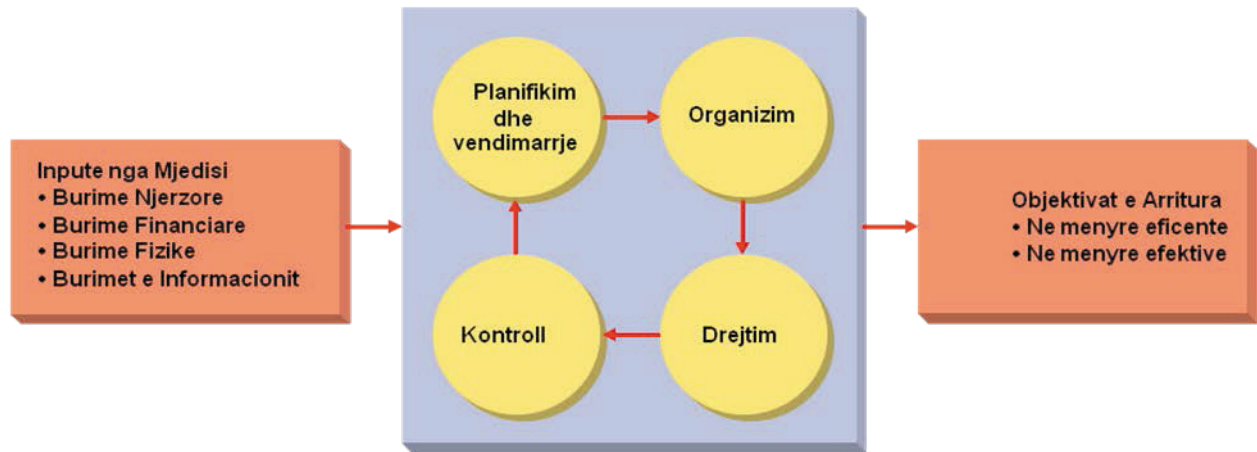
Drejtim- Udhëheqje – është moment që menaxheri orienton veprimet e çdo departamenti në veprime duke përdorur urdhra, instruksione, komunikim, siguron motivim dhe udhëheqje.

Kontrolli – në momentin që çdo departament prodhon punën për të cilën është ngarkuar, aktivizohet sistemi i kontrollit të brendshëm, i cili i siguron menaxherit informacion në kohë reale për efektivitetin e arritjes së rezultatit, cilësinë e rezultatit dhe probleme të tjera, të cilat nuk janë të dukshme. Kjo fazë është shumë e rëndësishme për të përcaktuar nëse planifikimi ka qenë ai i duhur, mjetet dhe koordinimi i burimeve efektiv dhe arritja e rezultatit e qëndrueshme. Nëse përgjigja është negative çdo menaxher duhet të bëjë analizat përpara se të ri-prodhojë të njëjtin proces menaxhimi sërish për të njëjtin rezultat apo tjetër. Quhet proces, pasi kalon në mënyrë progresive nga një hap në tjetrin, në mënyrë konsistente.

Të gjithë hapat në procesin e menaxhimit janë të ndryshme, por ato kanë në gjë të përbashkët; zgjidhje problemi dhe marrje vendimi. Një menaxher i aftë është ai i cili arrin objektivat edhe në kohë të vështira, me burime të kufizuara dhe jo gjithmonë me vendimmarrje, të cilat

kënaqin të gjithë palët, por duke mbetur në kontekstin etik, bëjnë të mundur arritjen e rezultatit final.

Në mënyrë të përmbledhur procesi i menaxhimit përmbledhet në grafikun më poshtë:



Qasje të ndryshme menaxheriale

Në një organizatë, ka qasje të ndryshme menaxheriale, në kohë të ndryshme. Megjithatë në varësi të stilit të menaxhimit përcaktohen tre qasje ndaj menaxhimit:

- a- **Menaxhimi sistematik**- Kjo është e njohur ndryshe si procesi racional, klasik, shkencor i menaxhimit. Të gjithë karakteristikat përshkojnë faktin që mbështetet në analiza të mirëfillta të detyrave dhe aktiviteteve, përpara çdo aktiviteti tjetër;
- b- **Menaxhimi në bazë së sjelljes humane**-kjo qasje që njihet si shkolla e sjelljes, mbështetet në besimin se një menaxher që njeh sjelljet njerëzore shumë mirë është i aftë të bëjë punonjësit të bashkëpunojnë në mënyrë të vullnetshme dhe të prodhojnë rezultatin e kërkuar në organizatë;
- c- **Menaxhimi sasior**- kjo qasje i jep shumë rëndësi përdorimit të numrave dhe shkencës së matematikës dhe statistikës.

Nuk ka një teori e cila përcakton kush nga këto qasje është më efektive. Kombinimi i të triave dhe përdorimi me masë i tyre në situatë dhe rrethana të ndryshme, është arti i një menaxhimi të suksesshëm. Për këtë një menaxher duhet të zotërojë në mënyrë të pashmangshme disa aftësi:

- **Aftësi teknike** - Njohuri të veçanta në fushën e prodhimit, financave të firmës, sistemeve të informacionit, marketingut;

- **Aftësi në marrëdhëniet me njerëzit** - Aftësi për të kuptuar, motivuar dhe udhëhequr njerëz;
- **Aftësi konceptuale** - Aftësi për të interpretuar informacionin, për të dhënë direktiva, për të bërë përgjithësime.

Në varësi të shkallës së hierarkisë dhe nivelit të drejtimit përcaktohet edhe pesha më e lartë apo e ulët e secilës prej tyre, sikurse e shprehur në grafikun më poshtë:

		Aftësi Konceptuale
	Aftësi Humane	
Aftësi Teknike		
Nivel i ulët drejtues	Nivel i mesëm drejtues	Nivel i lartë drejtues

Megjithatë sikurse shihet edhe në grafik një aftësi mbetet e pandryshuar në peshën specifike të rëndësisë së saj në të tre nivelet, dhe kjo është aftësia në marrëdhëniet me njerëzit.

Mënyra menaxhimi

Sikurse theksuam edhe më lartë, në më të shumtën e rasteve efektiviteti menaxherial varet më tepër nga arritja e objektivave të vendosura, sesa nga volumi i punës së kryer.

Menaxherët mund të ndahen në dy grupe:

Pro-aktivë – Janë ata që përcaktojnë se çfarë duhet bërë dhe preokupohen seriozisht për realizimin e saj;

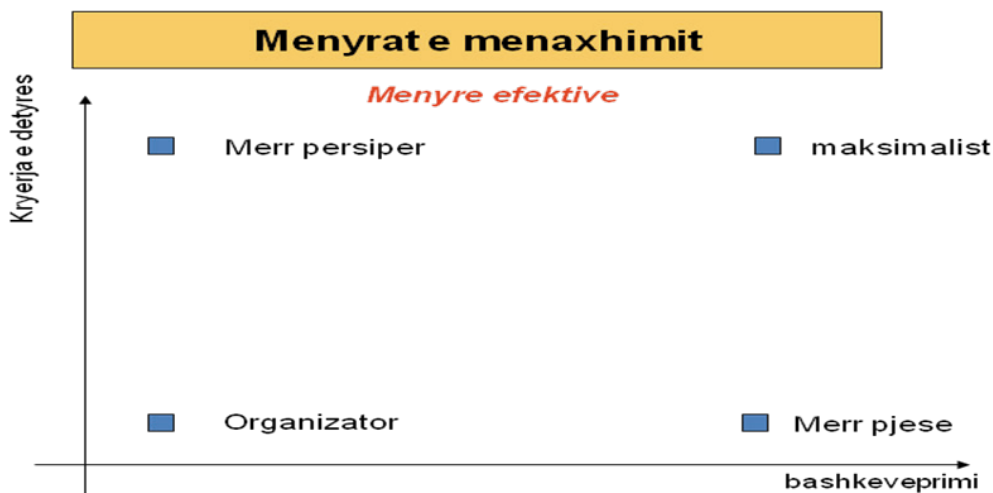
Reaktivë- Janë ata që krijojnë aktivitet dhe volum të madh pune, duke kërkuar të justifikojnë pozicionin e tyre nëpërmjet demonstrimit të përpjekjeve më shumë sesa nëpërmjet arritjes së rezultateve.

Mund të ndodhë që në disa raste organizata të ketë situata reaktive. Kjo sepse ekzistojnë lloje të ndryshme politikash dhe marrëdhëniesh në organizatë. Megjithatë, rreziku më i madh është që nëse menaxherët harxhon kohë për të justifikuar veten, ata mund të dështojnë në njohjen e asaj që realisht duhet bërë dhe prandaj ata do të jenë të pasuksesshëm në punën e tyre. Për këtë arsye menaxherët duhet të gjykohen më tepër nga rezultatet e punës sesa nga çdo gjë tjetër.

Eficienca dhe efektiviteti

Është e nevojshme të bëhet dallimi midis eficiencës dhe efektivitetit në punë. Eficienca mund të përcaktohet me situatën që njerëzit punojnë afërsisht ose tërësisht me kapacitetin e tyre të plotë. Efektiviteti lidhet me faktin që njerëzit të bëjnë gjërat e duhura.

Në vijim përcaktohen dhjetë mënyra menaxhimi: pesë efektive dhe pesë jo efektive, me karakteristikat përkatëse individuale në varësi se sa më shumë apo më pak kryen detyra, si edhe sa më shumë dhe më pak bashkëvepron me kolegët. Disa prej tyre të vendosur në grafikun më poshtë:



Mënyra efektive- Organizative; karakterizohet nga: marrëdhënie hierarkie të përcaktuara mirë; përshkrimi i punës është i qartë; secili e di mënyrën si duhet të sillet; punonjësit lihen të punojnë të pavarur; mban njëfarë distance me punonjësit; çdo gjë duhet të jetë e para organizuar; e mban pushtetin jashtë statusit të tij; shfaqet i ndërgjegjshëm; ka procedura të përcaktuara për zgjidhjen e problemeve

Mënyrë efektive- me Pjesëmarrje; karakterizohet nga: shumë shpirt skuadre se sa hierarki; çdokush ndjen shpirtin e solidaritetit; ruan shpirtin e bashkëpunimit në skuadrën e tij; ushtrimi i pushtetit do të thotë të jetë në gjendje të adaptohet ndaj njerëzve dhe situatave; trajton mosmarrëveshjet duke u nisur nga situatat dhe jo karakteri i njerëzve.

Mënyrë efektive- me Sipërmarrje; karakterizohet nga: orientimi tek rezultatet e njerëzve; hierarkia bazohet mbi kompetencën; nivel i lartë influence mbi gjithçka; i pëlqen të ketë ndikim mbi ngjarjet; shijon pushtetin, i pëlqen gara; çdokush mund të flasë sinqerisht me të; së fundi ai arrin në marrjen e vendimit.

Mënyrë efektive- Realisti; karakterizohet nga: marrëdhënie që bazohen tek mirësjellja, besimi dhe respekti i dyanshëm; përdor negociimin si zgjidhje për problemet; pozita e tij menaxheriale konsiderohet e nevojshme nga vartësit e tij; ushtrimi i pushtetit bazohet mbi reciprocitetin (rregull $\diamond$ mjetet për ta ushtruar).

Mënyrë efektive- Maksimalisti; karakterizohet nga arritja e rezultateve në mënyrë të paevitueshme; përdor ushtrimin e pushtetit; hierarkia duhet të japë rezultate në organizatë; siguron përshtatshmërinë ndërmjet objektivave; influencë të madhe ndaj shokëve të punës; konfliktet dhe mosmarrëveshjet janë normale dhe nga to duhet marrë maksimumi i mundshëm.

Mënyrë jo efektive - Burokrati; Vendosi nivelin e përgjegjësisë sipas vjetërsisë në punë; mjaft i izoluar nga shokët e punës; askush nuk ushqen ndjenja solidariteti për to; nuk i pëlqen që një vartës të ketë shumë influencë; disa kundërshtime që nuk le që t'i vihen re; shmang lindjen e konflikteve; formalist burokratik.

Mënyrë jo efektive- Demagogu; Pushteti i arritur nëpërmjet marrëveshjeve dhe aleancave, nepotizëm; kanë frikë të komandojnë; lehtësisht të ndikueshëm; lehtësisht të manipulueshëm; përpiqet të ulë konfliktet sa më shpejt të jetë e mundur; shqetësohet nga aspiratat e njerëzve; konsiderohen si paternalist (merr në mbrojtje).

Mënyrë jo efektive- Autokrati; Ambiciet përplasen me njëra-tjetrën; harxhon shumë energji për të ruajtur pozitën tij; mban një listë rivalesh që duhen nënvleftësuar; shpesh përdor metoda diktatoriale menaxhimi; ndonjëherë shumë agresiv dhe manipulues; kontakt i pakët me vartësit; nuk u pëlqen kur njerëzit u bien ndesh.

Mënyrë jo efektive- Oportunisti; Intrigat, mosmarrëveshjet e fshehta është mënyra më e mirë për të arritur pushtetin; luan lojën e koalicioneve; bazon ushtrimin e autoritetit tek pazaret e dyshimta; solidariteti menager/vartës bazohet tek allishverishet; kompromisi është gjithnjë zgjidhja më e mirë; mund të bëjë intriga dhe të fshehtë ndjenjat kur e sheh të nevojshme.

Mënyrë jo efektive- Utopisti; Ata i besojnë njerëzit shumë lehtë; objektivat nuk janë të përcaktuara me kujdes; nivel i lartë stresi për shkak të një lloji anarkie në punë; beson shumë të njerëzit në përgjithësi; nuk e kanë shumë mendjen në zgjidhjen e konflikteve; dëshirojnë më shumë të arrijnë një proces të përsosur menaxhimi se sa rezultate të përsosura.

Synimi mbetet menaxhimi efektiv dhe përshtatshmëria e secilit drejtues në nivele të ndryshme menaxhimi në përputhshmëri me karakteristikat e sipërpërmendura. Për një menaxhim efektiv në mënyrë të përmbledhur aftësitë më të spikatura që kërkohen nga një menaxher janë:

Komunikimi - Aftësia e menaxherit për t'i dhënë ide dhe informacion të tjerëve dhe për të marrë prej tyre ide dhe informacione në mënyrë efektive;

Vendimmarrja - Aftësia e menaxherit të njohë dhe përcaktojë problemet, si dhe mundësitë dhe më pas të zgjedhë rrugën e duhur për të ndërmarrë një veprim;

Delegimi-Aftësia e menaxherit për të besuar duke i dhënë dikujt tjetër autoritetin për të vepruar në emër të tij. Delegimi efektiv arrihet pasi menaxheri është i njohur me aftësitë dhe vlerat e personit që delegon ose punon në mënyrë të vazhdueshme për t'ia arritur këtij objektivi;

Motivimi-Aftësia e menaxherit për ti bërë personat në varësi të tij ta ndjekin me besim dhe me shumë përkushtim. Motivimi është absolutisht i lidhur me delegimin dhe dhënien e një besimi reciprok. Gjithashtu është e lidhur me komunikimin etik dhe profesional, duke ruajtur respektin dhe dinjitetin e vartësve.

Menaxhimi i Kohës - Aftësia e menaxherit për të priorizuar punën, për tu adaptuar shpejt në çdo situatë dhe ende duke ruajtur objektivin kryesor për të punuar në mënyrë efektive dhe për të deleguar drejt.

Gjatë marrëdhënies me kolegët, menaxherët duhet të bëjnë dallimin midis sjelljes bazuar në personalitet dhe sjelljes bazuar në rolet e tyre. Rolet e drejtuesve, pavarësisht sjelljes së personalitetit i grupojmë në:

Role ndër-personale - Figurë qendrore, lider, siguron lidhjet me individët e tjerë;

Role Informuese - Monitoron, shpërndan, zëdhënës në të gjithë rrjedhën e komunikim-informimit;

Role përcaktuese- Udhëheqës, trajtues i mosmarrëveshjeve, shpërndarës i burimeve, negociator etj..., të gjitha të lidhura me procesin e vendimmarrjes.

Kategoria	Roli	Aktiviteti
<i>Nderpersonale</i>	•Figure Qendrore •Lider •Nderlidhes	Pret shiritin e inagurimit Nxiti punonjesit per te rritur produktivitetin Kordinon aktivitetin ndermjet dy projekteve
<i>Informuese</i>	•Monitorues •Shperndares •Zedhenes	Raportet mbi organizaten trajtohen nga ai Shperndan Memo qe njoftojne mbi inisiativat e reja Mban nje fjalin per strategjine e rritjes.
<i>Percaktuese</i>	•Ndermarres •Trajtuesi •Mosmarreveshjeve •Shperndares Burimesh •Negociatore	Zhvillon ide te reja inovatore Zgjidh konfliktet ndermjet ne mjedisin e punes Shperndan buxhetin sipas nevojave Arrin marreveshjet me furnuzuesit apo me sindikaten

Arti i leadership-it

Leadership-i është aftësia për të bërë të tjerët të të ndjekin dhe në mënyrë të vullnetshme të realizojnë udhëzimet e kërkuara, kuptohet duke parashtruar legjitimitetin e tyre. Lideri është personi i cili në mënyrë të dukshme motivon dhe inspiron të tjerët, si në formën e komunikimit, ashtu dhe në veprime dhe aksione, të cilat e evidentojnë nga të tjerët. Kryesisht lideri është:

Bindës- një lider nuk mund të udhëheqë nëse nuk arrin të komunikojë qartë objektivin e tij si edhe me argument të tilla që të mund ta “shesë” atë në kohë optimal dhe në pjesën e grupit që përfaqëson. Për këtë arsye jo vetëm artikulimi i mirë i fjalëve është i rëndësishëm. Thelbi mbetet argumenti dhe njohja e thellë e asaj që përfaqëson objektivi që do të duhet të arrihet. Kjo nuk do të thotë që domosdoshmërisht duhet të jetë tekniku më i mirë, por duhet ti kushtojë vëmendje dhe rëndësi analizës së faktorëve dhe arsyeve të përdorura;

Influencues- është aftësia për të ushtruar “pushtet” mbi të tjerët. Shumë persona kanë ose iu jepet pushtet, por jo të gjithë dinë si ta përdorin atë. Kujdes, kjo nuk duhet të keqinterpretohet me dhënien e urdhrave, por me aftësinë për të ndikuar tek të tjerët për të arritur qëllimin e vendosur;

Krijues marrëdhëniesh- krijimi raporteve dhe i bashkërendimit të punëve mes grupeve të ndryshme në mënyrë të vullnetshme. Ky hap është hapi i parë punës së liderit para procesit të bindjes dhe krijimit të zonës së influencës.

Një lider i mirë nuk lind, por krijohet dhe zhvillohet gjatë rrugëtimit profesional me shumë punë, dedikim dhe kosto personale. Sa më lart në nivelin e piramidës, më e vështirë bëhet rrugëtimi, sidomos në aspekt të vendimmarrjeve në kohë krize, vendimmarrje në lidhje me

personelin, marrëdhënia me besimin, politika dhe mbi të gjitha koha për tu përkushtuar jetës personale.

Prandaj bëjini gjithmonë pyetje vetes: Përse doni të bëheni Menaxher ose leader, nëse eksperiencia dhe aftësitë tuaja janë të tilla që do ta mbështesin rrugëtimin drejt një drejtimi efektiv në kohë të gjatë dhe në mënyrë të qëndrueshme.

Ndryshimi midis karakteristikave të administrimit dhe menaxhimit

	Administrimi	Menaxhimi
Objektivat	Përcaktohen në terma të përgjithshëm dhe rishihen ose ndryshohen në mënyrë të shpeshtë	Përcaktohen si qëllime të gjera strategjike Mbështeten nga qëllime afatshkurtra me të detajuara dhe synime që rishikohen shpesh
Kriteri për sukses	Evitim i gabimeve Matja e performancës është e vështirë	Kërkim i suksesit Performanca është në më të shumtën e rasteve e matshme
Përdorimi i Burimeve	Detyrë dytësore	Detyrë primare
Marrja e Vendimeve	Numër i vogël vendimesh që kërkojnë shumë kohë dhe ndikojnë mbi një numër të madh individësh	Vendimet duhet të merren shpejt dhe ndikojnë mbi një numër më të vogël individësh
Struktura	Rolet përcaktohen me fushat e përgjegjësisë Hierarki e gjatë, delegim i limituar	Hierarki më e shkurtër Delegim maksimal
Rolet	Arbitrar	Protagonist
Qëndrimet	Pasiv. Ngarkesa e punës vendoset jashtë sistemit. Individët më të mirë përdoren për të zgjidhur problemet Nuk ndikohen nga koha Evitojnë riskun Theksojnë procedurat Bëjnë gjërat siç duhen Konformistë Standardizim	Aktiv. Kërkojnë të influencojnë mjedisin. Individët më të mirë përdoren për të gjetur dhe për të shfrytëzuar mundësitë Ndikohen nga koha Pranues të riskut, por përpiqen ta minimizojnë atë Theksojnë rezultatet Bëjnë gjërat e duhura Eksperimente zonale, nevoja për konformizëm duhet të provohet Pavarësi
Aftësitë	Letrare (raporte, shënime)	Numerike, statistike

Vlerësimi i performancës

Performanca sasiore është matja e rezultatit në kohë periodike. Edhe pse rezultatet janë të prekshme, jo gjithmonë vlen një analizë e thjeshtë pozitive apo negative. Shumë herë përqendrimi i vëmendjes është tek vendosja e KPI (indikatore të performancës), por në thelb po flasim për formula, të cilat shpesh janë komplekse dhe nuk garantojnë vërtetësinë e situatës. Sikurse elementi kyç për të cilin vlerësimi sasior i performancës mund të merret më afër realitetit, determinohet nga mënyra se sa mirë dhe SMART janë vendosur objektivat dhe sa mirë janë menaxhuar burimet.

Performanca cilësore është shumë e rëndësishme për tu analizuar tek një pozicion menaxherial. Më poshtë do përshkruajmë elementet kyç për të cilat duhet të vlerësohet një menaxher.

Përgjegjësia dhe përkushtimi personal- të vlerësosh menaxherët mbi nivelin e përgjegjshmërisë dhe përkushtimit personal është shumë komplekse, por edhe shumë e lehtë në rast se drejtuesit më të lartë janë të përfshirë në organizatë. Ky proces kërkon njohje të mirë të drejtuesve, komunikim të hapur, dhënie feedback-u frekuent. Përgjegjshmëria nis kur menaxherët kanë shumë të qartë rolin dhe funksionet e tyre. Të jesh i përgjegjshëm është marrja e vendimeve, të cilat sigurojnë rezultat pozitiv dhe forcojnë më tej imazhin dhe vlerat e organizatës. Përkushtimi personal është shpesh i vlerësuar si dëshira për të punuar shumë dhe mbi nevojën optimal. Megjithatë duhet bërë kujdes për të dalluar mes menaxherit të palodhur dhe atij eficient.

Aftësia për të menaxhuar kompleksitet -mundësia për të vlerësuar aftësinë e menaxherëve për të priorizuar shumë detyra njëherësh, zotësia për të reduktuar kompleksitetin dhe fokusuar në çështjet kyçe. Një element shumë i rëndësishëm, që ndihmon në këtë vlerësim, është aftësia e mirë analitike e menaxherit.

Aftësia të menaxhojë dhe motivojë personelin- Të menaxhosh punonjësit do të thotë mbi të gjitha një ekip të një niveli performance mbi mesataren, të mirë paguar dhe me një eksperiencë të gjatë pune në organizatë. Mbi të gjitha do të thotë që organizata të ketë të implementuara dhe adaptuara, struktura të forta dhe kulturë menaxhimi të burimeve njerëzore në kohë. Nuk mund të kesh një menaxher të suksesshëm pa një ekip të tillë.

Mendimi dhe veprimi strategjik-Një aspekt kyç i punës së menaxherit është analiza permanente e mjedisit ku operon, identifikimi i mundësive të reja, dhe propozim i

ndryshimeve të duhura për një organizatë më të suksesshme. Shumë e rëndësishme në këtë pjesë është vlerësimi i menaxhimit të ndryshimit, përkthimi i strategjive në aksione dhe mbi të gjitha, përkthimi i strategjisë në aksione për tu ndjekur dhe zbatuar nga punonjësit.

Përfaqësimi-Të veprosh si përfaqësues i një organizate duhet të njohësh dhe të jetosh vlerat organizative, të mbrosh pronën dhe interesin e institucionit, përkthimi në mënyrë pro-aktive të vlerave të organizatës brenda dhe jashtë saj dhe aftësia për të menaxhuar komunikimin me palët e treta.

Përgjegjësi për proceset-Përgjegjëshmëria për proceset, edhe pse një punë e përcaktuar në start dhe e ndjekur nga punonjësit, mbetet një element kyç për të cilën vlerësohet menaxheri.

Këshilla për Lidërsip të suksesshëm

Zgjidh të udhëheqësh.

Ji personi që të tjerët zgjedhin për të ndjekur.

Sill vizion për të ardhmen.

Sill inspirim.

Bëj që të tjerët të ndihen të rëndësishëm dhe të vlerësuar.

Përcakto ritmin dhe hapat drejt pritshmërisë tënde dhe jep shembull.

Ndërto një mjedis me përmirësim të vazhdueshëm.

Mundëso që njerëzit të rriten.

Përkujdesu dhe vepro me dhembshuri.

Jeto sipas vlerave dhe standardeve të tua.

Komunikimi politik dhe gjuha politike

Hyrje

Gjuha politike është një luftë me fjalë dhe për fjalë për të ndikuar ndaj opinionit publik. Gjuha politike nënkupton përdorimin politik të gjuhës. Nëse forca kundërshtarë në shoqëri e përdorin gjuhën publikisht për betejat e tyre për dominancë apo pushtet, ata e përdorin gjuhën politikisht. Në rast këto forca ia arrijnë që të ndikojnë qëndrimet dhe opinionet apo madje edhe qëndrimin e njerëzve dhe të fitojë shumicën për veten e tyre, atëherë ky përdorim ka qenë i sukseshëm.

Tri metodat më të njohura dhe më të zakonshme të gjuhës politike janë:

- emërtimi (labeling)
- pushtimi
- zbukurimi

"Gjuha politike" jo e barabarte me gjuhën e politikanëve

"Gjuha politike" nuk duhet barazuar me gjuhën e politikanëve. Sepse jo vetëm politikanët flasin politikisht, por edhe ata që drejtojnë biznese, forcat drejtuese në ekonomi, etj kur ata përpiqen t'i justifikojnë dhe legjitimojnë veprimet e tyre në publik.

Po ashtu një përdorim të tillë e kemi edhe në rastin e intelektualëve, kur ata zbulojnë në mënyrë kritike, apo i nxjerrin petët lakrorit, duke u tharë në këtë mënyrë terrenin për rritje dhe forcim disa forcave apo duke krijuar në anën tjetër terren të përshtatshëm për disa forca të tjera.

Ne ndryshim me këto përdorime, gjuha e politikanëve përfshin veçori stilistike, formulime të preferuara dhe fraza të zakonshme që i përsëriten vazhdimisht, disa prej të cilave kanë një ngjyrim individual dhe kanë vetëm një lidhje të dobët me orientimin dhe kontrollimin e publikut apo të veprimit social.

Terma, Stili dhe Metodat

Në gjuhën politike bën pjesë fillimisht fjalori institucional (p.sh. "parlament", "kryeministri", "koalicioni"), së dyti, fjalori i ndërveprimit me anë të të cilit shprehim ndërveprimet politike apo veprime verbale (p.sh. "skandal", "vendim", "kompromis" ose "thirrje/ju bej thirrje", "bie dakord", "diskutojmë/diskutim"), në fund këtu bën pjesë fjalori/regjistri i fushës që përfshin

fjalorin e gjuhës teknike të fushave të ndryshme, si gjuha diplomatike, gjuha e financës ose e mjedisit etj.

Në rast se politikanët janë të pakujdesshëm me përdorimin e termave teknike kur i drejtohen publikut, ata rrezikojnë që në rastin më të mirë të mos kuptohen nga publiku dhe në rastin më të keq madje të keqkuptohen.

Kur flasim për gjuhën mendojmë direkt për gramatikën, drejtshkrimin apo stilistikën.

Por kur në fokus janë politikanët, menjëherë na bien në mend disa fjalë dhe fraza "Ne besojmë se ...", "Të lutem, më lejoni të përfundoj.... edhe unë dëgjova ato që the ti" "Ne kemi nevojë", "Ne do ta bëjmë këtë së bashku ", " Populli nuk mund ta kuptojnë ", "Njerëzit në veri/jug etj ", etj

Emërzimi i foljeve (Përgjegjia bie mbi / jo une jam përgjegjës p.sh.) ndërtimet abstrakte me forma pësore-vetvetore ose përdorimi i mënyrës lidhore – duhet thënë, duhet bërë, nuk është arritur, do të thosha se) bëjnë që përgjegjësia të shkojë sa më larg – faji qyrk u bë dhe se deshte njeri.

Pra vetëm ai që formulon ndryshe nga të tjerët, apo shmanget nga norma dhe e zakonshmja, bie në sy dhe duket sikur po thotë gjëra të reja, apo të padëgjua.

Aksiomat e Paul Watzlawick per komunikimin

5 aksiomat pragmatike të Paul Watzlawick që shpjegojnë komunikimin njerëzor dhe tregojnë paradoksinë e tij:

1. Njerëzit nuk mund të mos komunikojnë
2. Çdo komunikim ka një përmbajtje dhe një aspekt reference, elementi i dytë varet nga i pari
3. Komunikimi është gjithëmonë shkak dhe pasojë
4. Komunikimi njerëzor shfrytëzon mënyra analoge (vizatim, fjale) dhe digjitale (buzeqeshje, shenje me sy)
5. Komunikimi është simetrik ose komplementar (parteret në raport superior/inferior)

Në komunikim gjithmonë, madje edhe në qoftë se ne nuk themi asgjë.

Ne kurrë nuk komunikojnë në mënyrë neutrale apo të pafajshme. Gjuha politike është një luftë me fjalë dhe për fjalë. Me anë të fjalëve personi që përdor gjuhën politike mundohet të fitojë autoritetin për të interpretuar fakte dhe për të ndikuar opinionin publik. Tri metodat më të njohura dhe më të zakonshme janë: emërtimi (labeling), pushtimi dhe zbukurimi

Mjetet e gjuhës politike

Emertimi (labeling) Kush e di që të gjejë / shpikë emërtime të reja për gjërat, krijon me këtë “akt pagëzimi” një realitet të ri - kështu të paktën është shpresa që lidhet me këtë mekanizëm apo proces. "Qendra e Re", "ekonomia e re sociale e tregut", "neoliberalizmi" për shembull, janë emërtime të cilat emërtojnë konse për gjëra të reja "e reja" – qofshin ato reale ose të imagjinuara. "Agjenci e Punësimi" është një emërtim tjetër i këtij lloji zëvendësimi i "Zyra e Punës" sugjeron një ndryshim në mentalitet dhe në menaxhimin - më "efektive për qytetarët", me "e shpejtë", "të orientuar drejt shërbimit".

Asistencë sociale, zyra e personelit, GPR, etj

Nisur nga qëllime të tilla ne shume gjuhë- pra jo vetm në shqip - përdoren mjaft anglicizma "Jobcenter" etj. Megjithatë, nëse ky ndryshim i emërtimeve vërtet ndikim edhe në ndryshimin e realitetit që lidhet me objektin që shënohet, është e diskutueshme

Pushtimi i termave. Një metodë tjetër e njohur "luftarake" është pushtimi i termave. Kush i interpreton rishtazi apo i ripërcakton termat dhe përmbajtjen e tyre (Denotation), duke përfshirë edhe anën emocionale që reflektojnë ato (konotacionin), ka një shans të mirë për të fituar një shumicë për qëndimin apo idenë e tij. P.sh. përpjekjet për të pushtuar terma të tillë si "integrimi" (LSI) "familja" (PDRSH), "punësimi" "arsimi" (PD, PS).

Meqë kuptimi i fjalëve varet prej përdorimit të tyre, një forcë politike fiton aq fuqi dhe pushtet në publik sa e zonja është ajo të “pushtojë” përdorimin e fjalëve të caktuara në publik dhe në media dhe të identifikohet përmes tyre, p.sh. Liri – Demokraci (PD)

Sot flitet për barazi gjinore / shance të barabarta – dikur emancipimi i gruas, barazia e gruas me burrin etj.

Zbukurimi / Eufemizmat, ketu ben pjese edhe termi *political correctness*, janë metoda mjaft të preferuara dhe përdoren për të shenuar fjale apo gjera që janë tabu. I njohim edhe nga komunikimi i përditshëm – kolla e mirë, shtojzovallet, ndërroi jetë, ktheu patkojte nga qielli, etj.

Nga raportimet nga lufta ne Kosove: *dëme kolaterale* – kur qëlloheshin civilët prej bombave dhe raketave. *Defekt teknik* – kur nuk qëllohej objektivi por diku tjetër

Terma të tjerë „mbështetje ajrore“ = sulm ajror, „ndërhyrje humanitare“ për „luftë për arsye humanitare“; apo “neutralizimi i armikut” në vend të “vrasja e armikut”

Political correctness: "handikapat" për "sakat", rom për “arixhi, jevg”

Ideologjia

Gara apo konkurrenca politike ka në themel ideologjinë, ose bindje të caktuara, që nuk vihen në dyshim apo në diskutim dhe nuk i nënshtrohen asnjë lloj krtike.

Sado të gabuara të jenë ideologjitë dhe paragjykimet që lidhen me to, ato janë të nevojshme dhe të domosdoshme. Sepse pa idelogji, nuk ka veprim dhe mqs. Partitë, politikanët, firmat, sipërmarrjet, etj duhet të ruajnë një lloj profili në publik, ata i mbrojnë këto bindje me pasion dhe zell, i vënë rrallë nëpikëpyetje apo i korrigjojnë apo heqin dorë prej tyre.

Edhe ndarja në pozitë dhe opozitë dhe roli i tyre ndjek një vijë/drejtimit të qartë: Mburrja dhe lavdërimi i vetes/punës dhe kritika e kundërshtarit.

Kjo bën që të dalin në pah forca këmbënguljeje (kokëderr) të cilat i forcojnë edhe më tej ideologjitë pas tyre.

Parë nga këndvështrimi historik koha e ideologjive të mëdha ka marrë fund. Por për shkaqet e mësipërme nuk mund të flitet për „fundin e ideologjive“

Fjale të tilla si globalizimi / integrimi/ ekonomia e tregut / parti e re / etj janë përpjekje për të kapërcyer ideologji të caktuara.

Por edhe lufta për përhapjen dhe stabilizimin në treg të këtyre termave të rinj shnderrohet vetë në një luftë ideologjike dhe në diskursin publik këto terma përdoren gjithashtu ideologjikisht.

Retorika

Gjuha politike nuk është vetëm ideologjike, por edhe retorike. Elementi retorik, apo apelativ është instrumenti më i fortë i gjuhës politike.

Argumentimi: Në ndryshim nga provat (gjykate p.sh) qëllimi i argumentimit retorik nuk është për të "nxjerrë në pah pasojat që rrjedhin nga premisa të caktuara, por për arritur ose forcuar

miratimin e e një audience (publikut) përmes prezantimit të disa tezave që paraqiten si të (mirë)qena "

Argumentimi retorik ua mbivendos miratimin e premisave (pra parakushteve) pasojave. Kuptohet që këto premisa janë të ndryshme sipas sektorëve, fushave dhe konteksteve të ndryshme. Por vendimtare në këtë mes janë parakushte apo premisa të tjera – fjala është për "vlerat", që konsiderohen të vlefshme në një shoqëri të caktuar në një moment historik të caktuar.

Argumentim retorik kemi në rastet kur forcat politike i mbështesin dhe i inkadrojnë tezat dhe mendimet e tyre tek keto premisa apo vlera. P.sh diskutimet për „martesat e homoseksualeve“ – partitë që janë pro e inkudrojnë një gjë të tillë në vlera të tilla si „barazia“, përgjegjësia e barabartë përpara ligjit, përgjegjësia e shoqërisë ndaj të gjithëve, antidiskriminimi etj. Të gjitha keto vlera që i përgjigjen një shoqërie demokratike.

Në këto kuadër bëjnë pjesë edhe një sërë paragjykimesh dhe vlerash tek të cilat bazohen edhe ideologjitë: E ardhmja do të jetë më e mirë se e kaluara; e reja është më e mirë se e vjetra.

Buzzwords dhe *fjale korniza* si "Forca e re", "Krijojmë ndërtim të ardhmen / botën e re" "Evropa/Integriteti" etj janë shprehje të dashura të politikës. Politikanët i kanë bërë aq për vetë "korniza" të tilla si (e ardhmja/ e kaluara, e reja/e vjetra) sa janë në gjendje që edhe luftat t'i justifikojnë duke përdorur korniza të tilla si "paqe", "drejtësi", "përgjegjësi", etj.

Komunikimi Politik

Komunikimi politik është i vjetër sa edhe vetë politika. Në fillim me këtë termin kuptohej të mësuarit e komunikimit ndërmjet sunduesve dhe të sunduarve. Më vonë shkëmbimi i diskutimeve ndërmjet politikanëve në pushtet dhe atyre të opozitës, kryesisht gjatë fushatës parazëlektoriale. Më vonë fusha e hulumtimit zgjerohet dhe në të përfshihet edhe roli i mediave për formimin e mendimit politik, ndikimi i sondazheve në jetën politike dhe qëndrimin politik të njerëzve.

Sot komunikimi politik përfshin të mësuarit e rolit të komunikimit në jetën politike në kuptim të gjërë, që përfshin si mediat dhe sondazhet e opinionit publik, ashtu edhe marketingun dhe reklamën politike. Ky përcaktim i përbashkët është përqëndruar në faktin e numrit gjithnjë e më të madh të aktorëve politikë.

Me komunikim politik kuptojmë çdo lloj komunikimi që ka si objekt politikën. Ky përcaktim i shkurtër ka përparësi, sepse i përfshin dy karakteristikat më thelbësore të politikës bashkëkohore: zgjerimin e sferës politike me rritjen e numrit të problemeve dhe të aktorëve në fushën politike, dhe rritjen e rolit të komunikimit.

Komunikimi politik synon jo vetëm t'i largojë antagonizmat në politikë nëpërmjet debatit dhe nëpërmjet arritjes së konsensusit, por nxjerr në pah edhe tiparin e antagonizmit politik në shoqëritë demokratike të sotme që shprehet në dhe nëpërmjet komunikimit dhe debatit politik (dhe jo p.sh. nëpërmjet revolucioneve apo grushteve të shtetit).

Sfida më serioze e politikës shqiptare sot është jo vetëm që të përkrahet modeli demokratik, por që ky të adaptohet në një shoqëri, e cila bart mjaft elemente dhe tipare nga epokat e dikurshme kur është formuar.

Komunikimi politik është fushë përleshjesh e diskutimeve, që kanë si objekt politikën dhe qëllimi i të cilave është pushteti i interpretimit politik të realitetit. Ideja themelore është se sot politika e merr karakterin e vet publik nëpërmjet medieve, domethënë politika “bëhet reale” jo nëpërmjet përvojës personale të njerëzve, por nëpërmjet paraqitjes së saj mediale.

Strategjia e Komunikimit

Strategjia e një force politike apo e një institucioni publik, privat apo OJQ-je, nuk shprehet në mënyrë të domosdoshme vetëm nëpërmjet një fushate të suksesshme mediatike, por një fushatë e tillë është gjithnjë e vlefshme dhe i vjen në ndihmë strategjisë në fjalë.

Strategjia e mirë e komunikimi nuk e garanton fitoren e strategjisë së institucioneve të lartëpërmendura, por u mundëson rrugë më të mirapër të arritur publikun dhe për të gjetur përkrahës dhe mbështetës.

Përse shërben strategjia e komunikimit?

1. Si mjet, që ndihmon për koherencën, konsensusin dhe vazhdimësinë

- Strategjia e komunikimit është rezultat i mendimit të përbashkët, kolektiv. Për të nisur një rrugë të caktuar strategjia duhet të arrijë një konsensus dhe ky nuk mund të ndryshohet çdo ditë sipas dëshirës së njërit apo tjetrit.
- Strategjia e komunikimit i lidh qëndrimet e komunikuesit me strategjinë e marketingut. Reklama është në shërbim të marketingut dhe gjithnjë duhet të jetë në vendin e vet, domethënë të ndjekë strategjinë e marketingut.

- Strategjia e komunikimit është instrument për homogjenizimin e gjithë atyre që janë brenda dhe jashtë një organizate dhe ndikon për zgjidhjen e detyrave të ndryshme nga të cilat lind një fushatë. Çdokush, pavarësisht se në cilën fushë është ekspert, ka ide ç’duhet të bëjë, dhe në këtë mënyrë e orienton punën e të gjithëve në një drejtim.
- Po ashtu ajo është dhe instrument kontrolli, sepse rezultatet nuk mund të vlerësohen, nëse më parë nuk janë formuluar në tërësi.

2. Si mjet për krijimin e kulturës politike

- Formulimi i mirë i situatës, i problemeve të komunikimit dhe i boshteve themelore që do të ndiqen në fushatë ndihmonë që idetë, që ndonjëherë mund të formulohen në mënyrë intuitive , të mos ndihen si të rastësishme.
- Përgatitja e strategjisë së komunikimit është punë e tërë ekipit dhe kjo është shenjë e pjekurisë së organizatës politike e cila nxit përmes saj dialogun për çështje me rëndësi themelore.

3. Strategjia e komunikimit është edhe ana formale, e jashtme, e paraqitjes së problemeve dhe e mënyrës se si mendohet të zgjidhen ato.

- Prezantimi i natyrshëm dhe sistematik i qëllimeve dhe i mjeteve si tërësi është më bindës se sa paraqitja jo e organizuar e bindjeve dhe e ideve. Nga kjo del se një strategji e gabuar mund ta “pëmbysë” gjithë fushatën.

Përcaktimi i strategjisë së komunikimit

Strategjia e komunikimit është përmbledhja e synimeve themelore që duhet të arrihen dhe e mjeteve themelore për realizimin e tyre. Kjo do të thotë që për të përcaktuar strategjinë e komunikimit duhet t’u japësh përgjigje këtyre pyetjeve themelore:

1. Ç’duam të arrijmë?

- Cilat janë qëllimet?
- Cilat janë grupet e synuara (target-grupet)?

2. Si duam që t’i arrijmë ato?

- Me ç’mjete?
- Nëpërmjet cilave medie dhe kanalesh komunikimi?
- Sa është buxheti?
- Sa kohë kemi në dispozicion?

Si t'i shesim idetë tona?

- 1.** Përcaktoni saktë qëllimet tuaja dhe grumbulloni informacione plotësuese. Vendosni ç'qëllim doni të arrini dhe përse dëshironi ta arrini atë. Grumbulloni të gjitha faktet që i shkojnë për shtat tezës suaj. Përfshijni argumentet emocionale, që të mund ta vlerësoni drejt bazën e fakteve mbi të cilat do të merrni vendimet.
- 2.** Kuptoni se cilat janë synimet e “palës kundërshtare”. Asnjëherë mos e nënvleftësoni rezistencën e natyrshme të njerëzve ndaj ideve të reja dhe ndryshimeve. Rezistenca është më e madhe, kur e ajo prek konkretisht njerëz të caktuar. Prandaj ju duhet t'u përgjigjeni vetëparaprakisht pyetjeve që njerëzit mund të shtrojnë kundër jush: “Ç'rëndësi ka kjo për mua?”, “Çfarë mund të humbas?”, “Çfarë mund të fitoj?”. Çelsi i suksesit është tek aftësia për ta parë propozimin tuaj nga këndvështrimi i të tjerëve. Kështu mund t'i parashikoni kundërshtimet e tyre dhe t'i prezentoni idetë tuaja në atë mënyrë që të të jenë tërheqëse për ta. Prandaj dëgjoni me vëmendje dhe përpikuni t'i kuptoni pikëpamjet e tyre. Paraqitini tezat në mënyrë të tillë që të theksoni përparësitë për personat e veçantë apo grupet dhe t'i minimizoni kundërshtimet dhe frikën nga ndryshimet.
- 3.** Përgatisni një prezantim sa më të thjeshtë dhe tërheqës. Prezantimi duhet të jetë sa më i thjeshtë dhe të mos i shmanget idesë themelore. Nënvizoni përparësitë. Por mos anashkaloni as anët e dobëta. Prezantimi duhet të ndërtohet në mënyrë të përshtatshme, që të shkaktojë efektin e surprizës.
- 4.** Tërhiqni “të tjerët” në anën tuaj. Ftoni të marrin pjesë në diskutim dhe të japin kontributin e tyre për veprën e përbashkët. Gjeni të paktën një bazë minimale të përgjithshme, rreth së cilës mund të arrini një marrëveshje. Mos kundërshtoni shpejt. Mos i hidhni poshtë argumentet e të tjerëve përmes kritikës shkatërruese. Bëni kujdes që pala kundërshtare të mos e humbasë dinjitetin e vet dhe lini gjithmonë një shtegdalje.
- 5.** Vini theksin tek përparësitë dhe shprehuni i bindur për këto përparësi. Për një qëllim që ju as vetë nuk e besoni, ose nuk e prezantoni me bindje, nuk mund të fitoni ithtarë e pasues. Për njerëzit që u drejtoheni nuk ka aq rëndësi përmbajtja e idesë, se sa pasojat e saj për ta.
- 6.** Mos bëni presion ndaj bashkëbiseduesve tuaj dhe mos e teproni me përsëritjen e qëllimit tuaj, sepse mund të humbni çdo gjë. Veproni shpejt, para se të tjerët të fillojnë të mendohen e të gjykojnë.

Menaxhimi i informacionit dhe Komunikimi Institucional

Hyrje

Çdo ditë gjatë procesit të punës, në çdo institucion vjen, mblidhet dhe prodhohet informacion i ri. Një pjesë e informacionit vjen nëpërmjet kanaleve zyrtare si raportet, letrat zyrtare dhe dokumentat, por dhe përmes kanaleve të tjera më personale dhe informale, si p.sh. takime, biseda telefonike, ose një sugjerim, vërejtje apo propozim bërë kalimthi në zyrë a madje në korridor.

Jo i gjithë ky informacion, i duhet të gjithë stafit, por një pjesë e këtij informacioni është i nevojshëm dhe madje edhe i domosdoshëm që të ndahet me të gjithë, në mënyrë që stafi të jetë i informuar p.sh. për ndryshime në organikë, rregulla të reja të brendshme, apo njoftime që lidhen me procesim e punës, të pagesës, të pushimeve etj.

Shkëmbimi i informacionit mes njerëzve me ekspertizë në fusha të ndryshme çon në rritjen e cilësisë së punës në një institucion/organizatë dhe bën të mundur që çdo anëtar i stafit të mësojë më tepër rreth aftësive, përvojës dhe gjykimeve të kolegëve të tij.

Sektori i informacionit (SINF)

Çdo institucion duhet të ketë, në varësi të madhësisë që ka institucioni, një person apo sektor përgjegjës për procesin e përpunimit dhe të shpërndarjes së informacionit. Ky person/sector mund të jetë përgjegjës për komunikimin e brendshëm në institucion, por dhe për komunikimin e institucionit me jashtë.

Ky person/sector bën të mundur që njerezit të marrin informacionin që iu nevojitet dhe që informacioni pasues të derghet te personat e duhur në kohën e duhur. Personi apo sektori i informacionit (SINF) ka një funksion të dyfishë: ata nga njëra anë marrin informacion dhe nga ana tjetër prodhojnë informacion të ri, dhe transmetojnë të gjithë ose një pjesë të informacionit tek të tjerët.

SINF duhet të vlerësojë vazhdimisht rëndësinë e informacionit që merr dhe të përcaktojë se kush tjetër duhet të informohet. Kur SINF merr ose prodhon informacion, duhet t'i shtrojë vetes këto pyetje për të përcaktuar se si dhe me kë duhet të ndahet informacioni:

- a) Kujt i nevojitet informacioni? P.sh. një informacion i detajuar mbi llogaritë bankare duhet t'i shkojë manaxherit të financave.
- b) Cilët individë të tjerë ose grupe mund të përfitojnë nga ky informacion? P.sh. një drejtori në Ministrinë e Shëndetësisë mund të kombinojë të dhënat financiare dhe klinike për të vlerësuar efektivitetin e kostos së shërbimeve në klinika të ndryshme.
- c) Çfarë nivel detajimi nevojitet. P.sh. Drejtorisë së planifikimit familjar mund t'i nevojitet një informacion më i hollësishëm për një problem se sa një drejtorie tjetër.
- d) Çfarë formati do të perdoret për të paraqitur informacionin (tabela, grafike, raporte). P.sh. një drejtor rajonal mund të kërkojë tabelën e informacionit përmbledhës sipas rrethëve.
- e) Kush mund të ndikohet (pozitivisht ose negativisht) nga ky informacion ose nga vendimi i bazuar në këtë informacion?
- f) A nevojitet që të tjerët ta marrin këtë informacion menjëherë (nëpërmjet një telefonate apo mbledhjeje urgjente) apo mundet që informacioni të transmetohet më pak urgjentisht (përmes një e-maili të zakonshëm apo qarkoreje të brendshme)?
- a) A duhet që informacioni të analizohet dhe për të punohet kolektivisht, apo është më mirë që të kërkojnë reagime individuale dhe feedback nga çdo pjesëtar i stafit?
- b) A nevojiten informacione shtesë ose plotësuese?
- c) Cilat mund të jenë implikimet e mundshme të këtij informacioni për një organizatë/institucion tjetër?

Pse nevojitet një politikë dhe kulturë komunikimi të brendshëm?

Qëllimi i kësaj politike është të mundësojë një ide koherente brenda organizatës në lidhje me të gjitha aspektet e komunikimit, p.sh. komunikimin e brendshëm dhe të jashtëm.

Komunikimi i brendshëm synon:

- Të krijojë një kuptim të plotë të rolit të institucionit dhe rolit të secilit punonjës
- Të krijojë një organizatë e cila nxit aftësinë e punonjësve për të kontribuar në shkëmbimin e njohurive
- Të arrijë një nivel të lartë motivimi dhe zhvillimi të organizatës dhe
- T'i pajisë punonjësit me informacionin që iu nevojitet gjatë punës së përditshme

Përveç informacionit për rolin dhe për qëllimet e institucionit kjo politikë synon të informojë dhe për vlerat e institucionit/organizatës: p.sh. vlerat kryesore (si transparenca, integriteti, profesionalizmi dhe efektiviteti). Po ashtu duhet të komunikohen edhe mënyra e punës, kriteret e organizatës dhe kriteret e rekrutimit të punonjësve.

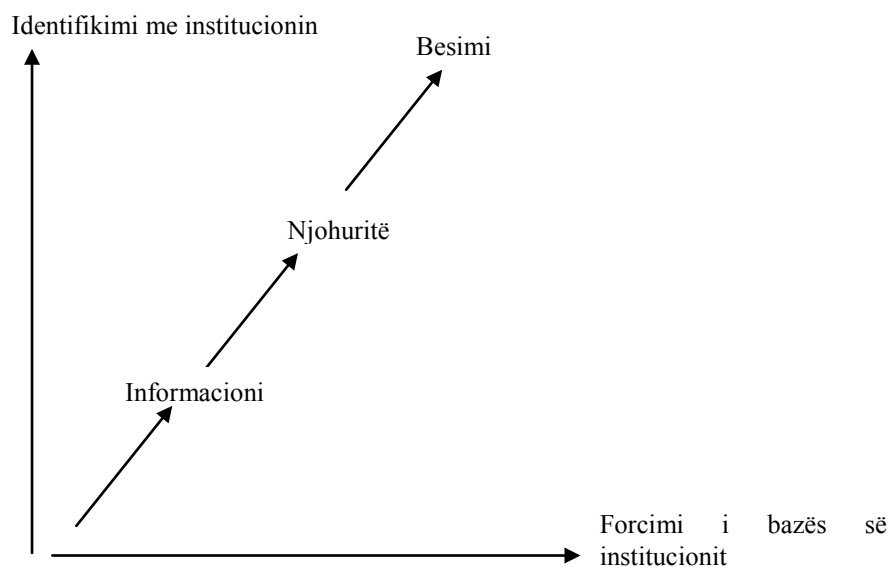
Të gjitha aktivitetet e komunikimit duhet të jenë:

- Korrekte dhe te kuptueshme
- Të strukturuar mire dhe lehtësisht të aksesueshme
- Relevante
- Transparente dhe koherente
- Të përshtatshme për grupe të ndryshme

Koordinimi dhe komunikimi i brendshëm

Qarkullimi i informacionit brenda një organizate apo institucioni dhe shkëmbimi i këtij informacioni, si dhe i dijeve dhe i njohurive është një element i rëndësishëm dhe me rëndësi kyçe për disa arsye:

- a) rrit besimin e stafit tek te institucioni dhe bën që stafi të lidhet dhe të identifikohet gjithnjë e më shumë me institucionin ku punon.
- b) Bën të mundur që çdo anëtar i stafit të mësojë më tepër rreth aftësive, përvojës dhe gjykimeve të kolegëve të tij.
- c) Nxit procesin e të mësuarit përmes këmbimit të përvojave brenda institucionit mes njerëzve me ekspertizë në fusha të ndryshme.
- d) Çon në përgjithësi në rritjen e cilësisë së punës në institucion/organizatë



Mënyrat dhe rrugët e këmbimit të informacionit

Sipas studimeve në lidhje me informacionin që qarkullon brenda një institucioni 70 % e asaj që punonjësit duan të degjojnë ka të bëjë me punën e tyre ose të grupit ku bëjnë pjesë. Ata duan të dinë:

Si përshkruhet puna ime dhe e grupit ku punoj me veprimtarinë e përgjithshme të institucionit?

Cilat janë synimet e grupit tim të punës?

A i arrij unë /a arrijmë ne në këto synime dhe objektiva?

SINF duhet t'u japë punonjësve informacionin dhe mjetet e nevojshme për të kuptuar veprimtarinë e organizatës/institucionit në mënyrë që ata të përfshihen në mënyrë aktive. Punonjësit nuk mund të ndihmojnë për zgjidhjen e një problemi nëse a) ata nuk e dinë që problemi ekziston dhe/ose b) nëse ju nuk u jepni atyre mundësinë për të dhënë inputet e tyre.

Drejtuesit shpesh nuk duan t'i ndajnë lajmet e keqja. Megjithatë, ju duhet të thoni gjithmonë të verteten dhe t'i ndani edhe informacione të tilla, sepse, nëse punonjësit nuk e dinë që problemet ekzistojnë, ata nuk mund dhe kontribuojnë për t'i zgjidhur ato. Mbani parasysh që një punonjës i informuar është dhe një punonjës i angazhuar.

Njerëzit e asimilojnë informacionin në mënyra të ndryshme (vizuale, verbale, përmes përvojës konkrete). Pra, nëse një mesazh është i rëndësishëm, duhet të transmetohet në raste të ndryshme në tri forma të ndryshme mediash. Gjithashtu nga studimet është vënë re se

shumica e të rriturve duhet ta dëgjojë diçka shtatë here përpara se ”ta pranojnë” dhe ta bëjnë pjesë të njohurive të tyre.

Për këmbimin e informacionit ka rrugë dhe mundësi të ndryshme. Një ndër rrugët më të përdorura janë mbledhjet e shkurtra të stafit ku ndahen informacionet rreth aktiviteteve apo veprimtarive që janë në zhvillim e sipër, Këto mbledhje duhet të jenë të fokusuara dhe të orientuara nga vendimet. E rëndësishme është që në mbledhje të mbahet protokoll dhe ky t’u shpërndahet të gjithëve. Nëse ka çështje të rëndësishme për t’u diskutuar, mund të organizoni një mbledhje speciale. Çdo sektor duhet të raportojë për punën e tij përpara sektorëve të tjerë.

Për të lehtësuar komunikimin në institucionet që kanë edhe degë rajonale rekomandohet që të organizohen mbledhje tremujore për stafet rajonale për të diskutuar për zbatimin e programeve dhe të planit. Një mjet mjaft i mirë për ndarjen e informacioneve është edhe intraneti.

Pengesat në komunikimin e brendshëm

Edhe pse hartuesit e politikave mund të kenë parashtruar parime të qarta për shpërndarjen e informacionit, si dhe rrugët dhe mënyrat përkatëse, pra se kush do të shpërndajë informacionin dhe se ç’politikë do të zbatohet, shpesh në transmetimin e informacionit ndeshen pengesa të llojeve të ndryshme.

Çfarë e pengon pra rrjedhjen e informacionit dhe pse disa organizata e kufizojnë aksesin e punonjësve në informacion dhe rrjedhjen e informacionit?

Disa drejtues kujtojnë se humbin kontrollin, nëse e ndajnë informacionin që kanë.

Tek disa ekziston mendimi që nivelet më të ulta të institucionit/organizates nuk mund ta interpretojnë informacionin si duhet

Status quo-ja: kjo ka qenë mënyra e punës për vite. Pse duhet ta ndryshojmë?

Mungesa e besimit se punonjësit do të punojnë me efektivitet

Komunikimi i jashtëm

Prezantimi i veprimtarisë së institucionit për publikun është një element i rëndësishëm i administrimit publik. Ky prezantim përshkruan detyren kryesore të institucionit apo të organizates dhe qëllimet e tyre në përgjithësi, por p.sh. edhe të një projekti të caktuar në

veçanti. Komunikimi i jashtëm përfshin komunikimin me institucionet e tjera publike dhe politike, mediat dhe publikun në përgjithësi.

Plani i komunikimit me jashtë është një strategji aktive që synon transmetimin e mesazhit të institucionit apo të qeverisë tek publiku/qytetari. Pa një strategji komunikimi, pushteti lokal, është inaktiv dhe përgjigjet vetëm në raste krizash, kur media bëjnë pyetje ose kur njerëzit protestojnë. Një qeveri me një komunikim aktiv ka më shumë mundësi që të ketë marrëdhënie të pëlqyeshme me një publik të mirëinformuar.

Megjithatë, ekziston një politikë komunikimi e përbashkët për autoritetet rajonale dhe qendrore, ka akoma nevojë për një përfaqësim të strukturuar të këtyre çështjeve, pasi midis niveleve qendrore dhe rajonale ka shpesh dhe ndryshime sidomos në lidhje me aktivitetet aktuale.

Kur flasim për *publikun* në përgjithësi, kemi të bëjmë me një koncept teorik për hartimin e strategjive, por jo në fushën e komunikimit, sepse shumica e njerezve nuk janë të interesuar tërësisht dhe në mënyrë të vazhdueshme për çështjet e qeverisë dhe veprimtarinë e institucionit. Publiku pra mund të përbëhet nga:

- Qytetarë
- Votues
- Përfitues të shërbimeve publike
- Nëpunës
- Prindër
- Drejtues biznesesh
- Sindikata
- Grupe me interesa të veçanta
- Shoqata profesionistësh
- Grupe etnike
- Parti politike
- Taksa pagesit (fjala është për qytetarët që kërkojnë të dinë se si i shpenzon qeveria paratë e mbledhura nga taksat e tyre)

Por grupe të caktuara kanë interesa të caktuara dhe të ndryshme në kohë të ndryshme. Hapi i parë për përcaktimin e strategjisë së komunikimit të jashtëm duhet të jetë pra përcaktimi i

grupeve të synuara për aktivitetet e komunikimit të jashtëm të institucionit. Në këtë mes dallohen target-grupet dhe sekondare.

Target-grupet primare janë:

Grupi shoqëror për të cilët është përgjegjës institucioni (p.sh. taksapaguesit, të moshuarit, invalidët etj.)

Institucionet politike dhe institucionet e tjera që merren me aspekte të ngjashme

Media

Publiku në përgjithësi

Target-grupet sekondare janë:

Institucione të ngjashme jashtë vendit

Institucione të ngjashme brenda vendit, p.sh. në rajone të tjera

Pse është e rëndësishme përcaktimi i grupeve të synuara dhe njohja e tyre? Nga lloji i i grupeve të synuara dhe i audiences përcaktohet edhe menyra e komunikimit me ta.

E rëndësishme që a) të mos flasësh p.sh. mbi nivelin e grupit, sepse përndryshme nuk do t'ju kuptojnë; b) të mos flasësh nën nivelin e tyre, sepse mund të ofendohen. Po ashtu p.sh. për të komunikuar apo përçarë një mesazh tek një grup i vogël njerezish, nuk është e nevojshme të përdoren masmediet si televizioni, radioja, gazetatat e përditëshme etj.

Mënyrat dhe rrugët e komunikimit të jashtëm

Media: Kanali më i mirë që institucioni apo organizata mund përdorë për të arritur publikun e gjere është media. Media është institucion që lehtëson dialogun me publikin. Media e shpërndan një informacion, qëndrim apo opinion me mekanizma që komunikojnë me një numer të madh njerezish. Si mjete për komunikimin me mediat mund të shërbejnë konferencat për shtyp, kontaktet personale, seminare specifike për të ndihmuar përfaqësuesit e medias për të kuptuar, interpretuar dhe kontrolluar veprimtarinë e institucionit. Duke qenë se mediat janë të ndryshme: te pavarura ose në pronesi të shtetit, me audiencë të gjerë ose të specializuar institucioni mund ta shfrytëzojë mirë këtë shumëllojshmëri, sepse kjo reflekton shumëllojshmerinë e shoqërisë dhe krijon mundësi për adresuar mesazhe sipas audiences specifike.

Materialet e printuara në formën e broshurave, fletëpalosjeve dhe materialeve të tjera informuese mund të përdoren në situata të ndryshme. Këto janë sidomos të përshtatshme për informacione afatgjata, si roli i organizates apo ndryshimi midis objektivit të organizates dhe institucioneve të tjera.

Faqja e internetit është një mënyrë e shpejte dhe me kosto efektive për ta bërë informacionin të aksesueshëm, pavaresisht nga grupet e synuara. Në faqen e internetit të organizates mund të publikohen raporte, njoftime etj.

Stafi është kanali kryesor i komunikimit me target-grupin primar, sidomos me grupi shoqëror për të cilët është përgjegjës institucioni.

Eventet publike janë gjithashtu një mundësi e mirë për prezantimin e institucionit, p.sh. organizimi i ditëve të dyreve të hapura, pjesëmarrja në panairë, seminare dhe konferenca.

Evalumi dhe vlerësimi i politikës së komunikimit

Politika e komunikimit të institucionit rekomandohet të rishikohet çdo tre vjet. Planet e komunikimit të brendshëm dhe të jashtëm që janë specifike për organizatën, rekomandohet të rishikohen çdo vit.

Planet për komunikimin e brendshëm dhe të jashtëm duhet të jenë në një linjë me politiken e komunikimit dhe duhet të konsiderohen vetëm si mjete operacionale.

Evalumi dhe auditimi i informacionit ka këto synime:

- Identifikon mungesat dhe dublikimet e informacionit
- Qartëson rolet dhe përgjegjësitë e zotëruesve dhe përdoruesve të informacionit
- Redukton koston e mbledhjes dhe të zotërimit të informacionit
- Identifikon koston/perfitimin e burimeve të ndryshme të informacionit
- Mbeshtet proceset e menaxhimit të vendimeve me informacion cilësor

Kriteret e përgjithshme në ndihmë të evaluimit dhe të auditimit

Treguesit	Përdoruesit	Mënyra si përdoret informacioni	Niveli detajimit	Kërkesat për raportim
Inputet				
Procesi				
Outputet				
Rezultati				
Impakti				

Një aspekt kritik i procesit të auditimit duhet të jete edhe rishikimi i rregullt i aseteve të informacionit. Megjithatë nuk duhet harruar se ka probleme rreth identifikimit të asaj që auditohet dhe se si matet aktualisht ose përcaktohet “vlera” e informacionit.



FONDACIONI HANNS-SEIDEL

Fondacioni Hanns-Seidel është një fondacion politik gjerman pranë CSU-se (Partia Unioni Kristian Social), i krijuar me 1967, i cili “në shërbim të demokracisë, paqes dhe zhvillimit” ofron edukim politiko-demokratik brenda dhe jashtë Gjermanisë. Që prej 30 vjetësh Fondacioni Hanns-Seidel angazhohet në fushën e bashkëpunimit për zhvillim duke zbatuar sot rreth 90 projekte në rreth 60 vende të ndryshme të botës për një qeverisje të mirë, paqe, demokraci, shtet ligjor, ekonomi sociale tregu dhe zhvillim të qëndrueshëm.

Në rajonin e Evropës Qendrore, Lindore, Juglindore, Kaukazit dhe Azisë Qendrore Fondacioni përfaqësohet në nëntë vende me zyra projekti, përkatesisht në Shqipëri, Bullgari, Çeki, Hungari, Kirgistan, Kroaci, Rumani, Serbi dhe Ukrainë. Prej këndej Fondacioni bashkëpunon me partneret e projektit nga njëmbëdhjetë vende të tjera të rajonit si Azerbajxhan, Bosnje-Hercegovinë, Gjeorgji, Kosovë, Maqedoni, Moldavi, Mali i Zi, Sllovaki, Kazakistan, Tashikistan dhe Bjellorusi.

Fondacioni Hanns-Seidel në Shqipëri

Fondacioni Hanns-Seidel ushtron aktivitetin e tij në Shqipëri që prej vitit 1992 në baze të “Marreveshjes për bashkëpunim në fushën ekonomike dhe administrative ndërmjet Fondacionit Hanns-Seidel të Republikës Federale të Gjermanisë dhe Këshillit të Ministrave të Republikës së Shqipërisë”, nënshkruar në Mynih, më 15.11.1992 dhe rinovuar e ratifikuar në Tiranë më 2007.

Duke pasur prioritet mbështetjen e Shqipërisë në rrugën e saj të integritetit në strukturat e Bashkimit Evropian dhe kryesisht ndihmën për përshatjen me standardet e B.E-së aktiviteti i Fondacionit është përqendruar në sektorët e mëposhtëm:

- Politike: Mbeshtetje per intensifikimin e bashkepunimit midis Republikes se Shqiperise dhe Republikes Federale te Gjermanise vecanerisht me Landin e Bavarise ne te gjitha fushat e politikës.
- Administrate: Mbeshtetje e administrates ne nivel lokal, rajonal dhe qendror per ngitjen e nje administrate transparente dhe prane qytetarit.
- Drejtesi: Mbeshtetje e strukturave te shtetit ligjor, ne bashkepunim me Shkollen e Magjistratures, Gjykatën Kushtetuese dhe Gjykatën e Larte me masa kualifikimi per juriste te te gjitha grupeve profesionale ne te gjithë vendin dhe mbeshtetje e bashkepunimit nderkufitar me vendet fqinje ne nivel te gjykatave kushtetuese dhe te larta.
- Siguri e brendshme-polici: Mbeshtetje e institucioneve per forcimin e sigurise se brendshme ne bashkepunim me Ministrine e Brendshme te Republikes se Shqiperise dhe Drejtorine e Pergjithshme te Policise nepermjet bashkepunimit midis policise se Shqiperise dhe asaj te Landit te Bavarise se Republikes Federale te Gjermanise dhe masave kualifikuese per punonjes te policise. Mbeshtetje e bashkepunimit kufitar policor me vendet fqinje.
- Keshillim politik dhe edukim demokratik ne bashkepunim me OJF shqiptare me masa kualifikimi politik te lidhshem.

Kjo mundesohet permes seminareve, konferencave, workshopeve, tryezave te rrumbullakta, vizitave studimore, publikimeve dhe ofertave te tjera kualifikuese.

www.hss.de