

***DORACAK PËR
NDËRMJETËSIMIN E
SUKSESSHËM NË PUNËN E
KËSHILLAVE TË
KOMUNAVE***

***Doracak për ndërmjetësimin e
suksesshëm në punën e këshillave të
komunave***

Shtator 2020, Shkup

Botues:

Instituti Demokratik Kombëtar NDI

Autor:

Albert Hani

Recensentë:

Aleksandra Kërsteska, *Menaxhere e Lartë e Programit të NDI Maqedonia e Veriut*
Sedat Ajdari, *Asistent i Programit, Misioni i OSBE-së në Shkup*

Përkthimi në shqip:

Luljeta Ademi

Përpunimi grafik:

Digiprint

Tirazh:

400 ekzemplarë

Hartimi i doracakut për ndërmjetësim të suksesshëm në punën e komunave mbështetet nga *Programi për Fuqizimin e Dialogut Ndëretnik dhe Gjithpërfshirjen e Pakicave* të udhëhequr nga Instituti Demokratik Kombëtar (NDI), me mbështetje financiare nga Fondacioni Kombëtar për Demokraci (NED)

Përbajtja e këtij publikimi nuk përfaqëson medoemos këndvështrimet apo qëndrimet e Misionit të OSBE-së në Shkup.



Organizata për Siguri dhe
Bashkëpunim në Evropë
Misioni në Shkup



**National Endowment
for Democracy**
Supporting freedom around the world

Parathënie

Në vitin 2018, Instituti Demokratik Kombëtar, në kuadër të "Programit për Forcimin e Dialogut Ndëretnik dhe Gjithpërfshirjen e Pakicave" në Evropën Qendrore dhe Lindore, vendosi t'u kthehet programeve për qeverisje demokratike në nivelin lokal në Maqedoninë e Veriut.

Me qëllim të kultivimit të kanaleve të rëndësishme të diskutit politik midis komuniteteve të ndara dhe për t'i kushtuar vëmendje pikave të qasshmërisë së grupeve të marginalizuara, NDI në partneritet me Misionin e OSBE-së në Shkup, filloi të punojë me komunat e Gazi Babës, Gostivarit, Kërçovës, Kumanovës, Strugës, Tetovës dhe Shuto Orizares. Diversiteti i këtyre komunave ishte një sfidë për NDI-në dhe Misionin e OSBE-së në Shkup për të zhvilluar përmbajtje relevante dhe që mban vëmendjen e dëgjuesit. Me mbështetjen financiare të Fondacionit Kombëtar për Demokraci, bashkërisht kemi trajnuar më shumë se 150 këshilltarë komunalë dhe zyrtarë të administratës lokale.

Pandemia e KOVID-19 na mundësoi neve, NDI dhe Misionit të OSBE-së në Shkup, të ri-programojmë fondet dhe të ndajmë përvojën tonë të drejtpërdrejtë të punës me këshilltarët lokalë duke përgatitur një "Doracak për ndërmjetësimin e suksesshëm në punën e këshillave të komunave".

Ky doracak mund t'iu shërbejë organizatave qytetare, ekspertëve, aktivizmit qytetar, komuniteti i donatorëve dhe të tjerët që punojnë me komisionet lokale të marrëdhënieve mes komuniteteve dhe këshilltarët lokalë të komunave. Në mënyrë që të kuptohet më mirë rëndësia e arritjes së qëllimeve të rena dakord reciprokisht, gjithashtu edhe përfaqësuesit e zgjedhur mund të përfitojnë nga ky manual sepse ata punojnë në shërbim të komuniteteve që ata përfaqësojnë.

Doracaku përfshin tema që përqendrohen në ndërmjetësimin dhe komunikimin efektiv, duke sfiduar lexuesin për të kuptuar paragjykimet e tija kulturore, por edhe të tjerët, si të kultivohen dhe ndërtohen marrëdhëniet me përfaqësuesit e zgjedhur nga sfera të ndryshme, këshilla për zhvillimin e dialogut ndërkomunitar, rëndësinë e shoqërimit joformal, mënyrat për të zhvilluar frymën e ekipit, si dhe arritjen e konsensusit për

çështje kontestuese. Doracaku është i menduar për njësitë e vetëqeverisjes lokale, ku komunitetet perceptohen si të ndara dhe ku grupet me rrezik të përjashtimit shoqëror ndihen të marginalizuar, dokumenton një seri trajnimesh të realizuara.

Shpresojmë që përmbajtja të jetë e dobishme dhe e rëndësishme për ju.

Robert Skot Hejzlet

Drejtore i Lartë i Përhershëm i NDI-së në Maqedoninë e Veriut

Përmbajtja

<i>Ndërtimi i kapaciteteve të këshillave të komunave: ndërmjetësimi dhe komunikimi efektiv</i>	6
Konteksti	6
Historia e projektit	7
Metodologjia	8
Zbatueshmëria e doracakut	9
Palët kryesore	11
<i>Rekomandimet</i>	13
<i>Kujdesi për procesin</i>	13
Njohja e ndërsjellë	13
Ndërvarësia: Së bashku jemi më të fuqishëm	16
Oferta dhe kërkesa : Dialogu si zgjidhje e vetme	17
Afërsia me të gjithë	19
Kafe - muhabet	21
<i>Kujdesi për përmbajtjen</i>	24
Krijimi i kushteve për mirënjohje	24
Përafrimi i dallimeve: Puna ekipore	26
Të bërit lojë me politikën	27
<i>Falënderim</i>	30

Doracak për ndërmjetësimin e suksesshëm në punën e këshillave të komunave

Ndërtimi i kapaciteteve të këshillave të komunave: ndërmjetësimi dhe komunikimi efektiv

Konteksti

Procesi i tranzicionit në Maqedoninë e Veriut ka nxjerrë në sipërfaqe sistemin demokratik pluralist që është zhvilluar dhe përparuar për më shumë se tridhjetë vjet, por megjithatë ende ka mangësitë dhe recidivët e sistemit të kaluar politik. Në kushtet kur vendi ende përipiqet ti adaptoj standardet ekonomike dhe sociale të Bashkimit Evropian përmes ballafaqimit me probleme të tmerrshme shoqërore si korrupsioni, krimi, padrejtësia etj., dhe stabilizimin e ekonomisë së vetë, shpesh harrohen nevojat dhe kapacitetet materiale në nivelin lokal. Gërshetimi i interesave shtetërorë, lokalë dhe politikë krijon një sistem kompleks të qeverisjes politike në nivelin lokal, kuptimi i të cilit kërkon njohuri solide të kontekstit kulturor.

Megjithëse politika në njësitë e vetëqeverisjes lokale (NJVL) shpesh pasqyron logjikën e punës në nivelin qendror dhe supozohet se autoritetet varen nga njëra-tjetra, menaxhimi i qeverisjes vendore kërkon mjeshtëri të veçantë për të balancuar interesat e banorëve lokal me interesat e nivelit qendror. Nga njëra anë, mekanizmi i tillë i partive politike, veçanërisht në degët e tyre në nivel lokal, luajnë një rol veçanërisht të rëndësishëm, dhe shpesh ai rol është shkatërrues. Nga ana tjetër, dallimi midis kontekstit lokal dhe atij qendror i vë partitë politike në nivelin lokal nën presion të madh për të treguar sukses dhe rezultate, duke i udhëzuar që të jenë të aftë në gjetjen e interesave të përbashkëta të të gjithë qytetarëve pavarësisht përkatësisë së tyre politike.

Shoqëria jonë duhet të njohë dhe vlerësojë se si procesi i demokratizimit të shtetit ka çuar në njohjen më të mirë të shumëllojshmërisë. Ky ndryshim i shoqërisë kërkon aftësi të mëdha në trajtimin e diversitetit, diçka që shoqëria jonë duhet ta mësojë. Në një strukturë homogjene ku përkatësia politike, etnike, fetare, shoqërore, ekonomike dhe kulturore janë identike, strukturat shoqërore shumë më lehtë marrin vendime. Por, kur interesat personale, etnike, partiake, ekonomike dhe të tjera ndërthuren si nyje, janë të nevojshme aftësitë dhe njohuritë e

vendimmarrjes për të balancuar ato interesa. Një nga mënyrat për të ekuilibruar ato interesa është ngritja e kulturës për ndërmjetësim në komunitet, i cili, në fakt, duhet të bëhet pjesë e kulturës së përgjithshme, sepse ofron të gjitha mjetet për funksionimin efektiv dhe efikas të njësisive të vetëqeverisjes lokale (NJVL). Fatkeqësisht, në një kontekst politik si në Maqedoninë e Veriut, vlera e ngritjes së aftësisive për zgjidhjen e konflikteve shpesh harrohet, që do të thotë se pak përparim bëhet në proceset dhe vendimet e mëdha sepse popullata lokale pret që çështjet të lëvizin përpara në çdo kuptim të fjalës.

Historia e projektit

Bashkëpunimi midis NDI-së dhe Misionit të OSBE-së në Shkup solli në krijimin e një projekti të përbashkët që parashikon një seri të "*Punëtorive për lehtësimin e dialogut dhe ndërmjetësimin për këshillat komunal, administratën komunale dhe kryetarët e komunave*".

Projekti bazohet në parimet e dialogut transformues dhe ndërmjetësimin. Ai përfshin proceset e ndryshme me metodologji të ndryshme të punës, nga ndërmjetësimi i drejtpërdrejtë me palët e deri në punëtori, takime të vogla me palët ose, veçmas, trajnime, konferenca dhe diplomaci. Ndryshe nga aktivitetet e tjera të ngjashme, filozofia e dialogut transformues këtu kërkonte që palët në konflikt të jenë në qendër të vëmendjes.

Këtu palët, përkatësisht grupi i synuar siç quhet shpesh në këtë doracak, janë pjesë e modelit, por edhe e zbatimit të iniciativës ashtu siç janë pjesë e problemit. Ata procesin e dialogut e bëjnë në mënyrën që ata kanë zgjedhur, ndërkohë që organizatorët përpiqen të kontribuojnë me aftësitë e reja që iu duhen për të udhëhequr një proces më efektiv dhe efikas të dialogut të ndërsjellë.

Instituti Kombëtar Demokratik (NDI) në lidhje me këtë projekt ka përkushtuar një pjesë të rëndësishme të energjisë, për qëndrueshmërinë e kësaj nisme gjatë gjithë viteve që nga fillimi i partneritetit me Misionin e OSBE-së në Shkup. Projekti u zhvillua dhe mësonte nga sukseset, por edhe nga gabimet. Në fillim, aktivitetet u përqendruan tek këshilltarët, në mënyrë që të përfshihen më tej kryetarët e komunave. Që nga fillimi u kuptua që kjo iniciativë duhet të jetë e qëndrueshme dhe të shkojë në drejtim të institucionalizimit brenda NJVL-së, dhe ngadalë filloi të mendohej për sisteme që sigurojnë kontakte me administratën e NJVL-së, kështu që edhe ata ishin të përfshirë në këtë proces të ndërmjetësimin. NDI dhe Misioni i OSBE-së në Shkup e kuptuan se dobi të madhe do të ketë përfshirja në procesin e njohurive dhe përvojave të organizatave të shoqërisë civile dhe medias, kështu që edhe ata ftoheshin nëpër ngjarje. Para se të shkruhet ky doracak, NDI ka kuptuar se midis komunave në Maqedoninë e Veriut pothuajse nuk ka asnjë

mundësi për të shkëmbyer përvoja dhe probleme për këtë proces të dialogut, kështu që në fund të shtatorit 2019 u organizua një konferencë e madhe në të cilën u ftuan komunat që përballen me të njëjtat probleme ose probleme të ngjashme.

Deri më tani, projekti është përqendruar në punën e Këshillave komunalë dhe administratës në komunat vijuese: Gazi Babë, Gostivar, Kërçovë, Kumanovë, Strugë, Tetovë dhe Shuto Orizarë. Në vitin 2018 dhe 2019, u zhvilluan trajnime me të paktën nga 20 këshilltarë dhe anëtarë të administratës.

Në këtë projekt u përfshijnë këta lehtësues: Albert Hani (ndërmjetësues), Sedat Ajdari (OSBE), Suad Salkić (OSBE), Chris Henshaw (NDI), Aleksandra Kërsteska (NDI), Lidija Stojkova-Zafirovska (NDI) dhe Filip Çaparoski (NDI).

Metodologjia

Duke i shqyrtuar këto, Instituti Demokratik Kombëtar (NDI) dhe Misioni i OSBE-së në Shkup krijuan një proces që ndihmon në lehtësimin dhe punën më efikase me këshillat komunalë, kryetarët e komunave dhe administratat komunale. Ky proces përfshin ndërthurje strategjike të modeleve të ndërmjetësimit të komunitetit dhe dialogut transformues, me aktivitete të orientuara drejt procesit dhe të menduara mirë dhe duke ofruar përmbajtje të njohurive që transferohen në formën e trajnimit. E gjithë kjo rezulton në pajtim dhe komunikim më efektiv, efikas dhe të qëndrueshëm midis palëve që kanë vështirësi të gjejnë një zgjidhje për problemet e tyre. Pas disa vite pune në këtë proces, NDI dhe Misioni i OSBE-së në Shkup panë se janë krijuar shumë pika të suksesshme të referimit të njohurive dhe përvojës, që mund të përdoren nga komunat e tjera dhe prandaj duhet të ndahen me ata që janë të interesuar të fillojnë diçka të ngjashme. Prandaj, partnerët konceptuan proces për mbledhjen e përvojave dhe rekomandimeve duke organizuar intervista përmes pyetësorëve të strukturuar me përfaqësues paraprakisht të identifikuar të cilët ishin pjesë e projektit si pjesëmarrës ose si organizatorë dhe ideatorë të të gjithë procesit. Për këtë qëllim, u kontaktuan 12 pjesëmarrës të projektit: kryetarë të komunave, këshilltarë dhe anëtarë të administratës së vetëqeverisjes lokale nga shtatë komuna, si dhe përfaqësues të ekipit organizues të NDI-së dhe Misionit të OSBE-së në Shkup. Meqenëse i gjithë teksti këtu bazohet praktikisht në biseda me ta, NDI dhe Misioni i OSBE-së në Shkup veçanërisht do të donin të i falënderojnë për kohën e tyre dhe për ndarjen e përvojës pa hezitim dhe dhënien e këshillave për hartimin e këtij doracak. Me qëllim të identifikimit të gjurmëve të lëna dhe përvojat e mara nga projekti, mbledhjen e tyre dhe ndarjen e tyre me publikun e gjerë, partnerët e këtij procesi synuan të linin gjurmë të njohurive, por edhe për ta

ndarë përvojën me komunat e tjera që dëshirojnë të fillojnë procese të njëjta ose të ngjashme. Procesi i grumbullimit të informacioneve dhe rekomandimeve zhvillohet gjatë kohës së pandemisë me KOVID 19 dhe për këtë arsye organizatorët janë të detyruar të përdorin metoda elektronike të komunikimit dhe intervistimit.

Për qëllimet e përgatitjes të këtij doracakut, Albert Hani (ndërmjetësues), Aleksandra Kërsteska (NDI) dhe Sedat Ajdari (Misioni i OSBE-së në Shkup) intervistuan pjesëmarrësit e mëposhtëm duke përdorur pyetësor paraprakisht të përgatitur:

(Sipas rendit alfabetik)

1. **Afërdita Hamza**, administratë, Komuna e Gostivarit
2. **Alush Doda**, Misioni i OSBE-së në Shkup
3. **Boris Georgievski**, Kryetar i Komunës së Gazi Babës, Shkup, LSDM
4. **Bekim Memet**, Kryetar i Këshillit të Komunës së Tetovës, BDI
5. **Besa Ziba**, administrata e Komunës së Strugës
6. **Valentina Pereska**, këshilltare në Komunën e Strugës, VMRO-DPMNE
7. **Genc Selmani**, këshilltar në Komunën e Kërçovës, Aleanca për Shqiptarët
8. **Ivana Nikoliç**, këshilltare në Komunën e Kumanovës, LSDM
9. **Isak Vrenez**, Misioni i OSBE-së në Shkup
10. **Luka Saso**, Misioni i OSBE-së në Shkup
11. **Kris Henshou**, ish drejtor i NDI-s Maqedonia e Veriut
12. **Suad Salkiç**, Misioni i OSBE-së në Shkup
13. **Fari Sali**, këshilltar në Komunën e Shuto Orizares, LSDM

Zbatueshmëria e doracakut

Ky doracak ofron një model për punë efektive dhe efikase, si dhe për një dialog konstruktiv të faktorëve kryesorë të njëjësive të vetëqeverisjes lokale: kryetari i komunës, Këshillit komunal dhe administratës. Ai bazohet në njohuritë dhe përvojën ekzistuese të palëve të interesuara dhe vetëm plotëson komponentin e dialogut me njohuritë e ndërmjetësimit transformues dhe metodat e inkurajimit dhe ndërmjetësimit në momentet kur është e nevojshme. Rekomandimet janë një sublim i përvojave të organizatorëve dhe pjesëmarrësve të projektit dhe ata mund të duhet të jenë subjekt i plotësimit dhe vërejtjeve.

Ky projekt përmes një procesi të menduar mirë kontribuon në përfundimin e besimit dhe kontakteve personale midis të gjithë faktorëve të komunës. Për shkak se bazohet ekskluzivisht mbi përvojën personale dhe njohuritë e secilit individ, ky projekt me vet fuqizimin e aftësive të komunikimit krijon kanale të qëndrueshme komunikimi midis këshilltarëve, punonjësve të komunave dhe kryetarit të komunës. Procesi ofron një mundësi për të gjithë pjesëmarrësit që të hapen në nivel personal, e me këtë lënë mundësinë që bashkëbiseduesit të hapen dhe të zbulojnë gjëra me interes të përbashkët. Kur krijohet ky kanal komunikimi, thyhen stereotipet dhe paragjykimet dhe synon vetëm krijimin e miqësive të reja, diçka që në fund të fundit nuk shihet si një kërcënim, por si një përfitim i shkëlqyer për të gjithë.

Ky doracak mund të përdoret gjerësisht në shumë situata dhe raste të ndryshme, midis të cilave në vijim do të veçonim:

- Në një situatë paszgjedhore kur përbërja e strukturës së këshillit është e re, kryetari i komunës është i ri dhe ekziston një mosbesim dhe frikë e madhe reciproke, brenda Këshillit të komunës ose mes Këshillit dhe kryetarit të komunës; gjithashtu kur ajo përbërje ndryshon nga pushteti qendror.
- Administrata është e marginalizuar në proceset e vendimmarrjes në komunë për shkak të të cilave ekziston një vendim politik për të mos përdorur të gjitha potencialet e administratës.
- Për arsye të përpjekjeve për të zotëruar fuqinë dhe pozicionet e skajshme të polarizuara, nuk mund të arrihet dialog konstruktiv në mes palëve kryesore në komunë dhe ndërmjet tyre: kryetari, këshilli dhe administrata e komunës.
- Ekziston nevoja për të zhbllokuar proceset e bllokuara të vendimmarrjes brenda komunës, veçanërisht kur proceset e tilla janë të ngarkuara me paragjykime të natyrës partiake, etnike ose fetare.
- Kur NJVL-të kanë vështirësi me faktorët e tjerë në nivel lokal, siç janë: shoqëria civile, mediat, sektori i biznesit dhe grupe të tjera të interesit.

"Jam mirënjohës që kemi pasur bashkëpunim me NDI-në dhe OSBE-në që nga fillimi i mandatit tim si kryetar komune. Ky bashkëpunim ishte shumë i rëndësishëm për mua sepse në përbërjen e këshilltarëve të Komunës sime, shumica kishin partinë që është në opozitë."

Falë jush, ne u ulëm në të njëjtën tryezë, përfshirë edhe administratën. Jam krenar që keni arritur të shihni se kam nevojë për ndihmë dhe tani, falë përpjekjeve tuaja, nuk kam asnjë problem dhe shërbej si shembull për të tjerët".

(Boris Georgievski, kryetar komune, Komuna e Gazi Babës, Shkup)

Palët kryesore

Në njësitë e vetëqeverisjes lokale, pushtetin e ndajnë kryetari i komunës dhe Këshilli i komunës. Edhe pse fushata parazgjedhore përqendrohet në rolin e kryetarit të komunës, ky funksion nuk mund të ushtrohet pa mbështetjen e Këshillit të komunës, i cili përbëhet nga përfaqësues të partive të ndryshme politike, si dhe përfaqësues të komuniteteve të ndryshme etnike, religjioze, kulturore dhe shoqërore.

Në menaxhimin e qeverisjes lokale në Republikën e Maqedonisë së Veriut njihen katër situatat e mëposhtme që ndërlikojnë procesin e vendimmarrjes, përveç dimensioneve të tjera që bart diversiteti:

1. **Kryetar Komune / pushtet, Këshill / pushtet:** Kryetari i Komunës të jetë anëtar i një partie politike në pushtet në nivelin qendror dhe Këshilli shumica e të cilit përbëhet nga anëtarë të cilët janë gjithashtu përfaqësues të një partie politike në pushtet.
2. **Kryetar Komune/ opozitë, Këshill / opozitë:** Kryetari i Komunës të jetë anëtar i një partie politike që është në opozitë në nivelin qendror dhe Këshilli shumica e të cilit përbëhet nga anëtarë të cilët janë gjithashtu përfaqësues të një partie politike që është në opozitë.
3. **Kryetar Komune/ pushte, Këshill / opozitë:** Kryetari i Komunës të jetë anëtar i një partie politike që është në pushtet në nivelin qendror dhe Këshilli shumica e të cilit përbëhet nga anëtarë të cilët janë përfaqësues të një partie politike që në nivel qendror është në opozitë.
4. **Kryetar Komune/ opozitë, Këshill / pushtet:** Kryetari i Komunës të jetë anëtar i një partie politike që është në opozitë në nivelin qendror dhe Këshilli shumica e të cilit përbëhet nga anëtarë të cilët janë përfaqësues të një partie politike që në nivel qendror është në pushtet.

Nëse kësaj pasqyre i shtojmë komponentin etnik ose fetar si pjesë më të theksuara të identitetit personal tek ne, do të shohim se sa kompleks është të menaxhosh dhe marrësh vendime. Për më tepër, duke pasur parasysh sistemin politik në Maqedoninë e Veriut ende nuk ka arritur të departizojë administratën, atëherë mund ta imagjinojmë se sa e vështirë është të udhëheqësh një komunë në nivel lokal, madje edhe sikur të dy organet kryesore të jenë nga e njëjta parti politike - Kryetari i Komunës dhe Këshilli. Administrata e vetëqeverisjes lokale, gjithashtu mund të përbëhet nga anëtarë të partive politike në pushtet ose opozitë. Ata gjithashtu mbajnë pjesë të identitetit të tyre etnik, fetar edhe ndonjë identitet tjetër.

„Dialogu është urë që lidh dy brigjet e lumit, ato që kanë përmbajtje të ndryshme, ato që në fund japin tërësinë. Roli ynë si

këshilltarë është të bashkojmë, të ndërtojmë, të respektojmë, të kemi mirëkuptim për njëri-tjetrin. Falënderim NDI-së dhe OSBE-së për mundësinë për të qenë më afër synimit, për të qenë midis njerëzve dhe institucioneve, pikërisht si urat e Strugës sonë!"

(Valentina Pereska, këshilltare në Komunën e Strugës, VMRO-DPMNE)

Megjithëse, gjatë analizave të këtilla roli i administratës shpesh neglizhohet, roli i saj është shumë i rëndësishëm, dhe pothuajse i barabartë me rolin e kryetarit dhe këshilltarit, për shkak të faktit se administratorët mund të luajnë rol pozitiv dhe konstruktiv dhe, natyrisht, një rol shumë negativ dhe shkatërrues. (Jo) motivimi i tyre mund të rezultojë në (mos)sukses total të komunës dhe politikës së saj, d.m.th. çfarëdo që të bëhet, ato duhet të respektohen dhe të përfshihen në proceset në të cilat diskutohen reformat. Imagjinoni sa i pafuqishëm është një këshilltar i një komune pa informacione të mirëfillta nga administrata, e cila, nga ana tjetër, shpesh nuk i sheh këshilltarët si punëdhënës, por si një kategori kaluese me një mandat katërvjeçar. Kryetarët e partive politike në nivelin lokal, si dhe në atë qendror, luajnë një rol të madh në procese të këtilla. Motivimi dhe interesi i tyre është thelbësor për procesin e pajtimit në punën e Këshillit dhe NJVL-së. E njëjta gjë vlen për koordinatorët e grupeve këshilluese, kryetarin e këshillit, kryetarin e komunës, shefat e zyrës së kryetarit të komunës etj. Për të fituar interesin e tyre, realisht duhet të paraqiten qëllimet dhe vlerat që bart iniciativa.

Rekomandimet

Kujdesi për procesin

Njohja e ndërsjellë

a. Analiza e kontekstit dhe prezantimi me faktorët kryesorë të komunës

Nëse keni një tendencë për të punuar në ndonjë projekt me njësitë e vetëqeverisjes lokale ose të ndërmjetësoni në zgjidhjen e mosmarrëveshjeve të tyre, qoftë brenda Këshillit apo në administratë, përgatitni idenë për prezantim, por edhe për kritikë. Edhe pse mund të mendoni se keni një ide të shkëlqyer që mund ta ndihmojë komunën, bëni detyrat e shtëpisë, analizoni faktorët që mund t'ju ndihmojnë dhe natyrisht, bëni një analizë të hollësishme të kontekstit. Ndonjëherë vetë fakti që i jeni afruar dikujt së pari dhe keni lënë anash tjetrin, rrezikoni të refuzoheni. Ndonjëherë është e rëndësishme të përmbaheni nga ideja dhe të prisni momentin e duhur. Ai moment nuk është gjithmonë i këndshëm dhe del në sipërfaqe në formën e një pritje zyrtare, koktej apo takimi biznesi, ndonjëherë mund të shfaqet në një krizë të vërtetë në komunë ose një klithmë për ndihme. Mbani në mend se jo të gjithë janë të hapur t'ju tregojnë brengat e tyre që nga fillimi, ndonjëherë ju duhet të deshifroni gjërat që ju shërbehen në formë të mbështjellë. Sidoqoftë, nuk duhet të prisni që konfliktet të rriten, mirë është që sinjalet e një konflikti të mundshëm herët t'i identifikoni.

„Ideja fillestare erdhi pas zgjedhjeve lokale në vitin 2012 kur u bllokua puna e Komunës së Strugës, për shkak të pamundësisë për të zgjedhur kryetarin e Këshillit të Komunës. Në qasjen tonë, ne nuk u përqendruam në zgjidhjen e drejtpërdrejtë të mosmarrëveshjes, por filluam të punojmë në zhvillimin e aftësive të buta të këshilltarëve, të cilët më pas ndihmuan pjesëmarrësit vetë të zgjidhnin mosmarrëveshjet“.

(Alush Doda, Misioni i OSBE-së në Shkup)

Analiza e gabuar e kontekstit, sidomos e marrëdhënieve shkak-pasojë në problemin midis dy palëve që përballen, në këtë rast në NJVL, mund t'ju çojë në një situatë të humbisni besueshmërinë personale dhe institucionale. Në këtë kontekst mësoni sesi të dëgjoni probleme dhe zgjidhje nga të tjerët dhe të përmbaheni ju vetë të ofroni zgjidhje. Kuptoni që zgjidhjet duhet të jenë të tyre, ato duhet të jetojnë me to, thjesht siguroni që do t'i udhëhiqni me mjeshtëri dhe

pa rrezik drejt rezultatit të dëshiruar. Imponimi i zgjidhjeve, edhe në momentet kur mendoni se keni çelësin magjik, nuk është në frymën e ndërmjetësimit transformues të komunitetit.

Një nga gjërat kryesore që ndihmoi këtë projekt të jetë i suksesshëm është fakti që NDI dhe Misioni i OSBE-së në Shkup vazhdimisht janë në terren dhe ndërtojnë marrëdhëniet me të gjithë faktorët politikë në nivelin lokal dhe kombëtar.

"Ne kemi marrëdhënie të mrekullueshme me kontaktet dhe bashkëbiseduesit tanë në Komunë. "Ato për ne janë pika referimi, besimi është në nivel të lartë, ndërsa ne jemi lojtarë të dëshmuar korrekt dhe të ndershëm."

(Luka Saso, Misioni i OSBE-së në Shkup)

Vërejtje: Përveç bisedës me faktorët e drejtpërdrejt, bisedoni edhe me faktorët indirekt, ndonjëherë mund të jenë kryetarët e degëve të partive politike, myftiu, drejtorët e disa prej institucioneve të drejtuara nga pushteti lokal ose qendror, organizatat qytetare etj.

b. **Njohja e faktorëve me mundësitë** dhe efektet e proceseve që kontribuojnë në përmirësimin e klimës në Komunë. Ideja duhet të prezantohet me shumë shkathtësi, duke shmangur formulimet me supozime. Ndonjëherë vetë emërtimi i procesit përcakton suksesin e iniciativës. Për shembull, do të thotë shumë nëse gjatë prezantimit të projektit në një takim me kryetarin e komunës do t'i tregoni se doni të punoni në një projekt që e keni quajtur *"Paqja, pajtimi dhe zgjidhja e konflikteve dhe problemeve në Komunë"* ose do ta titulloni si *"Punëtori për lehtësimin e dialogut dhe ndërmjetësimit për këshillat e komunave, administratën e komunës dhe kryetarët e komunave"*. Nëse titulli supozon se ka shumë probleme në Komunë dhe ato nuk mund të zgjidhen, ju mund të krijoni neveri që nga fillimi, dhe të merrni përgjigjen "Ne nuk kemi probleme, na ndihmoni të marrim ndonjë projekt për kompjuterë, etj."

"Titulli i projektit tonë ishte objekt i një diskutimi të gjerë midis atyre që menduan me idenë dhe ekspertit të përfshirë në proces. Ne ishim të vetëdijshëm se disa terma thjesht krijojnë neveri, kështu që vendosëm të përdorim terma zëvendësues që mbulojnë të njëjtat tema."

(Sedat Ajdari, Misioni i OSBE-së në Shkup)

Referimi i përvojës së mëparshme nga bashkëpunimi me ndonjë projekt është një pikënisje shumë e mirë, ku nuk duhet të punoni shumë për të ndërtuar marrëdhëniet dhe besimin. Kur mendoni se keni njohur të gjithë faktorët dhe ua keni prezantuar mirë idenë, sigurohuni që të mos keni harruar ndonjë faktor të rëndësishme që mund të shfaqet në rolin e një faktori mbështetës ose si një faktor rreziku që mund të çojë në dështimin e idesë. Nuk ka asgjë të keqe nga bashkëbiseduesit tuaj të kërkonin që t'ju japin rekomandime, por njëkohësisht mendoni se ndonjëherë personat ose institucionet që janë të rëndësishme për ju për të qenë pjesë e procesit qëllimisht mund të fshihen dhe ju nuk i njihni.

Atyre të cilëve ua keni prezantuar idenë jo gjithmonë mund t'i kenë të qarta përfitimet, por ju si nxitës i procesit duhet të keni pasqyrë të qartë se ku shkoni dhe cilat nga mundësitë do të ishin përfitimet kryesore të përfshirjes në një proces të tillë.

"Bashkëpunimi mes donatorëve është shumë i rëndësishëm! Ai nuk duhet të bazohet me frikën se idetë do të vidhen. Në rastin tonë, ne pamë që OSBE-ja thellësisht kuptoi politikat në nivelin lokal dhe ne donim bashkërisht të punonim me ta, dhe kështu filloi bashkëpunimin ynë i shkëlqyer."

(Kris Henshou, ish Drejtor i NDI Maqedonia Veriore)

Kur do të kuptoni se keni filluar proces të suksesshëm, mos hezitoni të tregoni sukses, të mburreni, dhe madje të kërkonin ndihmë nga institucione të tjera të ngjashme me ju. Vetëm atëherë procesi juaj mund të përsoset dhe ju të jeni pjesa krenare e një suksesi të madh. Egoizmi në përfitimet e rezultateve nuk do t'ju ndihmojë, sepse në aleancë me të tjerët do të keni rezultate akoma më të mëdha, për të cilat mund të krenoheni. Për shembull, nëse jeni ekspert në punën tuaj në nivelin lokal dhe shihni se shumë gjëra varen nga vendimet në nivelin qendror, mos u turpëroni ose mos keni frikë të kërkonin ndihmë nga institucionet dhe individët që kanë ekspertizën që ju nevojitet. Nga ana tjetër, keni parasysh se ajo që për ju paraqet sukses për dikë tjetër mund të nënkuptojë humbjen e kontrollit. Keni parasysh se suksesi juaj mund të jetë presion për dikë që përfiton nga konflikti midis këshilltarëve ose administratës së komunës.

"Nga bashkëpunimi me Institutin Demokratik Kombëtar e kuptuam se për të qenë më të suksesshëm na duhet përvoja dhe kontaktet me politikanë nga niveli qendror."

(Alush Doda, Misioni i OSBE-së në Shkup)

Ndërvarësia: Së bashku jemi më të fuqishëm

Ndërtimi i një marrëdhënie miqësore kërkon një angazhim të madh ndaj bashkëbiseduesit, ndërsa një lëkundje e besimit mund të ndodhë për arsye banale.

- Identifikoni figurat kryesore që mund të bëjnë ndryshimin në një komunë dhe përkushtoni vëmendje të veçantë marrëdhënies me ta. Për tu ndërtuar marrëdhënie miqësore me faktorët në NJVL, vazhdimisht duhet të investohen koha dhe fondet, sepse shumica e tyre janë të lidhura me një mandat.
- Jini të sqartë dhe mos e refuzoni menjëherë kërkesën për ndihmë, por as mos premtoni pa qenë i sigurt. Nëse ju nuk mund ta siguronit atë ndihmë, përpiquni ta gjeni diku tjetër, madje edhe nëse nuk mund ta gjeni, mjafton që keni bërë përpjekje. Kini kujdes çfarë premtoni. Më mirë asgjë mos premtoni sesa të premtoni diçka që nuk mund ta plotësoni.
- Mos humbisni kohë, filloni të ndërtoni miqësi me këshilltarët dhe kryetarin e komunës në fillim të mandatit. Kini parasysh se trajnimet për ndërtimin e kapaciteteve janë më se të nevojshme në fillim të mandatit.
- Marrëdhëniet ndërnyerëzore në nivelin lokal janë mjaft të komplikuar, pothuajse kurrë nuk mund të dini detajet që mund t'ua rrezikojnë procesin, prandaj nga bashkëbiseduesit përpiquni të zbuloni me cilët bashkëbisedues të tjerë kanë marrëdhënie të mira ose idealja do të ishte se në të ardhmen do të dëshironin të kishin marrëdhënie të mira, dhe gjithsesi cilët bashkëbisedues të tjerë duhej të përfshiheshin në proces.
- Jini neutral dhe shmangni qasjen emocionale. Mbani në mendje se bashkëbiseduesit tuaj do të bëjnë çmos për t'ju bërë për vete.
- Mos ngurroni t'i referoheni përvojës së mëparshme në bashkëpunim me komunën, sidomos analizoni nëse dikush nga institucioni juaj ndonjëherë ka bashkëpunuar me atë komunë dhe cilat janë përvojat.

"Duke ditur kapacitetet e këshilltarëve të sapo zgjedhur, unë vetë kudo kërkoja ndihmë për ata për tu trajnuar. Personalisht kam marrë pjesë në shumë trajnime dhe e di fuqinë e trajnimeve."

(Bekim Memeti, Kryetar i Këshillit të Komunës së Tetovës)

Kur të gjitha pjesët e mozaikut të formohen ngadalë, fotografia do të fillojë të shihet, ju do të jeni gjithëpërfshirës në komunikimin tuaj me të gjithë bashkëbiseduesit, përpiquni të mos humbni askënd. Përpiquni ta zbatoni këtë parim edhe me figurat kryesore që ju ndihmojnë në këtë proces, për shembull, mos lejoni që kur zgjidhni pjesëmarrësit në trajnim të mos i kushtojnë vëmendje ekuilibrit në lidhje me përkatësinë politike, etnike, fetare dhe kulturore. Përfaqësimi i barabartë gjinor është veçanërisht i rëndësishëm në këto procese në kontekste ku politika dominohet kryesisht nga burrat. Figurat kryesore duhet të kuptojnë përfitimet e kësaj gjithëpërfshirjeje, nëse jo, atëherë lirisht shpjegojani se sa e rëndësishme është mbështetja e atyre që aktualisht shihen si armiq dhe se ky proces i dialogut synon: eliminimin e imazheve armiqësore dhe krijimin e kanaleve të qëndrueshme të komunikimit, të cilët më tej do të kontribuojnë për suksesin e komunës. Ata vetë mund të llogarisin përfitimet politike, por jeni të vetëdijshëm për to. Nëse ngecni, gjithmonë mund t'i referoheni qëllimit universal në nivelin lokal: sesa e rëndësishme është zgjidhja e problemeve të të gjithë qytetarëve, pavarësisht nga përkatësia e tyre politike, etnike ose ndonjë përkatësi tjetër.

Oferta dhe kërkesa : Dialogu si zgjidhje e vetm

Për të përputhur ofertën tuaj me kërkesën, duhet të kihet parasysh që ju duhet: (1) **vizion i qartë**, si për ju ashtu edhe për ata për të cilët është destinuar; (2) **vazhdimësia**, jo vetëm aktiviteti sporadik; (3) vizioni **të bazohet në bazë reale**, jo në një utopi; (4) vizioni **të bashkëkrijohet** me ata të cilëve u ofrohet, duhet të jetë në pronësi të atyre të cilëve u është përkushtuar, jo vetëm i juaji; (5) ju duhet të **keni besueshmërinë personale dhe institucionale**; dhe së fundmi (6) **ju dhe institucioni juaj jini fleksibël**, duke iu përgjigjur kështu më mirë nevojave të grupit tuaj të synuar, në këtë rast këshilltarëve dhe administratës së Komunës.

1. **Vizion i qartë:** Sigurohuni që e njihni problemin mjaft mirë për të ndihmuar të tjerët të shohin zgjidhjen, dhe ndërkaq e dini saktësisht se ku po i çoni të tjerët. Kur do të keni një pasqyrë të qartë, atëherë mund të filloni të flisni me faktorët kryesor të procesit. Nëse arrini t'ua përcillni vizionin tuaj, sigurohuni që do ta kenë më të lehtë të bindin përgjegjësit e tyre, madje edhe pjesëmarrësit e tjerë që duhet të jenë pjesë e procesit.
2. **Vazhdimësia:** Nëse tashmë keni filluar procesin e ndërtimit të kapaciteteve përmes trajnimit, përpiquni që të jetë një proces i vazhdueshëm. Askush nuk mund të jep vetëm aq sa është e nevojshme, kështu që përpiquni qysh në fillim të gjeni aleatë të cilët do të sigurojnë vazhdimësinë e aktiviteteve për bashkëpunim me komunën, në këtë mënyrë miqësia juaj bëhet afatgjate. Mos ngurrtoni të pyesni bashkëbiseduesit se çfarë presin nga procesi dhe të vlerësoni nëse mund ta përbushni pritshmërinë e tyre ose do t'ju duhet ndihmë nga diku.

3. **Realiteti:** Një ide që ndërtohet mbi baza joreale utopike nuk mund të përkthehet në aktivitete konkrete. Ideja apo vizion i tillë është e dënuar me dështim dhe nuk mund të pritët të mbështetet nga askush. Prandaj, jini realist në atë që ofroni, gjithçka që është mbi realitetin është një premtim që nuk mund ta përmbushni dhe që do të shkatërojë relacionin tuaj me të tjerët të cilëve doni t'iu ndihmoni.

"Pas të gjitha takimeve të organizuara nga NDI dhe OSBE, ne ktheheshim me më shumë vetëbesim, komunikim dhe etikë më të madhe.

Trajnimi gjithashtu na ka ndihmuar të përmirësohemi në raport me etikën dhe transparencën"

(Genc Selmani, këshilltar në Komunën e Kërçovës)

4. **Pronësia:** Që nga fillimi i procesit siguron pronësi të plotë të idesë. Jepuni mundësinë bashkëbiseduesve jo vetëm ta blejnë idenë dhe vizionin tuaj por në të investojnë edhe të mira materiale e ta zhvillojnë në një nivel në mënyrë që ta ndiejnë si të tyre. Po, ju ndoshta jeni iniciatori, por sapo vizioni juaj të bjerë në duart e atyre që kanë më shumë nevojë për të, ajo mund të marrë formë ideale për të qenë akoma më e suksesshme. Ju shikoni, krenoheni dhe shijoni suksesin që do të arrijnë të tjerët.
5. **Besueshmëria institucionale dhe personale:** Nëse ju vet nuk keni besueshmëri personale dhe institucionale, vështirë se mund të jetësoni ndonjë ide. Besueshmëria personale nuk vjen vetëm me njohurinë tuaj për problematikën, por edhe me një sërë gjërash të tjera që lidhen me moralin dhe të kaluarën, ndërsa besueshmëria institucionale, nga e cila merrni pushtetin, ndonjëherë mund të jetë i dëmshëm, veçanërisht nëse institucioni juaj ka një reputacion të keq. Kështu që besueshmëria institucionale forcon legjitimitetin e asaj që do të ofroni, por, natyrisht, që besueshmëria dhe njohuria juaj personale kanë një rëndësi të madhe. Ndërmjetësuesit e mirë në procese të tilla janë të mirëpritur. Mbani në mend se futja e humorit në komunikimin me bashkëbiseduesit të cilëve u duhet thënë ideja nuk rrezikon besueshmërinë tuaj, por, përkundrazi, e forcon atë.

"Këshilltarët duhet të jenë të përgjegjshëm dhe të kuptojnë rolin dhe pozicionin e tyre. Duke njohur mangësitë në punën e përditshme, ne vetë kërkuam ndihmë në ndërtimin e kapaciteteve përmes trajnimit. Tani jemi të kënaqur që komunikimi midis këshilltarëve, por edhe administratës është lehtësuar."

(Fari Sali, këshilltar në Komunën e Shuto Orizares, Shkup)

6. **Fleksibiliteti:** Të mos kesh frikë nga ndryshimet gjatë zbatimit të projektit mund të të ndihmojë të jesh i suksesshëm. Mbështetja institucionale në këtë është e një rëndësie të

madhe. Përmes zbatimit real të projektit mund të shihni mangësi ose mundësi për përmirësim. Gjatë zbatimit të këtij projekti, u kuptua që administrata e Komunës duhet të përfshihet, edhe pse fillimisht projekti ishte përqendruar në ndërtimin e kapaciteteve të këshilltarëve të komunës. Gjatë zbatimit u pa se ekziston një lidhje që është shumë e rëndësishme, e cila duhet të përfshihet. Po ashtu, gjatë implementimit të këtij projekti, u pa se duhet të organizohej një ngjarje e përbashkët ku komunat do të kishin mundësinë të shkëmbejnë përvoja me njëra-tjetrën, për të mësuar nga njëra-tjetra. Gjithashtu, gjatë zbatimit të trajnimeve, u kuptua se organizatat e shoqërisë civile mund të japin kontribut të madh, kështu që u ftuan të ishin të pranishme në disa prej trajnimeve.

*"Në të gjitha programet e NDI-së ne përqipemi të përfshijmë organizata të shoqërisë civile që shpesh përfaqësojnë zërin e atyre që janë në disavantazh. Angazhimi për të drejtat e komuniteteve të marginalizuara është dëshmi se një komunë kujdeset për të gjithë qytetarët e saj."
(Aleksandra Kërsteska, Menaxhere e Lartë e Programit në NDI)*

Afërsia me të gjithë

Kur kryeni të gjitha çështjet operative, duhet të drejtoheni nga parimi i neutralitetit dhe paanësisë. Neutraliteti si parim është ylli udhëzues drejt suksesit. Duhet të sigurohet në çdo kuptim. Paanësia, përkatësisht anshmëria ndaj të gjitha palëve mund t'ju ndihmojë vetëm të jeni të suksesshëm në një proces kaq të ndjeshëm.

- **Vendi:** Vendi ku keni vendosur të bëni dialogun do të përcaktojë suksesin në kuptimin e zhvillimit të komunikimit me grupin e zgjedhur dhe përmirësimit të marrëdhënieve të ndërsjella. Vendi duhet të jetë ndonjë pikë neutrale ku të gjithë pjesëmarrësit do të ndihen mirë. Dilema më e madhe këtu është nëse trajnimi duhet të organizohet jashtë qytetit ku punojnë dhe vepronë këshilltarët dhe administrata e komunës, apo duhet të jetë brenda komunës. Rekomandimi kryesor gjithmonë sa herë që ka mundësi trajnimet të zhvillohen jashtë mjedisit në të cilin ata punojnë dhe jetojnë, kryesisht sepse pjesëmarrësit janë shumë më të përqendruar në përmbajtje, por njëkohësisht edhe ata lirohen dhe zhvillojnë marrëdhënie më të mira me njëri-tjetrin. Por ky nuk duhet të jetë rregull i rreptë. Ndonjëherë kur shihni se pjesëmarrësit fillojnë të anulojnë pjesëmarrjen vetëm sepse planifikoni të zhvillonin trajnimin jashtë vendbanimit, duhet të përshtateni dhe të merrni parasysh ta mbanin atë në komunën ku vepron. Për shembull, për arsye kulturore, ndonjëherë gratë nuk mund

të qëndrojnë në hotel jashtë vendbanimit të tyre. Për të qenë të ndjeshëm ndaj gjinisë, ndonjëherë duhet të mendoni jashtë matricës së normalitetit dhe mendoni përfshirjen e të tjerëve në formë elektronike, për shembull gratë që nuk kanë mundësi të jenë këtu.

*"Metodat aktive të të mësuarit, humori, kolegjaliteti dhe besueshmëria jonë personale dhe institucionale ishin vetëm disa nga faktorët më të rëndësishëm për suksesin e këtij projekti."
(Kris Henshou, ish drejtor i NDI Maqedonia e Veriut)*

- **Koha:** Lidhur me kohën, rekomandimi kryesor është të përqipeni të mos organizoni ngjarje për dialog dhe ndërmjetësim gjatë fundjavave ose pushimeve. Pjesëmarrësit në fundjavë dhe pushime dëshirojnë të jenë të lirë, ndërsa angazhimet në fundjavë nuk janë shumë të mirëpritura, veçanërisht nëse shpenzimet e tyre nuk rimbursohen në formën e mëditjeve. Kjo gjithashtu nuk duhet të jetë rregull shumë i rreptë. Një nga treguesit që pjesëmarrësit kanë filluar të vlerësojnë investimin në ndërtimin e kapacitetit të tyre personal është momenti kur e ndjeni se tashmë për ta nuk ka më rëndësi nëse trajnimi është në fundjavë apo gjatë ditëve të javës ose, nuk ka rëndësi sa yje ka hoteli ku mbahet trajnimi.
- **Autoriteti:** Mënyra se si menaxhoni autoritetin, i cila zakonisht vjen nga pozicioni, funksioni dhe fuqia ekonomike e individëve, do të jetë udhëzuesi juaj i suksesit. Njerëzit autoritativë janë të mirëpritur, ata duhet të kenë fuqinë e vendimmarrjes, por aftësia e organizatorëve dhe trajnerëve duhet t'i vendosë ata njerëz në një pozicion për të kuptuar se gjatë trajnimit ata duhet të jenë të barabartë me të gjithë. Kjo është një çështje shumë e ndjeshme dhe duhet të merret parasysh seriozisht në fillim të aktivitetit. Rekomandimi kryesor është që personave të tillë t'ua bëni me dije se duhet të jenë të barabartë midis të barabartëve por kur i shohin përfitimet, atëherë mund të fitojnë. Rreziku këtu është që njerëzit e tillë shpesh dinë të hakmerren, por kur i shohin përfitimet, atëherë lëshojnë pe. Nëse siguroni personalitete autoritare, zyrtarë nga njëra anë, përqipuni të jeni të njëjtë me palët e tjera për të pasur një fuqi të ekuilibruar, por kursesi nuk duhet të lejohet dialogu të zhvillohet vetëm midis atyre personaliteteve. Në atë hapësirë të gjithë duhet të jenë të barabartë dhe të kenë fuqi të barabartë vendimmarrëse. Një nga rekomandimet për mënyrën e neutralizimit të pjesëmarrësve që kanë autoritet është, në vend që t'u jepni atyre shumë hapësirë për të folur në plenum, t'u jepni atyre disa përgjegjësi në një pjesë të trajnimit, punëtorisë ose procesit të organizimit të ndërmjetësimit.

"Askush nuk mund të bëjë asgjë vetë, por nëse ulen të gjithë së bashku në tryezë mund të arrijmë gjithçka, këtë e pamë edhe me ushtrimet gjatë punëtorive."

(Boris Georgievski, kryetar komune, Komuna e Gazi Babës, Shkup)

- **Përzgjedhja e pjesëmarrësve:** Ky është një proces që shpesh lihet. Ndonjëherë i lihet vet grupit të synuar të zgjedhë pjesëmarrësit ose këtë ta bëjnë faktorët kryesor. Ky proces mund të bëhet vetëm nëse keni besimin e plotë të faktorëve kryesor ose bashkëbiseduesve me të cilët keni filluar bisedë në lidhje me nismën, dhe ata duhet të ndajnë të njëjtat parime dhe vlera si ju dhe institucionin tuaj. Që marrëdhëniet të zhvillohen në drejtim pozitiv, për të patur një dialog konstruktiv dhe të fillojnë marrëdhëniet të përmirësohen duhet të keni kujdes se kë vendosni me një tryezë. Ndonjëherë vetëm sepse keni harruar të ftoni dikë, një grup i tërë nuk do t'iu vijë në ngjarje. Ndonjëherë frika për të ftuar njerëzit konfliktuoz për të qenë pjesë e një dialogu më të gjerë mund të rezultojë me solidaritet jo vetëm tek grupi të cilit i përket ai person, por edhe tek grupet e tjera. Do të ishte ideale të merrni përgjegjësinë për përzgjedhjen e pjesëmarrësve, madje edhe të bëhet përmes një njoftimi publik në komunë. Bashkëbiseduesit ose faktorët kryesor do t'ju japin me kënaqësi atë rol, sepse janë të vetëdijshëm për rreziqet e përfshira në përzgjedhjen e pjesëmarrësve.
- **Gjuha:** Pjesëmarrësit duhet të binden se në këtë proces dialogu kanë mundësinë të shprehin në gjuhën në të cilën ata mendojnë se mund të shprehin më mirë dhe, natyrisht, në gjuhën që ata mendojnë se të tjerët mund ta kuptojnë më mirë. Pjesëmarrësve thjesht duhet t'u jepet mundësia të marrin përkthim dhe të përkthehen. Ky duhet të jetë një rregull, edhe pse dihet se pjesëmarrësit e dinë gjuhën e folur nga bashkëbiseduesi dhe marrin përkthim, kjo për ta bëhet e lodhshme sepse kërkon shumë më shumë përqendrim. Nga ana tjetër, gjuha në proceset e dialogut mund të përdoret si pikë hyrëse për negociata. Një ushtrim i mirë për të theksuar rolin e dyfishtë të gjuhës si një kod i përbashkët për dialog të suksesshëm dhe si një pengesë që krijon bazën për keqkuptime. Kjo do të thotë që nëse përdorimi i përkthimit është problematik gjatë trajnimit, ndërmjetësuesit dhe organizatorët nuk duhet të kenë frikë prej tij, por ta vendosin atë si një temë për negociata në fillim dhe mesazhet nga ky dialog të shërbejnë për të inkurajuar pjesëmarrësit të vendosin tema edhe më të ndjeshme.

Kafe - muhabet

Në kulturën tonë, kur dikush ju fton për kafe, kjo do të thotë që ai dëshiron t'ju përcjellë një mesazh, normalisht përmes bisedës ose muhabetit. Kjo nuk do të thotë që duhet të pini kafe, por të përgatiteni për një bisedë përmes së cilës diçka do t'ju përcillet përmes fjalëve.

Shumë organizatorë të ngjarjeve ku dialogu është në qendër të veprimtarisë neglizhojnë pjesën sociale të aktiviteteve si diçka të parëndësishme, si diçka që nuk është detyrë e organizatorëve dhe si diçka për të cilën nuk duhet të investohet.

Dialogu nuk do të thotë bisedë midis bashkëbiseduesve, por diçka që kalon nëpër fjalë. Të gjithë ne përdorim fjalë dhe fjali për të përcjellë ndonjë mesazh të bashkëbiseduesit tanë. Ai komunikim nuk bëhet pa ndonjë qëllim, ndërsa për të arritur qëllimin kur jemi në komunikim me bashkëbiseduesit tanë nuk ka pse të zhvillohet në rrethana formale (takim, trajnim, konferencë, etj.). Në fakt, komunikimi më i mirë zhvillohet në rrethana joformale, në vende joformale, sepse ato rrethana janë të çliruara nga presioni i publikut. Këto rrethana japin mundësinë të mësoni më shumë për tjetrin duke zbuluar diçka më shumë për veten - dhe kështu aq sa jepni aq edhe merrni në këmbim.

Nëse qëllimi kryesor i aktivitetit tuaj është të kontribuoni në krijimin e kanaleve të komunikimit, atëherë duhet të përipiqeni të mos zyrtarizoni pjesën joformale të aktiviteteve. Kjo do të thotë që edhe gjatë sesioneve të punës duhet të prezantoni elemente të dialogut joformal.

"Disa njerëz mendojnë se seminare të tilla janë vetëm për tu shëtitur. Për mua, kjo nuk ishte shëtitje, por një trajnim nga i cili përfitova si në nivel personal ashtu edhe në atë institucional."

(Ivana Nikoliq, këshilltare në Komunën e Kumanovës)

Në projektin tonë për të punuar me këshilltarët dhe administratën komunale, ne u përpoqëm që çdo minutë e agjendës të mendohej mirë dhe të vihej në funksion të përmirësimit të kanaleve të komunikimit. Kjo do të thotë që kemi shqyrtuar me kujdes mundësitë që aktivitetet e propozuara në pjesën sociale të mos duken si uzurpim i kohës së lirë. Aktivitete të tilla, në fakt, duhet të udhëhiqen nga një parim i vetëm, dhe ai është vullnetarizmi. Ju mund të bëni më të mirën e mundshme për t'i bërë pjesëmarrësit të jenë pjesë e aktiviteteve shoqërore, por nuk guxon t'i detyroni të bëjnë atë që ju mendoni se është e mirë për momentin.

Kur organizoni pjesët joformale, është mirë të punësoni një person të veçantë për këtë, të gjitha me qëllim që të dalloni punën e trajnerit dhe animatorit, por ky nuk duhet të jetë rregull, por një rekomandim. Organizatorët duhet të jenë pjesë e pjesës sociale, ku, në fakt, ndodhin gjërat më të mira. Këto janë momente që mund të shërbejnë si një tregues i suksesit ose një mundësi për të korrigjuar veten nëse keni bërë diçka të gabuar në procesin e zbatimit të aktiviteteve. Në pjesën shoqërore bëhet vlerësim i asaj që ka ndodhur gjatë ditës, por gjithashtu deklarohen edhe pritshmëritë. Ajo është pjesa ku pjesëmarrësit diskutojnë mbi pikat e përbashkëta të interesit qofshin ato: sport, profesion, hobi apo zgjidhje të një problemi të vërtetë dhe real. Merrni parasysh se grupi i synuar që keni zgjedhur rrallë ka mundësinë për të diskutuar tema të lira.

Në trajnimet tona, negociatat më të mëdha, në fakt u zhvilluan në prapavijë, në pjesën joformale shoqërore. Këtu janë lidhur kontratat më të mira!

Kjo pjesë duhet të përbëhet nga aktivitete të mirëfillta shoqërore që afrojnë, të tilla si: kuiz, film, muzikë, aktivitete sportive në natyrë ose ujë, momente relaksuese bisede, etj. Mesazhi kryesor është se në pjesën shoqërore nuk duhet kursyer dhe nuk duhet të ushtrohet presion mbi pjesëmarrësit.

"Këshilltarët dhe administratorët tani shoqërohen shumë më shumë, tani janë shumë më efikas tani. Puna është përmirësuar dukshëm dhe atmosfera e punës është shumë më e relaksuar".

(Besa Ziba, administrata e Komunës së Strugës)

Kujdesi për përmbajtjen

Krijimi i kushteve për mirënjohje

Përmbajtja është ajo që e bën dallimin. Të shpjegohet rëndësia e përmbajtjes është po aq e rëndësishme si me u kujdes për procesin. Për çka duhet të kujdeseni gjatë konceptimit të përmbajtjes: Të shpjegohet kuptimi i përmbajtjes është po aq e rëndësishme sa të kujdeseni për procesin. Për çfarë duhet të kujdeseni gjatë përpilimit të përmbajtjes:

a) Konceptimi i përmbajtjes së trajnimit dhe të procesit të dialogut

Krijoni përmbajtje që është tërheqëse për të gjithë pjesëmarrësit. Përmbajtja duhet ta ketë në qendër të ndodhive përvojën e pjesëmarrësve, me qëllim që dituria dhe përvoja e tyre të merret në konsideratë. Gabimi më i shpeshtë gjatë konceptimit të përmbajtjes është injorimi i diturisë dhe përvojës së pjesëmarrësve në trajnimet, gjë që i çon pjesëmarrësit të jenë dëgjues pasiv në ligjëratë. Në trajnimin në të cilin qëllim kryesor keni që ta lehtësoni dialogun në komunitet ndërmjet dy palëve të përfshira që konfrontohen, përmbajtja e përpiluar mirë krijon bazë për përpunim pa brenga të temave dhe problemeve më të ndjeshme ndërmjet palëve të përfshira. Për të ardhur deri te momenti kur lehtësuesi do të mund të vlerësojë se palët janë të përgatitura të hyjnë në dialog për tema më të ndjeshme, përmbajtja duhet të sigurojë dituri, shkathtësi dhe instrumente për pjesëmarrësit, që kryesisht kanë të bëjnë me komunikimin më efektiv dhe jo të dhunshëm, por jo vetëm kjo. Shkathtësitë plotësuese dhe instrumentet që i mbindërtojnë shkathtësitë komunikuese, është mirë që të jenë shkathtësi jetësore prej të cilave pjesëmarrësit do të kenë dobi edhe pas trajnimit ose procesit të ndërmjetësimit. Në qoftë se që nga fillimi e dinë se, krahas asaj që do të jenë pjesë e zgjidhjes, do të dalin me shkathtësi jetësore prej të cilave do të kenë dobi në përditshmërinë e tyre, në shtëpi ose në punë, atëherë ata vetë do t'i rreken procesit.

Gjatë përpilimit të përmbajtjes, organizatorët e ngjarjeve zakonisht supozojnë se cilat do të ishin nevojat e pjesëmarrësve dhe palëve të interesit, por do të ishte më së miri të sigurohet hapësirë dhe kohë për vetë palët e interesit ose pjesëmarrësit në trajnim të përfshihen në konceptimin e përmbajtjes.

Përmbajtja nuk duhet të jetë materie e ngurtë. Duhet të jetë fleksibël dhe të mund t'u përshtatet nevojave të pjesëmarrësve në një moment të caktuar. Kjo do të thotë që organizatorët e ngjarjes dhe ndërmjetësuesit nuk duhet të kenë frikë nga ndryshimet e agjendës.

b) Roli i lehtësuesit

Krahas shumë karakteristikave që duhet t'i posedojë ai i cili kujdeset për lehtësimin e përmbajtjes, duhet theksuar se ai person duhet të jetë një ndërmjetës i vërtetë që e njih mirë kontekstin dhe të jetë një person shumë i ndjeshëm për sa i përket kulturave të ndryshme dhe konflikteve të mundshme. E njëjta gjë vlen edhe për organizatorët e ngjarjes sepse atyre do t'u kërkohet të ndërmjetësojnë nëse pjesëmarrësit në trajnim vërejnë një çekuilibër ose mbajnë anë. Momenti më i vështirë për lehtësim, madje edhe për lehtësuesin më me përvojë të dialogut në komunitet, është ruajtja e neutralitetit, sidomos nëse një pjesë e identitetit (më shpesh etnik, gjinor ose politik në vendin tonë) bashkohet me identitetin e disa pjesëmarrësve. Edhe çekuilibri më i vogël mund të lëkundë autoritetin e lehtësuesit dhe të kontribuojë në dështimin e procesit të dialogut midis palëve të konfrontuara. Në raste të tilla, është e pëlqyeshme të sigurohet lehtësim plotësues nga dy ndërmjetës të cilët kanë përvojë të mëparshme pune së bashku. Lehtësuesit si nikoqirë të mirë do të duhet të kujdesen që mysafirët të jenë të respektuar dhe të gëzojnë rolin qendror, me këtë rast procesi të mos rrezikohet nga komoditeti i tepërt i pjesëmarrësve në proces dhe trajnim.

"Trajtnesit duhet të krijojnë momente të interaktivitetit. Për mua ishte shumë e rëndësishme të jem pjesë e ushtrimeve, sepse ato jo vetëm që ishin interesante dhe argëtuese, por edhe kishin leksione shumë të mira".
(Fari Sali, këshilltar në Komunën e Shuto Orizares, Shkup)

c) Marrja në konsideratë e rolit të këshilltarëve dhe anëtarëve të administratës

Këshilltarët komunalë si palë të interesuara, por edhe si pjesëmarrës në trajnime dhe punëtori që janë pjesë e një strategjie më të gjerë të ndërmjetësimit në komunitet, duhet të konsiderohen si udhëheqës në shoqërinë e tyre, ata nuk janë vetëm zyrtarë partiakë. Duhet të vihet në dukje se këshilltarët kanë tre funksione themelore: vendimmarrjen, përfaqësimin e Komunës dhe mbikëqyrjen e punës së Komunës. Nga ana tjetër, administrata komunale ka ekspertizë në fusha më të ngushta, gjë të cilën nuk mund ta kenë as këshilltarët, e as lehtësuesi i dialogut.

Përafrimi i dallimeve: Puna ekipore

"Në fillim të projektit ne nuk funksionim si ekip, me zhvillimin e projektit kuptuam se mund të funksionojmë si ekip dhe e kuptuam filozofinë se nuk mund të jemi të suksesshëm pa njëri-tjetrin. Tani as nuk mund ta imagjinoj sa kompakt jemi të gjithë".

(Ivana Nikoliq, këshilltare në Komunën e Kumanovës)

Në proceset e lehtësimit të dialogut, ndërmjetësimit, qofshin punëtori, trajnime apo mbledhje, metodologjia e punës duhet të përqendrohet, para së gjithash, tek personi e jo tek funksioni ose sfondi politik, përveç kësaj:

- Në mënyrë që të sigurohet një atmosferë e mirë pune, organizatorët dhe lehtësuesit e dialogut duhet të sigurojnë kushte që pjesëmarrësit të shohin njëri-tjetrin si anëtarë të barabartë në çdo kuptim, pavarësisht se çfarë prezantojnë dhe përfaqësojnë. Roli i autoritetit kryesisht vjen nga pozicioni formal që pjesëmarrësit kanë në komunë ose në partitë politike. Përfshirja e këtyre funksionarëve është shumë e rëndësishme sepse në një moment të caktuar procesi do të ketë nevojë legjitimimi të vendimeve që merren në punëtori të këtilla, ku qëllimi është gjetja e një zgjidhjeje afatgjatë dhe pajtimi përmes procesit të lehtësimit të dialogut. Pjesëmarrësit vetë duhet të kuptojnë që funksionet dhe titujt e tyre formalë janë një kategori kalimtare dhe e ndryshueshme, dhe se, gjithsesi në fund të gjithë do të duhet të jetojnë me njëri-tjetrin dhe se pa njëri-tjetrin nuk do të mundën.

"Ambienti, atmosfera, temat që i trajtuam dhe mënyra s si kemi punuar në trajnime, na bënë të ndihemi më shumë si gostivaras, e jo si anëtarë partiakë. Gjëja më e rëndësishme është që ne e kuptuam se duhet të lëshojmë pe dhe jo të çojmë inat."

(Afërdita Hamza, administratë, Komuna e Gostivarit)

Trajnimet duhet të synojnë jo vetëm forcimin e shkathtësive të komunikimit por edhe forcimin e vetëbesimit. Dhe, gjithashtu, të synojnë transformimin e rivalëve në miq, dhe drejt mëvetësimit të plotë, dhe kështu të bëhen aktorë gjithnjë e më kritikë dhe më aktivë në komunën e tyre.

“Nuk jemi të vetëdijshëm se nuk dimë shumë gjëra. Neve duhet të na tregohet se cilat janë mundësitë për zgjerimin e njohurive”.

(Ivana Nikliq, këshilltare në Komunën e Kumanovës)

- Sukseset e vogla nuk duhet të injorohen, ato duhet të promovohen sepse ato shërbejnë si efekt për shumëfishimin e sukseseve.

- Ndërtimi i kapaciteteve personale kontribuon në suksesin personal, kështu që në dizajnimin e trajnimit, sajoni mënyrën se si t'u jepni pjesëmarrësve shkathtësi jetësore që do t'u nevojiten pas përfundimit të mandatit të tyre.

- Forcimi i identitetit lokal ndihmon në neutralizimin e identitetit etnik ose partiak të pjesëmarrësve. Interesat dhe qëllimet lokale dhe personale janë gjithmonë elementë të mirëpritur në proceset ku ju doni ta thyeni barrierën që pamundëson komunikimin midis bashkëbiseduesve.

“Në nivelin institucional, shumë gjëra kanë ndryshuar. Unë jam në Departamentin e Çështjeve Sociale. Pas trajnimeve, idetë dhe propozimet e mira nga partitë opozitare analizohen dhe pranohen me konsensus.”

(Afërdita Hamza, administratë, Komuna e Gostivarit)

Të bërit lojë me politikën

Gjatë realizimit të aktiviteteve të tilla, organizatorët dhe lehtësuesit e dialogut do të përballen me dilemat e mëposhtme: Si të neutralizohet infiltrimi i interesave politike në përmbajtje? Si të shmangen manipulimet për abuzime politike dhe si të mos kenë frikë nga politika në përmbajtje? Le të përpiqemi t'u përgjigjemi këtu disa prej tyre:

- **Pjesëmarrësit** do të përpiqen të abuzojnë me procesin dhe përmbajtjen për të fituar simpati nga të tjerët ose për të fituar pikë politike, por ju duhet të siguroni një mjedis në të cilin të gjithë do të ndihen si një pjesë integrale pa të cilën nuk mundet. A do të lejoni që politika ta rrëmbejë qëllimin tuaj për t'i afruar palët që janë në konfrontim, a do ta përfshini politikën në përmbajtje dhe do ta shfrytëzoni atë, varet nga ju dhe qëllimi juaj gjatë trajnimit. Ta keni parasysh se politikanët kanë për detyrë të jenë politikanë dhe ta përdorin çdo moment për qëllime politike. Gjatë punëtorive, ata do të shfrytëzojnë çdo moment për të lavdëruar arritjet e partisë së tyre politike ose do të kritikojnë ashpër dhe do të përpiqen të skualifikojnë përfaqësuesit e partive të

cilave nuk u përkasin. Nëse këtë nuk e keni në qëllimin e përmbytjes, atëherë neutralizoni me shkathtësi bisedat e tilla, por mos keni frikë nga një diskutim i tillë. Në rastin tonë, jemi krenar që pjesëmarrësit e punëtorëve tona, përmes një serie hapash të menduara mirë në proces dhe në përmbytje, arrijnë të dalin nga pozicionet dhe rolet e ankoruara të politikanëve dhe fillojnë t'i zgjidhin problemet si individë. Ky nuk është një proces i lehtë i transformimit të një personi dhe nuk do të thotë se ata e kanë ndërruar partinë, por se ata kanë krijuar një kanal tjetër të komunikimit prej të cilit do të kishin dobi në të ardhmen.

"Qëllimet politike nuk duhet të vihen kurrë para interesave të qytetarëve. Qytetarët dhe komuniteti lokal nuk duhet të vuajnë nga lojërat politike, sepse gjithmonë ekziston një mënyrë për tu arritur qëllimet politike pa mos rrezikuar funksionimin normal të njësive të vetëqeverisjes lokale".

(Suad Salkić, Misioni i OSBE-së në Shkup)

- **Lehtësuesit dhe organizatorët** duhet të jenë individë neutralë, bindjet personale politike të të cilëve nuk duhet të jenë objekt diskutimi. Moderatorin me mjeshtëri do të duhet të ballafaqohet me çdo lloj etiketimi që mund të rrezikojë procesin e ndërmjetësimit. Etiketimet e tilla vlejné edhe për organizatorët e ngjarjeve të pajtimit. Para së gjithash, mbani në mend se kjo është një zonë shumë e rrezikshme menaxhimi dhe një zonë që mund të rrezikojë besueshmërinë e institucionit që ju e përfaqësoni. Me këtë nuk duam të themi se ju duhet të keni frikë nga etiketimi, përkundrazi, ky rekomandim duhet t'ju inkurajojë të jeni politikisht korrekt dhe të merrni simpati nga të gjitha palët e interesit që i keni vendosur në tryezë për t'u pajtuar. Nga njëra anë, në procese të këtylla shpesh ndodh që palët t'ju japin mundësinë që ta zgjidhni problemin në vend të tyre, atëherë ata nuk duan përgjegjësi për zgjidhjen, kështu që njohja e aftësive të ndërmjetësimit do të jetë po aq e dobishme sa njohja e instrumenteve efektive të komunikimit. Nga ana tjetër, ndërtimi i mirëbesimit me aktorët, do t'ju japë mundësinë që të thirrni për të ndërmjetësuar në zgjidhjen e mosmarrëveshjeve të tyre, si në disa shembuj në Komunën e Gostivarit, ku Misioni i OSBE-së në Shkup është thirrur për të ndërmjetësuar në mosmarrëveshjet midis Komunës së Gostivarit dhe komunitetit rom në të njëjtin qytet, si dhe në kontekste brenda vetë komunës. Këto janë mundësi që duhet të shfrytëzohen. Nëse nuk ndiheni të gatshëm për ta marrë atë përgjegjësi, është më mirë të kërkoni një ndërmjetësues profesional.
- Me rëndësi të veçantë për neutralitetin, janë përfaqësuesit e organizatave ndërkombëtare. Ata shpesh shihen përmes prizmit të institucionit që ata përfaqësojnë, kështu që palët e

interesuara do të bëjnë çmos që të fitojnë simpati. Prandaj, jini të përgatitur të shihni në vepër se si palët përpiqen t'ju përfitojnë dhe t'ju bindin në të vërtetën e tyre.

"Prapavija institucionale, por edhe qasja personale dhe besueshmëria është shumë e rëndësishme për këto gjëra. Unë, që nga viti 2001 e mbuloj të njëjtin rajon dhe personalisht njoh shumë njerëz në Shuto Orizare, kështu që kryetarit të komunës as që kishte nevojë t'ia shpjegoj iniciativën".

(Isak Vrenezi, Misioni i OSBE-së në Shkup)

- Nëse palët e interesuara e kuptojnë qëllimin e aktivitetit tuaj, bëhen pjesë e vizionit tuaj dhe në të njëjtën kohë ndiejnë sinqeritetin tuaj në gjetjen e një zgjidhjeje të përbashkët për problemin e tyre, atëherë ata vetë do të kuptojnë që manipulimi politik mundet vetëm t'i rrezikojë proceset e realizimit të qëllimeve dhe interesave të përbashkëta.

Falënderim

Falënderim të 7 komunave të cilat na i dhanë besimin për të qenë pjesë e realitetit dhe sukseseve të tyre: Gazi Babë, Gostivar, Kërçovë, Kumanovë, Strugë, Tetovë dhe Shuto Orizare.

Falënderim edhe të 13 komunave të cilat ishin pjesë e intervistave dhe na ndihmuan që ta konceptojmë këtë doracak.

Falënderim të gjithë pjesëmarrësve të këtij projekti: këshilltarëve dhe anëtarëve të administratës komunale të të gjitha komunave, të cilat me gjithë zemër iu përkushtuan zgjidhjeve dhe sukseseve në komunat e tyre, por edhe krijuan mundësi për shkëmbimin e diturive dhe shkathtësive të cilat ata i posedojnë.

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека
"Св. Климент Охридски", Скопје

352.075.1(035)

HANI, Albert

Doracak për ndërmjetësimin e suksesshëm në punën e këshillave të
komunave / [Albert Hani] ; [përkthimi në shqip: Luljeta Ademi]. - Shkup:
Instituti Demokratik Kombëtar, 2020. - 28 стр. ; 25 см

ISBN 978-608-4921-02-8

а) Локална самоуправа -- Совети -- Прирачници

COBISS.MK-ID 52357893



Organizata për Siguri dhe
Bashkëpunim në Evropë
Misioni në Shkup



**National Endowment
for Democracy**

Supporting freedom around the world