

# MENAXHIMI I KONFLIKTIT DHE NEGOCIATAT



**Ky manual është përkthyer dhe përshtatur nga Qendra e Trajnimeve dhe Burimeve për Avokim- ATRC dhe është mbështetur plotësisht nga Qendra Ndërkombëtare Olof Palme, me seli në Suedi, në kuadër të projektit: "Zgjidhja e Konfliktit Shumështresor Social".**

**Materiali "Menaxhimi i Konfliktit" është një verzion i ripërpunuar i doracakut Akademia e Konfliktit, nga Qendra Ndërkombëtare Olof Palme.**

**Kurse, materiali për "Negociatat" është marrë dhe është e drejtë autoriale e Institutit Kosovar për Kërkime dhe Zhvillime të Politikave KIPRED.**

**Ky manual i dedikohet OJQ-ve lokale dhe Autoriteteve Komunale në mbarë Kosovën.**

**ATRC falenderon Qendrën Ndërkombëtare Olof Palme, me seli në Suedi dhe KIPRED-in për përkrahje dhe për bashkëpunim.**

## **Indeksi**

<b>Akademia e Konfliktit.....</b>	<b>faqe 4</b>
<b>Të kuptuarit e konfliktit.....</b>	<b>faqe 5</b>
<b>Të punuarit me konfliktin.....</b>	<b>faqe 10</b>
<b>Rolet, pesë karaktere të konfliktit.....</b>	<b>faqe 13</b>
<b>Komunikimi.....</b>	<b>faqe 16</b>
<b>Konfliktet shoqërore, ndryshimi dhe demokracia.....</b>	<b>faqe 19</b>
<b>Bashkëpunimi zhvillimor.....</b>	<b>faqe 31</b>
<b>Përmbledhja e kapitujve kryesorë.....</b>	<b>faqe 43</b>
<b>Negociatat.....</b>	<b>faqe 47</b>
<b>Metodat e negociatave.....</b>	<b>faqe 48</b>
<b>Rezultatet e negociatave.....</b>	<b>faqe 50</b>
<b>Qasjet e negociatave.....</b>	<b>faqe 53</b>
<b>Negociatat asimetrike.....</b>	<b>faqe 54</b>
<b>Konfliktet-Mediacioni.....</b>	<b>faqe 56</b>
<b>Përgatitjet e negociatave.....</b>	<b>faqe 61</b>
<b>Delegacioni.....</b>	<b>faqe 71</b>
<b>Konferenca.....</b>	<b>faqe 80</b>
<b>Negociatat për rezoluta.....</b>	<b>faqe 82</b>
<b>Rreth ATRC-së.....</b>	<b>faqe 87</b>

## **Akademia e Konfliktit**

Më 2001 Qendra Ndërkombëtare Olof Palme (Palmcenter) ka filluar të përqendrohet në menaxhimin e konfliktit, duke shtruar pyetjet "si punojmë në terren ne dhe partnerët tanë me konfliktin?"

Objektivë e këtij kursi ka qenë arritja e një kuptimi më të mirë për lëmitë që janë të lidhura me konfliktin dhe zhvillimin. Rezultatet janë prezentuar në "Doracak për të punuar me konfliktin, demokracinë dhe ndryshimet shoqërore" (Neustaeter, 2002).

Me këtë doracak, si pikë fillimi, Palmcenter ka vazhduar të zhvillojë kuptimin ndaj konfliktit dhe menaxhimin e konfliktit. Ne kemi kënaqësinë t'ju prezentojme verzionin e ripërpunuar të këtij doracaku, Akademia e Konfliktit.

### **Qëllimi dhe Idea e përgjithshme**

Për ta kuptuar konfliktin dhe për të punuar me të nuk është punë e lehtë. Konflikti dhe menaxhimi i konfliktit janë shprehje komplekse me disa kuptime. Përderisa fjala "konflikt" shpesh është e lidhur me kuptime negative, ndonjëherë vetëm përmendja e saj është e mjaftueshme për ti bërë njerëzit të ndihen të parehatshëm.

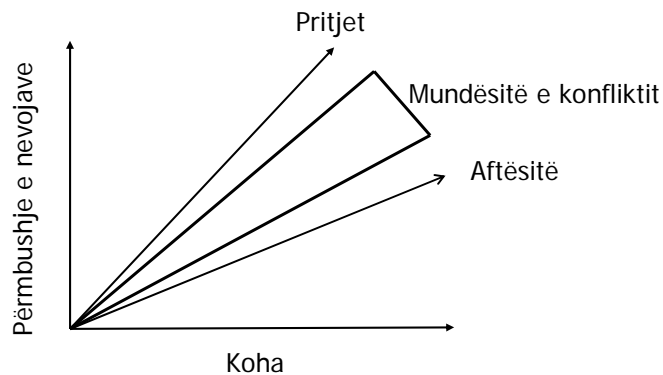
Për këtë kurs nuk kërkohet dituri paraprake. Megjithatë, shumica e materialit është e lidhur me raste të njohura për OJQ-të që punojnë në fushën e demokracisë, paqes, drejtave të njeriut, dhe zhvillim - bashkëpunimit. Shpresojmë që pjesëmarrësit nga këto fusha dhe njerëzit që janë të interesuar do ta gjejnë këtë material të dobishëm.

Ky kurs do t'ju pajis me kuptimin themelor të disa temave, më parë se t'ju pajis me kuptim të thellë të tyre. Ky kurs do të përfshijë një spektër të gjerë të konflikteve—që nga konfliktet ndër-personale e deri tek ato ndër-shtetërore. Ky kurs duhet të konsiderohet si një pikë fillimi për të menduar përgjithësisht për konfliktet dhe menaxhimin e konfliktit e jo si një doracak që ofron të gjitha përgjigjet.

Megjithatë, shumica e elementeve të konfliktit dhe dinamika e saj është e njejtë pa marrë parasysh nëse jemi duke u marrur me konflikte ndër-personale apo ndërkombëtare. Përfundimet e dalura nga një nivel të bashkëveprimit shoqëror mund të jenë të lidhura me një tjetër.

## Të kuptuarit e konfliktit

Çka është konflikti? Në përshtypje të parë, kjo pyetje mund të konsiderohet si e panevojshme përderisa nuk e njohim një konflikt, nuk e përjetojmë apo nuk e shohim një të tillë. Megjithatë, në një vështrim më të hollësishëm kjo pyetje në fakt përfshin shumë aspekte dhe është përgjigjur dhe studiuar nga diciplina të ndryshme. Në mes të tjerave, këtu përfshihen ligji ndërkombëtar, filozofia, sociologjia, psikologjia, marrëdhëniet ndërkombëtare, hulumtimet për paqe dhe konflikt, shkencat politike, ekonomia dhe antropologjia.



## Perspektivat në konflikt

Ndoshta mendimet e juaja për konfliktin përfshihen në aspektin pozitiv dhe gjithashtu në atë neutral dhe negativ. Megjithatë, njerëzit në përgjithësi prijnë që ta shikojnë konfliktin si një gjë negative. Pasi që ky term shpesh është i lidhur me dhunën dhe luftën, konotacionet negative janë më se të kuptueshme. Edhe nëse jo të dhunshme, konfliktet janë shpesh të lidhura me emocione të forta dhe situata të pakëndshme.

Megjithatë, konflikti në shumë mënyra është një element i paevitueshëm i bashkëveprimit shoqëror. Pikëvështrimi negativ i konfliktit mbetet problematik.

Nëse konflikti konsiderohet ekskluzivisht negativ, ne do t'ja kemi frikën dhe do të bëjmë çmos për ta shmangur.

Një mënyrë është që konfliktin ta konsiderojmë si diçka që ka kapacitet njëloj negativ/shkatërrues dhe pozitiv/konstruktiv. Konflikti mund të jetë burim i frikës, zemërimit, stresit, dëshpërimit, dhunës dhe bile edhe luftës. Por, gjithashtu mund të jetë burim i inspirimit, mësimit, fuqizimit, marrdhënieve të përmirësuara, ndryshimeve konstruktive dhe zhvillimit. Përderisa konfliktet e dhunshme dhe shkatërruese duhet të shmangen, kjo nuk mund të jetë e vërtetë për konfliktin siç është i tillë.

Nëse konflikti është i natyrshëm dhe i paevitueshëm, atëhere problemi nuk është tek ekzistenca e konfliktit por si të merremi me të. Në vend që të mos jemi të varur se si reagojmë në një situatë konfliktuoze, ne duhet të përpiqemi të mendojmë se si ta zgjidhim këtë problem.

### **Kuptimet e konfliktit**

Siç është përmendur më parë ka ide të shumta se çfarë është konflikti, si paraqitet dhe si definohet. Si mbas gjasave, nuk është e mundur për ta gjetur një definicion perfekt apo një shpjegim të kënaqshëm që përfshin të gjitha aspektet e këtij fenomeni kompleks, e veçanërisht kur kemi të bëjmë me lloje dhe aspekte të ndryshme të konfliktit.

Megjithatë, të gjitha definicionet dhe shpjegimet e ndryshme mund të kontribuojnë në pasurimin e diturisë sonë. Tash do të shikojmë më afër tri kuptime të konfliktit:

- Konflikti si konkurrencë për burimet e pamjaftueshme
- Konflikti si ndeshje interesash
- Konflikti si boshllëk frustrimi

Një kuptim i konfliktit që përmbledh shumë definicione nga fusha e hulumtimit të paqes dhe konfliktit përshkruan konfliktin si një situatë shoqërore ku dy (apo më shumë) palë janë duke garuar për burimet e njejta të pamjaftueshme në të njejtën kohë. Ky kuptim përfshin gjithçka që nga gjërat fizike, sikurse uji apo territori, e deri në gjëra më abstrakte, sikurse fuqia.

### **Komponentet ABC**

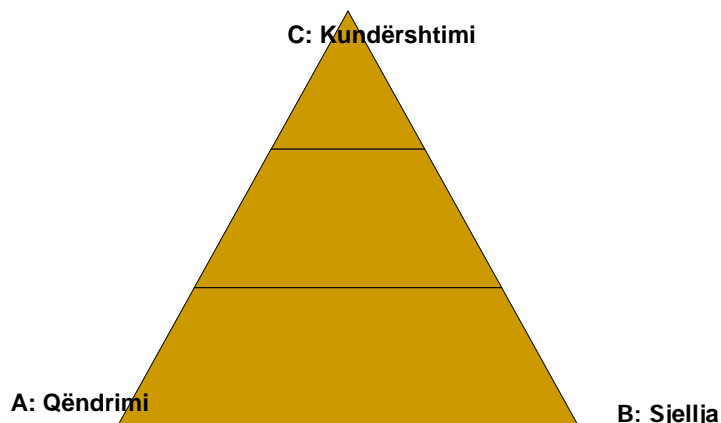
Pa marrë parasysh definicionin, shfaqja aktuale e konfliktit mund të ilustruhet si një proces ku palët janë të vetëdijshëm që ekziston një qëllim i papajtuësishëm dhe se të tjerët pengojnë arritjen e qëllimit të dëshiruar. Prandaj, është e nevojshme që palët ta organizojnë vetveten në mënyrën më të mirë të kalkuluar për të "fituar".

Edhe pse ky kuptim i konfliktit është i dobishëm, prap se prapë konfliktet janë mjaft komplekse. Një mënyrë e dobishme për ta reduktuar kompleksitetin e mëtutjeshëm është ta ndajmë konfliktin në pjesë më të vogla. Një instrument i përshtatshëm për ta ndarë konfliktin është trekëndëshi ABC.

Trekëndëshi i konfliktit, apo ABC, është një instrument praktik për ta bërë dallimin në mes të komponentave të konfliktit. Këto komponente janë: A - qëndrimi; B - mënyra e sjelljes dhe C - mospajtimi.

---

## Trekëndëshi i konfliktit



---

### A: Qëndrimi

Qëndrimi paraqet anën subjektive të konfliktit, që përfshin qëndrimet dhe perceptimet e palëve. Pra, çfarë ndjejnë ata. Të një rëndësie të veçantë janë imazhet dhe qëndrimet që kanë palët për njëra tjetrën. Shpesh konfliktet janë të karakterizuara me qëndrime negative në mes të palëve në konflikt. Këto qëndrime mund të shfaqen në forma të ndryshme, p.sh. sikur paragjyqime. Qëndrimet mund të jenë burim i konfliktit apo zhvillim dhe përforsim përgjatë kohës.

Megjithatë, qëndrimet në konflikt nuk janë vetëm se si njëra palë e percepton tjetrën, por gjithashtu idetë, ndjenjat, besimet, preferencat, vlerat, dhe mjedisi shoqëror i tyre. Këto attribute japin formën se si njëra palë e kupton vet konfliktin, konfliktin si koncept, menaxhimin e konfliktit dhe zgjidhjen e konfliktit.

### B: Mënyra e sjelljes

Përderisa qëndrimi është njëri prej proceseve subjektive të brendshme, mënyra e sjelljes është se si ne i shprehim qëndrimet tona jashtë. Mënyra e sjelljes është veprimi apo jo-veprimi si reagim ndaj qëndrimeve tona dhe palës apo palëve tjera.

Në konflikt, mënyra jonë e sjelljes është tendencë për ta penguar palën tjetër që ti arrijë qëllimet e saj; kjo mund të paraqitet nëpërmjet komunikimit verbal dhe jo-verbal si dhe nëpërmjet veprimeve fizike sikur se dhuna. Por, mënyra e sjelljes gjithashtu do të mund të ilustronte pasqyrimin e konfliktit ashtu si është, e jo vetëm aktorët.

## C: Mospajtimi

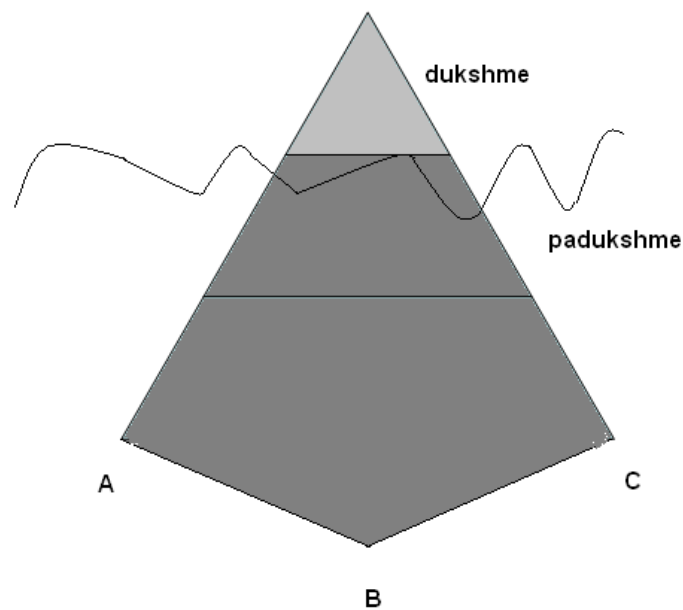
Mospajtimi referon situatën aktuale apo mospajtueshmërinë ndaj qëllimeve, interesave, nevojave dhe vlerave. Çështja në fjalë mund të përfshijë gjithçka, që nga një objekt i vetëm se si të ndahen burimet apo marrëdhënia palë-palë. Megjithatë, njëri nuk mund të supozojë që i tërë mospajtimi është gjithmonë i shprehur apo që vet palët janë plotësisht të vetëdijshme.

### Pjesët e dukshme dhe të padukshme

Edhe pse secili konflikt është i veçantë dhe kërkon përpjekje për secilën situatë, modeli ABC mund të na jap një kuptim të përgjithshëm të komponenteve dhe faktorëve të përfshirë dhe që janë më të rëndësishmit në konflikt dhe në zgjidhjen e tij. Modeli ABC mund të zgjerohet më tej në mënyrë që të na jap informacione edhe më të hollësishme.

Përfytyroni trekëndëshin ABC si një ajsberg; maja e ajsbergut është e dukshme dhe relativisht e vogël në krahasim me pjesën tjetër masive që fshihet brenda ujit. Çfarë shohim ne nuk është gjithmonë i tërë konflikti por vetëm cepi i ajsbergut.

Duke e zgjeruar trekëndëshin ABC në një piramidë dhe këtë piramidë e ndajmë në tri nivele, A, B dhe C-ja në maje, ne kuptojmë se konfliktet janë më komplekse se sa perceptimi i tyre fillestar. Konfliktet kanë aspekte të dukshme dhe të padukshme. Sikur se një ajsberg, shumica e konfliktit mund të jetë i padukshëm, fshehur poshtë sipërfaqes. Natyrisht, kjo është pjesa më e rrezikshme.





### **Shtresa kulminore:**

Cepi i ajsbergut ilustron pjesën e vogël të dukshme të konfliktit. Me këtë pjesë palët shpjegojnë se për çfarë është konflikti apo cila është mosmarrëveshja. Mënyra e sjelljes është ajo se çfarë shikojmë dhe qëndrimet janë ato të shfaqura dhe të shprehura.

### **Shtresa e mesme:**

Vetëm poshtë cepit, në sipërfaqen e ajsbergut gjindet agjenda e fshehur. Këtu gjejmë mendimet, shqetësimet, konfliktet e kaluara dhe intereset për të cilat palët janë të vetëdijshme. Por, për arsye praktike, apo sepse janë të dyshimtë për çështje morale, nuk do të shprehen.

### **Shtresa e poshtme:**

Niveli i tretë dhe më i thellë përmban elemnte që kanë rol në konflikt pa vetëdijen e palëve.

Për qëndrime kjo shtresë mund të përfshijë ndjenjat, motivet, çështjet emocionale dhe personale të kaluara dhe të pazgjdhura që në mënyrë të pavetëdijshme influencojnë reagimet e një pale në konflikt.

Për mospajtim, kjo shtresë mund të përfshijë nevojat e thella të pa realizueshme, sikur se respekti, liria, njohja, sanksionimi dhe dashuria që pavetëdije janë të shprehura përmes veprimeve tjera dhe kërkesave.

### **Nivelet e konfliktit**

- Konflikti në mes të individëve
- Konfliktet brenda grupe njerëzish
- Konfliktet në mes grupe njerëzish
- Konfliktet në mes të shteteve dhe grupeve
- Konfliktet në mes të shteteve

### **Burimet e konfliktit**

Përveç niveleve të konfliktit, është gjithashtu vitale që ta kuptojmë se pse konfliktet ndodhin, intensifikohen dhe trajtohen keq apo dobët. Identifikimi i burimit apo burimeve të konfliktit na jep informacione të rëndësishme se si ta adresojmë atë dhe çfarë të ndryshojmë në mënyrë që ta menaxhojmë më mirë herën tjetër apo ta parandalojmë në tërësi.

Burimet e konfliktit mund të jenë:

- Qëndrimet, vlerat dhe perceptimet e ndryshme
- Mospajtimet për nevojat, qëllimet, prioritetet dhe interesat
- Mungesa e resurseve (të ardhurat, paisjet, aftësitë, territori etj.)
- Komunikimi i dobët
- Strukturë organizimi e dobët apo e papërshtatshme
- Mungesa e qartësisë për rolet dhe përgjegjësitë

## **Të punuarit me konfliktin**

Pasi që rezultati i konfliktit varet se si ne e trajtojmë konfliktin, tash do të fokusohemi në atë se çka do të thotë të punosh me të në mënyrë që të zvogëlojmë aspektet negative dhe përpjekjet për të nxitur potencialin pozitiv të konfliktit. E kjo është, menaxhimi konstruktiv i konfliktit.

Atëherë çfarë do të thotë "menaxhim i konfliktit" në të vërtetë? Si mund që praktikisht ta arrijmë dhe kur është koha e përshtatshme për ta bërë atë? Këto janë pyetjet që do të shtjellohen në këtë kapitull.

### **Mënyrat e ndryshme të trajtimit të konfliktit**

Haptazi, konfliktet mund të trajtohen keq, dobët apo në mënyrë konstruktive; dhe në mes të tjerash, disa mënyra të trajtimit janë më efektive se të tjerat.

Ndoshta ne nuk e shohim në këtë mënyrë, por jemi të rrethuar me konflikte të vogla me të cilat mirremi në baza ditore. Në një lojë futbollit monedha hudhet për të vendosur se cili ekip do të zgjedh pozicionin e parë. Në situata me alternativa të ndryshme dhe më shumë vend për veprim ne ndoshta preferojmë që të votojmë. Mënyrat tjera të trajtimit të konfliktit janë bile edhe më shumë të institucionalizuara dhe të trajtuara në gjykatë.

Fatkeqësisht bota që na rrethon e bën të qartë që konfliktet ndonjëherë janë të trajtuara në mënyrat më shkatërruese. Duke diskredituar dhe ngacmuar tjetrin apo edhe më keq duke përdorur praktikën e asimilimit, vrasjeve, spastrimit etnik, aneksimit apo luftës, disa palë në një mënyrë apo tjetër përpiqen të eliminiojnë konkurrentin e tyre.

Edhe pse kjo qasje mund (por shumë rrallë) ta ndalë konfliktin, është rrugë mezi konstruktive apo efikase për ta trajtuar konfliktin. Konfliktet që shpiejnë në konfrontime të armatosura, konkurrentët me siguri do të përfundojnë me nënshkrimin e një marrëveshjeje. Në qoftëse konflikti do të menaxhohej ndryshe, d.m.th. në qoftëse ishte një nisje pa prapësi dhe humbje, marrëveshjet arrihen shumë më lehtë.

Madje edhe mënyra më e duhur për të trajtuar konfliktet duhet të shqyrohet në baza rast-në-rast. Në mënyrë që të shmangim rezultatet negative mund mësojmë disa gjëra të rëndësishme. Në vijim, ne do të shikojmë "menaxhimin e konfliktit" si një strategji për të arritur zgjidhje konstruktive. Edhe pse nuk është gjithmonë rasti i njejtë, zgjidhja e dëshiruar shpesh gjendet në zgjidhjen e konfliktit.

### **Zgjidhja themelore e konfliktit**

Si pikë e rëndësishme startuese në çfarëdo procesi të zgjidhjes është të vendosim se çka duhet që të arrijmë në mënyrë që ta konsiderojmë konfliktin të zgjidhur. Cili është qëllimi jonë përfundimtar? A është e mjaftueshme reduktimi i intenzitetit të konfliktit apo parandalimi i eskalimit të konfliktit apo a duhet një zgjidhje të përfshijë transformimin e qëndrimeve dhe zgjidhjen e rrënjëve shkaktare të konfliktit?

Përgjigjja e këtyre pyetjeve është e komplikuar. Akoma, duke qenë të

vetëdijshëm për të metat, vështirësitë dhe avantazhet e qasjeve dhe kuptimeve të ndryshme na bëjnë që të jemi më të përgaditur t'i shqyrtojmë mundësitë e ndryshme. Edhe në qoftëse është vështirë që ta arrijmë një zgjidhje të konfliktit, mirëpo duke e ditur zgjidhjen optimale të konfliktit, është e mundur të vazhdojmë në një rrugë të dëshirueshme.

Pavarësisht nivelit të zgjidhjes që dëshirojmë ta arrijmë dhe nëse dëshirojmë që të arrijmë rezultate pozitive gjithmonë ekzistojnë elemente telendisëse përgjatë procesit. Para së gjithash procesi i zgjidhjes kërkon që palët të përfshira në konflikt ta njohin njëra tjetrën dhe të komunikojnë direkt apo indirekt.

Së dyti, është me rëndësi përfshirja aktive në proces e të gjitha palëve në konflikt. Vetëm në këtë mënyrë palët mund të ndihen pjesë e zgjidhjes, të pajtohen dhe të ndihen të rehatshëm me zgjidhjen. Së treti, palët duhet që të jenë të gatshme ta zgjidhin konfliktin dhe të pajtohen mbi principet e trajtimit të konfliktit dhe kthjellimit të çështjeve.

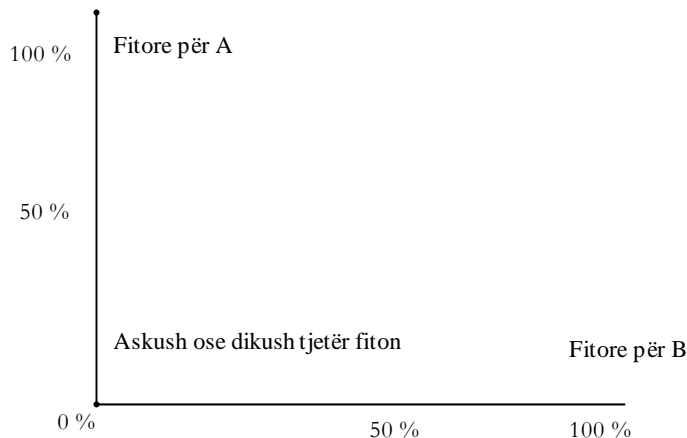
Në mënyrë që të arrihet një zgjidhje e suksesshme është gjithashtu me rëndësi që të jemi real dhe të jemi të vetëdijshëm se kur duhet ndalur. Jo të gjitha konfliktet mund të zgjidhen një herë dhe përgjithmonë. Disa konflikte do të kthehen vazhdimisht (sikurse konfliktet në mes të bashkimeve tregtare dhe punëtorët në lidhje me atë se si të ndahet buxheti në një organizatë). Ndoshta një qëllim i kënaqshëm realizohet kur arrihet një zgjidhje mbi procedurat dhe mekanizmat për ta kuptuar njëri tjetrin dhe shqyrtimi strukturor, paqësor dhe konstruktiv i temës në fjalë. Duhet të jemi gjithashtu të vetëdijshëm për problemet dhe qëndrimet që do të përballemi dhe që duhet t'i kapërcejmë përgjatë procesit.

### **Qasja e zgjidhjes optimale**

Fatkeqësisht, shpesh e konsiderojmë konfliktin si një lojë që fillon nga zero (loja-zero) ku fituesi fiton të gjitha përderisa humbësi nuk merr asgjë. Prandaj, e tërë çështja është që të jemi të fortë dhe të jemi në rrugë të drejtë. Nga kjo vijë e të menduarit, ne shpesh vijmë në përfundime të pasakta që të gjitha interesat e palës së kundërt nuk janë të benefiçshme për ne. Shpesh ne jemi të verbuar nga skenaret më të këqija dhe nuk përqendrohemi në zgjidhjet mendje-hapur e alternative.

Qëndrimi loja-zero do ta bëjë procesin e zgjidhjes të vështirë. Edhe nëse një zgjidhje mund të arrihet apo imponohet, me shumë gjasa do të karakterizohet me dëshprime të mëdha nga "ana humbëse" e cila do ta konsiderojë rezultatin si jo fer. Kjo situatë ngërthen rrezikun e kthimit të konfliktit.

## Arritja e zgjidhjes optimale



Gjetja e një rruge të mesme në mes të fortës dhe të butës është një shkallë drejt rrugës së duhur. Nëse e kuptojmë që të dy palët do të kenë përfitime afatgjate në arritjen e një kompromisi, ne pa dyshim do të jemi një hap më afër gjetjes së zgjidhjes.

Mentaliteti që "fituesi i merr të gjitha" zëvendësohet nga palët që kuptojnë se lëshimet duhet të bëhen në mënyrë që të gjindet një zgjidhje. Lëshimet gjithashtu kanë efektin pozitiv që shfaqin dashamirësi përgjatë procesit dhe përkushtim për zgjidhjen e ardhshme stabile.

Edhe pse kompromisi është shpesh zgjidhje e dëshirueshme, në fakt mund edhe të mos jetë si një zgjidhje e fundit pasi që të dy palët akoma kanë nevojë që të sakrifikojnë disa nga interesat e tyre. Një rezultat edhe më i mirë është që palët në konflikt të bashkëpunojnë. Kjo mënyrë shpesh referohet si "qasja e zgjidhjes së problemit".

Të arrihet që palët t'i qasin konfliktit si bashkëpunëtorë që janë të ballafaquar me dilema të përbashkëta do të shpie në kërkimin aktiv të zgjidhjeve që të dy palët do të ndiheshin më mirë. Kjo njihet si gjetja e situatës fitim-fitim. Megjithatë, është e rëndësishme që palët të përqëndrohen në atë se çka është e përbashkët se sa në çka na ndan. Kur praktikohet në mënyrën më të mirë, ky proces kërkon që të dy palët në mënyrë të hapur t'i tregojnë çështjet, interesat, nevojat dhe rrethanat që kanë shkaktuar mospajtimin fillestar.

### **Ndërtimi i blloqeve për zgjidhjet e konfliktit**

Hap i parë i dobishëm është të kuptojmë se si kanë ardhur palët deri tek konflikti dhe si e perceptojnë ata pozicionin e tyre. Identifikimi dhe kushtimi i vëmendjes ndaj këtyre komponenteve është themelore në adresimin e konfliktit. Sikur në një enigmë; duhet që t'i gjejmë të gjitha pjesët në

mënyrë që ta fitojmë të tërë fotografinë. Disa nga pjesët e rëndësishme për t'i identifikuar janë nevojat, pozicionet, interesat, çështjet, vlerat dhe shqetësimet e palëve.

### **Interesat**

Qëllimet apo aspiratat e palëve në konflikt—le të jenë personale, okupuese, shoqërore apo ekonomike. Interesant mund të jenë për përfitime materiale apo pushtet. Ato mund të hasin në konkurrencë me komponentë të lartë humbje-fitim; megjithatë janë të negociueshme.

### **Pozicioni**

Kërkesat dhe pikëpamjet të cilat palët mendojnë që mund të adresojnë nevojat dhe interesat e tyre. Krahasuar me interesat që reflektojnë qëllimet fundamentale dhe afatgjate, pozicionet janë më shumë afatshkurtër, por megjithatë janë vështirë për t'u negociuar.

Shqetësimet që palët kanë në lidhje me çështjen, marrëdhënien, eksperiencën e konfliktit dhe rezultatin. Pala mund t'ia ketë frikën humbjes sa edhe vazhdimit të konfliktit.

### **Vlerat**

Vlerat janë besime, principe, ide, prirje dhe zakone që ne i konsiderojmë shumë të rëndësishme. Ato përcaktojnë se si ne e kuptojmë botën dhe si përshtatemi në të. Vlerat shpesh nuk janë të negociueshme, më së paku në një kohë afatshkurtër.

### **Çështjet**

Çështjet janë subjekt apo subjekte ku palët kanë dallime në opinione dhe në pikat e agjendës që duhet të diskutohen. Nëse opinionet dhe pikat e agjendës janë lehtë të negociueshme varet nga vetë konflikti dhe marrëdhënia në mes të palëve.

### **Nevojat**

Nevojat janë gjëra që janë themelore për miëqenien tonë. Shpesh përfshijnë çështjet fundamentale sikur se siguria, identiteti dhe njohja.

## **Rolet, pesë karaktere të konfliktit**

Kur përballemi me konflikte mund që instinktivisht të preferojmë veprime apo akte të caktuara në përputhje me procedurat rutinore. Në raste tjera, ne zgjedhim në mënyrë strategjike dhe përpigemi të kemi një çasje specifike në mënyrë për të arritur rezultat që është në përputhje me interesat tona.

Pavarësisht nëse sjellja jonë në konflikt është strategji e zgjedhur apo më shumë një reagim i pavetëdijshëm, me rëndësi është që ta kuptojmë. Pse veprojmë ashtu si veprojmë, cila mund të jetë ana jonë e fortë, dobësitë dhe pasojat e sjelljeve tona apo të tjerëve dhe cilat janë alternativat?

**Garues** – qëllimet dhe nevojat e juaja janë në rend të parë në krahasim me qëllimet dhe nevojat e të tjerëve. Për të zgjidhur konfliktin për ju është të fitoni dhe të përdorni fuqinë nga ekspertiza, autoriteti, pozita dhe/apo të sundoni shumicën për të kontrolluar dhe për të arritur sukses. Garimi shpesh

është i shoqëruar me komunikim agresiv me anë të së cilës përpiqeni të keni kontroll mbi diskutimet. Garimi shumë lehtë prodhon armiçësi, ndjenja tjera negative dhe reagimje që e bëjnë konfliktin të eskalojë. Garimi megjithatë mund të jetë i përshtatshëm kur marrëdhënia nuk është e rëndësishme apo nuk është rast emergjent. Kur çështjet e parëndësishme shqyrtohen shpesh palët pajtohen para mekanizmit.

**Mënjanues** – përpiqeni t’ju shmangeni konfliktit dhe nuk ndjekni qëllimet e juaja, duke shpresuar që nëse nuk e hapni temën do të bie. Është përgjigje e shpeshtë kur njerëzit kanë perceptime negative për konfliktin. Shmangia nuk përfshin diskutime të hapura për çështjet e konfliktit. Shpesh ndodh që ndjenjat të lëndohen, pikëpamjet nuk pasqyrohen dhe konflikti acarohet derisa bëhet shumë i madh për t’u injoruar. Eventualisht, konflikti rritet dhe shpërndahet; me siguri do të rezultojë në des-integrimin gradual të marrëdhënies. Pasi që nevojat dhe shqetësimet kalojnë pa u pasqyruar, njerëzit shpesh janë të hutuar duke u çuditur për gjërat që shkojnë keq. Shmangia, megjithatë, mund të jetë çasje e përshtatshme nëse konflikti nuk ju shqetëson apo përfshin. Në qoftëse çështja dhe marrëdhënia nuk janë me rëndësi, një periudhë e qetë është e nevojshme. Kur koha është me rëndësi, shmangia mund të jetë çasje e përkohshme.

**I përshtatshëm**– ju përpiqeni që ta zgjidhni konfliktin pa i ndjekur detajisht qëllimet e juaja gjer sa punoni në mirëmbajtjen e marrëdhënies. Ju i përgjigjeni dhe kordinoni zgjidhje të konfliktit që janë të përshtatshme edhe për palën tjetër. Ju injoroni, shtypni, apo i mohoni qëllimet e juaja për të kënaqur palën tjetër. Mund të zgjidhë gjëra për një kohë afat-shkurtër por për një kohë afat-gjate mund të shpie në shkatërrimin e marrëdhënies apo ta bëni situatën edhe më keq.

**Kompromisi** – ju lejon një realizim të pjesshëm të qëllimeve të juaja dhe të tjerëve. Kompromisi është sakrificë jep-dhe-merr, por rrezikon që të menjahen nevojat më të thella të palës tjetër. Prandaj, shpesh humbni raste për zgjidhje kreative, preferoni që ta fiksoni një zgjidhje që të gjitha palët mendojnë se është e papërshtatshme, duke lënë njerëzit të frustruar gjë që shpiten në kthim të konfliktit. Kompromisi është i përshtatshëm kur bashkëpunimi është me rëndësi por koha dhe resurset janë të limituara; çështjet janë të rëndësishme por kolaborimi gjithëpërfshirës nuk është i rëndësishëm; rruga qorre paraqitet; një zgjidhje e përkohshme është e duhur.

**Bashkëpunues** – ju përpiqeni t’i arrini plotësisht qëllimet dhe nevojat e juaja gjer sa vazhdoni marrëdhënien dhe merrni parasysht qëllimet dhe nevojat e palës tjetër. Duke kërkuar konsensus, kolaborimi është strategji fitim-fitim për zgjidhjen e problemit. Vlerat dhe interesat janë të theksuara nga të cilat zgjidhja rrjedh dhe është e pajtueshme për të gjithë. Megjithatë, mund të ngeceni me ndjenjën frustruese “analizë-paralizë” për shkak të kohëzgjatjes së diskutimeve, mungesës së progresit dhe krijimit të “një mali prej piri dheu”. Bashkëpunimi është i përshtatshëm kur marrëdhënia dhe qëllimet janë të rëndësishme, si dhe koha dhe përkushtimi janë të mjaftueshëm për ta zgjidhur konfliktin.

Në situata të konfliktit me siguri do të luani të gjitha karakteret në një periudhë apo tjetër. Natyrisht, nuk ka çasje ‘shëro gjithçka’. Përshtatja e

secilit karakter varet nga rrethanat e secilit konflikt dhe se çka dëshirojmë të arrijmë. Me rëndësi është që të pauzojmë dhe të vendosim si t'i përgjigjemi një situatë bazuar në të gjitha mundësitë dhe jo thjeshtë të veprojmë spontanisht.

Në situatë të komplikuar ndodh që të gjitha karakteret janë të nevojshme por në nivele të ndryshme të konfliktit. Në vend që të përgjigjemi vetëm nga një çasje, shumë mund të përfitohet nga fleksibiliteti. Njohuria se kur të përpiqemi më shumë, kur ta ndalim ritmin dhe kur t'i shmangemi çështjeve të konfliktit është diçka që duhet të mësojmë nga reflektimi i përvojës personale dhe nga njohja e vetë vetes.

### **Çështja e neutralitetit**

Në konflikte dinamike dhe të dhunshme, organizatat që punojnë në fushën e ndihmës humanitare apo në zhvillimin e bashkëpunimit shpesh përpiqen që të jenë neutrale. Megjithatë, zgjedhja dhe praktikimi i neutralitetit nuk është gjithmonë punë e lehtë. Nëse jemi duke punuar në terren, ne do të zhvillojmë marrëdhënie të afërta me njerëz dhe me siguri do të mbledhim më shumë informacione nga një perspektivë e konfliktit se sa tjetra.

Pavarësisht nëse veprojmë individualisht apo si një organizatë dhe pavarësisht nëse konflikti është në mes të njerëzve në punë apo në mes të grupeve në shoqërinë tonë, ne duhet që të marrim sa më shumë informata që është e mundur nga të gjitha aspektet e konfliktit para se të vendosim paanshmërisht pozicionin tonë.

Në situatë tjera, neutraliteti është i pakushtëzuar kur ndërmjetësojmë dy palë në konflikt apo kur përkrahim dhe mbikëqyrim negociatë apo procese të zgjidhjes.

### **Roli juaj në konflikt**

Roli specifik për të luajtur duhet të vendoset bazuar në analizat e situatës. Ky rol gjithashtu duhet të ndërtohet mbi vetëdijen personale, që do të thotë të jemi të vetëdijshëm për pikat e forta, dobësitë, kufijtë dhe karakterin tonë të konfliktit. Në mënyrë që ta luajmë rolin tonë konstruktivisht, vetëdija personale duhet gjithashtu të përfshijë njohuri të pozitës sonë shoqërore dhe ekonomike dhe faktorë tjerë që na definojnë se kush jemi (kultura, gjuha, gjinia, feja, klasa etj.)

- Kush jemi ne?
- Cilin grup e përfaqësojmë
- Si mund të ndikojë kjo konfliktin apo mënyrën e sjelljes në konflikt?

Nëse jemi palë e vendosur brenda apo jashtë konfliktit, vetëdija personale do të na ndihmojë ta kuptojmë palën tjetër apo palët. Aftësia për të kuptuar supozimet, perspektivat, interesat, pikëpamjet, shqetësimet, pozitat dhe nevojat e palës tjetër apo palëve është shumë me rëndësi.

Është me rëndësi sepse një ndër problemet më të mëdha në konflikt është që diskutuesit supozojnë që kundërshtarët e tyre e shikojnë botën njejtë siç e shohin ata. Mirëpo kur kundërshtarët e shikojnë që pala tjetër po merr një pozitë absolute të ndryshme, ata do të paraqiten joracional, pandjener, të paarsyeshëm dhe madje edhe djallëzor.

Por në realitet, perceptimet e kundërshtarëve për botën shpesh janë dramatikisht të ndryshme dhe ky botëkuptim tjetër i jep një arsye, normalisht ndryshe, për të arritur konkluzione dhe për ta zgjedhur pozicionin që favorizojnë.

Femrat dhe burrat mund të jenë në situatë të njejtë por përjetimet e tyre në po atë situatë do të jenë ndryshe. Punëtorët kanë eksperiencë tjetër nga shefat, të rriturit kanë eksperiencë ndryshe nga fëmijët, të pasurit ndryshe nga të varfërit dhe njerëzit që përjetojnë luftë civile apo konflikt të armatosur kanë eksperiencë të ndryshme nga ata që nuk kanë përjetuar gjëra të tilla.

## **Komunikimi**

Në këtë kapitull, do të përdorim një kuptim më të gjerë të komunikimit për të demonstruar disa nga mënyrat e shumta që ne përdorim për të komunikuar me të tjerët. Gjithashtu, do të fokusohemi në disa mekanizma praktik për komunikim efektiv. Duke konsideruar të gjitha këto, shpresojmë që ky kapitull do t'ju ngrit vetëdijen mëtutje për rëndësinë e komunikimit dhe t'ju përgadis të komunikoni në atë mënyrë që t'ju shmangeni rezultateve shkatërruese në konfliktit dhe ta trajtoni konfliktin konstruktivisht.

Ç'farë na bjen në mendje kur mendojmë për komunikimin është fjala e folur. Mëgjithatë, komunikimi verbal është vetëm një mënyrë e përdorimit të komunikimit me të tjerët. Në fakt, paraqitja e jonë e parë (shija në rroba, stili i flokëve etj.) ne komunikojmë gjëra që ndoshta nuk jemi shumë të vetëdijshëm.

## **Mënyrat për të komunikuar**

Duke u përgjigjur pyetjes së kaluar me siguri ka qenë e qartë se komunikimi është themelor për të mbijetuar si qenie shoqërore. Ngritja e funksioneve pozitive të komunikimit dhe shmangja e atyre negative është me rëndësi në mënyrë që të jemi të njohur me përmbajtësit e ndryshëm dhe funksionet. Përafërsisht, mund të thuhet që komunikimi ndahet në tri kategori: verbal (fjalët), vokal dhe tonal (toni i zërit) dhe vizuel (gjitha e trupit). Përderisa një pjesë e vogël e komunikimit vjen nga fjalët, shumicën më të madhe e marrim nga gjuha e trupit dhe toni. Në disa situata, ne madje komunikojmë edhe duke mos thënë asgjë.

## **Komunikimi dhe konflikti**

Rëndësia e komunikimit në konflikt dhe në menaxhim të konfliktit nuk duhet të nënvlerësohet. Shumica e njerëzve komunikojnë në mënyrë jo efikase kur janë të inatosur apo nën presion të thellë, siç është rasti i shpeshtë në konflikte. Njerëzit thonë gjëra që nuk kanë dashur, apo gjëra që do të pendoheshin po qe se kanë menduar kujdesshëm para se të flasin.

Palët në konflikt priren të keqinterpretojnë gjërat që kundërshtarët e tyre thonë. Në situata tensionuese, komunikimi shpesh përdoret për të nënvlerësuar palën tjetër, për t'i tallur, për t'i akuzuar apo për të fituar poena para dëgjuesve tjerë se sa përdoret për të ftuar për diskutime konstruktive dhe dialog.



Veç kësaj, në konflikte shkatërruese në përgjithësi e veçanërisht në luftëra, thashethemet shfaqen më shpesh se sa faktet. Këto prirje i shkaktojnë palëve të reagojnë vullshëm dhe të supozojnë që kundërshtarët e tyre janë më të pamoralshëm dhe më të paarsyeshëm se sa që janë në të vërtetë. Madje edhe në situatat kur njerëzit kanë synimet më të mira, komunikimi i dobët mund ta kthejë një situatë të shëndetshme apo një marrëdhënie në një konflikt shkatërrues.

Komunikimi shpesh thellësisht ndikohet nga konflikti me kanalet e komunikimit që janë të ngarkuara apo të prishura.

Sidoqoftë, komunikimi është gjithashtu mjet nëpërmjet të cilit mund ta bëjmë konfliktin të menaxhueshëm. Nëpërmjet komunikimit konstruktiv, palët duhet t'i shkëmbejnë shqetësimet, sugjerimet, synimet dhe emocionet e vërteta tek të tjerët.

Komunikimi i respektueshëm i afron njerëzit së bashku. Gjithashtu ngrit mirëkuptimin, që në kthim lehtëson kompromiset apo edhe zgjidhjet e përbashkëta dhe të dobishme. Zhvillimi i shprehjeve dhe kuptimeve të përbashkëta të koncepteve me rëndësi dhe gjithashtu interesave dhe vizioneve për të ardhmen janë bazë për menaxhim konstruktiv të konfliktit dhe zgjidhje të qëndrueshme.

### **Synimi i komunikimit të padhunshëm**

Synimi i komunikimit të padhunshëm është zvoglimi i tensionit në një situatë të caktuar apo mbrojtja e situatës që të mos arrijë shkallën e armiqësisë. Qëllimi është që komunikimi të mos jetë akuzues, të shmangen kritikën dhe të bëheni kureshtar. Duke përdorur pyetje, mësojmë pse pala tjetër mendon dhe vepron në atë mënyrë.

Kureshtja zbulon nevojat, interesat dhe çështjet që nuk janë adresuar. Përdorni pyetje të hapura, sikur se "pse" dhe "si", kur është e mundur. Mos kërkon pyetje të thjeshta po-apo-jo. Pyetjet e hapura bëjnë hapjen e diskutimeve, kërkojnë përgjigje komplekse dhe japin më shumë informacione. Pa informacion të plotë dhe të saktë mund të mos ketë vendime gjithëpërfshirëse dhe të qëndrueshme.

### **Instrumentet për komunikim të padhunshëm**

Për t'i shmangur konfliktet nga keqkuptimet, komunikimi i padhunshëm gjithashtu thekson aftësitë e dëgjimit për të siguruar që të gjitha palët janë duke u dëgjuar dhe kuptojnë se çfarë është duke u thënë. Por para se të fokusohemi hollësisht në dëgjim, le të rishikojmë dy instrumente të vlefshme për komunikim të qartë dhe të padhunshëm, duke filluar me Mesazhet-unë dhe pastaj me parafrazimin.

#### **Mesazhi-Unë**

Mesazhi-unë është instrument për të shprehur veten pa gjykime. I-mesazhi është për të adresuar nevojat dhe çështjet pa shkaktuar tension dhe pa dëmtuar ndjenjat.

#### **Parafrazimi**

Parafrazimi është instrument për të transmetuar te folësi çfarë ju (dëgjuesi) keni dëgjuar dhe të shikoni për saktësi. Në këtë mënyrë vlerësoni se nëse folësi ka thënë atë që ka dëshiruar ta shpreh. Parafrazimi është të thoni atë

se çfarë ka thënë personi tjetër me anë të fjalëve tuaja.

### **Mesazhi-Unë**

Mesazhi-unë është një instrument i dobishëm për një individ i cili është në konflikt apo i mërzitur nga dikush. I-mesazhi na ndihmon ta ndajmë personin nga problemi dhe të identifikojmë brenda vetes se çfarë është duke na bezditur dhe pse. Është me rëndësi që të përkthehet mesazhi në zhargonin (fjalorin) tonë që të mos flasim në një mënyrë që është ndryshe nga gjuha normale që përdorim në marrëdhënien me personin në pyetje.

### **Parafrazimi**

Siç u tha më herët, konfliktet prijnë të sjellin keqkuptime që zakonisht e përkeqësojnë situatën. Para është me një rëndësi të veçantë të punojmë kundër keqkuptimeve.

Pasi që njerëzit kanë keqkuptime dhe perceptime të ndryshme, ndonjëherë është e nevojshme të bëjmë me dije që e kuptojmë njëri tjetrin. Ky është synimi i 'parafrazimit' ku bëni një përmbledhje se çfarë ka thënë personi tjetër, por me fjalët e juaja. Një anë e fortë e parafrazimit është që i tregon personit që është duke folur që ju po e degjoni me vëmendje.

Parafrazimi mund të fillojë me, "Pra çfarë po thoni është...", apo "A e kam të drejtë ta përmbledh pikëpamjen e juaj si ...?", e kështu me radhë. Lejoni që procesi të vazhdojë deri sa nuk ka paqartësi. Nëse përdoret në mënyrë të kënaqshme, parafrazimi do të transmetojë tek folësi çfarë ju (dëgjuesi) keni dëgjuar. Në këtë mënyrë, ju siguroheni për saktësi dhe se folësi me të vërtetë ka dërguar mesazhin që ai apo ajo e ka menduar.

### **Të dëgjuarit**

Dëgjimi është me rëndësi në bashkëveprimet tona ditore me ambientin dhe me marrëdhëniet tona. Dëgjimi është njëra ndër mënyrat më vitale për të mësuar. Dëgjimi është instrument që përdorim për të bashkëvepruar me botën. Është mënyrë e observimit, ngritjes së vetëdijes dhe informimit të vetvetes se çfarë është duke ndodhur.

Dëgjimi gjithashtu demonstroi tek njerëzit se jemi të interesuar se çfarë kanë për të thënë dhe na siguron me informata të rëndësishme për atë person. Nëse jeni duke dëgjuar të tjerët – ata do t'ju dëgjojnë juve. Nëse dëgjoni të tjerët **idetë** dhe ju si person do të vlerësoheni.

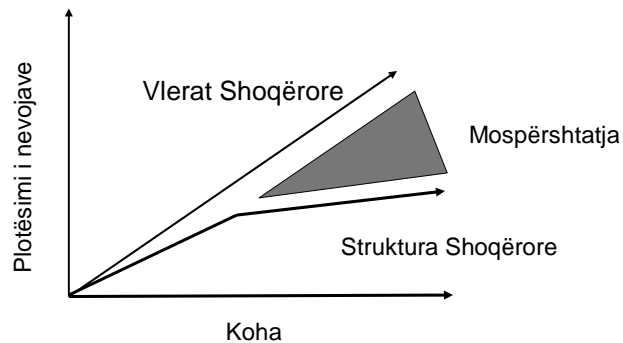
Duke konsideruar se dëgjimi është diçka që praktikoni çdo ditë, merrni ca kohë për të menduar se si dëgjoni dhe dëshmoni të tjerëve se jenu duke i dëgjuar.

## **Konfliktet shoqërore, ndryshimi dhe demokracia**

### **Konfliktet shoqërore**

---

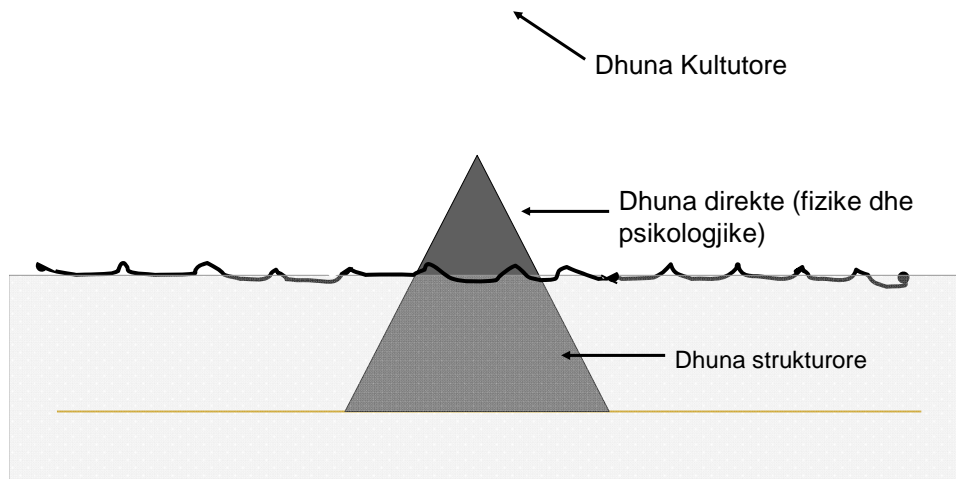
## Ngritja e Konfliktit Shoqëror



---

Siç është bërë e qartë, ndryshimi dhe konflikti shpesh shkojnë njëra me tjetrën. Kjo nuk do të thotë se të gjitha ndryshimet shoqërore krijojnë konflikte të tensionuara dhe se të gjitha ndryshimet janë rezultat i konflikteve shoqërore. Megjithatë, ndryshimi mund të shkaktojë konflikte, të jetë rezultat i konfliktit, të bëjë konfliktet më tensionuese apo të ndihmojë t'i menaxhojë apo zgjidhë ato. Por pse ndryshimet shoqërore krijojnë konflikte dhe si mund të bëhen katalist për ndryshim shoqëror dhe zhvillim? Si mund që shoqëritë të organizohen politikisht për të menaxhuar konfliktet shoqërore dhe për t'i ndryshuar ato konstruktivisht?

# Konflikti Shoqëror dhe ndryshimi



Siç është me të gjitha konfliktet në përgjithësi, konfliktet shoqërore mund të jenë shkatërruese dhe konstruktive. Ato mund të konsumojnë resurse dhe të shkatërrojnë sistemin e qeverisjes si dhe rendin ekonomik dhe politik. Ato gjithashtu mund të shkatërrojnë marrëdhëniet shoqërore, të shpiejnë në dhunimin e të drejtave të njeriut dhe të dëmtojnë të dy, pjesëmarrësin dhe spektatorin.

Në anën e kundërt, konfliktet shoqërore mund të theksojnë diçka që nuk është në rregull, t'i sjellin problemet e theksuara në shesh dhe të funksionojnë si katalizatorë në përmirësimet njerëzore dhe shoqërore. Në fakt, konflikti është njëri ndër faktorët kryesor për ndryshim dhe pa të do të kishim stagnuar shumë lehtë. Nëse trajtohet konstruktivisht, çështjet që na preukopjnë me shpresë do të shqyrtohen, mirëkuptimi thellohet dhe zgjidhje të reja zbulohen. Shkurtimisht, konfliktet shoqërore gjithashtu mund të jenë pika kthesë që shpiejnë në ndryshime shoqërore konstruktive.

Pasi që konflikti dhe ndryshimi janë përbërës të pashmangshëm të bashkëveprimit shoqëror, shoqëritë duhet të mësojnë ta ndalin potencialin e tyre shkatërrues. Nëse trajtohet konstruktivisht, konfliktet shoqërore jo vetëm që do të transformojnë marrëdhëniet shkatërruese, por edhe do të fuqizojnë besimin e shoqërive në institucionet e tyre publike, kapacitetin e tyre për qeverisje dhe kapacitetin për të menaxhuar konfliktet e ardhshme dhe ti ndryshojë ato në mënyrë paqësore.

Në mënyrë që ta kuptojmë këtë më thellësisht, do të fokusohemi se pse konfliktet e mëdha shoqërore dhe kërkesat për ndryshim ngriten në rend të parë. Veç sqarimit në kapitujt e mëhershëm, konfliktet shoqërore dhe kërkesat për ndryshim gjithashtu mund të shpjegohen si ngritje e dallimeve në mes vlerave shoqërore dhe strukturës shoqërore (shpërndarja e dobive dhe shpenzimeve apo të mirave dhe të këqijave) të asaj shoqërie. Dallimi i

perceptuar mund të jetë rezultat i vlerave të ndryshuara dhe pritjeve brenda një grupi njerëzish, shkurtim i resurseve apo rezultat i një konflikti të theksuar që mohon të drejtat elementare të njerëzve. Për shembull, nevojat e paplotësuara njerëzore dhe sistemet e pabarabarta dhe shtypëse politike eventualisht do të shkaktojnë pakënaqësi brenda grupeve të marginalizuara.

Konfliktet shoqërore bëhen të hapura kur njerëzit kundështojnë rrethanat e tilla duke kërkuar ndryshim, përderisa të tjerët (sikur se shteti apo grupet e favorizuara brenda shoqërisë) nuk pajtohen për këto ndryshime. Për grupe të marginalizuara, ndryshimi i dëshiruar me siguri do të përfshijë rishpërndarjen e fuqisë në shoqëri dhe gjithashtu ndryshimin e praktikave dhe ligjeve që diskriminojnë ata në bazë të gjinisë, kulturës, klasës etj. Konflikti me siguri do të jetë tipar i qenësishëm i përpjekjeve të tyre për ndryshim dhe mund të sigurojë mundësi për t'i mbrojtur kërkesat e tyre.

Dallimi do të rritet nëse vlerat shoqërore—standardet dhe idealet që njerëzit kanë, si dhe situata aktuale (struktura shoqërore)—aktualisht ndryshojnë shumë. Natyrisht, ngritja e boshllëkut në mes të vlerave dhe strukturës shoqërore mund të vijë si rrjedhojë e ngritjes së nivelit të pritjeve apo ndryshimeve në situatën e tanishme.

Kur konfliktet janë të vogla dhe përfshijnë çështje që janë të negociueshme, do të jetë relativisht lehtë për të gjetur zgjidhje së paku të pjesërishtme, që i përfshin interesat dhe nevojat e secilës palë. Për shembull, përderisa një shitës mund të dëshirojë më shumë dhe blerësi dëshiron që të paguaj më pak, të dyja palët mund shumë lehtë të pajtohen për një çmim që është i pranueshëm për ta.

Kur arrihen dallimet në mes të strukturës shoqërore dhe vlerave shoqërore, konfliktet shpesh janë të mëdha, më komplekse dhe afat-gjate. Pra, ato shpesh përfshijnë çështje që janë të vështira për t'u negociuar apo edhe të pa-negociueshme, sikur se dallime vlerash të thella, pyetje të rëndësishme në lidhje me shpërndarjen e fuqisë politike dhe ekonomike, pyetjet se kush e dominon kënd apo nevojat për identitet, siguri, njohje, ushqim, strehim, pjesëmarrje, drejtësi dhe të drejtat e njeriut.

Në këto situata është e komplikueshme për të gjetur zgjidhje që plotësojnë nevojat bazike të të gjitha palëve dhe që palët të respektojnë vlerat themelore dhe identitetin e grupit tjetër (p.sh. shteti apo grup njerëzish) në konfliktet shoqërore.

Konfliktet e tilla shpesh kërkojnë ndryshime shoqërore, ekonomike apo politike në atë nivel që vjen deri tek ristrukturimi i shoqërisë në mënyrë më të drejtë dhe gjithëpërfshirëse. Sa më gjithëpërfshirës të jetë ndryshimi i nevojshëm aq më vështirë do të jetë të menaxhohet konstruktivisht. Si rrjedhojë, ndryshimet e paparashikuara, intenzive dhe gjithëpërfshirëse më shumë rezistohen – e mundur nëpërmjet dhunës – dhe më vështirë të përshtaten se sa ndryshimet graduale dhe të kufizuara.

Në teori, është e vështirë që të identifikohet ndryshimi i nevojtur apo të zgjidhen konfliktet komplekse shoqërore dhe dallimet e tyre themelore. Vetë fakti që shoqëritë dhe individët instinktivisht duket që nuk i pëlqen ndryshimi

por preferojnë stabilitet e bën që kjo e fundit të mos arrihet lehtë në praktikë. Njerëzit thjesht preferojnë të krahasojnë të njohurën me të panjohurën dhe të qartën me të paqartën. Si rrjedhohjë, riorganizimi në punë do të shkaktojë shqetësime, rivalitet, tension dhe rezistencë në mes të punëtorëve apo në mes të grupeve të popullatës përgjatë riorganizimit politik.

Një perspektivë tjetër se pse ndryshimi mund të shkaktojë rezistencë dhe konflikte është sepse ndryshimi krijon besimin për një "fitues" dhe "humbës". Përderisa disa do të besojnë që do të kenë dobi nga ndryshimi, disa kanë frikë se do të humbasin. Njerëzit që do të përfitojnë nga ndryshimi do ta promovojnë atë; njerëzit që besojnë se janë duke përfituar nga gjendja e tanishme do ta kundërshtojnë ndryshimin.

Deri më tani është e qartë se konfliktet shoqërore mund të kuptohen në mënyrë shumë të ndryshme varësisht nga pozita dhe perspektiva e njerëzve. Këto konflikte përfaqësojnë një sfidë të padashur të strukturave ekzistuese politike dhe shoqërore apo përfaqësojnë një katalist të nevojshëm për ndryshim shoqëror.

Në realitet, të dy interpretimet kanë diçka të vërtetë dhe duhet të mirren në konsideratë për rezultate konstruktive. Konsiderimi i konfliktit shoqëror vetëm si një sfidë e padashur mund të shpie në marrëdhënie disfunkionale dhe në mos ndryshimin e kushteve shtypëse dhe të pabarabarta shoqërore. Në anën tjetër, konsiderimi i konfliktit shoqëror vetëm si rast për transformime radikale mund të shpie në anarki.

Frika e humbjes së fuqisë dhe avantazheve ilustron se pse padrejtësia dhe konfliktet tjera themelore shpesh mbështeten. Prej saj opozita shtypet nga dhuna e organizuar apo kërcënimi. Kjo është arsyeja pse grupet që synojnë të bëhen të fuqishme që të adresojnë padrejtësitë dhe shtypjen shpesh akuzohen se janë duke e shkaktuar konfliktin. Në këtë mënyrë këto grupe ndëshkohen në mënyra të dhunshme dhe kontrolluese nga ata që kanë dobi nga situata e tanishme, sikur se një regjim jo legjitim.

Rreziku nga dhuna apo burgimi do t'i bëjë disa njerëz që dojnë të ndryshojnë të hezitojnë, tërhiqin dhe në këtë mënyrë t'i shmangen konfliktit. Përderisa kjo çasje është e përshtatshme në disa raste, gjithashtu mund të rezultojë në vazhdimin e një padrejtësie serioze. Për të tjerët, kërcënimi apo përdorimi i forcës nga ata që kundërshtojnë ndryshimin, dhuna mund të bëhet mënyra e vetme efektive e zgjidhjes së situatës.

### **Mënyrat dhe lëvizjet për ndryshim**

Duke konsideruar rezistencën e mundshme në kampanjat për ndryshim shoqëror, si ka mundësi të arrihet ndryshimi me rreziqe të zvogëluara të rezultateve shkatërruese? Edhe pse është vështirë për t'u përgjigjur, kjo pyetje është mjaft me rëndësi.

Rezultatet shkatërruese janë të varura jo vetëm nga veprimet e palës që reziston (në këta shembuj edhe ata që janë më të fuqishëm) por edhe nga ata që favorizojnë ndryshimin.

Në pamjen e jashtme, lëvizjet për ndryshim shoqëror mund të shfaqen si shpërthim spontan i energjisë, një lëvizje e njerëzve të shkelur dhe me

energji duke kërkuar ndryshim. Por në fakt lëvizjet për ndryshim shoqëror shpesh rrjedhin nga organizime me kujdes dhe nga edukimi publik masiv. Ata janë të privuar nga intellegjenca, guximi, paraja. Në mënyrë që të jenë të suksesshëm ata duhet të zgjedhin strategjitë e tyre me kujdes.

Para se të përballen me situatën momentale dhe të kërkojnë ndryshim, lëvizjet e suksesshme për ndryshim shoqëror duhet të analizojnë me kujdes konfliktin themelor dhe të identifikojnë pikërisht se çfarë duhet të ndryshojë në mënyrë që ta menaxhojnë dhe zgjidhin konstruktivisht konfliktin. Hapa shtesë janë për krijimin e një liste strategjish që janë në përdorim dhe janë duke u përdorur për qëllime të njejta.

Koalicionet e krijuara me kampanja tjera dhe strategjitë mund të fuqizojnë më tej përpjekjet. Në këtë mënyrë strategjitë e reja mund të zëvendësojnë ato që ekzistojnë.

Ky do të jetë proces i mobilizimit të resurseve që do të ngritë fuqinë e lëvizjes përballë kundërshtarëve. Konsiderata shtesë kanë të bëjnë me vlerësimin kritik të rrezikut të përfshirë dhe nëse kampanja mund ta kthejë situatën momentale në gjendje edhe më të keqe. Një strategji më e gjerë do të rezultonte në një plan veprimi më specifik.

Një tjetër hap vendimtar është që të konsiderohet se si metodat e ndryshme reflektojnë dhe ndikojnë në qëllime. Duke zgjedhur dhunën, njerëzit përpiqen të detyrojnë tjerët t'i binden dëshirave të tyre. Pasi që këto metoda janë jo edhe efektive për rezultatin që dëshirohet të arrihet, ata duhet të konsiderojnë se si do ta kishin dëmtuar qëllimin e ardhshëm dhe kredibilitetin e vet.

Kur dëgjojmë fjalën dhunë shpesh mendojmë për dhunën fizike. Megjithatë, është me rëndësi të jemi të vetëdijshëm me llojet e tjera të dhunës, sikur se dhuna psikike (fjalët e rënda, dëbimi dhe tirania) dhe dhuna strukturore (padrejtësitë që shpiejnë në varfëri dhe diskriminim). Dhuna mund të përdoret në mbajtjen e sistemeve të padrejtësisë.

Siç është parë në seksionet dhe kapitujt e kaluar, ekzistojnë shumë probleme me metoda shtypëse dhe të dhunshme. Kur është fjala për metodat shtypëse apo të dhunshme dhe lëvizjet për ndryshim shoqëror, përdorimi i forcës do ta bëjë situatën më të vështirë për të gjetur përkrahje të jashtme. Kjo do të rritë edhe rrezikun e mekanizmave anti-dhunës; në këtë mënyrë dhuna ngjall dhunën. Edhe nëse një aktor me përdorimin e metodave të dhunshme dhe shtypëse do t'i arrinte qëllimet afat-shkurtër, fitimi i zemrës së kundërshtarit do të ishte një përmbushje afat-gjate më ambicioze.

Problemi më madhor me metodat shtypëse është se njerëzit urrejnë që të obligohen të bëjnë gjëra kundër dëshirës së vet. Përderisa kundërshtarët mund t'i nënshtrohet shtypjes në fillim, ata nuk do të durojnë dhe do të përpiqen të fillojnë një kundër-sulm sa më shpejtë që është e mundur. Si pasojë, ka mundësi që shtypja, forca dhe dhuna të inkurajojnë kundërplasjet, eskalimin dhe konfrontimin shkatërrues të vazhdueshëm.

Përveç këtyre rreziqeve, disa aktorë shpesh eskalojnë një konflikt qëllimisht – duke menduar që eskalimi do ta mobilizojë më tej përkrahjen për palën e

tyre. Përderisa kjo strategji mund të duket që po punon, gjithashtu është e mundshme të fitoj përkrahje për opozitën. Rezultati i rëndomtë është intensifikimi i konfliktit, e jo zgjidhja e tij. Eskalimi gjithashtu do të kontribuojë në polarizim që përhap shpejt shtrirjen e konfliktit. Kjo mënyrë i obligon njerëzit të zgjedhin se cilës anë i përkasin për të ndërtuar koalicionet më të forta të mundshme.

Nëse shtetet dhe grupet zgjedhin shtypjen dhe rebelimin e dhunshëm si strategji të tyre, konfliktet shoqërore sigurisht që do të bëhen shkatërruese. Njëra ndër arsyet e zakonshme se pse njerëzit zgjedhin dhunën si strategji është mungesa e identifikimit të alternativave. Shpesh, palët konsiderojnë vetëm opcionet që janë të njohura për ta dhe janë të mirë në to.

Me fjalë të tjera, njerëzit shpesh fokusohen në çasjet që ata ndihen më rehat dhe më me përvojë. Fatkeqësisht, në shumë shoqëri me shumë njerëz janë të aftë në përdorimin e forcës dhe çasjeve konkurruese, në vend të alternativave konstruktive. Kjo rezulton në besimin e strategjive shtrënguese, duke përfshirë kërcënimin dhe shumë shpesh dhunën.

### **Jo-dhuna si ideologji dhe strategji**

Pasi që çasjet e dhunshme dhe shtypëse në situata të ndryshme shpesh janë të perceptuara si të nevojshme, shumë njerëz duket që konsiderojnë alternativat jo të dhunshme si pasive apo nënshtruese. Sidoqoftë, asgjë nuk është më afër të vërtetës. Rreth 200 metoda të veprimeve jo të dhunshme janë identifikuar, dhe pa dyshim që ka edhe mundësi tjera për tu zbuluar.

Pra, edhe pse veprimet e dhunshme kanë vëmendjen më të madhe nga mediat, metodat jo të dhunshme janë prezente dhe efektive për të fituar fuqi, për të arritur objektivat, për t'ju përballur kundërshtarëve dhe për të informuar publikun e gjerë. Kampanjat jo të dhunshme të shprehura nëpërmjet demonstratave, grevave apo jo bashkëpunimit janë manifestime konkrete të fuqisë së njerëzve për të arritur ndryshime shoqërore dhe strukturore.

Çfarë e karakterizon jo-dhunën është respekti i saj për qeniet njerëzore dhe theksimi mbi bindjet jo të dhunshme. Për të qenë të suksesshëm, strategjitë që përpiqen të bindin nuk mund të jenë të bazuara në orvatje të ngushta dhe vetjake nga një grup për të siguruar një avantazh të padrejtë ndaj një grupi tjetër. Përkundrazi, këto strategji duhet të bazohen mbi principet apo vlerat që shërbejnë interesat e të gjithëve.

Megjithëse fuqia mund të mobilizohet në mënyrë të brendshme, një lëvizje jo e dhunshme e ndryshimit shoqëror duhet të shmang zhvillimin e pikëpamjeve partizane për konfliktin, polarizimin dhe shkëputjen. Në vend të kësaj të kërkojë negociata konstruktive me palën e kundërt. Kjo nuk nënkupton që të pajtoheni me pikëpamjet e palës tjetër, por thjeshtë të përpiqeni t'i kuptoni ata. Nëse jo, lëvizja e ndryshimit shoqëror do të hutohet pas një shikimi jo konstruktiv të konfliktit "ne kundër tyre", "fito apo humb" dhe "të gjitha apo asgjë".

Grupet apo autoritet që kundërshtojnë ndryshimin do të detyrohen që të veprojnë kudër lëvizjes për ndryshim shoqëror. Ndryshe nga situatat kur ata janë të sfiduar nga dhuna, zgjedhja e përdorimit të forcës për ti ndaluar



aktivitetet jo të dhunshme të lëvizjes me siguri që do të fuqizojë lëvizjen protestuese brenda dhe do t'i jep arsye për më shumë mirëkuptim dhe përkrahje të jashtme. Në të njejtën kohë, aktori që merr veprime të dhunshme ndaj lëvizjes shumë lehtë do ta humb kredibilitetin, autoritetin dhe legjitimitetin në rankun e tyre dhe gjithashtu në arenën kombëtare dhe ndërkombëtare.

Megjithatë kjo gjithashtu kërkon që të gjithë anëtarët të jenë të angazhuar maksimalisht në strategjinë jo të dhunshme të lëvizjes për ndryshim shoqëror. Nëse vetëm një apo disa njerëz të lidhur me lëvizjen kryejnë akte të dhunshme, mund të dëmtojë thellë legjitimitetin e lëvizjes dhe të jap arsye për grupe apo autoritete të përgjigjen me shtypje dhe dhunë kundër lëvizjes në tërësi.

### **Bojkotimi i autobusëve në Montgomery**

Për të kuptuar thellësisht kompleksitetin e një kampanje për ndryshim shoqëror dhe efikasitetin e mekanizmave jo të dhunshme, tash do të fokusohemi tek një shembull të veçantë, Bojkotimi i autobusëve në Montgomery. Bojkotimi në Montgomery ka qenë njëri ndër veprimet strategjike më kuptimplotë e ndërmarrur nga Lëvizja e të Drejtave Civile në ShBA përgjatë mesit të shekullit 20.

### **Përmbajtja:**

Ndarja në ShBA-në e shekullit 20 është manifestuar në mënyra të ndryshme, njëra prej të cilave ka qenë legjislacioni për autobusët në Montgomery Alabami. Sipas këtyre ligjeve, zezakët kanë qenë të kufizuar në fund të autobusit në mënyrë që ulëset e para të jenë të lira për të bardhët

Shumë ngjarje të ndryshme kanë ndodhur para bojkotimit në Montgomery. Me tri bojkotimet e mëparshme të autobusëve në jug të ShBA-së ka rezultuar në më shumë autobusë të ndarë, megjithatë disa ulëse ende ishin ndarë vetëm të bardhëve apo zezakëve. Kur një rrobaqepëse me emrin Rosa Parks u arrestua më 1 Dhjetor, 1955 për shkak se ka refuzuar që ta lëshojë vendin ku ishte ulur, u bë pika startuese për një tjetër valë të protestave.

### **Përgaditja:**

Në kohën e arrestimit të Rosa Park, komuniteti zezak i Montgomery-it ishte tashmë aktiv dhe i organizuar. Më 1954 Jo-Ann Robinson, profesoreshë në kolegjin zezak Alabama State College dhe anëtare e Këshillit Politik të Grave në Montgomery, kishte dërguar një letër këshillit të qytetit të Montgomery-it duke shkruar që 25 organizata të komunitetit kanë planifikuar bojkotimin e të gjithë autobusëve të qytetit.

Deri në Dhjetor 1955, liderët e komunitetit prisnin për një ngjarje ku do të lancohej bojkotimi. Arrestimi i Rosa Parks ishte rasti për një ngjarje të tillë. Vet Rosa Park ishte një anëtare e arsimuar e Asociacionit Kombëtar për Avancimin e Njerëzve me Ngjyrë e cila sapo kishte mbaruar studimet në marrëdhëniet racore.

Jo Ann Robinson kishte organizuar planin e saj për bojkotimin një ditore. Ajo shtypi broshura dhe studentët e saj ndihmuan që t'i shpërndanin në

komunitet. Bojkotimi do të ndodhte të hënën kur rasti i Rosa Parks ishte në gjykatë. Një grup ministrash dhe liderë të drejtave civile u takuan për të diskutuar bojkotin e ardhshëm, mirëpo takimi nuk shkoi mirë dhe shumë njerëz e lëshuan atë më herët. Ata të cilët kishin mbetur u pajtuan që të shpërndajnë fjalën përkrahësve dhe të takohen përsëri të hënën pasdite për të diskutuar nëse bojkoti ishte i suksesshëm dhe nëse do të përsëritej.

### **Organizimi:**

Pas një dite të suksesshme bojkoti, ministrat dhe liderët u takuan atë pasdite dhe formuan Asociacionin e Përmirësimit në Montgomery (APM). Martin Luther King Jr u zgjedh president. Ata vendosën që ta vëjnë vazhdimin e bojkotit në votim popullor nga populli në një takim të gjerë të komunitetit. Rezultati ishte unanimitisht "Po" për të zgjeruar aktivitetet.

Akoma, strategjikisht bojkotimi i autobusëve ishte një sfidë pasi që shumica ishin të varur nga autobusët për të shkuar dhe kthyer nga puna. Prandaj kishte nevojë urgjente për transport alternativ. Eventualisht sistemi 'taksi privat' u zhvillua dhe APM duhej të krijonte një komisionin të transportit për ta administruar.

### **Veprimi:**

Veprimi direkt ishte që zezakët nuk do t'i përdornin autobusët; në ditën e parë të bojkotit, autobusët ishin të zbrazët. Mirëpo bojkotimi i autobusëve vazhdoi deri në vendimin e gjykatës supreme më 13 Nëntor 1956. APM duhej të ishte kreativ në përkrahjen e komunitetit zezak për të mbrojtur unitetin dhe këmbënguljen. Në këtë mënyrë do të mbështetej bojkoti.

Komuniteti zezak gjithashtu mori rastin e tyre në gjykatë, ku ata nuk kërkuan dallim racor më të lehtë por integrim të plotë. Gjykata federale ishte në favor të zezakëve 2-1. Më 13 Nëntor 1956 vendimi u përkrah nga Gjykata Supreme e ShBA-së pas një apelimi nga qyteti i Montgomery-it.

### **Reagimi:**

Kur bojkoti ishte në veprim, komuniteti i bardhë u përpoq që t'i jap fund bojkotit nëpërmjet mënyrave të ndryshme. Përprjekjet ishin bërë që të ndahet komuniteti zezak dhe strategjia gati ishte e suksesshme. Shtëpitë e King-ut dhe të tjerëve ishin bombarduar; një ligj i vjetër që ndalonte bojkotet u përdor për të akuzuar 89 zezak dhe për të arrestuar shoferë 'taksi' për kundërvajtje shumë të vogla. Më vonë taksive privat iu ndalua sigurimi përgjegjës, mirëpo King arriti të merrte sigurimin nga një agjent zezak në Atlant nëpërmjet Lloyds të Londrës.

Me vazhdimin e bojkotit kishte efekte ekonomike për bizneset në Montgomery. Mijëra dollar humbën bizneset pasi që zezakët blenin më pak në qytet. Eventualisht kjo shkaktoi që komuniteti i biznesit të Montgomery-it të formojë një grup dhe të iniciojë negociata direkte me bojkotuesit, por negociatat nuk patën sukses.

## **Rezultatet:**

Vendimi i gjykatës supreme për integrim të plotë të sistemit të autobusëve ishte një sukses i madh për komunitetin zezak. Pas vendimit ata morrën masa për ta përgaditur komunitetin e tyre për t'u kthyer në autobusët e integruar. Megjithatë, askush nga komuniteti i të bardhëve nuk u përgadit për integrim.

Me fillimin e integrimin të autobusëve më 21 Dhjetor 1956, sulmet me snajper në autobusë e detyruan qytetin që t'i jap fund shërbimeve të autobusëve pas orës 5 pasdite. Një grup u përpoq që të krijonte një sistem të autobusëve vetëm për të bardhë dhe një valë e bombardimeve të shtëpive, kishave dhe vendeve të tjera të komunitetit zezak ndodhën. Dhuna nuk u shua deri sa disa anëtarë të spikatur të komunitetit të bardhëve zgjedhën që t'i kundërshtojnë këto veprime.

Në Janar 1957, ministrat e APM-së i'u bashkangjitën ministrave të jugut dhe formuan Konferencën e Udhëheqësve të Krishter të Jugut (KUKJ) dhe zgjedhën Martin Luther King Jr president. KUKJ vazhdoi vrullin e veprimeve të Montgomery-it përtej jugut me strategji jo të dhunshme për të drejtat civile dhe integrimin.

## **Demokracia dhe konflikti**

Deri më tani kemi diskutuar marrëdhënien midis konfliktit shoqëror dhe ndryshimit dhe gjithashtu metodat dhe strategjitë për ndryshim shoqëror. Një perspektivë shtesë e këtyrë çështjeve është se si shoqëritë mund të organizohen politikisht për të menaxhuar konfliktet e pashmangshme shoqërore dhe për të ndryshuar konstruktivisht. Kjo është, mënyrë demokratike.

Demokracia shpesh dhe drejtësisht është e lidhur me të drejtën për të votuar në një sistem pluralist. Por më me rëndësi nga pikëpamja e këtij kursi, demokracia gjithashtu është sistem dhe proces për të trajtuar konfliktet dhe për t'i ndryshuar konstruktivisht dhe jo-dhunshëm. Me shpresë, seksionet e ardhshme do t'ju ngrisin kuptimin e anëve të forta të demokracisë si një sistem për menaxhimin e konfliktit në nivelin e shoqërisë.

Marrëdhënia midis demokracisë dhe konfliktit është komplekse dhe këtu do të theksojmë ca perspektiva. Në nivel ndërkombëtar, është fakt që shtetet demokratike nuk luftojnë me njëra tjetrën. Kjo shpesh referohet si "paqe demokratike". Disa shpjegime të mundshme për këtë referim është që demokracitë janë transparente, përdoren për të trajtuar konfliktet nëpërmjet proceseve jo të dhunshme politike, bashkëpunimit me njëri tjetrin. Demokracitë ekonomikisht janë të integruara mirë dhe arsimuara.

Megjithatë, një sistem demokratik nuk do të thotë sistem jo i dhunshëm, pasi që demokracitë luftojnë me shtete jo demokratike. Pasi që demokracitë nuk luftojnë njëra tjetrën në mënyrë të dhunshme dhe pasi që numri i shteteve demokratike është duke u rritur, demokratizimi mund të konsiderohet e si një strategji afat-gjate për ngritje të sigurisë dhe menaxhimit konstruktiv dhe ndërkombëtarisht të konfliktit.

Në nivelin kombëtar, lidhja midis demokracisë dhe menaxhimit paqësor të konfliktit është më komplekse. Statistikisht, demokracitë duket të kenë rrezikun më të ulët për luftë civile. Megjithatë, siç mund të mirret për shembul konflikti Bask në Spanjë apo lufta shkatërruese e Irlandës Veriore, demokracia nuk përjashton konfliktet e armatosura të brendshme.

Veç kësaj, shtetet që janë të kundërta me demokracinë (diktatura autoritare dhe totalitare) nuk vuajn edhe aq nga luftërat e brendshme. Ata që vuajnë janë diku në mes demokracisë dhe diktaturës. Kjo implikon që vet demokracia – si proces ku shtetet lëvizin nga diktatura drej demokracisë – është problematike dhe përfshinë rrezikun e konflikteve shkatërruese dhe të armatosura.

Ndryshimet drejt qeverisjes demokratike, një sistemi pluralist dhe mbi të gjitha zgjedhjet politike mund që në shoqëri të prirë për luftë apo të paqëndrueshme të ngrisin tension shoqëror. Reformat demokratike sfidojnë fuqitë e vjetra autokratike dhe elitare. Zgjedhjet konkurruese shumë-partiake mund të përdoren nga liderë politik që të mobilizojnë, armiqësojnë dhe polarizojnë njerëzit me etnicitet, kulturë, apo fe tjetër. Zgjedhje ku “fituesi i merr të gjitha” mund t’i anashkalojë minoritetet nga fuqia dhe si rezultat tensionet ngriten.

Megjithatë, shumica e njerëzve pajtohen që demokracia dhe të drejtat e njeriut janë mënyrat më të mira për shoqëri që t’i menaxhojnë konstruktivisht konfliktet. Prandaj, demokracia nuk është vetëm ideologjikisht apo moralisht legjitime; është gjithashtu instrumenti me të cilin shtetet dhe njerëzit themelojnë mekanizma dhe procedura për tolerimin dhe menaxhimin e konflikt interesave në mënyrë paqësore.

### **Menaxhimi demokratik i konfliktit**

Edhe pse vet demokracia nuk është ilaç për të gjitha të këqijat, shoqëritë demokratike prijnë që të zhvillojnë institucionet, resurset dhe fleksibilitetin për të menaxhuar konfliktet shoqërore në mënyrë paqësore dhe më mirë se sistemet tjera. Institucionet demokratike dhe pluralizmi politik formojnë instrumente të forta dhe fleksibile të menaxhimit të konfliktit për tu marrur me interesat konkurrues të shoqërisë.

Për të pasur më shumë se një parti politike kërkohet rregulla dhe liri, sikur se liria e fjalës, toleranca politike, zgjedhje të lira dhe të drejta dhe sundim që përfshin përgjegjësi nga opozita zyrtare dhe populli. Të gjitha këto pjesë ndihmojnë që të trajtohen dallimet konstruktivisht dhe të menaxhohet ndryshimi drejt zhvillimit të shoqërive më të drejta. Si rrjedhojë, ndërtimi i sistemit demokratik nuk është një detyrë e veçantë për menaxhimin e konflikteve shoqërore, por është pjesë e saj, dhe sistemi duhet të dizajnohet dhe zhvillohet nëpërmjet negociatave të drejta dhe të ndershme.

Përveç menaxhimit jo të dhunshëm konstant të konflikteve shoqërore, principet, institucionet dhe rregullat e lidhura me një sistem demokratik gjithashtu janë duke u përdorur si instrumente afat gjate dhe eksplicite për të adresuar konfliktet e armatosura shkatërruese.

Megjithatë, në mënyrë kontradiktore, demokracia edhe inkurajon konfliktet nëpërmjet pluralizmit politik dhe konkurrencës nëpërmjet partive politike por edhe siguron një sistem për t'i trajtuar ato jo dhunshëm. Partitë politike me ideologji të ndryshme (p.sh. liberale, konzervative, të gjelbërt, nacionaliste, socialiste, feministe etj.) garojnë për ta fituar përkrahjen e qytetarëve që kanë interesa dhe nevoja të ndryshme.

Kjo do të thotë që dallimet duhet të respektohen dhe konfliktet të adresohen nëpërmjet mënyrave legjitime. Në mënyrë që një sistem demokratik të mbijetojë këtë akt balancues, pjesëmarrësit duhet të kenë kuptim të përbashkët për principet themelore. Kjo do të thotë, respekt i dyanshëm për rregullat e lojës.

Sikur në lojërat (të përshkruara në kapitullin 3), rezultati në një sistem demokratik është i paqartë mirëpo lojërat janë konstante, gjë që e bën demokracinë të sigurtë për të garuar. Nëse 'loja' luhet disa herë me radhë, ata që humbin ende janë të aftë të fitojnë herën tjetër.

Në mënyrë ideale, demokracia ofron procedura të parashikueshme ku humbja e një beteje politike nuk do të thotë fatkeqësi kërcënuese. Kjo gjithashtu do të thotë që demokracia duhet të jetë proces i drejtë dhe i hapur, në mënyrë që askush nuk do të kundërshtojë apo mosbesojë vet lojën. Në vend se qytetarët të ndihen se janë "në të gjitha-apo-asgjë", sistemet demokratike duhet të mbështesin një marrëdhënie legjitime në mes grupeve në shoqëri. Ky legjitimitet duhet të zhvillohet nga procedurat demokratike të dialogut, debatit, kompromisit dhe menaxhimit të konfliktit midis aktorëve politik dhe gjithashtu mes qytetarëve dhe qeverive të tyre.

Shembuj të mekanizmave demokratik:  
Zgjedhje të lira dhe të ndershme  
Refrendumet  
Politikanë të zgjedhur  
Liria e fjalës  
Parlamentet pluraliste  
Këshillet lokale, komunale dhe regjionale  
Demonstratat  
Institucionet arbitrare  
Barazia para ligjit  
Të drejtat kushtetuese për minoritete  
Shtypi i lirë  
Institucionet e Ombudspersionit (avokatit të popullit)  
Zyrat kombëtare të ndërmjetësimit  
Unionet e punëtorëve  
Organizatat e shoqërisë civile / OJQ-të  
Bordet e shkollës

Fakti që demokracia ka ndërtuar mekanizma për zgjidhjen e konfliktit e bën që të veçohet në krahasim me sistemet tjera politike, sikur se autokracia apo totalitarizmi, që shtypin konfliktet apo shtypin edhe mundësinë e mobilizimit për ndryshim.

Akoma, demokracia nuk duhet të shikohet si një tërësi dhe të arrihet për të gjithë. Demokracia duhet të konsiderohet si një proces apo një qëllim që

kurrë nuk mbaron dhe që kërkon mirëmbajtje konstante. Gjithashtu, nuk duhet të definohet në mënyrë strikte si sundim i shumicës ku është e pranueshme abuzimi i minoriteteve. Në mënyrë që të mbeten të shëndetshme dhe të promovojnë stabilitet afat-gjatë dhe legjitimitet, demokracitë duhet të shikojnë rrezikun e tiranisë së shumicës dhe të sigurojnë mborjtjen dhe të drejtat e minoriteteve. Demokracitë duhet që të jenë vetë-kritikuese dhe vlerat e përfshirjes, tolerancës, transparencës, fleksibilitetit dhe përgjegjësisë t'i ushqejnë dhe rishikojnë vazhdimisht.

Pasi që monopolizimi i fuqisë politike është shpesh përgjegjës për pabarëzi tjera në shoqëri, demokracitë duhet të promovojnë pjesëmarrje të lartë dhe përfaqësim proporcional në të gjitha nivelet e sistemit politik; trupat e zgjedhur, kabineti, organe tjera të qeverisë, shërbimi civil, ushtria, policia etj. Pavarësisht etnicitetit, fesë, moshës, gjinisë, racës dhe statutit ekonomik, të gjithëve do t'iu ndëgjohet zëri. Përfshirja e të gjithëve gjithashtu do të minimizojë rreziqet që grupet të ndihen të përjashtuar dhe të marrin veprime për qëllime tjera.

Demokracia gjithashtu nuk duhet të konsiderohet se është e mundur vetëm më një dizajn të paracaktuar. Demokracia pa dyshim mund të pasqyrohet në forma të ndryshme që përshtatet ndaj historisë së shtetit apo shoqërisë në fjalë.

Ekzistojnë shumë forma të sistemeve demokratike përgjatë botës. Edhe pse demokracia do të thotë "sundim i popullit", mënyra se si fuqia është e ushtruar ndryshon. Në të djathtë do të gjeni disa nga antonimet më të shpeshta në lidhje me proceset vendimmarrëse demokratike—mënyrat e ndryshme se si mund të strukturohet demokracia.

Siç është diskutuar më herët, konfliktet shoqërore shpesh janë të mëdha, komplekse dhe involvojnë çështje që janë vështirë të negociohen apo thjeshtë janë të pa negociueshme. Kjo e bën perspektivën për zgjidhje gjithëpërfshirëse të konfliktit të duket e ftohtë. Megjithatë, një demokraci që funksionin nuk kërkon që të gjitha konfliktet të zgjidhen një herë dhe përgjithmonë. Përkundrazi, bukuria e vërtetë e demokracisë është aftësia për të menaxhuar, procesuar, debatuar dhe reaguuar jo dhunshëm ndaj konflikteve shoqërore se sa t'i zgjidhë ato definitivisht dhe përhershëm. Demokracia pra është një sistem ku konfliktet në një shoqëri janë të lejuara të formulohen, të gjejnë shprehje dhe të menaxhohen në mënyrë të sigurtë se sa të shtypen apo injorohen. Qartësisht, shpesh është kaotik, i vështirë dhe konsumon kohë, por gjithashtu është sistemi më i mirë deri më tani për t'i trajtuar konfliktet shoqërore në mënyrë jo të dhunshme.

### **Demokracia përfaqësuese apo direkte**

Demokracia përfaqësuese është sistem ku populli voton për parti politike apo në mënyrë direkte për njerëzit që t'i përfaqësojnë ata në proceset vendimmarrëse. Ekzistojnë forma të ndryshme të demokracisë përfaqësuese dhe në përgjithësi është lloji më i zakonshëm i sistemeve demokratike që ekziston sot.

Në anën tjetër, demokracia direkte shpesh thuhet që është e mundur vetëm në grupe apo shoqëri të vogla. Idea është që vetë qytetarët vendosin direkt për çështjet që i preokupojnë ata. Në shtetet sikur Zvicra, megjithatë,

çështjet e mëdha politike shpesh zgjidhen nëpërmjet referendumeve si formë e demokracisë direkte. Teknologjia e re sikur se interneti gjithashtu mund të lehtësojë sistemet e demokracisë direkte gjë që e bën më të lehtë mbajtjen e referendumeve.

Në dallim prej sistemit përfaqësues, demokracia direkte kërkon më shumë qytetar aktiv pasi që sistemi është i bazuar në paraqitjen e vazhdueshme të referendumeve gjë që është e nevojshme për shoqëri më të mëdha.

### **Demokracia e shumicës apo më konkonzus**

Vota e shumicës është mënyra më e zakonshme e rregullimit të gjërave në një frymë demokratike. Ideja është që dallimet në opione zgjidhen duke e lënë shumicën, zakonisht një minimum prej 51%, të vendosë për një çështje të caktuar. Në raste të caktuara kur kemi të bëjmë me çështje më të rëndësishme politike, aprovimi i 2/3 të votave do të kërkohej.

Demokracia me konkonzus ndonjëherë përdoret në trupat vendimmarrës në organizata ndërkombëtare apo në borde kompanish. Posedimi i konkonzusit do të thotë që të gjithë që kanë qenë të përfshirë në vendimmarrje janë pajtuar mbi çështjen e caktuar. Shumica e njerëzve sot duket që pajtohen se është e vështirë të implementohet ky sistem në shoqëri më të mëdha pasi që do të kërkonte një konkonzus të mijërave apo milionave njerëzve.

### **Demokracia e limituar apo e palimituar**

Demokracia e limituar është një sistem ku vendimmarrësit apo votuesit mund të votojnë për ato gjëra të cilat janë të pranueshme brenda kornizës së një kushtetute apo një strukture tjetër ligjesh. SHBA-ja është menduar që ta ndjek këtë sistem ku kushtetuta është supozuar të jetë garanca e fundit për principin e lirisë individuale. Megjithatë, përgjatë viteve, veçanërisht që nga 11 Shtatori, ky sistem është shtendosur.

Në demokraci të palimituar dyert janë të hapura për sundim të shumicës në kuptimin e plotë të fjalës. Çfarëdo që shumica vendos duhet që të ndiqet, edhe nëse do të thotë diskriminim legal, shtypje apo edhe persekutim të grupeve brenda shtetit. Deri më sot ende është e diskutueshme nëse votuesit e një shteti duhet të kenë të drejtën të votojnë në favor të diktaturës, për shembull.

### **Bashkëpunimi zhvillimor**

Këtu do të fokusohemi në marrëdhëniet midis asistencës së jashtme ndaj shteteve në zhvillim dhe çështjet që e rrethojnë konfliktin. Do të eksplorojmë aspekte të ndryshme të bashkëpunimit zhvillimor dhe shqyrtojmë mënyra të ndryshme ku bashkëpunimi zhvillimor apo konfliktet e dhunshme dhe shoqërore mund të punojnë.

Fokusimi në marrëdhënien midis bashkëpunimit zhvillimor dhe konfliktit nuk duhet të na bëjë ngurrues apo të dyshimtë për rëndësinë e bashkëpunimit zhvillimor në konflikte. Përkundrazi, duke ditur më shumë për këtë bashkëveprim dhe me adoptimin e situatave të konfliktit në punën tonë ne jemi më të pajisur për të sjellur potencialin e plotë të bashkëpunimit zhvillimor.

Asistenca ndaj shteteve në zhvillim mund të marrë forma të ndryshme varësisht nga situata specifike e një shteti në fjalë dhe gjithashtu politikat që favorizohen nga vendi donator. Asistenca mund zbatohet në bashkëpunim me një qeveri (nëpërmjet përkrahjes buxhetore, konstruktimit të termo elektranave, zhvillimit të sektorit bujqësor etj.) apo në mënyrë direkte duke targetuar njerëzit e një shoqërie nëpërmjet OJQ-ve lokale. Një dallim i rëndësishëm për t'u bërë është midis ndihmës humanitare dhe bashkëpunimit zhvillimor. Përderisa e para paraqet operacionet suplementare për një popullatë të tërë të prekur apo krizat (tërmetet, vërshimet etj.), e dyta paraqet përkrahjen ndaj progresit shoqëror, politik dhe ekonomik të një shteti në zhvillim. Ky kapitull do të fokusohet kryesisht në bashkëpunimin zhvillimor.

### **Pse bashkëpunimi zhvillimor?**

Sot, shumica e shteteve të pasura kanë programe specifike dhe institucione për bashkëpunimin zhvillimor dhe asistencën e ndihmës humanitare. Megjithatë, ka ende shumë shtete që nuk kanë arritur caqet vënë mënjanë nga Kombet e Bashkuara më 1977 që cekin se çdo shtet i pasur duhet të kontribuojë 0.7% të GNI-së si asistencë ndaj shteteve të varfëra. Arsyet për këtë ndryshojnë. Disa shtete fokusohen më shumë në tregti apo japin hua shteteve më të varfëra. Të tjerët as që janë të vetëdijshëm për rëndësinë e ndihmave dhe pohojnë se faktorë tjerë janë vendimtar në progresin e shteteve në zhvillim. Gjithashtu, është debatuar se nëse duhet të shikojmë përqindjen e përkushtuar ndihmës nga shteti apo shumën aktuale të dhënë.

Palm qendra beson se solidariteti ndërkombëtar dhe bashkëpunimi zhvillimor janë përbërës të rëndësishëm në progresin e vendve në zhvillim. Megjithatë, është gjithashtu vitale që të vërtetojmë dhe të jemi të vetëdijshëm për faktin se bashkëpunimi ndërkombëtar mund të prodhojë efekte të padëshirueshme. Kur njerëzit nga kultura dhe mjedise shoqërore të ndryshme bashkëpunojnë, keqkuptimet dhe konfliktet e vogla kanë mundësi të ngriten. Prandaj është me rëndësi të jemi të vetëdijshëm për rolet tona dhe gjithashtu për rëndësinë e dialogut të duhur siç është paraqitur në kapitujt 'Rolet' dhe 'Komunikimi'.

Megjithatë, fokusi i këtij kapitulli është në konfliktet më të mëdha shoqërore. Kur punojmë në shtete të varfëra dhe të brishta, rreziku për tu ndikuar nga ndonjë formë e konfliktit është i madh pasi që shumica e konflikteve të armatosura sot ndodhin në shtetet në zhvillim.

### **Ndihma humanitare dhe konflikti**

Para se të vazhdojmë, do të fokusohemi shkurt në rolin e ndihmës humanitare në konflikt. Duke përdorur një rast specifik tregoni se si qëllimet e mira mund të kenë rezultat të keq.

Me kalimin e kohës, ndihma humanitare është duke u parë si një komponentë 'natyrale' e konflikteve të armatosura. Kur shoqëritë janë të shkatërruara apo njerëzit janë të detyruar ta lëshojnë vendin e tyre, çasja në ushqim, ujë dhe strehim shpesh zhduket. Në këto rrethana, organizatat ndërkombëtare sikur se OKB, Kryqi i kuq, Oxfam dhe të tjera përfshihen në furnizimin e nevojave themelore humanitare për njerëzit që janë ndikuar. Si rrjedhojë, përgjatë luftës organizatat humanitare ndërkombëtare



zëvendësojnë disa nga institucionet, funksionet, detyrat e një shteti dhe sektorin privat në një shtet të caktuar.

Momentalisht ekzistojnë qindra organizata që punojnë me ndihmë humanitare të cilat furnizojnë njerëzit e ekspozuar me ushqim apo përkujdesje themelore mjekësore.

Ndihmesa e njerëzve në nevojë natyrisht se është një gjë e mirë. Çdo ditë punëtorë ndihmash të guximshëm, mjek dhe të tjerë ekspozojnë veten ndaj rrezikut në mënyrë që t'i arrijnë njerëzit e zënë në vijën e luftës në vende të ndryshme të botës.

Megjithatë, roli i organizatave humanitare që punojnë në zona lufte është i komplikuar. Në vitet e fundit, ka ekzistuar një vetëdije e madhe për faktin se ndihma humanitare mund të ketë edhe ndikim negativ në vetë konfliktin.

Konflikti eventualisht tërheq vëmendjen ndërkombëtare dhe në sajë të frikës së urisë, furnizimet me ushqim rriten dhe i shpërndahen njerëzve nga organizatat humanitare ndërkombëtare.

### **Bashkëpunimi zhvillimor dhe Konfliktet shoqërore**

Punimi me bashkëpunimin zhvillimor që përpiqet të fuqizojë demokracinë, të drejtat e njeriut dhe paqen është natyrisht ndryshe nga ndihma humanitare. E tërë ideja e bashkëpunimit zhvillimor është përkrahja e ndryshimeve shoqërore dhe politike në shoqëri. Edhe pse këto ndryshime shpesh vijnë ngadalë, ato ndonjëherë mund të shpiejnë në konflikte, siç e kemi parë në kapitullin 'Konflikti shoqëror, ndryshimi dhe demokracia'.

Siç e kemi diskutuar më parë, kjo nuk është domosdoshmërisht diçka e keqe pasi që ndryshimet mund të shpiejnë në diçka të mirë. Megjithatë, është me rëndësi të madhe për ne të jemi të vetëdijshëm për vetë rolin tonë në progresin e ndryshimit dhe efektet e mundshme që përkrahja jonë mund të ketë në zhvillimin e konfliktit.

Një arsye kryesore pse ndryshimet shoqërore mund të shpiejnë në konflikt është sepse krijojnë pritje për ndryshime të vërteta në strukturën e tanishme të shoqërisë. Prandaj është me rëndësi të konsiderohet nëse një projekt për zhvillim mund të shkaktojë ndarje apo bashkim në komunitetin lokal apo shoqëri.

Cilat mund të jenë efektet e marrëdhënies në mes grupe njerëzish dhe në mes të grupeve dhe shtetit? Kapacitet e kujt janë përmirësuar apo dobësuar nga projektet tona? A do të shkaktojë fuqizimi i një grupi të shoqërisë tensione me grupet tjera? Si mund që projektet tona të ndikojnë mbi qëndrimet, veprimet dhe interesat e aktorëve të ndryshëm në marrëdhëniet shoqërore që ne ndikojmë?

Vetëm me bërjen e këtyre pyetjeve ne mund të përmirësojme njohuritë tona për tensionet e mundshme dhe efektet nga aktivitetet tona. Në këtë mënyrë, ne mund të reduktojmë rrezikun e konflikteve shkatërruese dhe efektet e paqëllimshme anësore.

Një aspekt i rëndësishëm për të reflektuar është nëse projekti ynë/juaj do të ketë natyrë përfshirëse apo përjashtuese. Pasi që shumë projekte

zhvillimore synojnë në fuqizimin e një minoriteti apo një grupi në pozitë më të dobët (gratë, grupet etnike etj.) gjithmonë ekziston një pyetje nëse duhet të fokusohemi në fuqizimin e grupit të dobët apo në rritjen e ndjeshmërisë të grupit në fuqi, apo të dyja.

Me fuqizimin e njerëzve nëpërmjet iniciativave të ndryshme zhvilluese, situata momentale me gjasë se ndryshon. Kjo mund të perceptohet si kërcënim ndaj njerëve që kanë dobi nga gjendja momentale. Për shembull, pajisja e femrave me aftësi dhe raste për t'i ikur roleve tradicionale me siguri që do të shkaktojë konflikt në një shoqëri patriarkale. Përderisa ky konflikt me siguri që do të jetë i nevojshëm, sfida është që të binden njerëzit se secili do të ketë dobi nga ndryshimet përfundimtare. Në këtë mënyrë ndryshimi mund të arrihet me minimumin e rezultateve shkatërruese.

Natyrisht se nuk është vetëm një zgjidhje për këtë çështje të komplikuar. Megjithatë, kur adoptojmë një rast të konfliktit në këtë situatë, duhet të jemi të vetëdijshëm jo vetëm për qëllimet tona (fuqizimi i të drejtave të këtij grupi), por edhe për efektet që ndryshimet mund t'i shkaktojnë. Në këtë situatë të veçantë, mund të diskutoni se ka qenë e nevojshme për të punuar ndarazi me fuqizimin e këtij grupi (nëpërmjet arsimimit etj.) dhe gjithashtu për të themeluar lidhje me shumicën, përfshirë njerëzit me qasje në fuqi. Mënyra e njejtë e arsyetimit mund të aplikohet për të punuar në fuqizimin e të drejtave të grave, punëtorëve, fëmijëve etj. në mënyrë që procesi të ndryshojë dhe të jetë sa më i lehtë dhe konstruktiv.

Në përfundim, konfliktet shoqërore ndonjëherë mund të jenë të domosdoshme kur punojmë me bashkëpunimin zhvillimor. Megjithatë, është e rëndësishme së njejtë të kujtojmë se çfarëdo forme e ndryshimeve pozitive mund të ndodh nëse ka pranim afat-gjatë të këtyre ndryshimeve.

### **Bashkëpunimi zhvillimor dhe konfliktet e dhunshme**

Nga kjo pjesë e më tej do të fokusohemi në konfliktet që vetëm kanë eskaluar në sjellje shkatërruese—konfliktet e dhunshme dhe të armatosura. Të dhënat për konflikt tregojnë se shumica e projekteve për bashkëpunim zhvillimor zbatohen në shtete që ose janë të ndikuara direkt nga luftimi ose së fundi janë përfshirë në konflikte të armatosura.

Si rezultat, është nevojë e madhe për vetëdije dhe ndjeshmëri ndaj konfliktëve të lidhura me situata të veçanta të bashkëpunimit zhvillimor dhe konfliktëve të armatosura. Si rrjedhojë, do të fillojmë me aspektin teorik se pse konfliktet e armatosura ndodhin sot. Pastaj, do të diskutojmë se si bashkëpunimi zhvillimor mund të funksionojë edhe në konflikte të armatosura dhe në fund do të fokusohemi më detajisht duke treguar se me cilat fusha mund të punojmë dhe gjithashtu do të diskutojmë se në cilat nivele të konfliktit të armatosur mund të punojmë.

### **Teoria e konfliktit: pse luftërat ndodhin?**

Konflikti dhe marrëdhëniet ndërkombëtare janë studiuar për disa shekuj me radhë, por ende nuk ekziston një teori e vetme me të cilën të gjithë studiuesit mund të pajtohen se pse lufta dhe konfliktet e armatosura ndodhin. Përgjatë Luftës së Ftohtë fokusimi akademik ka qenë më së shumti në balancimin e fuqisë midis ShBA-së dhe Bashkimit Sovietik dhe konfliktet e tyre me shtete më të vogla (Vietnami, Afganistani, Nikaragua etj.). Bazuar në këtë, tri teori kryesore u paraqitën lidhur me konfliktet mes shteteve.

Teoria dominuese, Realizmi, pohon se luftërat shfaqen sepse shtetet luftojnë për pushtet apo mbijetesë e tyre është kërcënuar. Në anën tjetër, teoria Marksiste e luftës fokusohet në dimenzionin ekonomik të politikës dhe mbron tezën që shtetet shkojnë në luftë për t'i mbrojtur – apo zgjeruar – interesat e tyre ekonomike. Kurse Liberalizmi/Idealizmi thekson ideologjinë dhe argumenton se luftërat ndodhin sepse shtetet zgjedhin të mbrojnë vlera dhe ideologji të caktuara që ata besojnë.

Me rënien e Bashkimit Sovietik dhe me përfundimin e Luftës së Ftohtë, fokusimi i vjetër mbi dy Fuqitë e Mëdha fillon të shpërbëhet. Me dekada 'bota e tretë' ka qenë e braktisur nga diskutimet mbi luftën dhe sigurinë. Si rrjedhojë, shumica e studimeve mbi konfliktet ka qenë e bazuar në idenë se lufta është diçka që vetëm ndodh në mes të dy shteteve.

Me ngritjen e fokusimit në konflikte më të vogla, pamja e strukturës së luftërave ka filluar të ndryshojë. Të dhënat e fundit të konfliktit paraqesin se shumica e konflikteve të armatosura që nga Lufta e Dytë Botërore kanë qenë luftëra brenda shteteve (p.sh. luftërat civile) që shpesh ndodhin në botën në zhvillim. Natyrisht këto statistika nuk ndryshojnë realitetin e racës së armëve shumë të rrezikshme që u paraqitën mes ShBA-së dhe Bashkimit Sovietik. Por çfarë diagrami na tregon në të vërtetë është se përdorimi i akademikëve dhe politikanëve ishin të brengosur për një luftë të mundshme midis Fuqive të Mëdha, shumë luftëra të vërteta po ndodhnin në botën në zhvillim.

Si rezultat i kësaj diturie të re të fituar, supozimi se pse luftërat ndodhin gjithashtu ka filluar të ndryshojë. Përdorimi i teoritë e Realizmit, Marksizmit apo Liberalizmit/Idealizmit mund të jenë të përshtatshme për shpjegimin e luftërave në mes të shteteve, ato të gjitha janë kritikuar për mungesën e kuptimit të luftërave të brendshme.

Disa teori të reja janë zhvilluar përgjatë 10-15 viteve të kaluara që fokusohen më shumë në dinamikën e brendshme të shtetit dhe konfliktin. Në përgjithësi, mund të themi se luftërat brenda shteteve ndodhin sepse një apo disa grupe (sikur se paramilitarët, guerilët, rebelët, revolucionarët etj.) ose provojnë ta rrëzojnë qeverinë ose luftojnë për pavarësi (themelimi i shtetit të tyre). Megjithatë, prap kjo nuk shpjegon se pse këto konflikte trajtohen në mënyrë paqësore në disa shtete por shpiejnë në luftëra në disa tjera.

### **Shtetet e dobëta dhe të forta**

Në vitet e fundit, shumë studiues të paqes dhe konfliktit kanë filluar të fokusohen në konceptet e shteteve 'të dobëta' dhe 'të forta' si shpjegim se pse ndodhin luftërat e brendshme. Ideja është shtetet që janë 'të dobëta' prijnë të përfshihen në luftëra më shpesh se sa shtetet e 'forta'.

Pra, çfarë nënkuptojnë termat shtete të dobëta dhe të forta? Është me rëndësi të kuptohet se fuqia e shtetit në asnjë mënyrë nuk është e definuar në aspektin ushtarak. Një shtet i fortë jo domosdoshmërisht është një shtet që posedon arsenalet e mëdha armësh. Përkundrazi, fuqia e shtetit është e lidhur me kapacitetin e një shteti për të komanduar legjitimitetin apo besueshmërinë – e drejta për të sunduar mbi popullatën e vet.

Përgjithësisht, një shtet besohet të posedojë tri komponente të rëndësishme në mënyrë që të funksionojë: (1) një bazë fizike; (2) një ide apo perceptim të përgjithshëm ndaj popullatës; dhe (3) një shprehje institucionale, 'makina' e vërtetë e shtetit.

Që një shtet të funksionojë – apo edhe të ekzistojë – të gjitha këto komponente duhet të jenë në vendin e vet, të paktën në njëfarë mase. Për shembull, një shtet mund të ekzistojë si ide (si me rastin e Kurdistanit), por nëse mungon njohja ndërkombëtare e territorit nuk mund të mos konsiderohet si i tillë. Në mënyrë të ngjashme, një shtet mund të ekzistojë si territor (sikur se Somalia përgjatë viteve 90), por nëse idea e përgjithshme dhe institucionet e shtetit janë thyer, nuk mund të quhet shtet në kuptimin e plotë të fjalës.

Në shtetet ku këto tri komponente ekzistojnë dhe janë të lidhura me njëra tjetrën, mund të thuhet se shteti është më i fortë se sa shteti ku këto komponente dhe lidhja mes tyre është e dobët.

Të thellojmë kuptimin tonë se cilët faktorë e bëjnë shtetin e fortë apo të dobët ne gjithashtu duhet të shikojmë legjitimitetin e shtetit. Ekzistojnë dy elemente të legjitimitetit që do të shqyrtojmë—legjitimiteti vertikal dhe legjitimiteti horizontal.

Dimenzioni vertikal i drejtohet marrëdhënies midis shoqërisë dhe institucioneve politike dhe regjimit në pushtet. Nëse popullata ndan perceptim të fortë se 'makina' funksionon mirë dhe se 'idea' është e realizuar nëpërmjet qeverisë së tanishme-legjitimiteti vertikal është i lartë. Nëse ndodh e kundërta legjitimiteti vertikal është i ulët.

Dimenzioni horizontal i legjitimitetit i referohet qëndrimeve dhe praktikave të qytetarëve—si janë të lidhur njerëzit brenda një shteti. Nëse ekziston tolerancë e lartë dhe lidhje të ngushta midis grupeve të ndryshme (etnike, religjioze, ideologjike) brenda shtetit, legjitimiteti horizontal është i lartë. Megjithatë, nëse qëndrimet konfliktuoze ekzistojnë midis qytetarëve apo nëse grupe të caktuara janë të përjashtuara nga pushteti, legjitimiteti horizontal është i ulët.

Kur këto dy dimensione të legjitimitetit janë të ulëta, shteti duhet të konsiderohet si i dobët.

Kur i lidhim këto me diskutimin mbi luftën dhe paqen, kjo teori do të sugjeronte: shtetet me institucione dhe shërbime publike të dobëta, kanale të pakta (si rrjedhojë mosbesim) në qeveri (dimenzioni vertikal), gjithashtu marrëdhënie tensionuese dhe armiqësore midis grupeve brenda shtetit (horizontal) do të përballen me rreziqe të mëdha të dhunës së brendshme. Megjithatë, në shtetet që kanë lidhje të fortë midis popullatës dhe qeverisë, ekziston shëndetësia themelore, shërbimet dhe siguria. Si rrjedhojë, kur marrëdhëniet midis grupeve në shtet janë të karakterizuara nga besimi dhe bashkëpunimi, konfliktet prijnë të trajtohen në mënyrë paqësore dhe nëpërmjet dialogut.

Kur shikojmë realitetin tonë kompleks, instrumenti teorik i fuqisë së shtetit dhe konfliktet me shpresë se do t'i bëjnë gjërat më lehtë të kuptueshme.

Edhe pse nuk ka shtet që qëndron në mënyrë konstante në një pikë (por përgjatë kohës lëviz poshtë, lartë dhe majtas, djathtas në nivelet e legjitimitetit), shumë lehtë mund që ta konsiderojmë Japoninë dhe shumicën e shteteve Skandinave si 'të forta'.

Në anën tjetër, shtetet sikur se Afganistani, Somalia, Kongo dhe Liberia mund t'i konsiderojmë si 'të dobëta'.

Si rrjedhojë, nuk është aspak e befaseshme se shtetet Skandinave apo Japonia nuk kanë qenë të përfshira në luftëra të brendshme në 50 vitet e kaluara apo më shumë; përderisa shtetet kryesisht 'të reja' dhe në zhvillim në Afrikë, Amerikë Latine dhe Azi janë goditur nga luftërat shumë herë viteve të fundit.

Brenda këtij konteksti mund të lidhim bashkëpunimin zhvillimor me konfliktet e armatosura. Nëse pajtohemi se shtetet e dobëta prijnë të drejtohen më lehtë nga lufta se sa shtetet e forta, është e logjikshme të pyesim: si mund që bashkëpunimi zhvillimor të punojë në fuqizimin e legjitimitetit horizontal dhe vertikal në shtetet e dobëta? Me fjalë të tjera, si mund të përpiqemi të parandalojmë dhunën dhe luftërat e brendshme?

Kjo pyetje është vështirë për tu përgjigjur dhe ekzistojnë rrethana natyrale që përcaktojnë se si veprojmë në shtete dhe kontekste të ndryshme. Në të njëjtën kohë, duhet të jemi të aftë të mendojmë për disa fusha të përgjithshme dhe çështje për të punuar që lidhen me fuqizimin e marrëdhënieve midis popullatës dhe institucioneve politike dhe qeverisë (dimensioni vertikal) dhe gjithashtu midis grupeve të njerëzve brenda një shteti (dimenzioni horizontal).

Në themel, programi i bashkëpunimit zhvillimor që fokusohet në përmirësimin e dimenzionit vertikal duhet të fuqizojë institucionet politike dhe përfaqësuesit e shtetit (politikanët dhe shërbyesit civil). Për të fituar më shumë njohuri se si shtetet mund të fuqizojnë aftësitë e tyre vertikale dhe marrëdhëniet, duhet të shikojmë idealet e 'qeverisjes së mirë'. Qeverisja e mirë thekson rëndësinë e pjesëmarrjes, sundimin e ligjit, barazinë, përfshirjen, efikasitetin dhe përgjegjësinë.

Me fjalë të tjera, shtetet që kanë qeverisje të mirë janë aktive, koncenzuale, përgjegjëse, transparente, efektive, të paanshme, gjithëpërfshirëse dhe ndjekin sundimin e ligjit. Kanë sasi të vogël të korrupsionit dhe sigurohen që zërat e minoriteteve dëgjohen në proceset vendimmarrëse.

Qeverisja e mirë është një ideal që është i vështirë të arrihet në tërësi. Megjithatë, duhet të ndërmerren vendime për të punuar drejt këtij ideali për zhvillimin e qëndrueshëm human. Për projekte të bashkëpunimit zhvillimor, kjo nënkupton trajnimin e politikanëve në nivele të ndryshme për demokracinë, transparencën dhe të drejtat e njeriut. Gjithashtu, nënkupton aranzhimin e debateve dhe forumeve ku njerëzit kanë rastin të takojnë politikanët.

Kur fokusohemi në dimenzionin horizontal, fuqizimi i shoqërisë civile është aspekt qëndror për të punuar. Një shoqëri civile e gjallë do të thotë njerëzit kanë rastin ta fuqizojnë dhe organizojnë vetveten, por gjithashtu të themelojnë marrëdhënie dhe platforma për komunikim me njëri tjetrin.

Fuqizimi i unioneve, përkrahja e OJQ-ve, themelimi i forumeve të reja për arsimim etj. janë të gjitha iniciativa që fuqizojnë legjitimitetin midis njerëzve dhe menaxhimit të konfliktit në mënyrë konstruktive.

Në këtë sesion jemi fokusuar në problemet e shteteve të dobëta dhe se si bashkëpunimi zhvillimor mund të punojë në fuqizimin e tyre. Fokusimi në demokraci dhe jo-dhunë është qendror që ndryshimet të ndodhin rrjedhshëm dhe që njerëzit të kenë mundësi të menaxhojnë jetërat e tyre të përditshme. Nëse njerëzve i mungojnë mundësitë për komunikim apo influencë dhe nëse ekzistojnë pak forume ku njerëzit mund të takohen, debatojnë dhe shkëmbejnë ide, ka mundësi të rritet frustrimi dhe mosbesimi.

Një gjë e rëndësishme për tu mbajtur në mend është se shumë projekte të bashkëpunimit zhvillimor mund të ndihmojnë në fuqizimin e legjitimitetit të shtetit dhe si rrjedhojë të kalohen konfliktet e mundshme. Megjithatë, ky nuk është qëllimi primar i projektit apo ndoshta nuk është as faktor i njohur.

Prandaj, është me rëndësi për ne të përpiqemi të adoptojmë një 'situatë të konfliktit' përgjatë punës në shoqëri të brishta dhe me shumë konflikte. Ndiurma jonë së paku duhet t'i shmang tensionet ngritëse dhe në vend të kësaj të përkrahë progresin dhe zhvillimin.

### **Bashkëpunimi zhvillimor dhe konfliktet e dhunshme**

Bashkëpunimi zhvillimor ndonjëherë duhet të zbatohet në regjione të konflikteve të armatosura. Prandaj, është esenciale për ne të dallojmë nëse po punojmë me konfliktin në fjalë apo brenda tij (të rrethuar nga prezenca e saj dhe pasiguria). Punimi me një konflikt kërkon maturi dhe konsideratë të kujdesshme. Në politikën e konfliktit të Agjencisë Suedeze për Bashkëpunim Zhvillimor (Sida) është e shkruar se të punuarit në një konflikt kërkon: (1) vetëdijësim ndaj rrezikut dhe (2) ndjeshmëri ndaj konfliktit.

Vetëdijësimi ndaj rrezikut nënkupton se duhet të jemi të vetëdijshëm ndaj rrezikut dhe të përpiqemi të parashikojmë çfarëdo efekti të dhunës apo pasigurisë që mund të ketë në projektin që po zbatojmë. Në themel, kjo do të thotë se gjithmonë duhet t'u shmangemi rreziqeve të panevojshme në punë.

### **Të punuarit me konfliktin**

Të punuarit me apo në konflikt nënkupton se ne përpiqemi të asistojmë në menaxhmentin aktual apo në zgjidhjen e konfliktit. Kjo mund të bëhet në mënyra të ndryshme në nivele të ndryshme. Disa projekte të zbatuara të bashkëpunimit zhvillimor me qëllime tjera gjithashtu mund të funksionojnë si mënyrë e pajtimit të grupeve apo sigurimit të platformave për njerëz të takohen dhe me shpresë t'i reduktojnë tensionet. Është themelore të kemi njohuri të përgjithshme për konfliktin dhe dinamikën e saj. Konfliktet e armatosura gjithmonë shpiejnë në vuajtje të mëdha dhe ne posedojmë reagim human kur dëshirojmë të ndihmojmë në këto rrethana. Megjithatë, veprimet tona duhet të kenë konsideratë të kujdesshme.

Në sesionet vijuese do të diskutojmë se me çfarë mund të punojë, në aspektin e përgjithshëm, bashkëpunimi zhvillimor bazuar në trekëndëshin

ABC. Kjo do të pasohet nga diskutimi se si puna me konfliktin mund të zbatohet në nivele të ndryshme të konfliktit të armatosur.

### **Trekëndëshi ABC**

Në mënyrë që të punojmë me konfliktin, duhet ta kuptojmë siç duhet. Trekëndëshi ABC është një instrument i dobishëm për të analizuar konfliktin dhe si rrjedhojë për të kuptuar qëndrimet, sjelljet dhe çështjet aktuale për të cilat palët po luftojnë.

Trekëndëshi gjithashtu paraqet rëndësinë e të kuptuarit të lidhjes midis komponenteve të konfliktit si pjesë të ndryshme që ndikojnë njëra tjetrën. Gjithashtu, thekson rëndësinë e të kuptuarit që konfliktet kanë pjesë të dukshme dhe të padukshme.

### **Burimet dhe nivelet e konflikteve**

Cilat janë burimet e konfliktit? Si ka filluar dhe çfarë e bën të vazhdojë? Vetëm me përgjigjen e kësaj lloji pyetjesh mund të arrijmë një kuptim të thellë se çfarë ka nevojë të bëhet në mënyrë që ta ndryshojmë spiralen negative.

Konfliktet gjithashtu paraqiten në nivele të ndryshme. Kjo veçanërisht ka lidhje me luftërat e brendshme në shtetet e dobëta ku konflikti shpesh ndodh në nivele të ndryshme në të njëjtën kohë. Prandaj, është e rëndësishme të kuptojmë se në cilin nivel konflikti operon dhe gjithashtu se në cilin nivel mund të ndihmojmë.

### **Rolet dhe aktorët**

Siç e keni parë në kapitullin 'Rolet', të gjithë kemi personalitete të ndryshme gjë që ndikon se si sillemi. Në konflikte të armatosura, njerëz të ndryshëm, por edhe grupe, luajnë role të ndryshme. Aktorë të caktuar janë vendimtar në zgjidhjen e konfliktit, kurse të tjerët mund të kenë dobi nga konflikti apo së paku të kontribuojnë në vazhdimin e konfliktit. Është me rëndësi t'i kuptojmë aktorët qendror dhe rolet e tyre në konflikt. Gjithashtu, duhet të përpiqemi të kufizojmë influencën e 'dëmtuesve' në procesin e paqes.

### **Faktorët ndarës dhe bashkues**

Në çdo konflikt ekzistojnë faktorë që ndajnë dhe lidhin. Prandaj, është me rëndësi të kuptojmë se çfarë shkakton tensionin dhe ndarjen midis grupeve në konflikt, por gjithashtu çfarë faktorë lidhës potencial ekzistojnë.

Çfarë roli luan feja, etniciteti, ideologjia, gjuha, kultura, udhëheqësia etj.? A kanë ndonjë rol të veçantë, sikur se okupimet, shërbimet shoqërore, tregjet, shkollat, vendet kulturore etj.? Si mund të pengojmë faktorët ndarës dhe si të fuqizojmë faktorët lidhës?

### **Aktorët e jashtëm**

Në një luftë të vazhdueshme, shumë organizata ndërkombëtare përpiqen të punojnë me konfliktin. OKB-ja, BE-ja dhe shtete të ndryshme fokusohen në qeverinë në luftë, përderisa organizata më të vogla zakonisht punojnë në nivele të ndryshme me iniciativat e dialogut, punëtoritë e zgjidhjes së problemit apo forma të ndryshme të aktiviteteve bashkëpunuese. Gjithmonë është me rëndësi të dijmë se çfarë janë duke bërë të tjerët brenda fushës së njejtë të veprimit, në mënyrë që të kontribuojmë si pjesë e iniciativave tjera apo ndoshta të zbatojmë punën tonë së bashku me organizata tjera.

### **Të punuarit me ABC-në**

Kur punojmë me konflikte duhet të kuptojmë qartë se çfarë ndryshime janë të nevojshme në mënyrë që të zgjidhet apo menaxhohet konflikti. Siç e kemi parë, një konflikt mund të përshkruhet si përbërës i të tri komponenteve. Por, trekëndëshi ABC nuk është vetëm një instrument për t'i kuptuar konfliktet, gjithashtu mund të drejtoj punën tonë për ta trajtuar konfliktin. Në seksionet e ardhshme do të diskutojmë se si bashkëpunimi zhvillimor mund të punojë me Qëndrimet e palëve në konflikt, sjelljet apo mospajtimet aktuale. Është me rëndësi të kuptoni se trekëndëshi përdoret për të ilustruar një proces dinamik, gjë që do të thotë se pjesët e ndryshme ndikojnë në njëra tjetrën.

Trekëndëshi gjithashtu përdoret për konfliktet. Nëse arrijmë të ndryshojmë sjelljen negative të palëve në konflikt, qëndrimet e tyre gjithashtu do të ndryshojnë gradualisht dhe anasjelltas. Në mënyrë të ngjashme, nëse konflikti aktual zgjidhet, eventualisht nuk do të ketë vend për sjellje shkatërruese.

### **Të punuarit me qëndrimet (A)**

Nëse shikoni trekëndëshin ABC, mund të mendoni se këndi i Qëndrimit është komponenta më e butë ndër të trija dhe si rrjedhojë më e lehta për të punuar. Kjo është sepse zakonisht qëndrimet nuk janë burimi i konfliktit apo efekti më i pashëm.

Megjithatë, në realitet, e kundërta mund të jetë e vërtetë. Mospajtimi mund të zgjidhet, sjellja (ndonjëherë e obligueshme) të ndryshojë; por transformimi i qëndrimeve të palëve ndaj njëra tjetrës në konflikt mund të jetë e vështirë. Përderisa është mjaft e lehtë për të fituar perceptim negativ ndaj dikujt, ndërtimi i besimit shpesh kërkon kohë dhe përpjekje, veçanërisht nëse konflikti vazhdon midis njerëzve.

Për këtë duhet të jemi shumë të vetëdijshëm kur punojmë me qëndrimet. Ndryshe nga sjellja, kurrë nuk do të jetë e mundur që t'i obligojmë njerëzit t'i ndryshojnë qëndrimet ndaj njëri tjetrit.

### **Të punuarit me qëndrimet (A)**

Sigurisht që keni arritur në përfundim se ndryshimi i qëndrimeve ndaj dikujt që keni përshtypje të keqe kërkon ndryshim pozitiv. Kjo nuk është diçka që mund të bëjë pala e tretë nga jashtë për palët në konflikt.

Megjithatë, çfarë ne mund të bëjmë është t'i ndihmojmë palëve në procesin e ndryshimit të marrëdhënieve me njëri tjetrin duke i ofruar palëve në konflikt një arenë ku mund të takohen apo eventualisht ta kenë rastin t'i ndryshojnë qëndrimet e tyre.

### **Të punuarit me sjelljen (B)**

Në konfliktet shkatërruese, sjellja e palëve është aspekti më i pashëm dhe më i rrezikshëm i trekëndëshit. Kur sjellja shndërrohet në dhunë kolektive, dinamika e konfliktit ndryshon shpejt dhe situata bëhet edhe më serioze. Dhuna gjithmonë sjell dhembje dhe vuajtje edhe nëse eventualisht ndalet. Efektet dhe plagët do të mbesin në qëndrimet e palëve me vjet të tëra. Prandaj, është esenciale për ne të punojmë në parandalimin e sjelljes së dhunshme. Në kapitullin "Konflikti shoqëror dhe ndryshimi" kemi diskutuar



disa alternativa ndaj dhunës. Prandaj njëra nga sfidat në një konflikt të sapo shfaqur është t'i vetëdijësojmë palët në konflikt për pozitat e mundshme, sikur se negociatat, bllokadat, mosbindja qytetare etj. Gjetja e alternativave ndaj dhunës kur tanimë ekziston konflikti i armatosur nuk është e lehtë. As nuk është e lehtë t'ua ndryshojmë sjelljen shkatërruese palëve pa përdorur metoda shtypëse.

### **Të punuarit me konfliktin (B)**

Inkurajimi dhe promovimi i opsioneve është një alternativë për palët të ndryshojnë sjelljen e tyre. Në shumë luftëra, fëmijët dhe rinia janë të shtyer në luftë si fëmijë ushtarë. Megjithatë, kjo nuk është domosdoshmërisht rezultat i rekrutimit të obliguar, por thjeshtë sepse ata nuk shohin ndonjë alternativë tjetër. Eventualisht, dhuna shton dhunën. Prandaj armiqësia ka nevojë të zvogëlohet sa më shumë që është e mundur dhe përhapja apo rishfaqja e dhunës të parandalohet.

### **Të punuarit me mospajtimin (C)**

Mospajtimi në një konflikt shpesh konsiderohet si 'bërthama' e vërtetë; komponenta prej të cilës sjellja dhe qëndrimet lindin. Edhe pse ky nuk është gjithmonë rasti, është e vërtetë se mospajtimi, së paku në njëfarë mase, duhet të zgjidhet në mënyrë që të menaxhohet konflikti.

Fatkeqësisht, shumica e konflikteve të armatosura në botë nuk janë të trajtuara duke gjetur zgjidhje ndaj mospajtimit. Dy të tretat e konflikteve të armatosura gjatë viteve të 90-ta janë mbaruar nga fitorja e njëres prej palëve, që do të thotë se mospajtimi i vërtetë kurrë nuk është zgjidhur në kuptimin e plotë të fjalës. Të punuarit me këndin C do të thotë se duhet t'i bëjmë palët të flasin dhe jo të luftojnë për mospajtimin. Në përgjithësi, të punuarit me mospajtimin mund të bëhet ose nga fokusimi direkt në bërthamën e mospajtimit ose mund të bëhet duke qeruar shtresat e çështjeve më të vogla që me siguri mund të shtohen në konflikt përgjatë kohës gjersa vetëm bërthama mbetet.

### **Të punuarit me mospajtimin (C)**

Në konfliktet e armatosura, palët e ndryshme shpesh nuk kanë kanale të përshtatshme të komunikimit, e veçanërisht nivelet më të ulëta të secilës anë.

Kontributet ndaj zgjidhjes së mospajtimeve gjithmonë duhet të fillojnë duke ofruar platforma ku njerëzit mund të takohen. Megjithatë, kjo nuk ka nevojë të rrjedh në negociata formale. Takimet joformale, punëtoritë, forumet etj. janë gati gjithmonë të zbatuara para se takimet zyrtare dhe negociatat të ndodhin.

Lexoni këto fusha të përgjithshme ku mund të fokusohemi dhe mendoni se si do të punoni me to më detajisht:

- \* Lehtësimi i diskutimeve ku palët janë të lejuara t'i artikulojnë perceptimet dhe përshtypjet ndaj njëra tjetrës.
- \* Vetëdijësimi i palëve për stereotipet që kanë dhe mundësisht për aspektet e padukshme të qëndrimeve që kanë për njëri tjetrin.
- \* Kontribuimi ndaj 'mekanizmave besim ndërtues' ku palët punojnë së bashku në mënyrë që të ndërtojnë mirëbesimin.

- \* Gjetja e fushave dhe temave ku palët pajtohen, gjë që mund të shpie në një imazh pozitiv të përbashkët dhe të kontribuojë në pajtim.
- \* Parandalimi i sjelljes së dhunshme apo i rishfaqjes së dhunës duke paraqitur apo ofruar alternativa.
- \* Asistimi në zgjidhjen e konfliktit nëpërmjet sjelljes së paobligueshme.
- \* Përkrahja e iniciativave lokale dhe grupeve që janë duke punuar me konfliktin nëpërmjet llojeve tjera të sjelljes.
- \* Ndihma e ç'mobilizimit dhe riintegritimit të luftëtarëve dhe ushtarëve në shoqëri.
- \* Themelimi i ekipeve për monitorimin e paqes dhe vëzhguesve.

### **Fazat e ndryshme të konfliktit**

Përveç zgjedhjes së veprimeve duke shikuar komponentet ABC të konfliktit, gjithashtu duhet të lejojmë që strategjitë tona të influencohen nga faza që konflikti ndodhet. Pyetja se si organizatat e përfshira në bashkëpunimin zhvillimor mund të menaxhojnë, zgjidhin apo transformojnë konflikte shkatërruese gjithashtu varet se kur merremi me konfliktin.

Konfliktet rrallë përparojnë nga shkalla A në B në C, por në vend lëvizin poshtë e lartë midis shkallëve të ndryshme. Pavarësisht nga kjo, konfliktet mund të kuptohen si posedimi i një cikli të jetës nga gjendja emergjente në atë të vendosur. Bazuar se ku—në çfarë faze—ndodhet konflikti, duhet t'i përshtatemi dhe fokusojmë strategjitë tona për ta trajtuar konfliktin.

Shkalla e parë është të identifikohet pozita e konfliktit në ciklin e jetës. Më poshtë janë disa pyetje të thjeshta që me shpresë do të na ndihmojnë ta pozicionojmë konfliktin në ciklin e jetës:

- \* A është situata drejt zhvillimit të një konflikti shkatërrues (p.sh. konfliktet e fshehura apo të heshtura bëhen të hapura)?
- \* A është konflikti në fazën e eskalimit dhe rritjes (ngritja e polarizimit, mobilizimit dhe dhunës midis palëve)?
- \* A është konflikti më së miri i karakterizuar nga dhuna e zgjatur dhe e shtrirë plotësisht ku duket se palët është e pamundur të largohen?
- \* A ka pasur shenja të fundit të de-eskalimit të konfliktit (nëpërmjet Ç'mobilizimit, ç'izolimit, shpengimit, komunikimit të rihapur dhe jo angazhimit)?
- \* A është konflikti gati të zgjidhet apo qetësohet (përderisa armiqësia, frika, dyshimi dhe perceptimet e padrejtësisë mund të mbesin)?
- \* Ose është në një fazë post-konfliktuale të rindërtimit fizik, ekonomik dhe shoqëror dhe të pajtimit (ku tensioni ende mund të jetë i lartë)?  
Nivelet e ndryshme të konfliktit na tregojnë diçka për kushtet që ndryshojnë për menaxhim të konfliktit, zgjidhje, transformim si dhe për rolet dhe kufizimet e organizatave të përfshira në bashkëpunimin zhvillimor. Nëse përqipemi t'i lidhim shkallët e ndryshme të konfliktit me punë të ndryshme që duhen bërë për menaxhim, zgjidhje apo transformim, mund të shohim se veprimet e ndryshme mund të jenë më të përshtatshme në një nivel se sa tjerat.

Një dallim i papërpunuar mund të bëhet midis punëve në nivelin e konfliktit;

- parandaluese
- eskalim lehtësues i konfliktit
- zë vend gjatë konfliktit të plotë
- përkrahja e një zgjidhjeje
- ndërtimi i paqes

## **Përmbledhja e kapitujve kryesore:**

### **Të kuptuarit e konfliktit**

Në mënyrë që ta kuptojmë konfliktin duhet që të:

Mbani mend se konfliktet janë të pashmangshme por në vetë vete jo domosdoshmërisht gjë e keq.

Dini se konflikti mund të jetë burim i inspirimit, ndriçimit të mendjes, mësimi, fuqizimit, transformimit dhe ngritjes; por gjithashtu mund të jetë burim i inatit, frikës, dhimbjes, zemërimit, dëshpërimit, turpiti, kurthës, rezistencës dhe dhunës. Kuptoni se rezultati (negativ, neutral apo pozitiv) i konfliktit varet se si trajtohet. Kuptoni se konflikti mund të kuptohet apo indentifikohet në shumë mënyra të ndryshme.

Zbërtheni kompleksitetin e konflikteve (p.sh. përdorimi i trekëndëshit/modelit ABC) Mbani mend se konfliktet mund të kenë pasqyrim të ndryshëm: Lojërat, Debatet dhe Përleshjet.

Jeni të vetëdijshëm se shumica e konfliktit është e padukshme dhe se shpesh është pjesa më e rrezikshme.

Shikoni konfliktet si proces dinamik që do të thotë se pjesë të ndryshme ndikojnë në njëra tjetrën.

Identifikoni nivelet e përfshira.

Gjeni burimet e konfliktit.

### **Të punuarit me konfliktin**

Në mënyrë që të punojmë në mënyrë konstruktive me konfliktet duhet që të:

- Kuptoni se ekzistojnë mënyra të ndryshme të trajtimit të konfliktit.
- Luftoni për rezultatin më pozitiv (që është shpesh, por jo gjithmonë, zgjidhja e konfliktit).
- Mbani në mend se zgjidhja e konfliktit mund të nënkuptojë gjëra të ndryshme.
- Qartësoni të gjitha palëve dhe vetes tuaj se çfarë duhet të arrihet në mënyrë që të konsiderohet zgjidhja e pranueshme e konfliktit.
- Mbani mend se zgjidhja e konfliktit kërkon që palët në konflikt ta njohin dhe të komunikojnë më njëra tjetrën dhe se të gjithë janë të përfshirë në mënyrë aktive në procesin e zgjidhjes dhe t'i pajtohen për principet e zgjidhjes së konfliktit.
- Jeni real. Mbani mend se jo të gjitha konfliktet mund të zgjidhen një herë dhe përgjithmonë, por se mund të gjejnë marrëveshje se si t'i menaxhojmë ato dhe se si të mirremi në mënyrë konstruktive dhe paqësore me njëri tjetrin.
- Përpiquni që ti largoni palët nga qëndrimi dhe perspektiva që fillon nga zero. Drejtoni ata drejtë kompromiseve apo edhe më mirë zgjedhjeve fitim-fitim nëpërmjet qasjeve të zgjidhjes së problemit.
- Identifikoni arsyet se pse janë palët në konflikt dhe pozitat e tyre në konflikt.

- Mbani mend se një skicë e konfliktit mund të paraqet një përmbledhje të konfliktit dhe të ngrit mundësitë në gjetjen e zgjidhjeve fitim-fitim.
- Punoni për parandalim apo adresoni konfliktin herët (pasi që konfliktet dalin lehtë nga kontrolli).

### **Rolet**

Në mënyrë që ne dhe të tjerët të marrim role që do të shpiejnë në rezultatet më konstruktive të konfliktet, duhet që të:

- Jeni të vetëdijshëm ndaj qëndrimeve dhe sjelljeve të ndryshme që njerëzit dhe organizatat kanë në konflikte dhe ndaj fuqive dhe rreziqeve të secilës prej tyre.
- Mbani mend se përshtatja e secilës sjellje/karakter varet nga secila rrethanë. Bëhuni fleksibil, shqyrtoni të gjitha mundësitë dhe shmanguni sjelljeve jashtë natyrës suaj.
- Njihni vetë qëndrimin/sjelljen/karakterin e juaj në konflikt.
- Vendosni nëse duhet apo nuk duhet të anoni nga njëra apo tjetra palë. Reflektoni në pasojat që zgjedhja jonë do të ketë përgjatë arritjes së qëllimeve dhe punës.
- Konsideroni se ndaj cilës palë në konflikt mund të jemi më të dobishëm.
- Mbani mend rëndësinë e neutralitetit nëse ndërmjetësojmë midis dy palëve në konflikt apo nëse përkrahim apo mbikëqyrim një proces të zgjidhjes së konfliktit.
- Jeni të vetëdijshëm për funksionet e ndryshme që mund të keni si palë e tretë e jashtme (ofrimi i zgjidhjeve, shërbimi i lajmëtarit, ofrimi i takimeve neutrale apo asistimi nëpërmjet arsimimit në zgjidhjen e konfliktit).
- Mbani mend se me përfshirjen tonë në konflikt do të sjellim dimensione të reja—shpresë dhe frikë.
- Jeni të vetëdijshëm ndaj vetes suaj (ana e juaj e fortë, dobësitë, mundësitë, aftësitë, limitet, karakteri i konfliktit, pozita, kultura, gjuha, gjinia, feja, arsimimi, kë e përfaqësojmë dhe si mund të na shikojnë të tjerët).

### **Komunikimi**

Në mënyrë që ta përdorim instrumentin vital të komunikimit për të ngritur rezultatet positive dhe shmangur rezultatet negative të konfliktit duhet që të:

- Dini mënyrat e ndryshme të përdorimit të komunikimit me të tjerët dhe anasjelltas.
- Jeni të vetëdijshëm për rëndësinë e gjuhës së trupit dhe tonit.
- Vëni re se kur komunikimi është i dobët apo i praktikuar keq mund të jetë burim i konfliktit.
- Kuptoni se komunikimi është shpesh i ndikuar thellë nga konflikti.
- Mbani mend se komunikimi është mënyra me të cilën zhvillojmë mirëkuptim të përbashkët për të ofruar bazën e zgjidhjeve fitim-fitim dhe zgjidhjeve të qëndrueshme.
- Mbani mend se përdorimi i komunikimit jo të dhunshëm pakëson eskalimin dhe tensionin e situatës.
- Mbani mend qëllimet e të mos qenit akuzues, shmangies së vlerësimeve gjykuese dhe përpjekjeve për ngritjen e kurrështisë.
- Mbani mend se si Mesazh-Unë na ndihmon ta ndajmë personin nga problemi dhe të identifikojmë brend vetes se çfarë po na mundon dhe pse.
- Mbani mend dobënë e Parafrazimit si instrument për t'i shmangur keqkuptimet.

- Mbani mend rëndësinë e të dëgjuarit për të demonstruar se jemi të interesuar, të prekni brendësinë e të tjerëve dhe të ngritni mundësinë e dëgjimit të tjerëve ndaj juve).

### **Konflikti shoqëror, ndryshimi dhe demokracia**

Për të punuar në mënyrë konstruktive për ndryshim shoqëror duhet që të:

- Kuptoni se si lartësohen konfliktet shoqërore—rritja e boshllëkut midis vlerave dhe strukturave shoqërore rrjedh deri tek konfliktet.
- Pranoni se ndryshimet më të mëdha më vështirë zbatohen dhe si rrjedhojë konfliktet ngriten më lehtë.
- Prisni se ndryshimet shoqërore kanë mundësi t'i përballen rezistencës nga ata që kanë dobi nga situata momentale.
- Konsideroni lëvizjet shoqërore si forcë e fortë që ka potencial në arritjen e duhur të ndryshimi shoqëror.
- Dini se për çfarë ndryshimesh jeni duke punuar brenda lëvizjes shoqërore, si do të arrihen dhe çfarë lloje të konfliktit mund të lartësohen përgjatë procesit.
- Analizoni se ku jeni në proces të ndryshimit shoqëror dhe si duhet të vazhdoni.
- Mbani mend se veprimet e dhunshme me siguri që do të shkaktojnë aktivitete kundër-dhunë.
- Kuptoni se përdorimi i forcës në përpjekjet për ndryshim jo vetëm se do ta bëjë më të vështirë përkrahjen ndërkombëtare, por do të jetë edhe më vështirë të arrihet ajo që dëshironi.
- Vëni re se jo-dhuna është gjithçka përveç pasivitetit dhe nënshtrimit, në të vërtetë është mjaft efektive (rreth 200 metoda të veprimeve jo të dhunshme janë të identifikuar).
- Mbani mend se demokracia nuk është vetëm sistem politik i drejtë, por gjithashtu është instrument shumë efektiv i menaxhimit të konfliktit.
- Jeni të vetëdijshëm se ekzistojnë forma të ndryshme të mekanizmave demokratik.

### **Bashkëpunimi zhvillimor**

Në mënyrë që t'i shmangemi rezultateve negative dhe të punojmë në mënyrë konstruktive me bashkëpunimin zhvillimor duhet që të:

- Mbani mend se është vitale të kuptoni ambientin shoqëror që po jetojmë.
- Pritni që bashkëpunimi me njerëz të kulturave të ndryshme dhe rrethanat e ndryshme shoqërore dhe ekonomike mund të shkaktojnë konflikte më të vogla brenda bashkëpunimit.
- Pritni se në një mënyrë apo tjetër mund të jeni të prekur nga konfliktet kur punoni në shoqëri të varfura dhe të brishta.
- Kuptoni se ndihma humanitare si dhe bashkëpunimi zhvillimor mund të shkaktojnë efekte negative.
- Pritni se në ndryshimet shoqërore që po punoni brenda bashkëpunimit zhvillimor mund të shfaqet rezistenca dhe si rrjedhojë konflikti.
- Identifikoni konfliktet e tashme dhe ato që kanë mundësi të shfaqen nga puna jonë. Mbërtheni se si tensionet dhe konfliktet e ndryshme janë të ndërlikura.
- Mendoni nëse përkrahja jonë është e një karakteri përfshirës apo përjashtues dhe si mund t'i shmangim efektet negative të saj.

- Jeni të vetëdijshëm që shumica e luftërave sot ndodhin në botën në zhvillim dhe se besohet se ndodhin për shkak të mungesës së legjitimitetit brenda shoqërive.
- Kuptoni që bashkëpunimi zhvillimor mund të ndihmojë në forcimin e legjitimitetit brenda shoqërive, midis qytetarëve dhe pushtetarëve si dhe midis vet qytetarëve.
- Kuptoni dallimin midis të punuarit në konflikt dhe me konfliktin.
- Kur punoni në konflikt, keni vetëdijësim ndaj rrezikut dhe ndjeshmëri për konfliktin.

Kur punoni me konfliktin, duhet që të:

- keni njohuri të mjaftueshme për për konfliktin dhe burimet e tij.
- keni njohuri për lidhësit dhe ndarësit në konflikt.
- zbuloni se çfarë janë duke bërë aktorët tjerë.
- identifikoni se me cilën komponentë të konfliktit dëshironi që të punoni.
- përpquni të kuptoni se në cilin nivel ndodhet konflikti dhe ta përshtatni punën tuaj në përputhje me rrethanat.
- Shfrytëzoni potencialin e plotë që rrjedh nga mërrëdhëniet me njerëzit dhe organizatat në shtete të tjera.

## **Negociatat**

### **Parathënie**

Doracaku që keni përpara, është pjesë përcjellëse e modulit Negociatat të Internet Akademisë për Demokraci (IAD-t.) të zhvilluar nga Qendra Ndërkombëtare Olof Palme, me seli në Suedi. Internet Akademia për Demokraci më pas është aplikuar në shumë vende të botës, dhe është duke u treguar si një metodologji shumë e sukseshme për ngritjen e kapacitetit dhe reformimit të partive politike në struktura efikase dhe demokratike edhe në Kosovë.

Ky doracak është i përshtatshëm që të përdoret si material edukues për zhvillimin e aftësive dhe teknikave negociatore. Mirëpo, rezultatet maksimale në zotërimin e shkathtësive kryesore të këtyre moduleve mund të përfitohen vetëm me shfrytëzimin e IAD-it, i cili mundëson edhe aplikimin praktik të këtyre njohurive

### **HYRJE**

NEGOCIATAT janë proces përmes të cilit palët e interesuara i zgjidhin mosmarrëveshjet, pajtohen për drejtimin e aksioneve, bëjnë "pazar" për përfitime personale apo kolektive dhe/ose përpiqen të arrijnë zgjidhje të cilat ju shërbejnë interesave të ndërsjella.

Interesimi për studimin e negociatave nuk është një fenomen i ri. Që nga vitet e hershme të shekullit XVIII, kur François de Callieres e kishte botuar veprën e tij klasike "Mbi mënyrën e negociimit me princat," e deri më sot, në këtë lëmë u punuan vepra të shumta. Që nga ajo kohë, studimi i negociatave ishte një "industri në zhvillim," si nga shkencëtarët, ashtu edhe nga ushtruesit e lëmenjëve të ndryshëm. Ata u përpoqën që natyrën dhe kompleksitetin e artit të negociatave t'i bëjnë më të kuptueshme. Ndonëse shkencëtarët politikë e dhanë një kontribut shumë të rëndësishëm në këtë drejtim, ata, megjithatë nuk kanë mundur që këtë lëmë ta mbulojnë në tërësi. Kontribut të veçantë në zhvillimin dhe shqyrtimin e qasjeve të ndryshme të negociatave kanë dhënë edhe historianët, psikologët, sociologët, ekonomistët, e të tjerë.

Mirëpo, çfarë janë në të vërtetë negociatat? Ato janë diskutime, qëllimi i të cilave është zgjidhja, tejkalimi ose transformimi i shpërputhjeve të hapura të interesave. Negociatat janë mjete themelore për ta fituar atë të cilën e dëshironi nga pala tjetër. Ky është një komunikim i dyanshëm, i përpiluar për ta arritur një marrëveshje, kur ju me palën tjetër i keni disa interesa të përbashkëta, dhe disa të tjera që nuk përputhen. Për këtë arsye, negociatat e paraqesin një proces kompleks, rezultati i të cilave nuk varet vetëm nga palët negociatore, por, po ashtu, edhe nga palët e tjera dhe nga pjesëmarrës të ndryshëm, që në to mund të kenë interesa qoftë të drejtpërdrejta, qoftë të tërthorta.

Ky modul është i ndarë në pesë kapituj në të cilët mbulohen aspekte të ndryshme teorike dhe praktike, si të negociatave bilaterale, ashtu edhe të atyre multilaterale. Në pjesën e parë, "Negociatat," janë shqyrtuar qasje të ndryshme ndaj negociatave bilaterale, përfshirë këtu tipet e negociatorëve, tipet dhe rezultatet e negociatave si dhe negociatat asimetrike. Në pjesën e

dytë, "Konfliktet – Ndërmjetësimi," i është bërë një qasje themelore teorisë së konflikteve dhe të zgjidhjeve të tyre me intervenimin e palës së tretë – mediatorit, dhe, po ashtu, është shqyrtuar simbolikisht edhe procesi i ndërmjetësimit. Në pjesën e tretë, "Përgatitja e negociatave" është bërë një shqyrtim i fazës përgatitore të negociatave, e të cilat përgatitje, në thelb, kanë të bëjnë me zhvillimin e të tërë procesit negociator dhe me arritjen e rezultatit të dëshiruar. Pjesa e katërt, "Delegati në konferencën ndërkombëtare," është e përqendruar në përgatitjen e delegatëve për konferencat ndërkombëtare, si dhe në strukturën dhe rregullat procedurale të këtyre takimeve komplekse. Këtu në mënyrë të veçantë janë shqyrtuar negociatat multilaterale të nivelit ndërkombëtar. Në pjesën e pestë dhe të fundit, "Këshilla për negociatorët," janë dhënë disa këshilla që kanë të bëjnë me efektshmërinë e negociatorëve.

### **1.1 METODAT E NEGOCIATAVE**

KUR PËRMENDEN bisedimet, njerëzit rëndom i përfytyrojnë dy mënyra për zhvillimin e tyre: të buta dhe të forta. Negociatorët e butë përpunohen t'u shmangen konflikteve personale dhe janë të gatshëm të bëjnë lëshime me qëllim të arritjes së marrëveshjes. Ata synojnë marrëveshje të përzemërt dhe shoqërore. Ndërkaq, negociatorët e fortë shumicën e situatave i shohin si gara vullnetesh, në të cilat më së miri kalon pala e cila i merr pozicionet më të skajshme dhe në të këmbëngul më së gjati. Mirëpo pozicionet, dëshirat dhe rezultatet e negociatave, në praktikë mund të jenë gjëra në tërësi të ndryshme.

Pos dy mënyrave të përmendura, ekziston edhe mënyra e tretë e negociatave, mënyrë e cila është e butë dhe e fortë njëkohësisht. Kjo mënyrë i paraqet negociatat parimore, të cilat e synojnë fitimin e ndërsjellë, në të cilin rast ngulmohet në atë që rezultati të mbështetet në disa standarde të korrektësisë, të pavarura nga vullneti i cilësdo nga palët në kontest.

Secila metodë e negociatave mund të vlerësohet drejtë duke u mbështetur në këto tri kritere:

- Ajo duhet të rezultojë në një marrëveshje të matur, nëse marrëveshja është e mundur;
- Ajo duhet të jetë efikase në zbatim; dhe,
- Ajo duhet t'i përmirësojë, ose, të paktën, të mos i dëmtojë marrëdhëniet midis palëve.

Loja e negociatave bëhet në dy nivele. Në nivelin e parë, negociatat kanë të bëjnë me përmbajtjen ndërkaq, është niveli tjetër ai i cili përqëndrohet në atë se si do të bisedoni lidhur me çështjet përmbajtëse të negociatave: a do të zbatoni negociata të buta, të forta, apo do të përqëndroheni në ndonjë metodë tjetër. Kjo ka të bëjë me lojën mbi lojën – të ashtuquajturën "meta-lojë." Secili veprim të cilin e bëni në negociata nuk është medoemos veprim i cili ka të bëjë vetëm me çështjet përmbajtëse: veprimet tuaja munden, po ashtu, ta ndihmojnë përcaktimin e strukturës së rregullave të lojës që jeni duke e zhvilluar. Veprimi juaj mund të shërbejë që negociatat t'i mbani përbrenda një modusi të qëndrueshëm, ose mund ta paraqesë të ashtuquajturin veprim të "ndërrimit të lojës."



**Interesat:** Përqëndrohuni në interesa, jo në pozicione;  
**Opcionet:** Para se të vendosni se çfarë do të bëni, përpiloheni një variaritet të mundësive;

Lidhur me veprimin e ndërrimit të lojës, këtu shkurtimisht do t'i qasemi një metode e cila është një alternativë e negociatave pozicionale, dhe e cila është zhvilluar nga *Harvard Negotiation Project*: fjala është për një metodë të negociatave e cila është përpiluar në mënyrë të qëllimshme për të dhënë rezultate të matura, efikase dhe reciprokisht të kënaqshme. Kjo metodë quhet **metodë e negociatave parimore**, dhe mbështetet në katër pikat e mëposhtme të cilat mund të përdoren në çfarëdo rrethana. Secila pikë ka të bëjë me elementet themelore të negociatave dhe ju sugjeron se çfarë duhet bërë lidhur me të.

**Kriteriumet:** Ngulmoni në atë që rezultati të bazohet në kriteriume objektive. Për të krijuar parakushte për negociata të suksesshme, palët negociatore duhet t'i kuptojnë interesat e palës tjetër. Vetëm atëherë të dyja palët do të mund të krijojnë opsione që çojnë kah përfitimi reciprok dhe të kërkojnë marrëveshje të mbështetur në standarde objektive për pajtimin e interesave të kundërta.

Negociatat pozicionale: Cilën lojë duhet ta luani?		Negociatat parimore
<b>TË BUTA</b>	<b>TË FORTA</b>	<b>PARIMORE</b>
Pjesëmarrësit janë shokë	Pjesëmarrësit janë kundërshtarë	Pjesëmarrësit janë zgjidhës problemesh
Cak është marrëveshja	Cak është fitorja	Cak është rezultati i matur që arrihet me efikasitet dhe me përzemërsi
Bëni lëshime për t'i zhvilluar marrëdhëniet	Kërkoni lëshime si kusht për zhvillim të marrëdhënieve	Ndani njerëzit nga problemi
Jini të matur ndaj problemit dhe njerëzve	Jini të fortë ndaj problemit dhe njerëzve	Jini të matur ndaj njerëzve, dhe të fortë ndaj problemit
Besojuni të tjerëve	Mos u besoni të tjerëve	Përcillenit pavarësinë e besimit

Ndërroni pozicionin ngadalë	Mos lëvizni nga pozicioni	Përqendrohuni në interesa dhe jo në pozicione
Hapeni kufirin tuaj të skajshëm (lëshimin maksimal)	Veni në dyshim kufirin tuaj të skajshëm	Shmangiuni posedimit të kufirit të skajshëm
Pranojeni humbjen e njëanshme me qëllim që të arrihet marrëveshja	Kërkojeni fitoren e njëanshme si kusht për ta arritur marrëveshjen	Përpiloni opsione që sjellin fitim reciprok
Gjeni zgjidhjen e vetme: atë që pala tjetër do ta pranojë	Gjeni zgjidhjen e vetme: atë që ju do ta pranoni	Përpiloni sa më shumë opsione nga të cilat do ta bëni zgjedhjen. Cilën - atë e vendosni më vonë
Përpiquni t'i shmangeni ballafaqimit të kërkesave (dëshirave)	Përpiquni të fitoni në ballafaqimin e kërkesave (dëshirave)	Përpiquni të arrini një rezultat që mbështetet në kritere që nuk varen nga kërkesat (dëshirat)
Tërhiquni para presionit	Zbatoni presion	Zbatoheni arsyen dhe bëhuni të hapur ndaj saj; zbrapsuni para parimeve të drejta, jo para presioneve

Në kontrast me negociatat pozicionale, të cilat mund të shkaktojnë konflikt midis pozicioneve dhe lidhur me përmbajtjen, negociatat parimore janë të përqëndruara në interesat themelore, në opsione me përfitim të ndërsjellë dhe në standarde korrekte, ku të gjitha këto rëndom rezultojnë në marrëveshje të matura. Kjo metodë e mundëson në një mënyrë efikase arritjen graduale të konsensusit mbi vendimet e përbashkëta, duke e shmangur çmimin e transaksionit të pozicioneve tuaja i cili gjatë negociatave pozicionale mund të bëhet detyrueshëm.

## **REZULTATET E NEGOCIATAVE**

Me qëllim të parashtrimit dhe sqarimit sa më të thjeshtë të rezultateve të negociatave, në këtë nënkaptull do t'i shqyrtojmë rezultatet e mundshme të negociatave në rastin kur në kontest janë të përfshira vetëm dy palë – d.m.th. negociatat bilaterale. Rezultatet e mundshme të negociatave për këtë rast janë: 1.Nuk ka konflikt; 2.Nuk ka marrëveshje; 3. Kapitullimi; 4.Kompromisi; dhe, 5.Marrëveshja integrative.

Në vazhdim po përqëndrohemi në secilin nga këto rezultate veçmas:

**1. Mungesa e konfliktit:** Në këtë situatë, si rezultat i bisedimeve fillestare aktorët e kuptojnë që në të vërtetë nuk ekziston kurrfarë çështje kontestuese e mirëfilltë: d.m.th., nuk ka konflikt.

**2. Mungesa e marrëveshjes:** Rezultati i parë i mundshëm i negociatave në këtë rast mund të jetë edhe mosarritja e marrëveshjes, me ç'rast edhe bisedimet midis palëve në konflikt ndërpriten. Rifillimi i bisedimeve mund të merret parasysh vetëm nëse ka në qarkullim opsione të tjera që mund të merren në konsideratë nga të dyja palët. Nëse njëra palë është racionale, ajo do të duhej të jetë e gatshme t'i pranojë edhe ato opsione që janë më të mira sesa mosarritja e marrëveshjes. Nëse të dy palët janë racionale dhe në tavolinë ka opsione që mund të jenë të pranueshme për to, atëherë ato do të arrijnë në përfundimin se arritja e marrëveshjes është më e mirë sesa mosarritja e saj.

Këtu posaqërisht problematike mund të bëhen zotimet pozicionale, dhe në veçanti nëse ato paraprakisht janë bërë publike. Kjo ndodh për shkak të asaj se kur ne e bëjmë një deklaram publik lidhur me atë se ku qëndrojmë, ne lidhemi për atë pozitë dhe shpesh herë në një asi mënyre që më pastaj nuk mund të largohemi nga ajo. Prandaj, kjo arritjen e marrëveshjes e bën tejet të vështirë. Një mënyrë tjetër në të cilën aktorët e konfliktit mund të dështojnë për t'u pajtuar, madje edhe atëherë kur në qarkullim ka alternativa të vlefshme, është po qe se njëra palë përshtatet shumë ngadalë, gjë që palën tjetër e bën të vijë në përfundim se kushtet e palës tjetër janë tepër të larta. Për shkak të perceptimeve të tilla palët negociatore mund të përfundojnë se në dispozicion nuk ka alternativa të vlefshme, gjë që ato i shtyn kah ndërperja e negociatave.

**3. Kapitullimi:** Ky është rasti i negociatave në të cilat njëra nga palët dorëzohet. Kjo mundësi nuk e ka ndonjë interes të veçantë për shqyrtimin teorik, meqë kapitullimi është pranim i plotë i konditave dhe i pozicionit të palës tjetër që në fillimin e negociatave.

**4. Kompromisi:** Ky i nënkupton lëvizjet e të dyja palëve kah mesi i fushës së opsioneve në dispozicion. Kompromiset shpesh herë rezultojnë me marrëveshje racionale, mirëpo ato rëndom nuk janë të barazpeshuara. Mirëpo, ka forca të shumta të cilat njeriun e çojnë kah ajo për të bërë kompromise, dhe në veçanti në rastet kur kompromisi i ofruar është më i përshtatshëm sesa mosarritja e marrëveshjes.

**5. Marrëveshja integrative:** Një marrëveshje e tillë është ajo e cila i plotëson interesat e të dyja palëve ashtu që ato të jenë reciprokisht të kënaqura me marrëveshjen e arritur. Këtu, që të dyja palët e arrijnë pikërisht atë që e dëshirojnë, e që është një zgjidhje edhe më e mirë sesa kompromisi. Marrëveshjet integrative e kanë, po ashtu, edhe përparësinë që ato i forcojnë marrëdhëniet midis palëve dhe i rrisin gjasat për arritjen e marrëveshjeve integrative midis tyre edhe në të ardhmen.

## **TIPOLOGJIA E MARRËVESHJEVE INTEGRATIVE**

Thelbi i marrëveshjeve integrative qëndron në përqendrimin në interesa dhe jo në pozicione, veprim ky i cili palëve negociatore u mundëson ta arrijnë atë të cilën e dëshirojnë. Ekzistojnë pesë tipe të marrëveshjeve integrative: 1. I ashtuquajtur "Zgjerimi i kulaçit" (nga anglishtja, *Broadening the pie*); 2. Kompenzimet jospesifike; 3. Shërbimet e ndërsjella (nga anglishtja, *Logrolling*); 4. Kompenzimet specifike; dhe, 5. Urëzimi.

Marrëveshjet integrative midis palëve të konfrontuara mund të zhvillohen edhe me kyqjen në negociata të palës së tretë – d.m.th. të mediatorit. Në vijim personin i cili përpiqet të arrijë një zgjidhje integrative do ta quajmë "problem-zgjidhës".

### **1. Marrëveshja integrative e ashtuquajtur "Zgjerimi i kulaçit"**

**("Broadening the pie")**, është ajo e cila të dyja palëve u mundëson ta arrijnë pikërisht atë që e dëshirojnë. Sekretin e kësaj marrëveshjeje qëndron në zgjerimin e brezit të resurseve në dispozicion për arritjen marrëveshjes. Pyetjet rishqyrtuese që duhen shtruar në këtë rast janë: Si mund ta arrijnë të dyja palët atë të cilën e dëshirojnë? A është konflikti i varur nga mungesa e resurseve?

**2. Kompenzimi jospesifik**, e paraqet rastin kur njëra palë e arrin atë të cilën e kërkon, ndërkohë që palës tjetër i kompenzohen humbjet. Kompenzimi është jospesifik për atë që ai bëhet me mjete që nuk janë të të njëjtit lloj me humbjet e pësuarat. Ky tip është, në thelb, blerje e palës tjetër, përmes kompenzimit të shpenzimeve të saj. Informatat kritike që duhen ditur në këtë rast janë natyra e interesave të rëndësishme për secilën nga palët në kontest. Po ashtu, është me rëndësi të dihet se sa është dëmtuar nga propozimi i palës tjetër pala e cila nuk ka arritur atë që e ka dëshiruar, ashtu që të përcaktohet saktësisht vlera e kompenzimit të duhur.

**3. Shërbimet e ndërsjella ("Logrolling")**, janë të ngjashme me kompenzimet jospesifike. Ky lloj i marrëveshjeve është potencialisht i dobishëm secilën herë kur palët kanë agjendë të komplikuar e cila përfshinë më tepër çështje. Në rrethana të tilla palët në kontest mund ta gjejnë një numër të çështjeve në të cilat mund të bëhen shkëmbime të ndërsjella. Pyetjet rishqyrtuese që duhen shtruar në këtë rast janë: Cilat janë prioritetet e palës X?; Cilat nga to janë më të rëndësishmet?; Cilat janë të një rëndësie më të ulët?; dhe, Cilat janë prioritetet e palës Y në mesin e këtyre çështjeve? Nëse palët janë në gjendje t'i bëjnë këto dallime në rëndësinë e synimeve të tyre, pra t'i përcaktojnë synimet e tyre prioritare dhe ato që nuk janë prioritare, atëherë është e mundur të arrihet deri te shkëmbimi – d.m.th. deri te tregtimi. Pala X mund të ofrojë që të heqë dorë nga përmbushja e qëllimeve të cilat kanë prioritet më të ulët për të, me kusht që të njëjtën ta bëjë edhe pala

**4. Kompenzimi specifik** është një mundësi në të cilin njëra palë e arrin atë të cilën e dëshiron, ndërkohë që çmimi i palës tjetër reduktohet në një asi mënyre që sukcesi i palës së parë të mos jetë pengesë për të. Kjo tipologji është më e ngatërruar sesa ato të shqyrtuara më sipër, meqë këtu nga të dyja palët kërkohet një analizë më e detajuar e interesave të tyre, si dhe një vlerësim më i përpiktë i qëllimeve të shprehura në kërkesat e tyre. Pyetjet rishqyrtuese që duhen shtruar nga problem-zgjidhësi me qëllim të

arritjes së një zgjidhjeje të tillë janë: Çfarë e shqetëson palën X lidhur me propozimet e palës Y?; Çfarë është ajo të cilën pala X e dëshiron për vete dhe nga e cila duhet të heq dorë, me qëllim të arritjes së qëllimeve të tjera të saj?; dhe, Si do të mund të mbrohej dhe të shpaguej një tërheqje e tillë?

**5. Urëzimi ("Bridging"),** e kërkon një analizë të thellë të interesave të palëve në kontest. Këtu së pari bëhet vlerësimi i nevojave, i vlerave dhe i çmimeve që janë në kërkesat e palëve, dhe, më pastaj, identifikohen alternativat të cilat do t'i kënaqnin interesat e tyre. "Urëzimi" nuk është i njëjtë me "zgjerimin e kulaçit," te i cili tentohet të plotësohen kërkesat e të dyja palëve. Ky më parë është një rast për përmbushjen e interesave të cilat i krijojnë kërkesat. Zgjidhjet e tilla janë shumë më të mira sesa kompromiset.

Si shembull, mund ta marrim rastin e një konflikti në të cilin mediator ishte ish-sekretari i shtetit të SHBA-ve, Henry Kissinger. Fjala këtu është për konfliktin në Lindjen e Mesme, i cili shpërtheu midis Izraelit dhe Egjiptit, pas luftës së vitit 1973, (Konflikti i Golanit, 1976). Në këtë situatë Izraeli e kishte rrethuar ushtrinë e Egjiptit, dhe negociatat zhvilloheshin lidhur me kontrollimin e rrugës nga e cila kësaj ushtrie i varej ushqimi dhe furnizimi. Qëllimi i Izraelit ishte që kjo rrugë nga Egjipti të mos shfrytëzohej për transportin e armatimit dhe të rekrutëve të rinj. Për këtë arsye Izraeli propozoi stacionim të trupave përgjatë rrugës dhe formimin e pikave kontrolluese, ashtu që të mund të kontrolloheshin të gjitha makinat që lëviznin përgjatë saj. Egjipti këtë propozim e refuzoi, dhe të dyja palët ishin të bindura që luftimet do të përshkallëzoheshin. Në këtë situatë patën filluar negociatat me Kissingerin si mediator, dhe ai pas bisedave me të dyja palët përfundoi që kundërthëniet ishin në masë të madhe shprehje e kundërshtisë midis pamjes dhe përmbajtjes. Ajo të cilën e kërkonte Izraeli ishte kontrollimi i makinave – dhe kjo e paraqiste përmbajtjen, ndërkaq, ajo të cilën e kërkonte Egjipti ishte pamja që do të krijohej në mediumet informative: që rruga duhej të ishte në duar, ose të Egjiptit, ose në asi neutrale. Duke u bazuar në këtë, Kissingeri propozoi që ushtarët e Izraelit të tërhiqen nga rruga dhe që pikat kontrolluese të mbeten në duar të ushtarëve të KB, e të cilët do të kishin urdhëra të prera që të mos e lejojnë kalimin e kurrfarë materiali ushtarak nëpër to. Kjo zgjidhje i kënaqi të dyja palët; Izraeli ishte i kënaqur me çështje të përmbajtjes, ndërkaq Egjipti ishte i kënaqur me çështje të pamjes.

## **QASJET NDAJ NEGOCIATAVE**

Tri qasjet e mundshme ndaj negociatave janë: Fitore–humbje; *win–lose*, humbje–fitore; *lose–win*; dhe, fitore–fitore; *win–win*.

Qasja *win–lose* e paraqet rastin kur njëra palë lidhet për negociata pozicionale. Pala në fjalë i paraqet kërkesat e veta dhe këmbëngul në to, me ç'rast ajo e shfrytëzon taktikën garuese për të fituar atë që e dëshiron, duke shfrytëzuar kërcënime dhe zotime pozicionale. Qasja *win–lose* është qasja më e njohur ndaj negociatave; ajo, në të vërtetë, e paraqet një stereotip të përgjithshëm të tyre. Një qasje e tillë mund të shpjerë edhe në marrëveshje, mirëpo kjo të shumtën e trimëron të njëjtën qasje edhe tek pala tjetër, e në të cilin rast negociatat futen në rrugë të verbër, kështu që arritja e marrëveshjes në të shumtën e rasteve dështon. Pos kësaj, qasja *win–lose* e

vështirëson lëvizjen drejt zgjidhjes së problemit – pra, drejt marrëveshjes integrative. Në këmbënguljen në pozicionin e tyre, palët ngurtësohen, duke e vështirësuar në këtë mënyrë analizën e interesave në të cilat këto pozicione mbështeten.

Opcioni *lose-win* e paraqet rastin kur njëra palë përpiqet t'u shërbejë nevojave të palës tjetër. Kjo qasje është pasojë e frikës nga konflikti, gjë kjo e cila rezulton me uljen e aspiratave. Nganjëherë ndodh që të dyja palët ta kenë orientimin *lose-win* dhe, rrjedhimisht, uljen e njëkohësishme të aspiratave. Në raste të tilla, negociatat do të përfundojnë me kompromis.

Qasja *win-win*, ose, si quhet, problem-zgjidhëse, i përfshin negociatat që synojnë gjetjen e një zgjidhje integrative. Një udhëzim për palën që e merr një kesi qasjeje është që në të njëjtën kohë kur është vazhdimisht e qëndrueshme, duhet të jetë edhe fleksibile dhe me prirje të qëndrueshme për marrëveshje. Qëndrueshmëria e nënkupton atë që pala duhet të jetë e kujdesshme për interesat e veta, t'i mbrojë aspiratat vetjake me këmbëngultësi dhe të mos lëviz ngadalë lidhur me interesat e veta themelore. Fleksibiliteti ka të bëjë me mjetet për realizimin e interesave. Prirja për marrëveshje e nënkupton kujdesin për interesat e palës tjetër.

Në fund po theksojmë edhe një herë se qasja *win-win* është më e mirë jo vetëm për arritjen e zgjidhjeve integrative, por edhe për inkurajimin e palës tjetër që edhe ajo ta merr një qasje të tillë.

## **NEGOCIATAT ASIMETRIKE**

*Çfarë nëse pala tjetër është më e fuqishme?*

***Zbatojeni të ashtuquajturën BATNA-n tuaj: Alternativën më të mirë ndaj marrëveshjes së negociuar (Best Alternative To the Negotiated Agreement)***

**Çmimi i shfrytëzimit të kufirit të skajshëm (Bottom Line):** Negociatorët rëndom përpiqen që veten ta mbrojnë nga ndonjë rezultat i padëshiruar duke e përcaktuar që më parë rezultatin më të dobët i cili ende do të jetë i pranueshëm – d.m.th. kufirin e tyre të skajshëm. Nëse jeni blerës, kufiri i skajshëm do të jetë çmimi më i lartë që jeni të gatshëm ta paguani. Përkufizimi i kufirit të skajshëm e lehtëson rezistencën ndaj trysnive dhe sprovave të çastit. Kufiri i skajshëm i përcaktuar mirë paraprakisht, do t'ju mbrojë nga marrja e ndonjë vendimi me të cilin më pastaj do të jeni të pakënaqur.

Nëse keni një apo më shumë persona në anën tuaj, kufiri i skajshëm i përcaktuar bashkarisht, do t'u ofrojë siguri që asnjëri prej jush nuk do t'i japë palës tjetër indikacione mbi uljen e çmimit i cili për juve është më i ulti i pranueshmi. Kjo është diçka që e kufizon edhe autoritetin e avokatit, përfaqësuesit, ndërmjetësuesit apo të ndonjë agjenti tjetër. . Sipas përkufizimit, kufiri i skajshëm është një pozicion i cili nuk mund të ndërrohet.

Për më tepër, kufiri i skajshëm ka gjasa të vendoset më lartë sesa që duhet.

Kur vendimi për të të merret një herë, ai vështirë mund të ndërrohet, dhe në këtë mënyrë ai mund ta parandalojë arritjen e qëllimeve tuaja të tjera për një kohë tepër të gjatë.

Thënë shkurt, në të njëjtën mënyrë në të cilën përvetësimi i kufirit të skajshëm mund t'ju mbrojë nga ndonjë marrëveshje tejet e keqe, ai mundet, po ashtu, t'i mbajë që të dyja palët larg nga invencioni dhe nga pajtimi me ndonjë zgjidhje e cila do të mund të ishte e pranueshme për to.

Në këtë situatë shtrohet pyetja: A ka ndonjë alternativë ndaj kufirit të skajshëm? Domethënë, a ekziston ndonjë mundësi për marrëveshje e cila do t'ju mbronte si nga pranimi i ndonjë zgjidhjeje të cilën më pastaj do të detyroheshit ta refuzoni, ashtu edhe nga refuzimi i ndonjë marrëveshje të cilën do të duhej ta pranoni? Përgjigjja në këtë pyetje është po, mirëpo që të mundemi ta sqarojmë këtë, paraprakisht duhet ta trajtojmë konceptin e quajtur BATNA (Nga anglishtja: *The Best Alternative To the Negotiated Agreement* – Alternativa më e mirë për marrëveshjen e negociuar).

**Cila është BATNA juaj?:** Shkaku se pse negocioni është arritja e një gjendjeje e cila është më e mirë sesa gjendja e cila mund të arrihet pa negociata. Cila është kjo alternativë? Çfarë është BATNA juaj? Kjo e paraqet standardin përmes të cilit do të duhej të matej secila marrëveshje e propozuar.

Jo vetëm që BATNA juaj është masa më e mirë, ajo, për më tepër, e ka edhe përparësinë e fleksibilitetit të nevojshëm për ta mundësuar hulumtimin e zgjidhjeve imagjinate. Në vend të refuzimit të secilës marrëveshje e cila është nën kufirin tuaj të skajshëm, ju do ta krahasoni atë me BATNA-n tuaj, ashtu që ta shihni se kur ajo i plotëson më së miri interesat tuaja.

**Formuloni brezin e skajshëm:** Edhe pse BATNA juaj është masa e vërtetë përmes të cilës duhet t'i vlerësoni marrëveshjet e propozuara, ju mund të dëshironi ta keni edhe ndonjë mënyrë tjetër vlerësimi. Me qëllim të paralajmërimit të hershëm të asaj që përmbajtja e një marrëveshjeje potenciale ka filluar ta humbë atraktivitetin, është e dobishme të përkufizohet një distancë nga marrëveshja e përsosur e cila është më e mirë sesa BATNA juaj. Sapo të vini në përfundim se duhet ta pranoni një marrëveshje më të keqe sesa pakoja e brezit të skajshëm, ju duhet për një çast të pushoni nga negociatat e mëtutjeshme ashtu që ta bëni një rishqyrtim të situatës së krijuar.

**Nxirreni maksimumin nga përparësitë tuaja:** Nxjerrja e maksimumit nga përparësitë që i keni në dispozicion, për arritjen e marrëveshjes më të mirë të mundshme për situatën e dhënë është diçka në tërësi tjetër. Përgjigjja për këtë qëndron përsëri në BATNA-n tuaj.

**Zhvilloni BATNA-n tuaj:** Hulumtimi i opcioneve të veprimit në rast të mosarritjes së marrëveshjes mund të jetë një armë e fuqishme në duart tuaja. Alternativat atraktive nuk rrinë duke prituri, ato duhet të zhvillohen. Përpilimi i një BATNA të mundshme përbëhet nga përpilimi i tri opcioneve të ndryshme: 1. Shpikja e një liste të veprimeve që do t'i ndërmerni nëse nuk arrihet marrëveshja; 2. Improvizimi i disa ideve premtuese, dhe shndërrimi i

tyre në opzione reale; 3. Gjetja e zgjidhjes më të mirë nga të gjitha opsionet që do t'i keni në dispozicion në rast të mosarritjes së marrëveshjes përmes negociatave.

Përmes këtyre veprimeve, ju e keni fituar BATNA-n tuaj. Secila ofertë duhet vlerësuar kundrejt saj. Sa më e mirë të jetë BATNA juaj, aq më e madhe do të jetë mundësia e përmirësimit të kushteve të cilëndo marrëveshje të negociuar.

## KONFLIKTET- MEDIACIONI

Konfliktet e përfshijnë luftën midis dy palëve mbi vlerat, ose konkurrencën për status, fuqi dhe resurse. Në bazë të intensitetit dhe organizimit, konfliktet ndahen në konflikte latente, konflikte të dukshme dhe në konflikte të manifestuara.

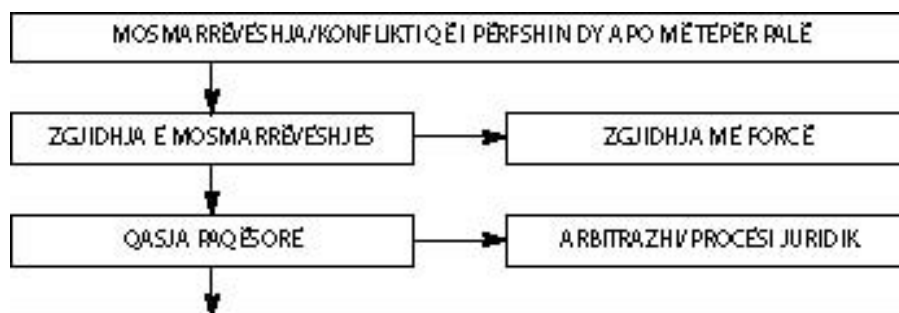
Konfliktet latente karakterizohen me tendosje të theksuara të cilat nuk janë të zhvilluara në tërësi dhe që nuk janë përshkallëzuar në konflikte me polarizim të lartë. Në rastet e tilla njëra palë apo disa sosh, shpesh herë nuk janë madje as të vetëdijshme mbi ekzistencën e konfliktit ose mbi potencialin që të vijë deri tek ai.

Konfliktet e dukshme janë konteste në të cilat palët janë të identifikuara, dhe ato janë të vetëdijshme mbi ekzistencën e mosmarrëveshjeve, dhe këtu shumica e çështjeve që kontestohen janë të qarta, mirëpo nuk ka as zhvillim të negociatave të frytshme dhe as të ndonjë proces për ta gjetur zgjidhjen e problemit. Konfliktet e dukshme kanë potencial për përshkallëzim, kuptohet, nëse nuk është në zbatim e sipër ndonjë procedurë për zgjidhjen e tyre.

Konfliktet e manifestuara janë ato në të cilat palët janë të lidhura në kontest, mund t'i kenë filluar negociata dhe mund të jenë të ngujuara në ndonjë udhë të verbër. Kyçja e mediatorit në konfliktet e manifestuara, shpesh herë sjell ndryshime në procedurën e bisedimeve ose intervenimin për zhbllokimin e negociatave.

## MENAXHIMI I KONFLIKTEVE DHE QASJET PËR ZGJIDHJEN E TYRE

Ekziston një shumëllojshmëri e mënyrave për zgjidhjen e konflikteve. Në figurën e mëposhtme janë të ilustruara disa prej tyre. Secili nga këto opzione ndryshon varësisht nga zyrtariteti i procesit, qasja, njerëzit e përfshirë në konflikt, autoriteti i palës së tretë, tipi i vendimeve rezultuese, si dhe përmasat e dhunës që palët në konflikt e kanë ushtruar ndaj njëra-tjetrës.





ZGJIDHJA ME FORCË, ARBITRAZHI/PROCESI JURIDIK, QASJA JO-JURIDIKE,  
NEGOCIATAT DIREKTE, MEDIACIONI – ME, NDËRMJETËSIMIN, E  
SHËRBIMEVE TË MIRA TË PALËS SË TRETË  
NEGOCIATAT BI- OSE MULTILATERALE  
NEGOCIATAT PËRMES KONFERENCAVE PERMANENTE *AD HOC*

Negociatat janë një relacion pazarllëku midis palëve të cilat ose kanë interesa të ndryshme ose konflikt aktual të tyre. Pjesëmarrësit në kontest/konflikt hyjnë vullnetarisht në një relacion të përkohshëm, të përpiluar me qëllim të vetëdijësimit të njeri-tjetrit për nevojat dhe interesat e ndërsjella, dhe, po ashtu, për t'i shkëmbyer resurset specifike ose për të zgjidhur një apo më tepër çështje "të pakapshme," siç janë forma e marrëdhënieve të tyre në të ardhmen, ose procedura me të cilën duhen zgjidhur problemet e tyre.

Mediacioni, nga ana tjetër, e paraqet një zgjerim dhe elaborim të procesit të negociatave. Mediacioni e përfshin intervenimin e palës së tretë, të pranueshme prej palëve në kontest, e cila është e paanshme dhe neutrale dhe nuk e ka autoritetin e marrjes së vendimeve, mirëpo e cila i ndihmon palët në konflikt në përpjekjet e tyre që vullnetarisht ta arrijnë një zgjidhje reciprokisht të pranueshme të çështjeve të kontestuara. Mediacioni në negociata e lë fuqinë e marrjes së vendimeve në duart e palëve në konflikt. Ky është një proces vullnetar në të cilin pjesëmarrësit duhet të kenë gatishmëri për ta pranuar ndihmën e palës intervenuese me qëllim të zgjidhjes së kontestit. Mediacioni zakonisht inicohet atëherë kur palët nuk besojnë që edhe më tutje është e mundur që ato vetë ta arrijnë zgjidhjen e konfliktit, dhe kur si mjet i vetëm i zgjidhjes paraqitet dhënia e asistencës së paanshme nga ana e palës së tretë.

Pos negociatave dhe mediacionit, ekziston edhe një kontinuum i teknikave që e ulin kontrollin personal të cilin ata që janë të përfshirë në konflikt e kanë mbi rezultatin e tij, dhe që e rrisin përfshirjen e vendimmarrësve ekstern – domethënë të jashtëm. Këto qasje mund të ndahen në publike, legale dhe ekstralegale.

Nëse konflikti ndodh përbrenda një organizate, atëherë në zgjidhjen e tij zakonisht kemi qasje administrative ose ekzekutive. Në këtë proces vendimin për palët në konflikt mund ta marr pala e tretë e cila është e distancuar nga konflikti, por e cila nuk është medoemos e paanshme.

Arbitrazhi është një shprehje burimore për një proces vullnetar në të cilin ata që janë të përfshirë në konflikt e kërkojnë ndihmën e palës së tretë, të paanshme dhe neutrale, e cila do ta marr vendim për ta lidhur me çështjet kontestuese. Rezultati i vendimit mund të jetë si këshilldhënës, ashtu edhe obligativ. Arbitrazhi mund të udhëhiqet nga një person ose nga një juri e palëve të treta. Faktor kritik në këtë rast është ai që pala e tretë është në marrëdhënie të drejtpërdrejtë me konfliktin.

Arbitrazhi është, po ashtu, proces privat në të cilin rezultatet e konfliktit shpesh herë nuk janë të hapura për shqyrtim publik. Njerëzit arbitrazhin e zgjedhin më parë sesa procedurën gjyqësore të shumtën për arsye të joformalitetit të tij, si dhe për atë që është më i shpejtë, më privat dhe jo aq i shtrenjtë. Në arbitrazh palët janë shpesh herë në gjendje që vet t'i zgjedhin arbitrat ose jurinë e vet, dhe ato në këtë mënyrë kanë më tepër kontroll në rezultatin përfundimtar sesa me zgjedhjen e palës së tretë nga ndonjë

agjencion ose autoritet i jashtëm.

Qasja gjyqësore në zgjidhjen e konfliktit privat i përfshin intervenimet e një autoriteti të institucionalizuar dhe të pranuar shoqëror. Qasja ndaj zgjidhjes së kontestit në këtë rast kalon nga procesi privat në atë publik. Në qasjen juridike, për palët në konflikt zakonisht punojnë avokatët, të cilët e luajnë rolin e surogatit të tyre, dhe këta i argumentojnë çështjet e tyre respektive para një pale të tretë, të paanshme dhe neutrale, d.m.th. para gjyqtarëve dhe jurisë së gjyqit. Këto palë të treta i shprehin interesat dhe vlerat e shoqërisë. Në këto raste, rezultati rëndom është i tipit *win-lose*, dhe ky është premisë e vendimit se kush ka dhe kush nuk ka të drejtë. Pasi pala e tretë është e miratuar shoqërorisht për të marrë vendim, rezultatet e procesit janë obliguese dhe të plotëfuqishme. Palët në konflikt nuk kanë kontroll mbi rezultatin, mirëpo këto mund të fitojnë me një mbrojtje të fuqishme të pikëpamjeve të tyre, gjë kjo e cila ndikon në marrjen e vendimit dhe i pasqyron normat e miratuara shoqërore.

Qasja legjislativë në zgjidhjen e konflikteve është një mjet tjetër publik dhe legal për zgjidhjen e tyre. Kjo qasje në shumicën e rasteve përdoret për konfliktet më të mëdha të cilat kanë efekt në popullatën e gjërë.

Në fund po e shqyrtojmë, po ashtu, edhe qasjen ekstralegale. Kjo kategori quhet kështu meqë nuk bazohet në procese që e kanë mandatin shoqëror dhe shpesh herë as në procese të pranueshme shoqërore, si dhe për shkak se në to shfrytëzohet detyrimi me qëllim që oponenti të zbrapset apo të dorëzohet. Janë dy tipa të qasjes ekstralegale: veprimet e padhunshme dhe ato të dhunshme.

## **ROLET E MEDIATORËVE**

Në procesin mediator, mediatorët kanë role specifike. Në vijim është e dhënë lista e roleve të cilat mund t'i ketë një mediator:

- Krijimi i kanaleve të komunikimeve, të cilat e mundësojnë fillimin e komunikimeve midis palëve ose rritjen e efikasitetit të tyre, nëse ato tashmë i kanë filluar bisedimet;
- Dhënia e legjitimitetit, duke i ndihmuar palët në konflikt në njohjen e të drejtës së të tjerëve për t'u kyqyr në negociatë;
- Të ndihmuarit e procesit, duke e ofruar procedurën, dhe, mjaft shpesh, edhe duke e kryesuar formalisht sesionin e negociatave;
- Trajnimi, duke i aftësuar negociatorët e rinj të cilët shpesh herë janë të pashkathtë dhe të papërgatitur për procesin e negociatave;
- Zgjerimi i resurseve, duke ju ofruar palëve asistencë procedurale dhe duke i lidhur ato me ekspertë dhe me resurse të jashtme, si me avokatë, ekspertë teknik, vendimmarrës, ose me të mira shtesë të cilat mund të shkëmbehen, duke e mundësuar në këtë mënyrë zgjerimin e opsioneve në dispozicion për arritjen e zgjidhjes;
- Hulumtimi i problemit, duke ju mundësuar palëve në kontest shqyrtimin e problemeve nga këndvështrime të ndryshme, përmes asistencës në identifikimin e çështjeve dhe të interesave themelore, si dhe duke i kërkuar opcionet të cilat ofrojnë satisfaksion të ndërsjellë;
- Agjent i realitetit, duke asistuar në ndërtimin e një zgjidhjeje racionale dhe të realizueshme për problemet dhe sprovat e palëve të cilat kanë caqe dhe qëllimeve ekstreme dhe joreale;

- Flijimi, duke e marrë një pjesë të përgjegjësisë për ndonjë vendim të papopullarizuar, e të cilin palët, megjithatë, janë të gatshme ta pranojnë. Kjo atyre ju mundëson ruajtjen e integritetit, dhe në rastet kur kjo është e mundshme, edhe fitimin e përkrahjes së zgjedhësve të tyre;
- Udhëheqës, duke ndërmarrë nisma për çuarjen përpara të negociatave përmes procedurës dhe krijimit të rrethanave dhe sugjerimeve përmbajtësore.

## **AKTIVITETET E MEDIACIONIT**

Mediatorët, sikurse edhe negociatorët, gjithashtu inicojnë "lëvizje." Për mediatorin lëvizja është një akt specifik i intervenimit ose i teknikës së ndikimit të përqendruar në aktorët në kontest, i cili e përkrah zgjedhjen e veprimeve pozitive ndaj çështjeve në kontest, si dhe e pengon zgjedhjen e atyre negative. Si një negociator i specializuar, mediatori nuk ka ndikim të drejtpërdrejtë në ndryshimet të cilat palët në kontest i pësojnë nga lëvizjet e inicuar nga ai. Ai më parë e luan rolin e katalizatorit. Ndryshimet të cilat ndodhin në procesin e negociatave janë rezultat i kombinimit të lëvizjeve të intervenuesit me lëvizjet e negociatorëve. Gjatë negociatave, palët në konflikt janë të ballafaquara me një shumëllojshmëri të problemeve procedurale, psikologjike dhe të situatave kritike, e të cilat, me qëllim të arritjes së marrëveshjes, duhet ose të zgjidhen ose të tejkalohen.

Lëvizjet jokontigjente janë intervenime të përgjithshme të cilat mediatori i inicon në të gjitha kontestet. Këto lëvizje janë përgjigje për kategoritë më të gjëra të situatave kritike, dhe i përgjigjen një numri të madh të niveleve të mediacionit. Ato janë të lidhura për të gjitha mostrat e zhvillimit dhe të zgjidhjes së konflikteve. Lëvizjet jokontigjente i mundësojnë mediatorit që:

- Ta arrijë hyrjen në kontest;
- T'u asistojë palëve në zgjedhjen e qasjes së përshtatshme për zgjidhjen e konfliktit;
- T'i grumbullojë të dhënat dhe t'i analizojë konfliktet;
- Ta përpilojë planin e mediacionit;
- T'u asistojë palëve në fillimin e negociatave të frytshme;
- T'i identifikojë çështjet e rëndësishme dhe ta ndërtojë agjendën;
- T'i identifikojë interesat;
- T'u ndihmojë palëve në zhvillimin e opsioneve për arritjen e marrëveshjes;
- Të asistojë në vlerësimin e opsioneve;
- T'i promovojë negociatat përfundimtare; dhe,
- Ta ndihmojë mbikëqyrjen dhe zbatimin e marrëveshjes.

## **STADET E LËVIZJEVE TË MEDIATORIT**

Në vijim janë të dhëna 12 stadet e lëvizjeve të mediatorit për tejkalimin, përkatësisht kontrollimin e situatave kritike në procesin e negociatave:

### **Stadi 1:** *Kontaktet fillestare me palët në kontest:*

- Kryerja e kontakteve fillestare me palët;
- Ndërtimi i kredibilitetit;

- Promovimi i raporteve;
- Njohja e palëve lidhur me procesin;
- Rritja e ndjenjës së obligimit ndaj procedurës.

**Stadi 2:** *Zgjedhja e strategjisë për udhëheqjen e mediacionit:*

- Asistenca e palëve në vlerësimin e qasjeve të ndryshme të menaxhimit të konfliktit dhe të zgjidhjes së tij;
- Ndhurma palëve në zgjedhjen e një qasjeje të vetme;
- Koordinimi i qasjeve të palëve.

**Stadi 3:** *Grumbullimi dhe analiza e informatave:*

- Grumbullimi dhe analiza e të dhënave relevante lidhur me njerëzit, dinamikën dhe përmbajtjen e konfliktit;
- Verifikimi i saktësisë së të dhënave;
- Minimizimi i ndikimit të të dhënave të pasakta dhe të dhënave që nuk janë në shfrytëzim.

**Stadi 4:** *Përpilimi i planit të detajuar të mediacionit:*

- Identifikimi i strategjive dhe i lëvizjeve konsekuente, jokontigjente – të pakushtëzuara, të cilat palëve ju mundësojnë lëvizjen drejt marrëveshjes;
- Identifikimi i lëvizjeve kontigjente të kushtëzuara, të cilat ju përshtaten situatave të veçanta për konfliktin specifik.

**Stadi 5:** *Ndërtimi i besimit dhe i bashkëpunimit:*

- Përgatitja psikologjike e palëve në kontest për të zhvilluar negociata mbi çështjet substanciale;
- Futja nën kontroll e emocioneve të fuqishme;
- Futja nën kontroll e perceptimeve, dhe minimizimi i ndikimit të stereotipeve;
- Krijimi i vetëdijes mbi legjitimitetin e palëve dhe legjitimitetin e çështjeve;
- Ndërtimi i besimit;
- Sqarimi i komunikimeve

**Stadi 6:** *Fillimi i sesionit të mediacionit:*

- Hapja e negociatave midis palëve;
- Krijimi i një toni të hapur dhe pozitiv të negociatave;
- Themelimi i rregullave dhe parimeve të përgjithshme të sjelljes;
- Ndhurma palëve në lirim nga emocionet;
- Heqja e kufijve nga fusha e bisedimeve dhe nga fusha e çështjeve që duhen diskutuar;
- Ndhurma palëve në hulumtimin e obligimeve, të durimit dhe të ndikimeve.

**Stadi 7:** *Definimi i çështjeve dhe përcaktimi i agjendës:*

- Identifikimi i fushave të gjëra të çështjeve të negociatave që janë me interes për palët;
- Rritja e frymës së marrëveshjes për çështjet që duhen diskutuar;
- Përcaktimi i sekuencave për shqyrtimin e çështjeve.
- Identifikimi i interesave substanciale, procedurale dhe psikologjike të palëve;
- Njohja e palëve lidhur me interesat reciproke.

**Stadi 8:** *Zbulimi i interesave të fshehura të palëve në kontest:*

**Stadi 9:** *Krijimi i opsioneve:*

- Zhvillimi i vetëdijes tek palët mbi nevojën për opsione;
- Ulja e zotimeve ndaj pozicioneve dhe ndaj alternativave antagoniste;
- Krijimi i opsioneve duke i shfrytëzuar si negociatat pozicionale ashtu edhe ato të bazuara në interesa.

**Stadi 10:** *Vlerësimi i opsioneve:*

- Rishqyrtimi i opsioneve për zgjidhje;
- Vlerësimi se si mund të kënaqen interesat me opcionet që janë në dispozicion;
- Vlerësimi i kostove të opsioneve të zgjedhura dhe i përfitimeve nga to.

**Stadi 11:** *Negociatat përfundimtare:*

- Arritja e marrëveshjes, si përmes konvergjencës inkrementale (ndërrimit gradual të pozicioneve), kalimit në pakon përfundimtare të zgjedhjes, zhvillimit të formulës për arritjen e konsensusit, ashtu edhe përmes krijimit të mekanizmave procedural për arritjen e një marrëveshjeje përmbajtësore.

**Stadi 12:** *Arritja e zgjidhjes formale:*

- Identifikimi i hapave procedural në operacionalizimin e marrëveshjes;
- Krijimi i mekanizmave për vlerësimin dhe mbikëqyrjen e procedurës;
- Formalizimi i zgjidhjes së konfliktit dhe krijimi i mekanizmave detyrues dhe obligues.

## **PËRGATITJET E NEGOCIATAVE**

### **HYRJE**

NEGOCIATAT SI PROCES ndikohen nga faktorë dhe palë të shumta, të cilat kanë interesa direkte dhe indirekte si në rezultatin përfundimtar të tyre ashtu edhe në jetësimin e marrëveshjes përfundimtare. Marrëveshjet mund t'i prekin edhe interesat e palëve që nuk janë negociatore, por që në mënyra të ndryshme kanë të bëjnë me to, apo edhe të palëve të tjera të jashtme, dhe të gjitha këto e rritin kompleksitetin e procesit negociator dhe e vështirësojnë punën e negociatorëve të drejtpërdrejtë.

Për këto arsye, përgatitjet janë përcaktuesi më konsistent i asaj se si do të zhvillohen negociatat. Ajo se çfarë keni apo nuk keni bërë para se të arrini në tavolinën e negociatave, do të dalë në shesh nga veprimet tuaja një herë pasi që të keni ardhur aty. Negociatori i përgatitur dobët mundet vetëm të reagoj në ngjarje – ai nuk mund t'i udhëheqë ato. "Të shohim se çfarë kanë për të thënë" është argument i negociatorit që nuk është i përgatitur. Herët a vonë, negociatori i papërgatitur do ta dëshmojë atë se nuk e di se për çfarë është duke u biseduar. Kjo tek oponenti i tij do të pasqyrohet në rritjen e vetëbesimit dhe të zotimeve për kërkesat e veta.

Arti i menaxhmentit qëndron në të kuptuarit se çfarë duhet të bëhet dhe si duhet të vepohet. Arti i negociatave është i njëjtë, dhe në fazën përgatitore ky qëndron në përkufizimin e asaj se cilat qëllime duhen të përmbushen, si dhe në marrjen e vendimit se si kjo duhet të arrihet. Shumë shpesh koha e përgatitjes shpenzohet në përgatitjen e argumenteve të cilat palët do t'i përdorin për mbrojtjen e pozitave të tyre dhe për të sulmuarit e pozitave të palës kundërshtarë. Negociatori i dobët suksesin e vet e mat me shkallën në

të cilën ai mendon se ka fituar pikë ndaj palës tjetër, me besimin se ai kishte të drejtë, ndërkaq pala tjetër e kishte gabim. Përgatitjet konstruktive kanë rëndësi esenciale për të arritur sukses në negociata.

Përgatitja për negociata, dhe në veçanti për ato pasojat e të cilave do ta ndikojnë një numër të madh njerëzish, kalon nëpër tri faza: parapërgatitja, përgatitja për procesin negociator dhe përgatitja për ratifikimin dhe jetësimin e marrëveshjes eventuale. Në vijim do t'i shqyrtojmë fazat e përmendura, me të cilat procesi i përgatitjes së negociatave është i kompletuar.

## **PARAPËRGATITJA PËR NEGOCIATA**

Çështja fundamentale të cilën vendimmarrësit dhe negociatorët duhet ta qartësojnë para fillimit të secilit proces negociator është interesi për të negociuar. Qartësimi i këtij interesi dhe vendimi rrjedhës për të negociuar është pikënisja për në fillimin e përgatitjeve për procesin negociator.

Mosqartësimi i detyrave të ndara për përgatitjen e negociatave mund të çojë në një kaos përgatitor, i cili, më tutje, mund të ketë pasoja tejet të dëmshme gjatë vetë procesit të negociatave.

Për negociata të rëndësisë së veçantë nganjëherë duhet organizuar edhe një *Task Force*, e cila i ndihmon procesit të marrjes së vendimeve, si në fazën përgatitore, ashtu edhe në atë të negocimit dhe të jetësimit të rezultatit eventuale të negociatave. Në fundin e kësaj faze bëhet edhe përcaktimi i objektivave strategjike, dhe me kaq faza parapërgatitore edhe përfundon.

### **Organizimi i Task Force për marrjen e vendimeve**

*Task Force*, apo Ekipi Punues, përgjithësisht krijohet për një kohë të kufizuar, me qëllim të adresimit të një çështjeje të caktuar e cila kërkon zgjidhje. *Task Force* ka për qëllim ballafaqimin me detyra komplekse, duke e shkurtuar në një masë të theksuar kohën e nevojshme, përmes shfrytëzimit të një game të gjërë të dijes dhe të *know-how* (të dish se si), e të cilat shumë rrallë apo edhe asnjëherë nuk mund të ofrohen nga një person i vetëm.

#### **Misioni/Mandati:**

Misioni apo mandati, përkatësisht detyra, e tregon atë e cila duhet të arrihet. Misioni është pak a shumë i përpiktë. Ai mund të jetë qoftë strikt, qoftë me një liri më të madhe manovrimi. Misioni/detyra zakonisht i jipet dikujt që edhe formalisht është përgjegjës për ekzekutim – liderit të ekipit.

#### **Organizimi:**

Organizimi i *Task Force* varet nga misioni/detyra e dhënë. Organizimi përbëhet nga struktura dhe nga procesi. Struktura varet nga problemet e ndryshme që duhen adresuar, nga afatet e përcaktuara (sa kohë kemi në

dispozicion), nga dituria, domethënë nga *know-how*, si dhe aftësitë e anëtarëve të ekipit. Nga ana tjetër, procesi varet nga misioni, ngjarjet dhe ndryshimi i situatës.

**Struktura e Task Force:**

Leadershipi dhe Koordinimi Personi përgjegjës		
Vlerësimi i përgjithshëm Personi përgjegjës Anëtarët	Çështjet sektorale Personi përgjegjës Anëtarët	Konsultenca e jashtme Personi përgjegjës Anëtarët
Nën-Grupi Punues 1 Anëtarët	Nën-Grupi Punues 2 Anëtarët	Nën-Grupi Punues 3 Anëtarët

**Objektivat**

Prioriteti i parë i përgatitjeve të negociatave është përcaktimi i objektivave. Këtu fillon e tëra. Palët mund të arrijnë në tavolinën e negociatave me të gjitha llojet e objektivave, por ato rrallë herë mund të arrijnë pa e patur ndonjë ide fare mbi nivelin e prioritetit të objektivave të tyre. Këtu duhet patur parasysh atë që objektivi nganjëherë mund të jetë edhe ruajtja e *status quos*, dhe, po ashtu, atë që gjatë zhvillimit të negociatave prioritetet mund të ndryshojnë. Përgatitjet e përfshijnë përcaktimin e prioriteteve relative të objektivave, si dhe vlerësimin e asaj se sa ato janë reale. Duke e kërkuar të pamundurën, mund të fitohet fare pak apo aspak. Prandaj, duhet të përpiqeni, po ashtu, që prioritet e mundshme t’i vlerësoni nga këndi i objektivave të oponentit tuaj.

Në të shumtën e rasteve është vështirë që gjatë negociatave të përcaktohet ajo se cilat janë prioritetet e oponentit. Oponenti, në të vërtetë, do të bëjë përpjekje të konsiderueshme për ta fshehur faktin se e ka ndonjë prioritet fare, dhe do të synojë t’ju bindë që të gjithat të cilat ai i kërkon e kanë të njëjtën rëndësi për të. Negociatori nuk mund të ankohet për këtë formë të bllofit, nëse edhe ai vetë është duke vepruar në të njëjtën mënyrë.

Në këtë situatë, vazhdimisht duhet ta keni parasysh që objektivi juaj i përgjithshëm është që të përmbushni sa më tepër që të jetë e mundur nga pakoja e juaj, domethënë se jeni duke u përpjekur që të jeni sa më afër MFP-së suaj (*Most Favorite Position* – pozita më e favorshme). Mirëpo, ekzistenca e një fushe të zgjidhjeve të pranueshme, të cilat ndodhen midis MFP-së dhe kufirit tuaj të poshtëm, e nënkupton atë që disa nga objektivat që i keni janë më pak të rëndësishme sesa të tjerat, dhe se e keni një numër të pozitave në të cilat do të mund të tërhiqeshit.

Kjo e nënkupton atë që ju ato i keni menduar gjatë përgatitjeve të negociatave. Edhe po që se keni menduar gabimisht lidhur me objektivat,

duke vlerësuar që kërkesat tuaja kanë rëndësi të barabartë sa i përket interesave tuaja – ju duhet të mendoni, po ashtu, edhe për objektivat e oponentit tuaj dhe për shpërndarjen e tyre midis prioriteteve të tij. Fakti që objektivat tuaja dhe të tijat dallojnë, është ai që negociatat i bën të domosdoshme, dhe dikush duhet të lëvizë nga pozicioni i vet po qe se ekziston dëshira që të arrihet në një përfundim të sukseshëm të negociatave.

Nëse ju mendoni që të gjitha objektivat tuaja janë jetike, dhe nëse edhe oponenti i juaj e ka njëkohësisht të njëjtën pikëpamje mbi objektivat e veta, dhe secili prej jush mendon që pala tjetër disi do të zhvendoset në ndërkohë, atëherë që të dytë keni hyrë në një rrugë të verbër (kur asnjëra palë nuk ka gatishmëri të qartë për t'u zhvendosur), ose jeni duke hyrë për në sesione të gjata (gjatë të cilave të dyja palët duhet të bëjnë përgatitje të cilave duhet t'iu shmangen që nga fillimi).

Përgatitjet që duhen bërë gjatë kohës së negociatave e paraqesin një opcion tejet të rëndë, meqë në to mundësitë që t'i testoni informatat që ju jep oponenti juaj mbi objektivat dhe synimet e veta janë të kufizuara.

Përgatitjet duhet t'ju ofrojnë informata lidhur me oponentin tuaj, mirëpo saktësinë e tyre mund ta vërtetoni vetëm gjatë vetë sesionit të negociatave.

Natyrisht, ju duhet të jeni të vetëdijshëm që oponenti juaj mund ta manipulojë rrjedhën e informatave, me qëllim të parallogaritur për të filluar një fushatë për çështjet në interesin e tij, dhe këtë ai mund ta fillojë edhe shumë kohë para fillimit të negociatave zyrtare.

Në këtë rast duhet patur parasysh atë që vetëm analiza e përgatitur në mënyrë të drejtë për ngjarjet në rrjedhje e sipër, negociatorëve do t'u ofrojë informacione të sakta mbi atë se cila parandjenjë është e drejtë, dhe çka është, thjesht, një "ngritje rituale e temperaturës."

Mbledhja e informatave (*intelligence*) për palën tjetër është një nevojë themelore, pavarësisht nga ajo se për çfarë do të bisedoni. Ju nuk bën të supozoni që oponenti juaj në tavolinën e bisedimeve do të vie nga një ambient në të cilin ekziston vetëm një pikëpamje e vetme, dhe se ai, rrjedhimisht, do të jetë në tërësi i lidhur vetëm për interesat dhe objektivat të cilat do t'i shprehë në fillim. Në të vërtetë, lirisht mund të merret që nuk ka grup me tre apo më shumë persona, e në të cilin nuk ka dallime në pikëpamje. Sa më i madh që të jetë grupi, aq më të mëdha do të jenë gjasat që disa nga anëtarët e tij nuk do të pajtohen me pozicionet e udhëheqësit të grupit.

Nga ana tjetër, disa anëtarë mund të kenë, po ashtu, edhe prioritete të ndryshme apo edhe masa të ndryshme për vlerësimin e rezultateve. Ata që janë të ndjeshëm ndaj trysnive, mund të kenë aspirata dhe vlerësime të ndryshme për ofertat tuaja. Mungesa e njohurive lidhur me këto tipare të oponentit tuaj, në një situatë kur shumica e këtyre informatave, ose do të mund të gjendej në domenin publik, ose, të paktën, me pak mund do të mund të vinte në dispozicion tonin, është një mangësi e cila nuk falet. Informatat e kanë një rol jetik për realizimin e objektivave tona.

## **L - I - M**

Përcaktimi i objektivave ju mundëson, po ashtu, edhe përkufizimin e kritereve të "suksesit" ose të "dështimit" të negociatave. Ju duhet t'i përcaktoni, po ashtu, edhe nivelet e rezistencës së oponentit tuaj për cilatdo propozime që i bëni, e në bazë të së cilës ju edhe do të sprovoheni. Zgjedhja



e objektivave të "buta" – duke patur kërkesa të ulëta në vend të atyre të larta – është veti e përbashkët për negociatorët që kanë mungesë vetëbesimi ose sigurie në propozimet e tyre, dhe të cilët janë të frikësuar nga oponenti madje edhe para se të takohen me të.

Objektivat duhet të jenë reale. Domethënë, përmbushja e tyre duhet të ketë gjasa reale. Rrethanat që janë të pranishme apo të cilat krijohen gjatë negociatave mund ta pengojnë realizimin e disa ose të gjitha objektivave më të favorshme tuaja. Në këtë rast, janë përvoja dhe planifikimi detaj ato të cilat do t'ju ndihmojnë në zgjedhjen e objektivave sa më reale. Për këtë arsye, në vijim do ta shpjegojmë qasjen e ashtuquajtur L – I – M për përcaktimin e objektivave.

### **Çfarë nënkuptojmë me L - I - M**

Filloni me përpilimin e listës së të gjitha objektivave tuaja, madje edhe të atyre që janë më tepër implicite sesa eksplicite. Lista complete mund të definohet si pozita e juaj më e favorshme – MFP (*Most Favorite Position*) – domethënë, kjo e paraqet atë që do të dëshironit ta arrini. Një pjesë e pikave në listë mund të jenë gjëra të cilat tashmë janë të përmbushura, ndërkaq, pjesa tjetër i përmban ato që duhen realizuar. Këtu gjatë tërë kohës duhet ta keni parasysh atë se gjatë negociatave mund të rihapen të gjitha çështjet, dhe se është e mundur të humbni madje edhe në ato çështje për të cilat më parë keni konsideruar se janë të përfunduara.

Nëse e pranoni faktin se që të gjitha objektivat tuaja janë me pak gjasa për t'u realizuar, ju niseni nga qëndrimi se gjatë progresit të negociatave mund të ndodhë që nga disa nga to të zbrapseni. Mirëpo, këtu shtrohet pyetja: nga cilat? Përgjigjja është e qartë – nga ato që janë më së paku të rëndësishmet. Mirëpo, kjo nuk don të thotë se ju duhet të hiqni dorë në tërësi nga to: ato munden vetëm të reduktohen.

Duke i përkufizuar objektivat më së paku të rëndësishme, ju i përcaktoni ato të cilat në rrethana normale mund të pritni se do t'i përmbushni – domethënë, ato që përpiqeni t'i arrini. Në këtë fushë ekziston një masë e konsiderueshme e fleksibilitetit.

Më tutje do t'i identifikojmë objektivat të cilat **duhet** të përmbushen. Ky pozicion nganjëherë quhet "linja fundore" ose pozicioni i limitit. Këto objektiva janë ato pa përmbushjen e të cilave më parë do të preferonit që marrëveshjen të mos e arrini fare.

Zakonisht është tejet e vështirë të jeni të saktë lidhur me këto objektiva. Me fjalë të tjera, cilat janë ato pika pa të cilat marrëveshjen nuk do ta pranoni fare? Këtu e vlen të theksohet fakti se një numër i negociatorëve me përvojë e kalojnë të tërë kohën duke u përpjekur t'i zbulojnë pozicionet e limitit të oponentëve të tyre.

Objektivat e përcaktuara për negociata janë të fiksuara vetëm për momentin e dhënë të kohës. Rrethanat, njerëzit, fuqia, koha, infomatat, e kështu me radhë, mund t'i ndryshojnë objektivat dhe rangimin e tyre. Në këtë rast, është esenciale që ato duhet të mbeten në shqyrtim dhe vlerësim të përhershëm.

Rangimi i objektivave përbrenda kornizës L – I – M do t'ju detyrojë që ta merrni në konsideratë balancin e forcave i cili ekziston midis jush dhe

oponentit tuaj. Skema e këtij rangimi është dhënë në vijim:

### ***POZITA MË E FAVORSHME (MFP)***

Dëshiroj (**L** – Like)

Tentoj (**I** – Intend)

Duhet (**M** – Must) (Pozita e limitit)

### ***MOS PREFERONI MARRËVESHJE***

Ky është një ushtrim subjektiv i domosdoshëm. Mund të ndodhë që forcën dhe dobësitë tuaja t'i mbivlerësoni, në të njëjtën kohë në të cilën do t'i nënçmoni forcën dhe dobësitë e oponentit tuaj. Rrjedhimisht, ju do të dështoni në tërësi gjatë identifikimit të saktë të asaj se cili është bilanci real i forcave midis jush. Oponenti juaj mund të preferojë "në mënyrë iracionale" marrëveshje më të varfër sesa ajo që ju e keni ofruar, ose, po ashtu, "në mënyrë iracionale" mund ta zgjedhë të ushtruarit e ndonjë sanksioni të fuqishëm ndaj jush, e me të cilin më tepër i bën dëm vetvetes sesa me arritjen e ndonjë koncesioni të dobët.

Një shqyrtim real i forcave dhe i dobësive relative të palëve do t'ju ndihmojë në vlerësimin e prioriteteve relative dhe do të sigurojë më tepër realizëm gjatë përpilimit të objektivave tuaja. Nga objektivat joreale ju duhet të heqni dorë para se negociatat të fillojnë.

Gjatë përgatitjes së listës tuaj L – I – M ju duhet, po ashtu, të mendoni edhe mbi listën L – I – M të objektivave të oponentit tuaj. Nëse këtë nuk e keni të qartë që në fillim, atëherë kjo do t'ju qartësohet që në stadet e para të negociatave. Kjo do të bëhet edhe më e përpiktë gjatë zhvillimit të tyre. Në këtë rast, ju, në bazë të asaj që shihni dhe dëgjoni, duhet të përcillni dhe vlerësoni vazhdimisht atë se sa është besnik oponenti juaj ndaj objektivave të tij. Kjo kërkon kujdes dhe përqendrim tuajin gjatë fazës përgatitore, për shkak të domosdosë që të bëni vlerësime lidhur me reagimet e mundshme të oponentit tuaj ndaj kërkesave tuaja.

### **Informatat dhe ndërtimi i objektivave**

E theksuam atë që për përcaktimin e objektivave nevojitet një sasi e konsiderueshme e informatave. Megjithatë, disa nga këto informata nuk mund t'i kemi në dispozicion që më parë. Ju duhet të dini si t'i kërkonti dhe përfitonit ato gjatë fazës së hershme të negociatave, dhe, më pastaj, si ta vlerësoni validitetin e hipotezave të bëra.

Në momentin kur ta filloni përpunimin e hipotezave lidhur me reagimet e mundshme të oponentit tuaj ndaj kërkesave tuaja ose mbi objektivat e mundshme të tij, ju tashmë i keni përcaktuar detyrat tuaja për pjesën e hershme të negociatave. Mirëpo, përpunimi i hipotezave është një punë – ndërkaq, paraqitja e tyre thuaja sikur ato të jenë në tërësi të sakta është

diçka në tërësi tjetërfare.

Hipotezat janë supozimet më të mira që mund t'i bëjmë, dhe në disa raste edhe më tepër se kaq. Ne duhet të bëjmë hipoteza tërë ditën dhe çdo ditë, edhe pse shumica e tyre vetëm do të tregojnë se jemi duke tentuar të fitojmë pak komoditet për disa nga to, në një situatë kur fusha e saktësisë lejon të dëshirohet edhe më tepër.

Kur hipim në tren—sa për ilustrim — ne presim të arrijmë në cakun tonë. Kjo zakonisht edhe ndodh. Kur ne dalim nga shtëpia, ne presim që ajo të jetë aty edhe kur të kthehemi, dhe, natyrisht, edhe atë që askush tjetër nuk ka filluar të jetojë në të. Këto supozime mbështeten në hipotezat tona për botën përreth nesh. Në shumicën e rasteve, ne kemi të drejtë.

Në rastet e mësipërme, rregullat dhe rendin kemi mundur t'i supozojmë, sepse me to kemi pasur përvojë më parë. Hipotezat tona kanë qenë të testuara shumë herë. Mirëpo, në negociata, hipotezat tona nuk mund të testohen që më parë; ato mund të testohen vetëm gjatë negociatave, dhe, për këtë arsye, detyrat tona fillestare duhet ta përfshijnë testimin e hipotezave që i kemi bërë lidhur me qëllimet dhe detyrimet e oponentit. Po që se veprojmë pa i testuar hipotezat tona lidhur me pozicionet e oponentit, ne fare lehtë mund të humbim energji të madhe, thjesht, për shkak të pakujdesisë (dhe, do të mund t'i humbim, mbase, edhe disa nga koncesionet tona), duke rezistuar diçka që oponenti ndoshta nuk është duke e kërkuar fare, ose duke kërkuar diçka tjetër, e të cilën ai nuk është duke e rezistuar. Kur të flitet për "informatën," negociatori duhet ta shqyrtojë atë se çfarë të dhënash do t'ia zbulojë palës tjetër, si dhe kohën dhe mënyrën e paraqitjes së tyre. Një informatë e caktuar e cila oponentit i servohet në momentin e duhur, mund ta shkaktojë një rishqyrtim të konsiderueshëm të objektivave vetjake të tij. Ato objektiva mund të dalin në tërësi joreale në dritën e kësaj informate të re. Përvoja tregon se negociatorët janë më tepër të prirur që informatat t'i zbulojnë, sesa që ato t'i komunikojnë.

Personi i cili ka më së shumti informata në negociata do të ketë edhe më së shumti fuqi. Mirëpo kjo kurrsesi nuk don të thotë se informatat duhet medoemos të fshehen nga pala tjetër. Përkundrazi, është pikërisht dhënia e informatave të zgjedhura palës tjetër ajo e cila i strukturon parashikimet e asaj pale në drejtimin e duhur. Informatat renditen në dy kategori: informatat lidhur me atë se çfarë dëshironi dhe sa e dëshironi atë, si dhe lidhur me atë se çfarë nuk dëshironi.

Për të gjitha këto arsye, duhet që sa më qartë t'i definoni, Pozitën tuaj më të favorshme (*Most Favorite Position*), pozitën e mundshme të zgjidhjes, limitin e autoritetit tuaj në negociata, koncesionet që jeni të gatshëm t'i bëni, si dhe konsekuencat juridike dhe ekonomike të tyre. Informatat që kërkohen në negociata ndryshojnë në varshmëri nga natyra e tyre. Për qëllimet tuaja, përpiloheni një listë detaje të informatave të cilat ju janë nevojitur në rastet e kaluara, dhe përdoreni atë si një udhëzues për të ardhmen.

## **PËRGATITJA PËR NEGOCIATA**

Përgatitja për negociata e përfshin vlerësimin e situatës në raport me procesin negociator dhe rezultatet e mundshme të tij, shpikjen dhe hulumtimin e opsioneve të marrëveshjes eventuale, shqyrtimin e gjendjes së

relacioneve dhe të komunikimeve, trajtimin e faktorit kohë, dizajnimin e procesit negociator dhe çështjet teknike e logjistike, përcaktimin e strategjisë, përcaktimin e detyrave, si dhe përgatitjen e dokumenteve.

### Vlerësimi i situatës

Vlerësimi i situatës është hapi primar në përgatitjen e negociatave, dhe, po ashtu, ky është edhe një udhërrëfyes për përgatitjen e strategjisë së negociatave dhe për dizajnimin e procesit negociator. Varësisht nga kompleksiteti i situatës, në vlerësimin e saj mund të jenë të angazhuara grupe, nga ato të voglat e deri tek *Task Force*, e cila ka në përbërje të vet e ka një numër të madh të specialistëve. Vlerësimi real i situatës është elementi kyq për ndërtimin e një strategjie të qëndrueshme dhe efektive të negociatave. Gjatë vlerësimit të situatës vazhdimisht duhet ta pyesim veten se a jemi duke e bërë këtë në një mënyrë realiste. Shmangia e një vlerësimi të situatës në trajtën "kështu më pëlqen," dhe analiza e saj në trajtën "kështu është," sado e vështirë që të jetë për t'u pranuar, në një masë të madhe e rrit sigurinë tonë gjatë negociatave.

### Struktura e vlerësimit të situatës

- \* Çfarë është situata?
- \* Cilët janë aktorët?
- \* Cilat janë interesat e tyre?

#### Kuptueshmëria e problemit

- \* Konfliktuoz/Konsensual
- \* Çështjet e vështira.
- \* Njerëz të vështirë.
- \* Cilët janë protagonistët?

#### Unë

- \* Situata;
- \* Interesat;
- \* Objektivat;
- \* Prioritetet;
- \* Mjetet;
- \* Forca;
- \* Dobësitë;
- \* Rreziqet;
- \* Gjasat;
- \* Mundësitë; dhe,
- \* BATNA ime.

#### Çështjet

- \* Cilat janë ato?
- \* Copëzimi i tyre.
- \* Rëndësia e tyre relative.  
për secilën palë.

#### Pengesat

- \* Cilat janë ato?
- \* A më nevojiten informata shtesë?

#### Ata

- \* Situata;
- \* Interesat;
- \* Objektivat;
- \* Prioritetet;
- \* Mjetet;
- \* Forca;
- \* Dobësitë;
- \* Rreziqet;
- \* Gjasat;
- \* Mundësitë; dhe,
- \* BATNA e tyre.

#### Kontesti Aktorët e tjerë:

- \* Interesat;
- \* Prioritetet;

## **Dizajnimi i procesit negociator dhe logjistika**

Dizajnimi i procesit negociator është faza e fundit e parapërgatitjes së strategjisë për negociata. Për këtë dizajnim mund të përdoren edhe bisedime hulumtuese, e që mund të zhvillohen drejtpërdrejtë me palën kundërshtare; kjo fazë njihet me emërtimin "negociatat mbi negociatat." Dizajnimi i procesit negociator është pothuaj i barabartë për nga rëndësia e përgatitjeve me vetë përmbajtjen e negociatave.

Trajtësimi i negociatave, përfshirë këtu edhe çështjet logjistike, e krijon një ambient të caktuar për zhvillimin e mëtejshëm të tyre, e i cili mund t'i krijojë parakushtet kritike, si për suksesin ashtu edhe për dështimin e mëvonshëm të negociatave.

Përndryshe, struktura e dizajnit të procesit negociator është dhënë në vijim:

- Bisedimet hulumtuese;
- Procesi joformal përballë atij formal;
- Konfidencialiteti, transparencja dhe publiciteti;
- Shfrytëzimi i palëve të treta.
- Çfarë mund të pres nga bisedimet hulumtuese?
- Cilin kombinim duhet ta përdori?
- Si ta siguroj konfidencialitetin? Mediumet?
- Çfarë mund të pres nga pala e tretë?

Lokacioni, paisjet, infrastruktura, sekretariati, komunikimet, etj.

## ***Strategjia e koordinimit***

Strategjia e koordinimit synon që palën kundërshtare ta trajtojë si kooperuese. Kjo strategji është e përshtatshme vetëm në ato situata kur marrëveshja mund të ndërtohet në një asi mënyre që t'i afrojë rezultatet e preferuara të të dy palëve negociatore. Kjo strategji kërkon pjesëmarrje dhe shkëmbim të informatave lidhur me preferencat e palëve në kontest, si dhe shfrytëzimin e këtyre informatave me qëllim të arritjes së akomodimit të parapëlqyer nga të gjitha palët.

Kjo strategji është e përshtatshme në rrethana tejet specifike, dhe për të dalë kjo e suksesshme, duhen të jenë të plotësuara tri kushte:

- Zgjidhja e cila i kënaq të gjitha palët duhet të ekzistojë;
- Çështjet duhet të jenë të ndërlidhura dhe të kenë dobi asimetrike dhe komplementare për palët negociuese;

- Duhet të ekzistojë besimi i ndërsjellë midis palëve negociatore.

Edhe pse kjo strategji njihet si strategji e negociatave midis miqve, kjo mund të përdoret edhe në rastin e palëve që nuk kanë besim të ndërsjellë të madh, mirëpo të cilat kanë interes të madh për ta arritur marrëveshjen dhe të cilat e kanë një perspektivë të mirë për ta bërë këtë. Në raste të tilla edhe armiqtë më të mëdhenj tentojnë të bashkëpunojnë për shkak të interesave të mëdha që i kanë nga ai bashkëpunim. Mirëpo, duhet patur parasysh atë që strategjia e koordinimit mund të dështojë në çdo moment nëse njëra nga palët negociatore zmbreset nga bashkëpunimi.

### ***Një listë udhëzimesh për strategjinë e koordinimit***

Sqaroni strategjinë e koordinimit dhe, po të jetë e domosdoshme, përpuni ta bindni palën tjetër që është fjala për një strategji fitimprurëse.

Vlerësoni sa është e realizueshme kjo strategji përmes shkëmbimit të informatave lidhur me preferencat përkatëse.

Përpuni ta gjeni një zgjidhje e cila do t'i harmonizojë preferencat e palëve negociatore sa më tepër që të jetë e mundur.

Po të jetë e domosdoshme, shfrytëzoni ofertat dhe kundërofertat me qëllim që të fitoni sa më shumë informata. Më pastaj, këto informata shfrytëzoni për të përpiluar oferta të cilat i maksimalizojnë interesat e palëve.

Përpuni t'i urëzoni "vrimat" e mbetura nga kompromiset, koncesionet e kostos së ulët, shkëmbimet, dhe rishqyrtimet e preferencave.

Secilën herë kur të kërkoni koncesione apo kur të refuzoni t'i qëllim të arritjes së marrëveshjes përmes koncesioneve më substanciale.

E ndërlidhur me strategjitë e tjera, strategjia e shpërblimit mund të përdoret në atë moment kur negociatat janë të bllokuara dhe kur që të dyja palët fillojnë të shprehin brengosje mbi atë se është e pamundur fare që të arrihet ndonjë marrëveshje. Duke pritur deri në këtë moment të negociatave krijohen dy përparësi: e para, në dispozicion do të jenë më tepër informata lidhur me çështjet dhe preferencat, dhe e dyta, pala tjetër tashmë do të jetë e shqetësuar lidhur me mundësinë e mosarritjes së zgjidhjes, gjë kjo e cila do të mund ta nxiste ta pranojë shpërblimin.

### **Përcaktimi i detyrave**

Në negociatat e dorës së dytë, të cilat bëhen çdo ditë, ne, në të shumtën e rasteve, veprojmë si individ, dhe fare rrallë si anëtar ekipi. Sa më të rëndësishme të jenë negociatat, aq më të mëdha janë gjasat që secila palë në bisedime do të jetë e përfaqësuar nga një grup njerëzish. Për këtë arsye, është e rëndësishme t'i shqyrtojmë detyrat që individët e veçantë do t'i kenë në negociata.

Është e qartë nga përvoja se është jashtëzakonisht vështirë të flasësh, të dëgjosh, të mendosh, të shkruash, të shikosh dhe të planifikosh njëkohësisht. Për këtë arsye, është e domosdoshme që anëtarëve të veçantë të ekipit negociues t'u caktohen detyra të veçanta. Këto detyra quhen "Lideri," "Rezymuesi," dhe "Observuesi." Nëse jeni duke vepruar në një ekip dyanëtarësh, është e domosdoshme që rezymuesi ta merr, po ashtu, edhe

detyrën e observuesit. Ndërkaq, nëse jeni anëtari i vetëm i ekipit, atëherë duhet t'i kryeni që të tri detyrat.

Lideri është personi që e kryen pjesën e negociatave të drejtëpërdrejta. Këtu nuk është e thënë që ai me çdo kusht duhet të jetë edhe anëtari me pozitën më të lartë në ekip. Në fakt, duke e zgjedhur si lider personin i cili nuk është anëtari më i lartë në delegacion, mund të arrihen shumë përfitime pozitive. Nëse lideri është personi më i rëndësishëm në ekipin e tij, dhe nëse ai në negociata shkon deri në limitin e autoritetit të tij dhe vie në një situatë pa shtegdalje, atëherë mund të mos ketë pozicion rezervë i cili do të duhej të autorizohet nga një person me pozitë edhe më të lartë. Rreziku është ai që pala tjetër mund të veprojë ashtu që të thotë se nuk është duke biseduar me një person serioz dhe mund të kërkojë të flasë drejtëpërdrejt me personin me pozitën më të lartë.

Detyra e liderit është që t'i udhëheq negociatat. Ai e mban barrën e bisedimeve, i bën propozimet dhe koncesionet dhe e kërkon shtyerjet e bisedimeve. Udhëheqja është një punë e rëndë, dhe ka raste kur lideri e humb rrugën apo forcën e argumentit, lodhet, del nga takti, e humb cakun e objektivave, ose, thjesht, nuk mundet apo nuk dëshiron të përgjigjet menjëherë në ndonjërin nga pyetjet të cilat i shtrohen. Në këtë rast në lojë hyn rezymuesi.

Detyra e rezymuesit është të shtrojë pyetje, të bëjë sqarime, të rezymojë, të blejë kohë, dhe ai të gjitha këto i bën në përpjekje për ta ndihmuar liderin për mbajtjen e negociatave në binarë. Rezymuesi mund të ftohet për ta dhënë kontributin e vet, edhe pse e fundit që do ta kërkohej nga ai është që ta japë ndonjë mendim! Këtu fjala është për një kërkesë të zakonshme për asistencë.

Ekipi negociator i ushtruar mirë di se si ta shfrytëzojë rezymuesin në mënyrën më të mirë të mundshme. Rezymuesi kurrë nuk bën të tentojë ta marrë udhëheqjen.

Rezymuesi i mirë di ta vlerësojë se kur lideri është në vështirësi, dhe në këtë situatë ai do ta ofrojë kyqjen e tij në negociata. Ai mundet, po ashtu, të përkujdeset edhe për detajet të cilat mund të mungojnë, duke shtruar pyetje lidhur me to.

Detyra e tretë është e ajo e observuesit. Detyra e observuesit është, pa diskutim, një tejet e vështirë: ai duhet të shikojë, të dëgjojë dhe të regjistrojë, ashtu që t'i pranojë taktin dhe nuancat dhe që t'i "lexojë" negociatat.

Këtu duhet patur parasysh atë që është shumë më lehtë të jesh "observues" duke i shikuar pjesëmarrësit e negociatave në studio, sesa të observohet si një anëtar ekipi brenda vetë negociatave. Shumë gjëra të cilat në video monitor janë plotësisht të qarta, në tavolinën e negociatave mund të mos vërehen fare.

Kjo dukuri shpjegohet me faktin se observuesit rreth tavolinës së negociatave janë më tepër të përfshirë personalisht në problem, dhe se ata dëshirojnë të japin kontribut në diskutim. Kjo don të thotë se një pjesë e madhe e vëmendjes të tyre është e përqendruar në atë se çfarë do të thonë nëse pyeten për diçka, ndërkaq fare pak në observimin efektiv të asaj se çfarë janë duke thënë dhe bërë të tjerët.

Metoda më e mirë për përqendrimin e vëmendjes së observuesit është që ai të mos flasë gjatë negociatave, dhe që kontributi i tij të kërkohej nga ekipi gjatë pushimeve dhe ndërprerjeve të negociatave.

Në rastet kur negociatorët veprojnë vetëm, ata shpesh mund ta përdorin teknikën e vonësës së qëllimshme, përderisa ta marrin vendimin në mendjen e tyre . Ata këtë mund ta bëjnë duke mbajtur fjalime me përsëritje fjalësh, me fraza përplot klishe dhe retorikë shpekulative, ashtu që qetësinë ta mbushin me fjalë, përderisa mendja të mos vendosë se çfarë duhet bërë.

### **Ratifikimi dhe jetësimi i marrëveshjeve**

Negociatat nuk përfundojnë secilën herë me arritjen e marrëveshjeve. Me qëllim që marrëveshja të ratifikohet apo të jetësohet, njëerës apo të dyja palëve negociatore mund t'u nevojitet ta kenë edhe përkrahjen e palëve të treta, të cilat mund të mos kenë qenë fare pjesëmarrëse në negociata. Dështimi për ta arritur këtë mund ta bëjë marrëveshjen të porealizueshme ose të padobishme. Si rast të tillë mund ta përmendim Lidhjen e Kombeve të vitit 1919, për të cilën Presidenti i atëhershëm i SHBA-ve, Woodrow Wilsoni e pati fituar përkrahjen ndërkombëtare, mirëpo Senati i SHBA-ve e refuzoi Traktatin e Versajit dhe, rrjedhimisht, edhe pjesëmarrjen e SHBA-ve në këtë Lidhje.

Palët e treta kritike mund të ndikojnë në marrëveshje në tri faza të ndryshme të procesit negociator. Ato mund të intervenojnë që në fillim për ta penguar marrëveshjen apo formulimin e saj. Më pastaj, ato mund të ndikojnë në ratifikimin e marrëveshjes, dhe, në fund, ato, po ashtu, mund të ndikojnë edhe në jetësimin e saj.

### **Jetësimi i marrëveshjeve**

Disa marrëveshje janë të thjeshta për t'u zbatuar, mirëpo shumica prej tyre e kërkon një jetësim të elaboruar. Marrë në përgjithësi, arritja e marrëveshjes nuk mund të mirret si përfundimi i punës. Ka raste të shumta, dhe sidomos tek konfliktet e armatosura, kur vetë palët nënshkruese ushtrojnë dhunë, me qëllim të bllokimit të jetësimit të marrëveshjeve që vetë i kanë nënshkruar.

### ***Parashikimi i problemit të jetësimit të marrëveshjeve në procesin e përgatitjes së negociatave***

Sikurse edhe problemet e ratifikimit, ashtu edhe problemet që mund të paraqiten gjatë jetësimit të marrëveshjeve duhet të merren në konsiderim nga negociatorët sa më parë që të jetë e mundur. Informatat mbi kërkesat e mundshme për jetësimin e marrëveshjeve duhet të merren parasysh në zgjedhjen e opcionit të qëllimeve dhe të strategjisë negociatore. Duke menduar për jetësimin e zgjidhjes para fillimit të negociatave, mund të



strukturohet një marrëveshje e cila, një herë pasi që të arrihet, jetësimin e ka më të lehtë, duke i rritur në këtë mënyrë gjasat e kooperimit të palës tjetër. Përgjigjet në pyetjet e mëposhtme janë një udhërrëfyes për qasjen tuaj ndaj jetësimit të marrëveshjes:

A është marrëveshja e arritur e vetëqëndrueshme? Nëse po, atëherë çdo gjë lidhur me të është në rregull. Mirëpo nëse marrëveshja e arritur e kërkon edhe kooperimin e palës tjetër, ju duhet të punoni në pikat në vijim.

Në çfarë mënyre marrëveshja e arritur e kërkon kooperimin e palës tjetër? Kur t'i identifikoni mënyrat e kooperimit të palës tjetër apo të palëve të treta të nevojshme për jetësimin e marrëveshjes, shtrójani vetvetes pyetjen se a mund të gjendet ndonjë mënyrë tjetër e kooperimit me palën apo palët e tjera, e cila do ta zvogëlonte këtë varësi. Kur nevoja për kooperimin e palës tjetër nuk mund të shmanget kursesi, atëherë duhet të përpiqeni sa më shumë që të jetë e mundur që kooperimi të jetë vetë-ekzekutues.

Çfarë motive mund të ketë pala tjetër, e të cilat do të mund ta nxisnin për t'iu shmangur kooperimit? Këto motive, përgjithësisht, janë të katër llojeve: ndjenja e "lënjes anash," ndryshimi i interesave gjatë fazës së jetësimit, resurset joadekuate dhe kosotoja e ulët e shmangies së kooperimit. Këtu ekzistojnë edhe dy kondita shtesë: marrëveshjet e dykuptimta dhe ato jokomplete, ndonëse këto nuk mund të konsiderohen si motive që i japin mundësi të tjerëve për shmangie. Për këtë arsye, gjatë përpilimit të marrëveshjeve duhet të kemi kujdes që atyre që janë të prirur për shmangie të mos u japim arsye për ta bërë këtë.

Cilat strategji për jetësim janë më të përshtatshmet?

- **"Face Saving":** Apo "ruajtja e fytyrës," është strategjia më e mirë për ato palë negociatore që ndjehen të detyruara që ta nënshkruajnë marrëveshjen. Është me rëndësi që palës tjetër t'i jipet diçka e cila do të shkaktojë që marrëveshja për të ta ketë një farë kuptimi.
- **Rinegociimi:** Është strategji për periudhën pas arritjes së marrëveshjes për t'u ballafaquar me problemet të cilat krijohen ose dalin në shesh vetëm gjatë rrjedhës së jetësimit.
- **Marrëveshja e detajizuar:** Nëse jetësimi është një faktor kritik për realizimin e marrëveshjes, dhe nëse negociatat lidhur me marrëveshjen nuk janë të penguara nga negociatat lidhur me jetësimin, atëherë është një veprim i qëlluar nëse në negociatat lidhur me arritjen e marrëveshjes përfshihen edhe negociatat lidhur me kushtet e jetësimit të saj. Në këtë rast duhet identifikuar se çfarë resurse, zotime dhe bashkëpunimi kërkohen, ashtu që pala tjetër të pajtohet për ta zbatuar atë që është e domosdoshme që marrëveshja e arritur të jetësohet pa pengesa.
- **Dënimet:** Hapi i parë pas arritjes së marrëveshjes së detajizuar është përcaktimi i dënimeve për moszbatimin e saj, gjë kjo e cila do ta rritë sa më shumë që të jetë e mundur koston e shmangies. Në këtë rast çështje kyçe është zbatueshmëria dhe fuqizimi i dënimeve të përcaktuara, e pa të cilat ato nuk e kanë peshën e domosdoshme për të qenë efikase.

## **LISTA E UDHËZIMEVE PËR PËRGATITJE TË NEGOCIATAVE**

Në vijim është e dhënë një listë udhëzimesh që është e dobishme për t'u shfrytëzuar gjatë përgatitjeve tuaja. Disa nga këto pika duhen shqyrtuar para negociatave, disa gjatë negociatave, disa para dhe gjatë negociatave, dhe që të gjithat duhen të rivlerësohen gjatë periudhave të ndërprerjeve të negociatave. Këto nuk janë dhënë sipas ndonjë rendi të veçantë.

### **Objektivat:**

- Prioritetet – Kufiri;
- A janë reale?
- Objektivat e palës tjetër.

### **Informatat:**

- Çështjet, pikëpamjet;
- Fuqia, balanci;
- Personalitetet, udhëheqësia;
- Interesat, pengesat dhe ndalesat;
- Faktet, hipotezat;
- A duhen të parashtrohen haptas?
- A duhen të fshihen?
- Në çfarë kahu?

### **Koncesionet:**

- Vlerësimi;
- Kufiri i poshtëm.

### **Strategjia:**

- Jokomplekse dhe fleksibile;
- Koordinuese, shpërblyese, kërcënuese, apo e kombinuar.

### **Detyrat:**

- Lideri;
- Rezymuesi;

- Observuesi.
- Klasifikoni objektivat tuaja në negociata:
- Identifikoni interesat tuaja:
- Identifikoni interesat e oponentit tuaj:
- Identifikoni faktorët lidhës të cilët një marrëveshje e bëjnë të mundur?
- Çfarë duhet dhënë, ose çfarë keni për të dhënë, me qëllim të arritjes së një marrëveshjeje?
- Çfarë pozitash rezervë keni në rast të paraqitjes së vështirësive?

## **LISTA PERSONALE E UDHËZIMEVE PËR NEGOCIATORËT**

Lista personale e udhëzimeve për negociatorët është një përmbledhje e shkurtër e tërë asaj që është elaboruar deri më tani. Kjo listë e ofron një skenim të shpejtë për negociatorët direkt apo anëtarët e grupeve të ndryshme punuese.

### **Pyetjet preliminare për negociatorin:**

- Nga cili kënd jam duke i bërë përgatitjet? (Palë, apo palë e tretë)
- Cili është roli im?
- Çfarë kërkohet nga ana ime? (Analizë, sugjestion, vendim)

### **Njohtimi:**

- Çfarë është situata?
- Cilët janë aktorët?
- Cilat janë interesat e tyre?
- Kuptimi i problemit.
- Nevoja për informata shtesë.
- Hulumtimi i informatave të nevojshme.

### **Vendimet preliminare:**

- A ka për çka të bisedohet?
- A mund të bisedoj vetëm?
- A duhet shfrytëzuar palën e tretë? (Pala e tretë i ka interesat e veta)

### **Shqyrtimi:**

- Interesat e palës A ... Interesat e palës B ...
- Si mund të përmbushen ato?

### **Hulumtimi i opsioneve:**

- Kontrollimi i legjitimitetit të opsioneve.
- A janë obligimet e kërkuara reale?

- Si do të ndikojnë ato në marrëdhëniet afatgjata?

### **Formulimi i opsioneve të cilat mund të jenë propozime të pranueshme:**

- Opcioni 1 (propozim i pranueshëm)
- Opcioni 2 (propozim i pranueshëm)
- Opcioni 3 (propozim i pranueshëm)

**Karakteristikat e një delegati të mirë** janë të shumta gjërat që mund të thuhën lidhur me tiparet të cilat një delegat e bëjnë të mirë, dhe lidhur me këtë çështje ekzistojnë ide dhe standarde të ndryshme. Mirëpo, përgjithësisht, karakteristikat në *vijim mund të merren si më të rëndësishmet*.

**Kombësia – si shiheni:** Asnjëherë mos e harroni se qytetar i cilit shtet jeni dhe kend e përfaqësoni: ky është një fakt të cilin nuk e harron askush. Në delegacionet e tjera kombësia e juaj i krijon, po ashtu, disa përfytyrime paraprakisht të përcaktuara lidhur me ju, dhe në varshmëri nga ajo se prej nga janë anëtarët e delegacioneve të tjera, kombësia juaj mund të jetë faktor avantazhi apo disavantazhi.

Pasi që delegatët e shteteve të ndryshme kanë reagime të ndryshme ndaj përkatësisë shtetërore të delegatëve të tjerë, është e domosdoshme që sa më heret që të jetë e mundur gjatë rrjedhës së konferencës ju t'i shikoni, sqaroni dhe kuptoni këto reagime.

**Njohuritë:** Familjarizimi juaj me çështjet që diskutohen në konferencë është tejet i rëndësishëm. Për këtë arsye, dokumentet që i keni duhet t'i lexoni me vëmendje, sado voluminoze që ato të mund të jenë, si dhe duhet ta dini pozicionin e palës që e përfaqësoni lidhur me to. Midis thellësisë së njohurive tuaja të përmbajtjes së konferencës dhe efektivitetit tuaj ekziston një korrelacion direkt. Rëndësia e njohurive të thella të përmbajtjes së konferencës nuk mund të krahasohet me asgjë.

**Vetëbesimi:** Njohuritë lidhur me çështjen e cila shqyrtohet ndihmojnë në një masë të madhe në krijimin e vetëbesimit. Vetëbesimi zgjon respekt tek delegacionet e tjera, dhe e lehtëson arritjen e konkluzioneve të kënaqshme.

**Durimi:** Një nga vështirësitë më të mëdha për një numër të madh të delegatëve është që të jenë të durueshëm. Mirëpo durimi është esencial në udhëheqjen e negociatave. Meqë jemi te kjo çështje, këtu duhet përmendur edhe atë që medoemos duhet ta zhvilloni ndjenjën për llogaritjen e kohës, e cila në konferencat diplomatike e ka një rëndësi tejet të madhe. Nëse jeni nervoz dhe vazhdimisht shikoni në orën tuaj, gjithsesi do të humbni në efektivitet. Nëse keni nevojë për gjumë, merrni pushim. T'u zëjë gjumi në tryezën e konferencës është gjëja më e tmerrshme e cila mund t'ju ndodhë. Në rastet e tilla shtypi është i pamëshirshëm dhe mizor. Mos u bëni nervoz: edhe në momentet më të vështira të negociatave, veprimi më i qëlluar është që ta ruani një qasje të përmbajtur dhe një qëndrim të qetë e të relaksuar.

Disa ekspertë të negociatave nervozitetin e përdorin edhe si vegël, megjithëse kjo nuk ju propozohet fillestarëve në fushën e negociatave.

**Sensi për humor:** Posedimi i sensit për humor nuk don të thotë që ju duhet të silleni si humorist. Duke e patur parasysh faktin që barcoletat që janë të përkthyeshme në mënyrë kuptimplote në gjuhë të tjera janë të rralla, në rrethanat në të cilat gjendeni (shumësia e gjuhëve), janë të pakta shakatë që do ta ruajnë domethënien e tyre për të gjithë. Po ashtu, duhet të jini të gatshëm të qeshni me gabimet tuaja dhe ta shijoni humorin e të tjerëve. Sensi i humorit është dobishëm për grupet e vogla, dhe ky shpesh herë mund t'i shtensionojë situatat e vështira.

**Ndershmëria:** Jini të ndershëm me vetveten dhe me delegatët e tjerë në konferencë. Përpiquni të vendosni relacione të besimit me sa më shumë delegatë që të keni mundësi. Zërat lidhur me personalitetin tuaj në konferencë do të përhapen shumë shpejt. Sa më tepër t'ju përshkruajnë si të pandershëm dhe shpirtligë, aq më tepër do ta pësojë efikasiteti juaj në negociata.

**Qëndrimi:** Përpiquni që problemin ta shikoni nga prizmi i delegacioneve të tjera. Edhe po qe se keni instruksione negative, qëndrimi juaj mund të jetë përkrahës ndaj qasjes së përgjithshme të shprehur nga të tjerët. Në këtë rast është tejet e dobishme njohuria sa më e plotë e problemit, dhe kjo madje mund edhe ta nxisë gjetjen e zgjidhjeve inovative, e, nga ana tjetër, kjo ju mundëson, po ashtu, edhe të thoni "Jo" në një mënyrë më të këndshme. Po qe se ndjeheni superior, këtë ndjenjë mos e shprehni, por, gjithashtu, asnjëherë mos e nënçmoni pozitën tuaj. Fakti që dikush është delegat nga ndonjëri nga shtetet në zhvillim nuk don të thotë që ai është i painformuar, dhe e anasjellta. Mos lejoni kursesi që gjinia, ngjyra, raca, feja apo kombësia juaj të ndikojnë në përmbajtjen e bisedimeve që i bëni.

**Guximi:** Duhet të jini të guximshëm në bindjet tuaja, dhe njëkohësisht duhet të jeni të sigurtë se jeni duke i përcjellur instrukcionet e subjektit të cilin e përfaqësoni. Mos u frikësoni të flisni kur ta ndjeni se kjo është e domosdoshme apo e përshtatshme. Lidhur me këtë, duhet theksuar se disa kryesues të konferencave janë të prirur që në mënyrë të befasishme t'i përfundojnë bisedimet për tema të caktuara. Nëse biseda për një temë të caktuar ndërpritet para se ju të flisni, e ju doni ta bëni këtë, mos u ngurtësoni. Kërkojini falje kryesuesit për atë që ishit tepër të ngadaltë, (por jo, kursesi, për atë që ai ishte tepër i shpejtë), dhe pastaj thuani atë që keni për ta thënë. Mos ngurroni që kryesuesin ta pyetni për sqarime shtesë nëse nuk e kuptoni ndonjë detaj lidhur me atë që është duke u biseduar. Jini të sigurtë se nëse ju nuk e kuptoni ndonjë çështje, edhe një numër i delegatëve të tjerë me gjasë nuk e ka kuptuar atë, kështu që ata do t'u jenë mirënjohës për kërkesën tuaj për sqarime.

**Komunikimi:** Nga të gjitha karakteristikat e negociatorit, kjo është më e rëndësishmja. Merreni iniciativën, zgjateni dorën dhe komunikoni me delegacionet tjera. Mos rrini anash dhe mos pritni që të tjerët t'u afrohen të parët. Mos harroni që njerëzit janë faktori më i rëndësishëm i çdo

konferencë, dhe se ata janë çelësi i suksesit apo i dështimit të çdo takimi. Në kuadër të mundësive tuaja, përpikuni të njoftoheni me sa më tepër delegatë dhe anëtarë të sekretariatit të konferencës. Mbajeni në mend që duhet të flisni qartë dhe ngadalë, posaqërisht gjatë sesioneve të konferencave. Të folurit e ngadalshëm dhe të qartë e paraqet një mirësjellje të veçantë ndaj delegatëve të pranishëm, të cilët e dinë anglishten, mirëpo disa nga ta nuk janë të rrjedhshëm në të. Natyrisht, njohja e gjuhëve të huaja është jashtëzakonisht e dobishme. Delegatët e tjerë do t'ju çmojnë më tepër nëse flisni në gjuhën e tyre amtare, kuptohet, jashtë sallës së konferencës. Natyrisht, komunikimi është një rrugë dykahëshe, kështu që ju, po ashtu, nuk bën të harroni që edhe të dëgjoni.

**Mendja e shëndoshë:** Kur të gjitha variantet e tjera të të vendosurit për ndonjë çështje dështojnë, dhe ju jeni ai të cilit i mbetet të vendosni për të, mbështetuni në mendjen tuaj të shëndoshë. Gjasat janë të mëdha se do ta merrni një vendim të drejtë.

## **DELEGACIONI**

### **Formimi**

Procesi i formimit të delegacionit mund të jetë tejet i komplikuar. Madhësia e delegacionit dhe koha të cilën e merr përgatitja e tij janë të ndërlidhura drejtpërdrejt me interesat e politikës së subjektit i cili përfaqësohet në konferencë, si dhe me përmbajtjen e konferencës dhe çështjet që shqyrtohen në të. Madhësia e shumicës së delegacioneve është nga 2–5 persona.

### **Përbërja**

Pavarësisht nga madhësia e delegacionit, është e domosdoshme të bëhen të gjitha përpjekjet për ta vënë në veprim një ekip të talentuar, i cili do të jetë në gjendje që me aftësi dhe mjeshtri t'i paraqesë interesat e subjektit të cilin e përfaqëson në konferencën përkatëse. Natyrisht, duke u përpjekur për zgjedhjen e përbërjes sa më të mirë të delegacionit, duhet ta kemi parasysh atë që një delegacion i balancuar duhet të sigurojë persona me talente solide, duhet të jetë i familiarizuar me rajonet që marrin pjesë në konferencë dhe duhet të ketë aftësi gjuhësore.

**Përfaqësuesi:** Ky normalisht është titulli i kryesuesit të delegacionit. Përfaqësuesi është personi më i rëndësishëm në delegacion dhe e ka përgjegjësinë më të madhe në të. Kryesuesi (udhëheqësi) i delegacionit është përgjegjës për organizimin e delegacionit, koordinimin e punës së brendshme të tij, përcaktimin e përpiktë të punëve dhe të detyrave të anëtarëve të delegacionit dhe raportimin për punën e konferencës në selinë e subjektit të cilin delegacioni e përfaqëson në konferencë.

**Zëvendësi i përfaqësuesit:** Përfaqësuesi mund t'i ketë disa zëvendës në kuadër të delegacionit të cilin e udhëheq. Njëri nga ta zgjedhet ashtu që të merr vendin e përfaqësuesit në rast të mungesës së tij.

**Akreditimi:** Delegacioni normalisht akreditohet me letër apo telegram të udhëheqësisë së subjektit të cilin e përfaqëson në konferencë. Për t'u trajtuar si anëtar i delegacionit ju duhet të jeni në listën e të akredituarve.

## **Përgatitjet parakonferenciale**

Me sa më tepër kujdes që të përgatitet konferenca, aq më i sukseshëm do të jetë rezultati i saj. Për këtë arsye në përgatitjen e konferencave të rëndësishme punojnë komisione dhe grupe të ndryshme këshilluese dhe vendim-marrëse, të cilat e përgatisin delegacionin për konferencë, dhe marrin vendime për pozicionin dhe për qëndrimet politike të delegacionit në konferencë.

**Komisioni përgatitor:** Për konferenca të rëndësishme, mjaft kohë para se ato ta fillojnë punën e vet, subjektet të cilat do të marrin pjesë fillojnë t'i formojnë komisionet e përkohshme përgatitore. Komisionet mund të kenë madhësi të ndryshme, nga 4-5 anëtarë më i vogli, e deri në 20 më i madhi.

**Funksionet e këtyre komisioneve janë:** 1) Artikulimi detaj i politikës së subjektit ndaj konferencës; 2) Përcaktimi i qëllimeve dhe i objektivave në konferencë; 3) Zhvillimi i iniciativave; 4) Përpilimi i Kartës së Qëndrimeve; 5) Informimi i pjesëmarrësve të tjerë të konferencës për pozicionin dhe iniciativat e subjektit; 6) Ndihma në formimin e delegacionit; 7) Udhëzimi i delegacionit; dhe, 8) Verifikimi i delegacionit para nisjes për në konferencë.

Çdo konferencë, sado e vogël që mund të jetë, duhet ta ketë shumë kohë para fillimit të saj një person përgjegjës të angazhuar për udhëheqjen e parapërgatitjeve të konferencës.

**Karta e Qëllimeve:** Karta e Qëllimeve i përcakton në mënyrë të përpiktë qëllimet dhe objektivat për konferencën përkatëse. Zhvillimi i hershëm i këtij dokumenti i detyron krijuesit e politikës që të përqendrohen në konferencë, dhe është një mekanizëm i dobishëm për përgatitjen e konferencës dhe të negociatave. Karta e Qëllimeve është një udhëzues i përgjithshëm për delegatët në konferencat ndërkombëtare.

**Karta e Qëndrimeve:** Komisioni duhet ta përpilojë edhe Kartën e Qëndrimeve për secilën pikë të rendit të ditës, dhe duhet të bëjë përpjekje që t'i parashikojë situatat eventuale të cilat mund të shfaqen gjatë konferencës, e të cilat mund të shkaktojnë vështirësi politike. Kjo Kartë shfrytëzohet për sqarime politike dhe duhet të jetë e qartë para nisjes së delegacionit për në konferencë.

## **Aranzhimet administrative**

Gjatë përgatitjeve për pjesëmarrje në konferencën ndërkombëtare, duhet të përpilohet lista e gjërave për të cilat duhet patur kujdes. Një listë e tillë minimale duhet ta përfshijë rendin e udhëtimeve, marrjen e vizave, rregullimin e pasaportave, valutën lokale, si dhe rezervimet e hotelit dhe të aeroplanit. Të gjitha rezervimet duhen të bëhen mjaft kohë para nisjes tuaj. Pa u kujdesur për të gjitha këto, fare lehtë mund të ndodhë që në ditën e hapjes së konferencës të mos arrini në vendin ku keni për të udhëtuar. Ka mjaft gjasa që askush nuk do të dalë që t'ju presë në aeroport, kështu që duhet të jeni të përgatitur psikikisht për mundësinë që vendin në qytet në të cilin do të vendoseni ta gjeni me taxi ose me autobus. Hartat e qytetit dhe të transporti lokal rëndom janë një ndihmë mjaft e madhe. Mos harroni që me kohë ta kontrolloni rezervimin e linjës së aeroplanit.

## **Sigurimi**

***Sigurimi i konferencës:*** Secili delegat duhet të regjistrohet personalisht në selinë e konferencës. Leje-lëshimet kërkohen në hyrje të ndërtesës. Në disa konferenca kërkohet edhe fotografia juaj, për përgatitjen e bexhit personal për hyrje në ndërtesën e konferencës.

***Sigurimi i delegacionit:*** Të gjithë pjesëmarrësit e delegacionit tuaj duhet të udhëzohen dhe t'u sqarohen problemet dhe procedurat e sigurisë para se të nisen për në konferencë. Materialet sekrete mbahen në përfaqësinë ose në misionin diplomatik të shtetit tuaj. Ato nuk bën të merren në sallën e konferencës, nuk bën të diskutohen gjatë kafesë ose në biseda përmes telefonit. Në situata të posaçme, nga përfaqësuesi i shtetit tuaj në shtetin në të cilin mbahet konferenca, mund të kërkoni sqarime dhe informata për sigurinë dhe për situatën lokale.

## **KONFERENCA**

### **Përgatitjet e përgjithshme prekonferenciale**

Përgatitjet prekonferenciale nga ana e sekretariatit përgjegjës të konferencës mund të fillojnë edhe deri në dy vjet para mbajtjes së konferencës kryesore. Ekstremi tjetër është organizimi i konferencës pa kurrfarë përgatitjesh paraprake. Dallimet përmbajtësore midis këtyre dy qasjeve janë jashtëzakonisht të mëdha.

Qëllimi kryesor i mbledhjeve prekonferenciale është ai që gradualisht të formulohen dokumentet, ose, siç quhet, plani akcional, e të cilat dokumente do të prezentohen në konferencën përfundimtare për debat, për amandamente ose për aprovim. Menjëherë para fillimit të konferencës kryesore mund të mbahet takimi një-apo dyditor prekonferencial.



Qëllim i këtij takimi është të arrihet marrëveshja për zgjedhjen e eprorëve të konferencës, për rendin e ditës, rregullat e procedurës etj., e në të cilën mënyrë do të kursehet në kohëzgjatjen e konferencës.

### **Struktura e konferencës**

Struktura e konferencës shpesh herë ka rol vendimtar për arritjen e suksesit të konferencës. Kujdes i veçantë duhet t'i kushtohet kohës së krijimit të komiteteve rediguese, të grupeve punuese dhe, në veçanti, të kontakt grupit të kryesuesit. Kontakt grupi i kryesuesit është jashtë strukturës formale të konferencës, ashtu siç ajo është e përcaktuar me rregullat e procedurës. Ky grup përbëhet nga kryesuesi dhe nga udhëheqësit e delegacioneve të shteteve kryesore të përfshira në konferencë. Madhësia e tij zakonisht është nga 10 deri në 15 anëtarë. Ky është një grup i cili zakonisht e ka një punë të madhe, dhe ky i bën negociatat të cilat rëndom janë më të vështirat, ato në 48 orët e fundit të konferencës. Puna e këtij grupi e përcakton suksesin apo dështimin e konferencës. Po ashtu, për konferenca të rëndësishme formohet edhe kontakt grupi i raportuesit, shpesh herë edhe jashtë rregullave procedurale, me qëllim të sigurimit të një raporti të balancuar (i cili do të paraqitet nga raportuesi). Këtë grup rëndom e përbëjnë raportuesi, përfaqësuesit e disa delegacioneve, dhe sekretariati. .

### **Udhëheqja e delegacionit**

Udhëheqësi i delegacionit i jep udhëzimet politike dhe e bën udhëheqjen administrative të delegacionit, duke u bazuar në Kartën e Qëllimeve, Kartën Pozicionale individuale, dhe në udhëzimet e tjera nga qendra.

***Ndarja e detyrave:*** Për shkak të të punëve të shumta në konferencë, secili anëtar i delegacionit duhet t'i ketë detyrat e përcaktuara në mënyrë të qartë. Përpos mbulimit të secilës pikë të rendit të ditës, këtu mund të përfshihen edhe detyra të natyrave të tjera, si, për shembull, kontaktet me delegacione në bazë të rajoneve, kontaktet me media, raportet plenare si dhe ato të grupeve punuese. Detyrat tuaja duhet t'i pranoni dhe të përpiqeni t'i kryeni me seriozitetin më të madh, meqë pikërisht ato mund të jenë hallka me rëndësinë jetike për punën e sukseshme të delegacionit.

***Udhëzimet politike:*** Udhëzimet politike fillimisht vijnë nga udhëheqja e subjektit të cilin e përfaqësoni, dhe udhëheqësi i delegacionit ato ua përcjell delegatëve të tjerë në takimet ditore të tij. Udhëzimet politike për secilën pikë të rendit të ditës jipen, po ashtu, përmes Kartës së Qëndrimeve, duke u mbështetur në konturat e objektivave të konferencës si tërësi, përmes Kartës Pozicionale, si dhe përmes komunikimit telefonik dhe telegrafik me qendrën.

***Fryma ekipore:*** Për të gjithë anëtarët e delegacionit, një rëndësi të veçantë ka lojaliteti ndaj udhëheqësit të delegacionit dhe puna e përbashkët me të.

Dallimet politike duhet të zgjidhen para konferencës dhe jo të dalin në shesh gjatë punës së saj. Delegacioni duhet ta krijojë imazhin e një njësie e cila funksionon në mënyrë harmonike.

**Takimet e delegacionit:** Takimet ditore të delegacionit shfrytëzohen jo vetëm për të raportuar mbi ngjarjet e ditës së mëparshme dhe për përcaktimin e detyrave për ditën në vijim të punës së konferencës, por edhe për tejkalimin e dallimeve të mundshme të pikëpamjeve midis anëtarëve të delegacionit. Këto takime ofrojnë mundësi për t'u informuar dhe për t'i shprehur mendimet tuaja. Duhet të kini kujdes jashtëzakonisht të madh që problemet interne të delegacionit të mos mirren vesh në konferencë.

**Raportet:** Raportimi me kohë në qendër është i një rëndësie jetike. Nga ju kërkohet të raportoni për çështjet me rëndësi esenciale, dhe raportet duhet t'i përgatitni shpejt dhe me përpikëri, ashtu që të krijohet mundësia e shqyrtimit dhe e aprovimit me kohë nga ana e udhëheqësit të delegacionit. Për instruksionet finale, nga ana e departamentit përkatës të subjektit tuaj kërkohet telegrami përfundimtar para se të përfundojë konferenca. Raporti i plotë i delegacionit kërkohet menjëherë pasi që të ktheheni në vend.

**Telefonatat:** Nëse duhet ta pyesni qendrën për ndonjë informatë, udhëzim ose instruksion që ka të bëjë me ndonjë çështje të veçantë, duhet së pari ta njoftoni udhëheqësin e delegacionit. Kuptimin dhe qëllimin e thirrjes suaj telefonike në qendër konfirmojeni secilën herë.

**Vendqëndrimi juaj:** Nëse keni nevojë të largoheni nga konferenca për çfarëdo intervali kohor, për vendqëndrimin tuaj duhet ta informoni eprorin tuaj administrativ të konferencës, si dhe udhëheqësin e delegacionit tuaj.

### **Negociatat për rezoluta**

Rezolutat janë mekanizma për ndryshime, dhe shumica e konferencave, në varësi nga mundësitë e tyre, do të bijnë rezoluta të cilat thërrasin për veprim të një apo të ndonjë lloji tjetër. Shpesh herë, negociatat e suksesshme të rezolutave konferencën edhe e bëjnë të suksesshme, edhe e freskojnë.

**Projektrezolutat:** Delegacioni i përgatitur mirë do t'i kryej detyrat parakonferenciale para se të fillojë konferenca, dhe formulimet e rezolutave për çështjet të cilat i konsideron të rëndësishme do t'i ketë të përgatitura me kohë. Shpesh herë është dëshmuar që delegacioni i cili i pari paraqet rezolutë për ndonjë çështje të veçantë, në procesin e negociatave ka përparësi ndaj delegacioneve të tjera.

**Paraqitja e rezolutës:** Afatin për paraqitjen e rezolutave rëndom e

përcakton sekretariati. Duhet patur kujdes që ky afat të mos kalohet, por, po ashtu, deri në momentin e fun-dit duhet të përpiqeni të përfitoni kosponsorë. Sekretariati është përgjegjës për reprodukimin, numerimin dhe shpërndarjen e rezolutës tuaj, si njëri nga dokumentet e konferencës.

**Prezentimi:** Kur formulimi zyrtar i rezolutës të cilën e keni paraqitur fillon të qarkullojë si dokument i konferencës, kryesuesi do të kërkojë nga ju që rezolutën ta prezentoni dhe ta jipni një sqarim të shkurtër të qëllimeve të saj.

**Amandamentet:** Ju duhet të përpiqeni që, në kuadrin e instruksioneve tuaja, t'i pranoni amandamentet e ofruara nga delegacionet e tjera, qofshin ato zyrtare apo jozyrtare. Në këtë rast, ju mund të pranoni edhe kosponsorë.

**Konsenzusi:** Gjatë paraqitjes së rezolutës, është e natyrshme që do të përpiqeni ta gjeni përkrahjen më të gjerë të mundshme për tekstin e saj, si dhe për jetësimin e saj pas përfundimit të konferencës. Me fjalë të tjera, ju jeni duke u përpjekur që të arrini konsensus. Shpesh herë, puna për arritjen e konsenzusit është më e vështirë dhe kërkon më tepër kohë sesa shkuarja në votim. Nga praktika dihet që rezolutat më efikase, sa i përket realizimit të tyre në të ardhmen, janë ato të cilat aprovohen me konsensus.

**Reagimi në votim:** Rezolutat nganjëherë kalojnë nëpër votimin formal, e në të cilin rast ato nga ana e konferencës ose aprovohen, ose refuzohen. Nuk është e preferueshme që ndaj rezultateve të votimit të reagoni publikisht, pavarësisht nga ajo se a keni fituar apo humbur.

## **Plani aksional**

Plani aksional është një dokument që i ka 30–100 faqe, i cili përcakton qëllime dhe objektiva të ndryshme. Ky përmban rekomandime për veprim në nivelin kombëtar, rajonal, ndër-rajonal dhe global. Lidhur me planin aksional, pjesë të të cilit shqyrtohen veçmas nga komitetet, nënkomitetet, grupet e punës etj, konferenca të ndryshme zbatojnë procedura të ndryshme. Dokumenti final kompletohet nga sekretariati, dhe ky, mëpastaj, përcillet në sesionin e fundit plenar për t'u aprovuar si tërësi. Udhëzimet për negociata, të përmendura më parë, zbatohen edhe për këto raste të negociatave.

## **KARAKTERISTIKAT E NEGOCIATORIT EFIKAS**

Në vijim është dhënë një radhitje përnga rëndësia e karakteristikave të negociatorit efikas:

- Aftësia përgatitore dhe planifikuese;
- Njohuria e çështjes dhe e temave për të cilat do të bisedohet;
- Aftësia që të mendohet qartë dhe shpejtë nën trysni dhe në situata të paqarta;
- Aftësia për t'i shprehur mendimet verbalisht;
- Aftësia e dëgjimit;
- Intelegjenca e përgjithshme;
- Integriteti;
- Aftësia për t'i bindur të tjerët;
- Durimi;
- Vendosshmëria;
- Aftësia për ta fituar respektin dhe besimin e oponentit;
- Aftësia e tërësishme analitike, si dhe aftësia e zgjidhjes së problemeve;
- Vetëkontrolli, në veçanti i emocioneve dhe i shprehjes së tyre;
- Aftësia për t'i kuptuar ndjenjat e palës tjetër;
- Qëndrueshmëria dhe përkushtimi;
- Aftësia për ta kuptuar mundësinë e shfrytëzimit të forcës së hapur për arritjen e objektivave;
- Aftësia për udhëheqjen dhe kontrollimin e anëtarëve të grupit ose ekipit të vet;
- Përvoja e mëparshme në negociata;
- Ndjenja e sigurisë;
- Mendja e hapur (toleranca e pikëpamjeve të të tjerëve);
- Dëshira për të bërë garë dhe për të fituar;
- Aftësia në komunikim dhe në koordinimin e objektivave të ndryshme përbrenda organizatës së vet;
- Aftësia debatuese;
- Gatishmëria për të rrezikuar duke u bërë i padëshirueshëm;
- Aftësia për të luajtur role të ndryshme në negociata;
- Statusi dhe rangu në organizatë;
- Toleranca;
- Aftësia e komunikimit me shenja, gjeste dhe me qetësi (e ashtuquajtura, gjuha joverbale);
- Temperamenti i kompromisit;
- Personaliteti atraktiv dhe ndjenja për humor;
- Temperamenti i besimit;
- Gatishmëria për shfrytëzimin e forcës, të kërcnimeve dhe të blofeve. Në këtë rast, edhe më e rëndësishme sesa rangimi është vetë lista. Ajo i përmban shumë karakteristika të cila e kanë një relevancë, dhe e cila varet nga rasti i veçantë dhe, mbase, edhe nga karakteristikat e negociatorit të palës rivale.

## **NJË LISTË UDHËZIMESH PËR NEGOCIATORË**

### **Përgatitja për negociata**

#### ***1. Njiheni vetveten***

Mendoni se çka ju nevojitet, çfarë dëshironi, dhe, po ashtu, cilat janë aspiratat tuaja. Mendoni për atë se çfarë do të ndodhë me ju po qe se marrëveshja nuk arrihet. Hulumtoni alternativat konkurrense dhe zëvendësimet e tyre. Analizoni, ose të paktën mendoni, për alternativat e tjera që i keni në dispozicion, dhe zgjedheni vlerën reale ekuivalente të alternativës tuaj më të mirë për marrëveshjen e negociatave (BATNA – *The Best Alternative To a Negotiated Agreement*); ky është vlerësimi juaj subjektiv i situatës pa marrëveshje. Vlerësoni çmimin tuaj rezervë për secilin raund të bisedimeve. Çmimi juaj rezervë, e i cili bazohet në vlerën që e keni përcaktuar për gjendjen pa marrëveshje, është vlera minimale absolute të cilën jeni në gjendje ta pranoni. Çdo vlerë më e ulët se kjo, do të jetë edhe më e keqe se sa gjendja pa arritje të marrëveshjes fare; domethënë, ju më parë do duhej të largoheni nga bisedimet, sesa ta pranoni një marrëveshje e cila është nën këtë minimum. Mbledhni dhe selektoni argumente për negociatave: fakte, të dhëna, justifikime, etj., përfshirë këtu edhe argumentet mbi atë se çka është korrekte dhe çka jo, dhe atë se si do të mund ta zgjidhte mosmarrëveshjen ndonjë arbitër.

## **2. Njihni oponentët tuaj**

Shqyrtoni se çfarë do të ndodhë me ta nëse nuk arrihet marrëveshje. Mendoni dhe shpekuloni lidhur me alternativat e tyre. Shqyrtoni perceptimet tuaja për çmimin e tyre rezervë; trajtoni atë se a janë të sigurta këto perceptime. Hulumtoni kredibilitetin, legjitimitetin dhe integritetin e oponentëve tuaj. Hulumtoni edhe atë se si kanë zhvilluar ata negociatave në të kaluarën.

## **3. Mendoni mbi secilin aspekt të marrëveshjes së negociatave**

Sa duhet të hapeni? A mund t'i besoni asaj se çfarë do të thotë oponenti juaj? A është e zakonshme që t'i fshihni informatat e pafavorshme? Cili numër i iteracioneve (përsëritjeve) në vallëzimin e negociatave është gjentil ose i zakonshëm? A mund të bëhen negociatat në nivele? Nëse po, cilat janë vlerat tuaja rezervë për çdo nivel të ardhshëm? Si do të ndikojë secili nivel i negociatave në marrëdhëniet e mëtejme me oponentin tuaj?

## **4. Përcaktoni nivelet e aspiratave tuaja**

Duke i patur parasysh të gjitha pikat e mësipërme, për çfarë vlere të marrëveshjes jduhet të përpigëni? Është fare e lehtë të thuhet "sa më tepër, aq më mirë," mirëpo do të jetë tejet e dobishme që t'i kemi disa nivele të caqeve të cilat janë të larguara në një distancë të arsyeshme nga linja juaj fundore, d.m.th. nga "*bottom-line*," e nën të cilën nuk do të pranoni kurrfarë marrëveshje. Kuptohet, niveli i aspiratave tuaja gjatë negociatave mund të zhvendoset, mirëpo çmimi rezervë të cilin e keni duhet të mbesë i palëvizshëm. Natyrisht, edhe ky çmim rezervë mund të zhvendoset, nëse pala tjetër në ndërkohë ju jep informata shtesë të cilat ju mundësojnë të shqyrtoni mundësi të tjera ose vlerën të cilën ia bashkangjitni një marrëveshjeje.

## **Fundi i lojës**

## **Zotimet**

Për shkaqe sinqeriteti, apo për shkak të pozitive të mundshme të pasinqerta, mund t'u shfaqet dëshira që palës tjetër t'ia bëni me dije që janë disa vlera aq të larta sa që ato nuk do t'i shkelni kurrsesi, dhe se ju e kërkon një respektim të domosdoshëm të tyre. Si mund ta bindni oponentin tuaj që ju me të vërtetë mendoni ashtu? Pra, që qëndrimi i juaj nuk është në të vërtetë vetëm një përpjekje për ta vënë atë në një udhë të gabuar? Në kësi situatash, ju, për shembull, mund të kërcënoheni me ndërprerje të negociatave, duke i lënë këto kërcënime të papërcaktuara deri në vazhdimin e tyre; mundeni, po ashtu, të merrni qëndrime të cilat e kufizojnë në një masë të konsiderueshme fleksibilitetin tuaj në zhvillimin e mëtejshëm të negociatave.

## **Thyerja gracioze e zotimeve**

Si mund të hiqni dorë nga zotimet që nuk bëjnë punë? Për këtë ju mund të merrni instrukcione nga pala të cilën e përfaqësoni. Kjo mund të arrihet, për shembull, duke shtuar çështje të reja për t'i negociuar. Mund të merrni edhe informata të reja. Po ashtu, pala juaj mund t'ju zëvendësojë me ndonjë negociator të ri, e kështu me radhë.

## **Të ndihmuarit e oponentit tuaj për ta bërë thyerjen gracioze të zotimeve**

Mund të jetë fitimprurëse nëse oponentit tuaj i ndihmoni për t'u liruar nga obligimet që mund t'i ketë marrë lidhur me ndonjë marrëveshje, pa ndonjë cenim të integritetit të tij. Mundeni, për shembull, të paralajmëroni që situata ka ndryshuar, në rastin kur ajo në të vërtetë është e pandryshuar. Ose mundeni të paralajmëroni që pala tjetër nuk ishte e organizuar mirë për të filluar me atë zotim, dhe se është e arsyeshme që ajo ta ndërrojë mendjen. Përndryshe, nëse ju dëshironi të liroheni nga zotimet, e keni mundësinë që të kërkonin nga oponenti juaj që ai t'u ndihmojë juve.

Këto lojëra, të përshkruara në teori, mund të duken si të pamoralshme. Mirëpo në situata konkrete ato nuk janë të tilla, të paktën jo në tërësi. Në të vërtetë, zotimi nuk është një zotim i mirëfilltë, nëse të dyja palët e shohin se ai nuk është kushedi se sa i dobishëm dhe se mund të thehet lehtë. Për këtë arsye, në disa kontekste është e domosdoshme një retorikë e stërholluar me qëllim që të arrihet "zotimi i vërtetë" ose, siç quhet shpesh herë, "zotimi me të vërtetë i vërtetë."

## **Përcaktimi i domenit të negociatave**

Në fund, është e mundur që të mos ketë zonë të marrëveshjes fare, dhe po ashtu mund të ndodhë që për shkak të zotimeve të bëra të mos ketë rrugë për të ardhur deri te zgjidhja. Mirëpo nëse domeni i negociatave mund të zgjerohet ashtu që të përfshijë edhe ndryshime më komplekse, ose të përfshijë çështje shtesë, atëherë është e mundur të arrihet një marrëveshjeje e cila është fitimprurëse për të dyja palët.

### ***Dhe, këshilla e fundit***

Është në interesin tuaj që gëzimin për punën të cilën e keni përfunduar me sukses të mos e shprehni haptas. Informatat konfidenciale duhet të mbeten konfidenciale, madje edhe pas realizimit të qëllimeve.



### **Rreth ATRC-së**

- Qendra e Trajnimeve dhe Burimeve për Avokim (ATRC) është organizatë jofitimprurëse kosovare që punon për rritjen e pjesëmarrjes së qytetarëve dhe shoqërisë civile në vendim-marrje, si kusht për një shoqëri të zhvilluar demokratike dhe stabile rajonale.
- ATRC ndihmon në forcimin e rolit të OJQ-ve si agjent të ndryshimit në shoqëri, ngritë kapacitetin e OJQ-ve dhe iniciativave qytetare që të ndërmarrin kampanjat e avokimit; dhe kontribuon në krijimin e institucioneve qeverisëse që i takojnë standardeve ndërkombëtare.
- ATRC –ja punon me përfaqësues të OJQ-ve, iniciativat qytetare, administratën publike dhe me institucionet politike pa dallim feje, gjinie, etnie, moshe, aftësie, përkatësie politike dhe orientimi seksual.
- ATRC realizon qëllimet e veta përmes avokimit, trajnimeve, shkëmbimit të informatave dhe rrjetëzimit në Kosovë e jashtë saj.

