



Bashkimi Evropian



REPUBLIKA E SHQIPËRIE
MINISTRIA E MIRËQËNIES
SOCIALE DHE RINISË



ALBANIAN SCHOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION
SHKOLLA SHQIPTARE E ADMINISTRATES PUBLIKE



*Empowered lives.
Resilient nations.*

Projekti “Fuqizimi ekonomik dhe social i romëve dhe egjiptianëve – një shtysë për përfshirjen sociale”

Manuali dhe kurrikula e trajnimit mbi ndryshimin e sjelljes për nëpunësit publikë

Përgatitur nga: Dr. Xhimi Hysa dhe Mirsa Titka

Ky botim u mundësua me mbështetjen financiare të projektit “Fuqizimi social dhe ekonomik i romëve dhe egjiptianëve - një shtysë për përfshirjen sociale”. Opinionet e shprehura në këtë botim janë të autorëve dhe nuk pasqyrojnë domosdoshmërisht qëndrimin e Organizatës së Kombeve të Bashkuara ose të agjencive të saj.

Projekti synon të nxisë fuqizimin ekonomik dhe social të komuniteteve të marginalizuara romë dhe egjiptiane dhe mbështet qeverinë shqiptare në përpjekjet e saj për të arritur objektivat e përcaktuara në Planin Kombëtar të Veprimit për Integrimin e Romëve dhe Egjiptianëve, 2016-2020, duke promovuar respektimin e të drejtave të njeriut, integrimin gjinor dhe dialogun ndërkulturor si kushte paraprake për integrimin e vendit në BE.

Projekti financohet nga Bashkimi Evropian dhe zbatohet nga Programi i Kombeve të Bashkuara për Zhvillim në Shqipëri në bashkëpunim me Ministrinë e Mirëqenies Sociale dhe Rinisë dhe ka si objektive qarqet Tiranë, Durrës, Shkodër dhe Berat.

Tabela e përmbajtjes

1. HISTORIKU DHE OBJEKTI	4
2. POLITIKAT STRATEGJIKE DHE PUBLIKE: RËNDËSIA E KONTEKSTIT STRATEGJIK .5	
2.1. STRATEGJIA KOMBËTARE PËR ZHVILLIM DHE INTEGRIM (SKZHI) 2015-2020.....	6
2.2. STRATEGJIA KOMBËTARE PËR PUNËSIM DHE AFTËSI (SKPA).....	7
2.3. PLANI KOMBËTAR I VEPRIMIT PËR INTEGRIMIN E ROMËVE DHE EGJIPTIANËVE (2016-2020)8	
2.3.1. Akses i barabartë në regjistrimin civil dhe në drejtësi.....	9
2.3.2. Arsimi dhe promovimi i dialogut ndërkulturor.....	9
2.3.3. Punësimi dhe arsimi e formimi profesional	10
2.3.4. Shëndetësia	11
2.3.5. Strehimi dhe integrimi urban	12
2.3.6. Mbrojtja sociale.....	12
2.4. REFORMA E QEVERISJES VENDORE DHE DECENTRALIZIMIT (2015-2020).....	14
2.5. STRATEGJIA NDËRSEKTORIALE E REFORMËS NË ADMINISTRATËN PUBLIKE (2015-2020).14	
3. ANALIZA UDHËZUESE: ANALIZA E NEVOJAVE DHE AFTËSIVE	15
4. KURRIKULA E TRAJNIMIT: MODULET	16
5. MODULI 1: ZHVILLIMI I SENSIBILIZIMIT PËR DIVERSITETIN DHE PËRFSHIRJEN ..16	
5.1. ÇFARË ËSHTË DIVERSITETI?.....	16
5.1.1. Le të fillojmë me një histori.....	16
5.1.2. Përkufizimi i diversitetit.....	17
5.1.3. Diversiteti dhe perceptimi	19
5.2. DIVERSITETI KULTUROR DHE PËRFSHIRJA.....	20
5.2.1. Diversiteti dhe përfshirja	23
5.2.2. Drejtë liderшипit përfshirës	25
5.3. ZHVILLIMI I SENSIBILIZIMIT PËR DIVERSITETIN NËPËRMJET INTELIGJENCËS EMOCIONALE	27
6. MODULI 2: ZHVILLIMI I NDRYSHIMIT TË SJELLJES	29
6.1. PROCESI LOGJIK I ZHVILLIMIT TË NJË TEORIE TË NDRYSHIMIT	29
6.1.1. Ndryshimi i dëshiruar (faza përgatitore).....	32
6.1.2. Udhëzime për zhvillimin e një panorame të pasur	32
6.1.3. Agjentët e ndryshimit	33
6.1.4. Rruga e ndryshimit / dhe planifikimi operacional	33
6.1.5. Treguesit e ndryshimit dhe të performancës.....	34
6.1.6. Sistemi i monitorimit, mësimit dhe llogaridhënies	37
REFERENCAT	38
SHTOJCAT	39
VETËVLERËSIMI 1: PARAGJYKIMI I PANDËRGJEGJSHËM.....	39
VETËVLERËSIMI 2: INDEKSI GLOBAL I GATISHMËRISË	40
USHTRIMI 1: KËNDVËSHTRIMI YNË PËR DALLIMET.....	42
USHTRIMI 2: DIVERSITETI KULTUROR DHE ÇËSHTJET E BARAZISË NË PUNË	43
USHTRIMI 3: PERSPEKTIVA E TEORISË SË NDRYSHIMIT / FORMULIMI I NDRYSHIMIT TË DËSHIRUAR	44
USHTRIMI 4: PERSPEKTIVA E TEORISË SË NDRYSHIMIT / TREGUESIT E PERFORMANCËS DHE PLANIFIKIMI OPERACIONAL	44

1. Historiku dhe objekti

Ekzistenca e minoriteteve në Shqipëri është një realitet të cilit i është kushtuar vëmendje e konsiderueshme për krijimin e marrëdhënieve të mira me elementët e diversitetit si pjesë e trashëgimisë sonë kulturore, pa praninë e konsiderueshme të konflikteve etnike, racore apo fetare. Përveç minoriteteve etnike - kombëtare,¹ ekziston edhe një lloj tjetër minoriteti i quajtur minoritet etno-gjuhësor, të cilit i përkasin minoritetet "vllahe" dhe rome; de facto, në Shqipëri ekzistojnë edhe komunitete të tjera si komunitetet boshnjake, egjiptiane dhe gorane.

Kushtetuta e vendit (neni 3) sanksionon parimin e barazisë përpara ligjit dhe të mosdiskriminimit, pavarësisht përkatësisë së çdo individi (shumicës apo grupit ose komunitetit minoritar).

Në Shqipëri, kuadri ligjor që garanton respektimin e të drejtave të minoriteteve është i mirëzhvilluar: duke filluar me Kushtetutën e Republikës së Shqipërisë për të vazhduar me konventat ndërkombëtare dhe ligje (dhe akte ligjore) të tjera të brendshme, duke përfshirë ndër të tjera: Deklaratën Universale të të Drejtave të Njeriut (Kombet e Bashkuara, 1948) të miratuar në vendin tonë në vitin 1955, Konventën Ndërkombëtare mbi të Drejtat Civile dhe Politike (1966), të ratifikuar në vitin 1991, Konventën Ndërkombëtare për të Drejtat Ekonomike, Sociale dhe Kulturore, 1976 (1991), Konventën Evropiane për të Drejtat e Njeriut të Këshillit të Evropës dhe Konventën Kuadër të Këshillit të Evropës për Mbrojtjen e Minoriteteve Kombëtare², Konventën Ndërkombëtare për Eliminimin e të Gjitha Formave të Diskriminimit ndaj Grave, 1980 (1996), Konventën për Nxitjen e Punësimit dhe Mbrojtjen nga Papunësia (nr.168 të ILO-s), 1988 (2006), Konventën kundër Diskriminimit në Arsim (1960), Konventën për Mbrojtjen e Fëmijëve nga Shfrytëzimi dhe Abuzimi Seksual (ligji nr. 10071/2009) etj.

Pas miratimit dhe ratifikimit të konventave ndërkombëtare, pas viteve '90 qeveritë shqiptare kanë hartuar dhe miratuar ligje (dhe akte ligjore) dhe politika të tjera; ligji "Për avokatin e popullit" (8454/1999), ligji "Për mbrojtjen e të dhënave personale" (9887/2008), ligji "Për barazinë gjinore" (9970/2008), Kodi zgjedhor (2008), ligji "Për ndihmën juridike" (10039/2008), ligji "Për mbrojtjen nga të gjitha format e diskriminimit" (2010), Vendimi i Këshillit të Ministrave (VKM) "Për ngritjen e Komitetit Shtetëror për Minoritetet", i ndryshuar (2004), Plani Kombëtar për Marrëveshjen e Stabilizim-Asociimit, i ndryshuar, ligji "Për të drejtat dhe mbrojtjen e minoriteteve", i ndryshuar (2006/2007), VKM-ja "Për arsimimin e komuniteteve minoritare në gjuhën e tyre amtare" (1994), Strategjia kombëtare për përmirësimin e kushteve të jetesës së komunitetit rom, Plani Kombëtar i Veprimt (PKV) dhe Dekada e Përfshirjes së Romëve, 2010 – 2015, PKV për Integrimin e Komuniteteve Rome dhe Egjiptiane, 2016-2020 etj.

Sipas statistikave zyrtare³, në vitin 2011 në Shqipëri jetonin 8301 romë (aktualisht, ka më shumë popullsi rome); rezultati i censusit të fundit ka qenë objekt mosmarrëveshjeje midis përfaqësuesve të partive politike dhe organizatave të shoqërisë civile (shoqatave) që mbrojnë ekskluzivisht të drejtat e minoriteteve.

¹ Komuniteti grek, maqedonas dhe serbo-malazez

² Ligji (8496 / 1999)

³ Censusi 2011 (www.instat.gov.al/al/census/)

Pavarësisht progresit në zhvillimin e kuadrit ligjor në përputhje me parimet e të drejtave të njeriut, ekonomike, sociale dhe politike, në realitet progresi është më i vogël dhe romët e egjiptianët përballen me sfida të gjithanshme. Ata përbëjnë komunitetet më vulnerabël, të cilat janë të marginalizuara dhe vuajnë nga përjashtimi dhe diferencimi social. Niveli i varfërisë është dy herë më i lartë se në pjesën tjetër të popullsisë.

Ka probleme me regjistrimin civil, arsimin, punësimin, kujdesin shëndetësor, strehimin dhe mbrojtjen sociale. Shkalla e frekuentimit të shkollës nga fëmijët e moshës 6 deri në 9 vjeç është 97% për pjesën më të madhe të popullsisë, 93% për egjiptianët dhe vetëm 55% për fëmijët romë. Braktisja e shkollës është e rrallë përpara moshës 10 vjeç (më pak se 3% dhe më e lartë për vajzat sesa për djemtë), por është më e konsiderueshme në fillim të ciklit të lartë të arsimit të detyrueshëm. Fenomeni i braktisjes së shkollës është i konsiderueshëm: në moshën 16 vjeç, 96% e vajzave dhe vetëm 68% e djemve e kanë braktisur shkollën. Fëmijët romë dhe egjiptianë kanë rezultate më të ulëta në shkollë krahasuar me nxënësit e tjerë. Për sa i përket niveleve të larta arsimore, me rritjen e nivelit, rritet edhe identifikimi si shqiptarë i romëve që arrijnë këto nivele.

Ekziston një korrelacion domethënës midis arsimit dhe punësimit në të ardhmen. Mesatarisht 2% e shqiptarëve, 15% e egjiptianëve dhe 48% e romëve (46% e burrave dhe 53% e grave) deklarojnë se janë analfabetë. Pavarësisht korrelacionit të drejtpërdrejtë midis dy variablave të përmendura, ekziston një variabël tjetër mesatare, e cila tregon se korrelacioni nuk është i njëjtë për të gjitha komunitetet. Për shembull, romët e arsimuar priren të gjejnë më pak punë sesa shqiptarët që kanë të njëjtën diplomë. "Hendeku i mbetur", d.m.th. diferenca që mbetet kur kontrollohen mosha, niveli arsimor dhe gjinia, mund të interpretohet si provë e diskriminimit etnik. Një pyetje direkte mbi përjetimin e diskriminimit nxjerr në pah se 46% e romëve deklarojnë se janë diskriminuar në pesë vitet e fundit kur kanë kërkuar për punë, dhe 24% e tyre janë diskriminuar në vendin e punës. Variabla të tjera, si gjuha, kultura dhe besimi fetar, janë faktorë pararendës të perceptimit të etnisë që influencon identifikimin social dhe shkallën e pranimit dhe të përfshirjes sociale.

Për sa i përket strehimit, hendeku është i dukshëm. Nga këto komunitete, personat që jetojnë në kushte të pasigurta (streha, tenda, kasolle, baraka etj.) janë 15% romë, 4% egjiptianë dhe 0,5% shqiptarë. Së fundmi, gjendja social-ekonomike dhe kushtet e varfra të jetesës të anëtarëve të dy grupeve të marginalizuara pasqyrojnë edhe kushtet shëndetësore, aksesin në kujdesin shëndetësor dhe jetëgjatësinë.

2. Politikat strategjike dhe publike: rëndësia e kontekstit strategjik

Integrimi evropian nuk përfaqëson vetëm një mundësi për vendin, por edhe një sfidë për sa i përket realizimit të reformave strukturore të mbetura që do të nevojiten për aderimin dhe kalimin në një ekonomi tregu bashkëkohore si shtet anëtar i Bashkimit Evropian. Shqipëria ka bërë progres të konsiderueshëm në drejtim të miratimit të legjislacionit dhe rregulloreve të orientuara drejt tregut, që janë në përputhje me legjislacionin e BE-së, duke përfshirë reformat në sektorin publik, liberalizimin e tregut dhe krijimin e kushteve që do të mundësojnë zhvillimin e një sektori të shëndoshë privat. Ende mbeten disa sfida të rëndësishme, si reformimi i sistemit gjyqësor, vendosja e një qeverisjeje më të fortë në

sektorin publik, zbatimi i të drejtave të pronësisë, forcimi i konkurrueshmërisë dhe rritja e produktivitetit të tregjeve të punës.

2.1. Strategjia Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim (SKZHI) 2015-2020

SKZHI, 2015-2020, përmban kuadrin për veprime në nivel kombëtar dhe sektorial për nxitjen e 4 objektivave gjithëpërfshirëse:

- Rritja përmes stabilitetit fiskal dhe rritjes së konkurrueshmërisë,
- Rritja e qëndrueshme përmes përdorimit efektiv të burimeve,
- Qeverisja e mirë, demokracia dhe shteti i së drejtës,
- Rritja e qëndrueshme përmes përdorimit efektiv të burimeve.

Prioritetet dhe objektivat e SKZHI-së⁴ në lidhje me politikat e sektorit social përqendrohen në drejtimet e mëposhtme:

(i) *Përmirësimi i përfshirjes sociale, i aksesit në shërbimet bazë dhe i mundësive për personat dhe grupet e marginalizuara dhe për personat me aftësi të kufizuara, në mënyrë që ata të gjenerojnë të ardhura:*

- ✓ Prezantimi i programeve të specializuara që lehtësojnë aksesin në tregun e punës dhe rrisin mundësitë e punësimit;
- ✓ Zbatimi i projekteve të bizneseve sociale, veçanërisht në zonat më të varfra dhe më në nevojë;
- ✓ Ofrimi i programeve të specializuara të arsimit dhe formimit;
- ✓ Ofrimi i mundësive për ndjekjen e arsimit të detyrueshëm dhe të mesëm (të përgjithshëm dhe profesional), për personat që kanë kaluar moshën e arsimit të detyrueshëm dhe që nuk e kanë përfunduar atë. Shtrirja e shërbimeve psikologjike, veçanërisht në shkollat ku ka fëmijë romë dhe egjiptianë dhe nxënës që rrezikojnë të braktisin shkollën;
- ✓ Lehtësimi i aksesit të grupeve vulnerabël në shërbimet shëndetësore përmes sigurimit të shërbimeve të shëndetit publik; ofrimi i kujdesit shëndetësor specifik dhe i paketave të informacionit, si dhe i programeve specifike për aksesin në sistemin shëndetësor; ofrimi i mbështetjes nga punonjësit socialë dhe shërbimet e duhura shëndetësore.

(ii) *Rritja e efikasitetit të programeve të ndihmës ekonomike:*

- ✓ Rritja e numrit të familjeve që largohen nga programi i ndihmës ekonomike, si dhe rritja e ndihmës mesatare për familje; rishikimi i parametrave të programeve të ndihmës ekonomike;
- ✓ Zhvillimi i një sistemi informativ menaxhimi për skemat e mbrojtje sociale nëpërmjet krijimit dhe administrimit të një regjistri kombëtar elektronik;

⁴ SKZHI (<http://www.kryeministria.al/en/program/european-union-integration>)

- ✓ Forcimi i kapaciteteve të organeve vendore dhe rajonale në fushat që përfshijnë menaxhimin, monitorimin dhe vlerësimin e sistemit të ndihmës ekonomike.

(iii) *Krijimi i sistemeve të integruara të shërbimit në nivel rajonal/vendor, sipas standardeve të kujdesit për të gjitha grupet vulnerabël:*

- ✓ Përmirësimi i mekanizmave kombëtarë dhe vendorë për identifikimin dhe vlerësimin e nevojës për shërbimet e kujdesit social në përputhje me procedurat standarde të veprimit dhe harmonizimi i legjislacionit shqiptar me dokumentet ndërkombëtare dhe kombëtare;
- ✓ Krijimi i një sistemi informativ të integruar në nivel qendror dhe rajonal, për identifikimin, referimin dhe trajtimin e problemeve dhe nevojave të shërbimeve të kujdesit social;

Forcimi i kapaciteteve të organeve vendore dhe rajonale në fushat që përfshijnë identifikimin, menaxhimin, monitorimin dhe vlerësimin e sistemit të ofruesve të shërbimeve sociale.

2.2. Strategjia Kombëtare për Punësim dhe Aftësi (SKPA)

SKPA siguron kuadrin për veprimet në nivel kombëtar për promovimin e vendeve cilësore të punës dhe mundësive për zhvillimin e aftësive për të gjithë burrat dhe gratë në Shqipëri. Vizioni i qeverisë në Strategjinë për Punësim dhe Aftësi⁵ është frymëzuar nga objektivi kryesor i programit Evropa 2020: "*sigurimi i rritjes inteligjente, të qëndrueshme dhe përfshirëse dhe krijimi i një ekonomie konkurruese në një shoqëri gjithëpërfshirëse të bazuar në "aftësi më të larta dhe vende pune më të mira për të gjithë burrat dhe gratë"*.

Objektivi i përgjithshëm i strategjisë është të nxisë vende pune cilësore dhe mundësi për zhvillimin e aftësive për të gjithë burrat dhe gratë në Shqipëri, gjatë gjithë ciklit të jetës. Kjo do të arrihet nëpërmjet veprimeve politike koherente dhe të përcaktuara, të cilat trajtojnë njëkohësisht kërkesën për punë, ofertën për punë dhe hendeqet në përfshirjen sociale. Strategjia Kombëtare për Punësim dhe Aftësi përqendrohet në (4) objektiva strategjike:

- ✓ Nxitja e mundësive për punë të denjë nëpërmjet politikave efikase të tregut të punës
- ✓ Ofrimi i arsimit dhe formimit profesional cilësor për të rinjtë dhe të rriturit
- ✓ Nxitja e përfshirjes sociale dhe në tregun e punës
- ✓ Fuqizimi i qeverisjes së tregut të punës dhe i sistemit të kualifikimit.

Forca punëtore në Shqipëri duhet të jetë konkurruese me vendet e rajonit dhe pas anëtarësimit në BE në të ardhmen, qytetarët do të kenë mundësi të kenë akses në tregun e punës të shteteve anëtare (SHA). Aftësitë dhe pajtueshmëria e kualifikimit të forcës punëtore shqiptare me kërkesat e BE-së do të jetë thelbësore për aksesueshmërinë në tregjet e jashtme të punës.

SKPA thekson prioritete dhe masa të tjera për: rritjen e kapaciteteve institucionale për krijimin dhe menaxhimin e mundësive të punësimit dhe formimit të mbështetura në fakte, garantimin e barazisë dhe gjithëpërfshirjes në tregun e punës, përmirësimin dhe zbatimin e

⁵ Strategjia për Punësim dhe Aftësi, Ministria e Mirëqenies Sociale dhe Rinisë
(http://www.seecel.hr/UserDocsImages/Documents/EMP-SKILLS-STRATEGY_Albania.pdf)

legjislaçionit për mbrojtjen në punë, si dhe sigurimin e përputhshmërisë me standardet ndërkombëtare për forcën punëtore dhe punësimin.

Progresi drejt përmbushjes së objektivave të përcaktuara në Strategjinë Kombëtare për Punësim dhe Aftësi matet duke përdorur disa tregues: (i) rritja e shkallës së raportit punësim-popullsi në 50% (nga 35,0% në vitin 2012), (ii) reduktimi i shkallës së punësimit informal në sektorin jobujqësor deri në 30% brenda vitit 2020, ulja e nivelit të papunësisë në 15% nga 26,6% që ishte në vitin 2012, pa përfshirë prodhuesit e produkteve ushqimore për jetesë, (iii) reduktimi i shkallës së të varfërve të zënë me punë dhe punëtorëve me paga të ulëta nga 59,0% në 50% në vitin 2020, dhe (iv) reduktimi i shkallës së papunësisë tek të rinjtë në 30%, nga 40,3% që është aktualisht, rritja e vlerës së fondeve që investohen për masat aktive të tregut të punës (ALMM-ve) në 0,021% të PBB-së nga 0,016% që ishte në vitin 2012, si dhe tregues të tjerë.

Prioritete dhe tregues të tjerë trajtojnë përmirësimin e monitorimit dhe vlerësimit të masave të punësimit me ndjeshmëri për çështjet gjinore, ngritjen e një sistemi të qëndrueshëm dhe me ndjeshmëri për çështjet gjinore për monitorimin dhe vlerësimin, përfshirë zbatimin e vlerësimit të impaktit të masave të punësimit të nëngrupet e punëkërkuesve femra dhe meshkuj, rritjen e përqindjes së popullsisë rome të regjistruar si të papunë në ndonjë program për tregun e punës nga 3,5% në 7% në vitin 2020.

2.3. Plani Kombëtar i Veprimit për Integrimin e Romëve dhe Egjiptianëve (2016-2020)

PKV 2016-2020⁶ demonstroi njohjen nga administrata qendrore të rëndësisë së hartimit të masave dhe veprimtarive të reja për nxitjen e integritit të romëve dhe egjiptianëve, me fokus të veçantë reduktimin e barrierave me të cilat përballen romët dhe egjiptianët në aksesimin e shërbimeve, përmirësimin e kushteve të jetesës përmes integritit dhe promovimit të dialogut ndërkulturor. Dokumentet e mëparshme strategjike ishin: (i) Strategjia Kombëtare për Përmirësimin e Kushteve të Jetesës së Minoritetit Rom" dhe (ii) Dekada e Përfshirjes së Romëve, PKV 2010-2015.

Vizioni i dokumentit strategjik është: "Rritja e aksesit në shërbimet publike nëpërmjet heqjes së vazhdueshme të barrierave për romët dhe egjiptianët, gjë që do të sjellë një shëndet dhe arsim më të mirë, rritje të mirëqenies nëpërmjet punësimit formal e si pasojë integrit të plotë në shoqëri".

Masat e PKV-së (2016-2020) janë projektuar në gjashtë fusha prioritare: regjistrimi civil, arsimi dhe dialogu ndërkulturor, punësimi dhe zhvillimi i aftësive, kujdesi shëndetësor, strehimi dhe integriti urban, si dhe mbrojtja sociale. Mbrojtja e të drejtave të njeriut, duke përfshirë romët, dhe politikat antidiskriminuese është një nga pesë prioritetet kyçe të axhendës për integrimin e Shqipërisë në Bashkimin Evropian.

Parimet kryesore të PKV-së për Integrimin e Romëve dhe Egjiptianëve përfshijnë sa më poshtë: (i) nxitja e përfshirjes sociale, (ii) masat për përgjigjen ndaj situatave të emergjencës, (iii) respektimi i dallimeve midis/dhe brenda këtyre komuniteteve, (iv) garantimi i përfshirjes

⁶ Plani Kombëtar i Veprimit për Integrimin e Romëve dhe Egjiptianëve, i miratuar në dhjetor 2015 (<http://www.al.undp.org/content/albania/en/home/library/poverty/national-action-plan-for-integration-of-roma-and-egyptians-in-th.html>)

së këtyre komuniteteve në projektimin, zbatimin dhe monitorimin e politikave publike, (v) nxitja e bashkëpunimit midis aktorëve (qeverisja qendrore/dhe njësitë e qeverisjes vendore, OSHC-të dhe komunitetet). Dokumenti strategjik përmban tregues të nivelit të lartë në nivelin e objektivave dhe në nivelet e masave.

2.3.1. Akses i barabartë në regjistrimin civil dhe në drejtësi

Fusha e parë e politikave "*Aksesi i barabartë në regjistrimin civil dhe në drejtësi*" ka dy objektiva kryesorë: (i) ofrimi i ndihmës ligjore për pasqyrimin e të dhënave reale në regjistrin e gjendjes civile dhe (ii) fuqizimi i kapaciteteve për identifikimin e romëve dhe egjiptianëve në rrezik trafikimi, si dhe referimin, mbrojtjen dhe riintegrimin e rasteve të trafikuar.

Cilësia e përgjithshme e zbatimit të masave të lidhura me ndërhyrjet në fushën e parë të politikës do të vlerësohet duke shqyrtuar treguesit e dy objektivave deri në vitin 2020: (1) 100% e romëve dhe egjiptianëve do të kenë akses të plotë në shërbimet e gjendjes civile, (2) 100% e anëtarëve të komunitetit do të jenë të informuar mbi mënyrat e trafikimit të qenieve njerëzore dhe do të ndihmohen e mbrohen në rastet e trafikimit. Janë përcaktuar disa tregues të tjerë të matshëm në nivelin e masave.

Masat e hartuara në kuadrin e kësaj fushe të politikës përfshijnë: ndihmë për marrjen e dokumenteve për fëmijët e lindur jashtë vendit/dhe jashtë ose brenda institucioneve shëndetësore, për raportimin e rasteve të fëmijëve të paregjistruar, kompensimin e anëtarëve të komunitetit në lidhje me legalizimin e dokumenteve, bërja funksionale e shërbimeve rajonale ligjore dhe përmirësimi i aksesit në këto shërbime, ngritja e kapaciteteve të punonjësve të gjendjes civile në lidhje me ndjekjen e rasteve të regjistrimit civil dhe transferimit të vendbanimit, ofrimi falas i shërbimeve të psikologut për romët dhe egjiptianët në proceset gjyqësore, kryerja e analizave të ADN-së pa pagesë (pa rimbursim), përmirësimi i standardeve të procedurave (PSV) për institucionet dhe strukturat kryesore që janë përgjegjëse për mbrojtjen e fëmijëve dhe në ndihmë të fëmijëve vulnerabël, ngritja e kapaciteteve për ekipet multidisiplinore në trajtimin e rasteve të trafikimit në përputhje me PSV-të, garantimi i të dhënave të ndara dhe ngritja e zyrave pritëse në pikat e kalimit kufitar (PKK).

2.3.2. Arsimi dhe promovimi i dialogut ndërkulturor

Fusha e dytë e politikave të Planit të Veprimit për Integrimin e Romëve dhe Egjiptianëve është "*Arsimi dhe promovimi i dialogut ndërkulturor*". Qëllimi strategjik i kësaj fushe të politikës është sigurimi i aksesit dhe i përfshirjes së plotë në arsim, pa qenë objekt i diskriminimit dhe diferencimit.

Për këtë fushë të politikave ka katër objektiva kryesorë: (i) më shumë djem dhe vajza romë dhe egjiptiane që përfundojnë të gjitha nivelet e arsimit (ii) promovimi i dialogut ndërkulturor përmes zhvillimit të komuniteteve mbi bazë shkolle, (iii) forcimi i bashkëveprimit të shkollës me shërbimet sociale, për adresimin e rasteve të fëmijëve romë dhe egjiptianë me probleme social-ekonomike, (iv) vlerësimi dhe promovimi i njohjes së identitetit rom dhe atij egjiptian si pjesë përbërëse e trashëgimisë kulturore të Shqipërisë.

Cilësia e përgjithshme e zbatimit të masave të lidhura me ndërhyrjet në fushën e dytë të politikës do të vlerësohet duke shqyrtuar treguesit e dy objektivave deri në vitin 2020: (1) 70% më shumë djem dhe vajza (rome dhe egjiptiane) që arrijnë të përfundojnë të gjitha nivelet e arsimit dhe 100% që përfundojnë arsimin parashkollor, (2) 100% e institucioneve arsimore që frekuentohen nga fëmijë romë dhe egjiptianë promovojnë dialogun ndërkulturor dhe mirëkuptimin e përbashkët nëpërmjet zhvillimit të komuniteteve mbi bazë shkolle, (3) 100% e fëmijëve të komunitetit me probleme social-ekonomike do të gjejnë mbështetje nga shërbimet sociale si rezultat i koordinimit me institucionet arsimore komunitare.

Masat e hartuara në kuadrin e kësaj fushe të dytë të politikave ndër të tjera përfshijnë sa më poshtë: (i) Regjistrimi i të gjithë romëve dhe egjiptianëve në arsimin parashkollor dhe atë të detyrueshëm, (ii) përjashtimi i familjeve nga garancitë financiare/pagesat për ushqim për fëmijët që frekuentojnë institucionet e arsimit parashkollor, (iii) rritja e numrit të romëve dhe egjiptianëve që punojnë si edukatorë dhe mësues në institucionet e arsimit parashkollor dhe të arsimit të detyrueshëm, duke caktuar mësues të nxënësve të vitit të fundit për nxënësit romë dhe egjiptianë në shkollat profesionale, (iv) tekste falas për arsimin e detyrueshëm dhe arsimin e mesëm, transport falas për shkollat në distanca mbi 2 km (edhe nën 2 km), (v) dhënia e bursave për studentët romë dhe egjiptianë që frekuentojnë arsimin e mesëm dhe atë universitar (bursë të plotë për nivelin "Bachelor" dhe gjysmë burse për nivelin Master), duke krijuar një sistem pilot për mensat e shkollave (ushqim falas) për nxënësit/mësuesit me nevoja sociale, duke filluar me shkollat që kanë numrin më të madh të romëve dhe egjiptianëve.

Masa të tjera përfshijnë: (vi) ofrimi i kuotave universitare, duke përmirësuar kurrikulën e trajnimit për mësuesit mbi administrimin e klasave shumëkulturore, (vii) promovimi i tolerancës dhe barazisë, (viii) përmirësimi i efikasitetit të programit "Shansi i dytë" si një sistem i përkohshëm në arsimin e përgjithshëm, organizimi i aktiviteteve ndërkulturore jashtëshkollore për ndërgjegjësimin rreth identitetit rom dhe atij egjiptian, parandalimi dhe trajtimi i shkollave të diferencuara, (ix) identifikimi dhe regjistrimi i fëmijëve nëpërmjet grupeve shumësektoriale të punës (administratorët e shkollave, qendrave shëndetësore, policisë dhe atyre sociale), (x) referimi i familjeve të fëmijëve që braktisin shkollën ose që rrezikojnë të braktisin arsimin e detyrueshëm të shërbimet e mbrojtjes sociale, (xi) përkthimi dhe botimi i letërsisë rome në gjuhën shqipe dhe anasjelltas, përfshirja e historisë së komunitetit dhe artizanatit në guidat turistike dhe mbështetja e aktiviteteve të organizuara nga organizata rome dhe egjiptiane, punësimi i ekspertëve romë/egjiptianë në institucionet qendrore/rajonale të Ministrisë së Kulturës.

2.3.3. Punësimi dhe arsimit e formimi profesional

Fusha e tretë e politikave të Planit Kombëtar të Veprimit për Integrimin e Romëve dhe Egjiptianëve është "*Punësimi dhe arsimit e formimi profesional*". Qëllimi strategjik i kësaj fushe të politikës është krijimi i mundësive të barabarta për punësimin formal të romëve dhe egjiptianëve.

Kjo fushë e tretë e politikave ka tre objektiva kryesorë: (i) integrimi i romëve dhe egjiptianëve në tregun e punës nëpërmjet AFP-së dhe programeve aktive të punësimit (ii)

nxitja e sipërmarrjes (sociale) dhe e vetëpunësimit (iii) ngritja e kapaciteteve të SHKP-së dhe të sistemit të AFP-së për integrimin e romëve dhe egjiptianëve në tregun e punës.

Cilësia e përgjithshme e zbatimit të masave të lidhura me ndërhyrjet në fushën e punësimit dhe të AFP-së do të vlerësohet duke shqyrtuar treguesit e matshëm të dy objektivave deri në vitin 2020: (1) 80% më shumë romë dhe egjiptianë të cilët marrin pjesë në AFP dhe programet aktive të punësimit do të integrohen në tregun e punës, (2) 300 përfaqësues të romëve dhe egjiptianëve do të vetëpunësohen apo angazhohen në sipërmarrje (sociale).

Masat e hartuara në kuadrin e kësaj fushe të tretë të politikave ndër të tjera përfshijnë sa më poshtë: (i) vendosja e kuotave në mbështetje të pjesëmarrjes së romëve dhe egjiptianëve në programet e nxitjes së punësimit (PNP), kryerjen e punëve komunitare (PNP), (ii) pjesëmarrja falas e personave nga këto komunitete në formimin profesional publik, në kurse aftësish (profesionesh) të kërkuara në tregun e punës. (iii) pilotimi i një programi standard këshillimi për karrierën në katër zona pilot (iv) miratimi i vendimit për vazhdimin e përfitimeve të ndihmës ekonomike për anëtarët e komuniteteve të regjistruar në programet e nxitjes së punësimit derisa ata të gjejnë punësim të përhershëm.

Masa të tjera përfshijnë: (v) ngritja e kapaciteteve të SHKP-së/dhe AFP-së në lidhje me praktikën e mira për integrimin e punëkërkuarëve romë dhe egjiptianë në tregun e punës apo si sipërmarrës, përgatitja e materialeve informative mbi mbrojtjen nga diskriminimi, punësimi i romëve dhe egjiptianëve të kualifikuar si këshillues ose instruktorë për karrierën në SHKP/sistemin e AFP-së, (vi) rishikimi i Kodit ekzistues të Etikës për AFP-në/SHKP-në, duke garantuar përputhshmëri me parimin e diversitetit kulturor dhe mosdiskriminimit (vii) vendosja e objektivave vjetore për punësimin në shërbimin publik dhe e një programi për profesionistët e rinj (viii) mbështetje me grante për ndërmarrjet sociale, pajisja e hapësirave tregtare në ambiente të hapura (për shitjen e mallrave)/ose dhënia e granteve për fermerët (ix) advokimi me përfaqësues të NJQV-ve për të ulur taksat vendore me 30% për bizneset e ngritura nga anëtarët e komuniteteve (x) ofrimi i granteve/shërbimeve mbështetëse për hapjen e biznesit ose për të vetëpunësuarit që hyjnë në ekonominë formale.

2.3.4. Shëndetësia

Fusha e katërt e politikave të Planit Kombëtar të Veprimit është "*Kujdesi shëndetësor*". Qëllimi strategjik i kësaj fushe të politikës është garantimi i shërbimeve të kujdesit shëndetësor të aksesueshme, të përballueshme dhe të barabarta për romët dhe egjiptianët.

Objektivat kryesorë të kësaj fushe të politikës janë: (i) rritja e numrit të romëve dhe egjiptianëve që përdorin shërbimet bazë shëndetësore (ii) përmirësimi i informimit dhe promovimit shëndetësor për shërbimet e disponueshme të kujdesit shëndetësor.

Cilësia e përgjithshme e zbatimit të masave të lidhura me ndërhyrjet në fushën e shëndetësisë do të vlerësohet duke shqyrtuar dy tregues të matshëm të objektivave deri në vitin 2020: (1) 100% e romëve dhe egjiptianëve do të kenë mundësi të përdorin shërbimet shëndetësore, (2) të gjithë anëtarët e komunitetit do të kenë informacion të plotë në lidhje me çështjet shëndetësore.

Masat e hartuara në kuadrin e kësaj fushe të politikës ndër të tjera përfshijnë sa më poshtë: (i) sigurimi i një stafi dhe shërbimeve të rregullta në klinikat shëndetësore duke u dhënë prioritet atyre pranë vendbanimeve romë dhe egjiptiane (ii) ndërtimi i qendrave të reja shëndetësore, (iii) punësimi i romëve dhe egjiptianëve të kualifikuar si personel shëndetësor dhe staf mbështetës, (iv) ofrimi i trajnimeve për personelin e kujdesit shëndetësor në lidhje me ofrimin e shërbimit të barabartë për personat që jetojnë në rrugë (v) krijimi i pozicionit të ndërmjetësuesve të shëndetit dhe vullnetarëve për shërbimet shëndetësore, me qëllim rritjen e aksesit të barabartë ndaj këtyre shërbimeve (vi) vendosja e kuotave dhe bursave për studentët e mjekësisë dhe infermierisë, (vii) ofrimi shërbimeve falas për anëtarët e komunitetit që nuk janë të mbuluar me sigurim shëndetësor/ose nuk janë regjistruar si punëkërkues të papunë.

2.3.5. Strehimi dhe integrimi urban

Fusha e pestë e politikave të Planit Kombëtar të Veprimit është "*Strehimi dhe integrimi urban*". Qëllimi strategjik i kësaj fushe të politikës është përmirësimi i kushteve të strehimit për romët dhe egjiptianët.

Kjo fushë e politikave dy objektiva kryesorë: (i) përmirësimi i mekanizmave për lehtësimin e procedurave të legalizimit (ii) më shumë anëtarë të komunitetit të përfshirë në programet e strehimit.

Cilësia e përgjithshme e zbatimit të masave të lidhura me ndërhyrjet në fushën e shëndetësisë do të vlerësohet duke shqyrtuar dy tregues të matshëm të objektivave deri në vitin 2020: (1) 80% e romëve dhe egjiptianëve që nisin procedurat e legalizimit do t'i kenë përfunduar ato me sukses, (2) 1500 familje romë dhe egjiptiane do të përfshihen në programet e strehimit.

Masat e hartuara në kuadrin e kësaj fushe të pestë të politikës përfshijnë sa më poshtë: (i) ofrimi i ndihmës juridike falas për çështjet gjyqësore që kanë të bëjnë me procedurat e legalizimit, projekte pilot për urbanizimin/integrimin e zonave informale, (ii) dhënia e ndihmës për NJQV-të me qëllim hartëzimin e vendbanimeve informale, të cilat nuk bien ndesh me planet e rregullimit, (iii) ofrimi i ndihmës për anëtarët që nuk kanë mundësi të paguajnë qiranë e strehimit social si dhe për ata që kanë të drejtë të marrin kredi të subvencionuar, (iv) ngritja e kapaciteteve të zyrtarëve vendorë mbi përgatitjen e projekt-propozimeve për strehimin, (v), informimi i njësive të qeverisjes vendore dhe dhënia e asistencës për programet e MZHU-së dhe hartimin/depozitimin e aplikimeve "Për përmirësimin e kushteve të jetesës së romëve/egjiptianëve" (vi) rikonstrukcioni i banesave të romëve dhe egjiptianëve, (vii) përmirësimi i kriterëve alternative që do t'u mundësonin romëve dhe egjiptianëve akses më të mirë në programet e strehimit social

2.3.6. Mbrojtja sociale

Mbrojtja sociale është fusha e gjashtë e politikave të Planit Kombëtar të Veprimit për Integrimin e Romëve dhe Egjiptianëve. Qëllimi strategjik i kësaj fushe të politikës është rritja e aksesit në programet e mbrojtjes sociale për anëtarët e komunitetit rom dhe egjiptian.

Kjo fushë e politikave ka tre objektiva kryesorë: (i) përmirësimi i përfshirjes në programet e mbrojtjes sociale (ii) nxitja/përgatitja e programeve për riintegrimin me fokus forcimin e

familjes dhe riintegrimin në punë, (iii) integrimi në shoqëri i familjeve që qëndrojnë në Qendrën Tranzitore të Emergjencave.

Masat e hartuara në kuadrin e kësaj fushe të politikës përfshijnë sa më poshtë: (i) përmirësimi i detyrave dhe funksioneve të administratorit social për të lehtësuar aksesin në mbrojtjen sociale, (ii) ngritja e ekipeve të lëvizshme pranë NJQV-ve të drejtuara nga administratori social me pjesëmarrjen e romëve/egjiptianëve, për të bërë lidhjen midis përfituesve të ndihmës juridike, që përmbushin kushtet për t'u kualifikuar, me shërbimet, përfshirja e administratorit social dhe e Njesisë për Mbrojtjen e Fëmijëve në ekipet multidisiplinore (iii) rritja e ndërgjegjësimit të romëve dhe egjiptianëve në rrezik trafikimi të qenieve njerëzore dhe shërbimeve të disponueshme për riintegrimin dhe parandalimin e diskriminimit, (iv) ofrimi i pensionit social për anëtarët e komunitetit të moshës mbi 70 vjeç⁷ (v) familjet, fëmijët e të cilave ndjekin rregullisht shkollën, të përfitojnë një shumë shtesë nga ndihma ekonomike (NE) (vi) ngritja e një sistemi elektronik për referimin e të dhënave mbi mbrojtjen e fëmijëve, (vii) ngritja e qendrave komunitare për ofrimin e *shërbimeve të integruara të kujdesit social* në zonat më të disavantazuara.

Masa të tjera të rëndësishme pjesë e fushës së gjashtë të politikave përfshijnë: (vii) pasurimi i kurrikulës së trajnimit për administratorët socialë me PSV për NE, skemën e punësimit dhe riintegrimin, AFP-të, shërbimet anti-trafikim, (viii) mbështetja e familjeve që përfitojnë ndihmë ekonomike duke i referuar në shërbime të tjera, si programet e nxitjes së punësimit, AFP, strehim, regjistrim civil, kujdes shëndetësor dhe arsim (ix) ngritja e bazës elektronike të të dhënave në zyrat e shërbimeve sociale që do të mundësojnë referimin e romëve/egjiptianëve të vetëdeklaruar në shërbimet sociale, të AFP-së dhe të punësimit, (x) referimi i romëve/egjiptianëve që përfitojnë nga ndihma ekonomike në programet e riintegrimin (punë në komunitet, punime artizanale etj.).

Një pjesë e rëndësishme e këtij Plani Kombëtar Veprimi është monitorimi i tij. Janë përcaktuar tashmë institucionet përgjegjëse për monitorimin e progresit në zbatimin e PKV-së, ku MMSR është ministria kryesore e linjës që mban përgjegjësi të plotë, së bashku me ministri të tjera të linjës dhe njësitë e qeverisjes vendore, si Ministria e Punëve të Brendshme, Ministria e Arsimit, Ministria e Shëndetësisë, Ministria e Zhvillimit Urban.

Për arsyt e mësipërme, projekti "Fuqizimi ekonomik dhe social i romëve dhe egjiptianëve – një shtysë për përfshirjen sociale (ESERE)" (i financuar nga BE dhe i zbatuar nga PNUD në partneritet me Ministrinë e Mirëqenies Sociale dhe Rinisë) - synon të përmirësojë përfshirjen sociale të komuniteteve rome dhe egjiptiane, duke u fokusuar në bashkitë e Tiranës, Durrësit, Shkodrës dhe Beratit. Projekti ESERE ka katër objektiva kryesorë: (1) Rritja e mundësive të punësimit dhe të mundësive të zhvillimit të aftësive për romët dhe egjiptianët, duke zvogëluar hendekun e punësimit midis këtyre komuniteteve dhe pjesës tjetër të popullsisë, (2) një zhvillim lokal të drejtuar nga komuniteti për përfshirjen e romëve dhe egjiptianëve në nivel lokal, (3) përmirësimi i aksesit të romëve dhe egjiptianëve në shërbimet bazë, dhe (4) mbështetja e Planit Kombëtar të Veprimit për Integrimin e Romëve dhe Egjiptianëve (2016-2020) për sa i përket zbatimit, monitorimit dhe vlerësimit në nivel kombëtar, rajonal dhe lokal.

⁷ Ligji nr. 104/2014 dhe VKM nr. 927

2.4. Reforma e qeverisjes vendore dhe decentralizimit (2015-2020)

Reforma e re e decentralizimit (2015) u dha bashkive të krijuara rishtazi (gjithsej 61 bashki) kompetenca dhe përgjegjësi shtesë. Këto funksione mund të shihen në dy dimensione: administrative dhe fiskale. Teorikisht, këto dimensione u japin njësive të qeverisjes vendore kompetenca diskrecionale.

Qeveria shqiptare e ka nisur reformën e decentralizimit⁸ me miratimin e Strategjisë Ndërsektoriale për Decentralizimin (2014-2020). Kjo strategji paraqet vizionin e qeverisë për forcimin e demokracisë vendore dhe përparimin e procesit të decentralizimit sipas standardeve më të përparuara evropiane. Qeveria, bazuar te strategjia, ka miratuar edhe ligjin e ri nr. 139/2015 "Për vetëqeverisjen vendore", që i akordon qeverisjes vendore funksione të reja ekskluzive. Ndër funksionet e deleguara është funksioni i shërbimeve sociale, ku bashkitë do të administrojnë disa qendra sociale.

Funksionet e deleguara njësive të qeverisjes vendore do të kërkojnë më shumë kapacitete menaxhuese, administrative dhe teknike për mbështetjen e ushtrimit të tyre me financat e nevojshme, garantimin e standardeve në ofrimin e shërbimit, ngritjen e kapaciteteve të administratorëve dhe zyrtarëve publikë, zhvillimin e kuadrit rregullator, mbështetjen e përcaktimit të kompetencave dhe përgjegjësive midis aktorëve të përfshirë "si në nivel qendror, edhe në nivel vendor), dhe përmirësimin e komunikimit dhe bashkëpunimit ndërqeveritar.

2.5. Strategjia Ndërsektoriale e Reformës në Administratën Publike (2015-2020)

Reforma në administratën publike⁹ (RAP), që nisi me miratimin e ligjit "Për nëpunësin civil" (1999, 2013), ka kontribuar në nivele të ndryshme në zhvillimin e një shërbimi profesional, të bazuar në meritë, në Shqipëri. Megjithatë, në procesin e zbatimit, janë konstatuar disa probleme që lidhen me legjislacionin dhe kapacitetet e zbatimit, dhe me ndërhyrjen politike. Siç ka cituar "Sigma"....." Shqipëria nuk ka bërë progres real në avancimin e mëtejshëm të profesionalizmit të shërbimit të saj civil apo në punësimin publik në përgjithësi".

Përmirësimi i aksesueshmërisë, efikasitetit dhe cilësisë në ofrimin e shërbimeve për qytetarët shqiptarë në përgjithësi dhe për grupet e marginalizuara, përfshirë komunitetet rome dhe egjiptiane, nuk mund të kryhet pa modernizimin e shërbimeve paralelisht me zgjerimin e kapaciteteve profesionale dhe teknike të zyrtarëve publikë, modernizimin e qeverisjes dhe përmirësimin e infrastrukturës së teknologjisë së informacionit.

Vizioni i strategjisë për reformën në administratën publike, 2015-2020, është "Zhvillimi i një administrate publike që ofron shërbime me cilësi të lartë për qytetarët dhe biznesin në një mënyrë transparente, efektive dhe efikase nëpërmjet përdorimit të teknologjive moderne dhe shërbimeve novatore, dhe që është në përputhje me kërkesat për integrimin evropian me anë të nëpunësve civilë të paanshëm, profesionistë dhe të përgjegjshëm".

Objektivat strategjikë të Strategjisë Ndërsektoriale të Reformës në Administratën Publike fokusohen në aspektet e mëposhtme:

⁸ Burimi: Strategjia Ndërsektoriale për Decentralizimin dhe Qeverisjen Vendore (<http://www.ceshtjetvendore.gov.al/>)

⁹ Burimi: dap.gov.al/images/DokumentaStrategjik/PAR_Strategy_2015-2020_English.pdf

- ✓ Përmirësimi i sistemit të planifikimit strategjik, monitorimit të politikave dhe të legjislacionit, raportimit dhe vlerësimit, i cili i shndërron prioritetet e qeverisë në veprime konkrete dhe rrit transparencën e dokumenteve strategjike të qeverisë dhe të monitorimit të tyre,
- ✓ Rritja e cilësisë së shërbimeve që i ofrohen publikut dhe harmonizimi më i shpejtë me standardet dhe kërkesat e BE-së përmes përdorimit të instrumenteve novatore dhe qendrave me një ndalesë (one-stop-shop), duke përmirësuar mënyrën e funksionimit dhe organizimit të administratës publike përmes përforsimit të strukturave institucionale.
- ✓ Ngritja e kapaciteteve të institucioneve për zbatimin e unifikuar të legjislacionit të ri për nëpunësin civil dhe përmirësimi i menaxhimit të burimeve njerëzore, rishikimi dhe përmirësimi i sistemit të pagave mbi bazën e një vlerësimi paraprak të pozicioneve të punës, vlerësimi vjetor të performancës dhe rezultateve të pritshme.
- ✓ Rishikimi dhe lehtësimi i procedurave me qëllim përmirësimin e ofrimit të shërbimeve për publikun dhe thjeshtësimin e tyre, duke përfshirë zgjidhjet TIK dhe marrjen në konsideratë të Kodit të ri të Procedurave Administrative, paralelisht me rritjen e llogaridhënies së zyrtarëve publikë gjatë kryerjes së funksioneve/detyrave të tyre.

3. Analiza udhëzuese: Analiza e nevojave dhe aftësive

Objektivi i tretë i Projektit ESERE (d.m.th përmirësimi i aksesit të komunitetit rom dhe egjiptian në shërbimet bazë) ka të bëjë me procedurat, modelet, mjetet dhe udhëzimet e përcaktuara dhe të vëna në punë, bazuar në qasjen e integruar dhe në modelin e ndryshimit të sjelljes (ESERE-BCM), për mbështetjen e një aksesit të përmirësuar të komuniteteve rom dhe egjiptiane në shërbime të barabarta, përfshirëse dhe të decentralizuara dhe për nxitjen e një shoqërie tolerante dhe përfshirëse në Shqipëri. Qëllimi është sensibilizimi, ndryshimi i qëndrimeve dhe kompetencave të nëpunësve publikë në nivel vendor dhe kombëtar për efikasitet më të lartë në ofrimin e programeve dhe shërbimeve publike cilësore për komunitetet rom dhe egjiptiane, në mënyrë që nevojat e tyre të kuptohen dhe përmbushen në të gjitha nivelet.

Ndërkohë që modeli kryesor (ESERE-BCM) synon më tepër trajnuesit/instruktorët e ardhshëm, me qëllim përgatitjen dhe trajnimin e edukatorëve të ardhshëm (pra trajnuesit dhe instruktorët e ardhshëm), kurrikula e trajnimit që lidhet me modelin ka për qëllim përmirësimin e aftësive specifike të audiencës së gjerë të nëpunësve publikë. Kurrikula e trajnimit do të nxisë ndryshime pozitive në qëndrimet dhe praktikatat e nëpunësve publikë në nivel kombëtar dhe vendor për të mbajtur një qëndrim më miqësor duke pasur parasysh diversitetin ndërkulturor dhe të drejtat e njeriut, me synimin për t'u angazhuar në mënyrë më efikase gjatë hartimit të politikave dhe zbatimit të strategjive për komunitetet rom dhe egjiptiane. Për rrjedhojë, duke marrë parasysh nevojat aktuale, si dhe çka është zbuluar gjatë fazës së shqyrtimit të dokumentacioneve nëpërmjet intervistave, anketimeve, shqyrtimit të literaturës etj, disa nga elementet e kurrikulave në të cilat bazohet ky manual trajnimi për të përmbushur hendeqet profesionale të nëpunësve publikë, janë: aftësitë në komunikim, aftësitë

drejtuese, inteligjenca emocionale, njohuritë për planet strategjike kombëtare të përfshirjes sociale, multikulturalizmin dhe diversitetin, etika në vendin e punës dhe çështjet ligjore.

4. Kurrikula e trajnimit: modulet

Kjo kurrikul trajnimi është parashikuar të ndahet në dy module kryesore:

Moduli 1: Zhvillimi i sensibilizimit për diversitetin dhe përfshirjen

Moduli 2: Zhvillimi i ndryshimit të sjelljes

Qëllimi kryesor i kësaj kurrikule është përmirësimi i kapacitetit teknik, profesional dhe administrativ të nëpunësve publikë të administratës publike qendrore dhe vendore si dhe të punonjësve të tjerë publikë, duke përfshirë gjithashtu njerëz të tjerë jashtë administratës publike. Objektivi i përgjithshëm i kurrikulës dhe i trajnimeve është lehtësimi i ndryshimit të sjelljes së zyrtarëve publikë me synim nxitjen dhe rritjen e aksesit të komuniteteve romë dhe egjiptiane në shërbimet publike. Objektivat specifike janë: (1) rritja e nivelit të ndërgjegjësimit të nëpunësve publikë në lidhje me çështjet e diversitetit dhe përfshirjen, duke treguar se si diversiteti lidhet me tema të tjera si kultura, perceptimet, përfshirja dhe lidhshëria si dhe nxitja e ndryshimit të sjelljes dhe e qëndrimit nëpërmjet të mësuarit nga përvoja (2) ekspertiza në zbatimin e proceseve të teorisë së ndryshimit në proceset sociale, ndërtimi i kapaciteteve në planifikimin social (operacionalizimi).

Kurrikula kontribuon në krijimin deri diku të ekspertizës në nivel fillestar dhe afatshkurtër për temat në fjalë, të renditura si më sipër, (2) mbështet zhvillimin e karrierës brenda administratës publike ose në një kontekst tjetër (jashtë administratës publike) dhe (3) mundëson aftësitë menaxhuese dhe drejtuese.

5. Moduli 1: Zhvillimi i sensibilizimit për diversitetin dhe përfshirjen

5.1. Çfarë është diversiteti?

5.1.1. *Le të fillojmë me një histori...*

Një histori mbi diversitetin: Gjirafa dhe elefanti¹⁰

Në një komunitet të vogël periferik, një gjirafë ndërtoi një shtëpi sipas kërkesave të familjes së saj. Ishte një shtëpi e mrekullueshme, "Shtëpia e Vitit". Pronarët e shtëpisë ishin shumë krenarë. Një ditë, gjirafa duke punuar në bodrum në dyqanin e saj të produkteve moderne të drurit, hodhi sytë nga dritarja. Një elefant po vinte drejt rrugës.

"E njoh", - tha me vete. "Kemi punuar bashkë në një komitet të PTA-së. Edhe ai është një punues i shkëlqyer druri. Mendoj ta ftoj të shohë dyqanin tim të ri. Ndoshta mund të punojmë edhe për disa projekte bashkë".

¹⁰ Marrë nga Thomas, R. R., & Woodruff, M. I. (1999). Building a house for diversity (Të ndërtojmë një shtëpi për diversitetin). *Nju-Jork: AMACOM*.

Kështu, gjirafa nxori kokën nga dritarja dhe e ftoi elefantin brenda. Elefanti ishte shumë i kënaqur. Atij i kishte pëlqyer puna me gjirafën dhe mezi priste ta njihje më mirë atë. Përveç kësaj, ai e dinte për dyqanin e drurit dhe donte ta shikonte. Kështu, u afrua te dera e bodrumit dhe priti që ajo të hapej. "Eja brenda, eja" - tha gjirafa. Por, menjëherë i doli një problem. Elefanti mund të fuste kokën te dera por nuk mund të futej i gjithi. "Është gjë e mirë që e kemi bërë derën të zgjerueshme që të përshtatet me pajisjet e dyqanit të drurit", - tha gjirafa. "Një moment, sa ta zgjidh këtë problem". Ajo hoqi disa bulona dhe dërrasa në mënyrë që elefanti të mund të hynte.

Dy të njohurit po tregonin të lumtur histori për punimin e drurit kur gruaja e gjirafës përkuli kokën poshtë shkallëve të bodrumit dhe i thirri të shoqit: "Telefoni i dashur, është shefi yt". "Më mirë po flas lartë në strofkë", - i tha gjirafa elefantit. "Të lutem, rri si në shtëpinë tënde, se mund të vonohem pak".

Elefanti pa rreth e rrotull, pa një copë dru të papërfunduar në tavolinën e tornos në cepin matanë dhe vendosi ta shihte më mirë. Teksa kalonte përmes derës që të çonte për në dyqan, dëgjoi një zhurmë kërcitëse shqetësuese. U tërhoq pas duke kruar kokën. "Po shkoj sipër te gjirafa", mendoi. Por, teksa ngjitej nëpër shkallë dëgjoi shkallët që filluan të kërcisnin. Kërceu poshtë dhe u përplas në mur. Muri filloi të shembej. Teksa elefanti qëndronte atje i çrregullt dhe i tronditur, gjirafa zbriti shkallët.

"Çfarë drejtin po ndodh këtu?" - pyeti gjirafa e habitur. "Po përpiqesha të rrija si në shtëpi", - tha elefanti. Gjirafa pa rreth e rrotull. "Në rregull, e shoh ku qëndron problemi. Dera është shumë e ngushtë. Duhet të të hollojmë. Ka një qendër aerobie këtu afër. Po të shkoje disa herë, mund të biesh në peshë". "Ndoshta", - tha elefanti, jo shumë i bindur. "Edhe shkallët janë shumë të dobëta për peshën tënde" - vazhdoi gjirafa. "Po të ndiqje disa kurse baleti gjatë natës, jam i sigurt që do t'i kesh këmbët më të lehta. Shpresoj vërtet ta bësh këtë. Do të më pëlqente të rrije këtu me ne". "Ndoshta", - tha elefanti. "Por, për të qenë i sinqertë, nuk jam i sigurt që një shtëpi e ndërtuar për një gjirafë do të mund të jetë e përshtatshme për një elefant. Jo nëse nuk bëhen disa ndryshime rrënjësore". (Thomas & Woodruff, 1999, f. 2-3).

5.1.2. Përkufizimi i diversitetit

Në kontekstin e marrëdhënieve, termi "diversitet" i referohet mozaikut të njerëzve që sjellin një shumëllojshmëri formimesh kulturore, stileshe, perspektivash, vlerash dhe besimesh si asete për grupet dhe organizatat me të cilat ndërveprojnë. Ka dimensione të shumta të diversitetit që mund të jenë pak a shumë të rëndësishme në këto marrëdhënie, si: gjinia, mosha, kultura, etnia, kultura rajonale, orientimi seksual, aftësitë mendore dhe fizike, arsimi, besimi, gjuha, aftësitë e shkrimit dhe leximit, eksperiencia e punës, roli dhe statusi funksional, statusi ekonomik, statusi familjar, fusha e punësimit, vendndodhja gjeografike, metoda e punës, stili i komunikimit, metoda e të mësuarit, mënyra e të menduarit, metoda e menaxhimit, personaliteti, ideologjia, profesioni, sektori etj. Këto mund të ndahen në kategori si në figurën 1.

Ajo që vlen më shumë për t'u përmendur është se diversitet do të thotë më tepër shumëllojshmëri se sa thjesht dallim. Të parit e diversitetit thjesht si një ndryshim midis njerëzve është një perceptim i gabuar. Diversiteti është një shumëllojshmëri karakteristikash që përfshijnë ngjashmëritë, ndryshimet dhe komplementaritetin (figura 2).

Gjatë përjasjes me një person ose situatë ajo që ndodh përbën vetëm 10% të së gjithës. Pjesa tjetër është një cikël reagimesh. Ky është parimi të cilin Stephen Covey e përcakton si 10/90. Sipas skemës së mësipërme, kushdo ka tre mundësi për të kodifikuar diversitetin, por për të rritur sensibilizimin për të duhet të jemi më largpamës dhe duhet të përcaktojmë të gjithë elementët e shumëllojshmërisë (d.m.th diversitetit). Megjithatë, ndonjëherë reagimet tona janë të paplanifikuara por të menjëhershme, të nënkuptuara dhe të pandërgjegjshme. Për të kontrolluar reagimet tuaja të nënkuptuara provoni "Vetëvlerësimi 1" në shtojcë: "Paragjykim i pandërgjegjshëm". Një tjetër perceptim interesant mund të përftohet duke zgjidhur Ushtrimin 1: "Këndvështrimi ynë për dallimet" (shih shtojcën).

Personalitetet e njerëzve mund të jenë të ndryshëm, por me anë të këtyre ndryshimeve mund t'i japim gjallëri situatës dhe të arrijmë rezultate të larta.

Meqenëse personaliteti përcaktohet kryesisht nga kodi i ADN-së dhe duke qenë se ADN-ja është unike për secilin prej nesh, atëherë është më e favorshme të gjesh të veçantën te njerëzit dhe ta kapitalizosh atë.

Figura 1: Kategoritë dhe elementet e diversitetit

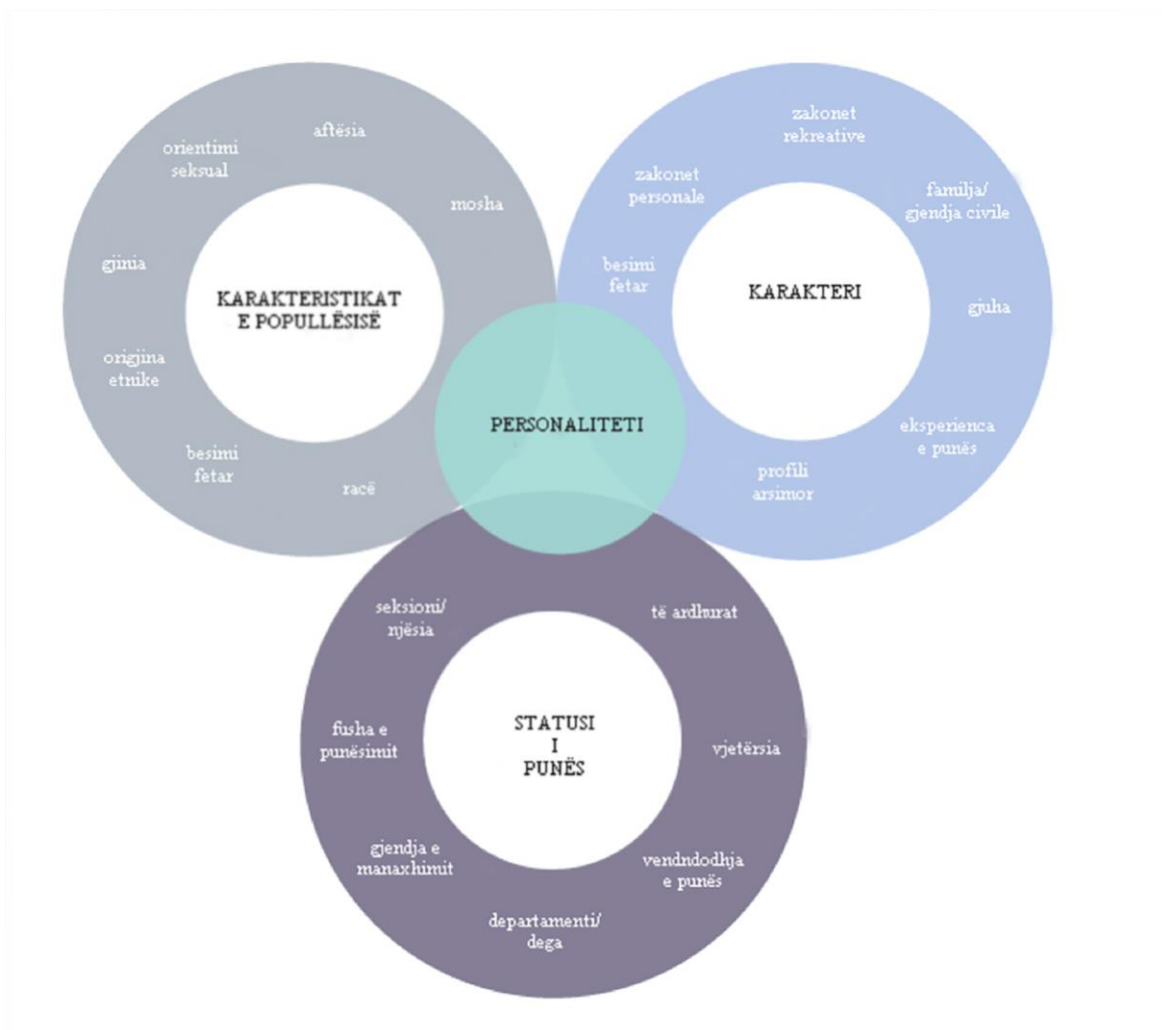
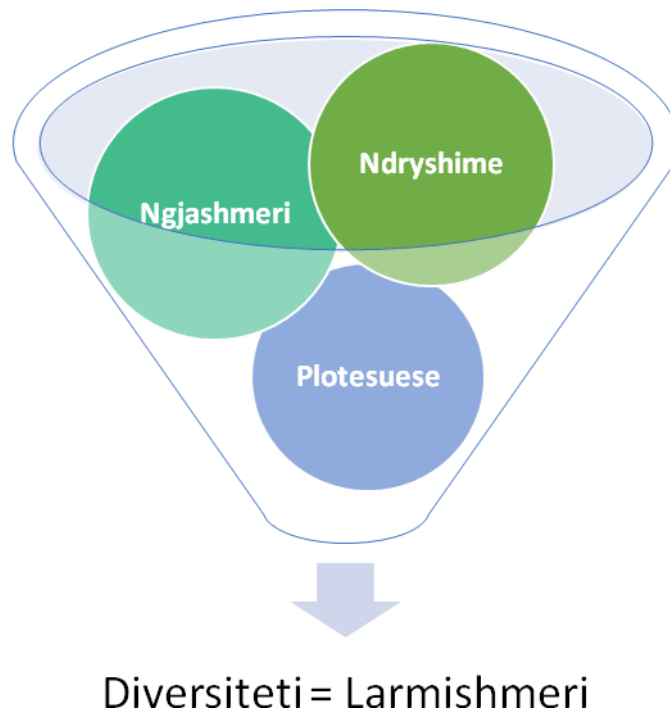


Figura 2: Diversiteti si shumëllojshmëri



5.1.3. Diversiteti dhe perceptimi

"Çdo gjë që dëgjojmë është një opinion, jo fakt. Çdo gjë që shohim është një perspektivë, jo e vërteta".

Marcus Aurelius

Diversiteti është mënyra se si ne i perceptojmë njerëzit, jo se si janë ata në të vërtetë. Është një reagim subjektiv ndaj asaj që ne e quajmë të ndryshme dhe/ose të ngjashme dhe/ose komplementare.

Sipas përkufizimit, perceptimi është një proces me anë të të cilit njerëzit përzgjedhin, organizojnë, interpretojnë, marrin dhe reagojnë ndaj informacionit të botës përreth tyre (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2015).

Ky proces ndodh duke marrë në konsideratë tre faktorë ndikues: perceptuesin, mjedisin dhe objektin e perceptimit. Perceptuesi percepton në bazë të eksperiencave, nevojave/motiveve, vlerave dhe sjelljeve të tij. Mjedişi varet nga konteksti fizik, social ose organizativ. Individu i perceptuar ndikohet nga të gjitha dimensionet e figurës një që sjellin si rezultat ngjashmërinë, ndryshimet dhe komplementaritetin.

Perceptime të shpeshta të gabuara:

Stereotipi: I cakton një individ atributë që lidhen zakonisht me një grup, ndryshimet individuale zbehen. Për shembull, të gjithë romët janë dembelë dhe nuk duan të punojnë në administratën publike.

Efektet Halo: Ndodhin kur një atribut i një personi ose situatë përdoret për të krijuar një përshtypje të përgjithshme për individin ose situatën, pra e pjesshmja zbeh të tërën. Për shembull, nëse një nëpunës publik është shumë efikas në zgjidhjen e problemeve burokratike për grupe të caktuara (p.sh të afërm, njerëz të bardhë, etj.) atëherë efekti Halo i bën njerëzit të supozojnë se ai mund t'i shërbejë kujtdo me të njëjtën zotësi (gjë e cila nuk mund të verifikohet në rastet kur nëpunësi publik ka mendime diskriminuese).

Perceptimi selektiv: Tendencë për të veçuar dhe për t'u përqendruar tek ato aspekte të një situatë, personi apo objekti që përputhen me nevojat, vlerat ose qëndrimet përkatëse. Për shembull, një mësuese që i kushton më shumë vëmendje (pozitive) provimeve të studentëve që bëjnë pjesë në shumicën e popullsisë dhe më pak provimeve të studentëve që bëjnë pjesë të minoritetit. Ky shembull tregon gjithashtu se si perceptimi selektiv nënkupton një diskriminim të drejtpërdrejtë.

Projeksioni: Transferimi i atributëve personale tek individë të tjerë. Për shembull, nëse një nëpunës publik është nervoz gjatë kohës që i shërben një personi të popullsisë minoritare me kulturë dhe etni të ndryshme dhe nëse ai/ajo e akuzon qytetarin i cili po kërkon informacion se po tregohet i pasjellshëm ose arrogant, kjo do të thotë se po ia atribuon ndjenjat e veta klientit/qytetarit. Siç ka thënë Carl Jung: "Te kundërshtari ynë shohim gjithmonë gabimet e papranuara të vetja".

5.2. Diversiteti kulturor dhe përfshirja

Pavarësisht përpjekjeve të antropologëve për të zbutur theksin e të menduarit në mënyrë raciste duke e konsideruar atë si të gabuar (Lieberman et al., 1989), termat dhe kategoritë raciste vazhdojnë ende të ekzistojnë dhe lidhen veçanërisht me origjinën etnike (Lieberman & Jackson, 1995). Ky perceptim bie në kundërshtim edhe me të dhënat që vijnë nga studimet gjenetike. Rrjedhimisht, është e gabuar t'i etiketojmë grupet nën një emërtim të vetëm racor, sepse anëtarët e grupeve kanë gjithmonë një ADN hibride (Keita dhe Kittles, 1997). Kohët e fundit, për një mbështetje të mëtejshme, nëpërmjet iniciativës Momondo "Le të heqim barrierat: udhëtimi i ADN-së"¹¹, studiuesit zbuluan nëpërmjet një testi të thjeshtë ADN-je se nuk kishte asnjë pjesëmarrës që i përkiste një "race të pastër". Secili prej tyre kishte një ADN hibride, me prejardhje të ndryshme, nga vende dhe kultura të ndryshme.

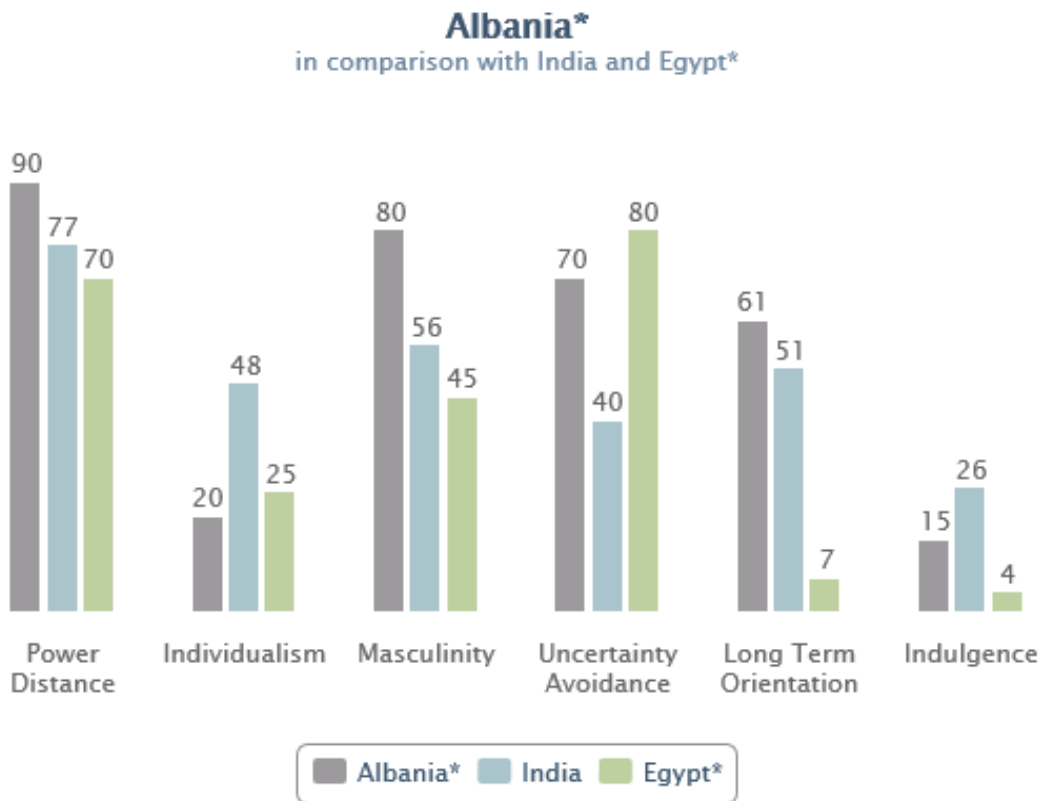
Dy nga grupet e marginalizuara në Shqipëri janë për shembull egjiptianët dhe romët. Por, a janë shqiptarët kaq të ndryshëm nga egjiptianët dhe romët? Një studim i bazuar në dimensionet kulturore të Hofstede-s tregon se dimensionet kulturore kombëtare midis Shqipërisë, Indisë (e cila është origjina e largët e romëve) dhe Egjiptit janë shumë të ngjashme me njëra-tjetrën siç tregohet në figurën 3⁽¹²⁾.

¹¹<http://www.momondo.com/letsopenourworld/> ; <https://www.youtube.com/watch?v=tyaEQEmt5ls>

¹² <https://geert-hofstede.com/albania.html>

Figura 3: Krahasim kulturor midis Shqipërisë, Indisë dhe Egjiptit

Burimi: <https://geert-hofstede.com/albania.html>



Duke analizuar figurën 3, mund të bëjmë përshkrimin e Shqipërisë dhe të nxjerrim, si rrjedhojë, ndryshimet e saj me Egjiptin dhe Indinë.

Pra, çfarë mund të themi për Shqipërinë?

Nëse eksplorojmë kulturën e Shqipërisë nëpërmjet objektivit të modelit 6-D©, mund të marrim një panoramë të plotë të motorëve kryesorë të kulturës shqiptare në raport me kulturat e tjera, që janë nga ana tjetër shumë të ngjashme me Indinë dhe Egjiptin.

Distanca e pushtetit

Ky dimension ka të bëjë me faktin se të gjithë individët në të gjitha shoqëritë janë të ndryshëm nga njëri-tjetri. Ai shpreh qëndrimin e kulturës ndaj pabarazive midis nesh. Distanca e pushtetit përcaktohet si masa në të cilën anëtarët më pak të fuqishëm të institucioneve dhe organizatave brenda një shteti presin dhe pranojnë që pushteti të jetë i shpërndarë në mënyrë të pabarabartë.

Me një rezultat shumë të lartë prej 90 pikësh, Shqipëria rezulton një shoqëri hierarkike. Kjo do të thotë se njerëzit e pranojnë një rend hierarkik në të cilin të gjithë kanë një vend dhe i cili nuk ka nevojë për justifikime të mëtejshme. Hierarkia në një organizatë shihet si pasqyrë e pabarazive të trashëguara, centralizimi pranohet gjerësisht, të nënshtruarit presin t'u thuhet çfarë duhet të bëjnë dhe shefi ideal është një autokrat dashamirës.

Individualizmi

Çështja thelbësore që trajtohet nga ky dimension është shkalla e ndërvarësisë midis anëtarëve në një shoqëri. Individualizmi ka të bëjë me përcaktimin e autoportretit të njerëzve si "Unë" apo "Ne". Në shoqëritë individualiste, njerëzit supozohet të kujdesen vetëm për veten dhe familjen e tyre. Në shoqëritë kolektive, njerëzit i përkasin "grupeve" të cilat kujdesen për ta në këmbim të besnikërisë.

Rezultati shumë i ulët prej 20 pikësh i Shqipërisë tregon se është një shoqëri kolektive. Kjo duket qartë në angazhimin e ngushtë dhe afatgjatë të anëtarit me "grupin", qoftë familje, familje e zgjeruar apo marrëdhënie të zgjeruara. Besnikëria në një kulturë kolektive është thelbësore dhe është më e rëndësishme se shumë rregulla dhe rregullore të tjera të shoqërisë. Shoqëria nxit marrëdhëniet e forta ku të gjithë mbajnë përgjegjësi për anëtarët e tjerë të grupit. Në shoqëritë kolektive, ofendimi do të thotë turp dhe humbje dinjiteti, marrëdhëniet punëdhënës/punëmarrës perceptohen në aspektin moral (si lidhje familjare), në vendimet e punësimit dhe ngritjes në detyrë merret parasysh sjellja e punonjësit në grup dhe menaxhimi bëhet po ashtu në grup.

Maskilizmi

Një rezultat i lartë (maskilizmi) në këtë dimension tregon se shoqëria nxitet nga konkurrenca, arritjet dhe suksesi, ku ky i fundit përcaktohet nga fituesi/më i miri në fushën përkatëse - një sistem vlerash që nis në shkollë dhe vazhdon gjatë gjithë jetës në aspektin organizativ.

Një rezultat i ulët (feminiliteti) në këtë dimension do të thotë se vlerat dominuese në shoqëri janë kujdesi për të tjerët dhe cilësia e jetesës. Një shoqëri feministe është ajo ku cilësia e jetës është tregues i suksesit dhe dallimi nga turma nuk admirohet. Çështje thelbësore këtu është çfarë i motivon njerëzit, dëshira për të qenë më të mirët (maskilist) apo ta duan atë që bëjnë (feministe).

Duke marrë një rezultat shumë të lartë prej 80 pikësh në këtë dimension, është e qartë se Shqipëria mund të konsiderohet si një shoqëri "maskiliste". Sjellja në shkollë, punë dhe gjatë argëtimit bazohet në vlerat e përbashkëta sipas të cilave njerëzit duhet "të stërmundohen për të qenë më të mirët" dhe se "fituesi merr gjithçka". Ata janë krenarë për sukseset dhe arritjet e tyre në jetë të cilat janë vendimtare në vendimet e punësimit dhe rritjes në detyrë në vendin e punës. Konfliktet zgjidhen individualisht dhe qëllimi është fitorja.

Shmangia e të panjohurës

Ky dimension, shmangia e të panjohurës, ka të bëjë me mënyrën se si një shoqëri sillet ndaj faktit se e ardhmja është e panjohur: duhet të përpiqemi ta kontrollojmë të ardhmen apo ta marrim si të vijë? Kjo paqartësi sjell ankth dhe kultura të ndryshme kanë mësuar ta menaxhojnë ankthin në mënyra të ndryshme. Masa në të cilën anëtarët e një kulture ndihen të kërcënuar nga situatat e paqarta apo të panjohura dhe masa në të cilën kanë krijuar besim tek institucionet që përpiqen t'i shmangin ato pasqyrohet në rezultatin mbi "Shmangien e të panjohurës".

Shqipëria, me një rezultat të lartë prej 70 pikësh, preferon ta shmangë të panjohurën. Vendet me rezultate të larta në "Shmangien e të panjohurës" ruajnë kode të palëkundura besimi dhe sjelljeje dhe nuk i tolerojnë sjelljet dhe idetë jo konformiste. Në këto kultura ekziston një nevojë psikologjike për rregulla (edhe nëse ato nuk funksionojnë), koha është flori, njerëzit

kanë një nevojë të brendshme për të qenë të zënë dhe për të punuar shumë, saktësia dhe përpikëria janë norma, mund t'i rezistohet risive dhe siguria është një element i rëndësishëm në motivimin individual. Vendimet merren pas një analize të kujdesshme të të gjithë informacionit në dispozicion.

Orientimi afatgjatë

Ky dimension përshkruan se si çdo shoqëri duhet të ruajë lidhje me të kaluarën e vet ndërkohë që merret me sfidat e së tashmes dhe të ardhmes dhe shoqëria i jep përparësi këtyre dy qëllimeve ekzistenciale në mënyra të ndryshme. Shoqëritë normative, për shembull, të cilat kanë rezultat të ulët në këtë dimension, preferojnë të ruajnë tradita dhe norma të rrënjësura nga koha ndërkohë që e shohim me skepticizëm ndryshimin e shoqërisë. Nga ana tjetër, shoqëritë me një kulturë që arrin një rezultat të lartë, kanë një qasje më pragmatike. Ato nxisin lulëzimin dhe përpjekjet për një edukim modern si një mënyrë për t'u përgatitur për të ardhmen.

Me një rezultat prej 61 pikësh, Shqipëria ka qartazi një natyrë pragmatike. Në shoqëritë me orientim pragmatik, njerëzit besojnë se e vërteta varet shumë nga situata, konteksti dhe koha. Ata shfaqin aftësi për t'i përshtatur lehtë traditat me kushtet e ndryshuara, predispozitë të fortë për të kursyer dhe investuar si dhe sukses dhe këmbëngulje në arritjen e rezultateve.

Përmbushja

Një nga sfidat me të cilat përballen njerëzimi, tani dhe në të kaluarën, është masa në të cilën shoqërizohen fëmijët e vegjël. Pa shoqërizim, nuk mund të quhemi "njerëz". Ky dimension përcaktohet si masa në të cilën njerëzit përpiqen të kontrollojnë dëshirat dhe impulset e tyre duke u bazuar në mënyrën në të cilën janë rritur. Tendenca për një kontroll relativisht të dobët të impulseve quhet "përmbushje", ndërsa një kontroll relativisht i fortë i dëshirave të pakontrolluara quhet "kufizim". Kulturat mund të përshkruhen si "të përmbushura" ose të "kufizuara".

Rezultati shumë i ulët prej 15 pikësh tregon se kultura shqiptare është një nga "të kufizuarat". Shoqëritë me një rezultat të ulët në këtë dimension kanë tendencën për të qenë cinikë dhe pesimistë. Gjithashtu, ndryshe nga shoqëritë e përmbushura, ato të kufizuarat nuk e vënë shumë theksin te koha e lirë dhe e kontrollojnë kënaqjen e dëshirave. Në perceptimin e popujve me këtë orientim veprimet e tyre kufizohen ose duhet të kufizohen nga norma sociale dhe përmbushja e dëshirave është në një farë mënyre e gabuar për ta.

Dimensionet kulturore dhe krahasimet mes vendeve janë shumë të rëndësishme në ditët e sotme sepse tregu është i populluar me organizata globale. Pavarësisht kësaj, edhe në organizatat kombëtare dhe në administratën publike mund të përballemi me vështirësi në punë duke pasur të bëjmë me njerëz që mund të jenë të ndryshëm për sa i përket racës, gjuhës, etnisë etj. Tani, për të rritur sensibilizimin personal, verifikoni orientimin tuaj global në lidhje me mentalitetin, njohuritë dhe aftësitë në punë duke plotësuar "Vetëvlerësim 2" në shtojcë: "Indeksi i Global i Gatishmërisë".

5.2.1. Diversiteti dhe përfshirja

Mentaliteti përfshirës i një organizate duhet të mbështetet kryesisht në tre elemente: mundësi të barabarta punësimi, diskriminim pozitiv si dhe diversitet dhe përfshirje (figura 4).

Figura 4: Përfshirja organizative

MUNDËSI TË BARABARTA PUNËSIMI	VEPRIMI AFIRMATIV	DIVERSITETI DHE PËRFSHIRJA
Zbatimi i statusit për parandalimin e diskriminimit në punë.	Përpjekja për të arritur barazi në fuqinë punëtore, nëpërmjet shtrirjes dhe eliminimit të barrierave në punësim.	Theksimi I diferencave në fuqinë punëtore për të arritur rezultate më të mira,

Përveç kësaj, filozofia e përfshirjes organizative bazohet te:

- ✓ barazia e praktikave (deri në çfarë mase organizata ofron trajtim të drejtë dhe të barabartë për të gjithë punonjësit dhe grupet)
- ✓ kultura e hapur organizative (deri në çfarë mase kultura i shmang strategjitë asimiluese dhe sa është e hapur për të mësuar nga burime të ndryshme dhe jotradicionale)
- ✓ zëri dhe pjesëmarrja (deri në çfarë mase organizata bazohet në burime të shumëllojshme njohurish dhe eksperiencash për planifikim dhe veprim)

Pse duhet të synojmë një forcë punëtore të shumëllojshme dhe përfshirëse? Cilat janë përfitimet?

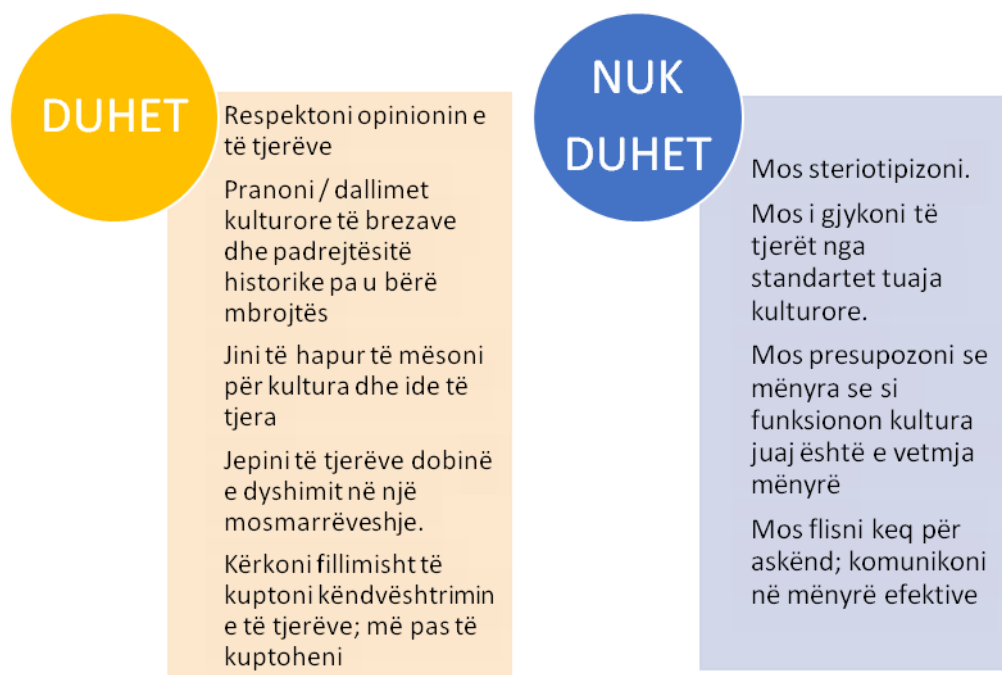
- ✓ Njohja më e mirë e atyre për të cilët, me të cilët dhe rreth të cilëve punon.
- ✓ Krijimi i një mjedisi pune që i mundëson të gjithëve të zhvillojnë plotësisht potencialin e tyre.
- ✓ Perspektiva të shumta për zgjidhjen e problemeve.
- ✓ Performancë më e mirë.
- ✓ Rritja e rendimentit të punonjësve.
- ✓ Rritja e përqindjes së ruajtjes së forcës punëtore.
- ✓ Rritja e moralit të punonjësve.
- ✓ Përmirësimi i marrëdhënieve me klientin.
- ✓ Reduktimi i pakënaqësive dhe ankesave.
- ✓ Është gjëja e duhur për t'u bërë!

Si mund të zhvillojmë një kapacitet kulturor?

Kapaciteti kulturor është aftësia për të reaguar me efikasitet dhe në mënyrën e duhur ndaj konteksteve të ndryshme kulturore/të brezave në vendin e punës.

- ✓ Njihni dhe pranoni dallimet konjitive, filozofike, sociale, të sjelljes dhe të stilit të komunikimit që vijnë si pasojë e konteksteve të ndryshme kulturore dhe të brezave.
- ✓ Mundohuni të kuptoni: kërkoni sqarime ose arsye për një sjellje të caktuar
- ✓ Nëse jeni drejtues, komunikojani qartë punonjësve politikën dhe procedurat.

Figura 5: Çfarë duhet të bëjmë apo të mos bëjmë për të arritur kapacitetin kulturor



Si mund të nxitet diversiteti dhe përfshirja në vendin e punës?

- ✓ Drejtojeni punonjësit nëpërmjet shembujve, respektojini njerëzit dhe dallimet në vendin e punës.
- ✓ Krijoni një mjedis mikpritës dhe përfshirës në të cilin të bëni biznes.
- ✓ Përfshini diversitetin në politika, plane strategjike dhe procedura operacionale.
- ✓ Mësoni dhe praktikoni strategji të zgjidhjes së hershme të konflikteve.
- ✓ Praktikoni një mënyrë sistematike, efikase dhe të hapur komunikimi, jepini autoritet punonjësit, kërkoni besim.
- ✓ Shfaqni angazhim ekzekutiv ndaj diversitetit në mënyrë të vazhdueshme dhe sistematike.
- ✓ Përmbajuni atyre që thoni.

Tani, ju lutemi verifikoni Ushtrimin 2 në shtojcë: “Diversiteti kulturor dhe çështjet e barazisë në punë”.

5.2.2. Drejt lidërsipit përfshirës

Faktet dhe teoritë empirike tregojnë se të gjithë janë liderë në jetën e përditshme. Nëse keni ndjekës, jeni një lider. Lidërsipit varet nga konteksti. Të gjithë kanë ndjekës në një mjedis të caktuar (p.sh. në familje) dhe në periudha të caktuara kohore. Nuk ka liderë pa ndjekës.

Liderët nuk janë më të mirë se ndjekësit e tyre. Liderët nuk janë në rang më të lartë se ndjekësit e tyre. Rrjedhimisht, nëse dikush ka mundësinë të jetë një lider sepse i frymëzon të tjerët, ai mund të jetë gjithashtu një lider përfshirës sepse i përfshin/i bën pjesë/i angazhon të tjerët. Kështu, fjala "lider" nuk i referohet vetëm drejtuesve ose politikanëve, por kujtdo prej nesh në rrethana të caktuara.

Nëpërmjet një studimi global, "Catalyst" anketoi një total prej 1512 punonjësish, afërsisht 250 për secilin nga gjashtë vendet: Australi, Kinë (Shangai), Gjermani, Indi, Meksikë dhe Shtetet e Bashkuara (Prime & Salib, 2014). Të gjithë pjesëmarrësit ishin punonjës me kohë të plotë, 22 vjeç e sipër dhe të punësuar në shoqëri me më shumë se 50 punonjës. Këto gra e burra, të përfaqësuar në mënyrë të barabartë në grupin e anketuar, u pyetën për eksperiencat e tyre të përfshirjes brenda grupeve të punës dhe për sjelljet drejtuese të menaxherëve të tyre.

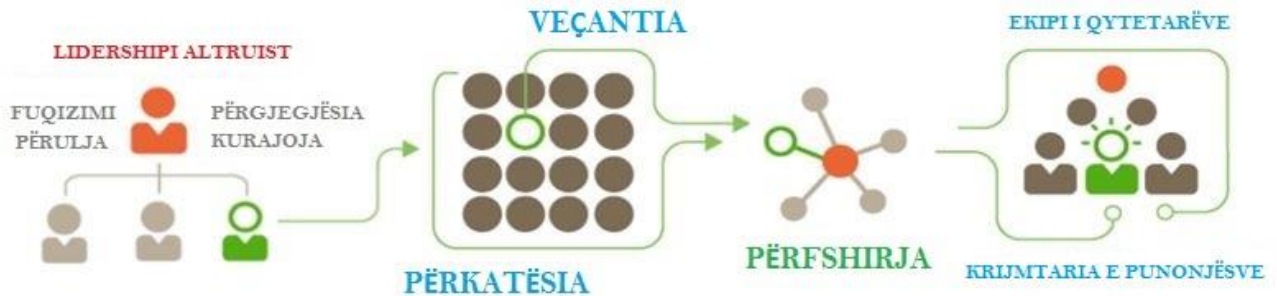
Rezultatet e anketimit treguan ngjashmëri befasuese midis shumicës së vendeve në mënyrën se si punonjësit e karakterizojnë përfshirjen dhe sjelljet drejtuese që ndihmojnë nxitjen e kësaj të fundit. Përcaktimi i përfshirjes rezultoi i njëjtë si nga gratë ashtu edhe nga burrat. Burrat ndihen të përfshirë në të njëjtat mënyra si dhe gratë. U arrit gjithashtu në përfundimin se për të qenë përfshirës, liderët mund të mos kenë nevojë për metoda të ndryshme në secilin vend që operojnë. Në shumicën e vendeve që morën pjesë në studim, gjuha e përfshirjes duket se është e njëjtë.

Gjetje të rëndësishme për lidërsipin përfshirës:

- ✓ Në të gjashta vendet, sa më të përfshirë që të ndiheshin punonjësit aq më kreativë raportonin të ishin në punët e tyre.
- ✓ Në të gjashta vendet, sa më të përfshirë që të ndiheshin punonjësit aq më shumë ata raportonin se angazhoheshin vullnetarisht brenda organizatës, duke i tejkaluar detyrat e tyre për të ndihmuar anëtarët e tjerë të skuadrës dhe për të përmbushur objektivat e grupit të punës.
- ✓ Në shumicën e vendeve të analizuara: Përkatësi + Veçanti = Përfshirje (figura 6).
- ✓ Katër sjelljet drejtuese që lidhen me përfshirjen ishin:
 - a) *Fuqizimi*—t'u garantohet punonjësve në rang më të ulët mundësia për t'u zhvilluar dhe për t'u dalluar.
 - b) *Përrulësia*—pranimi i gabimeve. Nxjerrja e mësimëve nga kritikrat dhe këndvështrimet e ndryshme. Pranimi dhe kërkimi i kontributit të personave të tjerë për të kapërcyer kufizimet personale.
 - c) *Guximi*—vendosja mënjane e interesave personale për të arritur atë që duhet bërë. Veprimi bazuar në bindje dhe parime edhe kur kërkohet marrja personalisht përsipër e rrezikut.
 - d) *Përgjegjshmëria*—shfaqja e besimit të punonjësit e një rangu më të ulët duke u kërkuar të mbajnë përgjegjësi për atë pjesë të performancës që mund ta kontrollojnë.

Figura 6: Marrëdhënia altruiste e lidershit me aspektin e veçantisë, përkatësisë, përfshirjes, vullnetarizmit dhe krijimtarisë së punonjësve

Burimi: Prime & Salib, 2014



Për të testuar aftësitë tuaja drejtuese, plotësoni kuicin e lidershit përfshirës të "Catalyst" duke vizituar <http://www.catalyst.org/knowledge/quiz-are-you-inclusive-leader>.

5.3. Zhvillimi i sensibilizimit për diversitetin nëpërmjet inteligjencës emocionale

Të qenit i ndërgjegjshëm për çështjet e diversitetit nuk varet vetëm nga inteligjenca konceptuale. Studiuesit (Goleman, 1998; Goleman & Boyatzis, 2008; Goleman, Boyatzis, & McKee, 2001), ditët e sotme mbështeten në një koeficient më dinamik, që është Koeficienti Emocional (EQ), i cili mat kompetencën e inteligjencës emocionale. Të jesh emocionalisht inteligjent do të thotë së pari të kuptosh emocionet e tua dhe t'i menaxhosh ato për t'u ndjerë më mirë me veten. Gjithashtu, do të thotë të pranosh emocionet e tjetrit për të mbajtur një marrëdhënie më të mirë. Meqenëse menaxhimi i diversitetit kërkon të njihni veten dhe të merreni me persona të tjerë që mund të jenë të ngjashëm, të ndryshëm ose komplementarë me ju, atëherë inteligjenca emocionale (EI) mund të jetë mjeti i duhur. Megjithatë, për shkak se inteligjenca emocionale përbëhet nga komponentë të ndryshëm, nuk është shumë e thjeshtë të zbatohet në praktikë. Sipas Goleman-it, *“duhet të kuptoni që, ndryshe nga koeficienti i inteligjencës IQ, koeficienti emocional EQ nuk mund të përmblihet në një numër të vetëm. A njihni për shembull ndonjë person me shumë vetëbesim por aspak ndjeshmëri?”*

Për sa i përket komponentëve të EI-së, ato mund të përmblihen si më poshtë:

- ✓ vetëndërgjegjësim
- ✓ vetëmenaxhim
- ✓ ndjeshmëri dhe ndërgjegjësim social
- ✓ menaxhim i marrëdhënieve

Vetëndërgjegjësimi ka të bëjë me njohjen e gjendjes, preferencave, potencialit dhe intuitës personale. Vetëndërgjegjësimi në tërësi përbëhet nga tre kompetenca:

- ✓ Ndërgjegjësimi emocional: Pranimi i emocioneve dhe i efekteve të tyre.
- ✓ Vetëvlerësimi i saktë: Njohja e pikave të forta dhe kufizimeve.
- ✓ Vetëbesimi: Një ndjenjë e fortë e vlerësimit për veten dhe aftësitë personale.

Vetëmenaxhimi i referohet menaxhimit të gjendjes, impulseve dhe potencialit personal. Vetëmenaxhimi në tërësi përbëhet nga gjashtë kompetenca:

- ✓ Vetëkontrolli i gjendjes emocionale: Mbajtja nën kontroll e emocioneve dhe impulseve problematike.
- ✓ Transparenca: Ruajtja e integritetit, sjellja në përputhje me vlerat personale.
- ✓ Përshtatshmëria: Fleksibiliteti në përshtatjen me ndryshimin.
- ✓ Arritja: Përpjekjet për përmirësim ose përmbushje të standardit të përsosmërisë.
- ✓ Iniciativa: Gatishmëria për të shfrytëzuar mundësitë.
- ✓ Optimizmi: Këmbëngulja në arritjen e objektivave pavarësisht pengesave dhe barrierave.

Ndërgjegjësimi social i referohet mënyrës se si njerëzit i menaxhojnë marrëdhëniet dhe ndërgjegjësimin për ndjenjat, nevojat dhe shqetësimet e tjetrit. Ndërgjegjësimi social në tërësi përbëhet nga tre kompetenca:

- ✓ Ndjeshmëria: Sensibilizimi me ndjenjat dhe perspektivat e tjetrit dhe interesimi për problemet e tyre.
- ✓ Ndërgjegjësimi organizativ: Leximi i qartë i tensioneve emocionale dhe marrëdhënieve të pushtetit brenda një grupi.
- ✓ Orientimi i shërbimit: Parashikimi, njohja dhe plotësimi i kërkesave të klientëve.
- ✓ *Menaxhimi i marrëdhënieve* lidhet me zotësinë ose aftësinë për të nxitur reagimet e dëshiruara tek të tjerët. Menaxhimi i marrëdhënieve në tërësi përbëhet nga gjashtë kompetenca:
- ✓ Zhvillimi i të tjerëve: Kuptimi i nevojave të tjetrit për zhvillim dhe përkrahja e aftësive të tyre.
- ✓ Lidërshipi frymëzues: Frymëzimi dhe udhëheqja e individëve dhe grupeve.
- ✓ Katalizator ndryshimi: Nisja ose menaxhimi i ndryshimit.
- ✓ Ndikimi: Përdorimi i taktikave efikase për bindje.
- ✓ Menaxhimi i konfliktit: Negocimi dhe zgjidhja e mosmarrëveshjeve.
- ✓ Puna në grup dhe bashkëpunimi: Bashkëpunimi për objektivat e përbashkëta. Krijimi i sinergjisë në grup për arritjen e objektivave të përbashkëta.

Figura 7: Kompetencat e inteligjencës emocionale
Burimi: <http://morethansound.net/leadership/>



Kryeni pa pagesë testin e inteligjencës emocionale në lidhjen më poshtë:
<https://hbr.org/2015/06/quiz-yourself-do-you-lead-with-emotional-intelligence>¹³

6. Moduli 2: Zhvillimi i ndryshimit të sjelljes

6.1. Procesi logjik i zhvillimit të një teorie të ndryshimit

Objektivi i parë i modulit 2 është kontributi për ndryshimin e sjelljes së zyrtarëve publikë, punonjësve/administratorëve socialë, të cilët mundësojnë proceset e ndryshimeve sociale (por jo vetëm) me qëllim sigurimin e integritetit të komunitetit rom dhe egjiptian në jetën ekonomike dhe sociale të vendit.

Objektivi i dytë është pajisja e zyrtarëve publikë me disa mjete (instrumente të përshtatshme) që mundësojnë planifikimin e veprimeve/shërbimeve dhe monitorimin e tyre përkundrejt objektivave strategjikë dhe treguesve të përcaktuar në Planin Kombëtar të Veprimit për

¹³ McKee, A. (2015). Quiz Yourself (Testoni veten): Do You Lead with Emotional Intelligence (A udhëhiqni me inteligjencë emocionale)? *Harvard Business Review*.

Integrimin e Romëve dhe Egjiptianëve, duke pasur parasysh kontekstet komplekse dhe në zhvillim.

Qëllimi i këtij moduli është sigurimi i udhëzimeve për të zhvilluar një teori të ndryshimit dhe për të rritur kapacitetet e qeverisjes qendrore dhe vendore për të zhvilluar plane sociale operacionale në përputhje me qëllimet/objektivat dhe masat e parashikuara në PKV për Integrimin e Romëve dhe Egjiptianëve në Shqipëri.

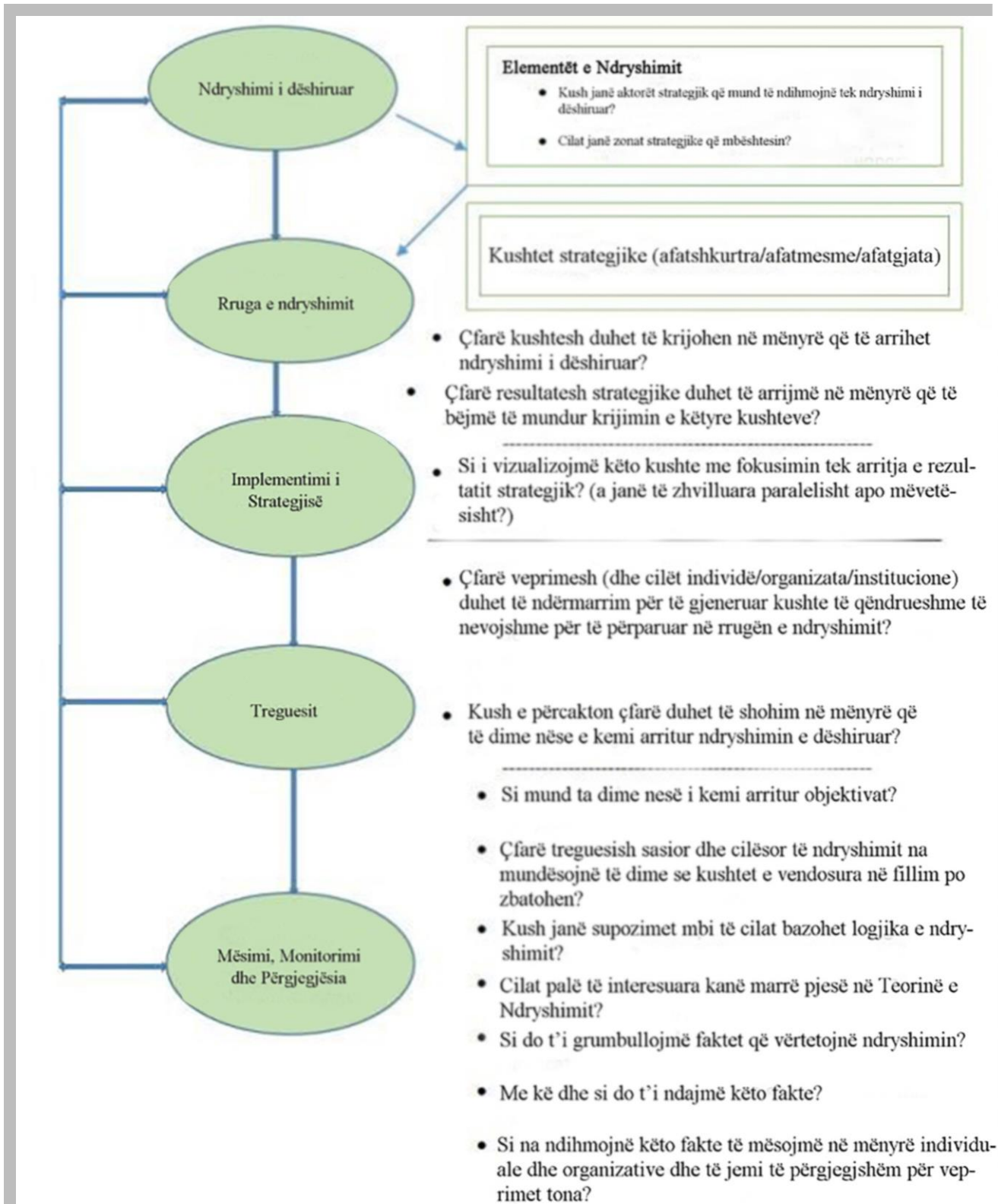
Çdo institucion (organizatë) duhet të planifikojnë për të ardhmen e komunitetit të tyre dhe rritjen e aksesit në shërbimet e tyre. Ky nuk është një plan i modeluar sipas metodave të vjetra nga lart poshtë që zbatohet brenda autoritetit qendror/vendor.

Zhvillimi i një teorie të ndryshimit është një proces që në themel të tij përfshin banorët vendas, të cilët ndajnë me Institucionin/Bashkinë zhvillimin e rrugës drejt ndryshimit për të adresuar nevojat dhe aspiratat afatgjata të komunitetit.

Së pari, Institucionet Qendrore, Bashkitë (NJQV-të), si institucione demokratike që janë, japin llogari para elektoratit dhe qytetarëve, duke përfshirë këtu edhe romët dhe egjiptianët, për cilësinë e shërbimeve që ato ofrojnë. Ato kanë përgjegjësinë për të hartuar dhe ofruar shërbime të menaxhuara në mënyrë efikase dhe të përshtatshme për nevojat e popullatës vendase. Ato duhet t'i përmirësojnë dhe t'i ndërtojnë shërbimet vendore sipas nevojave dhe aspiratave të njerëzve, si edhe të arrijnë të marrin më të mirën e burimeve që ato shpenzojnë.

Së dyti, ato kanë përgjegjësinë kryesore për promovimin e mirëqenies sociale, ekonomike dhe mjedisore të komuniteteve të tyre, duke pasur parasysh kontekstin e ndryshimeve të vazhdueshme. Zgjidhje të reja ndaj sfidave ekonomike dhe sociale janë duke u identifikuar në nivel kombëtar, rajonal dhe vendor. Krahas kësaj, qytetarët kanë pritshmëri gjithnjë në rritje sa i përket cilësisë dhe domosdoshmërisë së shërbimeve që ofrohen nga IQ/NJQV-të.

Figura 8: Procesi logjik i zhvillimit të një teorie të ndryshimit



Procesi i hartimit të një teorie të ndryshimit dhe i një rruge drejt ndryshimit përfshin:

- ✓ *Ndërtimin e komunitetit* – procesi i bashkëpunimit të Bashkisë/Shërbimit Social me qytetarët vendas, organizatat e komunitetit dhe biznesin vendas; kjo krijon një ndjenjë edhe më të fortë të komunitetit dhe rrit besueshmërinë demokratike të Bashkisë.
- ✓ *Vendime më të mira* – Bashkia ka më shumë mundësi të marrë vendime më mirë të informuara nëse dëgjon pikëpamjet e banorëve vendas, duke përfshirë këtu edhe pjesëtarët romë dhe egjiptianë.
- ✓ *Pasurimi i përfshirjes së qytetarëve* me qeverisjen vendore – kjo mundëson një marrëdhënie të fortë mes qytetarëve vendas dhe Bashkisë me qëllim zhvillimin e strukturave përmes hapjes së kanaleve efektive të komunikimit.
- ✓ *Më shumë zgjidhje të përshatshme për ofrimin e shërbimeve* dhe për të investuar në infrastrukturë dhe projekte të tjera, të cilat mund të jenë më të rëndësishme për plotësimin e nevojave të komunitetit rom/egjiptian.
- ✓ *Investime shitesë* – një plan social operacional do të ishte një aset i vlefshëm për të bindur IQ/NJQV-të, donatorët dhe investitorët vendas se Bashkia ka menduar dhe ka hartuar tashmë dokumentet e nevojshme se si ajo synon të përmirësojë mirëqenien sociale, ekonomike dhe mjedisore të komunitetit të saj dhe, rrjedhimisht, ia vlen për të investuar aty.

6.1.1. Ndryshimi i dëshiruar (faza përgatitore)

Pyetjet: Cili është qëllimi i ndryshimit, për të cilin duam të kontribuojmë?

Cilat janë çështjet që duam të ndryshojmë (kontribuojmë për t'i ndryshuar)?

Cilat janë palët kryesore të interesuara, të përfshira në procesin e ndryshimit?

Cili është afati kohor i menduar (i parashikuar)?

Cilit nivel i përkasin ndryshimet e parashikuara (raste, modele, struktura)?

Analiza e kontekstit (çështjet që do të trajtohen dhe analizohen):

- ✓ Sfondi historik
- ✓ Kushtet politike, sociale dhe ekonomike që preken nga procesi i ndryshimit
- ✓ Zonat më kritike dhe shkaqet
- ✓ Strukturat shoqërore (institucionet formale dhe joformale)
- ✓ Lloji i marrëdhënieve që palët e interesuara kanë me njëra-tjetrën
- ✓ Iniciativa të tjera, të cilat vijojnë dhe mund të nxisin ose pengojnë procesin e ndryshimit.

6.1.2. Udhëzime për zhvillimin e një panorame të pasur

1. Tregoni *kontekstin* në të cilin zhvillohemi (kohor, gjeografik, social, kulturor, ekonomik, politik etj.).
2. Identifikoni *çështjet* me të cilat punonjësit socialë (të IQ/NJQV-ve) përballen gjatë integrimit të romëve dhe egjiptianëve.

3. Prezantoni aktorët e përfshirë (publikë, privatë dhe shoqëria civile), aftësitë dhe sjelljen, vlerat dhe marrëdhëniet, siç ato do të ishin në kuadrin e ri/të parashikuar.
4. Përfshini institucionet formale dhe joformale (politikat publike/sectoriale, dokumentet strategjike, Planin Kombëtar të Veprimit për Integrimin e Romëve dhe Egjiptianëve (2016-2020), Planin Strategjik të Bashkisë, ligjet dhe rregulloret, modelet kulturore, besimet etj.), të cilat mbështesin ndryshimin e dëshiruar.
5. Një variabël i panoramës së pasur shfaqet si rezultat i parashikimit të së tashmes dhe, pas analizimit të realitetit aktual, edhe i projektimit të një imazhi të së ardhmes, në mënyrë që panorama e pasur të përmbajë sa më shumë edhe vizionin e së ardhmes.
6. Ndryshimi i dëshiruar mund të projektohet për 5-7 (10) vjet në të ardhmen, në varësi të vendimit të marrë nga hartuesit e teorisë së ndryshimit.

6.1.3. Agjentët e ndryshimit

- ✓ analiza sektoriale
- ✓ analiza e kapacitetit të tyre ndërlidhës
- ✓ analiza e pozicionit të tyre bazuar në interesa

Hapat e mëposhtëm duhen ndërmarrë:

- (i) Rendisni të gjitha palët kryesore të interesuara që duhen marrë parasysh, në bazë të sektorëve që ato i përkasin (duke përdorur letra me ngjyra të ndryshme për secilin sektor).
- (ii) Jepini prioritet palëve të interesuara, në bazë të rëndësisë së tyre strategjike dhe kritike.
- (iii) Analizoni palët kryesore të interesuara, në varësi të vendit ku janë vendosur në skemën tonë ushtrimore (brenda rrahëve ose në zonat e mbivendosura, aleancat e mundshme, konfliktet në marrëdhënie etj.).
- (iv) Identifikoni aleancat dhe strategjitë e mundshme për ndërtimin e marrëdhënieve me ata aktorë strategjikë, të cilët do të na ndihmojnë për të punuar në drejtim të ndryshimit të dëshiruar.

6.1.4. Rruga e ndryshimit / dhe planifikimi operacional

Para se të fillojmë përcaktimin e rrugës së ndryshimit (Hapi 1): ne duhet të rishqyrtojmë atë që kemi analizuar deri më tani. Pyetjet e mëposhtme mund të na ndihmojnë për të bërë ndonjë rregullim në lidhje me: (i) Në kontekstin tonë rajonal, a janë fushat strategjike, të cilat i kemi identifikuar, më të mirat dhe më të rëndësishmet? (ii) A kemi nevojë t'i përshtatim objektivat strategjikë? (iii) A i kemi vendosur siç duhet në skemë palët kryesore të interesuara dhe të gjithë institucionet kryesore, të cilët ndikojnë ose ndikohen nga procesi ynë i ndryshimit? (iv) Si ndërlidhen me njëra-tjetrën fushat e ndryshme strategjike?

(Hapi 2): Seanca të rrahjes së mendimeve për të identifikuar kushtet/veprimet e nevojshme. Ne duhet të analizojmë ndryshimet e ndodhura tek institucionet, qëndrimet, sjelljet, marrëdhëniet shoqërore dhe institucionale, kapacitetet organizative, ligjet dhe rregulloret, praktikat kulturore, modelet e të menduarit etj. Ne duhet të identifikojmë veprimin/kushtet e

nevojshme për arritjen e ndryshimit në fushat strategjike (që do të na çojnë drejt ndryshimit të dëshiruar), duke u bazuar në disa pyetje:

- Çfarë kushtesh/veprimesh duhet të vihen në jetë/të parashikohen me qëllim që fusha strategjike të zhvillohet?
- Çfarë veprimesh afatshkurtra/afatmesme/afatgjata duhen parashikuar?
- Si këto veprime ndërlidhen me rezultatet që duam të arrijmë në kontekstin tonë?
- Sa realist është besimi se ne mund t'i arrijmë ose nxisim këto kushte?

(Hapi 3) *Grupimi dhe projektimi i rrugës së ndryshimit*. Ky është një proces përsëritës për të shkuar para mbrapa, dhe që na ndihmon për të ngritur kuadrin kohor, për të verifikuar vlefshmërinë e supozimeve dhe për t'u siguruar se plani operacional ka një probabilitet të lartë suksesi, deri në atë masë sa të justifikojë veprimin tonë dhe arritjen e rezultateve të pritshme.

Më tej, ne kemi nevojë edhe për të ndërtuar grupimet, duke u bazuar te natyra, prirjet dhe ngjashmëritë e tyre. Disa veprime mund të jenë më të thjeshta dhe, me shumë mundësi, edhe më të realizueshme, ndërkohë që të tjera veprime mund të jenë më të vështira dhe kërkojnë përmbushjen e disa kushteve paraprake. Disa veprime janë të parashikueshme, ndërkohë që të tjera veprime kanë një shkallë të ndërvarësie me kushte të tjera.

Gjithashtu, ne duhet të identifikojmë supozimet themelore të kushteve/veprimeve kryesore dhe, gjatë zbatimit të tyre, të verifikojmë vlefshmërinë e supozimeve tona (nëse rrethanat kanë ndryshuar ndjeshëm, ne duhet të rishikojmë përkufizimin e kushteve/veprimeve tona). Të tilla kushte përfshijnë ndryshimet në institucionet formale dhe joformale, marrëdhëniet mes palëve kryesore të interesuara, sjelljet dhe qëndrimet individuale/kolektive, dhe mjedisin më të favorshëm (ligjet, rregulloret, politikat sektoriale dhe vendore, infrastrukturën, bazën e njohurive/dhe teknologjinë).

Ne duhet të jemi të vëmendshëm pasi secili kusht duhet të ndërlidhet me një proces (fushë) strategjik në mënyrë që çdo veprim të jetë qartazi i lidhur me disa rezultate të pritshme në kontekstin e ndryshimit. Rruga drejt ndryshimit nuk është një mënyrë lineare e të vepruarit.

Këshilla për t'u marrë në konsideratë:

- (i) identifikoni kushtet/veprimet që do të zhvillohen në secilën nga fushat strategjike, në mënyrë që ndryshimi i dëshiruar të arrihet,
- (ii) identifikoni kushtet, të cilat mund të ndodhin njëkohësisht ose jo njëkohësisht,
- (iii) përcaktoni shtrirjen kohore (afatshkurtër/afatmesme/afatgjatë),
- (iv) analizoni se si të tilla kushte ndërlidhen me dimensionet e ndryshme të ndryshimit (personal, ndërveprues, kulturor, strukturor),
- (v) identifikoni faktorët pengues ose lehtësues të rrugës drejt ndryshimit,
- (vi) identifikoni supozimet në themel të analizës së rrugës drejt ndryshimit.

6.1.5. Treguesit e ndryshimit dhe të performancës

Ne duhet të identifikojmë treguesit e ndryshimit dhe të performancës, të cilët nuk janë të njëjtë. Duke përcaktuar treguesit e ndryshimit, ne synojmë të kuptojmë më mirë se si të lexojmë kontekstin me qëllim që të shohim se çfarë efektesh mund të perceptojmë në këtë kontekst si rezultat i veprimeve tona, se si ndryshimi në të vërtetë ndodh, dhe se cili është kontributi ynë është në atë ndryshim.

Tëksa përcaktojmë treguesit, ne duhet të kemi parasysh se thjesht fakti i kryerjes së një aktiviteti nuk do të thotë se jemi duke dhënë një kontribut të qenësishëm për realizimin e ndryshimit që ne parashikuar në fillim. Një rishikim i rregullt i treguesve do të na ndihmonte për të përshtatur teorinë e ndryshimit si në nivelin politik strategjik (veprimet në lidhje me kushtet e ndryshimit), ashtu edhe në nivelin njohës (supozimet që mbështesin arsyet e ndryshimit). Treguesit do të na ndihmojnë për të kuptuar se në çfarë mase dhe në cilën mënyrë të tilla kushte ndodhin në mjedis.

Pyetje për t'u marrë në konsideratë:

Kush vendos se çfarë duhet të vëzhgojmë në mënyrë që të kuptojmë nëse kemi arritur ndryshimin e dëshiruar?

Cilat shenja të ndryshimit mund t'i vëzhgojmë në mjedis më qëllim që të përcaktojmë nëse kushtet e vendosura në fillim janë me të vërtetë duke u realizuar?

Si do të kryhet mbledhja e provave që dëshmon ndryshimet?

Cilët faktorë mund të kenë pasur ndikim në vonimin ose pengimin e ndryshimit të dëshiruar?

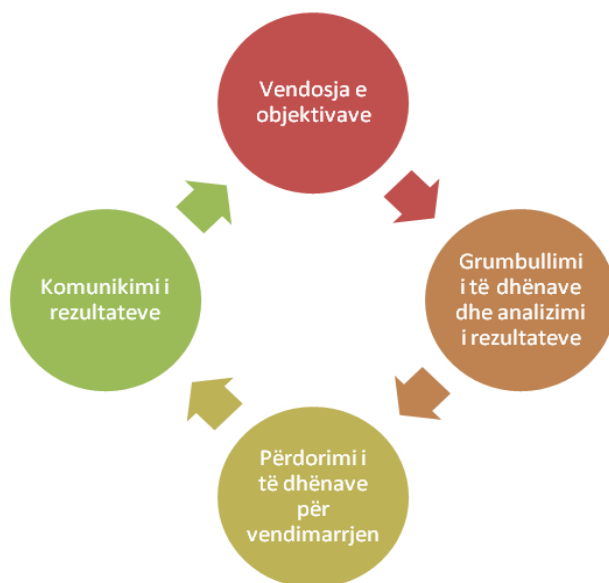
Ndërkohë, informacioni rreth performancës (treguesit) siguron bazën e nevojshme për të kuptuar dhe krahasuar performancën gjatë ofrimit të shërbimeve të caktuara. "Menaxhimi i performancës" është një mjet për përmirësimin e cilësisë së shërbimeve publike për qytetarët. Ai i mundëson një organizatë që të përcaktojë se çfarë dëshiron të arrijë dhe se si ajo organizatë do të përmbushë qëllimet e veta.

- Nëse ju nuk jeni në gjendje t'i matni rezultatet, ju nuk do të mund të dalloni suksesin nga dështimi.
- Ajo që matet, bëhet.

Organizatat që arrijnë të menaxhojnë mirë performancën e tyre kanë treguar se janë të gatshme t'i pranojnë sfidat dhe janë të etura për të mësuar nga të tjerët:

- Ato kanë menaxherë që janë aktivë dhe që udhëheqin me shembullin e tyre, nuk u shmangen mundësive dhe i kërkojnë sfidat, ata mësojnë dhe krijojnë një atmosferë ku njerëzit ndjehen në gjendje për të mësuar
- Orientohen nga rezultatet
- Punojnë me anëtarët e zgjedhur
- Pranojnë diversitetin e komunitetit

Figura 9: Informacioni mbi performancën



Llojet kryesore të treguesve përfshijnë:

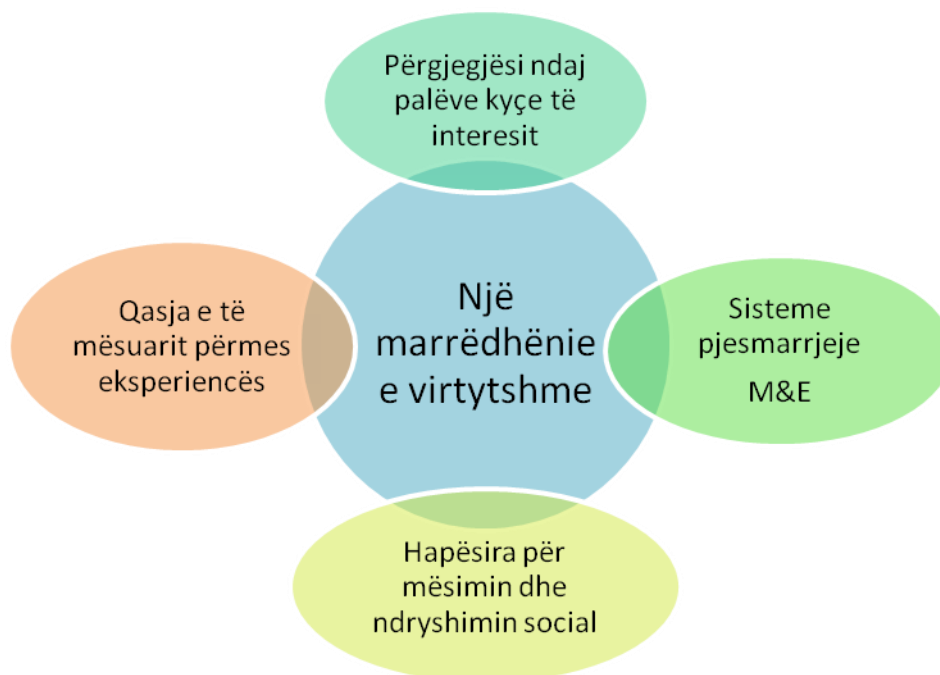
Inputet (burimet) - Aktivitetet (proceset) - Outputet (shërbimet) / produktet - Rezultatet (ndikimet në komunitet)

Treguesit e inputeve ofrojnë informacion mbi burimet e angazhuara për një shërbim të caktuar, siç janë financat (buxheti), personeli, pajisjet, toka etj.	<ul style="list-style-type: none"> - Alokimi i buxhetit - Numri i stafit (Burimet njerëzore) - Infrastruktura, zyra, pajisjet e TI-së etj.
Treguesit e aktiviteteve ofrojnë informacion mbi proceset, sistemet, kulturat dhe procedurat e nevojshme për të ofruar një shërbim të caktuar.	<ul style="list-style-type: none"> - Mjetet e planifikimit në përdorim - Trendi në përdorimin e teknologjisë së informacionit - Koha e përgjigjes ndaj ankesave - Shpejtësia e përgjigjes së telefonatave
Treguesit e outputeve ofrojnë informacion mbi performancën e shërbimit të ofruar.	<ul style="list-style-type: none"> - numri i përdoruesve të shërbimit - numri i orëve gjatë të cilave ofrohet shërbimi - numri i rasteve (ankesave) të trajtuara/të zgjidhura
Treguesit e rezultateve ofrojnë informacion mbi ndikimin që shërbimi ka te përdoruesit dhe te komuniteti i gjerë.	<ul style="list-style-type: none"> - Rritje e nivelit të pjesëmarrjes së publikut/komunitetit - Ulje e papunësisë afatgjatë të romëve dhe egjiptianëve - Rritje e përqindjes së romëve/egjiptianëve të papunë, të cilët kanë akses te shërbime të ndryshme publike.

6.1.6. Sistemi i monitorimit, mësimit dhe llogaridhënies

Në praktikë, marrëdhënia mes të mësuarit, monitorimit dhe llogaridhënies nuk është edhe aq e qartë, por mbetet thelbësore që ne t'i japim atyre vëmendjen e duhur.

Figura 10: Monitorimi dhe të mësuarit



Në këtë drejtim, mbetet e rëndësishme që të identifikohen disa hapa:

- (i) Çdo organizatë duhet të zhvillojë sisteme për gjurmimin (mbledhjen e të dhënave), analizimin e informacionit dhe raportimin. Për këtë qëllim, është e nevojshme që të identifikohen mekanizmat e duhur, që edhe mund të ekzistojnë, dhe të vihen në punë për mbledhjen e informacionit sipas treguesve.
- (ii) Analizoni shkallën në të cilën këto mekanizma nxisin pjesëmarrjen (cilët ishin ata që morën pjesë në hartimin e mekanizmave), mbledhjen e informacionit dhe analizën e treguesve (përfshini informacionin sasior dhe cilësor).
- (iii) Analizoni se cili është përgjegjës për rezultatet e arritura, duke u bazuar tek analiza e monitorimit. Identifikoni metodat dhe strategjitë që ne do të përdorim për të komunikuar progresin ose mangësitë në arritjen e rezultateve (raporte, seminare, faqe në internet, sondazhe të opinionit etj.).
- (iv) Gjithashtu, ne duhet të identifikojmë se cilin lloj informacioni do të shkëmbejmë me palët e tjera të interesuara (në nivel vendimmarrjeje, komunitetesh, OJQ-sh, publiku të përgjithshëm).
- (iv) Hartoni një sistem të të mësuarit brenda shërbimit/organizatës/njesisë, që do të na mundësojë (i) të analizojmë ndryshimet e reja që janë duke ndodhur në kontekst (kushtet, aktorët, supozimet, kuadri ligjor dhe institucional), (ii) të reflektojmë për

rolin që organizata/shërbimi/njësia luan në procesin e ndryshimit, (iii) të identifikojmë sistematikisht ndryshimet që duhet të zhvillohen brenda shërbimit/njësisë/organizatës dhe aftësitë që ne duhet t'i zhvillojmë, bazuar në ambientin e jashtëm, (iv) të përcaktojmë të tjera qëllime që mendohet se janë të rëndësishme.

Referencat

- Goleman, D. (1998). "What Makes a Leader?". *Harvard Business Review*, 76 (6), f. 93-102.
- Goleman, D., Boyatzis, R. (2008). "Social Intelligence and the Biology of Leadership". *Harvard Business Review*, 86 (9), f. 74-81.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). "Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance". *Harvard Business Review*, 79 (11), f. 42-51.
- Thomas, R. R., & Woodruff, M. I. (1999). Building a house for diversity *New York: AMACOM*.
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R., & Osborn, R. N. (2015). *Organizational Behavior*, botimi i 13-të. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Keita, S. O. Y., & Kittles, R. A. (1997). The persistence of racial thinking and the myth of racial divergence. *American Anthropologist*, 99 (3), f. 534-544.
- Lieberman, L., & Jackson, F. L. C. (1995). Race and three models of human origin. *American Anthropologist*, 97 (2), f. 231-242.
- Lieberman, L., Stevenson, B. W. and Reynolds, L. T. (1989), Race and Anthropology: A Core Concept without Consensus. *Anthropology & Education Quarterly*, 20: f. 67-73. doi:10.1525/aeq.1989.20.2.05x0840h
- Simon, P., Galanxhi, E., & Dhono, O. (2015). Romët dhe egjiptianët në Shqipëri: Profili social-demografik dhe ekonomik bazuar në Censusin 2011. *Programi i Kombeve të Bashkuara për Zhvillim*.
- Prime, J., Salib, E.R. (2014). *Inclusive Leadership: The View from Six Countries*. Catalyst.
- McKee, A. (2015). Quiz Yourself: Do You Lead with Emotional Intelligence? *Harvard Business Review*.
- Lawrence Otis Graham, *Proversity: Getting Past Face Values and Finding the Soul of People*, New York: John Wiley & Sons, 1997.
- Richard Daft, *The Leadership Experience*, botimi i 6-të., Stamford: Cengage Learning, 2015.
- Australian Multicultural Foundation (2010). *Managing Cultural Diversity: training program resource manual*. Hartuar nga Robert Bean Consulting.
- Retolaza I, (2011). "Theory of Change: A thinking-action approach to navigate in the complexity of social change processes". Democratic Dialogue of UNDP's Regional Centre for Latin America and the Caribbean.
- Retolaza I, (2007), "Evaluating multi-stakeholder dialogues". Democratic Dialogue of UNDP's Regional Centre for Latin America and the Caribbean.
- Kusek J and Rist R, (2004) "Ten steps to a Results-based Monitoring and Evaluation"

Qeveria e Shqipërisë "Plani Kombëtar i Veprimit për Integrimin e Romëve dhe Egjiptianëve në Republikën e Shqipërisë (2016-2020)".

Avokati i Popullit. (2014). "Raport i veçantë për gjendjen e të drejtave të minoriteteve në Shqipëri".

Avokati i Popullit. (2015). "Raport i veçantë për zhvendosjen e komunitetit rom/egjiptian nga zona e liqenit artificial (Liqeni i Thatë), Tiranë".

Qeveria e Shqipërisë. "Strategjia Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim (2015-2020)".

Strategjia Kombëtare për Punësim e Aftësi (2015-2020).

Strategjia Ndërsektoriale e Reformës në Administratën Publike

Strategjia Ndërsektoriale për Decentralizimin dhe Qeverisjen Vendore

www.al.undp.org

<http://www.momondo.com/letsopenourworld/>

<https://www.youtube.com/watch?v=tyaEQEmt5ls>

<https://geert-hofstede.com/albania.html>

Shtojcat

Vetëvlerësimi 1: Paragjykimi i pandërgjegjshëm¹⁴

Udhëzime:

Mendoni rreth sjelljes suaj tipike ditore dhe përgjigjuni pikave të mëposhtme, duke shënuar kryesisht false ose kryesisht e vërtetë.

	Kryesisht false	Kryesisht e vërtetë
1. Unë preferoj të jem në të njëjtin grup pune me persona që mendojnë si unë.		
2. Unë shmangem dhe nuk flas për dallimet kulturore me persona nga kultura të ndryshme me të cilët jam takuar, sepse nuk dua të them gjënë e gabuar.		
3. Mendja ime ka arritur te përfundimi, pa dëgjuar më parë të gjitha këndvështrimet e një çështjeje.		
4. Gjëja e parë që vë re tek të tjerët janë karakteristikat fizike që i bëjnë ata të ndryshëm nga norma.		
5. Para se të punësoj dikë, unë e kam krijuar në mendjen time imazhin se si ai person do të duhet të duket.		

¹⁴ Burimi: Bazuar te Lawrence Otis Graham, *Proversity: Getting Past Face Values and Finding the Soul of People* (New York: John Wiley & Sons, 1997), siç citohet nga Richard Daft në *The Leadership Experience*, botimi i 6-të (Stamford: Cengage Learning, 2015, f. 331).

6. Unë zakonisht i injoroj filmat, revistat dhe programet televizive që në qendër kanë grupe dhe vlera të ndryshme nga ato të miat.		
7. Kur dikush bën një koment ose një shaka fyese, unë nuk u kundërvihem atyre për këtë gjë.		
8. Unë preferoj që në punë të mos diskutoj rreth temave të ndjeshme, të tilla si raca, mosha, gjinia, orientimi seksual ose feja.		
9. Ndonëse ka persona me të cilët kam marrëdhënie të mira, unë nuk do të ndjehesha aq mirë sa t'i ftoja ata në prani të familjes ose miqve të mi.		
10. Nëse do të kërkoja një udhëheqës, unë do të doja dikë që i përket një kulture të njëjtë me timen.		

Rezultati dhe interpretimi:

Jepini vetes 1 pikë për çdo përgjigje kryesisht e vërtetë. Çdonjëra prej pikave të mësipërme pasqyron një shfaqje të "paragjykimit pasiv", gjë që mund t'i detyrojë personat e ndryshëm nga ju që të ndjehen të injoruar ose të parespektuar nga ana juaj. Rezultati juaj është: _____

Sjellja juaj tipike ditore përçon sinjale rreth paragjykimeve dhe vlerave tuaja. Disa paragjykime personale janë aktive dhe shpesh njihen si nga vetë ju, ashtu edhe nga të tjerët. Disa lloje të tjera paragjykimesh janë më të fshehura. Paragjykimi i pandërgjegjshëm ndodh kur një person nuk është i vetëdijshëm për paragjykimin e tij ose të saj dhe nuk ka për qëllim ta shprehë një paragjykim të tillë, por që, gjithsesi, të tjerët mund ta përjetojnë atë paragjykim. Paragjykimi i pandërgjegjshëm mund të jetë i fshehtë, dhe jo në formën e një diskriminimi të hapur aktiv, sepse personi thjesht përjashton ndërveprimin me përvojat dhe personat e ndryshëm. Rezultati ideal është zero, por pak njerëz arrijnë këtë rezultat ideal. Nëse rezultati juaj është 3 ose më i vogël se 3, atëherë ju jeni duke bërë një përpjekje të mirë për të eliminuar paragjykimet tuaja pasive dhe të pandërgjegjshme. Nëse rezultati juaj është 8 ose më i madh se 8, atëherë ju duhet shqyrtoni me kujdes mënyrën se si mendoni dhe veproni përkundrejt personave të ndryshëm nga ju. Duhet të merrni në konsideratë dhe të shqyrtoni mënyra për t'u bërë më të ndjeshëm nga ana kulturore. Sa më shpejt që të mësoni dhe në mënyrë aktive të përfshini pikëpamjet dhe personat e ndryshëm, aq më punonjës dhe udhëheqës i mirë do të jeni.

Vetëvlerësimi 2: Indeksi Global i Gatishmërisë¹⁵

Udhëzime:

Përdorni shkallën e dhënë për të vlerësuar veten në secilën nga pikat e mëposhtme me qëllim krijimin e një njësie matëse bazë krahasuese lidhur me gatishmërinë tuaj për të marrë pjesë në një mjedis global pune.

Shkalla e vlerësimit

¹⁵ *Burimi:* Zhvilluar nga "Is Your Company Really Global," *Business Week* (1 dhjetor 1997), nga Mary Uhl-Bien John R. Schermerhorn, Jr. dhe Richard N. Osborn, *Organizational Behavior*, botimi i 13-të, (New York: John Wiley & Sons, 2015).

- 1 = Shumë dobët
- 2 = Dobët
- 3 = Pranueshëm
- 4 = Mirë
- 5 = Shumë mirë

- ___ 1. Unë e kuptoj kulturën time sa i përket pritshmërive, vlerave dhe ndikimit të saj në komunikim dhe marrëdhënie.
- ___ 2. Kur dikush paraqitet para meje me një këndvështrim ndryshe, unë përpiqem ta kuptoj atë dhe jo ta sulmoj.
- ___ 3. Unë ndjehem mirë edhe kur përballem me situata kur informacioni në dispozicion është i paplotë dhe rezultatet janë të paparashikueshme.
- ___ 4. Unë jam i hapur përkundrejt situatave të reja dhe jam gjithmonë në kërkim të informacioneve dhe mundësive të reja për të mësuar.
- ___ 5. Unë arrij të kuptoj mirë qëndrimet dhe perceptimet që persona të kulturave të tjera kanë për kulturën time.
- ___ 6. Unë jam gjithnjë duke mbledhur informacion për vendet dhe kulturat e tjera, dhe përpiqem të mësoj prej tyre.
- ___ 7. Unë jam i mirinformuar në lidhje me dallimet kryesore sa i përket qeverive, sistemeve politike dhe politikave ekonomike në botë.
- ___ 8. Unë përpiqem shumë për të kuptuar sa më mirë personat nga kultura të tjera.
- ___ 9. Unë jam në gjendje ta përshtat stilin tim të komunikimit për të punuar në mënyrë sa më efektive me persona nga kultura të ndryshme.
- ___ 10. Unë mund ta kuptoj kur dallimet kulturore ndikojnë në marrëdhëniet e punës dhe mund t'i përshtat qëndrimet dhe sjelljen time në përputhje me rrethanat.

Interpretimi:

Për të qenë të suksesshëm në mjedisin e punës së shekullit të njëzetentjetë, është e nevojshme që ju të ndjeheni mirë me realitetin e ekonominë globale dhe diversitetin kulturor që ajo mbart. Kjo kërkon një mentalitet global, që është i hapur dhe i respektueshëm ndaj dallimeve kulturore, ndaj njohurive globale që përfshijnë edhe kërkimin e vazhdueshëm për të ditur dhe mësuar më shumë për kombet dhe kulturat e tjera, dhe ndaj aftësive globale të punës që ju mundësojnë të punoni në mënyrë efektive në të gjithë kulturat.

Rezultati:

Qëllimi është arritja e një rezultati sa më afër rezultatit perfekt, që është 5, në secilin nga tre dimensionet e gatishmërisë globale. Nxirrni rezultatet tuaja si më poshtë.

Pikat (1 + 2 + 3 + 4)/4

= ___ Rezultati i Mentalitetit Global

Pikat (5 + 6 + 7)/3

= ___ Rezultati i Njohurive Globale

Pikat (8 + 9 + 10)/3

= ___ Rezultati i Aftësive Globale të Punës

Ushtrimi 1: Këndvështrimi ynë për dallimet¹⁶

Hyrje

Padyshim, vendi i punës i së ardhmes do të jetë shumë më i larmishëm se sa është sot: më shumë gra, më shumë njerëz me ngjyrë, përfaqësim më ndërkombëtar, stile jetese më të ndryshme, profile të ndryshme aftësish etj. Menaxhimi i vetes si punonjës ose si menaxher, menaxhimi i një force punëtore të ndryshme si menaxher, dhe puna në një mjedis me shumë dallime janë duke u shndërruar tashmë në "kompetencën thelbësore" të punonjësit dhe menaxherit efektiv. Për më tepër, tashmë është gjithnjë edhe më e qartë se diversiteti në një grup pune rrit ndryshëm kreativitetin dhe cilësinë e rezultatit të grupit. Në mjedisin e sotëm të trazuar organizativ, shfrytëzimi i diversitetit të punonjësve i jep një organizate avantazhin konkurrues për të marrë më të mirën nga burimet e disponueshme njerëzore. Ky ushtrim është hapi i parë për të parë se si ne punojmë me njerëz, të cilët ne i perceptojmë si të ndryshëm. Ndonëse është mjaft i thjeshtë, i drejtpërdrejtë, dhe i padëmshëm, pasojat e tij janë të thella.

Udhëzime

1. Lexo sa më poshtë vijon:

Imagjinoni sikur keni marrë një makinë me qira dhe jeni duke udhëtuar drejt një qyteti që nuk e keni vizituar kurrë më parë. Do të duhet të udhëtoni për rreth një orë në një autostradë thuajse bosh para se të mbërrini në destinacionin tuaj. Për këtë arsye, për të kaluar kohën sa më bukur, vendosni se do të donit të dëgjoni pak nga muzika juaj e preferuar. Makina me qira ka katër butona përzgjedhës në dispozicion, secili me një stacion radiofonik të paracaktuar që luan një lloj të ndryshëm muzike. Njëri luan *muzikë popullore tradicionale*, tjetri luan *muzikë popullore komerciale* (për shembull, muzikë tallava, muzikë dasdash etj.), një tjetër luan *muzikë klasike*, dhe i katërti luan *rock'n' roll*. Çfarë lloj muzike do të zgjidhni për të dëgjuar përgjatë kohës që jeni duke udhëtuar me makinë? (supozoni se dëshironi të qetësoheni dhe doni të qëndroni vetëm në njërin stacion radiofonik, nuk doni të shqetësoheni për të kaluar sa nga njëri stacion tek tjetri)

2. Ndahuni në grupe, në bazë të llojit të muzikës që keni përzgjedhur.

Të gjithë ata që kanë zgjedhur *muzikë popullore tradicionale* të mblidhen në një zonë të caktuar nga instruktori. Ata që zgjedhën *rock'n' roll* të mblidhen në një zonë tjetër, dhe kështu me radhë. Secili në grupet ku bën pjesë, përgjigjuni pyetjes së mëposhtme. Caktoni një anëtar që të shërbejë si zëdhënës për të raportuar përgjigjet tuaja tek i gjithë grupi.

Pyetje: Për secilin nga grupet e tjera, çfarë fjalësh do të përdornit për të përshkruar njerëzit që pëlqejnë të dëgjojnë atë lloj muzike?

3. Secili zëdhënës të raportojë përgjigjet e grupit të tij ose të saj në lidhje me pyetjen në hapin (2). Më pas, organizoni një diskutim të hapur rreth këtyre pyetjeve shtesë:

- Sipas mendimit tuaj, cili është qëllimi ose vlera e këtij ushtrimi?
- Çfarë vini re te fjalët e përdorura për të përshkruar grupet e tjera? A pati ndonjë të papritur për ju në këtë ushtrim?
- Sipas mendimit tuaj, mbi çfarë lloje të dhënash janë bazuar imazhet e krijuara?
- Cili është termi që ne zakonisht përdorim për të përshkruar këto perceptime përgjithësuese për grupin tjetër?
- Cilat do të ishin disa nga pasojat?

¹⁶ Përshtatur nga Mary Uhl-Bien John R. Schermerhorn, Jr. dhe Richard N. Osborn, *Organizational Behavior*, botimi i 13-të, (New York: Wiley), bazuar në përpunimin e tyre mbi ushtrimin zhvilluar nga Barbara Walker, një pioniere në punën për vlerësimin e dallimeve.

- f. Si proceset perceptuese të marra në konsideratë lidhen me dallimet e tjera mes grupeve, të tilla si raca, gjinia, kultura, aftësitë, etnia, shëndeti, mosha, kombësia dhe kështu me radhë?
- g. Çfarë sugjeron ky ushtrim në lidhje me lehtësinë me të cilën formohen stereotipat mes grupeve?
- h. Cilat do të ishin mënyrat se si një organizatë mundëson vlerësimin dhe shfrytëzimin e dallimeve mes personave?

Ushtrimi 2: Diversiteti kulturor dhe çështjet e barazisë në punë¹⁷

Në vendin e punës, administratorët/drejtorët, nëpunësit publikë dhe klientët (pra, qytetarët) përballen çdo ditë me çështje të shumta që rrjedhin nga ndërlikimet e diversitetit njerëzor.

Udhëzime:

Së pari. Në kolonën 1, ju lutemi tregoni nëse pajtoheni plotësisht (PP), pajtoheni (P), nuk pajtoheni (NP) ose nuk pajtoheni aspak (NPA) me pohimet e mëposhtme. Keni 90 sekonda kohë.

Së dyti. Krahasoni përgjigjet tuaja me një person tjetër. Duhet të bini dakord për çdo pyetje. Shkruani përgjigjet tuaja të rëna dakord (P, NP etj.) në kolonën 2. Keni 5 minuta kohë.

Së treti. Së bashku me personin tjetër, diskutoni përgjigjet tuaja me dy persona të tjerë, përsëri duke u përpjekur të arrini te një përgjigje konsensuale për pyetjet. Shkruani përgjigjet tuaja Pajtohem ose Nuk Pajtohem në kolonën 3. Keni 5 minuta kohë.

	1	2	3
1. Për shkak se diversiteti kulturor është një fakt i pamohueshëm i jetës, të tregohesh i vëmendshëm ndaj dallimeve kulturore është e panevojshme dhe potencialisht përçarëse.			
2. Ligjet kundër diskriminimit, racizmit dhe ngacmimeve zbatohen prej kohësh tashmë dhe shumica e punonjësve e dinë se çfarë duhet ose nuk duhet të bëjnë në çdo situatë që krijohet në vendin e punës apo gjatë shërbimit ndaj klientit.			
3. Kur problemet e komunikimit ndodhin mes personave me prejardhje të ndryshme kulturore dhe shoqërore, dallimet kulturore dhe shoqërore janë më pak të rëndësishme se sa dallimet e personalitetit.			
4. Përgjegjësia e një menaxheri është të planifikojë, të organizojë dhe të masë në të njëjtën mënyrë punën e të gjithë personelit, pavarësisht nga dallimet e tyre individuale.			
5. Menaxherët mund t'i trajtojnë personat në mënyra të ndryshme me qëllim sigurimin e drejtësisë, ndonëse, në të vërtetë, punonjësit nuk duhet të presin trajtim të ndryshëm, sepse ata të gjithë janë punësuar për aftësitë e tyre për të kryer detyrat e ngarkuara dhe të gjithë kanë rënë dakord për kushtet e specifikimeve standarde të punës dhe për kontratat.			
6. Konsumatorët nuk duhet të pretendojnë të trajtohen ndryshe për shkak të dallimeve të tyre kulturore.			

¹⁷ Përshtatur nga: Australian Multicultural Foundation (2010). *Managing Cultural Diversity: training program resource manual*. Hartuar nga Robert Bean Consulting.

Pyetjet për diskutim rreth ushtrimit:

Cilat deklarata nxorën në pah dallimet më të mëdha në mendime? Pse?

Çfarë mësimesh sa i përket komunikimit në vendin e punës mund të nxirren nga ky ushtrim?

Ushtrimi 3: Perspektiva e teorisë së ndryshimit / Formulimi i ndryshimit të dëshiruar

Pyetjet orientuese:

- i) Çfarë procesi ndryshimi social është duke u trajtuar?
- ii) Cilat fushat strategjike janë duke u trajtuar?
- iii) Cilat janë palët kryesorë të interesuara? (sektorët, si ato me të njëjtin mendim, ashtu edhe ato që mendojnë ndryshe, dinamikat e pushtetit)
- iv) Çfarë lloj aleancash synohen mes palëve të interesuara (të zakonshme përkundrejt të pazakonshme, të pritshme përkundrejt të papritshme, të planifikuara përkundrejt të befasishme)?
- v) Cilat janë kushtet e domosdoshme që ndryshimi të ndodhë?

Pyetjet do t'u jepen një grupi të vogël pjesëmarrësish (4-5), secili grup do të analizojë pyetjet dhe do të shohë perspektivën për të ardhmen, dhe, në fund, atyre do t'u kërkohet që t'i komentojnë ato.

Parashikimi kreativ. (1) Secili grup do të nxjerrë një panoramë të pasur, në të cilën ilustrojnë ndryshimin që ata duan të kontribuojnë që të ndodhë në procesin e ndryshimit social të zgjedhur nga ai grup. Panorama do të ketë dy momente: gjendjen aktuale dhe gjendjen që ata duan të shohin pas 5 vjetësh.

(2) Secilit grup do t'i kërkohet të shkruajë një narrativ rreth ndryshimit të dëshiruar dhe fushave strategjike me përparësi.

(3) Përqendrohuni te supozimet e teorisë së ndryshimit (ndryshimi i dëshiruar, mjedisi i palëve të interesuara) dhe jepuni prioritet 3-5 supozimeve.

Ushtrimi 4: Perspektiva e teorisë së ndryshimit / treguesit e performancës dhe planifikimi operacional

Secilit grup do t'i kërkohet të rendisin disa veprime dhe tregues të performancës për fusha të ndryshme strategjike në kuadër të Planit Kombëtar të Veprimit për Integrimin e Romëve dhe Egjiptianëve, për të adresuar nevojat më urgjente vendore. Në fund, atyre do t'u kërkohet që t'i komentojnë ato. Në këtë mënyrë, do të tregohet niveli i njohurive në përputhje me temën (informacioni/ndërgjegjësimi), aftësitë profesionale dhe administrative, si edhe qëllimet.

Aktiviteti i realizuar	Afati kohor	Nr. i përfituesëve	Masa e suksesit (Treguesi i performancës)	Buxheti	Rezultati	Komente