

PAKETË UDHËZUESE: LIDERSHIPI DHE MENAXHIMI NË ZONAT E MBROJTURA

Përgatitur nga: Qendra Kombëtare Burimore për Trajnim dhe
Asistencë Teknike
ANTTARC

Contents

Hyrja	2
Bazat e Lidershipit.....	3
MODELI 4 E-të: JEP VIZIONIN, MUNDËSO, FUQIZO, JEP ENERGJI	3
Udhëheqësit	3
Hapat e procesit të udhëheqjes (4 E-të)	5
PRAKTIKAT E LIDERSHIPIT	10
Karakteristikat e liderave dhe menaxherëve	11
MENAXHERI SI LIDER NË ORGANIZATË:	16
MUNDËSITË DHE SFIDAT	16
BAZAT E MENAXHIMIT	21
MENAXHIMI I ZONAVE TË MBROJTURA	26

Hyrja

Në këtë dokument është Paketa Udhëzuese e zhvillimit të Lidershipit, e cila është krijuar në kuadër të projektit "Mbrojtja dhe përdorimi i qëndrueshëm i zonave të mbrojtura ndër-kufitare të Malit të Sharrit, Mavrovës dhe Korab-Koritnik " financuar nga PONT dhe zbatuar nga ALCDF së bashku me partnerët LAG Dibra Turistike dhe CSCD.

Kjo paketë është hartuar nga ekspertët e Qendrës Burimore për Trajnim dhe Asistencë Teknike (ANTTARC), dhe ka të përmbledhura konceptet bazë të zhvillimit të njohurive mbi Lidershipin për grupin e menaxherëve në nivelet e mesme dhe të larta të Zonave të Mbrojtura (ZM), dhe aktorëve të tjerë potencialë mjedisorë, që kërkojnë të përmirësojnë njohuritë, dhe aftësitë e lidershipit. Kjo paketë udhëzuese është praktikuar në Shqipëri dhe në shumë vende të Ballkanit Perëndimor, me aktorë të institucioneve publike, organizata të shoqërisë civile, dhe nga sektori privat nga qendra ANTTARC.

Paketa është në një linjë me standartet e IUCN (International Union for Conservation of Nature) e cila synon të rrisë numrin e zonave të mbrojtura që menaxhohen në mënyrë efektive dhe të drejtë. Bazuar në këto standarte të IUCN, Zonat e mbrojtura marrin në konsideratë kontekstet lokale brenda të cilave operojnë, për mirëmenaxhimin e tyre fokusohen në katër parime kryesore që janë:

- (1) qeverisja e mirë,
- (2) projektimi dhe planifikimi i mirë,
- (3) menaxhimi efektiv, dhe
- (4) arritja e objektivave të konservimit.

Pikërisht këto parime dhe principe, janë një sfidë me të cilën përballen shpesh drejtuesit e Zonave të Mbrojtura në përcaktimin e objektivave, mirë menaxhimin e zonave të tyre të mbrojtura, dhe përfshirjen e interesave të komuniteteve lokale.

Qëllimi i Paketës Udhëzuese të Lidershipit është që të ofrojë udhëzime, mjete dhe metodologji për të ndihmuar menaxherët e Zonave të Mbrojtura dhe Aktorët potencialë mjedisorë të përmirësojnë dhe promovojnë aftësitë e tyre menaxheriale dhe udhëheqëse, duke përdorur modele dhe mjete profesionale. Gjithashtu, zhvillimi i lidershipit synon të eksplorojë strategji dhe udhëzime efektive të zhvillimit të lidershipit të zbatueshëm për mjedisin unik të menaxhimit të zonave të mbrojtura në masivin malorë Sharr-Korab.

Paketa Udhëzuese e Lidershipit për zonat e mbrojtura është një përmbledhje e udhëzimeve, instrumenteve për drejtuesit e strukturave të zonave të mbrojtura, dhe aktorët e tjerë mjedisorë në këto zona, dhe është strukturuar në pesë kapituj kryesorë të cilat jepen si më poshtë:

- Bazat e vlerave të Lidershipit: **Modeli 4 E-Të**: Jep Vizionin, Mundëso, Fuqizo, Jep Energji (Envision, Enable, Empower, Energize)
- Praktikat e Lidershipit
- Menaxheri si Lider në një Organizatë: Mundësitë dhe Sfidat.
- Bazat e Menaxhimit
- Menaxhimi i Zonave të Mbrojtura

Bazat e Lidershipit

MODELI 4 E-të: JEP VIZIONIN, MUNDËSO, FUQIZO, JEP ENERGI

(Envision, Enable, Empower, Energize)¹

Udhëheqësit

... janë gjithmonë në kërkim. Udhëheqja varet nga vizioni unik, zgjedhjet strategjike, mjetet dhe njerëzit e duhur për të bërë punën dhe organizatat e dizenuara dhe të mundësuar për të bërë punën.

Udhëheqja është rreth kuptimit të njerëzve dhe të bësh njerëzit të drejtohen dhe veprojnë në drejtimin e dhënë nga udhëheqësi. Roli unik i udhëheqësit është të sigurojë energjinë dhe angazhimin për realizimin e punës dhe të sigurojë që realizimi është i përsosur. Udhëheqja është rreth dëgjimit dhe vendosjes së “lidhjes” së vërtetë me të tjerët. Ajo është një proces që ka katër dimensione kryesore—vizionimi, mundësimi, fuqizimi dhe energjizimi (në anglisht quhet modeli 4 E-të: **Envision, Enable, Empower & Energize**). Modeli është zhvilluar bazuar në studimin e udhëheqësve historike, literaturës mbi udhëheqjen, dhe eksperiencën e organizatave shumëkombëshe dhe shumëkulture. Modeli aplikohet në kultura të ndryshme dhe bazohet në parimet themelore të udhëheqjes:

- Udhëheqësit gjithmonë krijojnë (dhe kanë nevojë për) ndryshim
- Udhëheqësit gjithmonë krijojnë (dhe kanë nevojë për) ndjekësit
- Udhëheqësit kanë një sistem të qëndrueshëm vlerash që përputhet me vlerat e ndjekësve.

Udhëheqësit dhe ndryshimi

Koncepti i udhëheqjes nuk ka kuptim pa nevojën për ndryshim. **Udhëheqja nuk është një koncept abstrakt, por një aktivitet praktik me qëllime të caktuara.** Në modelin 4 E-të, ndryshimi është tema qendrore për zgjedhjet strategjike të bëra në fazën e vizionimit.

Udhëheqësit dhe ndjekësit

Udhëheqësit janë agjentët e ndryshimit. Por ata nuk mund të veprojnë vetëm: Ata kanë nevojë për të tjerët për të realizuar gjërat. Ata gjejnë mënyrat për të krijuar grupet e ndjekësve për të ndryshuar së bashku gjërat. Kur themi se “Udhëheqësit krijojnë ndjekësit e tyre” nuk flasim për manipulim por theksojmë se është puna e udhëheqësit të inkurajojë njerëzit të realizojnë gjërat. Ka një simetri dhe simbiozë midis udhëheqësve dhe ndjekësve: Të dy palët kanë nevojë për njëra-tjetrën.

¹ Përkthyer dhe përshtatur nga artikulli i Mick Yates 4 Es in Full në <http://www.leader-values.com>

Pa ndjekës nuk ka as udhëheqës. Në këtë kuptim, **udhëheqja ndryshon sipas situatës**, pasi një udhëheqës i suksesshëm në një rrethanë të caktuar mund të mos jetë i suksesshëm në një tjetër. Një shembull klasik është Winston Churchill i cili ishte i suksesshëm gjatë kohës së luftës, por dështoi në paqe duke humbur zgjedhjet e përgjithshme pasi nuk mundi të reflektojë nevojat e pasluftës së njerëzve. Një rast i ndryshëm është Charles De Gaulle që ishte i suksesshëm gjatë dhe pas luftës.

Ndjekësit duhet të ndjekin udhëheqësit me dëshirë. Detyrimi nuk duhet të jetë midis mjeteve të udhëheqësit. Besimi midis udhëheqësit dhe ndjekësve është themelore.

Ky përkufizim i udhëheqjes bazohet mbi atë që udhëheqësit mund të bëjnë njerëzit të bëjnë diçka që është e fjetur brenda tyre.

Së fundi, çdo njeri mund të trajnohet dhe të zhvillojë aftësitë e tij udhëheqëse. Kjo është e vërtetë pavarësisht nga lloji i sipërmarrjes. Rezultatet janë të matshme: Ju nuk mund të keni një udhëheqës pa ndjekësit e tij dhe anasjelltas. Në **mënyrë paradoksale**, atëherë udhëheqësi është dhe ndjekës në kuptimin që reflekton dëshirat e të tjerëve. Pra, udhëheqësit dhe ndjekësit janë të ndërvarrur plotësisht.

Udhëheqësit dhe përputhja e vlerave

Udhëheqja fillon me një **kuptim të plotë të nevojave të ndjekësve, aspiratave dhe shqetësimeve të tyre**. Kjo kërkon aftësi të shkëlqyera dëgjimi dhe lehtësimiti. Çfarë është më e rëndësishmja, kjo fillon me një kuptim të plotë të sistemit të vlerave të të gjithë konstituentëve. Sistemi i vlerave i udhëheqësit duhet të përputhet me atë të ndjekësve në mënyrë që kjo marrëdhënie të funksionojë.

Udhëheqësit duhet **së pari të kuptojnë dhe pastaj të komunikojnë sistemin e vet të vlerave** në mënyrë që ata të jenë të besueshëm dhe të tjerët t'i ndjekin. Udhëheqja vjen nga brenda nesh në kuptimin që vlerat dhe parimet e rrënjësura përbëjnë hartën për mënyrën se si ne udhëheqim dhe se si të tjerët na përgjigjen. Gjithmonë, është sistemi personal i vlerave i udhëheqësit që i bën ata të qëndrueshëm në rrugën e tyre. Nga ana tjetër, pa një kuptim të vërtetë të vlerave personale, udhëheqësi potencial mund të humbasë rrugën duke u bërë pre e mungesës së vazhdimësisë dhe sinqeritetit në marrëdhënjet e tij me konstituentët.

Nga pikëpamja organizative, krijimi i një sistemi vlerash për organizatën që është në përputhje me vlerat e konstituentëve, e fuqizon organizatën. Kjo kërkon një balancë në marrëdhënjet me konstituencitë e shumëfishta dhe grupet e interesit duke arritur në të njëjtën kohë qëllimet e organizatës. Konstituencitë përfshijnë punonjësit, klientët, komunitetin, etj.

Idetë dhe vlerat

Si të bashkojmë mendimet mbi udhëheqjen me botën e ideve? Së pari, çfarë është një ide, çfarë është një vlerë, dhe cila është lidhja midis tyre?

Ideja: një mendim që paraqitet si sugjerim, një mendim ose një pamje mendore e diçkaje si psh një ngjarje e ardhshme ose e mundshme, një kuptim i diçkaje që duhet të bëhet ose mënyrës së mundshme se si bëhet diçka.

Tendenca e sotme është që idetë të mendohen si novatorizëm, që do të thotë që një ide mund të realizohet praktikisht dhe të krijojë një vlerë. Kështu që ne të gjithë mund të kemi ide të cilat rezultojnë në ndryshim në një masë të madhe ose të vogël. Ato mund të jenë inkrementale, substanciale ose transformuese. (Të gjitha këto nevojiten në një organizatë për ta çuar atë përpara.)

Vlerat: parimet ose standartet e pranuar nga një individ ose grup.

Në se janë majftueshmërisht të mëdha, idetë të çojnë tek vlerat. P.sh. idetë e shtetit ligjor dhe demokracisë u shndërruan më vonë në vlera të shoqërisë civile. Vlerat dalin herë pas here dhe konsensusi për ta kërkon kohë. Idetë janë të shpejta, ndërsa vlerat janë më të ngadalshme. Idetë mund të çojnë (por jo gjithmonë) në vlera të fuqishme. Cila është rëndësia e këtij raporti për udhëheqësinë dhe ndryshimin?

Iidetë motivojnë njerëzit, kurse vlerat i bashkojnë ata. Kur një udhëheqës komunikon, ai/ajo duhet të jetë i/e qartë në se subjekti është një ide ose vlerë. Kjo duket e thjeshtë, por sa herë ne dëgjojmë politikanët që paraqesin një ide si një vlerë të rëndësishme? Nga ana tjetër, sa herë ne dëgjojmë njerëzit e biznesit të diskutojnë për vlerat si diçka e pakapshme dhe emocionale në kontekstin tregëtar? Një aspekt i punës së udhëheqësit si agjent i ndryshimit është të kuptojë ndryshimin në kuptimin dhe ndikimin midis ideve dhe vlerave.

Le të përmbledhim këtë pikë nëpërmjet përkufizimit të udhëheqjes.

"Udhëheqja është një proces energjik i shndrrimit të njerëzve në të angazhuar plotësisht dhe me dëshirë ndaj një kursi veprimi për të arritur objektivat që janë pranuar bashkërisht bazuar në vlerat e përbashkëta".

Hapat e procesit të udhëheqjes (4 E-të)

Në seicilën nga E-të (Envision, Enable, Empower, Energize) ne punojmë në dy boshte: boshti operacional dhe boshti organizativ. Nga njëra anë ne punojmë me parametra operacionale—strategji, mjete, matje. Nga ana tjetër, ne merremi me çështje të njerëzve dhe organizatave.

Kultura e brëndshme	Vizionimi
Misioni dhe qëllimet	Strategjitë & zgjedhjet

Hapi 1: Vizionimi

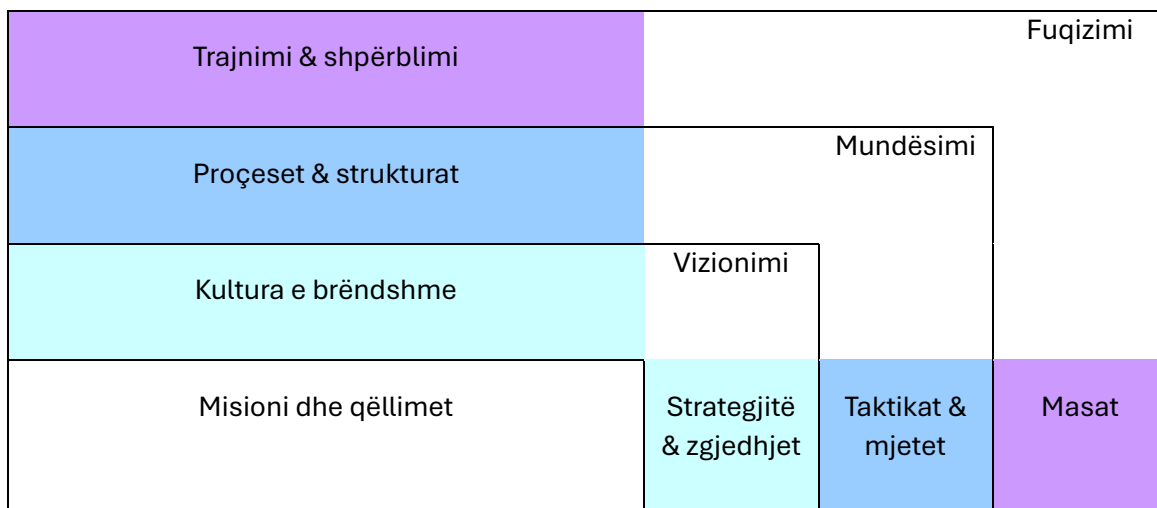
Udhëheqja fillon me vizionin dhe vazhdon me zhvillimin e një plani për të arritur atë. Kjo bazohet si në vlerësimin e informacionit ashtu dhe në intuitën, shpresën dhe frikën. Vizioni për të ardhmen është çelësi për fillimin si një udhëheqës. **Vizionimi fillon me një ide të qartë të botës së jashtme.** Kjo nxit zhvillimin e misionit të organizatës dhe të qëllimeve të qarta dhe të përbashkëta. Në punën e përditshme duhet të dallojmë midis objektivave verbale (misioni) dhe numerike (qëllimet).

Një vizion mund të jetë një pamje e përgjithshme e të ardhmes së një vendi apo organizate ose asaj çfarë dikush do të arrijë në kuadrin e familjes ose një grupi shoqëror. Në të gjitha rastet, udhëheqësit kërkojnë një vizion për ndryshimin që nevojitet. Në kuadrin organizativ, një vizion duhet të marrë në konsideratë kulturën e organizatës në mënyrë që të bëhet realitet. Vizioni është një strategji operationale që reflekton zgjedhjet dhe qëllimet. Kjo është themelore.

Proçeset & strukturat	Mundësimi	
Kultura e brëndshme	Vizionimi	
Misioni dhe qëllimet	Strategjitë & zgjedhjet	Taktikat & mjetet

Hapi 2: Mundësimi

Në këtë stad merret vendimi mbi zgjedhjet ose strategjitë. **Udhëheqësit pastaj duhet të vendosin çfarë metodash dhe mjetesh duhet të përdoren për të mundësuar objektivat,** dhe inkurajuar veprimin e duhur. Ka dy lloj mekanizmesh mundësimi që bazohen në novatorizmin. Mekanizmat e parë përfshijnë mjetet, teknologjitë dhe metodat. Në çdo rast, mjetet dhe taktikat duhet të plotësojnë nevojat e zgjedhjeve strategjike të përmendura më lart. Grupi i dytë i mekanizmave përfshin proçeset dhe strukturat. Kjo gjithashtu do të thotë të sigurohemi që janë njerëzit/aftësitë e duhura për të realizuar punën. Të gjitha këto kërkojnë të bazohesh në kulturën dhe vlerat e sipërmarrjes. Kjo mund të thotë eliminim të vlerave dhe strukturave kundër-produktive. Por gjithmonë do të ketë një strukturë dhe disa proçese.



Hapi 3: Fuqizimi

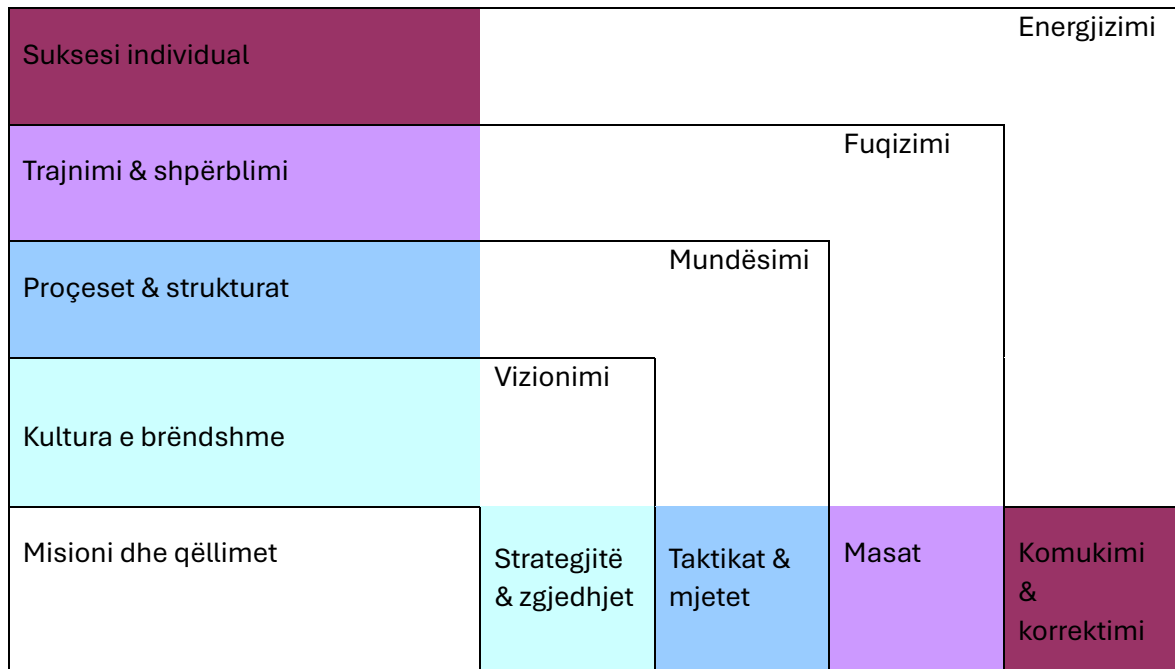
Pasi kemi një vizion të qartë dhe strategjitë dhe mjetet, hapi i tretë në proçesin e udhëheqjes është fuqizimi i njerëzve për të arritur qëllimet. Ka një “marrëveshje” midis udhëheqësit dhe ndjekësve. Udhëheqësi duhet të ketë një “**kontratë**”, për suksesin apo dështimin, shpërblimin apo sanksionet, për të dy palët. Të dy palët kanë një liri por dhe përgjegjësi të përbashkët. Në këtë mënyrë, të dy palët fuqizohen në këtë proces. Fuqizimi efektiv jep hapësirën për plotësimin e detyrës, novatorizmin, dhe **mekanizmat e feedback-ut për të përmirësuar rezultatet dhe motivuar organizatën**.

Ka dy anë të fuqizimit. Në boshtin organizativ, ekipi ka nevojë për trajnim për të realizuar detyrën. Fuqizimi duhet gjithashtu të sjellë shpërblim për palët si dhe sanksionet ose sfidat për përmirësim. Në boshtin operacional, udhëheqësi si dhe ndjekësit duhet të kenë mundësi të masin përparimin drejt qëllimeve në një mënyrë transparente që inkurajon dialogun dhe përmirësimin e vazhdueshëm.

Bazuar në sa më sipër del se një ndër rolet e udhëheqësit është ai i mësuesit për aspektet praktike të punës si dhe aftësitë e udhëheqjes. Aftësitë e udhëheqjes mund të përmirësohen dhe trajnimi në këtë temë mund të ketë një ndikim pozitiv edhe në aspektet e tjera të realizimit të detyrave.

Në aspektin organizativ, sa më sipër përforcon deklarinë se misioni duhet të marrë në konsideratë vlerat dhe kulturën e organizatës. Në këtë mënyrë, një udhëheqës duhet të punojë shumë të kuptojë se si kultura kombëtare influencon në mënyrën se si njerëzit—sidomos konstituentët e tyre--veprojnë.

Në përgjithësi, ndikimi i fuqizimit është krijimi i besimit. Besimi nuk është diçka për të cilën ne biem dakort: Ai krijohet me kalimin e kohës.



Hapi 4: Energjizimi

Stadi i fundit është energjizimi. Roli i udhëheqësit kërkon aftësitë për t'u dhënë energji njerëzve dhe organizatës për të vepruar. Në fakt, ndërsa ne shpresojmë që anëtarët e ekipit energjizojnë njëri-tjetrin, dikush mund të argumentojë se ky hap është shumë personal. Ndërsa të tre hapat e mëparshëm zakonisht përfshijnë veprimet e të gjithë ekipit.

Në boshtin organizativ ne e përmbledhim çështjen si “sukses individual”. Për anëtarin e ekipit, maksimumi i energjisë do të vinte nga kombinimi i fitores së grupit dhe arritjes së suksesit dhe kënaqësisë personale. Sa **më shumë energji që gjeneron ekipi, aq më shumë energji ka edhe udhëheqësi**. Në boshtin operacional, ne shohim se komunikimi dhe korrektimet e vazhdueshme janë aktivitetet kryesore të udhëheqësit. Udhëheqësi është “motorri i ndryshimit”—në momentin kur ai/ajo tregon pavendosmëri, ekipi humbet energji dhe rezultatet kompromentohen.

Një mjet klasik për të rritur energjinë është shprehja e vizionit nëpërmjet “historive”, të cilat zhvillojnë kuptimin dhe dëshirën për veprim tek ndjekësit. Një shembull i shkëlqyer është ai i John Kennedy (dërgojeni një njeri në hënë dhe kthejeni atë shëndoshë e mirë pas një dekade). Kjo vitalizoi tërë Amerikën, ushtrinë dhe industrinë e saj. Ai i qëndroi besnik kësaj historie dhe misioni u realizua (ndonëse pas vdekjes së tij).

Ka tre stade të një pas njëshëm në zhvillimin personal të çdo udhëheqësi të cilët i lejojnë ata të energjizojnë ndjekësit:

Mësimi i strategjive dhe aftësive bazë të komunikimit dhe përdorimit të tyre Shprehja e sjelljeve të udhëheqjes në kontekstin e përditshëm Të qenit komfort me rolin e udhëheqësit

... dhe *hapi 5: Ekzekutimi*

Në fakt, ky nuk është një hap por një “koncept” shoqërues për 4 E-të. Ekzekutimi i saktë dhe ndjekja aplikohet në çdo fazë të procesit të udhëheqjes.

PRAKTIKAT E LIDERSHIPIT

Sipas James Kouzes dhe Barry Posner (1987, 1988) liderat tipikë kanë 5 *praktika sjellje* dhe 10 dedikime të përbashkëta:

1. Liderat tipikë *sfidojnë procesin*. Ata janë pionerë; ata kërkojnë mundësira të reja dhe janë të gatshëm të ndryshojnë status quo-në. Ata krijojnë, eksperimentojnë dhe eksplorojnë rrugë të reja për përmirësimin e organizatave të tyre. Liderat e tillë i shikojnë gabimet si eksperiencia për të mësuar dhe janë të përgatitur t'i bëjnë ballë çdo lloj sfide. Sfidimi i procesit kërkon që liderat të kenë dy dedikime: (1) të kërkojnë për mundësira të reja dhe (2) të eksperimentojnë dhe të ndërmarrin rrezikun.
2. Liderat tipikë *inspirojnë një vizion të përbashkët*. Ata vështrojnë drejt dhe përtej horizontit. Ata e parashikojnë të ardhmen në një këndvështrim pozitiv dhe shpresdhënës. Liderat tipikë janë ekspresivë; natyrat e tyre reale dhe aftësitë komunikuese i tërheqin pasuesit e tyre. Ata u tregojnë të tjerëve se si interesat reciproke mund të plotësohen nëpërmjet angazhimit drejt një qëllimi të përbashkët. Inspirimi i një vizioni të përbashkët kërkon që liderat të dedikohen në (3) vizionimin e të ardhmes dhe në (4) gjetjen e mbështetjes nga të tjerët.
3. Liderat tipikë *mundësojnë të tjerët të veprojnë*. Ata inspirojnë pasuesit për marrdhënie të mira shpirtërore bazuar në besimin reciprok. Liderat tipikë venë theksin në qëllimet e përbashkëta. Ata në mënyrë aktive përfshijnë të tjerët në planifikim, dhe u lejojnë atyre t'i marrin vendimet vetë. Këta lidera sigurohen që pasuesit e tyre ndjehen të fortë dhe të aftë. Mundësimi i të tjerëve për të vepruar kërkon nga liderat dy dedikime: (5) të nxisin bashkëpunimin dhe (6) të forcojnë të tjerët.
4. Liderat tipikë *modelojnë mënyrën e veprimit*. Ata janë të qartë rreth vlerave dhe besimeve të tyre. Liderat tipikë venë në veprim njerëzit dhe projektet nëpërmjet një sjelljeje vazhdimisht në përputhje me këto vlera dhe nëpërmjet modelimit të sjelljeve që ata parashikojnë prej të tjerëve. Ata planifikojnë sistematikisht dhe i ndajnë projektet në hapa të arritshme, duke krijuar kështu mundësi për fitore të vogla. Nëpërmjet fokusimit të tyre në prioritetet kryesore, këta lloj liderash lehtësojnë punën e të tjerëve për të arritur qëllimet. Të modelosh mënyrën e veprimit kërkon që liderat të jenë të dedikuar në (7) dhënien e një shëmbulli dhe në (8) planifikimin e fitoreve të vogla.
5. Liderat tipikë *inkurajojnë, japin zemër*. Ata i inkurajojnë njerëzit të këmbëngulin në përpjekjet e tyre nëpërmjet njohjes së realizimeve dhe kontributeve të tyre në vizionin e organizatës. Ata i bëjnë të ditur të tjerëve se vlerësojnë përpjekjet e tyre dhe ndihen krenarë për realizimet e ekipit. Liderat tipikë gjejnë mënyrat për të celebruar arritjet. Ata ushqejnë shpirtin e ekipit, i cili mundëson njerëzit të bëjnë përpjekje të vazhdueshme. Inkurajimi shpirtor kërkon që liderat të dedikohen në: (9) njohjen e kontributeve dhe (10) celebrimin e realizimeve.

Karakteristikat e liderave dhe menaxherëve

Sipas Dennis Kinlaw (1989), dallimi midis një menaxheri dhe një lideri është se “menaxheri” është një rol i caktuar organizativ, ndërsa “lideri” është një rol që mund të supozohet për çdo njërin në organizatë. Pra, jo të gjithë menaxherët janë lidera dhe jo të gjithë liderat janë menaxherë. Në praktikë, njerëzit në organizata tentojnë t’i identifikojnë menaxherët si lidera. Studimet e Kinlaw tregojnë që nëpërmjet studimit të liderave të nivelit të lartë në organizata, në mënyrë të paevitueshme studjojmë menaxherët. Megjithatë, ai jep disa dallime midis menaxherëve të nivelit të lartë dhe liderave të nivelit të lartë, të cilat rrjedhin nga puna që ata bëjnë (shih gjithashtu Figurën 8).

Liderat e nivelit të lartë

Liderat e nivelit të lartë angazhohen për:

1. Përcaktimi i një vizioni. Liderat e nivelit të lartë vendosin parashikime për arritje të rëndësishme dhe afatgjata. Ata i japin kuptim punës nëpërmjet përfshirjes në qëllimet e organizatës edhe të punëve të pakualifikuara.
2. Stimulimi i njerëzve për të fituar kompetenca të reja. Liderat e nivelit të lartë i stimulojnë njerëzit të shtrydhnin mendjet dhe forcat e tyre. Ata ndajnë lirisht ekspertizën e tyre dhe i mbajnë njerëzit në kontakt me burimet.
3. Ndihmojnë njerëzit në kapërcimin e pengesave. Liderat e niveli të lartë ndihmojnë të tjerët për t’i kapërcyer pengesat. Ata ndihmojnë të tjerët të gjejnë kurajo dhe forcë për t’i bërë ballë edhe vështirësive më të mëdha.
4. Ndihmojnë njerëzit në kapërcimin e dështimeve. Liderat e nivelit të lartë ndihmojnë të tjerët në përballjen e dështimeve dhe zhgënjimeve. Ata veprojnë shpejtë në ofrimin e mundësive të reja për njerëzit që nuk kanë patur sukses.
5. Udhëheqin me shembullin e tyre. Liderat e nivelit të lartë janë model i integritetit dhe vullnetit për punë. Ata vendosin parashikime të larta për veten dhe të tjerët.
6. Përfshirja e të tjerëve në sukseset e tyre. Liderat e nivelit të lartë veprojnë me shpejtësi në ndarjen e sukseseve me të tjerët. Njerëzit që punojnë bashkë me liderat e nivelit të lartë ndihen po aq të sukseshëm sa edhe liderat e tyre.

Tetë veprime dallojnë menaxherët e nivelit të lartë. Ato janë si vijon:

1. **Fokusimi tek veprimet.** Menaxheri përqëndrohet në mundësimin e ndodhjes së gjërave, në plotësimin e objektivave dhe në zgjidhjen e problemeve që pengojnë procesin.
2. **Fokusimi tek performanca.** Menaxheri përqëndrohet në standartet sa më të larta të cilësisë dhe të produktivitetit.
3. **Fokusimi tek përmirësimet.** Menaxheri synon të kryejë përmirësime të vazhdueshme dhe të sigurohet se ekzistojnë qëllime konkrete përmirësimi në grup.
4. **Fokusimi tek kontaktet.** Një menaxher me këtë fokus qëndron në kontakt me anëtarët e tij të grupit dhe me përdoruesit e produkteve dhe shërbimeve të grupit.
5. **Fokusimi tek marrëdhëniet.** Menaxheri zhvillon dhe ruan marrëdhënie pune pozitive brenda dhe jashtë grupit.
6. **Fokusimi tek zhvillimi.** Menaxheri fokusohet tek zhvillimi i kompetencave dhe karrierave profesionale të anëtarëve të grupit.
7. **Fokusimi tek ekipi.** Menaxheri interesohet për sigurimin e kooperimit dhe angazhimit drejt qëllimeve të përbashkëta brenda grupit.
8. **Fokusimi tek karakteri.** Kjo përshkruan praktikën e menaxherit për ekspozimin në çdo kohë të etikës më të lartë personale të standarteve të punës.

Menaxherët e shkëlqyer	Liderat e shkëlqyer
Të përqëndruar tek veprimi.	Krijojnë vizionet.
Të përqëndruar tek realizimi.	Nxisin njerëzit të zhvillojnë aftësi të reja.
Të përqëndruar tek përmirësimi.	Ndihmojnë njerëzit të kapërcejnë vështirësitë.
Të përqëndruar tek kontaktet.	Ndihmojnë njerëzit të evitojnë dështimin.
Të përqëndruar tek marrëdhëniet	Udhëheqin nëpërmjet shembujve personale.
Të përqëndruar tek zhvillimi.	Përfshijnë të tjerët në sukseset e tyre.
Të përqëndruar tek ekipi.	
Të përqëndruar tek karakteri.	

Figura 8: Udhëheqësit vs. menaxherëve

BURIMET:

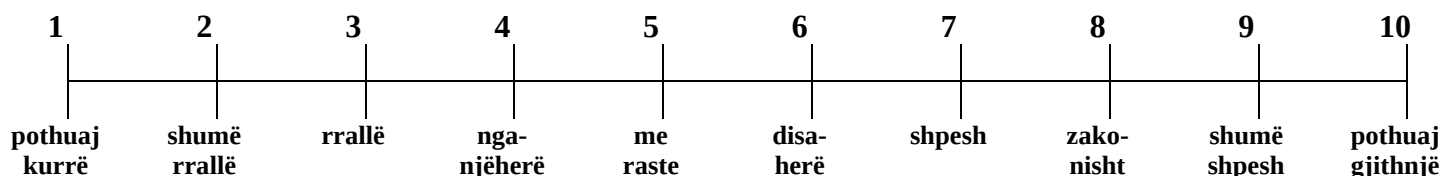
<http://www.leadershipdevelopmentnetwork.com>

Leadership Practices in Pfeffer, William J. (Ed) *Pfeiffer and Company Library*. Volume 26. Theories and Models: Management. Pfeiffer & Company: San Diego, CA. 1994

Characteristics of Superior Leaders and Managers in Pfeffer, William J. (Ed) *Pfeiffer and Company Library*. Volume 26. Theories and Models: Management. Pfeiffer & Company: San Diego, CA. 1994

USHTRIM INDIVIDUAL: PRAKTIKAT E LIDERSHIPIT

Për secilën nga 30 situatat e mëposhtme, anash vendosni numrin që ju përshtatet ju personalisht sipas shkallës së mëposhtme:



Përgjigja juaj duhet të jetë ajo çfarë ju bëni zakonisht në situata të tilla. Përgjigjet nuk kanë të bëjnë me të mirën/keqen apo të drejtën/gabuarën. Thjeshtë janë të ndryshme për persona të ndryshëm. Prandaj, është e rëndësishme të përgjigjeni pa u menduar gjatë.

Përgjigja	Situata
	1. Është në kërkim të mundësive dhe sfidave
	2. Flet për tendencat e ardhshme
	3. Zhvillon marrëdhënje bashkëpunimi
	4. Është shembull për atë çfarë pritet nga të tjerët
	5. Lavdëron njerëzit për punë të mirë
	6. Sfidon njerëzit që të provojnë rrugë të reja
	7. Përshkruan një imazh frymëzues të së ardhmes
	8. Dëgjon pikëpamjet e ndryshme
	9. Sigurohet që njerëzit veprojnë në përputhje me standartet e pranuara
	10. Shpreh besimin në aftësitë e njerëzve
	11. Sheh jashtë organizatës/grupit për rrugë për përmirësim
	12. Bën thirrje tek të tjerët për të ndarë ëndrrën për të ardhmen
	13. Trajton njerëzit me dinjitet dhe respekt
	14. Përpiqet të plotësojë premtimet dhe angazhimet
	15. Shpërblen në mënyrë krijuese njerëzit për kontributin e tyre
	16. Pyet gjithnjë “Çfarë mund të mësojmë?”
	17. Ju tregon të tjerëve se si mund të realizohen interesat e tyre
	18. Mbështet vendimet e të tjerëve
	19. Është i/e qartë për filozofinë e tij/saj të lidërshipt
	20. Vlerëson njerëzit për angazhimin kundrejt vlerave të përbashkëta
	21. Eksperimenton dhe rrezikon
	22. Është entuziast dhe pozitiv për të ardhmen
	23. Lejon njerëzit të zgjedhin vetë se si të bëjnë punën e tyre
	24. Kujdeset që qëllimet dhe planet për arritjen e tyre janë percaktuar qartë
	25. Gjen mënyra për të festuar arritjet
	26. Ndërmerr inisiativën për të kapërcyer pengesat dhe vështirësitë

	27.	Flet me bindje për kuptimin e punës
	28.	Kujdeset që njerëzit të përmirësohen në punë e sipër
	29.	Përparon drejt realizimit të qëllimeve hap-pas-hapi
	30.	Mbështet dhe vlerëson anëtarët e ekipit

Hidhni rezultatet në tabelën e mëposhtme:

1. 8__	2. 8__	3. 9__	4. 9__	5. 7__
6. 8__	7. 7__	8. 8__	9. 9__	10. 7__
11. 7__	12. 8__	13. 9__	14. 9__	15. 7__
16. 8__	17. 8__	18. 7__	19. 8__	20. 8__
21. 7__	22. 7__	23. 7__	24. 8__	25. 7__
26. 7__	27. 8__	28. 8__	29. 8__	30. 7__

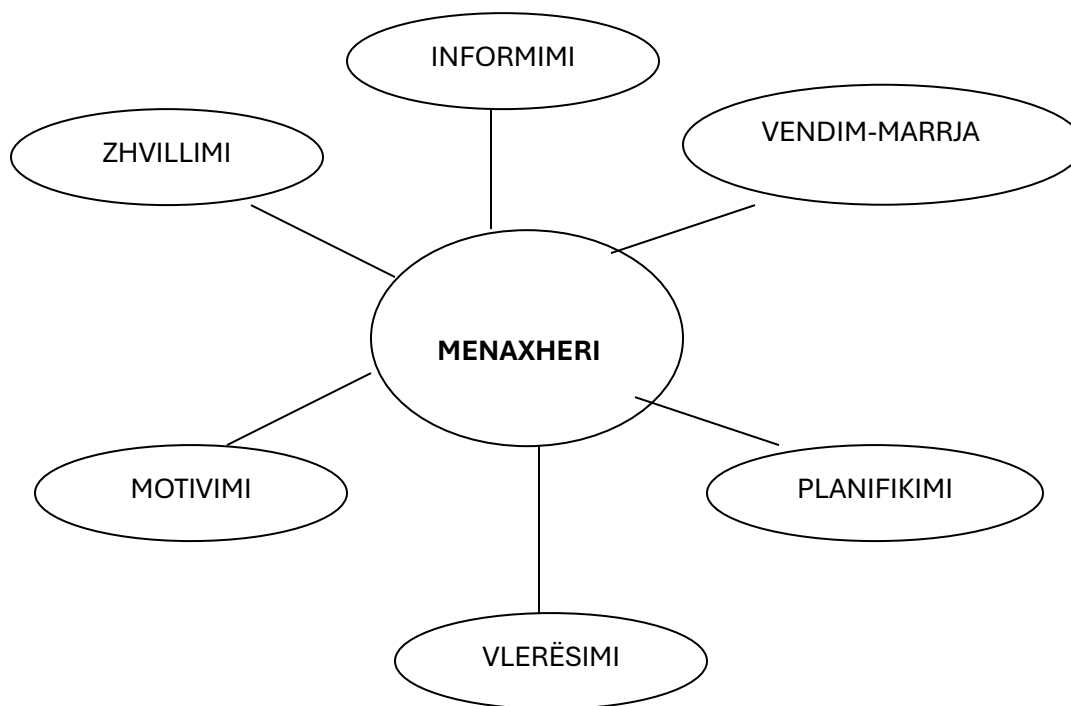
MENAXHERI SI LIDER NË ORGANIZATË:

MUNDËSITË DHE SFIDAT

“Thelbi i fuqizimit të një organizate është lidhshipi që ekziston, motivon, ju jep energji dhe liri të tjerëve.” Kur zhvendoset theksi nga kontrolli në fuqizimin/ndarjen e pushtetit/autoritetit, imazhet për pushtetin dhe lidhshipin gjithashtu ndryshojnë. Pushteti bëhet diçka që është në vetë personin dhe mund të krijohet si dhe të shpërndalet; zhvillimi me efektivitet i këtij pushteti është fuqizim dhe lidhshipi bëhet një pjesë përbërëse thelbësore për fuqizimin efektiv.

Në një organizatë që zbaton ndarjen e pushtetit/përgjegjësisë, çështjet më të rëndësishme janë koordinimi, integrimi, dhe fasilitimi dhe jo kontrolli. Funksioni parësor i menaxherit nuk është të jetë eksperti teknik, por fasilitatori, personi që kontribon në zhvillimin e organizatës duke nxitur pjesëmarrjen, koordinimin, dhe duke lejuar të tjerët të vënë në dispozicion aftësitë e tyre specifike.

Për të realizuar këto, menaxheri duhet të jetë plotësisht i ndërgjegjshëm se si funksionon organizata dhe se çfarë mund të bëjë ai/a jo që të ndihmojë organizatën të verë në përdorim të plotë potencialet e saj. Organizatat të cilat synojnë të zhvillojnë kapacitetet për të përdorur plotësisht burimet njerëzore kërkojnë menaxhere që facilitojnë një zhvillim të tillë. Roli i menaxherit është të vendosë një etikë të re të përgjegjësisë të ndara dhe të ndërtojë një infrastrukturë që fasiliton aftësitë e çdo punonjësi për të marrë përsipër përgjegjësi më të mëdha. Në thelb, roli i menaxherit është që të zhvillojë aftësitë e organizatës në 6 funksionet e menaxhimit. Figura e mëposhtme ilustron 6 rolet—informim, vendim-marrje, planifikim, vlerësim, motivim, dhe zhvillim—që përbëjnë këtë infrastrukturë.



MUNDËSITË DHE SFIDAT E INFORMIMIT

Aftësia e një organizate për të mbledhur, analizuar dhe shpërndarë informacionin është vitale për suksesin e saj. Menaxheri duhet të vendosë dhe mbajë aspektet teknike të shkëmbimit të informacionit; dhe çfarë është më e rëndësishme, ai duhet të vendosë dhe mbajë atmosferën e besimit. Një nivel i lartë i besimit personal është shumë i rëndësishëm për qarkullimin e informacionit të vlefshëm. Një klimë që vlerëson kontributin personal, informimin operacional, dhe vlerësimin dhe perspektivat e personit dhe të grupit, përforcon së tepërmi kapacitetet e organizatës. Organizatat në të cilat mungon fryma e besimit, bllokojnë qarkullimin e informacionit; Shkëmbimi i informacionit që ekziston është i deformuar dhe kontrolluar, duke kërcënuar vetë ekzistencën e organizatës. Informimi i mirë është shembulli më i mirë i një burimi të rinovueshëm: Sa më shumë që ekziston, aq më shumë mund të gjenerohet.

Menaxheri merr përsipër përgjegjësinë të shkëmbejë me anëtarët e tjerë të ekipit të dhëna të vlefshme për punën e tyre si dhe të dhëna për thelbin strategjik dhe shpirtëror të organizatës. Menaxheri është gjithashtu përgjegjës për krijimin e mekanizmave të mendim-dhënies dhe sistemeve ndër-aktive të informimit.

MUNDËSITË DHE SFIDAT E VENDIM-MARRJES

Në organizatat tradicionale hierarkike, shumica e vendimeve merren nga pak njerëz në majë të organizatës. Sot kërkohet gjithnjë e më shumë që menaxheri të inkorporojë një proces shqyrtimi dhe metodë vendim-marrje që përfshin gjithë nivelet e organizatës për të siguruar informacionin dhe ekspertizën e nevojshme. Njerëzit që marrin pjesë në vendim-marrje ndjejnë një përgjegjësi më të lartë për të arritur suksesin.

Meqënëse shpejtësia është preokupimi kryesor në vendim-marrje, ky proces duhet planifikuar me kujdes. Menaxheri zhvillon që më përpara direktivat efektive që percaktojnë jo vetëm pjesëmarrësit në vendim-marrje por edhe metodën e vendim-marrjes në rrethana të caktuara.

Kontribut më i madh kërkohet nga punonjësit dhe, ku është e mundur, pushteti dhe përgjegjësia për vendimet ndahet me të gjithë ata që preken. Kjo çon përpara kapacitetin e organizatës për të arritur objektivat e saj duke reduktuar dallimin *ne-ata* që bëhet shpesh midis vendim-marrësve dhe vendim-zbatuesve. Në vendim-marrjen pjesëmarrëse, vendimi final mund të merret me ngadalë; por shpejtësia, koordinimi dhe angazhimi shpesh kompensojnë njëra-tjetrën.

MUNDËSITË DHE SFIDAT E PLANIFIKIMIT

Planifikimi përfshin gjithë punonjësit që preken nga ky proces. Planifikimi pjesëmarrës nuk është as më i lehtë as më i shpejti për një organizatë; sidoqoftë në qoftë se ne duam të kemi dedikim dhe angazhim për realizimin e planeve, pjesëmarrja është e nevojshme. Njerëzit kanë nevojë të kenë mundësi të influencojnë sistemin. Meqënëse hapa të ndryshëm të procesit kërkojnë interesa dhe njohuri të caktuara, menaxheri duhet të bëjë përputhjen midis detyrave dhe aftësive duke siguruar njëkohësisht që çdo punonjës është i ndërgjegjshëm për kontributin e tij/saj për planin.

Proçesi i planifikimit gjithmonë diskutohet në kuadrin e misionit të organizatës. Është e domosdoshme që punonjësit të kenë mundësi të përsosin, komentojnë, madje edhe të ndryshojnë misionin. Është po aq e rëndësishme që menaxheri të kuptojë frymën e punonjësve dhe ndihmojë në krijimin e një imazhi të përbashkët për organizatën. Vizioni i krijuar nëpërmjet planifikimit mund të frymëzojë dhe fuqizojë punonjësit, duke krijuar një angazhim të përbashkët për arritjen e qëllimeve të planit.

Proçesi i planifikimit mund të jetë më tepër se një ngjarje që ndodh një herë në vit. Proçesi i planifikimit varet nga përfshirja e punonjësve në krijimin dhe arritjen e vizionit. Të gjithë punonjësit kanë nevojë të dinë se janë pjesë e një plani të përgjithshëm dhe të jenë të aftë të identifikojnë kontributin e tyre për plotësimin e tij.

MUNDËSITË DHE SFIDAT E VLERËSIMIT

Një sistem i mirë vlerësimi ndërtohet bazuar në proçesin e vlerësimit të punës dhe përfiton nga mësimet e këtij proçesi për të përmirësuar punën.

Një rrugë është theksimi i anëve të forta të sistemit; përdorimi i energjive positive për rritjen, zhvillimin dhe planifikimin e organizatës. Kjo strategji e aplikuar në njerëzit përqëndrohet në aftësitë e tyre individuale për të identifikuar mundësitë për ti përdorur ato më me efektivitet.

Një rrugë tjetër është vetë-diagnostifikimi ku menaxheri mbështet dhe inkurajon në përgjigje të një kërkesë të punonjësit. Proçesi i kontrollit është i brendshëm për sistemin dhe punonjësin; Në vend që të mbulojnë kufizimet/të metat e tyre, punonjësit ndjehen të lirë të kërkojnë ndihmë kur një objektiv nuk është arritur. Menaxherët ndihmojnë punonjësit të vlerësojnë vetëveten dhe shprehin hapur mendimet e tyre dhe punonjësi është i lir të vendosë se çfarë të bëjë me këtë informacion.

MUNDËSITË DHE SFIDAT E MOTIVIMIT

Krenaria që lidhet me arritjen është një motivues i madh; Në një kolektiv punonjësish, motivimi është thelbi i fuqizimit të organizatës. Faktorët më të fuqishëm motivues janë të brendshëm dhe menaxherët nuk bazohen në nxitësit e jashtëm si pagesa apo dënimi.

Menaxherët udhëheqin nëpërmjet shembullit personal. Kjo kërkon më tepër se të jenë një model; kjo kërkon që ata gjithashtu të instruktojnë, këshillojnë dhe drejtojnë.

Menaxherët ndihmojnë në strukturimin e organizatës në mënyrë që sistemet e shpërblimit janë konsistente me synimin për zhvillimin e individëve të motivuar. Në një organizatë që vlerëson dhe njeh individualitetin dhe aftësitë specifike, njerëzit kryejnë detyrat e tyre me besim.

Motivimi, sikurse dhe vlerësimi, është në qendër të proçesit të fuqizimit të organizatës. Megjithatë njerëzit janë të motivuar së brendshmi, kjo shpesh mbytet nga influencat dhe eksperiencat e

jashtme. Menaxherët ndihmojnë punonjësit të bëhen të ndërgjegjshëm për objektivat e tyre dhe kështu ata mund të marrin pjesë aktivisht në përcaktimin dhe strukturimin e motivuesve të tyre.

MUNDËSITË DHE SFIDAT E ZHVILLIMIT

Një organizatë e mirë përdor të gjithë aftësitë dhe idetë që ka në dispozicion; ajo siguron rritjen e vazhdueshme duke ju përgjigjur ambjentit që ndryshon vazhdimisht. Kështu që detyra e përditshme e menaxherit është perspektiva zhvillimore.

Perspektiva zhvillimore kërkon përmirësim të vazhdueshëm dhe vëmendje konstante për zhvillimin në nivele më të larta. Kjo perspektivë progresive shkon tej cilësisë ose sasisë; përmirësimet zhvillimore dalin nga funksionimi organizativ në një nivel më të lartë që të çon në koordinim dhe integrim më të mirë.

Testi për një menaxher nuk është funksionimi i tij/saj, por kapaciteti i sistemit dhe organizatës për t'ju përgjigjur dhe rritur në kushtet e një bote që bëhet gjithnjë e më sfiduese. Në të ardhmen, kontributi kryesor i menaxhimit do të jetë të krijojë sisteme që janë pjesëmarrëse dhe vetë-menaxhuese si dhe të krijojë sisteme të bazuara në mësimin aktiv.

Perspektiva zhvillimore është çelësi për strategjitë afat-gjata për rritjen e organizatës dhe aftësisë së saj për të mbijetuar. Organizatat mund të mësojnë, por një komponent i nevojshëm është metodologjia e planifikuar për procesin e të mësuarit që është zhvillimore dhe përfshirëse. Menaxherët fasilitojnë mësimin në organizatë.

PARADOKSI DHE RRUGA E FUQIZIMIT TË PUNONJËSVE

Sfidat e sotme kërkojnë organizata që janë më të fuqishme dhe më efektive. Në mënyrë paradoksale, krijimi i organizatave të tilla kërkon që të hiqet dorë nga kontrolli. Të heqësh dorë nga kontrolli kërkon besim dhe guxim.

Rruga e ndarjes së pushtetit/përgjegjësi është e gjatë dhe hapi i parë është mendor. Ky hap i parë përfshin një shikim të kujdesshëm të asaj se sa liri dhe përgjegjësi kanë njerëzit më të mirë në organizatë. Duke ju dhënë liri njerëzve më të mirë të organizatës dhe mundësi për tu zhvilluar, organizata fiton. Më tej, besimi duhet të shtrihet tek të gjithë punonjësit; Menaxherët harxhojnë shumë kohë dhe energji për të kontrolluar ata që nuk janë të besueshëm. Çfarëdo që ata japin ka një kosto të madhe: kontributi i tyre minus përpjekjen e menaxherit.

Që një organizatë të fuqizohet, çdo anëtar i saj duhet të fuqizohet. Ndarja e pushtetit/përgjegjësisë në shkëmbim të rritjes totale të efektivitetit të organizatës do të thotë të levizësh drejt një niveli më të lartë të kuptimit të pushtetit.

Pasi të shqyrtojë ndarjen e përgjegjësi, menaxheri mund të shqyrtojë se si të veprojë në mënyrë që të përmirësohet puna e atyre punonjësve që është e pakënaqshme. Një rishikim i 6 roleve

menaxheriale mund të jetë një pikë e mirë nisje. Si ndikon mënyra e strukturimit të rolit të menaxherit në marrëdhënjet me këta punonjës? Çfarë ndryshimesh pret seicila palë?

Menaxherët e vërtetë nuk janë naivë; ata janë të zgjuar. Ata gjithashtu janë guximtarë por edhe mjaft të mençur të kuptojnë kur organizata nuk do të mbështesë përpjekjet e tyre, dhe si pasojë, kur duhet të vendosin të qëndrojnë apo të largohen. Edhe një zgjedhje e tillë nuk është e thjeshtë; Ajo duhet të shqyrtohet me kujdes në varësi të nevojave të vetë menaxherit, nevojave të bashkëpunëtorëve dhe të tjerëve ndaj të cilëve ata kanë detyrime. Menaxheri ka një kuadër të tërë etik që i bën të gjithë ndërveprimet e tij/saj të rëndësishme.

Pushteti dhe përgjegjësia janë të lidhura ngushtë me njëra-tjetrën; është roli i menaxherit të fasilitojë realizimin e “kontratave” të reja për natyrën e këtyre marrëdhënjëve.

BAZAT E MENAXHIMIT

Disa përcaktime për menaxhimin janë:

“Të menaxhosh do të thotë të parashikosh dhe të planifikosh, të komandosh, të koordinosh dhe të kontrollosh.” Fayl (1916)

“Menaxhimi është një proces social i cili konsiston në planifikim, kontroll, koordinim dhe motivim.” Brech (1957)

“Menaxhimi është një proces operacional që fillon me një shqyrtim të situatës duke analizuar funksionet e menaxhimit; 5 funksionet e menaxhimit janë: planifikimi, organizimi, drejtimi, rekrutimi dhe kontrolli.” Koontz & O'Donnell (1984)

Menaxhimi është një proces i vazhdueshëm. Menaxhimi është një proces shumë kompleks sa që është e vështirë të konceptohen të gjithë komponentët e tij në të njëjtën kohë. Menaxhimi përfshin koncepte të tilla si planifikimi, organizimi, rekrutimi, drejtimi dhe kontrolli.

Planifikimi

Proçesi i planifikimit është i lidhur me vendosjen e qëllimeve, objektivave dhe hartimin e planeve të veprimit.

Qëllimet janë deklaratime që udhëheqin programet dhe funksionet e menaxhimit/operimit të organizatës. Secili qëllim përmban dy ose më shumë objektiva specifike. Objektivat mbështesin qëllimet dhe japin më shumë detaje. Ato ju përgjigjen pyetjeve: Kush do të punojë, çfarë do të bëjë dhe kur? Kur përcaktoni objektivat, mos harroni se ato duhet të jenë:

- Specifike: Përmbajnë një detyrë të caktuar të programit.
- Të matshme: Të matëshme përsa i përket datës, rezultateve dhe përgjegjësi.
- Të arritëshme: Mund të arrihen brënda kohës dhe pengesave ekzistuese.
- Të orinetuara drejt rezultateve: Të fokusuara në veprimtari afat-shkurtra për të arritur qëllimet afatgjata.
- Të përcaktuara në kohë: Përcaktohet një afat kohor për realizimin e objektivit.

Proçesi nuk quhet i përfunduar pa u përgatitur dokumenti përfundimtar. Plani përfundimtar duhet të ketë elementët e mëposhtëm:

- Objektivat e matshëm për secilin prej qëllimeve.
- Planin e veprimeve për secilën prej objektivave.
- Buxhetin e përmbledhur dhe buxhetin e detajuar.
- Proçesin e vlerësimit që do të përdoret.

Plani i veprimeve përmban objektivin, aktivitetet, personat përgjegjës, burimet e nevojshme, afatet kohore, dhe metodën e monitorimit/vlerësimit.

Organizimi i Punës

Organizimi i punës përfshin specifikimin e detyrave që duhen kryer nga punonjësit. Ky organizim bëhet në të gjitha rastet kur individëve u ngarkohen detyra dhe u jepen udhëzime për përmbushjen e tyre. Njihen disa mënyra të organizimit të punës të cilat ndryshojnë për sa i përket ndikimit dhe kompleksitetit. Ndikimi ka të bëjë me shkallën në të cilën mënyra e organizimit të punës është e lidhur me faktorë të tjerë siç janë sistemet e shpërblimit, vlerësimit, metodat e drejtimit, strukturën organizative, kushtet e punës dhe përbërjen e ekipit që do realizojë detyrën. Kompleksiteti i referohet faktit që organizimi i punës kërkon ndryshime në shumë faktorë, përfshirjen e individëve me kompetenca të ndryshme nga nivele të ndryshme organizimi, dhe një nivel të lartë kompetence në vendim-marrje.

Mënyrat e organizimit të punës

Rotacioni. Rotacioni është lëvizja e punojësve nga një pozicion në një tjetër e cila u jep mundësi atyre që të kryejnë detyra të ndryshme. Ndikimi dhe kompleksiteti në këtë rast janë në një shkallë të ulët pasi qëllimi kryesor është thjesht që të bëhet lëvizja e të punësuarve nga një pozicion në tjetrin.

Specializimi. Specializimi ka të bëjë me specifikimin e detyrave që duhen kryer, metodat që duhen përdorur, shpërndarjen e punës midis punonjësve, si dhe standartet për kryerjen e detyrave. Niveli i lartë i specializimit bën të mundur që punonjësit të familjarizohen në një kohë të shkurtër me detyrat dhe zvogëlon nevojën për supervizim.

Shtrirja e punës. Ky koncept ka të bëjë me numrin e detyrave të ndryshme që duhen kryer nga një punojës. Megjithatë kjo metodë ka efekte pozitive, punojësit nuk e preferojnë pasi e shikojnë si shtim të rutinës apo përsëritje të të njëjtave detyra.

Shtimi i kompetencave. Kjo metodë u jep punojësve më shumë kompetenca e përgjegjësi për planifikimin, organizimin, kontrollin dhe vlerësimin e punës që ata kryejnë. Me këtë metodë janë të lidhura ngushtësisht edhe karakteristikat e punës.

- Aftësitë – shkalla e aftësive personale që duhen për përmbushjen e një detyre.
- Identiteti i detyrës – kryerja e detyrës nga fillimi në fund me një rezultat të dukshëm.
- Domethënia e detyrës – ndikimi që ka realizimi i detyrës së kryer nga një punojës mbi njerëzit e tjerë si brenda ashtu edhe jashtë organizatës.
- Autonomia – hapësira që i lihet punojësit për të programuar detyrat dhe për të përcaktuar metodologjitë që do të ndiqen për realizimin e tyre.
- Mendim-dhënia (feedback) – shkalla në të cilën punojësi gjatë përmbushjes së detyrave informohet mbi efektivitetin e punës së tij.

Rekrutimi

Rekrutimi ka të bëjë me përmbushjen e pozicioneve të organizatës me njerëz të kualifikuar. Rekrutimi, trajnimi, vlerësimi dhe shperblimi janë aktivitete specifike të përfshira në këtë funksion. Për të bërë një rekrutim sa më të mirë është tepër të rëndësishme për një menaxher të aftë që fillimisht të përcaktojë nevojat e stafit. Pikat e mëposhtme paraqesin disa nga hapat e domosdoshme për një rekrutim sa më efektiv.

- Harto përshkrimet e punës dhe specifikimet e duhura.
- Përshtat punonjësit e duhur sipas punës përkatëse.
- Përcakto udhëzimet dhe rregullat e duhura për procesin e rekrutimit.
- Diskuto normat ligjore që lidhen me procesin e rekrutimit.
- Specifiko konsideratat e rëndësishme në përzgjedhjen dhe ekzaminimin e stafit.
- Identifiko teknikat e rekrutimit
- Përgatitu për intervistën.

Drejtimi

Drejtimi ka të bëjë me funksionin e indikimit në sjelljen e punonjësve nëpërmjet motivimit, komunikimit, dinamikës së grupit, lidërshit dhe disiplinës. Qëllimi i drejtimit është orientimi i sjelljes së personelit drejt realizimit të misionit të organizatës dhe objektivave si dhe ndihma që u jepet për arritjen e objektivave të karrierës së punonjësve.

Kontrolli

Është një proces me katër hapa i përcaktimit të standarteve të performancës bazuar në objektivat e organizatës, matja dhe raportimi i performancës aktuale, krahasimi i të dyjave si dhe marrja e masave dhe vendimeve rregulluese ose parandaluese sipas nevojës. Kontrolli i referohet monitorimit dhe modifikimit të aktiviteteve të punës që të sigurojë se performanca e departamenteve apo njësive të organizatës përputhet me pritshmëritë dhe nevojat e organizatës në tërësi.

Vendim-marrja

Mbetet pjesë e realizimit të funksionit të kontrollit.

Strategjitë për marrjen e vendimeve

Metoda e blloqeve.

Në këtë metodë problemi zbërthehet në komponentë më të vegjël e më të manovrueshëm. Këto probleme zgjidhen njëri pas tjetrit duke formuar një seri blloqesh që kombinohen për të arritur një marrëveshje. Arsytet e zbërthimit të problemit në komponentë më të vegjël përfshijnë:

- problemet e vogla mund të jenë më të kuptueshme;
- ndahen problemet që nuk kanë lidhje me njëri tjetrin;
- problemet e vogla mund të zgjidhen më lehtë.

Marrëveshjet në parim.

Në vend të marrjes së vendimeve për çështje të veçanta, qëllimi është të arrihet një marrëveshje e përgjithëshme dhe detajet të shqyrtohen më vonë.

Marrëveshje për çështje të veçanta.

Marrëveshja mund të arrihet nëpërmjet sintezës—aspektet me pozitive të alternativave të ndryshme kombinohen për të dhënë zgjidhjen – dhe kompromisit—seicila palë heq dorë nga diçka për të arritur marrëveshjen.

Marrja e vendimit me konsensus.

Pasi grupi ka përcaktuar problemin, ka identifikuar çështjet dhe interesat, dhe ka përcaktuar rrugëzgjidhjet e mundëshme, është koha e marrjes së vendimit. Personi që luan rolin e lehtësuesit (fasilitatorit) duhet të sigurohet që marrëveshja është arritur. Lehtësuesi duhet të insistojë në një formë përgjigje nga ana e grupit që do të tregonte aprovim ose disa provim. Heshtja nuk duhet konsideruar gjithnjë si aprovim.

Mosmarrëveshjet lindin për shumë arsye: eksperiencia të ndryshme, vlera të ndryshme, pikpamje të ndryshme, probleme personale, etj. Është shumë e rëndësishme që mosmarrëveshjet të zgjidhen. Duhet bërë kujdes kur flitet për mosmarrëveshje dhe konsensus. Konsensus nuk do të thotë unanimitet; nuk do të thotë që çdo person bie dakort me çdo pike të propozimit apo vendimit. Konsensus do të thotë që marrëveshja është zgjidhja më e mirë për grupin si i tërë.

Një person mund të bllokojë arritjen e konsensusit, gjë që nuk duhet parë gjithmonë në sensin negativ. Kur një anëtar i grupit nuk është dakort me propozimin dhe përpiqet të bllokojë arritjen e konsensusit, ai duhet të ketë parasysh udhëzimet e mëposhtme.

- Konsensi duhet të bllokohet vetëm për çështje me të vërtetë të rëndësishme.
- Duhet dhënë sqarime që grupi ta ketë të qartë ku qëndron pika e mosmarrëveshjes dhe përse një zgjidhje tjetër është e rëndësishme.
- Grupi duhet të dëgjojë një opinion të ndryshëm, por ai ka të drejtë të mos bjerë dakord.

Grupi ka disa alternativa kur bëhet fjalë për një mosmarrëveshje të fortë.

Së pari, grupi duhet të indentifikojë sa anëtarë nuk janë dakord.

Së dyti, grupi duhet t'i kërkojë personit që kundërshton që të propozojë një zgjidhje tjetër.

Së treti, çdo personi mund ti jepet e drejta të paraqesë pikpamjen e tij dhe të bëjë pyetje lidhur me përgjigjet e të tjerëve.

Së fundi, grupi mund të shtyjë diskutimin, duke i dhënë mundësi pjesëmarrësve që të reflektojnë.

Në disa raste mosmarrëveshjet mund të jenë aq të forta sa nuk mund të gjendet një emërues i përbashkët. Në këtë rast ekzistojnë mundësitë e mëposhtme;

- Grupi mund të shënojë pikat ku ka mosmarrëveshje, por mund të proçedojë me konsensusin.
- Lehtësuesi mund ti kërkojë personit që nuk është dakord që të tërhiqet për të mos penguar arritjen e konsensusit nga pjesa tjetër e grupit.
- Personi që nuk është dakord mund të vendosë që të largohet nga grupi, duke mos e penguar këtë të fundit që të vazhdojë proçesin.

Zakonisht grupi nuk e arrin konsensusin që me herën e parë. Përpara marrjes së vendimit duhen bërë një sërë provash e modifikimesh.

Proçesi i marrjes së vendimeve dhe zgjidhjes së problemeve kalon në disa hapa:

1. Identifikimi i problemit. Identifikimi i problemit është faza e parë e domosdoshme e vendim-marrjes dhe përfshin tre elementë kryesorë që vihen në dukje në pyetjet e mëposhtme:
 - Cili është hendeku që ekziston midis rezultateve të dëshiruara dhe gjendjes ekzistuese?
 - Cilat janë shkaqet kryesore që çojnë në këto diferenca?
 - Cilët janë kufijtë brenda të cilave duhet gjetur zgjidhja e problemit?
2. Caktimi i proçedurave. Përcaktohet rruga që do të ndiqet, bëhen parashikimet dhe jepen udhëzime për mënyrën si do të veprohet.
3. Dhënia e rrugëzgjidhjeve të mundshme. Rrallë ndodh që të ekzistojë vetëm një rrugëzgjidhje për problemin. Zakonisht mund të ketë disa rrugë për zgjidhjen e tij por asnjëra nuk është plotësisht e kënaqshme. Prandaj vendim-marrësi kërkon shumë alternativa me shpresën për të gjetur përgjigjen e saktë. Kur përballemi me një problem, ne zakonisht i kthehemi së kaluarës për të gjetur një situatë të ngjashme së cilës i është gjetur zgjidhja e përshtatshme, por njëkohësisht përpiqemi të jemi edhe krijues.
4. Krahasimi/testimi i alternativave. Krahasimi i alternativave bazohet në parashikimin e pasojave që sjell çdo zgjidhje. Ne duhet të parashikojmë si mjedisin në të cilin do të realizohet plani ashtu dhe efektet e veprimeve që ne do të ndërmarrim.
5. Zgjedhja e një alternative. Eleminohen alternativat e papranueshme ose që nuk funksionojnë, rishikohen propozimet, kombinohen disa alternativa, arrihen dhe finalizohen marrëveshje.
6. Zhvillimi i planit të veprimeve për zgjidhjen e problemit duke përcaktuar veprimet, personat përgjegjës, afatet kohore dhe burimet e nevojshme.
7. Zbatimi i planit të veprimeve.
8. Vlerësimi i zgjidhjes së problemeve. Kush do të zbatojë dhe monitorojë marrëveshjet? Kur, ku dhe si do zbatohen dhe monitorohen marrëveshjet? Vlerësimi i zgjidhjes së problemit bëhet duke u bazuar në objektivat dhe efektivitetin.

Hapat e mëtejshme. Nëse problemi vazhdon ose probleme të reja lindin, atëherë duhet të merremi me zgjidhjen e këtyre problemeve.

MENAXHIMI I ZONAVE TË MBROJTURA

Menaxhimi i zonave të mbrojtura duhet të udhëhiqet në mënyrë ideale nga një plan menaxhimi i hartuar me kujdes, i mbledhur dhe i shqyrtuar rregullisht nga një ekip ekspertësh.

Ndërsa detajet e planit të menaxhimit të zonave të mbrojtura janë të ndryshme, aspekte të rëndësishme për t'u trajtuar përfshijnë:

- monitorimin dhe mirëmbajtjen e ekosistemeve komplekse dhe adaptive;
- menaxhimin e specieve të kërcënuara;
- ofrimin e burimeve, trajnimit, dhe shkëmbimit për banorët lokal dhe vizitorët;
- cilat aktivitete janë të ndaluara (p.sh. gjuetia ose zjarret në kamp) cilat aktivitete inkurajohen (p.sh. fotografia e kafshëve të egra);
- si do të zbatohen rregullat;
- një sistem për të siguruar që qëllimet dhe aktivitetet të shqyrtohen dhe përditësohen rregullisht.

Rëndësia e monitorimit

Një aspekt i rëndësishëm i një plani të menaxhimit të zonave të mbrojtura përfshin ngritjen e një plani monitorimi të mirë-projektuar dhe afatgjatë për të vlerësuar nëse po përmbushen objektivat e ruajtjes.

Informacioni për tu mbledhur varet nga qëllimet dhe objektivat e çdo zone të mbrojtur, por mund të përfshijnë:

- gjurmimin e popullatave të rrezikuara të kafshëve të egra,
- monitorimin e ekosistemit, apo
- vlerësimin nëse një kërcënim po rritet apo po pakësohet.
- Kombinimin e monitorimit të biodiversitetit me monitorimin e mirëqenies së popullatës lokale.
- Këto vlerësime mund të përfshijnë vëzhgim të kafshëve të egra, matjet e rregullta të treguesve të ndryshëm të ekosistemit, dhe/ose monitorimin e rregullt të zbatimit të ligjit.

Një plan i menaxhimit të zonave të mbrojtura duhet të përfshijë një plan monitorimi afatgjatë për të vlerësuar nëse objektivat e ruajtjes janë përmbushur.

Duke qenë se monitorimi mund të kërkojë burime për tu realizuar, është e rëndësishme të perdoren metodat e duhura dhe në funksion të nevojave të menaxhimit.

Gjithnjë e më shumë, zonat e mbrojtura mbështeten tek komuniteti lokal, studiuesit, turistët dhe grupe të tjera njerëzish për të kontribuar në monitorim, veçanërisht nëpërmjet projekteve shkencore të qytetarëve.

Rëndësia e punës me komunitetin lokal

Menaxhimi i zonave të mbrojtura varet nga shkalla e mbështetjes, neglizhencës ose armiqësisë nga komuniteti që jeton brenda apo përreth zonës së mbrojtur. Komuniteti lokal nuk mbështet zonat e mbrojtura ku ka një histori mosbesimi apo mosmarrëveshjeje midis tyre dhe menaxhimit të zonës, ose ku menaxherët e zonave të mbrojtura nuk kanë punuar me ta dhe/ose nuk kanë diskutuar me ta qëllimet dhe objektivat e menaxhimit.

Rëndësia e akomodimit të vizitorëve

Zhvillimi i planeve lidhur me trajtimin e vizitorëve është gjithashtu një aspekt i rëndësishëm i menaxhimit të zonave të mbrojtura.

Turistët janë shumë të rëndësishëm për tu tërhequr. Shpenzimet e tyre stimulojnë ekonominë lokale dhe sigurojnë te ardhura që mund të përdoren për menaxhimin e zonave të mbrojtura. Kur aktivitetet e turizmit kombinohen me projektet shkencore të qytetarëve, vizitorët mund të kontribuojnë gjithashtu në monitorimin e zonave të mbrojtura.

Ndërsa vizitorët japin përfitime të rëndësishme, është e rëndësishme të monitorohen efektet negative nga veprimet e tyre të ndërgjegjshme apo te pandërgjegjshme.

Lista e gjelbër e IUCN-së për zonat e mbrojtura

Një sfidë me të cilën përballen shpesh drejtuesit e parkut është përcaktimi objektiv se sa mirë menaxhohen zonat e tyre të mbrojtura.

International Union for Conservation of Nature (IUCN) ka krijuar Listën e Gjelbër të Zonave të Mbrojtura (<http://www.iucn.org/greenlist>) e cila synon të rrisë numrin e zonave të mbrojtura që menaxhohen në mënyrë efektive dhe të drejtë. Zonat e mbrojtura vlerësohen kundrejt një liste standardesh, e përshtatur për të pasqyruar kontekstet lokale brenda të cilave operojnë zonat e mbrojtura, që ndahet në katër komponentë:

- (1) qeverisja e mirë,
- (2) projektimi dhe planifikimi i mirë,
- (3) menaxhimi efektiv dhe
- (4) arritja e objektivave të konservimit.