

# KOMUNIKIMI AFARIST



Dr. Emanuela Esmerova

TEKST SHKOLLOR I HARTUAR NË  
MËNYRË MODULARE

**PËR VITIN E PARË**

*Titulli:*  
Komunikimi Afarist  
Tekst shkollor i hartuar në mënyrë modulare për vitin e parë  
Profili arsimor/kualifikimet: Teknik ekonomik, teknik juridik dhe administrator biznesi

*Autorë:*  
Dr. Emanuela Esmerova

*Recensentë:*  
Prof. Dr. Ljupco Stojcevski, kryetar – Universiteti Evropian - Shkup  
Prof. Natasha Nikolova, anëtar – ShMQSh "Shaip Jusuf"- Shkup  
Prof. Natasha Andonova, anëtar – ShMQSh "Arseni Jovkov" - Shkup

*Titulli i botimit origjinal:*  
Деловна Комуникација  
Модуларно дизајниран учебник за прва година

*Botues:*  
Ministria për Arsim dhe Shkencë e Republikës së Maqedonisë së Veriut  
Rr. "Shën Kiri dhe Metodi", nr. 54, Shkup

*Përktheu nga gjuha maqedone:*  
Kujtim Ramadani

*Lektor:*  
Safit Zekiri

*Redaktor profesional i botimit në gjuhën shqipe:*  
Jusuf Zejneli

*Radhitja kompjuterike:*  
Arbëria Design (Afrim Bulica)

*Ilustrimet:*  
Goga Stojkoska

*Vendi dhe viti i botimit:*  
Shkup, 2022

Me vendimin nr. 26-523/1 nga 16.03.2020 i miratuar nga Komisioni Nacional për libra shkollorë Katalogizimi në botim Bibliotekës Nacionale Universitare "Shën Kliment Ohridski" – Shkup

CIP - Каталогизација во публикација  
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје  
005.57(075.3)

ESMEROVA, Emanuela

Komunikimi afarist : Електронски извор : tekst shkollor i hartuar në mënyrë modulare për vitin e parë : [profili arsimor – kualifikimet/teknik ekonomik, teknik juridik dhe administrator biznesi] / Emanuela Esmerova ; [përktheu nga gjuha maqedone Kujtim Ramadani ; Ilustrimet Goga Stojkoska]. - Shkup : Ministria për arsim dhe shkencë e Republikës së Maqedonisë së Veriut, 2022

Начин на пристапување (URL):

[https://www.e-ucebnici.mon.gov.mk/pdf/Delovnakomunikacija\\_1\\_albanski.pdf](https://www.e-ucebnici.mon.gov.mk/pdf/Delovnakomunikacija_1_albanski.pdf).

- Превод на делото: Деловна комуникација : модуларно дизајниран учебник за прва година : [образовен профил/квалификации економски техничар, правен техничар, бизнис администратор].  
- Текст во ПДФ формат, содржи 153 стр., илустр. - Наслов преземен од екран. - Опис на изворот на ден 29.07.2022. - Фусноти кон текстот. - Библиографија: стр. 153

ISBN 978-608-273-045-5

COBISS.MK-ID 57928453

**PROFILI ARSIMOR/KUALIFIKIMET:**  
**TEKNIK EKONOMIK, TEKNIK JURIDIK DHE ADMINISTRATOR BIZNESI**

**DEGA/SEKTORI:**  
**EKONOMIK-JURIDIK DHE TREGTAR / EKONOMI, DREJTËSI DHE TREGTI**

„Në botën moderne të biznesit, është e kotë të jeni kreativ dhe origjinal nëse nuk dini si ta shisni krijimin tuaj“ – ***Dejvid Ogilvi***

„Nëse nuk jeni të gatshëm të ndërmerrni një rrezik të pazakontë, do t’ju duhet të pajtoheni me të zakonshmen“ – ***Xhim Ron***

„Veprat flasin më shumë se fjalët, por as për së afërmi aq shpesh“  
– ***Mark Tuejn***

„Caku është ëndërr me afat të caktuar“ – ***Napoleon Hil***

## **PËRMBAJTJA**

### **MODULI 1**

#### **BAZAT E KOMUNIKIMIT**

|    |                                                                 |       |
|----|-----------------------------------------------------------------|-------|
| 1. | ÇFARË ËSHTË KOMUNIKIMI.....                                     | 9-10  |
| 2. | ELEMENTET E KOMUNIKIMIT .....                                   | 10-12 |
| 3. | FORMAT DHE LLOJET E KOMUNIKIMIT .....                           | 12-14 |
| 4. | PROCESI I KOMUNIKIMIT .....                                     | 14    |
| 5. | SUBJEKTI DHE MESAZHI NË PROCESIN E KOMUNIKIMIT.....             | 15-17 |
| 6. | KARAKTERISTIKAT E PROCESIT TË KOMUNIKIMIT .....                 | 18-22 |
| 7. | PENGESAT NË PROCESIN E KOMUNIKIMIT .....                        | 23-25 |
| 8. | RREGULLAT E SJELLJES SË SUBJEKTEVE NË PROCESIN E KOMUNIKIMIT... | 25-26 |

### **MODULI 2**

#### **LLOJET E KOMUNIKIMIT DHE KARAKTERISTIKAT E TYRE**

|     |                                                                                       |       |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1.  | NOCIONI I KOMUNIKIMIT VERBAL .....                                                    | 36-37 |
| 2.  | RËNDËSIA E TË FOLURIT SI DIMENSION I KOMUNIKIMIT .....                                | 38-39 |
| 3.  | ROLI DHE QËLLIMET E FOLËSIT .....                                                     | 39-40 |
| 4.  | PËRGATITJA DHE ORGANIZIMI I FOLËSIT .....                                             | 41-44 |
| 5.  | MËNYRAT E MBAJTJES SË FJALIMIT .....                                                  | 45-46 |
| 6.  | NOCIONI DHE HAPAT E PREZANTIMIT.....                                                  | 46-47 |
| 7.  | STRUKTURA E PREZANTIMEVE.....                                                         | 48-49 |
| 8.  | TEKNIKAT E PREZANTIMIT .....                                                          | 49-50 |
| 9.  | KOMUNIKIMI JO-VERBAL DHE KATEGORITË E KOMUNIKIMIT JO-VERBAL. ....                     | 50-51 |
| 10. | CILËSITË ZANORE SI KATEGORI E KOMUNIKIMIT JO-VERBAL.....                              | 51-52 |
| 11. | KINEZA SI KATEGORI E KOMUNIKIMIT JO-VERBAL.....                                       | 52-53 |
| 12. | TË FOLURIT PËRMES HAPËSIRËS SI KATEGORI E KOMUNIKIMIT JO-VERBAL..                     | 54-56 |
| 13. | KATEGORI TË TJERA TË KOMUNIKIMIT JO-VERBAL.....                                       | 56-57 |
| 14. | KOMUNIKIMI NDËRKULTUROR (DALLIMET NË TË FOLURIT E TRUPIT,<br>DALLIMET KULTURORE)..... | 57-60 |
| 15. | KOMUNIKIMI NË MJEDISE TË NDRYSHME KULTURORE.....                                      | 60-61 |
| 16. | TË DËGJUARIT NË KOMUNIKIM.....                                                        | 62    |
| 17. | PENGESAT NË TË DËGJUAR.....                                                           | 63    |
| 18. | SHPREHITË E KËQIJA DËGJUESE .....                                                     | 64-65 |
| 19. | HAPAT DREJT TË DËGJUARIT MË TË MIRË (MASAT PËR TË DËGJUAR MË<br>TË MIRË) .....        | 65-66 |
| 20. | KOMUNIKIMI ME PALË TË BRENDSHME (ME KOLEGË, UDHËHEQËS DHE<br>MENAXHERË) .....         | 66-67 |
| 21. | KOMUNIKIMI ME PALË JASHTME (KONSUMATORË, BANKA, KONKURRENCË<br>DHE FURNIZUES).....    | 67-68 |

## **MODULI 3**

### **KOMUNIKIMI NË FORMËN E SHKRUAR**

|    |                                                                                                                                                                              |       |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. | KARAKTERISTIKAT DHE RËNDËSIA E KOMUNIKIMIT TË SHKRUAR NË VENDIN E PUNËS.....                                                                                                 | 80-81 |
| 2. | PROCESI I PLANIFIKIMIT TË KOMUNIKIMIT TË SHKRUAR .....                                                                                                                       | 81-82 |
| 3. | RREGULLAT DHE HAPAT PËR TË SHKRUARIT E DOKUMENTACIONIT TEKNIK ...                                                                                                            | 82-84 |
| 4. | TË SHKRUARIT E LETRAVE TË NDRYSHME AFARISTE (LETRA ME LAJME TË MIRA, LAJME TË KËQIJA, LETRA NEUTRALE ME TË CILAT SHPREHET VËMENDJE; LETRA ME TË CILAT SHPREHET KËRKESË)..... | 84-88 |
| 5. | TË SHKRUARIT E POSTËS ELEKTRONIKE, MEMORANDUMET DHE RAPORTET E SHKURTRA .....                                                                                                | 88-93 |

## **MODULI 4**

### **KOMUNIKIMI GJATË KËRKIMIT TË PUNËS**

|     |                                                                                                             |         |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1.  | PROCEDURA PËR PJESEMARRJE NË KONKURS; NDJEKJA E SHPALLJEVE DHE KONKURSET PËR PUNËSIM.....                   | 104-106 |
| 2.  | APLIKIMI PËR PUNË; LETRA E MOTIVIMIT, BIOGRAFIA E SHKURTËR (CV), ANKESA DHE PADIA.....                      | 106-108 |
| 3.  | LETRA E MOTIVIMIT. ....                                                                                     | 108     |
| 4.  | BIOGRAFIA PROFESIONALE (CV) .....                                                                           | 108-109 |
| 5.  | ANKESA NDAJ KONKURSIT PËR PUNËSIM.....                                                                      | 109     |
| 6.  | PADIA NDAJ KONKURSIT PËR PUNËSIM .....                                                                      | 109     |
| 7.  | PËRGATITJA PËR ZHVILLIMIN E BISEDËS AFARISTE (INTERVISTA).....                                              | 110-112 |
| 8.  | PROCESI I ZHVILLIMIT TË BISEDËS AFARISTE DHE RREGULLAT E SJELLJES GJATË BISEDËS AFARISTE (INTERVISTËS)..... | 112-113 |
| 9.  | VENDIMMARRJA NGA BISEDA AFARISTE DHE ANALIZA DHE INTERVISTA ..                                              | 113-114 |
| 10. | SIMULIMI I ZHVILLIMIT TË BISEDËS AFARISTE.....                                                              | 114-116 |

## **MODULI 5**

### **KARAKTERISTIKAT E KOMUNIKIMIT TE SUBJEKTI JURIDIK**

|     |                                                                                              |         |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1.  | NOCIONI DHE LLOJET E TAKIMEVE .....                                                          | 124-125 |
| 2.  | FAZAT E ORGANIZIMIT TË TAKIMEVE.....                                                         | 126-127 |
| 3.  | PJESEMARRËSIT NË TAKIME .....                                                                | 128     |
| 4.  | RREGULLAT DHE TEKNIKAT E MBAJTJES SË SUKSESSHME TË TAKIMEVE..                                | 129-131 |
| 5.  | NOCIONI DHE LËNDA E NEGOCIMIT .....                                                          | 131-132 |
| 6.  | PËRGATITJET PËR ZHVILLIMIN E NEGOCIATAVE DHE METODAT E KRIJIMIT TË KLIMËS NË NEGOCIATA ..... | 133-135 |
| 7.  | STILET (TAKTIKAT) E NEGOCIMIT .....                                                          | 136-137 |
| 8.  | SJELLJA E PJESEMARRËSVE NË NEGOCIATA .....                                                   | 137-138 |
| 9.  | NOCIONI DHE LLOJET E KONFLIKTEVE .....                                                       | 138-141 |
| 10. | NDIKIMI I KONFLIKTEVE KOMUNIKATIVE MBI PUNËN E ORGANIZATËS .....                             | 142-143 |
| 11. | BURIMET E KONFLIKTIT .....                                                                   | 143-145 |
| 12. | HAPAT E ZGJIDHJES SË KONFLIKTEVE.....                                                        | 145-146 |

## Hyrje

Libri **“Komunikimi afarist”** për vitin e parë teknik ekonomik, teknik juridik dhe administrator biznesi është i destinuar për profilin arsimor për profesionin ekonomiko-juridik dhe tregtar/ekonomi, drejtësi dhe tregti dhe është i destinuar për vitin e parë për nxënësit e arsimit të mesëm profesional, me kohëzgjatje prej katër vitesh dhe me dizajn modular.

Është përgatitur sipas plan-programit të Ministrisë së arsimit dhe shkencës nga viti 2019, Qendrës për arsim profesional, Konceptit dhe metodologjisë për përgatitjen e teksteve shkollore dhe sipas të gjitha rregulloreve dhe rregullave ligjore për botimin e teksteve shkollore.

Materiali mësimor është i ndarë në pesë module me njësi përkatëse mësimore.

Moduli i parë me titull “Bazat e komunikimit” trajton problemet e komunikimit, format e komunikimit, komunikimin verbal dhe jo-verbal, proceset dhe subjektet e komunikimit në mesazhin e procesit të komunikimit. Gjithashtu trajtohen pengesat në komunikim, sjellja e duhur e subjekteve në procesin e komunikimit, kanalet dhe mediat për kodim dhe zhurmat e komunikimit. Moduli i dytë me titull “Llojet e komunikimeve dhe karakteristikat e tyre” trajton komunikimin verbal, kuptimin e të folurit, rolin dhe qëllimet e të folurit, përgatitjen e organizimit të të folurit dhe mënyrat e të folurit. Elaborohen gjithashtu procedurat e prezantimit, struktura e prezantimit, teknikat e prezantimit, komunikimi verbal, cilësitë e zërit, të folurit kineza përmes hapësirës dhe kategori të tjera të komunikimit jo-verbal. Gjithashtu përfshihen komunikimi ndërkulturor, komunikimi në mjedise të ndryshme kulturore, të dëgjuarit në komunikim, pengesat në të dëgjuarit e shprehive të këqija të dëgjimit, komunikimi me palët e brendshme dhe komunikimi me palët e jashtme.

Moduli i tretë me titull “Komunikimi në formë të shkruar” trajton karakteristikat dhe kuptimin e komunikimit me shkrim në vendin e punës, procesin e planifikimit të komunikimit me shkrim dhe rregullat dhe teknikat e shkrimit të dokumentacionit teknik. Trajtohet gjithashtu edhe të shkruarit e llojeve të ndryshme të letrave afariste, letrave qëllimmira, lajmeve të mira, letrave që shprehin vëmendje, memorandumëve dhe raporteve. Pjesa e katërt e titulluar “Komunikimi gjatë kërimit të punës”, paraqet procedurat për pjesëmarrje në një konkurs pune, shpalljet, aplikimin për punë, CV, letrën e motivimit dhe përgatitjet për bisedë afariste apo intervistë. Tregohet gjithashtu procesi i zhvillimit të një bisede afariste, rregullat e sjelljes gjatë një bisede afariste, vendimmarrja dhe simulimi i një bisede afariste.

Pjesa e pestë e titulluar “Karakteristikat e komunikimit të subjekti juridik” trajton kushtet dhe llojet e takimeve, fazat e organizimit të një takimi, pjesëmarrësit në takim, rregullat dhe teknikat e zhvillimit të një takimi të suksesshëm. Nuk mungojnë as negociatat dhe tema e negociatave, përgatitja për zhvillimin e negociatave, stilet apo taktikat e negociatave, sjellja e pjesëmarrësve në negociata. Së fundi, një pasqyrë e konceptit dhe llojeve të konflikteve, ndikimi i konflikteve të komunikimit në funksionimin e organizatës, burimet e konfliktit dhe hapat e zgjidhjes së konflikteve.

Nga autori

## Parathënie

**Të nderuar nxënës të drejtimit ekonomik-juridik dhe tregtar – sektorit për ekonomi, drejtësi dhe tregti.**

Menaxherët e suksesshëm e dinë se kultivimi i aftësive efektive të komunikimit afarist nënkupton përmirësimin e marrëdhënieve dhe përmirësimin e bashkëpunimit, dhe për këtë arsye presin efekte pozitive nga komunikimi organizativ në reputacionin e kompanisë dhe marrëdhëniet e saj me klientët, bashkëpunëtorët dhe publikun e gjerë.

Kur bëhet fjalë për komunikimin afarist, theksi vihet në eksplorimin e efekteve të komunikimit në arritjen e rezultateve të dëshiruara afariste. Megjithatë, për të kuptuar efektet e komunikimit, duhet të keni njohuri mbi bazat e procesit të komunikimit.

Ekzistojnë shtatë elementë në procesin e komunikimit: dërguesi i mesazhit, marrësi i mesazhit, mesazhi, kanali, përgjigjja, konteksti dhe zhurma.

Dërguesi i mesazhit është burimi i informacionit, transmetimi i të cilit është qëllimi i procesit të komunikimit.

Marrësi i mesazhit është destinacioni në të cilin duhet të arrijë informacioni nga mesazhi dhe nga i cili zakonisht varet arritja e qëllimit të mesazhit.

Mesazhi është bartësi kryesor i informacionit ose ideja e burimit. Sipas sistemit të kodimit, mesazhi mund të përbëhet nga karaktere verbale ose jo-verbale, të cilat zakonisht plotësojnë dhe zëvendësojnë njëri-tjetrin.

Kanali, gjegjësisht mediumi është mënyra apo “ndërmjetësuesi” me ndihmën e të cilit transmetohet mesazhi. Sipas tij, komunikimi mund të jetë i drejtpërdrejtë, ose komunikim ballë për ballë dhe indirekt, kur për komunikim përdoret një letër, korrespondencë, telefon, e-mail, etj.

Përgjigjja (feedback-u) është reagimi nga marrësi (tani dërguesi) në fazën fillestare të informatës kthyese. Përgjigjja kthyese është tregues kryesor nëse mesazhi është kuptuar dhe nëse është e mundur të arrihet qëllimi i procesit të komunikimit. Situata ose konteksti përfshin vendin, kohën ose rastin në të cilin dërgohen dhe merren mesazhet dhe ka një ndikim të madh në formën e mesazhit, por edhe në kuptimin e shenjave verbale dhe jo-verbale.

Zhurma është çdo pengesë e natyrës së jashtme apo të brendshme dhe është e pranishme në çdo proces komunikimi. Ajo ndikon në masë më të madhe ose më të vogël në të gjitha fazat dhe të gjithë elementët në procesin e komunikimit.

**Me shumë respekt për ju, të dashur nxënës, ju përkushtoj këtë libër unik të bazuar në standardet dhe përvojat botërore dhe të përshtatur me kushtet dhe ekonominë e Maqedonisë dhe sistemin e arsimit të mesëm.**

Nga autori

## **MODULI 1** **BAZAT E KOMUNIKIMIT**

1. ÇFARË ËSHTË KOMUNIKIMI
2. ELEMENTET E KOMUNIKIMIT
3. FORMAT DHE LLOJET E KOMUNIKIMIT
4. PROCESI I KOMUNIKIMIT
5. SUBJEKTI DHE MESAZHI NË PROCESIN E KOMUNIKIMIT
6. KARAKTERISTIKAT E PROCESIT TË KOMUNIKIMIT
7. PENGESAT NË PROCESIN E KOMUNIKIMIT
8. RREGULLAT E SJELLJES SË SUBJEKTEVE NË PROCESIN E KOMUNIKIMIT

## **FJALORTH**

1. KANALET
2. MESAZHI
3. DËRGUESI
4. MARRËSI
5. RIPRODHUESI
6. PENGESAT
7. KOMUNIKIMET
8. PROCESET E KOMUNIKIMIT
9. MESAZHI DHE KOMUNIKIMI
10. RREGULLAT E KOMUNIKIMIT

## 1. ÇFARË ËSHTË KOMUNIKIMI

**Komunikimi** është procesi i shkëmbimit të informacionit përmes një sistemi të përbashkët simbolesh.<sup>1</sup> Komunikimi është një disiplinë akademike që studion sjelljen dhe bisedën ndërmjet subjekteve të ndryshme. Tërësia e të gjitha llojeve të komunikimit të njerëzve në një kohë, hapësirë dhe në një shoqëri të caktuar përbën rrjetin e komunikimit social në të cilin ekzistojnë segmente të formalizuara dhe të paformalizuara.

- Segmentet e formalizuara (institucionalizuara) të rrjetit social të komunikimit zhvillohen përmes nënsistemeve të shumta të sistemit social;
- Komunikimet e paformalizuara zhvillohen çdo ditë në të gjitha pjesët e jetës shoqërore.

### Parimet themelore të kushteve për komunikim të suksesshëm<sup>2</sup>

1. Përcaktueshmëria (përkufizueshmëria) e sistemit gjuhësor është kushti i parë për komunikim të suksesshëm, në kuptimin që duhet ditur saktësisht se në cilin sistem gjuhësor përdoren simbole, terma dhe shprehje të caktuara gjuhësore. (p.sh. në gjuhën maqedonase “Ne” do të thotë mohim, ndërsa në greqisht, pohim);
2. Kuptimet e të gjithë termave dhe sa më shumë shprehjeve të jetë e mundur, brenda një sistemi, duhet të jenë sa më të përcaktuara, pavarësisht nëse kemi të bëjmë me fjalë me një apo më shumë kuptime;
3. Çdo term, fjalë ose simbol i veçantë brenda një sistemi gjuhësor ose të paktën një teori duhet të përcaktohet saktësisht në kuptimin e tij dhe të përdoret vazhdimisht (në mënyrë të vazhdueshme) në një kuptim të caktuar. (p.sh. fjalët “masë”, “pozicion”, “impuls”, etj. duhet të përcaktohen me një kuptim, të paktën në kuadër të një teorie;
4. Përkufizimet e qarta të sa më shumë termave brenda një sistemi gjuhësor, ose të paktën brenda një mësimi ose teorie, rrisin shkallën e suksesit të komunikimit të tyre;
5. Nëse ndryshojnë kuptimet e termave të caktuar me nocione të ndryshueshme, ato ndryshime duhet të merren parasysh, d.m.th. duhet të përcaktohen me saktësi;
6. Nëse shfaqen kuptime të ndryshme për të njëjtat terma ose shprehje gjuhësore, bëhet fjalë për të ashtuquajturin “konflikt terminologjik”, i cili mund të shmanget ose zgjidhet duke përcaktuar saktësisht kuptimet e termave të përdorur dhe të shprehjeve gjuhësore;
7. Në çdo komunikim gjuhësor-mendimor duhet të shmangen sa më shumë kuptimet arbitrare dhe subjektive të kuptimit të termave dhe të pranohen sa më shumë kuptimet përgjithësisht



Figura nr. 1 – Komunikimi

<sup>1</sup> Klaus, R., and Bass, M. (1982). Interpersonal Communication in Organizations. New York, NY: Academic Press, 52

<sup>2</sup> Hargie, O., Dickison, D. and Tourish, D. (1999). Communication in management. England: Gower Publishing, 13

të pranuar dhe objektive. Kjo do të thotë se të njëjtëve terma nuk duhet t'u japim kuptime të ndryshme;

8. Në vetvete, thjesht objektivisht, asnjë term nuk është as i drejtë as i gabuar, nëse nuk merret parasysh përmbajtja e tij konceptuale. Kështu, komunikimi është më i suksesshëm nëse përdorim terma dhe shprehje që kanë kuptime të sakta dhe të bazuara shkencërisht;
9. Gjatë komunikimit, duhet të merret parasysh “kush” përdor një term ose shprehje të caktuar dhe “kujt” i synohet. Komunikimi i suksesshëm duhet të marrë parasysh gjininë, moshën, arsimin, profesionin dhe përvojën jetësore të “prodhuesit” dhe “marrësit” të mesazhit.

## 2. ELEMENTET E KOMUNIKIMIT

Komunikimi është procesi i shkëmbimit të mesazheve (verbale ose jo-verbale) ndërmjet të paktën dy personave me një qëllim ose synim të caktuar. Çdo shkëmbim ndodh brenda një situatë - një konteksti komunikimi. Për komunikim të suksesshëm, është e nevojshme që të gjithë pjesëmarrësit të përshtaten me situatën të ndryshme komunikimi.

Për komunikim me partnerët e jashtëm është me rëndësi:<sup>3</sup>

- Përcjellja e një mesazhi të qartë
- Ndarja e përgjegjësisë
- Krijimi i mundësive për sqarim
- Ndërtimi i një mundësie për përfitim reciprok
- Marrëdhënie të shëndosha ndër-personale
- Mungesa e çdo lloj dominimi



**Figura nr. 2** – Marrëdhëniet ndër-personale

së përgjithshme të njerëzve me kompaninë tuaj dhe janë vendimtare për suksesin e biznesit tuaj. Marrëdhënia e biznesit reflektohet kur negocioni për bashkëpunim me një person të caktuar juridik, por reflektohet edhe kur negocioni për bashkëpunim me një person që duhet të marrë ndonjë pozicion në kompaninë tuaj, pavarësisht nëse pozicioni do të jetë pozicioni i një punonjësi të rregullt, personi

Komunikimi afarist është një faktor kyç për zhvillimin e çdo biznesi. Domethënë, pa komunikim të mirë afarist nuk do të mund të bëni bashkëpunim afarist me një subjekt dhe një kompani partnere që është me rëndësi të madhe për zhvillimin e biznesit tuaj. Komunikimi është mënyra se si krijoni marrëdhënie me palët e interesuara në botën e biznesit.<sup>4</sup> Marrëdhëniet janë shpesh më të rëndësishme në përcaktimin e suksesit sepse ato janë pjesë e përvojës

<sup>3</sup> Fiske, J. (1990). Introduction to communication studies. London: Routledge, 1

<sup>4</sup> K. Petkovski „Vodstvo i efektivna komunikacija“ 2005, f. 74



**Figura nr. 3** – Secili me elementin e vet të komunikimit

operativ ose bëhet fjalë për pozicion menaxherial.<sup>5</sup> Ka disa rregulla që janë themelore për një komunikim të mirë. Duhet t'i keni parasysh dhe t'i zbatoni në bisedat e përditshme me njerëzit që takoni në biznes dhe në raste private.

Elementet e komunikimit janë:<sup>6</sup>

1. **Shmangni detajet e panevojshme.** Mos ikni nga tema. Nëse diçka rezulton të jetë e parëndësishme, mos humbisni kohë duke e rregulluar atë.
2. **Mos bëni një pyetje të dytë përpara se të merrni përgjigje për të parën.** Nëse dëshironi të keni të gjithë informacionin e nevojshëm, mos humbisni kohë duke e rregulluar këtë.
3. **Mos e ndërprisni bashkëbiseduesin gjatë bisedës.** Gjithashtu, përpiquni të shkurtoni historinë tuaj dhe t'i jepni personit tjetër një shans për të folur.
4. **Mos jini kontradiktor.** Në këtë mënyrë ju humbni besueshmërinë tuaj. Mundohuni t'i lidhni informatat që i jepni.
5. **Mos flisni me një ton.** Gjeni kohë për të pushuar, për të bërë pyetje dhe për të gjetur gjuhën e përbashkët me personin me të cilin po ndër-veproni.
6. **Mos jini gjithmonë personazhi kryesor në tregimin tuaj.** Theksoni të tjerët.
7. **Zgjidhni një temë që është me interes të përbashkët.** Mos e ktheni bisedën në tema politike dhe nëse nuk gjeni një temë të përbashkët, më mirë mbylleni bisedën.
8. **Dëgjoni.** Përveç që do të tregoni kulturë bazë ndaj bashkëbiseduesit, nuk do t'i humbisni edhe informatat e rëndësishme.
9. **Mos e teproni.** Jo çdo gjë është “më e mira”, “më e keqja” apo “më qesharakja”.
10. **Thoni gjënë e duhur, ose mos flisni.** Njerëzit shpesh do t'ju gjykojnë nga ato që thonë. Ose siç thonë të moshuarit: I urti nuk hedh fjalë dhe nuk humbet kohë.

Një protokoll komunikimi është një përshkrim zyrtar i formateve digjitale të mesazheve dhe rregullave për shkëmbimin e atyre mesazheve në sistemet kompjuterike ose ndërmjet sistemeve kompjuterike dhe telekomunikacionit. Protokollin mund të përfshijë sinjalizimin, kontrollin dhe korrigjimin e gabimeve, si dhe zbulimin dhe aftësitë. Protokollin përshkruan sintaksën, semantikën dhe sinkronizimin e komunikimit dhe mund të zbatohet në harduer, softuer ose të dyja. Sistemet e komunikimit përdorin formate të mirë-përcaktuara të mesazheve. Çdo mesazh ka kuptimin e saktë në mënyrë që të provokojë një reagim të caktuar të marrësit. Protokolli përshkruan sintaksën, semantikën dhe sinkronizimin e komunikimit.

<sup>5</sup> Brenda Townsend – Principles of Effective Communication, 2006, f. 198

<sup>6</sup> [www.businesscommunication](http://www.businesscommunication)

### 3. FORMAT E KOMUNIKIMIT

Ekzistojnë disa forma të komunikimit që ndryshojnë në bazë të kriterëve të ndryshme. Ndarja bazë e komunikimit bazohet në atë nëse mesazhet që dërgohen janë të përbëra nga fjalë apo sinjale jo-verbale.<sup>7</sup> Ekzistojnë dy forma themelore të komunikimit, të cilat janë komunikimi verbal dhe jo-verbal. Sidoqoftë, në thelb asnjë proces komunikimi nuk është plotësisht verbal ose plotësisht jo-verbal. Siç shtjellohet në kapitujt në vijim të këtij teksti, komunikimi verbal dhe jo-verbal, si forma të komunikimit njerëzor, plotësojnë, zëvendësojnë dhe pasurojnë njëri-tjetrin. Komunikimi jo-verbal është i rëndësishëm nga çdo aspekt i funksionimit të biznesit të kompanisë, por është veçanërisht i rëndësishëm në menaxhimin e burimeve njerëzore dhe në planifikimin dhe zbatimin e aktiviteteve të marketingut të kompanisë. Megjithatë, pavarësisht pretendimeve të fundit se komunikimi jo-verbal luan një rol të madh në kuptimin e mesazhit, kërkimet moderne sugjerojnë që as komunikimit jo-verbal dhe as atij verbal nuk duhet t'i jepet një kuptim dominues, pasi ata kontribuojnë në mënyrë të barabartë në arritjen e qëllimeve të komunikimit, dhe kjo është të kuptuarit e mesazheve të dërguara. Në varësi të përdorimit ose jo të një mediumi, komunikimi mund të jetë i drejtpërdrejtë, kur bëhet ballë për ballë; dhe indirekte ose i tërthortë, kur për të dërguar një mesazh përdoret ndihmë e caktuar.



**Figura nr. 4 – Komunikimet**

Për më tepër, komunikimi mund të jetë me shkrim ose me gojë. Të dyja format e komunikimit verbal janë njësoj të rëndësishme për menaxherin dhe për komunikimin afarist në përgjithësi. Megjithatë, menaxherët preferojnë komunikimin gojor, por edhe komunikimi me shkrim e gjen vendin e tij në ndërveprimin e kompanisë, gjë që shtjellohet më hollësisht në pjesën e dytë të tekstit shkollor. Komunikimi gjithashtu mund të ndahet në formal dhe joformal. Megjithëse komunikimi afarist shpesh

shoqërohet me një mënyrë formale komunikimi, është ende e nevojshme që kompania të jetë në gjendje të komunikojë në një mënyrë joformale, e cila është veçanërisht e rëndësishme për ruajtjen dhe thellimin e marrëdhënieve pozitive midis punonjësve dhe midis kompanisë dhe bashkëpunëtorëve dhe klientëve të saj.<sup>8</sup> Gjatë përpjekjes për të ndarë dhe klasifikuar format e komunikimit, duhet theksuar se secila prej tyre ka një peshë të veçantë në segmente të ndryshme të veprimtarisë afariste dhe secila prej tyre duhet të promovohet dhe përmirësohet si pjesë e përmirësimit të përgjithshëm të aftësive të komunikimit të kompanisë. Një komunikues i mirë i zotëron të gjitha format e komunikimit afarist dhe është në gjendje t'i kombinojë dhe plotësojë ato në varësi të situatës dhe qëllimit të caktuar.

<sup>7</sup> Rogers, E. and Rogers, R. (1976). Communication in organization. New York: The Free Press, a Division of Macmillan Publishing Co, 1

<sup>8</sup> Wiktionary – Fjalor online. Marrë më 13.12.2010. <http://en.wiktionary.org/wiki/communication>

Komunikimi jo-verbal ndahet në tre kategori kryesore:

### 1.1. Para-gjuhë (Para-linguistikë) - si i themi gjërat

Kjo kategori lidhet me komunikimin verbal. Gjuha i referohet asaj që themi, dhe para-linguistika i referohet asaj se si e themi. Para-linguistika mund të kuptohet më mirë duke vëzhguar cilësitë e zërit (të folurit), duke përfshirë volumin, shpejtësinë, ritmin, lartësinë dhe rezonancën (zërin).



Figura nr. 5 – Komunikimi i dyanshëm

### 1.2. Kineza – komunikimi përmes gjuhës së trupit

Kategoria e dytë kryesore e komunikimit jo-verbal është kineza, që do të thotë komunikimi përmes lëvizjeve të trupit. Fytyra dhe sytë janë mjetet më të mira të komunikimit trupor.

Shikimi është një nga format më të fuqishme të komunikimit jo-verbal. Në përgjithësi konsiderohet se nëse dëgjuesi shikon drejtpërdrejt në sy, kjo është një shenjë e çiltërsisë dhe sinqeritetit. Është më e lehtë për njerëzit t'i besojnë atij që i shikon drejtpërdrejt, dhe jo atyre që shmangin shikimin. Një vështrim i gjatë mund të nënkuptojë admirim, habi, ndërsa një vështrim i shkurtër zakonisht nënkupton ankth. Nga ana tjetër, një vështrim i drejtpërdrejtë më i gjatë se 10 sekonda mund të krijojë një ndjenjë të caktuar shqetësimi dhe ankthi.

### 1.3. Komunikimi përmes hapësirës

Kategoria e tretë kryesore e komunikimit jo-verbal është mënyra se si njerëzit komunikojnë përmes hapësirës. Në fakt, distanca që njerëzit komunikojnë në dhomë, mënyra se si janë rregulluar mobilet e zyrës, ndikojnë në komunikim.<sup>9</sup>

Të folurit është kulmi i njerëzimit. Forma më e zhvilluar e komunikimit është të folurit që përdor fjalë, shenja semantike dhe simbole.<sup>10</sup> Të folurit është përmbushja e mendimeve. Mendimi plus zëri japin të folurit. Fjalët nënkuptojnë lidhjen midis



Figura nr. 6 – Komunikimi përmes hapësirës

botës së brendshme dhe të jashtme. Në komunikimin verbal, fjalët përdoren si ndërmjetës, fjalë që kanë një kuptim të përgjithshëm, të përbashkët (semantik) dhe të veçantë (personal). Elementet bazë në komunikimin verbal janë fjala, mendimi dhe ndërtimi i fjalisë. Të folurit ka një efekt relaksues nëse është i sinqertë dhe thelbësor, lehtëson tensionin. Tensionet dhe pengesat trajtohen më së miri përmes të folurit. Të folurit vendos një marrëdhënie më të mirë midis situatës së brendshme dhe rrethanave reale.

<sup>9</sup> Brenda Townsend – Principles of Effective Communication, 2006

<sup>10</sup> Brenda Townsend – Principles of Effective Communication, 2006, f. 187

## 4. PROCESI I KOMUNIKIMIT

Procesi i komunikimit është një udhërrëfyes në realizimin e komunikimit efektiv. Ky proces është një proces i hapur ku shkëmbehen mendime të përbashkëta ndërmjet dërguesit dhe marrësit. Ata që ndjekin procesin e komunikimit kanë shanse të barabarta për të qenë më produktivë në kryerjen e detyrave të tyre. Komunikimi efektiv dhe i suksesshëm ka për qëllim mirëkuptimin. Procesi i komunikimit përbëhet nga tre elementë:<sup>11</sup>

- **burimi** (dërguesi, folësi, transmetuesi, mësimdhënësi);
- **simbolet** e përdorura në krijimin dhe transmetimin e mesazhit (fjalë ose shkronja);
- **marrësi** (ai që dëgjon, ai që lexon ose sheh dhe ai që mëson).

Bëhet fjalë për një proces dinamik lëvizës dhe të gjithë këta elementë janë të lidhur ngushtë, secili element është i varur nga të tjerët për të komunikuar me sukses.

Procesi i komunikimit fillon me dërguesin dhe përfundon me marrësin, kështu që mesazhet dërgohen dhe pranohen, por procesi i komunikimit do të përfundojë kur të merret përgjigjja (kthyes) nga e cila do të jetë e qartë se mesazhi është përpunuar nga marrësi në mënyrën si e ka kërkuar marrësi dhe më pas ndërmerret një veprim i caktuar.



Figura nr. 7 – Procesi i komunikimit

Cilat janë procedurat e procesit të komunikimit?<sup>12</sup>

- Dërguesi ka një ide
- Dërguesi kodon idenë
- Dërguesi e kthen idenë në mesazh
- Marrësi merr mesazhin
- Marrësi deshifron mesazhin
- Marrësi kthen mesazhin (si përgjigje)
- Gjatë procesit të komunikimit ndërmjet dërguesit dhe marrësit të mesazhit ndodhin fazat e kodimit të mesazhit, kanalet e transmetimit të mesazhit, dekodimi i mesazhit, mesazhi i kthimit dhe pengesat në procesin e komunikimit.
- Kodimi është një procedurë me të cilën dërguesi i pranon simbolet e dërguara të komunikimit si mesazh, gjegjësisht i interpreton fjalët, dhe e pranon ose nuk e pranon qëllimin.

<sup>11</sup> Rogers, E. and Rogers, R. (1976). Communication in organization. New York: The Free Press, a Division of Macmillan Publishing Co, 1

<sup>12</sup> Hargie, O., Dickison, D. and Tourish, D. (1999). Communication in management. England: Gower Publishing, 13



**Figura nr. 8 – Proceset e komunikimit**

## 5. SUBJEKTET DHE MESAZHI NË PROCESIN E KOMUNIKIMIT

Gjatë komunikimit si pjesëmarrës paraqiten dërguesi dhe marrësi i mesazhit dhe mesazhi paraqet informacionin që duhet të jetë objekt komunikimi. Dërguesi i mesazhit është një individ, grup ose organizatë që fillon komunikimin. Dërguesi është ai që kujdeset për suksesin e komunikimit. Dërguesi i mesazhit fillon procesin e komunikimit duke formuar një ide, qëllim ose ndjenjë që duhet të përçohet. Së pari, të gjitha detajet e panevojshme duhet të hidhen poshtë dhe përpjekjet të drejtohen në informacionin relevant. Kjo pasohet nga vendimi i dërguesit për të vendosur komunikimin. Burimi i komunikimit përcakton qëllimin e mesazhit, i cili mund të jetë bindës, informues, argëtues ose humoristik. Dërguesi duhet të krijojë një marrëdhënie me ata që marrin informacionin, të jetë në përputhje me nevojat e tyre të ndryshme dhe mbi bazat e partneritetit, pasi komunikimi është një proces i dyanshëm.

Dërguesi i mesazhit duhet të vendosë se cili do të jetë rezultati i komunikimit të tij:<sup>13</sup>

- Të njoftojë;
- Të shprehë interes;
- Të bindë;
- Të befasojë;
- Të lavdërojë;
- Të kritikojë;
- Të lusë;
- Të turpërojë;
- Të frymëzojë.



**Figura nr. 9 – Subjektet e komunikimit**

<sup>13</sup> Keyton, J. (2005). Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences. Sage Publications, 13

Është e nevojshme të planifikohet përmbajtja dhe të zgjidhet mediumi përmes të cilit do të transmetohet mesazhi në mënyrë që ai të provokojë një përgjigje, përkatësisht t'i nxisë ata të cilëve u është dërguar. Dërguesi e krijon mesazhin, d.m.th.. krijon informacionin që dëshiron t'i japë, në një formë të përshtatshme, marrësit.<sup>14</sup> Dërguesi e krijon mesazhin në varësi të përvojës, perceptimeve, mendimeve ose ndjenjave të tij.<sup>15</sup>



**Figura nr. 10** – Dërguesit – marrësit e mesazheve

të dinë se si të analizojnë mesazhet e marra për të përcaktuar se cili mesazh është më efektiv.

Çdo person është marrës dhe dërgues i mesazheve dhe është në gjendje të interpretojë dhe marrë mesazhe. Kur mesazhi merret, ai duhet të interpretohet dhe t'i jepet përgjigje. Përgjigjja mund të jetë heshtje, zhurmë ose diçka në mes, në varësi të situatës dhe ekzistencës së disa pengesave në komunikim.

Faktorët që janë të spikatur për atë se sa i kuptueshëm është mesazhi janë:<sup>16</sup>

- Sa dinë marrësi ose marrësit e mesazhit për atë se cila është tema e mesazhit
- Pranimi i mesazhit
- Marrëdhëniet dhe besimi që ekzistojnë ndërmjet dërguesit dhe marrësit të mesazhit.

Procesi real dhe aktual i komunikimit fillon sapo marrësi të kuptojë mesazhin. Dhe marrësi, për të kuptuar mesazhin, kalon nëpër disa procese të brendshme që lidhen me mesazhin që ai merr.



**Figura nr. 11** – Dërguesit – marrësit e mesazheve

<sup>14</sup> Miller, K. (2007). Organizational communication: approaches and processes. New Jersey: Routledge, f. 11

<sup>15</sup> Simon, H. (1947). Administrative behavior, 4th edition. New York: Free press, 208

<sup>16</sup> Warren Bennis, guru i menaxhimit, konsulent organizativ dhe autor amerikan, i njohur si pionier në studimet moderne të lidershit.

Procesi i pranimit të mesazhit zhvillohet nëpër disa hapa:<sup>17</sup>

- Pranimi
- Përpunimi
- Përzgjedhja
- Interpretimi



**Figura nr. 12** – Përpunimi i mesazheve

Marrja e një mesazhi fillon kur marrësi i mesazhit e vëren mesazhin qoftë ta ketë parë apo dëgjuar. Gjatë procesit, marrësi zgjedh informacionin përmes filtrave të tij të quajtur barriera psikologjike si njohuritë, qasja, besimet, paragjykimet dhe perceptimet e tij.

Mesazhi zhvillohet nga ideja e komunikimit, e cila synon të informojë, të bindë ose të gëzojë marrësin e mesazhit. Mesazhi krijohet me simbole të caktuara. Simbolet janë fjalë që mund të shprehin objekte, ide dhe ndjenja.

Për të përcjellë mesazhin duhet të krijohet, respektivisht të bëhet transformim i informatave në mesazhe në formën e simboleve që do t'i shprehin idetë dhe konceptin.

Mesazhi duhet të përdorë simbolet që janë të pranueshme për marrësin e mesazhit. Krijimi i një mesazhi, qoftë i folur apo i shkruar, është një proces që kërkon të ndiqen hapat e mëposhtëm:<sup>18</sup>

- Mendimet të shndërrohen në fjalë
- Mesazhi të kalojë barrierat mendore ose psikologjike ose faktorët kufizues.

Barrierat psikologjike lindin nga njohuritë ekzistuese, besimet, paragjykimet dhe ndjenjat e dërguesit.

Mesazhi gati për t'u përcjellë - ky proces fillon me renditjen e fjalëve dhe vendosjen e mesazhit në një formë që mund të përcohet.

Përçimi i mesazhit në formë zanore ose të shkruar - komunikuesi i mirë, dërguesi i mesazhit bëhet menjëherë marrës dhe përgatitet të marrë reagime për mesazhin e dërguar.



**Figura nr. 13** – Interpretimi i mesazheve

<sup>17</sup> Bennis, W. (1969). Organization development: its nature, origins, and prospects. Addison – Wesley Pub. Co, 37

<sup>18</sup> Tourish, D. and Hargie, O. (2004). Key issues in organization communication. England: Gower Publishing, 2

## 6. KARAKTERISTIKAT E PROCESIT TË KOMUNIKIMIT

(kanalet e komunikimit, lidhja kthye, konteksti dhe zhurmat)

### 6.1. KANALET E KOMUNIKIMIT

Komunikimi është procesi përmes të cilit informacioni rrjedh dhe kuptohet. Komunikimi është një sistem që përfshin marrëdhëniet e ndërsjella të grupeve të pavarura të individëve dhe elementë të caktuar të punës së bashku për të arritur qëllimet e përbashkëta.

Kanali i komunikimit përdoret për të përcjellë mesazhin. Kanalet janë mjetet me të cilat transmetohen mesazhet. Kanalet janë fjalë ose tekst i shkruar, por në ditët e sotme kanalet vizuale janë shumë më të njohura.

Analiza e tyre bëhet në dy mënyra:

Aspekti i parë përfshin formën - kanalet jo-verbale të komunikimit. Njerëzit i përdorin pesë shqisat e tyre për të marrë një mesazh nga të tjerët përmes shikimit, dëgjimit, nuhatjes, shijes dhe prekje.

Dërguesi mund të flasë personalisht me marrësin, të përdorë mjetet e komunikimit publik, pra të flasë përmes radios, televizionit ose sistemeve të tjera të komunikimit publik.

Nëse dërguesi transmeton një mesazh përmes një kanali të përshtatshëm, ai nuk do të arrijë tek marrësi i duhur, kështu që dërguesi duhet të jetë i vetëdijshëm se zgjedhja e një kanali për transmetimin e mesazhit mund të rrisë efikasitetin e drejtimit të informacionit tek marrësit e dëshiruar dhe të ndikojë në kuptimin e duhur të tij.



Figura nr. 14 – Pranimi i informatave kthye

Pse të zgjidhni kanalin e duhur?<sup>19</sup> Për të marrë një përgjigje për këtë, duhen bërë disa pyetje. Ato janë si vijon:

A është mesazhi urgjent?

A nevojitet një përgjigje e shpejtë?

A nevojitet dokument i shkruar apo material i incizuar?

A është përmbajtja komplekse, e diskutueshme apo personale?

A duhet të merret mesazhi nga dikush brenda apo jashtë organizatës?

Çfarë aftësish ka marrësi për të pranuar mesazhin?

### 6.2. LIDHJA KTHYESE

Marrja e informatave kthye është lidhja përfundimtare në zinxhirin e procesit të komunikimit.

Pas marrjes së mesazhit, marrësi përgjigjet me sinjale që përfaqësojnë përgjigjen e dërguesit të mesazhit. Sinjalet mund të jenë në formën e një komenti të folur, një psherëtime të thellë, një mesazhi

<sup>19</sup> Harris, T. (2002). Applied organizational communication: principles and pragmatics for future practice. New Jersey: Mahwah, 12

të shkruar, një buzëqeshje ose ndonjë veprimi tjetër.<sup>20</sup> Pa informatë kthyesë, dërguesi nuk mund të konfirmojë që marrësi e ka interpretuar saktë mesazhin.

Informata pozitive kthyesë është kur marrësi përgjigjet se e ka kuptuar mesazhin. Reagimet mund të jenë pozitive ose negative si “do të shoh”, “duhet”, “do të bëj” etj. Një komunikues ose dërgues efektiv i mesazheve është gjithmonë i ndjeshëm ndaj reagimeve dhe vazhdimisht modifikon mesazhet si rezultat i asaj që merret si informatë kthyesë (reagim).



**Figura nr. 15** – Prezantimi i informatave

Fjalët mund të dëgjohen, çfarë flitet dhe shihet, mund të shkruhet diçka që më pas mund të korrigjohet dhe të eliminohen gabimet.

Informata kthyesë është një komponent kyç në procesin e komunikimit, pasi i lejon dërguesit të vlerësojë efektivitetin e mesazhit. Informata kthyesë krijon një mundësi që dërguesi të ndërmarrë veprime korrigjuese dhe të sqarojë mesazhet e keqkuptuara. Informata kthyesë luan një rol të rëndësishëm në zbulimin e barrierave në komunikim, siç janë dallimet në perceptime, interpretime të ndryshme të fjalëve dhe reagime të ndryshme emocionale.

Informata kthyesë konfirmon që mesazhi është marrë dhe kuptuar. Kjo konfirmon procesin e dërgimit të një mesazhi duke verifikuar që kuptimi i fjalëve nuk ka ndryshuar.

Komunikimi me shkrim kërkon disa përsëritje. Ato mund të jenë veprime specifike ose fjalë të zakonshme.

### 6.3. KONTEKSTI

Konteksti u referohet pjesëve të një deklaratë me shkrim ose me gojë që i paraprijnë një fjale ose fragmenti që i përket ndonjë fjale dhe ndikon në kuptimin e asaj fjale ose fragmenti.

Konteksti komunikues shpjegohet si plotësimi i tekstit ose shtimi i fjalësh në një tekst të caktuar për ta shpjeguar atë në mënyrë që të mund të kuptohet.

Konteksti është një pjesë e tekstit të shkruar ose fjalëve nga një fjalim që vendoset para ose pas një fjale ose paragrafi për të shpjeguar kuptimin e tyre.<sup>21</sup>

Konteksti në komunikim nënkupton zgjedhjen e mënyrës më të mirë të menduarit për të arritur një komunikim të caktuar dhe për të arritur efektet e dëshiruara të atij komunikimi. Konteksti i komunikimit do të thotë që pjesëmarrësi në komunikim, siç është dërguesi i mesazhit, mendon me kujdes për atë që dëshiron t'i përcjellë marrësit dhe e bën këtë me përmbajtjen dhe formën që është më e përshtatshme që mesazhi të kuptohet dhe të nxitet përgjigje.

Konteksti mbulon një pjesë të një fushe interesi, njohurie dhe përgjegjësie dhe krijon një proces dinamik komunikimi në kushte të ndryshme komunikimi që njeriu arrin në jetën e tij dhe në realizimin e biznesit.

<sup>20</sup> Hargie, O., Dickison, D. and Tourish, D. (1999). Communication in management. England: Gower Publishing, 4

<sup>21</sup> Lorenzo, S. Sierra's theory of communicativity: calculating the value of organizational communication through cost effort and perception. Преземено на 28.10.2010 г. <http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/575014-1.html>

Konteksti i komunikimit ndodh në të gjitha format e komunikimit duke filluar nga komunikimi ndër-personal, grupor, publik dhe masiv.<sup>22</sup> Konteksti në komunikimin ndër-personal shpjegohet kur një person shpjegon ose mendon me vete në situata të caktuara, apo kur dëgjon dikë ose kur flet.



**Figura nr. 16** – Pengesat në komunikim

Kur bën një bisedë telefonike, personi mendon se çfarë të thotë, çfarë pyetjesh të bëjë ose nëse ka shkruar një tekst, mendon nëse e ka bërë mirë, në mënyrë që ata që e lexojnë tekstin ta kuptojnë ose të shtohet diçka në tekst me të cilën do ta bënte tekstin më të kuptueshëm dhe më të lehtë për ta mësuar përmendësh.

## 6.4. ZHURMAT

Ekzistojnë disa pengesa ose vështirësi në procesin e komunikimit të cilat quhen barrierat ose zhurmat. Barrierat mund të jenë të natyrës fizike, mekanike, psikologjike, kulturore dhe gjuhësore.

Pengesat më të mëdha në komunikimin afarist shfaqen dhe ndodhin në organizatë dhe quhen barrierat të natyrës organizative. Këtu del në pah edhe madhësia e organizatës, distanca fizike e punëtorëve, specializimi i aktiviteteve të punësimit, marrëdhëniet e ndërtuara, fuqia dhe statusi që kanë individët dhe të ngjashme. Barrierat në komunikim mund të lindin edhe si rezultat i marrëdhënieve ndër-personale ndërmjet individëve dhe grupeve, ose kur dërguesi dhe marrësi i mesazhit nuk janë në të njëjtën gjatësi valore. Njerëzit në të njëjtën gjatësi valore shkëmbejnë përvoja, komunikojnë më lehtë dhe kuptojnë njëri-tjetrin.

Zhurmat, pengesat ose barrierat për komunikim efektiv duhet të jenë gjithmonë nën kontrollin e folësit ose iniciatorit të komunikimit.

Si barrierat fizike janë:<sup>23</sup>

- stimuj të tjerë - një tjetër bisedë që mund të dëgjohet nga distanca ose muzikë me zë të lartë në sfond, një aeroplan që fluturon mbi vendin ku zhvillohet komunikimi;



**Figura nr. 17** – Zhurma në komunikim

<sup>22</sup> Orpen, C. (1997). The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance. Research article, 57

<sup>23</sup> Orpen, C. (1997). The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance. Research article, 57

- shqetësime mjedisore, temperaturat e larta, lagështia, ajrimi i dobët, tërmetet, moti i rëndë, drita, etj.;
- probleme personale, përgjumja, sëmundja, përdorimi dhe veprimi i alkoolit, narkotikët, etj.;
- mosnjohja e mediave, si mediat për transmetimin e mesazheve të folura, vizuale, të shkruara dhe audio-vizuale; nëse këto përdoren në mënyrë të papërshtatshme, bëhen pengesë për komunikimin.

Barrierat psikologjike u referohen dallimeve që ekzistojnë midis njerëzve për sa i përket vlerave, njohurive, ndjenjave, sjelljes, zhvillimit të ideve dhe përvojës. Nuk ka dy njerëz që kanë të njëjtat karakteristika, edhe nëse janë binjakë.

Gjuha dhe kultura mund të jenë barrierë në komunikimin midis njerëzve që flasin gjuhë të ndryshme dhe kanë prejardhje të ndryshme kulturore.

Barrierat mekanike ndodhin në kanalet që përdoren për komunikim ndërpersonal, grupor ose masiv. Kanalet mund të bëhen një pengesë që ndikon në mesazh përmes disa faktorëve të pafavorshëm që çojnë në atë që mesazhi nuk mund të merret ose të transmetohet në vendin e dëshiruar. Mungesa e mjeteve të komunikimit konsiderohet si një pengesë mekanike e komunikimit.

Barrierat në komunikim mund të ndahen si:<sup>24</sup>

- mungesa e përvojës së përbashkët;
- konfuzion midis simboleve dhe asaj që tregohet me to;
- përdorimi i tepërt i abstraksioneve;
- shfaqja e konflikteve;
- përcjellja e mesazhit.

Fjalët si të tilla nuk e përcjellin të gjithë mendimin. Kur fjalët thuhet ose shkruhen, ato janë thjesht stimuj që përdoren për të nxjerrë një përgjigje nga lexuesi ose dëgjuesi.<sup>25</sup>



**Figura nr. 18** – Pengesat në komunikim

<sup>24</sup> Lorenzo, S. Sierra's theory of communicativity: calculating the value of organizational communication through cost effort and perception. Marrë nga 28.10.2010 r. <http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/575014-1.html>

<sup>25</sup> Downs, C. and Adrian, A. (2004). Assessing organizational communication: strategic communication audits. New York: The Guilford Press, 6

Varësisht nga ajo se për çfarë pengesash bëhet fjalë, ekzistojnë disa aktivitete të cilat mund t'i ndërmerren menaxherët për t'i tejkaluar ato pengesa. Disa prej tyre janë si vijon:

- të mendohet për atë që thuhet;
- emocionet të mbahen nën kontroll;
- pjesëmarrësit në komunikim duhet të mësojnë të dëgjojnë mirë bashkëbiseduesit e tyre;
- të dihet se veprat flasin më fort se fjalët;
- të kërkuarit dhe siguruarit informata kthyesë është pika më e rëndësishme në komunikimin efektiv organizativ.



**Figura nr. 19** – Pengesat në komunikim

Me këtë rast, është gjithmonë më mirë të parashikohet sesa të reagohet ndaj problemeve që mund të lindin si rezultat i komunikimit të dështuar. Duket se pikërisht kur informacioni duhet të jetë i saktë dhe i kuptuar, nuk është ashtu. Arsyeja mund të jetë qëndrimi indiferent i dërguesit ose marrësit ndaj procesit të komunikimit, subjektit të mesazhit ose keq-perceptimi.<sup>26</sup> Kësisoj, duhet pasur kujdes që informacioni të mos mbingarkohet. Më shumë nuk do të thotë

gjithmonë më mirë. Kjo është arsyeja pse të qenit selektiv në komunikim është i një rëndësie të veçantë. Duke njohur pengesat, dikush ndonjëherë dyshon se komunikimi efektiv organizativ është një qëllim i arritshëm. Natyrisht, jo të gjitha pengesat e mundshme për komunikim efektiv mund të parashikohen. Megjithatë, për të qenë i suksesshëm, duhet punuar shumë për të përmirësuar aftësitë e nevojshme në këtë proces kompleks. Çdo përpjekje shtesë do të jetë e vlefshme për të përmirësuar komunikimin organizativ.

<sup>26</sup> Smidts, A., Pruyn, A. and van Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. Erasmus University

## 7. BARRIERAT NË PROCESIN E KOMUNIKIMIT

Komunikimi organizativ është shpesh një fenomen kompleks dhe i diskutueshëm që është i pranishëm në ekzistencën e përditshme të kompanisë dhe si i tillë shpesh është subjekt i pengesave të natyrave të ndryshme. Pengesat në një masë më të madhe ose më të vogël mund të prishin vetë procesin e komunikimit dhe të kufizojnë mundësitë për arritjen e qëllimit të komunikimit.<sup>27</sup> Një nga pengesat më të zakonshme në komunikim në vendin e punës është mbingarkesa me informacion. Sot, kanale të reja po shfaqen çdo ditë për të lehtësuar komunikimin. Mesazhet, nëse përdoren në mënyrë të gabuar, kanë një efekt të padëshirueshëm, d.m.th. dëmtojnë aftësinë për një përgjigje të shpejtë dhe të saktë. Procesi i komunikimit mund të ndërpritet për shkak të mungesës së kanaleve të mjaftueshme të komunikimit, por të kesh shumë kanale komunikimi mund të ketë të njëjtin efekt. Shtrembërimi i mesazhit mund të ndodhë në komunikimin indirekt, pra kur mesazhi transmetohet përmes mjeteve teknologjike ose përmes personave të tjerë që nuk janë të përfshirë drejtpërdrejt në procesin e komunikimit. Por problemi me shtrembërimin e mesazhit nuk duhet të kufizohet në komunikimin indirekt.



**Figura nr. 20** – Prezantimi i informatave

Edhe në komunikim të drejtpërdrejtë, mesazhi mund të keqinterpretohet, si pasojë e subjektivitetit të marrësit gjatë dëgjimit të mesazhit. Nëse marrësi i mesazhit është i njëanshëm për ndonjë arsye, ndodh një keqinterpretim i mesazhit. Në mënyrë që mesazhi të mos keqinterpretohet, nevojitet një aftësi e zhvilluar mirë për dëgjim aktiv, pra dëgjim i përqendruar dhe i fokusuar nga të gjithë pjesëmarrësit në procesin e komunikimit.

Filtrimi i mesazhit nënkupton dërgimin jo të plotë të mesazhit si rezultat i subjektivitetit të dërguesit të mesazhit, i cili i lë ato pjesë të mesazhit që i konsideron të parëndësishme për marrësin. Sipas Jones dhe George, filtrimi dhe shtrembërimi mund të reduktohen duke nxitur një kulturë organizative të besimit midis punonjësve.<sup>28</sup> Gjithashtu, një klimë e mbyllur ose joadekuate e komunikimit mund të çojë në ndërprerje të procesit të komunikimit, pasi menaxhmenti i drejtpërdrejtë dhe autoritar e bllokton shkëmbimin e lirë dhe të hapur të informacionit, i cili është i nevojshëm për komunikim efektiv.

Perceptimet dhe dallimet e ndryshme në gjuhën dhe kulturën e bashkëbiseduesve mund të jenë një pengesë shtesë në zhvillimin e komunikimit organizativ. Për një proces komunikimi të qetë dhe efektiv, të gjithë pjesëmarrësit në komunikim duhet të tregojnë respekt dhe të jenë të vetëdijshëm për dallimet e njëri-tjetrit. Prandaj, për të reduktuar ndikimin negativ të barrierave të komunikimit, është e nevojshme të krijohet dhe të ushqehet një kulturë organizative ku do të respektohen dallimet midis punonjësve dhe ku do të kultivohet komunikimi i hapur dhe i ndershëm, pa miratimin e thashethemeve dhe me përdorimin e drejtë të mjeteve teknologjike dhe kanaleve të shumta të komunikimit.

<sup>27</sup> Lorenzo, S. Sierra's theory of communicativity: calculating the value of organizational communication through cost effort and perception. Marrë më 28.10.2010.

<sup>28</sup> Tourish, D. and Hargie, O. (2004). Key issues in organization communication. England: Gower Publishing, 8

Pjesëmarrësit në procesin e komunikimit zakonisht mendojnë se dështimi i komunikimit është për shkak të marrësit ose dërguesit.<sup>29</sup> Ata kurrë nuk mendojnë se faji mund të jetë te të dyja palët njëkohësisht. Ata shpesh refuzojnë të pranojnë se komunikimi efektiv është një përgjegjësi e përbashkët midis dërguesve dhe marrësve. Dështimi i komunikimit në organizatë zakonisht ndodh për shkak se menaxheri ose punonjësit supozojnë se grupi i tyre i synuar ka informacion të caktuar ose sepse ata nuk kontrollojnë nëse grupi i synuar e ka kuptuar mirë mesazhin, d.m.th. nuk kërkojnë informatë kthesë prej tyre. Pikërisht për këtë komunikimi duhet të bëhet nëpërmjet vendosjes së dialogut dhe duhet të rrjedhë në të dy drejtimet.



**Figura nr. 21** – Mesazhet e kuptuara dhe të pranuara

të ndikojnë në sjelljen, opinionet dhe vlerat, dallimet në përvojën e kaluar, dallimet në arsim, pastaj paragjykimet dhe perceptimet. Është shumë e lehtë në komunikim të humbasësh kuptimin e vërtetë të mesazhit nëse marrësi ose dërguesi e devijon ose shtrembëron atë në ndonjë mënyrë.

Kur punonjësit kanë prejardhje të ndryshme kulturore, komunikimi efektiv mund të jetë një sfidë e madhe, pasi dallimet kulturore ndikojnë në sjelljen, mendimet dhe vlerat. Njerëzit ndonjëherë kanë probleme në procesin e komunikimit kur kanë nivele të ndryshme arsimimi, përvojash dhe niveli të përgjithshëm të inteligjencës. Megjithatë, këto dallime të qenësishme nuk do të thotë se dikush me një nivel më të lartë arsimor është më i mirë se dikush me një nivel më të ulët, ose që dikush me më shumë përvojë është më i mirë se dikush që nuk e ka. Natyrisht, është e rëndësishme të jemi të vetëdijshëm për dallime të tilla dhe të rregullojmë qasjen e komunikimit në përputhje me rrethanat. Përveç dallimeve në moshë, shkollim dhe kulturë, edhe paragjykimet dhe perceptimet mund ta vështirësojnë komunikimin sepse ndikojnë në gjuhën e përdorur dhe në kuptimin e fjalëve. Është shumë e rëndësishme që në një organizatë të mos përhapen opinionet apo paragjykimet e disa punonjësve ndaj punonjësve të tjerë.



**Figura nr. 22** – Fjalët e përzgjedhura

<sup>29</sup> Hargie, O., Dickison, D. and Tourish, D. (1999). Communication in management. England: Gower Publishing, 6

Fjalët duhet të zgjidhen me kujdes, të mos jenë fyese, përndryshe mesazhi që dërgohet do të shkaktojë zemërim dhe do të refuzohet.<sup>30</sup> Perceptimi i njerëzve mund të jetë një pengesë për komunikimin efektiv. Ata me perceptime të ndryshme ndiejnë dhe kanë mendime të ndryshme për disa gjëra. Përdorimi i fjalëve që nuk kanë kuptim të vërtetë e konkret shpesh çon në konfuzion dhe kaos. Kështu, kur jepni udhëzime ose rekomandime, është më mirë të përdorni një gjuhë specifike dhe jo të hapur për interpretim, por që ka një kuptim të qartë. Supozimet e gabuara çojnë në përfundime të gabuara që kontribuojnë më shumë në komunikimin joefektiv. Menaxherët duhet të komunikojnë vazhdimisht me punonjësit e tyre në lidhje me pritshmëritë e tyre.

## 8. RREGULLAT E SJELLJES SË SUBJEKTEVE NË PROCESIN E KOMUNIKIMIT

Revolucioni teknologjik ka pasur një ndikim të thellë në mënyrën se si komunikimi merr pjesë në organizatë. Imagjinoni për një sekondë se si avancimet e reja siç është telekonferenca, dërgesa e zërit, përpunimi i fjalëve, grafika kompjuterike, komunikimi me të dhënat dhe njohja e zërit, ndikojnë në organizata të ndryshme.



**Figura nr. 23** – Rregullat e subjekteve

Telekonferenca u mundëson anëtarëve të organizatës të marrin pjesë në një diskutim telefonik ose video-fonik në distanca të ndryshme gjeografike. Me grafikën kompjuterike, menaxherët kanë aftësinë të prodhojnë lloje të ndryshme hartash, grafikësh dhe imazhesh, duke rritur kështu komunikimin me të tjerët.<sup>31</sup>

Përparësitë si rregulla komunikimi që shprehen me efektin e teknologjisë janë:<sup>32</sup>

- komunikim më i shpejtë;
- kursimi i kohës;
- mospasja nevojë për udhëtim;

- sigurimi i informatave më të mira dhe të shumta në një afat më të shkurtër.

Megjithatë, suksesi gjithmonë varet nga aftësia e dërguesit të informacionit dhe natyrisht nga mënyra se si do të kuptohet informacioni i caktuar.<sup>33</sup>

Komunikimi etik si rregulla të sjelljes së subjekteve në procesin e komunikimit përfshin vlerat njerëzore dhe respektin për veten dhe të tjerët.

<sup>30</sup> Downs, C. and Adrian, A. (2004). Assessing organizational communication: strategic communication audits. New York: The Guilford Press, 6

<sup>31</sup> M-r Dusica Arangelovic, Ekonomske Teme, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nisu, 1998, 2 f. 673

<sup>32</sup> Hargie, O., Dickison, D. and Tourish, D. (1999). Communication in management. England: Gower Publishing, 6

<sup>33</sup> Roger Oldcon, Menadzment, Svjetlost, Zavod za ucebnike, Sarajevo, 1990, f. 263

Rregullat e sjelljes të njohura përmes karakteristikave të komunikimit etik janë:<sup>34</sup>

- i përfshin të gjitha informatat relevante;
- është i saktë në çdo kuptim dhe nuk është i rremë në ndonjë mënyrë;
- është i saktë dhe i sinqertë, shmang gjuhën e manipulimit, diskriminimit dhe ekzagjerimit;
- nuk fsheh informacione negative prapa sjelljes optimiste;
- nuk i merr mendimet si fakte;
- i shfaq saktë të dhënat grafike.



**Figura nr. 24** – Rregullat e individit

Ndershmëria me punonjësit, bashkëpunëtorët, klientët duhet të preferohet dhe ndjekja e përfitimit personal duhet të shmanget duke i paraqitur të tjerët në një dritë më të mirë ose më të keqe se sa janë. Shmangni ndikimin e parametrave personalë për të ndikuar në perceptimin tuaj ose të të tjerëve dhe veproni gjithmonë me mirëbesim. Organizatat, si individët, duhet të përpiqen për sjellje etike, por

askush nuk mund të garantojë se korporatat ose punonjësit e tyre do të sillen në mënyrë etike.

Ky pozicion filozofik nënkupton veprime të caktuara në tri fusha themelore: kulturë, politikë dhe personalitet.

<sup>34</sup> Jones, G. dhe George, J. (2008). Contemporary management. Shkup: Global Communications, 633

## Ushtrime

Përkufizojeni komunikimin!

---

---

---

Cilët janë elementët e komunikimit?

---

---

---

Cilat janë format e komunikimit?

---

---

---

Si përkufizohet procesi i komunikimit?

---

---

---

Cilët janë subjektet në procesin e komunikimit?

---

---

---

Sqarojeni mesazhin në procesin e komunikimit!

---

---

---

Cilat janë barrierat në komunikim?

---

---

---

Përkufizojeni zhurmën!

---



---



---

Përkufizojeni kontekstin!

---



---



---

## Ushtrime

(Rrethoni përgjigjen e saktë)

- Komunikimi është procesi i shkëmbimit të informacionit përmes një sistemi të përbashkët simbolesh.<sup>35</sup> Komunikimi është një disiplinë akademike që studion sjelljen dhe bisedën ndërmjet subjekteve të ndryshme.  
a. Po                      b. Jo
- Për komunikim me partnerë të jashtëm është e rëndësishme:
  - Përcjellja e një mesazhi të qartë;
  - Ndarja e përgjegjësisë;
  - Krijimi i mundësive për sqarime;
  - Ndërtimi i një mundësie për përfitim reciprok;
  - Marrëdhënie të shëndosha ndër-personale;
  - Mungesa e çdo lloj dominimi.
 a. Po                      b. Jo
- Një protokoll komunikimi është një përshkrim formal i formateve digjitale të mesazheve dhe rregullave për shkëmbimin e atyre mesazheve në sistemet kompjuterike ose ndërmjet sistemeve kompjuterike dhe telekomunikacionit. Protokollin mund të përfshijë sinjalizimin, kontrollin dhe korrigjimin e gabimeve. Protokollin përshkruan sintaksën, semantikën dhe sinkronizimin e komunikimit dhe mund të zbatohet në harduer, softuer ose të dyja.  
a. Po                      b. Jo
- Megjithëse komunikimi afarist shpesh shoqërohet me një mënyrë formale komunikimi, është ende e nevojshme që kompania të jetë në gjendje të komunikojë në një mënyrë joformale, e cila është veçanërisht e rëndësishme për ruajtjen dhe thellimin e marrëdhënieve pozitive midis punonjësve dhe midis kompanisë dhe bashkëpunëtorëve dhe klientëve të saj.  
a. Po                      b. Jo

<sup>35</sup> Klaus, R., and Bass, M. (1982). Interpersonal Communication in Organizations. New York, NY: Academic Press, 52

5. Procesi i komunikimit është një udhërrëfyes në realizimin e komunikimit efektiv. Ky proces është një proces i hapur ku shkëmbehen mendime të përbashkëta ndërmjet dërguesit dhe marrësit. Ata që ndjekin procesin e komunikimit kanë shanse të barabarta për të qenë më produktivë në kryerjen e detyrave të tyre. Komunikimi efektiv dhe i suksesshëm ka për qëllim mirëkuptimin.
- a. Po                      b. Jo
6. Barrierat fizike janë:<sup>36</sup>
- stimuj të tjerë - një tjetër bisedë që mund të dëgjohet nga distanca ose muzikë me zë të lartë në sfond, një aeroplan që fluturon mbi vendin ku zhvillohet komunikimi;
  - shqetësime mjedisore, temperaturat e larta, lagështia, ajrimi i dobët, tërmetet, moti i rëndë, drita, etj.;
  - probleme personale, përgjumja, sëmundja, përdorimi dhe veprimi i alkoolit, narkotikët, etj.;
  - mosnjohja e mediave, si mediat për transmetimin e mesazheve të folura, vizuale, të shkruara dhe audio-vizuale; nëse këto përdoren në mënyrë të papërshtatshme, bëhen pengesë për komunikimin.
- a. Po                      b. Jo
7. Konteksti nënkupton pjesë të një deklarate me shkrim ose me gojë që i paraprijnë një fjale ose një fragmenti që i përket një fjale dhe ndikojnë në kuptimin e asaj fjale ose atij fragmenti.
- a. Po                      b. Jo
8. Konteksti komunikues shpjegohet si plotësimi i tekstit ose shtimi i fjalësh në një tekst të caktuar për ta shpjeguar atë në mënyrë që të mund të kuptohet.
- a. Po                      b. Jo
9. Konteksti është një pjesë e tekstit të shkruar ose fjalimi që vendoset para ose pas një fjale ose paragrafi për të shpjeguar kuptimin e saj/tij.
- a. Po                      b. Jo
10. Nëse dërguesi transmeton një mesazh përmes një kanali të përshtatshëm edhe pse ai nuk arrin tek marrësi i duhur, dërguesi duhet të ketë parasysh se zgjedhja e një kanali tjetër për transmetimin e mesazhit mund të rrisë efikasitetin e drejtimit të informacionit të marrësit të dëshiruar dhe të ndikojë në të kuptuarit e tyre përkatës.
- a. Po                      b. Jo
11. Cilat janë procedurat në procesin e komunikimit?<sup>37</sup>
- dërguesi ka një ide;

<sup>36</sup> Orpen, C. (1997). The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance. Research article, 57

<sup>37</sup> Hargie, O., Dickson, D. and Tourish, D. (1999). Communication in management. England: Gower Publishing, 13

- dërguesi e kodon idenë;
- dërguesi e kthen idenë në mesazh;
- marrësi e merr mesazhin;
- marrësi e deshifron mesazhin;
- marrësi dërgon një mesazh kthyes.

a. Po                      b. Jo

12. Dërguesi i mesazhit duhet të vendosë se cili do të jetë rezultati i komunikimit të tij:<sup>38</sup>

- Të njoftojë;
- Të shprehë interes;
- Të bindë;
- Të befasojë;
- Të lavdërojë;
- Të kritikojë;
- Të lusë;
- Të turpërojë;
- Të frymëzojë.

a. Po                      b. Jo

13. Faktorët që janë ndikojnë në atë se sa i qartë është mesazhi janë:<sup>39</sup>

- sa dinë marrësi ose marrësit për temën e mesazhit;
- pranimi i mesazhit;
- marrëdhëniet dhe besimi që ekzistojnë ndërmjet dërguesit dhe marrësit të mesazhit.

a. Po                      b. Jo

14. Rregullat e sjelljes të njohura përmes karakteristikave të komunikimit etik janë:

- i përfshin të gjitha informatat relevante;
- është i saktë në çdo kuptim dhe nuk është i remë në ndonjë mënyrë;
- është i saktë dhe i sqartë, shmang gjuhën e manipulimit, diskriminimit dhe ekzagjerimit;
- nuk fsheh informacione negative prapa sjelljes optimiste;
- nuk i merr mendimet si fakte;
- i shfaq saktë të dhënat grafike.

a. Po                      b. Jo

<sup>38</sup> Keyton, J. (2005). Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences. Sage Publications, 13

<sup>39</sup> Warren Bennis, guru i menaxhimit, konsulent organizativ dhe autor amerikan, i njohur si pionier në studimet moderne të lidërsipit

**(Rrethoni përgjigjen e saktë)**

1. Cilin faktor të etikës së biznesit e zbaton një furrë buke në funksionimin e saj?
  - A. Faktorin për zhvillimin e strategjive të biznesit të kompanisë.
  - B. Faktorin e fitimprurës të strategjive.
  - C. Zhvillimin e strategjive taktike dhe fitimprurëse.
  - D. Strategji moderne dhe bashkëkohore.
  
2. Analizoni se si zbatohet etika e komunikimit afarist në Maqedoninë e Veriut?
  - A. Respektimi i rregullave, rregulloreve dhe ligjeve në mjedisin shoqëror.
  - B. Respektimi i shtetit dhe ligjit, rregulloreve dhe ligjeve në mjedisin shoqëror.
  - C. Respektimi i problemeve, rregulloreve dhe ligjeve në mjedisin shoqëror.
  - D. Respektimi i ndryshimeve, rregulloreve dhe ligjeve në mjedisin shoqëror.
  
3. Një operator përdor etikën e komunikimit afarist. Si e zbatojnë atë menaxherët?
  - A. Zbatimi i rregullave të përgjithshme etike me sjelljen afariste.
  - B. Zbatimi i rregullave etike kornizë me sjelljen afariste.
  - C. Zbatimi i rregullave të etikës së biznesit me sjelljen afariste.
  - D. Zbatimi i rregullave të mirësjelljes me sjelljen afariste.
  
4. Analizoni se nga vjen nevoja për etikën e komunikimit afarist!
  - A. Nga përditshmëria e menaxherëve dhe punëtorëve që kërkojnë mundësinë e zgjidhjes së konflikteve.
  - B. Krijimtaria e përditshme e menaxherëve dhe punëtorëve që kërkojnë mundësinë e zgjidhjes së konflikteve.
  - C. Puna e përditshme e menaxherëve dhe punonjësve që kërkojnë mundësinë e zgjidhjes së konflikteve.
  - D. Jeta e përditshme dhe motivimi i menaxherëve dhe punëtorëve që kërkojnë mundësinë e zgjidhjes së konflikteve.
  
5. Tregoni se çfarë ndodh me komunikimin.
  - A. Procesi i transmetimit të informacionit ndërmjet individëve ose organizatave.
  - B. Procesi i transferimit të të dhënave ndërmjet korrespondentëve fizikë ose organizatave të shitjes me pakicë.
  - C. Procesi i delegimit të informacionit ndërmjet furnitorëve ose shitësve me shumicë.
  - D. Procesi i transferimit të informacionit midis tubave të të dhënave ose shitësve organizativë me shumicë.

6. Tregoni si përkufizohet komunikimi.
  - A. Si proces i dyanshëm që përfshin transmetimin dhe marrjen e përgjigjes kthyesë.
  - B. Si normë ligjore që përfshin transmetimin dhe marrjen e një përgjigjeje të mbajtur mend.
  - C. Si rrjedhë e dyanshme që përfshin transmetimin dhe marrjen e një përgjigjeje me shkrim.
  - D. Si një përzierje kornizë që përfshin transmetimin dhe marrjen e një përgjigjeje të njëanshme.
7. Procesi i kontaktit të vazhdueshëm që realizohet duke folur, urdhëruar, komanduar, dëgjuar dhe përgjigjur është?
  - A. Komunikim
  - B. Faktorizim
  - C. Pranim/njohje
  - D. Dërgim/plasim
8. Gjuha, gjestet, simbolet dhe mendimet janë sisteme të:
  - A. Komunikimit
  - B. Pasqyrimit
  - C. Përshkrimit
  - D. Modelimit

## SHEMBUJ

T-Mobile

### Shembull

Rregullo - Transformo - Shpik!

Kjo është ajo që ne duam të arrijmë me strategjinë e re të Grupit.

Çelësi i suksesit të kompanisë qëndron në kulturën e kompanisë në nivel Grupi, e cila karakterizohet nga integriteti, etika dhe përgjegjësia personale. Kërkesat etike, të cilat lidhen me aktivitetet e biznesit dhe mjedisin e punës, po bëhen gjithnjë e më komplekse.

Kodi ynë i sjelljes është një kornizë për të drejtuar sjelljen e të gjithë punonjësve të Grupit Deutsche Telekom. Ai i bashkon standardet tona të respektimit të ligjeve dhe rregulloreve me kërkesat specifike të sjelljes etike dhe me pesë parimet udhëzuese që mundësojnë punën tonë të suksesshme afariste.

Kodi është një kërkesë që ne ia imponojmë vetes, si dhe premtimi që u bëjmë njerëzve jashtë kompanisë.

Kodi ynë i sjelljes është dinamik, nuk është i mbyllur ndaj normave të reja të sjelljes. Normat ligjore mund të ndryshojnë me kalimin e kohës dhe rregulloret e reja mund të shërbejnë për të përcaktuar qartë kërkesat e sjelljes.

Për të qenë pjesë e Grupit Deutsche Telekom dhe për të ndarë identitetin e tij, çdo individ duhet të pranojë përgjegjësinë.

Ne jemi të vetëdijshëm se çdo incident i vetëm i sjelljes së keqe jo vetëm që mund të dëmtojë suksesin tonë, por edhe reputacionin që kompania ka fituar nëpërmjet angazhimit të punonjësve tanë, të demonstruar në baza ditore. Ne duhet t'u përmbahemi standardeve të sjelljes. Prandaj, sjellja e papërshtatshme nuk do të tolerohet.

Pyetje:

1. Si funksionon T-Mobile sot?
2. Si zbatohet etika e komunikimit afarist?
3. Cili është Kodi i sjelljes së tyre?



**Figura nr. 25** – Proceset shembuj të etikës së komunikimit afarist

## Literatura e shfrytëzuar:

1. Brenda Townsend – Principles of Effective Communication, f. 198, 2006;
2. Bennis, W. Organization development: its nature, origins, and prospects. Addison – Wesley Pub. Co, 37, 1969;
3. Downs, C. and Adrian, A. Assessing organizational communication: strategic communication audits. New York: The Guilford Press, 2004;
4. Fiske, J. Introduction to communication studies. London: Routledge, 1990;
5. Hargie, O., Dickison, D. and Tourish, D. Communication in management. England: Gower Publishing, 1999;
6. Harris, T. Applied organizational communication: principles and pragmatics for future practice. New Jersey: Mahwah, 12, 2002;
7. Hargie, O., Dickison, D. and Tourish, D. Communication in management. England: Gower Publishing, 1999;
8. Jones, G. dhe George, J. Contemporary management. Shkup: Global Communications, 633, 2008;
9. Keyton, J. Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences. Sage Publications, 13, 2005;
10. Klaus, R., and Bass, M. Interpersonal Communication in Organizations. New York, NY: Academic Press, 52, 1982;
11. K. Petkovski „Vodstvo i efektivna komunikacija“ 2005 g., f. 74, 2005;
12. Lorenzo, S. Sierra's theory of communicativity: calculating the value of organizational communication through cost effort and perception. Marrë më 28.10.2010.
13. Miller, K. Organizational communication: approaches and processes. New Jersey: Routledge. f. 11, 2007;
14. Orpen, C. The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance. Research article, 57, 1997;
15. Roger Oldcon, Menadzment, Svjetlost, Zavod za ucebnike, Sarajevo, f. 263, 1990;
16. Rogers, E. and Rogers, R. Communication in organization. New York: The Free Press, a Division of Macmillan Publishing Co, 1976;
17. Simon, H. Administrative behavior, 4th edition. New York: Free press, 208, 1947;
18. Smidts, A., Pruyn, A. and van Riel, C. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. Erasmus University, 2001;
19. Tourish, D. and Hargie, O. Key issues in organization communication. England: Gower Publishing, 8, 2004;
20. Warren Bennis, guru i menaxhimit, konsulent organizativ dhe autor amerikan, i njohur si pionier në studimet moderne të lidrshimit;
21. Wiktionary – Fjalor online. Marrë më 13.12.2010. <http://en.wiktionary.org/wiki/communication>
22. <http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/575014-1.html>.

**MODULI 2****LLOJET E KOMUNIKIMIT DHE KARAKTERISTIKAT E TYRE**

1. NOCIONI I KOMUNIKIMIT VERBAL
2. RËNDËSIA E TË FOLURIT SI DIMENSION I KOMUNIKIMIT
3. ROLI DHE QËLLIMET E FOLËSIT
4. PËRGATITJA DHE ORGANIZIMI I FOLËSIT
5. MËNYRAT E MBAJTJES SË FJALIMIT
6. NOCIONI DHE HAPAT E PREZANTIMIT
7. STRUKTURA E PREZANTIMEVE
8. TEKNIKAT E PREZANTIMIT
9. KOMUNIKIMI JO-VERBAL DHE KATEGORITË E KOMUNIKIMIT JO-VERBAL
10. CILËSITË ZANORE SI KATEGORI E KOMUNIKIMIT JO-VERBAL
11. KINEZA SI KATEGORI E KOMUNIKIMIT JO-VERBAL
12. TË FOLURIT PËRMES HAPËSIRËS SI KATEGORI E KOMUNIKIMIT JO-VERBAL
13. KATEGORI TË TJERA TË KOMUNIKIMIT JO-VERBAL
14. KOMUNIKIMI NDËRKULTUROR (DALLIMET NË TË FOLURIT E TRUPIT, DALLIMET KULTURORE)
15. KOMUNIKIMI NË MJEDISE TË NDRYSHME KULTURORE
16. TË DËGJUARIT NË KOMUNIKIM
17. PENGESAT NË TË DËGJUAR
18. SHPREHITË E KËQIJA DËGJUESE
19. HAPAT DREJT TË DËGJUARIT MË TË MIRË (MASAT PËR TË DËGJUAR MË TË MIRË)
20. KOMUNIKIMI ME PALË INTERNE (ME KOLEGË, UDHËHEQËS DHE MENAXHERË)
21. KOMUNIKIMI ME PALË EKSTERNE (KONSUMATORË, BANKA, KONKURRENCË DHE FURNIZUES)

**FJALORTH**

- |                        |                             |
|------------------------|-----------------------------|
| 1. KOMUNIKIMI VERBAL   | 10. MIMIKAT                 |
| 2. TË DËGJUARIT        | 11. ILUSTRIMET              |
| 3. TEKNIKAT            | 12. KOMUNIKIMI NDËRKULTUROR |
| 4. TË FOLURIT          | 13. BARRIERAT               |
| 5. FOLËSI              | 14. TË DËGJUARIT            |
| 6. MBAJTJA E FJALIMEVE | 15. PENGESAT                |
| 7. CILËSITË ZANORE     | 16. SHPREHITË               |
| 8. GJESTET             | 17. SHPREHITË DËGJUESE      |
| 9. SHENJAT             |                             |

## 1. NOCIONI I KOMUNIKIMIT VERBAL

Komunikimi është një aftësi themelore e njeriut që ka evoluar që nga kohërat e lashta. Kur flasim për komunikim, nuk bëhet fjalë vetëm për komunikim verbal, por edhe për komunikim jo-verbal. Komunikimi verbal më së shpeshti shprehet tek njerëzit që njihen më gjatë dhe shpesh bëhet fjalë për disa shprehje të fytyrës, ngritjen e supeve, shikimin e personit i cili duhet të kuptojë atë që duam t'i themi, etj.<sup>40</sup> Por edhe komunikimi jo-verbal funksionon mirë dhe në vendin e punës marrim shumë informacion nga njerëzit nëse iu hedhim një shikim.

Sipas mbajtjes së trupit, në komunikimin verbal, të personit të cilit duam t'i shpalosim diçka mund të shohim nëse është koha e duhur ose jo, për t'ia raportuar atë për të cilën kemi kërkuar takim me të. Ne duhet të jemi të qartë në komunikimin tonë, qoftë ai verbal apo jo-verbal në mënyrë që informacioni i gabuar të mos transmetohet te marrësi. Nuk mund të kthejmë fjalën që thuhet dhe as të ndryshojmë mendje kur bëjmë një gjest që nuk është i përshtatshëm për komunikim verbal. Sigurisht, mund të ketë një shpjegim më specifik për atë që keni dashur të përcillni, por ka situata kur sqarimet plotësuese ose ndryshimi i deklaratës nuk e kanë të njëjtën forcë siç është thënë më parë.



**Figura nr. 1** – Komunikimi verbal

që personi të cilit i dërgohet ta kuptojë saktë, reagimi të jetë pozitiv ose siç e presim të jetë.<sup>41</sup> Kur duam t'i themi një kolegu të vijë në një takim të rëndësishëm, në këtë rast ne nuk do të tundim duart për të përcjellë informacionin e dëshiruar.

Informacioni i plotë duhet të jetë i tillë që në mënyrë verbale, nëpërmjet komunikimit verbal, të tregojmë se çfarë do të ndodhë duke dhënë shenja se në cilin drejtim do të zhvillohet takimi. Suksesi i komunikimit është për shkak të disa filtrave siç është gjendja jonë aktuale emocionale, sepse kur jemi të zemëruar ose të frikësuar nuk do të kemi durim të mjaftueshëm për të treguar tolerancën që nevojitet, kështu që mesazhi, edhe pse nuk kemi dashur, do të përcillet ndryshe. Ka shumë përfitime nga dhënia verbale e informacionit te dikush. Natyrisht, thjeshtësia dhe shpejtësia me të cilën shpërndahen shumë informacione në të njëjtën kohë është një nga ato përfitime. Duke vepruar kështu, shprehjet e fytyrës së dikujt, gjuha e trupit, si dhe toni i të folurit dhe adresa e përdorur i shtojnë peshë informacionit që jepet. Shumë reagojnë për atë se pavarësisht nga evolucioni i postës elektronike dhe formave të tjera elektronike të komunikimit, komunikimi verbal është më i mirë sepse ofron ndërveprim më personal dhe ndihmon në shprehjen e emocioneve (për shembull: besimi, vullneti i mirë, etj.).

Dërguesi duhet para së gjithash të dijë se çfarë dëshiron të thotë dhe si dëshiron ta bëjë atë, ndërsa mesazhin ta dërgojë në mënyrë të qartë dhe të drejtpërdrejtë. Nëse duam të përcjellim informacion se jemi të kënaqur me diçka, do ta bëjmë me një buzëqeshje në fytyrë dhe pozicioni i trupit do të jetë i hapur dhe i relaksuar. Sa herë që duam të përcjellim informacion, ai duhet të përcaktohet qartë në mënyrë

<sup>40</sup> Sommerville, K. (2007). Hospitality employee management and supervision. John Wiley & Sons, Inc, 265-266

<sup>41</sup> Hargie, O., Dickson, D. and Tourish, D. (1999). Communication in management. England: Gower Publishing, 6

Komunikimi verbal dhe jo-verbal kryhet me qasje të drejtpërdrejtë, gjatë së cilës bashkëbiseduesit janë në afërsi dhe shohin njëri-tjetrin.



**Figura nr. 2** – Shprehje e komunikimit verbal

aq të rëndësishëm dhe plotësojnë njëri-tjetrin; harmonizimi i tyre është gur-themel i komunikimit të suksesshëm.

Shumë nga eprorët mendojnë se komunikimi realizohet kur dikujt i thuhet se çfarë të bëjë, por komunikimi përfundon me sukses kur marrësi e ka kuptuar saktë mesazhin e dërguesit. Gjithmonë shtrohet pyetja nëse marrësi e ka marrë mesazhin siç duhet, por përgjigja është komunikimi i ndërsjellë, ose reagimi nga marrësi. Reagimi do të tregojë nëse marrësi e kuptoi mesazhin apo jo, ku ndodhi ndërprerja e komunikimit dhe çfarë duhet korrigjuar. Gjatë komunikimit duhet të merren parasysh këto aspekte: kush është bashkëbiseduesi, fjalimi, qëndrimi, pastaj vëzhgimi, dëgjimi dhe informimi para paraqitjes së argumenteve, si dhe shmangia e sulmeve, përpunimi i konfliktit.<sup>43</sup> Gjatë komunikimit duhet pasur kujdes se si i komunikohet mesazhi bashkëbiseduesit dhe çfarë ndikimi do të ketë tek ai.

Pozicioni në të cilin ndodhemi gjithashtu kontribuon në komunikim të suksesshëm sepse, për shembull, nëse qëndrojmë larg personit, ekziston mundësia që të mos dëgjojmë atë që ai thotë, por sigurisht që edhe qëndrimi shumë afër marrësit të informacionit do të perceptohet si qëndrim i gabuar ndaj transmetimit të informacionit.<sup>42</sup> Përveç përmbajtjes së mesazhit që dërgojmë, rëndësi ka edhe mënyra se si flasim. Kjo i referohet ngjyrës dhe tonit të zërit, shprehjeve të fytyrës dhe gjuhës së trupit. Me një fjalë, komunikimi verbal dhe jo-verbal janë po



**Figura nr. 3** – Shprehje e komunikimeve jo-verbale grupore

<sup>42</sup> Leavitt, H. (1958). Managerial Psychology. Chicago: University of Chicago Press, 118-119

<sup>43</sup> Sommerville, K. (2007). Hospitality employee management and supervision. John Wiley & Sons, Inc, 265-266

Liria e fjalës dhe e shprehjes është një e drejtë themelore e njeriut që luan një rol thelbësor në realizimin dhe mbrojtjen e të drejtave të tjera. Mundësia për të shprehur mendime dhe për të shkëmbyer informacion është një tregues i vlefshëm i kapacitetit demokratik dhe strukturës institucionale të demokracisë në shoqëri. Konceptet e qytetarisë dhe pluralizmit janë të paarrtshme pa mundësinë e shprehjes së lirë të mendimit dhe konkurrencës objektive të ideve të kundërta politike.<sup>44</sup> Toleranca e mendimit të tjetrit dhe të ndryshmit mundëson bashkëjetesën në shoqëritë moderne multikulturore.

**Si parime themelore të kushteve për të folur të suksesshëm, dhe me të edhe komunikim, janë:**

1. Përcaktueshmëria (përkufizueshmëria) e sistemit gjuhësor është kushti i parë për komunikim të suksesshëm, në kuptimin që duhet ditur saktësisht se në cilin sistem gjuhësor përdoren simbole, terma dhe shprehje të caktuara gjuhësore. (p.sh. në gjuhën maqedonase “Ne” do të thotë mohim, ndërsa në greqisht, pohim);
2. Kuptimet e të gjithë termave dhe sa më shumë shprehjeve të jetë e mundur, brenda një sistemi, duhet të jenë sa më të përcaktuara, pavarësisht nëse kemi të bëjmë me fjalë me një apo më shumë kuptime;
3. Çdo term, fjalë ose simbol i veçantë brenda një sistemi gjuhësor ose të paktën një teori duhet të përcaktohet saktësisht në kuptimin e tij dhe të përdoret vazhdimisht (në mënyrë të vazhdueshme) në një kuptim të caktuar. (p.sh. fjalët “masë”, “pozicion”, “impuls”, etj. duhet të përcaktohen me një kuptim, të paktën në kuadër të një teorie;
4. Përkufizimet e qarta të sa më shumë termave brenda një sistemi gjuhësor, ose të paktën brenda një mësimi ose teorie, rrisin shkallën e suksesit të komunikimit të tyre;
5. Nëse ndryshojnë kuptimet e termave të caktuar me nocione të ndryshueshme, ato ndryshime duhet të merren parasysh, d.m.th. duhet të përcaktohen me saktësi;
6. Nëse shfaqen kuptime të ndryshme për të njëjtat terma ose shprehje gjuhësore, bëhet fjalë për të ashtuquajturin “konflikt terminologjik”, i cili mund të shmanget ose zgjidhet duke përcaktuar saktësisht kuptimet e termave të përdorur dhe të shprehjeve gjuhësore;
7. Në çdo komunikim gjuhësor-mendimor duhet të shmangen sa më shumë kuptimet arbitrare dhe subjektive të kuptimit të termave dhe të pranohen sa më shumë kuptimet përgjithësisht të pranuar dhe objektive. Kjo do të thotë se të njëjtëve terma nuk duhet t’u japim kuptime të ndryshme;



**Figura nr. 4 – Të folurit në komunikim**

<sup>44</sup> Hargie, O., Dickison, D. and Tourish, D. (1999). Communication in management. England: Gower Publishing, 6

8. Në vetvete, thjesht objektivisht, asnjë term nuk është as i drejtë as i gabuar, nëse nuk merret parasysh përmbajtja e tij konceptuale. Kështu, komunikimi është më i suksesshëm nëse përdorim terma dhe shprehje që kanë kuptime të sakta dhe të bazuara shkencërisht;
9. Gjatë komunikimit, duhet të merret parasysh “kush” përdor një term ose shprehje të caktuar dhe “kujt” i synohet. Komunikimi i suksesshëm duhet të marrë parasysh gjininë, moshën, arsimin, profesionin dhe përvojën jetësore të “prodhuesit” dhe “marrësit” të mesazhit.



**Figura nr. 5 – Folësi**

Megjithatë, liria e shprehjes mund edhe të keqpërdoret në situata të caktuara dhe ajo kthehet në një fenomen që është krejtësisht e kundërta e saj. Disa individë dhe grupe mund të shprehin ide mbi supremacinë e një race, feje ose kombi të caktuar me qëllimin për të poshtëruar të gjithë ata që nuk i përkasin grupit “të tyre” dhe për të bërë thirrje për persekutim, izolim dhe madje gjenocid.<sup>45</sup> Në të tilla raste, liria e shprehjes interpretohet gjerësisht dhe kthehet në gjuhë të urrejtjes. Këto dukuri e aktualizojnë diskutimin për lirinë e shprehjes, kufizimet e saj dhe abuzimin me këtë liri.

### 3. ROLI DHE QËLLIMET E FOLËSIT

Njerëzit flasin me njëri-tjetrin për një sërë arsyes: për argëtim, për t’u bërë përshtypje të tjerëve, për të treguar mirësi dhe miqësi, për të marrë disa informacione ose për të bindur dikë për diçka. Kur flasim me dikë, nuk na intereson vetëm ngjyra e zërit të tij. Shumica e arsyeve për fillimin e komunikimit janë marrja e informacionit ose kur jemi në një dhomë me një të huaj, atëherë komunikimi ka funksion të sigurisë dhe mbrojtjes.<sup>46</sup>

Komunikimi mund të çojë në efekte të dëshiruara dhe të padëshiruara (të planifikuara dhe të paplanifikuara). Ndonjëherë, pavarësisht se çfarë thuhet apo bëhet, nuk duhet të kuptohet ashtu siç synohet. Ndodh shpesh që një koment i dhënë është krejtësisht i kundërt me atë që është paramenduar nga ai që e ka thënë. Ndonjëherë edhe mungesa e një komenti mund të keqkuptohet nga mjedisi. Komunikimi është shpesh i ndërsjellë, ndërsa një person flet, tjetri mund të shfaqë shenja jo-verbale interesi ose mosinteresi. Shenja të tilla ekzistojnë pavarësisht se çfarë thotë bashkëbiseduesi. Njerëzit ndryshojnë të folurit e tyre, por në shumicën e komunikimeve ndër-personale, ata ende komunikojnë në të njëjtën kohë. Në ato momente kur njëri bashkëbisedues monopolizon bisedën, ndryshon vokalizimin, shprehjet e fytyrës dhe gjestet japin informacion në drejtim të kundërt. Megjithatë, disa nga komunikimet ndër-personale që përfshijnë përdorimin e letrave ose bisedave telefonike shpesh nuk janë aq ndër-personale si komunikimi sy më sy.

<sup>45</sup> Downs, C. and Adrian, A. (2004). Assessing organizational communication: strategic communication audits. New York: The Guilford Press, 3

<sup>46</sup> Hargie, O., Dickison, D. and Tourish, D. (1999). Communication in management. England: Gower Publishing, 6

Komunikimi përmes të folurit përfshin të paktën dy persona si folës që ndikojnë mbi njëri-tjetrin në një masë të pabarabartë. Në vitet gjashtëdhjetë, komunikimi shihej si një fenomen në të cilin dërguesi ose burimi transmeton mesazhin përmes një kanali të caktuar - letër, pjatë, televizor, te marrësi i informacionit. Mendohej se nëse mesazhi ishte mjaft i qartë dhe nuk kishte pengesa komunikimi, marrësi duhet ta kuptojë mesazhin dhe në përgjithësi ta interpretojë atë me saktësi. Kohët e fundit, shkencëtarët e kanë ndryshuar këtë pikëpamje.

Sot roli i folësit përmes komunikimit konsiderohet si një aktivitet në të cilin asnjë moment dhe asnjë deklaratë nuk ka kuptim jashtë interpretimit të personit të përfshirë.<sup>47</sup> Kuptimi i komunikimit si qëllim i të folurit nuk varet vetëm nga zgjedhja e drejtë e fjalëve dhe mungesa e vëmendjes; ai është produkt i reagimit të ndërsjellë të të paktën dy personave në sjelljen verbale dhe jo-verbale të partnerit.



**Figura nr. 6 – Të folurit**

do të përdorim gjuhën e trupit, simbolet e komunikimit jo-verbal apo gjuhën natyrore, pra gjuhën amtare.

Komunikimi përmes të folurit si qëllim ekziston edhe në ato momente kur ai dështon, në këtë pikë është i ngjashëm me shumë aktivitete të tjera. Ky është rasti nëse komunikuesi i arrin qëllimet e tij apo jo. Komunikimi si qëllim i të folurit është gjithashtu ajo që bëjmë kur shprehim verbalisht ose jo-verbalisht mendimet dhe ndjenjat tona ndaj të tjerëve, kjo mund të jetë e suksesshme ose jo.<sup>48</sup>

Gjuha është në ne dhe ne jemi në të. Varet nga natyra e personit dhe nga situata në të cilën ndodhemi nëse në kontaktin fillestar

<sup>47</sup> Berlo, D. (1960). The process of communication. New York, New York: Holt, Rinehart & Winston, 319

<sup>48</sup> Downs, C. and Adrian, A. (2004). Assessing organizational communication: strategic communication audits. New York: The Guilford Press, 3

## 4. PËRGATITJA DHE ORGANIZIMI I FOLËSIT

Nëse keni nevojë të përmirësoni aftësitë tuaja të të folurit në publik, praktika është një nga mënyrat më të mira për ta bërë atë. Në fakt, ju mund të keni një temë të shkëlqyer dhe fjalim të shkruar mirë - por pa praktikë të mjaftueshme, nuk do ta arrini qëllimin tuaj dhe nuk do të angazhoni audiencën tuaj. Zbuloni se si të bëheni një folës më i mirë përmes praktikës. Në këtë ushtrim, do të zbuloni disa mënyra të mira për të praktikuar të folurit në publik. Unë do t'ju jap këshilla dhe teknika të dobishme se si të përmirësoni të folurit tuaj në publik përmes ushtrimeve që mund t'i përdorni menjëherë. Kam krijuar gjithashtu një tabelë me probleme me të cilën folësit publikë shpesh duhet të punojnë për ta përdorur si një listë kontrolli.

Ju keni një mesazh për të ndarë dhe mundësinë për ta ndarë atë përmes të folurit publik. Nëse mesazhi juaj ka të bëjë me marketingun e biznesit tuaj, arsyen që ju intereson, apo ndonjë lloj tjetër detyre - mesazhi juaj nuk do të merret mirë nëse nuk e prezantoni mirë. Nëse nuk jeni një folës i mirë në publik, ndoshta duhet të përmirësoni aftësitë tuaja të të folurit publik. Ju mund të mësoni se si të bëheni një folës më i mirë. Një fushë tjetër që është e rëndësishme për suksesin tuaj si folës, është përdorimi i mjeteve të duhura për të folurit efektiv. Është veçanërisht e rëndësishme të përdorni një shabllon të dizajnuar mirë nëse planifikoni të përdorni një prezantim profesional, si për shembull Google Slides ose PowerPoint.

Përdorimi i një shablloni do t'ju kursejë kohë ndërsa përgatitni prezantimin tuaj. Nëse jeni duke kërkuar për modele të dizajnuara në mënyrë profesionale, mund të gjeni shumë shabllone joshëse të



**Figura nr. 7** – Shfaqja dhe të folurit

Envato Elements ose GraphicRiver. Praktika e të folurit publik është me të vërtetë një pjesë kyçe se si të jesh një folës i mirë publik. Ju ndoshta keni marrë pjesë në një fjalim publik ku folësi nuk ka qenë vërtet gati - dhe kjo ka qenë më se e qartë. Nëse keni marrë pjesë, tashmë e dini se kjo nuk është një përvojë e mirë për folësin ose audiencën.

Pika kryesore e një ushtrimi të të folurit publik nuk është të mësoni përmendësh fjalimin tuaj. Në vend të kësaj, çështja kryesore është të ndiheni rehat duke paraqitur materialin tuaj tek të tjerët.

## Shfrytëzoni listë kontrolli

Mund të jetë e dobishme nëse keni një tabelë fushash në të cilat duhet të punoni, të cilën mund ta përdorni si një listë kontrolli. Këtu keni një tabelë që rendit disa fusha të zakonshme ku mund t'ju duhet të punoni gjatë praktikës tuaj të të folurit publik.<sup>49</sup>

**Tabela nr. 1** – Si të realizojmë të folurit e mirë

| Fusha në të cilat duhet të punohet | Çfarë të kërkojmë                                      | Problemet e përbashkëta                             | Si ta bëni këtë!                                                                                                                                                   |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Njohja e materialit</i></b>  | Folësi duhet të tingëllojë sikur ka njohuri të mëdha.  | Folësi i zbulon faktet gabimisht ose duket i hutuar | Studioni materialin tërësisht. Rishikoni transkriptin e shkruar dhe nënvizoni çdo fakt me të cilin keni pasur vështirësi.                                          |
| <b><i>Artikulimi</i></b>           | Audienca duhet të kuptojë se çfarë thotë folësi.       | Folësi i shqipton gabimisht fjalët                  | Ushtrim! Shumica e fjalorëve online sot kanë një udhëzues shqiptimi. Klikoni në ikonën e altoparlantit në të djathtë të fjalës me të cilën keni nevojë për ndihmë. |
| <b><i>Niveli i zërit</i></b>       | Anëtarët e audiencës nuk mund ta dëgjojnë prezantimin. | Folësi flet me zë shumë të ulët                     | Një mikrofon mund të ndihmojë. Nëse kjo nuk është e disponueshme, praktikoni të flisni më me zë se zakonisht. Kini kujdes të mos bërtisni.                         |

<sup>49</sup> Clampitt, P. (2005). Communicating for managerial effectiveness. California: Sage publications, 4

|                                       |                                                                           |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ritmi</b>                          | Folësi flet aq shpejt sa auditori nuk mund ta ndjekë atë.                 | Folësi mund të mos jetë i vetëdijshëm se po flet shumë shpejt                     | Kjo vihet re më së miri nga ana tjetër, megjithëse folësi mund ta vërejë nëse e shkruajnë dhe dëgjojnë fjalimin e tij.                                                                               |
| <b>Pasthirrmat e panevojshme</b>      | Fjalimi përmban fjalë të panevojshme shpërqendruese si “ëëm”, “ëh”, etj.  | Shumë njerëz zakonisht i shtojnë këto fjalë pa e vënë re                          | Ndërsa praktikoni, kushtojini vëmendje fjalëve që thoni. Ju e dini se çfarë fjalësh doni të shtoni dhe përpikuni t’i shmangni ato me ato të duhurat.                                                 |
| <b>Pushimet e papërshtatshme</b>      | Folësi ndalon ose humbet.                                                 | Folësi mbështetet shumë në shënime ose lexon fjalimin                             | Praktika do t’ju ndihmojë të mbani mend atë që do të thoni, në mënyrë që të mos keni nevojë të mbështeteni në skenar.                                                                                |
| <b>Shkathtësi me vegël prezantimi</b> | Folësi e tregon sllajdin e gabuar, ka probleme me fillimin e videos, etj. | Arsyeja më e zakonshme është se folësi nuk është i njohur me mjetin e prezantimit | Përpara se të mbani fjalimin tuaj publik, studioni udhëzimet e mjetit që do të përdorni. Kjo seri në PowerPoint ose Google Slides mund të jetë e dobishme.                                           |
| <b>Pamje profesionale</b>             | Folësi duhet të jetë i veshur që t’i përshtatet audiencës.                | Kjo ndodh sepse folësi nuk është konsultuar me organizatorin                      | Nëse nuk jeni të njohur me grupin para të cilit do të bëni prezantimin, pyesni organizatorin se si vishen zakonisht anëtarët. Nëse është e përshtatshme, bëni një takim grupi përpara fjalimit tuaj. |

|                         |                                                                   |                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gjuha e trupit</b>   | Folësi qëndron shumë i ngurtë ose i përkulur.                     | Qëndrimi i ngurtë mund të tregojë tension, ose folësi mund të përkulet pa e ditur. | Praktika mund të ndihmojë në kapërcimin e tensionit. Ose, ndiqni disa nga këshillat që gjenden këtu. Për të shmangur përkuljen, shikoni veten në pasqyrë ose në një video ndërsa flisni dhe vini re qëndrimin tuaj. |
| <b>Kontakti me sytë</b> | Folësi shikon poshtë ose larg auditorit.                          | Zakonisht shkaktohet nga ndrojtja ose tensioni                                     | Zgjidhni tre pika në murin pas audiencës. Shikoni me radhë çdo pikë ndërsa flisni.                                                                                                                                  |
| <b>Gjestet</b>          | Gjestet janë shumë të shpeshta ose shpërqendruese nga të folurit. | Mund të jetë një zakon i keq ose folësi mund të priret të “flasë” me duar          | Shikoni në pasqyrë ose i thoni një miku që t’ju regjistrojë në video për të parë nëse gjestet tuaja e pasurojnë ose shpërqendrojnë fjalimin.                                                                        |

Burimi: Clappitt, P. (2005). Communicating for managerial effectiveness. California: Sage publications, 4

Në mënyrë ideale, ju do të jeni në gjendje të praktikoni fjalimin përpara dikujt tjetër që mund t’ju japë komente. Sigurisht, një folës profesionist do të jetë i dobishëm, por jo secili prej tyre ka një të folur profesional.

Nëse jeni si shumica e folësve të zakonshëm, do të praktikoni me një mik ose anëtar të familjes. Me pak udhëzime e këshilla, mund të merrni të fitoni informata të vlefshme prej tyre. Rendisni ato në tabelën e mësipërme dhe kërkojuni t’i gjejnë problemet e përshkruara. Nxitini të jenë plotësisht të sinqertë me ju - gjëja e fundit që ju nevojitet është dikush që nuk do t’ju tregojë problemet, duke qenë se nuk duan t’ju shqetësojnë apo lëndojnë ndjenjat tuaja.<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Harold Lasswell – Një nga shkencëtarët politikë dhe teoricienët kryesorë të komunikimit në Amerikë.

## 5. MËNYRAT E MBAJTJES SË FJALIMEVE

Këtu keni tre mënyra themelore për të ushtruar vetë kur mbani fjalim:<sup>51</sup>

1. **Përpara një pasqyre.** Duke ushtruar para një pasqyre, do të keni menjëherë një ide të mirë se si dukeni ndërsa mbani një fjalim. Ju mund të vlerësoni nëse pamja juaj është profesionale dhe të vini re nëse jeni duke qëndruar siç duhet. Ju gjithashtu mund të praktikoni kontaktin me sy nëse pretendoni se reflektimi juaj është një anëtar i audiencës.
2. **Vendosni një video-kamerë.** Të shikuarit e një videoje të vetes suaj është një mundësi e mirë për të përmirësuar aftësitë tuaja të folurit në publik. Thjesht mund ta konfiguroni video-kamerën për të regjistruar dhe më pas të mbani fjalimin tuaj saktësisht siç do të bënit para një auditori. Plus, mund ta shikoni videon pa pushim për t'u siguruar që i keni vënë re të gjitha fushat që kanë nevojë për përmirësim.
3. **Regjistroni fjalimin tuaj.** Nëse nuk keni qasje në një video-kamerë, mund të përfitoni nga regjistrimi audio i fjalimit tuaj. Regjistrimet audio janë veçanërisht të mira për zbulimin e problemeve me artikullimin, tonin dhe ritmin.

Ja edhe disa këshilla për të praktikuar të folurit me dikë tjetër:<sup>52</sup>

- Kërkojuni atyre të shkruajnë komente. Është në rregull nëse jua përcjellin me gojë, por mund të mos i mbani mend nëse jeni nervoz.
- Jini të vetëdijshëm për kohën e tjetrit. Mos prisni që ata t'ju dëgjojnë me orë të tëra, veçanërisht nëse personi ka dalë vullnetar për t'ju ndihmuar.
- Mos e merrni reagimin personalisht, edhe nëse është ajo që nuk e prisnit. Mos harroni se sa më shumë probleme të mund të rregulloni më herët, aq më shumë do të përmirësoni aftësitë tuaja të folurit në publik.
- Nëse mund të keni më shumë se një person që do të dëgjojë stërvitjen tuaj, këndvështrimet e tyre të ndryshme mund të jenë shumë të dobishme për ju.



**Figura nr. 8** – Të folurit në organizatë

- Jini realistë në pritjet tuaja, edhe nëse punoni me një trajner profesionist. Në mënyrë tipike, procesi i përmirësimit të aftësisë së të folurit ndodh gradualisht me kalimin e kohës. Dhe sa më shumë fjalime të mbani, aq më shumë do të përmirësoheni.

Pavarësisht se sa folës i mirë jeni, është ende një ide e mirë të kontrolloni fjalimin tuaj përpara se ta mbani atë. Aftësitë e shkëlqyera të të folurit nuk do t'ju ndihmojnë nëse arrini në vendin e caktuar në ditën e fjalimit vetëm për të parë që pajisjet nuk do të funksionojnë

<sup>51</sup> Watzlawick, P., Beavin, J. and Jackson, D. (1967). *Pragmatics of human communication, a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: Norton

<sup>52</sup> Harris, T. (2002). *Applied organizational communication: principles and pragmatics for future practice*. New Jersey: Mahwah, 17-18

ose nuk janë të disponueshme ose se nuk ka vende të mjaftueshme për audiencën. Nëse vendi është afër, është mirë të organizoheni dhe ta vizitoni personalisht. Nëse nuk mund ta vizitoni personalisht, të paktën telefononi dhe pyesni për pajisjet dhe madhësinë e dhomës. Nëse doni të përmirësoni aftësitë tuaja të folurit në publik, të ushtruarit e të folurit në publik është padyshim mënyra që rekomandohet.

Ka shumë mënyra për të praktikuar të folurit në publik; ne kemi renditur vetëm disa nga më të dobishmet. Ne kemi shtuar gjithashtu disa këshilla të dobishme për të folur më mirë në publik për t'ju ndihmuar të bëheni një folës i mirë publik. Pra, vazhdoni dhe filloni të praktikoni aftësitë tuaja të folurit.

## 6. NOCIONI DHE HAPAT E PREZANTIMIT

Ju mund të prezantoni përpara shokëve të klasës, prindërve të tyre ose fëmijëve të tjerë në shkollë. Pavarësisht se përpara kujt ndodheni, ju duhet ta përgatisni mirë fjalimin tuaj.<sup>53</sup> Lista e mëposhtme e kontrollit mund t'ju ndihmojë për këtë:

### A. Planifikimi i fjalimit

#### 1. Kush do të dëgjojë?

- Ku duhet ta mbani fjalimin tuaj?

#### 2. Kush do ta mbajë fjalimin?

- A do ta mbani fjalimin vetë apo me grupin tuaj?
- Si është organizuar vetë grupi?

#### 3. Cili është qëllimi i fjalimit?

- Çfarë duhet të mësojë publiku?
- A duhet publiku të japë informatë kthyesë?

#### 4. Sa kohë keni për fjalimin?

- A duhet të lejoni kohë për publikun që t'ju parashtrorjnë pyetje?
- A duhet të lejoni kohë për publikun që t'ju japin informata kthyesë?



Figura nr. 9 – Prezantimi

#### 5. Çfarë resursesh keni në dispozicion?

- Tabelë/tabelë të bardhë?
- Projektor për në mur?
- Kompjuter dhe projektor për prezantime PowerPoint?
- Poster (flipchart)?

#### 6. Si mundeni ta kyçni publikun në fjalimin tuaj?

- Jepuni kohë që të parashtrorjnë pyetje.
- Bëni një kuiz apo enigmë.
- Jepuni kohë të analizojnë gjësende ndërmjet vete.

#### 7. Çfarë dëshironi të thoni?

- Merrni parasysh tre deri në gjashtë tituj që

<sup>53</sup> Gillis, T. (2006). The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing and leadership. International Association of Business Communicators, 21-23

janë të rëndësishëm për temën tuaj dhe shkruajini ato në fletë të veçanta letre.

- Në secilën fletë, shënoni nga disa nocione kryesore për secilin titull.

## B. Mbajtja e fjalimit

Prezantimi i fjalimit mund të ndahet në disa pjesë: hyrja, pjesa kryesore dhe pjesa përfundimtare. Këtu janë disa ide që mund t'ju ndihmojnë me fjalimin tuaj.



**Figura nr. 10** – Mbajtja e fjalimit

- Sa herë që filloni të flisni për një titull të ri, shfaqni një foto ose sqaroni, etj.;
- Tregoni fotografi relevante, gjësnd apo muzikë për secilin titull;
- Mendoni se si do t'i shfaqni fotot - nëse do t'ua jepni t'i shikojnë ato ndërmjet vete, nëse do t'i shfaqni në një fletë prezantimi ose do t'i vendosni në një poster, etj..

## 3. Pjesa përfundimtare

- Tregoni se çfarë ishte risi për ju;
- Tregoni se çfarë mësuat;
- Tregoni një fotografi;
- Parashtroni pyetje për ndonjërin prej bashkëpjesëmarrësve tuaj;
- Jepni kohë për parashtrim pyetjesh.

Tre kritere për fjalim të mirë:<sup>54</sup>

- Bindja e publikut;
- Argëtimi i publikut;
- Motivimi i publikut.

Përdorimi

i formulës AIDA, e cila nënkupton:<sup>55</sup>

- Attention – tërheqje e vëmendjes;
- Interest – nxitje interesi;
- Desire – nxitje dëshire;
- Action – nxitje (ndër)veprimi.



**Figura nr. 11** – Diskutime

<sup>54</sup> Gillis, T. (2006). The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing and leadership. International Association of Business Communicators, 21-23

<sup>55</sup> Jones, G. dhe George, J. (2009). Menaxhimi bashkëkohor. Shkup: Global Communications, 655

## 7. STRUKTURA E PREZANTIMIT

Prezantimi duhet të jetë si fundi i një gruaje - mjaftueshëm i gjatë për të mbuluar të rëndësishmen - dhe mjaftueshëm i shkurtër për të tërhequr vëmendjen dhe për të shpjeguar më të rëndësishmen.<sup>56</sup>

Komunikimi jo-verbal gjatë përgatitjes së prezantimit përfshin:<sup>57</sup>

- Tërheqjen dhe ruajtjen e vëmendjes së audiencës;
- Leximin e sinjaleve që ju dërgohen nga audienca;
- Shmangien e dërgimit të sinjaleve të gabuara;
- Nëse thoni “jo” dhe tundni kokën – kjo do të thotë “po” për audiencën.

### Përsëriteni gjatë prezantimit si më poshtë:

20% e audiencës në çdo moment mendon për diçka krejtësisht të ndryshme - Ata nuk kanë menduar për temën aq shumë sa ju.

Përsëritni mesazhin kryesor - Paralajmëroni kur përdorni një fjalë të re (të panjohur).

### Struktura e prezantimit:<sup>58</sup>

- Tregoni se çfarë do t’u tregoni;
- Tregojuni atë;
- Tregojuni se çfarë u treguat;
- Përmbledhni në fillim dhe në fund.

### Përdorimi i fjalorit:

- Shmangni fjalët profesionale, shkurtesat dhe emrat e huaj;
- Përdorni shprehje figurative, metafora dhe figura stilistike;
- Fusni personalizimin në të folurit;
- Formuloni fjali të thjeshta dhe të shkurtra;
- Përdorni folje në vend të emrave.

### Nivelet e prezantimit:

- Përdorimi i laptopit, projektorit;
- Niveli dialektik – ndërveprimi me audiencën;
- Nivelet e prezantimit;
- Niveli gjuhësor verbal (përdorimi i fjalëve, fjalorit, stilit);
- Niveli i të folurit (zëri, diksioni, ritmi, intonacioni);
- Niveli jo-verbal (gjuha e trupit, shprehjet e fytyrës, gjestet);



Figura nr. 12 – Prezantimi

<sup>56</sup> O'Connor, C. (2003). Leadership in a week. London: Hodder and Stoughton.

<sup>57</sup> Shaw, M. (1968). Developing communication skills. Educational systems and designs, 30-32

<sup>58</sup> Shaw, M. (1968). Developing communication skills. Educational systems and designs, 30-32

- Retorika është aftësia për të perceptuar vetinë thelbësore dhe parësore me të cilën mund të bindet), dhe e cila fsheh në vetvete çdo objekt apo dukuri;

## 8. TEKNIKAT E PREZANTIMIT

- Fjalët ngjallin ndjenja, fjalët na qetësojnë ose na dëshpërojnë, fjalët janë mjeti më i fortë për të ndikuar te njerëzit.

Prezantimi (ose leksioni) nuk fillon kurrë menjëherë. Zakonisht ka një arsye ose nevojë, shpesh me një histori të gjatë, lidhur me atë se cila është arsyeja për të dhënë një prezantim. Cilado qoftë arsyeja e prezantimit, ju së pari duhet të analizoni nevojën dhe mundësitë për prezantimin tuaj.

### Teknikat e prezantimit

Krijimi i një konteksti leksioni përfshin:

- Lidhjen (hyrje në një temë që lidhet me nxënësit dhe punën);
- Qëllimin (përshkrimin e performancës së pritur, duke përfshirë kushtet dhe standardet);
- Përmbledhjen e shkurtër (agjenda e leksionit, përshkrimi i aktiviteteve mësimore dhe matja e qëllimeve);
- Motivimi (përfitimi nga një leksion që lidhet me arritjen e qëllimit të trajnimit dhe kryerjen e punës).

Tani është koha për të marrë parasysh pikat e të mësuarit për të cilat doni të flisni. Ju filloni duke zgjedhur këto pika bazuar në qëllime specifike. Pas kësaj, mund të vendosni për shpërndarjen që do t'ia ofronit audiencës suaj.



**Figura nr. 13** – Paraqitje prezantimi

- Reagimi ndaj vërejtjeve, pyetjeve dhe sulmeve;
- Kontakti me sy;
- Dinamizmi, komunikimi me publikun;
- Bindja e të tjerëve që keni të drejtë.

### Gjërat e nevojshme për një paraqitje të mirë publike prezantimi:<sup>59</sup>

- Kapërcimi i frikës dhe ankthit para një daljeje publike;
- Përdorimi i duhur i zërit dhe diksionit;
- Përdorimi i duhur i gjuhës së trupit në prezantim;
- Zhvillimi i vetëbesimit dhe sigurisë në performancë;
- Mësimi i teknikave të përgatitjes dhe prezantimit të të folurit;
- Skema, përbërja ose rendi i të folurit (dalja);

<sup>59</sup> Shaw, M. (1968). Developing communication skills. Educational systems and designs, 30-32

**Përgatitja:<sup>60</sup>**

- E zgjidhni temën;
- E përpunoni, kërkon qëllim për të cilin e mbani fjalimin;
- Mblidhni argumente me të cilat e mbështesni thënën;
- E bindni publikun për pohimet tuaja nëpërmjet shembujve;
- E mbyllni me përfundim.

## 9. KOMUNIKIMI JO-VERBAL DHE KATEGORITË E KOMUNIKIMIT JO-VERBAL

**Komunikimi është më i madh se biseda verbale mes njerëzve; komunikimi është në fakt perceptimi juaj se si ju përgjigjet bota juve dhe si reagoni ju ndaj saj.**

**Komunikimi jo-verbal** nuk u studiua deri në fillim të shekullit XX (libri i parë në 1970). Në marrëdhëniet njerëzore (kontaktet) ndërmjet njerëzve, vetëm 20% e informacionit përcillet me ndihmën e fjalëve si mjete verbale, ndërsa 60%-80% përdorin simbole jo-verbale (gjeste, shprehje të fytyrës) ose disa mjete teknike (kompjuterë dhe mjete të tjera teknike). Të gjithë mund të mësojnë gjuhë të ndryshme dhe të punojnë me kompjuterë. E vetmja në botë është gjuha e trupit, gjuha e shprehjeve të fytyrës dhe gjesteve, një gjuhë me të cilën mund të komunikohet me të gjithë njerëzit, nëse nuk dimë të flasim gjuhën e bashkëbiseduesit me të cilin duam të kontaktojmë disi. Rëndësia më e madhe e komunikimit jo-verbal është se simbolet e tij janë shpesh impulse të pavetëdijshme që është e pamundur të falsifikohen dhe mund të zbulohet nëse bashkëbiseduesi thotë të vërtetën ose një gjë mendon dhe tjetër flet. Komunikimi jo-verbal u studiua në fillim të shekullit të njëzetë, dhe librat e parë u shfaqën në vitin 1970. Gjatë transmetimit të informacionit, 45% i përket komunikimit verbal (fjalëve), dhe 55% komunikimit jo-verbal (shprehjeve të fytyrës, gjesteve, lëvizjeve). Studime të ndryshme kanë treguar se një person flet mesatarisht 15 minuta gjatë 12 orëve aktive ndërsa është zgjuar, pra shpenzon 2-3 sekonda për një fjalë. Kanali verbal ose i të folurit në komunikimin ndërmjet njerëzve përdoret më shpesh për të përcjellë informacionin, por kanali jo-verbal në komunikimin me njerëzit zakonisht përdoret për të studiuar natyrën e marrëdhënieve ndër-personale. Lidhja që kemi me botën që na rrethon mund të ndahet në segmente të vogla që përfshijnë: marrëdhënien tonë me veten, me miqtë dhe familjen, aktivitetet, vendet dhe momentet. Kur zhvillon një sesion, qoftë ky një kurs trajnimi profesional apo një takim i ekipit drejtues, sjellja juaj ndikon në sjelljen e të tjerëve. Komunikimi është 7% verbal dhe 93% jo-verbal. Nga komunikimi jo-verbal, 55% i përket gjuhës së trupit dhe 38% tonit të zërit. Ajo që bëjmë me trupin ka një efekt të thellë tek të gjithë rreth nesh, veçanërisht tek ata që duam të ndikojmë. Le të zbërthejmë se si të përdorim gjuhën e trupit dhe hapësirën në mënyrë efektive.

### 9.1. Shprehjet e fytyrës

Kur i drejtoheni një audience, fytyra juaj ka një fuqi që mund të rrisë ose ulë vetëvlerësimin tuaj. Nëse nuk keni kontakt me sy me personat që ju dëgjojnë, ose shprehja juaj e fytyrës nuk është në përputhje me atë që thoni, atëherë do t'i distancojnë dëgjuesit nga vetja, por edhe nga mesazhi që

<sup>60</sup> Rieger, C. Communication styles quiz. Ezine Articles. në 13.12.2010 . <http://ezinearticles.com/?Communication-Style-Quiz&id=97457>

dëshironi të përcillni.

Buzëqeshja ka fuqi të madhe, edhe kur nuk mund të shohim nëse një person është duke qeshur. Mund të ndjejmë se dikush qesh kur mban celularin në dorë ose kur dikush ‘qesh me sy’, gjë që na bën të ndihemi mirë. Hallka kryesore me dëgjuesin që krijon një perceptim pozitiv për ju mund të arrihet thjesht duke tundur kokën dhe duke buzëqeshur. Një buzëqeshje mund të jetë më e rëndësishme sesa shkëmbimi i fjalëve ndërsa kaloni pranë njerëzve në një korridor. Këta hapa të vegjël do t’ju ndihmojnë menjëherë të kuptoni se sa pranues është një person dhe sa i pranon mesazhet tuaja.

## 10. CILËSITË VOKALE (ZANORE) SI KATEGORI E KOMUNIKIMIT JO-VERBAL

Aftësia në komunikimin ndër-personal përbëhet nga: aftësia për të njohur reagimet dhe për të artikuluar një përgjigje pozitive nga bashkëbiseduesi, por edhe nga aftësia për të bashkë-ndjerë me të tjerët, aftësia për të dëgjuar të tjerët, pastaj, nga delikatesa e vetë-përfaqësimit, vëzhgimi i kujdesshëm i vetvetes dhe i të tjerëve, si dhe kontrollimi i përdorimit të sinjaleve verbale dhe jo-verbale. Aftësitë e të dëgjuarit mbështeten gjithashtu në komunikimin jo-verbal, që do të thotë të dish se me kë të flasësh dhe më pas të pranosh personin tjetër si partner të barabartë në komunikim, pavarësisht nga marrëveshjet apo mosmarrëveshjet e mundshme në lidhje me qëndrimet, besimet dhe sistemet e vlerave. Shkathtësia e perceptimit nënkupton tre nivelet e perceptimit: njohjen, reflektimin dhe veprimin. Kjo do të thotë që duhet të bëhen vëzhgime të duhura të personit tjetër, të shmangen përfundimet e nxituara, të bëhen vlerësime të kujdesshme dhe në fund të formohet një përgjigje e përshtatshme ndaj perceptimit të tjetrit.



**Figura nr. 14** – Komunikimi jo-verbal

Vetë-përcjellja është një teknikë njohëse e komunikimit dhe është një cilësi zëri që është më e theksuar tek disa njerëz kur thonë ose bëjnë diçka që do të habisë të tjerët të pranishëm në situatën e të folurit. Individë të tillë thuhet se kanë një ndjenjë të dobët të vetë-përcjelljes. Komunikuesit, të cilëve u mungon ndjenja e vetë-përcjelljes ndërsa kanë cilësi zanore, shpesh nuk mendojnë se sa të përshtatshme janë deklaratat dhe sjellja e tyre jo-verbale, ndaj duket se u mungon një filtër që do të përmirësonte sjelljen e tyre disi të pahijshme. Këta persona sillen në mënyrë spontane, jo të planifikuara, që

mund të ndodhë të ofendojnë dikë, pa pasur një qëllim të tillë. Në të kundërt, ata që karakterizohen nga një ndjenjë e zhvilluar e vetë-përcjelljes sillen duke vëzhguar me kujdes shprehjet e fytyrës së bashkëbiseduesve të tyre dhe kjo është ajo që i drejton në sjelljen e tyre të mëtejshme. Vetë-përcjellja si teknikë e komunikimit jo-verbal ka kontributin e vet në ekspozimin e gënjeshtreve. Komunikuesit me një ndjenjë të fortë të vetë-përcjelljes janë të prirë për sjellje miqësore, e cila shpesh është rezultat i një interesi personal për sukses në komunikim. Vetë-përcjellja është gjithashtu e rëndësishme për të bindurit, sepse ata që përcjellin veten në komunikim dhe bashkëbiseduesit e tyre kanë më shumë gjasa t’i bindin ata për diçka.



**Figura nr. 15** – Paraqitje e komunikimit jo-verbal

së foluri dhe fillojmë të dëgjojmë, mund të zbulojmë diçka të rëndësishme. Heshtja gjithashtu ndihmon në stabilizimin e mendimeve të dëgjuesit, i parandalon ata të thonë më shumë se ç'duhet dhe e shtyn bashkëbiseduesin të thotë më shumë nga sa ka pasur ndërmend të thoshte.

Të dëgjuarit është një nga teknikat më të rëndësishme dhe më të dobishme të një komunikuesi të mirë. Njerëzit ndryshojnë shumë në aftësinë e tyre për të dëgjuar mirë. Disa kujtojnë emrat dhe mbiemrat, datat ndërsa të tjerët, edhe kur takojnë një person të ri, janë aq të preokupuar me veten e tyre, saqë nuk u kushtojnë vëmendje komenteve të të tjerëve, por vetëm planifikojnë përgjigjet e tyre. Të dëgjuarit kontribuon shumë në rritjen e nivelit të kompetencës së komunikimit. Përvoja tregon se heshtja ka shumë funksione të ndryshme. Kur ndalojmë

## 11. KINEZA SI KATEGORI E KOMUNIKIMIT JO-VERBAL

### Kineza - komunikimi përmes gjuhës së trupit

Kategoria e dytë kryesore e komunikimit jo-verbal është kineza, që do të thotë të komunikosh përmes lëvizjeve të trupit. Fytyra dhe sytë janë mjetet më të mira të komunikimit trupor.

**Vështrimi** është një nga format më të fuqishme të komunikimit jo-verbal. Në përgjithësi konsiderohet se nëse dëgjuesi shikon drejtpërdrejt në sy, kjo është një shenjë e çiltërsisë dhe sinqeritetit. Është më e lehtë për njerëzit t'i besojnë atij që i shikon drejtpërdrejt, dhe jo atyre që shmangin shikimin. Një vështrim i gjatë mund të nënkuptojë admirim, habi, ndërsa një vështrim i shkurtër zakonisht nënkupton ankth. Nga ana tjetër, një vështrim i drejtpërdrejtë më i gjatë se 10 sekonda mund të krijojë një ndjenjë të caktuar shqetësimi dhe ankthi.

### Gjestet janë një tjetër element i rëndësishëm i kinezës.

Gjestet janë lëvizje të duarve dhe pëllëmbëve, por gjeste mund të bëhen me të gjithë trupin. Ka disa lloje gjestesh:

- **shenjatat** - përfaqësojnë një lloj gjuhe të shenjave dhe korrespondojnë me fjalë ose fraza të caktuara;
- **ilustruesit** - këto gjeste që lidhen drejtpërdrejt me gjuhën verbale i ilustrojnë fjalët e folësit;
- **rregullatorët** - kontrollojnë komunikimin gojor duke i bërë të ditur folësit të shpejtojnë, ngadalësojnë ose të përsërisë diçka;
- **gjestet e pakontrolluara** - tregojnë gjendje emocionale, si zemërim ose siklet, dhe shfaqen si shprehje të fytyrës që mund të kontrollohen shumë pak.

- **qëndrimi** (pozicioni) i trupit, edhe pa ndonjë gjest ka një kuptim të caktuar.

Zakonisht ajo është një reflektim i vetëbesimit ose statusit, dhe gjithashtu mund të tregojë interes për një person të caktuar.

Është mjaft e vështirë të përcaktohet saktësisht kuptimi i gjesteve dhe pozicionit të trupit si forma komunikimi, por ky lloj komunikimi jo-verbal konsiderohet të jetë veçanërisht i rëndësishëm në ndërmarrje.



**Figura nr. 16** – Lëvizjet e trupit

### 1.3. Komunikimi përmes hapësirës

Kategoria e tretë kryesore e komunikimit jo-verbal është mënyra se si njerëzit komunikojnë me ndihmën e hapësirës. Në fakt, në komunikim ndikon distanca që njerëzit mbajnë në raport me bashkëbiseduesin në hapësirën ku ndodhen si dhe mënyra se si janë rregulluar orenditë e zyrës.<sup>61</sup>



**Figura nr. 17** – Komunikimi përmes hapësirës

<sup>61</sup> Brenda Townsend – Principles of Effective Communication, 2006

## 12. TË FOLURIT PËRMES HAPËSIRËS SI KATEGORI E KOMUNIKIMIT JO-VERBAL

Gjithnjë e më shumë autorë në fushën e komunikimit të biznesit theksojnë rëndësinë e komunikimit jo-verbal. Për shembull, kur shkruani një tekst, komunikoni jo vetëm me fjalët, por edhe me cilësinë dhe ngjyrën e letres, pastërtinë e shkrimit dhe cilësi të ngjashme jo-verbale.

Ndryshe nga komunikimi verbal, që është transferimi i informacionit përmes mesazheve të shprehura me fjalë, komunikimi jo-verbal është transferimi i informacionit që nuk mbështetet në kuptimin e fjalëve.

Komunikimi jo-verbal zakonisht zhvillohet së bashku me atë verbal dhe gjithmonë si pjesë e një situatë të caktuar në një kontekst të caktuar. Dëgjuesit duhet të jenë të kujdesshëm që të mos i kushtojnë shumë rëndësi vetëm një sugjerimi të izoluar jo-verbal derisa ta krahasojnë atë me sinjalet e tjera jo-verbale, mesazhin verbal, situatën aktuale dhe mjedisin dhe kulturën më të gjerë.

Komunikimi jo-verbal ndahet në tre kategori kryesore:

### 1) Paralanguage (para-gjuha) – si i themi gjërat

Kjo kategori lidhet me komunikimin verbal. Gjuha i referohet asaj që themi, ndërsa para-gjuha - si e themi atë. Para-gjuha mund të kuptohet më mirë nëse vërehen cilësitë vokale (të të folurit), duke përfshirë vëllimin, shpejtësinë, ritmin, lartësinë dhe rezonancën.



**Figura nr. 18** – Përgatitja për fjalim

Shpejtësia i referohet asaj se sa shpejt ose ngadalë flet dikush. Në varësi të mesazhit, rritja e shpejtësisë mund të jetë rezultat i zemërimit, padurimi, ankthit të personit që dërgon mesazhin. Ulja e shpejtësisë në disa raste mund të nënkuptojë pranim ose refuzim, dhe në të tjera mërzi ose apati.

Me volum, shpesh shprehet kuptimi i mesazhit.

Ndryshe nga shpejtësia dhe vëllimi, cilësitë e tjera vokale (ritmi, lartësia, zëri) janë më të vështira për t'u kuptuar. Kur merren parasysh cilësitë vokale, është e rëndësishme

të merren parasysh ndryshimet ose devijimet që ndodhin në lidhje me cilësitë normale vokale të folësit. Nëse vërehen ndryshime, do të jemi në gjendje ta kuptojmë më mirë mesazhin.

Funksioni kryesor i para-gjuhës është të shprehë ndjenjat. Nëpërmjet kësaj kategorie mund të shprehen emocione të ndryshme, por shpesh është më e lehtë të shprehësh padurim, frikë dhe zemërim sesa kënaqësi dhe admirim.

Hapat që çojnë drejt ndryshimit:

- Buzëqeshja;
- Kontakti me sytë. Në njërin grup është shumë e rëndësishme të vendosni kontakt me të gjithë individët të cilët ndodhen në hapësirën e caktuar;
- Tundja e kokës.

## 1.2. Pozicionimi i “markerëve të skenës”

Mendoni për një përvojë negative. Mendoni se ku ndodhi. Dhe tani mendoni se si ndiheni kur e shihni atë vend. Nuk ju vjen një mendim pozitiv, apo jo? Nëse duhet të përcillni lajme të këqija dhe nëse e përcillni atë lajm në të njëjtin vend ku ligjëroni, atëherë ekziston rreziku që ta “kontaminoni” atë vend. Në atë rast, shfaqet një ndjenjë negative tek ata që u flisni.

Kur komunikoni me një grup, kini kujdes se çfarë bëni dhe ku. Nëse dëshironi të argëtoheni, zgjidhni një vend ku të qëndroni dhe të argëtoheni. Kur doni të jeni serioz, zgjidhni një vend ku do të qëndroni dhe të jeni serioz. Unë kam një “vend të caktuar” ku qëndroj kur më duhet të përcjell dhe vendos rregullat e mia. “Vendi im i caktuar” është gjithmonë pranë murit dhe larg vendit ku ligjëroj. “Markerët” pa e ditur ju, e përgatisin grupin tuaj për t’u futur në situatën në të cilën dëshironi të ndodhet, por në të njëjtën kohë nuk lejojnë që mesazhet që dërgoni të ngatërrohen.



**Figura nr. 19** – Markerët e skenës

dëgjuesi është ulur, uluni ose gjunjëzohuni pranë tij. Ky është ndryshimi midis të folurit me dikë dhe të folurit dikujt. Intimiteti.

Hapat që çojnë në ndryshim:

1. Shënoni vendet në dysHEME, në mendjen tuaj, ose përdorni markerë për të shënuar vendet në dysHEME.
2. Mos i ngatërroni ndjenjat apo mesazhet që dërgoni duke qëndruar në vendet e shënuara. Për shembull, mos tregoni barcaleta nga një vend që e keni shënuar për të thënë gjëra serioze.
3. Përdorni gjithmonë vendet e shënuara për qëllimin e synuar. Mos i përzieri.
4. (Në një situatë kokë më kokë) nëse

## 1.3. Duart

Ekziston një fije e përbashkët që lidh mësuesit, lehtësuesit dhe folësit - ata të gjithë i përdorin duart kur flasin. Kjo është një ide e mrekullueshme kur lëvizja e duarve sjell me vete një kuptim. Çdo lëvizje duhet të përfaqësojë diçka; përndryshe, lëvizja do të krijojë një problem dhe do të jetë kontradiktore me atë që thoni, duke shpërqendruar kështu dëgjuesit nga ajo që thoni. Kjo është veçanërisht e rëndësishme për llojin vizual të nxënësve në grup.

Hapat që çojnë drejt ndryshimit:<sup>62</sup>

1. Incizoni veten kur të mbani ndonjë sesion;
2. Shikojeni incizimin;
3. Pyesni veten nëse lëvizjet e duarve përkojnë me atë që thoni;
4. Mendoni se si do të kishit mundur t'i koordinoni lëvizjet më ndryshe (nëse kjo është e nevojshme).



Figura nr. 20 – Menaxhimi i trupit

Menaxhimi i trupit ka ndikim të madh në mjedisin që krijojmë, mënyrën se si i arrijmë qëllimet tona dhe marrëdhënien që ndërtojmë. Jepini përparësi 55% të komunikimit tuaj në një mënyrë që t'ju ndihmojë ta ngrini punën tuaj në një nivel tjetër.

## 13. KATEGORITË TJERA TË KOMUNIKIMIT JO-VERBAL

### 1.4. Kategoritë tjera

Disa fusha, megjithëse u kushtohet më pak vëmendje se tre kategoritë kryesore të komunikimit jo-verbal, luajnë një rol të rëndësishëm në komunikim:<sup>63</sup>

- **veshjet dhe pamja;**
- **zgjedhja e ngjyrës** së rrobave në varësi të disponimit dhe ndikimi i ngjyrës së ambienteve në sjelljen e njerëzve;
- **koha** - nëse punonjësi vjen në kohë apo vonohet; vendosja dhe respektimi i afateve, etj.

Me rëndësi të veçantë në komunikim është koha që duhet për të marrë informatat kthyesë. Për shembull, nëse dikush i përgjigjet shumë shpejt një kërkesë me shkrim, ai ose ajo mund të mos e shqyrtojë me kujdes duke u nxituar.

Nga ana tjetër, nëse kërkesës nuk i përgjigjeni për një kohë të gjatë, personi që ka dërguar kërkesën mund të mendojë se nuk ka interes nga pala tjetër për kërkesën e tij.

<sup>62</sup> Hermes, S. (1998). Assertiveness – Practical skills for positive communication. Minnesota: Center City, 24

<sup>63</sup> Revista të brendshme nga Soros dhe broshura mentorimi

- **Dizajni vizual i komunikimit** - pamja dhe mënyra se si është shkruar letra e biznesit dhe mënyra se si dërgohet, tregojnë diçka për vetë kompaninë. Fjalët mbajnë përmbajtjen, por pamja e letrës ndikon shumë në mënyrën se si do të pranohet.<sup>64</sup> Nëse kompania zbaton një procedurë standarde për shkrimin e dokumenteve, ndiqni këtë rregull. Nëse nuk ka rregulla të tilla, shmangni variacionet dhe keqkuptimet e mëdha nga një këndvështrim konservator. Vlerësoni dhe merrni parasysh estetikën përpara se të bëni zgjedhjen.

Sado që dikush të jetë i gatshëm për një temë, apo është novatori më i madh, nëse nuk ka aftësinë për ta përcjellë atë në mjedis, për ta shpjeguar me fjalë, apo për ta shkruar me një tekst të vazhdueshëm logjik, nga dhuntitë dhe talenti “i madh” nuk do të ketë asnjë përfitim.

Mungesa e komunikimit të mirë dhe efektiv nuk ndihet askund më tepër se sa në vendin e punës.

Komunikimi efektiv është shumë i rëndësishëm për organizimin dhe menaxhimin efikas të çdo aktiviteti pune.



**Figura nr. 21** – Mënyrat e komunikimit

Ne të gjithë komunikojmë me njëri-tjetrin. Komunikimi i keq shpesh përsëritet si shkak i diçkaje që “ka shkuar keq”, pavarësisht nëse ajo reflektohet në vendin e punës apo në familje.

## 14. KOMUNIKIMI NDËRKULTUROR (DALLIMET NË GJUHËN E TRUPIT, DALLIMET KULTURORE)

Eksperti i gjuhës së trupit, Peter Colette, zbulon atë që trupi ynë thotë në mënyrë të pandërgjegjshme kur kryqëzojmë këmbët, kruajmë hundën ose shikojmë lart.

### Shikimi lart

Shikimi lart do të thotë thirrje për ndihmë. Pavarësisht se çfarë besimi keni, sa herë që ngrini sytë, kërkon ndihmë - edhe njerëzit që janë plotësisht të sigurt dhe të vetëkënaqur, shikojnë lart si një shenjë e pavetëdijshme se janë në kontakt me Zotin.

### Vezullimi

Vezullimi i përshpejtuar është shenjë se truri juaj po punon shpejt. Kjo është një shenjë se dikush është i shqetësuar, i emocionuar ose që gënjen nën stres.

<sup>64</sup> Nelson, J. (2008). Educational tool kit 1 handouts: Mental health issues in later life. North Dakota State University

### Kruarja e hundës

Kjo zakonisht është një shenjë e gënjeshtërs. Kur nuk themi të vërtetën, duam të fshehim burimin e gënjeshtërs - gojën, në mënyrë që askush të mos e shohë se po mashtrojmë. Megjithatë, duke qenë se fshehja e gojës është një shenjë e dukshme, gënjeshtarët zakonisht përdorin kruarjen e hundës, e cila në thelb është e njëjtë, vetëm se dora ka një alibi në atë rast.

### Mbledhja e buzëve

Zakonisht njerëzit e zemëruar i bashkojnë buzët për t'i penguar ata të përgjigjen ndaj diçkaje për të cilën më vonë do të pendoheshin. Në këtë mënyrë ju thoni në mënyrë të pandërgjegjshme: “Jo, është më mirë të mos them asgjë”.<sup>65</sup>

### Kafshimi i buzëve

Zakonisht goja zbulon më shumë kur shfaqim shqetësim. Nëse duam të shohim nëse dikush është i shqetësuar apo nervoz, ne zakonisht i shikojmë gojën. Kafshimi i gojës, qoftë i poshtëm apo i sipërm, ndërhyr në të folur, gjë që tregon se dikush po përmbahet nga disa fjalë.



**Figura nr. 22** – Hapat e shfaqjes

### Përkulja e butë e kokës

Femrat e përdorin shpesh këtë “teknikë” për flirtim, sepse i bën të duken më tërheqëse, duke treguar një pjesë të qafës. Dhe për shkak se qafa është pjesa më e butë dhe më e pambrojtur e trupit, ky gjest na thotë: “Unë të besoj plotësisht”.

### Masazhimi i veshëve

Kur dikush është i shqetësuar, ai prek llapën e veshit për t'u qetësuar. Ky vend është shumë i përshtatshëm për shkak të “plotësisë” së tij dhe skajeve nervore që japin një ndjesi mjaft të këndshme.

### Hedhja e flokëve

Ky gjest tërheq vëmendjen dhe përdoret më shpesh nga zonjat e moshuara me dëshirën për t'u dukur më të reja. Ndërsa ne jemi më të rinj, flokët tanë kanë volum dhe janë elastikë, kështu që të moshuarit janë mësuar me këtë truk për t'i bërë flokët e tyre të duken më të dendura.<sup>66</sup>

### Vetullat e ngritura

Nëse i ngrini vetullat dhe zgjeroni sytë, do të dukeni të frikësuar. Por nëse ngrini vetëm një vetull do të dukeni sikur jeni të interesuar për dikë apo diçka. Shumë e përdorin këtë gjest si një mënyrë për të çarmatosur bashkëbiseduesin.

<sup>65</sup> Pine, S. and Bauman, W. (Article). Effective communication: “If anything can go wrong, it will”. San Diego State University

<sup>66</sup> Clampitt, P. (2005). Communicating for managerial effectiveness. California: Sage publications, 6

### Balli i rrudhosur

Ulja e vetullave është një shenjë dominimi me të cilën meshkujt zakonisht duan të thonë: “Po, të shikoj, por unë jam kryesori”.

### Këmbët e ndara

Kur qëndrojmë në transport publik, ne i shtrijmë këmbët për të ruajtur ekuilibrin. Dhe kjo është pikërisht ajo që themi në situata të tjera kur qëndrojmë në këmbë: “Nuk mund të më lëvizësh”. Kjo do të thotë që ju nuk do të ndryshoni mendje.

### Zhvendosja e ekuilibrit

Kur doni të shpëtoni nga një bisedë, ju e zhvendosni peshën nga njëra anë në tjetrën. Burrat e bëjnë këtë duke folur me një vajzë të bukur, duke dashur të paraqiten si një person energjik përballë saj.<sup>67</sup>

### Këmbët e kryqëzuara

Në një festë apo tubim me një numër të madh njerëzish, shpesh hasim një person të ulur me këmbët e kryqëzuara dhe shputat e tij të “ngulitura” në pulpë. Kjo na tregon se është këtu, por se dëshiron të jetë i padukshëm. Duke zënë sa më pak hapësirë, shpresojmë që askush të mos na vërë re.



**Figura nr. 23** – Paraqitja individuale (e pavarur)

### Këmbët e kryqëzuara (2)

Nëse jeni me dikë që rri në këmbë dhe këmbët i ka kryqëzuar, do të thotë se ju pret një natë e gjatë, sepse ai person nuk e ka në plan të shkojë askund.

### Pëllëmbët e hapura

Të tregosh duart është një gjest shumë miqësor që tregon qëllimet tuaja paqësore. Tregon pranueshmëri si dhe të qenit i hapur ndaj ideve të reja.<sup>68</sup>

### Maja e këmbëve (shputave)

Pozicioni i këmbëve thotë atë që ne mendojmë. Nëse ndjekim drejtimin kah i cili është kthyer maja e këmbëve të një personi, ne mund të shohim se për çfarë mendon ai. Nëse janë të kthyer kah dera, ai dëshiron të largohet.

### Fshehja e dorës

Nëse i fshehim plotësisht duart, do të thotë se po përpiqemi të fshehim diçka tjetër. Por nëse gishtat e mëdhenj bien në sy nga xhepat, kjo do të thotë gjithashtu një dëshirë e pjesshme për dominim.

A e dini se shumë shpesh ajo që thoni, apo dëshironi t’ia paraqisni një bashkëbiseduesi, nuk është gjithmonë ajo që përcillni në të vërtetë, apo shumë herë ka mundësi që të mos kuptoheni plotësisht nga pala tjetër?!

<sup>67</sup> Sommerville, K. (2007). Hospitality employee management and supervision. John Wiley & Sons, Inc, 271-274

<sup>68</sup> Tourish, D. and Hargie, O. (2004). Key issues in organization communication. England: Gower Publishing, 11



**Figura nr. 24** – Besim i reduktuar

Kjo është kryesisht për shkak se sinjalet që i dërgoni me trup, pra ajo çfarë bën trupi dhe ajo çfarë thoni verbalisht, mund të ndryshojnë. Kjo mënyrë komunikimi në botën e biznesit quhet “gjuha e trupit” (ose ‘body language’ në anglisht).

Se sa e rëndësishme dhe ndikuese është gjuha e trupit, qoftë në komunikimin afarist (zyrtar) apo joformal, mund ta shihni nga figurat e mëposhtme që tregojnë marrëdhënien e gjuhës, zërit dhe imazhit në procesin e komunikimit:<sup>69</sup>

**7% gjuha** - çfarë thoni (përmbajtja)

**38% zëri - toni**, mënyra se si e thoni (mos u zemëroni me një japonez nëse ai ju “bërtet”, ndoshta ai dëshiron të thotë “Të dua dhe jam shumë mirë me ty”).

**55% imazh** - gjuha e trupit, sinjalet që dërgoni përmes trupit. Tingëllon e pabesueshme, por më e rëndësishmja në procesin e komunikimit është gjuha e trupit.

Një film serik mjaft interesant dhe edukativ që tregon fuqinë e gjuhës së trupit është “Lie to Me”, me Tim Roth. Është diçka si CSI, vetëm duke analizuar gjuhën e trupit. Në këtë link mund ta shihni njoftimin për serialin: <http://www.youtube.com/watch?v=pbOgHa34Ec8&feature=related>

### Veshët

Kruajtja e veshëve zakonisht do të thotë:<sup>70</sup>

- vetëbesim i reduktuar (i dobët);
- mund të jetë shenjë mashtrimi.

## 15. KOMUNIKIMI NË MJEDISE TË NDRYSHME KULTURORE

Konceptet kryesore që lidhen me bashkëjetesën e pjesëtarëve të kulturave të ndryshme janë multikulturalizmi dhe ndërkulturalizmi. Multikulturalizmi i komunikimit në mjedise të ndryshme thekson diversitetin kulturor në të cilin është parësore ruajtja e identitetit kulturor të dikujt dhe pranimi i tjetrit dhe/ose zhvillimi i tolerancës ndaj tij. Ndërkulturalizmi është një proces dinamik i ndërtimit të marrëdhënieve ndërmjet kulturave të ndryshme dhe “ndarjes së shprehjeve kulturore përmes dialogut dhe respektit të ndërsjellë”.<sup>71</sup> Prandaj, ndërkulturalizmi nënkupton multikulturalizëm dhe përfaqëson përmirësimin dhe forcimin e tij. Të jetuarit paralel krah për krah shndërrohet në orientim të ndërsjellë drejt njëri-tjetrit dhe lidhje me njëri-tjetrin.

<sup>69</sup> Manchester Partners International është një nga kompanitë kërkimore më të famshme amerikane, e cila kryen projekte kërkimore kryesisht në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore

<sup>70</sup> Manchester Partners International është një nga kompanitë kërkimore më të famshme amerikane, e cila kryen projekte kërkimore kryesisht në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore

<sup>71</sup> Gillis, T. (2006). The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing and leadership. International Association of Business Communicators, 7-8

Vizioni i Konceptit për arsimin ndërkulturor të Republikës së Maqedonisë së Veriut është krijimi i një mjedisi arsimor-edukativ në të cilin do të ushqehen marrëdhëniet ndërkulturore dhe proceset integruese dhe në të cilin do të promovohet diversiteti kulturor dhe lidhja e tyre në një kontekst më të gjerë shoqëror multietnik dhe multikulturor. Koncepti i arsimit ndërkulturor i Republikës së Maqedonisë së Veriut, si dokument strategjik dhe zhvillimor, në thelb ka një mision kompleks dhe afatgjatë për të promovuar të drejtat e garantuara me kushtetutë dhe ligje, për arsimim të barabartë

të të gjithëve, për të ushqyer identitetin e tyre kombëtar dhe kulturor si dhe për të pranuar dhe respektuar diversitetin nëpërmjet përmbajtjeve dhe aktiviteteve që nxisin dimensionin ndërkulturor në procesin arsimor.

Republika e Maqedonisë së Veriut është një shoqëri multietnike dhe multikulturore që nga fillimi i ekzistencës së saj, me një traditë të bashkëjetesës së disa kulturave në zonën e saj, e cila është ushqyer edhe gjatë pesë dekadave të mëparshme. Prandaj, sistemi arsimor në Republikën e Maqedonisë së Veriut gjithmonë ka pasur përgjegjësi që t'i plotësojë nevojat e kontekstit të vet shoqëror dhe të kontribuojë në zhvillimin e vazhdueshëm të marrëdhënieve multidisiplinare ndërmjet etnive të ndryshme që bashkërisht e ndërtojnë shoqërinë në Republikën e Maqedonisë së Veriut.



**Figura nr. 25** – Komunikimet e vendosura në mjedise kulturore



**Figura nr. 26** – Shoqëria multikulturore

Arsimimi ndërkulturor është një përgjigje moderne ndaj nevojës për komunikim të ndërsjellë dhe bashkëpunim në punën edukative-arsimore ndërmjet pjesëtarëve të bashkësive të ndryshme etnike që jetojnë në vend, dhe shfaqet si një mjet kyç në procesin e inicimit dhe mbështetjes së ndërtimit të marrëdhënieve ndërvepruese dhe harmonike në komunitet.

Mësimdhënësit dhe prindërit kontribuojnë në intolerancën ndëretnike duke ushqyer stereotipat dhe duke i dërguar mesazhin e përmbajtjes nga komunikimi reciprok për të mbrojtur veten nga “të tjerët”.

## 16. TË DËGJUARIT NË KOMUNIKIM

Të dëgjuarit është një nga teknikat më të rëndësishme dhe më të dobishme të një komunikuesi të mirë. Njerëzit ndryshojnë shumë në aftësinë e tyre për të dëgjuar mirë. Disa kujtojnë emrat dhe mbietrat, datat ndërsa të tjerë, kur takojnë një person të ri, janë aq të preokupuar me veten e tyre, sa nuk u kushtojnë vëmendje komenteve të të tjerëve, por vetëm planifikojnë përgjigjet e tyre. Të dëgjuarit kontribuon shumë në rritjen e nivelit të kompetencës së komunikimit.<sup>72</sup> Përvoja tregon se heshtja ka shumë funksione të ndryshme. Kur ndalojmë së foluri dhe fillojmë të dëgjojmë, mund të zbulojmë diçka të rëndësishme. Heshtja gjithashtu ndihmon në stabilizimin e mendimeve të dëgjuesit, i pengon ata të thonë më shumë se ç’duhet dhe e shtyn personin tjetër të thotë më shumë nga sa ka pasur ndërmend të thoshte. Të gjithë mund të përmirësojnë aftësinë e tyre të të dëgjuarit dhe kjo kërkon praktikë. Duhet përpjekje të ndërgjegjshme për të mos ndërprerë, por edhe për të shmangur sforcimet gjatë dëgjimit të bashkëbiseduesit.<sup>73</sup>

Devijimet në komunikim nuk janë të rralla, sepse shumë pak biseda zhvillohen siç planifikohen fillimisht. Sa më fleksibël të jetë komunikuesi në sjelljen e tij, aq më pak do të kërcënohet me dështim komunikimi. Komunikuesit fleksibël mund t’i kapërcejnë lehtësisht mangësitë e tilla bisedore nëse përdorin mjete alternative për të arritur qëllimet e tyre.

Fleksibiliteti i sjelljes është një faktor i rëndësishëm në arritjen e kompetencës së komunikimit. Domethënë, kompetenca e komunikimit, ndër të tjera, nënkupton aftësinë për të kapërcyer devijimet bisedore, pa kompromentuar marrëdhënien. Stili nënkupton mënyrën e komunikimit, jo përmbajtjen e tij. Stili nënkupton një model të qëndrueshëm që një person e zbaton në ndërveprim. Kjo nuk do të thotë që të gjithë kanë vetëm një stil që nuk e ndryshojnë kurrë, por gjithsesi, të gjithë kanë një stil të folurit (“diskursin verbal” të tyre) që zakonisht e preferojnë dhe që lidhet me personalitetin e tyre.



**Figura nr. 27** – Barrierat në të dëgjuar

<sup>72</sup> Harrell, T. and Harrell, M. (1983). The High Earners Scale at Twenty Years Out – Research paper No. 689. Stanford University – Graduate school of business

<sup>73</sup> Gillis, T. (2006). The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing and leadership. International Association of Business Communicators, 7-8

## 17. BARRIERAT NË TË DËGJUARIT

Frika nga komunikimi është një aftësi e sjelljes që më së shpeshti është rezultat i mungesës së vetëbesimit dhe kontrollit mbi mjedisin. Frika nga komunikimi ose e ashtuquajtura aprehencë e komunikimit është frika nga komunikimi real ose i supozuar me të tjerët. Manifestimet e jashtme të frikës nga komunikimi janë: dridhja, pamundësia për të parë në sy bashkëbiseduesin, shmangia e situatave sociale ose frenimi nga pjesëmarrja në bisedë.

Heshtja është një formë tjetër e frikës nga komunikimi. Njerëzit e heshtur mendojnë se të gjithë të tjerët janë gjithnjë e më të aftë se ata, ndaj nuk mund të përcaktojnë se çfarë është sjellja shembullore dhe nuk besojnë se çdo zgjedhje që bëjnë është e mirë. Çdo person ndonjëherë ndjen frikë nga komunikimi, por nëse një frikë e tillë është konstante, atëherë ajo duhet të ndikojë negativisht në kompetencën e komunikimit. Mënyra më efektive për të kapërcyer një frikë të tillë është të marrësh pjesë gjithnjë e më shpesh në situata të ndryshme komunikimi dhe të përpiqesh ta shpërfillësh atë, dhe më pas të thuash atë që konsiderohet shembullore në një situatë të caktuar dhe në marrëdhënie të caktuara me bashkëbiseduesit.

Pjesëmarrësit në procesin e komunikimit zakonisht mendojnë se dështimi i komunikimit është për shkak të marrësit ose dërguesit. Ata kurrë nuk mendojnë se faji mund të jetë nga të dyja palët në të njëjtën kohë. Ata shpesh refuzojnë të pranojnë se komunikimi efektiv është një përgjegjësi e përbashkët midis dërguesve dhe marrësve.

Dështimi i komunikimit në organizatë zakonisht ndodh për shkak se menaxheri ose punonjësit supozojnë se grupi i tyre i synuar ka informacion të caktuar ose sepse ata nuk kontrollojnë nëse grupi i synuar e ka kuptuar mirë mesazhin, respektivisht nuk kërkojnë reagime prej tyre. Për këtë arsye, komunikimi duhet të bëhet përmes dialogut dhe duhet të rrjedhë në të dy drejtimet. Përmes dialogut, dërguesi i mesazhit është në gjendje të identifikojë pikëpamjet dhe të kuptuarit e grupit të synuar, por edhe të marrë informata kthyesë për të përcaktuar nëse mesazhi është marrë në mënyrën e duhur. Perceptimi i njerëzve mund të jetë një pengesë për komunikimin efektiv. Ata me perceptime të ndryshme ndjejnë dhe kanë mendime të ndryshme për disa gjëra. Përdorimi i fjalëve që nuk kanë kuptim të vërtetë e konkret shpesh çon në konfuzion dhe kaos. Kështu, kur jepni udhëzime ose rekomandime, është më mirë të përdorni një gjuhë specifike dhe jo të hapur për interpretim, por që ka një kuptim të qartë. Supozimet e gabuara çojnë në përfundime të gabuara që kontribuojnë më shumë në komunikimin joefektiv. Menaxherët duhet të komunikojnë vazhdimisht me punonjësit e tyre për pritshmëritë e tyre.

## 18. SHPREHITË E KËQIJA DËGJIMORE

Të qenit i vetëdijshëm për pengesat është hapi i parë për t'i kapërcyer ato. Vetëm në këtë mënyrë ato mund të hulumtohen, për të arritur në rrënjët e ekzistencës së tyre. Zbulimi i faktorëve që ndikojnë në formimin e tyre është një mënyrë për t'u vënë në dukje atyre që janë të përfshirë në procesin e komunikimit se ai nuk jep efektin e dëshiruar. Kështu, më vonë do të gjenden zgjidhje të mundshme për të reduktuar, zbutur ose eliminuar plotësisht pengesat, duke e bërë kështu komunikimin organizativ efektiv. Duke kuptuar qëndrimet, perceptimet, mendimet dhe supozimet e ndryshme, një menaxher i suksesshëm është në gjendje të përshtatë mënyrën e tij të komunikimit dhe ta sjellë atë më pranë grupeve të ndryshme të synuara, duke ndërtuar një proces të suksesshëm komunikimi.



**Figura nr. 28** – Shprehitë dëgjimore

Në varësi të llojit të pengesës, ka disa veprime që menaxherët efektivë mund të ndërmarrin për të kapërcyer zakonet e këqija të të dëgjuarit. Disa prej tyre janë si më poshtë:<sup>74</sup>

- Mendoni për atë që thuhet;
- Mbani nën kontroll emocionet;
- Pjesëmarrësit në komunikim duhet të mësojnë t'i dëgjojnë mirë bashkëbiseduesit e tyre;
- Dijeni se veprat flasin më fort se fjalët;
- Dhënia dhe kërkimi i komenteve është pika më e rëndësishme në komunikimin efektiv organizativ.

Me këtë rast, është gjithmonë më mirë të parashikoni sesa të reagoni ndaj problemeve që mund të lindin si rezultat i komunikimit të dështuar. Duket se pikërisht kur informacioni duhet të jetë i saktë dhe i kuptueshëm, nuk është ashtu.

Arsyeja mund të jetë qëndrimi indiferent i dërguesit ose marrësit ndaj procesit të komunikimit, subjektit të mesazhit ose keq-perceptimit. Prandaj, duhet pasur kujdes që informacioni të mos mbingarkohet. Duke njohur pengesat, dikush ndonjëherë dyshon se komunikimi efektiv organizativ është një qëllim i arritshëm. Pavarësisht se sa mundohen anëtarët e organizatës për ta arritur atë,



**Figura nr. 29** – Të dëgjuarit e mirë

<sup>74</sup> DiSalvo, V., Dunning, J. and Homan, R. (1982). A contingency approach to communication skill importance: The impact of occupation, direction and position. *Journal of business communication*, 26

mund të mos jetë kurrë e mjaftueshme.<sup>75</sup> Sigurisht, jo të gjitha pengesat e mundshme për komunikim efektiv mund të parashikohen. Megjithatë, për të qenë i suksesshëm, duhet punuar shumë për të përmirësuar aftësitë e nevojshme në këtë proces kompleks. Çdo përpjekje shtesë do të jetë e vlefshme për të përmirësuar komunikimin organizativ.

## 19. HAPAT DREJT TË DËGJUARIT TË MIRË (MASAT PËR TË DËGJUARIT MË TË MIRË)

Kontakti me sy është një faktor shumë i rëndësishëm në bisedë, sepse sytë janë burimi i shumë informacioneve gjatë interpretimit ballë për ballë. Në të kaluarën mendohej se bashkëbiseduesi duhej vetëm ta shihte komunikuesin në sy, por hulumtimet e fundit sugjerojnë se bashkëbiseduesi shihet në sy kur flet dhe dëgjon. Niveli i ulët i kontaktit me sy konsiderohet një shenjë që tregon mungesë interesi për bashkëbiseduesin dhe temën e bisedës. Por kontakti i tepërt me sy mund të jetë konfuz. Një vështrim i mprehtë mund të perceptohet si një kërcënim.



Figura nr. 30 – Pranimi i informatave

Distanca hapësinore gjatë bisedës është një tjetër sjellje jo-verbale. Njerëzit zakonisht nuk janë të vetëdijshëm për të, megjithëse shumë informacion transmetohet përmes distancës hapësinore. Kjo sjellje jo-verbale gjatë bisedës varet nga disa faktorë: kultura, gjinia, natyra e marrëdhënieve ndërmjet bashkëbiseduesve, etj. Për shembull, njerëzit në botën arabe qëndrojnë më afër njëri-tjetrit sesa ata në botën perëndimore (anglezët dhe amerikanët). Atëherë, distanca e shkurtër mes femrave është më e pranueshme sesa mes meshkujve. Sa më të afërt të jenë bashkëbiseduesit, aq më e shkurtër është distanca ndërmjet tyre.<sup>76</sup> Shkelja e rregullave të bisedës quhet devijim bisedor. Kur, p.sh., dikush flet shumë gjatë, kur pa arsye i ndërpret të tjerët, kur veprimet e tij janë të papërshtatshme etj., atëherë bëhet fjalë për largim ose devijim. Në atë moment, ndërmerren të ashtuquajturat korrigjime bisedore për të ndryshuar sjelljen e gabuar ose për ta shpallur atë si shaka. Rregullimet e tilla bisedore janë justifikimet. Shfajësimet janë justifikime ose falje për sjellje të papërshtatshme që duhet të kontribuojnë në atë që sjellja e palogjikshme të duket si e logjikshme.

Koncesionet nënkuptojnë pranimin e fajit dhe mund të përfshijnë edhe faljen:<sup>77</sup>

Komunikuesi 1: “Po më ndërpret përsëri!”

Komunikuesi 2: “Po, më erdhi përsëri!”

Faljet janë përmirësim bisede kur personi lejon shkeljen e rregullave, por beson se ajo as që mund

<sup>75</sup> Panoptikum – web – portal. Rreth komunikimit si pjesë e stilit të menaxhimit. Marrë më 21.12.2010. <http://www.panoptikum.com.mk/2009-11-08-15-10-52/menadzment-i-politika/1050-----3.html>

<sup>76</sup> ACCEL team development. Employee motivation, the organization environment and productivity. Marrë më 21.12.2010. <http://www.accel-team.com/motivation/index.html>

<sup>77</sup> Panoptikum – web – portal. Rreth komunikimit si pjesë e stilit të menaxhimit. Marrë më 21.12.2010. <http://www.panoptikum.com.mk/2009-11-08-15-10-52/menadzment-i-politika/1050-----3.html>



Figura nr. 31 – Dëgjueset

të shmangej. Arsyetimet e tilla refuzojnë përgjegjësinë e keqbërësit ose refuzojnë qëllimin për të bërë diçka të gabuar. Shembull i faljes kur përjashtohet përgjegjësia:

Komunikuesi 1: “Ishte vërtet e keqe.”

Komunikuesi 2: “Dhe çfarë mund të bëja? “Ajo donte që unë të them të vërtetën.”

Shembull i faljes kur përjashtohet qëllimi:

Komunikuesi 1: “Ishte vërtet e keqe.”

Komunikuesi 2: “Nuk mund ta dija që do ta lëndonte kaq shumë.”

## 20. KOMUNIKIMI ME PALËT E BRENDSHME (ME KOLEGËT; DREJTORËT DHE MENAXHERËT)

Para se të fillojmë të shtjellojmë faktorët dhe bartësit bazë të komunikimit cilësor dhe efektiv, është mirë të bëjmë dhe t’u përgjigjemi disa pyetjeve, për shembull: Nëse menaxherët komunikojnë në mënyrë të përsosur, si do të ndryshojë organizata? A do të jetë më produktive? A do të jenë më të kënaqur punonjësit? A do të tregojnë rezultate më të mira? Po! Përgjigjja e pyetjeve të tilla dhe të ngjashme duhet të rrisë ndërgjegjësimin e menaxherëve se suksesi i tyre ndodh si funksion i aftësive të tyre komunikuese. Një pjesë kyçe e menaxhimit të suksesshëm të organizatës është të kuptuarit e njerëzve dhe komunikimi me ta, duke marrë parasysh dallimet e tyre. Anëtarët e një organizate trajtohen si individë me dëshira dhe nevoja të ndryshme, dhe menaxheri i duhur e kupton këtë dhe tregon respekt për të gjithë ata individualisht.

Aktiviteti i menaxherit është të punojë me punonjësit për të arritur qëllimet e organizatës. Prandaj, menaxheri duhet të kuptojë sjelljen e punonjësve, të jetë në gjendje të komunikojë me ta, t’i motivojë dhe udhëheqë ata.

Të gjithë punonjësit i kryejnë detyrat e tyre në mënyrën e tyre individuale, dhe nga kjo rrjedh se punonjës të ndryshëm kanë mendime dhe perceptime të ndryshme. Me fjalë të tjera, punonjësit kanë motivime të ndryshme për të kryer detyrat. Ato qëndrime për motivim formohen tek ata edhe para se të bëhen pjesë e organizatës dhe është shumë e vështirë të ndryshohen apo modifikohen më vonë, por ato mund të përmirësohen. Menaxherët janë në gjendje, në varësi të situatës, të përdorin kategori të ndryshme komunikimi, të tilla si, për shembull, qasja ambicioze dhe pa kompromis, e shqetësuar dhe mbështetëse, analitike dhe e kujdesshme, etj.

Udhëheqësi duhet të kuptojë dhe të dijë se secila prej këtyre kategorive të komunikimit ka aspektet e veta pozitive dhe negative, dhe është detyrë e tij të ushqejë aspektet pozitive dhe të zgjidhë ato negative. Historia dhe përvoja tregojnë se një udhëheqës i mirë frymëzon udhëheqje të mirë dhe rrjedhimisht komunikim të mirë. Kjo tregon se është më pak e rëndësishme që dikush të jetë thjesht



**Figura nr. 32** – Dëgjueshmëria

një udhëheqës i mirë, dhe është më se e rëndësishme që udhëheqësi dhe administrata të kenë një vizion të përbashkët.

Domethënë, udhëheqësi i mirë nuk është ai që ndahet nga vartësit e tij, por të veten dhe të përbashkëtën e ndan me ta. Kjo do të thotë se udhëheqësi duhet të ketë komunikim të suksesshëm me vartësit, ekskluzivisht të dyanshëm. Procesi i të dëgjuarit është po aq i rëndësishëm sa procesi i të folurit. Me procesin e të dëgjuarit aktiv, udhëheqësi shpreh respektin e tij për punonjësit dhe në të njëjtën kohë rritet respekti dhe përshtypjet

e tyre për të. Udhëheqësit janë ata që duhet të sigurojnë që informacioni të rrjedhë pa probleme dhe shpejt tek dhe nga çdo punonjës.<sup>78</sup> Ata janë përgjegjës për të shpjeguar kontekstin e informacionit dhe për ta shpjeguar atë në mënyrë që ta kuptojnë më mirë atë. Ata duhet të ndihmojnë në interpretimin e mesazheve që vijnë nga nivelet më të larta të organizatave dhe të përfshijnë punonjësit e tyre në dialog mbi rëndësinë e informacionit. Udhëheqësit janë bartës të komunikimit, sepse janë përgjegjës për lëvizjen dhe qarkullimin e informacionit, në një rreth që fillon dhe mbaron me ta. Udhëheqësi nuk është një person që është jashtë grupit të punonjësve të tij, ai është një person që përmes komunikimit ndërveprues mundëson zhvillimin e një vizioni të përbashkët dhe planifikimin e mënyrës se si do të realizohet ai vizion i përbashkët. Si një model për shumicën e punonjësve, udhëheqësi duhet të promovojë parime pozitive të komunikimit në mënyrë që ta mbajë atë në nivel të lartë brenda organizatës.

## 21. KOMUNIKIMI ME PALËT E JASHTME, KONSUMATORËT, BANKAT, KONKURRENTËT DHE FURNITORËT

Burimet njerëzore krijojnë shkëndijën krijuese në çdo organizatë. Pa njerëz efektivë dhe energjikë, thjesht nuk është e mundur që një organizatë të arrijë qëllimet e saj. Duke kuptuar qëndrimet, perceptimet, mendimet dhe supozimet e ndryshme, një udhëheqës i suksesshëm është në gjendje të përshtatë mënyrën e tij të komunikimit dhe ta afrojë atë me grupet e ndryshme të synuara (punonjësit), duke ndërtuar një proces të suksesshëm komunikimi. Komunikimi është shkëmbimi dhe ndarja e informacionit ndërmjet dy ose më shumë individëve ose grupeve për të arritur mirëkuptimin e ndërsjellë. Aspekte të rëndësishme të këtij përkufizimi të komunikimit janë se, pavarësisht nëse është i bazuar apo jo në mënyrë elektronike, komunikimi është një përpjekje njerëzore dhe përfshin individë dhe grupe.<sup>79</sup> Gjithashtu, komunikimi nuk realizohet derisa të arrihet mirëkuptimi i ndërsjellë. Marrëdhëniet njerëzore janë të rëndësishme për zhvillimin dhe qëndrueshmërinë e organizatave në planin afatgjatë. Përmirësimi i marrëdhënieve ndërmjet niveleve të ndryshme në organizata është

<sup>78</sup> Avolio, J., Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25.

<sup>79</sup> Avolio, J., Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational*

pranuar prej kohësh si një element i rëndësishëm për përmirësimin e performancës organizative dhe kjo vjen si pasojë e menaxhimit të suksesshëm afatgjatë të proceseve të komunikimit.



**Figura nr. 33** – Kafsha shtëpiake (e përkëdhelur) dhe të dëgjuarit

Megjithatë, ekziston mundësia që politika e promovimit të marrëdhënieve organizative të ndiqet vetëm për shkak të efektit të saj në produktivitet, dhe jo për shkak të motivit më themelor për të krijuar një marrëdhënie të duhur dhe të balancuar me nevojat personale dhe sociale të punonjësve dhe vetë menaxherëve.<sup>80</sup> Nëse organizata kërkon vetëm performancë më të mirë, kjo nuk ka gjasa të arrihet dhe as nuk do të çojë në kënaqësi më të madhe të punonjësve. Megjithatë, nëse qëllimi është që të kontribuohet në kënaqësinë më të madhe personale të punonjësve nga puna e tyre dhe

mjedisi i tyre të punës, atëherë në të njëjtën kohë mund të arrihen rezultate më të larta dhe kënaqësi më e madhe në punë.

Mbrojtja e konsumatorit përbëhet nga një sërë ligjesh, organizatash dhe institucionesh të krijuara për të garantuar të drejtat e konsumatorëve, si dhe të drejtën për tregti të ndershme (të drejtë), konkurrencë dhe vendosjen e informacionit të saktë në treg. Ligjet janë krijuar për të parandaluar që tregtarët të angazhohen në një formë mashtrimi ose praktika të caktuara të padrejta me qëllim që të fitojnë një avantazh ndaj konkurrentëve. Ato kryejnë edhe një funksion tjetër, që është mbrojtja e subjekteve më të cenueshme në shoqëri, që janë konsumatorët. Ligjet për mbrojtjen e konsumatorëve janë një lloj rregullimi shtetëror, qëllimi kryesor i të cilit është mbrojtja e të drejtave të konsumatorëve. Për shembull, shitësve me pakicë mund t'u kërkohej të ofrojnë një gamë më të gjerë informacioni rreth një produkti të caktuar, veçanërisht kur bëhet fjalë për sigurinë ose shëndetin e njeriut. Mbrojtja e konsumatorit lidhet me formimin e një organizate konsumatore. Ajo ndihmon në informimin e konsumatorëve për të bërë zgjedhje më të mira në treg dhe për të zgjidhur problemet e tyre në mosmarrëveshjet konsumatore duke i këshilluar për të drejtat dhe mënyrat e realizimit të tyre.

<sup>80</sup> Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. New York: Harper and Row.

## Ushtrime (Rrethoni përgjigjen e saktë)

1. Komunikimi verbal më së shpeshti shprehet mes njerëzve që njihen prej kohësh dhe shpesh bëhet fjalë për mimikë, ngritje supesh, vështrim ndaj personit i cili me këtë duhet të kuptojë se çfarë duam të themi.

a. Po      b. Jo

2. Liria e fjalës dhe e shprehjes është një e drejtë themelore e njeriut e cila luan një rol thelbësor në realizimin dhe mbrojtjen e të drejtave të tjera. Mundësia për të shprehur mendime dhe për të shkëmbyer informacion është një tregues i vlefshëm i kapacitetit demokratik dhe strukturës institucionale të demokracisë në shoqëri.

a. Po      b. Jo

3. Komunikimi përmes të folurit përfshin të paktën dy persona si folës, të cilët ndikojnë te njëri-tjetri në masë të pabarabartë. Në vitet 1960, komunikimi shihej si një fenomen në të cilin dërguesi ose burimi transmetonte mesazhin përmes një kanali të caktuar - letër, pllakë, televizor, te marrësi i informacionit.

a. Po      b. Jo

4. Ja tre mënyra themelore për të stërvitur vetë kur duhet të mbani një fjalim:<sup>81</sup>

a) **Përpara një pasqyre.** Duke ushtruar para një pasqyre, do të keni menjëherë një ide të mirë se si dukeni ndërsa mbani një fjalim. Ju mund të vlerësoni nëse pamja juaj është profesionale dhe të vini re nëse jeni duke qëndruar siç duhet. Ju gjithashtu mund të praktikoni kontaktin me sy nëse pretendoni se reflektimi juaj është një anëtar i audiencës.

b) **Vendosni një video-kamerë.** Të shikuarit e një videoje të vetes suaj është një mundësi e mirë për të përmirësuar aftësitë tuaja të folurit në publik. Thjesht mund ta konfiguroni video-kamerën për të regjistruar dhe më pas të mbani fjalimin tuaj saktësisht siç do të bënit para një auditori. Plus, mund ta shikoni videon pa pushim për t'u siguruar që i keni vënë re të gjitha fushat që kanë nevojë për përmirësim.

c) **Regjistroni fjalimin tuaj.** Nëse nuk keni qasje në një video-kamerë, mund të përfitoni nga regjistrimi audio i fjalimit tuaj. Regjistrimet audio janë veçanërisht të mira për zbulimin e problemeve me artikullimin, tonin dhe ritmin.

a. Po      b. Jo

<sup>81</sup> Watzlawick, P., Beavin, J. and Jackson, D. (1967). Pragmatics of human communication, a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes. New York: Norton

5. Prezantimi i fjalimit mund të ndahet në disa pjesë: hyrja, pjesa kryesore dhe pjesa përfundimtare.

a. Po      b. Jo

6. Gjërat e nevojshme për një paraqitje të mirë publike prezantimi:<sup>82</sup>

- Kapërcimi i frikës dhe ankthit para një daljeje publike;
- Përdorimi i duhur i zërit dhe diksionit;
- Përdorimi i duhur i gjuhës së trupit në prezantim;
- Zhvillimi i vetëbesimit dhe sigurisë në performancë;
- Mësimi i teknikave të përgatitjes dhe prezantimit të të folurit;
- Skema, përbërja ose rendi i të folurit (dalja);
- Reagimi ndaj vërejtjeve, pyetjeve dhe sulmeve;
- Kontakti me sy;
- Dinamizmi, komunikimi me publikun;
- Bindja e të tjerëve që keni të drejtë;
- Përgatitja.

7. Komunikimi është më shumë se biseda verbale mes njerëzve; komunikimi është në fakt perceptimi juaj se si ju përgjigjet bota juve dhe si reagoni ju ndaj saj.

a. Po      b. Jo

8. Se sa e rëndësishme dhe ndikuese është gjuha e trupit, qoftë në komunikimin afarist (zyrtar) apo joformal, mund ta shihni nga figurat e mëposhtme që tregojnë marrëdhënien e gjuhës, zërit dhe imazhit në procesin e komunikimit:

**7% gjuha** - çfarë thoni (përmbajtja)

**38% zëri** - toni, mënyra se si e thoni (mos u zemëroni me një japonez nëse ai ju “bërtet”, ndoshta ai dëshiron të thotë “Të dua dhe jam shumë mirë me ty”).

**55% imazh** - gjuha e trupit, sinjalet që dërgoni përmes trupit. Tingëllon e pabesueshme, por më e rëndësishmja në procesin e komunikimit është gjuha e trupit.

a. Po      b. Jo

9. Multikulturalizmi i komunikimit në mjedise të ndryshme thekson diversitetin kulturor në të cilin është parësore ruajtja e identitetit kulturor të dikujt dhe pranimi i tjetrit dhe/ose zhvillimi i tolerancës ndaj tij. Ndërkulturalizmi është një proces dinamik i ndërtimit të marrëdhënieve ndërmjet kulturave të ndryshme dhe “ndarjes së shprehjeve kulturore përmes dialogut dhe respektit të ndërsjellë”.

a. Po      b. Jo

<sup>82</sup> Shaw, M. (1968). Developing communication skills. Educational systems and designs, 30-32

10. Komunikuesit fleksibël mund t'i kapërcejnë lehtësisht mangësitë e tilla bisedore nëse përdorin mjete alternative për të arritur qëllimet e tyre. Fleksibiliteti i sjelljes është një faktor i rëndësishëm në arritjen e kompetencës së komunikimit.

a. Po      b. Jo

11. Frika nga komunikimi është një aftësi e sjelljes që më së shpeshti është rezultat i mungesës së vetëbesimit dhe kontrollit mbi mjedisin. Frika nga komunikimi ose e ashtuquajtura aprehencë e komunikimit është frika nga komunikimi real ose i supozuar me të tjerët. Manifestimet e jashtme të frikës nga komunikimi janë: dridhja, pamundësia për të parë në sy bashkëbiseduesin, shmangia e situatave sociale ose frenimi nga pjesëmarrja në bisedë.

a. Po      b. Jo

12. Varësisht nga ajo se për çfarë pengesash bëhet fjalë, ekzistojnë disa aktivitete të cilat mund t'i ndërmarrin menaxherët për t'i tejkaluar ato pengesa. Disa prej tyre janë si vijon:<sup>83</sup>

- të mendohet për atë që thuhet;
- emocionet të mbahen nën kontroll;
- pjesëmarrësit në komunikim duhet të mësojnë të dëgjojnë mirë bashkëbiseduesit e tyre;
- të dihet se veprat flasin më fort se fjalët;
- të kërkuarit dhe siguruarit informata kthyeje është pika më e rëndësishme në komunikimin efektiv organizativ.

a. Po      b. Jo

13. Udhëheqësi duhet të kuptojë dhe të dijë se secila prej këtyre kategorive të komunikimit ka aspektet e veta pozitive dhe negative, dhe është detyrë e tij të ushqejë aspektet pozitive dhe të zgjidhë ato negative. Historia dhe përvoja tregojnë se një udhëheqës i mirë frymëzon udhëheqje të mirë dhe rrjedhimisht komunikim të mirë. Kjo tregon se është më pak e rëndësishme që dikush të jetë thjesht një udhëheqës i mirë, dhe është më se e rëndësishme që udhëheqësi dhe administrata të kenë një vizion të përbashkët.

a. Po      b. Jo

14. Udhëheqësit janë bartës të komunikimit, sepse janë përgjegjës për lëvizjen dhe qarkullimin e informacionit, në një rreth që fillon dhe mbaron me ta. Udhëheqësi nuk është një person që është jashtë grupit të punonjësve të tij, ai është një person që përmes komunikimit ndërveprues mundëson zhvillimin e një vizioni të përbashkët dhe planifikimin e mënyrës se si do të realizohet ai vizion i përbashkët.

a. Po      b. Jo

<sup>83</sup> DiSalvo, V., Dunning, J. and Homan, R. (1982). A contingency approach to communication skill importance: The impact of occupation, direction and position. Journal of business communication, 26

15. Përmirësimi i marrëdhënieve ndërmjet niveleve të ndryshme në organizata është pranuar prej kohësh si një element i rëndësishëm për përmirësimin e performancës organizative dhe kjo vjen si pasojë e menaxhimit të suksesshëm afatgjatë të proceseve të komunikimit.

a. Po      b. Jo

## Ushtrime

1. Si përkufizohet komunikimi verbal?

---



---



---

2. Ku e shihni rëndësinë e të folurit?

---



---



---

3. Cili është roli i të folurit?

---



---



---

4. Cilat janë mënyrat e mbajtjes së fjalimit?

---



---



---

5. Cila është struktura e prezantimit?

---



---



---

6. Përkufizoni Kinezën!

---

---

---

---

---

7. Cilat janë cilësitë vokale (zanore)?

---

---

---

8. Cilat janë kategoritë tjera të komunikimit jo-verbal?

---

---

---

9. Cili është thelbi i komunikimit ndërkulturor?

---

---

---

10. Si komunikohet në mjedise të ndryshme kulturore?

---

---

---

11. Cilat janë barrierat në komunikim?

---

---

---

12. Përshkruani ndonjë shprehje të keqe të të dëgjuarit.

---

---

13. Si komunikoni me palët e brendshme?

---



---



---

14. Si komunikoni me palët e jashtme?

---



---



---

## RRETHONI PËRGJIGJEN E SAKTË

1. Në çka bazohet komunikimi?

- a) Marrëdhëniet ndër-personale dhe jeta e përditshme.
- b) Takimet personale në mjedis.
- c) Mendimet grupore të individëve.
- d) Puna në grup.

2. Përmes cilit proces realizohet dhënia dhe marrja e informatave?

- a) Qëllimit të komunikimit
- b) Skenës së komunikimit
- c) Bontonit të komunikimit
- d) Bazës së klientëve

3. Çfarë procesi është komunikimi?

- a) Ciklik, dinamik dhe proces ndryshimesh
- b) Përbërës
- c) Tërheqës
- d) Përmbledhës

4. Cila është arsyeja që komunikimi duhet të jetë proces ciklik?
- a) Vazhdimësia
  - b) Tregtueshmëria
  - c) Aktualiteti
  - d) Demokracia
5. Të folurit me shenja, me shkrim, me gjeste apo transmetimi i sinjaleve janë:
- a) Forma komunikimi
  - b) Patenta komunikimi
  - c) Shenja
  - d) Klauzola
6. Si përcaktohen format e komunikimit?
- a) Rrjedha e procesit të komunikimit dhe mënyra e shprehjes
  - b) Rruga e shkathtësive trans-kontinentale
  - c) Lobimet afariste
  - d) Marrëveshjet dhe barrierat e komunikimit
7. Sipas kujt përcaktohen llojet e komunikimit?
- a) Me strukturën organizative dhe mënyrën e shprehjes
  - b) Përmes ndryshimeve statutore
  - c) Me sjelljen përparimtare
  - d) Përmes strategjisë difuze

8. Kur nuk ka informatë kthyes nga dërguesi i mesazhit te pranuesi, flasim për:

- a) Komunikim i njëanshëm
- b) Komunikim reciprok
- c) Komunikim numerik
- d) Zero komunikim

9. Të dëgjuarit e lajmeve në TV është:

- a) Komunikim i njëanshëm
- b) Komunikim themelor
- c) Dëgjohe vetëm muzikë
- d) Shkruhet informacioni

10. Komunikim kthyes (reciprok) i marrësit drejt dërguesit është:

- a) Komunikim i dyanshëm
- b) Komunikim tre-ditor
- c) Komunikim binar
- d) Komunikim linear

11. Komunikimi nga udhëheqësia e lartë deri te udhëheqësit dhe autoritetet më të ulëta është:

- a) Komunikim nga lartë – poshtë
- b) Komunikim pa fjalë
- c) Komunikim me shenja
- d) Komunikim themelor

12. Komunikimi nga vartësit te udhëheqësit është:

- a) Anësor apo horizontal
- b) I pjerrët, pa rënie
- c) I djathtë, pa taktika
- d) Hetero-anësor

13. Cilat janë format e komunikimit?

- a) Verbal dhe jo-verbal
- b) Taktikë me përshkrim
- c) Shkathtësi me ide
- d) E njëhershme, pa model.

## LITERATURA E SHFRYTËZUAR:

1. Avolio, J., Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P., Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 2004;
2. Brenda Townsend – *Principles of Effective Communication*, 2006;
3. Clappitt, P., *Communicating for managerial effectiveness*. California: Sage publications, 4, 2005;
4. DiSalvo, V., Dunning, J. and Homan, R., A contingency approach to communication skill importance: The impact of occupation, direction and position. *Journal of business communication*, 26, 1982;
5. Downs, C. and Adrian, A. *Assessing organizational communication: strategic communication audits*. New York: The Guilford Press, 3, 2004;
6. Gillis, T. *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing and leadership*. International Association of Business Communicators, 21-23, 2006;
7. Gillis, T. *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing and leadership*. International Association of Business Communicators, 7-8, 2006;
8. Hargie, O., Dickison, D. and Tourish, D. *Communication in management*. England: Gower Publishing, 6, 1999;
9. Harrell, T. and Harrell, M. *The High Earners Scale at Twenty Years Out – Research paper No. 689*. Stanford University – Graduate school of business, 1983;
10. Harris, T. *Applied organizational communication: principles and pragmatics for future practice*. New Jersey: Mahwah, 17-18, 2002;
11. Harold Lasswell – Një nga shkencëtarët politikë dhe teoricienët kryesorë të komunikimit në Amerikë;
12. Jones, G. dhe George, J. Menaxhimi bashkëkohor. Shkup: Komunikimet globale, 655, 2009;
13. Hermes, S. *Assertiveness – Practical skills for positive communication*. Minnesota: Center City, 24, 1998;
14. Leavitt, H. *Managerial Psychology*. Chicago: University of Chicago Press, 118-119, 1058;
15. Manchester Partners International është një nga kompanitë kërkimore më të famshme amerikane, e cila kryen projekte kërkimore kryesisht në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore;
16. Mintzberg, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row, 1973;
17. Nelson, J. *Educational tool kit 1 handouts: Mental health issues in later life*. North Dakota State University, 2008;
18. Nick Sacheez *Communication Procces*, 2006;
19. O'Connor, C. *Leadership in a week*. London: Hodder and Stoughton, 2003;
20. Pine, S. and Bauman, W. (Article). *Effective communication: "If anything can go wrong, it will"*. San Diego State University;
21. Rieger, C. *Communication styles quiz*. Ezine Articles. Marrë më 13.12.2010;
22. Sommerville, K. *Hospitality employee management and supervision*. John Wiley & Sons, Inc, 265- 266, 2007;
23. Shaw, M. *Developing communication skills*. Educational systems and designs, 30-32, 1968;
24. Sommerville, K. *Hospitality employee management and supervision*. John Wiley & Sons, Inc, 271- 274, 2007;
25. Tourish, D. and Hargie, O. *Key issues in organization communication*. England: Gower Publishing, 11, 2004;
26. Watzlawick, P., Beavin, J. and Jackson, D. *Pragmatics of human communication, a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: Norton, 1967;
27. <http://www.panoptikum.com.mk/2009-11-08-15-10-52/menadzment-i-politika/1050--3.html>;
28. Revista të brendshme nga Sorosi dhe doracakë për mentorim;
29. Panoptikum – ueb portal. Rreth komunikimit si pjesë e stilit të menaxhimit. Marrë më 21.12.2010.

## MODULI 3

### LLOJET E KOMUNIKIMIT DHE KARAKTERISTIKAT E TYRE

1. KARAKTERISTIKAT DHE RËNDËSIA E KOMUNIKIMIT TË SHKRUAR NË VENDIN E PUNËS
2. PROCESI I PLANIFIKIMIT TË KOMUNIKIMIT TË SHKRUAR
3. RREGULLAT DHE HAPAT PËR TË SHKRUARIT E DOKUMENTACIONIT TEKNIK
4. TË SHKRUARIT E LETRAVE TË NDRYSHME AFARISTE (LETRA ME LAJME TË MIRA, LAJME TË KËQIJA, LETRA NEUTRALE ME TË CILAT SHPREHET VËMENDJE; LETRA ME TË CILAT SHPREHET KËRKESË
5. TË SHKRUARIT E POSTËS ELEKTRONIKE, MEMORANDUMET DHE RAPORTET E SHKURTRA

### FJALORTHI

1. LETRA
2. MEMORANDUME
3. FORMAT E QARTA
4. DOKUMENTACIONI TEKNIK
5. KËRKESA
6. LETRA AFARISTE
7. PLANIFIKIMI I KOMUNIKIMIT TË SHKRUAR

## 1. KARAKTERISTIKAT DHE RËNDËSIA E KOMUNIKIMIT TË SHKRUAR NË VENDIN E PUNËS

Komunikimi me shkrim është një formë shumë e rëndësishme dhe shumë e përhapur e komunikimit ndërmjet njerëzve qoftë mbi baza personale apo në realizimin e aktiviteteve afariste. Komunikimi përmes dokumenteve të shkruara realizohet ndërmjet atij që shkruan dhe atij që duhet të lexojë mesazhin që transmetohet përmes dokumentit të shkruar. Ai që shkruan quhet autor dhe ai që lexon lexues. Dokumenti i shkruar duhet të jetë gjithmonë i gatshëm për të plotësuar nevojat e lexuesit. Kush është apo çfarë është lexuesi? Lexuesi është një person të cilit i është shkruar një tekst ose dokument i caktuar për të cilin ai ose ajo ka nevojë. Në praktikë dhe në jetë nuk ka dy lexues që janë saktësisht të njëjtë. Ata kanë dallime në njohuritë, nevojat, aftësitë, qasjen, sjelljen në situata të caktuara dhe qëllimin e tyre në përdorimin e dokumentit. Personi që shkruan tekstin synon të shkruajë ose të krijojë një dokument që do t'u përshtatet nevojave të lexuesit. Që të mund të shkruash, duhet të mësosh, duhet të dish, të njohësh problemin për të cilin shkruhet. Për të ditur, njeriu duhet të lexojë, studiojë literaturë dhe materiale të tjera, të sigurojë një bazë informacioni në mënyrë që të mund të shkruajë një mesazh me ndihmën e të cilit do të komunikohet me njerëzit e tjerë, d.m.th. do t'u transmetohet diçka, atyre do t'u jepet mundësia për të rritur nivelin e njohurive të veta.<sup>84</sup> Për të njohur nevojat e lexuesit, shkrimtari duhet t'u përgjigjet pyetjeve të mëposhtme:

Kush janë lexuesit e tij?

Pse u duhet një dokument?

Si do ta përdorin dokumentin?

Cili është qëndrimi i tyre ndaj temës apo përmbajtjes së paraqitur në dokument?

Sa dinë ata për lëndën e dokumentit?

Nëse dokumenti është shkruar në një fushë ku autori është profesionist, ai duhet të ketë gjithmonë parasysh se kush do të jetë lexuesi i tekstit që shkruhet. Detyra kryesore e autorit është të shkruajë për lexuesin e tij, dhe jo vetëm të shprehë dhe tregojë krijimtarinë dhe talentin e tij për të shkruar. Për një komunikim efektiv, ai që shkruan mesazhin dhe ai që lexon duhet të jenë në kontakt të drejtpërdrejtë. Shkrimtari duhet të bëjë punën e tij në mënyrë që mesazhi i tij të arrijë tek lexuesi.

Qëllimi i komunikimit me shkrim është krijimi i kontaktit me lexuesin. Me komunikim me shkrim mund të arrihen disa qëllime edhe atë:<sup>85</sup>

- për të dhënë udhëzime
- për të shkruar një raport ose dokument
- për të informuar në lidhje me marrjen e një vendimi
- vetëm për t'u informuar
- për të rekomanduar veprim
- për të bindur
- për të dhënë udhëzime ose komunikuar midis autorit dhe lexuesit, për të dhënë udhëzime se si të arrihet diçka.

Me raportin ose dokumentin, shkrimtari komunikon me lexuesin për ngjarje të tilla si: monitorimi i

<sup>84</sup> Papa, J. (1990). Communication network patterns and employee performance with new technology. Communication Research, 17

<sup>85</sup> Wyatt, W. (2006). Effective communication: A leading indicator of financial performance. 2005/2006 ROI communications study. Marrë më 23.1.2011. [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m3495/is\\_12\\_53/ai\\_n31160712/pg\\_9/?tag=content;col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_12_53/ai_n31160712/pg_9/?tag=content;col1)



**Figura nr. 1** – Motivimi për të shkruar

shkrimin e atyre dokumenteve realizohen rrethana të caktuara, si profesioni për të cilin shkruhet, rregulloret ligjore dhe të tjera, sistemi i shtetit, zakonet. Shkrimi cilësor kërkon shqyrtimin e nevojshëm të këtyre rrethanave.

Të shkruarit realizohet si një proces që përfshin:<sup>86</sup>

fenomeneve të caktuara, përshkrimi i detajeve të një veprimi, shkrimi i procesverbaleve, planeve, vendimeve ose marrëveshjeve. Informimi për të marrë një vendim do të thotë që shkrimtari duhet të sigurojë informacionin që është i nevojshëm që lexuesi të marrë një vendim. Nëse lexuesi nuk e kupton plotësisht qëllimin e tekstit që ka marrë për të lexuar dhe për të vepruar sipas përmbajtjes së tij, ai do të jetë konfuz, i painteresuar dhe madje i prirë negativisht ndaj atij që e ka shkruar tekstin. Kur bëhet fjalë për komunikimin me dokumente shkresore, duhet ditur se me

## 2. PROCESI I PLANIFIKIMIT TË KOMUNIKIMIT TË SHKRUAR

- Planifikimin;
- Përgatitjen e një draft teksti;
- Kontrollimin e tekstit.

Mbledhja e informacionit dhe planifikimi i të shkruarit të tekstit, të shkruarit e draft tekstit dhe rileximi, si dhe kontrollimi i tekstit të shkruar janë baza për komunikim të suksesshëm me dokumentet e shkruara. Të shkruarit e draftit të tekstit përfshin të shkruarit në letër ose në kompjuter. Në thelb, të shkruarit e draft-tekstit të parë i ka këto karakteristika:

- Ai duhet të shkruhet në atë mënyrë që të kuptohet lehtësisht nga lexuesi për të cilin është menduar;
- Duhet të merren parasysh nevojat e lexuesit;
- Përmbajtja e tekstit duhet të përgatitet në atë mënyrë që lexuesi ta ndjekë tekstin lehtësisht;
- Teksti duhet të ketë një qëllim të qartë;
- Të ketë sistem të qartë pikësimi.

Procesi i të shkruarit të mirë përfshin tre hapa:

- Përgatitjen;
- Të shkruarit;
- Botimin.

Për të qenë në gjendje të shkruani mirë, të shkruarit e disa parimeve mund të ndihmojë, si p.sh.

<sup>86</sup> Aldrich, E. (1972). Technology and Organization Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group. Administrative Science Quarterly, 17



**Figura nr. 2 – Zarfi**

- Bëni një listë të ideve ose koncepteve për të cilat duam të shkruajmë;
- Radhitni idetë sipas kuptimit në mënyrë kronike, sipas problemeve dhe mundësive për zgjidhjen e tyre dhe sipas pyetjeve dhe mundësive për të marrë përgjigje;
- Siguroni të dhënat për zhvillimin e ideve nëpërmjet përdorimit të shpjegimeve, shembujve, fakteve, përvojës personale, artikujve, citimeve dhe statistikave;
- Ndani qëllimet kryesore;
- Përdorni numrat dhe të dhënat;
- Shkruani fjali të plota;
- Shkruani fjali të shkurtra nga 12 deri në 15 fjalë;
- Shkruani qartë;
- Shënoni presjet dhe veçoni elemente nëse përmenden fjalë të tilla si p.sh. cilën ngjyrë e doni, të zezën, të kuqen, të bardhën, etj.;
- Përdorni fjalë të përshtatshme;
- Shmangni të panevojshmet;
- Gjatë të shkruarit të numrave, numrat nga një deri në nëntë duhet t'i shkruani me fjalë, dhe më pas me numra;
- Shkruani përfundimin;
- Lexoni një tekst të shkruar;
- Kërkojini dikujt tjetër të lexojë tekstin;
- Botoni ose shtypni letrën e shkruar;
- Arrini komunikim të suksesshëm me materialet e shkruara;
- Në tekstin e shkruar mendimet dhe idetë duhet të shpjegohen qartë dhe shkurt. Duhet të shkruhet thjesht për të siguruar informata kthyesë dhe të ketë përparim të vazhdueshëm në të shkruarit.

### 3. RREGULLAT DHE HAPAT E TË SHKRUARIT TË DOKUMENTACIONIT TEKNIK

Të shkruarit nuk është një proces i lehtë i të vendosurit të fjalëve në letër ose i të shkruarit në kompjuter. Të shkruash do të thotë të kryesh një veprimtari.

Të shkruarit është një bindje dhe prandaj kërkon një lloj analize. Është e nevojshme të analizohet situata, të kuptohet audienca, të kuptohet koha dhe kultura mbi të cilat mëtohet të ndikohet me mesazhet dhe dokumentet e shkruara.<sup>87</sup> Të shkruarit duhet të bëhet për arritjen e një qëllimi. Ju duhet të dini kur të shkruani dhe çfarë të shkruani. Të shkruarit është pjesë përbërëse e çdo biznesi. Si dokumente që kanë karakter të dokumenteve teknike, që janë për t'u shkruar, përmenden:<sup>88</sup>

<sup>87</sup> Стошиќ, А. (2009). Komunikimi në menaxhment. GlobalHR – Revisët e Burimeve Njerëzore. Marrë më 19.1.2010. [http://www.globalhr.mk/index.php?view=article&catid=45%3Ahrznaenje&id=201%3A2009-06-04-12-20-57&format=pdf&option=com\\_content&Itemid=60](http://www.globalhr.mk/index.php?view=article&catid=45%3Ahrznaenje&id=201%3A2009-06-04-12-20-57&format=pdf&option=com_content&Itemid=60)

<sup>88</sup> Oliver, S. (2004). A handbook of corporate communication and public relations: Pure and applied. New York: Routledge,

- Ofertat e biznesit;
- Raportet laboratorike;
- Prezantimet teknike;
- Tabelat, etj..



**Figura nr. 3** – Të shkruarit me kreativitet

fillestare quhet draft. Rregullohen të gjitha idetë lidhur me atë që dëshironi të shkruani. Kjo mund të bëhet në atë mënyrë që idetë të shënohen në një copë letër si përkujtues, të nënvizohen të gjitha pjesët kryesore, të lidhen të gjitha pjesët kryesore dhe të hiqen pjesët që nuk janë të rëndësishme.

Pasi të jenë rregulluar idetë, personi që shkruan dokumentin duhet të fillojë të organizojë dokumentin në tërësi. Kjo mund të arrihet në disa mënyra:

- të përcaktohet rendi kronologjik i dokumentit dhe pjesët e dokumentit që shkruhet;
- të përcaktohen pjesët e dokumentit;
- të zhvillohen idetë;
- të fillohet me rregullimin e ideve për të shkruar nga ato specifiket në të përgjithshmet ose nga idetë e përgjithshme në ato specifike.



**Figura nr. 4** – Motivimi për të shkruar

Pas përfundimit të kësaj faze, shkohet në draft-dokumentin fillestar. Abstrakti ose hyrja shpjegon atë që shkruhet në mënyrë që lexuesi të kuptojë se për çfarë bëhet fjalë në dokument. Teksti kryesor shtjellon idetë dhe çështjet kryesore të dokumentit.

Pjesa e fundit i paraqet përfundimet kryesore nga temat e paraqitura në dokument. Kjo pasohet nga kontrollimi i draftit të shkruar dhe përgatitja në formën përfundimtare. Kontrollimi i tekstit të dokumentit bëhet duke bërë më shumë pyetje, gjegjësisht nëse dokumenti është zhvilluar si duhet

dhe të ngjashme. Pyetjet e më të zakonshme në këtë rast janë:<sup>89</sup>

- A janë shtjelluar në tekst të gjitha pikat kryesore të sugjeruara?
- A janë zhvilluar siç duhet pikat kryesore të temës në dokument?
- A ka një lidhje të përshtatshme me faktet e ideve?
- A janë përafruar siç duhet idetë dhe pjesët?
- A ka elaborim të detajuar përkatës?
- A ka një përfundim të përshtatshëm? dhe
- A vijojnë rekomandimet në një rend logjik?

#### 4. TË SHKRUARIT E LETRAVE TË NDRYSHME AFARISTE (LETRA ME LAJME TË MIRA; LAJME TË KËQIJA; LETRA NEUTRALE ME TË CILAT TREGOHET VËMENDJE; LETRA ME TË CILAT PARASHTROHET KËRKESË)

Të shkruash diçka, për disa njerëz, është një problem serioz. Ata vështirë se mund të ulen dhe të shkruajnë në një copë letre të zbrazët. Por disa mund të shkruajnë me lehtësi. Për të shkruar një letër biznesi, duhet të ndiqen disa rregulla të vendosura nga procesi i të shkruarit. Rregullat në procesin e të shkruarit janë:<sup>90</sup>



**Figura nr. 5** – Motivimi për të shkruar një letër

- Hartoni përmbajtjen dhe shkruani draftin e parë;
- Specifikoni formatin dhe rregulloni tekstin;
- Redaktoni tekstin me stil;
- Kushtojini vëmendje gramatikës në tekst;
- Kryeni kontrollin përfundimtar të tekstit përpara dorëzimit të tij tek personat për të cilët është menduar.

Letrat përdoren për komunikim të jashtëm me kompanitë. Kompani të ndryshme përdorin mënyra të ndryshme të të shkruarit, por disa

gjëra janë të njëjta. Është shumë e rëndësishme që çdo kompani të ketë një format standard që do të thotë që të gjitha komunikimet që vijnë nga një kompani e caktuar të kenë të njëjtën pamje sipas së cilës njerëzit mund ta njohin kompaninë. Ruajtja e identitetit do të thotë që kompania u përmbahet standardeve se si duhet të duket komunikimi me shkrim. Forma bazë dhe madhësia e shkronjave janë gjithmonë të njëjta në çdo letër që vjen nga një kompani, pavarësisht se kush e ka shkruar atë.

Për të shkruar një letër efektive, përdoren hapat në vijim:<sup>91</sup>

- të përcaktohet qëllimi i letrës;

<sup>89</sup> Cuel, R. and Ferrario, R. (2008). The impact of technology in organizational communication processes: toward constructivism. University of Trento, 5

<sup>90</sup> Tucker, L., Meyer G., and Westerman, J. (1996). Organizational Communication: Development of Internal Strategic Competitive Advantage. The Journal of Business Communication, 51

<sup>91</sup> Baker, K. Organizational communication. Marrë më 18.1.2011. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>

- të sigurohen fakte;
- të dihet marrësi i letrës;
- të formohet teksti i letrës;
- të zgjidhet forma fizike e letrës.



**Figura nr. 6** – Udhërrëfimi për të shkruar

mundësinë për të dhënë përgjigjen e dëshiruar. Pasi të dihet qëllimi, formohet teksti i letrës me pikat kryesore të saj.

Forma fizike e letrave përbëhet nga letra në të cilën është shkruar dhe zarfi në të cilin do të vendoset letra. Gjëja e parë që sheh marrësi është zarfi. Është e rëndësishme që zarfi të jetë i cilësisë së mirë dhe që emri dhe adresa të jenë të shkruara saktë. Zarfet cilësore prej letre tregojnë se kemi të bëjmë me një kompani profesionale.

Përcaktimi i qëllimit të letrës nënkupton përcaktimin e asaj që duhet të arrihet. Të vërtetosh fakte, do të thotë të kesh të dhëna përkatëse si p.sh. nëse dikush vonohet në pagesën e faturave, llogarive, ankesave, bisedave me shitësit, korrespondencës paraprake dhe të ngjashme.

Njohja e marrësit të letrës do të thotë që personi ka aftësinë të shkruajë në gjuhën e tij. Letra duhet të lexohet nga këndvështrimi i saj dhe të jetë e qartë dhe e lehtë për t'u interpretuar. Njohja e marrësit të letrës jep

#### 4.1. Lerat afariste (të biznesit)

Letrat afariste i përmbajnë këto elemente:<sup>92</sup>

- Memorandumin (kreun/titullin e letrës);
- Emrin dhe adresën e kompanisë;
- Datën;
- Referenca;
- Lidhjen;
- Përshëndetjen;
- Përmbajtjen;
- Përfundimin;
- Nënshkrimin dhe shtojcën.

<sup>92</sup> IP – Internet Protocol (Protokoli i internetit) – një protokoll bazë komunikimi që përdoret për të transferuar paketat e të dhënave nëpër internet



**Figura nr. 7** – Shkronjat e letrave të biznesit

e fundit, dhe vendi më i mirë është nën adresën e marrësit.

Referenca vendoset në secilën letër për të identifikuar lëndën e përmbajtjes së letrës.

Teksti kryesor i letrës, përkatësisht përmbajtja është informacioni që është objekt i komunikimit dhe duhet të jetë më i qartë dhe më i shkurtër. Çdo paragraf duhet të shprehë temën e letrës.

Çdo letër biznesi duhet të fillojë me një përshëndetje, me “I nderuari Zotëri, Zonjë” dhe të ngjashme.

Letra përfundon me nënshkrimin e dërguesit ose të personit të autorizuar për ta nënshkruar atë. Shtojcat janë pjesë përbërëse e letrës dhe vendosen në zarf së bashku me të. Në fund shkruhet një shtojcë dhe shënohet emri i shtojcës që shkon me letrën, si çmimi, katalogu, etj.

**4.2. Lajmet e mira** mund të shprehet në këtë mënyrë: “Kemi kënaqësinë e veçantë t’ju njoftojmë se oferta juaj me numër 01/5 e datës 15.8.2019 është pranuar nga ne. Për realizimin e ofertës dhe lidhjen e marrëveshjes kontaktoni përfaqësuesin tonë NN”.

**4.3. Lajmet neutrale** mund të shprehen si vijon: “Ne e kemi shqyrtuar me vëmendje të veçantë letrën tuaj dhe me këtë rast ju njoftojmë se propozimi juaj është shumë interesant, por ne jemi ende në proces të shqyrtimit të propozimit tuaj për mbështetjen e projektit dhe do t’ju njoftojmë në mënyrë plotësuese.”.

**4.4. Lajmet e këqija** mund të shprehen në këtë mënyrë: “Me këtë rast, me keqardhje të madhe ju njoftojmë se nuk mund ta pranojmë ofertën tuaj me numër 15/5 të vitit 2019”.

**4.5. Vëmendja** mund të shprehet në këtë mënyrë: “Me kënaqësi të madhe ju shkruajmë për t’ju shprehur mirënjohjen për angazhimin tuaj në gjetjen e një zgjidhjeje të pranueshme për realizimin e ofertës me numër ... nga data 8.5.2018.”.



**Figura nr. 8** – Cilat shkronja t’i zgjedh?

Memorandumi ose titulli i letrës jep detaje të kompanisë që e dërgon atë. Memorandumi mund të printohet automatikisht me letrën dhe ndodhet në krye të fletës, por mund të printohet paraprakisht.

Ai përfshin: emrin dhe adresën, numrin e telefonit dhe faksit, adresën e postës elektronike dhe të ngjashme.

Nëse nuk dihet emri i personit të cilit do t’i dërgohet letra, atëherë ai hiqet, por vendoset funksioni. Vendi ku vendoset memorandumi mund të jetë i ndryshëm nga korrespondenca

**4.6. Kërkesa** mund të shprehet si vijon: “Sipas njoftimit tuaj të botuar në gazetën “Veçer”, ju lutemi të paraqisni një ofertë për furnizimin e 500 topave me letër të formatit A4. Dërgojeni ofertën jo më vonë se data 15 qershor 2019.”.

## Tre këshilla të shpejta për të shkruar letër më të mirë rekomandimi

### Këshilla 1. Jini të shkurtër

Marrësi i letrës mund të jetë një rekrut i palës së tretë, i punësuar për të kryer kontrolle ose një menaxher i ardhshëm i personit që ju e rekomandoni. Kushdo qoftë, ai person do të jetë i zënë me punë të tjera në listat e tyre të detyrave. Ata nuk kanë kohë për të lexuar një letër të gjatë dhe të gjerë, kështu që mbajeni letrën tuaj koncize. Kufizojeni atë në tre deri në pesë paragrafë dhe jo më shumë se një faqe.



**Figura nr. 9** – Të shkruarit dhe llojllojshmëria

### Këshilla 2. Dërgojeni duke përdorur formatin e duhur

Nëse kompania verifikuese paraqet një kërkesë, ju mund ta dërgoni letrën duke përdorur të njëjtën metodë që ajo përdori, përveç nëse udhëzimet e tyre nuk thonë ndryshe.<sup>93</sup> Nëse merrni një kërkesë nga një ish-punonjës ose bashkëpunëtor, thjesht pyesni se si do të dëshironin t’ua dërgonit. Në shumicën e rasteve, punëdhënësit preferojnë ta dërgojnë letrën me e-mail duke futur përmbajtjen e letrës në strukturën e postës elektronike dhe duke e bashkangjitur letrën në formatin PDF dhe MS Word.

### Këshilla 3. Shmangni përshkrimin e përgjithshëm

Mbiemrat lavdërues si punëtor, i përkushtuar dhe miqësor nuk i ndihmojnë askujt. Këto fjalë nuk do t’i shtojnë vlerë aplikacionit për personin që po rekomandoni dhe as nuk do ta ndihmojnë marrësin të vendosë nëse personi do të përshtatet në punë. Këta mbiemra nuk janë gjë tjetër veçse premtime boshe që nuk tregojnë se personi është shembull për ta.

Zëvendësoni këta mbiemra me një kombinim foljesh të forta dhe shembuj konkretë. Prandaj, në vend që të shkruani se kolegu juaj i është përkushtuar zanatit të tij, flisni për dëshirën e tij për të mësuar aftësi të reja dhe për të punuar në projekte të ndryshme.

<sup>93</sup> IP – Internet Protocol (Интернет Протокол) – një protokoll bazë komunikimi që përdoret për të transferuar paketat e të dhënave nëpër internet

### Çfarë nëse nuk mund të shkruani rekomandim pozitiv?

Refuzojeni kërkesën. E di që nuk është aq e thjeshtë sa duket, por është më e mira që mund të bëni pa gënjyer veten dhe personin që lexon letrën.

Edhe për kandidatin është më mirë të thoni jo.

Nëse shkruani një rekomandim të moderuar dhe punëdhënësi i tij i mundshëm e lexon atë, ai mund të vendosë të mos vazhdojë me ofertën e punës.

Ju mund të ndiheni keq duke refuzuar kërkesën nëse nuk keni një arsye të mirë për të thënë jo. Thjesht thoni se nuk ju pëlqen të shkruani letra rekomandimi dhe se letra e dikujt tjetër do të shërbente më mirë.

Nëse vërtet nuk mund të hiqni dorë sepse është një politikë e kompanisë dhe ju duhet të ofroni një referencë, thjesht shkruani një letër të shkurtër duke përshkruar punën dhe detyrat e personit.



**Figura nr. 10** – Kënaqësia e të shkruarit

## 5. TË SHKRUARIT E POSTËS ELEKTRONIKE (E-MAIL-it), MEMORANDUMEVE DHE RAPORTEVE TË SHKURTRA

### 5.1. MEMORANDUMI

Memorandumi si mjet komunikimi është një letër e shkurtër me formë dhe stil standard. Përdoret për të njoftuar diçka, për të konfirmuar atë që ndodh në një takim, për të kërkuar diçka ose për të shkëmbyer informacion. Memorandumi mund të dërgohet nga disa persona, por shpesh i dërgohet një grupi të caktuar njerëzish, ekipi ose njësie organizative. Shpesh shkruhet në vetën e parë (unë ose ne), përdoren shprehje joformale por edhe shumë formale, varësisht se kush e shkruan dhe kush duhet ta marrë.<sup>94</sup> Tema për të cilën shkruhet është krejtësisht e kufizuar, pra me përmbajtje paksa të ndryshme dhe duhet të shqyrtohet menjëherë. Një memorandum i mirë përmbledh faktet, analizon gjërat e rëndësishme, jep rekomandime dhe i mbështet ato.

Memorandumi shkruhet për të informuar ata që e lexojnë për disa ngjarje të veçanta, për të ndikuar, për të ndërmarrë veprime, për të marrë reagime ose për të reaguar ndaj një situatë. Memorandumi përdoret për caktimin e takimeve, gjatë festave dhe të ngjashme. Memorandumi është një dokument që përdoret për të komunikuar midis dy kompanive. Mund të jetë një letër zyrtare, biznesi, por mund të përdoret gjithashtu si një njoftim i vazhdueshëm. Audienca tipike për memorandumin janë bashkëpunëtorët dhe kolegët. Memorandumi mund të përdoret edhe për të informuar punonjësit e kompanive të tjera me të cilët bashkëpunohet për disa projekte ose për kryerjen e punëve të tjera të përbashkëta. Titulli dhe përmbajtja e memorandumit janë të ndryshme nga letra e biznesit. Forma

<sup>94</sup> Wikipedia – Enciklopedi online. Marrë më 20.1.2011. [http://en.wikipedia.org/wiki/Internet\\_Protocol](http://en.wikipedia.org/wiki/Internet_Protocol)

standarde e memorandumit përbëhet nga këto elemente:<sup>95</sup>

- Kreu (titulli);
- Mesazhi;
- Theksimi;
- Madhësia;
- Forma.



**Figura nr. 11** – Veglat e memorandumit

Kreu jep informacion për atë se kush do ta marrë atë, kush e dërgon, datën dhe temën për t'u shqyrtuar.

Memorandumi i shkruhet një personi specifik dhe fjalia e parë duhet t'i përgjigjet pyetjes se cili është qëllimi i të shkruarit. Përmbajtja e memorandumit duhet të jetë e shkurtër, e qartë dhe e drejtpërdrejtë.

Memorandumi gjithashtu duhet të përmbajë informacione për mundësinë e komunikimit për dërguesin dhe kjo mund të jetë një numër telefoni, adresa e postës elektronike, vendndodhja dhe të ngjashme. Memorandumi

përdoret për komunikim të brendshëm, stili i të shkruarit mund të jetë më pak formal sesa në letrat e biznesit. Memorandumi është një dokument i shkurtër dhe i qartë. Sa do të jetë i gjatë, varet nga tema. Nëse jepen më shumë udhëzime, memorandumit mund të shkruhet në më shumë se një faqe. Memorandumi shkruhet në letër të përshtatshme me kufij të caktuar. Çdo fjali duhet të fillojë me një rresht të ri në anën e majtë të faqes, hapësira midis shkronjave duhet të jetë teke me një ndarje të dyfishtë midis fjalive, pra paragrafëve, ndërsa ana e dytë ka vetëm numër pa titull. Memorandumi mund të nënshkruhet duke përdorur inicialet e autorit, emrin e tij personal dhe emrin e plotë.

## 5.2. RAPORTET

Qëllimi kryesor i shkrimit të raporteve është të komunikojë me lexuesit idetë dhe informacionet në mënyrë që ata të dallojnë materialet specifike shpejt dhe në çdo kohë. Çdo raport duhet të shkruhet në atë mënyrë që duhet:<sup>96</sup>

- të jetë i strukturuar;
- të jetë i lehtë për t'u ndjekur;
- të jetë konciz dhe të theksojë pikat kryesore;
- të shihet se për cilin lexues është menduar;
- të thuhet se pse është i nevojshëm raporti;
- të thuhet çfarë pritet të merret nga raporti;

<sup>95</sup> Goodman, M. and Genest, C. (2009). 2009 CCI Corporate communication practices and trends study. Baruch College/CUNY

<sup>96</sup> Corporate Communication International është një qendër globale për informacion dhe njohuri në fushën e komunikimit të korporatave, me seli në Baruch College, SHBA.

- të dihet nëse priten të merren ide apo informacione specifike;
- të shihet çfarë dinë lexuesit për të;
- të shihet se cila është qasja e lexuesve;
- të theksohet se çfarë vendimesh do të merren si rezultat i leximit të raportit.



**Figura nr. 12** – Veglat e raportimit

Raporti mund të jetë i shkurtër nëse përmban rreth dhjetë faqe. Në varësi të stilit të shkruarit, raportet mund të jenë formale ose joformale. Sipas fakteve, ato janë informative dhe analitike, nëse paraqiten fakte, analiza të fakteve, si dhe rekomandime dhe përfundime.

Për shkak se raportet janë më të gjata, më komplekse dhe të rëndësishme për bizneset, ato duhet të përgatiten me më shumë kujdes se dokumentet e tjera që përdoren në komunikimin afarist.

Raporti duhet të jetë i qartë, konciz dhe i lehtë për t'u lexuar.

Që një raport të jetë i suksesshëm duhet të jetë:<sup>97</sup>

- **Konciz** - bëjeni çdo fjalë sa më efektive;
- **I qartë** - i thjeshtë për të theksuar pikat kryesore, për të sfiduar dhe përfshirë vetëm atë që ka të bëjë me interesin e lexuesit;
- **I sigurt** - informacioni duhet të jetë aktual, i sigurt, të nënvizohet nëse ndonjë informacion ose pyetje nuk është përfshirë;
- **I lexueshëm** - të jetë i shkruar në gjuhën letrare.

Raporti ka tre pjesë:

- **Qëllimin** - zakonisht formulohet si pyetje, objekt ose synim;
- **Përmbledhjen e fakteve** - faktet përcaktohen në varësi të qëllimit të raportit;
- **Përfundimin** - i përgatitur si rekomandim ose këshillë.

Subjekti ose qëllimi i referohet një shpjegimi të shkurtër në një ose dy fjali sepse raporti i paraqitet lexuesit.

Përmbajtja i përfshin detajet e nevojshme që lexuesi të kuptojë qëllimin e autorit. Kjo pjesë ofron një përmbledhje të shkurtër të asaj që po diskutohet. Situata aktuale shpjegohet se kush është i përfshirë në proceset e biznesit, çfarë po ndodh në këtë moment, cilat janë aktivitetet, punët dhe kushtet aktuale. Aspektet kryesore të tekstit janë: faktet, zhvillimi dhe gjithçka që duhet t'i mundësojë lexuesit të kuptojë situatën reale me kompaninë sa më shpejt të jetë e mundur në mënyrë që të mund të marrë një vendim për veprimet dhe aktivitetet e tij.

<sup>97</sup> Akkirman, D. and Harris, L. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. The Journal of Management Development, 397-409

Raporti mund të japë edhe opsione, respektivisht çfarë do të thuhet, çfarë do të ndodhë në hapin tjetër të funksionimit të kompanisë, komente dhe përshkrime të shkurtra të opsioneve që do të paraqiten në periudhën në vijim.

Përfundimi ose rekomandimet e thonë atë që lexuesi dëshiron të konkludojë, t'i ofrohet diçka që do të jetë një rekomandim ose këshillë e mirë dhe e dobishme.

Rekomandimi duhet të jetë i qartë, i drejtpërdrejtë dhe konciz.

### 5.3. LETRA AFARISTE (E BIZNESIT)

Një **letër afariste** rekomandimi (ose letër referimi) shkruhet nga një menaxher (ose koleg) për të nxjerrë në pah aftësitë dhe arritjet e punonjësit gjatë kohës që ata kanë punuar së bashku. Ajo gjithashtu përmban informacion në lidhje me qëndrimin e punonjësit ndaj vendit të punës për t'i dhënë punëdhënësit potencial një ide se si është të punosh me ta.

Kompanitë shpesh kërkojnë letra rekomandimi kur kontrollojnë CV-në përpara se t'i ofrojnë vendin e punës aplikantit. Në disa raste, ata kërkojnë që aplikantët të dërgojnë letrën brenda pak javësh nga dërgimi i CV-së. Studentët përdorin gjithashtu letra rekomandimi kur aplikojnë për pranime në shkollë, bursa shkollore ose grante kërkimore.



**Figura nr. 13** – Veglat e letrës afariste

E di çfarë doni të thoni. Nuk jeni ju ai që do ta fitoni punën, kështu që pse të mundoheni të shkruani një letër të mirë?

Më poshtë keni tre arsye pse ia vlen të provoni të hartoni një letër të mirë rekomandimi. Burimi i mundshëm i rekomandimit:

1. Po sikur me ndonjë motiv të aplikoni aty ku punon një person që e keni rekomanduar më parë! Nëse e keni ndihmuar më parë, ai/ajo do të jetë më i/e prirë t'ua kthejë shërbimin.
2. Është një punë e mirë profesionale dhe është mirë të dini se ajo që keni shkruar i ka ndihmuar dikujt të gjejë punë.
3. Nëse personi që ka bërë kërkesën ka qenë një punonjës shembullor, atëherë ju i detyroheni atij personi një letër rekomandimi, e denjë për të gjithë mundin dhe sakrificën që ka bërë gjatë punës me ju.

#### 1. Filloni me një adresë (për marrësin) dhe një përshëndetje

Përdorni memorandumin e kompanisë për ta bërë letrën tuaj të duket zyrtare. Në rreshtin e parë, shkruani datën kur keni shkruar letrën, më pas emrin, pozicionin dhe adresën e biznesit të marrësit më poshtë.

Ja një shembull:

22 tetor 2017

John Smith

Drejtor për marketing, ABC Startup

Rruga “Northeast Harbor”, nr. 123, ME 04662

Meqenëse kjo është një letër zyrtare, filloni përshëndetjen me “I/e nderuar”, e ndjekur nga përshëndetja e duhur për marrësin, më pas shkruani “Z.”, “Znj.”, ose emërtimin e tyre profesional, si “Profesor” ose “Dr.” për një mjek.

Përdorimi i përshëndetjeve joformale, si p.sh “Përshëndetje” mund të mos mirëpritet në industri të caktuara ku rekrutuesit dhe vendimmarrësit janë të rreptë për formalitete të tilla profesionale.

## 2. Hapeni menjëherë letrën tuaj rekomanduese

Le të shohim se si ta fillojmë letrën. Paragrafi i parë ose fillimi i letrës është i lehtë për t’u shkruar, sepse gjithçka që duhet të bëni është të përmendni detajet e marrëdhënies suaj të punës me personin që rekomandoni.

Kjo përfshin:

- Punën tuaj;
- Emrin e personit që rekomandoni;
- Punën e tij;
- Punësimi tuaj: shef ose bashkëpunëtor;
- Sa kohë keni punuar së bashku.



Figura nr. 14 – Shkronjat dhe letra

Me respekt

## 5.4. TË SHKRUARIT E POSTËS ELEKTRONIKE (E-MAIL)

**Në epokën e teknologjisë, komunikimi elektronik është gjithçka! Pa të është e pamundur të mbash komunikim, të kryesh një detyrë të caktuar ose të organizosh një takim online, dhe të ngjashme.**

Fatkeqësisht, gjithçka që mund të bëjmë për këtë mënyrë jetese është ta pranojmë atë. Sipas kësaj, shpeshherë na vijnë kërkesa, pyetje dhe njoftime elektronike të bëra dhe të shkruara pa rend, dhe akoma më keq është se për të arritur te pika kryesore duhet të lexojmë një roman të tërë!

Ndoshta edhe ne shpesh jemi të hutuar kur bëhet fjalë për përpilimin e një emaili që duhet të arrijë deri te drejtori ynë.

Si të përpilojmë një raport elektronik vetëm me pikat kryesore, i cili do të mbajë vëmendjen dhe mbi të gjitha do të hapet dhe lexohet.<sup>98</sup>

Mbi këtë temë janë dhënë disa pika të mëposhtme që do t'ju ndihmojnë gjatë të shkruarit të një njoftimi elektronik - gjithçka që duhet është vëmendja dhe ruajtja e detajeve. Të shkruarit e postës elektronike është konciz dhe i shkurtër!

### 1. Përdorimi i fjalive të stërzgjatura

Kush ka kohë t'i lexojë të gjitha ato fjali për të arritur te pika kryesore?

Sa më të shkurtra dhe më koncize të jenë fjalitë, aq më mirë për lexuesin. Fjalitë e gjata në mesazhin e postës elektronike nuk rekomandohen fare, dhe gjithashtu mbani mend se komunikimi profesional me e-mail bazohet në atë që informacioni të jetë i shkurtër, i qartë dhe i dobishëm. Nuk ka nevojë për rrëfenja.



Figura nr. 15 – Shkronjat për postën elektronike

### 2. Përdorimi i zhargonit të biznesit ose fjalëve të përdorura vetëm në biznes

Nëse mendoni se përdorimi i fjalëve “të zgjuara” do t'ju bëjë të dukeni plot njohuri nga bota e biznesit, atëherë e keni gabim. Fjalë të tilla shpesh mund ta çmendin lexuesin dhe nuk keni nevojë për një gjë të tillë. Vendi dhe mënyra për të nxjerrë në pah njohuritë tuaja nuk është përmes emailit. Përdorni fjalë normale dhe të lehta që të gjithë mund t'i kuptojnë.

### 3. Të shkruarit në kohën e kaluar

Drejttojuni personit drejtpërdrejt dhe mos shkruani në kohën e shkuar. Në vend që të duket kështu: “Kopja u shqyrtua nga redaktori”, bëjeni të duket kështu: “Kopja është shqyrtuar nga redaktori”. Pse dikush do të donte të lexonte çfarë, si dhe kush ka bërë diçka. Adresimi i drejtpërdrejtë është shumë më i qartë. Jini konciz, të shkurtër dhe të qartë!



Figura nr. 16 – Të shkruarit

<sup>98</sup> Lai, V. (2001). Intraorganizational communication with Intranets. Communications of the ACM Vol.44. No.7, 97. Marrë më 23.1.2011. <http://dme.uma.pt/edu/Artigos/p95-lai.pdf>

## Ushtrime (rrethojeni përgjigjen e saktë)

1. Komunikimi përmes dokumenteve të shkruara realizohet ndërmjet atij që shkruan dhe atij që duhet të lexojë mesazhin që transmetohet përmes dokumentit të shkruar. Ai që shkruan quhet autor dhe ai që lexon lexues. Dokumenti i shkruar duhet të jetë gjithmonë i gatshëm për të plotësuar nevojat e lexuesit.

a. Po      b. Jo

2. Për të njohur nevojat e lexuesit, shkrimtari duhet t'u përgjigjet pyetjeve të mëposhtme:

- Kush janë lexuesit e tij?
- Pse u duhet një dokument?
- Si do ta përdorin dokumentin?
- Cili është qëndrimi i tyre ndaj temës apo përmbajtjes së paraqitur në dokument?
- Sa dinë ata për lëndën e dokumentit?

a. Po      b. Jo

3. Qëllimi i komunikimit me shkrim është krijimi i kontaktit me lexuesin. Me komunikim me shkrim mund të arrihen disa qëllime edhe atë:<sup>99</sup>

- për të dhënë udhëzime;
- për të shkruar një raport ose dokument;
- për të informuar në lidhje me marrjen e një vendimi;
- vetëm për t'u informuar;
- për të rekomanduar veprim;
- për të bindur;
- për të dhënë udhëzime ose komunikuar midis autorit dhe lexuesit, për të dhënë udhëzime se si të arrihet diçka.

a. Po      b. Jo

4. Kur bëhet fjalë për komunikimin me dokumente shkresore, duhet ditur se me shkrimin e atyre dokumenteve realizohen rrethana të caktuara, si profesioni për të cilin shkruhet, rregulloret ligjore dhe të tjera, sistemi i shtetit, zakonet. Shkrimi cilësor kërkon shqyrtimin e nevojshëm të këtyre rrethanave.

a. Po      b. Jo

<sup>99</sup> Wyatt, W. (2006). Effective communication: A leading indicator of financial performance. 2005/2006 ROI communications study. Преземено на 23.01.2011г. [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m3495/is\\_12\\_53/ai\\_n31160712/pg\\_9/?tag=content;col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_12_53/ai_n31160712/pg_9/?tag=content;col1)

5. Të shkruarit realizohet si proces i cili përfshin:<sup>100</sup>

- Planifikim;
- Përgatitje draft-teksti;
- Kontrollim të tekstit.

a. Po      b. Jo

6. Rregullat në procesin e të shkruarit janë:<sup>101</sup>

- Hartoni përmbajtjen dhe shkruani draftin e parë.
- Specifikoni formatin dhe rregulloni tekstin.
- Redaktoni tekstin me stil.
- Kushtojini vëmendje gramatikës në tekst.
- Kryeni kontrollin përfundimtar të tekstit përpara dorëzimit të tij tek personat për të cilët është menduar.

7. Për të shkruar një letër efektive, përdoren hapat në vijim:<sup>102</sup>

- të përcaktohet qëllimi i letrës;
- të sigurohen fakte;
- të dihet marrësi i letrës;
- të formohet teksti i letrës;
- të zgjidhet forma fizike e letrës;
- të përcaktohet qëllimi i letrës, pra të përcaktohet se çfarë dëshirohet të arrihet me të.

a. Po      b. Jo

8. Letrat afariste i përmbajnë këto elemente:

- Memorandumin (kreun/titullin e letrës);
- Emrin dhe adresën e kompanisë;
- Datën;
- Referenca;
- Lidhjen;
- Përshëndetjen;
- Përmbajtjen;
- Përfundimin;
- Nënshkrimin dhe shtojcën.

a. Po      b. Jo

<sup>100</sup> Aldrich, E. (1972). Technology and Organization Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group. Administrative Science Quarterly, 17

<sup>101</sup> Tucker, L., Meyer G., and Westerman, J. (1996). Organizational Communication: Development of Internal Strategic Competitive Advantage. The Journal of Business Communication, 51

<sup>102</sup> Baker, K. Organizational communication. Marrë më 18.1.2011. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>

9. Lajmi i mirë mund të shprehet në këtë mënyrë: “Kemi kënaqësinë e veçantë t’ju njoftojmë se oferta juaj me numër 01/5 e datës 15.8.2019 është pranuar nga ne. Për realizimin e ofertës dhe lidhjen e marrëveshjes kontaktoni përfaqësuesin tonë NN”

a. Po      b. Jo

10. Lajmet neutrale mund të shprehen si vijon: “Ne e kemi shqyrtuar me vëmendje të veçantë letrën tuaj dhe me këtë rast ju njoftojmë se propozimi juaj është shumë interesant, por ne jemi ende në proces të shqyrtimit të propozimit tuaj për mbështetjen e projektit dhe do t’ju njoftojmë në mënyrë plotësuese.”

a. Po      b. Jo

11. Lajmet e këqija mund të shprehen në këtë mënyrë: “Me këtë rast, me keqardhje të madhe ju njoftojmë se nuk mund ta pranojmë ofertën tuaj me numër 15/5 të vitit 2019”.

a. Po      b. Jo

12. Vëmendja mund të shprehet në këtë mënyrë: “Me kënaqësi të madhe ju shkruajmë për t’ju shprehur mirënjohjen për angazhimin tuaj në gjetjen e një zgjidhjeje të pranueshme për realizimin e ofertës me numër ... nga data 8.5.2018.”

a. Po      b. Jo

13. Memorandumi si mjet komunikimi është një letër e shkurtër me formë dhe stil standard. Përdoret për të njoftuar diçka, për të konfirmuar atë që ndodh në një takim, për të kërkuar diçka ose për të shkëmbyer informacion. Memorandumi mund të dërgohet nga disa persona, por shpesh i dërgohet një grupi të caktuar njerëzish, ekipi ose njësie organizative.

a. Po      b. Jo

14. Memorandumi gjithashtu duhet të përmbajë informacione për mundësinë e komunikimit për dërguesin dhe kjo mund të jetë një numër telefoni, adresa e postës elektronike, vendndodhja dhe të ngjashme. Memorandumi përdoret për komunikim të brendshëm, stili i të shkruarit mund të jetë më pak formal sesa në letrat e biznesit. Memorandumi është një dokument i shkurtër dhe i qartë.

a. Po      b. Jo

15. Forma standarde e memorandumit përbëhet nga këto elemente:<sup>103</sup>

- Kreu (titulli);
- Mesazhi;
- Theksimi;

<sup>103</sup> Goodman, M. and Genest, C. (2009). 2009 CCI Corporate communication practices and trends study. Baruch College/ CUNY

- Madhësia;
- Forma.

16. Çdo raport duhet të shkruhet në atë mënyrë që duhet:<sup>104</sup>

- të jetë i strukturuar;
- të jetë i lehtë për t'u ndjekur;
- të jetë konciz dhe të theksojë pikat kryesore;
- të shihet se për cilin lexues është menduar;
- të thuhet se pse është i nevojshëm raporti;
- të thuhet çfarë pritet të merret nga raporti;
- të dihet nëse priten të merren ide apo informacione specifike;
- të shihet çfarë dinë lexuesit për të;
- të shihet se cila është qasja e lexuesve;
- të theksohet se çfarë vendimesh do të merren si rezultat i leximit të raportit.

a. Po      b. Jo

17. Që një raport të jetë i suksesshëm duhet të jetë:<sup>105</sup>

- Konciz - bëjeni çdo fjalë sa më efektive;
- I qartë - i thjeshtë për të theksuar pikat kryesore, për të sfiduar dhe përfshirë vetëm atë që ka të bëjë me interesin e lexuesit;
- I sigurt - informacioni duhet të jetë aktual, i sigurt, të nënvizohet nëse ndonjë informacion ose pyetje nuk është përfshirë;
- I lexueshëm - të jetë i shkruar në gjuhën letrare

a. Po      b. Jo

18. Raporti ka tre pjesë:

- Qëllimin - zakonisht formulohet si pyetje, objekt ose synim;
- Përmbledhjen e fakteve - faktet përcaktohen në varësi të qëllimit të raportit;
- Përfundimin - i përgatitur si rekomandim ose këshillë.

a. Po      b. Jo

19. Një letër afariste rekomandimi (ose letër referimi) shkruhet nga një menaxher (ose koleg) për të nxjerrë në pah aftësitë dhe arritjet e punonjësit gjatë kohës që ata kanë punuar së bashku

a. Po      b. Jo

<sup>104</sup> Corporate Communication International është një qendër globale për informacion dhe njohuri në fushën e komunikimit të korporatave, me seli në Baruch College, SHBA.

<sup>105</sup> Akkirman, D. and Harris, L. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. The Journal of Management Development, 397-409.

## PËRGJIGJUNI PYETJEVE NË VIJIM

1. Ku e shihni karakteristikën e komunikimit me shkrim?

---

---

---

2. Cila është rëndësia e komunikimit me shkrim?

---

---

---

3. Cili është procesi i planifikimit të komunikimit me shkrim?

---

---

---

4. Cilat janë rregullat e të shkruarit të dokumentacionit teknik?

---

---

---

5. Cilët janë hapat e të shkruarit të dokumentacionit teknik?

---

---

---

6. Si fillohet të shkruhet letra afariste?

---

---

---

7. Përshkruajeni letrën neutrale?

---

---

---

8. Shkruani një lajm të keq!

---

---

---

9. Si shkruhet posta elektronike?

---

---

---

10. Përkufizojeni memorandumin?

---

---

---

11. Përkufizojeni raportin e shkurtër?

---

---

---

12. Cilët janë elementët e memorandumit?

---

---

---

13. Cilët janë elementët e raportit të shkurtër?

---

---

---

14. Shkruani një letër me lajm të mirë.

---

---

---

---

---

---

15. Shkruani një letër me lajm të keq?

---

---

---

## SHEMBUJ

### Shembull:

“Si menaxher projekti në Spectrum Finance, kam qenë shefi i Kevinit nga viti 2010 deri në vitin 2013. “Ne kemi bashkëpunuar për disa produkte në treg dhe më pëlqeu ta shikoja atë të përparonte si analist biznesi në ekipin tonë.”

### Bëni një strukturë të mirë letre rekomandimi

Struktura e letrës përbëhet nga dy deri në tre paragrafë që përmbajnë detaje të aftësive, njohurive dhe arritjeve të personit që ju rekomandoni.

Për ta mbajtur letrën koncize, filloni me një listë të fushave të ekspertizës së personit dhe më pas përpikuni të kujtoni situatat ku keni parë pika të forta, siç janë projektet e mëparshme ose një problem që personi e ka zgjidhur në punë.

Pasi të keni këtë listë, zgjidhni dy deri në tre elementë që përfaqësojnë më së miri vlerën e kandidatit te punëdhënësi i mundshëm. Ju gjithashtu mund të përdorni formatin Challenge-Action-Result për të shkruar një histori të shkurtër por bindëse për kandidatin.

Në paragrafin e fundit, shkruani mendimet tuaja për aftësitë ose qëndrimin e kandidatit si punonjës. Punëdhënësit nuk punësojnë kandidatë vetëm në bazë të aftësive teknike, ndaj përmendni cilësitë pozitive si besueshmëria, iniciativa dhe ndershmëria. Nëse shihni se këta modifikatorë nuk përputhen me personin që po rekomandoni, provoni me sa vijon:

- komunikimi i mirë;
- udhëheqja;
- krijimtaria;
- të menduarit analitik;
- puna ekipore.

### Për shembull:

“Një avantazh i madh për biznesin tonë ishte njohuria e Cassie për marketingun dhe ekspertizën e marrëdhënieve me publikun. Ajo i përdorte aftësitë e saj të marketingut dhe të shkruarit për të theksuar markën tonë të vogël nga botime të njohura si Marie Claire dhe Cosmopolitan.

Ajo gjithashtu i kryente detyrat e saj me mbikëqyrje minimale, ndaj kisha besimin t’i jepja projekte më domethënëse. “Me gjithë orarin e saj të ngjeshur, ajo është gjithmonë miqësore me kolegët dhe ekipet e tjera”.

### Shkruani paragrafin e fundit të letrës

Shkruani se do të dëshironit ta ri-punësoni personin, por vetëm nëse sinqerisht mendoni kështu. Nëse jo, mund ta përfundoni letrën me një shënim pozitiv, duke theksuar se sa i vlefshëm është kontributi i personit në kompani dhe se si aftësitë e personit do të jenë një përparësi për këdo që do ta punësojë atë. Përfundoni paragrafin me ftesën për t'ju kontaktuar nëse keni ndonjë pyetje të mëtejshme.

### Shembuj:

Për të gjitha arsyet që shkrova më lart, e rekomandoj sinqerisht Markun për pozicionin e zhvilluesit të lartë të uebit. “Ju lutemi mos hezitoni nëse keni ndonjë pyetje.”

“Louis është lloji i punonjësit që do ta punësonim sërish pa hezitim. Unë e di se ai do të jetë një dizajner i shkëlqyer grafik dhe një thesar për ekipin tuaj. Ju lutem më kontaktoni nëse keni ndonjë pyetje.”

### Përfundoni me një nënshkrim profesional

Mos shkruani thjesht “Me respekt” pas emrit tuaj dhe ta lini ashtu. Shkruani titullin tuaj të punës, emailin tuaj të zyrës dhe numrin e telefonit nën nënshkrimin tuaj për t'i treguar marrësit se jeni një burim legjitim i referimit, i cili nuk paguhet për të bërë një referim të mirë.

Data

Emri i plotë i marrësit

Titulli i punës i marrësit

Adresa e zyrës së marrësit

I nderuari z./znj. mbiemri,

Kam kënaqësinë të rekomandoj ish-punonjës/ bashkëpunëtorin tim, EMRI, për pozicionin TITULLI I PUNËS në kompaninë tuaj.

EMRI ka punuar me mua si TITULLI I PUNËS SË MËPARSHME në EMËR TË KOMPANISË SUAJ për pothuajse VITE. Gjatë asaj kohe, më bëri përshtypje produktiviteti i tij/saj i përgjithshëm, veçanërisht njohuritë e tij/saj për NJOHURI. Ai/ajo vazhdimisht ka punuar shumë për të arritur REZULTATET për ekipin tonë.

EMRI është një TITULLI I PUNËS SË MËPARSHME i/e besueshëm dhe është kënaqësi të punoni me të, nuk heziton të ndihmojë bashkëpunëtorët e tij/saj. Ai/ajo është një komunikues i shkëlqyer dhe ka aftësi praktike, ndaj nuk e ka problem të mbajë një marrëdhënie pozitive me klientët tanë. Jam i bindur se EMRI do të jetë një ndihmë e madhe për ekipin tuaj, ashtu siç ishte për tonin.

Ju lutem më kontaktoni nëse dëshironi të diskutoni më shumë rreth përvojës profesionale të EMRI.

## LITERATURA E SHFRYTËZUAR

1. Akkirman, D. and Harris, L. Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *The Journal of Management Development*, 397-409., 2005
2. Aldrich, E., Technology and Organization Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972
3. Bakan, I. and Tasliyan, M. Organizational communication: The role of information technology (IT). Kahramanmaras Sutcu Imam University, Turkey, 3
4. Baker, K. Organizational communication. Marrë më 18.1.2011.
5. Corporate Communication International është një qendër globale për informacion dhe njohuri në fushën e komunikimit të korporatave, me seli në Baruch College, SHBA.
6. Cuel, R. and Ferrario, R., The impact of technology in organizational communication processes: toward constructivism. *University of Trento*, 5, 2008
7. Goodman, M. and Genest, C. 2009 CCI Corporate communication practices and trends study. Baruch College/CUNY, 2009
8. Lai, V. Intraorganizational communication with Intranets. *Communications of the ACM Vol.44. No.7*, 97. Marrë më 23.1.2011. <http://dme.uma.pt/edu/Artigos/p95-lai.pdf>, 2001
9. Oliver, S. A handbook of corporate communication and public relations: Pure and applied. New York: Routledge, 115, 2004
10. Papa, J. Communication network patterns and employee performance with new technology. *Communication Research*, 17, 1990
11. Стошиќ, А. Комуникација во менаџментот. *GlobalHR – Revistë për resurset njerëzore*. Marrë më 19.1.2010, 2009
12. Tucker, L., Meyer G., and Westerman, J. Organizational Communication: Development of Internal Strategic Competitive Advantage. *The Journal of Business Communication*, 51, 1996
13. Wyatt, W. Effective communication: A leading indicator of financial performance. 2005/2006 ROI communications study. Marrë më 23.1.2011, 2006
14. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>
15. [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m3495/is\\_12\\_53/ai\\_n31160712/pg\\_9/?tag=content;col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_12_53/ai_n31160712/pg_9/?tag=content;col1)
16. [http://www.globalhr.mk/index.php?view=article&catid=45%3Ahrznaenje&id=201%3A2009-06-04-12-20-57&format=pdf&option=com\\_content&Itemid=60](http://www.globalhr.mk/index.php?view=article&catid=45%3Ahrznaenje&id=201%3A2009-06-04-12-20-57&format=pdf&option=com_content&Itemid=60)
17. Wikipedia – Enciklopedia online. Marrë më 20.1.2011, [http://en.wikipedia.org/wiki/ Internet\\_Protocol](http://en.wikipedia.org/wiki/Internet_Protocol)

## MODULI 4

### KOMUNIKIMI GJATË KËRKIMIT TË PUNËS

1. PROCEDURA PËR PJESEMARRJE NË KONKURS; NDJEKJA E SHPALLJEVE DHE KONKURSET PËR PUNËSIM
2. APLIKIMI PËR PUNË; LETRA E MOTIVIMIT, BIOGRAFIA E SHKURTËR (CV), ANKESA DHE PADIA
3. PËRGATITJA PËR ZHVILLIMIN E BISEDËS AFARISTE (INTERVISTA)
4. PROCESI I ZHVILLIMIT TË BISEDËS AFARISTE DHE RREGULLAT E SJELLJES GJATË BISEDËS AFARISTE (INTERVISTËS)
5. VENDIMMARRJA NGA BISEDA AFARISTE DHE ANALIZA DHE INTERVISTA
6. SIMULIMI I ZHVILLIMIT TË BISEDËS AFARISTE

### FJALORTHI

1. INTERVISTA
2. BIOGRAFIA E SHKURTËR – CV
3. ANKESA
4. KUNDËRSHTIMI
5. VENDIM I MARRË
6. PUNËSIMI
7. PËRZGJEDHJA
8. REKRUTIMI
9. MOTIVIMI
10. BISEDA AFARISTE
11. SIMULIMI
12. PARAQITJA
13. PREZANTIMI
14. SHPALLJET
15. KONKURSET

## 1. PROCEDURA PËR PJESËMARRJE NË KONKURS: NDJEKJA E SHPALLJEVE DHE KONKURSEVE PËR PUNË

Kur kërkoni një punë, është thelbësore të dini se çfarë doni të bëni dhe të përpiloni një plan aktiviteti për kërkimin e punës, që nënkupton gjetjen e informacionit dhe ndjekjen e vazhdueshme të vendeve të lira të shpallura nga punëdhënësit që kanë nevojë punësimi të stafit të ri dhe burimeve njerëzore.<sup>106</sup>

### 1.1. NDJEKJA E SHPALLJEVE DHE KONKURSEVE PËR PUNË

Plani për kërkim aktiv të punës nënkupton që secili të jetë në kërkim të një pune, të jetë i vendosur të gjejë një punë që do t'u përshtatet nevojave të tij dhe njohurive, kualifikimeve dhe aftësive të tij si dhe nevojave të punëdhënësit. Për të gjetur një vend pune duhet monitoruar vazhdimisht vendet e lira dhe personi duhet të aplikojë për një vend pune, të dërgojë një aplikim për punë dhe një CV të shkurtër.

Kërkimi aktiv i punës nënkupton ndërmarrjen e veprimeve të caktuara në drejtim të planifikimit të kërkimit të punës. Kjo nënkupton mbledhjen e informacionit për vendet e reja të punës, monitorimin e vazhdueshëm të shpalljeve të vendeve të punës nga kompanitë, përmirësimin e aftësive dhe mënyrave të kërkimit të një pune. Planifikimi i kërkimit të punës fillon me marrjen e një vendimi për kërkimin e punës, gjegjësisht një punë që do të kënaqë nevojat dhe interesat e personit që ka vendosur të kërkojë punë, gjegjësisht të punojë në një punë për të cilën i plotëson kushtet e kërkuara.

Për të gjetur punë, duhet të monitorohet situata, të sigurohet informacion se ku ka vende të lira pune, të merret pjesë në shpalljet e dhëna, të dorëzohet një aplikim dhe një biografi, të mendohet për njohuritë, aftësitë, interesat, karakteristikat personale, dëshirat dhe pritshmëritë në jetën profesionale, qëndrimet, vlerat dhe mundësitë dhe nevojat aktuale.<sup>107</sup>

Interneti, gazetatat, bisedat joformale me të njohur dhe miq, me kontakte të drejtpërdrejta me autoritetet në kompani janë vetëm disa nga mundësitë.

Më shumë vende të lira mund të gjenden në internet sesa në të gjitha gazetatat e përditshme së bashku. Kërkimi i punës në internet, gjegjësisht ueb sajti “gjeni punë” jep një pasqyrë të të gjitha vendeve të lira të shpallura me kushte të caktuara që kërkohen për vendin e caktuar të punës.

Është mirë të dërgoni një e-mail ku letra motivuese do të ndryshohet në kontekstin e vetë mesazhit, me CV-në tuaj të bashkangjitur. Dërgimi i një CV ka për qëllim disa gjëra:<sup>108</sup>

- Se jemi të ditur të përdorim internetin;
- Se dimë të shkruajmë mirë;
- Se jemi në trend me zhvillimet më të fundit në botë dhe në profesion.

Interneti është mënyra më e lirë, më ekonomike dhe më e shpejtë e kërkimit dhe tregon se ne jemi të komunikueshëm.

<sup>106</sup> Hartley, P., and Bruckmann, C. G., Business Communication, (2007, London), f. 167

<sup>107</sup> Bovée, C. L., and Thill, J. V., Business Communication Today, Ninth Edition, (2008, London), f. 90

<sup>108</sup> Според Hartley, P., and Bruckmann, C. G., Business Communication, (2007, London), f. 139



**Figura nr. 1** – Ndjekja e shpalljeve

mund të bjerë dhe ne nuk duam që kjo të na ndodhë.

- Njoftim se paralelisht me aplikimin përmes e-mail-it do të dërgojmë letrën tonë motivuese dhe biografinë profesionale. Kjo bëhet në mënyrë që ata të dinë se do të marrin dy aplikime nga ne.

Nëse nuk marrim konfirmim se aplikacioni ynë me email është marrë, do të na duhet të dërgojmë një tjetër. Por nëse nuk marrim një konfirmim deri në fund të afatit, është mirë të dërgojmë edhe një letër.

Por nëse dikush nuk përdor e-mail dhe tjetri e përdor, mendojmë se ai që e përdor për komunikim duket më komunikues.

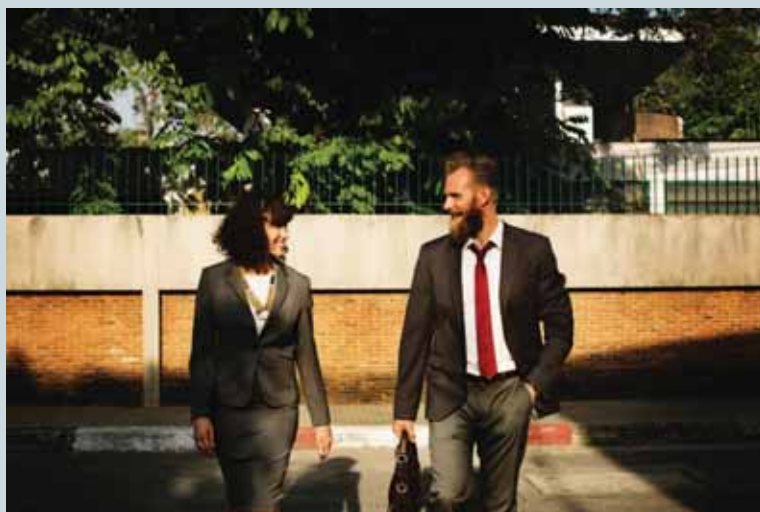
Nëse një nga kërkesat është njohja e kompjuterit, atëherë duke e dërguar aplikacionin tonë përmes e-mail-it dëshmojmë se kemi njohuritë bazë.

Është e rëndësishme të përfshini me sa vijon në email:<sup>109</sup>

- Lutje për të na konfirmuar që e kanë marrë mesazhin. Sepse ndonjëherë interneti

## 1.2. SHFRYTËZIMI I POSTËS ELEKTRONIKE KUR NUK KA SHPALLJE

Posta elektronike mund të përdoret gjithashtu për të gjetur vende të lira pune për të cilat nuk ka shpallje. Fillimisht duhet gjetur adresa e personit juridik përgjegjës për sektorin e burimeve njerëzore. Mund të përdoret gjithashtu faqja e internetit e kompanisë. Nëse nuk ka faqe interneti, duhet të provojmë përmes miqve, të njohurve, duke telefonuar në numrin bazë të kompanisë dhe të pyesim se kush është përgjegjës për punësimet e ardhshme. Ndonjëherë kompanitë bashkëpunojnë me agjencitë private të sigurisë dhe ne duhet të komunikojmë me to për të na dhënë udhëzime nëse ka ndonjë kërkesë të re nga kompania për punësim.



**Figura nr. 2**

Kur u dërgojmë e-mail kompanive që nuk kanë reklamë dhe duan të punësojnë punëtorë, duhet të jemi më të shkurtër dhe më të drejtpërdrejtë. Në këtë rast, letrën tonë motivuese do ta vendosim në vetë tekstin dhe biografinë si bashkëngjitje. Duhet të theksojmë se biografia nuk ka lidhje me shpalljen konkrete, por këtë duhet ta kemi parasysh nëse në të ardhmen hapet një vend i ri pune.

<sup>109</sup> Sipas Hartley, P., dhe Bruckmann, C. G., Business Communication, (2007, London), f.139

Një mënyrë tjetër për të përdorur postën elektronike është kur dërgojmë CV-në dhe letrën e motivimit në agjencitë private të punësimit. Duhet të përdoren më shumë kompanitë e vogla apo të mëdha që ndërmjetësojnë për punësim.

Njoftimet për vende të lira pune mund të kërkohen edhe në faqet e internetit të kompanive. Në faqe ka shpallje ku jepet mundësia për të dërguar dokumentacion për një vend ku kandidati dëshiron të punojë. Kandidati vendoset në listë për ekzaminim të të dhënave dhe nëse i plotëson kushtet në momentin kur vjen për t'u liruar dhe hapur një vend i ri pune, kandidati ftohet të kalojë procedurën për përzgjedhjen e punonjësit.

Gazetat e përditshme publikojnë gjithashtu vende të lira pune ndërsa informacionet për zgjedhjen e vendeve të punës mund të gjenden edhe në revista të veçanta.

## 2. APLIKIMI PËR PUNË; LETRA E MOTIVIMIT, BIOGRAFIA E SHKURTËR (CV), ANKESA DHE PADIA

Aplikimi për punë i përmban kërkesat që duhet të plotësojnë kandidatët që duan të punësohen. Në konkurset në të cilat kandidatët dëshirojnë të punësohen dhe për çfarë pozicioni shpallet konkursi, kërkohen disa kushte që duhet të plotësojë kandidati që do të aplikojë për punësim.

“Fondacioni maqedonas për zhvillim” shpall konkurs për menaxher me kohë të plotë.

Kandidati duhet të plotësojë këto kushte:<sup>110</sup>

- Të ketë të përfunduar arsimin e lartë;
- Të njohë gjuhën angleze (të folurit dhe të shkruarit);
- Të njohë punën me kompjuter (Word, Excel PowerPoint, Internet);
- Të ketë përvojë në hartimin e projekteve administrative në vend si dhe me partnerë të huaj;
- Të ketë aftësi dhe përvojë të fortë në komunikimin afarist në gjuhën maqedonase dhe angleze;
- Të ketë njohuri dhe përvojë në organizimin e paraqitjeve publike;
- Të ketë njohuri bazë për funksionimin e mediave në Maqedoninë e Veriut.

Dokumentet e nevojshme për aplikim:

- Letër motivuese për regjistrim në gjuhën maqedonase (shpjegoni pse po aplikoni);
- Biografia e detajuar profesionale;
- Kopje e diplomës ose certifikatës së arsimit të përfunduar;
- Certifikatat e trajnimit.

Dokumentet duhet të dorëzohen në “Fondacionin maqedonas për zhvillim”, të martën deri në orën 18:00 në adresën Rruga “Debarca” 12/8-7 Shkup. Kandidatët e përzgjedhur do të thirren për intervistë.



Figura nr. 3 – Shpalljet për punë

<sup>110</sup> Minto, B., The Pyramid Principle: Logic in Writing and Thinking, (1991, London), 106 Hartley, P., and Bruckmann, C. G., Business Communication, (2007, London), f.151

Thirrjet telefonike nuk lejohen.

Pasi kemi marrë informacionin për vendet e lira për të cilat duam të aplikojmë sipas kushteve në konkurs, fillojmë me rregullimin e aplikimeve, dokumentacionit, përgatitjen e një letre motivimi, CV dhe plotësimin e dokumentacionit të kërkuar.

## 2.1. Letra shoqëruese

Sipas kërkesave të konkursit për punësim, dokumentet duhet të dorëzohen me një letër përkatëse shoqëruese.



**Figura nr. 4** – Letra afariste

Në paragrafin e parë duhet të prezantoni veten. Tregoni punën tuaj aktuale dhe vendin ku jeni arsimuar dhe shprehni interesin tuaj për kompaninë. Në paragrafin e dytë dhe të tretë tregoni njohuritë tuaja për biznesin dhe kompaninë. Shpjegoni motivimin tuaj për të aplikuar për një punë në kompani dhe renditni aspektet e interesit tuaj. Përvoja dhe arritjet e kaluara duhet të lidhen me interesin tuaj për punën dhe duhet të renditen aspiratat tuaja për të ardhmen.

Paragrafi i fundit. Përsëriteni se jeni të interesuar për vendin e punës në kompani. Këtu mund të kërkontë një intervistë, të sugjeroni kohën dhe t'i thoni punëdhënësit se do të telefononi për të rënë dakord për kohën e përshtatshme për të dyja palët.<sup>111</sup> Shprehni mirënjohjen tuaj që do të gjejnë kohë për të shqyrtuar kërkesën tuaj. Për shembull, “Jam i bindur se mund të ofroj disa kualifikime unike që më bëjnë një kandidat ideal për këtë pozicion.

- Të kuptuar solid të tregut nëpërmjet përvojës sime;
- Përvojë e shkëlqyer në krijimin e raporteve të sakta të marketingut të marra gjatë studimeve të mia të marketingut, si dhe kapje të shkëlqyera të detajeve në raporte;
- Të kuptuarit e fushatave të marketingut që janë aftësi jetike për të punuar në këtë fushë;
- Njohuri të shkëlqyera të aftësive të TI-së do të na mundësojnë përdorimin e bazave të të dhënave dhe teknologjive të reja si interneti përmes të cilave biznesi do të synojë segmentet ekzistuese të tregut dhe do të tërheqë tregje të reja.



**Figura nr. 5** – Takimi afarist

<sup>111</sup> Akronim për Situatë, Komplikacion, Rezolutë, Veprim, Mirësjellje (Situation, Complication, Resolution, Action, Politeness)

Pres të thirrrem për intervistë dhe të më jepet mundësia për të diskutuar lidhur me aplikimin tim. Por nëse keni ndonjë pyetje në lidhje me aplikimin tim, ju lutem më kontaktoni.”

### 3. LETRA MOTIVUESE

Letra motivuese është një dokument ku duhet të shpjegohen më shumë të dhëna se pse personi po aplikon në shpalljen për punë. Qëllimi është krijimi i një imazhi të personit, për të bindur komisionin e konkurrimit të zgjedhë pikërisht atë kandidat. Dokumenti duhet të tregojë se çfarë di dhe dëshiron kandidati. Letra motivuese duhet të përputhet me qëllimet në biografi. Qëllimet motivuese duhet të shpjegohen dhe duhet aplikuar për punën specifike. Komisioni i përzgjedhur do të vlerësojë nivelin e përputhshmërisë së synimeve të kandidatit me qëllimet e vendit të punës. Gjatë të shkruarit të një letre motivuese nuk është e nevojshme të shpikni disa gjëra për të cilat komisioni i konkurrencës do të interesohej.<sup>112</sup> Është e nevojshme të jepet një pasqyrë reale e vetvetes, ashtu siç është kandidati dhe siç duhet të shihet. Krahas kushteve të kërkuara në konkurs kandidati paraqitet si një person i arsyeshëm



Figura nr. 6 – Motivimi për punë

dhe i qëndrueshëm, i motivuar dhe i gatshëm për të punuar, mësuar dhe përmirësuar. Pjesa hyrëse e letrës së motivimit tregohen tërësinë personale, çfarë bën kandidati dhe si mund të përshtatet në vendin e punës për të cilin ai/ajo po aplikon.

Pjesa e dytë mund të përshkruajë qëllimet profesionale, të radhisë planet afatgjata dhe mënyrën se si kandidati do të përshtatet në punën për të cilën ai/ajo po aplikon.

### 4. BIOGRAFIA PROFESIONALE (CV)

Çfarë është CV-ja?

CV ose siç quhet Curriculum Vitae është një biografi e kandidatit e cila është e detyrueshme të dorëzohet së bashku me çdo aplikim për punë.

Cili është qëllimi i CV-së?

Qëllimi i CV-së është ta prezantojë kandidatin me të gjitha kualifikimet dhe aftësitë e tij profesionale.

A ka një formular të vetëm për CV? Nuk ka shabllon universal, por ka disa kushte të përgjithshme që duhet të plotësohen. Këto kushte janë:

<sup>112</sup> Barker, A., Writing at Work: How to Create Successful Business Documents (1999, London), 108 Hartley, P., and Bruckmann, C. G., Business Communication, (2007, London), f. 171

- CV-ja nuk duhet të jetë më e gjatë se një faqe A4;
- Të shkruhet me shkronja Ariel ose Times New Roman;
- Shkronjat nuk duhet të jenë më të mëdha se 10 ose 12;
- CV-ja duhet të dorëzohet me një letër motivuese.



**Figura nr. 7** – Hartimi i biografive

Nëse dërgohet me postë, vendoseni në një zarf që mund të mbajë formatin A4 dhe të adresohet me kujdes.

CV-ja duhet të tregojë informacione për kandidatin, si të dhënat personale, qëllimin e CV-së, arsimin, certifikatat, çmimet, njohjet, përvojën praktike, aktivitete të tjera si njohja e gjuhëve, kompjuteri dhe hobi.

## 5. ANKESA NDAJ KONKURSIT PËR PUNËSIM

Pas marrjes së njoftimit se kandidati nuk është përzgjedhur për punësim pas shpalljes së publikuar, kandidati mund të dorëzojë ankesë në organizatën punuese që ka shpallur konkursin.

Ankesa i paraqitet me shkrim organit kompetent të organizatës. Të bashkëngjiten vërejtjet dhe shkeljet që janë bërë gjatë zbatimit të procedurës së përzgjedhjes. Të përmenden elementet që nuk janë marrë parasysh për shkak të të cilave kandidati nuk i është siguruar baza reale për t'u përzgjedhur për vendin e punës për të cilin ka aplikuar.<sup>113</sup>

## 6. PADIA NDAJ KONKURSIT PËR PUNËSIM

Nëse edhe pas ankesës së paraqitur kandidati nuk merr përgjigje pozitive, ka të drejtë të ngrejë padi pranë organit kompetent.

Padia i parashtrohet gjykatës me arsyetimin se në procedurën për përzgjedhjen e kandidatit për punësim ka pasur shkelje të procedurës për shkak të të cilave kandidati, edhe pse i plotëson kushtet, nuk është marrë parasysh, me çka është cenuar e drejta e tij për pjesëmarrje të barabartë në konkursin e punësimit dhe përzgjedhjen sipas kushteve të përcaktuara që i plotëson tërësisht.<sup>114</sup>

<sup>113</sup> Ferguson Career Skills Library, Communication Skills, Third Edition, (2009, New York), f. 139

<sup>114</sup> Sipas Ferguson Career Skills Library, Communication Skills, Third Edition, (2009, New York), f. 149-150

## 7. PËRGATITJA E MBAJTJES SË BISEDËS AFARISTE (INTERVISTA)

Procedura për zgjedhjen e një kandidati për punë në përgjithësi ka një rend të zakonshëm dhe është si më poshtë:<sup>115</sup>

- Kandidati dorëzon një aplikim tek punëdhënësi dhe bashkëngjit një CV, si dhe dokumente për shkollimin, së bashku me dokumente të tjera që punëdhënësi i kërkon nga kandidati (dokumente si certifikatë shtetësie, certifikatë lindjeje, vërtetim që nuk është i dënuar, vërtetim për mos-ndalesë për kryerje të veprimtarisë profesionale, etj.);
- Në bazë të biografisë, punëdhënësi zgjedh një numër të caktuar kandidatësh për intervistë, dhe ndonjëherë kryen teste të caktuara për disa njohuri dhe aftësi specifike të kandidatëve;
- Punëdhënësi mund të vendosë që disa ose të gjithë kandidatët të kalojnë procedurën e përzgjedhjes profesionale e cila përfshin testin psikologjik, testet e aftësive për punë, ekzaminimin shëndetësor, bisedën me psikologun, përgjigje për pyetjet që lidhen me karakteristikat personale të kandidatit;
- Procedurat e këtilla nuk është patjetër të kryhen nga vetë punëdhënësi. Sot ka institucione të specializuara që në emër të punëdhënësit kryejnë të gjithë procedurën për përzgjedhjen e një kandidati për punësim në një pozicion të caktuar;



**Figura nr. 8** – Përgatitja për paraqitje

- Intervista është një proces komunikimi i dyanshëm ndërmjet punëdhënësit dhe kandidatit. Në këtë fazë të procesit të përzgjedhjes janë të rëndësishme kualifikimet, personaliteti dhe arritjet. Intervista ju jep mundësinë t'i përgjigjeni punës që dëshironi, por është edhe një moment për të marrë informacione që nuk keni mundur t'i gjeni gjatë.

Disa këshilla për burrat dhe gratë lidhur me atë se çfarë të veshin në intervistë janë:

- Jini konservatorë. Për këtë bisedë është mirë të jeni të veshur në mënyrë klasike, pavarësisht nga kodi i veshjes i kompanisë;
- Nëse nuk jeni të sigurt, telefononi dhe pyesni! Mos e pyesni menaxherin e burimeve njerëzore. Është më e lehtë të pyesni asistentin e burimeve njerëzore. Por përsëri, nëse nuk jeni të sigurt, zgjidhni stilin konservator që vijon:<sup>116</sup>
  - Flokë të rregullt;
  - Thonj të pastër dhe të prerë’;
  - Shtoni parfum ose ujë kolonje’;
  - Mos mbani pirsing të dukshëm në fytyrë’;

<sup>115</sup> Wilkie, H., Writing, Speaking, Listening: The Essentials of Business Communication, (2001, Oxford), f. 39

<sup>116</sup> Sipas Civiello, M., with Matthews, A., Communication Counts: Business Presentations for Busy People, (2008, New York), f. 75

- Mos përtypni çamçakëz ose bonbone;
- Mbani një unazë ose pak stoli.

Çfarë duhet të veshin/mbajnë meshkujt në intervistë:<sup>117</sup>

- Kostum klasik konservator - në dy pjesë dhe një kravatë të moderuar me një ngjyrë;
- Këmishë me mëngë të gjata;
- Shmangni kravatën me flutur;
- Mbani një kravatë të moderuar;
- Këpucë dhe çorape me ngjyrë të errët;
- Shmangni mjekrën dhe mustaqet;
- Rruajuni mirë;
- Prisni flokët;
- Pamja e shkurtër dhe e moderuar është më e mira;
- Mos mbani vathë.



**Figura nr. 9** – Intervista

Çfarë duhet të veshin/mbajnë gratë në intervistë:<sup>118</sup>

- Shmangni fustanet;
- Këpucët duhet të kenë taka mesatare;
- Mbani një akt-çantë në vend të një portmone;
- Llak i moderuar i thonjve;
- Grim minimal;
- Stoli të reduktuara në një unazë ose një palë vathë.

### Cilat janë kahet e përgjithshme?

Përgatituni për intervistën: bëni kërkime për kompaninë. Merrni me vete materialet lidhur me kompaninë dhe, nëse është e nevojshme, kontrolloni ato gjatë intervistës. Bëni disa kopje të CV-së tuaj profesionale. Nëse mendoni se mund t'ju ndihmojnë, sillni dokumente të veprimtarisë suaj dhe punimeve të shkruara ose të botuara. Jini miqësor. Theksoni gjërat që mund të keni të përbashkëta me personin që ju interviston, aftësitë, përvojën. Aftësitë ndër-personale dhe komunikuese do të thonë shumë. Qasuni me një



**Figura nr. 10** – Mbajtja e bisedës afariste

qëllim të qartë dhe mbani në mend se do t'ju ndihmojë të relaksoheni dhe të dëgjoni me kujdes atë që ju thotë personi që ju interviston. Demonstroni njohuri të plota të industrisë - kompanisë dhe theksoni aftësitë tuaja. Jini pozitivë dhe gati, tregoni profesionalizëm. Jini të sinqertë, por jo naiv. Mos jepni

<sup>117</sup> Nelson, P.E., Titsworth, S., and Pearson, J. C., iSpeak, (2008, New York); dhe Brydon, S. R., and Scott, M., Between One and Many, (2008, New York), f. 41

<sup>118</sup> Brydon, S. R., and Scott, M., Between One and Many, (2008, New York), f. 238

më shumë informacion sesa kërkohet, veçanërisht për dobësitë tuaja. Bëni pyetjen e duhur në kohën e duhur. Kjo është një mundësi për të përcaktuar nëse e dëshironi vërtet atë punë. Menaxhoni kohën tuaj dhe respektoni kohën e personit që ju interviston.

### Çfarë të vishni në intervistë?

Më shumë se pesëdhjetë për qind e perceptimit të personit tjetër për ju bazohet në mënyrën se si dukeni, dhe kjo është arsyeja pse pamja juaj është veçanërisht e rëndësishme për të lënë një përshtypje të mirë.<sup>119</sup> Kushtojini vëmendje të veçantë këpucëve tuaja. Menaxherët, veçanërisht ata që kanë qenë në ushtri, mund të konstatojnë shumë duke parë këpucët tuaja. Ju duhet të mendoni me kujdes se çfarë të vishni në intervistë dhe për këtë duhet të përgatiteni mirë për intervistën. Këto këshilla mund t'ju udhëzojnë, por ato nuk janë të zbatueshme në të gjitha situatat.

## 8. PROCESI I MBAJTJES SË BISEDËS AFARISTE DHE RREGULLAT E SJELLJES NË TË (INTERVISTË)

Gjatë parapërgatitjes suaj, sigurohuni që të kuptoni biznesin, aktivitetin, strukturën organizative, zhvillimin aktual dhe konkurrencën e kompanisë. Sa më shumë të dini për industrinë ose kompaninë e synuar, aq më mirë do të ndiheni gjatë intervistës. Pyetjet e mëposhtme mund t'ju parashtrohen gjatë bisedës afariste (intervistës):<sup>120</sup>

- Cili është qëllimi juaj profesional?
- Pse jeni të interesuar në këtë industri?
- Pse kompania do të tregonte interes për ju?
- Çfarë është e veçantë për ju?
- Si krahasohet kjo punë me punët e tjera për të cilat jeni të interesuar?
- Përshkruani veten me tre mbiemra!
- Si ju përshkruajnë njerëzit?
- Me çfarë lloj njerëzish do të ndiheshit rehat duke punuar?
- Ku e shihni veten pas pesë apo dhjetë vjetësh?
- Në punë, si e kaloni shumicën e kohës dhe pse?
- Çfarë ju pëlqen më pak apo më shumë?
- Përshkruani një situatë të vështirë me të cilën ju është dashur të përballeni!
- Çfarë pyetjesh të tjera dëshironi t'ju bëjmë?



**Figura nr. 11 – Rregullat afariste**

<sup>119</sup> Më shumë te Civiello, M., dhe Matthews, A., Communication Counts: Business Presentations for Busy People, (2008, New York), f. 74-75

<sup>120</sup> Sipas Civiello, M., dhe Matthews, A., Communication Counts: Business Presentations for Busy People, (2008, New York), f. 75

Intervista gjithashtu ju jep mundësinë të zbuloni nëse i përshtateni asaj kompanie. Sigurohuni që të bëni çdo pyetje që mbetet pa përgjigje gjatë hulumtimit.

Më poshtë janë disa shembuj të pyetjeve që mund të bëni:<sup>121</sup>

- Si do ta përshkruanit filozofinë tuaj të menaxhimit?
- Përshkruani një ditë të zakonshme!
- Çfarë prisni nga unë?
- Kujt do t'i përgjigjem, apo me kë do të punoj?



**Figura nr. 12** – Qëllimi i komunikimit

Menaxhoni kohën e intervistës.

Ju jeni aty për t'iu përgjigjur pyetjeve por edhe për të dëgjuar me vëmendje. Ndiqni sinjalet e personit që ju interviston. Bëni pyetje në kohën e duhur, tregoni interes dhe qëndroni të fokusuar.

Tregoni se jeni të përshtatshëm për atë pozicion. Theksoni gjërat që mendoni se mund të bëni për të bërë për vete personin që ju interviston.

Përfitoni nga momentet e fundit. Kjo është zakonisht një kohë e mirë për të bërë pyetjet tuaja dhe gjithashtu mund t'ju kërkohet të shtoni diçka. Sqarohuni se kur prisni të njoftoheni nga kompania.

Personaliteti, besimi, entuziazmi, qëndrimi fitimtar dhe aftësitë e shkëlqyera ndërpersonale janë cilësitë bazë që duhet të tregoni gjatë intervistës. Diplomati dhe kualifikimet ndoshta janë vlerësuar më parë dhe ajo që matet gjatë intervistës është personaliteti dhe arritja juaj.

Kushtojini vëmendje pamjes tuaj dhe gjuhës së trupit. Ato janë një aspekt i rëndësishëm i stilit tuaj dhe se si do të përshtateni personalisht me kulturën e kompanisë.

## 9. SJELLJA E VENDIMEVE NGA BISEDË AFARISTE DHE ANALIZA E INTERVISTËS

Pas intervistës, gjeni kohë për të shkruar përshtypjet tuaja dhe atë që keni mësuar. Kontrolloni emrat dhe titujt (profesionet) e personave që ishin të pranishëm në intervistë. Mbani një regjistrim të intervistës, kjo do t'ju ndihmojë të merrni vendimin përfundimtar.

**Intervista** është një procedurë metodologjike e përdorur në kërkimin sociologjik për të marrë të dhëna empirike përmes komunikimit verbal midis ekzaminuesit dhe të anketuarit, dhe të dhënat do të përdoren për qëllime shkencore. Intervista mund të jetë e lirë dhe e drejtuar.<sup>122</sup>

<sup>121</sup> Edgar F. Huse, *Organizational Development and Change*, Second Edition (St. Paul, MN: West, 1980), 343, përmes Harris O. J., and Hartman, S. J., *Organizational Behavior*, (2002, New York), f. 142

<sup>122</sup> Hartley, P., and Bruckmann, C. G., *Business Communication*, (2007, London), f. 328

Për procesin e intervistimit, përveç aftësive të të dëgjuarit dhe të folurit, rëndësi ka edhe aftësia e komunikimit jo-verbal, duke përfshirë veshjen e të intervistuarit dhe të personit që zhvillon intervistën. Prandaj, përmirësimi i aftësisë së intervistimit, ndër të tjera, nënkupton përmirësimin e aftësisë së komunikimit jo-verbal. Përveç kësaj, theksohet veçanërisht nevoja për të dhënë informata kthyesë. Detyrimi i kompanisë duhet të jetë që të ofrojë informata kthyesë të përshtatshme në kohën e duhur, pavarësisht nëse ato janë pozitive apo negative.



**Figura nr. 13** – Biseda afariste

Nisur nga rëndësia e intervistës për gjetjen e kandidatëve të mirë për punë dhe për gjetjen e informacionit dhe ideve të nevojshme gjatë marrjes së një vendimi të rëndësishëm apo zgjidhjes së një problemi, është më se e qartë se aftësitë e duhura intervistuese mund ta ndihmojnë kompaninë të përballlet më lehtë me problemet, por edhe të reduktojë mundësitë për pasoja negative në arritjet e saj ekonomike, duke ulur fluktuacionin e punonjësve dhe duke përmirësuar menaxhimin e burimeve njerëzore në organizatë. Intervistimi është

një segment shumë i zakonshëm i komunikimit afarist në çdo organizatë. Gjatë intervistimit, aftësitë e komunikimit dalin në pah. Intervista më e njohur e biznesit është intervista për punë dhe zakonisht është asociacioni i parë i vetë fjalës intervistë. Megjithatë, intervistë mund të jetë çdo bisedë në të cilën njëri bashkëbisedues përpaket të marrë disa informacione nga bashkëbiseduesi tjetër.<sup>123</sup> Qëllimi i intervistës është të marrë informacion në përzgjedhjen e kandidatëve për punësim, në zgjidhjen e përditshme të situatave dhe problemeve të pafavorshme në kompani si dhe kur një punonjës largohet vullnetarisht nga kompania.

## 10. STIMULIMI I ZHVILLIMIT TË BISEDËS AFARISTE

Kur qëllimi i intervistës është të vendoset për përzgjedhjen e një kandidati të përshtatshëm, atëherë intervista përdoret për të vënë në dukje aftësitë sociale të të intervistuarit, si komunikueshmëria, përshtatshmëria, bindja, sjellja e përgjithshme dhe pamja e jashtme. Në një intervistë të tillë është thelbësore të bëhen pyetjet e duhura, por edhe përpunimi i duhur i informacionit të marrë. Pyetjet duhet të jenë relevante dhe të lidhura me pritshmëritë e kandidatit si punonjës i ardhshëm. Kjo rrit mundësinë për të zgjedhur kandidatin e duhur, dhe në të njëjtën kohë zvogëlon mundësinë e fluktuacioneve të padëshiruara në të ardhmen në organizatë. I njëjti rezultat mund të pritët nga intervistimi i punonjësve që largohen vullnetarisht nga organizata, pra nga intervista dalëse, e cila mund të sigurojë informacion të rëndësishëm për të identifikuar pikat e forta dhe të dobëta të kompanisë në çdo aspekt të funksionimit të saj, dhe veçanërisht në drejtim të menaxhimit të burimeve njerëzore, përfshirë edhe kushtet e punës, atmosferën e punës në organizatë, marrëdhëniet

<sup>123</sup> "Recruting and Selection Procedures", Polices Forum Survey. No 146, May 1988, përmes Micevski, T. Menaxhimi i Burimeve Njerëzore, (2009, Shtip), f. 58

ndër-personale, mundësitë e avancimit në karrierë, politikat e shpërblimit dhe punësimit në kompani, etj.<sup>124</sup> Mangësitë e kompanisë në menaxhimin e burimeve njerëzore mund të shkaktojnë qarkullim të stafit në të ardhmen dhe luhatjet mund të kenë pasoja negative në ecurinë ekonomike të kompanisë, pasi zakonisht shoqërohen me ulje të produktivitetit të kompanisë. Prandaj, informacioni i mbledhur gjatë intervistave dalëse, kur punonjësit janë më të singertë, mund të ndihmojnë në përmirësimin e dobësive të kompanisë, gjë që mund të rezultojë në një përmirësim të madh të komunikimit dhe marrëdhënieve në organizatë, gjë që do të reduktojë qarkullimin e padëshiruar të stafit në të ardhmen. dhe do të përmirësojë performancën ekonomike të kompanisë.

Nevoja për komunikim pozitiv është e pranishme edhe kur dikush largohet nga kompania pa dashje. Edhe në një rast të tillë, procesi i komunikimit ndërmjet kompanisë dhe punonjësve që largohen duhet të karakterizohet nga çiltërsia dhe ndershmëria duke shpjeguar vendimet e marra dhe ndryshimet që kanë ndodhur.



**Figura nr. 14** – Përgatitja për bisedën afariste (intervistën)

Por arritjet ekonomike të kompanisë varen nga angazhimi dhe motivimi i atyre që mbeten.

Vëmendja që i kushtohet personit që largohet nga kompania duhet të jetë e barabartë me kohën dhe energjinë e kushtuar komunikimit të duhur me ata që mbeten. Qëndrimi pozitiv i kompanisë ndaj atyre që largohen dhe atyre që qëndrojnë rrit kredibilitetin dhe reputacionin e kompanisë, duke e bërë atë më pozitive dhe më të vlerësuar nga punonjësit, klientët dhe bashkëpunëtorët e saj, por edhe më tërheqëse për punonjësit e shkathët potencialë, për më

shumë klientë e më shumë bashkëpunëtorë të dobishëm. Mund të zhvillohen edhe intervista me punonjësit aktualë, për të marrë informacion për zgjidhjen më të shpejtë të një situate problematike. Me një informacion të tillë, kompania mund të bëjë një analizë të situatës, përmes së cilës do të jetë në gjendje t'u përgjigjet në mënyrë adekuate shqetësimeve të përditshme me të cilat përballet dhe të marrë vendimin e duhur për të dalë nga një situatë e vështirë.

Cilido goftë qëllimi i intervistës, është shumë e rëndësishme, ashtu si në segmentet e tjera të komunikimit të biznesit, të keni një plan të mirë dhe qëllime të përcaktuara qartë për të qenë në gjendje të merrni dhe dokumentoni informacionin e mbledhur. Në fund të intervistës, informacioni duhet të përdoret siç duhet për të marrë vendimin e duhur, ose për të nxitur ndonjë reagim.<sup>125</sup> Intervistuesi duhet të ketë gjithmonë parasysh qëllimin e synuar dhe informacionin që do të merret përmes intervistës dhe mënyrën se si do të përdoret informacioni pas intervistës.

<sup>124</sup> Davis, A., and Shannon, J., The Definite Guide to HR Communication, (2010, New Jersey), f. 263

<sup>125</sup> Më shumë te Hartley, P., dhe Bruckmann, C. G., Business Communication, (2007, London), f. 271, dhe Bovée, C. L., dhe Thill, J. V., Business Communication Today, Ninth Edition, (2008, London), f. 589

Në atë mënyrë do të jetë më e lehtë të bëhen pyetjet e duhura, por edhe t'u kushtohet më shumë vëmendje përgjigjeve të marra, gjë që do ta bëjë më të lehtë dhe më të shpejtë arritjen e qëllimit të intervistës. Është gjithashtu e rëndësishme të merren me mend pyetjet që do të bëhen në fund të intervistës nga punonjësi ose kandidati i intervistuar në mënyrë që të përgatitet një përgjigje e përshtatshme për to. Prandaj, aftësitë e të dëgjuarit mund të jenë thelbësore për intervistimin e duhur.



**Figura nr. 15** – Përgatitjet për takimin afarist (intervistën)

## Ushtrime (Rrethoni përgjigjen e saktë)

1. Planifikimi i kërkimit të punës fillon me marrjen e një vendimi për kërkimin e punës, gjegjësisht një punë që do të kënaqë nevojat dhe interesat e personit që ka vendosur të kërkojë punë, gjegjësisht të punojë në një punë për të cilën i plotëson kushtet e kërkuara.

a. Po      b. Jo

2. Për të gjetur punë, duhet të monitorohet situata, të sigurohet informacion se ku ka vende të lira pune, të merret pjesë në shpalljet e dhëna, të dorëzohet një aplikim dhe një biografi, të mendohet për njohuritë, aftësitë, interesat, karakteristikat personale, dëshirat dhe pritshmëritë në jetën profesionale, qëndrimet, vlerat dhe mundësitë dhe nevojat aktuale.

a. Po      b. Jo

3. Posta elektronike mund të përdoret gjithashtu për të gjetur vende të lira pune për të cilat nuk ka shpallje. Fillimisht duhet gjetur adresa e personit juridik përgjegjës për sektorin e burimeve njerëzore. Mund të përdoret gjithashtu faqja e internetit e kompanisë. Nëse nuk ka faqe interneti, duhet të provojmë përmes miqve, të njohurve, duke telefonuar në numrin bazë të kompanisë dhe të pyesim se kush është përgjegjës për punësimet e ardhshme.

a. Po      b. Jo

4. Aplikimi për punë i përmban kërkesat që duhet të plotësojnë kandidatët që duan të punësohen. Në konkurset në të cilat kandidatët dëshirojnë të punësohen dhe për çfarë pozicioni shpallet konkursi, kërkohen disa kushte që duhet të plotësojë kandidati që do të aplikojë për punësim.

a. Po      b. Jo

5. Kandidati duhet të plotësojë këto kushte:<sup>126</sup>

- Të ketë të përfunduar arsimin e lartë
- Të njohë gjuhën angleze (të folurit dhe të shkruarit)
- Të njohë punën me kompjuter (Word, Excel PowerPoint, Internet)
- Të ketë përvojë në hartimin e projekteve administrative në vend si dhe me partnerë të huaj
- Të ketë aftësi dhe përvojë të fortë në komunikimin afarist në gjuhën maqedonase dhe angleze
- Të ketë njohuri dhe përvojë në organizimin e paraqitjeve publike
- Të ketë njohuri bazë për funksionimin e mediave në Maqedoninë e Veriut

a. Po      b. Jo

<sup>126</sup> Minto, B., The Pyramid Principle: Logic in Writing and Thinking, (1991, London), përmes Hartley, P., dhe Bruckmann, C. G., Business Communication, (2007, London), f.151

6. Dokumentet e nevojshme për aplikim:

- Letër motivuese për regjistrim në gjuhën maqedonase (shpjegoni pse po aplikoni);
- Biografia e detajuar profesionale;
- Kopje e diplomës ose certifikatës së arsimit të përfunduar;
- Certifikatat e trajnimit.

a. Po      b. Jo

7. Më poshtë janë disa shembuj të pyetjeve që mund të bëni:<sup>127</sup>

- Si do ta përshkruanit filozofinë tuaj të menaxhimit?
- Përshkruani një ditë të zakonshme!
- Çfarë prisni nga unë?
- Kujt do t'i përgjigjem, apo me kë do të punoj?

a. Po      b. Jo

8. CV ose Curriculum Vitae është biografia e kandidatit që duhet të dorëzohet me çdo aplikim për punë.

a. Po      b. Jo

9. Pas marrjes së njoftimit se kandidati nuk është përzgjedhur për punësim pas shpalljes së publikuar, kandidati mund të dorëzojë ankesë në organizatën punuese që ka shpallur konkursin. Ankesa i paraqitet me shkrim organit kompetent të organizatës.

a. Po      b. Jo

10. Padia i parashtrohet gjykatës me arsyetimin se në procedurën për përzgjedhjen e kandidatit për punësim ka pasur shkelje të procedurës për shkak të të cilave kandidati, edhe pse i plotëson kushtet, nuk është marrë parasysh, me çka është cenuar e drejta e tij për pjesëmarrje të barabartë në konkursin e punësimit dhe përzgjedhjen sipas kushteve të përcaktuara që i plotëson tërësisht.<sup>128</sup>

a. Po      b. Jo

11. Por përsëri, nëse nuk jeni të sigurt, zgjidhni stilin konservator që vijon:<sup>129</sup>

- Flokë të rregullt;
- Thonj të pastër dhe të prerë;
- Shtoni parfum ose ujë kolonje;

<sup>127</sup> Edgar F. Huse, Organizational Development and Change, Second Edition (St. Paul, MN: West, 1980), 343, përmes Harris O. J., dhe Hartman, S. J., Organizational Behavior, (2002, New York), f. 142

<sup>128</sup> Sipas Ferguson Career Skills Library, Communication Skills, Third Edition, (2009, New York), f.149-150

<sup>129</sup> Sipas Civiello, M., dhe Matthews, A., Communication Counts: Business Presentations for Busy People, (2008, New York), f.75

- Mos mbani pirsing të dukshëm në fytyrë;
- Mos përtypni çamçakëz ose bonbone;
- Mbani një unazë ose pak stoli.

a. Po      b. Jo

12. Çfarë duhet të veshin/mbajnë meshkujt në intervistë?<sup>130</sup>

- Kostum klasik konservator - në dy pjesë dhe një kravatë të moderuar me një ngjyrë;
- Këmishë me mëngë të gjata;
- Shmangni kravatën me flutur;
- Mbani një kravatë të moderuar;
- Këpucë dhe çorape me ngjyrë të errët;
- Shmangni mjekrën dhe mustaqet;
- Rruajuni mirë;
- Prisni flokët;
- Pamja e shkurtër dhe e moderuar është më e mira;
- Mos mbani vathë.

a. Po      b. Jo

13. Gjatë parapërgatitjes suaj, sigurohuni që të kuptoni biznesin, aktivitetin, strukturën organizative, zhvillimin aktual dhe konkurrencën e kompanisë. Sa më shumë të dini për industrinë ose kompaninë e synuar, aq më mirë do të ndiheni gjatë intervistës.

a. Po      b. Jo

14. Pyetjet e mëposhtme mund t'ju parashtrohen gjatë bisedës afariste (intervistës):<sup>131</sup>

- Cili është qëllimi juaj profesional?
- Pse jeni të interesuar në këtë industri?
- Pse kompania do të tregonte interes për ju?
- Çfarë është e veçantë për ju?
- Si krahasohet kjo punë me punët e tjera për të cilat jeni të interesuar?
- Përshkruani veten me tre mbiemra!
- Si ju përshkruajnë njerëzit?
- Me çfarë lloj njerëzish do të ndiheshit rehat duke punuar?
- Ku e shihni veten pas pesë apo dhjetë vjetësh?
- Në punë, si e kaloni shumicën e kohës dhe pse?
- Çfarë ju pëlqen më pak apo më shumë?
- Përshkruani një situatë të vështirë me të cilën ju është dashur të përballeni!

a. Po      b. Jo

<sup>130</sup> Nelson, P.E., Titsworth, S., and Pearson, J. C., iSpeak, (2008, New York); dhe Brydon, S. R., and Scott, M., Between One and Many, (2008, New York), f. 41

<sup>131</sup> Sipas Civiello, M., dhe Matthews, A., Communication Counts: Business Presentations for Busy People, (2008, New York), f. 75

15. Menaxhoni kohën e intervistës. Ju jeni aty për t’iu përgjigjur pyetjeve por edhe për të dëgjuar me vëmendje. Ndiqni sinjalet e personit që ju interviston. Bëni pyetje në kohën e duhur, tregoni interes dhe qëndroni të fokusuar.

a. Po      b. Jo

## PËRGJIGJUNI PYETJEVE NË VAZHDIM

Cila është procedura për pjesëmarrje në konkurs?

---

---

---

Si i ndiqni shpalljet për punë?

---

---

---

Çfarë përmban aplikimi për punë?

---

---

---

Çfarë duhet të përmbajë letra motivuese?

---

---

---

Si duhet të jetë biografia?

---

---

---

Përkufizoni ankesën.

---

---

---

Përkufizoni padinë.

---

---

---

Cila është parapërgatitja e të shkuarit në intervistë?

---

---

---

Si zhvillohet procesi i mbajtjes së bisedës afariste (intervistës)?

---

---

---

Si sillet vendimi për bisedën afariste (intervistën)?

---

---

---

Cili është simulimi për zhvillimin e bisedës afariste?

---

---

---

## LITERATURA E SHFRYTËZUAR:

1. Akronim nga Situation, Complication, Resolution, Action, Politeness;
2. Barker, A., Writing at Work: How to Create Successful Business Documents (1999, London), përkry Hartley, P., and Bruckmann, C. G., Business Communication, (2007, London), f.171;
3. Bovée, C. L., and Thill, J. V., Business Communication Today, Ninth Edition, (2008, London), f.90;
4. Brydon, S. R., and Scott, M., Between One and Many, (2008, New York), f.238;
5. Davis, A., and Shannon, J., The Definite Guide to HR Communication, (2010, New Jersey), f.263;
6. Edgar F. Huse, Organizational Development and Change, Second Edition (St. Paul, MN: West, 1980), 343, përmes Harris O. J., dhe Hartman, S. J., Organizational Behavior, (2002, New York), f.142;
7. Ferguson Career Skills Library, Communication Skills, Third Edition, (2009, New York), f.139;
8. Hartley, P., and Bruckmann, C. G., Business Communication, (2007, London), f.167;
9. Hartley, P., and Bruckmann, C. G., Business Communication, (2007, London), f.328;
10. Minto, B., The Pyramid Principle: Logic in Writing and Thinking, (1991, London), përmes Nelson, P.E., Titsworth, S., and Pearson, J. C., iSpeak, (2008, New York); dhe Brydon, S. R., and Scott, M., Between One and Many, (2008, New York), f.41;
11. Minto, B., The Pyramid Principle: Logic in Writing and Thinking, (1991, London);
12. Wilkie, H., Writing, Speaking, Listening: The Essentials of Business Communication, (2001, Oxford), f.39;
13. “Recruting and Selection Procedures”, Polices Forum Survey. No 146, May 1988, përmes Miceski, T., Menaxhimi i burimeve njerëzore, (2009, Shtip), f.58;
14. Sipas Civiello, M., with Matthews, A., f.271, dhe Bovée, C. L., and Thill, J. V., Business Communication Today, Ninth Edition, (2008, London), f.589;
15. Sipas Civiello, M., with Matthews, A., Communication Counts: Business Presentations for Busy People, (2008, New York), f. 75;
16. Sipas Ferguson Career Skills Library, Communication Skills, Third Edition, (2009, New York), f.149-150;
17. Sipas Hartley, P., and Bruckmann, C. G., Business Communication, (2007, London), f.139.

**MODULI 5****KARAKTERISTIKAT E KOMUNIKIMIT TE SUBJEKTI JURIDIK**

1. NOCIONI DHE LLOJET E TAKIMEVE
2. FAZAT E ORGANIZIMIT TË TAKIMEVE
3. PJESEMARRËSIT NË TAKIME
4. RREGULLAT DHE TEKNIKAT E MBAJTJES SË SUKSESSHME TË TAKIMEVE
5. NOCIONI DHE LËNDA E NEGOCIMIT
6. PËRGATITJET PËR ZHVILLIMIN E NEGOCIATAVE DHE METODAT E KRIJIMIT TË KLIMËS NË NEGOCIATA
7. STILET (TAKTIKAT) E NEGOCIMIT
8. SJELLJA E PJESEMARRËSVE NË NEGOCIATA
9. NOCIONI DHE LLOJET E KONFLIKTEVE
10. NDIKIMI I KONFLIKTEVE KOMUNIKATIVE MBI PUNËN E ORGANIZATËS
11. BURIMET E KONFLIKTIT
12. HAPAT E ZGJIDHJES SË KONFLIKTEVE

**FJALORTHI**

1. TAKIME
2. NEGOCIATA
3. NEGOCIM
4. DEBATE
5. PREZANTIME
6. KONFLIKTE
7. PJESEMARRËS
8. TEKNIKA
9. TAKIM I SUKSESSHËM
10. STILET DHE METODAT
11. KLIMA PËR NEGOCIATA DHE NEGOCIATORI
12. NEGOCIATORI I VËSHTIRË
13. NEGOCIATORI I BUTË
14. SJELLJA KONFLIKTUOZE

## 1. NOCIONI DHE LLOJET E TAKIMEVE

Takimi si një tubim (mbledhje) ku marrin pjesë një numër më i madh ose më i vogël njerëzish, është një punë mendimi e të pranishmëve për zgjidhjen e problemeve specifike. Për të arritur qëllimin e dëshiruar, takimi duhet të jetë i përgatitur dhe i organizuar mirë. Në këtë kuptim, detyra të caktuara në lidhje me përgatitjen e takimit kryhen nga sekretari teknik. Takimet ku diskutohen çështje dhe merren vendime mund të kenë emra të ndryshëm, si sesion, diskutim, konferencë, kuvend, seancë, kongres, samit, konventë, etj. Në varësi të qëllimit, takimet mund të jenë takime pune, diskutimi, informative, anketuese, etj.

Në mbledhjet e punës apo aktive paraqiten fakte të caktuara, zgjidhen problemet në bazë të sugjerimeve dhe merren konkluzione dhe vendime konkrete. Takimet e diskutimit janë gjithashtu aktive nëse shkëmbehen mendime, qartësohen disa koncepte dhe vërtetohen fakte dhe mund të nxirren përfundime. Takimet e tilla zakonisht mbahen para takimeve në të cilat merren vendimet. Informative janë ato takime në të cilat pjesëmarrësit informohen nga nëpunësit për një aktivitet, dukuri ose problem.<sup>132</sup>



**Figura nr. 1 – Takimet**

Në mbledhjet anketuese, pa diskutim, bëhen disa ekzaminime (anketa) për të marrë një qëndrim të shumicës për një çështje të caktuar, për shembull, në lidhje me një krim misterioz që dyshohet se përfshin politikanë të rangut të lartë. Takimet mund të jenë formale ose joformale në varësi të formës. Takimet formale mbahen në bazë të rregulloreve ligjore dhe të tjera që përcaktojnë formën (p.sh. rregullat e procedurës, statutet, vendimet, etj.). Ato joformale nuk janë të lidhura me rregulloret e përmendura dhe ato mbahen si jozyrtare, për

shembull me rastin e një feste, ceremonie, etj. Takime efektive dhe të frytshme janë ato takime që fokusohen në gjërat e duhura, dhe zhvillohen në mënyrën e duhur dhe natyrisht rezultojnë në hapa të mëtijshëm vërtet të zbatueshëm për ekipin. Takimet e sotme mund të shihen si një “e keqe e domosdoshme” për një biznes të vogël. Megjithatë teknologjia që ekziston sot mund të zvogëlojë ndikimin e tyre, ndonjëherë takimi është mënyra e vetme për të zgjidhur një problem në biznesin tuaj të vogël.<sup>133</sup>

Para se të filloni të organizoni një takim me hapa specifike, duhet të mendoni për qëllimet e atij takimi.

Pyesni veten se **pse po e thirrni atë takim**. Pyetja tjetër është **a është fare i nevojshëm takimi dhe si mund të shmangët takimi formal** (dërgimi i informacionit, dërgimi i një kërkesë për propozime për zgjidhjen e një problemi...). Gjithmonë përpikuni të shmangni takimet e panevojshme dhe humbjen

<sup>132</sup> Rogers, C. R. (1957), Active Listening. Cjigaco, IL: University of Chicago, Press.

<sup>133</sup> Athos, A. G. i Gabarro, J.J. (1978), Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationship. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

e kohës tuaj dhe kohës së kolegëve tuaj, përveç nëse ka arsye vërtet të forta për të organizuar një takim.

Tani, është radha e qëllimeve. Edhe pse mund të ketë qëllime të shumëfishta në një takim si qëllimet informative, marrëveshja, koordinimi, zgjidhja e problemeve... teknologjia e sotme siguron që ne të mos kemi nevojë të kemi një takim kur bëhet fjalë për ndonjë nga ato qëllime.



**Figura nr. 2** – Takimet grupore

Për shembull, posta elektronike ose Skype mund të përdoren për qëllime informative. Në raste të tilla, mund të kërkonit edhe informata kthyesë dhe me organizimin e duhur të inbox-it tuaj, të keni rezultate më produktive. Nga ana tjetër, për këtë qëllim mund të përdoren takime joformale individuale me karakter informativ, si pushimi i drekës, pushimi i kafesë...

Kur bëhet fjalë për zgjidhjen e problemeve, ndonjëherë një takim formal nuk mund të shmanget, kështu që qëllimi kryesor i një takimi duhet të jetë zgjidhja e problemeve. Për shembull, para se të trajtohet zgjidhja e problemit, bëhen parapërgatitje nga ana e udhëheqësit të takimit.

Tani, është radha e qëllimeve. Edhe pse mund të ketë qëllime të shumëfishta në një takim si qëllimet informative, marrëveshja, koordinimi, zgjidhja e problemeve... teknologjia e sotme siguron që ne të mos kemi nevojë të kemi një takim kur bëhet fjalë për ndonjë nga ato qëllime.

Për shembull, posta elektronike ose Skype mund të përdoren për qëllime informative. Në raste të tilla, mund të kërkonit edhe informata kthyesë dhe me organizimin e duhur të inbox-it tuaj, të keni rezultate më produktive. Nga ana tjetër, për këtë qëllim mund të përdoren takime joformale individuale me karakter informativ, si pushimi i drekës, pushimi i kafesë...

Kur bëhet fjalë për zgjidhjen e problemeve, ndonjëherë një takim formal nuk mund të shmanget, kështu që qëllimi kryesor i një takimi duhet të jetë zgjidhja e problemeve. Për shembull, para se të trajtohet zgjidhja e problemit, bëhen parapërgatitje nga ana e udhëheqësit të takimit.



**Figura nr. 3** – Takimet në mbledhje

## 2. FAZAT E ORGANIZIMIT TË TAKIMEVE

Kjo përgatitje synon t'ju përgatisë si personin që do ta udhëheqë takimin në mënyrë efektive dhe efikase. Këto faza do të varen edhe nga qëllimi i takimit. Për shembull, hapat e mëposhtëm mund të ndërmerren për të zgjidhur një problem:<sup>134</sup>

- **Hapja e takimit** ku do të shpjegohet arsyeja e thirrjes së mbledhjes dhe do të shpallen zgjidhjet e mundshme të problemit.
- **Sugjerime zgjidhjesh nga pjesëmarrësit**
- **Vlerësimi i zgjidhjeve të propozuara.** Çdo propozim do të vlerësohet nga pjesëmarrësit në përputhje me kriteret e dhëna më parë.
- **Përcaktimi për zgjidhjen më të mirë.** Së fundi, është e nevojshme të vendoset se cila do të jetë zgjidhja e preferuar.



**Figura nr. 4 – Fazat e takimit**

është punë e sekretarit ose një grupi të caktuar punëtorësh. Përgatitjet teknike për takimin duhet të sigurojnë mirëmbajtjen dhe funksionimin normal të takimit. Në këtë kuptim, është e nevojshme që të bëhet puna për të ftuar pjesëmarrësit në takim, të mblidhen dokumentet e nevojshme, të sigurohet dhe rregullohet salla në të cilën do të mbahet takimi, të sigurohen mjetet e nevojshme për punë të suksesshme. Ftesa për pjesëmarrësit e takimit mund të jetë me shkrim, me gojë, me telefon, faks, me e-mail dhe në forma tjera.

Përgatitja paraprake bëhet nga drejtuesi i takimit me një grup bashkëpunëtorësh. Ata e përcaktojnë qëllimin e mbledhjes, kohën dhe vendin e mbajtjes së saj, mënyrën e zhvillimit të mbledhjes, etj. Në këtë fazë mblidhet dhe studiohet materiali i nevojshëm në lidhje me agjendën e takimit. Kryesuesi njihet në detaje me materialin që do të diskutohet në mbledhje dhe përcakton mënyrën e zhvillimit të mbledhjes. Për më tepër, ai jep udhëzime për përgatitjen teknike të takimit dhe kontrollon zbatimin e tij. Përgatitja teknike e mbledhjes

Ftesat së bashku me materialin duhet t'u dërgohen pjesëmarrësve të paktën tre ditë para takimit. Në rast të materialit të gjerë, ai duhet të dorëzohet së paku shtatë ditë para takimit, në mënyrë që pjesëmarrësit të studiojnë materialin në kohë dhe të jenë të gatshëm për të marrë pjesë në punimet e takimit. Në ftesën për seancë duhet të shënohet emri i organit që thërret mbledhjen, emri dhe mbiemri, mundësisht titulli i personit që thirret, për çfarë takimi bëhet fjalë, këshill, komision, bord, etj. Është gjithashtu e nevojshme të tregohet vendi ku do të zhvillohet takimi (rruga, numri, kati, numri i dhomës), dita e ngjarjes dhe fillimi, rendi i ditës. Nëse thirren persona nga vende të tjera, informohen për akomodimin e mundshëm, rimbursimin e shpenzimeve të udhëtimit, shpenzimet e

<sup>134</sup> Evans, C., Richardson, M. (2010), How to negotiate Effectively, Manager: British Journal of Administrative management, Issue 69, f. 32-33.

ushqimit, etj.

Me rastin e zgjedhjes dhe rregullimit të sallës së takimeve duhet pasur parasysh me sa vijon: salla duhet të korrespondojë me numrin e të pranishmëve në takim, të jetë e lirë në momentin e takimit, të jetë e mbrojtur nga zhurmat, të jetë akustike, të pastrohet, të ajroset, të shndritet dhe ngrohet (nëse moti është i ftohtë), të ketë hapësirë të mjaftueshme në të, tavolinat dhe karriget të vendosen në mënyrë që pjesëmarrësit të shohin mirë njëri-tjetrin. Zakonisht tavolinat dhe karriget vendosen në formën e një elipsi, në formën e shkronjës G, trekëndëshit, etj. Vendi i drejtuesit të takimit duhet të jetë pak më i dukshëm se të tjerët. Nëse është e nevojshme, dhoma zbukurohet me disa lule, veçanërisht kur takimi apo mbledhja ka karakter festiv.

Takimi mund të organizohet edhe si video-konferencë duke përdorur teknologjitë digjitale, telekonferencë, video-konferencë online, postë elektronike dhe internet-mesazhe. Për të kryer këto takime kërkohet teknologjia e duhur me lidhje të vendosur video dhe audio. Kjo është një mënyrë e shpejtë dhe e lirë për të mbajtur takime. Për seancën, nëse është e nevojshme, ofrohen mjete mekanografike, informative dhe mjete të tjera, si: dërrasë e zezë, tabelë, shkumës, stilolaps, përkatësisht marker, vizatime, fotografi, aparat fotografik, grafikë, projektorë, laptop, projektor, DVD ose video player, ekran projektor, magnetofona, diktafonë, mikrofona, altoparlantë, pajisje përkthimi në gjuhë të huaj, sisteme të përkthimit të njëkohshëm nëse takimi mbahet në disa gjuhë, distinktivë dhe shfaqja

e emrit dhe funksionit të pjesëmarrësve dhe mjete të tjera, të cilat do të përdorni në takim. Në çdo mbledhje mbahet procesverbal mbi bazën e të cilit zbatohen konkluzionet dhe vendimet e marra në mbledhje. Është e një rëndësie të veçantë që sekretari teknik të dijë mirë formën dhe mënyrën e mbajtjes së procesverbalit. Sigurisht që duhet të njohë komunikimin dhe të dijë të punojë me kompjuter.



**Figura nr. 5** – Takimet dhe procedurat



**Figura nr. 6** – Hapësira e takimeve

### 3. PJESËMARRËSIT NË TAKIME

Pjesëmarrësit në takime përcaktohen gjatë planifikimit të takimit. Pjesëmarrës në takim janë personat të cilët, sipas temës në shqyrtim dhe pozitave që mbajnë, janë detyrimisht të pranishëm në mbledhje.<sup>135</sup> Këta janë pjesëmarrës kur bëhet fjalë për një takim biznesi në kompani.



**Figura nr. 7** – Pjesëmarrësit në takim

Nëse bëhet fjalë për një takim biznesi me përfaqësues të kompanive të tjera, atëherë bëhet një listë e pjesëmarrësve dhe njoftohen me ftesë e cila u dërgohet së bashku me rendin e ditës dhe materialet apo çështjet që do të shqyrtohen në mbledhje. Suksesi i një takimi të thirrur zyrtarisht varet edhe nga sa mirë është përgatitur. Një takim më i përgatitur siguron pjesëmarrje më të madhe të pjesëmarrësve, informim më të mirë, monitorim të duhur të punës së takimit, pjesëmarrje më të madhe në diskutim, si dhe kushte të përshtatshme hapësinore dhe teknike për punë.



**Figura nr. 8** – Rregullat e takimit

<sup>135</sup> Evans, C., Richardson, M. (2010), How to negotiate Effectively, Manager: British Journal of Administrative management, Issue 69, f. 32-33.

## 4. RREGULLAT DHE TEKNIKAT E MBAJTJES SË SUKSESSHME TË TAKIMEVE

Përfundimi me sukses i çdo takimi varet nga mënyra se si zhvillohet takimi. Ka disa rregulla që duhet të ndiqen nga të gjithë pjesëmarrësit në takim për ta përfunduar me sukses. Rregullat e udhëheqjes së takimit janë si vijon:

Personi që drejton mbledhjen duhet ta udhëheqë atë në një mënyrë në të cilën do të dëshironte të udhëhiqej një takim në të cilin ai/ajo do të ishte pjesëmarrës.

Jini të përgatitur dhe sigurohuni që të gjithë pjesëmarrësit të jenë gati. Materialet e dorëzuara paraprakisht u japin të gjithë pjesëmarrësve detyrimin që të shqyrtojnë rendin e ditës dhe materialet dhe të vijnë në mbledhje të përgatitur.<sup>136</sup> Nëse materialet dhe informacionet nuk përgatiten për në mbledhje, atëherë pjesëmarrësit e takimit do të bëjnë pyetje, të gjithë ata që duhet të vijnë në mbledhje, mund të mos vijnë sepse nuk dihet pse vijnë në atë takim dhe çfarë pritet të bëjnë apo të thonë në atë takim.

Të respektohet rendi i ditës. Takimi duhet të fillojë dhe të përfundojë në kohë. Fillimi i takimit



**Figura nr. 9** – Teknika e mbajtjes së takimeve

në kohë kërkon disiplinë të organizatorit të takimit dhe pjesëmarrësve të tij. Vonesa në takim tregon mungesë respekti për të gjithë ata që kanë ardhur në kohë. Por nëse të gjithë pjesëmarrësit e dinë se takimi do të fillojë në kohë, ka më pak gjasa që disa nga pjesëmarrësit të vonohen, përkundrazi, të gjithë do të bëjnë përpjekje për të shkuar në fillim të takimit. Nëse të gjithë e dinë se takimi do të zgjasë një orë, takimi nuk do të zgjasë më shumë. Për të respektuar orarin e takimit, duhet vendosur një agjendë realiste.

Rendi i ditës dhe koha e caktuar për diskutim mundëson mbarëvajtjen dhe përfundimin e

takimit me sukses në mënyrën e dëshiruar.

Të qëndrohet në temë. Të gjithë pjesëmarrësit duhet t'i përmbahen temës dhe diskutimet duhet të lidhen me temën. Mund të thuhet se në shumë takime ka pjesëmarrës që flasin shumë ose tregojnë "histori", ndaj organizatori duhet t'i paralajmërojë ose t'ua marrë fjalën.

Mos bëni takime të panevojshme. Vëmendje e kujdesshme duhet t'i kushtohet sa shpesh duhet të mbahen takimet rutinë, sa produktive janë ato dhe nëse mund të mbahen më rrallë. Takimet e menaxhmentit të kompanisë mund të jenë një faktor për ruajtjen e komunikimeve të mira në kompani, por është e rëndësishme të gjesh ekuilibrin e duhur midis komunikimit dhe shpenzimit produktiv të kohës.

<sup>136</sup> Pinkley, R.L., Neale, M.A. i Bennett, R.J. (1994), The impact of alternatives to settlement in dyadic negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57-97-166.



**Figura nr. 10** – Teknika e mbajtjes së takimeve qëllimet e çdo takimi në çdo kohë.

Takimi duhet të përfundojë me një vlerësim të qartë të hapave të ardhshëm dhe kush duhet t'i ndërmarrë ata. Në fund të diskutimeve, drejtuesi i mbledhjes duhet të bëjë një përmbledhje dhe të vazhdojë me atë se çfarë duhet të ndërmerret dhe kush duhet bërë këtë.

Teknika e parë për zhvillimin e suksesshëm të një takimi është përgatitja e të gjithëve në organizatë që të sillen në mënyrë efektive për çdo takim. Të gjithë në organizatë duhet të dinë bazat e takimeve efektive dhe si të arrijnë

Çdo punonjës duhet të ketë informacion për takimet në dispozicion në mënyrë që ai/ajo të kuptojë efektet e takimeve joproduktive dhe t'i jepet mundësia për të përmirësuar gjendjen joproduktive të takimeve. Çdo punonjës, kur të kuptojë rëndësinë e përmirësimit të efektivitetit të takimeve, do të mbështesë dhe do të nxisë iniciativë që do të motivojnë takimin të jetë efektiv. Mbështetja e drejtuesve të menaxhmentit ose grupit mund të ndihmojë në prezantimin e metodave të reja të punës në takime. Theksimi i punës ekipore në mjedisin e sotëm të punës çon në avancimin e teknologjisë së mbajtjes së takimeve.

Pas leximit të procesverbalit nga seanca e kaluar, te takimet formale bëhet përcaktimi i rendit të ditës. Me miratimin e tij, mbledhja fillon zyrtarisht dhe mund të diskutohet vetëm për çështjen që është miratuar në rendin e ditës. Përpunimi i rendit të ditës është gjëja më e rëndësishme në çdo takim. Shqyrtimi i temave realizohet sipas renditjes së pikave të rendit të ditës. Fillimisht prezantohet tema e pikës së caktuar të rendit të ditës, më pas diskutimi mbi temën, parashtrimi i pyetjeve dhe në fund sjellja e përfundimeve për atë çështje, gjegjësisht pikën të rendit të ditës.

Njohja me temën, paraqitja e një pyetjeje ose problemi fillon me një deklaratë me gojë ose me shkrim nga kryesuesi, gjegjësisht nëpunësi (menaxheri, anëtar i një komisioni, organi drejtues etj.) përgjegjës për çështjen.<sup>137</sup> Raportuesi shkurtë dhe qartë i njofton të pranishmit me thelbin e problemit dhe ofron bazë për hapjen e një diskutimi. Diskutimi është verbal (me gojë) për çështjen e ngritur nga raportuesi. Kjo duhet marrë seriozisht. Diskutimi drejtohet nga një kryesues dhe të gjithë ata që duan të marrin pjesë janë të barabartë. Gjatë kohës që diskutuesi paraqet pikëpamjet dhe propozimet e tij, kryesuesi nuk duhet "t'i marrë fjalën", nuk duhet t'i heqë të drejtën për të shprehur mendimin e tij dhe ta respektojë e jo të imponojë mendimin e tij/saj. Ai është i detyruar ta drejtojë me mjeshtëri dhe pa pengesa diskutimin në drejtimin e duhur dhe të ruajë dinamizmin e një diskutimi konstruktiv, duke mos lejuar që prezantimi të jetë shumë i gjatë dhe monoton, sepse diskutimi mund të jetë i kufizuar në kohë.

Përmes diskutimit mund të jepet një propozim konkret dhe konstruktiv. Në këtë mënyrë, zakonisht arrihen një, dy ose më shumë propozime specifike. Çdo propozim duhet të shpjegohet dhe të

<sup>137</sup> Pinkley, R.L., Neale, M.A. i Bennett, R.J. (1994), The impact of alternatives to settlement in dyadic negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57-97-166.

mbështetet me fakte dhe të formulohet mirë dhe të vihet në votim. Do të miratohet propozimi që do të marrë më shumë vota, vendimi i vlefshëm i shumicës dhe konkluzioni përfundimtar për çështjen që u diskutua. Votimi mund të jetë gjithashtu me konsensus dhe modele dhe mënyra të tjera për të vendosur nëse çështja kërkon një mënyrë të tillë të vendosjes. Votimi në mbledhje mund të jetë i fshehtë dhe publik. Votimi i fshehtë bëhet në fletëvotime të përgatitura paraprakisht me të njëjtën madhësi dhe ngjyrë. Kjo siguron diskrecion dhe anonimitet të plotë, sepse në fletëvotim votimi bëhet duke rrethuar ose nënvizuar fjalën “pro” ose “kundër” ose duke rrethuar numrin rendor përpara emrit të personit për të cilin votohet nëse fleta përmban më shumë se një emër dhe duhet zgjedhur vetëm njëri prej tyre.<sup>138</sup> Rezultatet e votimit të fshehtë përcaktohen nga një komision i caktuar dhe shënohen në procesverbal. Se si do të jetë votimi varet nga rasti, varet nga ajo se si do ta shohin të nevojshme pjesëmarrësit në mbledhje, por nëse rregullohet me rregullore, atëherë në përputhje me ato to (rregullore, statute, etj.).

## 5. NOCIONI DHE LËNDA E NEGOCIMIT

Një përkufizim i përgjithshëm i negocimit thotë se negocimi është elementi kyç për të marrë atë që dëshironi nga të tjerët. Është një komunikim i krijuar për të arritur një marrëveshje kur të dy palët e interesuara kanë interesa të përbashkëta, por në të njëjtën kohë kundërshtuese. Negocimi si aftësi është thelbësor për çdo menaxher të suksesshëm. Në të gjitha funksionet e kryera nga një menaxher (planifikim, punësim dhe organizim, kontroll dhe menaxhim), aftësitë negociuese janë thelbësore.<sup>139</sup> Negocimi është veçanërisht i rëndësishëm në procesin e vendimmarrjes.



**Figura nr. 11** – Me çka negociohet

shumë persona kërkojnë të avancojnë interesat e tyre individuale në veprim të përbashkët. Negociatat zhvillohen në një situatë në të cilën të dyja palët besojnë se mund të përmirësojnë situatën e tyre nëse bien dakord me palën tjetër për disa interesa të përbashkëta.

Negocimi në biznes është shumë i rëndësishëm dhe është ndoshta lloji më i zakonshëm i negociatave. Ky lloj negocimi është, në fakt, tema kryesore e analizës këtu. Ka shumë segmente të negocimit afarist.

Fjala negocim vjen nga fjala latine “negotiatum” që do të thotë “të bësh punë”.<sup>140</sup> Ndërsa, “negocio” në spanjisht do të thotë punë. Origjina më e re lidhet me fjalën franceze “négoce” që do të thotë të veprosh me njerëzit, që është një interpretim më i gjerë se të tjerët, sepse të gjitha marrëdhëniet me njerëzit, qofshin ato afariste apo sociale, hyjnë në negociata.

Negocimi është një mënyrë në të cilën dy ose më

<sup>138</sup> Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, Wisconsin: McGraw-Hill, Madison, f. 5.

<sup>139</sup> Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Berkshire: Random House Business Books

<sup>140</sup> Pinkley, R.L. (1995), Impact of knowledge regarding alternatives to settlement in dyadic negotiations: Who knowledge counts? *Journal of Applied Psychology*, 80, 403-417

Ato zakonisht lidhen me dy fusha, negocimin e jashtëm dhe të brendshëm. Negocimi i jashtëm bëhet me subjekte, gjegjësisht palë të interesuara, jashtë kompanisë, si furnitorët, blerësit, distributorët, partnerët strategjikë, bankat, institucionet e marketingut, konkurrentët, sektori publik e të ngjashme. Ai në fakt është komercial, pra merret me marrëdhëniet dhe transaksionet e tregut. Çmimi, cilësia, koha e dorëzimit, mënyra e pagesës dhe detyrime të tjera të ndryshme mund të negocohen si lëndë negocimi.<sup>141</sup> Negocimi zakonisht bëhet në formën e bisedave formale në të cilat diskutohet çmimi, performanca dhe kushtet komplekse të ndërmarrjeve të përbashkëta negociuese. Duhet bërë një dallim ndërmjet negocimit operativ dhe atij strategjik.

Negocimi operativ është i përditshëm dhe ka një implikim për pozicionet aktuale të negociatorëve, por nuk ndikon në rezultatet e disa negociatave të ardhshme.<sup>142</sup> Negocimi strategjik u referohet interesave që kanë një rëndësi të veçantë strategjike për negociatorët.<sup>143</sup> Këto janë procese të ndërlidhura vendimmarrëse në të cilën koalicionet e ndryshme ndërmjet palëve të interesuara kanë role të ndryshme në vendimmarrje me grupet kryesore të interesit. Prandaj, shumica e menaxherëve zhvillojnë negociata dypalëshe me grupe të ndryshme, drejtpërdrejt dhe tërthorazi.

Tema e negociatave është mënyra se si njerëzit i zgjidhin mosmarrëveshjet e tyre dhe problemet e shumta me të cilat përballen. Subjekti i negocimit është një aftësi që përfshin aftësitë ndër-personale dhe aftësinë për të bindur dhe për t'u bindur, aftësinë për të përdorur një sërë strategjish negociuese dhe mençurinë për të ditur se kur dhe si t'i përdorni ato.



**Figura nr. 12 – Negocimi**



**Figura nr. 13 – Menaxherët dhe negociatat**

<sup>141</sup> Lewicki, R., Sanders, D.M., Barry, B.(2006), botimi 5, „Pregovaranje“, f. 32-38

<sup>142</sup> Oliver D. (2007), How to Negotiate Effectively, London: Kogan Page

<sup>143</sup> Fisher, R., Ury, W.L, Patton, B.M. (1999), Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, Berkshire:Random House Business Books”.

## 6. PËRGATITJET PËR ZHVILLIMIN E NEGOCIATAVE DHE METODAT PËR KRIJIMIN E KLIMËS NË NEGOCIATA

Me shkëmbimin më të madh të informacionit ndërmjet palëve në procesin e negociatave, mundësitë për gjetjen e zgjidhjeve alternative po rriten. Shkurtimisht, negociatorët duhet të krijojnë kushte për një bisedë të lirë dhe të hapur për të gjitha çështjet dhe temat relevante. Levitsky, Sanders dhe Barry flasin për katër faza themelore të procesit të negocimit integrues:<sup>144</sup>

- Identifikimi dhe përcaktimi i problemeve;
- Kuptimi i problemeve dhe shqyrtimi i nevojave dhe interesave;
- Krijimi i zgjidhjeve alternative të problemeve dhe
- Vlerësimi i alternativave dhe përzgjedhja e më të mirave.

Tre fazat e para të procesit të negociatave u referohen procedurave të krijimit të vlerave dhe në ato faza një vend të rëndësishëm zë edhe bashkëpunimi. Faza e katërt i referohet kërkimit të vlerave dhe në këtë fazë është e nevojshme të prezantohet me kujdes negociimi shpërndarës. Në negocimin integrues, negociatorët përballen me një detyrë të dyfishtë:<sup>145</sup> 1) të krijohen sa më shumë vlera të përbashkëta dhe 2) të kërkohen vlera për veten. Edhe kur përdoret negociimi bashkëpunues, negociatori mund të mos marrë gjithmonë atë që dëshiron, me ç'rast negociatorët shpesh bëjnë lëshime për të marrë rezultatin e dëshiruar, dhe të lëshuarit pe është faza më pak e dëshiruar në negociata. Ekziston një konflikt midis krijimit dhe ndarjes së vlerave. Kjo për shkak se strategjitë konkurruese të përdorura në ndarjen e vlerave minojnë bashkëpunimin, ndërsa nga ana tjetër, qasja bashkëpunuese i bën negociatorët më të prekshëm dhe më të ekspozuar ndaj ndikimeve të taktikave të negocimit konkurrues.



**Figura nr. 14** – Fazat e negociatave

Nga kjo lindin situatat e mëposhtme:

- Kur të dyja palët bashkëpunojnë, të dyja palët arrijnë rezultate të mira;
- Kur njëra palë bashkëpunon dhe tjetra refuzon, ai që bashkëpunon do të ketë një rezultat shumë të mirë dhe ai që devijon nga çdo bashkëpunim do të ketë një rezultat shumë më të keq.<sup>146</sup>

Nëse të dyja palët devijojnë, atëherë të dyja palët do të kenë një rezultat mesatarisht të suksesshëm. Shpesh ndodh që negociatorët të konkurrojnë për shkak të pasigurisë së zgjedhjes së mundshme të strategjisë së palës së kundërt dhe në atë rast të dyja palët kanë një rezultat të keq.

<sup>144</sup> Maise, M. (2003), What is negotiation? Beyond Intractability: A Free KnowledgeBase on More Constructive Approaches to Destructive Conflict, na web strana: <http://www.beyondintractability.org>

<sup>145</sup> Dr Mirjana Gligorić i Dr Galjina Ognjanov (2011), „Poslovno pregovaranje“, Beograd, f.2.

<sup>146</sup> Maise, M. (2003), What is negotiation? Beyond Intractability: A Free KnowledgeBase on More Constructive Approaches to Destructive Conflict, na web strana: <http://www.beyondintractability.org>

Ky tension ndërmjet bashkëpunimit dhe konkurrencës në negociata profesionalisht quhet dilemë negociuese. Dilema negociuese është një fenomen që vjen si pasojë e faktit se në shumicën e situatave reale në negociatat afariste ajo nuk është as vetëm distributive dhe as vetëm integruese. Në praktikë, negociatat zakonisht përfshijnë elemente bashkëpunimi dhe shpërndarjeje. Kjo ngre tensione, të njohura si dilema negociuese, të cilat përfshijnë zgjedhje të vështira strategjike. Detyra e negociatorit është të vendosë një ekuilibër midis një strategjie konkurruese dhe një strategjie bashkëpunimi.



**Figura nr. 15** – Negociata të dy personave

përgatitjes.<sup>148</sup> Të gjitha aktivitetet kërkimore Thomson i kategorizon në tre grupe: aktivitete që lidhen me analizën e situatës, aktivitete të vetëvlerësimit dhe aktivitete të vlerësimit të palës tjetër.

Thelbi i artit të negocimit është të dini nëse do të konkurroni në fushat ku interesat e negociatorëve janë në kundërshtim, duke kërkuar më shumë për veten tuaj dhe duke mos pranuar më pak, ose duke krijuar vlera përmes shkëmbimit të informacione për të përcaktuar mundësitë më të mira për të dyja palët.<sup>147</sup> Thomson thekson se procesi hulumtues në negociata është një sukses i rëndësishëm në rezultatin e negociatave dhe thekson se në përputhje me rregullin 80/20, 80% duhet t'i kushtohet

Metodë e krijimit të një klime për negociata konsiderohet të jetë përshtatja e interesave personale me interesat e palës tjetër. Një metodë tjetër është ajo në të cilën me përfundimin e suksesshëm të një raundi negociatash besohet se është arritur një marrëveshje midis negociatorëve, që do të thotë se negociatat vazhdojnë.<sup>149</sup> Një klimë e mirë negociuese sigurohet edhe nga forma më e lartë e dëgjimit aktiv që quhet dëgjim aktiv empatik. Përkufizohet si proces përmes të cilit dëgjuesi merr mesazhe verbale dhe jo-verbale, i përpunon ato në mënyrë kognitive, dhe siguron të folurit verbal dhe jo-verbal. Dëgjuesi përpiqet të zbulojë në mënyrë intuitive kuptimin e tyre, duke u përpjekur të shohë gjithçka si një dërgues informacioni.



**Figura nr. 16** – Negocimi grupor

<sup>147</sup> Aron, M.K. (2008), citiran trud, str. 8; Lax, D., Sebenius, J.K. (1986), *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, New York: The Free Press, str.29

<sup>148</sup> Kemp, K.E. dhe Smith, W.P. (1994), Information exchange, toughness, and integrative bargaining; The roles of explicit cues and perspective-taking. *International Journal of Conflict Management*, 5, f. 5-21.

<sup>149</sup> Lax, D. i Sebenius, J. (1986), *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive*. New York: Free Press

Gjatë kontrollimit të klimës, çdo negociator duhet të tregojë se ashtu siç menaxhon dhe kujdeset për interesat e veta, kujdeset edhe për interesat e palës tjetër. Nëse negociatori arrin të krijojë një klimë pozitive, atëherë pala tjetër do të përpiqet t'i zgjidhë problemet në vend që t'i lërë ato të përshkallëzohen. Sjellja e palës tjetër duhet të monitorohet gjatë gjithë negociatave dhe sjellja e saj jo-verbale do të pasqyrojë gjithashtu qëndrimin e saj.



**Figura nr. 17** – Negociatat dhe klima e negociatave

Klima armiqësore shfaqet kur njëra palë i neglizhon ose injoron interesat e palës tjetër.



**Figura nr. 18** – Taktika e negociatave

- Mërzia shfaqet duke trokitur gishtat në tavolinë, duke vizatuar në letër, duke shikuar një pikë. Në këtë rast është e nevojshme të shihet se si mund të rikthehet vëmendja e negociatorëve ose është e nevojshme të bëhet një pushim;
- Dyshimi. Është e vështirë të përparoni në negociata nëse pala tjetër nuk ju beson;
- Çorganizim. Kjo situatë ndodh kur të dyja palët nuk janë të gatshme për të zhvilluar negociata. Sidomos kur nuk konstatohet rendi i ditës.
- Ruajtja e një klime pozitive negociuese është një nga mjetet kryesore të negociatave dhe negociatorët duhet të përpiqen të kuptojnë sjelljen e palës tjetër.

## 7. STILET (TAKTIKAT E NEGOCIMIT)

Stili modern i negocimit nënkupton krijimin, bashkëpunimin në vend të konfliktit. Me negociatat duhet të arrihet bashkëpunimi ose partneriteti ndërmjet palëve negociuese, të identifikohen pengesat e përbashkëta që vënë në pikëpyetje arritjen e qëllimeve dhe të përcaktojnë veprimet e të dyja palëve që do të ndërmerren nëse shfaqen probleme gjatë zbatimit të punës së rënë dakord.<sup>150</sup> Elementët e përbashkët të stileve të negocimit janë:

**Uniteti** - të theksohet në negociata se ajo që ofrohet është unike, se nuk ka asnjë ofertë tjetër të tillë dhe se ajo që ofrohet nuk ofrohet kuturu.

**Ndërtimi i besimit** - paraqitja e negociatorit si të durueshëm dhe të arsyeshëm me synimin për të gjetur një zgjidhje.

**Mos-ngarkesë nga faktori kohë** - negociatori nuk duhet të shfaqë se nuk ka kohë për të zhvilluar negociata. Kur bëhet fjalë për taktikat e negociatave, më së shpeshti përmendet taktika e autoritetit të kufizuar.



**Figura nr. 19** – Stil negociatash

Për shembull, nëse arrihet një nivel i caktuar i arritjes së qëllimit, dhe dëshira është për ta rritur atë, atëherë theksohet se ai është në kuadër të autoritetit ekzistues dhe për të arritur diçka tjetër, është e nevojshme të bëhen konsultime shtesë.



**Figura nr. 20** – Stil negociatash

**i fuqisë.** Fuqia e informacionit bazohet në aftësinë e negociatorit për të mbledhur sa më shumë informacion dhe për të organizuar faktet dhe të dhënat që mbështesin pozicionin e tij, argumentet e tij dhe zgjidhjet e dëshiruara.

Paraqitja e informacionit është gjithashtu një burim i rëndësishëm fuqie në negociata. Fuqia e bazuar në ekspertizë është një formë veçanërisht e rëndësishme e fuqisë së informacionit. Fuqia e informacionit është në dispozicion të kujtëdo që mbledh fakte dhe shifra që mbështesin argumentet e tij. Fuqia profesionale u takon vetëm atyre që mendohet se kanë zotëruar një sasi të caktuar informacioni në një masë të caktuar. Në kontekstin e negociatave, të kesh më shumë informacion është burimi më i zakonshëm

<sup>150</sup> Thompson, L.L. (2009), *The Mind and Heart of Negotiations*, New Jersey: Pearson Education Inc, f. 12.

Negociatori gjithashtu mund të përdorë informacionin për të sfiduar pozicionin dhe rezultatet e palës tjetër, ose për të hedhur poshtë argumentet e saj. Njerëzit që kontrollojnë burimet kanë fuqinë t'ia lëshojnë ato burime kujtdo që bën atë që ata duan, ose t'i kufizojnë ato për ata që bëjnë të kundërtën e asaj që duan. Burimet mund të përfaqësojnë gjithçka, në varësi të temës së negociatave. Disa prej tyre janë më shumë e disa më pak të rëndësishme si burime force, varësisht se sa i vlerësojnë pjesëmarrësit në negociata. Në një kontekst organizativ, burimet më të rëndësishme janë: paratë në forma të ndryshme, stoqet, kapitali njerëzor, koha, pajisjet, shërbimet dhe mbështetja ndër-personale. Burimet shpesh përdoren në një nga dy mënyrat: si shpërblim dhe si ndëshkim.



**Figura nr. 21 – Negociatorët**

## 8. SJELLJA E NEGOCIATORËVE NË NEGOCIATA

Ekzistojnë katër mënyra në të cilat njerëzit e përfshijnë pushtetin, të cilat mund të përkthehen në katër strategji kryesore të pushtetit në mjedisin afarist: mbështetje, pavarësi, këmbëngulje dhe bashkësi. Kompanitë e vogla shpesh krijojnë marrëdhënie të varura ose mbrojtëse me kompanitë e mëdha. Sjellja e sigurt është një strategji tradicionale për të fuqishmit. Nëpërmjet shtrëngimit dhe kërcënimeve dhe lëshimeve të njëanshme nga kompanitë e mëdha, ata i detyrojnë të tjerët t'u japin atë që duan.<sup>151</sup> Ndonjëherë edhe palët e dobëta mund ta zbatojnë këtë strategji.



**Figura nr. 22 – Sjellja në negociata**

se kompanitë e mëdha janë të gatshme të ekzekutojnë urdhrat e atyre kompanive të mëdha (të njëjtat). Në të njëjtën kohë, ata kërkojnë që pala e fortë të sillet në mënyrë të kënaqshme. Megjithatë, varësia nuk mund të krijohet në mënyrë të njëanshme.

Krijimi i vetë-qëndrueshmërisë personale dhe pavarësisë nga të tjerët. Nga frika e strategjisë së kostos, shumë kompani kërkojnë pavarësi. Për të ruajtur me sukses pavarësinë e tyre, shumë kompani shpesh përfshihen në negociata të vazhdueshme. Kompanitë e vogla shpesh krijojnë marrëdhënie të varura ose mbrojtëse me kompanitë e mëdha. Në të njëjtën kohë, ato duan që pala e fortë të sillet në mënyrë të kënaqshme. Megjithatë, varësia nuk mund të krijohet në mënyrë të njëanshme.

Palët që përdorin këtë strategji e bëjnë të qartë

<sup>151</sup> Spector, B. (2004), An interview with Roger and William Ury Academy of Management Executive, Volume 18, Number 3, f. 101-107.

Bindja si sjellje është një proces kompleks që kërkon përgatitje të kujdesshme, dialog të dyanshëm dhe një kuptim të thellë të mënyrave në të cilat njerëzit marrin vendime.<sup>152</sup> Bindësit e aftë marrin pjesë në një proces të përbashkët të të mësuarit dhe negocimit me audiencën e tyre.

Reciprociteti. Njerëzit zakonisht duan të hakmerren në të njëjtën mënyrë. Nëse dikush na jep diçka ose na bën diçka, ne duam t'ia kthejmë, sepse mendojmë se është një detyrim.



**Figura nr. 23** – Të gjithë në negociata

Konsistenca dhe përkushtimi. Njerëzit duan të jenë ose duken të qëndrueshëm në të menduarit, ndjenjat dhe sjelljen e tyre.<sup>153</sup> Kur ata marrin një pozicion, ata priren të mbajnë dhe të veprojnë në një mënyrë që justifikon vendimet e tyre të hershme, edhe kur ato janë të gabuara.

Pranueshmëria sociale. Nëse shohim se njerëzit e tjerë sillen në një mënyrë të caktuar, arrijmë në përfundimin se ajo është mënyra e duhur sepse ata janë të pranuar nga shoqëria.

## 9. NOCIONI DHE LLOJET E KONFLIKTIT

Në punën e përditshme termi konflikt kuptohet shumë negativisht. Shumë njerëz tërhiqen instinktivisht nga vetë konflikti. Në fakt, konfliktet janë të nevojshme për zgjidhjen efektive të problemeve, si dhe për krijimin e marrëdhënieve efektive ndër-personale. Konfliktet shpesh lindin në organizatat e punës midis punonjësve. Duke qenë se njerëzit janë të ndryshëm nga njëri-tjetri dhe secili person karakterizohet nga individualiteti i tij unik, ekziston një mundësi e madhe për të pasur keqkuptime të caktuara. Kur ekziston një konflikt i caktuar ndërmjet punonjësve, ai shpesh reflektohet në tërheqjen ose anashkalimin e konfliktit nga një numër i caktuar punonjësish ose ka komunikim të pamjaftueshëm ndërmjet punonjësve, d.m.th. ndodh mos-transmetimi i informacionit i cili është shumë i dëmshëm për punën dhe organizatën.<sup>154</sup> Për shkak të kësaj, çdo punonjësi i kërkohet të përgatitet për konflikt dhe t'i përgjigjet konfliktit në mënyra që zvogëlojnë pasojat negative ose të dëmshme, duke promovuar rezultate pozitive, reciprokisht të kënaqshme.

### 9.1. Konflikti afektiv

Ky lloj konflikti lind kur dy entitete shoqërore, të cilat ndër-veprojnë me njëri-tjetrin, ndërsa përpiqen të zgjidhin problemet së bashku, ndërjegjësohen se ndjenjat dhe emocionet e tyre për disa ose për të

<sup>152</sup> Gligorijevic, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina (2011), „Poslovno pregovaranje“, Beograd, f. 53

<sup>153</sup> Curry, J.E. (1999), A short course in international negotiating: planning and conducting international commercial negotiations, USA: World Trade Press, f. 37-39.

<sup>154</sup> Smith, C. G. A comparative analysis of some conditions and consequences of interorganizational conflict. Administrative Science Quarterly, 10, p. 511, 1996

gjitha çështjet janë të papajtueshme. Autorë të ndryshëm përdorin emra të ndryshëm për konfliktin afektiv. Gjendet gjithashtu si konflikt psikologjik, konflikt emocional ose konflikt ndër-personal. Mund të përkufizohet gjithashtu si një situatë në të cilën anëtarët e grupit kanë konflikte ndër-personale të karakterizuara nga zemërimi, zhgënjimi dhe emocione të tjera negative.



**Figura nr. 24** – Konflikt ndërmjet dy personash

## 9.2. Konflikti real (thelbësor)

Ky lloj konflikti ndodh kur dy ose më shumë anëtarë të organizatës nuk pajtohen për detyrat e tyre ose çështjet e përmbytjes. Në literaturë gjendet edhe me një emër tjetër, më së shpeshti si konflikt që lidhet me detyrat, si dhe konflikt kognitiv. Konflikti real mund të përkufizohet edhe si mosmarrëveshje ndërmjet ideve dhe opinioneve të anëtarëve të grupit për detyrat që do të kryhen, të tilla si mosmarrëveshjet për pozicionin aktual strategjik të organizatës ose përcaktimin e të dhënave të sakta që do të përfshihen në raport, etj.<sup>155</sup>



**Figura nr. 25** – Konflikt interesash

## 9.3. Konflikt interesash

Konflikti i interesit mund të përkufizohet si mospërputhje ndërmjet dy palëve në preferencat e tyre për shpërndarjen e burimeve të kufizuara. Ky lloj konflikti lind kur secila palë, e cila ka të njëjtin kuptim të situatës, preferon një zgjidhje të ndryshme dhe deri diku të papajtueshme të problemit, e cila përfshin ose shpërndarjen e burimeve të kufizuara ndërmjet tyre ose vendimin për të ndarë punën për shkak të zgjidhjes së problemeve me burime të kufizuara.

Si konflikt interesi llogaritet situata kur dy menaxherë luftojnë për të njëjtin pozicion, p.sh. për nënkryetar.

## 9.4. Konflikt vlerash

Ndodh kur dy entitete shoqërore ndryshojnë në vlerat ose ideologjitë e tyre për çështje të caktuara. Quhet edhe konflikt ideologjik. Mosmarrëveshja ideologjike e mbikëqyrësve A dhe B për çështjen e “punësimit kompensues” është një shembull i një konflikti vlerash. Konflikti mes dy grupeve për çështjen e abortit, njëri prej të cilëve është për jetën dhe tjetri për zgjedhje, është një shembull tjetër i konfliktit të vlerave.

<sup>155</sup> Litterer, J. A. (1966). Conflict in organization: A re-examination. Academy of Management Journal, 9, f. 180

### 9.5. Konflikti i qëllimeve

Ndodh kur rezultati i dëshiruar ose gjendja përfundimtare e dy entiteteve shoqërore është jo-konsistente. Në raste të rralla, ai mund të përfshijë preferenca të ndryshme për të gjitha vendimet. Të kuptuarit e menaxherëve A dhe B se vetëm njëri nga programet e tyre të projektimit të punës mund të zbatohet në departamentin e tyre është një shembull i një konflikti qëllimi.<sup>156</sup>



Figura nr. 26 – Konflikt i institucionalizuar

### 9.6. Konflikti i institucionalizuar kundrejt atij të pa-institucionalizuar

Konflikti i institucionalizuar karakterizohet në situata në të cilat aktorët ndjekin rregulla të qarta dhe tregojnë sjellje të parashikueshme, marrëdhënia e tyre ka vazhdimësi, si në rastin e negociatave ndërmjet punonjësve dhe menaxhmentit të organizatës. Shumica e konflikteve diskriminuese janë të pa-institucionalizuara ku këto tre kushte, të përmendura më parë, nuk ekzistojnë.



Figura nr. 27 – Llojet e konflikteve

anëtari të organizatës i kërkohet të kryejë detyra ose role të caktuara që nuk janë në përputhje me ekspertizën, interesat, qëllimet dhe vlerat e tij/saj.<sup>157</sup>

### 9.9. Konflikti inter-personal

Konflikti inter-personal është një konflikt midis dy ose më shumë anëtarëve të organizatës në të njëjtin nivel ose të ndryshëm në hierarki. Ky lloj konflikti përfshin edhe konfliktet ndërmjet eprorit dhe vartësit në organizatë.

### 9.7. Konflikti hakmarrës

Ky lloj konflikti është karakteristik për situatat në të cilat pjesëmarrësit në konflikt ndiejnë nevojën për të zgjatur konfliktin për të ndëshkuar palën tjetër. Me fjalë të tjera, secila palë i përcakton dobritë e saj, pjesërisht, duke përballuar kostot e palës tjetër.

### 9.8. Konflikti intra-personal

Ky lloj konflikti njihet edhe si konflikt intra-individual ose intra-psikik. Ndodh kur një

<sup>156</sup> Baron, R.A. Conflict in organizations. In K.R. Murphy & F.E. Saal (Eds.). Psychology in organizations: Integrating science and practice (pp.197-216). Hillsdale NJ: Erlbaum, f. 199, 1990

<sup>157</sup> Tedeschi, J.T., Schlenker, B.R. & Bonoma, T.V. Conflict, power and games: The experimental study of interpersonal relations. Aldine Pub. Co. p.232, 1973



**Figura nr. 28** – Konfliktet

### 9.10. Konflikti intra-grupor

Gjithashtu shihet shpesh si konflikt brenda departamentit. I referohet një konflikti midis anëtarëve të grupit ose midis dy ose më shumë nëngrupeve brenda grupit në lidhje me qëllimet, detyrat, procedurat e tyre, etj. Ky lloj konflikti mund të ndodhë edhe si rezultat i papajtueshmërisë ose mosmarrëveshjeve midis disa ose të gjithë anëtarëve të grupit me drejtuesit e tij.

### 9.11. Konflikti inter-grupor

I referohet një konflikti midis dy ose më shumë njësive ose grupeve brenda një organizate. Shembuj të këtij lloji konflikti përfshijnë konfliktet ndërmjet prodhimit dhe marketingut, ndërmjet punonjësve në zyrën qendrore dhe degëve, etj.<sup>158</sup> Një lloj tjetër konflikti inter-grupor është konflikti ndërmjet punonjësve dhe menaxhmentit.

### 9.12. Konflikti konstruktiv kundrejt atij destruktiv

Jo të gjitha konfliktet janë të këqija dhe kanë pasoja negative për organizatën. Disa konflikte mbështesin qëllimet e grupit dhe përmirësojnë performancën e tij, dhe këto quhen forma funksionale ose konstruktive të konfliktit. Por ka edhe konflikte që pengojnë performancën e grupit dhe ato quhen forma jofunksionale ose shkatërruese konflikti. Kriteri që dallon konfliktet konstruktive nga ato destruktive janë rezultatet përfundimtare të grupit. Nëse grupi nuk është në gjendje t'i arrijë qëllimet e tij për shkak të ekzistencës së një konflikti, atëherë konflikti është jofunksional ose destruktiv.<sup>159</sup> Një mënyrë për të dalluar më lehtë llojet e konflikteve është të përfaqësohet vazhdimësia e tyre në të cilën paraqitet intensiteti i tyre.



**Figura nr. 29** – Persona në konflikt

<sup>158</sup> Pondy R. L. Organizational Conflict: Concepts and Models. Academic Journal. Administrative Science Quarterly; Sep 67, Vol. 12 Issue 2, f.296, 1967

<sup>159</sup> Pondy R. L. Organizational Conflict: Concepts and Models. Academic Journal. Administrative Science Quarterly; Sep 67, Vol. 12 Issue 2, f.296, 1967

## 10. NDIKIMI I KONFLIKTEVE TË KOMUNIKIMIT MBI FUNKSIONIMIN E ORGANIZATËS

Konflikti është një proces në të cilin njëra palë vëren se pala tjetër ka ose do të ketë një opinion negativ për diçka që pala e parë e konsideron të mirë (të dobishme).

Ky përkufizim është mjaft i gjerë dhe përshkruan çdo pikë në aktivitetin aktual kur një ndërveprim “shndërrohet” në një konflikt. Ky përkufizim përfshin një gamë të gjerë konfliktesh që njerëzit përjetojnë në organizatë - papajtueshmëria e qëllimeve, dallimet në interpretimin e fakteve, mosmarrëveshjet e bazuara në pritjet e sjelljes, etj. Konflikti mund të përkufizohet gjithashtu si sjellje që synon të parandalojë pranimin e qëllimeve të një individi tjetër. Edhe pse këto dhe të gjitha përkufizimet e tjera të konfliktit janë të ndryshme, ato ende kanë diçka të përbashkët. Së pari, ai duhet të vihet re, të ndjehet nga të dyja palët, përndryshe nuk do të ekzistonte.<sup>160</sup> Së dyti, duhet të ketë kundërshtim mes vetë pjesëmarrësve.<sup>161</sup> Së treti, duhet të ketë një lloj ndërveprimi.<sup>162</sup>



**Figura nr. 30** – Secili në anën e vet

Në një kontekst organizativ, konflikti mund të përkufizohet gjithashtu si një shkelje e mekanizmave standardë të vendimmarrjes, në mënyrë që individi ose grupi të përjetojnë vështirësi në zgjedhjen e një alternative të përshtatshme. Ky është një koncept i kufizuar i konfliktit dhe nuk është shumë i dobishëm për qëllime kërkimore. Ekziston një përkufizim më i gjerë sipas të cilit konflikti organizativ mund të kuptohet më së miri si një proces dinamik që lidhet fort me sjelljen organizative. Ka autorë që mbajnë një pozicion të mesëm për përkufizimin e konfliktit. Kështu, konflikti mund të përkufizohet si “një gjendje ndërvepruese në të cilën sjelljet ose qëllimet e një bashkëpunëtori janë, deri në një farë mase, të papajtueshme me sjelljet ose qëllimet e një bashkëpunëtori tjetër”.<sup>163</sup>

Në mënyrë të ngjashme, ekziston një përkufizim sipas të cilit konflikti është “një situatë në të cilën kushtet, praktikatat ose qëllimet e pjesëmarrësve të ndryshëm janë në thelb të papajtueshme”.

<sup>160</sup> Louis R. Pondy, “Organization Conflict, Concepts and Models”, *administrative science, quarterly*, f. 296-320, 1969

<sup>161</sup> Schmidt, W. H. ‘Conflict: A Powerful Process for (Good or Bad) Change’, *Management Review*, 63, f. 4–10, December 1974

<sup>162</sup> L. Rico “Organizational Conflict: A Framework for Reappraisal”, *Industrial Management Review*, 5, f. 67, 1964

<sup>163</sup> H. Assael, “Constructive Role of Interorganizational Conflict”, *Administrative Science Quarterly*, 14 (4, 1969), 499-505; J. Kelly, “Make Conflict Work for You”, *Harvard Business Review*, 48 (July-August, 1970), 103-113; and J.A. Litterer, “Conflict in Organization: A Re-examination”, *Academy of Management Journal*, 9 (September, 1966), 178-186.

Një përkufizim tjetër i konfliktit është “një lloj sjelljeje që ndodh kur dy ose më shumë palë kundërshtohen si rezultat i humbjes së perceptuar relative të aktivitetit ose ndërveprimit me një person ose grup tjetër”. Dallimi midis dy autorëve të fundit në përcaktimin e konfliktit është se Smith e sheh konfliktin si një situatë, ndërsa Litterer e sheh atë si një lloj sjelljeje. E përbashkëta e tyre, megjithatë, është se ata e shohin konfliktin si rezultat i papajtueshmërisë ose kundërshtimit ndaj qëllimeve, aktiviteteve ose ndërveprimeve ndërmjet entiteteve shoqërore.



**Figura nr. 31 – Persona në konflikt**

Pasi shqyrtimit një sërë përkufizimesh të konfliktit, Baron arriti në përfundimin se megjithëse përkufizimet nuk janë identike, ato mbivendosen në elementët e mëposhtëm:<sup>164</sup>

1. Konflikti përfshin interesa konfliktuale ndërmjet individëve ose grupeve;
2. Interesat e tilla konfliktuale duhet të njihen që konflikti të ekzistojë;
3. Konflikti përfshin bindjet, nga secila palë, se tjetri do të pengojë (ose i ka penguar tashmë) interesat e tij;
4. Konflikti është një proces: ai zhvillohet nga marrëdhëniet ekzistuese midis individëve ose grupeve dhe pasqyron ndërveprimet e tyre të kaluara dhe kontekstet në të cilat ata ekzistojnë;
5. Veprimet që bëjnë njëra ose të dyja palët dhe që në fakt nxisin pengimin e qëllimeve të palës tjetër. Konflikti organizativ ndodh kur anëtarët ndërmarrin veprime që janë të papajtueshme me ato të kolegëve të tyre të rrjetit, anëtarëve të kolektivëve të tjerë ose individëve të palidhur që përdorin produktet dhe shërbimet e organizatës.

## 11. BURIMET E KONFLIKTIT

Qasja tradicionale i sheh konfliktet si gabime menaxheriale, të cilat më tej shkaktojnë pengesa në funksionimin e organizatës. Konfliktet shihen si një fenomen jashtëzakonisht negativ dhe i padëshirueshëm, i cili duhet të zgjidhet sapo të ndodhë. Sipas këtij kuptimi, konfliktet duhet të eliminohen, por nëse në organizatë lind një situatë konflikti, menaxheri duhet ta eliminojë atë sa më shpejt të jetë e mundur. Pikëpamja bihejvioriste pohon se konfliktet janë shumë të zakonshme në organizatë. Punonjësit janë qenie njerëzore me nevojat dhe interesat e tyre që shpesh mund të vijnë në konflikt. Edhe pse bihejvioristët besojnë se konflikti ndonjëherë mund të jetë i dobishëm, pikëpamja e tyre është se ai është i dëmshëm dhe si i tillë duhet të zgjidhet dhe eliminohet sapo të lindë. Sot, konfliktet konsiderohen si një dukuri normale dhe e pashmangshme në çdo organizatë. Qasja interaktive tregon pashmangshmërinë e tyre brenda organizatës. Konflikti mund të jetë produktiv

<sup>164</sup> H. Assael, “Constructive Role of Interorganizational Conflict”, *Administrative Science Quarterly*, 14 (4, 1969), 499-505; J. Kelly, “Make Conflict Work for You”, *Harvard Business Review*, 48 (July-August, 1970), 103-113; and J.A. Litterer, “Conflict in Organization: A Re-examination”, *Academy of Management Journal*, 9 (September, 1966), 178-186.

dhe të çojë në përmirësimin e punës, dhe detyra e menaxherit nuk është të parandalojë konfliktet, por t'i zgjidhë dhe menaxhojë ato në mënyrë që të reduktojë aspektet negative dhe të maksimizojë aspektet pozitive të konflikteve ekzistuese.

Performanca optimale e punës kërkon konflikt të moderuar. Konflikti është shpesh mjeti me të cilin arrihet ndryshimi dhe inovacioni organizativ. Për shkak se burimet jetike, si paratë, fuqia punëtore, koha, materialet dhe pajisjet, janë të kufizuara, shpërndarja e tyre ndërmjet grupeve mund të çojë në konflikt, kështu që disa grupe do të marrin më pak se sa u nevojitet për funksionimin normal brenda organizatës.



**Figura nr. 32** – Komunikimi dhe konflikti

Procedurat, rregullat dhe politikat e standardizuara që rregullojnë sjelljen priren të reduktojnë gjasat e konfliktit. Por në të njëjtën kohë, ka rezistencë ndaj kontrollit që ata vendosin. Përveç kësaj, në organizatat komplekse, numri i niveleve të autoritetit mund të krijojë probleme që rrisin potencialin për konflikt.

Dallimet në përgjegjësitë e detyrave të punonjësve, u lejojnë atyre të kryejnë detyrat e tyre, por gjithashtu rrisin mundësinë e konfliktit mes tyre. Grupet brenda organizatës shpesh e kanë shumë të vështirë të bien dakord për planet e veprimit, sepse ato zhvillojnë qëllime të ndryshme.<sup>165</sup> Në mënyrë të ngjashme, lindin shumë konflikte sepse disa besojnë se një vlerë popullore duhet të zbatohet në të gjitha situatat, duke i tejkaluar ato vlerat e të cilave janë të ndryshme.

Konflikti mund të lindë kur qëllimet janë të pasigurta dhe të dyshimta ose kur rolet nuk janë të përcaktuara qartë. Përveç kësaj, qasjet josistematike për planifikimin e misionit dhe zgjidhjen e problemeve mund të rrisin gjithashtu gjasat e konfliktit.

Aspekti i komunikimit bazohet në mendimin se komunikimi është një proces i rëndësishëm në organizatë. Komunikimi i dobët dhe shpërndarja e informacionit jo të plotë në departamente mund të çojë në konflikte. E gjithë kjo mund të ketë pasoja të gjera në arritjen e qëllimeve organizative.<sup>166</sup> Rëndësia e komunikimit të plotë nuk mund të mbivlerësohet në organizatat dinamike, veçanërisht në epokën e sotme të teknologjisë së informacionit.

Aspekti bihejvioristik thotë se organizatat ekzistojnë si rezultat i ndërveprimit midis grupeve dhe departamenteve të ndryshme në një mjedis ku burimet e pamjaftueshme duhet të përdoren përmes

<sup>165</sup> M. Sherif and M.D. Wilson, eds., *Group Relations at the Crossroads* (New York: Harper, 1953) and the Sherif work referred to above

<sup>166</sup> M. Sherif and M.D. Wilson, eds., *Group Relations at the Crossroads* (New York: Harper, 1953) and the Sherif work referred to above

proceseve të ndryshme. Sistemet dhe nënsistemet që ekzistojnë brenda organizatës menaxhohen nga individë dhe ekipe ose grupe pune.

## 12. HAPAT PËR ZGJIDHJEN E KONFLIKTEVE

Hapi i parë në procesin e zgjidhjes së problemit është njohja e problemit, i cili në vetvete përfshin zbulimin e tij dhe më vonë formulimin e tij. Në literaturë, në fushën e menaxhimit dhe sjelljes organizative, mund të gjenden zgjidhje për probleme të shumta, por ajo që mungon është një proces i zhvilluar me të cilin mund të njihet vetë problemi. Gjetja ose njohja e problemit kërkon diagnozën e duhur të problemit, një fushë që nuk i kushtohet vëmendje e mjaftueshme në organizata. Si rezultat, disa ndërhyrje shpesh rekomandohen pa një kuptim të duhur të natyrës së problemit. Kjo mund të çojë në rezultate joefektive. Identifikimi ose diagnostikimi i problemeve që çojnë në konflikt në organizatë duhet të jetë një hap paraprak në çdo ndërhyrje të krijuar për të menaxhuar siç duhet konfliktin.

Diagnostikimi i duhur i shkaqeve dhe efekteve të llojeve të ndryshme të konflikteve në një organizatë është veçanërisht i rëndësishëm sepse shkaqet dhe efektet e tij themelore mund të mos jenë ashtu siç duken. Është veçanërisht e rëndësishme të dihet: (1) nëse organizata ka shumë pak, mesatarisht ose shumë konflikte afektive dhe thelbësore, dhe (2) nëse anëtarët e organizatës i zgjedhin dhe përdorin në mënyrë të përshtatshme strategjitë e menaxhimit të konflikteve për t'i zbatuar ato siç duhet në situata të ndryshme. Nëse, nga ana tjetër, bëhet një ndërhyrje pa diagnozën e duhur të konfliktit, atëherë ekziston mundësia që menaxheri/lideri të përpiqet të zgjidhë problemin e gabuar. Menaxhimi i konfliktit organizativ përfshin diagnostikimin sistematik të problemeve në mënyrë që të minimizohen efektet negative në organizatë.



**Figura nr. 33 – Konflikti në takim**

Diagnostikimi gjithëpërfshirës i problemeve përfshin matjen e konfliktit, burimet dhe efektivitetin e tij, si dhe analizimin e marrëdhënieve ndërmjet tyre.

Diagnostikimi gjithëpërfshirës përfshin këto lloje të matjeve:<sup>167</sup>

- Shtrirjen e konfliktit në nivelin brenda-personal, ndër-personal, brenda-grupor dhe ndër-grupor;
- Stilet e menaxhimit të konflikteve ndër-personale, brenda-grupore dhe ndër-grupore të anëtarëve të organizatës;
- Të mësuarit dhe efektivitetin individual, grupor dhe organizativ.

<sup>167</sup> French, W. L., & Bell, C. H., Jr. (1999). Organization development (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Analiza e të dhënave të mbledhura me procesin e mëparshëm të matjes duhet të përfshijë sa vijon:<sup>168</sup>

- Shtrirja e strategjive të menaxhimit të konflikteve, të klasifikuara sipas departamenteve, njësive, divizioneve, etj. dhe nëse ato janë të ndryshme nga normat e tyre përkatëse kombëtare;
- Marrëdhëniet e shkallës së konfliktit dhe strategjitë e tyre të menaxhimit të burimeve;
- Marrëdhëniet e shkallës së konfliktit dhe strategjitë e menaxhimit që lidhen me të mësuarit dhe efektivitetin organizativ.

Një diagnozë e përshtatshme duhet të tregojë nëse ka nevojë për ndonjë ndërhyrje dhe llojin e ndërhyrjes që kërkohet. Në një situatë ku ka konflikt të madh afektiv ose konflikt të madh ose të vogël thelbësor dhe/ose nëse anëtarët e organizatës nuk e zgjidhin konfliktin në mënyrë efektive, atëherë ka nevojë për ndërhyrje të përshtatshme nga palët e treta.

Ndërhyrja në proces kërkon të përmirësojë efektivitetin organizativ duke ndryshuar strategjitë e përdorura nga anëtarët e organizatës në trajtimin e konfliktit ndër-personal. Qasja e procesit është krijuar kryesisht për të menaxhuar konfliktin duke ndihmuar anëtarët e organizatës të mësojnë se si të lidhin përdorimin e llojeve të ndryshme të strategjive të menaxhimit të konfliktit në situata të ndryshme.



**Figura nr. 34** – Interesat e ndryshme

<sup>168</sup> M. Sherif and M.D. Wilson, eds., *Group Relations at the Crossroads* (New York: Harper, 1953) and the Sherif work referred to above

## Ushtrime

### (Rrethoni përgjigjen e duhur)

1. Mbledhjet ose takimet, siç quhen ndryshe, ku diskutohen çështje të ndryshme dhe merren vendime mund të kenë emra të ndryshëm, si seancë, diskutim, konferencë, kuvend, seancë, kongres, samit, konventë etj.

a. Po      b. Jo

2. Informative janë ato takime në të cilat pjesëmarrësit informohen nga referentët për një aktivitet, dukuri ose problem.

a. Po      b. Jo

3. Vlerësimi i zgjidhjeve të propozuara. Çdo propozim do të vlerësohet nga pjesëmarrësit në përputhje me kriteret e dhëna më parë.

a. Po      b. Jo

4. Pjesëmarrës në mbledhje janë personat të cilët, sipas temës së shqyrtimit dhe pozicioneve që mbajnë, duhet të marrin pjesë në mbledhje.

a. Po      b. Jo

5. Negocimi është një mjet bazë për të marrë atë që dëshironi nga të tjerët. Është një komunikim i krijuar për të arritur një marrëveshje kur dy palët e interesuara kanë interesa të përbashkëta, por në të njëjtën kohë konfliktuale.

a. Po      b. Jo

6. Negocimi si aftësi është thelbësor për çdo menaxher të suksesshëm. Aftësitë negociuese janë thelbësore në të gjitha funksionet e kryera nga një menaxher (planifikimi, angazhimi dhe organizimi, kontrolli dhe menaxhimi).

a. Po      b. Jo

7. Thelbi i artit të negocimit është të dini nëse do të garoni në fusha ku interesat e negociatorëve janë në kundërshtim, duke kërkuar më shumë për veten tuaj dhe duke mos pranuar më pak, ose duke krijuar vlerë përmes shkëmbimit të informacioneve për të përcaktuar mundësitë më të mira për të dyja palët.

a. Po      b. Jo

8. Si metodë për krijimin e klimës për negociata përdoret përshtatja e interesave personale dhe atyre të palës tjetër. Një metodë tjetër është kur me përfundimin e suksesshëm të një raundi negociatash besohet se është arritur një marrëveshje ndërmjet negociatorëve, që do të thotë se negociatat vazhdojnë.

a. Po      b. Jo

9. Ekzistojnë katër mënyra në të cilat njerëzit e përfuturojnë pushtetin, të cilat mund të përkthehen në katër strategji kryesore të pushtetit në kontekstin e negociatave të biznesit: mbështetje, pavarësi, siguri dhe bashkësi.

a. Po      b. Jo

10. Në fakt, konfliktet janë të nevojshme për zgjidhjen efektive të problemeve, si dhe për krijimin e marrëdhënieve efektive ndër-personale. Konfliktet shpesh lindin në organizatat e punës midis punonjësve.

a. Po      b. Jo

11. Disa konflikte mbështesin qëllimet e grupit dhe përmirësojnë performancën e tij, dhe këto quhen forma funksionale ose konstruktive të konfliktit.

a. Po      b. Jo

12. Konflikti mund të përkufizohet gjithashtu si sjellje që synon të parandalojë pranimin e qëllimeve të një individi tjetër.

a. Po      b. Jo

13. Pikëpamja bihejvioriste pohon se konfliktet janë shumë të zakonshme në organizatë. Punonjësit janë qenie njerëzore me nevojat dhe interesat e tyre që shpesh mund të vijnë në konflikt.

a. Po      b. Jo

14. Konflikti organizativ ndodh kur anëtarët ndërmarrin veprime që janë të papajtueshme me ato të kolegëve të tyre të rrjetit, anëtarëve të kolektivëve të tjerë ose individëve të palidhur që përdorin produktet dhe shërbimet e organizatës.

a. Po      b. Jo

15. Ndërhyrja në proces kërkon të përmirësojë efektivitetin organizativ duke ndryshuar strategjitë e përdorura nga anëtarët e organizatës në trajtimin e konfliktit ndër-personal. Qasja e procesit është krijuar kryesisht për të menaxhuar konfliktin duke ndihmuar anëtarët e organizatës të mësojnë se si të lidhin përdorimin e llojeve të ndryshme të strategjive të menaxhimit të konflikteve në situata të ndryshme.

## PËRGJIGJUNI PYETJEVE

1. Si përkufizohet takimi?

---

---

---

2. Çfarë lloje takimesh ekzistojnë?

---

---

---

3. Numëroni fazat e organizimit të takimeve!

---

---

---

4. Si përkufizohet takimi?

---

---

---

5. Cilat janë rregullat e mbajtjes së takimit?

---

---

---

6. Cilat janë teknikat e mbajtjes së rregullt të takimeve?

---

---

---

7. Cila është lënda e negocimit?

---

---

---

8. Si përkufizohet negociimi?

---

---

---

9. Cilat janë parapërgatitjet për zhvillimin e negociatave?

---

---

---

10. Cilat janë metodat e vendosjes së negociatave?

---

---

---

11. Cilat taktika të negocimit i njihni?

---

---

---

12. Si sillen negociatorët në procesin e negocimit?

---

---

---

13. Si përkufizohet konflikti?

---

---

---

14. Çfarë lloje konfliktesh ekzistojnë?

---



---



---

15. Cilët janë hapat për zgjidhjen e konflikteve?

---



---



---

## SHEMBULLI 1

### Rregulli 1: Mos bërtisni

Ju vetëm do të intensifikoni emocionet nga ana tjetër (dhe tek vetja) dhe konflikti mund të thellohet më tej. Biseda me zë të lartë nuk do ta zgjidhë mosmarrëveshjen, është e nevojshme të arrihet një gjendje e qetë në mënyrë që të dyja palët të shprehin pikëpamjet e tyre dhe të dëgjohen. Nëse personi tjetër po bërtet, është shumë e rëndësishme që të mos ngrini zërin për të parandaluar përshkallëzimin e konfliktit.

### Rregulli 2: Gjithmonë filloni dhe përfundoni bisedën duke konfirmuar se kujdeseni për personin tjetër.

“Të dua dhe e kuptoj se si e shikon këtë, por dua të dëgjosh edhe anën time...”, a përdorni fjali të tilla hapëse në mosmarrëveshje? Në konflikt, nuk duhet të nënvlerësoni fuqinë dhe rëndësinë e përkujtimit të personit tjetër që ju intereson dhe besoni në të. Vetëm për shkak se keni një mosmarrëveshje nuk do të thotë që nuk e doni dhe nuk e respektoni njëri-tjetrin, konfirmojeni këtë.

### Rregulli 3: Jini të hapur ndaj idesë se keni bërë një gabim edhe nëse jeni të sigurt se nuk e keni bërë.

Njerëzit rrallë zemërohen pa arsye, kështu që ka një shans të mirë që të ketë të paktën diçka të vërtetë në atë që ata thonë. Nëse e refuzoni idenë se keni bërë diçka të gabuar që në fillim, nuk do të jeni të përgatitur të dëgjoni objektivisht dhe plotësisht atë që ju thotë tjetri. Ndonjëherë lindin keqkuptime pa qëllime të këqija nga cilado palë, por është e rëndësishme të qëndroni të hapur ndaj mundësisë që keni bërë diçka të gabuar.

### Rregulli 4: Mos flisni për sjelljen e tjetrit në përgjithësi, flisni vetëm për shembuj dhe ngjarje të drejtpërdrejta.

Kritikoni sjelljen, por jo personin dhe gjithë personalitetin e tij. Është e vështirë për këdo që të pranojë një përgjithësim negativ për të, kështu që ka të ngjarë që ju të aktivizoni vetëm mbrojtjen e tij/saj. Kur veçohet një ngjarje faktike nga ajo e përgjithshme, mund të shihet shpejt se ku ai ose ajo gabon. Është shumë më e lehtë të pranohet se kemi bërë një gabim në një situatë të caktuar sesa kur na akuzojnë se “çfarë lloj personi jemi”.

**Rregulli 5: Përqendrohuni te zbuloni se cila është e vërteta dhe çfarë është e drejtë për të dy në situatën e krijuar, jo kush ka të drejtë.**

Kur mendoni për atë që ka ndodhur, përpiquni të dilni nga mendimet e situatës dhe vlerësoni se çfarë është e mirë dhe e keqe bazuar në aktivitetet që kanë ndodhur, pa marrë parasysh se në cilën anë jeni. Trajtojeni problemin sikur të ishte i dikujt tjetër. Jo për të injoruar ndjenjat tuaja, por për të parë të gjithë elementët e problemit nga një këndvështrim më i gjerë. Në këtë mënyrë do të jeni në gjendje ta analizoni dhe zgjidhni atë në mënyrë më objektive.

**Rregulli 6: Pa ofendime dhe nënçmime**

Ofendimet dhe nënçmimet janë një formë e dhunës verbale. Fyerja e personalitetit gjithmonë e zhvendos fokusin nga zgjidhja e problemit real. Askush nuk mund t'i afrohet një konflikti kur ndihet se i është cenuar dinjiteti dhe i është dëmtuar personaliteti. Nëse përdorni fyerje, pala tjetër ndoshta do t'i dëgjojë vetëm fyerjet dhe do të ndalojë së kërkuari ndonjë vlefshmëri në atë që thoni. Çfarëdo që të ndjeni, përpiquni të qetësoheni fillimisht dhe më pas flisni, fyerjet nuk janë zgjidhja.

**Rregulli 7: Kujtojeni vetes se edhe pala tjetër kujdeset për marrëdhënien.**

Një nga shkaqet themelore të shumë mosmarrëveshjeve është ndjenja e lëndimit, ndjenja se pala tjetër nuk e konsideron më perspektivën tuaj, por nëse ata nuk kujdesen për një zgjidhje me ju, ata nuk do të luftonin për atë. Kujtojeni vetes se kush është ai person në jetën tuaj pa konflikt, si ju trajton kur situata është e qëndrueshme, shikojini me objektivitet, jo siç e përjetoni në një situatë konflikti.

**SHEMBULLI 2**

1. Hartoni ftesa individuale, në formë blloku, me të cilat Byroja për Zhvillimin e Arsimit fton të gjithë mësuesit e filozofisë, nga të gjitha shkollat e mesme të vendit, të konsultohen për zbatimin e plan-programit të ri në filozofi. Konferenca do të mbahet më 15 qershor 2010 në Shkup në objektin e shkollës së mesme "Georgi Dimitrov". Merrni të dhënat tjera sipas zgjedhjes së lirë.

**SHEMBULLI 3**

Përpiloni ftesë të përbashkët për thirrjen e Mbledhjes së përgjithshme të aksionarëve të Tutunska Banka AD Skopje. Në seancën e Kuvendit propozohen këto pika të rendit të ditës: 1) Shqyrtimi dhe miratimi i llogarisë vjetore, 2) ndarja e dividendës dhe 3) strategjia për zhvillim të mëtejshëm. Merrni të gjitha të dhënat e tjera të nevojshme sipas zgjedhjes së lirë.

## LITERATURA E SHFRYTËZUAR:

1. Aron, M.K., Lax, D., Sebenius, J.K., The Manager as Negotiator: Bragasonong for Cooperation and Cmpetitive Gain, New York: The Free Press, f. 29, 1986;
2. Athos, A. G. and Gabarro, J.J., Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationship. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1978;
3. Baron, R.A., Conflict in organizations. In K.R. Murphy & F.E. Saal (Eds.). Psychology in organizations: Integrating science and practice (f.197-216). Hildsdale NJ: Erlbaum, p. 199, 1990;
4. Rogers, C.R., Active Listening. Cjigaco, IL: University of Chicago, Press, 1957;
5. Evans, C., Richardson, M. How to negotiate Effectively, Manager: British Journal of Admiistrative management, Issue 69, f.32-33, 2010;
6. Cohen, S., Negotiating Skills for Managers, Wisconsin: McGrew-Hill, Madison, f.5, 2002;
7. Curry, J.E., A short course in international negotiating: planning and conducting international p. commercial negotiations, USA: World Trade Press, f. 37-39, 1999;
8. Dr. Mirjana Gligorijevic i Dr Galjina Ognjanov, „Poslovno pregovaranje“, Beograd, f.2., 2011;
9. Evans, C., Richardson, M., How to negotiate Effectively, Manager: British Journal of Admiistrative management, Issue 69, f. 32-33, 2010;
10. Fisher, R., Ury, W.L, Patton, B.M., Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, Berkshire: Random House Business Books”, 1999;
11. French, W. L., & Bell, C. H., Jr., Organization development (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall (July-August, 1970), 103-113; and J.A. Litterer, “Conflict in Organization: A Re-examination”, Academy of Management Journal, 9 (September, 1966), 178-186, 1999;
12. Gligorijevic, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina, „Poslovno pregovaranje“, Beograd. f.24, 2011;
13. Gligorijevic, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina, „Poslovno pregovaranje“, Beograd, f.53, 2011;
14. H. Assael, ”Constructive Role of Interorganizational Conflict”, Administrative Science Quarterly, 14 (4, 1969), 499-505; J. Kelly, “Make Conflict Work for You”, Harvard Business Review, 48;
15. Kemp, K.E. dhe Smith, W.P., Information exchange, toughness, and integrative bargaining; The roles of explicit cues and perspective-taking. International Journal of Conflict Management, 5, f.5-21, 1994;
16. Thompson, L.L, The Mind and Heart of Negotiations, New Jersey: Pearson Education Inc, f.12., 2002;
17. Lewicki, R., Sanders, D.M., Barry, B., „Pregovaranje“, f.32-38, 2006;
18. Litterer, J.A., Conflict in organization: A re-examination. Academy of Management 19. Journal, 9. f.80, 1966;
19. Maise, M., What is negotiation? Beyond Intractability: A Free Knowledge Base on More Constructive Approaches to Destructive Conflict, në uebfaqen: <http://www.beyondintractability.org>, 2003;
20. M. Sherif and M.D. Wilson, eds., Group Relations at the Crossroads (New York: Harper, 1953) and the Sherif work referred to above;
21. Oliver D., How to Negotiate Effectively, London: Kogan Page, 2007;
22. Pinkley, R.L., Neale, M.A. i Bennett, R.J., The impact of alternatives to settlement in dyadic negotiation. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 57-97-166, 1994;
23. Pinkley, R.L., Impact of knowledge regarding alternatives to settlement in dyadic negotiations: Who knolidge counts? Journal of Applied Psychology, 80, 403-417, 1995;
24. Smith, C. G., A comparative analysis of some conditions and consequences of interorganizational conflict. Administrative Science Quarterly, 10, f.511, 1966;
25. Të gjitha fotografit janë të marrë nga Freepik dhe Pexels.

