



International
Labour
Organization

► Pajtimi profesional i mosmarrëveshjeve kolektive të punës

Udhëzues praktik

Kevin Foley, Maedhbh Cronin

► Pajtimi profesional i mosmarrëveshjeve kolektive të punës

Udhëzues praktik

Kevin Foley, Maedhbh Cronin

E drejta e autorit © International Labour Organization 2015

Botuar për herë të parë në vitin 2015

Botimet e Organizatës Ndërkombëtare të Punës gëzojnë të drejtën e autorit sipas Protokollit 2 të Konventës Universale për të Drejtat e Autorit. Pavarësisht nga kjo, fragmente të shkurtra mund të riprodhohen pa autorizim, me kusht që të tregohet burimi. Për të drejtat e riprodhimit apo përkthimit, duhet të bëhet aplikim tek ILO Publications (Rights and Permissions), International Labour Office, CH1211 Geneva 22, Switzerland, ose me email: pubdroit@ilo.org. Zyra Ndërkombëtare e Punës mirëpret të tilla aplikime.

Bibliotekat, institucionet dhe përdorues të tjerë të regjistruar me organizata për të drejtat e riprodhimit mund të bëjnë kopje në përputhje me licensat e mara për këto qëllime. Vizitoni www.ifrro.org për të gjetur organizata për të drejtat e riprodhimit në vendin tuaj.

ISBN: 978-92-2-831179-2 (print); 978-92-2-831180-8 (web pdf)

Also available in English: Professional conciliation in collective labour disputes: a practical guide/
Kevin Foley, Maedhbh Cronin: ILO Decent Work Technical Support Team and Country Office for
Central and Eastern Europe.

ISBN: 9789221307075; 9789221307082 (web pdf), Budapest, 2015

Emërtimet e përdorura në botimet e ILO, të cilat janë në përputhje me praktikat e Kombeve të Bashkuara, dhe paraqitja e materialit në të, nuk nënkuptojnë shprehjen e ndonjë opinioni të çfardolloji nga ana e Zyrës Ndërkombëtare të Punës që ka të bëjë me statusin ligjor të ndonjë vendi, zone apo territori apo të autoriteteve të tyre, apo në lidhje me përcaktimin e kufijve të tij.

Përgjegjësia për opinionet e shprehura në artikujt, studimet dhe kontributet e tjera janë të autorëve të tyre, dhe botimi nuk përbën miratim nga Zyra Ndërkombëtare e Punës për opinionet e shprehura në to.

Referenca për emra firmash dhe produkte dhe procese komerciale nuk nënkuptojnë miratimin e tyre nga Zyra Ndërkombëtare e Punës, dhe mos përmendja e një firme të veçantë, produkti komercial apo procesi nuk është shenjë mosaprovimi.

Informacion për botimet e ILO-s dhe produktet digjitale mund të merret në: www.ilo.org/publns.

Ky botim është rishtypur në vitin 2020, në Shqipëri, me ballinë të ridizajnuar dhe i rifaqosur.

Rishtypja e këtij botimi është realizuar në kuadër të Projektit
“Qasje në drejtësi për mosmarrëveshjet në punë përmes ndërmjetësimit dhe pajtimit”
Projekti financohet nga Qeveria Suedeze dhe zbatohet në Shqipëri nga Organizata
Ndërkombëtare e Punës (ILO)

► Parathënie

Udhëzuesi

Në kohën e ndryshimeve drastike në organizimin e punës, reformave të vazhdueshme për përshtatjen e legjislacionit të punës, krizës ekonomike dhe mungesës së vendeve të punës, konfliktet në punë janë një dukuri e zakonshme në marrëdhëniet e punës. Parandalimi dhe zgjidhja e mosmarrëveshjeve të tilla qetësisht, në mënyrë të shpejtë, të drejtë dhe me sa më pak kosto, që ndihmon për të shmangur trazirat sociale dhe për të ruajtur marrëdhënie harmonike në vendin e punës, ka qenë gjithnjë në qendër të vëmendjes së politikëbërësve kombëtarë dhe ndërkombëtarë, si dhe komunitetit të praktikuesve në fushën e marrëdhënieve industriale dhe zgjidhjes së mosmarrëveshjeve në punë.

Vitet e fundit, ka patur një kërkesë në rritje nga ana e qeverive dhe partnerëve socialë që ILO të ofrojë asistencë teknike për ngritjen e institucioneve dhe kapaciteteve të organeve të krijuara rishtazi për zgjidhjen miqësore të mosmarrëveshjeve të punës, si dhe për të ndihmuar dhe lehtësuar proceset e bisedimeve kolektive përmes zhvillimit dhe forcimit të mekanizmave të pajtimit / ndërmjetësimit të konflikteve në punë.

Ky udhëzues u hartua si një instrument nën-rajonal për të mbështetur asistencën teknike të ILO-s në fushën e parandalimit dhe zgjidhjes të mosmarrëveshjeve të punës në vendet e Evropës Qendrore dhe Lindore, në bashkëpunim me Komisionin e Marrëdhënieve në Vendin e Punës të Irlandës (WRC). Ai është fryt i partneritetit midis ILO-s dhe WRC-së me bazë Memorandumin e Mirëkuptimit, si dhe bashkëpunimit midis Ekipit të Mbështetjes Teknike për Punë të Denjë dhe Zyrës për Evropën Qendrore dhe Lindore të ILO-s (DWT-CO Budapest), Departamentit të Qeverisjes dhe Tripartitizmit (GOVERNANCE) të ILO-s, dhe Qendrës Ndërkombëtare të Trajnimeve të ILO-s (ITC) në Torino.

Udhëzuesi vjen si një rishikim i Udhëzuesit Praktik të ILO-s mbi Pajtimin e Mosmarrëveshjeve Industriale, që u botua për herë të parë në vitin 1973 dhe u përditësua në vitin 1988. Kevin Foley dhe Maedhbh Cronin janë autorët e këtij botimi që ka patur për qëllim të përditësojë përmbajtjen e udhëzuesit, duke marrë parasysh ndryshimet mjedisore dhe ekonomike, si dhe praktikën e ndryshme që kanë ndodhur gjatë dekadave të fundit në fushën e pajtimit/ndërmjetësimit në marrëdhëniet e punës. Udhëzuesi përmban edhe raste studimore nga agjenci evropiane për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve në mënyrë që të ilustrojë se si pajtimi / ndërmjetësimi nxit bisedimet kolektive dhe ndihmon për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve kolektive të punës. Ky udhëzues do të përdoret si një instrument trajnimi në Kursin Certifikues të ITC-së për Pajtimin / Ndërmjetësimin, por edhe në nën-rajon, e në vijim do të publikohet si një instrument global me raste studimore edhe nga rajone të tjera.

Drafti u pilotua në Malin e Zi dhe Rumani dhe u konfirmua në Malin e Zi në muajin prill të vitit 2015 nga pajtues/ndërmjetës dhe drejtorë të agjencive për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve nga Bosnja dhe Hercegovina, Bullgaria, ish-Republika Jugosllave e Maqedonisë, Mali i Zi, Rumania dhe Serbia.

Reagimet shumë pozitive për ndikimin praktik dhe të menjëhershëm të Udhëzuesit na inkurajon të besojmë se informacionet dhe këshillat që ai ofron janë jo vetëm të pasura dhe të dobishme,

por kanë aftësinë të sjellin ndryshime të rëndësishme në praktikat e pajtimit/ndërmjetësimit në marrëdhëniet e punës në nën-rajon.

Përfitoj nga rasti të shpreh një falënderim të veçantë për kolegët e ILO-s: Cristina Mihes (DWT/CO Budapest), e cila koordinoi këtë projekt dhe versionin përfundimtar të Udhëzuesit; Minawa Ebisui (LABOURLAW), e cila kontribuoi me të dhëna të rëndësishme në pjesën hyrëse dhe Kapitullin 1, si dhe ofroi komente të vlefshme gjatë fazave të ndryshme të përgatitjes së Udhëzuesit; Sylvain Baffi (ITC Torino), i cili kontribuoi me komente dhe orientime të vlefshme gjatë gjithë procesit të hartimit, pilotimit dhe miratimit të Udhëzuesit; Carlos Carrion Crespo për komentet e tij të dobishme mbi draft udhëzuesin; Corinne Vargha (NORMES) dhe Colin Fenwick (LABOURLAW), për mbështetjen e tyre në përgatitjen e këtij Udhëzuesi.

Falënderime të veçanta dëshiroj të shpreh dhe për Borislav Radic (drejtori i Agjencisë për Zgjidhjen Miqësore të Mosmarrëveshjeve të Punës të Republikës Srpska-Bosnje dhe Hercegovinë), Vladimir Bojadjiev (drejtor i Institutit Kombëtar për Pajtim dhe Arbitrazh të Mosmarrëveshjeve Kolektive të Punës në Bullgari), Zdenka Burzan (drejtor i Agjencisë për Zgjidhjen Miqësore të Mosmarrëveshjeve të Punës në Malin e Zi), Serghei Mesaros (drejtor i Zyrës për Ndërmjetësim në Punë në Rumani), Mile Radivojevic dhe Dejan Kostic (respektivisht drejtori aktual dhe ish drejtori i Agjencisë për Zgjidhjen Miqësore të Mosmarrëveshjeve të Punës në Serbi) për kontributin e tyre tejet të vlefshëm gjatë procesit të hartimit dhe miratimit të Udhëzuesit.

Së fundmi, një falënderim i veçantë për Krisztina Homolya (DWT / CO Budapest), si dhe për Alfred Topi (Koordinator i ILO-s në Shqipëri), Lejla Tanović (Koordinator i ILO-s në Bosnje dhe Hercegovinë), Emil Krstanovski (Koordinator i ILO-s në Ish-Republikën Jugosllave të Maqedonisë), Oxana Lipcanu dhe Ala Lipciu (Koordinator të ILO-s në Moldavi), Jasna Pocek (Koordinatore e projektit në Malin e Zi), dhe Jovan Protic (Koordinator i ILO-s në Serbi), të cilët dhanë një ndihmë të çmuar për organizimin e pilotimit, miratimit dhe botimit të këtij Udhëzuesi.

Antonio Graziosi

Drejtor

DWT/CO Budapest, 2015

► Përmbajtja

► Hyrje

Qëllimi i udhëzuesit	11
Përdoruesit	11
Si përdoret ky udhëzues	12
Struktura e udhëzuesit	12
Metodologjia	13
Përkufizime të rëndësishme dhe burimet përkatëse	13

► Kapitulli 1: Vështrim i përgjithshëm mbi pajtimin

Llojet e mosmarrëveshjeve të punës	17
Mosmarrëveshjet kolektive me bazë interesat	17
Mosmarrëveshjet kolektive me bazë të drejtat	18
Spektri i ZAM-së (ADR): Ku përfshihet pajtimi	18
Hapësira për pajtim	20
Pajtimi dhe bisedimet kolektive	20
Pajtimi në mosmarrëveshjet individuale të punës	21
Arbitrimi	22
Vullnetarizmi dhe detyrueshmëria – Mjedisi ideal për pajtimin	23
Zemra e procesit të pajtimit	24
Përzgjedhja e pajtuesve	24

► Kapitulli 2 – Aftësitë, kualifikimet, trajnimi dhe çertifikimi

Aftësitë personale	29
Njerëzit - personalitetet, kultura dhe formimi	29
Problemi – përfshirë dhe mjedisin e jashtëm	32
Procesi: Kufijtë dhe qëllimi	33
Vetëdija vetjake dhe aftësitë	34
Trajnimi dhe zhvillimi	35
Kualifikimet profesionale	36
Çertifikimi	37

► Kapitulli 3: Përgatitjet e një pajtuesi

Përgatitje të përgjithshme/mjedisore	41
Përgatitjet e veçanta	43
Njerëzit	43
Problemi	45
Procesi	46
Vetja	46
Përgatitje praktike për takimet	47

► Kapitulli 4: Hyrja e pajtuesit në një mosmarrëveshje

Problemi: Zbulimi i një mosmarrëveshjeje	51
Procesi: Koha e duhur	52
Njerëzit: Baza për marrëdhëniet e pajtuesit me palët	53
Respektimi dhe të kuptuarit të palëve	54
Vetja: Orientimi	55

► Kapitulli 5 – Llojet e takimeve dhe përgatitja

Takimet e përbashkëta	59
Takimet e veçanta	60
Takimet private	62
Takimet në grupe të vogla / ndarja në grupe	62
Pajtimi nëpërmjet telefonit	63

► Kapitulli 6– Zhvillimi i takimeve

Takimi i përbashkët	68
Takimi i veçantë	70
Ndërprerja e takimit	73
Trajtimi i medias gjatë pajtimit	73
Media sociale	74

► Kapitulli 7 – Modeli i pajtimit

Fazat e pajtimit	78
Faza fillestare/eksploruese	78
Faza e ndërtimit të marrëdhënies	79
Faza e testimit të realitetit	80

Faza e zgjidhjes së problemit	81
Faza e zgjidhjes	82
Faza e regjistrimit të marrëveshjes	84
Faza përfundimtare	84
Disa sfida që mbart procesi i pajtimit	84
Pajtimi i ndasive brenda të njëjtës palë	84
Trajtimi i rasteve të vështira: Qëllimi i pajtimit	85
Mosmarrëveshjet bazuar në fakte dhe presioni mbi pajtuesin për të miratuar rolet	86
Grevat dhe moszënia me punë	87

► Kapitulli 8 – Teknikat dhe stilet e pajtimit

Teknikat dhe rolet	91
Njerëzit	91
Problemi	91
Procesi	91
Vetja	92
Trajtimi i njerëzve të vështirë	94
Të merresh me njerëzit	94
Zgjidhja e problemeve me njerëzit	94
Stilet e pajtimit	95
Lloje të ndryshme mosmarrëveshjesh, stile të ndryshme	97

► Kapitulli 9 – Parandalimi i mosmarrëveshjeve

Shërbime këshillimore	101
Politikat dhe procedurat e brendshme/në vendin e punës	103
Edukimi dhe informimi	103
Linja telefonike ndihmëse	103
Faqe interneti të shërbimeve të ndryshme kombëtare për pajtim	104

► Shtojcat

Shtojca 1	106
Raste studimore	106
Shtojca 2	117
Këshilla të shpejta për pajtuesit bazuar në këtë udhëzues	117

► Hyrje

Qëllimi i udhëzuesit

Ky udhëzues ka për qëllim të ndihmojë për përmirësimin e aftësive dhe njohurive praktike të pajtuesve, të cilët si një palë e tretë, ofrojnë mbështetje për palët në mosmarrëveshjeje që të zgjidhin me mirëkuptim konfliktet e tyre që lindin gjatë bisedimeve kolektive¹. Qëllimi më i gjerë i këtij udhëzuesi është të promovojë bisedimet kolektive dhe marrëdhënie të shëndosha industriale.

Fokusi i udhëzuesit është të paraqesë për pajtuesit një kuadër reflektimi mbi rolin e tyre ndërkohë që mbështesin palët gjatë zhvillimit të bisedimeve kolektive. Ai kryesisht trajton mënyrat e sjelljes, qasjet, teknikat dhe qëndrimet që mundësojnë përmbushjen efektive dhe eficiente të rolit të pajtuesve, duke synuar në të njëjtën kohë që të nxisë tek pajtuesit të menduarit aktiv mbi sjelljen dhe qasjen e tyre gjatë mbështetjes që u japin palëve për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve midis tyre.

Sfida kryesore për pajtuesin është të ndryshojë një mosmarrëveshje të palëve me qëllim arritjen e një marrëveshjeje midis tyre. Ky udhëzues përcakton faktorët kryesorë që bëjnë që aktivitetet e pajtimit të jenë të vlefshme për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve dhe konflikteve të punës.

Fillimisht, kërkesa kryesore për pajtuesit është të kuptojnë plotësisht rolin dhe parametrat e mandatit të tyre, si një palë e tretë, e pavarur dhe e paanshme. Ky udhëzues ka për qëllim të ofrojë një kuadër të qartë të kuptuari që mundëson një përgjigje pothuajse instinktive ndaj presioneve të shumta dhe të ndryshme që ushtrohen në një situatë mosmarrëveshjeje aktive.

Ky udhëzues synon të prezantojë praktika mbështetëse reflektimi duke parashtruar për pajtuesit një sërë çështjesh dhe temash të ndryshme mbi të cilat të mund të reflektojnë gjatë karrierës së tyre profesionale në fushën e pajtimit.

Përdoruesit

Ky udhëzues ka për qëllim të jetë i dobishëm për pajtues të vendeve të ndryshme, të cilët ushtrojnë veprimtarinë e tyre nën kushte të ndryshme kombëtare. Ky udhëzues nuk ka për qëllim të trajtojë kuadrot e ndryshme kombëtare dhe ligjore që rregullojnë zgjidhjen e mosmarrëveshjeve kolektive të punës. Ndonëse është ideuar për t'u përdorur si material trajnimi për pajtuesit e emëruar rishtazi, udhëzuesi mendohet të shërbejë dhe si një instrument i dobishëm për pajtuesit ekzistues, në mënyrë që ata të analizojnë dhe reflektojnë mbi rolin e tyre në një proces pajtimi. Ky udhëzues nuk përcakton një stil të përsosur pajtimi. Çdo pajtues ka stilin e tij që në vetvete është pasqyrim i personalitetit dhe kulturës së tij. Ky udhëzues ofron një strukturë mbi të cilën çdo pajtues të zhvillojë stilin e tij efektiv përmes reflektimit të strukturuar mbi rolin që ai përmbush dhe luan në një proces.

Megjithatë fokusi kryesor i këtij udhëzuesi janë mosmarrëveshjet kolektive me bazë interesat që rrjedhin nga bisedimet kolektive, në kapituj të ndryshëm ofrohen informacione edhe mbi zgjidhjen e mosmarrëveshjeve individuale të punës.

1. Në disa vende ekziston një dallim i qartë midis termave "pajtim" dhe "ndërmjetësim", ndërkohë që në vende të tjera këto terma përdoren pa patur ndonjë dallim. Në këtë udhëzues është përzgjedhur të përdoret termi pajtim duke ju referuar një procesi gjatë të cilit një palë e tretë mbështet palët e një mosmarrëveshjeje për të arritur një marrëveshje të pranueshme reciprokisht.

Si përdoret ky udhëzues

Ky udhëzues mund të përdoret si pikë referimi për pajtuesit aktualë dhe ata që shërbejnë prej vitesh si pajtues, ose si pjesë e materialeve të trajnimit në kuadër të programeve të trajnimit për pajtuesit e rinj apo të sapoemëruar. Kapitujt renditen në mënyrë të tillë që pajtuesi të reflektojë vetëm në një drejtim të rolit të tij, por në të njëjtën kohë, të mbulohen dhe të gjitha aspektet e pajtimit, nga aspekti konceptual e deri në atë praktik.

Struktura e Udhëzuesit

Ky udhëzues nuk ka për bazë idenë se “pajtues lind, nuk bëhesh”. Pajtimi nuk është një lloj magjie, por ka të bëjë me aplikimin e teknikave dhe strukturimin e dialogut që zhvillohet midis palëve në mosmarrëveshje.

Udhëzuesi është strukturuar në mënyrë të tillë që të bëjë lexuesin të kuptojë gradualisht procesin e pajtimit. Në vende të ndryshme, procesi i pajtimit mund të quhet diçka tjetër ose termi pajtim mund t'i referohet një procesi krejtësisht të ndryshëm.

Duke përcaktuar kontekstin dhe duke identifikuar çfarë nënkuptohet me pajtim, ky udhëzues në vijim e shtegton lexuesin në cilësitë personale, kualifikimet dhe përgatitjet që janë të nevojshme për të qenë një pajtues efektiv. Këto janë mjetet e domosdoshme të punës për një pajtues.

Më tej, udhëzuesi hedh një vështrim mbi modelet dhe teknikat e pajtimit që mund të zbatohen gjatë një procesi pajtimi.

Duke qenë se gjithë aspektet e cilësive personale, zbatimit praktik, fazave dhe teknikave, janë të ndërlidhura me njëra-tjetrën, disa nga temat në udhëzues përsëriten, si për shembull nevoja për të kuptuar rolin dhe mandatin si pajtues, zhvillimi i aftësive të nevojshme për të qenë një pajtues efektiv, nevoja për të zhvilluar dhe për të ruajtur marrëdhënie të mira me palët, rëndësia themelore e të qenit i paanshëm, i përkushtuar dhe për të ruajtur konfidencialitetin, por dhe nevoja për të vetë-reflektuar mbi procesin. Të gjitha këto tema përsëriten në këtë udhëzues.

Në shtojcën 1 jepen raste studimore për të hedhur dritë mbi disa nga pikat kryesore dhe për të dhënë shembuj nga larmia e mosmarrëveshjeve që mund t'u jepet zgjidhje përmes ndërhyrjes dhe punës së pajtuesve. Këto raste studimore mund të shërbejnë si pikë referimi për pajtuesit për të reflektuar se si ata mund të kishin përjasur rastin në fjalë, duke shërbyer si bazë e mirë diskutimi në kuadër të një trajnimit të mundshëm.

Së fundi, udhëzuesi hedh një vështrim mbi mënyrat se si një pajtues mund të kontribuojë në parandalimin e mosmarrëveshjeve.

► Në thelb ky udhëzues analizon dhe reflekton mbi çfarë mund të bëjë një pajtues për të ndihmuar palët në mosmarrëveshje që të gjejnë një zgjidhje të pranueshme reciprokisht, pa reflektuar mbi rrethanat kombëtare që i çojnë këto palë në një proces pajtimi.

Një pajtues efektiv është një profesionist që është i përkushtuar dhe përdor mënyrat e reflektimit për të vlerësuar në mënyrë të vazhdueshme performancën e tij.

Metodologjia

Ky udhëzues u hartua si një instrument nën-rajonal për të mbështetur asistencën teknike të ILO-s për promovimin e parandalimit dhe zgjidhjes miqësore të mosmarrëveshjeve të punës në vendet e Evropës Qendrore dhe Lindore, në bashkëpunim me Komisionin Irlandez të Marrëdhënieve të Punës (LRC ose siç emërtohet së fundmi, Komisioni i Marrëdhënieve në Vendin e Punës). Ai është produkt i partneritetit midis ILO-s dhe LRC-së sipas Marrëveshjes përkatëse të Bashkëpunimit, si dhe bashkëpunimit midis Ekspertit të Mbështetjes Teknike për Punë të Denjë dhe Zyrës për Vendet e Evropës Lindore dhe Qendrore (DWT-CO Budapest), Departamentit të Qeverisjes dhe Tripartitizmit (GOVERNANCE) dhe Qendrës Ndërkombëtare të Trajnimeve të ILO-s në Torino të Italisë. Udhëzuesi u miratua në takimin e mbajtur në Malin e Zi në prill 2015 midis pajtuesve/ndërmjetësve të administratave të punës së Bosnje-Hercegovinës, Bullgarisë, ish Republikës Serbe të Maqedonisë, Malit të Zi, Rumanisë dhe Serbisë. Ky udhëzues synon të përdoret në këtë nën-rajon, por në vijim do të publikohet dhe si një instrument botëror me raste studimore edhe nga rajone të tjera.

Udhëzuesi është përgatitur duke rishikuar Udhëzuesin Praktik të ILO-s mbi Pajtimin e Mosmarrëveshjeve Industriale, që u botua për herë të parë në vitin 1973 dhe që është përditësuar në vitin 1988. Kevin Foley² dhe Maedhbh Cronin³ realizuan rishikimin e udhëzuesit duke përditësuar përmbajtjen e tij dhe duke hequr pjesët që kanë humbur aktualitetin e tyre. Autorët bënë një rishikim të terminologjisë dhe informacionit praktik të paraqitur në Udhëzues, duke pasur parasysh ndryshimet mjedisore, ekonomike, praktike dhe ndryshime të tjera që kanë ndodhur gjatë dekadave të fundit në fushën e pajtimit. Ai synon gjithashtu të modernizojë gjuhën e përdorur në vetë tekstin e udhëzuesit, si dhe të ofrojë modele dhe raste studimore, të cilat mund të stimulojnë pajtuesit në mënyra të ndryshme për të reflektuar mbi rolin dhe stilin e tyre të pajtimit. Udhëzuesi i ri përfshin gjithashtu modele të ndryshme praktike që janë zhvilluar dhe përdoren nga LRC dhe agjenci të tjera për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, për të sqaruar aty ku është e nevojshme praktikatat / teknikat - modele këto që përmendin sipas rastit dhe ideatorët e tyre. Udhëzuesi përmban edhe raste studimore nga një sërë agjencish të ndryshme për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, të cilat ofrojnë shërbime pajtimi (Shtojca 1). Gjithashtu informacion shtesë ofrohet duke referuar në faqe të ndryshme interneti dhe studime të publikuara në to.

Përkufizime të rëndësishme dhe burimet përkatëse

-
- Në kuadër të këtij udhëzuesi termat pajtim dhe ndërmjetësim janë sinonim dhe termi pajtim do të përdoret në këtë udhëzues duke nënkuptuar të dy këta terma⁴.
-

Pajtimi në kuadër të këtij udhëzuesi përkufizohet si «një proces nëpërmjet të cilit një palë e tretë dhe e pavarur i ndihmon palët e një mosmarrëveshjeje për të arritur një marrëveshje të pranueshme reciprokisht për zgjidhjen e mosmarrëveshjes së tyre»⁵. (shih për më shumë nëntitullin “Fjalori” në kapitullin 1 “Vështrim i përgjithshëm mbi pajtimin”).

2. Kevin Foley, BBS, ish Drejtor i Shërbimeve të Pajtimin, Ndërmjetësimit dhe Zgjidhjes së hershme të Komisionit të Marrëdhënieve të Punës, aktualisht Zëvendës Kryetar i Gjykatës së Punës në Irlandë.

3. Maedhbh Cronin, B.Comm, MBS, As. Drejtues, Politikat për Sipërmarrjen dhe NMV-të, Departamenti i Punës, Ndërmarrjeve dhe Inovacionit, Irlandë.

4. Në disa vende nuk ka dallim në legjislacion apo në praktikë midis koncepteve të pajtimit dhe ndërmjetësimit, ndërkohë që në vende të tjera ekziston një dallim i qartë midis tyre sa i përket nivelit apo momentit të ndërhyrjes në proces.

5. Sistemet e zgjidhjes së mosmarrëveshjeve të punës: Udhëzues për përmirësimin e funksionimit të tyre, ILO 2013.

Mosmarrëveshja kolektive e punës përkufizohet në këtë udhëzues si “një mosmarrëveshje që lind gjatë negociimit të një kontrate kolektive ose që ka lidhje me interpretimin dhe zbatimin e një kontrate kolektive”⁶, ndonëse në këtë udhëzues vëmendja është përqendruar më shumë në mosmarrëveshjet me bazë interesat.

Mosmarrëveshjet që lindin gjatë bisedimeve kolektive në lidhje me termat dhe kushtet e punësimit kategorizohen si “mosmarrëveshje me bazë interesat”. Nga ana tjetër, mosmarrëveshjet që lindin si pasojë e interpretimit dhe zbatimit të kushteve dhe termave të punësimit që parashikohen në kontratën ekzistuese kolektive apo në legjislacionin e punës, të cilat pretendohen se janë shkelur apo cënuar, kategorizohen si “mosmarrëveshje me bazë të drejtat”⁷.

Duhet të theksojmë në këtë pikë rëndësinë e përcaktimit të procedurave të veçanta apo të posaçme për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve me bazë interesat dhe mosmarrëveshjeve me bazë të drejtat. Ndonëse ekziston mundësia që një mosmarrëveshje me bazë të drejtat t’ia nënshtrosh një procedure pajtimi, palët në të njëjtën kohë duhet të kenë të drejtën që t’i drejtohen gjykatave në rast se dështon procesi i pajtimit.

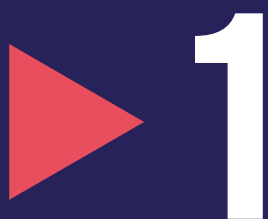
Bisedimet kolektive “kanë të bëjnë me gjithë diskutimet apo bisedimet që zhvillohen midis një punëdhënësi, një grup punëdhënësish ose një ose më shumë organizatash punëdhënësish nga njëra anë, dhe një ose më shumë organizata punëmarrësish nga ana tjetër (në vijim të quajtura sindikata), në lidhje me:

- përcaktimin e kushteve dhe termave të punësimit, dhe/ose
- rregullimin e marrëdhënieve midis punëdhënësve dhe punëmarrësve, dhe/ose
- rregullimin e marrëdhënieve midis punëdhënësve ose organizatave të tyre dhe një ose shumë organizatave të punëmarrësve”⁸.

6. Shih paragrafi 8, Rekomandimi nr. 163 i ILO-s për bisedimet kolektive, 1981, dhe Bisedimet Kolektive: Udhëzues politikash, ILO 2015, i disponueshëm në http://www.ilo.org/travail/areasofwork/WCMS_244340/lang--en/index.htm

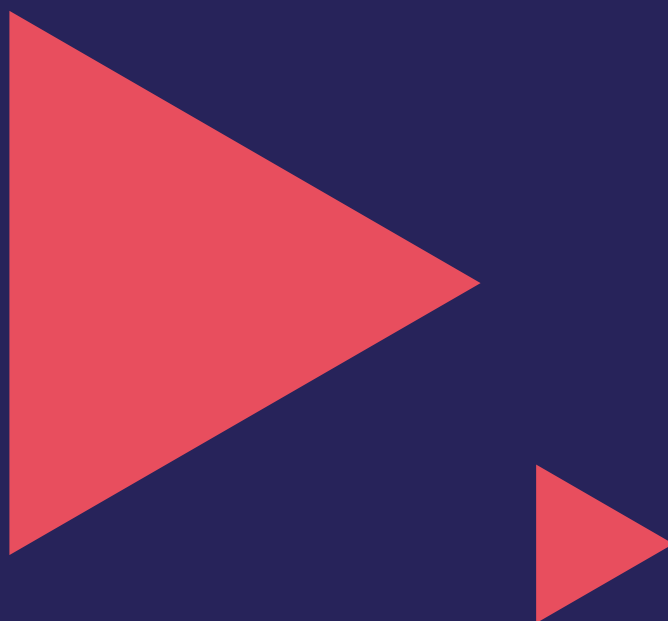
7. Sipas Komitetit të Ekspertëve për Zbatimin e Konventave dhe Rekomandimeve (CEACR), “një mosmarrëveshje mund të lindë gjatë përcaktimit të kushteve dhe termave të punësimit nëse palët pretendojnë të vendosin një të drejtë apo detyrim të ri (mosmarrëveshje mbi interesat) ose si pasojë e interpretimit apo zbatimit të kushteve dhe termave të punësimit sikurse përcaktohen në një kontratë kolektive apo në legjislacion, kur pretendohet shkelje e tyre (mosmarrëveshje të drejtash)”. ILO, Bisedimet kolektive në shërbimet publike: Rruga përpara - Anketim i përgjithshëm në lidhje me marrëdhëniet e punës dhe bisedimet kolektive në sektorin publik, 2013.

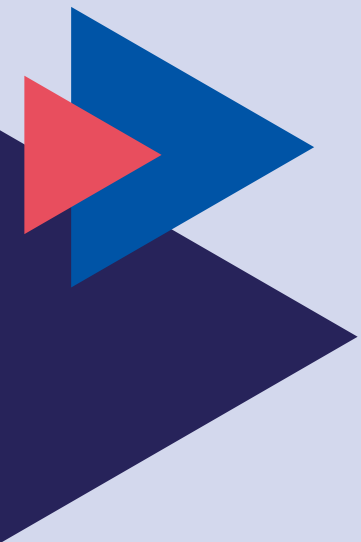
8. Konventa nr. 154 e ILO-s mbi Bisedimet Kolektive, 1981.



Vështrim i përgjithshëm mbi pajtimin

Udhëtimi fillon këtu





Kapitulli 1

Vështrim i përgjithshëm mbi pajtimin

Qëllimi i këtij kapitulli është të përcaktojë kuptimin dhe aspektet e ndryshme të pajtimit të mosmarrëveshjeve të punës. Pjesa e parë e kapitullit përshkruan llojet e mosmarrëveshjeve dhe rëndësinë e tyre për pajtuesin, jep një përkufizim të konceptit të pajtimit, bën dallimin midis bisedimeve kolektive dhe atyre individuale duke sqaruar si ky dallim ndikon në punën e pajtuesit dhe identifikon përkatësinë e pajtimit në spektrin e mekanizmave për zgjidhjen alternative të mosmarrëveshjeve.

Pjesa e dytë e kapitullit trajton mjedisin ideal të procesit të pajtimit, funksionin kryesor të tij dhe përzgjedhjen e pajtuesve.

►► Qëllimi i pajtimit është të shndërrojë një luftë dy dimensionale në një proces tre dimensional eksplorimi që çon në arritjen e një rezultati⁹

► Edward de Bono, 1986

Llojet e mosmarrëveshjeve të punës

Mosmarrëveshjet mund të ndahen në dy kategori të mëdha: mosmarrëveshje individuale dhe mosmarrëveshje kolektive. Më tej, mosmarrëveshjet kolektive të punës mund të ndahen në: a) mosmarrëveshje kolektive me bazë interesat (që lidhen me të drejta të reja), dhe b) mosmarrëveshje kolektive me bazë të drejtat (që lidhen me të drejta ekzistuese).

Mosmarrëveshjet kolektive me bazë interesat

Mosmarrëveshjet kolektive me bazë interesat janë ato mosmarrëveshje ku palët negociuese nuk bien dakort mbi përcaktimin e termave dhe kushteve të punësimit që duhet të përfshihen në një kontratë të re kolektive, ose kur nuk bien dakort mbi ndryshimin e parashikimeve ekzistuese në një kontratë kolektive. Zakonisht mosmarrëveshjet që i përkasin kësaj kategorie janë ato që lindin gjatë negocimit apo rinegocimit të një kontrate kolektive. Këtu mund të përmenden ato çështje që mund të lindin kur palët përpiqen për të rënë dakort mbi nivelet e pagës që do të zbatohet në nivel ndërmarrjeje, kushtet e punës, apo nivelin e produktivitetit dhe rezultatet që pritët të arrihen në ndërmarrje. Negociatat për çështje të tilla zakonisht zhvillohen si një proces bisedimesh “jap dhe marr”. Praktika që dominon në ekonomi në përgjithësi, apo në sektorë të veçantë të ekonomisë, mund të ofrojë një orientim për zgjidhjet e mundshme, ose mund të ofrojë mjetet për arritjen e një marrëveshjeje.

► “Mosmarrëveshjet me bazë interesat” janë në thelb çështje të negociueshme ose për të cilat mund të arrihet kompromis, ose të cilat të paktën mund jenë subjekt i përshtatjes apo dizenjimit nga palët e një mosmarrëveshjeje.

Mosmarrëveshjet kolektive me bazë të drejtat

Kategoria e dytë e mosmarrëveshjeve kolektive mund të lindë mbi termat dhe kushtet e punësimit të përcaktuara në ligj apo në një kontratë kolektive, në rast se ajo ka forcën e ligjit. Shpesh herë, mosmarrëveshje të tilla lidhen me situata që dalin në pah gjatë zbatimit të një kontrate kolektive, apo në rast se interpretimi i një kontrate ekzistuese kolektive kundërshtohet nga njëra prej palëve. Çështjet të cilat zakonisht përbëjnë shkak për krijimin e këtyre mosmarrëveshjeve përfshijnë pagesën e pagave, ndryshimin e njëanshëm të orëve të punës, mos respektimin e niveleve të pagës për të cilat është rënë dakort apo ditëve të pushimit, praktikat anti sindikaliste, si dhe çdo të drejtë apo detyrim tjetër që parashikohet në legjislacionin e punës apo kontratën kolektive në fuqi.

-
- “Mosmarrëveshjet kolektive me bazë të drejtat” mund të lidhen me interpretime të ndryshme që bëhen nga palët në një kontratë kolektive kur rrethana të caktuara përbëjnë shkelje të të drejtave, ose mund të kenë të bëjnë me të drejtën për shpërblym dëmi, si rrjedhojë e një shkeljeje të provuar apo pretenduar të ligjit apo kontratës kolektive.
-

Tipar dallues i procesit të pajtimit është se ai u ofron një mundësi palëve që të testojnë vlerësimin e tyre në lidhje me pretendimin për shkelje të ligjit përballë burimesh të njohura informacioni, përfshirë këtu jurisprudencën dhe precedentët. Ky proces i “kontrollit të realitetit”, në vetvete mund të nxisë mundësinë për arritjen e një marrëveshjeje dhe zgjidhje vullnetare. Në këtë proces, pajtuesi nuk bën interpretim të ligjit ose kontratës kolektive, por ai shfaqet si individ që njeh mirë praktikën gjyqësore dhe është i aftë për të drejtuar palët në burime të vlefshme informacioni. Sidoqoftë, pavarësisht se palët kanë mundësinë t’ia nënshtrojnë mosmarrëveshjet e tyre procedurës së pajtimit, ato duhet të kenë mundësinë në çdo rast t’i drejtohen autoriteteve të pavarura gjyqësore apo organeve kuazi-gjyqësore nëse mosmarrëveshja e tyre nuk gjen zgjidhje.

-
- Çështja kryesore për pajtuesin kur përfshihet në një mosmarrëveshjeje me bazë të drejtat apo interesat, është të gjejë bazën e mundshme për arritjen e marrëveshjes. Në përgjithësi, në një mosmarrëveshje interesash, palët janë të lira të vendosin një rezultat pa u ndikuar nga faktorët ligjorë. Në një mosmarrëveshje të drejtash, tashmë disa nga parametrat janë të përcaktuar qartë, dhe ky fakt, kufizon fushën e veprimit të palëve për të gjetur një marrëveshje midis tyre.
-

Ky udhëzues përqendrohet në sfidën që ka pajtuesi që përmes dialogut të gjejë atë bazë mbi të cilën palët mund të bien dakort, në mënyrë që mosmarrëveshja të mos ekzistojë më.

Spektri i ZAM-së (ADR): ku përfshihet Pajtimi

Mekanizmat e zgjidhjes alternative të mosmarrëveshjeve (ZAM) përfshijnë çdo proces për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve që nuk përdor aksionin industrial apo mundësitë e zgjidhjes gjyqësore të çështjes. Disa nga proceset dhe përdorimi i tyre në mosmarrëveshjet e punës, ka për prioritet ruajtjen e marrëdhënieve midis palëve në konflikt.

Është e qartë se përpjekja për të zgjidhur me mirëkuptim mosmarrëveshjet ndërmjet palëve, në dallim nga zgjidhja e detyrueshme apo sipas mendimit apo gjykimit të një pale të tretë, kontribuon më shumë për ruajtjen e marrëdhënies mes palëve. Duke vënë një theks të veçantë tek dialogu midis palëve, dhe nëse është e nevojshme, duke mbështetur këtë dialog dhe me procesin e pajtimit, bëhet më e lehtë ruajtja e një marrëdhënieje të vazhdueshme mirëkuptimi dhe respekti të ndërsjellë dhe gjetja e një zgjidhjeje me mirëkuptim dhe të pranueshme nga të dy palët. Një situatë e tillë mirëkuptimi dhe pranimi vullnetar mbështet në mënyrë konstruktive një marrëdhënie të vazhdueshme.

Fjalori

Në përgjithësi, zgjidhja e mosmarrëveshjeve të punës arrihet nëpërmjet një numri të kufizuar mekanizmash - nëpërmjet dialogut midis palëve, nëpërmjet dialogut me ndihmën e palëve të treta, apo nëpërmjet mendimit/vendimit të dhënë nga një autoritet gjyqësor apo kuazi-gjyqësor.

► Ky udhëzues fokusohet në nocionin e dialogut për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve të punës me mbështetjen e palëve të treta, që zakonisht, në varësi të kontekstit kombëtar, njihet si procesi i Pajtimit ose Ndërmjetësimit.

Në thelb Pajtimi është një proces që synon arritjen e paqes. Në disa vende, termat “pajtim” dhe “ndërmjetësim” kanë një përkufizim të ndryshëm ligjor, por në vende të tjera nuk ekziston një përkufizim apo dallim ligjor midis tyre. Edhe në ato raste ku ekziston një përkufizim ligjor për të dy termat, ekzistojnë interpretime dhe praktika të ndryshme.

Në kuadër të këtij udhëzuesi “pajtimi” dhe “ndërmjetësimi” konsiderohen si terma të njëjtë që në thelb i referohen të njëjtës lloji ndërhyrjeje të palës së tretë për arritjen e një marrëveshjeje të pranueshme reciprokisht nga palët.

Lidhur me mosmarrëveshjet mbi interesat (mosmarrëveshjet industriale), Rekomandimi nr. 92 i ILO-s për Pajtimin dhe Arbitrimin Vullnetar parashikon se procedurat e pajtimit vullnetar “duhet të jenë falas dhe të shpejta” dhe se “duhet të merren masa për të mundësuar vënien në lëvizje të procedurës së pajtimit, me nismën e secilës nga palët e mosmarrëveshjes ose ex officio nga autoriteti shtetëror i pajtimit vullnetar”. Rekomandimi nr. 92 thekson më tej se “në qoftë se një mosmarrëveshje i është nënshtruar procedurës së pajtimit me pëlqimin e të gjitha palëve të interesuara, këto të fundit duhet të inkurajohen që të heqin dorë nga greva përsa kohë zhvillohet procesi i pajtimit”. Pra, pajtimi është një proces që mund të vihet në lëvizje me kërkesën e njëres prej palëve në mosmarrëveshje, ndërkohë që palës tjetër i kërkohet t’i bashkohet këtij procesi⁹.

Pajtimi realizohet nga një individ i tretë, pajtuesi, i cili është neutral dhe i pavarur. Pajtuesi vendoset në një pozicion ku ai/ajo ulet përballë dy palëve, të cilat nuk kanë arritur të zgjidhin vetë mosmarrëveshjen e tyre. Ky udhëzues diskuton se çfarë mund të bëjë pajtuesi në një rast të tillë në mënyrë që të ndihmojë palët.

Për qëllimet e këtij udhëzuesi, mosdakortësia midis një punëdhënësi, një grupi punëdhënësish, apo një ose më shumë organizatash të punëdhënësve nga njëra anë, dhe një ose më shumë organizata punëmarrësish (sindikata) nga ana tjetër, përshkruhet si mosmarrëveshje.

Mosmarrëveshjet zgjidhen më mirë afër pikës së origjinës së tyre dhe kjo hipotezë ka bërë që disa vende të parashikojnë angazhimin e hershëm në një mosmarrëveshje, para se të arrihet në institutin e grevës apo forma të tjera të aksionit industrial.

Ky udhëzues nuk do të merret me mënyrën sesi palët arrijnë në procesin e pajtimit, por më së shumti përqendrohet në aktivitetin/ngjarjen reale që ndodh gjatë procesit të pajtimit.

9. Bisedimet kolektive: Udhëzues politikash i ILO-s, ILO, 2015 http://www.ilo.org/travail/areasofwork/WCMS_244340/lang--en/index.htm

Hapësira për pajtim

-
- Sa herë flasim për pajtim ne nënkuptojmë hapësirën ku palët të mund të arrijnë një marrëveshje për zgjidhjen e mosmarrëveshjes së tyre. Kjo do të thotë se infrastruktura ligjore dhe industriale në një vend lejon palët të zgjidhin çështjen objekt diskutimi me marrëveshje midis tyre. Kjo hapësirë për pajtim përbën dhe territorin brenda të cilit lëviz një pajtues.
-

Hapësira për pajtim ndryshon nga njëri vend në tjetrin. Procesi me të cilin merret ky udhëzues është një veprimtari që kryhet nga një palë e tretë e pavarur dhe neutrale për të ndihmuar palët për të gjetur një marrëveshje mes tyre për një çështje që është objekt mosmarrëveshjeje. Praktika domosdoshmërisht përshtatet me kontekstin e mosmarrëveshjeve të veçanta, por edhe sjellja e pajtuesit gjithashtu përshtatet me rrethanat konkrete. Pyetja kryesore për pajtuesin është të identifikojë dhe të kuptojë sjelljet dhe veprimet që mund të ndër marrë në mënyrë që të kontribuojë për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve dhe ky udhëzues ka për qëllim të analizojë dhe hedhë dritë mbi këtë çështje.

Në procesin e pajtimit gjejmë zbatim për pajtuesit disa parime themelore:

- Pajtuesi nuk ka pushtet për të vendosur, gjykuar apo për të imponuar zgjidhje brenda procesit.
 - Pajtuesi nuk instruktin palët për atë çfarë ato duhet të bien dakort.
 - Pajtuesi nuk jep këshilla ligjore dhe nuk bën interpretime të ligjit.
-
- Koncepti bazë i procesit është se janë palët ato të cilat që në fillim zotërojnë mosmarrëveshjen e tyre, dhe po ashtu, zotërojnë dhe rezultatin e procesit – pavarësisht nëse rezultati është një marrëveshje, divergjencë e vogël mendimesh ose mosdakortësi e vazhdueshme.
-

Pajtimi mund të përshkruhet kështu si një proces ku një palë e tretë e pavarur lejohet nga palët e mosmarrëveshjes të drejtë diskutimet e tyre. Pritshmëritë për pajtuesin janë që të krijojë një mjedis të sigurt për angazhimin dhe të drejtë diskutimin për një shqyrtim racional dhe të rregullt të çështjeve që kanë shkaktuar mosmarrëveshjen. Procesi ka në fokus të tij të lejojë palët që të marrin në konsideratë të gjithë opsionet e mundshme për arritjen e një rezultati që është i pranueshëm për të dy palët.

Pajtimi dhe bisedimet kolektive

Konventa e ILO-s nr. 154 mbi bisedimet kolektive, 1981, parashikon se organet dhe procedurat për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve të punës duhet të konceptohen në mënyrë të tillë që të kontribuojnë për promovimin e bisedimeve kolektive. Pajtimi mund të jetë pjesë e procesit të bisedimeve kolektive. Rekomandimi i ILO-s nr. 163 mbi bisedimet kolektive, 1981, më tej parashikon se duhet të merren masa për parashikimin e procedurave që i ndihmojnë palët të gjejnë vetë zgjidhje për mosmarrëveshjet që kanë të bëjnë me negociimin, interpretimin dhe zbatimin e kontratave kolektive. Konventa e ILO-s nr. 151 mbi marrëdhëniet e punës (Shërbimi Publik), 1978, mishëron gjithashtu parimin se zgjidhja e mosmarrëveshjeve në lidhje me përcaktimin e termave dhe kushteve të punësimit duhet të kërkohet përmes mekanizmave të pavarur dhe të paanshëm, të tillë si pajtimi, ndërmjetësimi dhe arbitrimi, që garantojnë besimin e palëve të përfshira.

Aty ku procesi i pajtimit përfshihet në procesin e bisedimeve kolektive, personat me të cilët pajtuesi do të angazhohet, janë persona që veprojnë në interes të tyre dhe të të tjerëve. Objektivi i negociatorëve të sindikatave është arritja e një pozicioni që më pas do të konsiderohet nga një grup më i gjerë në mënyrë kolektive. Në mënyrë të ngjashme, edhe punëdhënësit në shumë raste, marrin pjesë në procesin e bisedimeve në baza kolektive. Për shembull, në një sektor të veçantë ose në një industri të caktuar, mund të arrihen marrëveshje të volitshme për çështje të caktuara. Marrëveshje të tilla bëjnë

që pala punëdhënëse të caktojë negociatorë të deleguar në tryezën e bisedimeve me qëllim arritjen e një pozicioni që do të shqyrtohet në vijim nga një grup më i gjerë.

Një sfidë kryesore për pajtuesin është të kuptojë natyrën e mjedisit brenda të cilit veprojnë palët e mosmarrëveshjes. Në bisedimet kolektive, personat e ulur në tryezën e bisedimeve, përfaqësojnë të tjerët. Pajtuesi, me qëllim që të jetë efektiv, duhet të përpiqet që të kuptojë presionet nën të cilat veprojnë të dy ekipet negociatore në mjedisin kolektiv dhe për më tepër të kuptojë vendimmarrjen përfundimtare të dy palëve. Të kuptuarit e këtyre aspekteve u lejon pajtuesve si menaxherë të procesit, që të adresojnë sfidat e menaxhimit të negociatorëve të deleguar, përfshirë këtu dhe menaxhimin e perceptimeve të jashtme për procesin e pajtimit, qoftë përmes mediave apo mjeteve të tjera të komunikimit.

► Pajtuesi duhet të kuptojë para së gjithash se përgjithësisht tryeza e bisedimeve në mjedisin kolektiv nuk është forumi i fundit i vendimmarrjes. Tryeza e bisedimeve është forumi ku merr formë çështja mbi të cilën në vijim do të merret një vendim.

Në shumë vende, korniza e ndërhyrjes së një pajtuesi në një mosmarrëveshjeje pune, përcaktohet me ligj apo rregullime ligjore. Megjithatë, është me vend të reflektohet mbi çështjen e momentit të ndërhyrjes nën këndvështrimin e zgjidhjes së mosmarrëveshjes. Nëse negociatat zhvillohen në kontekstin kolektiv, shpesh ekziston gatishmëria për të patur mbështetjen e pajtuesit. Jo rrallë, në fazat e hershme të angazhimit, negociatorët dërgojnë mesazhe të forta kredibiliteti tek anëtarësia e tyre, apo mesazhe që shprehin qëllimin për të arritur një zgjidhje. Për pajtuesin sfida kryesore është të kuptojë në çdo kohë "kiminë" e mosmarrëveshjes, me qëllim marrjen e një vendimi mbi momentin më të mirë të ndërhyrjes, dhe nëse kjo ndërhyrje duhet të realizohet sa më shpejt të jetë e mundur - si për shembull, kur palët kanë diskutuar vetë në mënyrë të drejtpërdrejtë dhe tani kanë nevojë për ndihmë; kur pas bisedimeve të drejtpërdrejta nuk arrihet një përfundim, pak para ndërmarrjes së aksionit industrial (p.sh. grevës); ose sapo diçka e tillë ka filluar. Çdo mosmarrëveshje në punë është e ndryshme, e që pajtuesi të jetë efektiv, duhet të shpenzojë kohë dhe të bëjë përpjekje për të kuptuar natyrën e një mosmarrëveshjeje dhe për të vendosur se kur ndërhyrja për të mbështetur dialogun përmes procedurës së pajtimit do të ishte më efektive. Në mjedisin kolektiv, pajtuesi duhet të gjykojë duke kuptuar natyrën e marrëdhënies mes të gjithë aktorëve kryesorë, brenda dhe jashtë arenës së bisedimeve, p.sh. marrëdhënia midis punëdhënësit dhe organizatës së punëdhënësve, marrëdhëniet midis sindikatave dhe punëtorëve.

Pajtimi në mosmarrëveshjet individuale të punës

Ky udhëzues nuk trajton pajtimin e mosmarrëveshjeve individuale të punës. Këto lloje mosmarrëveshesh referohen këtu vetëm për të nxjerrë në pah ndryshimin dhe pikat e përbashkëta në krahasim me pajtimin e mosmarrëveshjeve kolektive.

Në mjedisin e mosmarrëveshjeve individuale dinamika e angazhimit është e ndryshme krahasuar me mjedisin e mosmarrëveshjeve kolektive. Në përgjithësi, në rastin kur lind një mosmarrëveshje që prek një individ të vetëm, procesi i angazhimit apo bisedimeve do të përfshijë prezencën e individit të prekur. Prandaj pajtuesi duhet të kuptojë aspektin emocional të personit që vepron në këtë rast si negociator. Tryeza e bisedimeve mund të jetë forumi i marrjes së vendimeve, pasi individ i prekur do jetë ai që zakonisht do të marrë vendimin në kuptim të arritjes ose jo të një marrëveshjeje përfundimtare.

► Sfida për pajtuesin në mosmarrëveshjet individuale qëndron pothuajse ekskluzivisht në detajet e çështjes objekt i mosmarrëveshjes, në një kontekst ku vendimmarrja kryhet nëpërmjet një procesi dinamik dhe të menjëhershëm.

Ndryshe nga mjediset kolektive, pajtuesi nuk ka sfidën e perceptimeve të jashtme të procesit, sikurse ndodh në rastin kur negociatorët janë persona të deleguar nga të tjerë.

Arbitrimi

Ky udhëzues nuk trajton as arbitrimin. Ky proces përmendet vetëm për të ndihmuar pajtuesit që të kuptojnë ndryshimin midis pajtimit dhe ndërmjetësimit, si dhe të mjedisit të përgjithshëm për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve.

Arbitrimi është një proces nëpërmjet të cilit një palë e tretë e paanshme gjykon një mosmarrëveshje në përfundim të të cilit jep një vendim. Ekzistojnë dy lloje arbitrimi. Arbitrimi vullnetar, i cili është një procedurë në të cilën palët bien dakort me vullent të lirë ta nënshtrojnë çështjen e tyre në arbitrazh dhe të zbatojnë vendimin e arbitrazhit. Ndërsa arbitrimi i detyrueshëm, është një procedurë e cila imponohet drejtpërdrejtë nga ligji, një vendim administrativ, apo me kërkesë të njëres palë, pa qenë e nevojshme që pala tjetër të japë pëlqimin e saj, dhe vendimi që jepet në fund të procesit është i detyrueshëm për zbatim për të dy palët. Në rastin e mosmarrëveshjeve kolektive me bazë interesat, kërkesa për ezaurimin e mundësisë së arbitrimin, është një kusht i pranueshëm për ushtrimin e të drejtës së grevës vetëm në rast se të dy palët në mënyrë vullnetare pranojnë ta nënshtrojnë çështjen e tyre në arbitrazh¹⁰. Megjithatë, çdo mekanizëm për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, përfshirë këtu pajtimin, ndërmjetësimin dhe arbitrimin vullnetar, duhet të synojë nxitjen e bisedimeve dhe nuk duhet të jetë aq kompleks ose i ngadalshëm, sa ta bënte të pamundur ushtrimin e ligjshëm të të drejtës për grevë. Arbitrimi i detyrueshëm për mosmarrëveshjet kolektive me bazë interesat është i pranueshëm vetëm në rrethana të caktuara specifike, ku e drejta e grevës mund të kufizohet në mënyrë legjitime.¹¹

Pra arbitrimi ndryshon tërësisht nga pajtimi. Në procesin e pajtimit palët kanë të drejtë të hartojnë dhe formësojnë një rezultat, i cili do të jetë i pranueshëm për të dy palët. Në një proces arbitrimi palët e transferojnë këtë të drejtë tek një palë e tretë - arbitri. Roli i palëve është që të përshkruajnë qartë pozicionin dhe pikëpamjet e tyre, si dhe rezultatin që ata besojnë se është i përshtatshëm sipas këndvështrimit të tyre. Sfida e arbitrit është të lehtësojë të gjitha palët për të parashtruar pozicionin e tyre dhe të menaxhojë procesin duke hedhur dritë mbi gjithë faktet dhe këndvështrimet me qëllim ruajtjen e drejtësisë natyrore¹². Në fund të fundit, arbitri ka përgjegjësinë për të vendosur për të gjitha çështjet e mosmarrëveshjes dhe për të dhënë zgjidhjen për këto çështje.

Në shumë juridiksione ku arbitrimi është element i kuadrit ligjor, vendimi i arbitrit është përfundimtar dhe i detyrueshëm dhe mund të ankimohet vetëm për shkaqe të caktuara ligjore, p.sh. zbatim i gabuar i ligjit, etj. Pajtuesi ka një rol nga i cili nuk kërkohet marrja e një vendimi mbi rezultatin e përshtatshëm për mosmarrëveshjen. Roli i pajtuesve është të ndihmojnë palët për të vlerësuar fuqinë dhe vlerën e pozicioneve, pretendimeve apo kërkesave të tyre, por ata nuk kanë asnjë rol për të dhënë një opinion në këtë drejtim. Përkundrazi një arbitri i kërkohet gjithmonë të marrë një vendim në përfundim të procesit.

10. Rekomandimi i ILO-s nr. 92 mbi pajtimin dhe arbitrimin vullnetar, 1951.

11. Bisedimet kolektive: Udhëzues politikash, ILO, 2015: i disponueshëm në http://www.ilo.org/travail/areasofwork/WCMS_244340/lang--en/index.htm.

12. Drejtësia natyrore i referohet të drejtës për një proces të rregullt ligjor. Në këtë kontekst i referohet të drejtës së të dy palëve për të pasur një arbitër të paanshëm, i cili u jep të dy palëve mundësi të barabarta për të shprehur pikëpamjet / qëndrimet e tyre dhe mundësi të barabarta për t'u përgjigjur këndvështrimit / qëndrimeve të të tjerëve.

► Në thelb, ndërsa një pajtues angazhohet me palët për të bërë të mundur dialogun midis tyre në mënyrë që këto palë të arrijnë një marrëveshje me mirëkuptim, ai nuk mund të japë një vendim apo gjykim për mosmarrëveshjen. Në të kundërt, një arbitri i kërkohet gjithnjë të japë një vendim që reflekton këndvështrimin e tij në lidhje me çështjet e mosmarrëveshjes.

Vullnetarizmi dhe detyrueshmëria – Mjedisi ideal për pajtimin

Nëse arrijmë të kuptojmë që pajtimi është një përpjekje për të ndihmuar palët në një mosmarrëveshje për të arritur një marrëveshje midis tyre, atëherë jemi në gjendje të identifikojmë dinamikën që krijohen si rezultat i mënyrës me të cilën palët arrijnë tek procesi i pajtimit. Ekziston mundësia, dhe kjo ndeshet shpesh në disa vende, që palët të kenë detyrimin për të marrë pjesë në procesin e pajtimit, për aq kohë sa pajtimi është një mjet që i ndihmon palët për të gjetur me vullnetin e tyre një zgjidhje për mosmarrëveshjen. Ky detyrim zakonisht parashikohet në ligj apo në kontratën kolektive. Megjithatë, palët nuk janë të detyruara për të arritur një marrëveshje midis tyre.

Prandaj, kur flasim për çështje vullnetarizmi dhe detyrueshmërie në lidhje me pajtimin, bëhet fjalë për bazën e pjesëmarrjes së palëve në proces dhe jo për atë çfarë ndodh gjatë vetë procesit.

Në praktikë, kur palët marrin pjesë vullnetarisht në procesin e pajtimit që është ideuar për të ndihmuar këto palë për të arritur një marrëveshje, ato shfaqen më të gatshme të eksplorojnë të gjithë mundësitë për të arritur në marrëveshje. Nga ana tjetër, në rast se palët janë të detyruara për të marrë pjesë në procesin e pajtimit, ka gjasa që ato të mos jenë po aq të angazhuara në proces, e rrjedhimisht sfida për të ndihmuar palët që të arrijnë një marrëveshje është më e madhe.

Kjo nuk do të thotë që pajtuesi nuk ka rol efektiv në rastin kur palët janë të detyruara të kalojnë përmes procesit të pajtimit, por në këtë rast pajtuesi do të duhet të shpenzojë më shumë kohë për të paraqitur vlerën e këtij procesi tek palët.

Sigurisht, në ato vende ku nuk ka një traditë për zgjidhjen me pajtim të mosmarrëveshjeve të punës dhe atyre industriale, një kërkesë e tillë mund të nxisë një mjedis, në të cilin me kalimin e kohës, palët do të mund të kuptojnë dhe të vlerësojnë procesin e pajtimit si një mjet për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve midis tyre. Po ashtu, nëse kultura për bisedime kolektive është pak e zhvilluar, përmes procesit të pajtimit, pajtuesi mund të luajë një rol proaktiv për të informuar palët mbi procedurat e bisedimeve kolektive dhe vlerën e negociatave, duke i ndihmuar ato që të kuptojnë dhe angazhohen vullnetarisht në bisedime kolektive.

► Prandaj, sa herë që palët angazhohen në një proces pajtimi sepse janë të detyruara, pajtuesi përveç se përpaket për të ndihmuar palët për të arritur një marrëveshje, ka mundësinë që t'i bëjë palët të kuptojnë jo vetëm vlerën e procesit të pajtimit për gjetjen e një zgjidhjeje, por edhe për zhvillimin e bisedimeve me mbështetjen e të tjerëve.

Mjedisi ideal për zhvillimin e procesit të pajtimit është ai me kërkesë të palëve. Idealisht kjo kërkesë vjen si rrjedhojë e pranimin nga të dy palët të faktit se pavarësisht përpjekjeve të tyre të drejtpërdrejta për të zgjidhur mosmarrëveshjen, ato kanë nevojë për ndihmën e një pale të tretë, të paanshme dhe të kualifikuar. Në këto raste, pajtuesi është i bindur që palët janë të angazhuara për të gjetur një marrëveshje nëpërmjet dialogut dhe janë të angazhuara në vetë procesin e pajtimit, si një mjet për arritjen e kësaj marrëveshjeje.

Sidoqoftë, nuk ndodh shpesh të gesh mjedisin ideal për procesin e pajtimit. Duhet të kemi parasysh se edhe në vendet ku pjesëmarrja si rregull është mbi baza vullnetare, palët pjesëmarrëse në proces

mund të ndjehen në realitet të detyruara për të marrë pjesë. Për shembull, në vende ku ekziston një traditë pajtimi për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve me bazë interesat, një palë mund të mendojë që refuzimi për të marrë pjesë në pajtim nga punëdhënësi/punëdhënësit apo sindika/sindikatat do të perceptohet nga publiku si një qëndrim i paarsyeshëm, pavarësisht arsyeve që palët mund të kenë për pozicionet e tyre. Kështu si pasojë e opinionit publik palët mund të ndjehen të detyruara për të marrë pjesë në procesin e pajtimit.

Sikurse u përmend dhe më sipër, pajtuesi, mbart një sfidë të vazhdueshme për të kuptuar kontekstin e mosmarrëveshjes në të cilën është angazhuar dhe këtu përfshihet të kuptuarit e arsyeve të palëve dhe presioneve nën të cilat këto palë veprojnë. Para së gjithash, pajtuesi duhet të kuptojë sa të përkushtuara janë palët në vetë procesin e pajtimit.

Nëse pajtimi zhvillohet në një mjedis vullnetar, vetë procesi duhet të jetë efektiv dhe i dobishëm për të ndihmuar palët për të arritur një marrëveshje. Palët do të vazhdojnë të marrin pjesë në një proces pajtimi mbi baza vullnetare, për sa kohë ato besojnë se procesi është efektiv për arritjen e qëllimit të tij.

Zemra e Procesit të Pajtimit

Procesi i pajtimit realizohet përmes një sërë veprimesh midis pajtuesit dhe palëve. Ndonjëherë pajtuesi do të veprojë si kryesues i takimit midis palëve. Në raste të tjera, po në të njëjtin proces, pajtuesi do të takohet drejtpërdrejt dhe privatisht me një palë apo palën tjetër. Është pikërisht ky dimension shtesë i takimit privat të pajtuesit me një palë nga palët apo palën tjetër, që e bën këtë proces të ndryshëm nga bisedimet dhe negociatat e drejtpërdrejta midis vetë palëve. Këto lloj takimesh janë trajtuar në mënyrë më të detajuar në kapitujt 7 dhe 8 në vijim.

Vlera e vërtetë e pajtimit del në pah kur palët besojnë plotësisht tek pajtuesi, deri në atë masë që ato të ndajnë haptazi dhe në mënyrë të sqartë mendimet, strategjinë dhe objektivat përfundimtare të tyre mbi mosmarrëveshjen. Prandaj pajtuesi ka përgjegjësinë të sillet në mënyrë të atillë që krijon besim, të jetë dukshëm i paanshëm, etik dhe i besueshëm sa i takon ruajtjes së konfidencialitetit.

► Ky udhëzues në thelb eksploron mjetet që mund të gjenerojnë në mënyrë efektive besimin dhe angazhimin midis pajtuesit dhe palëve për të shqyrtuar në mënyrë të plotë dhe shteruese gjithë mundësitë për arritjen e marrëveshjes së kërkuar.

Kur procesi i pajtimit funksionon mirë, pajtuesi njeh më mirë se vetë palët dinamikën e mosmarrëveshjes apo konfliktit, duke qenë se që dy palët kanë ndarë në mënyrë konfidenciale me të informacione dhe të dhëna që këto palë nuk i kanë ndarë me njëra tjetrën.

Pajtuesit i është dhënë mundësia të njohë pozicionet dhe objektivat reale të palëve të mosmarrëveshjes dhe vetëm ai ka njohuri për të dy palët në mosmarrëveshje. Në këtë mënyrë ai kupton potencialin që ekziston për të arritur një marrëveshje, ndaj sfida e tij është të menaxhojnë procesin në mënyrë të tillë që të çojë në arritjen e marrëveshjes.

Përzgjedhja e Pajtuesve

Çështja se si një person mund të angazhohet si pajtues në një mosmarrëveshje pune është shumë e rëndësishme dhe me vlerë të diskutohet. Në përgjithësi, kërkesa kryesore e pavarësisë dhe paanshmërisë plotësohet më shumë kur ekzistojnë parametra trepalësh apo dypalësh. Kur shteti merr përgjegjësinë për të ofruar shërbime pajtimi, është shteti ai që duhet të ngrejë mekanizmat

për emërimin e pajtuesve për mosmarrëveshje të caktuara. Kjo mund të realizohet ose nëpërmjet punësimit të pajtuesve të specializuar, të cilët gëzojnë besimin e palëve në mosmarrëveshje ose nëpërmjet ngritjes së një sistemi licencimi ku një numër i caktuar individësh, me miratimin e autoritetit shtetëror, janë në dispozicion që të veprojnë si pajtues. Mënyrat se si ofrohen nga shteti shërbimet e pajtimit ndryshojnë nga njëri vend në tjetrin, dhe ekzistojnë modele të ndryshme ku përfshihet ofrimi i shërbimit të pajtimit nga administrata shtetërore e punës, nga agjenci të pavarura të financuara nga shteti (shpesh të ngritura apo të mbikëqyrura mbi baza trepalëshe) apo nga komisione administrative të pavarura.

Kur mekanizimi i pajtimit ndërtohet mbi baza të përbashkëta, ai duhet të përfshijë përfaqësim të barabartë të punëdhënësve dhe punëmarrësve (Rekomandimi nr. 92 i ILO-s). Në aranzhime të tilla dypalëshe që në përgjithësi përcaktohen në kontratë kolektive, është e rëndësishme që përzgjedhja / emërimi i pajtuesit të jetë një proces i përbashkët ku të dy palët bien dakort dhe janë të kënaqura sa i takon pavarësisë dhe paanshmërisë së pajtuesit.

Modelet alternative të shërbimit të pajtimit përfshijnë vënien në dispozicion kundrejt një pagese të individëve të përgatitur për të vepruar si pajtues në rast mosmarrëveshjesh. Këto modele ndeshen shpesh në juridiksione të ndryshme.

Në të gjitha rastet, sfida për pajtuesin mbetet pavarësia, konfidencialiteti dhe paanshmëria. Procesi i pajtimit efektiv kërkon që të dy palët të kenë besimin se pajtuesi nuk do të favorizojë në mënyrë të veçantë asnjë nga palët dhe se ai është një person të cilit mund t'i besohet plotësisht.

Në përmbushje të këtij objekti, mjediset në të cilën kërkohet pagesa e një tarife për shërbimin e pajtimit janë më pak të dëshirueshme nëse krahasohen me mjedisin ku shërbimi i pajtimit ofrohet pa pagesë nga shteti. Bazuar në Rekomandimin e ILO-s nr. 92 për pajtimin dhe arbitrimin vullnetar, 1951, procedurat vullnetare të pajtimit duhet të jenë të shpejta dhe pa pagesë¹³. Nëse ofrimi i shërbimit bëhet kundrejt një tarife siç ndodh kur ky shërbim ofrohet nga profesionistë privatë të pavarur nga Shteti, dinamika e situatës mund të ndryshojë pasi mund të perceptohet se për shkak të marrëdhënies së tyre kontraktuale, pajtuesi anon më shumë nga njëra palë apo tjetra. Në fakt, ofrimi i shërbimit kundrejt një tarife mund të pengojë palët për të patur akses në shërbimin e pajtimit.

► Një shërbim pa pagesë dhe i financuar nga shteti perceptohet nga palët e mosmarrëveshjes si një shërbim i pavarur, i paanshëm dhe që nuk kufizon aksesin e tyre në shërbimin e ofruar¹⁵.

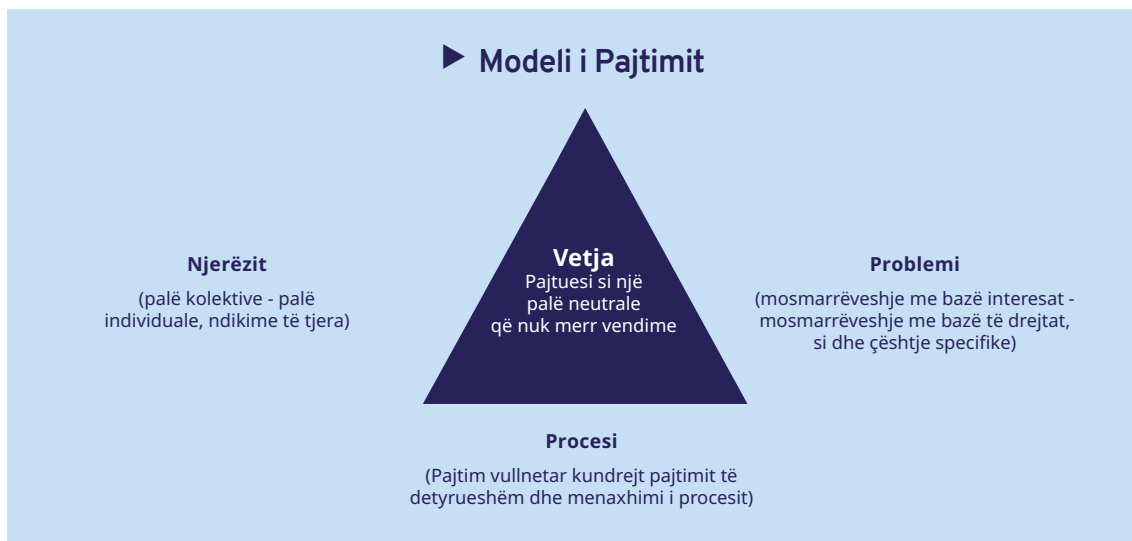
Pajtimi i konflikteve të punës është një veprimtari e specializuar pasi infrastruktura e marrëdhënieve të punës dhe dinamika e marrëdhënieve industriale në një vend të caktuar janë unike. Aktorët e rëndësishëm në sferën e marrëdhënieve të punës janë përgjithësisht specialistë në këtë fushë, pavarësisht nëse janë përfaqësues të sindikatave apo punëdhënësve, ekspertë për marrëdhëniet industriale apo juristë të specializuar në të drejtën e punës. Një pajtues aktiv duhet të njohë mirë sistemet dhe dinamikat e marrëdhënieve të punës dhe atyre industriale, në mënyrë që të jetë në gjendje të krijojë besimin e palëve në mosmarrëveshje. Në kushtet kur kërkohet që pajtuesi të gëzojë kredibilitet personal, ai duhet të ketë njohuri mbi gjuhën, politikat, infrastrukturën dhe dinamikën e mjedisit të marrëdhënieve të punës dhe atyre industriale. Në ato raste kur pajtuesi është specialist për

13. Shih, Rekomandimin e ILO-s nr. 92 mbi pajtimin dhe arbitrimin vullnetar, 1951.

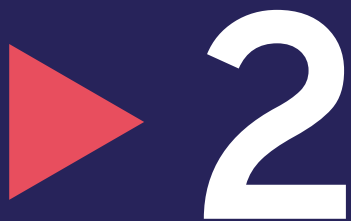
14. Përfshirja e shërbimit shtetëror të pajtimit në mosmarrëveshjet e sektorit publik ku shteti është punëdhënësi dhe njëkohësisht palë në mosmarrëveshje, paraqet sfida të veçanta në drejtim të sigurimit të besimit në paanshmërinë e pajtuesit. Perceptimi i paanshmërisë, në të tilla raste, mbështetet në historikun e Shërbimit si në rastin e negociatave për reformën e pagave në Shërbimet Publike Irlandeze, që u pajtuan nga Komisioni i Marrëdhënieve të Punës: Shërbimi Shtetëror Irlandez i Pajtitimit, në vitet 2009, 2013 dhe përsëri në vitin 2015.

fushën e marrëdhënieve të punës dhe industriale, ai nevojitet të zhvillojë dhe thellojë më tej njohuritë për këtë mjedis me qëllim që të ruajë kredibilitetin e tij me palët. Ky aspekt trajtohet më gjerësisht në kapitullin tjetër.

Modeli më poshtë përpiqet të identifikojë karakteristikat kryesore të pajtimit siç përshkruhen në këtë kapitull të cilat trajtohen më tej në këtë udhëzues.

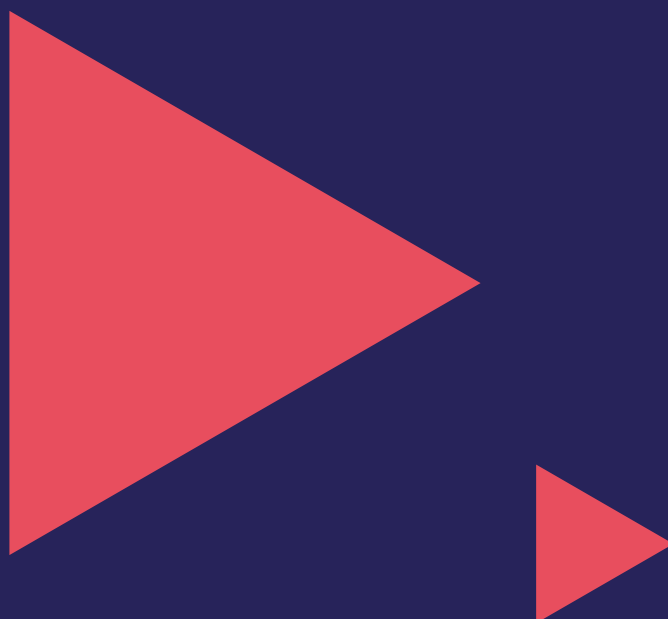


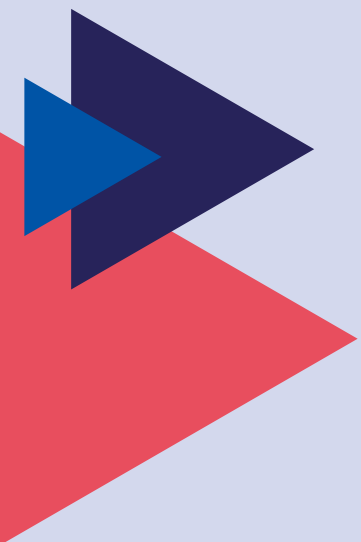
Burim: Bazuar në Trekëndëshin e Konfliktit, marrë nga Manuali i Pajtuësive të J.E. Beer dhe E. Stief, © 1997, Programi për zgjidhjen miqësore të konflikteve. Përshtatur nga autorët.



Aftësitë, kualifikimet, trajnimi dhe çertifikimi

Të jesh një Pajtues Efektiv





Kapitulli 2

Aftësitë, Kualifikimet, Trajnimi dhe Çertifikimi

Aftësitë personale

Kapitulli i mëparshëm ka bërë një përshkrim të procesit të pajtimit dhe të kontekstit të tij. Tani duhet të shqyrtojmë se çfarë aftësish, kualifikimesh, trajnimesh dhe çertifikimi duhet të ketë një pajtues për të qenë efektiv. Pajtuesit i kërkohet të realizojë shumë gjëra për njerëz të ndryshëm, prandaj është e nevojshme që ai të përdorë aftësitë e tij (të lindura apo të zhvilluara) për qëllime të ndryshme. Teknikat apo “hilet e profesionit”, siç quhen ndryshe, të cilat përdoren nga pajtuesit gjatë procesit të pajtimit do të shtjellohen në vijim; këtu qëllimi ynë është të vendosim themelet mbi të cilat të mund të ndërtohen këto “hile” apo teknika.

► Një pajtues duhet të përfundojë një proces pajtimi i bindur se ka bërë çdo gjë të mundshme për të bërë që palët të arrijnë një marrëveshje, si dhe të zhvillojë një proces pajtimi me bindjen se disponon gjithë aftësitë dhe cilësitë e nevojshme për këtë qëllim.

Procesi i pajtimit përfshin aspekte të ndryshme, ku përfshihen dhe forca të jashtme, por tre janë dimensionet kryesore të tij - njerëzit (palët e mosmarrëveshjes), problemi (objekti i mosmarrëveshjes) dhe vetë procesi i pajtimit. Një dimension i katërt, paksa i ndryshëm është pajtuesi, i cili vëzhgon këtë proces.

Gjatë zhvillimit të procesit, në shumë raste mund të vërehet një dukuri e njëjtë - në fillim të procesit njerëzit (dhe ndonjëherë emocionet e forta) janë në qendër të vëmendjes. Në vijim, në qendër të vëmendjes vendoset problemi, pasi ai përbën një çështje kyçe dhe procesi fokusohet në zgjidhjen e tij. Në përfundim, vetë procesi merr kontrollin mbi situatën, ndërsa pajtuesi e drejton procesin drejt një përfundimi.

Njerëzit - personalitetet, kultura dhe formimi

Për të qenë një pajtues efektiv është shumë e rëndësishme të kesh aftësi të shkëlqyera komunikimi. Një person që ka aftësi të mira komunikimi është në gjendje që gjatë një procesi pajtimi të përthithë dhe komunikojë më së miri informacionet dhe mesazhet. Në thelb të shumë mosmarrëveshjeve në punë qëndrojnë pikërisht çështje që kanë të bëjnë me një komunikim jo efektiv midis punëdhënësit dhe punëmarrësit, kështu që është përgjegjësi e pajtuesit të vendosë një komunikim efektiv midis palëve.

Fazat e pajtimit që përshkruhen në kapitullin 7 janë një guidë e mirë për përdorimin e duhur të aspekteve të ndryshme të komunikimit, prandaj dhe në atë kapitull do të flitet dhe në lidhje me përfitimet e disa prej aspekteve që përmenden edhe këtu.

Komunikimi përfshin të dëgjuarit neutral, të dëgjuarit në mënyrë aktive, të sqaruarit se çfarë duan të thonë njerëzit, zgjidhjen e problemit dhe orientimin e palëve drejt një pike ku mund të përcaktohen dhe përmbledhen aspektet e marrëveshjes së arritur.

Pajtuesi duhet të dëgjojë dhe të perceptohet edhe nga palët se është duke dëgjuar, duke përdorur një gjuhë trupore të vëmendshme, por në të njëjtën kohë neutrale. Kujdes duhet të tregohet në rastin e takimeve të përbashkëta, kur për shembull lëvizja e kokës mund të keqinterpretohet se tregon që ju jeni dakort me qëndrimin e njëres prej palëve që është duke folur. Prandaj në takimet ku janë prezent të dy palët, të dëgjuarit neutral, është shumë i rëndësishëm.

Të dëgjuarit me vëmendje është një element shtesë gjatë procesit të të dëgjuarit dhe komunikimit, që përfshin kontakt pamor dhe gjuhë të përshtatshme trupore, si dhe shprehje verbale dhe jo-verbale, si për shembull tundje të kokës apo bërjen e pyetjeve të shpejta. Këto të fundit janë më të përshtatshme në takimet e veçanta me palët. Kontakti pamor me palët dhe një gjuhë e përshtatshme trupore është shumë i rëndësishëm, pasi dëshmon se ju jeni duke dëgjuar, dhe nëse kjo ushtrohet qëllimisht, mund të rezultojë dhe në përmirësimin e aftësisë tuaj për të dëgjuar.

Për të treguar mirëkuptim, pajtuesi duhet të shprehë qartë atë çfarë mendon se është duke thënë pala dhe ta bëjë këtë gjë në mënyrë neutrale. Kjo mund të realizohet duke riformuluar¹⁵ atë çfarë ka thënë njëra nga palët me qëllim që të jetë i sigurtë se ka kuptuar saktë thelbin e këndvështrimit apo deklaratës së kësaj pale. Ai duhet të jetë në gjendje të shfaqet neutral dhe i paanshëm. Gjatë komunikimit midis palëve dhe përcjelljes së mesazheve dhe informacioneve nga njëra palë tek tjetra, pajtuesi duhet të jetë në gjendje të përdorë një gjuhë të pastër¹⁶ që garanton se mesazhi jo vetëm është transmetuar, por dhe që është transmetuar në mënyrë neutrale. Pajtuesi duhet të jetë në gjendje të zhveshë mesazhin nga emocionet në ato raste kur emocionet mund të çojnë në përkeqësimin e situatës.

Pajtuesi duhet të shmangë gjithashtu komentet paragjyquese¹⁷ dhe të tregojë gjatë gjithë kohës respekt për palët - edhe në rast se sjellja apo kokëfortësia e palëve hera-herës mund të shkaktojë bezdi. Duke treguar respekt për palët, pajtuesi fiton dhe ruan besimin e tyre tek procesi, si dhe tek vetë pajtuesi.

► Duke qenë i ndërgjegjshëm dhe duke zbatuar në mënyrë të qëllimshme elementët e komunikimit, si të dëgjuarit, të dëgjuarit me vëmendje, pyetjet, riformulimet, sqarimet dhe përmbledhjen, pajtuesi bëhet një komunikues më i mirë, dhe kjo gjë e ndihmon atë për të fituar dhe ruajtur besimin e palëve dhe për t'i bërë ato të kuptojnë problemin dhe mundësitë e zgjidhjes së tij.

Inteligjenca emocionale (IE) përshkruhet si aftësia për të identifikuar, vlerësuar dhe kontrolluar emocionet e vetes, të të tjerëve dhe të grupeve. Shumë diskutime janë zhvilluar mbi IE-në, nëse ajo është e lindur apo e zhvilluar, por edhe në lidhje me mënyrën si mund të matet. Në këndvështrim të pajtuesit vlera e saj ka të bëjë me aftësinë për vizualizuar çfarë kërkohet në aspektin emocional, pasi shpesh herë ky është një proces shumë emocional, dhe gjithashtu për të kuptuar emocionet e të tjerëve dhe perceptimet që të tjerët mund të kenë për sjelljen e vetë pajtuesit.

Aftësia për të njohur dhe përdorur emocionet e veta dhe emocionet e të tjerëve për të arritur një qëllim të caktuar është një aspekt i rëndësishëm mbi të cilin pajtuesi duhet të reflektojë. Aftësitë emocionale që përshkruhen në modelin në vijim janë tejet të dobishme për një pajtues. Ashtu si dhe në rastin e praktikimit të aftësive të mira për të dëgjuar, nëse pajtuesi dëshiron të përmirësojë inteligjencën e tij emocionale, ai duhet të tregojë vëmendje për emocionet dhe reagimet e tij, si dhe të jetë i vëmendshëm për të dalluar emocionet e të tjerëve (palëve) nëpërmjet vëzhgimit të kujdesshëm të gjuhës së tyre trupore apo të shprehur.

15. Riformulim do të thotë të thuash, por në mënyrë të ndryshme, çfarë ka thënë dikush.

16. Pastrimi i gjuhës do të thotë të thuash me një gjuhë neutrale të zhveshur nga emocionet diçka që është thënë më parë, me qëllim që të transmetojë tek pala tjetër atë çka është thënë, pra përmbytjen e mesazhit që mundëson marrësin e mesazhit të përqendrohet tek përmbytja e mesazhit dhe jo tek gjuha me të cilën ky mesazh është përcjellë.

17. Komente paragjyquese do të thotë se pajtuesi bën një koment vlerësues mbi diçka që ka thënë pala.

► Modeli i inteligjencës emocionale të Golemanit

Ky model përcakton aftësitë emocionale në strukturën e Inteligjencës Emocionale.

1. Vetëdija vetjake – aftësia për të njohur aftësitë, pikat e dobëta dhe të forta, stimujt, vlerat dhe qëllimet vetjake, si dhe për të njohur ndikimin që ato kanë tek të tjerët, duke përdorur ndjenjat për të orientuar vendimet.
2. Vetë-rregullimi – përfshin kontrollin dhe riorientimin e emocioneve dhe impulseve të

vetvetes dhe përshtatjen e tyre me rrethanat që ndryshojnë.

3. Aftësitë sociale - menaxhimi i marrëdhënieve me njerëzit për t'i shpënë ata në drejtimin e dëshiruar.
4. Empatia – të marrësh në konsideratë ndjenjat e të tjerëve, veçanërisht gjatë marrjes së vendimeve.
5. Motivimi – të qenurit i vendosur për të arritur diçka.

Burim: Goleman, D (1998) Të punosh me inteligjencën emocionale. Nju Jork: Libraria Bantam

Në një proces pajtimi, pajtuesi duhet të kuptojë natyrën e konfliktit si midis grupeve negociatore ashtu dhe brenda vetë këtyre grupeve. Ai duhet të përpiqet të kuptojë konfliktin që i pengon palët për të ecur përpara, duhet të jetë i ndërgjegjshëm mbi konflikte të mundshme brenda vetë të njëjtës palë dhe të kuptojë pushtetin që disa persona brenda të njëjtit grup mund të kenë për të influencuar të tjerët. Për shembull, në ekipin drejtues të një punëdhënësi, Drejtuesi i Burimeve Njerëzore dhe Drejtuesi i Operacioneve mund të kenë prioritete të ndryshme. Brenda ekipit negociator të sindikatës mund të ndodhë që negociatori kryesor të mos ketë në vëmendje vetëm punëmarrësit e kësaj organizate, por të ketë një agjendë më të gjerë, duke synuar të vendosë apo shmangë krijimin e precedentëve në nivel sektori përtej organizatës që është përfshirë në pajtim.

Pajtuesi duhet të jetë në gjendje të lexojë gatishmërinë e njerëzve për të ecur përpara, dhe në rast se kjo gjë nuk ndodh, pajtuesi duhet të jetë në gjendje të ndikojë mbi grupin apo individin e t'i bëjë ata që të konsiderojnë mënyra të pranueshme për të ecur përpara.

Ndikueshmëria, që shpesh lidhet me pushtetin, luan një rol të rëndësishëm në marrëdhëniet industriale dhe ato të punës, por edhe në vetë procesin e pajtimit. Ajo mund të jetë rezultat i vetë pushtetit personal (forca për të bindur të tjerët), pushtetit për shkak të pozicionit (pozicionit që ka në organizatë ose pushteti i pajtuesit brenda rolit të tij) ose pushtetit si pasojë e zotërimit (kur gjatë negociatave dikush zotëron diçka që pala tjetër dëshiron). Pajtuesi duhet medoemos të kuptojë rolin influencues dhe pushtetin tek të tjerët, si dhe të përpiqet që dhe ai vetë të arrijë këtë gjë.

Pajtuesi duhet të tregojë vëmendje ndaj shfaqjes së ndryshimeve në gjendjen emocionale të palëve. Këto ndryshime mund të tregojnë se pala nuk ka më dëshirë të jetë pjesë e procesit, mund të tregojnë se disa nga çështjet që ngrihen nuk janë të negociueshme apo mund të tregojnë se pala është e gatshme për të eksploruar mundësi të tjera në lidhje me një çështje.

Nëse bëhet fjalë për një individ dhe jo për një grup, gjatë pajtimit duhet të mbahet parasysh se në shumë raste, për të paktën njërën nga palët konflikti mund të jetë personal dhe deri diku emocional. Në këto raste pajtuesi duhet të jetë i ndërgjegjshëm për ndjenjat e vulnerabilitetit që mund të ekzistojnë dhe të punojë që të fitojë plotësisht besimin e palëve.

Problemi – përfshirë dhe mjedisin e jashtëm

Gjatë shqyrtimit të problemit, pajtuesi duhet të jetë në gjendje të përthithë dhe të vlerësojë sa më shpejt informacionin, të tregojë se njeh problemin, por dhe nuk duhet të ketë frikë të bëjë pyetje me qëllim që të njohë më mirë çështjen. Në shumë raste, pyetjet e përshtatshme dhe efektive ndihmojnë në përcaktimin e problemit kryesor dhe divergjencave midis palëve.

► Pyetjet efektive

Fusha e studimit mbi pyetjet efektive është shumë e gjerë, por gjithmonë duhet të reflektohet mbi llojin e informacionit që kërkohet me qëllim hartimin e pyetjeve të duhura.

Pyetjet e hapura përdoren që të lejojnë folësin të sqarojë ato çka thotë pa e orientuar procesin. Përdorimi i pyetjeve të tilla si «më trego çfarë ndodhi» ose «kush mendoni se është problemi kryesor» janë shembuj pyetjesh të hapura që nuk drejtojnë përgjigjet.

Pyetjet e mbyllura përdoren për të përcaktuar faktet dhe në përgjithësi kërkojnë përgjigje të shkurtra dhe shpesh vetëm me një fjalë të vetme. Një pyetje e tillë si «a shkuat në takim?» është një pyetje e mbyllur dhe ndihmon për të sqaruar çështjen në rastet kur jo të gjithë faktet janë të njohur.

Nëse dëshironi të merrni më shumë informacion dhe të eksploroni çështjen më në thellësi, mund të jenë me vend **pyetjet verifikuese**, si për shembull “duke ju rikthyer asaj që thatë në lidhje me...” ose “çfarë ndodhi saktësisht ...”. Përdorimi i fjalëve të tilla si ‘saktësisht’ ose ‘specifikisht’, mundëson përqendrimin në një aspekt të veçantë të çështjes/problemit të cilin kërkon të sqaroni. Pyetjet verifikuese mund të nxjerrin informacion nga njerëzit dhe të sqarojnë personin që bën pyetjen, por edhe të tregojnë se personi që bën pyetjen është duke dëgjuar më vëmendje.

Një pyetje e rëndësishme verifikuese gjatë pajtimit është “pse mendoni se pala tjetër thotë/pretendon se.....?”, pyetje kjo që ndihmon pajtuesin të kuptojë këndvështrimin e njërës palë në lidhje me pozicionin e palës tjetër – kjo mund ta bëjë palën tjetër të marrë në konsideratë se çfarë thuhet saktësisht nga pala tjetër gjatë takimeve të veçanta (takimit dypalësh midis njërës palë dhe pajtuesit).

Pyetjet zhbëruese, që nënkupton bërjen e pyetjeve të përgjithshme për të vijuar më tej me pyetje specifike. Këto pyetje mund të jenë të dobishme, por vetëm atëherë kur kërkohen sqarime në një pikë të caktuar.

Pyetjet rrethore që përfshijnë përdorimin e pyetjeve çfarë, kur, ku dhe si mbi të njëjtën çështje dhe mund të përdoren për të përftuar një panoramë të plotë të çështjes së diskutuar.

Pyetjet hipotetike të cilat kërkojnë nga një person të bëjë parashikime për ngjarje në të ardhmen, si për shembull “çfarë mendoni se do të ndodhë nëse nuk arrihet një marrëveshje?”, “cili mendoni se do të jetë reagimi i palës tjetër ndaj këtij propozimi?”

Pajtuesi duhet të tregojë vëmendje ndaj kontekstit të problemit, përfshirë këtu ndikimet e jashtme, dhe duhet t’i zbulojë këto gjatë procesit, por edhe gjatë fazës përgatitore që përmendet në kapitullin 4. Pa nënvlerësuar rëndësinë që ka njohja e ndikimeve të jashtme gjatë procesit të pajtimit, pajtuesi krijon marrëdhënie vetëm me palët e përfshira. Ai nuk duhet të diskutojë çështjen me palë të tjera jashtë mosmarrëveshjes apo të shkëmbejë informacione apo komente në lidhje me çështjen me asnjë palë tjetër përveç atyre të përfshira në procesin e pajtimit.

Pajtuesi duhet të zhvillojë aftësinë për të dalluar shtigje në një situatë konflikti. Ai duhet të jetë në gjendje të vështrojë problemet nga të gjitha këndvështrimet dhe t’i drejtojë edhe palët që të bëjnë të njëjtën gjë. Pajtuesi duhet të zotërojë energji për të vazhduar kërkimin për mënyra të ndryshme për të parë problemin dhe të jetë në gjendje që të bindë palët të krijojnë dhe të vlerësojnë alternativa për zgjidhjen e problemeve.

Pajtuksi duhet gjithashtu të jetë i durueshëm ndërsa trajton burimin e problemit apo mosmarrëveshjes. Zakonisht, një person mesatar flet me një shpejtësi prej rreth 125 deri në 130 fjalë në minutë, por shpejtësia e të menduarit dhe të kuptuarit tonë është rreth 500-600 fjalë në minutë. Rrjedhimisht, ne vazhdimisht ecim më shpejt se ajo që është thënë. Në eksplorimin dhe bërjen e pyetjeve është e rëndësishme që t'ju jepet kohë e mjaftueshme njerëzve për t'u përgjigjur. Njerëzit janë të ndryshëm për sa i përket mënyrës se si e përpunojnë informacionin dhe shpejtësia e reagimit për çdo individ është e ndryshme.

Nga ana e tij pajtuksi duhet të jetë në gjendje të kapë dhe bëjë një përmbledhje të shpejtë të informacionit dhe të kuptojë momentin kur është shënuar progres midis palëve ose për të vënë në dukje atë pikë ku ka patur qartësi dhe mirëkuptim reciprok. Kjo çështje gjë trajtim më të zgjeruar në kapitullin 8.

Procesi: Kufijtë dhe qëllimi

Pajtuksi duhet të krijojë besim në vetë procesin e pajtimit duke u siguruar që palët janë të qarta në lidhje me procesin dhe vlerën e këtij procesi për të arritur një marrëveshje. Palët duhet të jenë të qarta në lidhje me qëllimin dhe kufizimet e procesit. Ato duhet të jenë të qarta se nuk është pajtuksi ai që duhet të dalë me një zgjidhje, por që vetë procesi është projektuar për të ndihmuar në gjetjen e zgjidhjes ose të shtigjeve për zgjidhje, të cilat palët mund të zgjedhin të marrin në konsideratë për të arritur një marrëveshje të pranueshme reciprokisht.

Në disa raste, palët mund të kërkojnë mendimin e pajtuesit në lidhje me një rezultat të mundshëm dhe të bëjnë pyetje të tilla si "A duhet të pranoj propozimin?" ose "A mendoni se kjo është alternativa më e mirë për mua?". Pajtuksi duhet të kuptojë pasojat nëse i përgjigjet direkt pyetjeve të tilla - nëse do të bënte këtë gjë do të dëmtonte pozitën e tij në raport me të dy palët. Për një palë kjo do të shënonte efektivisht marrjen e vendimit duke marrë kështu përgjegjësi për vendimmarrjen e kësaj palë; për palën tjetër kjo do të shënonte cenim të besimit të krijuar duke lënë të kuptohet ose duke sugjeruar se ky moment është momenti i fundit/vendimtar për këtë palë. Kjo bëhet më e qartë nëse hipotetizohet mendoni çfarë do të ndodhte nëse në një situatë të caktuar ju keni këshilluar apo i keni thënë një palë të pranohet një ofertë dhe kjo palë në vijim zbulon se mund të kishte arritur më shumë se aq - humbja e reputacionit dhe besimit për pajtuesin do të ishte e parikuperueshme. Mënyra më e mirë e qasjes në një skenar të tillë është që pajtuksi të drejtojë një pyetje përsëri tek kjo palë me qëllim që ta ndihmojë dhe inkurajojë atë të shqyrtojë propozimin dhe të kuptojë nëse ky propozim i përgjigjet nevojave të saj. Thënë ndryshe, ta ndihmojë këtë palë që të japë vetë një përgjigje për pyetjen e saj.

Procesi i pajtimit mbështetet në idenë e kërkimit dhe krijimit të një dakortësie midis palëve duke u përpjekur për të krijuar një mirëkuptim më të madh dhe për të zhdukur ose zvogëluar hendekun që ekziston mes tyre.

► Konfidencialiteti është një element kyç i procesit të pajtimit dhe pajtuksi duhet të tregojë kujdes për ruajtjen e tij gjatë gjithë kohës, përpara, gjatë dhe pas këtij procesi.

Në kuadër të procesit të pajtimit ju duhet të jeni në gjendje të arrini qartësi dhe të shfaqni paanshmëri totale. Ky është çelësi për të fituar dhe ruajtur besimin në proces.

Ju duhet të jeni tërësisht i angazhuar dhe krenar për mënyrën se si e kuptoni dhe përmbushni detyrën tuaj, si dhe për atë që pritët prej jush në këtë proces. Ju duhet të zotëroni dhe të gjeneroni energji rreth zgjidhjes së problemeve. Dhe ndërsa duhet të jeni të ndërgjegjshëm për ritmin e palëve, ju duhet gjithashtu të ruani ritmin e procesit. Kjo mund të arrihet vetëm në qoftë se ju jeni të qartë në lidhje me rolin tuaj dhe të jeni i totalisht i përkushtuar për çështjen në fjalë.

Si një pajtues ju jeni duke u përpjekur për të ndihmuar palët të gjejnë një zgjidhje, një zgjidhje që në disa raste ata nuk e kanë konsideruar më parë. Palët, para se të vijnë në një proces pajtimi, kanë përdorur rrugë të njohura diskutimi dhe argumentimi. Puna e pajtuesit është që të përpiqet për të hapur një rrugë apo shtigje të reja për palët, dhe që për pasojë, mund të sjellë zvogëlimin e hendekut mes tyre.

Pajtuesi mund të duhet të bindë palët për të udhëtuar për një kohë të gjatë në këto rrugë dhe prandaj nevojitet durim dhe këmbëngulje, të cilat në fakt përbëjnë cilësi shumë të rëndësishme për një pajtues. Ju duhet të jeni të përgatitur të jeni personi i fundit prezent kur janë hulumtuar të gjitha mundësitë dhe të ruani dhe gjeneroni energji gjatë gjithë procesit.

► AMMN dhe AKMN ¹⁸

AMMN (BATNA) është “alternativa më e mirë për një marrëveshje të negociuar” ndërsa AKMN (WATNA) është alternative më e keqe. Diskutimi ose reflektimi me palët rreth rezultatit më të mirë dhe më të keq të mundshëm, kur marrëveshja nuk mund të negociohet, është e rëndësishme në rast se palët janë duke konsideruar të tërhiqen nga procesi. Kontrolli i realitetit rreth propozimeve është i ndryshëm ndërsa jeni duke kërkuar nga palët që të reflektojnë mbi çështjet që dalin gjatë procesit të negociatave dhe të vlerësojnë mundësinë e pranimi të tyre nga pala tjetër. Megjithatë, në disa raste, kur palët janë të frustruara dhe janë duke menduar të tërhiqen nga procesi, AMMN dhe AKMN do të ishin analiza e duhur.

Duke diskutuar me palët në lidhje me AMMN dhe AKMN, pajtuesi sigurohet se palët nuk janë duke mbivlerësuar fuqitë e tyre dhe duke nën vlerësuar fuqitë e palës tjetër, sikurse mund të ndodhë rëndom. Nëse pajtuesi përballet me një situatë të bllokuar duhet të jetë i përgatitur për të bërë një kontroll realiteti të pozicioneve të palëve. Që të jetë efektiv në kontrollin e realitetit të pozicioneve të palëve, i duhet që pajtuesi të njohë kontekstin e mosmarrëveshjes dhe gjithashtu duhet të dëgjojë me vëmendje se çfarë thonë palët. Kur rezultati nuk është i qartë pajtuesi mund të pyesë palët duke eksploruar më tej pozicionin e tyre aktual, p.sh. “çfarë mendoni se mund të jetë rezultati i të qëndruarit në këtë pozicion ...?” ose “a mendoni se pala tjetër do të mund të pranonte ndonjëherë këtë pozicion”. Kontrolli i realitetit mund të ndihmojë në menaxhimin e pritshmërive jo realiste, ku pasojat e dështimit për të arritur një marrëveshje (p.sh. greva, humbje e punës, humbje e mundësive tregtare, etj) duhet të merren parasysh seriozisht.

Vetëdija vetjake dhe aftësitë

Në cilësinë e drejtuesit të procesit, pajtuesit duhet të jenë të vetëdijshëm për aftësitë dhe kufizimet e tyre. Si një pajtues, ju shpesh veproni tërësisht i vetëm në një situatë dinamike që kërkon vazhdimisht të merren vendime dhe të bëhen vlerësime strategjike. Kjo mund të rezultojë në një situatë që shkakton presion në rritje dhe për pasojë nëse procesi zgjatet pa asnjë shenjë të dukshme suksesi, momentet e rënies së vetë-besimit dhe bezdisë mund të shtohen. Prandaj vetëdija vetjake dhe njohja e rolit dhe aftësisë tuaj është shumë e rëndësishme.

Shumë nga cilësitë e identifikuara përbëjnë bazën për të matur dhe vlerësuar veten. Ju duhet të dini pikat tuaja të forta dhe ato fusha të cilat kërkojnë zhvillim të mëtejshëm apo vëmendje gjatë procesit. Nuk ka dy pajtues të njëjtë dhe asnjë pajtues nuk është perfekt.

Disa aftësi mund të zhvillohen nëpërmjet trajnimit, ndërsa të tjera mund të zhvillohen më tej përmes ndryshimit të sjelljeve në kuadër të procesit të pajtimit. Nëse ju jeni një person që analizon shumë shpejtë një situatë, gjatë pajtimit ju mund të duhet të fokusoheni qëllimisht në këtë aspekt duke vendosur një afat

18. Roger Fisher dhe William Ury, Drejt arritjes së dakortësisë, Penguin Books, 1991.

kohor para se të lejoni veten ta bëjë këtë gjë. Nëse keni probleme për të dëgjuar në mënyrë efektive, ju mund të duhet të vendosni që të ndiqni trajnime për të zhvilluar e praktikuar aftësinë e të dëgjuarit.

Mbi të gjitha, një pajtues duhet të angazhohet vazhdimisht në praktika reflektimi - të shohë në çdo rast mbrapa dhe të identifikojë çfarë shkoi mirë, çfarë nuk shkoi mirë, çfarë teknikë ka përdorur dhe pse - duke kërkuar gjatë gjithë kohës të mësojë nga eksperiencia e secilit rast dhe të shqyrtojë nevojën për vetë-zhvillim.

Durimi përbën një aftësi të rëndësishme personale që kërkohet të ketë një pajtues, madje shpesh, më shumë se vetë palët e mosmarrëveshjes. Aftësitë mund të përmirësohen dhe thellohen, veçanërisht nëse pajtuesi ka sjelljen e duhur. Marrja e këshillave apo opinionit të kolegëve ose palëve të besuara brenda fushës mund të jetë e dobishme, por vetëm nëse ato janë plotësisht të sinqerta, konstruktive dhe (teorikisht) nëse kuptojnë drejt rolin dhe objektivat e një pajtuesi.

Gjykimi i shëndoshë gjatë gjithë procesit, në trajtimin e njerëzve dhe problemit, është shumë i rëndësishëm - ai nxit vendimet në lidhje me kohën e përshtatshme, sugjerimet për palët, por edhe gjithë komunikimin. Gjykimi i shëndoshë arrihet me kohë, nëpërmjet mësimit nga eksperiencia dhe nëpërmjet durimit.

Një pajtues duhet të jetë i vetëdijshëm për rëndësinë e reputacionit të tij në fushën e pajtimit. Nëse ai dështon të tregohet i paanshëm, nuk ruan konfidencialitetin dhe nuk dëshmon përkushtim ndaj procesit, mund të dëmtohet në mënyrë të konsiderueshme, dhe, në disa raste, në mënyrë të pakthyeshme, reputacioni i pajtuesit.

► Suksesi i pajtuesit në të vërtetë nuk mund të matet me numrin rasteve kur pajtimi ka mbaruar me një marrëveshje të pranueshme reciprokisht nga palët. Suksesi matet me reputacionin e pajtuesit si një pajtues me të vërtetë efektiv në rolin e tij, i përkushtuar ndaj procesit dhe si një pajtues që i ka shteruar të gjitha mundësitë për marrëveshje. Një pajtues mund të arrijë sukses vetëm nëse njeh nivelin e tij të aftësive dhe vazhdimisht reflekton mbi performancën e tij.

Reputacioni i pajtuesit dhe aftësia e tij për të ndërtuar marrëdhënie me palët janë aspekte shumë të rëndësishme të rolit të tij. Në kapitullin e ardhshëm do të diskutojmë mbi përgatitjet për një proces pajtimi dhe nevoja për ndërtimin e marrëdhënieve bëhet më e qartë në këtë fazë të procesit. Reputacioni dhe marrëdhëniet e ndërtuara paraqesin një rëndësi themelore për efektivitetin e një pajtuesi.

Trajnimi dhe zhvillimi

Pajtimi, nga vetë natyra e tij nuk është një përvojë e qëndrueshme (njerëz të ndryshëm, probleme të ndryshme). Trajnimi i mirë në fushën e komunikimit, menaxhimit të njerëzve, aftësive për të influencuar, aftësive për të bindur të tjerët dhe të aftësive të ndryshme të përmendura më lart, është tejet i dobishëm për një pajtues pasi e ndihmon atë për të reflektuar mbi çështjet e trajtuara, si dhe për të vlerësuar cilat janë ato aftësi të mira apo ato aftësi që pajtuesi ka nevojë të zhvillojë më tej. Për sa i përket zhvillimit të një stili personal (në përputhje me pritshmëritë për përmbushjen e rolit të pajtuesit), të mësuarit e vërtetë realizohet përmes përvojës.

Praktika e të mësuarit nga kolegët është një mekanizëm i përbashkët dhe i rëndësishëm për ata pajtues që janë të rinj në profesion, që i ndihmon të mësojnë dhe të kuptojnë rolin e tyre dhe dinamikën e procesit. Ky proces bën të mundur të mësuarit e vërtetë dhe efektiv nga përvoja e të tjerëve.

Leximi, mësimi dhe trajnimi për të vetë-analizuar dhe reflektuar është një detyrim thelbësor për çdo profesion ku punohet vetëm. Bëhet fjalë për aftësi që edhe në qoftë se dikush e zotëron, sërish mund të përfitojë duke mësuar qasje të reja dhe të strukturuar. Pajtuesi efektiv duhet të ketë dëshirën për dije dhe zhvillim edhe në fusha ku ai mendon se është i aftë dhe zotëron ekspertizë.

Procesi dhe mekanizmi i vlerësimit nga kolegët është një instrument tjetër i dobishëm trajnimi dhe zhvillimi. Zakonisht ky mekanizëm ndeshet në rastet kur një grup pajtuesish punojnë në një shërbim të përbashkët pajtimi, por mund të jetë më i vështirë në ato raste ku nuk ekziston një infrastrukturë apo shërbim i centralizuar. Vlerësimi nga kolegët përfshin rastet kur një koleg ju shoqëron dhe ju shpreh këndvështrimin e tij mbi punën tuaj për aspekte që i keni përcaktuar më parë ose mbi vetë dimensionet e procesit. Për këtë duhet që ju të keni besim të plotë tek personi/kolegu që ju shoqëron, si një person që është i sinqertë me ju, ndërkohë që palët nuk duhet të kenë kundërshtime për praninë e tij. Opinioni i shprehur nga kolegu dhe vetë dialogu duhet të jetë konfidencial si për pajtuesin, ashtu edhe për kolegun.

Një pajtues duhet të informohet vazhdimisht mbi zhvillimet e fundit në botën e punës, veçanërisht në fushën e marrëdhënieve të punës dhe atyre industriale në vend. Duke njohur gjendjen aktuale të dialogut social apo ngjarjet me rëndësi në fushën e marrëdhënieve industriale, pajtuesi përfton njohuri thelbësore për fushën e tij të punës që bën më të lehtë ndërtimin dhe ruajtjen e marrëdhënieve me palët, pasi në këtë mënyrë ai do të perceptojë nga palët si një person i interesuar dhe që njeh problemet e tyre. Kjo çështje do të trajtohet më tej në kapitullin mbi përgatitjen praktike për procesin e pajtimit.

Trajnimi në vazhdim ndryshon nga një juridiksion në tjetrin dhe nga një individ tek tjetri. Por duke pasur parasysh natyrën e izoluar të punës, një përvojë trajnimi dhe zhvillimi shumë e frytshme mund të ishin mbledhjet e rregullta midis pajtuesve për të folur për sfidat dhe sukseset e arritura. Ndërveprimi i strukturuar midis pajtuesve ofron një mundësi për të mësuar nga përvoja e përbashkët dhe gjithashtu u jep pajtuesve mundësinë për të marrë konfirmim nga kolegët e tyre.

Kuptimi i rolit të pajtuesit dhe vetë procesit të pajtimit luan një rol kyç për efektivitetin e një pajtuesi. Gjithashtu pajtuesi duhet të jetë ekspert për zhvillimin e marrëdhënieve industriale në vend dhe natyrën e palëve në marrëdhëniet industriale. Pajtuesi do të duhet të kuptojë dhe njohë kuadrin ligjor (ligjet, rregulloret, etj.) për marrëdhëniet e punës dhe ato industriale. Ai duhet të njohë ekonominë e vendit, trendet dhe çështjet ekonomike globale, pasi ato mund të ndikojnë në jetën politike dhe ekonomike në vend. Më tej, të gjithë pajtuesit duhet të kuptojnë mënyrat e funksionimit të organizatave dhe të njohin mirë njerëzit për të kuptuar faktorët që ndikojnë ose mund të ndikojnë në sjelljet e njerëzve. Nëse është e mundur duhet të realizohen programe të strukturuar për zhvillimin e aftësive të pajtimit. Të mësuarit duhet të mbulojë të gjitha fushat që lidhen me të kuptuarit e njerëzve dhe organizatave. Në thelb, pajtuesi duhet të jetë një person, i cili është i interesuar mbi çështjet që cenojnë botën e marrëdhënieve të punës, ekonominë dhe sjelljen organizative dhe njerëzore. Për këtë pajtuesi duhet të jetë student i vazhdueshëm i botës së punës dhe njerëzve dhe duhet të ndjekë programe trajnimi, të lexojë literaturë dhe të konservojë dëshirën për dije në fushat që kanë ndikim në punën e tij.

Kualifikimet profesionale

Pajtuesi është një profesionist, që kryen një punë që kërkon edukim, trajnim ose aftësi të posaçme¹⁹. Nëse për këtë punë kërkohen aftësi apo kualifikime ligjore shtesë ose të tjera, kjo varet nga konteksti institucional dhe klima e marrëdhënieve industriale në vend. Në shumë juridiksione nuk kërkohen kualifikime akademike të posaçme, ndërkohë që kualifikimi kryesor lidhet me eksperiencën e nevojshme në fushën e marrëdhënieve industriale dhe të punës. Në vende të tjera, mund të kërkohet ose preferohet një kualifikim akademik në jurisprudencë si kusht për të qenë pajtues.

Në përgjithësi, një pajtues kërkohet të zotërojë shumë nga aftësitë e përshkruara më lart, si dhe njohuri të mira të ligjeve dhe rregulloreve në lidhje me marrëdhëniet industriale në vend. Ata kërkohet të kenë njohuri mbi sistemet e marrëdhënieve industriale, strukturat sindikale, strukturat e menaxhimit, zgjidhjen e mosmarrëveshjeve industriale, historinë dhe modelet e marrëdhënieve industriale.

19. Merriam-Webster's fjalor on-line i gjuhës angleze - <http://www.merriam-webster.com/dictionary/profession>.

Pajturesit duhet të mësojnë dhe të bëjnë kërkime në fushën e negocimit, bisedimeve kolektive, psikologjisë, veçanërisht pasi kjo e fundit lidhet me menaxhimin dhe ndikimin mbi njerëzit, komunikimin dhe shumë tema të tjera, që kanë rëndësi për procesin e pajtimit.

Në fund të fundit, një pajtuesi i kërkohet të zbatojë një kod të shkruar apo të vendosur sjelljeje që kërkon ruajtjen e konfidencialitetit, paanshmërisë dhe përkushtimit në procesin e pajtimit në përpjekje për të bërë që palët të arrijnë një marrëveshjeje të pranueshme reciprokisht.

Çertifikimi

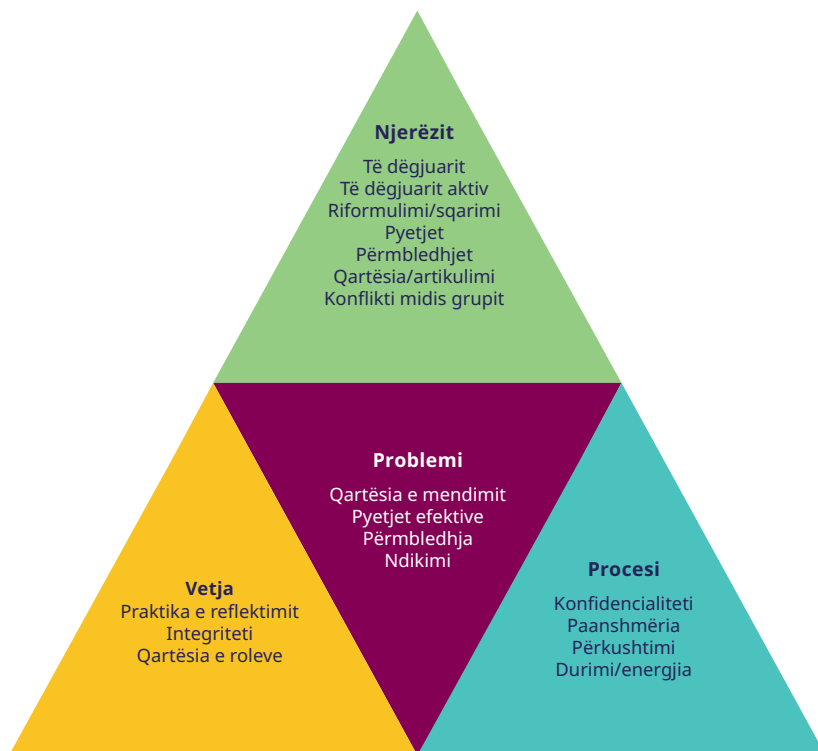
Për të hedhur një vështrim mbi çertifikimin e pajtuesve që emërohen nga shteti, duhet të merret parasysh konteksti i marrëdhënieve kulturore, institucionale dhe industriale.

Në njërën anë, është shprehur mendimi se nëse shërbimi i pajtimit ofrohet nga shteti përmes nëpunësve shtetërorë është shteti ai që garanton aftësitë e nëpunësve të tij për të kryer procesin e pajtimit. Për më tepër, shteti siguron trajnimin, njohjen me praktikën bashkëkohore dhe vlerësimin periodik të atij individi, me qëllim që të garantohet se ky individ është i aftë të përmbushë rolin e pajtuesit. Në këtë këndvështrim ajo çka kërkohet është besimi i punëdhënësit shtet se ky individ i caktuar është në gjendje dhe i aftë të përmbushë rolin e pajtuesit.

Megjithatë, në vende të tjera ku ekziston konkurrenca në sektorin privat, ndoshta për shkak se për arsye kulturore dhe historike vetëm së fundmi Shteti ka filluar të ofrojë një shërbim pajtimi apo ekzistojnë grupime private pajtuesish, është i nevojshëm çertifikimi i posaçëm për pajtuesit. Në çdo rast, pajtuesi duhet të perceptohet nga palët si një person kompetent dhe i aftë për të ofruar shërbimin e pajtimit. Në të tilla raste akreditimi i pavarur duhet të kryhet nga organe të besueshme përse i përket kompetencës profesionale të ngjashme për shembull me akreditimin/çertifikimin e ekspertëve kontabël, arkitektëve, etj.

► Në fund të fundit, ka të ngjarë që pajtues të veçantë janë të kërkuar apo pranohen nga palët si pasojë e reputacionit dhe jo çertifikimit të tyre.

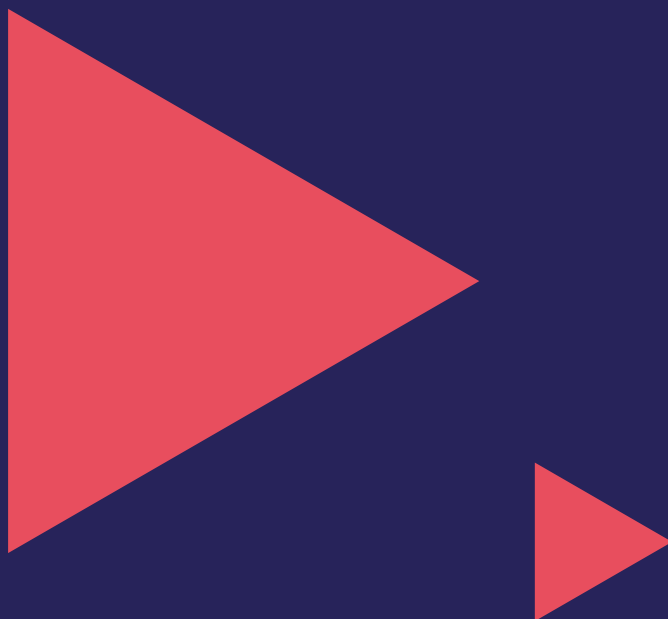
► Përmbledhje e aftësive kryesore të pajtuesit

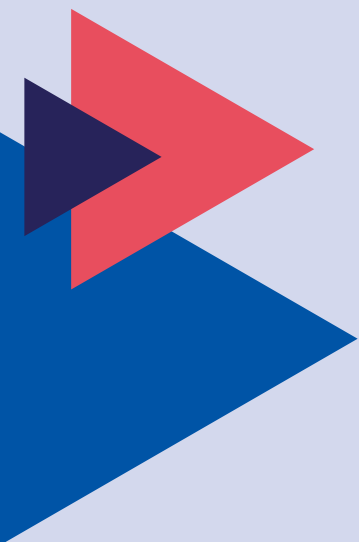




Përgatitjet e një pajtuesi

Të përgatitesh për qëllimin





Kapitulli 3

Përgatitjet e një pajtuesi

Përgatitjet e një pajtuesi mund t'i ndajmë në dy kategori të gjera: përgatitje të përgjithshme/mjedisore dhe përgatitje që janë specifike për rastin. Një pajtues që është i informuar mbi zhvillimet e fundit në fushën e marrëdhënieve industriale dhe të punës, si dhe mbi zhvillimet e mjedisit ekonomik dhe të biznesit në vend, është në një pozitë më komode për të shqyrtuar një rast të veçantë pajtimi. Megjithatë duke pasur parasysh rolin e pajtuesit, duhet të theksohet se pajtuesi nuk duhet të shfaqë veten përkarshi palëve si një ekspert në lidhje me çështjen e mosmarrëveshjes. Janë palët ato që duhet të përshkruajnë mosmarrëveshjen dhe të jenë ekspertë të çështjes konkrete.

Përgatitja e pajtuesit ka për qëllim të krijojë një nivel rehatie dhe njohurie për pajtuesin, që do i lejojë atij të shihet si një person i besueshëm, i interesuar dhe në gjendje të kuptojë çështjet e paraqitura nga palët. Palët kanë të drejtë të presin që pajtuesi të jetë ekspert i procesit të pajtimit dhe marrëdhënieve industriale apo atyre të punës. Një pajtues i cili shihet nga palët si një ekspert në lidhje me çështje specifike mund të perceptohet nga këto palë sikur ka një interes personal në rezultatin e çështjes dhe jo si një menaxher i procesit të pajtimit.

► Në të gjitha përgatitjet, një pajtues duhet të mbajë në konsideratë se kur ata marrin dijeni për mosmarrëveshjen apo nevojën e pajtimit, atëherë procesi ka filluar dhe shtyllat kryesore të konfidencialitetit, paanshmërisë dhe përkushtimit duhet të gjejnë zbatim menjëherë.

Përgatitje të përgjithshme/mjedisore

Pajtuesi mbart sfidën që të sigurojë akses në burime dhe informacion të mjaftueshëm. Kjo sfidë është më e lehtë nëse pajtuesi vepron si pjesë e një shërbimi shtetëror pajtimi, ose një organizate më të gjerë me kapacitetet dhe burimet e duhura në dispozicion të pajtuesit. Në raste të tilla, sfida e sigurimit të informacionit është objektiv i organizatës për të lehtësuar pajtuesit në përmbushjen në mënyrë efektive të detyrës së tyre.

Gjatë veprimtarisë së tij, një pajtues duhet të shfletojë revista relevante ndërkombëtare, kombëtare dhe të industrisë specifike, broshura apo gazeta elektronike, etj, në fushën e marrëdhënieve industriale, marrëdhënieve të punës, fushën ekonomike, pajtimin, si dhe në fushën e gjerë të menaxhimit të burimeve njerëzore dhe personelit. Ata duhet të kenë akses në faqet e internetit dhe raportet vjetore të sindikatave, organizatave të punëdhënësve, si dhe formacionet përkatëse profesionale. Pajtuesit duhet të aksesojnë publikime kërkimore nga institucione të tilla si, universitetet, organizatat ndërkombëtare, shërbimet e pajtimit në mbarë botën, ILO, etj.

Pajtuesve u duhet të konsultojnë anketime mbi pagat dhe rrogat, si dhe të kenë akses në informacione mbi modelet e pagave në vend, zhvillimet legjislative, rregulloret administrative, marrëveshjet kolektive, shpërblimet, vendimet gjyqësore dhe çdo informacion tjetër specifik.

Nëse pajtuesi vepron si pjesë e një shërbimi, organizate apo infrastrukture më të gjerë kombëtare, lind nevoja të mbahet një sistem i mirë regjistrimi. Mbajtja e të dhënave në formë të shkruar apo elektronike

mund të varet nga shumë faktorë, përfshirë këtu burimet teknike në dispozicion. Në drejtim të mbajtjes së të dhënave, është e rëndësishme që pajtuesit të jenë të vetëdijshëm për përgjegjësinë e tyre për të kontribuar në ruajtjen e të dhënave të sakta dhe të plota dhe trajnimi i tyre duhet të theksojë rëndësinë e rolit të tyre në këtë drejtim.

Edhe nëse një pajtues nuk është pjesë e një shërbimi më të gjerë, mbajtja e të dhënave vazhdon të mbetet një aspekt i rëndësishëm i punës së tij, që shërben për referencë personale në të ardhmen dhe për të siguruar një qëndrim të përgjegjshëm mbi gjithë informacionet konfidenciale. Në kapitullin 6 shtjellohet më tej çështja e mbajtjes së të dhënave gjatë pajtimit.

► Sistemi i menaxhimit të çështjeve në pajtim (SMÇ)

Një Sistem i Menaxhimit të Çështjeve (SMÇ) është një metodë bashkëkohore elektronike e mbledhjes dhe mbajtjes së të dhënave mbi çështje pajtimi, duke përdorur tregues të ngjashëm për secilin rast, psh., emri i kompanisë (entitetit), sindikata, industria, sektori, lloji i mosmarrëveshjes, zgjidhja e mosmarrëveshjes, etj. Qëllimi i një sistemi të tillë është që të lehtësojë raportimin e veprimtarisë, trendet dhe ngjarjet në mjedisin e marrëdhënieve industriale dhe gjithashtu të lehtësojë menaxhimin dhe mbikëqyrjen e çështjeve, pajtuesit dhe shërbimit të pajtimit në përgjithësi. Çështje më e rëndësishme, një sistem efektiv SMÇ mban të dhëna mbi çështje aktive dhe mund të përdoret për të dhënë informacion mbi statusin aktual të çdo mosmarrëveshjeje të

regjistruar në sistem. Një sistem i tillë kërkon në mënyrë të vazhdueshme hedhjen nga pajtuesit të të dhënave për çdo çështje.

Ndërsa disa shërbime shumë të zhvilluara kanë SMÇ shumë të sofistikuar, që mund të prodhojnë informacione të detajuara mbi çështje pajtimi, edhe një sistem bazë por i mbajtur mirë në formë shkresore ka një vlerë të madhe për një pajtues që kërkon informacion mbi çështje të ndryshme apo për një shërbim pajtimi që të kuptojë statusin aktual sa i përket mosmarrëveshjeve në proces pajtimi. Disa SMÇ të avancuara mund të ofrojnë mundësinë e analizimit të tendencave sipas industrisë ose llojit të punësimit, modeleve të mosmarrëveshjeve apo zgjidhjes së tyre, që janë të dobishme për një pajtues, dhe për vetë shërbimin e pajtimit gjithashtu, dhe mund të shërbejë për të orientuar në mënyrë të përshtatshme zhvillimin e politikave në fushën e marrëdhënieve industriale.

Pajtuesit duhet të jenë të informuar mbi zhvillimet ekonomike dhe politike vendase dhe në nivel botëror, të cilat mund të kenë ndikim të jashtëm mbi mosmarrëveshjet dhe rol përcaktues për pozicionet e marra nga palët gjatë procesit të pajtimit. Konsultimi i rregullt i faqeve, raporteve, botimeve kërkimore, vendimeve të gjykatave dhe çdo informacioni tjetër tek i cili një pajtues mund të ketë akses është pjesë e rëndësishme e rolit të një pajtuesi.

Është në përgjegjësinë e pajtuesit të sigurojë përdorimin e burimeve në dispozicion të tij me qëllim që ai të jetë i informuar dhe i përditësuar. Duke pasur parasysh ngarkesën e madhe që një pajtues mund të ketë, kjo mund të rezultojë tejet e vështirë, gjithsesi pajtuesi duhet të bëjë një menaxhim të mirë të kohës në dispozicion, në mënyrë që të përdorë ato burime informacioni tek të cilat ka akses.

Rekomandimi i ILO-s nr. 163 mbi Bisedimet Kolektive i vitit 1981, parashikon “marrjen e masave në përputhje me kushtet kombëtare, në mënyrë që palët të kenë akses në burime informacioni që janë të rëndësishme për të zhvilluar bisedime kolektive kuptimplota”. Këto masa përfshijnë rolin e autoriteteve shtetërore për të bërë të disponueshëm për njësitë e bisedimeve apo sipërmarrjen, informacione mbi situatën ekonomike dhe sociale²⁰, si dhe situatën ekonomike dhe sociale në përgjithësi në vend apo degën e veprimtarisë përkatëse, në atë masë që ky informacion nuk cënon

20. R 163 parashikon më tej se “nëse zbulimi i një informacioni mund të dëmtojë një sipërmarrje, atëherë zbulimi i tij mund të bëhet nën kushtin që ky informacion do të konsiderohet konfidencial në masën që është e nevojshme për këtë qëllim; informacioni që jepet mund të jetë objekt marrëveshjeje midis palëve në bisedime kolektive”.

interesat kombëtare. Megjithëse duhet të bëhet një dallim i qartë midis funksioneve të inspektorit të punës dhe atij të pajtuesit, bashkëpunimi efektiv midis tyre mund të kontribuojë në drejtim të parandalimit të mosmarrëveshjeve të punës.

Kur një pajtues punon për një shërbim që ka personel administrativ/mbështetës, është e rëndësishme të ruhet dhe zhvillohet një marrëdhënie e shkëlqyer pune me personelin përkatës, si dhe të vendosen linja të hapura komunikimi. Staf i administrativ / mbështetës mund të jetë pika e parë e kontaktit për palët e mosmarrëveshjes, ndaj është shumë e rëndësishme që ata të kuptojnë rolin e tyre të rëndësishëm dhe të kujdesen për ofrimin e shërbimeve të mira ndaj klientëve.

Burimet e informacionit në fazën e përgatitjeve të përgjithshme

Informacioni dhe të dhënat publike

Revistat
Gazetat
Edicionet e lajmeve televizive
Interneti - faqet e internetit të organizatave dhe shoqatave përkatëse, etj
Gazetat elektronike
Buletinet e publikuara në internet, forumet e specializuara në internet

Platformat e mediave sociale
Dialogu dhe marrëdhëniet me kolegët dhe aktorët në fushën e marrëdhënieve industriale dhe atyre të punës
Studime të publikuara, anketa etj.

Përgatitjet e veçanta

Disa përgatitje janë specifike për çështjen në fjalë dhe mund të fokusohen tek temat: njerëzit, problemi, procesi dhe vetja.

- Në përgatitjet e veçanta është e rëndësishme që pajtuesi të mos krijojë këndvështrime njëanshmërie, apo të lejojë të perceptohet si i njëanshëm për shkak të kontaktit apo kërtimeve mbi palët e mosmarrëveshjes.

Njerëzit

Marrëdhëniet industriale dhe ato të punës lidhen me njerëzit ndaj dhe gjithë ngjarjet dhe dukuritë në fushën e marrëdhënieve industriale dhe të punës janë rezultat i vendimeve ose veprimeve të njerëzve. Komuniteti i marrëdhënieve industriale (d.m.th. njerëzit të cilët angazhohen në aktivitete që lidhen zhvillimin e marrëdhënieve të punës dhe industriale) është lehtësisht i dallueshëm dhe i identifikueshëm. Pajtuesi është pjesë e këtij komuniteti ndaj dhe vëmendje e veçantë duhet të tregohet në lidhje me mënyrën se si një pajtues shihet apo kuptohet nga ky komunitet.

Nuk mund të mos lëmë pa përmendur përfitimet që ka një pajtues nga informacionet dhe njohuritë për ruajtjen e marrëdhënieve aktive me komunitetin e marrëdhënieve industriale. Një pajtues, i cili është i njohur për komunitetin dhe rolin e tij, ka të ngjarë që të ketë një "rrjet shumë të efektshëm paralajmërimi të hershëm", që e vë atë në një poziti ideale për të menaxhuar hyrjen e tij në një mosmarrëveshje. Në një mjedis ideal, komuniteti i marrëdhënieve industriale (përfaqësuesit e punëmarrësve, të punëdhënësve, zyrtarët e sindikatave, menaxherët e burimeve njerëzore, etj.) ka dijeni për atë çfarë përfaqëson një pajtues, si mund të ndihmojë ai kur lind një mosmarrëveshje, por edhe si mund të kontaktohet pajtuesi nëse është e nevojshme. Për të arritur këtë nivel bashkëveprimi me komunitetin e marrëdhënieve industriale, pajtuesi duhet të bashkëveprojë personalisht me palët

jashtë një situatë mosmarrëveshjeje, duke organizuar takime informuese, duke folur në konferenca dhe seminare dhe duke u angazhuar personalisht me pjesëmarrësit kryesorë në procese pajtimi. Pajturesi duhet të jetë i gatshëm për të përdorur teknologjinë bashkëkohore në dispozicion të pajtuesve, si telefoninë celulare dhe/ose e-mail. Shumë pajtues janë të mendimit se të bësh ditur për aktorët kryesorë se si të kontaktojnë në mënyrë të drejtpërdrejtë me pajtuesin është një kërkesë themelore për përmbushjen në mënyrë efektive të rolit të tyre.

Në raste të veçanta mund të jetë me shumë vlerë të njohësh negociatorët apo ekipet negociuese. Kjo gjë mund të mos jetë gjithmonë e mundur, por në rastet kur është e mundur, një pajtues mund të përdorë marrëdhëniet që ka ndërtuar para procesit të pajtimit për të realizuar kontakte me të dy palët, në mënyrë që të marrë një ide të përgjithshme mbi mosmarrëveshjen apo ndonjë çështje tjetër kryesore që ka lidhje me të. Në disa raste pajtuesi mund të vendosë të organizojë takime bilaterale me të dyja palët para fillimit të procesit. Në një rast të tillë, pajtuesi duhet gjithmonë të tregojë kujdes që të dy palët të jenë në dijeni të këtij fakti dhe të njohin qëllimin e pajtuesit.

Por si dhe kur duhet që pajtuesi të informojë palët mbi kontaktet e bëra para fillimit formal të procesit të pajtimit? Përgjigja e thjeshtë për këtë pyetje është se kjo varet nga marrëdhëniet e pajtuesit me palët dhe sa këto palë njohin dhe kuptojnë procesin e pajtimit. Në kontaktin e parë, pajtuesi duhet të tregojë se ka ndërmend të kontaktojë dhe palën tjetër (ose se ka kontaktuar tashmë palën tjetër). Nëse njerëzit njohin pajtuesin dhe procesin ata nuk do të habiten me këtë fakt. Por, nëse ata nuk njohin as pajtuesin dhe as procesin, do të ishte e preferueshme që pajtuesi t'i kontaktojë palët me shkrim duke përmendur masat e marra me qëllim që të shmangë çdo perceptim të gabuar njëanshmërie (p.sh. njëra ose të dy palët mund të mendojnë se pala tjetër ka qenë në pozitë më të favorizuar duke parashtruar e para çështjen). Ndërkohë, nëse pajtuesi ka mbështetje administrative ai mund të kërkojë organizimin e një takimi të përbashkët me palët.

Herë pas here, por rrallë, pajtuesi mund të bjerë dakort për një takim paraprak konfidencial në mënyrë që të konsultohet mbi rrethanat e veçanta apo faktorë të tjerë që rrethojnë mosmarrëveshjen. Kur pajtuesi bie dakord për një takim të tillë duhet që të marrë masat të tregojë se ky takim nuk do të ndikojë në paanshmërinë e tij. Gjithashtu është e rëndësishme që çdo takim i tillë të realizohet vetëm në rast se ekziston besim i vërtetë midis pajtuesit dhe personit tjetër që ky takim do të mbetet i fshehtë për palët e përfshira në mosmarrëveshje. Zakonisht këto takime ndodhin vetëm kur dinamika e mosmarrëveshjes ose rrethanat e saj janë të tilla që është e nevojshme që pajtuesi të informohet për çështje të rëndësishme, të cilat nuk do të mund të zbuloheshin kurrë vetë gjatë procesit të pajtimit, p.sh. mendimi i një aktori kyç (p.sh. Qeveria, pronari, etj), një ngjarje veçantë (p.sh. një çështje specifike e të drejtës civile që mund të ketë ndikim mbi sindikatën ose kompaninë gjatë periudhës së pajtimit) ose rrethana të ngjashme.

Në disa raste, një mosmarrëveshje përfshin dhe çështje të tjera, p.sh. çështja apo objekti i mosmarrëveshjes mund të jetë refuzimi nga punonjësit për të bashkëpunuar për zbatimin e ndryshimeve në praktikën në punë ose risitë në vendin e punës. Në realitet mund të ketë çështje të tjera që ekzistojnë që më parë dhe që nuk janë zgjidhur ende, të cilat përbëjnë në fakt dhe arsye të vërtetë për qëndrimin e punonjësve ndaj propozimeve të punëdhënësit. Në një rast të tillë për zgjidhjen e çështjes së ngritur, kërkohet paralelisht dhe zgjidhja e këtyre çështjeve që qëndrojnë të fshehura mbrapa. Marrëdhëniet e vazhdueshme efektive që mban një pajtues bëjnë të mundur që ky i fundit të informohet në lidhje me kontekstin e vërtetë të një mosmarrëveshjeje para fillimit zyrtarisht të procesit. Zotërimi i një informacioni të tillë e vendos pajtuesin në një pozitë shumë më të fortë për të ndihmuar palët që të gjejnë një zgjidhje për mosmarrëveshjen e tyre.

Në mënyrë të ngjashme, një pajtues i cili mban marrëdhënie të besueshme dhe efektive, ka më shumë gjasa të jetë në dijeni të dinamikave apo ekzistencës së një konflikti midis apo brenda grupeve, gjë që e ndihmon pajtuesin të përcaktojë mënyrën më të mirë të qasjes apo zhvillimit të procesit të pajtimit, si dhe të kuptojë atë që ndodh ndërsa procesi është në zhvillim e sipër.

Si pjesë e një shërbimi më të gjerë, Sistemi efektiv i Menaxhimit të Çështjeve ndihmon pajtuesin të identifikojë kolegët, të cilët si rezultat i proceseve të mëparshme, njohin palët e mosmarrëveshjes. Njohuritë e një kolegu përbëjnë një burim kyç informacioni dhe nëse pajtuesit veprojnë nën ombrellën e një organizate të vetme, kjo organizatë duhet të krijojë një kulturë për shkëmbimin e informacionit midis anëtarëve të saj.

Marrëdhëniet e mira dhe efektive i mundësojnë pajtuesit të krijojë një panoramë të qartë të mentalitetit të personave kyç në mosmarrëveshje. Një marrëdhënie besimi krijon mundësinë që pajtuesi të kuptojë qëndrimin e vërtetë të personave kyç në vendimmarrje, si për shembull, gatishmërinë për të ndërmarrë aksione industriale apo greva. Vendimmarrësit kryesorë në mosmarrëveshjet industriale janë të angazhuar për planifikimin dhe menaxhimin e mosmarrëveshjeve në nivel strategjik, prandaj pajtuesi duhet të kuptojë mirë mënyrën e të menduarit të personave të përfshirë në vendimmarrje.

Burimet e informacionit

Kolegët

Kontaktet – marrëdhëniet

Dosjet në formë të shkruar ose SMÇ

Problemi

Të gjitha marrëdhëniet industriale dhe të punës reflektojnë kontekstin brenda të cilit zhvillohen. Palë në një marrëdhënie pune janë njerëzit, të punësuarit / menaxherët / pronarët dhe qytetarët. Prandaj mënyra me të cilën ata identifikojnë veten (dhe të tjerët) në të gjithë këto role përbëjnë kontekstin e zhvillimit të marrëdhënieve të punës dhe sjelljen dhe perspektivën e palëve në një mosmarrëveshje.

Konteksti në të cilin zhvillohet mosmarrëveshja, por edhe ndikimet e brendshme dhe të jashtme mbi këtë mosmarrëveshje janë faktorë të rëndësishëm që pajtuesi duhet të njohë para takimit me palët dhe ndërkohë që zhvillohet procesi i pajtimit. Njohja e mjedisit dhe kushteve ekonomike dhe politike të vendit është thelbësore për të kuptuar kontekstin e palëve, si qytetarë dhe njësi ekonomike.

Njohja e zhvillimeve më të fundit politike dhe ekonomike brenda një industrie të veçantë apo sektori, ose studimi i çështjeve të tilla, janë me shumë vlerë për pajtuesin për njohjen e kontekstit të ndërmarrjes. Njohja e këtij konteksti e ndihmon pajtuesin në shumë drejtime, por ajo që është më e rëndësishmja, e ndihmon që ai të perceptohet si një person i mirë informuar dhe i interesuar për mosmarrëveshjen e palëve. Të kuptuarit e këtij konteksti e ndihmon pajtuesin të kuptojë faktorët që ndikojnë në qëndrimet e palëve. Njohuritë mbi kontekstin specifik e ndihmon pajtuesin të kuptojë problemin në fjalë dhe e pajis atë me njohuri që mund të ndihmojnë gjatë procesit të pajtimit në fazën e kontrollit të realitetit (për më shumë shih kapitullin 7). Ndonjëherë palët mund të kenë rezerva në lidhje me pajtuesin dhe procesin e pajtimit, prandaj është e nevojshme që një pajtues të krijojë besim tek palët në lidhje me aftësitë e tij, duke u prezantuar me një sjellje profesionale dhe të përkushtuar ndaj tyre.

Burimet e informacionit

Interneti

SMÇ

Gazetat / edicionet informative televizive

Burime të brendshme reference

Kolegët, përfshirë këtu dhe kolegët e juridiksioneve të tjera

Vendimet e gjykatave, etj

Disa fusha për kërkime apo hulumtime të mundshme para një procesi pajtimi mund të jenë:

- A është çështja e mosmarrëveshjes një problem i zakonshëm në këtë industri apo sektor? A është një problem për gjithë industrinë në fjalë? A janë marrë kolegët tuaj me çështje të ngjashme?
- A ka modele të vjetra apo të reja për zgjidhjen e kësaj lloji çështjeje në këtë industri? (Ndonëse “e njëjta masë mund të mos jetë e përshtatshme për të gjithë”, njohja e modeleve të tilla e ndihmon pajtuesin të shohë mënyra zgjidhjeje).
- A ndikohet ky problem nga një kontekst i caktuar ekonomik apo politik, si rënia e ekonomisë botërore, problemet financiare për organizatën në fjalë apo ndryshime të rëndësishme

- teknologjike brenda një industrie të veçantë?
- Një pajtues duhet të marrë parasysh llojin e problemit që është paraqitur (objekti i mosmarrëveshjes) - kemi të bëjmë me një mosmarrëveshje me bazë të drejtat apo interesat? Nëse është një mosmarrëveshje me bazë të drejtat - cila është jurisprudenca përkatëse për këtë rast?
- Gjatë zhvillimit të një procesi pajtimi mbi me termat dhe kushtet e punësimit në një ndërmarrje / biznes, pajtuesi mund të përgatitet duke shqyrtuar 'rregullat' mbizotëruese në industrinë përkatëse ose në shkallë vendi - a ekzistojnë parametra apo të dhëna krahasuese historike me punëtorë të tjerë brenda organizatës ose jashtë e saj?
- Për çështjet komplekse, një pajtues mund të konsiderojë rezultatet e arritura më parë nga kolegë të tij në çështje të ngjashme.

Procesi

Procesi i pajtimit ka një dimension fizik dhe një konceptual. Gjatë përgatitjes për procesin e pajtimit, ekzistojnë shumë gjëra praktike që mund të bëjë një pajtues. Sikurse dhe gjithë përgatitjet e tjera, është shumë e rëndësishme që pajtuesi të sigurohet se ka akses në informacionin dhe dosjen përkatëse. Kjo përforcon prezantimin profesional të pajtuesit dhe përbën bazën për të realizuar një takim ose një sërë takimesh të qeta.

Një pajtues duhet të jetë në gjendje të kuptojë se çfarë niveli angazhimi kohor nevojitet për procesin dhe të njohë kërkesat që secili rast paraqet. Kjo mund të arrihet përmes kontaktit me palët para se të fillojë procesi i pajtimit. Është e rëndësishme që pajtuesi të realizojë një proces pajtimi duke ditur që më parë disponueshmërinë e tij në të ardhmen, në mënyrë që të caktojë kur është e nevojshme datat për vazhdim të procesit. Pajtuesi duhet të jetë i sigurt për përshtatshmërinë e vendit të propozuar për takimin e pajtimit dhe masat përkatëse që përmbushin nevojat e palëve. Palët mund ndikohen për të qëndruar ose larguar nga një proces pajtimi në rast se nuk ju është siguruar një nivel i mjaftueshëm privatësie dhe rehatie në përputhje me procesin. Jo rrallë, njëra nga palët mund të përdorë si shkak për t'i dhënë fund një procesi pajtimi pamjaftueshmërinë e kushteve fizike të mjediseve ku zhvillohet pajtimi.

A ka hapësira të mjaftueshme? A ka privatësi të mjaftueshme për të mundësuar takime dypalëshe me palët? Zakonisht pajtimi është tejet dinamik që nënkupton se një seancë mund të përfshijë një sërë takimesh midis pajtuesit dhe palëve në konfigurime të ndryshme. Prandaj pajtuesi duhet të sigurojë që vendi të ketë kushte të përshtatshme për të mbështetur nevojat e të gjithëve gjatë takimeve të gjata. Në fund të këtij kapitulli paraqitet një listë e plotë e përgatitjeve praktike.

Vetja

Pajtuesi ka ndikim kryesor në zhvillimin e procesit të pajtimit. Duke njohur rolin dhe ndikimin e tij, pajtuesi duhet të shfaqë besim te vetja dhe te vetë procesi dhe të reflektojë këtë besim nëpërmjet sjelljes së tij. Një pajtues i cili reflekton humor pozitiv, është energjik dhe i sigurt, krijon më lehtë besimin e palëve dhe mund të ndikojë pozitivisht mbi palët. Natyrisht pajtuesi duhet të përgatisë mendërisht veten për rastin konkret duke reflektuar mbi fushat që kanë nevojë për vëmendje gjatë procesit. Pajtuesi duhet të reflektojë në mënyrë aktive mbi kërkesat/afhtësinë e:

- të dëgjuarit aktiv;
- përdorimin e një gjuhe neutrale;
- të komunikuarit në mënyrë efektive;
- përdorimin e një gjuhe neutrale trupore.

Burimet e informacionit

SMÇ

[Dosje të brendshme](#)

[Raste të mëparshme](#)

[Kolegët](#)

[Palët e pajtimit](#)

[Menaxhimi i ditëve](#)

Nëse keni pasur përvoja të mëparshme me njërën apo të dy palët e mosmarrëveshjes mund të reflektoni mbi marrëdhëniet e mëparshme me to dhe efektivitetin në ndërtimin e marrëdhënieve, por edhe mbi sjelljet që rezultuan më të dobishme. Pajtuesi mund të përgatitet duke i dhënë kohë vetes para seancës së pajtimit për të reflektuar mbi kërkesat kryesore të sjelljes. Për një proces pajtimi të një profili të lartë apo të vështirë, në rast se lindin sfida të paparashikuara, pajtuesi mund të përdorë një koleg të tij me përvojë dhe të besuar. Në raste të tilla, pajtuesi duhet të jetë i përgatitur për ushtrimin e presioneve të jashtme nga grupe politike apo interesi, si dhe për interesimin e mediave. Në shumicën e rasteve të pajtimeve të profilit të lartë, grupet e interesit apo politikanët mund të shprehin opinionet e tyre në media. Kjo çështje që ka të bëjë me mediat tradicionale dhe ato sociale do të trajtohet në kapitullin 6, ndërsa pajtuesi duhet të jetë i vetëdijshëm gjatë përgatitjes së tij për këto ndikime.

Burimet e informacionit

[Vetë-ndërgjegjësimi](#)

[Kolegët](#)

[Media](#)

[Takime të rregullta në grup](#)

► Mbi të gjitha pajtuesi duhet të përgatitet të përqa së secilën çështje me optimizëm dhe besim në procesin e pajtimit.

Përgatitje praktike për takimet

Përgatitja për pajtim dhe takime gjatë procesit të pajtimit mund të ndikohet nga një sërë faktorësh, p.sh. mund të ekzistojnë afate të parashikuara në marrëveshje ose rregullore, që krijojnë një ndjenjë urgjence rreth procesit, apo greva që gjithashtu do të kërkonin një përgjigje të shpejtë. Në përgjithësi, përgatitjet e mëposhtme mund të përbëjnë një listë kontrolli për pajtuesit mbi mënyrën si të përqa sin secilin rast më vete.

Vendi i takimit

Vendi i takimeve duhet të jetë në zonë neutrale, mundësisht zyrat e pajtuesit nëse një takim i tillë mund të mbahet aty. Nëse jo, atëherë një mundësi tjetër do të ishte të përdorëshin mjediset e një hoteli apo salla të tjera takimesh që merren me qira. Është e rëndësishme në këtë pikë të theksohet se hoteli apo qiraja e sallave duhet të paguhet nga pajtuesi / shërbimi i pajtimit ose nga të dy palët në mënyrë të barabartë, në mënyrë që shmanget çdo perceptim njëanshmërie. Nëse kjo gjë nuk është e mundur, punëdhënësi ose sindikata mund të ofrojë një mjedis për takimin, por duhet të bëhet kujdes që të shmanget çdo paragjykim mbi njëanshmërinë e procesit që lind si pasojë e përzgjedhjes së vendit të takimit.

Mjediset e takimit

Pavarësisht vendit të takimit, ambienti ku do të zhvillohet takimi duhet të ketë hapësirë të përshtatshme. Kështu është e nevojshme të sigurohet një sallë takimi që të ketë përmasa të mjaftueshme për të organizuar një takim të përbashkët dhe të ekzistojë të paktën një sallë e vogël nëse procesi do të ndahet duke zhvilluar takime të veçanta; në qoftë se ka më shumë se dy palë nevojat e akomodimit duhet të përmbushen për të gjitha palët.

Ftesa për pjesëmarrje

Ndërsa kjo çështje gjen trajtim në kapitullin 4 "Hyrja në një mosmarrëveshje" është me vend të theksohet se në listën tuaj administrative duhet të përfshihet dhe ky aspekt duke garantuar se të gjitha palët janë ftuar të ndjekin procesin në të njëjtën kohë dhe në mënyrë transparente. Pajtuesi gjithashtu duhet të vlerësojë nëse dërgimi i ftesave krijon mundësi për ndërtimin e marrëdhënieve duke realizuar kontakte jozyrtare të drejtpërdrejta me palët, ose duke siguruar që çdo kontakt administrativ/organizativ me palët të vërë theksin mbi natyrën e procesit në drejtim të konfidencialitetit dhe mungesës së paragjykimit.

Dokumentimi

Në disa vende kërkohet që pajtuesi të pajiset me dokumentacionin përkatës para fillimit të procesit të pajtimit. Nëse ky është rasti, pajtuesi duhet të inkurajojë plotësimin e kësaj kërkesë fillimisht në bazë vullnetare. Nëse në praktikë ky është një fenomen i zakonshëm, por nuk kërkohet, pajtuesi duhet të tregojë kujdes që të mos kërkojë diçka që ka mundësi që pala të mos e japë, pasi kjo gjë mund të ndikojë në marrëdhëniet e tij me këtë palë para se procesi i pajtimit të ketë filluar. Në çdo rast pajtuesi duhet të pranojë vetëm ato dokumenta që mund të shkëmbehen lirshëm me palën tjetër.

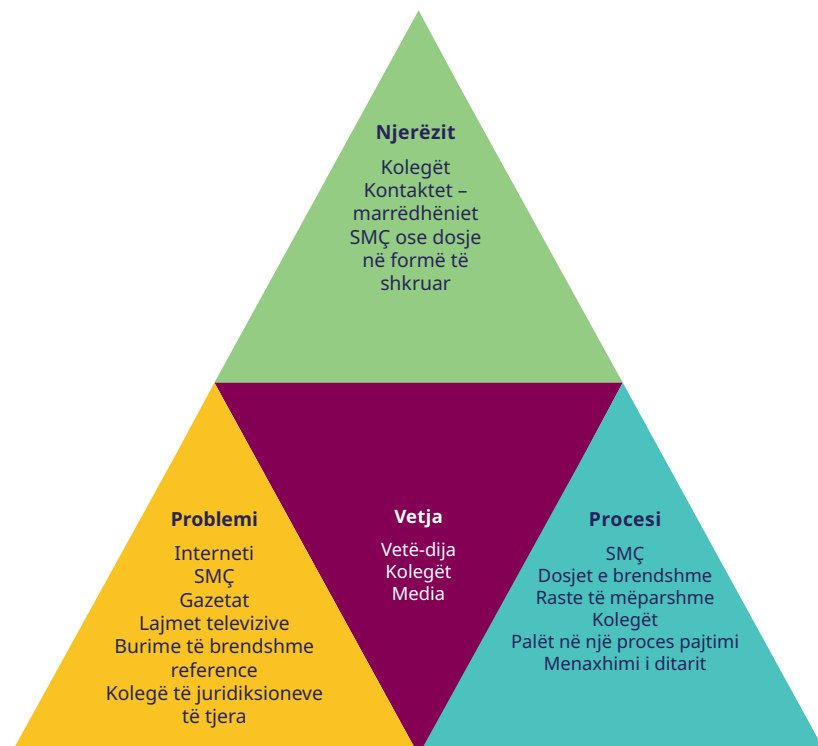
-
- Një rrezik që ekziston ku kërkohet dokumentacion para fillimit të procesit të pajtimit është se palët mund të mendojnë që pajtuesi po sillet në një mënyrë që ngjason më shumë me sjelljen e një arbitri, sesa të një pajtuesi. Në rast se paraqitja e dokumentacionit kërkohet, pajtuesi duhet të bëjë të qartë se ky dokumentacion i shërben një qëllimi thjesht informues dhe të vërë theksin në rolin e pajtuesit. Çdo dokument i paraqitur tek pajtuesi duhet të fotokopjohet dhe të shpërndahet për të gjithë palët.
-

Dosja e çështjes

Zakonisht një pajtues krijon një dosje për çështjen që para se të ketë filluar angazhimin e tij me palët. Kjo dosje përmban më së shumti detaje administrative mbi fillimin e procesit të pajtimit, si dhe çdo dokumentacion të mbledhur gjatë fazës së organizimit të takimit të parë. Dosja e pajtuesit duhet të jetë e rregullt, të rishikohet nga ai me qëllim familjarizimin me palët para se të fillojë procesi i pajtimit. Kjo ndihmon për të krijuar përshtypjen e profesionalizmit dhe përkushtimit ndaj çështjes. Rishikimi i dosjes i ofron pajtuesit mundësinë të kuptojë çështjet dhe arsyet që fshihen pas pozicionit të palëve dhe mund ta ndihmojë atë që të mendojë rreth mënyrave për të ndihmuar palët që të gjenerojnë alternativa.

-
- Pajtuesi duhet detyrimisht të garantojë se të gjitha dosjet dhe dokumentet pjesë e dosjes ruhen në mënyrë të sigurtë dhe trajtohen në konfidencialitet të plotë.
-

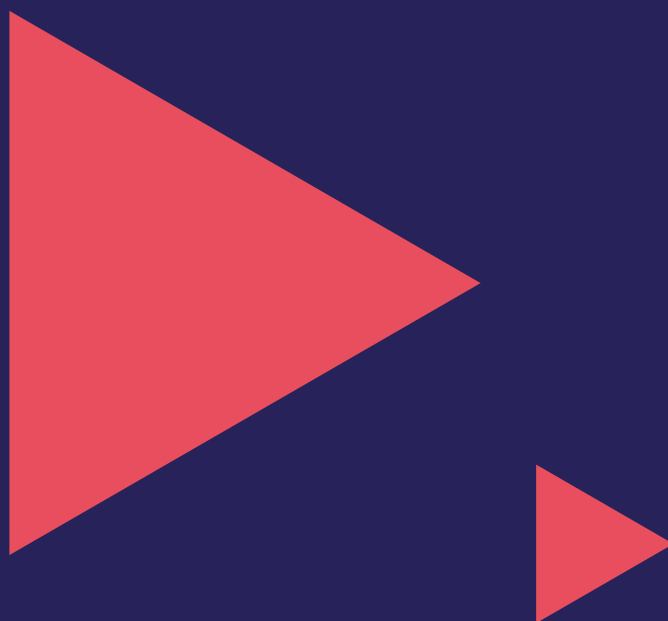
► Përmbledhje e nevojës të një pajtuesi për t'u përgatitur

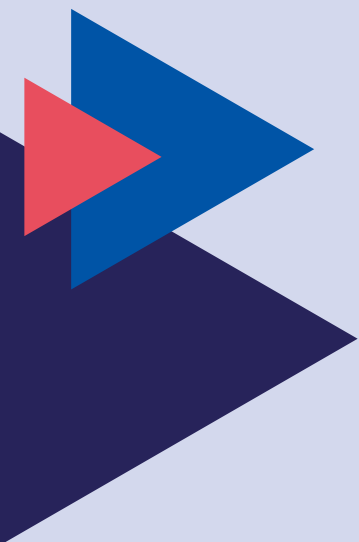


▶ 4

Hyrja e pajtuesit në një mosmarrëveshje

Për një fillim të mirë





Kapitulli 4

Hyrja e pajtuesit në një mosmarrëveshje

Funksioni i pajtuesit përfshin një sërë fazash që kulmojnë me realizimin e takimeve dhe lehtësimin e dialogut mes palëve. Pajtuesi zotëron një gamë të gjerë mjetesh në dispozicion të tij për të zbuluar ekzistencën e një mosmarrëveshjeje, dhe pas kësaj, një sërë mundësish për të ndihmuar drejt zgjidhjes së mosmarrëveshjes. Në disa raste, pajtuesi njihet me palët e mosmarrëveshjes vetëm pasi mosmarrëveshja ka lindur.

Është e rëndësishme që pajtuesi të zhvillojë dhe mbajë marrëdhënie me komunitetin e marrëdhënies të punës/industriale, në mënyrë që ndërveprimi në rast mosmarrëveshjeje të ketë në sfond një marrëdhënie besimi me persona të cilët kuptojnë plotësisht motivet dhe objektivat e pajtuesit.

► Efektiviteti i veprimeve të pajtuesit në një mosmarrëveshje të caktuar mund të ndikohet nga niveli i marrëdhënies së mëparshme të besimit që ai ka me palët.

Problemi: Zbulimi i një mosmarrëveshjeje

Përgatitja praktike e pajtuesit trajtohet gjetkë në këtë udhëzues. Pajtimi në mosmarrëveshjet e punës përfshin angazhimin e specializuar në vetë fushën e marrëdhënies industriale dhe të punës, si dhe tek aktorët e përfshirë. Për shembull, zyrtarët e sindikatave janë profesionistë të dedikuar në një fushë që ka në fokus profesional marrëdhëniet industriale dhe të punës. Pajtuesi që ka marrëdhënie të mira me rrjetin e aktorëve në fushën e marrëdhënies industriale është në gjendje të kuptojë që në një fazë të hershme ekzistencën e mosmarrëveshjes në vendin e punës apo mundësinë e shfaqjes së saj. Në thelb një pajtues i përkushtuar në marrëdhëniet industriale dhe ato të punës është një person me njohuri të forta të këtyre marrëdhënies në mjedise të ndryshme pune të ekonomisë.

Një pajtues merr dijeni për një mosmarrëveshje ose si rezultat i një njoftimi ose referimi formal të çështjes, ose si rezultat i komunikimit joformal dhe informatave të mbledhura nga aktorët kyç. Përfshirja e pajtuesit fillon që me treguesin e parë të ekzistencës ose mundësisë së lindjes së një mosmarrëveshjeje pune. Pajtuesi duhet të vendosë mbi mënyrën si do të procedojë pasi mosmarrëveshja të jetë zbuluar. Në rastin e një njoftimi ose referimi formal, koha e fillimit të pajtimit, shpesh përcaktohet nga parashikimet ligjore apo parashikime të tjera. Në rastin kur një pajtues vihet në dijeni të një mosmarrëveshjeje apo një mosmarrëveshjeje eventuale në mënyrë joformale pajtuesi duhet të vendosë:

- nëse do të fillojë pajtimin kur kjo gjë lejohet nga legjislacioni kombëtar,
- nëse do të angazhohet në kontakte joformale me të dyja palët
- nëse do të inkurajojë një referim formal me anë të dialogut jo formal me palët,
- nëse do të ndërmarrë ndonjë veprim tjetër në lidhje me mosmarrëveshjen.

Pajtuesi mbështet gjithë veprimtarinë e tij në besueshmërisë dhe transparencën e shqetësimit të tij në lidhje me mosmarrëveshjen. Shqetësimi i pajtuesit duhet të orientohet gjithnjë drejt lehtësimit të marrëveshjes midis palëve.

► Është shumë e rëndësishme që çdo kontakt midis pajtuesit dhe palëve të mos interpretohet si qëllim për të ndikuar me vetëdije apo pa vetëdije zhvillimet në interes të njërës apo tjetrës palë.

Duke pasur këtë gjë në fokus, pajtuesi mund të bëjë kontakt fillestar konfidencial me aktorët kyç në një mosmarrëveshje për të përcaktuar pozicionet dhe strategjinë e tyre, e pasi të ketë marrë këtë informacion, të përdorë një qasje të caktuar për përfshirjen e tij në mosmarrëveshje.

Ndonjëherë përfshirja e pajtuesit mund të kufizohet në një proces informal dialogu dypalësh²¹ me të dy palët, në përpjekje për të ndihmuar palët e mosmarrëveshjes të kuptojnë njëra-tjetrën në mënyrë që konflikti midis tyre të zvogëlohet. Ndonjëherë kontakti mund të orientohet drejt eksplorimit të drejtimeve strategjike për mosmarrëveshjen, përfshirë këtu dhe inkurajimin e palëve për të referuar formalisht mosmarrëveshjen tek shërbimi i pajtimit.

Në qoftë se Pajtuesi po mendon një iniciativë publike për një mosmarrëveshje, duhet të përgatisë terrenin për këtë qëllim nëpërmjet kontakteve joformale me aktorët kryesorë, në mënyrë që asnjëra palë të mos befasonet apo paragjykohet nga veprimet e pajtuesit. Në një sistem vullnetar, i cili i lejon pajtuesit të ndërhyjë në një mosmarrëveshje duke ftuar palët që të takohen me të, është e rëndësishme që një ftesë e tillë të dërgohet vetëm nëse pajtuesi është i sigurt se palët do t'i përgjigjen pozitivisht asaj. Nëse njëra nga palët ndjen të nevojshme të refuzojë një ftesë të pajtuesit ka shumë mundësi që kjo të ndodhë pasi vetë ftesa është perceptuar si një paragjykim i pozicionit të kësaj pale në mosmarrëveshje.

Procesi: Koha e duhur

Në një sistem ku përfshirja e pajtuesit mund të fillojë vetëm nga vetë palët, çështja e kohës së përfshirjes së pajtuesit, përcaktohet kryesisht nga kuadri ligjor apo parashikime të tjera për të cilat është rënë dakort më parë. Prandaj çështja e kohës si mjet për zgjidhjen e mosmarrëveshjes, është një faktor me rëndësi më të vogël. Pajtuesi në këtë drejtim është më tepër një agjent reagues sesa veprues. Megjithatë në shumë sisteme, pajtuesi ka mundësinë të iniciojë vetë procesin, ose detyrimisht, ose duke ftuar palët e mosmarrëveshjes në procesin e pajtimit. Kjo prerogativë i ngarkon pajtuesit barrën për të menaxhuar në mënyrën më të favorshme të mundshme kohën e përfshirjes për arritjen e një zgjidhjeje të përgjithshme.

Këndvështrimi i palëve përse i përket pozicioneve të tyre, ndryshon në varësi të ngjarjeve dhe zhvillimeve që ndodhin gjatë evoluimit të mosmarrëveshjes. Në rastin kur pala punëmarrëse i ka bërë një kërkesë punëdhënësit, mund të ndodhë që të dy palët të ndjehen disi të pasigurta mbi drejtimin që do të marrë dialogu apo angazhimi i mëtejshëm. Kur palët janë takuar drejtpërdrejtë dhe kanë arritur në pikën e mosdakortësisë, ato mund të jenë në fazën e zhvillimit të strategjisë që do të ndjekin.

Kur një Sindikatë, për shembull, është mandatuar nga anëtarësia e saj në vendin e punës për të ndërmarrë veprime industriale, ajo ndjehet mjaft e fortë dhe e vendosur në mosmarrëveshje. Kur njoftimi për veprimin industrial është bërë, sindikata mund të ndjehet e fortë, por dhe pak e shqetësuar, ndërsa punëdhënësi ka të ngjarë të jetë ose shumë i shqetësuar ose gjithnjë e më i vendosur në pozicionin e tij. Këto gjendje emocionale ka të ngjarë të luhaten me afrimin e datës së grevës apo veprimit industrial. Në të vërtetë, pas fillimit të grevës, gjendja emocionale e palëve ka të ngjarë të vazhdojë të luhatet përballë ngjarjeve, presioneve dhe kostove të shkaktuara për të dyja palët.

Në ato sisteme që lejojnë që pajtuesi të vendosë kur do të jetë koha e përfshirjes së tij, ai duhet të jetë në kontakt të vazhdueshëm joformal me aktorët kryesorë, jo vetëm në mënyrë që të informohet mbi zhvillimet e mosmarrëveshjes, por edhe për të vendosur mbi kohën optimale të ndërhyrjes, bazuar në gjendjen emocionale të palëve dhe të *“rrahjes dhe ritmit”* të mosmarrëveshjes. Pajtimi i suksesshëm

21. Kontakt tek për tek midis pajtuesit dhe secilës palë veçmas

ndodh atëherë kur të dy palët kuptojnë vlerën e arritjes së një marrëveshjeje. Në mënyrë të ngjashme, në faza të caktuara të një mosmarrëveshjeje, ka të ngjarë që një palë apo pala tjetër, të mendojë se mund të «fitojë» mosmarrëveshjen, çka bën që kushtet për pajtim të mos jenë optimale.

► Koha e veprimit nga ana e pajtuesit është një mjet që duhet të përdoret me mençuri. Që pajtuesi të arrijë të gjykojë qartë dhe saktë mbi kohën e përfshirjes duhet të pozicionohet në mënyrë të tillë që të ketë marrëdhënie të besueshme me aktorët kryesorë.

Një besim i tillë është produkt në kohë i reputacionit dhe kontaktit personal të shërbimit të pajtimit në përgjithësi, jo vetëm në kontekstin e një mosmarrëveshjeje ekzistuese apo eventuale.

Njerëzit: Baza për marrëdhëniet e pajtuesit me palët

Një çështje e rëndësishme për pajtuesin janë perceptimet e palëve mbi shërbimin ose sistemin e pajtimit në vend, procesin e pajtimit dhe vetë pajtuesin. Pajtuesi e ka të vështirë të ndikojë perceptimin në një mjedis ku ai nuk ka patur një marrëdhënie të vazhdueshme me aktorët kryesorë. Në mjedisin e bisedimeve kolektive, janë një sërë personash në të dy anët e marrëdhënieve të punës, që kanë një rol kyç për zhvillimin e marrëdhënieve industriale apo mosmarrëveshjeve të veçanta. Këtu mund të përmenden zyrtarët e sindikatave, menaxherët e burimeve njerëzore, stafi i organizatave të punëdhënësve dhe këshilltarët në fushën e marrëdhënieve industriale dhe punës. Prandaj pajtuesi duhet të kuptojë rëndësinë që ka perceptimi i këtyre personave dhe gatishmëria e tyre për të shfrytëzuar procesin e pajtimit për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve që mund të dalin.

Perceptimet mund të krijohen si rezultat i mosnjohjes së procesit. Në një mjedis ku procesi nuk është i njohur mirë pajtuesi duhet të angazhohet për rritjen e ndërgjegjësimit të komunitetit të marrëdhënieve industriale/të punës. Natyrisht në mjedise të tilla, çdo kontakt në një situatë mosmarrëveshjeje, është një mundësi më vete, për të rritur ndërgjegjësimin dhe për të zhvilluar besimin. Në rrethana të tilla, përsëritja e mesazheve të paanshmërisë, besimit dhe besueshmërisë është absolutisht e nevojshme.

Sfida që përdoruesit e sistemit të pajtimit të kuptojnë këtë sistem është e madhe dhe kërkon një strategji të përshtatshme në varësi të kontekstit kombëtar dhe natyrës së 'audiençës'. Pajtuesi (ose shërbimi / Ministria) duhet të jetë i përgatitur të komunikojë karakteristikat kryesore të shërbimit përmes mediave, "formave të reja të medias"²² dhe botimeve të ndryshme. Nisma të tilla si broshura të shtypura dhe elektronike / katalogë dhe dokumente shpjeguese, janë të përshtatshme për shpërndarje të gjerë, por edhe materialet e tipit 'FAQ – Pyetje të shpeshta' janë mjet i dobishëm dhe i vlefshëm për shpërndarjen e informacionit.

Në mjedise më të zhvilluara, njohja e procesit dhe vlerës së tij, krijon për pajtuesin sfidën e ruajtjes së marrëdhënies në mënyrë që të sigurojë mbështetjen e vazhdueshme të aktorëve kyç në procesin e pajtimit, si një mjet për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve. Pajtuesi në të gjitha fazat e procesit duhet të garantojë palët, se ai vetë apo procesi i pajtimit nuk do të paragjykojë pozicionet e tyre. Procesi i pajtimit përfaqëson një mundësi për të zgjidhur mosmarrëveshjet në një mjedis të sigurt dhe kjo gjë duhet të risillet vazhdimisht në vëmendje të palëve.

Një moment i rëndësishëm që duhet të përmendet në këtë kontekst është se pajtuesi duhet të jetë gjithmonë i kujdesshëm për të menaxhuar perceptimet e ndryshme të palëve në lidhje me sjelljen e pajtuesit gjatë ndërveprimit me njërën palë apo me palën tjetër. Për shembull, një pajtues i cili perceptohet se ka një marrëdhënie të fortë me njërën palë, mund të perceptohet si i njëanshëm. Pajtuesi duhet vazhdimisht të

22. Media sociale dhe platforma të tjera

tregojë kujdes dhe vëmendje ndaj perceptimit të palëve dhe duhet të peshojë me kujdes çdo ndërveprim të tij me palët. Ai duhet të menaxhojë në mënyrë të kujdesshme ndërveprimin me palët e përfshira, për shembull, kur pranon një ftesë për t'u angazhuar publikisht me njërën palë apo palën tjetër, pavarësisht nëse ftesa të tilla kanë të bëjnë me konferenca, evente sociale apo motive të tjera.

Si rregull i përgjithshëm, pajtuesi duhet të sigurohet se ndërveprimi i tij me palët nuk është i fshehtë dhe realizohet në mënyrë të paanshme. Për shembull, një pajtues i cili pranon të flasë në një event sindikal për mundësitë e procesit të pajtimit mund të ofrohet të bëjë të njëjtën gjë edhe në një event, konferencë apo kurs trajnimi të palës punëdhënëse. Një pajtuesi shpesh i kërkohet të marrë pjesë në evente sociale të njëres apo tjetres palë. Kjo bën që ai ta ketë të vështirë të ruajë perceptimin e paanshmërisë dhe mungesës së paragjykitimit. Këshilla më e mirë për pajtuesin në rast ftesash të tilla është të refuzojë duke shpjeguar, nëse është e nevojshme, edhe arsyet e refuzimit. Duke shpjeguar qartë nevojën për të ruajtur paanshmërinë ai u krijon të gjitha palëve besim në profesionalizmin e tij. Ndryshe është rasti i eventeve sociale ku marrin pjesë të dy palët.

Respektimi dhe të kuptuarit të palëve

Pajtuesi, pavarësisht vlerësimit të tij personal mbi kapacitetin e individëve të përfshirë ose pozicionit të secilës palë në një mosmarrëveshje, duhet gjithmonë të krijojë besim tek palët se ai respekton pozicionin e tyre dhe individët e përfshirë. Respekti për pozicionin e palës apo pikëpamjeve të saj nuk tregon se ai pranon apo është dakort me të. Nëse pajtuesi përçon mungesë respekti ai e ka të vështirë të krijojë marrëdhënie besimi me palët. Arma kryesore e pajtuesit është cilësia e marrëdhënies së tij me individët dhe marrëdhëniet e mira mbështeten në respektin e ndërsjellë.

Pajtuesit i duhet të pranojë se palët e një mosmarrëveshjeje kanë prioritete dhe objektiva të ndryshme me ato të pajtuesit. Për shembull, një përfaqësues i sindikatës apo përfaqësues tjetër i punëmarrësve, kanë si objektiv primar avancimin e interesave dhe mbrojtjen e statusit të punësimit të anëtarëve të tyre. Anasjelltas, përfaqësuesi i një punëdhënësi ka objektiva që lidhen me performancën ose pritshmëritë organizative dhe objektiva të tilla mund të mos përkojnë në një moment të caktuar me idenë e zgjidhjes paqësore të mosmarrëveshjeve të punës. Këto realitete nuk i bëjnë këta përfaqësues më pak të mençur apo kompetentë.

Pajtuesi duhet të përqendrohet gjithnjë në zgjidhjen paqësore të mosmarrëveshjeve të punës, ndaj ndonjëherë mund të ndjehet i bezdisur me palët që nuk tregojnë bashkëpunim sa i takon strategjisë që pajtuesi beson se është më e mira për një mosmarrëveshje të caktuar.

► Është pikërisht cilësia e marrëdhënies së pajtuesit me palët, të kuptuarit e kontekstit dhe strategjisë së tyre, si dhe respektimi i individëve të përfshirë, që e bën më të lehtë për pajtuesin të kuptojë me të vërtetë dinamikën e një mosmarrëveshjeje.

Pajtuesi duhet të ketë në fokus të vëmendjes ndërtimin e marrëdhënieve në mënyrë që të maksimizojë aftësinë e tij për të ndikuar që palët e mosmarrëveshjes të arrijnë një marrëveshje. Pajtuesi duhet gjithmonë të kërkojë të zhvillojë vetë-dijen dhe inteligjencën emocionale, me qëllim që të jetë i aftë për të arritur një marrëdhënie respekti të ndërsjellë me përfaqësuesit e palëve, pavarësisht profesionit apo pozitës së tyre në organizatë. Mund të thuhet pa frikë se një faktor i rëndësishëm në shumë mosmarrëveshje pune është dështimi i palëve për të komunikuar në mënyrë efektive me njëra-tjetrën. Kjo çështje u trajtua hollësisht në kapitujt e mëparshëm.

Vetja: Orientimi

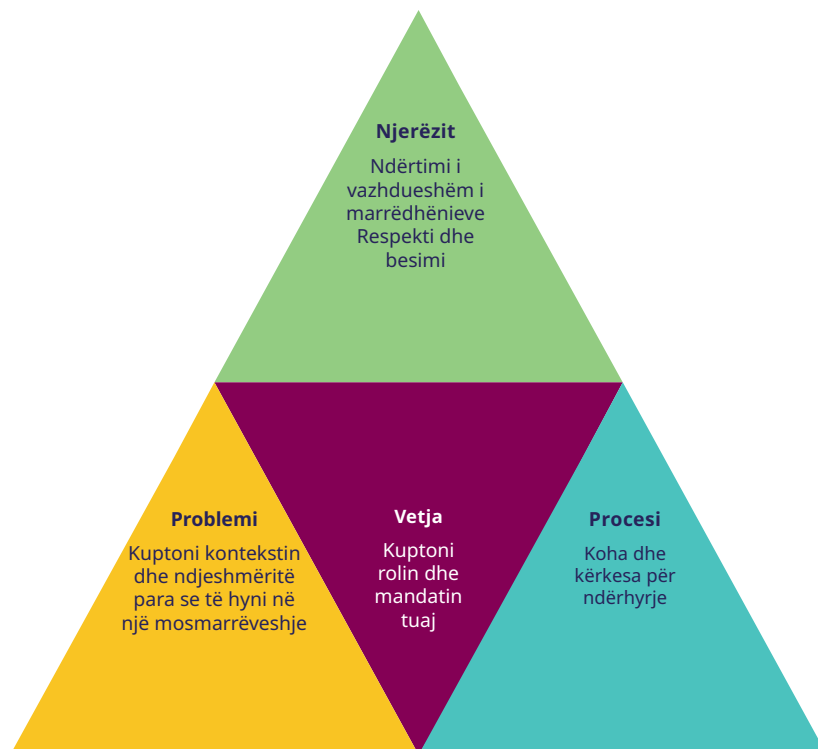
Hyrja e pajtuesit në një mosmarrëveshje mund të gjykohet se ndodh në fazën kur pajtuesi bëhet i vetëdijshëm për mosmarrëveshjen ose mundësinë e lindjes së saj. Pajtuesi duhet të kuptojë qartë dhe mirë mandatin dhe objektivin e tij si bazë për të gjithë sjelljen e tij në vijim. Mandati i tij fokusohet ekskluzivisht në lehtësimin e palëve për të gjetur marrëveshje me njëra-tjetrën. Pajtuesi duhet të arrijë të kuptojë mirë këtë gjë, në mënyrë që sjellja e tij në këtë drejtim të jetë tërësisht instinktive.

Pajtuesi duhet për këtë qëllim të planifikojë dhe zbatojë veprimet duke kuptuar mirë rolin e tij. Kjo bazë e ndihmon pajtuesin për të krijuar në vazhdimësi perceptimin se ai është një profesionist i paanshëm, transparent dhe vazhdimisht i ndërgjegjshëm për nevojën për të shmangur çdo efekt paragjykses ndaj kontaktit me pajtuesin apo procesin e pajtimit.

Ky kapitull trajtoi hyrjen në një mosmarrëveshje të pajtuesit në kuadër të sjelljes dhe veprimeve të tij, me shumë sesa në këndvështrim të sistemeve të veçanta që zbatohen në vende të ndryshme.

-
- Baza për sjellje efektive dhe konstruktive për njohjen e një mosmarrëveshjeje është ndërtimi i vazhdueshëm i marrëdhënieve transparente që krijojnë besim dhe reflektojnë paanshmëri. Orientimi i pajtuesit është gjithmonë zgjidhja e mosmarrëveshjeve dhe kjo përbën bazën për veprimtarinë e tij brenda dhe jashtë një situatë mosmarrëveshjeje.
-

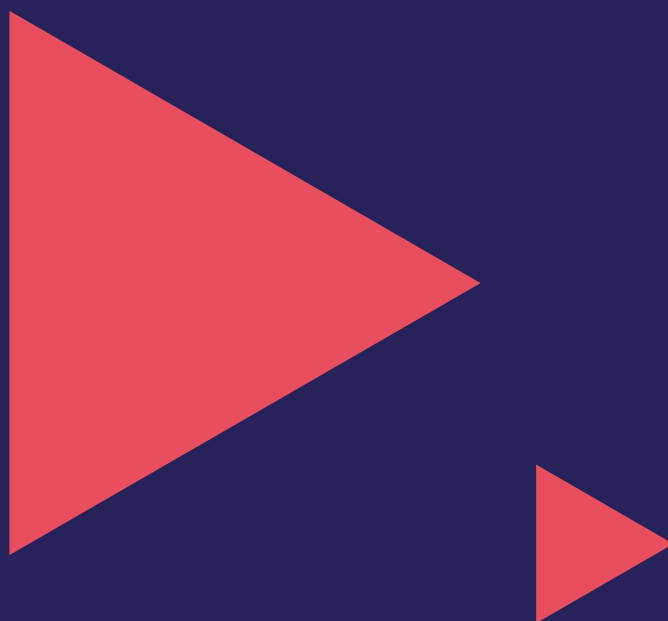
► Përmbledhje e nevojës të një pajtuesi për t'u përgatitur

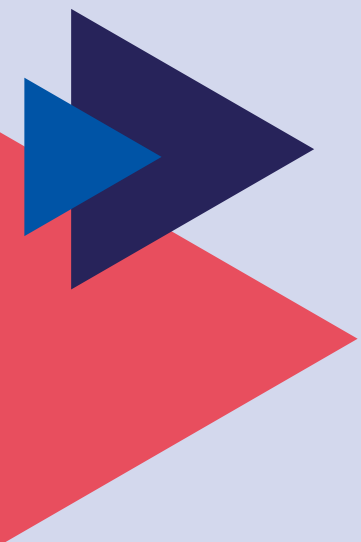


5

Llojet e takimeve dhe përgatitja

Dinamika fizike





Kapitulli 5

Llojet e takimeve dhe përgatitja

Ky kapitull përshkruan llojet e takimeve të përdorura gjatë procesit të pajtimit, karakteristikat e tyre, si dhe mundësitë dhe sfidat që paraqet secili prej tyre. Rastet janë të ndryshme, por mund të zbatohen disa qasje të përgjithshme të përshtatura sipas rastit. Aplikimi dhe përdorimi i këtyre takimeve do të zgjerohet më tej në kapitullin 7 ku trajtohet sjellja gjatë këtyre takimeve.

Procesi i pajtimit realizohet përmes kontakteve personale midis pajtuesit dhe palëve, si dhe kontakteve të drejtpërdrejta ndërmjet palëve. Është e rëndësishme që pajtuesi të kuptojë dhe sigurojë se ai është menaxher i procesit. Është pajtuesi ai i cili menaxhon dinamikën e procesit të takimit, duke drejtuar natyrën e angazhimit ose llojin e takimit, që do të zhvillohet në çdo fazë të mosmarrëveshjes. Pajtuesi duhet të kuptojë rolin e llojeve të ndryshme të takimeve, dhe në mënyrë aktive ndërsa procesi është duke u zhvilluar, të vendosë për natyrën dhe formën e takimeve. Përgjithësisht, procesi i pajtimit përfshin një varg takimesh të përbashkëta që kryesohen nga pajtuesi, ose takime të veçanta midis pajtuesit dhe secilës palë veçmas.

► Çfarë ndodh kur një forcë e pandalshme takohet me një objekt të palëvizshëm?

Një transferim i pafund i energjisë midis tyre, duke qenë se forca ka vrull të pafund (energji) ndërsa objekti ka inerci të pafund (rezistenca për të ndryshuar vrullin) ose ata asgjësojnë njëri-tjetrin, duke lënë pas veç grimca dhe pluhur.

Roli i pajtuesit është të ndihmojë forcën e pandalshme dhe objektin e paluajtshëm, së pari, duke i lejuar ata të vëzhgojnë "pandalshmërinë dhe paluajtshmërinë" respektive dhe të vlerësojnë situatën në të cilën ata gjenden, duke u përpjekur që të shfrytëzojnë atë energji për të eksploruar zgjidhje të mundshme dhe për të shmangur asgjësimin.

Takimet e përbashkëta

Takimi i Përbashkët konsiston në takimin midis ekipeve të plota negociuese të dy palëve, ndërkohë që pajtuesi është ai që drejton takimin. Ky takim, zakonisht shënon fillimin e procesit të pajtimit.

Megjithatë në disa raste, në varësi të mosmarrëveshjes, natyrës, kulturës dhe personalitetit të palëve, pajtuesi mund të mos e fillojë procesin e pajtimit me një takim të përbashkët. Për shembull, një pajtues mund të vendosë që nëse palët do të deklaronin pozicionin e tyre në praninë e njëra-tjetrës që në fillim, në vijim për shkak të ruajtjes së imazhit mund ta kishin të vështirë që të lëviznin nga pozicioni fillestar. Kështu pajtuesi i organizon takimet e përbashkëta në vijim të procesit të pajtimit, duke dashur që të sheshojë detaje çështjesh, veçanërisht detaje teknike, dhe për t'i ndihmuar palët në momente të caktuara që të kuptojnë predispozicionin e palës tjetër.

Një takim i përbashkët në fillim të procesit mundëson parashtrimin e pozicioneve të palëve në prani të njëra-tjetrës. Në këtë takim pozicionet e palëve mund të jenë të ekzagjeruara, madje mund të paraqesin fakte të pasakta që kundërshtohen nga pala tjetër. Një takim i tillë natyrisht krijon mundësi dhe për shpërthime emocionale nga anëtarët e ekipeve negociuese që mund të marrin një natyrë

personale. Prandaj është shumë e rëndësishme që pajtuesi të menaxhojë këto shpërthime. Në rast se pajtuesi kupton se anëtarët e ekipeve negociuese janë gati për të shprehur ndjenja të forta, ai duhet të krijojë mundësitë për këtë gjë, por në të njëjtën kohë duhet të përpiqet që situata të mos shkojë shumë larg, në mënyrë që të mos dëmtohet më shumë marrëdhënia mes palëve dhe shanset për të realizuar një proces pajtimi të suksesshëm.

Takimi i përbashkët gjithashtu i ofron pajtuesit mundësinë për të përcaktuar qartë rregullat e procesit. Në veçanti, pajtuesi duhet të vendosë kufizime që lidhen me përdorimin e gjuhës fyese ose sulmeve me karakter personal gjatë procesit të pajtimit. Sigurisht që është më e lehtë për pajtuesin që të caktojë standarte sjelljeje para se të ndodhë një ngjarje konfliktuale.

Takimi i përbashkët përdoret shpesh nga negociatorët kryesorë për të ndikuar dhe për të impresionuar anëtarët e tjerë të ekipit të tyre negociator. Negociatori kryesor shpesh konsideron takimin e përbashkët si një mundësi për të krijuar apo përmirësuar pozitën e tij brenda grupit dhe për të theksuar angazhimin në mbrojtje të pozicionit të ekipit të tij. Në thelb, takimi i përbashkët është një mundësi e rëndësishme për negociatorët që të duken të fortë dhe të përkushtuar. Pajtuesi duhet të jetë i vetëdijshëm për këtë dinamikë dhe mund të zgjedhë, si drejtues i takimit, të lejojë negociatorët kryesorë të arrijnë këtë objektiv të tyre.

Një takim i përbashkët gjithashtu i lejon palët që të kuptojnë çfarë çështje qëndron e pazgjidhur midis tyre, gjë që në thelb përcakton dhe agjendën e pajtimit. Objektivi i pajtuesit në një takim fillestar të përbashkët është të kuptojë këndvështrimet e palëve mbi çështjen objekt mosmarrëveshjeje. Takimi i parë i përbashkët gjithashtu i ofron pajtuesit një mundësi për të vëzhguar bashkëveprimin e palëve, çështje personaliteti, nëse ekzistojnë të tilla, si dhe mundësinë për të vendosur kontrollin e tij mbi procesin.

Në faza të caktuara gjatë zhvillimit të procesit, pajtuesi mund të zhvillojë takime të veçanta me njërën palë, duke u përpjekur që të përshkruajë qëndrimin e palës tjetër për një çështje ose element të çështjes së mosmarrëveshjes. Pajtuesi shpesh mund të thërrasë një takim të përbashkët, në mënyrë që secila palë të mund të njohë në mënyrë të drejtpërdrejtë qëndrimin e palës tjetër. Sidoqoftë, ndodh shpesh që pajtuesi të konstatojë se palët nuk e kanë aftësinë për të komunikuar qartë dhe pastër me njëra-tjetrën, prandaj ai nëpërmjet takimeve të veçanta përpiqet të shërojë këtë paafësi të tyre për të komunikuar me palën tjetër.

Në momente të tjera gjatë procesit të pajtimit do të ngrihen për diskutim çështje faktike ose detaje teknike. Është përtej kapacitetit të procesit të pajtimit negociimi i fakteve nga palët e mosmarrëveshjes. Faktet janë fakte. Kur lindin diskutime për çështje faktike do ishte me vend që pajtuesi të thërrasë një takim të përbashkët të ekipeve negociuese ose të anëtarëve teknik të çdo ekipi, në mënyrë që të mund të përcaktohen faktet dhe të mos vijohet më tej me diskutime jo produktive të tyre.

Pajtuesi duhet të zhvillojë takimet e përbashkëta pa favorizuar apo pa i lënë më shumë kohë njërës palë për të folur. Pajtuesi drejton diskutimin e çështjeve duke u kujdesur që të shmangët çdo pakënaqësi nga palët apo pamundësi për të shprehur këndvështrimin përkatës. Kur thërret një takim të përbashkët pajtuesi duhet të ketë përcaktuar qartë objektivat e tij dhe të vetë procesit. Këto lloj takimesh duhet të përfundohen sapo arrihen objektivat e vënë. Pajtuesi duhet të jetë vigjilent kur çështjet ripërsëriten dhe të përpiqet ta çojë diskutimin në një konkluzion nëse diçka e tillë ndodh.

Takimet e veçanta

Takimi i veçantë është një angazhim midis pajtuesit dhe njëres nga palët në mosmarrëveshje. Takimi i veçantë përshkruhet shpesh si takim në të cilin qëndron zemra e procesit të pajtimit. Çelësi i procesit në takimet e veçanta është ndërtimi i besimit midis pajtuesit dhe palëve në mosmarrëveshje. Kur janë arritur nivele absolute besimi, pajtuesi mund të drejtojë palët drejt zgjidhjes, sepse secila palë

beson mjaftueshëm tek pajtuesi për të ndarë pozicionet e saj 'të vërteta' në lidhje me çështjen e mosmarrëveshjes. Një nivel i tillë besimi i lejon pajtuesit të kuptojë shtigjet për arritjen e marrëveshjes dhe të gjykojë në mënyrë efektive ku duhet të lëvizet dhe ku jo. Besimi dhe dialogu në një mjedis besimi midis pajtuesit dhe secilës palë veçmas është "zemra" e procesit të pajtimit.

Takimet e veçanta janë takime ku pajtuesi angazhohet për të ndërtuar marrëdhënien mes palëve, ndërkohë që në të njëjtën kohë 'gërmon' më thellë në pozicionet e secilës palë. Në një takim të veçantë pajtuesi dhe pala e përfshirë, janë më të lirë për të diskutuar aspektet e mosmarrëveshjes në mënyrë jo paragjyquese, përderisa mund të bëhen pyetje dhe të shqyrtohen çështje në konfidencialitet të plotë.

Pajtuesi duhet t'u bëjë të qartë palëve në një takim të veçantë se i gjithë diskutimi është konfidencial dhe nuk do të zbulohet jashtë zyrës ku po zhvillohet takimi. Pajtuesi që në fillim, duhet të krijojë këtë përshtypje tek pala me të cilën po zhvillon takimin.

Në rastin kur palët e kuptojnë se diskutimi është konfidencial, pajtuesit i duhet të ndjekë një agjendë të strukturuar të arsyeshme për atë takim të veçantë:

- Pajtuesi përpiqet të krijojë mirëkuptimin e njërës palë për pozicionin e palës tjetër mbi çështjen në fjalë. Nëse pajtuesi beson se mund të lindin keqkuptime, ai duhet të përpiqet të sqarojë pozicionet e palëve. Për këtë pajtuesi duhet të kontrollojë sërish nëse ai vetë ka kuptuar saktë çfarë është duke thënë pala tjetër. Gjithashtu ai mund të thërrasë sërish takime të përbashkëta për këtë qëllim.
- Pajtuesi përpiqet të sqarojë pozicionin e vërtetë të palës me të cilën ai po realizon takimin e veçantë. Në një takim të veçantë pritet që pala në fjalë të ndjehet e lirë për të shpalosur këndvështrimin e saj qartë dhe me besim.
- Pajtuesi përpiqet që pala e interesuar të diskutojë mbi mundësitë që pala tjetër të pranojë pozicionin e saj dhe të vlerësojë perspektivat për arritjen e zgjidhjes së përgjithshme.
- Pajtuesi përpiqet të zhvillojë besimin me palën që merr pjesë në takim, në mënyrë që kjo palë në një moment të caktuar, të ndjehet e sigurt të shprehë pozicionin e saj përfundimtar në lidhje me çështjen objekt i mosmarrëveshjes.
- Pajtuesi përpiqet të shqyrtojë me palën që merr pjesë në takim pasojat e dështimit për të gjetur një marrëveshje përmes vlerësimit të pozicioneve të tyre dhe mundësive për marrëveshje.

Këto takime janë thelbi i procesit të pajtimit dhe i lejojnë pajtuesit të praktikojë gjithë gamën e plotë të aftësive të komunikimit. Takimi i veçantë është një takim shumë më informal se takimi i përbashkët dhe pajtuesi nuk është kryesues i këtij takimi. Ky takim i ofron mundësinë pajtuesit të gërmojë në thellësi të mosmarrëveshjes dhe në arsyet e vërteta të saj. Ai ka mundësinë të bëjë pyetje, të këshillojë dhe të sfidojë palët në mënyrë që të kuptojë dinamikën e grupit, duke përcaktuar dhe personin që mund të ketë pushtet / ndikim brenda grupit. Nëse brenda grupit ekzistojnë konflikte të brendshme, në këto lloj takimesh këto konflikte bëhen të dukshme.

Si menaxher i procesit, pajtuesi është ai që thërret takimet dhe vendos mbi llojin e tyre, nëse do të jetë takim i veçantë apo ndonjë formë tjetër angazhimi, duke u konsultuar natyrisht me palët rreth kohës më të përshtatshme.

Në disa raste, takimet e veçanta mund të realizohen atëherë kur palët nuk mundën fizikisht të mblidhen bashkë në të njëjtin vend, ose kur ato refuzojnë të jenë në të njëjtën dhomë me njëra-tjetrën, por janë të gatshme për të folur veçmas me pajtuesin. Pajtuesi, në të tilla raste, duhet të menaxhojë perceptimet mbi sjelljen e tij dhe të garantojë në çdo kohë transparencën e procesit.

► Gjëja më e rëndësishme që duhet të mbajë parasysh një pajtues gjatë takimeve të veçanta është që të theksojë dhe të sigurohet se edhe palët e kanë kuptuar që çdo gjë që thuhet gjatë këtyre takimeve është konfidenciale dhe do të mbetet e tillë përveç rastit kur palët bien dakort ndryshe.

Pajturesi duhet të tregojë kujdes për kohën e shpenzuar me secilën nga palët, me qëllim që të shmangë çdo perceptim paragjykes se ka kaluar më shumë kohë me palën tjetër. Nëse angazhimi me njërin palë nevojitet të jetë i gjatë, pajturesi duhet të sigurohet që të vërë në dijeni palën tjetër për të shmangur çdo paragjykim nga ana e saj, duke thënë thjesht se është duke u përpjekur të kuptojë më mirë pozicionin e kësaj pale.

Takimet private

Herë pas here, pajturesi do të arrijë në atë pikë të diskutimit ku do të ketë nevojë të sqarojë këndvështrimin e negociatorëve kyç në lidhje me rrugën që duhet të ndjekë diskutimi. Për këtë mund të duhet që pajturesi të kuptojë në mënyrë konfidenciale këndvështrimin e negociatorëve kryesorë në lidhje me statusin e diskutimeve. Në këtë udhëzues është theksuar vlera e ruajtjes së marrëdhënieve me aktorët kryesorë në fushën e marrëdhënieve industriale dhe të punës në përgjithësi. Në procese pajtimi, pajturesi shpesh do të ndodhet përballë personave me të cilët ka zhvilluar më parë një marrëdhënie besimi. Në të tilla raste, ai duhet të fillojë një diskutim dypalësh konfidencial duke kërkuar këshillimin dhe mendimin e tyre. Në rastin kur në procesin e pajtimit marrin pjesë negociatorë të besuar, pajturesi mund të realizojë angazhime private trepalëshe me negociuesit kryesorë të të dy palëve.

Në çdo rast, është e rëndësishme që grupet e bisedimeve të jenë dakort për realizimin e këtyre takimeve, gjë që nuk ndodh shpesh. Takime të tilla, ndonëse potencialisht shumë të vlefshme në procesin e gjetjes së marrëveshjes, bartin rreziqe si për pajturesin, ashtu dhe për negociatorët kryesorë. Prandaj takime të tilla duhet të ndërmerren vetëm kur ekziston besimi midis pajturesit dhe pjesëmarrësve, dhe kur qëllimi i takimit perceptohet si një mënyrë etike për realizimin e një marrëveshjeje vullnetare.

Takimi privat realizohet me pjesëmarrjen e një numri të vogël pjesëmarrësish nga të dy palët dhe zakonisht vetëm të negociatorit kryesor. Nëse pajturesi ka arritur të identifikojë dhe një person tjetër përveç negociatorit kryesor që mund të ketë ndikim në grupin negociator, ai mund të përfshijë në takim edhe këtë person dhe homologun e tij nga grupi tjetër. Në situata të tilla vlen i njëjti rregull në lidhje me besimin dhe besueshmërinë. Qëllimi i takimeve të tilla, është të thellohet mirëkuptimi i ndërsjellë mbi pengesat për arritjen e një marrëveshjeje dhe të sqarohen arsytet pse njëra nga palët është jo elastike apo e ngurtë në qëndrimin e saj. Ky lloj takimi duhet të realizohet përjashtimisht dhe vetëm në rastet kur situata ka arritur në ngërç dhe pajturesi beson se një takim i tillë mund të zhbllokojë situatën.

Takimet në grupe të vogla / ndarja në grupe

Procesi i bisedimeve në marrëdhëniet industriale dhe ato të punës shpesh përfshijnë fusha me një natyrë thellësisht teknike, p.sh. diskutime lidhur me ndryshimin e modelit të punës. Kur diskutohen çështje të tilla mund të jetë e nevojshme që pajturesi të realizojë takime në grupe më të vogla ku të marrin pjesë ekspertë nga të dy palët. Një iniciativë e tillë bën që një çështje të diskutohet në nivel teknik bazuar në analizën e përbashkët teknike. Ky lloj takimi përdoret shpesh në mosmarrëveshjet komplekse, shumë-dimensionale, gjatë të cilave lindin një sërë çështjesh për diskutim dhe aty ku është e mundur të identifikohen dhe izolojnë çështje të tilla.

Gjithsesi rrallë herë ndodh që grupet negociatore të autorizojnë dhe lëshojnë mandat negociues për takimet në grupe më të vogla. Zakonisht delegatët e grupit negociues për të tilla takime autorizojnë vetëm thjeshtimin e fushëveprimit të bisedimeve, duke izoluar faktet dhe parametrat teknike të çështjeve që ato të diskutohen nga grupet e negociimit.

Që palët të bien dakort për realizimin e këtyre takimeve nevojitet që grupet negociuese të kenë besim të mjaftueshëm brenda grupit në mënyrë që të autorizojnë anëtarët e tyre për të marrë pjesë në këto takime dhe për të eksploruar mundësi zgjidhjeje.

-
- Për të zgjedhur një lloj të caktuar takimi gjatë procesit të pajtimit, pajtuesi duhet të kuptojë njerëzit dhe problemin, dhe pas kësaj të përzgjedhë llojin e takimit që përshtatet më mirë me dinamikën e mosmarrëveshjes. Disa takime përdoren pikërisht për të njohur njerëzit dhe problemin, ndërsa të tjera për të shkuar drejt një zgjidhjeje. Pajtimi efektiv nënkupton përdorimin në faza të ndryshme të procesit të të gjithë llojeve të takimeve dhe dialogut.
-

Pajtimi nëpërmjet telefonit²³

Në rrethana të caktuara pajtuesi mund realizojë procesin e pajtimit nëpërmjet telefonit. Ky lloj shërbimi po zhvillohet gjithnjë e më shumë si një metodologji për ofrimin e shërbimit të pajtimit në ato raste që kanë të bëjnë me individë dhe jo me grupe më të mëdha, sidomos në rast kur një individ i vetëm është në mosmarrëveshje me punëdhënësin e tij. Kështu personat që kanë pushtetin vendimmarrës përfshihen në mënyrë të drejtpërdrejtë në pajtim nëpërmjet telefonit. Në fakt një shërbim i tillë është i përshtatshëm edhe kur distanca gjeografike apo kushtet e motit bëjnë që angazhimi “ballë për ballë” të jetë i pamundur. Në rastet e mosmarrëveshjeve me bazë të drejtat, procesi i pajtimit fillon zakonisht nga një kërkesë e një individi apo përfaqësuesit të tij për të vendikuar një të drejtë të përligjur në punë. Kontakti i parë i pajtuesit me palën kërkuese dhe palën tjetër, si në të gjitha proceset e pajtimit ku pjesëmarrja është vullnetare, realizohet për të marrë pëlqimin e tyre për të marrë pjesë në këtë proces.

Kur ofrohet një shërbim i tillë, pajtuesi përgjithësisht përcakton që në kontaktin e parë me palët parametrat bazë, por shumë të rëndësishëm për procesin. Kjo nënkupton sqarimin se procesi do të zhvillohet nëpërmjet telefonatave për një periudhë të caktuar kohore (p.sh. gjashtë javë) gjatë së cilës pajtuesi do ti kushtojë procesit një sasi të caktuar kohe (p.sh. tre orë).

Realizimi i procesit të pajtimit në këtë mënyrë fokusohet në mosmarrëveshjet mbi të drejtat ku ekziston një kuptim i qartë i legjislacionit/praktikës gjyqësore nga të dy palët që ndihmon në arritjen e marrëveshjes prandaj palët mund të duhet të hulumtojnë në praktikën gjyqësore dhe precedentët. Procesi ofron një angazhim jo shumë ndërhyrës dhe fleksibël të pajtuesit në periudhat kohore për të cilat është rënë dakort paraprakisht me palët. Angazhimi nëpërmjet telefonit, bën të mundur që palët të vlerësojnë qëndrimin e tyre duke studiuar jurisprudencën dhe duke reflektuar mbi mundësinë për kompromis dhe marrëveshje. Shembuj të rasteve që janë trajtuar dhe zgjidhur përmes pajtimit telefonik janë kërkesat individuale në lidhje me pagat e papaguara, ndërprerjen pa shkaqe të arsyeshme të marrëdhënieve të punës, diskriminimin, pushimin vjetor / pushimet e paguara dhe kërkesa të tjera që bazohen në legjislacion ose që rrjedhin nga parashikime kontraktuale.

► Pajtimi nëpërmjet telefonit: Elementët pro dhe kundër

Pajtimi nëpërmjet telefonit ofron mundësinë për palët në konflikt që të reflektojnë nën drejtimin e pajtuesit mbi të gjitha aspektet dhe qëndrimin e tyre apo të palës tjetër, duke marrë kohë për të hulumtuar praktikën gjyqësore ose të dhëna të tjera relevante që i ndihmon ato të vlerësojnë në mënyrë realiste qëndrimet e tyre. Kjo mënyrë pajtimi ofron një zgjidhje me më pak kosto për palët. Procesi gjithashtu mund të zvogëlojë nivelin e stresit që u shkaktohet disa njerëzve kur marrin pjesë nëpër takime. Disazantazhet kanë të bëjnë me mungesën e takimit ballë për ballë me pajtuesin, çka e bën më të vështirë ndërtimin e besimit dhe marrëdhënies. Ky është një proces që shpesh konsiderohet të jetë më i mirë dhe më i përshtatshëm për ankesat individuale dhe jo për çështje komplekse apo çështje që përfshijnë një numër më të madh njerëzish. Kur pajtuesi përdor mënyrën e pajtimit nëpërmjet telefonit zbatohen të njëjtat kërkesa për paanshmëri, konfidencialitet dhe besim. Normalisht një proces pajtimi realizohet nëpërmjet telefonit si pasojë e sistemit dhe jo si një vendim i pajtuesit që merret rast pas rasti.

23. Në disa vende këto lloj takimesh konsiderohen si sisteme të hershme referimi ose shërbim i hershëm zgjidhjeje.

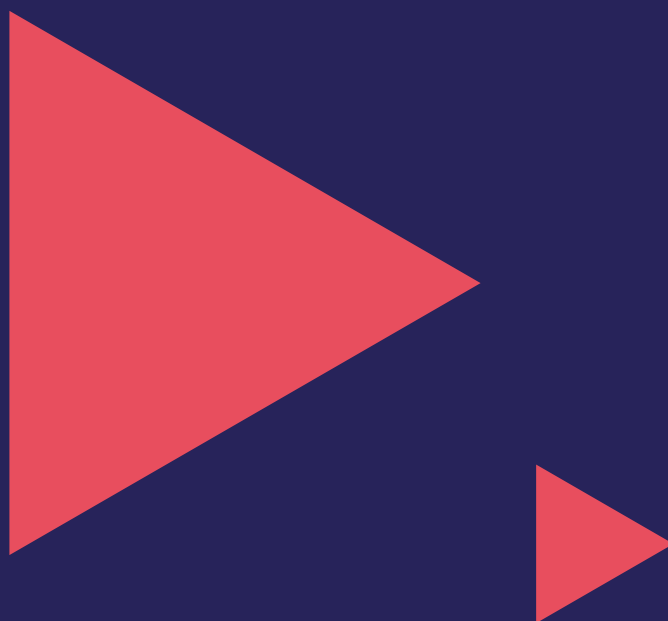
► **Tabela 2: Përmbledhje e llojeve të takimit, karakteristikat etj.**

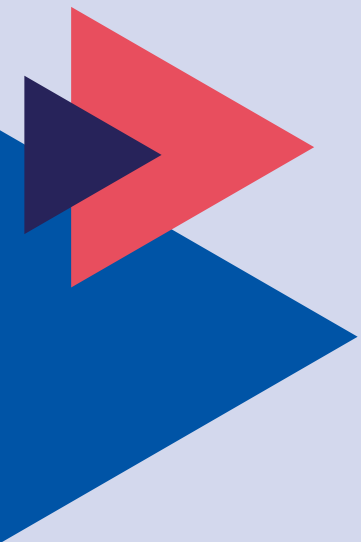
Lloji i takimit dhe përshkrim i shkurtër	Tiparet	Mundësitë	Sfidat	Faktorët që ndikojnë nevojën, kohëzgjatjen dhe suksesin
Takimi i përbashkët: Kur i tërë grupi negociues nga të dy palët dhe pajtuesi takohen së bashku në të njëjtën dhomë	Formal; Zakonisht një zëdhënës për çdo grup; Prezantimi i unitetit nga të dy palët; Paraqiten qëndrime të forta; Shfaqje armiqësie; Kryesore: parashtrohen çështjet e pazgjidhura dhe agjenda e pajtimit.	Pajtuesi mund të kuptojë çështjet e mosmarrëveshjes; Palët mund të shprehin qëndrimet/pozicionet e tyre; Pajtuesi mund të shohë ndërveprimin mes palëve; Pajtuesi mund të dallojë çështje personaliteti mes palëve; Palët mund të kuptojnë pozicionet e njëra-tjetrës; Pajtuesi mund të përcaktojë rregullat e procesit; Pajtuesi mund të vendosë kontroll mbi procesin.	Armiqësia mund të jetë e dëmshme dhe prandaj duhet të menaxhohet; Nuk ka eksplorim të thellë të qëndrimeve të palëve; Formaliteti; Duhet të sigurohet se të dy palët janë dëgjuar dhe janë përgjigjur në mënyrë të barabartë.	Marrëdhëniet ndërmjet palëve; Nivelet e armiqësisë; Kompleksiteti i çështjes /ve
Takimi i veçantë: Kur njëra ose të dy grupet e negociimit takohen veçmas me pajtuesin; realizohet sipas diskrecionit të pajtuesit; shpesh lind si pasojë e një takimi të përbashkët; mund të lindë edhe në rrethana të tjera, si për shembull kur palët nuk mund të ulen së bashku	Pajtuesi nuk është kryesues i takimit; Më informal; Pajtuesi mund të pyesë, të këshillojë dhe të sfidojë palët; Kryesore: krejtësisht KONFIDENCIAL.	Pajtuesi mund të përtojë një kuptim më të thellë të çështjes; Pajtuesi mund të fitojë besimin e palëve përmes të dëgjuarit; Pajtuesi mund të sigurojë mirëkuptimin e ndërsjellë mes palëve Pajtuesi mund të shohë dinamikën brenda grupit; Pajtuesi mund të kuptojë kush ka pushtetin në grup; Pajtuesi mund të zhvillojë marrëdhëniet midis tij dhe grupit.	Pajtuesi duhet të perceptohet si i paanshëm gjatë gjithë kohës; Një grup mund të marrë më shumë kohë se grupi tjetër; Grupet mund të kenë dyshime për takimet midis pajtuesit dhe palës tjetër; Konfliktet e brendshme brenda grupit duhet të menaxhohen pasi ato mund të vonojnë dhe pengojnë procesin.	Atëherë kur axhenda është përcaktuar qartë; Kur palët në takimin e përbashkët kanë përsëritur qëndrimet e tyre disa herë; Nivelet e armiqësisë në takimin e përbashkët janë joproduktive; Kur pajtuesi është i gatshëm për të kapërcyer ‘formalitet’ e takimit të përbashkët; Kur ka nevojë për të marrë dhe për të ruajtur vullin.
Takimi Privat: Kur negociatorët kryesorë apo një grup më i vogël nga secili grup negociues takohet me pajtuesin ose së bashku ose veçmas	Një numër më i vogël personash nga secila palë; Si mbledhje; Dakortësia e dy negociuesve kryesorë; Kur situata është bllokuar; Zakonisht është takim konfidencial Kryesore: reali zohet përjashtimisht	Pajtuesi mund të jetë i sinqertë me zëdhënësit; Zëdhënësit mund të jenë të hapur për disa mundësi pa qenë e nevojshme të marrin përsipër detyrimin; Për të parë nëse mund të arrihet lëvizje nga situata aktuale.	Mund të shkaktojë dyshime dhe pakënaqësi tek grupet e plota;	Mundësia e drejtimit / lëvizjes nëpërmjet zëdhënësve; Negociatori kryesor ka ndikim - është lideri i vërtetë; Marrëdhëniet mes negociatorëve kryesorë; Realizmi i negociatorëve kryesorë.
Grupet më të vogla / ndarja në grupe: Kur grupet e plota ndahen në grupe më të vogla për t'u marrë me çështje të veçanta	Çështje të caktuara; Grupet e vogla njohin më mirë problemin / çështjen; Për angazhim teknik Kryesore: aftësia për të ndarë një mosmarrëveshje në pjesë.	Ndarja e një seti kompleks bisedimesh në pjesë më të menaxhueshme; Për të sqaruar detajet faktike dhe teknike; Për të mbajtur të gjithë grupin të zënë; Për të lëvizur çështje të diskutueshme në një forum të përbashkët konstatimi faktesh dhe gjenerimi mundësisish.	Gatishmëria e ekipeve të formojnë grupe më të vogla; Pajtuesi duhet të “vazhdojë” të përparojë në çdo grup më të vogël; Ruajtja e vullit.	Madhësia e ekipeve negociuese; Kompleksiteti i çështjeve dhe nëse ato mund të ndahen; Nivelet e besimit brenda ekipit.
Takimi nëpërmjet telefonit: Kur pajtuesi kërkon të zgjidhë mosmarrëveshjet nëpërmjet telefonit me palët apo përfaqësuesit e tyre	Në përgjithësi mosmarrëveshjet individuale; Çdo gjë nëpërmjet telefonit; Nuk ka kontakt “ballë për ballë”; Kryesore: çështja nuk duhet të jetë komplekse ose të përfshijë shumë njerëz.	Për të zgjidhur këtë çështje shpejt; Për të zvogëluar distancat midis palëve; Atëherë kur kërkohet kontakt i menjëhershëm dhe palët nuk janë të disponueshme për të ardhur për pajtim.	Mungesa e kontaktit ‘ballë-për-ballë’ është sfiduese për pajtuesin; Pajtuesi nuk mund të përdorë të gjitha aftësitë e tij të komunikimit; Fitimi i besimit me anë të telefonit.	Kompleksiteti i rastit; Besimi i palëve.



Zhvillimi i takimeve

Dinamika e procesit





Kapitulli 6

Zhvillimi i takimeve

Kapitulli i mëparshëm bëri një përshkrim të llojeve të takimeve që zhvillohen zakonisht gjatë procesit të pajtimit. Ky kapitull synon të thellojë më tej diskutimin për ti ardhur në ndihmë pajtuesit që të reflektojë mbi mënyrën se si duhet të përdorë llojet e ndryshme të takimit për të çuar përpara objektivin e pajtimit dhe për të kuptuar aplikimin dhe dobinë e tyre në rrethana të ndryshme.

► Në fund të fundit, stili personal i pajtuesit dhe marrëdhëniet e tij me palët, ndikojnë mbi llojin e takimit që do zhvillohet; por gjithmonë, vendimi mbi llojin e takimit duhet të bazohet në atë që është më e përshtatshme për të ndihmuar palët që të lëvizin drejt një marrëveshjeje ose zgjidhjeje.

Në takimin e parë (zakonisht një takim i përbashkët), që përbën dhe mundësinë e parë për palët që të takohen me pajtuesin, ky i fundit duhet të përpiqet për të krijuar një përshtypje të parë të mirë. Për ta arritur këtë gjë pajtuesi duhet të shfaqet para tyre si një person i angazhuar, që shpreh interes për shqetësimet e palëve dhe për të kuptuar pozicionet dhe çështjet që ato parashtrajnë (përgjegjësia e pajtuesit për të menaxhuar "gjendjen emocionale" gjatë procesit trajtohet diku tjetër në këtë udhëzues). Po ashtu, karakteristikat themelore për një qasje profesionale, të tilla si të qenurit i shpejtë dhe mbajtja mend e emrave të të paktën negociatorëve kryesorë, dëshmon respekt për palët dhe për vetë procesin e pajtimit. Sigurimi i një vendi të përshtatshëm për zhvillimin e takimit dëshmon në të njëjtën mënyrë se pajtuesi është përgatitur paraprakisht dhe është i përkushtuar në këtë proces.

Nëse njëra nga palët kërkon të zhvillojë fillimisht një takim të veçantë me pajtuesin, apo një shtyrje të kohës së planifikuar për takimin e përbashkët, pajtuesi për arsye transparence duhet të informojë në lidhje me këtë zhvillim edhe palën tjetër, përfshirë këtu dhe çdo vonesë apo shtyrje që mund të lindë si rezultat i kësaj kërke.

Kohëzgjatja e procesit të pajtimit dhe e takimeve të ndryshme që realizohen gjatë këtij procesi ndryshojnë në varësi të shumë faktorëve, ku përfshihen personat e përfshirë në proces, si dhe kompleksiteti i problemit që është objekt trajtimi. Pajtuesi, por edhe palët, duhet të jenë të përgatitur për faktin se takimi mund të mos përmbyllet në të njëjtën ditë, por të shtyhet një ditë tjetër, ose të ketë më shumë se një shtyrje. Gjatë procesit, pajtuesi duhet të diskutojë në mënyrë aktive me të dy palët mbi logjistikën dhe detaje të tjera të takimit në mënyrë që të gjitha palët në procesin e pajtimit të ndjehen pjesë e këtij procesi.

Pajtuesi duhet të jetë i përgatitur për takime dhe negocime të gjata dhe ndonjëherë të lodhshme. Gjatë këtij procesi mund të nevojitet një kohë e caktuar midis takimeve të ndryshme që jo domosdoshmërisht tregojnë për mungesë interesi nga palët. Në të njëjtën kohë pajtuesi duhet të jetë në gjendje të kuptojë se kur është momenti që mund të arrihet një marrëveshje dhe të qëndrojë në atë takim nëse është e nevojshme deri në fund.

► **Të shfaqurit i drejtë** - Megjithatë pajtuesi nuk ka rol vendimmarrës në procesin e pajtimit, ai duhet të jetë i vetëdijshëm dhe të zbatojë parimet e Drejtësisë Natyrore sa herë është e mundur. Kjo nënkupton të drejtën e të dy palëve për tu dëgjuar pa asnjë paragjykim dhe të drejtën e tyre për një proces të rregullt. Në kushtet e procesit të pajtimit kjo do të thotë një mundësi e barabartë për palët për të paraqitur qëndrimet dhe pikëpamjet e tyre dhe për të parashtruar kundërshtimet e tyre ndaj pretendimeve të palës tjetër.

Takimi i përbashkët

Hapja e një takimi të përbashkët kur është e mundur shoqërohet me një përshkrim dhe deklaratë të shkurtër nga ana e pajtuesit. Pajtuesi duhet të mirëpresë palët dhe të bëjë një përshkrim të procesit, përfshirë këtu aspektet e konfidencialitetit dhe mekanizmat e angazhimit, por edhe objektivin e pajtimit për të ndihmuar palët në arritjen e një marrëveshjeje me njëra-tjetrën. Pajtuesi siguron palët se procesi bën të mundur të eksplorojnë mundësitë për një zgjidhje të pranueshme reciprokisht.

Ajo që është e rëndësishme është që pajtuesi të mos shfaqet sikur është duke u bërë leksion palëve dhe për këtë arsye komentet e tij duhet të jenë të shkurtra. Ky është momenti që ai duhet të dëgjojë me vëmendje dhe të shmangë çdo gjuhë trupore apo shprehje që i bën palët të dyshojnë mbi paanshmërinë e tij.

Në varësi të qëndrimit të palëve ose natyrës së angazhimit, në takimin fillestar, pajtuesi mund të përcaktojë rregullat bazë për gjuhën e përdorur gjatë procesit, komentet personale dhe sjellje dinjitoze. Në çdo rast, pajtuesi duhet të sigurohet që përcaktimi i këtyre rregullave të bëhet në mënyrë të tillë që të mos të interpretohet si kritikë ndaj njëres palë apo palës tjetër.

Në takimin fillestar të përbashkët ose të veçantë, pajtuesi ka mundësinë të përcjellë gjendjen emocionale të tij, duke u shfaqur pozitiv, i angazhuar, optimist dhe i fokusuar ndaj çështjes në fjalë.

Takimi i përbashkët - Ajo që mund dhe që nuk mund të bëni

MUND	NUK MUND
Ofroni mundësi të barabarta për palët për të folur dhe për tu përgjigjur	Të flisni shumë
Mbani diskutimin brenda temës	Të ndërprisni palët pa qenë e nevojshme
Menaxhoni humorin tuaj	Të jepni opinione
Bëni kujdes me gjuhën trupore	

Në përgjithësi, pala që ka ngritur një çështje, ka iniciuar një kërkesë për pajtim apo ka bërë një kërkesë, është ajo që do të kërkohet për të folur e para në takimin e parë të përbashkët. Pajtuesi duhet të sqarojë se pse njëra nga palët është kërkuar të flasë e para. Radha e prezantimit të pozicioneve të palëve shpesh përbën një shqetësim për palët që marrin pjesë në procesin e pajtimit. Prandaj pajtuesi duhet:

- të shpjegojë arsyen për radhën e të folurit
- t'u rikujtojë palëve qëllimin e takimit të përbashkët që ka të bëjë me njohjen nga ana e pajtuesit të çështjeve objekt mosmarrëveshjeje
- të sqarojë se radha e të folurit nuk ka ndonjë rëndësi, pasi të dy palët do të kenë mundësi të plotë dhe të barabartë për të parashtruar këndvështrimet e tyre.

Është e rëndësishme që të dy palët që në fillim të kenë mundësi për të paraqitur qëndrimet e tyre dhe për t'u përgjigjur njëra-tjetrës. Edhe aty ku debati është i nxehtë, pajtuesi duhet të jetë i kujdesshëm që ti japë çdo pale një mundësi të drejtë për të folur dhe për t'u përgjigjur.

Qëllim kryesor i takimit fillestar të përbashkët është që pajtuesi të mund të kuptojë cilat janë çështjet e mosmarrëveshjes dhe të qartësojë agjendën e procesit të pajtimit. Mënyra se si palët i paraqesin çështjet e tyre dhe kronologjia e paraqitjes nuk është e rëndësishme. Ajo që është e rëndësishme është që të gjitha çështjet që duhet të diskutohen apo të hulumtohen të paraqiten gjatë takimit të përbashkët.

Nëse gjatë një takimi të përbashkët pajtuesit i vihen në dispozicion dokumente, në përputhje me parimet e drejtësisë natyrore, një kopje e tyre duhet të kërkohet të vihen në dispozicion edhe të palës tjetër. Në të kundërt, pala e cila nuk i ka në dispozicion këto dokumente mund të ngrejë dyshime mbi zhvillimet e mëtejshme. Nëse pala që paraqet dokumentat nuk është e gatshme që t'ia vërë këto

dokumenta në dispozicion palës tjetër, pajtuesi duhet të refuzojë dhe ai të pranojë dokumentat me argumentimin se as ai nuk mund të ketë akses në to. Duhet të theksohet se në një takim të veçantë pajtuesi ka mundësi të shqyrtojë çdo informacion që pala ofron, por në një takim të përbashkët nuk mund të pranojë materiale që nuk i vihen në dispozicion edhe palës tjetër, pasi kjo do të krijonte perceptime paragjyquese nga ana e kësaj pale.

Si drejtues i takimit të përbashkët, pajtuesi ka nevojë të balancojë nevojën që palët të shprehin këndvështrimet dhe emocionet e tyre me nevojën për të siguruar që toni dhe natyra e takimit nuk do të dëmtojnë interesat e pajtimit.

► Pajtimi nuk mund të realizohet pa pjesëmarrjen e të dy palëve. Prandaj, kur një pajtues ndjen se ndjenjat armiqësore, sulmet dhe përplasjet personale mund të çojnë në largimin e njëres palë nga procesi, ai është momenti i duhur që pajtuesi të bëjë thirrje për qetësi, ose të kërkojë shtyrje të takimit apo realizimin e takimeve të veçanta.

Çdo mosmarrëveshje është e ndryshme, ashtu sikurse janë dhe personalitetet e personave të përfshirë. Niveli me të cilin palët mund të durojnë shprehje apo sjellje armiqësore varet nga shumë faktorë, ku përfshihen ndikimet kulturore, zakonet e vendit dhe marrëdhëniet mes palëve. Në disa raste, negociatorët kryesorë e konsiderojnë të rëndësishme që të veprojnë ashpër, prandaj po aq e rëndësishme është që pajtuesi t'i lejojë ata ta bëjnë këtë gjë.

Madhësia e grupit ndikon mbi nivelin e debatit që zhvillohet. Në një grup të madh, megjithëse është e zakonshme që kryenegociatori të flasë në emër të grupit, shpesh individë të tjerë do të kërkojnë të bëjnë ndërhyrje. Pajtuesi duhet, sipas rastit, të lejojë këto ndërhyrje për të kuptuar më thellë dinamikën e grupit.

Në rastin e një mosmarrëveshjeje individuale, ku punëmarrësi është i përfaqësuar (për shembull nga një zyrtar i Sindikatave), përfaqësuesi i tij mund të flasë në emër të tij gjatë takimit të përbashkët. Pajtuesi duhet të ftojë individin të shprehë nëse ka diçka për të shtuar, por nuk duhet të insistojë nëse ky i fundit nuk është i gatshëm ta bëjë këtë gjë (takimi i veçantë mund të përdoret për të nxjerrë jashtë individin). Në raste të tilla, pajtuesi duhet të tregojë kujdes për të kuptuar nga gjuha trupore apo tregues të tjerë, marrëdhëniet midis punëmarrësit dhe përfaqësuesit të tij, apo midis punëmarrësit dhe punëdhënësit të tij.

Pajtuesi do të përdorë takimin e përbashkët për të dërguar mesazhe rreth kontrollit të procesit. Pajtuesi duhet të fokusohet në menaxhimin efektiv të takimit për të vendosur kontrollin e përgjithshëm mbi procesin. Për shembull, si drejtues i takimit të përbashkët ai duhet të sigurojë që palët të qëndrojnë në diskutimin e çështjes apo t'i kthejë sërish në diskutim nëse ato largohen.

Regjistrimi i procesit nuk duhet të lejohet. Thelbi i pajtimit është shkëmbimi i këndvështrimeve dhe zhvillimi i një dialogu mundësisht të hapur dhe të sinqertë. Palët duhet të garantohen nga pajtuesi mbi konfidencialitetin e procedurës dhe këndvështrimeve të tyre. Nëse palët do të mendonin se mendimet e tyre janë duke u regjistruar, ato do të ishin më të kujdesshme në atë që thonë duke menduar se këto mund të përcilleshin edhe jashtë procesit. Kjo ndjenjë e ekspozimit ndaj një gjykimi të jashtëm do të pengonte pjesëmarrjen në procesin e pajtimit dhe do të ishte pengesë për zhvillimin e suksesshëm të tij si pasojë e shqetësimit mbi konfidencialitetin e procesit.

Në ditët e sotme, kur zhvillimi teknologjik lehtëson regjistrimet direkte, pajtuesi mbart detyrimin që të përcaktojë protokolle të qarta rreth përdorimit të teknologjisë gjatë procesit dhe të kërkojë respektimin e tyre nga palët. Pajtuesi mund të vendosë të kërkojë që të gjithë pjesëmarrësit të lenë jashtë mjedisit ku zhvillohet takimi i pajtimit telefonat celularë të tyre dhe pajisje të ngjashme. Natyrisht që pajtuesi do të ketë nevojë të mbajë shënime gjatë procesit të pajtimit, sidomos në rastet e komplikuar, por ai duhet të sigurojë palët se këto shënime janë vetëm për përdorim të pajtuesit dhe nuk përbëjnë regjistrim të procesit.

-
- Mbi të gjitha, pajtuesi duhet të jetë tërësisht i paanshëm (dhe të shihet si i tillë) gjatë takimit të përbashkët dhe të vendosë ekuilibër dhe kontroll mbi procesin, e ndërsa dëgjon diskutimet mbi çështjet mund të kërkojë sqarime në lidhje me aspektet e paqarta.
-

Takimi i veçantë

Takimi i veçantë në një proces pajtimi është dizajnuar për të ndihmuar pajtuesin që të zhvillojë marrëdhëniet e tij me palët dhe të kuptojë më mirë qëndrimet e tyre. Në përgjithësi, takimet e veçanta të pajtuesit me palët do të vijnë si rezultat i përfundimit të një takimi të përbashkët. Vendimi dhe koha mbi realizimin e një takimi të veçantë në vijim të një takimi të përbashkët, merret kur palët kanë shteruar atë që duan të thonë me njëra-tjetrën, kur pajtuesi ka dëgjuar diçka të cilën dëshiron ta analizojë në mënyrë më të detajuar, ose kur pajtuesi gjykon se armiqësitë dhe emocionet janë në nivele të larta që mund të dëmtojnë procesin.

Të gjitha sa më sipër u përmendën janë arsye të mira për ta ndërprerë një takim të përbashkët dhe për të realizuar takime të veçanta. Në këtë drejtim është e nevojshme transparenca, ndaj pajtuesi duhet të bëjë të qartë cila është pala me të cilën dëshiron të bisedojë si fillim, duke sqaruar që të njëjtën gjë do të bëjë në vijim dhe me palën tjetër. Është thelbësore që çdo takim i veçantë të pasohet në vijim edhe nga një takim me palën tjetër.

Pajtuesi cakton radhën e takimeve të veçanta në mënyrë autoritare. Nëse radha e takimeve kundërshtohet nga njëra palë, pajtuesi mund të pranojë kërkesën për një ndryshim duke shmangur mundësinë që kjo çështje të marrë më shumë rëndësi sesa është e nevojshme.

Nëse pas takimit të veçantë me njërin nga palët, pajtuesi kupton se ky takim do të marrë më shumë kohë sesa ishte parashikuar, ai duhet të informojë në lidhje me këtë gjë palën tjetër dhe të sugjerojë që kjo palë të bëjë një pushim (p.sh. për kafe) dhe të kthehet në një moment tjetër. Kështu evitohet zhgënjimi i palës që është duke pritur dhe dyshimet për njëanshmëri si pasojë e mungesës së pashpjegueshme të pajtuesit.

Sikurse u përmend më sipër, takimi i veçantë krijon një mundësi për pajtuesin për të çelur dialogun dhe për të kuptuar më mirë pozicionin e palës, përfshirë këtu dhe çdo tension të fshehur apo arsye tjetër që janë shkak i mosmarrëveshjes. Për shembull, ekziston mundësia që midis palëve të ketë çështje të hershme apo të pazgjidhura, të cilat kanë ndikuar në besimin midis tyre dhe që bllokojnë çdo mundësi për të ecur përpara. Pajtuesi duhet të jetë në dijeni të këtyre aspekteve në mënyrë që të ndihmojë efektivisht palët në përpjekjet e tyre për të gjetur një zgjidhje.

Në këto takime, pajtuesi nuk është më në rolin e drejtuesit të takimit, prandaj ai duhet ta vendosë veten fizikisht dhe mendërisht në rolin e personit që zgjidh problemin, edhe pse këtë gjë duhet ta bëjë në mënyrë neutrale. Për shembull, edhe vendi ku do të ulet pajtuesi është i ndryshëm nga ai në një takim të përbashkët. Zakonisht në një takim të përbashkët pajtuesi do të ulet në krye të një tavoline që është e ndarë nga të dy palët, ndërsa në një takim të veçantë pajtuesi do të ulet midis personave me të cilët po zhvillon takimin. Në takimin e veçantë pajtuesi duhet të nxjerrë në pah aftësitë e tij për të drejtuar pyetje efektive dhe aftësinë e të dëgjuarit aktiv, aftësi këto që u trajtuan më sipër në kapitullin 2.

-
- Çelësi i suksesit në takimet e veçanta është që palët të kuptojnë se diskutimet në këto takime janë absolutisht konfidenciale dhe nuk shkaktojnë asnjë paragjykim për pozicionin e saj. Kur një palë është e qartë se shqyrtimi i një mundësie nuk përbën asnjë angazhim për të, ajo prirët të jetë e hapur për të diskutuar të gjitha alternativat e mundshme. Gatishmëria e palëve për të diskutuar me sinjeritet dhe haptazi mbi çështjen varet dhe nga besimi që ato kanë krijuar për pajtuesin dhe procesin, prandaj në takimin e veçantë pajtuesi duhet të krijojë dhe zhvillojë besimin mes tij dhe palës përkatëse.
-

Në takimet e veçanta pajtuesi përpiqet që të thyejë pozicionet fikse që janë artikuluar në takimin e përbashkët dhe të eksplorojë mundësinë që palët të marrin në konsideratë dhe alternativa të tjera. Është e rëndësishme që në takimet e veçanta pajtuesi të vazhdojë të ruajë paanshmërinë.

Në takimet e veçanta pajtuesi duhet gjithmonë t'i rezistojë tundimit për t'iu bashkuar kritikave të palës tjetër. Palët shpesh do të përdorin deklaratat e tilla si "Ti e di se çfarë janë ata ... i ke takuar edhe në procese të mëparshme pajtimi ... ju e dini se për çfarë jam duke folur?, ju me siguri jeni dakord që ai person është budalla...", dhe kështu me radhë.

Pohim i paanshmërisë së pajtuesit është që ai të deklarojë drejtpërdrejt se nuk do të komentojë kurrë negativisht mbi palën tjetër dhe po ashtu nuk do të komentojë negativisht mbi palën me të cilën është duke realizuar takimin e veçantë në atë moment.

Përveç kësaj, pajtuesi duhet të përdorë shprehje apo taktika për të shmangur komentet dhe për të ruajtur paanshmërinë, të tilla si:

Pajtuesi duhet të reflektojë mbi ndikimin e komenteve personale negative në procesin e bisedimeve. Ato palë që përqendrojnë vëmendjen e tyre tek individët shpesh dështojnë të bëjnë një analizë objektive. Nëse një nga palët ka identifikuar si bazë të mosmarrëveshjes një sjellje irracionale tek një individ problematik, ka shumë mundësi që kjo palë të ketë dështuar për të analizuar situatën në mënyrë efektive.

Duke ju referuar një çështjeje dhe duke kërkuar sqarim ...

"Në të vërtetë, a mund të më ndihmoni për të kuptuar më mirë, kur ai tha x për çfarë po fliste, për?" ose "A mund të më ndihmoni për të kuptuar se çfarë ka ndodhur kur?", ose "Pavarësisht se çfarë mendoni për individët e palës tjetër, çështja në fjalë nuk do të zgjidhet nëse nuk përqendrohemi dhe nuk diskutojmë mbi të dhe jo mbi individët e kësaj çështjeje".

Në mënyrë të ngjashme, një pajtues mund të gjendet shpesh nën presionin që të zbulojë dinamikën e lojës në takimin e veçantë që ka pasur me palën tjetër. Në shenjë pohimi të angazhimit ndaj parimit të konfidencialitetit të takimeve të veçanta, pajtuesi duhet të shmangë çdo koment që do të përbënte shkelje të këtij parimi.

Nëse një pajtues arrin të kuptojë thellë pozicionet reale të palëve duke përdorur për këtë qëllim takimet e veçanta, atëherë ai do të disponojë informacion të mjaftueshëm për të formuar vlerësimin e tij përpara vetë palës. Pajtuesi, përmes angazhimit të tij në takime të veçanta, kërkon të identifikojë mundësitë për zgjidhjen e çështjes me marrëveshje. Nëse të dy palët gjatë takimit të veçantë arrijnë në një fazë të angazhimit me pajtuesin ku ato ndajnë vlerësimin përfundimtar të tyre në lidhje me mosmarrëveshjen, atëherë pajtuesi ka arritur të krijojë mjedisin e përshtatshëm për zgjidhjen e mundshme. Konkretisht, pajtuesi do të ketë arritur të sqarojë pozicionet e palëve ose mund të ketë kuptuar se nuk është e mundur një zgjidhje e mosmarrëveshjes me marrëveshje të palëve. Përmes këtij procesi angazhimi të veçantë pajtuesi është kthyer në personin që njeh më mirë se kushdo procesin dhe pozicionet reale të të dy palëve.

Takimi i veçantë - Ajo që mund dhe që nuk mund të bëni

MUND	NUK MUND
Hiqni çdo formalizëm	Të flisni për ose të komentoni palën tjetër
Ruani konfidencialitetin	Të shpenzoni shumë kohë me një palë pa i bërë të ditur këtë fakt palës tjetër
Bëhuni një dëgjues aktiv	
Bëni pyetje dhe sugjeroni mundësi	
Rikujtojini palëve parimin e konfidencialitetit	

Një nga karakteristikat e takimit të veçantë është se pajtuesi lëviz midis palëve dhe shpesh përcjell mesazhe midis tyre. Siç u përmend edhe gjatë në këtë udhëzues, pajtuesi duhet të dijë të pastrojë gjuhën dhe të neutralizojë gjuhën e mesazhit pa neutralizuar vetë mesazhin. Kjo është një pjesë shumë delikate e procesit të pajtimit dhe kërkon që pajtuesi të kuptojë me të vërtetë palët dhe çfarë ato duan t'i përcjellin palës tjetër. Pajtuesi duhet të jetë plotësisht i vetëdijshëm për ruajtjen e konfidencialitetit dhe të zbulojë vetëm ato aspekte për të cilat është rënë dakort se mund të përcillen tek pala tjetër.

Pajtuesi duhet të jetë i përgatitur për të mos marrë personalisht reagimet e palëve nëse një mesazh nuk është pranuar mirë nga pala dhe duhet të sigurohet se në çdo kohë që mesazhi që ai përcjell të mos keqkuptohet sikur është pikëpamja e vetë pajtuesit.

Kjo fazë e pajtimit mund të jetë e ngadalshme dhe gjatë gjithë kësaj faze pajtuesi duhet të jetë i durueshëm dhe të inkurajojë durim edhe tek të tjerët. Pajtuesi duhet në të njëjtën kohë të ruajë tempin e procesit për të gjetur ekuilibrin e duhur dhe për të siguruar se koha e shpenzuar me njërën palë brenda kësaj faze, nuk ndikon negativisht mbi perceptimin e paanshmërisë nga pala tjetër.

Imagjinoni një situatë ku përmes pajtimit po zhvillohen negociatat mbi reduktimin e kostove të propozuara për një kompani. Punëdhënësi ka deklaruar në mirëbesim se ky është vetëm raundi i parë dhe ka të ngjarë gjatë muajve në vijim të ketë dhe një sërë raundesh të tjera negociatash mbi reduktimin e kostove. Kompania nuk dëshiron të zbulojë tek Sindikatat mundësinë e bisedimeve mbi reduktimin e mëtejshëm të kostove, por dëshiron që për arsye strategjike në këto negociata të vendosë disa precedentë për të ardhmen. Negociatat kanë rezultuar pa sukses dhe ju duhet të bindni palën punëdhënëse të jetë e hapur për qëllimet e saj në mënyrë që të mbajë një marrëdhënie të mirë negociuese me palën tjetër në të ardhmen. Ndërsa me përfaqësuesit e punëmarrësve ju përpiqeni që t'i inkurajoni ata të realizohen negociatat dhe aksidentalisht zbuloni se këto negociata ka të ngjarë të jenë vetëm fillimi i shumë negociatave të tjera. Si pajtues ju keni shkelur rëndë parimin e konfidencialitetit dhe është e rëndësishme që të merreni me këtë çështje. Në një rast të tillë pajtuesi duhet të raportojë tek pala punëdhënëse atë çfarë ka ndodhur, në mënyrë që punëdhënësi të mund të vendosë nëse situata kërkon menaxhim. Është e qartë se pajtuesi ka gabuar dhe se tani ekziston një situatë e vështirë, e cila rrezikon marrëdhëniet midis punëdhënësit dhe Sindikatës, por edhe marrëdhëniet midis punëdhënësit dhe pajtuesit.

Ndërprerja e takimit

Gjatë procesit të pajtimit mund të ndodhë të ndërpritet një takim i përbashkët për të vazhduar me një takim të veçantë me palët apo edhe me takime në grupe të ndara apo më të vogla, por mund të lindë edhe nevoja që takimi të ndërpritet për të vazhduar një ditë tjetër.

Në këtë rast gjejnë zbatim disa parime të përgjithshme. Përveç rastit kur ekziston një armiqësi e fortë mes palëve, ndërprerja e takimit dhe shtyrja e tij në një ditë tjetër është mirë të bëhet gjatë një takimi të përbashkët, ku të identifikohet progresi i bërë dhe të caktohet rendi i ditës për raundin e ardhshëm të takimeve. Gjithashtu palët mund të bëjnë një përshkrim të shkurtër të perceptimit të tyre mbi statusin e diskutimeve. Është shumë e rëndësishme që palët të bien dakort mbi një datë të saktë për takimin e ardhshëm, pasi kjo i siguron ato se takimi do të zhvillohet. Ky është një moment i përshtatshëm edhe për të identifikuar ato situata ku njëra palë apo të dy palët mund t'i japin më shumë informacion njëra-tjetrës në lidhje me çështje faktike të brendshme.

Pajtuesi duhet të përpiqet të jetë sa më pozitiv që është e mundur gjatë ndërprerjes dhe shtyrjes së takimit dhe të përqendrojë palët në progresin e bërë duke i inkurajuar ato që të reflektojnë mbi atë që është thënë ose është sqaruar gjatë procesit. Nëse shtyrja e takimit është bërë si pasojë e një marrëveshjeje të pjesshme, para ndërprerjes duhet të realizohet një takim i përbashkët me qëllim sanksionimin e kësaj marrëveshjeje. Në rast se marrëveshja është shumë komplekse, pajtuesi duhet

të bëjë çdo përpjekje të dokumentojë në vija të përgjithshme çfarë është rënë dakort. Zakonisht pajtuesi harton përmbajtjen e marrëveshjes gjatë takimeve të veçanta dhe në vijim e prezanton atë në takimin e përbashkët.

► Një cilësi thelbësore që duhet të zotërojnë një pajtues është aftësia për të regjistruar në formë të shkruar një marrëveshje të arritur ndërmjet palëve; të neutralizojë gjuhën ndërkohë që kap thelbin e marrëveshjes. Në disa raste, gjuha e zhvilluar nga pajtuesi është ajo që i çon palët drejt marrëveshjes, sepse ndonëse marrëveshja është në zotërim të palëve, kjo gjuhë nuk zotërohet nga asnjëra palë, por nga pajtuesi.

Pajtuesi duhet të përfundojë këtë takim me një notë pozitive dhe të falënderojë palët për angazhimin e tyre, si domosdoshmëri për ndërtimin e marrëdhënieve me palët dhe krijimin e besimit në procesin e pajtimit.

Trajtimi i medias gjatë pajtimit

Në rrethana ideale, procesi i pajtimit do të zhvillohet në një ambient të mbyllur pa asnjë kontakt me botën e jashtme. Në rrethana të tilla, palët ndjehen plotësisht të sigurta për të eksploruar opsionet e zgjidhjes pa patur presione të jashtme që do të ndikojnë në sjelljet e tyre. Megjithatë, pajtimi jo gjithmonë zhvillohet në një ambient të mbyllur. Veçanërisht, kur një mosmarrëveshje ka ndikim mbi publikun e gjerë, media mund ta konsiderojë këtë çështje me vlerë për t'u pasqyruar. Interesi i medias krijon një dimension tjetër në proces, të cilin pajtuesi duhet të përpiqet ta menaxhojë apo kontrollojë duke u siguruar që çdo koment i shprehur në mediat publike nuk do të ndikojë mbi marrëveshjen që pritet të arrihet.

Sfidë për pajtuesin do të jetë në këtë rast qëndrimi i palëve ndaj interesit të medias. Është e qartë se palët do të duan të duken të arsyeshme para syve të vëzhguesve të jashtëm dhe mund zhvillojnë privatisht një strategji komunikimi me median, e cila fokusohet në imazhin e tyre. Pajtuesi duhet të trajtojë këtë çështje drejtpërdrejt në kuadër të rolit të tij si menaxher i procesit. Kur pajtuesi beson se mosmarrëveshja në fjalë ka të ngjarë të tërheqë interesin e mediave, ai duhet të mbajë një diskutim me të paktën njërin nga palët për të kuptuar qasjen e saj ndaj interesit të medias ose shpërndarjes së informacionit. Pajtuesi duhet të jetë i përgatitur për të punuar me palët në lidhje me ndikimin që strategjia e tyre mediatike mund të ketë mbi dinamikën e mosmarrëveshjes, duke kërkuar bashkëpunimin e palëve që qasja e tyre ndaj mediave të jetë sa më konstruktive në drejtim të zgjidhjes së mosmarrëveshjes.

Nga ana tjetër një element kyç i procesit të pajtimit është konfidencialiteti. Pajtuesi duhet të insistoje se çfarëdo interesi të jashtëm të ketë procesi aktual dhe ngjarjet e procesit të pajtimit, ato nuk duhet të përshkruhen apo të zbulohen jashtë. Nëse njëra palë dështon të ruajë konfidencialitetin sa i përket procesit të pajtimit kjo do të përbënte një sfidë madhore për të gjithë angazhimin e pajtimit. Pajtuesi duhet të sigurohet që palët kuptojnë rreziqet që rrjedhin nga komunikimi i tyre me median dhe të përpiqet që ato të bien dakord për trajtimin sa më efektiv të mediave.

Pajtuesi, si profesionist i marrëdhënieve industriale dhe atyre të punës, duhet të marrë në konsideratë dhe vetë politikën e tij për sa i përket ndërveprimit me mediat. Shpesh pajtuesit identifikojnë gazetarët e specializuar dhe komentues në fushën e mosmarrëveshjeve të punës dhe kërkojnë të zhvillojnë një marrëdhënie profesionale me ta. Kjo marrëdhënie fokusohet në radhë të parë që të sigurojë se gazetarët dhe komentatorët kuptojnë natyrën e procesit të pajtimit dhe rolin e pajtuesit. Në të vërtetë, është e dobishme që gazetarët dhe komentatorët të kuptojnë masën apo kufijtë e komenteve të bëra nga palët në lidhje me një mosmarrëveshje të 'gjallë'. Përveç kësaj, shpesh është e dobishme që vetë pajtuesi të jetë në gjendje të komunikojë faktet e një mosmarrëveshjeje, veçanërisht kur komentet publike janë të pasakta dhe për pasojë ndikojnë në mosmarrëveshjen në fjalë. Shkëmbimi i informacionit në një rast të tillë duhet të kryhet bazuar në angazhimin e pajtuesit për të qenë i

paanshëm dhe për të ruajtur konfidencialitetin. Prandaj pajtuesi vetëm përjashtimisht mund të ndajë informacion me publikun dhe vetëm atë informacion që nuk dëmton njërin palë apo palën tjetër.

-
- Një pajtues duhet të ketë parasysh që mosmarrëveshja dhe zgjidhja e saj i takon palëve, dhe po ashtu dhe historia e mosmarrëveshjes i takon sërish palëve. Prandaj përfshirja e pajtuesit me median duhet të jetë e njëjtë me përfshirjen e tij në mosmarrëveshje - pra duke treguar respekt të plotë për konfidencialitetin, paanshmërinë dhe angazhimin për arritjen e një marrëveshje të pranueshme reciprokisht nga palët.
-

Media sociale

Bota e marrëdhënieve industriale dhe atyre të punës është një fushë ndërveprimi njerëzor që ndikohet gjithnjë e më shumë nga mjetet bashkëkohore të komunikimit veçanërisht nga platformat e mediave sociale. Kanale të tilla komunikimi ofrojnë mundësinë për komente të vazhdueshme në lidhje me zhvillimet e një procesi bisedimesh.

Në mënyrë të ngjashme, platformat e mediave sociale mund të ndikojnë rëndë sjelljen gjatë një procesi pajtimi. Në veçanti disponueshmëria e teknologjive të përshtatshme u ofron mundësi palëve që të shkelin konfidencialitetin e takimeve që realizohen gjatë pajtimit, qoftë duke regjistruar ngjarjet për transmetim të menjëhershëm ose të drejtpërdrejtë, qoftë duke komentuar procesin e pajtimit. Komentimi i tillë ose shpërndarja e informacionit konfidencial do të ndikojë drejtpërdrejt negociatorët e të dy palëve. Rreziku i shpërndarjes publike të komenteve që ata bëjnë ose opinioneve që ata shprehin si pjesë e procesit mund të kërcënojë kredibilitetin e tyre në publik. Gjithashtu vullneti i palëve për të shqyrtuar çështje konfidenciale në takimet e veçanta reduktohet tej mase. Për këto arsye, pajtuesi duhet që në një fazë të hershme të procesit të trajtojë çështjen e konfidencialitetit hapur me të dy palët. Është thelbësore që të gjithë palët të bien dakord dhe të zbatojnë rregullat e konfidencialitetit. Nuk është e mundur të realizohet një proces efektiv pajtimi nëse pjesëmarrësit në këtë proces besojnë se janë të lirë të komunikojnë detajet e ndërveprimeve dhe ngjarjeve të procesit të pajtimit me palë të jashtme. Interesi i pajtuesit në këtë çështje është ruajtja e integritetit të procesit të pajtimit dhe palët kanë përgjegjësinë për të njohur legjitimitetin e këtij objekti dhe të bashkëpunojnë me pajtuesin në këtë drejtim.

-
- Në fund të fundit, pajtuesi nuk mund të kontrollojë palët apo mediat; ai mund të kontrollojë vetëm procesin e pajtimit. Pajtuesi megjithatë, duhet të jetë i vetëdijshëm për efektet e mundshme të përfshirjes së medias dhe përdorimit nga palët të mediave sociale dhe të parashtrojë para palëve efektet përkatëse që në fillim të procesit të pajtimit.
-

Kur palët nuk pranojnë të bashkëpunojnë me pajtuesin sa i takon menaxhimit të komenteve mediatike, pajtuesi duhet të kuptojë se angazhimi i palëve për të gjetur një marrëveshje përmes procesit të pajtimit është më pak se optimal. Ndodh shpesh që një pajtues i cili konstaton cënim të parimit të konfidencialitetit nga palët, të duhet të ndërpresë vetë procesin e pajtimit.

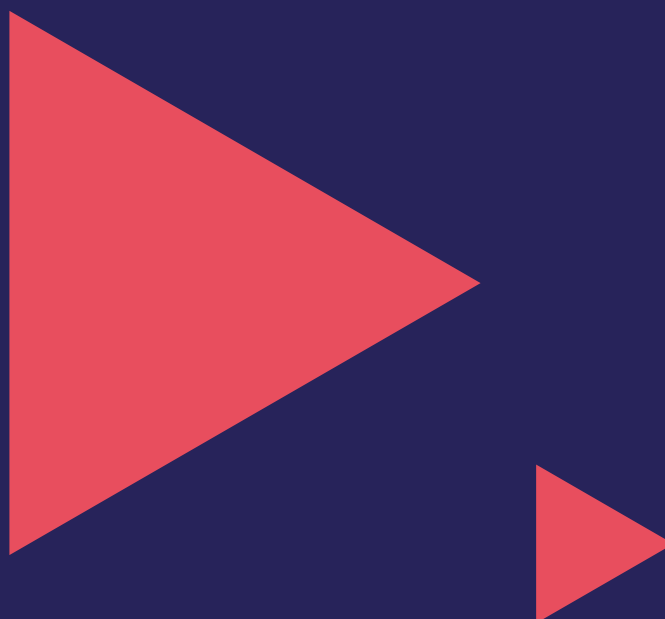
Përveç sfidës që paraqet komunikimi i drejtpërdrejtë për vetë procesin e pajtimit, ekzistojnë dhe aspekte të tjera që duhet të merren në konsideratë. Pajtuesi për shembull, duhet të jetë në gjendje që të monitorojë përmbajtjen e mediave sociale gjatë zhvillimit të një konflikti apo procesi pajtimi. Komentet apo informacionet e shpërndara përmes këtyre kanaleve i ofrojnë pajtuesit një kuptim më të thellë të mosmarrëveshjes dhe në të vërtetë të presioneve që ushtrohen mbi negociatorët.

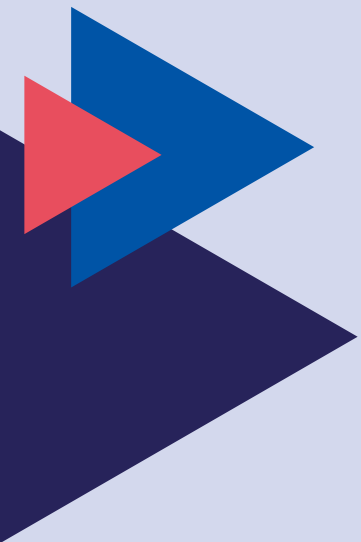
Herë pas here, pajtuesi do të shfrytëzojë mediat sociale (dhe të tjera), për interes të tij duke komunikuar fakte të caktuara të procesit. Për shembull, kur pajtimi është shtyrë, një përshkrim negativ mund të jetë i dëmshëm për procesin. Në një rast të tillë pajtuesi në konsultim me palët mund të vendosë të lëshojë një deklaratë përmes mediave sociale mbi arsyet dhe periudhën e shtyrjes së procesit të pajtimit.



Modeli i Pajtimit

Rrjedha e procesit





Kapitulli 7

Modeli i Pajtim

Procesi i pajtim i ndihmon palët për të gjetur një marrëveshje me njëra-tjetrën përmes angazhimit dhe dialogut. Në shumë mënyra procesi përbën një zgjatje të bisedimeve të drejtpërdrejta dhe në fakt është një proces negociatash të asistuara. Në të tilla kushte, pajtuesi duhet të jetë i aftë për të kuptuar fazat e negocimit dhe sjelljet e palëve gjatë gjithë zhvillimit të negociatave. Në të vërtetë procesi i pajtim, parë nën prizmin e pajtuesit në rolin e menaxherit dhe personit që ndikon mbi këtë proces, përfshin disa faza që janë të dallueshme nga njëra-tjetra dhe gjatë të cilave ndryshon dhe vetë fokusi i veprimtarisë së pajtuesit.

Gjatë procesit të negociatave mund të vërehet ndryshim në sjelljen dhe të menduarit e palëve, gjë që krijon dinamika të ndryshme gjatë evoluimit të negociatave.

► Pajtuesi duhet të jetë në gjendje të dallojë 'rrahjet dhe ritmin' e mosmarrëveshjes në mënyrë që të përshtasë sjelljen e tij në përputhje me nevojat dhe pritshmëritë e palëve.

Në fillim të negociatave palët shfaqen të vendosura në pozicionet e tyre respektive. Herët ose vonë, fillon një fazë e dytë ku qëndrimet e tyre zbuten dhe fillon të shprehet gatishmëria për të eksploruar dhe mundësi alternative. Kjo fazë fillon kur njëra palë përdor tone më të buta, të cilat mund të gjejnë të njëjtën përgjigje dhe tek pala tjetër. Cilido qoftë shkaku, ajo që mund të thuhet është se palët kanë hyrë në një fazë mirëkuptimi më të madh. Në fazën e tretë të procesit palët janë haptazi në kërkim të një kompromisi të mundshëm dhe janë "në humorin e duhur për të gjetur zgjidhjen".

Qëndrimet dhe sjelljet e palëve ndryshojnë ndërsa vetë procesi i negociatave evoluon, ndaj edhe pajtuesi duhet të përshtasë sjelljen dhe qëndrimin e tij në të njëjtën linjë me vetë evoluimin e mosmarrëveshjes. Sidoqoftë, fazat e negocimit nuk ndjekin domosdoshmërisht njëra-tjetrën sipas një modeli të caktuar ose në një mënyrë logjike. Sfidë për pajtuesin është të kuptojë dinamikën e lojës në një moment të caktuar të procesit. Për të kuptuar sjelljen e palëve dhe dinamikën e lojës ndërkohë që mosmarrëveshja evolon pajtuesi duhet të kuptojë natyrën e vetë negociatave.

Pajtuesi, që të ketë në kontroll procesin dhe të mund të menaxhojë dinamikën në mënyrë efektive, duhet të arrijë të njohë fillimisht gjithë ato dinamika dhe bashkëveprime. Ky kapitull synon të diskutojë evoluimin e procesit të pajtim që rrethon dhe ndihmon procesin e negociatave. Është e rëndësishme të theksojmë se negociatat janë një ndërveprim njerëzor dhe për këtë arsye mund të shënojnë hapa para ose mbrapa në një mënyrë që nuk përkon me një progresion logjik.

Pjesa e parë e këtij kapitulli diskuton fazat e pajtim dhe gjithashtu vë theksin në aspekte të caktuara të sjelljes dhe qëllimit që lidhen me procesin e negociatave dhe pajtim.

► Ka shumë rëndësi që pajtuesi të kuptojë sa më shumë të jetë i mundur se çfarë ndodh në çdo kohë me angazhimin, në mënyrë që të marrë vendime të rëndësishme në lidhje me sjelljen dhe qëllimet e tij në të gjitha fazat dhe nën-fazat e procesit.

Ndërsa procesi i negociatave është në zhvillim e sipër, sfida e pajtuesit është që procesi të ecë në një mënyrë që ofron mundësi zgjidhjeje.

Fazat e pajtimit

Në fillim të pajtimit palët kanë shpenzuar kohë dhe kanë bërë përpjekje për të gjetur një marrëveshje me tyre nëpërmjet angazhimit të drejtpërdrejtë me njëra-tjetrën. Fakti që palët tashmë janë të pranishme në pajtim përbën një konfirmim se ato nuk kanë qenë në gjendje të gjejnë vetë këtë marrëveshje.

Faza fillestare/eksploruese

Qëllimi i fazës fillestare, zakonisht në formën e një takimi të përbashkët të kryesuar nga pajtuesi, është që të informojë pajtuesin për aspektet e mosmarrëveshjes. Në këtë fazë fillestare eksploruese pajtuesi u kërkon të dyja palëve të përshkruajnë çështjen objekt mosmarrëveshjeje. Ndërveprimi midis ekipeve negociuese dhe brenda ekipeve negociuese është një burim i rëndësishëm informacioni për pajtuesin mbi gjendjen e marrëdhënieve në përgjithësi. Përveç kësaj padyshim që kjo fazë eksploruese përdoret nga pajtuesi për të mësuar shkaqet themelore të mosmarrëveshjes dhe faktorët që pengojnë palët për të arritur një marrëveshje me njëra-tjetrën.

Zakonisht palët mendojnë se faza fillestare e pajtimit është një mundësi për të argumentuar dhe negociuar për çështjet e mosmarrëveshjes. Me të vërtetë takimi i përbashkët është një mundësi për palët që të flasin dhe të përpiqen të bindin njëra-tjetrën mbi nevojën për të ndryshuar qëndrim ose pozicion. Pajtuesi, megjithatë, duhet të kuptojë se në këtë fazë ka pak gjasa që të ndodhë një ndryshim në pozicionet e palëve, por palët mund të parashtrojnë argumentat e tyre. Faza fillestare përfundon kur pajtuesi mendon se ka mësuar aq sa duhet në lidhje me mosmarrëveshjen dhe dinamikën ndërpersonale, ndërkohë që të dy palët kanë pasur një mundësi për të shprehur qartë veten. Është pajtuesi ai i cili si ‘menaxher’ i procesit të pajtimit vendos se kur përfundon takimi i parë duke marrë kontrollin e situatës.

► “Sjellja e vështirë”

Sjellja e vështirë, që shpesh palët shfaqin në fazat fillestare të negociatave, dëshmohet në një sërë formash: palëkundshmëri, mbrojtje e vendosur e pozicioneve, përpjekje për të diskretituar palën tjetër, refuzimi i opinioneve të kundërta, përdorimi i shembujve ekstreme si pasoja të mundshme të pozicionit të palës tjetër. Gjatë kësaj faze secila palë beson se ajo ka plotësisht të drejtë, ndërsa pala tjetër e ka gabim. Madje mund të ketë shfaqje antagonizmi apo sjelljeje armiqësore midis palëve.

Kjo sjellje e vështirë jo gjithmonë shfaqet në mënyrë flagrante apo pompoze. Në vend të sulmeve verbale apo gjesteve ekspresive mund të ketë qëndrime të ftohta apo të ngurta në sjelljen apo gjuhën trupore të palëve palë. Sfidat për pajtuesin, në rrethana të tilla, është të gjejë një mënyrë për të zhvilluar një marrëdhënie mirëbesimi që çon drejt eksplorimit të rrugëve përpara më shumë se të kërkohet pohimi mbi atë që ka të drejtë. Pajtuesi duhet të gjejë një mënyrë për të zhvilluar një marrëdhënie besimi.

Nuk ka asnjë vlerë për pajtuesin që të ndërmarrë veprime për të cilat palët nuk duan të përgjigjen. Periudha e sjelljes së vështirë shpesh është një periudhë ku pajtuesi luan një rol relativisht pasiv duke u fokusuar kryesisht në të dëgjuar, vëzhgimin dhe mbledhjen e informacionit mbi çështjet dhe vetë negociatorët.

Nëse ekzistojnë argumenta të fortë, interesi primar i pajtuesit është të bëjë palët të flasin pa arritur në pikën ku negociatat mund të prishen. Palët mund të jenë në humor luftarak, ndaj pajtuesi duhet të fokusohet gjerësisht në çështjet duke u përpjekur të sqarojë situatën dhe të sjellë arsyen në tryezën e bisedimeve. Ekziston rreziku që pajtuesi të bëhet objektiv kritikash nga palët dhe pajtuesi mund të vendosë se është një hap pozitiv në proces t'i lejojë palët që të përqendrojnë vëmendjen e tyre tek ai dhe jo tek njëra-tjetra.

Siç është përmendur tashmë në kapitujt 6 dhe 7, kjo fazë fillestare pa kompromis mund të jetë një fazë e vlefshme për pajtuesin në lidhje me objektivin e përgjithshëm që të ndihmojë palët për të gjetur një marrëveshje me njëra-tjetrën. Nga deklaratat dhe shkëmbimet e palëve mes tyre, si dhe angazhimet e vetë pajtuesit, mund të përftohet një kuptim më i plotë i situatës në tërësi, pozicionet e palëve dhe çështjet që i ndajnë ato.

Edhe gjatë një periudhe “sjelljeje të vështirë” pajtuesi fillon përpjekjet, veçanërisht gjatë takimeve të veçanta, për të gjetur pozicionet reale të palëve mbi çështjet. Është e rëndësishme që pajtuesi të mbetet më i fokusuar tek çështjet, sesa të merret me sjelljet e ekzagjeruara dhe shpesh teatrale që janë të dukshme zakonisht në këtë fazë të negociatave, ku secila nga palët kërkon të shfaqë sjellje të vështirë. Pajtuesi përcjell mesazhin se procesi i gjetjes së zgjidhjes lidhet më shumë me përqendrimin tek çështjet, sesa me sjelljet dramatike që përdorin palët.

Kohëzgjatja e periudhës së ‘sjelljes së vështirë’ varet nga rrethanat e rastit dhe personalitetet e përfshira. Ajo mund të jetë relativisht e gjatë në rastet kur përfshihen çështje të rëndësishme apo të ndërlikuara, dhe veçanërisht kur mosmarrëveshja ka një profil të lartë ose natyrë publike. Nëse negociatorët investojnë në rritjen e reputacionit të tyre, mundësia për fleksibilitet gjatë negociatave është më e vogël.

Shpesh gjatë fazës së sjelljes së vështirë dallimet mes palëve duken të pazgjidhshme. Gjatë gjithë kësaj faze pajtuesi vazhdimisht punon për të zhvilluar dialog me palët, në mënyrë që ato të arrijnë të kuptojnë drejtimin që mund të marrin diskutimet, si dhe alternativat apo mundësitë e tjera që ekzistojnë përveç pozicioneve të deklaruara nga ana e tyre.

Objektivi për pajtuesin është të nxisë gatishmërinë dhe fleksibilitetin e sjelljeve dhe të inkurajojë palët që të lëvizin më pranë njëra-tjetrës. Pra, pajtuesi në fazën e sjelljes së vështirë tregohet i kujdesshëm që të shmangen diskutimet që nuk çojnë asgjekundi. Nëpërmjet menaxhimit aktiv të procesit, pajtuesi përpaket vazhdimisht të mbrojë palët nga pozicionime nga të cilat ato nuk do të mund të tërhiqen në vijim.

Faza e ndërtimit të marrëdhënies

Pajtuesi në këtë pikë përpaket të lëvizë procesin në një fazë angazhimi më të thellë dhe të ndërtojë besimin. Zakonisht pajtuesi në këtë fazë mund të zhvillojë takime të veçanta me palët për të realizuar një proces dialogu konfidencial. Qëllimi i pajtuesit në këtë pikë është i dyfishtë. Në radhë të parë pajtuesi shprehon të fillojë të mësojë objektivin e vërtetë negociues të çdo pale. Çështje më e rëndësishme, pajtuesi është duke u përpjekur në të njëjtën kohë të zhvillojë besimin mes tij dhe palëve. Kjo është një fazë ku pajtuesi merret me palët në nivel personal nëpërmjet një bashkëveprimi joformal.

Ajo që është e rëndësishme të theksohet është se në këtë fazë pajtuesi duhet të mbetet i fokusuar në ndërtimin e besimit. Pajtuesi duhet të bindë palët që ato të kuptojnë çështjet në diskutim dhe më e rëndësishmja të kuptojnë këndvështrimin e secilës palë.

► Përpjekja për të zbutur situatën

Që të realizohet ndryshimi i sjelljes nga një “sjellje e vështirë” drejt një angazhimi më konstruktiv, që përbën dhe objektivin e pajtuesit, ai mund të mbështetet në dy fusha. Pajtuesi, në një mënyrë krejtësisht neutrale dhe jo paragjyquese, i ndihmon palët të vlerësojnë pozicionet e tyre nën prizmin e mundësisë së arritjes të një marrëveshjeje dhe punon me palët për të zhvilluar alternativa dhe mundësi për shqyrtim. Në raste të caktuara, për një angazhim më konstruktiv, pajtuesi mund të duhet të trajtojë divergjencat apo ndasitë brenda vetë ekipit negociator të njëres palë. Fërkimet e brendshme apo mosbesimi mund të pengojë palët që të lënë mënjanë sjelljen e vështirë e të realizojnë një diskutim më fleksibël. Kjo çështje trajtohet më hollësisht në Seksionin B të këtij kapitulli. Në përgjithësi, pajtuesi do të mbështetet ekskluzivisht në modelin e takimeve të veçanta, ndërkohë që diskutimi orientohet drejt një faze që përqendrohet më shumë në gjetjen e një zgjidhjeje.

Faza e testimit të realitetit

Procesi i pajtimit kalon nga faza e ndërtimit të marrëdhënieve në një fazë tjetër ku pajtuesi përpiqet të ndihmojë palët që të vlerësojnë mundësinë që pozicioni i tyre të pranohet nga pala tjetër. Në thelb pajtuesi ndihmon palët për të bërë një testim të realitetit, ku qëndrimi i tyre vlerësohet përkundrejt mundësisë që të konsiderohet i arsyeshëm dhe i pranueshëm nga pala tjetër. Pajtuesi mbështetet në njohuritë e tij mbi marrëdhëniet industriale dhe tendencat e zgjidhjeve, si dhe njohjen e pozicioneve apo qëndrimeve të palës tjetër.

Pajtuesi në këtë fazë duhet të përdorë gjuhë neutrale dhe një qasje që mundëson që vetë palët të vlerësojnë në mënyrë pragmatike pozicionet e tyre. Palët nuk marrin pjesë në procesin e pajtimit me qëllim që pajtuesi t'ju tregojë atyre çfarë nuk shkon në pozicionin e tyre negociues, por ato presin të ndihmohen për të kuptuar sa gjasa ka të arrijnë objektivat e tyre duke marrë parasysh mjedisin mbizotërues dhe disponimin e palës tjetër.

Kjo fazë e pajtimit është tepër e ndjeshme dhe sfiduese për pajtuesin. Pajtuesi po përpiqet që të bëjë palët të marrin sërish në konsideratë e të vlerësojnë pozicionin e tyre dhe gjasat për arritjen e një marrëveshjeje. Pajtuesi në të njëjtën kohë duhet të demonstrojë se ai kupton se pse dhe se si palët kanë marrë një pozicion të caktuar dhe të vërë theksin në arsyet që i ka sjellë në këtë pikë. Në këtë fazë pajtuesi duhet të përgatitet për të përdorur gjuhën e duhur në ndërveprimet e tij me palët. Faza të tilla si “Unë e kuptoj përse ju thoni se, por”, dhe “Kjo është e kuptueshme, por a keni menduar?”, “Dëgjova atë që po thonit, por a vlerësoni se pala tjetër do të mund të jetë dakort me ju?”, mund të jenë të përshtatshme që të përdoren në një diskutim të vështirë.

► Testimi i realitetit

Pajtuesi, ndërsa bën përpjekje për të ndihmuar palët që të vlerësojnë realitetin e pozicionit të tyre, duhet të përpiqet t'i bëjë palët të kuptojnë se pozicioni i tyre nuk është dhe aq i i drejtë apo i përsosur siç është pretenduar të jetë, ndërkohë që secila palë duhet të shohë se ka disa anë të mira në pozicionin e palës tjetër. Qëllimi është të inkurajojë vlerësimin e ndërsjellë nga palët të këndvështrimeve të tyre respektive. Ky proces i zhvillimit të të kuptuarit të vërtetë të pozicioneve dhe arsytimit të njëra-tjetrës mund të jetë një platformë e rëndësishme për të bindur palët se pavarësisht ndasive të tyre ato mund të jenë në gjendje të gjejnë një zgjidhje të pranueshme reciprokisht.

Kjo mund të jetë një fazë shumë e ndjeshme në kuptimin që palët mund të keqinterpretojnë qasjen e pajtuesit si të njëanshme, jo konstruktive dhe jo neutrale. Në fakt, pajtuesi po sfidon pozicionet e palëve duke u përpjekur që t'i nxisë ato të ri-vlerësojnë vetë pozicionet e tyre. Pajtuesi do të realizojë këtë gjë fillimisht përmes një sërë pyetjesh të planifikuara. Duke filluar me pyetje, pajtuesi shmang një takim të drejtpërdrejtë dhe ndoshta armiqësor midis palëve. Pyetjet duhet të tregojnë një dëshirë për të patur më shumë informacion, më shumë njohuri për problemin dhe të dëshmojnë synimin për të ndihmuar.

Duke synuar ndryshim të pozicioneve të palëve, pajtuesi gjithashtu dëshiron që ato të fillojnë të mendojnë në një mënyrë më racionale. Pyetjet mund të jenë të alternuara me deklarata të shkurtra që ngrenë pyetje në mënyrë të tërthortë. Pyetjet e mbyllura janë veçanërisht të dobishme për të mësuar në lidhje me çështje të tilla si konfliktet e kaluara, kushtet e punës, strukturën profesionale dhe organizative dhe detyrat në një pozicion të caktuar pune. Pyetjet e hapura mund të përdoren për të ngritur dyshime në mendjen e dëgjuesit, përfshirë dyshimet në lidhje me saktësinë apo tërësinë e informacionit ose të analizave të tyre. Gjithashtu mund të sugjerohet një krisje e mundshme në arsyetim, një aspekt i çështjes që nuk ishte konsideruar apo pikat e forta të palës tjetër.

Siç u përmend edhe në kapitullin 6, pajtuesi duhet të jetë i vetëdijshëm se palët kërkojnë miratimin e tij për pozicionet e tyre mbi një çështje. Pajtuesi në përgjithësi duhet të shmangë të shprehë një opinion vlerësues në një takim të përbashkët ku të dy palët janë të pranishme. Në takimet e veçanta bëhen përpjekje më këmbëngulëse për të marrë miratimin e pajtuesit. Veçanërisht personave që nuk kanë shumë përvojë në procesin e pajtimit, ju duket e arsyeshme

që të kërkojnë nga pajtuesi të shprehë pikëpamjet e tij mbi pozicionin e një pale. Pajtuesi duhet me çdo kusht t'u rezistojë përpjekjeve të tilla dhe të shmangë të bëjë të tilla vlerësime. Nëse pajtuesi shfaq mbështetjen qoftë edhe më të vogël për pozicionin e një pale, kjo mund të ketë si pasojë që ajo palë të mos bëjë në vijim asnjë përpjekje për t'u tërhequr nga pozicioni i saj. Pajtuesi mund të ndihmojë palët të kuptojnë se duke supozuar që një marrëveshje është objektivi i të gjitha palëve dhe se palët janë vendimmarrësit, mendimi i pajtuesit nuk është relevant.

Mund të jetë e nevojshme që gjatë procesit të pajtimit, pajtuesi të duhet t'u rikujtojë palëve natyrën e procesit, objektivit të tij dhe në veçanti rolin e pajtuesit.

Nuk ndodh shpesh që të dy palët të ndryshojnë pozicionet e tyre në të njëjtën kohë. Pajtuesi mund të synojë që njëra palë të bëjë hapin e parë. Kjo palë do të jetë ajo që ka treguar një qëndrim më të butë. Nëse pajtuesi arrin të ndikojë njërin palë për të ndryshuar pozicionin e saj, pajtuesi është në një pozitë më të mirë për të nxitur një lëvizje reciproke nga pala tjetër.

Pajtuesi duhet të tërheqë vëmendjen mbi rreziqet specifike që vijnë si rezultat i pozicioneve të palëkundura. Palët duhet të kuptojnë se nëse pranojnë më pak se qëllimi i tyre fillestar është më mirë se sa të mos arrihet fare një marrëveshje.

Faza e zgjidhjes së problemit

Pas fazës së testimit të realitetit pajtuesi punon me palët për të shqyrtuar gamën e opsioneve që mund të identifikohen si zgjidhje të mundshme të çështjes së mosmarrëveshjes. Disa nga opsionet e identifikuar nuk do të jenë të pranueshme për asnjë nga palët, disa të tjera do të konsiderohen të pranueshme vetëm për njërin palë, por kërkimi duhet të vazhdojë për të gjetur ato opsione që mund të jenë të pranueshme për të dy palët. Në këtë fazë pajtuesi përfton njohuri mbi mosmarrëveshjen më shumë se çdo palë tjetër. Nëse pajtuesi arrin të fitojë besimin e secilës palë në mënyrë që ato të bashkëpunojnë me ndershmëri me pajtuesin për të shqyrtuar mundësitë për zgjidhje të mosmarrëveshjes, pajtuesi mëson gjithnjë e më shumë mbi orientimin dhe fleksibilitetin e secilës palë. Në fund të fundit pajtuesi që disponon një nivel të lartë njohurish bazuar në informacionet konfidenciale që ka marrë, duhet të gjejë mënyra për të eksploruar në mënyrë jo paragjyquese me secilën palë zgjidhje të mundshme që mund të jenë të pranueshme për të dy palët.

► Prezantimi i alternativave

Pajtuesi përpaket të sugjerojë alternativa që mund të jenë plotësisht ose pjesërisht të pranueshme për palët. Në këtë pikë pajtuesi duhet të veprojë si një ekspert në lidhje me çështjen e mosmarrëveshjes i angazhuar me palët në mënyrë të tillë që dëshmon se një mirë çështjet dhe problemet.

Nëse pajtuesi inkurajon mënyra të reja të menduari do të ishte me vend të bënte një analizim të negociatave të zhvilluara dhe të mosmarrëveshjes. Kjo analizë duhet të mbulojë shkaqet e problemit, një përmbledhje të shkurtër të qëndrimit të palëve, pasojat e mundshme nga mbajtja e të njëtit qëndrim apo pozicion dhe sugjerimin se çfarë sipas pajtuesit do të shënonte progres drejt një alternative të përshtatshme.

Natyrë intensive e bisedimeve shpesh i pengon palët kundërshtarë të shkëputen nga diskutimet e nxehta për të parë më me qetësi situatën. Aftësia e pajtuesit për të ofruar këtë mundësi bën që procesi i pajtimit të jetë i ndryshëm nga negociatat e drejtpërdrejta. Pajtuesi, duke patur parasysh familjaritetin që ka me çështjen e mosmarrëveshjes, por edhe pozitën e tij si menaxher i procesit, është në gjendje të krijojë dinamikën e të reflektuarit nëpërmjet analizimit të sa më sipër përmendëm.

Në çdo fazë të negociatave që pajtuesi gjykon se do të ishte me vend të bëhej një analizë apo përmbledhje e ngjarjeve, ai duhet ta bëjë këtë gjë në mënyrë konstruktive duke përshkruar dhe rrugët e mundshme përpara. Pajtuesi nuk duhet të bëjë vlerësimin e pozicioneve të palëve, përveçse si një tipar i procesit të pajtimit. Qëllimi i ndërhyrjes së pajtuesit për të vlerësuar gjendjen e procesit, tregon atë çfarë secila palë mund të kishte fituar deri në atë moment ose progresin e arritur në mënyrë që palët të bëjnë më shumë përpjekje. Ky vlerësim i procesit do të nxirrte gjithashtu në pah pasojat nga mungesa e progresit si një mënyrë për të nxitur apo sugjeruar përjasje të reja.

Pajturesi mund të dojë të zvogëlojë rëndësinë e disa prej kërkesave. Zvogëlimi i vlerës së këtyre kërkesave mund të bëjë që palët të ndjehen më pak të lidhura me këto kërkesa. Kjo është një çështje tejte delikate. Negociatorët që janë gati për tu tërhequr, në një moment të caktuar mund të krijojnë bindjen se vlerat e tyre personale nuk janë në rrezik. Kjo ndodh më shpesh në rastin e negociatorëve me më pak përvojë, të cilët prirën që të konsiderojnë si tradhti ndaj parimeve të tyre reduktimin apo zbutjen e kërkesave, për të mos përmendur dhe shqetësimet për reagimin që do të kishin zgjedhësit të tyre.

Pajturesi mund të ndeshet me sfida më të mëdha, ndërkohë që roli i tij nga ai pasiv i të dëgjuarit dhe të bërit pyetje, bëhet më aktiv. Palët janë të gatshme të ndryshojnë pozicionet e tyre vetëm nëse shtrohen mundësi apo alternativa realiste. Për këtë pajturesi duhet të ketë argumenta të reja, në kohën e duhur dhe të cilat nuk përsëriten.

Në rastin e takimeve të veçanta, pajturesi do të bëjë një krahasim të pozicionit të njëres palë me palën tjetër. Në rastin kur pajturesi prezanton pikëpamjet e njëres palë ai duhet të kuptojë gjithë detajet e çështjes dhe t'i shprehë ato në mënyrë të qartë dhe të menduar mirë. Transmetimi midis palëve i pozicioneve të tyre përbën një mundësi të mirë për pajturesin që të vendosë kredibilitetin e tij dhe të krijojë respekt për aftësitë e tij. Respekti për aftësitë e pajturesit është një gur themeli për marrëdhënien që pajturesi ka me palët, si dhe për besimin e tyre në lidhje me efektivitetin e vetë procesit të pajtimit.

Duhet të risjellim në vëmendje se një tipar kryesor i shumë mosmarrëveshjeve është paaftësia për të komunikuar efektivisht midis palëve, p.sh. paaftësia për të artikuluar një këndvështrim në mënyrë që pala tjetër të mund ta kuptojë atë. Pajturesi duhet të jetë në gjendje të kuptojë thelbin e mesazhit që transmetohet nga njëra palë tek pala tjetër dhe të jetë në gjendje të riformulojë mesazhin në mënyrë që të jetë i kuptueshëm. Mundësia për të pastruar gjuhën e përdorur është mundësi e mirë për pajturesin për të avancuar në gjetjen e një zgjidhjeje për mosmarrëveshjen.

Në momentin që pajturesi inkurajon palët për të menduar mbi një çështje apo një drejtim të ri ai duhet të mbajë në konsideratë që t'u japë mundësinë atyre që të shprehin kundërshtimet apo mbështetjen e tyre. Në këtë mënyrë pajturesi shmanë përkushtimin në një drejtim apo pozicion nga i cili mund të mos tërhiqet dot në mënyrë të besueshme. Pajturesi duhet të kuptojë reagimin e grupit të cilit i drejtohet. Thelbi i kundërshtimeve tregon përshtypjen e palëve dhe mundësinë që drejtimi i sugjeruar të pranohet nga palët.

Është shumë e rëndësishme që pajturesi të qëndrojë i fokusuar në gjetjen e zgjidhjeve bazuar në gatishmërinë e palëve për të rënë dakort me njëra-tjetrën apo me pozicionet e tyre. Një drejtim i tillë është me vlerë për pajturesin vetëm nëse ekziston mundësia që palët të jenë dakort me këtë drejtim.

Faza e zgjidhjes

Ndërsa pajturesi kalon drejt fazës përfundimtare të pajtimit, ai i nxit palët që të sugjerojnë zgjidhje të mundshme reale ose bën sugjerime për të dy palët duke kërkuar miratimin e tyre për zgjidhjen përfundimtare të çështjes. Një strategji që ndiqet në këtë fazë të pajtimit është përshkrimi në mënyrë konfidenciale për të dy palët i një propozimi/sugjerimi zgjidhjeje për t'u marrë në konsideratë. Të dy palët ftohen në vijim të përgjigjen në mënyrë konfidenciale për këtë sugjerim/propozim.

Pajturesi ju konfirmon veçmas të dy palëve se reagimi apo përgjigja e tyre do të mbetet konfidenciale, përveç rastit kur ato janë të gatshme për të zgjidhur çështjen sipas mënyrës së sugjeruar. Në një rast të tillë, pajturesi bën një sugjerim konfidencial për zgjidhjen e çështjes. Në rast se njëra apo të dy palët refuzojnë këtë zgjidhje, pajturesi nuk do të zbulojë kurrë përgjigjet e palëve tek pala tjetër. Pajturesi i informuar nga ndërveprimet e mëparshme dhe bazuar në besimin e krijuar, ka mundësi që të drejtojë në zgjidhje të mundshme, duke krijuar një mjedis të sigurt për të dy palët që të shqyrtojnë mundësitë për një zgjidhje pa paragjykime.

► Kjo mënyrë duhet të përdoret vetëm nëse pajturesi beson se palët e kuptojnë formën e zgjidhjes dhe ajo mund të pranohet nga të dy këto palë.

► “Vullneti për zgjidhje”

Një fazë kryesore e procesit të negociatave është krijimi i gjendjes së përshtatshme shpirtërore për një zgjidhje. Pajtuësi duhet të kërkojë me kujdes për treguesit e ekzistencës së saj.

Një tregues se marrëveshja mund të jetë afër është kur njëra nga palët pranon se ajo kupton këndvështrimet e shprehura nga pala tjetër. Kjo nuk do të thotë domosdoshmërisht se marrëveshja është e pashmangshme, por përbën shenjë njohjeje dhe mund t'i paraprijë modifikimit të paralajmëruar të pozicioneve të mëparshme. Pajtuësi, si regull, është vazhdimisht i ndjeshëm ndaj humorit dhe gjuhës trupore të palëve dhe gjithmonë duhet të jetë i ndjeshëm ndaj ndryshimeve në qëndrimet e palëve. Sa herë që lind mundësia e zgjidhjes ose mundësia për marrëveshje, pajtuësi duhet të përqëndrohet në shndërrimin e kësaj mundësie në realitet.

Një tjetër tregues për zvogëlimin e ndasive midis palëve mund të jetë dhe pranimi i pjesshëm i një propozimi. Negociatorët shpesh kërkojnë të mos shfaqen të gatshëm për të gjetur një zgjidhje, por në të njëjtën kohë nuk duan të bëjnë diçka që do të çkurajonte palën tjetër nga të qenit fleksibël. Kështu ata ndonjëherë pranojnë pjesërisht një zgjidhje të sugjeruar.

Pajtuësi mund t'i ndihmojë palët në këtë fazë duke siguruar një përgjigje të kushtëzuar në rast se është gati për t'u hedhur hapi i parë. Një përgjigje e kushtëzuar është përgjigja pohuese që jep njëra palë ndaj sugjerimit të pajtuesit, me kusht që dhe pala tjetër të japë të njëjtën përgjigje apo të bëjë një lëvizje të ngjashme. Duke siguruar këtë paraprakisht, pajtuësi i garanton palët se duke marrë hapin e parë ato nuk dobësojnë pozicionin e tyre në pika të tjera. Pajtuësi mund të sigurojë palët se përgjigja e tyre e kushtëzuar do të mbetet konfidenciale deri sa të plotësohet kushti për të cilin është dhënë. Kështu pajtuësi krijon një mjedis konfidencial ku palët mund të shfaqin lëvizje nga pozicionet e tyre pa asnjë paragjykim.

Ky është një instrument thelbësor për pajtuesin dhe në fakt përbën një mjet të rëndësishëm eksplorimi të zgjidhjeve nga palët, pasi riafirmon idenë se një eksplorim i tillë nuk paragjykon pozicionet e palëve të cilat do vazhdojnë të jenë konfidenciale.

Në këtë fazë, vëmendja përqëndrohet në kërkimin e kushteve të mundshme për kompromis. Heqja e vëmendjes nga çështjet kryesore duhet të trajtohet shpejt dhe në mënyrë përfundimtare. Këtu përfshihet përpjekja për të risjellë në vëmendje çështje të lëna mënjanë ose çështje sekondare që nuk ndihmojnë për sqarimin e çështjes.

Nëse është e mundur diskutimet në takime të përbashkëta dhe të veçanta duhet të vazhdojnë deri sa të arrihet një marrëveshje. Nëse lejohet shtyrje ka rrezik që gjendja shpirtërore e përshtatshme apo vullneti për arritur një zgjidhje të bjerë, pasi palët mund të ndikohen nga faktorë të jashtëm negativë.

Pajtuësi inkurajon dhe ndihmon palët që të zhvillojnë zgjidhjet e propozuara prej tyre duke ndryshuar propozimet dhe kundër propozimet që mund të sigurojnë bazën për një kompromis. Pajtuësi privatisht dhe në fshehtësi (si pjesë e procesit të takimeve të veçanta) mund të diskutojë me komitetin negociues të njëres palë zgjidhjet e ndryshme të mundshme që do të parashtrihen përpara palës tjetër.

Në fund të fundit, mund të jetë e nevojshme të përdoret një “propozim i pajtuesit”. Në fakt kjo përbën përpjekjen e pajtuesit për të realizuar një marrëveshje përfundimtare që do të zgjidhte mosmarrëveshjen në tërësi ose çështje të veçanta të saj.

Propozimi i pajtuesit nuk mund të jetë një set kushtesh apo një paketë masash e krijuar nga pajtuësi në mënyrë të njëanshme. Para se të paraqesë propozime, pajtuësi duhet të bëjë punë parapërgatitore duke eksploruar me palët përmbajtjen e mundshme të propozimit. Zakonisht pajtuësi nuk do të bëjë propozime nëse ka rrezik që ato të mos pranohen nga njëra apo nga të dy palët. Për këtë pajtuësi duhet të punojë me palët duke ju parashtruar veçmas dhe privatisht përmbajtjen e propozimit dhe të përpiqet të arrijë të kuptojë nëse palët do të mbështesin propozimin e tij.

Bërja e propozimeve që nuk do të pranoheshin nga palët nuk sjell asgjë të mirë. Në fakt nëse paraqitet një propozim që do të refuzohet nga njëra palë, kjo do të dëmtonte arritjen e një marrëveshjeje. Pajtuësi duke bërë një propozim që nuk gjen mbështetjen e palëve është duke kryer një veprim paragjyqës dhe të dëmshëm dhe për vetë kredibilitetin dhe efektivitetin e tij në proces.

Në shumë mënyra propozimi i pajtuesit është një formë iluzioni në marrëdhëniet industriale. Për ekipet negociuese mund të ishte me vend që një pozicion i caktuar të shfaqet si një propozim i pajtuesit dhe jo si një qëndrim i kësaj pale. Sikurse u tha dhe më sipër, pajtuësi duhet të tregojë kujdes dhe për veten e tij kur bën propozime. Ai merr pjesë në mosmarrëveshje vetëm për një arsye dhe kjo arsye ka të bëjë me ndihmën që ai u ofron palëve për të gjetur një marrëveshje mes tyre. Ky objektiv nuk mund të përmbushet nga pajtuësi nëse ai bën propozime që nuk do të pranohen nga palët.

Pajtuksi është përpjekur për të arritur në atë pikë ku artikullohet një zgjidhje që të dy palët në mënyrë konfidenciale kanë treguar se mund të jetë e pranueshme. Në përgjithësi, në këtë fazë të pajtimit, pajtuksi është jashtëzakonisht aktiv duke gjetur mënyra për të ndriçuar palët për të parë zgjidhje të ndryshme konkrete për çështjet e mosmarrëveshjes dhe për të siguruar reagimet dhe përgjigjet e tyre konfidenciale. Nëpërmjet këtij procesi të gjatë dhe shpesh përsëritës, pajtuksi përpunon dhe zhvillon gjithë mundësitë për zgjidhje dhe më në fund do të jetë në gjendje të identifikojë nëse marrëveshja është e mundur, dhe nëse po, çfarë marrëveshje është ajo. Në mënyrë të ngjashme pajtuksi, përmes këtij procesi, do të jetë në gjendje të identifikojë ato situata ku marrëveshja nuk është e mundur dhe arsyet kryesore pse kjo marrëveshje nuk mund të arrihet.

Faza e regjistrimit të marrëveshjes

Qëllimi kryesor i pajtimit është të arrijë në një pikë të procesit ku propozimet për zgjidhje janë të mundshme. Ndërsa zhvillohet procesi i pajtimit, ky është destinacioni i dëshiruar dhe i pritshëm prandaj dhe është shumë e rëndësishme që të zhvillojë aftësitë dhe teknikat e nevojshme për të menaxhuar këtë aspekt të pajtimit. Aftësia e një pajtuksi për të regjistruar në formë të shkruar dhe me gjuhë neutrale atë për të cilën palët bien dakord ose mund të bien dakord është shumë e rëndësishme. Pasi dëgjon palët gjatë gjithë procesit të pajtimit, pajtuksi do të dijë se çfarë gjuhe dhe kushtesh janë të pranueshme për të dy palët. Ka raste kur gjuha e përdorur është e vetmja pengesë dhe prandaj ka rëndësi themelore aftësia e pajtuksit për të hartuar në emër të palëve, një marrëveshje që është e pranueshme për të dyja palët dhe që është hartuar me një gjuhë që të dy palët kuptojnë.

Faza përfundimtare

Faza përfundimtare e pajtimit gjithmonë sjell bashkë palët për të artikuluar në praninë e të dy palëve natyrën e marrëveshjes së arritur, progresin e bërë apo hapat e ardhshëm. Edhe nëse marrëveshja nuk është arritur në procesin e pajtimit, procesi duhet të përfundohet në një takim të përbashkët ku pajtuksi përshkruan në gjuhë neutrale gjithë pengesat që janë identifikuar gjatë procesit për arritjen e një marrëveshjeje. Nëse nuk është arritur një marrëveshje, pajtuksi duhet gjithmonë t'u rikujtojë palëve gatishmërinë e tij për t'u takuar sërish në të ardhmen në qoftë se njëra ose ose të dy palët do ta konsideronin të arsyeshme.

Disa sfida që mbart procesi i pajtimit

Ky seksion përqendrohet në disa nga sfidat me të cilat përballet pajtuksi gjatë procesit të pajtimit dhe paraqet disa strategji të cilat mund të përdoren nga pajtuksi.

Pajtimi i ndasive brenda të njëjtës palë

Ndasitë apo divergjencat brenda të njëjtës palë mund të dalin në pah veçanërisht në ato raste ku janë të pranishme organizata shumë-përfaqësuese²⁴ apo ekupe me shumë anëtarë. Kur bisedimet zhvillohen në nivel ndërmarrjeje në përgjithësi ekziston një qëllim i përbashkët dhe ka më pak përçarje. Në strukturat e shumë-përfaqësuar të palës punëmarrëse mund të ndodhë shpesh që të ekzistojnë prioritete të kundërta apo të ndryshme. Gjithashtu edhe në negociatat me shumë punëdhënës mund të ndodhë që ambiciet dhe prioritet të jenë të ndryshme.

24. Në këtë rast i referohet një organizate, për shembull një sindikate, që përfaqëson kategori të ndryshme punëmarrësish në negociata

Ndërsa pajtuesi bën përpjekje për të ndryshuar pozicionin e palës (p.sh. tërheqje nga çështjet apo zvogëlim apo ndryshim të tyre), ekipi negociator mund të krijojë fraksione pro dhe kundër këtyre ndryshimeve. Një “ndarje” e tillë mund të krijojë një sërë fraksionesh apo ndarje në dy grupe brenda të njëjtit ekip negociator. Sido që të jetë, pajtuesi duhet të jetë i vëmendshëm me bashkëveprimin brenda ekipit negociator për sa kohë zhvillimet negative brenda grupit mund të jenë pengesë për arritjen e një marrëveshjeje ndërmjet palëve. Me pak fjalë, këtu kemi të bëjmë me një rast pajtimi brenda procesit të pajtimit.

Ndërgjegjësimi i pajtuesit mbi ndasitë e brendshme është i rëndësishëm, pasi ai duhet t’i trajtojë ato në mënyrë të kujdesshme dhe metodike. Kur identifikon një fraksion brenda ekipit negociator, pajtuesi duhet të bëjë të pamundurën për të qartësuar natyrën e mbështetjes fraksioniste për ato veprime të cilat ka më shumë gjasa që të prodhojnë një marrëveshje me palën tjetër. Nëse fraksione të vogla brenda një ekipi negociues janë kundër mundësive të zgjidhjes, pajtuesi duhet të angazhohet me këto fraksione për të inkurajuar të gjithë aktorët që të gjejnë brenda ekipit negociator një pozicion të vetëm.

► Në këtë mënyrë ushtrohet presion brenda grupit për të zgjidhur mosmarrëveshjet e brendshme me qëllim që të vijohet me angazhimin në kuadër të mosmarrëveshjes së përgjithshme.

Trajtimi i rasteve të vështira: Qëllimi i pajtimit

Është e rëndësishme që pajtuesi të kuptojë se shpesh procesi i pajtimit zhvillohet në një mjedis ku njëra palë ose të dy palët nuk kanë përkushtim të qartë për gjetjen e një marrëveshjeje. Ky kapitull ka diskutuar tashmë modelet e sjelljes së palëve në faza të ndryshme të procesit të pajtimit. Megjithatë, ndonjëherë pajtuesi do të ballafaqohet me palët që kanë adoptuar një pozicion dhe i qëndrojnë atij pozicioni pavarësisht pasojave, për shkak se besojnë në drejtësinë dhe moralin e pozicionit të tyre.

Një shembull i zakonshëm i marrjes së një pozicioni të tillë mund të jenë ato raste ku çështja lidhet me interpretimin e ligjit. Zbatimi i ligjit ose marrëveshjes ekzistuese kolektive nuk lë shumë vend për bisedime dhe kështu sfida e parë për pajtuesin, në një rast të tillë, është të identifikojë qëllimin e pajtimit. Duke pasur parasysh se roli i pajtuesit është vetëm të ndihmojë palët për të arritur një marrëveshje me njëra-tjetrën, qëllimi i pajtimit është një angazhim që në qoftë se do të rezultonte në marrëveshje do të zgjidhte konfliktin. Është pothuajse e pamundur që në një çështje bazuar në të drejta të përcaktuara, njëra palë të pranojë vullnetarisht një marrëveshje paragjyquese. Procesi i pajtimit për këtë arsye fokusohet në mundësitë praktike të zgjidhjes. Pajtimi nuk është forum përmes të cilit palët presin të marrin drejtësinë sipas ligjit. Rezultate të tilla zakonisht priten nga gjykatat e punës apo ato civile.

Prandaj, pajtuesi, veçanërisht në rast mosmarrëveshjesh me bazë të drejtat, përpiket të ndihmojë palët që të kanalizojnë dialogun e tyre në një tjetër forum, i cili është më i përshtatshëm për të trajtuar këtë çështje. Nëse njëra palë, ose të dyja, i qëndrojnë plotësisht pozicionit të tyre që rrjedh nga interpretimi nga ana e tyre i ligjit ose i një kontrate kolektive, është e mundshme që mosmarrëveshja të kërkojë zgjidhje ligjore ose arbitrazh. Roli i pajtuesit mund të kufizohet në ndihmën që palët të gjejnë mjete për ruajtjen e paqes ose ‘*status quo*’ gjatë periudhës që ndërmjetëson deri në zhvillimin e seancës gjyqësore ose arbitrazhit.

Pajtuesi duhet të kuptojë në çdo kohë disponibilitetin e palëve dhe vazhdimisht të vlerësojë qëllimin dhe rolin e pajtimit në mosmarrëveshje. Pajtuesi mund të sugjerojë fushat për marrëveshje dhe pasojat e mundshme të një dështimi për të gjetur marrëveshje për çështjen në fjalë, por në fund të fundit, është e nevojshme që vetë palët të perceptojnë se gjetja e një marrëveshjeje ka vlerë.

Pajtuesi nuk është Inspektor Pune apo gjyqtar dhe duhet gjithmonë të mbetet i fokusuar në rolin e pajtuesit, i cili është të ndihmojë palët për të gjetur një marrëveshje mes tyre. Pajtuesi në çdo rast mund të ndihmojë palët që të kuptojnë vlerën që ka arritja e një marrëveshjeje si një mënyrë alternative për zgjidhjen e konfliktit krahasuar me zgjidhjen përmes gjykimit nga një gjykatë civile apo e punës.

Mosmarrëveshjet bazuar në fakte dhe presioni mbi pajtuesin për të miratuar rolet

Mosmarrëveshjet shpesh mund të lindin në rast se palët nuk bien dakord mbi faktet që qëndrojnë në themel të një situatë. Për shembull, palët mund të mos jenë dakord në lidhje me kapacitetin e biznesit për të bërë rritjen e pagave që është kërkuar nga punëtorët, kur punëdhënësi pretendon se kompania / biznesi është me humbje dhe në një situatë financiare jo të mirë për rritje pagash. Një debat mbi faktin e rentabilitetit të një biznesi është i tepërt, pasi çështja e rentabilitetit është një çështje fakti.

Në rrethana të tilla, pajtuesi mund të joshet të vendosë veten në pozitën e vlerësuesit të fakteve. Nëse pajtuesi është i bindur se çështja do të zgjidhet në bazë të një verifikimi të fakteve, atëherë nuk i takon pajtuesit të marrë këtë rol. Megjithatë nëse përcaktimi i fakteve ka të ngjarë të çojë në dialog dhe diskutim të mëtijshëm, pajtuesi mund të inkurajojë palët që të bëjnë verifikim të pavarur të fakteve dhe të kufizojnë negociatat dhe bisedimet në sa është me të vërtetë e negociueshme. Në rrethana të tilla, si në shembullin e dhënë, verifikimi i pavarur i gjendjes financiare të biznesit mund të sigurohet duke angazhuar një ekspert financiar për të bërë një vlerësim objektiv dhe të pavarur të fakteve të profitabilitetit të kompanisë. Një qasje e tillë ruan në çdo aspekt rolin e pajtuesit si rol ndihmës për arritjen e marrëveshjes dhe jo si një arbitër i fakteve.

Pajtuesi shpesh mund ta gjejë veten të përfshirë në mosmarrëveshje që kanë të bëjnë me pozicione të palëve që diktohen nga të kuptuarit e ndryshëm të çështjeve faktike. Për shembull, kur një sindikatë kërkon njohjen nga punëdhënësi për qëllime të bisedimeve, punëdhënësi mund të mos pranojë treguesit e anëtarësisë. Në një rast të tillë, një Sindikatë mund të mos dëshirojë t'i bëjë të njohur punëdhënësit detajet e anëtarëve të Sindikatës për një sërë arsyesh. Pajtuesi mund të konsiderojë të marrë përsipër rolin e vlerësuesit konfidencial të të dhënave të anëtarësisë së Sindikatës me qëllim avancimin e mundësisë që palët të arrijnë një marrëveshje mbi çështjen kryesore, pra nëse punëdhënësi do të "njohë" këtë sindikatë për qëllimet e bisedimeve kolektive dhe marrëveshjes në emër të punëtorëve. Ky është një vendim i rëndësishëm për pajtuesin dhe shpesh faktor vendimtar mund të jetë fakti nëse punëdhënësi është i prirur që të njohë sindikatën në qoftë se provohet një nivel i caktuar anëtarësimi dhe kështu mosmarrëveshja të zgjidhet. Nga ana tjetër, Pajtuesi mund të kufizojë rolin e tij duke lehtësuar dialogun midis palëve për të ndihmuar ato që të kuptojnë rëndësinë e verifikimit të pavarur të fakteve të kundërshtuara. Kur të dy palët pranojnë vlerën e verifikimit të pavarur të fakteve, pajtuesi sigurisht mund të ndihmojë palët në identifikimin e një personi apo organi që mund të realizojë këtë verifikim.

Ndodh shpesh që në mosmarrëveshjet që lindin nga ankesat e ngritura nga punëtorët individualë, palët të kuptojnë ndryshe faktet e çështjes (të cilat në përgjithësi përbëjnë historikun). Dallimi i të kuptuarit është shpesh arsyeja kryesore për paraqitjen e një ankese që mund të arrijë deri në pikën e një mosmarrëveshjeje. Prandaj, mund të jetë e nevojshme të gjendet një bazë për vërtetimin e fakteve historike në mënyrë të besueshme dhe objektive si një shenjë paralajmëruese për zgjidhjen e mosmarrëveshjes. Përsëri, pajtuesi duhet të marrë parasysh plotësisht rreziqet që lidhen me rolin e verifikuesit të fakteve. Shpesh pajtuesi mund të rrezikojë që si verifikues faktesh të mos shihet më si një pajtues i paanshëm i mosmarrëveshjes. Mënyra më e mençur mund të jetë që pajtuesi të ndihmojë palët për të gjetur mjete për verifikimin e fakteve, duke përdorur një palë të tretë, nëse është e nevojshme, gjë që bën që pajtuesi të vazhdojë të shihet si një instrument i qëndrueshëm dhe i pranueshëm për zhvillimin e angazhimit, dialogut dhe negociatave.

Në mënyrë të ngjashme, në mosmarrëveshjet veçanërisht të vështira, palët mund të ushtrojnë presion mbi pajtuesin të luajë rolin e ndërmjetësit-arbitrit. Ky rol kërkon që pajtuesi të përpiqet të lehtësojë një marrëveshje midis palëve, por nëse dështon në arritjen e marrëveshjes, të nxjerrë një vendim arbitrazhi që përcakton zgjidhje për çështjen e mosmarrëveshjes. Ky proces nuk ofron një mjet të sigurt për zgjidhjen përfundimtare të çështjes së mosmarrëveshjes me anë të arbitrazhit.

Megjithatë, rreziku për pajtuesin është që njëra palë mund të jetë e pakënaqur me përmbajtjen e gjetjes së arbitrazhit dhe mund të kundërshtojë faktin që pajtuesi vepron si arbitër. Çdo situatë ku pajtuesi mund të marrë rolin e ndërmjetësit-arbitrit në një proces duhet të konsiderohet me kujdes pasi mund të dëmtojë të perceptuarin e pajtuesit si i paanshëm dhe i drejtë. Në të vërtetë, nëse palët besojnë se ata po marrin pjesë në një angazhim që mund të përfundojë në arbitrim nga ana e pajtuesit, ato mund të hezitojnë të jenë të shprehur hapur me pajtuesin. Në shumicën e rasteve, palët e përshkruajnë pozicionin e tyre para një arbitri në mënyrë shumë më të ndryshme nga sa bëjnë para një pajtuesi. Procesi i pajtimit në vetvete mund të jetë dëmtuar si pasojë e këtij hezitimi të palëve. Në përgjithësi, pajtuesit vlerësojnë perceptimin e paanshësisë së tyre si një aset profesional dhe për pasojë ata nuk duan të marrin përsipër role që priren më shumë drejt vendim-marrjes ose arbitrazhit.

Grevat dhe moszënia me punë

Në një situatë greve janë ligjet dhe rregullat administrative të një vendi që përcaktojnë mundësinë që pajtuesi të përfshihet në një mosmarrëveshje. Në të vërtetë, në disa vende ligji do të përcaktojë qëllimin e përfshirjes së pajtuesit në rast greve ose në rast se punëdhënësi mbyll ndërmarrjen dhe refuzon t'u japë punë punëmarrësve, përfshirë këtu dhe momentin për një përfshirje të tillë. Në vende të tjera, momenti i përfshirjes mbetet në gjykimin e pajtuesit ose përcaktohet nga referimi vullnetar që i bëjnë palët çështjes së mosmarrëveshjes.

Pajtuesi duhet gjithmonë të kuptojë se si perceptohet sjellja e tij nga palët. Kur është duke u zhvilluar një grevë ose kur ajo mund të fillojë në të ardhmen e afërt ka të ngjarë që çështja e mosmarrëveshjes të ketë një nivel të lartë vëmendjeje nga personat e përfshirë, dhe për këtë arsye, të gjitha hapat e ndërmarra nga pajtuesi duhet të jenë efektivë përsa i përket çështjeve objekt pajtimi, por edhe përsa i përket perceptimit të personave të përfshirë. Fakti që një grevë është duke u zhvilluar ose parashikohet të zhvillohet ndryshon dinamikën e mosmarrëveshjes, pasi njëra ose që të dy palët kanë treguar se janë të përgatitur për të investuar në mënyrë të konsiderueshme në avancimin e pozicioneve të tyre. Në rastin e punëtorëve, investimi përfshin humbjen e pagave, ndërsa në rastin e një punëdhënësi përfshin humbjen e prodhimit, fitimeve apo të vazhdimësisë së shërbimit. Pajtuesi duhet të kuptojë ndryshimin e dinamikave në një situatë greve.

Pajtuesi duhet të realizojë një dialog informal me drejtuesit palëve në situatë konflikti, për të kuptuar në mënyrë konstante dhe në vijimësi disponibilitetin e palëve. Vetëm përmes njohjes së situatës pajtuesi mund të përpiqet të ndikojë në lidhje me momentin e duhur për të gjetur një marrëveshje nëpërmjet pajtimit. Një përpjekje e tillë normalisht do të lindë ose me kërkesë të palëve, ose si pasojë e ndërhyrjes së pajtuesit që i fton palët për të marrë pjesë në pajtim. Në cilindo rast, pajtuesi duhet të jetë në kontakt të ngushtë në nivel informal me personat kyç në mënyrë që të mos ketë asnjë zhvillim të papritur. Fakti i kërcënimit apo zhvillimit të një greve nuk ndikon objektivin kryesor të pajtuesit, i cili është të ndihmojë palët në gjetjen e një marrëveshjeje me njëra-tjetrën. Mjedisi më i mirë për arritjen e marrëveshjes është ai mjedis ku palët shohin vlerën e arritjes së një marrëveshjeje përmes dialogut.

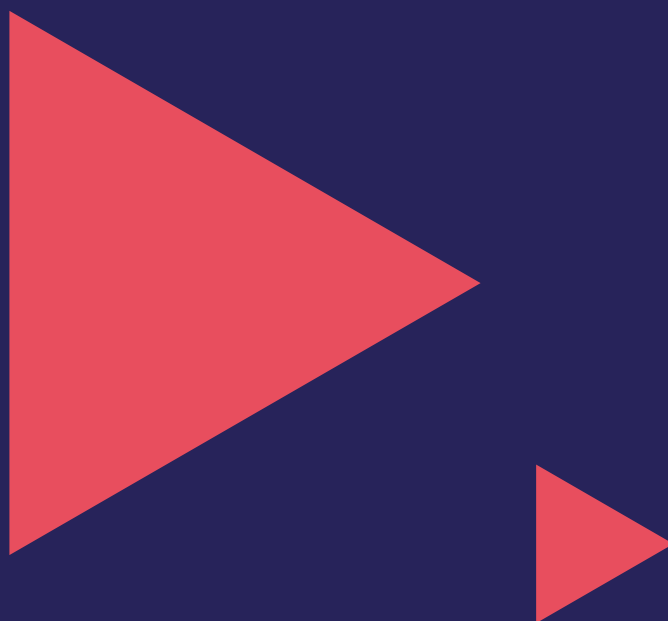
-
- Sfida për pajtuesin në një situatë konflikti të ndezur është që të jetë majftueshëm i angazhuar me të gjitha palët, në mënyrë që kur lindin mundësi për progres përmes dialogut, pajtimi të mund të bashkë-kordinohet.
-

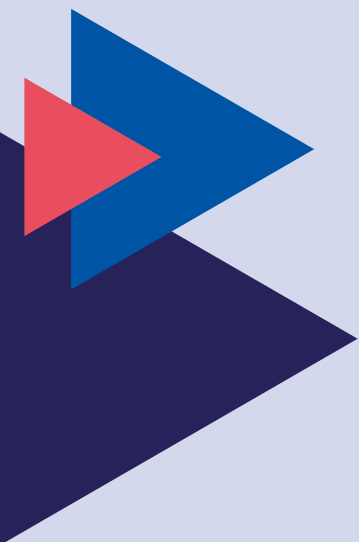
Vendimet e pajtuesit drejtohen nga predispozicioni i palëve gjatë zhvillimit të grevës. Për shembull në një situatë greve, pajtuesi mund të vërejë ndryshim në humorin e të dy palëve përgjatë ciklit të ngjarjeve, duke filluar nga momenti para marrjes së një vendimi për veprim industrial, gjatë procesit të vendim-marrjes, gjatë periudhës para fillimit të grevës apo kur greva tashmë ka filluar. Ndërkohë që shpaloset cikli i ngjarjeve, po ashtu ndryshon dhe predispozicioni i palëve, prandaj pajtuesi duhet të identifikojë momentin kur të dy palët janë të gatshme për t'iu nënshtruar procesit të pajtimit.



Teknikat dhe stilet e pajtimit

Bashkimi i pjesëve





Kapitulli 8

Teknikat dhe stilet e pajtimit

Ky kapitull sjell bashkë shumë nga çështjet e diskutuara në kapitujt e mëparshëm. Këtu po përpiqemi të shohim si mund të mbledhim bashkë aftësitë dhe cilësitë e pajtuesit, si dhe instrumentet e procesit, për të mundësuar trajtimin e duhur të njerëzve dhe problemeve gjatë procesit të pajtimit. Gjithsesi është e qartë se mënyra e realizimit të pajtimit pasqyron personalitetin dhe karakteristikat e pajtuesit të përfshirë në këtë proces. Pajtuesi zhvillon një stil të tij personal pajtimi. Nuk mund të themi se ekziston një stil i duhur për ofrimin e pajtimit, por ka disa aspekte kryesore në rolin e pajtuesit që lidhen me paanësinë, konfidencialitetin dhe angazhimin, të cilat janë të detyrueshme pavarësisht stilit apo personalitetit të pajtuesit.

-
- Të mësuarit nga personat që kanë më shumë përvojë është një faktor shumë i rëndësishëm në zhvillimin personal dhe profesional të një pajtuesi, por pajtuesi duhet të kuptojë se personaliteti i tij do të përbëjë bazën e qasjes së tij në një procedurë pajtimi.
-

Teknikat dhe rolet

Njerëzit

Si një pajtues ju do të duhet të zhvilloni teknika për të trajtuar njerëzit e përfshirë në procesin e pajtimit - ju duhet të bëni që ata të ulen në tryezën e bisedimeve dhe të qëndrojnë atje, ju do të duhet të menaxhoni qëndrime dhe njerëz të vështirë dhe t'i bindni ata për vlerën e procesit. Pajtuesi përdor aftësitë e tij të komunikimit dhe të ndërtimit të marrëdhënieve, si dhe procesin e pajtimit për të fituar besimin dhe për të kuptuar personat e përfshirë në procesin e pajtimit.

Aftësitë e komunikimit që u diskutuan në kapitullin 3 dhe aplikimi i tyre janë element kyç në trajtimin e palëve gjatë procesit. Pavarësisht nëse palët marrin pjesë vullnetarisht në procesin e pajtimit ose si rrjedhojë e ndonjë marrëveshjeje të detyrueshme, sjellja e tyre para pajtuesit influencohet ndjeshëm nga sjellja që vetë pajtuesi do të shfaqë gjatë pajtimit. Gjithashtu ndikim ushtron dhe reputacioni personal i pajtuesit dhe marrëdhëniet që palët e mosmarrëveshjes mund të kenë pasur në të shkuarën me pajtuesin apo shërbimin e pajtimit në përgjithësi.

Problemi

Pajtuesi duhet gjithashtu të gjejë mënyra për të kuptuar dhe për të trajtuar probleme që ndonjëherë janë komplekse dhe të përdorë procesin për t'i identifikuar në mënyrë të qartë ato që në fillim; të bëjë ndarjen e tyre në pjesë të menaxhueshme nëse është e nevojshme dhe e mundur; dhe pastaj të nxisë diskutimin rreth këtyre problemeve në mënyrë që të identifikojë dhe shqyrtojë alternativat dhe zgjidhjet e mundshme, si dhe të përpiqet të kuptojë nëse ekzistojnë dhe çështje të tjera të fshehura. Pajtuesi përfshihet në një mosmarrëveshje me qëllimin për të ndihmuar palët të marrin një vendim kur ka zgjedhje midis disa alternativave dhe qëllimi i pajtimit është të ndihmojë gjithashtu në gjenerimin e këtyre alternativave.

Procesi

Pajtuesi kontrollon dhe menaxhon procesin e pajtimit si një mjet përmes të cilit të mund të motivohen palët për të shqyrtuar mundësinë e një zgjidhjeje të mosmarrëveshjes duke identifikuar dhe kërkuar mundësi dhe perspektiva të reja. Aspektet kryesore të menaxhimit të procesit kanë të bëjnë me

kohën e ndërhyrjes dhe gjykimin e mirë nga ana e pajtuesit dhe një vetëdije absolute të nevojës për paanshmëri, objektivitet dhe konfidencialitet.

Faktorët kryesorë që ndikojnë palët gjatë pajtimit janë presionet personale, sociale, politike, dhe ekonomike me të cilat ato përballen. Pajtuesi do të duhet të jetë i vetëdijshëm dhe të përdorë këto ndikime për të ushtruar presion mbi palët në momente të ndryshme të procesit të pajtimit. Presioni personal që pajtuesi mund të ushtrojë është thelbësor për procesin e pajtimit.

Presionet sociale dhe politike janë presione nga burime të jashtme, të tilla si mjedisi politik (ku përfshihen politikanët, por edhe organizatat e punëdhënësve dhe sindikatat), si dhe perceptimi i publikut (veçanërisht në rastet kur preken shërbimet esenciale).

Presionet ekonomike lidhen me fuqinë negociuese të palëve dhe se si fuqia e krahasuar e palëve në terma fuqie relative mund të ndikojë mbi rezultatin dhe aftësinë e pajtuesit për të ushtruar presion personal mbi një palë krahasuar me palën tjetër.

Presioni i ushtruar nga pajtuesi duhet të bëhet me qëllim krijimin e hapësirave të nevojshme për shqyrtimin e alternativave që do të çonin drejt një marrëveshjeje të mundshme mes palëve.

Vetja

Një pajtues përmbush shumë role dhe funksione:

Menaxher i diskutimeve - pajtuesi duhet të menaxhojë diskutimet mes palëve duke i mbajtur ato në rrugën e duhur. Në një mjedis emocional të mbash palët të fokusuara mund të jetë një punë e vështirë për pajtuesin.

Të shërbyerit si një valvul sigurie për palët - nëse palët duan të sulmojnë ose drejtojnë irritimin e tyre ndaj dikujt, ju mund të jeni objektivi i tyre dhe kjo gjë do të ndihmonte menaxhimin dhe çlirimin e diskutimeve nga emocionet.

Ura e komunikimit mes palëve - ky është një aspekt shumë i rëndësishëm i punës së pajtuesit dhe kërkon aftësi të shkëlqyera komunikimi, sikurse janë identifikuar në kapitujt e mëparshëm të këtij udhëzuesi. Duke përdorur takimet e veçanta dhe duke përdorur një gjuhë të pastër ju i ndihmoni palët të përqendrohen tek problemi dhe jo tek njerëzit.

Bindës - duke përdorur ndikimin tuaj mbi palët, si dhe besimin dhe besueshmërinë e krijuar, ju mund të bindni palët për të parë gjërat nga një këndvështrim i caktuar apo për të marrë një tjetër rrjedhë veprimi.

Drejtimi i pyetjeve - pajtuesi mund të testojë reagimin e palëve ndaj sugjerimeve pa asnjë paragjykim, duke ju siguruar palëve një mjedis të sigurt për të shqyrtuar zgjidhjet e mundshme pa qenë e nevojshme të angazhohen për pranimin e këtyre zgjidhjeve.

Ofrues i informacionit dhe ideve - pajtuesi mund t'u japë palëve informacion, për shembull, rastet e mëparshme që kanë shkuar në arbitrazh, praktikat aktuale brenda një industrie të veçantë. Pajtuesi mund të japë ide për zgjidhjen e problemeve dhe një perspektivë të re mbi problemin.

Kontrolli i realitetit - pajtuesi mund të ndihmojë palët të bëjnë një kontroll realiteti për pozicionet e tyre ose t'i lejojë që të shprehin idetë që mund të kenë për një zgjidhje, pa i'a bërë të ditur palës tjetër.

Mbrojtësi / në duar të sigurta - pajtuesi mund të lejojë që palët t'i tregojnë atij pozicionin e tyre përfundimtar, por pa e zbuluar këtë tek pala tjetër – nga kjo pajtuesi mund të kuptojë sa larg janë

palët nga njëra-tjetra dhe sa mundësi ka që ato të arrijnë në një marrëveshje. Duke qenë se kjo gjë realizohet në konfidencialitet, që palët të flasin hapur me pajtuesin është e nevojshme që të ekzistojë besimi midis palëve dhe pajtuesit.

Nxitës i ndryshimit të opinionit / pozicionit / këndvështrimit - një pajtues mund të ndihmojë palët të lëvizin duke gjetur mënyrën e duhur për të artikuluar disa ide që mund të kenë rreth alternativave. Ndonjëherë ndonëse idetë ekzistojnë, palët nuk janë të sigurta ose me përvojë të mjaftueshme për t'iu dhënë formë atyre dhe është pajtuesi ai që mund të ndihmojë në këtë drejtim.

Empatia - nganjëherë palët kanë nevojë për një vesh empatik për shqetësimet e tyre dhe kjo mund të ndihmojë jo vetëm në drejtim të ndërtimit të besimit, por edhe të ndihmojë që palët të afrohen për të konsideruar alternativa duke qenë se kanë pasur mundësinë për t'u dëgjuar.

Përdorues i aftë i fjalëve - një prej aftësive/ roleve më të rëndësishme të pajtuesit është aftësia për të regjistruar në formë të shkruar marrëveshjen e palëve me qartësi dhe në një gjuhë të tillë që do të pranohet nga të gjitha palët. Formulimi i bazës së marrëveshjes duke hequr çdo paragjykim apo emocion nga gjuha e përdorur është një aftësi apo cilësi e domosdoshme dhe roli i pajtuesit në këtë drejtim mund të lëvizë procesin përpara.

Vlerësuesi/Këshilluesi - një pajtues mund të ndihmojë palët të vlerësojnë pozicionet e tyre përmes bërjes së pyetjeve dhe vlerësimit të alternativave të mundshme për zgjidhjen e problemeve. Pajtuesit mund të këshillojnë duke u bazuar në rezultatet e arritura në rastet e mëparshme, por edhe në bazë të ndjesisë që pajtuesi ka në lidhje me mënyrë se si mund të reagojë pala tjetër. Për këtë rol është shumë i rëndësishëm aspekti i ruajtjes së konfidencialitetit dhe paanësisë.

Advokimi për zgjidhjet e mundshme - pajtuesi duhet të kuptojë momentin kur njëra palë ose të dy palët kanë arritur në atë pikë fundore ku nuk mund të shkojnë më tej për një çështje të caktuar. Në këtë moment pajtuesi duhet të jetë në gjendje t'ia komunikojë këtë gjë palës tjetër dhe t'i ndihmojë ato që të shqyrtojnë këtë pozicion përfundimtar para se të drejtohen për zgjidhje në një forum/ organ tjetër. Pajtuesi duhet të jetë i sigurt që pala është duke paraqitur pozicionin e saj përfundimtar dhe të sigurohet se dhe pala tjetër e ka kuptuar që kjo është oferta përfundimtare dhe më e mira e mundshme në dispozicion.

“Shpëtim i faqes për palët” - nganjëherë në procesin e pajtimit, njëra ose të dy palët, duan të ruajnë imazhin dhe të mos shihen sikur bëjnë lëshime lehtë. Pajtuesi mund të përpiqet për të gjetur mënyra që të trajtojë këtë shqetësim të palëve ose duke i ndihmuar palët të gjejnë gjuhën e duhur për marrëveshjen ose duke paraqitur një propozim të tij në mënyrë që të mos konsiderohet se janë palët ato që kanë bërë lëshime.

Trajner - pajtuesi mund të jetë një trajner për personat që nuk e kanë përdorur shpesh procesin e pajtimit ose për ata që janë skeptikë e jo shumë të bindur mbi procesin dhe vlerën e tij, duke i drejtuar palët hap pas hapi gjatë procesit.

► Pajtuesi nuk mund të përmbushë të gjitha këto funksione/role gjatë gjithë kohës, por në karrierën e tij do të duhet të përshtatet me këto role në vijimësi dhe të kalojë sipas rastit nga një rol në tjetrin.

Tabela e problemeve në fund të këtij kapitulli sugjeron disa mënyra për trajtimin e problemeve të veçanta që mund të lindin gjatë procesit. Gjithsesi imagjinata dhe risitë që mund të sjellë çdo pajtues janë të vlefshme dhe sugjerimet janë dhënë vetëm për të stimuluar pajtuesin që të mendojë rreth problemeve dhe jo për të prodhuar një listë të caktuar zgjidhjesh.

Trajtimi i njerëzve të vështirë

Një nga sfidat kryesore me të cilat mund të përballlet një pajtues është trajtimi i njerëzve të vështirë, e ndoshta në fakt mund të mos jenë njerëzit të vështirë, por është pajtuesi ai që nuk është i përgatitur mirë. Mënyra më e mirë është që pajtuesi të kuptojë çfarë mund të fshihet pas një qëndrimi, sjelljeje apo personaliteti të vështirë, të kuptojë çfarë i motivon apo i krijon shqetësime njerëzve gjatë negociatave ose marrëdhënieve sociale.

Autorët e këtij udhëzuesi përmendin dy fusha hulumtimi dhe komentimesh në fushën e stileve të negociimit dhe të mësuarit. Njohja e stileve të negociimit i ndihmon pajtuesit në lidhje me mënyrat e trajtimit të njerëzve të përfshirë në procesin e pajtimit, ndërkohë që njohuritë mbi stilet e të mësuarit mund të ndihmojnë pajtuesin që të kuptojë se si të përqasë njerëz të ndryshëm në fushën e zgjidhjes së problemeve.

Të merresh me njerëzit

► Katër Llojet e Personalitetit / Llojet Sociale

Në vitin 1984, psikologët David Merrill dhe Roger Reid botuan “Stilet personale dhe performanca efektive”. Në këtë botim ata argumentojnë se ekzistojnë katër stile sociale që ndikojnë në mënyrën se si njerëzit ndërveprojnë me njëri-tjetrin. Stilet e sjelljes janë të ndikuara nga dy dimensione; këmbëngulja, ose niveli i fortësisë në sjellje, dhe reagueshmëria, ose niveli në të cilën një sjellje është emocionalisht ekspresive.

Drejtuesi/Drejtori – ky lloj personaliteti është i sigurt dhe reagues, ata nuk kanë durim, ju pëlqen kontrolli, nuk janë fleksibël dhe nuk janë dëgjues të mirë. Për këta persona përdorimi i fakteve dhe logjikës janë të mira, ndërsa garancitë personale dhe dëshmitë nuk janë të efektshme.

Ekspresiv / Social - ky lloj i kombinon të dy tiparet, i sigurt dhe reagues, por njëkohësisht është edhe fleksibël. Ata i japin më tepër rëndësi marrëdhënies sesa detyrave. Ata kanë një vëmendje të ulët, prandaj një përmbledhje në mënyrë periodike do të ishte me vend.

I përzemërt / Mbështetës - ky lloj personi nuk është i sigurt, por është reagues, ai është më shumë i orientuar tek puna në grup, sesa tek qëllimi dhe reagon mirë ndaj garancive personale.

Analitik / Klinik - ky lloj personaliteti nuk është as i sigurt dhe as reagues, por konsiderohet racional dhe bashkëpunues, dhe si i tillë, është i hapur ndaj logjikës, fakteve dhe detajeve të shkruara.

Dobia për një pajtues: njohja e llojeve të ndryshme të personalitetit të njerëzve mund të jetë shumë e dobishme për pajtuesin. Për shembull, tipi i drejtuesit përgjigjet mirë ndaj fakteve dhe logjikës dhe pajtuesi do të duhet të jetë i sigurt me këtë lloj personi. Të tjerë persona të grupit mund të përgjigjen më mirë ndaj zhvillimit të marrëdhënieve dhe garancive personale. Pajtuesi duhet të njohë elementët që mund të nxisin persona të ndryshëm dhe të kuptojë se diçka që funksionon me një anëtar të grupit mund të mos vlejë për anëtarët e tjerë sa i takon lëvizjes drejt zgjidhjes së mundshme ose diskutimit për zgjidhjen apo alternativat e zgjidhjes.

Zgjidhja e problemeve me njerëzit

► Katër Llojet e të mësuarit

Në mes të viteve '70, Peter Honey dhe Alan Mumford përshtatën modelin e David Kolb mbi të mësuarit eksperimental për përdorim nga një grup menaxherësh të mesëm dhe të lartë. Në vitin 1982 ata publikuan versionin e tyre të modelit të të mësuarit në “Manuali i stileve të të mësuarit”, ndërsa në vitin 1983 në botimin “Të përdorësh stilin tënd të të mësuarit”. Nga modeli i tyre, Honey dhe Mumford sugjerojnë se ka katër lloje nxënësish duke u bazuar në preferencat

natyrore të njerëzve. Honey dhe Mumford i kanë quajtur ata: aktivisti, reflektuesi, teoriku dhe pragmatisti, duke i përcaktuar si më poshtë:

Aktivistët: ata që duan të zhyten plotësisht në përvoja të reja, të cilët fillimisht veprojnë dhe më vonë marrin parasysh pasojat.

Reflektuesit: ata që duan të qëndrojnë të tërhequr dhe të vëzhgojnë, të cilët kanë tendencë të jenë të kujdesshëm deri sa të kenë të gjitha faktet.

Teorikët: ata që duan të mendojnë problemet në një mënyrë logjike; të prirur për të bërë supozime bazë, të prirur drejt parimeve, teorive, modeleve dhe sistemeve të të menduarit.

Pragmatistët: ata që duan të vënë teorinë në praktikë, të cilët janë të paduruar me diskutimet e gjata dhe të lodhshme.

Dobia për një pajtues: Njerëzit kanë mënyra të ndryshme të përthithjes dhe pranimi të argumenteve dhe perspektivave të reja - disa negociatorë janë më të hapur për ide të reja, disa kanë nevojë të reflektojnë mbi sugjerimet dhe nuk mund të nxitohen, disa kanë nevojë të punojnë me çdo sugjerim për të parë se ku çon, ndërsa disa duan të shohin nëse një sugjerim do të funksiononte në praktikë para se ata ta pranojnë atë. Nga këndvështrimi i një pajtuesi, në zgjidhjen e problemeve me negociatorët dhe grupet, ata duhet të jenë të vetëdijshëm se në grup ndoshta ka lloje të ndryshme nxënësish, ose mungon ekuilibri gjë që mund të kërkojë të vihet më shumë theksi në fakte apo logjikë për zbatimin e një perspektive, sesa mund të jetë e nevojshme për të tjerët dhe anasjelltas. Në rastin kur në grup ka pragmatistë, pajtuesi mund të përdorë anekdotat që tregojnë se një zgjidhje e tillë ka funksionuar dhe më parë.

Stilet e pajtimit

Pasi hodhëm një vështrim mbi disa prej teknikave/roleve të ndryshme që mund të përdoren në procesin e pajtimit, po paraqesim disa nga stilet e pajtimit të cilat janë identifikuar gjatë përvojës në këtë fushë dhe të lidhjes të tyre me këto teknika/role.

► Është e rëndësishme të theksohet se pajtuesit përdorin një shumëllojshmëri rolesh dhe stilesh gjatë gjithë procesit të pajtimit dhe kur ne flasim për stilin personal të pajtuesit, në të vërtetë i referohemi roleve dhe stileve me të cilat pajtuesi është më komod dhe i aftë për t'i përdorur në një proces pajtimi.

Klasifikimi tradicional i stileve të ndërhyrjes së palës së tretë në situata mosmarrëveshjes bën dallimin midis tri kategorive kryesore:

Lehtësues: në rastin kur pala e tretë (pajtuesi / ndërmjetësi) menaxhon një proces për të ndihmuar palët në arritjen e një zgjidhjeje reciprokisht të pranueshme, pa ofruar rekomandime, këshilla apo pa bërë parashikime mbi rezultatin e trajtimit në një forum alternativ. Për këtë nuk kërkohej ekspertizë në fushën e mosmarrëveshjes.

Vlerësues: në rastin kur pala e tretë (pajtuesi / ndërmjetësi) ndihmon palët në gjetjen e një zgjidhjeje duke vënë në dukje pikat e dobëta të rastit në fjalë dhe duke parashikuar se çfarë mund të vendosë një forum alternativ për zgjidhjen e mosmarrëveshjes (gjykata civile apo e punës). Për këtë nevojiten njohuri të posaçme të legjislacionit dhe jurisprudencës së punës.

Transformues: në rastin kur pala e tretë (pajtuesi / ndërmjetësi) fuqizon palët dhe përpiqet t'i ndihmojë ato për të njohur nevojat, vlerat dhe interesat e të tjerëve. Sikurse nënkupton dhe emërtimi i kësaj kategorie, gjatë procesit marrëdhëniet dhe të kuptuarit e ndërsjellë midis palëve mund të transformohen.

Në studimin e saj mbi stilet e përdorura nga pajtuesit, Dix identifikon tre role për pajtuesit²⁵:

Roli reflektiv: “që ka të bëjë me plotësimin e nevojave të palëve dhe krijimin e një marrëdhënieje pozitive pune”.

Roli informues: “që përfshin sqarimin e detajeve të çështjes dhe përcjelljen e informacioneve faktike tek palët”.

Roli i përfshirjes substanciale: “që përpiket për të ngushtuar hendekun në pozicionet e palëve dhe gjetjen e një zgjidhjeje”.

Është e dobishme të shihet se në cilin nga këto tre role hyjnë rolet e përcaktuara në Seksionin A. Disa role mund të ndeshen në më shumë se një, pasi theksi apo pesha që vendos pajtuesi në përdorimin e këtyre roleve / teknikave varet nga stili i tij personal (shih Tabelën 3 më poshtë).

Tabela 3 – Kontekti i nën roleve

Roli	Roli reflektiv	Roli informues	Substancial
Nën-rol	Menaxher i diskutimeve; Valvula e sigurisë; Mbrojtësi / në duar të sigurta; Empatiku; Shpëtimtari i faqes; Trajneri.	Menaxher i diskutimeve; Ura e komunikimit; Bindës; Ofrues informacioni / idesh; Kontrolli i realitetit; Nxitës i ndryshimit; Përdorues i aftë i fjalëve; Vlerësuesi.	Menaxher i diskutimeve; Bindës; Drejtimi i pyetjeve; Kontrolli i realitetit; Nxitës i ndryshimit; Përdorues i aftë i fjalëve; Vlerësuesi; Advokimi për zgjidhje.

Këto tre stile thuhet se përfaqësojnë “një lidhje mes dy ekstremeve”²⁶.

Stili reaktiv - proaktiv: ky stil është “një vazhdimësi që përshkruan masën me të cilën pajtuesit janë reaktiv dhe këmbëngulës për të nxitur dhe për t’u përgjigjur në kontakt me palët”.

Stili influencues - Bartësi i mesazhit : ky stil “lidhet më ngushtë me qëllimin e pajtimit ... disa pajtues e shohin rolin e tyre kryesisht si një bartës mesazhesh”.

Stili pasiv - i detyrueshëm: ky stil lidhet me nivelin e këmbënguljes që një pajtues do të zbatojë ndërsa përpiket për të ndikuar palët e një mosmarrëveshjeje.

Disa pajtues janë më reaktiv se të tjerët, ndërsa disa të tjerë më proaktivë. Disa pajtues thjesht përcjellin një informacion, ndërsa të tjerë kërkojnë të përdorin këtë informacion (dhe informacione të tjera) për të ndikuar palët, në mënyrë që palët të lëvizin drejt zgjidhjes. Disa pajtues menaxhojnë procesin në një mënyrë të tillë që u lejon palëve eventualisht të gjejnë alternativa, të tjerë përpiqen t’i bëjnë palët që të reflektojnë mbi pozicionet e tyre dhe pasojat e mundshme.

25. Një studim i fundit i ndërmarrë nga një grup pajtuesish të përfshirë në zgjidhjen e mosmarrëveshjeve me bazë të drejtat, i realizuar nga ACAS (Shërbimi Britanik i Këshillimit, Pajtimit dhe Arbitritimit) nga Gill Dix. Ndonëse është një studim specifik i një grupi pjatuesish, modelet e paraqitura janë të përshtatshme për tu përdorur në gjithë sferën e pajtimit për të reflektuar mbi rolin dhe stilet e pajtuesve. Ky studim është bazuar tërësisht në intervista me pajtues të ndryshëm dhe konkluzionet e nxjerra nga autori në lidhje me modelet e përdora.

Dix, Gill – Të vepruarit me stil: Puna e një pajtuesi të ACAS në mosmarrëveshjet me bazë të drejtat, punim i përshtatur nga kapitulli përkatës në Towers, B. Dhe Brow, W (2000) Marrëdhëniet e Punës në Britani: 25 vjet shërbime këshillimi, pajtimi dhe arbitrimi (Oxford, Blackwell)

26. Shih shënimin nr.26

Shumica e pajtuesve lëvizin përgjatë këtyre stileve dhe i përdorin ato edhe brenda të njëjtës çështje, sepse një pajtues duhet të përshtasë stilin e tij me rrethanat e mosmarrëveshjes, e cila është dinamike dhe fluide dhe rrallë herë e sigurt.

Çdo rast ka një dinamikë të vetën ku ndonjëherë fokusi është tek njerëzit, ndonjëherë tek problemi, ndonjëherë tek procesi dhe ndonjëherë tek të treja këto. Cilado mënyrë qoftë, pajtuesi duhet të jetë i ndërgjegjshëm dhe të përshtatet brenda të gjitha roleve dhe stileve.

Lloje të ndryshme mosmarrëveshjesh, stile të ndryshme

Duke shqyrtuar se cilat stile mund të përdorë një pajtues kur ka të bëjë me një nga dy llojet e mosmarrëveshjeve të punës të përshkruara më sipër në këtë Udhëzues, (domethënë mosmarrëveshje me bazë interesat apo mosmarrëveshje me bazë të drejtat) mund të rezultojë që roli vlerësues/informues dhe ai ndikues/bartës i mesazheve do të ishte më i përshtatshëm për mosmarrëveshjet me bazë të drejtat, por kjo nuk përjashton nevojën që të përdoren sipas rastit dhe rolet dhe stilet e tjera. Në të njëjtën mënyrë, roli lehtësues/refleksiv dhe transformues/apo i përfshirjes substanciale dhe stilet e tyre përkatëse, do të ishin më të përshtatshme për mosmarrëveshjet me bazë interesi, gjithsesi nuk ekziston një mënyrë për të përcaktuar një stil apo rol të veçantë për të gjithë llojet e mosmarrëveshjeve, pasi çdo rast është i ndryshëm në një mënyrë apo në një tjetër. Ndonjëherë problemet janë shumë të ngjashme ndërsa njerëzit jo, dhe anasjelltas, por në fund të fundit është pajtuesi ai që do të duhet të përshtatë stilin e tij në përputhje me rrethanat konkrete.

Tabela 4: Si të zgjidhësh problemet gjatë pajtimit

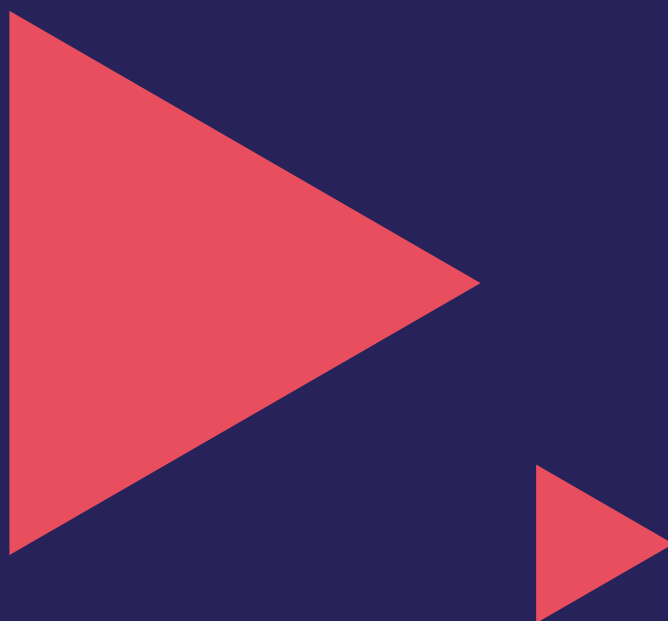
Problemi	Zgjidhja e mundshme	Ku të përqendrohemi	Roli që luan pajtuesi
Të dy palët nuk lëvizin nga pozicionet e tyre	Kontroll realiteti në takimet e veçanta; Realizimi i takimeve private nëse beson se mund të arrihet në një rezultat	Njerëzit - sjelljet Problemi – çështje të fshehura	Menaxher i diskutimeve Kontroll realiteti Drejtimi i pyetjeve Nxitës
Mosbesim si pasojë e çështjeve të shkuara apo të pazgjidhura	Drejtojeni vëmendjen tek problemi aktual; Kërkoni dakortësinë që të merreni me atë çështje në një moment të dytë.	Problemi	Menaxher i diskutimeve Bindës
Refuzimi për të diskutuar më tej deri sa të zgjidhet një çështje e caktuar	Incurojoni palët të trajtojnë çështjen; Kuptoni cila është arsyeja që kjo çështje konsiderohet e rëndësishme	Njerëzit - sjelljet Problemi	Bindës Drejtimi i pyetjeve
Zëdhënësat nuk kanë mandatin për të lëvizur përpara	Ndërprisni takimin dhe kërkoni palës të vijë prapë me një mandat për këtë qëllim; Shihni mundësinë që pala të marrë në konsideratë dhe miratojë një zgjidhje të mundshme	Njerëzit - mandati	Menaxher i diskutimeve
Problemet brenda të njëjtit grup	Takime private me një zëdhënës; Angazhim i drejtpërdrejtë me grupin	Njerëzit – trajtimi i njerëzve të vështirë	Vlerësues Advokimi për zgjidhje
Është realizuar progresi maksimal i mundshëm	Regjistroni atë çfarë është dakortësuar deri në atë moment dhe kërkoni një marrëveshje që pjesa tjetër të kalojë për shqyrtim në arbitrazh ose tek një ekspert	Problemi – ndarja e tij	Bindës Këshillues Aftësia me përdorimin e fjalëve
Njëra palë prezanton pozicionin e saj përfundimtar shumë herët në kohë	Shpjegoni procesin dhe pasojat që pala tjetër të rrisë pritshmëritë e saj	Procesi – procedura – koha e përshtatshme	Këshillues Trajner

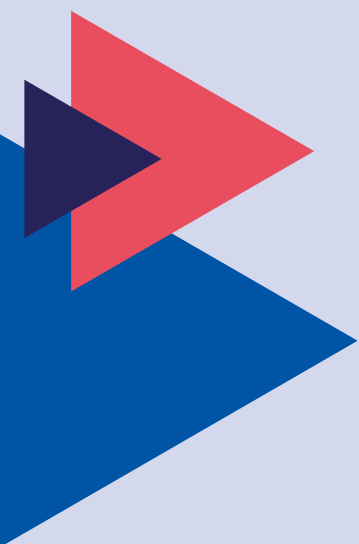
Njëra palë ose të dyja shprehin një ide të paqartë se çfarë mund të ndryshojnë në një fushë / në një çështje	Përpikuni të kuptoni/regjistroni qartë se për çfarë po flasin – mundësisht në të shkruar; Diskutoni mundësitë me palën, hap pas hapi dhe në mënyrë të qartë	Problemi – specifikat	Drejtimi i pyetjeve Aftësia me përdorimin e fjalëve Kontroll realiteti Nxitës
Shumë çështje bashkë	Gjeni dakortësinë e palëve për ta ndarë problemin në më shumë pjesë; Ndani grupin në më shumë grupe nëse është e mundur; Në të kundërt ndani çështjen	Problemi – ndani problemin në pjesë me të cilat mund të merreni	Zgjidhësi i problemit Menaxher i diskutimeve Drejtimi i pyetjeve
Njëra palë nuk ka eksperiencë	Ndihmohuni palët për të kuptuar procesin	Njerëzit Procesi	Trajner
Njëra palë nuk dëshiron të marrë pjesë në proces	Nevojitet ta bindni atë palë për vlerën e procesit; Mund të përmendi raste që kanë rezultuar të sukseshme më parë	Njerëzit Procesi	Bindës Nxitës Menaxher i diskutimeve
Nivele të larta mosbesimi	Bëni pyetje dhe zbuloni arsyen; Fokusohuni mbi çështjen	Njerëzit Problemi	Menaxher i diskutimeve Drejtimi i pyetjeve
Njëra palë nuk bindet nga argumentat faktikë të palës tjetër	Kërkoni dakortësinë e tyre për të caktuar një ekspert të pavarur për verifikimin e fakteve	Problemi	Zgjidhës i problemit Këshillues
Një palë nuk po sillet në mënyrë konstruktive	Trajtojeni çështjen me seriozitet, por në mënyrë të kujdesshme	Njerëzit	Bindës Këshillues



Parandalimi i mosmarrëveshjeve

Si mund të kontribuojnë pajtuesit jashtë
një situate mosmarrëveshjeje?





Kapitulli 9

Kontributi në drejtim të parandalimit të mosmarrëveshjeve

Ofrimi i shërbimit të pajtimit shpesh krahasohet me ofrimin e shërbimit të zjarrfikësve. Në përgjithësi aktivizohet vetëm kur diçka ka shkuar keq ose kur një mosmarrëveshje është në zhvillim apo mund të lindë. Gjithnjë e më shumë, partnerët social dhe vendet e ndryshme po u japin përgjigje çështjeve të marrëdhënieve industriale nga një këndvështrim pozitiv, duke u përpjekur për të trajtuar në mënyrë pozitive pro-aktive shkaqet e konfliktit dhe faktorët që çojnë në mosmarrëveshje.

Pajtuesit dhe shërbimet e pajtimit, për shkak të qasjes së tyre të privilegjuar në punët e brendshme të bisedimeve në organizata, janë në gjendje të kontribuojnë për zhvillimin e strategjive pozitive që mbështesin parandalimin e konflikteve në vendin e punës. Gjithnjë e më shumë, organizatat shtetërore të cilat ofrojnë shërbimin e pajtimit po zhvillojnë mekanizma dhe shërbime të fuqishme që ndikojnë direkt në zhvillimin e marrëdhënieve të punës në vendin e punës. Aktivitetet në këtë drejtim në përgjithësi ndahen në dy grupe – shërbime këshillimore dhe shërbime edukative / informuese.

Shërbime Këshillimore

Shpesh, konflikti i vazhdueshëm në një organizatë tregon se ekzistojnë çështje të fshehura që ndikojnë në zhvillimin e marrëdhënieve mes palëve. Pajtuesit janë në gjendje të zbulojnë natyrën e këtyre çështjeve dhe mund të përpiqen të merren për të zgjidhur këto çështje në terma më afatgjatë sesa mundëson procesi i pajtimit.

Zakonisht, në një situatë mosmarrëveshjeje pajtuesi nuk do të jetë në gjendje të zgjerojë debatin e të realizojë një reflektim nga të dyja palët mbi natyrën e marrëdhënies së tyre, sjelljen e tyre dhe se si kjo mund të çojë në konflikt dhe paaftësi për të zgjidhur çështjet në mënyrë efikase. Për pajtuesin prioritet është që të merret me çështjen e mosmarrëveshjes dhe të ndihmojë palët për të gjetur një marrëveshje, e cila rikthen ekuilibrin në vendin e punës.

Megjithatë, pajtuesi duhet të kuptojë se shërbimi i pajtimit merr më shumë vlerë dhe zgjidhjet e arritura janë më të qëndrueshme, nëse një ekspert i fushës do të angazhohej me palët për të reflektuar mbi atë që ka ndodhur dhe për të shqyrtuar nivelin në të cilin sjelljet dhe veprimet e palëve kontribuojnë në zhvillimin e situatave të mosmarrëveshjeve.

Për këtë arsye, në shumë vende ideja e ofrimit të shërbimeve këshillimore dhe mbështetëse po bëhet një element gjithnjë e më i rëndësishëm në përpjekjet e shtetit për të ndihmuar palët që të parandalojnë mosmarrëveshjet, përpara se ato të shkaktojnë përçarje midis palëve dhe të ndikojnë ekonominë e vendit. Shërbimet këshillimore janë të ndërlidhura shpesh me shërbimet e pajtimit që ofrohen nga shteti (p.sh. ofrohen nga e njëjta organizatë). Një ekspert me përvojë u vihet në dispozicion palëve që të analizojnë marrëdhënien e tyre dhe të hartojnë veprimet dhe strategjitë e nevojshme për përmirësimin e kësaj marrëdhënieje, që do të çonte në një angazhim më efektiv dhe konstruktiv mes palëve, dhe në përgjithësi, në funksionimin më të mirë të organizatave.

Zakonisht në këtë rast, një ekspert do të angazhohet me palët për të mundësuar një proces të përbashkët reflektimi post-mosmarrëveshje. Këtu qëllimi është të inkurajohet dhe mbështetet një proces i përbashkët diskutimi jashtë konfliktit, i cili do të shqyrtojë faktorët që mund të kenë çuar në mosmarrëveshje në të kaluarën, të cilët nëse nuk trajtohen, bartin rrezikun të kenë një ndikim negativ edhe në të ardhmen. Qëllimi është të ngrihen strukturat dhe mekanizmat që do të rrisin efektivitetin e marrëdhënieve për të dy palët.

Një hap fillestar mund të ishte që palët të binin dakort për realizimin e një vlerësimi të pavarur të marrëdhënies së tyre dhe përgatitjen e një raporti konfidencial për të dy palët, ku do të përshkruheshin gjetjet dhe rekomandimet përkatëse. Në shumë vende është shteti ai që ofron personelin dhe burimet e nevojshme për të realizuar këtë lloj auditimi apo vlerësimi. Që procese të tilla auditimi të jenë të dobishme dhe të vlefshme, duhet të jenë sfiduese për palët sa i përket përmbajtjes së raportit përfundimtar. Për këtë arsye, do ishte më me vend dhe në interes të ruajtjes së besimit të palëve tek pajtuesi, por edhe perceptimit të paanshmërisë së tij, që ato të kryheshin nga ekspertë këshillues të shërbimit shtetëror dhe jo drejtpërdrejt nga pajtuesit. Një strategji e zakonshme do të ishte krijimi i një shërbimi ose organizate shtetërore që merret me marrëdhëniet industriale/të punës, një Njësi Këshillimore me personel të specializuar në marrëdhëniet industriale, veprimtaria e të cilës do të ishte realizimi i auditimeve dhe ofrimi i mbështetjes në këtë drejtim. Në rrethana të tilla, roli i pajtuesit kufizohet vetëm në fillimin e procesit të reflektimit duke sugjeruar që palët të angazhojnë një ekspert këshillues që do i ndihmojë ato për të analizuar, e potencialisht, për të përmirësuar marrëdhënien e tyre me njëra-tjetrën.

Metodologjia e përdorur më shpesh nga ekspertët këshillues është realizimi i një “auditimi” në vendin e punës (për më shumë shih një shembull procesi auditimi në tabelën në vijim). Fokusi kryesor i aktiviteteve këshillimore të kësaj natyre është të ndihmojë palët për të mësuar nga përvojat e tyre, situatat e mosmarrëveshjeve dhe zgjidhjen e problemeve në përgjithësi, si dhe për të zhvilluar një kulturë dhe praktika për zgjidhjen e problemeve dhe për angazhim konstruktiv dhe të respektueshëm. Qëllimi i një pale të tretë neutrale është të inkurajojë dhe mbështesë palët, ndërkohë që ato vetë punojnë për të përmirësuar marrëdhëniet e tyre në interesin e tyre të përbashkët.

► Shembull i një procesi auditimi

Hapi i parë është të sigurohet dakortësia e palëve për realizimin e auditimit. Që të realizojë auditimin eksperti duhet të shqyrtojë provat e disponueshme mbi historikun e mosmarrëveshjeve në kompani.

Kjo pasohet nga një takim me pjesëmarrësit aktiv në procesin e negociatave apo bisedimeve (p.sh. Drejtori BNj dhe përfaqësuesi i sindikatës) për të krijuar një tablo të qartë të problemeve ekzistuese. Nëse organizata është e vogël, eksperti mund të vijojë me intervista konfidenciale me gjithë anëtarët e ekipit drejtues dhe stafit mbi këndvështrimin e tyre në lidhje me marrëdhëniet, praktikën dhe procedurat brenda organizatës.

Në organizata të mëdha, eksperti mund të anketojë të gjithë anëtarët e stafit drejtues dhe stafit për të marrë përshtypjen e përgjithshme dhe pastaj të përzgjedhë në mënyrë rastësore persona nga fuqia punëtore duke siguruar përfaqësimin e të gjithë moshave, gjinisë, turneve dhe çdo karakteristikë tjetër të procesit të punës apo përbërjes së forcës së punës.

Eksperti këshillues do të përgatisë në vijim një raport (të përbërë kryesisht nga gjetjet dhe rekomandimet) që reflekton pikëpamjet e të gjitha palëve që kanë shprehur një opinion në lidhje me marrëdhëniet, përfshirë rolin që ka luajtur Sindikata dhe ekipi drejtues i organizatës.

Ky raport shoqërohet me identifikimin e fushave të rëndësishme (p.sh. komunikimi, zgjidhja e përbashkët e problemit) për të cilat kërkohet të ndërmerren veprime/masa (rekomandimet). Veprimi/masat normalisht do të hartohen nga grupet e përbashkëta të punës, roli i të cilave është të hartojnë planet e veprimit dhe iniciativave me fokus në fushat e identifikuar nga raporti. Në shumicën e rasteve, eksperti këshillues të paktën në fillim do të marrë pjesë në takimet e përbashkëta duke punuar që palët të marrin mbështetjen e nevojshme për të ndërtuar një marrëdhënie pune efektive.

Politikat dhe procedurat e brendshme/në vendin e punës

Gjithnjë e më shumë, shërbimet e pajtimit që ofrohen nga shteti, si një palë e besuar neutrale dhe me përvojë, po përdoren për të ndihmuar në hartimin dhe zhvillimin e politikave standarde në një sërë fushash që kanë ndikim në marrëdhëniet e punës në ndërmarrje/biznes. Ndodh shpesh që palët të adoptojnë një qëndrim të përbashkët se politikat e dakordësuara për çështje të tilla si trajtimi i ankesave, mosdakortësive dhe mosmarrëveshjeve mund të kenë një ndikim real në zhvillimin e marrëdhënieve të mira. Në rrethana të tilla, përvoja dhe dijet e pajtuesve mund të vihen në përdorim në mënyrë që ata të punojnë me palët për të identifikuar elementët kryesorë për të zhvilluar politika dhe procedura të efektshme. Si pasojë, pajtuesit mund të punojnë me ekspertë të tjerë për të ndihmuar për hartimin e politikave, të cilat mund të përdoren nga të dy palët për zhvillimin e marrëdhënieve në këto fusha të vështira dhe shpesh sfiduese.

Në juridiksione të ndryshme, pajtuesit vihen në dispozicion të grupeve të punës të të dy palëve për të zhvilluar dhe hartuar politika në fusha të ndryshme, siç janë dhe ato të përmendura më sipër. Përveç kësaj, pajtuesit mund vihen në dispozicion për të mbështetur palët që duan të lidhin marrëveshje ndërmjet tyre për rregullimin e marrëdhënieve të tyre, përfshirë edhe përcaktimin e rregullave për zhvillimin e negociatave dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, por edhe të tjera. Duke pasur parasysh nivelin e njohurive dhe ekspertizës që kanë pajtuesit në lidhje me mënyrën se si palët ndërveprojnë me njëra-tjetrën në kontekste të ndryshme, është logjike që në funksion të ndërtimit të marrëdhënieve të mira në punë, pajtuesi të shihet si një aset unik gjatë përpjekjeve që palët bëjnë për përmirësimin e marrëdhënieve të tyre.

Ka shumë rëndësi të kuptohet se në shumicën e rasteve kur pajtuesi pranon të ndihmojë palët në këtë mënyrë, kjo ndihmë i jepet bashkarisht të dy palëve, në mënyrë që të ruhet perceptimi i paanshmërisë nga ana e pajtuesit.

Edukimi dhe Informimi

Shërbimet e pajtimit të ofruara nga shteti në mbarë botën vazhdimisht rrisin kapacitetet e tyre për shpërndarjen e njohurive dhe informacionit mbi aftësitë e nevojshme për funksionimin efektiv të marrëdhënieve industriale dhe atyre të punës. Shumë nga këto shërbime kanë zhvilluar departamente edukimi dhe trajnimi ku përfshihen ekspertë, por edhe pajtues, të cilët ofrojnë trajnime specifike për ndërmarrjet, me fokus në aspekte të veçanta të marrëdhënieve të punës në ndërmarrje. Një tipar i zakonshëm i marrëdhënieve jo të mira në vendin e punës, për shembull, është komunikimi jo efektiv mes palëve.

Trajnimi dhe mbështetja në këtë fushë mund të ketë një ndikim real në funksionimin e marrëdhënieve industriale dhe të punës, prandaj shihet si një metodë efektive që kontribuon në parandalimin e mosmarrëveshjeve në punë dhe nxitjen e marrëdhënieve harmonike në vendin e punës.

Në mënyrë të ngjashme, për shkak të këndvështrimit të tyre neutral, të besuar dhe nivelit të ekspertizës që zotërojnë, shërbimet e pajtimit që ofrohen nga shteti i kanë gjithë mundësitë për të realizuar kërkime në këtë fushë, të kontribuojnë në programet dhe seminarët e formimit dhe edukimit dhe të komunikojnë gjerësisht mbi marrëdhëniet e mira industriale dhe praktikën në punësimin.

Në fund të këtij kapitulli jepet një listë me faqet e internetit të shërbimeve të ndryshme të pajtimit dhe lexuesi rekomandohet të vizitojë këto faqe që të njihet me qasjet e ndryshme që përdoren në vende të ndryshme të botës për të kontribuar për përmirësimin e marrëdhënieve të punës dhe atyre industriale, si dhe me natyrën evoluese të shërbimeve shtetërore të pajtimit.

Linja telefonike ndihmëse

Shumë shërbime shtetërore pajtimi ofrojnë gjithashtu dhe linja telefonike të cilat janë në dispozicion të punëdhënësve dhe punëmarrësve. Këto linja janë dizenuar për të dhënë informacion jo vetëm në lidhje me zgjidhjen e mosmarrëveshjeve dhe shërbimin e pajtimit, proceset dhe teknikat, por edhe për aspekte të ndryshme të legjislacionit të punës (duke përfshirë të drejtat ligjore themelore, për shembull pagat, të drejtat për pushime etj) për të inkurajuar respektimin e tyre dhe për të parandaluar mosmarrëveshjet që mund të lindin nga mos zbatimi i legjislacionit. Ky informacion mund të jetë veçanërisht i dobishëm për ndërmarrjet e vogla dhe të mesme që nuk kanë një person të caktuar që menaxhon burimet njerëzore dhe për punëtorët të cilët nuk janë anëtarë të një sindikate.

Pajtuesit mund të kontribuojnë në këtë drejtim duke dhënë përshtypje të përgjithshme për llojet e çështjeve që mund të çojnë në mosmarrëveshje dhe për të siguruar që ofruesit e shërbimit të linjës telefonike të njohin çështjet aktuale në fushën e tyre.

Faqe interneti të shërbimeve të ndryshme kombëtare për pajtim

ACAS (Mbretëria e Bashkuar) - www.acas.org.uk/

FMCS (SHBA) - www.fmcs.gov/

CIRB (Kanada) - www.cirb-ccri.gc.ca/eic/site/047.nsf/eng/home

CCMA (Afrika e Jugut) - www.ccma.org.za/

Komisioni për Marrëdhëniet e Punës (Irlandë) - www.workplacerelations.ie/en/

Agjencia për Marrëdhëniet e Punës (Irlanda Veriore) - <https://www.lra.org.uk/>

Komisioni për Punë të Drejtë (Australi) - <https://www.fwc.gov.au>

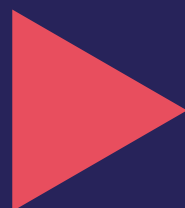
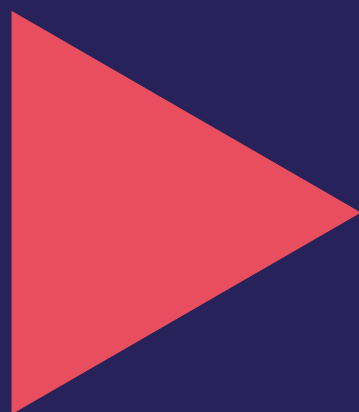
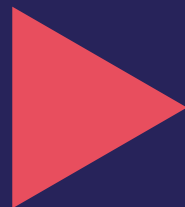
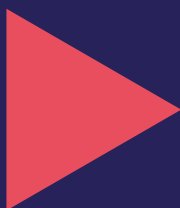
NICA (Bullgari) - <http://www.nipa.bg/>

Agjencia për Zgjidhjen Miqësore të Mosmarrëveshjeve në Punë (Serbi) - www.ramrrs.gov.rs

Agjencia për Zgjidhjen Miqësore të Mosmarrëveshjeve në Punë (Mali i Zi) - <http://www.amrrs.gov.me>

Agjencia për Zgjidhjen Miqësore të Mosmarrëveshjeve në Punë (Republika Srpska – Bosnje dhe Hercegovina) - <http://www.radnisor.net>

Shtojca



► Shtojca 1

Rast studimor nr. 1: ACAS dhe mosmarrëveshja me London Underground (më shumë se një sindikatë, dimensioni publik ndërkombëtar, ndikimi publik mbi shërbimet - çështje të shumta/ komplekse ekonomike dhe sociale, dëmtimi potencial i reputacionit si për kompaninë dhe për sindikatat, presioni i kohës, reputacioni i ACAS dhe përvoja pozitive)

Personat e përfshirë

Ky rast studimor analizon rolin e ACAS²⁷ në një proces pajtimi të konfliktit kolektiv mes Bashkimit Kombëtar të Sindikatave Hekurudhore, Detare dhe Punonjësve të Transportit (RMT) dhe kompanisë së metrosë londineze (LUL), që lindi pak para Lojërave Olimpikë dhe Paraolimpikë të Londrës në vitin 2012 (referuar më poshtë si Lojërat).

Çështja e mosmarrëveshjes

LUL punëson një personel prej rreth 19.000 persona, shërben në 270 stacione, ndërkohë që në vitet 2011-2012 ka realizuar rreth 1,171 bilionë udhëtime në Metronë e Nëndheshme të Londrës. RMT ka rreth 77.000 anëtarë në mbarë vendin dhe është një nga katër sindikatat më të njohura (RMT, ASLEF (Shoqata e inxhinierëve të lokomotivave dhe zjarrfikësve), Unite dhe TSSA (Shoqata e personelit të transportit me rrogë) me të cilën LUL ka filluar negociatat në prag të Lojërave Olimpikë për të sjellë ndryshime të përkohshme në modelet e punës dhe praktikat ekzistuese. Orari ditor i punës u zgjat për shkak të Lojërave, dhe në fakt, kjo shënoi rritje të aktivitetit të pasagjerëve dhe më shumë trafik në fundjavë. Për të siguruar që metroja ishte në gjendje të përballonte kërkesën e parashikuar të pasagjerëve shtesë, ndryshimi i orarit të punës për shumicën e stafit operacional të LUL shënoi ndryshim në praktikat e tyre të punës. LUL duhej të arrinte një marrëveshje me të gjitha sindikatat e saj për këtë qëllim.

Përfshirja e pajtuesit

LUL filloi bisedimet me sindikatat shtatë muaj përpara ceremonisë së hapjes së lojërave, por bisedimet e drejtpërdrejta midis palëve për të arritur një marrëveshje u bllokuan dhe ACAS u kërkua të vijë në ndihmë.

ACAS filloi negociatat nga fillimi i marsit 2012, fillimisht me të katër sindikatat e përfshira. Marrëveshja ishte arritur me ASLEF në lidhje me shoferët që punojnë me turne të zgjatura. Modelet e reja cënonin praktika pune që ishin pranuar dhe përcaktuar në të ashtuquajturën Marrëveshje Kuadër, duke i bërë edhe më të vështira negociatat me tre sindikatat e tjera, TSSA, Unite dhe RMT. TSSA përfaqësonte personelin e stacioneve dhe menaxherët; Unite përfaqësonte inxhinierët; dhe RMT përfaqësonte shoferët, personelin e stacioneve, menaxherët dhe inxhinierët. Bisedimet kishin të bënin me një sërë çështjesh për të cilat ekipi drejtues i LUL dhe tre sindikatat nuk binin dakort.

Impakti i mundshëm i mosmarrëveshjes

Të dy përfaqësuesit e LUL dhe RMT deklaroronin se rezultati më kritik i mundshëm në rast dështimi për të zgjidhur mosmarrëveshjen ishte veprimi industrial, duke përfshirë edhe mundësinë e grevave gjatë periudhës së Lojërave. Të dy përfaqësuesit kishin identifikuar gjithashtu ndikimet negative në reputacionin e të dy organizatave si rezultat i mosmarrëveshjeve.

27. ACAS është një organ i pavarur që financohet nga qeveria e Mbretërisë së Bashkuar për të ofruar shërbime pajtimi pa pagesë për mosmarrëveshjet në punë

Veprimi industrial në sistemin e transportit publik të Londrës krijon kosto të madhe ekonomike përtej palëve të mosmarrëveshjes, si për shembull efekte mbi punëmarrësit dhe bizneset e Londrës Qendrore, por ndikon dhe në imazhin publik të vendit.

Përshkrim i përgjithshëm i procesit

ACAS u kërkua të ndihmonte në zgjidhjen e mosmarrëveshjes në lidhje me shpërblimin e punonjësve dhe takimi i parë u zhvillua më 1 mars 2012, kur dita e hapjes së Lojërave ishte ende pesë muaj larg. Një seri takimesh u zhvilluan gjatë tre muajve të ardhshëm, fillimisht me të katër sindikatat e përfshira, dhe si përfundim vetëm me tre prej tyre. Ekipi drejtues i LUL dhe RMT, në veçanti, kishin vështirësi serioze për të përcaktuar mënyrën si mund të realizonin ndryshime të përkohshme në modelet e punës; shumë punonjës do të duhej të punonin me orë më të gjata. Për më tepër, ky rregullim i ri duhej të bëhej të paktën katër javë përpara Lojrave, ndërkohë që koha po kalonte pa ndonjë rezultat. Të dy palët theksuan rëndësinë që një palë e tretë jo paragjyquese, por proaktive t'u vinte në ndihmë.

Në këtë mosmarrëveshje, pajtuesi vendosi ekipin e menaxhimit (i përbërë nga rreth dhjetë persona) dhe secilën prej katër sindikatave (përbërja e të cilave varionte nga katër deri në dhjetë persona) në dhoma të veçanta dhe zhvilloi takim me secilin grup në lidhje me këndvështrimin dhe prioritetet e tyre për mosmarrëveshjen. Pas seancave fillestare, formati i takimeve u ndryshua.

“Përdora shumë mbledhje të veçanta -‘Takime korridori’ - pasi këto takime është e ditur që ndihmojnë për të ndryshuar dinamikën dhe për të identifikuar një, dy ose tre lojtarë kyç nga çdo ekip që nën drejtimin tim do të zhvillonin një diskutim të sinqertë për të thyer ngërçin e krijuar. Në këto takime më të vogla u shënua progres dhe shpesh rezultuan në sesione rrahje mendimesh” (John Woods, Zëvendës Shef i Pajtitimit në Acas).

Pas shumë takimesh, në të cilat palët kishin trajtuar më shumë se një herë disa nga çështjet e përfshira, më në fund u arrit një marrëveshje.

Rezultatet e pajtimit

Rezultati kryesor i dy muajve procedurë pajtimi kolektiv të zhvilluar nga ACAS ishte se shtatë javë larg hapjes solemne të lojërave situata midis LUL dhe RMT u çbllokua dhe filloi të zbatohet marrëveshja për Lojërat. Gjithashtu marrëveshje të tjera arritën të konkludoheshin me të gjithë stafin operacional. Të katër sindikatat, ASLEF, RMT, TSSA dhe Unite, tani ishin palë në një marrëveshje me LUL për anëtarët e tyre.

Rast studimor nr. 2: Mosmarrëveshje midis transmetuesit televiziv kombëtar dhe sindikatës (çështje ndërmjet palëve, sfida financiare për shoqërinë, kompania, fushata mediatike, mungesa e besimit, media sociale, punëmarrës rastësor)

Personat e përfshirë dhe çështja e mosmarrëveshjes

Pas një ristrukturimi të madh që rezultoi në bashkimin e stafit teknik dhe administrativ në një njësi të vetme bisedimesh, një transmetues kombëtar dhe sindikata që përfaqëson punonjësit e saj ka hyrë në bisedime për një marrëveshje kolektive që do të zbatohet në njësinë e krijuar rishtazi. Duke pasur parasysh përbërjen e njësisë së re të bisedimeve, kishte shumë interesa të ndryshëm që duhej të pajtoheshin në tryezën e bisedimeve. Nga ana e tij, punëdhënësi po përballlej me një situatë të vështirë financiare dhe kishte kërkesa të shumta për lëshime dhe fleksibilitet operacional. Negociatat e drejtpërdrejta midis palëve ishin të gjata dhe të vështira dhe përfunduan në përjashtimin e anëtarëve të njësisë së bisedimeve nga punëdhënësi.

Si u përfshi pajtuesi

Situata u përkeqësua kur përfaqësuesit e secilës palë iu drejtuan fushatave mediatike për të kërkuar mbështetje publike për pozicionet e tyre. Kur mosmarrëveshja e punës kërcënonte të sillte si pasojë ndërprerjen e transmetimit të një ngjarjeje të madhe sportive, Ministri i Punës thirri në një takim përfaqësues të lartë të palëve. Punëdhënësi u përfaqësua nga Presidenti i korporatës dhe sindikata nga Presidenti i saj Kombëtar. Duke theksuar interesin publik në zgjidhjen e mosmarrëveshjes, ministri u sqaroi palëve se kishin një javë kohë për të arritur një zgjidhje, në të kundërt qeveria do të ndërmarrte hapa për t'i dhënë fund mosmarrëveshjes. Qeveria ofroi ndihmën e dy ndërmjetësve për periudhën deri në përfundim të afatit.

Një përshkrim i procesit

Në tryezën e bisedimeve, punëdhënësi u përfaqësua nga zëvendës-presidenti i burimeve njerëzore dhe anëtarë të ekipit menaxhues. Komiteti sindikal i bisedimeve, i përbërë nga përfaqësues të zgjedhur të grupeve të ndryshme profesionale, udhëhiqej nga një negociator me përvojë. Bisedimet u karakterizuan nga një mungesë e plotë besimi mes dy komiteteve të bisedimeve. Të dy palët përdorën mediat sociale, për të mbajtur të informuar mbi zhvillimet elektoratet përkatëse dhe si përpjekje për të ndikuar vendimmarrësit qeveritare. Kur u bë e qartë se asnjë progres nuk po shënohej me anëtarët e të dy komiteteve të negociimit, ndërmjetësit i ndanë veç e veç dhe kaluan kohë me secilin komitet për të shqyrtuar çështjet që konsideroheshin të rëndësishme. Pas këtyre përpjekjeve u bë e qartë se kishte një çështje kyçe që duhej të zgjidhej para se të bëhej përpara në çështjet e tjera. Punëdhënësi ishte i shqetësuar për futjen e teknologjive të reja të transmetimit dhe kërkonte të drejtën për të punësuar punëtorë të rastësishëm për të përfutur maksimumin e këtyre teknologjive. Nga ana e saj, sindikata ishte e shqetësuar në lidhje me erozionin e njësive të bisedimeve dhe të drejtat e saj, në qoftë se punëdhënësi do të kishte mundësinë që të mbështetej në një fuqi punëtore rastësore. Ndërmjetësit i kërkuar palëve të fokusohen në zgjidhjen e kësaj çështje duke i lejuar palët që të kalojnë disa ditë bashkërisht dhe veç e veç për të eksploruar mundësitë për t'iu përgjigjur shqetësimeve të tyre dhe të palës tjetër. Kur palët kishin shteruar mundësitë pa gjetur një kompromis dhe duke patur parasysh afatin e caktuar nga qeveria, ndërmjetësit sugjeruan një zgjidhje që, sipas mendimit të tyre, plotësonte nevojat që secila palë kishte shprehur: punëdhënësi do të lejohet për të punësuar punëtorë të rastësishëm, por numri i tyre nuk mund të tejkalonte një përqindje të caktuar të rënë dakort me njësien e bisedimeve. Kjo zgjidhje plotësonte nevojën e punëdhënësit për forcë pune fleksibël, por nga ana tjetër garantonte se nëse punëdhënësi do të pushonte nga puna punëmarrës me kohë të plotë, ai duhej gjithashtu të reduktonte numrin e të punësuarve rastësorë.

Rezultatet e pajtimit

Pasi palët kuptuan këtë sugjerim u arrit shpejt marrëveshja për përqindjen maksimale të punonjësve rastësorë që do të lejoheshin. Palët nënshkruan një marrëveshje të re kolektive pak para skadimit të afatit të caktuar nga qeveria.

Rast studimor nr. 3: NICA dhe komiteti i grevës (përzgjedhja e pajtuesit nga palët, mbajtja e njëanshme e pagave, dialogu / komunikimi jo i suksesshëm, përpjekje për të bërë pajtuesin arbitër, mos kuptimi i procesit të pajtimit nga palët)

Një mosmarrëveshje kolektive pune kishte lindur në një kompani të suksesshme private që shet prodhimet e saj kryesisht në tregun e huaj. Në këtë kompani ishin të punësuar rreth 120 persona, shumica gra. Në kompani kishte një sindikatë të vetme. Në momentin e fillimit të procedurës së pajtimit nuk ka pasur marrëveshje kolektive pune në fuqi në këtë kompani, por punëdhënësi ka aderuar së fundmi në një marrëveshje që para disa muajsh ka mbaruar së vepruari. Pronari kishte dhe një tjetër kompani me objekt të ngjashëm veprimtarie që kishte selinë në një vend tjetër dhe ku gjithashtu nuk ka pasur një sindikatë dhe marrëveshje kolektive pune.

Personat e përfshirë

Palët e mosmarrëveshjes ishin Punëdhënësi dhe Komiteti i Grevës. Komiteti i grevës u mbështet nga sindikata e kompanisë. Në negociatat në fillim të mosmarrëveshjes, punëdhënësi u përfaqësua nga drejtori i Burimeve Njerëzore dhe menaxheri i prodhimit. Kërkesat e sindikatës dhe punëtorëve për një takim me pronarin dhe menaxherin e kompanisë nuk u pranuan deri në fillim të procedurës së pajtimit. Një nga kërkesat e Komitetit të grevës ishte dorëheqja e drejtorit të Burimeve Njerëzore. Deri në fillim të procedurës së pajtimit, në emër të Komitetit të grevës, në mosmarrëveshje ishin përfshirë kryetari dhe ekspertë nga federata e degës.

Si u përfshi pajtuesi

Të dyja palët kërkuan një procedurë pajtimi pranë NICA-s²⁸ dhe reciprokisht caktuan një kandidaturë të përbashkët për pajtues. Pajtuesi ishte një person i njohur publik, një ish-ministër i punës dhe politikës sociale. Punëdhënësi dhe sindikata (e kompanisë dhe në nivel dege) kishte pasur kontakte të mëparshme me pajtuesin për çështje të tjera. Pajtimi ishte rezultat i cilësive personale të pajtuesit dhe pritshmërisë se ai do të ishte në gjendje të zgjidhte problemin. Kërkesa për një procedurë pajtimi ishte një mundësi për palët për të përdorur personalitetin e këtij pajtuesi për zgjidhjen e mosmarrëveshjes së tyre.

Çështja e mosmarrëveshjes

Mosmarrëveshja kolektive e punës kishte lindur në lidhje me sistemin e pagesës dhe përcaktimin e pagave mujore individuale që çonin në zbritje të papranueshme të pagave të punonjësve dhe zvogëlimin e përhershëm të pagës së tyre neto.

Gjatë procedurës së pajtimit, pajtuesi kuptoi që arsyeja e mosmarrëveshjes kolektive të punës që kishte lindur ishte prezantimi i një sistemi të posaçëm dhe të menjëhershëm nga punëdhënësi për zbritje nga paga që arrinte deri në 10-15% të nivelit të tyre. Ky parashikim lidhej me humbjen e shkaktuar në procesin e prodhimit nga punëtorët. Punëtorët, në anën e tyre nuk mohanin të ishin përgjegjës për humbjen e shkaktuar të prodhimit, por përgjegjësia duhej të ishte personale dhe vetëm personat fajtorë duhet të penalizoheshin. Përgjegjësia nuk duhet të jetë e de-personifikuar ose "kolektive", sikurse punëdhënësi e kishte kualifikuar atë.

Një tjetër arsye e veçantë ishte tensioni në kompani për shkak të dialogut të dështuar midis punonjësve dhe sindikatave, nga njëra anë, dhe punëdhënësit (pronarit), nga ana tjetër. Sindikata kishte bërë përpjekje për të rivendosur dialogun me pronarin me mbështetjen e federatës së degës, dhe punëdhënësi (pronari) përdori për këtë qëllim menaxherët e prodhimit dhe drejtorin e Burimeve Njerëzore. Pronari, për shkak të angazhimeve të tij, nuk kishte marrë pjesë personalisht në dialogun me të punësuarit dhe sindikatën përfaqësuese të tyre.

Gjatë takimit të parë të pajtuesit me palët e mosmarrëveshjes ka pasur një përpjekje që funksionet e tij të merreshin nga përfaqësuesit e federatës së degës. Në njërin anë, këta përfaqësues kërkonin të negocionin në emër të Komitetit të Grevës dhe nga ana tjetër - ata u përpoqën për të identifikuar rolin e pajtuesit, si një ekspert dhe të njëjtën kohë - si një arbitër të mosmarrëveshjes. Cilësitë dhe personaliteti i pajtuesit ndihmoi që kjo gjë të mos ndodhte.

Një përshkrim i procesit

Procedura kishte disa specifika që përbënin sfida për rregullat e pajtimit të NICA-s. Edhe në hapjen e procedurës u bë e qartë se palët e mosmarrëveshjes ranë dakord për zhvillimin e negociatave me pjesëmarrjen e pajtuesit jo menjëherë, por gati pas një muaji nga depozitimi i kërkesës për pajtim. U mbajt një takim i përbashkët midis palëve me pjesëmarrjen e pajtuesit. Gjatë takimit fillimisht nuk

28. Këshilli Kombëtar për pajtimin dhe Arbitrimin në Bullgari që ka si detyrë të ofrojë shërbime pajtimi dhe arbitrimi.

u arrit një marrëveshje. Arsyeja për këtë ishte se palët nuk pranonin të dëgjonin njëra-tjetrën. Ato prisnin që pajtuesi të luante rolin e një arbitri të mosmarrëveshjes dhe jo një rol mbështetës për të kapërcyer mosdakortësitë e tyre dhe për të arritur një marrëveshje. As punëdhënësi e as përfaqësuesit e punonjësve nuk ishin të qartë në lidhje me natyrën e procesit të pajtimit. Pajtuesi vendosi të përdorë teknikën e kontaktit të drejtpërdrejtë në një përpjekje për të rivendosur dialogun e drejtpërdrejtë mes palëve - punëdhënësi (pronar) dhe të punësuar. Ai i la vetëm palët e mosmarrëveshjes në një sallë takimi ku nuk merrte pjesë as vetë ai si pajtues, por as përfaqësuesit e Federatës së Degës apo anëtarët e ekipit drejtues. Pas një takimi që zgjati disa orë, punëdhënësi dhe Komiteti i Grevës i shprehën pajtuesit gatishmërinë e tyre për të përfunduar një marrëveshje. Më vonë pronari - punëdhënësi i tha pajtuesit se gjatë takimit “kokë më kokë” me përfaqësuesit e punonjësve ata diskutuan një sërë çështjesh, jo vetëm objektin e mosmarrëveshjes. Ata diskutuan gjithashtu problemet dhe marrëdhëniet në ndërmarrje, punëdhënësi nuk kishte asnjë ide deri në atë moment mbi këto marrëdhënie dhe ideja e tij ishte formuar në mënyrë të njëanshme nga menaxhmenti.

Rezultati i pajtimit

Si rezultat, palët nënshkruan një marrëveshje duke rënë dakord në parim për të gjitha çështjet. Pas pajtimit dhe deri në nënshkrimin e një marrëveshjeje, zbritjet nga paga si pasojë e prodhimit skarco u ulën nga 10-15% në 2%. Një rezultat i rëndësishëm ishte fakti se punëdhënësi kishte rënë dakord të negociojë një marrëveshje të re kolektive pune që u nënshkrua disa muaj më vonë dhe që rinovohet çdo vit.

Rast studimor nr. 4: Mosmarrëveshje në një kompani të huaj (diskriminimi midis punonjësve të huaj dhe vendas, përfshirja politike)

Mosmarrëveshja lindi në një ndërmarrje me pronësi të huaj në Bullgari që zbaton një projekt të rëndësishëm infrastrukturor me financim evropian.

Personat e përfshirë

Palët e mosmarrëveshjes u prezantuan në shumë nivele për shkak të linjës hierarkike dhe rëndësisë së punës që kryhet nga kompania. Përfaqësuesi i punëmarrësve ishte komiteti iniciues, që përfshinte përfaqësues të punëtorëve dhe funksionarëve të sindikatave dhe ekspertëve në nivel rajonal dhe kombëtar. Punëdhënësi - menaxheri i kompanisë ishte drejtpërdrejt i përfshirë në negociatë, bashkë me Drejtorin dhe konsulentët e Burimeve Njerëzore. Negociatat u zhvilluan në prani të një përkthyesi.

Si u përfshi në mosmarrëveshje agjencia / pajtuesi

Komiteti Iniciues kishte kërkuar pajtimin dhe punëdhënësi ra dakord me procedurën. Pajtuesi u propozua nga Komiteti Iniciues, ndërsa punëdhënësi ra dakord për propozimin.

Çështja e mosmarrëveshjes

Mosmarrëveshja kishte lindur në lidhje me trajtimin jo të barabartë të shtetasve bullgarë dhe të huaj përsa i përket kushteve të punës dhe pagesave, kur ata punësoheshin në kompani. Mosmarrëveshja kishte të bënte me 1000-1200 njerëz. Arsyeja e mosmarrëveshjes kolektive të punës ishte diferenca midis pagesës së punëtorëve bullgarë dhe të huaj. Kjo mosmarrëveshje kishte lindur pas një inspektimi të Agjencisë Ekzekutive “Inspektorati i Përgjithshëm i Punës”. Komiteti Iniciues i të punësuarve këmbënguli në negociimin e pagave sipas kualifikimeve, përvojës së punës dhe përgjegjësisë për të gjithë punëtorët pa asnjë diskriminim dhe pa marrë parasysh nëse ata ishin shtetas të huaj ose bullgarë. Para fillimit të procedurës së pajtimit nga NICA, mosmarrëveshja kolektive e punës u diskutua në një takim të përbashkët midis Ministrit të Punës dhe Politikës Sociale, ekspertëve të MPPS dhe dy menaxherëve të kompanisë (punëdhënësit). Si rezultat i takimit u nënshkrua një memorandum mirëkuptimi dhe punëdhënësi u angazhua të paguajë punëtorët sipas kualifikimeve të tyre, përvojës dhe përgjegjësisë të profesionit.

Një përshkrim i procesit dhe rezultateve të tij

Ndërmjet palëve të mosmarrëveshje janë mbajtur disa takime me pjesëmarrjen e pajtuesit. Në vazhdim të takimeve janë nënshkruar dy marrëveshje të pjesshme. Kohëzgjatja e procedurës së pajtimit u shty me marrëveshje të palëve, duke synuar arritjen e një marrëveshjeje përfundimtare. U nënshkrua një marrëveshje përfundimtare me anë të të cilës palët ranë dakord mbi pagat bazë të të gjithë të punësuarve në ndërmarrje. Kjo marrëveshje zgjidhi përfundimisht mosmarrëveshjen kolektive.

Rast studimor nr. 5: Mosparrëveshje në një kompani private transporti (pajtim i detyrueshëm, interesi personal i përfaqësuesve, vlera e pyetjeve, angazhimi ndaj procesit të pajtimit)

Personat e përfshirë

Një kompani private transporti dhe një Sindikatë që përfaqëson rreth 150 punëtorë.

Si u përfshi në mosmarrëveshje agjencia / pajtuesi

Palët kishin një marrëveshje që parashikonte se çdo mosmarrëveshje që nuk zgjidhej nga një gjykatë e brendshme do të referohet me kërkesë të palëve në shërbimin e pajtimit në gjykatën e punës. Në juridiksionin në fjalë, një pajtues mund të referonte një rast në gjykatën e punës vetëm pasi ai të ishte i sigurt se kishte bërë çdo gjë të mundur për të zgjidhur çështjen.

Kompania dhe sindikata kërkuan referimin e çështjes në shërbimin e pajtimit në gjykatën e punës. Pajtuesi i caktuar për këtë rast u tha palëve se ato duhet të merrnin pjesë në pajtim dhe të bashkëpunonin në mirëbesim para se të bëhej ky referim. Palët shprehën pakënaqësinë dhe frustrimin e tyre me situatën, por megjithatë ranë dakord për të marrë pjesë.

Çështja e mosmarrëveshjes

Çështja e paraqitur në pajtim ishte një mosmarrëveshje që lidhej me ndryshimet e propozuara.

Një përshkrim i procesit dhe rezultateve të tij

Pajtimi filloi me një takim të shkurtër të përbashkët dhe më pas vazhdoi me takime të veçanta. Gjatë këtyre takimeve të veçanta pajtuesi zbuloi se qëndrimi ndaj ndryshimeve influencohej nga shqetësimi se ky ndryshim bëhej me qëllim zvogëlimin e numrit të mbikëqyrësve. Përfaqësuesi i stafit ishte në fakt mbikëqyrës dhe paraqiti shqetësimet e mbikëqyrësve të tjerë në lidhje me ndryshimet. Nëpërmjet këtyre takimeve u bë e qartë se drejtuesit e kompanisë nuk kishin dijeni të këtyre shqetësimeve dhe se punëtorët nuk i kishin shprehur ato. Pas ditës së parë të pajtimit, pajtuesi u kërkoi palëve që të reflektonin mbi këto zhvillime të reja. Në ditët e ardhshme të pajtimit palët arritën një marrëveshje dhe kompania mori përsipër që këto ndryshime nuk do të përdoreheshin për të zvogëluar numrin e mbikëqyrësve.

Rast studimor nr. 6: “LRC dhe mosmarrëveshja e ekuipazhit të kabinës së kompanisë Aer Lingus” (mosmarrëveshjet midis palëve në lidhje me planin e reduktimit të kostove, veprimi industrial)²⁹

Në vitin 2010, Aer Lingus, një ish kompani ajrore shtetërore e Irlandës, raportonte humbje operacionale deri në 81 milionë euro. Për pasojë, drejtuesit e kompanisë deklaruan se do të zbatonin një plan radikal për reduktimin e kostove. Pas diskutimesh të shumta me gjithë sindikatat përkatëse në fillim

29. Marrë nga botimi “Të zgjidhësh mosmarrëveshjet në vendin e punës në Irlandë. Roli i Komisionit të Marrëdhënieve të Punës”, Paul Teague, Dokument pune nr. 48, ILO, Gjenevë, 2013

të vitit 2010 në LRC (Komisioni i Marrëdhënieve të Punës – Shërbimi shtetëror i pajtimit të Irlandës), u zhvillua plani i njohur si Projekti Grinfild. Projekti Grinfild ishte ambicioz dhe synonte të reduktonte koston operacionale me 97 milionë euro nëpërmjet pushimeve vullentare, zvogëlimit të pagave, ngrirjes së tyre për një periudhë tre vjeçare, turne dhe praktika të reja në punë. Shumë nga sindikatat votuan pro këtij plani. Por, një grupim i caktuar i stafit të kompanisë, ekuipazhi i kabinës, të cilët ishin anëtar të sindikatës IMPACT nuk e pranuan propozimin me pretekstin se ndryshimet që propozoheshin në planin në fjalë kishin shkuar shumë larg. Ekuipazhi i kabinës ishte veçanërisht i pakënaqur me propozimet për ndryshim të turneve dhe praktikave të punës.

Personat e përfshirë

Nën drejtimin e LRC-së u zhvilluan diskutime të gjata me ekuipazhin e kabinës për të sqaruar më thellë çështje të caktuara. Në vijim ekuipazhi i kabinës votoi sërish mbi plain, këtë herë në mënyrë pozitive, duke mbështetur me 93% të votave zbatimin e planit. Por, që në fillim turnet dhe praktikatat e reja të punës rezultuan të vështira për t'u zbatuar. Projekti Grinfild u miratua më në fund në fillim të verës së vitit 2010.

Çështja e mosmarrëveshjes

Në tetor të të njëjtit vit, IMPACT ndërmorri një fushatë veprimesh industriale në lidhje me çështjen e turneve. Në fillim të vitit 2011, çështja arriti në një pikë ku ekipi drejtues i shoqërisë prezantoi në mënyrë unilaterale turne dhe rregulla të reja pune për ekuipazhin e kabinës. Në përgjigje të këtyre ndryshimeve, ekuipazhi i kabinës refuzoi të punojë sipas turneve të reja, gjë që çoi në lindjen e një mosmarrëveshjeje të gjerë kolektive brenda organizatës.

Drejtesit e shoqërisë u kundërpërgjigjën duke hequr nga listë-pagesa rreth 170 persona të ekuipazhit të kabinës për shkak të refuzimit për të punuar sipas turneve të reja. Për më tepër ata kërcënuan se do të largonin nga puna këdo që do refuzonte të punonte sipas turneve të reja.

IMPACT u përgjigj me përshkallëzim të veprimit industrial, përfshirë grevat, që çoi në anulimin e fluturimeve dhe një publicitet të keq për kompaninë. Për më tepër, të dy palët ishin të vendosura të mos tërhiqeshin nga pozicionet e tyre që do të dëmtonte më tej marrëdhëniet industriale që ishte në dëm të të dy palëve.

Si u përfshi pajtuesi

Për të shmangur një rezultat të tillë, LRC me iniciativën e vet ndërhyri duke u bërë thirrje të dy palëve të fillonin bisedimet nën udhëheqjen e saj për të gjetur një mënyrë për të dalë nga bllokimi.

Një përshkrim i procesit

Pas shumë prapaskenash, të dy palët ranë dakord të takohen në zyrat e LRC-së. Negociatat ishin të vështira - në fillim të dy palët nuk pranuan të jenë në të njëjtën dhomë me njëra-tjetrën. Por ngadalë ekipi i LRC-së krijoi një raport mes palëve dhe parashtroi një sërë propozimesh si bazë të diskutimeve. Pas dy javësh negociatash të zgjatura, LRC ishte në gjendje të drejtojë palët për një zgjidhje që trajtonte 80 për qind të kërkesave.

Pjesa e mbetur prej 20% u referua për zgjidhje tek arbitri i marrëdhënieve industriale, i cili ishte drejtori i LRC-së. Para se të nxirrte një vendim arbitrazhi të detyrueshëm për zbatim, arbitri zhvilloi diskutime të gjata me ekipin e pajtimit të LRC-së. Në fund, vendimi i detyrueshëm arbitrazhit, u pranua nga të dy palët, ekipi drejtues i kompanisë dhe sindikatat, dhe kështu mosmarrëveshja u zgjidh përfundimisht.

Rezultati i pajtimit

Pa ndërhyrjen e LRC-së, kjo mosmarrëveshje mund të ishte përshkallëzuar në një grevë të zgjatur dhe të dëmshme, që mund të kishte kërcënuar dhe vetë ekzistencën e kompanisë.

Rast studimor nr. 7: “LRC dhe reforma e pensioneve në Bankën e Irlandës (palët nuk lëvizin nga pozicionet e tyre, kërcënim me grevë, pajtim në vijim të rekomandimit të gjykatës së punës)³⁰

Banka e Irlandës është institucioni i parë financiar në vend. Në tetor të vitit 2006, Banka njoftoi se do të prezantonte një skemë të re “hibride” pensionesh për punonjësit e rinj. Ndërkohë që për punonjësit aktualë do të vazhdonte të zbatohesh skema ekzistuese e pensioneve, skema e re do të kombinonte sistemin aktual me elementë të tjerë që njihen si kontribut i përcaktuar.

Personat e përfshirë dhe çështja e mosmarrëveshjes

Sindikatat kryesore të njohura në këtë Bankë, IBOA dhe UNITE, reagueshin fuqishëm ndaj këtij njoftimi. Ato nuk pranorin që një nga kompanitë më të suksesshme dhe fitimprurëse në vend, Banka, të mos të mund të përballojë shpenzimet për të mbajtur skemën ekzistuese të pensioneve për stafin e ri. Gjithashtu ato kundërshtojnë vendimin e njëanshëm të Bankës duke konsideruar se ai përbënte shkelje të procedurave ekzistuese të negociatave të përcaktuara në marrëveshje kolektive. Sindikatat deklaruan se do kërkonin nga anëtarët e tyre të votonin për ushtrimin e të drejtës së grevës.

Si u përfshi pajtuesi

Në përpjekje për të shmangur mundësinë e grevës, çështja u referua nga sindikatat pranë LRC-së, por pas disa takimesh u bë e qartë se qëndrimet e palëve ishin kaq të kundërta sa e vetmja rrugëzgjidhje ishte që çështja të kalonte për shqyrtim në Gjykatën e Punës. Gjykata e Punës pas një hetimi dhe shqyrtimi të plotë të çështjes nxorri një rekomandim që kritikonte Bankën për mospërdorimin e mekanizmit të brendshëm për ndryshimin e skemës së pensioneve. Në të njëjtën kohë, Rekomandimi theksonte se dhe drejtimi i shoqërisë kishte shqetësime legjitime për jetëgjatësinë e skemës së pensioneve dhe po kështu dhe sindikatat për mirëqenien e punonjësve të saj. Gjykata i rekomandoi palët që të uleshin në një tavolinë bisedimesh për të zgjidhur mosdakortësitë mes tyre.

Të dy palët pranuan Rekomandimin e Gjykatës së Punës. Ato ranë dakord për të përdorur LRC-në, si palë e tretë për të mbikëqyrur negociatat. Zëvendës Drejtori i Divizionit të Pajtitimit, mori përsipër rastin. Para fillimit të negociatave mes palëve, ai shpenzoi kohë të konsiderueshme me të dy palët, jo vetëm për të njohur qëndrimet e tyre, por edhe për të kuptuar pikat në të cilat asnjëra palë nuk ka gjasa të shkojë. Përveç kësaj, ai bëri kërkime mbi mënyrën si janë adresuar mosmarrëveshje të ngjashme në lidhje me pensionet në industrinë e shërbimeve financiare dhe sektorë të tjerë.

Kjo punë parapërgatitore u konsiderua e nevojshme për dy arsye. Së pari i dha mundësinë atij të verifikojë dëshirën e palëve për të zgjidhur mosmarrëveshjen në mënyrë miqësore, pavarësisht nëse zgjidhja e negociuar mund të arrihej si një zgjidhje “win-win” apo nëse LRC do të kishte nevojë për mbështetjen e një forumi tjetër për zgjidhjen përfundimtare të mosmarrëveshjes, si për shembull të Gjykatës së Punës. Me fjalë të tjera ai arriti të skicojë një hartë për zhvillimin e negociatave. Arsyeja tjetër kishte të bënte me përcaktimin e agjendës së negociatave në mënyrë që çështjet e vështira dhe të kundërshtuara të mos diskutoheshin që në fillim. Negociatat filluan dhe rezultuan të vështira. Ekipi i LRC-së punoi me secilën palë veçmas në mënyrë që t’i mbante ato të përkushtuara për arritjen e një zgjidhjeje.

Rezultati i pajtitimit

Më në fund u arrit një marrëveshje ku Banka pranoi që të zbatonte planin e ri hibrid të pensioneve në një moment të dytë. Sindikata nuk ishte e lumtur të hiqte dorë nga skema ekzistuese për punonjësit e rinj, por gjykoi se do të ishte më mirë që kjo çështje të negociohej sërish në një moment të dytë.

30. Marrë nga botimi “Të zgjidhësh mosmarrëveshjet në vendin e punës në Irlandë. Roli i Komisionit të Marrëdhënieve të Punës”, Paul Teague, Dokument pune nr. 48, ILO, Gjenevë, 2013

Rast studimor nr. 8: “LRC dhe mosmarrëveshja e trageteve irlandeze (mosmarrëveshje e profilit të lartë, impakt i mundshëm negative për marrëdhëniet industrial kombëtare)³¹

Personat e përfshirë dhe çështja e mosmarrëveshjes

Ndoshta mosmarrëveshja më e madhe dhe më e hidhur industriale në Irlandë në vitin 2005 përfshinte tragetet irlandeze. Mosmarrëveshja filloi në shtator 2005, kur kompania e trageteve irlandeze deklaroi në mënyrë të njëanshme se do të pushonte nga puna rreth një të tretën e fuqisë punëtore, rreth 600 marinarë, duke i zëvendësuar ata me punëtorë që paguhen më pak nga Evropa qendrore dhe lindore. Përveç kësaj, kompania në të njëjtën kohë donte të ndryshonte flamujt e anijeve të saj në Qipro. Kompania tha se do ndërmernte veprime të tilla drastike pasi mbijetesa e saj ishte në rrezik.

Ky vendim i marrë nga kompania tërhoqi vëmendje kombëtare dhe kompania u konsiderua e pamëshirshme pasi kërkonte të zëvendësonte njerëzit që punojnë sipas ligjit irlandez me njerëz të tjerë marrëdhëniet e punës së të cilëve nuk rregulloheshin nga ndonjë legjislacion i caktuar. Sindikata SIPTU, ndonëse përfaqësonte vetëm një pakicë të fuqisë punëtore, njoftoi se do të kundërshtonte fuqishëm planin e kompanisë. Ajo e referoi çështjen në Gjykatën e Punës, duke pretenduar se kompania kishte shkelur një marrëveshje të regjistruar punësimi - një formë marrëveshjeje kolektive ligjërishit detyruese. Gjykata e Punës u shpreh në favor të sindikatës me një Rekomandim që inkurajoi kompaninë të hynte në negociatë rreth planit. Por kompania refuzoi rekomandimin dhe tha se nuk do të zbatonte atë.

Mosmarrëveshja u përshkallëzua në mënyrë dramatike kur u përdorën rojet e sigurisë. SIPTU me mbështetjen e sindikatave të tjera përshkallëzoi veprimet industriale, çka bëri që anijet e kompanisë të qëndronin të ankoruara për tre javë në portet irlandezë dhe ato Uellsit. Ndërkohë shkëmbimet mes kompanisë dhe sindikatave u bënë edhe më të ndezura. Sindikatat organizuan një demonstratë kombëtare në të cilën morën pjesë 40,000 njerëz që marshonin për të kundërshtuar planin e kompanisë.

Të gjitha shenjat tregonin për një mosmarrëveshje të hidhur dhe të gjatë. Për më tepër, përshkallëzimi i mosmarrëveshjes ndodhi sapo kishin filluar bisedimet për përfundimin e një marrëveshjeje të re kombëtare partneriteti social. Mendimi i përbashkët ishte se mosmarrëveshja mund të prishte bisedimet, pasi ajo përfshinte një sërë çështjesh të rëndësishme për të ardhmen e marrëdhënieve industriale në Irlandë.

Si u përfshi pajtuesi

Zhblllokimi i situatës u kthye në një çështje emergjence për punëdhënësit dhe sindikatat në nivel kombëtar. LRC ishte një nga organizatat e para që kuptoi efektet e mëdha negative të mosmarrëveshjes në mjedisin e marrëdhënieve industriale. LRC ftoi të dy palët në zyrat e saj për bisedime paraprake për mënyrën si mund të zgjidhej mosmarrëveshja nëpërmjet bisedimeve. Të dy palët nuk do të pranonin ftesën, por më në fund e pranuan për shkak të presionit të madh. Përfundimisht, kompania dhe sindikata pranuan të hyjnë në bisedime me mbështetjen e LRC-së.

Një përshkrim i procesit

Në fillim të diskutimeve, sindikata mori iniciativën të paraqesë një ofertë që synonte të kursente rreth 2.4m euro. Ky propozim shkaktoi bezdi tek drejtimi i shoqërisë që shpresonin të arrinin të kursenin rreth 15 milionë euro. Si përfundim, bisedimet përfunduan në akuza të ndërsjella midis palëve. Kjo përplasje vonoi gjetjen e një marrëveshjeje për mosmarrëveshjen. Por LRC vazhdoi të insistojë me kontakte me të dy palët dhe i bindi ato të kthehen në tavolinën e bisedimeve. Këtë rradhë LRC ndër-morri një qëndrim më aktiv dhe zhvilloi një kuadër të strukturuar për negociimet.

31. Marrë nga botimi “Të zgjidhësh mosmarrëveshjet në vendin e punës në Irlandë. Roli i Komisionit të Marrëdhënieve të Punës”, Paul Teague, Dokument pune nr. 48, ILO, Gjenevë, 2013

Rezultati i procesit

Pas 20 orë negociatash dy palët arritën një marrëveshje. Synimi kryesor i marrëveshjes ishte që tragetet irlandeze të merrnin “dritën jeshile” për të transferuar ekipet dhe flamujt e tyre në Qipro, që do të bënte të mundur kursimin e shpenzimeve në një vlerë prej 11.5 milionë euro. Ndërkohë sindikata arriti të sigurojë një nivelin minimal të pagës irlandeze edhe për punonjësit letonezë që do të punësonte kompania si dhe se për marinarët ekzistues që do të vendosnin të vazhdonin të punonin për kompaninë, do të zbatoheshin kushtet dhe pagat ekzistuese. Një aspekt tjetër i marrëveshjes kishte të bënte me nivelin e pagesës për pushimet kolektive që do të merrnin marinarët që do të largoheshin nga kompania si dhe përcaktimin e procedurave për bisedime midis sindikatës dhe forcës së re të punës për përfitimet nga anëtarësia në sindikatë. Të dy palët u shprehën të kënaqura me marrëveshjen që ishte arritur dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjes.

Kjo ishte një marrëveshje e vështirë duke pasur parasysh natyrën shumë të ngarkuar të mosmarrëveshjes. Por LRC pati një qasje të qëndrueshme për të inkurajuar dialogun duke punuar vazhdimisht me të dy palët dhe mbi të gjitha, duke siguruar që diskutimet të ishin të qeta dhe miqësore. LRC jo vetëm që i dha fund një mosmarrëveshjeje serioze në fushën e marrëdhënieve industriale, por çbllokoi situatën duke u nënshkruar një marrëveshje e re kombëtare partneriteti social.

Rast studimor nr. 9: “Menaxhimi dhe parandalimi i konflikteve” (shërbime këshillimore për menaxherët dhe punonjësit, diskriminimi, mosmarrëveshje kolektive potenciale)³²

Personat e përfshirë

Në vitin 2002, Këshilli i Qarkut të Bradford Metropolitan prezantoi shërbimin e tij këshillimor dhe të ndërmjetësimit për të ndihmuar në zgjidhjen e situatave të tilla si ngacmimet, diskriminimi dhe viktimizimi në vendin e punës që prekin disa nga punonjësit e tij. Duke u bazuar në këtë iniciativë, Këshilli i Qarkut i kërkoi ACAS ndihmë në shtrirjen e ndërmjetësimit edhe në mosmarrëveshje të mundshme kolektive, veçanërisht në lidhje me departamentin përgjegjës për automjetet, mbledhjen e mbeturinave dhe transportin e komunitetit.

Një përshkrim i procesit

ACAS realizoi sesione të përbashkëta pune me dy menaxherët dhe përfaqësuesit e punonjësve. Ata filluan duke eksploruar perceptimet e përgjithshme për marrëdhëniet e punës dhe filluan një diskutim mbi mënyra bashkëpunimi më të madh në punë. ACAS në vijim i prezantoi palët në teorinë dhe parimet e partneritetit duke nxjerrë në pah shembuj praktikash të mira të krijuara nga përvoja në organizata të tjera. Pas kësaj, ACAS vazhdoi të mbështesë palët në diskutimet e tyre, duke sugjeruar mënyra për të avancuar me projektin dhe për të kapërcyer pengesat e mundshme. Qëllimi i Këshillit për iniciativën e ndërmjetësimit ishte të “shënonte një ndryshim në moralin e organizatës në mënyrë që të përdorej një qasje më bashkëpunuese për të trajtuar vështirësitë në vendin e punës”. Si rezultat është reduktuar ndjeshëm numri i ankesave individuale, procedurat disiplinore apo ato gjyqësore që lidhen me marrëdhëniet e punës. Njerëzit morën sërish kontroll mbi marrëdhëniet e tyre të punës përmes inkurajimit të metodave joformale të zgjidhjes së mosmarrëveshjeve, duke përmirësuar në terma afatgjatë marrëdhëniet e punës.

Rezultati

Acas luajti një rol të rëndësishëm për shtrirjen e ndërmjetësimit në mosmarrëveshjet e mundshme kolektive duke inkurajuar komunikimin e hershëm dhe të hapur dhe duke ndihmuar Këshillin dhe përfaqësuesit e tij të shkëputen nga stili i marrëdhënieve konfliktuale. Tani ekziston një dialog më pozitiv brenda strukturave negociuese të Këshillit dhe pjesëmarrje më e madhe në vendimmarrje midis menaxherëve dhe punonjësve.

32. Zgjidhja e Konflikteve Kolektive përmes pajtimit, ndërmjetësimit dhe arbitrit: Perspektiva e ILO-s dhe ajo Evropiane, Gjenevë 2007. Burim ACAS (www.acas.org.uk)

Rast studimor nr. 10: Roli i partnerëve socialë danezë në zgjidhjen e mosmarrëveshjeve kolektive³³

Në të drejtën daneze të punës, ekziston një traditë e fortë dhe e gjatë ku hartimi i rregullave ligjore i besohet para së gjithash partnerëve socialë përmes lidhjes së marrëveshjeve kolektive. Kjo qasje pasqyron një besim të rrënjosur thellë brenda kulturës daneze në përparësinë e lirisë së organizimit dhe bisedimeve kolektive, si dhe rolin e partnerëve socialë në menaxhimin e çështjeve të tyre, me ndërhyrje minimale nga autoritetet shtetërore. Në këtë drejtim, është interesant të vihet në dukje fakti se ndërsa shumica e punëtorëve danezë janë të mbuluar me marrëveshje kolektive, nuk ka asnjë ligj të përgjithshëm që rregullon përfundimin ose përmbajtjen e marrëveshjeve të tilla.

E njëjta traditë e autonomisë së partnerëve sociale vlen edhe në fushën e zgjidhjes së mosmarrëveshjeve kolektive, ku pjesa më e madhe e mosmarrëveshjeve janë zgjidhur përmes negociatave mes palëve. Për shembull, ligji danez nuk parashikon zgjidhjen e mosmarrëveshjeve kolektive me bazë interesat përmes arbitrazhit.

Përkundrazi, mbizotëron parimi se mosmarrëveshjet e interesit duhet të zgjidhen me negociata dhe marrëveshje midis punëdhënësve dhe punëtorëve. Nëse kjo gjë nuk rezulton me sukses, atëherë mosmarrëveshja e interesave mund të shërbejë si bazë legjitime për veprime industriale. Qeveria mund të ndërhyjë në rast se palët nuk janë në gjendje për të zgjidhur mosmarrëveshjet e tyre pas një greve të gjatë, por ndërhyrja e shtetit mbetet një përjashtim nga rregulli, ndërsa partnerët socialë mbajnë përgjegjësi për të siguruar zgjidhjen e duhur të mosmarrëveshjeve të tyre. Në fakt partnerët socialë kanë një detyrim ligjor për t'u angazhuar me njëri-tjetrin në negociata, detyrim ky që mund të rezultojë në vënien e gjobave nga ana e Gjykatës së Punës në qoftë se nuk respektohet nga partnerët socialë.

Kur palët mbulohen nga një marrëveshje kolektive dhe kanë një mosmarrëveshje në lidhje me zbatimin ose interpretimin e saj (mosmarrëveshje të drejtash) zbatohet "detyrimi i paqes" në përpjekje për të zgjidhur konfliktin përmes bisedimeve në nivel lokal. Nëse kjo gjë rezulton e pasuksesshme, hapi tjetër përfshin ndërmjetësimin në vendin e punës. Në qoftë se një zgjidhje nuk arrihet as me ndërmjetësim, mosmarrëveshja kalon për trajtim tek organizatat e partnerëve sociale. Pjesa më e madhe e këtyre mosmarrëveshjeve zgjidhen përgjatë procesit të negociatave.

Nëse mosmarrëveshja nuk arrin të zgjidhet, shumica e rasteve të mbetura zgjidhen ose nga gjykata e arbitrazhit industrial, ose nga Gjykata e Punës.

Një tjetër tipar unik i marrëdhënieve industriale në Danimarkë janë komitetet e bashkëpunimit në ndërmarrje. Këto Komitete janë të zakonshme në sektorin publik dhe në sektorin privat dhe bazohen në marrëveshjet ndërmjet organizatave të punëmarrësve dhe punëdhënësve, me qëllim rritjen e bashkëpunimit midis punëmarrësve dhe drejtuesve të ndërmarrjeve për të rritur komunikimin në vendin e punës dhe për të përmirësuar operacionet e biznesit nëpërmjet konsultimit. Puna e këtyre Komiteteve është projektuar të kontribuojë për krijimin e marrëdhënieve më të mira në vendin e punës, gjë që besohet se çon në zvogëlimin e numrit të mosmarrëveshjeve kolektive, ose kur lindin mosmarrëveshje të tilla, për të arritur një zgjidhje të kënaqshme bazuar në praktikën ekzistuese të dialogut në nivel ndërmarrjeje.

33. Zgjidhja e Konflikteve Kolektive përmes pajtimit, ndërmjetësimit dhe arbitrit: Perspektiva e ILO-s dhe ajo Evropiane, Gjenevë 2007. Burim ACAS (www.acas.org.uk)

► Shtojca 2

Këshilla të shpejta për pajtuesit bazuar në këtë Udhëzues

Ky Udhëzues u përpoq të nxisë të menduarit dhe të ofrojë udhëzime mbi aspekte të ndryshme të rolit të pajtuesit. Kjo shtojcë bazohet në përmbajtjen e Udhëzuesit, si dhe përvojën e pajtuesve për të përcaktuar disa baza në lidhje me mënyrën e të menduarit dhe sjelljet e pajtuesit profesional. Ndonëse shumë nga komentet janë të qarta, konsiderojmë se duhet t'i ripërmendim dhe njëherë në mënyrë që të reflektohen nga pajtuesi.

Njerëzit: Sjellja dhe qasja bazë

Pajtuesi duhet gjithmonë të mbajë një qëndrim të paanshëm dhe neutral ndaj palëve. Ai nuk duhet që me fjalë, shenja apo xheste të tregojë apo reflektojë se mbështet njërin palë më shumë se palën tjetër. Pajtuesi duhet të ketë një gjykim të pavarur dhe vendimarrje plotësisht të pavarur. Pajtuesi nuk mund të ndikohet nga ndikime apo presione të jashtme të palëve të mosmarrëveshjes apo palëve të treta.

Palët mund të pranojnë hyrjen e pajtuesit në një mosmarrëveshje, pasi pajtuesi vihet në dispozicion nga shteti ose si pjesë e një infrastrukture të ngritur brenda shtetit. Pajtuesi gjithsesi nuk mund të marrë të mirëqenë pranimin e tij nga palët. Pajtimi efektiv ka të bëjë më së shumti me mënyrën e ofrimit të shërbimit të pajtimit nga pajtuesi. Prandaj, pajtuesi duhet t'i bëjë palët të besojnë në aftësinë dhe vendosmërinë e tij për të ndihmuar në zgjidhjen e mosmarrëveshjes. Krijimi i këtij besimi varet më së shumti nga vepërimet e pajtuesit dhe thelbi i asaj që pajtuesi thotë.

Pajtuesi duhet të ketë parasysh se çështja objekt mosmarrëveshjeje përbën një problem të rëndësishëm për palët dhe procesi i pajtimit në vetvete është një ngjarje e rëndësishme për to. Procesi i pajtimit kërkon që pajtuesi të bëjë përpjekjet e tij më të mira dhe të mos merret me këtë çështje sikur të ishte "çështje rutine". Pajtuesi duhet të bëjë çdo përpjekje që të përgatitet në mënyrë efektive për çdo rast pajtimi, të marrë informacion sa më të plotë të jetë e mundur në lidhje me sfondin dhe rrethanat e mosmarrëveshjes, si dhe për personat e përfshirë si negociatorë, duke garantuar në të njëjtën kohë paanshmërinë e tij.

Procesi: Takimet

Pajtuesi në të vërtetë u shërben palëve. Në përcaktimin e aspekteve logjistike të organizimit të takimeve, pajtuesi duhet të bëjë çdo përpjekje për të përmbushur dëshirat e palëve.

Pajtuesi nuk duhet të planifikojë një takim pa patur një ide të qartë të asaj që shpreson të arrijë nga takimi. Nëse nuk bën një parashikim të tillë ai rrezikon të shkaktojë bezdisje dhe humbje të besimit nga palët. Pajtuesi duhet qëllimisht të zgjedhë llojin e takimeve - të përbashkët ose të veçantë, ose një kombinim të të dyjave - që përshtaten më mirë me objektivat e procesit në një moment të caktuar. Pajtuesi duhet të përgatitet mirë për çdo takim, veçanërisht të tregojë kujdes për të lexuar shënimet nga takimet e mëparshme.

Ndërsa pajtuesi ka pritshmëri që palët të jenë të përpikta në takimet e pajtimit, vetë pajtuesi duhet të përpiqet që të arrijë në takim para palëve. Pajtuesi duhet të përshëndesë të gjithë pjesëmarrësit në takim dhe jo vetëm zëdhënësat ose negociatorët kryesorë. Në një takim të përbashkët pajtuesi, si drejtues i takimit, duhet të inkurajojë një diskutim racional dhe konstruktiv duke i lejuar palët që të kontribuojnë sa më shumë të jetë e mundur.

Në një takim të përbashkët pajtuesi kurrë nuk duhet të kritikojë njërin palë në prani të palës tjetër. Rregulli i artë për pajtuesin në një takim të përbashkët është të demonstrojë paanshmëri duke u siguruar që nuk ka shprehur asgjë që forcon pozitën e njëres palë në një çështje të caktuar.

Në qoftë se pajtuesi beson në bazueshmërinë e pozicionit të njëres palë mbi çështjen ose korrektësinë / mjaftueshmërinë e informacionit, pikëpamje të tilla duhet të mbahen rezervë për një takim të veçantë me palën e interesuar. Nëse pajtuesi dëshiron të kritikojë sjelljen e “paarsyeshme”, në përgjithësi, kjo duhet të ndodhë vetëm në një takim të veçantë me palën e interesuar dhe vetëm nëse pajtuesi është i qartë se kjo gjë nuk do të shkaktoje reagim nga pala në fjalë dhe nuk do të pengonte për zgjidhjen e mosmarrëveshjes.

Nëse pajtuesi nuk kupton ose nuk është i qartë në lidhje me një deklaratë të bërë nga një palë, ai duhet të vazhdojë të kërkojë sqarime. Shqetësimi se mos palët konsiderojnë se pajtuesi nuk kupton problemin është më pak i rëndësishëm po të krahasohet me rrezikun që pajtuesi të keqkuptojë deklaratën e palës. Pajtuesi duhet të ketë kujdes që me sjelljen e tij të mos ushtrojë presion mbi palët për të përshpejtuar procesin. Pajtuesi duhet të realizojë procesin e pajtimit me respekt të plotë për çështjen në fjalë dhe ky respekt përfshin dhënien e mundësisë dhe kohës së nevojshme për zhvillimin e procesit të pajtimit.

Problemi: Arritja e marrëveshjes

Në fillim, pajtuesi duhet të krijojë një ide të qartë mbi qëndrimet e palëve, interesat dhe shkallën e ndasive midis tyre. Nëse janë ngritur më shumë se një çështje, pajtuesi duhet të identifikojë qëndrimin e vërtetë të palëve për secilën çështje (Cilat janë përparësitë relative që ato i japin çdo çështjeje më vete? Cilat çështje janë pika kryesore bisedimesh?)

Nëse pajtuesit i duhet të bindë palët që të ndryshojnë pozicionin e tyre, apo të ndryshojnë, të zvogëlojnë ose të tërheqin një kërkesë ose kundër propozim, kjo duhet të bëhet në një takim të veçantë. Gjithsesi, edhe në një takim të veçantë me një palë, pajtuesi nuk duhet të shprehet se miraton apo është dakort me qëndrimin e kësaj pale.

Pajtuesi nuk duhet të bëjë veprime që sugjerojnë një zgjidhje të mundshme, për aq kohë sa palët janë në fazën që justifikojnë pozicionet e tyre respektive. Para se të marrë iniciativën për të sugjeruar një zgjidhje, pajtuesi duhet të jetë i sigurt se palët janë “në humorin e duhur” që të marrin në konsideratë këtë zgjidhje. Pajtuesi duhet vazhdimisht të përpiqet për të krijuar “humorin e duhur”.

Pajtuesi duhet të sigurohet se është eksploruar çdo aspekt i çdo çështjeje, duke përfshirë çdo motiv të mundshëm. Pajtuesi duhet të sigurohet se asnjëra palë nuk ka keqkuptuar pozicionin e palës tjetër në lidhje me secilën çështje. Pajtuesi duhet të sigurohet, për aq sa është e mundur, që të dy palët kuptojnë pasojat që rrjedhin nga dështimi për të gjetur një marrëveshje. Pajtuesi duhet të inkurajojë të dy palët që të ofrojnë zgjidhje të propozuara në formën e qasjeve kreative, propozime dhe kundër propozime. Pajtuesi nuk është gjykatësi i palëve, por ai i ndihmon palët në arritjen e marrëveshjes.

Pajtuesi duhet të jetë plotësisht i përgatitur për të ofruar një ose më shumë zgjidhje të mundshme për secilën nga çështjet e mosmarrëveshjes. Pajtuesi duhet të konsiderojë me kujdes kohën e duhur për ofrimin e një zgjidhjeje të mundshme alternative. Kur pajtuesi vendos për të ofruar një zgjidhje alternative, kjo duhet të bëhet me anë të eksplorimit që ai ka kryer me secilën ose të dy palët në takimet e veçanta. Pajtuesi duhet të jetë i durueshëm me procesin. Evoluimi i pozicioneve të palëve shpesh është një proces i ngadaltë dhe përsëritës. Pajtuesi nuk duhet të bëjë një propozim për zgjidhjen e mosmarrëveshjes si një e tërë, pa u siguruar më parë se është e mundur mundësia e zgjidhjes në bazë të sugjerimeve të vetë palëve.

Nëse mosmarrëveshja përfshin një numër çështjesh, pajtuesi duhet të kërkojë që çdo propozim për zgjidhjen të jetë një ‘paketë’ zgjidhjeje që u jep përgjigje të gjitha çështjeve. Pajtuesi nuk duhet të bëjë propozimin e tij për zgjidhje në një takim të përbashkët, pa marrë më parë pëlqimin e secilës palë veç e veç. Në qoftë se, gjatë procesit, është e qartë se nuk është e mundur të arrihet një marrëveshje për çështjet, pajtuesi duhet të inkurajojë palët që të gjejnë dhe përdorin mjete të tjera për zgjidhjen e çështjes në mënyrë paqësore (p.sh. arbitrimi). Në rast se ky proces dështon të arrijë qëllimin e tij, pajtuesi duhet të bëjë që të dy palët të largohen nga procesi duke ditur se procesi i pajtimit vazhdon të mbetet në dispozicion të tyre.

