Ivan Jevđović, Zdravko Miovčić

dobro je dobro voditi
MAPA DOBROG LIDERSTVA

Local Government and Public Service Reform Initiative
Open Society Fund Bosnia & Herzegovina
Fond otvoreno društvo Bosna i Hercegovina
EDA misli odlično
edapedia

Ivan Jevđović, Zdravko Miovčić

dobro je dobro voditi

Mapa dobrog liderstva

2009

EDA

Izdavač
Agencija za razvoj preduzeća *Eda*
Banja Luka
eda@edabl.org
www.edabl.org

Za izdavača
Zdravko Miovčić

Autori
Ivan Jevđović
Zdravko Miovčić

Recenzija
prof. dr Branimir Inić
prof. dr Luka Šekara

Dizajn
Nenad Savković

Štampa
GRAFID d.o.o.
Banja Luka

Za štampariju
Branislav Ivanković

Tiraž
600

SADRŽAJ

Mapa – za one koji se odvaže na poduhvat vođenja.....5

Kako koristiti ovu knjigu..... 7

Energija koja inspiriše.....11

Buđenje nade.....21

Akcija i rizik vode cilju....33

Kreativnost ostvaruje viziju.....43

Odlučno i mudro.....53

Rekapitulacija.....67

Šta savjetuju gurui liderstva.....71

Literatura.....78

Mapa –
za one koji se odvaže na poduhvat vođenja

Voditi jednu opštinu, jedan grad, vjerovatno je najveći izazov i najveća avantura koja vam se može desiti u životu. I to ne samo zato što možete da postanete mudrac svuda osim u svojoj sredini. U našoj prethodnoj zbirci istraživačkih i novinarskih priča „Bukvar dobrog liderstva – dobro je dobro voditi“ pokazali smo kako to dvanaest pravih lokalnih lidera na Balkanu rade i doživljavaju. Za njih je vođenje njihove sredine više od posla: za njih je to misija.

Lokalni lideri ostvaruju rezultate. Njihovi rezultati se vide na terenu. Gdje se rezultati ne vide, nema ni lidera.

Ovdje nisu ispričane priče o onima koji su inicirali i ostvarili rezultate. One su ispričane u „Bukvaru“. To su priče za *dobro jutro*.

Ovo je nastavak „Bukvara dobrog liderstva“. Prvobitno smo taj nastavak zamislili kao neku vrstu praktičnog savjetnika, (za)vođeni idejom da obradimo, klasifikujemo i efektno prikažemo, u vidu savjeta,

dragocjenu građu sadržanu u pričama o našim liderima. Oprez! Da se ne okliznemo u davanje recepata, zato što: (1) u ovom poslu nema univerzalnih i gotovih recepata, (2) svaki pokušaj nametanja recepata za ovakve stvari završava kao promašaj. Gotovi recepti su za one koji ne vole da misle. Za lokalne lidere treba nešto što će ih podstaći da misle. O stvarima koje su iza i iznad svakodnevice. O važnim stvarima: o onome što je prava suština njihovog posla; o onome što će im pomoći da taj pravi posao urade kako treba; o svojim prednostima, koje treba da efektuiraju, i svojim slabostima, koje treba da neutralizuju...

Ovo je pokušaj da se dovede do riječi i do slike ono što je u pozadini, ono što je duboko i nevidljivo, što od pamtivijeka odlikuje dobre lidere, što im omogućuje da inspirišu, pokreću i sprovode takvu transformaciju svojih sredina da to ponekad liči na pravo čudo. Radi se o pokušaju da se uoči i ukaže na arhetipsko u liderstvu. Više od toga – radi se o pokušaju da se oni koji se odvažuju na poduhvat vođenja svoje sredine navedu da kod sebe otkrivaju i odgajaju iskonske vrline dobrog liderstva.

Otuda ta, na prvi pogled iznenađujuća i pretenciozna, spona između mitskih likova-simbola – Erosa, Prometeja, Odiseja, Apolona i Atine – i lokalnih lidera sada i ovdje. Otuda svjetlucanje mitske prašine u uvodnim redovima svakog poglavlja. Da podsjete one koji se odvažuju na poduhvat vođenja da to što rade nije svakodnevan posao, iako u njemu provode svaki dan mnogo više od normalnog radnog vremena.

Ovo je mapa dobrog liderstva, složena od nekoliko mapa uma u slikama i objašnjenja u riječima. Neobična je, jer stvari o kojima govori nisu obične i jer ljudi kojima je namijenjena nisu obični. Ako je „Bukvar“ za dobro jutro, „Mapa“ je za predvečerje, kad izlijeće ptica mudrosti.

I „Bukvar“ i „Mapa“ su prethodnice za *Edapediju* – interaktivni centar znanja za lokalne lidere na Balkanu, projekat koji upravo otpočinjemo, ponovo uz razumijevanje i podršku Fonda otvoreno društvo BiH.

Prema rezultatima anketiranja koje smo nedavno izvršili na uzorku od 52 načelnika (36,7%) iz oba entiteta u BiH (30 načelnika ili 37,5% iz FBiH i 22 načelnika ili 35,5% iz RS), čak 94% načelnika smatra da ima potrebe za aktivnijom podrškom u pogledu usavršavanja i inoviranja znanja za strateško i operativno upravljanje opštinama i gradovima (od toga se čak polovina zalaže za **znatno** aktivniju i **stalnu** podršku).

Dobro došli!

Kako koristiti ovu knjigu

studije slučaja i pitanja za razmišljanje

Ova knjiga teži da vas podstakne da razmislite o svojim liderskim osobenostima. Tako možete da postanete svjesniji svojih snaga, ali i slabosti. S tim u vezi na kraju svakog poglavlja nalazi se po jedna studija slučaja koje potiču iz knjige „Bukvar dobrog liderstva – dobro je dobro voditi“[1]. Poslije svake od ovih studija nalaze se pitanja za razmišljanje. Odgovori na ova pitanja nisu ponuđeni jer smatramo da uvijek ima nekoliko rješenja koja su manje ili više dobra, u zavisnosti od karakteristika lidera i samih okolnosti u kojima se djeluje.

mape uma

Mape uma jesu dobro vizuelno sredstvo da se na sažet i jasan način analiziraju određene pojave u bilo kojoj oblasti čovjekovog djelovanja. Evo kako su nastale mape uma date **u prilogu**. Radeći na knjizi „Bukvar dobrog liderstva“ nametnulo nam se pet dominantnih karakteristika dobrih lokalnih lidera:

[1] Citati korišćeni u „Mapi dobrog liderstva“ potiču iz „Bukvara dobrog liderstva“, te zbog toga njihovo porijeklo neće biti posebno navođeno. Takođe, u zavisnosti od toga koju karakteristiku liderstva citat dokumentuje, koristili smo i odgovarajuće ikonice.

- Vole svoju sredinu;
- Ulivaju nadu;
- Vode dinamičan život sa izvjesnim rizicima;
- Kreativni su;
- Mudri su.

Zahvaljujući svevremenom značaju ovih vrijednosti koje od davnina stoje u temelju dobrog liderstva posegnuli smo za mitološkim junacima, oličenjima pomenutih vrijednosti: Eros (ljubav), Prometej (nada), Odisej (avantura), Apolon (kreativnost) i Atina (mudrost). Da bismo vizuelno upečatljivije predstavili ove osobine, označili smo ih odgovarajućim ikonicama.

Onda smo se zapitali koje ih to lične osobine vode ka ovim karakteristikama i na koje načine se one manifestuju u radu sa lokalnom zajednicom. Tako su se iz ovih karakteristika izgranali različiti i interesantni momenti liderskog djelovanja.

Za svako poglavlje, tj. lidersku vrijednost, u prilogu smo predstavili odgovarajuću mapu uma, s tim da poglavlju „Odlučno i mudro“ pripadaju dvije mape: br. 5 i br. 6. Mape su vizuelni izraz onoga što je rečeno u poglavlju na koje se odnosi. Za svaku ključnu misao smo formirali jednu granu i tako vam pregledno predstavili suštinu dotične liderske karakteristike, odnosno poglavlja. Predlažemo vam da je postavite negde na zid, da vam bude „na oku“, ali ne zato da biste se apsolutno pridržavali onoga što na njoj piše, već da bi vas inspirisala da kreativno rješavate izazove s kojima se svakodnevno susrećete.

moja mapa liderstva

Na kraju svakog poglavlja nalazi se slobodan prostor gdje možete predstaviti svoju mapu liderstva na temu koja je obrađena u datom poglavlju. Prvo izrazite svoje slabosti i snage iz domena određene teme, potom načine kako se one manifestuju, a na kraju načine kako biste ih mogli razvijati težeći da postanete što uspješniji lideri .

tabele za samoprocjenu

„Mapa dobrog liderstva“ je zamišljena da bude i vaša mapa za bolje liderstvo, kao neka vrsta pomoćnog alata za samoprocjenu. Taj dio je za napredne načelnike koji žele da još bolje vode svoju sredinu: uočavajući, koristeći i razvijajući svoje liderske karakteristike.

Preporučujemo da zastanete pet minuta i procijenite u kojoj mjeri su ove karakteristike, razrađene u tabeli, izražene kod vas, u vašem vođenju tima i sredine. Uradite to tako što ćete u svakoj stavci dodijeliti najpribližniju ocjenu, unošenjem odgovarajuće oznake za nju.

Alat je prikazan u vidu odgovarajuće tabele na kraju svakog poglavlja. Najvažnije liderske karakteristike, koje su prethodno razmatrane u poglavlju i prikazane na mapi za dato poglavlje, u tabeli su razrađene. Putem ovih tabela zainteresovani načelnik može da razmisli o tome u kojoj mjeri navedene karakteristike liderstva se odnose na njega, dodjeljujući u svakoj stavci odgovarajuću ocjenu.

Ocjene	slabo	prosječno	izraženo	veoma izraženo
Oznake	??	?	√	√√

Te se ocjene ne sabiraju. Nije stvar u tome da „izmjerite“ koliko ste dobar lider. Te stvari su nemjerljive, a neizmjerno važne. Umjesto da sabirate ono što se ne može sabirati, u završnoj tabeli upisujete one karakteristike koje su kod vas veoma izražene, i one koje predstavljaju vaše slabosti.

Stvar je u tome da prepoznate ono u čemu ste izrazito jaki, pa da to naučite da koristite, i ono u čemu ste izrazito slabi, pa da to što prije unaprijedite, učenjem, ili neutralizujete, prvenstveno kroz izbor i angažovanje adekvatnih saradnika.

rekapitulacija

Ova knjiga treba da vas podstakne na razmišljanje o tome kako vodite svoj tim i svoju sredinu, procjenjujući sopstvene karakteristike. Rekapitulacija je jednostavna: u tabeli za rekapitulaciju napravite listu stavki gdje ste dodijelili ocjenu *veoma izraženo*, *izraženo*, *prosječno* i *slabo*. Za svaku listu u tabeli se i nalazi preporuka za vaše dalje djelovanje. (Apsolutna dominacija jedne od ocjena uliva sumnju u regularnost vaše samoprocjene.)

moja mapa za uspješno liderstvo

Na kraju napravite svoju mapu za uspješno liderstvo. S jedne strane izdvojićete svoje prednosti i granati ih predstavljajući načine kako ćete ih još više iskoristiti, a, s druge strane, izdvojićete svoje slabosti i granati ih, predstavljajući načine kako ćete popraviti ili nadoknaditi, te ih na kraju pretvoriti u svoje snage. A to je krajnji cilj samorazvijanja jednog lidera.

Energija koja inspiriše

Priča se da je na početku vladao bog Haos. Neživi elementi budućeg svijeta besciljno su kovitlani po vasioni. Bilo je mračno i vrijeme je sporo proticalo. A onda, rodio se Eros, bog ljubavi koji inspiriše. Mrak poče da jenjava i silna energija nadahnu svijet. Neživi i rasuti u vasioni elementi oživješe, a njihovo kretanje dobi nekakav smisao. Okupila ih je gravitaciona sila ljubavi koja je elementima svijeta udahnula toplinu i život i tako ih nadahnula na stvaranje. I bi svijet…

Kada govorimo o transformacionom liderstvu, govorimo o lideru koji unosi promjene, s tim da se drži vizije koja je zasnovana na opštem dobru i potrebama same zajednice. Lider može da vrši i destruktivne promjene, ali u tom slučaju ne govorimo o autentičnom transformacionom liderstvu. Stariji psihoanalitičari bi rekli da postoje dva osnovna motiva koja pokreću čovjeka: eros ili tanatos, odnosno stvaralaštvo ili destrukcija.

Lideri opisani u knjizi „Bukvar dobrog liderstva“ upravo su konstruktivni jer ono što njih pokreće jeste ljubav. Njih pokreće ljubav prema svojoj sredini i to ne kriju. To je jedan od ključeva uspjeha, stvaralačka energija koja motiviše da se urade prave stvari.

Nema drugog načina da se preživi, nego da se vjeruje u ljubav. Ljubav je uzrok nastanka i stvaranja svijeta u svakom trenutku. To je moja životna filozofija… Ako voliš svoj posao, uživaš svaki dan onoliko sati koliko radiš. Ako voliš ljude oko sebe, opet uživaš. (Jasmin Imamović, načelnik Tuzle)

I baš tamo gdje je teško, čovjek nadahnut ovom energijom može da mijenja nabolje. Ovakav lider je potreban sredinama kojima nedostaje vizija za budućnost i gdje se treba uhvatiti u koštac sa neradom i sprovođenjem promjena. Zoran Tegeltija, načelnik Mrkonjić Grada, osjećao je snažnu obavezu prema sredini u kojoj je rođen. Mrkonjić Grad su svi zaobilazili i nije bilo nikakve inicijative – to je trebalo da se promijeni.

Želio sam da taj kraj i taj narod izvedem u neko bolje vrijeme, u bolji prostor za življenje. O tome sam maštao još kao dijete, a politički angažman pružio mi je priliku da to i uradim. Moj najveći motiv je ljubav prema tom kraju i prema tom narodu, a sve ostalo – partija i lični interes su zanemarljivi. (Ranko Lučić, načelnik Berkovića)

Uspješni lideri se ponašaju slično kao i zaljubljen čovjek. Nadahnuti vizijom, svojom ljubavlju, sami odlučuju o svojim koracima te često odbacuju tuđe smjernice koje nisu u skladu s određenim ciljem. Zbog toga su skloni riziku i sukobljavaju se sa onima koji žele status quo. Iz sljedećeg primjera se vidi kako lider raščišćava unutrašnji konflikt između lične žrtve i uspjeha.

„Kada sam radio Soni trg postojali su neviđeni pritisci da odustanem. Odem jedne subote u kafić kod poznatog fudbalera Šećerbegovića, počnem da mu kukam, a on me pita – jesi li ti igrač ili balerina? Ti bi da daješ golove, a da te niko ne faulira?! Faul je, ustani i igraj. To mi je bila najbolja utjeha u cijelom mandatu.“ Kaže da se navikao na faule, ne da se isprovocirati, već uzvraća još jače jer voli da pobjeđuje. „Kada za nešto dobijem podršku građana, kad vidim da to ljudi hoće, onda me mogu faulirati dvadeset puta, ja ću se dvadeset puta dići na noge.“ (Jasmin Imamović, načelnik Tuzle)

Lideri mogu zbog različitih motiva da budu uspješni. Međutim, bitan motiv koji transformaciono liderstvo čini autentičnim jeste altruizam.

Ovoga je svjestan načelnik Tuzle koji, osim što na autentičan način realizuje svoju lidersku ulogu, takođe to svima i saopštava. Cilj lidera nije da impresioniraju, ali ponose se postignutim rezultatima i žele da pričaju o tome. To nije sujeta, već samosvijest. Naivnost nije recept za uspjeh. Ljubiša Marković ima jednostavan recept: *Dobro radi i pričaj o tome.* Zato se u načelničke vode ulazi sa optimizmom, jer radeći za druge, vi radite i za sebe. A kada čovjeka pokreće ljubav, ništa više nije teško. Ljubiša Marković je, recimo, 100 puta bio dobrovoljni davalac krvi.

„Problem u našoj politici, kao i u svakoj drugoj, jeste što ljudi neće da imaju misiju ljubavi, već je ona prepuštena vjerskim zajednicama. Mi smo podigli spomenik Martinu Luteru zbog njegove rečenice da čovječanstvo mora razviti metod harmonizacije odnosa u razlikama, a da osnova te metode treba da bude ljubav.“ Tuzla je slijedeći filozofiju ljubavi stigla i do Ginisove knjige rekorda, izbrojivši najviše poljubaca u jednom danu. (Jasmin Imamović, načelnik Tuzle)

Karakteristika transformacionog liderstva jeste i tzv. inspiraciona motivacija. To znači da efektivni lideri postavljaju visoka očekivanja svojim sljedbenicima, pa ih inspirišu da se posvete i budu dio zajedničke vizije u organizaciji. U praksi, lideri koriste simbole i emotivne apele da bi podstakli grupne napore članova da postignu više od onoga što bi bio njihov sopstveni interes.

Sa ovakvim liderima nije lako biti u timu. Sljedbenici treba da posjeduju vrhunska znanja i sposobnosti u radu jer ovakvog lidera nije lako zadovoljiti. U suštini, oni treba da urade sve što je u njihovoj moći da zaštite imidž svog kreativnog, vizionarski nadahnutog i spremnog na rizike lidera.

„Prema saradnicima se odnosim kao prema svojim kolegama. Sve, baš sve radim timski, a kada imam neku vlastitu ideju, želim da je ljudi prihvate kao svoju i tek onda idem u realizaciju. Ako je ne prihvate saradnici, ja od ideje odustajem. Važno je ličnim primjerom pokazati kako i koliko se radi. Poštenom saradniku je to dovoljno. On, naprosto, nastoji da ne iznevjeri povjerenje; svi uživamo u postignutim, natprosječnim rezultatima. I uvijek, ja stojim iza njih. Da ih ohrabrim, pomognem, a, ako je potrebno, i zaštitim. Naš zajednički cilj je da budemo najbolja administracija u historiji Tuzle.“ (Jasmin Imamović, načelnik Tuzle)

Oni su radoholici. Ranko Lučić, načelnik Berkovića, odiše takvom energijom da je njegovim saradnicima veoma teško da ga prate. Zbog toga on ima problem da pronađe nasljednika.

Kada vaši saradnici vide koliki trud ulažete u realizaciju definisane ideje, onda ih je sramota da posustanu. Tako, Deneš Šoja, načelnik Kneževih Vinograda, nikada neće priznati da je bolestan i uvijek će prvi da se angažuje. Onda nije čudo što njegovi saradnici kažu da nemaju obraza takvog načelnika „muljati".

Inspirisani stvaralačkom energijom, lideri sve što rade žele da urade na najbolji način. Ljubiša Marković kaže da je sportista koji kad se bavi nečim želi da bude najbolji. Takođe, Jasmin Imamović kaže da želi da bude najbolji načelnik.

Umjesto zaključka, mogli bismo uzeti iskustvo Husejina Smajlovića:

Uspio sam da od preko trista ljudi, koje sam zatekao u upravi, izaberem tim. U prva tri mjeseca mandata, šta god da predložim, govorili su da za to nema sredstava. Zato sam i zabranio pričati o sredstvima, već sam priču okretao na vizije, na projekte... Kada su prvi rezultati postali vidljivi, počeli su da vjeruju. Kada bih sada rekao da ćemo napraviti aerodrom, niko ne bi sumnjao niti pitao da li je to moguće, već bi samo pitali – gdje ćemo ga praviti?

Studija slučaja – Jasmin Imamović, načelnik Tuzle

Jasmin Imamović, načelnik Tuzle, rođen je u Brčkom, ali je cijeli život proveo u Tuzli. Odluku da se kandiduje za načelnika smatra svojom „autorskom inspiracijom“. „U ovoj administraciji radila je moja majka, koja je kao pravnik otišla u penziju. Ja sam tu dolazio kao dijete, pa sam bio stipendista, potom pripravnik. Onda sam od pripravnika polako napredovao do sekretara općine. Prije toga sam bio međuopćinski pravobranilac... Sve to vrijeme posmatrao sam ljude kako rade i razmišljao kako bi nešto moglo da se uradi i šta bi još trebalo da se uradi.“ Kao običnom građaninu smetalo mu je što Tuzla nije imala dovoljno toga da pokaže drugima i što nisu postojala mjesta, sa pečatom udobnosti i ljepote, u kojima se može provoditi slobodno vrijeme. Ideja o tome kako preobraziti Tuzlu u njemu je sazrijevala godinama i u njoj su isprepleteni Imamovićev pjesničko-estetički duh i formalizam proistekao iz pravničkog zvanja.

Pitanja za razmišljanje:

1. Kako objasniti „autorsku inspiraciju“ Jasmina Imamovića?
2. Da li je Jasmin Imamović vođen samo racionalnim motivima da se kandiduje na mjesto načelnika?
3. Kakva je uloga Jasminove prošlosti i kasnije odluke da se kandiduje za načelnika?
4. Kakav je odnos Jasmina Imamovića prema građanima Tuzle?

TABELA ZA SAMOPROCJENU

Lider zrači energijom koju prenosi na druge

karakteristike	razrada	samoprocjena
misija ljubavi		
	volim svoju sredinu	
	volim da stvaram	
	altruista sam	
	optimista sam	
	radoholik sam	
imam viziju		
	koja me nadahnjuje	
	koja inspiriše moje sljedbenike	
	rizikujem da bih ostvario promjene	
	izvlačim maksimum iz svog tima	
	težim najboljim rezultatima	
	pričam o uspjehu	

Ocjene	slabo	prosječno	izraženo	veoma izraženo
Oznake	??	?	√	√√

MOJA MAPA LIDERSTVA

nacrtajte svoju mapu liderstva

Buđenje nade

Priča kaže da su ljudi jednom bili na granici propasti. Nisu bili sposobni da se raduju, nisu imali volje da rade, nisu željeli da se vole i rađaju. Bili su nesrećni jer su smatrali da im je budućnost mračna. Tako, bez nade, sve dragocjene stvari u životu bile su im bezvrijedne.

Kada je trebalo da krene u lov ili da obrađuje zemlju, čovjek bi ostajao u krevetu razmišljajući: „Zašto da igdje idem i išta radim kada je sve bez smisla?“ Kada je bio u prilici da se zaljubi i bude srećan, on bi okretao leđa i odlazio u samoću razmišljajući: „Zašto da volim kada je budućnost mračna?“ Kada bi čovjek poželio da ima djecu, uplašeno bi odustajao: „Zašto da stvaram novi život, kada je on patnja, a nade nema?“

To je sve posmatrao Prometej i, kako je volio ljudski rod, sažalio se nad njim te riješio da mu pomogne. Znao je da ljudi moraju sami željeti da budu spaseni. Zato im je poslao boginju Nadu. Nada je zalepršala svojim velom, te lagani vjetar pomilova lice svakog čovjeka. A čovjek osjeti svježinu i bi mu lakše, oči mu se zamagliše i kada je pogledao u daljinu tamo više nije bilo beznađa. Naprotiv, u daljini zasja svjetlost i čovjeka poče da mami. Ustade čovjek, pomisli kako je život lijep i poče da živi.

Tranzicioni period je uvijek težak, naročito u Bosni i Hercegovini. Treba imati u vidu da ovdašnjem čovjeku ne znači mnogo ako mu kažete da će za dvadeset godina biti bolje. U stvari, tako možete čak i da ga naljutite. Dosta vremena će proći prije nego što ovdašnji čovjek počne da dugoročno razmišlja. To je sasvim razumljivo kada se pomisli koliko je često ratovao. Tada bi naš čovjek gubio sve što je imao i onda počinjao ispočetka. Za njega ima smisla samo obećanje koje se može ostvariti u roku od nekoliko godina. Sve preko toga je besmisleno. Naravno, čovjek na ovim prostorima to ne izražava svjesno, jer riječ je o balkanskom arhetipu. Ovdje se važi samo ono što može odmah da se ostvari, sve ostalo je, kako se to kaže, na dugačkom štapu. Zato je ovom čovjeku, na primjer, lako da se zaduži. On uvijek očekuje da će nešto propasti te da novac neće morati da vrati: banka, država, evro, Evropska unija, svijet… i to, naravno, opet podsvjesno. Ovo bi trebalo da ima u vidu onaj ko se bavi mijenjanjem.

Porušene kuće su obnovljene, ali se među Mrkonjićane, koji su se vraćali na svoja ognjišta, uvukla tjeskoba da će njihov grad biti raskršće, ali ne i stanica na kojoj će se ljudi zadržavati. „Najveći problem bio je ambijent, a stvorena je atmosfera da Mrkonjić Grad nema perspektive, da je to sredina koju će ljudi napuštati i da će Mrkonjić spasti na mjesnu zajednicu. Najteže u svemu bilo je nepostojanje želje, ambicije i snage da se stvari okrenu u drugom pravcu", kaže Tegeltija prisjećajući se prvih poslijeratnih godina. (Zoran Tegeltija, načelnik Mrkonjić Grada)

Ono što je snaga uspješnog načelnika jeste to što je odrastao u sredini kojom upravlja. Kao i svaki drugi građanin, on je uživao u prednostima i trpio zbog nedostataka života u svojoj sredini. Već u djetinjstvu budući lider je stvarao viziju boljeg života u svojoj lokalnoj zajednici. Našim ljudima usta su puna kritike, što je dobro. Ali to je ona rušilačka kritika koja sve negira, a ništa ne nudi kao afirmaciju. Lider koji mijenja neće krivca tražiti u drugome, već će svojim snagama rješavati problem. Poslije razgovora sa liderom, čovjek se osjeća dobro i dobija volju da nešto uradi.

„Zenica se prije 3-4 godine još uvijek nadala da spas dolazi od: države, rekonstrukcije velikih privrednih sistema, međunarodne pomoći. Današnja Zenica misli ovako: Hajde da prvo uradimo sve što možemo, pa onda zatražimo pomoć drugih. Živimo u vremenu kad kvalitet treba istinski dokazati. Mislim da smo mi u Zenici postali svjesni toga i da je u toj promjeni svijesti najbitnija razlika između sadašnjeg vremena i onog od prije četiri godine.“ (Husejin Smajlović, načelnik Zenice)

Lidera čini sposobnost da svoje snove i snove svojih građana artikuliše i pretvori u stvarnost. Imajući ovo u vidu Jasmin Imamović, načelnik Tuzle, kreirao je svoj program rada.

„Kada sam projektirao Nacrt imao sam u vidu moto da niko nije pametan kao svi. Dao sam ga na razmatranje Savjetu i predstavnicima nevladinih organizacija. Oni su imali mnogo dobrih sugestija, koje sam prihvatio i moj program će – zahvaljujući njihovim sugestijama – biti drugačiji i bolji nego što sam prvobitno zamislio. Moj prvobitni pesimizam se pretvorio u optimizam. Jednostavno, nakon njihovih ideja, imam dojam da znam šta građani misle i žele da se radi.“ (Jasmin Imamović, načelnik Tuzle)

Lider na čelu opštinske uprave može da realizuje svoje ideje, da realizuje ideje svojih saradnika, da mijenja i unapređuje izgled svoje lokalne zajednice; može, jednom riječju, da poboljša život ljudi u svojoj sredini. Lidera ćete, jednostavno, prepoznati po tome što ne propušta priliku da učini dobru stvar za svoju sredinu.

Za većinu projekata Ranko Lučić se konsultuje sa svojim saradnicima, a za bitnije, veće projekte, konsultuje se sa svima do kojih može da dođe. Ako je potrebno brzo reagovati, onda Ranko to uradi bez ikakvih konsultacija sa saradnicima: „Ako mi naiđe neki takav projekat za koji čujem u Banjaluci, Beču ili bilo gdje, a učini mi se dobar, onda se ne konsultujem ni sa kim, to odmah zgrabim bez ikakvih konsultacija." Ako postoji situacija u kojoj ima nekih dilema, onda je on taj koji prelomi i odluči. (Ranko Lučić, načelnik Berkovića)

Kada postanete lider, stvari odjednom postanu drugačije. „Kad postanete lider sve izgleda drugačije – zato što i jeste drugačije. Liderstvo zahtijeva posebne vrste ponašanja i stavova. Mnogi ljudi počinju sa takvim ponašanjem i razmišljanjem tek kad postanu lideri: dok niste lider, sva priča o uspjehu svodi se na vaš vlastiti razvoj. Kad postanete lider, sva priča o uspjehu svodi se na razvoj drugih…"[1]

Tranzicija nije samo ekonomski, već i socio-psihološki fenomen. Zamislite masu ljudi u trku, i jednog čovjeka koji pokušava da trči nasuprot ovoj masi. Taj čovjek je primjer čovjeka u tranziciji. U ovakvoj situaciji političari, takmičeći se za glasove, nalaze se između dvije krajnosti. Da govore ljudima ono što oni žele da čuju, da ih ne mijenjaju i tako unazađuju život onih koji su ih birali ili da se uhvate u koštac sa stvarnim problemima i jasno kažu građanima da moraju da se mijenjaju. A ljudi tako mrze riječi „mora" i „treba", jer one podrazumijevaju njihove mane i zahtijevaju napor koji mora da se uloži u promjenu nabolje.

Ovo je naročito problem u konzervativnoj, dakle pasivnoj, sredini kakva je naša. U takvoj situaciji najbitniji zadatak lidera jeste promjena mentaliteta u svojoj sredini. Građani su ti koji u rukama imaju polugu za promjene. Ako oni sami sebi neće da pomognu, niko taj posao ne može uraditi za njih.

[1] Welch, J., *Winning*, Harper, 2007.

„Kako jedno mirno i uspavano jezero pretvoriti u djelatnu rijeku koja će okretati turbine progresa i sav taj dotad neiskorišteni potencijal pretvoriti u aktivnu snagu kojom se postiže napredak? Da bi se takva promjena postigla, najprije valja promijeniti način razmišljanja ljudi. Čini mi se da je upravo to bio najveći izazov u početnim danima mandata… Općinska gradska uprava je dužna izgraditi pozornicu na kojoj će upravo građani moći da odigraju svoje životne uloge: kreativno i dostojanstveno.“ (Husejin Smajlović, načelnik Zenice)

Dakle, lider i njegov tim stvaraju uslove, a građani stvaraju promjene. Međutim, da bi građani poželjeli da mijenjaju stvari, lider i njegov tim treba da poznaju njihove želje, da ispitaju šta građane pokreće.

„Vaš posao kao lidera je da se borite protiv gravitacione sile negativizma i malodušnosti… To znači da treba da izađete iz svoje kancelarije i uđete ljudima „pod kožu“, pokazujući stvarnu brigu za ono što rade i kako napreduju dok zajedno osvajate uzvisinu.“[2]

Tako, dobri načelnici ulažu trud da razumiju svoju lokalnu zajednicu. Ranko Lučić, načelnik opštine Berkovići, za sebe kaže: „Običan sam čovjek iz kafane, sa svadbe, iz svake prilike, uvijek među običnim narodom. Oni znaju i moje slabosti i moje mane i moje vrline, pa tako i glasaju.“ Nedjeljka Klarić, gradonačelnica Šibenika, kaže za sebe da ne bi uspjela da nije znala slušati, da nije imala volje i energije i da nije uvijek bila optimista.

Dobro sredstvo, ne samo za razumijevanje građana, već i za njihovo pokretanje jesu razgovori i ankete. Dobri lideri prikazani u „Bukvaru dobrog liderstva“ najčešće saznaju mišljenje svojih sugrađana pri formalnim i neformalnim razgovorima, a onda, kada riješe da sprovedu namjeru u djelo i pokrenu građane, sprovedu anketu, objave je i tako inspirišu građane na akciju. Dakle, anketa nije samo glas javnog mnjenja, već je i sredstvo za realizaciju opšteg cilja. Jer, kada građani vide da je većina dala podršku određenoj ideji, onda joj se oni priklanjaju i angažuju se sa sigurnom sviješću da rade za svoju zajednicu. Kontakti

[2] Welch, J., *Winning*, Harper, 2007.

sa građanima i ankete imaju integrativnu funkciju i načelnici ne bi smjeli da bježe od toga. Kako kaže Husejin Smajlović, izbjegavanje susreta sa građanima je znak sopstvene nemoći i nesposobnosti.

Međutim, nije lako steći povjerenje građana koje je opština dugo zanemarivala. Zdravko Prka, raniji načelnik opštine Tomislavgrad, kaže da su građani dugo posmatrali opštinu kao nešto neprijateljsko koje samo uzima, a ništa ne daje. To nije čudo, ako uzmemo u obzir opštinu Centar Sarajevo, na primjer. Tu se, prije stupanja Ljubiše Markovića na načelničku poziciju, sa građanima radilo samo dva puta sedmično i to po dva sata. U takvoj situaciji neophodno je da se odmah po zauzimanju liderske pozicije uradi nešto zaista veliko, i to brzo, da bi građani pomislili da im donosite dobre vijesti.

Kada se ispitaju motivi građana, dobro je odmah početi sa realizacijom željenih projekata, i to po prioritetu.

Odmah po dolasku na vlast djelovao je brzo i bez prevelikog kalkulisanja odlučio da tri najgora mjesta u gradu pretvori u tri najbolja mjesta. Močvaru, koja je polako ali sigurno gutala Tuzlu, pretvorio je u Panonsko jezero, na mjestu divlje deponije smeća nikao je tržni centar „Merkator", a veliki trg i natkrivenu jalu preobrazio je u Soni trg, jedini turistički trg u Bosni i Hercegovini. (Jasmin Imamović, načelnik Tuzle)

Kao što je rečeno ranije, ljudi na ovim prostorima su nestrpljivi i ne vjeruju u dugoročne ciljeve. Neophodno im je da odmah osjete rezultate promjena nabolje, a dobar lider će biti uporan.

„Ja svaka tri mjeseca moram građanima pokazati da sam nešto uradio za njihove pare, a najmanje dva puta godišnje to mora biti nešto veoma važno. Moram da im napravim istinski dobru vijest najmanje jednom mjesečno", recept je po kojem Imamović održava dobru atmosferu u Tuzli." (Jasmin Imamović, načelnik Tuzle)

Načelnici lokalnu zajednicu kojom upravljaju doživljavaju kao svoju jer su najčešće rođeni u njoj. Doživljavaju njene probleme kao svoje, slušaju svoje građane i ne propuštaju priliku da učine nešto korisno za svoju zajednicu. Transformacioni lideri, koji su najčešće potrebni tranzicionom društvu, imaju viziju koja je koliko njihova toliko i građana lokalne zajednice. Međutim, oni se izdvajaju time što su odlučni da viziju sprovedu u djelo. Ne oklijevaju pri sprovođenju vizije, jer znaju da su stanovnici društva u tranziciji nestrpljivi. Na taj način pokazuju svoje kvalitete i stiču sljedbenike, a građanima ulivaju nadu da se može dobro živjeti.

Studija slučaja – Zoran Tegeltija, načelnik Mrkonjić Grada

„Od prvog dana pokušavao sam promijeniti osjećaj kod ljudi i uvjeriti ih da Mrkonjić Grad ima svoj prostor, svoje mjesto. Danas iza mene i projekata koje sam radio stoje, prije svega, mladi i obrazovani ljudi bez obzira na njihovo političko opredjeljenje. Jedan od mojih osnovnih ciljeva bio je da napravim deset do dvadeset novih mladih lidera. Danas u Mrkonjić Gradu nema više nijednog mladog, fakultetski obrazovanog čovjeka na Birou za zapošljavanje. Nisam siguran da je tako u drugim sredinama, ne samo u RS, već i u BiH. Najveći pesimizam i otpor šire one političke strukture koje se boje uspjeha. Oni stalno postavljaju pitanje – šta ako mi postignemo uspjeh i napravimo nešto? U ovom trenutku su se Mrkonjićani identifikovali sa svojim gradom i imaju snage i želje da nešto naprave.“

Pitanja za razmišljanje:

1. Koliko je optimizam važan za načelnikov uspjeh?
2. Na koji način Zoran Tegeltija unosi nadu u svoju sredinu?
3. Zašto se neki ljudi boje uspjeha?

TABELA ZA SAMOPROCJENU

Lider budi nadu

	karakteristike	razrada	samoprocjena
	brinem o potrebama		
		često razgovaram s građanima	
		znam da pitam	
		znam da slušam	
		svaki dan uradim nešto za svoju sredinu	
		pokrećem građane	
		uradio sam nešto veliko u očima građana	
		stičem povjerenje građana	
	osjećam se dijelom sredine		
		razumijem je	
		afirmišem je	
		artikulišem želje građana	

Ocjene	slabo	prosječno	izraženo	veoma izraženo
Oznake	??	?	√	√√

MOJA MAPA LIDERSTVA

nacrtajte svoju mapu liderstva

Akcija i rizik vode cilju

Priča kaže da je Odisej imao jedan san. Njegov cilj je bio da se poslije mučnog rata on i njegovi pratioci vrate svojim domovima, te svoje živote ponovo učine radosnim.

Međutim, očekivala ih je plovidba puna rizika, sukobi sa bogovima koji ne vole promjene, naročito ako ih čini smrtan čovjek; čekali su ih ponori veliki kao neznanje koje je trebalo preći, čekala su ih iznenađenja opasna kao glupost koja je trebalo predvidjeti i ispraviti.

Puteva je bilo više, i nije bilo lakog puta jer velika djela zahtijevaju teške puteve. A Odisej i njegovi pratioci su se spremali za velika djela.

I za teška iskušenja…

Svaki čovjek je u određenom društvenom i vremenskom kontekstu lider, kao što u nekom drugom to nije. Izuzetan profesor na fakultetu može postati neuspio nastavnik u osnovnoj školi, i obrnuto. Izuzetan menadžer softverske kompanije može postati neuspio menadžer škole za obuku za rad na računaru, i obrnuto.

Svaki čovjek bi mogao biti lider, ali je neophodno da razumijemo da različite situacije traže različite liderske sposobnosti. Npr., znamo da društva koja tonu, gdje su ljudi pasivni te nemaju snage da riješe probleme i krenu naprijed, traže tzv. transformacione lidere. Lider bira puteve, ali nekada i putevi biraju lidera.

Ono što karakteriše transformacione lidere jeste da su to ljudi od akcije, smjeli, sposobni da rizikuju i preuzmu odgovornost, sposobni da utješe kada je teško i da, kada drugi ćute, ponude izlaz.

Lideri su aktivni, bez obzira na to koliko godina imaju, pa mogu da se uvijek pohvale značajnim iskustvom. Načelnik opštine Berkovići, Ranko Lučić ulaže nadljudski napor da bi iz Hercegovine stigao svuda gdje je potreban za svoju opštinu. U svom automobilu starom 20 godina prešao je 600.000 kilometara. Živi „na točkovima“ da bi stigao da razgovara sa ljudima iz ministarstava, stranim donatorima i da obiđe sve one koji bi mogli doprinijeti razvoju Berkovića.

Kontakti sa drugim praksama su se pokazali plodnim za lidere lokalnih uprava. Putovali su i sticali iskustva koja su inteligentno primjenjivali u svojoj sredini. Ljubiša Marković je sa svojim timom, recimo, putovao u Njemačku da bi vidio kako funkcionišu dobro organizovane lokalne zajednice. Takođe, širenje iskustva se obavlja i tako što se dovode uspješni menadžeri iz svijeta. Tako, u opštinu Inđija su dolazili menadžer opštine Vestminster u Londonu i direktor centra iz Arizone koji su opštinskim službenicima držali treninge i proširili njihova znanja i iskustva.

Lideri rizikuju i u stanju su da pokrenu stvari nabolje. Spremni su da eksperimentišu i isprobaju nove stvari. Pri tome preuzimaju rizik i odgovornost. Npr., Husejin Smajlović preuzima rizik želeći da „Zenica misli drugačije“.

Ipak, na ovom putu lidera i njegov tim očekuju mnoge scile i haribde. S tim u vezi čuvena je Makijavelijeva misao: „Ništa nije teže sprovesti, ništa nije rizičnije ni opasnije od uvođenja promjena. Jer, inicijator promjena ima neprijatelje u svim onima koji profitiraju na starom poretku i ne suviše iskrene prijatelje koji će profitirati na novom.“

Smajlović ne podržava ponašanje „ne talasaj“. Griješiti je ljudski, ali samo ako su greške nastale kao rezultat pokušaja da se „osvježi“ ili promijeni situacija koja blokira put progresa. Njegov primjer pokazuje da treba pokušavati naći rješenja i onda kada pred sobom vidite samo ogroman brijeg na koji se, kako mislite, ne možete popeti. Kaže da Zenica zaslužuje samo najbolje, a to najbolje može se imati, samo ako to istinski želite i radite na tome.
(Husejin Smajlović, načelnik Zenice)

Jasmina Imamovića su pokušali da podmite, Zdravku Prki su automobil digli u vazduh, a Gorana Ješića su, takođe, fizički napali. Kako opštinskim liderima najvažniji cilj predstavljaju zadovoljni građani, kaže Ljubomir Janev, načelnik opštine Kočani, tako oni često doživljavaju neprijatnosti braneći interese lokalne zajednice.

S druge strane, efektivan lider mora sve vreme da se preispituje jer lider, iako rizikuje, nije kockar. Ideje je neophodno provjeravati. Jasmin Imamović se stalno preispituje i spreman je da prihvati ideje drugih ako se pokažu ispravnije: „Političar koji misli da je sedamdeset posto u pravu jeste ili genije ili je lud. Onaj koji misli da je sto posto u pravu je sigurno budući Hitler“.

Lideri su strpljivi jer su svjesni težine svog zadatka, a za svaku promjenu potrebno je vrijeme.

Promjene se nisu mogle desiti preko noći, trebalo je strpljivo raditi s ljudima, pružati im šansu, uvažavati i štititi njihove ideje, a nadasve, pristupati im ljudski. Biti s njima i svojim primjerom ih motivisati da se ne predaju kada misle da rješenja nema. Ljudi su morali shvatiti, kaže on, da promjene nisu luksuz, već potreba.
(Husejin Smajlović, načelnik Zenice)

Lideri ohrabruju jer ljudi prirodno žele podršku i priznanje, tim više kada su angažovani na izazovnim poslovima. Dobri lideri to stalno imaju na umu i spremni su da pohvale saradnike za dobro obavljen posao. Za to koriste prigodne proslave koje su, može se reći, ritualnog karaktera. Tako snaže kolektivni identitet i timski duh.

Radili smo puno van radnog vremena na upoznavanju, onda smo počeli da praktikujemo novogodišnje zabave, organizovali smo prijem za vijećnike, goste, ali i zabavu za zaposlenike. Jeste to bilo iz budžeta i to je bio jedini trošak iz budžeta koji sam ja potpisivao, ali sam smatrao da je to jako važno. Prve godine je bilo 50-ak ljudi, druge godine su bili svi. (Ljubiša Marković, raniji načelnik opštine Centar Sarajevo)

Ljubiša Marković je kao načelnik nagrađivao sa 10-20% plate kako bi stimulisao službenike da daju prijedloge za poboljšanje. Ako je dat dobar prijedlog, ali koji nije bio primjenljiv, dobijalo se 10%, a kad je prijedlog bio dobar i primjenljiv, dobijalo se 20% povećanja plate.

Lideri stvaraju nasljednike koji će biti sposobni(ji) da nastave unapređenje posla na kom su oni radili. Zoran Tegeltija, načelnik Mrkonjić Grada, smatra da nasljednika treba pažljivo birati i pripremati za taj posao jer nije dobro da čovjek iznenada i bez iskustva uđe u ovakav posao.

I na kraju, kada bi završili posao i kada bi postavili sistem da sam uspješno funkcioniše, lideri iz „Bukvara“ žele da se okrenu sebi i svojim porodicama koje su ih dugo čekale.

Godinama sam bio stopostotno u poslu i onda sam jednog dana shvatio da me je sin prerastao, a da ja to nisam primijetio. Imam sreću da je supruga vodila računa o djeci. Zahvalan sam što je sve vrijeme vodila računa o obitelji. Smatram da je obitelj temeljna stanica društva i da ako je obitelj zdrava, možemo očekivati i zdravu općinu, županiju, državu. (Zdravko Prka, raniji načelnik Tomislavgrada)

Transformacioni lideri snaže svoj tim i usmjeravaju ljude ka promjenama. Naporno rade da promjene svijest u svojoj radnoj sredini i usmjere ljude ka opštem dobru. Dovoljno su hrabri da se upuste u rizik, dovoljno mudri da svoje postupke stalno preispituju i zato su sljedbenici uvijek spremni da ih prate.

Studija slučaja – Jasmin Imamović, načelnik Tuzle

Proces promjena koje je sproveo Jasmin Imamović u Tuzli nije bio jednostavan. U gradu je bilo mnogo problema i građani su bili nezadovoljni. Trebalo je promijeniti svijest ljudi i učiniti ih sprem-nim na promjene koje bi poboljšale život u ovom gradu. Međutim, jedan dio građana je bio apriori protiv promjena, drugi dio je nestrpljivo želio trenutne rezultate. U svemu tome Jasmin Imamović je trpio oštre napade političkih protivnika. Ukoliko bi poželio nešto da uradi, susretao se sa nezahvalnom i komplikovanom zakonskom regulativom.

Mnogima se činila kao utopija Jasminova želja da od Tuzle stvori intelektualni, kulturni i turistički centar. Kako je zahvaljujući toj priči došao na vlast, protivnici su čekali njegov prvi korak.

S druge strane, Imamović je računao na prepreke i riješio da pametno rizikuje. Trebalo je učiniti nešto veliko što niko nije očekivao. Kao direktno izabran načelnik pozvao se, naravno, na građane i tako započeo kampanju za promjene. Ko je vlasnik budžeta grada, ako nisu građani – u tom smjeru je išla kampanja. Pošto je podigao „temperaturu“ i podstakao iščekivanje, sproveo je anketu na uzorku od 8.000 građana. Pitanje je bilo da li žele da ružnu močvaru, koja se pretvarala u deponiju i pretila gradu, učini jedinim vještačkim slanim jezerom u Evropi; da građani Tuzle uživaju u osvježenju u toku ljetnih mjeseci. Većina građana je odgovorila potvrdno. Tačnije, samo jedan građanin je odgovorio negativno jer se plašio velike gužve. Od ovog odgovora je Imamović napravio urbanu legendu, povod da se istakne velika želja građana Tuzle.

Mediji su pisali da Imamović pravi sebi politički grob, ali na otvaranje je došlo 25.000 ljudi. Htjeli su da vide čudo. Imamovićevi protivnici su se povukli. „Ljudi su počeli vjerovati mojim idejama i pristali su da me slijede“, rekao je načelnik Tuzle.

Pitanja za razmišljanje:

1. Zašto je Jasmin Imamović transformacioni lider?
2. Kako se Imamović nosio sa rizikom u koji se upustio?
3. Kako je Imamović pridobio građane da slede njegovu viziju?

TABELA ZA SAMOPROCJENU

Lider koji je aktivan i rizikuje ostvaruje cilj

karakteristike	razrada	samoprocjena
aktivan sam		
	iskusan sam	
	učim od drugih	
	putujem	
	usavršavam se	
mijenjam nabolje		
	preuzimam odgovornost	
	eksperimentišem	
	preispitujem se	
	učim iz grešaka	
	donosim teške odluke	
ohrabrujem		
	saradnike da predlažu	
	stvaram nasljednike	
	strpljiv sam	

Ocjene	slabo	prosječno	izraženo	veoma izraženo
Oznake	??	?	√	√√

MOJA MAPA LIDERSTVA

nacrtajte svoju mapu liderstva

Kreativnost ostvaruje viziju

Priča kaže da je ovaj svijet nekada bio bez boja. Nebo je bilo sivo, more je bilo sivo, svjetlost je bila siva, cvijeće je bilo sivo. Sve je bilo sivo, a sive oči čovjeka su bile umorne i bezvoljne. Čovjek je živio, ali kako? Nije se hranio, nego je jeo; nije bio zaljubljen, nego se razmnožavao; nije imao prijatelje, nego je živio u čoporu. Svijet je bio depresivan.

Ljudi su osjećali da život ne mora da bude takav, osjećali su da postoji nešto više, ali nisu znali šta. I tada se pojavi Apolon, bog ljepote, harmonije i kreativnosti bez kojih život ne bi imao smisla. Kao svježa krv, svijetom prostrujaše boje. Svijet je bio isti, a opet mnogo ljepši. Nasmija se čovjek a oči mu zasvijetliše. Počeo je da uživa u ljubavi, prijateljima, hrani. Život je postao lijep i uzbudljiv.

U stresnim vremenima i društvu opterećenom problemima, kod ljudi se javlja potreba za tzv. transformacionim liderom. Takav lider stvara novu realnost koja zadovoljava čovjekove potrebe za kvalitetnijim životom. To je najčešće harizmatični lider koji za tim predstavlja snažan uzor, postavlja visoka očekivanja pred njih, a zatim očekuje da ona budu i ispunjena.

Lideri oblikuju put u skladu sa visokomoralnom filozofijom koja doprinosi ljudskoj zajednici. Tako, Ranko Lučić, načelnik Berkovića, ima san. Ima viziju Berkovića kao jednog savremenog, razvijenog i bogatog gradića; vizija Zorana Tegeltije, načelnika Mrkonjić Grada, jeste „da Mrkonjić Grad ponovo bude grad“. Velike stvari počinju vizijom, bez nje nema stvaranja.

„Sve je Tuzla bila i mogla biti osim turističkog grada. Turizam nije išao uz sivi grad pun smoga. Ali, sve se može kad se dobro zasanja. Malo po malo, ideje, koje su bile utopijske, postadoše stvarnost, pa evo, sada imamo u našem gradu šta i pokazati. Nekada su se autobusi sa djecom koja idu na ekskurziju zaustavljali samo na semaforima, a sada ih je sve više kojima je Tuzla cilj… Htio sam doprinijeti neviđenoj ekspanziji gradnje, otvoriti nova radna mjesta i nove perspektive razvoja. Htio sam da Tuzla bude prepoznatljiva u čitavom regionu; htio sam pokazati šta to Tuzla ima, a nema niko; istaći do maksimuma prirodno i kulturno nasljeđe Tuzle i sačuvati toleranciju kao osnovni faktor razvoja.“ (Jasmin Imamović, načelnik Tuzle)

Učiniti viziju zajedničkom jeste sljedeća etapa kreativnog liderstva. Uzorni lideri pri kreiranju vizije slušaju svoje saradnike te ugrađuju i njihove snove u zgradu budućnosti.

Veoma dobra stvar u svemu tome bilo je uključivanje svih zaposlenih u realizovanje ovih ciljeva. Svim pomoćnicima je bilo jasno da će se morati konsultovati sa ljudima iz svojih službi ako hoće da odgovore na ono što je Ljubiša Marković od njih tražio. „Tako smo dobili savršenu energiju i odjednom je 200 ljudi, cijela opštinska administracija, bilo uključeno u tu priču, što ranije nije bio slučaj.“ (Ljubiša Marković, raniji načelnik opštine Centar Sarajevo)

Takođe, kad je riječ o opštinskom liderstvu, u ovom momentu neophodno je uključiti i građane. Ankete doprinose osjećaju građana da sami učestvuju u kreiranju vrijednosti svoje zajednice i na taj način se osjećaju zaslužnijim za ostvareni napredak.

Imamović tvrdi da mu je najlakše uspostaviti komunikaciju sa građanima, od kojih nerijetko traži mišljenje ispijajući s njima kafu u nekom od gradskih kafea: „Pitam – šta bi ti da si na mom mjestu? I tako znam šta građani žele, ali je problem u politici. Kada se gradilo Slano jezero, od sto ljudi koji su ušli u moj kabinet njih više od polovine je reklo – odustani od te ideje, ta ideja je glupa i suluda, propašćeš... A kada sam anketirao građane, njih 95% je vjerovalo.“ (Jasmin Imamović, načelnik Tuzle)

Kada se ostvari visok nivo učešća, i saradnika i građana, efektivan lider je onaj koji treba da se pobrine da vizija oživi i bude duboko usađena u svijesti svakog čovjeka lokalne zajednice.

Lideri osiguravaju da ljudi ne samo vide viziju, već da je žive i dišu, smatra jedan od gurua liderstva Jack Welch. Na osnovu svog velikog iskustva jasno kaže da vizija ne vrijedi čak ni papira na kom je odštampana ako nije neprestano komunicirana.[1]

[1] Welch, J., *Winning*, Harper, 2007.

Ovdje dolazi do izražaja kreativnost lidera i njegovog tima. Npr. Imamović i njegov tim su formulisali slogan: „Tuzla, grad otvorenih vrata“. Na ovom principu su definisali *Strategiju* i tako, na atraktivan način, započeli priču o promjenama. Za svaki momenat svog djelovanja bi oblikovali odgovarajući slogan. Npr., inspirišući saradnike i građane da učestvuju u kreiranju nove Tuzle, Jasmin Imamović je istupio sa sloganom: „Niko nije pametan kao svi“. Husejin Smajlović, načelnik Zenice, viziju izražava kroz slogan: „Zenica misli drugačije“.

Dobro sredstvo za širenje vizije jeste strategija. Takvim dokumentom je omogućeno da se svako u svakom trenutku obavijesti, podsjeti i inspiriše za djelovanje. A kao što je već rečeno, strategija će oživjeti ako se konstantno i ubjedljivo promoviše.

Inoviranje traži konstantno provjeravanje postupaka, a podrazumijeva stvaranje novog i napredovanje. Tako je načelnik Zdravko Prka inovirao rad svoje administracije, otvorio Tomislavgrad prema svijetu, uticao da se ublaži stav njegovih sugrađana prema svemu što je nacionalno i kulturološki drugačije. Promijeniti razmišljanje građana, njihove percepcije i stavove, posao je koji dugo traje. Međutim, uspio je da stvari pomjeri naprijed, anticipirajući svoju viziju kroz slogan: „U Tomislavgradu se pisala povijest, neka se piše i budućnost“.

Međutim, prirodno je da sredina kojoj su potrebne promjene pruža otpor na svim tačkama djelovanja. I to je sad prilika da lider i njegov tim pokažu svoju kreativnost, jer kreativnost nije djelovanje bez ograničenja, kreativnost jeste djelovanje uprkos velikim ograničenjima. Što više ograničenja, to kreativnija rješenja. Tako, Ranko Lučić, stvara grad na „ledini“.

Iako nismo imali kvalitetnu telefonsku vezu, Berkovići su prvi od svih opština imali i-mejl adresu. Ostvarivali smo je kroz mobilnu telefoniju, a danas imamo bežični internet koji još nemaju neke veće opštine u RS. Uglavnom smo išli u susret nečemu što je savremeno, što je evropsko. (Ranko Lučić, načelnik Berkovića)

Kada uvode promjene, transformacioni lideri liče na alhemičare koji od kamenja prave zlato, ali umjesto magičnih riječi koriste svoju maštu i kreativnost.

Jasmin Imamović je pretvorio jednu slanu baruštinu u najveće vještačko slano jezero u Evropi, Panonsko jezero, koje gradu u ljetnim mjesecima daje morski šmek. Jezero je postalo važan centar turizma, gdje se dnevno zbog rekreacije ili liječenja nađe i do 5.000 posjetilaca iz BiH i inostranstva. Voda koja je izbijala iz zemlje bila je ne samo ruglo grada, nego i velika glavobolja komunalcima u jesenjem i zimskom periodu. Ukroćena je uvođenjem u jezersku školjku od poliuretanske mase. Instalirane su pumpe za njeno prečišćavanje, dovezen je šljunak za plažu i postavljeni su prvi suncobrani i klupe. Vremenom prostor je okružen stazama za šetnju, radnjama i ugostiteljskim objektima, a prije godinu dana na ovom prostoru otvoren je Arheološki park, replika prethistorijskog naselja sa svim kućnim i okolišnim inventarom, jedini takve vrste na Balkanu. Dodatnu čar ovom kompleksu daju i uređene zelene površine. Memorijalni kompleks Slana banja, uz postojeće sportske terene, upotpunjen je Kućom plamena mira, mjestom za dijalog i kulturno stvaralaštvo omladine, i ugostiteljskim objektima, tradicionalnog, bosanskog ambijenta. (Jasmin Imamović, načelnik Tuzle)

Efektivni lideri inspirišu druge da djeluju jer stvaraju afirmativno okruženje u kom ljudi osjećaju da rade nešto dobro i to na način koji doprinosi unapređenju čitave lokalne zajednice. Upravo tako Ljubiša Marković, čovjek koji je 100 puta bio dobrovoljni davalac krvi, vidi poziciju opštinskog lidera.

„Biti na čelu lokalne zajednice nije ni lak ni zahvalan posao. Ljudi od vas mnogo očekuju i traže, a vi, objektivno, ne možete pomoći svima. Uvijek, pa i u ograničenim mogućnostima, postoji način da se pomogne, ako ne svima, a onda onima kojima je pomoć najpotrebnija. Uvijek sam volio pomagati ljudima. Poziciju načelnika doživljavao sam kao privilegiju. Raspolažeš sa nekih petnaest ili dvadeset miliona maraka budžeta i potrebno je osmisliti načine kako da se pomogne onima koji najviše trebaju pomoć.“
(Ljubiša Marković, raniji načelnik opštine Centar Sarajevo)

Zahvaljujući ovakvom odnosu prema svojoj sredini, Ljubiša je inspirisao stvaranje firme „BOS“ koja je postala najveći investitor u opštini Centar Sarajevo.

„Problem je što kod nas nema vizije, nema predviđanja, nego se reaguje na događaje. Mi smo pokušali promijeniti način tog promišljanja, navike, pravila, čak i u odnosu na neke grupe koje su bile vrlo osjetljive, kao što su boračka udruženja. Pitao sam – zašto biste vi živjeli od sadake koju vam daje opština, koja nije dovoljna? Uputili smo ih kako da dobiju neke opštinske resurse i pokušaju da stvaraju vrijednost i sami zarađuju. I danas sam ponosan što je boračka firma, koja se zove „BOS“ najveći investitor u opštini Centar, koja u ovom trenutku investira dvadeset miliona maraka u 470 stanova i ima tendenciju daljeg širenja.“
(Ljubiša Marković, raniji načelnik opštine Centar Sarajevo)

Dobar lider kreativnih sposobnosti je često neophodan baš u tranzicionim društvima. Takvo društvo nema izgrađen sistem vrijednosti i mapu puta i samo neko ko će učiniti hrabar iskorak može da pomjeri stvari naprijed. To je lider sa vizijom, često harizmatičan te je sposoban da tu viziju prenese na druge, ali i sa snažnom empatijom, što znači da je pažljiv prema saradnicima i okruženju tako što ih razumije i uvažava.

Studija slučaja – Ranko Lučić, načelnik Berkovića

Nedugo nakon što je u BiH umuklo oružje, na dijelu puta Bileća–Stolac, u Berkovićima, svake nedjelje susretale su se dvije kilometarski duge kolone vozila. Razlog je bio jednostavan, kupovina i prodaja automobila. Auto-pijaca, sama po sebi nije ništa naročito značajno. Ali ova pijaca je postala mjesto svojevrsnog poratnog pomirenja do krvi zavađenih komšija – hercegovačkih Srba, Hrvata i Bošnjaka. Često je porede sa pijacom „Arizona“ koja je nastala uz veliku pomoć međunarodnih institucija. Bez obzira na tadašnji nedostatak međunarodne podrške pijaci u Berkovićima, ona je u to vrijeme bila najneobičnija i, svakako, jedna od najvećih pijaca automobila na prostoru bivše Jugoslavije.

Sve ovo se desilo zahvaljujući tadašnjem šefu policije, a kasnijem dugogodišnjem načelniku opštine Berkovići, Ranku Lučiću. U to vrijeme je postojala zabrana da se ljudi sastaju na međuentitetskoj liniji, ali je Lučić, kao šef policije, ipak to dozvolio. Prijetili su mu i ministri i drugi uticajni ljudi, ali on se na to nije obazirao. Sve je to tumačio hercegovački mudro: „Po *Dejtonu* je potpisano da možete slobodno da se krećete, i ja sam samo provodio *Dejtonski sporazum*. Ne može neko običnom administrativnom uredbom da ometa jedan tako važan međunarodni sporazum.“

Ranko Lučić je smatrao da je ludost ne iskoristiti tako dobru priliku za trgovinu i zaradu u situaciji u kojoj se nalazilo 4.000 ljudi tog kraja i, naročito, oko 1.000 izbjeglih i raseljenih lica koja su stanovala po raznim neuslovnim pomoćnim objektima i zadružnim domovima. Pogotovo zato što su Berkovićani uvijek bili poznati kao dobri trgovci.

Pitanja za razmišljanje:

1. Zašto je ovo primjer za transformaciono liderstvo?
2. Koje osobine transformacionog lidera je pokazao Ranko Lučić?
3. Kakav odnos Ranko Lučić ima prema svojoj lokalnoj zajednici?

TABELA ZA SAMOPROCJENU

Lider svojom kreativnošću ostvaruje viziju

	karakteristike	razrada	samoprocjena
	inspirišem druge		
		da grade	
		da budu preduzetnici	
	oblikujem put		
		u korist lokalne zajednice	
		često razgovaramo o viziji	
		vidi se da dobro napredujemo	
		proslavljamo uspjehe	
	inoviram		
		mijenjam svijest u svojoj sredini	
		iskačem iz okvira	
		osjećam se kao alhemičar	

Ocjene	slabo	prosječno	izraženo	veoma izraženo
Oznake	??	?	√	√√

MOJA MAPA LIDERSTVA

nacrtajte svoju mapu liderstva

Odlučno i mudro

Priča kaže da je Atina, boginja mudrosti i promišljenog rukovođenja, kćerka vrhovnog boga Zevsa. Jednoga dana Zevs je bio duboko zabrinut. Uvidio je da su bogovi iz njegovog najužeg okruženja bili veoma različitih ambicija i oprečnih stavova. Bili su zaokupljeni svojim potrebama i ljuti ako ih je neko ometao u njihovom zadovoljavanju. Budućnost nije bila njihova preokupacija, već samo sebični i efemerni interesi. Kako da im saopšti svoju viziju sveta i okupi ih oko nje? Kako da ih pomiri i podstakne na rad za dobro cijele zajednice? Tamne misli su mu se komešale u glavi, duboke bore su mu se usijecale u čelo. I tada, koža na glavi poče da puca i jecajući se rastvara. Opet se potvrdila stara istina da teški trenuci rađaju velike ličnosti. Iz Zevsove glave rodila se Atina, boginja mudrosti i promišljenog rukovođenja, zaštitnica gradova, skupštine i prava. Ona-koja-donosi-blagostanje, kako su je još zvali.

Tim nije grupa ljudi koji rade na određenom poslu. Tim je mnogo više, to je organizam koji se sastoji od različitih organa tako da oni upravo svojim različitostima pokreću i čine živim čitavo tijelo kojim rukovodi jedna svijest. Ta svijest dolazi iz glave, od lidera, ali to je svakako svijest čitavog organizma.

Lider formira tim tako što djeluje na njega iznutra i spolja. Iznutra djeluje tako što sagleda nedostatke grupe, a zatim sprovede korektivne aktivnosti; spolja djeluje tako što sagleda okruženje u kom grupa funkcioniše, a zatim sprovodi aktivnosti za sprječavanje štetnih uticaja na grupu.

Prije nego što je stupio na mjesto načelnika opštine Tomislavgrad, Zdravko Prka je već radio u opštinskoj administraciji te je već bio svjestan njenih nedostataka. Trebalo je ukloniti psihološke barijere, kako to kaže načelnik Prka. Zaposleni su se osjećali nemoćnim i nesposobnim za promjene nabolje. Trebalo im je uliti samopouzdanje i osnažiti svijest o značaju njihovog posla.

Kako to kaže Jack Walch: „Dok niste lider, sva priča o uspjehu svodi se na vaš vlastiti razvoj. Kad postanete lider, sva priča o uspjehu svodi se na razvoj drugih, vaših saradnika.“[1]

Zdravko Prka je uveo koncept e-uprave tj. upotrebu informacionih tehnologija za obavljanje upravnih poslova i usluživanje građana. Usluživanje građana je postalo jednostavno, brzo i efikasno, a procedure su postavljene na veb-stranici opštine i dokumenti su se mogli dobiti u elektronskoj formi. Takođe, rad opštinskih službi je informatizovan i intranetom je unutar opštine omogućena razmjena svih elektronskih zapisa.

Opštinskom tijelu u Tomislavgradu je ugrađen novi krvotok, ali time problemi nisu riješeni. Ljudi na ovim prostorima apriori ne vole promjene i inovacije. Zdravko Prka je zatekao ljude koji su već dugo radili na jedan, tradicionalni način. Plašili su se novog, izazova kome, strah ih je bilo, nisu mogli da odgovore. Pravdali su se time što su pri kraju radnog vijeka, pa nema smisla očekivati da se sada mijenjaju. Međutim, načelnik je bio uporan, kako on kaže: tvrdoglav. Ljudi su poslani na obuku, te srazmjerno povećanju znanja počelo je da raste samopouzdanje i „nova energija je prostrujala općinskom zgradom”.

Takođe, načelnik Inđije ima slično iskustvo. Riješio je da mijenja svijest naslijeđene administracije. Kada su zaposleni, „tvrdokorni“ opštinski radnici vidjeli koliki se trud ulaže u njih, kada su vidjeli da im se omogućavaju treninzi svjetski uglednih lidera, angažovali su se i promijenili nabolje.

---

[1] Welch, J., *Winning*, Harper, 2007.

„Shvatili su da su servis građana i da treba da urade sve da vam reše problem ili, ako ne mogu da ga reše, da vas upute dalje i pomognu na taj način. To sada funkcioniše sjajno i bolje nego u 99% opština Evropske unije, da se razumemo.“ (Goran Ješić, načelnik Inđije)

Naravno, ovaj proces unutrašnjih promjena se ne dešava ni brzo ni lako, ali kada se začne timska stvaralačka atmosfera, ljudi koji suštinski ne pripadaju timu će jednostavno otpasti.

„Najbitnije je stvoriti sistem u kojem će se neradnici i ljudi bez ideja i motivacije osjetiti nepoželjnim i početi tražiti drugi posao. Sama prisila ne bi donijela ništa dobro na duže staze. Treba ustanoviti sistem i dozvoliti da se taj sistem stabilizira, a sve drugo ide samo po sebi.“ (Husejin Smajlović, načelnik Zenice)

Takođe, lider treba da brine i o spoljašnjim uticajima na tim. Neophodno je obezbijediti materijalnu i političku podršku za angažman samog tima. Ma koliko da je tim dobar, on ne može biti efikasan bez odgovarajućih materijalnih resursa.

S druge strane, prijetnju efektivnom opštinskom timu predstavljaju prepreke koje postavljaju lokalni moćnici i politika ograničena ličnim interesima. Zaposleni u administraciji Centar Sarajevo, recimo, znali su da mogu doći kod Ljubiše Markovića kad god su bili pred problemom koji nisu mogli sami da riješe jer su imali njegovu podršku.

„Pet godina su mene tjerali na sudu zbog izdavanja građevinske dozvole koja je bila legalna i zajedno sa mnom su teretili i tri moje službenice. Ja sam pitao u sudu zašto njih teretite, one su samo pripremile rješenje, ja nisam ništa potpisao u neznanju. Ja sam to potpisao zato što smatram da su dobro uradile svoj posao i ako treba neko da odgovara onda sam to ja, zašto njih dirate. Tako su i svi zaposleni osjetili tu snagu i sigurnost, da mogu slobodno raditi i da ja stojim iza njih.“ (Ljubiša Marković, raniji načelnik opštine Centar Sarajevo)

Lider je onaj koji prati unutrašnju i spoljašnju situaciju i pravovremeno reaguje u očuvanju i izgradnji svoga tima.

Da bi jedan tim bio efektivan, treba da se uspostavi sljedeća struktura zahtjeva unutar tima[2]:

- jasni, inspirativni ciljevi;
- odgovarajuća struktura;
- stručni članovi tima;
- potpuna posvećenost;
- atmosfera saradnje;
- visoki standardi;
- spoljna podrška i priznavanje;
- liderstvo zasnovano na principima.

Prvo, tim mora znati šta im je cilj. Zoran Tegeltija je jasno definisao cilj „da Mrkonjić Grad ponovo bude grad“; da se ponovo ubroji u one sredine u kojima ljudi sa optimizmom gledaju u budućnost i ponose se svojim gradom; grad u kome postoji intenzivan razvoj privrednog, društvenog i kulturnog života; grad kakav je Mrkonjić nekad bio.

[2] Pogledati u prilogu mapu broj 5

Ovakvi ciljevi su zajednički svim u opštinskom timu jer su oni, takođe, građani date lokalne zajednice, a da bi oni svima bili jasni definišu se strategije koje se na adekvatan načini prezentuju timu i to ne jednom, nego u kontinuitetu. Potrebno je članove tima stalno podsjećati na definisane ciljeve kako ne bi lične želje i potrebe stavili u prvi plan.

Drugo, tim treba da pronađe najbolji okvir za djelovanje radi postizanja ciljeva. To znači najbolji i najjasniji okvir za djelovanje tima u skladu sa njegovim aktivnostima. Kad je u pitanju ovaj zahtjev tim mora da zna šta to u stvari radi. Ovo pitanje na prvi pogled djeluje suvišno, ali, reklo bi se, da zaposleni u timu često zaborave šta zaista rade. Goran Ješić, na primjer, smatra da se opštinom mora rukovoditi kao kompanijom, inače se tržišna trka jednostavno gubi. Opština prodaje bolji život lokalnoj zajednici. Ako proizvod opštine ispunjava potrebe za kvalitetnijim životom stanovništva, lokalna administracija je potrebna i uspješna; ako je opštinski proizvod nekvalitetan pa samim tim ne zadovoljava potrebe stanovništva za dostojanstvenim životom, onda treba da propadne i ustupi mjesto uspjelijem proizvodu.

S tim u vezi Ljubiša Marković je od svojih pomoćnika tražio je da osmisle i izlože kako će pojedine ciljeve iz već definisanog programa ostvariti.

> *„… to je bio lom za ljude jer sam postupao po principu: baš me briga ko je iz koje stranke – ako znaš, znaš; ako ne znaš, nije ti mjesto ovdje. Onda su se oni mučili mimo radnog vremena, konsultujući se sa prijateljima, ljudima sa strane i počeli dolaziti sa nekim prijedlozima. Ja sam njih, u principu, pokrenuo jer su vidjeli šta se od njih traži i da su dobili punu slobodu.“* (Ljubiša Marković, raniji načelnik opštine Centar Sarajevo)

Treći zahtjev jeste stručnost ljudi u timu koji treba da ima odgovarajući broj i strukturu članova da bi mogao da obavi svoj zadatak. Članovi tima treba da posjeduju odgovarajuće stručno znanje za obavljanje određenog posla, ali je potrebno da posjeduju i odgovarajuće vještine neophodne za timski rad. Npr., kada je Zoran Tegeltija stupio na mjesto načelnika opštine, prvo na šta se osvrnuo bili su saradnici.

„Najteže je bilo za kadar. I to će biti sigurno još negdje 10-ak godina najveći problem. U opštinu su morali doći mlađi ljudi, a imali smo višak ljudi sa srednjoškolskom spremom koji i danas postoji. Imate neke koji nešto malo znaju zato što su tu bili, ali nema prave kadrovske konkurencije... Sad imamo njih nekoliko koje stipendiramo i koji će ubrzo završiti školovanje. U to treba ulagati, jer ljudi sve naprave. Novac ne može nadomjestiti ljude, a ljudi mogu naći novac.“ (Zoran Tegeltija, načelnik Mrkonjić Grada)

U manjim sredinama sve je manje fakultetski obrazovanog kadra što komplikuje formiranje perspektivnog tima opštinske administracije. Tako Predrag Mijić, načelnik opštine Čoka, zapošljava spoljne saradnike kako bi ostvario tim koji bi bio sposoban da se upusti u rješavanje nagomilanih problema u lokalnoj zajednici.

„Ako imate sposobne ministre ili gradonačelnike, a nemate jaku administraciju koja će dobre ideje sprovesti u praksi, onda ne možete ništa da uradite. Ministri i gradonačelnici su prolazni, a administracija ostaje postojana. Ja se dičim stručnošću i profesionalnošću opštinske administracije u Velesu. Mislim da imamo sposobnije kadrove od onih zaposlenih u kabinetu predsjednika Vlade.“ (Ace Kocevski, načelnik Velesa)

Kada se svaki član određene grupe ljudi posveti zadacima, tada nastaje tim. Tim ne nastaje brzo i lako, za njegovo formiranje neophodno je strpljenje i veliki angažman. Posvećenost s vremenom stvara tzv. timski duh. Najbolji način za podsticanje posvećenosti jeste uključivanje saradnika u sve aspekte posla. Marković je uvijek tražio od saradnika da iznesu svoj stav.

„Oni nisu samo zaposleni u opštini, već su i stanovnici te opštine – imaju svoju djecu, svoje zahtjeve, svoja očekivanja i treba im pružiti šansu da ukažu na neki problem, jer će više biti uključeni u rješavanje tih problema“, navodi on. Takođe je podsticao i šefove opštinskih odjeljenja da se konsultuju sa svojim zaposlenima. (Ljubiša Marković, raniji načelnik opštine Centar Sarajevo)

Atmosfera saradnje je neophodna da bi svi članovi tima ostali usredsređeni na problem, da se međusobno razumiju, slobodno preuzimaju rizik i jedni drugima se odužuju.

„Dobar rukovodilac prije svega mora imati dovoljno strpljenja da komunicira s ljudima. To se pogotovo odnosi na najbliže saradnike. Niko nema koristi od prestrašenog saradnika koji se boji iznijeti vlastito mišljenje. Najmanje njegov pretpostavljeni. Biti državni službenik možda nije najunosniji posao, ali je zato jedan od najčasnijih. Zato očekujem od saradnika da imaju ideje i da predlažu kako ih realizirati na dobrobit svih stanovnika općine Zenica. Oni moraju osjetiti da su aktivni dio tima i da je svaki uspjeh tog tima i njihov uspjeh.“ (Husejin Smajlović, načelnik Zenice)

U ovoj fazi izgradnje tima potrebno je da timski lider pokaže razumijevanje za svoje saradnike, shvata njihove potrebe i, u skladu s tim, ume i da ih nagradi. Toga su svjesni svi lideri iz „Bukvara“ koji na različite načine nagrađuju saradnike zbog predanosti poslu, kreativnih rješenja i tome slično.

U Kočanima se dogodilo da je dio zaposlenih ignorisao drugi dio kolega zbog toga što nisu htjeli da se uključe u rad na određenim dokumentima jer im to nije bilo u opisu radnog mjesta. Ipak, brzo su shvatili da je tek zajednički uspjeh i njihov uspjeh. Ponekad je neophodno da posao uradi onaj ko je slobodan, a ne da se čeka onaj kome je to u opisu radnog mjesta. Svako treba da završi svoj posao u granicama svojih mogućnosti, ali treba i da pomogne kolegi kada je u pitanju zajednički rezultat. (Ljubomir Janev, načelnik Kočana)

Visoki standardi podrazumijevaju da članovi tima teže tome da im učinak bude na najvišem nivou. Načelnici u „Bukvaru“ nedvosmisleno traže najviše od sebe prije svega, a potom i od svojih zaposlenih. Saradnici Deneša Šoje kažu da bi ih bilo sramota da od sebe ne daju najviše imajući u vidu njegovu požrtvovanost. Jasmin Imamović je na početku želio da pokaže saradnicima i građanima šta znači učiniti nešto veliko. Odlučio je da tri najgora mjesta u gradu pretvori u tri najbolja mjesta. Saradnicima je tada jasno šta se i od njih očekuje. Naravno, bitno je da timski lider prati zalaganje saradnika i da ih adekvatno nagrađuje i ohrabruje kako bi održao tim na određenoj visini zadatka.

Spoljna podrška i priznavanje su neophodni da bi tim bio uspješan. Najčešći problem koji sputava efikasnost tima jeste dodjeljivanje izazovnih zadataka, ali istovremeno uskraćivanje organizacione podrške za njihovu realizaciju. Izuzetno dobri ciljevi, najbolji članovi tima i najveća motivacija neće pomoći ukoliko ne postoji pravni okvir za ostvarenje cilja. Npr., Ljubomir Janev, načelnik Kočana u Makedoniji, osvrće se na ulogu svog tima koju rezignirano naziva poštarskom, jer ne postoji partnerski odnos između lokalne i više vlasti.

„Moje mišljenje je da centralna vlast želi da sprovede uspješnu decentralizaciju, ali da zadrži veliki uticaj i jaku kontrolu nad lokalnom vlašću, tj. da uspostavi „centralnu decentralizaciju“. Isto tako, ona želi da se sprovede decentralizacija obaveza i nadležnosti, a da se ne sprovede adekvatna fiskalna decentralizacija. Bez ovoga, za kratko vrijeme ćemo se zaplesti između želja i obaveza, s jedne strane, i mogućnosti, s druge strane. Bez jakih opštinskih budžeta, koji imaju sigurne i održive prihode, neće biti uslova i mogućnosti za podršku opštinskom regionalnom razvoju. Jednom riječju, centralna vlast sprovodi politiku 'držanje za vrat' – kada želi i koga želi, stegnuće ga, a kada želi olabaviće“.
(Ljubomir Janev, načelnik Kočana)

U ovakvim situacijama dolaze do izražaja strpljivost i upornost timskog lidera, a tada stiže i priznanje. Tako Marković kaže da su zaposleni postali ponosni na to što su ih svuda prepoznavali kao dio najbolje opštinske administracije u BiH, koja sve radi kako treba i na vrijeme, koja ljude iz svoje lokalne zajednice dočekuje kao prijatelje. Shvatili su taj proces poboljšanja kao izuzetnu vrijednost koju su nastojali da očuvaju i razviju.

Lider je taj koji je najodgovorniji za uspjeh svog tima, što znači da je on glavni pokretač ovih osam elemenata koji stvaraju tim. Lider je taj koji:

- tim fokusira na cilj;
- održava timski duh i saradnju;
- njeguje povjerenje među članovima;
- posjeduje stručnost;
- definiše prioritete;
- upravlja karakteristikama tima.

Studija slučaja – Ljubiša Marković, raniji načelnik opštine Centar Sarajevo

Opština Centar u Sarajevu imala je problema svake vrste. Njena uprava je tada izašla na loš glas kao neefikasna i neuslužna. Veliki broj predmeta, oko 10.500 stranica, bezuspješno su čekali da budu riješeni. I upravo tada, može se reći slučajno, na mjesto načelnika ove opštine je izabran Ljubiša Marković, vrstan pravnik i izuzetan sportista. Uspješno je vodio košarkaški klub „Ilidža“ koji je uveo u prvu ligu predratne Jugoslavije.

Međutim, njegov izbor nije dočekan sa dobrodošlicom, ni u lokalnoj administraciji ni među stranačkim kolegama: smatrali su da je neiskusan, a otežavajuća okolnost je bila i ta što je Srbin. Naime, Bošnjaci su činili 85-90% stanovništva opštine. To je bilo dovoljno da se apriori raširi mišljenje da on neće donijeti dobro kao načelnik. Ovakav stav je pojačalo i to što je Ljubiša kasnije otpustio čak 59 radnika lokalne uprave kao višak.

Prvi dan po stupanju na mjesto načelnika opštine Centar Sarajevo, Ljubiša Marković je pošao u obilazak lokalne administracije. Poveli su ga zamjenik prethodnog načelnika i šefovi više odsjeka. Marković je primijetio da na kancelarijama koje rade sa građanima piše da je njihov rad sa strankama ponedjeljkom i petkom, od 9.00 do 11.00. Dakle, dva dana sedmično. Na Ljubišino čuđenje povodom ovog radnog vremena, jedan od šefova je potvrdio da rade svakog ponedjeljka i petka smatrajući da je riječ o ozbiljnom angažmanu opštinske administracije u poslu usluživanja građana, što inače jeste osnovna djelatnost svake lokalne uprave.

Pitanja za razmišljanje:

1. Na koji način bi trebalo djelovati da bi se izgradio tim u ovom slučaju, interno ili eksterno?
2. Koje zahtjeve timskog liderstva bi ovdje trebalo primijeniti?
3. Koje liderske postupke je Marković mogao da primijeni da bi poboljšao rad tima?

TABELA ZA SAMOPROCJENU

Lider odlučno i mudro rješava probleme

karakteristike	razrada	samoprocjena
djelujem iznutra		
	znam i koristim snage tima	
	uočavam i korigujem nedostatke tima	
	mijenjam članove tima	
	brinem o obuci tima	
	pružam lični primjer	
	stojim iza svojih ljudi	
djelujem spolja		
	obezbjeđujem ekonomsku podršku	
	obezbjeđujem političku podršku	
izgrađujem tim		
	usklađujem različitosti	
	gradim zajedničku svijest	
znamo šta radimo		
	ciljevi su svima jasni	
	radimo efikasno	
moj tim je stručan		
	jer je svaki član stručnjak	
	jer posjeduje vještine timskog rada	
	angažujemo druge za ono što ne znamo	

Lider odlučno i mudro rješava probleme

karakteristike	razrada	samoprocjena
moj tim je posvećen		
	uključujem saradnike u svaki aspekt posla	
	osjećaju da je njihov rad cijenjen	
stvaram atmosferu saradnje		
	razumijemo jedni druge	
	pružamo podršku jedni drugima	
postavljam visoke standarde		
	sebi	
	timu	
postoji spoljna podrška		
	organizaciona	
	gradimo partnerstva	

Ocjene	slabo	prosječno	izraženo	veoma izraženo
Oznake	??	?	√	√√

MOJA MAPA LIDERSTVA

nacrtajte svoju mapu liderstva

Rekapitulacija

Ocjena	slabo	prosječno	izraženo	veoma izraženo
Preporuka	hitno neutralizovati	razvijati	koristiti i usavršavati	maksimalno iskoristiti

Ocjena	slabo	prosječno	izraženo	veoma izraženo
Preporuka	hitno neutralizovati	razvijati	koristiti i usavršavati	maksimalno iskoristiti

Šta savjetuju gurui liderstva

Winning (Kako se pobjeđuje)
Jack Welch, 2007.

Nema recepta za liderski posao. Svaki lider ima drugačije karakteristike. Svaki lider će vam dati drugačiju, *svoju* listu liderskih „pravila“.

Ovo su pravila čovjeka koji je decenijama, u okolnostima koje su se često mijenjale, vodio različite timove, od tri čovjeka do poslovne imperije sa trideset hiljada ljudi. Kad je podvukao crtu, ovo su pravila koja su izdržala i omogućila uspjeh u svim situacijama.

Šta lideri rade:

1. Lideri nepopustljivo unapređuju svoje timove, koristeći svaki susret kao priliku da procijene, poduče i izgrade samopouzdanje kod svojih ljudi.

2. Lideri osiguravaju da ljudi ne samo vide viziju, već da je žive i dišu.

3. Lideri se svakome uvuku pod kožu, lučeći pozitivnu energiju i optimizam.

4. Lideri grade povjerenje otvorenošću (iskrenošću), transparentnošću i pouzdanošću.

5. Lideri imaju petlju da donesu nepopularne odluke i izvuku procjene „iz stomaka“.

6. Lideri ispituju i provociraju sa znatiželjom koja graniči sa skepticizmom, osiguravajući da na njihova pitanja uslijede odgovarajuće akcije.

7. Lideri vlastitim primjerom inspirišu kod drugih preuzimanje rizika i učenje.

8. Lideri proslavljaju uspjehe.

Suština dobrog liderstva je uravnoteženje međusobno konfliktnih zahtjeva za rezultatima u kratkom i u dugom roku.

Svako može da upravlja nakratko – samo stegnete ljude i iscijedite sve iz njih kao što cijedite limun. I svako može da upravlja nadugo – samo sanjate i ljudima prodajete snove. Vi ste postali lider zato što je neko povjerovao da možete istovremeno cijediti i sanjati. Vidjeli su u vama osobu koja je dovoljno pronicljiva, iskusna i stroga da može da uravnoteži međusobno konfliktne zahtjeve za rezultatima i u kratkom i u dugom roku. Ostvarivanje te ravnoteže je svakodnevni liderski posao.

Uzmite treće i šesto pravilo. Jedno govori o tome da trebate širiti pozitivnu energiju i optimizam, prenoseći na ljude osjećaj da sve mogu. Drugo kaže da trebate stalno da ih propitujete i da ništa što kažu ne uzimate zdravo za gotovo.

Ili uzmite peto i sedmo pravilo. Prvo kaže da treba da djelujete autoritativno. Drugo kaže da treba da dozvolite ljudima pravo na grešku i da zaklonite ljude koji preuzimaju rizik, posebno kad ne uspiju.

Naravno da bi život bio lakši da je liderstvo samo lista jednostavnih pravila, ali ovakvi paradoksi su sastavni dio cijele priče.

Upravo to je onaj zanimljivi, zabavni dio vođenja, zato je svaki dan novi izazov. To je potpuno nova šansa da uradite bolje i postignete više na poslu u kojem, i kad je sve rečeno i urađeno, ne možete nikad dostići savršenstvo.

Možete jedino da mu se potpuno predate.

Managing Quietly (Nenametljivo upravljanje)

Henry Mintzberg, 1999.

Tiho, nenametljivo upravljanje zasniva se na predanom razmišljanju koje je ukorijenjeno u iskustvu. Ovdje važe riječi kao što su: mudrost, povjerenje, posvećenost i rasuđivanje.

Uloga lidera je da ohrabri i omogući, u pogledu pojedinca (motivisanje i podučavanje), organizacione jedinice (izgradnja tima) i organizacije u cjelini (izgradnja kulture).

Strateški proces je neka vrsta **majstorstva**: lider njeguje fleksibilnu strukturu i otvorenu kulturu, prati strateške posljedice inicijativa i integriše ih u sveobuhvatnu viziju. Za to je potrebno da ima detaljno, iznijansirano znanje same organizacije. Stratega ovdje čini sposobnost da se kreće između konkretnog i konceptualnog – ne samo da razumije specifičnosti, već da može da ih stvaralački uopšti.

Radi se o praksi upravljanja u kojoj je lider kao majstor: uzdržan, potpuno uključen, blizak, fokusiran. Možda nije za bombastične naslove u novinama, ali daje rezultate.

Nenametljivi lideri *inspirišu, brinu, ulivaju i iniciraju*.

Inspirisanje
Nenametljivi lideri ne opunomoćuju, već inspirišu saradnike. Oni stvaraju uslove koji gaje otvorenost i oslobađaju energiju. Kraljica pčela, na primjer, ne donosi odluke – ona samo emituje hemijsku supstancu koja drži cijeli društveni sistem zajedno. U ljudskom svijetu, to se zove kultura.

Briga
Nenametljivi lideri provode više vremena u nastojanju da do problema ne dođe, umjesto u njihovom popravljanju, zato što znaju dovoljno da mogu odlučiti gdje i kako da se umiješaju. Na neki način, to više liči homeopatskoj medicini: propisivanje malih doza da bi se sistem podstakao da sam vrši popravke. Još bolje, podsjeća na ono najbolje od njege: brižnu njegu koja se, sama od sebe, pretvara u terapiju.

Infuzija
Nenametljivo upravljanje je u vezi sa infuzijom, promjenom koja teče kroz organizaciju sporo, stabilno i duboko. Radije nego da ih promjene protresaju u dramatičnim i površnim epizodama, svi preuzimaju odgovornost da se ozbiljne promjene stvarno i urade.

To ne znači mijenjanje svega i svačega sve vrijeme. Zovite to prirodnim stalnim poboljšavanjem, ako želite. Stvar je u tome da znate šta se kad mijenja. Da bi se to postiglo, ništa ne može da nadomjesti liderstvo sa prisnim razumijevanjem organizacije radeći sa saradnicima koje poštujete i u koje vjerujete. Na taj način, kad ljudi odu, uključujući i lidere, napredovanje se nastavlja.

Iniciranje

Našom slikom strateškog procesa dominira Mojsije: silazeći sa planine nosi riječ odozgo za vjernike koji čekaju. Spas dolazi s neba. Svakako, ima mnogo ljudi za čitanje ploča, tako da lideri treba da uzviknu ove „formulacije“ svim ovim „implementatorima“. Sve dobro poredano.

Samo što je život dole u dolini raznolik i komplikovan. I to je upravo ono što je strateški izazov – strategija nema veze sa urednim izvodima/uopštavanjima iz upeglanih i udvorničkih prezentacija rukovodilaca, već sa neurednim obrascima svakodnevnog života... Nenametljivo upravljanje nikad se ne odvaja od te osnove. Ono funkcioniše „na terenu“ gdje leži znanje za izgradnju strategije. Takvo upravljanje pomiješano je sa dnevnim životom korporacije, tako da sve vrste ljudi sa nogama koje stoje čvrsto na zemlji mogu da teže uzbudljivim inicijativama. Onda se menadžeri koji su u dodiru s njima bore za ostvarenje tih inicijativa i tako stimulišu proces kroz koji se strategija razvija.

Managing Knowledge Means Managing Yourself (Upravljanje znanjem znači upravljanje samim sobom)

Peter F. Drucker, 2000.

Da bismo uspjeli u novom svijetu, moramo da naučimo, prije svega, ko smo. Jedva nekoliko ljudi, čak i među onim veoma uspješnim, može da odgovori na ovo pitanje. Znate li u čemu ste dobri? Znate li šta treba da učite tako da potpuno iskoristite svoje prednosti? Jedva nekolicina je ikad sebi postavila ova pitanja.

Nasuprot tome, većina nas je ponosna na svoje neznanje. Postoje stručnjaci koji se bave kadrovskim poslovima koji se ponose činjenicom da ne znaju da pročitaju bilans stanja. Ipak, ako danas hoćete da budete efektivni, morate biti sposobni da ga pročitate. S druge strane, ima računovođa koji se podjednako ponose činjenicom da ne mogu da rade zajedno s drugim ljudima! Naravno da ovdje nema ničega čime bi se trebalo ponositi, zato što svako može *da nauči* kako da radi bez problema s drugima. Na kraju krajeva, nije teško naučiti manire – a maniri su ono što omogućuje ljudima da budu zajedno.

Poznavati sebe

Kroz ljudsku istoriju samo oni koji su najviše postizali znali su kad da kažu „Ne“. Oni su uvijek znali šta hoće da dostignu. Znali su gdje da se postave. Sada svi mi moramo to da naučimo. A to nije preteško. Ključ je u tome – kao što su to radili i Leonardo da Vinči i Mocart – da bilježimo rezultate svojih odluka.

Svaki put kad uradite nešto što je važno, zapišite šta očekujete da će se desiti. Najvažnije odluke u organizaciji su odluke o ljudima, a tek su i u vojsci odnedavno počeli da se pitaju, „Ako postavimo ovog generala da vodi ovu bazu, šta od njega očekujemo da postigne?“ Poslije tri godine ponovo pogledaju šta su zapisali. Sada su dostigli nivo sa 40% uspješnih odluka.

Rimska katolička crkva je tek počela da postavlja isto pitanje u vezi sa biskupima. „Zašto smo postavili ovog biskupa u tu biskupiju? Šta očekujemo?“ I Crkva je otkrila da najveći broj postavljenja ne ispunjava očekivanja, zato što nema povratne informacije o njihovim ostvarenjima.

Graditi na snagama

Lako ćemo razumjeti svoje snage ako pratimo svoje rezultate. Ipak, mnogi od nas potcjenjuju svoje vlastite snage. Uzimamo ih zdravo za gotovo. Ono u čemu smo dobri lako nam ide, a vjerujemo da nešto ne može biti dobro ako se ne pomučimo oko toga. Kao rezultat takvog stava, ne poznajemo svoje snage i ne znamo kako možemo da gradimo na njima.

Isto tako rijetko znamo čime *nismo* obdareni. Moraćemo da naučimo gdje pripadamo, šta moramo da učimo kako bismo maksimalno iskoristili svoje snage, u čemu su naši nedostaci, koje su naše vrijednosti. Moramo takođe da upoznamo svoj temperament: „Radim li dobro u interakciji s drugima, ili sam? Čemu se posvećujem bez ostatka? I u čemu je moj doprinos?“ Nažalost, niko nas ne uči ovim stvarima. U narednih 30 godina najobrazovaniji ljudi će morati da nauče gdje sebe da smjeste, u poslu i u životu.

Razumijevanje naših snaga, artikulisanje naših vrijednosti, znanje gdje pripadamo – sve su to suštinski važne stvari za hvatanje u koštac sa jednim od najvećih izazova sa kojim se organizacije suočavaju: poboljšanje veoma niske produktivnosti stručnih radnika (knowledge workers). Produktivnost profesora nije poboljšana u poslednjih 70 godina, možda se u stvari i smanjila. A bolničarke i prodavci su samo dvije trećine produktivni u odnosu na svoje kolege od prije 70 godina.

...

Efektivne organizacije raspoređuju ljude na poslove na kojima mogu najbolje da rade. One raspoređuju ljude – i dozvoljavaju ljudima da izaberu poslove – u skladu sa njihovim snagama.

Istorijski zaokret ka samoupravljanju nudi organizacijama četiri načina da kvalitetno razvijaju i motivišu stručne radnike:

- Upoznajte snage ljudi (u čemu su dobri).
- Rasporedite ih na mjesta na kojima mogu najviše da doprinesu.
- Postupajte s njima kao sa saradnicima, ne kao sa podređenima.
- Izložite ih izazovima.

Najveća konkurentska prednost SAD-a je u tome što privlači najbolje stručne radnike širom svijeta – ne samo zato što mogu da zarade više već zato što se s njima postupa kao sa kolegama, a ne kao sa podređenima. Stručni radnici ne misle da su plaćeni da rade od 9 do 5; oni vjeruju da su plaćeni da ostvare učinke. Organizacije koje ovo razumiju – i uklone sve što stoji na putu njihovim stručnim radnicima – biće u stanju da privuku, zadrže i motivišu najbolje radnike. To će biti pojedinačni najveći faktor konkurentske prednosti u sljedećih 25 godina.

Za lidere – osam koraka za transformaciju vaše sredine

John P. Kotter, 1995.

1. *Uspostavljanje osjećaja hitnosti:* ispitivanjem tržišne i konkurentske realnosti; identifikovanjem i diskutovanjem kriza, potencijalnih kriza, ili velikih prilika.

2. *Stvaranje snažne vodeće koalicije:* okupljanje grupe koja ima dovoljnu moć za vođenje napora promjene; stimulisanje grupe da djeluje zajedno kao tim.

3. *Stvaranje vizije:* stvaranje vizije koja usmjerava napore promjene; razvijanje strategija za dostizanje takve vizije.

4. *Komuniciranje vizije:* korišćenje svake moguće prilike i svakog sredstva za komuniciranje nove vizije i strategija; vodeća koalicija svojim primjerom poučava o novom zahtjevanom ponašanju.

5. *Osposobljavanje/opunomoćivanje drugih da djeluju u skladu sa vizijom:* uklanjanje prepreka za promjene; mijenjanje sistema i struktura koje ozbiljno podrivaju viziju; ohrabrivanje preuzimanja rizika i netradicionalnih ideja, aktivnosti i akcija.

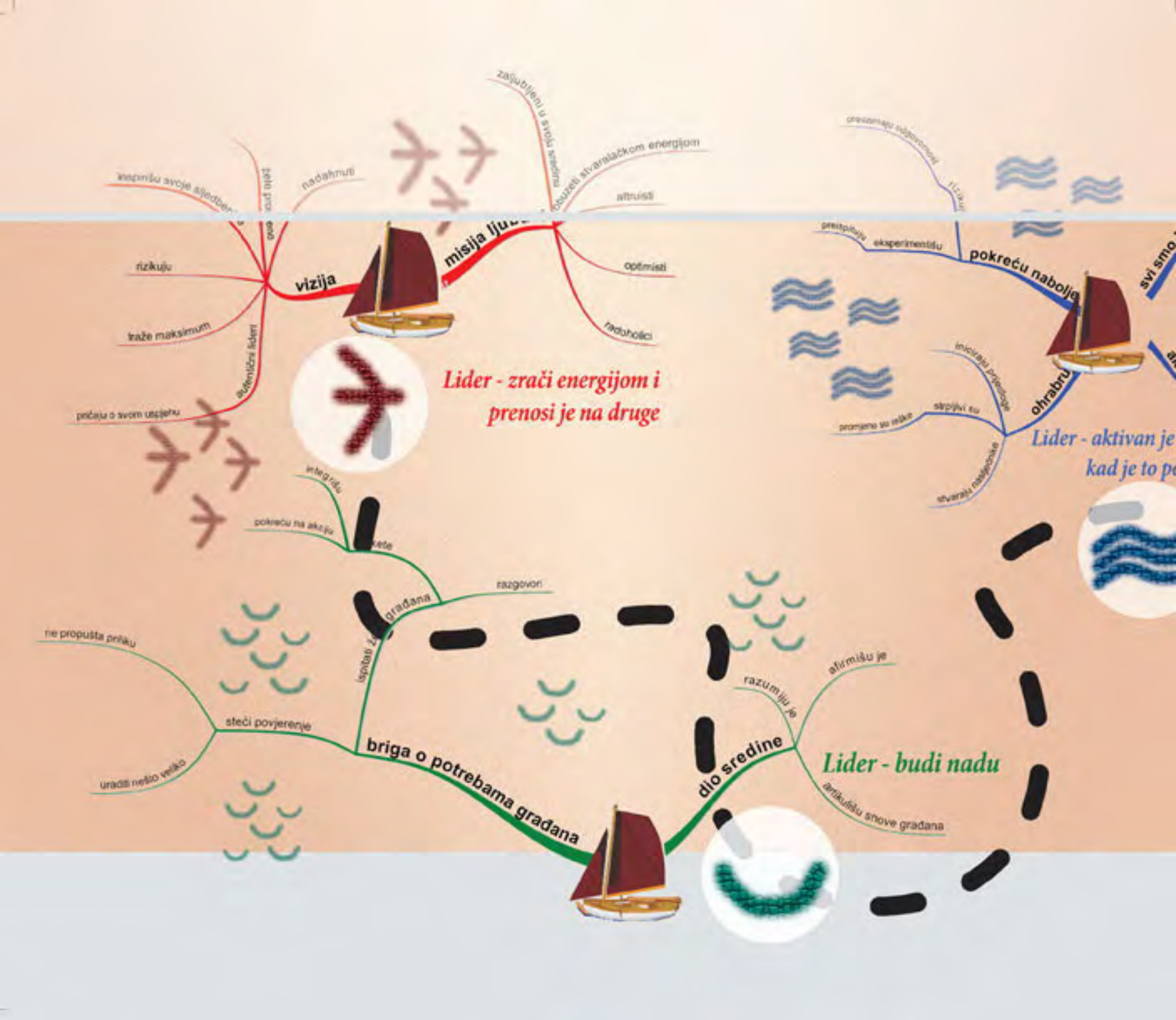
6. *Planiranje i realizacija brzih vidljivih uspjeha:* planiranje vidljivih poboljšanja; ostvarivanje ovih poboljšanja; priznanja i nagrade zaposlenim koji su dali doprinos poboljšanjima.

7. *Konsolidacija unapređenja i proizvođenje još više promjena:* korišćenje naraslog povjerenja za promjenu sistema, struktura i politika koje nisu u skladu sa vizijom; zapošljavanje, unapređivanje i razvoj ljudi koji mogu da realizuju viziju; ponovno osnaživanje procesa novim projektima, temama i agentima promjene.

8. *Institucionalizacija novih pristupa:* artikulisanje povezanosti novih načina rada i ponašanja sa uspjehom korporacije; razvijanje sredstava koja će osigurati liderstvo i nasljednike.

Literatura:

- Buzan, T., Buzan B. *Mape uma*, Finesa, 2005.
- Drucker, P. F. „Managing Knowledge Means Managing Oneself“, *Leader to Leader*, No. 16, 2000.
- Grevs, R., *Grčki mitovi*, Familet, 1999.
- Jevđović I. (urednik), *Bukvar dobrog liderstva – dobro je dobro voditi*, Eda, 2008.
- Kotter, J. P. „Leading Change: Why Transformation Efforts Fail“, *Harvard Business Review*, March-April 1995.
- Mintzberg, H. „Managing Quietly“, *Leader to Leader*, No. 12, 1999.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel J., *Strategy Safary*, The Free Press, 1998.
- Northouse, P., *Liderstvo*, Data status, 2008.
- Welch, J., *Winning*, Harper, 2007.


vizija
misija ljudi
rizikuju
traže maksimum
autentični lideri
pričaju o svom uspjehu
nadahnuti
optimisti
radoholičari
altruisti
Lider - zrači energijom i prenosi je na druge
pokreću nabolje
svi smo
ohrabru
Lider - aktivan je kad je to po
briga o potrebama građana
razgovori
ne propušta priliku
steći povjerenje
uraditi nešto veliko
dio sredine
razumiju je
afirmišu je
artikulišu snove građana
Lider - budi nadu