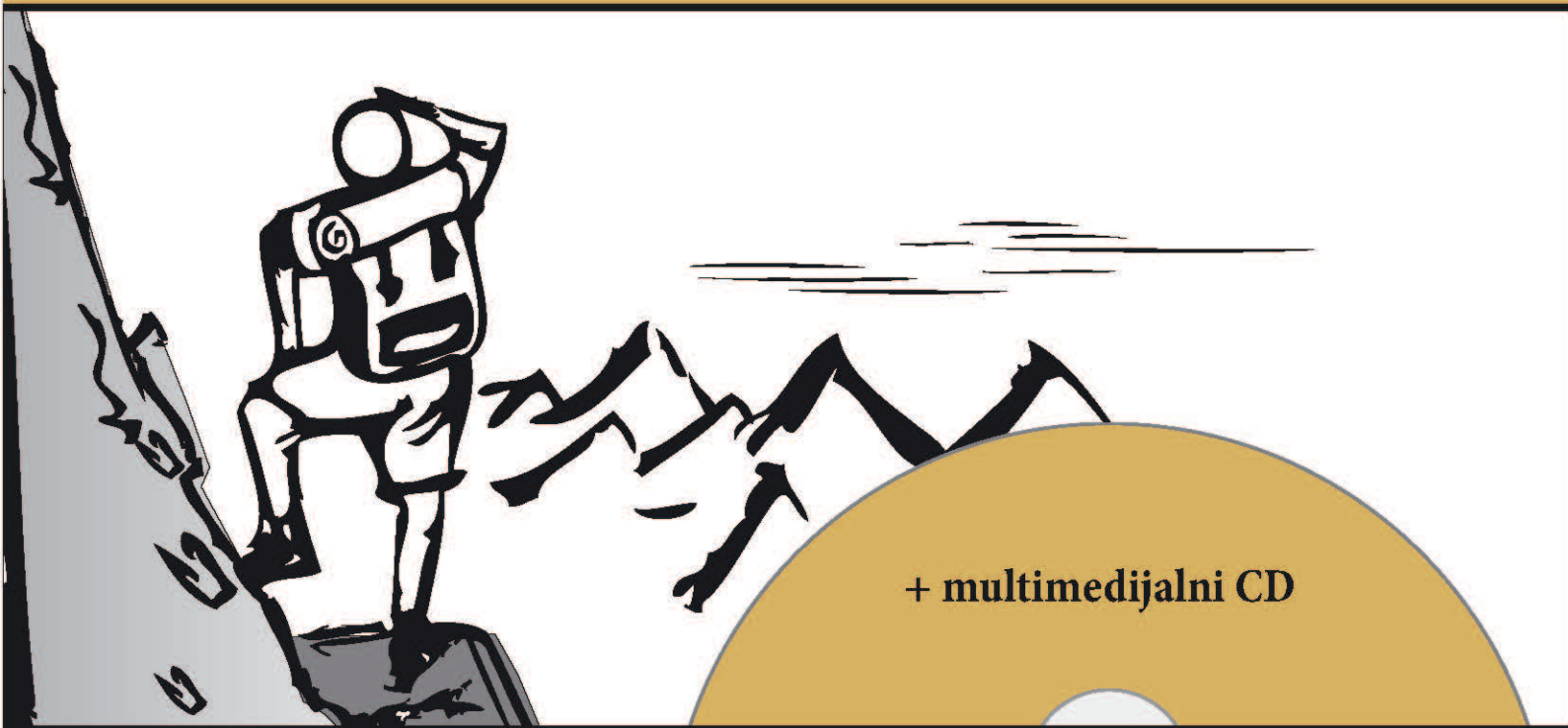


VODIČ

ZA LOKALNE LIDERE, PLANINARE I
OSTALE KOJI PRKOSE SILI GRAVITACIJE



+ multimedijalni CD

CDN
mislradionica

edapedija
DODIR ZNANJA

Vodič za lokalne lidere, planinare i ostale koji prkose sili gravitacije

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

Za izdavača
Zdravko Miović

Edicija
Edapedija

Autor
Ivan Jevđović

Autor Dodatka
Ljubiša Marković

Dizajn
Nenad Savković

Priprema za štampu
Ivan Jevđović

Štampa
Matićgraf d. o. o.
Banja Luka

Za štampariju
Dimitrije Matić

Tiraž
300

ISBN:
978-99955-53-03-6

**Vodič za lokalne lidere,
planinare i ostale koji prkose sili gravitacije**



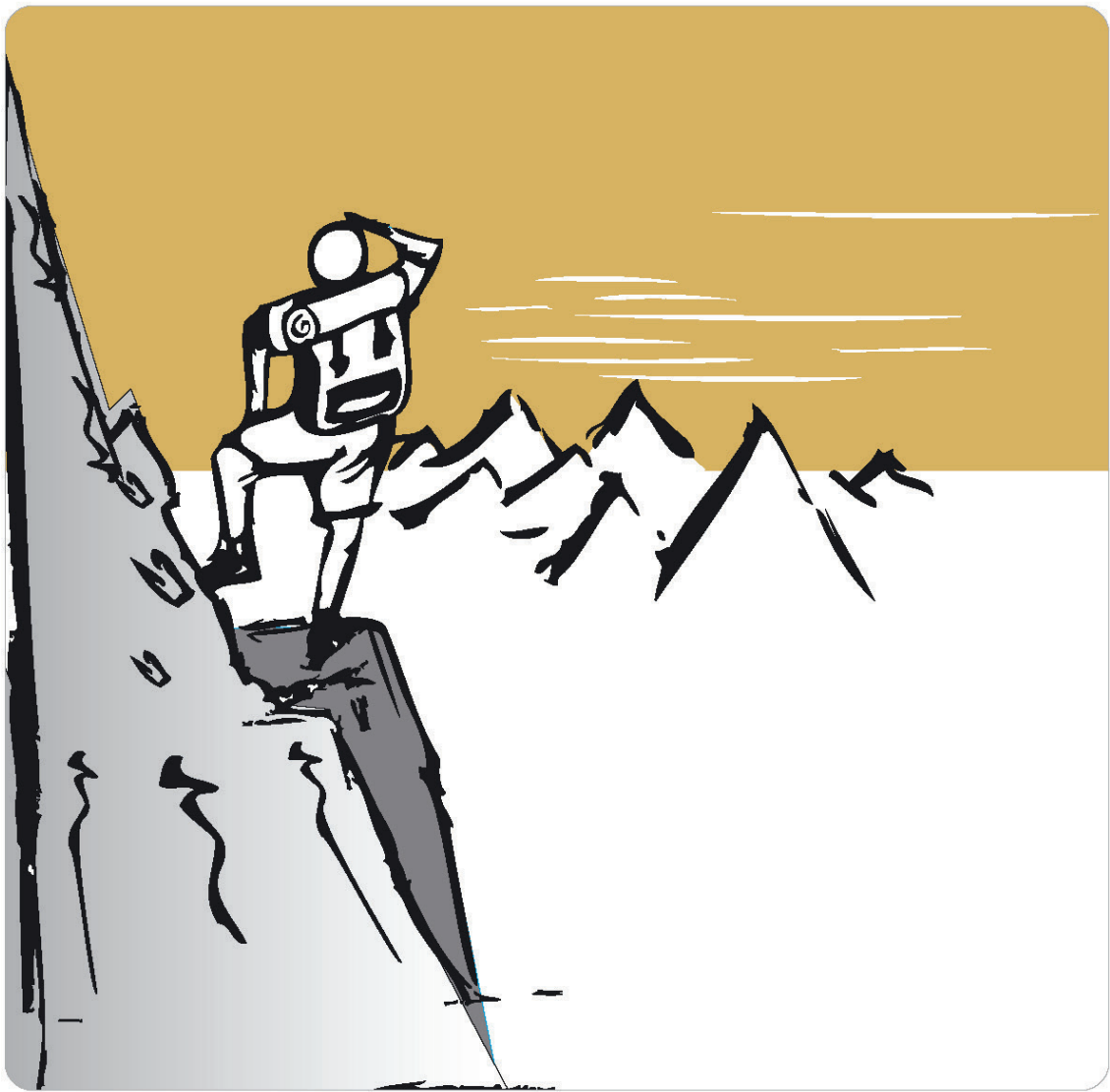
2013

Sadržaj

UVOD.....	7
MOTIVACIJA.....	11
Uvod.....	11
Motivacija u praksi lokalnog liderstva.....	12
POČETNA OGRANIČENJA.....	19
Uvod.....	19
Iznutra ka spolja.....	20
POČETNA ZNANJA I VJEŠTINE.....	27
PRVO STVARANJE.....	31
PRENOŠENJE SLIKE NA SARADNIKE.....	37
PODRŠKA NA POČETKU MANDATA.....	41
UPRAVLJANJE VREMENOM.....	45
ODNOS HITNIH I BITNIH STVARI.....	49
ŽIVOTNO BITNE ULOGE.....	55
ODNOS POČETNE MOTIVACIJE I OSTVARENOG.....	59
SAVJETI ZA PRVIH ŠEST MJESECI.....	63
ZA DUBOKO PROMIŠLJANJE.....	67
DODATAK – ISKUSTVA ZA VIŠE I BOLJE.....	71
Organizacija prvog radnog dana načelnika.....	71
Organizacija prvog „zboru zaposlenika“.....	72
Prva sjednica opštinskog vijeća/skupštine.....	73
Priprema za prve zborove građana.....	74

Za planinare

UVOD.....	7
MOTIVACIJA.....	11
OPASNOSTI.....	19
PRIPREMA.....	27
CILJ PLANINARENJA.....	31
CJELOVITOST GRUPE.....	37
PODRŠKA.....	41
UPRAVLJANJE VREMENOM.....	45
BITNE STVARI.....	49
OTKRIVANJE VLASTITE LIČNOSTI.....	55
NA CILJU.....	59
SAVJETI.....	63
PROCJENJIVANJE I ODLUČIVANJE.....	67
DODATAK – O LIDERSTVU.....	71



Uvod

Na šta je usmjeren naš obrazovni sistem? Da li na sticanje izuzetnih znanja i vještina ili na prilagođavanje prosjeku? U teoriji, tu se radi o standardizovanim znanjima i standardizovanim pravilima ponašanja, dakle o prosječnim znanjima (i vještinama). U praksi, ipak, traži se više. U svakom slučaju, škole od nas prave prosječne poznavaoce znanja.

O „Vodiču za lokalne lidere“ smo počeli da razmišljamo jer smo na svakom koraku, pri svakoj anketi ili istraživanju čuli načelnike opština kako žele nova znanja: znanja korisna, konkretna, praktična koja bi im pomogla u uspješnijem vođenju lokalnih zajednica. Da li smo ova znanja mogli da pronađemo u knjigama pa da im ponudimo, ili da kažemo, upišite se na fakultet za lokalne lidere? Nema takvog nečega na ovim prostorima. Samim tim, ova znanja su dragocjenija i teško ih je otkriti.

Zbog težine posla pri kreiranju „Vodiča za lokalne lidere“ i korisnosti njegovih rezultata, ovaj izazov je počeo da nas inspiriše. Znali smo da ćemo ovo znanje naći u iskustvu onih kojima je bilo posebno teško i koji su zahvaljujući preprekama postajali uspješniji, onih koji su u preprekama vidjeli prilike za sopstveni razvoj i razvoj svoje administracije i zajednice uopšte. Razgovarali smo sa njima, iskoristili smo i brojne prethodne susrete, analizirali šta je to aktuelno i potrebno i tako je nastao ovaj vodič.

Kažu da pametan uči na osnovu tuđeg iskustva. Pokazalo se da greške koje se načine u prvih 6 mjeseci mandata jesu ključne, one konstantno prate načelnika u kasnijem radu i on ih teško može ispraviti. To je lančana reakcija. Neko

Uvod

Ovo je vodič za sve one koji se ne zadovoljavaju monotonijom svakodnevnog života; za one koji traže nove izazove kako bi razvili što više aspekata sopstvene ličnosti i proširili svoj krug životnih uloga. U svakom slučaju, radi se o ljudima koji se odlikuju ličnim vođstvom, inicijativom, koji se ne mire sa postojećim stanjem. U tom smislu, planinari pomalo podsjećaju na lokalne lidere, naročito kad imamo u vidu da je planinarenje timska aktivnost u kojoj je neko lider, a ciljevi grupe su ciljevi svakog pojedinca i obrnuto.

Slijedeći logiku transfera iskustava i znanja, materijal o planinarenju smo crpili iz sljedećih izvora:

- Gorska služba spasavanja Srbije, „Opasnosti u planini“, veza: <http://gss.rs/galerija/planinarska-literatura/>;
- HPD „Međimurje“, „Savjeti za planinare“, veza: <http://www.hpd-medjimurje.hr/>;
- Alan Čaplar: Ciljevi i svrha suvremenog planinarenja, tekst na stranici: Ottilia vam poklanja, veza: <http://blog.dnevnik.hr/ottilia/2011/02/1629004093/ciljevi-i-svrha-suvremenog-planinarenja.html>.

Nadamo se da će ovi redovi o planinarenju podstaći neke od lokalnih lidera da se upuste u još jednu formu liderstva koja višestruko oplemenjuje čovjeka i proširuje mu vidike.

pametan je rekao da juče drži sutra u ulozi taoca. Zbog toga želimo da novim načelnicima olakšamo početak kako bi im sutra bilo lakše i kako bi bili još uspješniji.

Pravo, suštinsko, znanje ne dolazi iz knjiga već je proizvod teorije nadograđene iskustvom. Taj viši stepen znanja možemo nazvati mudrost.

U periodu 2012/2013. smo se fokusirali na pomoć novim načelnicima opština koji su na tu odgovornu dužnost prvi put izabrani u oktobru 2012. Željeli smo da im na svoj način olakšamo snalaženje u prvoj, kritičnoj fazi njihovog mandata.

Osnovu za Vodič predstavljaju iskustva i savjeti kolega načelnika koji su već prošli slične probleme i kroz vlastito iskustvo stekli veoma važna saznanja o izazovima, problemima i načinima njihovog rješavanja.

Sadržaj ovog vodiča čini repertoar kritičnih tačaka sa kojim se suočava jedan novoizabrani lokalni lider u prvom periodu svog mandata (prvih šest mjeseci). Kritične tačke ili problemi su praćeni potencijalnim rješenjima koja su, u stvari, konkretna i neposredna iskustva uspješnih načelnika.

Pitanja smo tematski koncentrisali u sljedećih 12 grupa:

1. Početna motivacija;
2. Početna ograničenja;
3. Početna znanja i vještine;
4. Slika koju je lider želio da vidi na kraju mandata;
5. Prenosjenje slike na saradnike, zaposlene, građane;
6. Najdragocjenija podrška na početku mandata;
7. Upravljanje vremenom;
8. Upravljanje vremenom: odnos hitnih i bitnih stvari;
9. Životno bitne uloge jednog lidera: isključivanje ili harmonizovanje;
10. Odnos početne motivacije i ostvarenog;
11. Tri savjeta za tri stvari u prvih šest mjeseci;
12. Tri savjeta o tri stvari koje traže duboko promišljanje.

Za planinare

Prije upuštanja u planinarenje, potrebno je informisati se, steći znanja i vještine o boravku u planinama. Do takvih znanja i vještina može se doći:

- Putem prakse: organizovanim izletima u planine i vlastitim eksperimentisanjem;
- Putem teorije: pohađanjem kurseva koje organizuju planinarska društva i vlastitim učenjem – na odgovarajućim veb-sajtovima, ili čitanjem različite literature o planinarenju.

Sušтина svakog učenja, pa i ovog, jeste da se naučeno primijeni u praksi.

Zbog toga, prije pohoda na određenu planinarsku rutu, neophodno je dobro planiranje: treba dobro proučiti teren, informisati se o vremenskoj prognozi itd. „Tura nikad ne počinje u podnožju planine, već doma, barem nekoliko dana prije polaska na planinarenje.“¹

Zašto je ovaj vid aktivnosti sve popularniji? U njeđrima planina brzo se zaboravlja stresna svakodnevnica, a brige, problemi i frustracije bivaju zamijenjeni uživanjem u ljepotama majke prirode. Takođe, već na samom početku puta, planinari počinju uživati u sopstvenom kretanju, u disanju punim plućima i energiji koja je tako karakteristična za djetinjstvo, a kasnije se nekako izgubi. Naravno, na kraju, poboljšava se psihofizička kondicija i poboljšava stanje organizma uopšte.

¹ Savjeti za planinare, tekst na stranici: Hrvatsko planinarsko društvo „Međumurje“, veza: http://www.hpd-medjimurje.hr/index.php?option=com_content&task=view&id=10&Itemid=36.

Na osnovu ovih tematskih grupa vodili smo intervjue i stukturisali Vodič. Posljednji dio knjige: „Dodatak“, napisao je jedan od naših najuspješnijih lokalnih lidera, raniji načelnik Opštine Centar Sarajevo, Ljubiša Marković, kome se ovom prilikom srdačno zahvaljujemo na pomoći prilikom kreiranja ovog vodiča.

I za kraj ovog uvoda, zahvaljujemo svim načelnicima koji su odvojili svoje dragocjeno vrijeme, otvorili svoje duše i omogućili i drugima da steknu ona tako dragocjena i teško vidljiva znanja.



Motivacija

Uvod

Motivi su unutrašnji pokretači na aktivnost. Oni aktivnost usmjeravaju i kontrolišu radi ostvarenja određenih ciljeva.

Osnova za uspjeh svakog rada i postizanje željenih rezultata jesu dovoljno čvrsti motivi koji izviru iz najdubljih vrijednosti pojedinca. Za svakog pojedinca, vrijednosti i motivi su različiti. Neki su urođeni, a neki stečeni. Nas će interesovati oni stečeni kojih ima mnogo i koji se u životu svakog čovjeka mijenjaju u zavisnosti od okolnosti, iskustva i obrazovanja.

Npr., zamislimo pojedinca koji osjeća glad, dakle, ima potrebu za hranom. Ali, u njemu je veoma snažan motiv da bude vitak. Motivisan željom da bude vitak, ne izlazi u susret potrebi da utoli glad, iako je to egzistencijalno bitna potreba.

Motivi su naročito snažni kada su povezani sa osjećanjima jer ona daju dodatnu energiju čovjeku. Npr. pojedinac iz prethodnog primjera će znatno snažnije da se odupre potrebi za hranom ako smatra da će mu vitkost obezbijediti bolji uspjeh kod osobe u koju je zaljubljen.

Dakle, motivacija je jedan veoma složen proces pokretanja aktivnosti radi ostvarenja određenih ciljeva. Nas je interesovalo koji motivi i kakva motivacija dovode na čelo lokalne zajednice lidera koji ostvaruje razvoj. Ako vam se učini da stvari predstavljamo idealnim, imajte na umu

Motivacija

Iako je danas planinarenje dosta rasprostranjeno, ipak se na ljubitelje ove aktivnosti gleda sa čuđenjem. Zašto bi iko napustio udobnost civilizacijskih dostignuća i mučio se po bespuću planine?

Da bi se ovaj fenomen objasnio, stvari treba posmatrati iz više perspektiva, ali svakako ne postoji jedan odgovor. Pogled na svijet svakog čovjeka se razlikuje, tako da svaki čovjek ima svoje motive u zavisnosti od njegove duhovne konstitucije oblikovane znanjem i životnim iskustvom.

Planinarenje je mnogo više od samog penjanja, jer kretanjem kroz planinski ambijent, opojni vazduh koji se udiše punim plućima i bistrina misli koja nastaje kao posljedica planinarenja čini da svaki napor prestaje biti muka, a u prvi plan dolazi epikurejsko zadovoljstvo koje se graniči sa srećom.

Planinari nisu samotnjaci koji bježe od ljudi i savremenog života. Uobičajeno je da se na planinarenje ide sa prijateljima, čak se to strogo preporučuje. Odvojeni od dinamičnog savremenog života koji gazi sve pred sobom, ljudi se tokom planinarenja posvjećuju sebi. Ne razmišljaju više kako da obave silne zadatke koje im je neko drugi nametnuo, već su usredsređeni na to kako da prodube prijateljstva i ostvare razumijevanje što vjerovatno i jeste najveća sreća koju čovjek može dosegnuti. To je zato što je u planini čovjek svjestan svoje malenkosti i zbog

da se ovdje bavimo samo onim ljudima i stvarima koji obezbjeđuju uspjeh, a u društvu koje trpi oskudicu, svaki uspjeh djeluje pomalo idealistički.

Sljedeći redovi pokazuju kako izgleda psihološka priprema za ostvarenje ciljeva. Riječ je o tzv. „flow“ stanju koje najbolje poznaju sportisti i glumci.

Stanje Flow: Lješkarite u krevetu, ali vam lagano uzbudjenje ubrzava rad srca i ne dozvoljava da se prepustite opuštajućim čarima mirnog sna. Šta se dešava? Neobaviješteni će reći da vi to budni sanjate o svojoj novoj životnoj ulozi – biti načelnik opštine, čovjek koji ima moć da razvija svoju sredinu. Uzbudeni ste, znate da ste umorni, ali se opet, osmehujete. Naravno, taj osmijeh ne vidi niko u mraku. Vi ne sanjate, vi se pripremate. Stojite na pozornici lokalne zajednice i igrate glavnu ulogu. Svi vas posmatraju puni iščekivanja, nadanja i uzbuđenja. Jer, vi donosite nešto novo. Razvijate scenario u glavi, jedan potez rađa drugi, jedna riječ rađa drugu, jedan gest rađa drugi gest i tako radnja napreduje ka svom vrhuncu. To je trenutak kad postižete cilj, a publika vam aplaudira. Osjećate li snagu kako vas uzbudjuje, osjećate li želju kako vas pokreće? Vi jednostavno ne možete dočekati trenutak da zablistate. Željati zablistati – ovo stanje psiholozi zovu Flow. Stanje koje uzrokuje pobjednički duh. Biće vam itekako potreban jer vi igrate utakmicu na strani tima koji sada ne pobjeđuje, ali upravo ste vi ti koji će donijeti preokret, postići gol i riješiti utakmicu u korist svog tima, u korist svojih navijača. Vi donosite radost preokreta. Između Davida i Golijata vi ste uvijek David. I znate šta vam je činiti. |←

Ono što je evidentno jeste da su motivi gorivo koje obezbjeđuje da se dovezemo do cilja. Motivi svakako nisu sve, ali bez motiva cilj je ništa. Energija biva ubrzo izgubljena i mi zaboravljamo gdje smo krenuli i bavimo se stvarima do kojih se lakše i brže dolazi. Zavaravamo se zaboravljajući koji su to pravi ciljevi i pri tome trošimo i posljednje atome energije koju imamo.

Za planinare

toga radi sve zajednički, bez traga sujete, gordosti i netrpeljivosti. Dakle, van svakodnevice u kojoj ga uče da nema uspjeha bez ambicije i takmičenja, gdje uvijek neko pobjeđuje, a neko gubi. U planini, jednostavno, svi dobijaju.

Zbog toga, planinarenje je svjesni otpor čovjeka negativnim pojavama savremenog života. Neka vrsta lične ekologije.

Motivacija u praksi lokalnog liderstva

Kako živimo u vremenu i društvu koje je izloženo mnogim neprijatnostima i izazovima tranzicionog doba, niko nije izuzetak kada je osjećanje oskudice u pitanju. Ovdje ne mislim na materijalno oskudijevanje, već na oskudicu kada su u pitanju socijalni kapital, međuljudski odnosi, vrijednosti kojima se rukovodimo, i psihološka, dakle, lična oskudica koja je često posljedica trke za obezbjeđivanjem materijalnih dobara.

Ova hronična oskudica kod svih nas stvara potrebe. Međutim, veoma je malo onih kod kojih će potreba postati svjesna i tako se pretvoriti u motiv i pokrenuti čovjeka na akciju. Zašto?

Zamislimo da smo u gostima gdje ima dosta djece. U prostoriji gdje se nalazimo, odrasli ljudi razgovaraju, smiju se, čude, a djeca trčkaraju, gurkaju se, glasno se smiju. Sve u svemu jedna vesela, raspričana atmosfera. U jednom trenutku jedno dijete otkriva da se u uglu prostorije nalazi i klavir. Podstaknuto radoznalošću, podiže poklopac i počinje da proizvodi sve glasnije zvukove, bez nekog cilja i smisla. Ubrzo, nasumično proizvedeni tonovi se pretvaraju u pravu pravcatu buku. Kako će reagovati odrasli?

Većina neće reagovati jer će očekivati da to učine roditelji ili neko drugi. Međutim, roditelji su izašli u dvorište i nemaju pojma šta se unutra dešava. Buka se nastavlja. Potom će odrasli s blagim smiješkom na licu prikrivati nervozu i govoriti: Nema veze, djeca se igraju. Neko nervozniji će pokušati da spriječi dijete, da mu naredi da prestane, ali dijete u zanosu igre neće da poslušaju. Sad je odrasli u dilemi, da li da nasilno prekine tu buku i rizikuje salvu suza i jecaja i tako privuče pažnju svih prisutnih ili da se dostojanstveno povuče i ode. Odlučuje da ode, još će mu neko reći da mrzi djecu. I tako buka traje, vrijeme prolazi, a odrasli te tonove doživljavaju na različit način. Većina, bez izraženih aspiracija za muziku to nazivaju bukom, zatim se navikavaju na nju povisujući ton svog glasa dok razgovaraju. A onda se pojavljuje čovjek muzički obrazovan i izuzetno dobro razvijenog sluha. On to ne doživljava kao buku. On to doživljava kao neprirodni atak na čula. Skoro pa da doživljava fizički bol zbog tog neprirodnog i neskladnog muziciranja. Odlučno se upućuje nesrećnom muzičaru i sjeda kraj njega. On dijete neće otjerati, on će dijete nastrojati da nauči i ubrzo će tonovi dobiti smisao i sklad. To se zove muzika. Ostali prisutni će svjesno ili nesvjesno primijetiti promjenu, neki će se zahvalno okrenuti čovjeku koji se aktivirao, a većina, iako će primijetiti promjenu na bolje, neće se ni okrenuti. Samo će spustiti ton svog glasa nastavljajući da razgovaraju.

Šta to znači kada je lokalno liderstvo u pitanju? Motivisani da se kandiduju za načelnika opštine biće oni osjetljivi, razvijenog sluha, koji su veoma izloženi cjelokupnom funkcionisanju lokalne zajednice.

Istraživali smo kakvi to nedostaci podstiču uspješne načelnike za vođenje svoje zajednice i dobili ovakve odgovore:

- Nesigurnost, što njegove porodice koja planira da ostane tu da živi, što ostalih građana u zajednici;
- Poremećeni ljudski odnosi između ključnih aktera opštine;
- Nered i neharmonično stanje u lokalnoj administraciji;

- Korupcija;
- Nedostatak odgovornosti;
- Pogrešne vrijednosti i u administraciji i među građanima;
- Odsustvo razvojnih projekata;
- Odsustvo vizije kod vođstva lokalne zajednice;
- Negativan imidž opštine;
- Negativan imidž funkcije načelnika opštine kao zlonamjernog političara.

Kao što vidimo, to je pogled izloženih, dakle naročito osjetljivih građana.

Ipak, svi smo mi manje ili više izloženi ovim stvarima. Ali podsticaj je ono što ispunjava prazninu između potrebe i motiva. Npr., svi imamo potrebu za ličnim razvojem. Svjesni smo i motiva, npr., motiva za samopotvrđivanjem koji je težnja pojedinca da ga prizna sredina u kojoj živi. Sviđa nam se priznanje i dobar je motiv, ali između potrebe i motiva nešto nedostaje. To je prazan prostor i zvaćemo ga podsticaj.

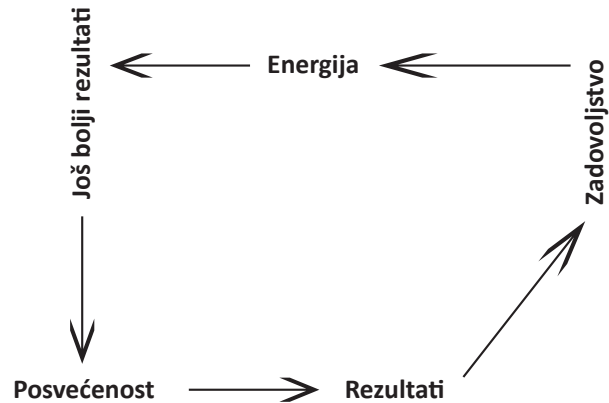
Primjer: Načelnik jedne opštine je riješio da se kandiduje na sljedeći način. Riječ je o čovjeku sa snažnom sviješću o pripadnosti svojoj porodici u čijoj su tradiciji čvrsto ukorijenjene opšteljudske vrijednosti. Njegovi preci su bili istaknuti građani lokalne zajednice, uvijek uključeni u njen život. Čovjek je bio svjestan mnogih nedostataka u svojoj lokalnoj zajednici, savjest, snažno razvijena i čvrsto utemeljena, jasno ga je upozoravala i stvarala potrebu da uradi nešto konkretno. I radio je. Kao član zajednice, uvijek je bio spreman da se uključi u bitne lokalne aktivnosti. Ipak, još uvijek nije razmišljao da bi najveći doprinos svojoj zajednici dao kao njen lider. Nedostajao je podsticaj, ali i on se desio. Građani, predstavnici određene stranke ponudili su mu podršku i predložili kandidaturu. Da li je mogao da odbije i da li je želio da odbije? Treba razmisliti da li je podsticaj slučajnost ili prirodna posljedica naših prethodnih postupaka? |←

Pogledajmo jednog lokalnog lidera koji je odlučio da se kandiduje zato što nije želio da bude samo kritičar sa strane. Dakle, da se nadovežemo na odnos nedostataka i potreba. Kod ovog kandidata za načelnika je postojala snažna unutrašnja tenzija zbog mnogih nedostataka u lokalnoj zajednici. Istakao se kao „tvrdooglavi“ kritičar onoga što je radila lokalna uprava, a još više onoga što nije radila. Šta je sad bila prirodna posljedica njegove kritičke aktivnosti? Pa da dođe u poziciju vlasti, preuzme odgovornost za svoju lokalnu zajednicu i pretoči svoj kritički angažman u stvaralački rad. Sad, pogledajmo nekoliko momenata iz predstavljenog slučaja.

Zašto u ovom slučaju fraze: ne biti kritičar sa strane, preuzeti odgovornost, nisu samo fraze? Zbog motiva stvaranja. Izjavio je da mu je u prvom planu zadovoljstvo stvaranja. Kad govorimo o motivu stvaranja on se može manifestovati na različite načine, specifične za svakog pojedinca. Smatra se da ako neko ima potrebu za slikanjem, on će postati slikar, ako neko ima potrebu za pisanjem, on će postati pisac. Međutim, stvaranje je svaka težnja pojedinca da izrazi svoje sposobnosti i sklonosti i zadovoljstvo zbog ispoljavanja svih tih mogućnosti. Ovaj motiv zovemo i motivom za samoaktuelizacijom jer to znači ovaploćenje naših mogućnosti. To za svoju posljedicu ima zadovoljstvo zbog ostvarenog ispoljavanja.

Osobe pokrenute ovim motivom su u potpunosti posvećene svom poslu, imaju za cilj rezultate jer bez njih nema stvaranja. Rezultati stvaraju zadovoljstvo i dodatnu energiju, ova energija povećava aspiracije i dovodi do još boljih rezultata i tako se stvara jedan krug koji sam sebe proširuje. Proširivanjem ovog kruga, ličnost se sve više razvija i njen unutrašnji svijet postaje bogatiji. A od takve vrste bogatstva lokalnog lidera imaju korist svi građani zajednice. Novi načelnik kao čovjek koji ima po definiciji najveću moć u opštini piše scenario budućih događaja i osjeća da stvari zavise od njega. To ga očarava i osjeća unutrašnje zadovoljstvo stvaranja. Onog Prvog stvaranja

koje se vrlo živopisno odigrava u njegovoj glavi i Drugog stvaranja dok sa strane posmatra kako se ostvaruje ono što je već zamislio i promislio. Kao da ima dva života i snagu dva čovjeka. Vrijeme je da se nakloni publici koja ga gromoglasno pozdravlja.



E sad, otkud znamo da je ovaj motiv za stvaranjem autentičan? Njegovu autentičnost potvrđuju rezultati, lider prenosi energiju na okolinu što se i osjeća, ali u slučaju ovog načelnika postoji još nešto. Kada smo ga pitali koji je to sistem vrijednosti, kompas koji mu pomaže da bira i ostvaruje prave rezultate, on je odlučno rekao da je to bez ikakve sumnje vjera. To ne mora biti vrijednosni sistem utemeljen na konfesionalnoj orijentaciji. Može to biti sistem vrijednosti utemeljen u tradiciji jedne porodice, kao što smo imali u prvom primjeru ili, jednostavno, dobrom i zdravom vaspitanju.

Nije lako danas i ovdje govoriti o ovome bez zadržke. Previše je loših primjera i hronično nezadovoljnih građana koji sa skepsom posmatraju ovakve stvari. Ipak, treba uvijek imati na umu da ljudi ne postupaju na određeni način samo zato što se to od njih zahtijeva, nego i zbog toga što ih izgrađene vlastite vrijednosti gone da postupaju na određeni način i zato što ocjenjuju da je to njihova dužnost

prema vlastitoj ličnosti. Kad su vrijednosti postavljene na zdravim osnovama, onda se osoba odnosi prema njima sa osjećanjem dužnosti i tada govorimo o odgovornoj osobi.

Primjer: Na početku svog mandata jedan načelnik opštine je htio da promijeni paradigmu o lokalnom lideru kao o političaru, dakle čovjeku koji se rukovodi nečasnim motivima da bi ostvario sebične ciljeve koji su uvijek na štetu građana.

Šta je trebalo jednom uspješnom privredniku, ostvarenom porodičnom čovjeku, koga uvažava privredna javnost u zemlji, koga angažuje jedna od najpoznatijih svjetskih kompanija s ciljem definisanja standarda poslovanja, da se bavi jednom, tako poniženom a po definiciji uzvišenoj djelatnosti u lokalnoj zajednici? Pa upravo to, da pokaže da voditi lokalnu zajednicu nije nečasni politički posao, već dužnost i obaveza vrijedna poštovanja svih onih za koga ovaj lokalni lider radi, tj. građana. Želio je da svojim ugledom i rezultatima u prethodnim životnim ulogama garantuje da je mjesto načelnika opštine javna potvrda već stečenih znanja i vještina, da pokaže ličnim primjerom da je to politička dužnost i zanat koji su usmjereni na rezultate, a ne prazne priče. Čime je to garantovao: svojim dokazanim ugledom, znanjem i vještinom i na kraju, rezultatima. Pa zar u malim sredinama, kakve su opštine u BiH, može išta da se sakrije! Kada sam bio prvi put u jednoj opštini, ušao sam u neku prodavnicu s namjerom da pitam gdje se nalazi zgrada opštine. Žena je bez oklijevanja, i gotovo radosno izašla ispred i objasnila kuda da idem. Na kraju je ponosno dodala: da njen muž radi tamo. Prenijela je na mene jedno lijepo osjećanje da se tamo radi nešto suštinski vrijedno.

Ono što je problem jeste da načelnik izuzetnih kvaliteta u ovakvoj sredini mora da radi mnogo više nego njegov kolega u nekoj razvijenijoj zemlji da bi postigao rezultate koji su često manji od rezultata njegovog kolege. Ovdje se teško postižu rezultati i to je nešto na šta novi načelnik

opštine mora da računa, a za to mu je opet neophodno snažno uporište u zdravoj motivaciji. |◀

Motive uopšte možemo podijeliti na biološke, sociološke i personalne (psihološke) od kojih su pojedincu najznačajniji ovi posljednji. Poznato je da čovjek mora da jede da bi živio, ali ne živi da bi jeo. Kad su socijalni motivi u pitanju, koji su bitni kada je riječ o javnim djelatnostima, oni su najsnažniji kada ih usmjerimo na vlastitu ličnost, npr.: motivi za samopotvrđivanjem, samoaktuelizacijom, za postignućem itd. Jednostavno, u pitanju je razvoj sopstvene ličnosti.

Takođe, neki načelnici su ljudi koji su sebe ostvarili kao uspješni rukovodioci firmi, malih ili velikih, i sada žele da nastave taj proces samopotvrđivanja kroz najmoćniju ulogu u lokalnoj zajednici. Naime, čovjek se razvija tako što proširuje svoje životne uloge. Upravljanje firmom je jedna uloga, a upravljanje opštinom je druga. Čovjeku je potrebno da proživi više uloga kako bi se osjećao ispunjeno. Svoditi ga samo na dvije-tri dimenzije, znači onemogućiti mu da se razvija i uskratiti mu pokretačku energiju, tj. motive za samopotvrđivanjem i postignućem. To je kao kada bi se u djetinjstvu odrekao nove i veće obuće jer više ne želi da mu raste stopalo. Posljedice takve odluke su žuljevi i bol. Tako je i sa čovjekovom dušom koja vječito raste. Ona uvijek traži novu obuću. Ograničavanje vlastitih uloga je neka vrsta nasilja pri čemu duša pati. Biti načelnik opštine je nova etapa u psihološkoj i sociološkoj razvojnoj ljestvici vlastite ličnosti, i to najviša jer je tu riječ o vođenju i odgovornosti za čitavu zajednicu. Zbog ove činjenice treba biti ponosan. To je nova sveta teritorija i samo stupanje na ovo sveto tlo je priznanje za prethodne uloge kojima su zajednički čast i usmjerenost na postignuća.

Kao čovjeku koji ima izloženu ulogu u zajednici, nesuglasice, suprotstavljeni interesi, neprijateljski odnosi ključnih ljudi u opštini, stvaraju tjeskobu i želju da se međuljudski odnosi harmonizuju i stabilizuju. A kad je čovjek

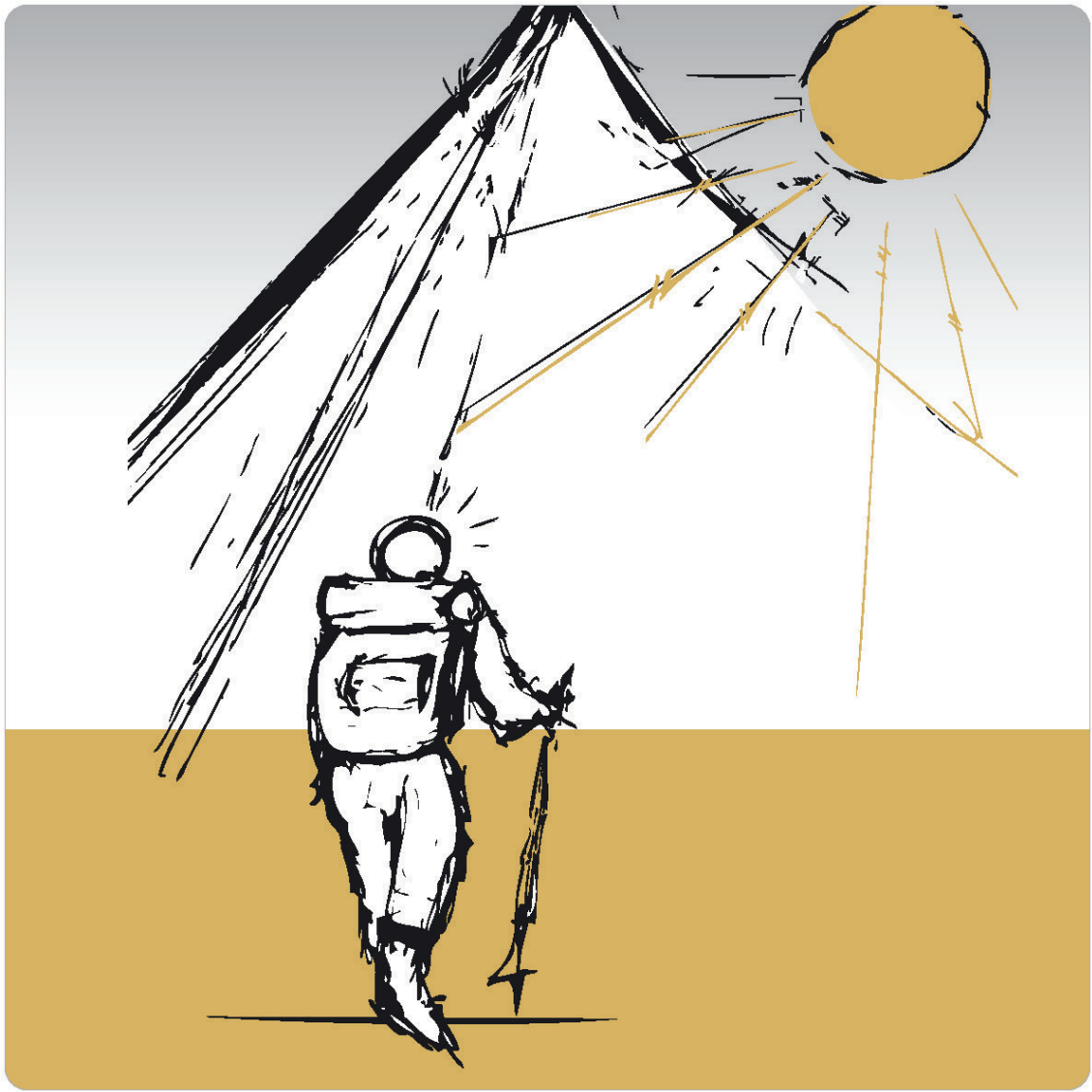
odgovoran i usmjeren na postizanje rezultata, potrebna mu je harmoničnost i stabilnost. On osjeća snažnu potrebu za stabilnošću i povezanošću svih u zajednici kako bi radili na ostvarenju razvojnih ciljeva.

Jedan načelnik opštine nam je rekao da mu je najveći izazov i motiv bio da „smiri strasti“ u svojoj sredini. Kao čovjeku koji je osjećao snažnu povezanost sa zajednicom bilo mu je stalo do harmonizacije međuljudskih odnosa. To je bilo ključno, jer ništa drugo nije moglo da se radi bez ovog uslova. Treba imati u vidu da je riječ o izloženom čovjeku koji je želio da njegova opština postiže rezultate, bio je svjestan da ako uprava ne funkcioniše, ni njegova firma i on kao njen direktor neće moći da funkcioniše. Bio je proaktivan jer se rukovodio vrijednostima zajedničkog uspjeha. Shvatio je da mu pozicija načelnika opštine, kao pozicija sa najvećim uticajem u opštini, omogućava da djeluje na sve lokalne aktere i tako je ojačao poziciju svoje sredine kada je u pitanju ulaganje i razvoj. Sada i on i njegovi saradnici ponosno govore da dolaze iz te opštine.

Naravno, prilikom intervjuja rekao je da je njegova kandidatura bila politički zadatak, ali on je bio taj kome je zadatak dodijeljen jer se u svojim prethodnim ulogama rukovodio vrijednostima zdravih međuljudskih odnosa.

Zaključak je jasan. Pravo liderstvo je ono koje omogućava umijeću i znanju drugih ljudi da se razvija.

Ako zvuči idealno, napominjemo da se i bavimo naročito uspješnim primjerima jer se od njih može naučiti najviše.



Početna ograničenja

Uvod

Dolazak na radno mjesto načelnika opštine, lideri doživljavaju kao izuzetno važnu priliku za nove razvojne poduhvate, kako na planu razvoja sopstvene ličnosti tako i na planu razvoja cijele lokalne zajednice. Ono što lidera karakteriše na samom početku jeste snažan entuzijazam i želja da uradi velike stvari. Ovaj entuzijazam je prelazan na saradnike i građane, ali njegovo dejstvo može biti kratkotrajno. Naime, kao i pri svakoj promjeni, i ovdje se odmah postavljaju razna ograničenja.

Primjer: Kada je novi načelnik stupio na vlast u jednoj opštini, bio je pun entuzijazma i želje za promjenom. Sazvao je prvi sastanak sa saradnicima. Osjećao je blagu tremu iščekujući ga, ali i nestrpljenje. Razmišljao je o uvodnom govoru kojim će započeti sastanak i razgovoru koji će potom uslijediti. Radovao se tom sastanku na kom će razmjenjivati ideje, ustanovljavati probleme, dodjeljivati zadatke i predlagati konkretna rješenja. Zamišljao je lica svojih saradnika koja se tokom razgovora preobražavaju i kako sastanak završavaju u jednoj nadahnutoj i stvaralačkoj atmosferi. Već je vidio kako sa sastanka svi izlaze odlučnijim i energičnijim koracima.

Ipak, nije se tako desilo. Sastanak je protekao neuspješno. Niko nikoga nije slušao. Svi su pričali uglasi i nadvikivali se. Nije bilo osnovne svijesti o zajedničkom dogovoru i djelovanju.

Opasnosti

„Potencijalne opasnosti okruženja su prirodni procesi i dešavanja u planini, koji mogu, sami ili u kombinaciji sa drugim činiocima, biti opasni za ljude zahvaćene njima. Dakle, prirodni procesi se dešavaju bez obzira da li uključuju ljude ili ne. Mrak, hladnoća, vetar, grmljavina, oluja, mećava, padavine, lavine, strehe, visina, padanje kamenja, glečerske pukotine, sunce, životinje, biljke itd., snažne su i moćne prirodne pojave ili sastavni deo okruženja, odnosno stanje okruženja koje vrlo lako može ugroziti čoveka izloženog njima. Ove, objektivne opasnosti su večno prisutne i promenljive.“²

Dakle, ove objektivne opasnosti se odlikuju vječitom prisutnošću i vječitom promjenjivošću. Na njih čovjek ne može da se žali, njih čovjek jednostavno treba da bude konstantno svjestan i da ih svojim aktivnostima ne izaziva ili ako već mora da se hvata u koštac s njima, onda da njihov negativni uticaj svede na najmanju moguću mjeru.

Kako ovo postići? Tako što će postati svjestan subjektivnih opasnosti koje nastaju upravo zahvaljujući čovjekovom nemaru i nedovoljnom poznavanju sopstvene ličnosti. Kako kažu planinari, uzrok većine nesreća u planinama pronaći ćemo kod

² Opasnosti u planini, tekst na stranici: Gorska služba spasavanja Srbije, veza: <http://gss.rs/uploads/docs/Opasnosti.u.planini.pdf>, str. 9.

Treba li reći koliko je novi načelnik bio razočaran? Razmišljao je da li da vikne, izgrdi i naredi; da oštro sasluša informacije iz nadležnosti svakog saradnika, pa im onda naredi šta ko treba da radi. Bio je siguran da nisu ni svjesni šta su čije nadležnosti. Čutao je i tako je prošao prvi sastanak. Svi su sa njega otišli nezadovoljni, svako sa svojim ubjeđenjima o krivici za neuspjeh.

Sljedeći sastanak je zakazao za naredni ponedjeljak i scena se ponovila. Prošlo je negdje oko dva mjeseca, a da se situacija nije bitnije popravila. Svima je već energija bila potrošena na ovako besmislene sastanke i htjeli su da se napokon nešto promijeni. Poslije dva mjeseca počeli su da se slušaju. |←

Navešćemo spisak ograničenja koja su intervjuisani načelnici uočili na počecima svojih mandata:

- Međusobno nerazumijevanje i sukobi najbližih saradnika, podložnost starim navikama i različitim interesima, pasivnost i neodgovornost;
- Zlonamjerni savjetnici i „dušebrižnici“;
- Neodgovoran odnos viših organa vlasti prema lokalnoj upravi;
- Stranački pritisci na načelnika;
- Zakonska ograničenja koja lokalnu upravu čine neefikasnom;
- Zatvorenost lokalne samouprave prema građanima;
- Korupcija;
- Naslijedena dugovanja;
- Negativan imidž pozicije načelnika i administracije uopšte;
- Skupštinska većina koja djeluje opoziciono u odnosu na načelnika;
- Teškoće pri pretvaranju teorije u praksu.

Za planinare

kuće, u početnoj fazi planiranja: da li zbog toga što je odabran preambiciozni cilj, da li zbog neodgovarajuće opreme ili nedovoljnog znanja. Postavljaju se pitanja: da li su stečene neophodne vještine, da li se zna rukovati opremom, da li se poznaju put i pravila o orijentaciji, da li smo u dobroj psihofizičkoj kondiciji? Da li su naše karakteristike ličnosti na nivou zadatka koji smo sebi postavili? Vrijeme provedeno u pripremi, promišljanju ture i inscenaciji svake moguće neprijatnosti višestruko povećavaju mogućnost za uspjeh.

„Opšte je prihvaćen stav da je najbolji učitelj upravo iskustvo. Jednu vrstu iskustva steknite tako što ćete proučiti iskustva drugih. Zatim, izvolite u planine, prvo vođeni, a zatim kao vođe.“³

³ Opasnosti u planini, tekst na stranici: Gorska služba spasavanja Srbije, veza: <http://gss.rs/uploads/docs/Opasnosti.u.planini.pdf>, str. 13.

Iznutra ka spolja

Kada novi načelnik stupi na dužnost, on može očekivati da se lokalna administracija na neki način prilagodila stilu upravljanja njegovog prethodnika i da zaposleni imaju navike u skladu sa zatečenim stanjem. Što je prethodni načelnik bio duže na čelu lokalne samouprave, to su navike više ukorijenjene. Dolazak novog načelnika opštine najčešće znači ubrzanje kretanja ili mijenjanje smjera. U našim uslovima to najčešće znači mijenjanje smjera. Tada zaposleni moraju mijenjati neke svoje navike, a to je teži dio posla. Novi načelnik opštine uopšte ne mora da bude dobrodošao među zaposlenima u administraciji.

Primjer: Prethodni načelnik opštine je bio pristalica *lassez-fair* tipa liderstva. To znači da je puštao da stvari idu svojim, često pogrešnim, tokom. Ono što je smatrao bitnim preuzimao bi na sebe, a za ostalo se nije interesovao. Nije se bavio niti interesovao razvojem svojih radnika, a oni su posao doživljavali kao jedno svakodnevno ograničenje svog vremena pa ga onda nisu ni poštovali. Tom ograničenju su pristupali na različite načine: nisu dolazili na vrijeme na posao, kasnili su po 15-20 minuta, zatim, pauze su trajale mnogo duže nego što je to utvrđeno. Za vrijeme pauze odlazili bi u grad, tržnicu itd., i završavali privatne obaveze tako da su se usred radnog vremena radnici administracije mogli vidjeti na različitim mjestima u gradu, ali ne i na radnom mjestu. Suvišno bi bilo govoriti o rezultatima koje je postizala ovakva uprava, ali zaposlenima se dopadao stari načelnik i mahom su na izborima glasali protiv novog kandidata za načelnika opštine.

Kada je došao novi načelnik na svoje radno mjesto, prvo je uveo sistem registracije dolazaka i odlazaka na posao, drugo što je uradio jeste da je svakog zaposlenog upoznao sa njegovim ovlaštenjima i tražio da djeluje u skladu s njima. Zaposleni nisu bili zadovoljni takvim razvojem situacije jer ovlaštenja su istovremeno značila i odgovornost. Zahvaljujući pristupu vođenju prethodnog načelnika, oni nisu imali nikakvu odgovornost i takva udobna pozicija im se sviđala. Zbog svega ovoga bili su neprijateljski raspoloženi prema novom načelniku. Međutim, on je bio uporan. Definirao je plate prema platnim koeficijentima, sistemski kontrolisao dolaske i odlaske zaposlenih, dosljedno se držao pravilnika i zakona pa je situacija počela da se mijenja nabolje. |←

U prethodnom primjeru novi načelnik primjenjuje transakcioni pristup liderstvu, i to njegov aktivni vid. Ovaj vid upravljanja podrazumijeva konstantno praćenje učinka zaposlenih. Ovdje lider prati greške i kršenja pravila svojih sljedbenika i zatim preuzima korektivne akcije. Zaposleni u administraciji greške, sporost i neispunjavanje svojih

obaveza pravdaju dotadašnjim navikama za koje smatraju da su vrhunac njihovih mogućnosti i govore da ne može biti drugačije. Na ovu vrstu pasivnog otpora transakcioni lideri odgovaraju konstantnim praćenjem i kritikom. Međutim, korištenjem isključivao ovakvog pristupa, lider troši mnogo energije, a rezultati su, ipak, manji od njegovog uloženog truda.

Tako, u drugoj opštini je vladala slična situacija. Zaposleni nisu bili usmjereni na rješavanje zadataka već na lične metode koje su počivale na inerciji i pasivnom pristupu osmočasovnom radnom vremenu. Tačnije, čekali su da prođe radno vrijeme ne vodeći računa koliko će stvari riješiti u toku radnog dana.

Po naopakoj navici često nam se poslovi nezadrživo šire, otimaju i ispunjavaju vrijeme predviđeno za njihovo obavljanje. Tada shvatimo da je bilo bitno samo da se bavimo poslom, ali ne i da ga obavimo.

Dugo zadržavanje predmeta nije bilo rezultat njihove komplikovanosti već prostog nezalaganja, a kada bi predmet dovoljno dugo zadržali neriješenim, oni bi ga proglasili nerješivim. Jednostavno, nisu se trudili. U takvim situacijama, novi načelnik opštine je insistirao na tome da zaduženi za takav predmet pozove susjednu opštinu i pita kako su oni rješavali takav problem. Tako je ukazivao da je problem rješiv i tražio je od zaposlenog da ga i riješi.

Često, međutim, nije problem ni u navikama već u interesima. Naime, treba biti svjestan da su zaposleni takođe građani, pripadnici određene sredine, i da trpe njene različite uticaje. Takva aktivnost se živo i svakodnevno odvija poslije radnog vremena i sutradan utiče na postupke zaposlenog. Zbog toga se bolji rezultati postižu dizanjem transakcionog liderstva na viši nivo, transformacioni. To znači da se treba više baviti zaposlenima i stvarati veze s njima pomoću kojih će se nivo motivacije i morala podići i kod lidera i kod njegovih sljedbenika. Potrebno je povezati

identitet zaposlenog sa kolektivnim identitetom organizacije ili misijom. Zbog toga je dobro da u formulisanju misije učestvuju svi zaposleni u organizaciji. Tako će zaposleni osjetiti da kroz posao izražavaju sami sebe, doživljavaju unutrašnju satisfakciju, a uticaj okruženja i njihovog priznanja biće sveden na najmanju moguću mjeru.

Primjer: Prije stupanja na dužnost načelnika opštine, lider je razgovarao sa svakim zaposlenim od 5 do 10 minuta. Prethodni načelnik mu je to omogućio. Na taj način se budući načelnik upoznao sa svakim zaposlenim u administraciji, sa njihovim vrijednostima, stavovima i načinom razmišljanja. Posebna pitanja je pripremio za saradnike, a posebna za ostale zaposlene.

Kada je stupio na dužnost, već mu je bilo jasno s kim će ostvarivati svoje ciljeve i zamisli i koje stvari bi trebalo mijenjati u svijesti zaposlenih. Tako pripremljen, organizovao je obuke za sve zaposlene petkom u 7.30. Petak je inače adekvatan dan za ovu vrstu posla jer su zaposleni relaksiraniji imajući u vidu da predstoji vikend, boljeg su raspoloženja i spremniji da rade na sopstvenom razvoju. Sa saradnicima je obrađivao po dvije teme mjesečno iz rukovođenja. Tako su radili 12 mjeseci i kroz takav rad izgrađivali su tim koji saraduje i nema međusobnih barijera u komunikaciji. Često je sam držao obuku i bio trener u svakoj prilici. Prvi dobri rezultati su se pokazali već nakon tri mjeseca. |←

Iz prethodnog slučaja vidimo pravi primjer transformacionog liderstva. Ovaj lider je morao da na početku svog mandata uloži dosta truda i energije u upoznavanje i razvoj svojih saradnika i zaposlenih, ali je kasnije sa pouzdanjem delegirao zadatke, nije morao konstantno da kontroliše jer je kod zaposlenih izgradio sistem koji je počivao na motivaciji orijentisanom na ostvarivanje rezultata. Ukoliko bi se desilo da lider funkcioniše brže od svojih saradnika i tako ih dovodi u teške situacije, oni bi ga upozoravali na to. On bi onda radio s njima dok ponovo ne bi uskladili

korak. Da bi se postigla ovakva radna atmosfera neophodan je visok nivo međusobnog povjerenja i uvažavanja, što je karakteristika dobrog transformacionog liderstva.

U ovom modelu liderstva, lider ima mnogo više vremena da se bavi vođstvom jer ne mora da se bavi kontrolom. Naravno, ono što je ključno, ovdje lider čuva energiju za one zaista bitne stvari i tada može da se ponaša komotno, kako je izjavio načelnik opštine iz prethodnog primjera.

Često se dešava da ni skupština opštine, odnosno opštinsko vijeće ne prihvati novog načelnika kao partnera. Tada postajemo svjedoci jedne poprilično autodestruktivne i nezrele situacije. Naime, u takvoj situaciji skupštinsku većinu čine stranke koje su politički oponenti stranci iz koje dolazi novi načelnik. Oni ga doživljavaju kao političkog neprijatelja i primjenjuju model ponašanja koji je u potpunosti ograničen načelnikovom političkom orijentacijom. Njihovo razmišljanje je fokusirano na to šta je to što načelniku ne odgovara, šta je to što bi moglo da mu zaprijeti, šta je to što bi moglo da ga politički uništi. Njihove vrijednosti se rukovode stavom da je propast načelnika njihova pobjeda. Princip je da jedan od dva pola mora da izgubi da bi drugi pobijedio. Naravno, prilikom ovakve usmjerenosti na protivnika, koji to, naravno, ne mora da bude, interesi kolektiva bivaju zanemareni i tada se dešavaju stvari protivne zdravom razumu. Ne biraju se sredstva za uništenje protivnika, inteligencija je sužena i nosioci ovakve borbe povlače krajnje destruktivne i autodestruktivne poteze.

Načelnik mora da bude svjestan ovakvih modela jer i sam može postati njihov nosilac. Direktna konfrontacija može kratkoročno da donese pobjedu načelniku, ali dugoročno, ukoliko nije uspostavio međusobno povjerenje između sebe i skupštine, odnosno vijeća, on će takođe biti gubitnik. Mora da učini sve kako ga ne bi doživljavali kao neprijatelja. Ovo je veoma težak i dugotrajan proces, ali dugoročno gledano jedini ispravan.

Primjer: Načelnik jedne opštine je došao na njeno čelo, ali Opštinsko vijeće je bilo sačinjeno od stranaka koje su izgubile izbore. Svoju ulogu u Opštinskom vijeću su shvatili kao opozicionu. Novi načelnik, koji je već kao istaknuti građanin i privrednik date lokalne zajednice učestvovao u izradi Strategije razvoja opštine, imao je već jasnu viziju šta treba postići i na koji način. Imao je pred sobom jasno vizuelizovane ciljeve i sa entuzijazmom se upustio u njihovo ostvarivanje. Međutim, dogodilo se ono što nikako nije očekivao. Nije očekivao sebično i rušilačko ponašanje Vijeća i to ga poprilično opteretilo u svakom smislu. Nisu ga prihvatili kao partnera već su ga iscrpljivali na svakom koraku. Koristili su sporove i dugovanja nastala u vremenu prije njegovog mandata. Oni su ih ponovo aktuelizovali i to na način potpuno usmjeren protiv novog načelnika. Problematizovali su dugove, inicirali sporove u najvećoj mogućoj mjeri da bi ga jednostavno zatrpali i umorili, a umoran i opterećen čovjek najprije napravi grešku. Kad se napravi prva greška, ona je najčešće uvod u sljedeću i tako se stvara jedan krug iz koga lider teško može da izađe. Tada različite interesne grupe mogu lako njim da manipulišu i vodu navode na svoju vodenicu, a kad se postavi pitanje odgovornosti, načelnik je uvijek kriv. Na kraju krajeva, on je prvi čovjek lokalne zajednice.

Ipak, poslije prvobitnog šoka zbog beskrupuloznog odnosa skupštinske većine, novi načelnik se brzo pribrao. Sve sudske sporove je prebacio na tužilaštvo, a za dugovanja za koja opština nije bila nadležna, uputio je nezadovoljne građane na odgovarajuće adrese. Kada je ovo posljednje u pitanju, često je model bio sljedeći. Politički oponenti koji su činili skupštinsku većinu bi podstakli oštećenu stranu na javne proteste zbog dugovanja. Tom prilikom su se trudili da spriječe kontakt između načelnika i nezadovoljnih grupa i građana. Npr. jedan od lokalnih stejkohldera koji je simpatisao načelnikove oponente mu je savjetovao da se ne pojavljuje pred nezadovoljnim građanima. Međutim, načelnik je to odbio i razgovarao sa predstavnicima nezadovoljnih ljudi. Tako je minimalizovao probleme koji su mogli

narasti kulminacijom nerazumijevanja i nezadovoljstva zbog situacije koju su inscenirali načelnikovi oponenti. |◀

Kao što rekosmo, ovo je dugotrajan proces u kome načelnik treba da u očima vijeća, odnosno skupštine pređe put od neprijatelja do prijatelja i partnera. Za to vrijeme načelnik obično ulaže sve snage na širenje svog uticaja. Počinje od najbližih saradnika i partnera u lokalnoj zajednici, a onda ga širi postepeno, strpljivo ostvaruje konkretne i vidljive rezultate sve dok ne stigne do vijeća, odnosno skupštine.

Zbog svih potresa koji mogu zateći jednu administraciju, imidž opštine može biti veoma narušen i doveden na najniži nivo. To znači odsustvo minimuma povjerenja građana i potencijalnih investitora. Načelnik opštine kao njen prvi čovjek osjeća to kao veliki nedostatak. Uostalom, slika opštine je slika i načelnika, i obrnuto. Dobri načelnici su svjesni ovog problema i bore se da promijene negativnu percepciju što načelničkog radnog mjesta, što cjelokupne administracije i kompletne lokalne zajednice. Oni već kandidaturom unose svoj imidž kao početni kapital u svoj mandat. Jedan načelnik je unio dobro ime svoje porodice koja se uvijek isticala po najboljem u svojoj lokalnoj zajednici, drugi načelnik je unio svoj imidž kao izuzetno uspješnog poslovnog čovjeka itd.

Bitan uslov za poboljšanje imidža lokalne zajednice i njene administracije jeste načelnikovo uspostavljanje široke komunikacije sa građanima i nevladinim organizacijama i tom prilikom treba koristiti što više komunikacionih kanala, i posrednih i neposrednih. Zanimljivo je kako neke male opštine uspijevaju da se prikažu kao izvorište dobre energije, kao i plodno tlo intelektualaca i naučnika koji su se proslavili u svijetu. One su uspostavile vezu s njima i organizuju zanimljive manifestacije o kojima se nadaleko priča. U svakom slučaju, komunikacija treba da bude relaksirana, dakle da počiva na povjerenju. Jedan načelnik je to jednostavno sažeo u rečenicu: „Dobro radi i pričaj o tome“.

Ipak, najčešća prijetnja dobrom imidžu jeste korupcija. Dobri načelnici odmah pri stupanju na dužnost pokušavaju da se izbore sa ovim problemom. Najčešći pristup jeste uspostavljanje jasnog i preciznog sistema usluživanja čime se eliminiše sporost i poboljšava uvid svih zainteresovanih. Sporost u rješavanju zadataka i nevidljivost procesa su najplodnije tlo za korupciju. Ipak, čovjek je nosilac svega, i dobrog i lošeg, kako je rekao jedan načelnik.

Zbog toga je transformaciono liderstvo tako važno na ovim prostorima jer upravo ono se najviše bavi svakim zaposlenim kao posebnom individuumom. Ono transformiše koncepte sljedbenika i uspostavlja njihovu identifikaciju sa kolektivnim identitetom organizacije. Ovakvi lideri naglašavaju unutrašnju satisfakciju koju zaposleni mogu da dožive u svom poslu. Žele da zaposleni osjete da radeći svoj posao, u stvari, izražavaju sami sebe. Tako smanjuju uticaj okruženja i, što je posebno važno, umanjuju značaj i potrebu zaposlenih za priznanjem okruženja. Uloga lidera ovdje je ključna.

Čest je slučaj da novi načelnik dođe iz privrede. Moglo bi se reći da nema razlike u upravljanju lokalnom zajednicom i bilo kojom drugom privrednom organizacijom. Ali postoji jedna stvar koja, barem za sada, pravi veliku razliku i predstavlja često opasnost za novog načelnika. Ovdje se vidi koliko je percepcija načelničke funkcije kao političke pogrešna, jer je suštinski menadžerska. On želi ostvarenje rezultata i to što prije. U privredi je bio efikasan, ali sada mora da računa na nove okolnosti: propise, pravilnike, procedure kakvih u privrednom sistemu nema. Jedan načelnik je rekao da treba dobro razmisliti prilikom potpisivanja prvog ugovora. Odatle sve počinje.

Primjer: Načelnik jedne opštine je došao iz privrede u kojoj se osvjedočio kao uspješan rukovodilac na veoma odgovornom mjestu. Uspjeh veoma složenog funkcionisanja pomenute organizacije zavisio je od poštovanja zakona, pravilnika i procedura iznad svega. Procedure su se sprovodile

brzo i po jasno utvrđenim standardima. Međutim, sada se našao u jednoj novoj situaciji. Došao je na mjesto načelnika opštine koja nije imala temeljnih prostornih dokumenata. Svaka gradnja i svi infrastrukturni projekti su se dešavali u nekakvom međuprostoru sporih procedura. Njihovo poštovanje je iziskivalo mnogo vremena što je i onemogućilo realizaciju nekih razvojnih projekata. Međutim, načelnik nije dopustio greške koje bi ga kasnije skupo koštale. U ovakvoj situaciji nestrpljenje kao logična posljedica sporosti novog sistema u kome se novi načelnik našao, mogle su da ga dovedu do grešaka koje bi ga skupo koštale. U želji da što prije ostvari željene rezultate, lako je mogao da dođe u iskušenje da „zaobiđe“ određene procedure i tako ugrozi sebe i postane podložan uticajima ljudi čiji interesi nisu i interesi lokalne zajednice. |←

Na kraju, tu je i naročito osjetljiv problem: uticaj viših organa vlasti i samih stranačkih lidera na lokalnu samoupravu i njenog načelnika.

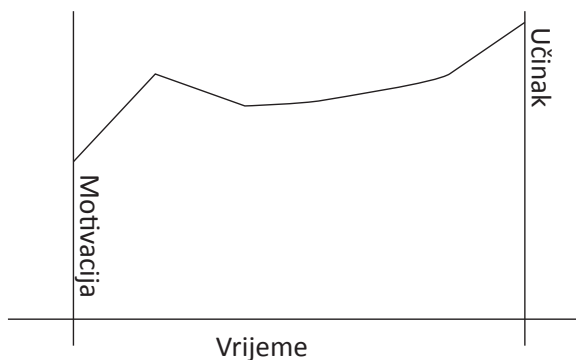
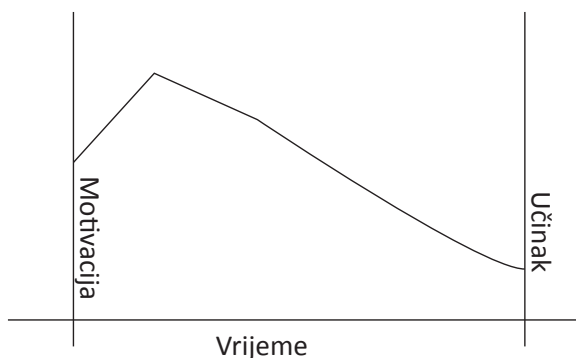
Položaj lokalne samouprave u postojećem pravnom okviru je veoma težak. Viši organi vlasti je doživljavaju kao svoj istureni segment, a ne kao javni servis građana. Od opštine uzimaju, a kada je, na primjer, kreditiranje u pitanju, sve se završava na višem nivou vlasti. Kreativnost i preduzetnički duh lokalnog nivoa se na taj način uništava. Tako je načelnik jedne opštine na početku mandata praktično na stolu zatekao listu projekata i prioriteta koju su formirali šefovi stranaka vladajuće koalicije i to prema svom scenariju. Nisu se uopšte zapitali koji su to prioriteta lokalne administracije niti su razmatrali njihovu listu.

Ovo je još jedna teška situacija gdje načelnik ne smije da pogriješi jer će ga to onda pratiti do kraja mandata.



Početna znanja i vještine

Poznati historičar Arnold Tojnbj je rekao da se istorija društva i društvenih institucija može sažeti u sljedećoj maksimi: Ništa ne propada kao uspjeh. Kad se pred čovjeka postavi izazov i on na njega odgovori adekvatno, dolazi se do uspjeha. Međutim, kada se čovjek suoči sa novim izazovom, često se dešava da stari odgovor nije adekvatan. Tako se dešava neuspjeh.



Priprema

Planinarenje nije šetnja koju možemo napustiti čim se umorimo. Zbog toga se ne treba upuštati ni u kakve planinarske izlete bez neophodne fizičke pripreme.

Za planinarenje je neophodan redovan trening i različite aerobne vježbe: trčanje, biciklizam, plivanje, skijanje i drugo. U teretanama se stiče snaga i isteže kako bi se postigla elastičnost. Ovdje naročito treba obratiti pažnju na neophodno savjetovanje sa ljekarom i stručnu provjeru zdravlja. Prilikom ovakvih aktivnosti, srce je najviše ugroženo. Ne smije se dozvoliti da se zbog nepripremljenosti bude teret ekipi jer ona je onoliko jaka koliko je snažan njen najslabiji član. Zato treba biti objektivan u procjeni vlastitih sposobnosti.

Takođe, treba steći i stručna znanja, što podrazumijeva sljedeća znanja: o planinarstvu, tehnici hodanja, prvoj pomoći, meteorologiji, orijentaciji, poznavanju planinskog zemljišta u svim godišnjim dobima i različitim vremenskim prilikama, o teškoćama za savladavanje uspona, o pripremi za odmor i spavanje itd.

Zatim, veoma je važno pripremiti se i sa moralno-psihološkog aspekta. Ovo se često zanemari, a od ključne je važnosti za uspješno planinarenje. Jačajući moralno-psihološku stranu vlastite ličnosti, čovjek poboljšava odnose s kolegama i rad u grupi,

Na prvom grafikonu vidimo šta se dešava sa nepripremljenim, a na drugom vidimo prikaz koji je karakterističan za pripremljenog načelnika.

Pod pripremom podrazumijevamo sticanje teorijskih i praktičnih znanja i vještina iz domena upravljanja lokalnom administracijom i zajednicom uopšte radi ostvarivanja razvojnih rezultata.

Parafraziraćemo odavno poznatu činjenicu: Ništa veliko nije stvoreno, ako prethodno nije dobro osmišljeno u glavi. To prethodno osmišljavanje ključnih stvari i detalja, možemo nazvati Prvo stvaranje¹. Ono je bitno jer početna motivacija i euforija mogu da se okrenu u svoju suprotnost kada čovjek nepripremljen stupi u nove izazove. Nepripremljenom čovjeku se lako može desiti da doživi neuspjeh i razočaranje.

Poslije Prvog stvaranja dolazi faza realizacije osmišljenog. Ta faza realizacije može se nazvati Drugo stvaranje. Osmišljavanje je stvar liderstva, realizacija je stvar menadžmenta. Ukoliko se preskoči priprema i osmišljavanje, lider sebe dovodi u nezgodnu situaciju tako što ne uspijeva da odgovori izazovima na vrijeme, oni ga iznenađuju, a događaji ga pretiču. Tako se postaje reaktivan.

Razgovarajući sa načelnicima, uočili smo da prethodni posao bitno utiče na pristup novom poslu. Uspješan pravnik načelnički posao posmatra kroz pravni sistem i poziciju lokalne samouprave u njemu, uspješan inženjer načelnički posao posmatra kroz adekvatnu dokumentaciju, ekonomista kroz finansije itd.

¹ Termine Prvo stvaranje i Drugo stvaranje formulisao je Stiven R. Kavi u svojoj knjizi „7 navika veoma uspješnih ljudi“, Mladinska knjiga, Beograd, 2011. Prvo stvaranje podrazumijeva stvaranje vrlo detaljne mentalne slike cilja kome se teži. Drugo stvaranje podrazumijeva fizičko realizovanje cilja koji je prethodno do detalja promišljen Prvim stvaranjem.

Za planinare

zajedničko savjetovanje o usponu i povlačenju ili traženju izgubljenog puta je efektivnije, ponašanje prilikom spasavanja iz bezizlaznih situacija je sigurnije itd.

„Potrebno je, u stvari, naći dobru ravnotežu, dobar balans između „ja to mogu“ stava, koji može predstavljati opasno precenjivanje sebe, i „čekaj malo“ stava, koji predstavlja procenu opasnosti i realnu procenu sopstvene vrednosti.“⁴

⁴ Opasnosti u planini, tekst na stranici: Gorska služba spasavanja Srbije, veza: <http://gss.rs/uploads/docs/Opasnosti.u.planini.pdf>, str. 5.

Izbor za načelnika opštine je jedna vrsta priznanja za dotadašnji uspjeh. Načelnik je kandidovan i izabran da taj uspjeh pretoči u nove okolnosti. U praksi je uočeno da načelnici najprije koriste ono što najbolje znaju kako bi se što prije nametnuli kao autoriteti.

Kad lider planira promjene, on prvo sagledava sopstvena ograničenja. Dolazak lidera na novo radno mjesto krije opasnost od zapadanja u neku vrstu autizma. Naime, iza lidera uvijek stoje neki rezultati i uspjesi na osnovu kojih on na novom radnom mjestu u početku gradi kredibilitet. Međutim, ukoliko zaboravi da uspjeh na jednom radnom mjestu ne znači automatski uspjeh na drugom, on zapada u opasnost optuživanja spoljnjih faktora za neuspjeh. Ovakva racionalizacija djeluje naročito uvjerljivo u našim okolnostima kada je ograničenja i previše. Ipak, ne treba zaboraviti da sve zavisi od prvog čovjeka i da se on kandidovao ne zato što je posao načelnika lak, već zato što je težak, iznad svakog očekivanja.

Načelnici svoja iskustva s početka mandata ovako izražavaju:

Primjeri: ...Nisam imao nikakvog iskustva kada je posao načelnika u pitanju. Ne postoje škole za lokalne lidere. Zato sam koristio znanja iz svoje struke i prethodna iskustva iz rukovođenja u domenu finansijskog planiranja. Tu sam naučio da je posao završen onda kada je zaista završen, a ovdje je percepcija bila drugačija...

...Specifičnost načelničkog posla je u složenosti. Direktor preduzeća, recimo, lakše donosi odluke. Ovdje postoje ograničenja: propisi, procedure, skupština. Opštine su male fabrike. Mora se imati barem 5 – 10 godina iskustva u upravljanju; mora se znati šta su tenderi, investicije, javne nabavke. Jeste da je u lokalnoj samoupravi novina sporost, ali procedure se ne smiju prekršiti. Teško mi pada što to ide sporo, ali na to se mora računati... |←

Ipak, načelnik će posjetiti seminare, vidjeće kako u drugim opštinama načelnici uspješno realizuju određene projekte, a kada se vrate u svoju opštinu biće nadahnuti onim što su vidjeli ili čuli. Ali to nadahnuće obično kratko traje. Uvijek se postavlja pitanje kako ono što je na drugom mjestu urađeno, kako ono što govori literatura, primijeniti u praksi, u konkretnim okolnostima.

Kad je riječ o učenju i transferu znanja poznata je činjenica da čovjek pamti 10% onog što čita, 20% onog što čuje, 30% onog što vidi, 50% onog što vidi i čuje, 80% onoga što kaže i 90% onoga što jednovremeno kaže i radi. Dakle, lider će najbolje nešto naučiti kad ono što je pročitao, vidio i čuo, bude prenosio svojim saradnicima, a istovremeno, dok im prenosi stečeno znanje, i radi na njegovom ostvarivanju u praksi.

To znači da prioritet lokalnog lidera treba da bude razvijanje sposobnosti razumijevanja problema i iznalaženje rješenja problema, a ne samo preuzimanje „tuđih“ iskustava. Metaforično rečeno, treba naučiti loviti ribu, a ne tražiti od drugih da nam je ulove.

Primjer: Dok sam radio u privredi bio sam direktor marketinga jedne njemačke kompanije. Išao sam na obuku u Njemačku i tamo vidio kako se teorija pretvara u praksu. To mi je bilo suštinski dragocjeno jer literatura i razni seminari nadahnjuju, ali u stvarnim okolnostima to nadahnuće veoma kratko traje. To je bilo ključno za sticanje svijesti o primijenjenom znanju. U bivšoj Jugoslaviji razvijala su se teorijska znanja s jedne strane, a majstorluk s druge. Tehnološke inovacije i napredak je majstorstvo podiglo na viši nivo, na nivo stručnjaka, a rukovodioci su svoj autoritet i dalje zasnivali na teoriji te su prestali učiti. Učio sam od svoje djece i zapadnog spajanja teorije i prakse. To iskustvo je moja performansa na području menadžmenta. |←

Na kraju, da se vratimo na naslov jer svaki novi posao, ma koliko bio sličan prethodnom, jeste promjena koju prate neočekivani i drugačiji izazovi. Bez adekvatne pripremljenosti gubi se dragocjeno vrijeme, a načelnički posao je takav da je vremena uvijek premalo.



Prvo stvaranje

Možemo biti veoma zauzeti, možemo biti vrlo efikasni i, uprkos tome, možemo biti neuspješni. Zaslijepjeni porivom da ostvarimo ciljeve, zaboravljamo šta je zaista bitno. Uspjeh najviše zavisi od jasne predstave gdje smo krenuli, od pravilno odabranog cilja. A taj, za nas važan cilj, mora biti jasno definisan prije početka našeg kretanja ka njemu.

Ovdje ne govorimo o programu. Program treba da proistekne iz pravilno odabranog cilja. Kada se govori o željenoj slici na kraju mandata, izjave kao što su: ostvariti rezultate definisane u programu, opravdati povjerenje i tome slično, zvuče kao fraze ukoliko sam lider nije u program unio svoje unutrašnje ciljeve, tj. **svoju sliku lokalne zajednice** kakvu bi želio da vidi na kraju mandata.

Pravi cilj je onaj vlastiti, intimni cilj koji rađa posvećenost i vodi lidera ka uspjehu.

Primjer: Jedna opština je redovno punila stupce novina skandalima i primjerima loših međuljudskih odnosa najodgovornijih ljudi u zajednici. To ni jednom građaninu ove lokalne zajednice nije prijalo, osjećali su se lično pogođenim i prozvanim. Kandidatu za novog načelnika opštine ova situacija je, takođe, veoma smetala. Kao ugledan čovjek u zajednici osjećao se prilično poniženim svaki put kada se prozivala njegova opština. Osjećao je kao da se to njega lično tiče i da je učesnik mnogih ružnih situacija, iako to nije bio.

Tokom izborne kampanje i tokom mandata naravno da se pozivao na program koji je sadržavao ciljeve koje treba

Cilj planinarenja

Čini se da strah od nepoznatog najprije prisiljava čovjeka da se odrekne svojih ciljeva, integriteta i, najzad, slobode. Strah postavlja pitanja da li su naši ciljevi vrijedni neophodnih napora, kojim ciljevima, ipak, treba težiti, a od kojih treba odustati.

Prevladavanjem straha može se doći do uzvišenih spoznaja o životu, smislu postojanja i življenja. Spoznaja suštine nas ispunjava, jer suočeni sa opasnostima i prijetnjama, shvatamo vrijednost života, i svog i tuđeg. Upravo u takvim trenucima se shvata da je ta stalna, instinktivna potreba za ostvarivanjem novih ciljeva, konstantni pokretač cijelog čovječanstva i njegovog razvoja. To ne znači da treba srljati u opasnost i da je ne treba sprečavati. To znači da treba stalno biti svjestan opasnosti i biti spreman da se racionalno djeluje kada se ona dogodi. Ta svijest izoštrava čula čovjeka i čini ga sposobnijim za život uopšte.

„Priroda može pružiti duševni mir, najviši mir koji se u životu može osjetiti, a kojeg nema u svakodnevnom životu. U prirodi se najbolje osjeti koliko je čovjek kao biće malen u odnosu na veličanstveni život prirode iz koje je i sam potekao. Priroda podražuje sva naša osjetila, budi u nama neslućene snage duha i nagoni nas da se svojom mišlju oslobodimo banalnih životnih zabluda, briga i strahova. Naime, mir i ravnodušnost prirode je utočište za slobodno i ravnodušno razmišljanje i u tom smislu

ostvariti i koji se mogu mjeriti. Međutim, njegov suštinski cilj, koji je intimno želio, jeste da ljudi iz opštine sjednu zajedno i normalno razgovaraju, da u atmosferi međusobnog poštovanja mogu donositi odluke koje će odgovarati svim stranama.

To je bila njegova želja, i svaki njegov postupak je u osnovi bio motivisan ovom željom. |←

Stereotipni odgovori na pitanje o željenoj slici na kraju mandata koji se svode na program govore o mehaničkom i neiskrenom pristupu ostvarivanju suštinski bitnih rezultata. Ovakav pristup načelnika opštine govori o nedostatku energije i vjere u vlastitu lidersku ulogu u lokalnoj zajednici.

Kada se izazovi posmatraju sa strane, oni često djeluju kao lako rješivi. Međutim, svakom dobrom rješenju je prethodio nevidljivi i unutrašnji, ali veoma intenzivan rad.

Da bi ostvario uspjeh, neophodno je da lider ima odgovarajuću sliku o tome šta želi da vidi na kraju mandata u svojoj lokalnoj zajednici. To je slika koja mora biti duboko ukorijenjena u njemu i detaljno promišljena jer u našim uslovima potrebno je mnogo više energije kako bi se radilo na njenom ostvarivanju. Da bi ta slika zaživjela, neophodno je da njen temelj počiva na univerzalnim vrijednostima koje lider doživljava kao svoje vrijednosti, npr.: želja da se doprinese zajednici, dosljednost itd. Iskrenost i posvećenost garantuju ostvarenje zamišljene slike.

Ta slika se gradi duže vremena u glavi, svakodnevno se proživljava i nadograđuje. To znači da se odigrava jedno stvaranje prije onog vidljivog. To unutrašnje stvaranje je najbitnije i upravo je tu korijen liderstva. Tu se razvija vizija koja kasnije treba da oživi, ali ne može je niko oživjeti ukoliko lider ne vjeruje u nju. On je Prvi stvaralac.

Za planinare

planinarenje jest otpor prosječnom, običnom mišljenju. Današnji život u civiliziranom svijetu, raspoređen u zamarajuće poslove koji učestalošću izazivaju dosadu i koji sve manje dovode do ostvarenja čovjeka kao čovjeka, s druge strane sve više dovodi do krajnosti da čovjek ostvaruje neke čudne ciljeve kojima ne vidi krajnjeg smisla, koje sam ni ne postavlja, već su mu odnekud nametnuti. Sapet realnošću i svakodnevicom, on obično niti razmišlja o svrsi ciljeva niti za njih ima pravog razumijevanja.⁵

Novi način razmišljanja, podstaknut planinarenjem, dovodi do uzvišene spoznaje koja nas uči da je sve relativno osim prirode koja nas nadživljava; postajemo ravnodušni prema materijalnim vrijednostima, igračkama koje imaju kratak vijek trajanja. Ta spoznaja nas uči da volimo svijet u kojem živimo i da volimo ljude s kojima živimo.

⁵ Alan Čaplar: Ciljevi i svrha suvremenog planinarenja, tekst na stranici: Ottilia vam poklanja, veza: <http://blog.dnevnik.hr/ottilia/2011/02/1629004093/ciljevi-i-svrha-suvremenog-planinarenja.html>.

Na kraju, slika mora biti realna. To znači da treba voditi računa da bude usklađena sa predizbornim obećanjima i strategijom opštine.

Šta kažu načelnici: šta su željeli da vide na kraju svog mandata?

- Ostvaren program;
- Opravdano povjerenje;
- Ostvaren kontinuitet;
- Administracija kojoj su bitni rezultati;
- Radna atmosfera;

- Harmonični odnosi među zaposlenima;
- Lokalna administracija kao kompetentan tim;
- Otvorenost opštine;
- Izgradnja i održanje povjerenja građana;
- Iskorijenjena korupcija;
- Utvrđene, jasne procedure;
- Izgrađen sistem menadžmenta.

Kad pogledamo ovaj spisak, uočavamo da ga opisuju dvije ključne riječi: stabilizovanje i mijenjanje.

Efikasnost je više stvar menadžmenta, a efektivnost je stvar liderstva. Dakle, menadžment i liderstvo nisu isto. Menadžment obezbjeđuje sistemski pristup, red, dosljednost i stabilnost, a liderstvo stvara promjene. Da bi se razvijala, lokalna uprava traži i jedno i drugo.

Skoro idealna situacija prilikom stupanja na načelničku funkciju bi bila nastavljanje kontinuiteta. To bi značilo da ste zadovoljni postignućima prethodnog načelnika i da ćete na postavljenim temeljima nastaviti gradnju. Ipak, u našim uslovima punih nesigurnosti i kovitlanja uvijek je neophodno intenzivno mijenjanje.

Baš u jednoj opštini, gdje je postojao kontinuitet vlasti, liderova zamišljena slika se sastojala od sljedeća tri koraka:

1. Stvaranje ambijenta
2. Stvaranje misije
3. Izgradnja menadžment sistema

Stvaranje odgovarajućeg ambijenta je težak posao jer podrazumijeva neposredan rad sa zaposlenima.

Treba oslušnuti svakog zaposlenog, shvatiti njegove potrebe i vrijednosti kojima se rukovodi. Jednostavno, oni su ti koji će realizovati posao, oni su ti na kojima počiva uspjeh lokalne administracije. Oni su u neposrednom kontaktu sa korisnicima usluga lokalne administracije koji će svoje mišljenje o lideru zajednice izgraditi na osnovu kontakta

sa zaposlenim u njoj. Taj prvi kontakt je najbitniji. Načelnikovi saradnici i svaki zaposleni će jednostavno svoje (ne)zadovoljstvo prenositi na korisnika usluga opštine. I najbolji program je ništavan ako su zaposleni nezadovoljni i nezainteresovani. Ovdje se kvalitet lidera mjeri njegovom sposobnošću da stvori afirmativnu klimu kod zaposlenih i ostvari dobre međuljudske odnose. Prilikom stvaranja odgovarajućeg ambijenta dolazi do izražaja emocionalna inteligencija samog lidera i dobro je znati da se ona ne dobija rođenjem već se razvija u onoj mjeri koliko joj čovjek poklanja pažnju i želi da je razvije.

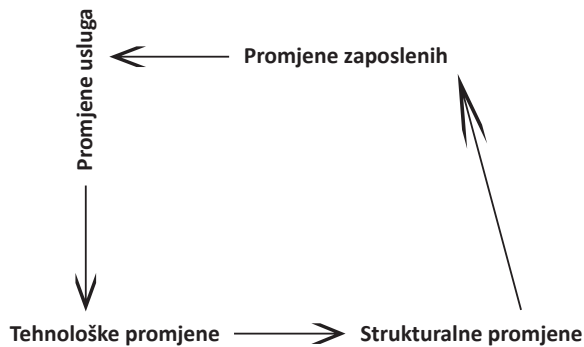
Postoje lideri koji smatraju da je dovoljno da radnik nauči obaveze svog radnog mjesta. Ovakav pristup ne daje prave rezultate, već samo skida odgovornost sa lidera.

Sljedeća etapa jeste **definisanje misije**. Izjava o misiji ima smisla samo ako zaposleni u nju vjeruju i doživljavaju je kao svoju. S jedne strane su oni koji rade na njenom sprovođenju, dakle lokalna administracija, a s druge strane su oni koji treba da osjećaju blagodeti njene realizacije, dakle korisnici usluga lokalne administracije. Svi zaposleni u administraciji bi trebalo da učestvuju u kreiranju misije. Na taj način svako će u nju unijeti svoje životne vrijednosti i kasnije će ih sprovoditi bez kolebanja. Takođe, učešće u njenom kreiranju će učiniti da je zaposleni nikada ne zaborave, a ako je zbog nekog razloga ne bi poštovali, tu je savjest koja uvijek vodi računa da li smo usklađeni sa sopstvenim vrijednostima koje smo pred sebe postavili. Ma koliko da je savjest skrajnuta, ona uvijek djeluje i upozorava, pa makar i podsvjesno.

Izgradnja sistema menadžmenta podrazumijeva sljedeće procese:

Tehnološke promjene, osim ubrzavanja procesa poslovanja, omogućavaju analizu umjesto statistike. To znači da se stvari ne završavaju na konstatovanju (ne)urađenog već na analizi i poboljšavanju procedura. Tada se energija ne troši

na otklanjanje pojedinačnih propusta, kojih u tehnološki siromašnim uslovima nije malo i teško ih je primijetiti.



Strukturalne promjene podrazumijevaju usklađivanje organizacijskih kapaciteta, kulture i norme sa zahtjevima koje je lokalna samouprava definisala.

Promjena zaposlenih podrazumijeva razvoj ljudskih resursa, a ne mehanički pristup kadrovskoj statistici. To znači promjene vrijednosti i stavova svakog zaposlenog.

Promjena usluga uzima u obzir da se zahtjevi koji se postavljaju pred lokalnu samoupravu brzo mijenjaju. Lokalna samouprava treba spremno da im odgovori tako što će imati spremne nove procedure i rješenja. Veoma je bitan i decentralizovan sistem koji bi omogućio efikasnost i ostvarivanje pravih rezultata.

Kad se stvari ovako postave i svakodnevno se radi na njihovom razvoju, onda problemi kao što su korupcija, loši međuljudski odnosi, izostanak pravih rezultata i neradna atmosfera postaju stvar prošlosti. Ovo zavisi od lidera.



Prenošenje slike na saradnike

Postoji mnogo teorija o liderstvu, ali ovdje nam je zanimljiva definicija da je liderstvo vještina lidera da sljedbenicima omogućí ispoljavanje i razvijanje njihovih umijeća i znanja. O čemu se radi?

Lider je čovjek sa vizijom razvoja, on vidi gdje treba da se stigne. Međutim, saradnici su ti koji će najbolje znati kojim se putem kretati kako bi se stiglo na željeni cilj. Šta mora biti zajedničko i lideru i njegovim saradnicima kako bi stigli na isti cilj? Želja. Saradnici treba da žele barem jednako kao i sam lider. Kada saradnici i zaposleni imaju želju, oni će znati šta treba da urade kako bi svoju želju ostvarili. Lider je taj koji ima ključnu ulogu u stvaranju želje da se stigne na zajednički cilj. Jedan načelnik opštine rekao je sljedeće:

Primjer: Sliku koju sam želio da vidim na kraju mandata sam otkrivao saradnicima i administraciji kao kada otkrivete sliku na slagalici. Kod slagalice prvo morate pronaći ključne dijelove slike koje ćete ubaciti kako biste dalje lakše sklapali sliku. U ovom slučaju ja sam ubacio ključne dijelove slike odmah, a potom je želja za sklapanjem postala zajednička. **Općinski načelnik može mnogo toga pokrenuti, ali sam ne može ništa završiti.** |←

Kad lider stvori želju, sljedeći posao koji treba da uradi jeste da ne ograničava svoje saradnike. A ograničavanje se redovno događa kada lider upravlja „kurirskim“ stilom. Ovaj stil podrazumijeva da saradnik, odnosno zaposleni pored jasnih uputstava za obavljanje određenog posla, stalno trpi nadgledanje pretpostavljenog pa njegov pristup

Cjelovitost grupe

Za planinarenje treba odabrati adekvatno društvo, jer su samotnjački boravak i kretanje u planinama rizični i pri najmanjim nezgodama mogu uzrokovati tragične posljedice. Takođe, treba dobro procijeniti društvo s kojim će se planinariti.

„Upravo je jedna od ključnih odgovornosti vođe grupe ta da ona ostane zajedno – cjelovita. Samo tako se postiže koncentrisana snaga, održiva komunikacija i kontrola nad događajima.“⁶ Nažalost, u planini je vrlo lako razdvojiti se, iz bilo kog razloga. Tako nastaje više slabih grupa bez vođstva.

Mnogo je lakše osigurati cjelovitost manje grupe. Sve se može lakše uočiti, ako neko posustaje, ostali će lako to uočiti i usporiti ritam. Kad je riječ o većim grupama, tu je neophodno da se stalno radi na njihovom jedinstvu. Tu jedni žure, a drugi kasne te nastaje nervoza i međusobna netrpeljivost.

Najkritičniji momenat za držanje grupe na okupu jeste prilikom spuštanja. Ljudi su umorni, osjećaju se opuštenijim poslije penjanja te lako podlegnu želji za trčanjem nizbrdo. Vođa grupe je u ovakvoj situaciji na kraju grupe pa je neophodno da obezbijedi da neko od njegovih pomoćnika bude na početku i tako je usmjeri ka mjestu ponovnog sastanka.

⁶ Opasnosti u planini, tekst na stranici: Gorska služba spasavanja Srbije, veza: <http://gss.rs/uploads/docs/Opasnosti.u.planini.pdf>, str. 21.

poslu postaje mehanički – kurirski. Pretpostavljeni u takvoj situaciji kontroliraju zaposlenog tako da ovaj osjeća nedostatak slobode i povjerenja. Pretvara se u robota koji i najmanji izazov ne umije sam da riješi. To lideru na kraju crpi energiju i vrijeme i, kako se obaveze povećavaju, tako to lideru sve teže pada pa na kraju i odustaje. Zaposleni koriste različite izgovore, a efektivnost naglo opada i prelazi u apatiju i čekanje da prođe radno vrijeme.

Drugi stil liderstva počiva na delegiranju, tj. posao se uz minimalne, ali ključne instrukcije prepušta zaposlenom. Zaposleni na taj način osjeća ukazano povjerenje, njegovo nadahnuće raste kao i potreba da na što je mogući bolji način odgovori zadatom izazovu. Lider je svjestan da je on taj koji stvari pokreće, ali su saradnici i zaposleni ti koji posao završavaju.

Primjer: Ja sam prije preuzimanja dužnosti obavio neposredan intervju sa svakim uposlenim i svakim od neposrednih saradnika. To je trajalo tri dana. Prethodni načelnik mi je to omogućio. Iako sam znao ljude, htio sam „izbliza“, kroz pitanja i razgovor, vidjeti s kim imam posla. Onima kojima je trebala edukacija, mi smo je i organizovali. Često sam i sam provodio tu edukaciju. Organizovali smo CRE-STCOM seminar za rukovodstvo u prostorijama Općine. Ja bih, kao općinski načelnik, sa saradnicima imao na mješovitom nivou po dvije teme iz rukovođenja. To smo radili punih dvanaest mjeseci. Kroz taj seminar smo izgrađivali i naš tim. Bio sam trener u svakoj prilici, na sastancima – vođenje sastanaka, kreiranje zaključaka i zapisnika, vođenje realizacije strateških ciljeva...

Sada rukovodni tim funkcionira kao pravi tim. Saradnici imaju jasnu svijest o dugoročnim ciljevima, načelnik vodi sastanke i zapisnike, a svaki saradnik za sastanak priprema svoju temu. To su teme koje se tiču poboljšanja na različitim poljima. Uvedena je praksa dnevnog konsultovanja koja se odvija među saradnicima, bez uključivanja načelnika općine. Dnevne teme nisu teme sastanaka sa načelnikom.

Za planinare

Kao i pri svakom vođenju, tako i ovdje vođa grupe određuje tempo i ritam kretanja. Treba uspostaviti pravu mjeru: dovoljno brz ritam da se obezbijedi ostvarenje cilja, ali i dovoljno spor da niko iz grupe ne bi zaostao. Ukoliko je grupa pogrešno sastavljena na početku, to znači da je poduhvat naprijed osuđen na propast i da treba odmah odustati. Uspostavljanje usklađenog ritma eliminiše mogućnost problema i nesuglasica.

Stvari mogu biti i pogrešno postavljene, ali kada vlada pozitivan ambijent i pogrešno postavljene stvari se mogu mijenjati u hodu. Bitno je da ljudi usvoje iskren odnos, da se osjete važnim. Kad se to postigne, posao je završen i lider tada može da se ponaša komotno. |←

Da bi delegiranje, kao teži, ali plodotvorniji oblik vođenja lokalne administracije bilo efektivno, lider daje ovlaštenje ljudima od povjerenja. Tada ga zanimaju samo rezultati, a ne i metode koje će dovesti do rezultata. Saradnici i zaposleni u lokalnoj samoupravi slobodno biraju metode.

Lider delegiranje sprovodi u sljedećih pet koraka:

1. Usredsređuje se na ono što želi da postigne, a ne na način na koji će to postići;
2. Prepoznaje sve resurse koji mogu pomoći zaposlenom i saradnicima u ostvarivanju rezultata;
3. Daje jasne smjernice u okviru kojih zaposleni i saradnici treba da rade. Tom prilikom naglašava šta se ne smije raditi, ali ne sugeriše šta treba raditi;
4. Zajedno sa zaposlenima i saradnicima procjenjuje posljedice rezultata, i dobre i loše;
5. Postavlja standarde koji će se koristiti u procjenjivanju rezultata i određuje vrijeme izvještavanja o rezultatima.

Ovdje smo mogli da uočimo primjenu prve četiri tačke, a kada se dođe do pete, tada na scenu stupaju alati koji u potpunosti objektivizuju standarde i primjenjuju mehanizam koji je svima poznat. Tada stvari treba samo sprovesti.

Naravno, prilikom procesa uspostavljanja liderstva, dešavaju se brojni otpori. I uvijek treba imati na umu da su otpori nužni. Možemo ih sažeti u sljedeće četiri tačke:

1. nedostatak znanja i vještina,
2. izgrađene loše navike,
3. lične mane,
4. interesi.

Obično najteži oblici otpora stižu od skupštine opštine, odnosno opštinskog vijeća, potom od zaposlenih i saradnika. Već smo dosta o otporima govorili kada smo se bavili početnim ograničenjima. Ipak, postavlja se pitanje odakle početi kada otpori stižu u isto vrijeme sa svih strana. Logičan odgovor je: od najbližih saradnika.

Svaki saradnik je kao neka vrsta investicije u koju lider ulaže. Preko saradnika načelnik širi svoju viziju na ostale zaposlene, a potom je oni svi zajedno šire na čitavu lokalnu zajednicu. Najbliži saradnici su ovdje najbitniji i načelnik svoj uticaj preko njih multiplikativno širi na ostale po principu mreže.

Postavlja se pitanje, kako širiti svoj uticaj?

Ovo se postiže definisanjem i očuvanjem ličnog integriteta i emotivnim ulaganjem. Lider je čovjek koji je svjestan da posjeduje nezavisnu volju – iz nje proizilazi sposobnost odlučivanja, sloboda u pravljenu izbora i postupanje u skladu sa njima. Kada se ovako živi i radi, onda lider postaje snažan. Ta snaga naziva se integritet. Integritet je, u stvari, sposobnost da sebi damo riječ i da ispunimo dato obećanje. To je časno postupanje prema sebi, a potom i prema drugima.

Načelnici su svjesni značaja integriteta i često se pozivaju na njega u vidu sljedeće izjave: Načelnik svojim primjerom ukazuje administraciji kako treba raditi i kako se treba ponašati. Svaki načelnik sa kojim smo razgovarali pozvao se na „lični primjer“, međutim, to se može toliko često čuti da djeluje kao mantra. Šta je potrebno da ovakva izjava oživi u praksi i da je niko ne dovodi u sumnju? Potrebno je emotivno ulaganje.

Može se mnogo raditi, mogu se redovno ispunjavati obaveze, ali to nije dovoljno ukoliko lider nije sa svojim saradnicima i svim zaposlenim u administraciji uspostavio naročite odnose koji počivaju na emocijama. Oni moraju da požele da slijede svog lidera, a želja počiva na emocijama, ne na procedurama i propisima.

Ovo je naročito vidljivo prilikom otpora kojih ima svih vrsta. Od onih, pubertetskih otpora autoritetu i pravilima, preko već pominjanih navika, do svjesnih otpora iniciranih određenim koristima. Ovi posljednji mogu biti najpodmukliji, ali sa njima je najlakše se boriti zato što su vidljivi i predvidljivi. Npr., načelnik koji dogovara saradnju u vezi sa projektom sa odbornikom iz koalicionog bloka, a ovaj obećava da će se angažovati, a u stvari čini sve da projekat propadne zato što je intimno povezan sa opozicionom strankom.

Na sve ovo lider troši mnogo energije i vremena što ga sprečava da se bavi poslom vođenja. Zbog toga postoji ideja da se formira odjeljenje za ljudske resurse. Takođe, neki lideri smatraju da je dovoljno da se zaposleni i saradnici drže procedura i pravilnika. Ipak, onaj koji vodi mora imati neposredan kontakt sa onima koje vodi i to mora biti veza koja počiva na međusobnom razumijevanju i poštovanju.



Podrška na početku mandata

Svaki načelnik lokalne administracije na početku mandata postavlja isto pitanje: Kako ostvariti podršku?

Većina načelnika će reći da im je na početku mandata, kao i kasnije, najznačajnija podrška viših organa vlasti, isto tako će reći da im je najvažnija podrška građana koji su ih birali. Manji broj njih će reći da im je važna podrška privrednika.

Iz ovakvih izjava otkriva se čitav jedan sistem razmišljanja ako pitanje podrške posmatramo u kontekstu razlikovanja odnosa zavisnosti i međuzavisnosti.

Oni načelnici koji su izabrani kao predstavnici vladajuće političke partije osjećaju potrebu da zahvale Vladi na podršci, ali se postavlja pitanje kakav je njihov stvarni odnos. Da li sad, zauzvrat, načelnici opština treba da sljedeće četiri godine vraćaju „dug“ vladajućoj, dakle, svojoj stranci i tako rade u jednom zavisnom odnosu?

Primjer: Načelnik jedne opštine na početku mandata praktično je na stolu zatekao listu projekata i prioriteta koju su formirali šefovi stranaka vladajuće koalicije prema svom scenariju. Dočekali su ga ugovori za izgradnju puteva koji nisu suštinski bili bitni za razvoj opštine. Nisu se uopšte zapitali da li su to prioriteta lokalne administracije niti su njene predstavnike pitali koja je njihova lista prioriteta.

Načelnik je shvatio koje opasnosti krije slijepa poslušnost političkoj partiji i riješio da neke stvari ne uradi. U ovakvoj situaciji je veoma bitno iskustvo i poštovanje zakona.

Podrška

Planinarska grupa je snažnija ukoliko može da računa na pomoć druge grupe ili pojedinaca koji se nalaze u blizini. Da bi oni bili spremni za pomoć, neophodno je da postoji određeni dogovor kako bi, u slučaju kada vide da se ne postupa u skladu s njim, mogli brzo i adekvatno da reaguju.

Minimalna i neophodna mjera predostrožnosti jeste da se kod nekog pouzdanog čovjeka ostavi plan aktivnosti i postupak po isteku određenog vremena. To može biti domaćin planinarskog doma, lokalno planinarsko društvo ili klub. U zavisnosti od toga kome se ostavlja poruka, razlikuje se i vrijeme u kome se može očekivati pomoć. U poruci je neophodno da postoje osnovne informacije o planovima planinarske grupe kako bi spasioci znali kako najbolje da postupe.

Treba koristiti mogućnosti tehnologije kao što su radio-veze i mobilna telefonija. Ipak, mora se biti oprezan. Ako je riječ o radio-stanicama, treba se uvjeriti koji su kanali pristupačni. Takođe, treba se unaprijed uvjeriti da li je moguće koristiti mobilni telefon na određenom lokalitetu.

Odbio je da potpiše, odbio je da to finansira i odbio je da se povinuje svim interesima koji nisu bili i interesi njegove lokalne zajednice. Ovo je za njega bilo veliko opterećenje. Ovo je značilo: ili sukob i učvršćivanje njegovog

načelničkog integriteta, ili povinovanje tuđim interesima i njegov neuspjeh kao načelnika. Riješio je da se usprotivi i tako došao u direktan sukob i sa višim nivoom vlasti i sa vrhom svoje stranke. |←

Iz prethodnog primjera smo vidjeli kako to često funkcionira, ali koliko je načelnika koji uspijevaju da se odupru ovakvim pritiscima i izbjegnu zavisan odnos prema svojoj stranci i višim organima vlasti? Ova zavisnost, u stvari, nije snaga nego je slabost koja se predstavlja kao snaga.

Ovdje se nazire i druga vrsta odnosa koji stvarno obezbjeđuje snagu lokalnom lideru: to je odnos međuzavisnosti. Ovaj odnos počiva na integritetu, dakle snazi svake od zainteresovanih strana. Svjesni svoje snage, zainteresovane strane su svjesne i svojih slabosti i zbog toga razmišljaju kako da i njih pretvore u snage i tako doprinesu ostvarivanju planiranog dobra. To rade stvaranjem međuzavisnog odnosa. U čemu je razlika u prirodi odnosa zavisnosti i međuzavisnosti? Jednostavno, načelnik može da kaže NE kada mu nešto ne odgovara i druga strana mora da ponudi kvalitetniji prijedlog koji će zadovoljiti načelnika tako da on kaže DA a da pri tom ostvari interes svoje zajednice. Takođe, načelnik je taj koji će kada kaže NE, ponuditi opciju koja mu odgovara, istovremeno razmišljajući o tome da li to odgovara i drugoj strani. Ovo je pozicija gdje svi dobijaju, to je pozicija koja ne počiva na kompromisima, jer to znači da su svi jednako nezadovoljni. Mi govorimo o odnosu gdje su svi jednako zadovoljni.

Ovo lider lokalne zajednice, koji je po pravilu manje snage u odnosu na svoju političku partiju ili samu vladu, postiže proaktivnim odnosom. To znači predviđati interese druge strane i prilagođavati ih sopstvenim interesima tako što se izlazi prvi sa prijedlogom i ne odstupa od utvrđenih načela, odnosno koristi lokalne zajednice i građana koji su ga većinom glasova birali.

Kada je podrška građana u pitanju, ona je ključna u predsjedničkom sistemu, gdje načelnik crpi moć upravo zahvaljujući neposrednom izbornom sistemu. Međutim, u uslovima male izlaznosti birača koja je karakteristična za veće izborne jedinice, postavlja se pitanje da li je tu riječ zaista o moći. Ovo dolazi do izražaja u kriznim situacijama, kada treba dobiti podršku građana za određene projekte.

Ipak, imajući u vidu težak položaj građana i mnoštvo problema sa kojima se suočavaju u svojoj lokalnoj zajednici, njima strpljenje nije jača strana, tako da očekuju da dobre stvari počnu ubrzo da se dešavaju. Lokalni lider zbog toga treba da bude svjestan da ukoliko ništa ne uradi odmah po dolasku na vlast, povjerenje će brzo izgubiti, ali, isto tako, kako bude postizao rezultate podrška građana će sve više rasti.

Pored podrške građana, za načelnika opštine je veoma bitna i podrška privrednika. Svjestan snage koju mu pruža podrška ove populacije, jedan načelnik je pristupio stvaranju povjerenja kod nje. On je planski, svake dvije sedmice obilazio po dvije firme. U početku je to radio zajedno sa svim saradnicima, a kasnije, kada su kontakti učvršćeni, išao je samo sa saradnicima koji su bili nužni. Tako je postigao sljedeće stvari: inicirao je stvaranje povjerenja sa privrednim subjektima i učvrstio međusobne odnose, zaposleni u administraciji su uvidjeli kako funkcionira privreda u njihovoj lokalnoj zajednici, a, s druge strane, privrednici su zaključili da je lokalnoj administraciji stalo do njih i zbog toga su je svakako podržavali.



Upravljanje vremenom

Konstantan problem lokalnih lidera jeste hronični nedostatak vremena. Previše često se dešava da vrijeme postane neka vrsta samovoljnog i razmaženog saradnika koji ometa sve ono što smo planirali tako da na kraju malo šta ispadne kako smo željeli. Preostaje samo osjećaj frustracije i nezadovoljstva zato što se stvari ne dešavaju onako kako bi trebalo. Dižemo ruke od svega i držimo se maksime: zašto išta raditi kada ništa ne ispadne kako smo planirali. Ponavljanje ovakvih situacija uništava liderovu energiju tako da postaje neuspješan i gleda kako bi što prije promijenio svoje radno mjesto.

Kada smo prilikom razgovora pitali jednog načelnika kako se nosi sa nedostatkom vremena, on je zastao, nekoliko trenutaka razmišljao i onda tiho progovorio: „Ne znam šta se tu desilo.“ Svi žele da dođu kod prvog čovjeka lokalne zajednica. Nije želio nikoga da zapostavi jer građani su ga birali. Uveo je redovne termine, četvrtkom u trajanju od 3 sata, ali uvijek ima vanrednih situacije koje je nemoguće isplanirati i to mu je veliki problem. Smatra da je na samom početku mandata samo 60% upravljanje vremenom bilo u njegovim rukama, a sada, već pri kraju prvog mandata, to je 50%. Ovakav odnos djeluje poprilično obeshrabrujuće.

Drugi načelnik kaže da su na početku mandata svi željeli da mu čestitaju. Nije mogao da ih odbije, jer dolaze da se požale, jer su ga birali zato što su nezadovoljni prethodnim stanjem i on nije mogao da ih iznevjeri. Za svaku njihovu žalbu pozivao je odgovarajućeg referenta i zajedno su razmatrali problem. Znao je da ovdje gubi dosta vremena, ali

Upravljanje vremenom

Brzina napredovanja često se poistovjećuje sa sigurnošću penjanja. Ovo može biti tačno u slučajevima kada se prelazi preko terena gdje pada kamenje, ili kada je potrebno stići do logora za dana, ili kada se određena padina mora prijeći prije izlaska sunca. Ipak, brzina ima i ozbiljan rizik. Brzo penjanje da bi se cilj ostvario prije, recimo, lošeg vremena, može planinare dovesti u tešku poziciju, usred neke eksponirane stijene, bez mogućnosti sigurnog povlačenja, i sve to sa lošim vremenom nad njima.

Kad se grupa kreće oprezno, uvijek postoji mogućnost izbora: ili da se zakloni, ili da se povuče. Bezrazložna brzina penjanja – brzina zarad brzine, predstavlja veliku potencijalnu opasnost, pogotovo ako se na njoj insistira nauštrb sigurnosti, osiguranja i tehnike penjanja. U stvari, kada se govori o brzini penjanja, ne govori se o tome koliko metara prelazimo u određenom vremenu, već o tome koliko se mudro koristi vrijeme koje je na raspolaganju.

Kao i drugi dijelovi plana, tako se mora razraditi i njegova vremenska dimenzija. To mora biti urađeno unaprijed, pa makar samo u vidu skice. „Ako kreirate mentalnu sliku uspona i „u glavi“ prolazite sekcije i detalje puta i sabirate vremena potrebna za prelazak svakog od njih, dobićete približno vreme potrebno za penjanje. Dodajte još neko vreme (10-20%) za svaki slučaj. Dodajte vreme potrebno za spuštanje, takođe obogaćeno sa rezervom

su mogli da konkretizuju problem i na taj način da eliminišu osjećaj beznađa kod građana. Čak i kada opština nije mogla da pomogne, što nije bilo rijetko, utvrđivali su ko je nadležan i šta se može uraditi, tako da je građanin utješeno odlazio iz administracije noseći osjećaj da ga je neko razumio. Načelnik ove opštine je znao da je ovako gubio mnogo vremena, ali smatrao je da je taj gubitak samo kratkoročan, ali da dugoročno svakako dobija. Vjerovao je da je suštinska snaga svakog čovjeka u povjerenju koje on ima sa drugim ljudima i to je upravo i ostvarivao na ovakvim sastancima. Kažu, kad radiš sa stvarima budi brz, a kad radiš sa ljudima budi spor jer ćeš tako biti brži. On je smatrao da je najbitnije ulaganje u ljude, što je uvijek dugoročno ulaganje.

S druge strane, postizao je još jednu stvar, a to je stvaranje povjerenja između građana i saradnika, odnosno zaposlenih u lokalnoj administraciji. Sljedeći put građani ne bi dolazili kod njega već su znali s kim o čemu mogu da razgovaraju i tako su rasterećivali načelnikovo vrijeme.

Drugi načelnik će potom reći da je poprilično rasterećen od manje bitnih stvari zato što ima proaktivne saradnike. Takvi saradnici ne postaju sami od sebe, već se oni stvaraju određenim treninzima i načelnikovim radom s njima. To je ono kad načelnik opštine kaže da ne propušta priliku da svojim zaposlenima bude trener.

Naravno, ovo se može desiti u jednoj maloj opštini. U velikim opštinama načelnici moraju na drugi način da rješavaju problem svog vremena i tada često u pomoć dolaze „alati“.

Rokovnici kao takvi nisu pomagali liderima da budu efektivniji, ali su im pomagali da budu efikasniji. Naime, bilježeći svoje obaveze u planere, obaveze su postajali vidljivije i njihovo redovno rješavanje bi lidera učinilo efikasnim, a postavlja se pitanje da li je ovo lidera činilo i efektivnim, da li je taj lider postajao uspješniji? To nije dovoljno za uspjeh jer lider bi bio silno zauzet, i mnogo posla bi uradio svakog dana, ali uspjeh bi izostao.

Za planinare

(10-20%). Odredite kada hoćete da se vratite i onda prostim oduzimanjem ustanovite kada je potrebno krenuti. Pri ovakvom planiranju vremena, imamo predstavu o tome kada bi gde trebalo da budemo. Dobra je praksa da se odredi vreme povratka ukoliko se do tada ne stigne do vrha. Kada to znamo, lako je argumentovati povratak protiv onih koji bi da guraju dalje po svaku cenu. Procena vremena, kao i sve druge procene, dolazi sa kilometražom.⁷

⁷ Opasnosti u planini, tekst na stranici: Gorska služba spasavanja Srbije, veza: <http://gss.rs/uploads/docs/Opasnosti.u.planini.pdf>, str. 22.

U jednoj opštini smo uočili zanimljivo korištenje softvera za upravljanjem vremenom. Načelnik ove opštine je zajedno sa svojim najbližim saradnicima imao instaliran program za praćenje obaveza. Svi su imali istovremeni uvid u vremenski plan i izvršavanje obaveza, takođe, svako je u svakom trenutku znao čime se bavi bilo ko drugi u upravljačkom timu opštine. Svako je imao svoje nadležnosti, a načelnik se uključivao samo kada bi primijetio da je neka obaveza označena crvenim. To je značilo da saradnik traži pomoć od načelnika i on bi se tom prilikom uključivao. Rijetko kada bi se dešavalo da im dan nije unaprijed isplaniran, a ako bi se to desilo, on bi obično prošao a da se ništa važno nije uradilo. Tako je, kako kaže ovaj načelnik opštine, „kradljivce vremena“ sveo na najmanju moguću mjeru.

Zanimljivo je gledište jednog načelnika o tome šta su najveći kradljivci vremena u radu načelnika opštine:

- Telefon. Javljanje na telefon u svakoj prilici je kao kada bi stranke preko reda upadale u njegovu kancelariju, a da prethodno nije završio planirani posao. Nijedan

posao ne bi uspeo da završi iako bi mnoge započeo. Kaže da se na telefon uglavnom ne javlja ukoliko razgovor već nije zakazan zbog neke važne stvari.

- Sastanci. Najveća opasnost za gubljenje vremena na sastancima jeste tačka: Razno. Ona podrazumijeva neplanirane razgovore i debate koje se često završavaju bez rješenja. Smatra da tako njegovi politički oponenti stavljaju različite stvari kako bi ga „razvalili“ i omeli ga u normalnom funkcionisanju. On ne dozvoljava ovu tačku na sastancima, nego na kraju svakog sastanka, kada se definišu zaključci, traži da se definiše i dnevni red za sljedeći sastanak i tako izbjegava „razno“ kao opasnog kradljivca vremena.

Na kraju, uočavamo da mali broj načelnika pristupa upravljanju vremena strateški, na bazi prioriteta, a da većina načelnika to prepušta sekretaricama, strankama i hitnim stvarima koje često nisu bitne. Suštinski bitne stvari su po pravilu one koje ne moraju odmah da se rješavaju, ali dugoročno imaju ključni uticaj na razvoj lokalne zajednice i sam uspjeh njenog lidera.

Veći broj njih ne zna šta im nosi dan i on im uglavnom prolazi u „gašenju požara“ i bavljenju krizama kojih uvijek ima. Međutim, proaktivnim djelovanjem one se mogu rješavati, ali čini se da smo još u školi naučili da kampanjski radimo i to kao navika opstaje i kasnije, tokom čitavog našeg radnog vijeka.

Neki se načelnici uglavnom bave rješavanjem kriza, oni su veoma opterećeni, ali kada ih pitate kako uspijevaju da upravljaju svojim vremenom, oni kažu da uvijek imaju u vidu prioritete i da se prema njima rukovode. Koriste ih kao neku vrstu kompasa. Jedino, postavlja se pitanje da li su to zaista njihovi prioriteti, čije ostvarenje će ih učiniti sretnijim i ostvarenijim ličnostima, ili su to prioriteti drugih za koje su načelnici povjerovali da su njihovi vlastiti.



Odnos hitnih i bitnih stvari

Svaki čovjek se u životu i radu suočava sa problemom odnosa bitnih i hitnih stvari i pravilnog izbora. Pogledajmo ovaj odnos na sljedećem grafikonu.²

	Hitno	Nije hitno
Bitno	I kvadrant:	II kvadrant:
	krize, problemi, projekti koji imaju rok...	prevencija, izgradnja odnosa, prepoznavanje novih prilika, planiranje...
Nije bitno	III kvadrant:	IV kvadrant:
	ometanje, pozivi, pošta, izvještaji, sastanci, popularne aktivnosti...	kratkotrajna uživanja koja ne pune baterije, već samo troše ono malo preostalo vremena...

U jednom nestabilnom sistemu kakva je BiH, kriza i projekata kojima ubrzo ističe rok ima i previše. Dobri lideri lokalnih zajednica su se baš zbog toga i kandidovali. Njihov cilj je da odgovore svemu ovome. Neko je rekao da biti odgovoran znači odgovarati problemima koje život svakodnevno postavlja pred čovjeka.

S druge strane, neko će reći da postoje ljudi koji se najbolje osjećaju i snalaze u kriznim trenucima. I to je tačno, ali samo kratkoročno. Takvi lideri pomalo liče na one me-teore koji se zapale zbog sopstvene brzine i snage dok se

² Stiven R. Kavi, „7 navika veoma uspešnih ljudi“, Mladinska knjiga, Beograd, 2011.

Bitne stvari

Za svaki sat hodanja treba se pet minuta odmarati. Iscrpljenost i dehidracija će se spriječiti redovnim uzimanjem hrane i tečnosti. Pravilna prehrana mora osigurati dovoljne količine energetske materije, tečnosti, anorganskih supstanci, minerala, soli i vitamina. Hrana treba da je lako svarljiva, a u slučaju dužeg boravka u planinama, hrana treba da sadrži ugljene hidrate, kao što su: hljeb, čokolada, sušeno voće, lješnici itd. Zbog napora prilikom planinarenja, gube se veće količine tečnosti. Zato treba obratiti pažnju da se ponese u dovoljnoj mjeri. Najbolje je koristiti kombinovane napitke (energetske, vitaminske i mineralne) ili vruć čaj koji se čuva u termos-boci. Alkohol treba izbjegavati.

„Na vrlo zahtjevne planinarske ture kod kojih je hodanje zamijenjeno penjanjem, krećemo samo dobro pripremljeni, primjereno iskusni i s adekvatnom opremom: zaštitnim šljemom, pojasom za penjanje i kompletom za samoosiguranje (dovoljno debelo pomoćno užje, pločica za kočjenje i dva kruškasta „karabinjera“ s maticom). Za hodanje po snježistima i ledenjacima ne zaboravimo cepin i dereze! Pravilno upotrebljavati opremu naučimo doma, a ne neposredno pri penjanju u planini!

Pri penjanju uvijek primjenjujemo pravilo triju fiksnih točaka, to jest da s obje noge čvrsto stojimo, imamo dobar rukohvat za jednu ruku, a drugom rukom tražimo sljedeći rukohvat. Sve rukohvate,

sunovraćuju ka Zemlji. Ako nešto od njih i stigne do Zemlje, to nije ni približno veliko kao što je bilo na početku.

Svaki lider, ako je lider, posjeduje energiju koju pažljivo ulaže u realizaciju unaprijed definisanih ciljeva. To znači baviti se II kvadrantom. Pozicioniranje svojih obaveza u II kvadrant obezbjeđuje dugoročnu stabilnost, rješavanje problema koji to još nisu postali i stvaranje jednog opuštenog a stvaralačkog ambijenta. Ovo se postiže brižljivim planiranjem, ali uvijek iz perspektive pitanja: **Šta je meni zaista bitno?** Kako je život izuzetno dinamičan, planiranje treba da bude i dugoročno i dnevno. Jer, ma koliko se trudili, krize nas ne mogu mimoći. Ono što lider može, jeste da ih svede na najmanju moguću mjeru tako što će se fokusirati na II kvadrant. Tada lider postaje uspješan i odgovoran.

Prvi i treći kvadrant su najčešća realnost načelnika lokalnih zajednica u BiH. Naime, često se uočava da načelnici ne upravljaju svojim vremenom, već da to drugi čine umjesto njih. Zbog čega? Zbog toga što nisu suštinski učestvovali u izradi strategije opštine, zbog toga što program iz izborne kampanje nije njihov intimni program, a pošto zauzet čovjek ne može da funkcioniše bez planiranja, njihovo planiranje je ad hok, pa kako ispadne. Ovakav pristup veoma troši lidera i on onda bježi u kvadrante gdje su stvari koje nisu bitne. Zatrjavaju se poslovima koji nemaju neki suštinski i dugoročni cilj. Po cijeli dan odgovaraju na pozive, zatrpani su poštom, izvještajima, idu sa sastanka na sastanak i na kraju dana su iscrpljeni, ali da li i zadovoljni? Zadovoljstvo urađenim jeste mjerilo liderove efektivnosti, a frustracija posle urađenog jeste mjerilo da se lider nije bavio pravim stvarima. Jer, ako nema zadovoljstva, postavlja se pitanje zašto se nešto uopšte i radilo. Odgovor da im je to u opisu posla, dugoročno ga neće zadovoljiti.

Kada smo pitali načelnika jedne opštine kako raspolaže svojim vremenom, rekao je da ne uspijeva da vlada njime i zamišljeno dodao da ne zna šta se tu dogodilo. Zatim se

Za planinare

stope, žičanu užad i klinove prije provjerimo, a tek onda ih opteretimo! Ne povjeravajmo im naše živote a da ih prije ne provjerimo! Tehnička pomagala omogućavaju nam lakše i brže penjanje. Bez obzira na način kretanja ili opremu, uvijek primjenjujmo osnovne principe sigurnosti.⁸

⁸ Savjeti za planinare, tekst na stranici: Hrvatsko planinarsko društvo „Međumurje“, veza: http://www.hpd-medjimurje.hr/index.php?option=com_content&task=view&id=10&Itemid=36.

nadovezao da svi žele da dođu kod načelnika i da nije htio nikoga da odbije. Međutim, na pitanje o odnosu bitnih i hitnih stvari rekao je da troši više vremena na hitne stvari, ali se pohvalio stopostotnim učinkom u realizaciji programa za prethodnu godinu.

Iz ovog primjera uočavamo dvije kontradiktorne stvari. Lider može biti neuspješan u upravljanju sopstvenim vremenom i potpuno uspješan u realizaciji zacrtanog programa. Neko će reći da je to uobičajeno u životu načelnika opštine, i jeste, ali pitanje je da li je zaista neophodno? Jeste, ali u određenim okolnostima.

Prvo, u opštinama gdje nema kontinuiteta u vlasti, često se optika odgovornosti prebacuje s jedne na drugu stranu, ali upravo aktuelnog načelnika očekuje sve ono što je dugo vremena previđano i ostavljano po strani, tako da se sada pretvorilo u krizu. Drugo, politički oponenti, a njih uvijek ima, na sve moguće načine od problema stvaraju krizu jer im je cilj da oslabe poziciju načelnika opštine. Treće, kada lider ne vjeruje svojim saradnicima i zaposlenim i osjeća potrebu da kontroliše sve što oni rade. Ovo čak može i da uspije u malim opštinama, ali ni tu nije nikako preporučljivo jer će prva veća kriza, a one se uvijek mogu

desiti, pokazati koliko je ovo neefektivan liderski stil. Ovo je jednako opasno kao ponašanje lidera koji ni u čemu ne učestvuje, ne želi da se miješa, i tada dolazimo do pojave neodgovornosti. Razloga bi se još moglo naći, ali kada stvari iz programa nisu suštinski bitne načelniku opštine, on na svaki mogući način bježi u treći ili četvrti kvadrant. Tada će, iz pozicije velike zauzetosti u I ili III kvadrantu, zavapiti kako je silno zauzet, kako mnogo radi, „ne diže glavu“, ali rezultati su loši. Jednostavno, bio je efikasan u obavljanju mnogih stvari, ali nije se bavio pravim stvarima. Tada liderom upravljaju drugi, tj. vrijeme upravlja njime, umjesto da on prilagođava vrijeme bitnim stvarima. U stvari, ne treba upravljati vremenom, već stvarima, a vrijeme treba da prati naš stil i metod upravljanja.

Kako to postići, kad već ustanovimo zaista bitne stvari? Za početak, brižljivo delegirati. O delegiranju smo već pisali u poglavlju u kom smo se bavili prenošenjem slike na saradnike. Delegiranje je moćno sredstvo za rasterećivanje lidera i njegovo posvećivanje vođenju. Kad pogledamo recimo, *Bukvar dobrog liderstva*³, s početka našeg bavljenja liderstvom kao fenomenom u lokalnoj zajednici, tadašnji načelnici opština su se najčešće žalili kako nemaju prave saradnike i kako malo mogu da utiču na to. Ova pojava je bila naročito karakteristična za manje sredine. Zbog toga se dešavalo, kako smo to i pomenuli, da načelnik male opštine sve bitne stvari sam rješava, ali naravno to nije najbolje rješenje.

Kada smo prošle 2012. godine intervjuisali načelnike, oni se više nisu žalili na saradnike. Čak, kada bismo došli do ove teme, načelnici su izjavljivali kako imaju dobre saradnike i kako se dosta oslanjaju na njih.

Primjer: U skladu sa bitnim stvarima koje su definisane u *Strategiji* u čijoj izradi je aktivno učestvovao još kao prirednik, jedan načelnik je odredio saradnike i delegirao

ih za bitne oblasti. Na samom početku saradnje, prenio im je svoju sliku budućnosti opštine sadržanu i u *Strategiji*, a potom ih je podstakao da razmišljaju o svim mogućim načinima za njenu realizaciju, svako za posebnu oblast. Kada je prošao proces diskusije i razmjene mišljenja, onda je stvari njima prepustio. Nije želio da ih kontroliše, nije se uključivao u sastanke koje su oni vodili kao nadležni za određene oblasti. Na taj način im je stavio do znanja da imaju veliku slobodu, da im vjeruje, i učinio ih je odgovornim. To mu je bio i cilj. Ne može se čovjek učiniti odgovornim ukoliko mu se ne da sloboda i pravo na grešku.

Svakog ponedjeljka su imali sastanak sa načelnikom, tada bi formirali radnu listu i definisali zaduženja. Kako su imali softver za praćenje radne liste, svi su mogli svakoga da prate, priskaču u pomoć, ako je to bilo potrebno, tj. kada bi se zadatak sa radne liste pojavio u „crvenoj zoni“. To je bio znak i za načelnika da treba da se uključi.

Ovaj načelnik je izjavio da 80 posto svog vremena ulaže u bitne stvari, a 20 posto na hitne, što je zaista rijetkost. |←

Kad je u pitanju upravljanje vremenom, razlikujemo četiri vrste lidera.⁴

1. Oni koji ne planiraju nego pišu podsjetnike te stvaraju privid da kontrolišu svoje vrijeme i obaveze;
2. Oni koji se oslanjaju na rokovnike te unaprijed zakazuju aktivnosti;
3. Oni koji imaju dugoročne, srednjoročne i kratkoročne ciljeve, a na osnovu njih se trude da dnevno planiraju. Postavljaju prioritete i pomoću njih upravljaju vremenom;
4. I na kraju, oni kojima vrijeme nije problem, već se fokusiraju na poboljšanje odnosa i ostvarivanje rezultata. Ovo fokusiranje se, naravno, bazira na prethodnom određivanju suštinski bitnih stvari.

³ Ivan Jevđović (urednik), *Bukvar dobrog liderstva*, Razvojna agencija *Eda*, Banjaluka, 2008.

⁴ Stiven R. Kavi, „7 navika veoma uspešnih ljudi“, Mladinska knjiga, Beograd, 2011.

U Kavijevoj knjizi „Sedam navika“ ove četiri kategorije su predstavljene kao četiri generacije lidera, gdje su ovi posljednji najnoviji. Međutim, to možemo da posmatramo i kao četiri faze u razvoju jednog lidera.

1. faza	u potpunosti nam drugi određuju šta želimo da radimo;
2. faza	pokušavamo da tuđe želje vremenski rasporedimo kako bismo stigli da ih realizujemo;
3. faza	uvodimo ideju o prioritetima jer smo još više opterećeni tuđim zahtjevima, ali sada hoćemo da ostvarimo i neke svoje želje i ciljeve;
4. faza	bavimo se onim do čega nam je zaista stalo, a tada vrijeme prestaje da bude faktor koji uslovljava.

Da li to znači da se u četvrtoj fazi lideri prestaju baviti tuđim potrebama i zahtjevima? Ne, to bi bilo pogubno. To samo znači da je lider napredovao i mnoštvo zahtjeva delegirao svojim saradnicima, a sebi je tako obezbijedio vrijeme da se bavi onim što lider treba da radi – lider treba da vodi, a tada pitanje vremenskih rokova nije od presudne važnosti.

Zamislite hirurga koji treba da primi pacijenta zbog hitne operacije slijepog crijeva, ali prije nego što pristupi operaciji mora da ispunjava formulare o podacima pacijenta, da ispunjava podatke o njegovom zdravstvenom osiguranju, zatim da preveze pacijenta do hirurške sale, zatim da priprema anesteziju za pacijenta... Naravno da sve te obaveze treba neko da obavi, ali sigurno ne hirurg. On treba da riješi pacijenta bola i da pravilno obavi hirurški zahvat. Čak i kada bi bio najbolji hirurg na svijetu, on bi svoj posao loše obavljao ako bi morao da kontroliše svoje saradnike. U stvari, njegov posao uopšte ne podrazumijeva kontrolu, on radi ono do čega mu je stalo i u šta je uložio cijeli svoj život.

Lideri lokalnih zajednica uglavnom se kreću u trećoj fazi, ili čak drugoj.

Kreću se kroz more obaveza, međutim u toj buri trude se drže pred sobom ciljeve kao kompas. Rješavaju mnoštvo hitnih stvari usput, krećući se ka svojim ciljevima. Ovo svakako daje rezultate, ali oni nisu tako veliki koliko je velika energija koju lideri III faze troše.

Jedan načelnik je rekao da kratkoročni ciljevi ne obezbjeđuju glasove, već samo dugoročni. Jedino dugoročni ciljevi obezbjeđuju povjerenje, a povjerenje je to što obezbjeđuje glasove na izborima.



Životno bitne uloge

Da li je posvećivanje ulozi načelnika za Vas značilo žrtvovanje Vaših drugih životnih uloga? Da.

Ovakav odgovor je posljedica želje da se nešto ozbiljno učini u vođenju lokalne zajednice. Ipak, u okviru ove nužnosti postoji prostor koji može da se mijenja tako da posao dobrog lokalnog lidera ne bi nužno značio potpuno žrtvovanje svega ostalog što mu je bitno u životu.

Činjenica je da dobar lokalni lider mora da radi mnogo više u Bosni i Hercegovini nego što je to neophodno u nekim uređenijim sredinama. Kao što svi znamo, dostizanje uređenosti u BiH je daleko pred nama tako da će se još mnogo vremena pred lokalnog lidera postavljati takvi izazovi koji će od njega tražiti potpuni angažman i predavanje. To implicira da sve ostale uloge moraju biti zapostavljene.

Međutim, ono što lokalni lider može jeste da umanjuje napor skraćivanjem perioda „apsolutnog davanja“ lokalnoj zajednici.

Primjer: Posvećenost poslu je uvijek od posebne važnosti. Što god da radite, ako niste posvećeni tom poslu, male su šanse da postignete najviše što možete. Posvećenost poslu znači mnogo više od činjenice da ste na vrijeme došli na posao i da niste prije vremena otišli sa posla.

U slučaju rukovodstva je to posebno naglašeno. Doći prije svih i ostati poslije svih, to je nužno sve dok ne izgradite sistem nad kojim možete imati uspješan monitoring.

Otkrivanje vlastite ličnosti

Planinarenje je potrebno modernom čovjeku, pa se zbog toga ono najviše njeguje u visoko razvijenim sredinama. Dinamičnost savremenog gradskog života, intelektualna napregnutost i stalna izloženost stresu, čovjeku pokazuju sve nedostatke vlastitih životnih navika i uzrokuju želju za privremenom promjenom sredine.

„Uspinjući se uz planinu, čovjek se oslobađa viška negativne energije, kako fizičke, tako i emocionalne, koja se u njemu nagomilava kroz naporni radni tjedan. Iako fizički iscrpljuje, planinarenje obogaćuje i osvježava novom emocionalnom energijom, koja je prijeko potrebna za život u ljudskoj zajednici i njenoj svakodnevicu, ali to odveć zanemarujemo. To je ista ona emocionalna energija koju susrećemo kod navijača na nogometnim utakmicama, kod mladih što skaču po bučnim diskotekama, kod vozača što bezglavo jure našim cestama. To je ista ona energija koju nalazimo kod čovjeka koji se ljuti, kod sportaša koji obara igrača iz druge ekipe i općenito kod svakog čovjeka koji se bori za svoje interese. Štoviše, planinarska emocionalna energija nikad nema učinaka štetnih za ljudsku zajednicu niti svojom pojavom zadire u slobodu i sigurnost onih koji se planinarenjem ne bave.“⁹

⁹ Alan Čaplar: Ciljevi i svrha suvremenog planinarenja, tekst na stranici: Otilia vam poklanja, veza: <http://blog.dnevnik.hr/otilia/2011/02/1629004093/ciljevi-i-svrha-suvremenog-planinarenja.html>.

Ako niste spremni platiti tu cijenu, nemojte se prihvatati visokih dužnosti u organizaciji, posebno javnih dužnosti, i posebno u našim okolnostima. Uravnotežen život rukovodioca, i uopće uposlenih, jeste idealan cilj, ali naša stvarnost nije ni blizu idealne. Ako želimo ne zaostajati dalje za drugima u svijetu, moramo raditi mnogo više od drugih, još kada tome dodate potrebu da ih sustignemo, onda je jasno da nema sobe za odmor ni za koga, a posebno ne za rukovodstvo.

Prvu godinu dana sam radio najmanje po 12 sati, i svaku subotu. Mogu kazati da posljednjih šest mjeseci je to 9 do 10 sati, a subotom i nedjeljom radim ako imam protokolarne obaveze. Istina, malo sam se i umorio, ali nastojim da se sada izgradi sistemski rutina novog pristupa. |←

Ovaj načelnik opštine se prve dvije godine mandata potpuno posvetio poslu, ali već posle tog perioda uspio je da ostvari stabilizaciju. Dakle, potpuno predavanje nije neophodno sve vrijeme mandata, ali se mora razmišljati dugoročno, dakle iz drugog kvadranta hitnih i bitnih stvari. Ovdje se još jednom potvrđuje činjenica da nije rješenje samo u tome da se radi više već da treba raditi bolje.

Načelnici opštine najviše odricanja imaju kad je njihova porodica u pitanju. Jedni kažu da ovaj posao treba da preuzmu ljudi u zrelim godinama, kad su rasterećeni onih obaveza koje prate početne godine porodičnog života. Smatraju da su takvi ljudi odgovorniji prema poslu.

Ipak, u svakom slučaju, najčešće se radi o nemogućnosti harmonizovanja uloga na poslu i u porodici. Zbog toga trpi i liderstvo i porodica lidera. Oni pokušavaju da na različite načine minimalizuju ovo isključivanje, kad su sa bliskim osobama trude se da otkriju šta je to njima bitno i da im se u toj oblasti posvete, drugi pokušavaju da na neki način uključe porodicu i tako obezbijede više vremena koje će provesti zajedno.

Za planinare

Planinarenje savremenom čovjeku proširuje vidike, obogaćuje ga emocionalnim doživljajima, njeguje društvenost, izoštrava pažljivost, razvija snalažljivost, prilagodljivost, samostalnost, odlučnost, hrabrost, istrajnost, smisao za razumijevanje stvarnosti, ljudi, prirode, svijeta i života – sve ono što je morao da žrtvuje savremenom načinu života.

„Planinarenje uči i odabiranju ciljeva, njihovom ostvarivanju, ali i razumskom odustajanju od ciljeva koji realno ugrožavaju čovjekovu egzistenciju. Uz svestrane fizičke i zdravstvene koristi, planinarstvo traži suočavanje sa prirodnim silama i vlastitim strahovima i time zadovoljava potrebe samodokazivanja, zadovoljava estetsku želju za lijepim, i naposljetku, ono pruža mir i slobodu potrebnu za bogatije i sadržajnije mišljenje, te kroz njega otvara put do radosti koja je povezana sa uzvišenom životnom spoznajom ispunjenom snažnim emocijama i razumijevanjem čovjeka i svijeta.“¹⁰

¹⁰ Isto, veza: <http://blog.dnevnik.hr/ottilia/2011/02/1629004093/ciljevi-i-svrha-suvremenog-planinarenja.html>.

Očigledno, da lokalni lider ne može ostvariti uspjeh tako što će raditi više jer dan traje 24 časa i na to se ne može uticati. Jedino što može da uradi jeste da radi bolje i sa postizanjem rezultata obezbjeđuje sebi više vremena za ispunjavanje i svojih ostalih uloga. Mjera uspjeha jednog čovjeka jeste broj životnih uloga u kojima je ostvario uspjeh.



Odnos početne motivacije i ostvarenog

Već smo pisali o početnoj motivaciji i uočili da je ona po pravilu visoka i da se lokalni lideri na početku mandata odlikuju entuzijazmom. Taj entuzijazam je posljedica želje za ostvarenjem vizije, ali i ukazane prilike da se to ostvari, dakle same promjene radnog mjesta.

Međutim, sudar sa realnošću i (pre)veliki izazovi brzo troše energiju. To je činjenica. Najviše troši izostanak podrške, nefer odnos i prepreke koje postavljaju oni od kojih lokalni lider očekuju saradnju i partnerstvo. Npr., neprijateljski i nekonstruktivan odnos skupštine opštine, odnosno opštinskog vijeća.

Ukoliko lideri svoju motivaciju temelje na pohvalama i podršci, a oni često izostaju kada su potrebni, veoma lako se dešava da motivacija lokalnog lidera naglo splasne. Naime, građani BiH su po pravilu nezadovoljni, nebitno da li su razlozi subjektivni ili objektivni.

Za pohvale su potrebni vidljivi rezultati, a pravi rezultati su oni dugoročni. Međutim, oni se po pravilu dešavaju postepeno i sporo tako da kad stignu pohvale za takav posao, lokalnom lideru je već istekao mandat. Zbog toga često načelnici opština kažu da su im potrebna dva mandata da bi završili posao. Treba imati u vidu da usmjerenost ka pohvalama proizvodi pretjeranu brižljivost prema onima od kojih pohvale očekujemo, a pretjerana brižljivost znači odsustvo hrabrosti, a bez hrabrosti nema djela koja ostvaruju dugoročni napredak. Isto tako, pretjerana hrabrost znači odsustvo brižljivosti, a iz toga proizilazi bahatost.

Na cilju

Kad se stigne na vrh, treba se orijentisati i razgledati. Obično su jasno vidljivi prirodni „markeri“ tako da kompas nije potreban. Ipak, ako vlada magla i loši uslovi vidljivosti, kompas je neophodan. „S upoznavanjem svijeta oko nas, uvježbati ćemo oči da uoče raznolikost prirode, odrediti ćemo smjer stalnih vjetrova pomoću krošanja drveća, odrediti sjevernu stranu pomoću mahovine na stablima, saznati gdje i na kojim stranama se duže zadržava snijeg...“¹¹

Planine su dom brojnih biljnih i životinjskih vrsta. Pod planinarstvom se u početku smatrao boravak na planini pastira, lovaca, šumara i ostalih ljudi egzistencijalno vezanih za ovaj ambijent, a kasnije se razvilo u turističko-rekreativnu djelatnost. Posljedice ovog razvoja su brojni označeni planinski putevi, planinski domovi i druga infrastruktura.

Tako su u planine počeli zalaziti i posjetioci koji u planinama očekuju komfor civilizacije iz nižih sredina. Javili su se i ekološki problemi vezani za zagađivanje voda, upotrebu energetske izvora, otpatke i buku. Neophodno je preduzeti mjere za očuvanje okoline, na primjer: prestanak pranja rublja u planinarskim domovima, uvođenje biološki i hemijski

¹¹ Savjeti za planinare, tekst na stranici: Hrvatsko planinarsko društvo „Međumurje“, veza: http://www.hp-d-medjimurje.hr/index.php?option=com_content&task=view&id=10&Itemid=36.

S druge strane, dobri lideri ne temelje svoj rad na priznanjima, ali priznanja kao i kritike koriste kao orijentire prilikom svog djelovanja. Pa na čemu onda temelje svoju energiju kako je ne bi izgubili? Na svojim unutrašnjim principima koji moraju počivati na prirodnim zakonima. Njih opisuju humanistički sistemi cijelog sveta. U tom slučaju oni zadržavaju visok nivo motivacije do kraja mandata, na osnovu toga vjeruju da istrajan rad za zajednicu ne može da propadne i zbog toga kažu, u svakom trenutku svog djelovanja, da jednostavno hoće da završe posao, a ne da ga prepuste nekom lošijem od sebe.

Jedan načelnik pri kraju prvog mandata je to na sljedeći način rekao.

Primjer: Motivacija mi nije opala zahvaljujući životnim stavovima: vjeri, svijesti o ulozi u društvu i samim rezultatima. U njima nalazim unutrašnju snagu. Priznanja su mi manje potrebna. Ona mi pomažu da se bolje orijentišem, da bolje radim, ali najbitnija mi je unutrašnja svijest da sam nešto zaokružio. |←

Svaki posvećeni rad je davanje, ali kad se daje, istovremeno se i dobija. Tako lokalni lideri omogućavaju svojoj energiji da se kreće u krugu i da ih nikada ne napusti. Njihova energija istovremeno opada i raste i tako liči na pticu Feniks koji umire i rađa se iz sopstvenog pepela.

Za planinare

razgradivih sredstava za čišćenje, upotreba energije sunca i vjetra, upotreba bioloških prečišćivača te razvrstavanje smeća i njegov transport u dolinu.

Kao planinari možemo doprinijeti zaštiti okoline i razvijanju samosvijesti o njenom očuvanju. Tako bi se planinama poklanjala dovoljna pažnja koja će osigurati očuvanje prirode za buduće naraštaje.

U svakom slučaju, kada se stigne na vrh, za planinarima je tek polovina puta. Pri silasku, oni su već umorni i manje koncentrisani. Zbog toga, za uspon treba odabrati teži, a za silazak lakši put, a najvažnije od svega je da se ne žuri. Po povratku kući treba proanalizirati prethodno planinarenje. Dobro je iz iskustava i grešaka što više naučiti.

Ne postoje neuspjesi, već samo rezultati, koji mogu biti očekivani ili neočekivani.



Savjeti za prvih šest mjeseci

Prilikom razgovora sa načelnicima opština na čijem osnovu i pišemo ovaj priručnik, svakog od njih smo upitali šta bi poručili načelniku-početniku: Koji su najvažniji savjeti, formirani na osnovu njihovog ličnog iskustva, o stvarima koje obavezno treba uraditi u prvih 6 mjeseci mandata?

Ovdje predstavljamo šta su nam rekli:

- Prvo se dobro upoznati sa svakim zaposlenim, razumjeti njegove vrijednosti, jer organizacija ne može biti bolja od ljudi koji u njoj rade;
- U vođenju lokalne zajednice ne smije biti sentimentalnosti. Treba odmah raspustiti opštinsku službu, nadzorne odbore i sve direktore koje postavlja opština, a zatim pažljivo zapošljavati; držati se maksime: Sporo primati, a brzo otpuštati;
- Okupiti pravi tim saradnika;
- Sagledati pravo stanje u administrativnoj službi;
- Unaprijediti komunikaciju sa partnerima, skupštinom, odnosno vijećem, zaposlenima i tako sebi obezbijediti podršku;
- Što prije obezbijediti političku podršku;
- Javno raditi;
- Biti dosljedan stavovima iz predizborne kampanje;
- Ličnim primjerom uticati na zaposlene i građane;
- Shvatiti ovaj posao kao mogućnost da se ostavi nešto značajno za zajednicu i ne opterećivati se ometačima sa strane;
- Sa prvim saradnicima postaviti glavne ciljeve u toku mandata, kratkoročne i dugoročne, i uočiti na temelju strategije načine za njihovo ostvarivanje. Takve ciljeve treba zagovarati i u administraciji i u javnosti;

Savjeti

O planinarstvu se uči kroz knjige, brošure, časopise, planinarske kurseve, pitajući druge planinare i konačno, odlaskom u planine. Na početku, početnik neće razumjeti planinu: on može gledati pravo u lavinoznu padinu kako se zagrijeva na suncu, a da mu pri tome lavina uopšte ne pada na pamet, i da shvati u kakvoj se situaciji nalazi tek kad ostali počnu da razgovaraju kako dalje da postupe. Međutim, vremenom, pažljivom analizom, postavljanjem pitanja, sticanjem iskustva i pronalaženjem odgovora, upoznaće se prava narav planine.

Na početku, ne može se baš mnogo naučiti prostim praćenjem drugih. Ako se stalno, nekritički oslanja na odluke drugih, početnik će dan u planini izvršiti sa isto iskustva i znanja sa koliko je i počeo. To je veliki gubitak – to je nešto što sebi ne mogu priuštiti ni najiskusniji. Planinar bez znanja je opasan ne samo po sebe već i po druge. U trenucima urgentnosti, neposredne opasnosti ili ugroženosti, planinarskoj grupi je potreban svaki član, svaka ruka, prst. To je zaista najgori mogući trenutak za otkrivanje sopstvenih slabosti.

Vrlo veliki broj planinara ima potrebnu vještinu i tehniku. Ipak, neki su vještiji od drugih. Poenta je, i najvažnija stvar, da vještina jednog čovjeka bude usklađena i primjerena za izazov u kom se nalazi. Kada postignemo ovu usklađenost, dobijamo bezbjedan i izazovan radni dan, dobijamo

- Osposobljavati ljude i izgrađivati systemske mehanizme. Izgrađivati sistem i povremeno organizovati zajedničke analize napretka;
- O svakom pitanju imati stav. Kakav je, to je drugo, ali mora se imati stav;
- Poštovati tri osnovna principa, tri E: ekonomičnost, efikasnost i efektivnost;
- Zaboraviti stavove stranke jer se većinom kose sa zakonom. Treba se prethodno uputiti i dobro razmisliti o svemu što stiže iz stranke i „odozgo“.

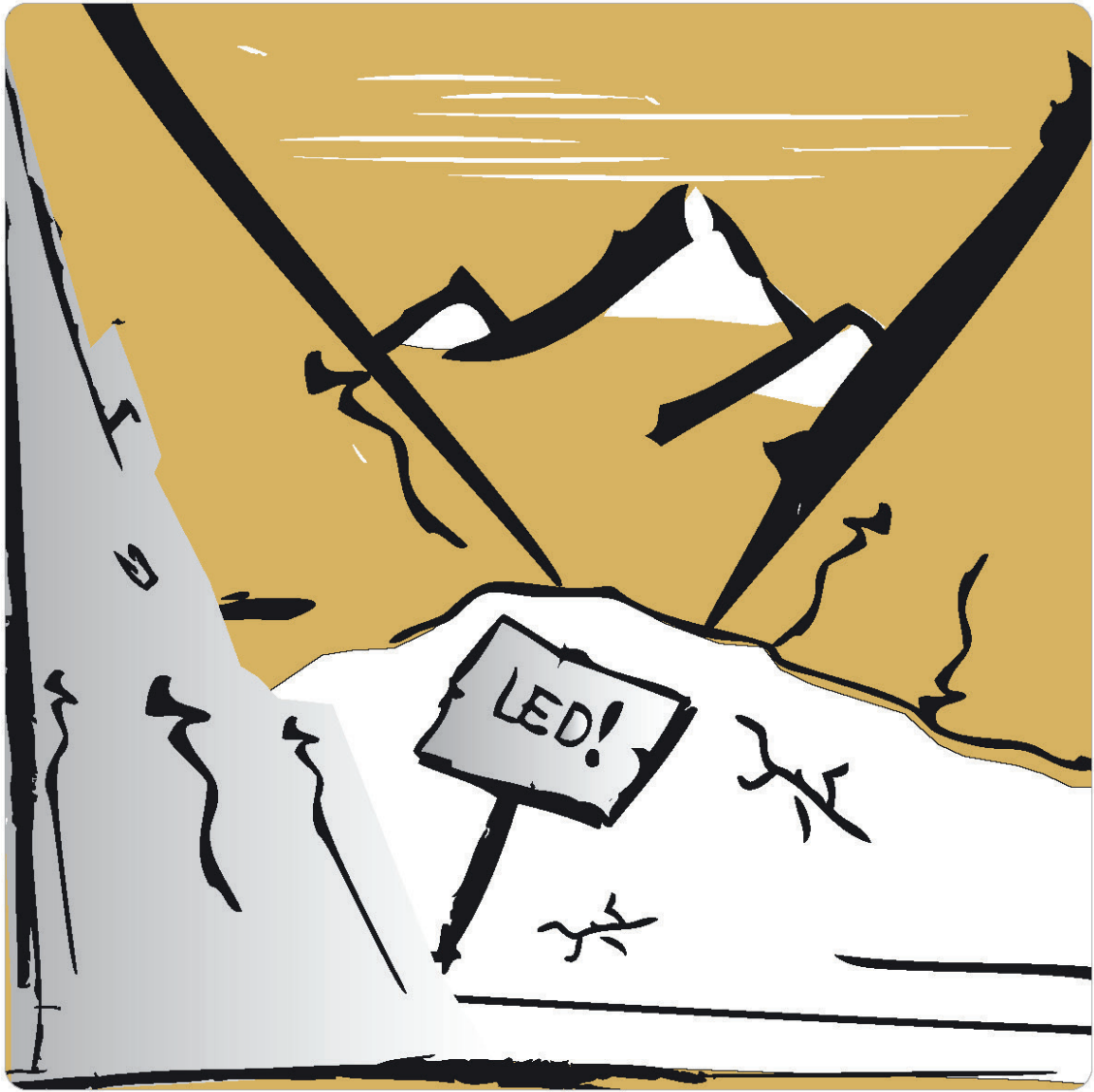
Za planinare

zadovoljstvo zbog uspjeha i podsticaj za novi pokušaj. Ukratko, tada se dobro osjećamo. Ako ove usklađenosti nema, to je najbolji preduslov za neuspjeh, nezadovoljstvo i izlaganje opasnosti.

Ova usklađenost vlastite vještine sa zahtjevom i izazovom stijene, leda, vrha ili podzemlja manifestuje se u oba smjera. Sa jedne strane stoje oni koji precjenjuju sebe, tako da napadaju preteške stvari, guraju se preko granica moći i izdržljivosti i preuzimaju nepotrebne rizike. To mogu biti odlični penjači koji pokušavaju da ispenju najteže smeri, da napreduju, ili sasvim prosječni penjači koji pokušavaju na prosječnim smerima, ali u oba slučaja preteškim i za jedne i za druge.

Penjač koji potcjenjuje sebe odabira smer koja je laka, previše laka, tako da mu je dosadna jer nema izazova. Kada to shvati, on će prestati da bude oprezan, žuriće, nepažljivo će pokušavati nove i drugačije varijante, isprobavaće prečice. Od početnog potcjenjivanja sebe dolazi do potcjenjivanja stijene, postaje neoprezan, nezadovoljan i sklon žurbi i greškama. To je, ipak, rjeđi slučaj.

Jedinstveni je zaključak da sigurnosti doprinosi samo opšta kompetencija, nastala kao kombinacija vještine, usavršavanja i ovladavanja novim tehnikama i novom opremom, stalnom željom i odlučnošću za učenjem, te predanim i upornim vježbanjem svih tehnika i vještina do perfekcije.



Za duboko promišljanje

Prilikom razgovora sa načelnicima opština, svakog od njih smo upitali sljedeće: Šta biste danas rekli načelniku-početniku: Koji su to važni savjeti, takođe formirani na osnovu Vašeg iskustva, o stvarima o kojima treba dobro da promisli prije nego što ih uradi i da li da ih, uopšte, uradi?

Sada vam predstavljamo šta su nam rekli:

- Lider nikada ne donosi odluke ako se ne razmotre najmanje dvije opcije. Ako donese odluku koja je čista od ličnih ili grupnih interesa, onda se čitav svemir udruži da bi se ona realizovala;
- Lider sagledava rizike i posljedice odluke. Rizici ne smiju da ga uplaše već ih treba minimizirati;
- Lider traži mišljenje onih kojih se odluka tiče, ma o kome se radilo;
- Lidera može da iscrpi ulazak u priču o glomaznoj administraciji. Ne treba ništa da radi što se kosi sa zakonom i to mu se vraća i kroz čitav mandat ga troši;
- Kad su saradnici u pitanju, lider treba da bude oprezan prilikom pomijeranja ljudi. Ne treba brzati, ali ne treba biti ni prespor;
- Lider radi planski i teži stabilnosti;
- Lider ima projektni pristup problemu;
- Lider se čuva pogrešnog pristupa: neka traje dok sam ja tu, a poslije potop;
- Lider vjeruje da ljudi vole učiti i da moraju proći određene obuke. On ih šalje na seminare. To ljudi vole, da uče, putuju i ostvaruju kontakte;
- Lider odaje priznanja svim ljudima značajnim za opštinu;

Procjenjivanje i odlučivanje

Dobra procjena može biti najjači saveznik čovjeku u mnogim situacijama na planini. Mogućnost dobre procjene je sposobnost da se primijeni znanje, iskustvo i vještina koji se posjeduju radi donošenja racionalne odluke. Sposobnost za dobru procjenu i dobru odluku raste sa povećavanjem znanja i obožavanjem iskustva.

Ipak, na osnovu iste procjene mogu se donijeti različite odluke. Neki planinari imaju konzervativan stav oko prioriteta bezbjednosti, tako da će na osnovu procijenjene opasnosti donijeti odluku o povlačenju ili odustajanju. Drugi će napraviti sasvim istu procjenu situacije, ali će prihvatiti rizik i odlučiti da nastave. Procjena je u oba slučaja ista – dobra, ali se razlikuju prioritete kod donosilaca odluke.

Treba razlikovati procjenu od odluke. Svako ima sopstvenu definiciju prihvatljive mjere rizika, svoj prioritet pri penjanju. Zbog toga je potrebno upoznati grupu o procjeni i diskutovati sa drugim članovima grupe prije odlučujuće situacije.

Početni korak za uspostavljanje dobre procjene i donošenje dobre odluke je ustanoviti nivo prihvatljivog rizika i procijeniti sopstvene mogućnosti i izazove odabranog okruženja, a potom to sve usaglasiti. Čest primjer loše procjene jeste potcjenjivanje vještine potrebne za savladavanje nekog izazova, bez obzira da li je u pitanju jedan zahvat ili

- Lider promoviše opštinu kao izvorište intelektualaca i naučnika bez obzira na to gdje žive;

Lider je odlučan i hrabar; on raščističava stvari. Ako se drugačije postavi, onda ga očekuje puko preživljavanje i život „od danas do sutra“.

Za planinare

veliki uspon do vrha. Treba vježbati na bezbjednim mjestima, a ako se već dovedete u situaciju da učite u teškoj smeri, tada treba postaviti bolje međusidrište, i to što češće.

„Možda najozbiljniji primjer loše procene i loše odluke je kada se dozvoli da želja za uspehom potpuno obuzme i prevaziđe sve nivoe rizika. Svako da je želja za uspehom i ostvarenjem cilja vrlo koristan element u planini. Ona pomaže da se prevaziđu zabrinutost i trivijalne opasnosti. Ona snažno motiviše, stimuliše i izvlači najbolje iz čoveka. Međutim, ako se ne artikuliše, ako potpuno preuzme kontrolu nad događajima, može završiti katastrofom. U velikoj želji za uspehom može nam se udaljeni ciljni vrh činiti bliskim, polemično i „psihološko“ sidrište smatraćemo odličnim, umorne i oslabljene planinare u grupi videćemo kao jak i bezgranično sposoban tim. Ovo su puste želje, a ne racionalan pristup. Treba da ostanemo samouvereni i optimistični, ali iznad svega racionalni i trezveni. Ne smemo dozvoliti da strast i nekontrolisani entuzijizam ugroze racionalnu procenu vremena, uslova planinarenja, težine, stanja smeri, sposobnosti planinara i drugih činilaca kojima se vrši procena.“¹²

¹² Opasnosti u planini, tekst na stranici: Gorska služba spasavanja Srbije, veza: <http://gss.rs/uploads/docs/Opasnosti.u.planini.pdf>, str. 15.

Za planinare

„Dobra procena u planinarstvu znači i uočavanje i prihvatanje „loših dana“. To se odnosi kako na pojedinca, tako i na celi tim. Svaki iskusniji planinar setiće se dana kada jednostavno nema onaj osećaj, kada se ne oseća dobro. To su oni dani kada se ustane na levu nogu, kada ništa ne ide od ruke ili noge, kada smo bezvoljni, nervozni, kada je sve teško, kada je i najlakši uspon problematičan, kada nas je strah. Treba poslušati svoje telo i poštovati ga. Uvek uzmimo u obzir umor, prehladu, razne bolesti, povredu, žuljeve, lošu kondiciju. Budimo iskreni prema sebi i prepoznaćemo povremene loše dane. Tada treba uskladiti vlastite ciljeve sa stanjem u kome se nalazimo.“¹³

¹³ Isto, str. 16



Dodatak – iskustva za više i bolje

Ovo nisu savjeti jer ko danas voli savjete, a pogotovo od funkcionera. Ovo su iskustva koja mogu biti korisna za one koji su se kandidovali zbog želje da nešto urade.

Prvih šest mjeseci mandata za načelnika je posebno značajan period, jer se tada određuje njegov cijeli mandat. U tom periodu učinjene promjene i unapređenja određuju sljedeće dvije stvari:

1. određuju pravac rada u cijelom mandatu,
2. pokazuju koliko je načelnik spreman da mijenja i koliko je sposoban da upravlja promjenama.

Ukoliko se ništa ne desi u prvih šest mjeseci, to znači da je načelnik došao kao „spavač“ vođen samo privilegijama, a ne željom da nešto uradi.

Organizacija prvog radnog dana načelnika

Dolazak u novu sredinu i prvo predstavljanje je veoma važno za uspostavu odnosa unutar administracije, koja sa „strahom“ ili različitim očekivanjima dočekuje novog načelnika, brinući koliko će to imati uticaja na njihovu poziciju i rad.

Zato je dobro sa „odlazećim“ načelnikom dogovoriti jutarnju „kafu“ pola sata prije početka radnog vremena. Ovom prilikom se dogovara primopredaja pečata, „papiro“, a negdje se formiraju i komisije za primopredaju i sačinjava zapisnik. Potom se novi načelnik predstavlja zaposlenicima. Dobro je nakon toga organizirati susret

Dodatak – o liderstvu

Sigurnost, uspješnost i zadovoljstvo boravka u planinama umnogome zavisi od rukovođenja – vođstva i organizacije.

Vođstvo započinje u svakom pojedincu. Lično vođstvo podrazumijeva da je svaki pojedinac svjestan da je sastavni dio grupe, da je svjestan njenih ciljeva i napredovanja. Dakle, svaki od članova treba da je svjestan da zavisi od grupe i da joj je odgovoran, da uvijek postupa u njenom interesu, bez obzira da li je njen formalni vođa ili ne. Svako mora prihvatiti odgovornost za sopstveno znanje i vještinu, te donositi sopstvene procjene i odluke na osnovu potreba grupe i njenih ciljeva. Treba biti spreman da se vlastiti stav izloži kada se osjeća da rizik prevazilazi mogućnosti, bilo pojedinca, bilo grupe.

„Vođa grupe ne može sve sam uraditi, niti je to poželjno. Vođa je taj koji određuje poslove i zadatke i poverava ih određenim članovima te grupe. On treba da ima potpuni uvid u delovanje grupe, te da se postara da će se izvršiti sve što treba i u potrebnom vremenu. Na taj način se podstiče zajedništvo, entuzijazam i moral cele grupe, jer kako se napreduje u ostvarenju ciljeva, sve više članova grupe se uključuje u izvršenje sve brojnijih i komplikovnijih zadataka, i time tu grupu shvataju kao svoju, žive za nju, brinu o njoj. Ako je grupa vrlo velika, ili ako se sastoji od nepoznatih članova, vođa će odrediti svog pomoćnika koji je u stanju da

sa prvim saradnicima, rukovodiocima u administrativnoj službi, predstaviti im se i upoznati ih sa planovima i očekivanjima koja se njih tiču.

To je prilika da se „provjeri“ koliko se oni bave svojim poslom, koji su im konkretni ciljevi, kakve su im aktivnosti na njihovoj realizaciji, kako gledaju na probleme i potrebe. Podrazumijeva se da se načelnik već s tim prethodno upoznao iščitavanjem programa rada, izvještaja o radu, budžeta itd. Ako je to učinio, onda pitanjima o pojedinostima svakom od rukovodilaca stavlja do znanja da je upoznat sa situacijom i da oni na to računaju. Ovom prilikom je korisno upoznati saradnike sa načinom na koji planirate komunicirati: sjednice kolegija, neformalni sastanci, otvorena vrata za sve probleme i njihovo rješavanje... Dobro je, već tada, uopšteno ih upoznati o načinu komuniciranja sa „strankama“, saradnji sa NVO i organizacijama koje su zainteresovane i mogu pomoći u uspješnom radu opštine.

Slijedi predstavljanje zaposlenicima po kancelarijama u društvu „odlazećeg“ načelnika i rukovodioca odgovarajuće organizacione jedinice. Dobro je prije toga proučiti sistematizaciju i pregled zaposlenih na pojedinim mjestima, kako biste prilikom predstavljanja pokazali da vam je stalo do toga da znate šta ko radi i prije samog upoznavanja sa zaposlenima. Tako im stavljate do znanja da su njihovo prisustvo i rad od ključne važnosti, da osjete da računate na njih i da planirate unapređenja.

Organizacija prvog „zboraz zaposlenika“

Zaposlenici su najveća snaga organizacije u sistemu upravljanja organizacijom koji je dobro postavljen. Potrebno je osmisliti sistem komunikacije sa svakim zaposlenim kako bi njegove ideje bile razmotrene, a njegov rad bio praćen i adekvatno vrednovan. Svi se moraju osjetiti pozvanim da rade na unapređenjima u opštini, prvenstveno u oblasti u kojoj su angažovani, ali i van nje.

Za planinare

preuzme sve njegove dužnosti, ako i kada to postane neophodno.¹⁴

Vođa grupe je istovremeno i njen instruktor – učitelj. Početnicima je uvijek potrebna obuka, šansa za učenje tehnike i vještina. Onima koji su već iskusni uvijek dobro dođe znanje i vještina organizacije i rukovođenja. Najbolje vođe demonstriraju strpljenje, blagost, razumijevanje i velikodušnost, potrebne za stvaranje povjerenja i za prenošenje iskustva svim članovima grupe u svim fazama rada.

„Vođa grupe se mora posebno pripremiti, analizirati i predvideti sve neprijatnosti ili potencijalne prepreke koje ugrožavaju ostvarenje ciljeva. Pri tome se mora znati da su najčešći i najmučniji problemi vođstva upravo oni sitni i najmanje dramatični: razdražujuće male nezgode i neuspesi koji se pojavljuju u najnezgodnijim momentima – kašnjenje, žuljevi novih cipela, bolest, prebrz zamor. Nažalost, ne postoji unapred pripremljen odgovor za ovakve situacije. Od vođe se traži da proceni situaciju i donese odluku o daljem postupanju. Odluka mora biti lišena ljutnje i nervoze, mora biti pravedna, čvrsta i nedvosmislena. Dobar i efikasan vođa će prepoznati svaku od tih trivijalnih situacija tako da je odmah jasno da li je to trenutni, akutni ili hronični izvor problema sa potencijalno teškim poslasticama.

Pohod i boravak u planinama predstavlja vrlo bogat spektar mogućnosti, problema i rešenja. Boravak u planinama stalno postavlja različite zahteve pred volju planinara. Bez organizacije i vođstva će, čak i vrlo jaka grupa, besciljno lutati ili biti paralisana

¹⁴ Isto, str. 19

Za uspješno upravljanje od velike važnosti su:

- interne mreže;
- prijedlozi za poboljšanja;
- organizacija rasprave o pitanjima koja su kandidovana kao važna:
 - a. ko treba da učestvuje,
 - b. čiji je to problem,
 - c. ko je zainteresovan za njegovo rješavanje,
 - d. koje su posljedice ako se ne riješi;
- vođenje aktivnosti prema utvrđenoj dinamici sa kontrolnim tačkama i redovnim informisanjem o toku tih aktivnosti.

Dobro je svakom zaposleniku omogućiti termin kada bi on, od 15 do 20 minuta, razgovarao sa načelnikom. Tom prilikom bi svako iznio svoja gledišta o poslu, ali i privatne brige i probleme. To je prilika da se ojača međusobno povjerenje, ali i da se saznaju razlozi briga (porodičnih, poslovnih), što je važno u pogledu ocjene razloga nečije „odsutnosti“, slabijeg angažmana i tome slično.

Taj razgovor bi se organizovao svako jutro prije radnog vremena, jednom godišnje, po abecednom redu zaposlenika. Treba imati u vidu da se prve godine neće svi odazvati, ali oni koji su „razgovarali“ širiće svoja iskustva o razgovoru pa će se broj „zainteresiranih“ stalno povećavati.

Tom prilikom je veoma korisno, u posebnom notesu, sažeto zabilježiti bitne informacije i kao podsjetnik definisati zadatke kojima možete pomoći zaposlenom. Ovo uradite, naravno, ukoliko želite da nešto konkretno i učinite, a ne da sve ostane samo na razgovoru.

Službenicima jasno predstavite kako da se odnose prema strankama. Podstaknite ih da zamijene uloge: neka zamisle da su oni na mjestu stranke, a ona na mjestu službenika.

Zaposlenima treba da budu potpuno jasni principi rada koji su jedini kriteriji za ocjenu njihovog učinka: zakonitost,

Za planinare

razdorom i svađom oko određene odluke. Nasuprot tome, sa dobrim vođstvom i organizacijom će, čak i relativno slaba grupa, ostvariti postavljene ciljeve.“¹⁵

¹⁵ Isto, str. 19

poštivanje rokova, jednako postupanje prema svima u istoj činjeničnoj i pravnoj situaciji. Planiranje zadataka i njihovo izvršavanje, načini izvještavanja koji mogu biti dnevni, sedmični, mjesečni i godišnji, moraju biti razumljivi zaposlenima i jednostavni za izvođenje, kako se na to ne bi trošilo previše vremena.

Rezultat prvog „zбора zaposlenika“ treba da bude jasno predstavljanje, ali i shvatanje zadataka i očekivanja, uz naznaku da oni koji nisu spremni na to, treba da potraže drugi posao.

Prva sjednica opštinskog vijeća/skupštine

Bez obzira na to što vijeće, odnosno skupština ne bira načelnika, pa u tom smislu neki „ekspoze“ ne odlučuje o izboru načelnika, veoma je važno na prvoj sjednici, nakon konstituisanja, izbora predsjedavajućih vijeća, odnosno skupštine i radnih tijela, vijećnike upoznati sa svojim ciljevima, načinom rada i viđenjem saradnje načelnik – vijeće, odnosno skupština.

To se posebno odnosi na donošenje planova, programa i budžeta, te načine konsultovanja i javnosti u tim postupcima. Veoma je dobro i obostrano važno da budžet u cjelosti, izuzev sredstava rezerve, do krajnjih korisnika raspoređuje vijeće, odnosno skupština, na osnovu transparentnih

procedura, da transparentno priprema nacрте prijedloga kroz javne pozive svim zainteresiranim stranama, naglašavajući ciljeve koji se žele ostvariti angažovanjem budžetskih sredstava.

Tako će se odrediti ciljevi koji se žele ostvariti u saradnji sa NVO, a javnim pozivom pozvati NVO da ponude projekte za ostvarenje tih ciljeva. Treba uključiti mjesne zajednice u predlaganje projekata za komunalnu infrastrukturu, a pošto su zahtjevi uvijek veći od sredstava, pozvati ih da oni sami, u okviru raspoloživih sredstava, odrede prioritete za cijelu opštinu. Tom prilikom im treba i pomagati. Na taj način jača se uloga vijeća, odnosno skupštine, ali i načelnika koji dosljedno ostvaruje izvršnu vlast, ne „uzurpirajući“ njihova prava. Tako se razvija zajednički rad i odgovornost, i, istovremeno, prevazilazi politiziranje koje odnese puno vremena, a ne donese nikakve rezultate.

Način izvještavanja vijeća, odnosno skupštine je veoma važan, kako u fazi pripremanja odluka, tako i u fazi njihove realizacije. Na taj način načelnik stiče povjerenje i olakšava sebi rad.

Dobro je unaprijediti rad vijeća, odnosno skupštine kroz poboljšanje načina odlučivanja o prijedlogu dnevnog reda, na šta se, inače, bespotrebno troše sati. Jednostavno je rešenje da se o prijedlozima za izmjene ili dopune prijedloga dnevnog reda ne raspravlja, nego se odmah izjašnjava o prijedlozima. Tako, vijećnik predloži neku tačku da se uvrsti u dnevni red i ukratko to obrazloži, a predsjedavajući daje na glasanje bez ikakve rasprave. Ako je većina za taj prijedlog, on postaje sastavni dio prijedloga dnevnog reda. I tako sve dok ima prijedloga.

Priprema za prve zborove građana

Zborovi građana podupiru javnost rada i pomažu načelniku u neposrednoj komunikaciji sa građanima. Ne treba se

baviti pojedinačnim problemima, nego je potrebno građanima predstaviti viđenje uloge zborova građana, odnosno mjesne zajednice, u procesu donošenja odluka organa opštine. Važno je da niti jedna aktivnost, kao što je ulaganje sredstava ili nešto drugo, na području mjesne zajednice ne može biti izvršena prije nego zbor građana da saglasnost za to. Takođe, ni prijem završenih radova ne može biti realizovan bez njihove saglasnosti. Zato je važno izgraditi sistem pripreme planova mjesnih zajednica koje će podržavati opština u okviru raspoloživih sredstava, ali prema prioritetima koji budu utvrđeni na zboru građana. To je stvarna demokratija, za razliku od sazivanja zborova građana samo kada je to zakonom propisana obaveza. Ovo je posebno značajno u fazi pripremanja prijedloga odluka. Tako se može prepoznati uticaj građana na donošenje odluka, a građani će razviti osjećaj da su lično odgovorni za stanje u zajednici.

Dobro je građane mjesne zajednice informisati o izdatim odobrenjima za građenje, a koja se odnose na područje mjesne zajednice, kao i o drugim aktima koja se odnose na mjesnu zajednicu. Treba razvijati odgovornost organa mjesne zajednice za staranje o građanima kojima je briga neophodna, npr., starim licima, bolesnima, kao i za organizovanje volonterskog rada, posebno mladih. Veoma je važno podsticati ih na prikupljanje sredstava iz različitih izvora, da se ne oslanjaju se samo na budžetska sredstva. To postižu pisanjem projekata, apliciranjem za sredstva i vođenjem projekata.

Neophodno je afirmisati rezultate mjesnih zajednica, nagrađivanjem ih stimulisati na stalna poboljšanja. Tada se mjesne zajednice takmiče kako bi postigle što bolje rezultate, a najuspješnije se nagrađuju dodatnim sredstvima iz budžeta.

Za kraj, napominjemo da ovo nisu savjeti jer ko danas voli savjete. Ovo su iskustva koja mogu biti korisna za one koji su se kandidovali jer žele da nešto konkretno urade za poboljšanje kvaliteta života u svojoj lokalnoj zajednici.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна и универзитетска библиотека
Републике Српске, Бања Лука

005:352(035)

796.5(035)

ЈЕВЂОВИЋ, Иван

Vodič za lokalne lidere, planinare i ostale
koji prkose sili gravitacije / [Ivan Jevđović,
Ljubiša Marković]. - Banja Luka : Agencija za
razvoj preduzeća Eda, 2013 (Banja Luka :
Matićgraf). - 76 str. : ilustr. ; 21x21 cm. -
(Edicija Edapedija)

Tiraž 300.

ISBN 978-99955-53-03-6

1. Марковић, Љубиша [аутор]

COBISS.BH-ID 3585304



Open
Society Fund
Bosnia & Herzegovina



Fond
otvoreno društvo
Bosna i Hercegovina