
LIDERSTVO

Jačanje leaderskih vještina u radu u lokalnoj zajednici

administracija
pitanja
građanke
planiranje
Hercegovina
menadžerica
dominacija
učesće
uspješan
budžetiranje
mediji
javnost
rod
analiza
problem
osnaživanje
znanje
mogućnosti
savjeti
uzroci
autoritet
pravila
pravu
Priručnik
općine
zakon
usavršavanje
društvo
kontekst
komunikacija
lider
liderka
kvalitet
uticaj
menadžer
građani
izbori
etika
Bosna
zajednica
stranke
organizacija
vještine
struktura
vještine
primjeri
odgovornost
kampanja
nemogućnost
prioriteti
zagovaranje
profiliranje
izvor
stil
interes
definicije
gender
politika
budžet
djelovanje
avlast
profili
nemoć
karizma
principijelnost
mjeriteljstvo
informacije
aktivne
izgradnja
akcija
projekat
potrebe
saradnja
vođenje
uspješna
pregovaranje
spособnost
organizacija

LIDERSTVO

Jačanje liderskih vještina u radu u lokalnoj zajednici



Izdavač:
TPO Fondacija
Vilsonovo šetalište 10
71000 Sarajevo
Bosna i Hercegovina
www.tpo.ba

Za izdavača:
dr Zilka Spahić-Šiljak

Urednica:
Emina Abrahamsdotter

Autorice:
Besima Borić, Jasminka Borković, Emina Abrahamsdotter, Radmila Žigić, Jasmina Čaušević

Lektura:
Adisa Crnovršanin

Dizajn:
Šejla Dizdarević

Tiraž:
200

ISBN:
978-9958-9990-3-1

CIP:
005.2:352](035)

Mjesto:
Sarajevo, Bosna i Hercegovina

Datum:
Novembra 2012.



Ovu publikaciju finansijski podržava Američka ambasada u Bosni i Hercegovini. Stavovi i mišljenja izneseni u ovoj publikaciji ne odražavaju zvanične stavove Američke ambasade u Sarajevu.

SADRŽAJ

PREDGOVOR	8	Planiranje komunikacije	38
DIO 1. KONTEKST	11	Odnosi s javnošću	38
POLITIČKO-ADMINISTRATIVNA STRUKTURA U BOSNI I HERCEGOVINI	12	Zagovaranje i pregovaranje	41
Prošetajmo historijom	12	Vođenje političke kampanje	44
Današnja Bosna i Hercegovina	12	Tehnike dominacije u komunikaciji	45
MOGUĆNOSTI DJELOVANJA U LOKALNOJ ZAJEDNICI	14	LIDERSTVO I RODNA RAVNOPRAVNOST	48
Šta treba da znamo o lokalnoj zajednici?	14	Koncepti roda i spola	48
Najčešća pitanja od interesa za građane/ke	14	Ljudska prava žena	49
Mogućnosti uticaja i saradnje sa civilnim društvom	15	Žene u javnom životu u BiH u proteklih sto godina	50
Mogućnosti djelovanja kroz političke stranke	16	Zašto je dobro da žene učestvuju u javnom životu?	52
Političke stranke i učešće u vlasti	16	Šta kao lideri ili liderice možemo uraditi na postizanju rodne ravnopravnosti?	53
Kako su organizirane političke stranke?	17	Budžetski procesi i rodno osjetljiva budžetiranja: entitetski i lokalni nivo	53
Stranke i izbori	17	Šta je rodno/gender budžetiranje	55
DIO 2. LIDERSTVO	21	Kako da napravite rodni budžet u svojoj lokalnoj zajednici?	56
O LIDERSTVU	22	Prvi korak je identifikovanje potreba	56
Definicija liderstva	22	Sociodemografska analiza lokalne zajednice iz rodnog ugla	57
Stilovi lidera	23	Analiza budžeta	58
Multidisciplinarni aspekt liderstva	24	Mjere pozitivne diskriminacije: Kvote u Izbornom zakonu	60
Tipovi lidera/ica	27	DIO 3. PRAKTIČNE VJEŽBE	63
Etika liderstva	29	Vježba 1. Izbor narodnih predstavnika/ica u lokalnoj zajednici	64
Učenje i liderstvo	30	Vježba 2. Oblici neposrednog učešća građana/ki u odlučivanju	64
Nauči postati uspješan/a lider/ica: Praktični savjeti	32	Vježba 3. Javna rasprava na Zboru građana/ki o održavanju referenduma	65
Kvalitete koje lider/ica mora posjedovati	32	Vježba 4. Saradnja sa civilnim društvom	65
Lider/ica-menadžer/ica kao igrač/ica polke	34	Vježba 5. Ženska i muška priča	66
Što još treba znati?	34	Vježba 6. Kako prepoznati lidera/icu?	67
LIDERSTVO I KOMUNIKACIJA	36	Vježba 7. Lideri sa visokim IQ i nižim EI i obrnuto	67
Uvod	36	Vježba 8. Tipovi lidera/ica	68
Zašto su komunikacijske sposobnosti važne?	36		
Uspješna komunikacija	37		

Vježba 9. Uloga lidera/ice i menadžera/ice	69	Vježba 20. Plan kampanje	78
Vježba 10. Profili ličnosti	70	Vježba 21. Kako mediji i zakoni krše ljudska prava žena	79
Vježba 11. Kontinuirano usavršavanje u funkciji liderstva	71	Vježba 22. Žene na liderskim pozicijama	79
Vježba 12. Odnos lider/ica i saradnici/ce	71	Vježba 23. Zašto je opasno stečena prava uzimati «zdravo za gotovo»?	80
Vježba 13. Koliko ste vješti u komuniciranju?	72	Vježba 24. Čitanje budžeta	80
Vježba 14: Analiza komunikacijskih prepreka u organizaciji	73	Vježba 25. Moja budžetska «akcija»	81
Vježba 15: Vještine prezentiranja	74	Vježba 26. Rad koji ne vidimo	81
Vježba 16: Izrada komunikacijskog plana	74	Vježba 27. Moji prioriteti	82
Vježba 17: Kako napisati sjajno saopštenje za javnost?	75	Vježba 28. Šta znamo o donošenju budžeta?	82
Vježba 18. Prepoznavanje izvora moći	76	Vježba 29. Ženski i muški poslovi	82
Vježba 19. Osjećaj moći i nemoći	77		



PREDGOVOR

Ovaj Priručnik nastao je u okviru Projekta “Rodno inkluzivne zajednice u BiH” koji TPO Fondacija Sarajevo implementira u saradnji sa dvije partnerske organizacije: “Lara” Bijeljina i “Li-Woman” Livno, a uz finansijsku potporu Američke ambasade u Sarajevu.

Cilj projekta je osnaživanje žena u lokalnim zajednicama, da postanu aktivne građanke i liderice koje će zagovarati izgradnju rodno uključivih i rodno osjetljivih politika djelovanja. Na temelju Analize rodno osjetljive zajednice (<http://www.tpo.ba/bos/publikac.htm>) koja je provedena u prvom dijelu Projekta pokazalo se, da od 400 ispitanika/ica (uposlenici/ce u općinama, vijećnici općinskih vijeća/skupština i predstavnici političkih partija u vlasti) u osam općina na području Livanjskog kantona i Regije Bijeljina, rodnu ravnopravnost uglavnom shvaćaju kao jednak broj žena i muškaraca na određenim mjestima u lokalnim zajednicama. To, dakako, ne može biti jedini indikator rodne ravnopravnosti, jer Gender akcioni plan BiH (GAP, str. 45) pojašnjava na temelju brojnih međunarodnih i evropskih dokumenata važnost ravnopravnog učešća žena u svim oblastima života, uključujući i učešće u kreiranju politika djelovanja na svima nivoima vlasti.

Lokalni nivo vlasti izuzetno je važan, jer se na tom nivou kreiraju politke bitne za svakodnevni život lokalne zajednice, te je stoga važno, da u tome ravnopravno s muškarcima sudjeluju i žene, kako bi u konačnici te zajednice bile po mjeri oba spola. TPO Fondacija Sarajevo stoga je pažnju usmjerila na lokalne zajednice i izgradnju liderskih kapaciteta žena, ali i muškaraca u cilju senzibiliziranja i jednih i drugih za rodno osjetljive politike djelovanja, te vještine i znanja potrebna u profiliranju budućih liderica i lidera.

Tim ekspertica koje su pripremale ovaj Priručnik pod uredničkim vođstvom Emine Abrahamsdotter (Besima Borić, Radmila Žigić, Jasminka Borković i Jasmina Čaušević) u okvirima projektnih ciljeva nastojale su, da pripreme materijal koji će biti pristupačan korisnicima (user-friendly), i da na interaktivan način približe važne informacije i vještine potrebne liderici i lideru u lokalnoj zajednici.

U prvom dijelu Priručnika, autorica Besima Borić upoznaje lidere/ice sa političkom i administrativnom strukturom lokalne zajednice u BiH i kroz praktične primjere pokazuje, šta je potrebno znati o lokalnoj zajednici, i kako ona funkcionira, da bi se ostvarila građanska i politička prava, i na koncu, da bi se uspješno upravljalo lokalnom zajednicom. Uspješna liderica i lider moraju dobro poznavati administrativnu i političku strukturu zajednice u kojoj žele biti lideri/ice na određenim pozicijama.

U drugom dijelu Priručnika Jasminka Borković upoznaje lidere/ice sa pojmom liderstva, šta on znači, koje su osobine i karakteristike dobrog i uspješnog lidera/ice, te šta je sve potrebno znati i prakticirati, da bi se zadobio autoritet istinskog lidera/ice, jer liderstvo nije napabirčeni skup znanja i vještina, već etika, rad, i življenje tih znanja i vještina koje ljudi prepoznaju u karizmi, dosljednosti i odgovornosti osobe koja je na liderskoj poziciji. Također, za dobrog lidera/icu važno je kako komunicira i koliko odgovorno koristi medije i druga sredstva komunikacije za postizanje svojih ciljeva. Informacija je moć i dobar lider/ica će uvijek nastojati biti informiran/a, ali je iznimno važno pridržavati se određenih pravila u komunikaciji i korištenju informacija, da se ne pređe prag etičnog djelovanja. Odgovornost, principijelnost i dosljednost važni su faktori pregovaranja i komuniciranja, što autorice svakako nastoje prenijeti budućim lidericama i liderima.

U trećem dijelu Radmila Žigić, Jasmina Čaušević i Besima Borić elaboriraju važna pitanje rodne ravnopravnosti i liderstva naglašavajući, da je važno da žene budu na liderskim pozicijama, jer i nakon više od pola stoljeća od usvajanja međunarodnih i evropskih normi i standarda ljudskih prava i domaćih pisanih zakona koji *de jure* garantiraju ravnopravnost, žene su još uvijek isključene i njihov doprinos

i perspektiva nisu dovoljno zastupljeni na mjestima odlučivanja i liderstva. Kako same autorice kažu: "Korištenje rodnog, građanskog i svih drugih identiteta žena koje su na liderskim pozicijama, kako iskustva rodno ravnopravnih društava pokazuju, donosi nebrojene beneficije društvu i doprinose sveukupnom razvoju države."

Jedna od važnih beneficija jeste kreiranje rodno osjetljivih budžeta na temelju stvarnih potreba žena i muškaraca, i na temelju onoga što i jedni i drugi smatraju važnim za svoju lokalnu zajednicu.

Na kraju Priručnika urednica Emina Abrahamsdotter u saradnji sa svim autoricama pripremila je praktične vježbe koje se mogu koristiti za edukacije i treninge liderica i lidera u lokalnim zajednicama. TPO Fondacija zahvaljuje se urednici i autoricama tekstova, koje su zajedničkim radom ponudile jedinstven Priručnik za jačanje liderskih vještina.

Nadamo se, da će ovo biti podstrek, posebno mladim ženama i muškarcima, da procijene svoje sposobnosti i mogućnosti i hrabro iskorače prema liderskim pozicijama u svojim lokalnim zajednicama.

Sarajevo, oktobra 2012.

dr Zilka Spahić-Šiljak





DIO 1. KONTEKST

POLITIČKO-ADMINISTRATIVNA STRUKTURA U BOSNI I HERCEGOVINI

Prošetajmo historijom

Dobro je da znamo neke osnovne stvari iz prošlosti jer ćemo, ponekad, u njoj naći odgovore na pitanja koja nas povremeno zaokupljaju. Često zaboravljamo da BiH ima hiljadugodišnju tradiciju kao geopolitički prostor i kao teritorijalno-politička cjelina. Njena srednjovjekovna državnost trajala je sedam vijekova, a izgubljena je u 15. stoljeću dolaskom Otomanskog carstva, što traje narednih pet vijekova. Poslije toga slijedi austrougarska okupacija i formiranje zajednice Srba, Hrvata, Slovenaca i ostalih. Obnovu svoje državnosti, BiH stiže u okviru antifašističkog oslobodilačkog pokreta u Drugom svjetskom ratu, odlukama ZAVNOBIH-a. Odlukama AVNOJ-a iz 1943. i 1945. BiH se razvija kao jedna od šest republika u FNRJ, a potom u SFRJ, sve do 1992.

Nakon posljednjeg rata, potpisivanjem Dejtonskog mira 1995. godine počinje novo razdoblje u životu BiH. Potpisivanjem Sporazuma o pridruživanju i stabilizaciji 2008. godine država Bosna i Hercegovina ušla je u ugovorni odnos sa EU. Predstoji joj ispunjenje uvjeta na temelju kojih će BiH dobiti status kandidata za članstvo u EU. Postizanjem članstva u NATO savezu i Evropskoj uniji BiH bi mogla steći sve pretpostavke da se razvija u miru, ekonomskom prosperitetu i punoj sigurnosti svojih građana i građanki.

Današnja Bosna i Hercegovina

Danas živimo u državi BiH, koju najčešće zovu Dejtonska, kojoj po strukturi i ustavno-pravnom i administrativnom ustrojstvu nema slične u svijetu, jer je nastala da bi se zaustavio krvavi rat, a manje se mislilo na njeno funkcionalno uređenje. Politički sistem Bosne i Hercegovine ima nekoliko osnovnih obilježja: federalno državno uređenje, polupredsjednički sistem vlasti, i u dobroj mjeri podijeljeno društvo. Ova obilježja dominantno određuju ne samo trenutno stanje ustavnog i političkog sistema, već i perspektive njihovog razvoja.

Za ocjenu državnog uređenja Bosne i Hercegovine važno je nekoliko pitanja: nadležnosti države i entiteta, sastav, način izbora i odlučivanja u institucijama Bosne i Hercegovine i odnos pravnih poredaka države i entiteta.

Struktura države BiH

Bosna i Hercegovina se sastoji od dva entiteta, od kojih je jedan uređen federalno, a drugi unitarno. Postoji treća političko-teritorijalna jedinica, koja vrši funkcije državne vlasti, a to je Brčko Distrikt. Ustavno uređenje BiH je parlamentarna demokracija sa državnim i entitetskim

dvodomnim parlamentima. Izvršnu vlast na nivou države predstavlja Vijeće-Savjet ministara sa devet ministarstava (Ministarstvo inostranih poslova, Ministarstvo odbrane, Ministarstvo sigurnosti, Ministarstvo finansija i trezora, Ministarstvo pravde, Ministarstvo vanjske trgovine, Ministarstvo prometa i komunikacija, Ministarstvo civilnih poslova i Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice). Nivo države ima prilično sužene nadležnosti u odnosu na niže nivoe vlasti. Sastav i nacionalna struktura ministara i zamjenika strogo je propisana Ustavom. U BiH još uvijek postoji kancelarija Visokog predstavnika, institut uspostavljen Dejtonskim mirovnim sporazumom, kao garant njene opstojnosti sa velikim ovlastima.

BiH, također, ima i tročlano Predsjedništvo, sastavljeno od neposredno biranih predstavnika iz tri konstitutivna naroda, sa ovlastima vođenja vanjske politike, predlaganja državnog budžeta i imenovanja mandatarata Vijeća-Savjeta ministara. Način izbora članova Predsjedništva i njegov sastav ozvaničio je diskriminaciju, jer predstavnici manjina ne mogu biti kandidirani niti birani za člana Predsjedništva. Isto tako, ni Srbi iz FBiH ni Bošnjaci i Hrvati iz RS-a ne mogu biti kandidirani niti birani za člana Predsjedništva.

Veliku specifičnost Ustava Bosne i Hercegovine predstavlja odsustvo sudske grane državne vlasti, pravosuđa uopće iz njegovog normativnog dijela. Ova anomalija otklonjena je osnivanjem više institucija pravosudnog sistema – Suda, Tužilaštva i Pravobranilaštva - čime su postavljeni temelji pravosudnog sistema Bosne i Hercegovine.

Federacija BiH

Entitet Federacija BiH potpuno je decentraliziran sa tri nivoa vlasti. FBiH podijeljena je na deset kantona od kojih svaki ima svoj Ustav, zakonodavnu, izvršnu i sudsku vlast. Na nivou FBiH postoji Parlament FBiH sa Zastupničkim/ Predstavničkim domom i Domom naroda (čiji sastav čine izabrani zastupnici iz skupština kantona, prema ustavno propisanom sastavu i broju predstavnika sva tri naroda). Izvršnu vlast u FBiH čine predsjednik i dva potpredsjednika FBiH, koji moraju biti iz tri konstitutivna naroda, i koje bira Parlament FBiH. Oni imenuju mandatarata Vlade FBiH, a vladu, sastavljenu od 16 ministarstava, potvrđuje Parlament FBiH. Ustav je striktno propisao nacionalni sastav Vlade FBiH. Federacija BiH ima svoju sudsku i tužilačku vlast.

Republika Srpska

Entitet Republika Srpska ima dva nivoa vlasti, entitetsku i opštinsku, lokalnu. Narodna skupština RS ima, također,

dva doma, Predstavnički i Vijeće naroda. RS ima i predsjednika i dva potpredsjednika, koji su birani na direktnim izborima između više kandidata, sa ograničenjem da moraju biti iz tri različita naroda. Vlada RS-a ima 12 ministarstava. Ustavom je garantirano i nekoliko mjesta za predstavnike druga dva konstitutivna naroda, što Vladu RS-a čini multietničkom. Republika Srpska ima svoju sudsku i tužilačku vlast.

Distrikt Brčko

Distrikt Brčko uspostavljen je Dejtonskim mirovnim sporazumom i funkcionira kao zasebna cjelina, sa svojom skupštinom i vladom i svim drugim obilježjima ustavnopravno i teritorijalno zaokružene cjeline. Distrikt Brčko je donedavno imao stranog supervizora kao upravljača.



Zgrada Parlamentarne skupštine BiH

MOGUĆNOSTI DJELOVANJA U LOKALNOJ ZAJEDNICI

Istinski život ljudi teče u njihovim lokalnim zajednicama, mjestima gdje oni žive i rade. Interes za njihov stalni napredak u smislu mjesta, gdje ljudi mogu zadovoljiti što više svojih potreba stalno je prisutan i sigurno, spada u ona polja djelovanja, kojima se treba stalno posvećivati.

Isto tako lokalne zajednice, bez obzira na prilično sužene nadležnosti u zemlji kakva je BiH, pružaju mogućnost posvećenim i kreativnim muškarcima i ženama, organiziranim na bilo koji način, velike mogućnosti djelovanja. Problem ponekad jeste u omalovažavanju ovog djelovanja, jer malo izrasliji lideri obično gledaju "preko brda".

Šta treba da znamo o lokalnoj zajednici?

Zanimljivo je da u Ustavu BiH nema niti jedne riječi o lokalnoj zajednici, niti njenom mjestu u ukupnoj administrativnoj strukturi BiH, jer je lokalna zajednica potpuno u nadležnosti entiteta.

A zapravo, lokalna zajednica jeste jedina od današnjih administrativnih jedinica, koja ima najstariju tradiciju u cjelokupnom razvoju BiH.

Entiteti imaju svoje zakone o lokalnoj samoupravi kojima u cijelosti samostalno uređuju ovu materiju. Načelno, oni su dužni da se pridržavaju principa sadržanih u Evropskoj povelji o lokalnoj samoupravi, ali nisu dužni da u svoje zakone ugrade ista rješenja. U tom smislu se može govoriti o dva posebna i odvojena sistema lokalne samouprave u BiH. Treći sistem jeste onaj koji ima Brčko Distrikt, jer i on ima pravo, da u okviru svog pravnog sistema samostalno uređuje lokalnu samoupravu. Specifično u FBiH kantoni imaju svoje zakone, usklađene sa Zakonom o lokalnoj samoupravi u FBiH.

Ovim Zakonima uređuju se: "definicija lokalne samouprave, samoupravni djelokrug, organi jedinica lokalne samouprave, međusobni odnosi vijeća i načelnika/ica jedinica lokalne samouprave, mjesna samouprava, finansiranje i imovina, javnost rada, neposredno učestvovanje građana u odlučivanju, upravni nadzor, saradnja jedinica lokalne samouprave i viših organa vlasti, odnos i sarad-

nja federalnih i kantonalnih vlasti i jedinica lokalne samouprave, nadzor nad primjenom zakona, kao i druga pitanja"(definicija iz Zakona o principima lokalne zajednice).

Po svom značenju **lokalna zajednica** opći je pojam, kojim se u sociologiji označava društvena grupa nastanjena na određenom prostoru čije članove i članice povezuje prostorna blizina i njome uvjetovane zajedničke potrebe i aktivnosti. Jedna od institucija koja se u historijskom/istorijskom/ povijesnom razvoju društva uspostavila i afirmirala kao demokratska institucija lokalne zajednice jeste lokalna samouprava. **Lokalna samouprava** se konstituira u obliku općine/opštine kao osnovne jedinice lokalne samouprave. Zadovoljavanje interesa i potreba građana i građanki ostvaruje se kroz **lokalnu vlast**.



Mnogi autori lokalnu samoupravu definiraju kao zakonom i ustavom zagwarantirano političko pravo građana da neposredno i putem svojih slobodno izabranih organa učestvuju u upravljanju određenim javnim poslovima, posebno onih koji se tiču zajedničkih interesa građana/građanki.

Najčešća pitanja od interesa za građane/ke

Čitava je lepeza pitanja od neposrednog interesa za građane i građanke u lokalnim zajednicama, a što je reg-

ulirano, također, zakonima o principima lokalne samouprave (entitetskim ili kantonalnim). To su, uglavnom, stanovanje i stambena izgradnja, rad i zapošljavanje, lokalni saobraćaj, komunalni poslovi, uslužne djelatnosti, odgoj i školovanje djece, zdravstvena i socijalna zaštita, kultura i fizička kultura, informisanje, bezbjednost, zaštita ljudskih prava i okoliša.



1

Vježba: Izbor narodnih predstavnika/ica u lokalnoj zajednici.

Cilj: Ukazati na značaj kvalitetnog izbora kadrova u organe u Mjesne zajednice.

Vrijeme: 60 min.



2

Vježba: Oblici neposrednog učešća građana/ki u odlučivanju.

Cilj: Upoznati se sa različitim mogućnostima neposrednog odlučivanja građana u Mjesnim zajednicama i razviti sposobnost korištenja ovih mogućnosti.

Vrijeme: 75 min.



3

Vježba: Javna rasprava na Zboru građana/ki o održavanju referendumu.

Cilj: Naučiti kako argumentovano voditi debate i kako pripremiti referendum.

Vrijeme: 50 min.

Mogućnosti uticaja i saradnje sa civilnim društvom

Na nivou BiH u Vijeću/Savjetu ministara potpisan je *Protokol o obaveznim konsultacijama ministarstava sa predstavnicima NVO* kod donošenja zakona i propisa na nivou države. Iako se ovo smatra velikim iskorakom u odnosu državnih organa prema nevladinom sektoru, ova mogućnost nije dovoljno iskorištena jer je ograničena, uglavnom, na inicijative i djelimično uključivanje u javne rasprave, koje su objavljene na web stranicama, i često su svedene na mali broj subjekata i kratke rokove. Ovo je prostor koji bi mogao dodatno da se iskoristi i traži veći angažman, izradu procedura, veću otvorenost i posebno promjenu svijesti kod uposlenika u ministarstvima, koji direktno učestvuju u izradi propisa.

U entitetskim parlamentima poslovnici o radu predviđaju mogućnost saradnje sa civilnim društvom, ali ne razrađuju posebno procedure, koje bi tu saradnju učinile

Ovako široka lepeza pitanja otvara velike mogućnosti aktivnog djelovanja izabranih predstavnika, ali i aktivista i aktivistica različitih profila na artikuliranju što boljih rješenja koja se donose na ovom nivou.

obavezujućom i učinkovitom. S obzirom na činjenicu, da se parlamenti, pa i političke stranke sve više otvaraju za ovu vrstu saradnje, bilo bi značajno, da se osmišljenom aktivnošću i stalnim angažmanom uredi i ovo pitanje, koje bi moglo donijeti višestruku obostranu korist.

I oblici posrednog i neposrednog odlučivanja građana/ki u lokalnoj zajednici mogu poslužiti aktivistima i aktivisticama, ali i liderima i lidericama za realizaciju njihovih ideja, veći uticaj na kreiranje politika i bržu realizaciju odluka.

Izabrani vijećnici i vijećnice kao i radna tijela u općinskim vijećima i skupštinama opština su mogući dobri mediji za neposredniji uticaj na kreiranje javnih politika i zadovoljavanje interesa. Svi oni pripadaju određenoj političkoj opciji i zavisno od činjenice, da li su pozicija ili opozicija, više su ili manje otvoreni prema vanjskim uticajima. Iskustvo pokazuje, da su opozicioni vijećnici spremniji na saradnju sa NVO i slično, jer im treba što više materijala protiv aktuelne vlasti.

U mnogim vijećima i skupštinama svojim pravilima obezbijedili su mogućnost prisustva različitih grupa i subjekata na sjednicama vijeća ili skupština, a neki dozvoljavaju, uz prethodnu najavu, i mogućnost obraćanja izabranim vijećnicima na zasjedanju, ukoliko neko posebno izrazi interes za određena pitanja. Ovom mogućnošću, obično, koriste se predstavnici mjesne zajednice, predstavnici sportskih i drugih udruženja, javnih lokalnih ustanova i, svakako, predstavnici onih institucija, čiji se izvještaji razmatraju na sjednicama, kao i predstavnici viših nivoa vlasti.

Radna tijela pri lokalnim vijećima i skupštinama sastavljena su, uglavnom, od izabranih vijećnika i vijećnica, ali jednu trećinu sastava čine vanjski članovi u najvećem

broju radnih tijela, koje direktno predlažu političke stranke proporcionalno broju mandata osvojenih u predstavničkom tijelu. Bilo bi dobro pokušati iskoristiti ovu činjenicu i instalirati što više stručnih, neovisnih, nevladinih kandidata na ova mjesta. Ovo nije jednostavno postići, ali bi otvorilo vrata za direktniji uticaj i komunikaciju sa izabranim predstavnicima, obezbijedilo da različite ljudske sposobnosti, znanje i obrazovanje, kao potencijali suvremenog razvitka i prosperiteta dobiju veću šansu. Svakako bi otvorilo i **pitanja isključenosti i uključenosti** koja su važna za razumijevanje načina na koji se neka općina/opština razvija. Kada bi se napravio dobar uvid u ovaj segment, to bi omogućilo argumentirano predlaganje načina poboljšanja prilika u toj zajednici.



4

vježba: Saradnja sa civilnim društvom.

Cilj: Jačanje vještina kako senzibilirati javnost i vjećnike/odbornike na problem nasilja u lokalnoj zajednici.

Vrijeme: 60 min.

Mogućnosti djelovanja kroz političke stranke

Današnja moderna demokratija nezamisliva je bez političkih stranaka. Stranke su, zapravo, savezi istomišljenika koji nude programske prijedloge za rješavanje političkih problema. Isto tako nude kandidate/kandidatkinje za parlamente i vlade, koji bi mogli provoditi programe stranke u državnim institucijama, ukoliko dobiju povjerenje glasača na izborima. Prema Ustavu, osnivanje političkih stranaka je slobodno i ta činjenica važna je za slobodnu demokratiju. Unutarne ustrojstvo političkih stranaka mora biti u skladu sa temeljnim ustavnim demokratskim načelima, a stranke moraju javno polagati račun o porijeklu svojih sredstava i imovine.

Političke stranke i učešće u vlasti

Stranke uvijek teže tome da svojim kandidatima i kandidatkinjama osiguraju mjesta u državnim, entitetskim, kantonalnim ili općinskim/opštinskim službama, te pokušavaju provesti svoju politiku i pravce djelovanja nastale u okviru svake od njih, posebno preko svojih članova/članica na određenim funkcijama.

Svi uvijek tvrde, da su baš oni politička udruženja, koja artikuliraju politička mišljenja i socijalne interese naroda. Politički program jedan je od najvažnijih dokumenata svake stranke. Mora se imati na umu razlika između izbornog programa stranke, koji određuje njene konkretne namjere u predstojećem periodu, od osnovnog programa koji formulira osnovne vrijednosti i dugoročne ciljeve stranke. Programske razlike među strankama postoje, iako danas sve deklarativno promoviraju demokratske ideale: slobodu, jednakost i solidarnost.

Funkcioniranje stranaka traži i određena finansijska sredstva za izbore, finansiranje partijskog aparata i redovnih aktivnosti, kao i za edukaciju i socijalizaciju. Izvori finansiranja su uglavnom iz članarine, donacija i poklona od preduzeća i privatnih lica, budžeta, partijskog preduzetništva i ostalih izvora. Ima pojava da finansijeri ponekad imaju konkretne zahtjeve prema strankama, što često odvede u korupciju, a ponekad i u kriminal.

Prema društveno-političkim ciljevima stranke se razlikuju i dijele na nacionalne, konzervativne, liberalne, socijaldemokratske i komunističke. Danas je uvriježeno mišljenje da se stranke sve više bore samo za glasove i za vlast, a malo vode računa o ideologiji i stvarnim interesima društvenih grupa, što se potvrđuje svakog izbornog ciklusa sve većom apstinencijom birača.

Kako su organizirane političke stranke?

Bez obzira na svoja ideološka opredjeljenja, svaka stranka ima svoje unutrašnje ustrojstvo definirano Statutom. Organizacija stranaka obično prati teritorijalno-administrativno uređenje države. Tako stranke imaju svoje državno vodstvo i organizacije na nižim nivoima, entitetskim, regionalnim, sve do općinskih i mjesnih organizacija. Članom stranke postaje se prihvatanjem programa i statuta, a članom i članicom organa, izborom na konferenciji u na kongresu stranke.

Naprimjer, evo uobičajene strukture stranke koja djeluje na prostoru cijele BiH:

- ◆ Glavni odbor
- ◆ Regionalni i kantonalni odbori
- ◆ Općinski/opštinski odbori
- ◆ Mjesni odbori ili osnovne organizacije u MZ

Svi ovi organi imaju svoja izvršna tijela, a to su obično Predsjedništva, koja biraju odbori na odgovarajućem nivou organiziranja. Stranke imaju i posebne oblike interesnog organiziranja, forume, savjete, razne komisije, stalne ili povremene.

Osim organa koji donose odluke, stranke imaju i svoje oblike interesnog organiziranja. Najčešći su forumi žena i mladih, a neke imaju i druge, npr. seniore, sindikalne aktiviste i slično. Forumi se bave specifičnim pitanjima i okupljaju i ljude koji ne moraju biti članovi i članice stranke. Svoje stavove u parlamentima stranke iznose preko klubova poslanika na svim nivoima, a ako im izborni rezultat to dozvoljava, i preko svojih ministara u vladama na svim nivoima organiziranja države.

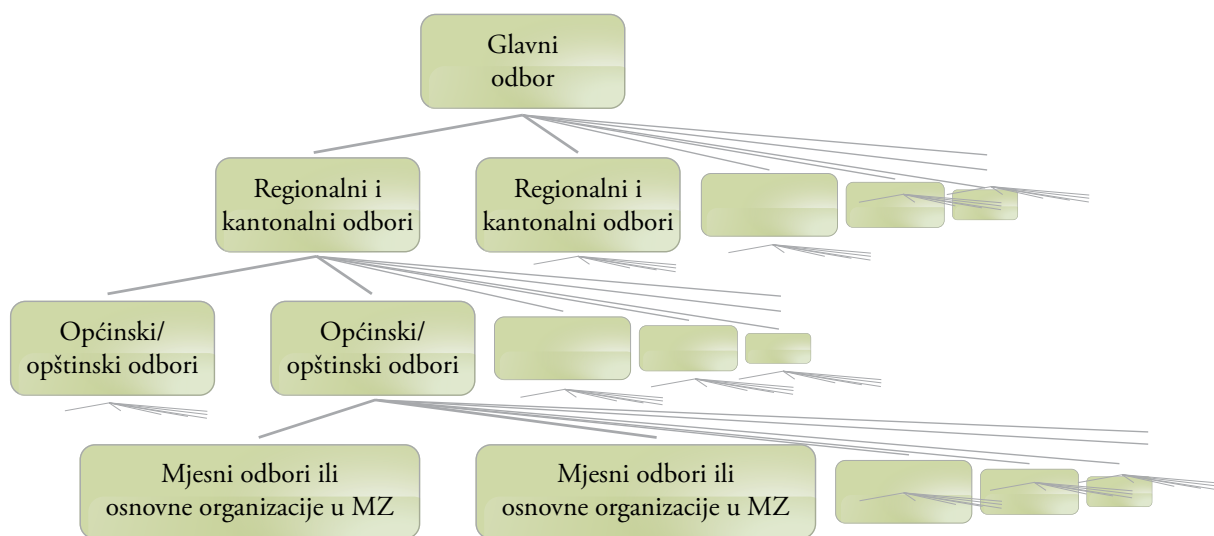
Statuti nekih stranaka predviđaju kvotu manje zastupljenog spola u organima stranke, kvotu za mlade ljude, a neke i za minimum starih lica. Organizacije žena i or-

ganizacije mladih u strankama imaju šansu artikulirati svoje interese kao i stavove o specifičnim pitanjima od interesa za žene i mlade ljude. Nažalost, i pored formalnog prostora koji imaju, ovi interesni oblici su udaljeni od osnovnog toka i političkih prioriteta stranke i bave se, uglavnom, humanitarnim i edukativnim radom. Najveći aktivitet pokazuju u predizborno vrijeme. Najviše pažnje posvećuju edukaciji u vrijeme priprema kandidata i kandidatkinja za izbore.

Angažman u forumima kao i funkcionalna statutarna uvezanost sa organima stranke u formalnom smislu pružaju mogućnost uticaja na kreiranje stranačke politike i izboru njenih prioriteta. Isto tako, način rada u tim interesnim oblicima organiziranja pruža mogućnost uvezivanja sa civilnim društvom, NVO, udruženjima, sindikatima, akademskom zajednicom i sl. čime se postiže ne samo otvaranje političke stranke prema vanjskoj sredini, nego i interakcija i mogućnost korištenja znanja i saznanja koja su korisna u političkom radu. Ovaj rad se, nažalost, ne odvija kontinuirano i strateški osmišljeno, nego se intenzivira najčešće u predizbornim kampanjama ili nekim sličnim situacijama i prilikama. U ovoj vrsti rada naročito dolazi do izražaja individualna sklonost i sposobnost i za organiziranje, vođenje i osmišljavanje aktivnosti.

Stranke i izbori

U BiH imamo tzv. višestranakački sistem, sa svojim prednostima i manama. U izbornom nadmetanju učestvuje više stranaka, a svi učesnici imaju realne izgleda na uspjeh. U BiH imamo kuriozitet, da na izborima učestvuje oko 80 stranaka. Na lokalnim izborima broj je mnogo manji, i to pruža mogućnost većeg prepoznavanja programa i ljudi koji ih promoviraju. Mjesta u vladama se dijele u skladu s izbornim rezultatom, a mjesta u parlamentima



Uobičajena struktura stranke koja djeluje na prostoru cijele BiH

zauzimaju direktno izabrani poslanici sa stranačkih lista (predstavnički dom) ili posredno izabrani delegati (dom naroda).

Dobre strane višepartijskog sistema su da obezbjeđuje kontrolu i ravnotežu u okviru vlade i navodi učesnike na raspravu, ustupke i kompromis. A loše strane višepartizma se izražavaju kroz opasnosti koje proizlaze iz stvaranja neprincipijelnih koalicija, kao i pretjerano kompromiserstvo, koje dovodi do nadmoći političkog centra i do gubljenja jasne i dosljedne politike.

Izbori su prvi i najviši oblik **participacije građana/građanki** u vršenju javnih poslova u lokalnoj zajednici. U svim evropskim zemljama građani/građanke vrše neposredno izbor članova i članica općinskih vijeća i skupština opština. Tako je i u BiH, svake četiri godine. U BiH je od 2004. godine uveden i princip **neposrednog izbora načelnika/načelnice** općine/opštine.

Općinska vijeća i Skupštine opština obično su sastavljeni od predstavnika četiri do pet stranaka, a najčešće dvije čine većinu koja svojim glasanjem podržava načelnikove/načelnicine prijedloge. Neposredan izbor načelnika/ice općine/opštine omogućio je biračima, da se opredjeljuju za konkretno ime i prezime svog sugrađanina i rjeđe sugrađanke, bez obzira na stranku iz koje dolaze. Otvo-

rene stranačke liste, također, obezbjeđuju glasačima izbor pojedinaca i pojedinki sa liste stranke za koju su se opredijelili, što je korak dalje u ukupnoj demokratizaciji izbornog procesa.

Prostor za kreativno djelovanje i uvezivanje različitih subjekata pruža se i u radu vijećnika i zastupnika i njihovih klubova. I pored fokusiranog rada na zadatoj legislativi i drugim pitanjima, zavisno od nivoa organiziranosti, zastupnici individualno ili u klubu imaju mogućnost, da se uvezuju sa dijelovima civilnog društva, organiziraju javne i tematske rasprave, a sve sa ciljem što kvalitetnijeg donošenja propisa i stavova u zakonodavnim tijelima. Ovakve rasprave mogu doprinijeti, ne samo zauzimanju što kvalitetnijih stavova o određenom pitanju, nego i do šireg informiranja i članstva, ali i građanstva o tome na kojim pitanjima se radi u OV/SO i šta se planira.

Klub vijećnika u OV/SO čine svi izabrani predstavnici jedne stranke u OV/SO. Svaki klub ima svog predsjednika, koji predstavlja i iznosi stavove kluba u OV/SO. Klubovi se sastaju prije svakog zasjedanja OV/SO i zauzimaju stavove o određenim pitanjima i načinu glasanja o istim.

Autorica teksta: Besima Borić







DIO 2. LIDERSTVO



LIDERSTVO

Definicija liderstva

Za naučnu opservaciju, liderstvo je vrlo nova stvar, a kao pojam, veoma stara. Zbog toga je potrebno precizno i detaljno definisati, šta se podrazumijeva pod liderstvom. Liderstvo se kao pojam prvo pojavilo u neekonomskim društvenim teorijama i po tim teorijama lider ili liderica jeste osoba koja, svojim riječima i/ili ličnim primjerom, izrazito utiče na ponašanje, razmišljanje i/ili emocije značajnog broja ljudi (sljedbenika/ica ili opšte populacije). Postojeće teorije liderstvo ne ograničavaju samo na političko liderstvo. Ustvari, osnovna podjela ne leži na političkom i poslovnom liderstvu, kako bismo, možda,

mogli da pomislimo, već na odnosu prema publici; direktni lideri se obraćaju "licem u lice", dok indirektni lideri vrše svoj uticaj kroz svoj rad ili djela koja stvaraju. To, također, implicira da uticaj lidera može biti značajan i dugo poslije njegovog biološkog nestanka. Primjera radi, uredništvo "New York Times" magazina je za lidera XX vijeka izabralo Alberta Ajnštajna.

Howard Gardner, psiholog, navodi da postoji šest konstanti liderstva, a one su:

1. **PRIČA:** Lider mora da ima centralnu priču ili poruku. Ona mora da bude efektivna za veliku i heterogenu grupu.
2. **PUBLIKA:** Svaka, pa i najelokventnija priča nema efekta u odsutnosti publike.
3. **ORGANIZACIJA:** U početku lider/ica se obraća direktno publici i postiže inicijalni uspjeh. Za postojano liderstvo neophodna je institucija zasnovana na organizacionoj bazi.
4. **OLIČENJE:** Kreator priče mora u nekom smislu da bude oličenje svoje priče. To ne znači da treba da bude savršen, već da ne bude u kontradikciji sa svojom osnovnom porukom.
5. **OBRAĆANJE:** Većina kreativnih lidera/ica obraća se indirektno, kroz simbolični proizvod koji kreira, dok se većina političkih lidera/ica svojim pričama obraća direktno publici. Direktno obraćanje je riskantnije, ali, posebno u kratkom roku, može biti efikasnije i efektivnije.
6. **VJEŠTINA:** Samo osobe koje dostignu visok stepen ekspertnih znanja u svom radu ili kredibiliteta u svom životu imaju šansu da uspiju kao lideri/ice. Direktni lideri/ice u principu imaju manjak tehničkog znanja, dok se snaga indirektnih lidera/ica upravo bazira na njihovom znanju o konkretnim stvarima.



Nije potrebno biti supermen da bi bio lider, jer se liderom ne rađa, već se liderom, uz postojanje predispozicija, postaje obrazovanjem. Ključ dobrog lidera/ice je u odnosu prema ljudima, emocionalna uloga lidera/ice je primarna. Zadatak lidera/ice je u sljedećem:

- ◆ sagledavanje situacije, i
- ◆ preduzimanje akcije



Vođstvo počinje razvojem vizije, a vođenje pretpostavlja kretanje ka cilju.

Stilovi lidera/liderica

Stil liderstva je način na koji se uspostavljaju odnosi između lidera i saradnika, odnosno, način na koji lider/ica usmjerava ponašanje drugih i sredstva koja koristi da ih pridobije ili privoli na željeno ponašanje. Najprihvaćenija je podjela na sljedeće stilove liderstva:

- 1. Autokratski stil:** Odlikuje se time što lider/ica sam/a donosi odluke, nema povjerenja u suradnike. Koristi prinudu, a uticaj mu/joj proizlazi iz formalnog autoriteta. Karakterističan je za male organizacije.
- 2. Demokratski stil:** Demokratski stil vođenja odlikuje se većom uključenošću suradnika ili podređenih u odlučivanje, većim povjerenjem u podređene i vjerom u spremnost i voljnost podređenih, da preuzmu odgovornost u procesu odlučivanja. Odlučivanje je decentralizovano, autoritet se delegira i ovaj stil obezbjeđuje participaciju zaposlenih, fleksibilnost organizacije i bolje rezultate. Demokratsko vođenje karakteristično je za srednje i velike organizacije.



- 3. Liberalni stil:** Odlikuje se punom uključenošću svih, u koje lider/ica ima puno povjerenje, a oni se osjećaju potpuno slobodni da diskutuju o svim pitanjima. Primjenjuje se u organizacijama, nezavisno od njihove veličine, koje su strukturirane po timovima i radnim grupama, u kojima se obavljaju složeni poslovi, koji podrazumijevaju sofisticirana znanja i visoko obrazovane ljude, koji ne trpe ograničenje i šablone.



5

Vježba: Muška i ženska priča.

Cilj: Procijeniti da li postoji razlika između ženskih i muških liderskih osobina.

Vrijeme: 50 min.



Na osnovu diskusije i zaključaka iz prethodne vježbe, nastaviti sa sljedećom.



6

Vježba: Kako prepoznati lidera/cu?

Cilj: Prepoznati osobine koje treba imati lider/ca.

Vrijeme: 40 min.



Razmislite o svojim liderskim osobinama. Predstavljamo osobine, koje opisuju postojanje „štofa“ kod potencijalnih lidera/ica:

Motivacija, energija, inicijativa, visoka želja za uspjehom, ambicija, čast i moralni integritet pouzdanost, povjerenje, samopoštovanje, vjerovanje u sopstvene vrijednosti, kognitivne sposobnosti sposobnost da se prihvati, preradi i interpretira velika količina informacija, kreativnost, originalnost, fleksibilnost, želja za vođstvom, volja da se postane lider/ica, sposobnost adaptiranja različitim pratiocima i situaciji...

Posjedovanje većine ili svih ovih osobina, garant je uspješnog liderstva.

Multidisciplinarni aspekt liderstva

Kada se priča o liderima/lidericama, priča se o njihovim idejama, njihovim strategijama i vizijama. U stvarnosti, lideri/ice nas vode emocijama. Više istraživanja i praksa pokazali su, da se moda sa početka prošlog vijeka istraživanja i mjerenja racionalne inteligencije (IQ) sve više povlači prema istraživanjima i mjerenjima emocionalne inteligencije (EI).

IQ pokazao je malo relacija s tim kako se obavlja posao i napreduje u karijeri tokom života. Ali emocionalne prednosti, kao što su mogućnost upravljanja frustracijama,

kontrolisanje emocija kod sebe i drugih, nešto što se uči još u djetinjstvu, pokazali su nesumnjivo veću korelaciju sa uspjehom u budućem životu. Mnogi ljudi sa IQ 160 rade za ljude sa IQ 100. U svakodnevnom poslu najvažnija je inteligencija, koja se koristi u relacijama među ljudima. U slučaju loše emocionalne inteligencije, bićete loši na poslu, bićete u neprilici koji posao da prihvatite, s kim da stupite u brak itd.

Osoba sa visokim IQ i niskim EI predstavlja skoro karikaturu intelektualca, snalažljivog u svijetu znanja, ali nevještog u svijetu intimnosti. Profili se ponekim crtama razlikuju kod muškaraca i kod žena.



Muškarac sa visokim IQ:

Usmjeren na široko polje intelektualnih zanimanja i sposobnosti, ambiciozan i produktivan, predvidljiv i uporan, ne muče ga lični problemi. Može da bude kritičan i snishodljiv, prefinjen i povučen, nesiguran u intimnim i senzualnim iskustvima, bezosećajan i ravnodušan, emocionalno hladan i mlak.

Žena sa visokim IQ:

Intelektualno samopouzdana, vješto izražava svoje misli, raspravlja o intelektualnim temama i zanima je veliki broj intelektualnih i estetskih oblasti. Može da bude introspektivna, sklona anksioznosti, zabrinutosti i da ima osjećaj krivice, oklijeva da svoj bijes otvoreno iskaže, iako to čini na posredan način.



Muškarac sa visokom EI:

Uravnotežen, veseo, društven, otvoren, nije sklon strahu i zabrinutosti. Izuzetno odan ljudima i idejama, odgovoran i etičan, a u svojim vezama je pun razumijevanja i pažnje. Njegov emocionalni život je bogat, raznovrstan, on je u saglasnosti sam sa sobom, sa drugima, kao i društvom u kome živi.

Žena sa visokim EI:

Pričljiva, direktno i otvoreno izražava svoja osjećanja, ima dobro mišljenje o sebi; život za nju znači sve. Živahna je, otvorena i na pravi način izražava svoja osjećanja, dobro podnosi stres. Domišljata je, lako upoznaje nove ljude; u saglasnosti sa sopstvenim bićem tako da je spontana, vragolasta i otvorena za sva intimna iskustva. Rijetko uznemirena, nema osjećanje krivice i rijetko pada u očajanje.



Naravno, ovi portreti su ekstremni, kod svakog od nas se IQ u različitoj mjeri prepliće sa EI, i one nisu suprotstavljene, već zasebne sposobnosti.



7

Vježba: Lideri/ice sa visokim IQ i nižim EI i obrnuto.

Cilj: Uočiti ponašanja lidera/ica sa visokim IQ, a nižim EI i obrnuto, i njihov utjecaj na liderske sposobnosti.

vrijeme: 60 min.

Emocionalna inteligencija predstavlja kapacitet za prepoznavanje sopstvenih emocija i emocija kod drugih, za samomotivisanje i za upravljanje emocijama u sebi samima i kod drugih. Ona dodaje biću osobine koje ga čine.

Spoznavanje vlastitih emocija. Samospoznaja ili prepoznavanje osjećaja, kakav on u stvari jeste, u trenutku kada se ispoljava, ključ je emocionalne inteligencije.

Upravljanje emocijama. Savladavanje i upravljanje emocijama na podesan način talent je koji se gradi na osnovu samospoznaje. Ljudi koji su loši u upravljanju emocijama, konstantno su ophrvani emocijama, i nalaze se pod stresom. Ljudi koji usavrše upravljanje emocijama mnogo brže se oporavljaju od životnih nemira i padova.

Samomotivacija. Upravljanje emocijama koje vodi ka određenom cilju podloga je za osjećanje obazrivosti, za samomotivaciju, ovladavanje određenom vještinom, kao i za kreativnost. Emocionalna samokontrola – odlaganje zadovoljstva i gušenje impulsa podloga je svakog dostignuća. Postizanje stanja "smirenosti" omogućit će izuzetna ostvarenja na svakom polju.

Prepoznavanje emocija kod drugih. Empatija je fundamentalna ljudska vještina i karakteriše je čitanje i uživljavanje u osjećanja drugih. Ona igra značajnu ulogu u liderstvu.

Umijeće ponašanja u međuljudskim odnosima. Ovaj talent predstavlja vještinu razumijevanja tuđih emocija. Ta sposobnost fundament je za popularnost, liderstvo i interpersonalnu efektivnost.

Za razliku od IQ, koji je dat, EI se može povećavati i u tu svrhu lideri/ice trebaju da pređu četiri faze u svom usavršavanju, a to su:

- ◆ spoznati sebe,
- ◆ kontrolirati sebe,
- ◆ spoznati i brinuti se za suradnike/ice i
- ◆ voditi svoje suradnike/ice.

<p>Odlični lideri/ice, također, treba da posjeduju svaku od četiri izdvojene sposobnosti, koje su komponente interpersonalne ili socijalne inteligencije</p>	<p>ORGANIZOVANJE GRUPA osnovna je vještina lidera/ica i podrazumijeva iniciranje i koordinaciju organizovanja grupe ljudi.</p>
	<p>PREGOVARAČKA RJEŠENJA talent su posrednika koji sprečava ili razrješava već postojeće sukobe. Lideri/ice koji/koje posjeduju ovu sposobnost uspješni su pri sklapanju poslova ili u razrješavanju sporova.</p>
	<p>LIČNI ODNOSI dar su za osjećanje empatije i sklapanje prijateljstava. Olakšavaju sklapanje odnosa, kao i prepoznavanje tuđih osjećanja i nevolja i odgovarajućih reakcija na njih – to je umjetnost održavanja međusobnih odnosa. Takvi lideri/ice jesu dobri "timski igrači".</p>
	<p>DRUŠTVENA ANALIZA predstavlja sposobnost otkrivanja i tumačenja tuđih osjećanja i briga, što olakšava lideru/ici uspostavljanje veze sa saradnicima i omogućava osjećanje prisnosti.</p>

Tipovi lidera/ica

Postoji više podjela o tipovima lidera/ica, ali je, vjerovatno, najprihvaćenija ova, naučnika Daniela Golemana- psihologa, koji je na temelju istraživanja, baze od 3.871 lidera/ica, identificirao sljedeće tipove lidera/ica:

- VIZIONAR/KA** ➔ Rezonantan/a. Kada promjene zahtijevaju novu viziju, ili kada je potreban nov i originalan pravac, ovaj tip lidera, stvarajući pozitivniju klimu u okruženju, pomjera ljude prema zajedničkom snu.
- TRENER/ICA** ➔ Rezonantan/a. On/ona pomaže suradnicima da poboljšaju svoje performanse na dugoročnoj osnovi.
- STARATELJ/ICA** ➔ Rezonantan/a. Kada treba da se ojačaju konekcije, motiviše u stresnim situacijama i kreira harmoniju povezujući ljude.
- DEMOKRATA/KINJA** ➔ Rezonantan/a. Kada je potrebno da se izgradi konsenzus ili da se stimulišu suradnici da poboljšaju svoje outpute, ovaj tip lidera/ica, u pozitivnoj klimi, vrednuje output suradnika i stvara participativnu kulturu.
- REGULATOR/ICA** ➔ Disonantan/a. Kada je potrebno da se dobiju visoko-kvalitetni rezultati od motivisanog i kompetentnog tima, ovaj tip lidera/ica reguliše korake, kako da se ostvareni rezultati približe očekivanim. S obzirom na to da se često loše izvodi u praksi, ovaj tip lidera/ice često stvara negativnu klimu.
- KOMANDANT/KINJA** ➔ Disonantan/a. U krizama, preokretima ili u kriznoj situaciji između lidera i suradnika, ovaj tip lidera ublažava neizvjesnost izdajući jasne direktive. Često zloupotrebljavan model, te ovaj tip lidera/ice stvara negativnu klimu u okruženju



8

Vježba: Tipovi lidera/ica.

Cilj: Uočiti karakteristike različitih tipova lidera/ica.

Vrijeme: 70 min.

U američkoj literaturi vrlo je popularna definicija razlike između lidera/ice i menadžera/ice koja je jedna igra riječi: lideri/ice rade prave stvari (right things), a menadžeri/ice rade stvari na pravi način (things right). Iako popularna, ova definicija nije dovoljna i kompletna, jer ona pretpostavlja, da su pozicije lidera/ice i menadžera/ice suprotstavljene, a to svakako nije slučaj u organizacijama, s obzirom na to da je u svakom poslovnom okruženju potreban i rad lidera/ice i rad menadžera/ice. Oni nisu konkurentni, već su komplementarni. I jedan i drugi profil potreban je organizaciji da bi prosperirala.

Menadžer/ica:

Lider/ica:

Administrator/ka, imitator/ka

Inovator/ica

Kopija

Original

Održava

Razvija

Fokusiran/a na sistem i strukturu

Fokusiran/a na ljude

Razvija kontrolu

Razvija povjerenje

Fokusiran/a na kratkoročnu perspektivu

Fokusiran/a na dugoročnu perspektivu

Pita kako i kada

Pita šta i zašto

Drži oči na krajnjem rezultatu

Drži oči na horizontu

Prihvata status quo

Lider/ica osporava status quo

Klasičan poslušan vojnik

Lider/ica je samo svoj/svoja

On/ona se trenira

On/ona se obrazuje

Brine o tome gdje si

Vodi te na novo mjesto

Bavi se sadašnjošću

Bavi se budućnošću

Radi sa sigurnošću

Radi sa vjerovatnoćom

Bori se sa kompleksnošću

Bori se sa neizvejsnošću

Usredsređen/a je na činjenice

Usredsređen/a je na odluke.

Pronalazi odgovore i rješenja

Formuliše pitanja i probleme

Traži sličnost

Traži razliku

Zadužen/a je za efikasnost

Zadužen/a je za efektivnost

karakteristične razlike između lidera/ica i menadžera/ica



9

vježba: Uloge lidera/ice i menadžera/ice.

Cilj: Proučiti karakteristike različitih tipova lidera/ica.

Vrijeme: 60 min.

Etika liderstva

Od povijesti, nažalost, učimo premalo. U 17. stoljeću ruski maršal Suvorov nije izgubio niti jednu bitku, makar i protiv brojčano nadmoćnih neprijatelja. U čemu je bila tajna? On je shvatio, da su novo uvojačeni vojnici temelj uspjeha, te ih je vježbao i ohrabrivao da daju sve od sebe. Prema njima se odnosio s poštovanjem. Mnogi drugi lideri koristili su isto „tajno oružje“. Čak su i stari grčki mislioci to smatrali najboljim načinom za vođenje ljudi. Pa zašto to i mi ne bismo koristili?

Važno je spomenuti da je:

- ◆ Učinkovitih lidera/ica bilo i u prošlosti, te od njih možemo učiti.
- ◆ Liderstvo temeljeno na moći može biti učinkovito samo kratkotrajno.
- ◆ Lider/ica učinkovitost povećava određenim ponašanjem.

U brojnoj literaturi liderstvo temeljeno na moći naziva se „tradicionalnim liderstvom“. Promjene uvjeta poslovanja su sve brojnije i učestalije. Zato lider/ica mora postati što više prilagodljiv, te nikako ne smije nastojati voditi poslovanje samo na ustaljeni način. Povijest pokazuje da je za istinskog lidera/icu odlučujuće, da ga sljedbenici smatraju pouzdanim, odnosno, vrijednim povjerenja. Oni će takvog lidera/icu predano slijediti. Bez sljedbenika nema lidera/ica! Lider/ica mora sebi i sljedbenicima osigurati odgovarajuću izobrazbu, kako bi mogli što učinkovitije obavljati svoje zadaće. Učinkoviti lideri u svemu što čine jasno pokazuju predanost izvrsnosti, i naglašavaju da to vodi sigurnijoj budućnosti.

Prilagodljivost. Lideri/ice moraju biti prilagodljivi promjenama. Charles Darwin je rekao: "Preživjeti neće vrsta koja je najjača, ili najinteligentnija, već ona koja je promjenama najprilagodljivija". Posao lidera/ica je da pusti događanje promjena, i u nekim slučajevima, da djeluje kao katalizator. Najgore bi bilo da tvrdoglavo ustraje na starim načinima poslovanja, i da time blokira napredak. Lider/ca mora naučiti stalno propitkivati sve važne procese i postojeći način razmišljanja, i to imajući na umu prilagodljivost.

Pouzdanost. Lider/ica stiče povjerenje zaposlenika čineći ono, što je rekao, da će učiniti. On stvara okolinu koja ohrabljuje svakoga zaposlenika. Ako sljedbenici mogu potvrdno odgovoriti na sljedeća pitanja, tada je lider/ica stvorio/la zdravu i motivirajuću okolinu:

- ◆ Mogu li vjerovati svom lideru/ici? Da li moj lider/ica brine o meni? Da li je moj lider/ica predan/na izvrsnosti?
- ◆ Stvaranjem čvrstog povjerenja lider/ica ohrabruje predanost svih sljedbenika i potiče njihovu odanost.

Znanje. Lider/ica mora osigurati odgovarajuću izobrazbu i uvježbavanje, kako bi postigao, da sljedbenici/ce budu osposobljeni za svoje poslove i odgovornosti. On potiče kreativnost i inventivnost, kao i timski rad. Izgrađuje svima dostupnu bazu znanja.

Optimizam. Lider/ica razvija pozitivnu viziju budućnosti. Vizija usmjerava sljedbenike/ce i potiče donošenje odluka sukladnih viziji. Ona, također, pomaže sljedbenicima predviđanje njihove budućnosti temeljene na vlastitim akcijama. Pozitivna vizija potiče i pozitivno ponašanje, što je važno za sve zaposlenike a posebice za lidera/icu.

Obzirnost. Kao lider/ica morate vrlo ozbiljno shvaćati svoje zadaće. Nikako ne smijete razmišljati u smislu „cilj opravdava sredstvo“. Ako želite stvoriti predanost potrebnu za dugoročniji uspjeh, uvijek morate razmotriti utjecaj odluka na vaše sljedbenike. Lider/ica ne koristi svoju poziciju za drsko vladanje. Što je dovoljno dobro za njegove/njene sljedbenike/ice dobro je i za njega/nju. On/ona, također, koliko god je moguće, slavi uspjehe svojih zaposlenika/ica. Odajte priznanje i pohvalite odmah nakon nekog postignuća. Vodite primjerom i ističite svoje vrijednosti.

Karakter je centralni dio i osnovni stub lidera/ice. Sve počiva na njemu i proizilazi iz njega, i lider/ica treba:

- ◆ **Donositi odluke razmišljajući u korist organizacije/institucije, a da koristi svoje lične stavove kako bi uticao/la na odluke, te da:**
 - ispunjava date obaveze i obećanja;
 - stalno radi na sebi, uči i usavršava se;
 - je uvijek otvoren za feedback;
 - je svima dostupan, da svakog saradnika/icu tretira istim manirima, da ne pravi razliku između ljudi na različitim nivoima u organizaciji;
 - vjeruje ljudima i uvijek očekuje najbolje od njih;
 - radi timski, da ne bude arogantan;
 - bude postojan prema preprekama, i da bude elastičan/a.
- ◆ **Imati personalni kapacitet u vidu znanja i vještine, a to su:**
 - tehnička znanja,
 - vještine analize i rješavanja problema,
 - profesionalne vještine,

- inovativno znanje, inicijativa i efektivna upotreba informacija.
- ◆ **Biti fokusiran na rezultat, pa stoga oni:**
 - određuju rastegljive ciljeve za svoje ljude, preuzimaju ličnu odgovornost za rezultate tima;
 - daju konstantan feedback i ponašaju sa kao treneri/ice u radu sa svojim ljudima;
 - ciljevima koje dodjeljuju timu daju oreol uzvišenosti;
 - ponašaju se kao sponzori svake inicijative ili akcije;
 - iniciraju nove programe, projekte, procese,
 - fokusiraju se na ciljeve i staraju sa da budu prevedeni u pojedinačne akcije;
 - operišu sa brzinom i intenzitetom i daju ritam timu;
 - balansiraju dugoročne i kratkoročne rezultate.
- ◆ **Imati interpersonalne vještine i znati upravljati međuljudskim odnosima u radu sa ljudima, a zato oni:**
 - komuniciraju snažno i plodnosno;
 - inspirišu druge da dostignu visoke performanse;
 - grade pozitivne odnose sa drugima, prepoznaju i nagrađuju doprinose drugih;
 - razvijaju vještine i unapređuju talenat saradnika;
 - rade u atmosferi zajedništva sa ostalima, efektivni su članovi tima;
 - otvoreni su prema novim idejama, pozitivno primaju i odgovaraju na feedback, efektivno razrešuju konflikte u organizaciji;
 - izgrađuju samopoštovanje drugih.

Prvu podjelu karaktera ličnosti postavio je još Hipokrat u antičko doba. No, temelje današnjeg zaokruženog znanja postavio je Karl Gustav Jung sasvojem funkcionalnim, odnosno psihološkim tipovima. On je tvrdio da su ljudi različiti u fundamentalnom smislu, iako su u zbiru impulsa (arhetipova) isti. Ono što ih razlikuje jeste preferencija ljudi prema pojedinim instinktima. To je karakteristično, te mi možemo da budemo tipizirani po osnovu željenih preferencija. Osnovni parovi preferencija su:

1. EKSTRAVERTNOST vs. INTROVERTNOST u odnosu na orijentaciju prema ljudima iz okruženja. Osoba koja bira ljude kao izvor energije i koja je puna energije, kada je u društvu jeste ekstrovertna i ima ih 75% u populaciji. Osoba koja preferira usamljenost u cilju obnavljanja energije je introvertna i ima ih 25% u populaciji.

2. SENZITIVNOST vs. INTUITIVNOST u odnosu na metod prikupljanja informacija iz okruženja. Senzitivna osoba sebe vidi kao praktičnu i realističnu, sa osjećajem za vrijednosti, tradiciju, prošlost i sadašnjost i ima ih 75% u populaciji. Intuitivna osoba sebe definiše kao inovativnu, insistira na imaginaciji i budućnosti i ima ih 25% u populaciji.

3. OSJEĆANJE vs. RAZMIŠLJANJE u odnosu na način odlučivanja i rasuđivanja. Osobe koje koriste personalni, subjektivni način razmišljanja, koje preferiraju da odlučuju na osnovu ljudi i vrijednosti su osjećajni tipovi. Žene više pripadaju ovom tipu, jer su emotivno osjetljive i čovjek kao ljudsko biće im je uvijek u prvom planu. Osobe koje koriste nepersonalni, objektivni način razmišljanja, koje preferiraju da odlučuju na osnovu logike i objektivnosti su razmišljajući tipovi i muškarci im više pripadaju.

4. OPAZITI vs. OSUDITI u odnosu na potrebu za kontrolom i završavanjem poslova. Tipovi „opaziti“ imaju lagodan životni stil, drže opcije otvorenim i fluidnim. Oni su tipa "lako ćemo". Ovi drugi su sušta suprotnost, jer su organizovani, strukturirani i skloni planiranju. Oni rado vole da prave liste poslova i da precrtavaju one koje su završili. U populaciji ima 50% jednih i 50% drugih.



10

vježba: Profili ličnosti.

cilj: sagledati sopstvene karakterne osobine i otkriti postojanje potencijala za liderstvo.

vrijeme: 60 min.

Učenje i liderstvo

Učenje je složeni psihički proces promjene ponašanja na osnovi usvojenog znanja i iskustva. Obuhvaća usvajanje navika, informacija, znanja, vještina i sposobnosti. To je proces uskladištavanja podataka u skladištu pamćenja. Učenje i pamćenje jesu dva međusobno nadopunjujuća aspekta procesa učenja. "Svako ko prestane da uči i obrazuje se već je ostario imao on 20 ili 80 godina", rekao je Henri Ford.

Današnju eru predstavljaju stalne ekonomske, socijalne i tehničko-tehnološke promjene i brza tranzicija društva, gdje se komercijalni svijet i moderno tržište rada konstantno suočavaju sa novim izazovima i velikim brojem prepreka na putu postizanja veće efikasnosti, produktivnosti, kreativnosti i konkurentnosti svojih subjekata. Zato je od vitalnog značaja, da proces učenja ili sticanja novih znanja adekvatno i blagovremeno odgovori na takve izazove i probleme, kako bi napredak i blagostanje društva postali konstanta.

Realnost današnjeg doba je da osnovu ličnog uspjeha i napretka čine kontinuirano obrazovanje i edukacija kroz obnavljanje starih, a sticanja novih sposobnosti i znanja.

Mnogo novopostavljenih lidera/ica/menadžera/ica misle, da kada jednom „zauzmu fotelju“ mogu udobno sjediti u njoj, sigurni da je sav autoritet u njihovim rukama. Uvjereni su da mogu odlučiti u kom pravcu treba ići, i kako to provesti, ali brzo uvide da to nije tako i da bez učenja i savladavanja liderskih vještina, ostaju zauvijek na početku. Jedna grčka poslovica kaže: „Jadan je učitelj koji je učio druge, ali nije uspio da prati svoje učenje“.

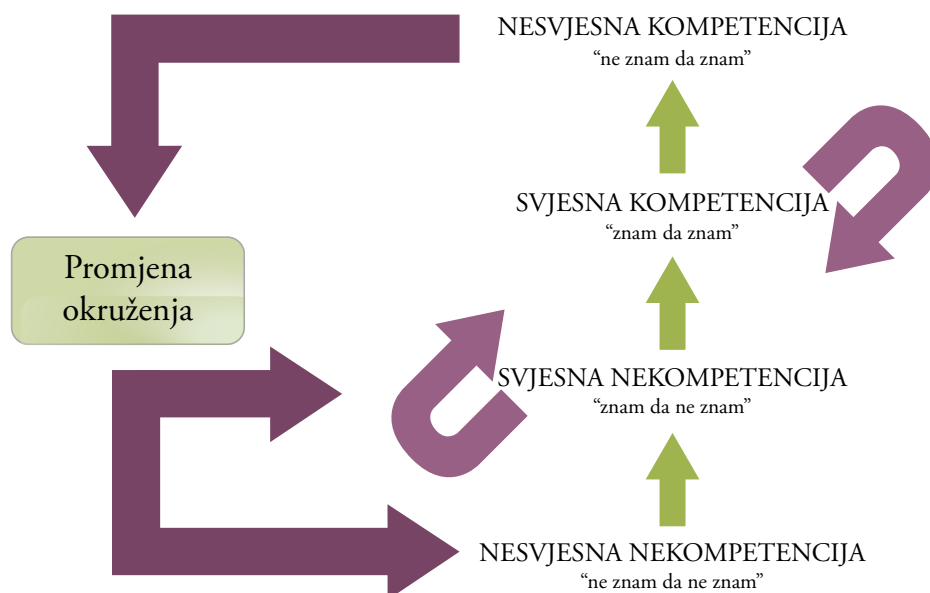
→ Tri prioriteta bi trebala biti visoko na listi lidera/ica/menadžera/ica za lični i organizacijski razvoj i rast:

- ◆ Kontinuirana obuka o rukovođenju i liderstvu na svim nivoima,
- ◆ Fokusiranje na timskim kvalitetima na svim nivoima,
- ◆ Pristup koji bi svim članovima/icama/suradnicima/cama volonterima/kama dao/pružio osjećaj

da su sastavni dio vodstvenog tima, počev od portira/domara do najvišeg ranga na administrativnoj ljestvici.

Lideri ili liderice imaju mnogo liderskih karakteristika od rođenja, mnogo toga dobiju od svojih roditelja i drugih, te putem treninga. Pogrešna je pretpostavka da liderstvo ima karizmatičke kvalitete koje se ne mogu naučiti. Postoje četiri stepena znanja, a treba dostići posljednji, da bi znanje koje lider posjeduje došlo do izražaja. Iako je po našem sistemu (odnosno po usvojenom kineskom) najviši stepen učenja ”znam da znam”, takav odnos nije i u ovom modelu. Lider/ica je ”kvariša”, stalno izbacuje sistem iz ose i postavlja nove pravce i otkriva nove mogućnosti. Da bi to radio/la sa uspjehom, on/ona mora da bude kompetentan/na, ali tako da mu/joj znanje i iskustvo nesvjesno određuju pravac.

FUNKCIJE LIDERSTVA ČETIRI STEPENA UČENJA



11

vježba: kontinuirano usavršavanje u funkciji liderstva.

Cilj: Pokazati da lider/ica treba stalno radi na sebi, učiti i usavršavati se, da je uvijek otvoren/na za feedback, da bude postojan/a prema preprekama, i da bude elastičan/na prema promjenama.

Vrijeme: 30 min.

Ono što lider/ica nauči, ne treba zadržati samo za sebe, treba dijeliti, stvarati nove lidere oko sebe. On/a treba:

- ◆ Biti učitelj/ica i mentor/ica, birokratsko ponašanje eliminirati,
- ◆ Obezbjediti potrebno znanje, vještine i informacije za donošenje dobrih odluka,
- ◆ Biti proaktivan/a,
- ◆ Znati ukloniti barijere osposobljavanju saradnika/ica

Nauči postati uspješan/a lider/ica: Praktični savjeti

Da li se lider/ica rađaju? Ne, to može da se nauči. Potrebno je otkriti unutarnje pokretače i sposobnosti za liderstvo. Potrebno je razmisliti i pokušati odgovoriti na ova pitanja:

- ◆ U čemu možeš da budeš najbolji/a na svijetu (i, isto tako važno, u čemu ne možeš)? Nije cilj da se bude najbolji ili strategija kako da se bude najbolji, naime, to jeste shvatanje u čemu se može biti najbolji.
- ◆ Šta vas pokreće? Razmislite o svojim motivima!
- ◆ Šta je vaša najdublja pasija?

Nakon što iskreno zavirite u sebe i odgovorite na ova pitanja možda budete iznenađeni vašim otkrićima.

Kvalitete koje lider/ica mora posjedovati

Snažan karakter i integritet. Po mnogim stručnjacima ova osobina je i najvažnija, a ona uključuje: poštenje, iskrenost, samodisciplinu, marljivost, pouzdanost, savjesnost i radnu etiku. Ženama se najčešće daju visoke ocjene za karakter. Važno je da se ta prednost zadrži. Pozitivan stav prema karakteru žena predstavlja prednost za stranke i vlasti.

Uticaoj. Svaki lider/ica ima dvije karakteristike: a) neka-mo ide i b) sposoban/na je ubijediti druge, da ih slijede. Zato stvorite viziju i omogućite da vaša vizija bude stalno vidljiva svima. Ljudi služe nečemu i učestvuju u tome, zato što vjeruju u rezultate. Građani/ke će naći vremena da preuzmu na sebe dodatne odgovornosti ukoliko vjeruju u pravac kojim ih njihov/a lider/ica vodi. Različite ličnosti i lični programi mogu da zamagle prvobitnu viziju. Lideri/ice su ti koji pomažu da svi stalno drže na umu

prvobitni cilj. Diskusija o tome kako ostvariti neku viziju u praksi je pozitivna i treba je podsticati, ali ne treba dozvoliti da diskusija i potreba za fleksibilnošću zamagle prvobitni plan ili viziju.

Pozitivan stav. Osoba sa takvim stavom je gotovo svemoguća.

Primjer: Jednog ponedjeljka u prepunom liftu, neki je čovjek počeo pjevušiti. Drugi čovjek iziritiran njegovim raspoloženjem prekinuo ga je i upitao: „A što ste vi toliko sretni?“ „Pa, gospodine, nikada u životu nisam proživio ovaj dan“ odvratio je veselo.

Vještine ophođenja s ljudima. Posjedovati visoku emocionalnu inteligenciju u ophođenju sa ljudima je ključna karakteristika uspješnog liderstva.

Darovitost. Ovdje se polazi od činjenice da je svaka osoba za nešto darovita; treba otkriti za što.

Potencijal za rast. Glad za osobnim rastom i razvojem.

Dosljednost. Odlučnost da se posao obavi do kraja.

Otpornost. Sposobnost uzvraćanja kada se pojave problemi.

Samopouzdanje. Ljudi neće slijediti lidera/icu koja nema povjerenja u sebe. Lideri/ice zadržavaju samopouzdanje unatoč okolnostima. Kao ilustracija može poslužiti primjer iz dječjeg stripa o Strašnom Hogaru.



Reprinted with special permission of King Features Syndicate

Pouzdanje nije samo za pokazivanje. Pouzdanje daje moć. Dobar vođa ima sposobnost svojim ljudima usaditi pouzdanje u njega. Veliki vođa ima sposobnost usaditi u svoje ljude pouzdanje u sebe same.

Samodisciplina. Dva su područja samodiscipline koja treba tražiti u potencijalnim liderima: Prvi je u emocijama: Vođa koji odluči ne dozvoliti drugima da upravljaju njegovim reakcijama, posjeduje slobodu koja mu daje moć. Drugo područje tiče se vremena. Svakoj osobi na planeti data je ista količina minuta, no nivo samodiscipline svake pojedine osobe diktira koliko će učinkovito te minute biti iskorištene. Disciplinirani ljudi uvijek rastu, streme za napretkom i maksimalno iskorištavaju svoje vrijeme.

Komunikacijske vještine. Bez njih lider/ica ne može učinkovito izložiti svoju viziju i pozvati ljude da djeluju u skladu s njom.

Imati plan, ali budite fleksibilni i prilagođavajte se promjenama. Ljudi će učestvovati u nečemu zbog vizije. Zadatak će biti ostvaren kada postoji plan kako da se vizija realizira u praksi. "Ako nešto ne može da se napiše, onda ne može ni da se uradi." Lider/ica dozvoljava da lična fleksibilnost varira u skladu sa okolnostima. Pod određenim okolnostima, dobar lider ili dobra liderica moraju biti spremni da se povuku i puste druge da vode, dok pod nekim drugim okolnostima dobar lider ili dobra liderica moraju da budu dio "radne grupe" kako bi motivirali ljude da idu dalje.

Ne mirenje sa statusom quo. Ono ne predstavlja negativan stav ili prigovaranje, nego voljnost da se bude

drugačiji i preuzimaju rizici, jer lider/ice nisu nikad zadovoljni postojećim nego streme ka višim postignućima.

Lider/ica treba da radi permanentno na izgradnji kapaciteta svojih suradnika (stvaranje novih lidera/ica), lider/ica treba stalno mjeriti napredak u radu, davati povratnu informaciju suradnicima i ohrabrivati ih da nastave dalje, **HVALITI I NAGRAĐIVATI TRUD SURADNIKA i SURADNICA.**

Mnogi ljudi izbjegavaju konfrontaciju, boje se da će ih ljudi odbaciti ili omrznuti, otežati im situaciju ljutnjom. Konfrontacija u svom najboljem obliku je pozitivna i nosi pobjedu objema stranama, ali samo u slučajevima kad se suprostavljanju prilazi sa pravim stavom tj. kad se na konfrontaciju misli kao na priliku da se pomogne nekome, da se rasvijetle stajališta, kad se to ne čini u bijesu ili želji da se pokaže moć. To treba činiti s poštovanjem i najboljim namjerama prema drugoj osobi.

Preuzmite odgovornost za konačnu odluku bez obzira na ishod. U slučaju uspješnog rezultata, lider/ica dijeli zaslugu sa drugima. U slučaju neuspjeha, lider/ica preuzima svu krivicu na sebe.

Ne uzimajte učešće u ličnim svađama ili problemima niti dozvolite da budete u njih uvučeni. Koristiti i osigurati odgovarajuća sredstva kako bi zadaci koje su podijelili bili izvršeni.

Ako osoba donosi odluke po sljedećem modelu na pravom je putu:	Potencijalni lider/ica mora da se upita DA LI IMA
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Identifikacija problema ◆ Definiranje ciljeva ◆ Donošenje preliminarne odluke ◆ Generiranje liste mogućih rješenja ◆ Evaluacija mogućih rješenja ◆ Odabir rješenja ◆ Provođenje odluke u praksi ◆ Praćenje izvršenja odluke. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nedostatak sposobnosti učenja iz grešaka ◆ Nedostatak interpersonalnih vještina i kompetencija ◆ Hladan, grub, arogantan i egocentričan stil rukovođenja ◆ Nedostatak bazičnih socijalnih vrijednosti i kućnog vaspitanja ◆ Nedostatak otvorenosti za nove i različite ideje ◆ Nedostatak odgovornosti za (ne)postignute rezultate ◆ Nedostatak inicijative

Ako je većina ili svi odgovori NE, onda JESTE lider/ica.

Lider/ica-menadžer/ica kao igrač/ica polke

Lider/ica menadžer/ica je osoba koja mora znati igrati POLKU. Polka je poljski ples, ali vrlo zgodna skraćena za objašnjavanje, kako lideri/ice mogu postati efektivniji radeći na svom pristupu i svakom od pet koraka u POLKI:

- P – Planiranje
- O – Organizacija
- L – Liderstvo
- K – Kontrola
- A – Adaptacija

Lider/ica nije i ne može biti usamljenik/ica, uvijek je do nekog tima, s kojim treba razviti takve odnose, da se svi u njemu osjećaju kao lideri/ice. Ako lider/ica „ne čuje“, ne „osluškuje“ i ne želi čuti i prihvatiti mišljenja svojih suradnika/ica, gubi atribute lidera/ice i poštovanje svojih suradnika. John Maxwell rekao je: „Kao vođa, ponekad čujem savjete, koje ne želim čuti, no trebam ih čuti. U tome je prednost imati sposobne ljude oko sebe, ljude koji znaju, kako donositi odluke. Sljedbenici vam govore što želite čuti, vođe vam govore što trebate znati. Uvijek sam ohrabrivao one meni najbliže ljude, da me savjetuju na samom početku nečega. Drugim riječima, mišljenje prije odluke ima potencijalnu vrijednost. Mišljenje nakon što je odluka donesena je bezvrijedno“.



12

vježba: Odnos lider/ica i saradnici/ce.

Cilj: Razumjeti vrijednost davanja /primanja savjeta u odnosu lider/ica i suradnici/ce.

Vrijeme: 30 min.

Lideri/ice pored vrlina imaju i mane, što nas podsjeća na to da su i oni ipak ljudi.

Postoji pet fatalnih mana koje garantuju neuspjeh u liderstvu:

- ◆ Nedostatak sposobnosti učenja iz grešaka;
- ◆ Nedostatak interpersonalnih vještina i kompetencija;
 - Hladan, grub, arogantan i egocentričan rukovodilac
 - Nedostatak bazičnih socijalnih vrijednosti i kućnog vaspitanja
- ◆ Nedostatak otvorenosti za nove i različite ideje;

- ◆ Nedostatak odgovornosti za (ne)postignute rezultate;
- ◆ Nedostatak inicijative.

Posmatranjem ovih pet okvira ponašanja iskristalisale su se sledeće činjenice:

- ◆ Sve fatalne mane ekstremno su vidljive, svako blizu lidera/ice osjeća uticaj ovakvog ponašanja;
- ◆ Svaka fatalna mana primarno je nesposobnost da se nešto uradi, to nisu neefektivne akcije, to je neefektivnost koja proizlazi iz ne-akcije;
- ◆ Sve fatalne mane ukorijenjene su u pomankanju ili u nedostatku emocionalne inteligencije, ali i intelektualne.

Otklanjanje ovih mana u svojoj srži ima povećanje emocionalne inteligencije pojedinca. Tehnički treba organizovati pravilan i iscrpan feedback i koristiti njegove rezultate. Odličnim liderom ili lidericom postaje se kada neko sa prirodnim darom, a na osnovu prakse, učenja i iskustva, taj dar razvije savršeno. Lider/ica se ne rađa, liderom/icom se postaje.

Što još treba znati?

U kulturama u kojima preovlađuju tzv. „muške“ vrijednosti cijeni se postignuće, rezultati i agresivnost. Briga za druge ljude nije u centru pažnje pripadnika ove kulture. „Ženske“ kulture su one u kojima se socijalni odnosi i status u društvu preferiraju u odnosu na sticanje materijalnog bogatstva. Preduzetništvo, aktivizam, inovacije i promjene nemaju mnogo smisla u ženskim kulturama. Naša zemlja počiva na ženskim vrijednostima, dok Amerika počiva na muškim.

Zamislite jednu ženu, koja je tek izabrana na političku poziciju ili se tek kandidira i napravi neku grešku npr. tokom nastupa. Odmah bi se mogli čuti komentari da se to moglo i očekivati, posebno od muškaraca, ali i od žena, jer je žena izabrana na tu poziciju. Ova žena, više nije jedinka, postaje odjednom predstavnik svih žena. Ovo ne znači, da žene ne mogu i ne smiju griješiti u radu, ali to treba biti svedeno na najmanju mjeru i upravo zbog toga trebaju znati i prepoznati tehnike moći, te unaprijediti svoje komunikacijske i liderske sposobnosti.

Mnogo toga u našoj političkoj kulturi trebamo mijenjati, a da to uradimo potrebno je razumjeti, kako strukture moći funkcioniraju, kakve su uloge političara i rukovodećih osoba. Trebamo pokazati, šta treba uraditi da se omogući ženama da u potpunosti učestvuju u političkom radu. Istovremeno, žene trebaju same biti spremne da učestvuju, preuzmu odgovornost i zadatke, te aktivno uzeti dio političke moći. Kao političarka, žena treba biti spremna da ima o svemu vlastito mišljenje, da zna i može iznositi i braniti vlastite stavove i odluke, ali posjedovati i mnogo drugih vještina koje će joj to omogućiti.

U praksi, vrlo malo ljudi su stvarni lideri/ice, jer nisu sposobni/e preuzeti odgovornost sami za sebe. Pravi/a lider/ica nikada neće projektirati svoje probleme na ostale, niti izgubiti uvid u apsolutnu istinu jer je 100%

odgovoran/a za svoje misli/osjećanja/ djela, bez obzira šta se dogodilo. To je veliki problem većini ljudi jer su jednostavno uvjetovani da vjeruju "Nisam ja, oni su". Ovakvo vjerovanje stvara kulturu žrtve, a pravi lideri/ice nikada ne vide sebe kao žrtvu. Upravo zato istinski lider/ica često nije neko s vrha stranačke strukture (što se često pretpostavlja), već iz nekog drugog strukturnog nivoa. Lideri/ice moraju biti faktori za promjene u okolici. Trebali bi biti više termostati nego termometri. Na prvi pogled oba instrumenta djeluju isto, oba su sposobna za mjerenje temperature, ali termometar je pasivan i bilježi temperaturu, ali ne može na nju utjecati. Termostat je aktivan instrument, on određuje temperaturu u okolišu i stvara promjene da bi stvorio ozračje.

Autorica teksta: Jasminka Borković



LIDERSTVO I KOMUNIKACIJA

Uvod

Osnova svakog liderstva je sposobnost komuniciranja sa različitim akterima u svom okruženju. Naše okruženje čine svi oni sa kojima radimo i komuniciramo, a to mogu biti korisnici naših usluga, naše radne kolege i kolegice, članovi ili članice političke partije, građani i građanke, profesionalna udruženja, šira javnost itd.

Pojam *liderstva* se može definisati na mnogo različitih načina, i ne odnosi se isključivo na osobe, koje se nalaze u vrhu rukovodstva organizacije ili koje po hijerarhiji nose titulu lidera/ice. Definicija liderstva koju koristimo u ovom priručniku se zasniva na principu, da smo često u poziciji lidera/ice bez obzira da li vodili određeni projekat u organizaciji, imali zadatak da u djelo sprovedemo neki specifičan zadatak ili bili osoba koju drugi često slušaju i slijede. Svi smo lideri/ice na svoj način, i svi smo odgovorni za liderstvo u organizaciji. Liderstvo podrazumjeva djelovanje i utjecaj bez obzira gdje se nalazili u organizaciji.


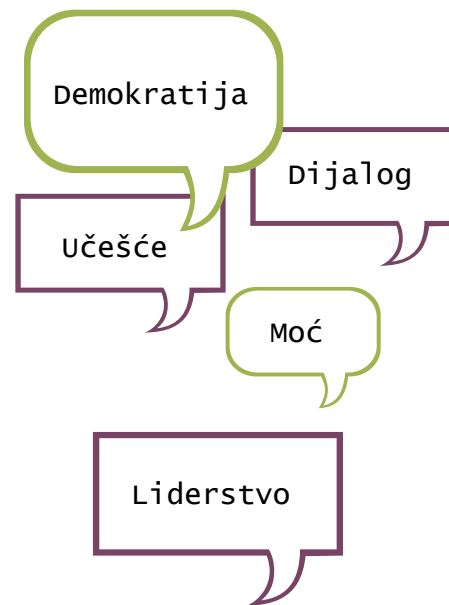
Liderstvo i komunikacija su međusovno povezani i uslovljeni. Nije moguće upravljati organizacijom a ne komunicirati, niti komunicirati, a ne upravljati! Komunikacijske sposobnosti ključne su za naš uspjeh u liderstvu. Dobar lider ili liderica znaju dobro i efikasno komunicirati sa svojim okruženjem. Uspješno liderstvo zahtjeva dobre komunikacijske sposobnosti kako u internoj tako i u eksternoj komunikaciji.

Zašto su komunikacijske sposobnosti važne?

Istraživanje o upošljavanju lidera/ica u privatnim kompanijama pokazalo je da su komunikacijske sposobnosti među najvažnijim sposobnostima koje se cijene. Također, anketiranje koje je sprovedla Business School pri univerzitetu u Pittsburgu ukazuje da su komunikacijske sposobnosti, kako usmene tako i pismene, te timski rad, faktori koji u najvećoj mjeri doprinose uspješnoj karijeri. Svrha svake vrste komunikacije jeste drugima prenijeti svoju poruku na jednostavan i nedvosmislen način. Uspješna komunikacija nam omogućava, da svoje ideje i razmišljnja prenesemo drugima, a uspješni smo kada i mi i primatelj poruke razumijemo poruku isto. Neefikasna komunikacija često vodi ka nesporazumima, konfuziji i konfliktima. Kako bi izbjegli probleme u komunikaciji i uspješno artikulirali svoju poruku trebamo smanjiti rizike u svakoj fazi komunikacijskog procesa tako da naša komunikacija uvijek bude jasna, sažeta, tačna i dobro isplanirana

Razumjeti komunikacijski ciklus

U ovom dijelu ćemo se fokusirati na faze u tzv. komunikacijskom ciklusu. Komunikacija je uspješna kada drugi razumiju našu poruku onako kako smo to htjeli. Da bis-

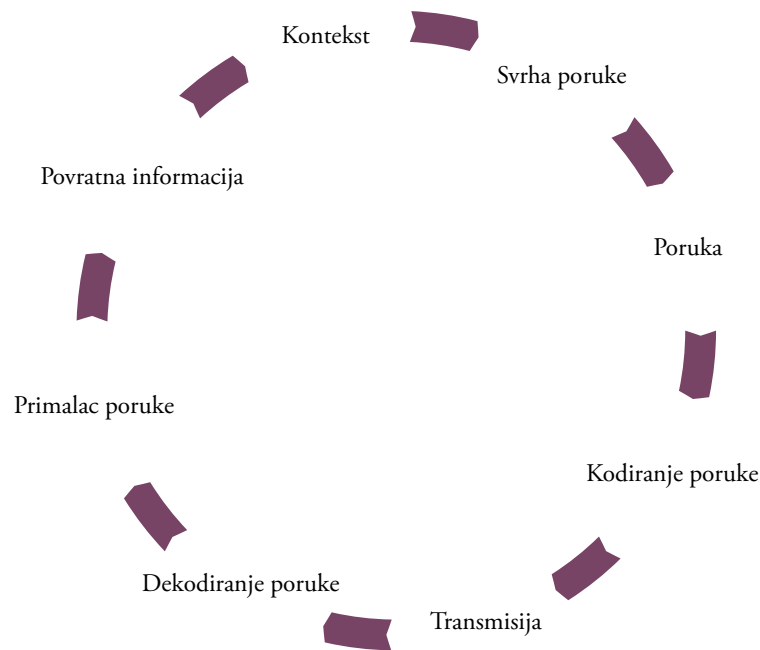


13
vježba: koliko ste vješti u komuniciranju?

Cilj: Procjeniti svoje vlastite komunikacijske vještine.

Vrijeme: 30 min.

mo uspjeti u tome potrebno je da znamo šta je poruka, kome je ona upućena i kako će biti shvaćena. Također, bitno je uzeti u obzir kontekst u kojem se komunikacija dešava. Problemi u komunikaciji mogu nastati u svim fazama komunikacijskog ciklusa, a kojeg čine:



komunikacijski ciklus

Da bi uspješno prevazilazili komunikacijske prepreke potrebno je voditi računa o svakoj od gore navedenih faza u komunikacijskom ciklusu. Ako nam je poruka preduga, nejasno formulisana ili sadrži greške, ne treba nas iznenaditi ako je primatelj ne razumije ili pogrešno shvati. Također, loša verbalna komunikacija i govor tijela mogu negativno utjecati na razumjevanje naše poruke. Druga česta prepreka u komunikaciji nastaje kada pružamo previše informacija prebrzo. Često je zato mnogo efikasnije reći manje, ali jasnije

budu što jasniji i efikasniji. Prema ovom modelu komunikacija treba biti:

- ◆ **Jasna.** Šta je svrha vaše komunikacije? Ako vi ne znate, neći znati ni oni kojima se obraćate.
- ◆ **Sažeta.** Kada komunicirate držite se onoga što želite reći i budite kratki.
- ◆ **Konkretna.** Budite fokusirani, prezentirajte činjenice i detalje.
- ◆ **Tačna.** Komunikacija koja ne sadrži pogrešne informacije.
- ◆ **Konzistentna.** Komunikacija koja je logična, u kojoj su sve informacije povezane i relevantne za glavnu temu. Ton i tok su konzistentni.
- ◆ **Potpuna.** Primatelj poruke ima sve potrebne informacije.
- ◆ **Učtiva.** Otvorena, iskrena i prijateljska komunikacija



14

vježba: Analiza komunikacijskih prepreka u organizaciji.

Cilj: Pronaći rješenja za komunikacijske prepreke u organizaciji kroz analizu komunikacijskog ciklusa i mapiranje uzroka i efekta.

vrijeme: 60 min.

Uspješna komunikacija

Lideri/ice često su svjesni značaja efikasnog komuniciranja, ali ipak mnogi nisu uspješni u tome. Kako možemo učiniti svoj način komuniciranja uspješnijim? Poslužit ćemo se tvz. modelom 7C¹ koji će nam pomoći da naši sastanci, mejlovi, konferencije, izvještaji i prezentacije



15

vježba: vještine prezentiranja.

Cilj: Poboljšati svoje komunikacijske vještine.

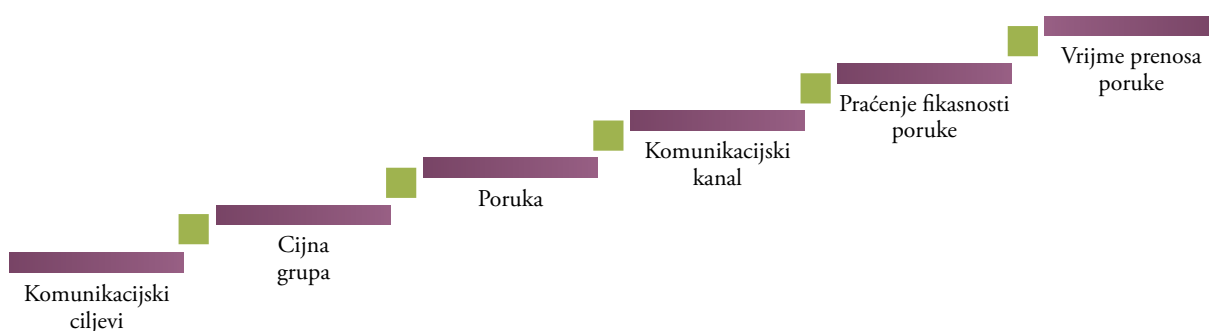
vrijeme: 60 min.

¹ Od engleske skraćenice za: Clear (jasan), Concise (sažet), Concrete (konkretna), Correct (tačan), Coherent (konzistentan), Complete (potpuna), Courteous (učtiv).

Planiranje komunikacije

Kroz sistematsko planiranje komunikacijskih intervencija možete uštedjeti dragocjeno vrijeme i novac, a istovremeno znatno povećati izgled za ostvarenje zacrtanih ciljeva u organizaciji. Planiranje komunikacije može nam osigurati da efikasno dopremo do svoje ciljne grupe na način i u onom obliku koji će dati željene rezultate. Dobar način je osmišljavanje dobrog komunikacijskog plana. Plan će nam uveliko olakšati da pravu poruku prenesemo na pravi način.

Prvi korak jeste, da se stavimo u poziciju primatelja poruke. Šta je potrebno da primatelj poruke zna? Šta želi čuti? Na koji način je najbolje uputiti poruku? Šta su mogući rizici u procesu prijenosa poruke? I, kako znati da je poruka doprla do željene ciljne osobe ili grupe. U procesu planiranja možemo pratiti sljedeće korake:



Koraci procesa planiranja

Odnosi s javnošću

Mediji su najbolje sredstvo predstavljanja naše djelatnosti ili pojedinačnih aktivnosti. Odnosi s javnošću² podrazumjevaju aktivnosti čija je svrha poboljšati ugled ili imidž organizacije. Možda je korisno da odmah i kažemo, šta ne predstavlja odnose s javnošću, a to je oglašavanje, propaganda, publicitet, promocija, marketing itd.

Dobri odnosi s javnošću će nam osigurati podršku javnosti i lokalne zajednice u kojoj djelujemo, privući pažnju javnosti, povećati našu vjerodostojnost i razumjevanje javnosti za ono čime se bavimo. Mnogo je različitih načina komuniciranja s javnošću kao što su televizijski nastupi, prezentacija webajta, društvene mreže, pisanje saopštenja za javnost, organizovanje pres konferencija itd. Mi ćemo se u ovom dijelu priručnika fokusirati na zadnja dva oblika, naime, efektivno pisanje saopštenja za javnost i organizovanje uspješnih pres konferencija.

Saopštenje za javnost

Saopštenje za javnost jeste pismena obavijest medijima o različitim događajima kao što su: promocija otvaranja



16

Vježba: Izrada komunikacijskog plana.

Cilj: Primjeniti sistematski pristup u planiranju komunikacije kroz izradu komunikacijskog plana.

Vrijeme: 180 min.

novoizgrađenog parka, izrada antikorupcijskog anti-korupcijskog strateškog plana, posjeta japanskog ambasadora, pružanje novih usluga itd. Jednostavno rečeno, sve što nije dio svakodnevnice zalužuje saopštenje za javnost. Važno je, da medijske redakcije u vašem okruženju redovno obavještavate o takvim aktivnostima ili događajima.

Bez obzira na svrhu vašeg saopštenja za javnost savjetujemo vam, da ga formulišete koristeći nekoliko jednostavnih pravila.

- ◆ **Najvažnija informacija dolazi na početku**
Naučeni smo da zaključak ili poentu teksta ostavimo za kraj. To zaboravite kada je u pitanju saopštenje za javnost, jer na kraju neće biti čitalaca da pročitaju najvažniji dio informacije. U samo par prvih redaka morate privući pažnju i probuditi zainteresovanost vaših čitalaca.
- ◆ **Jedna informacija u jednom saopštenju**
Ako imate nekoliko važnih informacija ili odluka koje želite saopštiti javnosti savjetujemo vam da u tom slučaju napišete posebno saopštenje za svaku vijest sa posebnim naslovom. U protivnom vaše saopštenje će izgubiti na ošttrini

² U praksi poznatiji pod engleskom skracenicom PR.

- ◆ **Pišite kratko i razumljivo.** Tekst treba biti kratak, a iz psiholoških razloga, dobro je ako može stati na stranicu A4 formata. Dijelovi teksta i rečenice, također, trebaju biti kratki. Izbjegavajte komplikovane i duge rečenice. Skrećenice se mogu napisati punom riječju, što će olakšati čitanje. Koristite jednostavan jezik, izbjegavajte stručne termine, a ako ih ipak morate koristiti onda objasnite njihovo značenje.
- ◆ **Koristite citate.** Jedan ili više citata u tekstu će učiniti tekst zanimljivijim, i doprinijet će njegovom boljem ritmu. Važno je, da je citat tačan, i da osoba koju citirate zna za to.

Struktura saopštenja za javnost

Naslov saopštenja

Svrha je privući pažnju čitalaca, stoga je važno da naslov bude atraktivan. Treba biti kratak, jasan i fokusiran na temu, i napisan u sadašnjem vremenu. Ovaj korak možete uraditi na kraju pisanja saopštenja, ako već niste smislili sjajan naslov.

Datum i mjesto saopštenja

Saopštenje treba pisati onako kako želimo da se objavi u medijima. Počnite sa datumom i mjestom pisanja saopštenja.

Uvod

U uvodu saopštenja pređite na pisanje samog teksta odgovorajući na šest čuvenih novinarskih pitanja: ko, šta, gdje, kada, zašto i kako. U ovom dijelu ćete sumirati cijelo saopštenje, a nakon toga preći na detalje. Ovaj prvi dio je krucijalan, jer ako ne uspijemo privući pažnju čitalaca ovdje, niko neće nastaviti čitati naš tekst.

Glavni dio saopštenja

Nakon uvoda pređite na detalje pojašnjenjima, dopunama, iznošenjem činjenica, zanimljivim citatima itd.

O organizaciji

Ovdje dodajte dio, koji se odnosi na vašu organizaciju, gdje ćete ukratko predstaviti vaš identitet.

Kontakt informacije

Ne zaboravite na kraju staviti ažurirane kontakt podatke osobe, koja može pružiti dodatne informacije, pojašnjenja ili ugovoriti intervju sa predstavnicima vaše organizacije.



17

Vježba: kako napisati sjajno saopštenje za javnost?

Cilj: Razumjeti strukturu saopštenja za javnost te primjeniti savjete u vezi sa pisanjem saopštenja.

Vrijeme: 60 min.

Organizovanje pres konferencije

Pres konferencija je dodatno sredstvo odnosa s javnišću i koristi se za posebne prilike. To je skup na koji se pozivaju predstavnici medija, kada imamo nešto veoma interesantno i važno da saopštimo, pa se stoga ne organizuje često. Obično na pres konferencijama saopštavamo velike promjene, kao što su potpisivanje ugovora, nominacije ili ostavke.

Zašto održati pres konferenciju? Zato jer na ovaj način možete pružiti više informacija, nego u saopštenju za javnost. Također, pres konferencije su interaktivne, možete odgovoriti na postavljena pitanja, te naglasti važne argumente za što inače ne biste imali prilike. Pres konferencije su dobar način kreiranja publiciteta za ono čime se bavite, a činjenica, da su novinari prisutni daje na važnosti vašoj temi. Na kraju, uspješna pres konferencija pozitivno će utjecati na moral vašeg tima, jer su mediji svojim dolaskom pokazali da vrijedi doći, kako bi čuli, šta imate reći.

Ček lista za organizovanje pres konferencije

- ◆ **Odaberite datum**
 - Saznajte što više o mogućim internim dešavanjima u medijima na koje ciljate, i odaberite datum u skladu sa tim
 - Preporučljivo je da pres konferenciju organizujete utorkom, srijedom i četvrtkom u periodu između 10 i 14 časova.
 - Izbjegavajte datume kada se dešavaju drugi važni događaji paralelno sa vašim, a koji će privući pažnju javnosti
- ◆ **Odaberite lokaciju**
 - Odaberite mjesto održavanja pres konferencije koje je lako dostupno novinarima. Pres konferenciju održite u prostoriji za sastanke, konferencijskoj sali vaše organizacije, ili u hotelu, gdje možete govoriti bez smetnji. Važno je, da je prostor zanimljiv i vizuelno ugodan.
 - Učinite vidljivim vizuelni identitet vaše organizacije koristeći banere, afiše, roll-ups, promotivne materijale itd.
 - Osigurajte dovoljno stolica za novinare
 - Uvodničari trebaju sjediti zajedno za stolom
 - Prostorija treba biti dostupna osobama sa invaliditetom
- ◆ **Pozivnica**
 - Pripremite listu medija/osoba koje planirate kontaktirati
 - Opšta/opća praksa je da pozivnicu pošaljete sedam dana prije pres konferencije
 - Budite kratki i jednostavni (maksimalno jednu stranicu), i naglasite datum, vrijeme, dužinu trajanja pres konferencije (maksimalno od 45 do 60 min.) i mjesto održavanja. Pozovite neko „zvučno ime“, ako ste u mogućnosti
 - Na kraju pozivnice navedite kontakt informacije i zamolite za potvrdu dolaska, te eventualne posebne zahtjeve, kao što su tumač za znakovni jezik ili pristup prostorijama za osobe sa invaliditetom
 - Par dana prije početka pres konferencije prozovite pozvane medije/osobe telefonom i podsjetite ih na pres konferenciju
- ◆ **Tok pres konferencije**
 - Odredite moderatora/facilitatora za vođenje pres konferencije
 - Govornici trebaju unaprijed pripremiti kratku i jasnu prezentaciju ili izjavu. Također redosljed govornika odredite unaprijed
 - Cijela pres konferencija treba da bude fokusirana na glavnu poruku, koju želite poslati
 - Zamislite sturašnji naslov u novinama koji želite vidjeti
 - Ne podrazumjevajte, da svi razumiju terminologiju koju vi koristite, pa je važno, da govorite jasnim i jednostavnim jezikom
 - Budite spremni da odgovorite na kritička pitanja novinara o temi razgovora (u vezi sa temom) ili na pitanja o vašoj organizaciji
 - Pripremite pisani materijal o temi koji ćete podijeliti novinarima/kama
 - Pozovite novinare/ke da postavljaju pitanja

Zagovaranje i pregovaranje

Definicija i LOKUM - principi zagovaranja

Zagovaranje je termin koji se obično koristiti kao sinonim za utjecaj na javne politike, a koristi se, kako bi utjecali na promjene u ponašanju onih, koji imaju moć donošenja odluka, a to mogu biti predstavnici vlasti, poslovnog svijeta, nevladinih organizacija ili vjerskih zajednica. Rezultat uspješnog zagovaranja jeste donošenje odluke, koju mi želimo, djelimično ili u potpunosti, što nas čini i suodgovornim za ispravnost i kvalitet te odluke.

U našim aktivnostima zagovaranja ili pregovaranja važno je da nastupamo u skladu sa određenim principima, kako bi nas oni na koje pokušavamo izvršiti utjecaj u našu korist shvatili ozbiljno. Ti principi su sažeti u skraćenici LOKUM, a odnose se na:

- L - legitimitet
- O - odgovornost
- K - kredibilitet
- U - uslužnost
- M - moć

Legitimitet – Ko nas je ovlastio da zagovarmmo određeno pitanje?

U kontekstu zagovaranja legitimitet se odnosi na to, koliko ste reprezentativni kada zagovarate određeno pitanje, i da li, i u koji mjeri uključujete ciljnu grupu za koju tvrdite da je predstavljate. Pokazatelji legitimnosti su uključivanje ciljne grupe u planiranje i implementaciju aktivnosti, kao i u monitoring i evaluaciju.

Odgovornost – Kako osigurati transparentnost naših aktivnosti i djelovanja?

Odgovornost je način na koji dokazujemo našim partnerima i suradnicima da smo pouzdani i kao organizacija i kao osobe. U ulozi lidera/ice odgovornost se odnosi na preuzimanje odgovornosti za rezultate i posljedice odluka koje donosimo u okviru uloge koje imamo.

Kredibilitet – Zašto bi nam ljudi vjerovali?

Dvije važne komponente utječu na naš kredibilitet: pouzdanost i stručnost. Druge sekundarne osobine su karizma i fizički izgled.

Uslužnost – Kome i kako služimo?

Uslužnost kao princip zagovaranja bazirana je na teorijama o tzv. uslužnom liderstvu (servant leadership) prema kojima lider/ica služi drugima zarad većeg zajedničkog dobra.

Moć – Šta je baza naše moći?

Bazu naše moći čini snaga koju imamo u smislu broja ljudi koje predstavljamo i znanja koje posjedujemo o onome čime se bavimo. Prema Gandijevom učenju postoje četiri

nivoa moći koje možemo imati, a korisno je analizirati sebe u tom kontekstu:

- ◆ Moć nad nekim ili nečim je najčešći oblik moći, i ima mnoge negativne asocijacije kao što su represija, sila, prisila, diskriminacija, korupcija, zloupotreba, dominacija, kontrola i spriječavanje. Ovakav oblik moći stvara nejednakost, nepravdu i siromaštvo.

Sljedeća tri oblika moći su alternativa ovom prvom, i nude mogućnost izgradnje pravednijih odnosa:

- ◆ Moć sa nekim se odnosi na stvaranje zajedničke osnove različitih interesa i izgradnju kolektivne snage i mudrosti. Zasniva se na uzajamnoj podršci, solidarnosti i saradnji, a rezultat je rast i razvoj ljudskog dara i znanja.
- ◆ Moć prema nekome ili nečemu se odnosi na jedinstveni potencijal svake osobe da oblikuje i utječe na svoj život. Ovaj oblik moći otvara mogućnost za zajedničko djelovanje. Zasniva se na uvjerenju da svaki pojedinac i pojedinka imaju moć da promjene stanje stvari.
- ◆ Moć unutar nečeg se odnosi na osjećaj samosvjesti i samopoznavanja, a obuhvata i našu sposobnost da prepoznamo i poštujemo pojedinačne razlike. Unutrašnja moć se također odnosi na našu sposobnost da maštamo i da se nadamo, i potvrđuje ljudsku potrebu za dostojanstvom i samoostvaranjem.



18

vježba: Prepoznavanje izvora moći.

Cilj: Predstavljanje koncepta moći, i pružanje podstreka ljudima da prepoznaju sopstvenu moć i potencijal.

vrijeme: 60 min.



19

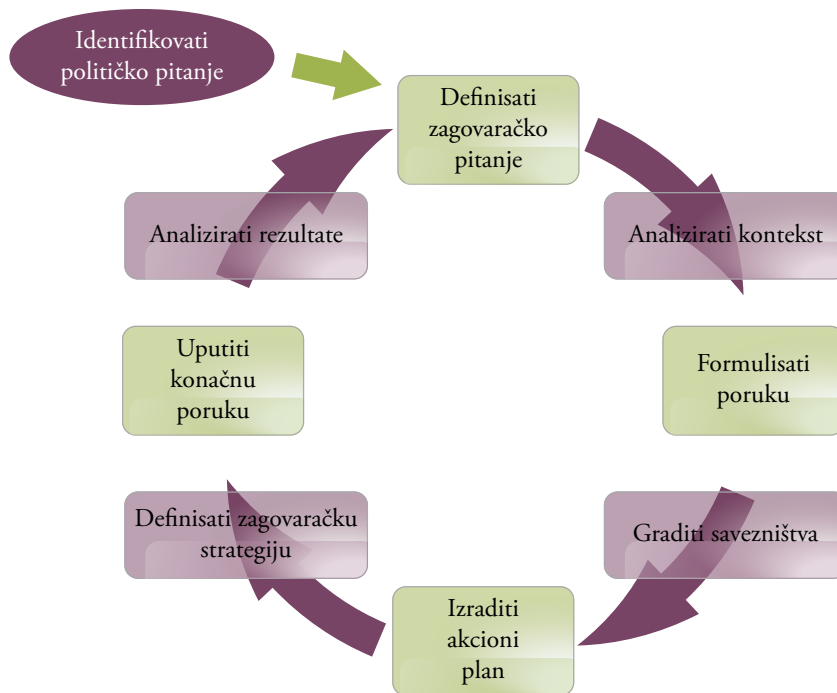
vježba: Osjećaj moći i nemoći.

Cilj: Prepoznati vlastita iskustva osjećaja moći i nemoći i alternativne izvore moći.

vrijeme: 120 min.

Zagovarački ciklus

Donja slika predstavlja *zagovarački ciklus* koji obuhvata sve faze kroz koje prolazimo u procesu zagovaranja.



Zagovarački ciklus

Korak 1. Prvi i važan korak je identifikovati političko pitanje koje želite zagovarati. To mogu biti radnička prava, prava djece ili borba protiv korupcije, zavisno o tome čime se bavite i šta je vaša misija. Ipak, ovo nije dovoljno. Neophodno je imati konkretnu i jasnu poruku. Bez poruke nećemo znati ni kome da je uputimo niti kako.

Korak 2. U drugom koraku zagovaračkog ciklusa potrebno je definisati zagovaračko pitanje koristeći participatorni pristup tj. uključiti sve relevantne aktere. Također, neophodno je prikupiti relevantne podatke, tako što ćemo utvrditi činjenice o zagovaračkom pitanju koristeći tri vrste analiza: analizu najvažnijih i najutjecajnijih aktera, analizu faktora koji utječu ili mogu utjecati na zagovaračko pitanje, i analizu internih aspekata vlastite organizacije u smislu kapaciteta i eventualnih prepreka.

Korak 3. Treći korak obuhvata aktivnosti koje se odnose na formulisanje poruke, proces u koji su uključene sve zainteresirane strane, kao što su korisnici naših usluga, ciljna grupa, građani i građanke, donatori itd. Također, neophodno je mapirati proces donošenja odluka, kako bi razumjeli gdje, kada i kako treba napraviti intervenciju. U ovom dijelu zagovaračkog ciklusa počinjemo graditi savezništva i umrežavati se sa drugima, kako bi izradili akcioni plan koji je razumljiv svima i koji svi mogu implementirati.

Korak 4. Nakon što smo definisali zagovaračko pitanje, analizirali kontekst i odabrali zainteresirane strane koje mogu utjecati na naše zagovaračko pitanje. Ali

pričekajte, ne još! Prije akcije potrebno je jasno definisati zagovaračku strategiju i akcioni plan, te definisati budžet. Strategija i akcioni plan trebaju jasno izraziti koje promjene u ponašanju želite postići, koje rezultate očekujete, te koje aktivnosti trebate poduzeti da biste postigli željene promjene. I naravno, sve to treba da prate resursi, koje morate imati na raspolaganju, kao što su ljudi, vrijeme i novac. Nakon što ste odlučili sa kim želite graditi savezništvo i ići u implemetaciju vaše zagovaračke strategije potrebno je da formulišete zajednički koordinirani Akcioni plan.

Korak 5. Na kraju zagovaračkog ciklusa vrijeme je uputiti konačnu poruku. Ovdje je važno voditi računa, da konačnu poruku formulišete zavisno o tome kome se obraćate. Suština poruke će ostati nepromjenjena, ali će se ipak morati prilagoditi publici koja nas sluša. Pet osnovnih elemenata poruke su:

1. Sadržaj ili ideja: Šta je ideja vaše poruke?
2. Jezik: Koji jezik ili riječi koristiti u formulisanju poruke?
3. Pošiljalac poruke: Kome se ciljana grupa može obratiti i ko je odgovoran?
4. Sredstvo: Na koji način ćete prenijeti vašu poruku?
5. Vrijeme i mjesto: Kada je najbolje vrijeme i koje je najbolje mjesto za vašu poruku?

Dva pristupa pregovaranju: poziciono i principijelno pregovaranje

Svako od nas učestvuje u nekoj vrsti pregovaranja svakodnevno. Potreba za pregovaranjem raste zato jer broj i

nivo konflikata ne koje nailazimo raste, sve veći broj ljudi zahtjeva učestvovanje u donošenju odluka koje utječu na njihove živote. Ukratko rečeno, pregovaranje je sastavni dio života, a želimo li biti uspješni u našoj ulozi lidera/ice neophodno je imati dobre pregovaračke vještine.

Postoje dvije vrste pregovaranja: poziciono pregovaranje (positional bargaining) i principijelno pregovaranje (principled bargaining).

Poziciono pregovaranje

Poziciono pregovaranje standardna je vrsta pregovaranja. Pregovaračke strane zauzimaju poziciju, diskutuju, prave ustupke i postižu kompromis. Rezultat ovakvog pristupa su nemudri dogovori jer su ljudi posvećeni više svojim pozicijama i manje pažnje posvećuju osnovnim interesima pregovaračkih strana. Također, ova vrsta pregovaranja je neefikasna jer zahtjeva dosta vremena, kako bi se stvorio podsticaj stranama u pregovoru da postignu dogovor, neophodno je donijeti niz odluka, a i skupo je.

U pozicionom pregovaranju se koriste dva pristupa: *mekani pristup* i *tvrdolinijaški pristup*.

Mekani pristup fokusiran je na zadržavanje dobrih odnosa i zbog toga u pregovaranju se prave ustupci i jednostrani gubici se prhvataju zarad tih odnosa. Karakteristike ovog pristupa su povjerenje u druge, mekan odnos prema problemu, popuštanje pritiscima i otkrivanje donje granice. U ovom pristupu se insistira na dogovoru kroz različite ponude, spremnosti na promjenu pozicija i traženju rješenja prihvatljivog za drugu stranu. Rezultat je brz, ali nemudar dogovor. Postoji rizik da se pregovaračke strane osjete iskorištenim, i kao rezultat toga razoračaraju.

Tvrdolinijaški pristup pregovaranje vidi kao nadmetanje različitih antagonističkih stavova, gdje jedna strana treba pobjediti nad drugom. Karakteristike su nepovjerenje, tvrd odnos prema problemu i ljudima, vršenje pritiska i obmanjivaje kada je u pitanju donja granica. Pregovarači u ovom pristupu koriste prijetnje i traže rješenja koja su prihvatljiva samo za jednu stranu. Ovakav pristup vodi ka iscrpljenju, nemudrim odlukama i poremećenim odnosima.

Principijelno pregovaranje

Metoda principijelnog pregovaranja osmišljena je tako da rezultat pregovara budu mudre, efikasne i prijateljske odluke. Četiri principa čine osnov ove metode:

1. Odvojite ljude od problema

- ◆ U progovorima postoje uvijek dva interesa: ishodi i odnos. Neophodno je da ovo dvoje odvojimo, kako bi postigli optimalni rezultat. Također, u pregovaranju percepcije ljudi su osnovni problem.
- ◆ Na kraju krajeva, konflikt među ljudima je u glavama ljudi, a ne u samoj prirodi stvari.

Potrudite se da razumijete drugu stranu. Nemojte donositi zaključke o njihovim namjerama na osnovu svojih strahova i predrasuda. Ne okrivljujte ih za svoj problem, a neka vaši prijedlozi budu u skladu sa njihovim vrijednostima.

- ◆ Nadalje, postavite se prema emocijama koje i vi i druga strana imate. Prepoznajte i njihove i svoje emocije, učinite ih izričitim i potvrdite ih kao legitimne. Ne reagujte na emocionalne izljeve. Koristite simboličke geste kako bi stvorili pozitivan emocionalni utjecaj.
- ◆ Komunicirajte efikasno kroz aktivno slušanje i svrsihodan govor.
- ◆ Spriječavanje problema je bolje nego rješavanje problema. Gradite dobre radne odnose. Razmišljajte kao partneri i tražite rješenja koja vode ka pravednom dogovoru u korist obje strane.

2. Fokusirajte se na interese

- ◆ Pomirite interese, ne pozicije. Za svaki interes najčešće postoji više od jednog rješenja. Iza sukubljenih pozicija postoji mnogo više zajedničkih interesa nego nam se to čini na prvi pogled. Interesi definišu problem.
- ◆ Saznajte koji su interesi druge strane tako što ćete ih pitati. Svaka strana u pregovorima često ima višestruke interese, a najmoćniji interesi se odnose na osnovne ljudske potrebe kao što su finansijsko blagostanje, osjećaj pripadnosti, priznanje i mogućnost utjecaja na vlastiti život.
- ◆ Razgovarajte o interesima. Potvrdite interese obje strane kao dio problema. Recite prvo šta je problem, prije nego što ponudite odgovor. Orjentišite se prema budućnosti, a ne prema prošlosti.
- ◆ Imajte jasnu orijentaciju, ali budite fleksibilni u procesu pregovora. Budite otvoreni za nove ideje. Imajte tvrd odnos prema problemu, a mekan odnos prema ljudima.

3. Pronađite opcije za obostranu korist

- ◆ Četri su prepreke koje onemogućavaju iznalaženje opcija za obostranu korist:
 - Prerano osuđivanje
 - Traganje za samo jednim odgovorom
 - Pretpostavka da u pregovorima jedna strana dobija, a druga gubi
 - Stav da je rješavanje problema "njihov problem"
- ◆ Odvojite proces identifikovanja različitih opcija od osuđivanja i odlučivanja. Diskutujte o različitim potencijalnim opcijama koje mogu biti na pregovaračkom stolu. Razgovarajte o opcijama uopšteno, ali i konkretno, uzimajući u obzir različite perspektive.

- ◆ Tražite uzajamnu korist identifikujući različite interese, i ispitajte da li se dogovor može postići uprkost razlikama.
- ◆ Olakšajte drugoj strani da donese odluku. Ponudite opcije koje je jednostavno odabrati i sa prihvatljivim ishodom.

4. Koristite objektivne kriterije

- ◆ Prednost objektivnih kriterija je što je ovaj pristup mnogo "jefitniji" od nadmetanja ličnosti. Osim toga na taj način se postavljaju standardi pravde, efikasnosti i kvalifikacija koje utječu na konačnu odluku.
- ◆ Definišite objektivne kriterije na način da ćete odrediti alternativne standarde za odlučivanje. Ti standardi trebaju biti neovisni od volje obje pregovaračke strane. Alternativa pravednim standardima je definisanje pravedne procedure za postizanje dogovora.
- ◆ Pregovaranje uz objektivne kriterije se sastoji od tri koraka:
 - Za svako pitanje definišite objektivne kriterije zajedno
 - Razgovarajte o tome koji su standardi najadekvatniji i kako ih primjeniti
 - Nikada ne posustajte zbog pritiska, već samo zbog principa
- ◆ Ne popuštajte niti jednom obliku pritiska kao što je podmićivanje, prijetnja, manipulativni poziv na povjerenje ili odbijanje promjene stava.

Vođenje političke kampanje

Zašto se kandidiram?

Pitanja koja prvo trebate postaviti sebi prije nego se upustite u organizovanje političke kampanju se odnose na vaše motive. Kako bi vaši motivi bili jasniji odgovorite na sljedeća pitanja:

- ◆ Da li ste vi najbolja osoba za izbornu poziciju o kojoj je riječ? Koje vas kvalifikacije (znanje, vještine, iskustvo, ideje itd.) čine najboljim kandidatom ili kandidatkinjom? Da li ste vi osoba koju želi vaša lokalna zajednica?
- ◆ Na koji način možete doprinijeti razvoju svoje lokalne zajednice?
- ◆ Da li je učestovanje u izborima najbolji način da postignete te promjene? Da li vam izborna pozicija za koju se takmičite daje potrebne nadležnosti da biste postigli željene promjene? Koji alternativni načini postoje za postizanje tih promjena?
- ◆ Da li zaista želiš raditi taj posao?
- ◆ Da li ćete moći fizički izdržati napror i stres kroz koji morate proći u kampanji?

- ◆ Da li vaš partner misli da je vaša kandidatura fantastična ideja?
- ◆ Da li imate podršku vaše lokalne partijske organizacije?

Upoznajte se sa pravilima igre

Prije konkretnih organizacijskih priprema važno je da se posebno upoznate sa pravilima igre. Važni dokumenti i informacije sa kojima se trebate upoznati su:

- ◆ Izborni zakon;
- ◆ Izborna strategija vaše političke partije;
- ◆ Izborni medijski plan;
- ◆ Broj očekivanih mjesta u općinskom Vijeću;

Osim toga važno je da imate jasnu sliku o vašim:

- ◆ saveznicima i protivnicima u partiji;
- ◆ vašim eventualnim saveznicima u lokalnoj zajednici kao što su sindikati, nevladine organizacije, ženske organizacije itd.

Osmislite plan kampanje!

Pismeno osmisliti plan kampanje jedan je od najvažnijih koraka, koji se veoma često zanemaruje. Pisanje plana kampanje će vas poštediti mnogih briga i uzaludnog truda.

Koliko vam treba glasova da pobjedite?

Saznajte koliko vam je potrebno glasova da pobjedite. Prikupite sljedeće važne podatke:

- Broj registrovanih glasača
- Procenat registrovanih glasača za koje se očekuje da će glasati
- Procenat glasova koji vam je potreban da dobijete izbore

Tim za kampanju

Napravite tim ljudi koje će vas podržavati tokom kampanje. To mogu biti vaši prijatelji, članovi porodice, saradnici van vaše političke partije, osobe iz vaše lokalne zajednice itd. Svrha tima za kampanju jeste da vam da podršku, ali prije svega dobre savjete i strateška usmjerenja. Zato je važno koga ćete pozvati u tim. Važno je da imate osobu koja ima već iskustva u radu sa kampanjama ili koja je lično prošla kroz kampanju. Također, odlično je uključiti nekog ko dobro poznaje situaciju u vašoj lokalnoj zajednici.

Osigurajte resurse

Osigurajte potrebne resurse za vođenje kampanje kao što su novac, reklamni materijal, propagandni materijal, pristup potrebnim prostorima za različite aktivnosti itd.



20

Vježba: Plan kampanje.

Cilj: Razumjeti sve korake u osmišljavanju efikasnog plana za kampanju.

Vrijeme: 90 min.

Ciljne grupe

Vaša poruka će uveliko definisati i vaše ciljne grupe. Definišite svoje ciljne grupe i saznajte što više o njima, kao i to, kako možete najlakše doći do njih. To mogu biti:

- ◆ Društvene grupe bliske tebi i tvojim pitanjima kao što su: djeca, penzioneri, radnici, osobe sa invaliditetom, porodice sa djecom itd.
- ◆ Vaša porodica i rodbina
- ◆ Vaše komšije
- ◆ Radne kolege i kolegice
- ◆ Poznanici i poznanice, prijatelji i prijateljice

Primjeri poruke:

- *“Promijenimo Krivični zakon, jer on blagim sankcijama podržava nasilje nad ženama i djecom”*
- *“Ne pravite parkirališta, tamo gdje treba praviti igrališta za našu djecu”*
- *“Omogućimo svim osobama sa invaliditetom zdravstveno osiguranje”*
- *“Učinimo humanijim uvjete u kojima rade radnice u tekstilnoj industriji”*

Komunikacija sa glasačima

Tokom trajanja kampanje vaša komunikacija sa glasačima će imati presudan značaj za konačan rezultat. Ovaj dio kampanje je iznimno zahtjevan, jer traži dobru pripremu kao i vaše izvrsne vještine u javnom nastupu. Komunicirati možete direktno i indirektno. U donjoj tabeli možete vidjeti nekoliko načina direktnog i indirektnog komuniciranja sa vašim glasačima. Preporučuje se kombinacija i jednog i drugog načina.

Direktna komunikacija	Indirektna komunikacija
Obilazak od vrata do vrata	Posteri, leci, bilteni
Javni sastanci	Telefoniranje
Susreti na javnim mjestima	Slanje pisma poštom
Susreti u komšiluku	Mediji

Tehnike dominacije u komunikaciji

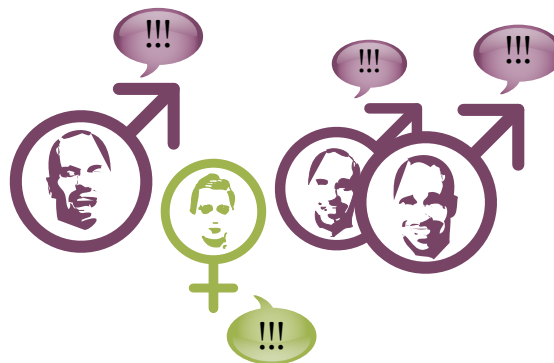
Kao lideri/ice često smo u poziciji moći u odnosu na osobe u našem okruženju. U narednom dijelu ćemo govoriti o tehnikama dominacije koje obično muškarci koriste u komunikaciji prema ženama. U hijerarhijskim organizacijama ove tehnike često koriste i lideri u odnosu prema svojim suradnicima. Jer, cilj upotrebe tehnika domi-

nacije jeste, svjesno ili nesvjesno, stvoriti dominaciju i diskriminacijski odnos. Tehnike dominacije su veoma štetne jer stvaraju lošu komunikaciju, pa se stoga trebaju izbjegavati, a znanje i svijest o tehnikama dominacije i njihovim posljedicama nam pomažu da ih otkrijemo, da ih razumijemo i da se znamo sa njima nositi.

Najčešće tehnike dominacije koje se koriste su:

Previđanje ili nevidljivost

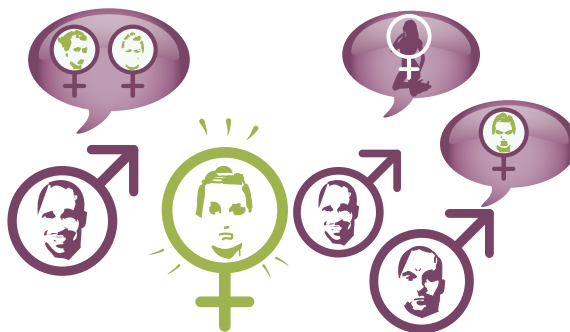
U dominantno muškoj kulturi naviknuti smo na to da je muški obrazac ponašanja norma i da je muška kultura ta koja se podrazumjeva i smatra normalnom i važnom. U takvom kontesktu žene su često ignorisane i nezapažene, nekada svjesno, a često i nesvjesno. Kao rezultat toga žene se često osjećaju nevažnim i beznačajnim u odnosu na muškarce kao predstavnike društvene norme. Ova tehnika se može izražavati na različite načine, npr. kroz govor tjela ili naše geste, kao i kroz nedostatak istih.



Lemana je na sjednice svoje političke partije. Pripremila je govor. Srce joj lupa brže nego inače, a dlanovi su znojni. Svi drugi djeluju mirno i opuštno. Govornik prije nje nastupa samouvjeren, govori glasno i dugo. Vidi se na licima pristunih da ulijeva povjerenje. Ipak, njoj baš sasvim nije jasno šta je htio reći. Lemana se marljivo pripremala za svoj govor, prikupila je dosta važnih i relevantnih podataka o materinskoj zaštiti. Ipak trema je snažna. Kada je izašla pred prisutne i počela govoriti primjetila je kako je par kolega počelo da razgovara tiho šapućući, nekoliko njih je počelo pisati sms poruke, a na drugim licima opazila je tragove dosade. Jedan kolega je čak i izašao iz prostorije. A još nije ni čestito počela! Govorila je jasno, strukturirano i iznijela niz izvanrednih prijedloga. Ipak, osjetila je veliku nelagodu, te počela ubrzano govoriti, čak i preskakati neke dijelove govora, a glas joj se utanjio. Završila je i vratila se na svoje mjesto. Govor je prošao nezapaženo i nije izazvao nikakvu reakciju. Sjednica se nastavila kao da se ništa nije desilo. "Bolje bi bilo da ništa nisam ni rekla", pomislila je.

Ismijavanje

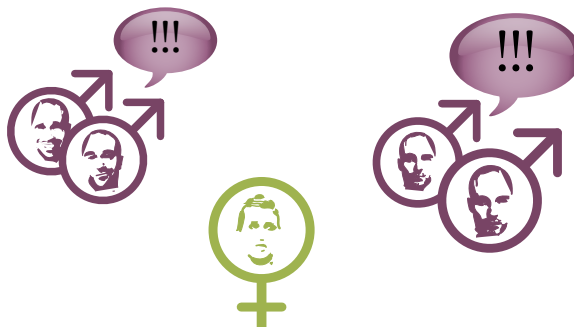
Ismijavanje je tehnika, koja se koristi kada pravimo šale na tuđ račun, a da sa druga strana pri tom osjeti uvrijeđenom i poniženom. Žrtva ismijavanja se često opisuje kao dosadna i bez smisla za humor. Primjeri ismijavanja su kada se žene opisuju kao nekompetentne ili glupe. Ova tehnika se tako često koristi, tako da veoma rijetko i reagujemo na nju.



Ina je bila na konferenciji o rodnoj ravnopravnosti u Štokholmu. Mnogo zanimljivog, korisnog i novog čula je tamo. Jedva je čekala da to podijeli sa svojim radnim kolegama u ministarstvu za koje radi. Na pauzi, a na pitanje jednog kolege, kako je bilo, veselo je počela govoriti: "Bilo je zaista odlično, bilo nas je 150 žena ... Nije stigla ni završiti, kad je drugi kolega viknuo: „Oh, pa ti bila na skupu dženderuša!" Svi drugi pristuni su odmah prihvatili ovu šalu, i prasnuli u smijeh. Priča o konferenciji više nije bila moguća. Ina je reagovala, ali su se muške kolege pravdale govoreći, da je to bila samo šala. Na kraju Ina je odustala od svoje namjere da podijeli svoj doživljaj sa konfrenције.

Zadržavanje informacija

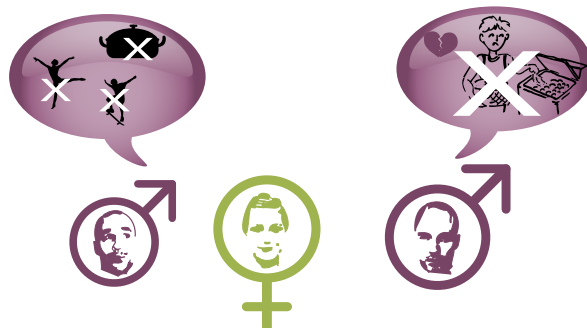
Tehnika zadržavanja informacija koristi se da bi se od neke osobe skrile informacije, što ima posljedicu, to da ta osoba donosi odluke ili zauzima stav o nečemu o čemu nema potpunu informaciju. To se npr. dešava kada nekoga «zaboravimo» pozvati na sastanak ili «zaboravimo» prenijeti važnu informaciju o nečemu, što je bitno za neko pitanje na radnom mjestu ili u političkoj partiji.



Kraj je radnog vremena. "Hajmo na pivo", reče jedan kolega. Drugi se složiše, ali Željka je bilu u nedoumici. Nije joj se išlo, žurila je kući, a nije to baš bilo ni u njenom stilu, da ide u kafanu na pivo poslije posla. Odlučila je da nađe neki izgovor, a kolege su to prihvatile. U kafani uz pivo kolege su razgovarale o poslu, i dogovarale se kako će riješiti dilemu oko novonastalog problema u novom građevinskom projektu na kojem su radili zajedno. Ali, Željka nije bila tu, pa nije ni bila dio predloženog rješenja. Kolege su ispile pivo i zadovoljne, u duhu istinskog tima, otišli kući.

Dvostruko kažnjavanje

Kako god postupite u krivu ste! Ako se angažujete po pitanju nečeg optužuju vas da premalo vremena posvećujete porodici, a ako niste angažovani, onda ste pasivni. Ako odlučite da nešto kažete, prebacuju vam da to govorite radi vlastitih interesa, a ako ćutite, reći će vam, da se ne usuđujete govoriti. Lidericama se često prebacuje da su slabe i emocionalne, kada odvoje vrijeme da saslušaju mišljenja svih, prije nego donesu konačnu odluku, a kada nameću svoju volju, onda se okarakterišu kao nežensvene i okrutne.



Zerina ima važan sastanak u sindikatu. Nazvala je roditelje da pita da pripaze njenog petogodišnjeg sina. "Pa, ti stalno ideš po nekim sastancima. Zar ne misliš, da bi trebala provoditi više vremena sa svojim sinom", pita njena mama. Njeni roditelji joj često prebacuju, da je previše angažovana u sindikatu, i da bi trebala to smanjiti, ipak su djeca najvažnija. A i onako od tog njenog sindikalnog angažmana nema neke prevelike koristi. Na sindikalnom sastanku Zerinu pitaju, da li se želi uključiti u radnu grupu koja će raditi na pripremama za predstojeće kolektivne pregovore. Ona to odbija i pravda se, da mora više vremena posvetiti svom sinu. Odmah joj je jasno, da se njenim kolegama/kolegicama njena odluka nije nimalo dopala. U hodniku je načula kako pričaju o njoj: "Moram provesti više vremena sa sinom", imitirala ju je jedna od kolegica. "Zar nije naš kolektivni ugovor važniji ... prava ženska priča, kad nešto treba uraditi nigdje ih nema."

Nametanje osjećaja krivice ili srama

Ova tehnika se koristi kroz upotrebu tehnika ismijavanja i dvostrukog kažnjavanja. Veoma je efikasna jer se bazira na stavu da su žene kao grupa podređene u društvu. Koristi se da bi se smanjio značaj njenog doprinosa. Tako se žene optužuju da su karijeriste, kada su posvećene svom poslu, ili se nazivaju "štreberima" kada imaju visoke ocjene na fakultetu.



Selminu političku partiju optužuju često da je elitistička. Ona svom predsjedniku osnovne organizacije predlaže, da sljedeću aktivnost, kada budu izrađivali strateški plan organizacije, organizuju na drugačiji način, npr. kao radionicu, koristeći dobro isprobanu metodu Future Search ili Zajedničko oblikovanje budućnosti. Ovaj metod uključuje različite zainteresirane strane kao što su sindikati, partijski članovi, članovi interesnih oblika, predstavnici nevladinih organizacija i asocijacija poslodavac itd. Ovim se ohrabruje aktivno učešće učesnika i učesnica, poboljšava komunikacija i poveća interakcija između članova organa partije i ostalih grupa u lokalnoj zajednici. Na ovaj prijedlog šef reaguje veoma burno, vičući, da je ovo ozbiljan partija, a ne neka igraona. Ako sad misle da smo elitistička partija, šta će tek misliti, ako se počnemo igrati na našim važnim i ozbiljnim skupovima. Selma se osjeća glupo i posramljeno, i pita se, šta će sad svi misliti o njoj.

Autorica teksta: Emina Abrahamsdotter

LIDERSTVO I RODNA RAVNOPRAVNOST

Ovaj dio priručnika odnosi se na pitanja o ravnopravnosti, koja je temeljni uslov za pružanje jednakih mogućnosti svim osobama, bez obzira na spol i godine, da budu lideri/ice u svojim lokalnim zajednicama. Dio se sastoji iz tri cjeline, koje – svaka iz svog ugla – pružaju alate za razmišljanje i sveobuhvatnu analizu pozicije osoba u strukturi funkcionisanja sistema lokalne zajednice.

Prva cjelina kroz koncept spola i roda promišlja o stanju, kako u trenutnom političkom životu Bosne i Hercegovine, tako i o dešavanjima u prethodnih sto godina. Kroz konkretne primjere daju se argumenti, zašto je neophodno da žene budu aktivne u javnom životu i na liderskim pozicijama, zašto je opasno stečena prava uzimati zdravo za gotovo, te u čemu se ogleda posebnost i važnost ženskih ljudskih prava.

Druga cjelina namijenjena je onim osobama, koje u svom javnom djelovanju žele da postignu promjene u budžetskoj politici lokalne zajednice s namjerom da poboljšaju socijalni i ekonomski položaj ranjivih grupa, položaj žena, i ukupnu rodnu jednakost. Posebno se objašnjava rodno budžetiranje – pristup u kreiranju budžeta, koji će umanjiti rodnu nejednakost, koja disproporcionalno i historijski uslovljeno pogađa žene. Želio se detaljno pojasniti budžetski proces na primjeru kreiran-

ja budžeta u jednoj lokalnoj zajednici, kako bi se dao primjer pravovremenog i zakonski utemeljenog vođenja konkretne akcije. Dodatak ovom poglavlju su i iskustva iz prakse, primjeri rodnog budžetiranja. Tekst ovog poglavlja nastao je sažimanjem i interpretiranjem različitih tekstova i zabilježenih iskustava o rodnim budžetima, s namjerom da se jednostavnim objašnjenjima približi jedna relativno nova, i u BiH još nedovoljno poznata, praksu u političkom i javnom djelovanju.

Treći dio bavi se značajem i rezultatima, mjerama pozitivne diskriminacije kroz sistem kvota. Na detaljan način objašnjavaju se koraci, rizici i dostignuća borbe za povećanje participacije žena u politici u BiH, u posljednjih petnaestak godina. Ovaj dio priručnika završava objašnjenjem o potrebi funkcionisanja kvota, ne samo za žene, već i za druge marginalizovane grupe u javnoj i političkoj sferi, kakva je i grupa mladih osoba.

Koncepti roda i spola

Rod (gender) u pravnim dokumentima predstavlja koncept koji podrazumijeva jednako učesće žena i muškaraca u svim sferama života, a rodna ravnopravnost podrazumijeva ravnopravno učestvovanje, te pristup i korištenje društveno-ekonomskih resursa. Šire gledano, odnosi



Sufražetkinje, foto: <http://conservativepartyarchive.blogspot.com/>

se na društvene vrijednosti, stavove i norme, koje daju ravnopravan status ženama i muškarcima, bez zanemarivanja (bioloških) razlika koje postoje. Rodno osjetljiv (gender senzitiv) pristup nečemu znači, sagledavanje i priznavanje razlika između potreba, uloga, odgovornosti i identiteta žena i muškaraca, te uvažavanja potreba i interesa žena i muškaraca kao odvojenih kategorija. Rod je u društvenoj teoriji kulturalna i historijska kategorija prema kojoj smo naučili/e razlikovati muškarce i žene. Također, rod je i individualni konstrukt ličnog identiteta i izražavanja koji potvrđuje, negira ili nadilazi društveno zadane, binarne i formirane spolne i rodne uloge muškaraca i žena. Sa druge strane, spol (pol) je biološka kategorija (spolni organi, hromozomi, hormoni, žlijezde i anatomske karakteristike) prema kojoj se razlikuju osobe kao muške ili ženske. Pozivanjem na biološke karakteristike spolova, u koje se učitavaju predrasude, sasvim neopravdano se sprovode diskriminatorne prakse: žene su slabije, treba ih kontrolisati, histerične su, nisu mentalno dorasle muškarcima, emotivnije su.

Razvoj sveukupnog položaja žena kroz historiju potpuno se razlikuje od razvoja položaja muškaraca. Za 3000 godina žene su prošle mukotrpan put – od toga da su smatrane vlasništvom oca/muža, sa kojim su oni mogli da rade bukvalno šta su željeli (pa i da ih prodaju ili ubiju), preko toga da nisu imale gotovo nikakva zakonska prava, pa sve do postepenog ulaska u sistem obrazovanja, kada su mogle da upisuju srednje, ali ne i više škole i fakultete (u drugoj polovini 19. vijeka). Žene, dakle, kao grupa ulaze u sferu javnog života tek u 19. vijeku, nastavljajući ideje i borbu posebno hrabrih žena, kojih je kroz historiju, uprkos svemu, bilo. Kada se općenito govori o jednakim sposobnostima žena i muškaraca, protivnici ideje o ravnopravnosti žena i muškaraca često navode činjenice da žena, kroz historiju, nema u nekim zanimanjima – nema značajnih kompozitorki, političarki, naučnica, itd, nepitajući se zašto ih zapravo nema, već zaključujući da jednostavno žene nisu mentalno jednake muškarcima. Drugi će reći, da žene imaju dobar položaj u nekoj zajednici, ali da generalno nisu zainteresirane za neke poslove za koje muškarci jesu. Ovakvo nesvjesno prebacivanje odgovornosti sa društvenog sistema na pojedinke/žene, zapravo je samo produžavanje stereotipnog stava, da žene nisu sposobne ili zainteresirane. Krivi su zakoni, običaji, prakse, državne institucije, naše kulture. Sve je urađeno, kroz decenije i vijekove, da žene ne budu „zainteresirane“ – od toga da nisu smatrane „zrelim“ osobama, da su sa njima njihovi muževi mogli da rade šta su željeli, preko toga da nisu imale prava da se školuju, a kasnije kad su mogle „malo“ da se školuju, da nisu mogle da upisuju fakultete, da nisu imale pravo glasa na izborima, pravo na svojinu, pravo nad svojim tijelom, do toga da ovako koncipirana tradicija i iskustvo neminovno ostavlja posljedice na poziciju i ulazak žena u politički prostor, koji „prirodno“

pripada muškarcima, jer su oni u tom prostoru oduvijek. Kako je i moglo da bude žena političarki ili filozofkinja, kada nisu ni mogle da se obrazuju u tim oblastima. I još paradoksalnije, i pored svega ovoga, kako se vremenom otkriva, bilo ih je, ali su izostavljene iz zvanične historije, i o njihovom radu se nije pisalo. Selektivno rodno zaboravljanje jeste jedna od metoda mizogine kulture u „obračunavanju“ sa izuzetnim ženama.

Ljudska prava žena

Termin „ženska ljudska prava“ usvaja se zbog činjenice da muškarci i žene ljudska prava ne uživaju na jednak način, zbog postojanja različitih rodni uloga, kao i različitih tipova, načina i posljedica diskriminacije koju trpe oba spola, te zbog činjenice, da postojeći zakoni ne odražavaju stvarne potrebe žena. Izraz „ženska ljudska prava“ ili „ljudska prava žena“ uvodi se u pravni diskurs tek 1993. godine na Svjetskoj konferenciji o ljudskim pravima u Beču, gdje su prava žena, napokon, priznata kao ljudska prava. Temeljni oblici kršenja ženskih ljudskih prava su pravno i činjenično ograničavanje prava zasnovano na spolu. Oblici kršenja ženskih ljudskih prava su tjelesno, emocionalno, verbalno, ekonomsko i svako drugo nasilje, koje se temelji na spolu. Ženska ljudska prava mogu kršiti pojedinci, grupe ili država, otvoreno ili prikriveno, pravdajući određene vidove nasilja tradicijom ili kulturom. Također, oblici kršenja ženskih ljudskih prava su i predrasude, stereotipi i običaji koji se zasnivaju na ideji podređenosti ženskog spola. Zbog svega ovoga se u Bečkoj deklaraciji i programu djelovanja preporučuje, pored ostalog i, ravnopravno sudjelovanje žena u političkom, građanskom, ekonomskom, društvenom i kulturnom životu na nacionalnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini; ukidanje rodni predrasuda i iskorjenjivanje svake suprotnosti između prava žena i tradicijskih ili običajnih praksi, kulturnih predrasuda i vjerskog ekstremizma.³

Ženska prava su uži segment ljudskih prava izdvojena kao posebna kategorija ljudskih prava, kako bi se svi oblici diskriminacije nad ženama učinili vidljivim. Ideja ženskih ljudskih prava nudi opći okvir za razvijanje širokog spektra konkretnih strategija promjene. Uključivanje ženskih gledišta i života u standarde i prakse ljudskih prava iziskuje priznanje velikoga promašaja od strane država diljem svijeta da dodijele ženama ljudsko dostojanstvo i poštovanje koje one zaslužuju kao ljudska bića. Okvirno načelo ženskih ljudskih prava pomaže ženama da definiraju, analiziraju i artikuliraju svoja iskustva s nasiljem, degradacijom i marginaliziranjem.⁴ Važno je insistiranje na upotrebi termina „ženska ljudska prava“ kao pravnoj kategoriji, jer da bi se ženska ljudska prava promicala i zaštitila, i sama terminologija mora postati dio pravnog diskursa.

³ Bečka deklaracija i program djelovanja, <http://minoritycentre.org/library/be%20C4%8Dka-deklaracija-i-program-djelovanja>

⁴ Charlotte Bunch i Samantha Frost, citat preuzet iz: Gordana Lukač-Koritnik (2003), *Ženska ljudska prava i njihova zaštita prema međunarodnome pravu*, u: <http://www.zinfo.hr/hrvatski/stranice/izdavastvo/krubiruzel/kir18/18zenskaprava.htm> (8. 02. 2012).



21

Vježba: Kako mediji i zakoni krše ljudska prava žena.

Cilj: Upoznati učesnike/ice sa pojmom „ljudska prava žena“ i uvidjeti mehanizme diskriminacije.

Vrijeme: 60 min.

Žene u javnom životu u BiH u proteklih sto godina⁵

Kao početak buđenja ženske političke svijesti o neophodnosti učestvovanja u društvenom životu Bosne i Hercegovine, označava se jesen 1919. godine kada je u Sarajevu osnovano žensko udruženje *Društvo za prosvjeđivanje žena i zaštitu njenih prava*. Cilj udruženja bio je obrazovanje i rad na ostvarivanju građanskih i političkih prava žena, a društvo je izdavalo i svoj list „Ženski pokret“. Društvo za prosvjeđivanje žena je uz još dva tada značajna ženska udruženja – Narodni ženski savez i Sekretarijat žena socijalistkinja – 1920. godine održavalo razne konferencije, zborove i predavanja posvećene ravnopravnosti žena, posebno pravu glasa, nastojeći da se u novi Ustav, koji je tada bio u pripremi, to pravo prizna ženama. Skupovi su održavani u svim većim gradovima u Jugoslaviji i na njima se govorilo o neravnopravnom položaju žena u kraljevini. *Društvo za prosvjeđivanje žene* proširilo je svoje zadatke i promijenilo ime u *Ženski pokret*. Sa ženskim društvima iz Ljubljane i Zagreba, 1923. godine Ženski pokret je organizovao skupštinu feminističkih društava u Ljubljani. Na toj skupštini osnovana je *Alijansa ženskih društava* u državi SHS. *Alijansa* na prvo mjesto stavlja borbu za pravo glasa, zatim priznanje poziva žene kao majke i domaćice za produktivan poziv, za ekonomsku nezavisnost udate žene, za priznavanje jednakog roditeljskog starateljstva oca i majke nad djecom, za osiguranje izdržavanja majke i djeteta putem zakona, zatim za izmjenu nasljednog prava u korist žene, za bolju zaštitu ženske radne snage i za uvođenje ženskih inspektora rada, za napredovanje u poslu, kao i za slobodan pristup u politički život. *Alijansa* je bila članica *Međunarodne Alijanse za prava glasa žena*. Krajem 1927. godine osnovano je *Udruženje univerzitetski obrazovanih žena*, koje je imalo svoje sekcije u Sarajevu, Skoplju, Beogradu, Šapcu i Kragujevcu. Štitilo je profesionalne interese žena i tražilo promjene u građanskom

pravu. Osnovale su i „Bibliografiju ženskih pisaca u Jugoslaviji“ (do 1936. godine). Od 1931. godine u Jugoslaviji je djelovala i ženska organizacija *Liga žena za mir i slobodu*, koja je bila dio međunarodne lige za mir i slobodu.

Sljedeći veliki događaj na mapi ženskih organiziranja u Bosni i Hercegovini jeste 6.12.1942. godine kada je osnovan *Antifašistički ženski front (AFŽ)* koji je predstavljao žensku društveno-političku organizaciju koja je imala ogromnu ulogu u omogućavanju funkcioniranja života u Drugom svjetskom ratu. Početkom Drugog svjetskog rata žene se masovno uključuju u NOB, kao borkinje, političarke, bolničarke itd. Također, počinje aktivnost žena u pozadini fronta. Mnogobrojne organizacije žena formiraju se kao općinske, mjesne, gradske organizacije Narodnog fronta, a 1942. godine stvara se veliki Antifašistički front žena Jugoslavije (AFŽ). Prva konferencija održana je u Bosanskom Petrovcu (6.12.1942). Na konferenciji je Josip Broz Tito održao pozdravni govor, što je upućivalo na ogromnu važnost AFŽ-a.

AFŽ je radio na obnavljanju zemlje kroz obnovu kuća, industrije i institucija, kroz rad na opismenjavanju i obrazovanju ljudi, zbrinjavanju djece koja su ostala bez roditelja, organizaciji kulturnih događaja, te kroz razne aktivnosti koje su pokazivale ravnopravnost žena.⁶ AFŽ je, sa nekim drugim organizacijama, organizovao sistem jaslica i vrtića u Jugoslaviji, kako bi olakšao ženama učešće u javnom životu države. AFŽ je predstavljao žene Jugoslavije u međunarodnom pokretu žena, i učestvovao je u osnivanju *Međunarodne demokratske federacije žena*. Ukinut je na IV kongresu SKJ 1953. godine kao posebna ženska organizacija i preinačen je u Savez ženskih društava Jugoslavije (iz koga je nastala Konferencija za društvenu aktivnost žena Jugoslavije, 1961. u Zagrebu) u okviru Saveza socijalističkog radnog naroda Jugoslavije (SSRNJ).

Princip jednakosti u komunizmu donio je zakonsku jednakost ženama. Ustav Jugoslavije iz 1946. godine donio je potpunu ravnopravnost ženama, čija su prava dalje proširivana drugim zakonima. Žene su dobile pravo glasa kao i sva druga politička prava koja su imali muškarci. Sljedeći bitan korak bio je *Zakon o braku*, koji je donio obavezan građanski brak u kojem su žene izjednačene sa muškarcima u obavezama i pravima. Na taj način su prestali da važe razni zakoni koji su diskriminirali žene. Ista prava supružnika garantovana su i prema djeci, a utvrđena je procedura razvoda braka. Žene su dobile pravo na porodiljska odsustva, ravnopravno nasljeđivanje imovine, pravo na usvajanja itd. Od 1952. godine, žene su mogle same da odlučuju, da li će rađati djecu, jer je abortus legaliziran, što je bio i način na koji se partija pokušala obračunati sa izvođenjem ilegalnih prekida

⁵ S obzirom da je o ovoj temi pisano rijetko, a izvori nisu lako dostupni, ovaj dio se u najvećoj mjeri oslanja na dva izvora: na tekstove sa web stranice *Autonomnog ženskog centra* iz Beograda <http://www.womenngo.org.rs/content/blogcategory/28/61/> (15.05.2012), te na rad Gorane Mlinarević i Lamije Kosović (2011), *Women's Movements and Gender Studies in Bosnia and Herzegovina u: The Birth of a Field, Women's and Gender Studies in Central, Eastern and Southeastern Europe, Part II*, (ed.) Krassimira Daskalova, *Aspasia*, Volume 5, str. 128–203. Gotovo svi podaci iz ovog dijela su parafrazirani ili citirani.

⁶ Izvor: *Žene Bosne i Hercegovine u Narodnooslobodilačkoj borbi. Sjećanja učesnika* (1977). *Svjetlost*. Sarajevo.



Tematska sjednica „Položaj Romkinja u zakonima, politikama i praksi, prezentacija izvještaja NVO „Prava za sve“ i „ICVA“ o nasilju nad Romkinjama u porodici“ u organizaciji Komisije za ostvarivanje ravnopravnosti spolova Predstavničkog doma.
Foto: www.parlament.ba

trudnoće, koji su ugrožavali zdravlje žena. Pravo žena da odlučuju slobodno o rađanju djece postalo je i ustavno načelo 1974. godine. Tadašnje jugoslovensko zakonodavstvo je po mnogim pitanjima bilo slobodnije od zakonodavstva u ostatku Evrope, kako pokazuju razne analize⁷. Ipak, i tada je učešće žena u politici bilo minimalno, a samo rijetkim ženama je zaista bilo omogućeno ravnopravno probijanje kroz političku hijerarhiju.⁸

Prema podacima iz februara 2012. godine⁹, trenutno samo 19 žena na svijetu ima funkciju predsjednice države ili premijerke, uz 6 žena koje imaju titulu kraljica (Kako su ove titule simbolične, ove žene se ne ubrajaju u stvarne liderice svojih zemalja u smislu u kojem tu poziciju imaju političarke na vlasti). U Bosni i Hercegovini trenutno ne postoji ni jedna ministrica u Vijeću ministara. Najviše žena u politici u BiH bilo je 1998. godine, kada ih je u

federalnom parlamentu bilo gotovo 27% poslije uvođenja kvota. Najviše predsjednica i premijerki na svijetu bilo je 2010-2011. godine kada ih je bilo 20.



22

vježba: žene na liderskim pozicijama.

Cilj: Razgovarati o razlozima malog broja žena na liderskim pozicijama.

vrijeme: 60 min.

⁷ Jedna od novijih analiza ovog perioda je i: Gudac Dodić, Vera (2006), *Žena u socijalizmu: položaj žene u Srbiji u drugoj polovini 20. veka*. Biblioteka Studije i monografije, Institut za noviju istoriju Srbije, Beograd.

⁸ Rijetko su žene dospjevale do najviših državnih i partijskih funkcija. Izuzetak su, na primjer, Milka Planinc, premijerka SFRJ, 1982-1986 i Savka Dabčević-Kučar Predsjednica Vlade SR Hrvatske 1967-69.

⁹ Wilfrid Laurier Canadian University, *Female World Leaders Currently in Power*, preuzeto sa: http://www.wlu.ca/page.php?grp_id=80&p=17621 (13.03.2012)

Zašto je dobro da žene učestvuju u javnom životu?

Svim društvima je, uz manje izuzetke, zajedničko bilo to da su žene bile, u svakom smislu i svakoj sferi života, inferiorne u odnosu na muškarce, te da su vrlo selektivno uživale prava, ukoliko su uopće i imale neka prava. Također, od Platona (tj. od 4. vijeka prije nove ere) pa sve do 18. vijeka ženska participacija u političkom životu nije bila posebna tema filozofskih i drugih analitičkih razmišljanja. Ova činjenica dovoljan je pokazatelj, koliko su žene bile ozbiljno shvaćane i cijenjene tokom više od 2000 godina.

Žensko osvajanje javnog i političkog prostora bilo je puno izazova, ekstremnih situacija, ali i promišljenosti. Od prvih žena koje su, zbog straha od posljedica, anonimno tražile svoja prava u francuskoj skupštini¹⁰, preko Olympe de Gouges (Olimp de Guž) koja je javno prezrena, osuđena na smrt i giljotinirana 1793. godine u Parizu, jer je pisala i objavljivala tekstove koji su zahtijevali jednakopravnost za žene, pa sve do Emily Davison (Emili Dejvison) koja se 1913. godine bacila pod kraljevog konja i poginula, kako bi skrenula pažnju vlasti na zahtjeve sufražetskog pokreta (pravo glasa za žene) u Velikoj Britaniji. Do sredine 19. vijeka, temelj ženskog pokreta je bila borba za pravo glasa, borba koja je bila inspirirana proširivanjem raznih prava za muškarce. Žensko pravo glasa je bilo glavni cilj feminizma tog doba, jer se vjerovalo, da će svi drugi oblici spolne diskriminacije nestati kada žene budu učestvovala u kreiranju politika svojih zemalja.

Ipak, kako se kasnije uvidjelo, dobijanje prava na učestvovanje u političkom životu, ne garantuje gotovo nikakav napredak za žene, jer mizoginija na delikatan način prožima i pisane i nepisane zakone o društveno-političkom uređenju svakodnevice. Zbog svega ovoga – zbog nasljeđa ženske historije, zbog opasnosti oduzimanja stečenih prava, zbog kvalitetnijeg života, neohodno je da žene budu na mjestima odlučivanja i moći. Korištenje rodnog, građanskog i svih drugih identiteta žena koje su na liderskim pozicijama, kako iskustva rodno ravnopravnih društava pokazuju, donosi nebrojene beneficije društvu i doprinosu sveukupnom razvoju države.

Opasno je uživanje prava uzimati kao nepromjenjivu kategoriju, zbog toga što gotovo nikada ne razmišljamo o tome da nam se stečena prava mogu oduzeti. Dnevna politika država ponekad prijete osnovnim ljudskim pravima, koje su osvojile neke ranije generacije žena. To su pravo na glas, na obrazovanje, na zdravstvenu zaštitu, na rad, na abortus itd. Naravno, kako žene nisu homogene kat-

egorija, nemoguće je o ženama pričati kroz generalizacije. Ipak, mnoge žene se i danas osjećaju diskriminirane kao Romkinje, kao samohrane majke, kao osobe sa invaliditetom, kao lezbejke, kao policajke, kao političarke, kao fudbalerke. Ove i druge kategorije žena se svakodnevno suočavaju sa diskriminacijom, omalovažavanjem, nasiljem, osjećajem sramote ili nevidljivosti u javnom životu, jer se naša kultura na taj način razračunava sa stereotipnim predstavama o ulozi žena u društvu.



23

vježba: Zašto je opasno stečena prava uzimati “zdravo za gotovo”?

Cilj: Povećati razumijevanje učesnika/ica o kontekstu iz kojeg žene ulaze u javni život, te im ukazati na opasnost da se stečena prava mogu izgubiti.

vrijeme: 60 min.

Šta kao lideri ili liderice možemo uraditi na postizanju rodne ravnopravnosti?

Budžet¹¹ je najvažniji instrument za ostvarenje politike i unapređenja kvaliteta života i žena i muškaraca u zajednici. Neki će reći – budžet je upravljanje. Način planiranja i usvajanja budžeta uređen je zakonima. U Bosni i Hercegovini to su zakoni koji su doneseni na tri nivoa vlasti i na nivou Brčko distrikta, oni su u osnovnim koracima isti, razlike su u nijansama. Veliki broj političara, a naročito žena u politici, nedovoljno se uključuju u proces izrade budžeta, dijelom što se pretpostavlja da uključivanje u budžetske rasprave zahtijeva ekonomsko znanje. Promoteri budžeta, službenici odjela finansija, najčešće budžet objašnjavaju ekonomskim jezikom, što veliki broj građana/ki zbunjuje i ukupan proces čini ne-transparentnim. Obrasci u kojima se izvršenje i planiranje budžeta prezentuje najčešće ne prate jednostavna narativna objašnjenja, pa to dodatno otežava praćenje ovog procesa. Sve su ovo razlozi zbog čega se i danas, uz veliki broj mas medija, kreiranje budžeta odvija u uskom krugu ljudi, te o budžetu najčešće odlučuju službenici javne uprave, iako formalno budžet donosi zakonodavna

¹⁰ U Deklaraciji o pravima čovjeka i građanina, koju proglašava Narodna skupština 1789. godine, žene nisu bile ni spomenute i time se jasno ukazalo na stav Narodne skupštine prema ženama. Uskoro se, kao posljedica ovoga, pojavljuje odvažan pamflet, pod nazivom *Zahtjev dama Narodnoj skupštini*, u kojem anonimne autorice ističu: „Potpuno je zapanjujuće da biste, nakon što ste otišli tako daleko putem reformi, i nakon što ste posjekli veliki dio šume predrasuda, ostavili najstariju i najopštiju od svih zloupotreba, onu koja uskraćuje najljepšoj i najdražesnijoj polovini stanovništva ovog ogromnog kraljevstva položaje, dostojanstvo, čast, i naročito, pravo da sjede među vama.“

¹¹ Riječ “budžet” dolazi od stare francuske riječi za malu kožnu torbicu. Kasnije se značenje promijenilo pa je ista riječ označavala kraljevu kesu, tj. biti plaćen iz budžeta značilo je dobiti novac iz kraljeve kesu.

vlast, odnosno lokalne, kantonalne i entitetske, kao i Parlamentarna skupština BiH.

Budžetski procesi i rodno osjetljiva budžetiranja: entitetski i lokalni nivo

Kada bude predstavljen u javnoj raspravi, koja po pravilu traje 15 dana, nacrt budžeta je već skrojen i građani i građanke, čak i političari/ke, nailaze na otpor administracije i objašnjenja da su promjene i korekcije koje se traže neizvodljive ili da zahtijevaju novu budžetsku stavku koja nije predviđena zakonima ili podzakonskim aktima, ili da jednostavno novca više nema. Dakle, ako želite da u javnoj raspravi utičete na budžet, mogućnosti su veoma male i ostvarive u okviru stavki definisanih nacrtom. Javnost, građanska a često i politička, zapravo ne zna, da izrada budžeta počinje već polovinom godine i traje gotovo šest mjeseci, prije nego nacrt odluke u budžetu uđe u javnu raspravu.

Ilustracije radi, predstavimo kako je zakonom uređeno donošenje budžeta u Republici Srpskoj (RS). U Federaciji Bosne i Hercegovine (FBiH) donošenje budžeta uređeno je Zakonom o budžetima u FBiH i budžetski proces nešto je kompleksniji obzirom na administrativnu strukturu koja uključuju i kantone, gradove i općine/opštine¹².

U RS-u su budžetski sistem i procedure za donošenje budžeta regulisani Zakonom o budžetskom sistemu Republike Srpske („Sl. glasnik RS“ br: 96/03, 14/04), koji određuje procese donošenja budžeta na nivou entiteta, kao i na nivou lokalne uprave. Osim ovog zakona propisi koji se donose na nivou opštine/grada, prije svega statut opštine/grada, također, u velikoj mjeri određuju korake budžetskog procesa prije upućivanja prijedloga budžeta Ministarstvu finansija RS na saglasnost. Prema Zakonu o budžetskom sistemu Republike Srpske¹³, budžetski sistem čine: **budžet entiteta, budžeti opština i gradova i finansijski plan vanbudžetskih fondova**. Ovim zakonom se uređuje priprema, planiranje, način izrade i donošenja budžeta RS, budžeta opština i gradova i fondova. Ovim zakonom su regulisane definicije pojmova kao što su:

BUDŽET je zajednički termin za budžet Republike i budžet opština i gradova;

BUDŽET OPŠTINA I GRADOVA je procjena godišnjih prihoda, grantova i finansiranja, te utvrđeni iznos rashoda i drugih izdataka opština i gradova;

FISKALNA GODINA je razdoblje od 12 mjeseci, koja počinje 1. januara i traje do 31. decembra kalendarske godine.

Kalendar¹⁴ budžeta opština i gradova izgleda ovako:

5. juli - opštine i gradovi analiziraju preliminarni Memorandum.

20. juli - opštinski i gradski organ uprave nadležan za finansije izdaje budžetskim korisnicima uputstvo za pripremu nacrt budžeta opština i gradova za narednu fiskalnu godinu.

15. septembar - budžetski korisnici dostavljaju opštinskom i gradskom organu uprave nadležnom za finansije budžetski zahtjev za narednu fiskalnu godinu.

15. oktobar - opštinski i gradski organ uprave nadležan za finansije izrađuje nacrt budžeta opštine i grada vodeći računa o smjernicama sadržanim u konačnom Memorandumu.

1. novembar - nadležni izvršni opštinski i gradski organ uprave usvaja nacrt budžeta opštine i grada i dostavlja ga Ministarstvu.

15. novembar - Ministarstvo dostavlja preporuke i smjernice opštinskom i gradskom organu uprave nadležnom za finansije za izradu prijedloga budžeta opštine i grada.

1. decembar - izvršni organ opštine i grada usvaja prijedlog budžeta opštine i grada za narednu fiskalnu godinu.

5. decembar - opštinski i gradski organ uprave nadležan za finansije dostavlja prijedlog budžeta Ministarstvu, koje daje saglasnost na prijedlog budžeta za narednu fiskalnu godinu.

15. decembar - skupština opštine i grada donosi budžet za narednu fiskalnu godinu.

24. decembar - opštinski i gradski organ uprave nadležan za finansije dostavlja usvojeni budžet za narednu fiskalnu godinu Ministarstvu.

Budžet opština i gradova objavljuje se u „Službenom glasniku Republike Srpske“ ili službenim glasilima opština i gradova. Kao što se vidi, pregovore za nove budžetske stavke, prepoznavanje novih korisnika u okviru, recimo, socijalne zaštite, ili povećanje sredstava za neke realne potrebe žena, potrebno je početi najkasnije sredinom godine, posebno ako se u budžet želi uvesti nova stavka, ili ako želite da neka grupa građana/ki dobije socijalna prava. Dobri menadžeri/ice javnih službi budžet za narednu godinu počinju planirati već početkom tekuće godine.

Na primjer, proces izrade i realizacije budžeta Opštine Bijeljina odvija se u sljedećih pet koraka:

¹²“Budžet donosi Parlament Federacije Bosne i Hercegovine, zakonodavna tijela kantona, odnosno, gradska i općinska vijeća, za budžetsku godinu koja odgovara kalendarskoj godini, i to prije početka godine na koju se odnosi. Upravljanje budžetom i izrada budžeta zasniva se na Dokumentu okvirnog budžeta koji obuhvata najmanje fiskalnu godinu i dvije naredne fiskalne godine.”, Član 5, Zakon o budžetima u Federaciji BiH (Službene novine FBiH, broj 19/06)

¹³ Član 1, Zakona o budžetskom sistemu Rs, «Službeni glasnik Republike Srpske» br: 96/03, 14/04,

¹⁴ Član 15 Zakona o budžetskom sistemu Republike Srpske, Službeni glasnik Republike Srpske broj: 96/03 i 14/04

I korak: Dostava finansijskih planova

Načelnik opštine i Odjeljenje za finansije analiziraju Dokument okvirnog budžeta usvojenog od Vlade RS, a koji sadrži makroekonomske projekcije i prognoze prihoda i rashoda za sledeću fiskalnu godinu, i naredne dvije fiskalne godine, najkasnije do **5. jula** tekuće godine.¹⁵ Na osnovu rezultata ove analize, Odjeljenje za finansije Administrativne službe Opštine Bijeljina, do **20. jula** tekuće godine dostavlja budžetskim korisnicima uputstvo za pripremu budžeta Opštine. Na osnovu ovog uputstva, budžetski korisnici dostavljaju budžetske zahtjeve za narednu fiskalnu godinu do **15. septembra** tekuće godine. Budžetski zahtjev se sastoji iz finansijskog zahtjeva i pismenog obrazloženja, kako je predviđeno zakonom. Pripremu budžetskog zahtjeva rukovodioci budžetskih korisnika vrše u saradnji sa Odjeljenjem za finansije, a na osnovu programa rada za narednu godinu.

II korak: Priprema i utvrđivanje nacrt budžeta, razmatranje na sjednici Skupštine

Odjeljenje za finansije sa eventualnim izmjenama, priprema radni materijal nacrt budžeta, te je obavljeno do **15. oktobra** tekuće godine dostaviti radni materijal Načelniku opštine. Načelnik opštine analizira dostavljeni radni materijal nacrt budžeta i po potrebi daje upute Odjeljenju za finansije za njegove izmjene i dopune. Načelnik opštine utvrđuje nacrt budžeta do **25. oktobra** tekuće godine. Načelnik opštine dostavlja nacrt budžeta Ministarstvu finansija RS najkasnije do **30. oktobra**. Načelnik opštine nacrt budžeta dostavlja Skupštini opštine. Skupština opštine razmatra nacrt budžeta najkasnije do **5. novembra** tekuće godine.

Javna rasprava traje od 1. do 15. novembra, a odvija se na sljedeći način:

- ◆ Na prijedlog Odjeljenja za finansije Načelnik opštine utvrđuje plan javne rasprave i određuje radnu grupu za organizovanje i praćenje javne rasprave, najkasnije do 30. oktobra.
- ◆ Odjeljenje za finansije odgovorno je za objavljivanje nacrt budžeta sa pozivom za javnu raspravu najkasnije do 30. oktobra, u jednom ili više glasila.
- ◆ Javne rasprave organizuju se po mjesnim zajednicama i ciljnim grupama, uz obavezu prezentacije nacrt budžeta od radne grupe za provođenje javne rasprave.

III korak: Analiza primjedbi i prijedlog plana, priprema i utvrđivanje prijedloga budžeta

Primjedbe i prijedloge na nacrt, prispjele u javnoj raspravi, analizira radna grupa za javnu raspravu, koja je dužna

da se o njima izjasni do **20. novembra**. Rukovodioci organizacionih jedinica po zauzetim stavovima radne grupe dužni su dostaviti eventualne korekcije planova Odjeljenju za finansije do **25. novembra**. Odjeljenje za finansije priprema radni materijal prijedloga budžeta i dostavlja ga Načelniku opštine zajedno sa odlukom o izvršenju budžeta za narednu godinu najkasnije do **30. novembra** tekuće godine. Načelnik opštine analizira radni materijal prijedloga budžeta i materijal rezultata javne rasprave. Ako ne prihvati radni materijal prijedloga, dostavlja ga sa primjedbama i izmjenama Odjeljenju za finansije. Po izvršenim izmjenama Načelnik opštine utvrđuje prijedlog budžeta do **5. decembra** i upućuje ga Skupštini opštine na usvajanje.

IV korak: Usvajanje i privremeno finansiranje

Skupština opštine do **15. decembra** razmatra prijedlog budžeta i uz eventualne amandmane donosi budžet za narednu godinu. Stručna služba Skupštine opštine odmah po usvajanju budžeta obezbjeđuje objavljivanje odluke o budžetu i odluke o izvršenju budžeta u „Službenom glasniku opštine Bijeljina“ i na oglasnoj tabli Administrativne službe, do **20. decembra** tekuće godine. Najkasnije do **24. decembra** Odjeljenje za finansije dostavlja Ministarstvu finansija RS usvojeni budžet. U slučaju da Skupština opštine ne donese budžet prije početka budžetske godine, finansiranje se obavlja privremeno, a najduže šest mjeseci fiskalne godine. Najkasnije do **31. decembra** Skupština opštine mora donijeti odluku o privremenom finansiranju.

V korak: Praćenje izvršavanja budžeta, analiza izvještavanje

Praćenje izvršenja budžeta vrši Odjeljenje za finansije u cjelini, a organizacione jedinice za dijelove koji se odnose na njihove planove, mjesečno i kvartalno. Odjeljenje za finansije dužno je predložiti rebalans budžeta po utvrđivanju činjenica, koje ukazuju na potrebu donošenja rebalansa budžeta. U skladu sa propisima, Odjeljenje za finansije izvještava Načelnika opštine, Ministarstvo finansija RS i druge institucije o izvršenju budžeta. Načelnik opštine izvještava Skupštinu opštine o izvršenju budžeta tromjesečno do **31. maja**, devetomjesečno do **30. novembra** i godišnje do **30. aprila** naredne godine.

Kao što se može uočiti, izrada budžeta je jasno definisan proces u kojoj svi akteri znaju svoje okvire i kalendar. Građani/ke imaju 15 dana za raspravu, dok se sav proces planiranja odvija unutar struktura administracije i izvršne vlasti. Zato svaki ulazak u sferu zagovaranja za budžetske izmjene, mora da uključi poznavanje ovog procesa i da prati njegovu dinamiku.

¹⁵U Federaciji BiH budžetski kalendar počinje ranije. Već u maju opštine/općine su obavezne da razmotre analizu okvirnog budžeta Ministarstva finansija.

**24**

Vježba: Čitanje budžeta.

Cilj: Razumijevanje strukture budžeta i uticaja budžetske raspodjele na razvoj lokalne zajednice.

Vrijeme: 45 min.

**25**

Vježba: Moja budžetska "akcija".

Cilj: Ovladavanje alatima uticaja na kreiranje budžeta

Vrijeme: 45 min.

Šta je rodno/gender budžetiranje

Rodno budžetiranje je relativno nov **metod** koji se koristi u procesu zalaganja za rodnu ravnopravnost, transparentnost i efikasnost u javnim troškovima. Rodni budžet (GBT ili gender budget) najefikasniji je, kada se koristi u **partnerstvu** između članova parlamenta, lokalnih skupština, nevladinih organizacija (posebno ženskih) i medija. Rodno budžetiranje kao metod vodi uspostavljanju **rodno osjetljivog budžeta**, ili jednostavno, **rodnog budžeta**.

Rodno budžetiranje ima za cilj, da osigura uključivanje žena i muškaraca, njihovih specifičnih **interesa i potreba**, u proces odlučivanja o budžetu, kao i da sama raspodjela sredstava u budžetu vodi **smanjivanju rodnih nejednakosti** na kraći i na duži rok. Novac u budžetu pripada svim građanima/kama, ali budući da u patrijarhalnom okruženju o njegovoj upotrebi odlučuju uglavnom muškarci, on po pravilu ne zadovoljava specifične potrebe žena, niti uvažava njihove prioritete. Također, rodno budžetiranje ima za cilj i da smanjuje rodne nejednakosti u samom **generisanju prihoda za budžet**. To konkretno znači, da bi poreska politika trebalo da umanjuje nejednakosti, a ne da ih povećava.

Budžetske inicijative **na lokalnom nivou** su posebno korisne u kontekstu decentralizacije, jer one služe i **jačanju transparentnosti**, odnosno povećanju **opšteg stepena demokratičnosti i građanske kontrole vlasti**. Rodno budžetiranje treba da, s jedne strane, omogući **jednak tretman** žena i muškaraca, a s druge strane, da omogući **pozitivnu akciju**, tamo gdje je potrebno da se posebnim mjerama uklone dugotrajne nejednakosti. Ono također, treba da omogući da orodnjavanje (gender mainstreaming) bude redovna praksa u svim institucijama i organizacijama sistema.

Rodno budžetiranje se kao praksa oslanja na čitav niz **međunarodnih** dokumenata, od kojih je svakako najznačajnija Pekinška deklaracija sa platformom za akciju, u kojoj se između ostalog navodi da "uspjeh politike i mjera kojima je svrha podrška ili unapređenje ravnopravnosti rodova i unapređenje statusa žena bi trebalo da bude utemeljena na integraciji rodne perspektive u opštu politiku, koja je u vezi sa svim oblastima društva, kao i sa

sprovedenjem pozitivnih mjera uz odgovarajuću institucionalnu i finansijsku podršku na svim nivoima".

Aktivnosti vezane za rodno budžetiranje **ne mogu se svesti samo** na usko shvaćeno definisanje prijedloga za unošenje specifičnih "budžetskih linija" u nacionalni ili lokalni budžet, iako to jeste u krajnjoj instanci cilj rodnog budžetiranja. Međutim, rad na rodnom budžetiranju podrazumijeva i niz drugih aktivnosti koje su pripreme ili paralelne, kao što su: istraživanje, zagovaranje, edukacija, monitoring, podizanje svijesti, analiza različitih dokumenata, odnosno razvojnih strategija i predlaganje rodni politika. U ovim aktivnostima, po pravilu, učestvuje i veći broj različitih društvenih aktera, kao što su: vlada, zakonodavstvo, građansko društvo, akademska zajednica i međunarodne organizacije i donatori. Istovremeno, rodno budžetiranje je i **metodologija** koja omogućuje da se državne finansije sagledavaju na drugačiji način: kroz prizmu realnih potreba pojedinih dijelova stanovništva. Analiza koja mora da prethodi konkretnim prijedlozima za rodno budžetiranje ujedno vodi i jasnom uspostavljanju **odgovornosti** za sprovođenje politike rodne jednakosti. Strategija rodnog budžetiranja omogućuje i da postane **vidljiv neplaćeni ženski rad u domaćinstvu**, koji ima svoju ekonomsku protuvrijednost. U zemljama u tranziciji značajna je i vrijednost plaćenog ženskog rada, koji ostaje izvan zvaničnih ekonomskih tokova, tzv. **siva ekonomija**.

Kako se putem rodni nejednakosti velika ekonomska vrijednost ženskog neplaćenog ili potplaćenog rada direktno uliva u neku vrstu nevidljivog budžeta, odnosno, žene svojim neplaćenim radom finansiraju različite ekonomske aktere, od porodice, preko preduzeća, pa do države, i same bivaju ekonomski višestruko oštećene, neophodno je da se odgovarajućim protivmjerama omogući balans, koji bi bio pravedan.

Strukturalne promjene u periodu tranzicije utiču i na osiromašenje velikog broja muškaraca, ipak rodne razlike postoje, i one su na štetu žena iz dva razloga: one su rezultat dugotrajne diskriminacije, one još uvijek djeluju dominantno iscrpljivanjem ženskih resursa u porodici. Zato rodno budžetiranje može da se posmatra jednako u kontekstu razvoja, rodne ravnopravnosti, ali i smanjenja siromaštva.

**26****Vježba: Rad koji ne vidimo.**

Cilj: Uvrđiti dnevne obaveze žene, odnosno muškarca i učiniti vidljivim ženski rad u kući.

Vrijeme: 45 min.

Kako da napravite rodni budžet u svojoj lokalnoj zajednici?

Kao što se može uočiti u dijelu u kojem je predstavljen zakonski okvir za donošenje budžeta, jasno je da je riječ o **netransparentnom procesu koji se odvija unutar i između** (lokalne) vlasti i institucija. Jasno je, da ono što na kraju postane nacrt zakona/odluke o budžetu (koji potom usvaja zakonodavna vlast) jeste rezultat političkih dogovora između različitih aktera, te njihove međusobne (pre)moći. Stoga je važno da se **civilno društvo, te instituti i ekspertska javnost** uključe u proces kreiranja budžeta i praćenja njegove potrošnje na stručan način. Ovo važi i za poslanike u skupštinama kao i odbornike na lokalnom nivou, koji se nedovoljno aktiviraju, kada je u pitanju donošenje budžeta i/ili praćenje njegove potrošnje.

Pored netransparentnog procesa u kojem se budžet donosi postoje i **druge prepreke** koje onemogućavaju kvalitetno uključivanje drugih aktera u proces donošenja budžeta i praćenja potrošnje.

Kada je budžet organizovan **funkcionalno, a ne programski** ne postoji mogućnost da se u potpunosti povežu planirani troškovi sa aktivnostima. Iz toga slijedi da je **onemogućena nezavisna kontrola i praćenje realizacije**.

Naprimjer, ako imate u općinskom budžetu stavku „troškovi roba i usluga“ ili „ugovorene usluge“ koja iznosi i po nekoliko miliona maraka, a nema i objašnjenja na koje robe i usluge se tačno misli, vi niste u mogućnosti da procijenite opravdanost te budžetske stavke, niti da pratite njeno trošenje. Može se pretpostaviti, da se radi o održavanju putne mreže, javne čistoće i drugo, ali bi praćenje budžeta bilo mnogo jednostavnije, kada bi to bilo jasno navedeno.

Pored toga, budžet se u praksi često "prepisuje" po **automatizmu** iz prethodnih godina. To znači, da će neko ko je korisnik budžeta jedne najvjerovatnije biti korisnik i naredne godine. Stoga ne čudi što mnoge organizacije ulože napore da "postanu stavka" u budžetu, jer jednom kada se "postane stavka" budućnost je "zagarantovana".

Generalno gledano, može se reći, da u velikom broju zemalja u tranziciji građani/ke nemaju **dovoljno znanja** o

budžetu i budžetskom procesu, a vladajuće političke elite ne ulažu dovoljno napora da budžetski proces približe građanima, jer je on u suštini ključan za reprodukciju njihove moći i beneficija. O tome koliko je budžetski proces zatvoren, pokazuje i činjenica, da se mediji mnogo više bave ideološkim političkim raspravama, nego procesom donošenja budžeta. Utoliko je demistifikacija procesa značajnija, a uključivanje različitih društvenih aktera neophodno.

**27****Vježba: Moji prioriteti.**

Cilj: Razumijevanje važnosti uključivanja oba pola u budžetsko planiranje.

Vrijeme: 45 min.

Prvi korak je identifikovanje potreba

Čak i kada znate koji problem želite da bude prepoznat i riješen budžetskim sredstvima, dakle, imate ciljnu grupu žena i njihove specifične potrebe za koje je važno i zakonski osnovano da opština/općina planira sredstva u budžetu, to saznanje možda nije dovoljno za uspjeh budžetske akcije u svjetlu umanjenja rodne nejednakosti. Uzmimo, naprimjer, da u vašem gradu postoji ženski sportski klub koji se finasira samo članarinom i sitnim donacijama, ima potencijala za razvoj, i želite da tražite budžetska sredstva za njihov rad. Smatrate, da je dovoljno samo napisati zahtjev nadležnom odjeljenju administrativne službe ili načelniku opštine/općine jer opština/općina već ima budžetsku stavku za sport. Možete postići da budu odobrena neka sredstva. Ali, da li će ta sredstva biti značajna za razvoj kluba, pripreme ili odlazak na neko važno takmičenje? Ili, ako klub ne postigne očekivane rezultate, sljedeće godine vaš ponovljeni zahtjev bude odbačen kao neopravdan?

Ali, ako pitanje izdvajanja sredstava za ženski sportski klub postavite sa pozicije rodne (ne)jednakosti, i provedete rodno osjetljivu analizu lokalne politike u odnosu na razvoj sportskih društava, bićete iznenađeni rezultatima analize i argumentima koje ćete imati u zalaganju za trajno finansiranje svog kluba.

U praksi, to bi značilo, da prvo sagledate brojnost i masovnost sportskih organizacija u lokalnoj zajednici, obezbijedite podatke koliko ima muških, a koliko ženskih i mješovitih sportskih klubova. Bilo bi dobro imati i statistiku članstva razvrstanu po rodu. Tako saznajete u kojoj mjeri žene, odnosno muškarci imaju dobrobiti od javnih sredstava namijenjenih razvoju sporta. Sljedeći korak je

upoznavanje sa opštinskim/općinskim propisima koji uređuju oblast izdvajanja za sport i sportska društva i raspodjelu budžetskih sredstava po klubovima. Tako stičete uvid u kojoj mjeri u vašoj opštini/općini korist od budžetskih sredstava za sport imaju muškarci, odnosno žene. U većini lokalnih zajednica izdvajanja za sport nisu mala (opština/općina Bijeljina u prosjeku za sport izdvaja do 1,5 do 2,5 miliona KM godišnje) i troše se uglavnom na muški fudbal.

Ako imate mogućnosti, u okviru istraživanja, obezbijedite i stavove žena (anketom na uzorku od najmanje 105 osoba ženskog pola - minimalan reprezentativan uzorak za istraživanjem putem ankete) o njihovim potrebama za sportskim aktivnostima i preprekama koje imaju. Metoda istraživanja putem fokus grupa (kvalitativno istraživanje) dobar je način da dobijate potpunija saznanja o potrebama žena u oblasti bavljenja sportom, njihovim problemima i slično.

Objedinjavajući ova saznanja, već ste dobili/e dovoljno materijala, da sa argumentovanim zahtjevom izađete u javnost i pred lokalnu vlasti i tražite da se procenat sredstava iz budžeta namijenjen za sport usmjerava i u ženske sportske klubove i da ženski sport ima redovno finansiranje ili jednako kao fudbalski i drugi sportski klubovi koji u članstvu imaju muškarce. Ukoliko bi se izdvojila sredstva u posebnu stavku za razvoj ženskog sporta, to bi bio značajan napredak koji bi i vašem klubu, ali i drugim ženskim klubovima otvorio mogućnosti planskog razvoja, a u perspektivi veći broj žena ohrabrilu da se bave sportom. U tom slučaju biste ostvarili ne kratkoročan cilj, nego postigli rodnu senzibilizaciju politike u jednoj oblasti života u lokalnoj zajednici.

Dakle, rodno budžetiranje jeste proces koji kao cilj postavlja trajnije rezultate i trajniju promjenu politike u smislu jednakosti polova. Obzirom da u našem društvu nejednakost polova disproportionalno pogađa žene, rodno budžetiranje jeste proces koji se zagovara u cilju umanjenja nejednakosti i društvene isključenosti žena. Kao metod rodno budžetiranje ima već uspostavljen teoretski okvir, i pravila za praktično provođenje, nastala u različitim zemljama i različitim političkim, kulturnim i ekonomskim prilikama. I pored razlika, da bi bilo uspješno i dalo rezultate, rodno budžetiranje treba da slijedi sljedeće korake, odnosno uključuje korištenje metoda **rodno osjetljive analize i javnog zagovaranja**:

- ◆ Identifikacija potreba sa lokalnim akterima - fokus grupe
- ◆ Sociodemografska analiza opštine/općine lokalne zajednice iz rodnog ugla
- ◆ Analiza strateških dokumenata opštine/općine lokalne zajednice iz rodnog ugla
- ◆ Analiza opštinskog/općinskog budžeta iz rodnog ugla
- ◆ Sprovođenje akcionog/participativnog istraživanja
- ◆ Medijska kampanja, lobiranje i zagovaranje

Identifikacija potreba u lokalnoj zajednici može da se obavi na različite načine, često smo i sami svjesni postojanja brojnih problema koji pogađaju određene grupe ljudi. Sama svjesnost o postojanju problema nije dovoljna, da bi se pokrenuo proces rodnog budžetiranja. To smo dijelom objasnili na primjeru traženja sredstava za ženski sportski klub. Često nije dovoljna ni za jednokratnu akciju kao što je podnošenje zahtjeva putem odborničkog pitanja ili direktno nadležnom opštinskom/općinskom odjeljenju.

Provjeren metod za identifikovanje potreba je organizovanje **fokus grupnih diskusija** ili tematskih sastanaka sa različitim grupama građana/građanki, uključujući ženske nevladine organizacije, komisije za ravnopravnost polova na lokalnom nivou, opštinske/općinske odbornike i odbornice, opštinske/općinske funkcionere/ donosioce odluka, opštinske/općinske službenike, građane i građanke preko savjeta mjesnih zajednica. Ako imate definisano područje u kojem želite da ostvarite promjenu korištenjem metoda rodnog budžetiranja, onda fokus grupe diskusije vodite u okviru ciljne grupe koja je direktno zainteresovana za poboljšanje svog položaja, na primjer, žene žrtve rodno zasnovanog nasilja, žene srednje dobi, koje teško nalaze posao, ili kao što smo naveli u prethodnom primjeru, žene iz sportskih klubova.

Važno je **identifikovati potrebe zajedno sa lokalnim akterima, prepoznati interesne grupe i one koji bi bili nosioci inicijative**. Uključivanje lokalnih aktera/ki, građana/građanki od početka omogućuje njihovo **vlasništvo nad procesom**, njegovo bolje razumijevanje i **održivost** moguće promjene. To sve zajedno vodi postepenoj transformaciji lokalne zajednice, doprinosi njenom bržem i pravednijem razvoju. Na ovaj način identifikovanje potreba animira građane i građanke, budi svijest o vlastitoj u/isključenosti i jača ukupnu akciju.



28

vježba: šta znamo o donošenju budžeta.

Cilj: Povećanje znanja o procesu donošenja budžeta i važnosti učešća građana i građanskih grupa u budžetskom planiranju

vrijeme: 45 min.

Sociodemografska analiza lokalne zajednice iz rodnog ugla

Svaka razvojna strategija na lokalnom nivou, pa i uvođenje rodno osjetljivog strateškog planiranja, mora da započne analizom podataka koji su dostupni o demografskom profilu općine i njenom ekonomskom razvitku.

Za tu svrhu treba da se koriste različiti institucionalni izvori koji su dostupni u samoj općini kao i u zvaničnoj statistici. Iz zvanične statistike je neophodno prikupiti podatke o ekonomskoj razvijenosti općine, tj. osnovne ekonomske indikatore.

Demografska analiza treba da obuhvati sljedeće:

- ◆ starosno-polnu strukturu stanovništva općine
- ◆ etničku strukturu i konfesionalnu strukturu stanovništva
- ◆ obrazovnu strukturu stanovništva općine (po spolu)
- ◆ strukturu stanovništva po aktivnosti (i spolu)
- ◆ natalitet, mortalitet, migracije

Ekonomska analiza treba da obuhvati:

- ◆ bruto nacionalni dohodak općine po glavi stanovnika
- ◆ prosječan mjesečni prihod (plata) zaposlenih
- ◆ stope zaposlenosti i nezaposlenosti (po spolu)
- ◆ strukture nezaposlenih po obrazovanju i starosti (po spolu)
- ◆ struktura nezaposlenih po zanimanjima, radnom iskustvu, vještinama
- ◆ predviđanje buduće ponude radne snage (završetak školovanja, doseljavanje i odseljavanje radne snage i sl.)
- ◆ predviđanje potreba za budućom radnom snagom (u saradnji sa privredom).

Analizu je potrebno raditi na osnovu podataka iz **zvanične statistike i institucionalnih izvora**. Obzirom da većina lokalnih zajednica u BiH ima strategije razvoja, u njima se već nalazi dosta traženih ekonomskih pokazatelja. Problem predstavlja, što malo općina vodi **statistiku razvrstanu po spolu**, ali dosta institucija na entitetskim nivoima i državnom nivou ima ovu vrstu statistike, kao i džender centri ili Agencija za ravnopravnost spolova BiH.

Rodno osjetljiva analiza jeste metodologija prikupljanja, procesiranja i analize podatka vezanih za spol. Ona se sprovodi prije svega korištenjem statistike razvrstane po spolu, nakon koje slijedi analiza propisa i dokumenata (statuti, odluke, podzakonska akta itd.), analiza budžeta. Samo podaci razvrstani po spolu mogu da pokažu u kojoj mjeri neke politike zadovoljavaju potrebe oba spola. Ako neka opština/općina potstiče i pomaže razvoj privrednih djelatnosti koje zapošljavaju dominantno mušku radnu snagu, za očekivati je, da će takva strategija razvoja u perspektivi doprinosti daljem siromaštvu žena.

Dakle, cilj analize je razumijevanje kvalitativnih aspekata razvoja, a ne fokusiranje na pojedine brojeve. Drugim riječima, iza brojeva koji proizilaze iz demografske

analize krije se određeni kvalitet svakidašnjeg života, kao i određeni razvojni potencijal ili prepreke, i izlaganje brojeva nije samo sebi svrha. Ključna je njihova interpretacija, i to upravo iz ugla rodni nejednakosti. Zato je potrebno tragati za svim podacima koji postoje na nivou općine, a koji imaju uključenu distribuciju prema spolu.

Svaka općina/lokalna zajednica ima, ili bi trebalo da ima, **razvojnu strategiju** koja je u skladu sa potencijalima općine, s jedne strane, a sa druge strane u skladu sa širim razvojnim strategijama zajednica općina, regiona ili zemlje u cjelini. Zato je neophodno na početku rodnog budžetiranja razmotriti sva postojeća strateška dokumenta općine, kako bi se vidjelo, koja i kakva razvojna strategija je eksplicitno ili implicitno prisutna. S obzirom na ciljeve ovog procesa, razvojna strategija treba da se sagleda kroz prizmu roda, odnosno **rodni nejednakosti i socijalne inkluzije**. Veoma je bitno, naprimjer, da li će se općina razvijati u pravcu razvojnih grana koje favorizuju visoko učešće žena, i kako će se mijenjati položaj žena. Često, međutim, upravo grane koje intenzivno zapošljavaju žene mogu da doprinose intenziviranju eksploatacije i nejednakosti, i u privatnoj i u javnoj sferi. Ako žene ostanu, naprimjer, u oblastima koje su tradicionalno "ženske", kao npr. poslovi vezani za ekonomiju njege (staranja o djeci, bolesnima i starima), one mogu trenutno da poboljšaju svoj ekonomski položaj, ali da istovremeno umanje mogućnosti ravnopravnog izbora, pogotovu za mlađe generacije. Zato je neophodno razvojne strategije sagledavati u svjetlu postojećih, ali i budućih dobitaka i gubitaka za žene, kao i za muškarce.



29

vježba: ženski i muški poslovi.

Cilj: Utvrditi postojeću intenciju razvoja i njenu rodnu perspektivu

Vrijeme: 45 min.

Analiza budžeta

Na općinskom nivou budžet se usvaja donošenjem Odluke o budžetu. **Budžet je plan prihoda i rashoda**. Prihodi su prilivi u budžet, koji dolaze iz poreza koji plaćaju građani/ke, PDV-a, kao i iz transfera koje prema općinama dolaze od viših nivoa vlasti. Također, budžet općine ima prilive po osnovu sopstvenih prihoda, kredita ili iz donacija. Rashodi su troškovi, odnosno odlivi iz budžeta prema budžetskim korisnicima.

Analiza budžeta podrazumijeva:

- ◆ opću analizu budžeta,
- ◆ ciljanu analizu budžeta u koju spada i analiza iz rodne perspektive,
- ◆ analizu izvršenja budžeta.

Opća analiza daje odgovore na sljedeća pitanja:

- ◆ Koliki je ukupan budžet općine?
- ◆ Iz kojih izvora su najveći prihodi?
- ◆ Koji su rashodi općine, odnosno na šta se troši općinski budžet?
- ◆ Posmatrajći budžet, koji su prioriteti općine vidljivi?
- ◆ U odnosu na prethodnu budžetsku godinu koje su promjene u budžetu vidljive?
- ◆ Da li su i u kojoj mjeri vidljivi prioriteti koji su definisani lokalnim strategijama?
- ◆ Da li su odvojena sredstva za implementaciju mjera, i programa definisanih strateškim dokumentima općine?
- ◆ Da li su u budžetu odvojena sredstva za rješavanje specifičnih problema općine?
- ◆ Koji su to problemi koje je općina prepoznala (npr. infrastrukturni, zapošljavanje, socijalni)
- ◆ Da li su u budžetu odvojena sredstva za sprovođenje programa koji imaju za cilj da riješe te identifikovane probleme?

- ◆ Kako izgleda proces donošenja općinskog budžeta?

Svako od postojećih pitanja treba posmatrati i iz rodne perspektive. To znači da je neophodno obratiti pažnju na sljedeće:

- ◆ Koliko žene, a koliko muškarci doprinose budžetu?
- ◆ Da li žene i muškarci imaju različite potrebe, prioritete i fokuse, i ako da, kako se oni odražavaju u planiranju budžeta?
- ◆ Kako se u već postavljenim prioritetima odražavaju potrebe žena i muškaraca?
- ◆ Da li žene u jednakoj mjeri kao i muškarci imaju koristi od pojedinih programa i mjera koje se finansiraju iz općinskog budžeta?
- ◆ Da li žene učestvuju u odlučivanju o budžetu ravnopravno sa muškarcima?
- ◆ U kojoj mjeri su žene “dobitnice” iz budžeta, a kolikoj mjeri - muškarci?

Primjer za rodnu analizu budžeta bi mogao da bude finansiranje sportskih organizacija, koji je već pomenut, ili, izdvajanje podsticaja za razvoj malih i srednjih preduzeća, što također veliki broj lokalnih zajednica u BiH provodi.

Specifična analiza budžeta odnosi se na konkretnu budžetsku stavku. Ona ima dvije faze:



Faza 1. Donošenja budžeta,

Faza 2. Izvršenja budžeta.

Analiza **prilikom donošenja budžeta** daje odgovore na sljedeća pitanja:

- ◆ Kolika su ukupna sredstva izdvojena za rješavanje određenog problema u zajednici?
- ◆ Koliko je to u odnosu na ukupan budžet?
- ◆ Na osnovu kojih strateških dokumenata je općina odlučila da odvoji sredstva?
- ◆ Ko su korisnici sredstava i na koji način, te kroz koje programe?
- ◆ Da li su identifikovane potrebe žena i muškaraca vidljive u budžetu?
- ◆ Koje i čije potrebe će biti zadovoljene?
- ◆ Koliko će "koštati" u budućnosti nedovoljno poznavanje potreba određenih ciljnih grupa?

Analiza **prilikom izvršenja budžeta** daje odgovore na sljedeća pitanja:

- ◆ Od planiranih, kolika su sredstva utrošena na određenu stavku u budžetu?
- ◆ Koja je promjena nastala?
- ◆ Da li su sredstva potrošena namjenski, prema planu?

Proces rodno osjetljive analize, koji prethodi akciji za rodno budžetiranje može da uključi i participativno istraživanje anketiranjem ciljne grupe žena čije potrebe želite da riješite uvođenjem nove, rodno osjetljive budžetske linije ili redefinisanjem postojeće. Anketa treba da pruži odgovore o stvarnim potrebama ciljne grupe žena, preprekama i problemima na koje nailaze, ali i da obezbijedi informacije o radu tih žena u njihovom domaćinstvu, svojoj ekonomiji, ekonomskom doprinosu porodici i društvu, koji ostaje nevidljiv. Ova vrsta istraživanja ima i mobilizacijski značaj, jer povećava interesovanje za proces, jača svijesnost i uključenost građana/ki u proces donošenja budžeta.

Mjere pozitivne diskriminacije: Kvote u Izbornom zakonu

Izborni sistem Bosne i Hercegovine je tzv. proporcionalni sistem sa više izbornih jedinica i listama na kojima je više kandidata/kinja koje glasači/ce direktno biraju. Dio kandidata/kinja u parlamente ulazi sa kompenzacijskih lista. Kompenzacijske liste postoje samo za entitetski i državni nivo. Kandidatske liste su otvorene, što znači da glasači/ice svoj glas mogu povjeri jednoj političkoj stranci ili pojedinačnom kandidatu/kinji. Također, izborni sistem BiH primjenjuje sistem kvota, definiran čl.4.19, stav 4 **Izbornog zakona BiH**, a ima i predviđene sankcije za neispunjavanje propisanog redoslijeda kandidata/kinja manje zastupljenog spola. To znači, da među prva dva imena moraju biti zastupljena oba spola, među pet prvih

dva manje zastupljenog spola, među osam, tri i tako redom do pune kvote od blizu 33%.

Kvota su, kako praksa pokazuje, probani način da se osigura angažman žena u političkom nadmetanju i trenutno se koriste u stotinjak zemalja svijeta. Iskustva su različita, ali je opća ocjena da su kvote uveliko popravile omjer muškaraca i žena na stranačkim listama, ali i broj izabranih žena u parlamentima na svim nivoima. I pored toga što je broj izabranih žena uvijek daleko ispod broja kandidiranih, možemo reći da je dalekosežno najveće dostignuće u oblasti borbe za ravnopravnost spolova – kvota manje zastupljenog spola na kandidatskim listama.

Uvođenje kvote u izborni sistem BiH ima svoju historiju-istoriju-povijest, a počelo je sa uvođenjem kvote u *Privremena izborna pravila* pred izbore 1998. Bio je to krupan korak kojem je prethodila živa aktivnost žena u BiH uz presudnu pomoć OSCE-a i drugih međunarodnih faktora. Kako su tad liste bile zatvorene, izbori 1998. donijeli su nagli proboj žena u parlamente na svim nivoima. Od 2% žena u parlamentima 1996. broj se povećao na famoznih 26% žena izabranih u Parlament FBiH, što je još uvijek neponovljen rezultat. Potom je uslijedilo uvođenje kvote u *Izborni zakon* što je bila hrabra borba žena koju su osporavali skoro svi akteri, obrazlažući to činjenicom da su kvote nedemokratska mjera.

Grupa predstavnica „ženskog pokreta“, brižno odabranih ispred onih koje su tad aktivno participirale u OSCE-ovom programu *Žena u politici* i ženskih NVO koje su sa uspjehom vodile kampanju *Nas je više* uspjela je u zadnji tren slomiti otpor i izboriti se za kvotu. Tako je u prvi poslijeratni *Izborni zakon* u BiH ušla i „ženska kvota“. Tad je u Izborni zakon uvedena i otvorena lista.

Pokušaji smanjenja kvota i zatvaranja listi

Kasniji događaji pokazuju da se stalno pokušavaju umanjiti efekti kvote, odnosno premalo se čini da ti efekti zaista i budu zadovoljavajući. U 2005. je jedna parlamentarna radna grupa predložila izmjene *Izbornog zakona*, a glavna izmjena je tad bila prijedlog da se liste zatvore i da se smanji ženska kvota na 20% tako što će prva žena biti tek na petom mjestu na listi. Zanimljivo je, da je ovo rađeno u tajnosti i da je vijest o tome „procurila“ ženskom linijom sa sastanka grupe u OHR-u.

Žene su napravile tad odličnu kampanju. Značajno je istaći, da su se tad ujedinile žene iz oba entiteta, iz NVO, gender centara, akademske zajednice i nešto političarki, te osporile i smanjenje kvote i zatvaranje listi. Zadužena radna grupa za izmjene *Izbornog zakona* je tad odustala od izmjena pod pritiskom ženske kampanje, koju su, na sreću, podržali i mediji. Ovaj primjer pokazuje značaj udruživanja kada se nađe zajednički interes, mogućnost osmišljenog djelovanja sa pozitivnim rezultatom očuvanja dostignutih prava.

Posljednji pokušaj zatvaranja listi je uslijedio avgusta 2009. godine. A obrazloženje je bilo, da otvorene liste ne omogućavaju izbor većeg broja žena. I taj pokušaj je

propao jer poslanici/e nisu dali podršku ovim izmjenama. Mjere pozitivne diskriminacije, tj. kvota manje zastupljenog spola u *Izbornom zakonu BiH*, ali i u nekim stranačkim dokumentima, dala je određene rezultate u povećanom broju žena na mjestima odlučivanja. Pokazalo se da nije samo kvota dovoljna za povećanje ovog broja, nego je potrebno poboljšati i niz drugih uvjeta – socioloških, ekonomskih, političkih i slično, kako bi se broj žena bar približio zacrtanoj kvoti. Isto tako potrebno je povećati i odgovornost političkih partija i medija za veću promociju žena u političkom životu, a posebno u kampanjama. Ženske NVO skoro u svakoj kampanji promoviraju žene i ženska prava, obučavaju glasačice i u svakom izbornom ciklusu očekuju bolje rezultate u broju izabranih žena. Neke od ovih organizacija osmišljavaju projekte zajedno sa političarkama iz različitih stranaka očekujući bolje rezultate.

U posljednje vrijeme sve su češći zahtjevi da se uvede kvota od 40% manje zastupljenog spola, što bi bilo usklađivanje sa *Zakonom o ravnopravnosti spolova BiH* i standardima Vijeća Evrope, a vode se i žive diskusije o pitanjima otvorenih i zatvorenih listi. I ovo je prilika da se povede organizirana i koordinirana akcija i političarki i žena iz NVO i akademske zajednice, kako bi konačno rješenje bilo plod široke rasprave, a ne rezultat određenih interesnih skupina.

Kvota za mlade

Kada govorimo o kvotama koje obezbjeđuju veće učešće marginaliziranih grupa, pri tom najčešće spominjemo i žene i mlade osobe, bez obzira na spol. I jednima i drugima su potrebni dodatni mehanizmi koji bi obezbijedili njihovo prisustvo na mjestima odlučivanja. Kao što smo vidjeli, *Izborni zakon* to obezbjeđuje ženama, također, bez obzira na starost, ali kvota za mlade nije posebno garantirana u tom zakonu. Sretna okolnost jeste činjenica, da sve veći broj političkih stranaka u svoje partijske statute i odluke unosi ovu kvotu, i možemo slobodno reći, više brine o njenoj primjeni nego kad su u pitanju žene. Česta pojava u političkim strankama jeste, donekle, i zloupotreba ove dvije kvote jer se najčešće nastoji pronaći mlade žene koje bi došle na liste i time se pokriva i prisustvo žena i mladih. Na taj način se ponovo marginaliziraju žene i to one starije dobi. Ovakav način rada, u principu, uvijek ide na štetu žena.

*Autorice teksta:
Radmila Žigić, Jasmina Čaušević, Besima Borić*



DIO 3. PRAKTIČNE VJEŽBE



❖ Vježba 1. Izbor narodnih predstavnika/ca u lokalnoj zajednici

Cilj: Ukazati na značaj kvalitetnog izbora kadrova u organe Mjesne zajednice

Vrijeme: 60 min.

Upustvo

Grupu upoznati sa Statutom općine/opštine i Pravilima konkretne MZ koja regulišu pitanja upravljanja i odlučivanja u MZ. Učesnike i učesnice podijeliti u više grupa koje predstavljaju zaseoke i podružnice u MZ. Svaka od grupa ima 20 minuta vremena da između sebe dogovori, koji bi njeni predstavnici bili najbolji. Predstavnici svake grupe poslije toga obrazlažu svoje prijedloge, uz argumente (15 minuta). Voditelj/voditeljica vježbe bilježi prijedloge na flipchartu. Narednih 20 minuta vodi se debata u plenumu o prijedlozima svih grupa.

Napomena! U grupama treba obezbijediti da budu i predstavnici pojedinih političkih partija, ali da ne prevlada njihov parcijalni interes nego interes građana/ki iz podružnice/ zaseoka koji predlaže kandidata ili kandidatkinju u Savjet MZ.

❖ Vježba 2. Oblici neposrednog učešća građana/ki u odlučivanju

Cilj: Upoznati se sa različitim mogućnostima neposrednog odlučivanja građana/ki u Mjesnim zajednicama i razviti sposobnost korištenja ovih mogućnosti

Vrijeme: 75 min.

Upustvo

15' Grupu upoznati sa postojanjem Evropske povelje o lokalnoj samoupravi, koja predviđa različite oblike neposrednog odlučivanja građana i građanki. Ovi oblici su ugrađeni i u Zakone o lokalnoj zajednici entiteta i DB, a i u statutima općina/opština.

20' Grupu podijeliti na četiri grupe, sa zadatkom da svaka opiše po jedan oblik neposrednog odlučivanja građana i građanki i navede moguće primjere za to.

I grupa. **Referendum** koji se primjenjuje, ako je potrebno dobiti mišljenje građan/ki o najvažnijim pitanjima (promjena granica općine, zaduživanje, prostorno planiranje i slično). Nekada su se mnogo češće organizirali radi uvođenja samodoprinosna kao učešća građana/ki u finansiranju infrastrukturnih projekata.

II grupa. **Mjesni zbor građana/ki** na kome se može raspravljati o svim pitanjima iz nadležnosti općine/opštine. Najčešće se održavaju kada treba rješavati neke veće infrastrukturne probleme ili voditi javnu raspravu o lokalnom budžetu. Ove rasprave se najčešće formaliziraju i mali je uticaj konkretnih prijedloga koje građani/ke iznose, ali su značajni kao dio demokratskog procesa uključivanja građana/ki u upravljanje javnim novcem ili novcem poreskih obveznika/ca.

III grupa. **Građanska inicijativa** može biti upućena prema Općinskom vijeću ili skupštini opštine za donošenje nekog propisa i sl.

IV grupa. **Udruženja građana** su slobodni oblici udruživanja građana/ki u pojedinim oblastima društvenog razvoja. Oni čine mrežu civilnog društva, a njihovi prijedlozi doprinose demokratizaciji lokalne zajednice. Najčešća su sportska lokalna udruženja kao i NVO za očuvanje ljudskih prava, ženske organizacije, organizacije mladih, zelenih i sl. Skoro sve lokalne zajednice imaju u svojim budžetima predviđene skromne novce za finansiranje aktivnosti udruženja i NVO putem različitih projekata sa kojima se aplicira na javni poziv.

40' Na kraju vježbe odaberi jednu osobu koja će ispred svoje grupe u plenumu upoznati sve učesnike i učesnice o rezultatima rada u grupi (10 min. po grupi).

❖ Vježba 3. Javna rasprava na Zboru građana/ki o održavanju referenduma

Cilj: Naučiti kako argumentovano voditi debate i kako pripremiti referendum

Vrijeme: 50 min.

Upustvo

10' Objasniti kako je Općinsko vijeće/ Skupština opštine odlučilo/la da među građanima i građankama provede referendum o pitanju priključenja općine/opštine gradu. Odluci OV/SO prethodila je javna rasprava koja je obavljena u svim mjesnim područjima općine/opštine.

Svim učesnicima/cama u vježbi dodijeljeni su konkretni zadaci i uloge:

- ◆ Predsjednik/predsjednica OV/SO (da upozna građane/ke sa inicijativom i odlukom)
- ◆ Načelnik/načelnica općine/opštine (treba da argumentira dobre i loše razloge za konačnu odluku)
- ◆ Predsjedavajući rasprave-predstavnici Savjeta Mjesne zajednice
- ◆ Ostali učesnici vježbe čine Zbor građana tj. pojedinci ili predstavnici nekih lokalnih udruženja i ustanova

40' Rasprava se vodi plenarno. Zbor građana/ki se podijelio oko ove inicijative. Predstavници komunalnih preduzeća su protiv i iznose svoje argumente. Predstavnici udruženja građana/ki su za. Predstavnici političkih stranaka su za. Pojedini građani i građanke su za i protiv.

10' Zaključak: Predsjedavajući Zbora građana/ki ukratko ponove argumente za i protiv inicijative i predlože Zboru da njihov stav bude podrška inicijativi priključenja općine/opštine gradu uz određene uvjete koji su izneseni u toku rasprave. U zaključku navesti, da će kompletan zapisnik biti dostavljen nadležnim službama.

❖ Vježba 4. Saradnja sa civilnim društvom

Cilj: Jačanje vještina kako senzibilirati javnost i vijećnike/odbornike na problem nasilja u lokalnoj zajednici

Vrijeme: 60 min.

Upustvo

10' Lideri/ce iz civilnog društva žele da naprave saradnju sa OV/SO oko finansiranja sigurnih kuća i brige o žrtvama nasilja. Voditelj će iznijeti osnovne informacije o pojavi nasilja u lokalnoj zajednici, iznijeti statistike i načine kako se zajednica tome suprotstavlja, naglašavajući značaj izdvajanja sredstava za ovu borbu i zbrinjavanje.

5' Voditelj/voditeljica vježbe će podijeliti grupu na predstavnike radnih tijela OV/SO i pojedinačne vijećnike/odbornike, predstavnike političkih partija.

Rad se odvija u malim grupama koje predstavljaju radna tijela OV/SO:

- ◆ Komisija za ljudska prava,
- ◆ Komisija za ravnopravnost spolova,
- ◆ Komisija za budžet i finansije,
- ◆ Komisija za socijalna i zdravstvena pitanja.

30' Svaka od grupa bilježi razloge za i protiv izdvajanja novca za sigurnu kuću. Potom predstavnici prezentiraju svoje razloge i vodi se plenarna debata u kojoj pojedini vijećnici, zavisno iz koje stranke dolaze podržavaju, odnosno osporavaju ideju finansiranja, koristeći se argumentima koje su izložile grupe.

15' Vježbu završiti tako što će se tačno reći, način na koji će ove sugestije i primjedbe stići do vijećnika, do načelnika i do zastupnika na višim nivoima, a kako bi bili uvršteni u budžet ili kako bi druga pitanja bila prosljeđena drugim nivoima vlasti.

Napomena! Važno je informirati ljude o nadležnostima pojedinih nivoa vlasti u rješavanju problema zbrinjavanja žrtava nasilja. Vježba može biti izvedena tako što će svi u plenumu iznositi prijedloge, a dvoje zaduženih na dva odvojena flip-charta bilježiti prijedloge.

❖ Vježba 5. Ženska i muška priča

Cilj: Procijeniti da li postoji razlika između ženskih i muških liderskih osobina

Vrijeme: 50 min.

Uputstvo

Učesnicima/cama treba podijeliti kopije priča (vidi dolje), potom ih pustiti nekoliko minuta da ih pročitaju, a onda im postavljati pitanja diskutirati u plenumu.

- ◆ Šta je za njih liderstvo?
- ◆ Na koji način liderstvo vidi žena, a na koji muškarac?
- ◆ Postoji li razlika između ženskih i muških liderskih osobina?
- ◆ Kako su oni postali lideri/ice, koja je bila njihova motivacija? (Ako među njima ima lidera/ica, a ako nema, neka se prisjete nekoga iz svoga okruženja).
- ◆ Kakva je bila reakcija okoline?

Evaluacija: Je li bilo teško raditi ovu vježbu? Koja osjećanja je u njima pobudila? Jesu li iz nje izvukli neku pouku?

Ženska priča

Zovem se **UNA MAGLIĆ**, Voditeljica sam korporacije „Rudnici dijamanata BiH“, koja upošljava 4.000 radnika. Nisam to, naravno, bila oduvijek. Trebalo mi je nekoliko godina teškog rada, svakodnevnog učenja, zanemarivanja porodičnih obaveza, borbe sa vjetrenjačama, jer sam nailazila na prepreke kao žena u svijetu i poslu koji se oduvijek smatrao muškim. Na početku moga rada, odnos uprave prema meni bio je kao prema rijetkoj biljci, koja je u rudniku slučajno nikla, pa treba paziti da nju, zalijevati je, ali i držati „u mraku“ kako ne bi „rasla“. Nisu shvaćali što žena radi tu. Ja sam imala svoj san, viziju o tome kamo želim ići i kamo mogu odvesti korporaciju, kao i način na koji to mogu učiniti. Ignorirala sam pokušaje da me se smatra „nježnijim spolom“, da me se uvuče u spletke, zahtijevala da se prema meni odnose kao prema stručnjakinji ravnoj njima, a to sam činila pokazujući da sam stručna, da ne bježim od posla, da sam spremna učiti, surađivati, poštovati svoje suradnike, a rudare još više, predlagala ideje o unapređenju rada, gradila pošten i iskren odnos pun razumijevanja prema ljudima i njihovim problemima. Često sam silazila u jame i razgovarala sa rudarima, ispitujući što im treba, što ih može motivirati, a svoje sam kolege hvalila za svaki dobar rezultat ili ideju. Na prepreke sam nailazila ipak čvrsto stojeći i prelazeći ih snagom volje i vizije. Uvijek sam bila spremna slušati i saslušati, primiti savjet i donijeti odluku za koju sam bila spremna preuzeti i odgovornost, bez obzira na rezultat koji će iz nje proizaći. Upravni odbor korporacije, rudari, kao i neki od mojih kolega iz Uprave počeli su uviđati moje sposobnosti i shvaćati da su mjere koje sam poduzela urodile plodom i počeli su mi ukazivati povjerenje i birati me na sve odgovornija mjesta, tako da sam od inženjera, stigla do ove funkcije na kojoj sam danas. Ja i dalje mnogo radim i želim još veće rezultate postići, ali ne samo zato što volim biti „na vrhu“, nego zato što ja, moja porodica, moj grad, moja zemlja imaju koristi od toga, a to me usrećuje.



Muška priča



Vjerovatno ste čuli za mene, jer godinama se u medijima spominju uspjesi, koje postiže lanac građevinskih preduzeća „Grupa GP BiH“, ali ipak da se predstavim: Zovem se Igman Drina. Moj put nije bio lagan, iako sam oduvijek bio uvjeren da mi pripada mjesto na vrhu rukovodstvene piramide. Rano sam shvatio na koji način mogu upravljati manipulirati dječacima s kojima sam se družio i kako ih mogu pridobiti da urade nešto za mene. Kad sam odrastao i počeo raditi, nisam mnogo obraćao pažnju na to da stvorim toplu atmosferu oko sebe, nisam imao vremena da se bavim drugim ljudima, nisam mnogo brinuo što neko misli o meni, nisu me se mnogo ticala osjećanja i problemi drugih ljudi, ne zato što sam bezosjećajan, ja volim ljude, nego zato što bi to usporilo moj rad, a građevinska oblast je vapila za nekim ko će je podići i dati joj mjesto koje zaslužuje. Zbog toga sam sve podredio tome, imao sam pravac i viziju i prema tome usmjerio svoje snage. Pored stručnosti i ideja koje sam unosio u svoj rad, često sam morao provoditi mnogo vremena izvan poduzeća, sa ljudima koji su mogli pomoći i meni i poduzeću. Nekad sam samo šutio, nekad laskao, nekad lobirao, nekad bio bezobziran, da bi postigao svoj cilj. Moja porodica je trpila zbog toga, ali sam bio svjestan, da kad jednom dođem do cilja, da će i njima život biti lakši i da će razumjeti moje postupke.

❖ Vježba 6. Kako prepoznati lidera/icu?

Cilj: Prepoznati osobine koje treba da posjeduje lider/ica

Vrijeme: 40 min.

Uputstvo

Neka svako za sebe napiše na papiriće osobine za koje smatra da ih treba posjedovati lider/ica. Vježba se radi individualno, a diskutuje se plenarno. Nakon toga papiriće sortirati i izdvojiti osobine koje treba da ima lider/ca. Trener ih izdvaja ili ispisuje na ploču. Prodiskutirati identificirane osobine u odnosu na sebe i druge ljude. Nakon toga zatražiti od učesnika/ica da u svom okruženju pokušaju prepoznati potencijalne lidere/ice na osnovu izdvojenih osobina.

Evaluacija sesije: Koliko je vježba bila korisna? Šta su naučili?

❖ Vježba 7. Lideri/ice sa visokim IQ i nižim EI i obrnuto

Cilj: Uočiti ponašanja lidera/ica sa visokim IQ, a nižim EI i obrnuto, i njihov utjecaj na liderske sposobnosti

Vrijeme: 60 min.

Uputstvo

Treba da se jave dva dobrovoljca za dvije osobe koje će igrati lidere na zadane uloge i dva dobrovoljca, koji će imati ulogu posjetilaca (na zadani tekst). Lider 1 će primiti posjetioca br.1, a lider 2 posjetioca br. 2. Potrebno je izdvojiti:

20' za pripreme igre uloga i rad grupa,

20' minuta za igru i diskusiju o njoj i

20' minuta za prezentacije lista svidanja za grupe i diskusija.

Zadatak za lidera br. 1 - On je Ministar poljoprivrede i ima ulogu da bude superioran, a ponašanje kao da nešto umno smišlja, gleda u daljinu, sluša, ali kao da ne shvaća da je osoba koja mu se obraća nemoćna u odnosu na svoj problem. Njegovo ponašanje i govor izgledaju kao da se obraća nekom visokom skupu, a ne tom čovjeku. Koristi fraze, govori općenito o stanju u državi, rječnik mu je stručan itd. Ukratko, kao da druga osoba ne postoji, niti ga on shvaća, tako da će posjetilac otići, a da mu on ništa korisno neće reći. Pri odlasku posjetioca, on će i dalje ostati u svojim razmišljanjima.

Posjetilac br. 1. - Prosječan čovjek koji se bavi poljoprivredom i došao je da traži poticaj ili pomoć, jer je imao nesreću u kojoj su mu uginule tri krave. Želi da ministar razumije njegovu situaciju i da mu pomogne. (Kad poslije izvjesnog vremena vidi da mu on ništa korisno ne govori, sa čuđenjem i snebivanjem će napustiti prostoriju).

Zadatak za lidera br. 2. - Ministar poljoprivrede - obrazovan, srdačan, pozitivan, uljudan, rukuje se, raspituje za zdravlje, za posao i njegovi će odgovori biti povoljni za posjetitelja. Suosjećat će sa osobom koja je došla zbog svog problema.

Posjetilac br. 2 – Ima istu ulogu kao i prvi posjetilac s tim da će on naići na topao doček, razumijevanje, suosjećanje i dobit će korisne savjete za rješavanje problema.

Dok se dobrovoljci budu pripremali za svoje uloge ostali učesnici će u grupama raspravljati o nekom vođi (iz bilo koje oblasti- naučnik, političar, književnik...važno je samo da je svima u grupi poznat), kojega sami odaberu tj. što im se kod njega/nje kao lidera/ce sviđa ili ne sviđa i to staviti na listu. Nakon što se odigra igra uloga i prodiskutira, grupe će iznijeti svoje liste sviđanja i plenarno će se raspravljati o tome, koliko se one poklapaju sa prethodnom igrom.

Evaluacija: Kako su se igrači osjećali u svojim ulogama? Kako su drugi vidjeli njihove likove? Ko im se više dopada i zbog čega?

❖ Vježba 8. Tipovi lidera/ica

Cilj: Uočiti različite tipove lidera i njihove prednosti i mane

Vrijeme: 70 min.

Uputstvo

Treba da se podijele u 6 grupa (jer toliko ima tipova, ako nema dovoljno učesnika, onda dati po dva zadatka nekoj grupi ili grupama). Dati im sljedeće zadatke/uloge.

Upute za vođe grupa i ostale članove u grupi davati odvojeno, tako da ne znaju što je zadatak vođe, a što ostatka grupe. Dati svima vrijeme za pripremu, za izvođenje uloga, a zatim kratko diskutirati svaku grupu nakon što izvede igru.

Grupa 1: Uloga vizionara. Treba da izaberu između sebe osobu koja će biti vizionar. Njemu ili njoj dati opis uloge (iz teksta) i napisanu ulogu kako će se ponašati. Na papiru treba da stoji da on/a treba biti malo izdvojen iz grupe i da posmatra što oni rade (treba mu/joj reći što rade), shvaća da to nije dobro za posao i nakon izvjesnog vremena treba da im priđe, upita što rade, porazgovara s njima o tome i predloži bolji, drugačiji način, koji će biti efikasniji za sve. To će biti da umjesto što oni odlaze svaki čas u trgovinu, vođa će (prije nego što priđe grupi da s njima porazgovara) predložiti trgovcu da on tri puta dnevno dođe u njihove kancelarije sa artiklima koje će oni kupovati.

Zadatak za ostale članove grupe: sjede za stolom, pišu, rade, čitaju i svaki čas se neko od njih diže, prekida rad i odlazi da nešto kupi u obližnjoj trgovini (Postaviti stol sa trgovcem i nekim artiklima- može bombone). Kad im priđe njihov vođa, porazgovarat će s njim o tome, a oni će reći da to moraju raditi, da imaju potrebu za slatkišima (jelom), a on će im predložiti bolje rješenje, koje će oni malo razmotriti, pa prihvatiti s veseljem. Nakon toga trgovac dolazi i nudi im slatkiše/sendviče i kaže, da će svaki dan tri puta dolaziti, tako da oni ne trebaju gubiti vrijeme na odlazak u trgovinu.

Grupa 2: Uloga trenera (kao sportski trener): Treba da odaberu vođu, koji će trenirati članove grupe. Treneru treba reći, da trenira grupu, i strogo pazi da svi rade vježbe i to onoliko vremena koliko on kaže, i da ne dopusti nepotrebne prekide, tj. da se odmaraju ili napuste grupu, i ako to budu pokušali, da ih savjetuje da se uključe, jer će im to trebati, jer bez toga neće moći raditi poslove koji ih čekaju u budućnosti, neće moći ostvariti ciljeve i viziju koje je on zacrtao (treba da ima pištaljku).

Ostalima u grupi treba reći da rade vježbe koje im je trener zadao, ponekad da kažu da su oni to savladali, da im je dovoljno. Na naredbu trenera da nastave, treba malo da se bune, ali da ga poslušaju. Trener ne treba znati koje je upute dobila grupa i obrnuto.

Grupa 3. Uloga Staratelja: Upoznati vođu sa ulogom staratelja i reći mu da treba biti malo izdvojen, a ostalima u grupi reći da se ponašaju na sljedeći način: Zbog nečega su se obeshabrali (možda su ostali bez nekog važnog posla, koji su mislili da će dobiti ili nema novca za plaće) pa su nervozni, bezglavo hodaju, mumljaju, došaptavaju se, prave zbunjene neverbalne kretnje, a onda on prilazi, tapše ih, okuplja, smješka se, hrabri ih, poziva ih na ručak i nešto obećava (na temelju ovoga neka odigravaju uloge).

Grupa 4. Uloga Demokrate: Grupa odabere vođu i njega trener upoznaje sa ulogom koju ima (iz teksta). Potom sudionicima u grupi kaže da odaberu neku temu o kojoj svi iznose mišljenje, ali ne mogu da se dogovore, prebacuju jedni drugima, okrivljuju jedni druge, ali onda on uzima riječ, utišava ih, svakoga od njih pohvali za nešto što su radili i predloži da svako od njih uradi novi zadatak, s nadom da će to uraditi bolje nego ranije. Svi se zajedno dižu sa mjesta gdje su sjedili, hvataju se za ruke i dižu ih u zrak (to će biti znak da su se složili).

Grupa 5. Uloga Regulatora: Izaberu vođu koji će dobiti upute, da bez obzira koliko njegov tim napravio neke dobre prijedloge vezane za neki problem, on ne dozvoljava da se to realizira, nego želi da se ide korak po korak. Tim će dobiti uputu da napravi neke prijedloge vezane za njihov posao (treba sami da odaberu neku oblast) i bit će im rečeno, da imaju ulogu dobrog tima, koji je sve dobro pripremio, isplanirao, ali mora da vodi borbu sa vođom i da ga ubjeđuje u svoj prijedlog, ali on ne dozvoljava tako, nego hoće da se ide postupno ka rezultatu. Npr. u nekoj općini treba riješiti problem nedostatka školskog objekta, a novca ima, i zato je načelnik formirao tim da pripreme sve u vezi s tim i da mu prezentiraju rezultate. Oni su sve odlično napravili: nacrt za školski objekt sa pratećom infrastrukturom (dvorana, parkovi, vanjska vježbališta...) ali on ne dozvoljava da se sve radi odjednom, nego ih uvjerava da prvo treba uraditi školsku zgradu, pa onda vidjeti šta dalje, hoće li biti reakcija okoline i slično, te koji će biti sljedeći korak. U tom smislu voditi raspravu, ali na kraju je načelnikova riječ zadnja. To će stvoriti negativnu klimu među članovima i tako će se razići u negativom raspoloženju.

Grupa 6. Uloga komandanta: Grupa izabere vođu i svi dobiju upute, odvojeno- vođa u skladu sa svojom ulogom, a ostali članovi u grupi u skladu sa svojom. Npr. vanredna situacija - poplava, vođa smatra da se mora preći na dežurstvo od 24 sata u instituciji gdje svi rade, svi se bune, ne vide smisao, traže da se održi sastanak da se svi izjasne, ali on izdaje naredbu grupi da svojim podređenima prenesu, da se to mora izvršiti i da njemu podnose izvještaj. Ovo stvara negativnu klimu i svi se u tom raspoloženju rastaju.

Evalvacija: Što su uočili tokom igre uloga? Koji tip lidera je na njih ostavio najpovoljniji utisak i zašto? Kojega od njih bi najradije slijedili i zašto? Što su naučili iz ove igre i što mogu primijeniti u praksi?

❖ Vježba 9. Uloga lidera/ice i menadžera/ice

Cilj: Uočiti karakteristike različitih tipova lidera/ica

Vrijeme: 60 min.

Uputstvo

Treba da se jave dva dobrovoljca/ke za uloge sekretara u općinama. Nakon što se pripreme za igru uloga, a obraćat će se svim učesnicima/icama (kao grupi) dobit će kopije priča koje slijede, poslije kojih se raspravlja u plenumu.

Sekretar u općini Y (posjeduje menadžerske vještine) i obraća se cijeloj grupi: Bio sam u posjeti općini X i vidio da su nabavili računare i rezultati su im bolji nego ranije. Usluge brže, informacije se brže šire, pa sam mislio da bi bilo dobro da mi tako uradimo. Zasad da ih dobiju samo šefovi službi, jer su njima potrebni da mogu prikupljene podatke brže obraditi. Predložiti ću to načelniku i u slučaju da ne odobri, šta možemo, iako bih ja volio da odobri. Svi znate, da za te nabavke nemamo puno novca, procedure su komplicirane, ali probat ću izvući iz drugih izvora. Ako to uspijem, načelnik će se onda složiti. Ja ne bih sada pretjerivao, obzirom da je to nešto novo i da su sredstva neizvjesna, pa bih da krenemo za početak sa pet računara, za koje mislim, da ću se moći izboriti ili snaći. Važno je da idemo u korak s drugim općinama i da ih nabavimo, pa koliko uspijemo i da popravimo efikasnost u radu. Šta vi mislite?

Sekretar u općini M (posjeduje liderske vještine) i obraća se cijeloj grupi: Lider će sve ovo sa sigurnošću predložiti, obećati realizaciju, pokazati da se brine o uposlenima, ispitati šta sve stoji na putu tome, želi i dalje unaprijediti IT, donosi odluku da to sprovede, traži od suradnika da naprave analizu, koji bi bili efekti dugoročno. Planira i odlučuje da se ide obučavati odmah nekoliko ljudi za to, rješava pitanje njihovog odsustva i obrazovanja sa načelnikom, odlučuje da ode u neku razvijenu općinu da vidi kako to funkcionira, čita o tome, traži mišljenja od onih koji to već imaju, „vidi“ gdje bi trebali biti za izvjesno vrijeme.

(Alternativa: Trener sa sudionicima može odabrati koji želi primjer, npr. podizanje efikasnosti i efektivnosti u radu (česta bolovanja, javašluk, svi imaju i traže opravdanja za svoje ponašanje, ali on to rješava na na način da im otvara menzu, vrtić, muškarcima sportsku kladionicu, ženama frizeraj i ostalo i sve to unutar općinskog prostora itd.)

Evalvacija: Kako su ih se dojmile priče? Što im se sviđa/ne sviđa kod prvog odnosno drugog sekretara? Kakve osjećaje su kod njih izazvale priče dok su slušali? Ko je od ovih lidera, a ko menadžer? Što su naučili?

Dodatak vježbi 9. Mali kviz o poslovima koje treba da obavlja lider/ica

1. Lider/ica će dati prioritet:
 - a. pripremama za tek pristigle projekte
 - b. projektima čiji su rokovi dospjeli
(tačan odgovor je pod a)

2. Lider/ica će se baviti:
 - a. Problemima koji se stalno javljaju među članovima njegovog tima oko poslova koje obavljaju u okviru nekog projekta,
 - b. Razjasniti ciljeve projekta i uloge svakoga od članova tima u njemu,
(tačan odgovor je pod b)

3. Zbog neke situacije u organizaciji, potrebno je održati hitan sastanak. Lider/ica će:
 - a. Otići i voditi sastanak, kako bi mogao naći rješenja za nastalu situaciju,
 - b. Poslat će nekoga od svog osoblja, a on će doći na ovakav seminar.
(tačan odgovor je pod b)

Kviz se prema dogovoru može prodiskutirati na nivou grupe.

❖ Vježba 10. Profili ličnosti

Cilj: Sagledati sopstvene karakterne osobine i otkriti postojanje potencijala za liderstvo

Vrijeme: 60 min.

Uputstvo

Podijeliti kopije prvo jakih strana učesnicima da ih pročitaju, razmisle o njima i da zaokruže/podvuku sve osobine za koje misle da se odnose na njih (u sva četiri ponuđena tipa). Nakon toga da prebroje osobine svakog tipa i vide kojemu najviše pripadaju. Za svaki tip je naveden jednak broj osobina, po 18. Radi se individualno. Isto ponoviti sa drugim dijelom koji se odnosi na slabe strane.

Jake strane karaktera			
Omiljeni sangvinik	Moćni kolerik	Savršeni melanholik	Mirni flegmatik
Aktivan, zabavan, druželjubiv, ubjedljiv, unosi svježinu, energičan, pokretač, spontan, duhovit, veseo, optimističan, inspirativan, ekstrovertan, poletan, omiljen, simpatičan, živahan, razgovorljiv	Snazne volje, avanturista, ubjedljiv, takmičar, snalažljiv, samostalan, siguran u sebe, uvjeren, iskren, otvoren, odvažan, odlučan, nezavisan, inicijator, vođa, zapovjednik, produktivan, hrabar	Analitičan, istrajan, samopožrtvovan, obziran, učtiv, osjetljiv, planer, organiziran, metodičan, vjeren, kulturni, detaljan, idealista, muzikalan, pažljiv, odan, perfekcionista, ljubitelj tabela	Prilagodljiv, miroljubiv, pokoran, pribran, rezerviran, zadovoljan, strpljiv, stidljiv, predusretljiv, prijateljski nastrojen, taktičan, dosljedan, bezazlen, posrednik, tolerantan, slušalac, zadovoljan, uravnotežen.
Zbir:	Zbir:	Zbir:	Zbir:
Slabe strane			
Drzak, nediscipliniran, ponavlja se, zaboravan, upada u riječ, nepredvidiv, popustljiv, djetinje naravi, naivan, željan priznanja, govornik, neorganiziran, nedosljedan, neuredan, razmetljiv, bučan, nemiran, nestalan.	Voli da šefuje, bezosjećajan, protivi se, nema dlake na jeziku, nestrpljiv, neprizvržen, svojeglav, ohol, razdražljiv, sklon svadi, netaktičan, pretjeruje u radu, netolerantan, manipulativan, tvrdoglav, gospodar, brzoplet, lukav	Povučen, zlopamtilo, sitničav, kivan, nesiguran, neomiljen, neskroman, pesimističan, otuđen, negativan, povučeni, preosjetljiv, depresivani, zlovoljan, skeptičan, kritizer, usamljenik, osvjetoljubiv,	Ravnodušan, suzdržan, plašljiv, neodlučan, odsutan, kolebljiv, bezličan, besciljan, nonšalantan, zabrinut, bojažljiv, sumnjičav, indiferentan, gundalo, spor, lijen, trom, oportunist.
Zbir:	Zbir:	Zbir:	Zbir:

Rezultati koje dobiju učesnici/ice će uglavnom biti mješavina svih tipova, ali kod onih učesnika/ica kod kojih rezultat bude ekstremniji u pojedinim tipovima, bit će jasnije kojem tipu pripadaju, koje jake i slabe strane imaju, odnosno na

kojim slabim stranama bi trebali raditi u svrhu podizanja vlastitih kapaciteta.

Evaluacija: Je li bilo teško odlučiti se za pojedine osobine? Da li su zadovoljni procjenom i održava li ona njihovo mišljenje o njihovim osobinama kao potencijalnih lidera/ica? Kako ih ostali vide (iz rupe ili okoline)?

❖ Vježba 11. Kontinuirano usavršavanje u funkciji liderstva

Cilj: Pokazati da lider/ica treba stalno radi na sebi, učiti i usavršavati se, da je uvijek otvoren/na za feedback, da bude postojan/a prema preprekama, i da bude elastičan/na prema promjenama

Vrijeme: 30 min.

Uputstvo

Prvi dio vježbe: Odaberi grupu dobrovoljaca (5-6 učesnika) koji će između sebe izabrati lidera/icu. Grupa treba da predstavlja neku instituciju/organizaciju i da izabere neki problem/ temu o kojoj će razgovarati svi zajedno. Problem trebaju predstaviti kao nerješiv, ukoliko se ne uvede neka promjena - inovacija u radu. Tokom igre treba biti naglašeno kako se grupa obraća lideru za pomoć u rješavanju izabranog problema i nakon rasprave, on pokazuje da je nemoćan (verbalno i neverbalno).

Drugi dio vježbe uraditi u obliku pantomime: Lider/ica pokazuje da traži pomoć u knjigama, potom angažira učitelja/ instruktora da ga se nečemu pouči. (Napraviti scenu lidera/ice među knjigama, sa nekim učiteljem i jasno gestama pokazati taj trud da se nauči; pokazati da nema vremena da pročita sve te knjige, treba mu nešto mnogo brže, efikasnije itd.). Učitelj može stavljati pred njega neke prepreke – sto/stolica- koje on ne može preći. Nakon toga učitelj sklanja knjige iz kojih on uči i daje mu npr. CD / računar ili nešto treće. On rado prihvata tu promjenu, uzima CD-e i odlazi svojoj grupi suradnika, daje im ga i govori što je naučio/la.

Potreban materijal: papiri/knjige, sto, stolica i CD

Poenta je da se lider/ica stalno treba educirati i naučeno ne treba zadržati samo za sebe, nego dijeliti i stvarati nove lidere/ice oko sebe.

Evaluacija: Kako se osjećao/la kao učenik? Je li bilo lako slušati učitelja? Kako se osjećao/la dok se suočavao/la sa preprekama? Je li teško prihvatiti promjene? Što ostali misle o tome?

❖ Vježba 12. Odnos lider/ica i saradnici/ce

Cilj: Ispitati učinak davanja savjeta na relaciji lider-saradnici

Vrijeme: 30 min.

Uputstvo

Učesnike podijeliti u grupe i svaka grupa treba da odabere lidera. Grupa 1 i 2 će imati zadatak da savjetuju lidera - trenera nekog sportskog tima (može i bilo kojeg drugog) o taktici za jednu utakmicu (bilo koji sport). On će ih pažljivo slušati i prihvatiti savjete, iako će se neki od njih kositi sa njegovim mišljenjem. Dobit će loptu i odigrati igru (grupa 1 sa grupom 3 i grupa 2 sa grupom 4) i primijeniti taktiku koju su savjetovali treneru. Trener će sve pratiti, vježba treba pokazati da je grupa bila u pravu, a trener da shvati da je dobro što je savjete prihvatio.

Druge dvije grupe (grupe 3 i 4) će imati zadatak da prvo saslušaju taktiku koju je pripremio trener i prihvatiti je bez komentara, zatim treba da odigraju neku sportsku igru sa gore navedenim grupama u kojoj treba da budu loši. Poslije igre trebaju sjesti sa trenerom i početi davati savjete u stilu: „da si postavio igru ovako...“, „bolje bi bilo da je ovaj igrač bio na голу...“ itd. Trener će se braniti, ali će na kraju reći grupi, da je kasno za savjete i da su ih trebali dati prije igre (utakmice).

❖ Vježba 13. Koliko ste vješti u komuniciranju?

Cilj: Procijeniti svoje vlastite komunikacijske vještine

Vrijeme: 30 min.

Upustvo

Za svaku tvrdnju, odaberite jednu od pet alternativa za odgovor koja vas najbolje opisuje. Nikako = 1, Rijetko = 2, Ponekad = 3, Često = 4, Veoma često = 5

Odgovorite na pitanja iskreno. Na kraju zbrojite ukupan rezultat, te saznajte kakve su vaše komunikacijske sposobnosti.

Tvrdnja	Nikako	Rijetko	Ponekad	Često	Veoma često
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
UKUPNO					

Bodovi	Komentar
56-75	Odlično! Kada komunicirate razumijete svoju uglu i kada šaljete poruku, i kada je primate. Spremni ste na eventualne probleme, i birate pravi način komuniciranja. Ljudi vas poštuju jer komunicirate jasno, i cijene vašu sposobnost slušanja.
36-55	Sposobni ste kao komunikator, ali ponekad imate problema u komunikaciji. Odvojite vrijeme i razmislite o vašem pristupu u komunikaciji, i fokusirajte se na efikasnom primanju poruke, kao i na slanju poruke. Ovo će vam pomoći da unaprijedite svoje osobine.
15-35	Potrebno je da poradite na svojim komunikacijskim vještinama. Ne izražavate se jasno, a često i ne razumijete poruke koje idu prema vama na ispravan način. Dobra vijest je da kroz povećanost vještini komunikacije možete biti efikasniji na radnom mjestu, i imati mnogo bolje odnose sa radnim kolegama i kolegicama. Dobro bi bilo da nađete odgovarajući trening za vježbanje komunikacijskih vještina.

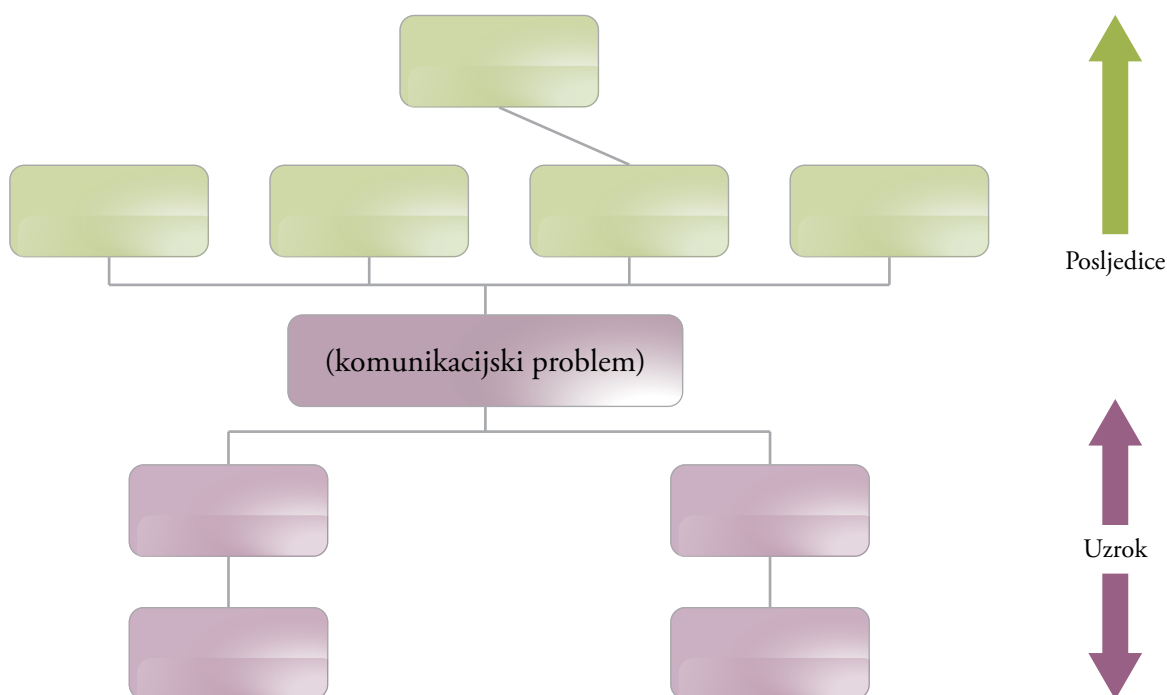
❖ Vježba 14: Analiza komunikacijskih prepreka u organizaciji

Cilj: Pronaći rješenja za komunikacijske prepreke u organizaciji kroz analizu komunikacijskog ciklusa i mapiranje uzroka i efekta

Vrijeme: 60 min.

Upustvo

U grupi 4-5 osoba definišite komunikacijski problem, a potom njegove uzroke i posljedice. Prezenterajte drugima u grupi vaše rezultate.



❖ Vježba 15: Vještine prezentiranja

Ime prezentatora:	
Ime osobe koja daje feedback:	
Tema prezentacije:	
◆ Jasnoća sadržaja poruke	
◆ Strukture prezentacije	
◆ Kontakt sa publikom	
◆ Jasnoća govora	
◆ Govor tijela	
◆ Upotreba vizuelnih pomagala	
◆ Upravljanje vremenom	

❖ Vježba 16: Izrada komunikacijskog plana

Komunikacijski plan za:
Opšti komunikacijski cilj:

Komunikacijski ciljevi	Ciljna grupa	Poruka	Komunikacijski kanal	Vrijeme

❖ Vježba 17: Kako napisati sjajno saopštenje za javnost?

Predocene informacije vam služe za pisanje saopštenja za javnost. Koristeći informacije koje smatrate neophodnim napišite efikasno saopštenje. Svoje ime stavite kao kontakt osobu, a sami odredite mjesto i datum, te naslov saopštenja.

Organizator: Forum sindikalnih aktivista i aktivistica SDP BiH
 Projekat: Pravda radnicima sada
 Konferencija: "Socijalna pravda kao preduslov ekonomskog razvoja"
 Četvrtak, od 10 do 16 sati
 Obezbeđen ručak i osvježenje za učesnike i učesnice

Cilj:

Ciljna grupa:

Teme i uvodničari:

Moderatori:

Partneri: Socijaldemokratska partija Ostergotland, Švedska

Za davanje feedback-a jedni drugima koristite ovaj obrazac koristeći postavljene kriterije.

Ime prezentatora:	
Ime osobe koja daje feedback:	
Tema prezentacije:	

◆ Jasnoća sadržaja poruke	
◆ Strukture prezentacije	
◆ Kontakt sa publikom	
◆ Jasnoća govora	

❖ Vježba 18. Prepoznavanje izvora moći

Cilj: Predstavljanje koncepta moći, i pružanje podstreka ljudima da prepoznaju sopstvenu moć i potencijal. Ovo je jedinstavan način da počnete da istražujete stavove učesnika i učesnica vezano za koncept moći. Ova vježba dat će vam mogućnost za detaljniju analizu

Vrijeme: 60 min.

Uputstvo

1. Podjelite učesnicima kopije ilustracije sa sljedeće stranice, uz sljedeća pitanja:
 - ◆ Prepoznajte i opišite vrstu moći prikaznu na svakom od ova četiri crteža
 - ◆ Objasnite uticaj ove vrste moći na učešće građana/ke u procesima donošenja odluka
2. Održite sesiju kreativnog razmišljanja (tzv. "brejnstorming" ili "oluja mozga") na temu sljedeća dva pitanja. Zabilježite odgovore na flipchart papiru.
 - ◆ Šta su osnovni izvori moći?
 - ◆ Koji su potencijalni izvori moći koje imate vi kao građanin ili građanka?

Kako biste efektivno uticali na strukture moći u okviru državne uprave ili korporacijskih interesa morate imati druge izvore moći. U kontekstu zagovaranja, šest izvora moći uključuje:

- ◆ Moć mobilizacije građana/ki
- ◆ Moć informacije i znanja
- ◆ Moć ustavnih garancija
- ◆ Moć direktnog iskustva i umrežavanja u lokalnoj zajednici
- ◆ Moć solidarnosti
- ◆ Moć moralnih ubjeđenja

Izvor: John Samuel, National Center for Advocacy Studies, Indija

Pratne aktivnosti

Ova vježba fokusira se na vidljive aspekte moći. Sljedeća vježba, "osjećaj moći i bespomoćnosti", posmatra one nevidljive, psihološke, emocionalne, i društvene aspekte moći.

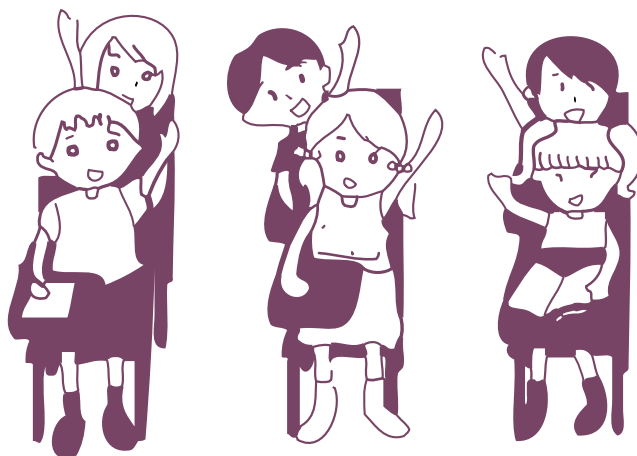
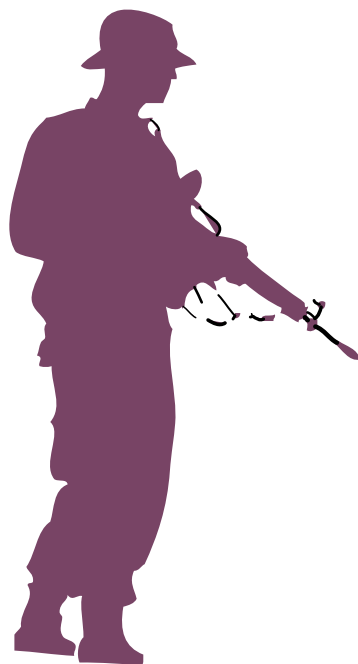
Česti odgovori na pitanja za:

"Izvori moći"

- ◆ kontrola
- ◆ novac i bogatstvo
- ◆ pozicija
- ◆ znanje i informacije
- ◆ sila i snaga
- ◆ zloupotreba
- ◆ sposobnost za izazivanje straha.

"Alternativni izvori moći"

- ◆ istrajnost;
- ◆ informacije;
- ◆ pravednost;
- ◆ organizacija i planiranje; naše sopstveno znanje i
- ◆ iskustvo;
- ◆ brojnost;
- ◆ posvećenost ili osećaj pravičnosti;
- ◆ solidarnost;
- ◆ humor.



❖ Vježba 19. Osjećaj moći i nemoći

Cilj: Istražiti lična iskustva osjećaja moći i nemoći, i sagledati šta nam ona govore vezano za alternativne izvore političke moći

Vrijeme: 120 min.

Uputstvo

1. Dajte svakom učesniku veliki list papira i markere.
2. Tražite od njih da nacrtaju uspravnu liniju duž sredine papira. Sa jedne strane treba da nacrtaju situaciju u kojoj su se osjetili moćnima. Sa druge strane treba da nacrtaju situaciju koja je učinila da se osećaju nemoćno.
3. Zamolite svaku osobu da objasni svoj crtež.

4. Nakon što su svi crteži objašnjeni, prekopirajte svoje bilješke na čist list papira. Ukažite na to da riječi koje ljudi koriste kako bi opisali svoja iskustva moći pokazuju njihovu nelagodnost. Naprimjer, asocijacije sa konceptima kao što su kontrola, nasilje, zloupotreba, sila i novac često čine da se ljudi osjećaju postićeno. Istaknite pojedinačne priče koje pokazuju da ljudi nisu u potpunosti nemoćni. Naprimjer, imaju moć kroz organizaciju, zajednički rad, rješavanje problema, pronalaženje informacija, ili postupanje u skladu sa etičkim principima.

Lična iskustva osjećaja moći ili nemoći mogu podstaći učesnike da koriste metodologije za osnaživanje drugih. Osobe koje se bave zagovaranjem često vjeruju da moraju govoriti u ime zajednica sa kojima rade, i rješavati njihove probleme. Kroz ovu vježbu oni mogu uočiti da je korisnije ponuditi ljudima potrebne vještine i informacije, i tako im dati priliku da sami rješavaju sopstvene probleme.

Obratite pažnju na osjećanja i akcije koje kanališu emotivne, duhovne i psihološke aspekte moći i nemoći. Pribilježite ih na odvojenom listu papira. Evo, nekih primjera koji su se javili u različitim radionicama.

Česti odgovori na pitanje o primjerima situacija u kojima se:

“osjećate moćno”

- ◆ prevazilaženje straha ili osjećaja neznanja tjeranjem samog sebe na preduzimanje akcije
- ◆ priznanje od drugih za nešto što sam uradio/uradila
- ◆ prilika da se dokažem
- ◆ pronalaženje kreativnog načina za rješavanje problema koji se činio nerješivim
- ◆ uspjeh u ulozi vođe
- ◆ briga za druge i pomoć drugima
- ◆ to što sam bio/bila u stanju da završim težak zadatak
- ◆ pridruživanje grupi drugih ljudi koji dijele isti problem
- ◆ sposobnost da izazovem strah kod drugih

“osjećate bespomoćno”

- ◆ nepoštovanje i vrijeđanje
- ◆ ignorisanje
- ◆ svrstavanje pod stereotipe i odbijanje
- ◆ gubitak
- ◆ neznanje
- ◆ osjećaj srama
- ◆ izolacija, usamljenost

Lista sadrži mješavinu odgovora iz više različitih zemalja.

Mnogi ljudi nemaju samopouzdanja u pogledu svojih crtačkih vještina. Možda će vas pitati da li je u redu da napišu svoje odgovore koristeći riječi. Objasnite im kako crteži često efektivnije prenose i reflektuju emocije. Također, kada ste prisiljeni da kreativno razmišljate o tome na koji način ćete iskazati ono što želite da prenesete drugima, često ćete i o samom iskustvu koje prenosite razmišljati na življi način, i sagledati ga iz novog ugla. Ohrabrite one najstidljivije crtače da koriste simbole i čiča-gliša kako bi prikazali svoje slike. Kvalitet crteža nije važan za samu vježbu.

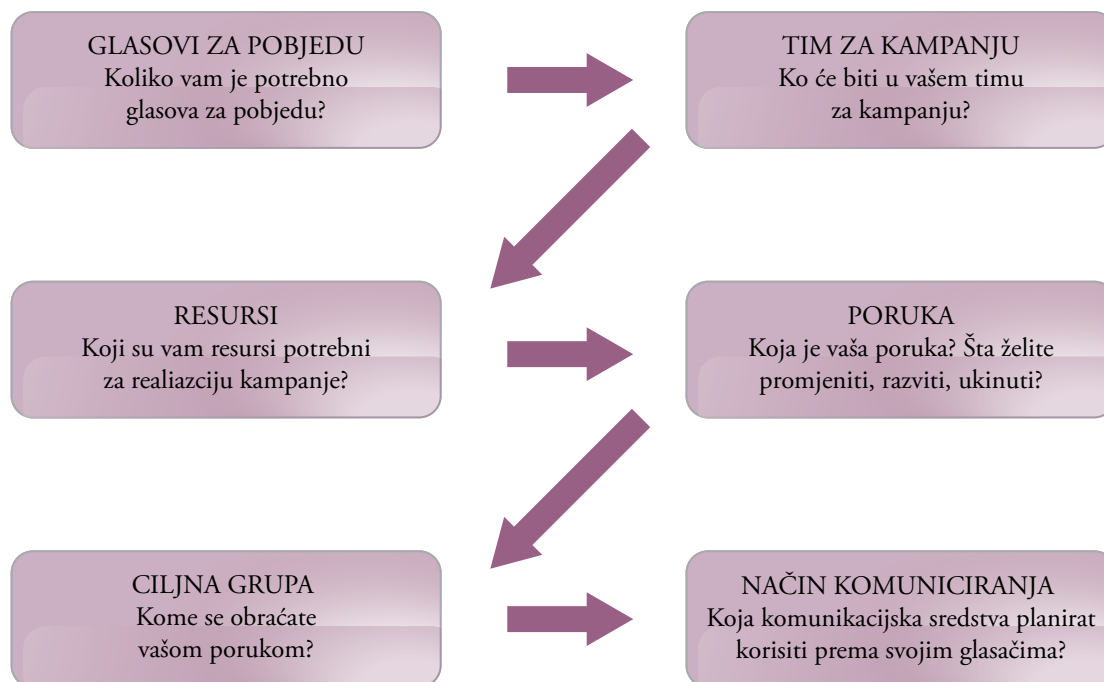
❖ Vježba 20. Plan kampanje

Cilj: Razumjeti sve korake u osmišljavanju efikasnog plana za kampanju

Vrijeme: 90 min.

Uputstvo

Na flipchart papiru u grupi 4-5 osoba napravite plan političke kampanje. Nakon toga predstavnik/ca grupe će predstaviti plan kampanje ostalim učesnicima/učesnicama.



❖ Vježba 21. Kako mediji i zakoni krše ljudska prava žena

Cilj: Upoznati učesnike/ice sa pojmom „ljudska prava žena“ i uvidjeti mehanizme diskriminacije

Vrijeme: 60 min.

Upustvo

Učesnici/ce će se podijeli u četiri grupe (mediji, reklame, zakoni i običaji) i svaka grupa će dobiti po jedan slučaj u kojima ove oblasti života diskriminiraju žene. Navesti učesnike/ce da daju po jedan primjer gdje mediji ili narodni običaji krše ljudska prava žena. Kroz diskusiju pokazati zbog čega su „ljudska prava žena“ specifična oblast ljudskih prava.

Primjeri za diskusiju (uz primjere učesnika/ca)

Reklame	Tekst iz novina	Zakon (nasljedno pravo)
---------	-----------------	-------------------------

Pitanja

1. Na koji način se žene diskriminiraju u svakom od primjera?
2. Čime se sve pravdaju razne vrste diskriminacija u medijima/tradiciji?
3. Koji su pravni mehanizmi borbe protiv svega toga?

Na kraju vježbe sve osobe koje su učestvovalе kažu kratko da li su im saznanja koja su dobili u okviru sesije korisna i zašto.

❖ Vježba 22. Žene na liderskim pozicijama

Cilj: Upoznavanje učesnika/ica sa historijom političkog organiziranja žena u posljednjih sto godina kako bi se uvidjelo da žene u proteklih sto godina u BiH nisu bile pasivne, kako se obično misli

Vrijeme: 60 min.

Upustvo

Vježba se radi individualno, a potom u plenumu. Sve osobe koje učestvuju dobiće pitanja ispisana na tabli.

Pitanja za diskusiju:

1. Zbog čega žena nema više na liderskim pozicijama u politici?
2. Zbog čega žena nema u političkoj historiji?
3. Navedite bitne žene u političkom i javnom životu svoje sredine!

Na kraju vježbe sve osobe koje su učestvovalе kažu kratko da li su im saznanja koja su dobili u okviru sesije korisna i zašto.

❖ Vježba 23. Zašto je opasno stečena prava uzimati «zdravo za gotovo»?

Cilj: Povećati razumijevanje učesnika/ica o kontekstu iz kojeg žene ulaze u javni život, te im ukazati na opasnost da se stečena prava mogu izgubiti

Vrijeme: 60 min.

Upustvo

Vježba se radi u grupama, u kojima će učesnici i učesnice kratko prodiskutovati o obespravljenosti u kojoj su žene živjele više od 2000. godina. Zatim, sve osobe koje učestvuju podijeliće se u dvije grupe i svaka grupa će dobiti primjer (ištampan na papiru) gdje se neko pravo koje su žene ranije imale pokušalo ukinuti, ili se ukinulo. Uz primjer će ići i pitanja o kojima treba da razmišljaju i diskutuju. Grupama dati za diskusiju dva primjera (vidi dolje) koja govore o pravima žena koja su im tokom historije bila uskraćena sam zato što su žene.

Primjeri 1: Pokušaj oduzimanja prava na abortus u Makedoniji

2010. godine vladajuća je struktura raspisala konkurs za osmišljavanje kampanje protiv abortusa. NVO sektor je organizirao kontra kampanju, jer su se bojali da je to najava za kriminalizaciju ili ograničavanja mogućnosti abortusa tj. odlučivanje žena nad svojim tijelom. Sve se završilo sa nekoliko promotivnih vladinih spotova, gdje se kritikuje abortus.

Primjeri 2: Uvođenje kvota u Bosni i Hercegovini

Prije 90-ih žena je bilo između 18% - 24% u političkom životu Bosne i Hercegovine, a 90-ih žene su bukvalno protjerano sa javne scene i taj broj je spao na 2%. 1998. godine žene su izvojevale kvote i procenat žena je opet porastao na 27%.

Pitanja za diskusiju i refleksijuu

1. Šta je ženama tokom historije bilo uskraćeno na osnovu spola, tj. samo zato što su žene? (pravo na slobodu, na život, na obrazovanje, na učešće u javnom životu, pravo glasa, pravo nad svojim tijelom)
2. Prodiskutirajte primjere!
3. Navedite primjere za i protiv abortusa i objasnite ih!
4. Kako bi država da je priznala kriminalizaciju abortusa diskriminirala žene koje je zadesila neželjena trudnoća?
5. Da li je važan razlog zbog kojeg žena ne želi da rodi?

❖ Vježba 24. Čitanje budžeta

Cilj: Razumijevanje strukture budžeta i uticaja budžetske raspodjele na razvoj lokalne zajednice

Vrijeme: 45 min.

Upustvo

Analizirati budžet zamišljene lokalne zajednice i na osnovu budžetske raspodjele objasniti prioritete i politiku u lokalnoj zajednici.

Pomoćni materijal – Odluka o budžetu neke lokalne zajednice sa razdvojenim budžetima budžetskih potrošača.

❖ Vježba 25. Moja budžetska «akcija»

Cilj: Ovladavanje alatima uticaja na kreiranje budžeta

Vrijeme: 45 min.

Upustvo

Definisati problem/plan akcije i skicirati zahtjev za izdvajanje sredstava za njegovo rješavanje/provođenje u budžetu lokalne zajednice u sljedećoj godini

Pomoćni materijal – nacrt budžeta zamišljene lokalne zajednice, kalendar budžetskog procesa

Skica *Zahtjeva* treba da sadrži – u crticama - objašnjenje problema/plana i zašto je njegovo rješavanje/provođenje bitno za vašu ciljnu grupu kao i lokalnu zajednicu, kojem sektoru opštinske/općinske uprave će zahtjev biti upućen, na koju budžetsku jedinicu je usmjeren, ako je moguće, koji propisi čine vaš zahtjev realnim

❖ Vježba 26. Rad koji ne vidimo

Cilj: Uvrditi dnevne obaveze žene, odnosno muškarca i učiniti vidljivim ženki rad u kući

Vrijeme: 45 min.

Upustvo

Učesnike podijeliti u male grupe od najviše 6 osoba. Grupe mogu da bude mješovite, i žene i muškarci. U svakoj grupi odabrati facilitatora koji će dobiti obrazac koji je u prilogu ove vježbe.

ŽENE		MUŠKARCI	
Vrsta aktivnosti	Broj sati	Vrsta aktivnosti	Broj sati
Spremanje hrane		Spremanje hrane	
Radne obaveze/škola		Radne obaveze/škola	
Honorarni ili prekovremeni posao		Honorarni ili prekovremeni posao	
Briga o djeci/starijim osobama		Briga o djeci/starijim osobama	
Čišćenje kuće ili stana, pranje veša		Čišćenje kuće ili stana, pranje veša	
Gledanje televizije/čitanje		Gledanje televizije/čitanje	
Sportske aktivnosti/šetnja		Sportske aktivnosti/šetnja	
Druženje sa prijateljima/cama/izlazak u grad		Druženje sa prijateljima/icama/izlazak u grad	
Lična higijena		Lična higijena	
Aktivnosti u NVO, političkim strankama, udruženjima		Aktivnosti u NVO, političkim strankama, udruženjima	
Stručno usavršavanje u kući ili van kuće		Stručno usavršavanje u kući ili van kuće	
Popodnevni odmor (spavanje)		Popodnevni odmor (spavanje)	

Svako od učesnika/ica na početku vježbe za sebe neka napravi skicu svog radnog dana, od ustajanja, prvih jutarnjih obaveza, odlaska na posao (ako su zaposleni)/u školu ili predavanja, obaveza u kući, do kasnih večernjih sati i odlaska na spavanje. U grupnoj raspravi, svaki učesnik/ica predstaviće svoj radni dan, a facilitatorica će odgovore sumirati prema rasporedu u priloženoj tabeli.

❖ Vježba 27. Moji prioriteti

Cilj: Razumijevanje važnosti uključivanja oba pola u budžetsko planiranje

Vrijeme: 45 min.

Upustvo

Učesnike/ice podijeliti u dvije grupe i dati im zadatak da nabroje sve ono što smatraju da je problem u njihovoj lokalnoj zajednici. Jedna grupa, može imati zadatak da se bavi opštim problemima. Druga grupa, da stavi fokus u razgovoru na probleme koji posebno pogađaju žene. Preporuka je da, ako imamo približno jednak broj žena i muškaraca, da grupe budu podijeljene na mušku i žensku, a da ključno pitanje bude – Kada bi bili u situaciji da odlučuju, u koje namjene bi planirali trošenje opštinskog budžeta?

❖ Vježba 28. Šta znamo o donošenju budžeta?

Cilj: Povećanje znanja o procesu donošenja budžeta i važnosti učešća građana i građanskih grupa u budžetskom planiranju

Vrijeme: 45 min.

Upustvo

Učesnike/ice podijeliti u grupe i inicirati diskusiju o sljedećim pitanjima

- ◆ Kako izgleda STVARAN/REALAN proces donošenja odluka o budžetu u njihovoj opštini/općini?
- ◆ Da li je proces transparentan?
- ◆ Gdje oni vide prostor za poboljšanja?
- ◆ Uključenost žena u ovaj proces, da li su aktivne i na koji način?
- ◆ Koliki je realan uticaj žena na donošenje budžeta (kao odbornica, građanki)?
- ◆ Koje potrebe zajednice nisu zadovoljene?
- ◆ Koji su prioriteti lokalne zajednice, i da li sadašnji budžet odražava prioritete lokalne zajednice?
- ◆ Koji su prioriteti kada je u pitanju stanje rodne ravnopravnosti, i da li se nešto po tom pitanju radi?

❖ Vježba 29. Ženski i muški poslovi

Cilj: Utvrditi postojeću intenciju razvoja i njenu rodnu perspektivu

Vrijeme: 45 min.

Upustvo

Na osnovu onoga što znate o preduzetništvu i privredi u vašoj opštini/općini, pokušajte odrediti, ko u vašoj zajednici lakše dolazi do bolje plaćenog posla, žene ili muškarci. Za ovu vježbu dobro bi bilo da se da se pripremi spisak preduzeća u nekoj lokalnoj zajednici, koji se može pribaviti od privredne komore ili da se nadje neki poslovni vodič koji postoji u gotovo svakoj opštini/općini. Isto tako, ako se uzme u fokus neka manja sredina, učesnici/ce treninga mogu nabrojati najveća preduzeća i njihovu djelatnost i na osnovu improvizovanog spiska praviti analizu.

Učesnike/ice podijeliti u manje grupe i na osnovu dosadašnjih rasprava i usvojenih znanja dati im zadatak da naprave plan akcije za uvođenje rodno osjetljivog pristupa u kreiranju budžeta. Svaka od grupa treba da odabere jednu od već identifikovanih potreba žena i da napravi plan aktivnosti za uvođenje budžetske stavke koja bi omogućila realizaciju te potrebe. Za ovu vježbu može se kao upustvo priložiti pristup rješavanju pitanja finansiranja ženskog sportskog kluba ili neki drugi primjer.

Bitno je da svaka grupa slijedi obrazac od pet koraka:

Za početak, preporučljivo je odabrati oblast koja je već integrisana u lokalnu politiku i budžet, kao naprimjer podsticaj zapošljavanja, podsticaj za razvoj poljoprivrede, socijalnu zaštitu, razvoj turizma, prekvalifikacija i slično.

KORAK	AKTIVNOSTI
1.	Problem - Opis stanja
2.	Analiza potreba
3.	Analiza propisa koji regulišu ciljanu oblast
4.	Analiza stavki u budžetu kojima se podržava ciljana oblast
5.	Prijedlog mjera za promjenu stanja i umanjenje nejednakosti žena i muškaraca u pristupu javnim finansijama

Slučaj

Akcija rodnog budžetiranja provedena u opštini Bijeljina 2007. godine

Rodna analiza budžeta Opštine Bijeljina na primjeru sektora vaspitanja i obrazovanja djece predškolskog uzrasta rađena je u okviru projekta *Preporuke i smjernice za rodno osjetljivo budžetiranje*, 2007. godine. Projektom je upravljalo Udruženje građana Vesta iz Tuzle, a analizu su zajedno radile dvije ekspertkinje iz Organizacije žena "Lara" iz Bijeljine i dvije službenice lokalne vlasti/uprave. Spajajući aktivnosti iz dva projekta (Mreža K.R.I.K. za unapređenje poštivanja prava žena i djece), tokom 2007. godine "Lara" je provela **prvu akciju rodnog budžetiranja** u historiji ove lokalne zajednice i jednu od rijetkih u BiH. Fokus rodnog budžetiranja usmjeren je na povećanje sredstava u opštinskom budžetu za 2008. godinu za finansiranje boravka djece u privatnim vrtićima, da se otkloni prisutna diskriminacija djece u ovom sektoru. Kombinacijom tehnika javnog zagovaranja i rodnog budžetiranja postignuto je da Opština poveća izdvajanja za subvencioniranje boravka djece u vrtićima za 250 000, 00 KM u odnosu na prethodnu godinu, i kreira novu budžetsku stavku. Budžetskom povećanju izdvajanja sredstava za vrtiće prethodilo je donošenje **Odluka o uslovima i načinu regresiranja troškova boravka djece u ustanovama za predškolsko vaspitanje i obrazovanje čiji su osnivači druga pravna i fizička lica na području opštine Bijeljina** koju je usvojila Skupština opštine Bijeljina, na osnovu zahtjeva iz "Larine" građanske inicijative. Iako ova budžetska intervencija u Bijeljini nije ostala trajno održiva u izvornoj formi, ukupna akcija uticala je na promjenu odnosa lokalne politike prema sektoru predškolskog vaspitanja i obrazovanja. Lokalna vlast u Bijeljini ukinula je budžetsku stavku "regresiranje troškova boravka djece u vrtićima, čiji osnivač nije opština" ali su u narednim godinama izdvajana sredstva za povećanje kapaciteta javnog vrtića, iako ova vrsta ulaganja nije bila planirana Strategijom razvoja opštine Bijeljina do 2015. godine.

Da bi ostvarila promjene u pravcu rodne senzibilizacije lokalne politike tokom 2007. godine, "Lara" je preduzela sljedeće aktivnosti:

- ◆ Istraživanje dostupnosti i kvaliteta usluga u oblasti predškolskog vaspitanja i obrazovanja na području opštine Bijeljina (analiza statističkih podataka o obuhvatu djece predškolskim vaspitanjem i obrazovanjem, analiza zakonskih propisa i terensko istraživanje metodom fokus grupe);
- ◆ Rodna analiza budžeta opštine Bijeljina za 2007. godinu sa fokusom na sektor predškolskog vaspitanja i obrazovanja;
- ◆ Kreirala kampanju javnog zagovaranja za unapređenje predškolskog obrazovanja i vaspitanja
- ◆ Obezbijedila podršku savjeta roditelja iz privatnih vrtića, svih ženskih udruženja koja djeluju u gradu, javnih ličnosti i dijela odbornika u SO;
- ◆ Obezbijedila više od 500 potpisa podrške građana što je prema Statutu Opštine osnov za građansku inicijativu, promjenu propisa i donošenje novih propisa;
- ◆ Kreirala prijedlog odluke o uslovima i načinu regresiranja troškova boravka djece u ustanovama za predškolsko vaspitanje i obrazovanje čiji su osnivači druga pravna i fizička lica na području opštine Bijeljina i uz obrazloženje i potpise građana predala zahtjev Skupštini opštine i Načelniku Opštine;
- ◆ Obezbijedila kontinuiranu podršku svih medija u lokalnoj zajednici, ali i entitskog javnog servisa, dnevnih novina, i čak dijela medija sa nivoa BiH.

Ukupna akcija, kao što je navedeno rezultirala je prihvatanjem građanske inicijative kojom se Opština obavezala da izdvoji veća sredstva za boravak djece u vrtiću i subvencionira boravak djece u privatnim vrtićima.

Tokom cijele akcije sam pojam rodno budžetiranja veoma malo je korišten, iz opreza da, kao nedovoljno poznat instrument u kreiranju budžeta, u javnosti ne bude pogrešno shvaćen i ne izazove otpor administracije. Ako se imaju u vidu rezultati analize Rodno inkluzivne zajednice iz 2011. godine i ukupne obaviještenosti lokalnih službenika o pitanjima rodne ravnopravnosti, ovaj strateški manevar je razumljiv. Akcenat je bio na pravu građana/ki da predlažu i mijenjaju lokalnu politiku, a rodno osjetljiva analiza budžeta bila je alat. Krajnji rezultat je bila alokacija sredstava i jeftiniji i pristupačniji vrtić za djecu iz svih slojeva zajednice. U nastavku teksta prikazaćemo kako je ukupna inicijativa za rodno budžetiranje kontekstualizovana i kako je društveni kontekst korišten kao argument za opravdanost provedene kampanje.

Ova akcija imala je, naravno, i svoje manjkavosti jer nije kao opšti cilj postavljeno rodno budžetiranje, iz razloga koji su navedeni, ali u politici je ponekad potrebno koristiti i zaobilazni strategije u ostvarenju cilja.

Kontekst u kojem je akcija provedena

Bijeljina je opština smještena na krajnjem sjeveroistoku Republike Srpske. Grad je privredno i kulturno središte ravničarske oblasti Semberija, jedne od razvijenih bosanskih regija.

Prema popisu iz 1991. godine, Bijeljina je imala 96 796 stanovnika. Prema procjenama Republičkog zavoda za statistiku Republike Srpske iz 2005. godine, taj broj je 109.753, a prema podacima CIPS-a, opština Bijeljina je jedno od najgušće naseljenih mjesta u Republici Srpskoj, sa preko 100 stanovnika na kvadratnom kilometru i na njenoj teritoriji živi od 130 do 135 hiljada stanovnika.

Prema evidencijama Fonda PIO, u Bijeljini je, zaključno sa 2006. godinom bilo registrovano 20.379 osiguranika od čega su 42 odsto žene. Od ovog broja osiguranika 5.890 ih je zaposleno u javnom sektoru (opštinska administracija, javne ustanove, itd.), 3251 u akcionarskim društvima. U privatnim preduzećima (d.o.o.) radi 7149 osiguranika, a kod samostalnih preduzetnika evidentirano je 4.092 zaposlena.

Ostali dio radno sposobnog stanovništva radi na crno, bavi se poslovima u zoni sive ekonomije ili živi od poljoprivrede čija je produktivnost u poslijeratnim godinama znatno opala usljed nekontrolisanog uvoza poljoprivrednih proizvoda.

Na evidenciji Zavoda za zapošljavanje u Bijeljini, sa krajem 2006. godine prijavljeno je ukupno 12.606 lica, od čega su 50,7% žene. Zabrinjavajući podatak je da su gotovo 50% od ovog broja osobe starije od 35 godina, koje vrlo teško nalaze posao na postojećem tržištu rada.

U 2005. godini opština Bijeljina je ostvarila bruto društveni proizvod u iznosu od oko 415 miliona KM.

Po stanovniku to iznosi 2.730 KM ili 1.800 američkih dolara. To je nivo dohotka koji dostiže visinu oko 80% prosjeka dohotka RS ili 50% od nivoa predratnog dohotka. Poređenja radi, bruto dohodak po stanovniku Bijeljine je 72 % u odnosu na isti u Srbiji, 23% u odnosu na Hrvatsku, 12% u odnosu na Sloveniju i 3-10% u odnosu na dohodak zapadnoevropskih zemalja.

Ako se primijene podaci ankete o mjerjenju životnog stanja u BiH, moguće je ocijeniti da je približno svaki treći stanovnik opštine siromašan, odnosno da godišnje troši 2.198 KM, što je generalna linija siromaštva.

Budžet Opštine Bijeljina

Ukupan budžet Opštine Bijeljina za 2007. godinu iznosio je 50 200 000, 00, KM od čega su budžetska sredstva 37 510 000, 00 KM, a prihodi od zaduženja 12 690 000,00 KM. Indeks rasta budžetskih sredstava je 112% je u odnosu na 2006. godinu. U strukturi prihoda više od 50 odsto su sredstva po osnovu poreza na dodatnu vrijednost, što analitičari smatraju nepovoljnom strukturom budžetskih prihoda.

U budžetskoj potrošnji, na plate zaposlenih odlazi 7. 828 686,00 KM i indeks rasta plata za 4 odsto je veći od rasta budžetskih prihoda. Struktura raspodjele budžetskih sredstava upućuje na orijentisanost ka investicijama, što je i logično obzirom da su u toku radovi na izgradnji kanalizacije, zgrade univerziteta i putne infrastrukture. Detalji budžetskih prihoda i rashoda vidljivi su iz tabele 1.

Budžet opštine Bijeljina

РАСХОДИ							
ЕКОНОМСКИ КОД		ОПИС	I квартал 23 %	II квартал 27 %	III квартал 24 %	IV квартал 26 %	План буџета за 2012 год.
1		2	3	4	5	6	7
41		ТЕКУЋИ ТРОШКОВИ	8,434,319.74	9,967,832.42	9,201,076.08	10,734,588.76	38,337,817.00
	411	Плате и накнаде трошкова запослених	2,776,494.91	3,259,363.59	2,897,212.08	3,138,646.42	12,071,717.00
		411100 Бруто плате и накнаде	2,109,239.61	2,476,063.89	2,200,945.68	2,384,357.82	9,170,607.00
		411200 Накнаде трошкова запослених	632,617.30	742,637.70	660,122.40	715,132.60	2,750,510.00
		411211 Накнаде за превоз са посла и на посао	34,638.00	40,662.00	36,144.00	39,156.00	150,600.00
	411	Порези и доприноси на остала лична примања	279,009.09	327,532.41	291,139.92	315,401.58	1,213,083.00
		411200 Порези и доприноси на остала лична примања	270,959.09	318,082.41	282,739.92	306,301.58	1,178,083.00
		411200 Порези и доприноси на остала лична примања за нове раднике	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		411200 Остали порези	8,050.00	9,450.00	8,400.00	9,100.00	35,000.00
	412	Трошкови материјала и услуга	2,730,207.87	3,205,026.63	2,848,912.56	3,086,321.94	11,870,469.00
		412100 Расходи по основу закупа	4,326.76	5,079.24	4,514.88	4,891.12	18,812.00
		412200 Трошкови енергије	161,079.58	189,093.42	168,083.04	182,089.96	700,346.00
		412200 Трошкови за комуналне и комуникационе услуге	232,339.10	272,745.90	242,440.80	262,644.20	1,010,170.00
		412300 Набавка материјала	120,088.98	140,974.02	125,310.24	135,752.76	522,126.00
		412400 Расходи за материјал ц.з.	101,294.76	118,911.24	105,698.88	114,507.12	440,412.00
		412500 Трошкови текућег одржавања	51,061.61	59,941.89	53,281.68	57,721.82	222,007.00
		412600 Путни трошкови	35,929.45	42,178.05	37,491.60	40,615.90	156,215.00
		412600 Расходи по основу утрошка горива	32,117.89	37,703.61	33,514.32	36,307.18	139,643.00
		412700 Трошкови осигурања, банкарских услуга, информисања, услуга пл. промета	111,524.24	130,919.76	116,373.12	126,070.88	484,888.00
		412800 Расходи за услуге одржавања јавних површина и заштите животне средине	1,275,350.00	1,497,150.00	1,330,800.00	1,441,700.00	5,545,000.00
		412900 Расходи за бруто накнаде одборницима, надзорни одбор, управни, комисије	191,524.22	224,832.78	199,851.36	216,505.64	832,714.00
		412900 Расходи за порезе	4,600.00	5,400.00	4,800.00	5,200.00	20,000.00
		412900 Расходи по основу доприноса за професионалну рехабилитацију инвалида	3,450.00	4,050.00	3,600.00	3,900.00	15,000.00
		412900 Уговорене услуге	405,521.28	476,046.72	423,152.64	458,415.36	1,763,136.00
	413	Расходи финансирања и други финанс. трошкови	434,338.44	509,875.56	453,222.72	490,991.28	1,888,428.00
		413100 Расходи по основу камата на обвезнице	141,548.44	166,165.56	147,702.72	160,011.28	615,428.00
		413300 Расходи по основу камата	292,560.00	343,440.00	305,280.00	330,720.00	1,272,000.00
		413900 Расходи по основу затезних камата	230.00	270.00	240.00	260.00	1,000.00
	414	Субвенције	87,400.00	102,600.00	91,200.00	98,800.00	380,000.00

	414100	Субвенције приватним предузећима	18,400.00	21,600.00	19,200.00	20,800.00	80,000.00
	414100	Субвенције јавним предузећима	69,000.00	81,000.00	72,000.00	78,000.00	300,000.00
415		Грантови	1,671,963.61	1,962,739.89	1,744,657.68	1,890,045.82	7,269,407.00
	415200	Текући грантови непрофитним субјектима	1,628,263.61	1,911,439.89	1,699,057.68	1,840,645.82	7,079,407.00
	415200	Помоћи организацијама у области економске и привредне сарадње	43,700.00	51,300.00	45,600.00	49,400.00	190,000.00
415	415200	Капитални грантови	74,750.00	87,750.00	78,000.00	84,500.00	325,000.00
415		Капитални грантови непрофитним организацијама	74,750.00	87,750.00	78,000.00	84,500.00	325,000.00
415		Капиталне дознаке појединцима	59,800.00	70,200.00	62,400.00	67,600.00	260,000.00
	415200	Капиталне помоћи појединцима	59,800.00	70,200.00	62,400.00	67,600.00	260,000.00
416		Текуће помоћи појединцима	703,733.99	826,122.51	734,331.12	795,525.38	3,059,713.00
	416100	Текуће помоћи појединцима	85,100.00	99,900.00	88,800.00	96,200.00	370,000.00
	416100	Дознаке на име социјалне заштите	454,312.79	533,323.71	474,065.52	513,570.98	1,975,273.00
	416200	Дознаке на име социјалне заштите, с. осигурање	85,100.00	99,900.00	88,800.00	96,200.00	370,000.00
	416300	Дознаке за услуге социјалне заштите	79,221.20	92,998.80	82,665.60	89,554.40	344,440.00
51		КАПИТАЛНИ РАСХОДИ	1,948,944.60	5,262,150.43	6,431,517.19	5,846,833.81	19,489,446.03
511		Трошкови за набавку сталних средстава	1,295,638.50	3,498,223.96	4,275,607.06	3,886,915.51	12,956,385.03
	511100	Набавка грађевинских објеката	2,781,156.56	3,264,835.96	2,902,076.41	3,143,916.11	12,091,985.03
	511200	Реконструкција и инвест. Одржавање	118,588.00	139,212.00	123,744.00	134,056.00	515,600.00
	511300	Набавка опреме	77,924.00	139,212.00	81,312.00	88,088.00	338,800.00
513		Издаци за непроизводну имовину	731,400.00	91,476.00	763,200.00	826,800.00	3,180,000.00
	513100	Набавка земљишта-индустријска зона-обвезнице	731,400.00	858,600.00	763,200.00	826,800.00	3,180,000.00
511		Издаци за непроизводну имовину-пројектовање	82,800.00	858,600.00	86,400.00	93,600.00	360,000.00
	511700	Издаци за осталу имовину-пројекти	82,800.00	97,200.00	86,400.00	93,600.00	360,000.00
	516100	Издаци за одјећу и обућу	2,300.00	2,700.00	2,400.00	2,600.00	10,000.00
	516100	Издаци за одјећу и обућу	2,300.00	2,700.00	2,400.00	2,600.00	10,000.00
	517100	Издаци по основу ПДВ-а	16,905.00	97,200.00	17,640.00	19,110.00	73,500.00
ЕКОНОМСКИ КОД		ОПИС	I квартал 25 %	II квартал 25 %	III квартал 25 %	IV квартал 25 %	План буџета за 2011 год.
1		2	3	4	5	6	7
621		Отплата дугова	729,890.25	729,890.25	729,890.25	729,890.25	2,919,561.00
	621100	Отплата домаћег задуживања-обвезнице	228,764.50	228,764.50	228,764.50	228,764.50	915,058.00
	621300	Отплата домаћег задуживања-кредит	496,025.75	496,025.75	496,025.75	496,025.75	1,984,103.00
	621500	Отплата Свјетска банка	5,100.00	5,100.00	5,100.00	5,100.00	20,400.00
		УКУПНИ БУЏЕТСКИ ИЗДАЦИ	10,383,264.34	15,229,982.85	15,632,593.27	16,581,422.57	57,827,263.03
		буџетска резерва	41,634.75	41,634.75	41,634.75	41,634.75	166,539.00
		УКУПНИ БУЏЕТСКИ ИЗДАЦИ	10,424,899.09	15,271,617.60	15,674,228.02	16,623,057.32	57,993,802.03

Literatura

- Asad Nuhanović i Vočkić, Lokalna samouprava i izbori Bakšić-Muftić, Jasna (2002), Sistem ljudskih prava, Sarajevo.
- Bakšić-Muftić, Jasna (2005), Politička prava kao ženska prava – Otvorena pitanja i izazovi, u: Izazovi feminizma. Međunarodni Forum Bosna, Sarajevo.
- Bakšić-Muftić, Jasna (2006), Ženska prava. Pravni fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo.
- Bečka deklaracija i program djelovanja, preuzeta sa: <http://minoritycentre.org/library/be%C4%8Dka-deklaracija-i-program-djelovanja>
- Bruce M. Landsale, Razvoj nadahnutih lidera, 2000. g. Kumarian Press, Inc. Connecticut, USA Drucker Peter F., Management challenges for the 21st century, harper business, usa, 2001. Evropska povelja o lokalnoj samoupravi.
- Gardner Howard, Laskin Emma, Leading Minds, Basic Books, USA, 1996.
- Communication Tools, dostupno na: <http://www.mindtools.com/page8.html>
- Ger Roebeling, Jan de Vries, Advocacy and Policy Influencing for Social Change. 2010, preuzeto sa: http://www.tacso.org/doc/doc_manual_5.pdf
- Goleman Daniel, Emotional Intelligence, Bantam Books, USA, 1997.
- Gordana Lukač-Koritnik (2003), Ženska ljudska prava i njihova zaštita prema međunarodnome pravu, preuzeto sa: <http://www.zinfo.hr/hrvatski/stranice/izdavastvo/kruhiruze/kir18/18zenskaprava.htm>
- Gudac Dodić, Vera (2006), Žena u socijalizmu: položaj žene u Srbiji u drugoj polovini 20. veka. Biblioteka Studije i monografije, Institut za noviju istoriju Srbije. Beograd.
- John C. Maxwell, Kako da razvijete vođu u drugima, Nashville, Tennessee, 1993.) Liderstvo, preuzeto sa: <http://www.tripod.com/htm/liderstvo.htm>
- Milinović, Jelena i Svenka Savić (2011), Misterije rodne ravnopravnosti i još ponešto. Helsinški parlament građana Banja Luka. Banja Luka.
- Mirko Pejanović, Ogledi o državnosti i političkom razvoju BiH, 2011.
- Mlinarević, Gorane i Lamije Kosović (2011), Women's Movements and Gender Studies in Bosnia and Herzegovina u: The Birth of a Field, Women's and Gender Studies in Central, Eastern and Southeastern Europe, Part II, (ed.) Krassimira Daskalova, Aspasia, Volume 5, str. 128–203.
- Pojednostavljeni budžeti za lokalnu upravu, preuzeto sa: http://www.sogfbih.ba/uploaded/finansijski_okvir/dok/Budzetski/Pojed-nostavljeni%20budzetski%20vodic%20za%20lokalnu%20samou_1.pdf
- Pravila Mjesne Zajednice Hotonj, preuzeto se <http://www.vogosca.ba/stream/article.php?pid=417>
- Preporuke i smjernice za uvođenje rodne perspektive u lokalne budžete u Bosni i Hercegovini, Udruženje građana Vesta, Tuzla 2008. godine, preuzeto sa: <http://www.vesta.ba/bs/publikacije>, <http://www.vesta.ba/images/publikacije/Rodnoosjetljivobudzetiranje.pdf>
- Slobodan Adzic, Lider u marketingu, preuzeto sa: <http://www.scribd.com/doc/25957977/Lider-u-marketingu>
- Statut Općine Vogošća, preuzeto sa: <http://www.vogosca.ba/stream/stream.php?kat=139>
- Strateški plan razvoja lokalne samouprave u BiH (2006), preuzeto sa: <http://www.sogfbih.ba/uploaded/download/Strateski%20plan%20razvoja%20lokalne%20samouprave%20u%20BiH.pdf>, (Izdanje: Savez opština i gradova Republike Srpske, Savez općina i gradova Federacije BiH)

Tekstovi sa stranice Autonomnog ženskog centra iz Beograda, <http://www.womenngo.org.rs/content/blogcategory/28/61/>

Ustav Bosne i Hercegovine, preuzeto sa: http://www.ccbh.ba/public/down/USTAV_BOSNE_I_HERCEGOVINE_bos.pdf

Ustav Federacije Bosne i Hercegovine, preuzeto sa: http://www.parlamentfbih.gov.ba/bos/parlament/o_parlamentu/ustavfbih.html

Ustav Kantona Sarajevo, preuzeto sa: http://www.ks.gov.ba/sites/vlada.ks.gov.ba/files/VLADA_ustavKantona.pdf

Ustav Republike Srpske, preuzeto sa: http://www.uni-graz.at/opv1www_ustav_republika_srpska_hrvatski.pdf

Vodič za rodno budžetiranje na opštinskom nivou, vojvođanski model, Marina Blagojević i Aleksandra Vladislavljević, preuzeto sa: http://www.ewa.org.rs/sites/ewa.localhost/files/vodic_unifem.pdf

Wilfrid Laurier Canadian University, Female World Leaders Currently in Power, http://www.wlu.ca/page.php?grp_id=80&p=17621

Zaharijević, Adriana (2008), Neko je rekao feminizam? Kako je feminizam uticao na žene XXI veka. Centar za ženske studije, Žene u crnom, Rekonstrukcija ženski fond, Beograd.

Zakon o budžetima u Federaciji Bosne i Hercegovine (Službene novine FBiH, br 19/06).

Zakonom o budžetskom sistemu Republike Srpske («Sl. glasnik RS» br: 96/03, 14/04).

Žene Bosne i Hercegovine u Narodnooslobodilačkoj borbi. Sjećanja učesnika (1977). Svjetlost. Sarajevo.

Fotografije korištene i priučniku su pod Creative Commons licencom i preuzete sa: <http://www.flickr.com/creativecommons/>

Ilustracije: Samir Dedić



Transkulturalna psihosocijalna obrazovna fondacija - TPO fondacija

Adresa:

**Vilsonovo šetalište 10
71000 Sarajevo
Bosna and Hercegovina**

Tel/fax:

+387 33 663 350

E-mail:

tpo@tpofond.org

Web stranica:

<http://www.tpo.ba>