

Reforme opštinskih uprava dale dobre rezultate

Tim za promjene

FOTO: NN



Sala u opštini Mrkonjić Grad

■ **Stvaranje javnih dobara i podizanje kvaliteta života građana, kaže Husejin Smajlović, težak je i komplikovan posao i ne može biti efikasno obavljan bez sposobne gradske uprave**



■ Kvalitet promjena zavisi od konkretnih ljudi



Goran Ješić: Ukoliko reformišete administraciju, ona može da bude pokretač i ostalih reformi

Piše: Ivan JEĐOVIĆ

Ma koliko ljudi govorili da žele promene, istina je nešto drugo. I što se više govori o promenama, to ih manje ima. Ljude ovog podneblja možemo da zamislimo kako sede u maloj i zagušljivoj sobi i žale se na težak vazduh. Vreme prolazi, sve je zagušljivije, žalbe su sve glasnije, ali niko ne ustaje da otvori prozor. Šta bi se desilo ako bi svež vazduh prostrujao našim malim balkanskim prostorijama? Možda isto što i zlatnoj ribici kada su joj posle dužeg vremena zamenili prijavu vodu svežom - krepali bismo.

Promena mora prvo da se desi u glavi, a tek onda sledi delo. Treba se dići i otvoriti prozor. Razvojna agencija "Eda" svoj rad temelji na činjenici da slabost ili snaga počiva u čoveku, činjenici koja joj se mnogo puta objavila kroz česta istraživanja koja je sprovodila, činjenici koja je potvrđena i u Edinoj knjizi "Bukvar dobrog liderstva - dobro je dobro voditi".

Ljudi ne vole promjene

Husejin Smajlović, načelnik Zenice, smatra da ljudi teško menjaju navike i da je njihova inertnost često nenamerna, ali je jak kočnica napreda. Stvaranje javnih dobara i podizanje kvaliteta života građana, kaže on, težak je i komplikovan posao i ne može se efikasno obavljati bez sposobne gradske uprave. Smatra da je zakon rigidan te ne ostavlja nikakav manevarski prostor načelnicima koji žele da unaprede svoju opštinsku upravu.

"Najradije bih promijenio zakon koji načelnici daju obavezu da provedu programe zbog kojih su izabrani, a ne daje im mogućnost da biraju ekipu s kojom će te programe stvarati. Zaštita statusa državnih službenika ima mnogo dobrih strana, ali izabrani predstavnici trebalo bi da imaju makar toliko slobode da angažiraju najposposobnije ljude koji bi provodili programe razvoja opštine", smatra Smajlović.

Prilikom reforme opštinske uprave u Tomislavgradu i uvođenja savremenih informacionih tehnologija, načelnik Zdravko Prka je doživio sledeće: "Na

početku je bilo strašnih otpora. Kod nas ljudi ne vole promjene, ne vole učiti. Valjda je u ljudskoj prirodi da svaka promjena izaziva otpor. Međutim, kada su opštinski djelatnici shvatili da im to omogućava bolji i lakši pristup svemu, onda su prihvatili promjene", kaže jedan od uspešnih lidera predstavljenih u "Bukvaru".

Goran Ješić, načelnik Indije, ide dalje i smatra da je otpor promenama naročito karakterističan za zaposlene u opštinskoj administraciji: "Zaposleni u administraciji su nacija za sebe. Kada se izjašnjavate u popisu stanovništva, znate tamo gde piše ostalo, vi napišete zaposlen u administraciji. Oni su potpuno jednaki po mentalnom sklopu kao njihove kolege na Bliskom istoku, u Austriji, Švajcarskoj, Mađarskoj i u Americi. Kada bi to posmatrali psiholozi i sociolozi došli bi do zaključka da su oni zajednička grupa iako nemaju pojma jedni za druge. Oni se apriori protive promenama, to je prosto takav aparat."

Ill svijest ili posao

Načelnici su lideri i stoga se ne mogu pomiriti s ovakvim stanjem i tražice načine, ma koliko to bilo teško, da unaprede svoju lokalnu administraciju. Obično imaju dve mogućnosti jednako komplikovane: da menjaju svest zaposlenih ili da menjaju zaposlene. Veština kojom oni rešavaju ovaj problem govori i o njihovim kvalitetima.

Tako Goran Ješić objašnjava: "Odabrali smo grupu mladih ljudi za koju smo smatrali da imaju nešto veći reformski kapacitet od ostalih, ne zaboravite da se to dešava u 2002. godini. Izabrali smo neke lidere među njima, one za koje smo verovali da mogu to da povuku i to je trajalo godinu dana. Trenirali smo s njima razne stvari: rešavanje nasilne komunikacije, organizovali razne edukacije, rad na računaru, a išli smo dotle da smo doveli svetske ljude, npr. menadžera Vestminster opštine u Londonu, zatim direktora centra iz Arizone... Shvatili su da su servis građana i da treba da urade sve da vam reše problem ili ako ne mogu da ga reše, da vas upute dalje i pomognu na taj način. To sada funkcioniše sjajno i bolje nego u 99 odsto opština Evropske unije, da se razumemo."

Zoran Tegeltija, načelnik Mrkonjić Grada, kaže da je od prvog dana pokušavao da promeni svest ljudi: "Danas iza mene i projekata koje sam radio stoji, prije svega, mladi i obrazovani ljudi bez obzira na njihovo političko opredeljenje. Jedan od mojih osnovnih ciljeva bio je da obrazujem deset do dvadeset novih mladih lidera." Smatra da tu treba ulagati jer ljudi, kako kaže, sve naprave: "Novac ne može nadomjestiti ljude, a ljudi mogu naći novac."

Promjene ili "novi softver", kako ih zove Husejin Smajlović, nisu se mogle desiti preko noći. Zaposleni su morali shvatiti, kaže on, da promjene nisu luksuz, već potreba. "Najbitnije je stvoriti sistem u kojem će se neradnici i ljudi bez ideja i motivacije osjetiti nepoželjnim i početi tražiti drugi posao. Saradnicima sam

prvo rekao da je od danas zabranjeno izgovarati rečenicu: Nema para. S idejama i dobrim projektima dolazi i novac. Tamo gdje nema ideja, nema ni para. Odnos sa saradnicima tako je sveden na vrlo jednostavnu formulu: podstičem ih da dolaze s novim idejama i zajednički pronalazimo izvore sredstava za njihovo ostvarivanje", kaže Smajlović.

Ljubiša Marković, nekadašnji načelnik opštine Centar Sarajevo, još kao sportista je naučio da se uspeh može ostvariti jedino uz rad, red i disciplinu. Okupio je tim koji je bio spreman da prati njegove ideje i žestok tempo rada. Tražio je od svojih pomoćnika da osmisle i izlože kako će pojedine ciljeve iz programa ostvariti, koje projekte je potrebno realizovati i u kojoj godini. "Sad je to bilo lom za ljude jer sam postupao po principu - baš me briga ko je iz koje stranke - ako znaš, znaš, a ako ne znaš, nije ti mjesto ovdje. Onda su se oni mučili mimo radnog vremena, konsultujući se s prijateljima, ljudima sa strane i počeli dolaziti s nekim prijedlozima. Ja sam njih, u principu, pokrenuo jer su vidjeli šta se od njih traži i da su dobili punu slobodu. Tako smo dobili savršenu energiju i odjednom je 200 ljudi, cijela opštinska administracija, bila uključena u tu priču, što ranije nije bio slučaj", kaže Ljubiša.

Ljubiša Marković je na početku svog načelnikovanja napravio oštar rez u opštinskoj administraciji - otpustio je 59 službenika, što je za jednog Srbina u opštini koju je činilo 85 odsto bošnjačkog stanovništva bio rizičan, ali i hrabar potez. "Javilo se nepovjerenje koje je imalo nacionalnu pozadinu, ali vrlo brzo sam uspio da pokažem da se ne radi o rezanju glava, već da je to plod uvjerenja da ne možemo očekivati nešto bolje, a da se niko ničega ne odrekne", kaže Marković.

Novac ne može nadomjestiti ljude, a ljudi mogu naći novac

Lider je ličnost

Da bi lider to zaista i bio nije dovoljna funkcija, već je potrebno da ga saradnici dožive kao ličnost na koju mogu da se oslone i koja će ih razumeti.

Tako Zoran Tegeltija kaže: "Na sve načine pokušavam da isključim formalni autoritet koji imam iza sebe. Pokušavam da se nametnem onim što radim, svojim ponašanjem, svojim postupcima, a nikako institucijom koju predstavljam."

Marković je svojim saradnicima uvek pružao priliku da iznesu svoj stav jer: "Oni nisu samo zaposleni u opštini, već su i stanovnici te opštine - imaju svoju djecu, svoje zahtjeve, svoja očekivanja i treba

im pružiti šansu da ukažu na neki problem jer će više biti uključeni u rješavanje tih problema."

Međutim, načelnici predstavljeni u "Bukvaru" odgovornost uvek preuzimaju na sebe. Zato i jesu lideri. Tako i Ace Kocevski tvrdi: "Gradonačelnici izborom stiču samo formalni legitimitet, dok moć lidera proizilazi iz sposobnosti da promovise dobre ideje, da postavlja i ostvaruje ciljeve. On ima jasnu viziju o tome šta hoće da uradi, dobar je organizator, zna kako da motivise i usmjeri svoj tim saradnika, da pohvali i da podvigne ako treba. Principijelan je i dosljedan u svom pristupu poslu, trudi se da postavi stvari na mjesto i da predvodi svoj tim."

Ranko Lučić, načelnik opštine Berkovići, takođe kaže: "Ako na idem na neki projekat za koji ću u Banjaluci, Beču..., a učini mi se dobar, onda se ne konsultujem ni sa kim. To odmah zgrabim bez ikakvih konsultacija. U suštini se konsultujem, ali ako je nešto na vagi, onda sam ja taj koji prelomi i odlučim."

Nedjeljka Klarić, gradonačelnica Šibenika, zaključuje: "Biti čovjek, to je na prvom mjestu; potom biti vizionar, odlučan, znati odabrati sposoban saradnički tim, biti sposoban razlučiti bitno od nebitnog i sposoban čuti i prihvatiti dobre i argumentirane ideje. Omiljena mi je poslovice", dodaje ona, "koja kaže da je čovjek najveća duhovna i materijalna vrijednost."

Tim snova

Tek kada se dese promene u svesti lokalne uprave, kada postanu svesni svoje uloge i sposobnosti, dešava se da lokalna administracija postane motor promena. Tako Goran Ješić daje sintezu reformskog puta opštine Indija, što se nameće kao zaključak i "Edinog" "Bukvara dobrog liderstva - dobro je dobro voditi": "Pošli smo od toga da građani opštinsku upravu doživljavaju kroz administraciju, a odnos prema njoj bio je strašno negativan. Rezultati su pokazali da su građani, kao poreski obveznici, nezadovoljni uslugom koju dobijaju od onih koje plaćaju i shvatili smo da administracija mora biti motor i pokretač svih reformi. Ukoliko reformišete administraciju, ona može da bude pokretač i ostalih reformi."

Razvojna agencija "Eda" još jednom zaključuje da kvalitet promena zavisi od konkretnih ljudi i tako ide dalje uverena u svoju misiju: o dobrim primerima treba govoriti jer dobre vesti ne smeju ustuknuti pred lošim samo zato što ih, za sada, više ima.

Elektronsku verziju "Edine" publikacije "Bukvar dobrog liderstva - dobro je dobro voditi" možete preuzeti sa veb adrese: <http://www.edabl.org/publikacije.htm>.

dobro je dobro voditi BUKVAR DOBROG LIDERSTVA

