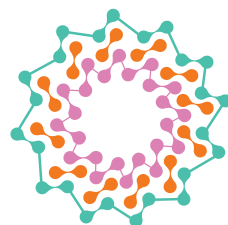


Ženski forum za razvoj

MAPA PUTA

TRANSFORMATIVNO LIDERSTVO



ŽENSKI FORUM ZA RAZVOJ

MAPA PUTA

OBLAST: TRANSFORMATIVNO LIDERSTVO

Autorica: Maida Čehajić - Čampara



Mapa puta za oblast Transformativno liderstvo u okviru Ženskog foruma za razvoj je proizvedena u sklopu projekta “Žene na izborima u Bosni i Hercegovini” kojeg finansira Švedska, a implementira Razvojni program Ujedinjenih nacija u Bosni i Hercegovini.

SADRŽAJ

1.	Sažetak	4
2.	Uvod	5
3.	Metodologija	6
4.	Nalazi istraživanja	7
4.1.	Iskustva tokom COVID pandemije	10
5.	Zaključci	12
6.	Preporuke	14
7.	Tabelarno predstavljanje predloženih preporuka i mjera	16
	BIBLIOGRAFIJA	19
	PRILOZI	20

Lista skraćenica

Agencija	Agencija za ravnopravnost spolova Bosne i Hercegovine	Istanbulska konvencija	Konvencija Vijeća Evrope o sprečavanju i borbi protiv nasilja nad ženama i nasilja u porodici
AP 1325	Akcionni plan za provedbu UN Rezolucije 1325 u Bosni i Hercegovini	NVO	Nevladina organizacija
BD BiH	Brčko distrikt Bosne i Hercegovine	RS	Republika Srpska
BiH	Bosna i Hercegovina	UNDP	Razvojni program Ujedinjenih nacija
CEDAW	Konvencija Ujedinjenih nacija o uklanjanju svih oblika diskriminacije žena	UNWOMEN	Agencija Ujedinjenih nacija za rodnu ravnopravnost i osnaživanje žena
COVID	Naziv pandemijske bolesti koju izaziva korona virus	WHO	Svjetska zdravstvena organizacija
FBiH	Federacija Bosne i Hercegovine	ZoRSBiH	Zakon o ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini
GC FBiH	Gender centar Federacije Bosne i Hercegovine		

1. Sažetak

Transformacijsko ili transformativno vodstvo, kao stil liderstva koji može inspirisati pozitivne promjene u onima koji ga slijede, zaživio je tokom 80-tih godina 20. vijeka. U današnjoj Bosni i Hercegovini (u nastavku teksta: BiH), temeljne prepreke sveobuhvatnijem uvođenju koncepta transformativnog liderstva su dominacija partijarhalnih obrazaca, nedovoljna educiranost lidera/ liderki i nedostatak samostalnosti i integriteta liderki/lidera u odlučivanju.

Istraživanje je ukazalo na to da je za unaprjeđenje transformativnog liderstva neophodno umrežavanje liderki iz različitih dijelova BiH, provođenje edukacija, razmjena iskustava unutar BiH i regionalno i kontinuirane promocije ideja i stavova ženskog liderstva u javnom prostoru. Ovo je naročito važno za rad liderki u manjim lokalnim sredinama, koje su pod uticajem patrijarhalnih shvatanja nerijetko dovedene u poziciju da se njihov rad otežava i dodatno problematizira.

Primjera transformativnog liderstva u BiH je mnogo. Od žena koje se zalažu za zapošljavanje žena koje dolaze iz marginalizovanih grupa, bore za školovanje Romkinja, do studentica koje se odvažuje da prijave seksualno uznemiravanje od strane nadređenih lica ili univerzitetskih profesora. Svi ovi primjeri pokazuju da postoji građanska hrabrost u BiH, odnosno liderstvo kojem treba dati usmjerenje i alate za djelovanje.

Jedna od prepreka za promociju ženskog liderstva jeste i to što se pozitivnim pričama ne daje kontinuirana pažnja kroz medije, kao i to da se žene u društvu i ne prepoznaju, niti doživljavaju kao liderke, naročito ukoliko se radi o aktivisticama. Iz navedenih razloga, neophodna je promocija liderica kroz WF4D platformu koja omogućava afirmaciju liderica izvan zvaničnih mehanizama, civilnog društva i međunarodnih organizacija.

Dosadašnje liderske prakse i modele je neophodno mijenjati kroz rad sa aktivistima/aktivisticama svih životnih dobi, koji su prepoznatljivi u oblastima u kojima djeluju, kako bi se razumjela snaga međusobne podrške, razmjene informacija, osnaživanja i uvažavanja slobode mišljenja i djelovanja. Lično osnaživanje liderki povezano je sa povećanjem njihovog uticaja i moći u njihovim zajednicama, i obrnuto, zajednice imaju koristi od ličnog osnaživanja žena transformacionih liderki.

2. Uvod

Kada govorimo o liderstvu, primarno se trebamo zapitati šta je to liderstvo i šta osobu čini dobrim liderom/liderkom? Da li je to autoritet, znanje u određenoj oblasti ili uticaj/moć političke prirode koja utiče na ostale ljude da ga/ju slijede? U kontekstu BiH primarno je zapitati se ko su lideri/liderke u BiH? Iz čega crpe svoj autoritet i da li su lideri koji nas okružuju dovoljno svjesni uloge i uticaja koji imaju? Da li žensko liderstvo neminovno znači unaprjeđenje statusa žena, da li muško liderstvo može biti i rodno transformativno i kako uključiti muškarce u procese transformativnog liderstva, koje vodi ka unaprjeđenju položaja i žena i muškaraca u BiH?

Praksa prepoznaje više oblika liderstva: autokratsko, demokratsko, laissez-faire, kao i transformativno liderstvo. Transformativni lideri su uglavnom entuzijasti, strastveni i fokusirani su na napredak svih članova svoje zajednice/grupe koju zastupaju¹.

Povezivanje liderstva sa muškim političkim liderima, dovelo je do kreiranja percepcije da je „biti lider“ muški posao, te da se žene u liderstvu pojavljuju samo sporadično i to u oblastima koje se smatraju „tradicionalno ženskim“, poput: socijalnog rada, nasilja u porodici, borbe za ženska ljudska prava i sl.

Istraživanja ukazuju na to da se lidericama, naročito u oblasti političkog života, ne pružaju jednake mogućnosti kao liderima, kako u smislu edukacije i razvoja, tako i u smislu podrške vođenja kampanja i implementacije politika/aktivnosti. Liderke se nerijetko pokušavaju staviti u drugi plan, naročito ukoliko se radi o ženama koje zagovaraju promjene i ne slijede bespogovorno sve političke instrukcije koje dolaze od rukovodstva².

Stvaranje atmosfere civilizovanog međusobnog ophođenja i istinske ravnopravnosti je važan preduslov za razvoj transformativnog liderstva. Potrebna su nam društva bez nasilja, mizoginije, seksizma, društva u kojima će se žene osjećati sigurne da mogu bez velikih ličnih i porodičnih rizika da stupe i djeluju u javnom prostoru i da realizuju sve svoje potencijale³. Također, neophodna je edukacija lidera i liderki o kontekstu transformativnog liderstva, da samo jake grupe (a ne samo jaki pojedinci, što je u BiH čest slučaj) mogu dovesti do pozitivnih promjena.

1 <https://bs.reoveme.com/sta-je-transformaciono-liderstvo/>, pristupljeno 15.12.2021.g.

2 POLAZNA studija o barijerama u političkom učešću žena u Bosni i Hercegovini / [autori-ce Adnan Kadribašić ... [et al.] ; prevoditeljice Aida Delić Volaš, Selma Donlagić]. - Sarajevo : UN Women kancelarija u BiH = UN Women CO in BiH : UNDP, 2020.

3 Žensko liderstvo u kontekstu društvene kohezije; više na: <https://cmv.org.rs/wp-content/uploads/2020/12/Z%CC%8Censko-liderstvo-i-drus%CC%8Ctvena-kohezija-Milos%CC%8C-%C4%90ajic%CC%81.pdf>, pristupljeno 15.12.2021.g.

3. Metodologija

Mapa puta, koja ima za cilj unaprjeđenje implementacije koncepta transformativnog liderstva u BiH, izrađena je u periodu oktobar-novembar 2021. g. u okviru istraživanja koje provodi Forum žena za razvoj i projekat Žene na izborima u BiH. Metodologija korištena za izradu Mape puta uključila je sljedeće korake: provođenje analize dostupne literature; razgovore sa akterima u okviru fokus grupa; provođenje intervjua; provođenje online ankete i online diskusiju na Platformi <https://www.wf4d.ba/> i Facebook grupi Liderke za razvoj.

Analiza literature bila je fokusirana na prikupljanje i pregled projekata, istraživanja i publikacija iz oblasti transformativnog liderstva iz BiH, regiona i trećih država. Istraživanje je ukazalo na limitiranost literature u oblasti transformativnog liderstva, s obzirom na to da se većina dostupnih materijala odnosi na transformativno liderstvo u oblasti privrede i ekonomskog menadžmenta.

Fokus grupe, organizovane upotrebom Zoom aplikacije, provedene su tokom posljednje sedmice oktobra i prve sedmice novembra 2021. g. Fokus grupama je prisustvovalo deset učesnika/ca različitih profesionalnih profila, dobi i spola, iz svih dijelova BiH. Diskusija u okviru fokus grupa, zasnivala se na konceptu otvorenih pitanja i učesnicima/cama je data prilika da iskažu svoje mišljenje i stavove, koji su evidentirani i predstavljeni kroz zaključke i preporuke Mape puta.

Nalazi, dobijeni kroz diskusiju u fokus grupama, upotpunjeni su intervjui⁴ sa predstavnicima nevladinog sektora, političkih partija i članova/ca udruženja građana iz različitih dijelova BiH.

Online anketu je popunilo ukupno dvadeset osoba, koje su dale odgovore na ponuđena pitanja putem Google obrasca. Online diskusija na Platformi <https://www.wf4d.ba/> i Facebook grupi Liderke za razvoj inicirana je i moderirana tokom posljednje sedmice oktobra 2021. g.

Iako su primjenom navedenih istraživačkih metoda, prikupljeni značajni podaci i informacije, koje su predstavljene u Mapi puta, evidentirana su i istraživačka ograničenja, koja uključuju: nezainteresovanost građana/građanki BiH za bilo koji vid društvenog angažmana i nedovoljno poznavanje koncepta transformativnog liderstva. Mapa puta će predstaviti koncepte liderstva i ženskog liderstva, te će sa posebnom pažnjom analizirati primjenjivost i iskustva transformativnog liderstva u našoj zemlji. Mapa puta je podijeljena u poglavlja, te su na kraju predstavljeni zaključci i preporuke u cilju unaprjeđenja praksi u oblasti transformativnog liderstva.

4 Riječ je o šest intervjua koji su provedeni tokom posljednje sedmice oktobra 2021. g. Intervjui, kao i fokus grupe, usmjeravani su putem pitanja, a koja su prikazana u Prilogu 2.

4. Nalazi istraživanja

Bosanskohercegovačka politička i društvena scena prepoznaju mali broj vidljivih transformativnih lidera/liderki. Ipak, to ne znači da transformativno liderstvo nije prisutno, naročito u okviru aktivističkih grupa, gdje se nastoji sa generacije na generaciju (u oba pravca) prenijeti znanje, iskustvo i vizije u cilju razvoja, napretka i formulacije ciljeva. Primjeri dobrog transformativnog liderstva mogu se naći u okviru političkih, društvenih i ličnih primjera liderstva, od čega su pojedini primjeri izrazito inspirativni i ohrabrujući: *Mi smo pokrenuli Udruženje koje se bavilo okupljanjem žena sa sela. Dobili smo prvi projekat i nismo znali kako da ga provedemo. Sada okupljamo veliki broj žena i u stalnom smo kontaktu i sa ženama i iz RS, Prijedora, kako bi im pomogli, da se organizuju i udruže.*⁵

Predmetno istraživanje je ukazalo da su temeljne prepreke sveobuhvatnijem uvođenju koncepta transformativnog liderstva u BiH, dominacija patrijarhalnih obrazaca u BiH društvu, nedovoljna educiranost lidera/liderki i nedostatak samostalnosti i integriteta liderki/lidera u BiH u odlučivanju, kao i odlučnosti i građanske hrabrosti, koju svi pravi lideri trebaju imati. Bez tih karakteristika ne možemo govoriti o liderstvu u pravom smislu te riječi, kako u klasičnom, tako i u transformativnom obliku. Liderka/lider mora imati želju da transformiše zajednicu u kojoj živi, ne zbog svojih interesa, nego zbog interesa zajednice i potreba stanovništva. Sagovornice i sagovornici, kako u fokus grupama, tako i u pojedinačnim konsultacijama ukazali su na to da liderice trebaju biti više angažovane i javno vidljive. Izlazak iz „zone komfora“ je nešto što društvo očekuje od transformativnih liderica, primarno u smislu pokretanja novih tema i protivljenja establišmentu u kontekstu patrijarhalizacije društva. Liderice trebaju biti hrabre i imati znanje i umijeće da se izbore za ciljeve koje su zacrtale. U tom smislu potrebne su im vještine zagovaranja, pregovaranja i lobiranja. Potrebno je da poznaju društvene procese, sistem rada nevladinih organizacija i mogućnosti udruživanja.

Dodatne otežavajuće okolnosti za žensko transformativno liderstvo predstavljaju i opći položaj žena u društvu i rodne predrasude. Tome u prilogu ide i činjenica da političke partije, firme i organizacije uglavnom biraju žene čija je retorika prihvatljiva od strane vodećih tradicionalističkih struktura. Transformativne liderke koje promovišu pitanja: slobode izbora, feminizma, nasilja nad ženama, seksualnog nasilja i uznemiravanja ne dobijaju dovoljno prostora za djelovanje i često se njihov rad opstruira.

5 Intervju sa direktoricom organizacije „Ruka“ Kalošević.

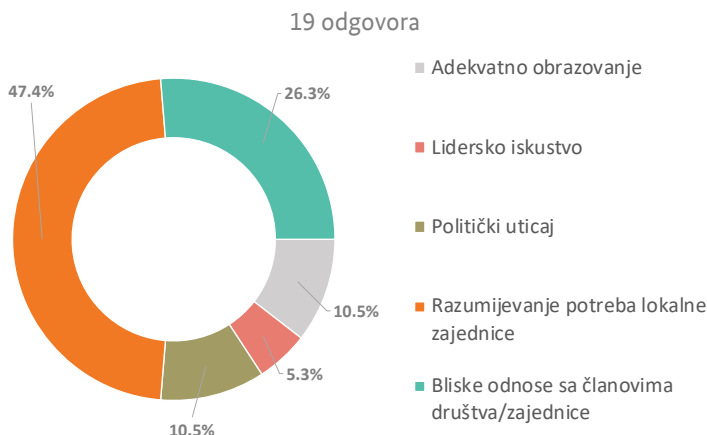
Iako je liderstvo daleko širi pojam, u BiH ono ima izraženu političku konotaciju jer se nerijetko i liderke koje su radile u nevladinom sektoru politički angažuju. Liderstvo je usko vezano za autoritet, pa tako i transformativne liderke moraju autoritet crpiti ne iz straha ili političkog uticaja, nego iz postignutih rezultata i istrajnosti da ostvare zacrtane ciljeve i usmjeravaju članove/članice zajednice prema zajedničkom cilju. Opisane poželjne karakteristike liderki/lidera navedene su tokom fokus grupa i intervjuja, ali su evidentirane kao ključne i u okviru online ankete.

Iako djeluju u većini lokalnih zajednica i na svim nivoima vlasti, liderice koje su usvojile transformativni oblik liderstva su slabo vidljive i nemaju adekvatnu podršku, primarno jer se njihov način rada percipira kao prijetnja osobama koje se nalaze na vlasti. Navedeno je naročito vidljivo u manjim lokalnim zajednicama, koje su ključne za promjenu postojećih sistema i praksi, jer promjene započinju u lokalnim zajednicama i zbog toga je veoma bitno podržavati liderke na lokalnom nivou. Naročito je važna podrška ženskim nevladinim organizacijama u manjim zajednicama, jer one nemaju podršku lokalnih vlasti, zbog čega je naročito važna i promocija putem WF4D platforme.

Istraživanje je ukazalo da se percepcije liderica u BiH veoma razlikuju. Dok ih jedni smatraju nevidljivim, bojažljivim, nedovoljno spremnim da se uhvate u koštac sa problemima i realnošću, drugi ih smatraju šansom za izgradnju bolje BiH: *Borkinje protiv stereotipa, hrabre i odlučne. Međutim, priče o njima i njihovim uspjesima nedovoljno se čuju.*

Prema stavovima učesnika/ca istraživanja liderice, ali i lideri u BiH trebaju posjedovati osobine razumijevanja potreba lokalnih zajednica, biti bliske sa članovima/cama zajednice i imati adekvatno obrazovanje.

3. Koje karakteristike treba imati dobra liderka i/ili dobar lider? (Odaberite jedan od ponuđenih odgovora.)



Ono što je ključno i što se očekuje od liderica (i što je preduslov za transformaciju procesa liderstva) je davanje primjera kako liderstvo koje nije samo sebi svrha može uticati na druge da bolje rade, budu fokusirani, napreduju i donesu promjene u zajednicama. Primjer toga su lideri koji ne traže uvijek da su u centru pažnje, daju prostor i drugima za promociju i priznaju i ističu doprinos drugih u postizanju rezultata. Ipak, i pored svih napora da se društvo transformiše nerijetko su procesi otežani opstrukcijama od strane zajednica, za šta je primjer inicijativa ženskog nevladinog sektora za opremanjem stana u koji se trebaju skloniti žene žrtve nasilja u porodici iz Goražda. Iako su sredstva potrebna za opremanje stana bila relativno mala, vlastima je trebalo jako dugo vremena da se ovaj inicijativa usvoji i sredstva izdvoje, iako je postojala i podrška viših instanci vlasti, u ovom slučaju Gender Centra FBiH: *Smatram da bi ova inicijativa bila mnogo ranije usvojena da se nije radilo o pitanju koje se ticalo prava žena i da inicijativa nije dosla od ženske nevladine organizacije.*

Sve sagovornice u fokus grupama i pojedinačnim konsultacijama su istakle važnost postojanja i podrške raznovrsnih mreža žena. Posebno je istaknuta ideja osnivanja NEFORMALNIH GRAĐANSKIH POKRETA koji bi mogli promovisati transformativno liderstvo.

Također, značajan problem predstavlja i činjenica da se liderke nerijetko poistovjeće sa muškim kolegama i postanu dio patrijarhalnog konstrukta, naročito ukoliko se radi o liderskim pozicijama u političkim partijama. Mišljenje većine ispitanica je da ovakvi stavovi liderki nanose značajne negativne posljedice borbi za ženska prava i transformativno liderstvo.

Naročito su interesantni stavovi liderki koje dolaze iz manjinskih grupa. Romkinje, žene s invaliditetom, povratnice, koje zagovaraju promjene u cilju poboljšanja kvalitete života za grupe stanovništva koje zastupaju, susreću se sa velikim izazovima i poteškoćama. U većim sredinama, žene lakše pronalaze podršku i istomišljenice, dok u manjim sredinama nerijetko ostaju same u svojim borbama. Aktivistice koje se bore za prava Romkinja, su liderice velike odlučnosti i hrabrosti, jer se pored općih društvenih izazova bore i sa predrasudama i preprekama duboko patrijarhalnih društvenih sistema iz kojih potiču. Primjera u BiH je mnogo, a svaka liderka koja dovede do povećanja procenta djevojčica koje završavaju školu, smanjenja stope maloljetničkih brakova i govori o nasilju i zloupotrebama, je heroína koja ne samo da poboljšava kvalitet života zajednice, nego i daje primjer drugih djevojkama i djevojčicama da se edukuju i rade na promjenama.

Davanje pozitivnih primjera je jedan od ključnih rezultata transformativnog liderstva, jer transformativna liderka ne transformiše samo društvo, nego primarno sebe i ljude sa kojima sarađuje.

Edukacije su ključne za formiranje profila liderki novog vremena, jer se nova generacija treba edukovati o novom sistemu liderstva koji je do sada u BiH bio

zastupljen samo u sporadično. Naročito je važno ulagati u edukaciju nezavisnih mladih liderki, kako bi ušle u inicijative, pokrete, organizacije, stranke i inicirale promjene.

Istraživanje je ukazalo i na ključne potrebe transformativnih liderki:

- Umrežavanje
- Edukacije
- Programi mentorisanja
- Razmjena iskustava (regija i treće države)
- Podjela iskustava, solidarnost i međusobno ohrabrivanje
- Omogućavanje izlaganja ideja i stavova u javnom prostoru
- Promocija i unaprjeđenje sposobnosti zagovaranja

Kao otežavajuće okolnosti za liderke definisano je sljedeće:

- Sumnjičavost i kritičnost prema njihovom radu i inicijativama (pokušaj da budu obeshrabrene u svojim inicijativama čak i od članova/ica svojih porodica);
- Očekivanja da budu blage, „fine“ i povučene, te kritikizam i uvrede ukoliko pokažu karakteristike u suprotnosti na navedenima;
- Uvrede i komentari na osnovu izgleda i bračnog statusa, te
- Prevelika očekivanja, posebno u vidu moralnih i etičkih osobina. Navedeno se odnosi primarno na društveni stav da se liderkama „ne opraštaju“ greške koje lideri stalno čine.

4.1. Iskustva tokom COVID pandemije

Pojava pandemije uticala je i na globalnu tendenciju regresije ženskih ljudskih prava i pokušaje oživljavanja tradicionalnih patrijarhalnih obrazaca, koji uključuju kontrolu ženskog tijela, zanemarivanje međunarodnih dokumenata i zakona koji uvode mjere za sprječavanje nasilja nad ženama i sl.

Tokom pandemije, kao što je inače slučaj u političkom životu u BiH, žene su bile manje uključene u procese donošenja odluka nego muškarci. Od prvih dana pandemije bilo je evidentno da u tijelima zaduženim za pružanje odgovora na vanredne situacije nema dovoljno žena, uprkos preporukama Agencije za ravnopravnost spolova BiH za uključivanje perspektive rodne ravnopravnosti u borbu protiv pandemije i uprkos obaveznoj kvoti propisanoj Zakonom o ravnopravnosti spolova BiH o zastupljenosti žena i muškaraca u procesima donošenja odluka⁶. Od devet članova Štaba civilne zaštite FBiH bile su dvije

6 Odgovor na krizu uzrokovanu pandemijom COVID-19 Analiza iz perspektive ljudskih prava

žene, odnosno 22,2%. Od 18 članova Republičkog štaba za vanredne situacije RS, pet su bile žene, odnosno 27,7%.

Razgovori i fokus grupe su ukazali na činjenicu da je pandemija nerijetko iskorištena kao izgovor da se žene stave u drugi plan. Uslovi života i rada podržali su vraćanje tradicionalne uloge žene i to je iskorišteno za preuzimanje vlasti i donošenje odluka i raspodjeli sredstava bez konsultacija sa ženskim akterima.

S druge strane, žene su se tokom krize iskazale kao liderice koje pomažu ugroženim članovima/cama zajednica, pomažu bolesnicima, izrađuju zaštitnu opremu i sl. Ipak, evidentno je da je pandemija uticala negativno na promociju žena i transformativno liderstvo.

i rodne ravnopravnosti, dostupno na <https://www.osce.org/files/f/documents/7/a/470658.pdf>, pristupljeno 15.12.2021.g.

5. Zaključci

Kao temeljne prepreke razvoja i unaprjeđenja ženskog liderstva i transformativnog pristupa liderstvu, tokom provedenih konsultacija, sagovornici/e su istakli/e sljedeće:

Nedovoljna zastupljenost žena na upravljačkim i liderskim pozicijama

- Tokom pandemije, kao što je i inače slučaj u političkom životu u BiH, žene su bile manje uključene u procese donošenja odluka nego muškarci, te se stiče dojam da se krizne situacije „koriste“ kako bi se žene u još većoj mjeri isključile iz javnog života.

Rodne predrasude prema liderkama i dominacija partijarhalnih obrazaca u liderskim strukturama

- Postoje teme koje nisu društveno popularne i nisu politički aktuelne jer se kose sa vjerskim uvjerenjima.
- Liderke se trebaju usprotiviti pokušajima da se ograniči pravo izbora, pravo na planiranje porodice i podići glas protiv seksualnog uznemiravanja i uznemiravanja žena.

Nedovoljna podrška, pretjeran kriticism i očekivanja društva od liderki

- Sumnjičavost i kritičnost prema njihovom radu i inicijativama (pokušaj da budu obeshrabrene u svojim inicijativama čak i od članova/ica svojih porodica);
- Očekivanja da budu blage, „fine“ i povučene, te kriticism i uvrede ukoliko pokažu karakteristike u suprotnosti na navedenima;
- Uvrede i komentari na osnovu izgleda i bračnog statusa;
- Prevelika očekivanja, posebno u vidu moralnih i etičkih osobina. Navedeno se odnosi primarno na društveni stav da se liderkama „ne opraštaju“ greške koje lideri stalno čine, te
- Mala fluktuacija kadrova na liderskim pozicijama i stvaranje autokratskih modela upravljanja u organizacijama civilnog društva.

Nepodržavanje inicijativa od strane lokalnih zajednica koje su pokrenute od strane liderki i aktivistica u zajednicama

- Liderice koje su usvojile transformativni oblik liderstva su slabo vidljive i nemaju adekvatnu podršku, primarno jer se njihov način i fokus rada percipira kao prijetnja licima koje se nalaze na vlasti. Pozitivne priče iz manjih zajednica nisu dovoljno promovisane kroz medije, te im je otežano dobijanje podrške javnog mnijenja i uticaja.

Nemogućnost usklađivanja profesionalnih i porodičnih obaveza

- Tokom pandemije je došlo do maksimizacije upotrebe ženskih resursa zbog pojačane potrebe za ekonomijom brige zbog zatvorenih/otežanih uslova rada javnih usluga;
- Nedovoljna educiranost o modelima transformativnog rada u zajednicama.

6. Preporuke

- U saradnji sa gender institucionalnim mehanizmima, neophodno je kontinuirano insistirati na implementaciji člana 15. Zakona o ravnopravnosti spolova u BiH. U prvom redu to se odnosi na poštivanje normativnog rješenja prema kojem se osigurava izbor najmanje 40% manje zastupljenog spola u organima vlasti.
- Potrebno je uključiti žene u procese donošenja odluka i boriti se za veću zastupljenost žena, na svim nivoima vlasti, jer je pandemija nerijetko korištena kao izgovor da se žene isključe iz procesa odlučivanja.
- U cilju jačanja transformativnog liderstva, neophodno je formiranje novih građanskih inicijativa, koje će okupljati liderice i omogućiti im djelovanje i kontinuiranu podršku.
- Potrebno je promovisati i podržati žensko liderstvo od strane viših instanci vlasti – na čemu posebno trebaju biti angažovani gender institucionalni mehanizmi i međunarodne organizacije.
- Autoritativni oblik liderstva je zastupljen u svim strukturama, od političkih partija do nevladinih organizacija. Ovaj oblik upravljanja je neophodno mijenjati kroz transformisanje liderstva, što se može postići edukacijom novih generacija liderki o asertivnom ponašanju, konstruktivnom argumentovanju i komunikaciji, kako bi ušle u inicijative, pokrete, organizacije i političke partije i inicirale promjene.
- Uslijed opće erozije sistema vrijednosti građanima/građankama su potrebne pozitivne ljudske priče, koje promovišu fokusiranje i rad za opće dobro, što otvara prostor za liderke. S tim u vezi, potrebno je koristiti WF4D Platformu kao prostor za promociju.
- Neophodna je podrška ženskim nevladinim organizacijama u manjim lokalnim zajednicama, s obzirom na to da imaju veoma limitiranu podršku lokalnih vlasti. Potrebno je promovisati pozitivne priče iz tih zajednica kroz medije, jer je evidentno da se liderice iz svih mjesta u BiH, osim Sarajeva, Banja Luke i Mostara izuzetno slabo promovišu.
- Promjene koje su ključne za građane i građanke započinju u lokalnim zajednicama i zbog toga je veoma bitno podržavati liderke na lokalnom nivou, kroz projekte/grantove koji su jasno osmišljeni i direktno usmjereni na poboljšanje kvalitete života u lokalnim zajednicama.
- Potrebno je detektovati liderice koje zastupaju progresivne stavove i uložiti u njihovu edukaciju i promovisanje.
- Transformativo liderstvo je prisutno u Zapadnoevropskim državama već

nekoliko decenija, u politici, ekonomiji i društvenim inicijativama. Zbog toga je veoma bitno da mlade žene iz BiH prate iskustva i edukacije koje se provode u državama koje imaju iskustvo i rezultate u ovoj oblasti. Naročito bi mogli biti korisni primjeri iz država Skandinavije koje imaju višedecenijsko iskustvo transformativnog liderstva i provođenja demokratskih procesa.

- Davanje i promovisanje pozitivnih primjera je jedan od ključnih ciljeva transformativnog liderstva, jer transformativna liderka ne transformiše samo društvo, nego i sebe i ljude sa kojima sarađuje.
- Transformativno liderstvo koje vodi ka unaprjeđenju rodne ravnopravnosti treba uključiti i ženske i muške lidere koji će raditi zajedno na postizanju ciljeva.
- Međugeneracijska saradnja je ključna za unaprjeđenje ženskog liderstva u BiH. Neophodno je organizovati programe mentorisanja, kao vida prenosa znanja sa generacije na generaciju.
- Pojava pandemije uticala je i na globalnu tendenciju regresije ženskih ljudskih prava i pokušaje oživljavanja tradicionalnih patrijarhalnih obrazaca. Zbog toga je neophodno ulagati u promociju ženskog liderstva i javne diskusije o tome kako bi procesi regresije ženskih ljudskih prava mogli uticati na nove generacije žena.
- Neophodno je raditi na edukaciji medija da prepoznaju i nauče kontinuirano izvještavati o pozitivnim primjerima na adekvatan način, kako bi rad za opće dobro postala općeprihvaćena i uobičajena tema. Pri tome, mediji bi se trebali oslanjati na diskusije, iskustva i preporuke predstavljene na WF4D stranici.

7. Tabelarno predstavljanje predloženih preporuka i mjera

U nastavku su predstavljene mjere shodno formi prijedloga, sa rokovima, ključnim akterima i rokovima realizacije.

R/B	PRIJEDLOG	FORMA	ROK	AKTERI	IZAZOV
1.	Inicirati proces zagovaranja sa političkim partijama u BiH kako bi se osigurala zastupljenost žena od 40% na svim nivoima vlasti, a u skladu sa članom 15. Zakona o ravnopravnosti spolova u BiH	Institucionalno zagovaranje, saradnja sa političkim partijama, obuke, promocije i edukacije	Dugoročno	Gender institucionalni mehanizmi, komisije za ravnopravnost polova/spolova, WF4D Platforma, političke partije, liderke	Politizacija ženskog liderstva
2.	Intenziviranje rada gender institucionalnih mehanizama, na svim nivoima, na promociji ženskog liderstva i aktivizma	Institucionalno zagovaranje, saradnja sa političkim partijama, obuke, promocije i edukacije	Dugoročno	Gender institucionalni mehanizmi, komisije za ravnopravnost polova/spolova, WF4D Platforma, političke partije, liderke	Politizacija ženskog liderstva
3.	Umrežavanje liderki, kroz formiranje novih građanskih pokreta i neformalnih inicijativa građana/građanki	Institucionalno zagovaranje, saradnja sa političkim partijama, obuke, promocije i edukacije	Dugoročno	WF4D Platforma, političke partije, liderke, međunarodne i nevladine organizacije	Politizacija ženskog liderstva

R/B	PRIJEDLOG	FORMA	ROK	AKTERI	IZAZOV
4.	Provođenje edukacija za mlade liderke i uvođenje sistema mentorstva, kao transgeneracijskog oblika prenosa znanja	Obuke i edukacije	Dugoročno	WF4D Platforma, članice/članovi udruženja, nevladinih organizacija, političkih partija i neformalnih grupa građana	Nedostatak interesa kod ključnih aktera
5.	Podrška liderkama iz manjih lokalnih zajednica	Programi, grantovi	Dugoročno	Međunarodne organizacije, inostrane ambasade u BiH	Nedostatak sredstava za podršku
6.	Afirmacija i javna promocija transformativnih liderki na lokalnom nivou	Program	Srednjoročno	WF4D Platforma, Gender institucionalni mehanizmi i međunarodne organizacije	Nedostatak podrške
7.	Detektovati transformativne liderke i promovisati pozitivne priče	Mjera	Dugoročno	Gender institucionalni mehanizmi i međunarodne organizacije, političke partije, organizacije civilnog društva	Nedostatak interesa javnosti za promovisanje pozitivnih primjera
8.	Promovisati i educirati liderke koje dolaze iz manjinskih skupina stanovništva	Mjera	Dugoročno	Državna, entitetska, kantonalna i lokalna izvršna i zakonodavna vlast, međunarodne i nevladine organizacije	Nedovoljan interes od strane političarki i vlasti za rad
9.	Mapiranje i definisanje mjera za podršku razvoju liderstva u vrijeme pandemije	Mjera	Srednjoročne	Gender institucionalni mehanizmi, međunarodne organizacije	Niska zainteresovanost aktera

R/B	PRIJEDLOG	FORMA	ROK	AKTERI	IZAZOV
10.	Raditi na edukaciji medija da prepoznaju i nauče kontinuirano izvještavati o pozitivnim primjerima na adekvatan način	Programi, obuke i edukacije	Srednjoročno	Gender institucionalni mehanizmi, mediji, međunarodne i nevladine organizacije, WF4D Platforma	Nedostatak interesa za izvještavanje o pozitivnim pričama
11.	Inicirati i podržati veći stepen regionalne saradnje liderki i raditi na razmjeni iskustava i najboljih praksi u regionu	Radni sastanci, edukacije	Dugoročno	WF4D Platforma, regionalni gender institucionalni mehanizmi, međunarodne i nevladine organizacije u BiH i regiji	Politička situacija u BiH i regionu
12.	Provesti istraživanja i studije o potrebama liderki i aktivistica	Istraživanja	Srednjoročno	WF4D Platforma	Nizak nivo informisanosti aktera

BIBLIOGRAFIJA

1. LIDERKE IZBLIZA – Prilog proučavanju liderstva žena u BiH, Jelena Milić, Sarajevski otvoreni centar, Sarajevo, 2017.
Više na: https://soc.ba/site/wp-content/uploads/2017/05/Liderke-izbliza_web-verzija_18072017.pdf, pristupljeno 15.12.2021.g.
2. POLAZNA studija o barijerama u političkom učešću žena u Bosni i Hercegovini, [autori-ce Adnan Kadribašić ... [et al.], prevoditeljice Aida Delić Volaš, Selma Đonlagić], Sarajevo, UN Women kancelarija u BiH, 2020.
Više na: <https://www.gcfbih.gov.ba/wp-content/uploads/2020/05/UNDP-UNWOMEN-Polazna-studija-o-barijerama-politi%C4%8D-kom-u%C4%8De%C5%A1%C4%87u-%C5%BEena-u-BiH-1.pdf>, pristupljeno 15.12.2021.g.
3. Alimo-Metcalf, Beverly, and John Alban-Metcalf. "Leadership: Time for a New Direction?", 2005. godine. Više na: <http://www.ctrtraining.co.uk/documents/AlimoMetcalfLeadershipTimeforaNewDirection.pdf>, pristupljeno 17.12.2021.g.
4. Browne, Katherine E. "Work Style and Network Management: Gendered Patterns and Economic Consequences in Martinique". Gender & Society 14(3), 2000.
Više na: <https://www.jstor.org/institutionSearch?redirectUri=%2f-stable%2f190137&refreqid=excelsior%3A01c86e2cfa9326021a623775c7d-d02e3>, pristupljeno 18.12.2021.g.
5. Mišić-Andrić Marijana, i Markov Slobodanka. "Feminist critical discourse of leadership with emphasis on transformational leadership theory", Sociološki pregled 4(3), 2012. Više na: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0085-6320/2012/0085-63201203341M.pdf>, pristupljeno 15.12.2021.g.
6. Alfonso Montuori and Gabrielle Donnelly, Transformative Leadership, 2017, Springer International Publishing AG: Više na: https://www.researchgate.net/profile/Alfonso-Montuori/publication/328077760_Transformative_leadership/links/5d3e73ee6fdcc370a695099/Transformative-leadership.pdf, pristupljeno 15.12.2021.g.
7. Esther Mwaura Muir, Jael Amati, Anne Wamaita Mbotela, THE 'CHAMPIONS FOR TRANSFORMATIVE LEADERSHIP' INITIATIVE: KENYAN GRASSROOTS WOMEN AS AGENTS OF CHANGE, Universitas Forum, 2012.
Više na: <http://universitasforum.org/index.php/ojs/article/viewFile/78/300>, pristupljeno 15.12.2021.g.
8. Tanushri Mukherjee, WOMEN EMPOWERMENT AND ACHIEVEMENTS: A PATH TOWARDS TRANSFORMATIVE LEADERSHIP, The Rights, Vol-II: Issue-I, 8 March. 2016. Više na: https://yior.org/wp-content/uploads/2019/01/Tanushri_Final.pdf, pristupljeno 15.12.2021.g.

PRILOZI

a. Upitnik

Poštovana/i,

Hvala mnogo na interesu i vremenu koje ste izdvojili da popunite kratki upitnik.

Ispred Vas se nalazi anketni upitnik za oblast Transformativno liderstvo, jednu od četiri oblasti koje čine okosnicu istraživanja Ženskog foruma za razvoj i projekta „Žene na izborima u BiH”.

Osim direktnih kontakata, istraživanje koristi i online platformu WF4D i FB Grupe Liderke za razvoj, a rezultati će biti objedinjeni i predstavljeni kroz Mape puta, sačinjene za svaku pojedinačnu oblast.

Namjera istraživanja jeste da Vama, lidericama u svojim zajednicama ili područjima djelovanja, pruži podršku u mapiranju različitih problema i pitanja žena u datim oblastima, i pokrene društveni dijalog i stvaranje javnih politika koje će doprinijeti, pored veće ravnopravnosti spolova, i boljem kvalitetu života građana BiH.

Upitnik će biti otvoren do 10.11.2021. godine. Istraživanje će trajati mjesec dana, tačnije do 28. novembra 2021. godine, nakon čega ćemo na platformi Ženskog foruma za razvoj (www.wf4d.ba) objaviti zvanične Mape puta za pojedine oblasti.

1. Šta je za Vas liderstvo?
 - Samostalno donošenje odluka u svim okolnostima
 - Preuzimanje odgovornosti za postupke i članove/ice zajednice
 - Usmjeravanje članova/ica zajednice prema zajedničkom cilju
 - Uključivanje svih članova/ica zajednice u procese odlučivanja i konsultacija
 - Drugo
2. Kako biste opisali lidere/liderke u BiH?

3. Koje karakteristike treba imati dobra liderica/lider? (Odaberite jedan od ponuđenih odgovora.)
 - Adekvatno obrazovanje
 - Lidersko iskustvo
 - Politički uticaj
 - Razumijevanje potreba lokalne zajednice
 - Bliske odnose sa članovima društva/zajednice
4. Koje vještine liderice trebaju unaprijediti da bi mogle efikasnije raditi na transformaciji društva?
 - Komunikacijske sposobnosti
 - Prezentatorske vještine
 - Pregovaračke vještine
 - Pozicioniranje unutar političkih partija
 - Izgradnja koalicija i sistema podrške
 - Empatija prema članovima/cama zajednice
5. Ko je po Vama osoba koja je uticala na Vašu ličnu pozitivnu transformaciju i na koji način? Molimo Vas, pojasnite Vaš odgovor.

6. Prema Vašem mišljenju, koji su najveći problemi sa kojima se susreću žene u oblasti liderstva?
 - Rodne predrasude koje određuju ulogu žena u društvu
 - Nerazumijevanje i nedostatak podrške od strane porodice i šire zajednice (nemogućnost usklađivanja porodičnih i profesionalnih obaveza)
 - Patrijarhalni obrasci liderstva koji onemogućavaju ženama da preuzmu liderske funkcije
 - Opći položaj žena u BiH društvu
 - Drugo

 7. Na koji način možemo ostvariti veću solidarnost i podstaknuti jačanje koncepta međugeneracijske solidarnosti među liderima i liderkama? Molimo Vas, navedite Vaše preporuke.
-

Ukoliko želite dati Vaš doprinos kroz dodatne konsultacije molimo da unesete Vašu email adresu: _____

b. Lista pitanja korištena tokom provođenja fokus grupa i intervjua

1. Šta za Vas znači liderstvo i šta su po Vama karakteristike dobrog lidera/liderke?
2. Kako biste opisali lidere/liderke u BiH i njihove sposobnosti rukovođenja?
3. Da li lideri/liderke u BiH imaju, prema Vašem mišljenju, kapacitete da transformišu BiH društvo i iniciraju pozitivne promjene?
4. Iz kojih okolnosti i vještina bi idealan lider/liderka trebao/trebala „crpiti“ svoj autoritet?
5. Razumijevanje koncepta transformativnog liderstva – šta je za vas transformativno liderstvo? (Voditeljica diskusije će pojasniti koncept jednostavnim riječima i nastaviti diskusiju.)
6. Da li žensko liderstvo neminovno znači unaprjeđenje statusa žena, jer je politička scena u BiH više puta pokazala da su žene liderke nerijetko principijelne braniteljice patrijarhata i patrijarhalnih vrijednosti?
7. Iskustva u dosadašnjim praksama liderstva, da li ima ili nema transformativnog liderstva u praksi BiH?

8. Da li muško liderstvo može biti i rodno transformativno i kako uključiti muškarce u procese unaprjeđenja položaja žena?
9. Na koji način možemo ostvariti veću solidarnost i podstaknuti jačanje koncepta međugeneracijske solidarnosti među liderima i liderkama?
10. Koje su temeljne prepreke za prihvatanje koncepta transformativnog liderstva u BiH?
11. Potrebe za unaprjeđenjem i edukacijama – koje vještine je potrebno razvijati za unaprjeđenje liderskih sposobnosti generalno?
12. Koja vrsta podrške, po Vašem mišljenju, je najpotrebnija za razvoj naprednog liderstva u BiH?
 - Povezivanje između liderki u BiH i davanje mogućnosti razmjene iskustva i replikacije dobrih praksi
 - Grantovi za podršku realizaciji ideja lidera/liderki
 - Edukacije i seminari
 - Mentorisanje
 - Povezivanje sa dijasporom
 - Drugo: _____
13. Koji su načini povezivanja sa zajednicama (način definisanja potreba i provedba aktivnosti)?
14. Kako graditi novu generaciju lidera/liderki koji će raditi na transformaciji zajednica – od države do lokalnih zajednica?
15. Kako prenijeti znanje sa jedne generacije na sljedeću?



Švedska
Sverige

Žene na izborima u Bosni i Hercegovini,
finansira Vlada Švedske, a implementira
Razvojni program Ujedinjenih nacija (UNDP)
u partnerstvu sa institucijama u BiH.

