

# **Obraćanje prvog zamjenika visokog predstavnika Donalda Haysa na konferenciji Bledske škole menadžmenta pod nazivom “Izazov transformacije BiH”**

Dame i gospodo,

Izazov transformacije BiH se, vjerujem, može sagledati u tri dijela:

- Prvo, moramo imati jasnu predstavu o tome u što želimo transformirati BiH; u kakvoj vrsti društva želimo živjeti za deset ili 15 godina – drugim riječima, moramo znati kuda želimo ići sa ovim projektom;
- Nakon toga moramo relano sagledati postojeće socijalne, političke i ekonomske strukture i odluciti kako
  - izmijeniti ili reorganizirati strukture koje mogu onemogućiti transformaciju; i
  - iskoristiti postojeće strukture koje će nam pomoći da postignemo taj cilj.
- i konačno moramo prenijeti svoju viziju i strategiju na efikasan način – jer nešto čemu se niko neće protiviti je činjenica da ne možemo očekivati da transformiramo društvo ako pripadnici tog društva, dakle najsira javnost, nemaju interesa u tom projektu.

Svakako da je ovo lakše reći nego uraditi, ali što se tiče

BiH, odgovor na prvo pitanje je jasan. Odrediste je Evropa. To je više od pukog dogovorenog okvira za rekonstrukciju. To je cilj koji može motivirati građane BiH na odricanja zarad transformacije društva, ekonomije i političkog sistema na način koji će biti trajan. Ljudi u Banjoj Luci, Sirokom Brijegu ili Travniku znaju da Evropa znači stabilnost, bezvizni režim, veoma realne izgleda za prosperitet i najbolju garanciju za budućnost. Nada da će se pristupiti NATO-u i EU sada je postala glavna pokretačka snaga za reforme u BiH.

Ono što je od sustinskog značaja jeste da BiH sada može sagledati nedavne primjere zemalja koje su već presle ovaj put. Ovo je urađeno u drugim zemljama; a proces je u toku i u ovoj zemlji.

Međutim, u političkoj sferi, nosioci promjena nisu tako jasno definirani niti ih je lako utvrditi. Politički lideri u BiH često uživaju malo poštovanja jer – pored uobičajenog kataloga kritike koja se upućuje na adresu profesionalnog političara, kao što je nekompetentnost, tautologija, sebičnost i potkupljivost – politički lideri u BiH najvećim dijelom još nemaju jasnu viziju kakvu vrstu zemlje pokušavaju da izgrade. Niti je izrađen lako razumljiv plan u pogledu strategije građenja takve vizije; i shodno tome, do sada nisu imali uspjeha u efikasnom komuniciranju njihove vizije i strategije.

(Da, moram reći, prihvatam i to da ni međunarodna zajednica nije osigurala alternativnu viziju, ali da budem iskren, to se i ne smatra njenom ulogom ovdje).

No, danas nisam ovdje da vam govorim kako za transformaciju BiH nema nade, odnosno da se transformacija ne odvija. Daleko od toga. U putovanjima koja sam u posljednje tri godine obavio uzduž i poprijeko ove zemlje, susretao sam stvarne "nosioce promjene" u raznim ulogama u društvu. To su bili pojedinci koji su imali viziju, u politici ili poslovnom svijetu ili obrazovanju ili pak u slobodnim aktivnostima kao što je kultura ili pomaganje manje sretnima. Ne samo da ovi ljudi

imaju jasnu viziju o tome gdje zeće stići, nego imaju isto tako jasnu viziju o tome kako doći tamo. A znaju i kako to na efikasan način prenijeti ljudima koji će morati biti dio promjena, dakle onima koji moraju djelovati; onima koji će imati korist; i onima koji u nekim slučajevima moraju trpjeti kratkorocna odricanja u cilju osiguranja dugorocne dobiti. Ovi razni pojedinci će zajedno, siguran sam, pomoći da se ova zemlja snažno pokrene u pravcu mjesta gdje zaslućuje da bude.

Sjećam se direktorice škole u Kasindolu, jednog uzornog primjera mnogim obrazovnim radnicima koje ova zemlja ima, koja je transformirala svoju školu u centar obrazovnog kvaliteta uprkos strasnim preprekama koje je imala pred sobom. Kako je to uradila?

Pa, suoćena sa raćnosću upravljanja trosnom zgradom, demoraliziranim i slabo plaćenim nastavnim kadrom, lošim udzbenicima i neadekvatnom školskom opremom, ona je zamislila svoju školu kao mjesto gdje motivirani nastavnici imaju uslove i materijale koji su potrebni za efikasnu nastavu. Kada je imala jasnu predstavu o tome kakva treba biti njena škola, krenula je u realizaciju plana. U tom smislu je pridobila na saradnju i ućenike, i roditelje, i nastavnike, i radnike ministarstva obrazovanja.

Sjećam se jedne poduzetnicke porodice koja je otvorila tvornicu blizu Sarajeva sa malom sumom novca koji su uštedjeli u periodu kada su boravili kao izbjeglice u Španiji. Od ovih skromnih početaka, oni su izgradili uspješnu tekstilnu tvornicu koja uposlućava znaćajan broj ljudi. Kako su uspjeli? Tako sto su zamislili uspjeh. Znali su da postoji mjesto na trzistu gdje će njihove vješćine da se isplate i izradili su poslovni plan koji im je omogućio da iskoriste prazninu na trzistu. (Usput da kaćem, da je za ovo bilo potrebno malo više hrabrosti jer osnivaćki kapital je bio dovoljan samo za nekoliko prvih mjeseci, nakon ćega su se morali okrenuti stvaranju dobiti da bi opstali u poslu).

Kome su oni morali prenijeti svoju viziju? U prvim fazama morali su da komuniciraju, i to uvjerljivo i uporno, sa mnoštvom organa koje poduzetnici moraju zadovoljiti ukoliko zele pokrenuti posao u ovoj zemlji, a nakon toga morali su komunicirati sa najvažnijim faktorima u svakoj tržišnoj ekonomiji, sa potrošačima. Oboje su obavili uspješno.

Sjećam se nekoliko općina sirom zemlje – Gradacac mi prvi pada na pamet – gdje su energični načelnici demonstrirali da je, uprkos birokratiziranim vlatima, široko rasprostranjenoj korupciji, i očajno malih nivoima investicija, ipak moguće doći do stvarnih i pozitivnih promjena u općinama ako imate viziju i ako znate kako pretociti tu viziju u stvarnost, i ako umijete objasniti šta želite postići.

Načelnik Gradacca, Ferhat Mustafić, prihvatio je praksu vođenja općine iz Norveške, Njemacke, Kanade i Velike Britanije. Vidio je šta funkcioniše na drugim mjestima i prenio je ta iskustva na zamisljenu sliku općine Gradacac kakva bi mogla biti.

Ubrzo nakon izbora na funkciju načelnika, Mustafić je uveo sistem direktne komunikacije sa građanima, putem mjesečnih sastanaka i redovnih radijskih kontakata emisija, kako bi objasnio svoju viziju i pridobio podršku za nju.

Primjer Gradacca također otkriva jedinstven aspekt uspješne transformacije – a to je da nosioci promjena neizbježno otkriju i onda se udruže sa drugim faktorima. Na primjer, stara školska zgrada, uništena u ratu, pretvorena je u poslovni inkubator i nije manjkalo poduzetnika koji su vidjeli sansu da na ovaj način dođu do sopstvenih preduzeća. U posljednjih šest godina, iz gradackog poslovnog inkubatora niklo je trideset šest uspješnih novih preduzeća. Svaki poduzetnik koji stoji iza svakog od ovih novih preduzeća uspješan je faktor promjene.

Načelnik Gradacca je sada čovjek kojega odlikuje energičnosti

i odlucnost – a ove osobine su vazne u vecini uspjesnih poduhvata. Ali ja u sustini ne govorim ovdje o licnostima: govorim o procesu, procesu koji nosioci promjena, bez obzira iz koje stranke dolazili, bez obzira koju filozofiju slijedili, bez obzira na licnost, neizbježno slijede. A taj process podrazumijeva slijedece: utvrditi cilj, odluciti sta treba uraditi da se cilj ostvari i onda pridobiti podrsku koja je potrebna za provođenje procesa.

A sada tezi dio. Kada poredate svoje birace i pocnete osmisljavati strategiju komunikacije, cesto se pred vama otvara velika i zastrasujuca politicka provalija.

Ovo je zagonetka u kojoj bez rizika nema profita.

Ovaj fenomen je izvanredno dobro objasnjen na konferenciji koju je u Sarajevo vodio bivsi madarski ministar finansija Lajos Bokros. Po njemu, stvar izgleda ovako:

Reformska vlada dolazi na vlast sa veoma jasnom vizijom o tome gdje zeli ici i kako postici cilj. Ona pridobija parlamentarnu podrsku za ambiciozan plan koji ukljucuje prijeko potrebne reforme sektora kao sto su, npr. penzijski sistem, socijalna pomoc, privatizacija i zakoni o stecaju. Za ovo su potrebna odricanja a u kratkorocnom periodu dolazi i do znacajnih potresa. U dugorocnom periodu, rezultat je stabilnost i prosperitet. Reformska vlada ulaze velike napore da objasni zasto je ovakva cvrsta politika potrebna.

Donose se zakoni; odricanja i potresi slijede a u narednim izborima ova vlada gubi glasove.

Ovo se dogodilo u Madarskoj u 1990.tim godinama, a to se desavalo i u ostalim tranzicijskim zemljama.

Ali obratimo paznju na dvije stvari: u prakticno svakom slucaju vlada koja je dosla na vlast, cak i kada je neke od reformi obustavila a druge usporila, nije ponistila one reforme koje su vec provedene. Ona je prihvatila ove reforme

jer su argumenti za njihovo prihvatanje bili tako snazni, i jer su nove vlade (koje su prvobitno bile kriticne u pogledu procesa reformi), kada su koristi pocele da se materijaliziraju, mogle da se pohvale pozitivnim efektima ovoga procesa.

Zivot je veoma cesto brutalno nepravedan.

Prema tome, zasto bi politicari vrsili izborni harakiri provodeci reforme za koje ce njihovi protivnici u mnogim slucajevima ubirati plodove?

Odgovor je jednostavan – zato sto ce, ukoliko su reforme potrebne za poboljsanje zivotnog standarda, politicari koji drze do etike traziti njihovo provođenje, i ako je cijena provođenja neophodnih reformi jedan period izvan vlasti onda tu cijenu vrijedi platiti, bas kako ce vam reci mnoge od reformskih stranaka koje se sada vracaju na vlast u zemljama u tranziciji.

Naravno, politicka cijena reforme ne mora uvijek biti tako drasticna. Nosioc promjena mogu isposlovati reforme bez iscrpljivanja politickog kapitala – ako se bolan proces donosenja strateski vaznih reformi brzo nadoknadi opipljivim rezultatima – tako da javnost moze da vidi da se promjene, iako teske, isplate, tako da zivot postane malo po malo ali osjetno bolji. Bokros poentira: “Potrebno je postaviti lako “probavljive” ciljeve da se izvrši uticaj na percepciju javnosti i osnazi prihvatljivost reformi”. Ako vidite da reforma penzijskog sektora donosi rezultate prihvatit cete tu logiku; ako proces privatizacije pocne da rezultira novim radnim mjestima i zamijeni ona koja su izgubljena na pocetku toga procesa, onda se moze osigurati prijeko potrebni javni interes.

Koja vrsta ljudi moze dovesti do ove vrste tihe revolucije? Ovdje se prisjecam rijeci Mahatme Gandhija: “Vi morate biti promjena koju zelite vidjeti u svijetu”.

Oni koji teze da budu promjena sigurno se neće prvo poznavati po cinizmu, oportunizmu, dvolicnosti ili demagogiji. Ukratko, potrebna nam je politicka klasa koja je puna samopouzdanja a ne samopromocije i polemike.

Ja vjerujem da mi prolazimo kroz takvu promjenu karaktera bh. politicara. Dok se udaljavamo od potisne snage Dayton a priblizavamo se privlacnoj sili Brisela, vidimo da mnoga tranzicijska pitanja koja su bila zamagljena ratom i situacijom nakog njega, dakle pitanja neuzbudljivog ali neophodnog ekonomskog podesavanja, pitanja evropske konvergencije i globalizacije, zahtijevaju svjeze ideje i svjeza lica. Mozda cemo rezultate ovoga vidjeti u narednim izborima.

Ukoliko politickari koji su kvalificirani da budu nosioci promjena nisu voljni da se upuste u igru, ja ne vidim velike mogucnosti da tim BiH provede transformaciju u blizoj buducnosti.

I kako je jednom prilikom rekao Henry Ford: "Prepreke su one strasne stvari koje vidite kada skrenete pogled sa cilja". Bosni i Hercegovini su potrebni lideri koji imaju viziju za buducnost, koji imaju strategiju za pretvaranje te vizije u stvarnost i koji znaju kako je prenijeti do ljudi. Onda ce BiH istinski imati nosioce promjene koji su joj tako prijeko potrebni. Zapamtite, "ako zelite promjenu, vi morate biti promjena".

Hvala