

imaju zajednički cilj: upjeh organizacije! U socijalističkom sustavu stare Jugoslavije postojali su jednaki od jednakih i radnici različitih vještina nagrađivani su isto, bez obzira na osobne rezultate. Sve zajedno dovelo je do neumitnog urušavanja cijelog sustava u trenutku osvećivanja onima koji su bolje živjeli isključivo iz razloga što su posjedovali partijsku knjižicu.

Revolucija nikada ne dolazi preko noći, raspad sustava ne događa se poput tropske oluje, već dolaze dugotrajnom nebrigom onih koji vode sustav o pravima, dostojanstvu i samo-realizaciji ljudi koje vode. Sustav se raspada zbog nedostatka tima. I naravno, zbog nedostatka ljubavi, koju smo isključili iz poslovnih života i nazvali je drogom za one koji nemaju ništa drugo. No ljubav se rodi na najčudnijim mjestima. Ako upitate bilo kojeg veterana nekog rata, od vijetnamskog pa do ovog Domovinskog, na kraju će vam svi reći kako se nisu borili niti za sustav, niti za ideale, niti za sebe, već za ljude koji su im bili suborci, koji su s njima djelili dobro i zlo.

Upravo je to poanta treće zapovjedi duhovnog *managementa*. Volite one s kojima radite i nije niti malo pretenciozna. Sve drugo vodi u dugoročnu, potpuno sigurnu propast. Svi problemi, razmirice i antipatije, moraju biti eliminirani s radnog mjesta. To je jedini način kako različita mišljenja, pritiske i interese spriječiti u eskalaciji u otvoreni ili što je još gore, skriveni sukob.

Može li uspješan tim voditi osoba koja ne voli svoje „igračke“? Samo onaj tko poznaje srce svakog člana tima ponaosob, može do tog srca i stići, ispuniti ga energijom i poraz pretvoriti u pobjedu. *Manager* koji ne voli svoje ljude, ne može računati na njihovu vjernost i žrtvovanje. Ne može računati čak niti na samoga sebe.

## Uvedite praksu

Razgovarajte sa svakim članom tima, čak i kada imate predrasude. Nerijetko će se dogoditi kako mu je samo nedostajala pozornost kako bi dao sve od sebe! Nerijetko ćete otkriti kako je nečiji iznenađujući izostanak efikasnosti rezultat osobnih problema koje vam djelatnik nikada ne bi otkrio u sustavu despotizma i potpune poslušnosti. Otkrit ćete čovjeka, ne samo broj na isplatnoj listi koju morate što prije smanjiti i revidirati.

Uspješni timovi s uspješnim trenerima grade se dugoročno. Pogledajmo samo naj-

dugovječnijeg trenera hrvatske nogometne lige, **Matjaža Keka**, koji je samo svojom vjerno i upornim radom doveo Rijeku do prvog naslova i igre u europskim kupovima. Pogledajmo **Ćiru Blaževića** i neponovljivi uspjeh hrvatske nogometne reprezentacije na svjetskom prvenstvu 1998. u Francuskoj. I dan danas, on sve članove svog tima naziva sinovima.

I samo sinovi i kćeri, braće i sestre, obitelji i prijatelji, mogu ostvariti vrhunske rezultate o kojima su do tada samo sanjali. I samo nas zajedništvo može izvući iz trenutne situacije općeg otuđenja i neumitne revolucije koja će uslijediti prije ili kasnije. A svi skupa vrlo dobro znamo kako se završava svaka revolucija. Vođe i sustavi potonu u krvi, kako bi nakon njih, upravo oni koji su bili najžešći u njihovoj dezintegraciji, postali još gori tijekom vremena.

Graditi novi tim ne znači rušiti sve što je prethodni tim napravio, ne znači odbacivanje i dobrih rješenja samo zato što ih je donio netko drugi - graditi tim znači vjerovati, uporno raditi, poštovati, slušati, ponekad oprostiti, riješiti puno konflikata i nakon tisuću ožiljaka, krenuti dalje.

3. zapovijed duhovnog *managementa* nije samo zapovijed poslovne organizacije, nego i društva u cjelini, a isto tako i njegove najmanje ćelije koju čini obitelj. „*Složna braća kuću grade*“ nije neka zaostala narodna poslovice koja u 21. stoljeću tehnologije i virtualnosti više ne vrijedi. Tek sada, kada imamo alate za neprestanu komunikaciju, možemo raspraviti i razriješiti svaki problem gdje god se nalazili.

Možemo povezati tim u neuralnu mrežu koja može djelovati trenutno u situacijama nevjerojatne konkurencije i svakodnevnih promjena. Možemo saznati, procesuirati i razložiti informaciju koja ima presudnu važnost za poslovanje poduzeća u nekoliko minuta. Nikada nismo stvorili bolje uvjete za brzinu stvaranja tima znanja i povezanosti. I nikada nismo bili toliko otuđeni jedni od drugih. Zašto ne možemo voljeti druge, bez obzira na sve naše različitosti? Zašto ne možemo shvatiti činjenicu kako jedino multikulturalni timovi sačinjeni od ljudi drukčijeg nacionalnog porijekla, drukčijeg spola i drukčijeg odgoja i godina, jedini mogu jedan te isti problem sagledati s tisuću različitih stajališta i ponuditi tisuću različitih rješenja? Jedina je istina kako ne volimo niti sami sebe, kako ne primjenjujemo prve dvije zapovijedi duhovnog *managementa* i kako je to jedini razlog zbog kojeg ne možemo voljeti niti različiti-

tosti. *Halo* efekt još uvijek je jako razvijen kod zapošljavanja, kada *manager* koji prima ljude na posao, ne čini to zbog njihovih kompetencija, već isključivo po preporuci ili zato što ih podsjećaju na same sebe. Hoćemo li ukoriti sebe i promjeniti se kada se i sami uhvatimo u zamci samoljublja? Hoćemo li dati priliku onima koji su drukčiji od nas? Hoćemo li ih zavoljeti? Samo ako učimo, educiramo se i sagledamo svijet kroz njegovu povijest.

Sve što je temeljeno na strahu, prevari i nepovjerenju, neumitno propada! Namjerno ponavljam ovu rečenicu jer ona mora postati mantra svakog poduzeća koje želi opstati na sve promjenjivijem i bržem tržištu koje zahtjeva jedino timsku igru u konačnoj pobjedi.

Kako stvoriti pobjednički tim znanost je koja se ne može naučiti kroz jedan tekst ili jednu edukaciju, znanost je to koju moramo proučavati svakoga dana. Stvaranje pobjedničkog tima katkada traje i stotinama godina.

Izgradnja povjerenja i suradnje traje dugo vremensko razdoblje, s uvijek mogućim raspadom sustava zbog sujete, ega ili nekog banalnog sukoba koji, ako se ne riješi u početku, može prerasti u dezintegrirajući konflikt. Može li to bez ljubavi? Nikada!

Moramo li voljeti one s kojima radimo? Trebamo li ih tjerati na druženje i nakon radnog vremena na unaprijed određenom mjestu? Trebamo li forsirati *team building* čak i kada je jedini odgovor na tu ideju skriveno kolutanje očima i ogovaranje po hodnicima.

Primjena 3. zapovjedi duhovnog *managementa* je proces, nikako događaj. Natjerati sebe voljeti i razumjeti druge nije niti malo lako, učinimo svaki dan jedan novi korak u pokušaju razumijevanja drugih, pokušajmo saslušati drugo mišljenje, pokušajmo promjeniti sebe. I nikada, ali nikada nemojmo nametati lažnu ljubav i lažno prijateljstvo kroz forsirana druženja.

Upornim radom, suradnjom i razumjevanjem, rezultati će doći spontano, sami po sebi. Bez lažnih dodvoravanja, lažnih i praznih govora ne potkrepljenih djelima, bez lažnih osmijeha. I još jednom zapamtimo mantru 3. zapovjedi duhovnog *managementa*: „*Sve što je temeljeno na strahu, prevari i nepovjerenju, neumitno propada!*“

Darko Balaš