



**Frank D. Cardelle**, doktor znanosti na znanstvenom području psihologije, poslovni savjetnik, autor i predavač s velikim međunarodnim iskustvom. Napisao je mnoga djela od kojih su najpoznatija: *Journey to Brotherhood*, *Youth and Adult: The Shared Journey*, *Man Soul I Shadow into Light: Recovering Natural Leadership and Destiny*.

## Ljubav i biznis: Promišljanja

Frank David Cardelle

*Ako želite da svijet postane suosjećajan i ispunjen ljubavlju, sami morate takvima postati. Ako želite manje straha u svijetu, tada uklonite strah iz vašega bića. To su darovi koje donosimo svijetu.*

Gary Zukav

*Život od nas ne traži da činimo velike stvari s ljubavlju. Život nas traži da činimo male stvari s velikom ljubavi.*

Majka Tereza

Čini se da je današnja društvena zajednica prevladala tradicionalnu priču o ljubavnom odnosu šefa i tajnice. Također se čini kako se broj slučajeva seksualnog zlostavljanja na radnom mjestu smanjio u posljednje vrijeme. Sve očitijom postaje činjenica da se ljudi trude radno mjesto i radnu okolinu učiniti humanijom, obzirnijom, ispunjenom ljubavlju. Svjedoci smo svakodnevnog nastajanja novih tvrtki i organizacijskih kultura koje osiguravaju svojim djelatnicima i liderima mogućnosti za osobni rast i razvoj, koje podupiru buđenje ljudske kreativnosti, opunomoćuju i pomažu u prevladavanju arhaičnih obrazaca tradicionalnog, "muškog" i dominantnog liderstva opterećenog natjecateljskim duhom kojeg podržavaju snažni i ambiciozni pojedinci kojima je jedina preokupacija brzo uspinjanje po stepenicama organizacijske hijerarhije.

Sve je veći broj kompanija koje spremno ulažu vrijeme, energiju i novac u obrazovanje svojih djelatnika. Potiču ih da nauče kvalitetnije komunicirati, razumijevati svoje osjećaje, osvijestiti obrasce vlastitog ponašanja te poboljšati odnose sa članovima obitelji i drugim ljudima. Konceptiju "timskeog rada" nastoje implementirati unutar svakog djelića organizacijske strukture potičući ljude da otvoreno iznose svoja razmišljanja i stavove te da preuzmu odgovornost kada se to pokaže potrebnim. Nadalje, ljudima osiguravaju dodatni prostor za riskantne poduhvate te za prakticiranje i razvijanje leaderskih sposobnosti kako bi cjelokupni sustav mogao prevladati tradicionalnu paradigmu po kojoj "lideri" borave isključivo pri vrhu organizacijske hijerarhije.

U posljednjih desetak godina izdane su mnoge knjige koje čitatelju nude više ili manje složene recepte o tome kako kreirati drugačiju organizacijsku kulturu i radno mjesto, dok se poslovne škole svojski trude podučiti buduće lidere u primjeni najnovijih modela, pristupa i načela koji će im osigurati jedno posve drugačije iskustvo rada. Pored toga, sve češće susrećemo načela emocionalne inteligencije u mislima, srcima i odlukama ljudi, a sve sa ciljem kreiranja novog, humanijeg i zdravijeg radnog okruženja. Ne moramo posebno naglašavati kako to novo radno okruženje vidi čovjeka i kvalitete koje on donosi na radno mjesto kao ključne čimbenike uspješnosti.

Temeljem navedenog, dolazimo do zaključka kako je potreba za osjećajem ljubavi, koja se daje i dijeli među ljudima u radnoj okolini, postala vrlo značajan čimbenik kojeg nikako ne smijemo zanemariti. Štoviše, možemo slobodno zaključiti kako je "ljubav" potisnula kategorije "profit" i "zadovoljavanje dioničara" u drugi plan budući da sve veći broj stručnjaka i praktičara uočava njezinu važnost u procesu organizacijskog učenja. Sve nam je jasniji značaj "srčanosti" u obavljanju svakodnevnih radnih zadataka. Sve nam je jasnije da organizacijski razvoj zahtijeva usklađivanje i stvaranje veza između "uma i srca".

Dakle, ima li mjesta za ljubav u biznisu ili nema? Neki vjeruju da ima, dok drugi, tradicionalisti, misle da je "biznis bio i ostao samo biznis" te da se te dvije kategorije nikako ne bi trebale miješati.

U nastavku ovog teksta ću nastojati istražiti neke od ideja, pretpostavki i zaključaka povezanih sa temom "ljubav i biznis". U tom ću se smislu usredotočiti na osobine i obrasce jezika koji nastaju kroz "iskustvo" različitih oblika ljubavi, u verbalnoj ili neverbalnoj formi, govoru tijela, ritualima, običajima, izborima ili nekim drugim oblicima postojanja unutar radnog okruženja. Iako vjerujem u ispravnost opisanog načina izlaganja, čitateljima ovog teksta želim omogućiti

dublji uvid u vlastita uvjerenja, iskustvo, pretpostavke i način na koji se "ljubav" uklapa u njihov trenutačni rad i život.

Kako bih to postigao, odlučio sam prenijeti vam jednu kratku priču koju mi je nedavno ispričao jedan dragi prijatelj, priču koja o ljubavi govori kroz perspektivu i iskustvo četverogodišnjeg djeteta. Zatim iznosim četiri različita scenarija, futuristička pogleda na moguće putove razvoja i sazrijevanja dotičnog dječaka koji u svakom od tih scenarija dobiva drugačije ime, drugačiji životni put, drugačije životne izbore, iskustva itd. Ono što je svima njima zajedničko jest to da na različite načine nastoje prikazati na koji način je moguće povezati "ljubav i biznis". Vjerujem da će tema ovog teksta na taj način "oživjeti" i odvesti čitatelje na neku višu iskustvenu razinu.

Pa... Počnimo onda!

Priča koju vam spominjem govori o jednom četverogodišnjem dječaku koji je živio u susjedstvu starijeg gospodina. Taj je stariji gospodin nedavno izgubio suprugu, nakon teške i mučne bolesti. Budući da je pokojnu suprugu jako volio te s njom u braku proveo više od četrdeset godina, za njega je to bio vrlo težak period života. Izgledao je potpuno izgubljeno bez nje, potišteno šetajući uokolo kuće ne znajući što da radi sam sa sobom.

Dječak je jednoga dana, kao i mnogo puta do tada, prolazio pločnikom pokraj starčeve kuće na svom triciklu. Kada se približio, uočio je da starac sjedi na trijemu, lica pokrivenog dlanovima ruku. Bez razmišljanja je sišao sa svog tricikla, prošao kroz dvorišna vrata i sjeo starcu u krilo. Kasnije je, na nevini dječji način, ispričao svojoj majci što se je zapravo dogodilo. U prvi tren majka se malo uplašila budući da nije znala na koji će način tako teška emotivna situacija koja je zadesila njihovog susjeda utjecati na malog, "nezrelog" dječaka koji nije ostavljao dojam da se može uspješno nositi s ovako zahtjevnim iskustvom. No, na njezino veliko iznenađenje, nakon što ga je zamolila da joj ispriča o čemu su on i starac razgovarali, dječak joj je

odgovorio: "O ničemu. Ništa nisam govorio. Samo sam mu pomogao da se isplače."

Ovu sam priču ispričao već mnogo puta, ljudima iz različitih zemalja. Njihove su reakcije uglavnom bile iste, bilo da se radi o Kinezima, Rusima, Mađarima ili Kolumbijcima. Na spomen ovog događaja uglavnom bi se umirili, ušli u tišinu te se činilo kao da u sebi traže odgovore koji će se slagati s njihovim svjetonazorom. U gotovo svim slučajevima radilo se o emotivnim odgovorima koje bi ljudi dodatno produbili kada bi ih zamolio da se poistovjete s četverogodišnjim djetetom i razmisle o tome jesu li, nekada davno u istim godina, i oni bili jednako mudri. Dok bi neki odmah klimnuli glavom u znak potvrde, drugi bi se zaglavili u davnim sjećanjima - u transu negdje između djetinjstva i zrelih godina. Jednom je prilikom odrasli muškarac zaplakao kada je čuo ovu istinitu priču. U Kini se dogodilo da je čitava grupa ljudi, i ja s njima, zapala u duboku tugu.

Očito je da ova i druge slične priče u nama bude davna sjećanja iz prošlosti života. Neka od njih znaju biti itekako bolna, budući da na veliko iznenađenje odjednom spoznamo kako smo ih zaboravili ili potisnuli da bi se uz pomoć negiranja lakše nosili s vlastitom boli. Bez obzira što činimo s takvim iskustvima, ona zauvijek ostaju dijelom naše svijesti ili podsvijesti, ugrađena u svaki trenutak naših života. Na taj način ona postaju lekcije iz kojih možemo učiti, kako ih ne bismo morali ponavljati, ali samo ako smo voljni sagledati stvari iz drugačije perspektive.

Ako nam je moguće poistovjetiti se s djetetom iz ove priče tada vjerojatno možemo nastaviti i osmisliti različite ishode onkraj opisanog iskustva koje su malog dječaka mogle zadesiti na putu njegova sazrijevanja. Stoga sam za potrebe ovog teksta osmislio četiri različita scenarija od kojih svaki ima drugačiji tijek, te posljedično tome, drugačiju konačnu realnost.

## Scenarij 1

U *Scenariju 1* susrećemo muškarca koji obavlja posao glavnog menadžera u odjelu za odnose s klijentima tvrtke koja proizvodi invalidska kolica. Ime mu je Carlos i dobro se sjeća trenutaka kada je sjedio u starčevom krilu dok je oplakivao svoju preminulu suprugu. Kasnije u životu, u tinejdžerskoj dobi, Carlos se i sam morao suočiti s tragedijom gubitka voljene i bliske osobe kada je njegova majka izgubila tešku trogodišnju bitku s bolešću. Kako su Carlos i majka bili vrlo bliski, on je, poput njegovog oca, izrazito teško prihvatio njezin odlazak. Činilo se kako su mlađi brat i sestra, u dobi od šest i devet godina, mnogo lakše prebrodili teške životne okolnosti, vjerojatno zbog toga što je Carlos s majkom proveo mnogo dulji period vremena. Unatoč svemu, upisao je studij ekonomije te se odmah po završetku zaposlio u tvrtki koja proizvodi invalidska kolica u kojoj je kasnije završio trogodišnji interni program za edukaciju menadžera. Nakon pet godina rada unaprijeđen je na funkciju glavnog direktora odjela za podršku korisnicima.

## Scenarij 2

U *Scenariju 2* pratimo Josea. Poput Carlosa i on je prošao kroz iskustvo trenutaka provedenih u društvu starca. Međutim, Jose nije bio tako ambiciozan kao i Carlos, nije ga zanimalo učenje pa je stoga veoma rano, već u drugom razredu srednje, napustio školovanje. Jedan od razloga je bila i trudnoća njegove tadašnje djevojke s kojom se, pod pritiskom rodbine, odlučio vjenčati. Prijelomni trenutak se u toj situaciji dogodio kada su jedne večeri on i njegov otac ostali sami na verandi i kada mu je otac rekao: "Sine, učini ono što trebaš učiniti." Nakon toga Jose je preuzeo odgovornost na sebe, napustio školu i zaposlio se kao vozač viličara na plantaži banana. Nakon što se kćer rodila, unaprijeđen je u nadzornika dvadesetpetorice vozača što mu je donijelo veća primanja, ali i veću odgovornost.

### Scenarij 3

U *Scenariju 3* susrećemo Juana Diega. Čini se kako je on nastavio razvijati kvalitete osobnosti koje je iskazao još kao četverogodišnji dječak, u bolnoj situaciji kada se zatekao pored shrvanog starca. Juan je sa navršenih šest godina postao ministrant u crkvi da bi se nekoliko godina zatim priključio sjemeništu u namjeri da postane svećenik. Kasnije je shvatio da taj poziv ipak nije za njega budući da je želio zasnovati vlastitu obitelj, pa se stoga upisao na studij psihologije. Po stjecanju diplome i titule "*Savjetnika za ljudske potencijale*" zaposlio se u farmaceutskoj tvrtki gdje je brzo zatim, nakon samo četiri godine staža, postao voditeljem *Odjela za ljudske potencijale*. Ovdje moramo zastati i promisliti: Možda nam upravo njegove kvalitete osobnosti, iskazane u tako ranim godinama, ukazuju na korijene njegovih životnih postignuća? Juan Diego se oženio s Carmen s kojom je imao sina i sestre blizanke.

### Scenarij 4

U *Scenariju 4* nailazimo na predsjednika uprave, "snažnog" muškarca koji upravlja sustavom, uz veliku dozu odgovornosti. (Ili su nas samo uvjerali da je tako?) Na Njega se gleda kao na lidera kojeg drugi ljudi trebaju slijediti. Za potrebe ovoga teksta nazvali smo ga Ricardo, u prijevodu "kralj" ili "lider". Ricardo je daleko dogurao u svojoj karijeri, od onog davnog trenutka na trijemu starčeve kuće. U osnovnoj i srednjoj školi, kao i na pravnom fakultetu, pamte ga kao posebno nadarenog mladića. Nakon završetka studija Ricardo je dobio stipendiju i otputovao u inozemstvo kako bi završio MBA studij. Dvije godine kasnije, u suradnji s dvojicom prijatelja iz studentskih dana, osnovao je tvrtku koja se bavila pružanjem usluga savjetovanja i obuke lidera u korporativnom i javnom sektoru. Ricardo je bio oženjen za Gracielu s kojom je imao petero sinova i jednu kćer. Jedan od sinova je postao odvjetnik i honorarno radio za očevu tvrtku.

Drugi je sin želio veću neovisnost pa je stoga osnovao vlastitu tvrtku za izradu softvera. Kćer je također, poput oca, uvijek bila odličan student.

Gledano izvana, čini se kako nam njegov život i karijera govore isključivo o uspjehu. Prekrasna i pametna supruga, uzorna djeca koja su postala poštenim i uzoritim građanima, na ponos svojega oca. No, ono o čemu ljudi nisu imali pojma jesu Ricardovi problemi s drogom. Iako nije bio klasični ovisnik, obožavao je konzumirati kokain na kojeg je svakodnevno trošio 400 dolara.

Eto, nakon upoznavanja s ova četiri različita scenarija možemo nastaviti dalje i pojasniti na koji se način oni uklapaju u kontekst teme "Ljubav i biznis".

Počnimo s Joseom. Koja su to obilježja "kulture vozača viličara" budući da je "ljubav na radnom mjestu" direktno ovisna o njima. Vrlo je vjerojatno kako se ključno obilježje odnosi na mentalitet "muškog kluba" jer su gotovo svi vozači muškarci. Vjerojatno ćemo naići na povremena prijateljska tapšanja po leđima ili psovke koje će bez srama izgovarati u prisustvu žena. Vjerojatno ćemo naići na fućkanje ili koketiranje prilikom prolaska neke privlačne mlade dame iz ureda tvrtke koja im donosi dokumente ili upute uprave za obavljanje posla. Vjerojatno je kako će vozači viličara pronaći slobodno vrijeme za šalu, obično vezenu za seks, te da će zajedno, nakon radnog vremena, odlaziti na pivo.

No, ono što je sigurno je da će ova grupa ljudi ljubav prema menadžerima i predsjedniku uprave pokazivati kroz komunikaciju, ispunjenu poštivanjem ili nepoštivanjem, te posvećenost radnim zadacima. Ako im je netko od direktora posebno drag vjerojatno će ga zvati "Don Ricardo" ili "Don Carlos". Ako im s druge strane neke osoba nije draga vjerojatno će ga oslovjavati isključivo s "gospodine" prije navođenja imena ili prezimena. (autor se poziva na prilike unutar obilježja kulture karakterističnih za zemlje Južne Amerike. U Hrvatskoj kulturi ovakva analiza ne bi bila prikladna. - op.ur.)

No, kada takav menadžer kasnije napusti njihovu grupu vjerojatno će o njemu reći da je "seronja" ili nešto tome slično. Stoga možemo slobodno zaključiti kako se vozači viličara **prema svojim nadređenima odnose na isti način na koji se nadređeni odnose prema njima**. Drugim riječima, "dobivaju ono što su dali". Zato će za kreiranje atmosfere ljubavi i poštovanja u promatranoj grupi biti odgovorne osobe na pozicijama autoriteta koje imaju u svojim rukama moć da navedeno i ostvare.

Budući da su oni predstavnici skupine lidera u njihovim organizacijama, ljudi poput Carlosa, Juana Diega i Ricarda doista mogu poduzeti konkretne korake ako žele podići kvalitetu međuljudskih odnosa djelatnika u svojim organizacijama, kao i kvalitetu odnosa sa subjektima u okolini organizacije. Da bi uspjeli u svojim nastojanjima, **lideri moraju biti uzori ponašanja kojeg žele kreirati** i jednostavno "živjeti" tu novu kulturu, ne samo među svojim kolegama liderima i menadžerima, već u odnosima sa svim djelatnicima unutar tvrtke: tajnicama, vozačima, ljudima u proizvodnji, prodavačima, kuharima, spremačicama... Nitko ne smije biti izostavljen, ljudi u urudžbenom uredu, ljudskim potencijalima ili pak u službi osiguranja. Ako tvrtka doista želi unaprijediti kategoriju "ljubav i poštovanje", toliko neophodnu za organizacijsko učenje, neophodni su naponi svih djelatnika, a posebice lidera koji moraju uložiti dodatne napore kako bi osigurali da se proces odvija na najbolji mogući način uz najbolje moguće namjere.

Pokušajmo nadalje dublje promotriti reakciju Carlosa, voditelja Odjela za podršku korisnicima, kada mu njegova tajnica ujutro donese kavu. Kako se on u tom trenutku ponaša: Gleda li ju u oči kako bi joj iskazao zahvalnost za mali čin služenja? Kako li se ona osjeća? Poštovana i cijenjena, unatoč tome što se zbog brojnih obaveza nije u stanju nasmejati baš svaki put tijekom dana?

Ili npr. situacija u kojoj Carlos ili Juan Diego susretnu Josea u muškom toaletu? Kakav je osjećaj kad visoki menadžer i radnik stoje jedan pored drugoga? Pozdrave li se srdačno i razmjene par riječi ili samo stoje jedan pored drugoga i ništa ne govore, osjećajući se pomalo nelagodno budući da nije uobičajeno da se visoki menadžer i radnik susretnu u tom "nezgodnom trenutku" kada smo svi isti. Vjerojatno predsjednik uprave niti ne razmišlja i o takvoj situaciji budući da svi oni imaju svoj vlastiti toalet s posebnim ručnicima, sapunima i mirisima. Što bi se dogodilo kada bi oni odlučili dijeliti s drugim muškim djelatnicima tvrtke to "sveto mjesto" koje svaki čovjek mora pohoditi. Možemo li na jedan takav čin gledati kao na iskazivanje "ljubavi na radnom mjestu" među muškarcima?

Sada je pravi trenutak da u raspravu uključimo i *Odjel ljudskih potencijala*. U priču uvodimo Juana Diega i njegove posebne talente koje njeguje još od svoje četvrte godine i opisanog događaja na trijemu susjedove kuće. Na koji bi način on mogao taj svoj poseban talent iskazati u radnom okruženju, pogotovo sada kada posjeduje očitu prednost u svom stručnom specijalističkom znanju (psiholog) i funkciji koju obnaša (voditelj Odjela ljudskih potencijala)?

Nažalost, ako poblize promotrimo priču o organiziranom bavljenju "ljudskim potencijalima" u bilo kojoj organizaciji, učit ćemo postojanje kako razočaranja tako i velikih postignuća i doprinosa. U pojedinim slučajevima menadžeri ljudskih potencijala nisu ništa više od kadrovskih direktora kojima je dodijeljena nova titula. Ti se ljudi bave psihologijskim testiranjima, intervjuiraju ljude za nova radna mjesta, a ponekad vode interne seminare o stresu na radnome mjestu, upravljanju vremenom i slično. Ne smijemo zaboraviti da u popis njihovih dužnosti obično spada i ispunjavanje "važnih" dokumenata koji pomažu računovodstvu da isplati ljudima njihove plaće.

S druge strane, naprednije tvrtke im mnogo više daju na važnosti te u pojedinim slučajevima voditelje odjela ljudskih potencijala promoviraju u savjetnike izvršnih direktora. Organizacije koje

istinski razumiju važnost ljudskih potencijala za uspješnost poslovanja imaju mnogo veće šanse za implementaciju potrebnih promjena, cilj kojih je stvaranje humanije i kreativnije kulture koja potiče razvoj i kontinuirano unapređenje pojedinačnih talenata i sposobnosti ljudi.

Zamislimo Juana Diega kao lidera i pionira ovog novog shvaćanja uloge HR-a u kulturi pojedine organizacije. Iz njegovog primjera nam je lako uočiti na koji se način kreira ugodnija atmosfera unutar organizacije u mnogo većoj mjeri obilježena kvalitetama "ljubavi i poštivanja". Prije zbog godina koje je proveo u sjemeništu gdje je naučio što to znači služiti drugima, nego zbog svog formalnog obrazovanja, Juan je postao iznimno uspješan lider koji svakoga trenu daruje svoje bližnje ljubavlju. **Njegov primjer nam pokazuje koliko je važno oblikovati urođene talente pojedine osobe kako bi ona, jednoga dana kada za to dođe vrijeme, svojim postojanjem mogla transformirati svoju okolinu.**

Na poziciji voditelja *Odjela za ljudske potencijale* u svojoj kompaniji Juan Diego se našao točno na onom položaju koji mu omogućava da pomogne ljudima shvatiti blagoslove svakodnevnog života i rada u okolini koja ljudima dozvoljava da budu ono što jesu, ljudska bića! Bez obzira da li je poticao edukaciju svih djelatnika, lidera i radnika, njegova osobna predanost doista može značajno utjecati na velike promjene u organizaciji te na ispunjenje njezine misije. Autentična i osviještena osoba u službi ljudskih potencijala važan je čimbenik koji može utjecati na kvalitetu međuljudskih odnosa u kompaniji. To naravno ovisi o samome pojedincu, u ovom slučaju Juanu Diegu, koji mora "*živjeti ono što propovijeda*" (eng. *walk the talk* - op.ur.), odnosno i sam činiti ono što traži da drugi čine. Također će morati raditi na sebi kako bi se razvio u suosjećajnije i kvalitetnije ljudsko biće, spremno i voljno razvijati se, učiti i mijenjati svoje stavove i razmišljanja kada se za to ukaže potreba.

Ako se prihvati svoje misije na opisani način, plodovi njegova rada će sigurno postati vidljivima, a ljudi u kompaniji, pa preko njih i klijenti, bit će zadovoljni. Tako se pozitivan utjecaj samo jednog čovjeka može putem mreže proširiti na veliki broj ljudi.

Ricarda sam namjerno ostavio za kraj budući da vjerujem kako je uloga predsjednika uprave izrazito zahtjevnija i traži mnogo više od onoga što su tradicionalni direktori spremni poduzeti. Posebno se to odnosi na kontekst ovog teksta, na kreiranje "*mjesta*" koje dozvoljava da se prirodni dar ljubavi u svima nama, u većoj mjeri unosi u radnu svakodnevicu.

Mnogi ljudi vjeruju kako predsjednici uprava imaju najveći utjecaj na rast, razvoj i performanse tvrtke. Kada čelni čovjek gnjavi i maltretira djelatnike tada podsvjesno u organizaciji stvara kulturu straha, otpora i tajne pobune. Ako se lider koristi patrijarhalnim stilom tada ga djelatnici obično doživljavaju kao "*velikog oca*". Ponekad je lider nježna i suosjećajna osoba koja svakog trenu pruža podršku, što je mnogo bolje nego kada organizaciju vodi tiranin. Mnogo je različitih stilova kojima lideri mogu voditi, gotovo jednako mnogo koliko je i njih samih. Neki od njih posjeduju kvalitetnije formalno obrazovanje, drugi su pak naučili voditi kroz uspjehe i pogreške u vlastitom dugogodišnjem iskustvu. Bez obzira o kojoj se kombinaciji radi, od ključnog je značaja "*način bivstvovanja*" (Peter Drucker o tome kaže kako se liderstvo odnosi na pitanje *kako BITI*, u mnogo većoj mjeri nego *što raditi* - op. ur.) u ulozi prvog čovjeka neke organizacije.

Ricardo je zasigurno pokazao ljudske kvalitete i pronašao put da unaprijedi samoga sebe, da nadogradi prirodne predispozicije koje je iskazao već u četvrtoj godini života, mudrim izborom edukacije i korištenjem istančanog osjećaja za biznis. No, situaciju moramo promotriti i iz druge perspektive, ispod vodljivog, kako bismo uočili jedan aspekt na njegovom putu prema uspjehu koji je ograničio i blokirao njegovu sposobnost liderstva, a time i kreiranje kvalitetnije radne okoline. Naravno

radi se o njegovoj 400 dolara dnevnoj ovisnosti o kokainu.

Sam Ricardo se vjerojatno ne bi složio s navedenom konstatacijom budući da vjeruje kako je "situacija pod kontrolom". Tako je to uvijek kada je kokain u igri, bilo da se radi o predsjedniku uprave ili bilo kojem drugom čovjeku. Negiranje je najčešći odgovor ovisnika, a posebno se to odnosi na konzumente teških droga.

Promotrimo li pobliže situaciju u kontekstu izgradnje humanije, srdačnije i suosjećajnije organizacijske kulture, na što nailazimo? Da li Ricardo misli da vješto skriva svoju "malu tajnu", da li doista vjeruje da o njegovoj ovisnosti nitko ništa ne zna? Vjerojatno bi se jako uznemirio kada bi saznao da uopće nije tako već posve suprotno, da svi sve znaju samo što o tome ne žele govoriti, iz različitih razloga. Neki šute jer misle da ga na taj način štite, dok se drugi ne usuđuju progovoriti o toj temi zbog straha da ne izgube posao. Čini se kako je njihov strah potpuno opravdan budući da bi se Ricardo vrlo lako mogao riješiti pojedinca koji bi otkrio njegovu istinu. Ovisnici to često čine.

Ako dublje promotrimo situaciju vidjet ćemo da opisano prikrivanje nadalje potpomaže stvaranje "kulture prikrivanja" unutar organizacije. **Ljudi strahuju razgovarati o važnim stvarima, ostaju uvijek u sigurnom i poznatom prostoru što u velikoj mjeri otežava komunikaciju budući da bi o nekim stvarima ipak trebali razgovarati.** Povjerenje polako ali sigurno nestaje, laži počinju kolati, a tako nastala situacija se prihvaća kao "normalno stanje", bez svjesnosti da je proizašla iz ovisničkog obrasca koji utječe kako na razinu osjećaja tako i na razinu uma.

Kada bi Ricardo pokušao voditi na ispravan način, morao bi nešto napraviti u kontekstu svoje ovisnosti. Ako bi poželio da djelatnici kreiraju drugačiju organizacijsku kulturu, tada bi prije svih drugih on sam morao napraviti

značajni iskorak i pokazati da je spreman nešto promijeniti. **Lideri i menadžeri često griješe kada ljude šalju na razne treninge i edukacije, bez obzira iz kojeg razloga to činili, a da sami ništa ne poduzimaju u svezi promjene.** Pogrešno vjeruju da se drugi moraju mijenjati, a oni sami ne moraju. Upravo iz tog razloga ogromne količine novca, vremena i energije odlaze u nepovrat. Kada bi lideri shvatili ovu jednostavnu istinu, u njihovoj okolini bi se dogodile nevjerovatne stvari. Kada bi samo smogli dovoljno hrabrosti da iskorače i budu iskreni prema sebi i drugima, da hrabro prihvate istinu, ma kako ona bolna bila, učinili bi ono što u biti i jest njihov pravi posao. **Kada bi u tome uspjeli, pokazali bi što to znači povezati ljubav i biznis.**

Na kraju ovog teksta prisjećam se svakog od četiri različita scenarija. Podsjećam se na prirodni dar s kojim svatko od nas dolazi na ovaj svijet, dar kojeg možemo njegovati i ojačati vremenom, ili ga zauvijek izgubiti, kao da ga nikada nije ni bilo. Svatko od nas ima važnu ulogu u stvaranju kvalitetnijeg radnog okruženja, u spajanju ljubavi i biznisa. Svi mi možemo nešto promijeniti, samo ako to odlučimo, umjesto da očekujemo da to netko drugi napravi za nas. Samo se moramo odlučiti. Čeka nas veliko iznenađenje kada otkrijemo koliko smo zapravo snažni, koliko toga značajnog možemo napraviti, samo ako se tome istinski, cijelim svojim bićem posvetimo.

Copyright: Frank D. Cardelle  
Uredio: Marko Laučić  
Lektura: Sanjin Lukarić  
Prijevod: Inceatus, Velika Gorica

