

Fakultet za mediteranske poslovne studije

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

Akademik Rajko Vujičić

Mr Radoica Luburić

Predavanje VI

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

*LIDERSKI PRISTUP UPRAVLJANJU
KULTURNIM RESURSIMA*

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

Usredsredite se na rad, prilike, ljude i integritet.

*Prilika je tamo gdje je vi pronađete, ne tamo gdje ona pronađe vas.
Neka donošenje odluka o ljudima – selekcija, imenovanje i procjena –
bude vaš najveći prioritet.*

Duh jedne organizacije se kreira na vrhu.

Nijedna organizacija ne može da bude bolja od ljudi u njoj.

(Piter Draker)

*Uspjeh se ne mjeri time koliko rijetko padate, već koliko puta
ustajete.*

(Isak Adižes)

Ako samo oslušneš srce i mućneš glavom, nikad nećeš omanuti.

(Trevor Griv Bredli)

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Pojmovi *liderstvo* (*vođstvo*) i *lider* (*vođa*) izvedeni su od engleskih riječi *leadership* i *leaders* i predstavljaju fenomene koji posljednjih decenija sve više dobijaju na značaju.
- Ako bi u duhu našeg jezika liderstvo preveli kao vođstvo, onda bi se u širem kontekstu pod ovim pojmom podrazumijevao vrhunski oblik stvaralaštva i vođstva u mnogim oblastima društvenog života.
- Postoji mnogo različitih definicija i lidera i liderstva. Evo samo nekih:
"Jedina definicija lidera je neko ko ima sledbenike." (Piter Draker)
"Liderstvo je sposobnost da se utiče na druge radi ostvarenja ciljeva."
(Stiven Robinson)
"Liderstvo je uticaj - ništa više, ništa manje." (Džon Maksvel)

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- I danas se vode mnoge rasprave oko toga zašto čovjek teži da bira predvodnika, odnosno lidera (vođu) koji će ga usmjeravati i koga će slijediti.
- Lideri postaju uglavnom oni ljudi koji teže ostvarenju sopstvenih snova i vizija. Iako mnogi od njih ne zahtijevaju podršku drugih, na svome putu ka cilju ipak je zadobijaju.
- Zbog svog izuzetnog značaja liderstvo je u svjetskoj teoriji biznisa i menadžmenta postalo predmet intenzivnog i detaljnog proučavanja, naročito posljednjih decenija.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Koje su to osobine zbog kojih lidere slijede hiljade i hiljade? Zašto je ljudima potrebna ličnost koja će ih voditi u nepoznato ako sami ne teže tome da postanu lideri koji će stremiti određenim vizijama?
- Nastojaćemo da to pojasnimo u ovom predavanju, ali ne sa stanovišta političkog liderstva koga ionako svugdje ima, već prije svega kao fenomena menadžmenta.
- Smatra se da je liderstvo kao fenomen vezano za promjene. Pod liderstvom se podrazumijeva, prije svega, proces uticaja na jednu grupu da bi se postigao određeni cilj. Dobro je neko rekao: „Lider pali vatru u ljudima, a ne ispod njih!”

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Da li i Vi, možda, želite da postanete osoba koju će svako željeti da slijedi? Ako želite, potrebno je, smatra *Džon Maksvel*, poznati američki ekspert za liderstvo:
 - da izgradite karakter čvrst kao stijena
 - da posjedujete harizmu
 - da budete posvećeni i usredsređeni cilju
 - da naučite da komunicirate
 - da izgradite svoju stručnost
 - da budete hrabri, pronicljivi i velikodušni
 - da pokažete inicijativu
 - da naučite da slušate
 - da strasno zavolite život i imate pozitivan stav o njemu
 - da naučite da rješavate probleme i uspostavljate dobre odnose sa drugim ljudima
 - da pokažete odgovornost, sigurnost i samodisciplinu
 - da radite u korist drugih
 - da neprestano učite i razvijate se
 - te da imate viziju (jer možete da shvatite samo ono što vidite).

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Interesovanje za liderstvo je staro koliko i ljudsko društvo. Otkad su se ljudi počeli okupljati u grupe da bi postigli određene ciljeve, imali su i potrebe za liderima. Dakle, od prvobitne zajednice do danas.
- Čini se, međutim, da nikad nije postojala potreba za efektivnim liderstvom kao što je to u ovim vremenima sve snažnije turbulencije i nesigurnog ambijenta u kome posluju savremene organizacije.
- S pravom se navodi da liderstvo postaje *panacea* (u antičkoj Grčkoj čudotvorni lijek za sve bolesti) XXI vijeka, vijeka čije će prve decenije karakterisati, sasvim sigurno, dalje ubrzanje promjena.

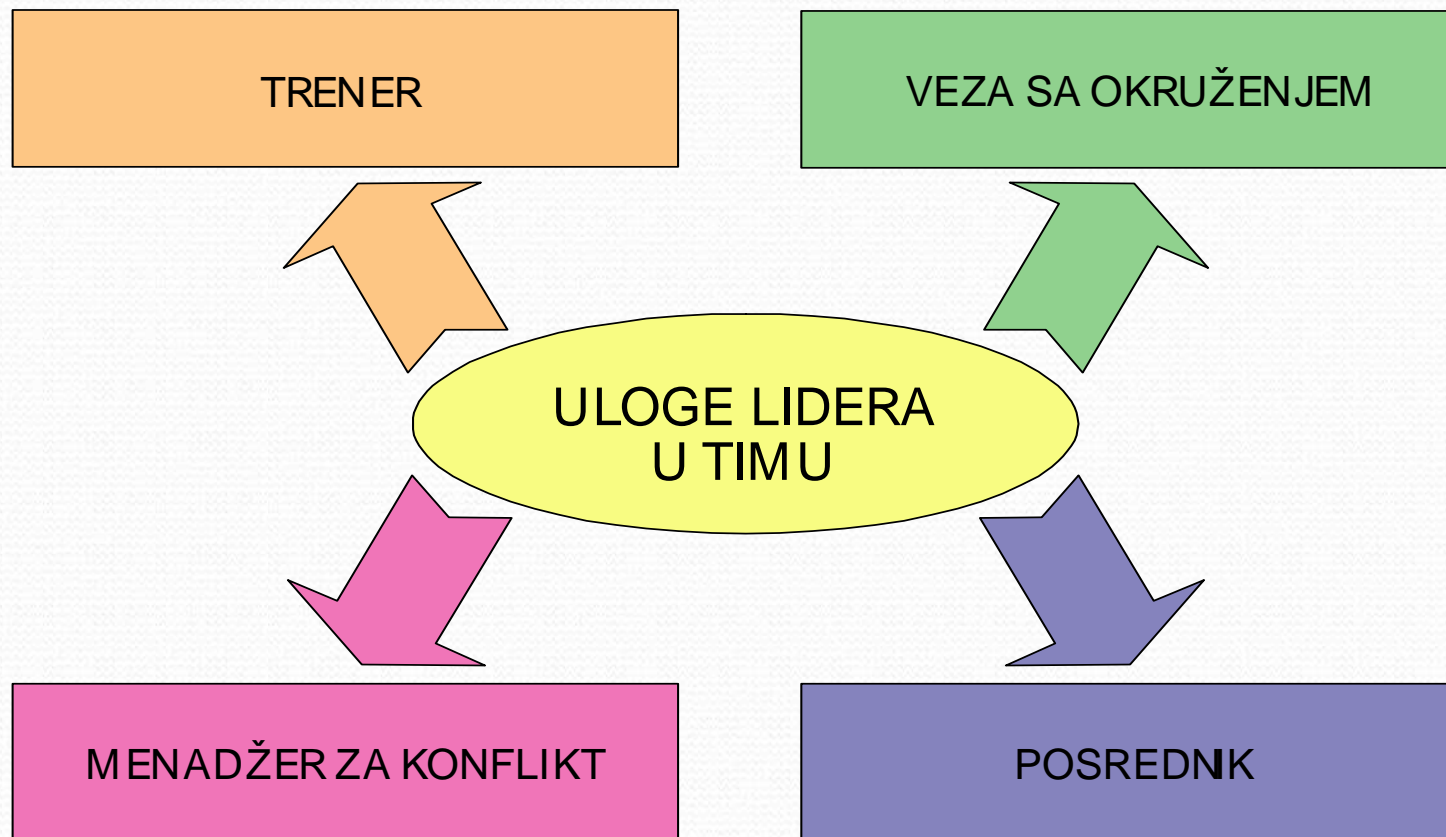
MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Na pitanje – šta lideri rade, legendarni Džek Velč, ikona američkog i svjetskog biznisa, je u svom bestseleru *Veština pobeđivanja* napisao:
 - Lideri neprestano unapređuju svoj tim, koristeći svaki susret kao priliku da procjenjuju, obučavaju i grade samopouzdanje;
 - Lideri se staraju da ljudi ne samo sagledaju misiju, već žive i dišu u skladu sa njom;
 - Lideri se uvlače pod svačiju kožu, odišu pozitivnom energijom i optimizmom;
 - Lideri iskrenošću, transparentnošću i pohvalama izgrađuju povjerenje;
 - Lideri imaju smjelosti da donose nepopularne odluke i čine smjele poteze;
 - Lideri istražuju i prodiru radoznalošću koja se graniči sa skepticizmom, vodeći računa da se na njihova pitanja reaguje preduzetim mjerama;
 - Lideri podstiču preuzimanje rizika i kontinuirano učenje postavljajući sopstvene primjere;
 - Lideri slave.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Mnogo je onih koji imaju sličan pogled na lidere i liderstvo kao i Džek Velč, ali nije mali broj ni onih istraživača koji imaju isključivo svoju priču. U svakom slučaju, uloga lidera tima drugačija je od njihove tradicionalne uloge.
- Pažnju lidera tima neophodno je usmjeriti na dva prioriteta: upravljanje spoljašnjim ograničenjima koja utiču na tim i olakšanje timskog procesa.
- Izazov za mnoge menadžere je naučiti kako da postanu efektivni lideri tima, jer to podrazumijeva da nauče vještine kao što su: strpljenje da prenesu informacije, da imaju povjerenja u druge, da se mogu odreći uloge autoriteta i sposobnost da prepoznaju trenutak u kojem treba intervenisati.
- Piter Draker jednostavno kaže „da rade na tome da im snaga ostane produktivna; moraju da se koncentrišu i postavljaju prioritete, umjesto pokušaja da se radi pomalo od svačega”.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA



Specifične uloge koje se odnose na lidera tima

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- U sistemu postizanja uspjeha veoma je važno da posjedujete ne samo zavidan nivo inteligencije, nego i zavidan nivo emocionalne i kontekstualne inteligencije.
- To znači da imate sposobnost, pored ostalog, da brzo i efikasno rješavate probleme, da saosjećate sa drugima, da realistično procjenjujete, da stvarate dobre odnose, da budete privlačni, da imate „nos da namirišete šansu i izbjegnute opasnosti“, te da sve to znalački primijenite u određenom ambijentalnom i kontekstualnom sklopu.
- Da biste bili uspješni i mogli da vodite svoje poslove, morate imati i određeni nivo finansijske inteligencije, a to nije urođena sposobnost, već skup vještina koje se mogu naučiti.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Kao što smo već rekli, da bi neko mogao da bude uspješan vrlo je bitno da posjeduje emocionalnu inteligenciju.
- U bestseleru *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, američki profesori i istraživači *Danijel Goleman (Daniel Goleman)*, *Ričard Bojacis (Richard Boyatzis)* i *Eni Maki (Annie McKee)* navode da za uspjeh više nije dovoljno imati samo visok koeficijent inteligencije (IQ).
- Bez emocionalne inteligencije pojedinac može biti dobar analitičar, inteligentan menadžer, može imati sjajne ideje i odnos sa ljudima, ali jednostavno – ne može biti dobar lider.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Da li je lider uspostavio dobar interakcijski odnos sa sljedbenicima lako se može ustanoviti.
- Između rezonantnih lidera i njihovih sljedbenika nema nepotrebne „buke” i nejasnih interakcija. Oni sa liderom čine jedinstven tim, a ono što ih drži na okupu jeste upravo emocionalna usaglašenost.
- Disonantno liderstvo sačinjavaju lider i sljedbenici koji imaju vidno odsustvo sluha jedni za druge, pri čemu se tim kontinuirano osjeća „raštimovano”.
- Kao što su šala i smijeh odlični signali da postoji rezonantni lider, tako su nezadovoljstvo, strah, zabrinutost i tišina znaci da je u blizini disonantni lider.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- U posljednje vrijeme, osim emocionalne inteligencije, još jedan pojam u liderstvu izazivao je izuzetnu pažnju. Dvojica uglednih profesora sa Harvardske poslovne škole, *Entoni J. Mejo* (*Anthony Mayo*) i *Natan Noria* (*Nathan Noria*), na velika vrata su uveli još jedan pojam u liderstvu i nazvali ga *kontekstualna inteligencija*.
- Ako su Goleman, Bojancis i Maki pokazali da je emocionalna inteligencija od ključne važnosti za liderstvo, te da ona, u stvari, predstavlja „pridobijanje ljudi” i omogućavanje da oni „pridobiju” vas, kontekstualna inteligencija ide još dalje, do poimanja i bavljenja svim društvenim, ekonomskim i drugim faktorima u okruženju koji utiču na pravac koji organizacija odabere.
- Kontekst je od vitalnog značaja jer oblikuje strukturu mogućnosti određenog vremena.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Suštinu knjige *Njihovo vreme* čini razumijevanje kako imati osjećaj za svoje vrijeme i shvatiti mogućnosti koje ono pruža. Tu sposobnost osjećaja vidimo kao kontekstualnu inteligenciju – produbljenu osjetljivost za kontekstualne faktore na makro nivou pri kreiranju, razvoju ili transformaciji biznisa.
- U knjizi je, u stvari, riječ o legendarnim ljudima poslovnog svijeta koji su posjedovali kontekstualnu inteligenciju i imali sposobnost da je primijene u praksi.
- Naravno, mnoge od tih legendi su krasile i izuzetne lične karakteristike (spremnost na rizik, jasna vizija, žed za inovacijama, zarazna harizma i slično), ali za njihov uspjeh nije bilo presudno samo to što su posjedovali te osobine, već i to što su ih primijenili u određenom kontekstualnom sklopu.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Termin *kontekstualna inteligencija* Mejo i Noria su vezivali za način na koji su izvršni rukovodioci u biznisu reagovali na kontekstualne faktore na makro nivou (intervencije vlade, globalna kretanja, demografija, društveni običaji, tehnologija i radna snaga), pri kreiranju, razvoju ili transformaciji biznisa.
- Najzad, niko od ovih legendi poslovnog svijeta nije bio puki siromah, zar ne?
- To znači, da biste postizali veći lični i profesionalni uspjeh morate razvijati i finansijsku inteligenciju koja će vam pomoći da se još više angažujete i budete posvećeniji poslu.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Da bi mogli da budete uspješan menažder i lider morate imati određeni nivo finansijske inteligencije kako biste razumjeli ono o čemu finansijski svijet govori.
- Knjiga vrsnih američkih finansijskih eksperata *Karen Berman* (*Karen Berman*) i *Džoa Najta* (*Joe Knight*), *Finansijska inteligencija*, promišlja o tome da svi u kompaniji rade bolje kada razumiju kako se mjeri finansijski uspjeh i kako oni mogu da utiču na njen učinak.
- Kao što smo već rekli, Berman i Najt smatraju da finansijska inteligencija „nije neka urođena sposobnost koju ili imate ili nemate”, već „skup vještina koje moraju i mogu da se

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- No, sve i da lider ima zavidan nivo emocionalne, kontekstualne i finansijske inteligencije, bez moći – lider nije lider.
- Odakle on onda crpi svoju moć?
- Izvori moći lidera mogu proizilaziti iz legitimne moći (moć koju lider ima kao rezultat svoje pozicije u organizaciji), moći prinude (moć koju lider ima kroz svoja ovlašćenja da kontroliše i kažnjava), moći nagrađivanja (moć koju lider ima za nagrađivanje i davanje beneficija), stručne moći (uticaj koji se zasniva na ekspertizi, posebnim vještinama i znanjima) i referentne moći (moć koja podstiče na osnovu činjenice da osoba ima poželjne resurse ili lične karakteristike).

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- U današnjem nesigurnom okruženju, jedna od važnih sposobnosti lidera jeste sticanje povjerenja i kredibiliteta.
- Osnovna komponenta kredibiliteta je poštenje.
- Dok je kredibilitet stepen do kojeg sljedbenici smatraju nekog poštenim, kompetentnim i sposobnim da inspiriše, povjerenje je vjerovanje u integritet, karakter i sposobnost lidera.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Koncept povjerenja prelama se kroz pet dimenzija:
 1. Integritet (poštenje i iskrenost);
 2. Kompetentnost (stručno i interpersonalno znanje i vještine);
 3. Dosljednost (pouzdanost, predvidljivost i dobro procjenjivanje kada je u pitanju upravljanje situacijom);
 4. Lojalnost (želja da se zaštiti osoba, fizički i emocionalno);
 5. Otvorenost (želja da se slobodno podijele ideje i informacije).

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- U kompanijama lideri imaju različite ciljeve, ali su svi oni mjereni istim aršinom – nivoom u kojem je ostvareno ono što je planirano, dakle, nivoom ispunjenja krajnjeg cilja djelovanja.
- Kompanijama su potrebni efektivni lideri, a to su oni koji razvijaju timski rad i svoje ciljeve ispunjavaju, što sljedbenici od njih i zahtijevaju i očekuju. No, lako je to reći, ali nije lako postići.
- Od posebnog značaja u timskom liderstvu je organizaciona kultura jer utiče na strateške odluke u organizaciji (definisanje poslovnog područja, izbor ciljeva i strategije), determiniše njene sposobnosti da se promjenama prilagođava okruženju, predstavlja njen mehanizam koordinacije, može biti vrlo efikasan mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih, značajno smanjuje konflikte, a dobar je i motivator.
- Nacionalna kultura, s druge strane, značajno utiče na stil liderstva, jer determiniše stav sljedbenika prema lideru.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Ovdje još treba reći da nije lako biti lider.
- On treba da ima mnoge karakteristike koje je više nego teško naći u jednoj ličnosti, poput fizičkih kvaliteta (zdravlje, životna snaga, način ponašanja, pokreti, grimase), mentalnih kvaliteta (prosudivanje, mentalna snaga, sposobnost razumijevanja i učenja, prilagodljivost), moralnih kvaliteta (energija, čvrstina, spremnost da se preuzme odgovornost, inicijativa, lojalnost, taktičnost, dostojanstvenost) i ko zna još čega? Jer, pokatkad, ni sve to nije dovoljno.
- Lideri imaju osobine kao što su motivacija, energija (visoka želja za uspjehom, ambicija, inicijativa, energija), čast i moralni integritet (pouzdanost, povjerenje), samopoštovanje (vjerovanje u sopstvene vrijednosti), kognitivne sposobnosti (sposobnost da se prihvati, preradi i interpretira velika količina informacija), kreativnost (originalnost), želja za vođstvom (volja da se postane lider), fleksibilnost (sposobnost adaptiranja različitim pratiocima i situaciji).

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Lidera krasi i neke osobine koje ne karakterišu obične ljude. To su motivacija da se istraje u ostvarivanju ciljeva, neutoljiva želja da vodi i ostvaruje uticaj na ljude, integritet koji uključuje želju za istinom i pretvaranjem riječi u djela, samopouzdanje koje navodi i druge da imaju povjerenja u njega, inteligencija koja se najčešće sastoji u sposobnosti procesiranja informacija, rješavanje problema i otkrivanje rješenja, te, naročito, finansijska, emocionalna i kontekstualna inteligencija...
- Za uspjeh organizacije potrebni su i lideri i menadžeri. U čemu su lideri i menadžeri slični, a u čemu različiti?
- Evo nekih različitosti između lidera i menadžera, posmatranih sa stanovišta uloga koje imaju u svojim osnovnim pravcima djelovanja:

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

MENADŽER

LIDER

Kratkoročno orijentisan

Dugoročno orijentisan

Striktan pogled

Zagledan u horizont

Administrira

Inovira

Održava

Razvija

Imitira

Stvara

Pita zašto i kako

Pita zašto ne

Prihvata

Dovodi u pitanje (izaziva)

Dobar vojnik

Sopstvena ličnost

Radi stvari na pravi način

Radi prave stvari

Resursna moć

Interpretativna moć

Hijerarhijska pozicija

Upravljanje sviješću

Planira, organizuje i kontroliše

Kreira i vodi promjene

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Kao što se iz navedenog priloga vidi, menadžeri su ljudi koji obavljaju stvari na pravi način, a lideri ljudi koji rade prave stvari. Možda je to jedna od ključnih razlika, ali svakako ne i jedina.
- Liderstvo se bavi efektivnošću, a menadžment efikasnošću. Među liderima nema inkrementalista. To su ljudi koji kreiraju nove ideje, nove politike i nove metodologije. Oni mijenjaju bazični metabolizam organizacije. Liderstvo se zasniva na odnosu uticaja, a menadžment na odnosu autoriteta. Liderstvo čine lideri i sljedbenici, a menadžerstvo – menadžeri i izvršioc. Liderstvo uključuje lidere i sljedbenike koji žele stvarne promjene u kompaniji. Menadžerima više prijaju stabilni, a liderima turbulentni uslovi, pa su ovi drugi više nego potrebni u tranzicionim uslovima.
- Lideri su uglavnom orijentisani na dugoročne ciljeve, a menadžeri na kratkoročne i srednjoročne. Šta karakteriše jedne a šta druge ciljeve, ne treba objašnjavati, jer to sigurno znate. Ali, da li znate koliko su važni prelazni ciljevi za uspjeh u poslu, a naročito u životu? I to u najkritičnijim trenucima i periodima.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Mnoge knjige se, na ovaj ili onaj način, bave prelaznim ciljevima. Nas je, međutim, impresionirala knjiga američkog pisca *Brajana Souze (Brian Souza)*, *Postanite ono za šta ste predodređeni*, koja nije samo vodič za uspjeh u poslu, već i vodič za uspjeh u životu.
- U ovoj knjizi koja je ubrzo nakon objavljivanja postala pravi svjetski hit, Brajan Souza u dva navrata piše o *Lesteru Teniju*, američkom vojniku koga su Japanci zarobili 1941. godine sa još 12.000 drugih Amerikanaca i 60.000 Filipinaca.
- Na putu kroz pakao Teni je prepješačio 110 kilometara kroz filipinsku džunglu – što će postati poznato kao ozloglašeni *Batan marš smrti*. Preko 90 odsto njih nije se vratilo kući.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- – Zatočnici su bili primorani da hodaju preko četrnaest sati dnevno, često bez hrane i vode, po vrućini koja je obično dostizala sto stepeni. Urlajući naređenja na japanskom, čuvari su pucali, ubijali bajonetima ili odsijecali glave zarobljenicima koji su pogrešno razumjeli, zaostajali ili padali. Izmučeni malarijom i dizenterijom neki od zarobljenika, bolnih stomaka, oteklih jezika od prašine, otupjelih udova i gotovo u delirijumu zbog nedostatka vode, vukli su se kao zombiji. Oni koji ni to nijesu mogli bili su pogubljeni ili ponekad živi sahranjeni.
- – Teni, kome su oduzete sve lične stvari sem jedne male fotografije njegove žene koju je sakrio u čizmi, smislio je plan: „Morao sam stvarno da vjerujem da ću preživjeti i vratiti se kući”. Sa čvrsto utemeljenim snom o povratku kući odmah je počeo da postavlja prelazne ciljeve, kao, na primjer, da izdrži do sljedeće okuke na putu ili da dođe do određenog drveta manga udaljenog pet do deset metara. Patnja je bila toliko velika da je nabio parče tkanine u uši kako bi pokušao da priguši jecanje svojih saputnika.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- „Nijesam se plašio da ću umrijeti”, rekao mi je tokom našeg razgovora. „Plašio sam se da neću ostvariti svoj cilj”. Iako je veliki broj njegovih drugara odlučio da život nije vrijedan življenja, Teni se držao svog cilja.
- „Nada je ono što je održalo većinu nas koji smo preživjeli marš smrti”, napisao je kasnije Teni u svojoj knjizi *Moj boravak u paklu*. „Nada da će se gladovanje, bolest i nepodnošljivi napor da se pomjera noga pred nogu završiti kada stignemo gdje god da smo krenuli”.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- – Ali išli su ka logoru u kome su uslovi bili još brutalniji. Pošto je dnevno sljedovanje hrane bilo jedna šaka pirinča, zatvorenici su bili oslabljeni skorbutom, pelagrom, beriberijem, malarijom, upalom pluća i dizenterijom. Teni je pobjegao i pridružio se jednom gerilskom odredu na neko vrijeme prije nego što je ponovo bio zarobljen. Tada su ga Japanci žestoko tukli, primoravali ga da gleda pogubljenja svojih drugova, zabijali mu šiljke bambusa pod nokte i palili ih, vješali ga za palčeve i tako ga danima ostavljali, a kasnije su ga primorali na ropski rad u ozloglašenom japanskom rudniku uglja čija je tavanica visoka manje od metra.
- – Ali Teni se sjeća: „Moje misli su se tada fokusirale na život, a ne na smrt. Bio sam spreman na sve što su Japanci željeli da iskale na meni, zato što sam znao da ću jednoga dana stići kući”.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- – Kada je bio dolje u rudarskoj jami, na primjer, zatvarao bi oči i sanjao o svojoj ženi, dizajnu kuće koju je namjeravao da izgradi kada se vrati, automobilu koji je namjeravao da kupi, hrani koju će jesti i o tome kako će ići na koledž, naći dobar posao i pristojnoj zaradi. „Nemam kontrolu nad načinom svoje smrti”, mislio je, „ali imam kontrolu nad načinom na koji ću da živim”.
- – Nažalost, nijesu svi ratni zarobljenici imali Tenijevu odlučnost. Bez nečega čemu bi se snažno radovali često su prosto odustajali. Razmjenjivali bi svoje dnevno sljedovanje pirinča za posljednju cigaretu ili bi se bunili protiv tretmana znajući da će kazna biti odsijecanje glave.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- – Teni je, s druge strane, ostao fokusiran. Jeo je ono što mu je bilo dato, radio je koliko je bilo potrebno, podnio je svako mučenje, čak se i klanjao i govorio *Hai* (gospodine) svojim čuvarima, ako je to bilo potrebno kako bi preživio još jedan dan, zatim još jedan, sa svakim novim danom bivajući bliže kući. Zatvoren tri godine i osam mjeseci, Teni nije oslobođen sve do avgusta 1945, kada se oblak u obliku pečurke pojavio iznad Nagasakija, nedaleko od mjesta gdje je bio zatvoren. Odletio je za Okinavu gdje se ponovo susreo sa bratom, koji mu je u suzama rekao da se njegova žena, misleći da je mrtav, udala za drugoga. „Svi ti dani, nedjelje, mjeseci, godine, sve što sam oduvijek sanjao bilo je da se vratim kući svojoj ženi, *Lori*. Sada je moj san bio uništen”, napisao je Teni.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- – Ali onda je rekao: „Prizvao sam se sebi i sjetio kako mi je Lora spasila život. Pružila mi je san koji je bio potreban, nešto za šta se držite... Bez tog sna možda bih nestao prije više godina”.
- – Tako da je oprostio Lori i, u stvari, oprostio je Japancima. Ponovo se oženio, dobio djecu, izgradio je uspješnu karijeru u osiguranju i kasnije doktorirao. Godinama je putovao u Japan i držao predavanja o Batan maršu smrti i podizao svijest ljudi da se tako nešto nikada više ne bi ponovilo...

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Pišući o tajni sreće, radosti i duševnom miru, Brajan Souza se na drugom mjestu, u samoj završnici knjige, opet dotakao ovog svog ratnog junaka.
- – Sjećam se svog susreta sa Lesterom Tenijem, bivšim ratnim zarobljenikom o kome sam pisao u ovoj knjizi. Trenutno me je osvojio njegov zarazni pozitivni stav i optimistički pogled na život ako se uzme u obzir njegovo tragično životno iskustvo iz prošlosti. Kada sam ga upitao za njegovu tajnu sreće, skočio je sa stolice, pokazao mi rukom da krenem sa njim u radnu sobu, zgrabio parče papira i počeo da mi čita ovu predivnu pjesmu:

(Ova Tenijeva pjesma, je, u stvari, djelimično izmijenjena originalna pjesma *Tip u ogledalu*, američkog pisca *Pitera Dejla Vimbrea* (*Peter Dale Wimbrow*, 1895–1954), iz 1934. godine).

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

ČOVJEK U OGLEDALU

*Kada dobijete ono što želite u ovoj borbi koja se život zove,
I svijet vas načini kraljem na jedan dan,
Samo otidite do ogledala i pogledajte se,
I vidite šta taj čovjek ima da kaže.
Jer nijesu vaš otac, majka ili žena
Oni koji daju završnu presudu.
Druškan čiji sud je najvažniji u vašem životu,
Je taj koji zuri u vas iz ogledala.*



MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

*Neki ljudi vas mogu smatrati iskrenim prijateljem,
I nazivati divnim momkom,
Ali čovjek u ogledalu poručuje da ste obična propalica,
Ako ga ne možete pogledati pravo u oči.
On je tip koga treba da zadovoljite, nemojte mariti za druge,
Jer je iskren do kraja,
I proći ćete svoj najopasniji i najteži test,
Ako vam čovjek u ogledalu postane najbolji prijatelj.
Godinama možete varati čitav svijet,
I mogu vas tapšati po ramenu dok prolazite,
Ali vaša konačna nagrada biće bol i suze
Ako ste varali čovjeka u ogledalu.*

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Šta nakon ovoga reći?
- Poznati američki naučnik i pisac Brajan Trejsi u svojoj knjizi *Zlatna pravila uspjeha*, s pravom, tvrdi da je duševni mir jedan od najvažnijih elemenata uspjeha, najveće čovjekovo dobro i najveće čovjekovo blagostanje. Ukoliko ste izgubili duševni mir, sve ostalo gubi vrijednost. Duševni mir je osnovni preduslov za sreću i zadovoljstvo u radu i ličnom životu. On je vaš unutrašnji žiroskop. Kada živite u skladu sa svojim najuzvišenijim sistemom vrijednosti i najdubljim ubjeđenjima – kada ste savršeno uravnoteženi – tada ste ispunjeni duševnim mirom. Ako, iz bilo kog razloga, dovedete u pitanje svoj sistem vrijednosti, ili postupate protivno svom unutrašnjem glasu, prvo što ćete izgubiti jeste vaš duševni mir.
- Gubitkom duševnog mira, kao i gubitkom časti, čovjek izgubi sebe. To je duševni kraj za čovjeka...