

SANDER G. TIDEMAN a devenit expert în dezvoltarea leadershipului și a businessului sustenabil, după o carieră încununată de succes în calitate de bancher și de consultant în afaceri. A lucrat cu organizații din întreaga lume și este director general la Mind & Life Europe, cadru universitar la Catedra de management pentru afaceri și societate de la Rotterdam School of Management, Universitatea Erasmus, și partener cofondator al Flow Foundation și Flow Impact Fund. După prima sa întâlnire cu Dalai Lama, din vremea studenției, s-a împrietenit cu el, iar această prietenie a jucat un rol crucial în formarea gândirii sale. În decursul a peste două decenii, s-a implicat în organizarea mai multor dialoguri cu Dalai Lama și cu lideri din domeniul afacerilor, din societate și din educație.

The Flow Impact Fund este o organizație care își propune să aducă în atenția lumii ideile descrise în această carte. Principala misiune este să sprijine proiectele de cercetare și educaționale și să trezească un nivel mai înalt de conștientizare a necesității dezvoltării leadershipului social în afaceri, pentru a crea tripla valoare prin implicarea organizațiilor, a clienților și a societății. Mai exact, Fondul se concentrează pe crearea de module educaționale, know-how, instrumente practice și indicatori de evaluare pentru lideri într-un cadru de referință instituțional intitulat „A câștiga împreună cu societatea”.

De asemenea, The Flow Impact Fund sprijină proiectele care urmăresc impactul social pentru dezvoltarea unui leadership tânăr în Bhutan, Tibet și Nepal și, de asemenea, organizează călătoriile educaționale în aceste regiuni pentru liderii din domeniul afacerilor.

Pentru mai multe informații, vă rugăm să accesați <http://www.flowimpactfund.nl>.

SANDER G. TIDEMAN

BUSINESSUL, INSTRUMENT PENTRU SCHIMBARE SOCIALĂ

în dialog

cu

Dalai Lama

Prefață de
Anders Ferguson

Postfață de
David L. Cooperrider

Traducere din engleză de
Iustina Cojocaru

Cuvânt înainte de Sanctitatea Sa Dalai Lama	11
Prefață de Anders Ferguson	14
Mulțumiri	23
Citate introductive (Dalai Lama)	26
Introducere	27
Inspirație pentru perspective noi	30
O paradigmă diferită pentru business și pentru economie	32
Scopul comun împărtășit de business și de societate	36

PARTEA I

Compassiune sau competiție

CAPITOLUL 1 Buddha și bancherul	43
1.1 Întâlnirea cu Dalai Lama	44
1.2 Confruntarea cu teoria economică	48
1.3 Descoperirea scopului în dezvoltarea economică ..	51
1.4 Cum am devenit bancher în China	53
1.5 Business în Tibet.	55
1.6 Reînnoirea relației cu Dalai Lama	59
1.7 Dezvoltarea sustenabilă în Mongolia	62
1.8 Banking în stil <i>montagne russe</i>	67
1.9 Inima invizibilă a pieței?	72
1.10 Maximalizarea câștigului sau a sensului?	74
1.11 Compassiune sau competiție?	76
CAPITOLUL 2 Primul dialog: „Compassiune sau competiție“ (Amsterdam, 1999)	81
2.1 Dezvoltarea businessului responsabil din punct de vedere social	86

2.2 În drumul spre tripla performanță	89
2.3 Creșterea rolului societății civile.	95
2.4 Lărgirea perspectivei: businessul are nevoie de etică	103
2.5 Avantajele compasiunii manifestate în business ..	106
2.6 Schimbarea regulilor jocului	112
2.7 Compassiunea în economie	119
2.8 Cum să creăm piețe responsabile?	123
2.9 Ce puteți face la nivel individual?	128

PARTEA A II-A

Crearea unei economii care funcționează pentru toată lumea

CAPITOLUL 3 Drumul spre scop	139
3.1 Este timpul schimbării	140
3.2 Prețuirea adevăratului sens în viață	142
3.3 Dacă un lucru poate aduce beneficii, atunci ar trebui să-l faci	145
3.4 Spiritualitate în business	149
3.5 Revoluția în știința minții	154
3.6 Sisteme motivaționale	159
3.7 Banii și fericirea	164
3.8 Indicele de Fericire Națională Brută	168
3.9 Crearea unei economii care funcționează pentru toată lumea	174
CAPITOLUL 4 Al doilea dialog: „Cum să concepem o economie care să funcționeze pentru toată lumea“ (Irvine, California, 2004).	177
4.1 Rolul tehnologiei: antidot sau blestem?	188
4.2 Responsabilitatea globală a businessului	190
4.3 Leadership și schimbare organizațională	194
4.4 Rolul femeilor în business	201
4.5 Rolul educației managementului	205
4.6 Ce poți face tu ca individ?	209

Leadership pentru o lume sustenabilă

CAPITOLUL 5 Scopul comun în business	217
5.1 Inteligența emoțională și schimbarea de sistem	218
5.2 Psihologia pozitivă în leadership	221
5.3 Coaching executiv pentru bancheri	223
5.4 Unilever: exemple de transformare sustenabilă a afacerii	225
5.5 Înghețata ecologică a lui Ben & Jerry's	230
5.6 Transformarea piețelor disfuncționale în piețe sustenabile: Medtronic și DSM	232
5.7 Motivația adânc înrădăcinată a succesului	236
5.8 Lipsa scopului	239
5.9 Știința transformării	243
5.10 Bodhisattva, un model pentru noul leadership	248
5.11 Colapsul global	252

CAPITOLUL 6 Al treilea dialog: „Leadership pentru o lume sustenabilă” (Haga, 2009)	259
6.1 Să învățăm din criza financiară	263
6.2 Crearea unei economii sustenabile: cum apare leadershipul?	271
6.3 Banii ne conduc?	275
6.4 Starea de bine globală: să învățăm de la Răsărit	279
6.5 Leadershipul din sfera științei: promisiunea neuroeconomiei	281
6.6 Ce poți face tu ca individ?	288

PARTEA A IV-A

Educația inimii

CAPITOLUL 7 Trăirea scopului comun	297
7.1 „Cum” se poate face schimbarea	298
7.2 Percepția noii realități prin prisma unor concepte învechite	302

7.3 O competiție dominată de compasiune	304
7.4 Echipe cu o înaltă performanță dublată de sustenabilitate	308
7.5 Organizații sustenabile cu o înaltă performanță sustenabilă	312
7.6 Rolul educației managementului	316
7.7 Educația inimii: spre o nouă paradigmă educațională	318
7.8 Dincolo de religie: gândirea sustenabil-relațională	320

CAPITOLUL 8 Al patrulea dialog:

„Educația inimii” (Rotterdam, 2014)

8.1 Ce înseamnă „educația inimii”?	329
8.2 Cultivarea „inimii” în educație și în afaceri	341
8.3 Punerea în practică a educației inimii	348
8.4 Cum facem față stresului, tristeții și oboselii	353

CAPITOLUL 9 Scopul comun: situația leadershipului

în mediul de afaceri

9.1 Contextul în schimbare al businessului: noi moduri de gândire	365
9.1.1 Sistemul economic	366
9.1.2 Caracterul specific ideologiei economice actuale	371
9.2 Schimbări în teoria și în practica organizațională	377
9.2.1 Sustenabilitatea afacerii este un proces	382
9.2.2 Crearea valorii comune	387
9.2.3 Noi indicatori de performanță	390
9.3 Leadership pentru crearea triplei valori	396
9.3.1 Spre un cadru de referință pentru leadershipul triplei valori	400
9.3.2 Dezvoltarea mentalității leadershipului și scopul comun	408
9.3.3 Conectarea scopului comun la diverse niveluri de complexitate	415
9.3.4 Practica dezvoltării leadershipului social	418

Res 9.4 pe Modele de leadership integrat 427

CAPITOLUL 10 Șase întrebări utile
pentru a dezvolta scopul comun 433

Observații finale 441

Postfață. Capitalismul pozitiv și oportunitatea
„înfloririi în oglindă”: gramatica interconectării
reprezintă disciplina businessului în epoca noastră 447

Participanți 481

Bibliografie 488

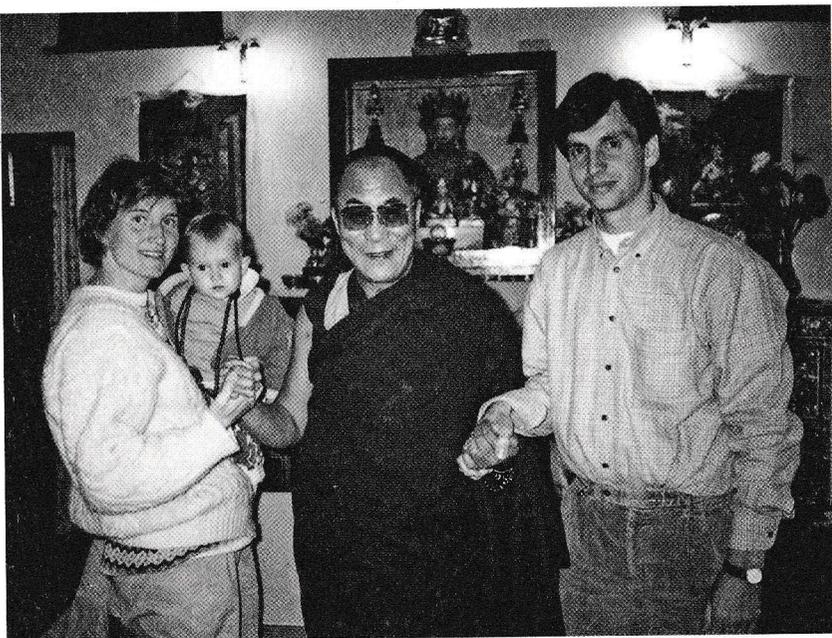
FIGURI ȘI TABELE

FIGURI

3.1	Jocul încrederii	163
9.1	Schimbarea în paradigma economică	376
9.2	Etape în sustenabilitatea businessului	386
9.3	Cadrul de referință pentru măsurarea triplei valori.	394
9.4	Scopul comun	415
9.5	Etapele dezvoltării leadershipului.	426
9.6	Leadership social pentru crearea triplei valori.	429
10.1	Modelul scopului comun	435
11.1	Spre un scop comun, tripla valoare și leadershipul social în business	462

TABELE

9.1	Mentalitățile de tipul 6C	404
-----	---------------------------------	-----



Autorul, soția sa, Sandra, și fiica lor, Louise, în vizită la Dalai Lama, în 1991.

Capitolul 1

Buddha și bancherul

S-ar părea că legătura dintre banking și gândirea lui Dalai Lama este nepotrivită, iar o carieră în domeniul financiar combinată cu interesul față de budism ar fi ceva neobișnuit. De aceea, acest capitol introductiv descrie prima mea întâlnire cu Dalai Lama și impactul pe care acest moment l-a avut asupra perspectivei mele de viață și asupra carierei. În cele din urmă, această întâlnire a trezit în mine sentimentul că am un scop, într-o perioadă în care universul meu interior și lumea, într-o perspectivă mai largă, erau complet seduse de avantajele creșterii economice.

După ce l-am întâlnit pe Dalai Lama, am ales să mă specializez în cadrul studiilor de drept pe economiile emergente din Asia, pentru ca apoi să devin bancher în China, exact în perioada când această regiune a lumii a îmbrățișat reformele radicale ale pieței libere. În calitate de manager bancar în China, nu m-am ocupat doar de oportunitățile unui business pasionant pe o piață în plin avânt, ci am explorat totodată condițiile economice din regiunile dezavantajate ale Tibetului și ale Mongoliei. Aceste explorări m-au condus la subiectul discuției mele ulterioare cu Dalai Lama, la zece ani după prima mea întâlnire. După ce am trăit la fața locului criza financiară asiatică din 1998 și am constatat creșterea concentrării excesive pe valoarea acțiunilor pe termen scurt

Respect pentru din industria financiară, am ajuns să fiu treptat deziluzionat de curentul dominant urmat de sistemul bancar și de sistemul mai general al capitalismului, revenind din nou la Dalai Lama pentru a primi îndrumare. Discuția care a urmat a devenit prima dintr-o serie de dialoguri publice cu el, tema fiind, de această dată, „Compașiune sau competiție“.

1.1 Întâlnirea cu Dalai Lama

În vara anului 1982, chiar înainte de a absolvi Facultatea de Drept în Olanda și de a mă lansa în viitoarea carieră, am decis să-mi prelungesc viața de student lipsită de griji cu o călătorie de studii în India. Împreună cu prietenul meu din studenție, Florens van Canstein, am ajuns să petrec câteva luni în regiunea munților Himalaya. În calitate de studenți care urmau cursuri de drept internațional, manifestam un viu interes față de guvernarea tibetană din exil, din Dharamsala, instituită de refugiații tibetani după ce China le-a anexat țara în 1959. Obținusem un document de prezentare în fața tibetanilor de la dr. Michael van Walt, care ținea la universitatea noastră un curs pentru doctorat despre statutul juridic internațional al Tibetului. I-am întâlnit pe liderii comunității de refugiați din Dharamsala undeva la poalele munților Himalaya, iar ei ne-au împărtășit poveștile lor de viață dramatice legate de fuga din teritoriul natal după ce fusese ocupat și de viața dificilă pe care erau nevoiți să o ducă în exil. În timpul uneia dintre aceste întâlniri, ne-am împrietenit cu un localnic tibetan care ne-a aranjat o audiență neplanificată la Sanctitatea Sa Dalai Lama. Pe atunci, înainte să primească Premiul Nobel pentru Pace, în 1989, era mai puțin cunoscut în lume,

astfel că primirea în audiență nu era un lucru ieșit din comun, așa cum este acum.

Cu toate acestea, mă simțeam mai degrabă nepregătit pentru acest privilegiu și eram agitat în vreme ce așteptam să se scurgă ceea ce părea a fi un timp interminabil petrecut în anticamera locuinței Sanctității Sale. Clădirea era mai degrabă o construcție nepretențioasă, cu un singur nivel, care era orientată spre valea din preajmă, înconjurată de o grădină cu flori înmiresmate. Totuși, când am pășit în camera sa, toată starea mea de nervozitate s-a disipat ca prin minune. Liderul budist, care a izbucnit în râs în timp ce arăta cu degetul spre pantalonii mei, niște bermude tăiate până la genunchi, m-a făcut rapid să mă simt în largul meu: „Ce s-a întâmplat cu pantalonii tăi?“, mi-a aruncat el întrebarea șugubeață. Nu-mi găseam cuvintele pentru a descrie obiceiul acela de a lăsa marginile netivite ale materialului să atârne, după ce tăiam pantalonii la jumătatea lungimii lor, așa că am început să râd și eu.

Când ne-am așezat, zâmbetul său blând și privirea intensă au pus rapid stăpânire pe ființa mea. Răspunsurile lui la întrebările care acum ar părea îngrozitor de naive și de nedocumentate m-au ghidat pe parcursul vieții.

Prima mea întrebare a vizat problemele dintre China și Tibet: „După părerea mea, vorbind din punct de vedere ideologic, nu trebuie să existe niciun conflict între China și Tibet. Marxismul (la vremea aceea, fiind încă ideologia de bază în China) și budismul nu par să se opună în mod fundamental. Probabil că aceste două sisteme au ceva în comun. De ce există această neînțelegere?“

Dalai Lama a răspuns pe îndelete. „Consider că anumite aspecte ale marxismului sunt foarte valoroase din punct de

vedere etic, în principal prin felul în care tratează egalitatea materială și îi apără pe cei săraci în fața exploatării lor de către o minoritate. Cred că s-ar putea spune că sistemul economic cel mai apropiat de budism ar fi un sistem economic socialist. Marxismul se bazează pe idealuri nobile, precum apărarea drepturilor celor care sunt dezavantajați. Dar energia cheltuită pentru a pune în aplicare aceste principii este înrădăcinată într-o ură viscerală față de clasele conducătoare, iar această ură este canalizată către lupta de clasă și către subminarea clasei conducătoare. Odată ce clasa care guvernează este eliminată, nu mai rămâne nimic de oferit oamenilor și fiecare este redus la o stare de sărăcie. De ce se întâmplă astfel? Deoarece în marxism există o absență totală de compasiune pentru anumite grupuri de persoane. Așadar, aceasta este marea diferență față de budism, care promovează compasiunea și grija față de toți oamenii, atât bogați, cât și săraci.“

Următoarea mea întrebare s-a referit la spiritualitatea răsăriteană. Am cunoscut mulți oameni în India, mai ales refugiați tibetani, care practicau spiritualitatea și păreau foarte fericiți și mulțumiți. Zâmbeau și cântau de bucurie, în ciuda condițiilor grele cărora erau nevoiți să le facă față în taberele improvizate de refugiați. În contrast cu ei, eu duceam o viață de relativă îndestulare, dar nu mă consideram fericit. Cum era cu puțință așa ceva?

Sanctitatea Sa mi-a dezvăluit rapid faptul că opiniile mele romantice despre Răsărit erau sursa dezamăgirii față de propria cultură: „Nu este nimic care să lipsească în cultura ta. Indiferent dacă sunt orientali sau occidentali, oamenii încearcă să fie fericiți, caută pacea sufletească, vor să trăiască în armonie cu lumea din jur. Poate țările occidentale dețin în prezent o

avuție economică mai mare decât India sau Tibetul, dar aceasta nu le face să fie diferite de alte popoare care au mult mai puțin. Uită-te la demonstrațiile recente împotriva unui posibil război nuclear care au avut loc în țara ta, în Europa. Această mișcare este motivată de aceeași dorință de a atinge fericirea și pacea, pe care o simțim și noi, tibetanii. În esența sa, natura umană este identică; toți suntem ființe bune, iubitoare de pace.“

După aceea, conversația s-a îndreptat spre rolul mâniei în budism. Mă gândeam ce li se întâmplase tibetanilor și dacă ei li-ar îndepărta pe chinezi de pe teritoriul lor fără un efort violent. Era violența respinsă în totalitate? Dar cum stau lucrurile în cazul unui părinte care încearcă să-și disciplineze copiii neascultători?

Dalai Lama a răspuns: „Mânia este o emoție distructivă, cu consecințe negative atât pentru subiect, cât și pentru obiect. Dar pot să existe împrejurări în care este permisă acțiunea în forță. Însă factorul important aici este motivația ta. Un tată care este ferm față de copilul său este motivat, în general, de compasiunea sa față de copil. Același lucru este valabil pentru tibetani: putem fi fermi și intransigenți în fața politicilor chineze nedrepte din compasiune pentru ei. Dacă motivația izvorăște doar din mânie și din frustrare, ar fi bine să aveți mare grijă de comportamentul vostru. Principala problemă în cazul mâniei este aceea că ea distruge liniștea minții. Oamenii vor fi mult mai fericiți când vor reuși să-și transforme aceste emoții negative în răbdare, în iubire și în compasiune. Compasiunea conduce la fericirea voastră și a celorlalți.“

Acest schimb de opinii a produs o puternică impresie asupra mea. M-a făcut să reflectez asupra alegerilor pe care noi le făcuserăm în Occident, care ne-au permis să creăm bunăstare

materială, în vreme ce, în acest timp, am uitat de nevoia de a crea bunăstare socială – fericirea. Ce puteam să învățăm de la civilizația orientală astfel încât să putem crea o economie mai echilibrată? Și ce putea Orientul să învețe de la Occident, astfel încât acești oameni să poată crea mai multă bunăstare economică? Probabil cel mai emoționant lucru era faptul că Sanctitatea Sa mă lua foarte în serios pe mine, un tânăr student oarecare, cu pantalonii tăiați de la genunchi în jos, după moda hippy. Îmi acordase atenția sa, de parcă ar fi văzut în mine ceva mai mult decât consideram eu însumi că aș fi putut însemna. Această revelație a călătoriei noastre prin Asia a fost cea care m-a motivat să încep să iau ceva mai în serios propria viață și propria cultură.

Acesta a fost începutul căutării epice a scopului vieții mele: cum puteam să schimb radical lucrurile în viața mea? Cât eram student, mă simțisem mai degrabă copleșit de provocările pe care mi le scotea viața în cale, însă întâlnirea neplanificată cu Dalai Lama îmi dăruise o licărire care luminase posibilitățile pe care le aveam în viață. Maestrul Zen D.T. Suzuki scria: „Viața ca atare nu are niciun sens, dar tu poți să dai un sens vieții.” Pornisem într-o călătorie pentru a da sens vieții mele.

1.2 Confruntarea cu teoria economică

Odată ce am revenit la cursurile de la universitate, după întoarcerea mea din India, când m-am înscris la un curs de economie, am avut ocazia să constat că erau prea puține lucruri care corespundeau cu remarcile făcute de Dalai Lama. Manualele de economie vorbeau despre legi economice care presupuneau că omul, din fire, este în competiție pentru a accede la resurse naturale

limitate. Așa cum spunea Adam Smith, întemeietorul economiei moderne, în *Avuția națiunilor*:

*Nu ne așteptăm să primim bucatele pentru cină prin bunăvoința măcelarului, a berarului sau a brutarului, ci datorită faptului că ei își urmăresc propriile interese. Nu ne adresăm umanității din ei, ci iubirii lor de sine, și nu le vorbim niciodată despre nevoile noastre, ci despre avantajele lor.*⁶

În timp ce acest enunț a devenit fundamentul de la care pornește conceptul puternic de piață liberă, el a fost răstălmăcit de economiștii care s-au succedat și care au argumentat că ființele umane sunt egoiste prin natura lor.

Economiștii clasici ne spun că nu are niciun sens să cheltuim timp, efort și bani pentru păstrarea valorilor dacă banii pot fi făcuți și fără să ținem seama de ele. În 1930, unul dintre cei mai mari economiști ai ultimului secol, Lord Keynes, scria următoarele:

*Trebuie să ne prefacem față de noi înșine și față de oricine altcineva că acela care este cinstit e nebun și cel care este nebun e cinstit; căci a fi nebun este de folos, iar a fi cinstit nu este. Cupiditatea, specula și precauția ar trebui să fie zeii noștri mult timp încă de acum înainte. Deoarece numai ele ne pot scoate din tunelul necesității economice afară, la lumina zilei.*⁷

⁶ A. Smith, *Op. cit.* (N. a.)

⁷ J.M. Keynes, „Economic possibilities for our grandchildren”, în J.M. Keynes (ed.), *The Collected Writings of John Maynard Keynes*, Volumul IX, Macmillan, Londra, 1930, pp. 329–331. (N. a.)