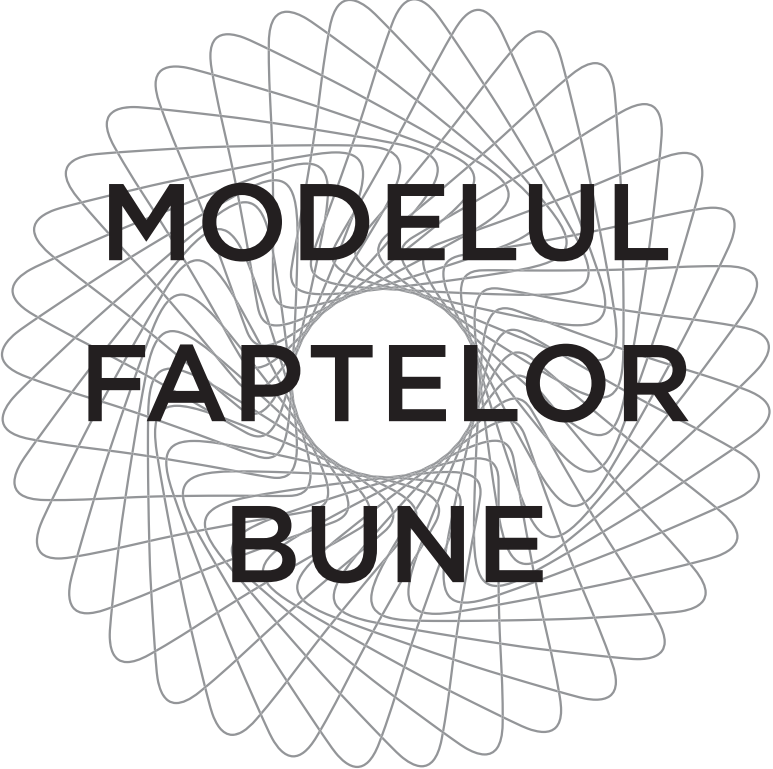


**ACTIVEAZĂ-ȚI
BUNĂTATEA ÎN AFACERI**

Traducere din engleză de
OTILIA TUDOR



**MODELUL
FAPTELOR
BUNE**

Shari Arison

Cuprins

Partea I. Activează-ți bunătatea prin	
viziune și valori	9
Capitolul 1. Metamorfoza mea profesională	11
Capitolul 2. Modelul faptelor bune.....	18
Capitolul 3. Forumuri	26
Partea a II-a. Activează-ți bunătatea prin	
prosperitate individuală	39
Capitolul 4. Libertatea Financiară	41
Capitolul 5. Puritatea	57
Capitolul 6. Existența.....	68
Capitolul 7. Pacea Interioară	81
Capitolul 8. Împlinirea.....	90
Capitolul 9. Vitalitatea.....	104
Partea a III-a. Activează-ți bunătatea în afaceri,	
prin acțiuni reciproc avantajoase	113
Capitolul 10. Generozitatea.....	115

Capitolul 11. Voluntariatul.....	123
Capitolul 12. Limbajul și Comunicarea.....	136
Partea a IV-a. Activează-ți bunătatea:	
O sferă mai vastă de influență.....	151
Capitolul 13. Sustenabilitatea.....	153
Capitolul 14. Valoarea Adăugată pentru Umanitate	166
Capitolul 15. Suntem cu toții o singură ființă.....	179
Capitolul 16. Abundența.....	190
Partea a V-a. Platforme pentru crearea	
unei lumi mai bune	203
Capitolul 17. De la scepticism — la parteneriat pentru schimbare	205
Capitolul 18. Apel la acțiune.....	215
Încheiere. Modelul faptelor bune:	
definirea valorilor	217
Modelul faptelor bune, într-o singură privire	219
<i>Mulțumiri.....</i>	220
<i>Despre autoare</i>	222

Partea I

Activează-ți bunătatea prin
viziune și valori

Capitolul 1

Metamorfoza mea profesională

De la omidă la fluture

Transformarea este un subiect pe care l-am respirat și trăit aproape întreaga mea viață. Unii ar putea spune că mi-a fost ușor — am moștenit o avere considerabilă. Dar există o zicală — nu contează ce ai, ci ce faci cu ceea ce ai! Subiectul acestei cărți este despre ce am realizat cu averea mea.

Întotdeauna am năzuit să-mi aduc contribuția în această lume și mă aflu pe un drum constant de dezvoltare și transformare personală. Dedicându-mi ultimii treizeci de ani activităților filantropice, suprapunându-le în ultimii cincisprezece cu derularea unor afaceri globale, am învățat că, împreună, aceste două lumi formează o platformă uriașă de schimbări pozitive. Deoarece companiile mele operează în peste patruzeci de țări răspândite pe cinci continente, cu mii de oameni angajați din toată lumea, avem un impact incredibil.

Pentru a crea o schimbare sustenabilă și durabilă, am știut că trebuie să implic persoane care pot forma echipele potrivite în scopul

creării strategiei de implementare. Țelul meu este să promovez perspective bazate pe valori pentru a-mi putea transforma toate entitățile economice, deoarece simt în adâncul sufletului că toate companiile pe care le dețin trebuie să corespundă busolei mele morale. Știam că această schimbare poate fi posibilă cu ajutorul unei viziuni, prin perseverență și exemplul personal. Oricine mă cunoaște știe că atunci când am un vis născut dintr-o chemare interioară, perseverența mea de a-l pune în practică e nemărginită. Acest lucru s-a realizat în timp, dar împreună am putut crea un model care a devenit busola noastră organizațională.

Acum avem un ghid practic, elevat. Este un model de business care a crescut din interior și s-a maturizat în timp, un model după care ne ghidăm zi de zi munca, în cadrul Arison Group, luând decizii și transpunându-le în realitate. Deoarece simțim că tot ceea ce facem se concentrează pe fapte bune, numele a venit de la sine: *Modelul Filantropic*.

Puterea transformatoare a faptelor bune

Faptele bune au devenit pentru mine un principiu călăuzitor și am descoperit modalități de a-mi folosi în mod creativ platformele în vederea aplicării conceptului *faptelor bune*. Am inițiat chiar și un eveniment anual, pentru a-i încuraja pe oameni să fie generoși, eveniment

care a evoluat exponențial. În 2013, sute de mii de oameni din peste cincizeci de țări au contribuit cu ceva pozitiv la Ziua Internațională a Faptelor Bune, în beneficiul semenilor noștri.

Dar această carte nu are ca subiect evenimentul respectiv, ci modelul de business care se bazează pe valori și funcționează! S-a spus foarte franc cu ani în urmă că niciuna dintre companiile mele de proporții mari nu poate fi sustenabilă și profitabilă în același timp. Mi s-a spus că nu pot dezvolta o cultură a generozității corporatiste într-o țară în care acest concept nu există nici măcar în imaginația oamenilor.

Mi s-a spus chiar, și nu o dată, că nu am stoffă de om de afaceri. Oamenii îmi sugerau că ar trebui să mă limitez la activitățile caritabile ale familiei mele. Dar știi ceva? Azi, la treizeci de ani de atunci, sunt chiar mai convinsă de viziunea mea inițială. Am multe de oferit omenirii și am privilegiul de a conduce cea mai uimitoare și progresistă echipă de directori și angajați, în cadrul companiilor și organizațiilor mele.

Împreună am ridicat aceste companii la un nivel superior de succes și prosperitate, pe care niciunul dintre noi nu ar fi putut să-l anticipeze atunci când am pornit la drum. Nu spun asta ca să mă laud, ci pentru că vreau să împărtășesc cum am realizat asta, cum poți folosi și tu același set de valori pentru a te transforma pe tine însuși, compania ori organizația pe care o conduci.

Sunt pasionată de acest model de business motivat de valori, pentru că eu cred că va funcționa bine în orice tip de companie, în orice țară, în orice entitate cu scop lucrativ sau non-profit. Cred în mod ferm că vom avea de câștigat atât la nivel individual, cât și colectiv, adoptând o perspectivă bazată pe valori în viața de zi cu zi sau cea profesională, fie că ești deținătorul unei companii sau angajat, membru al unui corp administrativ sau muncitor în orice domeniu. Și sunt sigur că te vei convinge de asta, pe măsură ce vei afla mai multe despre *Modelul faptelor bune*.

Crearea unei culturi a generozității

Pe parcursul vieții mele de adult, am lucrat în toate departamentele companiei înființate de tatăl meu: Carnival Cruise Lines. Mai târziu, mi-am adus contribuția în consiliile executive. Acest lucru a stat la baza experienței mele profesionale. La cererea tatălui meu, am înființat și am condus o fundație de familie localizată în Miami, așa că a fost firesc ca, atunci când m-am mutat în Israel, să-mi continui activitățile caritabile, deschizând un sediu acolo.

De la început am știut că lucrurile se gestionau diferit în Israel, față de Statele Unite. Am înființat Fundația Arison, care mai târziu a devenit Fundația de Familie Ted Arison. Am introdus în organizația caritabilă modele

profesionale de business, lucru ieșit din comun la acel moment. Ne-am concentrat pe donațiile cu impact major asupra societății.

Aceste donații — pe care acum le numim investiții sociale — au fost angajamente substanțiale în sănătate, educație, cercetare etc. Am putut să mă implic total și în detaliu în aceste proiecte caritabile. Printre cele mai emblematică se numără: un centru de cercetare neurologică, o unitate de îngrijire medicală primară din Tel Aviv, o școală de arte, primară și gimnazială, Școala de Business Arison, un muzeu istoric și multe altele.

Chiar dacă mă dezvoltasem personal și profesional, încă mă mai întrebam care este adevărata mea menire. Am simțit totdeauna o forță lăuntrică și am avut mereu o preocupare profundă față de viitorul umanității. Încă în căutarea sensului vieții mele, mi-am putut exprima creativitatea și entuziasmul în toate proiectele în care m-am implicat. Spațiile de lucru, frumoase și moderne, au fost create pentru a insufla un mediu de familie plin de respect.

Am coordonat și o mișcare în direcția generozității corporatiste în Israel, deoarece cred cu fermitate că lumea afacerilor are responsabilitatea de a oferi ceva comunității în care operează. Aceasta este una dintre valorile în care am fost educată. M-a inspirat un model de generozitate văzut în Statele Unite, așa că am transferat aceste noțiuni și practici în Israel, înființând organizația Matan (Calea

Israeliană Unită). Astăzi, aproape toate companiile din Israel au aderat la această strategie de generozitate corporatistă, fenomen care demonstrează că, atunci când ai viziune și perseverență, poți crea o nouă cultură — în acest caz, una a generozității.

Transformarea personală și profesională

În paralel cu activitatea mea filantropică, mi-am lansat propria afacere. Apoi, în 1999, după ce am moștenit un imperiu financiar uriaș, am fost aruncată în etapa următoare a călătoriei mele. M-am trezit cu un grup de companii diverse, pe care trebuia să le conduc cumva și să le gestionez în paralel cu afacerea mea personală din domeniul restaurantelor.

Compania Arison Investments deținea la acel moment o publicație, o companie de produse electronice și telecomunicații, o firmă distribuitoare de televiziune prin satelit și alte 50 de companii de tehnologie de vârf și biotehnologie. După un proces de informare în legătură cu aceste companii care nu se aliniau viziunii mele de business și cărora nu le puteam spori potențialul, am decis să le vând pe toate. Mi-am vândut și afacerea din domeniul restaurantelor pentru a mă putea concentra doar pe cele cărora simțeam că le pot oferi cu adevărat valoare.

Cele două companii care mă interesau și în care am continuat să investesc sunt Banca Hapoalim și Shikun & Binui — o afacere imobiliară și de infrastructură. Amândouă aveau structuri interne greoaie, depășite și nu prezentau perspective în mediul progresist de business pe care îl anticipam.

În mod limpede, apăruse un moment al transformării, dar schimbarea unor structuri și culturi instituționale atât de adânc înrădăcinate nu era deloc ușoară. Niciuna dintre aceste companii nu părea să se bazeze pe o viziune, fie ea pe termen scurt sau lung, așa că mi-am propus să le ofer atât viziune, cât și scop.

Nu eram conștientă de cât de lung și de sinuos avea să fie procesul transformării —, dar ce succes incredibil au aceste afaceri acum! Arison Investments a continuat să se dezvolte, încorporând Salt Industries, companie redenumită de noi Salt of the Earth. Am înființat și Miya, o societate fundamentată pe o viziune a abundenței, știind că una dintre cele mai mari dificultăți ale viitorului va fi asigurarea necesarului de apă potabilă pentru toată lumea.

Așa cum veți vedea în capitolele următoare, companiile și organizațiile noastre s-au extins și s-au transformat într-un mod remarcabil. Din acest proces a rezultat un model de business unic și cuprinzător, bazat pe valori, valabil și practic pentru orice om de afaceri care vrea să contribuie la dezvoltarea personală, a organizației sale și a lumii înconjurătoare.

Capitolul 2

Modelul faptelor bune

Primele lecții în domeniul bancar

Pe neașteptate, în momentul în care făceam primii pași în domeniul bancar, am fost cooptată în consiliul de administrație al Băncii Hapoalim. Am intrat în această funcție cu o vastă experiență practică, câștigată după ce lucrasem în fiecare departament din cadrul unei mari companii multinaționale, așa că știam cum funcționează organizațiile și structurile corporatiste.

Aveam o experiență de ani de zile, atât în companii cu scop lucrativ, cât și în cele non-profit, astfel că am demarat cu această perspectivă. După cum s-a dovedit ulterior, nu aveam motive să fiu atât de neliniștită în privința cunoștințelor mele de management financiar, deoarece atunci când am început să particip la ședințele bancare, am descoperit, cu surpriză, faptul că destui membri ai consiliului de administrație proveneau din domenii de afaceri diferite.

Asta nu îmi împiedica însă să discute, să obiecteze sau să își dea acordul asupra unor

chestiuni la care nu se pricepeau! Nu pot decât să-mi imaginez cum se simțeau managerii, când erau nevoiți să primească directive din partea unor membri din consiliu care nu aveau experiență în această industrie, comparativ cu echipele de management care lucrau în acest domeniu de zece, douăzeci sau chiar treizeci de ani. Eu doream să avem un dialog bazat pe împărtășirea cunoștințelor și stabilirea unui consens productiv.

Simțeam însă că nu îmi pot susține punctele de vedere dacă, înainte, nu îmi făceam temele. M-am instruit cu persoane în care aveam încredere și am vizitat toate departamentele, unde m-am întâlnit cu managerii și angajații, pentru a înțelege adevărata natură a acestui business. Am utilizat tot timpul un limbaj financiar, până când m-am obișnuit cu toți termenii, și abia după un an am început să-mi expun punctele de vedere în ședințele de consiliu.

Mi-am petrecut ani de zile împărtășind consiliului modul meu unic de a gândi, implicându-mă în campaniile de branding, suportul clienților, perspective, precum și generozitatea față de comunitate. Privind înapoi, la acei ani de început ai carierei mele, îmi dau seama că aceștia au contribuit imens la înțelegerea procesului necesar creării unei transformări reale în cadrul unei organizații de proporții. Partea bună a experienței câștigate în domeniul financiar-bancar este că îți oferă o perspectivă

globală asupra economiei. Astăzi nu mai fac parte din niciun consiliu subsidiar, deși, în calitate de proprietar al Arison Group, aparțin consiliilor companiilor noastre private, atât în ramura de business, cât și în cea filantropică: Arison Investments și Ted Arison Family Foundation.

Pasiune pentru viitorul nostru colectiv

Mă perfecționez permanent și învăț din experiență. Este în firea mea să încerc mereu să mă autodepășesc, personal și profesional, să caut modalități prin care să ajut lumea înconjurătoare. Cred că atunci când o companie sau organizație este motivată doar de rezultate financiare, ea nu poate atinge cel mai înalt potențial. Există un tablou mai cuprinzător, iar eu cred că trebuie să ne asumăm responsabilitatea de a îmbunătăți (noi și companiile sau organizațiile noastre) viitorul colectiv.

Acesta este motivul pentru care, de când mă știu, mi-am construit viziuni pentru viața personală și pentru fiecare companie pe care o dețin. Am implementat aceste viziuni în toate organizațiile mele filantropice, iar în ramura business am numit în fiecare consiliu managerial directori care îmi împărtășesc în aceeași măsură viziunile și valorile, atingând în același

timp și obiectivul de profit. Cu echipa mea de conducere, am putut insufla și altor unități de afaceri aceste viziuni.

Desigur, acesta a fost un proces mult mai simplu de aplicat în companiile mele private decât în cele publice, unde înțelegerea și procesul au avut nevoie de mulți, mulți ani. La un moment dat, după ani de zile de muncă vizionară, m-am trezit dându-mi seama că aceste perspective separate configurau un model. În perspectiva mea, fiecare valoare reprezintă o cărămidă și toate împreună formează o construcție. Înțelegând faptul că fiecare companie avea deja o viziune, și cum orice viziune se traduce prin valoare, am atins 10 din cele 13 valori care formează Modelul faptelor bune. De exemplu, una dintre valori este Libertatea Financiară, care a rezultat din viziunea companiei bancare. Valoarea Sustenabilității a provenit din viziunea companiei de infrastructură și afaceri imobiliare, iar valoarea Păcii Interioare — din cea a organizației noastre filantropice, Esența Vieții. Unele valori au fost mai ușor de înțeles decât altele. Unele sunt practice, iar altele, mai degrabă spirituale. Simțind că modelul era incomplet, am adăugat alte trei valori: Existență, Puritate, Împlinire. Cum faci ca aceste valori superioare să fie transpuse într-un model aplicabil, ușor de înțeles și practic? Cum le transformi într-un model benefic atât pentru fiecare individ în parte, cât și pentru comunitatea colectivă, fie