

Calea conducătorului

Afacerile, budismul și fericirea
într-o lume interconectată

SFINȚIA SA

DALAI LAMA

și Laurens van den Muyzenberg

Traducere din engleză de
Ramona Adina Neacșa

Lifestyle

**TREBUIE
SĂ ȘTII**

Cuprins

Introducere	7
Călugărul și consultantul în management	13
PARTEA I. Cum să te conduci pe tine însuși	17
1. Cum să adopți Perspectiva Corectă	19
2. Cum să faci ceea ce este corect	35
3. Cum să-ți antrenezi mintea	53
PARTEA A II-A. Cum să îți conduci organizația	73
4. Scopul liderului	75
5. Crearea profitului, a locurilor de muncă — sau a fericirii?	97
6. Modalitatea corectă de a face afaceri	116
PARTEA A III-A. Conducerea într-o lume interconectată	137
7. Provocările globalizării	139
8. Antreprenoriatul și sărăcia	155
9. Economia de piață responsabilă	177
Epilog	191
Mulțumiri	193

Introducere

Sfinția Sa Dalai Lama

În general, călugării budiști sunt într-o câtva izolați de restul societății, adesea cufundați în pace, în vreme ce se roagă pentru bunăstarea tuturor ființelor vii și pentru planeta noastră. Deși sunt un astfel de călugăr, am o serie de responsabilități legate de guvernul tibetan din exil, care îmi oferă o perspectivă mai largă prin faptul că interacționez cu oameni din întreaga lume. În timpul călătoriilor mele am întâlnit diverși indivizi, unii dintre ei săraci, alții bogați, fiecare ocupând propriul său loc în lume. Oamenii par să aibă încredere în mine și, prin urmare îmi vorbesc adesea despre viețile lor, despre speranțele și grijile lor pentru viitor. Astfel am aflat foarte multe lucruri despre ceea ce ei își doresc. Până la urmă, aproape toată lumea caută fericirea într-o măsură sau alta.

De ce scriu cartea aceasta acum? Deoarece cred cu tărie că ar trebui să ne preocupăm cu seriozitate și să ne asumăm responsabilitatea pentru felul în care funcționează economia globală și să manifestăm interes față de rolul afacerilor în modelarea interacțiunilor dintre noi. Vremurile s-au schimbat și cred că liderii tradițiilor religioase — cu abilitatea lor de a vedea în perspectivă — ar trebui să ia parte la discuțiile privind afacerile și economia globală. Lumea noastră se confruntă cu probleme foarte serioase. În mod deosebit mă preocupă cele legate de cum să combatem sărăcia în țările sărace, de faptul că sentimentul de satisfacție în viață a stagnat încă din 1950 chiar și în țările prospere, de impactul negativ asupra mediului ca rezultat al neglijenței noastre și de populația noastră în

continuă creștere și cu standarde ridicate de viață și, în sfârșit, de lipsa păcii în multe locuri ale acestei lumi.

Cum budismul are o atitudine rațională și logică față de astfel de probleme, abordarea sa este uneori mai ușor de înțeles de cei care nu sunt religioși. Accentul cade pe valorile umane și pe modul în care o persoană poate fi învățată să adopte o abordare holistă în soluționarea problemelor societății. Budismul poate aduce o contribuție importantă la aceste discuții. Dacă privim învățăturile budiste în termeni de etică seculară și valori umane fundamentale, atunci e posibil ca și ele să contribuie cu ceva la lumea afacerilor. Conceptele budiste referitoare la bogăție, muncă, consum și fericire sunt într-o câțva diferite de cele ale confrăților occidentali. Fericirea este altceva decât simpla satisfacere a dorințelor materiale și a altor dorințe asemănătoare, iar această distincție este foarte importantă. Izvorul fericirii nu se află în ceea ce ne dorim sau ceea ce primim, ci în ceva diferit. Ea apare dintr-un loc al mulțumirii care există indiferent de ceea ce câștigăm sau realizăm.

Buddha a înțeles că pornirile orientate către sine erau foarte puternice. Cu toate acestea, el a ajuns la concluzia că nevoia de a satisface dorințele sinelui erau imposibil de satisfăcut, un ciclu fără sfârșit. Oamenii nu pot fi fericiți cu adevărat decât dacă au prietenii și relații bune cu alți oameni. Mai mult, relațiile bune sunt reciproce. Este imposibil ca oamenii să își construiască relații pozitive cu alții dacă scopul lor este doar să-și satisfacă propriile dorințe. După părerea mea, guvernele și organizațiile intră în această ecuație pentru că îi aduc pe oameni în contact unii cu ceilalți, creează locuri de muncă și bunăstare și au de jucat un rol foarte important în chestiunile privind standardele de viață și fericirea umană și unde anume ele se pot intersecta.

Nu pretind că soluțiile de care avem nevoie sunt simple sau directe. În timp ce lucrăm la această carte, am ajuns să îmi dau seama cât de greu poate fi pentru oamenii de afaceri să ia deciziile corecte. Când liderul unei companii ia o decizie, aceasta îi afectează pe toți angajații și pe mulți alții, fie cei care îi cumpără produsele, fie pe cei ce acționează ca furnizori.

Lucrul acesta este cu atât mai valabil pentru corporațiile mondiale, care operează în multe țări, deci calitatea afacerii lor este esențială. Din acest motiv, factorul de decizie nu trebuie numai să fie competent, dar trebuie să aibă și motivația corectă și starea mentală corectă. Competența specifică afacerilor măsoară și talentul, și cunoștințele; ca atare, ea depășește cadrele acestei cărți. Cu toate acestea, observarea și corectarea propriei motivații sunt aspecte importante ale practicii budiste și le vom discuta aici în detaliu, ca și cultivarea stării mentale corecte.

Fundamentală filosofiei budiste este noțiunea că suferința există și că Buddha face apel la fiecare dintre noi să ajutăm la alinarea ei. Scopul meu este același: să reducem suferința și să creștem nivelul de satisfacție față de viață ca întreg. Scopul acestei cărți este, prin urmare, acela de a-i face pe cititori și lideri să înțeleagă mai bine ce anume se întâmplă în mintea lor și în mintea celorlalți, mai ales în contextul leadershipului. În consecință, sper că veți fi capabili să luați decizii diferite care vor genera o mai bună calitate a vieții pentru voi înșivă, pentru organizațiile de care aparțineți și pentru toți ceilalți afectați de aceste decizii.

Interesul meu față de afaceri și economie a evoluat în ultimii 50 de ani. Educația mea formală a avut un caracter complet religios și spiritual. Din tinerețe și până acum, domeniile mele de studiu au fost filosofia și psihologia budistă. Într-o oarecare măsură, datorită interacțiunii mele cu membrii tibetani și chinezi ai Partidului Comunist, treptat am învățat despre diferite sisteme economice.

Datorită înclinațiilor mele am descoperit că tindeam către socialism, dar am observat că economiile din țările socialiste au stagnat în vreme ce economiile cu piețe libere deveneau din ce în ce mai dinamice. Am devenit deosebit de interesat de ceea ce nu a mers bine în economiile socialiste și de aspectele pozitive ale pieței libere. Cu toate acestea, nu a încetat să mă îngrijoreze faptul că sistemul bazat pe economia de piață tinde să crească prăpastia dintre săraci și bogați.

În 1990 am primit o scrisoare de la Laurens van den Muyzenberg, consultant în management internațional. El sugera că, mai degrabă decât să încercăm să combinăm temele comune ale gândirii comuniste și budiste, așa cum propusesem eu, ar fi mai eficient să ne gândim cum anume poate fi îmbunătățit capitalismul pentru a veni în întâmpinarea problemelor colective. Ideea mi s-a părut atrăgătoare și l-am rugat să vină în vizită. În anii următori ne-am întâlnit de multe ori. Apoi, în 1999, Laurens a sugerat că, dat fiind interesul crescând în administrarea companiilor mondiale — și a faptului că tradiția budistă include multe instrucțiuni teoretice și practice care ar fi utile oamenilor de afaceri, mai ales liderilor lor — eu aș putea aduce o contribuție în literatura acestui subiect. De la început am căzut de acord că doream ca această carte să fie de uz practic și să îi ajute pe oamenii de afaceri să ia decizii mai bune. Am hotărât ca Laurens să descrie cadrul general al afacerilor, iar eu să prezint aplicațiile învățăturilor budiste la problemele ridicate.

L-am sfătuit pe Laurens să adopte o abordare holistă. Prin „holistă” am vrut să spun că ar trebui să abordăm problemele din mai multe perspective diferite, nu numai din cea a consultantului în management occidental. Cred că una dintre principalele probleme ale lumii de astăzi este aceea că, în vreme ce cantitatea de informație crește exponențial, oamenii devin tot mai specializați și nu mai sunt capabili să înțeleagă cum interacționează toate aceste idei pentru îmbunătățirea societății.

În scrierea acestei cărți am ales subiecte care după părerea mea sunt importante și Laurent le-a cercetat conform propriei sale experiențe, prin discuții cu colegi de profesie și studiarea informației publicate. De asemenea, el a intervievat lideri în afaceri care erau budiști practicanți, în privința impactului budismului asupra felului personal de abordare a afacerilor. În ciuda eforturilor noastre, nu pretind că am găsit toate răspunsurile. Tot timpul însă ne-am dat silința să prezentăm învățăturile budiste într-un mod ușor de înțeles de către oamenii de afaceri.

Interesul meu nu este acela de a crea și mai mulți budiști. Interesul meu este acela de a prezenta conceptele budiste acceptabile și utile oamenilor aparținând oricărei credințe religioase și celor fără nicio credință religioasă.

Mi-am pierdut libertatea la vârsta de 16 ani, iar la 24 am devenit refugiat. Am întâmpinat o mulțime de dificultăți în viața mea. Cu toate acestea, mi-am păstrat liniștea mentală. Pot chiar să spun că, datorită educației mele budiste, sunt mai fericit decât mulți oameni care consideră libertatea și o țară proprie ca fiind de la sine înțelese.

Această capacitate de a-mi păstra liniștea mentală se datorează în întregime învățăturilor pe care le-am primit și încercării mele stăruitoare de a le pune în aplicare prin educarea propriei minți. Sper din tot sufletul că acest tip de educație, discutat și predat în această carte, poate fi însușit de liderii noștri — în organisme de afaceri și globale — pentru a crea o planetă mai pașnică și mai durabilă.

Călugărul și consultantul în management

Laurens van den Muyzenberg

Proiectul acesta este despre întâlnirea a două lumi: lumea mea a consultanței în management, mai precis piața globală, și lumea budismului tibetan a lui Dalai Lama. A fost cea mai interesantă și mai plină de satisfacții experiență profesională din viața mea.

După ce am citit una dintre cărțile Sfinției Sale în care scria că un filosof indian lucra la o sinteză între comunism și budism, i-am scris spunându-i că ar fi mai ușor de făcut o sinteză între budism și capitalism. Spre surprinderea mea, am primit o scrisoare de la Sfinția Sa, invitându-mă să îl vizitez în India. Din 1991 până în 2000, m-am întâlnit cu Dalai Lama în fiecare an și am organizat pentru el, voluntar, mici proiecte de consultanță, inclusiv seminarii privind strategia guvernării sale în exil.

La început, cunoștințele mele privind învățăturile budiste erau limitate; tot astfel era și experiența lui Dalai Lama privind economia și lumea afacerilor. Deși Sfinția Sa a studiat sistemul socialist și operele lui Karl Marx, abordarea sistemului pieței libere era mai limitată. Ideea era ca eu să-l pun la curent cu sfera economiei, în vreme ce Sfinția Sa avea să comenteze în jurul subiectului pornind de la propria sa perspectivă.

Discuțiile acestea au acoperit multe dintre fundamentele afacerilor și aveau, prin urmare, puțin de a

face cu budismul. A devenit destul de curând limpede că Dalai Lama dorea să înțeleagă și să vadă imaginea de ansamblu — cum se încadrează afacerile în societate și adevărata semnificație a „responsabilității corporatiste“. După cum afirma Sfinția Sa, „îmi doresc o perspectivă holistă asupra afacerilor“. După vreo șapte ani de întâlniri și discuții, am găsit o modalitate de a face o sinteză între conceptele budismului și cele ale celor mai importanți gânditori occidentali pentru a aborda dilemele afacerilor și astfel s-a născut această carte.

Budismul și capitalismul își au complexitățile lor și cartea de față le simplifică inevitabil pe amândouă, explorând în același timp principiile lor practice. Cartea este structurată într-un mod progresiv: pornind de la individual, trecând prin companie sau organizație și culminând cu societatea în general. Un accent deosebit a fost pus pe leadership. Cei care pot aduce schimbarea nu se găsesc exclusiv numai printre managerii și liderii de vârf și îi încurajăm pe angajații de la toate nivelurile să descopere liderul din interior și să aplice practicile din această carte.

În Partea I, „Cum să te conduci pe tine însuși“, se discută fundamentele budismului și modul în care cei care nu sunt familiarizați cu el pot ajunge să înțeleagă aplicabilitatea învățăturilor lui Buddha în toate aspectele vieții. Am pus accentul pe importanța luării bunelor decizii, la fel ca și pe dezvoltarea exercițiilor mentale care îmbunătățesc performanța minții. Am introdus, de asemenea, câteva dintre conceptele fundamentale ale budismului.

În Partea a II-a, „Cum să îți conduci organizația“, preluăm ideile și valorile expuse în Partea I și arătăm cum anume pot fi aplicate în cadrul afacerilor. Liderii și organizațiile sunt încurajați să pună căldură, compasiune și etică în luarea deciziilor și în felul în care își construiesc politicile și procedurile; la rândul

lor, companiile sunt încurajate să caute lideri cu integritate.

Partea a III-a, „Conducerea într-o lume interconectată”, caută să aplice valorile budiste la scară globală și tratează subiecte importante precum sărăcia, sustenabilitatea, diversitatea și responsabilitatea față de mediu. Premisa de la care am plecat este că și cea mai mică schimbare produsă în abordarea acestor probleme va sădi speranță și posibilitate.

Lumea de astăzi se confruntă cu multe provocări, nu în ultimul rând cu criza economică și financiară care a început în 2008. Această ediție a cărții cuprinde și viziunea lui Dalai Lama asupra pericolelor unui sistem economic fără valori morale și necesitatea unei economii de piață responsabile.

Avuția noastră a crescut enorm și beneficiem de miracolele tehnologiei, dar în același timp miliarde de oameni încă mai trăiesc în sărăcie, ne confruntăm cu amenințarea iminentă a unui dezastru ecologic și chiar și națiunile prospere sunt nesigure în privința viitorului. Pentru a face față acestor probleme este nevoie de un tip diferit de leadership, care vede lucrurile așa cum sunt ele de fapt și pe care le poate rezolva într-o manieră holistă. Despre aceasta este vorba în această carte.

Adevărații lideri au capacitatea de a aborda o problemă din mai multe perspective și, bazându-se pe această perspectivă largă, să ia decizia corectă. Ei au o minte calmă, adunată și concentrată, netulburată de gânduri și emoții negative. Un adevărat lider admite inevitabilitatea schimbării, nevoia sentimentului de responsabilitate universală și importanța combinării unui sistem economic cu valorile spirituale. Aceasta este calea conducătorului. Aici sunt exprimate cele mai mari dorințe ale lui Dalai Lama — și ale mele: îmbunătățind calitatea deciziilor liderilor noștri, vom crea o lume mai bună pentru toată lumea.

Partea I

Cum să te conduci pe tine însuși

*Cea mai bună cale pentru ca un conducător să domnească
peste țara lui este să se conducă în primul rând pe sine*



Capitolul 1

Cum să adopți Perspectiva Corectă

Unii oameni au impresia greșită că budismul duce numai la pasivitate, la oameni care uită de această lume materială și merg să mediteze în pădure. De fapt, acest tip de izolare este destinat în primul rând călugărilor și călugărițelor. Ca filosofie, budismul ridică întrebări filosofice clasice: ce este adevărul și cum poate fi el stabilit? Care este scopul vieții? Ce este acest univers în care trăim? Ce sunt natura umană, datoria și destinul? Ce este bine și ce este rău? Dar principalul accent al budismului cade în mod special pe a face acțiunile corecte: ce ar trebui să fac? Esența budismului poate fi rezumată în cele două concepte de Perspectivă Corectă și Conduită Corectă. Perspectiva Corectă nu are nicio valoare dacă nu duce la acțiunea corectă — iar a întreprinde acțiunea corectă este evident fundamental pentru succesul afacerilor.



Leadershipul înseamnă luarea de decizii și nu orice fel de decizii — ci cele corecte. Liderii companiilor globale iau decizii care afectează mii sau chiar milioane de oameni, iar liderii politici iau decizii care afectează alte milioane. Prin urmare, este important să iei deciziile corecte, după cum deciziile incompetente poate avea efecte dezastruoase. În viziunea budistă, un lider adevărat este unul care ia deciziile corecte. Faptul acesta depinde de adoptarea Perspectivei Corecte și

de a avea ceea ce Dalai Lama numește „minte calmă, adunată și concentrată“, una care să fie pașnică, netulburată de gânduri, de emoții negative, antrenată și focusată. Scopul acestui capitol este acela de a introduce câteva concepte centrale ale filosofiei budiste și de a arăta cum acestea, odată adoptate, pot îmbunătăți calitatea vieții și organizațiilor noastre.

Pentru a îmbunătăți calitatea deciziilor pe care le iau, liderii trebuie să își îmbunătățească mintea. Un concept central al budismului spune că fiecare bărbat sau femeie poate decide să-și îmbunătățească mintea și, procedând astfel, să ajungă la o viață mai fericită pentru ei și pentru ceilalți. Îți poți îmbunătăți mintea gândind corect și acționând corect. Dar nu poți acționa corect dacă nu *gândești* corect.

A gândi corect înseamnă să gândești înainte de fiecare acțiune pentru a te asigura că acțiunea în sine este bazată pe o intenție corectă și are o motivație corectă. Intenția corectă înseamnă că acțiunea va fi benefică pentru tine și toți ceilalți afectați de ea, cu alte cuvinte, trebuie luată în calcul bunăstarea sinelui și a celorlalți. Faptul acesta este valabil pentru indivizi și pentru organizații.

A avea intenția corectă este prima parte a conceptului budist de Percepție Corectă. Cea de-a doua parte recunoaște trei aspecte ale realității: nimic din ceea ce există nu este permanent, totul se schimbă, nimic nu există independent, nimic nu există fără o cauză. Ai putea gândi că lucrurile acestea sunt evidente, dar oamenii uită să le ia în calcul atunci când iau decizii.

Avem tendința de a ne socoti separați de ceilalți, independenți. La rândul lor, organizațiile se cred și ele independente de alte organizații. Este o perspectivă greșită. Depindem de ceilalți pentru adăpost, mâncare, educație și slujbe, organizațiile depind de angajații lor, de clienți, de furnizori și bănci. A recunoaște această dependență în tot ceea ce gândim