

**BUSINESSUL,**

**INSTRUMENT PENTRU**

**SCHIMBARE SOCIALĂ**

---

*în dialog*

*cu*

Dalai Lama

**SANDER G. TIDEMAN**



# Cuprins

---

<i>Cuvânt înainte</i> de Sanctitatea Sa Dalai Lama . . . . .	11
<i>Prefață</i> de Anders Ferguson . . . . .	14
<i>Mulțumiri</i> . . . . .	23
<i>Citate introductive</i> (Dalai Lama) . . . . .	26
<i>Introducere</i> . . . . .	27
Inspirație pentru perspective noi . . . . .	30
O paradigmă diferită pentru business și pentru economie. . . . .	32
Scopul comun împărțit 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	Compasiunea 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

**Partea a III-a**  
**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	Înghetata 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) .....	327
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 .....	363
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

9.4	Modele de leadership integrat . . . . .	427
CAPITOLUL 10 Șase întrebări utile pentru a dezvolta scopul comun . . . . . 433		
	Observații finale . . . . .	441
	<i>Postfață</i> . Capitalismul pozitiv și oportunitatea „înfloririi în oglindă”: gramatica interconectării reprezintă disciplina businessului în epoca noastră . . . . .	447
	Participanți . . . . .	481
	<i>Bibliografie</i> . . . . .	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
-----	-------------------------------------	-----

# Cuvânt înainte

---

*de Sanctitatea Sa Dalai Lama*



**DALAI LAMA**

Mulți oameni îmi spun că lumea se confruntă cu o criză morală. Standardele de viață s-au îmbunătățit mult în ultimii o sută de ani. Cu toate acestea, dezvoltarea economică globală a condus, în același timp, la adâncirea decalajului dintre bogați și săraci și a contribuit la apariția schimbărilor climatice. Această situație are un impact negativ de amploare asupra mediului, constituie o amenințare la adresa siguranței alimentare și determină scăderea accentuată a resurselor de apă potabilă; probleme care ne vor afecta pe toți. Dacă vor fi în continuare ignorate, aceste dificultăți vor continua să se adâncească; însă nu putem lăsa sarcina de a găsi soluții în seama guvernelor și a politicianilor. O responsabilitate specială le revine liderilor din mediul de afaceri

deoarece ei dețin cunoștințele și resursele necesare pentru a aborda aceste aspecte.

Știi cât de important este să susții o afacere și să faci bani, dar eu nu mă pricep deloc nici la una, nici la cealaltă. Cu toate acestea, știu că este nevoie de o motivație puternică pentru ca orice inițiativă umană să fie una constructivă. Avem nevoie de o nouă strategie pentru rezolvarea problemelor, ceea ce necesită o nouă abordare etică. Pentru a stimula schimbarea, este important ca educația să încurajeze respectul față de valorile umane fundamentale, ceea ce, împreună cu inteligența, poate să constituie baza pentru crearea unei lumi mai bune.

Principala preocupare a businessului nu ar trebui să fie cum să păcălească, să exploateze sau să-i ademenească cu iluzii pe ceilalți și nici cum să facă profit cu orice preț. De asemenea, businessul ar trebui să contribuie la bunul mers al societății, în general. Este o greșeală să credem că dacă vom cultiva preocuparea pentru bunăstarea celorlalți înseamnă că ne vom neglija propriile interese. Eu cred că este în interesul mediului de afaceri să adopte o perspectivă mai largă, mai generoasă, care să țină seama de toți cei care sunt implicați. Ar trebui să existe un respect mai mare față de toate ființele umane, sentimentul că noi toți aparținem aceleiași familii umane. A-i vedea pe ceilalți ca pe niște ființe umane asemenea nouă este un gen de smerenie. Aceasta nu înseamnă că nu putem fi fermi atunci când este nevoie; nu se pune problema că suntem slabi. De exemplu, când o companie este mai transparentă, ea atrage mai multă încredere și respect, ceea ce o face să aibă mai mult succes pe termen lung.

În ultimii ani, m-am angajat într-un permanent dialog cu liderii și cu economiștii din mediul de afaceri, pentru a discuta aceste aspecte. Este îmbucurător să constăți cât de mulți dintre



ei sunt interesați să încerce noi abordări și alternative legate de munca lor. Prietenul meu, Sander Tideman, care a inițiat multe dintre aceste dialoguri, propunându-și să adopte o abordare călăuzită de principii etice în desfășurarea propriei activități, în calitate de bancher și de consultant pentru mediul de afaceri, a adunat laolaltă aceste dialoguri în cartea de față.

Dacă atenția businessului se concentrează pe trecerea de la preocuparea de a maximaliza doar profitul la maximalizarea stării sociale de bine și a dezvoltării sustenabile care să protejeze mediul înconjurător, atunci liderii din lumea afacerilor vor fi nevoiți să își lărgescă propria perspectivă asupra vieții și să învețe să-și cultive aptitudini noi. Sper că opiniile și discuțiile relatate în aceste pagini vor fi de ajutor pentru a inspira această schimbare.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sander Tideman', with a stylized, flowing script.

*8 septembrie 2015*

# Prefață

---

Imaginați-vă o lume în care businessul nu este doar un factor generator de creștere economică, ci și un factor edificator al societății sustenabile și un administrator priceput – al mediului înconjurător. Un loc în care liderii conștienți ai mediului de afaceri înțeleg că profitul reprezintă doar o parte din responsabilitatea lor. Un loc în care managerii cred într-adevăr că prosperitatea pe termen lung este posibilă doar atunci când comunitățile și ecosistemele sunt stabile, sănătoase și echitabile.

Acelora dintre noi care visează că societatea noastră va evolua într-o direcție mai bună le urez bun venit în lumea lui Sander Tideman. Prieten drag și coleg cu mine de aproape două decenii, Sander este un gânditor vizionar care a scris o carte ce poate figura printre cele mai importante volume pe care le veți lectura, atât din perspectivă personală, cât și profesională.

Activitatea lui Sander are, mai ales pentru mine, o însemnătate specială având în vedere că ne leagă un lung parteneriat în cadrul căruia am explorat raportul dintre sustenabilitate și leadershipul din mediul de afaceri, dintre înțelepciunea spirituală și știință. Cum pot fi integrate toate acestea într-o perspectivă comună pentru a crea proiecte într-adevăr inspirate? Sander a preluat rezultatele muncii noastre comune, inclusiv dialogurile cu Dalai Lama, și le-a țesut, cu inteligența sa și cu ajutorul vastei sale experiențe, într-un model robust pentru obținerea

unui profit sustenabil, prin dezvoltarea a ceea ce el numește „scop comun“. Speranța mea este aceea că această carte vă va inspira să vă schimbați chiar voi – și poate, puțin, să se schimbe și lumea întreagă.

Mi-am petrecut viața lucrând în mediul de afaceri, concentrându-mi atenția în principal asupra sustenabilității. În decursul anilor, am ajuns să înțeleg că schimbările pozitive pe care m-am străduit să le generez în lumea businessului au depins de o cunoaștere interioară mai profundă și de un leadership interior. Am început explorarea stării de mindfulness și a meditației. M-am îndreptat spre învățăturile lui Dalai Lama pentru a dobândi o bună cunoaștere a acestor lucruri.

În anul 2000, am plecat într-un loc de meditație pe un munte sfânt, aflat pe vechea graniță dintre Tibet și China. Departe de tot ce îmi era familiar și cu o minte mai liniștită, am avut un moment de revelație: pentru binele planetei, liderii trebuie să-și cultive aptitudinile de leadership interior, care este concentrat la fel de mult pe crearea binelui comun cum este pe propriile interese de afaceri imediate. Cred că cei cărora le revine misiunea de a conduce afaceri pot avea un impact pozitiv global asupra societății dacă sunt susținuți de practicarea stării de mindfulness, dacă au o abordare holistă și sunt conduși de o motivație altruistă.

M-am întors acasă cu o nouă speranță și cu o nouă perspectivă. Inspirat de Dalai Lama, m-am gândit că, probabil, el ne-ar putea ajuta să aducem împreună liderii din lumea afacerilor, pentru a explora posibilitatea unei schimbări reale. Am aflat că, în Olanda, Sander Tideman organizase chiar o astfel de întâlnire în 1999, la Amsterdam. El a numit-o „Compașiune sau competiție“.

Mesajul-cheie al cărții este unul clar: dacă ne dorim într-adevăr să creăm o economie mai sustenabilă și o societate bazată pe altruism, ar trebui să învățăm să ne folosim de noi mentalități și concepte.

— ANDERS FERGUSON,  
antreprenor, fondator  
al Veris Wealth Partners New York

Această carte reprezintă rezultatul a două decenii de cercetare și dialog împreună cu Sanctitatea Sa Dalai Lama și alți lideri din sfera afacerilor, guvernelor, științei și educației. Autorul Sander Tideman, avocat și bancher, care a păstrat relația de prietenie cu Dalai Lama timp de peste douăzeci de ani, prezintă un cadru de referință practic pentru a dezvolta un nou gen de leadership: leadershipul social în business, care să fie capabil să facă față nevoilor economice și de mediu într-o lume aflată într-o continuă spirală a creșterii.

În centrul cărții se află călătoria în care autorul se angajează pentru a descoperi scopul comun împărtășit de business și societate, care generează noi surse de creare a valorii pentru organizație, clienți și comunitate. Această „triplă valoare“ este atinsă prin îmbrățișarea unei abordări sustenabile, care să stea la baza operațiunilor derulate în afaceri, și prin conștientizarea faptului că trăim într-o lume în care totul este interconectat și în care depindem unii de alții. Această carte izvorâtă din înțelepciunea budistă, ce emană din învățăturile lui Dalai Lama, are puterea de a ne schimba modul de gândire.

