

INHOUD

Inleiding

Zijne Heiligheid de Dalai Lama 7

De monnik en de managementadviseur

Laurens van den Muyzenberg 13

Deel I Leiding geven aan jezelf

Hoofdstuk 1

De Juiste Visie 19

Hoofdstuk 2

Het Juiste Handelen 33

Hoofdstuk 3

Je denken trainen 49

Deel II Leiding geven aan je organisatie

Hoofdstuk 4

Het doel van de leider 67

Hoofdstuk 5

Winst, banen of geluk creëren? 87

Hoofdstuk 6	
De juiste bedrijfsvoering	107
Deel III Leiding geven in een onderling afhankelijke wereld	
Hoofdstuk 7	
De uitdaging van mondialisering	127
Hoofdstuk 8	
Ondernemerschap en armoede	141
Hoofdstuk 9	
De verantwoordelijke vrijemarkteconomie	161
Epiloog	175
Noten	177
Dankwoord bij de Nederlandse editie	183
Index	187

INLEIDING

ZIJNE HEILIGHEID DE DALAI LAMA

Doorgaans staan boeddhistische monniken enigszins buiten de samenleving – ze bidden in vreedzame afzondering voor het welzijn van alle bewuste wezens en voor onze planeet. Ik ben zo'n monnik, maar ik heb ook verantwoordelijkheden tegenover de Tibetaanse regering in ballingschap. Mijn perspectief is breder – ik heb contact met mensen over de hele wereld. Op mijn reizen heb ik allerlei mensen – arm en rijk – ontmoet die hun eigen positie in de wereld innemen. Mensen schijnen me te vertrouwen – ze vertellen me over hun leven, en wat ze hopen en vrezen voor de toekomst. Zo heb ik veel geleerd over het menselijke streven. In wezen is iedereen op zoek naar een zekere mate van geluk.

Waarom schrijf ik dit boek nu? Omdat ik vind dat iedereen zich moet interesseren en verantwoordelijkheid moet nemen voor het functioneren van de mondiale economie, en voor de manier waarop we invloed hebben op onze onderlinge afhankelijkheid. De tijden zijn veranderd, en volgens mij moeten leiders van religieuze tradities – met hun vermogen om verder in de toekomst te kijken – deelnemen aan de discussie over mondiale bedrijven en de economie. Onze wereld kampt met zeer ernstige problemen. De volgende kwesties liggen mij na aan het hart: de vraag hoe we de armoede in arme landen kunnen verlichten; het feit dat zelfs in welvarende landen sinds 1950 het gevoel van tevredenheid stagneert; de schade aan

het milieu door onachtzaamheid en de steeds groeiende bevolking en toenemende levensstandaard; en dat er in veel delen van de wereld geen vrede heerst.

Het boeddhisme benadert zulke problemen rationeel en logisch. Daarom is de aanpak soms gemakkelijker te begrijpen voor mensen die niet religieus zijn. In het boeddhisme ligt de nadruk op menselijke waarden en het zoeken naar holistische oplossingen voor de problemen van de samenleving. Dit is een belangrijke bijdrage die het boeddhisme kan leveren aan deze discussie. Als we de boeddhistische leer kunnen zien in termen van seculiere ethiek en fundamentele waarden, is deze misschien ook waardevol voor het bedrijfsleven. Boeddhistische concepten van rijkdom, werk, consumptie en geluk verschillen enigszins van hun westerse pendant. Geluk is iets anders dan de bevrediging van uitsluitend materiële en andere wensen. Dat is een belangrijk onderscheid. Geluk is niet te vinden in wat we wensen of wat we krijgen, maar in totaal andere dingen. Geluk komt voort uit een tevredenheid die niet afhankelijk is van wat we verwerven of presteren.

Boeddha beseft dat egocentrische driften krachtig zijn. Hij concludeerde echter dat de drang om egowensen te bevredigen een eindeloze spiraal was. Mensen kunnen niet werkelijk gelukkig zijn zonder vriendschappen en goede relaties. Bovendien zijn goede relaties wederkerig. Je kunt geen positieve relaties hebben als de bevrediging van je eigen wensen je enige doel is. Volgens mij spelen overheden en organisaties hierin een rol, omdat ze mensen met elkaar in contact brengen. Ze creëren banen en rijkdom, en ze spelen een cruciale rol in aspecten als levensstandaard en geluk en de eventuele raakvlakken daartussen.

Ik pretendeer niet dat de oplossingen die we nodig hebben eenvoudig of gemakkelijk te realiseren zijn. Werkend aan dit boek ging ik begrijpen hoe moeilijk het kan zijn om in het bedrijfsleven de juiste beslissingen te nemen. Als de leider van een bedrijf een beslissing neemt, heeft dit gevolgen voor alle medewerkers en vele anderen zoals klanten of leveranciers. Dit geldt eens te meer voor grote, mondiale concerns die actief zijn in een groot aantal landen. De kwaliteit van bedrijfsmatige beslissingen is dus cruciaal. Daarom

moeten de beslissers niet alleen competent zijn, ze moeten ook de juiste drijfveren hebben, en de juiste gemoedstoestand. Voor bedrijven heeft competentie ook te maken met talent en kennis. Deze aspecten vallen buiten het bestek van dit boek. Maar het in ogenschouw nemen en corrigeren van je drijfveren is een belangrijk aspect van het praktische boeddhisme, dat hier uitvoerig wordt besproken, evenals het ontwikkelen van de juiste gemoedstoestand.

Een fundamenteel principe van de boeddhistische filosofie is de opvatting dat lijden bestaat en dat Boeddha op ieder van ons een beroep doet om het te verlichten. Mijn doel is hetzelfde: lijden verminderen en de tevredenheid met het leven in zijn geheel te vergroten. Met dit boek wil ik lezers en leiders meer inzicht geven in wat er gebeurt in hun geest en de geest van anderen, vooral in de context van leiderschap. Ik hoop dat je daardoor andere beslissingen kunt nemen, die resulteren in een betere levenskwaliteit voor jezelf, de organisaties waartoe je behoort en voor iedereen die de gevolgen van deze beslissingen ondervindt.

Mijn eigen interesse in en denken over het bedrijfsleven en de economie hebben zich in de loop van vijftig jaar ontwikkeld. Mijn formele training is volstrekt religieus en spiritueel van aard. Vanaf mijn jeugd vormden boeddhistische filosofie en psychologie mijn studieterrain. Door mijn contacten met Tibetaanse en Chinese leden van de communistische partij heb ik geleidelijk aan iets geleerd over verschillende economische stelsels. Ik heb ontdekt dat ik naar het socialisme neig, maar ik heb de economie in socialistische landen zien stagneren, terwijl economieën op basis van de vrije markt veel dynamischer groeiden. In het bijzonder raakte ik geïnteresseerd in de tekortkomingen van de socialistische economie en de positieve aspecten van de vrije markt. Ik blijf me zorgen maken dat de vrije markt de kloof tussen arm en rijk verbreedt.

In 1990 ontving ik een brief van Laurens van den Muyzenberg, een internationaal managementadviseur. In plaats van te proberen de gemeenschappelijke thema's uit het communisme en boeddhisme te combineren – zoals ik aanvankelijk beoogde – leek het hem effectiever om na te gaan hoe het kapitalisme kon worden verbeterd

om onze gedeelde zorgen effectiever aan te pakken. Ik vond het een aantrekkelijk idee en vroeg hem op bezoek te komen. In de tussentijdse jaren hebben we elkaar vaak ontmoet.

Mondiale bedrijven kregen steeds meer interesse in ondernemingsbestuur, en de boeddhistische traditie bevat veel theoretische en praktische concepten waaraan mensen in het bedrijfsleven mogelijk iets hebben, vooral de leiders. Daarom suggereerde Laurens in 1999 dat ik een bijdrage kon leveren aan de literatuur over het onderwerp. We kwamen van meet af aan overeen dat dit boek praktisch nut moest hebben en mensen uit het bedrijfsleven moest helpen de besluitvorming te verbeteren. We besloten dat Laurens de algemene zakelijke achtergrond zou beschrijven en dat ik zou uitleggen hoe de boeddhistische leer kan worden toegepast op de betreffende problemen.

Ik adviseerde Laurens een holistische aanpak te kiezen: de thema's te bekijken vanuit allerlei verschillende perspectieven, niet uitsluitend door de ogen van een westerse managementadviseur. Volgens mij is een van de belangrijkste problemen van nu dat de hoeveelheid informatie exponentieel toeneemt, maar dat mensen steeds specialistischer worden en niet meer in staat zijn de onderlinge afhankelijkheid van al die ideeën om de samenleving te verbeteren te begrijpen.

Voor dit boek heb ik onderwerpen gekozen die ik belangrijk vind en Laurens heeft deze onderzocht vanuit zijn eigen ervaring. Hij heeft gesproken met vakgenoten en heeft gepubliceerde informatie onderzocht. Hij vroeg leiders uit het bedrijfsleven die praktiserend boeddhist waren, welk effect het boeddhisme had op hun beslissingen en manier van handelen. Ondanks onze inspanningen beweren we niet alle antwoorden te hebben gevonden. Wel hebben we de grootste moeite gedaan om de boeddhistische leer te presenteren op een manier die voor het bedrijfsleven gemakkelijk te begrijpen is.

Het is niet mijn doel om meer mensen boeddhist te maken, maar ik wil boeddhistische concepten presenteren die acceptabel en nuttig zijn voor mensen van alle religieuze overtuigingen, en mensen zonder religieuze overtuiging.

Ik verloor op 16-jarige leeftijd mijn vrijheid en ben vluchteling geworden toen ik 24 was. Ik heb met vele problemen gekampt in mijn leven. Toch heb ik mijn gemoedsrust bewaard. Ik kan zelfs zeggen dat ik door mijn boeddhistische scholing gelukkiger ben dan veel mensen die vrijheid – en een land dat ze het hunne kunnen noemen – vanzelfsprekend vinden. Dit vermogen om mijn gemoedsrust te bewaren is geheel te danken aan het onderricht dat ik heb ontvangen, en aan mijn consequente streven dit in praktijk te brengen door het trainen van mijn geest. Ik hoop van harte dat de oefeningen uit dit boek weerklank vinden bij leiders – in het bedrijfsleven en mondiale organisaties – zodat zij een vreedzamer, duurzamer wereld creëren.

DE MONNIK EN DE MANAGEMENTADVISEUR

LAURENS VAN DEN MUYZENBERG

In dit project komen twee werelden samen: mijn wereld van managementadvies, specifiek op het gebied van de mondiale markt, en de wereld van de Dalai Lama – Tibetaans boeddhisme. Het is de spannendste, dankbaarste werkervaring van mijn leven geweest.

Toen ik een boek van Zijne Heiligheid had gelezen – waarin hij schreef dat een Indiase filosoof werkte aan een synthese tussen communisme en boeddhisme – schreef ik hem dat het mij gemakkelijker leek om een synthese te maken tussen boeddhisme en kapitalisme. Enigszins tot mijn verrassing ontving ik een brief waarin hij me uitnodigde hem in India te bezoeken. Tussen 1991 en 2000 had ik elk jaar een bespreking met de Dalai Lama en deed ik op vrijwillige basis kleine adviesprojecten voor hem, waaronder enkele seminars over strategie voor zijn regering in ballingschap.

Aanvankelijk was mijn kennis van de boeddhistische leer zeer beperkt en hetzelfde gold voor zijn ervaring met economie en het bedrijfsleven. Hij had het socialistische stelsel bestudeerd en de werken van Karl Marx, maar was nauwelijks in aanraking gekomen met de vrije markt. Het was de bedoeling

dat ik hem een economische uiteenzetting hiervan zou geven en dat Zijne Heiligheid de thema's vanuit zijn perspectief zou becommentariëren.

In deze besprekingen kwamen allerlei grondbeginselen van het bedrijfsleven aan de orde. Ze gingen dus nauwelijks over het boeddhisme. Weldra werd echter duidelijk dat de Dalai Lama het grote geheel wilde zien en begrijpen – hoe het bedrijfsleven in de samenleving past, en wat maatschappelijk verantwoord ondernemen werkelijk betekent. Zoals Zijne Heiligheid zei: 'Ik wil een holistisch perspectief op het bedrijfsleven'. Na een aantal van zulke besprekingen, verspreid over een periode van zeven jaar, hadden we een manier gevonden om de concepten van het boeddhisme samen te voegen met die van prominente westerse denkers, om op die manier de dilemma's van het bedrijfsleven beter te kunnen aanpakken. Zo werd dit boek geboren.

Het boeddhisme en het kapitalisme zijn complexe systemen en in *De weg van de Leider* worden ze bij het verkennen van de praktische principes iets simpeler voorgesteld dan ze zijn. Het boek is progressief gestructureerd: we beginnen met het individu, verdiepen ons vervolgens in bedrijven en organisaties en komen ten slotte uit bij de samenleving in haar totaliteit. Niet alleen onder topmanagers en leiders vinden we mensen die verandering op gang brengen. We moedigen medewerkers op elk niveau aan de leider in zichzelf te zoeken en de oefeningen uit dit boek toe te passen.

In deel I, 'Leiding geven aan jezelf', bespreken we de grondbeginselen van het boeddhisme. We laten degenen die het niet kennen, zien hoe de leer van Boeddha kan worden toegepast op alle aspecten van het leven. We benadrukken het belang van goede besluitvorming en van mentale oefeningen om je geestelijke prestaties te verbeteren. Ook introduceren we enkele fundamentele concepten van het boeddhisme.

In deel II, 'Leiding geven aan je organisatie', laten we zien hoe de waarden uit deel I kunnen worden toegepast in het bedrijfsleven. We stimuleren leiders van organisaties om warmte, compassie en ethiek te introduceren in hun besluitvorming, beleid

en procedures. We moedigen ondernemingen aan om integere leiders te zoeken.

In deel III, 'Leiding geven in een onderling afhankelijke wereld', proberen we boeddhistische waarden mondiaal toe te passen en behandelen we belangrijke thema's zoals armoede, duurzaamheid, diversiteit en verantwoordelijkheid voor het milieu. We hopen dat zelfs een kleine verandering in de aanpak van deze thema's nieuwe hoop en mogelijkheden creëert.

De wereld staat voor allerlei uitdagingen. De totale rijkdom is enorm toegenomen en we profiteren van technologische wonderen. Toch leven miljarden mensen in armoede, is het droevig gesteld met het milieu en voelen we ons zelfs in welvarende landen onzeker over de toekomst. Er is een ander soort leiderschap nodig om deze problemen te verhelpen – we moeten de dingen zien zoals ze zijn en problemen holistisch oplossen. Daarover gaat dit boek.

Echte leiders bezien een onderwerp vanuit allerlei perspectieven en kunnen vanuit dit brede blikveld de juiste beslissingen nemen. Hun geest is kalm, beheerst en geconcentreerd – ze laten zich niet beïnvloeden door negatieve gedachten en emoties – geoefend en gefocust. Werkelijke leiders beseffen dat verandering onvermijdelijk is; dat een universeel verantwoordelijkheidsgevoel nodig is; en dat het belangrijk is om een economisch stelsel te combineren met morele waarden. *Dat* is de weg van de leider.

Het is onze hoop dat door het toepassen van de ideeën in dit boek leiders betere beslissingen zullen nemen, met als resultaat dat de kwaliteit van het leven in onze wereld toeneemt.