

www.mgmtpress.cz

JEHO SVATOST DALAJLAMA
& LAURENS VAN DEN MUYZENBERG
CESTA PRAVÉHO VŮDCE
BYZNYS, BUDDHISMUS A ŠTĚSTÍ
VE VZÁJEMNĚ PROPOJENÉM SVĚTĚ

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2009

His Holiness the Dalai Lama & Laurens van den Muyzenberg
The Leader's Way
Business, Buddhism and Happiness in an Interconnected World

© His Holiness the Dalai Lama and Laurens van den Muyzenberg, 2008
First published by Nicholas Brealey Publishing, London 2008
This translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing, London and Boston

Translation © Irena Grusová, 2009
Cover design © Petr Foltera, 2009
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-196-6

OBSAH

Úvod	7
Mnich a poradce v oboru managementu	13
ČÁST I: VEDENÍ SEBE SAMA	17
<i>Kapitola 1: Získávání pravého názoru</i>	19
<i>Kapitola 2: Právě jednání</i>	33
<i>Kapitola 3: Výcvik vlastní mysli</i>	49
ČÁST II: VEDENÍ VAŠÍ ORGANIZACE	67
<i>Kapitola 4: Poslání vůdčí osobnosti</i>	69
<i>Kapitola 5: Tvorba zisku, pracovních míst – nebo štěstí?</i>	88
<i>Kapitola 6: Právý přístup k podnikání</i>	106
ČÁST III: VEDENÍ VE VZÁJEMNĚ PROPOJENÉM SVĚTĚ	125
<i>Kapitola 7: Výzva globalizace</i>	127
<i>Kapitola 8: Podnikání a chudoba</i>	141
<i>Kapitola 9: Odpovědná ekonomika volného trhu</i>	161
Doslov	174
Poznámky	176
Jmenný rejstřík	182
Věcný rejstřík	184
Poděkování	187
O autorech	189

KAPITOLA 1

ZÍSKÁVÁNÍ PRAVÉHO NÁZORU

NĚKTEŘÍ LIDÉ mají mylný dojem, že buddhismus vede jen k pasivitě, k tomu, že lidé opouštějí tento materialistický svět a meditují někde v lesích. Pravda je, že odloučenost takového druhu je určena v první řadě mnichům a mniškám. Jako filosofie se buddhismus zaobírá klasickými filosofickými otázkami: Co je pravda a jak ji můžeme poznat? Jaký je smysl života? Jaká je povaha světa, v němž pobýváme? Jaká je přirozenost člověka, jeho úkol a osud? Co je dobré a co je špatné?

Avšak hlavní důraz je v buddhismu kladen zvláště na správné jednání: Co bych měl dělat? Podstatu buddhismu lze shrnout ve dvou pojmech – pravého názoru a pravého jednání. Pravý názor nemá žádnou hodnotu, pokud nevede k pravému jednání – a pravé jednání má zcela zřejmě zásadní význam pro úspěch v podnikání.



Vedení druhých a vůdčí postavení jsou záležitostí rozhodování, přičemž nejde o přijímání jakýchkoli rozhodnutí – měla by to být správná rozhodnutí. Vedoucí představitelé globálních firem přijímají rozhodnutí, která ovlivňují tisíce či dokonce milióny lidí, a političtí vůdci přijímají rozhodnutí, jež se dotýkají desítek miliónů lidí. Proto je přijímání správných rozhodnutí tak důležité, neboť nevhodné rozhodnutí může mít ničivé účinky.

Buddhistický pohled je takový, že skutečným vůdcem je ten, kdo přijímá správná rozhodnutí. To je závislé na získání pravého názoru a na tom, o čem dalajlama hovoří jako o „klidné,

usebrané a soustředěné myslí“, která je naplněna mírem, není rušena negativními myšlenkami a emocemi a je vycvičená a zaostřená. Cílem této kapitoly je představit některé z ústředních myšlenek buddhistické filosofie a ukázat, jak – v případě, že budou přijaty – mohou zlepšovat kvalitu našich životů a našich organizací.

Mají-li vůdčí osobnosti zvýšit kvalitu svých rozhodnutí, musí nejprve zdokonalit svou mysl. Ústřední myšlenkou buddhismu je, že každý muž a každá žena mohou rozhodovat o zdokonalování vlastní mysli a že takové zdokonalování povede ke šťastnějšímu životu – šťastnějšímu pro ně samé i pro druhé. Můžete zdokonalovat svou mysl tím, že si osvojíte pravé myšlení a pravé jednání. Nemůžete však jednat pravým způsobem, pokud nebudete pravým způsobem i *myslet*.

Myslet pravým způsobem znamená myslet tak, abyste před každým jednáním měli jistotu, že ono jednání se zakládá na pravém záměru a má pravou pohnutku. Pravým záměrem je to, že jednání bude prospěšné vám a všem, kdo jím budou ovlivněni, to znamená, že bude přihlížet k vašemu vlastnímu blahu i k blahu druhých. To platí pro jednotlivce i pro organizace.

Mít pravý záměr je první částí buddhistické představy pravého názoru. Druhá část uznává tři stránky skutečnosti: neexistuje nic, co by bylo trvalé, vše se mění; neexistuje nic, co by bylo nezávislé; nic neexistuje bez příčiny. Můžete si myslet, že je to dosti zřejmé, avšak při přijímání rozhodnutí k tomu lidé zapomínají přihlídnout.

Uznávání vzájemné závislosti a nepřetržité změny je rovněž základem západního systémového myšlení. K jeho rozvoji mimořádným způsobem přispěli pracovníci Massachusettského technologického institutu, například Peter Senge v oblasti organizačního učení, Jay Forrester v oblasti systémové dynamiky a Marvin Minsky se svou teorií racionálního poznávání a poznávacích schopností. Hranici poznání toho, jak fungují složité systémy, jako jsou ekonomika či dokonce společnost, posouvá i Santa Fe Institute v Novém Mexiku, v němž pracovali či pracují mnozí

nositelé Nobelovy ceny, jako jsou například Murray Gell-Mann a Kenneth Arrow. Všichni jdou stejnou cestou: Jaké jsou následky a jak se příčiny a následky navzájem ovlivňují? Slova „holistický“ užíváme v podobném významu jako systémové myšlení.

Pravé myšlení závisí na tom, že budete mít klidnou, usebranou a soustředěnou mysl. Budou-li vaši mysl ovlivňovat zlost, žárlivost, úzkost či nedostatek sebedůvěry, budete rozrušení a neefektivní; nebudete schopni vidět skutečnost; a vaše mysl již nebude klidná, usebraná a soustředěná. Musíte si vypěstovat *pozornost*. Taková soustředěná pozornost znamená, že dokážete postřehnout, když vaši mysl začínají ovlivňovat negativní emoce. Musíte si rovněž vypěstovat schopnost zastavit tyto negativní emoce, aby nad vaší myslí nepřebíraly moc. Musíte získat a udržovat si kontrolu nad stavem své mysli, abyste svá rozhodnutí přijímali v souladu s pravým názorem. V několika následujících kapitolách vysvětlíme, jak můžete v tomto směru svou mysl cvičit.

Pravý názor se vztahuje k záměru, o nějž se opírá rozhodnutí. Pravé jednání, další buddhistická představa, odkazuje ke kvalitě *aktivních opatření*, k nimž firma a její zaměstnanci přistupují v důsledku onoho rozhodnutí. Všechna naše aktivní opatření by měla zvažovat účinky, jimiž budou působit na jiné. Pravé jednání podrobněji probereme v kapitole 2.

Jedinečnost této knihy spočívá v aplikování zásad pravého názoru a pravého jednání na rozhodování v organizacích. Organizace není součtem jednotlivců, kteří ji tvoří, nýbrž je jak více, tak i méně. Je mnohem více v tom smyslu, že organizace může dosáhnout mnoha věcí, kterých jednotlivci sami dosáhnout nemohou. Je mnohem méně v tom smyslu, že její členové mají také svůj osobní život, rodinu, přátele a jsou příslušníky i jiných skupin.

Nechceme vyvolávat dojem nebo tvrdit, že uplatňování pravého názoru a pravého jednání je snadné. Tak tomu není. Dosažení dokonalosti je mimo schopnosti téměř každého člověka. Skutečně tvrdíme to, že každý, pokud chce, může

zdokonalovat svou mysl a zvyšovat svou výkonnost. A to také platí pro každou organizaci, ať je malá nebo velká, v soukromém nebo veřejném sektoru, dobročinná, nezisková či nevládní.

Tématem této knihy není buddhismus jako náboženství nebo jako způsob života. Dalajlamův názor je takový, že lidé mohou objevit hodnoty, které jim pomohou vést dobrý a odpovědný život v rámci každé náboženské tradice. Dalajlama je rovněž přesvědčen o tom, že i lidé, kteří nevyznávají žádné náboženství, mohou vést dobrý a odpovědný život. Myšlenky této knihy proto může převzít a uplatňovat každý.

Na první pohled byste mohli očekávat, že mezi byznysem a buddhismem existuje velký rozdíl, avšak jejich společným jmenovatelem je význam, jež přikládají štěstí. Firma, která nemá šťastné zaměstnance, zákazníky a akcionáře, nakonec zahyne. Buddha soudil, že hlavním účelem jeho zkoumání a učení je nalézt příčiny nedostatku štěstí a přijít na to, co se dá dělat pro omezení utrpení. Dospěl k závěru, že nejhlubší příčinou utrpení je sobectví. Hovořil o tom jako o zákonu přírody.

Sobectví je také příčinou negativních představ, jež nedbají důsledků, které mohou mít pro druhé. Podvádění, lhaní, skrývání zlých úmyslů, útočnost, zloba, domýšlivost, žárlivost, potměšilost a zášť, to vše lze považovat za negativní myšlenky či emoce. Když dosáhnete úspěchu při omezování takových negativních projevů, postřehnete, že vaše vztahy s druhými lidmi se rychle zlepší. Je to prosté! Lidé raději jednají s osobou, která se zajímá o jejich blaho, než s někým, kdo se zajímá jen o sebe sama. Mnozí lidé jsou však k tomuto postřehu naprosto slepí. Když se s někým setkají, snaží se mu vnutit své myšlenky a přesvědčit jej o své mimořádnosti, aniž by o dotýčnou osobu projevíli nejmenší zájem.

Když dokážete umět vidět škody, které mohou vzejít z negativních myšlenek a emocí, většina lidí uzná hodnotu toho, že je dokážete mít pod kontrolou. Užitečným krokem je zavedení „systému včasného varování“, vnitřního hlasu, jenž říká: „Přibližuješ se stavu mysli, který spadá do kategorie negativních. Buď ostražitý. Ujisti se,

že neztrácíš kontrolu nad svými myšlenkovými procesy a emocemi.“ Nejdůležitější je, že si řeknete: „Pamatuj, pokud je tvůj negativní myšlenkový proces příliš silný, nepřijímej v daném okamžiku žádná závažná nebo nevratná rozhodnutí.“

Je možné, že během času určitá osoba dosáhne stadia, kdy se u ní neprojevují negativní myšlenky nebo emoce nebo se u ní projevují jen velice zřídka. Samozřejmě, vyžaduje to roky cvičení, avšak odměny jsou hojné.

V těchto dalajlamových postřezích vnímáme příslib buddhistickeho učení i toho, jak by se mohlo uplatnit ve světě byznysu. Nejdříve se může zdát, že aréna podnikání a myšlenky buddhismu představují nepravděpodobné spojení. Podnikání, které se v první řadě stará o produkci, zisk a růst, je zdánlivým opakem buddhismu, jehož zájmem je soucit s druhými a blaho lidstva a naší planety. Při bližším pohledu však zjistíme, že jak podnikatelské postupy, tak i buddhistické zásady se vztahují ke štěstí a k přijímání správných rozhodnutí. Nejde tedy o tak nemístné spojení; když působí ve shodě, mohou se ve skutečnosti zaměřit na některé z nejpřednějších problémů naší doby. A to je samozřejmě východiskem této knihy.

Očekávat rychlé systematické změny globálního ekonomického systému je nerealistické, a tak přírůstkové změny musí začínat u jednotlivců a u jednotlivých podniků. Jsou to vůdčí osobnosti našeho světa – působící v byznysu, ve vládách, v neziskových organizacích – kdo může ovlivňovat cestu ke změně pro nás ostatní. To nemá naznačovat, že vůdčí osobnosti se nacházejí jen na „vrcholu“ organizace; s vůdčími osobnostmi se setkáte na všech jejích úrovních. Ve skutečnosti naznačujeme, že dokud vůdčí osobnosti na nejvyšších úrovních nezvolí správnou cestu, ani vůdčí osobnosti na nižších úrovních organizace nemohou jít a nepůjdou správnou cestou.

O AUTORECH

Jeho Svatost dalajlama, Tenzin Gyatso, je jedním z nejznámějších vůdců na světě, který je již více než 50 let hlavním představitelem exilové vlády a duchovním vůdcem Tibetu. Za jeho práci pro věc míru a úsilí o řešení globálních ekologických problémů mu byla v roce 1989 udělena Nobelova cena míru. V roce 2007 obdržel nejvyšší občanské vyznamenání Spojených států, tzv. Congressional Gold Medal, za obranu lidských práv.

Laurens van den Muyzenberg je poradce v oboru mezinárodního managementu, který žil a pracoval ve Velké Británii, Německu, Francii, Itálii, Nizozemí, Švédsku, Dánsku, Spojených státech, Chile, Bahrajnu, Indii a Japonsku. Hovoří sedmi jazyky. Jeho poradenské projekty se soustřeďují především na zlepšování vlastnické správy firem (corporate governance) a na zvyšování výkonnosti vrcholového managementu.

**JEHO SVATOST DALAJLAMA
& LAURENS VAN DEN MUYZENBERG**

**CESTA PRAVÉHO VŮDCE
BYZNYS, BUDDHISMUS A ŠTĚSTÍ
VE VZÁJEMNĚ PROPOJENÉM SVĚTĚ**

Z anglického originálu *The Leader's Way. Business, Buddhism and Happiness in an Interconnected World*, vydaného v roce 2008 nakladatelstvím Nicholas Brealey Publishing, Londýn a Boston, přeložila Irena Grusová

V roce 2009 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 391. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 1.

Sazbu zhotovil CADIS, DTP studio, Praha

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-196-6

Doporučená cena 320 Kč