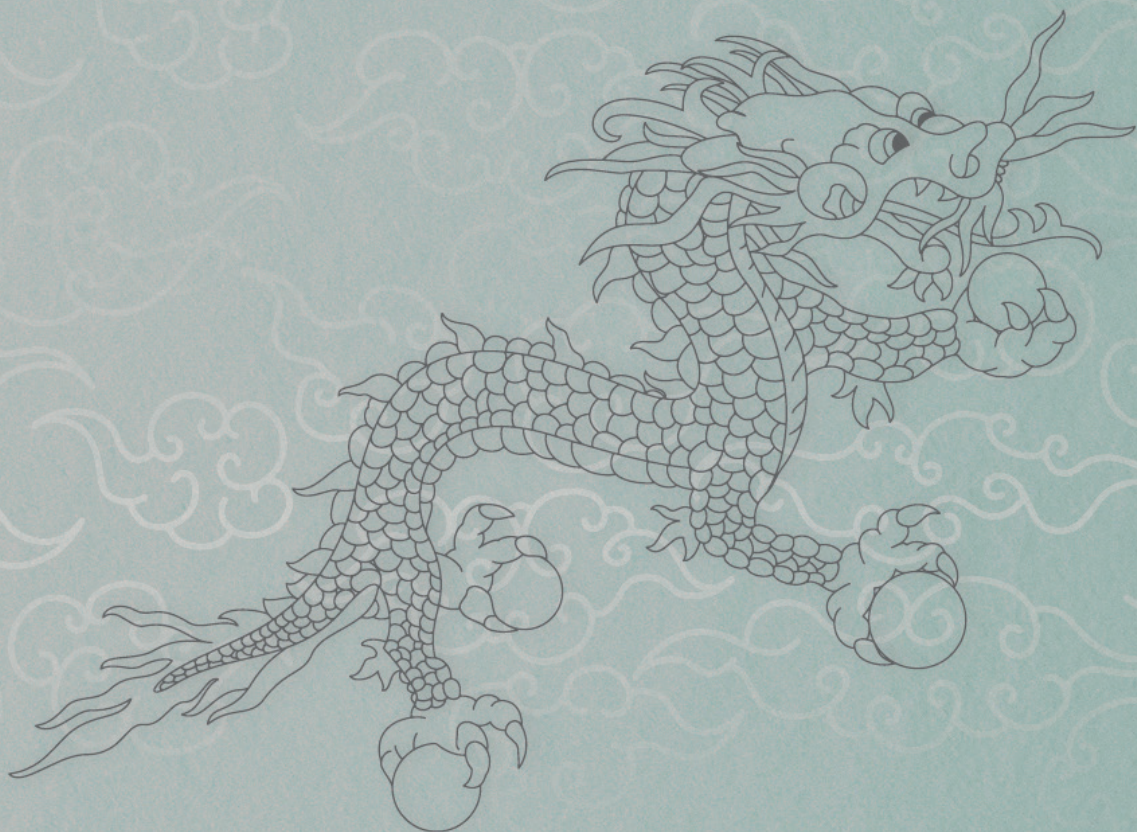


KERÉKNYOMOK



TÁRSADALMI, ORIENTALISZTIKAI ÉS BUDDHOLÓGIAI FOLYÓIRAT



2023

TARTALOM

TANULMÁNYOK

- 3 Porosz Tibor**
A Buddha szubsztanciaellenes negatív ontológiája
- 43 Kelényi Béla**
A tükrö(zödés)t néző *bódhiszattva*
- 61 Király Gábor**
Cselekvési kiindulópontok – A cselekvőképesség szociológiai és buddhista szemléletű tárgyalása
- 80 Gelle Zsóka**
Tibeti források sNgags 'chang Shākya bZang po életéről
- 98 Gáncs Nikolasz**
Shingon buddhista temetés Japánban egy külföldi szemével
- 113 Majer Zsuzsa**
A 10. *bogd* beiktatása – az első visszhangok és hatás a mongol szertartásrendszerre
- 137 Karma Ura**
Az Össz nemzeti Boldogság: teljességre törekvő fejlődés
- 168 Françoise Pommaret**
A női vallásgyakorlók szerepének megerősödése a mai Bhutánban
- 185 Valcsicsák Zoltán**
Bódhiszattva vállalkozók Bhutánban

KRITIKÁK, RECENZÍÓK

BHUTÁN

- 199 Donald S. Lopez Jr.**
– Thubten Jinpa. *Dispelling the Darkness. A Jesuit's Quest for the Soul of Tibet*. Cambridge MA, London: Harvard University Press, 2017. (Kuzder Rita)
- 203 The Amṛtasiddhi and Amṛtasiddhimūla. The Earliest Texts of the Haṭhayoga Tradition.**
Critically edited and translated by James Mallinson and Péter-Dániel Szántó. Pondicherry: IFP EFEO, 2021. (Törzsök Judit)
- 209 Summaries in English**
- 129 Valcsicsák Zoltán – Zsolnai László**
Bhután, a Mennydörgő Sárkány és az Össz nemzeti Boldogság földje
- 132 Karma Phuntsho**
Bevezetés a bhutáni buddhista hagyományokba

VALCSICSÁK ZOLTÁN

Bódhiszattva vállalkozók Bhutánban

A jelenlegi *antropocén* kor környezeti, gazdasági és társadalmi kihívásai új típusú, értékorientált vállalkozókat igényelnek, szemben a hagyományos profitmaximalizáló vállalkozókkal. Az értékorientált vállalkozások egy része spirituális értékeket integrál az üzleti működésbe, ezzel alapozva meg az elkötelezett, innovatív és etikus viselkedést. A buddhista spirituális és etikai értékeket követő vállalkozókat buddhista vagy *bódhiszattva* vállalkozóknak hívjuk. Jelen tanulmány bemutatja ezen vállalkozók értékháttérét és kapcsolódását a buddhista értékekhez és a *bódhiszattva* eszményhez. A *bódhiszattva* vállalkozások gyakorlatát bhutáni vállalkozások példáin keresztül mutatja be, a bhutáni gazdaság történeti kialakulásának, az országban végbemenő változásoknak, az Összenemzeti Boldogság keretrendszerének és a Loden Alapítvány működésének kontextusában.

Kulcsszavak: *bódhiszattva* vállalkozók, értékorientált vállalkozók, Bhután, Összenemzeti Boldogság, Loden Alapítvány

1. Bevezetés

Korunk kiterjedt gazdasági tevékenységei - az emberiség létszámának megnövekedésével kombinálva - jelentős hatást gyakorolnak a Föld ökoszisztémáira és befolyásolják a Föld éghajlatát. Ezért a jelenlegi földtörténeti kort *antropocén* kornak nevezik, amely az elmúlt ötven-hatvan év gazdasági tevékenységeinek és az uralkodó termelési és fogyasztási minták következményeként állt elő. Jellemzője a természeti rendszerek eltartóképességének a figyelmen kívül hagyása és szisztematikus pusztítása, amivel az üzleti szervezetek jelentős terhet rónak az emberi és nem emberi élet fenntartására, a jelenben és a jövőben egyaránt.¹

Egyre nyilvánvalóbb, hogy az *antropocén* kor jelenlegi gazdasági rendszere képtelen megoldani azokat a társadalmi és környezeti problémákat, amelyeket saját maga okoz. Az önérdekű, profitorientált vállalkozások nem tudják betölteni azt a pozitív szerepet, amelyet elvárnánk tőlük, és gyakran hozzájárulnak a társadalmi és ökológiai problémák és károk kialakulásához és újratermeléséhez. Ennek látható tünetei a klímaválság, a természeti környezet leromlása és szennyezése, a biológiai sokféleség radikális csökkenése, a túlfogyasztás, a kimerülő természeti erőforrások és a növekvő társadalmi egyenlőtlenségek.²

Az egyoldalúan profitszerzésre való törekvés és a kortárs üzleti élet versenyszemlélete negatív hatással van a természetre, a társadalomra, a jövő nemzedékeire, de végül magára a vállalkozásokra is. Ennélfogva Tencati és társai amellet érvelnek, hogy „...egy olyan együttműködésen

1 Ims, Tencati és Zsolnai 2019.

2 Steffen *et al.* 2018.

alapuló megközelítés szükséges, amely túlmutat a szokásos *business as usual* felfogás jelenlegi korlátain, és szilárdabb keretet biztosít a széles körű értékteremtési folyamatokhoz.³

A változó környezet hatására a vállalkozókkal szemben támasztott gazdasági, társadalmi, kulturális és ökológiai elvárások az évszázadok során változtak, így a vállalkozói tevékenységek időben és térben mindig széles spektrumon mozogtak.⁴ Ezzel párhuzamosan a sikeres vállalkozó számára megfelelőnek ítélt személyiségjegyek, készségek és értékek a piaci és társadalmi szerepek függvényében változhatnak.

Az *antropocén* kor kihívásai olyan szereplőket igényelnek, akik olyan értékeket követnek, amelyek összhangban vannak a valódi emberi igényekkel és a környezeti fenntarthatóság követelményeivel. Ezt a vállalkozói típust nem a profitmaximalizálás, az erőforrások túl-használása és a környezeti és társadalmi hatások figyelmen kívül hagyása jellemzi, hanem egy olyan – gyakran spirituális - értékrend, amely mentén tevékenységük széles értelemben és hatáskörben mérve is pozitív. A hozzáállásuk miatt értékorientált vállalkozóknak nevezhetjük őket.⁵

Az értékorientált vállalkozások egy része működésébe egy-egy ismert spirituális hagyomány értékeit integrálja és ezzel elősegíti a hiteles és innovatív etikus viselkedést. Az ilyen elkötelezett vállalkozók a dolgozók, a beszállítók, az üzleti partnerek, a versenytársak, a vevők és más érintettek (*stakeholder*-ek) érdekeit szem előtt tartva hoznak döntéseket, és elkerülik, hogy a nyereségvágy dominálja a tevékenységüket. A sikeresen integrált spiritualitás biztosítja, hogy a cég hosszú távon, következetesen kitartsa az értékei mellett, kövesse a hitvallását, és a természet megóvása, valamint a még meg-nem-született generációk érdekében is munkálkodjék.⁶

Beszélhetünk például keresztény vagy buddhista vállalkozókról, követve Kovács Gábor megközelítését, aki szerint „az ilyen vállalkozók olyan üzletberek, akik vállalkozói tevékenységük részeként a spirituális értékeiket önként beépítik az üzletbe.”⁷ A buddhista spirituális és etikai értékeket követő vállalkozókat buddhista vagy *bódhiszattva* vállalkozóknak hívjuk.

A himalájai Bhután megfelelő helyet kínál a spirituális, elsősorban buddhista, értékeket valló vállalkozók kutatására, tekintettel az itt alkalmazott Összszemzeti Boldogság (GNH) elnevezésű koncepcióra, valamint a mélyen gyökerező buddhista hagyományokra.⁸ A globális gazdasági, politikai és értékrendszereknek való kitettségének köszönhetően az ország gyorsan változik és ennek részeként fejlődik a főként kis- és középvállalkozók által alkotott magánszektor is.⁹

2. A vállalkozó

2.1 A vállalkozó definíciója

A vállalkozó meghatározása és a tőle elvárt tulajdonságok térben és időben változhatnak. Sokan próbálták megragadni a vállalkozó szerepét és a vállalkozói piacot, valamint az ebből fakadó kívá-

3 Tencati *et al.* 2009: 243-244.

4 Van Praag 1999.

5 Zsolnai és Győri 2011.

6 Kovács, Ócsai és Veress 2019.

7 Kovács 2020: 51.

8 Ura 2019.

9 Valcsicsák 2020.

natos vállalkozói jellemzőket, attitűdöket és magatartásokat. A személyiségjegyek, attitűdök, készségek és értékek, amelyeket helyesnek és kívánatosnak tartunk egy sikeres vállalkozó számára, az elvárt piaci és társadalmi szerepek és az adott kultúra függvényében változhatnak.¹⁰

Joseph Schumpeter (1883-1950) kiemelkedik a témával foglalkozók közül. Az innovatív vállalkozóról és a kreatív rombolásról alkotott koncepciói ma is jelentős hatással vannak a közgondolkodásra. Schumpeter innovatív vállalkozója képes a már meglévő erőforrásokat kreatív, új módokon kombinálni, miközben lerombolja és átalakítja a gazdaság meglévő struktúráit (alkotó rombolás, *creative destruction*). Ezen a koncepción belül a vállalkozót a gazdasági változások mozgatórugójaként, és az új termékek, szolgáltatások, üzleti modellek és technológiai megoldások úttörőjeként írják le. Valójában csak akkor tekinthetők vállalkozóknak, ha folyamatosan betöltik ezt az innovatív szerepet, és ezzel ismételten megbontják a piaci egyensúlyt, amit aztán az úttörő innovációkat követően a többi szereplő magasabb szinten állít vissza. Ahogy Heertje írja a schumpeteri vállalkozóról: „elég erősnek kell lennie ahhoz, hogy szembe ússzon a társadalom főáramával, amelyben él.”¹¹

2.2. Az értékalapú vállalkozók

De valóban helyes elvárás, ha a vállalkozó szembe megy saját kultúrája és társadalma normáival és elvárásaival? Az ilyen elvárás komoly kihívást jelenthet azokban az országokban, ahol a helyi kultúra az individualizmussal szemben inkább a közösségi értékekre épül, értékeli a spirituális és népi hagyományokat, a társadalmi és ökológiai harmóniát részesíti előnyben az „alkotó rombolással” szemben, és nem ösztönzi a verseny- és teljesítménykényszert.

Az őslakos közösségek vizsgálatával foglalkozó kutatók a világ számos részén feltárták, hogy „a kulturális értékek és gyakorlatok beágyazódnak az őslakos vállalkozói tevékenység természetébe és formájába, ahol a hangsúly mind a gazdasági, mind a nem gazdasági célok elérésén van.”¹² Az is kiderült, hogy egyes kulturális értékek, amelyek az egyenlőség elv, az anyagi javak megosztása és a közösségi tevékenység elemeit jelenítik meg, sokszor összeegyeztethetetlenek a modern, nyugati vállalkozói elméletek alapfeltevéseivel. Az őslakosok viszonylagosan alacsony vállalkozási kedvét és üzleti részvételét a kutatók azzal magyarázzák, hogy az őslakosok a közösségi szervezeti formákat, a közös munkát és a javak kollektív megosztását preferálják, az egyéni verseny rovására. Ráadásul sok, gyakran rokoni kapcsolatokon alapuló, vállalkozói tevékenység a közösségen belül jellemzően pénzügyi tranzakció nélkül zajlik és azért a külvilág számára rejtve marad.¹³

Több kutató azzal érvel, hogy ahelyett, hogy egyes társadalmak kultúráját és értékeit változtatnánk meg a profitorientált vállalkozói magatartás érdekében, inkább magát a vállalkozói ethoszt kellene újradefiniálni, hogy az összhangba kerüljön egy adott társadalmi csoport és a természet hosszú távú érdekeivel.¹⁴

A bhutáni vállalkozásokat vizsgálva Schroeder (2017) a vállalkozás fogalmának az újragondolását javasolja az ország kulturális értékei mentén. Szerinte erre azért van szükség, hogy a nemzeti

10 Filion 2021, Kapás 2000, Van Praag 1999.

11 Heertje 1982: 86.

12 Lindsay 2005: 7.

13 Dana 1995, 2015, Hindle és Lansdowne 2005, Lindsay 2005, Peredo *et al.* 2004.

14 Dana 1995, Schroeder 2017.

kultúra ne akadály, hanem elősegítője legyen egy olyan vállalkozói kultúra kialakulásának, amelyik az egyéni haszon helyett a közösségi jólétet részesíti előnyben, és harmóniát és egyensúlyt teremt a társadalomban, valamint a természettel való kapcsolatban.

Schroeder elszakad a vállalkozói szellem szűk gazdasági és profit vezérelt értékelésétől, és egy új, egyensúlyon, harmónián, összekapcsolódáson, egymásrautaltságon és más buddhista és hindu spirituális értékeken alapuló, a helyi kultúrával összhangban álló vállalkozási modellt javasol Bhután számára. Véleménye szerint ez a megközelítés alkalmasabb a gazdasági, kulturális és ökológiai szempontok integrálására, valamint olyan célok elérésére, mint a munkahelyteremtés, a fenntartható fejlődés, valamint a kulturális hagyományok és a természet megőrzése.

Az általa javasolt ideális bhutáni vállalkozóra hasonlítanak a Loden Alapítvány által támogatott „bódhizattva vállalkozók”, akik hozzájárulnak egy olyan vállalkozói környezet kialakításához, amely összhangban és kölcsönhatásban van a helyi spirituális és kulturális hagyományokkal, és akik tudatos tevékenységükkel növelik az Össz nemzeti Boldogságot.¹⁵ A *bódhizattva* vállalkozók értékei konzisztensek a tudatos (*mindful*) vagy buddhista vállalkozókéval, akik működésük során olyan buddhista értékeket követnek, mint az összekapcsoltság, az együttérzés, a személyes felelősségvállalás, a mértékletesség, a tudatosság, a kiegyensúlyozottság, és a szenvedések csökkentése.¹⁶

2.3 A *bódhizattva* vállalkozók

Karma Phunthso meglátása szerint a *bódhizattva* gyakorlatok lényege a tudat kifogyhatatlan belső erőforrásainak a kiaknázása, amelyek az intelligencia, a kreativitás, az eltökéltség, a szorgalom, a türelem, az együttérzés, az éber tudatosság, és az ellenálló képesség. Véleménye szerint ezek a tulajdonságok egy vállalkozó számára is elengedhetetlenek, és a *bódhizattva* vállalkozó egy „briliáns elme”, aki a tudat erejére támaszkodik. Emellett azt ajánlja, hogy a *bódhizattva* vállalkozók a Négy Nemes Igazságra mint probléma megoldó sémára és a Nemes Nyolcstréti Ösvényre mint projektfejlesztési és menedzsment stratégiára is tekintsenek.¹⁷

Ebben a fogalmi keretben a *bódhizattva* vállalkozóval szemben az az elvárás, hogy nem csak maga, hanem minden érző lény (üzleti menedzsment nyelvre fordítva: minden érintett, angolul *stakeholder*) javára tevékenykedjen, egyszerre gyakorolja a bölcsességet és az együttérzést, valamint a Hat Tökéletességet, amely az önzetlen nagylelkűség, az erényteli önfegyelem, a békés türelem, a kitartó erőfeszítés, az elmélyült koncentráció és a tökéletes bölcsesség együttese. Emellett a vállalkozó értékrendszerében a nem-ártás, a cselekvő együttérzés, a természet tisztelete, a fenntarthatóság és a csoportcélok szolgálata kiemelt szerepet kap.¹⁸

A *bódhizattva*-eszmény alkalmazása meglepőnek tűnhet a vállalkozások területén, de azon a felismerésen alapszik, hogy a buddhista értékeket és erényeket az emberek cselekvően, mások javára, a pénzkereső tevékenységükben - a vállalkozásukban - is megélik.

15 Phunthso 2018.

16 Zsolnai és Kovács 2021.

17 Phunthso 2012, 2018.

18 Phunthso 2018.

3. Bhután

3.1 Bhután rövid történelmi háttere

A mai vállalkozói környezet megértéséhez érdemes röviden felvázolni Bhután történetét, elsősorban gazdaságának fejlődését, a vállalkozói szektor kialakulását, és az Össz nemzeti Boldogság gazdaságra ható szerepét. Karma Phuntsho *The History of Bhutan* (2013) című könyve alapján Bhután történelme több nagyobb időszakra osztható. Szerény mennyiségű régészeti bizonyíték utal arra, hogy már i.e. 2500 körül nomád pásztorok éltek a jelenleg Bhután néven ismert területen. Ezen törzsek animista hitrendszerét az i.sz. 7. századtól részben felváltotta, részben magába olvasztotta a buddhizmus.

A kora középkor a 7. század közepétől Bhután 17. századi egyesüléséig tartó ezer évet jelenti, amelynek fő eseménye a buddhizmus elterjedése volt, és amelyről az írásos feljegyzések szórványosak, a legtöbb történet és elbeszélés szóbeli. Ezt követte a megkésett középkor, amely Bhutánban a 17. században, a bhutáni államot megalapító Sabdrung Ngawang Namgyel teokráciájától kezdődött, és egészen a 20. század elejéig, az első Vangcsuk király megkoronázásáig tartott. Ez a kor jellegében nagyrészt megfelelt az európai feudális középkornak és jellemzői a bhutáni völgyeket egyesítő központosított vallási és politikai hatalom kiépülése, az egész földrajzi területre érvényes kodifikáció, a *drukpa kagyü* tanok szervezett terjesztése, és egy alapvetően feudális gazdasági szervezet voltak. Ez utóbbi alapját a tanyasi jellegű önálló parasztgazdálkodás képezte, nagyon szerény mértékű belső és nemzetközi kereskedelemmel.

Az 1907 és 1960 közötti kora újkor már a központosított királyság és a nemzetállam kialakulásának időszaka volt, amikor a külvilággal való kapcsolatépítés elindult, a feudális viszonyok lebontása megkezdődött és a modernitás első jelei megmutakoztak. Ennek a lassú folyamatnak a részeként eltörölték a szolgaságot (1958), csökkentették a parasztok adóterheit, amelyet egyre inkább termény helyett pénzben kellett fizetni, és földhöz juttatták a nincsteleneket.

Az 1960-tól napjainkig tartó időszakban Bhután történelmének legátfogóbb és legradikálisabb változását éli át. Ennek része az olyan eszmék, intézmények és termékek átvétele és bevezetése, mint az ötéves tervek (1961), a saját papírpénz (1974), a nemzeti légitársaság (Druk Air, 1983), a piaci verseny, a reklám, a fogyasztás, az elektromos áram, a motorizáció, az internet és a kábeltelevízió (1999), a ki- és beutazó turizmus, a mobiltelefonhálózat (2003), vagy a képviselői demokrácia (2008). Ezek a változások hatalmas feladat elé állítják az ország vezetőit, akik szeretnék lassítani és mérsékelni a globalizáció hatásait és ehhez vezérelként az Össz nemzeti Boldogságot hívják segítségül, ahogyan azt a negyedik király az 1970-es években eredetileg megfogalmazta, és ahogyan annak később a mérési és döntéshozatali részleteit Karma Ura és munkatársai kidolgozták.¹⁹

A 2008-ban ratifikált alkotmány széles körű lakossági egyeztetés és külföldi példák alapján megfogalmazott alapelveken nyugszik: a szabad és titkos választásokon alapuló népszuverenitás elve; az egyház és az állam, valamint a hatalmi ágak szétválasztása; az alapvető emberi jogok tiszteletben tartása, beleértve a szólás-, a vallás-, és a gyülekezési szabadságot. A természeti környezet

19 Valcsicsák 2020: 156.

védelmének fontossága; a király hatalmának parlament általi korlátozása; valamint az Össznmzeti Boldogság alapvető és átfogó célként való deklarálása.²⁰

Ma Bhután sokan az utolsó buddhista királysággként emlegetik. Az elnevezés abban találó, hogy az ország államformája a monarchia, az államilag támogatott vallás pedig a buddhizmus, azon belül a *drukpa kagyü* ág. Az alkotmány értelmében azonban az országban bármely vallás szabadon gyakorolható, a király minden vallás védelmezője és egyetlen egyházi vezető és szerzetes sem indulhat a választásokon, sőt nem is szavazhatnak politikai pártokra. Ezzel alapvetően megvalósul az egyház és az állam szétválasztása, és biztosítottak a vallásszabadság alapvető feltételei. Bár a lakosság körülbelül 20-25%-a nem buddhista (főleg hindu), a buddhizmus még mindig áthatja az élet minden területét, és hatással van és továbbra is befolyásolja a gazdaság, a politika, a kultúra és az oktatás minden szegmensét. Az alkotmány azt is kimondja, hogy „A buddhizmus Bhután szellemi öröksége, amely a béke, az erőszakmentesség, az együttérzés és a tolerancia elveit és értékeit hirdeti.”²¹

Az ország holisztikus fejlesztési modellje, az Össznmzeti Boldogság (Gross National Happiness – GNH) az 1970-es évektől alapjául szolgált a fokozatos és körültekintő nyitáshoz, modernizáláshoz, gazdasági és társadalmi fejlődéshez, amelyben nagy szerepet kaptak az évszázados spirituális és népi hagyományok és a természeti környezet megóvása. A GNH elérésének célját ma már az alkotmány is rögzíti, miszerint „Az államnak olyan feltételeket kell biztosítania, amelyek elősegítik az Össznmzeti Boldogságra való törekvést” (9. cikk).²²

Az Össznmzeti Boldogság modellje négy pilléren nyugszik, amelyek (1) az igazságos és fenntartható társadalmi és gazdasági fejlődés, (2) a kulturális értékek megőrzése és gazdagítása, (3) a természeti környezet megóvása és (4) a jó kormányzás.²³ E négy cél eléréséhez olyan kormánypolitika és ösztönző rendszer szükséges, amely a bhutáni üzleti szektort értékalapokra helyezi és segíti a GNH elveket érvényesülni a gazdasági szereplők működésében. A bhutáni kormány ezt felismerve indította el 2017-ben a *GNH of Business* kezdeményezést, amelynek keretében nyilvánosan minősíti azokat a cégeket, amelyek a leginkább megvalósítják a GNH elveket és példaként szolgálhatnak másoknak.²⁴ Emellett számos nem-kormányzati program is az ilyen vállalkozások, elsősorban egyéni vállalkozók és kis- és középvállalatok, támogatását tűzte ki célul.

3.2 Bhután gazdasági fejlődése

A világ nagy részével éles ellentétben a 20. század döntően a béke és nyugalom időszaka volt Bhutánban. Miközben elszigetelődött a globalizált háborúktól, kereskedelemtől, ideológiai csatáktól, tömegmédiától, trendektől és fejlesztési ideológiáktól, Bhután abban a kiváltságban részesült, hogy saját „középútját” járhatta a viszonylagosan folyamatos, kiegyensúlyozott és a helyi adottságokra alapozott fejlődésben.²⁵

Az 1950-es évektől kezdve Bhután fokozatosan nyitott a világ felé, és ennek eredményeként az ország államszerkezete, életszínvonala (1988-ban az egy főre eső GDP 333 USD volt, 2019-ben

20 Sonnenberg *et al.* 2021.

21 Bhután Alkotmánya, 2008. évi 3. cikk.

22 Valcsicsák 2020.

23 Centre for Bhutan Studies & GNH Research, 2016.

24 Ura és Chopel 2017.

25 Sonnenberg *et al.* 2021.

már 3316 USD), az uralkodó életstílus és világnézet, a településszerkezet és a természeti táj mind megváltozott.²⁶ Autóutak épültek, a helyi vízerőművek által termelt áramot bevezették a háztartásokba, megjelent a televízió, az internet és az okostelefon. Bhután szinte átugrotta az írástudás korát: a szerzetesek kivételével túlnyomórészt írástudatlanok szóbeli kultúrája néhány évtized alatt audiovizuális, digitális kultúrává vált, ahol a könyv olvasást kiszorítja a vizuális ingerek fogyasztása. A hagyományosan természetközeli és a belső tudatállapotra figyelő buddhista kultúra sok tekintetben modernné, világivá, tudományossá és materialistává vált.²⁷

A gazdaságot még a 20. század közepén is az önellátó mezőgazdaság és a kézművesség uralta, ahol szinte a só volt az egyetlen nélkülözhetetlen importcikk. Ezt a helyzetet mára a magántulajdonon alapuló kapitalista piacgazdaság, a kereskedelem és szolgáltató szektor bővülése, a nemzetközi piac elérhetővé válása, a városi életmódot követő fogyasztói társadalom és gyorsan növekvő számú kisvállalkozás váltotta fel. Eközben az ország importfüggővé vált, még a friss élelmiszerek tekintetében is, és jelentős kereskedelmi deficittel rendelkezik, különösen Indiával szemben, valamint az államadósság 2019-ben elérte a GDP 94%-át.²⁸

Az évek során az államigazgatás szerepe megnőtt, az ország jelentős külföldi anyagi támogatásban, segélyekben részesült, az állami bevételek növekedtek, ami oda vezetett, hogy az állami elosztórendszer haszonélvezői, az állampolgárok, függővé váltak az állami támogatásoktól és infrastrukturális fejlesztésektől, és elsősorban felülről, az államtól várják problémáik megoldását vagy az állami szektorban látják saját maguk vagy gyermekeik biztos megélhetési forrását. A sikeres oktatási program kimeneti oldala évente több ezer frissen végzett diplomás, akiket már nem tud felszívni a néhány száz államigazgatási állás és a fejletlen üzleti szféra. Ez, különösen a fiatalok körében, munkanélküliséghez és az ezzel járó szociális problémákhoz vezetett.²⁹

3.3 A vállalkozói szektor Bhutánban

A bhutáni gazdaság szereplőinek 95%-a kisvállalkozás. A 780 000 fős lakosságra számítva 2011-ben 11 000 ilyen kis méretű, helyi elnevezéssel Cottage and Small Industries (CSI), aktív engedéllyel rendelkező vállalkozás működött, és számuk 9 év alatt majdnem megduplázódott, 2020-ra 21 813-ra nőtt. A CSI-k 80%-a a szolgáltatási szektorban, ezen belül a turizmusban működik.³⁰

A fent említett problémák, különösen a munkanélküliség, az üzleti és civil szektor fejletlensége, valamint a lakosok növekvő fogyasztási és az ehhez szükséges pénz előteremtésének igénye vagy a sikeres startup vállalkozók nemzetközi példái, mind egyre több bhutánit, elsősorban a fiatalabb generáció tagjait, orientálnak az önfoglalkoztatás, a kisvállalkozás felé.³¹

A vállalkozói szellem erősödését viszont számos külső környezeti tényező ellensúlyozza, mint például a kedvezőtlen, kiszámíthatatlan és bürokratikus kormányzati szabályozás, a hitelhez jutás nehézségei, a hiányos infrastruktúra és iparszerkezet, a jelentős import, a szakképzett munkaerő hiánya vagy a piac kis mérete.³²

26 Valcsicsák 2020.

27 Phuntsho 2018.

28 Bhutan National Budget, 2019–2020.

29 Phuntsho 2013.

30 Annual Report 2012, 2019–2020, Department of Cottage and Small Industry.

31 Shapero 1982 (idézi: Valliere 2014).

32 Muktan 2007.

A bhutáni kormány válasza ezekre a kihívásokra a szabályozási környezet javítása, a piacra jutás és finanszírozás megkönnyítése, valamint a vállalkozással kapcsolatos készség- és tudásfejlesztő programok szervezése, amelyek célja a fiatalok érzékenyítése, felkészítése és motiválása a vállalkozóvá válásra.³³ Ezt ma már számos civil szervezet programja is kiegészíti.

A tudásátadás és oktatás fontos, de nem elégséges feltétele a vállalkozások indításának. Ehhez belső elhatározás és akarat is kell, ami viszont a kulturális normáktól és értékektől, a társadalmi elvárásoktól és a vállalkozás sikerébe vetett bizalomtól függ. A kulturális normák és értékek befolyásolják az egyént, de formálják az intézményeket is, amelyek visszahatnak a társadalomra és az egyénre, meghatározva a közösség és az egyén viszonyulását a vállalkozáshoz, mint foglalkozáshoz vagy élethivatáshoz. A vállalkozást pozitívan értékelik és kívánatos karriernek tekintik, vagy éppen ellenkezőleg, leértékelik, és csak a kényszermegoldásnak tekintik.³⁴

Sonnenberg és munkatársai (2021) úgy vélik, hogy Bhután továbbra is követhet bizonyos hagyományos normákat és vidéki értékeket, miközben új gondolatokat tesz magáévá, köztük az üzleti vállalkozást. A buddhizmus, a *bön* és a hinduizmus (amelyet elsősorban Bhután déli régióiban gyakorolnak) bizalmat és összetartozást teremt a közösségekben, valamint segíti az összekapcsoltság felismerését nem csak a közösségek, de az ökoszisztémák és a gazdasági tevékenységek szintjén is.

A mindennapi spiritualitás és az üzleti élet lehetséges keveredésével kapcsolatban Karma Phuntsho úgy érvel, hogy „Az egyik kihívás a buddhista értékek beemelése az üzleti életbe, és ezzel egyre több bhutáni szembeesül majd. A spiritualitás és a vallás mindennapi életünk szerves része. A vállalkozásodnak bizonyos értelemben a vallásodnak kell lennie – ha megfelelően csinálod, akkor éppúgy el kell vezetessen a megvilágosodáshoz, mint ha egy barlangban meditálnál. A meglévő mesterséges elhatárolás helyett össze kellene ötvöznünk a világi és a vallási életet, hogy egy üzletember otthon érezhesse magát az etikus üzletvezetésben, és úgy érezze, hogy ezzel jót tesz a társadalomnak és közben jó *karmát* is felhalmoz.”³⁵

4. *Bódhiszattva* vállalkozók Bhutánban

4.1 A Loden Alapítvány vállalkozásfejlesztése

A Loden Alapítványt 2000-ben alapította Karma Phuntsho, még az oxfordi Balliol College hallgatójaként. Tanulmányai során találkozott Robert Miles-szal, a College főgondnokával, aki felajánlotta, hogy támogatja egy rászoruló bhutáni kisgyermek iskoláztatását. A jó példát Karma Phuntsho sok barátja és ismerőse követte, a program gyorsan nőtt, részben a Dalai Láma és az akkori bhutáni koronaherceg kezdeti támogatásának köszönhetően, és 2010-ben a Loden Alapítvány lett az egyik első hivatalosan bejegyzett civil szervezet Bhutánban. Sikeres oktatási programja mellett az alapítvány 2008-ban elindította a kisvállalkozásokat támogató programját (Loden Entrepreneurship Programme, LEP) is, amely az altruista *bódhiszattva* értékeket követve azt a célt tűzte ki, hogy felelős és fenntartható vállalkozói kultúrát fejlesszen ki Bhutánban.

33 Fujita, Lhendup, és Thinley 2022.

34 Valliere 2014.

35 Phuntsho 2012b.

A szervezet fedezet- és kamatmentes hiteleket nyújt, valamint mentor szolgáltatásokkal segíti a kezdő vagy fejlődni akaró vállalkozókat. Napjainkig 260 vállalkozót, köztük 88 nőt, támogatnak az ország szinte teljes területén. A támogatott vállalkozói tevékenységek széles körűek és olyan területeket ölelnek fel, mint a hagyományos kézműipar és gyógyászat, a mezőgazdasági projektek, élelmiszeripari termékek, az ökoturizmus, a vendéglátás, a hulladékgazdálkodás, vagy a digitális tartalomfejlesztés. A Loden ugyanakkor nem támogat olyan projekteket, amelyek nézetük szerint negatív hatással vannak a társadalomra (pl. alkohol árusítása), a természetre (pl. környezetrombolás), vagy szembe mennek az olyan buddhista alapelvekkel, mint az érző lények, állatok, megölésének tilalma (pl. haszonállatok leölése).³⁶

4.2 *Bódhiszattva* vállalkozók példái

Az alábbiakban négy olyan bhutáni vállalkozást mutatunk be, amelyek buddhista elvek mentén működnek. Közülük hármát a Loden Alapítvány támogatott.

a) Beyul Langdrak kolostori füstölő készítő üzem

Kiváló példája a Loden által támogatott sikeres vállalkozásoknak a szent helyként tisztelt Beyul Langdrak völgyben található Kathok Yosel Samtenling kolostor füstölő készítő üzeme, amelyet Sonam Jamtsho láma vezet 2008 óta. A Beyul Langdrak üzem kiváló minőségű füstölő rudakat készít, nagyrészt a környéken található növényekből és természetes anyagokból, hátrányos helyzetű dolgozókat alkalmaz, és a bevételt teljes mértékben a kolostor fejlesztésére fordítja. Sonam láma rációfól arra a közvélekedésre, hogy a szerzetesek nem jó vállalkozók és sikeresen egyesíti az altruizmust és a társadalmilag hasznos vállalkozást, miközben szerényen csak annyit mond: „My business is monk.”³⁷

b) A Bhutan Blossoms ehető virágai

A Covid-19 járvány alatt sok vállalkozás nehéz helyzetbe került és többeknek a Loden Alapítvány támogatása segített talpon maradni. Köztük volt a Bhutan Blossoms, eredeti nevén Druk Metho, amely dzongkha nyelven „bhutáni virágot” jelent. A névválasztás oka az volt, hogy a vállalkozás olyan organikus élelmiszereket állít elő, amelyekben a színes ehető bhutáni virágok az egyik lényegi összetevő. A Bhutan Blossoms a termékeit Bhutánban és elsősorban külföldön értékesíti.

A vállalkozás működése több szempontból is egyedi és példamutató. A kezdeményezésnek egymással szorosan összefüggően egy környezeti és egy szociális célja van: egyrészt hozzájárulni egy biológiailag ellenálló és sokszínű vidéki ökoszisztéma kialakításához és fenntartásához, másrészt megerősíteni azt a faluközösséget, ahol az alapanyagok termesztése folyik. Mindezt olyan szervezeti struktúrában igyekeznek elérni, amely ötvözi az üzleti és a társadalmi vállalkozás elemeit, valamint a hierarchikus vállalatszerkezetet és a demokratikus szövetkezeti rendszert.

36 Loden Foundation 2023.

37 Loden Foundation 2018: 82-83.

Az alkalmazott üzleti modell alapja a vállalkozás és a közösség „tudatosan vállalt egymásrautaltsága” (*intentional interdependence*). Ez az egymásrautaltság túllép azon az egyszerű felismerésen, hogy a piacra jutáshoz a termelőknek szükségük van a vállalkozás nemzetközi szakértelmére és kapcsolati rendszerére, valamint a másik oldalról a vállalkozásnak szüksége van a kistermelők által biztosított alapanyagokra. A Bhutan Blossoms az egész működését az egymásrautaltságra mint központi elemre építi. Ezt teszi erénnyé és erősséggé, méghozzá a bhutáni kulturális adottságokkal összhangban. A stratégia lényege a helyi közösség egészének - és nem csak a vállalkozásban résztvevő falubelieknek - az őszinte és érdemi bevonása a döntéshozatalba, a nyereség vagy más bevont források méltányos elosztása, a közösségi gazdálkodásnak legjobban megfelelő jogi és szervezeti formák kialakítása, és a monokultúrás termesztés elkerülése. A projekt valódi üzleti partnerként és nem egyszerű beszállítóként kezeli a kistermelőket.³⁸

A kezdeményezés vállaltan és tudatosan épít az olyan bhutáni értékekre és hagyományokra, mint a buddhizmus, a *bön*, a közbizalom, a természet tisztelete, a közösségi szemlélet és az összekapcsoltság, felismerve, hogy szemben más országokkal „... Bhutánban ezeket a régebbi eszméket még mindig ünneplik, és hagyják, hogy párhuzamosan létezzenek és kereszteződjenek az újabb és talán globalizáltabb elemzési módokkal, így teremtv meg a bhutáni modernitás új és hibrid formáját.”³⁹

A bhutáni jogi környezet felépítése nagyban hasonlít más országokéra, elsősorban az angol hatásra kialakult indiai jogi környezetre, ideértve a gazdasági társaságok működését szabályozó jogszabályokat. Minden vállalkozásnak ebben a jogi keretrendszerben kell működnie. Ugyanakkor a hagyományok, az informális és magánéleti szokások és viselkedésmódok, és az azokat meghatározó értékek, amelyek nagymértékben a buddhizmusban gyökereznek, jelentősen meghatározzák egy bhutáni vállalkozás sikeres működését. A Bhutan Blossoms ezért tartotta fontosnak, hogy ezen kulturális és spirituális értékeket tudatosan és őszintén beemelje a kezdeményezésbe, sőt ezek köré építse a vállalkozás elemeit.

Az általuk fontosnak tartott bhutáni értékekből kiemelkedik az egyén erkölcsi elköteleződése, az úgynevezett *Sampa Sempki*. Ezt a tiszta tudat és szándék bátor fenntartására irányuló törekvést vállalkozásuk központi elemének tekintik, amely felfogásukban - szemben a haszonelvű és a deontológiai etikával - az arisztotelészi erényetikához áll közel. Véleményük szerint „Egy buddhista környezetben az üzletember személyes etikájának mindig köze van a személyes jóllétéhez – nem pénzügyi értelemben, ahogyan azt a főáramú közgazdászok feltételezik (mivel a buddhista úgy tartja, hogy a vagyonhoz való ragaszkodás illuzórikus), hanem inkább karmikus értelemben. A buddhista normákat követő cégtulajdonosok nem áltathatják magukat azzal a gondolattal, hogy különbséget lehet tenni a személyes és a vállalati társadalmi felelősségvállalás között. Azt sem engedhetik meg maguknak, hogy az állítólagos profitmaximalizálási kényszer, a részvényesi érdekek, a meglévő jogi és szabályozási kiskapuk, vagy a kapitalista piaci erők általános elfogadás mögé bújjanak, annak érdekében, hogy igazolják az olyan érintettek (beleértve a nem emberi érintetteket is) érdekeinek feláldozását, akiket az üzleti tevékenységük negatívan befolyásolhat.”⁴⁰

A bhutániaknak, ideértve a vállalkozókat, egyéni szinten, az élet minden területén kiemelkedő fontosságú a *Sampa Sempki*-re törekvés, mivel úgy gondolják, hogy a tiszta tudattal és szándékkal végzett cselekvés hozzájárul a karmikus érdemek gyűjtéséhez. Az ilyen viselkedést becsü-

38 Sonnenberg, Bernstorff és Namgay 2021.

39 Sonnenberg, Bernstorff és Namgay 2021:136.

40 Sonnenberg, Bernstorff és Namgay 2021: 146.

letes *Tha-Damtshi* viselkedésnek hívják, amely „a kontextustól függően széles körű jelentéssel bír: őszinteség, erkölcsi korrektség, erkölcsi következetesség, együttérzés, hála, szülőtisztelet, és a többi.”⁴¹ Egy vállalkozás, a tárgyalt esetben a Bhutan Blossoms, a *Tha-Damtshi* viselkedés kiváló megnyilvánulási formája és gyakorlati terepe lehet.

Nagy kérdés a jövőre nézve, hogy a személyes erényekre és a *Sampa Sempki*-re támaszkodó hozzáállást a vállalati etikához és az erre épített Bhutan Blossoms közösségi üzleti modellt nem rengetik-e meg bizonyos piaci és társadalmi hatások. Előfordulhat, hogy könnyebb és nagyobb pénzügyi haszonnal kecsegtető más piaci szereplők esetlegesen elcsábítják a termelőket, akik a rövid távú és individuális érdekeik miatt szakíthatnak a Bhutan Blossoms csoporttal. Jó jel, hogy a vezetők tudatában vannak ennek a veszélynek és fel tudnak rá készülni.⁴² Másik kihívás lehet a szállítási lánc lerövidítése és az ökológiai lábnyomuk csökkentése a helyi és a közeli indiai piac fokozott kiszolgálásával.

c) Az Ambient Café – a segítő láma székhelye

Bhutánban a kávéfogyasztás nem régi múltra tekint vissza. Hagyományosan a forró italok közül a helyi gyógyteák és az import kínai fekete tea terjedt el és a kávé – elsősorban instant formában - csak az 1960-es években jelent meg, míg jelentős elterjedéséhez, a kávéházak megjelenésére, a helyi pörkölésre és a kávébab termesztésére egészen a 21. századig kellett várni. A fővárosban, Thimphuban nyílt és jelenleg is működő számos kávézó közül eltérő üzleti modelljével és hozzáállásával kirí az Ambient Café.

A kávézót 2008-ban egy walesi származású buddhista szerzetes útmutatásai alapján kezdte üzemeltetni egy helyi házaspár. Az 1957-ben Stephen Powel néven született Senpen Zangpo láma, aki a bhutáni Dzongszár Dzsamjang Khjence rinpocse tanítványa, 28 évet töltött szerzetesként Tajvanon és Japánban mielőtt Bhutánba költözött.⁴³ Szemben a bhutáni hagyományokkal, amelyben a szerzetesek nem végeznek szociális terepmunkát, Senpen láma legfontosabb feladatának a drog és alkohol fogyasztó fiatalok felkarolását, segítségét tartja. Ehhez egyrészt a város szórakozóhelyeit, utcáit járja, ahol a fiatalokkal találkozik, másrészt ideje nagy részét a város főutcáján található Ambient Caféban tölti, ahova bárki betérhet, leülhet az asztalához és szabadon beszélgethet vele, megoszthatja vele a problémáit. Aki vállalja, annak a láma segít abbahagyni a szerfogyasztást, eljuttatja egy rehabilitációs programba és buddhista meditációs technikákkal és világszemlélettel segít neki tisztának maradni. Emellett, aki igényli, annak továbbképzést és munkát szerez, és sokan, legalább átmenetileg, a kávéházban dolgoznak, illetve az emeleti lakásokban lakhatnak.

A buddhista elvekkel összhangban az Ambient Café alkoholt és húsból készült ételeket nem árul, dohányozni a kávézóban nem lehet. Elsődleges céljuk nem a profitszerzés, hanem a jó minőségű ételek és italok kínálata, a kávékultúra megteremtése, és az értékekkel összhangban működtetni egy nyitott szellemiségű, befogadó hangulatú helyet, ahol minden vendég jól érzi magát, és még a nehézségekkel küzdő fiatalok is otthonra, támogatásra lelnek. A kávéház üzletileg is sikeres, részben a magas minőségű termékek és az odafigyelő kiszolgálásnak köszönhetően, részben pedig annak a stratégiának, hogy saját márkás, helyben pörkölt, jó minőségű kávéjukat a boltokban országosan terítik, valamint más kávéházakat is ellátnak vele.

41 Phuntsho 2004: 570.

42 Sonnenberg, Bernstorff és Namgay 2021.

43 Zangpo 2016.

d) Környezetbarát Darzang imazászlók

Az imazászlók látványos és elengedhetetlen részét képezik a bhutáni buddhista hagyományoknak. Sajnos, a Bhutánban kihelyezett zászlók túlnyomó többsége indiai import, amely legalább három problémával jár: a zászlók nem visszaforgatható vagy lebomló anyagból készülnek és így elégetésük légszennyező, a helyi kézműves zászlókészítés elsorvad, és a gyártási folyamat során nem mindig tisztelik a spirituális célú terméket, sőt sokszor a rájuk nyomtatott imák sem helyesek. Ez utóbbiról a hívők nem is tudnak.

Egy indiai útja során ezt ismerte fel Rinzin Tshomo tanárnő és 2012-ben a Loden Alapítvány támogatásával elindította mai napig sikeresen működő Darzang Prayer Flags vállalkozást. Az alapítvány pénzbeli támogatást és menedzsment mentorálást nyújtott az elinduláshoz, és Karma Phuntsho segítségével helyes imaszövegek kerültek a zászlókra. Emellett az ősi módszerekkel, fatáblákkal nyomott zászlók gyártásának teljes folyamata megfelel a vallási előírásoknak, a felhasznált textilanyag lebomló, a festék nem mérgező, és a dolgozók az elvárt odafigyeléssel és tisztelettel bánnak a szakrális termékekkel.⁴⁴

Kihívások és inspiráció

A bhutáni értékalapú, *bódhiszattva* vállalkozók számos kihívással és nehézséggel szembesülnek. A gazdasági nehézségekhez tartozik a belföldi piac kis mérete, az országban könnyen hozzáférhető, főleg indiai, import termékek (lásd. imazászlók), a nehezen elérhető kedvező vállalkozói hitelek (magas kamatok és hitelfedezet igény), és a Covid járvány és a felemelt turisztikai napidíj miatt a turizmus jelentős visszaesése. Ezzel együtt olyan társadalmi problémák is jelentkeznek, mint a diplomás fiatalok munkanélkülisége és külföldre vándorlása, a gyors városiasodás és a vidék elnéptelenedése, a fizikai munka becsületének hiánya, és a fogyasztói értékek terjedése.

Az elmúlt években Bhutánban egyre jobban előtérbe került az a törekvés, hogy a buddhista értékeket megújítva és tudatosan átemeljék a városi élet mindennapjaiba, valamint a vállalkozások világába. Ez utóbbi folyamat az Összhenemzeti Boldogság keretben, a klímatudatossággal ötvözve reményt ad arra, hogy jobban előtérbe kerüljenek az olyan fenntartható, érték-vezérelt üzleti megoldások, amelyek munkahelyeket teremtenek, fejlesztik a vidéket, bevonják a fiatalokat és a helyi közösségeket, ápolják a hagyományos kultúrát, miközben hozzájárulnak a természeti környezet és a társadalmi harmónia megóvásához.

Az *antropocén* kor problémái a világ minden részét érintik és megoldásuk egyik ígéretes útja az ősi spirituális értékek átgondolt és tudatos beemelése a gazdaság és a vállalkozások világába. Bhután példája is mutatja, hogy a buddhista hagyomány alkalmas alapot szolgáltat egy fenntartható jövő kialakításához, mivel tanításai és értékrendszere választ tudnak adni a modern kihívásokra. A *bódhiszattva* vállalkozók üzleti modelljei ugyanakkor nem csak Bhutánban, hanem más országokban is inspiráló és követendő példaként szolgálhatnak.

44 Loden Foundation 2018: 66.

Források

- Annual Report 2019-2020. Department of Cottage and Small Industry, Ministry of Economic Affairs, Bhutan. <https://www.dcsi.gov.bt/publications/annual-report-2019-2020>. [megtekintve: 2023. március]
- Centre for Bhutan Studies & GNH Research. 2016. A compass towards a just and harmonious society: 2015 GNH survey report. <http://www.grossnationalhappiness.com/wp-content/uploads/2017/01/Final-GNH-Report-jp-21.3.17-ilovepdf-compressed.pdf> [megtekintve: 2023. március]
- Constitution of Bhutan 2008. <https://www.nab.gov.bt/assets/templates/images/constitution-of-bhutan-2008.pdf> [megtekintve: 2023. március]
- Dana, L.P. 1995. „Entrepreneurship in a Remote Sub-Arctic Community.” *Entrepreneurship Theory and Practice* 20(1): 57-72. <https://doi.org/10.1177/104225879502000104>
- Dana, L.P. 2015. „Indigenous Entrepreneurship: An Emerging Field of Research.” *International Journal of Business and Globalisation* 14(2): 158-169. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2015.067433>
- Filion, L.J. 2021. „Defining the Entrepreneur.” In: *World Encyclopedia of Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing: 72-83. <https://doi.org/10.4337/9781839104145.00015>
- Fujita A., Lhendup J., és Thinley S. 2022. Promoting Entrepreneurship in Bhutan. ADBI Development Case Study No. 2022-6 (December), Asian Development Bank Institute. <https://doi.org/10.56506/USDA5186>
- Hindle, K. és Lansdowne, M. 2005. „Brave Spirits on New Paths: Toward a Globally Relevant Paradigm of Indigenous Entrepreneurship Research.” *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 18(2): 131-141. <https://doi.org/10.1080/08276331.2005.10593335>
- Ims, K., Tencati, A., és Zsolnai, L. 2019. „Gazdasági etika az antropocén korban - Business Ethics in the Anthropocene.” *Magyar Tudomány* 180(4): 481-487.
- Kapás, J. 2000. „A vállalkozás közgazdasági elméletei: Vállalatelméleti megközelítés.” *Vezetéstudomány – Management and Business Journal* 31(12): 2-15.
- Kovács, G. 2020. *The Value Orientations of Buddhist and Christian Entrepreneurs*. New York: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-46703-6>
- Kovács, G., Ócsai, A. és Veress, T. 2019. „A spiritualitás szerepe az üzleti vállalkozásokban és a közösségi gazdaságban (Role of Spirituality in Business Enterprises and Community Economy).” *Magyar Tudomány* 180(4): 521-531. <https://doi.org/10.1556/2065.180.2019.4.6>
- Lindsay, N. J. 2005. „Toward a Cultural Model of Indigenous Entrepreneurial Attitude.” *Academy of Marketing Science Review* 1.
- Loden Foundation honlapja. www.loden.org. [megtekintve: 2023. április]
- Moktan, S. 2007. „Development of Small and Medium Enterprises in Bhutan: Analysing Constraints to Growth.” *South Asian Survey* 14(2): 251–282. <https://doi.org/10.1177/097152310701400205>
- National Budget, Financial Year 2019-20. Ministry of Finance, Bhutan. https://www.mof.gov.bt/wp-content/uploads/2019/05/BR2019_20_ENG.pdf. [megtekintve: 2023. március]
- Peredo A.M. et al. 2004. „Towards a Theory of Indigenous Entrepreneurship.” *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 1(1-2): 1-20 <https://doi.org/10.1504/IJESB.2004.005374>

- Phunthso, K. 2004. „Echoes of Ancient Ethos: Reflections on Some Popular Bhutanese Social Themes.” In: Ura, K. és Kinga, S. (eds.) *The Spider and the Piglet. Proceedings of the First International Seminar on Bhutan Studies*. Thimphu: Centre for Bhutan Studies.
- Phunthso, K. 2012a. The Bhutan Experience. Előadás diák. Buddhist Values in Business Workshop, Brüsszel. 2012. november 24. <https://www.slideshare.net/BuddhistBusiness/karma-phunthso-at-bubu-brussels-nov-2012> [megtekintve: 2023. március]
- Phunthso, K. 2012b. „A Buddhist Practitioner who Set up The Loden Foundation: Karma Phunthso Believes that Bhutanese Society Must Now Be More Ethically Driven.” [Interview] *The Raven* Nov-Dec (2, 1): 62-71.
- Phunthso, K. 2013. *The History of Bhutan*. Noida: Random House India.
- Phunthso, K. 2018. „Bhutan in Transition.” In: *Made in Bhutan. Entrepreneur Stories*. Bhutan: Loden Foundation: 25-28.
- Phunthso, K. 2023. „Bevezetés a bhutáni buddhista hagyományokba.” *Keréknymok* 15: 132-136.
- Schroeder, K. 2017. „Re-thinking Entrepreneurship through the Lens of Culture: Snapshots from Indonesia and Bhutan and their Implications for Sustainability.” In: *GNH of Business. Proceedings of the 7th International Conference on GNH, Bhutan, 7-9 Nov 2017*.
- Sonnenberg, S., von Bernstorff, A. és Namgay, T. 2021. „Finding the Right Path: Towards a Buddhist Sense of Corporate Ethics in Bhutan.” *Seoul National University Asia Center-Asia Review* 11(3). <https://doi.org/10.24987/SNUACAR.2021.12.11.3.125>
- Steffen, W. et al. 2018. „Trajectories of the Earth System in the Anthropocene.” *Proceedings of the National Academy of Sciences USA* 115(33). <https://doi.org/10.1073/pnas.1810141115>
- Tencati, A. et al. 2009. „Engaging in Progressive Entrepreneurship.” In: Zsolnai, L., Tencati, A. (eds.) *The Future International Manager*. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230274068_9
- Ura, K. 2019. „GNH: Development with Integrity.” Distinguished lecture. Sheldonian Theatre, University of Oxford. [magyarul lásd: a *Keréknymok* ezen 15. számában]
- Ura K. és Chophel S. 2017. *GNH of Business. Proceedings of the Seventh International Conference on Gross National Happiness. 7-9 November 2017, Thimphu, Bhutan*.
- Valcsicsák, Z. 2020 [2015]. *Álmomban Bhutánban ébredtem. Utazások a Mennydörgő Sárkány és a Bruttó Nemzeti Boldogság földjén*. Budapest: harmadik kiadás.
- Valliere, D. 2014. „Culture, Values and Entrepreneurial Motivation in Bhutan.” *Journal of Enterprising Communities* 8(2): 126-146. Doi: 10.1108/JEC-02-2013-0002
- Van Praag, C.M. 1999. „Some Classic Views on Entrepreneurship.” *De Economist* 147: 311-335. <https://doi.org/10.1023/A:1003749128457>
- Wangchuk. 2013. *A Cry of the Heart – A Collection of Heartfelt Stories of Addiction*. 3rd edition. Kuensel Corporation Limited, Thimphu
- Zangpo, S. 2016. „New Times, New Challenges for Bhutanese Youth.” *Druk Journal*. <http://drukjournal.bt/new-times-new-challenges-for-bhutanese-youth/> [megtekintve: 2023. március]
- Zsolnai, L. és Győri, Zs. 2011. „Can Ethics Survive in Competitive Environments? Empirical Evidence from Values-Driven Businesses.” European Business Ethics Network 24th Annual Conference. 15-17 September 2011. <https://doi.org/10.51327/UGEH7597>
- Zsolnai, L. és Kovács, L. 2021. „Buddhist Values for Creating Mindful Markets.” *Journal of Management, Spirituality & Religion* 18(5): 57-70.