onepress EXCLUSIVE

GRA BEZ KOŃCA

GRA BEZ KOŃCA

SIMON SINEK

AUTOR BESTSELLERÓW

ZACZYNAJ OD DLACZEGO

ORAZ

LIDERZY JEDZĄ NA KOŃCU

GRA BEZ KOŃCA GRA BEZ KOŃCA

Tytuł oryginału: The Infinite Game

Tłumaczenie: Marcin Machnik

ISBN: 978-83-289-3960-8

Copyright © 2019 by SinekPartners, LLC

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with *Portfolio*, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Polish edition copyright © 2020, 2023, 2026 by Helion S.A.
All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
onepress.pl/user/opinie/grabvv
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel. 32 230 98 63
e-mail: *onepress@onepress.pl*
WWW: *onepress.pl* (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

• Kup książkę
• Poleć książkę
• Oceń książkę

• Księgarnia internetowa
• Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

Dlaczego napisałem tę książkę 11

Winning znaczy zwyciężać 15

Rozdział 1.
GRY SKOŃCZONE I NIESKOŃCZONE 17

Rozdział 2.
SŁUSZNA SPRAWA 39

Rozdział 3.
SPRAWA. BRAK SPRAWY 59

Rozdział 4.
STRAŻNIK SPRAWY 69

Rozdział 5.
ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU (PRZEJRZANA I POPRAWIONA) 77

Kup książkę Poleć książkę

Rozdział 6.
WOLA I ZASOBY 97

Rozdział 7.
ZAUFANE ZESPOŁY 109

Rozdział 8.
ZANIK ETYKI 135

Rozdział 9.
GODNY RYWAL 159

Rozdział 10.
EGZYSTENCJALNA ELASTYCZNOŚĆ 179

Rozdział 11.
ODWAGA PRZYWÓDZTWA 193

Posłowie 215

Podziękowania 219

Przypisy 223

Kup książkę Poleć książkę

Rozdział 1.

GRY SKOŃCZONE I NIESKOŃCZONE

Obecność przynajmniej dwóch graczy oznacza, że mamy do czynienia z grą. Istnieją dwa rodzaje gier: skończone i nieskończone.

Skończone gry są rozgrywane przez znanych graczy i mają ustalone reguły. Istnieje też przyjęty cel, po którego osiągnięciu gra się kończy. Przykładem takiej gry jest piłka nożna. Zawodników łatwo zidentyfikować, bo wszyscy mają odpowiednie stroje. Istnieją określone reguły, nad których przestrzeganiem czuwają sędziowie. Wszyscy zawodnicy godzą się grać według tych reguł i akceptują kary za ich złamanie. Każdy przystaje na to, że drużyna, która po zakończeniu przepisowego czasu zgromadzi więcej punktów, zostanie ogłoszona zwycięską, gra się zakończy i wszyscy wrócą do domów. W skończonych grach zawsze jest jakiś początek, środek i koniec.

Z kolei gry nieskończone są rozgrywane zarówno przez znanych, jak i nieznanych graczy. Nie ma ścisłych i ogólnie przyjętych reguł. Mogą istnieć konwencje lub prawa regulujące zachowania uczestników, ale w obrębie tych ogólnych wskazań uczestnicy mają pełną swobodę. Co więcej, jeśli postanowią zerwać z jakąś konwencją,

Kup książkę Poleć książkę

nikt im tego nie zabroni. Sposób prowadzenia rozgrywki zależy wyłącznie od danego gracza. Każdy może w dowolnym momencie i z dowolnego powodu zmienić swoje podejście do gry.

Nieskończone gry cechują się nieskończonymi ramami czasowymi. Ponieważ nie ma żadnej mety i żadnego realnego końca rozgrywki, nie istnieje coś takiego jak „zwycięstwo" w nieskończonej grze. Głównym celem w takiej grze jest granie, podtrzymywanie rozgrywki.

Moje rozumienie tych dwóch typów gier pochodzi od samego mistrza, profesora Jamesa P. Carse'a, który w 1986 roku napisał zwięzłą rozprawę pod tytułem *Finite and Infinite Games: A Vision of Life as Play and Possibility*. To właśnie dzieło Carse'a zainspirowało mnie do myślenia poza kategoriami wygranej i przegranej, poza remisami i patami. Im uważniej przyglądałem się światu z perspektywy skończonych i nieskończonych gier Carse'a, tym więcej dostrzegałem wokół siebie tych nieskończonych, bez mety i bez zwycięzców. Nie ma na przykład czegoś takiego, jak pierwsze miejsce w małżeństwie lub w przyjaźni. Szkoła co prawda jest skończona, ale nie sposób powiedzieć, że ktoś wygrał w edukacji. Możemy pokonać innych kandydatów na dane stanowisko lub awans, ale nikt nigdy nie został ukoronowany jako zwycięzca kariery. Państwa rywalizują ze sobą w globalnej skali o tereny, wpływy lub przewagi ekonomiczne, ale nie ma czegoś takiego jak zwycięstwo w globalnej polityce. I niezależnie od tego, jakie sukcesy odniesiemy w życiu, po śmierci nikt nie ogłosi nas zwycięzcami życia. Z całą pewnością nie istnieje też coś takiego jak zwycięstwo w biznesie. Wszystkie te przedsięwzięcia to podróże, a nie wydarzenia.

Słuchając jednak języka wielu naszych współczesnych liderów, nie sposób nie odnieść wrażenia, że nie wiedzą, w jakiej grze uczestniczą. Bez przerwy mówią o „zwyciężaniu". Mają obsesję na punkcie „pokonania konkurencji". Ogłaszają światu, że są „najlepsi". Twierdzą, że ich wizją jest stać się „numerem jeden". Tyle że w grach bez wyraźnej mety nie da się zrealizować żadnego z tych pragnień.

Gdy jako liderzy rozgrywamy nieskończoną grę ze skończonym nastawieniem, rodzi to wiele różnych problemów, przede wszystkim związanych ze spadkiem zaufania, współpracy i innowacji. Na-

Kup książkę Poleć książkę

tomiast rozgrywanie takiej gry z nieskończonym nastawieniem prowadzi nas w znacznie lepszym kierunku. Grupy o nieskończonym nastawieniu cieszą się znacznie większym poziomem wewnętrznego zaufania, współpracy i innowacji oraz wszelkimi wynikającymi z tego korzyściami. Skoro wszyscy w różnych momentach życia uczestniczymy w nieskończonych grach, w naszym interesie leży rozpoznanie takiej gry oraz umiejętność poprowadzenia jej z nieskończonym nastawieniem. Równie ważne jest identyfikowanie oznak skończonego myślenia i korygowanie ich, zanim dojdzie do poważniejszych szkód.

Nieskończona gra w biznes

Gra w biznes wpisuje się w definicję gry nieskończonej. Niekoniecznie znamy wszystkich pozostałych graczy i niekoniecznie znamy nowych, którzy w każdym momencie mogą dołączyć. Każdy z uczestników obiera własne strategie i taktyki. Nie istnieje zbiór stałych i przyjętych przez wszystkich reguł, nie licząc przepisów prawa (a te bywają różne w zależności od kraju). W przeciwieństwie do gry skończonej biznes nie ma ustalonego początku, środka czy końca. Nawet jeśli zgodzimy się na pewne ramy czasowe, żeby ocenić własne wyniki na tle pozostałych graczy — na przykład rok fiskalny — owe ramy wyznaczają tylko fragment całej gry i w żaden sposób nie definiują jej końca. Gra w biznes nie ma mety.

Chociaż jednak firmy uczestniczą w grze, której nie da się wygrać, wielu liderów biznesowych zachowuje się tak, jakby się dało. Upierają się, że są „najlepsi" lub że są „numerem jeden". Tego typu twierdzenia tak się upowszechniły, że rzadko — jeśli w ogóle — zatrzymujemy się, by uzmysłowić sobie niedorzeczność niektórych z nich. Za każdym razem, gdy widzę, że jakaś firma określa siebie numerem jeden lub najlepszą, szukam dopisku małą czcionką z wyjaśnieniem wybiórczego podejścia do statystyk. Na przykład British Airways przez lata twierdziło w reklamach, że jest „ulubioną

Kup książkę Poleć książkę

linią lotniczą świata”[2]. Linie Richarda Bransona, Virgin Atlantic, złożyły wniosek do Advertising Standards Authority z wyjaśnieniem, że takiego twierdzenia nie sposób uznać za prawdziwe na podstawie najnowszych ankiet wśród pasażerów. Organizacja ASA nie przychyliła się jednak do tego wniosku, uzasadniając to tym, że linie British Airways obsługują więcej międzynarodowych pasażerów niż jakiekolwiek inne linie lotnicze. „Ulubione” w rozumieniu linii lotniczych oznaczało, że ich działania są zakrojone na szeroką skalę, a nie preferowane.

Dla jednej firmy bycie numerem jeden może bazować na liczbie obsłużonych klientów. Inna w ocenie może bazować na dochodach, wynikach giełdowych, liczbie pracowników lub liczbie biur na całym globie. Podejmując się takich twierdzeń, korporacje posuwają się nawet do wyboru ram czasowych, w których dokonują swoich kalkulacji. Czasem jest to kwartał. Czasem osiem miesięcy. Czasem rok. Lub pięć lat. Lub tuzin. Ale czy ktokolwiek inny z tej branży przystał na te same ramy czasowe dla celów porównawczych? W skończonych grach istnieje jedna ustalona miara, która odróżnia zwycięzcę od przegranego, na przykład liczba strzelonych goli, prędkość lub siła. W grach nieskończonych istnieje wiele miar i dlatego nie sposób wskazać jakiegokolwiek zwycięzcy.

Gra skończona kończy się po upływie jej czasu, a uczestnicy żyją dalej i mogą rozegrać nową grę następnego dnia (o ile nie był to pojedynek na śmierć i życie, rzecz jasna). W grze nieskończonej jest dokładnie na odwrót. To gra żyje dalej, a uczestnikom kończy się czas. Ponieważ nie ma czegoś takiego jak wygrana lub przegrana, uczestnicy po prostu rezygnują z grania, gdy stracą wolę gry lub skończą im się zasoby do jej kontynuowania. W biznesie nazywamy to bankructwem lub czasem fuzją lub nabyciem. Oznacza to, że aby odnieść sukces w nieskończonej grze w biznes, musimy przestać myśleć o tym, kto wygra lub kto jest najlepszy, a zamiast tego skupić się na budowaniu organizacji, która będzie na tyle silna i zdrowa, by wytrwać w grze przez wiele pokoleń. Jak na ironię często okazuje się, że dzięki temu organizacja jest silniejsza także z perspektywy krótkoterminowej.

Kup książkę Poleć książkę

Opowieść o dwóch graczach

Kilka lat temu wygłaszałem wykład na konferencji edukacyjnej Microsoftu. Parę miesięcy później miałem wykład na konferencji edukacyjnej Apple. Na konferencji Microsoftu większość prezenterów poświęciła lwią część swoich prezentacji głównie temu, jak zamierzają pokonać Apple. Na konferencji Apple 100% prezenterów poświęciło 100% swoich prezentacji temu, jak Apple może pomóc nauczycielom uczyć, a uczniom przyswajać wiedzę. Pierwsza grupa zdawała się mieć obsesję na punkcie pokonania konkurencji. Druga grupa zdawała się mieć obsesję na punkcie realizowania misji.

Po wykładzie dla Microsoftu otrzymałem prezent — odtwarzacz Zune (ówczesną nowość). Był on odpowiedzią Microsoftu na iPoda Apple, wówczas dominujący odtwarzacz mp3 na rynku. Microsoft nie chciał być gorszy i wprowadził swój odtwarzacz, żeby uszczknąć dla siebie część udziałów arcyrywala. Będący w 2006 roku CEO Microsoftu Steve Ballmer wiedział, że to niełatwe zadanie, ale wyrażał pewność, że Microsoft w końcu „pokona" Apple[3]. I uwzględniając wyłącznie jakość produktu, miał pełne podstawy do optymizmu. Musiałem przyznać, że wersja podarowana mi przez Microsoft — Zune HD — była wyjątkowym produktem. Elegancki design. Prosty, intuicyjny i przyjazny użytkownikowi interfejs. Naprawdę podobał mi się ten odtwarzacz. (Żeby niczego nie ukrywać, dodam, że oddałem go znajomemu z tego prostego powodu, że w przeciwieństwie do mojego iPoda, kompatybilnego z Windowsem, Zune nie był kompatybilny z iTunes. Chociaż więc sprzęt mi się podobał, nie byłem w stanie z niego skorzystać).

Po wykładzie dla Apple wracałem taksówką do hotelu razem z jednym z pracowników wyższego szczebla, a konkretnie pracownikiem numer 54, co oznaczało, że był w Apple niemal od początku i doskonale znał kulturę i przekonania firmy. Siedząc obok niego ze świadomością, że nie może wysiąść, nie mogłem się powstrzymać, by nie wrzucić swoich dwóch groszy. Odwróciłem się do niego i stwierdziłem: „Wie pan… po moim wykładzie w Microsofcie dali

Kup książkę Poleć książkę

mi ich nowy odtwarzacz Zune i muszę przyznać, że jest O WIELE LEPSZY niż wasz iPod". Mężczyzna spojrzał na mnie, uśmiechnął się i odparł: „Nie wątpię". I tyle. Koniec rozmowy.

Człowiek z zarządu Apple nie przejął się faktem, że Microsoft ma lepszy produkt. Może był to po prostu przejaw arogancji dominującego gracza. Może była to gra aktorska (w takim razie bardzo dobra). A może chodziło o zupełnie coś innego. Wtedy tego nie wiedziałem, lecz jego odpowiedź pasowała do lidera o nieskończonym nastawieniu.

Zalety nieskończonego myślenia

W grze nieskończonej prawdziwej wartości organizacji nie da się zmierzyć na podstawie zestawu arbitralnych miar w arbitralnie wybranych ramach czasowych. Miarą prawdziwej wartości organizacji jest pragnienie ludzi, by przyczyniać się do jej sukcesu nie tylko w trakcie pracy dla tej organizacji, lecz także poza swoją kadencją. Lider o skończonym nastawieniu dąży do uzyskania czegoś od pracowników, klientów i akcjonariuszy, żeby zrealizować arbitralne parametry, natomiast lider o nieskończonym nastawieniu dąży do tego, by jego pracownicy, klienci i akcjonariusze czuli niewygasłe pragnienie wspierania organizacji swoimi staraniami, portfelami i inwestycjami. Gracze o nieskończonym nastawieniu chcą zostawić swoją organizację w lepszym stanie, niż ją zastali. Lego wynalazło zabawkę, która przetrwała próbę czasu nie dlatego, że firmie się poszczęściło, lecz dlatego, że niemal każdy, kto tam pracuje, dąży do tego, by firma go przeżyła. Pragnieniem pracowników nie jest zrealizowanie planu kwartalnego; oni chcą „w dalszym ciągu oferować innowacyjne doświadczenia w zabawie i każdego roku docierać do większej liczby dzieci"[4].

Według Carse'a lider o skończonym nastawieniu gra, by skończyć grę i wygrać. Skoro chce wygrać, musi istnieć jakiś przegrany. Gra więc dla siebie i chce pokonać pozostałych graczy. Każdy plan

Kup książkę Poleć książkę

i ruch wykonuje z myślą o zwycięstwie. Tacy liderzy niemal zawsze wierzą, że *muszą* tak postępować, mimo że w rzeczywistości wcale nie muszą. Nie istnieje reguła nakazująca takie zachowanie. Wynika ono wyłącznie z przyjętego nastawienia.

Nieskończony gracz Carse'a gra po to, by grać. W biznesie oznacza to tworzenie organizacji, która przetrwa swoich liderów. Według Carse'a nieskończony gracz powinien grać dla dobra gry. W biznesie oznacza to sięganie wzrokiem dalej niż do najbliższego deadline'u. I gdy gracz o skończonym nastawieniu tworzy produkty, które będzie mógł sprzedać ludziom, gracz o nieskończonym nastawieniu tworzy produkty, które ludzie będą chcieli kupować. Ten pierwszy skupia się na korzyściach dla firmy ze sprzedaży tych produktów, a drugi na korzyściach, jakie odniosą ci, którzy kupią te produkty.

Gracze o skończonym nastawieniu zazwyczaj dostosowują się do standardów, które pomagają im zrealizować osobiste cele, nie przejmując się przy tym zbytnio skutkami wywołanych przez siebie zawirowań. Pytanie: „Co jest najlepsze dla mnie?" to przykład skończonego myślenia. Pytanie: „Co jest najlepsze dla nas?" to przykład nieskończonego myślenia. Korporacja stworzona do nieskończonej gry nie myśli tylko o sobie. Rozważa wpływ swoich decyzji na swoich pracowników, na swoją społeczność, na ekonomię, kraj i świat. Robi to dla dobra gry. George Eastman, założyciel firmy Kodak, był oddany realizowaniu swojej wizji, by fotografia stała się łatwa i dostępna dla wszystkich. Zauważył także, że realizowanie tej wizji miało ścisły związek z dobrobytem jego pracowników i społeczności, w jakich żyli. W 1912 roku Kodak jako pierwsza firma wypłacił pracownikom bazującą na wynikach dywidendę, a kilka lat później wyemitował coś, co dzisiaj nazywamy opcjami na akcje[5]. Oferował także pracownikom hojny pakiet korzyści, płacił za chorobowe (co wówczas było nowym pomysłem) oraz dokładał do czesnego tym, którzy podjęli edukację w lokalnych koledżach. (Wszystkie te rzeczy wprowadzono później w wielu innych firmach. Innymi słowy, było to korzystne nie tylko dla Kodaka, lecz dla całej gry w biznes). Poza stworzeniem dziesiątek tysięcy miejsc pracy Eastman zbudował szpital, założył szkołę muzyczną i hojnie

Kup książkę Poleć książkę

obdarowywał wyższe uczelnie, w tym Mechanics Institute w Rochester (przemianowany później na Rochester Institute of Technology) oraz uniwersytet w Rochester.

Carse przekonuje, że ponieważ skończony gracz jest nastawiony na koniec, nie lubi niespodzianek i boi się wszelkiego rodzaju zakłóceń. To, co jest nieprzewidywalne lub poza jego kontrolą, może pokrzyżować mu szyki i zwiększyć ryzyko przegranej. Z kolei nieskończony gracz oczekuje zaskoczeń, wręcz się nimi upaja, i jest przygotowany na spowodowane nimi przekształcenia. Akceptuje swobodę rozgrywki i jest otwarty na wszelkie możliwości, dzięki którym się w niej utrzyma. Zamiast zastanawiać się nad tym, jak zareagować na to, co już się stało, szuka sposobów na zrobienie czegoś nowego. Nieskończona perspektywa uwalnia nas od obsesyjnego obserwowania poczynań innych korporacji i tym samym pozwala skupić się na szerszej wizji. Na przykład osoba z nieskończonym nastawieniem łatwiej przewidzi zastosowanie dla nowych technologii, więc nie musi się zamartwiać tym, jak zareaguje na utrudnienia dla swojego modelu biznesowego ze strony tych technologii.

Łatwo teraz powiedzieć, dlaczego dzielący ze mną taksówkę człowiek z zarządu Apple nie przejął się zbytnio świetnie zaprojektowanym odtwarzaczem Zune. On wiedział, że w nieskończonej grze w biznes czasem Apple będzie miało lepszy produkt, a czasem inna firma. Apple nie próbowało prześcignąć Microsoftu, lecz siebie. Firma wybiegała spojrzeniem w przyszłość, na to, co będzie po iPodzie. To nieskończone nastawienie pomogło jej nie tylko wyjrzeć poza szablony, lecz zupełnie z nich wyjść. Około roku po premierze odtwarzacza Zune Apple wypuściło pierwszego iPhone'a. Ten telefon zdefiniował całą kategorię smartfonów i sprawił, że zarówno Zune, jak i iPod stały się niemalże niepotrzebne. Ale chociaż byli tacy, którzy wierzyli, że Apple potrafi przewidywać preferencje klientów i ma wgląd w przyszłość, nic takiego nie miało miejsca. W rzeczywistości to nieskończone nastawienie otwierało firmie możliwości innowacji w sferach, które były poza zasięgiem firm prowadzonych przez liderów o bardziej skończonym nastawieniu.

Kup książkę Poleć książkę

Lider o skończonym nastawieniu może wymyślić „innowacyjne" metody zwiększenia wyników, zazwyczaj jednak nie są one korzystne dla organizacji, pracowników, klientów i społeczności — czyli tych, którzy istnieją poza wynikami. Taki lider niekoniecznie też zostawi firmę w lepszej formie na przyszłość. Powód jest prosty. Rzecz w tym, że decyzje w takiej firmie bazują na interesie podejmujących je osób i wynikają z nastawienia nie na nieskończoną przyszłość, lecz tylko tę najbliższą. Z kolei lider o nieskończonym nastawieniu nie każe swoim ludziom skupiać się na skończonych celach, lecz raczej na tym, jak podążać w stronę bardziej nieskończonej wizji, na której skorzystają wszyscy. Skończone cele są etapami na drodze do realizacji tej wizji. Takie podejście, w którym wszyscy skupiają się na nieskończonej wizji, nie tylko napędza innowacje, lecz także poprawia wyniki. Korporacje prowadzone przez liderów o nieskończonym nastawieniu często cieszą się rekordowymi zyskami. Co więcej, generowana przez takie przywództwo inspiracja, wspieranie innowacji, kooperacji i lojalności wobec marki oraz uzyskane zasoby służą firmie nie tylko w sprzyjających okolicznościach, lecz także w tych niesprzyjających. Te same elementy, które pomagają firmie przetrwać i rozwijać się w dobrych czasach, pomagają jej zachować prężność także w trudnych chwilach.

Firma stworzona z myślą o prężności to firma, która ma szansę utrzymać się dłużej. To coś innego niż firma zbudowana z myślą o stabilności. Stabilność z samej definicji polega na tym, by się nie zmieniać. Stabilna organizacja potrafi teoretycznie przetrwać sztorm i wyjść z niego w takiej samej postaci jak przed jego nadejściem. Ujmując to w bardziej praktycznych kategoriach, firma określana mianem stabilnej jest zazwyczaj przedstawiana jako przeciwieństwo bardziej ryzykownej firmy o wyższych wynikach. Myślą przewodnią jest tu „powoli, lecz stabilnie w górę". Ale firmie nastawionej na stabilność umyka zrozumienie natury gry nieskończonej. Taka firma prawdopodobnie nie jest przygotowana na nieprzewidywalne wypadki — nowe technologie, nowych konkurentów, zmiany na rynku lub zdarzenia na świecie, które mogą w ułamku sekundy zburzyć całą jej strategię. Lider o nieskończonym nastawieniu dąży

Kup książkę Poleć książkę

nie tyle do stworzenia firmy, która będzie w stanie przetrwać zmiany, lecz takiej, która będzie w stanie się pod ich wpływem przekształcić. Chodzi mu o to, by potrafiła przyjmować niespodzianki i przystosowywać się do nich. Prężne firmy często wychodzą z kryzysu zupełnie inne, niż do niego wkraczały (i zazwyczaj cieszą się z tej transformacji).

Victorinox, szwajcarska firma, która upowszechniła szwajcarski nóż oficerski, doświadczyła gwałtownego regresu po wydarzeniach z 11 września. Wszechobecny przedmiot promujący firmę i standardowy prezent na emeryturę, urodziny czy ukończenie szkoły został w jednej chwili wykluczony z bagażu podręcznego. W sytuacji, w której większość firm przyjęłaby postawę defensywną, skupiając się na przyjęciu ciosu w tradycyjny model biznesu i na tym, jakie będą tego koszty, Victorinox przeszedł do ofensywy. Firma przyjęła ten zaskakujący zwrot nie jako zagrożenie, lecz jako okazję do zmian, co jest typową strategią graczy o nieskończonym nastawieniu. Zamiast wprowadzać drastyczne cięcia kosztów i zwalniać pracowników, liderzy Victorinoksu wymyślili innowacyjne sposoby na ocalenie stanowisk (nie zwolnili ani jednej osoby), zwiększyli inwestycje w opracowywanie nowych produktów i zainspirowali swoich ludzi do myślenia o tym, jak wykorzystać istniejącą markę na nowych rynkach.

W dobrych czasach Victorinox zgromadził rezerwy finansowe, wiedząc, że w pewnym momencie nadejdą gorsze czasy[6]. Jak wyjaśnił CEO Carl Elsener: „Gdy przyjrzysz się historii światowej ekonomii, zawsze tak było. Zawsze! I zawsze tak będzie. Nic nie może wiecznie rosnąć. Nic nie może wiecznie spadać. Wzrosty i upadki się przeplatają, zawsze… My nie myślimy o kwartałach, tylko o pokoleniach". Tego rodzaju nieskończone myślenie sprawiło, że firma była filozoficznie i finansowo przygotowana do stawienia czoła wydarzeniu, które dla innej firmy mogłoby być zabójczym kryzysem. Efekty były zdumiewające. Victorinox jest dziś inną firmą, silniejszą niż przed 11 września. Wcześniej noże stanowiły 95% całkowitej sprzedaży (sam szwajcarski nóż oficerski odpowiadał za 80%). Dzisiaj ów nóż to zaledwie 35% całkowitych wpływów, na-

Kup książkę Poleć książkę

wprowadzenie sprzętu podróżniczego, zegarków i perfum pozwoliło niemal podwoić wpływy w porównaniu z okresem sprzed 11 września. Victorinox jest nie tylko stabilną firmą, lecz także prężną.

Zalety grania z nieskończonym nastawieniem są bezsporne i wieloaspektowe. Co więc się stanie, gdy będziemy grać w nieskończoną grę w biznes ze skończonym nastawieniem?

Wady skończonego nastawienia w nieskończonej grze

Kilka dekad po wojnie wietnamskiej Robert McNamara, amerykański sekretarz obrony w czasie wojny, miał okazję poznać Nguyena Co Thacha, północnowietnamskiego ministra spraw zagranicznych do spraw USA w latach 1960 – 1975. McNamara był zdumiony tym, jak nietrafnie Ameryka oceniła swojego wroga. Thach powiedział mu: „Chyba nigdy nie czytaliście żadnego podręcznika historii, bo gdybyście czytali, wiedzielibyście, że nie byliśmy pionkami Chińczyków ani Rosjan… Czyżbyście nie wiedzieli, że walczymy z Chinami od tysięcy lat?”. Na tym Thach nie skończył: „My walczyliśmy o niepodległość! Do ostatniego żołnierza. Byliśmy absolutnie zdeterminowani! Nie poddalibyśmy się niezależnie od ilości bombardowań i siły naporu ze strony USA!”[7]. Wietnam Północny grał w nieskończoną grę z nieskończonym nastawieniem.

Stany Zjednoczone zakładały, że wojna wietnamska jest skończoną grą, gdyż większość wojen taka w istocie jest. W większości konfliktów zbrojnych istnieje jakaś ziemia do zdobycia lub jakiś inny, łatwy do pomiaru skończony cel. Gdy żołnierze rozpoczynają walkę z wyraźnymi politycznymi celami, strona, która pierwsza osiągnie swoje skończone cele, zostanie uznana za zwycięzcę, nastąpi podpisanie traktatu i wojna się skończy. Nie zawsze jednak tak to wygląda. Gdyby amerykańscy liderzy uważniej przyjrzeli się sytuacji, być może szybciej dostrzegliby prawdziwą naturę wojny w Wietnamie. Nie brakowało sugerujących to wskazówek.

Kup książkę Poleć książkę

Przede wszystkim zaangażowanie USA w Wietnamie nie miało żadnego wyraźnego początku, środka i końca. Nie było też wyraźnego politycznego celu, po którego osiągnięciu można by było ogłosić zwycięstwo i sprowadzić żołnierzy do domów. A nawet gdyby był, Wietnam Północny nigdy by się na niego nie zgodził. Amerykanie najwyraźniej też mieli błędne wyobrażenie o tym, z kim właściwie walczą. Wyobrażali sobie, że konflikt wietnamski to wojna zastępcza z Chinami i Związkiem Sowieckim. Ale północni Wietnamczycy stanowczo zaprzeczali, jakoby byli marionetkami jakiegokolwiek innego rządu. Wietnam od dekad walczył z imperialistycznymi wpływami, najpierw przeciw Japończykom w trakcie drugiej wojny światowej, potem przeciwko Francuzom. Dla północnych Wietnamczyków wojna z USA nie była rozwinięciem zimnej wojny, lecz walką z kolejną interwencjonistyczną potęgą. Nawet sposób prowadzenia działań wojennych przez Wietnamczyków — tendencja łamania konwencji tradycyjnego rzemiosła wojennego i gotowość kontynuowania działań niezależnie od liczby ofiar — powinien być dla amerykańskich liderów sygnałem, że mylnie zinterpretowali naturę gry, w jakiej uczestniczyli.

Gdy gramy w nieskończoną grę ze skończonym nastawieniem, istnieje spore ryzyko, że wpadniemy w bagno gorączkowego inwestowania kolejnych zasobów potrzebnych do kontynuowania rozgrywki. Dokładnie to spotkało USA w Wietnamie. Amerykanie zachowywali się tak, jakby grali w skończoną grę, zamiast walczyć przeciwko uczestnikowi, który miał właściwe nastawienie w nieskończonej grze, jaką w rzeczywistości był ten konflikt. Amerykanie walczyli, by „wygrać", tymczasem północni Wietnamczycy walczyli o życie! Obie strony podejmowały strategiczne decyzje w oparciu o swoje nastawienie. Mimo olbrzymiej potęgi militarnej USA nie były w stanie przeważyć szali na swoją stronę. Zaangażowanie amerykańskie w Wietnamie zakończyło się nie wskutek politycznego zwycięstwa lub przegranej, lecz z powodu presji opinii publicznej. Obywatele USA nie mieli zamiaru dłużej popierać niemożliwej do wygrania i kosztownej wojny w odległym państwie. Nie do końca można tu mówić o „przegraniu" wojny wietnamskiej. Raczej

Kup książkę Poleć książkę

USA wyczerpały wolę i zasoby potrzebne do kontynuowania rozgrywki… i były zmuszone ją porzucić.

Wietnamskie bagno w biznesie

Gdy Microsoft wypuścił Zune, produkt nie realizował żadnej większej wizji. Jego twórcy nie zastanawiali się nad tym, co może przynieść przyszłość. Było to zwykłe konkurowanie o udział w rynku i pieniądze w dziedzinie, w której Microsoft nie radził sobie najlepiej. Prognozy Ballmera, że Zune „pokona" iPoda, nie mogły być bardziej mylne. Zune zadebiutował z 9-procentowym udziałem w rynku i stopniowo się osuwał, aż w 2010 roku dotarł do 1%. Rok później został wycofany. Z kolei iPod w tym samym okresie cieszył się około 70-procentowym udziałem.[8]

Część ludzi upierała się, że klęska Zune'a wynikała ze zbyt małych nakładów Microsoftu na reklamę. Nie sposób jednak obronić takiej tezy. Spanx, Sriracha i GoPro to trzy przykłady, w których świadomość marki wzrosła wyłącznie dzięki marketingowi szeptanemu[9]. Wszystkie trzy firmy nie tylko wyrosły znikąd bez tradycyjnej reklamy, lecz i potem nadal świetnie sobie bez niej radziły. Inni sugerują, że Zune poległ, gdyż Microsoft zbyt późno wszedł na rynek odtwarzaczy mp3. Tej tezy także nie sposób obronić. Apple przedstawiło iPoda dobre pięć lat po pojawieniu się odtwarzaczy, gdy była to już ugruntowana kategoria produktów. Marki w rodzaju Rio, Nomad i Sony działały już w tej branży i nie narzekały na sprzedaż. Mimo to po czterech latach od debiutu w 2001 roku iPod przejął lwią część amerykańskiego rynku cyfrowych odtwarzaczy muzycznych… po czym nadal zwiększał swój udział.[10]

Jakkolwiek świetny był Zune, jego problemem nie był design, marketing czy czas wprowadzenia na rynek. W nieskończonej grze w biznes potrzeba czegoś więcej, by przeżyć i się rozwijać. Świetne produkty przez cały czas ponoszą klęskę. Trzeba uwzględnić także sposób, w jaki firma jest zarządzana. Nastawieni na porównania

Kup książkę Poleć książkę

i zwycięstwo za wszelką cenę skończeni liderzy wybierają takie strategie korporacyjne, produktowe, motywacyjne i pracownicze, by spełnić jakieś skończone cele. Gdy niemal cała organizacja hołduje skończonemu nastawieniu, rezultatem jest swego rodzaju tunelowa wizja. Polega to na tym, że praktycznie wszyscy w tej organizacji nadmiernie skupiają się na tym, co pilne, kosztem tego, co istotne. Kierownictwo zaczyna instynktownie reagować na znane czynniki, zamiast eksplorować lub rozwijać nieznane możliwości. W niektórych przypadkach liderzy, motywowani fałszywym przekonaniem, że muszą zareagować na każdy ruch konkurencji, wpadają w taką obsesję na punkcie jej działań, że stają się ślepi na całą paletę lepszych możliwości wzmocnienia własnej organizacji. To tak, jakby próbować wygrać, grając defensywnie. Uwiedziony przez skończone nastawienie Microsoft wplątał się w nieskończoną grę w „ubij kreta".

Liderzy Microsoftu nie docenili nieskończonej gry, w jakiej brali udział, i nieskończonego nastawienia, z którym podchodziło do niej Apple. Steve Ballmer mówił czasem o „wizji" lub „działaniach na dłuższą metę" — podobnie jak inni przywódcy o skończonym nastawieniu, którzy używają tego typu nieskończonego języka — ale niemal zawsze robił to w skończonym kontekście pozycji, wyników na giełdzie, udziału w rynku i pieniędzy. Grając z niewłaściwym nastawieniem do gry, Microsoft dążył do niemożliwego celu — „zwycięstwa". Tkwił w bagnie, marnując siły i zasoby na utrzymanie się w grze, podobnie jak Ameryka w Wietnamie.

Co gorsza, korporacja najwyraźniej nie wyciągnęła wniosków z iPoda. Gdy w 2007 roku zadebiutował iPhone, reakcja Ballmera odzwierciedlała jego skończoną perspektywę. Zapytany w wywiadzie o iPhone'a, prychnął: „Nie ma szans, żeby iPhone zdobył jakikolwiek znaczący udział w rynku. Żadnych… Może i sporo na tym zarabiają. Ale gdy przyjrzymy się uważnie miliardowi i trzystu milionom sprzedanych telefonów, wolę mieć nasze oprogramowanie w 60%, 70% lub 80% z nich niż 2% lub 3%, które być może uda się uszczknąć telefonom Apple"[11]. Ograniczony skończonym nastawieniem Ballmer skupiał się bardziej na względnych wynikach, jakie

Kup książkę Poleć książkę

mógł osiągnąć iPhone, i nie dostrzegał tego, w jaki sposób pojawienie się tego telefonu może zmienić cały rynek… lub nawet całkowicie zredefiniować rolę, jaką telefony odgrywają w naszym życiu. Jak na ironię — która dla Ballmera musiała być bolesna — po zaledwie pięciu latach istnienia na rynku sprzedaż samych iPhone'ów przewyższyła sprzedaż wszystkich produktów Microsoftu[12].

W 2013 roku na swojej ostatniej konferencji prasowej w roli CEO Microsoftu Steve Ballmer podsumował swoją karierę w najbardziej skończony sposób. Zdefiniował sukces w oparciu o wybrane przez siebie wskaźniki z okresu swojej kadencji. „W ciągu ostatnich pięciu lat Apple przypuszczalnie zarobiło więcej od nas — stwierdził. — Ale mogę się założyć, że w ciągu ostatnich trzynastu lat zarobiliśmy więcej niż niemal każdy na tej planecie. I szczerze powiedziawszy, jest to dla mnie powodem do wielkiej dumy"[13]. Sprawiał wrażenie, jakby próbował dowieść, że w okresie trzynastu lat jego rządów Microsoft „wygrał". Wyobraź sobie, jak mogłaby wyglądać ta konferencja prasowa, gdyby zamiast przeglądu przeszłych wyników finansowych Ballmer zaprezentował wszystko, co Microsoft zrobił i co mógł jeszcze zrobić, by realizować pierwotną wizję Billa Gatesa: „Dać większe możliwości rozwoju wszystkim ludziom i organizacjom na planecie".

Lider o skończonym nastawieniu wykorzystuje wyniki firmy, by zademonstrować wartość własnej kariery. Lider o nieskończonym nastawieniu wykorzystuje swoją karierę, by zwiększyć długoterminową wartość firmy… która tylko częściowo jest wyrażana w pieniądzach. Gra wcale się nie skończyła, gdy Ballmer przeszedł na emeryturę. Firma kontynuowała rozgrywkę bez niego. W nieskończonej grze wyniki finansowe Ballmera są mniej istotne niż to, czy zostawił kulturę korporacyjną przygotowaną do tego, by firma przetrwała i rozwijała się przez następne trzynaście lat. Lub trzydzieści. Lub trzysta. I z tej perspektywy Ballmer przegrał.

Gdy w nieskończonej grze w biznes nasi liderzy mają skończone nastawienie lub zbyt mocno skupiają się na skończonych celach, niewykluczone, że uda im się zdobyć pierwsze miejsce w rankingu dotyczącym arbitralnie wybranego parametru w arbitralnych ramach

Kup książkę Poleć książkę

czasowych. To jednak niekoniecznie oznacza, że robią to, co powinni, by zapewnić, że firma będzie w stanie grać najdłużej, jak to możliwe. Znacznie częściej ich poczynania mają szkodliwy wpływ na wewnętrzne mechanizmy w firmie i bez odpowiedniej interwencji przyspieszają ostateczny upadek.

Nadmierna koncentracja na krótkoterminowych wynikach często skutkuje wyborem strategii lub taktyki, która pomoże uzyskać założone cyferki. Wśród ulubionych posunięć tego typu znajdują się redukcja wydatków na badania i rozwój, ekstremalne cięcia kosztów (na przykład regularne fale zwolnień, przechodzenie na tańsze i gorsze jakościowo składniki produktów, oszczędzanie na procesie produkcji lub kontroli jakości), rozwój poprzez przejmowanie firm oraz tzw. buy-back (wykup akcji w celu ich umorzenia). Takie decyzje mogą z kolei zniszczyć kulturę korporacji. Ludzie zaczną sobie uzmysławiać, że nic nie jest gwarantowane i nikt nie jest bezpieczny. Niektórzy z nich wchodzą w tryb samozachowawczy. Zatrzymują informacje dla siebie, ukrywają błędy i działają w bardziej ostrożny i mniej ryzykowny sposób. Dla własnej ochrony przestają komukolwiek ufać. Inni przyjmują nastawienie typu „przetrwają tylko najsilniejsi". Obierają przesadnie agresywne taktyki i przestają hamować swoje ego. Uczą się komunikacji z przełożonymi w celu zdobycia przywilejów, jednocześnie często sabotując własnych kolegów. Dla własnej ochrony przestają komukolwiek ufać. Niezależnie od wybranej strategii suma tych wszystkich zachowań składa się na generalny spadek współpracy w firmie, co prowadzi do stagnacji i zawieszania wszelkich nowych lub innowacyjnych pomysłów. Dokładnie to zaszło w Microsofcie.

Pochłonięty skończoną grą Microsoft stał się więźniem wyników kwartalnych[14]. Wiele osób pracujących w firmie od najwcześniejszych dni ubolewało nad brakiem inspiracji, wizji i innowacji. Zaufanie i współpraca ucierpiały na tym, że wewnętrzne grupy zaczęły ze sobą walczyć zamiast się wspierać. I nie dość, że duże korporacje tak czy siak mają problemy z myśleniem w kategoriach interesu własnego działu zamiast interesu całej firmy, to działy Microsoftu często rozmyślnie wzajemnie się sabotowały. Z miej-

Kup książkę Poleć książkę

sca przyciągającego ludzi swoją krucjatą Microsoft stał się miejscem, którego najlepsi unikali jak plagi. Jak pisał „Vanity Fair", firma będąca niegdyś „uporządkowaną konkurencyjną maszynerią prowadzoną przez młodych wizjonerów o nieprzeciętnym talencie, zmutowała w zaśmiecony i zbiurokratyzowany twór o kulturze wewnętrznej niezamierzenie promującej menedżerów dławiących innowacyjne idee, które mogłyby zagrozić ugruntowanemu stanowi rzeczy"[15]. Innymi słowy, skończone nastawienie doprowadziło kulturę korporacyjną do chaosu.

Może upłynąć sporo czasu, zanim duża korporacja prowadzona przez liderów o skończonym nastawieniu wyczerpie chęci i zasoby zgromadzone przez poprzedzającego ich nieskończonego lidera. Pod rządami Ballmera Microsoft nadal był dominującym graczem, szczególnie na rynkach biznesowych. Wynikało to w głównej mierze z fundamentów stworzonych przez bardziej nieskończenie myślącego Billa Gatesa. Gdyby Ballmer został na stanowisku lub gdyby jego miejsce zajął kolejny lider o skończonym nastawieniu, wola ludzi, by walczyć w dobrej sprawie, i zasoby potrzebne do kontynuowania gry w końcu by się wyczerpały. To, że firma jest duża i cieszy się sukcesami finansowymi, nie oznacza, że jest wystarczająco silna, by przetrwać.

Doświadczenia Microsoftu nie są niczym niezwykłym. Historia biznesu jest pełna podobnych opowieści. Na przykład obsesyjne skupienie General Motors na udziale w rynku kosztem zysków zupełnie zniszczyłoby firmę, gdyby nie rządowe zapomogi. Firmy Sears, Circuit City, Lehman Brothers, Eastern Airlines i Blockbuster Video nie miały tyle szczęścia. To tylko kilka przykładów niegdyś silnych i uznanych korporacji, których liderzy dali się uwieść emocjom gry ze skończonym nastawieniem i poprowadzili swoje firmy ścieżką zagłady.

Niestety w ostatnich 30 – 50 latach przywództwo o skończonym nastawieniu stało się nowoczesnym standardem prowadzenia biznesu. Obowiązuje na Wall Street i uczy się go w szkołach biznesu. Jednocześnie średni czas życia firmy zdaje się systematycznie skracać.

Kup książkę Poleć książkę

Zgodnie z badaniami McKinseya średni okres działalności firm z listy S&P 500 spadł przez 40 lat od lat 50. ubiegłego wieku z przeciętnie 61 lat na mniej niż 18[16]. Według profesora Richarda Fostera z Uniwersytetu Yale'a tempo zmian „jest szybsze niż kiedykolwiek"[17]. Rozumiem, że na te wyniki wpływa wiele różnych czynników, ale musimy wziąć także pod uwagę, że zbyt wielu współczesnych liderów tworzy firmy, które z zasady nie mają szans przetrwać. Jak na ironię nawet najbardziej zapalony na punkcie celów lider o skończonym nastawieniu musi przyznać, że im dłużej organizacja przetrwa i będzie prosperować, tym większe prawdopodobieństwo zrealizowania *wszystkich* jej celów.

Nie tylko korporacje cierpią z powodu nadmiaru skończonych przywódców. Spory odsetek takich osób na stanowiskach we wszelkich sferach życia wymusza spychanie polityki publicznej w stronę jeszcze bardziej skostniałego skończonego myślenia. Wkrótce cała ekonomia będzie operować w sztywnych ramach skończonego nastawienia, zgodnie z regułami gry, w którą nie gramy. Jest to kompletnie pozbawione sensu, co odzwierciedlają dane. Dla przykładu: po krachu giełdowym w 1929 roku i wynikłym z niego wielkim kryzysie wprowadzono ustawę Glassa-Steagalla, żeby okiełznać motywowane skończonym myśleniem zachowania korporacji, które doprowadziły do niestabilności na rynkach[18]. Od czasu wprowadzenia tej ustawy do lat 80. i 90. ubiegłego wieku, gdy została ona praktycznie wypatroszona w imię otwarcia rynków finansowych, liczba krachów giełdowych, do jakich doszło, wynosi zero. Ale od momentu owego wypatroszenia mieliśmy już trzy: czarny poniedziałek w 1987 roku, pęknięcie bańki dot-comów w 2000 roku i kryzys finansowy z 2008 roku.

Gdy gramy w nieskończoną grę ze skończonym nastawieniem, jesteśmy skazani na podejmowanie decyzji, którymi sabotujemy swoje własne ambicje. To jak zjedzenie zbyt wielu deserów w imię „cieszenia się życiem" i doprowadzenie się do cukrzycy. Tworzenie warunków sprzyjających krachom giełdowym to skrajny przykład tego, co się dzieje, gdy zbyt wielu graczy optuje za grą ze skończonym

Kup książkę Poleć książkę

nastawieniem. Bardziej prawdopodobny scenariusz to ogólny spadek zaufania, współpracy i innowacji w firmie, co w znacznym stopniu utrudnia przetrwanie i prosperowanie w szybko zmieniającym się świecie biznesu. Jeśli wierzymy, że zaufanie, współpraca i innowacje mają znaczenie dla długoterminowych perspektyw naszej organizacji, to mamy tylko jeden wybór — nauczyć się grać z nieskończonym nastawieniem.

Przywództwo z nieskończonym nastawieniem

Podejmując decyzję dotyczącą swojej metody przywództwa, musimy zawsze wziąć pod uwagę te trzy kwestie:

1. Nie mamy wyboru, czy dana gra jest skończona, czy nieskończona.
2. Mamy wybór, czy chcemy do niej dołączyć, czy nie.
3. Gdy postanowimy dołączyć, mamy wybór, czy chcemy grać ze skończonym, czy z nieskończonym nastawieniem.

Jeśli dołączymy do skończonej gry, oczywistym jest, że chcemy grać zgodnie z właściwymi regułami, żeby zwiększyć swoje szanse na zwycięstwo. Nie ma sensu ćwiczyć koszykówki, gdy zamierzamy grać w piłkę nożną. To samo dotyczy sytuacji, gdy postanowimy zostać liderami w nieskończonej grze. Mamy większe szanse się utrzymać i dobrze sobie radzić, gdy będziemy grać tak, jak wymaga tego dana gra.

Wybór przywództwa z nieskończonym nastawieniem w mniejszym stopniu przypomina trening przed meczem piłki nożnej, a w większym postanowienie poprawienia swojej kondycji. Gdy podejmujemy takie postanowienie, nie zrealizujemy go żadnym pojedynczym przedsięwzięciem. Nie możemy na przykład pójść

Kup książkę Poleć książkę

na dziewięć godzin na siłownię i oczekiwać poprawy kondycji. Ale jeśli będziemy chodzić na siłownię codziennie na dwadzieścia minut, nasza kondycja bez wątpienia się poprawi. Konsekwencja ma tu większe znaczenie od intensywności. Sęk w tym, że nikt nie jest w stanie dokładnie określić, kiedy zobaczymy efekty. Co więcej, różni ludzie doświadczają efektów po różnym czasie. Tak czy inaczej wiemy na sto procent, że ta strategia zadziała. I chociaż możemy wyznaczyć sobie jakieś skończone cele, to jeśli chcemy być jak najzdrowsi, obrany przez nas styl życia ma większe znaczenie niż to, czy zrealizujemy te cele w jakichś arbitralnie wybranych terminach. Każdy program zdrowego życia musi zawierać pewne elementy — trzeba na przykład jeść więcej warzyw, regularnie ćwiczyć, wysypiać się. Przyjęcie nieskończonego nastawienia wygląda dokładnie tak samo.

Program stawania się liderem o nieskończonym nastawieniu musi zawierać następujące elementy:

- promowanie słusznej sprawy,
- budowanie zaufanych zespołów,
- studiowanie swoich godnych rywali,
- przygotowywanie się do przejawiania egzystencjalnej elastyczności,
- demonstrowanie odważnego przywództwa.

Jeśli chcemy prowadzić zdrowy tryb życia, możemy wybrać tylko niektóre elementy, na przykład ćwiczyć, ale nie jeść warzyw. Takie podejście także da nam pewne korzyści, ale najpełniej skorzystamy, gdy przyjmiemy wszystko. Podobnie wypełnianie wybranych praktyk nieskończonego myślenia także wiąże się z pewnymi korzyściami, ale aby w pełni przygotować organizację do długiego i zdrowego funkcjonowania w nieskończonej grze, musimy przyjąć wszystkie.

Kup książkę Poleć książkę

Utrzymanie nieskończonego nastawienia jest trudne. Bardzo. Niemal na pewno zdarzy nam się zboczyć z tej ścieżki. Jesteśmy ludźmi i błądzenie leży w naszej naturze. Podlegamy atakom chciwości, strachu, ambicji, ignorancji, presji zewnętrznej, sprzecznych interesów, ego… i tak dalej. Dodatkową komplikacją jest fakt, że skończone gry wciągają — bywają zabawne, ekscytujące, a czasem nawet uzależniające. Jak w hazardzie, każde zwycięstwo i każde osiągnięcie celu zapewnia nam zastrzyk dopaminy, co zachęca nas do zagrania ponownie w ten sam sposób. Do próby ponownego zwyciężenia. Musimy mieć siłę, by oprzeć się temu pragnieniu.

Nie możemy oczekiwać, że my i *każdy* inny lider będziemy kierować się idealnie nieskończonym nastawieniem. Nie możemy też oczekiwać, że *jakikolwiek* lider z nieskończonym nastawieniem utrzyma to nastawienie przez cały czas. Łatwiej skupić się na ustalonym, skończonym celu niż na nieskończonej wizji przyszłości i tak samo łatwiej prowadzić firmę ze skończonym nastawieniem, zwłaszcza w trudnych czasach spadku koniunktury. Każda ze wspomnianych w tym rozdziale organizacji, także tych będących pozytywnymi przykładami, miała w swojej historii okres, gdy przewodził jej ktoś, kto porzucił nieskończone fundamenty, na jakich opierała się dana organizacja, by skupić się na bardziej skończonych dążeniach. Co więcej, we wszystkich przypadkach skończone myślenie niemal doprowadziło do tragedii. Tylko te firmy, które miały więcej szczęścia i zostały odratowane przez nieskończonych liderów,

Kup książkę Poleć książkę

przetrwały, zyskały na sile i stały się bardziej inspirujące dla swoich pracowników oraz bardziej pociągające dla osób kupujących ich produkty.

Niezależnie od wybranej strategii gry kluczowe jest bycie szczerym z samym sobą i z innymi w kwestii swojej decyzji, gdyż ma ona określone konsekwencje. Ludzie z naszego otoczenia — nasi współpracownicy, klienci, inwestorzy — będą w stanie dopasować swoje oczekiwania i zachowanie tylko wtedy, gdy będą wiedzieć, jak postanowiliśmy grać. Dopiero znajomość przyjętego przez nas nastawienia pozwala im prognozować krótko- i długoterminowe następstwa dla nich samych. Mają prawo znać nasze nastawienie do gry, bo dzięki temu mogą podjąć mądrzejsze decyzje dotyczące tego, dla kogo chcą pracować, od kogo kupować i w kogo inwestować. Gdy zobaczą, że przyjęliśmy pięć praktyk nieskończonego przywództwa, będą mieli pewność, że jesteśmy skupieni na tym, co się dzieje, i chcemy przez cały czas troszczyć się o siebie nawzajem. Będą też wiedzieć, że dołożymy wszelkich starań, by oprzeć się krótkoterminowym pokusom i dokonywać etycznych wyborów w procesie budowania organizacji o potencjale przetrwania i prosperowania przez długi, długi czas.

Jeśli chodzi o nas, którzy postanowiliśmy przyjąć nieskończone nastawienie, wybrana przez nas droga dostarczy nam inspiracji każdego ranka, zapewni poczucie bezpieczeństwa w pracy i da poczucie spełnienia pod koniec dnia. A gdy nadejdzie pora opuścić grę, spojrzymy wstecz na swoje życie i karierę i powiemy: „Wiodłem warte przeżycia życie". Co istotniejsze, wyobrażając sobie przyszłość, zobaczymy, jak wiele osób zainspirowaliśmy do kontynuowania tej drogi, gdy nas już zabraknie.

Kup książkę Poleć książkę

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY HELION

1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!
http://program-partnerski.helion.pl

GRUPA Helion

NIESKOŃCZONA GRA
NIESKOŃCZONE ZWYCIĘSTWA!

Gra biznesowa jest grą nieskończoną. Gracze mogą być znani i nieznani. Nowi mogą dołączyć w dowolnym momencie. Każdy gracz ma własną strategię i zasadniczo poza prawem nie ma stałych zasad. Nie ma określonego początku ani końca. Nie ma też zwycięzców ani przegranych. Gracze po prostu rezygnują, jeśli uznają to za stosowne. Skoro biznes jest grą nieskończoną, liderzy biznesu powinni przestać grać w grę skończoną. Zatem nie jest istotne, kto wygra, kto jest najlepszy. Ważniejsze jest budowanie silnej i zdrowej organizacji, która wytrzyma próbę czasu.

KSIĄŻKA WYJAŚNIA PIĘĆ PODSTAWOWYCH ZASAD NIESKOŃCZONEGO LIDERA:

- postęp powinien być słuszny
- należy budować zaufanie w zespole
- godny rywal zasługuje na uwagę
- należy postawić na elastyczność
- przywództwo musi być odważne i widoczne

W tej książce przywództwo jest pokazane w niespotykany sposób. Imperatyw wyciskania z ludzi imponującej efektywności zastąpiły fundamenty przywództwa z nieskończonym nastawieniem. Awans, nagroda czy wygrana walka budzą rozkoszny dreszczyk, ale nie należy na tym opierać swojej przyszłości. Jeśli jesteś przekonany do słusznej sprawy i postanawiasz pracować nad tą wizją przyszłości tydzień po tygodniu, miesiąc po miesiącu, rok po roku, oznacza to, że zwyciężasz. Nawet jeśli nie masz pojęcia, ile może to potrwać. Po prostu: samo dążenie nadaje znaczenie pracy i życiu. Dzięki tej książce przekonasz się, że nieskończone nastawienie lidera pozwala mu budować silniejsze, bardziej innowacyjne i inspirujące organizacje. Przyszłość świata leży w rękach takich przywódców.

SIMON SINEK

jest brytyjsko-amerykańskim pisarzem, instruktorem komunikacji strategicznej i mówcą motywacyjnym. Studiował prawo, zajmował się reklamą i antropologią kulturową. Koncentruje się na nowoczesnym przywództwie, jest zafascynowany wpływem, jaki ludzie i organizacje mogą mieć na świat. Szczególnie wnikliwie bada cechy przywódcy: jednostki, której wizja i umiejętności komunikacji sprawiają, że może realizować swoje zamiary i cele w sposób nieosiągalny dla innych. Ma na koncie kilka bestsellerowych książek i wystąpień, które do dziś cieszą się wielkim zainteresowaniem.

onepress

Księgarnia internetowa:
onepress.pl

HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:
ebookpoint

ISBN 978-83-289-3960-8

9 788328 939608

Cena: 59,90 zł