

HRA
NEKONEČNÁ

HRA
NEKONEČNÁ

HRA

SIMON

SINEK

NEKONEČNÁ

HRA

NEKONEČNÁ

HRA

NEKONEČNÁ

HRA

OD
AUTORA
BESTSELLERU
ZAČNI
OTÁZKOU
PREČO

OD
AUTORA
BESTSELLERU
ZAČNI
OTÁZKOU
PREČO

HRA
NEKONEČNÁ
HRA
NEKONEČNÁ
HRA
SIMON
SINEK
NEKONEČNÁ
HRA
NEKONEČNÁ
HRA

NEKONEČNÁ HRA

OD

AUTORA

BESTSELLERU

ZAČNI

OTÁZKOU

PREČO

Copyright © 2019 by SinekPartners, LLC

Všetky práva slovenského prekladu vyhradené

Preklad © Miroslava Bajaníková

Obálka a DTP: Karol Prudil

ISBN 978-80-8156-211-2

Vydala Porta libri, Bratislava v roku 2020 ako svoju 163. publikáciu.

Z anglického originálu The Infinite Game

Preložila Miroslava Bajaníková.

Redakčná úprava: Eva Viriková

DTP: Karol Prudil

Prvé vydanie

Porta libri

Legionárska 4

811 07 Bratislava

Telefón: 02 – 55 64 08 68

porta@porta.sk

www.porta.sk



*Milá stará mama,
žila si tak, akoby pred tebou nebola žiadna cieľová páska.
Želám si, aby sme všetci žili také nekonečné životy.*

S láskou

Simon

Nekonečná hra

Simon Sinek

Na križovatke ciest stojí smerová tabuľa.
Jedným smerom šípka s nápisom „Vítazstvo“,
druhým smerom šípka s nápisom „Naplnenie“.
Musíme si vybrať smer.
Ktorou cestou pôjdeme?

Ak pôjdeme cestou za Vítazstvom,
cieľ je jasný – zvíťaziť!
Počas behu k cieľovej páske
zažijeme úžasné vzrušenie súťaženia.
Sprevádza nás nadšené povzbudzovanie zástupcov.
A potom je po všetkom.
Skupiny ľudí sa rozchádzajú domov.
(Dúfame, že si to ešte niekedy zopakujeme.)

Ak pôjdeme cestou k Naplneniu,
máme pred sebou dlhú cestu.
Prídu chvíle, keď sa budeme musieť dobre pozeráť pod nohy,
prídu chvíle, keď budeme môcť postáť a kochať sa výhľadom.
Kráčame ďalej,
stále kráčame.
Skupiny ľudí sa pridávajú k našej ceste.

Keď sa náš život skončí,

tí, ktorí sa k nám pridali na ceste k Naplneniu,
budú kráčať ďalej aj bez nás.

A budú pozývať iných, aby sa tiež pridali.

PREČO SOM TOTO VLASTNE NAPÍŠAL

Je zarážajúce, že niekto vôbec potrebuje čítať takúto knihu. Veď o užitočnosti myslenia s nekonečnou perspektívou sme sa v dejinách už toľkokrát presvedčili! Vznik úžasných civilizácií, pokrok vo vede či medicíne a najnovšie aj výskum vesmíru – to všetko sa stalo realitou práve vďaka tomu, že sa veľké skupiny ľudí so spoločnou víziou rozhodli pracovať na istom diele bez toho, žeby mali cieľ na dohľad. Ak napríklad raketu na jej ceste ku hviezdám postihla nejaká fatálna katastrofa, odhalili sme príčinu a skúsili to znova... a potom znova a znova. Neprestali sme ani potom, ako bola daná misia úspešná. Naša snaha pritom nebola motivovaná vyhliadkou koncoročných odmien. Naopak, dávalo nám to pocit, že prispievame k niečomu, čo nás presahuje, čoho hodnota pretrvá aj potom, ako tu my sami už nebudeme.

Konať s nekonečnou perspektívou nie je napriek zjavným výhodám vôbec jednoduché. Vyžaduje si to značné úsilie. Nám ľuďom je prirodzené siahať v neprijemných situáciách po okamžitých riešeniach a uprednostňovať rýchly zisk, ktorý živí naše ambície. Máme tendenciu vnímať svet v kategóriách úspechu a zlyhania, ľudí označujeme nálepkou víťazi alebo porazení. Toto všeobecné vnímanie sveta cez optiku víťaz verzus porazený môže za istých okolností krátkodobo fungovať; no ako dlhodobá stratégia spoločností a organizácií to časom tragicky zlyháva.

Následky tohto nastavenia sú nám všetkým až príliš dobre známe: každoročné hromadné prepúšťanie v mene dosiahnutia svojvoľne stanovených projekcií, neludské pracovné podmienky, podliezanie záujmom akcionárov na úkor potrieb zamestnancov či zákazníkov, nečestné a neetické obchodné praktiky, oceňovanie maximálne výkonných, no bezohľadných členov pracovných tímov a to bez reflexie ich zhubného vplyvu na kolegov, či finančné odmeňovanie lídrov, ktorí bez hanby uprednostňujú seba pred tými, za ktorých sú zodpovední. Výsledkom je pokles lojality a angažovanosti

a naopak posilňovanie neistoty a úzkosti, ktorú mnohí z nás dnes tak intenzívne pociťujeme. Zdá sa, že tento neosobný a vykalkulovaný prístup k biznisu nabral na obrátkach ako dedičstvo priemyselnej revolúcie a ešte o čosi intenzívnejšie v aktuálnej digitálnej ére. Skutočne všetko nasvedčuje tomu, že naše chápanie obchodu a kapitalizmu ako takého sa celkom prispôsobilo krátkodobému a veľmi obmedzenému mysleniu.

Mnohí z nás síce na negatíva stavu vecí upozorňujú, no bohužiaľ sa zdá, že snaha trhu zachovať status quo je momentálne silnejšia ako akékoľvek odhodlanie ho zmeniť. Keď vravíme, že musíme „uprednostniť ľudí pred krátkodobým ziskom“, často narazíme na odpor. Mnohí strážcovia súčasného systému, mnohí naši lídri, nás označujú za naivných a tvrdia, že len nerozumieme „realite“ skutočného fungovania biznisu. Mnohých z nás to odrádza od akéhokoľvek ďalšieho boja. Radšej prijmem existenciu, v ktorej sa ráno hrozíme ísť do práce, necítíme sa na pracovisku bezpečne a veľmi ťažko v živote nachádzame naplnenie a spokojnosť. Dospelo to až tak ďaleko, že zo snahy nastoliť vo svojom živote rovnováhu medzi prácou a osobným životom, sa stalo jedno samostatné ekonomické odvetvie. Vyvoláva to vo mne otázku, či ešte vôbec máme nejakú inú schodnú alternatívu.

Nie je vylúčené, že „realita“, o ktorej s obľubou hovoria cynici, možno vôbec nezodpovedá ich popisu – hovorím „možno“. Možnože súčasný systém fungovania biznisu nie je ten „správny“, či dokonca ani ten „najlepší možný“. Je to len systém, na ktorý sme si zvykli a ktorý uprednostnili a podporili členovia vplyvnej menšiny, nie väčšina ľudí. Ak je to skutočne tak, potom sa nám ponúka jedinečná príležitosť vytvoriť celkom odlišnú realitu.

Vôbec nepochybujem o tom, že je možné budovať svet, v ktorom väčšina z nás bude odchádzať ráno do práce inšpirovaná, bude sa tam cítiť bezpečne a na konci dňa sa vráti domov s pocitom spokojnosti a naplnenia. Zmena, o ktorej je reč, nie je z kategórie jednoduchých. Je však reálna. Je to vízia, ktorá sa pomocou dobrých lídrov – výnimočne dobrých lídrov – môže zmeniť na skutočnosť. Výnimoční lídri sa už neriadia len výhodami krátkodobého verzus dlhodobého plánovania. Uvedomujú si, že v skutočnosti nejde len o ďalší štvrťrok či o ďalšie voľby, ale že ide o celú ďalšiu generáciu. Výnimoční

lídri nastavujú svoje organizácie tak, aby ich úspech prežil. Keď sa tak stane, ovocie, ktoré zožneme my ako zákazníci, celé prostredie biznisu a dokonca aj akcionári, je vždy fantastické.

Túto knihu som nenapísal s úmyslom konvertovať tých, ktorí obhajujú status quo, ale zmobilizovať všetkých pripravených tento status quo spochybníť a nahradiť ho realitou priaznivejšou pre našu hlboko zakorenenú ľudskú potrebu cítiť sa bezpečne, prispieť svetu niečím, čo nás presahuje a dokázať sa postarať o seba a svojich blízkych. Realitou, ktorá bude najlepšie vyhovovať záujmom jednotlivcov, spoločenských organizácií a celého ľudského druhu.

Ak veríme v svet, v ktorom sa dokážeme pre niečo nadchnúť, kde sa cítime bezpečne a naplňa nás pocit zmysluplnosti a ak veríme, že sú to naši lídri, kto môže túto víziu naplniť, tak potom je našou spoločnou zodpovednosťou nájsť, sprevádzať a podporovať všetkých tých, ktorí svoje nadanie viesť zasväcujú snahe zrealizovať spomínanú víziu. Jedným z nevyhnutných krokov na tejto ceste je naučiť sa chápať, čo znamená byť lídrom v Nekonečnej hre

Simon Sinek

4. február 2019

Londýn, Anglicko

NEKONEČNÁ HRA

VÍŤAZIŤ

V skorých ranných hodinách 30. januára 1968 vojská Severného Vietnamu nečakane zaútočili na armádu Spojených štátov amerických a ich spojencov. V priebehu dvadsiatich štyroch hodín viac než 85 000 vojakov Vietnamskej ľudovej armády a Vietkongu napadlo 125 strategických cieľov po celej krajine. Americké jednotky tento útok zastihol totálne nepripravené. Mnohí z veliacich dôstojníkov dokonca v čase útoku ani neboli na svojej základni, lebo sa zúčastňovali osláv sviatku Tet v najbližšom väčšom meste. Séria útokov označených neskôr ako „Tet ofenzíva“ sa začala.

Tet je sviatok lunárneho nového roku a pre Vietnamcov je asi taký dôležitý, ako sú Vianoce pre mnohých ľudí zo Západu. Keď napríklad počas prvej svetovej vojny zavládlo počas vianočných sviatkov dočasné prímerie, podobne aj vo Vietname existovala dlhoročná tradícia, že počas sviatku Tet musí nastať pokoj zbraní. Severovietnamskí lídri sa však rozhodli využiť príležitosť a získať nad Američanmi výhodu, či dokonca celý vojnový konflikt raz a navždy ukončiť, a tak zvolili cestu porušenia tradície a vydali rozkaz k nečakanému útoku.

Stalo sa však čosi pozoruhodné – Spojené štáty každý jeden z útokov úspešne odrazili. Každý jeden. Ba čo viac, odpovedali totálnym zdecimovaním útočníka. Keď sa po týždni väčšina bojov skončila, americká armáda stratila menej ako tisíc príslušníkov. Na druhej strane, Severný Vietnam prišiel o neuveriteľných 35 000 vojakov. V meste Hue, kde boje pokračovali celý mesiac, prišlo o život 150 príslušníkov amerického námorníctva, čo bolo v príkrom kontraste s odhadovanou päťtisícovou stratou na životoch, ktorú naopak utrpela Vietnamská ľudová armáda!

Ak sa na vojnu vo Vietname ako celok pozrieme trochu bližšie, odhalíme zaujímavú súvislosť. Sily Spojených štátov dokázali zvíťaziť v drvivej väčšine bojov, ktorých sa zúčastnili. V priebehu desiatich rokov ich aktívnej účasti v konflikte sa počet obetí na americkej strane vyšplhal na 58 000. Severný Vietnam však utrpel až trojmiliónové straty.¹ Z hľadiska percentuálneho podielu vietnamskej populácie by pri rovnakej miere strát Spojené štáty prišli

v roku 1968 o 27 miliónov ľudí.

Tieto zarážajúce údaje človeka nevyhnutne vedú k otázke: Ako sa dá zvíťaziť takmer v každej bitke, opakovane decimovať nepriateľa a napriek tomu všetkému prehrať vojnu?

1. KAPITOLA

KONEČNÉ A NEKONEČNÉ HRY

Tam, kde sa nájdu minimálne dvaja hráči, vznikne hra. A sú dva typy hier: konečné hry a nekonečné hry.

Hráči v konečnej hre sú známi. Riadia sa danými pravidlami. Na cieľ hry sa vopred dohodli a ak sa cieľ dosiahne, hra končí. Príkladom konečnej hry je futbal. Hráči majú na sebe dresy a sú teda ľahko identifikovateľní. Hra sa riadi istými pravidlami a ich uplatňovanie strážia rozhodcovia. Všetci zúčastnení hráči súhlasia, že sa budú danými pravidlami riadiť a že za ich porušenie prijmú adekvátny trest. Nikto nespochybňuje fakt, že víťazom sa stane tím, ktorý v rámci vymedzeného času strelí viac gólov a že sa po záverečnom odpískaní hra končí a všetci sa rozídu domov. V konečnej hre je vždy úvod, jadro a napokon koniec.

Naopak, v prípade nekonečných hier, sú niektorí hráči známi, iní nie. Neexistujú v nich žiadne jednoznačné či vzájomne odsúhlasené pravidlá. Správanie hráčov môžu do istej miery vymedzovať určité dohody či zákony, no sú dostatočne všeobecné a široké na to, aby poskytovali aktérom bohatý manévrovací priestor. Ak sa aktéri rozhodnú dohodu porušiť, nikto im v tom nezabráni. Prístup každého hráča k hre závisí len od neho. Ich rozhodnutie zmeniť spôsob hry môže prísť kedykoľvek a z akéhokoľvek dôvodu.

Nekonečné hry nemajú časové ohraničenie. Keďže v nich ne-existuje žiadna cieľová páska, žiadny skutočný koniec hry, nedá sa v ich prípade hovoriť ani o žiadnom „víťazstve“. Hlavným cieľom nekonečnej hry je hrať ďalej, vytrvať v hre navždy.

Moje vlastné chápanie spomínaných dvoch typov hier vychádza z práce samotného majstra, profesora Jamesa P. Carseho, ktorý v roku 1986 napísal krátku rozpravu s názvom *Konečné a nekonečné hry: vízia života ako hry a príležitosti* (*Finite and Infinite Games: A Vision of Life as Play and Possibility*). Práve Carseho knižka ma vôbec po prvýkrát motivovala k tomu, aby som sa zamyslel nad vecami spôsobom, ktorý prekračuje kategórie výhry a prehry,

remízy či patovej situácie. Čím dlhšie som sa na náš svet pozeral optikou Carseho konečných a nekonečných hier, tým intenzívnejšie som ich začal vnímať všade naokolo – hry bez cieľových čiar a víťazov. Vezmime si napríklad manželstvo či priateľstvo – v ich prípade sa o žiadne prvenstvo nehra. Podobne dosiahnuť prvé miesto vo vzdelávaní je vylúčené, hoci škola ako taká môže byť konečná. Človek dokáže poraziť ostatných kandidátov na rovnakú pracovnú pozíciu či povýšenie v práci, no nikoho nemožno korunovať za víťaza kariéry. Jednotlivé štáty môžu medzi sebou na globálnom ihrisku súťažiť o územie, vplyv či ekonomické výhody, žiadny z nich sa však nikdy nestane konečným výhercom globálnej politiky. A nech sme vo svojom živote akokoľvek úspešní, po smrti nás nikto nevyhlási za víťaza života. Napokon, celkom určite môžeme vylúčiť aj existenciu fenoménu víťazného biznisu. Všetky spomínané príklady sú skôr cestou, nie izolovanou udalosťou.

Ak však dnes počúvame slová mnohých našich lídrov, pripadá nám, že nemajú ani poňatie o tom, akú hru vlastne hrajú. Neustále totiž hovoria o akomsi „víťazstve“. Sú posadnutí predstavou o „porážke konkurencie“. Vyhlasujú do širokého sveta, že práve oni sú tí „najlepší“. Tvrdia, že ich vízia je založená na viere, že sa môžu stať „čísлом jeden“. Sú to síce pekné predstavy – až na to, že v hre bez cieľovej pásky sú tieto méty nedosiahnuteľné.

Ak nekonečný druh hry vedíme s konečným nastavením mysle, sme na najlepšej ceste naraziť na problémy, medzi ktorými najčastejšie figuruje pokles úrovne dôvery, spolupráce a inovatívnosti. Naopak, nekonečný spôsob premýšľania v nekonečnej hre nás dokáže skutočne posunúť tým správnym smerom. V rámci skupín, ktoré si osvojili nekonečnú perspektívu, vládne neporovnateľne vyššia miera dôvery, spolupráce a inovatívnosti a všetky výhody, ktoré z toho vyplývajú. Ak sme my všetci v rôznych životných fázach hráčmi nekonečných hier, je v našom vlastnom záujme naučiť sa tú hru rozoznávať a snažiť sa pochopiť, čo znamená viesť s nekonečnou perspektívou. Je rovnako dôležité naučiť sa citlivo vnímať signály konečného myslenia, aby sme mohli prijať nejaké opatrenia skôr, ako dôjde k skutočnej ujme.

Nekonečná hra v biznise

Hra, ktorá sa hrá v biznise, je učebnicovým príkladom nekonečnej hry. Nie vždy poznáme všetkých zúčastnených hráčov a v ktoromkoľvek okamihu môže do hry vstúpiť ďalší. Každý hráč si stanovuje vlastnú stratégiu a taktiku a neexistuje pevne daný súbor pravidiel, na ktorých by sa všetci zhodli, teda až na ustanovenia zákona (a aj táto zásada sa v jednotlivých krajinách môže meniť). Na rozdiel od konečnej hry sa v biznise nedá hovoriť o pevne určenom úvode, jadre či závere. Hoci sa mnohí zhodneme na istom časovom rámci pre hodnotenie nášho vlastného výkonu v porovnaní s výkonom ostatných hráčov – napríklad na období jedného finančného roku – tieto časové úseky predstavujú len isté míľniky v procese hry; žiadny z nich neslúži na časové vymedzenie konca samotnej hry. V hre biznisu cieľová páska neexistuje.

Napriek nepopierateľnej skutočnosti, že firmy sú hráčmi v hre, v ktorej sa nikto nemôže stať víťazom, príliš veľa firemných lídrov koná tak, akoby platil opak. Vytrvalo vyhlasujú, že práve oni sú tí „najlepší“, alebo že práve tá ich spoločnosť je „jednotkou na trhu“. Podobné frázy zľudovali do takej miery, že sa iba zriedka, ak vôbec, pozastavíme nad tým, aké sú v skutočnosti nereálne. Vždy, keď zaregistrujem, že sa nejaká firma nominuje na najlepšiu či sa vyhlási za jednotku na trhu, okamžite si chcem prečítať tú poznámku pod čiarou, ktorá mi prezradí viac o zvolených kritériách. Firma British Airways napríklad celé roky vo svojej marketingovej komunikácii tvrdila, že je „najoblúbenejšou leteckou spoločnosťou na svete“.² Aerolinky Virgin Atlantic patriace Richardovi Bransonovi podali sťažnosť na britský Úrad pre dohľad nad reklamou (ASA) s odôvodnením, že spomínané vyhlásenie nezodpovedá zisteniam aktuálnych zákazníckych prieskumov. Úrad používanie sloganu nezakázal, pričom sa oprel o skutočnosť, že British Airways prepravili ročne viac medzinárodných pasažierov ako ich konkurencia. Podľa tohto výkladu sa výraz „najoblúbenejší“ vzťahoval na rozsah ich služieb, nie nevyhnutne na preferencie zákazníkov.

Pre jednu firmu môže prvé miesto na trhu znamenať najväčší počet obslužených klientov. Pre inú to môže byť hodnota obratu, úspešnosť na burze, počet zamestnancov či pobočiek, ktoré firma po celom svete má.

Spoločnosti, ktoré svoje prvenstvo deklarujú, si dokonca samy určujú časový rámec pre svoje porovnávanie s inými. Niekedy je to štvrťrok, inokedy osem mesiacov či rok, prípadne päť rokov alebo aj dvanásť. Zhodli sa však na tomto časovom rámci všetci ostatní reprezentanti daného odvetvia? V konečnej hre existuje jednoznačná a schválená metrika jasne oddeľujúca víťaza od porazeného, ktorá má napríklad podobu strelených gólov, dosiahnutej rýchlosti či preukázanej sily. V nekonečných hrách je však možných metrick mnoho a práve preto nie je za žiadnych okolností možné korunovať víťaza.

Pokiaľ ide o konečnú hru, tá končí, keď sa naplní jej stanovaný čas, no život ide ďalej a hráči sa opäť stretnú niekedy inokedy (teda samozrejme až na prípady, keď ide o duel „na život a na smrť“). V nekonečnej hre je to naopak. To, čo pokračuje ďalej, je hra samotná, ale každému z jej hráčov raz čas vyprší. Hoci v tomto druhu hry nie sú víťazi ani porazení, hráči ju jednoducho opúšťajú vo chvíli, keď narazia na dno svojich kapacít, zdrojov či vôle pokračovať. V biznise to voláme aj bankrot, prípadne fúzia či akvizícia. To zna-mená, že ak chceme v nekonečnej hre biznisu uspieť, musíme prestať premýšľať o tom, kto má šancu vyhrať alebo kto je jednotkou na trhu, a namiesto toho sa sústrediť na budovanie organizácií, ktoré sa ukážu ako dostatočne silné a zdravé na to, aby nevypadli z hry počas nasledujúcich niekoľkých generácií. Zaujímavým paradoxom je, že tento prístup so sebou prináša výhody, ktoré danú spoločnosť výrazne posilnia aj z krátkodobého hľadiska.

Príbeh dvoch hráčov

Pred pár rokmi ma pozvali, aby som sa prihovril účastníkom konferencie zameranej na vzdelávanie, ktorú organizovala firma Mic-rosoft. O niekoľko mesiacov neskôr som sa ocitol v rovnakej role na podobnej udalosti firmy Apple. Väčšina prednášajúcich na akcii Microsoftu sa vo svojich príspevkoch zamerala na to, ako plánujú poraziť svojho konkurenta Apple. Na konferencii firmy Apple všetci do jedného venovali svoje prezentácie výlučne tomu, ako sa ich firma snaží pomôcť žiakom efektívnejšie sa učiť a učiteľom lepšie vyučovať. Zdalo sa, že jeden z táborov bol posadnutý prekonaním svojej konkurencie. Ten druhý bol celkom pohltený realizáciou svojej vlastnej vízie.

Ako odmenu za moju účasť na konferencii Microsoftu som dostal nový prehrávač Zune (vtedy ich ešte stále vyrábali). Bol to produkt, ktorý mal konkurovať prehrávaču iPod od Apple, ktorý bol v tom čase jednotkou na trhu s MP3 prehrávačmi. V Microsofte nechceli zostať pozadu a tak predstavili vlastný produkt s názvom Zune s ambíciou ukrojiť časť koláča svojho arcirivala. Písal sa rok 2006 a napriek evidentným prekážkam vtedajší CEO firmy Microsoft Steve Ballmer veril, že jeho firma v konečnom dôsledku Apple „porazí“.³ Ak by o víťazstve mala rozhodnúť výlučne kvalita produktov, Ballmerov optimizmus bol na mieste. Musím totiž uznať, že verzia Zune HD, ktorú mi vtedy Microsoft venoval, bola fantastická. Prístroj mal elegantný dizajn, softvér bol z hľadiska používateľa mimoriadne jednoduchý, intuitívny a ľahko ovládateľný. Naozaj sa mi ten produkt páčil. (Priznám sa však, že som ho potom daroval priateľovi a to z jednoduchého dôvodu – na rozdiel od môjho iPodu, ktorý bol kompatibilný aj s operačným systémom MS Windows, Zune bohužiaľ s iTunes kompatibilný nebol. A tak, hoci by som si ho najradšej nechal, nevedel som ho využiť.)

Po vystúpení na konferencii Apple som sa späť do hotela vracal taxíkom spolu s istým vysoko postaveným manažérom firmy. Konkrétne, šlo o zamestnanca „číslo 0ε“, čo znamená, že bol vo firme od samého začiatku a bol silne poznačený tamojšou firemnou kultúrou. Nedokázal som odolať pokušeniu a využil som túto vzácnu príležitosť na malú provokáciu. Obrátil som sa k pánovi z Apple a povedal som: „No, viete..., nedávno ma pozvali do Microsoftu a pri tej príležitosti som od nich dostal ich nový Zune. Musím vám povedať, že je o CELÚ TRIEDU LEPŠÍ ako váš iPod touch.“ Manažér sa na mňa pozrel, usmial sa a odpovedal: „O tom vôbec nepochybujem.“ A to bolo všetko. Rozhovor sa skončil.

Skutočnosť, že produkt ich konkurenta Microsoft je lepší, tohto vrcholového lídra Apple absolútne nerozrušila. Ktovie – možno to bol len prejav arogancie dominantného hráča na trhu. Je možné, že to na mňa celé iba hral (a veľmi presvedčivo). Alebo tu šlo o niečo celkom iné. V tom čase som to síce ešte netušil, no jeho reakcia presne zodpovedala reakcii lídra s nekonečnou perspektívou.

Výhody myslenia s nekonečnou perspektívou

V nekonečnej hre platí, že hodnota akejkoľvek organizácie nesmie byť posudzovaná podľa úspechu, ktorý daná organizácia dosiahne z hľadiska svojvoľne stanovenej metriky alebo svojvoľne stanoveného časového rámca. Skutočná hodnota organizácie sa meria podľa toho, nakoľko silná je túžba jej ľudí prispieť k trvalému úspechu organizácie, a to nielen počas ich vlastného aktívneho pôsobenia v jej štruktúrach, ale v oveľa dlhšom časovom horizonte. Zatiaľ čo sa líder s konečnou perspektívou snaží vydolovať niečo zo svojich zamestnancov, zákazníkov a akcionárov s cieľom splniť svojvoľne stanovené kritériá, líder premýšľajúci s nekonečnou perspektívou sa zameria na to, aby dokázal neustále motivovať zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov aj akcionárov do takej miery, že budú chcieť v záujme celku prispieť svojím úsilím, peňaženkou či investíciami. Takíto lídri chcú po svojom odchode zanechať svoju organizáciu v lepšom stave, než v akom ju našli. Firma Lego nevymyslela hračku, ktorá prežila celé generácie len preto, že mala jednoducho šťastie, ale preto, že takmer každý jej zamestnanec túžil robiť veci tak, aby ho jeho firma prežila. Nemotivovali ich teda len lepšie čísla na štvrtročnej uzávierke, ale možnosť „prispieť k vytvoreniu inovatívnych zážitkov pri hre a zaujať každý rok väčší počet detí.“⁶

Carse tvrdil, že líder s konečnou perspektívou hrá preto, aby mohol hru ukončiť – inými slovami vyhrať. Ak sa chce stať víťazom, niekto musí byť nevyhnutne porazený. Hrá sám za seba a túži prekonať ostatných. Výhra je jeho cieľom, na ktorom stavia svoju stratégiu aj jednotlivé kroky. Takmer vždy je presvedčený o tom, že takéto konanie je *nevyhnutné*, hoci v skutočnosti tak konať vôbec nemusí. Neexistuje predsa žiadne pravidlo, ktoré by ho k tomu nútilo. Riadi sa výlučne svojím vlastným postojom.

Carseho nekonečný hráč hrá preto, aby hra pokračovala. V prostredí biznisu to znamená budovať organizáciu, ktorá dokáže prežiť svojich lídrov. Carse tiež očakáva, že nekonečný hráč bude hrať pre dobro hry samotnej. V biznise to znamená dokázať hľadiť ďalej ako na čísla pod čiarou poslednej výsledovky. Tam, kde konečný hráč tvorí produkty, ktoré by mohol ľuďom predáť, nekonečný hráč tvo- rí produkty, ktoré si ľudia budú chcieť kúpiť.

Toho prvého primárne zaujíma to, aký úžitok bude mať z predaja produktu firma; ten druhý sa zameriava na to, aký úžitok budú mať z produktu ľudia, ktorí si ho kúpia.

Hráči s konečnou perspektívou sa zvyknú riadiť pravidlami, ktoré im pomôžu dosiahnuť osobné ciele, pričom širší dopad svojho konania neberú veľmi do úvahy. Klásť si otázku „Čo je pre mňa najlepšie“ je prejavom konečného myslenia. Pýtať sa „Čo je najlepšie pre nás“ zas prezrádza myslenie s nekonečnou perspektívou. Spoločnosť pripravená hrať v nekonečnej hre sa nesústreďuje len na seba. Zohľadňuje aj dopad, ktorý budú mať jej rozhodnutia na jej zamestnancov, širšiu komunitu, ekonomiku, celý štát a v konečnom dôsledku aj na svet. Robí to v záujme samotnej hry. George Eastman, zakladateľ firmy Kodak, zostal celý čas verný svojej vízií zjednodušiť a sprístupniť fotografovanie čo najširšiemu okruhu ľudí. Uvedomil si tiež, že plnenie tejto vízie je veľmi úzko spojené s kvalitou života jeho zamestnancov a komunit, v ktorých žijú. V roku 1912 sa Kodak stal prvou firmou, ktorá platila svojim zamestnancom dividendy naviazané na výsledky firmy a o pár rokov na to vydali to, čomu dnes hovoríme akciové opcie.⁵ Svojim zamestnancom navyše poskytovali veľmi štedré benefity, platené voľno pri práceneschopnosti (čo bola na tie časy revolučná myšlienka) a preplácali kurzy všetkým, ktorí sa rozhodli zvýšiť si kvalifikáciu či rozšíriť vzdelanie. (Jednoducho všetko to, čo neskôr prevzalo aj mnoho iných firiem. Z týchto opatrení nemala mať prospech iba firma Kodak, bolo to dobré pre hru biznisu ako takú.) Okrem vytvorenia desiatok tisícov pracovných miest Eastman vybudoval vlastnú nemocnicu, založil hudobnú školu a štedro prispieval inštitúciám vyššieho vzdelávania vrátane Inštitútu pre mechanizáciu v meste Rochester (the Mechanics Institute of Rochester), neskôr premenovaného na Rochesterský technologický inštitút, či Rochesterskú univerzitu.

Ako hovorí Carse, hráči s konečnou perspektívou majú pred sebou jasne ohraničený cieľ a preto ich vyrušujú prekvapenia a boja sa akéhokoľvek vybočenia z ich kurzu. Všetko, čo sa nedá predpovedať alebo sa vymyká kontrole, by totiž mohlo narušiť ich plány a zvýšiť pravdepodobnosť neúspechu. Naopak, hráči s nekonečnou perspektívou prekvapenia očakávajú,