

Simon Sinek
VÉGTELEN JÁTÉK

Simon Sinek

VÉGTELEN JÁTÉK

A fordítás alapja:
Simon Sinek: *The Infinite Game*

© Simon Sinek, 2019

Fordította: © Garamvölgyi Andrea, 2019

Szerkesztette: Rapajka Gabriella

Borítóterv: Christopher Sergio
A borítóadaptációt készítette: Kovács Péter

HVG Könyvek, Budapest, 2020
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka
www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-304-927-3

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeszeti úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.
Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: Kedves László

Nyomás: Generál Nyomda Kft.
Felelős vezető: Hunya Ágnes

Drága Nagyi!

Neked ajánlom ezt a könyvet, mert te úgy éltél, mintha nem várt volna célvonal.

Bárcsak mind megtanulnánk ilyen végtelen életet élni!

Szeretettel: Simon

Az útelágazásnál tábla vár ránk.
Az egyik irány ezt ígéri: „Győzelem”.
A másik nyílon pedig ez áll: „Elégedettség”.
El kell döntenünk, merre megyünk tovább.
Melyik utat válasszuk?

Ha a Győzelem felé indulunk,
egy lesz a cél: győzni kell!
A verseny izgalma kíséri utunk,
ahogy a célvonal felé rohanunk.
És egész tömegek drukkolnak nekünk.
Majd célba érünk, és vége.
Mindenki hazamegy.
(Mi pedig reméljük, lesz újabb verseny.)

Ha az Elégedettség felé indulunk,
hosszú út vár ránk.
Lesz idő, amikor minden lépésünket meg kell fontolnunk,
lesz idő, amikor megállhatunk gyönyörködni a tájban,
aztán megyünk tovább.
Megyünk és megyünk, miközben
egész tömegek csatlakoznak hozzánk.

És amikor életünk végére érünk,
mindazok, akik elkísértek bennünket az Elégedettség felé,
mennek tovább nélkülünk,
és példájukkal új társakat nyernek.

Tartalom

Miért írtam meg ezt a könyvet?	11
Diadal	15
1. fejezet: Véges és végtelen játékok	17
2. fejezet: Egy igaz ügy	41
3. fejezet: Igaz vagy hamis?	61
4. fejezet: Az igaz ügy élharcosa	73
5. fejezet: A vállalkozás felelőssége (Újragondolva)	83
6. fejezet: Igyekezet és erőforrás	103
7. fejezet: Bizalomra épülő csapatok	115
8. fejezet: Erkölcsi hanyatlás	141
9. fejezet: Méltó versenytárs	167
10. fejezet: Egzisztenciális rugalmasság	187
11. fejezet: Vezetői bátorság	201
Utószó	223
Köszönetnyilvánítás	227
Jegyzetek	231
Név- és tárgymutató	241

Miért írtam meg ezt a könyvet?

Meglepő, hogy egyáltalán meg kellett írnom ezt a könyvet. Az emberiség történelmében oly sokszor megtapasztaltuk már, hogy a végtelen gondolkodásmód jelentős haszonnal és előnnyel jár. A nagy civilizációk felemelkedése, a tudományok és az orvoslás fejlődése, az űr felfedezése mind-mind annak volt köszönhető, hogy nagyobb csoportok, akiket összekovácsolt a közös ügy, úgy döntöttek, hogy együtt belevágnak valamibe, aminek nem látják a végét. Ha például a csillagok közé lőtt rakéta lezuhant, megfejtettük, hol a hiba, és megpróbáltuk útnak indítani újra... meg újra... meg újra. És ha sikert értünk el, mentünk tovább. De nem a beígért év végi prémium volt a hajtóerő, hanem az érzés, hogy a munkánkkal hozzátehetünk valamit a nagy egészhez, valamihez, ami messze túlmutat rajtunk, valamihez, ami számunkra értéket képvisel, és még akkor is itt lesz, amikor mi már nem.

A számtalan előny dacára azonban egyáltalán nem könnyű a végtelen, hosszú távú szemlélet jegyében élni és dolgozni: valójában nagy erőfeszítést kíván. Természetünkből adódóan azonnali megoldást keresünk az égető problémákra, és céljaink elérése érdekében a gyors eredményeket várjuk el. Ami az eredményességet és az embereket illeti, jellemzően csak két kategóriát ismerünk: a sikert és a kudarcot, a győztest és a vesztest. Ez a hozzáállás rövid távon olykor hasznos lehet, de cégek és szervezetek esetében nem válhat

működési stratégiává, mert hosszú távon súlyos következményei lehetnek.

Ezeket a következményeket ráadásul nagyon is jól ismerjük: hasraütésszerű előzetes becslések teljesítése érdekében évente ismétlődő, tömeges elbocsátások, öldöklő versengés a munkatársak között, a részvényesek kiszolgálása az alkalmazottak és ügyfelek igényeinek rovására, tisztességtelen és etikátlan üzleti gyakorlat, a kiemelkedően eredményes, de mérgező munkatársak jutalmazása a többi csapattag kárára, az okozott kár figyelmen kívül hagyása és az inkább önmagukkal, mintsem beosztottaikkal törődő vezetők jutalmazása. Mindezek miatt gyengül a lojalitás és az elkötelezettség, fokozódik a bizonytalanság és a szorongás – ahogy sajnos sokan nap mint nap a saját bőrükön tapasztalják. A személytelen és üzleties felfogás az ipari forradalom óta terjedt el egyre inkább, és úgy tűnik, digitális korunkban egyre jobban elharapózik. Sőt, ha belegondolunk: ez a rövid távú, véges gondolkodásmód alakította ki a kereskedelemről és a kapitalizmusról alkotott elképzelésünket is.

Bár sokunknak nem tetszik ez az állapot, sajnos úgy tűnik, a piac igénye a status quo fenntartására erősebb, mint a változás iránti igény. Az ilyesfajta kijelentésekkel, mint hogy „az ember fontosabb a profitnál”, gyakran ellenállásba ütközünk. A fennálló rendszer irányítói, jelenlegi vezetőink közül sokan naivitással vádolnak bennünket, és úgy vélik, nem ismerjük az üzleti élet valóságát. Mi pedig sajnos hajlamosak vagyunk hinni nekik, és meghátrálunk. Beletörődünk, hogy rettegve járunk be a munkahelyükre, hogy nem érezzük magunkat biztonságban, hogy nem lelünk megelégedésre. Olyannyira, hogy a munka és a magánélet bizonytalan egyensúlyának megteremtése komplett iparággá nőtte ki magát. Mindezek fényében felmerül a kérdés: vajon létezik másik, járhatóbb út?

Nagyon is lehetséges ugyanis, hogy a cinikusan emlegetett „valóság” egészen más is lehet, és hogy az üzleti világ mostani rendszere egyáltalán nem a „lehető legjobb”, sőt még csak nem is „jó”. Egyszerűen csak ezt szoktuk meg, és egy szűk kisebbség – a többség megkérdése nélkül – ezt preferálja. Ha pedig így van, adott a lehetőség, hogy másféle valóságot teremtsünk.

Hatalmunkban áll olyanná formálni a világot, hogy az emberek túlnyomó többsége úgy ébredjen reggelente, hogy tele van tenni akarással, hogy biztonságban érzi magát a munkahelyén, és elégedetten tér haza a nap végén. Az a fajta változás, amelyet e könyvben ajánlok, nem megy könnyen. De nem is lehetetlen. Jó – kiváló – vezetőkkel igenis megvalósítható. A kiváló vezetők nem rövid távon gondolkodnak, hanem messzebbre tekintenek: tudják, hogy nem a következő negyedév, nem a következő választás a fontos, hanem a következő generáció. A kiváló vezetők úgy építik fel cégeiket, hogy azok haláluk után is eredményesen működjenek. Ha sikerrel járnak, abból a társadalom, a vállalkozás, sőt a részvényesek is szépen profitálnak.

Ez a könyv nem azért született, hogy megtérítse a status quo elszánt védelmezőit. Sokkal inkább azért jött létre, hogy segítsen egymásra találni mindazoknak, akik készek megdönteni a fennálló rendszert, és a helyére új „valóságot” építeni. Olyan valóságot, amely kielégíti mélyen gyökerező igényünket arra, hogy biztonságban érezzük magunkat, hogy hozzájáruljunk valami olyasmihhez, ami messze túlmutat önmagunkon, és hogy megélhetést biztosítsunk önmagunknak és a családjunknak. Olyan valóságot, amely egyaránt szolgálja az egyéneket, a cégeket és a közösségeket – és általában véve az emberiség – érdekeit.

Ha hiszünk abban a világban, ahol a tenni akarás, a biztonságérzet és a kiteljesedettség érzése mindennapos, és abban is, hogy mindezt a vezetők valósíthatják meg, akkor közös felelősségünk és feladatunk megtalálni, tanítani és támogatni az új típusú vezetői attitűd elkötelezett híveit. Álmunk csak így válhat valóra. Első lépésként pedig meg kell tanulnunk, mit jelent a vezető szerepe a végtelen játékban.

SIMON SINEK
2019. február 4.
London, Anglia

Diadal

1968. január 30-a reggelén Észak-Vietnám meglepetésszerű támadást intézett az Egyesült Államok és szövetségeseinek csapatai ellen. A következő huszonnégy órában több mint 85 ezer észak- és délvietnámi (vietkong) indult meg több mint 125 célpont ellen, szerte az országban. Az amerikaiakat teljesen felkészületlenül érte a támadássorozat. Olyannyira, hogy a parancsnokok nagy része még csak nem is volt a posztján – épp a közeli nagyvárosokban ünnepeltek a vietnámi újévet, a Tétet, amikor kezdetét vette a Tét offenzíva.

A vietnámi holdújév ugyanolyan fontos ünnep a vietnámiaknak, mint a karácsony számos nyugati kultúrában. És ahogy az I. világháború idején is mindig életbe lépett a karácsonyi fegyverszünet, úgy Vietnámban is évtizedes hagyomány volt, hogy tilos a harc a Tét idején. Az észak-vietnámi vezetés azonban végre lehetőséget látott arra, hogy felülkerekedjen az amerikai túlerőn, és rövid úton véget vessen a háborúnak, ezért úgy döntött, most az egyszer szakít a tradícióval, és váratlanul támadást indít.

És ami a legdöbbenetesebb: az Egyesült Államok minden egyes támadást visszavert. Kivétel nélkül mindet. Az amerikai csapatok ráadásul nem csupán visszaszorították, de meg is tizedelték az ellenséges erőket. Mire az offenzíva megindulása után úgy egy héttel a nagyobb összecsapások többsége véget ért, az amerikaiak alig ezer

katonát veszítettek, míg Észak-Vietnám több mint 35 ezret! Huế városában, ahol majd egy hónapig folytak a harcok, mindössze 150 amerikai tengerészgyalogos veszítette életét, míg az észak-vietnámi katonai áldozatok száma becslések szerint az ötezret is elérte.

Ha alaposan megvizsgáljuk az egész vietnámi háborút, igen érdekes kép bontakozik ki a szemünk előtt. Amerika tulajdonképpen szinte minden csatát megnyert. A háborúnak abban a tíz évében, amíg az Egyesült Államok aktív haditevékenységet folytatott, körülbelül 58 ezer amerikai katona veszett oda. Észak-Vietnám vesztesége meghaladta a 3 millió főt.¹ Arányaiban ez olyan, mintha – az 1968-as népességi adatokat tekintve – Amerika 27 millió embert veszített volna el.

Adódik tehát a kérdés: az a fél, amelyik szinte minden csatát megnyer, és megtizedeli az ellenség sorait, hogyan veszítheti el a háborút?

Véges és végtelen játékok

Ahol legalább két játékos van a pályán, ott játék folyik. Kétféle játék létezik: véges és végtelen.

A véges játékban minden játékos ismert. Kötött szabályok szerint játszanak, és egy közösen meghatározott célért folyik a küzdelem, amelynek elérésekor a játék véget ér. A futball például véges játszma. A játékosok egyforma mezben vannak, így a csapatok könnyen beazonosíthatók. Adva van a játék szabályrendszere, a bíró és a játékvezetők feladata pedig betartatni a szabályokat. Valamennyi játékos vállalja, hogy a játék során tartja magát a szabályokhoz, és ha mégis megszegné őket, elfogadja a büntetést. Abban is egyetértenek, hogy azt kiáltják ki győztesnek, amelyik csapatnak az előre meghatározott időkeret lejártakor több pontja van. A játék ekkor véget ér, és mindenki hazamegy. A véges játéknak mindig van eleje, közepe és vége.

A végtelen játéknak ezzel szemben nem minden szereplője ismert. Pontos vagy közösen meghatározott szabályok sincsenek. Bár lehetnek érvényben bizonyos szokások vagy törvények, amelyek irányt szabnak a résztvevők cselekedeteinek, a játékosok – e tág határokon belül – azt csinálhatnak, amit akarnak. És ha úgy döntenek, hogy felrúgják a konvenciókat, azt is megtehetik. Az egyes játékosok mind maguk határozzák meg, hogyan játsszák a játékot. Ezen akár változtathatnak is, bármikor, bármilyen oknál fogva.

A végtelen játéknak az időtartama is végtelen. És mivel nincs célszalag, gyakorlatilag sosincs vége, így megnyerni sem lehet. Az elsődleges cél, hogy minél tovább tartson a játék, és minél tovább játéokban maradjunk.

A kétféle játszma meglétére maga a mester, James P. Carse professzor hívta fel a figyelmemet, aki már 1986-ban írt erről *Finite and Infinite Games: A Vision of Life as Play and Possibility*¹ (Véges és végtelen játékok – Az élet mint játék és lehetőség) című könyvében. Ennek olvasása közben gondolkodtam el először azon, mit találunk a „győztes/vesztes” hozzáálláson, illetve a „döntetlen” és a „patt-helyzet” fogalmán túl. És minél inkább Carse szemüvegén keresztül néztem a világot, annál jobban kinyílt a szemem a minket körülvevő végtelen játékokra, amelyekben sem célvonal, sem pedig győztesek nincsenek. Nem hirdetnek első helyezettet például a házasságban vagy a barátságban. Bár a tanulmányaink előbb-utóbb véget érnek, a tanulást sem lehet megnyerni. Egy állásért vagy előléptetésért folyó harcban legyőzhetjük ugyan a többi jelentkezőt, de még soha senki nem kapta meg a pályafutása győztese címet. Bár világszinten az egyes országok versengenek egymással a földterületért, a hatalomért vagy a gazdasági előnyökért, de a világpolitikának sincsen abszolút nyertese. Mindegy, milyen sikereket érünk el az életben, amikor meghalunk, egyikünket sem hirdetik ki az élet győztesének. Az üzleti életben pedig végképp nincs nyertes. Ezek nem egyszeri alkalmak ugyanis, hanem hosszabb-rövidebb utazások.

Korunk vezetőinek kifejezőmódját figyelve azonban az lehet a benyomásunk, hogy nem ismerik a játékot, amelyet játszanak. Folyton győzelemről beszélnek. Mániájuk, hogy le kell győzni az ellenfelet. Kiállnak a világ elé, és közlik, hogy ők a legjobbak. Céljuk, hogy ők legyenek az elsők. Csakhogy az olyan játékokban, ahol nincs célvonal, mindez lehetetlen.

Ha egy végtelen játékban véges gondolkodásmóddal vezetjük a csapatunkat, abból sokféle problémánk származhat. A legjellemzőbb, hogy megrendül a bizalom, gyengül az együttműködési hajlandóság, csökken az innováció. A végtelen gondolkodásmód már sokkal jobb irányba visz: csoportok esetében jelentős mértékben erősödik

a tagok közti bizalom és együttműködés, hatalmas lendületet kap az innováció – mindez pedig óriási előnyökkel jár. Ha igaz, hogy életünk során mind részt veszünk végtelen játékokban, akkor saját érdekünkben meg kell tanulnunk felismerni, milyen játékot játszunk, és mi kell ahhoz, hogy végtelen gondolkodásmóddal vezessük a csapatunkat. És az sem kevésbé fontos, hogy megtanuljunk felismerni a véges gondolkodásmód jeleit, mert csak így változtathatjuk meg, mielőtt komoly károkat okozna.

Az üzleti élet végtelen játéka

Az üzleti tevékenységre tökéletesen illik a végtelen játék definíciója: nem ismerhetjük az összes résztvevőt, ráadásul bárki bármikor beszállhat. Minden játékos maga határozza meg a stratégiáját és a módszereit, illetve nincsenek előre lefektetett szabályok, amelyeket mindenki elfogadott, csak a törvény szolgál iránymutatásul (de országonként még az is eltérhet). A véges játékokkal ellentétben az üzleti életnek nincs kijelölt eleje, közepe, vége. Bár kiválasztunk bizonyos időintervallumokat – ilyen például a pénzügyi év –, és egy ponton megállunk, hogy – másokéval összevetve – értékeljük az adott időszakban nyújtott teljesítményünket, ezek csak a játék egyes állomásait jelzik, és nem a játék végét. Hiszen az üzleti életben nincs célvonal.

A vállalkozások tehát olyan játékban vesznek részt, amelyet sosem nyerhetnek meg. Ennek ellenére nagyon sok vezető úgy játszik, mintha ez mégis lehetséges lenne. Azt állítják magukról, hogy ők a legjobbak vagy az elsők. Az efféle kijelentések olyan megszokottá váltak, hogy bele sem gondolunk, mennyire nevetségesek. Valahányszor azt látom, hogy egy cég ilyesmit állít önmagáról, mindig elolvassom az apró betűs részt, hogy lássam, hogyan válogatták össze a mérőszámokat. A British Airways például éveken át azt hangoztatta a hirdetéseiben, hogy a világ kedvenc légitársasága. Richard Branson cége, a Virgin Atlantic, beperelte ezért a brit reklámhatóságnál (Advertising Standards Authority, ASA), mondván, hogy a legfris-

sebb utaselégedettségi felmérés alapján a kijelentés nem állja meg a helyét. Az ASA helyt adott a kifogásnak, noha csak azon az alapon, hogy a British Airwaysnek minden más légitársaságnál több nemzetközi utasa volt. A „kedvenc” esetükben tevékenységük kiterjedtségét, és nem feltétlenül a kedveltséget jelezte.²

Az egyik cég számára az jelentheti az elsőséget, hogy ők szolgálják ki a legtöbb ügyfelet. Egy másiknak meg talán az, hogy nekik a legnagyobb az árbevételük, az ő részvényük teljesít a legjobban a tőzsdén, náluk dolgozik a legtöbb alkalmazott, vagy nekik van világszerte a legtöbb irodájuk. Az efféle kijelentésekhez még az időintervallumot is maguk a cégek választhatják meg. Ez néha csak egy negyedév. Vagy nyolc hónap. Máskor egy év. Vagy öt. Vagy éppen tizenkettő. De vajon az iparág összes többi szereplője is ugyanezeket az időszakaszokat veszi alapul az összehasonlításához? A véges játékokban egyetlen, közösen kiválasztott mérőszám alapján hirdetnek győztest és vesztest. Ilyen például a rúgott gólok száma, a sebesség vagy az erő. A végtelen játékokban több mérőszámmal dolgozunk, ezért soha nem hirdethetünk győztest.

A véges játszma véget ér, amikor lejár az idő. A játékosok folytatják az életüket, várják a következő meccset (kivéve persze, ha párbajoztak). A végtelen játékban ennek épp az ellenkezője történik. Maga a játék folytatódik, és a játékosok ideje jár le. Mivel a végtelen játékban nincs se győzelem, se vereség, a játékosok egyszerűen kiesnek a játékból, amikor elfogy minden erejük és erőforrásuk. Az üzleti életben ezt csődnek nevezzük, esetleg fúciónak vagy cégfelvásárlásnak. Vagyis az üzlet végtelen játékában csak akkor lehetünk sikeresek, ha nem azzal törődünk, hogy ki nyer, és ki a legjobb, hanem elkezdünk végre azzal foglalkozni, hogyan építhetnénk fel olyan szervezeteket, amelyek annyira erősek és egészségesek, hogy generációkon át játékban tudnak maradni. Ha így gondolkodunk, annak furcsa módon sokszor az lesz az eredménye, hogy a cégünk rövid távon is megerősödik.