



Naslov originala:
THE INFINITE GAME
Simon Sinek

Copyright © Simon Sinek 2019
Copyright © ovog izdanja Kontrast izdavaštvo 2019

Za izdavača:
Vladimir Manigoda

Urednica:
Jelena Nidžović

Prevod:
Jelena Anđelovska

Lektura i korektura:
Blum

Grafičko oblikovanje:
Jelena Lugonja

Prelom:
Danilo Lučić

Štampa:
F.U.K.

Tiraž:
500

Izdavač:
Kontrast, Beograd
Klaonička 2, Zemun
e-mail: jakkontrast@gmail.com
kontrastizdavastvo.com
facebook.com/KontrastIzdavastvo
www.glif.rs

Beskonačna igra

Sajmon Sinek

Kako sjajne
kompanije ostvaruju
dugoročni uspeh



KONTRAST

Beograd, 2019.



Draga bako,
Pošto si živela kao da kraja nema.
Neka svi naučimo da živimo tako
beskonačno.

S ljubavlju, Sajmon



Znak se javlja na raskršću.
Pokazujući u jednom pravcu, kaže „Pobeda”.
Pokazujući u drugom pravcu, kaže „Ispunjenje”.
Moramo izabrati pravac.
Koji ćemo izabrati?

Ako izaberemo put do pobjede,
cilj je da pobedimo!
Osetićemo ushićenje nadmetanja
dok jurimo ka cilju
a okupljena gomila nas bodri!
I onda je gotovo.
I svi odlaze kući.
(Nadajmo se da možemo ponoviti ovo.)

Ako izaberemo put do ispunjenja,
putovanje će biti duže
i biće perioda kada ćemo morati da pazimo na svaki korak
i biće perioda kada ćemo moći da stanemo i uživamo u pogledu.
Nastavljamo.
Nastavljamo.
Gomila se pridružuje na putovanju.

I kada se naši životi završe,
oni koji su se pridružili na putu ispunjenja
nastaviće inspirišući druge da im se pridruže.

SADRŽAJ

ZAŠTO SAM NAPISAO OVU KNJIGU / 9

Prvo poglavlje
KONAČNE I BESKONAČNE IGRE / 15

Drugo poglavlje
PRAVEDNA STVAR / 37

Treće poglavlje
SA RAZLOGOM. BEZ RAZLOGA. / 55

Četvrto poglavlje
ČUVAR RAZLOGA / 65

Peto poglavlje
ODGOVORNOST BIZNISA (PRERAĐENO) / 73

Šesto poglavlje
VOLJA I RESURSI / 91

Sedmo poglavlje
TIMOVI OD POVERENJA / 101

Osmo poglavlje
OPADANJE ETIKE / 123

Deveto poglavlje
DOSTOJNI RIVAL / 145

Deseto poglavlje
EGZISTENCIJALNA FLEKSIBILNOST / 163

Jedanaesto poglavlje
HRABROST DA SE VODI / 175

POGOVOR / 195
ZAHVALNICE / 199
BELEŠKE / 203

ZAŠTO SAM NAPISAO OVU KNJIGU

IZNENAĐUJUĆA JE POTREBA za postojanjem ove knjige. Tokom istorije čovečanstva, mnogo puta smo spoznali korist od beskonačnog razmišljanja. Uspon velikih društava, napredak u nauci i medicini, kao i istraživanje svemira, dogodili su se zbog grupa ljudi koji su se ujedinili oko zajedničkog cilja, izabравši da sараđuju bez jasnog ishoda na vidiku. Ako bi se raketa koja se uputila ka zvezdama srušila, na primer, utvrdili bismo šta je pošlo naopako i probali bismo ponovo... i ponovo... i ponovo. I nakon što bismo uspeli, nastavili bismo. Nismo sve ovo radili zato što nam je obećan bonus na kraju godine; već zato što smo osećali da radimo nešto veće od nas samih, nešto što vredi i što će trajati dugo nakon naših života.

Uz sve dobrobiti, nije jednostavno delati beskonačnim, dugoročnim planovima. Potreban je pravi trud. Kao ljudska bića, prirodno težimo ka trenutnim rešenjima za neprijatne probleme i brzo delamo kako bismo unapredili naše ambicije. Naginjemo tome da vidimo svet kroz uspeh i neuspeh, pobeде i gubitke. Ovaj model ponekad može da radi kratkoročno; međutim, kao strategija za funkcionisanje kompanija i organizacija može imati pogubne posledice na duge staze.

Rezultati ovih stanovišta su dobro poznati: godišnje runde masovnih otpuštanja kako bi se postigle proizvoljne projekcije, uništavanje radnog okruženja, povlađivanje akcionarima naspram potreba zaposlenih i mušterija, neiskrene i neetičke

poslovne prakse, nagrađivanje slabih karika u timovima dok se ignoriše šteta koju nanose ostatku tima, kao i nagrađivanje lidera koji više brinu o sebi nego o onima za koje su zaduženi. Sve to doprinosi smanjenju lojalnosti i povezanosti, kao i povećanju nesigurnosti i anksioznosti koju mnogi od nas osećaju u današnje vreme. Izgleda da se ovaj bezličan trgovački pristup poslu ubrzao kao posledica Industrijske revolucije i izgleda da se u našem digitalnom dobu još i više ubrzava. Svakako, čini se da je celokupno razumevanje trgovine i kapitalizma potpalo pod uticaj kratkoročnog, „konačnog” načina razmišljanja.

Iako mnogi od nas jadikuju nad ovim stanjem stvari, izgleda da je želja tržišta da zadrži status kvo, nažalost, daleko moćnija od želje da se to promeni. Kada se, na primer, kaže: „Ljudi moraju biti važniji od profita”, često je suočavanje sa otporom. Mnogi među onima koji kontrolišu trenutni sistem, mnogi od trenutnih lidera, kažu da smo naivni i da ne razumemo „realnost” načina funkcionisanja biznisa. Kao rezultat ovoga, previše nas se povlači. Odustajemo, odlazimo na posao preplašeni, ne osećamo se sigurno dok smo tamo i borimo se da nađemo ispunjenje u svojim životima. Da ne spominjem da je ta potraga za neuhvatljivim balansom između posla i života postala čitava industrija za sebe. Pitam se: postoji li neka održiva opcija?

Sasvim je moguće da, možda – samo možda, „realnost” o kojoj cinici neprestano govore ne mora da bude takva. Možda trenutni sistem poslovanja nije „najbolji” ili čak nije „dobar”. To je samo sistem na koji smo navikli, i koji je oduvek preferirala i razvijala manjina, a ne većina. Ako je tako, onda imamo priliku da razvijemo drugačiju realnost.

Mi imamo moć da izgradimo svet u kojem se velika većina nas svakog jutra budi inspirisana, oseća se sigurno na poslu, i na kraju dana vraća se kući ispunjena. Ta promena koju zagovaram nije jednostavna. Ali je moguća. Sa dobrim liderima – odličnim liderima – vizija se može ostvariti. Veliki lideri su oni koji misle izvan modela „kratkoročnog” naspram „dugoročnog”. Oni znaju

da se ne radi o sledećem kvartalu ili o sledećim izborima; radi se o sledećoj generaciji. Veliki lideri vode svoje organizacije tako da one mogu opstati duže od njihovog životnog veka i kada uspeju, prednosti su neverovatne – za nas, za biznis, pa čak i za akcionare.

Nisam ovo napisao kako bih preobratio one koji čuvaju status kvo, već kako bih okupio one koji su spremni da opozovu status kvo i zamene ga pogodnijom stvarnošću za duboku ljudsku potrebu osećanja sigurnosti, doprinosa i stvaranja nečeg većeg od samih ljudi, za sebe i za svoje porodice. To je realnost koja radi za naše najbolje lične interese, kao i za interese kompanija, zajednica, pa i za samu ljudsku vrstu.

Ako verujemo u svet u kojem se svakog dana možemo osećati inspirisano, sigurno i ispunjeno, i ako verujemo da su lideri ti koji mogu da doprinesu toj viziji, onda je naša kolektivna odgovornost da pronademo, naučimo i podržimo baš one koji su posvećeni vođenju na način koji će vrlo verovatno oživeti ovu viziju. I jedan od koraka koji moramo načiniti jeste da naučimo šta znači voditi u beskonačnoj igri.

Sajmon Sinek
4. februar, 2019.
London, Engleska



POBEDA

Severni Vijetnam je započeo iznenadni napad na američke i savezničke trupe 30. januara 1968. godine, izjutra. Tokom sledećih dvadeset četiri sata, više od 85.000 Severnovijetnamaca i Vijetkong trupa su napale preko 125 meta širom zemlje. Američke sile bile su zatečene i potpuno nespremne. Toliko nespremne da neki od komandanata uopšte nisu bili na svojim mestima kada je napad počeo – bili su odsutni slaveći Tet u obližnjim gradovima. Tet ofanziva je počela.

Tet je lunarna nova godina i Vijetnamcima je važna onoliko koliko je Božić važan ljudima sa Zapada. U Vijetnamu je decenijama postojala tradicija koja je nalagala da na Tet neće biti rata, isto kao što je u Drugom svetskom ratu postojalo primirje na Božić. Međutim, videvši priliku da savladaju američke trupe, i u nadi da će brzo okončati rat, vođstvo Severnog Vijetnama je odlučilo da prekine tradiciju i pokrene iznenadnu ofanzivu.

Neverovatno je da su Sjedinjene Države uspele da suzbiju svaki napad. I nisu samo suzbile juriše, već su i desetkovale sve sile koje su ih napale. Nakon što se većina velikih borbi završila, nedelju dana od početka napada, Amerika je izgubila manje od hiljadu trupa. Severni Vijetnam je, što je zapanjujuće, izgubio 35.000 trupa! U gradu Hue, gde su borbe trajale skoro mesec dana, Amerika je izgubila 150 marinaca, u poređenju sa procenjenih 5.000 trupa koje je izgubio Severni Vijetnam.

Sagledavanje Vijetnamskog rata u celini otkriva neverovatnu sliku. Amerika je zapravo pobedila u većini bitaka. Tokom deset godina, koliko su američke trupe bile aktivne u Vijetnamskom ratu, Sjedinjene Države su izgubile 58.000 trupa. Severni Vijetnam je izgubio preko tri miliona ljudi. To bi bilo jednako američkom gubitku od 27 miliona ljudi 1968. godine.

Postavlja se jedno pitanje: kako je moguće istovremeno biti pobednik skoro svake bitke, desetkovati neprijatelja, a ipak izgubiti rat?

KONAČNE I BESKONAČNE IGRE

AKO POSTOJE barem dva igrača, igra je moguća. Dve su vrste igara: konačne i beskonačne.

Konačne igre igraju poznati igrači. One imaju ustaljena pravila. I postoji dogovoreni cilj, a kada ga dostignemo, igra se završava. Fudbal je, na primer, konačna igra. Svi igrači su u uniformama i lako ih je raspoznati. Postoji set pravila i učesnici su tu da ih poštuju. Svi igrači su se složili da igraju prema tim pravilima i prihvataju penale kada ih prekrše. Svi se slažu u tome da će tim koji osvoji više poena do kraja utvrđenog vremena biti proglašen pobednikom, nakon čega će se igra završiti, i svi će otići svojim kućama. U konačnim igrama, uvek postoji početak, sredina i kraj.

Nasuprot tome, beskonačne igre igraju i poznati i nepoznati igrači. One nisu precizne i nemaju ustaljena pravila. Mada je moguće da postoje konvencije i zakoni koji pokreću ponašanja igrača unutar širokih granica, sami igrači mogu da se ponašaju kako god žele. Oni mogu da izaberu da ne poštuju konvencije. Način igre u potpunosti zavisi od igrača. Igrači mogu da izmene način igranja igre u svakom trenutku iz bilo kog razloga.

Beskonačne igre imaju beskonačni vremenski horizont. Pošto je beskrajna, ne postoji praktični kraj igre, te u beskonačnoj igri ne postoji ni „pobeda”. Primarni cilj je da igra traje, da se ovekoveči.

Moje razumevanje ova dva tipa igre dolazi od profesora Džejmsa P. Karsa, koji je 1986. godine zabeležio kratke rasprave naslovljene *Konačne i Beskonačne igre: Vizija života kao igre i mogućnosti*. Karsova knjiga me je prvi put navela da mislim izvan modela pobede i gubitka, izvan čvorova i ćorsokaka. Što sam više gledao naš svet kroz prizmu konačnih i beskonačnih igara, sve više sam uviđao beskonačne igre svuda oko nas, igre bez cilja i bez porednika. Ne postoji prvo mesto u braku ili prijateljstvu, na primer. Mada škola može biti konačna, nema pobede u obrazovanju. Možemo pobediti druge kandidate za posao ili unapređenje, ali nema onoga ko je krunisan kao pobednik karijere. Iako se na globalnom nivou nacije mogu takmičiti sa drugim nacijama zbog zemlje, uticaja ili ekonomskih povlastica, nema onoga što bi predstavljalo pobedu u globalnoj politici. Mimo toga koliko smo uspešni u životu, kada umremo, niko među nama neće biti proglašen za pobednika u životu. I svakako ne postoji nešto što je pobeda u biznisu. Sve su to putovanja, ali ne i događaji.

Međutim, ako obratimo pažnju na to kako govore mnogi današnji lideri, učiniće nam se da niko od njih ne poznaje igru koju igra. Stalno pričaju o „pobedi”. Opsednuti su „pobeđivanjem konkurencije”. Objavljuju celom svetu da su „najbolji”. Izjavljuju kako im je vizija da budu „broj jedan”. Ali u igrama bez cilja to je nemoguće.

Kada se konačni način razmišljanja koristi u beskonačnoj igri, nailazimo na različite probleme, od kojih su najčešći opadanje poverenja, smanjenje saradnje i inovacije. Nasuprot tome, liderstvo beskonačnog načina razmišljanja u beskonačnoj igri zaista čini da težimo boljem. Grupe koje usvoje beskonačni način razmišljanja uživaju mnogo viši nivo poverenja, kooperacije i inovacije, i svih ostalih beneficija. Ako smo u različitim periodima svi mi igrači u beskonačnoj igri, onda nam je u interesu da naučimo kako da prepoznamo igru u kojoj smo i da prepoznamo šta je potrebno za beskonačni način razmišljanja. Jednako je važno i da naučimo da prepoznamo znakove prisustva konačnog načina

razmišljanja, kako bismo mogli da se prilagodimo pre nego što se napravi veća šteta.

Biznis kao beskonačna igra

Biznis kao igra odgovara samoj definiciji beskonačne igre. Mi možda i ne znamo sve druge igrače, a novi se mogu priključiti u bilo kom momentu. Svi igrači postavljaju sopstvene strategije i taktike, i nema fiksiranih pravila oko kojih su se svi složili, osim zakona (a čak i to može da varira od zemlje do zemlje). Za razliku od konačne igre, nema unapred određenog početka, sredine i kraja biznisa. Mada su se mnogi od nas složili oko određenog vremenskog okvira za evaluaciju sopstvenih učinaka u odnosu na druge igrače – fiskalne godine, na primer – ovi vremenski okviri predstavljaju oznake unutar toka igre; nijedna ne označava kraj same igre. Igra biznisa nema konačni cilj.

Uprkos činjenici da kompanije igraju u igri koja ne može biti dobijena, mnogi lideri u biznisu nastavljaju da igraju kao da mogu pobediti. Nastavljaju sa tvrdnjama da su „najbolji” ili da su „broj jedan”. Ove tvrdnje su postale takvo opšte mesto da retko zastanemo i stvarno promislimo o tome koliko su neke od ovih tvrdnji besmislene. Kad god vidim tvrdnju neke kompanije da je broj jedan ili najbolja, uvek sagledam detalje kako bih shvatio način na koji su došli do toga. Britiš ervež je, na primer, u svojim reklamama godinama tvrdio da su „omiljena svetska avio-kompanija”. Virdžin Atlantik, avio-kompanija Ričarda Bransona, pokrenuo je raspravu sa britanskim Advertajzing standards autoritetom (Advertising Standards Authority – ASA) o tome da takva tvrdnja ne može biti tačna s obzirom na nedavna istraživanja. ASA je ipak dozvolila da se sa reklamom nastavi, tvrdeći da Britiš ervež prevozi više putnika od bilo koje druge kompanije. „Omiljena”, kako kažu, znači da je njihov rad široko rasprostranjen, a ne nužno cenjen.

Biti prvi u poslu za jednu kompaniju znači usluživanje određenog broja putnika. Za drugu to mogu biti prihodi, pozicija

na berzi, broj zaposlenih, ili broj kancelarija koje imaju u celom svetu. Kompanije koje ovo tvrde mogu da odluče i o vremenskim okvirima u kojima prave kalkulacije. Ponekad je to kvartal. Ili osam meseci. Ponekad je godina. Ili pet godina. Ili dvanaest. Ali, da li su se ostali u njihovoj industriji složili oko istog vremenskog okvira za poređenje? U konačnim igrama, postoji jedna računica koja odvaja pobednika od gubitnika: npr. postizanje gola, brzina ili snaga. U beskonačnim igrama postoje mnoge računice, i zato nikada ne možemo proglasiti pobednika.

U konačnoj igri kraj je kada vreme istekne. U beskonačnoj igri je suprotno. To je igra koja dalje živi, a igrači su oni kojima ističe vreme. Pošto ne postoji nešto što je pobjeda ili gubitak u beskonačnoj igri, igrači prosto izlaze iz igre kada više nemaju volje i sredstava da je nastave. U biznisu se ovo naziva bankrot, a ponekad i udruživanje ili dobit. Dakle, kako bismo uspeali u beskonačnoj igri biznisa, moramo prestati da mislimo o tome ko pobeđuje ili ko je najbolji, i da počnemo da mislimo o tome kako da izgradimo organizacije koje su dovoljno jake i zdrave da ostanu u igri i za buduće generacije. Prednost takvog postupanja, ironično, jeste i jačanje kompanija u skorijoj budućnosti.

Priča o dva igrača

Pre nekoliko godina govorio sam na obrazovnom skupu za Majkrosoft. Nekoliko meseci kasnije, govorio sam na obrazovnom skupu za Epl. Na Majkrosoftovom događaju većina učesnika je priličan deo svojih prezentacija posvetila tome kako će pobediti Epl. Na Eplovom događaju 100 posto učesnika je provelo 100 posto svog vremena pričajući o tome kako Epl pokušava da pomogne nastavnicima da podučavaju i učenicima da uče. Prva grupa je izgledala opsednuta time da pobjedi konkurenciju. Druga je izgledala opsednuta načinom na koji može unaprediti proces.

Nakon mog govora u Majkrosoftu dali su mi poklon – novi zun (tada je još uvek bio hit). Zun je bio Majkrosoftov odgovor

na Eplov ajpod – u to vreme vodeći igrač na tržištu MP3 plejera. Kako ne bi bio nadmašen, Majkrosoft je izbacio zun, pokušavajući da otme tržište od svojih konkurenata. Iako je znao da neće biti lako, Stiv Balmer, tadašnji izvršni direktor Majkrosofta, 2006. godine je bio uveren da Majkrosoft konačno može da „pobedi” Epl.

Da je kvalitet proizvoda bio jedini faktor, Balmer bi imao razloga da bude optimističan. Verzija koju mi je Majkrosoft dao – zun HD – moram priznati, bila je izuzetna, elegantno dizajnirana. Korisnički interfejs je bio jednostavan, intuitivan i prilagođen korisniku. Zaista, zaista mi se dopao. (Kako bih bio potpuno iskren, reći ću da sam ga poklonio prijatelju zato što je, za razliku od mog ajpoda koji je bio kompatibilan sa Majkrosoftovim vindousom, zun bio nekompatibilan sa ajtjunsom. I koliko god sam želeo, nisam mogao da ga koristim.)

Nakon mog govora na Eplovom događaju, do hotela sam delio taksi sa jednim od starijih direktora u Eplu, zaposlenim pod brojem 54, da budem precizan, što znači da je u kompaniji od prvih dana i da je sasvim utonuo u Eplovu kulturu i sistem vrednosti. Sedeći pored njega, nisam mogao da se suzdržim, i rekao sam: „Znate... Govorio sam za Majkrosoft i dali su mi novi zun. Moram vam reći, MNOGO JE BOLJI od vašeg ajpod tača.” Direktor se okrenuo ka meni, nasmejao se i odgovorio: „Ne sumnjam.” I to je bilo sve. Razgovor je završen.

Eplov direktor je bio potpuno pomiren sa činjenicom da je Majkrosoft imao bolji proizvod. Možda je to samo bila arogancija dominantnog lidera na tržištu. Možda je samo glumio (vrlo dobro). Ili se možda radilo o nečem drugom. Premda to tada nisam znao, njegov odgovor je bio odgovor lidera sa beskonačnim načinom razmišljanja.

Dobiti beskonačnog načina razmišljanja

U beskonačnoj igri prava vrednost organizacije ne može se meriti uspehom koji je postignut na osnovu proizvodiljne računice

unutar proizvoljnog vremenskog okvira. Prava vrednost organizacije se meri težnjom zaposlenih da doprinesu sposobnosti te organizacije kako bi održavala uspeh, i to ne samo tokom vremena kada su oni tu zaposleni već mnogo duže od njihovog angažmana. Dok lider koji razmišlja konačno radi kako bi dobio nešto od zaposlenih, kupaca i akcionara, kako bi ispunio arbitrarnu računicu, lider beskonačnog načina razmišljanja radi na tome da osigura da njegovi zaposleni, kupci i akcionari ostanu inspirisani kako bi nastavili da doprinose svojim naporima, svojom potrošnjom i svojim investicijama. Igrači beskonačnog načina razmišljanja žele da ostave svoje organizacije u boljoj formi nego što su ih našli. Lego je izumeo igračku koja je preživela test vremena, ne zato što su imali sreće, već zato što većina onih koji tamo rade žele da osiguraju to da ih kompanija nadživi. Ne pokreće ih kvartalna računica, već mogućnost da „nastave da kreiraju inovativna iskustva igre i svake godine dođu do što većeg broja dece”.

Po Karsu, lider sa konačnim načinom razmišljanja igra kako bi završio igru – igra za pobedu. I ako žele da budu pobednici, onda mora da postoji i gubitnik. Igraju za sebe i žele da pobeđu druge igrače. Svaki plan i svaki potez osmišljavaju imajući u vidu pobedu. Skoro uvek veruju da moraju tako delati, čak i ako zapravo ne moraju. Nema pravila koje propisuje da moraju tako da se ponašaju. Upravlja ih njihov način razmišljanja.

Karsov beskonačni igrač igra kako bi nastavio da igra. U biznisu to znači izgradnju organizacije koja može nadživeti svoje lidere. Kars takođe očekuje da beskonačni igrač igra za dobru igru. U biznisu to znači da vidi preko cilja. Igrač sa konačnim načinom razmišljanja pravi proizvode za koje smatra da ih može prodati, dok igrač sa beskonačnim razmišljanjem pravi proizvode koje ljudi žele da kupe. Prvi je fokusiran na to kako da prodaja ovih proizvoda doprinese kompaniji, drugi je pre svega fokusiran na to kako proizvodi doprinose onima koji ih kupuju.

Igrači sa konačnim načinom razmišljanja skloni su da prate standarde koji im pomažu da postignu svoje lične ciljeve,

ne obazirući se na komešanja koje mogu izazvati. Pitanje „Šta je najbolje za mene?“ je konačno razmišljanje. Pitanje „Šta je najbolje za nas?“ je beskonačno razmišljanje. Kompanija koja je izgrađena za beskonačnu igru ne misli samo na sebe. Uzima u obzir uticaj svojih odluka na sopstvene ljude, kao i na svoju zajednicu, ekonomiju, zemlju i ceo svet. Radi sve to za dobrobit igre. Džordž Istman, osnivač Kodaka, bio je posvećen svojoj viziji lake i svima dostupne izrade fotografije. Takođe je prepoznao i to da je unapređenje njegove vizije intimno vezano za dobrobit ljudi u kompaniji i zajednice u kojoj su živeli. Kodak je 1912. godine bio prva kompanija koja je isplatila udeo zaposlenima na osnovu učinka i nekoliko godina kasnije uspostavila ono što nam je danas poznato kao plan kupovine akcija kompanije. Takođe, uspostavili su darežljiv paket beneficija za svoje zaposlene, odobrili plaćeni otpust zbog bolesti (tada je to bila nova ideja) i finansirali školarine za zaposlene koji pohađaju lokalne koledže (sve što su od tada prihvatile i mnoge druge kompanije; drugim rečima, to nije bilo dobro samo za Kodak već i za čitavu igru biznisa). Uz to što je Kodak otvorio desetine hiljada radnih mesta, Istman je izgradio bolnicu, osnovao muzičku školu i davao mnogo visokoobrazovnim institucijama, uključujući i Institut mehanike u Ročesteru (koji je kasnije preimenovan u Ročester institut za tehnologiju), kao i Univerzitet u Ročesteru.

Kako Kars kaže, igrači sa konačnim načinom razmišljanja ne vole iznenađenja i plaše se bilo kakvih poremećaja, jer igraju misleći na kraj. Stvari koje ne mogu da predvide mogle bi poremetiti njihove planove i povećati šanse da izgube. Igrač sa beskonačnim načinom razmišljanja, u suprotnom, očekuje iznenađenja, ona ga čak zabavljaju, i spreman je da ga transformišu. Ovi igrači prihvataju slobodu igre i otvoreni su za svaku mogućnost koja ih u igri održava. Umesto da traže načine da reaguju na ono što se već dogodilo, oni traže načine da urade nešto novo. Beskonačna perspektiva oslobađa od fiksacije na ono što rade kompanije i dozvoljava fokus na širu viziju. Umesto da reaguju na to kako će

nova tehnologija biti izazov njihovom biznis-modelu, na primer, oni sa beskonačnim načinom razmišljanja imaju više sposobnosti da vide primenu nove tehnologije.

Sada je lako videti zašto je Eplov direktor, sa kojim sam podelio taksi, mogao biti nonšalantan povodom Majkrosoftovog dobro dizajniranog zuna. On je razumeo da bi u beskonačnoj igri biznisa Epl ponekad imao bolji proizvod, ponekad bi ga imala druga kompanija. Oni nisu pokušavali da nadigraju Majkrosoft, već je Epl pokušavao da nadigra samog sebe. Kompanija je gledala unapred, u ono što bi moglo doći nakon ajpoda. Eplov beskonačni način razmišljanja pomogao im je da misle, ne izvan kutije, već sasvim preko nje. Oko godinu dana nakon što je zun prvi put predstavljen, Epl je predstavio prvi ajfon, koji je redefinisao čitavu kategoriju pametnih telefona i učinio da zun i ajpod budu bukvalno zastareli. Mada su neki ljudi verovali da je Epl mogao predvideti preferencije kupaca i videti u budućnost, oni zapravo to nisu mogli. U realnosti, njihova beskonačna perspektiva je otvorila put za inovacije koje nisu bile vidljive kompanijama sa u mnogo većoj meri konačnim načinom razmišljanja.

Kompanija sa konačnim fokusom mogla bi doći do „inovativnih” načina koji su podstrek za stizanje do cilja, ali te odluke obično ne doprinose organizaciji, zaposlenima, kupcima i zajednici – onima koji postoje izvan cilja. Takođe, ne ostavljaju organizaciju u boljem položaju za budućnost. I razlog je jednostavan. To je zato što ove odluke imaju tendenciju da budu pre svega korisne ljudima koji su ih doneli i to ne razmišljajući o beskonačnoj budućnosti... samo o onoj bliskoj. Za razliku od toga, lideri sa beskonačnim načinom razmišljanja ne traže od svojih ljudi da se fiksiraju na konačne ciljeve; oni od njih traže da dođu do načina za napredovanje prema beskonačnoj verziji budućnosti koja je svima od koristi. I kada se svi fokusiraju na beskonačnu viziju, to ne samo da pokreće inovaciju već povećava i zaradu. Svakaako, kompanije vođene od strane lidera sa beskonačnim načinom razmišljanja često postižu rekordne profite. Važno je napomenuti

da inspiracija, inovacija, saradnja, lojalnost prema brendu i profiti koji nastaju iz kompanija čiji lideri imaju beskonačni način razmišljanja služe kompanijama ne samo u vremenima stabilnosti već i u vremenima nestabilnosti. Iste stvari koje pomažu kompaniji da preživi i opstane tokom dobrih perioda, pomažu joj da bude snažna i otporna u teškim vremenima.

Kompanija koja je izgrađena kao otporna teži da traje zauvek. To je sasvim različito od kompanije koja je izgrađena da bude stabilna. Stabilnost po svojoj definiciji počiva na tome da se ostane isti. Stabilna organizacija teoretski može da prođe kroz oluju i da izađe iz nje ista kao što je bila pre toga. U praktičnijim terminima, kada je kompanija opisana kao stabilna, obično je tako ne bi li se istakao kontrast naspram druge kompanije koja se izlaže rizicima i otud je još produktivnija. „Spori, ali stabilni rast”, kaže se. Ali kompanija koja je izgrađena za stabilnost i dalje ne uspeva da razume prirodu beskonačne igre, zato što verovatno još uvek nije pripremljena za nepredvidljivo – za nove tehnologije, nove konkurencije, preokrete na tržištu ili svetske događaje koji u trenutku mogu da poremete njene strategije. Lider koji razmišlja na beskonačan način ne želi jednostavno da izgradi kompaniju koja može da preživi promenu, već kompaniju koja promenom može biti transformisana. Takvi lideri žele da izgrade kompaniju koja prihvata iznenađenja i adaptira se na njih. Otporne kompanije mogu se iz nevolje izvući potpuno drugačije nego što su u nju ušle (i često su zahvalne za transformaciju).

Viktorinoks (Victorinox), švajcarska kompanija koja proizvodi švajcarske vojne noževe, doživela je veliku promenu nakon 11. septembra. Univerzalna korporativna reklama, a u stvari standardni poklon za rođendane, diplomiranja i odlazak u penziju, iznenađa je bio zabranjen za nošenje u prtljagu. Dok bi većina kompanija zauzela odbrambeni stav – fiksirajući se na propast svog tradicionalnog modela i računajući koliko će ih to koštati – Viktorinoks je napao. Prigrlili su iznenađenje kao mogućnost pre nego kao pretnju – karakterističan potez igrača sa beskonačnim

načinom razmišljanja. Umesto da su ekstremno smanjili primanja i prionuli na otpuštanja radne snage, lideri Viktorinoksa došli su do inovativnih načina da sačuvaju poslove (nije uopšte bilo otpuštanja), povećali su ulaganja u razvoj novih proizvoda i inspirisali svoje zaposlene da zamisle kako bi brend mogli da uključe u nova tržišta.

U dobrim vremenima Viktorinoks je stvorio rezerve novca, znajući da će u nekom momentu doći teška vremena. Kao izvršni direktor, Karl Elsener kaže: „Kada pogledate istoriju svetske ekonomije, uvek je bilo ovako. Uvek! I u budućnosti, uvek će biti ovako. Nikada neće ići samo nabolje. Nikada neće ići samo gore. Ići će gore-dole, i gore-dole. Mi ne razmišljamo u kvartalima”, kaže on, „mi mislimo o generacijama.” Ova vrsta beskonačnog razmišljanja postavlja Viktorinoks u poziciju u kojoj su i filozofski i finansijski spremni da se suoče sa krizama koje bi za druge kompanije mogle biti fatalne. Rezultat je neverovatan. Viktorinoks je sada drugačija i čak snažnija kompanija nego što je bila pre 11. septembra. Danas, značajan deo svog profita stvaraju prodajući satove i kofere, a ne samo švajcarske vojne noževe. Viktorinoks nije stabilna, već gipka kompanija.

Dobrobiti od igranja beskonačnim načinom razmišljanja su jasne i višestruke. Dakle, šta se dešava kada igramo sa konačnim načinom razmišljanja u beskonačnoj igri biznisa?

Šteta od konačnog načina razmišljanja u beskonačnoj igri

Decenijama nakon Vijetnamskog rata, Robert Meknamara, sekretar odbrane SAD tokom rata, imao je šansu da u kancelariji ministra spoljnih poslova Severnog Vijetnama sretne Gue-na Ko Tača (Nguyen Co Thach), glavnog stručnjaka za SAD u periodu od 1960. do 1975. Meknamara je bio iznenađen time koliko Sjedinjene Države ne poznaju vijetnamske prilike. „Mora da nikada niste pročitali udžbenik iz istorije”, seća se da je Tač ljutito govorio. „Da jeste, znali biste da mi nismo ni kineske ni

ruske marionete... Zar ne razumete da se borimo sa Kinezima već hiljadu godina?" Tač je nastavio. „Borili smo se za svoju nezavisnost! I borili bismo se do poslednjeg čoveka! I bili smo odlučni da to uradimo! I nema te količine bombi ili američkog pritiska koji bi nas u tome ikada sprečio!" Severnovijetnamci su igrali beskonačnu igru sa beskonačnim načinom razmišljanja.

SAD su pretpostavile da je Vijetnamski rat konačan zato što većina ratova jeste konačna. U većini ratova postoji borba za zemlju ili nešto drugo čime se meri konačni cilj. Ako borci uđu u rat sa jasnim političkim ciljem, ko god prvi postigne taj cilj biće proglašen pobednikom, mir će biti potpisan i rat će se završiti. Ali, to nije uvek slučaj. Da su američki lideri bolje obratili pažnju, možda bi ranije prepoznali pravu prirodu Vijetnamskog rata. Znakova je bilo na sve strane.

Za početnike, nije bilo jasnog početka, sredine i kraja američkoj umešanosti u Vijetnam. A nije bilo ni jasnog političkog cilja koji bi, kada se postigne, dozvolio da objave pobjedu i dovedu trupe kući. Čak i da je bilo toga, Severni Vijetnam se sa tim ne bi složio. Takođe, izgleda da su Amerikanci pogrešno razumeli protiv koga se bore. Verovali su da je konflikt u Vijetnamu posrednički rat, koji se u stvari vodi protiv Kine i Sovjetskog Saveza. Međutim, Severnovijetnamci su bili odlučni u tome da oni nisu marionete bilo koje vlade. Vijetnam se decenijama borio protiv imperijalističkih uticaja, protiv Japanaca tokom Drugog svetskog rata; bila je to borba protiv još jedne intervencijske moći. Čak i način na koji su se Severnovijetnamci borili – njihova sklonost da ne poštuju konvencije tradicionalnog ratovanja i nastavak borbe mimo toga koliko su ljudi izgubili – trebalo je liderima u Americi da signalizira njihovu lošu procenu same prirode igre u kojoj su se našli.

Kada sa konačnim načinom razmišljanja igramo u beskonačnoj igri, rastu šanse da ćemo se naći u močvari, jureći za voljom i resursima koji su nam potrebni kako bismo nastavili da igramo. Ovo se desilo Americi u Vijetnamu. SAD su postupale kao da je igra konačna, borili su se protiv igrača koji je igrao pravim