

JOCUL
INFINIT
SIMON
SINEK

La o răscruce de drumuri stă un indicator.
Arătând într-o direcție, indicatorul spune: „Victorie”.
Arătând într-altă direcție, indicatorul spune: „Împlinire”.
Trebuie să ne hotărâm într-o direcție.
Pe care o vom alege?

Dacă alegem calea către Victorie,
scopul este să câștigăm!
Vom simți fiorul competiției
alergând către linia de finiș.
Mulțimile se adună ca să ne ovaționeze!
Și apoi se termină.
Iar toată lumea pleacă acasă.
(Sperăm să putem face asta din nou)

Dacă alegem calea către Împlinire,
călătoria va fi lungă.
Vor fi momente când va trebui să avem grijă pe unde pășim.
Vor fi momente când vom putea lua o pauză pentru a admira priveliștea
mergem tot înainte.
mergem tot înainte.
Mulțimile se adună pentru a ni se alătura în călătorie.
Și când viețile noastre se vor fi sfârșit,
cei care ni s-au alăturat pe calea către Împlinire
vor continua să meargă fără noi și
îi vor inspira și pe alții să li se alătore.

INFINIT
JOCUL
INFINIT
JOCUL
INFINIT
SIMON
SINEK
JOCUL
INFINIT
JOCUL
INFINIT
JOCUL
INFINIT
JOCUL
INFINIT
JOCUL
INFINIT
JOCUL

Traducere
din engleză de
Iulia Berteș-Nani



Titlul și subtitlul originale:
THE INFINITE GAME
Autor: Simon Sinek

Copyright © 2019 by RedCar, 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.

Copyright © Publica, 2020, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
SINEK, SIMON

Jocul infinit / Simon Sinek ; trad. de Iulia Berteana-Nani. – București : Publica, 2020

ISBN 978-606-722-388-0

I. Berteana-Nani, Iulia (trad.)

159.9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Adina Vasile

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR-ȘEF: Ruxandra Tudor

REDACTOR: Corneliu Beldiman

CORECTORI: Cătălina Călinescu, Paula Rotaru

DTP: Florin Teodoru

Cuprins

De ce am scris această carte	9
Ce înseamnă să învingi	13
1. Jocuri finite și infinite	15
2. Cauza Dreaptă	41
3. Cu Cauză, fără Cauză	65
4. Păstrătorul Cauzei	77
5. Responsabilitatea afacerii (revizuită)	87
6. Voința și resursele	111
7. Echipe Încrezătoare	125
8. Estomparea eticii	155

9. Rivalul Respectabil	185
10. Flexibilitatea Existențială	209
11. Curajul de a Conduce	225
Cuvânt de încheiere	251
Mulțumiri	255
Note	259

*Draga mea bunică,
Pentru că ai trăit ca și cum nu ar fi existat vreo linie de finiș.
Sper să putem învăța toți să trăim o astfel de viață infinită.
Cu drag,
Simon*

De ce am scris această carte

Însăși necesitatea existenței acestei cărți este surprinzătoare. De-a lungul istoriei omenirii, am văzut de atâtea ori beneficiile gândirii infinite. Nașterea marilor civilizații, progresele științei și ale medicinei și explorarea spațiului cosmic, toate au avut loc deoarece grupuri mari de oameni, uniți într-o cauză comună, au ales să colaboreze fără să aibă în vedere un final clar definit. De exemplu, dacă o rachetă s-a prăbușit în drumul ei către stele, am descoperit ce a mers prost și am încercat din nou... și din nou... și din nou. Și, chiar și după ce am reușit, am mers mai departe. Am făcut aceste lucruri nu datorită promisiunii că vom primi un bonus la sfârșit de an; am făcut aceste lucruri pentru că am simțit că astfel ne aduceam contribuția la ceva mai presus de noi înșine, ceva cu o valoare care avea să dureze cu mult dincolo de viețile noastre.

Cu toate beneficiile sale, nu este ușor să acționezi având în minte o perspectivă pe termen lung, infinită. E nevoie de un real efort. Ca ființe umane, suntem înclinați în mod natural să găsim soluții imediate pentru situațiile neplăcute și să preferăm victoriile rapide care ne îndeplinesc ambițiile. Tindem să privim lumea în termeni de succese și eșecuri, învingători și învinși. Uneori, această mentalitate orientată implicit pe câștig sau pierdere poate funcționa pe termen scurt; însă, ca strategie operațională pentru companii și organizații, poate avea consecințe dezastruoase pe termen mai lung.

Rezultatele acestei mentalități implicite sunt cât se poate de familiare: runde anuale de concedieri colective pentru a

se respecta niște proiecții financiare arbitrare, medii de lucru extrem de agresive, slugărnici față de acționari în detrimentul nevoilor angajaților și ale clienților, practici de afaceri necinstite și lipsite de etică, recompensarea angajaților toxici, dar foarte performanți, trecând cu vederea daunele pe care aceștia le provoacă restului echipei, și recompensarea liderilor care par să fie mult mai preocupați de ei înșiși decât de cei pe care îi conduc. Toate acestea contribuie la declinul loialității și al implicării și la creșterea nesiguranței și a anxietății pe care mulți dintre noi le simțim în aceste vremuri. Această abordare impersonală și tranzacțională a afacerilor pare să se fi accelerat în urma Revoluției Industriale și pare să se accelereze și mai mult în epoca noastră digitală. Într-adevăr, se pare că întregul mod în care înțelegem comerțul și capitalismul a căzut pradă gândirii finite, pe termen scurt.

Din păcate, deși mulți dintre noi ne lamentăm pe seama actualei stări de fapt, se pare că dorința pieței de a menține statu-quo-ul este mai puternică decât impulsul de a-l schimba. Când facem afirmații precum „oamenii sunt mai importanți decât profitul”, de multe ori întâmpinăm rezistență. Mulți dintre cei care controlează sistemul din prezent, mulți dintre liderii actuali, ne spun că suntem naivi și că nu înțelegem „realitatea” funcționării afacerilor. Drept rezultat, prea mulți dintre noi dăm înapoi. Ne resemnăm să ne trezim dimineața cu groaza de a merge la serviciu, să nu ne simțim în siguranță când suntem acolo și să ne chinuim să găsim împlinirea în viețile noastre. Atât de mult, încât căutarea aceluși echilibru iluzoriu muncă-viață personală a devenit o întreagă industrie în sine. Asta mă face să mă întreb: oare avem și o altă opțiune viabilă?

Este complet plauzibil faptul că poate, doar poate, „realitatea” despre care ne tot vorbesc cinicii nu trebuie să fie așa.

Poate că sistemul nostru actual de a face afaceri nu este „corect” sau nici măcar „cel mai bun”. Este doar sistemul cu care suntem obișnuiți, preferat și promovat de o minoritate, nu de majoritate. Dacă așa stau lucrurile, de fapt, atunci avem ocazia să promovăm o realitate diferită.

Stă cu totul în puterea noastră să construim o lume în care majoritatea dintre noi să ne trezim inspirați în fiecare dimineață, să ne simțim în siguranță la serviciu și să ne întoarcem acasă cu un sentiment de împlinire la finalul zilei. Genul de schimbare pentru care militez eu nu este ușoară. Dar este posibilă. Cu lideri buni – lideri excelenți –, această viziune poate prinde viață. Liderii excelenți sunt cei care gândesc dincolo de paradigma „termen scurt” *versus* „termen lung”. Ei sunt cei care știu că nu contează următorul trimestru sau următoarele alegeri; contează următoarea generație. Liderii excelenți își pregătesc organizațiile să reușească dincolo de durata vieții lor, iar, când se întâmplă acest lucru, beneficiile sunt extraordinare – pentru noi, pentru afacere și chiar pentru acționari.

Am scris această carte nu ca să-i convertesc pe cei care apără statu-quo-ul; am scris această carte ca să-i mobilizez pe cei care sunt gata să pună sub semnul îndoielii acel statu-quo și să creeze în locul lui o realitate mult mai favorabilă nevoii noastre profund omenești de a ne simți în siguranță, de a contribui la ceva mai important decât noi și de a ne susține familiile și pe noi înșine. O realitate care să funcționeze în interesul nostru cel mai înalt, ca indivizi, companii, comunități și ca specie.

Dacă noi credem într-o lume în care ne putem simți inspirați, în siguranță și împliniți în fiecare zi, și dacă noi credem că liderii sunt aceia care pot acționa pe baza acestei viziuni, atunci este responsabilitatea noastră colectivă să-i găsim, să-i instruim și să-i susținem pe cei care își iau angajamentul să conducă

într-un mod care, cel mai probabil, va aduce această viziune la viață. Iar unul dintre pașii pe care trebuie să-i facem este să învățăm ce înseamnă să conduci în Jocul Infinit.

Simon Sinek
4 februarie 2019
Londra, Anglia

Ce înseamnă să învingi

În dimineața zilei de 30 ianuarie 1968, Vietnamul de Nord a lansat un atac-surpriză împotriva SUA și forțelor aliate. În următoarele 24 de ore, peste 85 000 de soldați din Vietnamul de Nord și Viet Cong au atacat mai mult de 125 de ținte din întreaga țară. Trupele americane au fost prinse complet pe picior greșit. Atât de tare, încât mulți dintre ofițerii comandanți nici măcar nu erau la posturile lor când au început atacurile – erau plecați, sărbătorind Tê't în orașe apropiate. Ofensiva Tê't începuse.

Tê't este Anul Nou Lunar și este la fel de important pentru vietnamezi precum Crăciunul pentru mulți occidentali. Și, la fel ca în cazul armistițiului de Crăciun din timpul Primului Război Mondial, în Vietnam exista o tradiție veche de mai multe decenii să nu se poarte lupte în timpul Tê't. Însă, observând oportunitatea de a copleși forțele americane și sperând să pună rapid capăt războiului, liderii nord-vietnamezi au decis să încalce tradiția, lansând ofensiva neașteptată.

Iată lucrul uimitor: Statele Unite au respins fiecare atac. Fiecare atac. Iar soldații americani nu doar că au respins asalturile, ci au decimat forțele inamice. După terminarea majorității luptelor, la aproximativ o săptămână după atacul inițial, America pierduse mai puțin de 1 000 de soldați. La polul opus, Vietnamul de Nord a pierdut peste 35 000 de soldați! În orașul Huê', unde luptele au continuat circa o lună, America a pierdut 150 de pușcași marini, față de aproximativ 5 000 de soldați nord-vietnamezi!

O analiză atentă a Războiului din Vietnam în ansamblu ne dezvăluie un tablou remarcabil. America a câștigat, de fapt, majoritatea bătăliilor purtate. De-a lungul celor zece ani în care trupele SUA au fost active în Războiul din Vietnam, America a pierdut 58 000 de soldați. Vietnamul de Nord a pierdut peste trei milioane de oameni.¹ Este ca și cum America ar fi pierdut 27 de milioane de oameni în 1968.

Toate acestea te forțează să te întrebi: cum este posibil să câștigi aproape fiecare bătălie, să-ți decimezi dușmanul și totuși să pierzi războiul?

1 | Jocuri finite și infinite

Dacă există cel puțin doi jucători, există și un joc. Iar jocurile sunt de două feluri: jocuri finite și jocuri infinite.

Jocurile finite sunt jucate de jucători cunoscuți. Au reguli fixe. Și există un obiectiv stabilit cu acordul ambelor părți implicate care, atunci când este atins, duce la terminarea jocului. De exemplu, fotbalul este un joc finit. Toți jucătorii poartă echipament specific și sunt ușor de identificat. Există un set de reguli, iar arbitrii sunt acolo pentru a se asigura că regulile sunt respectate. Toți jucătorii au fost de acord să joace conform acelor reguli și acceptă să fie penalizați dacă le încalcă. Toată lumea este de acord că echipa care a marcat mai multe goluri până la finalul perioadei de joc prestabilite va fi declarată câștigătoare, jocul se va termina și toată lumea va pleca acasă. Jocurile finite au întotdeauna un început, un mijloc și un sfârșit.

În schimb, jocurile infinite sunt jucate de jucători cunoscuți și necunoscuți. Nu există reguli exacte sau stabilite cu acordul părților. Deși pot exista convenții sau legi care guvernează modul în care se comportă jucătorii, aceștia pot opera oricum doresc, în acele limite generale. Și, dacă aleg să nu respecte convențiile, o pot face. Maniera în care alege să joace fiecare jucător depinde exclusiv de el. Și poate alege cum să joace jocul oricând, din orice motiv.

Jocurile infinite au orizonturi de timp infinite. Și, pentru că nu există linie de finiș, nu există un final efectiv al jocului, nu există conceptul de „a câștiga” un joc infinit. Într-un joc infinit, obiectivul principal este să continui să joci, să perpetuezi jocul.

Am înțeles aceste două tipuri de jocuri de la maestrul în persoană, profesorul James P. Carse, care a scris, în 1986, un mic tratat intitulat *Finite and Infinite Games: A Vision of Life as Play and Possibility**. Cartea lui Carse a fost cea care m-a făcut să gândesc dincolo de câștiguri și pierderi, de remize și puncte moarte. Cu cât priveam mai mult lumea noastră prin prisma jocurilor finite și infinite ale lui Carse, cu atât mai mult începeam să văd jocuri infinite peste tot în jurul nostru, fără linii de finiș și fără câștigători. De exemplu, nu există conceptul de a ieși pe locul întâi într-o căsnicie sau prietenie. Deși școala poate fi considerată finită, nu există o educație câștigătoare. Poți întrece alți candidați la un loc de muncă sau o promovare, dar nimeni nu este încununat vreodată drept câștigătorul carierelor. Deși națiunile pot concura cu alte națiuni la nivel global pentru teritorii, influență sau avantaje economice, nu există o politică globală câștigătoare. Indiferent cât succes avem în viață, atunci când vom muri, niciunul dintre noi nu va fi declarat câștigătorul vieții. Și, cu siguranță, nu există o afacere câștigătoare. Toate aceste lucruri sunt călătorii, nu evenimente punctuale.

Însă, dacă îi ascultăm pe mulți dintre liderii zilelor noastre, ei par să nu cunoască jocul pe care îl joacă. Vorbesc încontinuu despre „victorii”. Sunt obsedați să „învingă concurența”. Anunță întreaga lume că ei sunt „cei mai buni”. Declară că viziunea lor este „să fie numărul unu”. Doar că, în jocurile fără linie de finiș, toate aceste lucruri sunt imposibile.

* *Jocuri finite și infinite: O viziune asupra vieții ca joc și posibilitate* (n.t.).

Atunci când conducem un joc infinit cu o mentalitate finită, apar tot felul de probleme, printre care cel mai des întâlnite sunt declinul încrederii, al cooperării și al inovației. În schimb, când conducem un joc infinit cu o mentalitate infinită, toți ne mișcăm într-o direcție realmente mai bună. Grupurile care adoptă o mentalitate infinită se bucură de niveluri semnificativ mai ridicate de încredere, cooperare și inovație, cu toate beneficiile aferente. Dacă toți suntem, în diferite momente, jucători în jocuri infinite, atunci este în interesul nostru să învățăm cum să recunoaștem jocul în care ne aflăm și de ce avem nevoie pentru a conduce cu o mentalitate infinită. De asemenea, este la fel de important să învățăm să recunoaștem indiciile care ne arată existența gândirii finite, astfel încât să putem face ajustări înainte de a provoca daune severe.

Jocul Infinit* al afacerilor

Jocul afacerilor se potrivește perfect definiției jocului infinit. Este posibil să nu-i cunoaștem pe toți ceilalți jucători, iar alții noi se pot alătura oricând jocului. Toți jucătorii își dezvoltă propriile strategii și tactici și nu există un set de reguli fixe asupra cărora toată lumea a căzut de acord, în afara legilor (iar acestea pot varia de la o țară la alta). Spre deosebire de un joc finit, nu există un început, mijloc sau sfârșit predeterminat pentru afaceri. Deși mulți dintre noi cădem de acord asupra anumitor intervale de timp pentru evaluarea performanței proprii în raport cu a celorlalți jucători – anul financiar, de

* Pentru a sublinia importanța conceptelor-cheie prezentate în carte, autorul le-a ortografiat cu inițiale mari pe tot parcursul textului – ex. Infinite Game, Just Cause, Worthy Rival etc. Din același considerent, am menținut această regulă și în traducerea în limba română – ex. Jocul Infinit, Cauza Dreaptă, Rivalul Respectabil etc. (n.t.).

exemplu –, acele intervale de timp reprezintă jaloane în cursul jocului; niciunul nu marchează sfârșitul jocului în sine. Jocul afacerilor nu are o linie de finiș.

Deși companiile joacă un joc care nu poate fi câștigat, prea mulți lideri de afaceri continuă să joace ca și cum pot câștiga. Ei continuă să pretindă că sunt „cei mai buni” sau că sunt „numărul unu”. Astfel de afirmații au devenit atât de obișnuite, încât rareori, sau deloc, ne mai oprim să ne gândim cât de ridicole sunt unele dintre acestea. Ori de câte ori văd o companie care pretinde că este numărul unu sau cea mai bună, îmi place să citesc scrisul mărunț din josul paginii, ca să văd cum a ales numai cifrele care i-au convenit. De exemplu, British Airways a afirmat în reclamele sale, ani la rând, că este „linia aeriană favorită a lumii”.² Compania aeriană a lui Richard Branson, Virgin Atlantic, a depus o plângere la Advertising Standards Authority* (ASA) din Marea Britanie, susținând că o astfel de afirmație nu putea fi adevărată, ținând cont de sondajele efectuate recent în rândul pasagerilor. ASA a permis, totuși, ca această afirmație să poată fi folosită în continuare, pe baza faptului că British Airways transporta mai mulți pasageri internaționali decât orice altă companie aeriană. „Favorită”, așa cum fusese folosit cuvântul, însemna că funcționarea lor avea loc pe o arie extinsă, nu că era neapărat preferată.

Pentru o anumită companie, a fi numărul unu se cuantifică în numărul de clienți pe care îi deservește. Pentru alta, ar putea fi vorba despre venituri, evoluția acțiunilor la bursă, numărul de angajați sau numărul de filiale pe care le are pe glob. Companiile care fac astfel de afirmații pot chiar să decidă intervalele de timp în care își fac calculele. Uneori este vorba de un trimestru. Sau opt luni. Uneori un an. Sau cinci ani. Sau chiar mai mulți. Dar oare toate celelalte companii din

* Autoritatea britanică pentru standardele din publicitate (n.t.).

industria lor au fost de acord cu aceleași intervale de timp pentru comparație? În jocurile finite există un singur parametru, stabilit cu acordul părților, care separă câștigătorul de perdant, cum ar fi golurile marcate, viteza sau puterea. În jocurile infinite există mai mulți parametri, motiv pentru care nu putem declara niciodată un câștigător.

Într-un joc finit, jocul se termină atunci când timpul expiră. Jucătorii supraviețuiesc și pot juca și altă dată (în afara cazului în care a fost vorba de un duel, desigur). Într-un joc infinit este invers. Jocul este cel care supraviețuiește, iar jucătorii sunt cei cărora le expiră timpul. Deoarece un joc infinit nu poate fi câștigat sau pierdut, jucătorii renunță pur și simplu la joc atunci când rămân fără voința și resursele necesare pentru a continua să joace. În afaceri numim asta faliment sau, uneori, fuziune ori achiziție. Ceea ce înseamnă că, pentru a reuși în Jocul Infinit al afacerilor, trebuie să încetăm să ne mai gândim cine câștigă sau cine este cel mai bun și să începem să ne gândim cum să construim organizații suficient de puternice și de sănătoase pentru a rămâne în joc mai multe generații la rând. În mod ironic, beneficiile acestui tip de gândire fac adesea companiile mai puternice și pe termen scurt.

Povestea a doi jucători

Cu câțiva ani în urmă, am vorbit la o conferință pe teme de educație organizată de Microsoft. Câteva luni mai târziu, am vorbit la o conferință pe teme de educație organizată de Apple. La evenimentul Microsoft, majoritatea vorbitorilor și-au dedicat o bună parte din prezentări descrierii modului în care aveau să învingă Apple. La evenimentul Apple, toți prezentatorii și-au epuizat timpul dedicat discursului vorbind despre cum

Apple încerca să îi ajute pe profesori să predea și pe studenți să învețe. Un grup părea obsedat să-și învingă competiția. Celălalt grup părea obsedat de promovarea unei cauze.

După discursul meu de la Microsoft, mi-au făcut un cadou – noul Zune (pe atunci încă era ceva deosebit). Era răspunsul Microsoft la iPod-ul Apple, playerul dominant pe piața de MP3 playere din acel moment. Pentru a nu fi depășită, Microsoft a lansat Zune, încercând să fure cotă de piață de la rivalul său principal. Deși știa că nu va fi ușor, în 2006, CEO-ul Microsoft de atunci, Steve Ballmer, era convins că Microsoft ar putea „învinge” Apple.³ Iar, dacă singurul factor era calitatea produsului, Ballmer avea dreptate să fie optimist. Versiunea pe care mi-a oferit-o Microsoft – Zune HD – era excepțională, trebuie să recunosc. Avea un design elegant. Interfața de utilizare era simplă, intuitivă și prietenoasă. Chiar mi-a plăcut foarte mult. (Ca să fiu complet sincer, i l-am dăruit unui prieten din simplul motiv că, spre deosebire de iPod-ul meu, care era compatibil cu Microsoft Windows, Zune nu era compatibil cu iTunes. Oricât am vrut să-l folosesc, nu am putut.)

După discursul meu de la evenimentul Apple, am luat un taxi până la hotel împreună cu un director executiv senior de la Apple, mai precis angajatul numărul 54, ceea ce însemna că fusese în companie încă din primele zile și era complet cufundat în cultura și valorile Apple. Stând acolo cu el, un public captiv, nu m-am putut abține. Am simțit nevoia să agit puțin apele. Așa că m-am întors spre el și am spus: „Știți... am vorbit la Microsoft și mi-au oferit noul lor Zune și trebuie să vă mărturisesc că este *MULT MAI BUN* decât iPod-ul dumneavoastră.” Directorul s-a uitat la mine, a zâmbit și mi-a răspuns: „Nu mă îndoiesc.” Și asta a fost. Conversația s-a încheiat.

Executivul Apple nu s-a arătat tulburat de faptul că Microsoft avea un produs mai bun. Poate că doar a afișat aroganța unui

lider de piață dominant. Poate că s-a prefăcut (foarte bine). Sau poate mai era ceva la mijloc. Deși nu știam la acea vreme, răspunsul lui a fost în concordanță cu cel al unui lider cu o mentalitate infinită.

Beneficiile unei mentalități infinite

În Jocul Infinit, adevărata valoare a unei organizații nu poate fi măsurată prin succesul pe care l-a obținut pe baza unui set de valori arbitrare, în intervale de timp arbitrare. Adevărata valoare a unei organizații se măsoară prin dorința pe care o au ceilalți de a contribui la capacitatea organizației de a-și menține succesul, nu doar în perioada în care ei sunt acolo, ci și dincolo de mandatul lor. În timp ce un lider cu mentalitate finită muncește cu scopul de a obține ceva de la angajații, clienții și acționarii săi pentru a atinge niște indici de performanță arbitrari, liderul cu mentalitate infinită muncește pentru a se asigura că angajații, clienții și acționarii săi vor fi inspirați să continue să contribuie prin efortul, portofelele și investițiile lor. Jucătorii cu o mentalitate infinită își doresc să-și lase organizațiile într-o formă mai bună decât le-au găsit. Lego a inventat o jucărie care a trecut testul timpului nu pentru că a avut noroc, ci pentru că aproape toți angajații săi vor să lucreze pentru a se asigura că organizația va supraviețui. Motivația lor nu este să-și depășească țintele trimestriale, ci să „continue să creeze experiențe de joacă inovatoare și să ajungă la mai mulți copii în fiecare an”.⁴

Potrivit lui Carse, liderul cu mentalitate finită joacă pentru a încheia jocul – și pentru a câștiga. Și, dacă își dorește să fie el câștigătorul, atunci trebuie să existe și un învins. El joacă pentru sine însuși și vrea să-i învingă pe ceilalți jucători. Își concepe fiecare plan și fiecare mișcare cu câștigul în minte. Aproape

întotdeauna consideră că *trebuie* să acționeze astfel, chiar dacă, de fapt, nu trebuie să o facă deloc. Nu există nicio regulă care spune că trebuie să acționeze astfel. Mentalitatea lui este cea care îl direcționează.

În concepția lui Carse, jucătorul infinit joacă pentru a continua să joace. În afaceri, asta înseamnă construirea unei organizații care poate supraviețui liderilor săi. De asemenea, Carse se așteaptă ca jucătorul infinit să joace pentru binele jocului. În afaceri, asta înseamnă să vezi dincolo de linia care arată profitul și pierderile. Acolo unde un jucător cu mentalitate finită creează produse pe care crede că le poate vinde oamenilor, jucătorul cu mentalitate infinită creează produse pe care oamenii doresc să le cumpere. Primul se concentrează cu prioritate asupra modului în care vânzarea acestor produse aduce beneficii companiei; cel din urmă este preocupat, în principal, de modul în care produsele aduc beneficii celor care le cumpără.

Jucătorii cu mentalitate finită au tendința de a respecta standardele care îi ajută să își atingă obiectivele personale, fără să le pese prea mult de consecințele acțiunilor lor. Să întrebi: „Ce este cel mai bine pentru mine?” este o dovadă de gândire finită. Să întrebi: „Ce este cel mai bine pentru noi?” este gândire infinită. O companie construită pentru Jocul Infinit nu se gândește numai la sine, ci ia în considerare impactul deciziilor sale asupra oamenilor săi, asupra comunității sale, economiei, țării și lumii. Face aceste lucruri pentru binele jocului. George Eastman, fondatorul Kodak, a fost devotat viziunii sale de a face fotografia ușoară și accesibilă tuturor. El a recunoscut, de asemenea, că promovarea viziunii sale a avut o componentă personală legată de bunăstarea familiei sale și a comunității în care trăia. În 1912, Kodak a fost prima companie care a plătit angajaților dividende pe baza performanțelor,

iar câțiva ani mai târziu a emis ceea ce numim acum pachete de acțiuni.⁵ De asemenea, le-a oferit angajaților un pachet de beneficii generoase, a introdus concediul medical plătit (pe atunci era o idee nouă) și a subvenționat școlarizarea angajaților care urmau cursuri la facultățile locale. (Toate aceste lucruri au fost adoptate de multe alte companii, cu alte cuvinte, nu au fost bune doar pentru Kodak, ci au fost bune pentru jocul afacerilor.) Pe lângă zecile de mii de locuri de muncă oferite de Kodak, Eastman a construit un spital, a fondat o școală de muzică și a făcut donații generoase instituțiilor de învățământ superior, inclusiv Mechanics Institute of Rochester (care mai târziu a fost redenumit Rochester Institute of Technology) și University of Rochester.

Întrucât joacă având un punct final în minte, ne spune Carse, jucătorii cu mentalitate finită nu apreciază surprizele și se tem de orice fel de perturbări. Lucrurile pe care nu le pot prezice sau controla le-ar putea da planurile peste cap și le-ar putea crește riscul de a pierde. În schimb, jucătorul cu mentalitate infinită se așteaptă la surprize, ba chiar le savurează și este pregătit să se lase transformat de ele. El îmbrățișează libertatea jocului și este deschis oricărei posibilități care îl menține în joc. În loc să caute modalități de a reacționa la ceea ce s-a întâmplat deja, el caută modalități de a face ceva nou. O perspectivă infinită ne scutește să fim obsedați de ceea ce fac alte companii, iar asta ne permite să ne concentrăm asupra unei viziuni mai largi. De exemplu, în loc să reacționeze la modul în care noua tehnologie va pune sub semnul întrebării modelul nostru de afaceri, cei cu mentalități infinite sunt mai capabili să prevadă aplicațiile noii tehnologii.

Acum este ușor de înțeles de ce directorul de la Apple cu care am împărțit un taxi a putut fi atât de nonșalant în privința dispozitivului Zune, atât de bine conceput de Microsoft. El a

înțeles că, în Jocul Infinit al afacerilor, uneori Apple putea avea un produs mai bun, alteori o altă companie putea avea un produs mai bun. Apple nu încerca să depășească Microsoft; încerca să se autodepășească. Compania pregătea ceea ce avea să vină după iPod. Mentalitatea infinită a celor de la Apple i-a ajutat să gândească nu în afara cutiei, ci dincolo de ea. La aproximativ un an după ce Zune a fost pus pe piață, Apple a lansat primul iPhone. iPhone-ul a redefinit întreaga categorie de telefoane inteligente și a scos din uz, practic, atât Zune, cât și iPod. Deși unii oameni au crezut că Apple putea să prezică preferințele consumatorilor și să prevadă viitorul, nu putea. În realitate, perspectiva lor infinită le-a deschis calea către inovație în moduri la care companiile cu lideri cu mentalitate finită pur și simplu nu au avut acces.

O companie concentrată pe jocul finit poate veni cu modalități „inovatoare” de a stimula profitul, dar acele decizii nu sunt benefice, de obicei, pentru organizație, angajați, clienți și comunitate – care există dincolo de linia de bilanț contabil... Și nici nu lasă neapărat organizația într-o formă mai bună pentru viitor. Iar motivul este simplu: aceste decizii tind să fie luate, în primul rând, în beneficiul oamenilor care le-au luat și fără să aibă în minte viitorul infinit... doar viitorul apropiat. În schimb, liderii cu mentalitate infinită nu cer angajaților să se concentreze pe obiective finite; ei le cer acestora să-i ajute să descopere o cale de înaintare spre o viziune „mai” infinită a viitorului, de care să beneficieze toată lumea. Obiectivele finite devin jaloanele progresului către acea viziune. Și, când toată lumea se concentrează asupra viziunii infinite, nu numai că inovația este stimulată, ci cresc și vânzările. Într-adevăr, companiile conduse de lideri cu mentalitate infinită se bucură adesea de profituri-record. Mai mult decât atât, inspirația, inovația, cooperarea, loialitatea față de brand și profiturile

care rezultă dintr-un leadership infinit servesc companiilor nu doar în perioade de stabilitate, ci și în perioade de instabilitate. Aceleași lucruri care ajută compania să supraviețuiască și să prospere în perioadele bune ajută compania să fie puternică și rezilientă în perioadele grele.

O companie construită să fie rezilientă este menită să dureze pentru totdeauna. Este diferită de o companie construită pentru stabilitate. Stabilitatea, prin însăși definiția sa, înseamnă să rămâi la fel. O organizație stabilă poate, teoretic, să înfrunte o furtună și să iasă din ea neafectată. În termeni mai practici, atunci când o companie este descrisă ca fiind stabilă, de obicei este pusă în contrast cu o altă companie, care prezintă un risc mai crescut și o performanță mai mare. „Creștere lentă, dar stabilă”, acesta este raționamentul. Însă o companie construită pentru stabilitate nu reușește să înțeleagă natura Jocului Infinit, pentru că este, cel mai probabil, încă nepregătită pentru imprevizibil – sau pentru noua tehnologie, un nou concurent, schimbarea pieței sau evenimente mondiale care pot să îi deraieze strategia într-o clipă. Un lider cu mentalitate infinită nu dorește, pur și simplu, să construiască o companie care poate înfrunta vremea, ci una care poate fi transformată de aceasta. Vrea să construiască o companie care să accepte surprizele și să se adapteze odată cu ele. Companiile reziliente pot ieși la liman cu totul diferite față de cum erau atunci când au întâmpinat probleme (și sunt adesea recunoscătoare pentru transformare).

Victorinox, compania elvețiană care a făcut celebru briceagul armatei elvețiene, și-a văzut afacerile afectate semnificativ de evenimentele din 11 Septembrie. Într-o clipă, articolul promoțional corporativ omniprezent, un cadou standard pentru pensionări, zile de naștere și absolviri, a fost interzis în bagajele de mână. În timp ce majoritatea companiilor ar fi luat

o poziție defensivă – concentrându-se pe lovitura primită de modelul lor tradițional de afaceri și pe costurile acesteia –, Victorinox a trecut la ofensivă. Au primit surpriza mai degrabă ca pe o oportunitate decât ca pe o amenințare – o mișcare caracteristică a unui jucător cu mentalitate infinită. În loc să recurgă la reduceri extreme de costuri și să își disponibilizeze forța de muncă, liderii Victorinox au venit cu modalități inovatoare de a salva locurile de muncă (nu au făcut concedieri deloc), au crescut investițiile în dezvoltarea de noi produse și i-au inspirat pe oameni să își imagineze cum ar putea să introducă brandul pe noi piețe.

În vremurile bune, Victorinox a făcut rezerve de numerar, știind că la un moment dat vor fi perioade mai dificile.⁶ După cum spune CEO-ul Carl Elsener: „Când te uiți la istoria economiei mondiale, întotdeauna a fost așa. Întotdeauna! Și în viitor va fi întotdeauna așa. Nu va merge niciodată doar în sus. Nu va merge niciodată doar în jos. Va merge în sus și în jos, în sus și în jos... Noi nu gândim în trimestre”, spune el. „Noi gândim în generații.” Acest gen de gândire infinită i-a pus pe cei de la Victorinox într-o poziție în care au fost pregătiți atât din punct de vedere filosofic, cât și financiar, să înfrunte ceea ce pentru o altă companie ar fi putut fi o criză fatală. Iar rezultatul a fost uluitor. Acum, Victorinox este o companie diferită și chiar mai puternică decât a fost înainte de 11 Septembrie. Cuțitele reprezentau 95% din vânzările totale ale companiei (numai bricegele Swiss Army reprezentau 80%). Astăzi, bricegele Swiss Army reprezintă doar 35% din veniturile totale, însă vânzările de echipamente de călătorie, ceasuri și parfumuri au ajutat Victorinox aproape să își dubleze veniturile în comparație cu perioada anterioară datei de 11 Septembrie. Victorinox nu este o companie stabilă, ci una rezilientă.

Beneficiile abordării jocului cu o mentalitate infinită sunt clare și multifacetate. Așadar, ce se întâmplă când jucăm cu o mentalitate finită în Jocul Infinit al afacerilor?

Dezavantajele unei mentalități finite într-un Joc Infinit

La câteva decenii după Războiul din Vietnam, Robert McNamara, secretarul apărării SUA în timpul războiului, a avut ocazia să-l întâlnească pe Nguyen Co Thach, specialistul principal al Ministerului de Externe Nord-Vietnamez pe probleme legate de Statele Unite ale Americii, din 1960 până în 1975. McNamara a fost șocat de cât de greșit și-a înțeles America dușmanul. „Probabil nu ați citit niciodată o carte de istorie”, povestește McNamara că l-a muștrat Thach.⁷ „Dacă ați fi citit, ați fi știut că nu am fost pionii chinezilor sau ai rușilor... Nu înțelegeți că ne-am luptat cu chinezii 1 000 de ani?”, a continuat Thach. „Ne luptam pentru independența noastră! Și eram dispuși să luptăm până la ultimul om! Și eram hotărâți să facem asta! Și niciun fel de bombardament, nicio presiune din partea SUA nu ne-ar fi oprit vreodată!” Nord-vietnamezii jucau un joc infinit, cu o mentalitate infinită.

Statele Unite au presupus că Războiul din Vietnam era finit, deoarece majoritatea războaielor sunt, într-adevăr, finite. În cele mai multe războaie este vorba despre ocuparea cu forța a unui teritoriu sau despre atingerea unui alt obiectiv finit ușor de măsurat. Când combatanții intră în război cu obiective politice clare, cel care își va atinge primul obiectivul finit va fi declarat învingător, se va semna un tratat și războiul se va încheia. Dar nu așa merg lucrurile întotdeauna. Dacă liderii Americii ar fi acordat mai multă atenție, poate ar fi recunoscut

mai curând adevărata natură a Războiului din Vietnam. Erau indicii peste tot.

Pentru început, nu au existat un început, un mijloc și un sfârșit clare ale implicării Americii în Vietnam. De asemenea, nu a existat un obiectiv politic clar care, atunci când ar fi fost atins, le-ar fi permis să declare victoria și să își aducă trupele acasă. Și chiar dacă ar fi existat, nord-vietnamezii nu ar fi fost de acord cu acesta. De asemenea, americanii par să fi înțeles greșit împotriva cui luptau. Ei considerau conflictul din Vietnam drept un război care se desfășura, de fapt, împotriva Chinei și Uniunii Sovietice. Însă nord-vietnamezii susțineau cu înfocare că nu erau marionete ale vreunui alt guvern. Vietnamul lupta împotriva influenței imperialiste de zeci de ani, mai întâi împotriva japonezilor, în timpul celui de-al Doilea Război Mondial, apoi împotriva francezilor. Pentru nord-vietnamezi, războiul cu Statele Unite nu era o extensie a Războiului Rece; era încă o luptă împotriva unei puteri intervenționiste. Chiar și modul în care s-au luptat nord-vietnamezii – înclinația lor de a nu ține cont de convențiile războiului tradițional și refuzul de a renunța la luptă, indiferent de pierderile omenești – ar fi putut semnala liderilor americani că judecaseră greșit natura jocului în care se implicaseră.

Atunci când jucăm cu o mentalitate finită într-un joc infinit, crește riscul să ne trezim într-o mlaștină, căutând febril voința și resursele de care avem nevoie pentru a continua să jucăm. Acest lucru s-a întâmplat cu America în Vietnam. Statele Unite au acționat ca și cum jocul ar fi fost finit, luptând împotriva unui jucător care juca cu mentalitatea potrivită pentru Jocul Infinit în care era, de fapt, implicat. În timp ce americanii se luptau pentru „victorie”, nord-vietnamezii se luptau pentru viața lor! Și ambele tabere au făcut alegeri strategice în funcție de mentalitatea lor. În pofida forței lor militare net superioare,

pur și simplu nu a existat nicio șansă ca Statele Unite să învingă. Ceea ce a pus capăt implicării Americii în Vietnam nu a fost o victorie sau o pierdere militară ori politică, ci presiunea publică de acasă. Poporul american nu mai putea sprijini un război scump și aparent de necâștigat, într-un ținut îndepărtat. America nu a „pierdut” Războiul din Vietnam, ci și-a epuizat voința și resursele de a continua să joace... fiind, astfel, obligată să se retragă din joc.

Mlaștina din Vietnam în afaceri

Când Microsoft a lansat Zune, nu a existat nicio viziune măreață la promovarea căreia să contribuie acest produs. Nu s-au gândit la oportunitățile pe care le-ar putea aduce viitorul. A fost doar o competiție pentru cotă de piață și bani – una în care Microsoft nu se descurca foarte bine. Predicția lui Ballmer că Zune ar putea „bate” iPod-ul nu ar fi putut fi mai greșită. Debutând cu o cotă de piață de 9%, popularitatea Zune a scăzut constant până a atins 1% în 2010.⁸ În anul următor a fost scos din producție. În schimb, iPod-ul s-a bucurat de o cotă de aproximativ 70% în aceeași perioadă.

Unii au susținut că Zune a eșuat deoarece Microsoft nu a investit suficient în publicitate. Dar teoria nu se susține. Spanx, Sriracha și GoPro sunt doar trei branduri care s-au bazat exclusiv pe promovarea din gură în gură și pe puterea rețelelor sociale pentru a-și crește gradul de conștientizare.⁹ Cele trei branduri nu numai că au ieșit din obscuritate fără publicitate tradițională, ci au continuat să prospere fără ea. Alții sugerează că Zune a eșuat deoarece Microsoft a întârziat prea mult să intre pe piața playerelor MP3. Nici această teorie nu rezistă mult mai bine. Chiar Apple a lansat iPod-ul la nu mai puțin de

cinci ani de când playerele MP3 erau o categorie de produse cunoscută. Branduri precum Rio, Nomad și Sony promovau deja această tehnologie și aveau vânzări bune. Cu toate acestea, în patru ani de la lansarea din 2001, iPod-ul și-a câștigat partea leului pe piața americană a jucătorilor de playere digitale de muzică din SUA... o cifră care a continuat să crească.¹⁰

Oricât de bun ar fi fost playerul Zune al Microsoft, problema nu a fost designul, marketingul sau momentul lansării produsului. Pentru a supraviețui și a prospera în Jocul Infinit al afacerilor, este nevoie de mai mult de atât. Produse excelente eșuează frecvent. Modul în care este condusă o companie determină succesul pe termen lung al unei organizații. Punând comparația și câștigul mai presus de orice, liderii cu mentalitate finită stabilesc strategia corporativă, strategia de produs, sistemele de bonificație și deciziile de angajare cu scopul de a îndeplini obiective finite. Și, cu o mentalitate finită adânc înrădăcinată în aproape toate aspectele organizației, rezultă un fel de viziune de tunel, al cărei rezultat împinge pe aproape toată lumea din companie să acorde o atenție excesivă lucrurilor urgente, în detrimentul celor importante. Executivii încep instinctiv să se ocupe doar de factorii cunoscuți, în loc să exploreze sau să promoveze opțiuni necunoscute. Iar, în unele cazuri, liderii pot deveni atât de obsedați de ceea ce face concurența, crezând în mod fals că trebuie să reacționeze la fiecare mișcare, încât nu mai văd că există o serie întreagă de decizii mai bune pentru a-și consolida propria organizație. Este ca și cum ai încerca să câștigi jucând la apărare. Sedusă de o mentalitate finită, Microsoft s-a trezit într-un joc nesfârșit de genul „Dă-i în cap!”*.

* În original, *whack-a-mole*. Este vorba despre un joc în care jucătorii trebuie să lovească, folosind un ciocan din lemn, „cărțile” care ies aleatoriu din orificiile platformei de joc (n.t.).

Liderii Microsoft nu au reușit să aprecieze Jocul Infinit în care se aflau și mentalitatea infinită cu care juca Apple. Deși Steve Ballmer vorbea uneori despre „viziune” sau despre „termen lung”, ca și alți lideri cu mentalitate finită care folosesc acest tip de limbaj infinit, el o făcea aproape întotdeauna în contextul finit al rangului, evoluției acțiunilor la bursă, cotei de piață și banilor. Jucând cu mentalitatea greșită pentru jocul în care se afla, Microsoft vâna un obiectiv imposibil – „să învingă”. Irosind voința și resursele necesare pentru a rămâne în joc, la fel ca America în Vietnam, Microsoft era într-o mlaștină.

Se pare că această companie nu și-a învățat lecția cu iPod-ul. Când a apărut iPhone-ul, în 2007, reacția lui Ballmer față de acesta a subliniat perspectiva lui finită. Întrebat despre iPhone într-un interviu, el a răspuns disprețuitor: „Nu există nicio șansă ca iPhone să obțină vreo cotă de piață semnificativă. Nicio șansă... S-ar putea să câștige mulți bani. Dar, dacă aruncați, de fapt, o privire asupra celor 1,3 miliarde de telefoane vândute, aș prefera să avem software-ul nostru în 60% sau 70% sau 80% dintre ele, decât în 2% sau 3%, adică ceea ce ar putea obține Apple.”¹¹ Constrâns de o mentalitate finită, Ballmer s-a concentrat mai mult pe cifrele relative pe care iPhone-ul le-ar fi putut realiza, în loc să vadă că acesta avea potențialul să modifice întreaga piață... sau chiar să redefinească total rolul pe care îl joacă telefoanele în viața noastră. Evenimentele au luat o turnură care trebuie să îl fi înnebunit pe Ballmer, pentru că, după doar cinci ani pe piață, numai vânzările de iPhone erau mai mari decât toate produsele Microsoft la un loc.¹²

În 2013, la ultima sa conferință de presă în calitate de CEO Microsoft, Steve Ballmer și-a rezumat cariera într-un mod care i-a demonstrat cel mai bine mentalitatea finită. El a definit succesul pe baza indicilor de performanță pe care i-a selectat în intervalul de timp cât el însuși a deținut această funcție. „În

ultimii cinci ani, probabil că Apple a câștigat mai mulți bani decât noi”, a spus el.¹³ „Dar, în ultimii treisprezece ani, pun pariu că am făcut mai mulți bani decât aproape oricine altcineva de pe planetă. Și, sincer, asta este o mare sursă de mândrie pentru mine.” Aparent, Ballmer încerca să spună că, în cei treisprezece ani sub conducerea sa, compania „învinse”. Imaginează-ți cât de diferită ar fi putut fi acea conferință de presă dacă, în loc să se uite în urmă la un bilanț de profit și pierderi, Ballmer ar fi împărtășit toate lucrurile pe care le făcuse Microsoft și pe care le putea face în continuare pentru a promova viziunea originală, infinită, a lui Bill Gates: „Să facem posibil ca fiecare persoană și fiecare organizație de pe planetă să obțină mai mult.”

Un lider cu mentalitate finită se folosește de performanțele companiei pentru a-și demonstra valoarea carierei sale. Un lider cu mentalitate infinită își folosește cariera pentru a crește valoarea pe termen lung a companiei... și doar o parte din această valoare se poate contabiliza în bani. Jocul nu s-a încheiat pur și simplu pentru că Ballmer s-a retras. Compania a continuat să joace fără el. În Jocul Infinit, cât de bine s-a descurcat el din punct de vedere financiar este mult mai puțin important decât dacă a lăsat în urmă o cultură organizațională pregătită corespunzător pentru a supraviețui și a prospera în următorii treisprezece ani. Sau 33 de ani. Sau 300 de ani. Iar, din acest punct de vedere, Ballmer a pierdut.

În Jocul Infinit al afacerilor, atunci când liderii noștri își mențin mentalitatea finită sau se concentrează prea mult pe obiective finite, este posibil să atingă numărul unu în clasament, conform unui parametru arbitrar, stabilit într-un interval de timp arbitrar. Dar asta nu înseamnă neapărat că ei fac lucrurile necesare pentru a se asigura că organizația poate continua să joace cât mai mult timp. De fapt, de cele mai multe

ori, lucrurile pe care le fac dăunează funcționării interne a companiei și, fără o intervenție salvatoare, accelerează eșecul final al acesteia.

Întrucât liderii cu mentalitate finită pun accentul pe rezultatele pe termen scurt, ei se folosesc adesea de orice strategie sau tactică care îi poate ajuta să-și atingă țintele. Printre opțiunile preferate se numără reducerea investițiilor în cercetare și dezvoltare, reduceri extreme de costuri (de exemplu, runde regulate de disponibilizări, folosirea unor ingrediente mai ieftine, de calitate inferioară, în produse, „scurtături” în procesul de producție sau controlul calității), creșterea prin achiziții și răscumpărarea acțiunilor de la bursă. La rândul lor, aceste decizii pot zdruncina cultura unei companii. Oamenii încep să-și dea seama că nimic și nimeni nu este în siguranță. Drept urmare, unii angajați se comportă instinctiv ca și cum ar fi trecut pe modul de autoconservare. Nu împărtășesc informațiile, ascund greșelile și acționează într-un mod mai prudent, fără să-și asume riscuri. Pentru a se proteja, nu se încred în nimeni. Alții exagerează cu mentalitatea „doar cei mai puternici supraviețuiesc”. Tacticile lor devin excesiv de agresive. Egourile lor scapă de sub control. Învață să dea din coate la nivelurile ierarhice superioare pentru a-și câștiga aprobarea liderilor seniori, în timp ce, în unele cazuri, își sabotează propriii colegi. Pentru a se proteja, nu se încred în nimeni. Indiferent dacă se află în regim de autoconservare sau de autopromovare, suma tuturor acestor comportamente contribuie la o scădere generală a cooperării în cadrul companiei, ceea ce duce la stagnarea ideilor cu adevărat noi sau inovatoare. Acest lucru s-a întâmplat la Microsoft.

Consumată de jocul finit, Microsoft a devenit obsedată de cifrele trimestriale.¹⁴ Mulți dintre cei care erau în companie încă din primele zile deplângeau pierderea inspirației,