

ИГРА
БЕСКОНЕЧНАЯ
ИГРА
БЕСКОНЕЧНАЯ
ИГРА

**БЕСКОНЕЧНАЯ
ИГРА**

**САЙМОН
СИНЕК**

БЕСКОНЕЧНАЯ
ИГРА
БЕСКОНЕЧНАЯ
ИГРА
БЕСКОНЕЧНАЯ
ИГРА

**В БИЗНЕСЕ
ПОБЕЖДАЕТ ТОТ,
КТО
НЕ УЧАСТВУЕТ
В ГОНКЕ**

Саймон Синек
Бесконечная игра. В
бизнесе побеждает тот,
кто не участвует в гонке
Серия «Top Business Awards»

Издательский текст

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=51366028

*Бесконечная игра. В бизнесе побеждает тот, кто не участвует в
гонке: Эксмо; М.; 2020
ISBN 978-5-04-110706-2*

Аннотация

Бизнес – бесконечная игра. В нем нет строго оговоренного числа соперников, фиксированных правил и понятия победы. Когда люди и организации стремятся выиграть в краткосрочной перспективе – будь то высокие годовые показатели или звание «№ 1 на рынке», то неизбежно проигрывают. Книга о том, как оставаться лучшим, не участвуя в гонках.

В формате a4.pdf сохранен издательский макет книги.

Содержание

Почему я написал эту книгу	6
Выигрыш	11
Глава 1	13
Бесконечная игра бизнеса	16
Сказка о двух игроках	19
Преимущества бесконечного мышления	22
Вред конечного мышления в бесконечной игре	30
Вьетнамская трясина в бизнесе	33
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Синек Саймон

Бесконечная игра. В бизнесе побеждает тот, кто не участвует в гонке

*Дорогая бабушка,
ты прожила жизнь так, будто у нее не было
финишной черты. Пусть мы все научимся жить
такой бесконечной жизнью.
С любовью, Саймон.*

Simon Sinek
THE INFINITE GAME

© Шалаева Д.А., перевод на русский язык, 2019

© 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

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

На развилке дорог стоит указатель.

На стрелке в одном направлении написано «победа».

На стрелке в другом направлении написано

«самореализация».

Мы должны выбрать свой путь.

Какой из них мы выберем?

Если мы выберем путь к победе,

нашей целью будет выиграть!

Нас захлестнет дух соперничества,

когда будем мчаться к финишной черте.

Соберутся толпы, чтобы поболеть за нас!

А потом все кончено.

И все расходятся по домам.

(А мы надеемся, что сможем повторить это).

Если мы выберем путь к самореализации,

Путешествие будет долгим.

Будут времена, когда нам придется следить

за каждым своим шагом.

Будет время, когда мы сможем остановиться,

чтобы насладиться открывшимся видом.

Мы продолжим идти.

Мы продолжим идти.

Толпы соберутся, чтобы присоединиться к нам

в нашем путешествии.

И когда наши жизни закончатся,

те, кто присоединился к нам на пути к самореализации,

продолжат идти без нас и

вдохновлять других присоединиться к ним.

Почему я написал эту книгу

Удивительно, что этой книге вообще суждено было появиться. На протяжении человеческой истории мы столько раз видели преимущества бесконечного мышления: расцвет великих цивилизаций, прогресс в науке и медицине, исследование космоса – все это произошло потому, что большие группы людей, объединенные общим делом, решили сотрудничать без видимого конца пути. Если, например, падала ракета, направлявшаяся к звездам, мы выясняли, что пошло не так, и пытались снова... и снова... и снова. И даже добившись успеха, мы продолжали идти вперед. Мы делали это не потому, что нам обещали премию в конце года; мы делали это потому, что чувствовали, что вносим свой вклад в нечто большее, чем мы сами, и ценность этого будет иметь значение намного дольше нашей собственной жизни.

При всех преимуществах действовать, руководствуясь бесконечной, долгосрочной стратегией, непросто. Это требует реальных усилий. Будучи людьми, мы, естественно, склонны искать немедленные решения проблем, доставляющих неудобства, и отдавать приоритет быстрым победам для поддержания своих амбиций. Мы склонны воспринимать мир с точки зрения успехов и неудач, победителей и проигравших. Этот режим выигрыша/проигрыша по умолчанию иногда подходит для краткосрочной стратегии; одна-

ко как стратегия работы компаний и организаций он может иметь печальные последствия в долгосрочной перспективе.

Результаты такой установки слишком хорошо знакомы: ежегодные массовые увольнения из-за необоснованно завышенных прогнозируемых показателей, беспощадная рабочая среда, приоритет мнения акционеров над потребностями сотрудников и клиентов, нечестная и неэтичная практика ведения бизнеса, вознаграждение высокоэффективных, но токсичных членов команды на фоне сознательного равнодушия к ущербу, который они наносят остальным сотрудникам, и награждение лидеров, которые, похоже, заботятся намного больше о себе, чем о своих подчиненных. Слишком многие из нас ощущают сегодня то, что способствует снижению лояльности и вовлеченности, а также росту неуверенности и беспокойства. Этот безличный подход к бизнесу, похоже, развивался по нарастающей после промышленной революции и, вроде, еще больше ускоряется в наш цифровой век. Действительно, само наше понимание торговли и капитализма, кажется, подпало под влияние краткосрочного, ограниченного мышления.

Хотя многие сожалеют о таком положении вещей, увы, кажется, что стремление рынка сохранить статус-кво сильнее, чем импульс к его изменению. Когда мы говорим что-то вроде: «люди важнее прибыли», то часто сталкиваемся с сопротивлением. Немало тех, кто контролирует сегодняшнюю систему, нынешние лидеры говорят, что мы наивны и не по-

нимаем «реальности» того, как работает бизнес. В результате слишком многие из нас отступают. Мы смиряемся с тем, что просыпаемся, боясь идти на работу, не чувствуем себя в безопасности, когда находимся там, и с трудом пытаемся найти удовлетворение в своей жизни. Все это удручает до такой степени, что поиск неуловимого баланса между работой и жизнью стал целой отраслью для изучения. Это заставляет меня задуматься, есть ли у нас другой жизнеспособный вариант?

Вполне возможно, что «реальность», о которой говорят циники, вовсе не обязательно должна быть такой. Не исключено, что нынешняя система ведения бизнеса не «правильная», а тем более не «лучшая». Это просто система, к которой мы привыкли, предпочитаемая и продвигаемая меньшинством, а не большинством. Если это действительно так, то у нас есть возможность выдвинуть на первый план иную реальность.

В наших силах построить мир, в котором подавляющее большинство каждое утро просыпается вдохновленным, чувствует себя в безопасности на работе и возвращается домой с чувством удовлетворенности от самореализации в конце дня. Перемены, за которые я ратую, даются нелегко. Но они возможны. С хорошими лидерами – великими лидерами – это видение может воплотиться в жизнь. Великие лидеры – это те, кто мыслит вне пределов «краткосрочных» стратегий, отдавая предпочтение «долгосрочным». Они из тех, кто зна-

ет, что речь идет не о следующем квартале или следующих выборах; речь идет о следующем поколении. Великие лидеры создают организации, которые будут процветать и после окончания их жизни, и когда они это делают, преимущества для нас, для бизнеса и даже для акционеров – необычайны.

Я написал эту книгу не для того, чтобы обратить в свою веру тех, кто защищает статус-кво, я написал ее, чтобы сплотить тех, кто готов бросить вызов существующему порядку и заменить его реальностью, которая гораздо больше соответствует нашей глубоко укоренившейся человеческой потребности чувствовать себя в безопасности, вносить вклад в нечто большее, чем мы сами, и обеспечивать себя и свои семьи. Реальность, которая работает в наших интересах как личностей, компаний, сообществ и людей как биологического вида.

Если мы верим в мир, в котором можем ежедневно чувствовать вдохновение, безопасность и удовлетворение от сделанного, и если мы верим, что наши лидеры могут реализовать это видение, то наша коллективная ответственность состоит в том, чтобы найти, научить и поддержать тех, кто привержен такому лидерству, которое, скорее всего, воплотит это видение в жизнь. И один из шагов, который нам нужно сделать, – это узнать, что значит вести за собой в Бесконечной Игре.

Саймон Синек
4 февраля 2019
Лондон, Англия

Выигрыш

Утром 30 января 1968 года Северный Вьетнам неожиданно напал на США и объединенные силы союзников. В течение следующих двадцати четырех часов более 85 000 военнослужащих Северного Вьетнама и Вьетконга атаковали более 125 целей по всей стране. Американские войска были застигнуты врасплох. Настолько, что даже многие из командиров отсутствовали на своих постах, когда начались атаки – они праздновали Тет в близлежащих городах. Началось «Тетское наступление».

Тет – вьетнамский Новый год по лунно-солнечному календарю, и он так же важен для вьетнамцев, как Рождество для многих людей на Западе. И подобно рождественскому перемирию Первой мировой войны, во Вьетнаме десятилетиями существовала традиция прекращать боевые действия на время праздника Тет. Однако, видя возможность сокрушить американские силы и надеясь быстро положить конец войне, руководство Северного Вьетнама решило нарушить традицию и начать внезапное наступление.

Вот что удивительно: американские войска отражали каждую атаку. Все до единой. И они не просто отражали атаки, они уничтожали атакующие силы. После того, как большая часть крупных боев подошла к концу, примерно через неделю после первого нападения, США потеряли менее ты-

сячи солдат. Северный Вьетнам, напротив, потерял более 35 000 солдат! В городе Хюэ, где бои продолжались почти месяц, США потеряли 150 морских пехотинцев по сравнению с примерно 5 000 солдат, потерянных Северным Вьетнамом!

Внимательное изучение Вьетнамской войны в целом показывает занимательную картину. Американские войска фактически выиграли подавляющее большинство сражений. За десять лет участия во Вьетнамской войне, США потеряли 58 000 солдат. Северный Вьетнам потерял более 3 млн. человек¹. Это эквивалентно потере американцами 27 миллионов человек в 1968 году.

Отсюда напрашивается вопрос, как можно выигрывать почти каждую битву, уничтожать врага и все же проиграть войну?

Глава 1

Конечные и бесконечные игры

Если есть по крайней мере два игрока, есть и игра. Существует два вида игр: конечные и бесконечные.

Участники конечных игр известны. У них есть определенные правила и согласованная цель, по достижении которой игра завершается. Например, футбол – это конечная игра. Все игроки носят именную форму. Существует набор правил, есть судьи, которые следят за соблюдением этих правил. Все игроки согласились играть по правилам, а в случае их нарушений на них налагаются штрафы. Все согласны с тем, что команда, набравшая больше очков к концу установленного периода времени, будет объявлена победителем, игра закончится и все разойдутся по домам. У конечных игр всегда есть начало, середина и конец.

В бесконечные игры, напротив, играют известные и неизвестные игроки. Нет никаких точных или согласованных правил. Хотя соглашения или законы, регулирующие поведение игроков, могут существовать, в их широких границах участники вольны действовать, как хотят. И если они решат порвать с условностями, то вполне могут это сделать. Способ игры каждого игрока полностью зависит от него, и каждому участнику позволено изменить правила игры в любое время,

по любой причине.

У бесконечных игр бесконечные временные горизонты. И поскольку нет финиша, нет практического конца игры, нет такой возможности, как «победа» в бесконечной игре. Ее главная цель – продолжать играть, сделать игру вечной.

Мое понимание этих двух типов игр исходит от самого мастера, профессора Джеймса П. Карса, который написал работу под названием «*Finite and Infinite Games: A Vision of Life as Play and Possibility*» /«Конечные и бесконечные игры: Видение жизни как игры и возможности» в 1986 году. Именно книга Карса впервые заставила меня задуматься о том, что лежит вне побед и поражений, за пределами взаимосвязей и тупиков. Чем дольше я смотрел на наш мир через призму бесконечных и конечных игр Карса, тем больше я начал видеть вокруг бесконечных игр, без финишных линий и без победителей. Нет такой вещи, как, например, первое место в браке или дружбе. Школу можно окончить, но не бывает выигрышного образования. Мы можем обойти других претендентов при найме на работу или получить повышение, но никто никогда не получает корону победителя за профессиональную деятельность. Хотя одни нации могут соперничать с другими в глобальном масштабе за территорию, власть или экономические преимущества, но не существует победы в глобальной политике. Независимо от того, насколько мы успешны, когда мы умрем, никто из нас не будет объявлен победителем в жизни. И уж точно нет такого понятия, как

выигрышный бизнес. Все перечисленное – это долгий путь, процесс, в котором нельзя поставить точку.

Однако если прислушаться к словам многих наших сегодняшних лидеров, то создается впечатление, что они не знают, в какую игру играют. Они одержимы идеей победить своих конкурентов и постоянно говорят о «победе», объявляют миру, что они «лучшие» и что их видение должно стать первым и главным. Забывая о том, что в играх без финишных линий это попросту невозможно.

Когда мы лидируем в бесконечной игре, но мыслим конечно, это приводит к самым разнообразным проблемам, наиболее распространенными из которых являются снижение доверия, усложнение сотрудничества и сокращение инноваций. Лидерство с бесконечным мышлением в бесконечной игре, напротив, действительно продвигает нас в нужном направлении. Команды, которые разделяют принципы бесконечного мышления, наслаждаются более высоким уровнем доверия, сотрудничества и инноваций со всеми вытекающими преимуществами. Если все мы время от времени играем в бесконечные игры, то в наших интересах научиться распознавать игру и понимать, что нужно, чтобы вести ее с бесконечным мышлением. В равной степени важно научить видеть подсказки и распознавать конечное мышление, чтобы успеть внести коррективы до того, как будет причинен реальный ущерб.

Бесконечная игра бизнеса

Бизнес полностью соответствует определению бесконечной игры. Мы можем не знать всех других игроков, а новые участники могут присоединиться к игре в любое время. Все игроки определяют собственные стратегии и тактику, нет набора фиксированных правил, с которыми бы все согласились, – кроме закона (и даже он может варьироваться от страны к стране). В отличие от конечной игры, у бизнеса нет предопределенного начала, середины или конца. Хотя многие из нас согласны, что нужны конкретные временные рамки для оценки собственной эффективности по сравнению с другими игроками – например, финансовый год, – это лишь маркеры в ходе игры; но ни один из них не является финишем.

Несмотря на то, что компании играют в игру, в которой невозможно выиграть, слишком многие бизнес-лидеры продолжают действовать так, как будто они смогут это сделать, продолжая утверждать, что они «лучшие», они «первые». Такие заявления стали настолько банальными, что мы редко, если вообще когда-либо, задумываемся о том, насколько нелепы некоторые из них. Всякий раз, когда я вижу, что компания утверждает, что она номер один или лучшая, мне всегда хочется посмотреть на то, что написано мелким шрифтом, чтобы увидеть, как они отобрали лучшие показатели.

В течение многих лет компания British Airways, например, утверждала в своей рекламе, что они «the world's favourite airline»². Авиакомпания Ричарда Брэнсона, Virgin Atlantic, подала в Британское управление рекламных стандартов иск о том, что, основываясь на последних опросах пассажиров, такое утверждение не может быть правдой. Тем не менее ASA признала возможным этот слоган на том основании, что British Airways перевозила больше международных пассажиров, чем любая другая авиакомпания. Слово «favourite» в том смысле, как они его употребляли, означало, что их деятельность была обширной, а не обязательно предпочтительной.

Для одной компании быть «номером один» означает иметь большое количество клиентов. Для другой речь может идти о доходах, прибыльности акций, количестве сотрудников или офисов по всему миру. Компании, заявляющие о своем лидерстве, определяют временные рамки, в которых они делают расчеты. Иногда это квартал. Или восемь месяцев. Иногда год. Или пять лет. Или двенадцать. Но согласились ли все остальные компании на те же сроки для проведения сравнения? В конечных играх есть один согласованный показатель, который отделяет победителя от проигравшего: забитые голы, максимальная скорость или сила. В бесконечных играх есть несколько показателей, поэтому мы никогда не можем объявить победителя.

Конечная игра заканчивается, когда истекает время. Иг-

роки могут продолжить играть в нее на другой день (если это не была дуэль, конечно). В бесконечной игре все наоборот. Сама игра продолжает существовать, а вот время игроков рано или поздно заканчивается. Поскольку в бесконечной игре нет ни победы, ни поражения, игроки просто выпадают из игры, когда у них заканчиваются желание и ресурсы для продолжения игры. В бизнесе мы называем это банкротством или, иногда, слиянием или поглощением. Чтобы преуспеть в бесконечной игре бизнеса, мы должны перестать думать о том, кто выигрывает или кто лучший, и начать думать о том, как построить организации, которые были бы достаточно сильными и здоровыми, чтобы оставаться в игре на протяжении многих поколений. По иронии судьбы, преимущества такого подхода часто делают компании сильнее и в краткосрочной перспективе.

Сказка о двух игроках

Несколько лет назад я выступал на образовательном саммите Microsoft. Еще через пару месяцев я выступал на образовательном саммите Apple. На мероприятии Microsoft большинство докладчиков посвятили основную часть своих презентаций тому, как они собираются победить Apple. На мероприятии Apple 100 % докладчиков потратили 100 % своего времени на рассказ о том, как Apple пытается помочь учителям учить, а студентам – учиться. Одна группа, казалось, была одержима идеей победить своих конкурентов. Другая группа была одержима продвижением своего дела.

После моего выступления в Microsoft мне подарили подарок – новый Zune (тогда он еще был редкостью). Это был ответ Microsoft на iPod Apple, доминировавший в то время на рынке MP3-плееров. Чтобы не дать себя превзойти, Microsoft представила Zune, пытаясь отвоевать долю рынка у своего главного соперника. Хотя руководство компании знало, что это будет нелегко, в 2006 году генеральный директор Microsoft Стив Балмер был уверен, что Microsoft в конечном итоге сможет «победить» Apple³. И если бы качество продукта было единственным фактором, у Балмера могли быть основания для оптимизма. Версия плеера, которую Microsoft мне подарили – Zune HD – была, я должен это признать, совершенно исключительной. Она была элегантно

оформлена. Пользовательский интерфейс был простым, интуитивно понятным и удобным. Мне все очень и очень понравилось. (Чтобы оценить всю функциональность в полной мере, я отдал его другу по той причине, что в отличие от моего iPod, который был совместим с Microsoft Windows, Zune не был совместим с iTunes. Так что, как бы мне ни хотелось им воспользоваться, я при всем желании не мог этого сделать.)

После моего выступления на мероприятии Apple, я возвращался в отель в одном такси со старшим руководителем Apple, сотрудником номер 54, если быть точным, (это означает, что он был в компании с первых дней, а значит, полностью погружен в культуру и идеологию Apple). Сидя рядом с ним, как захваченный в плен слушатель, я ничего не мог поделать – мне пришлось поддерживать разговор. Поэтому я повернулся к нему и сказал: «Вы знаете... Я выступал в Microsoft, и они подарили мне их новый Zune, так должен сказать вам, он *намного лучше*, чем ваш iPod Touch». Член руководства посмотрел на меня, улыбнулся и ответил: «У меня нет никаких сомнений по этому поводу». И это все. Разговор был окончен.

Представитель Apple был равнодушен к тому, что Microsoft произвели лучший продукт. Возможно, он просто демонстрировал высокомерие доминирующего лидера рынка. Возможно, он разыгрывал спектакль (очень удачно). Или, возможно, было что-то еще. Хотя в то время я этого не знал,

но его реакция соответствовала реакции лидера с бесконечным мышлением.

Преимущества бесконечного мышления

В бесконечной игре значимость организации не может быть измерена успехом, которого та достигла на основе набора произвольных показателей за произвольный временной период. Истинная ценность организации измеряется желанием сотрудников помочь ей добиваться успеха не только в течение времени, когда они там работают, но и после окончания срока их полномочий. В то время как ограниченно мыслящий лидер выжимает из сотрудников, клиентов и акционеров максимум, чтобы соответствовать произвольным показателям, лидер, мыслящий в категориях бесконечного, обеспечивает лучшие условия для развития компании. В итоге игроки с бесконечным мышлением хотят оставить организации в лучшей форме, чем в момент их прихода. Lego изобрела игрушку, которая выдержала испытание временем не потому, что ей повезло, а потому, что почти каждый, кто там работает, старается сделать все, чтобы компания пережила своих сотрудников. Их цель – не высокие результаты за квартал, их стремление – «продолжать создавать инновационный игровой опыт и с каждым годом увлекать все больше детей»⁴.

По словам Карса, ограниченно мыслящий лидер играет,

чтобы закончить игру – выиграть. Но если кто-то хочет быть победителем, то должен быть и проигравший. Такой лидер разрабатывает каждый шаг, имея конечной целью победу. Он почти всегда считает, что должен поступать именно так, хотя на самом деле это совсем не обязательно. Нет никакого правила, которое гласит, что ограниченно мыслящий лидер должен действовать точно таким образом. Его направляет образ мышления.

Игрок в бесконечность, согласно Карсу, играет, чтобы продолжать играть. В бизнесе это означает создание организации, способной пережить своих руководителей. Карс также рассчитывает, что «бесконечный» игрок будет действовать на благо игры. В бизнесе это означает, что нужно быть дальновидным. Там, где ограниченно мыслящий игрок создает продукты, которые, по его мнению, можно продать людям, игрок, мыслящий бесконечно, создает продукты, которые люди захотят купить. Первый прежде всего сосредоточен на том, чтобы продажа продуктов принесла пользу компании, второй – на том, чтобы продукты приносили пользу тем, кто их покупает.

Игроки с конечным мышлением, как правило, следуют стандартам, которые помогают им достичь личных целей, не особенно обращая внимание на возможные последствия. Задавать вопрос «что для меня лучше?» – это конечное мышление. Спрашивать «что лучше для нас» – это неограниченное мышление. Компания, созданная для бесконечной иг-

ры, думает не только о себе. Она рассматривает воздействие своих решений на сотрудников, местное сообщество, экономику, страну и мир. Она делает все это во благо игры. Джордж Истмен, основатель Kodak, был предан идее сделать фотографию легкой и доступной для всех. Он также считал, что продвижение его продукта тесно связано с благополучием его сотрудников и сообщества, в котором они жили. В 1912 году Kodak стал первой компанией, которая выплатила сотрудникам дивиденды по результатам своей деятельности, а несколько лет спустя выпустила то, что мы теперь называем фондовыми опционами⁵. Они также предоставляли своим сотрудникам щедрые пособия, оплачивали больничные (тогда это была новая идея) и субсидировали обучение в местных колледжах. (Вслед за ними аналогичные меры ввели многие другие компании, т. е. это было не только хорошо для Kodak, но и в целом для такой игры, как бизнес). В дополнение к десяткам тысяч рабочих мест, предоставленных Kodak, Истмен построил больницу, основал музыкальную школу и щедро спонсировал высшие учебные заведения, включая Институт механики Рочестера (который позже был переименован в Технологический институт Рочестера) и Университет Рочестера.

Карс утверждает, что игроки с конечным мышлением не любят сюрпризов и боятся каких-либо сбоев, поскольку в их умах превалирует конечная цель. Все, чего они не могут предсказать или контролировать, способно расстроить

их планы и увеличить шансы на поражение. Бесконечно мыслящий игрок, напротив, ожидает сюрпризов, даже наслаждается ими и готов меняться под их влиянием. Он принимает свободу игры и открыт для любой возможности, которая удерживает его в игре. Вместо того чтобы искать способы отреагировать на то, что уже произошло, он ищет способы сделать что-то новое. Бесконечная перспектива смещает фокус с того, что делают другие компании, и позволяет сосредоточиться на более далеком видении. Например, вместо того, чтобы сокрушаться о том, как новые технологии бросают вызов существующей бизнес-модели, люди с бесконечным мышлением ищут способы применения новых технологий.

Теперь легко понять, почему руководитель Apple, с которым я ехал на такси, мог быть настолько безразличен к хорошо разработанному Zune Microsoft. Он понимал, что в бесконечной игре бизнеса иногда лучший продукт будет у Apple, а иногда – у другой компании. Компания Apple не пытались превзойти Microsoft, она пыталась превзойти саму себя. Компания с нетерпением ждала того, что последует за iPod'ом. Бесконечное мышление Apple помогало им действовать нестандартно. Примерно через год после того, как Zune был впервые представлен, Apple выпустила первый iPhone. iPhone переосмыслил всю категорию смартфонов и сделал Zune и iPod практически устаревшими. Хотя некоторые верили, что Apple способна предвидеть предпочтения потребителей и заглянуть в будущее, они не могли. На самом

деле именно их бесконечная перспектива открывала путь к инновациям, просто недоступным компаниям, чье руководство мыслило более ограниченно.

Компания, ориентированная на конечный результат, может предложить «инновационные» способы повышения прибыли, но эти решения не приносят пользы организации, сотрудникам, клиентам и сообществу – тем, кого эта прибыль не касается. Они также не всегда заботятся о том, чтобы оставить компанию в лучшей форме на будущее. И причина проста: такие решения, как правило, продвигаются в первую очередь на благо людей, их принимающих, не осознавая бесконечность игры... ориентируясь только на ближайшее будущее. Напротив, бесконечно мыслящие лидеры не просят своих сотрудников заикливаться на конечных целях; они обращаются к ним с просьбой найти способ продвижения к еще более бесконечному видению будущего, которое принесет пользу всем. Конечные цели становятся маркерами прогресса в рамках этого видения. И когда каждый в компании сосредоточен на бесконечном видении, это не только приводит к инновациям, но и к улучшению всех показателей. Действительно, компании, возглавляемые лидерами, мыслящими бесконечно, часто добиваются рекордной прибыли. Более того, вдохновение, инновации, сотрудничество, лояльность бренду и прибыль от «бесконечно» мыслящего руководства служат компаниям не только во времена стабильности, но и в периоды нестабильности. То же самое, что помогает ком-

пании выжить и процветать в благополучные дни, делает ее сильной и устойчивой в трудные времена.

Компания, ориентированная на гибкость и способность к изменениям, может существовать всегда. Это отличает ее от компании, чья цель – стабильность. Стабильность, по самому своему определению, состоит в том, чтобы оставаться неизменной. Стабильная организация теоретически может выдержать шторм, а затем выйти из него такой же, как и раньше. Обычно, когда компания описывается как стабильная, акцент делается на противопоставлении с другой компанией – более высоко рискованной и более производительной. «Рост медленный, но стабильный», – таков образ мышления собственников. Но компания, построенная во имя стабильности, все еще не понимает природы бесконечной игры, и она, вероятно, не готова к непредсказуемому – к новой технологии, новому конкуренту, изменениям рынка или мировым событиям, которые могут в одно мгновение разрушить ее стратегию. «Бесконечно» мыслящий лидер хочет создать компанию, способную не только приспособиться к изменениям, но и вовремя трансформироваться. Он хочет построить компанию, которая принимает сюрпризы и адаптируется к ним. Устойчивые компании могут выйти из кризиса совсем другими, чем были прежде (и часто благодарны кризисам за трансформации).

Бизнес Victorinox, швейцарской компании, которая прославила швейцарский армейский нож, сильно пострадал от

событий 11 сентября. Дежурный корпоративный сувенир с логотипом и популярный подарок для коллег, именинников и выпускников в одно мгновение был запрещен к провозу в ручной клади. В то время как большинство компаний заняли бы оборонительную позицию, сосредоточившись на ударе по их традиционной модели и на том, во сколько это им обойдется, Victorinox приняла вызов. Они восприняли возникшую неожиданность как возможность, а не как угрозу – характерный ход игрока, мыслящего бесконечно. Вместо того, чтобы провести экстремальное сокращение затрат и рабочих мест, лидеры Victorinox придумали инновационные способы сохранения рабочих мест (они вообще никого не увольняли), увеличили инвестиции в разработку новых продуктов и вдохновили своих сотрудников подумать о том, как они смогут использовать свой бренд на новых рынках.

В хорошие времена Victorinox создала резервный фонд, зная, что в какой-то момент наступят времена более суровые. Как говорит генеральный директор Карл Эльзенер: «Если посмотреть на историю мировой экономики, она всегда была такой. Всегда! И в будущем всегда будет так же. Она никогда не идет только вверх. Она никогда не пойдет только вниз. Она будет двигаться вверх и вниз, вверх и вниз. «Мы не думаем кварталами, – сказал он, – мы мыслим поколениями»⁶. Такого рода бесконечное мышление поставило Victorinox в положение, когда они были как идеологически, так и финансово готовы пережить то, что для другой компа-

нии могло бы стать фатальным кризисом. И результат был поразительным. Victorinox теперь сильнее, чем до 11 сентября. Сегодня они получают значительную часть своих доходов от продажи товаров для путешествий, часов и парфюма. Victorinox – это не стабильная, а устойчивая компания.

Преимущества игры с бесконечным мышлением ясны и многогранны. Итак, что происходит, когда мы, имея конечное мышление, играем в бесконечную игру бизнеса?

Вред конечного мышления в бесконечной игре

Спустя десятилетия после войны во Вьетнаме Роберт Макнамара, министр обороны США в годы войны, получил возможность встретиться с Нгуен Ко Тхах, главным специалистом Министерства иностранных дел Северного Вьетнама по Соединенным Штатам с 1960 по 1975 год. Макнамара был поражен тем, как плохо Америка понимала своего врага. «Вы, должно быть, никогда не читали учебник истории, – Макнамара вспоминает, как его отчитывал Тхах. – А если бы вы его читали, то знали бы, что мы не пешки в руках китайцев или русских... разве вы не понимаете, что мы сражаемся с китайцами уже тысячу лет?» Тхах продолжал: «Мы боролись за нашу независимость! И мы были готовы сражаться до последнего человека и были полны решимости сделать это! И никакие бомбардировки, никакое давление США не остановили бы нас!»⁷ Северные вьетнамцы играли в бесконечную игру, обладая бесконечным мышлением.

США полагали, что война во Вьетнаме конечна, потому что большинство войн действительно конечны. Они направлены на захват территории или какую-то другую легко измеримую конечную цель. Если противники вступают в войну, имея ясные политические цели, того, кто достигнет сво-

ей конечной цели первым, объявят победителем, будет подписан мирный договор и война закончится. Но не всегда бывает так. Если бы американские лидеры уделили этому больше внимания, они, возможно, узнали бы истинную природу войны во Вьетнаме раньше. Подсказки были повсюду.

У военных действий США во Вьетнаме не было четкого начала, середины и конца. Не было также строго определенной политической цели, по достижении которой можно было бы объявить о победе и вернуть свои войска домой. А даже если бы все это и было, северные вьетнамцы не согласились бы на такое. Американцы также, кажется, неправильно представляли, против кого они сражались. Они считали, что конфликт во Вьетнаме был войной чужими руками – вместо вьетнамцев воевал Китай и Советский Союз. Но северные вьетнамцы были убеждены, что не являются марионетками какого-либо другого правительства. Вьетнам десятилетиями боролся с империалистическим влиянием, во время Второй мировой войны – с японцами, потом – с французами. Для Северного Вьетнама война с США не была продолжением холодной войны; это была борьба против еще одной интервенционистской державы. Даже стиль, в котором сражались северные вьетнамцы – их склонность к неповиновению конвенциям традиционной войны и отказ прекратить сражаться, независимо от того, сколько людей они потеряли – должны были сигнализировать американским лидерам, что они недооценили природу игры, в которую вступили.

Если, имея ограниченное мышление, мы играем в бесконечную игру, возрастает вероятность того, что мы окажемся в затруднительном положении, потеряв волю и ресурсы, необходимые для продолжения игры. Как раз это и случилось с Америкой во Вьетнаме. Соединенные Штаты действовали так, как будто игра была конечной, сражаясь против игрока, который обладал правильным мышлением для бесконечной игры, которую они действительно вели. В то время как США боролись за «победу», северные вьетнамцы боролись за свои жизни! Обе стороны сделали стратегический выбор в соответствии со своим мышлением. Несмотря на значительно превосходящую военную мощь, США просто не могли победить. К прекращению участия Америки в войне во Вьетнаме привели не военная или политическая победа или поражение, а общественное давление на родине. Американский народ больше не мог поддерживать дорогостоящую войну в далекой стране, казавшуюся проигрышной. Дело не в том, что США «проиграли» войну во Вьетнаме, скорее они исчерпали волю и ресурсы... и поэтому были вынуждены выйти из игры.

Вьетнамская трясина в бизнесе

Когда Microsoft запустили Zune, у них не было грандиозного видения, что продукт поможет компании продвинуться вперед. Они не думали о том, какие возможности он открывает для будущего. Это была просто конкурентная борьба за долю рынка и деньги – то, в чем Microsoft не слишком преуспели. Предсказание Балмера, что Zune сможет «победить» iPod, не могло быть большей ошибкой. Дебютировав с долей рынка в 9 %, популярность Zune неуклонно снижалась, пока не достигла 1 % в 2010 году. В следующем году его выпуск прекратили⁸. На долю iPod за тот же период времени, напротив, пришлось около 70 % рынка.

Некоторые утверждают, что Zune потерпел неудачу, потому что Microsoft недостаточно инвестировали в рекламу. Но теория не подтвердилась. Spanx, Sriracha и GoPro – это всего лишь три компании, которые полагались исключительно на сарафанное радио и силу социальных сетей для повышения узнаваемости бренда⁹. Все трое не только стали известными без традиционной рекламы, но и продолжали процветать без нее. Другие предполагают, что Zune потерпел неудачу, потому что Microsoft опоздали с созданием продукта для рынка MP3-плееров. Эта теория ненамного лучше. Apple представила iPod через пять лет после того, как MP3-плееры ста-

ли хорошо известной категорией товаров. Такие бренды, как Rio, Nomad и Sony, уже продвигали эту технологию, и она хорошо продавалась. Тем не менее в течение четырех лет после запуска в 2001 году iPod завоевал львиную долю американского рынка цифровых музыкальных плееров... и цифры только продолжают расти¹⁰.

Как бы ни был хорош Microsoft Zune, проблема заключалась не в дизайне, маркетинге или сроках выпуска продукта. Чтобы выжить и процветать в бесконечной игре бизнеса, требуется нечто большее, чем стандартный набор инструментов. Качественные продукты терпят неудачу регулярно. Управленческий подход – вот что определяет долгосрочный успех организации. Отдавая приоритет сравнению с другими и желанию победить, лидеры с ограниченным мышлением будут определять корпоративную стратегию, стратегию продукта, систему бонусов и политику найма сотрудников, ориентируясь на достижение конечных целей. Если конечное мышление прочно укоренилось почти во всех аспектах организации, возникает своего рода «туннельное видение». В рамках такого мышления все внутри компании пренебрегают важным за счет срочного. Руководители инстинктивно начинают реагировать на известные факторы, вместо того чтобы исследовать или продвигать неизвестные возможности. В некоторых случаях лидеры могут стать настолько одержимы идеей конкуренции и необходимостью реагировать на каждое движение соперника, что становятся невос-

приимчивыми к целому ряду более выгодных вариантов для укрепления позиций собственной компании. Это все равно, что пытаться выиграть, защищаясь. Соблазнившись конечным мышлением, Microsoft оказалась в бесконечной игре «прибей крота».

Лидеры Microsoft не смогли распознать бесконечную игру, участниками которой они оказались, и бесконечное мышление, присущее Apple. Хотя Стив Балмер иногда и говорил о «видении» или «долгосрочной перспективе», как и другие ограниченные лидеры, которые используют эту “бесконечную” лексику. Он почти всегда имел в виду рейтинг компании, прибыльности акций, долю рынка и деньги. Такое мышление не подходит для игры, в которую они вступили: Microsoft преследовали нереальную цель – «выиграть». Тра-тя волю и ресурсы, необходимые для того, чтобы оставаться в игре, как США во Вьетнаме, Microsoft погрязли в болоте.

Кажется, компания так и не усвоила урок с iPod. Когда в 2007 году вышел iPhone, реакция Балмера на него подчеркнула его конечную природу как лидера. Отвечая в интервью на вопрос об iPhone, он усмехнулся: «Нет никаких шансов, что iPhone завоюет значительную долю рынка. Нет шансов... Они могут заработать много денег. Но если вы внимательно посмотрите на 1,3 миллиарда телефонов, которые продаются, я бы предпочел иметь наше программное обеспечение в 60 %, или 70 %, или 80 % из них, чем иметь 2 % или 3 %, которые может получить Apple»¹¹. Ограниченный конечным

мышлением, Балмер был более сосредоточен на относительных числах, которых мог достичь iPhone, вместо того, чтобы видеть, как это может изменить весь рынок... или даже полностью переопределить роль телефонов в нашей жизни. В результате событий, которые, должно быть, свели Балмера с ума, после всего пяти лет на рынке продажи iPhone были выше, чем всех продуктов Microsoft вместе взятых¹².

В 2013 году на заключительной пресс-конференции в качестве генерального директора Microsoft Стив Балмер подвел итог своей работе в максимально “конечной” манере. Он определил успех компании на основе показателей, которые ограничиваются временем его пребывания в должности CEO. «За последние пять лет, вероятно, Apple заработала больше денег, чем мы, – сказал он. – Но за последние тринадцать лет, держу пари, мы заработали больше денег, чем кто-либо на планете. И это, честно говоря, большой источник гордости для меня»¹³. Похоже, Балмер пытался сказать, что за тринадцать лет под его руководством компания «победила». Представьте себе, насколько иной могла бы быть та пресс-конференция, если бы вместо того, чтобы оглядываться на конкурентов, Балмер поделился всем тем, что Microsoft сделала и все еще может сделать для продвижения первоначального «бесконечного» видения Билла Гейтса: «дать возможность каждому человеку и каждой организации на планете достичь большего».

Лидер с ограниченным мышлением использует продук-

тивность компании, чтобы продемонстрировать собственную ценность. Лидер, мыслящий вне границ, использует свою карьеру для повышения долгосрочной ценности компании и только часть этой ценности выражается в деньгах. Игра не закончилась вместе с Балмером, ушедшим на пенсию. Компания продолжила играть без него. В бесконечной игре финансовые успехи гораздо менее важны, чем то, удалось ли руководителю сформировать такую корпоративную культуру, чтобы компания могла выжить и процветать в течение следующих тринадцати лет. Или тридцать трех лет. Или трехсот лет. И с этой точки зрения, Балмер проиграл.

В бесконечной игре бизнеса, если лидеры имеют конечное мышление или уделяют слишком много внимания конечным целям, они могут стать номером один по произвольным показателям за произвольное время. Но это не обязательно означает, что они делают все возможное, чтобы компания могла продолжать играть как можно дольше. Чаще всего, то, что они делают, вредит внутренней работе компании и, если не вмешаться, ускоряет ее окончательную гибель.

Поскольку лидеры с ограниченным мышлением уделяют непропорционально большое внимание краткосрочным результатам, они часто используют любую стратегию или тактику, которые помогут им «сделать цифры». Излюбленные варианты – сокращение инвестиций в исследования и разработки, экстремальное сокращение затрат (например, выбор более дешевых материалов более низкого качества, небреж-

ность при производстве или контроле качества), рост за счет приобретения и выкупа акций. Эти решения, в свою очередь, могут пошатнуть культуру компании. Сотрудники начинают понимать, что ничто и никто не может чувствовать себя в безопасности. В ответ некоторые работники инстинктивно начинают вести себя так, словно их переключили в режим самосохранения. Они могут скрывать информацию и ошибки, действовать более осторожно, избегая риска. Они никому не доверяют в попытках обезопасить себя. Другие удваивают ставки на стратегию «выживает сильнейший». Их поведение может стать чрезмерно агрессивным. Их эго – неконтролируемым. Они учатся манипулировать, чтобы завоевать расположение высшего руководства, при этом в некоторых случаях саботируя коллег. Независимо от того, находятся ли они в режиме самосохранения или самопродвижения, в общей сложности такое поведение снижает эффективность сотрудничества во всей компании, что приводит к стагнации любых действительно новых или инновационных идей. Именно это произошло в Microsoft.

Поглощенная конечной игрой, Microsoft стали одержима квартальными результатами. Многие из тех, кто был в компании с первых дней, жаловались на утрату вдохновения, воображения и инноваций¹⁴. Доверие и сотрудничество пострадали, когда команды, производившие разные продукты, начали бороться друг с другом вместо того, чтобы друг друга поддерживать. В противовес мировой тенден-

ции открытости и кооперации в крупных компаниях, команды Microsoft иногда активно работали, чтобы подорвать деятельность друг друга. Из места, где люди работали, объединенные мощной идеей, компания превратилась в место, которого лучшие и умнейшие избегали, как чумы. Компания, которая раньше была «превосходной конкурентноспособной машиной, возглавляемой молодыми визионерами с неординарным талантом», как сообщала Vanity Fair, «мутировала в нечто-то раздутое, обремененное бюрократией, с внутренней культурой, которая вознаграждает менеджеров, душащих инновационные идеи, если те могут угрожать установленному порядку вещей»¹⁵. Другими словами, конечное мышление разрушило культуру компании.

Крупным компаниям с ограниченным лидером во главе может потребоваться много времени, чтобы исчерпать волю и ресурсы, накопленные предыдущим руководителем с неограниченным мышлением. При Балмере Microsoft все еще была доминирующим игроком, особенно на бизнес-рынках. Во многом это произошло благодаря фундаменту, заложенному при более свободно мыслявшем Билле Гейтсе. Однако, если бы Балмер остался или его сменил другой ограниченный лидер, воля людей и ресурсы, необходимые компании для продолжения игры, в конечном итоге закончились бы. То, что компания большая и добивается финансовых успехов, означает лишь, что она достаточно сильна, чтобы просуществовать еще какое-то время.

Опыт работы Microsoft не уникален. История бизнеса пестрит похожими поучительными сюжетами. Например, одержимость General Motor долей рынка в ущерб прибыли вывела бы компанию из бизнеса, если бы не поддержка правительства. Sears, Circuit City, Lehman Brothers, Eastern Airlines и Blockbuster Video повезло меньше. Это всего лишь несколько примеров некогда сильных, хорошо зарекомендовавших себя компаний, чьи лидеры соблазнились азартом игры с ограниченным мышлением и в итоге привели свои компании на путь разрушения.

К сожалению, в течение последних тридцати-сорока лет руководство с ограниченным мышлением стало золотым стандартом в бизнесе. Уолл-Стрит одобряет ограниченное лидерство и преподает его в бизнес-школах. В то же время продолжительность жизни компаний становится все короче и короче. Согласно исследованию McKinsey, средняя продолжительность жизни компании, входящей в S&P 500 сократилась более чем на 40 лет с 1950-х годов, в среднем с 61 года до менее чем 18 лет сегодня¹⁶

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.