

---

Чому я написав цю книжку .....	9
Перемога.....	13
<i>Розділ 1. Скінченні та нескінченні ігри.....</i>	<i>15</i>
<i>Розділ 2. Шляхетна Мета .....</i>	<i>47</i>
<i>Розділ 3. З Метою. Без Мети .....</i>	<i>74</i>
<i>Розділ 4. Хранитель Мети.....</i>	<i>89</i>
<i>Розділ 5. Відповідальність бізнесу (переглянуто).....</i>	<i>102</i>
<i>Розділ 6. Ентузіазм і ресурси.....</i>	<i>129</i>
<i>Розділ 7. Команди, в яких панує Довіра.....</i>	<i>145</i>
<i>Розділ 8. Занепад моралі .....</i>	<i>180</i>
<i>Розділ 9. Гідний Суперник.....</i>	<i>217</i>
<i>Розділ 10. Екзистенційна Гнучкість .....</i>	<i>244</i>
<i>Розділ 11. Мужність Керувати.....</i>	<i>262</i>
Післяслово .....	293
Подяка.....	297

Я написав цю книжку не для того, щоб спробувати змінити людей, які захищають статус-кво, а щоб об'єднати всіх, хто готовий кинути виклик усталеному ладу й створити на противагу йому реальність, що більше відповідає нашим глибинним потребам почуватися в безпеці, робити внесок у щось більше, ніж ми самі, та забезпечувати себе і свої сім'ї. Реальність, що найефективніше працює в наших інтересах як окремих особистостей, представників компаній, спільнот і людського виду загалом.

Якщо ми віримо у світ, де можемо відчувати натхнення, перебувати в безпеці й діставати задоволення від кожного прожитого дня, і якщо ми переконані, що справжні лідери — це ті, хто здатен втілити це бачення в життя, то наша колективна відповідальність — знайти, скерувати й підтримати їх. І один з кроків, які ми повинні зробити, — дізнатися, що означає лідувати в Нескінченній Грі.

*Саймон Сінек*

*4 лютого 2019 р.*

*Лондон, Велика Британія*

Уранці 30 січня 1968 року В'єтнам раптово пішов у наступ проти військових сил США та союзників. Протягом наступних двадцяти чотирьох годин війська Північного В'єтнаму та В'єтконгу<sup>1</sup> кількістю 85 000 осіб атакували понад 125 цілей по всій країні. Американську армію заскочили зненацька: багато хто з командного складу навіть не перебував на посту, позаяк всі роз'їхалися святкувати Тет у найближчі міста. Ця операція увійшла в історію як Тетський наступ<sup>2</sup>.

Тет — в'єтнамський Новий рік за місячним календарем, і це свято так само важливе для в'єтнамців, як Різдво для населення багатьох західних країн. І подібно до різдвяного перемир'я за часів Першої світової, у В'єтнамі десятиліттями панувала традиція не вести воєнних дій на Тет. Однак в'єтнамські політичні лідери, побачивши в цьому шанс перемогти американські військові сили та сподіваючись швидко закінчити війну, вирішили порушити цю традицію й розпочали несподіваний наступ.

<sup>1</sup> Військово-політична організація в Південному В'єтнамі 1960—1977 років, що була однією зі сторін протистояння у В'єтнамській війні. (Прим. пер.)

<sup>2</sup> *The Fog of War: Eleven Lessons from the Life of Robert S. McNamara*, directed by Errol Morris (Los Angeles: Sony Pictures, 2003), [www.errolmorris.com/film/fow\\_transcript.html](http://www.errolmorris.com/film/fow_transcript.html).

Дивовижно те, що США відбивали кожен окрему атаку. Кожну. І американські війська не просто відбивали напади, а знищували формування супротивника. Коли приблизно за тиждень після початку Тетського наступу більшість бойових дій закінчилася, Америка втратила в зіткненнях менш ніж тисячу військових. В'єтнам, навпаки, втратив понад 35 000 військових! У місті Хуе, де бої тривали майже місяць, загинуло 150 американських морських піхотинців на противагу приблизно 5000 в'єтнамських військових!

Якщо уважно вивчати В'єтнамську війну, загалом відкривається дуже цікава картина. США фактично виграли переважну більшість боїв. За десять років активної участі власних військ у цій війні Америка втратила 58 000 військових. Натомість із боку В'єтнаму загинуло понад три мільйони осіб. Якщо розглядати відсоткове співвідношення, це те саме, що для Америки втратити 27 мільйонів громадян 1968 року.

Зрештою постає запитання: «Як можна було, вигравши майже кожен бій і фактично знищивши ворога, усе-таки програти війну?»

## СКІНЧЕННІ ТА НЕСКІНЧЕННІ ІГРИ

**Я**кщо є принаймні два гравці, гра може відбутися. Існує два види ігор: скінченні і нескінченні.

У скінченні ігри грають упізнавані гравці. Вони мають чіткі правила. І є конкретна мета, досягнення якої означає завершення гри. Наприклад, футбол — це скінченна гра. Усі гравці носять форму, тож їх легко ідентифікувати. Існує певна сукупність правил, судді мають стежити за їх виконанням. Гравці погодилися грати за цими правилами й дістають покарання в разі порушень. Усі згодні, що команда, яка набрала більше очок до кінця визначеного терміну, буде оголошена переможцем, на цьому гра закінчиться, і всі поїдуть додому. У скінченних іграх завжди є початок, середина та кінець.

У нескінченні ігри, навпаки, грають відомі й невідомі гравці. Немає чітких, узгоджених правил. Хоча можуть існувати правила або закони, які регулюють поведінку

учасників, у цих широких межах гравці можуть діяти як завгодно. І якщо вони вирішать порушити домовленості, то достоту можуть це зробити. Тактику ведення гри кожен учасник визначає самостійно. І її можна змінити будь-якої секунди з будь-якої причини. Нескінченні ігри мають нескінченний часовий горизонт. Позаяк нема фінішної стрічки, тобто гра фактично не має завершення, не існує й такого поняття, як «виграти нескінченну гру». У нескінченній грі головна мета — продовжувати грати.

Поняття скінченних і нескінченних ігор я запозичив у фахівця із цього питання — професора Джеймса П. Карса, автора невеликої праці «Скінченні й нескінченні ігри: візія життя як гри та можливостей» (1986). Книжка Карса змусила мене вперше поглянути на світ поза категоріями перемоги і програшу, обмежень і патових ситуацій. Що більше я розглядав життя крізь призму скінченних і нескінченних ігор Карса, то більше нескінченних ігор, ігор без фінішних стрічок і переможців, виявляв навколо.

Наприклад, у шлюбі або дружніх стосунках не існує такого поняття, як «прийти першим». Хоча система шкільної освіти й має певні правила та обмеження, не існує поняття «перемога в навчанні». Ми можемо випередити інших кандидатів на посаду чи підвищення, але ніхто ніколи не стає переможцем у професійній діяльності. Хоча держави можуть у глобальному розумінні конкурувати одна з одною за території, сфери впливу чи економічні преференції, не існує такого поняття, як перемога у світовій політиці. Хоч би якими успіш-

ними ми були за життя, та коли помremo, ніхто з нас не буде визнаний переможцем життя. І достоту не існує такого поняття, як виграш у бізнесі. Усе це — подорожі, а не події.

Утім, якщо послухати заяви багатьох сучасних лідерів, видається, ніби вони не знають, у якій грі беруть участь. Вони повсякчас говорять про «перемогу». Вони одержимі «перемогою над конкурентами». Вони оголошують світові, що є «найкращими». Вони заявляють, що їхня мета — «бути першими». Однак заковика в тому, що в іграх без фінішних стрічок усе це неможливо.

Коли ми розпочинаємо нескінченну гру, послуговуючись категоріями обмеженого мислення, це призводить до різноманітних проблем, серед яких найпоширеніші — зниження рівня довіри, неготовність до співпраці та відсутність інновацій. І навпаки, якщо вести нескінченну гру, не обмежуючи мислення жодними межами, можемо досягти чудових результатів. У колективах, які приймають нескінченне мислення, відзначають набагато вищі показники взаємної довіри, готовності до співпраці та інновацій, а також різноманітні супутні переваги. Якщо ми всі часом є учасниками нескінченних ігор, то в наших інтересах навчитися розпізнавати гру, до якої ми долучилися, і розуміти, що потрібно, щоб бути в ній лідером, використовуючи плюси необмеженого мислення. І не менш важливо навчитися розпізнавати підказки, що сигналізують про прояви скінченного мислення, щоб встигнути скорегувати поведінку до того, як буде завдано реальної шкоди.

## Нескінченна Гра бізнесу

Гра в бізнесі відображає саму сутність Нескінченної Гри. Ми можемо не знати всіх гравців, і нові учасники можуть долучатися будь-коли. Усі гравці обирають власні стратегії і тактики, немає зведення чітких правил, з якими всі погодилися б, окрім законодавства (і навіть воно може відрізнятись залежно від країни). На відміну від скінченної гри, у грі бізнесу немає заздалегідь визначених початку, основної частини чи кінця. Попри те що багато хто погоджується на певні часові межі (наприклад, фінансовий рік) для оцінювання власних досягнень порівняно зі здобутками інших гравців, ці часові межі є протягом гри лише своєрідними маячками, і жоден не сигналізує про її завершення. У грі бізнесу немає фінішної стрічки.

Попри те що компанії беруть участь у грі, перемогти в якій неможливо, надто багато керівників діє так, ніби здатні це зробити.

Вони продовжують заявляти, що є «найкращими» або «першими». Такі твердження стали таким звичним явищем, що ми насправді вкрай рідко (якщо взагалі бодай колись) розмірковуємо про те, наскільки смішні деякі з них. Щоразу, коли я спостерігаю, як компанія проголошує, що є першою або найкращою в чомусь, то завжди хочу придивитися до відомостей про неї пильніше, щоб дізнатися, на яких показниках ґрунтуються такі заяви. Наприклад, роками *British Airways* у рекламі стверджувала, що вона є «фаворитом з-поміж світових