

Jak dosáhnout
dlouhodobého
úspěchu v podnikání

OD AUTORA KNIHY
Začněte s PROČ

Jan  Melvil
publishing

HRA
NEKONEČNÁ
HRA
NEKONEČNÁ
HRA
NEKONEČNÁ
HRA
SIMON
SINEK
NEKONEČNÁ
HRA
NEKONEČNÁ
HRA
NEKONEČNÁ
HRA
NEKONEČNÁ
HRA
NEKONEČNÁ
HRA

V místě, kde se cesta rozbíhá, stojí rozcestník.

Na jedné směrovce stojí „Vítězství“.

Druhá šipka ukazuje směr k „Naplnění“.

My si musíme vybrat.

Kudy se vydáme?

Pokud si zvolíme cestu k Vítězství,

pak je cílem vyhrát!

K cílové pásce nás bude hnát vzrušení ze soutěže.

Povzbuzovat nás budou diváci podél cesty!

A pak závod skončí.

A všichni se rozejdou domů.

(A nám nezbude než doufat, že si to ještě někdy zopakujeme.)

Pokud se však vydáme směrem k Naplnění,

vykročíme na dlouhou pouť.

Někdy si budeme muset dávat pozor, kam šlapeme.

Jindy si budeme moct udělat přestávku a pokochat se výhledem.

Pořád však půjdeme dál.

Stále dál.

Cestou se k nám budou přidávat další.

A až náš život dospěje ke konci,

pak ti, kdo s námi podnikli výpravu za Naplněním,

půjdou bez nás

a budou inspirovat a přibírat další poutníky.

Simon Sinek
NEKONEČNÁ HRA
Jak dosáhnout dlouhodobého úspěchu v podnikání

Copyright © 2019 by SinekPartners, 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.

Podle anglického originálu *The Infinite Game* vydalo v edici Žádná velká věda nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2021. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Překlad Aleš Drobek
Odpovědná redaktorka Zuzana Kačerová
Jazyková redaktorka Vendula Kusá
Šéfredaktor Marek Vlha
Redakční spolupráce Tomáš Baránek
Grafická úprava a sazba David Dvořák
Obálka Christopher Sergio
Grafická úprava obálky Pavel Junk
Jazyková korektura Aleš Antošík
Tisk a vazba PBtisk, a. s., Příbram

Vydání první
Jan Melvil Publishing, 2021
melvil.cz

Chyby a připomínky: melvil.cz/chyby
Recenze a pochvaly: melvil.cz/nekonecna-hra a libisemi@melvil.cz
Kniha vychází také elektronicky a jako audiokniha.

ISBN 978-80-7555-136-8

Mé milé babičce,

protože žila, jako by pro ni neexistovala cílová páska.
Snad se i my ostatní naučíme vést takový nekonečný život.

S láskou, Simon

OBSAH

PROČ JSEM NAPSAL TUTO KNIHU	11
VÍTĚZSTVÍ	15
1/ KONEČNÉ A NEKONEČNÉ HRY	17
2/ UŠLECHTILÁ VIZE	37
3/ S VIZÍ, NEBO BEZ NÍ	55
4/ OBRÁNCI VIZE	64
5/ PODNIKATELSKÁ ODPOVĚDNOST (REVIDOVÁNO).....	72
6/ VŮLE A ZDROJE	90
7/ DŮVĚRA V TÝMU.....	100
8/ ETICKÝ ÚPADEK	122
9/ DŮSTOJNÝ RIVAL	144
10/ EXISTENCIÁLNÍ FLEXIBILITA	162
11/ ODVAHA VĚST	174
DOSLOV	193
PODĚKOVÁNÍ.....	196
POZNÁMKY	200
REJSTŘÍK	216

KONEČNÉ A NEKONEČNÉ HRY

Pokud proti sobě stojí alespoň dvě strany, hrají hru. A ta může mít dvě podoby – konečnou a nekonečnou.

Konečné hry hrají soupeři, kteří se navzájem znají, podle pevně daných pravidel. Oba se snaží dosáhnout určitého cíle, na němž se dohodli, a jakmile se tak stane, hra končí. Konečnou hrou je například fotbal. Všichni hráči na sobě mají dres a jsou snadno rozpoznatelní. Řídí se souborem pravidel, na která dohlíží rozhodčí. Hráči tato pravidla dodržují a vědí, že pokud je poruší, budou penalizováni. Obě strany rovněž souhlasí s tím, že kdo do konce stanoveného času nastřílí více gólů, stane se vítězem. Poté hra končí a všichni se rozejdou domů. Konečné hry vždy mají začátek, prostředek a konec.

Oproti tomu do nekonečné hry se zapojují známé i neznámé strany. Žádná předem dohodnutá pravidla neexistují. Někdy se hráči řídí obecnými konvencemi a způsoby chování, ale v rámci těchto širokých mezí mohou jednat dle vlastního uvážení. Někdy dochází i k svévolnému porušení pravidel. Je zcela na hráčích, jak svou nekonečnou hru hrají. Svou taktiku a strategii mohou změnit kdykoli, z jakéhokoli důvodu.

Nekonečné hry se odehrávají v rámci neomezeného časového horizontu. Nemají žádnou cílovou pásku, žádný konec v pravém slova smyslu, a proto je nikdo nemůže „vyhrát“. Primárním cílem nekonečné hry je naopak pokračovat ve hře.

K tématu těchto dvou typů her mě přivedl samotný mistr, profesor James P. Carse, který v roce 1986 sepsal nedlouhé pojednání s názvem *Finite and Infinite Games: A Vision of Life as Play and Possibility* (Konečné a nekonečné hry: Vize života coby hry a potenciálu). Právě díky němu jsem se v duchu oprostil od tradičního paradigmatu vítězů a poražených, patů a remíz. Čím déle jsem se na náš svět díval Carseovou optikou konečných a nekonečných her, tím častěji jsem nekonečné hry, hry bez vítězů a cílových pásek, spatřoval všude kolem nás. Neexistuje například vítězství v přátelství nebo manželském vztahu. A přestože školu samu lze považovat za konečnou hru, vzdělání obecně také nelze žádným způsobem vyhrát. Můžeme sice porazit ostatní uchazeče v boji o místo nebo povýšení, ale ještě nikdo nikdy nevyhrál svou kariéru. Národy sice na globálním kolbišti soupeří o území, vliv nebo ekonomické výhody, zvítězit v geopolitice však nelze. I když jsme v životě sebeúspěšnější, po naší smrti nás nikdo neprohlásí vítězem života. A ani v podnikání nelze doopravdy zvítězit. Všechno jsou to cesty, nikoli události.

Pokud však posloucháme některé současné lídry, zdá se, že nevědí, jakou hru vlastně hrají. Neustále mluví o „vítězení“. Jsou posedlí touhou „porazit konkurenci“. Do světa vytrubují, že jsou „nejlepší“. Prohlašují, že se chtějí stát „jedničkou“. Jenže v hrách bez cílové pásky nic z toho není možné.

Budeme-li k nekonečné hře přistupovat s konečným nastavením myslí, narazíme na celou řadu problémů, z nichž nejběžnější budou pokles důvěry, rozpad spolupráce a stagnující inovace. Oproti tomu s nekonečným přístupem se ubíráme lepším směrem. Skupina, která se v nekonečné hře řídí nekonečným nastavením myslí, se těší vyšší míře důvěry, spolupráce i inovací, jakož i všech z toho plynoucích přínosů. A pokud se my všichni, v té či oné chvíli, účastníme nějaké nekonečné hry, pak je v našem vlastním zájmu naučit se je rozpoznávat a hrát s tím správným vnitřním nastavením. Stejně tak důležité je naučit se rozeznávat typické známky konečného myšlení, abychom mohli změny učinit dříve, než dojde k vážným škodám.

Nekonečná hra zvaná podnikání

Hra zvaná podnikání bezesbytku naplňuje definici nekonečné hry. Neznáme všechny její účastníky a neustále se přidávají další a další. Každý hráč si určuje vlastní taktiku a strategii a neexistuje zde žádný pevně daný soubor pravidel, k nimž by se všichni upsali, snad s výjimkou zákonného rámce (a i ten se stát od státu liší). Podnikání nemá na rozdíl od konečných her žádný předem daný začátek, prostředek ani konec. Mnozí z nás sice přistoupí na určitý časový rámeček pro porovnávání výsledků s ostatními hráči – například fiskální rok –, tyto rámce jsou však pouhými milníky na cestě. Žádný z nich neznamená konec hry. Podnikatelská hra nemá žádnou cílovou pásku.

Firmy se tedy zapojují do hry, kterou nemohou vyhrát; až příliš mnoho vrcholových manažerů se o to přesto snaží. Zas a znovu opakují, že jsou „nejlepší“ a „jedničky“. Tyto výroky nám už tak zevšedněly, že se jen málokdy pozastavíme nad tím, jak absurdní jsou. Kdykoli čtu, jak o sobě firma něco podobného prohlašuje, pokaždé sjedu pohledem k drobnému písmu dole, protože je mi jasné, že si firma vybrala jen taková data, která se jí hodila do krámu. Například British Airways dlouhá léta tvrdily, že jsou „nejoblíbenějšími aerolinkami na světě“. Letecká společnost Virgin Atlantic miliardáře Richarda Bransona podala k britskému úřadu ASA (Advertising Standards Authority – Úřad pro dohled nad reklamou) stížnost, že tento reklamní slogan neodpovídá průzkumům zákaznické spokojenosti. ASA však stížnost zamítla s tím, že British Airways přepravují více mezinárodních pasažérů než kterékoli jiné aerolinky, a výraz „oblíbený“ proto nemusí vyjadřovat náklonnost zákazníků, ale jejich počet.

Jedna společnost si tedy může vykládat tvrzení o jedničce na trhu tak, že má zkrátka největší tržní podíl. Jiná jej zakládá třeba na obratu, ceně akcií, počtu zaměstnanců nebo počtu zemí, v nichž působí. Firmy si dokonce mohou stanovit vlastní časový rámeček, do něž podobná tvrzení zasazují. Někdy jde o čtvrtletí. Jindy o osm měsíců, rok, pět let nebo třeba desetiletí. Souhlasili však s tímto rámcem i ostatní účastníci hry, s nimiž se daná

firma porovnává? V konečných hrách rozhoduje o vítězích a poražených jedno určité měřítko – góly, rychlost nebo síla. V nekonečných hrách existuje celá řada metrik, a proto nelze nikoho prohlásit ani za vítěze, ani za poraženého.

Konečné hry končí, když vyprší předem stanovený čas. Soupeři se pak rozejdou a znovu se utkají až příště (nejedná-li se o souboj na život a na smrt). Pro nekonečné hry platí přesný opak – hra běží stále dál a tu a tam některému z hráčů vyprší čas. Jelikož nekonečnou hru nelze vyhrát ani prohrát, účastníci opouštějí kolbiště, když už k další hře nemají dost vůle nebo prostředků. Ve sféře podnikání se tomu říká bankrot, popřípadě fúze či akvizice. Chceme-li tedy uspět v nekonečné hře zvané podnikání, musíme přestat myslet na to, kdo vyhrává nebo kdo je nejlepší, a začít se soustředit na budování organizace natolik silné a zdravé, aby mohla zaměstnávat i příští pokolení. Firmě, která se zaměřuje na vzdálenou budoucnost, se pak paradoxně daří i krátkodobě.

Příběh dvou hráčů

Před pár lety jsem měl přednášku na vzdělávacím summitu společnosti Microsoft a několik měsíců nato jsem vystoupil i na summitu společnosti Apple. Na akci Microsoftu věnovala většina řečníků velkou část své prezentace strategiím, jak vyhrát na Apple. Účastníci konference Applu hovořili jen o tom, jak Apple pomáhá učitelům učit a studentům studovat. Jedna skupina byla posedlá snahou porazit konkurenci. Druhá skupina nepřemýšlela o ničem jiném, než jak prosadit dobrou věc.

Po přednášce v Microsoftu jsem obdržel dárek – nový Zune (tenkrát se ještě prodával). Zune byl odpovědí Microsoftu na iPod od Applu, který tenkrát trhu s přenosnými hudebními přehrávači vévodil. Microsoft se nehodlal nechat zahanbit, a tak se v roce 2006 rozhodl odlákat zákazníky Applu vlastním přístrojem. Tehdejší generální ředitel Steve Ballmer věděl, že to nebude snadné, přesto si byl jistý, že Microsoft nakonec Apple „porazí“. Kdyby jediným faktorem byla kvalita produktu, byl by jeho optimismus

oprávněný. Zune HD byl bez nejmenších pochybností vynikající přehrávač. Měl elegantní design, jednoduché, intuitivní a přívětivé uživatelské prostředí a mně se opravdu hodně líbil. (V zájmu transparentnosti dodávám, že jsem jej daroval kamarádovi, z prostého důvodu – na rozdíl od mého iPodu, který byl kompatibilní s Windows, nebylo možné Zune sladit s iTunes, takže ačkoli jsem chtěl, nemohl jsem ho používat.)

Po své přednášce na summitu Applu jsem se do hotelu vracel taxíkem spolu s jistým vysokým manažerem Applu, konkrétně zaměstnancem číslo 54. Ono číslo napovídá, že ve firmě působil již od jejího počátku a byl dokonale obeznámen s tamější kulturou a hodnotovým žebříčkem. Chvilí jsem vedle něj jen tak seděl, ale pak jsem neodolal a trochu ho popíchl: „Víte, nedávno jsem přednášel v Microsoftu a dostal od nich ten nový Zune. Musím vám upřímně říct, že je *MNOHEM LEPŠÍ* než váš iPod.“ Manažer se na mě podíval, usmál se a odpověděl: „O tom vůbec nepochybujeme.“ A dál nic. Tím náš hovor o přehrávačích skončil.

Vedoucího pracovníka Applu ani v nejmenším nerozhodilo, že Microsoft uvedl na trh lepší produkt. Snad z něj tenkrát jen mluvila domýšlivost dominantního hráče na trhu. Nebo se přetvařoval (znamenitě). Anebo šlo ještě o něco jiného. Tak či onak byla jeho odpověď v souladu s přístupem lídra s nekonečným nastavením myslí, třebaže já to v té době ještě nevěděl.

Přínosy nekonečného nastavení myslí

V nekonečné hře nelze pravou hodnotu organizace posoudit úspěchem, který je postavený na arbitrárních měřítcích a byl dosažen v arbitrárním časovém rámci. Pravá hodnota vychází pouze z toho, nakolik jsou zaměstnanci firmy či organizace ochotni podílet se na jejím trvalém úspěchu nikoli jen během svého působení v ní, ale i dlouho poté, co odejdou. Lídr s konečným nastavením myslí jedná se svými zaměstnanci, zákazníky a akcionáři tak, aby splnil určité arbitrární cíle. Naopak lídr s nekonečným nastavením myslí své zaměstnance, zákazníky a akcionáře motivuje

takovým způsobem, aby do organizace nepřestávali vkládat své úsilí, peníze nebo investice. Hráči, kteří smýšlejí nekonečně, dělají vše pro to, aby na tom jejich organizace po jejich odchodu byla lépe, než když do ní nastupovali. Lego za svůj dlouhodobý úspěch na trhu dětských hraček nevděčí štěstí, ale svým zaměstnancům, kteří pracují tak, aby se firmě dařilo i poté, co firmu opustí. Jejich cílem není překonat předchozí čtvrtletí, nýbrž „dál vytvářet nové zážitky z hraní a každý rok oslovit více dětí“.

Profesor Carse tvrdí, že lídr s konečným nastavením myslí jedná tak, aby na konci hry zvítězil. A pokud má vyhrát, někdo jiný musí prohrát. Hraje sám na sebe, protože chce porazit soupeře. Každý jeho plán a krok je orientovaný na vítězství. Věří, že jinak postupovat ani *nemůže*, třebaže to není pravda. Nezavazuje ho k tomu žádný zákon, žádné pravidlo. Řídí se pouze svým vnitřním nastavením.

Carseův nekonečný hráč je naopak přesvědčený, že cílem je samotná hra. V podnikání to znamená budovat organizaci, která přežije své lidry. Carse rovněž předpokládá, že nekonečný hráč hraje pro dobro hry; hospodářský výsledek pro něj tedy není jediným měřítkem. Konečně smýšlející podnikatel jedná tak, aby se jeho výrobky dobře prodávaly. Nekonečně smýšlející podnikatel chce, aby se jeho výrobky dobře kupovaly. Ten první si přeje hlavně úspěch své firmy, druhý pak hledí na to, aby z jeho činnosti měli užitek především zákazníci.

Hráči s konečným nastavením myslí obvykle používají praktiky, díky nimž lépe dosáhnou svých osobních cílů, aniž se přitom kdovíjak ohlížejí na důsledky takového jednání. Ptáte-li se „Co je pro mě nejlepší?“, je to projev konečného smýšlení. Naopak společnost postavená na zásadách nekonečné hry nehledí jen na vlastní prospěch. Zvažuje také dopad své činnosti na zaměstnance, své okolí, na ekonomiku, na stát i celý svět. Hraje v zájmu samotné hry. George Eastman, zakladatel Kodaku, sníl o světě, kde bude fotografování snadné a dostupné pro všechny. Zároveň si však uvědomoval, že tento sen úzce souvisí s životní úrovní jeho zaměstnanců i občanů města, v němž jeho firma sídlí. A tak se Kodak roku 1912 stal první společností, která

začala zaměstnancům vyplácet dividendy na základě jejich výkonu a pár let nato přišla s benefitem, jemuž dnes říkáme akciová opce. Svým zaměstnancům také poskytovala velkorysý balík firemních výhod, vyplácela nemocenskou (tenkrát šlo o zbrusu novou myšlenku) a přispívala na školné těm, kdo se vzdělávali na místní vysoké škole. (To vše později převzaly i ostatní společnosti. Jinými slovy, neosvědčilo se to jen v Kodaku, bylo to dobré pro celou podnikatelskou hru.) K desítkám tisíc pracovních míst, která George Eastman vytvořil, postavil také nemocnici, založil hudební školu a štědře dotoval vzdělávací instituce, například Rochesterský strojírenský ústav (později Rochesterský technologický ústav) a Rochesterskou univerzitu.

Carse podotýká, že účastníci konečných her, kteří hledí k určité cílové pásce, nemají rádi překvapení a bojí se každého narušení. Vše, co nedokážou předvídat nebo nad tím mít kontrolu, totiž může zmařit jejich plány a zvýšit riziko neúspěchu. Oproti tomu hráč nekonečné hry s překvapeními počítá, dokonce se v nich vyžívá a přizpůsobuje se jim. Vítá, jak je hra svobodná, a je otevřený všem možnostem, které se mu v jejím průběhu naskytnou. Místo aby jen reagoval na už vzniklé problémy, aktivně vyhledává stále nové postupy. Díky nekonečnému nastavení myslí se nemusí ohlížet na to, jak si vede konkurence, a může se soustředit na dlouhodobější vizi. Příliš se nestrachuje, jak nové technologie ohrozí jeho činnost, protože dokáže lépe předvídat jejich budoucí využití.

Teď už snad lépe rozumíme tomu, proč onen manažer Applu, s nímž jsem se svezl do hotelu, bral nový Zune od Microsoftu s takovou nonšalancí. Věděl, že v nekonečné hře, kterou Apple hraje, někdy s lepším produktem přijde jeho firma a někdy konkurence. Společnost Apple se tenkrát nesnažila překonat Microsoft, nýbrž sama sebe. Vyhlížela další milník a uvažovala, co přijde po iPodu. Díky nekonečnému nastavení myslí se neorientovala na přítomnost, nýbrž na budoucnost. Asi po roce od uvedení Zunu na trh přišla s prvním dotykovým telefonem. iPhone od základů změnil naši definici chytrého telefonu a odsunul jak iPod, tak Zune de facto na smetiště dějin. Někteří lidé byli tenkrát přesvědčení,

že Apple dokáže předvídat preference zákazníků. Nebyla to však pravda. Ve skutečnosti se jen řídil nekonečným nastavením mysli, a proto dokázal inovovat způsobem, jaký si lídři s jiným smýšlením nedokázali ani představit.

Firma sledující konečný časový horizont občas přijde s „inovativní“ metodou, jak vylepšit svůj hospodářský výsledek. Ta však obvykle nikterak neprospěje ani samotné organizaci, ani jejím zaměstnancům, zákazníkům či jejímu okolí – tedy těm, kterých se zvýšení zisku netýká. Mnohdy navíc ani neposílí pozici firmy do budoucna. Důvod je jednoduchý. Výhody z takových rozhodnutí totiž plynou především těm, kdo je dělají: lidem, kteří neupírají zrak k nekonečnému horizontu, nýbrž jen do blízké budoucnosti. Oproti tomu lídři s nekonečným nastavením mysli své zaměstnance nenutí sledovat konečné cíle. Chtějí po nich, aby mířili ke vzdálenější vizi budoucnosti, která všem přinese užitek. Konečné cíle pak slouží jako milníky na cestě k takové vizi. A když se všichni soustředí na nekonečnou vizi, pak se daří nejen inovacím, ale také bankovním účtům. Právě společnosti, v nichž vládne nekonečné nastavení mysli, často vykazují rekordní zisky. A co víc, inspirace, inovace, spolupráce, věrnost značce a zisky, všechny tyto benefity, jež z nekonečného smýšlení plynou, upevňují zdraví firmy nejen v časech stabilních, ale i těch nestabilních. Vše, díky čemu firma prosperuje v tučných letech, jí dodává na odolnosti v letech chudých.

Pokud lídři budují svou firmu s ohledem na odolnost, dají jí do vínku strukturu, díky níž může vydržet navěky. Liší se tak od společností, které jsou stavěné hlavně s ohledem na stabilitu. Touha po stabilitě z definice znamená touhu zůstat beze změn. Stabilní organizace teoreticky dokáže přečkat bouři a vyjít z ní nezměněná. Z praktičtějšího hlediska můžeme říct, že je-li organizace označována za stabilní, obvykle se tím vyjadřuje kontrast s jinou společností, která je sice rizikovější, ale také výkonnější. Jak se říká, firmy by měly „růst pomalu, ale stabilně“. Jenže lídr, který buduje svou společnost s ohledem na stabilitu, nerozumí podstatě nekonečné hry, protože ani on pravděpodobně není připravený na nepředvídatelné okolnosti – nové technologie,

nové konkurenty, změny trhu nebo události na geopolitické scéně, které mohou ze dne na den jeho strategii zmařit. Lídr s nekonečným nastavením myslí nechce vybudovat společnost, která změnu jen přečká, nýbrž takovou, jež ji bude vnímat jako novou příležitost. Chce stvořit firmu, která překvapení vítá s otevřenou náručí a přizpůsobuje se jim. Pro odolné společnosti mohou turbulence být spouštěčem kompletní proměny (za niž jsou firmy často rády).

Švýcarskou firmu Victorinox, která proslavila švýcarský zavírací nůž, velice zasáhly události z 11. září 2001. Tento klasický dar k příležitosti povýšení, odchodu do důchodu, narozenin nebo promoce najednou nesměl do příručních zavazadel. Většina společností by v takové situaci možná reagovala defenzivně – zaměřila by se na škody, které utrpí jejich tradiční podnikatelský model – Victorinox však vyrazil do útoku. Ono překvapení pojali jako příležitost, a nikoli hrozbu, což je pro nekonečné nastavení myslí typické. Namísto radikálního škrtání a propouštění vymysleli lídři Victorinoxu inovativní způsoby, jak zachovat pracovní místa (nepropustili tehdy jediného zaměstnance), navýšit investice do vývoje a expandovat na nové trhy.

Firma Victorinox si v tučných časech vytvořila likvidní rezervy, protože věděla, že dříve nebo později přijdou časy chudší. Jak prohlásil její generální ředitel Carl Elsener: „Když se podíváte na dějiny světové ekonomiky, vidíte, že ten cyklus se opakuje zas a znovu. Vždy tomu tak bylo a bude to tak i do budoucna. Nic nikdy jen neroste nebo jen neklesá. Ekonomika jednou roste, jednou klesá. My neuvažujeme v kvartálech, nýbrž v generacích.“ Díky nekonečnému nastavení myslí tak byla firma svou filozofií i finančně připravená čelit okolnostem, které by jiné společnosti stáhly do hluboké krize. Výsledek byl neuvěřitelný. Victorinox je dnes jiná, silnější firma, než byla před rokem 2001. Tehdy nože tvořily 95 procent celkových tržeb (z toho samotný švýcarský zavírací nůž 80 procent). Dnes je to pouze 35 procent; díky prodejm cestovního vybavení, hodinek a parfémů však Victorinox své zisky oproti těm před 11. zářím téměř zdvojnásobil. Není to firma stabilní, nýbrž odolná.

Výhody nekonečného nastavení mysli jsou jasné a rozmanité. Jak to však dopadne, když do nekonečné hry byznysu nastoupíme s konečným smýšlením?

Škody, které dokáže konečné nastavení mysli napáchat v nekonečné hře

Několik desetiletí po konci vietnamské války se Robert McNamara, který za války vedl americké ministerstvo obrany, setkal s Nguyenem Co Thachem, jenž mezi lety 1960 a 1975 působil na severovietnamském ministerstvu zahraničí jako specialista na Spojené státy. Když si McNamara uvědomil, jak hluboce tehdy Američané nechápali svého soupeře, šokovalo ho to. „Copak jste nikdy nenahlédl do učebnice dějepisu?“ zeptal se Thach McNamary. „Kdybyste tak učinil, věděl byste, že jsme tenkrát nebyli pěšáky Číňanů nebo Rusů. Že nadvládě Číny jsme se bránili tisíce let. Bojovali jsme tenkrát za nezávislost! A bojovali bychom do posledního muže! Byli jsme k tomu pevně odhodlaní. Ani to nejtěžší bombardování, ani ten nejsilnější tlak Spojených států by nás neodradil!“ Severovietnamci hráli nekonečnou hru.

Spojené státy naopak vietnamskou válku braly jako konečnou, protože většina válek skutečně konečná je. Jejich výsledek lze obvykle snadno zhodnotit podle toho, kolik území si která strana přisvojila, nebo podle nějakého jiného konečného měřítka. Pokud bojující strany vstoupí do války s jasnými politickými cíli, pak ten, kdo svých cílů dosáhne dříve, je prohlášen za vítěze. Poté se podepíše mírová smlouva a válka končí. Neplatí to však vždy. Kdyby si američtí představitelé lépe nastudovali situaci, možná by podstatu vietnamské války pochopili dříve. Přitom měli všude kolem sebe spoustu výmluvných signálů.

Mohli si například povšimnout, že americká intervence ve Vietnamu nemá žádný jasný začátek, prostředek nebo konec. Neexistoval ani žádný srozumitelný politický cíl, jehož by mohli Američané dosáhnout, prohlásit se vítězi a stáhnout své jednotky ze země. A i kdyby existoval, Severovietnamci by na něj

nepřístupili. Dále Američané zřejmě nepochopili, proti komu vlastně bojují. Byli přesvědčení, že vietnamská válka je pouze zástupným střetem s Čínou a Ruskem. Severovietnamci však jednoznačně trvali na tom, že nejsou ničímí pěšáky. Vietnam bojoval s cizími velmocemi dlouhá desetiletí – za 2. světové války proti Japoncům a po jejím skončení proti Francouzům. Severovietnamci nebrali konflikt s Američany jako součást studené války, nýbrž jako pokračování boje za svou nezávislost. Ostatně i jejich způsob vedení války – to, jak se odchylovali od konvencí tradiční války a odmítali se vzdát bez ohledu na ztráty – měl americkým představitelům naznačit, že neodhadli podstatu hry, které se účastní.

Když hrajeme nekonečnou hru a naše mysl je nastavená konečně, hrozí nám zvýšené riziko, že se ocitneme v bezvýchodné situaci a velmi rychle vyčerpáme veškerou vůli a prostředky nutné k tomu, abychom ve hře mohli pokračovat. Právě to se stalo Američanům ve Vietnamu. Spojené státy se chovaly, jako by vietnamská válka byla konečná. Jenže jejich soupeř dobře věděl, že se účastní nekonečné hry. Zatímco Američané usilovali o „vítězství“, Severovietnamci bojovali o svůj život. Podle toho pak obě strany formulovaly své strategie. A tak přestože Američané měli nesrovnatelnou vojenskou převahu, ve skutečnosti ani vyhrát nemohli. Z Vietnamu se nakonec stáhli nikoli v důsledku vojenského vítězství či porážky, nýbrž kvůli politickému tlaku doma. Američtí občané už nehodlali dál trpět nákladnou válku kdesi na druhém konci světa, v níž podle všeho nemohli zvítězit. Spojené státy proto vietnamskou hru „neprohrály“, jen jim zkrátka došla vůle a zdroje, aby v ní mohly pokračovat. A tak byly nuceny se stáhnout.

Bezvýchodná situace v podnikání

Když Microsoft uvedl na trh Zune, nesledoval tím žádnou širší vizi. Nepřemýšlel nad možnými příležitostmi do budoucna. Šlo mu jen o to, aby získal větší podíl na trhu, na němž se mu příliš

nedařilo. Ballmer se hluboce mýlil, když předpověděl, že Zune „porazí“ iPod. Zune začal s devíti procenty tržního podílu, jeho popularita však postupně klesala, až v roce 2010 spadl na jedno procento. V dalším roce došlo k ukončení jeho výroby. Oproti tomu iPod se ve stejném časovém úseku těšil zhruba sedmdesátiprocentnímu podílu.

Někteří analytici prohlašovali, že Zune neuspěl, protože Microsoft dostatečně neinvestoval do reklamy. Jenže jejich teorie stojí na vodě. Vezměte si značky jako Spanx, Sriracha nebo GoPro. Ty, stejně jako mnoho dalších, založily svůj marketing výhradně na osobním doporučení. Nejenže se všechny tři bez tradičního reklamního modelu prosadily, ale dokonce bez něj vzkvétaly. Jiní přisoudili neúspěch Zunu skutečnosti, že Microsoft vstoupil na trh s MP3 přehrávači příliš pozdě. Ani tato teorie není příliš věrohodná. Vždyť i samotný iPod přišel na trh celých pět let poté, co byly MP3 přehrávače již všeobecně známým segmentem. Před Appleem tuto technologii posouvaly kupředu značky jako Rio, Nomad nebo Sony a jejich výrobky se dobře prodávaly. Když byl však roku 2001 uveden iPod, stačily mu k ovládnutí amerického trhu s digitálními hudebními přehrávači pouhé čtyři roky – a jeho podíl poté i nadále stoupal.

Hlavní problém skvělého Zunu od Microsoftu nespočíval v designu, marketingu nebo načasování. Chcete-li uspět v nekonečné hře podnikání, potřebujete ještě něco navíc. Ze skvělých výrobků se ostatně stávají propadáky každou chvíli. Tajemství dlouhodobého úspěchu spočívá ve způsobu, jakým je firma vedena. Lídři sledující konečný horizont upřednostňují srovnávání a vítězství za každou cenu a podle toho pak nastavují korporátní a produktovou strategii, motivační strukturu a personální politiku. Jakmile toto konečné nastavení myslí zakoření ve všech aspektech organizace, výsledkem je značně zúžené zorné pole – téměř všichni zaměstnanci se pak přesvědčí, že se soustředí na naléhavé problémy na úkor těch důležitých. Manažeři instinktivně reagují na známé faktory, místo aby zkoumali neznámé příležitosti. V některých případech jsou lídři posedlí výkonností konkurence a pomýlenou potřebou reagovat na každý její krok

do té míry, že nevidí celý zástup lepších řešení, která by jejich organizaci posílila. Je to podobné jako snažit se vyhrát pomocí důrazu na obranu. Microsoft se nechal zlákat konečnou hrou, a proto nedokázal překročit vlastní stín.

Jeho lídři nepochopili, že ve skutečnosti hrají hru nekonečnou a že Apple k ní na rozdíl od nich přistupuje s nekonečným nastavením myslí. Steve Ballmer sice občas mluvil o „vizi“ a „dlouhodobém horizontu“, jenže stejně jako ostatní lídři jeho typu tato slova používal výhradně v souvislosti s tržním podílem, cenou akcií a penězi. Microsoft na trhu s hudebními přehrávači hrál se špatným nastavením myslí a hnal se za nedosažitelným cílem – „vyhrát“. Stejně jako Spojené státy ve Vietnamu nakonec promrhal vůli a zdroje potřebné k pokračování ve hře a ocitl se v bezvýchodné situaci.

Navíc se zdá, že ani po fiasku se Zunem se nepoučil. Když v roce 2007 přišel na trh iPhone, Ballmerova reakce jen potvrdila jeho konečné nastavení myslí. Když se ho v jednom rozhovoru zeptali na iPhone, opovržlivě si odfrkl: „iPhone nemá šanci získat nějaký větší tržní podíl. Možná vydělají spoustu peněz. Když ale vezmete do úvahy 1,3 miliardy telefonů, které se na světě prodají, osobně preferuji mít náš software v šedesáti, sedmdesáti nebo osmdesáti procentech z nich než jen ve dvou či třech procentech, která Apple nanejvýš získá.“ Ballmer měl v důsledku svého konečného nastavení myslí klapky na očích, a tak viděl jen to, jaký podíl může Apple získat, místo aby se zamyslel, zda iPhone náhodou nepromění celý trh s mobilními telefony, nebo snad dokonce úlohu, jakou telefony v našich životech hrají. Když prodaje iPhonu pouhých pět let od uvedení na trh překonaly všechny produkty Microsoftu dohromady, Ballmer si musel rvát vlasy.

V roce 2013, na své poslední tiskové konferenci ve funkci generálního ředitele Microsoftu, shrnul svou kariéru způsobem, který nenechal nikoho na pochybách, k jakému nastavení myslí Ballmer inklinoval. Úspěch definoval na základě vlastních kritérií v rámci časového období, v němž působil na nejvyšším postu. „V Applu v posledních pěti letech zřejmě vydělali víc peněz než my,“ připustil. „Vsadím se ale, že v posledních třinácti letech jsme

my vydělali víc peněz než kdokoli na této planetě. A na to jsem nesmírně pyšný.“ Zní to, jako by Ballmer říkal, že společnost pod jeho vedením „vyhrála“. Představte si, jak odlišná by ta tisková konference byla, kdyby Ballmer namísto hospodářského výsledku raději prozradil, nakolik Microsoft naplnil a dále bude naplňovat vizi Billa Gatese: „Naší misí je umožnit každému člověku a každé organizaci na světě dokázat více.“

Lídr s konečným nastavením myslí měří hodnotu své vlastní kariéry výkonností firmy. Naopak lídr, který smýšlí nekonečně, během svého působení zvýší dlouhodobou hodnotu své firmy – ta je však penězi vyjádřena jen částečně. Ballmerovým odchodem do důchodu hra neskončila. Jeho společnost dál hrála bez něj. Finanční výsledky lídra jsou v nekonečné hře mnohem méně důležité než to, zda nastavil korporátní kulturu způsobem, aby jeho firma přečkala a prospívala dalších třináct let. Nebo dalších třiatřicet let. Nebo tři sta. A podle tohoto měřítka Ballmer zklamal na celé čáře.

Pokud lídři přistupují k nekonečné hře podnikání s konečným nastavením myslí nebo kladou příliš velký důraz na konečné cíle, mohou se na základě arbitrární metriky a v arbitrárním časovém rámci skutečně stát jedničkou. Nutně to však znamená, že jejich firma pak bude schopná ve hře pokračovat, jak dlouho to bude možné. Většinou je to právě naopak. Jejich rozhodnutí podkopávají vnitřní strukturu firmy a bez vnější intervence ji nakonec přivedou ke kolapsu.

Lídři s konečným nastavením myslí kladou přílišný důraz na krátkodobé výsledky a podle toho pak formulují svou strategii a taktiku. K těm nejoblíbenějším patří snižování investic do výzkumu a vývoje, dramatické škrty (například pravidelné hromadné propouštění, nakupování levnějších a méně kvalitních ingrediencí, šízení výroby či kontroly kvality), růst skrze akvizice a zpětný odkup akcií. Takové kroky mohou následně otřást firemní kulturou. Lidé si uvědomí, že nikdo a nic není v bezpečí, a někteří se v reakci na to začnou řídit pudem sebezáchovy. Tají pak například informace, zamlčují své chyby nebo jednají opatrně a vyhýbají se riziku. V zájmu vlastní ochrany už raději

nikomu nevěří. Firmou se šíří mentalita „přežijí jen ti nejlepší“. Agresivita zaměstnanců se stupňuje a jejich ega jsou jako utržená ze řetězu. Naučí se činit taková rozhodnutí, která jim zajistí přízeň nejvyššího vedení, přestože tím mnohdy sabotují své kolegy či podřízené. Ať už pak jednají v zájmu sebezáchovy nebo sebezpropagace, součet všech těchto způsobů chování vede k všeobecnému rozkladu spolupráce napříč společnostmi a to má zase za následek stagnaci inovací. A právě k tomu došlo v Microsoftu.

Jelikož v něm pevnou rukou vládlo konečné nastavení mysli, byl Microsoft posedlý kvartálními výsledky. Mnozí zaměstnanci, kteří ve firmě pracovali už od jejího založení, si stěžovali na úpadek inspirace, představitivosti a inovací. Jednotlivé frakce spolu soupeřily, místo aby se navzájem podporovaly, čímž utrpěla vzájemná důvěra a spolupráce. Velké korporace se často potýkají s organizačními potížemi i bez toho, aby se jednotlivá oddělení navzájem aktivně sabotovala. Kdysi měli zaměstnanci Microsoftu pocit, že společně budují něco velkolepého, jenže časem se mu začali ti nejlepší a nejnadanější profesionálové vyhýbat jako čert kříží. Společnost, která bývala „dravou rozjetou mašinou řízenou mladými vizionáři nevidaného talentu“, jak napsal časopis *Vanity Fair*, „zmutovala v cosi nafouklého, prolezlého byrokracií a firemní kulturou, která mimoděk odměňuje zašlapávání inovátorských myšlenek, jež by mohly ohrozit zavedený řád“. Jinými slovy, konečné nastavení mysli zanechalo firemní kulturu v troskách.

V obřích společnostech může trvat velmi dlouho, než konečně smýšlející lídr vyčerpá všechnu vůli a zdroje, které nashromáždil předchozí lídr s nekonečným nastavením mysli. Za Ballmerovy éry byl Microsoft stále dominantním hráčem, zejména na trhu podnikových řešení, protože Bill Gates, který upíral zrak na nekonečný horizont, postavil svou firmu na pevných základech. Kdyby však Ballmer na svém postu zůstal nebo kdyby ho nahradil jiný konečně smýšlející lídr, zaměstnanci by nakonec ztratili vůli ve hře pokračovat a firmě by došly také potřebné zdroje. Skutečnost, že je společnost v určitý moment velká a bohatá, neznamená, že přežije i dlouhodobě.

Zkušenost Microsoftu není ojedinělá. Dějiny podnikání jsou podobných varovných příkladů plné. Například firma General Motors by v důsledku své posedlosti tržním podílem na úkor ziskovosti dozajista zkrachovala, kdyby slavnou automobilku nezachránil stát. Sears, Circuit City, Lehman Brothers, Eastern Airlines nebo Blockbuster Video takové štěstí neměly. I tyto společnosti kdysi byly velmi silné a zavedené. Jejich lídři se však nechali zlákat pozlátkem konečné hry, a firmy tak navedli na cestu ke zkáze.

Konečné nastavení myslí se v podnikání v posledních třiceti až čtyřiceti letech bohužel stalo novodobou normou. Za svou ji přijala Wall Street a vyučuje se na obchodních školách. Průměrná životnost firem se přitom podle všeho zkracuje. Podle studie společnosti McKinsey klesla průměrná životnost firem vedených v indexu S&P 500 z jednašedesáti let v padesátých letech minulého století na necelých osmnáct let dnes. Profesor Richard Foster z Yaleovy univerzity tvrdí, že tempo této změny „je dnes rychlejší než kdy dříve“. Na tomto propadu se samozřejmě podílí celá řada faktorů, zároveň však nelze přehlédnout, že příliš mnoho nových společností zkrátka není na dlouhodobou hru stavěno. Je to paradox, protože i ten nejhorlivější příznivec konečného nastavení myslí a orientace na cíl musí uznat, že čím déle společnost funguje a prosperuje, tím je pravděpodobnější, že dosáhne *všech* svých cílů.

Konečné smýšlení se přitom neomezuje jen na svět obchodu. Lidé s konečným nastavením myslí se dnes stále častěji dostávají na vlivné posty i ve veřejném sektoru, což také zvyšuje tlak na změnu zákonů a vyhlášek v zájmu dalšího utvrzování tohoto nastavení. Nebude trvat dlouho a celá naše ekonomika bude hrát podle pravidel, která se pro tuto hru vůbec nehodí. Taková situace není udržitelná, což ostatně dokazují i dostupná data. Když krach na burze v roce 1929 vyústil ve velkou hospodářskou krizi, byl ve Spojených státech přijat takzvaný Glass-Steagallův zákon, jenž si kladl za cíl zamezit formám krátkodobého jednání, které byly příčinou tehdejší tržní nestability. V následujících desetiletích až do osmdesátých let minulého

století, kdy byla účinnost Glassova–Steagalova zákona v zájmu otevření trhů dramaticky omezena, nedošlo k jedinému burzovnímu krachu. Od té doby jsme však zažili hned tři – takzvané černé pondělí roku 1987, prasknutí internetové bubliny v roce 2000 a finanční krizi v roce 2008.

Když k nekonečné hře přistupujeme s konečným nastavením myslí, přijímáme rozhodnutí, kterými si pod sebou podřezáváme větev. Je to podobné, jako bychom se ve jménu „užívání života“ přejídali zákusky a pracovali se tak k cukrovce. Vznik okolností vedoucích k burzovnímu krachu je samozřejmě jen krajním příkladem toho, co se stane, když příliš mnoho účastníků hry smýšlí konečným způsobem. Mnohem pravděpodobnějším výsledkem je všeobecný pokles důvěry, spolupráce a inovací, což organizaci nesmírně ztěžuje úkol přežít a prosperovat v dynamickém světě obchodu. Jsme-li přesvědčení, že důvěra, spolupráce a inovace jsou pro dlouhodobé vyhlídky naší organizace klíčové, pak máme jen jednu možnost – naučit se hrát s nekonečným nastavením myslí.

Vedení s nekonečným nastavením myslí

Když se rozhodujeme, jakým způsobem vést organizaci, musíme zvážit tři faktory:

1. Nemůžeme si vybrat, zda je daná hra konečná, nebo nekonečná.
2. Můžeme si vybrat, zda se do ní chceme zapojit.
3. Pokud do ní vstoupíme, můžeme si vybrat, zda chceme hrát s konečným, nebo nekonečným nastavením myslí.

Zapojíme-li se do konečné hry a chceme-li zvýšit své šance na vítězství, je samozřejmě v našem zájmu hrát podle daných pravidel. Nemá smysl trénovat basketbal, pokud chceme hrát fotbal. Totéž platí i v případě, kdy si jako cíl stanovíme stát se lídrem

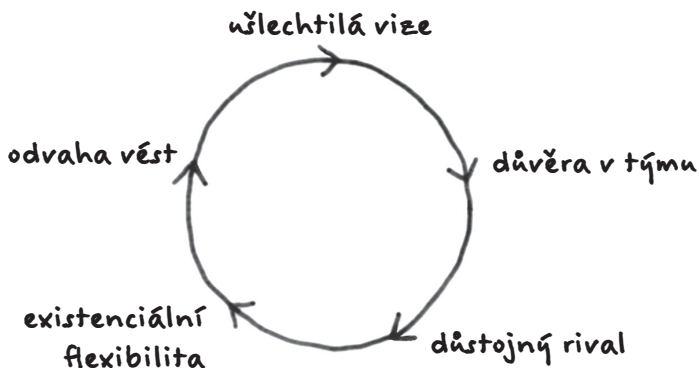
v nekonečné hře. Přijmeme-li pravidla hry, kterou hrajeme, je pravděpodobnější, že vydržíme a dočkáme se úspěchu.

Rozhodnutí stát se lídrem s nekonečným nastavením mysli se nepodobá ani tak přípravě na fotbalový zápas, jako spíše snaze o zlepšení kondice. Pokud se rozhodneme dostat se do formy, nemůžeme zkrátka jednou zajít na devět hodin do posilovny a myslet si, že máme hotovo. Uspějeme jen tehdy, budeme-li v posilovně trávit alespoň dvacet minut denně. Pravidelnost je v takovém případě důležitější než intenzita. Potíží je, že nikdo z nás předem neví, kdy přesně se dostaví výsledky; u každého se totiž projeví po různě dlouhé době. Se stoprocentní jistotou však víme, že jednou se dočkáme. Můžeme si přitom stanovit i konečné cíle, ale chceme-li se těšit co nejlepšímu zdraví, pak bude náš celkový životní styl důležitější než to, zda v posilovně za nějakou arbitrární dobu dospějeme k nějakým námi nastaveným milníkům. Pro zdravý režim musíme udělat několik věcí – musíme například jíst více zeleniny, pravidelně cvičit a dostatečně spát. To stejné platí, chceme-li si osvojit nekonečné nastavení mysli.

Každý lídr, který se rozhodne tímto způsobem vést, musí dodržovat pět podstatných zásad:

- prosazovat ušlechtilou vizi
- budovat důvěru v týmu
- sledovat své důstojné rivaly
- připravovat se na existenciální flexibilitu
- prokazovat odvalu vést

Lidé, kteří se rozhodnou žít zdravě, mnohdy začnou dodržovat některé principy zdravého životního stylu, ale ne všechny. Například cvičí, ale nejedí zeleninu. V takovém případě se mohou dočkat některých přínosů; potenciál zdravého režimu však naplníme, jen když dodržíme vše. Stejně tak platí, že osvojíme-li si některé zásady nekonečného nastavení mysli, přinese nám to částečný užitek. Pokud však chceme svou organizaci připravit, aby dlouhodobě prosperovala v nekonečné hře, musíme splnit všechny podmínky.



Dlouhodobě zachovávat nekonečné nastavení mysli je těžké. Velmi těžké. Počítá se s tím, že občas sejdem na scesti. Jsme koneckonců omylní tvorové. Podléháme chamtivosti, strachu, ambicím, nevědomosti, vnějším vlivům, protichůdným zájmům, vlastnímu egu a tak dále. Situaci také komplikuje fakt, že konečné hry jsou lákavé. Umějí být zábavné a vzrušující, a dokonce návykové. Stejně jako u hazardu v nich platí, že při každém vítězství, při každé brance se nám do těla vyplaví dopamin, a my tak chceme pokračovat ve hře a vyhrávat zas a znovu. Musíme však mít dostatek síly a vábení odolat.

Nemůžeme očekávat, že nastavení mysli našich lídrů – nebo nás samotných – bude *vždy* dokonale nekonečné nebo že žádný lídr s nekonečným nastavením mysli se od něj ani na okamžik neodchýlí. Stejně jako je snazší soustředit se na fixní, konečný cíl než na nekonečnou vizi budoucnosti, je také snazší vést firmu s konečným nastavením mysli, zejména v těžkých dobách. Mimochodem i všechny společnosti, které v této kapitole uvádím jako pozitivní příklady, se v určitých okamžicích své historie odchýlily od nekonečné vize, na níž byly založeny, a upnuly se k tomu či onomu konečnému cíli. Proto se také všechny ocitly na pokraji zániku a jen ty šťastné, které zachránil nekonečně smýšlející lídr, se z krize vymanily, vyšly z ní silnější, schopné lépe motivovat své zaměstnance a byly ještě přitažlivější pro své zákazníky.

Ať už se rozhodneme pro jakoukoli strategii, nesmíme v tomto ohledu sobě ani druhým nic nalhávat. Naše rozhodnutí totiž ovlivní řadu věcí a naše okolí musí vědět, jakým způsobem chceme hrát, aby podle toho nastavilo svá očekávání a přijalo odpovídající opatření. Jen pokud lidé kolem nás – naši kolegové, zákazníci a investoři – vědí, jak ke hře přistupujeme, mohou předvídat, jaké krátkodobé a dlouhodobé důsledky to bude pro jejich organizaci mít. Mají právo vědět, jak budeme hrát, aby se mohli lépe rozhodovat, pro koho pracovat, od koho kupovat a do čeho investovat. Teprve když uvidí, že dodržujeme všech pět zásad nekonečného nastavení myslí, mohou si být jistí, že víme, kam směřujeme, a že jsme odhodlaní na té cestě spolupracovat. Navíc budou vědět, že jsme se rozhodli vzdorovat krátkodobým pokušením, jednat eticky a svou organizaci budovat tak, aby nejen přežila, ale také prospívala i v daleké budoucnosti.

A my, kteří přijmeme nekonečné nastavení myslí za své, se budeme každé ráno probouzet motivovaní, v práci se budeme cítit jistě a bezpečně a domů budeme odcházet spokojení a naplnění. Až přijde čas a my ze hry vystoupíme, ohlédneme se za svým životem a kariérou a pomyslíme si: „Vedl jsem kvalitní život.“ A zahledíme-li se pak do budoucnosti, uvidíme všechny lidi, jež jsme inspirovali a kteří budou v cestě pokračovat i bez nás.



Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy
za skvělou cenu na
www.melvil.cz