

*Simon Sinek: Végtelen játék. Hogyan lehetünk nyertesek, ha a játék soha nem ér véget?*  
HVG Könyvek, 2020; ISBN: 9789633049273

„Ha igaz, hogy életünk során mind részt veszünk végtelen játékokban, akkor saját érde-  
künkben meg kell tanulnunk felismerni, milyen játékot játszunk, és mi kell ahhoz, hogy  
végtelen gondolkodásmóddal vezessük a csapatunkat. És az sem kevésbé fontos, hogy  
megtanuljunk felismerni a véges gondolkodásmód jeleit, mert csak így változtathatjuk meg,  
mielőtt komoly károkat okozna.”

„*Végtelen szemlélettel élni azt jelenti, hogy mérlegeljük döntéseink másodlagos és harmadla-  
gos következményeit is, hogy másfajta szemüvegen keresztül szemléljük a politikai jelöl-  
teket, és ez alapján döntjük el, kire adjuk a voksunkat, hogy ma meghozott döntéseinkért  
később is vállaljuk a felelősséget.*”

„A szolgálat a játék lényege. Az élet végtelen játékában egyetlen választási lehetőségünk van.  
Te mit választasz?”

(Forrásmegadás nélküli idézetek a könyvből, kiemelések a recenzió szerzőjétől.)

*A szerzőről:* „Vezetési és marketing-tanácsadó, a Rand Corporation munkatársa, a Colum-  
bia Egyetemen stratégiai kommunikációt tanít. A hagyományos vezetéselméleti irányza-  
tokat megkérdőjelező ötleteit bemutatta egyebek között a Fortune magazin 100-as listáján  
szereplő vállalatoknak, kisvállalkozásoknak, nonprofit szervezeteknek, az amerikai kong-  
resszus tagjainak, az amerikai hadsereg legfelsőbb vezetőinek és számos ország nagyköveté-  
nek. Előadása minden idők negyedik legnépszerűbb videója a TED.com oldalon. A Találd  
meg a miérted! – Mi motivál minket és csapatunkat?, a Kezdj a miérttel! – Az inspiráló  
vezetés titka (Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2019/4. sz.) és A jó vezetők esznek utol-  
sónak – Hogyan építsünk összetartó, lelkes és sikeres csapatot? (Iparjogvédelmi és Szerzői  
Jogi Szemle 2018/3. sz.) című bestsellerek szerzője.” – a HVG ajánlójából.

*A könyv mondandója:* „Az emberiség történelmében oly sokszor megtapasztaltuk már,  
hogy a végtelen gondolkodásmód jelentős haszonnal és előnnyel jár. A nagy civilizációk fel-  
emelkedése, a tudományok és az orvoslás fejlődése, az űr felfedezése mind-mind annak volt  
köszönhető, hogy nagyobb csoportok, akiket összekovácsolt a közös ügy, úgy döntöttek,  
hogy együtt belevágnak valamibe, aminek nem látják a végét.” – Itt érdemes megállni, és a  
továbbiak értelmezése érdekében is elgondolkodni: vajon valójában mi a fejlődés motorja.  
„Közös ügy”: vajon tényleg érvényesül ilyesmi az „akkor és ott” érdek és talán eszmészövet-  
ségeken túl is? „Összekovácsolt”, avagy csak pragmatikus keretek közt egymás mellé rende-  
zett – ami messze nem ugyanaz a minőség? „[Ú]gy döntöttek, együtt belevágnak valamibe,  
aminek nem látják a végét”, avagy tették, ami akkor és ott szükségesnek vagy ígéretesnek  
mutatkozott, vigyázó szemüket a várt eredményre vetve, s nem kémlelve, mi minden tárul  
majd fel az egymást követő kanyarok után, amíg eljutnak, ha eljutnak, a szivárvány túlsó  
végéig? Kissé szigorúbban fogalmazva, milyen arányban hajtják a mindenkori, a fogalom

legtágabb értelme szerinti vállalkozásokat – köztük kutatásokat, fejlesztéseket – az intellektuális, a társadalmi és az anyagi tényezők?

„Ha például a csillagok közé lőtt rakéta lezuhant, megfejtettük, hol a hiba, és megpróbáltuk útnak indítani újra... meg újra... meg újra. És ha sikert értünk el, mentünk tovább. De nem a beígért év végi prémium volt a hajtóerő, hanem az érzés, hogy a munkánkkal hozzátehetünk valamit a nagy egészhez, valamihez, ami messze túlmutat rajtunk, valamihez, ami számunkra értéket képvisel, és még akkor is itt lesz, amikor mi már nem.” – „Hozzátenni a nagy egészhez”, ahogy mostanság mondják: „nyomot hagyni”, „megváltoztatni a világot” – ez ma igen divatos törekvés, ám igen jó kérdés, valójában meddig vezethető vissza az idézett történelemben.

*Sinek alapvetése: „Ha úgy építjük fel a vállalkozásunkat, hogy az rugalmasan ellenálló legyen, akkor az örökkévalóságnak építkezünk.* (De legalábbis a remélt hosszán fenntartható, sikeres üzletmenetnek – Osman P.) A rugalmas ellenálló képesség, azaz a reziliencia nem azonos a stabilitással, amely eredendően változatlanyságot jelent. Egy stabil szervezet elméletileg képes átvészelni a vihart, és utána is úgy működik tovább, mintha mi sem történt volna. A vállalatok stabilitását általában pozitív tulajdonságként említik, és a stabil vállalatokat jobban teljesítő, ám magasabb kockázatot vállaló szervezetekkel állítják szembe. A lassú, de stabil növekedést általában sokkal többre tartják. Ám a stabilitás célját kitűző cégvezetők vajmi keveset tud a végtelen játék (játzsma talán jobban illene erre – Osman P.) természetéről, és valószínűleg még nem készült fel a megjósolhatatlanra – az új technológia megjelenésére, az új versenytárs piacra lépésére, a piac átalakulására vagy az olyan, világméretű eseményekre, amelyek képesek akár egy szempillantás alatt kisiklatni a vállalat stratégiáját. Egy végtelen gondolkodású cégvezető nem elégszik meg azzal, hogy olyan céget épít fel, amelyet nem tud elfűjni a változás szele: ő olyan céget akar, amelyet a szél teljesen át tud formálni. Olyan céget, amely tárt karokkal várja a meglepetéseket, és alkalmazkodik hozzájuk. Rezilienciájának köszönhetően az ilyen cég egy-egy viharos időszak után sokszor teljesen megváltozott formában működik tovább (és nem ritkán igen hálás a sorsnak ezért a változásért).”

*A mérlegeléshez: „A stabilitás eredendően változatlanyságot jelent” – A változó világban ez a felfogás romlásba vezet. Stabil a cég, ha a viharok képesek ugyan megrázni, ám elsüllyeszteni nem, ha képes Párizs jelszava szerint élni és működni: „Fluctuat nec mergitur”. A stabilitás akkor kívánatos, ha a túlélés, nem pedig változatlan megmaradás képessége. „[M]intha mi sem történt volna” – Ostobák vonalvezetése! Minden viharból tanulni kell, s azt a gyakorlatban érvényesíteni, hogy könnyebb legyen átvészelni a következőt. „[A]melyet a szél teljesen át tud formálni” – A még jobb vezetés ezt nem hagyja a viharra, hanem maga teszi meg, részben a vihar tanulságai nyomán, részben annak segítségével, hogy a válság mindig jó alkalom a változtatásra, főként olyanokra, amelyeket csendes vizeken, nyugodt*

üzletmenet esetén nehezebb lett volna keresztülvinni. Ennyiben lehet a cég „hálás a sorsnak”. Ezeket szem előtt tartva jobban érthető és hasznosítható Sinek útmutatása.

*Nincs királyi út: „A számtalan előny dacára azonban egyáltalán nem könnyű a végtelen, hosszú távú szemlélet jegyében élni és dolgozni: valójában nagy erőfeszítést kíván. (A dolog nehézsége nyilvánvaló; a 'számtalan előny' mibenlétén igen tanulságos eltöprengeni, legalábbis az emberek tekintetében. Szervezetek hosszú távú túlélése – ez már más kérdéskör, ahogy azt Sinek a továbbiakban jelzi is – Osman P.) Természetünkől adódóan azonnali megoldást keresünk az égető problémákra, és céljaink elérése érdekében a gyors eredményeket várjuk el. Ami az eredményességet és az embereket illeti, jellemzően csak két kategóriát ismerünk: a sikert és a kudarcot, a győztest és a vesztest. Ez a hozzáállás rövid távon olykor hasznos lehet, de cégek és szervezetek esetében nem válhat működési stratégiává, mert hosszú távon súlyos következményei lehetnek.*

Ezeket a következményeket ráadásul nagyon is jól ismerjük: hasraütésszerű előzetes becslések teljesítése érdekében évente ismétlődő, tömeges elbocsátások, öldöklő versengés a munkatársak között, a részvényesek kiszolgálása az alkalmazottak és ügyfelek igényeinek rovására, tisztességtelen és etikátlan üzleti gyakorlat, a kiemelkedően eredményes, de mérgező munkatársak jutalmazása a többi csapattag kárára, az okozott kár figyelmen kívül hagyása és az inkább önmagukkal, mintsem beosztottaikkal törődő vezetők jutalmazása. Mindezek miatt gyengül a lojalitás és az elkötelezettség, fokozódik a bizonytalanság és a szorongás – ahogy sajnos sokan nap mint nap a saját bőrükön tapasztalják. A személytelen és üzleties felfogás az ipari forradalom óta terjedt el egyre inkább, és úgy tűnik, digitális korszakban egyre jobban elharapózik. Sőt, ha belegondolunk: ez a rövid távú, véges gondolkodásmód alakította ki a kereskedelemről és a kapitalizmusról alkotott elképzelésünket is.”

„A véges gondolkodású vezető a vállalat eredményeivel igyekszik szemléltetni saját munkásságának sikerességét. A végtelen gondolkodású vezető a saját munkásságával igyekszik növelni a vállalat hosszú távú értékét... amely csak részben fejezhető ki pénzben.”

*A mérlegeléshez:* Sinek koncepcióját a cég tulajdonosainak is magukévé kell tenniük, másként az nem követhető, mert beleütközik az utóbbiak véges gondolkodásába. A „hasraütésszerű” becsléseket valójában úgy alkotják, hogy megfeleljenek a vezetéssel szembeni ismert elvárásoknak – ami gyakran csak késlelteti az igazság pillanatát. A „részvényesek kiszolgálása” is szükségszerű, merthogy a cég felső vezetése egzisztenciálisan függ azok elégedettségétől, ők pedig általában az azonnali eredményt nézik, s ha az nem elég jó, a cégvezetés „szááárnyakat kap”, azaz repül a székéből. Az egész fenti körkép jól jellemzi a mai gazdaságot, szintúgy a legtöbb szervezet mai gazdálkodását. Vezetőik számára a „végtelen játék” az első pénzügyi beszámoló elbírálásánál befejeződhet, legfeljebb másutt próbálhatnak ismét beszállni. Steve Jobs az első Apple-periódusában igazán a jövőbe tekintett – ám amikor a számok rosszak lettek, érdemeire való tekintet nélkül kirúgták. Hasonlóképp, ha a cégnek hitel kell, a bankot sem érdekli a végtelen játék – csak azt nézi, a cég vagyona, illetve a várható további cash-flow mennyiben jelent szilárd biztosítékot a visszafizetésre.

„Bár sokunknak nem tetszik ez az állapot, sajnos úgy tűnik, a piac igénye a status quo fenntartására erősebb, mint a változás iránti igény. Az ilyesfajta kijelentésekkel, mint hogy 'az ember fontosabb a profitnál', gyakran ellenállásba ütközünk. A fennálló rendszer irányítói, jelenlegi vezetőink közül sokan naivitással vádolnak bennünket, és úgy vélik, nem ismerjük az üzleti élet valóságát. Mi pedig sajnos hajlamosak vagyunk hinni nekik, és meghátrálunk. Beletörődünk, hogy rettegve járunk be a munkahelyükre, hogy nem érezzük magunkat biztonságban, hogy nem lelünk megelégedésre. Olyannyira, hogy a munka és a magánélet bizonytalan egyensúlyának megteremtése komplett iparággá nőtte ki magát. Mindezek fényében felmerül a kérdés: vajon létezik másik, járhatóbb út?” „[A] piac igénye...” az erkölcsfilozófusként indult Adam Smith szép álma volt az önjáró, a gazdaságot szabályozó piac, és ezt a „végtelenül” sok, egymástól függetlenül cselekvő szereplő teljesíthetné be. A modern valóság viszont a szupererős szereplők uralma, amelyet törvényi szabályozások igyekeznek, inkább kevesebb mint több sikerrel, kordában tartani. Így elég érdekes, mi is tekinthető e piac igényének. A szereplők az uralmukat akarják fenntartani és a nyereségüket maximalizálni. A status quo fenntartása így annak fontos, akinek ez szolgál erre eszközül. Így nézünk ki valójában, s ebből kiindulva vizsgálható bármi másik út lehetősége, s általában a „végtelen játék” távlatai.

*Ez a könyv ezért jött létre: „Hatalmunkban áll olyanná formálni a világot, hogy az emberek túlnyomó többsége úgy ébredjen reggelente, hogy tele van tenni akarással, hogy biztonságban érzi magát a munkahelyén, és elégedetten tér haza a nap végén.* (Valóban? Szeretetteljesen a világban hol, miben mutatkozik meg ennek a 'hatalomnak' az érvényesülése? Programnak viszont igencsak jó lenne, hogy 'rendezzük végre közös dolgainkat', s szerezzünk magunknak ilyen hatalmat. Kár, hogy ehhez olyan erőforrások kellenek, amelyek ma nagyon is mások hatalmában vannak – Osman P.) *Az a fajta változás, amelyet e könyvben ajánlok, nem megy könnyen. De nem is lehetetlen. Jó – kiváló – vezetőkkel igenis megvalósítható. A kiváló vezetők nem rövid távon gondolkodnak, hanem messzebbre tekintenek: tudják, hogy nem a következő negyedév, nem a következő választás a fontos, hanem a következő generáció. A kiváló vezetők úgy építik fel cégeiket, hogy azok haláluk után is eredményesen működjenek. Ha sikerrel járnak, abból a társadalom, a vállalkozás, sőt a részvényesek is szépen profitálnak. (Kár, hogy a türelmes részvényes hiánycikk, akárcsak a türelmes finanszírozó, és igen nehezen szaporítható – Osman P.)*

*Ez a könyv azért jött létre, hogy segítsen egymásra találni mindazoknak, akik készek megdönteni a fennálló rendszert, és a helyére új 'valóságot' építeni. Olyan valóságot, amely kielégíti mélyen gyökerező igényünket arra, hogy biztonságban érezzük magunkat, hogy hozzájáruljunk valami olyasmihöz, ami messze túlmutat önmagunkon, és hogy megélhetést biztosítsunk önmagunknak és a családunknak. Olyan valóságot, amely egyaránt szolgálja az egyének, a cégek és a közösségek – és általában véve az emberiség – érdekeit. Ha hiszünk abban a világban, ahol a tenni akarás, a biztonságérzet és a kiteljesedtettség érzése mindennapos, és abban is, hogy*

mindezt a vezetők valósíthatják meg, akkor közös felelősségünk és feladatunk megtalálni, tanítani és támogatni az új típusú vezetői attitűd elkötelezett híveit. Álmunk csak így válhat valóra. *Első lépésként pedig meg kell tanulnunk, mit jelent a vezető szerepe a végtelen játékban.* Az előzőekben felvetettünk némi fenntartásokat, mert a haladáshoz vezető úton nem a vak-hit a jó partner. A vezetés sem működhet úgy, mint a hajdani szuverén uralkodók, azzal juttatva érvényre döntéseit, hogy „mert ez a kedvünkre való”. (Car tel est notre bon plaisir – a francia királyok rendeleteinek szokásos befejező mondata.) Ide viszont már az illik, hogy *Sinek programjának igenis megvan a létjogosultsága.* Egyre nyilvánvalóbb, hogy a civilizációnk tévúton halad, s a katasztrófaelhárítás sebességével át kellene térnie egy sokkal emberesebb világba vezető, fenntartható gazdasági és környezeti feltételeket teremtő pályára. S Petőfit idézve „És addig? addig nincs megnyugvás, Addig folyvást küszködni kell.” (A XIX. század költője), annál is inkább, mert „Csak akkor születtek nagy dolgok, / Ha bátrak voltak, akik mertek / S ha százszor tudtak bátrak lenni, / Százszor bátrak és viharvertek.” (Ady Endre: A Tűz csiholója). A mai világban a hatalom birtokosait legfőképp az információs aszimmetria tartja pozícióban. Egyrészt az, hogy sokkal többet tudnak az emberekről, mint azok egymásról. Akik a sokak összefogására támaszkodva akarnának valamit elérni, nem tudhatják, mennyiben állnak azok ténylegesen a törekvés mellé, vagy épp hagyják cserben és ezért erőtlenül a hatalommal szemben. Az információs aszimmetria másik hatásterülete, mennyire tudják monopolizálni az uralmat akaró erők annak manipulálását, mi kerül az emberek tudatába, vagy épp annak „háttérébe”, a gondolkodást, döntéseket és választásokat befolyásoló tudattalanba. A jövő új technológiái ezeken akár változtathatnak is, ha kikerülnek uraik kezéből. Így új távlatok nyílhatnak a „végtelen játékban”.

*Nézzük, miként segíthet Sinek e tanítása!*

*Akár biztatásként:* „Ha alaposan megvizsgáljuk az egész vietnámi háborút, igen érdekes kép bontakozik ki a szemünk előtt. Amerika tulajdonképpen szinte minden csatát megnyert. A háborúnak abban a tíz évében, amíg az Egyesült Államok aktív haditevékenységet folytatott, körülbelül 58 ezer amerikai katona veszett oda. Észak-Vietnám vesztesége meghaladta a 3 millió főt. Arányaiban ez olyan, mintha – az 1968-as népességi adatokat tekintve – Amerika 27 millió embert veszített volna el. Adódik tehát a kérdés: az a fél, amelyik szinte minden csatát megnyer, és megtizedeli az ellenség sorait, hogyan veszítheti el a háborút?”

A „sztártörténész” Yuval Noah Harari szerint a mezőgazdasági forradalom a történelem legnagyobb csalása volt – s ezt részletesen ki is fejti SAPIENS – Az emberiség rövid története c. könyvében. Ha így nézzük, a társadalmak és azok gazdaságai urai eddig minden csatát megnyertek – talán mégiscsak elvesztik a végtelen játékot az ember javára?

„Aranykor” akkor sem jön! Az első fejezet összeveti a véges és végtelen játékokat, s leszögezi (egyebek közt): „A végtelen játéknak az időtartama is végtelen. És mivel nincs célszabály, gyakorlatilag sosincs vége, így megnyerni sem lehet.” Ez azt jelenti, a győztes nem pihenhet, máris készülnie kell a következő menetre – amelyben előre nem látható meglepetések,

támadások is érhetik, új feltételekkel, új ellenfelekkel is meg kellhet küzdenie. „A végtelen játéknak [a végessel szemben] *nem minden szereplője ismert*. Pontos vagy közösen meghatározott *szabályok sincsenek*. Bár lehetnek érvényben bizonyos szokások vagy törvények, amelyek irányt szabnak a résztvevők cselekedeteinek, a játékosok – e tág határokon belül – *azt csinálhatnak, amit akarnak*. És ha úgy döntenek, hogy felrúgják a konvenciókat, azt is megtehetik. *Az egyes játékosok mind maguk határozzák meg, hogyan játsszák a játékot. Ezen akár változtathatnak is, bármikor, bármilyen oknál fogva.*” Ismerős? Cégek, egész iparágak emelkedtek így fel és mentek mások tönkre ennek hatásaira az elmúlt félszáz évben, s persze – jöllehet kevésbé látványosan – már korábban is. Birodalmak tündöklésén és bukásán halad előre a végtelen játék a történelemben, s alighanem hamarosan odáig jutunk, ahol már a teljes civilizáció fennmaradása a tét, különös tekintettel az ellentmondásra, amely a mai, állandó növekedésre alapozott paradigma és az erőforrások véges volta között feszül, mindinkább élesen. Így nemcsak vállalatokra, szervezetekre, hanem még nagy közösségekre is érvényes *Sinek tétele*: „*az üzlet végtelen játékában csak akkor lehetünk sikeresek, ha nem azzal törődünk, hogy ki nyer, és ki a legjobb, hanem elkezdünk végre azzal foglalkozni, hogyan építhetnénk fel olyan szervezeteket, amelyek annyira erősek és egészségesek, hogy generációkon át játékban tudnak maradni. Ha így gondolkodunk, annak furcsa módon sokszor az lesz az eredménye, hogy a cégünk rövid távon is megerősödik.*” Az új szervezetek mellett természetesen új technológiák is kellenek, másrészt az új technológiák akár el is söpörhetik a meglévő működési rendet és az ahhoz illeszkedő szervezeteket. Nézzük, mit tettek az utóbbi fél évszázad nagy innovációi a kiskereskedelemmel, kisiparral, a szolgáltatások nagy hányadával. Arról pedig még megalapozottabb elképzelésünk sem igazán tud lenni, mit hoz létre mindezzel szemben a jövőben akárcsak az informatika és a tömegesen elterjedő 3D nyomtatás együttes fejlődése, a robotizációról, s még inkább a hálózatba kötött robotokról nem is beszélve (utóbbi talán még a fájdalmasan hiányzó „sarki susztert” és hasonlókat is visszahozhatja). Jó példa: Richard Branson megcsinálta a Virgin lemezbolt-hálózatot, a modern informatika pedig a letölthető zenével kivágta alóluk az árucikkeket és a vevőket. Branson erre új pályákon épített új üzleteket. (Ehhez: Richard Branson: A Virgin-módszer – Minden, amit a vezetésről tudok. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2016/6. sz.)

Vietnam, Afganisztán megmutatta, hogy gerilla-hadviseléssel szemben a legmodernebben felszerelt „reguláris” hadviselésnek sincs valódi esélye. Alighanem a modern technológiák olyan lehetőségeket adnak majd az üzleti életben a „gerilla-hadviselésre”, amellyel szemben a hagyományos módozatoknak szintúgy nem lesz esélye – a végtelen játék új harcmodorokat követel. S a saját pályánkat nézve, ez bizony alighanem felveti majd azt is, hogy *az új paradigma szerint újra kell írni a szellemi tulajdon védelmének szabályait is.*

„*A végtelen gondolkodásmód előnyei*” – Sinek ezzel az alcímmel a következő összegzést adja, amely – finoman szólva – talán meglehetősen dialektikus viszonyban áll a tőkés árutermelési mód szerint működő monetarizált piaccgazdasággal: „*A végtelen játékban egy vállalkozás*



valódi értékét soha nem a tetszőleges időszakban vizsgálta, tetszőleges mérőszámok alapján elkönyvelt sikerek mutatják meg. Sokkal inkább az, hogy az emberek mennyire vágynak arra, hogy munkájukkal hozzájárulhassanak a cég folyamatos sikereihez. Mindez pedig nem csupán arra az időszakra szól, amíg ők maguk is a vállalatnál vannak, hanem jóval saját szolgálati idejük lejártá után is hat. Míg a véges gondolkodású vezető azért dolgozik, hogy kapjon valamit alkalmazottaitól, vevőitől és részvényeseitől, és ezáltal a cég elérje a tetszőlegesen felállított mércét, addig a végtelen gondolkodással jellemezhető vezető célja, hogy alkalmazottaiban, vevőiben és részvényeseiben folyamatosan égjen a vágy, hogy a maguk módján hozzájáruljanak a vállalat eredményeihez. Aki végtelen gondolkodásmóddal száll be a játékba, úgy akar majd kiszállni, hogy jobb állapotban hagyja a céget, mint ahogy kapta. A Lego nem a szerencsének köszönheti, hogy találmánya kiállta az idő próbáját, hanem annak, hogy az ott dolgozók szinte mind olyan munkát akarnak végezni, amellyel biztosítják a fennmaradását. Nem a negyedéves rekorderedmények megdöntése motiválja őket, hanem az, hogy évről évre egyre több gyereknek biztosítsanak innovatív játékelményt.” (Ehhez: David C. Robertson, Bill Breen: Kockáról kockára – LEGO – Hogyan írta át a Lego az innováció szabályait és hódította meg a játékipart világszerte. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2014/6. sz.) Ám „az éber lét útjára visszahullva” (Radnóti Miklós: Levél a hitveshez) jól tudjuk, ha nem az elvárások szerint alakulnak a „mérőszámok”, akkor könnyen megtörténik, hogy a vezetők nem élik túl a székükben a következő közgyűlést, bárminemű élményt is teremtenek cégük közönségének. S a pénzhezragadt valóságban „egy vállalkozás valódi értékét” bizony főszabályként a jövedelemtermelő képességével vagy részvényeinek tőzsdei árával mérik.

„A Carse-féle végtelen játékot játékosokat az hajtja előre, hogy a játék sikeresen folytatódjon. [„A kétféle játszma meglétére maga a mester, James P. Carse professzor hívta fel a figyelmet, aki már 1986-ban írt erről Finite and Infinite Games: A Vision of Life as Play and Possibility (Véges és végtelen játékok – Az élet mint játék és lehetőség) című könyvében” – írja Sinek.] „Az üzleti életben mindez a vezetőit túlélni képes szervezet felépítését jelenti. Carse úgy véli, a végtelen játék résztvevője pusztán a játék kedvéért is játszik, ami az üzleti életben annyit tesz, hogy az éves mérleg főösszegénél jóval messzebbre tekint. Míg a véges gondolkodású piaci szereplő olyan terméket állít elő, amelyet szerinte el lehet adni, addig a végtelen gondolkodású vállalkozás olyan terméket dob piacra, amelyet szerinte a vevők meg akarnak venni. Az előbbi elsősorban arra fókuszál, milyen haszna származik a cégnek a termék eladásából, míg az utóbbi arra, milyen haszna származik a vevőnek a termék megvásárlásából.” Napjaink kényszerűen is pragmatikus vezetője ehhez képest a következőképpen gondolkodik: A cég a bevételeit és azokban a nyereségét a piaci eladásokból szerzi. Hacsak ebben nincs kivételezett pozícióban, úgy az elérhető árakat a piac szabja meg, olyaténként, hogy a vevők azt az értéket – „hasznot” – fizetik meg, amelyet az árucikk számukra képvisel (egész szakma épült erre: az értéktervezés.). Ha vigyázó szemeit a jövőre veti, s közben elcsúszik ezen a banánhéjon, nem mindenki Steve Jobs, hogy ilyen helyzetből is győztesen térjen

vissza. Jobs pontos műszaki kifejezéssel őrült kockázatot vállalt azzal a stratégiájával, hogy a felhasználók nem tudják, mit akarnak, de ő majd megtanítja ezt nekik. Ha ez nem jött volna be, ma talán a nevét is inkább intő példaként tudnánk. Viszont bejött, s ezzel ő modern panteonunk egyik főistene lett, s valóban sokban új világot teremtett. Sinek interpretációjában: „Egyesek úgy hitték, az Apple megjósolta a fogyasztói preferenciákat, sőt a jövőbe látott, de ez nem igaz. Valójában a cég végtelen szemléletmódja nyitott utat annak az innovációnak, amelyre a véges gondolkodású cégvezetés egyszerűen képtelen.” A játék pedig folytatódik.

„*Három tényezőt* minden esetben figyelembe kell vennünk, amikor arról döntünk, hogyan akarjuk vezetni a vállalkozásunkat:

1. Nem rajtunk múlik, hogy az adott játszma véges vagy végtelen.
2. Az viszont rajtunk áll, hogy beszállunk-e a játékba. (Ez, szintűgy a következő tényező, nyilvánvalóan feltételezi azok erős autonómiáját, akik a döntést hozzák és végig is viszik – Osman P.)
3. Ha beszállunk, akkor csak tőlünk függ, hogy véges vagy végtelen gondolkodásmóddal játszunk.”

„Aki vezetőként szeretné magáévá tenni a végtelen gondolkodásmódot, annak ezt az öt alapszabályt kell követnie:

1. Egy igaz ügy előmozdítása;
2. Bizalomra épülő csapatok kialakítása;
3. A méltó versenytársak tanulmányozása;
4. Felkészülés az egzisztenciális rugalmasságra;
5. A vezetői bátorság kimutatása.”

A játék végtelen, ez a kis beszámoló csak nagyon is véges lehet. Ideje áttekintenünk *a mondandó ívét*: Miért írtam meg ezt a könyvet? / 1. fejezet: Véges és végtelen játékok / 2. fejezet: Egy igaz ügy / 3. fejezet: Igaz vagy hamis? / 4. fejezet: Az igaz ügy élharcosa / 5. fejezet: A vállalkozás felelőssége (Újragondolva) / 6. fejezet: Igyekezet és erőforrás / 7. fejezet: Bizalomra épülő csapatok / 8. fejezet: Erkölcsi hanyatlás / 9. fejezet: Méltó versenytárs / 10. fejezet: Egzisztenciális rugalmasság / 11. fejezet: Vezetői bátorság.

A sorokból kivilágít egy felettebb kritikus címszó: „*Egy igaz ügy*”. Sinek egy roppant súlyos példával indítja: Leningrád rettenetes, a történelem legtöbb áldozattal járó ostromával. Az igaz ügy összegzése itt: „Nem azért dolgoztak olyan elszántan, hogy kihúzzák az ostrom végéig, hanem hogy a lehető legtovább életben tartsák az emberi fajt.” Ha teljesen más is a terep, a körülmények, az emberi tényezők, maga az „ügy”, a hozzá fűződő elszántság voltaképp teljesen egybevág a fenntartható fejlődés mai ügyével – hiszen mi lehetne igazabb ügy az emberiség végtelen(nek remélt!) játszmaiban, mint hogy az emberek emberséges módon és körülmények között élhessenek a szülőbolygójukon?



Az „igaz ügy” néhány alapvető vonása, ahogy Sinek vázolja:

„Véges játékban a győzelemért játszunk. Ha csupán az a célunk, hogy jól játsszunk, és élvezzük a játékot, akkor sem a vereségre hajtunk. Ám a végtelen játékban teljesen más motivációk működnek bennünk: többé nem a győzelem a cél, hanem a játék folytatása. A cél egy jelentőségteljes dolog előmozdítása, amely túlmutat rajtunk és szervezetünkön. Aki pedig ebben a végtelen játékban vezető szerepet kíván betölteni, kristálytiszta igaz ügyet kell szolgálnia.” A mai valóságban azonban az eredménykimutatások és a félelmetes részvényesi érték, a modern gazdasági élet egyik legkíméletlenebb mutatója gorombán korlátok közé szorítják a cél és a lehetőségek viszonyát – Osman P.)

Az igaz ügy mindig konkrét elképzelést takar. Egy még nem létező, jövőbeli állapot megvalósítását célozza, amely sokak számára ellenállhatatlanul vonzó, így önként és dalolva hoznak áldozatot az előmozdításáért.” – „Dalolva”? A dolog sokkal inkább úgy működik, hogy az ember jól tudja, „bíbor parázson, ha kell, zuhanó lángok közt varázsolja majd át a cégét, szervezetét, s vele persze saját magát”, és gyakran nem is a cél vonzereje miatt, hanem mert a belső készítése hajtja, valódi kategorikus imperativuszként. Még inkább igaz ez a csapataikra. Elképzelni is sajátos, amint Jobs, Elon Musk, Jeff Bezos dalra fakad, a gyakran lehetetlen(nek tűnő) teljesítményekre „ösztönzött” csapat pedig tercel nekik. Természetesen ideális motiváció, ha az emberek maguk is átérzik az igaz ügyet és tenni akarnak érte, ám gyakoribb, hogy őket ebben a karizmatikus vezető ragadja magával. – „Talán nem is tesszik igazán, amit meg kell tennünk, de az igaz ügy miatt mégis úgy érezzük, hogy megéri.”

„Az igaz ügy nem azonos a miértünkkel. A miért a múltból ered. Az a mi eredettörténetünk. Nyilatkozat arról, kik is vagyunk – értékrendünk és hitvallásunk összegzése. (Ez a 'miért' lényegének érdekes összegzése, Sinek fentebb említett, Kezddj a miérttel! c. könyvéhez képest átértelmezése. Annak az eredeti angol alcíme 'Hogyan lelkesítenek a nagy vezetők mindenkit cselekvésre', itt viszont a miért az eddigi utunk, cselekedeteink és indítékaink összegzésének tűnik – Osman P.) Az igaz ügy viszont a jövőt vetíti elénk. Azt mutatja, merre tartunk. Azt a világot festi le, amelyet szeretnénk felépíteni és megélni. De nem kell, hogy mindannyiunknak legyen saját igaz ügye: dönthetünk úgy is, hogy valaki máséhoz csatlakozunk. Saját mozgalmat indíthatunk, vagy beszállhatunk máséba, és a magunkévá tehetjük a törekvéseit. (Saját igaz ügy a megvalósításához nélkülözhetetlen erő nélkül? Reménytelen, nyersebben fogalmazva értelmetlen. A két értelmes megoldás kellően erős partnert megnyerni a megvalósításhoz, vagy más igaz ügyéhez csatlakozni – már ha van ennyi mozgásszabadságunk – Osman P.) Míg miérből csak egy lehet, egyszerre több igaz ügyet is szolgálhatunk. A miértünk fix, azon változtatni nem lehet. (Ez egyértelmű utalás a már végbement múlttra – Osman P.) Az igaz ügyről viszont nem tudni pontosan, milyen formát ölt, hiszen még nem jött létre. Fáradhatatlanul dolgozhatunk rajta, úgy alakíthatjuk, ahogy csak akarjuk, és menet közben is folyamatosan fejleszthetjük.” Nem tudhatjuk, hogyan szól az eredeti angol szöveg, de régen rossz, ha hagyjuk, várjuk, hogy az igaz ügy „létrejöjjön”, „formát öltson”.

Természetesen meglehet, hogy a dolgok így alakulnak, ha túl keveset tartunk kézben belőlük, ám ezzel fel is adjuk, hogy a szándékaink szerinti eredményre jussunk, vagy jusson általunk a világ. S ahhoz, hogy művünk célba érjen, a valóság az utolsó mondat megengedő fogalmazása helyére sokkal keményebb feladatot állít: fáradhatatlanul *kell* dolgozni, s nem „ahogy csak akarjuk”, hanem mindig az adott helyzet feltételei és lehetőségei szerint manőverezve törekedni a hosszú távú optimumra.

*Az igaz ügy beazonosítása: „Az igaz ügy tehát konkrét elképzelés egy még nem létező, jövőbeni állapotról. Ahhoz, hogy útmutatást adhasson a munkánkhoz, áldozatvállalásra inspirálhasson és generációkon keresztül fennmaradhasson, öt kritériumnak kell megfelelnie. Ha nem tudjuk eldönteni, hogy célkitűzésünk, küldetésünk vagy jövőképünk igaz ügyet képvisel-e, vagy ha szeretnénk igaz ügygel az élre állni, vegyük elő az alábbi listát, és végezzük el ezt az egyszerű tesztet.*

*Az igaz ügy mindig:*

- *valamit támogat* – megerősítő és optimista,
- *befogadó* – nyitott a csatlakozni kívánók felé,
- *szolgálatorientált* – elsősorban mások javát szolgálja,
- *reziliens* – átvészeli a politikai, technológiai és kulturális változásokat,
- *idealista* – nagyszabású, merész és végső soron elérhetetlen.”

Sinek természetesen részletesen kifejti mind az öt kritérium mibenlétét. Itt a valamelyest paradoxnak tűnő „*végső soron elérhetetlen*” jelzőre térünk ki kissé.

„Fontos megünnepelni a győzelmeinket, de nem ülhetünk sokáig a babérjainkon. Mert a végtelen játék pörög tovább, és rengeteg dolgunk van. *A győzelmek sokkal inkább az ideális jövő felé vezető utunk mérföldköveiként szolgálnak. Abba engednek bepillantást, hogyan fest majd megálmodott jövőnk, és folyamatos előrehaladásra ösztönöznek.*

*Ideális esetben ilyen érzéseket ébreszt egy igaz ügy: mindegy, mennyi mindent értünk már el, mindig azt érezzük, hogy van még tovább.* (A való életben ugyanakkor van itt egy nagy csapda. A fejlesztő is mindig úgy érzi, műve lehet még tökéletesebb is, ám a konkrét fejlesztés nem válhat végtelen játékká. Ezért az aranyszabály: a fejlesztést sohasem lehet befejezni, de tudni kell abbahagyni! – Osman P.) Az igaz ügy olyan, mint egy jéghegy. Mindig csak a csúcását látni – a már elért eredményeket. Egy szervezetben gyakran csak az alapítók és az elsőként felvett munkatársak látják tisztán az ismeretlen jövőt, amely mindenki más számára láthatatlan. (Máskor viszont épp azért kell új embereket bevonni, hogy friss szemmel tudják értékelni a helyzetet, s így segítsenek meghatározni a továbbiak optimális menetét – Osman P.) Minél világosabban fogalmazzák meg az ügyüket, annál nagyobb az esélye, hogy újítók, korai elfogadók csatlakoznak hozzájuk, akik hajlandók vállalni a kezdeti kockázatokat, hogy segítsenek megvalósítani valamit, ami még szinte csak az alapítók és az első munkatársak képzeletében él. Minden egyes siker kicsivel többet mutat meg a jéghegyből a többieknek: egyre több részletet látnak az összképből. És amikor a többiek azt látják, hogy

az elképzelés apránként valósággá válik, a kétkedők is hinni kezdenek. Egyre többeket ösztönöz cselekvésre a lehetőség, és egyre többen áldoznak időt, energiát, szellemi és mentális kapacitást arra, hogy továbbvigyék az ügyet. De mindegy, mennyit látunk a jéghegyből: vezetőink feladata újra és újra emlékeztetni bennünket, hogy a java még mindig a mélyben rejtőzik. Mert függetlenül attól, mennyi sikernek örülhettünk már, az igaz ügy, amelyért dolgozunk, soha nem mögöttünk, hanem mindig előttünk áll.”

Amint az Olvasó előtt áll, hogy elolvassa Sinek új művét. Olvassa, mérlegelje a leírtakat, alakítsa saját véleményét, s mindezekon fenje élesebbre gondolkodását a végtelen játékról.

*Dr. Osman Péter*