

УДК 65.013  
ББК 88.4  
С38

Simon Sinek  
THE INFINITE GAME

**Синек, Саймон.**  
С38      Бесконечная игра. В бизнесе побеждает тот, кто не участвует в гонке / Синек Саймон ; [перевод с английского Д.А. Шалаевой]. — Москва : Эксмо, 2020. — 304 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-110706-2

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.

**УДК 65.013  
ББК 88.4**

© 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

ISBN 978-5-04-110706-2

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

*С любовью, Саймон.*



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.



# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Почему я написал эту книгу</b> .....	11
<b>Выигрыш</b> .....	15
<b>ГЛАВА 1</b> КОНЕЧНЫЕ И БЕСКОНЕЧНЫЕ ИГРЫ .....	17
<b>ГЛАВА 2</b> ДОСТОЙНОЕ ДЕЛО .....	45
<b>ГЛАВА 3</b> ДЕЛО. ОТСУТСТВИЕ ДЕЛА.....	70
<b>ГЛАВА 4</b> ХРАНИТЕЛЬ ДЕЛА.....	83
<b>ГЛАВА 5</b> ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА (ПЕРЕСМОТРЕННАЯ) .....	94
<b>ГЛАВА 6</b> ВОЛЯ И РЕСУРСЫ .....	119
<b>ГЛАВА 7</b> ДОВЕРЯЮЩИЕ КОМАНДЫ.....	133
<b>ГЛАВА 8</b> ЭТИЧЕСКОЕ ВЫГОРАНИЕ.....	167
<b>ГЛАВА 9</b> ДОСТОЙНЫЙ СОПЕРНИК .....	200
<b>ГЛАВА 10</b> ЭКЗИСТЕНЦИАЛЬНАЯ ГИБКОСТЬ .....	225

<b>ГЛАВА 11</b>	
<b>МУЖЕСТВО ВЕСТИ ЗА СОБОЙ</b> .....	242
<b>ПОСЛЕСЛОВИЕ</b> .....	268
<b>СПИСОК БЛАГОДАРНОСТЕЙ ОТ АВТОРА</b> .....	271
<b>ПРИМЕЧАНИЯ</b> .....	275

## 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; однако 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 беспокорства. 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 понимаем «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 удовлетво-

рение 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 знает, 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. Ре-

альность, 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 боль-

шая часть крупных боев подошла к концу, примерно через неделю после первого нападения, США потеряли менее тысячи 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. человек<sup>1</sup>. 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 начинал 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