

# INHOUD

Waarom ik dit boek heb geschreven 9

Winnen 13

1. Eindige en oneindige spellen 15
2. Een goede zaak 40
3. Goede zaak of niet? 63
4. De goede zaak handhaven 74
5. Bedrijfsverantwoordelijkheid (herzien) 83
6. Wilskracht en middelen 105
7. Vertrouwensteams 118
8. Normvervaging 147
9. Waardige rivalen 176
10. Existentiële flexibiliteit 199
11. De moed om te leiden 214

Nawoord 239

Dankwoord 243

Noten 247

Register 265

# WAAROM IK DIT BOEK HEB GESCHREVEN

Het is verbazingwekkend dat dit boek noodzakelijk is. In de loop van de geschiedenis hebben we al vaak de voordelen van een oneindige denkwijze gezien. De opkomst van grote beschavingen, vorderingen in de geneeskunde, wetenschappelijke ontdekkingen en de verkenning van de ruimte – ze waren alleen mogelijk doordat grote groepen mensen, verenigd door een gemeenschappelijk streven, besloten samen te werken met enkel een stip aan de horizon, of zelfs aan de sterrenhemel; als een raket neerstortte, zochten we uit wat er mis was gegaan en probeerden we het opnieuw... en nog eens... en nog eens. En nadat we ons doel hadden bereikt, verlegden we onze grenzen. Dat deden we niet met het oog op een eindejaarsbonus; we deden het omdat we het gevoel hadden dat we een bijdrage leverden aan iets wat groter was dan wijzelf, iets van waarde, iets wat zou voortleven als wij er niet meer waren.

Maar ondanks alle voordelen is handelen met een langetermijnvisie, met een oneindig doel voor ogen, niet makkelijk. Het vergt inspanning. Wij mensen zijn van nature geneigd tot snelle oplossingen voor problemen en kiezen liever voor snelle winst dan voordelen op lange termijn. We zien het leven in termen van successen en mislukkingen; we zien winnaars en

verliezers. Automatisch denken in termen van winnen en verliezen heeft voordelen op de korte termijn, maar als strategie voor bedrijven en organisaties leidt het op lange termijn tot grote problemen.

We weten maar al te goed waar deze automatische mindset toe leidt: jaarlijkse massaontslagen om aan een arbitrair plan te voldoen, gehoorzaamheid aan de aandeelhouders ten koste van de medewerkers en klanten, een oneerlijke en onethische bedrijfspraktijk en een keiharde, verziekte werksfeer, hoge beloningen voor hoog presterende, toxische werknemers, ondanks de klachten van de teamleden, en bonussen voor managers die meer geven om hun eigen belang dan om hun teamleden. Daardoor nemen de loyaliteit en betrokkenheid af, en voelen veel werknemers zich onzeker en bezorgd. Deze onpersoonlijke en zakelijke benadering in het bedrijfsleven is enorm toegenomen door de Industriële Revolutie en lijkt nog sterker toe te nemen in ons digitale tijdperk. Onze benadering van handel en kapitalisme lijkt bepaald door kortetermijndoelen en een eindige mindset.

Hoewel veel mensen deze situatie betreuren, lijkt het er helaas op dat deze status quo gehandhaafd blijft door de tucht van de markt, die sterker is dan de tegenbeweging die streeft naar verandering. Als we bijvoorbeeld zeggen: 'Mensen zijn belangrijker dan winst', dan roept dat vaak weerstand op. Degenen die in het huidige systeem de touwtjes in handen hebben, antwoorden vaak dat we niet naïef moeten zijn en dat we kennelijk niet begrijpen hoe de zakenwereld in elkaar zit. Te veel mensen laten zich daardoor ontmoedigen en leggen zich bij de situatie neer. Als ze 's ochtends wakker worden, voelen ze al een knoop in hun maag bij de gedachte aan hun werk; ze vinden geen vervulling in hun leven. Er is zelfs een hele bedrijfstak opgekomen om mensen te helpen hun werk en leven

weer in balans te krijgen. Kan het dan echt niet anders? Dat vraag ik me af.

Het is misschien best mogelijk dat de ‘werkelijkheid’ waarover cynici zo graag spreken niet in beton gegoten is. Dat onze huidige bedrijfspraktijk niet ‘goed’ is, en zeker niet ‘de best mogelijke’. Het is gewoon de praktijk waaraan we gewend zijn, die wordt bevorderd door en die de voorkeur heeft van een kleine minderheid, niet de grote meerderheid. Als de zaken er zo voor staan, dan hebben we een goede kans om te streven naar een andere realiteit.

Ongetwijfeld kunnen we een wereld creëren waarin de overgrote meerderheid van de mensen elke ochtend geïnspireerd uit bed springt, een veilige werkomgeving heeft en 's avonds met een voldaan gevoel naar huis gaat. De verandering die ik voor ogen heb is niet makkelijk te realiseren. Maar het kan. Met goede leiders – de beste leiders – kan deze droom werkelijkheid worden. De beste leiders kijken naar de lange termijn en niet enkel naar de korte termijn. Ze beseffen dat het niet gaat om de volgende kwartaalcijfers of de volgende verkiezingsresultaten; het gaat om de volgende generatie. De beste leiders zetten bedrijven en organisaties op die succesvol zijn in de toekomst, nadat ze het stokje hebben doorgegeven. Dat is voordelig voor hun bedrijf, voor ons, en zelfs voor de aandeelhouders.

Ik heb dit boek niet geschreven om degenen die de status quo willen handhaven te bekeren, maar om te appelleren aan degenen die klaar zijn voor verandering in de status quo, voor een nieuwe realiteit die tegemoetkomt aan onze basisbehoefte aan veiligheid, onze behoefte om bij te dragen aan iets wat boven onszelf uitstijgt en in ons levensonderhoud te voorzien. Een realiteit die goed uitpakt voor ons als individuen, voor bedrijven, voor onze samenleving en de hele mensheid.

Als we geloven in een wereld waarin we ons elke dag geïnspireerd, veilig en voldaan kunnen voelen, en als we geloven dat dat visioen werkelijkheid kan worden door goed leiderschap, dan is het onze gezamenlijke verantwoordelijkheid om goede leiders te vinden en hun de noodzakelijke informatie en steun te geven om dit visioen te verwezenlijken. En een van de stappen die we moeten zetten is begrijpen wat dat inhoudt: leidinggeven in het Oneindige Spel.

Simon Sinek

4 februari 2019

Londen, Engeland

# WINNEN

Op de ochtend van 30 januari 1968 voerde Noord-Vietnam een verrassingsaanval uit op de Amerikaanse en geallieerde strijdkrachten. In de loop van 24 uur vielen meer dan 85 000 Noord-Vietnamese en Vietcong-troepen meer dan 125 doelen in het hele land aan. De Amerikaanse strijdkrachten werden hierdoor totaal verrast. Veel militair leiders waren niet op hun post toen de aanval begon; ze vierden in nabijgelegen steden het feest Têt. Zo begon het Têt-offensief.

Têt is het Maan-Nieuwjaarsfeest. In Vietnam is dit feest net zo belangrijk als Kerstmis in de westerse wereld. En zoals tijdens de Eerste Wereldoorlog een staakt-het-vuren gold voor Kerstmis, zo was het in Vietnam al tientallen jaren traditie dat er niet gevochten werd met Têt. De Noord-Vietnamese leiders zagen hierin echter een kans om de Amerikaanse troepen te overrompelen en snel uit te schakelen. Daarom besloten ze in strijd met de traditie tot deze verrassingsaanval.

Het wonderlijke is: de Amerikanen wisten elke aanval af te slaan. Echt elke aanval. En ze wisten niet alleen de aanvallers te verdrijven, maar brachten hun ook grote verliezen toe. Ongeveer een week later, toen de meeste gevechten ten einde waren gekomen, bleek Amerika minder dan 1000 manschappen

te hebben verloren; maar Noord-Vietnam had meer dan 35 000 man verloren! In de stad Huê, waar bijna een maand lang werd gevochten, verloor Amerika 150 mariniers, terwijl Noord-Vietnam naar schatting 5000 man verloor!

Als we naar de Vietnam-oorlog in zijn geheel kijken, zien we iets merkwaardigs. Amerika won de overgrote meerderheid van de gevechten. In de loop van de tien jaar waarin de Verenigde Staten deelnamen aan de strijd in Vietnam sneuvelden 58 000 Amerikaanse manschappen. Daar staat tegenover dat Noord-Vietnam meer dan 3 miljoen mensen verloor. Dat zou verhoudingsgewijs neerkomen op 27 miljoen gesneuvelde Amerikanen.

Hoe is het mogelijk om bijna elke slag te winnen, de vijand enorme verliezen toe te brengen en toch de oorlog te verliezen?

# 1 EINDIGE EN ONEINDIGE SPELLEN

**M**et minstens twee spelers kan het spel beginnen. Er zijn twee soorten spellen: eindige en oneindige spellen.

Een eindig spel wordt gespeeld door spelers die elkaar kennen. Er zijn vaste spelregels. De spelers zijn het eens over het doel, en als dat bereikt wordt is het spel afgelopen. Voetbal is duidelijk een eindig spel. De spelers dragen een speciaal tenue en zijn makkelijk herkenbaar. Er zijn spelregels en scheidsrechters, die toezien en de regels handhaven. Alle spelers hebben ermee ingestemd volgens de regels te spelen en strafmaatregelen te accepteren als de spelregels worden overtreden. Iedereen is het erover eens dat het team dat aan het eind van de gestelde tijd de meeste punten heeft gescoord de winnaar is, en na afloop van de wedstrijd gaat iedereen naar huis. In een eindig spel is er altijd een begin, een middelpunt en een eind.

Een oneindig spel daarentegen wordt gespeeld door bekende én onbekende spelers. De regels zijn niet altijd precies vastgesteld of overeengekomen. Er zijn misschien gewoonten of wetten die bepalen hoe de spelers het spel spelen, maar toch kunnen ze binnen deze brede afbakening zelf hun speltactiek bepalen. Als ze van bepaalde gewoonten willen afwijken,

dan kan dat. Het staat alle spelers vrij te bepalen hoe ze het spel spelen. En ze kunnen halverwege ook van speltactiek wisselen, om welke reden dan ook.

Een oneindig spel heeft een oneindige horizon. En omdat er geen concrete eindstreep is, en het spel nooit echt afgelopen is, kun je een oneindig spel ook niet 'winnen'. In een oneindig spel komt het vooral aan op het spelen zelf, op de eindeloze voortzetting van het spel.

Deze typeringen zijn verwoord door iemand die hier een studie van heeft gemaakt, professor James P. Carse; hij schreef hierover in 1986 een korte verhandeling, *Finite and Infinite Games: A Vision of Life as Play and Possibility*. Dit boek zette me aan het denken over winnen en verliezen, nog afgezien van gelijkspel en patstelling. Hoe meer ik naar de wereld keek door Carse' bril van eindige en oneindige spellen, hoe meer oneindige spellen ik om me heen zag – spellen zonder eindstreep en zonder winnaars. In huwelijken of vriendschappen zijn er geen winnaars. De schooltijd is weliswaar eindig, maar er bestaat niet zoiets als 'de beste opleiding'. We kunnen andere kandidaten voor een baan of promotie voorbijstreven, maar er is geen medaille voor 'carrièrewinnaars'. Landen kunnen met elkaar wedijveren en grondgebied, invloed of economisch voordeel veroveren, maar ze kunnen niet de wereldwijde politiek winnen. En hoe succesvol we ook zijn in het leven, na onze dood zal niemand zeggen dat we de wedstrijd van het leven hebben gewonnen. En het is zeker ook niet mogelijk de wedstrijd van het bedrijfsleven te winnen. Dit zijn allemaal ontwikkelingsprocessen, geen wedstrijden.

Toch hoor je veel leiders voortdurend over 'winnen', alsof ze niet weten wat voor spel ze spelen. Ze willen 'de concurrentie verslaan', ze verkondigen dat ze 'de beste' zijn. Hun visie komt neer op streven naar de toppositie; ze gaan voor goud.

Prachtig – maar in een spel dat geen eindstreep kent, kún je niet winnen of de beste worden.

Leiderschap met een eindige mindset in een oneindig spel leidt tot allerlei problemen. Om te beginnen: minder vertrouwen en samenwerking, minder vernieuwing. Maar leiderschap met een oneindige mindset in een oneindig spel levert grote voordelen op. Groepen met een oneindige mindset hebben veel meer vertrouwen in elkaar, werken beter samen en zijn innovatiever, wat weer tot andere voordelen leidt. Aangezien we allemaal op enig moment meespelen in een oneindig spel, is het van belang dat we zo snel mogelijk doorkrijgen wat de inzet is en hoe we ons een oneindige mindset eigen kunnen maken. Al even belangrijk is dat we een eindige mindset leren herkennen, zodat we ons kunnen aanpassen voor het te laat is.

## Het oneindige bedrijfsspel

Het bedrijfsleven is ook een soort spel – een oneindig spel. We kennen niet alle medespelers en er kunnen altijd nieuwe spelers in de race komen. Alle spelers bepalen hun eigen strategieën en tactieken, en er zijn geen vaste spelregels overeengekomen, behalve dan de wetten, en in verschillende landen gelden andere wetten. Anders dan bij een eindig spel is er geen vooraf bepaald startmoment, geen middelpunt en geen eindpunt. Veel spelers hebben wel ingestemd met bepaalde ijkpunten, waarbij de prestaties worden vergeleken met die van andere spelers, bijvoorbeeld in het financieel jaarverslag. Maar die ijkpunten markeren het verloop van het spel en er is geen markeringspunt voor het einde ervan. Het bedrijfsspel ként geen einde.

Hoewel bedrijven meespelen in een spel dat geen winnaars kent, doen maar al te veel leiders alsof dat wel zo is. Ze bewe-