

EDIȚIE ANIVERSARĂ DE 15 ANI, ACTUALIZATĂ

# ÎNCEPE CU DE CE

CUM NE INSPIRĂ MARI LIDERI  
SĂ TRECEM LA ACȚIUNE



SIMON SINEK

TRADUCERE DIN ENGLEZĂ DE  
SMARANDA NISTOR

# Cuprins

|                      |    |
|----------------------|----|
| Cuvânt-înainte ..... | 11 |
| Introducere .....    | 17 |

## **PARTEA ÎNTÂI**

### O LUME CARE NU ÎNCEPE CU DE CE

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 1. Când presupunem că știm ..... | 29 |
| 2. Bețele și morcovii .....      | 35 |

## **PARTEA A DOUA**

### O PERSPECTIVĂ ALTERNATIVĂ

|  |    |
|--|----|
| 3. Cercul de Aur .....                                 | 61 |
| 4. Aceasta nu este o părere,<br>ci pură biologie ..... | 81 |
| 5. Claritate, disciplină și consecvență .....          | 97 |

## **PARTEA A TREIA**

### LIDERII AU NEVOIE DE OAMENI CARE SĂ-I URMEZE

|  |     |
|--|-----|
| 6. Apariția încrederii .....               | 119 |
| 7. Cum devine critic un punct critic ..... | 163 |

## **PARTEA A PATRA**

### CUM SĂ-I REUNEȘTI PE CEI CARE CRED

|  |     |
|--|-----|
| 8. Începe cu DE CE, dar știind CUM .....                             | 183 |
| 9. Știm DE CE. Știm CUM. Și mai departe... ce? .....                 | 211 |
| 10. Comunicarea nu înseamnă să vorbești, înseamnă să<br>ascuți ..... | 219 |

## **PARTEA A CINCEA**

### CEA MAI MARE PROVOCARE ESTE SUCCESUL

- |  |     |
|--|-----|
| <b>11.</b> Când DE CE-ul devine neclar ..... | 235 |
| <b>12.</b> Când se rupe firul .....          | 243 |

## **PARTEA A ȘASEA**

### DESCOPERĂ DE CE

- |                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| <b>13.</b> Originile unui DE CE ..... | 279 |
| <b>14.</b> Noua concurență .....      | 295 |
| Mulțumiri .....                       | 301 |
| Note .....                            | 307 |

# Cuvânt-înainte

## SĂMÂNȚA UNEI MIȘCĂRI

Trăim într-o lume care are nevoie disperată de inspirație. Din multiple motive, printre care ascensiunea Internetului și creșterea capacității noastre de a măsura orice click, swipe, like sau achiziție, am devenit obsedați de statistici, rentabilitatea investiției și rezultatele pe termen scurt. Ceea ce vine cu un preț – prețul încrederii, al bucuriei și al sentimentului că munca pe care o facem ne poate oferi șansa de a face parte din ceva mai mare decât noi. Vestea bună este că putem inversa sensul acestei tendințe, dacă învățăm să începem cu DE CE.

Ideea lui DE CE mi-a venit într-un moment din viață când aveam cea mai mare nevoie de ea. Nu mă mai pasiona munca mea și m-am trezit foarte posomorât. Nu era nimic greșit la calitatea muncii mele sau la slujba mea, în sine; doar că-mi pierdusem plăcerea cu care o făceam. După toate măsurătorile superficiale, ar fi trebuit să fiu mulțumit. Câștigam bine. Lucram cu clienți formidabili. Problema era că nu mă mai simțeam legat de munca mea. Nu-mi mai oferea sentimentul împlinirii de sine și trebuia să găsesc un mod de a-mi reaprinde pasiunea.

Probabil a fost un mare noroc că studiasem antropologia culturală la facultate și eram într-o anumită măsură obsedat de comportamentul uman, îndeosebi de cel din cultura urbană occidentală. În combinație cu presiunea pe care o resimțeam

fiindcă-mi pierdusem orice pasiune pentru munca mea, am fost capabil să formulez conceptul lui DE CE și al Cercului de Aur, ca mod de a-mi rezolva propria problemă. Iar rezultatul a fost unul profund.

Pe lângă readucerea pasiunii mele la un nivel pe care nu-l mai simțisem niciodată, descoperirea lui DE CE mi-a schimbat în totalitate și concepția despre lume. Era o idee atât de simplă, de convingătoare și de fezabilă încât le-am împărtășit-o fără întârziere și prietenilor mei. Asta facem când găsim ceva magic: împărtășim cu alții. Dacă citim o carte extraordinară sau vedem un film minunat, le spunem prietenilor sau celor din familie s-o citească sau să-l vadă și ei. Vrem să ne împărtășim experiențele cu oamenii de care ne pasă. Iar cei cărora le-am împărtășit ideea mea au făcut și ei exact același lucru.

Prietenii mei m-au invitat să le povestesc despre conceptul DE CE și prietenilor lor, și oamenilor de care lor le păsa. Eram la câte cineva acasă, în picioare în sufragerie, și le povesteam celor prezenți despre DE CE. Ba chiar i-am ajutat pe câțiva dintre ei să-și găsească propriul DE CE, în schimbul a 100 de dolari. Acele prelegeri din sufragerie și obsesia mea de a povesti ideea mea oricui voia să mă asculte au dus la și mai multe invitații să vorbesc. Iar rezultatul a fost, fără nicio exagerare, impresionant. Cei care au adoptat fără rezerve această nouă idee a lui DE CE și-au redescoperit dragostea pentru munca lor, și-au impulsionat afacerile și au progresat ultrarapid în carieră. Pe unii, această claritate nou-descoperită i-a ajutat chiar să-și demareze propriile firme.

Așa cum veți vedea citind această carte, trebuie să înveți să începi cu DE CE și să aplici Legea propagării inovației, fiindcă așa se răspândesc ideile și așa demarează mișcările sociale. Ceea ce am făcut în continuare a fost un experiment – am aplicat ambele idei ca să dovedesc că n-ai nevoie de niște bugete

enorme de marketing sau de finanțări uriașe ca să propagi o idee sau ca să construiești o afacere. Și a funcționat... mai bine decât mă așteptam! Mesajul meu s-a propagat, și nu prin vreunul din canalele tradiționale – s-a propagat prin viu grai... în perioada de dinainte de răspândirea în masă a rețelelor sociale. Oamenii care credeau în ce credeam eu au împărtășit ideea cu cei pe care îi simpatizau și de care le păsa. Și au început să se întâlnească lucruri din ce în ce mai stranii. Nu un agent literar, ci altcineva m-a prezentat unui redactor de la Penguin Random House, care apoi mi-a oferit ocazia de a scrie fix această carte. N-a existat niciun proces de solicitare; altcineva m-a prezentat organizatorilor evenimentelor TEDx din Puget Sound, unde am avut ocazia să țin o prelegere care avea să devină a doua cea mai vizualizată pe TED.com. Și pentru că am învățat cum să încep cu DE CE scriu acum un nou cuvânt-înainte pentru a 15-a ediție aniversară a cărții *Începe cu de ce*.

Din multe puncte de vedere, lumea în care trăim acum diferă mult de cea în care am scris prima *Începe cu de ce*. Mediul global de afaceri s-a schimbat spectaculos. Din fericire, conceptul de a căuta un scop superior în carierele noastre, cu echipele noastre și în companiile noastre este acum unul familiar tuturor. Start-upurile și companiile certificate B Corps\* nu mai sunt ceva revoluționar, au devenit o normalitate.

---

\* B Corps sunt companii pe care organizația nonprofit B Lab le certifică pentru îndeplinirea unor standarde ridicate de performanță socială și de mediu, transparență publică și responsabilitate legală. Aceste companii nu se axează doar pe profit, ci și pe impactul pozitiv asupra societății și a mediului. Practic, ele își asumă în mod declarat un scop mai înalt decât câștigul financiar, spre deosebire de firmele tradiționale. În unele țări, B Corp este doar o certificare (ca un standard de sustenabilitate), dar în SUA și în alte locuri firmele pot fi și înregistrate legal ca „Benefit Corporations”, ceea ce le obligă să ia în considerare impactul deciziilor lor asupra angajaților, a comunității și a mediului natural (n.t.).

Ideea scopului superior al muncii\* a fost categoric validată.

Pe măsură ce lumea continuă să se schimbe într-un ritm tot mai rapid, a devenit mai important ca niciodată ca firmele și indivizii să se concentreze pe DE CE-ul lor și să-l folosească drept ghid al deciziilor pe care le vor lua într-o lume complexă și derutantă. Confrunțați cu unele dintre cele mai dificile situații în care ne-am aflat vreodată, avem totodată nevoie disperată de lideri mai buni. Lideri care să ne inspire. De-a lungul ultimelor decenii, lumea și-a pierdut constant idealismul. Spre deosebire de John F. Kennedy sau Ronald Reagan, liderii noștri nu mai vorbesc despre Pacea Mondială sau Pacea pe Pământ, ca forță motrice a motivației (de fapt, simpla enunțare a acestor concepte sună azi cam dulceag sau artificial). Dar idealismul, puțința de a începe cu DE CE, ne împinge să inventăm, să explorăm și să mișcăm lumea înainte... având pe parcurs un sentiment uluitor de inspirație și împlinire personală...

Mă simt copleșit de mândrie și recunoștință pentru impactul pe care munca mea l-a avut asupra lumii și, cel mai important, asupra vieților oamenilor. Am decis să publicăm această ediție aniversară de 15 ani ca să marcăm mișcarea din care facem parte. Voi și cu mine. Deși am revizuit cartea în niște moduri simple, am actualizat unele dintre exemple și am modificat, pe ici, pe colo, câteva dintre povești, ca să le aduc la zi, mesajul de bază și învățămintele cărții rămân aceleași.

Dacă citiți prima oară *Începe cu de ce*, vă urez bun-venit. Sper că vă va provoca să priviți printr-o nouă lentilă felul în care

---

\* „Purpose-at-work” este un concept care se referă la un scop mai profund legat de muncă, depășind nevoile imediate sau obiectivele financiare. Acest concept se concentrează pe faptul că oamenii doresc să simtă că munca lor are un impact pozitiv asupra altora, că aduc o contribuție semnificativă la binele comunității. Practic, „purpose-at-work” ține de găsirea unui sens mai adânc în ceea ce faci la serviciu, dincolo de îndeplinirea sarcinilor sau atingerea unor obiective materiale (n.t.).

funcționează lucrurile. Dacă recitiți cartea a doua sau a treia oară, bine ați revenit! Și vă mulțumesc că faceți parte din această mișcare menită să-i inspire pe cei din jurul nostru!

Cu cât sunt mai multe organizații și mai mulți oameni care învață să înceapă cu DE CE, cu atât mai mulți dintre noi se vor trezi dimineața cu sentimentul că sunt inspirați, că sunt în deplină siguranță oriunde s-ar afla și că munca lor îi împlinește. Iar acesta este cel mai bun motiv la care mă pot gândi pentru a continua să împărtășesc această idee.

Să inspirăm și să fim inspirați în continuare!

Simon Sinek  
ianuarie 2025



# Introducere

## De ce să începem prin a ne întreba DE CE?

Cartea aceasta vorbește despre un tipar sau model natural, despre un mod de a gândi, de a acționa și de a comunica grație căruia unii lideri posedă capacitatea de a-i inspira pe cei din jur. Deși acești „lideri înnașcuți” poate că au venit pe lume predestinați să-i inspire pe ceilalți, nu vorbim despre o calitate rezervată exclusiv lor. Cu toții putem învăța să aplicăm acest tipar. Cu puțină disciplină, orice lider sau organizație îi poate inspira pe cei din jur, atât din interior, cât și din exterior, ajutându-i să își îmbunătățească propriile idei și viziuni. Cu toții putem învăța să conducem.

Cartea aceasta nu își propune să încerce doar să repare lucrurile care nu funcționează cum trebuie. Am scris-o mai degrabă ca pe un ghid care să ne ajute să ne concentrăm pe lucrurile care chiar funcționează și să le amplificăm. Nu mi-am propus să critic soluțiile oferite de alții. Cele mai multe dintre răspunsurile pe care le obținem, când sunt bazate pe dovezi solide, sunt perfect valabile. Dar, dacă începem prin a ne pune întrebările greșite, dacă nu înțelegem cauza, atunci chiar și răspunsurile corecte ne vor călăuzi în direcția greșită... până la urmă. Adevărul, precum știm, iese întotdeauna la iveală... până la urmă.

Poveștile care urmează sunt despre persoane și organizații care întruchipează acest model. Sunt povești care încep cu DE CE.

## 1.

Obiectivul era unul ambițios. Interesul publicului larg, foarte ridicat. Experții, dornici să contribuie. Bani, disponibili imediat.

Înarmat cu toate mijloacele necesare reușitei, Samuel Pierpont Langley și-a propus spre sfârșitul secolului al XIX-lea să devină primul om care pilotează un avion. Personaj foarte apreciat, era în conducerea Institutului Smithsonian și, totodată, profesor de matematică la Universitatea Harvard. Printre prietenii lui se numărau câțiva dintre cei mai puternici oameni de afaceri sau din sfera guvernamentală, cum ar fi Andrew Carnegie și Alexander Graham Bell. Langley a obținut din partea Departamentului de Stat pentru Război fonduri în valoare de 50 000 de dolari ca să-și finanțeze proiectul – o sumă uriașă la vremea aceea. A strâns laolaltă câteva dintre cele mai luminate minți ale epocii – o veritabilă echipă de vis la capitolul „talent și cunoștințe acumulate”. Langley și oamenii lui foloseau cele mai bune materiale, iar presa îi urmărea peste tot. Oamenii din toată țara erau fascinați de povestea lor, așteptând să citească despre momentul în care Langley își atinsese țelul. Cu echipa pe care și-o alcătuisese și cu atâtea resurse, succesul nu putea decât să-i fie garantat.

Sau nu?

La câteva sute de kilometri depărtare, Wilbur și Orville Wright lucrau la propriul avion. Pasiunea lor pentru zbor era atât de înflăcărată, încât a inspirat entuziasmul și angajamentul unui grup de oameni devotați din orașul lor natal, Dayton, din statul Ohio. Proiectul lor n-a atras vreo finanțare generoasă. Guvernul nu le-a acordat împrumuturi nerambursabile. Și nu aveau nici relații la nivel înalt. Nici măcar o singură persoană din echipa lor nu posedea titluri academice avansate sau măcar

diplome universitare, nici măcar Wilbur sau Orville. Dar echipa s-a reunit într-un modest atelier de biciclete și a transformat visul în realitate. Iar pe 17 decembrie 1903, câțiva martori au văzut cu ochii lor cum își ia zborul un om, pentru prima dată în istorie.

Cum de au reușit frații Wright acolo unde o echipă mult mai bine dotată, finanțată și experimentată nu a putut s-o facă?

N-a fost vorba de noroc. Atât frații Wright, cât și Langley erau extrem de motivați. Toți trei aveau o disciplină solidă a muncii. Toți trei erau oameni de știință cu mintea ageră. Urmăreau exact același țel, însă doar frații Wright i-au putut inspira pe cei din jur, conducându-și echipa în așa fel încât să poată dezvolta cu adevărat o tehnologie care să schimbe pentru totdeauna lumea. Doar frații Wright au început cu DE CE.

## 2.

În 1965, studenții din campusul Berkeley al Universității California au fost primii care și-au dat foc formularelor de înrolare în armată, ca protest împotriva implicării Statelor Unite ale Americii în Războiul din Vietnam. Nordul Californiei era un focar de sentimente antiguvernamentale și antiestablishment; imaginile cu revoltele și ciocnirile din Berkeley și Oakland s-au răspândit în jurul lumii, alimentând mișcări de simpatie pe tot teritoriul Statelor Unite și în Europa. Dar abia în 1976, la aproape trei ani de când americanii își retrăseseră trupele din Vietnam, s-a aprins scânteia unei altfel de revoluții.

Autorii ei voiau să producă un impact, și încă unul foarte mare, și chiar să conteste modul în care oamenii percepeau mersul lumii. Însă acești tineri revoluționari nu aruncau cu pietre și nici nu ridicau armele împotriva vreunui regim totalitar, ci hotărâseră să învingă sistemul folosindu-i propriile reguli.

Pentru Steve Wozniak și Steve Jobs, cofondatorii Apple Computers, terenul de luptă era reprezentat de lumea afacerilor, iar arma aleasă – computerul personal.

Revoluția PC-urilor doar începea să se anime când Wozniak a construit computerul Apple I. I s-a dat puțină atenție fiindcă se credea că tehnologia calculatoarelor era adresată în principal companiilor. Pentru un om obișnuit, computerele ar fi fost prea complicate și prea scumpe. Însă Wozniak, pe care nu banii îl motivau, avea în minte un scop mai nobil pentru tehnologia lui. Dacă găsea o modalitate de a pune un computer în mâinile omului obișnuit – se gândea el –, computerul va oferi aproape oricui puțința de a îndeplini multe dintre funcțiile unei companii foarte bine dotate. Computerul personal putea să niveleze terenul de joc și să schimbe felul în care mergeau lucrurile în lume; într-o bună zi, și-a imaginat el, un singur om sau o singură firmă mică vor putea să concureze cu o corporație-gigant. Wozniak a proiectat modelul Apple I, după care a perfecționat tehnologia odată cu modelul Apple II, astfel încât să fie ușor de folosit și accesibil ca preț.

O idee extraordinară sau un produs foarte bun, oricât de vizionar sau de strălucit, nu valorează nimic, dacă nimeni nu vrea să le cumpere. Prietenul cel mai bun al lui Wozniak de la acea vreme, Steve Jobs, în vârstă de 26 de ani, știa exact ce anume trebuia să facă. Deși avea experiență în vânzarea de componente electronice, el se va dovedi mai mult decât un bun comerciant. Jobs voia să facă ceva important în viață, „să lase o amprentă asupra lumii”, cum a spus chiar el. Și o va face construind o companie. Apple a fost instrumentul folosit ca să declanșeze o revoluție.

În primul an de activitate, comercializând un singur produs, Apple a încasat venituri de un milion de dolari. În al doilea an, vânzările au crescut la zece milioane. În al patrulea an s-au