

**DESCOPERĂ-ȚI
PROPRIUL
DE CE**

DESCOPERĂ-ȚI

GHID PRACTIC PENTRU CA TU ȘI ECHIPA TA SĂ VĂ GĂSIȚI MENIREA

PROPRIUL

PUBLICA

SIMON SINEK

AUTORUL
BESTSELLERULUI
ÎNCEPE CU DE CE

DAVID MEAD ȘI PETER DOCKER

DE CE

TRADUCERE DIN ENGLEZĂ DE GABRIEL CREȚU

Respectăm drepturile de autor. Titlul original al acestei cărți este *Find Your Why: A Practical Guide for Discovering Purpose for You and Your Team* de Simon Sinek cu David Mead și Peter Docker.

Copyright © 2017 by Sinek Partners, LLC

© Publica, 2018, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
SINEK, SIMON

Descoperă-ți propriul DE CE : ghid practic pentru ca tu și echipa ta să vă găsiți menirea /
Simon Sinek ; trad. din engleză de Gabi Crețu. - București : Publica, 2018

ISBN 978-606-722-329-3

I. Crețu, Gabi (trad.)

159.9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Florin-Răzvan Mihai

CORECTORI: Elena Bițu, Paula Rotaru

DTP: Răzvan Nasea

CUPRINS

PREFAȚĂ	7
INTRODUCERE	15
CAPITOLUL 1	
Începe cu DE CE. Abecedarul	25
CAPITOLUL 2	
Descoperă-ți propriul DE CE. O privire de ansamblu	41
CAPITOLUL 3	
Descoperirea crezului unei persoane	53
CAPITOLUL 4	
Descoperă crezul grupurilor. Partea 1: Abordarea în cazul „tribului”	97
CAPITOLUL 5	
Descoperă crezul grupurilor. Partea a II-a: Discuția cu membrii „tribului”	125
CAPITOLUL 6	
Stabilește-ți răspunsurile la întrebarea „CUM?”	165

CAPITOLUL 7

Ia atitudine. Fă lucrurile în care crezi 199

ANEXA 1

Cele mai frecvente întrebări 227

ANEXA 2

**Sfaturi pentru partenerul din procesul de Descoperire
a crezului unei persoane** 241

ANEXA 3

**Sfaturi pentru partenerul din procesul de Descoperire
a crezului unui „trib”** 247

MULȚUMIRI

251

PREFAȚĂ

de Simon Sinek

Împlinirea este un drept, nu un privilegiu. Oricare dintre noi este îndreptățit să se simtă împlinit de munca pe care o face, să se simtă inspirat când se trezește să plece la muncă, să se simtă în siguranță la serviciu și să se întoarcă acasă având senzația că a contribuit la ceva mai important decât propria persoană. Împlinirea nu este o loterie, nu este un sentiment rezervat doar celor care ajung să spună: „Îmi place ceea ce fac”.

A crea un mediu de lucru în care oamenii simt că sunt parte dintr-un întreg mai mare decât propria lor persoană este responsabilitatea celui care se află într-o funcție de conducere. Pentru aceia dintre voi care munciți într-o organizație în care nu vă simțiți inspirați atunci când veniți și când plecați de la serviciu e timpul să deveniți liderul pe care ați dorit să-l fi avut. Indiferent de poziția pe care o avem în organizație, oricare dintre noi are cel puțin un coleg, un client sau un furnizor pentru care putem să devenim responsabili de modul cum se simte atunci când interacționează cu noi. Obiectivul nu este să te concentrezi pe obstacolele

care-ți stau în cale, ci să începi să faci lucruri care vor avea un efect pozitiv, de durată, asupra celor din jurul tău.

Conceptul „DE CE” este o călătorie personală profundă, născută din suferință. Ideea mi-a venit în perioada în care îmi pierdusem pasiunea pentru munca pe care o făceam. Sfaturile pe care le primeam nu-mi erau de mare ajutor: „Fă ce-ți place”, „Găsește-ți fericirea”, „Fii pasionat de ceea ce faci”. Toate erau corecte, dar fără niciun efect. Eram de acord cu ele, în teorie, dar nu știam ce schimbări trebuie să fac. Nu știam ce trebuie să fac diferit începând de săptămâna următoare. Acesta este motivul pentru care conceptul „DE CE” a fost și continuă să fie o forță atât de profundă în viața mea. Atunci când mi-am descoperit propriul „DE CE” nu numai că mi-am redescoperit pasiunea de a munci, dar am căpătat și un nou filtru pentru a lua decizii mai potrivite. Astfel, am descoperit o metodă nouă prin care am privit lumea într-un alt mod. Prin această metodă – să inspir oamenii să facă ceea ce îi inspiră pentru ca împreună să putem schimba lumea – am început apoi să răspândesc conceptele DE CE și Cercul de aur. Iar oamenii m-au ascultat. De fapt, oamenii au făcut mai mult decât să asculte: împărtășindu-mi viziunea, ei m-au ajutat să răspândesc mesajul. Astfel a apărut mișcarea noastră.

Discursul pe care l-am susținut în 2009 la Conferința TED* a răspândit ideile mele către foarte mulți oameni, iar prima mea carte, *Start With Why*** , a dus și mai departe concep-

* TED (Technology, Entertainment and Design) este o organizație nonprofit înființată în 1984, mai întâi sub forma unor conferințe. În prezent, TED abordează diverse domenii, de la știință la afaceri (n.r.).

** Carte apărută și în limba română cu titlul *Începe cu DE CE*, traducere de Olimpia Nicolae, Editura Publica, București, 2018 (n.r.).

tul DE CE. Oamenii și organizațiile care cunosc răspunsul la întrebarea „DE CE?” se bucură de un succes mai mare pe termen lung, inspiră mai multă încredere angajaților și clienților, sunt mai anticipativi și mai inovativi decât concurența. Conceptele DE CE și Cercul de Aur au devenit piese importante din puzzle-ul lumii, așa cum mi-o imaginez eu. Aveam însă o problemă.

Deși puteam demonstra cu acuratețe existența și impactul răspunsului la întrebarea „DE CE”, deși ajutam mulți oameni și organizații să îl descopere, nu eram capabil să intru în contact și să ajut atât de mulți oameni pe cât mi-aș fi dorit pentru a avea un impact global. Ulterior, echipa mea a dezvoltat mai departe ceea ce eu începusem. Au îmbunătățit procesul creat de mine. Au început să-i ajute pe cei cu care intrau în contact. Au dezvoltat chiar și un curs online pentru a-i ajuta pe oameni să descopere răspunsul la întrebarea „DE CE?”. Totuși, nici acest lucru nu era suficient.

Acesta este motivul pentru care a apărut această carte. Dacă *Începe cu DE CE* este cartea care susține conceptul DE CE, *Descoperă-ți propriul DE CE* oferă oamenilor calea pe care o pot urma pentru a găsi acest DE CE. După cum ilustrează și *Începe cu DE CE*, deși eu sunt poate cel care a venit cu ideea asta, nu mă pricep să o distribui la o dimensiune globală. Aici intră în scenă David și Peter.

Peter Docker și David Mead s-au alăturat demersului meu pentru că s-au simțit inspirați de lumea pe care mi-am imaginat-o. Amândoi au capacitatea de a pune în practică viziunea mea – viziunea *noastră*, de fapt. În vreme ce eu sunt capabil să ajut o persoană să-și găsească propriul DE CE, David și Peter au găsit o cale pentru a aplica aceeași

metodă într-o sală de 60 de oameni. David este cel care știe să facă lucrurile să funcționeze. Cu ani în urmă, inspirat de una dintre conferințele mele, s-a apucat să realizeze manuale și programe de training pentru a-și ajuta colegii din compania în care lucra atunci. A făcut asta fără să ceară nimănui ajutorul, mie sau altcuiva. Atunci când am aflat, am fost surprins de cât de bine îmi înțelegea ideile, dar și de abilitatea lui de a le pune în practică.

Peter, ieșit la pensie din Royal Air Force (RAF), își dorea să continue în domeniul privat ceea ce făcuse în armată: să-i ajute pe ceilalți. Mi-a descoperit scrierile și m-a abordat doar pentru a-mi spune cât de inspirat se simte de ideile mele, pe care le-a introdus în activitățile pe care le desfășura pentru a le spori efectul. La scurt timp după ce ne-am întâlnit, Peter a devenit mentorul celor din echipa noastră, motivat doar de generozitatea sa. Îndrumarea lui a fost atât de bună, încât am preluat multe dintre ideile sale pentru a ne construi compania și a ne susține mișcarea.

În cele din urmă, amândoi s-au alăturat echipei noastre și o prietenie adâncă s-a format între ei. Geniul lor colectiv mi-a preluat munca și a dus-o mai departe, îmbunătățind-o. Astfel, atunci când a venit momentul să scriu un ghid pentru *Începe cu DE CE*, le-am cerut ajutorul lui David și Peter. Ei sunt acel „CUM” pentru întrebarea mea: „DE CE?”. Îmi place foarte mult că mișcarea noastră le-a oferit posibilitatea să-și împărtășească experiența cu atât de mulți oameni.

Această carte a apărut în urma unor eforturi ce au durat ani întregi. Peter și David au călătorit în lumea întreagă pentru a vorbi despre DE CE și au muncit alături de oameni și

de organizații pentru a-i ajuta să înțeleagă, să descopere și să utilizeze acest concept. Au ascultat întrebările ce li se puneau, au descoperit obstacolele ce apăreau și astfel au găsit modalități din ce în ce mai potrivite pentru a dezvolta viziunea noastră. Acesta este momentul în care intri tu în joc.

Pentru a schimba în profunzime modul în care funcționează lumea de afaceri, pentru a sprijini organizațiile să creeze acele culturi organizaționale în care încrederea și cooperarea constituie mai degrabă regula decât excepția, pentru a ajunge la lumea pe care ne-am imaginat-o, avem nevoie de ajutor. De foarte mult ajutor. Deși munca depusă de membrii echipei mele lasă urme care se văd, singuri nu vom putea provoca schimbarea necesară. Este nevoie de o armată de oameni.

David și Peter au scris această carte sub forma unui ghid practic. Un manual complet autonom care-ți oferă instrumentele de care ai nevoie pentru a-ți descoperi și formula propriul DE CE. Am conceput cartea astfel încât să aibă mult spațiu liber pe margini, unde să-ți poți scrie notițele pe măsură ce citești. Completează spațiile libere, îndoiaie colțurile paginilor, subliniază unde vrei. Nu căuta să o protejezi.

Descoperă-ți propriul DE CE este o călătorie. Chiar dacă în carte găsești toți pașii de urmat, este nevoie de muncă și de răbdare pentru a ajunge cu bine la sfârșit. Ține mine, această carte este un ghid. Urmează-i pașii, asimilează conceptele și adaptează-le pe măsură ce înaintezi pentru a-ți crea propriul parcurs. Dacă descoperi ceva care funcționează mai bine pentru tine, aplică-l!

Gândește-te la această carte ca la pistolul care dă startul la cursele de alergare din atletism. Pocnitura inițială ne oferă emoția și energia pentru a porni. Lecțiile învățate pe parcursul cursei – pe măsură ce înveți să trăiești propriul DE CE – te vor inspira și-ți vor arăta ceea ce poți să faci. Și ia aminte la cea mai importantă lecție dintre toate: obiectivul tău nu este doar să treci linia de sosire, ci și să descoperi cât de mulți oameni poți inspira astfel încât să ți se alăture în cursă.

În orice librărie găsim un colț întreg dedicat „autodezvoltării”, dar nu găsim vreunul dedicat „dezvoltării celorlalți”. Asta vom face împreună: suntem pionierii domeniului „ajută-i pe ceilalți”. Tuturor oamenilor care vor să-și descopere propriul DE CE, care vor ca firmele lor să utilizeze conceptul DE CE, care vor să-i ajute pe ceilalți să-și descopere propriul DE CE, care doresc să ne ajute să construim o lume în care majoritatea oamenilor se simt inspirați dimineața când se trezesc pentru a merge la muncă, care se simt în siguranță la serviciu și împliniți atunci când se întorc acasă le spun: „Bine ați venit!”. Cu cât sunt mai mulți cei care ridică mâna și spun „Contează pe mine”, cu atât sunt mai mari șansele de a construi lumea pe care ne-o dorim. Vrei și tu asta?

**DESCOPERĂ-ȚI PROPRIUL
DE CE**

INTRODUCERE

Adesea călătorim pentru a rezolva problemele de serviciu, însă uneori se întâmplă exact invers. Așa a pățit într-o zi și Peter, când zbura de la Miami la St. Louis. Iată povestea lui, descrisă chiar de el.

Eram extenuat. Îmi doream doar să ajung cât mai repede la destinație. Alt zbor. Un alt necunoscut alături de care călătoream în avion. M-am rugat la zeul avioanelor să nu-mi trimită un vecin de scaun care să-mi invadeze intimitatea, fizic sau verbal. Voiam doar să fiu lăsat în pace. Însă, după cum aveam să constat, vecinul meu *era* chiar unul dintre acei oameni și zborul ăsta *era* unul dintre acele zboruri.

Tocmai mă pregăteam pentru o cursă de patru ore, când Steve s-a așezat lângă mine și s-a prezentat. După câteva schimburi de amabilități, Steve a început să-mi spună cu ce se ocupă. Dacă ai trecut prin asta, deja știi probabil că Steve nu era bodyguardul vreunei vedete de la Hollywood care abia aștepta să dezvăluie amănunte din culise legate

de viața amoroasă a acesteia sau ce droguri consuma. Nu era vorba despre nicio poveste picantă și despre nicio bârfă care să mă distreze pe durata zborului. Nu, de 23 de ani Steve vindea oțel. Exact, oțel. Fascinant.

Urma să aflu, totuși, că oțelul pe care Steve îl vindea nu era unul de duzină. Compania sa, având sediul în Suedia, producea un sortiment de oțel pur ce le permitea utilajelor să funcționeze mult mai eficient, deoarece componentele acestora (de exemplu, sistemul de transmisie al unei mașini) erau astfel mai ușoare. Steve, el însuși inginer, putea să demonstreze personal superioritatea produsului său față de alte opțiuni din piață.

Când și-a terminat expunerea, Steve s-a uitat la mine nerăbdător, așteptând în mod evident o întrebare care să-i permită să vorbească și mai mult despre oțel. Problema era că mie nu-mi păsa foarte tare de ocupația interlocutorului meu, iar asta nu pentru că sunt distant sau antisocial de felul meu, sau pentru că sunt interesat doar de bârfe. Nimic din toate acestea. Ceea ce mă inspiră nu este ceea *ce* fac oamenii ca să își câștige pâinea, ci *de ce* fac ceea ce fac. Așa că, în loc să-l întreb pe Steve cât costă oțelul său și care-i sunt clienții, m-am întors către el și l-am întrebat: „Așa. Și?”.

„Păi, aaa...”, s-a bâlbâit Steve, neînțelegând întrebarea. Așa că am reformulat: „Am înțeles că oțelul pe care îl vinzi este foarte pur. Am înțeles și că permite fabricarea unor componente mai ușoare, ce contribuie la eficientizarea utilajelor. Dar la ce bun toate astea?”.

Steve s-a mai bâlbâit un pic, apoi a exclamat: „Păi, nu este nevoie de atât de multă materie primă”.

Mă apropiam. Am mai forțat un pic.

„Și ce importanță are?” Pentru o clipă, Steve a părut dărmămat. Tot ceea ce își dorise fusese o discuție amicală. Acum era blocat de întrebările mele ciudate pentru încă trei ore (se întorsese roata). Am continuat să discutăm și l-am ajutat să găsească răspunsurile.

După cum urma să aflu, un oțel cu o asemenea puritate permitea construcția unor componente ce conțin mai puțină materie primă, păstrându-și totuși duritatea. Utilizând mai puțină materie primă, însemna să topești mai puțin minereu, astfel că se consuma mai puțină energie în procesul de producție a oțelului și astfel se crea mai puțină poluare. Iar atunci când un asemenea oțel este folosit în fabricarea unui utilaj precum o mașină, avantajele sunt multiple: mașina este mai ușoară, deci va folosi mai puțin combustibil și astfel va polua mai puțin. Ca și cum asta n-ar fi suficient, ei bine, un asemenea oțel este și mai ușor de reciclat decât alte sortimente. Toate acestea erau, de fapt, foarte interesante... dar nu ajunseserăm încă la motivul pentru care Steve era așa de entuziasmat de munca sa.

„Economisirea combustibilului și reducerea poluării sunt importante, am spus eu, dar mi se pare că este ceva mai important în legătură cu acest business, dacă îl faci de 23 de ani.” Douăzeci și trei de ani este o perioadă foarte îndelungată și este remarcabil că, după atâta vreme, Steve și-a păstrat pasiunea pentru ceea ce făcea. Am insistat: „Mai e ceva la mijloc, ceva în care crezi cu adevărat”. Apoi s-a produs schimbarea. Pentru prima dată de când vorbeam, i-am observat o lumină în ochi, iar sentimentele sale au ieșit la iveală.

Steve era hotărât să păstreze curată această planetă pentru copiii săi și pentru generațiile următoare, iar unul dintre modurile în care noi putem face asta este să fim mai responsabili cu felul în care folosim bogățiile planetei noastre. Deși nu-mi mărturisise acest lucru pe parcursul discuțiilor noastre despre oțel, descoperisem motivul real pentru care simțea nevoia să-i vorbească unui străin din avion despre oțelul pur.

I-am cerut voie lui Steve să-i reformulez discursul său de vânzător. „În termeni simpli, am început eu să vorbesc ca și cum aș fi fost Steve, cred în folosirea resurselor noastre naturale în scopul umanității. Și mai cred că ar trebui să acționăm în mod responsabil, pentru a păstra planeta sănătoasă și curată pentru copiii noștri. Pentru asta m-am făcut inginer și pentru asta m-am alăturat acestei organizații. Compania noastră, cu sediul în Suedia – o țară dedicată sustenabilității –, a dezvoltat o cale prin care inginerii săi au putut crea produse mai ușoare, mai eficiente, mai verzi. Modul nostru particular prin care susținem sustenabilitatea este oțelul ușor.”

— Mulțumesc, mi-a spus Steve zâmbind. Ai prezentat motivul pentru care iubesc ceea ce fac.

Influențându-l pe Steve să își înceapă prezentarea cu *de ce* își iubește meseria pe care o are, l-am ajutat să înțeleagă că nu ceea *ce* face îi oferă sentimentul de împlinire de peste 20 de ani. Ceea ce îl inspiră este *de ce* o face. Când a priceput legătura dintre muncă și motivație, Steve și-a descoperit propriul DE CE.

* * *

**Viziunea ta devine
realitate doar dacă o spui
cu voce tare. Dacă o ții
doar pentru tine, ea va
rămâne doar o plăsmuire
a imaginației tale.**

Fiecare dintre noi are un DE CE, o rațiune de a fi, o cauză sau o credință profundă, care reprezintă sursa pasiunii sau a inspirației noastre. Poate că nu ți-l cunoști încă pe al tău sau nu știi cum să îl formulezi în cuvinte. Îți garantăm însă că el există. Dacă ți-ar plăcea să înțelegi care este al tău și nu vrei să aștepti până îl vei întâlni pe Peter într-un avion, această carte poate fi de ajutor. Noi credem că fiecare merităm să trăim așa cum o face Steve: să ne trezim dimineața dornici să mergem la serviciu și să ne întoarcem acasă la sfârșitul zilei cu un sentiment de împlinire, generat de munca pe care am făcut-o.

Împlinirea nu este un sinonim pentru fericire. La slujbă, tot felul de activități ne fac fericiți: îndeplinirea unui obiectiv, obținerea unei promovări, atragerea unui client, finalizarea unui proiect – iar lista poate continua. Dar fericirea este temporară; sentimentul nu durează foarte mult. Nu vedeți pe nimeni mergând fericit pe stradă cu gândul la un obiectiv pe care l-a atins în urmă cu un an. Intensitatea sentimentului scade cu timpul.

Împlinirea este un sentiment mai profund, care durează. Diferența dintre fericire și împlinire este diferența dintre a-ți plăcea de cineva și a iubi pe cineva. Nu ne *plăc* copiii noștri în fiecare moment al zilei, dar îi *iubim* în fiecare moment al zilei. Nu ne simțim fericiți în fiecare zi la serviciu, dar ne putem simți împliniți de munca noastră în fiecare zi, dacă ne face să ne simțim parte din ceva mai mare decât propria noastră ființă. (Acesta este motivul pentru care ne putem simți *ne*împliniți chiar dacă ne bucurăm de succes, așa cum este el definit de standarde precum statutul sau beneficiile pe care le avem. Împlinirea apare atunci când munca noastră se află în legătură directă cu

motivația noastră). Steve, omul nostru care lucra în domeniul oțelului, se simțea *fericit* atunci când semna un nou contract, dar se simțea *împlinit* știind că el contribuie la o cauză mai înaltă, cu implicații profunde. Fericirea provine din ceea *CE* facem. Împlinirea provine din *DE CE* facem ceea ce facem.

Steve e un om norocos. Chiar dacă nu și-a putut descrie crezul* până în momentul în care l-a întâlnit și a stat de vorbă cu Peter, el îl aplica de zeci de ani și, ca urmare, se simțea inspirat și împlinit. Ce s-ar fi întâmplat însă dacă organizația suedeză ar fi fost achiziționată de o companie mai mare și ulterior Steve ar fi fost concediat? Dacă ar fi trebuit să-și caute de muncă fără să fie conștient de crezul său? Datorită experienței sale de două decenii, este foarte probabil ca Steve să-și fi căutat de muncă tot în domeniul oțelului. Dacă această nouă companie nu ar fi fost și ea dedicată sustenabilității, rațiunea lui de a fi ar fi pierit și, odată cu ea, ar fi dispărut și entuziasmul pe care-l avea atunci când vorbea cu străinii în avioane. Și poate că n-ar fi reușit niciodată să lege piesele din puzzle ca să poată vedea că pasiunea pentru munca sa nu avea în primul rând de-a face cu oțelul.

Dacă vrem să simțim o pasiune durabilă față de munca noastră, dacă vrem să simțim că ne aducem contribuția la ceva mareț, atunci trebuie să ne cunoaștem propriul DE CE. Iată motivul pentru care am scris această carte.

* * *

* În anumite situații, pentru a evita repetiția sau utilizarea inadecvată, am înlocuit termenul original *Why* („DE CE”), folosit de autori, cu termenul „crez”, cu același sens (n.r.).

Descoperă-ți propriul DE CE sintetizează tot ce a învățat echipa noastră timp de peste 25 de ani de experiență în workshopuri Why Discoveries*. Am ajutat tot felul de oameni, inclusiv antreprenori, angajați, firme mici sau echipe din organizații foarte mari. Această carte are scopul de a te ajuta să îți găsești și tu crezul.

Mai jos sunt schițate cele șapte capitole ale cărții. Primele două conțin informații fundamentale în procesul de descoperire a propriului DE CE și vă îndemnăm pe toți să le citiți. După acestea, poți continua fie cu Capitolul 3, fie cu Capitolul 4, corespunzătoare situațiilor în care descoperi DE CE-ul individual sau în calitatea de membru al unei echipe. În sfârșit, recomandăm tuturor cititorilor să parcurgă Capitolele 5, 6 și 7. La sfârșitul cărții, îți punem la dispoziție informații suplimentare care te pot ajuta să răspunzi la întrebările ce pot apărea pe parcursul lecturii.

- Capitolul 1 este o recapitulare foarte succintă a cărții *Începe cu DE CE*, scrisă de Simon Sinek, cel care a popularizat conceptul DE CE. Această parte descrie avantajele ce derivă din cunoașterea propriului DE CE.
- Capitolul 2 oferă o privire de ansamblu asupra procesului de descoperire a propriului DE CE. Acest capitol este important de citit, indiferent dacă vrei să descoperi propriul DE CE sau pe cel al echipei din care faci parte.
- Capitolul 3 descrie amănunțit procesul pe care indivizii – antreprenori sau angajați – îl pot urma pentru a descoperi propriul DE CE. Dacă folosești această carte

* Workshopuri organizate de autor și angajații săi pentru clienți care doresc să-și descopere propriu DE CE (n.r.).

pentru a-ți ajuta echipa sau organizația să-și găsească motivația, parcurgerea secțiunii și descoperirea propriului DE CE, deși nu este absolut necesar, te pot ajuta să-ți ghidezi echipa prin procesul de descoperire.

- Capitolul 4 explică ce trebuie să faci pentru a pregăti procesul de descoperire a motivației unei echipe, organizației sau societăți în care oamenii se unesc pentru a munci.
- Capitolul 5 continuă ideile din capitolul anterior, explicând cum se derulează procesul de descoperire a motivației.
- DE CE este destinația, în timp ce CUM este calea prin care ajungi acolo. Capitolul 6 prezintă aceste căi, acțiunile pe care le întreprindem pentru a descoperi propriul DE CE.
- Capitolul 7 arată cum să împărtășești crezul tău cu ceilalți, cum să începi să îl trăiești și să-l pui în practică.
- Anexele oferă răspunsuri la întrebările pe care le-am primit cel mai des în seminarele noastre și „fițuicile” de care ai nevoie când tu (sau altcineva) conduci astfel de seminarii.

Unul dintre lucrurile cel mai greu de previzionat în etapele de descoperire a propriului DE CE este durata acestuia. În Capitolele 3, 4 și 5 am prezentat modul de desfășurare a procesului pentru indivizi și organizații, estimând, pe baza experienței noastre, cam cât durează fiecare pas al acestui demers. Cifrele sunt totuși aproximative. Pentru

unii, procesul decurge mai rapid, iar pentru alții, mai lent. Nu există o durată ideală. Cu adevărat important este să te implici în fiecare etapă până când simți că ești pregătit pentru următoarea.

Ca să fim sinceri, suntem puțin invidioși la gândul că ești gata să dai pagina și să începi Capitolul 1. Ne place enorm să-i ajutăm pe oameni să-și găsească propriul DE CE. Noi – Peter și David – ne-am fi dorit să fim acolo cu fiecare dintre voi. Însă intenția noastră este să aducem la lumină motivația cât mai multor oameni. Așa că noi vom fi ghidul tău virtual în această aventură. Inspiră-i și tu pe alții mai departe!

CAPITOLUL 1

Începe cu DE CE

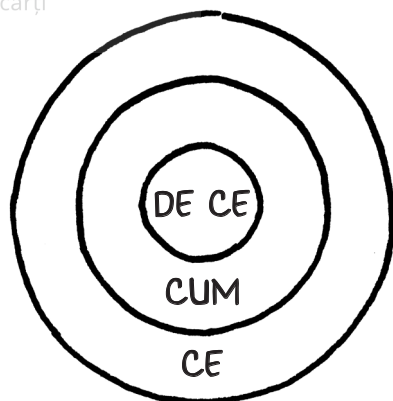
Abecedarul

Uneori, un proiect ce pare simplu se transformă într-o dezamăgire sau chiar într-un dezastru. Alteori, mult mai important, înregistrăm un succes senzațional (noi sau concurența), în contextul în care condițiile de început sugerau mai degrabă că vom eșua. Aceste rezultate pot părea ciudate, dar asta numai dacă nu ne uităm la ele și din perspectiva răspunsului la întrebarea DE CE.

În cartea sa, *Începe cu DE CE*, Simon Sinek folosește un model pe care-l denumește Cercul de Aur, pentru a explica de ce lideri legendari, precum Steve Jobs, Martin Luther King Jr. sau frații Wright, au reușit să ajungă acolo unde alții, la fel de inteligenți și de harnici ca ei, beneficiind chiar de o infrastructură mai solidă, au eșuat.

Dacă ai citit cartea lui Simon sau i-ai urmărit prezentarea despre DE CE pe TED.com (<http://bit.ly/GoldenCircleTalk>), ești deja familiar cu Cercul de Aur; acest capitol are rolul de a-ți reaminti cele mai importante idei ale teoriei. În cazul în care Cercul de Aur reprezintă ceva nou pentru tine, atunci află că ceea ce urmează este chiar nucleul de bază al conceptului. Este, de altfel, pregătirea esențială de care ai nevoie pentru a studia singur teoria.

Fiecare organizație – și fiecare carieră a unui om – se desfășoară pe trei paliere, după cum arată și desenul următor: *CE* facem, *CUM* facem și *DE CE* facem. Cu toții știm *ce* facem: produsele pe care le vindem, serviciile pe care le oferim, sarcinile pe care îndeplinim. Câțiva dintre noi știu și *CUM* să o facă: sunt acele activități despre care credem că ne fac diferiți față de ceilalți sau care ne evidențiază. Foarte puțini însă pot descrie *DE CE* fac ceea ce fac.



„Stai așa”, ai putea spune. „Să fim sinceri: majoritatea oamenilor muncesc pentru bani, nu? Acesta este un *de ce* evident.” În primul rând, banii constituie un rezultat. Chiar dacă sunt importanți, nu ei ne mobilizează dimineața să ne ridicăm din pat. Pentru cinicii care spun că tocmai pentru bani se ridică din pat, întrebarea pe care o punem este: pentru ce îți doresc bani? Pentru libertate? Să călătorească? Să le ofere copiilor lor o viață pe care ei nu au avut-o? Să le arate celor din jur că au reușit în viață? Adevărul este că banii nu-i motivează pe oameni. Răspunsul la întrebarea DE CE ne ajută să înțelegem mult mai adânc ceea ce ne inspiră. Ceea ce impulsionează o organizație sau cariera unei persoane este scopul pe care aceasta îl are, cauza, credința sa. DE CE există compania ta? DE CE te ridici din pat în fiecare dimineață? Și DE CE ar trebui cineva să țină cont de asta? Atunci când ne întâlnim prima oară cu un potențial client, primul lucru pe care majoritatea dintre noi îl facem este să îi povestim ceea CE facem. Apoi îi explicăm CUM o facem sau CUM suntem noi diferiți față de ceilalți. Astfel, credem noi, vom reuși să-l convingem să lucreze cu noi, îi vom

influența punctul de vedere pentru a lua o anumită decizie.
Fraza următoare respectă modelul descris:

Noi vindem hârtie. Oferim cea mai bună calitate la cel mai bun preț posibil. Mai redus decât al concurenței. Vrei să cumperi?

Acest tip de discurs este unul foarte rațional. Spune clar cu ce se ocupă compania noastră și încearcă să convingă potențialii cumpărători să aleagă produsul nostru, nu pe al celorlalți, în concordanță cu trăsăturile și beneficiile acestuia. Cu toate că genul acesta de abordare poate da rezultate din când în când, ceea ce vom obține vor fi doar câteva tranzacții sporadice. De îndată ce cumpărătorul va face rost de un furnizor mai bun, el ne va înlocui, pentru că discursul nostru nu se diferențiază cu nimic de al celorlalți. Loialitatea nu se construiește pe caracteristici și beneficii. Nu acestea ne inspiră. Loialitatea și relațiile pe termen lung se bazează pe ceva mult mai profund.

Haideți să reformulăm fraza. Să începem cu DE CE:

La ce folosește o idee bună dacă nu poate fi împărtășită? Compania noastră a fost înființată cu scopul de a sprijini răspândirea ideilor bune. Cu cât sunt mai multe idei împărtășite, cu atât crește probabilitatea ca ele să aibă un impact mai mare asupra lumii. Ideile pot fi împărtășite în multe moduri; unul dintre ele este prin scris. Iar aici intervenim noi. Producem hârtia pentru acele cuvinte scrise. Fabricăm hârtia pe care se scriu marile idei. Vrei să cumperi?

Cu totul altceva, nu? Când am început cu DE CE, perspectiva asupra hârtiei s-a schimbat în bine. Dacă se poate face

asta pentru un obiect, imaginează-ți ce se poate realiza pentru un produs care chiar iese în evidență. Fraza de mai sus nu se bazează pe fapte sau pe cifre, pe caracteristici sau pe beneficii. Aceste lucruri sunt importante, dar nu din primul moment. Când pornești de la DE CE, are un impact mult mai profund, mai emoțional și, în fine, mai puternic. Când rostim a doua frază, deja nu mai vorbim despre hârtie, ci despre compania noastră și crezul nostru. Bineînțeles, îi vei convinge întotdeauna pe cei care vor doar un balot de hârtie. Ba mai mult, atunci când convingerile și valorile personale ale clientului tău se vor alinia cu cele descrise în fraza ta – de exemplu, dacă ei cred în răspândirea ideilor bune –, este foarte probabil ca ei să facă afaceri cu tine *nu doar de data asta, ci de fiecare dată*. De fapt, este posibil ca ei să fie loiali și să rămână alături de tine, chiar și atunci când un competitor le va oferi un preț mai bun. A face afaceri cu o companie care le împărtășește valorile spune ceva despre ei în primul rând.

Comaniile care inspiră și care se bucură de încredere și loialitate pe termen lung ne oferă sentimentul că facem ceva mai mult, nu doar că economisim câțiva lei. Acel sentiment de comuniune cu ceva măreț este motivul pentru care purtăm tricoul echipei favorite, chiar și atunci când aceasta nu a mai câștigat campionatul de ani întregi. Este motivul pentru care vom cumpăra produse Apple, nu altele, chiar dacă Apple nu este cel mai ieftin produs. Chiar dacă ne place sau nu să recunoaștem, nu suntem ființe complet raționale. Dacă am fi, nimeni nu s-ar îndrăgosti vreodată sau nimeni nu ar începe vreun business. Pusă în fața eventualității unui eșec, nicio ființă rațională nu și-ar asuma aceste riscuri. Cu toate acestea, ni le asumăm. În

fiecare zi. Pentru că ceea ce simțim pentru o persoană sau pentru un proiect este mai puternic decât ceea ce credem despre acestea.

Avem însă o mare problemă cu sentimentele: sunt foarte dificil de exprimat în cuvinte. Iată motivul pentru care apelăm adeseori la metafore ori la analogii ca „Relația noastră seamănă cu un tren ce se îndreaptă cu viteză mare spre un pod hodorogit” și „Când ajung la birou, mă simt ca un copil la locul lui de joacă”. Deși ne vine greu să comunicăm ce simțim, răsplata este mare. Atunci când ne aliniem emoțional cu clienții noștri, conexiunea dintre noi este mult mai puternică și mai semnificativă decât orice legătură bazată pe caracteristici și beneficii. Despre asta e vorba când începem cu DE CE.

Acum urmează partea cea mai tare: ideea asta nu ne aparține. Conceptul DE CE se fundamentează pe principiile biologice ale procesului de luare a deciziei. Modul în care funcționează Cercul de Aur se suprapune perfect cu modul în care funcționează creierul nostru.

