



САЙМОН СИНЕК

ДЭВИД МИД и ПИТЕР ДОКЕР

НАЙДИ СВОЕ «ПОЧЕМУ?»»

**ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО
ПО ПОИСКУ ЦЕЛИ**

БОМБОРА™

Москва 2018

УДК 159.9
ББК 88.4
С38

Simon Sinek, David Mead, Peter Docker.
FIND YOUR WHY

Синек, Саймон.
С38 Найди свое «Почему?» / Саймон Синек, Дэвид Мид, Питер Докер ; [пер. с англ. Д.А. Шалаевой]. – Москва : Эксмо, 2018. – 192 с. – (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-089739-1

Самореализация – это право, а не привилегия. Каждый из нас мечтает получать удовлетворение от работы и чувствовать себя абсолютно состоявшимся в том, что делает. Счастье – это не лотерея. Счастье – это когда ты каждый день вносишь вклад в нечто большее, чем ты сам, и знаешь ПОЧЕМУ.

Люди и организации, которые знают свое ПОЧЕМУ, успешны долгосрочно и по-крупному, пользуются большим доверием и лояльностью среди сотрудников и клиентов, они более перспективны и инновационны, чем конкуренты. Первая книга «Начни с «Почему?»» создает запрос на поиск своего смысла, «Найди свое «Почему?»» дает конкретные шаги для обнаружения вашего личного ПОЧЕМУ.

Подумайте об этой книге как о стартовом пистолете. Этот выстрел наполняет вас волнением и энергией, когда вы готовитесь к забегу. Когда вы начнете жить в соответствии со своим ПОЧЕМУ, вами будет двигаться вдохновение, и оно же покажет, на что вы способны.

УДК 159.9
ББК 88.4

© Copyright © 2017 by Sinek Partners, 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

© Шалаева Д.А., перевод на русский язык, 2017

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

ISBN 978-5-04-089739-1

ПРЕДИСЛОВИЕ

САЙМОНА СИНЕКА

Удовлетворение – это право, а не привилегия. Каждый из нас имеет право чувствовать себя удовлетворенным работой, которую выполняет, просыпаться и с чувством вдохновения идти на работу, ощущать себя там в безопасности и возвращаться домой с чувством, что мы внесли свой вклад в нечто большее, чем мы сами. Удовлетворение – это не лотерея. Это не чувство, прибереженное для немногих счастливицков, которые могут сказать: «Мне нравится то, что я делаю».

Для тех, кто занимает руководящую позицию, ответственность лидера состоит в создании среды, в которой подчиненные вам люди чувствуют, что они являются частью чего-то большего, чем они сами. Для тех, кто работает в организации, которая не вызывает у вас восторга ни в начале, ни в конце дня, вы должны стать руководителем, о котором вы мечтали. Независимо от занимаемой должности в организации, каждый из нас имеет по крайней мере одного коллегу, клиента или поставщика, для которого мы можем взять на себя определенную ответственность за то, что они чувствуют, когда работают с нами. Цель состоит не в том, чтобы сосредоточиться на том, что стоит на вашем пути; она в том, чтобы предпринять шаги для положительного и продолжительного эффекта для всех вокруг нас.

Концепция ПОЧЕМУ – это глубоко личное путешествие, родившееся из боли. Я обнаружил эту идею в то время, когда я потерял всякое влечение к моей работе. Советы, которые мне давали, не отличались пользой: «Делайте то, что любите», «Найдите блаженство в труде», «Будьте страстным в работе». Все точно, но абсолютно не выполнимо. Я согласился со всеми советами в теории, но я не знал, что должен изменить. Я не знал, что делать по-другому с понедельника. И именно по этой причине ПОЧЕМУ было и продолжает оставаться такой глубокой силой в моей жизни. Открытие моего ПОЧЕМУ не только обновило мою страсть, оно дало мне фильтр для принятия более правильных решений. Оно предложило мне новый объектив, через который я увидел мир по-другому. И через этот объектив – вдохновлять людей на то, что вдохновляет их, так что вместе мы можем изменить наш мир, – я начал проповедовать концепцию ПОЧЕМУ и Золотого Круга. И люди прислушались. Фактически, люди больше, чем прислушались, они присоединились ко мне, проповедуя это послание, разделяя мое видение. И наше движение родилось.

TED-лекция, которую я прочитал в 2009 году, помогла распространить идею на большее количество людей, и моя первая книга *Start with Why* («Начните с Почему») сделала концепцию ПОЧЕМУ

гораздо глубже. Люди и организации которые знают их ПОЧЕМУ, пользуются большим, долгосрочным успехом, пользуются большим доверием и лояльностью среди сотрудников и клиентов и являются более перспективными и инновационными, чем их конкуренты. Концепция ПОЧЕМУ и Золотой Круг стали огромной частью головоломки для приближения мира, который я себе представлял. Но была проблема.

Хотя я мог рассуждать о существовании и силе ПОЧЕМУ, и хотя я мог помочь некоторым людям и организациям открыть для себя их ПОЧЕМУ, я не мог добраться или помочь стольким людям, сколько нужно, если мы хотим повлиять на жизнь многих. Моя команда построена на том, что я начал. Они улучшили мой процесс. Они начали помогать людям. Они даже разработали онлайн-курс, чтобы помочь людям узнать их ПОЧЕМУ. Но даже этого было недостаточно.

Вот почему существует эта книга. Если «Начни с Почему» создает основу для ПОЧЕМУ, «Найди свое ПОЧЕМУ» обеспечивает шаги, чтобы показать людям, как это сделать на самом деле. И так же, как «Начни с Почему» иллюстрирует, хотя я могу быть парнем с идеей, я могу не знать, как воплотить ее на должном уровне. Вот где появляются Дэвид и Питер.

Питер Докер и Дэвид Мид присоединились ко мне в этом путешествии потому, что они были вдохновлены миром, который я себе представлял. У каждого из них есть уникальный набор навыков, помогающих привнести мое видение – наше видение – в реальность. Возможно, я понял, как помочь одному человеку узнать его ПОЧЕМУ, но именно Дэвид и Питер выяснили, как помочь группе, из шестидесяти человек например, найти их ПОЧЕМУ.

Дэвид знает, как заставить все работать. Несколько лет назад, вдохновленный одним из наших разговоров, он начал создавать рабочие книги и учебные программы для помощи людям в его тогдашней компании. Он сделал это, даже не обратившись ко мне или кому-либо еще за помощью. Как только до меня донесся ветерок того, что он сделал, я был потрясен тем, насколько глубоко он понимал мои идеи и каковы были его способности применять их на практике.

Питер ушел из Королевских ВВС и хотел быть служащим в частном секторе. Он обнаружил мою работу и связался со мной, чтобы просто сказать, насколько она его воодушевила. Он объединил мои идеи с работой, которую он уже делал для усиления общего воздействия. Вскоре после того, как мы встретились, он стал наставником людей в нашей команде только по доброте душевной. Его работа была настолько хороша, что мы начали использовать многие его идеи, чтобы помочь построить нашу компанию и вырастить наше движение.

Оба в конце концов присоединились к нашей команде и между ними завязалась глубокая дружба. Их коллективный гений взял мою работу и сделал ее еще лучше. Поэтому, когда появилась возможность написать следующее руководство «Начните с Почему», я об-

ратился к Дэвиду и Питеру за помощью. Эти ребята — «как» к моему «почему». И мне нравится, что наше движение дало им возможность поделиться своим опытом с гораздо большим количеством людей. Эта книга делалась годами. Питер и Дэвид путешествовали по миру, рассказывая о ПОЧЕМУ и тесно сотрудничая с отдельными лицами и организациями, чтобы помочь им понимать, открывать и использовать наши концепции. Они слышали вопросы, обнаружили контрольно-пропускные пункты и нашли все лучшие и лучшие способы продвижения нашего видения. А теперь появляетесь вы.

Если мы глубоко изменим способ, которым работает мир бизнеса, если мы поможем организациям создавать культуры, в которых доверие и сотрудничество являются нормой, а не исключением, если мы хотим построить мир, который мы себе представляем, нам потребуется помощь. Много. Хотя работа моей команды вносит свой вклад, мы одни не сможем создать необходимые изменения. Для этого нужна армия. Дэвид и Питер написали эту книгу как практическое руководство. Полный самостоятельный справочник, который дает любому человеку инструменты, с помощью которых он должен обнаружить и сформулировать свое ПОЧЕМУ. Мы спроектировали книгу с большим количеством места на полях, чтобы вы могли делать заметки по пути. Заполните бланки, поля страниц, выделите то, что нужно вам. Не тряситесь над книгой. «Найди свое Почему» — это путешествие. Хотя все практические шаги приведены в книге, нужны работа и терпение, чтобы действительно совершить его. Помните, что эта книга является путеводителем. Совершайте шаги, изучайте концепции и полностью настраивайте процесс под себя. Если вы найдете что-то, что для вас работает лучше, сделайте это!

Подумайте об этой книге как о стартовом пистолете. Этот выстрел наполняет вас волнением и энергией, когда вы стартуете. Но те уроки, которые вы узнаете по мере гонки — когда вы научитесь жить в соответствии со своим ПОЧЕМУ, — это будет вдохновлять вас и покажет вам, на что вы способны. И запомните самый важный урок. Цель не просто в том, чтобы пересечь финишную черту, но чтобы посмотреть, сколько людей вы можете вдохновить бежать вместе с вами.

В книжном магазине есть целая секция «Самопомощь», но нет раздела, называемого «Помощь другим». Это то, что мы все делаем вместе — мы являемся пионерами в помощи другим. Для всех людей, которые хотят узнать их ПОЧЕМУ, кто хочет, чтобы их компании начали с ПОЧЕМУ, кто хочет помочь другим найти их ПОЧЕМУ, для всех людей, которые хотят помочь построить мир, в котором подавляющее большинство людей просыпаются, чтобы вдохновленными идти на работу, ощущать себя там в безопасности и вернуться домой удовлетворенными работой, которую они выполнили. Я говорю: «Добро пожаловать!» Чем больше тех, кто поднимет руки и скажет: «Зачислите меня», тем больше шансов, что мы построим мир, который себе представили. Вы с нами?

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО



Любой здравомыслящий человек рано или поздно задается вопросом, ради чего он встает по утрам. В чем его профессиональное предназначение и как нащупать сферу, где можно реализовать себя по полной, задействуя все свои сильные стороны. Другими словами, в чем его «ПОЧЕМУ» и как это «ПОЧЕМУ» найти.

Например, один из шагов, который предлагает книга, — взглянуть в прошлое. Вспомнить эпизоды из детства и юности, посмотреть, что тогда для вас было важно, какие люди и события запомнились и повлияли на мировоззрение. Это помогает разобраться в сегодняшних желаниях и целях. Такой же способ я предлагаю участникам тренинга «Контекст», который провожу уже больше пятнадцати лет. Я вижу, что попытка взглянуть в прошлое действительно помогает сдвинуться в развитии и определиться с будущим.

Свое «ПОЧЕМУ» есть и у каждой организации, хотим мы этого или нет. Оно проявляется в наших действиях, результатах и больше всего — в отношениях.

Человек ищет для себя ту компанию, цель которой ему ближе.

Но почему одни компании работают эффективно и слаженно, а другие — нет? Более того, в одних организациях люди

по-настоящему хотят работать и ценят отношение руководства к ним, а в других – текучка кадров и растущая неудовлетворенность.

На мой взгляд, главная причина – в нецелостности. Это когда сотрудник не отвечает на вопрос «ПОЧЕМУ», говорит одно, делает другое, а думает – третье. Только если он наберется смелости и признает, почему делает то, что делает, возникнет энергия и движение вперед. Иначе вся деятельность вхолостую.

Задача этой книги – показать, как каждому отдельно взятому человеку найти свое «ПОЧЕМУ» и определить свое место в компании. Помочь разобраться, как выстраиваются отношения в коллективе, играете ли лично вы в долгую или вас устраивают краткосрочные результаты. Применяв методы из книги, вы сможете понять, на своем ли вы месте и способны ли вы на большее. Определить, туда ли движется ваша компания, можете ли вы предложить миру новую услугу или продукт, какие еще ниши можно занять.

Сильную компанию создают сильные личности. Книга может сделать шаг в этом направлении.

*Владимир Герасичев,
ведущий бизнес-тренер, основатель Business Relations*

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	9
<i>Глава 1</i>	
Начни с вопроса «Почему?»	18
<i>Глава 2</i>	
Найди свое «ПОЧЕМУ»	32
<i>Глава 3</i>	
Поиск индивидуального ПОЧЕМУ	41
<i>Глава 4</i>	
Поиски групповых «почему»: племенной подход	72
<i>Глава 5</i>	
Поиск группового ПОЧЕМУ	93
<i>Глава 6</i>	
Определи свое КАК	121
<i>Глава 7</i>	
Отстаивай свою позицию. Делай то, в чем ты убежден	144
<i>Приложение 1</i>	
Голоса первооткрывателей	167
<i>Приложение 2</i>	
Партнерские советы для поиска индивидуального ПОЧЕМУ	179
<i>Приложение 3</i>	
Советы ведущему тренинга по поиску коллективного ПОЧЕМУ	182
УКАЗАТЕЛЬ	

ПРЕДИСЛОВИЕ

МЫ МНОГО ПУТЕШЕСТВУЕМ ПО ДЕЛАМ, И ИНОГДА НАШ БИЗНЕС ДАЖЕ не желает ждать — проникает к нам прямо в самолет и находит нас там. Это, собственно, и случилось однажды с Питером, когда он летел из Майами в Сент-Луис. Сам Питер рассказывает эту историю так:

«Все, что я хотел сделать, — это добраться до места назначения. Еще один рейс. Еще один незнакомец, сидящий рядом. Мне просто хотелось побыть одному, и я молился богам авиакомпаний, чтобы они послали мне соседа, который не стал бы вторгаться в мое личное пространство физически или вербально. Но, как выяснилось, пассажир, сидящий рядом, оказался как раз одним из таких людей.

Я настраивался на четырехчасовой полет, когда Стивсел рядом и представился. После непроизвольной болтовни он начал рассказывать мне, чем занимается в жизни. Если вы бывали в такой ситуации, то уже, вероятно, догадались, что Стив не был, скажем, телохранителем звезд Голливуда, желающим поделиться закулисными историями о знаменитостях, их любовных перипетиях или употреблении нар-

котиков как средстве отвлечься. Не было вообще никаких непристойных баек или сплетен, чтобы развлечь меня в полете. Нет. В течение двадцати трех лет Стив продавал сталь. Да, сталь! Железки.

Оказалось, однако, что эти железки, которыми торговал Стив, были не просто разновидностью металлического сплава. Его компания, базирующаяся в Швеции, производила особо чистую разновидность стали. Она позволяла механизмам работать более эффективно, потому что изготовленные из нее части, например, коробка передач в автомобиле, становились гораздо легче. Будучи инженером, Стив мог лично обосновать превосходство своего продукта над другими, предлагаемыми на рынке.

«Завернувшись в плед, Стив выжидающе посмотрел на меня, явно рассчитывая на следующий вопрос, который позволил бы ему побольше поговорить о стали. Но беда была в том, что мне было абсолютно все равно, чем занимался Стив. Нельзя сказать, что я одинок, или нелюбим, или интересуюсь только сплетнями. Ничего подобного. Но мне любопытно не то, чем люди занимаются, а почему они это делают. Поэтому вместо того, чтобы спросить Стива, сколько стоит его сталь и кто его лучшие клиенты, я повернулся к нему и спросил: «И что?»

«Ну, э-э», – пробормotal Стив в недоумении. И я сформулировал иначе: «Я понимаю, что сталь, которую вы продаете, очень чистая. Я понимаю, что из нее можно производить более легкие детали и это делает машины более эффективными. Ну и что?» Стив позаикался еще немного, а затем выпалил: «Ну меньше материала нужно использовать». Уже ближе. Я еще немного надавил: «И какая разница?»

В этот момент Стив выглядел так, словно он готов был взорваться. Все, чего он хотел, – это немного поговорить. А теперь он застрял на следующие три часа, отвечая на мои странные вопросы (мы поменялись ролями). Но мы продолжали беседу, и я начал помогать ему находить ответы.

Как оказалось, использование такой чистой стали позволяет затрачивать на изготовление деталей меньшее количество материала, и прочность деталей при этом не страдает. Более того, отсюда же вытекает и сокращение объемов плавки (способ извлечения металла из руды): в процессе производства используется меньше энергии, а значит, и меньше загрязняется окружающая среда. И когда такая сталь находит широкое применение при сборке механизма, например, автомобиля, эти преимущества оказываются очевидными: машина становится легче, поэтому потребляет меньше топлива и, следовательно, выхлоп ее становится чище. Кроме того, более чистую сталь легче перерабатывать, чем другие сорта... это было действительно интересно, но мы до сих пор не поняли, почему Стив был так увлечен своей работой.

«Экономия топлива и сокращение загрязнений – это здорово, – сказал я, – но в этом бизнесе должно быть что-то еще, что удерживает вас уже двадцать три года». Это весьма продолжительное время, чтобы чем-то заниматься и все еще быть увлеченным. «На кону должно быть что-то еще, во что вы действительно верите», – подталкивал я его. И наконец, это случилось. Впервые в нашем разговоре я увидел, как глаза Стива загорелись. И его чувства выплеснулись.

Оказалось, что Стив был одержим идеей сохранить планету здоровой для своих детей и будущих поколений, и ответ-

ственное использования природных ресурсов было для него одним из способов это сделать. За все время, пока мы говорили, он ни разу не упоминал об этой причине, но именно она побудила его начать рассказывать незнакомцу в самолете о чистой стали.

Я попросил у Стива разрешения перефразировать его коммерческую подачу. «Проще говоря, – начал я, выступая в роли Стива, – я верю в использование природных ресурсов на благо человечества. И я также считаю, что мы должны делать это ответственно, чтобы оставить нашим детям планету безопасной и здоровой. Именно это привело меня к профессии инженера и помогло стать частью моей нынешней организации. Наша компания, базирующаяся в Швеции, стране, приверженной устойчивому развитию, помогла инженерам создавать более легкие, более эффективные и экологически чистые продукты. И наш конкретный путь к устойчивости – это легкая сталь».

«Спасибо, – просяяв, сказал Стив. – Вы только что облекли в слова причину, почему я люблю свое дело».

Таким образом, я не только объяснил Стиву, почему он любит свою работу, но и помог ему понять, что в течение более двух десятилетий его привлекала отнюдь не ее суть. Его вдохновляла ее причина. И в конечном счете, объединив свою работу с пониманием своей цели, Стив открыл свое ПОЧЕМУ.

У каждого из нас есть ПОЧЕМУ, глубоко укорененная цель, причина или убеждение, которое является источником нашей страсти и вдохновения. Возможно, вы еще не знаете, каково ваше ПОЧЕМУ и как выразить его словами. Но мы гарантиру-



У КАЖДОГО ИЗ НАС
ЕСТЬ ПОЧЕМУ,
ГЛУБОКО УКОРЕНЕННАЯ
ЦЕЛЬ, ПРИЧИНА
ИЛИ УБЕЖДЕНИЕ,
КОТОРОЕ ЯВЛЯЕТСЯ
ИСТОЧНИКОМ НАШЕЙ
СТРАСТИ
И ВДОХНОВЕНИЯ.



ем, что оно у вас есть. Если вы хотите понять свое ПОЧЕМУ и предпочитаете не дожидаться, пока рядом с вами в самолете окажется такой Питер, — эта книга для вас. Мы считаем, что все заслуживают того, чтобы жить, как Стив: просыпаться, вдохновленным идти на работу и возвращаться домой в конце дня, чувствовать удовлетворение от своего дела.

При этом важно понимать, что в данном случае удовлетворение — это не синоним к слову «счастье». Самые разные вещи делают нас счастливыми на работе: достижение цели, повышение по службе, появление нового клиента, завершение проекта, — список можно продолжать еще долго, — но ощущение такого счастья, увы, временно и длится недолго. Никто не ходит туда-сюда, подпитываясь воспоминанием о цели, достигнутой двенадцать месяцев назад. Интенсивность радости тает со временем.

Удовлетворение глубже. Оно продолжительно. Разница между счастьем и удовлетворением — это разница между тем, что нравится, и тем, что мы любим. Например, нам не всегда нравятся наши дети, но мы любим их постоянно. Мы не всегда находим в работе ежедневное счастье, но каждый день мы можем испытывать удовлетворение от нее, если это дает нам возможность чувствовать себя частью чего-то большего, чем мы сами. (Вот почему мы не ощущаем довольства, даже когда нам удается добиться стандартных вещей, таких как компенсация и статус. Удовлетворение наступает, когда наша работа напрямую связана с нашим ПОЧЕМУ.) Так, Стив, человек из стали, становился счастливым, когда закрывал сделку, но настоящее удовлетворение он испытывал от мысли, что он вносит свой вклад в более масштабное дело с далеко идущими последствиями. Счастье связано с тем, что мы делаем. Удовлетворение же происходит от того, почему мы это делаем.

Стив — счастливый человек. До встречи с Питером он не мог сформулировать свое ПОЧЕМУ, но он десятилетиями жил

этим вопросом, что помогало ему чувствовать вдохновение и удовлетворение. Но что, если бы много лет назад его компания в Швеции приобрела бы более крупная корпорация, что, если бы они решили сократить Стива? Что, если бы, не зная своего ПОЧЕМУ, ему пришлось искать новое место?

Учитывая его многолетний опыт, он, скорее всего, попробовал бы найти другую работу, связанную с продажей стали. Но проблема не в этом: если бы вдруг новая компания оказалась не такой приверженицей идей устойчивого развития, его чувство собственного предназначения исчезло бы вмиг вместе с энтузиазмом, с которым он сейчас общается с незнакомыми людьми в самолетах. И он, возможно, никогда не соединил бы фрагменты мозаики вместе и не увидел, что его тяга к своей профессии на самом деле не имеет никакого отношения к стали.

Если мы хотим ощущать неумирающую страсть к работе, если мы хотим чувствовать, что вносим в дело нечто большее, чем мы сами, мы должны осознать наше ПОЧЕМУ. И именно по этой причине написана эта книга.

«Найди свое “Почему?”» — это квинтэссенция того, что наша команда узнала за более чем двадцать пять лет коллективного опыта изучения мотивации, поисков этого самого ПОЧЕМУ. Мы помогли самым разным людям, включая предпринимателей, отдельных сотрудников, компании малого бизнеса, обнаружить их ПОЧЕМУ. Эта книга призвана помочь и вам обрести ваше ПОЧЕМУ.

Ниже приводится краткое содержание семи глав. Первые две включают в себя информацию, которая имеет основополагающее значение для поиска вашего ПОЧЕМУ, и мы настоятельно призываем всех к их прочтению. После этого вы можете перейти к главе 3 или 4, в зависимости от того, ищите вы свое собственное ПОЧЕМУ или командное. Наконец, мы рекомендуем всем читателям просмотреть главы 5, 6 и 7.