

Саймон Синек



НАЧНИ С ВОПРОСА

Почему?



КАК ВЫДАЮЩИЕСЯ ЛИДЕРЫ
ВДОХНОВЛЯЮТ ДЕЙСТВОВАТЬ



ЭКСМО
Москва
2015

УДК 65.01
ББК 65.290-2
С 38

Simon Sinek

START WITH WHY:

how great leaders inspire everyone
to take action / by Simon Sinek
Published by Penguin Group

Синек, Саймон.

С 38 Начни с вопроса «Почему?». Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать / Саймон Синек ; [пер. с англ. Ю. В. Бежановой]. — Москва : Эксмо, 2015. — 272 с. : ил. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-69074-9

Успешная компания начинается не с миллионных инвестиций, она начинается с вопроса «ПОЧЕМУ?» — уверен автор бестселлера «Start with why» Саймон Синек.

Есть лидеры и компании, которые пользуются популярностью и имеют определенный успех. А есть те, которые способны вдохновлять других и вести за собой. Последним удается это благодаря тому, что они знают, ПОЧЕМУ существуют. Они имеют высокие цели, бросают вызов обществу, они знают, ПОЧЕМУ делают свое дело.

Узнай секреты лидерства и мотивации на примере таких компаний, как Apple, Southwest Airlines и др.!

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-69074-9

© Бежанова Ю. Перевод на русский язык 2015
© Simon Sinek, 2009. All rights reserved
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2015

Для Виктории,
которая находит отличные идеи
и превращает их в великие.

Существуют лидеры и те, кто ведет.
Лидеры удерживают позиции силой или влиянием.

А те, кто ведет, вдохновляют нас.

Неважно, кто они — отдельные личности
или организации, мы следуем за теми, кто ведет,
не потому, что нам приходится так делать,
а потому, что мы сами этого хотим.

Мы следуем за теми, кто ведет, не ради них,
а ради нас самих.

*Эта книга для тех,
кто хочет вдохновлять людей,
и для тех, кто хочет найти того,
кто бы вдохновлял их.*

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление.....	8
ПОЧЕМУ НУЖНО НАЧАТЬ С ВОПРОСА «ПОЧЕМУ?»	8

Часть 1

МИР БЕЗ ВОПРОСА «ПОЧЕМУ?»

1. ПРЕДСТАВИМ, ЧТО ВЫ ЗНАЕТЕ.....	16
2. МЕТОД КНУТА И ПРЯНИКА	22
Манипуляция против вдохновения.....	22
Цена	23
Рекламная кампания.....	25
Страх.....	27
Побуждение	29
Давление среди конкурентов.....	32
Новинки (инновации).....	34
Цена заработанных денег	37
Манипуляции приводят к сделкам, но не к доверию	39
Это не может считаться правильным только потому, что это работает	43

Часть 2

АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ПЕРСПЕКТИВА

3. ЗОЛОТОЙ КРУГ.....	45
Не единственный способ, а просто один способ.....	61
4. ЭТО НЕ МНЕНИЕ, ЭТО БИОЛОГИЯ	63
Правильные решения появляются не в вашем желудке.....	67
То важное, что вы не можете увидеть	73
5. ЯСНОСТЬ, ДИСЦИПЛИНА И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ	79
Ясность ответа на вопрос «ПОЧЕМУ?».....	79

НАЧНИ С ВОПРОСА «ПОЧЕМУ?»

Дисциплина вопроса «КАК?»	80
Последовательность вопроса «ЧТО?».....	81
Правильный порядок.....	84
Не зная «ПОЧЕМУ», вы не узнаете «КАК?»	84
Манипуляция и вдохновение похожи, но это не одно и то же	89
Ведение бизнеса похоже на свидание	91
Три степени уверенности.....	94

Часть 3

НЕОБХОДИМОСТЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ

6. ПОЯВЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ.....	97
От пещерных людей вас отличает только то, что вы водите автомобиль	104
Поиск людей, которые верят в то же, что и вы	107
Дайте им собор.....	112
Когда вы будете знать ответ на вопрос «ПОЧЕМУ?», вас обязательно будет ждать успех.....	113
Инновация происходит на границе	116
Почему необходимо взаимное доверие.....	121
Настоящее доверие появляется благодаря невидимым вещам	126
Влияние других людей.....	132
7. ПЕРЕЛОМНЫЙ МОМЕНТ	136
Игнорирование Закона диффузии инноваций будет стоить вам многого.....	145
Дайте людям то, во что они смогут верить	150

Часть 4

КАК ОБЪЕДИНИТЬ ВЕРУЮЩИХ

8. УЗНАЙТЕ, КАК ЭТО СДЕЛАТЬ.....	155
Энергия восхищает. Харизма вдохновляет.....	155
Выбранный путь.....	157
Расширьте источник вдохновения.....	159
У меня есть мечта (и у него был план).....	161
Тем, кто знает «ПОЧЕМУ», необходимы те, кто знает «КАК»	164
Вести или лидировать.....	168
Создайте мегафон, который работает	170
Говорите об этом, только если вы в это верите.....	173

СОДЕРЖАНИЕ

Повторяя величие	175
Все движения имеют личный характер	178
9. ЗНАТЬ ПОЧЕМУ. ЗНАТЬ КАК, ЗАТЕМ ЧТО?.....	181
Говорите ясно, и вас точно поймут.....	183
10. КОММУНИКАЦИЯ ОЗНАЧАЕТ НЕ ГОВОРИТЬ, А СЛУШАТЬ	187
Тест с сельдереем	194
Чем больше сельдерея вы используете, тем больше доверия получаете	199
В нарушение сельдерея.....	200

Часть 5

УСПЕХ — ЭТО СЛОЖНАЯ ЗАДАЧА

11. НЕЯСНЫЙ ОТВЕТ	203
Голиаф потерпел поражение.....	203
Быть успешным или чувствовать себя успешным?.....	208
Достижение или успех?	210
12. РАСКОЛ.....	213
Успех — это самое трудное	215
То, что можно измерить, можно и реализовать	221
Ответ на вопрос «ПОЧЕМУ?» должен передаваться по наследству	226
Когда исчезает ответ на вопрос «ПОЧЕМУ?», у вас остается только ответ на вопрос «ЧТО?».....	237

Часть 6

ОТВЕТ НА ВОПРОС «ПОЧЕМУ?»

13. ПРОИСХОЖДЕНИЕ ОТВЕТА.....	243
Ответ на вопрос «ПОЧЕМУ?» появляется из воспоминаний.....	248
Я — неудачник	250
Вдохновлять людей на поступки, вдохновляющие их	255
14. НОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ.....	257
Благодарности	263

ВСТУПЛЕНИЕ

ПОЧЕМУ НУЖНО НАЧАТЬ С ВОПРОСА «ПОЧЕМУ?»

Эта книга рассказывает о модели поведения, образе мыслей, действиях и коммуникациях, которые позволяют некоторым лидерам вдохновлять окружающих. Хотя так называемые «прирожденные лидеры», возможно, и пришли в этот мир с предрасположенностью вдохновлять, этой способностью могут обладать не только они. Все мы можем научиться такой модели поведения. С помощью небольшой практики любой лидер или компания смогут вдохновлять других людей как внутри этой компании, так и за ее пределами, чтобы помочь им продвигать их идеи и взгляды. Все мы способны научиться этому.

Целью данной книги является не просто попытка восстановить нефункционирующие навыки. Наоборот, я написал ее, чтобы помочь читателям сконцентрироваться и развивать навыки, которые работают. Я не стремлюсь противоречить решениям, предложенным другими людьми. Большинство ответов, основанных на точных сведениях, являются совершенно верными. Тем не менее, если мы начинаем с неправильных вопросов, если мы не понимаем смысл, то даже правильные ответы никогда не смогут нам помочь. Как вы понимаете, правда всегда становится явной.

Все последующие истории повествуют о тех личностях или компаниях, которые по-настоящему владеют этой моделью поведения. Они — те, кто начинает с вопроса «почему?».

1.

Цель была амбициозной. Уровень общественного интереса был высоким. Эксперты страстно желали сделать свой вклад. Не было никаких проблем с деньгами.

В начале 1900-х годов Сэмюэл Пирпонт Лэнгли, вооруженный всеми составляющими успеха, должен был стать первым человеком, совершившим полет на аэроплане. Он, глубокоуважаемый профессор математики, был старшим сотрудником в Смитсоновском институте, а также работал в Гарварде. В числе его друзей были самые могущественные политики и бизнесмены, такие, как Эндрю Карнеги и Александр Грехам Белл. На осуществление своего проекта Лэнгли получил грант от военного министерства в размере \$50000, что являлось невероятной суммой в то время. Он объединил лучшие головы того времени и создал настоящую команду мечты, состоящую из талантливых и опытных людей. Лэнгли и его команда использовали самые лучшие материалы, и его постоянно сопровождала пресса. Внимание всех жителей страны было приковано к этой истории, все ждали новостей о достижении поставленной перед Лэнгли цели. Благодаря такой команде и многочисленным ресурсам успех ему был гарантирован.

Или нет?

На расстоянии нескольких сотен миль Уилбур и Орвил Райты работали над собственным летательным аппаратом. Их желание летать было настолько сильным, что оно придало энтузиазм и надежду членам группы, преданным этому делу, в их родном городе Дейтоне, Огайо. У них не было ни спонсоров, ни правительственных грантов, ни связей на высоком уровне. Ни у одного члена этой команды не было докторской степени или хотя бы диплома об окончании колледжа, даже у Уилбура и Орвила. Эта команда трудилась в скромном магазине велосипедов и воплотила свою мечту в реальность. 17 декабря 1903 года впервые в истории несколько людей стали свидетелями полета человека.

НАЧНИ С ВОПРОСА «ПОЧЕМУ?»

Как же смогли братья Райт добиться успеха, в то время как это не удалось команде с более хорошим оборудованием, финансированием и образованием?

Удача здесь ни при чем. И братья Райт, и Лэнгли имели огромное стремление. Обе команды много работали. Члены обеих команд имели острое научное мышление. Они преследовали абсолютно одинаковую цель, но только братья Райт смогли вдохновить свое окружение и действительно побудить свою команду к развитию технологии, которая изменит мир. Только братья Райт начали с вопроса «почему?».

2.

В 1965 году студенты в кампусе Университета Калифорнии, Беркли, сожгли свои призывные повестки в качестве протеста против участия Америки в войне во Вьетнаме. Северная Калифорния являлась очагом антиправительственных и антиобщественных настроений; отснятый материал о столкновениях и бунтах в Беркли и Окленде распространялся по всему миру, разжигая ответные движения в Соединенных Штатах и Европе. Но в 1976 году, спустя примерно три года после военного вмешательства Америки во Вьетнамский конфликт, началась другая революция.

Ее участники пытались оказать влияние, очень сильное влияние, можно даже сказать, бросить вызов тому, как люди воспринимают устройство мира. Но эти молодые революционеры не кидали камни и не применяли оружие в борьбе с авторитарным режимом. Вместо этого они решили бороться с существовавшей системой по ее же правилам. Для Стива Возняка и Стива Джобса, основателей компании Apple Computers, полем сражения являлся бизнес, а выбранным оружием стал персональный компьютер.

Революция персональных компьютеров начала назреть, когда Возняк создал Apple I. Сначала технология в основном рассматривалась как инструмент для бизнеса. Компьюте-

ВСТУПЛЕНИЕ

ры были слишком сложными, и их стоимость была доступна не каждому. Но Возняк, которого не интересовали деньги, преследовал более благородную цель. Он относился к персональному компьютеру как к возможности в одиночку бросить вызов целой корпорации. Он понимал, что, если он сможет найти способ сделать компьютер доступным для каждого, это позволит практически любому человеку выполнять большинство функций, осуществляемых целой хорошо подготовленной компанией. Персональный компьютер может стать игровым полем и изменить устройство всего мира. Воз создал Apple I, затем усовершенствовал технологию в Apple II, сделав компьютер доступным и простым в пользовании.

Какими бы уникальными или блистательными ни были великая идея или великий продукт, они не имеют большого значения, если никто не покупает это. Лучший в то время друг Возняка, 20-летний Стив Джобс, точно знал, что нужно делать. Хотя у него был опыт только в продаже избытков электронных запчастей, Джобс оказался не просто хорошим продавцом. Ему хотелось сделать что-то значительное в мире, и для этого он планировал создать свою компанию. Apple стала тем инструментом, который он использовал, чтобы спровоцировать революцию.

За первый год работы, продавая всего один продукт, компания Apple получила доход в размере одного миллиона долларов. За второй год они заработали на продажах 10 миллионов долларов. За четвертый год работы они продали компьютеров общей стоимостью в 100 миллионов долларов. И всего за шесть лет компания Apple стала миллиардером, имеющим в своем штате более 3000 сотрудников.

Но Джобс и Воз не просто приняли участие в революции персональных компьютеров. Они были не простомышленными бизнесменами; хотя на самом деле они вообще не сильно разбирались в бизнесе. Apple стала особенной компанией благодаря тому, что ее создатели смогли повторить свою модель поведения снова, и снова, и снова. В отличие от своих конкурентов компания Apple успешно бросила вызов традицион-

НАЧНИ С ВОПРОСА «ПОЧЕМУ?»

му мышлению в компьютерной, музыкальной, игровой индустрии, а также индустрии мелкой электроники и мобильных телефонов. И причина проста. Apple вдохновляет. Apple начинает с вопроса «почему?».

3.

Он не был идеальным. У него были некоторые сложности. Он был не единственным пострадавшим в борьбе за гражданские права в Америке, и существовало огромное число других харизматичных спикеров. Но у Мартина Лютера Кинга-младшего был дар. Он знал, как вдохновлять людей.

Доктор Кинг понимал, что для того, чтобы движение за гражданские права имело успех и произошли настоящие перемены, необходимо гораздо больше, чем просто его участие и участие его самых близких союзников. Нужно больше, чем воодушевляющие слова и красноречивые лозунги. Для осуществления его идей потребуются люди, десятки тысяч обычных граждан, объединенных единственной мечтой изменить страну. 28 августа 1963 года в 11 часов утра они отправят сообщение в Вашингтон о том, что для Америки настало время вступить на новый путь.

Организаторы движения за гражданские права не рассылали тысячи приглашений, и не существовало никакого веб-сайта, уточняющего дату. Но люди пришли. И они все продолжали приходить. В общей сложности четверть миллиона человек вовремя проследовали в столицу, чтобы услышать слова, которые были увековечены в истории. Эти слова произнес человек, который был лидером движения, навсегда изменившего Америку: «У меня есть мечта».

Способность привлечь так много людей со всей страны, всех цветов кожи и рас, чтобы собраться в нужный день, в нужное время, требует какого-то особенного дара. Хотя и другие знали о том, что нужно изменить в Америке для наделения всех жителей гражданскими правами, именно Мартин Лютер

ВСТУПЛЕНИЕ

Кинг смог воодушевить всю страну измениться не просто ради меньшинства, но ради каждого. Мартин Лютер Кинг начал с вопроса «ПОЧЕМУ?».

• • •

Существуют лидеры и те, кто ведет за собой. Имея долю всего 6% на рынке США и около 3% в мире, Apple не является ведущим производителем домашних компьютеров. Но тем не менее компания идет впереди всей компьютерной индустрии, а также в настоящее время является лидером в других отраслях промышленности. Опыт Мартина Лютера Кинга не был уникальным, но именно он вдохновил страну на перемены. Братья Райт не являлись самыми сильными соперниками в гонке за совершение первого пилотируемого полета, но они привели нас в новую эпоху авиации, и в процессе полностью изменили мир, в котором мы живем.

Их цели не отличались от целей других людей, и их системы и процессы можно было с легкостью повторить. Но тем не менее братья Райт, Apple и Мартин Лютер Кинг стали выдающимися среди остальных. Они отделились от норм, и их достижения не так просто повторить. Они являются членами избранной группы лидеров, которые делают что-то очень-очень особенное. Они вдохновляют нас.

Практически любому человеку и организации бывает необходимо мотивировать других на какие-либо действия. Одни хотят мотивировать совершить покупку. Другим необходима поддержка или голос на выборах. А третьи стремятся стимулировать окружающих работать усерднее и энергичнее или просто следовать правилам. По своей сути способность мотивировать людей не является сложной. Обычно она взаимосвязана с каким-то внешним фактором. Вдохновляя стимулами или угрожая наказанием, мы сможем добиться нужного поведения. Например, компания General Motors так успешно мотивировала людей купить их продукцию, что за почти 80 лет они продали больше автомобилей, чем любые другие автопроизво-

НАЧНИ С ВОПРОСА «ПОЧЕМУ?»

дители в мире. Но, несмотря на то что они являлись лидерами в своей индустрии, они не вели за собой.

Великие лидеры, наоборот, способны вдохновлять людей на действия. Те, кто может вдохновлять, дают людям ощущение цели и причастности, и это имеет мало общего с получением внешнего стимула или выгоды. Те, кто действительно ведет за собой, способны создать группу людей — сторонников, избирателей, покупателей, работников, — которые действуют на благо, не потому что им приходится так делать, а потому что они сами этого хотят.

Хотя организаций и лидеров с подлинными способностями, умеющих вдохновлять нас, относительно немного, они существуют во всех возможных направлениях. Их можно встретить и в общественных, и в частных секторах. Они существуют во всех индустриях — продажах потребителям или в «бизнесе для бизнеса». Независимо от того, где они действуют, все они обладают огромнейшим влиянием в своих нишах. Они имеют самых верных покупателей и самых преданных сотрудников. Они, как правило, получают большие доходы, чем другие компании в их индустрии. Они более склонны к нововведениям, и, что самое важное, они способны поддерживать все это в течение долгого периода времени. Многие из них изменили свои индустрии. А некоторые даже изменили мир.

Братья Райт, Apple и Доктор Кинг — это всего лишь три примера. Harley-Davidson, Disney и Southwest Airlines — вот еще три примера. Джон Ф. Кеннеди и Рональд Рейган также имели способность вдохновлять. Неважно, откуда они появились, все они имеют что-то общее. Все вдохновляющие лидеры и компании, независимо от их размера и индустрии, думают, действуют и общаются совершенно одинаково.

И в этом они являются полной противоположностью всем остальным.

Что, если бы все мы могли научиться думать, действовать и общаться, как те, кто умеет вдохновлять? Я мечтаю о мире, в котором способностью вдохновлять обладают не только несколько избранных людей, а большинство. Исследования по-

ВСТУПЛЕНИЕ

казали, что более 80 процентов американцев не имеют работы их мечты. Если бы больше людей знало, как создать компании, которые вдохновляют, мы могли бы жить в мире, в котором была бы обратная статистика — в мире, в котором более 80 процентов людей любили бы свою работу. Люди, которым нравится ходить на работу, более производительны и креативны. Они возвращаются домой более счастливыми и имеют счастливые семьи. Они лучше относятся к коллегам, клиентам и покупателям. Вдохновленные работники создают сильные компании и стабильную экономику. Вот почему я написал эту книгу. Я надеюсь вдохновить других людей на действия, которые вдохновляют их, и затем вместе мы сможем создать компании, экономику и мир, в котором доверие и преданность являются нормой, а не исключением. Эта книга создана не для того, чтобы рассказать вам, что и как делать. Ее целью не является обеспечить вас планом действий. Ее цель — предложить вам *мотив* для действий.

Всем тем, чье мышление открыто для новых идей, тем, кто пытается добиться продолжительного успеха и кто считает, что успех требует помощи других, я бросаю вызов. С этого момента начинайте с вопроса «ПОЧЕМУ?».