

# ZNAJDŹ

DROGA DO POCZUCIA SPEŁNIENIA  
I WEWNĘTRZNEJ MOTYWACJI

# SWOJE

SIMON SINEK

*Autor bestsellera Zaczynaj od DLACZEGO.  
Jak wielcy liderzy inspirują innych do działania*

DAVID MEAD, PETER DOCKER

# DLACZEGO

Tytuł oryginału: Find Your Why: A Practical Guide to Discovering Purpose  
for You and Your Team

Tłumaczenie: Joanna Sugiero

ISBN: 978-83-289-1243-4

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.

Polish edition copyright © 2018, 2022, 2024 by Helion S.A.  
All rights reserved.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości  
lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione.  
Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie  
książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie  
praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi  
bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje  
były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich  
wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych  
lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności  
za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie/znadv>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

## SPIS TREŚCI

---

PRZEDMOWA	7
WSTĘP	13
ROZDZIAŁ 1. <b>Zaczynaj od DLACZEGO</b>	23
ROZDZIAŁ 2. <b>Odkryj swoje DLACZEGO</b>	37
ROZDZIAŁ 3. <b>Odkrywanie indywidualnego DLACZEGO</b>	47
ROZDZIAŁ 4. <b>Odkrywanie grupowego DLACZEGO</b> <b>Część 1. Metoda grupowa</b>	85
ROZDZIAŁ 5. <b>Proces odkrywania grupowego DLACZEGO</b> <b>Część 2. Rozmowa z grupą</b>	109

<b>ROZDZIAŁ 6.</b> <b>Zdefiniuj swoje JAK</b>	143
<b>ROZDZIAŁ 7.</b> <b>Zajęcie stanowiska</b>	171
<b>DODATEK 1.</b> <b>FAQ, czyli często zadawane pytania</b>	195
<b>DODATEK 2.</b> <b>Wskazówki dla partnera w procesie odkrywania indywidualnego DLACZEGO</b>	209
<b>DODATEK 3.</b> <b>Wskazówki dla koordynatora sesji odkrywania grupowego DLACZEGO</b>	213
<b>PODZIĘKOWANIA</b>	219

ROZDZIAŁ 1.

---

# Zaczynaj od DLACZEGO

**Podstawowe informacje**

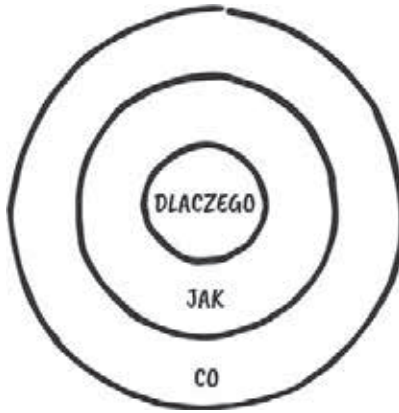
Czasami projekt, który wydaje się dziecinnie prosty, kończy się rozczarowaniem albo nawet katastrofą. Bywa też i tak, że my albo nasza konkurencja odnosimy spektakularny sukces, chociaż wszystko wskazywało na to, że powinniśmy ponieść porażkę. Takie sytuacje mogą się wydawać dziwaczne i niezrozumiałe, ale wcale tak nie jest, jeśli spojrzymy na nie przez pryzmat DLACZEGO.

Simon Sinek w swojej książce *Zaczynaj od dlaczego* wykorzystuje model, który nazwał złotym kręgiem, aby wyjaśnić, w jaki sposób legendarni liderzy, tacy jak Steve Jobs, Martin Luther King Jr. czy bracia Wright, zdołali osiągnąć to, co było poza zasięgiem innych, równie mądrych i pracowitych osób, które czasami startowały z lepszej pozycji albo miały do dyspozycji więcej środków.

Jeżeli przeczytałeś książkę Simona albo obejrzałeś jego wykład TED na temat DLACZEGO (<http://bit.ly/GoldenCircleTalk>), to znasz już pojęcie złotego kręgu; ten rozdział przypomni Ci najważniejsze zagadnienia. Jeżeli natomiast nigdy dotąd nie słyszałeś o złotym kręgu, wkrótce poznasz jego istotę. Bez tego nie mógłbyś rozpocząć przygotowań do odkrycia własnego DLACZEGO.

Każda firma — i każda kariera — funkcjonuje na trzech poziomach, które zostały przedstawione na ilustracji niżej: *co* robimy, *jak* to robimy i *dlaczego* to robimy. Nikt nie ma trudności z udzieleniem odpowiedzi na pytanie, *co* robi: jakie produkty sprzedaje, jakie usługi oferuje albo jaki zawód wykonuje. Niektórzy z nas wiedzą, *jak* to robią, czyli co odróżnia ich od reszty. Ale tylko niewielu z nas potrafi sensownie wyjaśnić, *dlaczego* robi to, co robi.

„Zaraz, zaraz” — mógłbyś teraz powiedzieć. „Postawmy sprawę jasno — czyż nie jest tak, że większość ludzi pracuje po to, żeby zarobić pieniądze? To jest najbardziej oczywista odpowiedź na pytanie »dlaczego«”. Po pierwsze pieniądze to rezultat. Chociaż oczywiście odgrywają istotną rolę, nie są tym, co nas inspiruje, by rano wstać z łóżka. A jeśli są tu jacyś cynicy, którzy twierdzą, że oni albo inne



osoby naprawdę wstają rano po to, żeby zarabiać pieniądze, to chcielibyśmy ich zapytać: dlaczego chcą mieć pieniądze? Po to, by być wolnym? Żeby móc podróżować? Żeby zapewnić dzieciom warunki, których sami nie mieli? Żeby udowodnić innym, że osiągnęli więcej niż oni? Celem tych pytań jest uświadomienie wszystkim, że to nie pieniądze nas motywują. Pytanie DLACZEGO sięga dużo głębiej i pomaga zrozumieć, co naprawdę nas motywuje i inspiruje. Chodzi o wewnętrzną motywację, misję albo wyższą wartość, które napędzają rozwój każdej firmy i karierę każdego człowieka. *Dlaczego* Twoja firma istnieje? *Dlaczego* dziś rano wstałeś z łóżka? I *dlaczego* to ma kogokolwiek obchodzić?

Każdą rozmowę z nowym klientem zazwyczaj zaczynamy od poinformowania go, *co* robimy. Potem wyjaśniamy, *jak* to robimy albo *w czym* się różnimy od konkurencji. Wydaje nam się, że to powinno wystarczyć, żeby go namówić do transakcji, zmienić jego punkt widzenia albo przekonać go do podjęcia określonego działania. Oto krótka wypowiedź, która pokazuje ten schemat w praktyce:

*Sprzedajemy papier. Oferujemy produkty najwyższej jakości za najlepszą możliwą cenę, niższą niż u kogokolwiek z naszej konkurencji. Chcecie trochę kupić?*

Ta wypowiedź jest bardzo racjonalna. Firma dokładnie informuje o tym, co robi, i przekonuje potencjalnego kupca, żeby wybrał jej produkt spośród całej dostępnej oferty z uwagi na jego cechy i zalety. Chociaż to podejście może czasami być skuteczne, w najlepszym razie przyniesie ono kilka powtarzających się transakcji. Kiedy tylko klient znajdzie lepszą ofertę, odejdzie, ponieważ ta wypowiedź nie odróżniła w jakiś znaczący sposób tej firmy od innych, konkurencyjnych. Lojalności nie zdobywa się w oparciu o cechy i zalety. Cechy i zalety nie inspirują. Lojalność i trwałe relacje są oparte na czymś głębszym.

Spróbujmy jeszcze raz. Tym razem zacznijmy od DLACZEGO:

*Ile jest wart pomysł, jeśli nie można się nim podzielić? Nasza firma została założona po to, by pomóc ludziom dzielić się pomysłami. Im częściej będą to robić, tym większe będzie prawdopodobieństwo, że ich pomysły zmienią świat. Istnieje wiele sposobów na dzielenie się pomysłami; jednym z nich jest słowo pisane. W tym miejscu pojawiaemy się my. Produkuje papier do tych słów. Tworzymy papier dla wielkich pomysłów. Chcecie trochę kupić?*

Zupełnie inaczej, prawda? Samo już rozpoczęcie od DLACZEGO sprawiło, że papier stał się czymś atrakcyjnym. Jeżeli ta technika może tyle zdziałać w przypadku produktów codziennego użytku, to wyobraź sobie tylko, co można dzięki niej osiągnąć, jeśli dany produkt naprawdę ma potencjał, żeby się wyróżniać. W powyższej wypowiedzi nie wspomniano ani słowem o faktach, liczbach, cechach ani zaletach — oczywiście mają one pewną wartość, ale nie są najważniejsze. Skupienie się na DLACZEGO ma głębszą, bardziej emocjonalną wartość, która ostatecznie przekłada się na silniejsze oddziaływanie. W tej drugiej wypowiedzi nie opowiadaliśmy o papierze; zamiast tego mówiliśmy o tym, czym jest nasza firma i czym się wyróżnia. Oczywiście zawsze znajdują się osoby, które po prostu będą chciały kupić ryżę papieru. Ale jeżeli indywidualne przekonania i wartości Twojego klienta będą pasowały do tych, o których opowia-

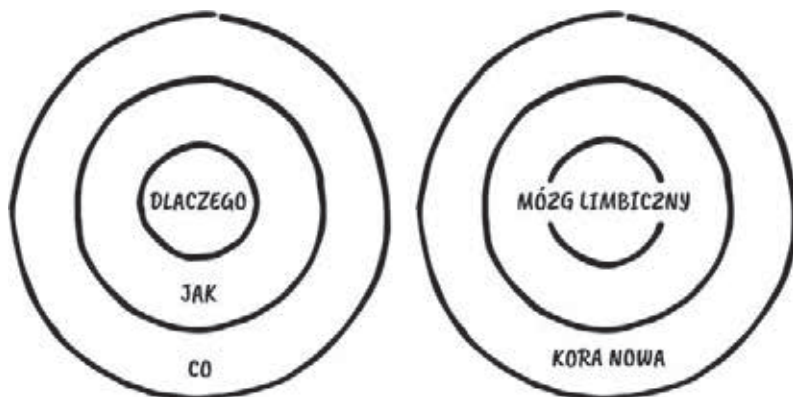


dasz (czyli jeśli klient wierzy w dzielenie się pomysłami), to szanse na to, że będzie chciał on z Tobą współpracować — *i to nie tylko raz, ale wielokrotnie* — są dużo większe. Znacząco rośnie również prawdopodobieństwo, że klient zostanie przy Tobie, jeśli inny sprzedawca zaoferuje mu lepszą cenę. Robiąc interesy z firmą, która odzwierciedla jego przekonania, klient wystawia sobie określone świadectwo.

Takie firmy, które inspirują, budzą zaufanie i cieszą się wieloletnią lojalnością swoich klientów, potrafią nas przekonać, że razem z nimi osiągamy coś więcej, niż tylko zaoszczędzamy kilka złotych. To właśnie świadomość współpracy w imię czegoś większego i ważniejszego niż my sami sprawia, że trzymamy w szafie bluzę drużyny z rodzinnego miasta, mimo że od ponad dziesięciu lat nie obejrzelśmy żadnego jej meczu. To dlatego niektórzy z nas zawsze będą woleli produkty Apple od innych marek, mimo że kosztują więcej niż konkurencja. Bez względu na to, czy się z tym godzimy, czy nie, nie jesteśmy całkowicie racjonalni w swoich wyborach. Gdyby tak było, ludzie nie zakochivaliby się w sobie i nie zakładałiby firm. Mając przed sobą przynębiające widmo porażki, żadna racjonalnie myśląca osoba nie podjęłaby takiego ryzyka. Ale my to robimy codziennie, bo nasze uczucia do kogoś albo do czegoś mają większą moc niż to, co myślimy o tej osobie albo rzeczy.

Z uczuciami wiąże się jeden problem: mogą być niewiarygodnie trudne do opisanego słowami. Dlatego tak często uciekamy się do metafor i analogii, na przykład mówiąc: „czuję się, jakby nasz związek był pociągami, który z ogromną prędkością wjeżdża na rozklekotany most” albo „kiedy wchodzę do firmy, czuję się, jakbym znów był małym dzieckiem na placu zabaw”. Mówienie o własnych uczuciach jest trudne, ale korzyści są ogromne. Kiedy dopasujemy się do emocji naszych klientów, zbudujemy z nimi więź, która będzie dużo silniejsza i dużo bardziej znacząca niż dowolna inna relacja oparta na cechach i zaletach. O to właśnie chodzi w rozpoczynaniu od DLACZEGO.

A najlepsze jest to, że to nie są nasze wymysły. Cała koncepcja DLACZEGO jest oparta na biologii podejmowania decyzji przez człowieka. Działanie złotego kręgu jest doskonale dopasowanego do tego, jak funkcjonuje nasz mózg.



Zewnętrzny krąg — CO — odpowiada zewnętrznej części mózgu, korze nowej. Jest to część mózgu odpowiedzialna za racjonalne i analityczne myślenie. Pomaga nam zrozumieć fakty i liczby, cechy i zalety. Kora nowa jest również odpowiedzialna za używanie i rozumienie języka.

Dwa wewnętrzne kręgi — DLACZEGO i JAK — odpowiadają środkowej części mózgu, nazywanej mózgiem limbicznym. Ta część mózgu jest odpowiedzialna za całe nasze zachowanie i procesy podejmowania decyzji, a także za wszystkie nasze uczucia, takie jak zaufanie i lojalność. W przeciwieństwie jednak do kory nowej mózg limbiczny nie ma zdolności rozumienia ani używania języka. Tutaj kształtują się nasze „przecucia”, czyli trudne do wyjaśnienia uczucia dotyczące decyzji, którą mamy podjąć.

To rozdzielenie dwóch sił wyjaśnia na poziomie biologicznym, dlaczego czasami tak trudno jest nam mówić o swoich uczuciach („kocham cię bardziej, niż są w stanie wyrazić słowa”), wyjaśnić nasze

postępowanie („diabeł mi podszeptał, żeby to zrobić!”) albo usprawiedliwić decyzje („sama nie wiem... po prostu czuję, że tak należy postąpić”).

Możemy jednak nauczyć się nazywać te uczucia. Ci, którzy to potrafią, inspirują do działania siebie, a także swoich współpracowników i klientów. Napisaaliśmy tę książkę, żeby Ci pomóc znaleźć te słowa.

Kiedy poznasz swoje DLACZEGO, bez trudu zdefiniujesz to, co sprawia, że czujesz się spełniony, a także lepiej zrozumiesz przyczyny własnego zachowania w sytuacjach, gdy jesteś najlepszą wersją siebie. A wówczas zyskasz punkt odniesienia do wszystkiego, co robisz, żeby się rozwijać. Będziesz w stanie podejmować bardziej świadome decyzje w sprawach dotyczących Twojej działalności zawodowej, kariery i całego życia. Będziesz inspirować innych do tego, by kupowali od Ciebie, pracowali z Tobą i angażowali się w przedsięwzięcia, które są dla Ciebie ważne. Już nigdy nie będziesz musiał grać na loterii ani słuchać głosu przeczucia, podejmując decyzje, których do końca sam nie rozumiesz. Od teraz będziesz mieć wewnętrzną motywację, która będzie Cię prowadzić. Od teraz będziesz zaczynać od DLACZEGO.

## Jak wygląda DLACZEGO w praktyce?

Dyrektor działu kadr, ubrany w elegancki, szary garnitur, spojrział na Emilię i wygłosił swoje standardowe pytanie otwarte:

— Co może pani wnieść do naszej firmy?

Kilka miesięcy przed ukończeniem college’u Emilia złożyła podanie o pracę w dużej światowej korporacji. Ponieważ miała w indeksie same bardzo dobre oceny, bez trudu przeszła pierwszy etap rekrutacji i została zaproszona na rozmowę. Usiadła

**Nie jest okazją znalezienie  
idealnej firmy dla siebie.  
Okazją jest budowanie idealnej  
firmy dla siebie nawzajem.**

---

naprzeciwko dyrektora działu kadr i trzech innych dyrektorów firmy. Jej podanie sugerowało, że jest bystrą osobą, ale dyrektorzy martwili się, że Emilia nie ma żadnego praktycznego doświadczenia. Co ważniejsze, nie wiedzieli, czy będzie pasowała do kultury w ich firmie i jak sobie poradzi w warunkach presji.

Mężczyzna w szarym garniturze wygłosił stałą regułkę:

— Mamy wielu wykwalifikowanych kandydatów na to stanowisko. Proszę nam powiedzieć, co pani ma, czego oni nie mają.

Emilia, jako pilna studentka, poszukała wcześniej informacji o tej firmie, aby jak najlepiej się przygotować do tej rozmowy. Ale wszyscy inni kandydaci mieli dostęp do tych samych informacji. Emilia postanowiła więc zrobić krok dalej i ujawnić swoje DLACZEGO.

— Zanim powiem, co mogę wnieść do tej firmy — odpowiedziała łagodnie dyrektorowi działu kadr — pozwólcie, państwo, że wyjaśnię, dlaczego każdego dnia rano wstaję z łóżka. Moim celem jest pomaganie ludziom, aby stali się najlepszą wersją siebie. To mnie inspiruje. Z treści zamieszczonych na stronie internetowej firmy wywnioskowałam, że państwo wierzycie dokładnie w to samo. Dlaczego więc nie miałabym dołączyć do tej firmy?

Jej wypowiedź przyciągnęła uwagę rekruterów.

Dyrektorzy przestali przeglądać papiery i spojrzeli jej w oczy. Wtedy Emilia gładko przeszła do bardziej typowych uwag na temat swoich umiejętności i mocnych stron. Tę bitwę już wygrała. Pierwsza wymiana zdań, która trwała mniej niż 30 sekund,

wystarczyła, żeby przekonać rekruterów do zatrudnienia Emilii. Zaczynając od swojego DLACZEGO, Emilia odwołała się bezpośrednio do mózgu limbicznego, który jest odpowiedzialny za podejmowanie decyzji. Mówiąc o tym, kim jest, a nie o tym, co potrafi zrobić, zbudowała natychmiastową, prawdziwą więź. To wystarczyło. Rekruterzy instynktownie poczuli, że chcą ją mieć w swoim zespole.

Dla Emilii była to najważniejsza strategia. Przygotowując się do rozmowy kwalifikacyjnej, nie skupiła się na wymyślaniu mądrych odpowiedzi na długą listę hipotetycznych pytań, lecz na tym, jak w swobodny sposób opowiedzieć o swoim DLACZEGO. Kiedy usiadła przed grupą rekruterów, wystarczyło, że przemówiła „prosto z serca” (czyli z mózgu limbicznego) i wyjaśniła, dlaczego chciałaby pracować w tej firmie. Reszta rozmowy bardziej przypominała konwersację niż przepytывanie, a wszystkie odpowiedzi Emilii potwierdziły to, co podpowiadała rekruterom ich intuicja. Telefon zadzwonił, zanim jeszcze Emilia zdążyła wrócić do domu. Dyrektor działu kadr zaproponował jej pracę.

Narzędzia mogą być wykorzystywane do wielu celów. Młotek na przykład może nam posłużyć do zwykłego przybicia gwoźdźca, na którym chcemy zawiesić obrazek, albo do zbudowania całego domu. Nasze DLACZEGO jest równie wszechstronnym narzędziem, mającym wąskie i szerokie zastosowania. Możemy je wykorzystać, by doskonale wypaść na rozmowie kwalifikacyjnej albo zainspirować swój zespół. Przedsiębiorca może go użyć do zrealizowania nowej inwestycji albo do kierowania całą firmą. Firma może je wykorzystać do wymyślenia całkowicie nowej kampanii marketingowej albo do przekształcenia swojej kultury korporacyjnej. Jedno narzędzie, wiele zastosowań.

Można również spojrzeć na DLACZEGO jak na element puzzli. Kiedy wiesz, jak wygląda Twój element, łatwiej jest Ci ocenić, czy pasuje w danym miejscu, czy nie. A wtedy wszystkie decyzje podejmujesz szybko i wiesz, że są właściwe. Kiedy inni widzą Twój element, mogą ocenić, czy pasuje do ich elementów. Jeżeli tak jest, to cały obraz zaczyna nabierać kształtów. Tak właśnie działa zespół, który spotyka się ze sobą, żeby zrealizować wspólną wizję (albo tak jak to było w przypadku ludzi, którzy zatrudnili Emilię — żeby ocenić, kogo warto zaprosić do swojego zespołu).

Istnieją dwa sposoby na rozwinięcie kariery albo zbudowanie firmy. Możemy iść przez życie, szukając i dziobiąc, wypatrując okazji albo klientów i licząc na to, że uda nam się połączyć jakieś elementy. Możemy też kierować się konkretnym zamiarem i stale pamiętać o swoim DLACZEGO — a wtedy będziemy zmierzać prosto do miejsc, do których pasujemy.

## Idealne dopasowanie

Grupa dyrektorów sieci telewizyjnej brała udział w procesie odkrywania DLACZEGO w ich firmie. Podczas przerwy wszyscy ustawili się w kolejce po kawę, a Susan, dyrektorka działu kadr, podeszła do swojego kolegi Jima.

— Wydaje mi się, że nie powinniśmy go zatrudniać — powiedziała.

Od kilku tygodni Susan i Jim debatowali nad tym, czy zatrudnić pewnego kandydata na bardzo ważne stanowisko. Przeprowadzili szeroko zakrojone poszukiwania i zawęzili krótką listę do

jednej osoby. Na papierze prezentowała się wspaniale. Spełniała wszystkie kryteria. Ale coś po prostu było nie tak.

— Wcześniej nie rozumiałam, w czym tkwi problem — powiedziała Susan — ale teraz już wszystko jest jasne.

— On nie wierzy w to, co my — dokończył jej myśl Jim.

Dzięki procesowi odkrywania DLACZEGO Susan i Jim doznali takiego samego objawienia. Kandydat, którego rozważali, miał wszystkie potrzebne kwalifikacje, ale brakowało mu czegoś niewiarygodnie ważnego. Nie był w stanie pielegnować ich DLACZEGO. Miał otrzymać bardzo ważne stanowisko, a pozostawienie wakat na kilka następnych miesięcy wyrządziłoby wielkie szkody całej firmie. W tamtej chwili jednak, stojąc przy stole z przekąskami, oboje zgodzili się, że bez względu na tymczasowe trudności będą szukali tak długo, aż znajdą kogoś, kto spełnia formalne wymagania *i* doskonale pasuje do ich firmy.

Łatwiej jest zatrudnić kandydata, gdy opieramy się tylko na informacjach zawartych w jego życiorysie. Trudniej jest wybrać nowego pracownika na podstawie tego, czy pasuje do kultury firmy. Powód jest oczywisty. Zazwyczaj zatrudniamy nową osobę dlatego, że jest jakaś praca, którą trzeba wykonać. Przeglądamy życiorysy kandydatów, żeby sprawdzić, czy mają odpowiednie umiejętności i doświadczenie w tej pracy. W życiorysie znajdujemy fakty. Tymczasem zatrudnienie kogoś dlatego, że pasuje do kultury firmy, jest w mniejszym stopniu oparte na faktach, a w większym na uczuciach — czy nam się to podoba, czy nie. Nieodpowiedzialni dyrektorzy ignorują te uczucia (czyli intuicję albo przeczucie), a mądrzejsi ich słuchają. Problem polega na tym, że to są tylko przeczucia.



W przypadku wspomnianych dyrektorów stacji telewizyjnej przekonanie, że najlepszy kandydat nie nadaje się do ich firmy — mimo że posiada potrzebne umiejętności — było tak silne, że wywołało w nich niepokój. Ale ich niezdolność do nazwania przyczyny tego niepokoju sprawiła, że nie byli w stanie uznać tego przekonania za podstawę decyzji. To się zdarza nawet najlepszym z nas, gdy wszystkie znaki na niebie i ziemi mówią „idź”, a my gdzieś w głębi serca czujemy, że powinniśmy się zatrzymać. Tak się dzieje, gdy podejmujemy decyzję, która nie jest spójna z naszymi wartościami i przekonaniami. Kiedy DLACZEGO firmy zostanie ujęte w słowa, kultura firmy stanie się nieco bardziej wymierna, a podejmowanie właściwych decyzji będzie dużo prostsze.

DLACZEGO ma poziom makro i mikro. Każda firma ma swoje DLACZEGO, każdy dział albo zespół ma swoje DLACZEGO i każdy pracownik ma swoje DLACZEGO. Zawsze warto się upewnić, czy właściwe osoby pracują na właściwych stanowiskach we właściwej firmie. Więcej na temat tej koncepcji, noszącej nazwę zagnieżdżonego DLACZEGO, dowiesz się, czytając rozdział 4.

Byłoby nam wszystkim dużo łatwiej, gdyby prowadzenie firmy sprowadzało się wyłącznie do nauki, ale tak nie jest. Niektóre aspekty działalności gospodarczej są przewidywalne i łatwe do zmierzenia (na przykład zyski, dochody i wydatki), ale jest też wiele takich, które są nieprzewidywalne i niewymierne (weźmy na przykład wizję, inspirację, zaufanie... a także zatrudnienie kogoś, kto pasuje do kultury firmy). Nie chodzi o to, że nie rozumiemy wartości rzeczy niewymiernych; naszym problemem jest wytłumaczenie tej wartości. Czasami odkładamy je na bok, bo wewnętrzna albo zewnętrzna presja „żeby liczby się zgadzały” jest silniejsza niż nasza troska o długofalową przyszłość firmy. Czasami ignorujemy kwestie niewymierne, bo nie potrafimy w pełni ich zrozumieć albo wyjaśnić, nie mamy cierpliwości, by je pielęgnować, bądź też nie wiemy, w jaki sposób moglibyśmy je zmierzyć. Gdybyśmy mieli odpowiednie narzędzia do pomiaru niewymiernych kwestii, prawdopodobnie przywiązywaliśmy do nich większą wagę.

Narzędzia pomagają nam śledzić inwentarz naszej firmy. Jakich narzędzi moglibyśmy użyć do określenia, czy dany kandydat na pracownika pasuje do kultury firmy? Bez trudu potrafimy obliczyć zysk, odejmując wydatki od dochodów; jak jednak możemy zmierzyć dodatkowe starania naszych pracowników? Możemy sprawdzić historię transakcji określonego klienta, ale skąd mamy wiedzieć, czy darzy on naszą firmę zaufaniem? Brak odpowiedzi na te pytania jest powodem, dla którego zbyt wiele firm zatrudnia pracowników w oparciu o ich umiejętności, a nie o ogólne dopasowanie; rozmawia o kulturze, ale nie potrafi jej zbudować; i nie umie nakłonić swoich ludzi do budowania głębokich więzi z klientami.

DLACZEGO jest narzędziem, które pomaga zrozumieć to, co niejasne, i uczynić namacalnym to, co abstrakcyjne. Używane we właściwy sposób może wspomagać proces rekrutacji, ułatwiać tworzenie strategii i usprawniać komunikację (wewnętrzną i zewnętrzną). DLACZEGO może pomóc w stworzeniu wizji, która będzie inspirować ludzi. DLACZEGO może nas poprowadzić tak, abyśmy zawsze mieli z tyłu głowy naszą wewnętrzną motywację, bez względu na to, co będziemy robić.

W następnych kilku rozdziałach wyjaśnimy, jak odkryć swoje DLACZEGO i ująć je w słowa.

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJE

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion**

## INSPIRUJ INNYCH!

Książka *Zaczynaj od DLACZEGO* zachęca miliony czytelników do przemyślenia wszystkiego, co robią — w życiu prywatnym, w karierze zawodowej i w prowadzeniu firmy.

*Znajdź swoje DLACZEGO* zaczyna się w miejscu, w którym skończyło się *Zaczynaj od DLACZEGO*.

Pokazuje, jak wykorzystać w praktyce cenne spostrzeżenia Simona Sinka, aby poczuć większą inspirację do pracy, a w dalszej kolejności zacząć inspirować ludzi dookoła siebie.

Wierzę, że spełnienie jest prawem, a nie przywilejem. Wszyscy zasługujemy na to, by budzić się pełni inspiracji, czuć się bezpieczni w pracy i wracać do domu z poczuciem, że przyczyniliśmy się do czegoś większego i ważnego. Kluczem do osiągnięcia takiego spełnienia jest pełne zrozumienie,

**DLACZEGO** robimy to, co robimy.

Kiedy książka *Zaczynaj od DLACZEGO* pojawiła się w księgarniach na całym świecie, niezliczone rzesze czytelników zaczęły mi zadawać to samo pytanie: Jak mogę zastosować rady z *Zaczynaj od DLACZEGO* w swojej karierze, w swoim zespole, w firmie lub w organizacji non profit?

Dlatego wspólnie z Peterem Dockerem i Davidem Meadem stworzyłem ten praktyczny poradnik, który krok po kroku przeprowadzi Cię przez proces zdefiniowania swojego **DLACZEGO**.

Dzięki szczegółowym ćwiczeniom, ilustracjom i planom działania dla każdego etapu procesu *Znajdź swoje DLACZEGO* pomoże Ci znaleźć odpowiedź na wiele ważnych pytań, między innymi:

Co, jeśli moje **DLACZEGO** brzmi dokładnie tak, jak **DLACZEGO** konkurencji?

Czy mogę mieć więcej niż jedno **DLACZEGO**?

Co powinienem zrobić, jeśli to, co robię, jest niespójne z moim **DLACZEGO**?

Co mam zrobić, jeśli mój zespół nie potrafi zgodnie zdefiniować naszego **DLACZEGO**?

Bez względu na to, czy właśnie zacząłeś swoją pierwszą pracę, kierujesz zespołem, czy jesteś dyrektorem generalnym własnej firmy, ćwiczenia zawarte w tej książce pomogą Ci pokonać drogę do trwałego sukcesu i uczucia spełnienia, którymi będziesz się cieszyć zarówno Ty, jak i Twoi współpracownicy. Dziękujemy, że do nas dołączyłeś i pomagasz nam budować świat, w którym coraz więcej ludzi zaczyna od **DLACZEGO**.

## INSPIRUJ INNYCH!

SIMON SINEK

onepress



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



HELION SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

ISBN 978-83-289-1243-4



9 788328 912434

Cena: 54,90 zł