

INHOUD

.....

VOORWOORD	7
INLEIDING	13
HOOFDSTUK 1	
Begin met het Waaron: een korte samenvatting	21
HOOFDSTUK 2	
Ontdek je Waaron: een overzicht	35
HOOFDSTUK 3	
Ontdek je Waaron als individu	45
HOOFDSTUK 4	
Ontdek je Waaron als groep deel 1: het stamproces	81
HOOFDSTUK 5	
Ontdek je Waaron als groep deel 2: praten met de stam	105

HOOFDSTUK 6

Formuleer je Hoe

137

HOOFDSTUK 7

Neem stelling: doe de dingen waarin je zegt te geloven

165

BIJLAGE 1

Veelgestelde vragen

189

BIJLAGE 2

Tips voor partners bij individuele Waarom-ontdekkingsprocessen

203

BIJLAGE 3

Tips voor facilitators van Waarom-ontdekkingsprocessen voor stammen

207

DANKWOORD

213

VOORWOORD

Door Simon Sinek

Voldoening is een recht en geen privilege. Ieder van ons heeft het recht om voldoening te putten uit het werk dat hij doet, om 's ochtends gemotiveerd naar zijn werk te gaan, om zich veilig te voelen op zijn werk en om naar huis terug te keren met het gevoel dat hij heeft bijgedragen aan iets wat groter is dan hijzelf. Voldoening is geen loterij. Het is geen gevoel dat is voorbehouden aan een paar geluksvogels die kunnen zeggen: 'Ik houd van wat ik doe.'

Mensen met een leidinggevende functie hebben de verantwoordelijkheid om een omgeving te creëren waarin anderen die aan hen rapporteren het gevoel hebben dat ze onderdeel zijn van iets groters dan zichzelf. Mensen die voor een organisatie werken waar de medewerkers de dag niet geïnspireerd beginnen en eindigen, moeten de leider worden die zij zelf graag hadden willen hebben. Iedereen, ongeacht zijn positie in de organisatie, heeft op zijn minst één collega, klant of leverancier voor wiens gevoel hij enige verantwoordelijkheid kan nemen. Het is niet het doel om je te focussen op wat er in de weg staat; het gaat erom dat je stappen neemt die een positief en duurzaam effect op iedereen om je heen hebben.

Het concept 'Waarom' is een uiterst persoonlijke reis die ontstaan is uit pijn. Ik ontdekte het idee in een periode waarin ik mijn passie voor mijn

werk kwijt was. Met het advies dat ik van anderen kreeg, kon ik ook weinig: ‘Doe wat je leuk vindt.’ ‘Volg je hart.’ ‘Vind je passie.’ Allemaal waar – maar totaal niet praktisch uitvoerbaar. Ik was het in theorie met hun adviezen eens, maar ik wist niet wat ik moest veranderen. Ik wist niet wat ik op maandagochtend anders moest gaan doen. En dat is de reden dat het Waarom zo’n wezenlijke factor in mijn leven is en zal blijven. De ontdekking van mijn Waarom wakkerde niet alleen mijn passie aan, het gaf me ook een filter om betere beslissingen te nemen. Het bood me een nieuwe lens waardoor ik de wereld anders ging zien. En door deze lens – ik inspireer mensen om te doen wat hen inspireert, zodat we samen onze wereld kunnen veranderen – begon ik het concept ‘Waarom’ en de Gouden Cirkel te verspreiden. En de mensen luisterden. Sterker nog: de mensen luisterden niet alleen, ze begonnen me te helpen de boodschap te verspreiden, de visie te delen. Onze beweging was geboren.

De TED Talk die ik in 2009 hield, verspreidde het idee onder meer mensen, en mijn eerste boek, *Begin met het Waarom*, was een inhoudelijk pleidooi voor het Waarom. Mensen en organisaties die hun Waarom kennen, hebben meer en duurzamer succes, roepen meer vertrouwen en loyaliteit op bij medewerkers en klanten en zijn toekomstgerichter en innovatiever dan hun concurrenten. Het concept ‘Waarom’ en de Gouden Cirkel werden een enorm groot stuk van de puzzel van de wereld die ik voor ogen had. Maar er was een probleem.

Hoewel ik het bestaan en de kracht van het Waarom goed wist over te brengen en sommige mensen en organisaties hun Waarom kon helpen ontdekken, was ik niet in staat om zoveel mensen te bereiken of te helpen als we nodig hadden om impact te hebben op het leven van grote groepen mensen. Mijn teamleden bouwden voort op wat ik in gang had gezet. Ze maakten mijn proces nog beter. Ze begonnen mensen te helpen. Ze ontwikkelden zelfs een online cursus om mensen te leren hun Waarom te ontdekken. Maar ook dat was niet genoeg.

Dat is de reden waarom dit boek bestaat. Als *Begin met het Waarom* een rechtvaardiging is voor het Waarom, reikt *Vind je Waarom* de stap-

pen aan voor hoe mensen dat precies moeten doen. En zoals *Begin met het Waarom* laat zien, ben ik dan weliswaar degene met het idee, maar ik weet niet hoe ik het op grote schaal tot leven kan brengen. Op dat punt komen David en Peter om de hoek kijken.

Peter Docker en David Mead vergezellen mij op deze reis omdat ze zich geïnspireerd voelden door de wereld die ik voor ogen had. Beiden bezitten een aantal unieke capaciteiten om mijn visie – ónze visie – tot leven te brengen. Ik heb misschien ontdekt hoe je één persoon helpt zijn Waarom te achterhalen, maar het waren David en Peter die hebben uitgevonden hoe je bijvoorbeeld een zaal met zestig mensen hun Waarom helpt vinden.

David weet hoe je ideeën in praktijk brengt. Jaren geleden begon hij, geïnspireerd door een van mijn presentaties, werkboeken te ontwikkelen en trainingsprogramma's op te zetten om de mensen in zijn toenmalige bedrijf te helpen. Dit deed hij zonder mij of wie dan ook om hulp te vragen. Toen ik lucht kreeg van wat hij deed, kon ik bijna niet geloven hoe goed hij mijn ideeën begreep en hoe goed hij ze in praktijk wist te brengen.

Peter nam ontslag bij de Royal Air Force en wilde een betekenisvol leven in de privésector. Hij ontdekte mijn werk en nam contact met me op, puur om me te laten weten hoezeer hij erdoor geïnspireerd werd. Hij heeft mijn ideeën gecombineerd met werk dat hij al deed. Niet lang na onze eerste kennismaking begon hij mensen uit ons team puur vanuit zijn goedheid te begeleiden. Dat deed hij zo goed dat we veel van zijn ideeën zijn gaan gebruiken om ons bedrijf en onze beweging uit te bouwen.

Uiteindelijk sloten David en Peter zich bij ons team aan en ontwikkelde zich een hechte vriendschap tussen hen. Dankzij hun collectieve talenten is mijn werk nog beter geworden. Dus toen de kans zich voordeed om een vervolg te schrijven op *Begin met het Waarom*, wendde ik me tot David en Peter voor hulp. Deze mannen zijn het Hoe bij mijn Waarom. En ik vind het geweldig dat onze beweging hun de gelegenheid biedt om hun expertise met zoveel meer mensen te delen.

Dit boek is jaren in ontwikkeling geweest. Peter en David hebben de wereld rondgereisd om over het Waarom te praten en nauw samen te werken met mensen en organisaties om hen de concepten te helpen begrijpen, ontdekken en gebruiken. Ze hebben de vragen gehoord, zijn tegen de obstakels aangelopen en hebben steeds betere manieren gevonden om de visie te bevorderen. En daar hebben we jou bij nodig.

Als we de manier waarop het bedrijfsleven werkt fundamenteel willen veranderen, als we organisaties willen helpen culturen te creëren waarin vertrouwen en samenwerking niet de uitzondering zijn maar de norm, als we de wereld willen bouwen die we voor ogen hebben, zullen we hulp nodig hebben. Heel veel hulp. Hoewel het werk dat mijn team doet al best een behoorlijke verschuiving teweegbrengt, zijn wij niet in staat om het soort verandering te creëren dat noodzakelijk is. Daar is een heel leger voor nodig.

David en Peter schreven dit boek als een praktische gids. Een compleet, autonoom handboek dat iedereen de puzzelstukjes aanreikt die hij nodig heeft om zijn Waarom te ontdekken en onder woorden te brengen. Het boek heeft bewust veel ruimte in de marges, zodat je tijdens het lezen aantekeningen kunt maken. Vul de lege plekken in, maak ezelsoren in de pagina's, markeer interessante gedeeltes. Wees er niet te zuinig op.

Vind je Waarom is een reis. Hoewel alle praktische stappen in het boek staan, zal het veel werk en geduld vergen om het concept echt te vatten. Onthoud: dit boek is een gids. Volg de stappen, maak je de concepten eigen en verander vooral van alles om er je eigen proces van te maken. Als je iets vindt wat beter voor jou werkt, doe het dan vooral!

Beschouw dit boek als het pistool dat afgaat aan het begin van een hardloepwedstrijd. De knal bij de start vervult je met opwindende energie. Maar het zijn de lessen die je leert tijdens het lopen van de wedstrijd – waarin je naar je Waarom leert leven – die je zullen inspireren en je zullen laten zien waartoe je in staat bent. En onthoud de allerbelangrijkste les: het doel is niet simpelweg die finish over te komen, maar te kijken hoeveel mensen je zo ver kunt krijgen dat ze met je mee rennen.

In de boekwinkel vind je een hele afdeling met zogenaamde 'zelfhulpboeken'. Maar 'anderenhulpboeken' zul je er niet aantreffen. Dat is wat wij met elkaar zijn: we zijn pioniers in anderen helpen. Tegen alle mensen die hun Waarom willen achterhalen, die willen dat hun bedrijf met Waarom begint, die anderen willen helpen hun Waarom te vinden... tegen alle mensen die willen meebouwen aan een wereld waarin de overgrote meerderheid van de mensen 's ochtends geïnspireerd naar zijn werk gaat, zich veilig voelt op dat werk en met een voldaan gevoel naar huis terugkeert... zeg ik 'welkom'. Hoe meer mensen hun hand opsteken en zeggen: 'Ik doe mee,' hoe groter de kans dat we de wereld creëren die we voor ogen hebben. Doe je mee?

INLEIDING

.....

Wij reizen veel voor ons werk, en soms weet dat werk ons zelfs tijdens het reizen te vinden – dan komt het gewoon naast ons in het vliegtuig zitten. Dat overkwam Peter op een dag, op een vlucht van Miami naar Saint Louis. Dit gebeurde er volgens Peter:

Ik was uitgeput. Het enige wat ik wilde, was zo snel mogelijk op mijn plaats van bestemming zijn. Wéér in dat vliegtuig. Wéér uren naast een onbekende zitten. Ik bad tot de vliegtuiggoden om een buurman of buurvrouw die niet mijn persoonlijke ruimte zou binnendringen, fysiek noch verbaal. Ik wilde gewoon met rust gelaten worden. Maar mijn buurman bleek dat wel degelijk van plan. Dit zou toch weer zo'n vlucht gaan worden...

Ik was me aan het installeren voor de vier uur durende vliegreis toen Steve naast me kwam zitten en zich voorstelde. Na wat geklets begon hij me over zijn werk te vertellen. Als je deze situatie zelf ook wel eens hebt meegemaakt, vermoed je al dat Steve niet bijvoorbeeld een bodyguard van Hollywoodsterren was die maar al te graag inside-verhalen over het liefdesleven en het recreatieve drugsgebruik van zijn opdrachtgevers met me wilde delen. Dit werden geen sappige verhalen of roddels waarmee ik

me tijdens de vlucht zou kunnen vermaken. Nee. Steve verkocht al 23 jaar lang staal. Yep, staal. Reuze boeiend.

Maar het staal dat Steve verkocht bleek niet de huis-, tuin- en keuken-variant. Zijn bedrijf, met het hoofdkantoor in Zweden, produceert een bijzonder zuiver soort staal dat de efficiëntie van machines verbetert omdat het hun onderdelen – de versnellingsbak van een auto bijvoorbeeld – lichter maakt. Steve, die ingenieur is, staat er persoonlijk voor in dat zijn product superieur is aan andere opties in de markt.

Na zijn monoloog keek Steve verwachtingsvol in mijn richting; hij hoopte duidelijk op een vervolgvraag, zodat hij nog meer over staal kon vertellen. Het probleem was dat het me niet zoveel kon schelen wat Steve deed. Ik ben heus niet achterdochtig of asociaal, of alleen maar uit op roddels. Dat ben ik niet. Ik ben alleen niet geïnteresseerd in wat mensen voor de kost doen. Ik wil weten waarom ze het doen. Dus in plaats van Steve te vragen hoeveel zijn staal kostte en wie zijn grootste klanten waren, keek ik hem aan en zei: 'En wat dan nog?'

'Nou, eh...' stamelde Steve. Hij begreep de vraag niet. Dus formuleerde ik hem anders: 'Ik begrijp dat het staal dat jullie verkopen heel zuiver is. Ik begrijp dat je daar lichtere componenten mee kunt maken, waardoor machines efficiënter kunnen werken. Maar wat dan nog?'

Steve bleef nog even stotteren maar herpakte zich toen: 'Nou, dan hoeft je dus niet zoveel materiaal te gebruiken.'

Ik voelde dat ik dichterbij kwam. Ik drong nog wat verder aan.

'En wat voor verschil maakt dat dan?' Heel even oogde Steve alsof hij in huilen zou uitbarsten. Het enige waarop hij had gehoopt, was een vrijblijvend kletspraatje. Nu zat hij de komende vier uur met mijn vreemde vragen opgescheept (de rollen waren omgedraaid). Maar we bleven in gesprek en ik hielp hem zijn antwoorden te vinden.

Het zuivere staal van Steve bleek het voordeel te hebben dat onderdelen met minder materiaal kunnen worden geproduceerd maar toch sterk zijn. Minder materiaal betekent dat er minder metaal gesmolten (oftewel aan erts onttrokken) hoeft te worden. Daardoor kost het produceren van

Je visie is alleen praktisch uitvoerbaar als je haar hardop uitspreekt. Houd je haar voor jezelf, dan blijft ze een product van je verbeelding.

staal minder energie, wat minder vervuiling oplevert. En als dit staal wordt gebruikt om een machine te produceren, bijvoorbeeld een auto, komen dezelfde voordelen om de hoek kijken: de auto is lichter, dus verbruikt hij minder brandstof en veroorzaakt hij minder vervuiling. Alsof dat nog niet genoeg is, is zuiver staal gemakkelijker te recyclen dan andere variëteiten. Dit was best interessant... Maar Steve had me nog steeds niet verteld waarom hij zo enthousiast over zijn werk was.

‘Het is natuurlijk geweldig dat jullie brandstof besparen en vervuiling terugdringen,’ zei ik. ‘Maar het moet jou toch iets meer opleveren als je het al drieëntwintig jaar volhoudt.’ Drieëntwintig jaar is een lange tijd om ergens nog steeds een passie voor te voelen. ‘Er moet nog iets anders zijn, iets waarin jij echt gelooft,’ probeerde ik hem te helpen. En toen gebeurde het. Voor het eerst tijdens ons gesprek zag ik dat de ogen van Steve begonnen te schitteren. En toen liep hij leeg.

Steve wil de planeet heel graag gezond houden voor zijn kinderen en de generaties daarna, en dat kan onder andere door verantwoordelijker om te gaan met de rijke hulpbronnen van onze planeet. Al die tijd dat hij over zuiver staal had zitten praten, was dit niet één keer ter sprake gekomen, terwijl het juist zijn belangrijkste reden was geweest om een vreemde in een vliegtuig daar alles over te vertellen.

Ik vroeg Steve of hij het goedvond als ik zijn salespitch voor hem onder woorden bracht. ‘Simpel gezegd,’ begon ik, mijn woorden kiezend alsof ik Steve was, ‘geloof ik in het inzetten van natuurlijke hulpbronnen voor de mensheid. En ik geloof ook dat we dat op een verantwoordelijke manier moeten doen, zodat we deze planeet veilig en gezond houden voor onze kinderen. Dat is de reden waarom ik ingenieur ben geworden en bij deze organisatie ben gaan werken. Ons bedrijf, dat in Zweden zit, een land waar duurzaamheid hoog op de agenda staat, heeft een procedé ontwikkeld waarmee ingenieurs lichtere, efficiëntere en groenere producten kunnen maken. En onze route naar duurzaamheid is toevallig lichtgewicht staal.’

‘Dank je wel,’ zei Steve stralend. ‘Je hebt precies onder woorden gebracht waarom ik zo graag doe wat ik doe.’