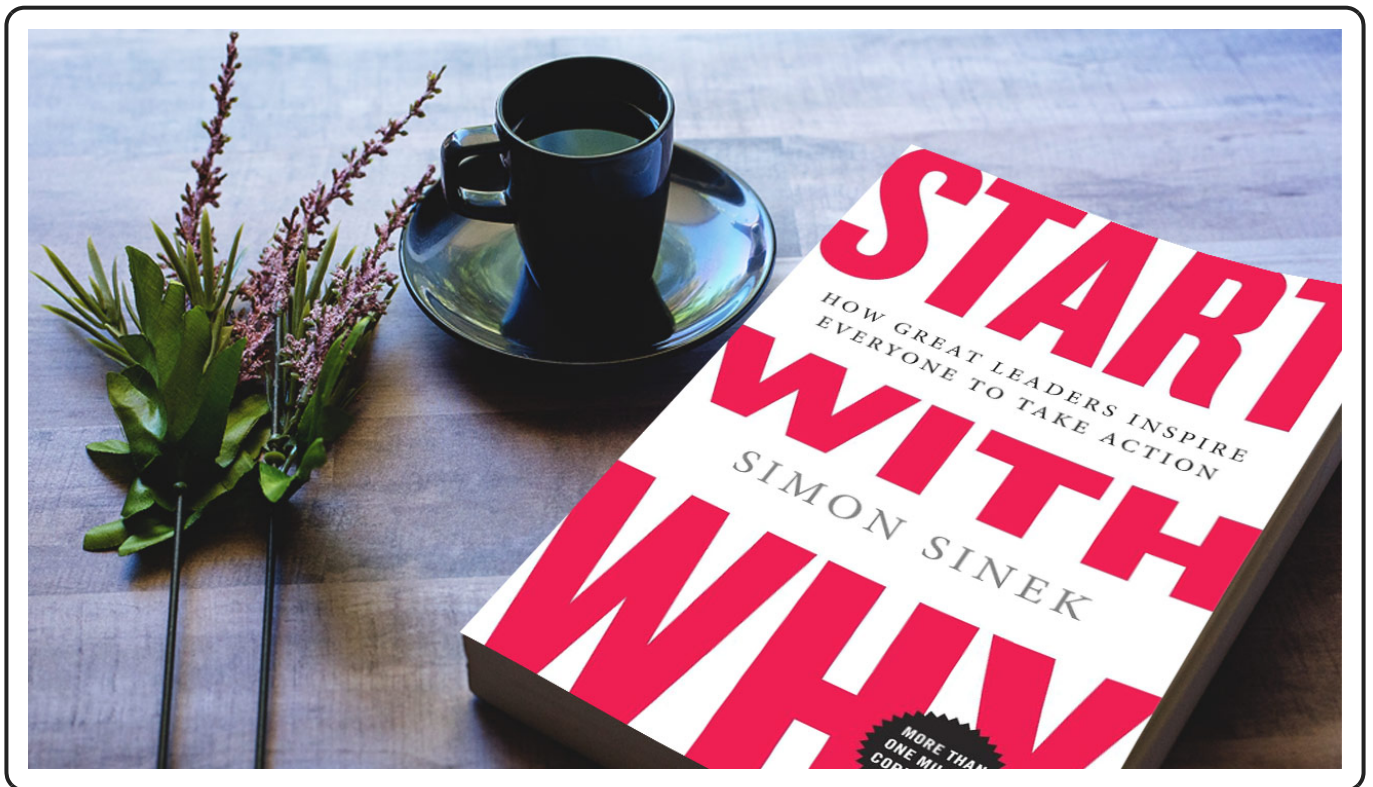




خلاصه کتاب با چرا شروع کنید

کتاب با چرا شروع کنید (۲۰۰۹) نوشته **سایمون سینک** به این می‌پردازد چه چیزی باعث می‌شود برخی سازمان‌ها و افراد نسبت به دیگران نوآورتر، تاثیرگذارتر و سودآورتر باشند؟

این کتاب بر اساس یکی از سخنرانی‌های بسیار پرمخاطب نویسنده با همین نام نوشته شده که سومین سخنرانی پربازدید تاریخ تد (TED) نیز محسوب می‌شود و به بررسی پاسخ این معمای بزرگ می‌پردازد. همان‌طور که مثال‌های نویسنده در کتاب با چرا شروع کنید نشان می‌دهد، همه‌چیز به پرسیدن «چرا» به جای «چه چیزی» بستگی دارد.

یک شروع دور از انتظار

آیا تابه‌حال نام پیوجت ساند را شنیده‌اید؟ اگر اهل منطقه شمال غربی اقیانوس آرام نباشید یا در زمینه کارخانه‌های کشتی‌سازی نیروی دریایی تخصص نداشته باشید،

پاسخ شما احتمالا منفی است؛ بنابراین زمانی که کنفرانس تد ایکس در سال ۲۰۰۹ در آنجا و در اتاقی بی‌رونق با ظرفیت کمی بیش از صد نفر برگزار شد، اتفاق چندان مهمی به نظر نمی‌رسید.

اولین سخنران آن شب، فردی ناشناخته بود؛ یک دانشجوی انصرافی حقوق که وارد عرصه بازاریابی شده بود. حتی میکروفون او نیز ابتدا درست کار نمی‌کرد تا اینکه بواسط سخنرانی ناگهان روشن شد؛ اما شنوندگان خیلی زود متوجه شدند جذابیتی خاص در این فرد وجود دارد.

خلق یک ایده ماندگار

سکوت عمیقی سالن را فرا گرفته بود و مخاطبان با دقت به سخنرانی گوش می‌دادند؛ به‌گونه‌ای که انگار صدای افتادن یک سوزن هم شنیده می‌شد. در میان سخنرانی، او سه دایره متحدالمرکز روی تخته سفید کشید و چارچوب ایده‌ای را شکل داد که بعدها در کتاب «با چرا شروع کنید» به‌طور کامل به آن پرداخت.

در مرکز این دایره‌ها، با حروفی درشت یک کلمه نوشت: «چرا؟». سپس جمله‌ای را بیان کرد که نه فقط در آن سخنرانی؛ بلکه در طول سال‌ها بارها تکرار شد:

["message_box text_color="light]

«مردم چیزی که شما می‌سازید را نمی‌خرند؛ آن‌ها چرایی ساخت آن را می‌خرند.»

[message_box/]

در آن لحظه، هیچ‌کس نمی‌دانست این سخنرانی قرار است به یکی از ماندگارترین سخنرانی‌های TED تبدیل شود. سخنرانی «با چرا شروع کنید؛ چگونه رهبران بزرگ الهام‌بخش عمل می‌شوند» بعدها به سومین ویدیو پربازدید تاریخ TED تبدیل شد و نام سایمون سینک را بیش از پیش بر سر زبان‌ها انداخت.

در ادامه، مفاهیم اصلی کتاب «با چرا شروع کنید» را بررسی می‌کنیم؛ کتابی که پس از این سخنرانی مشهور نوشته شد و ایده اصلی آن، یعنی اهمیت شروع کردن از «چرایی» را به شکلی گسترده توضیح می‌دهد. اگر می‌خواهیم کسب‌وکاری راه‌اندازی

کنیم یا به رهبری تبدیل شویم که بتواند دیگران را برای اقدام و حرکت الهامبخش کند، این کتاب می‌تواند دیدگاه متفاوتی درباره نحوه اثرگذاری ما ارائه دهد.

دو مفهوم کلیدی کتاب

در کتاب با چرا شروع کنید، دو مفهوم کلیدی را یاد می‌گیرید:

message_box text_color="light"]

۱. چگونه یک چشم‌انداز الهامبخش خلق کنید؟

۲. چگونه این چشم‌انداز را به دیگران منتقل کنید؟

[message_box/]

سایمون سینک در سخنرانی و کتاب خود بارها از شرکت اپل به‌عنوان نمونه‌ای موفق استفاده کرده است و ما نیز در بررسی این مفاهیم از همین مثال کمک می‌گیریم. ابتدا پایه‌های اصلی بحث را می‌سازیم و توضیح می‌دهیم رهبری الهامبخش چگونه شکل می‌گیرد و سه دایره متحدالمرکز «دایره طلایی» چه نقشی در این فرایند دارند.

سپس سراغ راهکارهای عملی می‌رویم تا ببینیم چگونه می‌توانیم این مفاهیم را در فعالیت‌های روزمره کسب‌وکار به کار گیریم؛ بنابراین بیاید بدون مقدمه بیشتر، سراغ اصل مطلب برویم.

الهام‌بخشی یا دستکاری؛ دو روش برای تاثیرگذاری بر دیگران

هدف اصلی این است به رهبری تبدیل شویم که بتواند دیگران را به حرکت وادار کند؛ اما پیش از آن باید بدانیم «الهام‌بخشی» دقیقاً چیست و چگونه می‌تواند بر رفتار انسان‌ها تاثیر بگذارد. سایمون سینک در کتاب «با چرا شروع کنید» برای توضیح بهتر این مفهوم، ابتدا ما را با نقطه مقابل آن یعنی «دستکاری» آشنا می‌کند.

از دیدگاه سینک، دو روش اصلی برای تاثیرگذاری بر رفتار دیگران، چه کارمندان و چه

مشتریان، وجود دارد:

۱. الهام بخشی

۲. دستکاری

بسیاری از شرکت‌ها می‌گویند هدفشان الهام بخشیدن به مشتریان است؛ اما در عمل بیشتر از مشوق‌ها و محرک‌هایی استفاده می‌کنند که افراد را به انجام یک رفتار مشخص، معمولاً در کوتاه مدت، ترغیب می‌کند.

دستکاری؛ تاثیرگذاری با مشوق و فشار

منظور سینک از «دستکاری»، شست و شوی مغزی یا فریب مستقیم افراد نیست. منظور، استفاده از مشوق‌ها و محرک‌هایی است که فرد را به سمت یک رفتار مشخص سوق می‌دهند؛ روشی که تاحدزیادی به سیاست معروف «هویج و چماق» شباهت دارد.

کافی است به پیام‌های تبلیغاتی روزمره توجه کنیم. بسیاری از آن‌ها دقیقاً از همین روش استفاده می‌کنند:

- «۵۰ درصد تخفیف، فقط برای مدت محدود!»
- «موجودی رو به اتمام است!»
- «دو تا بخر، یکی رایگان ببر!»
- استفاده از اعتبار متخصصان، مانند این ادعا که «چهار نفر از هر پنج دندانپزشک، فلان آدامس را ترجیح می‌دهند.»

این روش می‌تواند در کوتاه مدت بسیار موثر باشد؛ اما محدودیت آن زمانی مشخص می‌شود که بخواهیم یک رابطه پایدار با مشتری ایجاد کنیم. ممکن است مشتری به دلیل تخفیف، قیمت پایین‌تر یا یک پیشنهاد جذاب از ما خرید کند؛ اما این خرید لزوماً به معنای شکل‌گیری اعتماد، وفاداری یا ارتباط عمیق با برند نیست. در واقع، تا زمانی که مشوق جذاب‌تری از سوی رقیب ارائه نشود، ممکن است مشتری با ما بماند.

چرا الهام بخشی ماندگارتر است؟

وقتی رابطه با مشتری فقط بر پایه مشوق‌ها شکل گرفته باشد، با تغییر شرایط اقتصادی یا افزایش قیمت‌ها، احتمال دارد مشتری به سادگی سراغ گزینه دیگری برود که پیشنهاد بهتری ارائه می‌کند. دلیلش ساده است: «از ابتدا دلیل عمیق‌تری برای انتخاب شما نداشته است».

از نگاه سینک، تفاوت اصلی در این است دستکاری، افراد را به انجام یک کار ترغیب می‌کند؛ اما الهام بخشی باعث می‌شود خودشان بخواهند آن کار را انجام دهند. در رویکرد الهام بخش، تمرکز فقط روی محصول، قیمت یا پیشنهاد نیست؛ بلکه از «چرا» شروع می‌شود و به افراد نشان می‌دهد چرا این کار یا این برند اهمیت دارد.

به همین دلیل، رهبری الهام بخش به جای اینکه صرفاً با پاداش و مشوق رفتار افراد را تغییر دهد، تلاش می‌کند باور و انگیزه‌ای ایجاد کند که حتی در شرایط سخت نیز رابطه را حفظ کند.

اپل؛ نمونه‌ای از یک برند الهام بخش

برای درک بهتر تفاوت میان دستکاری و الهام بخشی، می‌توانیم سراغ یکی از مثال‌های معروف سایمون سینک در کتاب با چرا شروع کنید، برویم: «اپل».

در نگاه اول، اپل تفاوت بنیادینی با رقبای خود ندارد. این شرکت، کامپیوتر و گوشی هوشمند تولید می‌کند؛ محصولاتی که شرکت‌هایی مانند توشیبا، دل و سامسونگ نیز ارائه می‌دهند. محصولات اپل، طراحی متمایزی دارند و معمولاً عملکرد خوبی ارائه می‌کنند؛ اما این ویژگی‌ها به تنهایی نمی‌توانند توضیح دهند چرا بسیاری از مشتریان، حاضر هستند برای محصولات این برند هزینه بیشتری بپردازند.

اپل چگونه بدون تکیه بر مشوق‌ها، مشتری جذب می‌کند؟

یکی از نکات جالب درباره اپل این است این شرکت، معمولاً برای متقاعد کردن مشتریان به خرید، بر تخفیف‌های سنگین یا مشوق‌های قیمتی تکیه نمی‌کند. با وجود

این، عرضه یک آیفون جدید می‌تواند توجه زیادی ایجاد کند و مشتریانی را به خرید ترغیب کند که حتی حاضر هستند برای محصولی گران‌تر از گزینه‌های رقیب هزینه کنند.

از نگاه سینک، پاسخ را باید در الهام‌بخشی جست‌وجو کرد. اپل فقط نمی‌گوید چه محصولی تولید می‌کند یا چه ویژگی‌هایی دارد؛ بلکه تلاش می‌کند نشان دهد چرا این کار را انجام می‌دهد و چه باوری پشت محصولاتش قرار دارد.

همین تفاوت باعث می‌شود رابطه مشتری با برند، صرفاً بر اساس قیمت، تخفیف یا ویژگی‌های محصول شکل نگیرد. وقتی مشتری با «چرایی» یک شرکت ارتباط برقرار می‌کند، انتخاب او می‌تواند فراتر از مقایسه ساده محصولات باشد. به همین دلیل، سینک اپل را نمونه‌ای از برندی می‌داند که به‌جای تکیه بر مشوق‌های بیرونی، از چرایی خود برای الهام بخشیدن به دیگران استفاده می‌کند.

چگونه «چرا» هسته اصلی اپل شد؟

در اواخر دهه ۱۹۶۰، کالیفرنیا شمالی تحت‌تاثیر موجی از اعتراض و تغییرات اجتماعی بود. جوانانی که با همسان‌سازی، ساختارهای قدرت و سلطه شرکت‌های بزرگ مخالف بودند، وضعیت موجود را به چالش می‌کشیدند. در میان آن‌ها دو جوان به نام‌های استیو جابز و استیو وزنیاک نیز حضور داشتند؛ افرادی که ارزش‌ها و روحیه ضدسیستم این دوران را در خود جذب کردند. همین فضای اجتماعی، بعدها در شکل‌گیری هویت اولیه اپل نقش داشت.

تولد یک ایده، میان دو انقلاب

هم‌زمان با این تحولات اجتماعی، انقلاب دیگری نیز در حال شکل‌گیری بود: «انقلاب کامپیوتر».

فناوری با سرعت زیادی پیشرفت می‌کرد و کامپیوترهای بزرگ و گران‌قیمتی که زمانی یک اتاق کامل را اشغال می‌کردند، به‌تدریج جای خود را به ایده‌ای تازه می‌دادند؛

اینکه هر فرد بتواند یک کامپیوتر شخصی در اختیار داشته باشد.

جالب و وزنیک این تحول را فرصتی برای تغییر قواعد بازی می‌دیدند. برای آن‌ها، کامپیوتر فقط وسیله‌ای برای کسب درآمد نبود؛ بلکه ابزاری برای توانمندسازی افراد و به چالش کشیدن وضعیت موجود بود.

به همین دلیل، «اپل» از همان ابتدا فقط با «چه چیزی تولید می‌کنیم؟» یا «چگونه آن را تولید می‌کنیم؟» تعریف نمی‌شد؛ بلکه یک «چرایی» در مرکز آن قرار داشت.

دایره طلایی؛ الگوی مشترک رهبران الهام‌بخش

اینجاست که سایمون سینک مفهوم کلیدی دایره طلایی (Golden Circle) را مطرح می‌کند. این مدل توضیح می‌دهد رهبران و سازمان‌های الهام‌بخش چگونه ارتباط خود را با دیگران شکل می‌دهند و چرا بعضی ایده‌ها و برندها می‌توانند تاثیری ماندگار ایجاد کنند.

دایره طلایی از سه بخش تشکیل شده است:

۱. Why (چرا)
۲. How (چگونه)
۳. What (چه چیزی)

از نگاه سینک، بیشتر افراد و شرکت‌ها از بیرون به درون حرکت می‌کنند؛ یعنی ابتدا درباره محصول یا خدمات خود صحبت می‌کنند؛ اما رهبران الهام‌بخش، مسیر را برعکس طی می‌کنند: «از چرا شروع می‌کنند، سپس به چگونه و در نهایت به چه چیزی می‌رسند».

این همان الگویی است که سینک در نمونه‌هایی مانند «مارتین لوتر کینگ»، «برادران رایت» و «اپل» بررسی می‌کند و آن را یکی از دلایل اصلی قدرت الهام‌بخشی آن‌ها می‌داند.

هر بخش روی چه چیزی تمرکز دارد؟

«چرایی» دقیقاً در مرکز این هدف قرار دارد، «چگونه» در اطراف آن پیچیده شده و

«چه چیزی» در بیرونی‌ترین دایره جای گرفته است. بخش «چه چیزی»، فعالیت‌های یک کسب‌وکار را توصیف می‌کند و معمولا کاملا واضح است؛ مانند تولید یک محصول یا ارائه یک خدمت خاص. بخش «چگونه» روش دستیابی به آن هدف را نشان می‌دهد؛ مثلا چه چیزی یک فرایند تولید یا فرهنگ سازمانی را متمایز می‌کند.

بخش «چرایی»، مأموریت اصلی یک سازمان را بیان می‌کند؛ اینکه اصلا چرا آن کسب‌وکار تاسیس شده است و هدف اصلی آن چیست؟

اپل هیچ وقت روی تولید صرف محصول تمرکز نکرد!

بیایید دوباره سراغ اپل برویم. مأموریت این شرکت چیست؟ نیازی نیست راه دوری بروید؛ خود شرکت فوراً به شما می‌گوید هدف آن‌ها این است متفاوت فکر کنند!

[message_box text_color="light"]

اپل وجود دارد تا وضعیت موجود را به روش‌های خلاقانه به چالش بکشد و به افراد قدرت ببخشد. تولید کامپیوتر و گوشی هوشمند تنها کاری است که آن‌ها انجام می‌دهند تا این «چرایی» را متجلی کنند. اپل هرگز کار خود را با تمرکز بر این محصولات آغاز نکرد؛ بلکه همیشه با «چرایی» شروع کرد.

[message_box/]

دلیل اهمیت «چرایی»، این است در سطح احساسی طنین‌انداز می‌شود و به نیاز عمیق انسان برای تعلق خاطر پاسخ می‌دهد. مردم سمت افراد و سازمان‌هایی جذب می‌شوند که در باورها و ارزش‌های اساسی با آن‌ها مشترک هستند. آن‌ها «آی‌پد» را به خاطر ارزان بودن نخریدند؛ بلکه آن را خریدند چون با باور اپل، مبنی بر لزوم به چالش کشیدن وضعیت موجود، هم‌عقیده بودند.

این دقیقا دلیلی است که باعث شد پخش‌کننده موسیقی شرکت «دل»، در سال ۲۰۰۳ با شکست مواجه شود. با وجود اینکه دل توانایی تولید دستگاه‌های باکیفیت

را داشت؛ اما مردم احساس می‌کردند آن‌ها این کار را صرفاً برای ورود به بازار انجام داده‌اند؛ نه برای تحقق یک مأموریت عمیق.

[message_box text_color="light]

در مورد آی‌پد، همه‌چیز منطقی بود: «آپل دوست دارد روش انجام کارها را به چالش بکشد و در آن زمان، صنعت موسیقی را هدف قرار داده بود. این حرکت کاملاً معتبر بود و با ارزش‌های اساسی مشتریان هم‌خوانی داشت».

[message_box/]

مشتریان کلیدی

دلایل خوب دیگری نیز برای یافتن هدف والای شرکت شما وجود دارد. وقتی یک کسب‌وکار را شروع می‌کنید، هدف شما نفوذ در بازار انبوه است و برای این کار باید جای پای خود را محکم کنید. در اینجا دو دسته از مشتریان کلیدی هستند:

۱. نوآوران

۲. پذیرندگان اولیه

این افراد، یعنی همان شیفتگان فناوری و افراد پیشگام، عاشق این هستند که در خط مقدم نوآوری باشند و به سمت رهبران و شرکت‌های آینده‌نگری جذب می‌شوند که چرایی خود را می‌شناسند. پس از همراه کردن این گروه، کار شما بسیار آسان‌تر می‌شود؛ زیرا آن‌ها درباره کارهای شما با دیگران صحبت خواهند کرد.

باید بگذارید چرایی‌تان را درک کنند!

علاوه بر این، با استفاده از اصول کتاب با چرا شروع کنید، شما به طور خودکار افرادی را جذب می‌کنید که در این هدف با شما شریک هستند. این موضوع در استخدام، بسیار حیاتی است. در این صورت، شما می‌توانید افراد تماشاچی یا کسانی که فقط برای پول و اعتبار آمده‌اند را کنار بگذارید و تیمی بسازید که ذاتاً به مأموریت شما اشتیاق دارد. پیش بردن کارها با تیمی که «چرایی» شما را درک کرده است، بسیار

ساده‌تر خواهد بود.

اکنون ممکن است با خود فکر کنید این مفاهیم بسیار عالی به نظر می‌رسند و پیاده‌سازی آن‌ها نیز نباید چندان دشوار باشد. در نهایت، مگر دانستن دلیل انجام یک کار چقدر می‌تواند سخت باشد؟ اما حقیقت این است مآجرا کمی پیچیده‌تر از چیزی است که تصور می‌کنید.

["message_box text_color="light]

نکته مهم اینجاست:

«با وجود اینکه چرایی باید در مرکز هر شرکتی قرار داشته باشد، اکثر بنیان‌گذاران و رهبران اصلا نمی‌دانند چرایی آن‌ها چیست. آن‌ها دقیقا می‌دانند چه کاری انجام می‌دهند و چگونه آن را پیش می‌برند؛ اما اگر از آن‌ها بپرسید دلیل وجود شرکتشان چیست، بسیاری از آن‌ها در پاسخ دادن به مشکل برمی‌خورند!»

[message_box/]

ممکن است زیر لب بگویند همیشه می‌خواستند یک شرکت تاسیس کنند، یا اعتراف کنند فقط برای کسب درآمد این کار را کرده‌اند. یا شاید پاسخی انتزاعی درباره «تبدیل دنیا به مکانی بهتر» ارائه دهند.

آیا خودتان از هدف‌تان آگاه هستید؟

اگر شما هدف شرکت خود را ندانید، چرا باید برای دیگران مهم باشد؟ و مهم‌تر از آن، اگر خودتان احساس هدفمندی نداشته باشید، چگونه می‌توانید انتظار داشته باشید کارمندان‌تان با چنین حسی سر کار بیایند؟

چرا کسی باید محصولات شما را بخرد وقتی نمی‌داند این محصولات نماد چه چیزی هستند؟ در کتاب با چرا شروع کنید، راهکارهای عملی و مفیدی برای کشف و انتقال این چرایی ارائه شده است که در ادامه به سه مورد از کاربردی‌ترین آن‌ها می‌پردازیم.

۱. یافتن چرایی

اولین قدم، یافتن چرایی شما است که اتفاقاً کار بسیار دشواری است؛ به قدری سخت که سایمون سینک کتاب جداگانه‌ای به نام «چرایی خود را پیدا کنید» برای آن نوشته است. یافتن هدف زندگی یا هدف یک شرکت، به هیچ‌وجه آسان نیست و ممکن است یک عمر طول بکشد؛ با این حال یک توصیه خوب این است گذشته خود را بررسی کنید و سعی کنید الگوهایی را در آن بیابید.

[message_box text_color="light"]

از خود بپرسید:

- «به چه چیزی معروف بودید؟»
- «دوستان، خانواده و همکارانتان شما را چگونه می‌دیدند؟»
- «چه چیزی در شما وجود داشت که شما را خاص می‌کرد؟»

[message_box/]

کلید یافتن هدف، غالباً در همین پاسخ‌ها نهفته است. به عنوان مثال، سایمون سینک در دورانی از مبارزه و شکست، به درون‌نگری پرداخت و به یاد آورد همیشه به عنوان یک فرد خوش‌بین ابدی شناخته می‌شد. او کسی بود که صرف‌نظر از شرایط، به دیگران ایمان داشت و آن‌ها را به اقدام وامی‌داشت. اکنون او زندگی خود را وقف همین کار کرده است و چرایی او، الهام بخشیدن به دیگران است.

۲. انتقال شفاف

پس از یافتن چرایی، باید راهی برای انتقال شفاف آن پیدا کنید. در غیر این صورت، مردم شما را درک نخواهند کرد. هزاران رهبر وجود دارند که می‌دانند چه می‌خواهند؛ اما شرکت‌هایشان هرگز به موفقیت نمی‌رسند؛ زیرا در انتقال پیام خود ناتوان هستند. رهبران الهام‌بخش باید بدانند چگونه پیام خود را به روشنی و با استفاده از دایره طلایی، از درون به بیرون منتقل کنند.

[message_box text_color="light"]

هرگاه می‌خواهید پیامی را منتقل کنید، همیشه با دلیل انجام کارها شروع کنید. سپس سراغ چگونگی انجام آن‌ها بروید و در نهایت بگویید دقیقا چه کاری انجام می‌دهید. هرگز این مسیر را برعکس طی نکنید.

[message_box/]

این موضوع در ارتباطات داخلی و پیام‌های بازاریابی نیز کاملا صدق می‌کند. به عنوان مثال، اگر شرکت «دل»، می‌خواست دوباره یک پخش‌کننده موسیقی بسازد، احتمالا می‌گفت: «ما پخش‌کننده‌هایی با ۲۵ گیگابایت حافظه داخلی ساخته‌ایم که توسط بهترین مهندسان و با تمرکز بر کاربرپسندی طراحی شده‌اند.» این روشی است که اکثر شرکت‌ها استفاده می‌کنند و اصلا جذاب نیست.

وقتی «چرا» قبل از «چه چیزی» می‌آید

برای درک بهتر دایره طلایی، می‌توانیم به نحوه معرفی محصولات اپل نگاه کنیم. وقتی اپل iPod را معرفی کرد، ارتباط خود را با محصول آغاز نکرد؛ بلکه ابتدا چرایی خود را بیان کرد: «ما می‌خواهیم نحوه پخش موسیقی را متحول کنیم.» سپس توضیح داد: «ما دستگاهی ساخته‌ایم که هزار آهنگ را در جیب شما جای می‌دهد.»

این تفاوت در ترتیب پیام بسیار مهم است. «اپل» ابتدا باور و هدف خود را مطرح می‌کند و بعد محصول را به‌عنوان ابزاری برای تحقق آن معرفی می‌کند. در نتیجه، مخاطب فقط درباره یک دستگاه جدید نمی‌شنود؛ بلکه با ایده‌ای روبه‌رو می‌شود که می‌تواند با آن هم‌ذات‌پنداری کند.

استفاده از «چرا» در جذب نیرو

این اصل فقط برای بازاریابی و فروش کاربرد ندارد و می‌توان از آن در جذب نیرو نیز استفاده کرد. برای مثال، به‌جای اینکه یک آگهی شغلی صرفا با عنوان موقعیت، وظایف و مزایا شروع شود، می‌توان ابتدا مأموریت سازمان را توضیح داد: «ما

می‌خواهیم به افراد کمک کنیم لحظات معمولی زندگی را به فرصت‌هایی برای یادگیری تبدیل کنند و آن‌ها را به یادگیری مداوم تشویق کنیم.»

در این نمونه، سازمان ابتدا درباره کاری که انجام می‌دهد صحبت نمی‌کند؛ بلکه دلیل اهمیت کار خود را بیان می‌کند. فردی که با این باور ارتباط برقرار کند، ممکن است شغل را فقط یک موقعیت کاری نبیند؛ بلکه آن را فرصتی برای مشارکت در مأموریتی بداند که برایش معنا و اهمیت دارد. این همان کاربرد «چرایی»، در جذب افرادی است که با باورهای سازمان هم‌راستا هستند.

۳. تمرکز رهبر بر «چرایی» سازمان

با رشد شرکت، یکی از مهم‌ترین وظایف رهبر این است که از درگیر شدن بیش‌ازحد با جزئیات اجرایی فاصله بگیرد و تمرکز خود را روی «چرا» حفظ کند. رهبر باید چرایی سازمان را زنده نگه دارد و افراد مناسبی را برای تبدیل این چشم‌انداز به عمل در اختیار داشته باشد.

استخدام افراد مناسب برای بخش «چگونه»

گام سوم این است افراد مناسبی را برای مدیریت بخش «چگونه» استخدام کنید تا خودتان بتوانید روی بخش «چرا» تمرکز کنید. به‌عنوان رهبر شرکت، شما نماینده چرایی آن هستید؛ بنابراین با رشد سازمان نباید اجازه دهید جزئیات عملیات روزمره، شما را از این نقش اصلی دور کند.

در این مرحله، به مدیران ارشدی نیاز دارید که با چشم‌انداز و باورهای اصلی شرکت هم‌سو باشند و بتوانند زیرساخت‌ها، فرایندها و فعالیت‌های لازم برای تحقق آن چشم‌انداز را ایجاد کنند. به این ترتیب، رهبر مجبور نیست خودش همه کارها را انجام دهد و می‌تواند انرژی خود را صرف حفظ و انتقال چرایی سازمان کند.

وظیفه رهبر؛ الهام‌بخشی، نه انجام همه کارها

طبق آموزه‌های کتاب با چرا شروع کنید، وظیفه اصلی رهبر این نیست شخصا همه

امور را انجام دهد؛ بلکه باید دیگران را برای اقدام الهام‌بخش کند. رهبر باید مطمئن شود «چرا» همچنان روشن، قابل درک و مرتبط با فعالیت‌های روزمره سازمان باقی مانده است.

با رشد شرکت، ممکن است اهداف اولیه به‌تدریج در میان فرایندها، اعداد و تصمیم‌های روزمره گم شوند. به همین دلیل، رهبر باید مرتب به کارکنان یادآوری کند:

- چرا سازمان شکل گرفته؟

- چرا کاری که انجام می‌دهند اهمیت دارد؟

- چرا خودشان در ابتدا تصمیم گرفتند به این مجموعه بپیوندند؟

وقتی «چرایی» به‌وضوح منتقل شود، افراد بهتر می‌توانند تصمیم‌های خود را با آن هماهنگ کنند و بخش «چگونه» نیز در مسیر تحقق همان چرایی قرار می‌گیرد.

دو سنگ‌تراش و قدرت «چرا»

برای پایان این خلاصه کتاب، یکی از معروف‌ترین تمثیل‌های کتاب با چرا شروع کنید می‌تواند مفهوم «چرا» و نقش رهبر در الهام‌بخشی را به‌خوبی نشان دهد. داستان درباره دو سنگ‌تراش در قرون وسطی است که در یک کارگاه ساختمانی بزرگ مشغول کار هستند.

دو نفر، یک کار، دو نگاه متفاوت

نزد سنگ‌تراش اول می‌روید و از او می‌پرسید: «آیا از شغل‌تان راضی هستید؟»

او پاسخ می‌دهد: «اگر بخواهید حقیقت را بدانید، این کار واقعا خسته‌کننده است. زیر آفتاب سوزان کار می‌کنم، کارم طاقت‌فرسا است و هر روز فقط یک سنگ را روی سنگ دیگری قرار می‌دهم. حتی نمی‌دانم آن‌قدر زنده می‌مانم که نتیجه نهایی کار را ببینم. در یک کلام، اصلا این کار را دوست ندارم.»

پاسخ او کاملا منطقی است. از نگاه او، کاری که انجام می‌دهد سخت، تکراری و

فرساینده است.

سپس سراغ سنگ تراش دوم می‌روید و همان سوال را از او می‌پرسید. او می‌گوید: «درست است کار یکنواختی است، هوا خیلی گرم است و این کار برای کمرم هم مناسب نیست. سال‌هاست مشغول این کار هستم و شاید حتی عمرم به دیدن نتیجه نهایی نرسد؛ اما با وجود همه این سختی‌ها، عاشق کاری هستم که انجام می‌دهم؛ چون من در حال ساخت یک کلیسای جامع هستم».

چیزی فراتر از یک وظیفه روزمره

هر دو سنگ تراش دقیقا یک کار انجام می‌دهند و شرایط کاری یکسانی دارند؛ اما برداشت آن‌ها از کار کاملا متفاوت است. نفر اول فقط سنگی را می‌تراشد و جابه‌جا می‌کند؛ درحالی‌که نفر دوم خودش را بخشی از یک هدف بزرگ‌تر می‌بیند.

او می‌داند چرا این کار را انجام می‌دهد. برای همین، حتی سختی‌ها و یکنواختی کار نیز نمی‌توانند معنای آن را از بین ببرند. او فقط مشغول چیدن سنگ‌ها نیست؛ بلکه در ساخت چیزی مشارکت می‌کند که برایش ارزشمند است.

این همان تفاوتی است که سایمون سینک در کتاب با چرا شروع کنید بر آن تاکید می‌کند. رهبر فقط نباید وظایف و اهداف را مشخص کند؛ بلکه باید به افراد نشان دهد چرا کاری که انجام می‌دهند اهمیت دارد. وقتی افراد «کلیسای جامع» خود را ببینند، کار روزمره دیگر مجموعه‌ای از وظایف پراکنده نخواهد بود؛ بلکه بخشی از یک هدف بزرگ‌تر خواهد شد.

وظیفه رهبر؛ نشان دادن کلیسای جامع

یک رهبر الهام‌بخش به کارکنان نمی‌گوید فقط چه کاری انجام دهند و چگونه آن را انجام دهند؛ بلکه به آن‌ها یادآوری می‌کند چرا این کار را انجام می‌دهند و قرار است در نهایت چه چیزی بسازند.

شاید کارهای روزمره همیشه جذاب و آسان نباشند؛ اما اگر افراد بدانند برای ساختن چه «کلیسای جامعی» تلاش می‌کنند، می‌توانند معنای بیشتری در کار خود پیدا کنند.

از نگاه سینک، این یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های رهبر است:

["message_box text_color="light]

«به افراد یک «چرایی» بدهید که ارزش تلاش کردن داشته باشد و همیشه به آن‌ها نشان دهید در حال ساخت چه چیزی هستند.»

[message_box/]

از تئوری تا عمل

داستان دو سنگ‌تراش، شاید بهتر از هر توضیح دیگری نشان می‌دهد تفاوت میان یک شغل خسته‌کننده و یک مأموریت الهام‌بخش، نه در نوع کار؛ بلکه در «چرایی» پشت آن نهفته است. رهبرانی مثل «جایز» و «وزنیاک»، یا حتی «مارتین لوتر کینگ»، هیچ‌کدام با «چه چیزی» شروع نکردند؛ آن‌ها ابتدا چرایی خود را پیدا کردند و بعد گذاشتند «چگونه» و «چه چیزی»، به‌طور طبیعی حول همان «چرایی» شکل بگیرند.

اما دانستن «چرایی»، تنها بخشی از مسیر رهبری موفق است. وقتی چرایی روشن شد، رهبر باید بداند چگونه آن را در قالب تصمیم‌های روزمره، مدیریت زمان، برنامه‌ریزی و اجرا به واقعیت تبدیل کند. اگر می‌خواهید ببینید این چرایی الهام‌بخش چطور باید با مهارت‌های عملی مدیریتی ترکیب شود تا نتیجه‌ای ملموس بسازد، مقاله «[۷ مهارت اساسی برای مدیریت کسب‌وکار از زبان برایان تریسی](#)» را در وبسایت مدیرسبز مطالعه کنید؛ مکملی عملی برای چیزی که سایمون سینک در سطح انگیزه و باور مطرح می‌کند.