



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

Существуют лидеры и те, кто ведет за собой.  
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. Почему нужно начать с вопроса «почему?» .....7

## Часть 1.

### МИР БЕЗ ВОПРОСА «ПОЧЕМУ?»

Представим, что вы знаете ..... 16  
Метод кнута и пряника ..... 22

## Часть 2.

### АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ПЕРСПЕКТИВА

Золотой круг ..... 45  
Это не мнение, это биология ..... 63  
Ясность, дисциплина и последовательность ..... 79

## Часть 3.

### НЕОБХОДИМОСТЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ

Появление доверия ..... 97  
Переломный момент ..... 136

## Часть 4.

### КАК ОБЪЕДИНИТЬ ВЕРУЮЩИХ

Узнайте, КАК это сделать..... 154  
Знать почему. Знать как, затем что? ..... 180  
Коммуникация означает не говорить, а слушать ..... 187

## Часть 5.

### УСПЕХ — ЭТО СЛОЖНАЯ ЗАДАЧА

Неясный ответ..... 202  
Раскол ..... 211

## Часть 6.

### ОТВЕТ НА ВОПРОС «ПОЧЕМУ?»

Происхождение ответа ..... 241  
Новая конкуренция ..... 255

*Благодарности* ..... 260  
*Примечания* ..... 265



## Вступление

---

### Почему нужно начать с вопроса «почему?»

Эта книга рассказывает о модели поведения, образе мыслей, действиях и коммуникациях, которые позволяют 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 компании, так и за ее пределами, и помогать продвигать идеи и взгляды. Все мы способны научиться этому.

Целью данной книги является не просто попытка воссоздать отсутствующие навыки. Наоборот, я написал ее, чтобы помочь читателям сконцентрироваться и развивать навыки, которые уже есть. 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 оставить свой след в истории. У проекта с лихвой хватало финансирования.

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 проекта Лэнгли получил грант от военного министерства в размере \$50 000, что являлось невероятной суммой в то время. Он объединил лучшие умы 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 по продаже велосипедов и сумела воплотить мечту в реальность. 17 декабря 1903 года впервые в истории несколько людей стали свидетелями полета человека.

## ПОЧЕМУ НУЖНО НАЧАТЬ С ВОПРОСА «ПОЧЕМУ?»

Что помогло Райтам добиться феноменального успеха, в то время как более опытной команде не помогли ни связи, ни деньги, ни образование?

Удача здесь ни при чем. И братья Райт, и Лэнгли имели огромное стремление. Обе команды много работали. Члены обеих команд обладали острым чутьем в технической области. Они преследовали абсолютно одинаковую цель, но только братья Райт смогли вдохновить окружение и действительно побудить 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 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 назревать, когда Возняк создал Apple I. Сначала технология в основном рассматривалась как инструмент для бизнеса. Компьютеры 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 каждому, это позволит практически любому человеку выполнять большинство функций, осуществляемых целой хорошо подготовленной компанией. Персональный компьютер может изменить устройство всего мира. Возняк создал Apple I, затем усовершенствовал технологию для Apple II, сделав его доступным и простым в пользовании.

## ПОЧЕМУ НУЖНО НАЧАТЬ С ВОПРОСА «ПОЧЕМУ?»

Какими бы уникальными или блистательными ни были великая идея или великий продукт, они не имеют большого значения, если никто не может себе их позволить. Лучший в то время друг Возняка, 20-летний Стив Джобс, точно знал, что нужно делать. Хотя у него был опыт только в продаже 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 Возняк не просто приняли участие в революции персональных компьютеров. Они были не просто смелыми 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 традиционному 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, 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 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 выдающейся. 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 на покупку, что за почти 80 лет они продали больше автомобилей, чем любые другие автопроизводители в мире. Но, несмотря на то что они являлись лидерами в индустрии, они не вели за собой.

Великие лидеры, наоборот, способны вдохновлять людей на действия. Те, кто это умеют, дают ощущение цели и при-

## ВСТУПЛЕНИЕ

частности, 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, умеющих вдохновлять, относительно немного, они существуют во всех возможных направлениях. Их можно встретить и в общественных, и в частных секторах. Они существуют во всех индустриях — от В2С до В2В. Независимо от сферы 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 отрасли. Они более склонны к нововведениям и, что самое важное, способны поддерживать инновации в течение длительного периода. Многие из них изменили отрасли. 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, а большинство. Исследования показали, что более 80% американцев не имеют работы мечты. Если бы больше людей знало, как создать компании, которые вдохновляют, мы могли бы жить в мире обратной статистики — в мире, в котором более 80% людей любят свою работу. Люди, которым нравится ходить на работу, более производительны

## ПОЧЕМУ НУЖНО НАЧАТЬ С ВОПРОСА «ПОЧЕМУ?»

и креативны. Они возвращаются домой более удовлетворенными 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?».