

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding – <i>Waarom beginnen met het Waarom?</i>	13
Deel 1	21
<i>Een wereld die niet begint met het Waarom</i>	21
1 Je denkt dat je het weet	21
2 Lokken en dreigen	27
Deel 2	47
<i>Een ander perspectief</i>	47
3 De Gouden Cirkel	47
4 Dit is geen mening, het is biologie	63
5 Helderheid, discipline en consequentheid	77
Deel 3	94
<i>Leiders hebben aanhangers nodig</i>	94
6 Zo ontstaat vertrouwen	94
7 Hoe een kantelpunt kantelt	130
Deel 4	145
<i>Hoe mobiliseer je mensen die geloven</i>	145
8 Begin met het Waarom, maar weet ook Hoe	145
9 Je weet waarom. Je weet hoe. En dan?	169
10 Communicatie draait niet om spreken maar om luisteren	175
Deel 5	188
<i>Succes is de grootste uitdaging</i>	188
11 Wanneer een Waarom vervaagt	188
12 Breuken komen voor	195
Deel 6	224
<i>Ontdek waarom</i>	224
13 De oorsprong van een Waarom	224
14 De nieuwe concurrentie	237
Dankwoord	241
Noten	245

Voorwoord

Het zaadje van een beweging

We leven in een wereld die dringend behoefte heeft aan inspiratie. Door allerlei oorzaken, zoals de opkomst van het internet en ons vermogen om elke klik, veeg, like of aankoop te beoordelen, zijn we metrisch geworden, bezeten van de korte termijn en het rendement op onze investering. En dat gaat ten koste van andere dingen, ten koste van vertrouwen, vreugde en het gevoel dat ons werk ons de kans kan bieden om deel uit te maken van iets wat onszelf overstijgt. Het goede nieuws is dat we deze trend kunnen keren als we leren om te beginnen met het Waarom.

Het begrip Waarom is bij me opgekomen in een periode in mijn leven dat ik er de meeste behoefte aan had. Ik hield niet meer van mijn werk en ik zat diep in de put. Er mankeerde op zich niets aan de kwaliteit van mijn werk of mijn baan, maar ik was mijn plezier in dat werk kwijtgeraakt. Volgens alle oppervlakkige maatstaven zou ik gelukkig moeten zijn. Ik verdiende goed. Ik werkte met grote klanten. Het probleem was dat ik me niet meer verbonden voelde met het werk. Het gaf me geen voldoening meer en ik moest erachter zien te komen hoe ik mijn passie kon terugvinden.

Misschien was het een bof dat ik culturele antropologie had gestudeerd en enigszins bezeten was van menselijk gedrag, met name in de stedelijke, westerse cultuur. In combinatie met de druk die ik voelde doordat ik mijn plezier in mijn werk kwijt was, kon ik het begrip Waarom en de Gouden Cirkel formuleren als een manier om mijn eigen probleem op te lossen. En dat had vergaande gevolgen.

Ik kreeg niet alleen meer plezier in mijn werk dan ooit tevoren, maar door de ontdekking van het Waarom ging ik ook totaal anders naar de wereld kijken. Het was zo'n simpel, sterk en bruikbaar idee dat ik het ogenblikkelijk met mijn vrienden deelde. Dat doen we als

we iets fantastisch vinden, dan praten we erover. Als we een goed boek lezen of een goede film zien, zeggen we tegen onze vrienden en familie dat ze het ook moeten lezen of hem ook moeten gaan zien. We willen onze ervaringen delen met de mensen om wie we geven. En de mensen die ik van mijn idee vertelde, deden precies hetzelfde.

Mijn vrienden vroegen of ik het begrip Waarom wilde vertellen aan hun vrienden en de mensen om wie zij gaven. Ik stond ergens in een huiskamer en legde het Waarom uit. Naast mijn werk heb ik zelfs enkelen van hen voor 100 dollar geholpen om hun eigen Waarom te vinden. Die huiskamerpraatjes en mijn obsessie om over het idee te praten met wie maar wilde luisteren, leidden tot meer uitnodigingen om mijn verhaal te doen. En het resultaat was ronduit inspirerend. De mensen die het nieuwe idee van het Waarom oppakten, kregen weer plezier in hun werk en gaven een enorme boost aan hun bedrijf en hun carrière. Sommigen begonnen zelfs een eigen bedrijf doordat ze deze nieuwe focus hadden gevonden.

Zoals je in dit boek zul lezen, verspreiden ideeën zich en ontstaan er sociale bewegingen als je leert om te beginnen met het Waarom en de wet van diffusie van innovaties. Vervolgens deed ik een experiment: ik paste beide ideeën toe om te bewijzen dat je geen grote marketingbudgets of een enorm kapitaal nodig hebt om een idee te verspreiden of een zaak op te bouwen. En het werkte... beter dan ik had verwacht. Mijn boodschap verspreidde zich, en niet via de traditionele kanalen: ze verspreidde zich van mond tot mond – in een tijd waarin de massale sociale media nog niet bestonden. De mensen die geloofden wat ik geloofde, deelden het idee met de mensen die ze mochten en om wie ze gaven. En er begonnen steeds vreemdere dingen te gebeuren. Het was geen literair agent maar iemand anders die me voorstelde aan een uitgever bij Penguin Random House, die me vervolgens de kans bood om dit boek te schrijven. Er heeft geen sollicitatieprocedure plaatsgevonden, het was iemand anders die me voorstelde aan de organisatoren van Tedx Puget Sound, waar ik de Tedx Talk mocht geven die de op een na meestbekeken talk op Ted.com zou worden. En doordat ik heb geleerd hoe ik met het

Waarom moet beginnen, schrijf ik nu een nieuw voorwoord voor de vijftiende druk van *Begin met het Waarom*.

De wereld waarin we momenteel leven is in veel opzichten totaal anders dan die waarin ik *Begin met het Waarom* heb geschreven. Het mondiale zakenmilieu is drastisch veranderd. Gelukkig is het nu een vertrouwd denkbeeld om zingeving te zoeken in onze carrière, met ons team en in ons bedrijf. Doelgerichte startups en bedrijven met duurzame en sociale normen zijn niet langer revolutionair, maar zijn doodgewoon geworden. Zinvol werk staat nu onmiskenbaar op de kaart.

Terwijl de wereld steeds sneller blijft veranderen, is het belangrijker dan ooit voor bedrijven en individuen om zich te richten op hun Waarom en om dat te gebruiken als leidraad bij het nemen van beslissingen in een complexe en afleidende wereld. Aangezien we geconfronteerd worden met enkele van de grootste uitdagingen waar we ooit mee te maken hebben gehad, hebben we ook dringend betere leiders nodig. Leiders die ons inspireren. De afgelopen paar decennia is het idealisme in de wereld gestaag afgenomen. In tegenstelling tot John F. Kennedy en Ronald Reagan praten onze leiders niet langer over wereldvrede of vrede op aarde als een drijvende motivatie (in feite klinken deze woorden zelfs nu ik ze lees een beetje oubollig en banaal). Maar idealisme, het vermogen om te beginnen met het Waarom, brengt ons tot uitvinden, verder zoeken en de wereld vooruithelpen... terwijl we ondertussen een geweldige inspiratie en voldoening ervaren.

Ik ben enorm trots op en voel me klein door de impact die dit boek heeft gehad op de wereld en vooral op de levens van mensen. We hebben besloten deze vijftiende druk uit te geven uit erkenning voor de beweging waarvan we deel uitmaken. Jij en ik. Hoewel ik kleine dingen in het boek heb herzien, wat voorbeelden heb aangepast aan deze tijd en enkele verhalen heb bijgewerkt om ze moderner te maken, blijven de kernboodschap en de lessen van het boek hetzelfde.

Als dit je kennismaking is met *Begin met het Waarom*: welkom. Ik hoop dat het je zal uitdagen om te kijken hoe de wereld door een

nieuwe lens functioneert. Als je dit boek voor de tweede of derde keer in handen hebt: welkom terug... en bedankt dat je deel uitmaakt van deze beweging om de mensen om ons heen te inspireren.

Hoe meer organisaties en hoe meer mensen leren te beginnen met het Waarom, hoe meer mensen er zullen zijn die opstaan met een geïnspireerd gevoel, die zich veilig voelen waar ze ook zijn en die voldoening hebben in het werk dat ze doen. En dat is zo ongeveer de beste reden die ik kan bedenken om dit idee te blijven delen.

Blijf inspireren!

Simon Sinek

Januari 2025

Inleiding

Waarom beginnen met het Waarom?

Dit boek gaat over een natuurlijk patroon, een manier van denken, doen en communiceren die sommige leiders het vermogen geeft om de mensen om hen heen te inspireren. Hoewel deze ‘geboren leiders’ het talent om te inspireren van huis uit hebben meegekregen, is het niet exclusief aan hen voorbehouden. We kunnen het allemaal aanleren. Met een beetje discipline kunnen alle leiders of ondernemingen anderen binnen én buiten hun organisatie inspireren om hun ideeën en visie verder uit te werken. We kunnen allemaal leren leiden.

Dit boek is niet alleen maar een poging om dingen die niet werken recht te zetten. Ik heb het geschreven als een handleiding die je helpt je te concentreren op de dingen die wél werken en die verder te verbeteren. Het is niet mijn doel om oplossingen die door anderen zijn aangedragen teniet te doen. Wanneer ze gebaseerd zijn op solide bewijs, zijn de meeste antwoorden die we krijgen heel plausibel. Maar als we met de verkeerde vragen beginnen, als we de beweegredenen niet begrijpen, dan sturen zelfs de juiste antwoorden ons uiteindelijk de verkeerde kant op. Na verloop van tijd komt de waarheid namelijk altijd boven water.

De verhalen in dit boek zijn verhalen van individuen en organisaties die dit patroon belichamen. Zij beginnen met het Waarom.

1

Het doel was ambitieus. De belangstelling van de buitenwereld was groot. Deskundigen stonden te springen om mee te werken. Er was genoeg geld beschikbaar.

Samuel Pierpont Langley beschikte over alle noodzakelijke ingrediënten om zijn onderneming tot een succes te maken. Aan het begin van de twintigste eeuw had hij het plan opgevat om de eerste

man te worden die een vliegtuig bestuurde. Hij genoot veel aanzien en was een hooggeplaatste medewerker van het Smithsonian, een hoogleraar wiskunde die ook op Harvard had gewerkt. Hij mocht een aantal van de machtigste mannen in de regering en het bedrijfsleven tot zijn vrienden rekenen, zoals Andrew Carnegie en Alexander Graham Bell. Langley kreeg van het ministerie van Oorlog een beurs van 50 000 dollar om zijn project te bekostigen, wat destijds een gigantisch bedrag was. Hij bracht de knapste koppen van zijn tijd bij elkaar, een waar dreamteam vol talent en knowhow. Langley en zijn team gebruikten de beste materialen, en de pers verloor hem geen seconde uit het oog. Mensen in het hele land volgden zijn verhaal op de voet en wachtten vol ongeduld op het moment dat hij zijn doel zou bereiken. Met het team dat hij had verzameld en de grote hoeveelheid middelen die hij tot zijn beschikking had, kon zijn succes vrijwel niet meer stuk.

Of toch wel?

Een paar honderd kilometer verderop werkten Wilbur en Orville Wright aan hun eigen vliegmachine. Hun verlangen om te kunnen vliegen was zo groot dat het enthousiasme en toewijding opwekte bij een trouwe groep mensen in hun woonplaats Dayton, Ohio. Er waren geen financiële middelen voor hun project. Geen overheidssubsidies. Geen connecties op de hoogste niveaus. Niemand in hun team had een hoge wetenschappelijke graad of had zelfs maar gestudeerd, ook Wilbur en Orville niet. Maar de teamleden sloegen de handen ineen met een bescheiden fietsenwinkel als uitvalsbasis en maakten hun droom waar. Op 17 december 1903 was een klein groepje mensen er getuige van dat er voor het eerst in de geschiedenis een mens de lucht in ging.

Hoe kwam het dat de gebroeders Wright eerder succes hadden dan een beter uitgerust, beter gefinancierd en beter opgeleid team?

Dat was geen kwestie van geluk. Zowel Langley als de gebroeders Wright waren zeer gemotiveerd. Beiden hadden een sterk arbeids-ethos. Beiden beschikten over een team pientere, wetenschappelijk ingestelde mensen. Ze streefden precies hetzelfde doel na, maar al-

leen de gebroeders Wright waren in staat om de mensen om hen heen te inspireren en hun eigen team echt te leiden bij de ontwikkeling van een technologie die de wereld zou veranderen. Alleen de gebroeders Wright begonnen met het Waarom.

2

In 1965 verbrandden studenten op de campus van de Universiteit van Californië in Berkeley als eersten in het openbaar hun stembiljetten om te protesteren tegen Amerika's betrokkenheid bij de Vietnamoorlog. Noord-Californië was destijds een broeinest van antiregerings- en anti-establishmentsentimenten. Het nieuws over de botsingen en rellen in Berkeley en Oakland werd over de hele wereld uitgezonden, waardoor er ook in de rest van de Verenigde Staten en Europa sympathiserende bewegingen ontstonden. Maar pas in 1976, bijna drie jaar na het einde van Amerika's militaire betrokkenheid bij het Vietnam-conflict, ontbrandde er een andere revolutie.

Ze wilden iets teweegbrengen, iets groots, verandering brengen in hoe mensen dachten dat de wereld in elkaar zat. Maar deze jonge revolutionairen gooiden geen stenen en grepen niet naar de wapens om een autoritair regime omver te werpen. In plaats daarvan besloten ze het systeem op zijn eigen terrein te verslaan. Voor Steve Wozniak en Steve Jobs, de oprichters van Apple Computer, was het bedrijfsleven het slagveld en de personal computer het wapen van hun keuze.

De pc-revolutie begon net een beetje op gang te komen toen Wozniak de Apple I bouwde. De technologie, die juist in de belangstelling begon te komen, werd primair gezien als een instrument voor het bedrijfsleven. Voor het gemiddelde individu waren computers te gecompliceerd en te duur. Maar Wozniak, een man die zich niet liet leiden door geld, had een nobeler doel met de technologie. Als hij een manier kon bedenken om het individu een computer in handen te geven, zo redeneerde hij, zou bijna iedereen een heleboel taken kunnen uitvoeren die tot dan toe waren voorbehouden aan goed uitgeruste bedrijven. De personal computer kon gelijke kansen creëren en een transformatie teweegbrengen in de manier waarop de wereld

werkte; op een dag, meende hij, zou een eenmanszaak of een klein bedrijf kunnen concurreren met een grote onderneming. Woz ontwierp de Apple I, en verbeterde de technologie met de Apple II, om een betaalbaar en gebruiksvriendelijk product op de markt te zetten.

Hoe visionair of briljant ook, een goed idee of een goed product is niet veel waard als niemand erin gelooft. Wozniaks beste vriend in die tijd, de eenentwintigjarige Steve Jobs, wist precies wat hem te doen stond. Hij had ervaring met het verkopen van restpartijen elektronische onderdelen, maar bleek veel meer te zijn dan een goede verkoper. Hij wilde iets belangrijks met zijn leven doen, 'een deuk maken in het universum', zoals hij zei. Dat zou hij doen door een bedrijf op te zetten. Apple was het instrument dat hij gebruikte om een revolutie te ontketen.

In het eerste jaar, toen Apple nog maar één product had, haalden Wozniak en Jobs een miljoen dollar aan inkomsten binnen. In het tweede jaar draaiden ze een omzet van 10 miljoen dollar. In hun vierde jaar verkochten ze computers met een totale waarde van 100 miljoen dollar. En al na zes jaar was Apple Computer een miljardenbedrijf met meer dan drieduizend medewerkers. Apple was een eenhoorn in een tijd voordat er eenhoorns waren.

Jobs en Woz waren niet de enige deelnemers aan de pc-revolutie. Ze waren niet de enige slimme jongens in de sector; in feite wisten ze helemaal niet zoveel van de sector af. Wat Apple speciaal maakte, was niet het vermogen om zo'n snel groeiend bedrijf op te bouwen. Het was niet het vermogen om anders over personal computers te denken. Het bijzondere aan Apple was dat het in staat is geweest om het patroon telkens weer opnieuw te herhalen. In tegenstelling tot al zijn concurrenten heeft Apple de conventionele manier van denken binnen de computersector, de consumentenelektronica, de muziekbranche, de mobiele-telefoonsector en de hele entertainment-branchen met succes op zijn kop gezet. En de reden is simpel. Apple inspireerde. Apple begon met het Waarom.

3

Hij was niet perfect. Hij had zijn zwakke punten. Hij was niet de enige die leed in het Amerika van voor de burgerrechten, en er waren genoeg andere charismatische sprekers. Maar Martin Luther King jr. had een gave. Hij wist hoe hij mensen moest inspireren.

Als de burgerrechtenbeweging kans van slagen wilde hebben, echt iets fundamenteel wilde veranderen, wist dr. King, dan konden zijn trouwste bondgenoten en hij dat niet in hun eentje voor elkaar krijgen. Daar was meer voor nodig dan opzweepende woorden en wel-luidende toespraken. Er waren mensen nodig, tienduizenden gewone burgers, verenigd door één enkele visie, om het land te veranderen. Op 28 augustus 1963, om elf uur 's ochtends, zouden ze aan Washington het signaal afgeven dat het tijd was om een nieuwe weg in te slaan.

De organisatoren van de burgerrechtenbeweging hadden niet het voordeel van de sociale media en konden geen massale e-mail versturen, en er was evenmin een website om de datum op na te kijken. Maar de mensen kwamen op de juiste dag en op de juiste tijd. En ze bleven komen. Alles bij elkaar streek een kwart miljoen mensen op tijd in de Amerikaanse hoofdstad neer om de onsterfelijke, historische woorden te horen die werden uitgesproken door de man die een beweging leidde om Amerika te veranderen. *'I have a dream.'*

Het vereiste iets speciaals om zoveel mensen van alle kleuren en rassen uit het hele land te bereiken om bijeen te komen. Hoewel ook anderen wisten wat er in Amerika moest veranderen om voor iedereen burgerrechten af te dwingen, was het dr. King die een land inspireerde om te veranderen, niet alleen voor het welzijn van een minderheid, maar voor het welzijn van iedereen. Martin Luther King jr. begon met het Waarom.

Er zijn leiders en er zijn mensen die leiden. Met een zeer klein marktaandeel in de Verenigde Staten en een nog kleiner marktaandeel wereldwijd heeft Apple nooit tot de grootste pc-producenten behoord. Toch speelt het bedrijf een leidende rol in de computersector en ook in andere sectoren. De ervaringen van Martin Luther King jr. waren