

FIND



Panduan Praktis untuk Menemukan
Tujuan Anda dan Tim Anda

YOUR

SIMON SINEK

Penulis buku bestseller *START WITH WHY*
DAVID MEAD dan PETER DOCKER

WHY



**FIND
YOUR
WHY**

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014
tentang Hak Cipta

- 1) Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
- 2) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan atau huruf h, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- 3) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- 4) Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

FIND

Panduan Praktis untuk Menemukan
Tujuan Anda dan Tim Anda

YOUR

SIMON SINEK

Penulis buku bestseller *START WITH WHY*
DAVID MEAD dan PETER DOCKER

WHY



Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta



KOMPAS GRAMEDIA

FIND YOUR WHY

A Practical Guide for Discovering Purpose for You and Your Team

by Simon Sinek with David Mead and Peter Docker

Copyright © 2017 by Sinek Partners, LLC.

All rights reserved including the right of reproduction
in whole or in part in any form.

FIND YOUR WHY

Panduan Praktis untuk Menemukan Tujuan Anda dan Tim Anda

Simon Sinek bersama David Mead dan Peter Docker

GM 619221047

Hak cipta terjemahan Indonesia:

Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama

This edition published by arrangement with **Portfolio**,
an imprint of Penguin Publishing Group,
a division of Penguin Random House LLC.

Penerjemah: Alex Tri Kantjono Widodo

Editor: Pandam Kuntaswari

Perwajahan sampul: Base Art

Perwajahan isi: Ayu

Diterbitkan pertama kali oleh

Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama

anggota IKAPI, Jakarta, 2019

www.gpu.id

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

ISBN 978-602-06-3137-0

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta

Isi di luar tanggung jawab Percetakan

Mengapa Anda mengerjakan yang Anda kerjakan sekarang?

Mengapa Anda bangkit dari tempat tidur pada pagi hari?

Dan mengapa orang harus peduli?

Kegembiraan terbesar dalam hidup adalah dapat bangun pada pagi hari

Setiap pagi

dengan kesadaran yang jelas mengapa hari itu penting

Mengapa setiap hari penting.

Inilah yang dimaksud dengan menemukan Mengapa Anda.

Inilah awal sebuah perjalanan inspiratif

Perjalanan inspiratif Anda

SIMON SINEK adalah sosok optimistis yang percaya ada masa depan yang lebih cerah bagi semua orang. Penampilannya di TED.com menjadi video TED Talk paling banyak ditonton ketiga sepanjang waktu. Caritahu lebih banyak tentang karyanya dan bagaimana Anda dapat mengilhami orang-orang di sekitar Anda di StartWithWhy.com.

Karya Simon Sinek lainnya

Start with Why:

How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action

Leaders Eat Last:

Why Some Teams Pull Together and Others Don't

Together Is Better:

A Little Book of Inspiration

(gambar oleh Ethan M. Aldridge)

DAVID MEAD memulai karier sebagai seorang *corporate trainer*. Pada 2009, ia bergabung dengan tim Start With Why untuk mengembangkan konten agar Simon lebih mudah membagikan gagasan-gagasan dahsyatnya. Sekarang ia berceramah dan mengelola lokakarya untuk membantu mengubah persepsi orang tentang kepemimpinan dan budaya.

PETER DOCKER adalah seorang mantan perwira tinggi Royal Air Force dan seorang pilot profesional. Sejak bergabung dengan tim Start With Why pada 2011, Peter telah berkarya ber-

sama organisasi-organisasi di seluruh dunia untuk membantu mereka mengartikulasikan tujuan mereka, melatih pemimpin-pemimpin mereka, dan menciptakan budaya yang mendorong semua orang berkembang.

DAFTAR ISI

PRAKATA	xi
PENGANTAR	1
 BAB 1	
Mulai dengan Mengapa: Sebuah Pengantar	15
 BAB 2	
Menemukan Mengapa Anda: Garis Besar	39
 BAB 3	
Penemuan Mengapa untuk Individu	55
 BAB 4	
Penemuan Mengapa untuk Kelompok	
Bagian 1: Pendekatan Kelompok	113
 BAB 5	
Penemuan Mengapa untuk Kelompok	
Bagian 2: Berbincang dengan Kelompok	149

BAB 6

Menyatakan BAGAIMANA Anda	195
---------------------------	-----

BAB 7

Mengambil Sikap: Melakukan Hal-Hal yang Anda Katakan Anda Yakini	235
---------------------------------------------------------------------	-----

LAMPIRAN 1

Pertanyaan yang Sering Diajukan	269
---------------------------------	-----

LAMPIRAN 2

Petunjuk bagi Mitra untuk Penemuan Mengapa Individu	290
-----------------------------------------------------	-----

LAMPIRAN 3

Petunjuk bagi Fasilitator untuk Penemuan Mengapa Kelompok	295
Ucapan Terima Kasih	299

PRAKATA

oleh Simon Sinek

Rasa puas adalah hak semua orang, bukan hak segelintir orang saja. Kita semua berhak untuk merasa puas dengan yang kita kerjakan, untuk bangun dengan semangat bekerja, untuk merasa aman ketika kita bekerja di kantor dan pulang dengan perasaan bahwa kita berkontribusi pada sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri. Rasa puas bukan hadiah lotre. Rasa puas bukan hanya bisa dirasakan oleh beberapa orang beruntung yang bisa berkata, “Saya menyukai apa yang saya kerjakan.”

Bagi Anda yang memegang jabatan pemimpin, menciptakan sebuah lingkungan tempat orang-orang yang Anda pimpin merasa seolah-olah mereka bagian dari sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri adalah tanggung jawab Anda. Bagi mereka yang bekerja di sebuah organisasi

yang tidak membuat Anda merasa terinspirasi setiap awal dan penghujung hari, Anda harus menjadi pemimpin seperti yang Anda inginkan. Tidak peduli pangkat Anda dalam organisasi, setiap orang memiliki paling tidak seorang rekan kerja, klien, atau vendor yang membuat Anda memikul tanggung jawab atas apa yang mereka rasakan ketika mereka bekerja bersama Anda. Sasaran buku ini bukan berfokus pada apa yang menghalangi jalan Anda, melainkan mengambil langkah-langkah yang akan memberikan hasil positif dan berkelanjutan bagi semua orang di sekitar kita.

Konsep MENGAPA adalah sebuah perjalanan pribadi mendalam yang terlahir dari penderitaan. Saya menemukan gagasan itu ketika sedang kehilangan semangat bekerja. Semua nasihat yang saya terima juga tidak banyak membantu: “Kerjakan yang kamu sukai,” “Cari sesuatu yang membuatmu bergairah,” “Pertahankan semangatmu.” Semuanya benar—tetapi sama sekali tidak bisa dilakukan. Secara teori, saya setuju dengan semua saran itu, tetapi saya tidak tahu apa yang harus diubah. Saya tidak tahu apa yang harus saya lakukan secara berbeda pada hari Senin. Itulah sebabnya jawaban atas pertanyaan MENGAPA (WHY) telah dan terus menjadi kekuatan yang berdampak sangat be-

sar dalam hidup saya. Selain memperbarui gairah saya, menemukan MENGAPA juga memberi saya sebuah filter untuk membuat keputusan-keputusan yang lebih baik. Jawaban atas pertanyaan itu memberi saya sebuah lensa baru yang memungkinkan saya memandang dunia secara berbeda. Dan melalui lensa inilah—yang menginspirasi orang untuk mengerjakan hal yang menginspirasi mereka sehingga bersama-sama kita dapat mengubah dunia kita—maka saya mulai mengajarkan konsep MENGAPA dan Lingkaran Emas (Golden Circle). Ternyata banyak orang yang mendengarkan. Bahkan, lebih dari sekadar mendengarkan, mereka bergabung dengan saya untuk menularkan pesan tersebut, menyebarluaskan visi kami. Itulah awal kelahiran gerakan kami.

TED Talk yang saya berikan pada 2009 membantu menyebarkan gagasan ini kepada lebih banyak orang, dan buku pertama saya, *Start with Why*, membahas MENGAPA secara jauh lebih mendalam. Individu dan organisasi yang mengenali MENGAPA mereka menikmati kesuksesan lebih besar serta lebih lama, yang mengundang kepercayaan dan kesetiaan lebih besar di antara para karyawan serta pelanggan, dan membuat mereka berpikiran lebih maju serta lebih inovatif diban-

ding pesaing-pesaing mereka. Konsep MENGAPA dan Lingkaran Emas menjadi keping besar dalam *puzzle* untuk memajukan dunia menjadi seperti yang saya bayangkan. Namun, ada masalah.

Walaupun saya berhasil mengangkat eksistensi dan kekuatan MENGAPA, dan walaupun saya dapat membantu beberapa orang dan organisasi menemukan MENGAPA mereka, jumlah yang terbantu masih jauh jika misi saya adalah menjangkau kehidupan banyak orang. Tim saya meneruskan proses yang telah saya mulai. Mereka menjadikan prosesnya bertambah baik. Mereka mulai membantu banyak orang. Bahkan, mereka mengembangkan kursus *online* untuk membantu orang menemukan MENGAPA mereka. Akan tetapi, itu pun belum cukup.

Itulah sebabnya buku ini dihadirkan. Kalau *Start with Why* membahas MENGAPA, *Find Your Why* menyediakan langkah-langkah untuk menunjukkan bagaimana cara kerja sesungguhnya. Dan seperti yang disampaikan dalam *Start with Why*, walaupun sayalah yang memperkenalkan gagasan itu, saya tidak tahu bagaimana membawanya ke dalam kehidupan orang banyak. Di situlah David dan Peter berperan.

Peter Docker dan David Mead bergabung dengan saya dalam perjalanan ini karena mereka terinspirasi oleh dunia yang ada dalam bayangan saya. Keduanya memiliki seperangkat keterampilan unik untuk membantu mewujudkan visi saya—visi *kami*—menjadi kenyataan. Memang, saya yang pertama membayangkan bagaimana membantu seseorang mengetahui MENGAPA mereka, tetapi David dan Peter-lah yang menemukan cara untuk membantu enam puluh orang di sebuah kelas sekaligus, misalnya, agar mereka juga menemukan MENGAPA mereka.

David tahu cara mewujudkan sesuatu. Bertahun-tahun lalu, terinspirasi oleh salah satu ceramah saya, ia mulai mengembangkan buku kerja dan menyusun program-program pelatihan untuk membantu orang-orang di perusahaannya kala itu. Ia melakukannya tanpa pernah meminta bantuan kepada saya atau siapa pun. Begitu mendengar tentang yang telah ia kerjakan, saya terkesan oleh kedalaman pemahamannya atas gagasan-gagasan saya serta kemampuannya menerapkan gagasan-gagasan itu.

Peter pensiun dari Royal Air Force dan melanjutkan hidup dengan berkarya di sektor swasta. Ia menemukan karya saya dan mengatakan betapa

ia sangat terinspirasi. Ia telah menggabungkan gagasan-gagasan saya dengan karya yang sudah ia kerjakan untuk memperkuat dampaknya. Segera setelah kami bertemu, ia mulai menjadi mentor bagi tim kami atas tawaran dan keinginannya sendiri. Hasilnya sangat mengesankan sehingga kami mulai menggunakan banyak gagasannya untuk membantu membangun perusahaan kami dan membesarkan gerakan kami.

Akhirnya mereka berdua bergabung dengan tim kami dan menjalin persahabatan yang mendalam. Gabungan kegeniusan mereka mendorong karya saya sampai tinggal landas dan menjadikannya lebih baik. Maka ketika datang kesempatan untuk menulis lanjutan *Start with Why*, saya meminta kesediaan David dan Peter untuk membantu. Mereka merupakan “bagaimana” bagi “mengapa” saya. Dan saya senang karena gerakan kami memungkinkan mereka berdua membagikan keahlian mereka kepada begitu banyak orang.

Penulisan buku ini memakan waktu bertahun-tahun. Peter dan David berkeliling dunia, menjadi pembicara tentang topik MENGAPA dan bekerja secara akrab dengan individu-individu dan organisasi untuk membantu mereka memahami, menemukan, dan menggunakan konsep-konsep

kami. Mereka telah mendengar pertanyaan-pertanyaan, menemukan halangan-halangan, serta menemukan cara-cara yang lebih baik dan semakin baik untuk memajukan visi kami. Dan di sinilah Anda bisa ikut berperan.

Apabila ingin mengubah cara kerja dunia bisnis secara besar-besaran, ingin membantu organisasi-organisasi menciptakan kultur-kultur di mana kepercayaan dan kerja sama menjadi norma, bukan pengecualian, dan apabila ingin membangun dunia seperti yang kita bayangkan, kita akan memerlukan uluran tangan. Dari banyak orang. Walaupun karya tim saya berhasil meninggalkan jejak perubahan, kami tidak akan mampu menghasilkan perubahan yang diperlukan tanpa bantuan. Perlu kerja sama banyak orang.

David dan Peter menulis buku ini untuk menjadi panduan yang praktis. Sebuah buku panduan lengkap yang memungkinkan setiap orang mendapatkan keping yang diperlukan untuk menemukan dan mengartikulasikan MENGAPA mereka. Kami merancang buku ini dengan banyak ruang kosong di bagian tepi supaya Anda bisa mengisinya dengan catatan selagi membaca. Isilah tempat-tempat yang kosong, lipat ujung-ujung halamannya, tandai kata-katanya dengan tinta warna-warni. Tidak usah ragu-ragu.

Find Your Why adalah sebuah perjalanan. Walaupun buku ini menjelaskan semua cara dan langkah yang perlu Anda ketahui, tetap diperlukan kerja keras dan kesabaran untuk sungguh menguasainya. Ingat, buku ini hanyalah panduan. Ikuti langkah-langkahnya, pelajari konsep-konsepnya, dan Anda boleh mengotak-atiknya agar prosesnya sejalan dengan Anda sendiri. Apabila Anda menemukan sesuatu yang lebih pas bagi Anda, lakukan saja!

Bayangkan buku ini sebagai pistol yang ditembakkan pada awal sebuah lomba lari. Bunyi letusan itu memberi Anda gairah dan energi sewaktu Anda meninggalkan garis start. Namun, ada pelajaran-pelajaran yang akan Anda pelajari selama lomba berlangsung—waktu Anda belajar hidup sesuai MENGAPA Anda—yang akan menginspirasi Anda dan menunjukkan apa yang mampu Anda capai. Dan, ingatlah pelajaran yang terpenting. Sasarannya bukan sekadar melintasi garis finis, tetapi melihat berapa banyak orang yang terinspirasi untuk berlari bersama Anda.

Di toko buku biasanya ada bagian khusus yang menyediakan buku-buku “*self-help*”, tetapi belum

ada bagian atau rak yang diberi nama “*help-others*”. Inilah yang kami lakukan—kami memelopori sebuah industri membantu orang lain. Bagi semua orang yang ingin belajar tentang MENGAPA mereka, yang ingin perusahaan mereka mulai dengan MENGAPA, yang ingin membantu orang lain menemukan MENGAPA mereka... bagi semua orang yang ingin membantu membangun sebuah dunia tempat sebagian terbesar orang tergugah untuk bekerja, untuk merasa aman ketika sedang bekerja dan pulang dengan rasa puas atas yang mereka kerjakan... saya menyambut mereka dengan senang hati. Makin banyak orang mengacungkan tangan sambil berkata, “Sertakan saya,” makin besar peluang kita bahwa kita akan membangun dunia seperti yang kita bayangkan. Apakah Anda ingin bergabung?

PENGANTAR

Kita sering bepergian untuk urusan pekerjaan, tetapi terkadang pekerjaan tidak menunggu kita—pekerjaan justru mencari dan mendatangi kita. Itulah yang suatu hari dialami Peter dalam sebuah penerbangan dari Miami ke St. Louis. Berikut ceritanya seperti yang dituturkan oleh Peter:

Saya merasa capek sekali. Yang saya inginkan hanyalah sampai di tempat tujuan secepatnya. Satu lagi penerbangan yang harus saya jalani. Saya harus duduk di sebelah orang asing lagi. Saya berharap bisa mendapat teman duduk yang tidak mengusik ruangan saya, baik secara fisik maupun secara verbal. Saya hanya ingin dibiarkan sendirian. Namun ternyata, tetangga saya adalah orang seperti *itu* dan penerbangan ini akan menjadi salah satu penerbangan yang seperti *itu*.

Saya sedang bersiap-siap menjalani penerbangan berdurasi empat jam itu ketika Steve duduk di sebelah saya dan memperke-

nalkan diri. Sesudah basa-basi sejenak, ia mulai bercerita tentang pekerjaannya. Apabila pernah berada dalam situasi seperti ini, Anda pasti langsung tahu bahwa Steve bukan seorang pengawal pribadi bintang-bintang Hollywood, yang punya cerita menarik tentang kisah-kisah di balik panggung seputar kehidupan percintaan dan obat-obat penenang yang mereka pakai. Tidak. Yang harus saya dengarkan selama penerbangan itu bukanlah skandal terlarang ataupun gosip terkini selebritis. Bukan. Selama 23 tahun, Steve menjual baja. Ya, baja. Topik yang menarik sekali.

Bagaimanapun, ternyata, baja yang dijual oleh Steve bukan jenis baja biasa. Perusahaannya yang berpusat di Swedia membuat sejenis baja murni khusus yang memungkinkan mesin-mesin berjalan lebih efisien karena komponen-komponennya—misalnya transmisi mobil—menjadi lebih ringan. Sebagai seorang insinyur, Steve berani menjamin keunggulan produknya dibanding opsi-opsi lain yang ada di pasar.

Seusai bercerita, Steve memandang saya dengan penuh harap, jelas sangat mengharapkan pertanyaan lanjutan yang membuatnya bisa bercerita lebih banyak tentang baja. Masalahnya, saya tidak begitu peduli dengan pekerjaan Steve. Bukan karena saya tinggi hati atau tidak senang bergaul atau

hanya tertarik pada gosip artis. Sama sekali bukan. Yang membuat saya tertarik bukan *apa* yang dikerjakan orang untuk mencari nafkah melainkan *mengapa* mereka mengerjakannya. Jadi, alih-alih bertanya kepada Steve tentang berapa harga baja yang dijualnya dan siapa kliennya yang paling baik, saya berpaling kepadanya sambil berkata, “Terus kenapa?”

“Yah, eh,” sahut Steve dengan ragu, agaknya tidak memahami pertanyaan itu. Jadi saya mencoba cara lain: “Saya paham baja yang Anda jual sangat murni. Saya paham itu bisa menjadikan komponen-komponen lebih ringan, sehingga mesin-mesin menjadi lebih efisien. Tapi, terus kenapa?”

Steve agak teragap lagi, lalu berkata, “Yah, artinya tidak terlalu banyak bahan yang harus digunakan.”

Jawabannya sudah lebih mendekati. Saya kembali mendesak.

“Lalu apa bedanya?” Untuk beberapa saat Steve terlihat seperti akan runtuh. Ia hanya ingin mengobrol santai. Sekarang ia terpaksa melayani pertanyaan-pertanyaan aneh saya selama tiga jam berikutnya (situasi berubah total). Namun, kami terus berbincang dan saya membantunya menemukan jawaban-jawabannya.

Ternyata, baja murni seperti itu memungkinkan komponen-komponen dibuat dengan bahan lebih sedikit sambil tetap mempertahankan kekuatannya. Menggunakan bahan lebih sedikit berarti mengurangi proses smelting (proses mengekstraksi logam dari bijihnya), jadi lebih sedikit energi yang dipakai dalam proses produksi baja dan karena itu mengurangi pencemaran. Dan, ketika baja itu digunakan untuk membuat sebuah mesin, misalnya mobil, keuntungan yang sama masih berlaku: mobil menjadi lebih ringan sehingga akan menguras lebih sedikit bahan bakar dan karenanya mengurangi pencemaran. Belum lagi, baja lebih murni lebih mudah didaur ulang daripada baja jenis lain. Ini sesungguhnya menarik...tetapi kita masih belum tahu mengapa Steve begitu bersemangat dengan pekerjaannya.

“Menghemat bahan bakar dan mengurangi pencemaran itu sangat hebat,” kata saya, “tetapi tentunya ada hal lebih besar dari bisnis ini yang membuat Anda bertahan menjalaninya selama 23 tahun.” Itu masa yang lama untuk mengerjakan sesuatu dan masih bersemangat mengerjakannya. “Pasti ada faktor lain, sesuatu yang sungguh Anda yakini.” Saya mendorongnya lagi. Kemudian hal itu terjadi. Untuk pertama kalinya dalam perbincangan kami,

saya melihat mata Steve berbinar. Ia pun mencurahkan perasaannya.

Steve berkomitmen memastikan planet ini tetap sehat bagi anak-anaknya dan bagi generasi mendatang, dan salah satu cara melakukannya adalah lebih bertanggung jawab dalam menggunakan sumber daya planet yang sekarang masih berlimpah. Selama berbincang dengan saya tentang baja, tidak pernah satu kali pun ia menyinggung komitmen ini, tapi itulah yang paling menginspirasinya untuk mulai bercerita banyak tentang baja murni kepada seseorang yang tidak ia kenal.

Saya meminta izin kepada Steve untuk mengungkapkan kembali kalimat-kalimat penjualannya. “Sederhananya,” saya berbicara seolah-olah saya adalah Steve, “Saya percaya pada penggunaan sumber daya alam demi umat manusia. Dan saya juga percaya bahwa kita harus melaksanakannya secara bertanggung jawab, mewariskan planet yang aman dan sehat kepada anak-anak kita. Ini yang mengarahkan saya untuk menjadi seorang insinyur dan bergabung dengan perusahaan saya yang sekarang. Perusahaan kami, yang berpusat di Swedia—sebuah negara yang berkomitmen pada keberlanjutan—telah mengembangkan sebuah cara untuk memudahkan para insinyur mencipta-

kan produk-produk yang lebih ringan, lebih efisien, lebih hijau. Dan kebetulan, jalan khusus kami untuk keberlanjutan adalah lewat baja ringan.”

“Terima kasih,” kata Steve semringah. “Anda baru saja mengungkapkan alasan saya menyukai pekerjaan ini.”

Cukup dengan mulai mengungkapkan versi saya tentang *mengapa* ia menyukai pekerjaannya, saya memudahkan Steve melihat bahwa bukan *apa* pekerjaannya yang telah membuatnya merasa puas selama lebih dari dua dasawarsa. Yang menginspirasi adalah *mengapa* ia melakukannya. Dengan menghubungkan pekerjaannya dengan kesadarannya tentang suatu tujuan, Steve telah menemukan MENGAPA-nya.

Visi Anda hanya dapat dilaksanakan apabila Anda mengumumkannya. Apabila Anda terus menyimpannya untuk diri sendiri, visi itu hanya akan terus menjadi gagasan dalam imajinasi Anda.

Semua orang punya MENGAPA, sebuah tujuan yang tertanam dalam, penyebab atau kepercayaan yang menjadi sumber gairah dan inspirasi. Anda mungkin belum tahu MENGAPA Anda atau bagaimana cara mengungkapkannya dengan kata-kata. Namun, berani jamin Anda memilikinya. Apabila Anda ingin memahami MENGAPA Anda, dan tidak ingin menunggu sampai Peter duduk di sebelah Anda dalam penerbangan, buku ini dapat membantu. Kami percaya bahwa kita semua berhak menjalani hidup seperti yang dialami Steve: bangun dengan inspirasi untuk bekerja dan kembali ke rumah, pada akhir jam kerja, dengan rasa puas atas pekerjaan yang kita kerjakan.

Kepuasan bukan kata lain untuk kebahagiaan. Banyak sekali yang membuat kita bahagia di pekerjaan: ketika sasaran tercapai, memperoleh kenaikan jabatan, mendapatkan klien baru, menyelesaikan proyek—dan masih banyak lagi. Namun, kebahagiaan hanya sementara; perasaan itu tidak abadi. Tidak ada orang yang menjadi bersemangat dengan mengenang pencapaian sebuah sasaran dua belas bulan silam. Intensitasnya akan berkurang sejalan dengan waktu.

Kepuasan bersifat lebih mendalam. Kepuasan itu abadi. Perbedaan antara kebahagiaan dan kepuas-

an adalah perbedaan antara menyukai dan mencintai sesuatu. Sebagai contoh, kita tidak harus *menyukai* anak-anak kita sepanjang waktu, tapi kita sungguh *mencintai* mereka sepanjang waktu. Kita tidak harus menemukan kebahagiaan dalam pekerjaan kita setiap hari, tapi kita dapat merasa puas oleh pekerjaan kita setiap hari kalau kegiatan pekerjaan itu membuat kita merasa menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dari diri kita. (Itu sebabnya kita bisa saja tetap merasa *tidak* puas meskipun telah meraih standar-standar kesuksesan, seperti menerima kompensasi dan status. Kepuasan datang ketika pekerjaan kita terhubung langsung dengan MENGAPA kita.) Steve, manusia baja kita, menemukan *kebahagiaan* setiap kali berhasil melakukan penjualan baja, tapi ia mendapatkan *kepuasan* ketika tahu bahwa ia ikut berperan dalam sebuah pencapaian tujuan luhur yang berdampak lebih besar. Kebahagiaan datang dari *yang* kita kerjakan. Kepuasan berasal dari *mengapa* kita mengerjakannya.

Steve sosok yang beruntung. Walaupun tidak dapat mengartikulasikan MENGAPA-nya sampai ia bertemu dan berbincang dengan Peter, ia telah *menjalani* MENGAPA-nya selama dua dasawarsa dan karena itu merasa terinspirasi dan terpu-

askan. Akan tetapi, bagaimana kalau perusahaan tempat Steve bekerja di Swedia diakuisisi oleh sebuah perusahaan lebih besar sehingga Steve terpaksa di-PHK? Bagaimana kalau ia harus mencari pekerjaan baru tanpa menyadari MENGAPA-nya? Mengingat pengalamannya yang puluhan tahun, kemungkinan besar ia akan kembali mencoba melamar di sektor penjualan baja. Akan tetapi, jika perusahaan yang baru tidak berdedikasi terhadap keberlanjutan, kesadaran tentang tujuannya akan berangsur hilang sejalan dengan antusiasmenya ketika berbincang dengan orang asing di pesawat. Dan, ia mungkin tidak pernah berhasil menyusun keping-keping teka-teki dan menyadari bahwa sebenarnya gairahnya terhadap pekerjaan sama sekali tidak ada hubungannya dengan baja.

Kalau ingin merasakan gairah yang tak pernah padam terhadap pekerjaan kita, kalau kita ingin merasa berperan dalam sesuatu yang lebih besar daripada diri kita sendiri, kita semua perlu tahu MENGAPA kita. Itulah alasan kami menulis buku ini.

Find Your Why adalah hasil distilasi dari hal-hal yang telah dipelajari oleh tim kami selama 25 tahun pengalaman kolektif dalam Penemuan Mengapa. Kami telah membantu beragam orang—termasuk para pengusaha, pekerja mandiri, bisnis kecil, dan tim-tim kecil dalam perusahaan-perusahaan besar—untuk menemukan MENGAPA mereka. Buku ini dirancang untuk membantu Anda menemukan MENGAPA Anda.

Berikut garis besar untuk tujuh bab yang akan Anda baca nanti. Dua bab pertama berisi informasi mendasar untuk menemukan MENGAPA Anda, dan kami sangat menganjurkan semua orang membacanya. Sesudah itu, Anda dapat beralih entah ke Bab 3 atau 4, tergantung apakah Anda sedang mencari MENGAPA Anda sebagai individu atau sebagai sebuah tim atau anggota kelompok. Akhirnya, kami menganjurkan semua pembaca mengulas Bab 5, 6, dan 7. Di bagian akhir buku, kami menawarkan sekumpulan informasi tambahan yang mungkin bisa membantu menjawab pertanyaan-pertanyaan yang bermunculan dalam benak Anda.

~ Bab 1 adalah sebuah ringkasan *Start with Why* yang sangat dipadatkan, buku yang telah ditulis oleh Simon Sinek, yang memopulerkan konsep

MENGAPA. Bagian ini membahas beberapa manfaat dari menyadari MENGAPA Anda.

- ~ Bab 2 menyediakan ringkasan dari proses menemukan MENGAPA Anda. Ini penting untuk dibaca, entah sendiri atau bersama tim.
- ~ Bab 3 adalah proses selangkah demi selangkah bagi individu—pengusaha atau karyawan—untuk menemukan MENGAPA personal mereka. Apabila Anda menggunakan buku ini untuk membantu tim atau organisasi Anda menemukan MENGAPA-nya, membaca bagian ini dan belajar tentang MENGAPA Anda sendiri dapat membantu Anda memimpin kelompok Anda dalam proses pencarian, meskipun tidak harus.
- ~ Bab 4 menerangkan yang Anda perlukan untuk menyiapkan upaya Penemuan Mengapa untuk sebuah tim, organisasi atau “kelompok” apa pun yang menghimpun sejumlah orang untuk bekerja sama.
- ~ Bab 5 membahas hal-hal yang hanya disinggung di Bab 4 dan menjelaskan cara mengajak sebuah kelompok menjalani proses Penemuan Mengapa.
- ~ MENGAPA adalah tujuan dan BAGAIMANA adalah jalan untuk menuju ke sana. Bab 6 berbicara tentang BAGAIMANA, tindakan-tindakan

apa saja yang perlu kita tempuh untuk menda-
tangkan MENGAPA kita ke dalam kehidupan.

- ~ Bab 7 menjelaskan bagaimana menularkan
MENGAPA Anda kepada orang lain, dan bagaima-
na memulai hidup berdasarkan MENGAPA
Anda serta menerapkannya dalam praktik.
- ~ Lampiran menyediakan jawaban-jawaban terha-
dap pertanyaan-pertanyaan yang paling sering
kami terima di lokakarya-lokakarya kami dan
“lembar-lembar sontekan” ketika Anda (atau fa-
silitator lain) menyelenggarakan lokakarya.

Salah satu yang paling sulit diprediksi dalam me-
nemukan MENGAPA Anda adalah berapa lama
waktu yang diperlukan. Dalam Bab 3 sampai 5,
kami menjelaskan secara ringkas proses bagi indi-
vidu dan kelompok, kemudian membuat *perkiraan*
berdasarkan pengalaman kami berapa lama tiap
langkah akan berlangsung. Akan tetapi, angka-
angka ini hanya taksiran. Bagi sebagian orang pro-
ses berjalan lebih cepat, dan bagi sebagian lain le-
bih lambat. Tidak ada rentang waktu yang “tepat”.
Yang penting adalah menekuni tiap bagian atau
langkah sampai Anda merasa percaya diri untuk
pindah ke bagian atau langkah berikutnya.

Sejujurnya, tahu Anda akan segera memulai membaca Bab 1, kami merasa agak cemburu. Kami senang membantu orang menemukan MENGAPA mereka. Kami—Peter dan David—berharap dapat membantu Anda secara pribadi. Namun, visi kami adalah mengantarkan MENGAPA ke kehidupan sebanyak mungkin orang. Oleh sebab itu kami akan menjadi pemandu virtual Anda selama Anda memulai petualangan. Teruslah menginspirasi!

BAB 1

Mulai dengan Mengapa

Sebuah Pengantar

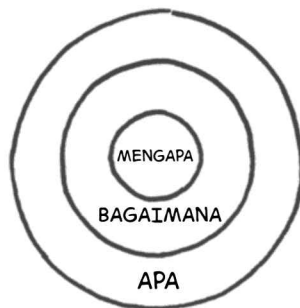
Terkadang sebuah proyek yang kelihatannya mudah berubah menjadi kekecewaan atau bahkan bencana. Lebih penting lagi, terkadang kita, atau seorang pesaing, mengalami kesuksesan yang gemilang ketika semua faktor mengindikasikan bahwa seharusnya kita gagal. Hasil-hasil ini dapat terkesan misterius, tapi sebenarnya tidak demikian jika dipandang dalam sebuah kerangka yang dimulai dengan MENGAPA.

Dalam bukunya, *Start with Why*, Simon Sinek menggunakan sebuah model yang ia sebut Golden Circle atau Lingkaran Emas untuk menjelaskan bagaimana pemimpin-pemimpin legendaris seperti Steve Jobs, Martin Luther King Jr. dan Wright Bersaudara mampu meraih hal yang tidak berhasil diraih oleh orang lain yang sama-sama cerdas dan pekerja keras, serta terkadang memiliki pendanaan lebih baik dibandingkan mereka.

Kalau pernah membaca buku Simon atau menyaksikan dia berceramah tentang MENGAPA di TED.com (<http://bit.ly/GoldenCircleTalk>), Anda pasti sudah akrab dengan Lingkaran Emas. Bab ini akan mengingatkan Anda kembali tentang bagian-bagian yang paling penting. Kalau Anda belum pernah mendengar tentang Lingkaran Emas, bab berikut akan menjabarkan intisarinya—dan merupakan

tahap persiapan yang sangat penting untuk pencarian MENGAPA Anda sendiri.

Semua organisasi—dan karier semua orang—memiliki tiga aspek, sebagaimana akan digambarkan di halaman berikutnya: *Yang* kita kerjakan, *bagaimana* kita mengerjakannya, dan *mengapa* kita mengerjakannya. Kita semua tahu *yang* kita kerjakan: produk yang kita jual, layanan yang kita sediakan atau pekerjaan yang kita tekuni. Sebagian di antara kita tahu *bagaimana* kita mengerjakannya: hal-hal yang menurut kita membuat kita berbeda atau menonjol di antara banyak orang. Namun, sedikit sekali di antara kita yang mampu dengan jelas mengartikulasikan *mengapa* kita mengerjakan yang kita kerjakan.



“Tunggu dulu,” mungkin begitu reaksi Anda. “Ayo jujur saja—bukannya kebanyakan orang bekerja demi uang? Itu ‘mengapa’ yang jelas.” Pertama, uang adalah hasil. Walaupun itu bagian dari gambaran besar, bukan itu yang menginspirasi kita untuk turun dari tempat tidur pada pagi hari. Dan, bagi orang-orang sinis di luar sana yang berpikir mereka atau orang lain sungguh bangun pagi demi uang, pertanyaannya adalah, apa alasan mereka menginginkan uang? Apakah demi membeli kebebasan? Untuk berwisata? Untuk menyediakan gaya hidup bagi anak-anak mereka yang dahulu tidak pernah mereka nikmati? Apakah alasannya untuk meraih sebanyak-banyaknya, menunjukkan bahwa pencapaian mereka lebih banyak daripada orang lain? Intinya adalah, yang menggerakkan orang bukanlah uang. MENGAPA jauh lebih mendalam terkait upaya memahami apa yang memotivasi dan menginspirasi kita. Yang menggerakkan semua organisasi dan semua orang untuk berkarier adalah tujuan, penyebab, atau keyakinan. *Mengapa* perusahaan Anda didirikan? *Mengapa* Anda bangkit dari tempat tidur pada pagi hari? Dan, *mengapa* semua orang harus peduli dengan hal ini?

Setiap bertemu pelanggan atau klien baru, hal pertama yang dikatakan oleh kebanyakan dari kita

adalah *apa* yang kita kerjakan. Kemudian kita menerangkan *bagaimana* kita mengerjakannya atau *bagaimana* kita berbeda dari yang lain. Ini, menurut kita, akan cukup untuk mendapatkan kesepakatan bisnis dari mereka, untuk mengubah pandangan mereka, atau untuk meyakinkan mereka guna mengambil langkah mendukung Anda. Tawaran pemasaran berikut sesuai dengan pola itu.

Kami menjual kertas. Kami menawarkan produk berkualitas paling tinggi dengan harga sebaik mungkin. Lebih rendah dari pesaing mana pun. Ingin membeli produk kami?

Ini penawaran yang sangat rasional. Tawaran tersebut menyatakan dengan jelas apa yang dikerjakan oleh perusahaan itu dan upaya-upaya untuk membujuk calon pembeli agar memilih produk mereka dan bukan produk kompetitor dengan cara menjabarkan berbagai fitur dan keuntungan yang bisa diperoleh klien. Walaupun pendekatan ini sesekali berhasil, kemungkinan terbaiknya adalah berhasil mendapatkan sejumlah kecil transaksi. Begitu sang pembeli menemukan penawaran yang lebih baik, mereka akan pergi karena penawaran tersebut tidak membedakan vendor khusus ini dari perusahaan-perusahaan lain dalam hal yang sungguh penting. Kesetiaan tidak dibangun

di atas fitur dan keuntungan. Fitur dan keuntungan tidak menginspirasi. Kesetiaan dan hubungan jangka panjang didasarkan pada sesuatu yang lebih mendalam.

Mari mengulang kalimat penawaran tadi. Mari kita mulai dengan MENGAPA:

Apa bagus nya sebuah ide kalau tidak bisa dibagi-kan? Perusahaan kami didirikan untuk membantu menyebarkan ide. Makin banyak ide yang dibagi, makin besar kemungkinan ide itu bisa memberi dampak pada dunia. Ada banyak cara untuk berbagi ide; salah satu di antaranya lewat tulisan. Di situlah kami berperan. Kami membuat kertas untuk menulis kata-kata. Kami membuat kertas untuk ide-ide besar. Ingin mencoba?

Berbeda sekali, bukan? Mulai dengan MENGA-PA membuat kertas betul-betul terkesan luar biasa. Dan, kalau itu dapat dilakukan untuk sebuah komoditas, bayangkan apa yang dapat diperbuat untuk sebuah produk yang memang berpotensi menonjol. Penawaran ini tidak didasarkan pada fakta dan angka maupun fitur dan keuntungan. Itu semua memang penting, tapi bukan faktor utama. Mulai dengan MENGAPA menghasilkan sebuah nilai yang lebih mendalam, lebih emosional, dan

pada akhirnya lebih berpengaruh. Ketika menggunakan kalimat pemasaran kedua, kita tidak lagi bicara tentang kertas. Kita bicara tentang siapa perusahaan kita dan apa yang kita wakili atau dukung. Tentu saja, Anda akan selalu mendapatkan orang-orang yang semata menginginkan satu rim kertas. Kendati demikian, apabila keyakinan dan nilai pribadi pelanggan Anda sesuai dengan yang diekspresikan dalam penawaran Anda—yaitu apabila mereka percaya pentingnya menyebarkan ide—mereka jauh lebih mungkin ingin berbisnis dengan Anda, *tidak hanya satu kali, tapi berulang-ulang*. Bahkan, mereka lebih mungkin tetap loyal seandainya pun ada vendor lain yang menawarkan harga lebih murah. Ada yang istimewa ketika mereka sungguh berbisnis dengan sebuah perusahaan yang mencerminkan keyakinan-keyakinan mereka.

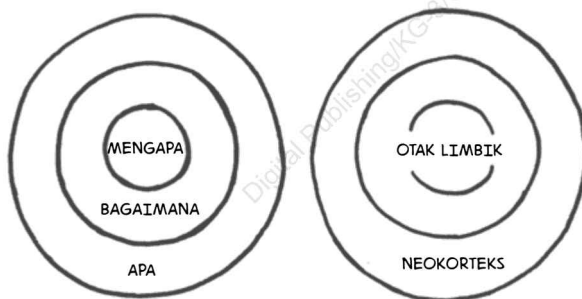
Perusahaan-perusahaan yang menginspirasi, perusahaan-perusahaan yang mengutamakan kepercayaan dan kesetiaan dalam jangka panjang, adalah perusahaan-perusahaan yang membuat kita merasa sedang meraih sesuatu yang lebih besar daripada sekadar menghemat uang. Adanya ikatan kebersamaan dengan sesuatu yang lebih besar membuat kita terus memakai kaus tim olahraga

kampung halaman kita, meskipun tim itu sudah tidak menjadi unggulan selama sepuluh tahun terakhir. Itu sebabnya banyak di antara kita akan selalu membeli produk Apple daripada merek-merek lain walaupun Apple kadang bukan pilihan yang paling terjangkau. Suka tidak suka, kita memang bukan makhluk yang sepenuhnya rasional. Kalau kita seratus persen rasional, tidak akan ada orang yang pernah jatuh cinta dan tidak akan ada orang yang memulai sebuah bisnis. Dihadapkan dengan peluang gagal yang sangat besar, tidak akan ada sosok rasional yang sudi mengambil risiko-risiko itu. Namun, kita melakukannya. Setiap hari. Karena yang kita rasakan tentang sesuatu atau seseorang lebih kuat daripada yang kita pikirkan.

Hanya saja, disetir perasaan bisa membawa masalah. Ada kalanya perasaan sulit sekali diekspresikan dalam kata-kata. Itu sebabnya kita begitu sering mengandalkan metafora dan analogi, misalnya “Hubungan kita terasa seperti sebuah kereta yang sesaat lagi akan melewati sebuah jembatan lapuk dalam kecepatan tinggi.” “Ketika sampai di kantor, saya merasa seperti seorang anak kecil di taman bermain lagi.” Walaupun mengomunikasikan perasaan itu sulit, imbalannya besar. Ketika kita menyalurkan emosi kita dengan pelangan

dan klien, koneksi kita menjadi jauh lebih kuat dan lebih bermakna dibandingkan ikatan yang terbentuk di atas fitur dan keuntungan. Itulah yang dimaksud dengan mulai dengan MENGAPA.

Berikut bagian yang terbaik: Ini bukan hanya pendapat kami. Seluruh konsep tentang MENGAPA ini didasarkan pada ajaran biologi seputar pembuatan keputusan manusia. Cara kerja Lingkaran Emas memetakan dengan sempurna cara kerja otak kita.



Bagian paling luar dalam Lingkaran Emas—APA—berhubungan dengan bagian paling luar otak—neokorteks. Ini bagian otak yang bertanggung jawab atas pikiran rasional dan analitis. Neokorteks membantu kita memahami fakta dan angka, fitur, dan keuntungan. Neokorteks juga bertanggung jawab atas bahasa.

Dua bagian lain yang ada di tengah Lingkaran Emas—MENGAPA dan BAGAIMANA—berhubungan dengan bagian tengah otak, sistem limbik. Ini bagian otak yang bertanggung jawab atas semua perilaku dan pembuatan keputusan kita. Bagian ini juga berperan dalam menentukan semua perasaan kita, misalnya kepercayaan dan kesetiaan. Namun, berbeda dengan neokorteks, sistem limbik tidak memiliki kemampuan bahasa. Bagian inilah tempat lahirnya “firasat” atau *gut feeling*. Itu bukan sesuatu yang berasal dari perut kita. Inilah perasaan yang kita dapatkan tentang suatu keputusan yang harus kita buat yang sulit sekali dijelaskan.

Kekuatan-kekuatan yang terpisah itulah yang menjadi alasan biologis mengapa terkadang kita sulit menguraikan perasaan dalam kata-kata (“Aku mencintaimu lebih dari yang dapat kukatakan”), menerangkan tindakan-tindakan kita (“Aku digo-da setan!”) atau membenarkan keputusan-keputusan kita (“Entahlah... hanya saja ini rasanya benar”).

Bagaimanapun, kita dapat belajar mengomunikasikan perasaan-perasaan itu lewat kata-kata. Mereka yang mampu adalah orang-orang yang memiliki kemampuan lebih baik dalam menginspirasi

tindakan bagi diri sendiri, bagi rekan kerja, dan bagi pelanggan. Kami menulis buku ini untuk membantu Anda menemukan kata-kata tersebut.

Begitu memahami MENGAPA Anda, Anda akan mampu mengartikulasikan dengan jelas apa yang membuat Anda merasa puas dan lebih memahami apa yang menggerakkan perilaku Anda ketika Anda sedang dalam situasi prima. Begitu mampu melakukannya, Anda akan mempunyai sebuah titik acuan untuk segala sesuatu yang Anda kerjakan di masa mendatang. Anda akan mampu menginspirasi orang lain untuk membeli produk Anda, bekerja bagi Anda, dan turut serta dalam perjuangan Anda. Anda tidak akan pernah lagi bermain lotre atau bertindak berdasarkan firasat yang Anda lakukan karena alasan-alasan yang sungguh tidak Anda pahami. Mulai sekarang, Anda akan bekerja dengan penuh tujuan, sesuai tujuan. Mulai sekarang, Anda akan mulai dengan MENGAPA.

**Kesempatan bukanlah
menemukan perusahaan
yang sempurna bagi kita sendiri.
Kesempatan adalah membangun
perusahaan yang sempurna
bagi sesama.**

Perwujudan MENGAPA dalam Kehidupan Nyata

Direktur SDM, dengan setelan abu-abunya yang tampak profesional dan rapi, memandang Emily dan langsung memecah keheningan dengan pertanyaan pembukanya yang baku: “Jadi, apa yang bisa Anda berikan untuk perusahaan kami?”

Beberapa bulan sebelum lulus dari perguruan tinggi, Emily melamar untuk sebuah lowongan di sebuah perusahaan global besar. Sebagai mahasiswa dengan nilai A untuk semua mata kuliah dan berkuliah dengan beasiswa penuh, ia dengan mudah berhasil melewati tahap penyaringan pertama sehingga lolos untuk ikut dalam sesi wawancara panel, yang membuatnya duduk berhadapan dengan sang direktur SDM didampingi tiga eksekutif lain. Mereka dapat melihat dari berkas lamarannya bahwa ia cerdas, tapi yang mereka khawatirkan adalah gadis ini belum mempunyai pengalaman di dunia nyata. Yang lebih penting, mereka ingin mengetahui apakah ia akan cocok dengan budaya kantor mereka dan apakah ia mampu bekerja di bawah tekanan.

Pria dengan setelan abu-abu itu berkata lagi: “Kami menerima banyak pelamar berkualifikasi tinggi untuk jabatan ini. Ceritakan kepada kami hal-hal yang Anda miliki tetapi tidak ada pada mereka.”

Sebagai mahasiswa yang tekun, Emily telah bersiap dengan mempelajari sebanyak mungkin tentang perusahaan itu. Namun, semua calon lain juga memiliki akses ke informasi yang sama. Jadi Emily mengambil langkah lebih besar. Emily mengungkapkan MENGAPA-nya.

“Sebelum bicara tentang apa yang mungkin dapat saya berikan kepada perusahaan Anda,” jawabnya dengan tenang kepada direktur SDM itu, “perbolehkan saya mengungkapkan dulu alasan saya bangun pagi setiap hari.

“Saya berusaha keras membantu orang agar menjadi versi terbaik diri mereka. Itulah yang menginspirasi saya. Berdasarkan situs web Anda, saya merasa Anda sekalian juga meyakini hal itu. Jadi, mengapa saya tidak melamar untuk menjadi bagian dari perusahaan Anda?”

Pernyataan itu menarik perhatian mereka.

Para pewawancara berhenti membolak-balik berkas di depan mereka dan serentak menatapnya. Pada saat inilah Emily mulai menyampaikan kalimat penjualan yang lebih tradisional tentang keterampilan-keterampilan dan kekuatan-kuatannya, tapi perang sudah berhasil ia menangkan. Percakapan pertama, yang berlangsung kurang dari tiga puluh detik, sudah berhasil membujuk tim pewawancara untuk merekrutnya. Karena mulai dengan MENGAPA-nya, Emily telah berbicara langsung ke sistem limbik, ke pusat pengambilan keputusan di otak mereka. Dengan memperlihatkan siapa dirinya, bukan hanya apa yang mampu ia kerjakan, Emily membentuk sebuah koneksi yang tulus dan instan. Hanya itu yang diperlukan. Dalam hati, para pewawancara langsung tahu bahwa mereka ingin gadis ini bergabung dalam tim mereka.

Strategi Emily ini juga cukup blakblakan. Alih-alih menggunakan waktu persiapannya untuk menguasai jawaban-jawaban cerdas atas sejumlah pertanyaan hipotetis, ia berfokus untuk merasa nyaman dengan mengomunikasikan MENGAPA-nya. Begitu berhadapan dengan tim pewawancara, yang perlu ia lakukan adalah berbicara “dari hati-

nya” (yaitu dari otak limbiknya) tentang apa yang menginspirasi untuk bekerja di perusahaan itu. Sesi wawancara selanjutnya lebih terasa sebagai perbincangan santai, bukan interogasi, sehingga semua jawabannya hanyalah untuk menegaskan apa yang sudah dirasakan oleh para panelis. Setelah wawancara berakhir, ponsel Emily sudah berbunyi bahkan sebelum ia tiba di rumah. Direktur SDM menawarkan jabatan tersebut untuknya.

Alat dapat digunakan untuk berbagai tujuan. Palu, misalnya, bisa kita pakai untuk menggantung sebuah gambar atau membangun sebuah rumah. MENGAPA kita juga alat yang sama-sama serbaguna, bisa digunakan sekadarnya atau seluas-luasnya. Kita dapat menggunakannya sebagai serangan pembuka yang telak dalam wawancara atau untuk menginspirasi tim kita. Seorang pengusaha dapat menggunakannya untuk mengarahkan satu proyek baru atau justru untuk mengarahkan organisasi mereka secara keseluruhan. Perusahaan dapat menggunakannya untuk menginspirasi sebuah kampanye pemasaran atau untuk mengubah budaya korporatnya. Satu alat banyak kegunaan.

Anda juga bisa membayangkan MENGAPA sebagai sebuah keping dalam *puzzle*. Ketika Anda tahu seperti apa bentuk keping Anda, jauh lebih mudah melihat di mana keping itu akan sesuai atau tidak sesuai. Keputusan-keputusan dapat dibuat dengan lebih cepat dan meyakinkan. Ketika orang lain dapat melihat kepingan Anda, mereka bisa mengecek apakah keping itu pas dengan keping-keping mereka. Kalau sesuai, gambaran akan mulai terbentuk. Dalam dunia nyata, itu adalah momen saat sebuah tim mulai bergerak bersama untuk mewujudkan visi bersama (atau, seperti orang-orang yang merekrut Emily, mereka tahu siapa akan diajak bergabung dengan tim mereka).

Ada dua cara untuk membangun karier atau bisnis. Kita dapat menghabiskan seumur hidup mengejar dan menangkapnya, mencari kesempatan atau peluang, dengan harapan bisa membuahkan hasil. Atau, kita dapat menjalani hidup dengan penuh niat atau tujuan, tahu persis seperti apa keping yang kita cari, tahu MENGAPA kita, dan langsung mendatangi tempat-tempat yang kita rasa pas.

Menemukan Kesesuaian yang Tepat

Saat itu jam istirahat untuk sekelompok eksekutif senior TV yang sedang menjalani proses Penerimaan Mengapa untuk perusahaan mereka. Waktu orang-orang lain mulai mengantre untuk mengambil kopi, Susan, direktur SDM, menghampiri rekannya, Jim. “Menurut saya lebih baik kita tidak merekrutnya,” katanya.

Selama beberapa pekan, Susan dan Jim telah berdebat apakah mereka akan merekrut seorang calon untuk mengisi jabatan yang sangat penting. Mereka mencari banyak kandidat dan telah menyaringnya menjadi daftar pendek, yang akhirnya mengerucut menjadi satu calon ini. Di atas kertas, calon ini terkesan hebat. Ia memenuhi semua syarat. Akan tetapi, ada sesuatu yang terasa menggajjal.

“Awalnya saya tidak tahu apa masalahnya,” kata Susan. “Tapi, sekarang sudah jelas sekali.”

Jim meneruskan kalimat Susan. “Ia tidak meyakini apa yang kita yakini.”

Berkat proses Penemuan Mengapa, Susan dan Jim sampai pada momen pencerahan yang sama. Kandidat yang sedang diperbincangkan memiliki semua kualifikasi yang tepat, tapi luput memiliki satu hal yang luar biasa penting. Ia tidak mampu mendukung MENGAPA mereka. Calon ini dibutuhkan untuk menjalankan peran yang sangat penting dan membiarkan jabatan itu kosong selama beberapa bulan lagi akan sangat merugikan perusahaan. Akan tetapi, saat itu mereka mengambil keputusan, tepat di samping meja camilan, bahwa meskipun harus repot lebih lama mereka akan terus mencari sampai menemukan seseorang yang mampu menduduki jabatan itu *dan* benar-benar pas bagi perusahaan mereka.

Merekrut seseorang hanya berdasarkan resume memang lebih mudah. Lebih sulit untuk merekrut seseorang berdasarkan kesesuaian budaya. Alasannya cukup jelas. Kita biasanya merekrut orang karena ada pekerjaan yang harus dikerjakan. Kita mempelajari resume untuk melihat apakah sang calon memiliki keterampilan dan pengalaman untuk menjalankan tugas itu. Fakta-fakta disertakan. Pendeknya, merekrut berdasarkan kesesuaian budaya biasanya tidak begitu bergantung pada fakta dan lebih pada bagaimana “rasanya”. Ekse-

kutif yang tidak bertanggung jawab akan mengabaikan perasaan itu (alias firasat) sedangkan eksekutif yang baik akan mendengarkannya. Masalahnya, tetap saja itu sebatas perasaan.

Dalam kasus eksekutif TV itu, firasat mereka bahwa sang calon tidak sesuai bagi perusahaan mereka, bahkan walaupun keahliannya tepat, cukup kuat untuk membuat mereka khawatir. Akan tetapi, ketidakmampuan mereka mengartikulasikan alasan bahwa ia orang yang salah terus menghalangi mereka dari menggunakan firasat sebagai dasar pengambilan keputusan. Ini bisa dialami semua orang—ketika semua tanda mengatakan “jalan”, tetapi ada perasaan yang meminta kita menahan diri. Itu karena kita akan membuat sebuah keputusan yang tidak selaras dengan nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan kita. Begitu MENGAPA sebuah perusahaan diungkapkan dalam kata-kata, budaya perusahaan menjadi sedikit lebih nyata dan keputusan yang benar langsung menjadi jelas.

MENGAPA ada di tingkat makro dan di tingkat mikro. Sebuah perusahaan memiliki MENGAPA, tiap divisi atau tim mempunyai MENGAPA, dan setiap individu memiliki MENGAPA. Peluangnya adalah memastikan orang yang tepat bekerja di tempat yang tepat di perusahaan yang tepat. Kita akan membahas gagasan ini, yang disebut Nested WHY, secara lebih mendalam di Bab 4.

Andai bisnis itu murni sains, tapi sayangnya bukan begitu kenyataannya. Meskipun ada beberapa bagian dalam bisnis yang dapat diprediksi, kasatmata, dan mudah diukur (misalnya laba, pendapatan, dan pengeluaran), faktanya ada bagian-bagian sangat besar dalam bisnis yang tidak dapat diramalkan, tak kasatmata, dan sulit diukur (misalnya visi, inspirasi, kepercayaan... dan merekrut seseorang yang sesuai dengan budaya perusahaan). Bukannya kita tidak memahami nilai hal-hal yang tidak nyata; masalahnya kita sulit menjelaskan nilai-nilai tersebut. Terkadang nilai-nilai yang tidak nyata diabaikan karena tekanan, baik dari dalam maupun dari luar, untuk mengejar keuntungan dianggap lebih penting daripada kepentingan-kepentingan yang terkait dengan kesejahteraan jangka panjang perusahaan. Atau, terkadang hal-hal yang tak kasatmata diabaikan karena tidak adanya kemampuan untuk meraih atau menerangkannya secara jelas, untuk memiliki kesabaran menunggu atau mengetahui tolok ukur mana yang bisa dipakai untuk mengukur nilai itu secara akurat. Seandainya memiliki alat-alat yang tepat untuk mengelola hal-hal yang tak kasatmata, barangkali kita akan lebih memusatkan perhatian untuk hal itu.

Alat membantu kita memantau inventori perusahaan, tapi alat apa yang dapat membantu kita mengukur kesesuaian budaya seorang calon karyawan? Kita dapat dengan mudah menghitung laba lewat mengurangi pendapatan dengan pengeluaran kita, tapi bagaimana cara mengukur kerja keras yang perlu dikerahkan oleh angkatan kerja kita secara akurat? Kita dapat mengetahui riwayat pembelian seorang pelanggan, tapi bagaimana cara kita mengetahui tingkat kepercayaan mereka kepada perusahaan? Tidak mempunyai jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini menyebabkan banyak perusahaan lebih mementingkan keahlian, bukan kesesuaian, waktu merekrut karyawan baru. Perusahaan juga bicara tentang kultur tetapi tidak tahu cara membangunnya dan gagal menciptakan koneksi yang mendalam dan manusiawi dengan karyawan serta para pelanggan.

MENGAPA merupakan alat yang dapat memberikan kejelasan pada sesuatu yang samar-samar dan mengongkretnkan hal-hal yang awalnya abstrak. Apabila digunakan dengan tepat, konsep ini dapat digunakan untuk merekrut, mengembangkan strategi, dan berkomunikasi secara lebih jelas (internal dan eksternal). MENGAPA dapat membantu menetapkan sebuah visi untuk menginspirasi orang

banyak. MENGAPA dapat memandu kita untuk bertindak dengan tujuan, berdasarkan tujuan.

Dalam beberapa bab mendatang, kami akan menerangkan cara menemukan MENGAPA Anda dan mengungkapkannya dalam kata-kata.

BAB 2

Menemukan MENGAPA Anda

Garis Besar

Dunia kerja itu keras: Bangun, berangkat ke tempat kerja, berurusan dengan atasan (atau jika Anda sang atasan, berurusan dengan semua orang), menghasilkan uang (idealnya lebih banyak daripada tahun lalu), pulang, mengurus kehidupan pribadi, tidur, bangun, lalu mengulang semuanya dari awal lagi. Banyak yang harus diurus setiap hari. Buat apa repot-repot (dan buang-buang waktu) mencoba memahami *mengapa* Anda mengerjakan apa yang Anda kerjakan? Jawaban atas pertanyaan itu bukan mengada-ada; jawabannya sederhana. Entah Anda membaca bagian ini sebagai seorang pengusaha, karyawan, pemimpin sebuah tim atau divisi, atau apakah Anda ingin mengetahui MENGAPA untuk seluruh organisasi Anda, menemukan MENGAPA berarti menyuntikkan gairah ke dalam pekerjaan kita. Ini bukan resep kesuksesan. Ada banyak cara untuk sukses (berdasarkan metrik tradisional); bagaimanapun, Lingkaran Emas adalah sebuah alat untuk membantu kita meraih kesuksesan jangka panjang yang memuaskan.

- **Apabila Anda seorang pengusaha**, temukan MENGAPA Anda supaya Anda dapat mengomunikasikan keistimewaan perusahaan Anda kepada para karyawan dan klien atau pelang-

gan. Sebagai contoh, Apple mungkin tidak selalu menjual produk terbaik—misalnya dalam hal *umur baterai*—tetapi jika Anda seseorang yang ingin “Berpikir Berbeda”, Anda mungkin tersihir oleh Apple di tataran emosional yang belum pernah Anda alami dengan, misalnya, Dell. Dan, mengetahui MENGAPA Anda membuat Anda lebih mudah merekrut orang yang tepat. Setiap pengusaha menginginkan seorang staf yang memiliki keyakinan penuh, tapi bagaimana mungkin Anda dapat menemukan orang-orang ini apabila Anda sendiri belum paham benar apa, selain kerja keras, yang perlu mereka yakini? Kalau tahu MENGAPA Anda, Anda dapat merekrut orang-orang yang memiliki keyakinan sama dengan Anda, dan itu merupakan motivator yang jauh lebih kuat daripada uang. Mengetahui MENGAPA Anda adalah rahasia untuk merekrut orang yang “cocok”.

- **Apabila Anda seorang karyawan individu**, seperti Steve, penjual baja yang duduk di sebelah Peter, mengetahui MENGAPA Anda akan menyegarkan atau memperbarui gairah Anda dan mengaitkan Anda dengan MENGAPA perusahaan Anda. Seandainya pun Anda dan perusahaan itu berselisih jalan, memahami MENGA-

PA Anda dengan jelas akan menjadi alat yang berharga untuk membantu memilih pekerjaan berikutnya: sebuah perusahaan tempat Anda lebih mungkin “cocok”, lebih mungkin sukses, dan lebih mungkin merasa terpuaskan.

- **Apabila Anda anggota sebuah tim atau divisi** dalam sebuah organisasi, kelompok itu mungkin mempunyai sub-budaya sendiri. Dalam beberapa kasus, mengartikulasikan MENGAPA tim, kontribusi unik tim itu kepada organisasi, bisa membawa dampak yang sangat dahsyat. Langkah itu dapat membantu para anggota tim merasa terikat dengan keistimewaan organisasi secara lebih mendalam dan bermakna.
- **Jika Anda ingin menemukan MENGAPA untuk organisasi keseluruhan**, hal itu berasal dari dua sumber: Pertama, dari MENGAPA sang pendiri, yang diambil dari kisah asal-usul. Apabila sang pendiri sudah tiada, kami mempunyai metode yang melibatkan orang-orang di dalam organisasi untuk mengidentifikasi MENGAPA berdasarkan unsur-unsur terbaik dalam budaya yang ada.

Kami membagi pendekatan-pendekatan kami untuk Penemuan Mengapa menjadi tiga bab yang membahas kategori-kategori tersebut. Entah Anda pendiri, pengusaha, atau karyawan, Anda tetap bisa menggunakan proses Penemuan Mengapa *Individu*, yang dicakup dalam Bab 3. Apabila Anda anggota sebuah tim, kelompok, atau divisi dalam perusahaan yang lebih besar, gunakan Pendekatan *Kelompok* yang dibahas dalam Bab 4 dan 5. Pendekatan Kelompok juga metode yang sebaiknya Anda gunakan jika ingin menemukan MENGAPA organisasi secara keseluruhan sementara pendirinya sudah tidak lagi terlibat secara aktif.

Akan tetapi, sebelum Anda menentukan akan menggunakan pendekatan individu atau kelompok, mari mendalami intisari prosesnya, yakni langkah-langkah dasar yang sebaiknya diikuti oleh *setiap orang*.

Langkah 1: Kumpulkan Cerita dan Ceritakan Kembali

Masing-masing dari kita hanya memiliki satu MENGAPA. Ini bukan pernyataan tentang *ingin menjadi* seperti siapakah kita; ini mengekspresi-

kan *siapa* kita dalam kondisi terbaik secara alami. Kalau, seperti Steve sang penjual baja, secara tidak sadar Anda sudah menjalani MENGAPA Anda, mengulanginya dalam hati akan mengubahnya menjadi sebuah alat yang lebih dahsyat lagi. Dan, apabila Anda sedang berjuang menjalani MENGAPA Anda, upaya Anda untuk akhirnya memahami tujuan, alasan, atau keyakinan Anda dapat membantu mengubah arah dan menyelaraskan diri dengan sebuah perspektif baru, peran baru, atau barangkali bahkan perusahaan baru yang bisa membantu Anda menemukan rasa puas yang mungkin telah hilang dari diri Anda sejauh ini.

Pada intinya, MENGAPA adalah sebuah kisah asal-usul. Dengan meninjau ke masa silam dan mengaduk-aduk benang-benang yang paling signifikan—pengalaman-pengalaman yang kita miliki, orang-orang yang memengaruhi kita, kehidupan-kehidupan yang kita sentuh, dan pasang surut yang kita hadapi—kita dapat mengidentifikasi berbagai pola. Bagi individu, MENGAPA kita terbentuk secara penuh pada akhir usia remaja. Untuk menyingkap MENGAPA, kita harus mengumpulkan kenangan-kenangan yang paling menonjol—momen-momen yang menentukan bagi kita—kemudian mengamati semuanya untuk

menemukan kaitannya. Untuk kelompok, MENGAPA juga datang dari masa lalu—entah kisah asal-usul tentang bagaimana perusahaan didirikan atau kisah-kisah khusus yang diberikan oleh anggota-anggota lain dalam kelompok yang menggambarkan apa yang membuat mereka bangga menjadi bagian dari kelompok. Entah sebagai individu atau kelompok, menemukan MENGAPA sama seperti mendulang emas di sungai masa lalu: emasnya ada di sana, hilang di antara endapan sungai, tersembunyi dalam air yang mengalir. Baru ketika Anda menyediakan waktu untuk mendulang momen-momen yang signifikan dari masa silam, mengambil butir-butir bijih emas yang ada di sana, Anda akan mendapatkan kembali harta karun itu.

Semakin spesifik memorinya, semakin baik. “Keluarga kami bepergian naik mobil setiap musim panas”—tidak, itu terlalu umum. “Keluarga kami selalu piknik naik mobil. Pernah satu kali, mobil kami mogok di tengah gurun, jadi kami harus berjalan kaki ke Albuquerque. Saya ketakutan sekali, tapi teringat untuk berpikir bahwa saya harus kuat supaya adik perempuan saya tidak ikut takut. Jadi saya merancang sebuah permainan untuk menghibur kami semua”—detail spesifik macam inilah yang Anda perlukan! Menemukan kembali detail,

perasaan, percakapan, pelajaran yang pernah dipetik akan memberi petunjuk tentang siapa Anda dan apa MENGAPA Anda. Makin banyak cerita yang dapat Anda bangkitkan dan bagikan, makin banyak data yang Anda himpun. Dan, makin banyak data yang dapat Anda tarik, makin mudah bagi Anda untuk mulai menemukan gagasan-gagasan atau tema-tema yang berulang.

Entah Anda individu atau kelompok, peras memori Anda untuk mendapatkan cerita-cerita yang menghasilkan perbedaan paling besar dalam hidup Anda. Beberapa kejadian yang Anda ingat mungkin berkesan, tapi banyak yang tidak. Yang penting adalah *kualitas* kenangan itu, detail spesifik yang Anda ingat dan emosi kuat yang Anda rasakan ketika menceritakan kisah itu kepada orang lain. Karena bersikap objektif itu sangat sulit, begitu pula melihat benang emas yang menghubungkan cerita-cerita itu, kami menganjurkan Anda mengikuti proses individu bersama seorang mitra atau proses kelompok bersama seorang fasilitator.

Pemimpin adalah orang yang memiliki keberanian untuk berada paling depan dan membuka jalan untuk diikuti oleh orang lain.

al Publishing/KG-3-16

Anda mungkin penasaran, “Wah, apakah prosesnya akan lama seperti terapi Freud?” Santai saja, proses ini tidak bertele-tele. Anda hanya perlu memilih kenangan spesifik yang sangat berdampak—paling sedikit sepuluh. Sesudah itu, pilihlah sekitar lima atau enam kenangan yang menghasilkan keistimewaan paling besar dalam hidup Anda dan ceritakan kembali kenangan itu dengan sedetail mungkin.

Langkah 2: Identifikasi Tema

Pernahkah Anda pulang dari sebuah pesta kemudian sadar bahwa Anda baru saja mengalami waktu yang sungguh menyenangkan—terutama karena Anda bertemu seseorang yang membuat Anda berbicara tentang masa remaja Anda atau pengalaman Anda dalam bisnis? Bagian yang menyenangkan dari malam itu (selain karena mendengar Anda sendiri bicara) mungkin adalah ketika mendengarkan cerita Anda, orang yang mendengarkan Anda mengembangkan sebuah gagasan tentang siapa Anda, sesuatu yang mungkin membuat Anda terkejut. Misalnya, alih-alih sekadar berstatus sebagai anak tengah, Anda tiba-tiba sadar bahwa selama ini telah menjadi perekat di antara kakak dan

adik Anda. Alih-alih hanya menjadi salah satu di antara banyak karyawan, Anda ternyata menjadi karyawan baru yang ketika masuk membuat semua orang memulai arah baru dengan mengatakan, “Mengapa kalian selalu mengerjakannya *dengan cara begitu?*”

Membuat koneksi ulang dengan masa lalu Anda untuk menemukan MENGAPA Anda bisa menjadi sama menyenangkan. Sewaktu Anda mendulang kisah-kisah Anda dan menceritakannya kembali, tema-tema akan mulai bermunculan, termasuk wawasan tentang diri sendiri atau tim Anda yang mungkin belum pernah Anda ekspresikan. Sewaktu proses itu berjalan, satu atau dua bijih emas akan mulai tampak lebih berkilau daripada yang lain. Bijih emas itu akan terasa lebih besar, lebih penting, dan akan bersinar begitu terang sehingga Anda akan menunjuk dan berkata, “Itulah aku—itulah aku yang sesungguhnya,” atau “Itu kita—itu tim kita.” Tema-tema ini menjadi landasan untuk Pernyataan Mengapa (Why Statement).

Langkah 3: Tulis dan Rapikan Pernyataan Mengapa

Dengan satu atau dua biji emas berkilau di tangan Anda, Anda siap menyusun Pernyataan Mengapa Anda. Upayakan Pernyataan Mengapa Anda:

- sederhana dan jelas
- dapat dilaksanakan
- berfokus pada dampak terhadap orang lain, dan
- diekspresikan dalam bahasa afirmatif yang sejalan dengan pemahaman Anda.

Kemudian, tulislah Pernyataan Mengapa Anda dalam format berikut

UNTUK_____SUPAYA_____.

Ya, cukup begitu saja. Tidak perlu menulis lima belas paragraf. Hanya satu kalimat. Tentu saja, sederhana tidak selalu berarti mudah. Dalam satu kalimat, sulit menangkis atau menghindari atau bersembunyi di balik bermacam jargon. Satu kalimat adalah unit terkecil yang mutlak. Satu kalimat biasanya lebih jujur. Dan, bila berhasil merangkum MENGAPA Anda dalam satu kalimat, Anda jauh lebih mungkin mengingatnya—dan menjadikannya landasan untuk bertindak.

Walaupun kita akan membahasnya lebih terperinci di bab-bab mendatang, mari menguraikannya sedikit sekarang. Bagian kosong pertama menggambarkan *kontribusi* yang Anda berikan pada kehidupan orang lain. Bagian kosong kedua menggambarkan *dampak* kontribusi Anda. Jadi, apakah Pernyataan Mengapa Anda boleh seperti, “Untuk menyelesaikan setiap proyek sebelum batas waktu dan di bawah anggaran, supaya saya dapat naik jabatan dan memperoleh gaji cukup untuk tabungan perguruan tinggi anak-anak saya”? Jangan. Bahkan meskipun Anda menganggap itu sebagai kebenaran saat ini, Pernyataan Mengapa harus lebih mendalam daripada itu. Pernyataan itu harus bersifat jangka panjang serta relevan baik dalam kehidupan pribadi maupun profesional Anda. Tidak ada MENGAPA profesional dan MENGAPA pribadi. Kita adalah kita, di mana pun kita berada. Kontribusi Anda bukanlah produk atau jasa. Itu adalah pernyataan tentang nilai Anda di tempat kerja sekaligus alasan mengapa teman-teman menyukai Anda. Itu adalah yang membuat segala sesuatu yang Anda kerjakan—keputusan-keputusan yang Anda buat, tugas-tugas yang Anda kerjakan, produk-produk yang Anda jual—selaras dalam menghasilkan dampak yang sesuai dengan visi Anda.

Coba kita perhatikan dari sudut pandang berbeda dengan menganalisis Pernyataan Mengapa seseorang di kehidupan nyata. Berikut cara Simon Sinek mengungkapkan MENGAPA-nya: *Untuk menginspirasi orang mengerjakan hal-hal yang menginspirasi mereka sehingga, bersama-sama, kita dapat mengubah dunia kita.* Dampak yang dicari Simon adalah ketika kita semua bersama-sama mengubah dunia ke arah yang lebih baik, entah dengan cara besar atau kecil. Fantastis! Namun, ini sasaran yang terlalu luas dan abstrak kalau berdiri sendiri. Nyatanya, kontribusi Simon-lah—apa yang sungguh ia kerjakan pada Senin pagi untuk membuat perubahan terjadi—yang memberi arah pada dampak yang ia inginkan. Unsur kontribusi—untuk menginspirasi orang lain—memberi Simon fokus yang ia perlukan. Buku-buku yang ia tulis, perbincangan-perbincangan yang ia berikan, lokakarya-lokakarya yang ia pimpin—yang semuanya berlandaskan tujuan—adalah APA yang ia lakukan demi menginspirasi orang banyak. Semakin efektif ia menginspirasi orang lain, semakin mungkin setiap orang yang tertarik pada karyanya akan membuat perubahan pada dunia kita ke arah yang lebih baik.

Format “UNTUK_____SUPAYA_____” berlaku untuk semua orang. Format ini merupakan cara yang paling sederhana untuk mengodifikasi panggilan hidup kita. Entah MENGAPA kita individu atau kelompok, ketika bekerja dengan MENGAPA yang jelas di pikiran kita, kita tampil setiap hari dengan perasaan bahwa kita merupakan bagian dari sesuatu yang lebih besar daripada diri kita sendiri.

* * *

Banyak di antara kita seperti Steve, sang penjual baja: meskipun kita hidup berdasarkan MENGAPA kita, mungkin kita sulit mengartikulasikan kontribusi dan dampak kita dalam kata-kata yang spesifik. Proses Penemuan Mengapa—individu atau kelompok—dirancang untuk membantu Anda mengartikulasikan semua firasat Anda, semua hal yang menginspirasi Anda, ke dalam kata-kata. Untuk proses ini Anda memerlukan:

- ~ **Seorang mitra atau fasilitator yang baik.** Pilih seseorang yang bisa mendorong Anda untuk berpikir tidak hanya di permukaan, untuk keluar dari zona nyaman dan menyingkap kenangan-kenangan dan pengalaman-pengalaman yang merupakan sumber MENGAPA

Anda. Mungkin sekali justru mitra atau fasilitator Anda-lah yang bisa melihat secara lebih mendalam dan menemukan tema dalam cerita-cerita Anda.

~ **Waktu yang cukup.** Berapa lama yang disebut cukup? Sulit dikatakan. Kemungkinan besar, lebih dari enam menit dan kurang dari enam jam.

Kami akan memetakan semua detail penting dalam bab-bab mendatang. Untuk saat ini, yang kami minta adalah Anda percaya kepada proses. Cara ini berhasil.

BAB 3

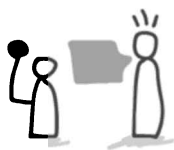
Penemuan Mengapa untuk Individu

Bagian ini dimaksudkan bagi individu yang ingin belajar tentang **MENGAPA** pribadi mereka. Entah Anda seorang pengusaha, karyawan sebuah perusahaan, mahasiswa, atau ibu/ayah rumah tangga, prosesnya sama. Apabila Anda ingin menemukan **MENGAPA** sebuah tim atau sebuah kelompok, silakan langsung baca bab berikutnya, yang menerangkan Pendekatan Kelompok.

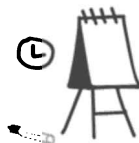
Seperti pada umumnya, proses Penemuan Mengapa paling efisien dan paling efektif ketika Anda melakukan persiapan sebaik-baiknya. Perhatikan diagram di bawah untuk mendapatkan pemahaman atas proses yang akan Anda jalani. Selanjutnya, kita akan menjalani tujuh langkah ini satu demi satu.



TENTUKAN
MITRA ANDA



JELASKAN NIAT ANDA
KE MITRA ANDA



PILIH WAKTU
DAN TEMPAT



KUMPULKAN
CERITA ANDA



SAMPAIKAN CERITA
ANDA KE MITRA



IDENTIFIKASI
TEMA



SUSUN
MENGAPA ANDA

TEMUKAN MITRA ANDA

Ingat, untuk menemukan MENGAPA Anda, Anda perlu mendulang emas di sungai masa silam Anda, mengingat-ingat kisah-kisah dalam hidup dan karier Anda, ketika tema-tema yang signifikan dapat bermunculan. Hanya Anda yang dapat mengingat kembali kisah-kisah itu dari memori Anda, tapi sepasang mata dan sepasang telinga kedua—yakni seorang mitra—bisa jadi sangat membantu untuk menginterpretasikan kisah-kisah tersebut. Dengan mendengarkan kisah-kisah Anda, sang mitra dapat menawarkan sebuah perspektif yang hampir mustahil Anda lihat sendiri. Menemukan mitra yang *tepat* adalah bagian yang penting dalam proses. Bukan berarti Anda harus menemukan seorang psikolog atau *coach* terlatih, cukup seseorang yang dengan tulus ingin membantu Anda menemukan MENGAPA Anda (“Bagian untuk Mitra” di halaman 60 akan mengajarkan mereka bagaimana mengerjakan sisanya). Peran yang akan dijalankan oleh mitra adalah membuat catatan ketika Anda menceritakan kembali kisah-kisah Anda dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang akan memudahkan Anda menemukan makna dan signifikansi lebih mendalam pada cerita-cerita itu. Peran mitra adalah membantu mengidentifikasi



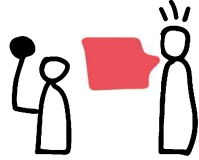
benang emas, tema-tema dan gagasan-gagasan berulang yang merupakan landasan untuk MENGAPA Anda.

Anda tidak harus mengenal mitra Anda dengan baik, tapi kami menganjurkan Anda memilih seseorang yang memungkinkan Anda merasa nyaman menceritakan informasi dan perasaan pribadi. Walaupun kesannya bertolak belakang, kami tidak menganjurkan memilih mitra yang *terlalu* mengenal Anda. Berdasarkan pengalaman kami, pasangan, saudara dekat, dan sahabat sering kali sulit bersikap objektif. Anda tidak menginginkan seseorang yang mungkin tergo-da menyela atau mengoreksi kisah-kisah Anda. Mitra terbaik adalah orang yang baru akan mendengarkan kisah-kisah Anda untuk pertama kalinya. Mereka adalah orang yang akan mendengarkan dan membuat catatan sewaktu Anda mengingat kisah-kisah Anda. Sekali lagi, mereka adalah orang yang dengan tu-lus ingin membantu Anda menemukan MENGAPA Anda.

Mitra terbaik adalah sosok yang memiliki sifat bawaan ingin tahu, yang menjadikan mereka baik dalam mendengarkan dan dalam mengajukan pertanyaan-pertanyaan menggali. Seseorang yang berusaha lebih mengenal Anda akan hampir selalu mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang menyelidik, tidak terduga, dan mendalam daripada sosok yang mengira sudah tahu segalanya tentang Anda.

JELASKAN NIAT ANDA KE MITRA

Setelah mitra Anda menyatakan bersedia membantu, kami sangat menganjurkan agar Anda mulai dengan memperlihatkan perbincangan Simon sehingga mereka dapat memahami konsep dasar Lingkaran Emas. Untuk membantu mitra Anda, kami telah menyertakan video dan konten dari “Bagian untuk Mitra” di halaman berikutnya secara *online* di <http://bit.ly/FYWresources>. Usahakan mitra Anda membaca bagian ini sebelum mulai supaya mereka dapat mempersiapkan diri untuk menjalankan peran mereka nanti.





BAGIAN UNTUK MITRA

Selamat Datang

Terima kasih atas kesediaan Anda membantu seseorang menemukan dan mulai mengartikulasikan **MENGAPA**—yaitu tujuan, alasan, atau keyakinan yang selama ini menggerakkan mereka. Bagi kami (Peter dan David), membantu orang menemukan **MENGAPA** mereka adalah salah satu hal paling menginspirasi dalam pekerjaan kami. Kami menikmati kesempatan-kesempatan yang kami dapat untuk menjalin kemitraan dengan orang dan melihat mata mereka berbinar sewaktu akhirnya berhasil mengungkapkan **MENGAPA** mereka dalam kalimat-kalimat yang jelas. Walaupun kami sudah ratusan kali melakukannya, kegiatan ini selalu menginspirasi. Sekarang Anda siap menjadi mitra (jujur saja, kami sedikit cemburu). Bersenang-senanglah dan nikmati karunia yang sebentar lagi akan Anda berikan ke seseorang.

Pada akhir kebersamaan Anda, diharapkan Anda berdua sudah memiliki versi kasar dari Pernyataan Mengapa mereka. Pernyataan ini akan bertindak sebagai penyaring untuk keputusan-keputusan yang mereka buat sehingga mereka dapat mene-

mukan sukacita dan kepuasan sebanyak-banyaknya dalam pekerjaan dan karier mereka.

Bab ini dirancang untuk memberi Anda petunjuk-petunjuk dan alat-alat yang Anda perlukan untuk mendukung mereka. Jangan khawatir—Anda tidak harus menjadi seorang terapis atau pelatih agar bisa menjadi mitra yang hebat. Anda hanya perlu memiliki hasrat untuk membantu teman Anda menemukan MENGAPA mereka. Kami akan hadir untuk memandu Anda selangkah demi selangkah. Dalam Lampiran 2 buku ini di halaman 290, kami juga menyertakan ringkasan untuk semua petunjuk dan pertanyaan yang Anda perlukan sehingga Anda tidak usah kembali ke bab ini selama proses Menemukan Mengapa.

Pada intinya, MENGAPA adalah sebuah kisah asal-usul. Identitas kita dibentuk oleh keseluruhan pengalaman selama kita tumbuh dewasa—pelajaran-pelajaran yang kita petik, guru-guru yang pernah kita miliki, dan hal-hal yang kita perbuat. Agar dapat membantu teman Anda menemukan MENGAPA mereka, Anda perlu mendengarkan cerita-cerita dari masa lalu mereka. MENGAPA mereka menggambarkan siapa mereka berdasarkan kemampuan alami terbaik mereka dan akan terungkap dalam bentuk cerita-cerita dan peng-

alaman-pengalaman spesifik yang memengaruhi kehidupan mereka serta membentuk jati diri mereka.

Peran Anda

Peran utama Anda adalah mendengarkan cerita-cerita itu, lalu mengajukan pertanyaan-pertanyaan serius yang akan memudahkan mereka menggali lebih dalam untuk menemukan makna mendasar di balik tiap kenangan. Sambil mendengarkan, Anda akan mencatat beberapa hal serta mengidentifikasi tema-tema, gagasan-gagasan, kata-kata, atau frasa-frasa yang muncul berulang dalam kisah-kisah teman Anda; tema-tema ini akan terjalin membentuk benang emas untuk mendefinisikan siapa mereka dalam kondisi terbaik mereka.

Selama proses ini, penting sekali bagi Anda untuk mengesampingkan bias-bias Anda sendiri. Jangan membiarkan apa yang Anda ketahui tentang orang itu, atau yang rasanya Anda ketahui, merusak objektivitas Anda. Yang paling penting adalah Anda hadir secara penuh, yang berarti Anda menghindari hal-hal yang bisa mengalihkan perhatian dan tetap berfokus sepenuhnya pada tugas. Proses Penemuan Mengapa bukanlah sebuah sesi terapi atau pembelajaran; jangan menawarkan pandangan-

pandangan dan nasihat-nasihat Anda atau berusaha memecahkan masalah. Tugas Anda adalah menjadi pendengar yang aktif.

Bagaimana Cara Menjadi

Pendengar yang Aktif

Mendengarkan secara aktif adalah mendengar lebih dari sekadar kata-kata yang diucapkan. Mendengarkan secara aktif adalah memahami makna, motivasi, atau emosi di balik kata-kata itu. Ada beberapa teknik sederhananya: Lakukan kontak mata; beri respons verbal dan nonverbal atas perkataan teman Anda (misalnya, berikan afirmasi seperti, “lalu,” atau anggukkan kepala untuk menunjukkan Anda memahami yang ia katakan); ajak mereka berbagi lebih banyak tentang suatu kejadian atau undang mereka menyatakan perasaan mereka. Berikan perhatian khusus kepada sinyal-sinyal *nonverbal*. Ekspresi wajah, bahasa tubuh, bahkan tarikan napas panjang merupakan petunjuk tentang bagaimana perasaan mereka atas cerita yang dituturkan.

Kisah-kisah yang akan Anda dengarkan adalah beberapa di antara yang paling bermakna dalam hidup mereka, dan kisah-kisah itu mungkin membangkitkan perasaan-perasaan yang kuat. Perasa-

an bangga, cinta, puas, takut, rasa memiliki, kesepian—semua ini dan lebih banyak lagi mungkin muncul dalam cara-cara yang berbeda. Ada orang yang jadi terlihat lebih hidup—lebih sering menggerakkan tangan, duduk semakin tegak, menaikkan nada suara—ada pula yang seperti tercekik atau bersuara lirih dan melamun. Anda mungkin tidak dapat menuliskan semua yang mereka katakan. Kendati demikian, jangan lupa mencatat yang mereka katakan sewaktu Anda melihat sebuah petunjuk visual atau emosional—ini boleh jadi berupa detail-detail penting dalam rangka menemukan benang penghubung.

Cara Menggali Lebih Dalam

Kita sering mendapati bahwa orang memulai cerita-cerita mereka dengan fakta-fakta yang langsung—apa yang terjadi, kapan kejadiannya, dan siapa yang berada di sana. Itu sesuatu yang wajar ketika kita sedang bercerita. Walaupun detail-detail ini penting untuk menetapkan konteks yang akan disampaikan berikutnya, hal itu tidak membantu mendapatkan **MENGAPA**, karena **MENGAPA** berhubungan dengan perasaan. Berbagi pengalaman adalah bagian yang sangat penting dalam proses. Sasaran kita adalah membantu mereka mengekspresikan perasaan-perasaan dan

emosi-emosi yang mereka alami pada waktu itu. Sulit sekali mengaitkan diri dengan suatu perasaan ketika kita membicarakan hal umum. Kami tidak bisa cukup menekankan bahwa cerita-cerita yang dibagikan oleh teman Anda harus *sangat spesifik*. Sebagai contoh, mula-mula mereka mungkin mengatakan, “Saya biasa menjenguk kakek-nenek saya setiap musim panas saat liburan sekolah. Itu sangat menyenangkan.” Sebagai seorang mitra, tidak banyak yang dapat Anda simpulkan dari situ. Anda ingin ia menyebutkan suatu musim panas yang spesifik, sebuah kejadian yang spesifik, atau sebuah interaksi yang spesifik. Apabila pada penuturan pertama ceritanya terasa tidak emosional, cobalah menggali lebih dalam dengan mengatakan sesuatu seperti, “Di antara semua liburan musim panas di rumah kakek-nenek Anda, coba ceritakan *salah satu* yang paling menonjol.” Sasaran kita adalah membuat mereka menyampaikan sesuatu yang spesifik, seperti, “Saya ingat liburan musim panas sewaktu saya tiga belas tahun. Saya baru berulang tahun dan resmi menjadi remaja. Saya benar-benar merasa sudah besar dan ingin melakukan hal-hal dewasa. Saya ingat bekerja di pekarangan bersama kakek saya. Ia membiarkan saya mengoperasikan mesin pemotong rumput dan saya merasa ia percaya saya dapat mengerjakan

kan sesuatu yang penting. Itu memberi saya rasa percaya diri.” Banyak lagi yang dapat digali dari cerita semacam itu.

PETUNJUK UNTUK MITRA

Apabila Anda melihat teman Anda mulai berbicara secara umum atau menanggapi dengan sebuah cerita yang umum, padahal Anda meminta sesuatu yang spesifik, jangan diam saja karena tidak ingin menyinggung mereka. Situasi seperti itu akan lebih menyulitkan pencarian MENGAPA mereka dan jauh lebih sulit menghubungkan tema-tema mereka dengan kisah-kisah tersebut, yang sesungguhnya penting. Ingat, MENGAPA bukan tentang ingin menjadi siapa kita, melainkan siapa kita sesungguhnya. Kisah merupakan bukti nyata tentang siapa kita sesungguhnya.

Apabila mereka langsung bercerita tentang apa yang mereka rasakan dari pengalaman itu, jangan langsung menerimanya begitu saja; ajukan pertanyaan-pertanyaan klarifikasi. Sering kali, pengungkapan perasaan menunjukkan pelajaran yang mendasar atau hubungan khusus yang membentuk diri sejati mereka saat ini. Apabila emosi-emosi itu diandaikan dengan asap, berarti yang ada di

baliknya dapat diandaikan dengan api. Kalau ada asap, pasti ada api.

Tugas Anda adalah memberikan pertanyaan-pertanyaan lanjutan sampai Anda berhasil menyingkap alasan mengapa cerita spesifik itu signifikan. Berikut beberapa pertanyaan yang mungkin siap diajukan (Anda dapat menemukan ringkasan untuk semua petunjuk dan pertanyaan dalam Lampiran 2 di halaman 290).

- ~ Apa yang kamu rasakan karena pengalaman ini?
- ~ Apa yang benar-benar kamu sukai dari pengalaman ini?
- ~ Barangkali kamu pernah merasakan hal yang sama sebelum ini. Apa yang menjadikan kisah ini istimewa? (Misalnya, kalau mereka berkata mereka “merasa bangga,” Anda dapat menanyakan apakah rasa bangga ini berbeda dari rasa bangga pada kejadian lain.)
- ~ Bagaimana pengalaman ini memengaruhimu dan membentuk dirimu yang sekarang?
- ~ Apa pelajaran dari pengalaman itu yang masih berpengaruh sampai sekarang?
- ~ Di antara semua kisah yang bisa kamu ceritakan, apa yang membuat yang satu ini begitu istimewa sampai kamu memilih untuk menceritakannya?

- ~ Apabila ada orang lain yang tampil menonjol dalam kisah itu, tanyakan bagaimana peran positif orang itu dalam kehidupan mereka atau apa yang mereka sukai atau kagumi dari orang itu.

Anda bisa dikatakan mengalami kemajuan apabila mereka mulai bercerita lebih sedikit tentang apa yang terjadi dan lebih banyak tentang apa yang mereka rasakan terhadap kejadian itu. Misalnya sebagai berikut, “Rasanya puas sekali ketika saya menjadi bagian dari hal itu,” atau “Kecewa sekali rasanya ketika tahu bahwa saya membuat orangtua saya sedih.” Pernyataan-pernyataan seperti ini yang Anda inginkan untuk mulai menggali. Sebagai contoh, apa yang mereka maksud dengan “merasa puas” atau “merasa kecewa”? Anda mungkin berasumsi mengetahuinya, tapi definisi mereka mungkin berbeda dari definisi Anda. Ajukan pertanyaan yang akan memunculkan informasi lebih spesifik, misalnya:

- ~ Ceritakan apa yang dimaksud waktu kamu mengatakan, “Saya betul-betul puas.”
- ~ Barangkali kamu pernah merasa seperti itu sebelumnya. Jelaskan bagaimana rasa kecewa yang satu ini begitu berbeda sehingga masih

terus terngiang sampai bertahun-tahun kemudian.

Ada kemungkinan Anda akan mendengar kisah yang tidak hangat atau membahagiakan. Itu normal. Kita bisa belajar banyak tentang seseorang dengan mendengarkan pengalaman positif *dan* negatif mereka. Tugas Anda sebagai mitra adalah membantu “melihat” pelajaran atau bahkan menunjukkan sisi terang dari peristiwa-peristiwa sulit tersebut. Sebagai contoh, kami pernah melalui proses Penemuan Mengapa dengan seseorang yang, ketika ditanyai tentang sebuah pengalaman bahagia dari masa kanak-kanaknya, malah menyahut bahwa masa kanak-kanaknya mengerikan. Ia kemudian bercerita bahwa dulu sang ayah sering menyiksanya secara fisik. Bagaimanapun, yang kami dengar dalam setiap ceritanya adalah ia selalu menyebutkan bagaimana ia melindungi adik perempuannya dari sang ayah. Ia tidak pernah menyadari adanya pola dalam cerita-ceritanya. Begitu kami mengomentari sisi terang itu, bahwa ada titik cerah dalam kisahnya yang gelap, ia mulai menangis. Ia menjadi ia yang sekarang karena dulu ia belajar melindungi mereka yang tidak mampu melindungi diri sendiri. Kenangan-

kenangan bahagia dan kenangan-kenangan sedih, cerita-cerita tentang kesempatan dan masa sulit, bisa menawarkan peluang untuk mempelajari jati diri seseorang dan bagaimana mereka menjadi pribadi seperti sekarang. Semua jalan mengantar ke MENGAPA.

Semakin baik Anda dalam menangkap tema-tema tentang bagaimana perasaan mereka, semakin mudah Pernyataan Mengapa yang autentik bisa disusun.

Selain mengulang tema-tema yang akan Anda dengarkan dalam tiap cerita, ada dua komponen utama lain yang perlu dicari: kontribusi dan dampak. Inilah batu bata pembangun untuk Pernyataan Mengapa final—kontribusi seseorang pada kehidupan orang lain dan dampak kontribusi itu sejalan dengan waktu. Kita menuliskannya dalam format berikut:

UNTUK_____SUPAYA_____.

Kontribusi dimasukkan ke tempat kosong pertama sedangkan dampak dimasukkan ke tempat kosong kedua. Sebagai contoh, Simon Sinek, penulis *Start with Why*, mengekspresikan MENGAPA-nya sendiri dalam kata-kata: *Untuk menginspirasi orang lain mengerjakan hal-hal yang menginspirasi me-*

reka supaya, bersama-sama, kita dapat mengubah dunia kita. Kontribusi Simon adalah hal yang secara aktif ia kerjakan bagi orang lain (berusaha menginspirasi mereka) dan dampaknya adalah hal yang terjadi ketika kontribusi itu terwujud (banyak orang bekerja sama untuk mengubah dunia).

Dengan mengingat hal itu, cobalah mencari tahu apa yang diberikan atau didapat teman Anda dalam setiap kisah (kontribusi) dan apa efeknya bagi mereka atau orang lain (dampak). Anda akan mulai melihat sebuah pola yang akan membantu Anda memahami kontribusi dan dampak MENG-APA mereka. Ketika mereka menyentuh salah satu atau kedua tema tersebut, Anda hampir selalu bisa menemukan petunjuk emosional, verbal, atau nonverbal.

Tips untuk Mengajukan

Pertanyaan-Pertanyaan Hebat:

~ **Ajukan pertanyaan-pertanyaan terbuka.**
 Pertanyaan terbaik adalah yang tidak bisa dijawab dengan ya atau tidak. Pertanyaan ini mengharuskan orang memberikan informasi lebih banyak. Sering kali dalam lokakarya kami ada yang mengajukan pertanyaan seperti “Itu membuat Anda marah, bukan?” Ini bu-

kan pertanyaan yang bagus karena tiga alasan: pertanyaan itu dapat dijawab dengan ya atau tidak, pertanyaan itu mengandaikan Anda tahu jawaban yang akan diberikan, dan pertanyaan itu bersifat “menggiring”. Bisa jadi mereka sependapat dengan Anda, walaupun mungkin mereka akan menjawab berbeda kalau dibiarkan menjawab pertanyaan terbuka tanpa arahan Anda. Ingat, proses ini berusaha mendapatkan intisari jati diri mereka, bukan apa yang Anda pikirkan tentang jati diri mereka. Alih-alih memberi pertanyaan yang mengarahkan, cobalah mengajukan kalimat-kalimat penggali seperti, “Bantu saya memahami bagaimana hal itu memengaruhi perasaan Anda.”

~ **Hindari pertanyaan-pertanyaan yang dimulai dengan “mengapa”.** Kedengarannya mungkin kontraintuitif, karena Anda sedang mencari MENGAPA. Akan tetapi, pertanyaan yang dimulai dengan “mengapa” kadang bermasalah. Ironisnya, pertanyaan ini memang lebih sulit dijawab. “Mengapa kisah ini penting bagi Anda?” misalnya, memicu bagian dalam otak yang tidak berperan dalam bahasa. Lebih mudah menjawab pertanyaan yang dimulai dengan “apa”. Sebagai contoh, “Apa yang membu-

at cerita itu penting bagi Anda?” Pada dasarnya kedua pertanyaan itu sama, tapi yang kedua dibingkai dengan cara yang lebih mudah dijawab. Pertanyaan itu menjawab pertanyaan “mengapa” dengan memungkinkan orang bicara lebih spesifik tentang komponen-komponen cerita yang bermakna. Cobalah keduanya; Anda akan melihat yang kami maksud.

- ~ **Duduk dalam hening.** Apabila Anda mengajukan sebuah pertanyaan dan merasa mereka sulit menjawab, biarkan mereka merasa kesulitan. Walaupun Anda cenderung ingin membantu mengisi kekosongan, jangan melakukannya. Tolak godaan untuk mengisi kekosongan itu dengan melontarkan pertanyaan lain atau menawarkan jawaban. Sebaliknya, tunggu saja. Emosi memang sulit diartikulasikan dan seseorang mungkin memerlukan waktu lebih banyak untuk merumuskan kata-kata yang tepat. Terkadang diam adalah alat terbaik untuk membuat mereka bercerita lebih banyak. Kuasai alat ini.

Cara Membuat Catatan

(Ini subbab terakhir—Anda hampir selesai!)



Cukup mengejutkan, format yang Anda gunakan untuk membubuhkan catatan dapat sangat membantu ketika tiba saatnya membantu teman Anda menghubungkan-hubungkan semuanya. Tentu saja, Anda dapat membuat

catatan sesuka Anda, tapi kami merasa format ini luar biasa berguna; mungkin Anda juga akan merasa begitu.

Tarik sebuah garis vertikal dari atas ke bawah pada halaman catatan Anda (kami menyediakan sebuah contoh di bagian lampiran). Di sebelah kiri garis, catatlah detail-detail faktual cerita (misalnya upacara wisuda). Di sebelah kanan garis, berfokuslah pada perasaan-perasaan, emosi-emosi, atau interpretasi-interpretasi mereka atas makna cerita (misalnya teman Anda puas karena berhasil membuat sang kakek bangga). Di sebelah kanan, Anda juga dapat menuliskan kata, frasa, petunjuk verbal, atau petunjuk nonverbal yang muncul lebih dari satu kali. Memisahkan catatan Anda seperti ini mem-

buat Anda lebih mudah membacanya kembali dan mengidentifikasi unsur-unsur yang paling penting untuk proses Penemuan Mengapa (saran: semua hal penting akan berada di kolom sebelah kanan).

Ketika membuat catatan untuk sejumlah cerita, Anda akan mulai melihat tema, kata-kata, frasa-frasa, atau gagasan-gagasan mana yang paling sering berulang. Garis bawah, lingkar, atau beri tanda centang di sebelah tiap kata atau frasa tersebut. Ini dapat membantu Anda dengan cepat mengidentifikasi tema-tema yang nanti akan mengantar ke MENGAPA. Selain itu, untuk tiap kisah, tuliskan “kontribusi” dan/atau “dampak” di kolom sebelah kanan agar Anda ingat untuk tidak pindah ke kisah berikutnya sebelum menemukan apa yang mereka berikan atau mereka terima (kontribusi) dan apa pengaruh yang mereka atau orang lain rasakan (dampak).

Kami telah memberi Anda banyak detail yang kami harap akan memudahkan Anda menjadi mitra terbaik. Ingat, momen ini sangat penting bagi teman Anda dan mereka meminta *Anda* membantu mereka. Itu sebuah kehormatan. Yang paling penting adalah Anda tampil dengan rasa ingin tahu yang tulus serta keinginan untuk membantu orang yang mengajak Anda. Siapa tahu—mungkin, ke-

tika sudah selesai, Anda akan terinspirasi untuk mencari MENGAPA Anda sendiri.



Pilih Waktu dan Tempat

Bagaimana dengan gerai Starbucks berlokasi di antara kantor Anda dan kantor mitra Anda? Jelas bukan tempat ideal. Anda akan melakukan perbincangan yang intim. Kebisingan dan hiruk pikuk hanya akan menjadikannya lebih sulit, bahkan seandainya Anda memesan minuman Smoked Butterscotch Frappuccino. Selain itu, Anda akan mengungkapkan banyak informasi pribadi—kenapa mengambil risiko melakukannya di tempat orang bisa pura-pura sibuk padahal ternyata ikut mendengarkan perbincangan Anda? Pilih tempat yang memungkinkan Anda berkonsentrasi dan merasa bebas mengungkapkan cerita-cerita pribadi dengan volume suara normal.

Meskipun telepon dan konferensi video dengan mitra Anda bisa menjadi pilihan, kami sangat menganjurkan Anda mengadakan pertemuan langsung. Itu akan memudahkan mitra Anda menangkap bahasa tubuh (tidak hanya ekspresi wajah) serta petunjuk-petunjuk visual lain yang ha-

nya bisa ditangkap ketika Anda berada di ruangan yang sama. Seandainya Anda terpaksa melakukannya dari jarak jauh, cari tempat yang hening dan bebas dari gangguan dan minta mitra Anda melakukan hal serupa.

Di samping itu, luangkan waktu yang memadai—setidaknya tiga jam. Betul, ini sebuah komitmen besar, tapi tidak ada jalan pintas untuk menemukan MENGAPA Anda. Bayangkan kegiatan ini sebagai olahraga. Makin banyak waktu yang Anda luangkan, makin banyak yang Anda dapatkan. Anda tidak bisa melakukannya dengan terburu-buru.

Seperti yang sudah dibahas di Bab 2, ada tiga langkah yang harus ditempuh untuk menyingkapkan MENGAPA Anda (bercerita, mengidentifikasi tema, menyusun Pernyataan Mengapa). Ada baiknya Anda menyelesaikan ketiga langkah itu dalam satu sesi perbincangan. Apabila Anda berhenti sesudah dua atau tiga cerita, misalnya, dan mencoba melanjutkannya beberapa hari kemudian, Anda jadi harus masuk ke tahapan bercerita sekali lagi. Bahkan, kami sangat menganjurkan Anda mengerjakan ketiga tahapan tadi tanpa interupsi (kecuali beberapa waktu istirahat untuk meluruskan kaki, misalnya). Akan jauh lebih mudah mengidentifikasi tema tepat setelah Anda

menyampaikan cerita-cerita Anda, daripada mencoba mengulik kembali tahapan itu setelah jeda waktu tertentu. Begitu pula, menyusun Pernyataan Mengapa akan lebih mudah ketika tema-tema dan pola-pola berulang yang muncul dari cerita-cerita masih segar dalam ingatan Anda.

Matikan telepon genggam Anda, jauhkan diri dari hal-hal yang dapat mengalihkan perhatian dan nikmatilah proses ini.

Kumpulkan Kisah-Kisah Anda



Sebelum bertemu dengan mitra Anda, ada sedikit persiapan yang perlu Anda kerjakan. MENGAPA Anda lahir dari pengalaman masa lalu; MENGAPA Anda merupakan akumulasi dari pelajaran-pelajaran yang Anda petik, pengalaman-pengalaman yang Anda lewati, dan nilai-nilai yang Anda anut sewaktu tumbuh dewasa. Anda mencari kisah-kisah yang mendatangkan pencerahan tentang siapa Anda dalam kondisi terbaik alami. Ketika Anda mengingat-ingat cerita yang sesuai dengan tujuan, buat catatan supaya Anda dapat dengan cepat mengingatnya kembali sewaktu sudah bersama mitra Anda. Berikut beberapa panduan untuk mengumpulkan tipe-tipe cerita yang akan mengantarkan ke MENGAPA Anda.

- ~ Bayangkan pengalaman-pengalaman dan orang-orang spesifik dalam hidup Anda yang sungguh membentuk Anda menjadi Anda yang sekarang. Anda mungkin memilih sebuah peristiwa yang sudah jelas penting, misalnya hari ketika Anda memunculkan gagasan bagi perusahaan Anda, atau sebuah peristiwa yang kurang nyata pentingnya, misalnya sebuah momen menentukan antara Anda dan mantan atasan Anda. Apabila peristiwa itu bermakna, membantu Anda menjadi seperti sekarang, mengajarkan sesuatu kepada Anda, atau membuat Anda bangga, catatlah. Ketika Anda membayangkan orang-orang yang paling berpengaruh dalam hidup Anda, coba ingat hal-hal spesifik tentang ucapan atau tindakan mereka yang memengaruhi Anda.

- ~ Karena MENGAPA Anda berasal dari masa lalu, yaitu periode sejak Anda lahir sampai kemarin, Anda dapat menarik kisah-kisah Anda dari kapan saja di antara dua titik tadi. Kenangan-kenangan mungkin berasal dari sekolah, rumah, pekerjaan atau bidang lain dalam hidup Anda. Anda mungkin mengingat saat-saat atau peristiwa-peristiwa yang senang Anda ingat kembali. Atau Anda mungkin mengambil

kenangan dari babak-babak menyakitkan yang tidak akan pernah ingin Anda alami lagi. Apa pun pengalaman itu, baik atau buruk, semuanya ikut membentuk Anda yang sekarang.

Sasaran kegiatan pengumpulan cerita adalah menemukan setidaknya lima cerita yang menurut Anda paling berdampak. Makin banyak kisah yang Anda miliki, makin mudah mitra Anda mendeteksi pola-pola dan tema-tema yang akan mengantarkan Anda ke MENGAPA Anda. Ingat, tiap kisah harus mencakup waktu, tempat, atau momen spesifik. Makin spesifik kisah Anda, makin mudah Anda merasakan koneksi emosional dengan memori itu. Koneksi emosional inilah yang akan mengantarkan ke MENGAPA Anda.

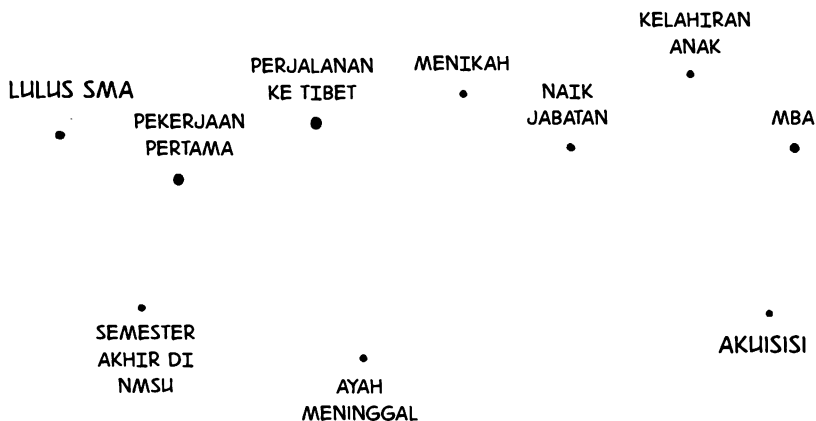
Tuliskan kisah-kisah itu begitu muncul dalam ingatan Anda. Sewaktu mulai, ingatlah bahwa semua jalan akan mengantarkan ke MENGAPA. Jadi, jangan terlalu memikirkan proses ini. Anda boleh menyusun cerita-cerita Anda sesuai kronologi atau secara acak. Tak perlu capek-capek mencatat semua detail. Satu atau dua baris sederhana untuk masing-masing cerita sudah cukup. Sasarannya hanyalah menemukan titik awal untuk memulai cerita. Saat berbagi cerita-cerita itu kepada mitra

Semua perjuangan kita adalah langkah-langkah jangka pendek yang harus kita ambil dalam perjalanan menuju kesuksesan jangka panjang.

Anda, Anda dapat menyertakan semua hal khusus dan menggali kenangan-kenangan tambahan yang muncul belakangan.

Berikut beberapa metode pengumpulan cerita yang menurut kami bermanfaat; Anda dapat menggunakan salah satu, keduanya, atau tidak sama sekali.

Metode 1: Puncak dan Lembah



Tarik sebuah garis horizontal di tengah sehelai kertas. Cerita-cerita yang Anda taruh di atas garis adalah cerita-cerita yang menurut Anda berisi kenangan-kenangan membahagiakan: momen-momen yang senang Anda ingat kembali. Cerita-cerita di bawah garis berisi peristiwa-peristiwa yang kalau bisa tidak ingin Anda ingat tetapi berdampak bagi hidup Anda dan membentuk siapa Anda hari ini. Tulis beberapa kata untuk merangkum tiap kisah sewaktu Anda mengisi bagan. Makin tinggi Anda menempatkan kisah di atas garis, makin memuaskan dan makin positif kisah itu. Makin rendah Anda menempatkan kisah di bawah garis, makin menantang dan makin sulit kisah-kisah itu. Anda barangkali akan mempunyai kisah-kisah di berbagai tingkat.

Ketika tiba waktunya untuk memilih kisah-kisah yang akan diceritakan kepada mitra Anda, pilihlah yang paling tinggi dan yang paling rendah. Kisah-kisah ini mengandung emosi paling mendalam dan karenanya akan paling mengantarkan ke **MENGAPA** Anda. Anda barangkali tidak akan menceritakan semua kisah yang telah Anda cantumkan di kertas tadi; bahkan, Anda mungkin justru menceritakan kisah-kisah yang spontan muncul ketika sedang bersama mitra Anda. Itu ti-

dak masalah. Latihan ini hanyalah titik awal untuk membuat proses mengalir.

Metode 2: Peningkat Memori

Apabila Anda sulit memilih cerita-cerita secara langsung, metode berikut mungkin baik bagi Anda. Cukup baca pengingat-pengingat di bawah kemudian periksa memori mana yang terpicu. Tak perlu menuliskan semua detailnya. Cukup tuliskan satu atau dua baris pada sehelai kertas untuk memancing memori Anda ketika tiba saatnya menceritakannya kepada mitra Anda.

- ~ Siapa dalam hidup Anda yang telah membantu menjadikan Anda orang seperti sekarang (*coach*, mentor, guru, anggota keluarga)? Tuliskan kapan tepatnya mereka memperlihatkan kualitas yang paling Anda kagumi dari mereka, entah saat mereka berinteraksi dengan Anda atau dengan orang lain. Apa yang Anda rasakan saat mendengar kata-kata mereka atau menyaksikan aksi-aksi mereka? Siapa lagi yang ikut membentuk jati diri Anda hari ini? Ulang proses ini sebanyak yang Anda suka.
- ~ Barangkali dalam perjalanan pulang kerja, Anda pernah berkata dalam hati, “Aku bahkan mau mengerjakan pekerjaanku tanpa dibayar.”

Apa yang terjadi pada hari itu yang membuat Anda berkata demikian?

- ~ Bayangkan hari kerja Anda yang paling buruk—hari yang Anda harapkan tidak akan pernah terulang lagi. Apa yang terjadi hari itu?
- ~ Apa kenangan *spesifik* membahagiakan semasa kanak-kanak yang tebersit dalam benak Anda?
- ~ Apa pengalaman yang Anda sukai semasa sekolah?
- ~ Apa titik balik dalam hidup Anda, yang membuat seluruh hidup Anda berubah 180 derajat?
- ~ Apa kejadian yang mengubah cara berpikir Anda tentang dunia dan peran Anda dalam kejadian itu?
- ~ Kapan Anda menyediakan diri untuk membantu orang lain, yang sesudahnya membuat Anda merasa puas sekali—seolah-olah Anda melakukan sesuatu yang penting?
- ~ Apa pencapaian membanggakan Anda? (Pastikan membuat catatan mental tentang siapa saja yang terlibat. Sebagai contoh, siapa yang membantu Anda, siapa yang mendukung Anda, siapa yang menunggu Anda di garis finis?)

Begitu memiliki bagan atau daftar cerita, Anda siap menceritakannya kepada mitra Anda. Bagaimanapun, berhati-hatilah. Sekali lagi, jangan

menganalisis pilihan kisah Anda secara berlebihan sebelum bertemu dengan mitra Anda. Salah satu alasan utama Anda bekerja dengan seorang mitra adalah agar ada seseorang yang dapat menemukan makna yang tidak dapat Anda lihat dan menawarkan wawasan yang objektif serta terbuka. Apabila saat bercerita Anda sudah telanjur memiliki keyakinan tertentu tentang kaitan antar-cerita, bisa jadi Anda malah akan menyampaikannya dalam cara yang sengaja mendukung teori atau keyakinan Anda. Santai saja dan biarkan mitra Anda mengidentifikasi tema-tema itu. Tugas Anda adalah bercerita, sedangkan tugas mitra Anda adalah menginterpretasikannya.

SARAN TENTANG BERCERITA

Satu trik kecil yang dapat membantu proses ini adalah melingkari tiga cerita yang paling berpengaruh bagi Anda kemudian menceritakan ketiganya terlebih dahulu. Dengan berfokus pada kisah yang paling berpengaruh, Anda akan terhindar dari godaan untuk menceritakan kisah-kisah yang kesannya berkaitan.

Hal-Hal Kecil yang Ikut Berperan

David pernah membantu seseorang bernama Todd menemukan MENGAPA-nya. Berikut kisah yang diceritakan oleh Todd kepada David; jenis cerita yang mungkin juga akan Anda ceritakan. Banyak orang mengira mereka harus menyampaikan cerita-cerita menghebohkan tentang peristiwa-peristiwa besar untuk menemukan MENGAPA mereka. Yang bagus dalam contoh ini adalah walaupun kesannya kisah Todd sederhana, David berhasil menggunakan kisah ini untuk membantu menemukan benang emas yang memudahkan Todd mengartikulasikan MENGAPA-nya.

Sebelum sampai ke kisah ini, Todd mengungkapkan detail-detail lain tentang hidupnya. Bagaimana ia masuk ke perguruan tinggi dengan beasiswa penuh sebagai pemain basket tapi kemudian kehilangan beasiswa karena obat terlarang dan alkohol. Ia pernah bercita-cita masuk NBA, maka babak tersebut lebih dari sekadar mengandaskan karier universitasnya—babak tersebut menghancurkan pula mimpi-mimpi serta identitas dirinya. Ia bekerja di sebuah bar, masih bergulat dengan ketergantungan obat dan alkohol, bahkan sampai ke tahap ingin bunuh diri, pada waktu kisah ini berlangsung:

Todd: Saya baru selesai bekerja dan sedang berkendara melewati jalan berkelok dalam perjalanan pulang pada suatu Sabtu pagi. Saya melewati seorang anak perempuan yang sedang menjual limun di luar rumahnya. Pada hari-hari lain, biasanya saya lewat begitu saja. Karena suatu alasan hari itu, saya merasakan dorongan besar untuk mampir dan memberikan semua uang kecil saya.

Saya menghentikan mobil di depan kios minumannya kemudian menanyakan berapa harga satu cangkir limunnya. “Dua puluh lima sen,” sahutnya kepada saya. Saya mengatakan bahwa saya akan membeli segelas. Gadis kecil itu berjalan kembali ke kiosnya untuk mengambilkan pesanan saya, dan sewaktu ia menyiapkan pesanan, saya mengumpulkan keping-keping 25 sen yang bertumpuk di gelas minuman di mobil saya. Isinya penuh berkat persenan-persenan yang saya dapatkan di tempat kerja. Jumlahnya barangkali hampir empat puluh dolar. Gadis kecil itu memberi saya secangkir limun, sedangkan saya memberikan seraup uang receh itu ke telapak tangannya. Kemudian seraup lagi. Lalu seraup lagi. Tiap kali saya melihat matanya berbinar. Ia berbalik dan berlari ke dalam rumah dengan kegembiraan yang luar biasa.

Saya melanjutkan perjalanan dengan perasaan senang, dan mungkin itu masuk akal. Akan tetapi, kemudian sesuatu terjadi, sesuatu yang sungguh di luar dugaan saya. Tiba-tiba saya dibanjiri emosi. Saya mulai menangis tak terkendali. Begitu dahsyat tangisan saya sampai saya harus menepi di bahu jalan. Itu menakjubkan.

David: Wow. Kedengarannya sangat intens. Saya yakin ada pengalaman lain di masa lalu yang membuat Anda sampai menangis. Dari semua cerita yang dapat Anda ceritakan kepada saya, apa yang membuat cerita ini menonjol sehingga Anda memilih untuk menceritakannya?

Todd: Rasanya itu pertama kalinya saya berbuat sesuatu bagi orang lain. Itu pertama kali dalam hidup saya ketika saya tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri. Itu sebuah panggilan besar bagi saya. Jiwa saya terasa berkobar, dan untuk pertama kalinya saya merasa bahwa saya penting. Saya begitu ingin membantu orang lain merasa bahwa mereka juga penting. Saya ingin membantu orang lain merasa mereka bisa berbuat lebih banyak. Sejak saat itu, saya ingin berbagi perasaan saya itu kepada dunia.

Di bagian akhir Penemuan Mengapa itu, David menemukan sebuah benang pelayanan yang merentang di sepanjang cerita-cerita Todd. Seperti yang ia perbuat terhadap gadis kecil penjual limun, **MENGAPA** Todd adalah *menyulut imajinasi orang banyak tentang apa saja yang mungkin sehingga mereka dapat menemukan motivasi untuk berbuat lebih dalam hidup mereka*. Yang ajaib, hal itu jugalah yang Todd alami. Imajinasinya pernah tersulut, dan ia termotivasi untuk berbuat lebih banyak dalam hidupnya.



Sampaikan Cerita Anda

(Di Sinilah Mitra Anda Masuk)

Persiapan Anda sudah lengkap. Sekarang tiba waktunya duduk bersama mitra Anda dan menemukan **MENGAPA** Anda. Rasanya mungkin tidak nyaman ketika Anda harus bercerita banyak tentang diri sendiri, tapi Anda tidak harus meninggalkan zona nyaman Anda sepenuhnya—kami hanya ingin Anda melangkah sedikit melewati batas terluar Anda. Kalau ada kisah yang terlalu pribadi untuk diungkapkan, jangan diceritakan. Namun, ketahuilah bahwa makin besar Anda membuka diri, mitra Anda akan semakin mudah melihat

pola-pola yang signifikan. Ceritakan hanya kisah-kisah yang menurut Anda dapat diceritakan. Akan tetapi, ketika Anda bercerita, biarkan diri Anda cukup rentan agar proses dapat berjalan. Anda mungkin terkejut sendiri dengan keterbukaan Anda sewaktu proses berjalan.

Kata kunci dalam proses ini adalah spesifik. Kami tidak bisa cukup menekankan pentingnya hal itu. Ketika Anda membuat daftar atau bagan untuk kisah-kisah Anda, kami selalu meminta Anda tidak mengkhawatirkan detail. Sekarang tiba waktunya untuk menggali. Tuturkan cerita-cerita Anda se-rinci mungkin. Ingat, yang kami maksud dengan “detail” bukanlah soal temperatur pada saat kejadian atau pakaian apa yang Anda kenakan (kecuali hal itu memiliki makna khusus dalam cerita Anda). Walaupun jenis informasi seperti ini dapat memberikan konteks, informasi yang diperlukan tertanam jauh di bawah permukaan. Karena perasaan berada di intisari MENGAPA Anda, penting sekali untuk menghubungkannya secara intuitif dengan memori-memori dan emosi-emosi yang Anda alami pada waktu itu. Kisah-kisah spesifik akan memungkinkan Anda melakukannya dengan cara yang berbeda dengan pernyataan-pernyataan umum. Berikut beberapa contoh:

Pernyataan Umum: Kami biasa pergi ke rumah Kakek setiap tahun untuk merayakan Natal. Senang sekali rasanya berkumpul bersama keluarga besar.

Cerita Spesifik: Kami biasa pergi ke rumah kakek setiap tahun untuk merayakan Natal. Tahun yang paling lekat dalam ingatan saya adalah ketika saya berusia sembilan tahun. Itu Natal terakhir ketika kakek saya masih hidup. Perannya dalam hidup saya sangatlah besar; saya rasa saya baru menyadari betapa besar pengaruhnya sesudah ia meninggal. Hubungan kami dekat, tapi baru saat dia meninggal saya melihat betapa besar pengaruhnya bagi saya. Ia pribadi yang eksentrik dan liar, yang selalu berbuat sesuka hati. Orang banyak menyebutnya aneh atau gila, tapi di mata saya ia sepenuhnya normal. Saya ingat pernah duduk bersamanya di sofa—hanya kami berdua. Saya juga agak nyentrik; teman-teman di sekolah menyebut saya aneh. Namun, saya merasa aman waktu bersama kakek saya. Bersamanya, saya merasa bangga menjadi diri sendiri, bangga karena berbeda. Karena memandangnya sebagai sosok paling hebat, saya jadi percaya diri dan tidak mempermasalah-kan keanehan saya. Kalau dia aneh dan itu menakutkan—yah, lebih baik saya merasa nyaman

dengan siapa diri saya kalau saya ingin memberikan pengaruh yang sama kepada anak-anak atau cucu-cucu saya di kemudian hari.

Pernyataan Umum: Sewaktu kanak-kanak saya senang sekali senam. Saya berlatih setiap hari selama empat jam. Itu menantang, tapi saya mendapatkan banyak hal dari situ.

Cerita Spesifik: Sewaktu kanak-kanak saya senang sekali senam. Latihannya memakan waktu lama dan intens. Saya ingat suatu hari saya dan tim sedang berlatih suatu gerakan bersama pelatih saya yang paling keras. Pelatih ini sulit sekali dibuat senang. Ia keras sekali kepada saya. Saya tidak pernah merasa cukup baik untuk pelatih ini. Terkadang, saya merasa ia sengaja mengincar saya, bahwa ia sengaja bersikap lebih keras pada saya dibandingkan ke anak-anak lain. Tidak peduli betapa keras saya berusaha, hasilnya tidak pernah dianggap cukup. *Tumbling*, khususnya gerakan-gerakan di udara seperti *twisting flips*, bukan keahlian saya. Namun, saya terus melatihnya sebab saya bertekad membuktikan kepada pelatih ini bahwa saya cukup mampu. Kemudian hal itu terjadi. Saya mengingatnya seolah-olah baru terjadi kemarin. Sesudah saya menyelesaikan gerakan, pelatih berlutut di sebelah saya lalu berkata kepada

teman-teman tim yang lain, “Begitulah cara melakukannya!” Saya tidak pernah merasa lebih bangga daripada itu. Saya sadar pada waktu itu bahwa ia lebih keras kepada saya bukan karena ia tidak menyukai saya, tapi karena ia percaya pada saya. Ia mendorong saya karena ia tahu saya memiliki etos kerja dan ia tahu saya memiliki bakat. Alih-alih mengatakannya, ia ingin saya tahu sendiri bahwa saya memang mampu. Saat itu, saya tersadar bahwa disiplin dan kerja keras, yang ditanamkan kepada saya di rumah, luar biasa penting. Menurut saya, itulah saat ketika saya sungguh belajar tentang keberanian dan tekad. Sampai sekarang saya masih merinding kalau mengingatnya.

Pernyataan Umum: Saya menyukai pekerjaan saya. Saya berkesempatan pergi ke banyak tempat hebat dan ke beberapa tempat yang tidak begitu menarik. Namun, yang hampir pasti, saya selalu bertemu dengan orang-orang yang menarik dan menginspirasi. Gajinya juga tidak buruk!

Cerita Spesifik: Saya menyukai pekerjaan saya. Saya berkesempatan pergi ke beberapa tempat yang sangat indah, tapi bahkan ketika tempat yang saya tuju tidak menarik, hal-hal yang menginspirasi tetap terjadi. Saya ingat pergi ke sebuah tempat yang tidak pernah ada dalam daftar keinginan

saya. Yang saya datangi adalah sebuah komunitas perdesaan kecil dan yang ada dalam pikiran saya adalah, “Baiklah, yang enak-enak sudah saya alami, susah sedikit tidak masalah.” Pada acara yang saya hadiri di sana, saya bertemu dengan seorang pelatih sepak bola dari sebuah universitas di dekat situ. Orang ini luar biasa. Sewaktu berbincang, ia menceritakan kisahnya yang paling indah tentang bagaimana ia mengerjakan sesuatu secara berbeda. Ia mengelola tim sepak bolanya sebagai sebuah program kepemimpinan dan pengembangan manusia. Kebanyakan pelatih hanya peduli tentang menang dan kalah. Pelatih ini lebih peduli pada perkembangan pemain-pemainnya. Kalau mereka menang, ia tidak membiarkan kemenangan itu membuat mereka senang berlebihan. Dan, kalau mereka kalah, ia menggunakannya sebagai sebuah kesempatan untuk belajar. Berikut bagian yang paling baik: dampak bagi pemain-pemainnya sangat besar. Selain performa yang lebih baik sebagai sebuah tim, sebagian besar mereka juga menjadi lebih pintar di sekolah, bahkan lebih sukses dalam hubungan pribadi, misalnya dengan keluarga. Semua itu berkat pelatih sepak bola mereka. Sebuah cerita paling menginspirasi yang pernah saya dengar. Padahal saya bukan penggemar olahraga!

Versi-versi umum cerita ini kurang lebih berisi cerita yang sama dengan versi-versi spesifik. Akan tetapi, perhatikan kedalaman emosi yang terungkap dalam versi-versi lebih spesifik. Menggali lebih dalam memunculkan kembali emosi yang benar-benar dirasakan.

Sewaktu Anda menceritakan kisah-kisah spesifik, mitra Anda harus mencatat situasi dan keadaan yang Anda ceritakan, selain perasaan-perasaan yang muncul dari hal itu. Tak bosan-bosan kami ingatkan, catatan ini akan sangat berguna dalam mengidentifikasi ikatan material *dan* emosional dalam kisah-kisah Anda. Sasarannya bukan semata agar Anda dapat bercerita tentang yang pernah Anda lakukan, melainkan untuk menyingkap siapa Anda.

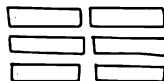
Luangkan waktu sebanyak yang Anda perlukan untuk menyampaikan tiap kisah secara lengkap dan silakan sampaikan kisah-kisah yang tidak ada dalam daftar awal Anda. Sewaktu bercerita, Anda mungkin teringat pengalaman-pengalaman yang sebelumnya terlupakan. Sampaikan cerita-cerita itu juga. Ingat, semua jalan menuju ke MENGENAL. Tidak ada aturan baku untuk cerita-cerita yang Anda ungkapkan. Entah berasal dari memori yang disiapkan atau spontan, semua cerita dapat

memantapkan tema-tema atau memasukkan elemen-elemen baru untuk dipertimbangkan. Makin banyak cerita yang Anda ungkapkan, makin banyak data yang dapat dimanfaatkan untuk mencari benang emas. Dan, makin jelas benang emas itu, akan makin akurat Pernyataan Mengapa Anda.

Mengidentifikasi Tema-Tema Anda

Langkah berikutnya dalam Penemuan Mengapa Anda adalah mengidentifikasi tema-tema: gagasan, kata-kata, frasa-frasa, dan perasaan-perasaan berulang yang muncul dari cerita-cerita Anda. Mitra Anda harus mengambil alih kepemimpinan selama proses ini. Ingat, mitra Anda memiliki objektivitas yang tidak Anda miliki karena Anda bisa saja terlalu terlibat langsung sehingga gagal melihat pola yang ada. Sementara Anda sibuk bercerita tentang pohon, mitra Anda memiliki pemandangan yang lebih baik terhadap hutan yang muncul.

Kami selalu melihat ini di antara orang-orang yang ingin belajar tentang MENGAPA mereka. Mereka mengira mampu menjalankan dua peran sekaligus—menjadi juru cerita sekaligus mitra. Mereka mencoba menganalisis cerita-cerita mereka sendiri kemudian mengidentifikasi tema-tema



itu sendiri. Kendati demikian, kami belum pernah bertemu dengan seorang pun yang berhasil melakukannya. (Akan tetapi, kami telah bertemu dengan banyak orang yang mengaku berhasil melakukannya, kemudian mereka menunjukkan kepada kami Pernyataan Mengapa terkait dengan bisnis atau keluarga mereka atau terkait suatu sasaran yang ingin mereka capai. Ketika dicecar, pernyataan-pernyataan mereka atau “gairah” mereka atas pernyataan-pernyataan itu langsung berantakan.) Bahkan ketika Simon mengembangkan banyak teknik untuk mengungkap MENGAPA-nya, ia meminta seseorang mendengar cerita-ceritanya dan membantu menemukan benang emas untuknya.

Sekali lagi, seorang mitra yang berfokus pada mendengarkan dan mencatat memiliki keunggulan berupa objektivitas. Umumnya mereka baru pertama kali mendengar cerita itu, bebas dari faktor-faktor rumit yang terkait dengan sejarah pribadi, keraguan, atau ego. Itu sebabnya mereka jadi bisa melihat tema yang ada dengan lebih jelas.

Sama seperti pilihan cerita, tidak ada tema yang salah. Kalau ada yang muncul lebih dari satu kali, tuliskan saja. Tidak ada batas untuk jumlah tema yang dihadirkan oleh cerita-cerita Anda. Mungkin

jumlah tema Anda sampai delapan, sepuluh, lima belas, atau bahkan lebih. Itu bukan masalah. Langkah pertama bagi Anda dan mitra Anda adalah menuliskan semua tema itu di atas kertas.

✓ MEMBANTU ORANG LAIN	
	✓ MELIHAT GAMBARAN LEBIH BESAR
✓ BERANI MELEWATI BATAS	

Dengan tema-tema Anda berada di satu tempat, luangkan sedikit waktu untuk mempelajari semuanya. Dalam beberapa kasus, tema itu akan ada di setiap kisah. Kendati demikian, mitra Anda harus mampu menautkan kembali tiap tema itu ke sekurangnya dua cerita yang Anda ungkapkan. Ingat, sebuah gagasan menjadi sebuah tema karena berulang setidaknya dalam dua cerita yang terkesan tidak berhubungan.

Setelah semua tema selesai dicatat, lingkari salah satu atau dua yang terkesan lebih besar daripada yang lain—tema-tema yang paling menonjol.

Tema-tema yang menginspirasi Anda atau tampak mendefinisikan Anda dan yang paling Anda pedulikan. Adakah salah satu yang lebih Anda sukai daripada yang lain? Minta mitra Anda menimbang mana di antara tema-tema itu yang kelihatannya lebih penting, berdasarkan cerita-cerita yang telah Anda sampaikan. Bersama-sama, pilih sebuah tema yang rasanya merupakan kontribusi unik Anda dan sebuah tema yang menyiratkan dampak. Sekarang Anda siap menyusun Pernyataan Mengapa.

Tunggu sebentar, Anda mungkin berpikir. Apabila hanya kedua tema itu yang akan digunakan dalam Pernyataan Mengapa, lalu mengapa mitra saya harus repot-repot mencatat semua tema lain dari cerita-cerita saya? Lalu, bagaimana kalau saya sesungguhnya menyukai tema-tema yang tidak muncul dalam Pernyataan Mengapa saya—apakah saya harus membuang tema-tema itu? Jangan khawatir! Ada sebuah alasan penting mengapa mitra Anda menuliskan semua tema Anda, dan, tema-tema yang lain tidak akan dibuang. Dalam bab mendatang, kita akan melihat bahwa tema-tema itu akan menjadi BAGAIMANA Anda.

Susun MENGAPA Anda

Begitu Anda telah mengidentifikasi tema-tema yang paling menonjol, tiba saatnya mengubahnya menjadi rancangan untuk Pernyataan Mengapa Anda. Sebagaimana kita lihat dalam bab sebelumnya, kami menganjurkan Anda menulis rancangan atau versi kasar Anda mengikuti format berikut:



Ini cara paling mudah untuk memastikan bahwa pernyataan Anda sederhana, dapat dilaksanakan, dan berfokus pada pengaruh positif Anda bagi orang lain.

Dengan tema-tema paling menonjol dalam pikiran Anda dan dengan format seperti ini di depan Anda, sediakan waktu beberapa menit untuk menuliskan versi pertama Pernyataan Mengapa Anda. Mitra Anda, yang bekerja secara terpisah,

harus mengerjakan hal yang sama. Gunanya menulis versi pertama secara terpisah adalah mitra Anda mungkin bisa mengartikulasikan MENGAPA Anda secara berbeda. Siapa tahu mitra Anda bisa mengungkapkannya dengan sempurna atau dengan frasa yang menarik perhatian. Menurut kami, memiliki dua rancangan yang sedikit berbeda untuk sebuah Pernyataan Mengapa sungguh sangat berguna. Prinsipnya sama seperti mengajak seorang teman berbelanja dengan Anda. Mereka mungkin memilihkan kemeja yang tidak menarik perhatian Anda. Namun, kemudian Anda mencobanya dan ternyata itu menjadi kemeja terbaik yang Anda miliki.

Luangkan waktu kira-kira lima menit untuk menyusun pernyataan Anda sendiri. Hanya lima menit; kalau terlalu lama justru akan menghambat dalam tahap ini. Kemudian, bacakan versi masing-masing secara bergantian. Sesudah mempertimbangkan kedua versi Pernyataan Mengapa, Anda mungkin memilih mengambil salah satu atau menggabungkan keduanya.

Ingat, sasaran dalam membuat versi kasar ini bukan kesempurnaan. Sasaran kita adalah mendapatkan hasil pendekatan, mendapatkan sesuatu yang *terasa* benar. Kata-kata yang sudah ada boleh

diubah—dan kemungkinan besar memang akan diubah—seiring Anda terus memikirkan MENG-APA Anda, merenungkannya dan, paling penting, mencoba menerapkannya. Inilah tugas kita dalam langkah terakhir.

Merapikan Pernyataan Mengapa Anda

Sesudah menuliskan versi awal, tahap terakhir proses Menemukan Mengapa adalah menguji dan menghaluskan Pernyataan Mengapa Anda. Ada beberapa cara untuk melakukannya. Salah satu cara yang menyenangkan untuk memvalidasi Pernyataan Mengapa, atau untuk menemukan ide untuk mengotak-atiknya, adalah lewat yang kami sebut dengan Friends Exercise. Buat daftar nama teman-teman dekat Anda—orang-orang yang selalu siap membantu Anda, orang-orang yang dapat Anda hubungi pukul dua dini hari apabila Anda memerlukan mereka dan tahu mereka akan menjawab telepon Anda. Orang-orang yang juga akan Anda ladeni kalau mereka menelepon pukul dua dini hari. Selanjutnya ikuti perintah-perintah di halaman berikut. Anda juga dapat mengunduh Friends Exercise secara gratis di <http://bit.ly/FYWresources>.

Friends Exercise

Bagian ini akan memberikan hasil terbaik apabila dikerjakan berdua saja, bersama seorang teman secara bergantian. Pastikan memberi teman Anda informasi yang cukup tentang proses yang sedang Anda jalani, dan katakan kepada mereka bahwa Anda meminta mereka membantu Anda dalam perjalanan Anda. Untuk sementara, jangan beritahu MENGAPA Anda pada mereka. Anda tentu tidak ingin memengaruhi jawaban teman-teman Anda.

Pertama, tanyai mereka, “Kenapa kau mau berteman denganku?” Jangan terkejut kalau teman Anda langsung menatap seolah-olah kepala Anda ada tiga. Itu bukan pertanyaan yang saling ditanyakan kepada seorang teman, dan menjawabnya lebih sulit daripada yang kita kira. Pertemanan berakar pada perasaan dan, sebagaimana kita ketahui, perasaan sulit diungkapkan dalam kata-kata. Agar tahap ini berhasil, Anda harus terus melanjutkan bahkan seandainya Anda berdua menjadi agak tidak nyaman.

Ironisnya, mengajukan pertanyaan yang dimulai dengan “mengapa” tidak sungguh membawa kita kepada MENGAPA. Itu karena pertanyaan “meng-

apa” adalah sebuah pertanyaan emosi, dan cenderung memunculkan jawaban-jawaban yang samar atau reaktif. Sebaliknya, mengajukan pertanyaan “apa” memunculkan jawaban yang lebih serius dan pasti. Sekarang ajukan lagi pertanyaan yang sama, kali ini dibingkai dengan “apa”: “Apa yang ada dalam diriku yang membuatmu memilih berteman denganku?” Kali ini teman Anda barangkali mengatakan sesuatu seperti, “Entahlah. Aku peduli padamu. Aku bisa percaya padamu. Minat kita mirip. Dan, kita cocok!” Itu sebuah jawaban yang logis, tapi tentu saja, itu adalah unsur-unsur dasar pada hampir setiap persahabatan. Lanjutkan proses ini, selalu dengan membingkai pertanyaan “mengapa” Anda dengan “apa”. Sebagai contoh, jika Anda ingin bertanya “mengapa...,” gantikan dengan “apa dalam hal ini ...” Lanjutkan dengan tanggapan seperti, “Bagus, kau telah mendefinisikan makna sebuah persahabatan! Tetapi, *apa* hal khusus dalam diriku yang membuatmu mau berteman denganku?”

Teman Anda barangkali akan tertegun dan bingung untuk beberapa saat dan mungkin mengulang beberapa atribut tentang seorang teman. Kalau ini terus berlanjut, Anda pasti tergoda untuk membocorkan jawaban ke mereka, tapi jangan melakukannya. “Betul, tapi apa yang *spesifik*

pada diriku?” Terus desak mereka sampai berhasil memberikan jawaban-jawaban yang rasional.

Ada dua cara yang dapat Anda katakan untuk mendapatkan yang Anda inginkan dalam percakapan ini. Pertama, ketika teman Anda terdiam dan mulai menatap lantai atau langit-langit, mungkin tidak tahu apa yang harus dikatakan. Yang sesungguhnya terjadi adalah mereka sedang menggali perasaan mereka terhadap Anda dan berusaha mengungkapkannya dalam kata-kata. Apabila Anda mencoba mengusik keheningan dengan melontarkan sebuah pertanyaan lain atau berkomentar, Anda akan menginterupsi proses yang sangat penting ini. Sebaliknya, biarkan teman Anda duduk dalam hening dan berusaha menyelesaikan tugasnya. Misalkan Anda sedang melakukannya bersama salah satu teman Anda. Pada titik tertentu, teman Anda akan beralih dari hal-hal umum, misalnya “Selera humor kita sama,” atau sesuatu yang spesifik, misalnya “Kau selalu bisa membuatku tertawa...hal yang menyenangkan, tapi juga membuatku sadar bahwa kita memandang dunia dengan cara yang sama. Ketika aku menceritakan omongan atasanku minggu lalu, dan kau membuat candaan tentang itu, aku tidak hanya tertawa, tapi juga merasa dikuatkan bahwa yang tidak waras adalah atasanku, bukan aku.”

Dan hal itu mendatangkan hal kedua yang perlu diperhatikan, pergeseran jelas dalam fokus teman Anda. Pada satu titik, mereka akan berhenti bercerita tentang Anda dan tampaknya mulai menceritakan diri sendiri. Dalam contoh tadi, ketika teman Anda mengatakan, “Aku merasa dikuatkan bahwa yang tidak waras adalah atasanku,” mereka tidak bicara tentang kepribadian Anda tetapi tentang bagaimana Anda membuat mereka merasakan perbedaan yang Anda buat bagi mereka. Dengan kata lain, teman Anda mengartikulasikan kontribusi unik Anda dalam hidup mereka. Dan, Anda telah masuk cukup dalam ketika Anda memberikan tanggapan emosional pada apa pun yang mereka katakan. Anda mungkin merinding atau tersekat kala mendengarnya. Itu karena mereka telah mengungkapkan dengan kata-kata nilai sejati yang Anda miliki dalam hidup mereka. Mereka telah mengartikulasikan MENGAPA Anda dalam kata-kata mereka sendiri, dan karena MENGAPA itu berada di bagian otak yang mengendalikan emosi, bukan bahasa, Anda mendapatkan tanggapan emosional. Ini sebuah titik balik yang penting. Sebuah cara yang luar biasa untuk melihat bagaimana Anda telah menjalani MENGAPA Anda bahkan tanpa menyadarinya.

Kemungkinan, tema-tema dan pola-pola yang muncul dari Friends Exercise akan serupa, atau bahkan sama persis dengan yang telah berhasil Anda singkap selama proses Penemuan Mengapa. Namun, bisa jadi ketika berbicara tentang Anda, teman Anda menggunakan sebuah kata atau frasa yang lebih Anda sukai. Kalau itu terasa benar, lanjutkan dan masukkan kata-kata itu ke dalam Pernyataan Mengapa Anda. Sementara itu, jika Friends Exercise memunculkan tema yang berbeda, itu sesuatu yang perlu dipertimbangkan pula. Apakah ada di antara tema-tema itu yang lebih baik daripada hasil identifikasi Anda selama proses Menemukan Mengapa? Seandainya demikian, barangkali Anda dan mitra Anda perlu melakukan penggalian sedikit lagi.

Selain Friends Exercise, ada baiknya pula membiarkan Pernyataan Mengapa Anda selama beberapa hari. Bayangkan hal itu seperti sebuah kue. Ketika mengeluarkan kue itu dari oven, Anda dapat memotongnya dan langsung memakannya. Kue itu terlalu panas dan mungkin akan remuk. Kue itu memerlukan waktu untuk menjadi dingin dan siap disantap. MENGAPA Anda juga sama. Beri sedikit waktu sebelum Anda mulai menggunakannya.

Sering kali, versi pertama Pernyataan Mengapa terdengar agak generik. Sewaktu Anda sedang mengolah MENGAPA Anda, cobalah mengotak-atik kata-katanya untuk menemukan bahasa yang lebih autentik bagi Anda, yang lebih utuh dalam mengungkapkan perasaan-perasaan Anda. Terkadang kami memainkan permainan kecil dengan orang-orang dan bertanya apakah mereka cukup menyukai kata-kata dalam Pernyataan Mengapa mereka sampai mau dibuatkan tato pada tubuh mereka. Kalau jawabannya tidak, berarti Anda belum menemukan kata-kata yang Anda “cintai” dan menghubungkannya dengan Anda. Anda sungguh ingin *mencintai* kata-kata itu, terutama kata-kata tentang kontribusi Anda.

Sewaktu merevisi Pernyataan Mengapa Anda, rujuk kembali ke kisah-kisah Anda. Ini akan membantu memastikan tiap perubahan yang Anda buat tidak mengurangi ketepatan pernyataan itu. Pada akhirnya, sasaran menghaluskan Pernyataan Mengapa bukan untuk menjadikannya *terdengar* lebih baik; melainkan menjadikannya *terasa* lebih baik.

Berapa banyak waktu yang diperlukan untuk menghaluskan Pernyataan Mengapa Anda? Kami tidak dapat mengatakannya karena ini berbeda

bagi setiap orang. Menemukan kata-kata yang sempurna untuk MENGAPA Anda bisa memakan waktu berminggu-minggu atau berbulan-bulan. Ada yang sekali jalan sudah sampai, ada pula yang harus melalui belasan jalan. Bahkan anggota-anggota tim Start With Why juga mengalaminya.

Kita ambil contoh David. Pernyataan Mengapa David dulu berbunyi:

Untuk mendorong perubahan positif supaya orang dapat menjalani hidup yang lebih memuaskan.

Pernyataan ini sudah mengenai sasaran, tapi frasa “hidup yang memuaskan” belum terasa tepat bagi David. Masih terlalu lebar dan baginya terasa klise. Maka ia menyediakan beberapa waktu lagi untuk menggali lebih dalam. Ia harus menjawab pertanyaan-pertanyaan, “Ketika saya ‘mendorong perubahan yang positif,’ apa yang sesungguhnya saya kerjakan? Dan, sewaktu saya mengerjakannya, apa makna ‘hidup yang memuaskan?’” Ia hidup dengan Pernyataan Mengapa-nya dan belajar mengatakan sekaligus menerapkannya—sambil selalu membuat perubahan-perubahan kecil sampai mendapatkan sesuatu yang terasa lebih seperti dirinya daripada versi yang terdahulu.

Jawaban itu merevisi Pernyataan Mengapa yang terdahulu:

Untuk mendorong maju orang supaya mereka dapat meninggalkan jejak yang nyata di dunia.

Yang disadari oleh David ketika ia berpikir lebih dalam tentang pilihan katanya adalah bahwa, baginya, mendorong orang lain agar menjalani hidup yang memuaskan berarti membantu mereka menjadi sedikit lebih baik daripada mereka sehari sebelumnya supaya mereka dapat memberikan dampak positif lebih besar bagi orang lain—dan definisi spesifik untuk “memuaskan” itu diartikulasikan lebih jelas dalam versi kedua. Itu sebabnya Pernyataan Mengapa David yang sekarang lebih kuat daripada yang pertama: karena sekarang menjadi lebih tajam dan lebih personal.

Menghaluskan MENGAPA Anda menjadikannya lebih kuat bagi Anda, seperti yang David alami. Akan tetapi, itu tidak menjadikannya lebih valid atau lebih dapat diterapkan. Kata-kata tidak perlu sempurna agar kita dapat mulai menerapkan pernyataan kita. Seperti kata mantan Menteri Luar Negeri AS, Colin Powell, “Saya bisa membuat sebuah keputusan dengan 30 persen informasi; informasi lebih dari 80 persen itu terlalu berlebihan.”

Bahkan, ketika Anda menjalani MENGAPA Anda, menemukan kata-kata yang lebih sempurna akan menjadi lebih mudah sebab Anda akan lebih menyadari sasaran Anda dan bagaimana Anda berusaha mencapainya. Jadi, luangkan waktu untuk mengulas Pernyataan Mengapa Anda, tapi jangan terlalu lama. Alasan menemukan MENGAPA Anda adalah supaya Anda dapat menerapkannya.

Kami membayangkan sebuah dunia tempat setiap orang menyadari MENGAPA mereka. Baiklah, kami tahu membaca buku bukan cara satu-satunya, atau bahkan cara yang ideal, bagi sebagian orang untuk menemukan MENGAPA mereka. Karena bertekad menghadirkan sebuah Lingkaran Emas bagi semua orang, kami menciptakan berbagai cara untuk menemukan MENGAPA Anda. Tim kami menyelenggarakan acara-acara dan lokakarya-lokakarya yang direkam dan kami telah menyediakan rekaman-rekaman itu secara *online*. Cari tahu lebih banyak dan temukan alat-alat untuk menginspirasi di www.StartWithWhy.com.

BAB 4

.....

Penemuan Mengapa untuk Kelompok

Bagian 1: Pendekatan Kelompok

Dalam bab ini, kami akan membantu Anda menyiapkan diri untuk Pendekatan Kelompok (Tribe Approach) dalam proses Penemuan Mengapa; dalam Bab 5, kami akan mengantar Anda melewati langkah-langkah spesifik untuk menyelenggarakan lokakarya. Pendekatan Kelompok dimaksudkan bagi kelompok apa pun yang ingin mengartikulasikan tujuan bersama mereka, pemicu keyakinan mereka—untuk mengartikulasikan seperti apa budaya organisasi saat mencapai titik alami terbaik, bahkan meskipun organisasi belum mencapai titik itu. Kami mendefinisikan kelompok sebagai *sekumpulan orang yang berhimpun karena seperangkat nilai dan kepercayaan bersama*. Sebuah kelompok dapat berupa sebuah organisasi secara keseluruhan atau sebuah tim kecil. Sering kali, posisi Anda dalam organisasi menentukan siapa yang Anda pandang sebagai kelompok Anda. Apabila Anda CEO sebuah organisasi, setiap orang yang bekerja dalam organisasi itu adalah kelompok Anda. Apabila Anda direktur sebuah divisi, orang-orang yang bekerja dalam divisi Anda adalah anggota-anggota kelompok Anda. Apabila struktur organisasi Anda belum didefinisikan dengan jelas, bergantunglah pada yang terasa benar. Bisa saja seorang anggota tim cocok menjadi anggota banyak kelompok sekaligus. Prinsipnya, sebu-

ah kelompok adalah tempat Anda merasa saling memiliki.

Pada saat ini Anda mungkin berpikir bahwa urusan ini serumit soal matematika yang dahulu Anda jumpai di sekolah dasar. Tujuan melakukan proses Penemuan Mengapa Kelompok adalah menyederhanakan, bukannya menambah kerumitan. Kami menggunakan sebuah konsep yang disebut “Nested WHY” untuk membantu menerangkan gagasan di baliknya. Nested WHY hanya boleh digunakan apabila konsep ini secara tulus memperdalam hubungan orang dengan MENGAPA organisasi dan peran yang mereka mainkan di dalamnya. Apabila MENGAPA yang menyeluruh sudah cukup untuk menginspirasi orang-orang di seluruh organisasi, pakai saja itu.

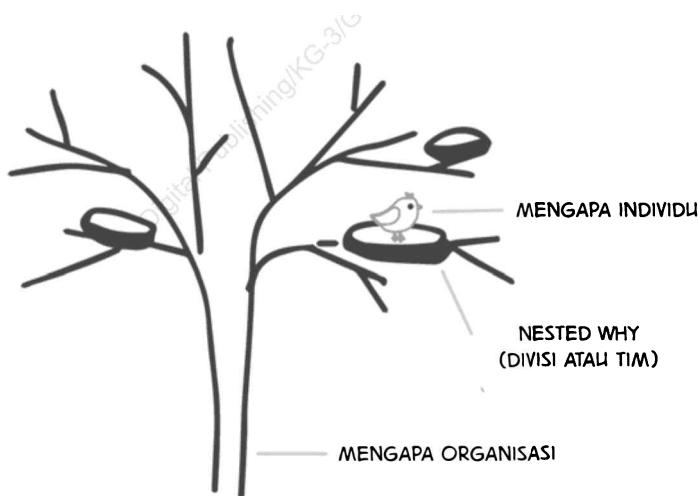
Nested WHY:

Mendefinisikan sebuah Bagian dalam Keseluruhan

Sebuah organisasi memiliki sebuah MENGAPA. Dan, dalam sebuah organisasi ada banyak tim—subkultur-subkultur yang ada dalam kelompok lebih besar. Tiap bagian dalam keseluruhan ini akan memiliki MENGAPA masing-masing. Kami me-

Nested WHY selalu *melayani* MENGAPA keseluruhan perusahaan; tidak pernah *bersaing* dengannya.

nyebutnya Nested WHY—tujuan, alasan keyakinan yang mendefinisikan sebuah subkelompok dalam organisasi yang lebih besar. Kemudian, dalam tiap-tiap tim itu ada orang-orang yang juga memiliki MENGAPA unik mereka sendiri—MENGAPA individu mereka. Sasaran dalam hal ini adalah agar tiap individu bekerja di sebuah perusahaan tempat mereka bersesuaian dengan budaya, berbagi nilai, percaya kepada visi, *dan* bekerja dalam sebuah tim tempat mereka merasa berharga dan dihargai.



Alasan mengartikulasikan Nested WHY sama dengan alasan ketika sebuah organisasi ingin mengartikulasikan payung besar MENGAPA—karena Nested WHY memberi mereka identitas dan ke-

pemilikan. Nested WHY memungkinkan tim-tim dan kelompok-kelompok mengidentifikasi orang-orang yang bekerja sama setiap hari. Nested WHY memudahkan mereka memahami kontribusi unik mereka sebagai sebuah kelompok tersendiri dalam visi yang lebih besar.

Bayangkan organisasi seperti sebuah pohon. Akar dan batang tubuh menggambarkan asal-usul dan fondasi. Pada pohon itu ada cabang-cabang—menggambarkan divisi-divisi dan departemen-departemen dalam organisasi. Pada cabang-cabang itu terdapat sarang-sarang—menggambarkan subkultur-subkultur atau tim-tim dalam organisasi. Dan dalam tiap sarang ada sebuah keluarga burung yang saling memiliki. Sasaran bagi kita sebagai individu adalah mengenal MENGAPA kita supaya kita dapat dengan mudah menemukan pohon *dan* sarang yang tepat. Sasaran bagi sebuah organisasi adalah mengetahui MENGAPA-nya supaya dapat menarik burung-burung yang tepat. Dan, sasaran bagi tiap tim dalam perusahaan adalah memastikan bahwa mereka memiliki burung-burung yang tepat dalam tiap sarang—orang-orang yang akan bekerja sama secara paling efektif untuk berkontribusi terhadap tujuan dan alasan luhur yang mendasari organisasi.

Amerika memiliki sebuah MENGAPA—begitu pula Los Angeles dan New York. Saya ingin tinggal di Amerika; pertanyaannya adalah di kota mana saya akan tinggal dan bekerja? Tidak mustahil seseorang bekerja di perusahaan yang tepat tetapi bergabung dalam sarang yang keliru. Ini dapat berpengaruh buruk terhadap kinerja, semangat, dan kepercayaan diri mereka. Membantu mereka mengetahui di kota mana sebaiknya mereka tinggal, sarang mana tempat mereka sebaiknya bergabung, atau kelompok, tim, atau subkultur mana yang paling cocok dengan mereka adalah bagian dari *puzzle* untuk membangun organisasi yang sukses. Ada perusahaan yang mengandalkan sains untuk menarik dan merekrut orang-orang terbaik bagi perusahaan. Kendati demikian, seninya adalah tahu di bagian mana dari perusahaan tempat mereka akan bekerja sesuai dengan bakat terbaik mereka. Merekrut orang terbaik untuk perusahaan hanyalah satu bagian dalam tugas ini. Yang tak kalah penting adalah mengenali di mana kandidat dapat menyalurkan bakat terbaik mereka dan merasa bisa berkontribusi dengan cara yang menginspirasi. Bahkan, bisa dikatakan itu justru lebih penting.

Kami pernah bekerja di perusahaan-perusahaan dengan MENGAPA yang sangat tidak jelas. Ke-

pemimpinan di situ tidak tertarik pada unsur “lu-nak” seperti tujuan, alasan, atau keyakinan, jadi mereka mengabaikannya. Bagaimanapun, pemimpin-pemimpin di beberapa subkelompok dalam perusahaan yang sungguh percaya kepada unsur ini meluangkan waktu untuk mengartikulasikan Nested WHY kelompok mereka.

Sesuai harapan, kelompok-kelompok itu cenderung memiliki semangat lebih tinggi, paling produktif dan paling inovatif, memiliki tingkat ketahanan terbaik, dan sejalan dengan waktu menjadi beberapa kelompok berprestasi paling tinggi dalam perusahaan.

Simon Sinek, pendiri perusahaan kami, memiliki sebuah MENGAPA: *untuk menginspirasi orang-orang agar melakukan hal-hal yang menginspirasi mereka supaya, bersama-sama, kita dapat mengubah dunia kita.* MENGAPA-nya sama dengan MENGAPA perusahaan kami, dan kami semua percaya serta menerima MENGAPA itu. Bahkan, MENGAPA itu merupakan landasan visi bersama kami—untuk membangun sebuah dunia tempat sebagian besar orang bangun setiap pagi dengan merasa terinspirasi untuk bekerja, merasa aman

ketika berada di tempat kerja, dan pulang dengan rasa puas atas pekerjaan yang telah mereka jalani. Bagaimanapun, dalam perusahaan kami ada tim-tim yang selalu menjalin kerja sama. Maka sejalan dengan waktu ada beberapa subkultur yang terbentuk. Kelompok tempat kami, Peter dan David, bekerja memiliki sebuah Nested WHY: untuk menguak semua kemungkinan yang ada supaya bersama-sama kita dapat mengubah dunia. Inilah kontribusi unik kelompok kami demi tujuan lebih tinggi perusahaan. Buku-buku, ceramah, dan lokakarya Simon sangat inspiratif. Anda akan mendapati buku ini lebih berfokus pada cara konkret untuk menerapkan hal-hal yang ia ceramahkan. Ini bukan sebuah kebetulan. Ini tujuan terselubung kami, tujuan NESTED kami—menunjukkan jalan kepada orang banyak tentang mengapa kita datang ke tempat kerja setiap hari. Inilah cara kami berkontribusi pada tujuan perusahaan.

Mari maju selangkah lagi. Seluruh tim kami memegang Nested WHY itu. Kendati demikian, kami juga individu-individu dalam sarang yang sama. Tiap orang di antara kami membuat kontribusi unik masing-masing kepada MENGAPA kolektif kami. Maka dalam tim, semua orang memiliki MENGAPA individu masing-masing.

Semua yang dikerjakan Peter dirancang *untuk memungkinkan orang menjadi luar biasa supaya mereka dapat mengerjakan hal-hal yang luar biasa*. David bangun setiap pagi *untuk mendorong maju orang supaya mereka dapat meninggalkan jejak mereka di dunia*. Kami berdua melengkapi MENGAPA perusahaan kami. Di mana pun Simon memercikkan bunga api, tim kami menyediakan kayu bakarnya dan mengipasi api yang terbentuk untuk memperlihatkan kepada banyak orang bagaimana cara memberikan napas kehidupan ke dalam visi kami. Setiap orang di perusahaan kami tahu apa MENGAPA individu mereka, tahu Nested WHY untuk tim mereka, dan tahu visi bersama yang sedang diperjuangkan.

Berikut beberapa hal yang perlu dipertimbangkan sebelum menyelenggarakan lokakarya bagi kelompok Anda apabila Anda sedang mencari MENGA-PA seluruh organisasi:

~ Apabila sosok pendiri masih menjadi bagian dalam organisasi, mengerjakan Penemuan Mengapa pribadi dengan sang pendiri dapat menjadi titik yang dahsyat untuk mulai. Menirikan organisasi hanya salah satu di antara

Kalau pendiri lebih dari satu orang, pilih pendiri yang visioner. Sering kali perusahaan didirikan oleh pasangan. Biasanya yang seorang bertipe visioner sedangkan yang lain tipe pembangun. Lihat Bab 12 dalam *Start with Why* untuk mengetahui lebih banyak.



yang pernah mereka kerjakan untuk mewujudkan MENGAPA mereka. Mengartikulasikan MENGAPA pribadi mereka akan menghadirkan konteks dan bisa dijadikan acuan untuk menemukan MENGAPA organisasi yang lebih besar. Kami pernah melakukan beberapa tes yang memungkinkan kami membantu Penemuan Mengapa pribadi sang pendiri perusahaan, lalu menggunakan Pendekatan Kelompok untuk mencari MENGAPA organisasi yang lebih besar. Ketika budaya perusahaan sudah kuat, hasil keduanya bisa sangat serupa.

~ Kalau pendiri perusahaan sudah meninggal atau tidak bisa untuk konsultasi, Pendekatan Kelompok adalah cara terbaik bagi organisasi untuk menemukan atau menyingkap kembali MENGAPA-nya.

Berikut beberapa situasi spesifik ketika sebuah subkelompok mungkin mempertimbangkan menjalankan Penemuan Mengapa Kelompok untuk mengartikulasikan Nested WHY mereka:

~ Ketika sebuah unit atau divisi merasa kelompok mereka bisa lebih terinspirasi jika menemukan Nested WHY dan bisa lebih terhubung

serta melengkapi MENGAPA perusahaan yang jelas. Ingat, Nested WHY selalu lebih rendah daripada MENGAPA organisasi. Jika sebuah subkelompok berusaha memunculkan Nested WHY dalam ruang hampa tanpa mempertimbangkan alasan kelompok mereka perlu berada dalam perusahaan yang lebih besar, tidak mustahil kelompok itu menetapkan tujuan yang bertentangan dengan anggota organisasi yang lain. Ini dapat menyebabkan kebingungan. Nested WHY harus selalu melengkapi MENGAPA yang ada di atasnya.

- ~ Pengecualian untuk pernyataan tersebut adalah ketika sebuah unit, divisi, atau manajer menengah dalam sebuah organisasi ingin menemukan MENGAPA subkelompok mereka karena orang-orang yang berada di puncak hierarki tidak tertarik untuk mengartikulasikan MENGAPA perusahaan secara keseluruhan. Apabila organisasi yang lebih besar sudah benar-benar kehilangan arah bisnis, beroperasi tanpa rasa MENGAPA yang jelas, dan para pimpinan senior tidak memiliki niat untuk menjalani Penemuan Mengapa, pemimpin tim atau anggota sebuah tim dapat menjadi pemimpin seperti yang diinginkan. Walaupun tidak ideal, ini

sebuah solusi yang terbukti menginspirasi kelompok-kelompok lain untuk meniru, dan, akhirnya, gerakan ini akan membangunkan perusahaan sehingga akan mengikuti jalan yang sama.

Sebuah organisasi yang sangat tidak berfungsi—barangkali akibat merger, akuisisi, atau perkembangan lain—*tidak* bekerja dengan kapasitas terbaiknya. Kecil kemungkinan organisasi itu memiliki tujuan yang disepakati bersama, akibatnya tiap kelompok individu di dalamnya berusaha mengedepankan kepentingan-kepentingan masing-masing. Ketika berurusan dengan situasi semacam ini kami menganjurkan mengambil Pendekatan Kelompok dengan sebuah kelompok yang lebih kecil dalam organisasi, kelompok yang telah berusaha mempertahankan kepemimpinan yang kuat serta budaya yang sehat. Membantu kelompok ini mengartikulasikan MENGAPA-nya dapat menjadi sebuah langkah awal untuk “membangunkan anjing tidur” atau *wagging the dog*.

Apabila Anda ingin tahu lebih banyak tentang “*wagging the dog*,” Simon Sinek membahas topik ini dalam Bab 7 bukunya, *Start with WHY*.



Yang istimewa dari Penemuan Mengapa untuk sebuah subkelompok dalam sebuah organisasi (yaitu Nested WHY) adalah hasilnya dapat men-

dorong seluruh organisasi untuk menemukan MENGAPA-nya pula. Ketika sebuah divisi mulai berpikir, bertindak, dan berkomunikasi berdasarkan MENGAPA-nya, hal-hal baik terjadi: kinerja cenderung membaik, inovasi cenderung meningkat, tingkat keluar-masuk karyawan cenderung menurun. Manajemen senior akan melihat perkembangan semacam ini. Karyawan-karyawan di divisi-divisi lain juga bisa melihatnya karena orang-orang di kelompok MENGAPA cenderung lebih menikmati datang ke tempat kerja daripada sebelumnya. Setelah kami mengerjakan sebuah Penemuan Mengapa Kelompok untuk sebuah divisi kecil, telepon-telepon mulai berdatangan dari karyawan-karyawan di bagian-bagian lain dalam perusahaan itu, menanyakan apakah masih ada lowongan yang tersedia di divisi tersebut. Jadi, membangunkan anjing bisa dengan menarik ekornya, yang berarti memberikan dampak positif pada organisasi secara keseluruhan dapat dilakukan dengan menginspirasi sebuah kelompok kecil terlebih dahulu.

Bagaimanapun, ada kalanya budaya perusahaan begitu lemah sehingga tidak ada subkelompok yang dapat dibangun lewat kegiatan Penemuan Mengapa Kelompok. Dalam kasus ini, satu-satunya yang dapat membuat kapal tetap berla-

yar adalah kepemimpinan yang kuat dan visioner. Seorang pemimpin yang kuat, bahkan meskipun pemimpin itu bukan pendiri, dapat memberikan *sense of purpose* kepada sebuah perusahaan yang belum memiliki MENGAPA.

Proses memberikan MENGAPA ke tempat yang belum pernah memilikinya sangat berbeda dari mengubah MENGAPA yang sudah ada. MENGAPA sebuah perusahaan terbentuk dari norma-norma kultural, nilai-nilai bersama, dan hubungan-hubungan yang kuat, dan seorang pemimpin baru tidak dapat datang begitu saja lalu mengubah semuanya. Seorang pemimpin *harus* menyediakan sebuah MENGAPA baru ketika tujuan asli perusahaan sudah hancur sepenuhnya akibat penyimpangan dan penyalahgunaan selama bertahun-tahun. Skenario terbaik dalam situasi ini adalah sang pemimpin menyelesaikan Penemuan Mengapa Individunya. Baru setelah itu mereka dapat memimpin perusahaan berdasarkan MENGAPA itu, dan mereka yang terinspirasi olehnya akan mengikuti.

Walaupun jarang, kami pernah berhadapan dengan beberapa organisasi yang sudah benar-benar rusak dan tidak berfungsi sepenuhnya, tempat ketakutan, ketidakpercayaan, paranoia, dan mementingkan diri sendiri merajalela. Dalam kasus

seperti ini, sebuah Penemuan Mengapa berubah menjadi sebuah sesi “curhat” ketika semua orang hanya menyampaikan rasa frustrasi, prasangka, dan keluhan mereka yang tidak menghasilkan kemajuan apa pun. Yang kami sarankan kepada organisasi seperti ini adalah mendatangkan seorang fasilitator atau konsultan pihak ketiga yang dapat membantu pemimpin-pemimpin organisasi mengidentifikasi penyebab utama banyak masalah. Baru setelah analisis yang lebih mendalam ini selesai kami dapat menemukan sebuah ruang bebas untuk Penemuan Mengapa yang efektif. Tanpa langkah pendahuluan tersebut, sebuah Penemuan Mengapa hampir pasti gagal—dan sekali hal itu terjadi, mencoba kedua kalinya akan luar biasa sulit. Jauh lebih mudah sejak awal mengarahkan diri menuju kesuksesan dengan mengurus dahulu masalah-masalah mendalam yang sudah ada.

Cerita-Cerita yang Mengejewantahkan Mengapa

Peter pernah menyelenggarakan sebuah Penemuan Mengapa Kelompok atau organisasi untuk sebuah perusahaan bernama La Marzocco. Sebelum lokakarya dimulai, Peter berbincang dengan beberapa anggota tim kepemimpinan untuk mengetahui sedikit tentang sejarah perusahaan karena para pendirinya sudah tidak ada. Pada 1927, di Florence, Italia, Giuseppe dan Bruno Bambi mendirikan La Marzocco untuk membuat mesin-mesin *espresso* secara manual. Selama puluhan tahun berikutnya, perusahaan itu telah mempekerjakan sebuah tim perajin yang berdedikasi yang telah menjadi model inovasi dalam industri itu. Mesin-mesinnya masih dibuat secara manual, tiap mesin ditandatangani oleh pembuatnya, dan dibeli oleh pecinta-pecinta kopi serta gerai-gerai kopi spesialis di seluruh dunia.

Peter menggunakan Pendekatan Kelompok dalam lokakarya dan mendengar banyak cerita dari karyawan-karyawan yang mencoba mengartikulasikan kebanggaan mereka atas La Marzocco sebagai

sebuah organisasi. Ia mendengar seseorang berkata, “Kami adalah Rolls-Royce di kalangan mesin pembuat kopi dan penggemar fanatik kami bisa dibilang menyaingi penggemar Harley-Davidson.” Mereka berbicara tentang kebanggaan luar biasa para pekerja atas produk mereka, menginformasikan betapa mereka juga sangat hati-hati mengembangkan bagian yang tak kelihatan, sama seperti bagian luar mesin yang dipoles mengilap. Mereka menceritakan kisah-kisah spesifik tentang para pelanggan mereka yang sama-sama antusias. Tim dari departemen pesanan *custom* bicara tentang mesin-mesin yang mereka cat dan hias berdasarkan selera tiap pelanggan. Ada cerita tentang seorang pelanggan yang sampai membuat tato bergambar logo perusahaan itu di lengannya. Jelas bagi Peter bahwa di seluruh dunia, La Marzocco adalah sesuatu yang bermakna baik bagi para pelanggan maupun para karyawan. Namun, mengungkapkan perasaan ini ke dalam kata-kata adalah proses yang cukup menantang.

Peter mendorong para peserta lokakarya untuk menggali lebih dalam. Ia berkata, “La Marzocco membuat mesin kopi. Itu APA di perusahaan ini, tapi ceritanya belum lengkap. La Marzocco bukan

hanya menekan sebuah tombol pada dispenser lalu sebuah cangkir plastik turun, yang selanjutnya menunggu sebuah program komputer mengisinya. Menurut saya, kita lebih dekat dengan jawaban bila membicarakan para barista yang bercerita tentang biji yang mereka pilih serta proses pemanggangan yang berbeda-beda. Dan, saya merasakan lonjakan energi ketika kita bicara tentang para pemilik mesin—individu atau bisnis—yang menginvestasikan gairah dan kepedulian yang sama seperti para pekerja yang membuatnya. Ada sesuatu yang lebih dari itu, mari kita gali lebih dalam.”

Seorang karyawan mengangkat tangan untuk menyampaikan sebuah kisah yang menurutnya sangat mengejutkan tujuan La Marzocco. Ia bicara tentang acara-acara terkait kopi yang disponsori oleh perusahaan seputar topik-topik seperti kepemimpinan, komunitas, dan keberlanjutan. Ia menceritakan secara spesifik sebuah acara di sebuah hotel Milan, tempat perusahaan itu menyelenggarakan pameran foto yang menampilkan sebuah komunitas penanam kopi di Tanzania. Ia berkata bahwa La Marzocco tidak hanya mengundang para pelanggan dan mitranya, tapi juga para pesaing. Seorang DJ diterbangkan dari sebuah sta-

siun radio Seattle karena misinya adalah mendukung komunitas global melalui musik. Dan, tentu saja, di situ ada kopi. Menurutny, acara itu dahsyat karena ada begitu banyak kesempatan untuk bercakap-cakap dan menjalin koneksi.

Begitu cerita itu selesai, seorang temannya menyambung, “La Marzocco adalah tentang duduk dan berbincang dengan orang lain sambil menikmati secangkir kopi. La Marzocco adalah tentang menyatukan banyak orang untuk menikmati hidup.”

Sesudah pernyataan itu serangkaian pernyataan lain yang menguatkan terus bermunculan. Ada yang mengacungkan tangan untuk bicara, dan yang lain bertepuk tangan.

Pada akhir lokakarya, segala sesuatu yang baru digambarkan tentang La Marzocco menjadi masuk akal ketika mereka membaca Pernyataan Mengapa perusahaan itu: untuk menumbuhkan hubungan agar kehidupan orang semakin kaya. Betul, La Marzocco adalah perusahaan mesin pembuat kopi. Itu APA yang mereka kerjakan. Namun, alasan mereka mengerjakannya bersifat lebih manusiawi. Perusahaan itu terobsesi membuat orang

berkumpul; itu tujuan mereka, dan mesin kopi kebetulan merupakan bisnis yang mereka temukan untuk membantu mewujudkan tujuan itu.

Sekarang, karena telah mengidentifikasi dengan jelas siapa kelompok Anda, tiba saatnya menyiapkan lokakarya Penemuan Mengapa kelompok itu. Sebelum membahas yang lebih detail, berikut peta jalan untuk membantu Anda membayangkan langkah-langkah yang ada di depan.



Mencari Fasilitator

Pendekatan Kelompok memerlukan seorang fasilitator. Sosok yang ideal untuk peran ini adalah seseorang yang dipercaya oleh organisasi dan memiliki minat untuk melayani, memiliki rasa ingin

tahu alami yang kuat, dan kemampuan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang menggali. Meskipun seorang fasilitator profesional sudah berpengalaman dan bisa dipercaya untuk menjalankan tugas ini, kita tidak wajib mengundangnya. Apabila Anda bukan fasilitator kawakan, atau apabila fasilitator seperti ini sulit dia cari, jangan khawatir! Kami menulis buku ini untuk membantu Anda menjalankan tugas tersebut.



Fasilitator harus objektif, jadi carilah orang yang tidak terlalu dekat dengan kelompok Anda—misalnya, orang luar, seseorang yang tidak ada ketika perusahaan didirikan, dan bukan orang yang pernah lama menjadi eksekutif di situ. Ini untuk menjamin agar fasilitator tidak membawa prasangka atau bias dalam proses, walaupun tidak sengaja. Dengan kata lain, terkadang tahu sedikit itu lebih baik. Fasilitator yang objektif adalah mereka yang dapat *menjalankan* proses, bukan menjadi *bagian* dalam proses.

Walaupun demikian, ada kalanya tidak mungkin atau tidak praktis membawa seseorang dari luar. Kalau itu yang Anda hadapi, Anda dapat memilih salah seorang rekan kerja untuk bertindak sebagai fasilitator atau memutuskan untuk mengerjakannya sendiri. Asalkan landasan prosesnya dipahami

dengan baik: bahwa MENGAPA merupakan hasil penemuan, bukan hasil yang dikarang-karang, serta bahwa proses Penemuan Mengapa bukan aspirasional atau sekadar mengungkap harapan. Proses itu juga bukan upaya pencitraan atau pemasaran. Mendekati proses dengan cara itu akan merusak semua hal yang membuat MENGAPA sejati menjadi sebuah keharusan. MENGAPA bicara tentang siapa kita, bukan seperti apa perusahaan yang kita inginkan di masa mendatang.

Siapa pun yang Anda pilih, sang fasilitator akan memimpin sebuah kelompok dalam lokakarya. Ini memerlukan beberapa keterampilan unik: kemampuan mengelola waktu dan logistik, mendengarkan secara aktif, dan menarik benang merah dari ucapan berbagai kontributor. Fasilitator juga perlu menciptakan sebuah lingkungan yang “aman” tempat orang-orang bisa merasa nyaman menyampaikan pikiran dan cerita, tidak peduli pangkat, jabatan, atau kepribadian mereka.

Daftar kemampuan dan atribut tadi mungkin membuat gentar, tapi, sesungguhnya, siapa pun yang senang belajar dan merasa nyaman bekerja dengan sebuah kelompok seharusnya mampu memimpin sebuah Penemuan Mengapa Kelompok. Tentu saja, makin terlatih mereka, makin baik.

Yang paling penting, mereka perlu memiliki rasa ingin tahu yang kuat dan senang ketika diminta memimpin sebuah acara. Pada akhirnya, apabila Anda *merasa* nyaman dengan orang itu, kemungkinan besar mereka akan mampu menciptakan lingkungan yang akan menghasilkan Penemuan Mengapa yang hebat. Pikirkan dengan cara berikut: Di luar sana ada banyak dokter yang sama-sama berkualitas, tapi ketika harus memilih, kita akan memilih satu di antara mereka. Mengapa? Karena kita menyukai cara dokter itu membuat kita *merasa* nyaman. Terapkan pola pikir yang sama ketika Anda memilih fasilitator maka Anda bisa melangkah maju dengan mantap.

Sisa bab ini dan seluruh bab berikutnya dikhususkan bagi fasilitator untuk Penemuan Mengapa Kelompok. Berdasarkan yang telah Anda baca sejauh ini, apabila Anda merasa tidak tepat untuk peran itu, pilih seseorang yang dirasa cocok dan minta mereka membaca bagian berikutnya serta bab-bab lain yang dirujuk di dalamnya. Apabila Anda berencana mengisi peran fasilitator, teruslah membaca. Sisa bab ini dan Bab 5 disusun bagi fasilitator untuk bersiap menjalani proses Penemuan Mengapa bagi kelompok.

Menyiapkan Presentasi



Sebuah kehormatan apabila kita diminta menjalankan peran fasilitator dalam sebuah lokakarya Penemuan Mengapa. Kami menganjurkan beberapa hal guna memastikan Anda siap betul untuk lokakarya tersebut. Selain membaca bab ini, Anda juga harus membaca Bab 3, yang menerangkan proses Penemuan Mengapa individu. Anda tidak akan mengikuti langkah-langkah dalam bab itu untuk lokakarya jenis kelompok ini, tapi makin akrab Anda dengan dasar-dasar proses penemuan, makin baik kelengkapan Anda untuk memimpin sebuah kelompok. Apabila Anda bersedia dan punya cukup waktu, sebelum menjalankan Penemuan Mengapa Kelompok, kami menganjurkan Anda berlatih dengan mengajak beberapa orang—rekan kerja, teman, atau kenalan—untuk menjalani proses individu.

Sebelum Anda sampai ke proses Penemuan Mengapa dalam Bab 5, ada beberapa tugas penting yang perlu Anda kerjakan—atau oleh seseorang dari dalam organisasi yang membantu Anda:

- ~ Mengundang para peserta
- ~ Menjadwalkan waktu yang cukup
- ~ Menemukan situasi yang tepat
- ~ Menyiapkan ruangan terlebih dahulu

Mengundang Para Peserta

Pendekatan Kelompok mengharuskan sekurangnya sepuluh sampai lima belas peserta, tapi acara Anda dapat mengakomodasi sampai tiga puluh orang. Apabila melewati angka itu, Anda memerlukan seorang fasilitator yang sangat berpengalaman, seseorang yang terampil menangani kelompok-kelompok besar; apabila tidak, proses bisa terulur panjang, sulit ditangani, dan kacau. Apabila Anda baru akan atau belum pernah menjadi fasilitator, batasi kelompok Anda sampai maksimum tiga puluh orang.



Mengapa tidak kurang dari sepuluh? Tugas para peserta adalah menyampaikan kisah-kisah yang merupakan representasi berbeda tentang organisasi secara keseluruhan. Ingat, kita sedang mencoba mengambil sebuah pernyataan universal yang, sesuai sifatnya, akan bergaung pada semua anggota organisasi. Kita sedang mencoba mengartikulasikan MENGAPA; yaitu, ketika membayangkan kembali analogi pohon, kita mencoba menyediakan landasan (akar-akar dan batang tubuh) tempat semua dahan, cabang dan sarang berada. Kalau terlalu banyak burung berada di satu dahan atau di salah satu sisi pohon, bisa jadi kita malah tidak sengaja mengartikulasikan MENGAPA se-

buah subkultur, cabang, atau sarang saja. Salah-salah, banyak burung di pohon tidak merasa pas dengan hasil temuan MENGAPA itu. Tidak peduli ukuran organisasi Anda, pastikan Anda mengikutsertakan semua bagian.

Pengecualian untuk aturan “minimum sepuluh” adalah sebuah organisasi dengan anggota kurang dari sepuluh orang. Dalam kasus ini, sepuluh orang tadi menggambarkan seluruh pohon. Setiap orang dalam organisasi dilibatkan dalam berbagai aspek bisnis, dan kelompok biasanya memiliki apa yang mereka perlukan untuk mengartikulasikan MENGAPA organisasi.

Kami mendapati bahwa sesi Penemuan Mengapa Kelompok paling sukses ketika sebagian besar peserta memiliki dua karakteristik: semangat tinggi dalam pekerjaan mereka dan waktu kerja yang cukup lama di perusahaan. Peserta yang telah bekerja cukup lama di perusahaan akan mempunyai lebih banyak cerita dan pengalaman untuk diceritakan. Dan, apabila sudah berada cukup lama, mereka tentunya pernah menyaksikan perusahaan itu melewati masa pasang surut, kapan perusahaan menunjukkan prestasi alami terbaiknya, dan kapan perusahaan berhadapan dengan tantangan terbesarnya.

Walaupun mungkin mereka tidak memiliki banyak cerita untuk disampaikan, Anda bisa memilih beberapa karyawan baru untuk menjadi peserta. Mendengarkan kisah, belajar tentang beberapa cerita lama, dan lebih mengenal teman-teman kerja secara lebih pribadi sering merangsang rasa memiliki mereka dan mendongkrak rasa bangga mereka akan pekerjaan baru mereka. Mereka mempunyai wawasan khusus untuk ditawarkan: karena baru bergabung dengan organisasi, alasan mereka memilih perusahaan itu mungkin masih segar dalam ingatan mereka. Anggota tim baru juga dapat memberikan wawasan yang objektif, yang tidak dimiliki seseorang yang telah bekerja bertahun-tahun dalam organisasi.

Kualitas pokok lain yang harus dicari pada para peserta adalah gairah mereka di perusahaan. Anda menginginkan sebanyak mungkin orang yang militan di ruangan itu. Mereka tidak harus orang-orang yang memiliki kinerja terbaik, meskipun beberapa mungkin begitu. Anggota-anggota militan ini sangatlah penting. Mereka orang-orang yang selalu mengorbankan waktu dan energi untuk menjadikan organisasi lebih baik. Merekalah orang-orang yang paling peduli dengan perusahaan. Anggota-anggota militan menggambarkan wajah terbaik perusahaan.

Apabila akibat alasan politis atau alasan lain Anda juga perlu mengundang beberapa anggota yang tidak militan, itu tidak masalah. Prosesnya objektif sehingga beberapa anggota “yang tidak pas” ini kemungkinan besar tidak sampai membelokkan hasil. Bahkan, terkadang mereka menyesuaikan diri lebih dari yang diharapkan karena lokakarya ini memudahkan mereka ikut merasakan mengapa mereka harus mencintai organisasi. Namun, seandainya tidak demikian, selama jumlah mereka tetap minoritas, proses akan berjalan sesuai rencana.

Terakhir, apabila Anda mengerjakan Penemuan Mengapa Kelompok untuk seluruh organisasi (bukan untuk subkelompok), kami menganjurkan Anda memilih peserta yang mewakili seluruh komponen dalam perusahaan—individu-individu dengan pangkat berbeda dari berbagai departemen atau divisi. Ini akan menjamin MENGAPA yang ditemukan akan sungguh mencakup seluruh organisasi dan bukan semata MENGAPA seseorang atau salah satu bagian di dalamnya.

Dalam pengalaman kami, jumlah peserta yang ideal untuk Penemuan Mengapa Kelompok adalah dua puluh hingga tiga puluh orang. Sebuah kelompok sebesar ini pada umumnya mampu menyusun rancangan Pernyataan Mengapa dalam empat jam.

Dalam memutuskan berapa banyak peserta loka- karya yang Anda butuhkan, Anda harus memercayai naluri Anda.

Tim bukanlah sekelompok orang yang bekerja bersama-sama.

Tim adalah sekelompok orang yang saling percaya.

Terkadang sebuah organisasi lebih suka jika semua peserta diambil dari kalangan pemimpin senior. Pendekatan ini bisa berhasil selama para pemimpin itu memenuhi persyaratan dasar: lama menjabat dan semangat tinggi. Sebagian besar peserta, tidak peduli jabatannya, haruslah orang-orang dengan pengalaman yang cukup di perusahaan itu yang senang bekerja di sana dan peduli pada orang serta budaya perusahaan. Sebuah Penemuan Mengapa dengan staf senior juga harus mewakili semua fungsi jabatan yang ada. Kalau tidak, prosesnya akan mandek. Apabila peserta Anda paling banyak dari divisi teknik, misalnya, Anda mungkin akan menghasilkan MENGA-PA yang lebih terkait dengan divisi teknik, bukan MENGAPA seluruh perusahaan. Keseimbangan sangatlah penting.

Menjadwalkan Waktu yang Cukup

Sebuah Penemuan Mengapa Kelompok memerlukan sekurangnya empat jam, tapi kebanyakan organisasi mungkin mencoba memadatkan acara menjadi lebih singkat. Jangan menuruti godaan ini! Menyediakan waktu empat jam itu sangatlah penting. Lima jam lebih baik lagi. Situasinya seperti memanggang kalkun. Anda dapat memper-

cepat proses dengan menaikkan temperatur oven, tapi meskipun kalkun itu terlihat coklat di bagian luar, bagian dalamnya belum tentu matang. Agar puas dengan Pernyataan Mengapa mereka dan membangun rasa memiliki, para peserta harus menjalani perjalanan intelektual dan emosional secara penuh. Mereka harus membawa MENGA-PA ke kehidupan nyata melalui cerita-cerita yang mereka bagikan. Kami telah mengerjakan banyak penemuan yang memungkinkan kami berhasil mengidentifikasi MENGAPA organisasi di bawah satu jam—tapi kami tidak berhasil merangkul sisi emosional seluruh kelompok. Orang perlu membuat penemuan melalui usaha sendiri, dan untuk sebuah kelompok, itu memerlukan waktu. Pernyataan Mengapa yang terdengar indah tetap akan sia-sia belaka kalau tak seorang pun dalam organisasi merasa memilikinya atau terinspirasi untuk mewujudkannya dalam pekerjaan mereka.

Menemukan Situasi yang Tepat

Penemuan Mengapa mempersyaratkan semacam pola pikir yang bisa sangat berbeda dari yang biasa dianut oleh kebanyakan orang sehari-hari. Sebuah ruang yang menginspirasi kreativitas, mendukung privasi, dan meminimalkan distraksi adalah situ-

asi yang ideal. Lingkungan yang Anda pilih—entah dalam kantor perusahaan atau di luar—harus mendukung semua itu dengan cara sebagai berikut:

Pilih sebuah ruangan yang cukup besar sehingga para peserta dapat dipecah menjadi kelompok-kelompok kecil. Para peserta terkadang bekerja sendiri-sendiri, terkadang bekerja dalam kelompok. Maka dari itu, selain mempunyai ventilasi dan penerangan yang baik, ruangan itu harus cukup besar dan cukup fleksibel sehingga para peserta dapat memindahkan atau menata ulang meja dan kursi di dalamnya. Anda juga memerlukan tempat untuk menaruh meja camilan dan minuman, yang akan membantu semua orang memusatkan perhatian secara penuh.

Pilih sebuah ruangan yang bebas gangguan. Apabila sebuah ruangan bersebelahan dengan tangga yang berisik, tempat orang-orang keluar-masuk untuk membuat salinan di mesin fotokopi, atau berada dekat koridor yang sering dilewati orang, itu bukan pilihan yang bagus.

Menyiapkan Ruang Terlebih Dahulu

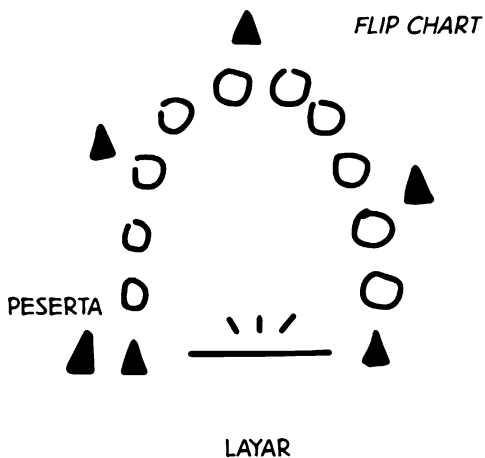
Dinamika dalam ruangan sejak lokakarya dimulai sangatlah penting, jadi kami akan membahas penataan ruangan secara terperinci. Atur ruangan terlebih dahulu berdasarkan petunjuk berikut agar tidak membuang waktu lokakarya yang berharga hanya untuk mengatur ulang ruangan. Ruangan yang sudah siap akan menjamin para peserta merasakan atmosfer yang diinginkan sejak mereka memasukinya.

- ~ *Atur perabotan:* Walaupun tidak ada benar atau salah tentang hal ini, kami lebih suka susunan kursi berbentuk sepatu kuda atau setengah lingkaran. Kalau mungkin, taruh semua meja merapat ke dinding kemudian atur kursi-kursi membentuk sepatu kuda. Posisi melingkar membantu menciptakan diskusi yang terbuka karena menghapus kesan hierarki.
- ~ *Pilih sebuah cara agar kelompok dapat menangkap semua gagasan:* Umumnya kami menyediakan *flip chart* lengkap dengan penyangganya untuk setiap kelompok. (Untuk kelompok besar dan bagaimana menentukan

besar kelompok, lihat Bab 5.) Kertas besar atau papan tulis juga bisa dipakai. Jangan lupa menyediakan alat tulis dalam beberapa warna, dan pastikan semuanya berfungsi dengan baik.

- ~ *Pasang flip chart*: Sediakan tiga *flip chart* tambahan lengkap dengan penyangga di depan ruangan. Ketiganya untuk Anda pakai. (Kami lebih suka menggunakan *flip chart*, bukan papan tulis, karena memungkinkan kami dengan cepat membalik ke catatan-catatan terdahulu.)
- ~ *Pasang proyektor dan layar*: Jika Anda memilih menggunakan *slide deck* atau komputer, pastikan semua teknologi yang diperlukan sudah siap dan berjalan dengan baik dan jangan sampai menghalangi pandangan para peserta ke arah layar.

Berikut sketsa untuk membantu Anda mendapatkan gambaran tentang rancangan ruangan:



Dengan ini lengkaplah persiapan logistik Anda untuk menyelenggarakan Penemuan Mengapa Kelompok.

Kita siap beralih ke bab berikutnya, tempat kita menjalani, selangkah demi selangkah, seluruh proses lokakarya.

BAB 5

Penemuan Mengapa untuk Kelompok

Bagian 2: Berbincang dengan Kelompok

Bagian untuk Fasilitator

Dalam Bab 4 Anda melihat bahwa ada dua tugas utama bagi fasilitator: *menyiapkan* Penemuan Mengapa Kelompok dan selanjutnya *memimpin lokakarya*. Kita telah menapaki langkah-langkah persiapan dalam Bab 4. Sekarang, kita akan bicara tentang segala sesuatu yang perlu Anda perbuat untuk memandu kelompok Anda melalui acara tersebut. Apabila Anda baru dalam hal ini, kami menganjurkan Anda mengikuti panduan ini apa adanya. Makin sedikit yang Anda cemaskan tentang prosesnya, makin banyak perhatian yang dapat disalurkan untuk mendengarkan, mengajukan pertanyaan, menganalisis, dan melibatkan diri. Sebaliknya, apabila Anda seorang fasilitator yang terlatih, Anda mungkin bisa memodifikasi instruksi-instruksi berikut dengan beberapa gagasan Anda sendiri untuk membuat penemuan kelompok Anda semakin sukses.

Lokakarya Penemuan Mengapa memiliki tiga aksi utama:

- ~ Menetapkan konteks
- ~ Menjalankan Proses Penemuan Mengapa
- ~ Membuat Rancangan Pernyataan Mengapa

Sekarang kami akan menerangkan langkah-langkah ini secara terperinci dan memperkirakan kerangka waktu untuk tiap langkah.



MENETAPKAN
KONTEKS



MENJALANKAN PROSES
PENEMUAN MENGAPA



MEMBUAT RANCANGAN
PERNYATAAN MENGAPA

Menetapkan Konteks

(45-60 menit)



Cara yang bagus untuk memulai Penemuan Mengapa Kelompok adalah mengajak seorang pemimpin senior, seseorang yang dihormati di perusahaan atau kelompok dan sudah 100 persen memahami konsep MENGAPA, menerangkan alasan acara itu diselenggarakan dan membahas maknanya. Orang itu juga dapat mengira-ngira berapa banyak waktu yang diinvestasikan oleh peserta dalam proses itu. Ketika tahu bahwa pengorbanan atau penyediaan waktu kita dihargai, kita akan lebih rela memberikannya. Intinya adalah memastikan kepada para peserta bahwa mereka mendapat *izin* untuk berfokus sepenuhnya pada acara itu. Mungkin kesannya itu sudah jelas, tapi ada orang yang merasa segan atau tidak bebas ketika merasa waktu mereka seharusnya bisa dipakai untuk mengerjakan sesuatu yang “lebih penting” bagi perusahaan. Kita ingin para peserta tahu bahwa *ini* kegiatan yang penting dan mereka mendapatkan izin untuk berpartisipasi secara penuh.

Pembukaan acara oleh seorang pemimpin senior yang antusias juga akan sangat membantu Anda sebagai fasilitator. Ini terutama penting jika hubungan Anda dengan perusahaan atau kelompok masih tergolong baru. Dengan membuka acara dan mempersilakan Anda memimpin kegiatan, pemimpin senior itu secara efektif mengumumkan bahwa perusahaan memercayai Anda untuk memandu organisasinya melalui proses Penemuan Mengapa dan meminta para peserta memberi Anda perhatian khusus dan kerja sama mereka.

Sesudah Anda diperkenalkan dan mulai memegang kendali, kami menganjurkan Anda mulai dengan bercerita tentang sebuah kisah MENGAPA singkat. Menceritakan pengalaman MENGAPA pribadi dapat menjadi awal perjalanan panjang untuk membuat ikatan dengan audiens Anda. Apabila kerepotan mencari kisah yang nyaman untuk Anda ceritakan, Anda dapat menggunakan salah satu kisah yang kami ceritakan dalam buku ini (misalnya Steve, “laki-laki baja” di bagian pengantar atau La Marzocco di Bab 4) atau kisah apa pun yang menurut Anda menarik dari buku Simon Sinek, *Start with Why*. (Penggambarannya tentang Apple [Inc.] dan Southwest Airlines sebagai perusahaan dengan MENGAPA yang dahsyat sangat jelas dan menarik.)

Apa pun kisah yang Anda pilih, kisah itu harus menerangkan apa yang mungkin dicapai ketika sekelompok orang bersatu dalam melayani suatu tujuan yang lebih tinggi. Kisah itu juga harus menggambarkan bagaimana sebuah MENGAPA bersa-

ma dapat menginspirasi kesetiaan dalam sebuah kelompok. Kisah itu akan berfungsi sebagai contoh konkret dari alasan penyelenggaraan acara—untuk menemukan MENGAPA organisasi—sekaligus sebagai bukti tentang imbalan yang bisa diraih oleh mereka yang dengan setia hadir dan terlibat dalam proses.

Sampai di sini, Anda akan bicara sekitar sepuluh menit, tergantung panjang cerita pembukaan Anda. Itu sudah cukup banyak. Tiba saatnya memberikan kesempatan kepada kelompok untuk berbicara. Ajak semua orang membentuk pasangan dengan seseorang di samping mereka (apabila jumlah peserta ganjil, trio juga boleh) dan berdiskusi untuk menjawab pertanyaan sebagai berikut:

- ~ Apabila Anda membayangkan saat ketika Anda baru bergabung dengan organisasi ini, apa yang paling membuat Anda paling terinspirasi? Apa yang menginspirasi Anda untuk tetap bekerja di sini?

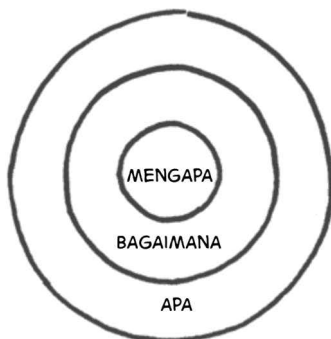
SARAN BAGI FASILITATOR

Para peserta sering kali duduk dekat orang yang sudah mereka kenal dan akrab. Ada baiknya mengacak mereka untuk membuat orang berbincang juga dengan seseorang yang belum begitu mereka kenal.

Beri waktu empat hingga enam menit kepada pasangan-pasangan untuk mendiskusikan pikiran-pikiran mereka. Sebelum mulai, minta mereka agar tiap orang dalam pasangan mendapatkan waktu bicara dua hingga tiga menit. Untuk memastikan semua suara didengar pada kesempatan ini, ingatkan secara halus kepada kelompok ketika waktu sudah setengah jalan bahwa tujuannya adalah agar *keduanya* saling bercerita.

Latihan sederhana ini akan memicu perbincangan yang lancar, sesuatu yang Anda inginkan. Tujuan utama kita adalah supaya setiap orang berpartisipasi secara aktif, bukan hanya duduk sambil menonton lokakarya berlangsung di sekitar mereka. Dan, karena bercerita sering mengundang tanggapan emosional, latihan ini juga kesempatan yang sempurna guna menyiapkan kelompok untuk babak-babak berikutnya. Meskipun tidak semua yang hadir perlu menyampaikan cerita mereka kepada seluruh kelompok, Anda mungkin mengundang satu atau dua orang menyampaikan kisah inspiratif yang diceritakan oleh pasangan-pasangan mereka. Walaupun para peserta mungkin belum menyadarinya, cerita-cerita ini mungkin berhubungan dengan MENGAPA yang mendasari organisasi.

Karena sekarang anggota-anggota kelompok sudah ikut terlibat, tiba waktunya meletakkan fondasi bagi acara berikutnya dengan menerangkan konsep Lingkaran Emas yang sangat penting.



Kami memperkenalkan Lingkaran Emas dalam Bab 1. Jika, sebagai fasilitator, Anda hanya membaca bab-bab Menemukan Mengapa Kelompok, Anda mungkin mendapati ada baiknya membaca Bab 1 sekarang.

Begitu Anda siap mengomunikasikan Lingkaran Emas kepada kelompok Anda, sebuah cara mudah untuk mulai adalah menunjukkan kepada mereka video TED Talk Simon (<http://bit.ly/GoldenCircleTalk>). Sebagai alternatif, Anda dapat membahas sendiri konsep itu bersama mereka—*slide* gratis dan catatan-catatan tersedia di <http://bit.ly/FYWresources>.

Sasaran Anda adalah memastikan semua orang memahami dasar-dasar Lingkaran Emas ini:

- ~ APA adalah produk-produk, jasa-jasa, dan fungsi-fungsi jabatan yang kita kerjakan. BAGAIMANA adalah nilai-nilai, pedoman-pedoman dan aksi-aksi yang membuat kita menon-

- jol. MENGAPA mendefinisikan apa yang disimbolkan oleh organisasi—tujuan, alasan, atau keyakinan kolektifnya.
- ~ Sifat dasar manusia adalah mulai dari yang paling mudah dipahami, baru kemudian beranjak ke yang paling sulit dimengerti. Dalam hal Lingkaran Emas, sebagian besar kita berpikir, bertindak dan berkomunikasi dari luar ke dalam (APA-BAGAIMANA-MENGAPA). Mereka yang memiliki kemampuan menginspirasi melakukannya secara berbeda. Mereka berpikir, bertindak dan berkomunikasi dari dalam ke luar (MENGAPA-BAGAIMANA-APA).
 - ~ APA berhubungan dengan neo-korteks, bagian “paling baru” dalam otak kita, yang berperan dalam pikiran yang rasional, analitis, dan bahasa.
 - ~ MENGAPA berhubungan dengan otak limbik, yang berperan pada perasaan-perasaan kita, misalnya kepercayaan dan kesetiaan. Bagian ini menggerakkan semua perilaku manusia dan pembuatan keputusan, tapi tidak memiliki kemampuan bahasa. Beginilah cara kerja otak kita; biologi yang berperan, bukan psikologi.
 - ~ Orang tidak membeli *yang* Anda kerjakan, mereka menghargai *mengapa* Anda mengerjakannya.
 - ~ Ketika sebuah perusahaan mempunyai MENGAPA yang kuat, perusahaan itu akan menginspirasi kepercayaan dan kesetiaan pada para pelanggan, klien, karyawan, dan para

pendukungnya, yang semuanya akan menghargai Anda karena tujuan Anda.

Pada satu titik di bagian awal lokakarya—sebelum, selama, atau sesudah Anda memperkenalkan Lingkaran Emas dan konsep MENGAPA—mungkin sekali Anda akan ditantang oleh satu atau beberapa anggota kelompok. Tentu saja kami pernah mengalaminya. Orang mungkin berkata, “Ini semua terkesan agak berlebihan,” atau “Realitas bisnis tidak seperti ini.” Ingat, Anda sedang berusaha membuat orang berpikir dengan cara baru, jadi tanggapi mereka apa adanya. Berikan tanggapan sebaik mungkin—kami telah menawarkan beberapa pedoman tentang bagaimana menjawab pertanyaan-pertanyaan yang sering terlontar dalam lampiran “Pertanyaan yang Sering Diajukan” di bagian belakang buku ini (halaman 269). Yang paling penting adalah meminta kepada anggota-anggota kelompok ini untuk percaya kepada proses dan terus berpikiran terbuka. Sekali lagi, gagasannya bukan meyakinkan seseorang tentang nilai atau validitas dari memiliki sebuah MENGAPA; tujuan kita adalah menciptakan sebuah lingkungan tempat kita dapat sampai ke kesimpulan itu sendiri dan dapat berkontribusi dalam menemukan MENGAPA bagi kelompok mereka.

Berikutnya, tawarkan rangkuman atau ringkasan kepada para peserta tentang apa-apa saja yang akan mereka jalani sepanjang hari itu, dimulai dengan sebuah kerangka waktu yang umum, termasuk istirahat. Terangkan bahwa sisa acara itu akan terdiri

atas dua bagian, masing-masing dengan sasarannya sendiri:

Lihat Bab 4 dalam *Start with Why* untuk informasi lebih banyak terkait hal ini.



~ *Berbagi Cerita*: Sasarannya adalah menghimpun cerita-cerita spesifik yang menyingkap baik kontribusi organisasi bagi kehidupan orang lain maupun dampak kontribusi itu sejalan dengan waktu.

~ *Menyusun Rancangan Pernyataan Mengapa*: Sasarannya adalah mengambil tema-tema yang muncul dari kisah-kisah para peserta dan menggunakan tema-tema itu untuk menuliskan versi kasar dari Pernyataan Mengapa kelompok: tujuan, alasan, atau keyakinannya.

Tekankan kata “versi kasar” dalam sasaran akhir. Biarkan kelompok tahu bahwa tujuan mereka adalah menulis Pernyataan Mengapa yang mendekati 75-80 persen. Ini karena MENGAPA datang dari otak limbik kita. Terangkan bahwa hasilnya tidak harus sempurna; yang penting dapat diterapkan. Nanti Anda akan kembali ke pembahasan tentang alasannya.



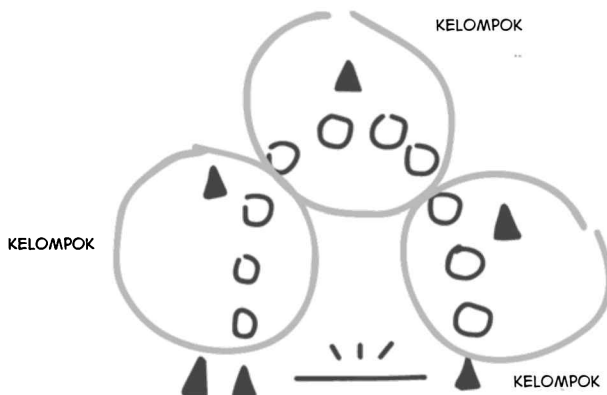
Menjalankan Proses Penemuan Mengapa

(2-2,5 jam)

Berbagi kisah-kisah pribadi dan mengidentifikasi tema masing-masing merupakan bagian paling penting dalam proses Penemuan Mengapa, baik bagi individu maupun kelompok. Dalam Pendekatan Kelompok, kita meraihnya melalui yang kami sebut Tiga Diskusi.

Tiga Diskusi

Slogan pertama Apple berbunyi, “Kesederhanaan adalah kecanggihan tertinggi.” Diskusi ini sederhana, tapi bukan berarti mudah. Bagian paling sulit adalah ketika para peserta dipaksa menemukan kata-kata untuk mengungkapkan perasaan mereka. Bagi beberapa orang, ini cukup mudah, tapi kebanyakan peserta mendapati bahwa melaksanakan diskusi ini menghabiskan cukup banyak energi.



Selama proses ini, akan ada masanya ketika segalanya terkesan kacau, ketika rasanya Anda tidak mendapatkan tanggapan-tanggapan yang Anda perlukan untuk bergerak mendekati MENGAPA. Ingat, latihan ini lebih tentang *perasaan* yang dibangkitkan di ruangan itu, bukan kata-kata apa saja yang dikeluarkan dalam perbincangan kelompok.

Langkah pertama dalam latihan ini adalah membagi kelompok menjadi tiga tim yang kurang lebih sama besar. Cara paling mudah untuk melakukannya adalah dengan membagi ruangan menjadi kiri, kanan, dan belakang (lihat diagram di halaman sebelumnya). Idealnya tiap tim akan tersusun dari orang-orang dengan peran, jabatan, gender, dan lama bekerja yang beragam. Apabila kelihatannya pendekatan kiri-kanan-belakang ini tidak akan menghasilkan tim dengan anggota yang bervariasi, Anda boleh menunjuk kelompok dengan sengaja. Ini bukan rancangan untuk membentuk tim NFL. Kami tidak menganjurkan Anda membariskan mereka kemudian mempelajari CV mereka sebelum menetapkan siapa menjadi anggota tim mana. Cukup gunakan kesadaran dasar Anda tentang demografi dalam ruangan itu. Makin beragam pengalaman yang diwakili oleh tiap tim, makin dinamis diskusi yang akan terjadi. Dan, sebagaimana telah dibahas, kami ingin semua orang dalam kelompok ini berpikir dengan cara berbeda dari biasanya—bekerja dengan orang-orang baru atau belum akrab cenderung memungkinkan hal itu.

Begitu tim-tim terbentuk, tiap kelompok harus berkumpul mengelilingi sebuah *flip chart*. Minta agar semua tim berdiri di sekeliling *flip chart* masing-masing, tidak hanya mendekatkan kursi mereka. Posisi berdiri bisa melepaskan energi dan menjadikan proses lebih interaktif.

Sekarang Anda akan memberi kepada semua tim sebuah titik awal untuk masing-masing dari ketiga diskusi. Kami menganjurkan Anda memproyeksikan tiap kata pemicu atau petunjuk (*prompt*) ke layar sambil mengumumkannya; dengan cara itu, Anda dapat memastikan setiap orang dalam ruangan dapat melihat dengan mudah dan mengeceknya kembali kalau perlu. Untuk tiap kata pemicu, Anda memberikan suatu arahan tentang bagaimana melibatkan diri dalam diskusi dan sesudah itu memberi kesempatan kepada anggota-anggota tim untuk membahasnya di antara mereka sendiri.

SARAN BAGI FASILITATOR

Paling baik apabila Anda tidak langsung memberi kata petunjuk atau pemicu kepada kelompok. Anda ingin para peserta mengungkapkan pikiran-pikiran yang muncul di kepala mereka terlebih dahulu. Apabila Anda memberi kata petunjuk Anda di awal, mereka barangkali akan memikirkannya secara berlebihan, yang dapat berdampak negatif kepada proses.

DISKUSI 1: PERBEDAAN MANUSIAWI

(20 menit)

.....

Ceritakan kisah-kisah spesifik tentang kapan Anda merasa paling bangga bekerja di organisasi ini.

.....

(Ceritanya bukan tentang uang, atau standar-standar sejenis; ceritanya tentang apa yang telah Anda berikan, bukan tentang apa yang telah Anda terima. Ceritakan kisah-kisah yang mencakup apa yang paling disimbolkan oleh organisasi ini.)

Agar sebuah gerakan bisa menghasilkan dampak, gerakan itu harus menjadi milik mereka yang bergabung di dalamnya, bukan hanya milik pemimpinnya.

SARAN BAGI FASILITATOR

Anda boleh mengganti kata “organisasi” dengan “tim”, “kelompok”, “divisi” atau apa pun yang sesuai. Namun, jangan sampai kalimat seluruhnya berubah. Kami menulisnya demikian dengan tujuan yang baik. Kita tidak mencari prestasi finansial organisasi. Kita mencari sesuatu yang lebih manusiawi, sesuatu yang lebih bermakna dan membangkitkan emosi.

Sebelum tim-tim mulai membahas tanggapan-tanggapan mereka atas diskusi 1, sediakan panduan berikut:

- ~ Tugas tiap tim adalah menuliskan pada *flip chart* sebuah kalimat atau frasa yang akan membantu anggota-anggota tim menyampaikan kisah-kisah mereka.
- ~ Jangan bercerita terlalu umum. Anda menginginkan kisah-kisah tentang orang-orang spesifik dan momen-momen *spesifik*. Lebih spesifik, lebih baik. “Saya bangga dengan kualitas pekerjaan yang kita kerjakan” itu terlalu umum. “Saya bangga sekali waktu bertemu dengan seorang wanita pada acara pesta liburan, dan dia mengatakan bahwa hidup anaknya telah tertolong oleh obat kanker yang kita kembangkan. Saya bahkan tidak bekerja di divisi itu, tapi itu mengingatkan saya tentang pentingnya pekerjaan kita” adalah cerita yang lebih baik karena lebih spesifik dan menyiratkan emosi.
- ~ Hasil dari setiap kisah bisa besar atau kecil, berpengaruh terhadap ribuan orang atau hanya satu orang. Yang penting

adalah kisah itu membangkitkan emosi atau intuisi pada orang yang menceritakannya.

- ~ Semua tim harus memunculkan kisah-kisah *berkualitas* sebanyak mungkin (sekurangnya tiga) dalam rentang waktu yang disediakan.

SARAN BAGI FASILITATOR

Pada kelompok tertentu, ada anggota senior yang mendominasi diskusi sampai gagasan yang sama relevannya dari anggota lain tidak didengarkan. Apabila Anda merasa ini mungkin terjadi, turun tanganlah dan dorong mereka yang belum bicara untuk ikut menyumbangkan kisah.

Diskusi 1 bukan sesuatu yang lazim didengar oleh kebanyakan orang. Barangkali Anda akan melihat beberapa wajah kebingungan. Itu bukan masalah. Biarkan kelompok merenungkan kata pemicu sedikit lebih lama. Namun, begitu tim mulai berdiskusi, bersiaplah membantu agar mereka tetap dalam jalur. Sebagai gambaran tentang hasil seperti apa yang harus Anda kejar, berikut beberapa kisah yang pernah diceritakan oleh tim La Marzocco ketika Peter menyelenggarakan acara ini bersama mereka dan sebuah contoh tentang bagaimana tim itu membuat catatan-catatan di *flip chart* mereka.

- ~ “Pada 2009, kami menyelenggarakan acara Out of the Box yang pertama. Di sini kami mengundang mitra-mitra kami dari seluruh dunia—penyalur, *roaster*, barista, dan pecinta-pecinta kopi lain. Selama dua hari yang luar biasa, kami berbagi cerita dan gagasan dan bersenang-senang menikmati hidup. Awalnya acara itu direncanakan hanya satu kali, tapi masukan yang kami terima begitu dahsyat sehingga sekarang menjadi acara rutin setiap dua tahun.” (Pada *flip chart*: Out of Box Event—menikmati hidup.)

- ~ “Kami senang mempertemukan banyak orang. Belum lama ini, kami menjadi sponsor sebuah pameran foto orang-orang yang bekerja di sebuah perkebunan kopi di Tanzania. Foto-foto itu luar biasa menyentuh dan betul-betul membantu kami menghubungkan diri dengan asal-usul biji kopi dan orang-orang yang menghasilkannya. Meskipun temanya kopi, hasilnya lebih dalam dari itu; acara ini bercerita tentang hubungan. Sebagian keuntungan dari pameran itu digunakan untuk mendukung masyarakat petani kopi.” (Pada *flip chart*: Pameran Foto Tanzania—mendukung komunitas petani dan membangun hubungan.)

- ~ “Kami bekerja sama dengan sebuah perusahaan pengolah kopi di Meksiko, di sebuah kawasan tempat tidak banyak orang memiliki akses ke pendidikan formal lebih tinggi. Perusahaan kami memiliki kebijakan merekrut orang berdasarkan siapa mereka dan gairah kerja yang mereka mi-

liki—bukan berdasarkan ijazah yang mereka pegang. Kebijakan ini meraih kesuksesan besar, dengan banyak di antara mereka berhasil mencapai jabatan senior.” (Pada *flip chart*: Kebijakan Perekrutan Kami—gairah versus ijazah.)

~ “Di bandara, saya pernah bertemu dengan seseorang yang telah memiliki mesin La Marzocco sama selama dua puluh tahun, dan mesin itu masih bekerja dengan sempurna. Saya merasa begitu bangga bahwa di dunia tempat banyak barang lekas dibuang, perusahaan saya menonjol karena kepiawaian, tradisi, dan nilai yang dipegangnya.” (Pada *flip chart*: Pelanggan Loyal—kepiawaian, tradisi, dan nilai.)



Melaporkan: Berbagi Cerita

(25-35 menit)

Ketika waktu untuk diskusi habis, tiap tim akan membuat laporan di depan seluruh anggota lain, menceritakan dua atau tiga kisah terbaik. Yang dimaksud “terbaik” adalah cerita-cerita yang paling terhubung dengan anggota-anggota tim—cerita-cerita yang paling membangkitkan emosi. Para peserta akan mengungkapkan yang mereka rasakan dengan cara-cara yang berbeda; ada yang merinding, ada yang sambil bergerak-gerak, ada yang bersemangat, atau bahkan ada yang sampai tersedak. Reaksi-reaksi emosional merupakan petunjuk bagi Anda, sebagai fasilitator, untuk menggali lebih dalam. Minta peserta

yang bercerita mengungkapkan lebih banyak tentang perasaan-perasaan mereka atau ada apa dalam cerita yang sampai membangkitkan reaksi sedahsyat itu. Kembali ke contoh-contoh dari La Marzocco, berikut beberapa pertanyaan menggali yang mungkin telah diajukan oleh Peter untuk meningkatkan koneksi emosional pencerita dengan kontribusi organisasi:

- ~ “Ceritakan lebih banyak tentang umpan balik dari peristiwa Out of the Box yang pertama. Apa yang begitu dinikmati oleh orang-orang? Apa saja komentar mereka?”
- ~ “Ceritakan kepada kami foto-foto dalam pameran itu. Adakah yang secara khusus menonjol bagi Anda? Ada apa dalam foto-foto itu? Apa yang telah berubah dalam hidup para petani kopi? Dapatkah Anda memberi contoh yang spesifik?”

SARAN BAGI FASILITATOR

Rute menuju MENGAPA adalah melalui APA. Alih-alih mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang dimulai dengan “mengapa”—misalnya, “Mengapa Anda menyukai foto-foto tertentu itu?”—tanyakan “Ada apa dengan foto-foto itu?” Orang merasa lebih mudah menjawab pertanyaan-pertanyaan yang dimulai dengan “apa” atau “bagaimana” daripada “mengapa”.

Kami biasanya menyediakan dua puluh menit untuk berbagi cerita, tapi bersiaplah untuk menyediakan waktu diskusi lebih lama. Ini bagian yang sangat berharga bagi proses karena mengumpulkan orang sebanyak itu untuk berpikir di luar angka dan merenungkan apa yang disumbangkan oleh organisasi mereka kepada orang lain merupakan kesempatan yang langka. Ini sebabnya Anda harus meluangkan empat sampai lima jam untuk Penemuan Mengapa Kelompok—Anda menginginkan keluwesan untuk memungkinkan diskusi mengalir. Begitu semua tim selesai menyampaikan cerita-cerita mereka, mereka akan siap menangani diskusi kedua.

DISKUSI 2: APA KONTRIBUSI ANDA?

(10 menit)

.....

Dalam tiap cerita Anda, apa kontribusi spesifik organisasi Anda kepada kehidupan orang lain?

.....

Ekspresikan jawabannya dalam bentuk kata kerja dasar atau frasa aksi.

Bekerja dalam tiga tim yang sama, para peserta harus mulai dengan halaman *flip chart* baru dan menuliskan kata kerja atau frasa aksi yang meliputi intisari kontribusi-kontribusi yang disiratkan atau diekspresikan dalam masing-masing cerita tentang apa yang membuat mereka bangga. Sebelum mulai, jelaskan sasaran kegiatan khusus ini dengan menerangkan bahwa:

- ~ Kata kerja penting karena sasaran akhir kita adalah menemukan **MENGAPA** yang dapat diterapkan, bukan hanya deskriptif.
- ~ Kata kerja atau frasa aksi tidak boleh aspirasional atau baru sekadar harapan. Kata kerja ini berbicara tentang apa yang telah dikerjakan orang-orang di perusahaan, bukan apa yang *diharapkan* atau ingin dikerjakan.
- ~ Kata kerja atau frasa aksi harus berhubungan langsung dengan satu cerita atau lebih yang telah diidentifikasi oleh tim.

Hubungan ini vital. Kalau hubungan itu tidak ada, ada risiko bahwa tugas itu akan berubah menjadi semacam latihan pencitraan atau pemasaran ketika kata-kata dipilih karena “terdengar bagus”. Ceritakan kepada kelompok bahwa mereka harus mendukung frasa aksi mereka dengan sebuah kisah yang dengan jelas menunjukkan hubungan itu.

SARAN BAGI FASILITATOR

Sebuah cara yang bagus untuk membuat orang tetap berada di jalur yang benar adalah meminta mereka mencoba melengkapi frasa “*Dalam kisah ini kami tampil dan*” Katakan kepada mereka bahwa titik-titik itu harus diisi dengan sebuah kata kerja. (Sebagai contoh, lihat halaman 230—“Contoh-Contoh Lain untuk Kelompok”.)

- ~ Karena tim-tim akan mempertimbangkan cerita-cerita yang terjadi di masa lalu, frasa-frasa aksinya menggunakan waktu lampau. Bagaimanapun, kita ingin menggunakan bentuk kata kerja infinitif karena hal itu akan memudahkan kita dalam prosesnya.
- ~ Tiap tim harus memunculkan setidaknya sepuluh kata kerja atau frasa aksi, bukan sekadar menulis sampai *flip chart* penuh.

Umumnya, Anda akan mendapati bahwa orang mampu bertukar pikiran dan menyelesaikan diskusi ini dengan cepat. Sepuluh menit biasanya sudah lebih dari cukup.

Berikut beberapa kata kerja dan frasa aksi yang muncul dalam daftar La Marzocco ketika Peter mengerjakan Penemuan Mengapa perusahaan itu:

melibatkan diri

menginspirasi

memperkaya

memercayai

membangun

menikmati hidup

menjalin hubungan

mencintai

menyatukan



Melaporkan: Mengumpulkan Tema

(10-15 menit)

Begitu tiap tim menyelesaikan daftar kata kerja dan frasa aksi, tiba waktunya untuk bercerita di depan kelompok yang lebih besar. Minta seorang anggota dari tiap tim membacakan kata-kata mereka. Sekarang tiba waktunya menggunakan *flip chart* Anda. Tuliskan tiap kata atau frasa pada salah satu *flip chart* di bagian depan ruangan. Lebih baik lagi, minta seseorang menjadi relawan untuk menulis sehingga Anda dapat berfokus mengatur irama pembacaan kata-kata. Ketika Anda pindah ke tim berikutnya, jangan membuka halaman *flip chart* baru. Catat semua kata kerja dan frasa aksi yang ditawarkan oleh semua tim pada *satu halaman*. Halaman itu nanti akan sangat penting.

Pastikan semua tim membaca kata-kata kerja dan frasa-frasa aksi mereka, bahkan walaupun sebagian ada yang sama atau mirip dengan hasil tim lain yang membacakan terlebih dulu. Apabila sebuah tim menyebutkan sebuah kata kerja atau frasa aksi yang telah tertulis pada *flip chart*, jangan menuliskan lagi kata atau frasa itu. Sebagai gantinya, tambahkan sebuah bintang pada kata atau frasa itu setiap kali terulang. Terkadang dua buah tim akan muncul dengan frasa-frasa yang serupa tetapi tidak sama. Sebagai contoh, sebuah tim mungkin mengatakan, “Mendorong kreativitas,” dan sebuah tim lain mungkin mengatakan, “Mendorong kebebasan berpikir.” Kenyataan bahwa mereka berpikir dalam jalur yang sama adalah sesuatu yang baik. Itu berarti kisah-kisah mereka menggambarkan sebuah *tema yang konsisten* dalam organisasi. Kalau bisa, usahakan kedua tim bersepakat untuk membuat versi gabungan selagi proses berlanjut. Catat versi itu pada *flip chart* dan tandai dengan sebuah bintang. Secara keseluruhan, proses pelaporan ini biasanya memakan waktu sepuluh menit.

Sekarang Anda sudah mempunyai sebuah *flip chart* di bagian depan ruangan yang memuat semua kata kerja dan frasa aksi yang telah disebutkan, dengan tanda bintang menunjukkan seberapa sering sebuah gagasan itu diulang. Saat memperhatikan daftar itu, Anda akan mulai melihat sejumlah tema. Pada *flip chart* La Marzocco, misalnya, sebuah tema muncul seputar “melibatkan diri”, “membuat koneksi” dan “menyatukan”. Barangkali ada sebuah tema lain yang diliput oleh “memperkaya”

dan “menikmati hidup”. Penjelasan mendalam dari tema-tema ini akan dihadirkan oleh kisah-kisah yang ada di baliknya.

Istirahat

(15 menit)

Mengelola energi dalam ruangan dengan menjadwalkan istirahat adalah hal penting. Ingat, jangan mengalokasikan waktu istirahat terlalu lama karena bisa menyebabkan kelompok kehilangan momentum. Setiap kelompok dan setiap sesi akan berbeda dan tugas Anda sebagai fasilitator adalah mengenali waktu yang tepat untuk istirahat. Kami biasanya menyediakan istirahat sesudah diskusi 2. Namun, sebagai fasilitator Anda boleh memutuskan kapan waktu terbaik. Mengatur ruangan dengan tepat dan menyiapkan kudapan akan membuat istirahat berjalan dengan tepat.

DISKUSI 3: APA DAMPAK ANDA?

(15 menit)

.....

Sesudah istirahat, minta semua orang kembali ke tim kecil masing-masing untuk melaksanakan diskusi 3. Biasanya pada tahap ini percakapan akan berjalan lancar. Para peserta sudah mulai menghubungkan pekerjaan yang mereka lakukan dengan cara yang berbeda, dengan cara lebih bermakna. Perbincangan ketiga ini dirancang untuk memperdalam hubungan itu.

Apa kontribusi organisasi Anda yang memungkinkan orang lain melanjutkan *karya* atau *sikap* mereka?

.....

(Bayangkan bagaimana hidup orang menjadi berbeda sesudah berinteraksi dengan organisasi ketika Anda memberikan performa terbaik.)

Sewaktu orang banyak menimbang-nimbang tanggapan mereka, minta mereka merujuk ke kisah-kisah mereka dari diskusi 1. Sekali lagi, sasarannya adalah agar tiap tim membangun di atas kisah-kisah terdahulu dengan berfokus pada *dampak* dari kontribusi yang mereka gambarkan. Dorong mereka agar berpikir tentang orang-orang tertentu dalam kisah mereka. Hal-hal apa saja yang mampu *dikerjakan* dan *dicapai* oleh mereka berkat tindakan organisasi? Ingatkan mereka bahwa ini bukan tentang angka atau standar sejenisnya. Yang Anda cari adalah dampak lebih besar, dampak *kemanusiaan* yang nyata. Anda akan tahu bahwa mereka telah mulai menemukannya ketika tanggapan-tanggapan mereka bercampur dengan emosi. Minta mereka mencatat sebuah kalimat atau frasa yang menangkap dampak dari kontribusi-kontribusi itu di halaman *flip chart* yang kosong.

SARAN BAGI FASILITATOR

Terkadang, ketika memulai diskusi ini orang cenderung merendah-rendahkan dampak mereka dan dampak organisasi mereka terhadap kehidupan orang lain. Bahkan mereka bisa saja justru bicara tentang kompetitor mereka dan bagaimana perusahaan-perusahaan itu melakukan hal serupa. Apabila ini terjadi, antar mereka kembali ke kisah-kisah mereka. Kompetitor mungkin memiliki APA yang serupa, tapi tidak mempunyai cerita MENGAPA yang sama. Pendekatan Kelompok bukan tentang persaingan. Pendekatan ini bicara tentang menentukan apa keyakinan organisasi ini dan MENGAPA organisasi ini ada. Agar bisa *menonjol*, kita harus paham dulu apa yang kita *perjuangkan*.

Untuk mendapatkan gambaran konkretnya, berikut yang dikatakan oleh orang La Marzocco tentang dampak organisasinya. Kami telah mencetak ulang kisah-kisah mereka dari diskusi 1 (dalam cetak miring) bersama jawaban-jawaban mereka untuk diskusi 3 sehingga Anda dapat dengan jelas melihat hubungan antara keduanya. (Jawaban-jawaban tertulis ini lebih terperinci daripada yang bisa kita harapkan muncul pada *flip chart* tim. Kami telah mengembangkan sedikit jawaban-jawaban kelompok itu agar menjadi lebih bermakna sewaktu Anda membacanya sekarang, di luar dari konteks aslinya.)

~ “Pada 2009, kami menyelenggarakan acara *Out of the Box* kami yang pertama. Kami mengundang mitra-mitra kami dari seluruh dunia—penyalur, roaster, barista, dan pecinta-pecinta kopi lain. Selama dua hari yang luar biasa, kami berbagi cerita dan gagasan dan menikmati hidup. Awalnya acara itu direncanakan hanya satu kali, tapi masukan yang kami terima begitu dahsyat sehingga sekarang menjadi acara rutin setiap dua tahun. Salah satu hubungan yang kami tumbuhkan dari peristiwa ini adalah antara Andrija, seorang barista yang bekerja di Serbia, dan Catalina, seorang pemilik gerai kopi di Barcelona. Gerai kopinya telah menjadi tempat pertemuan bagi para pengusaha untuk mengembangkan gagasan-gagasan dan bisnis-bisnis baru. Ini menginspirasi Andrija untuk membuat gerai serupa di Serbia, dan selanjutnya menjadi katalisator bagi bisnis-bisnis baru, memberikan perubahan yang signifikan kepada masyarakat setempat. Tanpa acara *Out of the Box*, hal seperti ini mungkin tidak akan pernah terjadi.”

~ “Kami senang mempertemukan banyak orang. Belum lama ini, kami menjadi sponsor sebuah pameran foto orang-orang yang bekerja di sebuah perkebunan kopi di Tanzania. Foto-foto itu luar biasa menyentuh dan betul-betul membantu kami menghubungkan diri dengan asal-usul biji kopi dan orang-orang yang menghasilkannya. Meskipun temanya kopi, hasilnya lebih dalam dari itu; acara ini bercerita tentang hubungan. Sebagian keuntungan dari pameran itu digunakan

untuk mendukung masyarakat petani kopi. Uang yang berhasil dikumpulkan menghasilkan perubahan nyata pada kualitas hidup Elisabeth, salah seorang perempuan dalam foto, dan teman-teman pemetik kopinya. Namun, pengaruh pameran tersebut lebih dari itu: Pameran itu juga membantu menaikkan kesadaran dan apresiasi atas karya para pemetik. Akibatnya mereka merasa lebih dihargai dan puas.”

~ *“Kami bekerja sama dengan sebuah perusahaan pengolah kopi di Meksiko, di sebuah kawasan tempat tidak banyak orang memiliki akses ke pendidikan formal yang lebih tinggi. Perusahaan kami memiliki kebijakan merekrut orang berdasarkan siapa mereka dan gairah kerja yang mereka miliki—bukan berdasarkan ijazah yang mereka pegang. Kebijakan ini meraih sukses besar, dengan banyak di antara mereka berhasil mencapai jabatan-jabatan senior. Emilio, misalnya, telah menjadi kepala di bagian pemanggangan, sebuah posisi yang memungkinkannya membebaskan keluarganya dari kemiskinan. Peluang awal itu mengubah hidup Emilio dan juga menginspirasi orang-orang di sekelilingnya. Sekarang mereka melihat kemungkinan yang sebelumnya tidak mereka lihat.”*

Beri waktu lima belas atau dua puluh menit kepada semua tim untuk membahas diskusi 3. Pada titik ini, peran Anda sebagai fasilitator hanyalah mengawasi; Anda hanya perlu campur ta-

ngan ketika sebuah tim memerlukan bantuan agar dapat bertahan pada jalurnya. Anda mungkin melihat bahwa diskusi ini, khususnya, membangkitkan tanggapan-tanggapan emosional yang tinggi dari para peserta. Kami pernah menyaksikan pengusaha kelap kakap sampai berkaca-kaca ketika diberi kesempatan untuk merenung dan membayangkan perubahan yang mereka hasilkan, melalui karya mereka, di tingkat kemanusiaan yang mendasar. Bahkan, orang-orang yang terlihat dingin dan tidak pernah menunjukkan emosi selama lokakarya ini mungkin menghampiri Anda di luar acara untuk menyampaikan secara pribadi bahwa mereka sangat terharu. Ketika mereka mengalami perasaan-perasaan semacam ini, entah disadari atau tidak, koneksi mereka kepada MENGAPA organisasi semakin menguat.



Melaporkan: Menangkap Dampak

(20-30 menit)

Sama seperti diskusi-diskusi sebelumnya, se usai diskusi, tim-tim akan menyampaikan tanggapan-tanggapan mereka atas diskusi 3 dalam pertemuan besar. Sekarang saatnya Anda menjalankan peran lebih aktif. Anda perlu melibatkan diri secara penuh, mendengarkan, dan membuat ringkasan. Sediakan dua puluh sampai tiga puluh menit untuk sisa acara.

Mula-mula, sediakan dua *flip chart* yang masih baru di depan—Anda memerlukan ruang untuk ini. Minta tiap tim menyampaikan hasil diskusi 3 masing-masing. Tugas Anda adalah

mendengarkan satu baris kalimat pada tiap tanggapan yang merangkum *dampak* aksi mereka, perubahan yang mereka hasilkan pada kehidupan orang lain. Buat catatan tentang yang disampaikan pada dua *flip chart* Anda supaya semua orang bisa melihat. Sama seperti diskusi 2, kalau tim-tim menyampaikan pernyataan-pernyataan dampak yang serupa, kelompokkan frasa-frasa itu atau tandai dengan bintang. Tugas Anda adalah meringkas dalam sebuah frasa yang mengingatkan semua orang tentang dampak itu dan kisah yang mendasarinya. Dalam contoh-contoh La Marzocco, berikut catatan kami:

- ~ Membangun komunitas. (Gerei kopi Andrija menginspirasi bisnis-bisnis baru.)
- ~ Orang merasa lebih berharga dan lebih terpenuhi dalam hidup. (Elisabeth dan ladang kopi.)
- ~ Orang melihat kemungkinan yang sebelumnya tidak mereka lihat. (Emilio menjadi kepala bagian pemanggangan.)

Ketika setiap tim sudah mendapat kesempatan untuk bercerita, kumpulkan semua yang dihasilkan selama acara tersebut. Itu meliputi satu halaman *flip chart* berisi semua kata kerja atau frasa aksi yang dihasilkan dari diskusi 2 dan dua halaman *flip chart* berisi pernyataan dampak yang dihasilkan dari diskusi 3. Tempatkan *flip chart* di depan ruangan supaya terlihat oleh semua orang. Sekarang Anda memiliki semua yang diperlukan untuk acara berikutnya: menyusun rancangan Pernyataan Mengapa.



Menyusun Rancangan Pernyataan Mengapa

(35-40 menit)

Langkah berikutnya dalam proses ini adalah kelompok mengubah kata kerja/frasa aksi dan pernyataan dampak yang diambil dari ketiga diskusi menjadi beberapa versi kemungkinan Pernyataan Mengapa. Kami menyebut hasil-hasil ini “Calon Pernyataan Mengapa” karena hasil-hasil ini nanti akan berkembang menjadi sebuah rancangan pernyataan tunggal yang akan dibawa oleh kelompok dan disempurnakan seiring waktu.

Kemampuan sekelompok orang melakukan hal-hal istimewa tergantung pada seberapa baik mereka bekerja sebagai sebuah tim.

Bagaimana Menulis sebuah Pernyataan Mengapa

(5 menit)

Tentu saja, anggota-anggota kelompok tidak dapat menyusun Pernyataan Mengapa kalau tidak mengetahui seperti apakah Pernyataan Mengapa itu. Jadi, tugas penting Anda sebagai fasilitator adalah menunjukkannya kepada mereka. Menggunakan sebuah *flip chart* atau slide, tunjukkan kepada kelompok struktur dasar Pernyataan Mengapa:

UNTUK _____ SUPAYA _____.

Terangkan bahwa walaupun ini bukan cara *satu-satunya* untuk mengekspresikan MENGAPA, inilah yang direkomendasikan oleh Simon dengan tim Start With Why-nya. Ini karena ruang kosong di situ merangkum dua komponen utama sebuah MENGAPA yang dapat dilaksanakan dan format tersebut membuat setiap orang berfokus pada yang paling penting.

Uraikan pernyataan tadi ke dalam dua unsur utama. Unsur pertama, “Untuk _____,” adalah kontribusi organisasi atau kelompok. Unsur kedua, “supaya _____,” adalah dampak atau pengaruh kontribusi itu pada orang lain.

KONTRIBUSI

DAMPAK

Banyak orang akan langsung mengenali hubungan antara hasil dari ketiga diskusi dan anatomi Pernyataan Mengapa. Namun, untuk memastikan semua peserta paham, ungkapkan hubungan itu bagi semua orang.

Berikut yang dapat Anda katakan kepada mereka: diskusi 1 dan diskusi 2 berhubungan dengan unsur kontribusi pada pernyataan; diskusi 3 berhubungan dengan unsur dampak. Kata-kata dan frasa-frasa pada *flip chart* adalah masukan-masukan yang akan mengisi ruang kosong tersebut. Dalam format Pernyataan Mengapa yang padat, kita menggambarkan dunia yang kita inginkan (unsur dampak) dan mengartikulasikan aksi yang harus kita lakukan pada Senin pagi agar dapat mewujudkannya (unsur kontribusi).

Proses untuk Calon Pernyataan Mengapa

(25 menit)

Pecah kelompok menjadi dua tim dengan jumlah anggota kurang lebih sama. Dengan bekerja secara mandiri, tiap tim akan menulis Calon Pernyataan Mengapa di sebuah halaman *flip chart* yang baru, kemudian menyajikannya di pertemuan besar. Gunakan petunjuk berikut untuk memberi konteks sebelum mulai.

Pertama, tuliskan unsur “kontribusi” pada Pernyataan Mengapa yang perlu dilihat oleh tiap tim pada *flip chart* di depan ruangan yang berisi daftar semua kata kerja dan frasa aksi yang

sudah didapat. Anggota-anggota tim perlu memutuskan bersama-sama kata kerja atau frasa aksi mana yang tampaknya paling baik dalam merangkum kontribusi yang mereka lakukan sebagai sebuah organisasi. Ini menjadi unsur kontribusi dalam Calon Pernyataan Mengapa. Penting bagi mereka untuk tidak bergantung pada definisi kamus untuk kata kerja dan frasa aksi ini. Yang penting adalah *perasaan* yang ditimbulkan oleh kata-kata itu. Beritahu mereka agar tidak usah khawatir tentang melewatkan tema-tema lain pada *flip chart*, yang sebagian mungkin juga menggambarkan siapa mereka, tapi bukan yang paling menonjol. Kita akan membahas tema-tema itu lagi ketika membahas BAGAIMANA. Untuk sekarang, tiap tim perlu berfokus memilih kata kerja atau frasa aksi yang pertama—kata kerja atau frasa aksi yang paling menggugah emosi.

Berikutnya, mereka perlu mempelajari kembali pernyataan-pernyataan dampak pada *flip chart* lain di depan ruangan. Dari daftar itu, mereka harus menarik “dampak” untuk Calon Pernyataan Mengapa.

Sasaran untuk tiap kelompok adalah menuliskan sebuah Calon Pernyataan Mengapa yang begitu menginspirasi sehingga tim lain akan berkata, “Kita pakai hasil Anda saja!”

Beri waktu 25 menit kepada tim-tim itu untuk menuliskan *sebuah* Calon Pernyataan Mengapa. Ingatkan sekali lagi bahwa mereka harus mengambil kata-kata dan frasa-frasa yang ditampilkkan pada *flip chart* di depan ruangan. Penting sekali bahwa

pernyataan-pernyataan dibuat menggunakan materi-materi tersebut. Kalau tidak, orang mungkin kembali ke bahasa aspirasional umum atau pencitraan atau pemasaran.

SARAN BAGI FASILITATOR

Ketika semua tim mulai mengerjakan bagian ini, mereka mungkin terjebak dalam debat semantik tentang makna kata-kata tertentu. Kalau itu terjadi, minta mereka mengingat kisah-kisah di balik kata-kata itu dan *perasaan* yang mendasari. Definisi kamus untuk kata-kata itu tidak begitu penting. Yang lebih penting adalah makna lebih mendalam dari kata-kata tersebut bagi tim.

Untuk membantu tim tetap pada sasaran, sampaikan bahwa mereka masing-masing diminta mewujudkan Calon Pernyataan Mengapa dengan mengaitkannya ke dua cerita yang digambarkan pada *flip chart*.

Dua puluh lima menit bukan waktu yang lama untuk kegiatan ini, tapi cukup. Kami membuatnya pendek karena kami ingin orang menggunakan perasaan mereka (alias otak limbik mereka) dan tidak terlalu banyak berpikir. Lagi pula, sasaran saat ini bukan mendapatkan Pernyataan Mengapa versi final, melainkan mengambil langkah pertama ke arah situ. Kami juga ingin menciptakan sedikit tekanan waktu karena itu cenderung membuat orang mengandalkan emosi. Takut kehabisan waktu mendorong orang mengatakan, “Wah, bagaimana ini,” lalu melakukan sesuatu berdasarkan mana yang terasa benar.

Melaporkan: Menyajikan Calon Pernyataan Mengapa

(5-10 menit)

Presentasi tim harus singkat—paling lama dua menit per tim. Tiap tim harus membahas dua poin penting berikut, tidak lebih dari itu:

- ~ Nyatakan MENGAPA (tanpa penjelasan atau detail)
- ~ Kaitkan dengan dua kisah yang sudah diceritakan dalam lokakarya yang paling baik dalam mencontohkan MENGAPA yang sudah terwujud. Hal ini memastikan MENGAPA didasarkan pada siapa Anda sesungguhnya dan menunjukkan bahwa mengomunikasikan cerita-cerita Anda adalah cara yang hebat untuk membagikan MENGAPA.

SARAN BAGI FASILITATOR

Sewaktu tiap tim melakukan presentasi, minta salah seorang dari tim lain merekamnya. Tidak harus sempurna—menggunakan kamera ponsel atau tablet sudah memadai. Merekam presentasi membuat tim terlibat aktif; ini juga mengabadikan sepenggal pengalaman Penemuan Mengapa untuk rujukan masa mendatang.

Begitu dua tim selesai menyajikan Calon Pernyataan Mengapa mereka, sebagian besar kelompok mungkin setuju bahwa per-

nyataan satu merangkum MENGAPA yang lebih baik daripada yang lain. Ini mirip dengan yang terjadi pada La Marzocco. Ketika salah satu Calon Pernyataan Mengapa disetujui, pernyataan itu menjadi *Rancangan* Pernyataan Mengapa yang akan dipakai oleh kelompok. Terkadang, sebagian besar peserta akan merasa bahwa MENGAPA paling baik adalah gabungan dua Calon Pernyataan Mengapa. Bimbing sampai mereka menyepakati sebuah Rancangan Pernyataan Mengapa. Ingat, tidak ada yang berharap versi ini langsung sempurna. Tujuan lokakarya ini adalah menghasilkan sebuah Pernyataan Mengapa yang 75-80 persen selesai. Itu alasan kita menyebutnya rancangan atau versi kasar—kita ingin diskusi terus berjalan meskipun acara penemuan sudah selesai.

Begitu Anda sampai pada Rancangan Pernyataan Mengapa, belakangan tim-tim jadi merasa tidak ada lagi yang harus dikerjakan. Kalau seperti itu, minta agar ada relawan (kami menganjurkan maksimum enam orang) yang bersedia melanjutkan pengolahan pernyataan itu. Tim “Why Champion” ini harus berkumpul selama beberapa pekan untuk memperhalus kata-kata dalam Pernyataan Mengapa. Mungkin perlu waktu untuk menemukan kata-kata yang terasa tepat. Itu normal. Yang paling penting adalah Rancangan Pernyataan Mengapa itu dapat diterapkan.

Berikut beberapa contoh Pernyataan Mengapa di tingkat-tingkat perkembangan yang berbeda. Dua yang pertama sudah dalam bentuk yang benar: sederhana dan nyata, dapat dilaksa-

nakan dan bebas dari APA, berfokus pada pelayanan kepada orang lain, dan ditulis dalam bahasa afirmatif yang bergaung dengan kelompok:

- ~ Untuk percaya pada orang lain supaya pada gilirannya mereka dapat percaya kepada diri sendiri.
- ~ Untuk mengajak orang berpikir secara berbeda sehingga mereka dapat menyadari kemungkinan-kemungkinan baru.

Berikutnya, ada beberapa Pernyataan Mengapa yang hampir tuntas:

- ~ Untuk terus-menerus memperbaiki diri supaya kita memiliki perlengkapan yang baik guna mengatasi tantangan-tantangan yang kita hadapi.
- ~ Untuk berbuat baik di dunia, untuk membantu orang membangun keterampilan-keterampilan dan terus belajar dan memiliki kesadaran yang jelas atas arah/visi, supaya mereka dapat meraih tujuan baik untuk diri sendiri, keluarga, maupun komunitas mereka secara efektif dan sukses.

Apakah Anda melihat bagaimana keduanya dapat disempurnakan? Yang pertama bicara tentang “diri sendiri” dan bukan tentang orang lain. Yang kedua tentang orang lain, tetapi caranya terlalu rumit untuk diingat, apalagi diterapkan.

Lalu, ada dua contoh lagi yang juga masih perlu sedikit diperbaiki:

- ~ Untuk mendukung para *dealer* supaya mereka bisa mendapatkan bisnis yang berkelanjutan dan mewujudkan profit lebih tinggi.
- ~ Untuk membantu klien mengelola setiap aspek kekayaan mereka supaya mereka bisa menjamin tidak ada yang terlewat dalam manajemen kekayaan mereka.

Pernyataan-pernyataan ini sama-sama lebih berfokus pada APA daripada MENGAPA.

Menemukan MENGAPA adalah sebuah perjalanan sekaligus tujuan. Proses ini memungkinkan kita membangun koneksi emosional dengan MENGAPA yang akan menjadikannya tulus, sejati, dan tahan lama. Selama berbulan-bulan dan bertahun-tahun sesudah sesi penemuan Anda, tidak mustahil Pernyataan Mengapa organisasi itu akan berubah sedikit. Yang tidak boleh berubah adalah perasaan *di balik* kata-kata itu.

Merangkum Acara

(10-15 menit)

Proses Penemuan Mengapa membangkitkan banyak energi. Pada akhir acara, banyak orang tergugah dan termotivasi untuk mengedepankan MENGAPA. Bantu mereka memanfaatkan momentum itu. Bahkan, walaupun Rancangan Pernyataan Mengapa yang “final” belum disepakati, manfaatkan bagian akhir acara Penemuan Mengapa untuk membahas cara-cara konkret apa saja yang bisa dilakukan para peserta untuk menerapkan MENGAPA. Berikut beberapa gagasan tentang bagaimana mewujudkan MENGAPA dalam kehidupan bisnis sehari-hari:

- ~ Beri penghargaan atas perilaku yang ingin Anda lihat. Ketika Anda menyaksikan orang bertindak sesuai dengan MENGAPA, akui hal itu dan beri mereka pujian.
- ~ Ketika Anda membuat keputusan, saring pikiran Anda secara sederhana. Tanyakan, “Apakah pilihan ini memudahkan kita lebih selaras dengan MENGAPA kita atau tidak?” Bertindaklah sesuai dengan hal itu.
- ~ Bingkai kembali BAGAIMANA dan APA dalam konteks MENGAPA. Ketika menetapkan tugas-tugas atau strategi-strategi baru, pastikan orang dapat melihat *bagaimana* hal-hal itu merupakan pengekspresian dari MENGAPA.

- ~ Sadarlah dengan kepemimpinan Anda. Biasakan bertanya kepada diri sendiri, “Apa yang saya perbuat hari ini sebagai seorang pemimpin yang merupakan manifestasi nyata MENGAPA kami?”
- ~ Sediakan kesempatan bagi siapa pun dalam organisasi untuk menemukan MENGAPA mereka sendiri dan belajar tentang bagaimana MENGAPA itu selaras dengan MENGAPA organisasi.

Kami sudah menyampaikan semua langkah yang kami gunakan untuk menyelenggarakan Penemuan Mengapa Kelompok. Seperti yang Anda ketahui, menjadi fasilitator jauh lebih dari sekadar mengikuti langkah-langkah. Selain ilmu, ini juga seni. Hanya melalui pengalamanlah Anda akan menemukan keseimbangan yang menjadikan proses ini milik Anda yang unik. Membantu kelompok menemukan MENGAPA mereka adalah salah satu hal favorit kami. Kegiatan itu mendatangkan kepuasan yang begitu besar bagi kami. Walaupun telah mengerjakan banyak Penemuan Mengapa, kami masih gugup setiap kali masuk ke sebuah ruangan penuh orang yang tak sabar ingin menemukan MENGAPA kelompok mereka. Dalam situasi-situasi begini, kami menarik napas panjang lalu membulatkan tekad untuk melayani orang-orang di ruangan itu. Salah satu ciri fasilitator yang andal adalah tahu kapan harus mengikuti langkah-langkah dan kapan harus percaya pada naluri. Seni menyeim-

bangkan diri ini memungkinkan tiap kelompok mendapatkan jalan mereka sendiri untuk menemukan MENGAPA mereka.

Dalam Lampiran 3 pada bagian akhir buku, kami meringkas beberapa hal penting untuk menjadi fasilitator. Silakan merujuk ke bagian itu dan menambahkan catatan Anda sendiri sambil bersiap menyelenggarakan lokakarya Penemuan Mengapa Anda yang pertama.

Semoga berhasil dan teruslah menginspirasi!

BAB 6

Menyatakan BAGAIMANA Anda

Sampai di sini, kami berfokus pada mengartikulasikan Pernyataan Mengapa Anda, entah sebagai individu atau kelompok. Sasaran bab ini adalah membantu Anda menyelesaikan Lingkaran Emas. Sebagai pengingat, Lingkaran Emas terdiri atas tiga bagian: MENGAPA, BAGAIMANA, dan APA. Ketiga bagian ini sama-sama penting. Ketika ketiganya saling seimbang, secara alami kita akan mencapai kondisi terbaik. Kita akan sungguh-sungguh menjalani MENGAPA kita. MENGAPA kita adalah tujuan hidup, alasan, atau keyakinan kita—kekuatan pendorong di balik segala sesuatu yang kita kerjakan. BAGAIMANA kita adalah aksi-aksi yang kita ambil ketika sedang berada dalam kondisi terbaik untuk mewujudkan MENGAPA kita ke kehidupan nyata. APA kita adalah manifestasi-manifestasi nyata MENGAPA kita, karya sesungguhnya yang kita kerjakan setiap hari. Sementara individu-individu atau organisasi lain mungkin mengekspresikan MENGAPA mereka dengan cara yang mirip dengan MENGAPA Anda, BAGAIMANA Anda mengantar MENGAPA Anda ke kehidupan nyatalah yang menjadikan Anda unik. Alhasil, perpaduan MENGAPA dan BAGAIMANA Anda adalah sesuatu yang eksklusif bagi Anda, tidak berbeda dengan sidik jari.

Seperti Pernyataan Mengapa, BAGAIMANA juga tidak aspirasional atau harapan belaka. BAGAIMANA tidak mengekspresikan *ingin* menjadi siapakah kita. BAGAIMANA mengekspresikan sikap yang sungguh kita jalankan—hal-hal yang sungguh kita kerjakan—ketika sedang berada dalam kondisi prima. BAGAIMANA adalah aksi-aksi yang dapat kita pilih untuk jalankan sehari-hari demi memastikan kita terus menciptakan tipe lingkungan yang memungkinkan kita tak henti berkembang.

Anda sudah meletakkan landasan untuk mengartikulasikan BAGAIMANA Anda, karena landasan itu diturunkan dari tema-tema yang Anda tulis selama proses Penemuan Mengapa. Tema-tema yang tidak berakhir pada Pernyataan Mengapa akan berfungsi sebagai landasan untuk BAGAIMANA Anda, yang membawa kita dari teori ke praktik.

BAGAIMANA Anda adalah Kekuatan Anda

Selama proses Penemuan Mengapa, entah individu atau kelompok, Anda mengidentifikasi beberapa tema. Tema-tema ini merupakan kekuatan-kekuatan Anda. Mungkin sekali mitra atau

fasilitator Anda membantu menyingkapkan tema-tema yang bahkan tanpa Anda sadari merupakan bagian yang begitu besar terkait identitas Anda atau kelompok Anda dalam kondisi terbaik. Perilaku-perilaku ini begitu alami bagi Anda sehingga Anda mungkin justru berpikir, “Apa hebatnya? Bukankah semua orang juga akan melakukan hal yang sama dalam situasi itu?” Kenyataannya, apa yang kita pegang teguh dan cara kita berperilaku berdasarkan nilai-nilai itu akan membawa dampak yang sangat berbeda antar-individu dan antar-kelompok. Sebagai mitra atau fasilitator, salah satu hal yang paling kami sukai adalah membantu orang melihat betapa unik dan hebat mereka sesungguhnya—moment ketika seseorang mampu melangkah mundur, mencermati pola-pola dan mengakui betapa luar biasanya mereka. BAGAIMANA Anda adalah bahan dasar yang Anda perlukan agar mencapai situasi terbaik. Bersama-sama, semua itu adalah resep Anda menuju sukses—kekuatan-kekuatan Anda. Ini berlaku baik untuk individu maupun kelompok.

Untuk memahaminya secara lebih baik, mari kita mempelajari BAGAIMANA dari sudut pandang individu. Sebagai makhluk sosial, kita tidak selalu beroperasi sendiri sepenuhnya; kita memerlukan orang lain untuk bertahan hidup dan berkembang.

Mengetahui MENGAPA dan BAGAIMANA milik orang-orang terdekat kita dapat menjadi keuntungan yang sangat besar. Pada buku *Start With Why*, kami mempunyai budaya yang berfokus membantu orang bekerja menggunakan kekuatan-kekuatan mereka. Bukan berarti kita tidak usah repot-repot meningkatkan kesadaran atas kelemahan-kelemahan kita, tetapi alih-alih berusaha menguasai sesuatu yang tidak alami bagi kita, ada baiknya kita berfokus pada pembentukan tim dengan cara-cara yang memungkinkan kita bersandar pada kekuatan satu sama lain.

Sebagai contoh, MENGAPA David adalah untuk *mendorong maju orang supaya mereka dapat meninggalkan jejak bagi dunia*. BAGAIMANA-nya adalah:

- ~ Melihat gambaran besar
- ~ Mengambil tanggung jawab
- ~ Mengeksplorasi perspektif alternatif
- ~ Menyelesaikan sesuatu yang sudah dimulai
- ~ Belajar dari setiap pengalaman

MENGAPA Peter adalah *untuk memungkinkan orang menjadi luar biasa supaya mereka mampu mengerjakan hal-hal luar biasa*. BAGAIMANA-nya adalah:

- ~ Menyederhanakan segala hal
- ~ Melihat konteks yang lebih besar
- ~ Menerima gagasan-gagasan baru
- ~ Membangun hubungan-hubungan
- ~ Mendorong sampai melewati batas

Pernyataan Mengapa kami selaras. Meskipun menggunakan kata-kata berbeda untuk mengekspresikan tujuan, alasan, atau keyakinan kami, kami berdua berusaha membantu orang lain sampai menjadi versi mereka yang terbaik. Keselarasan ini menjadikan kerja sama memberikan hasil memuaskan bagi kami. Bagaimanapun, perbedaan kekuatan-kekuatan kami dan BAGAIMANA kami yang saling melengkapi yang memungkinkan kami menghasilkan dampak yang jauh lebih besar dibandingkan seandainya kami berusaha sendiri-sendiri.

Seorang klien pernah meminta kami menangani 150 orang dalam sebuah lokakarya yang umumnya kami batasi sampai empat puluh orang. Kami mengira kami mampu mengerjakannya, tetapi supaya hasilnya maksimal, kami merasa memerlukan acara sehari penuh. Klien ini hanya dapat menyediakan waktu empat jam dalam satu hari. Maka reaksi awal kami adalah: Mustahil! Semen-

tara yang lain mungkin akan langsung menyerah, mau tak mau *kami* melihatnya sebagai kesempatan untuk membantu 150 orang menjadi diri mereka yang terbaik. (Lihat Pernyataan Mengapa kami di bagian sebelumnya!)

Agar bisa memaksimalkan kesempatan dan dapat melibatkan dan menginspirasi para peserta lokakarya dalam rentang waktu yang sempit, kami menyatukan pikiran—atau lebih tepatnya, menyatukan BAGAIMANA kami.

Secara naluriah, kami berdua sama-sama ingin memandang situasi di depan kami dengan jelas. “Melihat gambaran besar” David dan “melihat konteks yang lebih besar” Peter memiliki sifat dasar yang serupa. Kami berdua memahami pentingnya strategi. Untungnya kami sama-sama kuat dalam penyusunan taktik karena saat itu kami memerlukan upaya bersama ekstra.

Agar dapat melaksanakan tugas ini, kami berdua harus keluar dari zona nyaman. Kami perlu mengerjakan sesuatu yang sudah sangat kami kenal dengan cara yang sangat berbeda.

Walaupun Peter sangat terampil dan terbuka untuk “menerima gagasan-gagasan baru”, justru kemampuan David “mengeksplorasi perspektif alternatif” yang memecahkan masalah kami. David memiliki kualitas tingkat dunia dalam memikirkan bagaimana mengadaptasi konten dengan cara yang betul-betul tidak konvensional untuk memastikan orang mendapatkan pengalaman yang dahsyat dan transformatif.

Begitu kami mendapatkan resep sukses kami, tantangan menunggu. Resep kami cukup rumit. Jumlah komponen bergerak yang diperlukan untuk mengantar lokakarya ini menjadi sukses serta detail-detail untuk mengeksekusinya sangatlah kompleks. Bagaimana kami menyampaikannya kepada klien? Sederhana, kami menyederhanakannya. Di sinilah Peter memimpin dalam upaya “menyederhanakan”, memastikan semua orang dapat memahami dengan jelas dan mendukung rencana. Pada akhirnya, kami mampu menyelenggarakan lokakarya bagi peserta dengan jumlah jauh lebih besar daripada biasanya, yang memberi kami kepuasan sangat besar karena kami sukses mengantarkan MENGAPA kami untuk mendorong orang maju dan memberdayakan mereka untuk menjadi luar biasa dalam kehidupan sehari-hari.

Anda mungkin berpikir itu terdengar terlalu disederhanakan. Kenyataannya, kerja sama tim ini cukup kompleks. Berantakan, tidak sesuai skenario, dan manusiawi. Artinya, BAGAIMANA kami berdua memunculkan bahasa bersama untuk melihat kekuatan masing-masing, menjadikan kami lebih mudah bekerja sama dan mengandalkan anggota tim untuk menuntaskan pekerjaan. Intisarinya adalah ketika berfokus pada kekuatan-kekuatan kita dan mengandalkan kekuatan sesama anggota tim, kita dapat mengubah yang mustahil menjadi mungkin.

**Sumbangan terbesar seorang pemimpin
adalah menjadikan orang lain
pemimpin.**

BAGAIMANA sebagai Penyaring

Ketika BAGAIMANA kami dinyatakan dengan jelas, kami mempunyai sebuah resep untuk masuk ke sebuah lingkungan dan menciptakan lingkungan-lingkungan tempat kami dapat mencapai kondisi terbaik secara alami. Kita tidak hidup di sebuah dunia yang sempurna. Meskipun tidak mungkin melakukannya dalam setiap situasi, inti permainan ini adalah mencari dan memanfaatkan kesempatan-kesempatan yang memungkinkan kita memberikan dampak sebesar mungkin bagi orang lain dan, pada gilirannya, menjadi lebih terpenuhi.

Untuk membantu memastikan orang-orang yang bermitra dengan kami, proyek-proyek yang kami ambil, dan organisasi-organisasi yang kami pilih untuk bekerja sama selaras dengan nilai-nilai kami, kami dapat menggunakan BAGAIMANA kami sebagai penyaring. Setelah Anda menyatakan BAGAIMANA Anda dengan cara yang sederhana dan dapat dilaksanakan, ada baiknya menambahkan beberapa poin untuk menjabarkannya. Detail tambahan ini berguna bagi Anda sendiri dan bagi orang-orang yang bekerja sama dengan Anda. Dengan mengambil kembali contoh dari kasus individu, lihat bagaimana Simon melakukannya di halaman berikut.

BAGAIMANA Simon adalah:

1. Mengambil perspektif tidak konvensional
 - ~ Melihat sesuatu dari sudut berbeda. Membuka diri terhadap kemungkinan cara yang berbeda.
 - ~ Menanyakan, “Adakah cara lain yang mungkin lebih baik untuk mengerjakan hal ini?”
 - ~ Mencoba salah satu. Kalau tidak berhasil, coba yang lain.
2. Tetap sederhana
 - ~ Ketika sesuatu sederhana, setiap orang dapat mengerti. Kalau anak sepuluh tahun dapat memahami apa yang Anda katakan, silakan lanjutkan.
 - ~ Bahasa dan gagasan yang sederhana mudah dipahami dan lebih mudah dilaksanakan.
3. Mencari sisi baik
 - ~ Mencari hal positif dalam setiap situasi dan setiap orang.
4. Berbagi semuanya
 - ~ Menceritakan gagasan dan perasaan. Ajak dan ajari orang lain untuk ikut berbagi.
 - ~ Menceritakan gagasan, terutama kalau tidak sempurna. Bahkan gagasan yang “paling buruk” sekalipun bisa menjadi bahan untuk dikembangkan.
 - ~ Orang lain tidak akan tahu apa perasaan atau keinginan Anda kalau Anda tidak menyampaikannya

5. Berfokus pada jangka panjang

- ~ Bangun sesuatu yang akan berdampak jangka panjang bagi kita semua.
- ~ Berfokus pada momentum dan pola tren alih-alih berusaha mengejar angka dan tanggal tertentu.

Simon menerapkan BAGAIMANA-nya dalam kehidupan sehari-hari. Ia menggunakan BAGAIMANA-nya untuk menentukan apakah sebuah proyek atau sebuah kesempatan baru akan memungkinkannya mewujudkan MENGAPA-nya sepe-nuh mungkin. Bertahun-tahun yang lalu, seorang pemimpin meminta Simon membantunya menciptakan sebuah organisasi yang mendahului pelanggan. Sejak awal, Simon menyukai si pemimpin dan proposal awal itu menarik minatnya. Ingat, MENGAPA Simon adalah menginspirasi orang mengerjakan hal-hal yang menginspirasi mereka supaya, bersama-sama, kita dapat mengubah dunia kita. Simon tahu bahwa budaya mendahului orang lain lebih menginspirasi bagi karyawan serta pelanggan. Ia juga tahu bahwa membantu sebuah organisasi mengubah pola pikir sekaligus sistem-sistem dan proses-proses untuk menciptakan sebuah organisasi yang mendahului orang lain bukanlah perkara mudah. Kolaborasi ini menuntut komitmen jangka panjang agar bisa sukses, jadi Simon tahu bahwa ia perlu memastikan apakah ia cocok dengan perusahaan itu. Walaupun Simon dan pemimpin ini selaras di tingkat MENGAPA, ini baru filter yang pertama.

Simon mempunyai perasaan yang baik tentang ini tetapi meluangkan waktu untuk mengajukan beberapa pertanyaan terkait pandangan sang pemimpin tentang kemitraan mereka. Dengan bersemangat, pemimpin itu menyampaikan sebuah diagram rumit yang memerinci rencana jalannya proyek. Ia menerangkan kepada Simon bahwa seandainya dewan komisaris bersedia mengucurkan dana untuk hal ini, mereka akan mengharapkan hasil-hasil yang cepat.

Alarm Simon langsung berbunyi. Diagram kompleks itu, dipadukan dengan hasrat untuk memperoleh “hasil yang cepat”, tidak selaras dengan kemajuan jangka panjang (lihat BAGAIMANA: Berfokus pada jangka panjang). Simon mengekspresikan kekhawatirannya dan bertanya kepada pemimpin itu tentang apa yang ia maksud dengan “hasil yang cepat”. Kalau dewan komisaris ingin melihat semuanya cenderung menuju arah yang benar dalam beberapa bulan pertama, Simon merasa mereka mungkin bisa mencari beberapa standar acuan. Simon menerangkan bahwa seandainya ia bersedia bekerja sama dengan pemimpin ini, sang pemimpin dan dewan komisarisnya perlu bersikap terbuka terhadap perspektif-perspektif yang sepenuhnya baru (lihat BAGAIMANA:

Mengambil perspektif tidak konvensional). Mereka perlu terbuka dalam menerima pendekatan berbeda untuk menghasilkan perubahan yang diinginkan. Pada akhirnya, jelaslah bahwa kompleksitas itu (lihat BAGAIMANA: Tetap sederhana), jadwal rencana, dan pola pikir pimpinan tidak selaras dengan Simon.

Perusahaan itu adalah sebuah organisasi besar, dan sebuah kesempatan besar untuk menyentuh kehidupan banyak orang. Waktu itu Simon masih berada di tahap awal kariernya, dan nama organisasi itu pasti akan mencolok kalau dituliskan dalam daftar klien Simon. Namun, rasanya ada yang kurang pas. Berdasarkan pengalaman, Simon tahu bahwa mungkin lebih baik duduk di luar garis dan menyoraki organisasi itu daripada terlibat aktif dalam suatu hubungan yang pasti sulit bagi kedua pihak karena ia tidak akan berada dalam lingkungan tempat ia bisa memberikan kualitas terbaiknya. Karena Simon percaya pemimpin ini sungguh ingin membuat perubahan dalam organisasinya, ia memperkenalkannya kepada beberapa kenalannya yang menurutnya akan lebih pas menangani perusahaan itu.

Mulailah menggunakan BAGAIMANA Anda sebagai filter untuk membuat keputusan-kepu-

tusan penting. Walaupun tidak setiap hubungan, proyek, atau kemitraan akan memiliki keselarasan yang sempurna dengan semua BAGAIMANA Anda, Anda akan bisa mengenali kapan kiranya tantangan-tantangan atau ketegangan-ketegangan akan timbul. Mengetahui hal ini akan memberi Anda kesempatan untuk bicara tentang masalah-masalah penting terlebih dahulu sekaligus memberi Anda dan siapa pun yang akan bekerja sama dengan Anda kemungkinan terbaik untuk mengatur kemitraan agar dapat berkembang pesat.

Prinsip ini juga bekerja sebaliknya. Ketika Anda merasa berada dalam sebuah situasi yang membuat frustrasi—“rasanya ada yang tidak pas” tetapi Anda “tidak tahu apa persisnya yang salah”—gunakan BAGAIMANA Anda untuk melihat apakah Anda dapat menemukan apa yang tidak selaras. Terkadang cukup dengan memeriksa kembali daftar BAGAIMANA, Anda langsung dapat mengartikulasikan apa yang tidak sesuai bagi Anda. Begitu Anda dapat mengungkapkan rasa frustrasi Anda dalam kata-kata, akan lebih mudah meminta yang Anda perlukan untuk mengembalikan segalanya ke jalur semula.

Pada Start With Why, kami mendorong anggota-anggota tim mencari pengalaman merasakan ke-

tegangan untuk melihat tidak hanya ke Lingkaran Emas mereka tetapi juga ke Lingkaran Emas teman yang membuat mereka frustrasi. Kami mengatur agar Lingkaran Emas tiap anggota tim dapat dilihat oleh semua anggota tim lain agar mereka dapat mengetahui MENGAPA dan BAGAIMANA teman mana pun, kapan pun. Terkadang yang membuat kita merasa terganggu dengan orang lain justru merupakan kekuatan mereka! Mengetahui hal ini dapat memberi kita empati dan membantu kita menghargai bakat-bakat teman satu tim kita. Ini memungkinkan kita membahas ketegangan yang terjadi dalam bahasa yang dipahami bersama, yang memungkinkan kita melewati ketegangan tersebut dengan cepat. Seperti kebanyakan alat, makin banyak Anda berlatih bicara tentang BAGAIMANA Anda dan menggunakannya sebagai alat, makin terampil Anda memanfaatkan alat ini.

Nilai-Nilai Korporat Versus BAGAIMANA

Proses dasar untuk mengekspresikan BAGAIMANA sebuah organisasi sangatlah mirip dengan pendekatan individu. BAGAIMANA sebuah kelompok sama dengan prinsip-prinsip yang memandunya, yang diturunkan dari tema-tema yang

muncul selama proses Penemuan Mengapa. Namun, sering sekali ketika kami diundang ke sebuah Penemuan Mengapa Kelompok, organisasi itu sudah memiliki seperangkat nilai yang telah disosialisasikan. Dalam banyak kasus, walaupun nilai-nilai itu mungkin tertulis dalam huruf-huruf besar pada dinding, kami bisa dengan cepat menilai bahwa sedikit sekali orang yang sungguh mengetahui maknanya. Apabila Anda bertanya kepada beberapa orang di tingkat-tingkat organisasi yang berbeda tentang makna “integritas” dalam nilai-nilai pokok mereka dan Anda mendengar beberapa jawaban yang berbeda, itu isyarat bagi Anda.

Banyak di antara kita pernah bekerja di sebuah perusahaan yang menuliskan nilai-nilai pokoknya di setiap dinding ruang rapat. Termasuk semboyan-semboyan pasaran seperti “kejujuran”, “kerja keras”, “keberagaman” dan, ya, “integritas”. Semua itu baik dan bagus. Namun, itu bukan BAGAIMANA.

Kebanyakan perusahaan tidak mendasarkan nilai-nilai pokok mereka dalam sebuah pemahaman tentang bagaimana kinerja organisasi ketika sedang dalam keadaan terbaik. Nilai-nilai pokok umumnya aspirasional. Isinya mengekspresikan kualitas-kualitas yang *dalam harapan* perusaha-

an dimiliki oleh karyawan-karyawannya, lebih daripada yang sudah ditampilkan. Ingat, BAGAIMANA tidak aspirasional. BAGAIMANA tidak mengekspresikan ingin menjadi siapa kita. BAGAIMANA mengekspresikan perilaku kita yang sesungguhnya—hal-hal yang sungguh kita kerjakan—ketika kita dalam situasi terbaik.

Perbedaan lain antara BAGAIMANA dan nilai-nilai pokok adalah bahwa nilai-nilai bukan aksi, baik tersurat maupun tersirat. “Keberanian” adalah sebuah nilai. “Perlakukan orang lain dengan ramah dan hormat” adalah sebuah BAGAIMANA. Perbedaan ini lebih penting lagi ketika penerapan-penerapan sebuah nilai pokok tidak langsung kelihatan. Bayangkan seseorang datang bekerja pada hari pertama mereka di sebuah posisi baru kemudian melihat sebuah poster nilai-nilai pokok perusahaan di kafetaria. Melihat kata “integritas”, mereka mungkin berpikir, “Oke, tentu. Tapi apa yang harus saya perbuat?” Sekarang bayangkan karyawan yang sama diberi sebuah buku berisi Pernyataan Mengapa dan melihat BAGAIMANA “Selalu bicara dengan jujur.” Kemudian, pada hari yang sama pada pelatihan mereka mendengar atasan mereka berkata, “Kita tidak berbohong tentang keefektifan produk kita, bahkan supaya produk kita laku.”

Dalam hal ini mereka barangkali akan berkomentar, “Mengerti! Saya dapat melakukannya.” Kalau kita berharap semua orang hidup sesuai nilai-nilai pokok sebuah organisasi, kita harus dapat memberitahu mereka seperti apa jadinya ketika nilai-nilai itu diterapkan. Dengan kata lain, BAGAIMANA harus sederhana dan dapat diterapkan.

Terkadang kami bertemu dengan para pemimpin organisasi yang karena berbagai alasan menyatakan sudah terikat pada nilai-nilai yang sudah ada. Boleh jadi nilai-nilai itu telah disosialisasikan begitu lama sehingga menurut mereka akan tidak autentik kalau tiba-tiba harus diubah. Boleh jadi mereka baru menghabiskan jutaan dolar untuk membayar sebuah perusahaan besar agar membantu mereka memunculkan dan menggelar nilai-nilai mereka sehingga mengubahnya akan terasa sebagai pemborosan. Apa pun alasannya, jika Anda merasa berada dalam situasi begitu, kami menganjurkan Anda menjalani proses Pendekatan Kelompok seperti yang dianjurkan dalam Bab 4 dan 5, kemudian menggunakan tema-tema yang ditemukan untuk menambahkan beberapa warna kepada nilai-nilai korporat yang sudah ada. Anda mungkin sekali akan menemukan beberapa irisan yang jelas antara yang sudah Anda miliki dan

tema-tema yang Anda temukan. Bantu mereka membuat hubungan yang lebih dalam dan lebih bermakna tempat segala sesuatu menyatu secara alami.

BAGAIMANA Anda Mewujudkan MENGAPA Anda

Pada akhir 1950-an, Enrique Uribe, yang tinggal di Kosta Rika, memutuskan mengimpor sebuah gagasan yang telah merevolusi cara berbelanja sayuran di Amerika Serikat. Di Kosta Rika, orang biasa pergi ke sebuah toko lalu mengatakan kepada pelayan barang-barang yang mereka butuhkan—satu kilogram tepung, satu liter minyak goreng, satu lonjor roti. Pelayan akan mengambil tepung dari sebuah karung besar, menimbanginya, mengambil minyak dari sebuah drum, mengukurnya, kemudian memberikan semua itu kepada pelanggan. Dahulu di Amerika Serikat juga begitu, tetapi sekarang berbeda. Pasar swalayan, yang telah menjadi norma di Amerika Serikat, memajang semua produk dan mempersilakan para pembeli untuk mengambil apa yang mereka inginkan ke-

mudian membawa semuanya ke kasir. Cara baru berbelanja ini berarti lebih banyak pilihan dapat ditawarkan dan lebih banyak pelanggan dapat dilayani. Enrique ingin masa depan belanja di Kos-ta Rika menjadi seperti itu, tetapi, seperti semua orang yang membawa gagasan baru yang akan mengubah tradisi, ia mendapatkan perlawanan.

Orang mempunyai bermacam-macam alasan untuk menertawakan visi Enrique. Ada yang meramalkan pencurian akan meningkat. Ada yang semata lebih menyukai layanan pribadi dari pelayan yang menyediakan semua barang. Ada lagi yang beralasan rantai suplai harus dirombak ulang. Produk-produk tidak lagi dapat datang dalam kemasan drum atau karung; barang-barang itu harus dikemas kecil-kecil. Dan, toko-toko akan harus mempertahankan inventori yang lebih besar.

Pada 1960, Enrique bersama adik-adiknya, Marta, Flory, dan Luis, membuka Mas x Menos, sebuah supermarket yang mewujudkan visinya tentang cara berbelanja yang baru. Dan, masyarakat menyukainya. Ketika Mas x Menos tumbuh menjadi jaringan eceran paling besar di negara itu, dengan lebih dari lima ratus toko, perusahaan itu sepe-nuhnya mengubah bentuk pasar.

Putra-putra Enrique, Rodrigo dan Carlos, mewarisi gairah inovasi ayah mereka. Walaupun akhirnya menjual jaringan supermarket keluarga itu, kedua bersaudara tersebut mendirikan Cuestamoras, sebuah perusahaan induk bagi lebih dari belasan usaha yang masuk ke bidang-bidang kesehatan, *hospitality*, pembangunan perkotaan, dan energi. Namun, ketika Cuestamoras makin besar, Rodrigo dan Carlos, yang menjabat ketua dan wakil ketua dewan komisaris, mengakui mereka menemui masalah.

Sebagai induk dari begitu banyak perusahaan dalam begitu banyak industri berbeda, Cuestamoras berada dalam bahaya kehilangan sentuhan yang dicoba dipertahankan oleh perusahaan—tujuan sang pendiri. Ini umum sekali ditemukan di perusahaan-perusahaan yang berkembang menjauh dari produk dan jasa yang semula. Mereka menjadi begitu terfokus pada *apa* yang mereka kerjakan, sehingga kehilangan sentuhan dengan *mengapa* yang mereka mulai dan *bagaimana* yang harus mereka lanjutkan. Maka pada 2014, Uribe bersaudara berniat mengartikulasikan dengan benar MENGAPA perusahaan itu, menemukan benang emas yang menghubungkan semua yang sekarang, seperti halnya dulu. Dengan menjalani proses Pe-

nemuan Mengapa Individu, kedua bersaudara itu mengidentifikasi tujuan utama Cuestamoras: *untuk berinovasi tanpa henti supaya dapat menciptakan kesempatan bagi semua orang.*

Mereka juga mengidentifikasi dan mengartikulasikan BAGAIMANA yang mereka andalkan untuk membuat keputusan-keputusan dan menjalankan bisnis mereka:

- ~ Membuka lahan baru
- ~ Menerima perubahan
- ~ Belajar dengan rendah hati
- ~ Melakukan apa yang benar
- ~ Bekerja sama

Sekarang, perusahaan itu menempatkan nilai yang besar pada pelaksanaan BAGAIMANA dengan tingkat *disiplin* yang tinggi. Meskipun APA mereka berbeda-beda, mereka mendekati setiap proyek baru dengan mengikuti yang mereka sebut Sistem Cuestamoras. Langkah pertama adalah bertanya, “Apakah mengerjakan proyek ini akan membantu mewujudkan MENGAPA kita?” Apabila jawabannya ya, selanjutnya perusahaan memastikan tetap memegang teguh BAGAIMANA-nya selama proyek itu berkembang.

Walaupun bisnis keluarga itu telah berubah dan berkembang pesat sejak 1950-an, warisan sejati Enrique terus hidup melalui putra-putranya, karena mereka telah menemukan kembali MENGENA-nya—yang berakar pada toko Mas x Menos pertama—dan memperkuatnya dengan nilai serta perilaku yang selaras dengan nilai dan perilaku sang pendiri. Selama MENGENA dan BAGAIMANA itu tetap di depan dan di tengah, berapa pun bisnis atau industri yang dimasuki oleh Rodrigo dan Carlos bukanlah masalah. Sebesar apa pun mereka mengubah MENA perusahaan, mereka akan terus menginspirasi dalam jangka panjang.

Perangkap Gajah: Sebelum Anda mengidentifikasi BAGAIMANA Anda sendiri, berhati-hatilah. Contoh BAGAIMANA yang telah Anda baca dalam bab ini merujuk ke orang-orang dan organisasi tertentu. Berhati-hatilah terhadap pemikiran bahwa BAGAIMANA Anda harus sama atau serupa. Tidak harus begitu! BAGAIMANA Anda akan berasal dari kisah-kisah yang diceritakan dalam proses Penemuan Mengapa individu atau kelompok. Itu sebabnya BAGAIMANA itu autentik dan nyata, bukan kata-kata manis yang sengaja dikarang agar terdengar bagus.

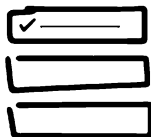
Berikut peta jalan Anda untuk proses mengartikulasikan BAGAIMANA Anda. Polanya sama baik untuk individu maupun kelompok.



Proses BAGAIMANA

Ketika menjalani proses MENGAPA Anda, Anda mengidentifikasi sejumlah tema dalam kisah-kisah yang Anda ceritakan. Satu atau dua tema ini—tema-tema yang paling bergaung—dimasukkan ke Pernyataan Mengapa Anda. Tema lain yang sudah ada duduk menunggu sampai Anda berbuat sesuatu atasnya. Sekaranglah waktunya. Sisa bab ini dikhususkan untuk menunjukkan kepada Anda bagaimana mengubah tema-tema yang tersisa menjadi BAGAIMANA dengan mengikuti tiga langkah berikut.

Menyaring Tema-Tema yang Tersisa



Ambil daftar tema-tema Anda, coret tema-tema yang sudah Anda masukkan ke Pernyataan Mengapa. Kemudian, saring sisa yang ada dalam daftar sampai tersisa tidak lebih dari lima. Mengapa lima, bukan enam? Tidak ada pakemnya. Hanya saja, selama ribuan kali menjalani proses ini, kami telah secara konsisten menemukan bahwa tema-tema dapat diolah dengan sukses sampai maksimum lima gagasan yang berbeda. Terkadang hanya ada empat, tetapi tidak pernah lebih dari lima. Karena Pendekatan Kelompok menyisakan kepada Anda sebuah daftar berisi kata kerja (yaitu menerima hal baru, melindungi, menjalin hubungan), kami akan menggunakan sebuah contoh tentang bagaimana seseorang akan menjalani proses karena tema-tema mereka masih perlu diolah lagi. Proses untuk kelompok juga sama.

Sesudah menyusun rancangan Pernyataan Mengapa, seseorang masih memiliki delapan tema tersisa dalam daftarnya:

- ~ Kegembiraan
- ~ Optimistis
- ~ Koneksi

- ~ Merasa aman
- ~ Selalu belajar dari orang lain
- ~ Selalu ada solusi
- ~ Melindungi orang-orang tersayang
- ~ Memecahkan masalah

Pertama, carilah tema-tema yang mengekspresikan gagasan-gagasan serupa. Begitu mengidentifikasi tumpang tindih ini, Anda mempunyai dua opsi—menyimpan yang satu dan mencoret yang lain *atau* menggabungkan keduanya untuk membentuk sebuah tema baru. Dalam contoh tadi, “Melindungi orang-orang tersayang” dan “Merasa aman” memiliki intisari yang sangat mirip. Kalau orang merasa salah satu lebih benar daripada yang lain, itulah yang dipertahankan. Dalam kasus ini, kita membuat sebuah frasa yang mencakup keduanya: “Membuat orang lain merasa aman.”

Sebuah tumpang tindih lain adalah “Selalu ada solusi” dan “Memecahkan masalah”. Sekali lagi, kita akan menyimpan salah satu atau menggabungkan keduanya. Di sini, rasanya lebih baik kalau mempertahankan salah satu, “Selalu ada solusi.”

Begitu pula, pasangan lain adalah “Kegembiraan” dan “Optimistis”. Kamus akan mendefinisikan

kata-kata ini secara berbeda, tetapi ingat, untuk tujuan kegiatan penemuan, kita dipandu bukan oleh kamus, melainkan dengan *merujuk kembali ke kisah-kisah yang menginspirasi tema-tema ini sejak awal*. Dalam hal ini, mereka memilih mempertahankan “Optimistis”.

Sekarang kita mempunyai sebuah daftar berisi lima tema:

- ~ Optimistis
- ~ Koneksi
- ~ Membuat orang lain merasa aman
- ~ Selalu belajar dari orang lain
- ~ Selalu ada solusi

Menyaring tema-tema yang tersisa

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____



Menyatakan **BAGAIMANA** Anda

Sebagaimana pernah dijelaskan, **BAGAIMANA** harus berupa tindakan karena semua itu merupakan hal-hal yang Anda *perbuat* untuk mengantar **MENGAPA** Anda ke kehidupan nyata. Watak dan atribut seperti “kejujuran”, atau kata sifat seperti “tekun”, bukanlah tindakan Kita mengubah tema-tema menjadi **BAGAIMANA** dengan menjadikannya dapat dilaksanakan. Mungkin saja sebagian tema Anda sudah dalam bentuk sebuah kata kerja atau frasa aksi. Itu bagus. Untuk yang masih berupa watak atau kata sifat, berikut yang harus dikerjakan.

Ambil salah satu tema dari daftar contoh kita tadi:

~ Optimistis

Ada bermacam-macam cara untuk mengubah kata sifat “optimistis” menjadi sebuah **BAGAIMANA**. Berikut beberapa kemungkinan:

- ~ Menemukan yang positif dalam segala hal
- ~ Melihat gelas setengah penuh
- ~ Memandang ke depan, bukan ke belakang
- ~ Menemukan hal positif dalam setiap kesusahan

Sesudah menggali ke dalam cerita-cerita, kita sepakat bahwa “Menemukan yang positif dalam segala hal” sungguh mengejutkan tema “Optimistis”.

Tema-tema lain dalam daftar sudah dekat dan hanya perlu diubah sedikit untuk menjadi tindakan:

- ~ Koneksi → Menjalin hubungan dengan orang lain secara bermakna
- ~ Membuat orang lain merasa aman → Membuat orang lain merasa aman
- ~ Selalu belajar dari orang lain → Belajar sesuatu dari setiap orang
- ~ Selalu ada solusi → Mencari solusi-solusi kreatif

Perhatikan betapa sederhana mengubah kata-kata atau frasa-frasa yang pasif ini menjadi aksi yang sungguh dapat kita jalankan dalam kehidupan sehari-hari.

Berikut daftar akhir BAGAIMANA dari contoh kita:

- ~ Menemukan yang positif dalam segala hal
- ~ Menjalin hubungan dengan orang lain secara bermakna

- ~ Membuat orang lain merasa aman
- ~ Belajar sesuatu dari setiap orang
- ~ Mencari solusi-solusi kreatif

Ada pula pengecualian-pengecualian untuk setiap aturan, dan yang paling penting adalah mengingat bahwa kalau terasa benar, berarti itu benar.

Pastikan kata-kata yang Anda gunakan selaras dengan Anda dan mengingatkan Anda tentang kisah-kisah di baliknya. Hubungan emosional inilah yang akan menginspirasi Anda untuk mengubah BAGAIMANA menjadi aksi.

Menyatakan BAGAIMANA Anda

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Menyediakan Konteks

Begitu selesai mengartikulasikan BAGAIMANA Anda, Anda dapat memperdalam ikatan Anda dengan BAGAIMANA itu dengan cara menuliskan sebuah uraian singkat yang memberi masing-masing suatu konteks dan menunjukkan bagaimana kelihatannya kalau diterapkan. Uraian itu tidak harus rumit. Sebaliknya, buatlah sesederhana mungkin. Itu akan mempermudah penerapannya.

Berikut contoh uraian BAGAIMANA untuk individu ini:

- ~ Menemukan yang positif dalam segala sesuatu—Ketika segala sesuatu terkesan akan keliru, carilah yang akan benar.
- ~ Menjalin hubungan dengan orang lain secara bermakna—Jalin hubungan yang pribadi dan biarkan orang lain tahu bahwa Anda peduli pada mereka.
- ~ Buat orang lain merasa aman—Berikan kepercayaan kepada orang lain dan biarkan orang tahu bahwa Anda mengandalkan mereka.
- ~ Belajar sesuatu dari setiap orang—Bersikap terbuka terhadap gagasan-gagasan dan sudut pandang orang lain; mereka semua mempunyai sesuatu untuk diajarkan kepada kita.



- ~ Mencari solusi-solusi kreatif—Selalu berasumsi ada solusi dan jangan menyerah sampai Anda menemukannya.

Kami menyertakan beberapa contoh Penemuan Mengapa Kelompok yang telah kami fasilitasi di bagian akhir bab ini. Kami telah menceritakan proses selangkah demi selangkah ketika mereka mengubah tema-tema menjadi BAGAIMANA.

Menyediakan konteks pada BAGAIMANA Anda dengan menambahkan uraian pendek pada masing-masing:

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Dan terakhir, buat catatan tentang APA Anda:

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

* * *

Selamat. Dengan mengetahui MENGAPA dan BAGAIMANA di balik APA Anda, Anda telah menyelesaikan Lingkaran Emas individu atau kelompok. Begitu Anda mulai melangkah dengan MENGAPA dan berbagi visi serta nilai-nilai Anda kepada orang lain, menggunakan kisah-kisah dari proses Penemuan Mengapa—energi dan emosi yang ditimbulkan oleh kisah-kisah itu sangatlah penting agar bisa secara autentik mengomunikasikan apa yang Anda perjuangkan.

Contoh-Contoh Lain untuk Kelompok

Berikut contoh aktual tentang Lingkaran Emas dari sebuah Penemuan Mengapa Kelompok untuk sebuah tim kecil:

Daftar asli frasa-frasa aksi:

- ~ Mendidik
- ~ Memungkinkan
- ~ Mengarahkan
- ~ Menggurui
- ~ Menginspirasi
- ~ Mengajak kerja sama

Kata-kata dan frasa-frasa aksi ini diekspresikan sebagai tema-tema berikut:

Untuk menjalin hubungan, mendidik, mendukung, mengajak kerja sama, menanamkan kepercayaan, menginspirasi kemungkinan.

Dari tema-tema ini muncul MENGAPA tim:

“Untuk menjalin hubungan dan melibatkan diri supaya orang-orang merasa diberdayakan dalam hidup mereka.”

Dan, selanjutnya BAGAIMANA mereka:

- ~ Kami mendidik dan mencerahkan
- ~ Kami mendukung dan mengarahkan
- ~ Kami meningkatkan kerja sama
- ~ Kami menanamkan kepercayaan
- ~ Kami menginspirasi kemungkinan

Untuk melengkapi, berikut APA mereka:

- ~ Kami membangun hubungan orang banyak dengan informasi untuk memungkinkan mereka membuat keputusan-keputusan yang lebih baik.
- ~ Kami memberikan kepercayaan untuk melibatkan diri dalam masalah IT dan membuat pilihan IT.
- ~ Kami mengambil kendali dalam keputusan-keputusan investasi yang berpengaruh terhadap kemampuan produksi perusahaan.
- ~ Kami mengembangkan aplikasi-aplikasi yang mencakup komunitas lebih luas yang tanpa itu akan menjadi tersisihkan.
- ~ Kami merancang dan mengimplementasikan sistem-sistem untuk memungkinkan orang-orang berkomunikasi secara efektif, menghindari disrupsi.
- ~ Kami menyatukan strategi dan perencanaan IT untuk memastikan kebermaknaan masa depan usaha kami.

- ~ Kami mendukung infrastruktur komunikasi yang mendukung kami.
- ~ Kami memberikan informasi dan menginspirasi orang-orang melalui IT.

Berikut contoh Lingkaran Emas lain, kali ini dibuat oleh sebuah tim yang beranggotakan kurang dari sepuluh orang:

Daftar asli kata kerja dan frasa aksi:

- ~ Memotivasi
- ~ Meneguhkan
- ~ Mendukung
- ~ Menciptakan
- ~ Menginovasi
- ~ Menginspirasi

Ini diterjemahkan menjadi tema-tema berikut:

Untuk merasa aman, mendukung, menerima perbedaan, mendengarkan dan mengakui, bersikap terbuka, bekerja sama.

Dari tema-tema ini terbentuklah MENGAPA mereka:

“Untuk menyediakan ruang supaya bersama-sama kita dapat menemukan keberanian untuk menantang batas-batas kita.”

Lalu, BAGAIMANA mereka:

- ~ Kami saling mendukung
- ~ Kami menerima perbedaan
- ~ Kami mengakui hal-hal kecil
- ~ Kami mendukung keterbukaan
- ~ Kami menyatukan bakat

Yang menarik, begitu anggota-anggota kelompok ini menemukan MENGAPA dan BAGAIMANA mereka, mereka tidak merasakan perlunya menulis banyak tentang APA mereka:

- ~ Perancangan
- ~ *Branding*
- ~ Rekayasa perangkat lunak
- ~ Astronomi

BAB 7

Mengambil Sikap

Melakukan Hal-hal yang Anda Katakan Anda Yakini

Menyediakan waktu untuk menemukan MENGAPA kita dan mengartikulasikan BAGAIMANA kita barulah awal perjalanan. Setelahnya adalah bagian yang sulit. Kita harus sungguh-sungguh bertindak. Kita harus mewujudkan MENGAPA dan BAGAIMANA. Kita harus membagikan MENGAPA dan BAGAIMANA kita.

Membagikan MENGAPA Anda

Semata mengetahui MENGAPA kita tidak serta-merta membuat kita langsung merasa nyaman menceritakannya. Bahkan, kebanyakan di antara kita selama ini berkomunikasi lewat APA kita Itu yang diajarkan kepada kita. Sesuatu yang modelnya telah dibuatkan. Anda mungkin merasa mengomunikasikan tujuan, alasan, atau keyakinan Anda kepada orang lain merupakan sebuah tantangan yang serius. Apabila demikian, Anda tidak sendirian!

Ingat ketika belajar mengendarai sepeda? Awalnya Anda merasa canggung. Tiap kali kembali menungganginya, Anda berfokus pada taktik yang sepenuhnya berbeda sambil berusaha untuk tetap seimbang. Anda mengangkat kaki pada waktu-

waktu yang berbeda, mencoba rem dengan tekanan bervariasi dan berusaha melihat ke arah yang Anda tuju. Barangkali Anda terjatuh beberapa kali, tapi Anda naik dan mencoba lagi...dan lagi...dan lagi. Dan, tak lama kemudian Anda sudah meluncur di jalanan tanpa memikirkan caranya. Mulai dengan MENGAPA tidak berbeda. Begitu Anda menguasainya, semua berjalan sealaminya naik sepeda.

Kami mendapati bahwa tempat terbaik untuk berlatih adalah di antara orang-orang yang masih asing. Ketika Anda bertemu seseorang untuk pertama kali, mereka hampir selalu bertanya, “Apa pekerjaan Anda?” Ini kesempatan Anda untuk mulai dengan MENGAPA. Sejak saat ini, orang-orang yang tidak Anda kenal di pesawat, di jamuan pernikahan dan sebagainya dapat diumpamakan sebagai sepeda.

Saat belajar menghafal Pernyataan Mengapa Anda kata demi kata, Anda juga dapat mencoba variasi-variasi pernyataan dan kisah-kisah Anda untuk membantu orang lain menangkap maknanya. Simon, misalnya, mungkin mengatakan, “Saya menginspirasi orang untuk mengerjakan hal-hal yang menginspirasi mereka, sehingga, bersama-sama, kita dapat mengubah dunia

BAHAYA!

BAHAYA!:

Begitu mengetahui
MENGAPA Anda,
Anda mempunyai
pilihan untuk
menjalannya
setiap hari.
Menjalannya berarti
secara konsisten
melakukan
tindakan-tindakan
yang selaras dengan
hal-hal yang Anda
katakan. Apabila
Anda terlalu
sering berkata
A tetapi berbuat
B, Anda akan
kehilangan rasa
percaya orang lain.
Perbuatan kita bisa
menambah atau
justru mengurangi
rasa percaya dan
kesetiaan orang lain
kepada kita. Ketika
hal-hal yang kita
katakan dan hal-hal
yang kita berbuat
selaras dengan
yang kita yakini,
kita menjalani
MENGAPA kita
secara penuh.
Apakah Anda akan
memilih untuk
berpegang pada
sikap Anda?

kita.” Ini Pernyataan Mengapa-nya kata demi kata. Ia kadang-kadang berkata, “Saya bekerja dengan pemimpin-pemimpin untuk membangun organisasi-organisasi yang menginspirasi yang mendahulukan pelanggan. Saya percaya bahwa seandainya ada cukup banyak organisasi yang melakukannya, kita akan mengubah dunia.” Ia sering menggunakan pernyataan visi kami untuk memulai sebuah percakapan. Kalau sedang bicara tentang Start With Why, organisasi kami, ia akan berkata, “Kita bayangkan sebuah dunia tempat sebagian besar orangnya bangun tidur dengan inspirasi untuk bekerja, merasa aman ketika berada di sana, dan kembali ke rumah pada petang hari dengan rasa puas atas pekerjaan yang mereka lakukan. Setiap produk yang kami buat, setiap kemitraan yang kami jalin, dan segala sesuatu yang kami kerjakan mengantarkan visi ini ke kehidupan nyata.” Anda tentu mengerti. Ini bukan soal menggunakan kata-kata yang tepat untuk Pernyataan Mengapa Anda, walaupun itu tempat yang bagus untuk mulai. Kita bicara tentang menemukan cara-cara untuk menceritakan siapa Anda dan apa sikap Anda.

Apabila tidak mendapatkan reaksi yang Anda harapkan setelah beberapa kali mencoba, jangan

biarkan hal itu menyurutkan niat Anda. Kami berdua pernah menceritakan hal-hal yang memalukan pada upaya-upaya pertama kami ketika memulai MENGAPA sambil menulis bab ini. Selalu lebih mudah melihat ke belakang dan tertawa sesudah Anda berhasil menguasai sebuah keterampilan. Kami tidak tahu berapa orang yang pernah mengumpulkan keberanian untuk menceritakan MENGAPA mereka hanya untuk mendapati orang yang diajak bicara memandangi seolah-olah mereka makhluk berkepala tiga. Itu sama dengan jatuh dari sepeda! Itu wajar terjadi. Apabila itu reaksi yang Anda dapatkan, itu bisa bermakna dua hal.

Itu dapat berarti pesan Anda masih kurang jelas. Yang ingin Anda katakan dan yang keluar dari mulut Anda belum selaras. Seperti belajar naik sepeda, ke mana Anda ingin pergi dan di mana Anda sampai tidak selalu sama. Itu bisa pula terjadi ketika semua yang disampaikan sempurna tetapi tidak sejalan dengan orang yang diajak berbincang. Ingat, MENGAPA adalah sebuah filter. Ketika Anda mulai dengan MENGAPA, pernyataan itu menarik orang-orang yang percaya dengan yang Anda percayai dan menolak orang-orang yang tidak percaya. Orang yang dengan sopan menyudahi perbincangan atau beralih ke topik lain

barangkali adalah seseorang yang tidak sejalan dengan MENGAPA Anda. Itu bukan perkara besar. Anda tentu tidak ingin menghabiskan waktu berbasa-basi dengan orang yang tidak percaya terhadap yang Anda yakini. Itu semata tanda bahwa ada orang lain dengan siapa Anda dapat menjalin perbincangan yang mendalam dan bermakna. Carilah orang itu!

Membagikan MENGAPA Kelompok

(3-4 jam)

Salah satu cara paling efektif untuk berbagi cerita dalam sebuah organisasi adalah dengan menciptakan sebuah kesempatan yang memungkinkan orang lain mendengar dan merasa terinspirasi oleh MENGAPA itu. Kemudian mereka dapat ikut memiliki dan mempraktikkannya. Apabila kelompok Anda cukup besar sehingga tidak semua orang dapat disertakan dalam proses Penemuan Mengapa, apa cara terbaik untuk menceritakannya kepada semua anggota lain? Apabila Anda pendiri organisasi dan telah menemukan MENGAPA Anda dan sekarang ingin membagikannya kepada kelompok, bagaimana caranya memulai?

Berikut pendekatan yang telah kami gunakan untuk membantu orang berbagi MENGAPA kepada

sesama anggota kelompok yang tidak ikut dalam proses penemuan. Anda juga dapat menggunakan pendekatan ini untuk karyawan-karyawan atau mitra-mitra yang baru bergabung, untuk memastikan MENGAPA kelompok tetap hidup seiring organisasi tumbuh. Ini sebuah proses tiga langkah yang sederhana, untuk diselenggarakan bersama lima puluh orang sekaligus dalam sebuah lokakarya yang berlangsung selama tiga hingga empat jam. Fasilitator proses Penemuan Mengapa Kelompok sangat boleh dipertimbangkan untuk memimpin lokakarya itu. Berikut peta jalannya: Tiap langkah adalah sebuah diskusi berfasilitator yang diselenggarakan dalam *setting* mirip dengan yang dianjurkan untuk Penemuan Mengapa Kelompok dalam Bab 4.



BERBAGI
PENGALAMAN



MEMBANTU ORANG LAIN
MEMILIKI MENGAPA



MENGGALI
PELUANG-PELUANG BARU

Bagian untuk Fasilitator



Siapa yang Harus Hadir?

Kami menganjurkan peserta dalam lokakarya ini hadir secara sukarela. Pada babak-babak awal Penemuan Mengapa digelar, Anda menginginkan keterlibatan dari cukup banyak orang tipe pelopor yang langsung bisa menerima (*early adopters*), orang-orang yang tertarik dan memiliki gairah untuk ikut aktif dalam acara. Ingat Hukum Penyebaran Inovasi yang dibahas oleh Simon dalam *Start with Why*, yang mengatakan bahwa kelompok pertama yang langsung menyambut inovasi akan dengan senang hati menyebarkan gairah mereka kepada orang lain? Apabila mungkin, mulailah dengan orang-orang yang paling bersemangat dengan kegiatan Penemuan Mengapa. Kelompok orang yang langsung bisa menerima ini akan membantu Anda menyosialisasikan gagasan tersebut ke seluruh organisasi. Akan lebih cepat dan lebih murah menggunakan pendekatan ini daripada pendekatan dari atas ke bawah khas korporasi yang formal. Pada akhirnya mungkin acara akan diadakan secara resmi, tetapi ini bukanlah langkah pertama yang ideal untuk sosialisasi gagasan.

Lihat Bab 7 dalam *Start with Why* untuk informasi lebih banyak tentang topik ini.



Apabila Anda mendapati diri dalam situasi ketika beberapa peserta bukanlah tipe yang bisa cepat menerima, tapi perlu diyakinkan agar proses bisa segera berjalan, bukan masalah. La-

kukan yang terbaik untuk memastikan sebagian besar peserta terus bersemangat untuk menjadi bagian dari tonggak sejarah yang baru dan menggairahkan ini dalam organisasi.

Langkah 1: Berbagi Pengalaman

(60-75 menit)

Mulailah lokakarya dengan membahas Lingkaran Emas dan konsep MENGAPA. Sebagian peserta mungkin sudah mendengar sedikit tentang gagasan-gagasan ini; yang lain mungkin mulai dari nol. Setiap orang dalam ruangan perlu mengembangkan pemahaman mendasar tentang apa artinya mulai dengan MENGAPA. Sebuah cara mudah untuk mulai adalah menunjukkan kepada mereka video TED Talk Simon (<http://bit.ly/GoldenCircleTalk>). Pilihan lain, Anda dapat membahas konsep itu sendiri—*slide* dan catatan tersedia gratis di <http://bit.ly/FY-Wresources>.

Sesudah membahas Lingkaran Emas, persilakan satu atau dua peserta yang pernah ikut dalam proses Penemuan Mengapa untuk bicara tentang itu. Jelaskan bahwa mereka tidak harus mulai dengan langsung mengungkapkan Pernyataan Mengapa. Sebaliknya, yang harus mereka sampaikan kepada teman-teman mereka adalah apa yang mereka rasakan dari pengalaman penemuan itu. Biarkan anggota-anggota tim ini memimpin sebagian besar pembicaraan. Namun, seandainya Anda perlu

membantu mereka supaya diskusi tetap mengalir lancar, berikut beberapa pertanyaan yang perlu Anda siapkan. Ambil dan pilih pertanyaan-pertanyaan berikut dan tidak usah ragu kalau ingin menambahkan sendiri.

- ~ Ceritakan yang terjadi selama sesi Penemuan Mengapa.
- ~ Apa di antara cerita-cerita yang disampaikan oleh teman-teman Anda yang paling sejalan dengan Anda?
- ~ Sebutkan beberapa hal yang menonjol dalam acara itu.
- ~ Bagaimana reaksi yang diberikan oleh kelompok?
- ~ Apa yang Anda pelajari tentang organisasi atau rekan-rekan kerja Anda yang sebelumnya tidak Anda ketahui?
- ~ Apa yang Anda dengar selama acara itu yang membuat Anda sadar bagaimana rasanya bekerja di sini?
- ~ Apa yang paling menginspirasi Anda dari proses Penemuan Mengapa?

Ketika orang-orang itu berbicara, anggota-anggota lain dalam kelompok mungkin akan mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Dorong dan biarkan pembicaraan mengalir. Makin banyak

orang yang terlibat dalam diskusi, makin banyak yang akan mereka pahami tentang nilai MENGAPA dan makin besar kontribusi mereka dalam lokakarya.

Tidak ada batas waktu untuk bagian kegiatan ini, jadi tidak usah terburu-buru. Baca energi yang ada dalam ruangan. Ketika interaksi berhenti secara alami—mungkin sekitar lima belas menit sesudah Anda mulai, atau tiga puluh menit, atau lebih—Anda bisa pindah ke langkah 2.

Langkah 2: Membantu Orang Lain Memiliki MENGAPA Sendiri

(45-60 menit)

Sekarang masuk penyampaian: Anda akan segera menceritakan Pernyataan Mengapa yang diambil dari acara penemuan. Cara terbaik adalah mulai dengan memperkenalkan komposisi pernyataan:

UNTUK _____ (KONTRIBUSI)

SUPAYA _____ (DAMPAK)

Terangkan bahwa Pernyataan Mengapa yang akan segera disaksikan oleh para peserta ditemukan (bukan dikarang) melalui tema-tema yang muncul dari kisah-kisah yang diceritakan oleh para peserta. Tunjukkan *flip chart* dari Penemuan Mengapa tempat kata-kata dan frasa-frasa untuk Rancangan telah dicatat. Ceritakan proses ketika Anda membantu mengolah semua itu menjadi sebuah Pernyataan Mengapa. Ceritakan kembali kisah-kisah spesifik yang barangkali bisa membantu. Cerita-cerita ini akan membantu mengantarkan MENGAPA ke dunia nyata. Apabila Anda masih menyimpan halaman-halaman *flip chart* dari proses Penemuan Mengapa atau bahkan foto-foto, sekaranglah saat yang tepat untuk menampilkannya. Melihat tanda-tanda yang dicoretkan pada halaman-halaman itu dengan tema-tema yang disilang atau dilingkari dapat membantu orang yang tidak hadir dalam sesi itu mendapatkan gambaran tentang jalannya proses yang telah terjadi.

Kalau setiap anggota sebuah tim tidak tumbuh bersama-sama, mereka akan tumbuh terpisah-pisah.

Ketika akhirnya Anda sampai ke halaman *flip chart* yang mengungkapkan Pernyataan Mengapa, bacalah keras-keras dan beri kesempatan kepada kelompok untuk ikut ambil bagian.

Di sinilah situasi bisa agak rumit. Orang sering kali sibuk ber-kutat pada kata-kata, bukannya pada makna dan perasaan yang ada di balik kata-kata itu. Saran kami, sediakan waktu untuk memungkinkan setiap orang tahu bahwa kata-kata itu tidak sempurna. Ini hanya iterasi pertama atau iterasi awal untuk Pernyataan Mengapa. Biarkan mereka tahu bahwa terkadang kata-kata yang digunakan dalam sebuah Pernyataan Mengapa mungkin berubah sedikit sejalan dengan waktu, walaupun perasaan di balik MENGAPA tidak. Beritahu mereka untuk menahan dorongan untuk mengkritik pilihan bahasa karena sebaiknya berfokus pada penerapan MENGAPA dalam praktik. Perhatikan apakah Anda dapat membuat semua orang setuju bahwa mereka memiliki perasaan yang sama atas MENGAPA itu, bahkan seandainya artikulasinya, dalam pikiran mereka, tidak seratus persen sempurna. Ini akan membantu Anda menghindari jebakan semantik dan mempertahankan momentum.

Kami pernah mengalami situasi-situasi ketika MENGAPA sama sekali tidak sejalan dengan satu atau dua orang peserta lokakarya. Beberapa alasan yang umum untuk ini yaitu:

- ~ Dulu, organisasi ini tidak selalu berkiprah sesuai dengan MENGAPA-nya.

- ~ Pernyataan Mengapa tidak selaras dengan yang telah disepakati oleh organisasi dan/atau anggota-anggota tim untuk strategi mereka yang sekarang.
- ~ Terkadang anggota-anggota tim merasa MENGAPA itu benar, tapi tidak yakin semua karyawan bersedia mendukungnya, jadi mereka merasa perlu mengubahnya.
- ~ Terkadang, anggota tim yang tidak sejalan dengan MENGAPA memang tidak begitu sesuai berada di perusahaan itu.
- ~ Kalau sebagian besar peserta tidak mendukung Pernyataan Mengapa, mungkin pernyataan itu memang perlu disempurnakan.

Apabila ada ketidaksepakatan terkait MENGAPA, bukan masalah. Sasaran Anda bukanlah memaksa semua orang menerima, melainkan menyediakan sebuah lingkungan tempat mereka memiliki kesempatan untuk terinspirasi oleh MENGAPA itu. Ingat, gagasan keseluruhan di balik mengartikulasikan MENGAPA adalah supaya kita dapat bekerja sama untuk membuat perubahan positif di dunia.

Setelah semua peserta memiliki pemahaman yang baik atas MENGAPA dan tema serta kisah yang mendasarinya, mereka siap untuk dipecah menjadi beberapa kelompok diskusi. Kelompok-kelompok itu harus cukup kecil supaya tukar pikiran

dapat berlangsung secara efektif. Tiap kelompok perlu membuat laporan di akhir bagian ini, jadi usahakan jumlah kelompok juga tidak terlalu banyak.

Satu cara untuk mendorong rasa kepemilikan atas MENGAPA adalah meminta setiap kelompok menyampaikan pengalaman-pengalaman pribadi yang mendukungnya. Berikut beberapa cara untuk memulainya:

- ~ Ceritakan sebuah kisah spesifik tentang mengapa Anda *senang* bekerja di organisasi ini. Ceritakan kapan Anda merasa bangga menjadi bagian dalam kelompok *ini*.
- ~ Bagian mana dari kisah yang baru Anda ceritakan yang memperkuat MENGAPA kita?
- ~ Siapa dalam organisasi kita yang paling baik dalam mewujudkan MENGAPA kita?

Berikan *flip chart* kepada masing-masing kelompok dan buat tiap peserta menuliskan jawaban mereka untuk tiap pernyataan sebagai sebuah daftar kalimat atau frasa pendek, dengan penekanan pada *cerita*. Sama seperti dalam sesi Penemuan Mengapa, kisah-kisah yang paling bermakna adalah yang paling *spesifik* dan *manusiawi*.

Sediakan sekurangnya dua puluh sampai tiga puluh menit untuk latihan ini. Umumnya, Anda terpaksa menghentikan disku-

si karena waktunya habis, bukan karena diskusi tidak berjalan. Sesudah Anda menyuruh berhenti, minta tiap kelompok melaporkan hasil diskusi mereka ke semua orang. Itu memerlukan lima sampai tujuh menit per kelompok.

Ketika orang-orang mulai bersemangat karena pengalaman-pengalaman pribadi mereka sejalan dengan MENGAPA, itu berarti mereka mulai ikut memiliki, yang memperkuat koneksi mereka dengan pekerjaan dan sesama anggota tim. Salurkan energi yang dibangkitkan melalui latihan ini sampai ke babak akhir lokakarya.

Langkah 3: Menggali Kesempatan-Kesempatan Baru

(45 menit)

MENGAPA kita berasal dari masa lalu kita, tetapi nilai dan janji yang terkandung di dalamnya ada di masa mendatang. MENGAPA yang menginspirasi dan diartikulasikan dengan jelas berfungsi sebagai papan lompat untuk cara-cara baru dan berbeda dalam memajukan organisasi. Menggunakan MENGAPA kelompok untuk membawa kita ke masa depan merupakan fokus bagian penutup lokakarya ini. Kami menyebutnya “Perbincangan tentang Kemungkinan.”

Tiba saatnya para peserta melontarkan gagasan-gagasan tentang bagaimana organisasi, yang dibimbing oleh MENGAPA-

nya, dapat maju dengan cara-cara baru atau berbeda. Ini lebih dari sebuah acara curah pendapat kebanyakan. Anda pasti tahu acara curah pendapat yang kami maksud, ketika kita mulai berpikir besar sampai ada orang yang mulai sibuk mengantisipasi hambatan-hambatan dan tantangan-tantangan, dan dalam tiga menit, kebanyakan peserta jadi yakin bahwa gagasan-gagasan baru tidak mungkin dipakai. “Kendala sumber daya” adalah monster pengganggu yang populer; Anda pasti bisa menyebutkan pengganggu-pengganggu lain. Sayangnya, itu semua akan mematahkan gagasan-gagasan bahkan sebelum dimulai dan menghalangi kita bertindak. Kita membatasi kemajuan-kemajuan pada langkah-langkah kecil, padahal sebetulnya kita mampu melakukan lompatan-lompatan besar. Perbincangan tentang Kemungkinan akan terus menjauhkan kita dari jalan yang kelewat aman. Diskusi ini memberi kita izin untuk mengubah pemikiran kita dan kesempatan untuk keluar dari jalan kita sendiri.

Pecah para peserta menjadi kelompok-kelompok, sama seperti sebelumnya. Terangkan bahwa dalam Perbincangan tentang Kemungkinan, tidak ada yang dinamakan kendala-kendala sumber daya. Dorong para peserta untuk menceritakan gagasan apa pun yang muncul—lagi pula, Anda tidak pernah tahu ke mana gagasan itu akan mengantar kita. Kami telah melihat orang mengungkapkan gagasan yang mereka sendiri anggap bodoh dan setelah itu menyaksikan bagaimana kelompok mengubahnya menjadi sesuatu yang ingin diterapkan

oleh semua orang. Semakin besar gagasan, semakin baik. Tidak ada batasan ukurannya. Tidak ada yang tidak mungkin. Tidak ada yang “bodoh”. Sejalan dengan itu, pastikan semua orang mengerti bahwa Perbincangan tentang Kemungkinan memang tentang itu—sebuah perbincangan. Apabila Anda mengangkat sebuah gagasan dan gagasan itu diterima dengan baik, itu *tidak* menyiratkan bahwa Anda sekarang berkomitmen untuk memajukannya. Kalau orang-orang berpikir bahwa menawarkan sebuah usulan akan mengikat mereka dengan tanggung jawab untuk mewujudkannya, mereka mungkin ragu mengungkapkan gagasan paling ambisius yang mereka miliki. Penting untuk dikatakan bahwa Perbincangan tentang Kemungkinan sarat dengan kemungkinan, tapi tidak memerlukan komitmen.

Hanya ada dua aturan untuk latihan ini:

- ~ Setiap gagasan harus selaras dengan MENGAPA.
- ~ Anggota-anggota kelompok dapat menambahkan gagasan-gagasan baru atau membangun di atas gagasan orang lain. Mereka tidak boleh mengatakan, “Tidak mungkin,” “Itu tidak akan berhasil” atau “Kita tidak dapat menerapkannya”—bukan perbincangan seperti itu yang kita inginkan.

Supaya dapat dimulai, minta kelompok-kelompok menjawab pertanyaan berikut:

- ~ Setelah menemukan MENGAPA kita, apa yang mungkin dicapai *di dalam* organisasi kita? (Sebagai contoh, pikirkan sistem serta proses apa yang mungkin dapat diubah atau diperkenalkan.)

Gagasannya adalah membuat tim memandang ke dalam. Ingat, kita harus memenuhi ucapan kita. Kita harus menjadi seperti yang kita katakan. Inilah kesempatan untuk memastikan hal-hal yang kita katakan dan kita perbuat dalam organisasi mencerminkan siapa kita sesungguhnya. Orang-orang di dalam organisasi harus menjalankan dahulu MENGAPA bagi sesama anggota organisasi; setelah itu, mereka dapat berfokus pada bagaimana MENGAPA berpengaruh kepada orang-orang di luar. Banyak organisasi ingin langsung berfokus pada klien atau produk. Dorong mereka untuk berdiskusi secara internal dahulu, dan yakinkan bahwa setelah ini kita akan mulai membahas APA. Pertanyaan tadi dapat membuat mereka mulai.

Sesudah sekitar sepuluh menit, ajukan pertanyaan baru:

- ~ Mengingat MENGAPA organisasi ini, apa kemungkinan-kemungkinan APA yang bisa dimiliki? (Sebagai contoh, bayangkan apa lagi yang dapat kita tawarkan melalui produk atau layanan, atau cara kita berkomunikasi dengan orang-orang yang kita layani.)

Sering sekali, organisasi jadi terlalu sibuk menyediakan penawaran-penawaran pokok mereka dan tidak mempertimbangkan apa produk, jasa, atau kemitraan lain yang dapat membantu mereka mewujudkan MENGAPA mereka. (Apabila Apple melakukannya, mungkin tidak ada di antara kita yang memiliki iPhone, iPad, atau iTunes.) Dengan secara spesifik meminta para peserta mengeksplorasi produk-produk atau layanan-layanan baru, pertanyaan ini bertujuan menginspirasi mereka untuk menyadari bahwa sebuah produk bisa sangat berbeda dari penawaran mereka yang sekarang dan masih seratus persen selaras dengan MENGAPA organisasi.

Kelompok harus menuliskan pikiran-pikiran mereka di *flip chart*. Setelah dua puluh sampai tiga puluh menit, minta masing-masing menyampaikan di depan yang lain. Ketika mendengar yang disampaikan oleh orang lain, mungkin mereka bisa terinspirasi untuk berpikir lagi tentang kemungkinan-kemungkinan berbeda. Situasinya seperti mendaki anak tangga di sebuah menara yang tinggi—sewaktu Anda naik satu langkah, makin banyak pemandangan yang terlihat.

Untuk menyelesaikan Perbincangan tentang Kemungkinan, tanyakan apakah ada yang ingin mewujudkan MENGAPA mereka. Secara khusus, Anda harus meminta mereka membuat komitmen untuk:

- ~ Menjadi “Juara Mengapa” yang akan terus menghidupkan MENGAPA setiap hari dengan menjalaninya dan membagikannya kepada orang lain.

- ~ Mengambil kemungkinan mana pun yang diidentifikasi oleh tim dan mengubah semuanya menjadi tindakan.
- ~ Apabila BAGAIMANA belum pernah dinyatakan seperti yang dianjurkan dalam Bab 6, alangkah baiknya jika ada relawan yang bersedia mengidentifikasi BAGAIMANA organisasi dengan menggali tema-tema yang muncul selama Penemuan Mengapa.

Sasarannya adalah bahwa pada akhir lokakarya anggota-anggota tim yang tidak ikut dalam proses penemuan bisa ikut memiliki MENGAPA, yang memancarkan energi dan inspirasi. Tiap peserta akan mulai menghidupkan MENGAPA dengan cerita-cerita mereka sendiri. Makin sering mereka membicarakannya, MENGAPA juga akan makin mengakar kuat. Beginilah cara memulai melipatgandakan kekuatan MENGAPA.

Menjalani MENGAPA Anda

Mengomunikasikan MENGAPA adalah bagian paling penting dalam mengidentifikasi orang-orang di dunia yang juga memercayai apa yang kita percayai, siapa yang akan menjadi teman-teman kepercayaan kita, klien-klien atau pelanggan-pelanggan setia kita, karyawan-karyawan yang berdedikasi dan mitra-mitra yang terinspirasi dalam menjalani MENGAPA dalam kehidupan sehari-hari. Itu luar biasa, dan baru permulaan.

Bagi individu, menemukan MENGAPA mungkin mengantarkan ke kesadaran bahwa ada hal lain yang dapat mereka kerjakan atau suatu tempat lain yang akan memungkinkan mereka merasa lebih puas. Menemukan MENGAPA sebuah organisasi dapat mengantarkan ke kesimpulan serupa. Barangkali organisasi itu harus menawarkan sebuah produk atau layanan yang berbeda. Mungkin organisasi itu perlu mempertimbangkan kembali proses perekrutan atau tolok ukur kemajuannya. Barangkali karyawan tertentu akan lebih baik jika berada di jabatan berbeda atau di divisi lain. Atau mungkin, mereka memang tidak sesuai dalam organisasi.

Sesudah menemukan MENGAPA dan mengartikulasikan BAGAIMANA, Anda akan lebih mudah melihat mana di antara anggota tim, strategi, kebijakan, prosedur, sistem, produk, dan komunikasi internal serta eksternal yang selaras atau tidak selaras dengan keyakinan-keyakinan pokok Anda. Apabila daftar pertama hal-hal yang ingin Anda ubah cukup panjang, itu normal. Itu tidak berarti Anda harus melakukan perubahan secara langsung atau drastis. Biarkan MENGAPA dan BAGAIMANA Anda semakin matang selama beberapa waktu sebelum Anda maju ke arah yang baru. Bangun hubungan dengan keduanya selagi Anda mempertimbangkan apa pengaruhnya pada langkah Anda berikutnya. Apabila Anda memutuskan melakukan perubahan, mulailah dengan langkah kecil dan penuh percaya diri.

Ingat, kita merasa paling terpuaskan saat kita menjalani MENGAPA kita. Dari dulu seperti itu; kita hanya sulit mengungkapkannya dalam kata-kata. Sekarang Anda dapat membagikan MENGAPA Anda dan mengambil tindakan untuk mewujudkannya. Ketika menyimpan MENGAPA Anda pada secarik kertas di sebuah laci, Anda hanya memiliki secarik kertas dalam sebuah laci. Ketika *menjalani* MENGAPA Anda, Anda berkembang dengan pesat, begitu pula orang-orang di sekitar Anda.

Membuat MENGAPA Tetap Hidup

Belum lama ini Peter terbang menggunakan Southwest Airlines dari St. Louis, Missouri, ke Columbus, Ohio. Penerbangan itu padat, dan laci-laci di atas kursi penumpang terisi penuh. Sewaktu penumpang-penumpang terakhir akan naik pesawat, mereka diminta meninggalkan barang-barang jinjingan mereka di ban berjalan untuk dimasukkan ke ruang bagasi. Peter melihat para pramugari bekerja keras untuk memastikan tiap tas telah diberi label dengan benar sebelum dipindahkan.

Ini pemandangan umum pada penerbangan-penerbangan dalam negeri. Yang terjadi kemudianlah yang sangat mengejutkan. Sebagaimana disaksikan oleh Peter, kapten pesawat menengok melalui pintu pembatas dan melihat pramugari sedang memasang label pada tiap tas penumpang kemudian menempatkannya ke ban berjalan. Langsung, tanpa ragu-ragu, sang kapten bangkit dari kursinya dan mulai membantu. Peter terkesima. Belakangan ini ada batasan yang jelas sekali antara awak penerbangan pesawat dan awak kabin, tapi seorang kapten senior menerabas batas itu untuk membantu awak kabin Southwest untuk memasti-

Informasi lebih banyak tentang Southwest, baca Bab 5 di *Start with Why*.



kan tas-tas penumpang tidak sampai tertukar. Dengan tindakannya, dengan nada bicaranya kepada pramugari, dan dari caranya menangani bawaan penumpang, kapten ini jelas terlihat peduli. Peter melirik logo maskapai penerbangan itu, yang bergambar hati, lalu tersenyum. Ia baru saja menyaksikan MENGAPA mereka diwujudkan.

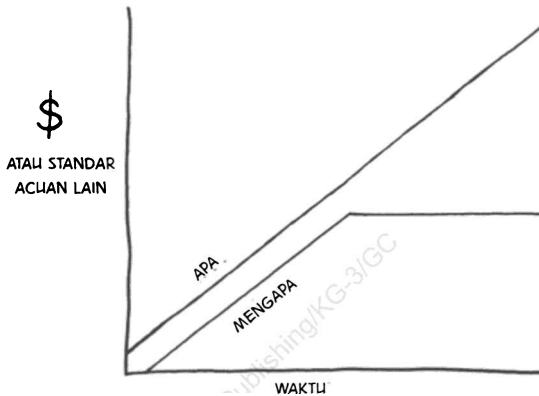
Southwest Airlines adalah perusahaan yang membangun bisnisnya di seputar keyakinan akan sikap peduli kepada karyawan-karyawannya, yang pada gilirannya peduli kepada para pelanggan. Dalam *Start with Why*, Simon mengutip maskapai penerbangan itu sebagai contoh organisasi yang berpikir, bertindak, dan berkomunikasi dengan MENGAPA sebagai titik awal mereka. Ketika kami menulis buku ini tujuh tahun kemudian, kelihatannya MENGAPA Southwest masih hidup dan lestari.

Informasi lebih banyak tentang "split" ada di Bab 12 *Start with Why*.



Agar MENGAPA tetap hidup sejalan dengan waktu, kita harus membuatnya tetap di depan dan di pusat, mengomunikasikannya, dan berkomitmen untuk menjalankannya—dengan sengaja, sesuai tujuan—setiap hari. Kalau tidak, sebuah MENG-

APA dapat menjadi lemah, memudar, atau terlupakan. Dalam sebuah organisasi, ketika MENGAPA menjadi kabur, kita menyebutnya “*split*”.



Setiap perkembangan, pertumbuhan, atau hasil organisasi dapat diukur menggunakan dua sumbu. Sumbu pertama adalah waktu dan sumbu kedua adalah standar acuan lain, biasanya pendapatan. Ketika sebuah organisasi didirikan, *apa* yang dikerjakannya terikat erat dengan *mengapa* organisasi itu mengerjakannya, bahkan seandainya perusahaan itu tidak dapat mengungkapkan MENGAPA-nya dalam kata-kata. Ketika organisasi itu tumbuh, APA dan MENGAPA-nya tumbuh secara bersamaan. Namun, ketika bisnis berkembang sejalan dengan waktu dan makin banyak orang yang direkrut, saat itulah *split* menjadi ancaman yang nyata.

Pada awalnya, ketika sebuah organisasi masih kecil, sang pendiri merekrut sendiri anak buahnya dan secara langsung menyampaikan visinya ke mereka. Biasanya, seluruh kelompok bekerja di kantor yang sama; walaupun tidak, mereka umumnya melakukan kontak setiap hari. Karyawan terinspirasi oleh visi sang pendiri dan bersemangat datang ke tempat kerja. Mereka memberikan apa pun yang mereka dapatkan kepada organisasi, bahkan seandainya bayaran mereka rendah dan jam kerja mereka panjang. Dalam situasi ini, MENGAPA tetap hidup subur.

Ketika organisasi menjadi besar, banyak hal mulai berubah. Sang pendiri menunjuk seseorang untuk merekrut dan mengelola sebagian staf. Pada akhirnya, sebuah struktur manajemen dibentuk untuk menangani pertumbuhan. Orang yang merekrut karyawan sekarang merekrut orang lain untuk membantunya menjalankan tugas ini. Setelah beberapa waktu, orang-orang yang direkrut jadi makin jauh dari sang pendiri dan dari alasan mengapa organisasi itu dibentuk. Orang-orang baru secara naluriah mulai berfokus pada APA, yang lebih mudah diukur. Ini memicu kaburnya MENGAPA perusahaan. Inilah yang disebut sebagai *split*—ketika MENGAPA menjadi kabur dan fokus bergeser ke APA.

Walaupun mungkin tidak dapat mengartikulasikan perubahan, kita semua dapat mengakui kapan organisasi kita mengalami *split*. Gejala-gejalanya antara lain meningkatnya stres, berkurangnya gairah, serta menurunnya produktivitas, keterlibatan dan inovasi. Orang-orang mulai mengatakan hal-hal seperti “Dulu di sini rasanya seperti sebuah keluarga. Sekarang semata pekerjaan.” Dulu, karyawan terinspirasi untuk tetap bersama dengan organisasi, tapi sekarang para eksekutif dan manajemen lebih tinggi harus susah-payah mempertahankan mereka, menggunakan taktik-taktik seperti kenaikan gaji, bonus yang dikaitkan dengan hasil kerja, dan opsi saham yang tersedia hanya bagi orang-orang yang berjanji akan bekerja lima tahun atau lebih bersama organisasi itu. Manipulasi berbasis uang macam ini bisa berhasil dalam jangka pendek, tetapi mau tidak mau akan gagal dalam jangka panjang. Pada akhirnya, kepercayaan dan loyalitas karyawan runtuh, performa rusak, pencapaian berkurang, pemutusan hubungan kerja bertambah, dan kultur organisasi secara keseluruhan mulai terkikis.

Organisasi apa pun, bahkan organisasi dengan kultur berbasis MENGAPA yang hebat, dapat mengalami *split* apabila gagal berfokus pada alas-

an mengapa mereka melakukan sesuatu. Kendati demikian, begitu menyadari ada masalah, organisasi bisa berusaha menangkisnya.

Ultimate Software menawarkan contoh yang bagus tentang bagaimana sebuah organisasi dapat menghindari *split*. Perusahaan itu tidak hanya mengalami pertumbuhan yang meledak, tetapi juga menyuburkan budaya “mendahulukan orang lain”. Perusahaan itu selalu berada dalam daftar 100 Perusahaan Terbaik untuk Bekerja menurut majalah *Fortune*. Pada 2017, perusahaan itu ada di peringkat ketujuh dalam daftar itu, selain di peringkat kedua dalam daftar Perusahaan Yang Peduli menurut majalah *People*.

Pada awal 2014, mereka meminta kami terlibat—bukan karena mereka mengalami *split* tetapi karena mereka ingin membangun pertahanan untuk mencegahnya. Mereka meminta kami membantu mereka merancang pelatihan kepemimpinan yang akan menjamin para pemimpin memiliki semua yang diperlukan supaya mereka dapat selalu memilih mengerjakan yang benar.

Tim kepemimpinan di Ultimate Software menyadari MENGAPA mereka: *Untuk menyediakan kepada orang banyak supaya mereka bisa berkem-*

bang dan merasa diberdayakan untuk selalu mengerjakan hal yang benar. Mereka menggunakan MENGAPA itu untuk membentuk budaya organisasi dan mereka memandang masa depan melalui lensa-lensa tersebut. MENGAPA mereka tidak hanya semboyan yang ditempel di dinding. Mereka menjalankannya dan bernapas dengannya. Dan, kewaspadaan mereka dalam mempertahankannya sangat tinggi. Ultimate Software secara sadar terus mencegah *split* dan tak kenal lelah menyelaraskan APA yang mereka kerjakan dengan MENGAPA mereka mengerjakannya—dan mereka sangat berhasil.

Entah Anda secara proaktif melindungi sebuah MENGAPA yang hidup dan tahan lama atau perlu menghidupkan kembali MENGAPA yang telah terabaikan atau tidak dihiraukan, salah satu alat paling manjur yang tersedia adalah yang paling sederhana: bercerita. Ini berlaku baik untuk organisasi maupun individu.

Bercerita adalah cara yang memungkinkan pengetahuan dan pemahaman diwariskan selama ribuan tahun, sejak lama sebelum bahasa tertulis ditemukan. Bercerita adalah bagian dari menjadi ma-

nusia. Dan, cerita-cerita terbaik bisa menjadi alat untuk berbagi nilai serta keyakinan kita. Cerita itu luar biasa. Cerita itu menginspirasi. Cerita dapat menjadi sumber MENGAPA kita sekaligus bahan bakar untuk membuat MENGAPA kita tetap hidup. Itu sebabnya perusahaan-perusahaan yang paham tentang pentingnya menjalani MENGAPA mereka memberi kemudahan bagi tim-tim di dalamnya untuk membentengi diri dengan cerita.

Sepanjang buku ini, kita telah berbincang tentang pentingnya cerita dalam proses penemuan. MENGAPA Anda berasal dari proses cerita-cerita Anda—momen-momen dalam hidup ketika Anda merasa paling terpuaskan, saat Anda berada dalam situasi yang paling baik. Makin sering Anda bertindak berdasarkan MENGAPA Anda, makin banyak cerita memuaskan yang akan Anda kumpulkan. Dan, cerita-cerita itu akan memperdalam hubungan Anda dengan MENGAPA Anda, di samping juga menginspirasi Anda untuk terus mempertahankannya. Pada gilirannya, Anda akan menginspirasi orang lain.

Terus Menginspirasi

Kami telah beberapa kali menyebutkan bahwa menurut pengalaman kami, menjadi fasilitator Penemuan Mengapa merupakan kegiatan paling memuaskan dan paling menginspirasi yang kami kerjakan. Membantu orang lain menemukan MENGAPA mereka benar-benar berbeda dari menemukan MENGAPA Anda sendiri. Kami menganjurkan Anda melakukan keduanya!

Tim kami di Start With Why bekerja keras untuk membangun sebuah dunia tempat sebagian besar orang bangun tidur dengan inspirasi untuk pergi bekerja, merasa aman ketika sedang berada di sana, dan pulang pada petang atau malam hari dengan perasaan puas atas pekerjaan yang mereka jalani. Kami bekerja keras untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki sebuah Lingkaran Emas di meja kerja mereka dan setiap organisasi dapat dengan jelas menyebutkan tujuan, alasan, atau kepercayaan mereka yang paling luhur. Buku ini hanya salah satu yang kami kerjakan untuk membantu mengantarkan MENGAPA kami ke kehidupan nyata. Kami tahu kami tidak dapat melakukannya sendirian. Terima kasih telah berseedia bergabung dalam gerakan ini, membantu kami menyebarkan MENGAPA kami. Teruslah menginspirasi!

Lampiran 1

Pertanyaan yang Sering Diajukan

Kami pernah mendapat hak istimewa untuk bekerja bersama ribuan orang di lokakarya-lokakarya kami, dan mereka telah mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang bagus. Bisa dibilang, kami sudah hafal semua jawabannya di luar kepala, mengingat MENGAPA adalah gairah kami. Memang, ada beberapa pertanyaan yang sungguh menantang, dan untuk menjawabnya kami harus mendalami, memperluas, dan memperjelas pemahaman atas MENGAPA kami. Kami berpendapat buku ini akan semakin kaya kalau kami menceritakan pertanyaan-pertanyaan yang paling umum terlontar di lokakarya-lokakarya kami, beserta jawaban-jawabannya. Kami sangat menganjurkan para fasilitator membaca bagian ini, karena mere-

ka mungkin akan menerima pertanyaan-pertanyaan yang sama dari para peserta Penemuan Mengapa Kelompok.

Untuk Individu

Dapatkan MENGAPA saya adalah keluarga saya?

Keluarga menginspirasi cinta dan komitmen yang besar, dan kebanyakan kita ingin memberikan kepedulian sebanyak-banyaknya kepada pasangan dan anak-anak kita. Akan tetapi, MENGAPA adalah siapa kita *di mana pun* kita berada—tidak hanya di rumah, tetapi juga di tempat kerja atau di tempat pergaulan kita bersama teman-teman. Walaupun mungkin terdengar aneh, sesungguhnya keluarga adalah sebuah APA. MENGAPA Anda tidak akan ditemukan dengan bicara tentang keluarga Anda, tetapi dari membicarakan perasaan-perasaan Anda yang dibangkitkan oleh keluarga. Selama proses Penemuan Mengapa, mau tidak mau Anda akan menemukan bahwa kontribusi Anda kepada anggota-anggota keluarga Anda dan dampaknya pada mereka sama persis dengan

yang Anda hasilkan pada orang lain dalam situasi apa pun yang menampilkan diri Anda yang terbaik. Kesimpulannya adalah keluarga Anda bukan MENGAPA Anda. Alasan teman terbaik Anda menyukai Anda adalah alasan yang sama mengapa orang lain yang bermakna bagi Anda menyukai Anda, dan alasan yang sama pula mengapa klien terbaik atau teman terbaik Anda menyukai Anda.

Dapatkan saya memiliki lebih dari satu MENGAPA?

Tidak. Kita masing-masing memiliki satu MENGAPA dan hanya satu MENGAPA. MENGAPA adalah tali penghubung yang memunculkan yang terbaik dari diri kita dan membuat kita merasa sangat terpuaskan. Seperti sering disampaikan oleh Simon, “Jika jati diri Anda di tempat kerja berbeda dengan saat di rumah, berarti Anda berbohong di salah satunya.” Siapa kita di dasar yang paling dalam tidak akan berubah di mana pun kita berada. Pilihannya hanyalah hidup selaras dengan MENGAPA kita atau tidak. Apabila Anda merasa seolah-olah mempunyai sebuah MENGAPA di tempat kerja dan MENGAPA yang berbeda di rumah (atau dalam konteks lain), Anda

mungkin terlalu berfokus pada *apa* yang Anda perbuat di tempat berbeda. Sebaliknya, bayangkan faktor-faktor umum di rumah dan tempat kerja yang membuat Anda merasa terinspirasi dan terpuaskan. Itulah titik di mana Anda bisa mendapat pencerahan tentang MENGAPA Anda.

Dapatkan MENGAPA saya berubah seiring bertambahnya usia?

MENGAPA kita terbentuk utuh pada usia tengah remaja sampai akhir remaja. Pada usia itu kita telah mempunyai pengalaman yang cukup dan pilihan yang cukup oleh diri sendiri sehingga kita dapat mengenali situasi-situasi ketika kita tumbuh pesat dan ketika kita mandek. Namun, meskipun Anda mungkin telah merasakan MENGAPA Anda pada usia itu, kemungkinan besar Anda tidak mampu mengekspresikannya. Itu karena MENGAPA berasal dari bagian limbik pada otak, yang tidak memiliki kapasitas bahasa, jadi sulit mengungkapkannya dalam kata-kata. Ketika tahun demi tahun berlalu, dan kita mendapatkan pemahaman lebih mendalam tentang MENGAPA kita dan kontribusi serta dampak yang kita buat, kita mungkin menemukan bahasa yang lebih tepat dan lebih bermakna untuk

mengungkapkannya. Bagaimanapun, perasaan di balik kata-kata akan tetap sama. Kata-kata yang Anda gunakan mungkin akan berubah, tetapi MENGAPA Anda tidak.

Kalau pada titik tertentu dalam hidup kita merasa MENGAPA kita berubah secara mendasar, ada beberapa alasan yang mungkin menyebabkannya. Yang paling lazim adalah bahwa dulu kita belum betul-betul tahu atau paham tentang MENGAPA kita, sering kali karena kita terlalu berfokus pada APA. Atau barangkali kita mengalami sebuah pengalaman yang transformatif—perjuangan pribadi, tragedi, kematian orang yang dikasihi. Meskipun kejadian-kejadian semacam itu tentu dapat sangat memengaruhi kita, semua itu tidak mengubah identitas inti kita. Apabila peristiwa-peristiwa ini menginspirasi kita untuk meninjau kembali apa yang penting, menjalani atau berpikir dengan cara yang lebih positif, itu tidak berarti MENGAPA kita berubah. Itu hanya berarti kita telah mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang diri sendiri dan telah mulai hidup dengan keselarasan yang lebih dekat dengan MENGAPA kita. Perspektif lain tentang hal ini adalah bahwa sebuah tantangan atau kehilangan dapat membuat kita goyah untuk beberapa waktu. Begitu kese-

imbangan kita kembali, kita akan melihat bahwa MENGAPA kita pada dasarnya sama sekali tidak berubah.

Bagaimana kalau saya tidak mempunyai MENGAPA?

Anda memiliki sebuah MENGAPA. Semua orang punya. Pertanyaan satu-satunya adalah apakah Anda bersedia terbuka dan memosisikan diri dalam situasi cukup rentan untuk menemukan apa MENGAPA Anda. Selama Anda jujur terhadap diri sendiri dan orang lain, Anda *akan* menemukan MENGAPA Anda. Mungkin belum terartikulasikan atau terpoles dengan sempurna, tetapi kami belum pernah sampai harus menyampaikan kabar buruk kepada seseorang bahwa mereka tidak mempunyai sebuah MENGAPA sama sekali!

Dalam kurva lonceng, orang-orang yang mudah menerima hal baru ada di posisi depan atau kiri, sebagian besar di tengah, dan orang-orang yang tertinggal di belakang atau kanan. MENGAPA mengikuti pola yang serupa. Sebagian orang bersedia dan bersemangat menggali MENGAPA mereka. Mereka percaya MENGAPA itu ada dan bersedia mengambil sedikit risiko untuk menemukan MENGAPA

mereka. Terkadang memang ada orang yang pada dasarnya semata tidak peduli. Sasaran kami bukanlah mencoba meyakinkan orang yang belum siap atau orang yang tidak berminat. Sasaran kami adalah bekerja dengan mereka yang terinspirasi oleh konsep MENGAPA dan memiliki hasrat tulus untuk menemukan MENGAPA mereka sendiri.

Mungkinkah sebuah MENGAPA itu buruk atau jahat?

Sebuah MENGAPA, sesuai definisinya, bersifat positif dan generatif. MENGAPA melayani orang lain dan membuat kontribusi positif dalam kehidupan mereka. Mereka yang membawa MENGAPA mereka ke ujung yang destruktif memilih mewujudkan tujuan, atau kepercayaan melalui hasil-hasil (APA) yang melukai, tidak menghormati, atau tidak melayani orang lain. Dalam ribuan Penemuan Mengapa yang telah kami lakukan, kami belum pernah menemukan orang dengan Pernyataan Mengapa yang menyiratkan MENGAPA mereka hanya dapat digunakan dengan cara yang buruk atau jahat. Yang diperbuat atas nama MENGAPA mereka adalah yang menentukan bagaimana orang lain memandang tindakan-tindakan mereka.

Apa sebabnya MENGAPA selalu melayani orang lain?

Itu terkait dengan perbedaan antara kebahagiaan dan kepuasan. Kebahagiaan datang dari hal-hal yang kita perbuat bagi diri sendiri, misalnya membeli sepasang sepatu baru atau membeli ponsel pintar keluaran terakhir, atau bahkan ketika kita minum dopamin yang membuat kita dengan cepat merasa riang. Akan tetapi, ketika perasaan itu pudar, kita perlu mengerjakan atau membeli sesuatu yang lain untuk mendapatkan kebahagiaan berikutnya. Berbelanja (atau jogging atau minum minuman beralkohol atau berlayar atau apa pun yang lain) mungkin memberi kita kebahagiaan sesaat tetapi tidak akan pernah memberi kita kepuasan yang berkelanjutan. Kebahagiaan dalam melayani diri sendiri itu nyata, tetapi sering hanya bersifat sementara; kepuasan dalam melayani orang lain bertahan lama. Masalah datang ketika ada ketidakseimbangan antara mengejar kebahagiaan dan mengejar kepuasan. Ini bukan hanya perkara filosofis; ada hubungannya dengan biologi. Untuk lebih jelas, kami menganjurkan Anda membaca buku Simon, *Leaders Eat Last*.

Kami telah bertemu banyak orang yang, meskipun memperoleh gaji tinggi dan menjalani gaya hidup

mewah dengan uang mereka, tidak betul-betul terpuaskan dan merasa ada sesuatu yang hilang dalam hidup mereka. Ironisnya, orang-orang dengan MENGAPA yang berfokus melayani orang lain, bukannya memanjakan diri sendiri, adalah orang-orang yang pada akhirnya paling melayani diri sendiri, karena pada akhirnya mereka mengalami kepuasan yang paling dalam.

**Bagaimana saya dapat membuat
MENGAPA saya terasa berbeda dari
MENGAPA semua orang lain?**

Pertanyaan ini berpangkal dari perasaan bahwa kita semua bersaing satu sama lain dan entah bagaimana MENGAPA kita harus lebih baik, atau setidaknya berbeda dari MENGAPA pesaing-pesaing kita. Akan tetapi, bagaimana kalau satu-satunya yang kita saingi adalah diri kita sendiri? Bagaimana kalau kita berfokus untuk tampil sebagai versi diri sendiri yang lebih baik dan hidup lebih selaras dengan MENGAPA kita dibandingkan hari kemarin?

Ketika kita sungguh terkoneksi dengan MENGAPA kita dan kisah-kisah dari masa lalu yang telah membimbing kita ke penemuannya, tidak penting

lagi apakah MENGAPA kita terdengar sama seperti MENGAPA orang lain. MENGAPA itu milik kita dan memiliki makna yang mendalam bagi kita. MENGAPA itu menggambarkan siapa kita dalam kondisi yang paling baik.

Ketika orang pertama kali mendengar tentang MENGAPA, mereka terkadang mengira kita sedang bicara tentang “bumbu khusus” seseorang. MENGAPA bukan tentang mencari keunggulan dibandingkan orang lain. Wajar saja jika semua pesaing terdekat Anda masuk ke suatu bisnis dengan alasan yang sama dengan alasan Anda. Bagaimanapun, bahkan seandainya MENGAPA Anda sama dengan MENGAPA pesaing Anda, bagaimana Anda mewujudkannya dalam hidup melalui prinsip-prinsip yang memandu Anda, perilaku-perilaku, serta tindakan-tindakan Anda (BAGAIMANA Anda) pasti akan berbeda. Dengan kata lain, Anda unik, bukan hanya tentang MENGAPA Anda, tapi juga dalam kombinasi MENGAPA dan BAGAIMANA Anda. Kombinasi ini menjadikan Anda berbeda dari yang lain.

Seandainya MENGAPA saya tidak selaras dengan pekerjaan yang saya jalani, apakah saya harus berhenti?

Kita tidak *harus* berbuat apa pun. Jawaban singkat untuk pertanyaan ini adalah...mungkin saja. Apabila pekerjaan dan MENGAPA Anda tidak selaras, Anda tidak perlu harus meninggalkan semuanya. Kita tidak selalu dapat mengendalikan lingkungan tempat kita berada, tetapi kita dapat memilih cara menampilkan diri. Langkah pertama Anda adalah secara positif memengaruhi orang-orang di sekitar Anda setiap hari. Mulailah dengan menjalani MENGAPA Anda sebaik mungkin. Boleh jadi, ketika Anda melakukannya, ada yang akan mulai berubah ke arah yang lebih baik.

Apabila itu tidak berhasil, yang penting adalah mengingat bahwa sasaran kita adalah mengelilingi diri dengan orang-orang yang memercayai apa yang kita percayai. Kalau itu mustahil di tempat Anda berada, Anda mempunyai pilihan. Anda dapat secara aktif mencari pekerjaan yang lebih selaras dengan MENGAPA Anda. Atau, Anda dapat mengusahakan yang terbaik di mana pun Anda berada. Tapi ingat, pindah ke sesuatu (misalnya ke sebuah situasi yang memungkinkan Anda berkembang dan menjalani MENGAPA Anda) selalu

lebih baik daripada pindah dari sesuatu (misalnya, dari sebuah situasi yang tidak sesuai bagi Anda).

Atasan saya (atau sosok penting lain, atau saudara, atau teman baik) sungguh perlu melakukan Penemuan Mengapa! Bagaimana saya dapat mewujudkannya?

Mungkin Anda benar. Bagaimanapun, meyakinkan orang lain bukan terserah pada Anda. Mereka harus *merasa* dan sadar sendiri bahwa Penemuan Mengapa akan baik bagi mereka. Satu cara agar kita dapat menginspirasi mereka untuk melakukan penemuan adalah hidup sesuai dengan MENGA-PA kita sendiri. Mereka mungkin menyaksikan kepuasan yang Anda rasakan melalui apa yang telah Anda pelajari dan memilih untuk ingin tahu lebih banyak. Atau mungkin mereka tidak melihatnya. Kita memang bisa menuntun seekor kuda masuk ke air, bahkan memasukkan kepalanya ke dalam air—tetapi itu hanya akan membuatnya tenggelam.

Saya ingin menjalani MENGAPA saya tetapi saya tidak punya apa yang saya perlukan agar menjadi diri saya yang terbaik.

Kami tidak dapat menebak dari pernyataan Anda apakah yang Anda rasa hilang itu kasatmata atau tak kasatmata, jadi kami akan memberikan jawab untuk keduanya. Pertama: apabila Anda menyiratkan ada suatu hal (APA) kasatmata yang diperlukan agar Anda dapat menjalani MENGAPA Anda, Anda keliru. Tak seorang pun di antara kita memerlukan pekerjaan, jabatan, gelar, teknologi, atau alat tertentu agar dapat menghasilkan dampak yang ingin kita lihat di dunia. Wright Bersaudara, misalnya, memiliki pesaing-pesaing dengan perlengkapan lebih baik, dana lebih banyak, dan pendidikan lebih tinggi daripada mereka, tetapi mereka memiliki gairah sehingga tim mereka, yang sehari-hari hanya beroperasi sebagai bengkel sepeda, berhasil menerbangkan manusia pertama ke langit dalam sebuah pesawat terbang. Banyak sekali cerita serupa tentang orang-orang yang jauh lebih bersahaja daripada orang kebanyakan, tapi berhasil meraih hal-hal yang tidak mampu dikerjakan orang lain. Itulah yang terjadi ketika Anda mulai dengan MENGAPA.

Namun, barangkali Anda sedang bicara tentang sesuatu yang tak kasatmata—emosi atau hubungan, misalnya, yang belum terpenuhi. Terkadang orang-orang di sekitar kita sungguh tidak tahu apa yang Anda perlukan. Itu sebabnya mereka sulit memberikannya! Apabila itu masalahnya, Anda harus berbagi MENGAPA Anda kepada mereka dan membiarkan mereka mengetahui apa yang Anda perlukan dari sudut pandang emosional atau hubungan agar bisa menjadi versi diri Anda yang terbaik.

Untuk Organisasi

Apakah industri-industri yang lebih bergengsi atau lebih menarik memiliki MENGAPA yang lebih baik daripada industri-industri yang kurang terlihat?

Tidakkah mereka memiliki kisah-kisah yang lebih baik untuk diceritakan selama proses Penemuan Mengapa?

Sebagian orang berharap sebuah kelompok dengan spesialisasi dalam bidang medis atau amal akan mempunyai cerita yang lebih banyak atau “lebih baik” untuk disampaikan. Dalam peng-

alaman kami, yang terjadi tidak demikian. Yang menyatukan kita adalah fakta bahwa adalah kita semua manusia, dan cerita-cerita yang ingin Anda tarik selama latihan ini adalah tentang manusia. Kalau semua orang dalam acara ini bersemangat dengan yang mereka kerjakan, bisa dipastikan mereka akan mengungkapkan kisah-kisah yang dahsyat. ***Tugas fasilitator adalah membantu. Cukup dengan memberi mereka waktu dan ruang yang cukup, mendengarkan dengan cermat, dan membantu mereka menggali lebih dalam.***

Apa yang harus kita lakukan kalau produk kita tidak sesuai dengan MENGAPA kita?

Kalau kita menjual sebuah produk atau jasa yang tidak konsisten dengan apa yang kita yakini, itu akan menjadi tidak autentik, dan karyawan serta pelanggan kita akhirnya akan melihat dan, lebih penting, *merasakan* hal itu. Namun, mengubah total sebuah produk atau jasa karena tidak selaras dengan MENGAPA kita juga belum tentu langkah yang paling tepat. Kami belum pernah melihat situasi ketika seluruh bisnis utama sebuah organisasi tidak selaras dengan MENGAPA mereka. Dari waktu ke waktu, sebuah produk yang tidak sukses

atau sebuah divisi yang terasa tidak bersesuaian dapat diterangkan dengan mudah. Kita akan mendengar orang berkata, “Tidak heran hal itu tidak berhasil; itu tidak selaras dengan MENGAPA kita,” atau “Saya tahu mengapa akuisisi ini bermasalah; kita tidak selaras.” Terkadang masuk akal bagi kita untuk menghentikan sebuah produk atau membubarkan sebuah divisi yang tidak selaras. Gagasan-nya adalah menyalurkan energi ke tempat-tempat yang mempunyai dampak positif paling besar.

Boleh tidak MENGAPA kita adalah “menghasilkan uang”?

Tidak. Tentu, ada banyak organisasi di luar sana yang didirikan terutama dengan alasan mencari uang. Akan tetapi, bukan itu MENGAPA mereka. “Menghasilkan uang” tidak memenuhi tujuan luhur mana pun. Itu hanya sebuah hasil. Dan, organisasi-organisasi yang mendefinisikan MENGAPA mereka sebagai sebuah hasil cenderung bukan tempat yang baik untuk bekerja. Perusahaan-perusahaan yang digerakkan oleh laba mungkin dalam jangka pendek lebih maju secara finansial daripada organisasi-organisasi yang digerakkan oleh MENGAPA, tetapi kesuksesan mereka tidak berkelanjutan. Dalam jangka panjang, mereka tidak

dapat mempertahankan kesetiaan, kepercayaan, dan inovasi yang mampu dilakukan oleh sebuah organisasi yang memiliki tujuan.

Costco, misalnya, telah dengan tulus menjalani MENGAPA-nya untuk mendahului orang, yang telah berhasil dengan baik. Karena Costco mempertahankan kejelasan MENGAPA-nya, perusahaan itu menjadi tempat kerja yang lebih baik dan menguntungkan daripada pesaing utamanya, Sam's Club, yang dimiliki oleh Wal-Mart. Sesudah pendirinya, Sam Walton, meninggal, MENGAPA Wal-Mart menjadi kabur, dan manajemen menjadi lebih berfokus pada laba daripada MENGAPA asli Walton. Perbedaan sukses antara kedua perusahaan ini jelas: jika seorang pemilik saham berinvestasi di saham Wal-Mart, perusahaan induk Sam's Club, pada hari ketika Walton meninggal, mereka akan memperoleh keuntungan 300 persen. Namun, seandainya mereka berinvestasi di Costco pada hari yang sama, mereka bisa memperoleh keuntungan 800 persen.

Untuk tahu lebih banyak tentang bagaimana MENGAPA lebih baik untuk laporan laba-rugi, baca Bab 12 dalam buku *Start with Why*.



Konsep MENGAPA tidak ada hubungannya dengan realitas bisnis. Tidakkah Anda harus mengakui bahwa ini terlalu “kekanakan” dan berbeda dengan cara segala sesuatu bekerja di dunia nyata?

Untuk tahu lebih banyak tentang biologi MENGAPA, baca Bab 4 *Start with Why*.



Kalau biologi “kekanakan”, coba pertimbangkan yang berikut! MENGAPA berada di jantung realitas bisnis. Keputusan-keputusan kita digerakkan oleh perasaan, terkadang (walaupun tidak selalu) ditunjang oleh logika dan akal sehat. Ketika Dow jatuh, kita sering membaca bahwa “sentimen pasar” sedang turun. Bukankah “sentimen” adalah perasaan? Saham diperdagangkan dengan memanfaatkan perasaan calon pembeli terkait dengan masa mendatang.

Pada 2015, beberapa pabrik mobil terbukti telah memalsukan uji emisi kendaraan mereka. Wajar, hal itu berpengaruh terhadap kepercayaan pelanggan lama, sehingga penjualan dan valuasi pasar mereka amblas. Di pihak lain, dan tidak begitu wajar, Tesla berhasil menarik pelanggan untuk memesan 500.000 mobil listrik Model 3 meskipun mobil-mobil itu belum selesai diproduksi dan orang-orang yang memesan tidak pernah duduk di sebuah Tesla, apalagi mengendarainya.

Perusahaan kami besar, dengan banyak divisi dan ragam produk di beberapa negara. Tidakkah fungsi-fungsi operasional dan fungsi-fungsi pendukung memiliki MENGAPA berbeda?

Sebuah organisasi hanya memiliki sebuah MENG-APA. Apabila sebagian orang dalam organisasi merasa terasing dari MENGAPA itu, barangkali Pernyataan Mengapa perusahaan belum tuntas—entah kata-katanya belum tepat atau pernyataan itu masih mengandung APA yang membuat karyawan tertentu tidak merasa termasuk. Kalau itu masalahnya, barangkali sudah waktunya mengotak-atik Pernyataan Mengapa.

Atau, barangkali sudah waktunya perusahaan mengembangkan Nested WHY (halaman 115). Mengeksplorasi MENGAPA dalam MENGAPA akan memberi kesempatan kepada subkelompok dalam organisasi untuk memoles MENGAPA mereka sehingga bisa lebih sejalan.

Dapatkah kami mengatur MENGAPA kami agar sesuai dengan pelanggan kami?

Pernah satu kali, pada lokakarya yang dipimpin oleh Peter, ia mendengar seseorang berkata, “Yang

Agar tahu lebih banyak tentang manipulasi versus inspirasi, baca Bab 5 dalam *Start with Why*.



perlu kita kerjakan adalah memikirkan MENG-APA semua pelanggan kita kemudian menyusun MENGAPA kita sesuai dengan MENGAPA itu.” Kewaspadaan Peter langsung muncul, begitu pula seharusnya kewaspadaan Anda apabila mendengar ungkapan seperti ini.

Apa yang membuat sebuah MENGAPA memiliki kekuatan adalah keautentikannya. Baik karyawan maupun klien akan merasa dibodohi jika sebuah organisasi mengarang sebuah MENGAPA yang sesuai dengan apa yang menurut mereka ingin didengar oleh pelanggan. Itu sama saja dengan manipulasi. Orang-orang yang berbisnis dengan Anda, dan orang-orang yang bekerja bersama Anda, akan merasakan ada yang tidak berkesinambungan. Kepercayaan dan kesetiaan akan berkurang (seandainya itu pernah ada). Apabila itu terjadi, perusahaan sering mengakali dengan diskon-diskon dan bentuk-bentuk manipulasi lain untuk mencoba meyakinkan para pelanggan dan karyawan agar tidak pergi. Cara ini mungkin berhasil dalam jangka pendek, tapi pasti gagal mencapai kesuksesan jangka panjang.

Bukan berarti sebuah organisasi berbasis MENG-APA tidak dapat menggunakan pemasaran secara efektif. Tentu saja bisa! Bahkan, ketika pemasar-

an menggunakan MENGAPA sebagai sumbernya, hasilnya akan luar biasa. *Branding* organisasi akan menjadi sebatas ekspresi eksternal MENGAPANYA, sebuah bukti atas budaya perusahaan itu.

Apabila Anda menginginkan inspirasi atau bantuan lebih banyak, kunjungi situs web Start with Why (www.StartWithWhy.com).

Lampiran 2

Petunjuk bagi Mitra untuk Penemuan Mengapa Individu

Siapa pun yang memutuskan untuk bertindak sebagai seorang mitra dalam Penemuan Mengapa Individu teman atau rekan kerja perlu membaca Bab 3 buku ini. Di situ terdapat instruksi-instruksi tentang bagaimana cara mengelola proses—dan mereka juga bisa membaca lampiran ini sebagai lembar contekan. Berikut uraian singkat tentang tips dan pertanyaan terbaik untuk menjadi seorang mitra yang efektif.

~ **Peran Anda:** Pendengar aktif dan pembuat catatan. Ketika teman/rekan yang sedang menjalani penemuan menceritakan kisah-kisah mereka, catat gagasan, kata, frasa, dan tema yang berulang. Ini akan membentuk benang emas yang mendefinisikan siapa si pencari MENG-APA dalam situasi alami mereka yang terbaik.

Bukan peran Anda: terapis, mentor, pemberi nasihat, pemecah masalah.

~ **Bagaimana “mendengarkan secara aktif”:**

Buat kontak mata; tunjukkan bahwa Anda mendengarkan apa yang dikatakan oleh orang lain lewat cara verbal dan nonverbal; ajak mereka menceritakan lebih banyak tentang yang pernah terjadi atau bagaimana perasaan mereka tentang hal itu. Beri perhatian khusus pada ekspresi wajah, bahasa tubuh, jeda panjang, perubahan nada suara, dan keadaan emosional (berapi-api; tersekat). Tulis semuanya selengkap mungkin.

~ **Tiga cara mengajukan pertanyaan yang baik:**

~ **Ajukan pertanyaan-pertanyaan terbuka** (yaitu yang tidak dapat dijawab dengan “ya” atau “tidak”). Pertanyaan-pertanyaan terbuka akan melempar inisiatif ke si penjawab.

~ **Hindari pertanyaan-pertanyaan yang dimulai dengan “mengapa”.** Lebih mudah menjawab pertanyaan yang dimulai dengan “apa”. Tanyakan “apa bagian terpenting dalam kisah itu Anda itu?”

- ~ **Duduk dalam hening.** Kalau seseorang mengalami kesulitan dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan Anda, jangan mengisi keheningan itu dengan pertanyaan lain atau menawarkan jawaban. Tunggu saja. Emosi sulit diartikulasikan dan mungkin orang memerlukan sedikit waktu untuk menemukan jawaban yang tepat.
- ~ **Mencari sisi terang.** Sebuah kisah yang Anda dengar mungkin menyedihkan atau bahkan mengerikan—tetapi kisah itu masih dapat memberikan titik terang tentang siapa seseorang dan seperti apa MENGAPA mereka. Gunakan perspektif Anda sebagai orang luar untuk memetik pelajaran yang tidak terlihat oleh orang yang bercerita.
- ~ **Berfokus pada *kontribusi* dan *dampak* seseorang dalam tiap kisah yang mereka ceritakan.** Dalam setiap kisah yang Anda dengar, catat *apa* yang diberikan oleh orang itu kepada orang lain serta *dampak* yang mereka berikan kepada si penerima. Apabila orang itu tidak berinisiatif memberikan informasi tersebut, ajukan pertanyaan-pertanyaan untuk menggalinya.
- ~ **Berfokus pada *perasaan*.** Dalam kisah, *apa* yang terjadi tidak begitu penting dibandingkan bagaimana *perasaan* orang itu tentang kejadian tersebut.

~ **Ajukan pertanyaan-pertanyaan yang menggali lebih dalam dan menyingkap perasaan.** Berikut beberapa pertanyaan yang efektif:

- ~ Ketika hal itu terjadi, apa pengaruhnya pada perasaan Anda?
- ~ Siapa lagi yang terlibat dalam kisah ini dan bagaimana pengaruh kehadiran mereka pada Anda?
- ~ Hal apa dalam pengalaman ini yang sangat Anda sukai?
- ~ Anda barangkali sudah pernah mengalami perasaan yang sama. Apa yang khusus di sini yang menjadikan kisah itu istimewa?
- ~ Bagaimana pengaruh pengalaman ini kepada Anda dan diri Anda sekarang?
- ~ Apa pelajaran yang Anda petik dari pengalaman itu yang masih terbawa sampai sekarang?
- ~ Ceritakan apa yang Anda maksud ketika mengatakan, “Perasaan saya sungguh bergejolak.” (Atau pernyataan umum apa pun yang mungkin diberikan oleh yang bercerita.)
- ~ Anda sempat berkata bahwa kejadian itu membuat Anda kecewa (atau sedih atau gembira atau curiga). Namun, Anda barangkali pernah merasakannya sebelumnya. Terangkan bagaimana perasaan khusus ini begitu berbeda sehingga masih terngiang sampai bertahun-tahun kemudian.
- ~ Di antara semua kisah yang dapat Anda ceritakan kepada saya, apa yang membuat yang satu ini begitu istimewa

sehingga Anda memilih untuk menceritakannya sebagai bagian dari Penemuan Mengapa Anda?

CONTOH CATATAN

Fakta

- Pada 2010, menjadi fasilitator sebuah tim *off-site* di Aspen
- Bertanggung jawab merekrut sebagian besar tim selama tujuh tahun
- Dia mengenal semua orang dengan sangat baik, tetapi CEO hadir dan banyak anggota tim (di perwakilan atau proyek) belum pernah bertemu dengannya
- Tidak yakin bagaimana prosesnya—gugup
- Ingin ini menjadi pengalaman yang menyatukan semua orang

Makna

- Persatuan
- Semua anggota berkumpul
- Sangat berarti baginya bahwa semua orang merasa mereka berada di tempat yang aman
- Merasa sebagai tim/keluarga
- Kegembiraan (semua orang menjadi diri sendiri)
- Merasa sangat bertanggung jawab sebagai anggota tim
- Senang menyaksikan hubungan-hubungan terbangun secara alami
- Penting karena ia sungguh peduli kepada tiap orang secara pribadi

Lampiran 3

Petunjuk bagi Fasilitator untuk Penemuan Mengapa Kelompok

Siapa pun yang bersedia menjadi fasilitator untuk Penemuan Mengapa Kelompok bagi sebuah organisasi, perusahaan, atau tim tentu ingin membaca Bab 4 dan 5 buku ini untuk menemukan instruksi tentang bagaimana mengelola proses—dan mereka juga tentu ingin membaca lampiran ini sebagai lembar sontekan. Berikut ringkasan singkat berisi tips serta pertanyaan terbaik agar Anda bisa menjadi fasilitator yang efektif.

- **Menjaga rahasia.** Jangan ceritakan detail atau pokok pembicaraan yang Anda fasilitasi selama lokakarya sampai Anda siap berhadapan dengan mereka. Kalau peserta telanjur tahu apa yang akan mereka bahas, mereka akan berpikir terlalu banyak.
- **Bersikap tegas kepada orang yang dominan.** Dalam Penemuan Mengapa Kelompok, sangat penting memastikan

bahwa setiap orang memperoleh kesempatan untuk menceritakan kisah-kisah mereka dalam kelompok kecil. Awasi interaksi tersebut. Kalau ada beberapa orang yang terlalu dominan (biasanya eksekutif senior), segera turun tangan dan dengan sopan doronglah mereka yang belum bicara untuk ikut menyumbangkan cerita.

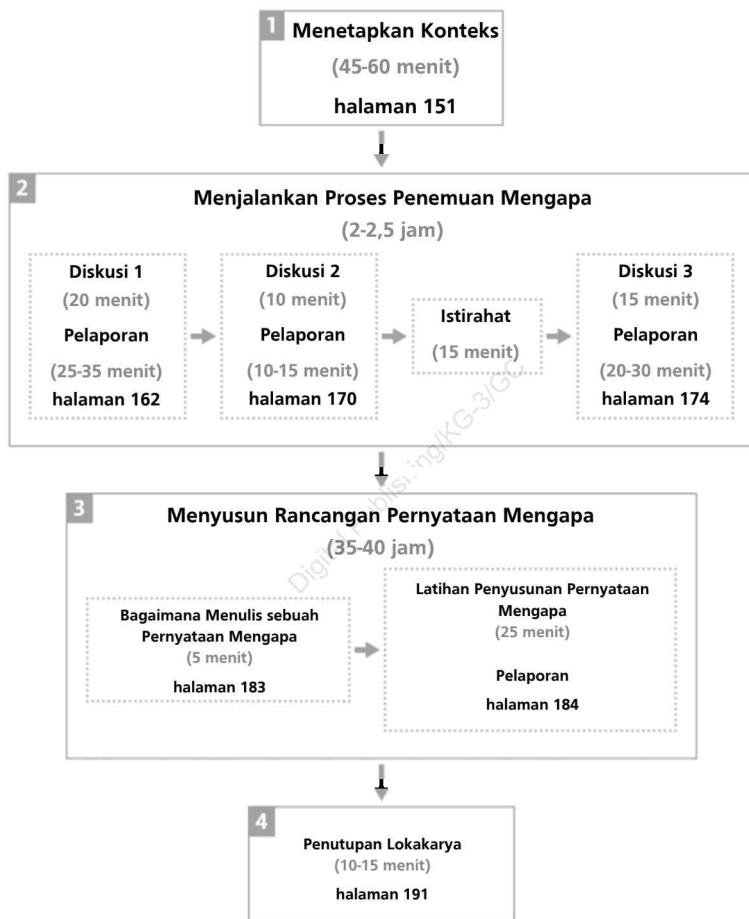
- **Kalau ada anggota tim yang tampak emosional sewaktu menyampaikan kisah mereka, gali lebih dalam.** Minta orang itu mengungkapkan lebih jelas tentang perasaan mereka atau peristiwa apa dalam cerita mereka yang membangkitkan reaksi sebesar itu. Langsung tembak dengan menanyakan, “Apa yang ada dalam pembicaraan telepon dengan pelanggan itu yang membuat Anda mengingatnya sampai sekarang?”
- **Hindari pertanyaan-pertanyaan yang dimulai dengan “mengapa”.** Meskipun terkesan bertentangan dengan tujuan penemuan, menjawab pertanyaan yang dimulai dengan “apa” atau “bagaimana” akan lebih mudah.
- **Cegah peserta sibuk memperdebatkan semantik yang menghambat kemajuan.** Sebagai contoh, “Apakah ‘kegembiraan’ sungguh kata yang paling tepat? Menurut saya kita harus menyebutnya ‘kebahagiaan’.” Jangan terjerumus dalam lubang jebakan ini. Ingatkan kelompok itu bahwa, dalam konteks ini, definisi sesuai kamus kalah penting dibandingkan perasaan umum yang ditimbulkan oleh sebuah cerita.

- **Minta para peserta berfokus pada *bagaimana* kelompok mereka menjalankan bisnis, bukan pada *apa* bisnis yang mereka kerjakan.** Terkadang anggota kelompok mengatakan bahwa kompetitor melakukan hal yang sama persis dengan yang mereka kerjakan. Apabila itu terjadi, bawa mereka kembali ke kisah-kisah. Perbedaan antara mereka dan para pesaing terletak pada BAGAIMANA, bukan pada APA.
- **Pastikan Anda mempunyai cukup waktu.** Sebuah Penemuan Mengapa Kelompok memerlukan waktu sekurangnya empat jam. Apabila panitia meminta Anda melakukannya dalam waktu kurang dari itu, jangan dituruti. Memiliki waktu yang memadai sangatlah penting.
- **Pastikan penataan ruang tepat.**

Ruang tempat acara berlangsung perlu:

 - cukup besar sehingga para peserta dapat dipecah menjadi kelompok-kelompok kecil
 - dilengkapi dengan meja untuk camilan dan minuman
 - hanya dipakai untuk acara ini dan tenang (misalnya bukan ruangan tempat mesin fotokopi dioperasikan)
 - disiapkan lebih dahulu sehingga meja-meja ditaruh rapat ke dinding dan kursi-kursi ditata membentuk sepatu kuda atau setengah lingkaran
 - dilengkapi dengan *flip chart* dan penyangganya untuk tiap subkelompok, ditambah tiga *flip chart* dengan penyangga untuk Anda gunakan sendiri

LOKAKARYA PENEMUAN MENGAPA



UCAPAN TERIMA KASIH

Ada kalanya kami tidak mengira bisa sampai ke bagian ucapan terima kasih buku ini! Singkatnya, buku ini mulai dikerjakan pada 2013 sebagai sebuah pedoman lapangan yang telah disusun oleh Peter. David menyukai gagasan itu maka bersama-sama kami mengembangkan metode tersebut. Lalu, kami mengambil jeda sejenak untuk merenungkan dan mengingat kembali kenapa kami sampai bisa jadi menulis buku. Penulisan buku ini sangatlah sulit tapi juga merupakan petualangan menginspirasi yang penuh dengan lika-liku.

Akan mustahil menyebutkan semua organisasi dan individu yang berperan serta dalam ratusan lokakarya yang telah kami selenggarakan untuk mengasah metode-metode yang kami ceritakan dalam halaman-halaman buku ini. Sepintas lalu, kesannya mereka tidak memiliki kesamaan sama sekali—industri berbeda, ukuran berbeda, model bisnis berbeda—tapi bagi kami, mereka masuk ke wadah yang sama. Mereka semua termasuk para pelopor. Mereka bersedia melangkah untuk bergabung dengan gerakan ini jauh sebelum kami membukukan

prosesnya. Kalau bukan karena Anda, para pelopor, yang bersedia menjalani proses, kami tidak akan mempunyai bahan untuk ditulis di halaman-halaman ini.

Terima kasih secara khusus kepada semua organisasi yang telah menginspirasi contoh-contoh dan kisah-kisah untuk membantu mewujudkan berbagai proses Penemuan Mengapa, termasuk La Marzocco, Cuestamoras, Ultimate Software, Studio Awkward, dan Southwest Airlines. Ada pula beberapa individu yang telah berbincang dengan kami dalam perjalanan pesawat, di bar-bar, dan di tempat-tempat lain, yang menginspirasi kami dengan bersedia menceritakan kisah-kisah mereka—termasuk Steve sang penjual baja, Emily, dan Todd.

Dengan Peter di Inggris, David di Utah, dan Simon di New York, perlu usaha yang serius untuk mewujudkan buku ini. Apalagi kami bertiga lebih banyak berada di luar daripada di rumah! Terima kasih sebesar-besarnya kepada keluarga kami masing-masing yang telah memperlihatkan kesabaran, toleransi, kasih sayang dan dukungan karena kesibukan kami menulis dan menulis ulang—termasuk pada waktu-waktu istimewa ketika kami terpaksa berada jauh dari rumah.

Seperti instrumen-instrumen dalam sebuah orkestra, kata-kata tidak bermakna tanpa penataan yang dahsyat. Untuk itu, kami berterima kasih atas keterampilan tim di Penguin Random House (yang juga membantu menghapus beberapa catatan yang tidak bersesuaian). Adrian Zackheim, Merry Sun, Will Weisser, Victoria Miller, Tara Gilbride, Daniel Lagin, Lisa D'Agostino, Matt Giarratano, Tess Espinoza, dan Eric Nelson. Pihak Portfolio berhak menerima ucapan khusus atas kesabaran dan dukungan mereka selama kami menavigasi buku ini.

Ada beberapa pihak lain yang perlu kami sebutkan. Editor yang selalu bicara terus terang, Jenn Hallam, yang membuat kami semua tetap berfokus dan tidak pernah ragu dalam memberikan masukan yang kami perlukan. Judy Coyne, yang mengambil tiga suara lalu menyatukannya dengan cara yang terkesan mudah. Gagasan untuk rancangan dan tata letak berasal dari pikiran-pikiran kreatif Farah Assir dan Elanor Thompson. Tanpa mereka pedoman ini akan jauh lebih sulit diikuti. Terima kasih yang sangat khusus kepada Monique Helstrom, dan Molly Strong yang telah memadukan jadwal Simon dengan logistik bersama kami untuk memungkinkan kami berada di ruangan yang sama (baik virtual maupun tatap muka).

Gagasan-gagasan dan pikiran-pikiran kami dibentuk oleh umpan balik dan masukan dari beberapa teman dekat, termasuk Stephen Shedletzky dan tim Start With Why, teman-teman kami di Barry-Wehmiller Leadership Institute, dan Simon Marshall. Kami ingin berterima kasih secara khusus kepada semua orang yang mengerahkan waktu dan energi untuk menguji apa yang telah kami tulis. Ronit Friedman, Sharon Mass, dan Keren Peled menyelenggarakan sebuah lokakarya untuk Elevation Academy, sedangkan Margaret Allgood, Aletheia Silcott, dan Cheryl Grise memandu kelompok Cox Automotive's Inventory Solutions menjalani proses ini. Michael Redding dan Jeffrey Beruan juga menjalankan peran yang berharga dalam memeriksa apakah proses kami berhasil.

Terakhir, kami ingin menyebut secara khusus teman tersayang kami, Kim Harrison. Kim memandu seluruh tim Start With Why setiap hari. Tanpa visi dan wawasannya yang mengagumkan kemampuannya menyatukan orang dengan cara yang paling luar biasa, dan komitmennya yang tak tergoyahkan kepada gerakan Start With Why, tidak ada yang akan terwujud. Selalu di latar belakang, mendukung mereka yang di garis depan, Kim adalah sosok luar biasa dan kami menyayangnya dengan sepenuh hati.

Start with Why sudah membuat jutaan pembaca memikirkan ulang segala sesuatu yang mereka lakukan—dalam kehidupan pribadi, karier, dan organisasi mereka.

Find Your Why menunjukkan cara menerapkan gagasan Simon Sinek yang sangat kuat itu, supaya Anda bisa menemukan lebih banyak inspirasi di tempat kerja—dan pada gilirannya juga menginspirasi orang-orang yang ada di sekitar Anda.

Saya percaya kepuasan adalah hak setiap orang, bukan hanya orang tertentu. Kita semua berhak untuk terjaga di pagi hari dengan penuh semangat untuk pergi bekerja, merasa aman ketika berada di tempat kerja, dan pulang dengan perasaan puas pada pengujung hari. Merasakan kepuasan itu dimulai dengan memahami secara pasti **MENGAPA** kita melakukan apa yang kita lakukan.

Menyusul kesuksesan *Start with Why* di seluruh penjuru dunia, ada tak terhitung banyaknya pembaca yang mengajukan pertanyaan ini kepada saya: *Bagaimana saya bisa menerapkan Start with Why pada karier, tim, perusahaan, atau lembaga nirlaba saya?* Bersama dua mitra saya, Peter Docker dan David Mead, saya pun menciptakan panduan selangkah demi selangkah yang praktis ini untuk membantu Anda menemukan **MENGAPA** Anda.

Dilengkapi latihan, ilustrasi, dan langkah aksi untuk setiap tahapan prosesnya, *Find Your Why* bisa membantu Anda menyikapi banyak poin penting yang perlu diperhatikan, termasuk:

- Bagaimana kalau **MENGAPA** saya ternyata serupa dengan milik pesaing?
- Apakah saya bisa punya lebih dari satu **MENGAPA**?
- Kalau pekerjaan saya tidak cocok dengan **MENGAPA** saya, apa yang harus saya lakukan?
- Bagaimana kalau tim saya tidak bisa sepakat tentang **MENGAPA** kami?

Entah Anda baru mulai masuk ke dunia kerja, memimpin suatu tim, atau menjadi CEO dari perusahaan Anda sendiri, latihan-latihan di buku ini akan memandu Anda di sepanjang perjalanan menuju kesuksesan dan kepuasan jangka panjang, baik bagi Anda maupun kolega Anda. Terima kasih sudah bergabung bersama kami untuk bersama-sama membangun dunia tempat makin banyak orang yang mulai dengan **MENGAPA**.

Teruslah menginspirasi!

Simon Sinek

Penerbit
PT Gramedia Pustaka Utama
Kompas Gramedia Building
Blok I, Lt. 5
Jl. Palmerah Barat 29–37
Jakarta 10270
www.gpu.id

