

Содержание

Благодарности.....	9
--------------------	---

ЧАСТЬ I. ВЫ И ВАШЕ МОДЖО

Глава 1. Моджо, вы и я.....	16
Глава 2. Измерение вашего моджо	39
Глава 3. Парадокс моджо.....	65

ЧАСТЬ II. ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ МОДЖО

Глава 4. Идентичность: кем вы, по вашему мнению, являетесь?.....	76
Глава 5. Достижение: что вы совершили недавно?	97
Глава 6. Репутация: что о вас думают другие люди?.....	109
Глава 7. Приятие: на что можно не обращать внимания.....	133
Глава 8. Что убивает моджо	141
Глава 9. Четыре бессмысленных спора.....	163
Глава 10. Такой работы больше нет!	172

ЧАСТЬ III. ИНСТРУМЕНТАРИЙ МОДЖО

Глава 11. Меняйте или меняйтесь	180
Глава 12. Идентичность: понимание самого себя	191
Глава 13. Достижения: как делать больше меньшими силами	225
Глава 14. Репутация: пусть о вас говорят то, что хотите вы	242
Глава 15. Приятие: измените все, что можно, и смиритесь с тем... что изменить не в ваших силах	269

ЧАСТЬ IV. СБЛИЖАЯ ВНУТРЕННЕЕ И ВНЕШНЕЕ

Глава 16. За пределами самопомощи	290
Сначала вы!	296
Приложение I. Анкета для выявления моджо... измерение краткосрочного удовлетворения (счастье) и долгосрочной пользы (смысл)	298
Приложение II. Как понимать результаты анкеты по выявлению моджо	312
Профессиональное признание Маршалла Голдсмита	322

*Стала ли моя жизнь лучше от того,
что я встретил Марка Рейтера? Настолько,
что мне трудно даже представить.
Спасибо, Марк!*

Благодарности

Этой книги никогда бы не было, если бы не помощь и поддержка многих прекрасных людей.

- Моя жена Лайда, сын Брайан и дочь Келли, которые не переставали меня любить, несмотря на то что я был вечно занят.
- Мои прекрасные ученики на курсах тренинга и подготовки лидеров, от которых я узнал значительно больше, чем они от меня. Мне было приятно работать с наиболее успешными и вдохновенными лидерами в мире. Несмотря на все их успехи, они хотят достичь еще большего.
- Замечательные учителя, помогавшие мне: Дэвид Ален, Ричард Бекхард, Уоррен Беннис, Нико Каннер, Фред Кейс, Питер Друкер, Кит Ферацци, Виджай Говиндараджан, Фил Харкинс, Салли Хельгесен, Пол Херси, Франсес Хессельбайн, Йон Катценбах, Бев Кайе, Гиффорд Пинчор, К.К. Прахалад, Марк Томпсон, Дейв Ульрих и Джон Ин.
- Мой друг и редактор Сара Макартур, которой постоянно приходится править все, что я пишу, и оказывать неоценимую помощь.

- Международный университет Аллиант, Школа менеджмента Маршалла Голдсмита, а также сотрудники Центра развития глобального лидерства: Крис Коффи, Рон Кертис, Джим Гудрич, Майя Хучань, Билл Хокинс, Том Хайнсельман, Карлос Мартин, Говард Морган, Джим Мур, Линда Шарки и Фрэнк Вагнер.
- Компания Jackson & Coker – лидер по трудоустройству врачей, чьи исследования помогли мне отработать преподавание моджо.
- Коллектив психологов, использующий инструментарий DISC, и особенно Маркку Кауппинен, который проделал великолепные исследования по изучению человеческой идентичности и моджо.
- Издательство Hupregion, в прекрасном коллективе которого я выпускаю уже вторую книгу. Прежде всего нужно назвать двух Уильямов: это Уильям Швальбе, который мгновенно понял мою идею, но решил найти свое моджо в качестве интернет-предпринимателя, и Уильям Бальетт, который помог определить содержание книги и предложил изложить его на бумаге. Наконец, книга оказалась в руках невозмутимого и одаренного Брендана Даффи. Помощь Эллен Арчер и Кристин Кайзер переоценить просто невозможно.
- Центр исследований в области лидерства, который и научил меня, и поддержал мою работу.

- Школа Така в Дартмуте, Школа Росса в Мичигане, Скарлеттовский институт лидерства, HarvardBusiness.org, Businessweek.org, HaffingtonPost.com, Dale Carnegie, Linkage, Conference Board, Американская ассоциация менеджмента, Американское общество тренинга и развития, Общество планирования трудовых ресурсов, Общество управления трудовыми ресурсами, ChartHouse, Talent Management и Институт менеджмента, которые помогли моей работе найти миллионы лидеров.
- Компания Heidrick & Struggles, которая помогла мне сформировать свои представления о развитии лидерских качеств.
- Те одухотворенные сотрудники военных и гуманитарных служб, которые каждый день находятся на посту не ради денег, а ради оказания помощи нуждающимся.
- Будда, который два с половиной тысячелетия назад знал о человеческом поведении больше, чем мне удалось узнать за всю мою жизнь.
- Наконец, вы, мои читатели. Ваша поддержка значит для меня больше, чем вы себе представляете. Если вы захотите поговорить со мной, пожалуйста, отправьте мне электронное письмо по адресу: Marshall@MarshallGoldsmith.com. Не ждите, что я быстро отвечу, но и без ответа ваше сообщение тоже не останется.

Несмотря на помощь всех этих прекрасных людей, я уверен, что в моей книге все равно остались недоучеты, за которые я возлагаю вину полностью на себя. Как однажды прекрасно сказал Будда, берите все, что вам в помощь, а на остальное не обращайтесь.

Я бодрствую.

Будда

Часть I

Вы и ваше моджо

Моджо, вы и я

Несколько лет назад я вместе с моим другом Мелом и его семьей присутствовал на баскетбольном матче между командами девочек-старшекласниц. Дочь Мела, Крисси, блистала в качестве центровой. Проводились игры школьной лиги, и мы надеялись, что наша команда не посрамит себя.

Однако в первой половине матча игра у Крисси и ее подруг совершенно не клеилась. Отправляясь на перерыв в раздевалку, они уже проигрывали 17 очков, и я видел, как несколько игроков начали переругиваться между собой. Тренер махал своим блокнотом, как регулировщик палочкой, поторапливая девчонок, словно боялся, что чем медленнее они будут уходить с площадки, тем разгромнее для них будет результат. Перевес соперниц был настолько очевиден, что я не хотел думать о второй половине матча. Мне казалось, что Мел сидит и тоже думает: *«Господи, не дай этому повториться!»*

Но нужно до последнего надеяться на чудо, поэтому мы хотели, чтобы команда Крисси не расслаблялась и смогла оказать хоть какое-нибудь сопротивление. Теперь пора рассказать, что произошло.

Крисси и ее подружки начали игру с нескольких трехочковых бросков и одного подбора, который

тут же закончился двухочковым броском из-под кольца. За несколько мгновений отставание в 17 очков сократилось до вполне терпимых девяти. Команда Крисси продолжала наращивать атаки и вскоре отставала всего на три очка. Наконец тренер их соперниц взял тайм-аут, а мы повскакали со скамеек, чтобы рукоплескать нашей команде, сумевшей переломить ход игры.

Мел повернулся ко мне и сказал: «Похоже, мы выиграем этот матч!» Я сразу понял, что он имеет в виду.

Доказательство было на площадке. Игра совершенно изменилась. Если в первой половине игры подружки Крисси играли неуверенно, то сейчас они диктовали свои условия и даже позволяли себе немного пижонить. Глаза девчонок говорили об этом. Каждая просила мяч, потому что знала, что у нее все получится. В команде соперниц тоже произошли изменения. Если в первой половине игры они действовали слаженно, без лишних слов, непрерывно наращивая успех, то сейчас в их действиях появилась напряженность, стали возникать перебранки, жалобы на судейство, игроки то и дело возвращались на скамейку, где тренер размахивал руками и старался успокоить своих подопечных.

Команда Крисси тем временем уже без сомнения шла к победе. Чем можно объяснить то, что неуверенно начавшая игру, расстроенная команда после перерыва заиграла вдохновенно? Может быть, отставание в 17 очков заставило девочек так собраться, а может быть, тренер дал им новую установку на игру. Или целая серия небольших успехов в начале второго тайма позволила

сократить отставание. Не исключено, что все эти факторы помогли команде изменить настрой с отрицательного на положительный.

Мне больше всего запомнился момент, когда мы с Мелом посмотрели друг на друга, уже *не сомневаясь*, что команда Крисси сыграет здорово. Мы это почувствовали и, повинувшись этому чувству, вскочили со своих мест и стали аплодировать.

Такое состояние я называю «моджо». Это момент, в который мы совершаем что-то целенаправленное, мощное и позитивное, а остальным остается только это признать. Моя книга посвящена именно подобному моменту, тому, как мы можем привнести его в нашу жизнь, удерживать его и вновь обретать, когда такое состояние вновь нам понадобится.

В каком-то смысле моджо знакомо каждому. Если вам когда-либо приходилось произносить речь и она вам удалась, вы должны помнить это состояние эйфории. Публичные выступления сопряжены с огромным количеством страхов, поэтому многие скорее согласятся ползти по кишашему змеями болоту, чем появиться перед публикой. Но если вы взрослый человек, хотя бы относительно успешный, то вам хоть раз приходилось выступать. Вы либо, как коммивояжер, уговаривали покупателя, либо, отчитываясь о своей работе, выступали перед начальством и сослуживцами, или произносили речь на чьих-нибудь похоронах, или говорили тост на свадьбе дочери. В любом случае, если у вас это хорошо получалось, если слушатели внимали каждому

вашему слову, согласно кивали головами, смеялись вашим шуткам и аплодировали, — вы лучились тем самым настроением, которое мы пережили в спортивном зале школы, где училась Крисси. Вам все удавалось, и все присутствующие это чувствовали. В этом вся сущность моджо.

Слово «моджо» принадлежит народному верованию в сверхъестественную силу заклинаний вуду. Часто носителем ее является небольшой кусочек ткани или крохотный мешочек. (Именно об этом поет Мадди Уотерс в популярной песенке *Got My Mojo Working*.) Это суеверие для некоторых живо до сих пор. Я знаю одного предпринимателя, который не уходил на работу, не разложив пасьянс. «Если удавалось, — говорил он, — я считал, что мое моджо со мной, а если пасьянс не складывался, то в этот день я не подписывал ни одного контракта».

Со временем слово «моджо» стало означать положительный настрой и особое расположение духа, прежде всего там, где удача переменчива, например в спорте, бизнесе или политике. Понятие применимо к участвующему в напряженной предвыборной гонке политику, которому эксперты прочат победу как кандидату, обладающему магией харизмы. Или к коллеге, совершившей несколько выгодных сделок, про которую все не без зависти говорят, что она оседлала колесо Фортуны, а это колесо — моджо.

Для других людей моджо — это собственный путь земных достижений. Вы идете вперед от успеха к успеху, в достижении цели преодолевая препятствия, выдерживая

конкуренцию, причем с каждым днем это вам дается легче и легче. Все, что вы делаете, имеет значение, и вам это нравится. Спортсмены называют это «прухой», некоторые говорят, что «попали в струю».

Мое определение моджо подчеркивает важность для человека того, чтобы его жизнь стала осмысленной и счастливой.

Моджо играет важную роль в нашем стремлении к счастью и смыслу, поскольку при этом достигаются две простые цели: вам нравится то, что вы делаете, и вы готовы это демонстрировать. Эти цели формируют мое операционное определение:

Моджо – это положительное отношение к тому, что вы делаете в данный момент, возникающее внутри вас и выплескивающееся наружу.

Моджо являет себя, когда внутри нас появляется положительное чувство в отношении того, что мы делаем, и это чувство становится зримым для окружающих. Другими словами, возникает единое целое из нашего позитивного восприятия самих себя и того, что мы делаем, и позитивного восприятия нас окружающими.

Для того чтобы в вас возникло большое моджо, должны совпасть четыре важнейших компонента.

Во-первых, это ваша *идентичность*. Кем, по вашему мнению, вы являетесь? Этот вопрос не так прост, как кажется. Я не могу привыкнуть к тому, как часто люди

тут же отвечают: «Ну, думаю, меня воспринимают как человека, который...» Я их моментально останавливаю следующими словами: «Я не прошу вас проанализировать, как к вам относятся *другие* люди. Я хочу узнать, кем *вы* себя представляете. Выбросьте из этого уравнения все на свете — мнение о вас вашей супруги, вашей семьи или ближайших друзей — и скажите, как вы сами воспринимаете себя?» Человек надолго задумывается, как будто выстраивает свой образ, и только потом мне все-таки удается вытащить из него ответ на заданный вопрос. Не понимая своей идентичности, мы не будем знать, почему обретаем или теряем моджо.

Во-вторых, это *достижения*. Что вам удалось сделать в последнее время? Это и есть свершения, которые имеют смысл и значение. Если вы коммивояжер, то к достижениям можете отнести большую прибыль. Если вы человек творческого склада, то ваше достижение — это новая прорывная идея. Однако и здесь не все так очевидно, как кажется, поскольку мы часто либо недооцениваем, либо переоцениваем свои достижения в зависимости от того, как они нам достались — с трудом или без труда.

Например, одна из самых высокопоставленных женщин-кадровиков, которых я знаю, рассказала мне, что она точно может указать тот момент, когда ее карьера, о которой она и не помышляла, началась по-настоящему. Она была помощником руководителя компании и однажды услышала, как тот жаловался на практику борьбы с высокими расходами. Вечером она написала своему

боссу служебную записку о том, как можно усовершенствовать действующую систему. От нее это не потребовало ни особых умственных усилий, ни физических затрат, поскольку, много лет составляя отчеты начальника о командировочных и представительских расходах, она имела четкое представление о том, какие расходы в компании подлежат компенсации. Однако служебная записка настолько понравилась боссу, что он тут же перевел ее в отдел кадров, где высказанные ею идеи могли расшевелить сотрудников. По мнению своего руководителя, она проявила четкое понимание, инициативу и руководящие способности. Ее служебная записка стала началом стремительного карьерного роста от помощника руководителя до начальника, который сегодня командует не одной сотней людей.

Это всего лишь один пример того, как маленькое свершение становится началом большого пути.

Мы будем рассматривать достижения с двух точек зрения: то, что мы привносим в поставленную задачу, и то, что поставленная задача дает нам. До тех пор, пока мы честно не оценим то, чего только что достигли, нам не удастся создать или вернуть наше моджо.

В-третьих, это *репутация*. Что о вас думают другие люди? Что другие думают о том, что вы только что совершили? Это более понятные вопросы, чем вопросы об идентичности и достижениях. Если идентичность и достижение — это плод ваших размышлений, то репутация — это табло, на котором результат пишут те, кто вас окружает. Это могут быть сослуживцы, клиенты,

друзья (а иногда даже незнакомцы, с которыми вы никогда не встречались), считающие, что имеют право оценивать ваши действия и сообщать свое мнение всему миру. Хотя ваша репутация не может целиком зависеть от вас, вы тем не менее способны как поддержать хорошую репутацию, так и улучшить ее. А это, в свою очередь, имеет огромное влияние на ваше моджо.

В-четвертых, для моджо большое значение имеет *приятие*. Что вы можете изменить и что находится вне вашего контроля? На первый взгляд приятие, т. е. реалистичное отношение к происходящим событиям и к тому, что вы изменить не можете, достигается без всяких усилий. Это значительно легче, чем с нуля выстроить свою идентичность или вернуть хорошую репутацию. В конце концов, разве трудно примириться с реальностью? Вы оцениваете ее, делаете глубокий вдох (возможно, ему сопутствует еле слышный вздох сожаления) — и принимаете все как есть. Тем не менее приятие часто становится очень трудным делом. Вместо того чтобы признать должностную власть своего начальника, многие сотрудники пытаются ему противостоять (стратегия, которая редко заканчивается хорошо). Вместо того, чтобы смириться с тем, что его обошли с повышением, такой сотрудник начинает любому встречному говорить, как это несправедливо (стратегия, которая редко ведет к укреплению репутации среди сослуживцев). Вместо того, чтобы сразу забыть о неудаче, такие люди начинают искать козлов отпущения и обвинять всех, кроме самих себя (стратегия, которая никогда не научит тому,

как избегать неудач в будущем). Когда моджо падает, исходная причина кроется в неспособности принять реальность и продолжать жить, как ни в чем не бывало.

Понимая значимость и взаимозависимость идентичности, достижения, репутации и приятия, вы можете менять свое моджо как на работе, так и дома.

Моджо являет себя в нашей жизни во множестве образов. У некоторых людей моджо есть для всего, что бы они ни делали, даже когда окружающие считают такую работу неприятной. Есть люди, имеющие моджо, потом теряющие его и не находящие вновь. Есть люди, у которых моджо может существовать, теряться, а потом появляться снова. Есть и такие, у кого моджо существует только на отдельных отрезках жизни.

Какой из этих примеров больше всего подходит вам?

Случай 1. Кроме родителей и родственников, в моей жизни был только один великий человек, оказавший на меня большое влияние. Это Деннис Мадд. «Великий» не в том смысле, в каком это слово относится к таким людям, как Уинстон Черчилль или Будда, менявших судьбы людей, никогда их не видевших, а в том, что он прожил скромную жизнь, положительно влияя на всех, кто его окружал.

Когда мне было 14 лет, я жил в Кентукки. Крыша нашего дома сильно текла. Мой отец нанял Денниса Мадда, чтобы перекрыть дом, а для экономии ему в помощники дали меня. Прежде мне не приходилось делать ничего труднее, да еще в разгар кентуккийского

лета. Но это событие оказалось для меня еще и очень поучительным, потому что я работал с Маддом, человеком, у которого моджо было в избытке. Дом крыли щепой, и меня поразило, с какой аккуратностью Деннис делал свою работу. У него не было ничего случайного — все должно быть идеально, считал он. Мадд терпеливо исправлял мои ошибки. Если щепка ложилась криво, он помогал мне ее отодрать и ровнехонько прибавал снова. Сегодня я могу предположить, что моя помощь лишь замедляла работу Денниса, но он ни разу об этом не заикнулся. Прошло немного времени, и я заразился его жизнерадостным отношением к созданию кровли на самом солнцепеке. Мое отношение изменилось с «вынужденного энтузиазма» на гордость за хорошо сделанную работу. Каждое утро я просыпался и не мог дождаться, когда снова нужно будет забираться на крышу.

Когда наконец работа была закончена, Деннис Мадд вручил моему отцу счет за проделанную работу и сказал: «Билл, проверь качество. Если крыша соответствует твоим требованиям, то заплати, а если нет, то никакой платы я брать не буду». Мадд не шутил, хотя без этих денег ему и его семье пришлось бы туго.

Мой отец проверил крышу, похвалил нас за работу и заплатил Деннису, который часть денег отдал мне*.

* Этот случай произвел на меня сильное впечатление, и когда я стал обучать руководящих работников, то гонорар определял так же, как это делал Мадд. Я получал плату, только когда дела клиента улучшались. «Улучшение» — это когда клиент заметно меняет свое поведение

Желание получить за свой труд столько, сколько сочтет необходимым заплатить клиент, не было позой. Это была идентичность Мадда. Сегодня, полвека спустя, я понимаю, что при его гордости за хорошо сделанную работу он практически ничем не рисковал, поскольку был уверен, что другие люди высоко оценят результаты

к лучшему, причем такую оценку даю не я, не он сам, а главные действующие лица, т.е. менеджеры и коллеги, и все это подтверждается соответствующими результатами. Подобный процесс занимает от года до полутора и охватывает, как правило, 16 заинтересованных лиц. Если меня спрашивают, как я пришел к такой идее оплаты «по результатам», я всегда вспоминаю о Деннисе Мадде, который оказался моим начальником 47 лет назад. Хотя я доволен тем, что у меня получается, я все равно считаю, что класс Денниса Мадда был выше моего. Мое счастье, что если мне не заплатят, то это не слишком скажется на моей жизни. Деннису Мадду деньги были нужнее, но он готов был ими рискнуть, чтобы убедиться, что клиент останется доволен.

В 2006 г., после того как я упомянул Денниса Мадда в одном из журналов, житель моего родного города Том Мастерсон (его некогда время спустя президент Обама назвал лучшим представителем малого бизнеса по результатам года в Кентукки) отправил мне следующее сообщение: «Позднее Деннис Мадд водил школьный автобус, на котором я ездил в школу. Школа была в 37 милях. Он всегда старался донести нас за 15 минут до начала занятий. Все это время я не выходил из автобуса и беседовал с ним. Мы говорили обо всем, и эти разговоры оказали на меня большое влияние. Вы даже не представляете, что я испытал, читая вашу статью и вновь вспоминая этого прекрасного человека».

Деннис Мадд сумел изменить одну жизнь, починя крышу, а другую – когда водил школьный автобус. Уверен, что он повлиял и на других людей тоже. Он с такой радостью относился к любой работе, какую не встретишь даже у высокооплачиваемых профессионалов, выполняющих «работу-мечту».

его труда и заплатят то, что полагается. Он не только с любовью относился к тому, что делал, но и умел показать это другим. Это и есть моджо в самом чистом виде.

Случай 2. Чак, один из бывших телевизионщиков, некогда занимавший высокий руководящий пост, отвечал за создание «прорывных» программ, многие из которых в том или ином виде существуют до сих пор. Он и сегодня знает о телевидении не меньше, чем те, кто работает там сегодня. Бывшим руководителем «от телевидения» он слывет уже пять лет, т.е. уже пять лет не работает. Чак интенсивно ищет работу. При его контактах и авторитете он мог бы снять телефонную трубку и позвонить любому влиятельному человеку. У него неплохие связи, но он ими не злоупотребляет, хотя обсуждает возможность своего трудоустройства с каждым, кто, как ему кажется, может помочь.

Уже который год он соглашается на временную работу консультанта в надежде на то, что это позволит ему найти постоянную работу. Чаку 55 лет, и чем дольше он остается без работы, тем у него меньше шансов ее найти. Если вы не работаете по своей специальности на телевидении более пяти лет, то наступает момент, когда вы больше не можете называть себя «бывшим руководителем» ТВ-канала.

Большое выходное пособие и очень разумные инвестиции позволили Чаку накопить достаточно денег, чтобы его семья не бедствовала. Однако сама ситуация действовала на него угнетающе. Вскоре Чак стал задумываться

над тем, какой ролевой моделью он является для своих детей: воспринимают ли они его как успешного человека или как праздно шатающегося уже пять лет? Чаку было невыносимо больно, когда он видел, что руководящие посты в телевизионных сетях, на кабельных каналах, в программных компаниях занимают его бывшие ученики и подчиненные. Он все чаще вспоминал о тех славных днях, когда находился на вершине карьеры, предпочитая думать о прошлом, а не о будущем.

Друзья говорили, что ему лучше создать свою программную компанию, поскольку в бытность руководителем Чак был неистощим на идеи. И сегодня он смог бы использовать свой талант и связи для реализации проектов. Но либо из-за инертности мышления, либо из-за страха Чак на это не решался. Он не хотел работать *самостоятельно*. Он хотел быть частью большой организации. Потому что вся жизнь Чака прошла в такой организации. Потому что больше он ничего не умел делать. Он хотел вновь оказаться в том времени, когда еще не потерял работу.

Чак надеялся на то, что ему улыбнется удача, но ничего для этого не делал. Его идентичность была окутана прошлым, которое с каждым днем все больше таяло в тумане. Его достижения, которым было уже как минимум пять лет, а то и больше, потеряли всякое значение. То, что он думает о себе, уже не согласовывается с тем, что о нем думают другие.

Однако основная ошибка Чака — приятие. Он постоянно надеялся найти работу, которая во всем

напоминала бы прежнюю. Единственная проблема, которую он не хочет признавать, — то, что для него уже *никогда не может быть работы*. И пока Чак это не поймет, его моджо к нему не вернется.

Случай 3. Время: 7 июля 1956 г. Место: джазовый фестиваль в Ньюпорте, Род-Айленд*. Субботний вечер. Должны выступить Дюк Эллингтон и его оркестр. Эллингтону уже 57 лет. В 30-е и 40-е гг. прошлого столетия он исполнял такие хиты, как *Take the A Train* и *Mood Indigo*, и дирижировал самым лучшим оркестром. Но музыкальные вкусы менялись, и гастролировать с оркестром из 16 человек оказалось очень накладно. Предыдущим летом, т.е. в 1955 г., оркестру Эллингтона приходилось даже играть для фигуристов на крытых катках Лонг-Айленда. Если тебя считают королем, то ниже падать некуда.

Эллингтон очень хотел хорошо выступить в Ньюпорте. Он даже написал сюиту «Ньюпортский фестиваль». Однако все пошло не так, как он предполагал. Четверо музыкантов из его оркестра на концерт не явились, продюсер фестиваля Джордж Уэйн попросил Эллингтона открыть фестиваль исполнением *The Star Spangled Banner*** . После исполнения еще пары вещей зрители, изнуренные духотой, стали подниматься

* Знаю, знаю. Некоторые люди при слове «джаз» тут же отключают мозги. Но послушайте джаз вместе со мной. Тем более что я обещаю неожиданную развязку.

** Гимн США. — *Прим. пер.*

со своих мест, и Дюка попросили уступить место другим музыкантам. Эллингтон был вне себя: «С нами обращаются как с дрессированными мартышками? Или, может быть, мы коверные?»

Ему пришлось прождать три часа, чтобы вернуться на сцену. Близилась полночь, и не меньше трети зрителей уже разошлись по домам. Однако Эллингтон все равно хотел удивить публику. Да, он был расстроен, но не потерял самообладания. Оркестр успел сыграть новое сочинение и еще пару мелодий, когда пошел легкий дождь, отправивший к выходу последних слушателей.

Чтобы вернуть их на место, Эллингтон заиграл быструю мелодию *Diminuendo and Crescendo in Blue*, написанную в 1937 г. Это двухчастная пьеса, в которой иногда звучит фортепьянное соло Дюка. Но в ту ночь он дал солировать тенору-саксофонисту Полу Гонсалвесу. Соло было потрясающим, и зрители вернулись на свои места. Почувствовав, что настроение зала изменилось, Эллингтон попросил Гонсалвеса играть дальше. И обычно спокойная толпа, которая всего несколько минут назад торопилась домой, вдруг одобрительно загудела. Привлекательная блондинка в открытом летнем платье пробралась к сцене и начала танцевать. К ней присоединились и другие. На сцене Эллингтон и оркестранты стали выкрикивать слова одобрения в адрес солировавшего Гонсалвеса. Толпа возбудилась настолько, что продюсер Уэйн, опасаясь неконтролируемого буйства толпы, начал подавать Эллингтону знаки, чтобы тот заканчивал выступление. Однако в ответ Эллингтон прокричал:

«Не будьте так немилосердны к артистам!» — и погрозил пальцем. Гонсалвес солировал почти семь минут. Когда музыка смолкла, зрители бросились к сцене. Уэйн еще раз попросил Эллингтона ради безопасности уйти за кулисы, но тот вновь отказался, и оркестр исполнил еще четыре произведения на бис.

На следующий день выступление оркестра стало международной новостью номер один. «Эллингтон вернулся!» — кричали заголовки. Несколько недель спустя журнал *Time* поместил фотографию Эллингтона на обложке. Было продано более миллиона экземпляров пластинки с записью концерта в Ньюпорте. Это были самые большие продажи за всю музыкальную карьеру Эллингтона. Началось его возрождение. Он уже больше не играл на катках и сумел в последующем подарить слушателям не один шедевр. Его 70-летие страна отмечала в Белом доме.

Так и хочется объяснить все произошедшее с Эллингтоном простой удачей: человеку вновь удалось оказаться в нужном месте в нужное время, совершив подвиг, равносильный чуду. Однако если мы копнем чуть глубже, то увидим, как в данном случае сработала механика моджо. Даже когда популярность Эллингтона пошла на убыль, он не переставал выступать, сохраняя оркестр, постоянно гастролируя и иногда даже покрывая убытки из собственного кармана. Он был трудягой. Когда музыкальные вкусы изменились, это не могло не сказаться на репутации Дюка, но его идентичность (музыкант-трудяга) и достижения (классические мелодии)

остались неизменными и никем не подвергались сомнению. В Ньюпорте толпа наконец открыла для себя то, что всегда было известно Эллингтону. Там мир услышал то, что всегда звучало в Дюке Эллингтоне.

Случай 4. Джанет нельзя назвать хорошим лидером-стратегом. Она была *выдающимся* лидером-стратегом. Сотрудники считали, что в делах Джанет разбирается лучше самого руководителя компании. В ней прекрасно сочетались умение стратегически мыслить и способность реализовывать свои замыслы. Она умела нанимать прекрасных работников и постоянно их чему-то учила. Для Джанет не было ничего важнее, чем холить и лелеять свою команду. Людям нравилось работать с ней. Она постоянно добивалась фантастических результатов, и не только в квартальных отчетах: ей удавалось внедрять инновационные решения, которые окупали себя в будущем.

Но Джанет тут же теряла уверенность в себе, стоило ей, например, оказаться перед начальством. Инстинкт, который заставлял ее бережно относиться к своей команде, перед лицом начальства и в кругу таких же руководителей подразделений, как она сама, заставлял Джанет переходить в глухую оборону. Несмотря на великолепные результаты работы, ей казалось, что она обязана постоянно утверждать себя среди равных. Джанет яростно отстаивала свое право на ресурсы и поддержку со стороны начальства, причем делала это так решительно, что многие считали, что так вести себя не стоит. На совещаниях ей нужно было одерживать верх во всех

спорах. Джанет считала это здоровой конкуренцией, тогда как остальные начальники воспринимали ее поведение как недружественное. Люди не понимали, почему она не соглашается с точкой зрения других, даже когда это послужило бы общей пользе.

У Джанет весьма сложный случай расщепленного моджо: в одной рабочей сфере оно очень высоко, а в другой – слишком низко. (В этом смысле она ничем не отличается от других людей, показывающих высокие результаты в работе. Классический пример – компьютерные программисты и инженеры.) Когда Джанет работает с подчиненными, ее моджо зашкаливает. Когда ей приходится работать с сослуживцами своего уровня, ее моджо лежит на нуле. Положительное отношение, которое исходит от Джанет к подчиненным, становится отрицательным, когда она появляется на совещаниях или у руководства. И этого нельзя не заметить.

Наверное, никакой проблемы не было бы, если бы на Джанет перестали обращать внимание и дали управлять подразделением, как ей заблагорассудится. Но все дело в том, что начальник считал ее «звездой» и готовил к повышению (через десять лет она вполне могла бы возглавить всю компанию). Руководя одной из основных производственных групп, она принимала решения, от которых зависела работа всех остальных подразделений. Однако у Джанет имеется моджо, только когда она выполняет лишь *часть* своей работы, и, какой бы способной она ни была, она не сможет игнорировать отношение к себе других руководителей и действовать

в стиле «одинокого ковбоя». Если она займет следующую ступень в иерархии, то под ее началом окажутся несколько руководителей, с которыми отношения у нее так и не сложились. Глава компании сегодня считает, что повышение Джанет в должности приведет к тому, что некоторые руководители просто уволятся.

Джанет должна использовать все свои деловые умения, чтобы наладить отношения с теми, от кого зависит ее будущее. У нее есть потенциал для того, чтобы однажды стать боссом компании, но она сможет достичь этого уровня, лишь когда научится проявлять заботу не только о своих подчиненных, но и о тех, кто равен ей по рангу. Если Джанет не сможет этого достичь, то ее нынешнее состояние начнет работать против нее. Наступит день, когда ее отрицательное отношение разрушит и ее идентичность, и репутацию. Один из сослуживцев станет ее начальником, и Джанет поймет, что, когда живешь двойной жизнью — с высоким и низким моджо, именно низкое моджо в конечном счете определяет отношение других людей к тебе.

В течение почти всей своей работы в качестве руководящего тренера я считал, что моя главная задача — помогать клиентам улучшать межличностное поведение. Я и сейчас стремлюсь к тому, чтобы люди лучше относились друг к другу. Однако по вполне понятным причинам в этой книге я хочу сосредоточить основное внимание на работе нашего *внутреннего «я»*, т.е. на нашем личном понимании счастья и смысла жизни.

В 2007 г. я написал книгу «Пришел сюда одной дорогой – теперь другую выбирай» (What Got You Here Won't Get You There), и на это меня вдохновила цитата из Питера Друкера: «Половину лидеров, с которыми мне пришлось встретиться, можно не учить тому, что делать; их нужно учить тому, что нужно прекратить делать». Тогда я определил 21 тип поведения, которые мешают вполне успешным людям сделать карьеру. Здесь и непонимание того, что *слишком хорошо – тоже нехорошо*, что *нельзя делать оскорбительные замечания или наказывать того, кто принес плохие вести*. Той книгой я хотел помочь людям изменить свое поведение и представление о себе.

Я хочу, чтобы в центре внимания данной книги оказалось то, что люди должны *начать* делать, чтобы их жизнь обрела больше смысла и стала счастливее. Другими словами, я хочу показать, что нам дает моджо. Это касается не только руководителей различных организаций, это касается нас всех во всех проявлениях нашей жизни, поскольку, как показывают исследования (о которых будет сказано позднее), люди, имеющие высокое моджо на работе, имеют его и дома.

Моя цель – дать ответ на самый часто задаваемый мне вопрос: «Какое одно качество отличает успешных людей от всех остальных?»

Короткий ответ звучит неизменно так: по-настоящему успешные люди почти всю свою жизнь делают то, что наполняет их жизнь смыслом и счастьем. Если пользоваться терминами данной книги, то у *по-настоящему успешных людей есть моджо*.

Затем я обычно добавляю: и смысл жизни, и счастье *никто, кроме вас*, определить не сможет!

Именно об этом рассказывает моя книга.

Посмотрите вокруг себя. Идет уже второе десятилетие XXI в., и обстоятельства изменились. Дело не только в том, что ваши дома стали стоять несколько меньше*, а пенсионные накопления выглядят менее внушительно. И даже не в том, что уменьшаются социальные пособия, которые получают ваши друзья и знакомые. Страшнее другое – рушится многое из того, что воспринималось нами как незыблемое: например, газеты и журналы стали закрываться десятками, а финансовые гиганты на поверку оказались мыльными пузырями. Проблемы нашего общества быстро становятся проблемами наших семей. Новые технологии, с помощью которых мы круглосуточно находимся на связи, стирают грань между профессией и личной жизнью, между офисом и домом. Чем труднее найти смысл жизни и счастье, тем насущнее становятся эти поиски.

Действительно, мы живем в сложное время, пытаюсь все списать на моджо не только тех, кто потерял работу или оказался на грани финансового краха, но и тех, кто продолжает осуществлять американскую мечту.

Мой клиент по имени Джим был сверхуспешным предпринимателем, он основал компанию, а потом продал ее за такие деньги, о которых никогда и не мечтал.

* Автор имеет в виду США, где эта тенденция до недавнего времени была совершенно очевидна. – *Прим. пер.*

Со своей семьей он переехал в прекрасный загородный дом. Джиму казалось, что у него есть все, однако через невероятно короткое время его моджо исчезло. Ему очень скоро надоело играть в плохой гольф со стариками из местного гольф-клуба и есть сэндвичи с куриным салатом за одним и тем же столом, обсуждая камни в желчном пузыре и вспоминая «дни минувшие». Он жил так почти два года и теперь считает, что это было самое худшее время в его жизни. Неприятие такой жизни стало источником отчуждения между Джимом и его женой и детьми. Он стал раздражать всех, с кем общался. Джиму казалось, что его жизнь потеряла всякий смысл, что он превратился в растение. Если бедного неудачника можно ругать за то, что он все пропил и не умеет пораскинуть мозгами, то Джим корил себя, что у него все было, но он ничего не смог с этим сделать.

Он вернул себе моджо, увлекшись благотворительностью: эта деятельность потребовала его умения решать проблемы, она позволила ему испытывать удовлетворение. В нынешней жизни Джима опять появились смысл и счастье, как в прежние годы, когда он развивал свою компанию, *появилось что-то новое*, и жизнь опять доставляла ему удовольствие.

Если даже умные люди, являющиеся, например, предпринимателями, которым улыбнулась удача, такое большое внимание уделяют моджо, то представьте, как несладко приходится тем, кто не успел «подстелить себе соломки».

Такие люди, как Джим, Мел или Чак и Джанет, не являются исключением. Наоборот, они ничем не отличаются от тех, с кем вы хорошо знакомы. Может быть, вы даже узнали в них самих себя. Мы никогда не знаем ответов на все вопросы, и не раз за свою жизнь нам придется потерять моджо.

Но, на наше счастье, проблемы, с которыми мы сталкиваемся, как правило, имеют простые решения (правда, есть разница между простым и легким решением). Вы найдете такие решения в третьем разделе настоящей книги, который я назвал «Ваш моджо-инструментарий». Некоторые «инструменты» вполне очевидны, некоторые — весьма неожиданны, но доступны. Для предпринимателя эти инструменты — как трехочковые броски в баскетболе. Они позволяют выйти вперед.

Но сначала давайте разберемся, есть ли у вас моджо или вы его успели потерять.