

**Маршал Голдсмит**  
**Марк Райтър**

---

**МОДЖО**

**Как да се сдобием с него, как да го запазим и  
как да си го върнем, ако го загубим**

**София, 2011**

Преводът е направен по изданието:  
Marshall Goldsmith with Mark Reiter  
MOJO  
How to Get It, How to Keep it, How to Get It Back  
If You Lose it

Copyright © 2009 Marshall Goldsmith, Inc.  
All rights reserved.  
Printed in USA © 2009 Hyperion

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин без изричното съгласие на „Изток-Запад“.

© Снежана Тошева, превод, 2011  
© Издателство „Изток-Запад“, 2011

ISBN 978-954-321-894-3

Маршал Голдсмит  
Марк Райтър

# МОДЖО

Как да се сдобием с него,  
как да го запазим  
и как да си го върнем,  
ако го загубим

*Превод от английски*  
Снежана Тошева



*Посвещавам „Моджо“  
на моя приятел, съавтор и агент Марк Райтър.  
По-хубав ли е животът ми, след като  
го срещнах? В повече отношения, отколкото бих  
могъл дори да изброя! Благодаря ти, Марк!*

## Съдържание

Благодарности .....	8
---------------------	---

### Част I. Вие и вашето моджо

Глава 1. Моджо, вие и аз .....	15
Глава 2. Как да измерите своето моджо .....	37
Глава 3. Парадоксът на моджо .....	63

### Част II. Градивните елементи на моджо

Глава 4. Самоличността: кой според вас сте вие?.....	75
Глава 5. Постиженията: какво сте направили напоследък?.....	97
Глава 6. Репутацията: кой сте вие според хората? .....	109
Глава 7. Приемането: кога можете да се откажете от контрола?.....	135
Глава 8. Убийците на моджо .....	143
Глава 9. Четири безсмислени спора.....	165
Глава 10. Онази работа я няма вече! .....	175

### Част III. Вашият комплект инструменти за моджо

Глава 11. Променете „себе си“ или променете „това“ .....	185
Глава 12. Самоличността: постигнете разбиране за себе си .....	197
Инструмент №1. Установете критерии, които са важни за вас .....	197

Инструмент №2.	
Открийте къде „живеете“ .....	207
Инструмент №3.	
Бъдете оптимистът сред присъстващите.....	216
Инструмент №4.	
Махнете едно нещо.....	224
Глава 13. Постиженията: как по-лесно да довеждате докрай нещата.....	231
Инструмент №5.	
Възстановявайте тухла по тухла .....	231
Инструмент №6.	
Изживявайте мисията си и в малките моменти.....	237
Инструмент №7.	
Плувайте в открито море .....	242
Глава 14. Репутацията: поемете контрол върху „историята“ си .....	249
Инструмент №8.	
Кога да останете, кога да си тръгнете.....	249
Инструмент №9.	
Здравейте, довиждане .....	257
Инструмент №10.	
Възприемете своя мерна система .....	267
Инструмент №11.	
Намалете този процент .....	274
Глава 15. Приемането: променете, което можете, а което не можете – оставете .....	277
Инструмент №12.	
Оказвайте въздействие както под, така и над вас .....	277

Инструмент №13. Назовете го, определете го, решете го.....	284
Инструмент №14. Дайте на приятелите си доживотно разрешение.....	294

#### **Част IV. Установяване на връзка между вътре и вън**

Глава 16. Отвъд самопомощта .....	301
Заклучение. Първо вие.....	307
Приложение I. Изследване на моджо: измерване на краткосрочното удовлетво- рение (щастieto) и дългосрочните ползи (смисъла).....	309
Приложение II. Какво означават резултатите от изследването .....	321
Показалец .....	331

## Благодарности

Написването на „Моджо“ нямаше да бъде възможно без помощта и подкрепата на много прекрасни хора.

Съпругата ми Лайда, сина ми Браян и дъщеря ми Кели, които успяват да ме обичат въпреки безумния ми писателски и пътуващ график.

Чудесните ми клиенти по коучинг и развитие на лидерски умения – те ме научиха на много повече, отколкото аз тях. За мен е привилегия да работя с мнозина от най-успелите и вдъхновяващи лидери в света. Колкото и добри да са, те продължават да се стремят да стават по-добри!

Чудесните учители, които ми помогнаха – Дейвид Алън, Ричард Бекхард, Уорън Бенис, Ник Канър, Фред Кейс, Питър Дракър, Кийт Фераци, Виджей Говиндараджан, Фил Харкинс, Сали Хелгесен, Пол Хърси, Франсис Хеселбайн, Джон Каценбах, Бев Кей, Гифърд Пиншоу, К. Прахалад, Марк Томпсън, Дейв Улрик и Джон Инг.

Моята приятелка и редакторка Сара Макартър, която безспирно преглежда всичко, написано от мен, и ми предлага ценна помощ.

Алиънт Интърнашънъл Юнивърсити, Маршал Голдсмит Скул ъф Мениджмънт – и екипа в Центъра за глобално развитие на лидерски умения: Крис Кофи, Рон Къртис, Джим Гудрич, Мая Ху-Чан, Бил Хокинс, Том Хинсълман, Карлос Марин, Хауард Морган, Джим Мур, Линда Шарки и Франк Уогнър.



„Джаксън и Коукър“ – лидери в набирането на лекари, чиито проучвания ми помагат да придам форма на учението си за моджо.

„Икстендид ДИСК“ – и особено на Марку Каупинен, който провежда страхотно проучване върху самоличността и моджо.

„Хайпириън“ – това е втората ми книга с чудесните хора от „Хайпириън“. Всичко започна с двама души на име Уил – Уил Шуолби, който веднага прегърна идеята, но напусна, за да намери моджото си като предприемач по интернет; и Уил Балиет, който изигра ключова роля в оформянето на съдържанието на книгата и ми напомняше да записвам мислите си. Накрая тя попадна в спокойните, способни ръце на Брендан Дъфи. Подкрепата на Елън Арчър и Кристин Кайзър е достойна за уважение.

Изследователския център по лидерство – който ме обучи и подкрепя работата ми.

Тък Скул в Дартмът, Рос Скул в Мичиган, Скарлет Лидершип Инститют, HarvardBusiness.org, BusinessWeek.com, HuffingtonPost.com, Дейл Карнеги, „Линкидж“, Конферънс Борд, АМА, ASTD, HRPS, SHRM, „ЧартХаус“, „Талънт Мениджмънт“ и Инститют фор Мениджмънт Стадис – които помогнаха делото ми да достигне милиони лидери.

„Хайдрик и Страгълс“ – които ми помогнаха да оформя своето мислене за развитието на лидерските умения.

Вдъхновяващите мъже и жени във военните и хуманитарни организации, които служат всеки ден – не за пари или слава, а за да помагат на другите.

Буда – който преди двацет и пет века е разбирал човешкото поведение повече от всички, които познавам.

И накрая, благодаря на вас, читателите ми. Подкрепата ви означава за мен повече, отколкото можете да си представите. Ако ви се прииска да поговорите с мен, моля, пратете ми съобщение на [Marshall@MarshallGoldsmith.com](mailto:Marshall@MarshallGoldsmith.com). Няма да мога да ви отговоря веднага, но почти винаги го правя рано или късно.

Въпреки допринесеното от всички чудесни хора, сигурен съм, че тази книга, като всичко, което съм направил, има някои тъпи забележки. За тях аз поемам отговорност и се извинявам. Както Буда го е казал толкова добре, моля ви, използвайте онова, което ви върши работа, а останалото просто „пуснете“.

*Аз съм буден.*  
Буда



Част I

**Вие**

**И ВАШЕТО МОДЖО**



## Глава 1.

# Моджо, вие и аз

Преди няколко години отидох на гимназиален баскетболен мач с приятеля ми Мел и семейството му. Дъщеря им, Криси, беше стартиращият тилов нападател на своя отбор. Срещата беше част от шампионата за лигата и всички се надявахме на победа.

През първата половина обаче Криси и съотборничките ѝ не правеха нищо както трябва. Когато през почивката се запътиха към съблекалнята, изоставаха със 17 точки, вървяха приведени и видях две от момичетата да спорят помежду си. Треньорът размахваше работните си листове както регулировчик – палката си, карайки момичетата да се разбързат, сякаш се боеше, че нещата току-виж се влошили, ако по-скоро не се махнат от игрището. Играта беше толкова неравностойна, че изпитвах ужас от втората половина. Виждах, че и Мел си мисли същото: „О, Боже, стига толкова“.

Напомнихме си обаче, че всичко е възможно, че отборът на Криси може да издрапа обратно в играта и поне да я направи интересна. И точно това се случи.

Криси и съотборничките ѝ откриха втората половина с две попадения от трите точки и открадане на топката, което доведе до отбелязването на точка под коша. Докато мигнем, и обезсърчителната разлика от 17 точки беше смъкната

до по-лесно преодолимите 9. И отборът на Криси не спря дотам. Продължиха да упорстват, докато изоставаха само с три точки. Треньорът на другия тим най-после поиска таймаут и всички привърженици на нашия отбор станаха, аплодирайки сензационното им завръщане в играта.

Мел се обърна към мен и каза:

– Ще победим.

В този момент знаех точно какво има предвид.

Доказателствата бяха на игрището. Целият тон на играта се беше променил. Докато през първата половина Криси и съотборничките ѝ бяха смутени, сега те кръстосваха игрището с едно ново усещане за неотложност и малко повече напепеност. Беше изписано на лицата им. Всяка от тях мислено казваше: „Подай ми топката. Мога да се справя“. Личеше си и промяната, която бе обхванала другия отбор. Докато през първата половина с плавни и безмълвни действия те излязоха значително напред, сега бяха напрегнати, дърпаха се помежду си, недоволстваха от решенията на съдиите и все по-често се обръщаха към пейката, където треньорът им жестикулираше диво и се опитваше да ги успокои.

Отборът на Криси наистина спечели мача. Кой може да каже защо един объркан, обезсърчен тим се появи след почивката с нова нагласа? Може би откриха обща цел в неловкото положение да остават със 17 точки. Може би треньорът им даде нов план за действие. Или пък победиха благодарение на увереността, която им вдъхна добрият старт на втората половина с поредицата от малки успехи, довели до „нанизването“ на осем точки ед-



на след друга. Може би комбинацията от всички тези фактори беше причината отборът да си върне позитивния дух.

Онова, което помня най-ярко от срещата, беше моментът, когато Мел се обърна към мен и двамата *знаехме*, че тимът на Криси ще се справи. Всички го чувствахме и естественият ни отклик беше да станем и да викаме за тях.

Този момент е състоянието, което наричам моджо. Моментът, когато направим нещо смислено, въздействащо и положително *и* останалите го признаят. Тук ще разгледаме именно този момент – как можем да го създадем в живота си, как да го поддържаме и как да си го върнем, когато пак ни потрябва.

До известна степен всички познаваме моджо. Ако някога сте произнасяли реч – и сте го направили добре, – чувството ви е известно. Давам си сметка, че говоренето пред публика е едно от нещата, които най-много плашат хората; мнозина биха предпочели да прегазят пълно със змии блато, отколкото да се изправят пред голяма група хора. Ако вие обаче сте дори малко успял зрял човек, най-вероятно ви се е налагало да говорите публично. Може би сте рекламирали стока пред клиент. Правили сте вътрешна презентация в защита на работата си пред шефовете и колегите. Изнасяли сте хвалебствена реч на погребението на близък човек или сте вдигали тост на сватбата на дъщеря си. Какъвто и да е поводът, ако сте се справили добре – ако публиката слуша захласнато, кима в съгласие, смее се на шегите ви и ви аплодира накрая, – значи сте предизвикали същото чувство, което изпълаваше гимнастическия салон

в училището на Криси. Вие работите на пълни обороти *и* всички присъстващи го усещат. Това е есенцията на моджо.

Думата „моджо“ първоначално се е отнасяла до народната вяра в свръхестествените способности на магьоснически амулет, често под формата на парче плат или малка торбичка. (Точно за това пее Мъди Уотърс в песента си „Got My Mojo Working“.) Някои хора все още използват думата в това нейно полусуеверно значение. Познавам един предприемач, който не тръгва за работа, преди да е изиграл пет партии джим руми с жена си.

– Ако спечеля – ми каза той, – значи моджото ми е активно. Ако тя спечели, не подписвам никакви договори през деня.

С времето думата се е развила, описвайки усещането за позитивен дух и насоченост, особено в изменчивите води на спорта, бизнеса и политиката. То може да се отнася до политик в оспорван избор, чиято кампания от цели две седмици върви безгрешно, довеждайки до благоприятен процентов скок в броя на гласовете; изведнъж спечелите го миропомазват като кандидата с моджо. Или пък колежка сключва поредица от печеливши сделки; изведнъж всички са принудени да признаят – някои с неохота, – че тя е „в късметлийска фаза“, че е открила своето моджо.

За други моджо носи едно по-неуловимо усещане за личен житейски прогрес. Вие се движите напред, постигате успехи, реализирате целите си, преодолявате препятствия, задминавате конкурентите си – и всичко това с все по-голяма лекота. Нещата, които правите, имат значение и правенето им ви носи удоволствие. Спортистите го нари-

чат да попаднеш „в зоната“. Други го описват със събирателния термин „поток“.

Моята дефиниция на моджо е извлечена от голямата стойност, която придавам на това да откриеш щастието и смисъла на живота.

Моджо играе основна роля в нашето търсене на щастието и смисъла, защото е свързано с постигането на две простички цели – да изпитваме удоволствие от това, което правим, и да показваме това удоволствие. Тези цели са ръководни за моята работна дефиниция:

**Моджо е позитивният дух към това,  
което правим в момента. Той се заражда  
вътре в нас и се излъчва навън.**

Нашето моджо е очевидно, когато положителните чувства към това, което вършим в момента, извираат отвътре и са видни за околните. С други думи, няма разминаване между положителния начин, по който ние се възприемаме – възприемаме това, което правим в момента – и начина, по който ни възприемат другите.

За да имате *вие* силно моджо, е нужно съчетанието на четири основни съставки.

Първата е вашата *самоличност*. Кой *вие* мислите, че сте? Въпросът сочи към нещо по-дълбоко, отколкото изглежда на пръв поглед. Удивително е колко често, когато го задам, хората започват с: „Ами мисля, че ме смятат за човек, който...“. Тук ги моля да спрат и им казвам: „Не искам от вас да анализирате начина, по който според вас ви виждат *другите*. Искам да знам кой *вие* смятате, че сте. Когато извадим от уравнението всички останали, включително мненията на партньора ви, на семей-

ството и най-близките ви приятели, как виждате себе си?“ Тук често настъпва дълго мълчание, докато човекът се мъчи да настрои на фокус своята представа за себе си. След като е помислил известно време, обикновено успявам да получа директен отговор. Ако не държим под контрол своята самоличност, може никога да не съумеем да разберем защо получаваме – или губим – своето моджо.

Вторият елемент е *постижението*. Какво сте направили напоследък? Говорим за осъщественото от вас, което има смисъл и въздействие. Ако сте се занимавате с продажби, това може да е успешното спечелване на нов клиент. Ако сте творчески тип, може би ви е хрумнала изключително продуктивна идея. Но този въпрос също е по-труден за отговаряне, отколкото изглежда – защото често подценяваме или надценяваме постиженията си въз основа на усилията, които сме положили.

Например един от най-високопоставените изпълнителни директори по човешките ресурси, които познавам, ми каза, че може да посочи точния момент, в който кариерата ѝ е тръгнала нагоре – въпреки че тогава изобщо не се е замисляла за това. По това време работела като асистент на главния изпълнителен директор на компанията. Един ден го чула да се оплаква от системите за следене на разходите. Вечерта написала предложение за рационализиране на системата. Не се изисквали кой знае какви усилия или умствени способности от нейна страна – като човек, който от години попълвал отчетите му за разходите по пътуванията и банкетите, тя имала много добро усещане за вече действащата система за компенсация. Предложението ѝ обаче впечатлило началника ѝ и той почти веднага я пре-

местил в отдела за човешки ресурси, където да пораздвижи нещата с идеите си. Според нейния ръководител тя демонстрирала явна интуиция, инициативност и изпълнителни умения – и предложението ѝ се оказало моментът, катапултирал кариерата ѝ от асистентка до позицията, на която се намира и днес, ръководейки стотици служители.

Това е само един пример за постижение, което на пръв поглед е малко, но се оказва решаващо.

Ще разгледаме постиженията от две гледни точки: 1) какво влагаме ние в изпълнението, и 2) какво работата дава на нас. Докато не съумеем да оценим обективно какво сме постигнали напоследък, може би трудно ще предизвикаме или ще си върнем моджо.

Третият елемент е *репутацията*. За какъв човек ви смятат другите? Какво според тях сте направили напоследък? Тук, за разлика от въпросите, свързани със самоличността и постижението, няма нищо скрито. Докато самоличността и постижението са дефиниции, които развивате сами за себе си, репутацията ви е табло с резултатите ви такива, каквито ги виждат другите. Тук вашите колеги, клиенти, приятели (и понякога непознати, които никога не са ви срещали) си присвояват правото да оценяват изпълнението ви – и после да съобщят на останалите това, което мислят. Въпреки че нямате пълна власт над репутацията си, можете да направите много, за да я поддържате или подобрите – което на свой ред може да окаже огромно въздействие върху вашето моджо.

Четвъртият елемент при изграждането на моджо е *приемането*. Какво можете да промените и кое е извън контрола ви? На пръв поглед приема-

нето – тоест да отсъдим реалистично кое можем и кое не можем да променим в живота си и да се приспособим към тези факти – сякаш е най-лесното нещо на света. Със сигурност е по-лесно от това да градим напълно нова самоличност или да възстановяваме репутацията си. В края на краищата колко трудно може да е да се примирите с реалността на дадена ситуация? Преценявате я, поемате дълбоко въздух (и може би пускате лека въздишка на съжаление) и я приемате. И все пак това често е едно от най-големите предизвикателства за нас. Вместо да приемат, че началникът им има власт над работата им, някои служители са в постоянна борба с него (стратегия, която рядко завършва добре). Вместо да се справят с разочарованието, че повишението ги е подминало, те се жалват, че „не е честно“ на всеки срещнат (стратегия, която рядко укрепва имиджа им в очите на колегите). Вместо да приемат временния неуспех със спокойствие, те започват да търсят изкупителни жертви, обвинявайки всички останали, освен себе си (стратегия, която едва ли може да ги научи как да избягват неуспехите в бъдеще). Когато моджото ни замре, първоначалната причина често е неспособността да приемем положението – и да продължим нататък.

Когато разберем въздействието и взаимодействието на самоличността, постижението, репутацията и приемането, ще започнем да изменяме своето моджо – както на работното място, така и вкъщи.

Моджо се появява в живота ни в различни форми. Някои хора го влагат в почти всичко, което правят, колкото и неприятно да изглежда от-

страни заниманието. Други го имат, губят го и все не успяват да си го върнат. Трети пък го имат в някои части от живота си, но не и в други.

Кой от следните примери ви звучи познат?

**Първи случай.** Като оставим настрана родителите и семейството ми, Денис Мъд беше първият „голям човек“ в живота ми. „Голям“ не в смисъла на Уинстън Чърчил или Буда – променили живота на хора, които никога не са познавали, – но въпреки това голям, защото по своя скромен начин той оказваше трайно, положително влияние върху онези, с които общуваше.

Когато бях на четиринасет и живеех в Кентъки, покривът на къщата ни започна да тече доста лошо. Ето защо баща ми нае Денис Мъд да го смени. За да ни излезе по-евтино, трябваше да му помагам. До ден днешен реденето на покрив в средата на кентъкско лято си остава най-тежкият физически труд, който съм полагал. Изживяването обаче беше за мен откровение, тъй като имах възможността да работя всеки ден с г-н Мъд – мъж с естествено изобилие на моджо. Смайваше ме вниманието, с което той полагаше покривните плочи. Нищо не биваше оставяно на случайността. Всичко трябваше да бъде свършено. Г-н Мъд проявяваше разбиране, когато правех грешки. Ако някоя плоча мърдаше или не беше изравнена с другите, той ми помагаше да я откъртя и ми показваше как да я поставя правилно. Сега, поглеждайки назад, ми се струва възможно помощта ми всъщност да е забавила г-н Мъд – но той никога не го спомена. След известно време се „заразих“ от жизнерадостния дух, с който той полагаше нов покрив под

жаркото лятно слънце. От „неохотно съгласие“ отношението ми се промени на „гордост от добре свършената работа“. Всяка сутрин се будех, очаквайки с нетърпение да се кача на покрива.

Когато задачата най-после беше изпълнена, Денис Мъд даде на баща ми фактура и каза:

– Бил, не бързай, провери работата ни. Ако покривът отговаря на стандартите ти, ще ми платиш. Ако не отговаря, няма да ми платиш.

Г-н Мъд не се шегуваше, въпреки че ако не получеше пари, това щеше да се отрази сериозно на финансовото положение на семейството му.

Баща ми прегледа покрива, похвали ни за добре свършената работа и плати на Денис Мъд – който пък плати на мен.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Няма съмнение, че тази случка ми направи впечатление, защото когато станах бизнес коуч, при начина си на заплащане последвах примера на Денис Мъд. Получавам такова само ако клиентът „се подобри“. „Да се подобри“ означава да постигне положителна, съществена промяна в поведението си, като тази оценка дойде не от самия клиент или от мен, а от основните заинтересовани – тоест мениджърите на неговите клиенти, колегите и преките му подчинени. Този процес отнема година-година и половина и включва средно 16 души. Винаги, когато ме попитат как ми е хрумнала идеята „плащане при резултати“, отдавам заслугата за нея на Денис Мъд, който преди 47 години беше мой шеф. Въпреки че се гордея с това, което правя, все още съм убеден, че той демонстрираше повече класа, отколкото аз някога съм проявявал. Аз имам късмета, че дори да не ми платят, от това животът ми няма да пострада твърде много. Денис Мъд се нуждаеше от онези пари много повече от мен, но беше готов да ги рискува, за да направи онова, което беше добро за клиента му.



Този жест, „плати ми толкова, колкото смяташ, че заслужавам“, не беше рискован трик, целящ да привлече внимание. Това беше израз на самоличността на г-н Мъд. Днес, 50 години по-късно, осъзнавам, че тъй като той се гордееше с качеството на работата си, предложението му не беше високорисково. Беше убеден, че другите ще видят качеството – и ще му платят заслуженото. Той не само хранеше вътрешна позитивна нагласа към това, което правеше, но и го демонстрираше по начин, който хората не можеха да не забележат. Това е моджо в най-чиста форма.

**Втори случай.** Чък е „бивш“ изпълнителен продуцент, някога сред лидерите в телевизионната индустрия. Много от пробивните му идеи все още могат да се видят в ефир; и той все още разбира от работата си не по-малко от който и да е друг

---

През 2006 г., след като в едно списание споменах за Денис Мъд, получих кратко писмо от мой съгражданин, Том Мастерсън (по-късно обявен от президента Обама за Личност на годината в сферата на малкия бизнес в Кентъки): „Години по-късно Денис Мъд шофираше автобуса, който ме караше до гимназията. 37 мили. Той винаги се опитваше да ни докара 15 минути, преди да започнат часовете. Аз стоях в автобуса и си говорех с него. Разговаряхме за почти всичко от живота и той силно ми повлия. Не мога да ви опиша приятното въздействие, с което прочетох статията и отново се сетих за него“.

Денис Мъд беше способен да промени един живот, докато строеше покрив, и друг, докато шофираше училищен автобус. И аз съм сигурен, че е повлиял и на много други. Към това, което вършеше в момента, той проявяваше позитивен дух, какъвто рядко съм виждал у високоплатени професионалисти, имащи т.нар. работа мечта. – Б.а.

в бизнеса. От пет години е „бивш“ изпълнителен продуцент – с други думи, от толкова време е без работа. И не че не е полагал настойчиви усилия да си намери друго място – със своите контакти и акредитиви той може да вдигне телефона и да позвъни на куп важни администратори. Наистина завидна позиция; и въпреки че не е злоупотребявал с нея, той е обсъждал ситуацията си с едва ли не всички, които биха могли да му помогнат.

През последните години Чък е приемал някое и друго предложение като консултант с надеждата, че ще остане за постоянно; това обаче не е станало. Днес той е на петдесет и пет. Колкото по-дълго е без работа, толкова по-малка е вероятността да получи такава. Ако от половин десетилетие не си работил в сферата си, идва момент, когато не можеш вече да наричаш себе си „изпълнителен продуцент“.

Благодарение на пакети от обезщетения и разумно инвестиране Чък е спестил достатъчно пари, за да се грижи за семейството си. Положението обаче се отразява зле на психиката и самочувствието му. Напоследък го тревожи мисълта какъв модел за подражание е за децата си. Успял ли е според тях или е просто човек, който от пет години се мотае из къщи? Боли го и когато на лидерските позиции в телевизионни компании, кабелни канали и продуцентски къщи вижда някои от онези, които едно време той е взел на работа и е обучавал. Все повече говори за славните дни, когато е бил на върха. Предпочита да си спомня за миналото, отколкото да вземе бъдещето си в ръце.

Негови приятели са му казвали, че трябва да основе своя продуцентска компания. Когато е бил на върха, Чък е бил един от най-идейните в бизне-

са. Все още може да използва тази дарба за развиването на проекти, които да продаде на дългия си списък с контакти. С това начинание ще е обратно в играта, работейки с потенциалните клиенти като техен равен, вместо да ходи да им чука по вратите. Но дали от инерция, или от страх, Чък не може да го направи. Той не *иска* да работи за себе си. Исква да работи за голяма организация. Това е правил цял живот. Само това познава. Исква да върне живота си такъв, какъвто е бил, преди да си загуби работата.

Чък разчита на щастливата случайност. Но не прави нужното, за да предизвика тази щастлива случайност. Самоличността му е обвита в минало, което с всеки изминал ден става все по-далечно и обгърнато в мъгла. Постиженията му – някои отпреди пет години, други още по-стари – вече не са значими. Миналата му репутация – това, за което той все още смята себе си – вече не е в синхрон с онова, което мислят другите.

Най-голямата грешка на Чък обаче е свързана с приемането. Той все още се надява да си намери работа, която е копие на предишната. Единственият проблем – който той отказва да признае – е, че *тази работа вече не е налице за него*. Докато Чък не приеме това, неговото моджо няма да се върне.

**Трети случай.** Дата: 7 юли 1956 г. Място на събитието: Джаз фестивалът в Нюпорт, Роуд Айланд.<sup>1</sup> Събота вечер. С участието на Дюк Елингтън

---

<sup>1</sup> Знаем, знаем. Само при споменаването на думата „джаз“ мозъците на някои читатели се изключват. Потърпете обаче. Нищо няма да ви стане, освен това краят е страхотен! – Б.а.

и групата му. През последните години за 57-годишния Елингтън нещата не вървят гладко. През 30-те и 40-те, с хитове като „Take a Train“ и „Mood Indigo“, той беше начело на най-великия брас бенд в историята. Промяната на музикалните вкусове и разходите по турнетата с 16 музиканта доведе до спад в успеха на Елингтън. Предишното лято на 1955 оркестърът му беше принуден да акомпанира на къркьори на ледена пързалка в Лонг Айланд. Когато името ти означава благородническа титла<sup>1</sup>, едва ли можеш да стигнеш по-долу.

Елингтън няма търпение да се представи добре в Нюпорт. За случая е написал нова композиция, „The Newport Festival Suite“. Вечерта обаче не започва обещаващо. Четирима от музикантите му отсъстват, а продуцентът на фестивала Джордж Уайн иска от Елингтън да открие събитието с химна на Съединените Щати. След още две мелодии, докато публиката неспокойно обикаля насам-натам под влажното лятно небе, Елингтън е отпратен от сцената, за да направи място за други изпълнители. Той е възмутен. „Какво сме ние, номерът с животните? Акробатите?“, пита той.

Принуден е да чака още три часа, за да се върне на сцената. Почти полунощ е и поне една трета от зрителите са си отишли по домовете. Елингтън все още е напушен и твърдо решен да направи голямо шоу. Може да е повален, но не е извън играта. Изсвирил е новата композиция плюс още две парчета, когато завалява лек дъжд и хората се отпращат към изходите.

---

<sup>1</sup> Duke (англ.) – дук, херцог. – Б.пр.

За да ги накара да се върнат, Елингтън избира една от резервните си мелодии, енергичното „Diminuendo and Crescendo in Blue“, написано през 1937 г. Състои се от две части, които той обикновено свързва с едно от соловите си изпълнения на пиано. Тази вечер обаче той оставя тенорсаксофониста Пол Гонсалвес да забавлява гостите. Гонсалвес започва яростно соло и хората се връщат по местата си. Елингтън усеща промяната в настроението на публиката и подканя Гонсалвес да продължава; не го оставя да спре. Две минути след започване на солото иначе сериозната тълпа, която само преди малко си е тръгвала, започва да надава одобрителни викове. Атрактивна блондинка в лятна рокля без презрамки става и започва да танцува близо до сцената. И други стават. На сцената Елингтън и останалите от бенда подвикват окуражителни думи към Гонсалвес. Тълпата е толкова обезумяла, че продуцентът Уайн започва да прави отчаяни знаци към Елингтън да прекрати изпълнението. Страхува се от размирици. „Не бъдете така груб към хората на изкуството“, подвиква Елингтън, заканвайки му се с пръст. Солото на Гонсалвес продължава почти 7 минути. Когато мелодията свършва, публиката се втурва на сцената. Уайн отново умолява Елингтън да напусне сцената в името на безопасността. Елингтън отказва и продължава, изпълнявайки четири биса.

На другия ден изпълнението на бенда е сензационната новина на първа страница по целия свят. „Елингтън се върна!“ – крещят заглавията. Няколко седмици по-късно списание „Тайм“ го слага на корицата си. Записът от изпълнението в Нюпорт бива издадено и се продава в над един милион ек-

земпляра, превръщайки се в най-успешния запис в кариерата на Елингтън. Това е възраждането му. Той никога повече не свири на ледена пързалка и през следващите години създава изключителни нови творения. Партито по случай 70-ата му годишнина е в „Белия дом“.

Изкушаващо е да приемем това като история за спасителния късмет – велик изпълнител със западаща кариера, която като по чудо се съживява с героичен отпор в подходящия момент при подходящите обстоятелства. Но погледнем ли малко по-дълбоко, ще видим действащата механика на моджо. Дори когато популярността му спадаше, Дюк Елингтън не изостави своята любов към изпълнението на живо. Той продължи да поддържа оркестъра си и да ходи по турнета, плащайки за загубите от собствения си джоб. Работещ музикант – това беше неговата същност. Репутацията му беше понесла удар с промяната на музикалните вкусове, но самоличността (работещ музикант) и постиженията му (класически мелодии) останаха незасегнати и безспорни. Той все така влагаше онзи позитивен дух в това, което правеше. Нюпорт му даде възможност да излъчи този дух към външния свят. В Нюпорт публиката най-после видя онова, което Елингтън винаги беше знаел. В Нюпорт светът чу Дюк Елингтън така, както той чуваше себе си.

**Четвърти случай.** Джанет не е добър стратегически лидер – тя е *страхотен* стратегически лидер. Смятана е за най-добрия, „чистокръвен“ бизнесмен в компанията, по-добър дори от главния изпълнителен директор. Джанет съчетава дарбата на стратег с уменията на изпълнител – нещо рядко

срещано. Тя наема много добри хора и ги обучава в процеса на работа. Нищо не е по-важно за нея от това да развива – и да се грижи за – екипа си. Хората обожават да работят за нея. Тя непрекъснато поражда фантастични резултати, не само в рамките на дадено тримесечие, но с иновации, които ще доведат до печалби в бъдещето.

Нещо обаче сериозно се обърква, когато Джанет пристъпи извън своя „доверен кръг“ и се наложи да контактува с хората от централата. Същият онзи инстинкт, който я кара да се грижи и да закриля своя екип, се превръща в неуместна отбранителност, когато Джанет се окаже заобиколена от други шефове на отдели. Въпреки досието си тя има чувството, че трябва да се доказва пред равните ѝ. Упорито се съревновава с тях за средства и подкрепа, често твърде упорито, и те възприемат това като отблъскващо отношение „ние срещу тях“. На срещите тя се стреми да „спечели“ във всеки дебат – нещо, което тя вижда като уместно съревнование, но другите смятат за отчуждаващо и лишено от духа на сътрудничество. Исква им се от време на време Джанет да признава за валидна и чуждата гледна точка и усилията ѝ да са насочени към това всички да „спечелят“.

Джанет страда от сериозен случай на раздвоено моджо – силно в една област от работата ѝ и слабо в друга. (В това отношение тя не се различава от много други, работещи на пълни обороти. Компютърните програмисти и инженерите са класически примери – висока степен на моджо, когато са отдадени на творческия процес на намиране на решение, и ниска степен на моджо, когато трябва да се занимаят с документация.) Когато

Джанет работи с екипа си, нейното моджо е „много над нормата“. Когато работи с други колеги, то пада катастрофално. Позитивният дух, който тя излъчва сред хората си, се превръща в отрицателен, когато е сред колегите си в централата – и това си личи.

Горното нямаше да е проблем, ако беше възможно да оградят мястото около нея и да я оставят да си ръководи екипа. Нейният изпълнителен директор обаче я смята за изключителен кадър и потенциален приемник на началника си (а може би след десет години и потенциален изпълнителен директор). Като ръководител на основен продуктов отдел тя взема решения, които оказват въздействие върху всички отдели на компанията; Джанет обаче притежава моджо само в *част* от работата си и колкото ѝ талантива да е, тя не може да продължава вечно да пренебрегва другите си колеги или да играе ролята на „самотния рейнджър“. Следващият ѝ пост по корпоративната стълба ще я направи началник на много от изпълнителните служители, които в момента тя отблъсква с отношението си. Според главния изпълнителен директор повишението на Джанет би могло да накара много от колегите ѝ да напуснат.

Предизвикателството пред Джанет е да приложи явните си умения в бизнеса и работата с хора в отношенията си с всички основни заинтересовани, включително колегите, които са в състояние да подпомогнат или да съсипят бъдещето ѝ. Тя има потенциала един ден да управлява цялата организация, но не преди да се е научила да съдейства на колегите си така, както съдейства на директните си подчинени. Ако не го направи,



статуквото ще престане да я награждава. Рано или късно негативният ѝ дух ще погълне самоличността и репутацията ѝ. Един от нейните равни ще стане неин началник – и тя ще открие, че когато водиш двоен живот на силно и слабо моджо, има вероятност слабото моджо да остави най-трайно впечатление.

През по-голямата част от кариерата си на коуч съм определял мисията си като помагане на клиента да постигне положителна промяна в междуличностното си поведение. Това все още е така – аз наистина искам да помагам на хората да развиват по-добри взаимоотношения, – но по причини, които ще станат съвсем очевидни, в „Моджо“ ще се съсредоточа върху нашите *вътрешни* процеси – и личните ни дефиниции за смисъл и щастие.

През 2007 г. написах „С каквото си успял, с него няма да преуспееш“, вдъхновен от думите на Питър Дракър: „Половината от лидерите, които съм срещал, нямат нужда да се научат какво да правят. Нужно им е да се научат какво да спрат да правят“. След това идентифицирах 21 начина на поведение, които спъваха иначе успяващите хора в кариерата им – дразнещи комуникативни навици като *желанието винаги да печелят, правенето на деструктивни коментари* или *наказването на вестносеца*. В тази книга главната ми цел бе да помогна на хората да трансформират поведението и имиджа си.

В „Моджо“ ще се фокусирам върху това какво могат да *започнат* да правят хората, за да добие животът им повече смисъл и щастие. Това е наградата, която дава моджо. Повече смисъл. Повече

щастие. Моджо не е само за организационните лидери, а за всички нас; то действа във всички аспекти на живота, тъй като – както показват проучванията ни (които ще бъдат споделени по-нататък в книгата) – хората с висока степен на моджо на работното място обикновено го имат във висока степен и у дома.

Целта ми е да предложи обстоятелствен отговор на най-често задавания въпрос, който чувам в работата си: „Кое е основното качество, различаващо наистина успешите хора от всички останали?“

Краткият ми отговор винаги е: истински успешите хора прекарват голяма част от живота си, ангажирани с неща, които им носят едновременно смисъл и щастие. Ако трябва да го кажа в духа на тази книга, *истински успешите хора имат моджо*.

После добавям: единственият човек, който може да определи какво е смисълът и щастиято за вас, сте *вие!*

За това става дума в тази книга.

Огледайте се наоколо. Намираме се във второто десетилетие на XXI век и обстоятелствата са се променили. Може би става дума за нещо непосредствено и временно – като смаляващата се стойност на дома ви, проблемите с пенсионния ви фонд или несигурното работно място на приятели и съседи; или нещо по-голямо и трайно – като уязвимостта на могъщия някога бизнес (на печатните медии), които всекидневното „затварят кепенци“, или изчезването за една нощ на финансови гиганти. Предизвикателствата на обществото ни пропиват личния ни живот.