

IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

POZYTYWNE NASTAWIENIE. JAK UZYSKAĆ, UTRZYMAĆ LUB ODZYSKAĆ SWOJE MOJO

Autor: Marshall Goldsmith

Tłumaczenie: Anna Kanclerz

ISBN: 978-83-246-2725-7

Tytuł oryginału: [Mojo: How to Get It, How to Keep It, How to Get It Back if You Lose It](#)

Format: A5, stron: 320



- Weź za siebie odpowiedzialność
- Dąż do nieustannego rozwoju
- Wkładaj w swoją pracę serce i entuzjazm
- Naucz się wykorzystywać otaczające Cię okazje

Postaw na swoje MOJO – znajdź cel i radość życia

Marshall Goldsmith jest jedyny w swoim rodzaju: w niepowtarzalny i błyskotliwy sposób potrafi „wślizgnąć” się do naszych umysłów, aby poznać nurtujące nas problemy. Nie tylko pomaga nam je zrozumieć, ale również rozwiązać. Żywo i z zaangażowaniem. Świetna lektura, która każdemu liderowi przypadnie do gustu i przyniesie korzyści.

Warren Bennis,
uznany autorytet w dziedzinie przywództwa

Marshall znowu trzyma rękę na pulsie spraw pracowników i ich miejsc pracy. Ta jasno napisana, mądra i pełna wnikliwych spostrzeżeń książka pomaga pracownikom odnaleźć ich mojo. Pokazuje im, jak bardziej się zaangażować oraz wnieść prawdziwy wkład w życie zawodowe i osobiste. Największą siłą przedsiębiorstwa są jego pracownicy. Marshall odkrył, jak odblokować ich potencjał.

David Ulrich,
profesor Uniwersytetu Michigan, współautor książki *The Why of Work*

Znasz to uczucie wewnętrznej satysfakcji, kiedy robisz coś ważnego i sensownego, a inni ludzie to dostrzegają i doceniają? Czy nie jest ono genialne? Ładuje Twoje akumulatory, daje potężnego pozytywnego kopa i oferuje poczucie, że świat stoi przed Tobą otworem. Tematem tej książki jest właśnie ten stan oraz sposoby jego osiągania, utrzymywania i ponownego przywoływania. To właśnie MOJO – motor pchający Cię ku nieustannemu rozwojowi, doskonaleniu i dostrzeganiu możliwości, jakie zsyła Ci los.

MOJO odgrywa ogromną rolę w dążeniu do szczęścia i znalezienia sensu życia, ponieważ sprowadza się do osiągnięcia dwóch celów: kochania tego, co robisz, i okazywania pozytywnego nastawienia wobec innych. Ta książka powstała po to, by dać Ci motywację do działania, a także odpowiednie narzędzia, byś mógł zacząć wreszcie robić coś, co sprawi, że poczujesz się spełniony i szczęśliwy. Niektóre z tych narzędzi są oczywiste, inne mogą wydawać się sprzeczne z logiką, jednak wszystkie są w zasięgu Twoich możliwości, zaś ich celem jest nadać nowy kierunek Twojemu życiu.

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

Marshall Goldsmith

Autor książki *Sukces... i co dalej*, która znalazła się na liście najlepiej sprzedających się książek magazynu „New York Times” oraz zdobyła nagrodę Harolda Longmana dla najlepszej książki biznesowej.



pozytywne nastawienie

Jak uzyskać, utrzymać
lub odzyskać swoje MOJO

- Weź za siebie odpowiedzialność
 - Dąż do nieustannego rozwoju
 - Wkładaj w swoją pracę serce i entuzjazm
 - Naucz się wykorzystywać otaczające Cię okazje
- Postaw na swoje MOJO — znajdź cel i radość życia

Marshall Goldsmith jest jedyny w swoim rodzaju: w niepowtarzalny i błyskotliwy sposób potrafi „wślizgnąć” się do naszych umysłów, aby poznać nurtujące nas problemy. Nie tylko pomaga nam je zrozumieć, ale również rozwiązać. Żywo i z zaangażowaniem. Świetna lektura, która każdemu liderowi przypadnie do gustu i przyniesie korzyści.

Warren Bennis, uznany autorytet w dziedzinie przywództwa

Marshall znowu trzyma rękę na pulsie spraw pracowników i ich miejsce pracy. Ta jasno napisana, mądra i pełna wnikliwych spostrzeżeń książka pomaga pracownikom odnaleźć ich mojo. Pokazuje im, jak bardziej się zaangażować oraz wnieść prawdziwy wkład w życie zawodowe i osobiste. Największą siłą przedsiębiorstwa są jego pracownicy. Marshall odkrył, jak odblokować ich potencjał.

David Ulrich, profesor Uniwersytetu Michigan, współautor książki *The Why of Work*

Spis treści

Podziękowania	13
---------------------	----

CZĘŚĆ I

Ty i Twoje moje

Rozdział 1. Mojo, Ty i ja	21
Rozdział 2. Mierzenie moje	37
Rozdział 3. Paradoks moje	57

CZĘŚĆ II

Podstawowe części składowe moje

Rozdział 4. Tożsamość: kim jesteś w swoich oczach?	67
Rozdział 5. Osiągnięcia: czego ostatnio dokonałeś?	83
Rozdział 6. Reputacja: kim jesteś w oczach innych?	93
Rozdział 7. Akceptacja: kiedy możesz sobie odpuścić?	111
Rozdział 8. Czynniki osłabiające moje	117
Rozdział 9. Bezsensowne spory	135
Rozdział 10. Tamtej pracy już nie ma!	143

CZĘŚĆ III

Strategie budowania moje

Rozdział 11. Zmień siebie lub otoczenie	151
Rozdział 12. Zrozum, kim jesteś	159
Strategia 1. Ustal istotne dla Ciebie kryteria	159
Strategia 2. Dowiedz się, jak wygląda Twoje życie	166

Strategia 3. Bądź optymistą	173
Strategia 4. Wyeliminuj jedną rzecz	179
Rozdział 13. Osiągnięcia: łatwiejsze wykonywanie zadań	185
Strategia 5. Odbuduj swoje mojo stopniowo i systematycznie	185
Strategia 6. Wypełnij swoją misję, nawet wykonując drobne gesty	190
Strategia 7. Pływaj w błękitnych wodach	193
Rozdział 14. Reputacja: przejmij kontrolę nad swoją „historią”	197
Strategia 8. Zdecyduj, czy chcesz zmienić pracę	197
Strategia 9. Dzień dobry, do widzenia	203
Strategia 10. Przyjmij system oceny	210
Strategia 11. Ogranicz marnowanie czasu	215
Rozdział 15. Akceptacja: zmień to, co możesz, pogódź się z tym, czego nie potrafisz zmienić	217
Strategia 12. Wywieraj wpływ na przełożonych	217
Strategia 13. Nazwij i określ swoją sytuację	222
Strategia 14. Udziel przyjaciółom dożywnotniego „rozgrzeszenia”	229

część IV

Połączenie sfery wewnętrznej z zewnętrzną

Rozdział 16. Nie zdawaj się wyłącznie na siebie	235
Zakończenie Zaczynj od siebie	241
Dodatek A Kwestionariusz mojo: ocena krótkoterminowej satysfakcji (szczęścia) oraz długofalowych korzyści (sensu życia)	243
Dodatek B Interpretacja wyników kwestionariusza mojo	255

ROZDZIAŁ 1.

Mojo, Ty i ja

Kilka lat temu wybrałem się z moim przyjacielem Melem i jego rodziną na szkolny mecz koszykówki. Córka Mela, Chrissy, grała w swoim zespole na pozycji rozgrywającej. Mecze odbywał się w ramach rozgrywek ligowych i wszyscy mieliśmy nadzieję na jego pomyślny przebieg.

W pierwszej połowie meczu Chrissy i jej drużynie nic się jednak nie udawało. Do przerwy przegrywały siedemnastoma punktami. Kiedy zgarbione szły w stronę szatni, kilka z nich zaczęło się między sobą kłócić. Trener wymachiwał swoją tabliczką, jakby pracował w drogówce, poganiając dziewczęta, jak gdyby w obawie, że sytuacja może się jeszcze pogorszyć, jeśli drużyna nie zejdzie jak najszybciej z boiska. W pierwszej połowie przewaga drużyny przeciwnej była tak oczywista, że obawiałem się drugiej części meczu. Widziałem, że Mel myśli to samo: „O Boże, żeby tylko wzięły się w garść”.

Przypomnieliśmy sobie jednak, że wszystko jest możliwe i drużyna Chrissy może odzyskać przewagę, a przynajmniej sprawić, żeby mecz był ciekawy. Tak też się stało.

Chrissy i koleżanki z zespołu rozpoczęły drugą połowę od kilku rzutów za trzy punkty i przejęcia piłki zakończono łatwym rzutem z dwutaktu. W mgnieniu oka przytłaczająca strata siedemnastu punktów zmniejszyła się do będącej do nadrobienia, dziewięciopunktowej przegranej. Drużyna Chrissy nie poddawała się — parła do przodu, aż przewaga rywalów zmalała do trzech punktów. Trener drużyny przeciwnej poprosił wreszcie o przerwę, a wszyscy kibice po naszej stronie na stojąco oklaskiwali fascynujący powrót drużyny do gry.

Mel odwrócił się do mnie i powiedział: „Wygramy ten mecz”. W tym momencie wiedziałem, skąd u niego takie przekonanie.

Dowodem była sytuacja na boisku. Atmosfera meczu uległa zmianie. W pierwszej połowie drużyna Chrissy była zagubiona, ale w czasie drugiej części nabrała pewności siebie i znacznie przyspieszyła grę. Z ich oczu można było wyczytać: „Podaj mi piłkę. Potrafię to zrobić”. Zmiana nastroju udzieliła się również drużynie przeciwnej, która w pierwszej połowie gładko i bez słów zdobyła ogromną przewagę punktową, a teraz była zdenerwowana — zawodniczki kłóciły się między sobą, głośno prezentowały swoje niezadowolenie z decyzji sędziów i częściej zwracały się do trenera, który żywo gestykułując, próbował je uspokajać.

Drużyna Chrissy rzeczywiście wygrała ten mecz. Kto by powiedział, że zagubione, zniechęcone zawodniczki rozpoczną drugą połowę z zupełnie innym nastawieniem? Być może znalazły wspólny cel, kiedy przeciwniczki zawstydziły je siedemnastopunktową przewagą, albo ich trener przedstawił im nowy plan gry? A może wygrały ten mecz po prostu dlatego, że odzyskały wiarę w siebie po zdobyciu na początku drugiej połowy ośmiu punktów pod rząd? Być może wszystkie te czynniki miały wpływ na zmianę nastroju z negatywnego na pozytywny.

Z całego meczu jeden moment utkwił mi szczególnie żywo w pamięci. To była ta chwila, kiedy Mel odwrócił się do mnie i oboje już *wiedzieliśmy*, że drużyna Chrissy sobie poradzi. Wszyscy to czuli i naturalną reakcją na to przeczcucie było wivatowanie na stojąco.

W takich chwilach osiągamy stan mojo¹. To ten moment, w którym robimy coś ważnego, sensownego i pozytywnego, a inni ludzie o tym wiedzą. Tematem tej książki jest właśnie ten stan oraz sposoby jego osiągania, utrzymywania i ponownego przywoływania.

Do pewnego stopnia wszyscy znamy mojo. Jeśli kiedykolwiek wygłosiłeś przemówienie i zrobiłeś to dobrze, to znasz to uczucie. Zdaję sobie sprawę z tego, że wystąpienia publiczne należą do tego rodzaju czynności, których ludzie obawiają się najbardziej; wielu wolałoby przeczytać się przez bagno pełne węży niż przemawiać przed publicznością.

¹ Wym. moldżoł — *przyp. tłum.*

Jeżeli jednak jesteś odnoszącym drobne sukcesy dorosłym człowiekiem, to pewnie kiedyś występowałeś publicznie. To mogła być prezentacja handlowa przed klientem, prezentacja na forum firmy, podczas której musiałeś bronić swojej pracy przed argumentami szefów czy współpracowników, albo mowa pogrzebowa czy toast na weselu córki. Nieważne, jaka była okazja, ale jeśli wszystko poszło dobrze — publiczność chłonęła każde Twoje słowo, kiwała potakująco głowami, śmiała się z dowcipów, a na zakończenie wyraziła swój aplauz — to stworzyłeś taką samą atmosferę, jaka panowała na sali gimnastycznej w szkole Chrissy. Dałeś z siebie wszystko i każdy, kto znajduje się w Twoim pobliżu, to wyczuwa. To jest kwintesencja mojo.

Słowo „mojo” początkowo odnosiło się do ludowych wierzeń w nadprzyrodzone siły przypisywane amuletom wudu, często wykonanym z kawałka materiału lub małego woreczka (to o tym śpiewał Muddy Waters w piosence „Got My Mojo Working”). Dla niektórych słowo mojo ciągle kojarzy się z zabobonami. Znam przedsiębiorcę, który wychodzi z domu, dopiero gdy rozegra z żoną pięć partii remika gina. Mój znajomy stwierdził: „Jeżeli wygram, mam swoje mojo; jeśli wygra żona — nie podpisuję w tym dniu żadnych umów”.

Z czasem znaczenie słowa „mojo” ewoluowało i obecnie określa się nim pozytywne nastawienie oraz korzystny rozwój wydarzeń, zwłaszcza w dziedzinach, w których łatwo można doświadczyć zmienności losu, takich jak sport, biznes czy polityka. Weźmy pod uwagę sytuację, w której kampania polityka biorącego udział w zażartej walce z konkurentem od kilku tygodni przebiega bezbłędnie, dzięki czemu zyskuje on w sondażach; nagle eksperci zaczynają go postrzegać jako kandydata, który w wyścigu osiąga stan mojo. Taki stan może również osiągnąć koleżanka, której udaje się zawrzeć serię kilku zyskownych umów; raptem każdy musi przyznać, choć niektórzy niechętnie, że koleżanka ma dobrą passę i znalazła swoje mojo.

Dla innych mojo to trudne do określenia poczucie osobistego rozwoju. Idziesz naprzód, robisz postępy, osiągasz cele, pokonujesz przeszkody, wyprzedzasz konkurencję i robisz to wszystko z coraz większą łatwością. Lubisz, to co robisz, i to, czym się zajmujesz, ma dla Ciebie

znaczenie. Ludzie związani ze sportem mówią o dobrej passie zawodnika, że gra jak „uskrzydłony”. Inni określają takie zjawisko wspólnym mianem „przepływu”².

Moja definicja mojego wynika z mojego systemu wartości, w którym bardzo ważne miejsce zajmuje znalezienie szczęścia i sensu życia.

Mojo odgrywa ogromną rolę w dążeniu do szczęścia i znalezienia sensu życia, ponieważ sprowadza się do osiągnięcia dwóch celów: kochania tego, co robisz, i okazywania swojego pozytywnego uczucia. Moja definicja operacyjna wynika właśnie z tych dwóch celów.

Mojo to pozytywne nastawienie do czynności wykonywanej w danej chwili, które wynika z naszego wewnętrznego stanu ducha i jest widoczne dla otoczenia.

Nasze mojo jest widoczne, kiedy pozytywne uczucia wobec tego, co robimy, stają się dla innych oczywiste. Innymi słowy, nie ma rozbieżności między tym, jak my sami postrzegamy siebie, a tym, jak widzą nas inni.

Osiągnięcie stanu mojo wiąże się z czterema niezbędnymi elementami.

Pierwszym z nich jest *tożsamość*. Za kogo się *uważasz*? To pytanie jest bardziej subtelne, niż mogłoby się wydawać. To niezwykle, jak często zadają je ludziom, a oni w pierwszym odruchu odpowiadają: „Cóż, myślę, że ludzie uważają mnie za...”. Natychmiast każę im przerwać: „Nie proszę cię o przeanalizowanie tego, jak według ciebie postrzegają cię *inni*. Chcę wiedzieć, jak *ty* siebie postrzegasz. Nie bierz pod uwagę opinii współmałżonka, rodziny czy bliskich przyjaciół, tylko powiedz, co sam o sobie myślisz?”. W tym miejscu, gdy mój rozmówca stara się skupić na własnym wizerunku, zwykle następuje długa cisza. Po namyśle zazwyczaj potrafię z niego wydobyć jasną odpowiedź. Bez zastanowienia się możemy nie być w stanie zrozumieć, dlaczego osiągamy albo tracimy mojo.

Drugim elementem są *osiągnięcia*. Co ostatnio udało Ci się zrobić? Chodzi o dokonania, które miały znaczenie i wpływ na Twoje życie. Jeśli

² Pojęcie „przepływu” (ang. *flow*) wprowadził Mihaly Csikszentmihalyi w swojej książce *Przepływ. Psychologia optymalnego doświadczenia* — *przyp. tłum.*

jestes sprzedawcą, do osiągnięć możesz zaliczyć „złwienie” dużego klienta. Z kolei dla osoby żyjącej z pracy twórczej dokonaniem może być przedstawienie świata jakiejś przełomowej idei. To pytanie jest również bardziej subtelne, niż mogłoby się wydawać, ponieważ często zdarza nam się nie doceniać własnych osiągnięć lub je przeceniać, w zależności od trudności, jakie musieliśmy po drodze pokonać.

Na przykład pewna znana mi dyrektorka ds. personalnych stwierdziła, że może dokładnie określić, w którym momencie jej kariera nabrała tempa, chociaż wówczas w ogóle o tym nie myślała. Była asystentką dyrektora naczelnego firmy. Pewnego dnia usłyszała, że jej przełożony skarżył się na wadliwość systemu kontroli wydatków w firmie. Tego wieczora wysłała do szefa notatkę, w której opisała, jak usprawnić system. Nie było to dla niej szczególnie trudne, ponieważ jako osoba przez wiele lat składająca sprawozdania z wydatków na cele reprezentacyjne i podróże służbowe dyrektora naczelnego dobrze orientowała się w obowiązującym wtedy w firmie systemie rozliczeń. Sporządzoną notatką zaimponowała jednak szefowi, który od razu przeniósł ją do działu personalnego, gdzie swoje pomysły mogła wprowadzić w życie. Jej przełożony dostrzegł jej przenikliwość, inicjatywę i zdolności kierownicze, a jej notatka stała się odskocznią dla kariery asystentki, dając jej awans, dzięki któremu dzisiaj nadzoruje setki pracowników.

To tylko jeden przykład definicji „niewielkiego” osiągnięcia, które ostatecznie okazało się niezwykle doniosłe.

Przyjrzyjmy się naszym dokonaniom z dwóch punktów widzenia: po pierwsze — co Ty wniosłeś do zadania, a po drugie — jakie wykonane zadanie miało dla Ciebie znaczenie. Dopóki szczerze nie potrafisz ocenić znaczenia swoich ostatnich dokonań, dopóty możesz nie być w stanie osiągnąć stanu *mojo* lub go odzyskać.

Trzeci element to *reputacja*. Jak postrzegają Cię inni? Czego według nich udało Ci się ostatnio dokonać? W przeciwieństwie do pytań dotyczących tożsamości czy osiągnięć nie ma tutaj żadnych subtelności. Definicje tożsamości i osiągnięć tworzyłeś sam dla siebie, a reputacja to tabela Twoich wyników wypełniana przez innych ludzi. Twój współpracownicy, klienci, przyjaciele (a czasami obcy ludzie, których nigdy nie poznałeś) mają prawo oceniać Twoje osiągnięcia i przedstawić swoje

opinie innym osobom. Chociaż nie możesz w pełni kontrolować swojej reputacji, możesz wiele zrobić, aby ją utrzymać albo poprawić, co z kolei ma ogromny wpływ na Twoje mojo.

Czwartym elementem, na którym opiera się mojo, jest *akceptacja*. Co możesz zmienić, a nad czym nie masz kontroli? Z pozoru akceptacja, czyli realistyczne podejście do tego, jakie aspekty Twojego życia podlegają zmianom, a jakie nie, a także dostosowanie się do tych realiów, powinna być najłatwiejszą częścią mojo. Na pewno jest łatwiejsza niż stworzenie od podstaw tożsamości albo odbudowanie reputacji. W końcu co może być trudnego w pogodzeniu się z rzeczywistością? Musisz ją ocenić, wziąć głęboki oddech (być może wzdychając z rezygnacją) i ją zaakceptować. Często jednak akceptacja stanowi dla nas nie lada wyzwanie. Niektórzy pracownicy nieustannie walczą ze swoimi szefami (strategia, która rzadko kończy się dobrze) zamiast zaakceptować fakt, że przełożeni nadzorują ich pracę. Nie potrafią zapanować nad rozczarowaniem wynikającym z pominięcia ich kandydatury przy awansie, ale jęczą, że „to nie w porządku”, i użalają się przed każdą osobą, która chce ich wysłuchać (takie postępowanie rzadko wzmacnia ich wizerunek wśród współpracowników). Zamiast nie przejmować się biznesowym niepowodzeniem szukają kozłów ofiarnych, zrzucają winę na każdego, tylko nie na siebie (takie postępowanie nie nauczy ich, jak w przyszłości unikać kolejnych niepowodzeń). Powodem zanikającego mojo jest często nieumiejętność zaakceptowania kolei losu.

Rozumiejąc wpływ oraz wzajemne oddziaływanie na siebie tożsamości, osiągnięć, reputacji oraz akceptacji, możemy zacząć zmieniać swoje mojo, zarówno w pracy, jak i w domu.

Mojo pojawia się w naszym życiu w różnych formach. Niektórzy osiągają mojo we wszystkim, co robią, bez względu na to, jak nieprzyjemne może wydawać się innym wykonywanie danej czynności. Inni je tracą i nie potrafią odzyskać. Są również tacy, którym udaje się je zdobyć z powrotem. Wreszcie są i ci, którzy osiągają mojo tylko w niektórych sferach życia.

Który z poniższych przykładów wydaje Ci się znajomy?

Przypadek 1. Oprócz moich rodziców i członków rodziny Dennis Mudd był pierwszym wspianiałym człowiekiem, jakiego spotkałem

w życiu. Nie w tym sensie, w jakim wspaniały był Winston Churchill czy Budda (oni mieli wpływ na życie ludzi, których nigdy nie spotkali), ale ponieważ jego skromne zachowanie miało niezwykle trwałe, pozytywne wpływy na życie ludzi, z którymi się zetknął.

Kiedy miałem czternaście lat i mieszkalem w Kentucky, dach naszego domu zaczął poważnie przeciekać. Mój ojciec zatrudnił Dennisa Mudda do naprawienia dachu. W ramach oszczędności zostałem mu przydzielony do pomocy. Do dzisiaj położenie dachu w środku lata w Kentucky jest najcięższą pracą fizyczną, jaką wykonywałem w swoim życiu. Jednak to zadanie było dla mnie bardzo pouczające, ponieważ polegało na codziennej współpracy z panem Muddem — człowiekiem z niezwykle mocnym mojo. Byłem zdziwiony uwagą, z jaką pan Mudd układał gonty. Wszystko miało swoje miejsce i musiało być wykonane perfekcyjnie. Pan Mudd był bardzo cierpliwy, nawet gdy zdarzyło mi się popełnić jakiś błąd. Jeśli dachówka była luźna albo krzywo położona, pomógł mi ją zerwać i pokazał, jak należy ją kłaść. Z perspektywy czasu wydaje mi się, że moja pomoc właściwie opóźniła prace na dachu, ale pan Mudd nigdy o tym nie wspomniał. Po jakimś czasie „zaraziłem” się jego radosnym podejściem do pracy na dachu w środku słonecznego lata. Moje nastawienie zmieniło się z „niechętej gotowości do pracy” w „dumą z dobrze wykonywanego zadania”. Każdego ranka wstawałem z ochotą do pracy.

Kiedy nowy dach został w końcu położony, Dennis Mudd przedstawił mojemu ojcu fakturę i powiedział: „Bill, sprawdź rezultat naszej pracy. Jeżeli uznasz go za satysfakcjonujący, to mi zapłacisz. Jeśli nie — nie wezmę od ciebie pieniędzy”. Pan Mudd nie żartował, chociaż brak zapłaty byłby dla niego i jego rodziny poważnym finansowym ciosem.

Mój ojciec obejrzał naprawiony dach, pochwalił dobrze wykonaną robotę i zapłacił Dennisowi Muddowi, który z kolei zapłacił mi³.

³ Doświadczenie, jakie zdobyłem w trakcie pracy na dachu, zrobiło na mnie spore wrażenie, ponieważ kiedy zostałem trenerem kadry menedżerskiej, wziąłem przykład ze sposobu ustalania zapłaty praktykowanego przez Dennisa Mudda. Brałem pieniądze tylko wtedy, kiedy moi klienci robili postępy. Postępy klienta polegają na tym, że osiąga on pozytywne, wymierne zmiany w zachowaniu, jednak nie w swoich lub moich oczach, ale w ocenie głównych zainteresowanych

Gest „zapłać mi, ile uważasz” nie był chwytem, ale wyrazem tożsamości pana Mudda. Po pięćdziesięciu latach rozumiem teraz, że jego duma z jakości wykonanej pracy pozwoliła mu złożyć taką bezpieczną propozycję. Był pewien, że inni ludzie dostrzegą jakość i zapłacą mu tyle, ile warta była jego praca. Nie tylko miał pozytywne nastawienie wobec wykonywanego zadania, ale również demonstrował je otwarcie w sposób, który nie mógł zostać niezauważony przez innych. To jest przykład mojo w najczystszej formie.

osób — przełożonych jego kontrahentów, współpracowników i bezpośrednich podwładnych. Proces ten trwa od dwunastu do osiemnastu miesięcy i wymaga zaangażowania około szesnastu współpracowników. Kiedy jestem pytany, skąd się wziął pomysł na system rozliczeń z klientami uzależniony od efektów mojej pracy, zawsze przyznaję się do zapożyczenia go od Dennisa Mudda, mojego szefa sprzed czterdziestu siedmiu lat. Chociaż jestem dumny z tego, co robię, w dalszym ciągu uważam, że Dennis Mudd wykonywał swoją pracę z większą klasą niż ja. Moje szczęście polega na tym, że brak zapłaty nie wpłynie zbyt niekorzystnie na moje życie. Dennis Mudd potrzebował wtedy pieniędzy bardziej, niż ja potrzebuję ich teraz, a jednak podjął ryzyko utraty zarobku dla dobra klienta.

W 2006 roku, kiedy wspominałem o Dennisie Muddzie w pewnym magazynie, Tom Masterson, który pochodzi z mojego rodzinnego miasta (później został uznany przez prezydenta Obamę za przedsiębiorcę roku stanu Kentucky w kategorii drobnej przedsiębiorczości), wysłał mi wiadomość o następującej treści: „Dennis Mudd był również kierowcą szkolnego autobusu. Do szkoły jechaliśmy 60 km. Kierowca zawsze starał się przybyć na miejsce na piętnaście minut przed rozpoczęciem zajęć. W tym czasie zawsze zostawałem w autobusie, żeby z nim porozmawiać. Nasze dyskusje były o wszystkim, a Dennis Mudd miał na mnie ogromny wpływ. Nie potrafię wyrazić słowami, jaki dreszczyk emocji towarzyszył mi podczas czytania pańskiego artykułu i wspomniania o tym człowieku”.

Dennis Mudd potrafił wpłynąć na czyjeś życie w trakcie kładzenia dachu i na kolejne jako kierowca szkolnego autobusu. Wiem, że miał wpływ na wiele innych osób. Tak niezwykle pozytywny stosunek do tego, co robił, rzadko można zobaczyć u sowsicie opłacanych profesjonalistów, wykonujących tak zwaną „wymarzoną” pracę.

Przypadek 2. Chuck jest „byłym” pracownikiem kierowniczego szczebla stacji telewizyjnej, który kiedyś należał do jednych z najlepszych liderów swojej branży. Jest „byłym” specjalistą już od pięciu lat, czyli od pięciu lat pozostaje bez pracy. Nie chodzi o to, że nie szukał dostatecznie energicznie nowego zajęcia. Posiadając takie kontakty i wiarygodność, mógłby złapać za telefon i porozmawiać z jakimś wpływowym decydem. Sytuacja godna pozazdroszczenia, i chociaż jej nie nadużywał, to omówił swoje położenie praktycznie z każdym, kto mógłby mu pomóc.

Przez te lata podjął pracę konsultanta w ramach umowy zlecenia w nadziei, że jednorazowe zadanie mogłoby się zmienić w stałą pracę, ale jego oczekiwania się nie ziściły. Chuck ma pięćdziesiąt pięć lat. Im dłużej pozostaje bez pracy, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że ją dostanie. Jeśli nie pracowałeś w swojej branży przez pięć lat, nadchodzi taki czas, kiedy nie możesz już nazywać siebie „dyrektorem stacji telewizyjnej”.

Dzięki odprawie i rozsądnym inwestycjom Chuck zaoszczędził wystarczająco dużo pieniędzy, aby zapewnić byt swojej rodzinie. Jednak taka sytuacja niekorzystnie wpływa na jego psychikę i wiarę w siebie. Ostatnio zaczął się martwić, czy jest dobrym wzorcem dla swoich dzieci. Czy postrzegają go jako człowieka sukcesu czy kogoś, kto od pięciu lat pałęta się po domu bez żadnego celu? Jest mu również przykro, gdy widzi, że najlepsze stanowiska w sieciach telewizyjnych, kablowych i firmach produkcyjnych zajmują osoby, które kiedyś zatrudnił i przyuczył do zawodu. Coraz częściej wraca w rozmowach do czasów swojej świetności, kiedy był na szczycie. Woli wspominać przeszłość niż zająć się swoją przyszłością.

Przyjaciele przekonują go, że powinien założyć własną firmę produkcyjną. W czasach dobrej passy był jednym z najbardziej pomysłowych ludzi w swojej branży. Mógłby jeszcze wykorzystać swój talent w opracowaniu projektów, które potem mógłby zachwalać znajomym ze swojej długiej listy kontaktów. Gdyby podjął taką inicjatywę, mógłby wrócić do gry i występować z pozycji równej swoim potencjalnym klientom, a nie kogoś, kto prosi o przysługę. Jednak z powodu inercji lub obaw Chuck nie potrafi tego zrobić. Nie *chce* pracować na własny rachunek,

tylko dla dużej organizacji, ponieważ zawsze pracował w dużej firmie i tylko to umie robić. Chce wrócić do takiego życia, jakie prowadził przed utratą pracy.

Chuck liczy na łut szczęścia, jednak nie robi nic, aby zdobyć przychylność losu. Jego tożsamość tkwi w przeszłości, która staje się coraz bardziej daleka i mglista. Jego osiągnięcia — te sprzed pięciu lat, a nawet jeszcze dawniejsze — nie mają już znaczenia. Jego reputacja nie pokrywa się z jego własnym wizerunkiem.

Największym problemem Chucka jest jednak akceptacja. Ciągłe liczy na to, że znajdzie pracę podobną do tej, którą stracił. Jedyne problem, którego nie chce sobie uświadomić, to fakt, że *nie ma już dla niego takiej posady*. Dopóki go nie zaakceptuje, nigdy nie odzyska swojego mojo.

Przypadek 3. Data: 7 lipca 1956 roku, miejsce: Newport Jazz Festival w Newport na Rhode Island⁴. Jest sobotni wieczór, w trakcie którego ma wystąpić Duke Ellington z zespołem. Ostatnio dla pięćdziesięciosiedmioletniego Duke'a Ellingtona nastąpiły trudne czasy. W latach 30. i 40. XX wieku, kiedy wykonywał takie przeboje jak „Take the A Train” albo „Mood Indigo”, był liderem najlepszego big-bandu, jaki kiedykolwiek powstał. Jednak zmieniające się gusta muzyczne słuchaczy i koszty związane z koncertowaniem z szesnastoma muzykami osłabiły sukcesy odniesione przez Ellingtona. Latem 1955 roku orkiestra Ellingtona została „zdegradowana” do akompaniowania łyżwiarzom na lodowisku na Long Island. Jeśli masz królewskie⁵ imię, nie możesz przeżyć większego upokorzenia.

Ellington z niecierpliwością czekał na festiwal w Newport, gdzie chciał dobrze wypaść. Skomponował na tę okazję nowy utwór „The Newport Festival Suite”. Jego występ nie rozpoczął się jednak pomyślnie. Nie pojawiło się czterech członków orkiestry, a producent festiwalu George Wein poprosił Ellingtona o otwarcie wieczoru utworem „The Star Spangled Banner”. Po dwóch kolejnych melodiach, gdy publicz-

⁴ Wiem, wiem. Sama wzmianka o jazzie sprawia, że niektórzy czytelnicy się wyłączają, ale cierpliwości — nic się nie stanie, jeśli przeczytasz tę historię, a jej zakończenie jest wspaniałe!

⁵ Z ang. *duke* to księżę — *przyp. tłum.*

ność nerwowo kłębiła się pod wilgotnym, letnim niebem, Ellington zszedł ze sceny, aby zrobić miejsce kolejnym artystom. Muzyk poczuł się dotknięty: „Kim jesteśmy — zwierzętami w cyrku? Akrobatami?”.

Musiał czekać trzy godziny, aby powrócić na scenę. Była prawie północ i przynajmniej jedna trzecia publiczności już wyszła. Jednak Ellington był ciągle zdenerwowany i zdecydowany dać świetny występ. Mimo przygnębienia nie opuścił festiwalu. Zagrał nową kompozycję i dwie kolejne melodie, kiedy zaczął padać lekki deszcz, wyganiając publiczność z widowni.

Aby nie pozwolić im wyjść, Ellington zagrał jeden ze swoich awaryjnych, utrzymanych w żywym tempie utworów, zatytułowany „Diminuendo and Crescendo in Blue”, który napisał w 1937 roku. Ellington zwykle gra w tym utworze solo na fortepianie między pierwszą a drugą częścią. Jednak tego wieczoru muzyk pozwolił wykonać solo Paulowi Gonsalvesowi na saksofonie tenorowym. W trakcie brawurowo granej solówki Gonsalvesa ludzie zaczęli wracać na miejsca. Ellington wyczuł zmianę atmosfery na widowni i kazał saksofoniście kontynuować, nie pozwalając mu skończyć. Po dwóch minutach solowej gry na saksofonie spokojny do tej pory tłum, który kilka minut wcześniej podążał już do wyjścia, zaczął głośno okazywać swoją aprobatę. Atrakcyjna blondynka w letniej sukience bez ramiączek zaczęła tańczyć niedaleko sceny. Inni poszli za jej przykładem. Ellington i członkowie zespołu wykrzykiwali ze sceny słowa zachęty dla Gonsalvesa. Tłum był tak rozgorączkowany, że producent zaczął dawać Ellingtonowi rozpaczliwe znaki, aby ten skrócił utwór. Obawiał się zamieszek. „Nie bądź niegrzeczny wobec artystów” — pogroził mu palcem Ellington. Gonsalves grał solo przez prawie siedem minut. Kiedy umilkła melodia, tłum ruszył na scenę. Wein kolejny raz poprosił Ellingtona o opuszczenie sceny ze względów bezpieczeństwa. Ellington odmówił i dał cztery bisy.

Następnego dnia występ zespołu staje się sensacją z pierwszych stron gazet. „Ellington wrócił” — krzyczą nagłówki. Kilka tygodni później muzyk trafił na okładkę magazynu „Time”. Nagranie z występu w Newport zostało szybko wydane i sprzedało się w ponad milionie egzemplarzy, co oznacza, że było najlepszym wydawnictwem w karierze muzyka. Ellington narodził się na nowo. Już nigdy nie musiał grać

na lodowisku, a w swojej późniejszej karierze skomponował zadziwiający zbiór nowych utworów. Kiedy skończył siedemdziesiąt lat, jego przyjęcie urodzinowe odbyło się w Białym Domu.

Aż korci, aby potraktować tę historię jako łut szczęścia: kariera świetnego muzyka, przeżywającego spadek popularności, ożywa dzięki cudownemu splotowi wycucia czasu i okoliczności, jakim był heroiczny występ Ellingtona i jego zespołu. Jednak po dokładniejszej analizie tego przypadku można dostrzec, że w grę wchodzi moja. Nawet kiedy sława Duka Ellingtona nieco wyblakła, koncertowanie w dalszym ciągu było jego pasją. Utrzymywał orkiestrę i bez przerwy dawał koncerty, pokrywając ewentualne straty z własnej kieszeni. Bycie aktywnym muzykiem było dla niego wszystkim. Gdy zmieniły się muzyczne gusta publiczności, ucierpiała jego reputacja, ale jego tożsamość (bycie aktywnym muzykiem) i osiągnięcia (klasyczne melodie) były niekwestionowane. W dalszym ciągu miał pozytywne nastawienie wobec tego, co robił. Występ w Newport pozwolił mu zaprezentować swoje podejście całemu światu, a publiczność wreszcie dostrzegła, to co muzyk wiedział od zawsze, i spojrzała na Duka Ellingtona jego oczami.

Przypadek 4. Z punktu widzenia strategii firmy Janet jest ona nie tyle *dobrą* liderką, co wprost świetną. Jest uważana za najlepszego pracownika swojej firmy, lepszego nawet od dyrektora generalnego. Potrafi połączyć błyskotliwą strategię z umiejętnością wprowadzenia jej w życie, co jest rzadkim talentem. Zatrudnia świetnych ludzi i potrafi ich wspólnie poprowadzić. Nic nie ma dla niej większego znaczenia niż rozwijanie swojego zespołu i dbanie o niego. Ludzie uwielbiają dla niej pracować. Niezmiennie osiąga bardzo dobre rezultaty, nie tylko w formie świetnych wyników kwartalnych, ale również innowacji, które zaprocentują w przyszłości.

Kiedy jednak Janet wychodzi poza zaufany krąg współpracowników i ma do czynienia z ludźmi z siedziby głównej firmy, pojawiają się poważne problemy. Ten sam instynkt, który pozwala jej dbać o zespół i chronić go, zmienia się w niefortunną defensywność, gdy przebywa w towarzystwie innych szefów z centrali. Mimo świetnych wyników Janet czuje się tak, jakby musiała udowadniać wszystkim swoją wartość. Jest stanowcza (czasem nawet aż za bardzo) w rywalizacji o zasoby

i wsparcie, co współpracownicy na podobnym szczeblu postrzegają jako nieprzyjemne podejście typu „my kontra oni”. W trakcie spotkań musi mieć ostatnie słowo w każdej dyskusji — w ten sposób Janet pojmuje rywalizację, ale przez to jej koledzy z firmy postrzegają jej zachowanie jako odpychające i zniechęcające do współpracy. Zastanawiają się, dlaczego od czasu do czasu nie potrafi uznać słuszności innego punktu widzenia i pracować dla wspólnych korzyści.

Historia Janet to niezwykle przypadek „rozszczepionego” mojo — niezwykle mocnego w jednej dziedzinie pracy, a słabego w innej (Jeśli chodzi o „rozszczepienie” mojo, to posiada je wiele niezwykle skutecznych w działaniu osób. Klasycznym przykładem są inżynierowie lub programiści komputerowi, którzy mają mocne mojo, kiedy są zaangażowani w twórczy proces rozwiązywania problemu, ale słabe, gdy muszą go udokumentować). Praca z zespołem sprawia, że Janet osiąga świetne wyniki, ale gdy ma do czynienia z ludźmi na tym samym szczeblu, jej mojo osiąga dno. Pozytywne nastawienie, tak otwarcie demonstrowane w obecności jej pracowników, zmienia się w jawnie negatywną postawę, gdy Janet znajduje się wśród współpracowników z centrali.

Przypadek Janet nie stanowiłby problemu, gdyby miała ona prowadzić jedynie swój dział. Jednak dyrektor generalny widzi w niej kandydatkę na firmową gwiazdę, potencjalną następczynię jej szefa (i być może, w perspektywie dziesięciu lat, przyszłą dyrektorkę generalną). Janet zarządza główną grupą produktów firmy, więc podejmowane przez nią decyzje mają wpływ na wszystkie działy firmy. Jednak Janet posiada mojo tylko w części swojej pracy i, bez względu na swój talent, nie może ignorować współpracowników albo wiecznie odgrywać roli „samotnego jeźdźca”. Na kolejnym szczeblu korporacyjnej kariery będzie zarządzała wieloma członkami kadry kierowniczej, z którymi obecnie nie potrafi się dogadać. Dyrektor generalny uważa, że jeśli teraz awansuje Janet, wielu jej współpracowników może odejść z firmy.

Janet musi sprostać wyzwaniu, jakim jest umiejętność wykorzystania swoich zdolności biznesowych i interpersonalnych w sytuacjach, w których styka się z najważniejszymi współpracownikami, także z tymi, którzy zajmują podobne do niej stanowiska i mogą mieć wpływ na jej przyszłość. Ma w sobie potencjał pozwalający na przejście pewnego

dnia sterów nad całym przedsiębiorstwem, ale najpierw musi nauczyć się dogadywać z kolegami i koleżankami, tak jak robi to z bezpośrednimi podwładnymi. Jeżeli się tego nie nauczy, jej talent i dotychczasowe umiejętności nie wystarczą do osiągnięcia kolejnych sukcesów. Ostatecznie jej negatywne nastawienie zniszczy jej tożsamość i reputację. Jeden ze współpracowników zostanie jej szefem, a ona odkryje, że mimo posiadania silnego i słabego mojo właśnie to drugie pozostaje ludziom w pamięci.

Przez dłuższy czas wykonywania zawodu trenera kadry menedżerskiej określałem swoją misję jako pomaganie klientom w osiągnięciu pozytywnych zmian w zachowaniu i kontaktach z innymi ludźmi. Moja misja pozostała niezmienna — w dalszym ciągu chcę pomagać ludziom w lepszym nawiązywaniu kontaktów — jednak z przyczyn, które staną się oczywiste, w niniejszej książce skupię się na naszym *wewnętrznym* funkcjonowaniu i naszych osobistych definicjach sensu życia i szczęścia.

Do napisania książki *Sukces... i co dalej?*⁶ zainspirował mnie cytat Petera Druckera: „Połowa spotykanych przeze mnie liderów nie musi się uczyć, co ma robić. Muszą się dowiedzieć, czego nie robić”. Zidentyfikowałem w niej dwadzieścia jeden zachowań, które stanowią przeszkodę w dalszej karierze skądinąd ludzi sukcesu — są to nawyki denerwujące w kontaktach z innymi, takie jak *chęć wygrywania za wszelką cenę*, *dodawanie nieprzyjemnych komentarzy* albo *karanie posłańca*. W poprzedniej książce skupiłem się na tym, jak pomóc ludziom zmienić swoje zachowanie i wizerunek.

W tej książce skoncentruję się na tym, co ludzie mogą *zacząć* robić, aby znaleźć w życiu sens i szczęście. Taki jest efekt posiadania mojo — większe szczęście, większe poczucie sensu życia. Mojo odnosi się nie tylko do liderów organizacji, ale do nas wszystkich i do wszystkich aspektów naszego życia, ponieważ, jak wykazują nasze badania (które zostaną omówione w kolejnych rozdziałach), silne mojo w życiu zawodowym udziela się również w życiu osobistym.

⁶ Marshall Goldsmith, Mark Reiter, *Sukces... i co dalej?*, Onepress, Gliwice 2009.

W niniejszej książce chcę udzielić wyczerpującej odpowiedzi na najczęściej zadawane mi pytanie: „Jaką cechą wyróżniają się ludzie sukcesu od innych?”.

Udzielam zawsze tej samej, krótkiej odpowiedzi: Prawdziwi ludzie sukcesu spędzają znaczną część swojego życia na angażowaniu się w działania, w wykonywaniu których znajdują szczęście i sens życia. Zgodnie z informacjami zawartymi w tej książce *ludzie osiągnący prawdziwy sukces to ci, którzy mają mojo*.

Potem dodaję: Jedyną osobą, która może określić, czym jest dla Ciebie szczęście i co nadaje Twojemu życiu sens, jesteś *Ty*.

O tym właśnie jest moja książka.

Rozejrzyj się wokół. Mamy drugą dekadę dwudziestego pierwszego wieku i nasza sytuacja materialna się zmieniła. Zmiany mogą być bezpośrednie i tymczasowe, takie jak spadająca wartość Twojego domu albo o połowę niższa wartość funduszu emerytalnego czy też brak pewności zatrudnienia Twoich przyjaciół i sąsiadów. Mogą też mieć bardziej trwałe i ogólny zasięg, tak jak w przypadku bezbronności niegdyś potężnych przedsiębiorstw (wydawców gazet i magazynów), zmuszonych do zamknięcia gazet lub *bankrutujących* z dnia na dzień finansowych gigantów. Problemy społeczne mają wpływ na nasze życie osobiste. Specjaliści pracują dłużej i odczuwają większą presję niż kiedykolwiek w przeszłości. Mając do dyspozycji technologie, dzięki którym jesteśmy dostępni dwadzieścia cztery godziny na dobę, siedem dni w tygodniu, zacierają się granice między życiem zawodowym a osobistym. Poszukiwanie szczęścia i sensu staje się coraz większym wyzwaniem, a zarazem przypisuje się mu coraz większe znaczenie.

Żyjemy w skomplikowanych czasach, obwiniając za wszelkie komplikacje nie tylko moją ludźmi bezrobotnych lub znajdujących się w finansowych tarapatkach, ale również tych, którym pozornie spełnia się amerykański sen.

Mój klient Jim odniósł ogromny sukces jako przedsiębiorca, który założył firmę i sprzedał ją za większą kwotę, niż kiedykolwiek mógł sobie wyobrazić. Wraz z rodziną przeniósł się do pięknego domu za miastem. Wydawało się, że miał wszystko, ale po krótkim czasie całe jego mojo zniknęło. Szybko znudził się kiepską grą w golfa ze starszymi

panami, z którymi spotykał się w lokalnym klubie golfowym, jedzeniem każdego dnia tej samej kanapki z sałatką z kurczaka przy tym samym stoliku i dyskusjami na temat operacji woreczka żółciowego oraz przeszłości rozmówców. Wytrzymał tak prawie dwa lata, które teraz uważa za najgorsze w swoim życiu. Rosnącym niezadowoleniem zaczął zrażać do siebie żonę i dzieci i denerwować otoczenie. Poczul, że jego życie jest puste. Jim stwierdził, że czuł się wtedy gorzej niż pasożyt. Chociaż taki biedny nierób oprócz ubóstwa może być jeszcze dotknięty uzależnieniem albo problemami umysłowymi, Jim beształ się za to, że ma wszystko i nic nie potrafi z tym zrobić.

W końcu odzyskał swoje mojo, skupiając się na działalności charytatywnej, w której mógł wykorzystać swoje umiejętności rozwiązywania problemów. Dzięki temu, że mógł się w coś zaangażować, znowu był szczęśliwy, a jego życie nabrało sensu, tak jak wtedy, gdy budował swoją firmę. To pozytywne uczucie było znajome, a jednak inne.

Jeżeli tacy inteligentni przedsiębiorcy, którzy wygrali los na loterii, nie potrafią odzyskać swojego mojo, wyobraź sobie, jak trudne może być to zadanie dla osób nieposiadających żadnych zabezpieczeń finansowych.

W tej książce znajdziesz dziesiątki historii takich ludzi, jak Jim, Mel, Chuck i Janet. W niektórych z nich rozpoznasz swoich kolegów lub sąsiadów. Czasami poczujesz się, jakbyś przeglądał się w lustrze. Nikt nie zna wszystkich odpowiedzi. W pewnych momentach życia każdemu zdarza się tracić mojo.

Na szczęście prawie wszystkie problemy, jakie zostaną omówione w tej książce, mają proste (choć niełatwe) rozwiązania (istnieje różnica między łatwością a prostotą). Znajdziesz je w trzeciej części książki, zatytułowanej „Strategie budowania mojo”. Niektóre z tych narzędzi są oczywiste, inne mogą się wydawać sprzeczne z logiką, jednak wszystkie są w zasięgu Twoich możliwości. Dla mojo biznesmena są tym, czym rzut za trzy punkty dla drużyny koszykarskiej — mogą zmienić Twoje życie.

Najpierw jednak ustalmy, jak silne (lub słabe) mojo posiadasz.