

Содержание

<i>Благодарности</i>	9
Часть I. Вы и ваше моджо	15
Глава 1. Моджо, вы и я	17
Глава 2. Измерение вашего моджо.....	33
Глава 3. Парадокс моджо.....	51
Часть II. Основные компоненты моджо	59
Глава 4. Идентичность: кем вы, по вашему мнению, являетесь?.....	61
Глава 5. Достижение: что вы совершили недавно?.....	75
Глава 6. Репутация: что о вас думают другие люди?.....	83
Глава 7. Приятие: на что можно не обращать внимания	99
Глава 8. Что убивает моджо.....	105
Глава 9. Четыре бессмысленных спора.....	121
Глава 10. Такой работы больше нет!.....	127
Часть III. Инструментарий моджо	133
Глава 11. Меняйте или меняйтесь	135
Глава 12. Идентичность: понимание самого себя	143

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Глава 13. Достижения: как делать больше меньшими силами.....	167
Глава 14. Репутация: пусть о вас говорят то, что хотите вы.....	179
Глава 15. Приятие: измените все, что можно, и смиритесь с тем, что изменить не в ваших силах	199
Часть IV. Сближая внутреннее и внешнее	213
Глава 16. За пределами самопомощи	215
<i>Сначала вы!</i>	219
<i>Приложение I.</i>	
<i>Анкета для выявления моджо: измерение краткосрочного удовлетворения (счастье) и долгосрочной пользы (смысл).....</i>	<i>221</i>
<i>Приложение II.</i>	
<i>Как понимать результаты анкеты по выявлению моджо</i>	<i>233</i>
<i>Профессиональное признание Маршалла Голдсмита</i>	<i>241</i>

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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

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.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

- 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 Huerion, 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 Баллетт, 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 недочеты, за которые я возлагаю вину полностью на себя. Как однажды прекрасно сказал Будда, берите все, что вам в помощь, а на остальное не обращайтесь.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Я бодрствую.

Будда

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Часть I

Вы и ваше моджо

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Глава 1

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 девочек 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, повинуясь 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 кишасшему 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 помышля-

ла, 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 проис-

ходящим 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 принятие 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 мне¹.

¹ 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 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 рисковать, чтобы убедиться, что клиент останется доволен.

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 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

В 2006 г., после того как я упомянул Денниса Мадда в одном из журналов, житель моего родного города Том Мастерсон (его некоторое 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 довезти 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».

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-Айленд¹. Субботний вечер. Должны выступать

¹ Знаю, знаю. Некоторые люди при слове «джаз» тут же отключают мозги. Но послушайте джаз вместе со мной. Тем более что я обещаю неожиданную развязку.

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*¹. После исполнения еще пары вещей зрители, изнуренные духотой, стали подниматься 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.

¹ Гимн США. — Прим. пер.

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 игно-

ривать 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 счастливей. 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 меньше¹, 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.

¹ Автор имеет в виду США, где эта тенденция до недавнего времени была совершенно очевидна. — *Прим. пер.*

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

Глава 2

Измерение вашего моджо

Сколько в вас моджо? Как вам узнать, есть ли оно у вас вообще? Как измерить моджо? Прежде чем вы начнете измерять моджо, давайте определимся, что такое иметь моджо и не иметь моджо и как ощущается его отсутствие.

Вы помните определение моджо, нестрого данное в предыдущей главе? То, в котором говорится, что «моджо — это положительное отношение к тому, что вы делаете в данный момент, возникающее внутри вас и выплескивающееся наружу»? Я дошел до такого определения не без труда и не сразу.

Поначалу мне казалось, что моджо — это функция, определяющая *направление* (как мне стать тем, кем я хочу, начав с той точки, в которой я нахожусь сегодня?) и *скорость* (как быстро я могу этого добиться?).

Но со временем я понял, что такое определение означает, что люди, стремящиеся обрести моджо, обязательно должны измениться и стать лучше, чем были. Но это неверно. Существует множество людей, демонстрирующих наличие у них моджо и не стремящихся ничего изменить в себе: они *уже* счастливы, и их жизнь наполнена смыслом. И такую ситуацию тоже нужно учесть в определении.

Я также понимал, что есть люди, которые внешне выглядят успешными, поскольку имеют деньги, власть и статус. Их уважают, они достигли большего, чем окружающие, но не испытывают удовлетворения и не видят смысла ни в своей работе, ни в своих

достижениях. (Мне кажется, каждый знает таких людей.) И подобный случай должен подпадать под определение моджо.

Лишь тогда я понял, что моджо не имеет никакого отношения к нашему стремлению добиться большего. Оно никак не связано ни с направлением наших устремлений, ни со скоростью нашего движения вперед. Моджо — это выражение гармонии или ее отсутствия между тем, что мы ощущаем внутри себя, когда что-либо делаем, и тем, что мы хотим показать другим.

Так я рассуждал, когда пришел к операционному определению моджо. Я хочу еще раз подчеркнуть: это именно *операционное определение*, поскольку такой термин может быть вам не знаком. Это понятие мне разъяснил мой наставник, доктор Пол Херси, который стал одним из пионеров изучения организационного поведения. Когда Херси на своих занятиях рассматривал такие общие термины, как «лидерство» или «менеджмент», он всегда начинал с операционного определения каждого понятия. Пол знал, что подобные расширительно трактуемые термины не могут не вызывать семантических споров и каждый будет понимать их немного по-своему. Без четкого операционного определения он может говорить об одном, а его студенты будут воспринимать совершенно другое. При этом Пол не утверждал, что его определения *лучше* других, он лишь подчеркивал, что для целей обучения его определения значат лишь то, что он сам имеет в виду. Я был потрясен тем, сколько времени удалось сэкономить Херси только потому, что он никогда не вступал в споры о том, какое определение «правильнее» или «лучше». Это одна из причин того, почему Пол стал таким прекрасным учителем: когда он говорил, студенты всегда понимали его именно так, как он хотел.

Поэтому, пожалуйста, хорошо запомните следующее операционное определение моджо:

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

«Положительное отношение» понимается вполне однозначно. Это ощущение оптимизма и удовлетворения. Оно является выражением счастья и осмысленного существования.

Выражение «к тому, что вы делаете» заставляет нас сконцентрироваться на том, что речь идет о некоторой деятельности или задаче, а не о состоянии ума или ситуации. Например, когда мы оцениваем работу моджо, то не оцениваем величину своего офиса, близость парковки или размер заработной платы. Это условия, а не действия. Мы оцениваем различные уровни поглощенности своей работой. Мы можем оценивать моджо и дома, и на работе, анализируя деятельность, в которой участвуют наши друзья и члены семьи.

«В данный момент» — особые комментарии тут не требуются, хотя значение этих слов трудно переоценить. Когда мы измеряем моджо, то имеем в виду сегодняшний день, а не недавнее прошлое или туманное будущее. Наше моджо в прошлом уже закончилось, поскольку мы успели измениться к лучшему или к худшему. Это все равно что читать прошлогодние новости. Наше будущее моджо невозможно измерить, поскольку грядущее еще не наступило. Пока это всего лишь нереальная фантазия. Счастье и смысл существования нельзя испытать на будущей неделе, в будущем месяце или в будущем году. Их можно испытать только в текущий момент. Именно поэтому наиболее успешные профессионалы при выполнении работы всегда живут ею. Они не отвлекаются и не оставляют в себе силы «на потом». Их профессия существует только в настоящем времени. Они любят то, что делают, именно тогда, когда они это делают. Они находят счастье и смысл в *настоящем*.

Слова «возникающее внутри вас» говорят о том, что измерение моджо — это упражнение в самооценке. Здесь не может быть правильных или неправильных ответов. Никто не выставит нам оценку. Только вы сами знаете то, что ощущаете. Только вы можете дать себе оценку. Это еще и отражение урока, который я получил, тренируя других: я никого не могу сделать лучше. Я могу оказать помощь, указать путь, однако мои клиенты совершенствуются сами: совершенствование происходит внутри их, а не внутри меня¹.

¹ Мой опыт показывает, что наибольших успехов добиваются те, на кого я трачу меньше всего времени. Те же, с кем мне приходится работать больше всего, не достигают ничего. Если бы мое участие гарантировало появление длительных положительных изменений в человеке, то чем больше бы он со мной общался, тем большего достигал. Но тако-го, к сожалению, не бывает.

«И выплескивается наружу» — это мое указание на причинно-следственную динамику, возникающую между тем, что мы чувствуем, тем, что хотим показать, и тем, как это воспринимается другими. Люди, которые любят свое дело, но боятся это показать, могут быть неправильно поняты другими. Аналогичным образом те, кто ненавидит свою работу, но старается показать свое положительное отношение к ней, являются обманщиками, которых рано или поздно разоблачают.

Ни один из перечисленных компонентов определения моджо нельзя назвать более важным, чем остальные. Если удалить любой из них, то все определение рухнет. Однако «выплескивается наружу» — это тот элемент, который объединяет все остальные. В конце концов для тех, кто общается с вами, именно эта часть имеет значение.

Не так давно я помял заднее крыло своего автомобиля. Это как раз тот случай, когда авария происходит на скорости три километра в час в 30 метрах от дома. Тем не менее авария есть авария: в крыле зияла вмятина глубиной с баскетбольный мяч. Я решил поехать в автосалон, потому что мне сказали, что крыло сделано из пластмассы и выправить его невозможно. Оказалось, что там новое крыло и крепеж для него стоят 1800 долларов. Мне это показалось дорогим, и я отправился в ближайший магазин кузовных деталей, но и там мне ответили то же самое. Сосед, заметивший мои страдания, сказал, что, пожалуй, стоит поехать в новую автомастерскую, занимающуюся кузовным ремонтом и расположенную всего в нескольких милях от дома. Я поехал без предварительной записи, и меня встретил владелец — молодой парень, которому не было еще и 30 лет. Он осмотрел вмятину и сказал, что, конечно, это пластик, но иногда бывает, что при нагреве пластик пружинит и обретает прежнюю форму. Он предложил мне выпить чашечку кофе, а сам начал колдовать над моим крылом, сказав, что если получится, то машина будет готова через полчаса, а если нет, то придется рассмотреть другие варианты.

В ожидании я пил кофе, а через полчаса спросил молодую девушку, как там моя машина. Та ответила, что мастер только что закончил работу, а с меня причитаются 63 доллара и 75 центов, включая налоги.

Я переспросил, не ошиблась ли она, и, вручив ей свою пластиковую карточку, направился к машине, все еще не веря услышанному.

Владелец мастерской стоял подле моей машины, светясь от радости: вмятины больше не было, а места, где осыпалась краска, были аккуратно покрашены. На все про все ушло полчаса и меньше 100 долларов.

Я поблагодарил его, пожал ему руку, а садясь в машину, услышал: «Неужели не здорово, когда мастер старается сэкономить тебе деньги?»

Этот молодой парень — идеал моджо. То, что ему захотелось потратить свое время на эксперименты с крылом, чтобы сэкономить мне и время, и деньги, говорит о его положительном отношении к своей работе. Но не менее важно и то, что он радовался, как мальчишка, ее результату. Он не хотел скрывать своей радости, и весь мир должен был ее увидеть. Человек, который получает удовольствие от своего труда, даже теряя на этом какую-то часть своей прибыли, имеет огромное моджо. Он никогда не будет голодать.

Молодой механик совершенно естественно проявил свои чувства, но иногда бывает так, что при всем нашем положительном отношении к выполняемой работе мы не умеем показать его другим. Мы настолько поглощены делом, что уверены в способности любого прочесть то, что творится в наших сердцах и головах. Мы думаем, что наши добрые намерения очевидны и что их нельзя не понять.

Но вот что произошло с одним специалистом по имени Дерек, которого я повстречал несколько лет тому назад. Его только что назначили начальником производства, и он лез из кожи вон, чтобы вдохнуть новую жизнь в умирающее предприятие. Если бы он не смог изменить ситуацию, то предприятие бы закрыли, а всех рабочих уволили. Боссы Дерек не очень верили в успех, но смогли убедить его в том, что он сохранит за собой место, что бы ни произошло. «Сделай, что сможешь», — напутствовали они. За шесть месяцев работы на новом месте Дерек влюбился в жителей этого маленького городка, ему нравилось их дружелюбное отношение к чужаку. Помимо всего прочего, Дерек знал, как они дорожат работой на предприятии. Если ему не удастся вернуть завод к жизни, то семьям этих работяг придется несладко. Он трудился по 80 часов в неделю над спасением завода, но напряжение не спадало.

Я встретился с Дерекком, когда он участвовал в руководимой мной программе по подготовке лидеров. Эта программа предусматривала всестороннее анкетирование непосредственных под-

чиненных и сослуживцев Дерека, включая и конфиденциальную информацию. Когда я просматривал эту информацию вместе с ним, то увидел, что Дерек неприятно удивлен. Оказалось, у него один из самых низких показателей в графе «уважительное отношение к людям» в компании.

«Никогда не поверил бы, что люди считают, будто я их не уважаю, — возмущался Дерек. — Я из кожи лезу вон, чтобы им помочь, и вот на тебе — благодарность!»

Когда он успокоился, мы вместе просмотрели комментарии к анкете, чтобы понять, в чем дело. Дерек так сильно хотел спасти завод, что перестал обращать внимание на свои отношения с людьми. Если в собственных глазах он был человеком, предпринимающим героические усилия, чтобы спасти завод, и требующим от себя и от других почти невозможного, то окружающие видели в нем вконец измотанного, злого, необъективного и недовольного человека. При малейшей ошибке Дерек мог накричать на подчиненного. Распоряжения отдавались лающим голосом, и он никогда не слушал людей, которых, как ему казалось, он полюбил. Анализируя свое повседневное поведение, Дерек понял разницу между тем, что он *чувствовал* к этим людям, и тем, что выражал в своем повседневном общении с ними.

«Так бывает, когда родители изо всех сил стараются, чтобы из ребенка что-нибудь вышло, а ребенку кажется, что родители просто самоутверждаются. Так и я, — говорил Дерек, — хотел им помочь, а выходило, что я издевался над ними. Получалась полная бессмыслица».

Дерек очень серьезно отнесся к результатам анкетирования и решил изменить свое отношение к людям. Он объявил всем, что осознал несоответствие между тем, что он чувствовал, и тем, что прорывалось наружу, и попросил дать ему еще один шанс.

Когда я вновь встретился с Дерексом год спустя, его показатель «уважительное отношение к людям» значительно улучшился. На предприятии его начали рассматривать как источник мотивации, а не демотивации. Он сумел оттянуть время закрытия предприятия и стремился коренным образом изменить ситуацию. Теперь его воспринимали как «счастливого воина», а не «злого воина», ведущего битву за завод. В личном плане он стал ощущать внутреннюю легкость и отсутствие напряжения.

Именно это придает особую важность заключительной части нашего определения. Если деятельность предполагает участие в ней других людей, то нельзя быть уверенным, что наше личное восприятие самих себя и восприятие нас другими обязательно совпадут. Иногда придется что-то делать, чтобы наши эмоции были понятны другим людям. Причем на это может уйти больше сил, чем на основную деятельность.

Этот негативный дух под названием «ноджо»

Пол Херси учил нас тому, что при определении термина часто полезно поразмышлять о его антониме. Поэтому поговорим о противоположности моджо. Мне так и хочется дать следующее определение: *это отрицательное отношение к тому, что вы делаете в данный момент, возникающее внутри вас и выплескивающееся наружу*. Вот вам и определение ноджо! Все мы знакомы с людьми, которые не получают удовольствия от работы, теряются и не знают, как им строить карьеру. При этом им не стыдно признаваться в своих чувствах. Даже само звучание слова «ноджо» кажется им неким отрицанием.

Моджо и ноджо легко противопоставить друг другу, поэтому я позволил себе предложить следующую табличку.

МОДЖО	НОДЖО
Проявление ответственности	Изображение из себя жертвы
Продвижение вперед	Бег на месте
Готовность сделать чуть больше	Удовлетворенность минимумом
Работа с любовью	Работа как обязанность
Радующие возможности	Терпимое отношение к требованиям
Стремление добиться лучшего результата	Тяготение обязанностями
Вдохновенность	Раздражительное отношение к ситуации
Благодарность	Терпимость
Любопытство	Отсутствие интереса
Забота	Безразличие
Жажда жизни	Зомбированность
Бодрость духа	Сонливость

На мой взгляд, нигде, кроме сферы обслуживания, разница между моджо и ноджо не бывает столь наглядной, особенно если два сотрудника делают одну и ту же работу в одно и то же время. Возьмем, например, авиацию. Уже 30 лет я путешествую по 185 дней в году. Только в компании American Airlines я налетал более 100 млн километров. Я общался с тысячами стюардесс и стюардов. Большинство из них — преданные делу профессионалы, стремящиеся как можно лучше обслужить пассажиров. Они демонстрируют моджо. Но есть и такие, кто старается нагрубить, всем видом показывая, что готов быть в любом другом месте, только не вами в самолете. Такие люди демонстрируют ноджо. Бортпроводники с моджо и с ноджо выполняют одну и ту же работу в одной и той же компании, за одну и ту же зарплату и обслуживают одних и тех же пассажиров. Тем не менее они являют собой полную противоположность.

Возьмем, к примеру, ресторан с его официантами и официантками. Там моджо проявляется еще более поучительным образом, чем на авиалиниях. Рестораны могут быть золочеными дворцами для наслаждения пищей, а могут быть дешевыми придорожными закусочными, поэтому в них можно встретить людей из разных социальных групп. Будучи клиентом, мы вступаем в некоторые личные отношения с официантом (иногда эти отношения минимальны, иногда их хватает с избытком, а иногда их ровно столько, сколько надо). В заключение таких отношений официант получает оценку в виде чаевых.

Сразу можно сказать, кому нравится обслуживать столики, а кто выполнял бы любую другую работу. Во Франции работа официанта пользуется почетом, а не рассматривается как последний шанс заработать деньги. В США официантами или официантками становятся, лишь когда не могут найти другой работы или когда это возможно совместить с другими занятиями. В таких культурных столицах, как Нью-Йорк или Лос-Анджелес, складывается впечатление, что каждый второй официант — это будущий актер, художник или писатель. В этом нет ничего плохого: люди должны как-то существовать, осваивая профессию, посещая бесконечные прослушивания или создавая свой первый роман.

Однако мне удалось отметить одну интересную особенность, которую каждый официант приносит в свою профессию (по крайней мере с точки зрения моджо), несмотря на то что обязанности