Содержание

Благодарности 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

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

Сначала вы! 219

Приложение I. Анкета для выявления моджо: измерение краткосрочного удовлетворения (счастье) и долгосрочной пользы (смысл) 221

Приложение II. Как понимать результаты анкеты по выявлению моджо 233

Профессиональное признание Маршалла Голдсмита 241

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

Спасибо, Марк!

Благодарности

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

- Моя жена Лайда, сын Брайан и дочь Келли, которые не переставали меня любить, несмотря на то что я был вечно занят.
- Мои прекрасные ученики на курсах тренинга и подготовки лидеров, от которых я узнал значительно больше, чем они от меня. Мне было приятно работать с наиболее успешными и вдохновенными лидерами в мире. Несмотря на все их успехи, они хотят достичь еще большего.
- Замечательные учителя, помогавшие мне: Дэвид Ален, Ричард Бекхард, Уоррен Беннис, Нико Каннер, Фред Кейс, Питер Друкер, Кит Ферацци, Виджай Говиндараджан, Фил Харкинс, Салли Хельгесен, Пол Херси, Франсес Хессельбайн, Йон Катценбах, Бев Кайе, Гиффорд Пинчор, К. К. Прахалад, Марк Томпсон, Дейв Ульрих и Джон Ин.
- Мой друг и редактор Сара Макартур, которой постоянно приходится править все, что я пишу, и оказывать неоценимую помощь.
- Международный университет Аллиант, Школа менеджмента Маршалла Голдсмита, а также сотрудники Центра развития глобального лидерства: Крис Коффи, Рон Кертис, Джим Гудрич, Майя Хучань, Билл Хокинс, Том Хайнсельман, Карлос Мартин, Говард Морган, Джим Мур, Линда Шарки и Фрэнк Вагнер.

- Компания Jackson & Coker — лидер по трудоустройству врачей, чьи исследования помогли мне отработать преподавание моджо.
- Коллектив психологов, использующий инструментарий DISC, и особенно Маркку Кауппинен, который проделал великолепные исследования по изучению человеческой идентичности и моджо.
- Издательство Hyperion, в прекрасном коллективе которого я выпускаю уже вторую книгу. Прежде всего нужно назвать двух Уильямов: это Уильям Швальбе, который мгновенно понял мою идею, но решил найти свое моджо в качестве интернет-предпринимателя, и Уильям Бальетт, который помог определить содержание книги и предложил изложить его на бумаге. Наконец, книга оказалась в руках невозмутимого и одаренного Брендана Даффи. Помощь Эллен Арчер и Кристин Кайзер переоценить просто невозможно.
- Центр исследований в области лидерства, который и научил меня, и поддержал мою работу.
- Школа Така в Дартмуте, Школа Росса в Мичигане, Скарлеттовский институт лидерства, HarvardBusiness.org, Businessweek.org, HaffingtonPost.com, Dale Carnegie, Linkage, Conference Board, Американская ассоциация менеджмента, Американское общество тренинга и развития, Общество планирования трудовых ресурсов, Общество управления трудовыми ресурсами, ChartHouse, Talent Management и Институт менеджмента, которые помогли моей работе найти миллионы лидеров.
- Компания Heidrick&Struggles, которая помогла мне сформировать свои представления о развитии лидерских качеств.
- Те одухотворенные сотрудники военных и гуманитарных служб, которые каждый день находятся на посту не ради денег, а ради оказания помощи нуждающимся.
- Будда, который два с половиной тысячелетия назад знал о человеческом поведении больше, чем мне удалось узнать за всю мою жизнь.

- Наконец, вы, мои читатели. Ваша поддержка значит для меня больше, чем вы себе представляете. Если вы захотите поговорить со мной, пожалуйста, отправьте мне электронное письмо по адресу: Marshall@MarshallGoldsmith.com. Не ждите, что я быстро отвечу, но и без ответа ваше сообщение тоже не останется.

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

Я бодрствую.

Будда

Часть I

Вы и ваше моджо

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-старшеклассниц. Дочь Мела, Крисси, блистала в качестве центровой. Проводились игры школьной лиги, и мы надеялись, что наша команда не посрамит себя.

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

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

Крисси и ее подружки начали игру с нескольких трехочковых бросков и одного подбора, который тут же закончился двухочковым броском из-под кольца. За несколько мгновений отставание в 17 очков сократилось до вполне терпимых девяти. Команда Крисси продолжала наращивать атаки и вскоре отставала всего на три очка. Наконец тренер их соперниц взял тайм-аут, а мы повскакали

со скамеек, чтобы рукоплескать нашей команде, сумевшей переломить ход игры.

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

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

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

Мне больше всего запомнился момент, когда мы с Мелом посмотрели друг на друга, уже *не сомневаясь*, что команда Крисси сыграет здорово. Мы это почувствовали и, 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 кишащему 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 приятие часто становится очень трудным делом. Вместо того чтобы признать должностную власть своего начальника, многие сотрудники пытаются ему противостоять (стратегия, которая редко заканчивается хорошо). Вместо того, чтобы смириться с тем, что его обошли с повышением, такой сотрудник начинает любому встречному говорить, как это несправедливо (стратегия, которая редко ведет к укреплению репутации среди сослуживцев). Вместо того чтобы сразу забыть о неудаче, такие люди начинают искать козлов отпущения и обвинять всех, кроме самих себя (стратегия, которая никогда не научит тому, как избегать неудач в будущем). Когда моджо падает, исходная причина кроется в неспособности принять реальность и продолжать жить, как ни в чем не бывало.

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

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

Какой из этих примеров больше всего подходит вам?

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

Когда мне было 14 лет, я жил в Кентукки. Крыша нашего дома сильно текла. Мой отец нанял Денниса Мадда, чтобы перекрыть дом, а для экономии ему в помощники дали меня. Прежде мне не приходилось делать ничего труднее, да еще в разгар кентуккийского лета. Но это событие оказалось для меня еще и очень поучительным, потому что я работал с Маддом, человеком, у которого моджо было в избытке. Дом крыли щепой, и меня поразило, с какой аккуратностью Деннис делал свою работу. У него не было ничего случайного — все должно быть идеально, считал он. Мадд терпеливо исправлял мои ошибки. Если щепа ложилась криво, он помогал мне ее отодрать и ровнехонько прибивал снова. Сегодня я могу предположить, что моя помощь лишь замедляла работу Денниса, но он ни разу об этом не заикнулся. Прошло немного времени, и я заразился его жизнерадостным отношением к созданию кровли на самом солнцепеке. Мое отношение изменилось с «вынужденного энтузиазма» на гордость за хорошо сделанную работу. Каждое утро я просыпался и не мог дождаться, когда снова нужно будет забираться на крышу.

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

Мой отец проверил крышу, похвалил нас за работу и заплатил Деннису, который часть денег отдал мне[1].

---

[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 рискнуть, 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 спор. 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, починяя 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-Айленд[1]. 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.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине «Электронный универс»
(e-Univers.ru)