

**TOM GLOCER**

Marshall Goldsmith ne învață să transformăm inerția în sens și fericire.

---

**GEORGE BORST**

*Mojo* vă ajută să fiți mai fericiți și să reintrați în ritm. O carte grozavă!

---

**JONATHAN KLEIN**

Cărțile lui Marshall Goldsmith sunt profunde, înțelepte, clare, provocatoare.

---

# marshall goldsmith

în colaborare cu  
**mark reiter**

# mojo



CURTEA VECHÉ  
PUBLISHING



COLECȚIA  
CĂRȚI CHEIE

---

**192**

# CUPRINS

<i>Mulțumiri</i> .....	7
------------------------	---

## PARTEA I

### Tu și propriul *mojo*

Capitolul 1	
<i>Mojo</i> , tu și eu.....	15
Capitolul 2	
Evaluarea propriului <i>mojo</i> .....	35
Capitolul 3	
Paradoxul <i>mojo</i> .....	57

## PARTEA a II-a

### *Mojo* și elementele sale de bază

Capitolul 4	
Identitatea: cine crezi că ești? .....	69
Capitolul 5	
Realizările: ce-ai făcut în ultima vreme? .....	87
Capitolul 6	
Reputația: cum te văd ceilalți oameni? .....	98
Capitolul 7	
Acceptarea: ce e dincolo de controlul tău?.....	120
Capitolul 8	
Factori distrugători pentru <i>mojo</i> .....	127
Capitolul 9	
Patru controverse fără rost .....	146
Capitolul 10	
S-a zis cu slujbele de altădată!.....	154

**PARTEA a III-a**  
**Kit pentru *mojo***

Capitolul 11	
Ori te schimbi tu, ori schimbi mediul extern! .....	163
Capitolul 12	
Identitatea: înțelege cine ești .....	173
Capitolul 13	
Realizările: fă lucrurile mai ușor .....	203
Capitolul 14	
Reputația: fii stăpânul propriei „povești“ .....	218
Capitolul 15 .....	244
Acceptarea: schimbă ce poți, renunță la ce nu poți schimba.....	244

**PARTEA a IV-a**  
**Conectarea interiorului cu exteriorul**

Capitolul 16	
Dincolo de ajutorul pe care ni-l acordăm singuri .....	267
Concluzie	
Pune-te pe primul loc .....	273
Anexa I	
Chestionarul despre <i>mojo</i> : evaluarea satisfacției pe termen scurt (a fericirii) și a beneficiilor pe termen lung (a sensului).....	277
Anexa II	
Ce înseamnă rezultatele chestionarului despre <i>mojo</i> .....	290
<i>Indice</i> .....	299

PARTEA I

TU ȘI PROPRIUL *MOJO*

## CAPITOLUL 1

### *Mojo, tu și eu*

Acum câțiva ani, am fost împreună cu prietenul meu, Mel, și cu familia lui să vedem un meci de baschet la un liceu de fete. Chrissy, fiica lui, era conducătoarea de joc a echipei. Miza era cupa campionatului și speram cu toții ca echipa lui Chrissy să câștige.

Dar, în prima repriză, Chrissy și coechipierele ei nu s-au descurcat deloc bine. La pauză, aveau un dezavantaj de 17 puncte și, îndreptându-se spre vestiare, cu umerii plecați, le-am văzut începând chiar să se certe între ele. Antrenorul agita caietul de notițe ca un polițist care dirijează circulația, grăbindu-le pe fete, ca și cum s-ar fi temut că, dacă nu ieșeau cât mai repede de pe terenul de joc, lucrurile or să se înrăutățească. Scorul era atât de departe de egalitate, încât numai gândindu-mă la cea de-a doua repriză mă lua cu fiori. Mel, din câte am remarcat, era și el de aceeași părere: „Dă, Doamne, să fie bine!”

Ne-am reamintit, în sinea noastră, că orice e posibil, că echipa lui Chrissy putea să se redreseze sau, cel puțin, să facă jocul interesant. Într-o clipită, cât ni s-a părut atunci, descurajantul handicap de 17 puncte s-a transformat într-unul mai suportabil, de nouă puncte. Iar echipa

lui Chrissy nu s-a oprit aici. A continuat tot așa, până ce a ajuns, încet-încet, la numai trei puncte diferență. Antrenorul celeilalte echipe a cerut, în cele din urmă, o scurtă pauză, iar toți cei care erau de partea noastră s-au ridicat în picioare să aplaude spectaculoasa revenire.

Mel s-a întors către mine și mi-a spus: „O să câștigăm!“ În acel moment, l-am înțeles perfect.

Dovada era chiar pe teren. Întregul curs al jocului se schimbase. Dacă, în prima repriză, echipa lui Chrissy se lăsase intimidată, acum jucătoarele înaintau toate prădalnic pe teren, făcând tot ce le stătea în puteri, cu mult curaj și cu încredere. Se vedea în ochii lor. Fiecare jucătoare își zicea: „Dă-mi mingea! O să reușesc!“ Echipa cealaltă se schimbase și ea, era limpede. Dacă în prima repriză evoluase într-un ritm domol și tăcut, clădindu-și treptat uriașul avantaj, acum fetele erau tensionate, se contraziceau între ele, se plângeau de arbitri și se succedau mai des pe banca de rezervă, unde antrenorul, cu gesturi nebunești, încerca să le potolească.

Echipa lui Chrissy a progresat, într-adevăr, câștigând meciul. Cine știe cum a reușit aceasta, intimidată și descurajată cum era, să aibă o atitudine total diferită în repriza a doua? Stânjenite de diferența de 17 puncte, coechipierele s-au unit, poate, într-un scop comun. Ori poate că antrenorul le-a propus o tactică nouă de joc. Sau poate c-au câștigat meciul doar grație suflului de încredere dat de întâmplarea fericită de la începutul celei de-a doua reprize — un lanț de reușite mărunte, care le-a adus opt puncte lor și niciunul echipei adverse. Poate că toți acești factori s-au împletit și au făcut din spiritul negativ al echipei unul pozitiv.

Cea mai vie amintire a mea din timpul jocului e momentul în care Mel s-a întors spre mine și am știut amândoi că echipa lui Chrissy o să se descurce. Am simțit-o cu toții, drept dovadă că ne-am ridicat, firesc, în picioare și am început să aclamăm.

Asta înțeleg eu prin *mojo*, un asemenea moment. Unul în care facem ceva plin de semnificație, intens și pozitiv, și restul lumii o știe. Despre asta voi vorbi în cartea de față, despre acest moment și despre modalitatea prin care să-l aducem în viețile noastre, să-l păstrăm și să-l regăsim ori de câte ori avem nevoie de el.

Cu toții știm, într-o oarecare măsură, ce înseamnă *mojo*. Dacă ai susținut vreodată un discurs și ți-a reușit, știi despre ce vorbesc. Sunt conștient că oamenilor le e foarte frică să vorbească în public; mulți ar alege să treacă, mai degrabă, printr-o mlaștină care colcăie de șerpi decât să ia cuvântul în fața unei mulțimi. Dar, dacă ești un om cât de cât realizat, probabil că ți s-a întâmplat până acum să vorbești în fața oamenilor. Poate c-ai făcut o prezentare promoțională în fața unui client. Sau poate c-ai luat cuvântul ca angajat, justificându-ți munca în fața șefilor și a colegilor. Ori poate c-ai adus un omagiu cuiva drag, la înmormântare, sau ai spus câteva cuvinte la nunta fiicei tale. Indiferent de circumstanțe, dacă ți-a reușit — dacă publicul ți-a sorbit fiecare cuvânt, a dat aprobator din cap, a râs la glumele tale și te-a aplaudat la sfârșit —, ai stârnit, în rândul lui, același sentiment care a învăluit terenul de joc de la liceul lui Chrissy. Dai tot ce ai mai bun în tine și oamenii cu care împarți aceeași încăpere o simt. Asta înseamnă, în esență, *mojo*.

La origine, cuvântul *mojo* se referea la credința populară în puterile supranaturale ale unei amulete voodoo reprezentate adesea printr-o bucată de stofă sau o traistă mică. (La asta se referea și Muddy Waters în cântecul lui „Got My Mojo Working“.) Unii oameni îi atribuie chiar și în zilele noastre un înțeles care ține oarecum de superstiții. Cunosc un antreprenor care nu pleacă la muncă până nu joacă cinci mâini de gin rummy cu soția sa: „Când câștig eu, mi-a spus, am *mojo*. Când câștigă ea, nu semnez niciun contract cât e ziua de lungă!“

În timp, cuvântul a ajuns să desemneze un fel de spirit și direcție pozitive, mai ales cu privire la răsturnările de situație din sport, afaceri și politică. De pildă, o campanie remarcabilă, fără cusur, de numai câteva săptămâni, făcută unui politician aflat într-o cursă strânsă în alegeri are ca rezultat o creștere favorabilă a numărului de voturi; cunoscătorii îl binecuvântează numaidecât cu titulatura de candidat cu *mojo*. Sau o colegă trage câteva sfori în niște afaceri bănoase și, dintr-odată, lumea se vede nevoită să admită — unii cu rea-voință — că e „pe val“, c-a dat *mojo* peste ea.

Alții înțeleg, prin *mojo*, ceva mai evaziv, un fel de dezvoltare personală. Mergi înainte, evoluezi, îți realizezi țelurile, înlături piedicile, îți întreci rivalul, și asta cu o dezinvoltură tot mai mare. Contează și-ți place ce faci. Oamenii din sport ar spune că ești „în formă“. Ceilalți ar descrie situația prin termenul de „flux“.

*Mojo*, în viziunea mea, are o definiție întemeiată pe importanța sa enormă în privința găsirii fericirii și a sensului vieții.

*Mojo* joacă un rol esențial în căutarea fericirii și a sensului, pentru că e legat de împlinirea a două țeluri simple:



plăcerea pentru ceea ce faci și afișarea acesteia. Aceste țeluri stau la baza definiției mele operative:

*Mojo* este spiritul pozitiv față de ceea ce facem în prezent, care se naște înăuntrul nostru și iradiază în afară.

*Mojo* este sesizabil atunci când sentimentele față de ceea ce facem izvorăsc din sufletul nostru și sunt evidente pentru ceilalți oameni. Cu alte cuvinte, nu există niciun decalaj între felul în care ne autopercepem — pe noi și ceea ce facem — și felul în care ne percep ceilalți.

Ca să ai un *mojo* excelent, se impune o combinație de patru ingrediente-cheie.

Primul este *identitatea* ta. Cine crezi că ești? O întrebare mai subtilă decât pare. Mi se pare incredibil că, ori de câte ori întreb pe cineva acest lucru, primul lui răspuns e: „Păi, cred că lumea mă consideră...” Îi cer să se oprească imediat, spunând: „Nu te-am rugat să te gândești la cum te văd *ceilalți*. Vreau să știu cum te vezi *tu*. Fă abstracție de toată lumea, inclusiv de părerea partenerului, a familiei și a celor mai apropiați prieteni ai tăi, și spune-mi cum te vezi tu pe tine!” Urmează, de regulă, o tăcere prelungă, timp în care se străduiește să se concentreze asupra propriei imagini. După o perioadă de gândire, primesc, de obicei, un răspuns temeinic. Fără o aplecare serioasă asupra identității noastre, s-ar putea să nu reușim niciodată să înțelegem cum ne dobândim — și ne pierdem — propriul *mojo*.

Al doilea ingredient sunt *realizările*. Ce-ai realizat în ultima vreme? Mă refer la realizări semnificative și de impact. Dacă lucrezi în vânzări, poate fi vorba de o mare sumă câștigată. Dacă ești o persoană creativă, poate că ți-a

venit o idee nemaipomenită. Dar și întrebarea aceasta e mai subtilă decât pare, pentru că avem obiceiul să ne subestimăm sau să ne supraestimăm realizările, în funcție de cât de ușoare ori de grele le considerăm.

De exemplu, una dintre cele mai talentate directoare executive din domeniul resurselor umane pe care le cunosc mi-a zis că putea să numească momentul precis în care cariera ei luase avânt — cu toate că, atunci, nu bănuise absolut nimic. Era secretara CEO-ului companiei. Într-o zi, i-a auzit plângându-se de sistemul care ținea evidența cheltuielilor. Seara, i-a scris o notă în care i-a explicat cum ar fi eficientizat ea sistemul cu pricina. Nu i-a fost greu deloc, nici măcar nu a depus vreun efort cognitiv; făcuse ani la rând rapoarte despre cheltuielile de voiaj și de protocol pentru CEO, deci era destul de familiarizată cu respectivul sistem de rambursare. Nota ei l-a impresionat însă pe șef, care a transferat-o aproape imediat la departamentul de resurse umane, iar acolo, cu toate ideile ei, s-a descurcat minunat. Cu siguranță că managerul i-a perceput perspicacitatea, spiritul de inițiativă și abilitățile de conducere, iar nota ei a marcat momentul care i-a asigurat evoluția profesională de la secretariat la ceea ce este azi, supervizând sute de angajați.

Iată un exemplu de realizare care ar putea fi considerată „mică“, fiind, de fapt, una foarte mare.

Vom analiza realizările din două puncte de vedere: (1) care este contribuția noastră într-o sarcină și (2) care este rolul sarcinii în evoluția noastră. Până nu reușim să ne definim valoric realizările recente, *mojo* nu poate fi nici invocat în viețile noastre, nici redobândit.

Al treilea ingredient este *reputația*. Cum te văd ceilalți oameni? Ce părere au despre ce-ai făcut în ultima vreme? Spre deosebire de întrebările referitoare la identitate și realizări, aici n-avem nicio subtilitate. În timp ce identitatea și realizările sunt definiții pe care le conturăm pentru noi, reputația e ca o tabelă de scor ținută de alții. Colegii de serviciu, clienții, prietenii, uneori chiar oamenii pe care nu i-ai întâlnit niciodată, aceștia sunt cei care-și arogă dreptul să-ți noteze rezultatele și să dea raportul întregii lumi. Deși nu-ți poți controla reputația în totalitate, există nenumărate lucruri pe care să le faci pentru a o întreține sau a o îmbunătăți, fapt care poate avea, în schimb, un impact uriaș asupra propriului *mojo*.

Al patrulea ingredient este *acceptarea*. Ce poți schimba și ce e dincolo de controlul tău? La nivel superficial, acceptarea — adică faptul de a fi realiști cu privire la ceea ce putem sau nu să schimbăm în viețile noastre și de a ne obișnui cu acele lucruri — ar trebui să fie ceva cât se poate de facil. Cu siguranță că este o chestiune mult mai facilă decât conturarea identității de la zero sau refacerea reputației. Până la urmă, cât de greu poate fi să te resemnezi cu o situație dată? O evaluezi, tragi adânc aer în piept (scoțând, poate, și un oftat slab, în semn de regret), iar apoi o accepți. Cu toate acestea, acceptarea e deseori o provocare foarte mare. În loc să accepte că managerul are autoritate asupra muncii lor, unii angajați se luptă în permanență cu șeful lor (o strategie care rareori sfârșește bine). În loc să se împace cu dezamăgirea cauzată de faptul că n-au fost promovați, se plâng că „nu e drept“ oricui are urechi s-audă (o mișcare care rareori le îmbunătățește imaginea printre colegi). În loc să-și asume un eșec, ei caută un țap ispășitor, dând vina pe oricine, dar nu pe ei (o strategie care

rareori îi învață cum să-și asume eșecurile viitoare). Când ne pierdem din *mojo*, motivul inițial e, de regulă, acela că nu reușim să acceptăm lucrurile așa cum sunt, văzându-ne mai departe de viață.

Odată ce înțelegem impactul și interacțiunea dintre identitate, realizări, reputație și acceptare, suntem liberi să ne transformăm propriul *mojo*, atât acasă, cât și la muncă.

*Mojo* are diverse înfățișări în viețile noastre. Unii se bucură de el în aproape orice-ar face, oricât de neplăcută li s-ar părea activitatea respectivă celor din jur. Unii îl au, rămân fără el, iar apoi nu prea mai reușesc să-l recapete. Unii îl pierd, dar îl recuperează. Și mai sunt și cei care se bucură de el doar în anumite aspecte ale vieții lor, iar în altele nu.

În care dintre următoarele situații te regăsești?

**Cazul 1.** Exceptându-i pe părinții mei și pe ceilalți membri ai familiei, Dennis Mudd a fost primul „mare om“ din viața mea. „Mare“ nu în sensul atribuit lui Winston Churchill sau lui Buddha — care au influențat viețile oamenilor pe care nu i-au cunoscut —, dar mare oricum, pentru că, în felul său modest, a avut un impact pozitiv și de durată asupra oamenilor întâlniți.

Pe când aveam 14 ani și locuiam în Kentucky, acoperișul casei noastre s-a deteriorat rău. Așa că tata l-a angajat pe Dennis Mudd să pună unul nou. Ca să mai scutim niște bani, m-am văzut obligat să-l ajut. Până în zilele noastre, nici c-am pomenit muncă fizică mai grea decât să pui un acoperiș în toiu verii, în Kentucky! Dar a fost o experiență revelatoare, întrucât lucram în fiecare zi cu domnul Mudd — care avea un ditamai *mojo* de la natură. M-a uimit atenția cu care așeza țiglele. Nimic nu era lăsat la

voia întâmplării. Totul trebuia să fie impecabil. Domnul Mudd era înțelegător cu mine când făceam greșeli. Dacă o țigla nu era fixată bine sau era pusă strâmb, mă ajuta s-o desprind și apoi îmi arăta cum s-o pun corect. Privind retrospectiv, se prea poate ca ajutorul meu să-l fi încetinit, de fapt, pe domnul Mudd, dar el n-a zis niciodată nimic. După puțin timp, m-am „molipsit“ și eu de spiritul lui jovial cu care aborda construirea acoperișului sub razele arzătoare ale soarelui. Din „disponibilitate dușmănoasă“, atitudinea mea a devenit una de „mândrie pentru o muncă bine făcută“. În fiecare dimineață, mă trezeam nerăbdător să lucrez la acoperiș.

La terminarea proiectului, Dennis Mudd s-a dus la tata cu o factură și i-a zis: „Bill, fă-ți timp și verifică pe îndelete ce-am făcut. Dacă acoperișul e așa cum l-ai vrut, plătește-mă. Dacă nu, nu te costă nimic.“ Domnul Mudd nu glumea, cu toate că o eventuală neplată ar fi fost o serioasă lovitură financiară pentru el și familia lui.

Tata a cercetat acoperișul, ne-a felicitat pentru munca bine făcută și l-a plătit pe Dennis Mudd — care apoi mi-a dat și mie partea mea.\*

---

\* O experiență care, mai mult ca sigur, m-a impresionat, pentru că, atunci când am devenit coach executiv, am preluat modelul de plată al lui Dennis Mudd. Sunt plătit doar în situația în care clienții mei devin mai buni. „Mai buni“, adică înregistrează schimbări pozitive și măsurabile în comportament, clasate astfel nu de ei și nici de mine, ci de mandatarii lor cei mai importanți — altfel spus, managerii care coordonează relația cu clienții, colegii lor și rapoartele lor directe. Acest proces durează între 12 și 18 luni și implică, în medie, 16 mandatar. De fiecare dată când sunt întrebat cum am ajuns la o asemenea idee de „plată în funcție de rezultate“, îi aduc mulțumiri lui Dennis Mudd, care mi-a fost șef cu patruzeci și șapte de ani în urmă.