

Marshall Goldsmith

Mojo



Mojo, jij en ik

Een paar jaar geleden keek ik naar een meisjeshockeywedstrijd met mijn vriend Michiel en zijn gezin. Michiels dochter Christine speelde in de spits van haar team. Ze speelden om het kampioenschap en we hoopten er allemaal het beste van.

Maar in de eerste helft konden Christine en haar elftal niets goed doen. Toen ze in de rust gingen theedrinken, stonden ze vijf doelpunten achter. Ze lieten de schouders hangen en ik zag dat een paar meisjes met elkaar aan het ruzie maken waren. De coach maakte wilde gebaren, hij joeg de meiden naar het clubhuis alsof hij bang was dat het alleen maar erger zou worden als ze niet snel van het veld gingen. De verhoudingen in de wedstrijd waren zo scheef dat ik mijn hart vasthield voor de tweede helft. Ik kon zien dat Michiel hetzelfde dacht: God alstublieft, niet nog een keer.

Maar we zeiden tegen elkaar dat alles nog mogelijk was, dat Christines elftal terug kon vechten en de wedstrijd op z'n minst interessant kon maken. En dat is precies wat er gebeurde.

Christine en haar ploeggenoten openden de tweede helft met een paar ballen in de cirkel en een strafcorner die leidde tot een makkelijk doelpunt. In wat niet meer dan een ogenblik leek hadden ze de angstwekkende achterstand van vijf punten teruggebracht tot drie, wat hoop gaf. En Christines elftal bleef doorgaan. De meiden bleven doelpunten maken tot ze er nog maar één achterlagen. De coach van de tegenstander liep zenuwachtig heen en weer en iedereen aan onze kant stond op om te applaudiseren voor de spannende inhaalmanoeuvre van ons elftal.

Michiel wendde zich tot mij en zei: ‘We gaan deze wedstrijd winnen.’ En op dat moment wist ik precies wat hij bedoelde.

Je kon de tekenen zien op het veld. De wedstrijd had een totaal ander karakter gekregen. In de eerste helft was Christines elftal in de war geweest, en nu renden ze met hernieuwde gretigheid en meer lef over het veld. Je kon het in hun ogen zien. Elke speelster dacht: geef mij die bal. Ik kan het. Je kon ook de verandering zien die het andere elftal had doorgemaakt. Terwijl die in de eerste helft soepel gespeeld had, in een soort woordloze flow en een enorme voorsprong had opgebouwd, was er nu spanning. De leden liepen met elkaar te bekvechten, zeurden over de scheidsrechter en keken vaker naar de bank, waar hun coach wild gebaarde en hen rustig probeerde te krijgen.

Christines elftal won inderdaad de wedstrijd. Wie weet waarom een verwarde, ontmoedigde ploeg na de rust tevoorschijn kwam met een andere houding? Misschien hadden ze een gemeenschappelijk doel gevonden in de blamage van een achterstand van vijf doelpunten. Misschien had hun coach hun een nieuwe tactiek meegegeven. Of misschien hadden ze de wedstrijd gewoon gewonnen vanwege het zelfvertrouwen dat het begin van de tweede helft, met een reeks successen, hun had gegeven, met drie doelpunten zonder tegenstand. Misschien was het de combinatie van dit alles dat de stemming van het elftal deed omslaan van negatief naar positief.

Wat ik me nog het beste herinner van die wedstrijd is het moment waarop Michiel zich naar mij wendde en we allebei wisten dat Christines elftal het zou redden. We voelden het allebei, en onze natuurlijke reactie was om op te staan en te juichen. Dat moment is de toestand die ik Mojo noem. Het is het moment waarop we iets doen dat doelgericht, krachtig en positief is, samen met het moment dat de hele wereld het herkent. Dit boek gaat over dat moment: hoe we het kunnen creëren in onze eigen levens, hoe we het kunnen onderhouden, en hoe we het weer kunnen oproepen als we het weer nodig hebben.

Tot op zekere hoogte kennen we Mojo allemaal. Als je ooit een toespraak hebt gehouden – en dat goed hebt gedaan – dan ken je het gevoel. Ik weet wel dat spreken in het openbaar een van de dingen is waar mensen het bangst voor zijn; veel mensen kruipen liever door

een moeras vol slangen dan dat ze spreken voor een groep mensen. Maar als je in je volwassen bestaan ook maar enig succes hebt gekend, dan is de kans groot dat je weleens hebt moeten spreken in het openbaar. Misschien moest je iets verkopen aan een klant. Misschien moest je een presentatie houden waarbij je je werk moest verdedigen tegenover je bazen en collega's. Misschien was het een rouwtoespraak bij de begrafenis van iemand die je dierbaar was, of een toespraak op de bruiloft van je dochter. Wat de gelegenheid ook was, als je het goed hebt gedaan – als toehoorders aan jouw lippen hingen, instemmend knikten, lachten om je grapjes en aan het einde klapten – dan heb je hetzelfde gevoel opgewekt als wat zich over Christines hockeyveld verspreidde. Je vlamt uit alle cilinders en alle aanwezigen voelen het. Dat is de essentie van Mojo.

Het woord 'mojo' verwijst oorspronkelijk naar een volksgeloof in de bovennatuurlijke krachten van een voodooamulet, vaak in de vorm van een stukje stof of een buideltje. (Daar verwees Muddy Waters naar in zijn liedje *Got My Mojo Working*.) Sommige mensen hangen aan dergelijk bijgeloof. Ik ken een ondernemer die niet naar het werk gaat voordat hij vijf potjes gin rummy met zijn vrouw heeft gespeeld. 'Als ik win,' vertelde hij me, 'dan heb ik mijn Mojo. Als zij wint, dan teken ik die dag geen contracten.'

Het woord heeft zich in de loop der tijd ontwikkeld en betekent nu een positieve instelling en richting, vooral in de onstuimige wereld van sport, zaken en politiek. Het kan een politicus zijn in een spannende verkiezing die na een paar weken succesvol en foutloos campagne voeren een mooie sprong in de peilingen maakt; ineens beschrijven alle opiniemakers hem als de uitverkoren kandidaat die in deze race Mojo heeft. Het kan een collega zijn die een reeks goed renderende contracten afsluit; ineens moet iedereen erkennen – sommigen met tegenzin – dat ze 'aan de lopende band scoort', dat ze haar Mojo heeft gevonden.

Voor andere mensen is Mojo een vluchtiger idee van persoonlijke vooruitgang in de wereld. Je gaat vooruit, je boekt vooruitgang, je bereikt doelen, je slecht obstakels, haalt de concurrentie in – en dat doe je met toenemend gemak. Wat je doet, doet ertoe en je hebt er plezier

in. Sportmensen noemen dat ‘in de zone zijn’. Anderen beschrijven het met de overkoepelende term ‘flow’.

Mijn definitie van Mojo komt voort uit de grote waarde die ik eraan hecht om geluk en betekenis te vinden in het leven.

Mojo speelt een essentiële rol in ons streven naar geluk en betekenis omdat het draait om het bereiken van twee eenvoudige doelen: plezier hebben aan wat je doet en dat laten zien. Deze doelen zijn de leidraad van mijn werkdefinitie:

Mojo is de positieve instelling waarmee we nu iets doen wat van binnenuit komt, en naar buiten uitstraalt.

Onze Mojo blijkt als de positieve gevoelens over wat we doen van binnenuit ons komen en voor anderen duidelijk zichtbaar zijn. Met andere woorden, er is geen kloof tussen de positieve manier waarop we onszelf – en wat we doen – zien en hoe anderen ons zien.

Vier essentiële ingrediënten moeten gezamenlijk aanwezig zijn om goede Mojo te hebben.

Het eerste is jouw identiteit. Wie denk jij dat je bent? Die vraag is subtieler dan hij lijkt. Ik vind het verbazingwekkend hoe vaak mensen, wanneer ik hen die vraag stel, me antwoorden: ‘Nou, ik denk dat ik gezien word als iemand die...’ Ik vraag hun onmiddellijk om op te houden en zeg: ‘Ik vroeg je niet om te analyseren hoe andere mensen je zien. Ik wil weten wie jij denkt dat je bent. Als je even geen rekening houdt met de rest van de wereld, inclusief degene met wie je getrouwd bent, jouw gezin en je beste vrienden, hoe zie je jezelf dan?’ Dan volgt vaak een lange stilte, waarin ze worstelen om hun zelfbeeld scherp te krijgen. Nadat mensen een tijdje hebben nagedacht kan ik er meestal wel een helder antwoord uit krijgen. Als we geen greep hebben op onze identiteit zullen we nooit kunnen begrijpen wat bijdraagt of afdoet aan onze Mojo.

Het tweede element is prestatie. Wat heb je de afgelopen tijd bereikt? Het gaat om prestaties die betekenis en effect hebben. Als je een verkoper bent, dan kan dit betekenen dat je een grote klant binnenhaalt. Als je een creatief iemand bent, dan kan het betekenen

dat je met een grensverleggend idee bent gekomen. Maar dit is ook subtieler dan het klinkt – want we onderschatten of overschatten onze prestaties vaak afhankelijk van hoe gemakkelijk of moeilijk die voor ons waren. Een van de meest ervaren HR-managers die ik ken vertelde me bijvoorbeeld over het precieze moment waarop haar carrière een vlucht begon te nemen – een moment dat haar toentertijd helemaal niet belangrijk leek. Ze was toen assistente van haar CEO van dat moment. Op een dag hoorde ze hem klagen over het systeem dat het bedrijf hanteerde om de uitgaven bij te houden. Die avond schreef ze een memo aan de CEO over hoe dat systeem gestroomlijnd kon worden. Het kostte haar niet veel moeite of denkkracht; ze had al jaren de reis- en verblijfskostenrapporten voor de CEO ingevuld, dus ze had een goed idee van het vergoedingssysteem zoals het functioneerde. Maar haar baas was onder de indruk van het memo, en plaatste haar vrijwel direct over naar Human Resources, waar ze de boel kon opschudden met haar ideeën. In de ogen van haar manager had ze duidelijk inzicht, initiatief en managerspotentieel laten zien; en haar memo werd het moment dat haar carrière een vlucht nam van assistente naar wat ze vandaag is, met honderden werknemers onder zich.

Dat is maar een voorbeeld van wat je zou kunnen definiëren als een ‘kleine’ prestatie die eigenlijk een grote was.

We gaan naar prestaties kijken vanuit twee invalshoeken: (1) Wat we geven aan het werk, en (2) Wat het werk ons oplevert. Pas wanneer we eerlijk een waarde kunnen toekennen aan wat we de laatste tijd hebben bereikt, zullen we in staat zijn om onze Mojo op te roepen of terug te krijgen.

Het derde element is reputatie. Wie denken mensen dat je bent? Wat denken andere mensen dat je de laatste tijd hebt bereikt? Anders dan bij de vragen naar identiteit en prestatie is er hier geen sprake van subtiliteit. Terwijl identiteit en prestatie definities zijn die je zelf ontwikkelt, is jouw reputatie een scorebord dat door anderen wordt bijgehouden. Je collega's, cliënten, vrienden (en soms vreemden die je nooit hebben ontmoet) nemen het recht om jouw prestaties te beoordelen – en geven hun meningen door aan de rest van de wereld.

Hoewel je jouw reputatie nooit helemaal onder controle kunt krijgen, kun je veel doen om die te onderhouden of te verbeteren, en dat kan enorme gevolgen hebben voor je Mojo.

Het vierde element bij het opbouwen van Mojo is aanvaarding. Wat kun je veranderen, en wat ligt buiten je controle? Oppervlakkig gezien is aanvaarding – dat wil zeggen, realistisch zijn over wat we wel en niet kunnen veranderen in ons leven en dat accepteren – het makkelijkste om te doen. Het is zeker makkelijker dan uit het niets een identiteit scheppen of een reputatie opnieuw opbouwen. Hoe moeilijk kan het tenslotte zijn om te berusten in de realiteit van een situatie? Je bekijkt hoe die is, haalt eens diep adem (en slaakt misschien zelfs een zucht van spijt) en aanvaardt haar. Maar toch is aanvaarding een van onze grootste uitdagingen. Liever dan aanvaarden dat hun manager de leiding over hun werk heeft, vechten sommige werknemers voortdurend met hun bazen (een strategie die zelden goed afloopt). Liever dan te leven met de teleurstelling van overgeslagen worden bij een promotie klagen ze: ‘Het is niet eerlijk’ tegen iedereen die wil luisteren (een strategie die maar weinig collega’s een positiever beeld van hen geeft). Liever dan een zakelijke tegenslag te accepteren gaan ze op zoek naar een zondebok en geven iedereen behalve zichzelf de schuld (een strategie die hen zelden leert hoe ze om moeten gaan met toekomstige tegenslagen). Als Mojo afneemt, dan begint dat vaak met de weigering om de realiteit te accepteren zoals die is; en door te gaan met het leven.

Wanneer we de invloed en het samenspel van identiteit, prestatie, reputatie en aanvaarding leren begrijpen kunnen we een begin maken met het veranderen van onze eigen Mojo – zowel op het werk als thuis.

Mojo verschijnt in verschillende gedaanten in ons leven. Sommige mensen hebben het bij vrijwel alles wat ze doen, hoe onprettig de activiteit ook mag lijken voor anderen. Sommigen hebben het, raken het kwijt en lijken het niet meer terug te kunnen krijgen. Sommigen raken het kwijt en krijgen het terug. En dan zijn er mensen die het in sommige delen van hun leven hebben, maar niet in andere.

Welke van de volgende voorbeelden klinkt je bekend in de oren?

Geval 1. Afgezien van mijn ouders en familieleden was Dennis Mudd de eerste ‘grote persoon’ in mijn leven. Niet ‘groot’ in de zin van Winston Churchill of Boeddha – die de levens veranderden van mensen die hen nooit ontmoet hadden – maar toch groot, want op zijn eigen bescheiden manier had hij een blijvende positieve invloed op de mensen die hij ontmoette.

Toen ik veertien jaar oud was, begon het dak van ons huis in Kentucky vreselijk te lekken. Dus huurde mijn vader Dennis Mudd in om er een nieuw dak op te zetten. Om geld te besparen werd ik opgetrommeld om hem te helpen. Tot op de dag van vandaag is het maken van een dak in het midden van een zomer in Kentucky de zwaarste lichamelijke arbeid die ik ooit heb verricht. Maar het was een openbaring, omdat ik elke dag kon werken met Mr. Mudd – een man met natuurlijk overvloedige Mojo. Ik was verbaasd over de zorg die Mr. Mudd besteedde aan het plaatsen van de dakpannen. Niets liet hij aan het toeval over. Alles moest perfect zijn. Mr. Mudd was geduldig als ik fouten maakte. Als er een dakpan loshing of scheef zat, dan hielp hij me die eruit te halen en liet me zien hoe ik hem goed moest leggen. Als ik er nu over nadenk is het heel goed mogelijk dat mijn hulp Mr. Mudd ophield, maar daar had hij het nooit over. Na een tijdje raakte ik ‘aangestoken’ door de opgeruimde instelling waarmee Mr. Mudd het dakdekkerswerk onder de warme zomerzon benaderde. Mijn houding veranderde van ‘welwillendheid met gepaste tegenzin’ naar ‘trots op goed verrichte arbeid’. Elke ochtend als ik wakker werd had ik al zin in het werk op het dak.

Toen de klus eindelijk geklaard was, gaf Dennis Mudd mijn vader een factuur en zei: ‘Bill, neem de tijd en keur ons werk. Als dit dak aan je standaard voldoet, betaal me dan. Zo niet, dan kost het je niets.’ Mr. Mudd maakte geen grapje, ondanks dat het een ernstige financiële slag voor hem en zijn gezin zou zijn geweest als hij niet betaald had gekregen.

Mijn vader bekeek het dak, complimenteerde ons over het degelijke werk, en betaalde Dennis Mudd – die vervolgens mij betaalde.*

Dat betaal-me-wat-je-het-waard-vindt-gebaar was geen stunt. Het was een uitdrukking van Mr. Mudds identiteit. Ik begrijp nu, vijftig jaar later, dat hij zo trots op zijn werk was dat dit niet veel risico met zich meebracht. Hij vertrouwde erop dat andere mensen de kwaliteit zouden onderkennen – en hem zouden betalen wat hij verdiende. Hij had niet alleen een positieve instelling ten opzichte van wat hij deed, maar liet dat ook aan de buitenkant zien op een manier die mensen niet konden missen. Dat is Mojo in de zuiverste vorm.

Geval 2. Charles is een ‘voormalige’ tv-manager die ooit een van de grootste leiders in zijn bedrijfstak was. Hij was verantwoordelijk voor grensverleggende ideeën waarvan je het bewijs kunt zien op tv – en hij weet nog steeds meer van zijn vak dan wie er verder ook actief is. Hij is

* Die dakdekkerservaring heeft zonder twijfel diepe indruk op me gemaakt, want toen ik executive coach werd, regelde ik mijn betaling net als Dennis Mudd. Ik krijg alleen betaald als mijn klanten ‘beter’ worden. ‘Beter’ betekent dat mijn klanten een positieve, meetbare gedragsverandering bereiken. Dat wordt niet door henzelf beoordeeld, maar door de mensen die van hen afhankelijk zijn – namelijk, de managers van hun klanten, hun collega’s en ondergeschikten. Dat proces beslaat twaalf tot achttien maanden en er zijn gemiddeld zestien stakeholders bij betrokken. Als me gevraagd wordt hoe ik op dat ‘betaling naar resultaat’-idee ben gekomen, geef ik altijd de eer aan Dennis Mudd, die zevenenveertig jaar geleden mijn baas was. Hoewel ik trots ben op wat ik doe, geloof ik toch dat Dennis Mudd meer ‘kaliber’ liet zien dan ik ooit zal hebben. Ik verkeer in de gelukkige omstandigheid dat mijn leven niet al te erg zou lijden als ik niet betaald zou krijgen. Dennis Mudd had dat geld veel meer nodig dan ik, maar toch was hij bereid het te riskeren om het beste aan zijn klanten te geven. Nadat ik Dennis Mudd in 2006 had genoemd in een tijdschrift stuurde iemand uit mijn stad, Tom Masterson (die later door president Obama werd erkend als Kleine Zelfstandige van het Jaar in Kentucky) me een briefje: ‘In zijn latere jaren was Dennis Mudd chauffeur op de bus die me naar mijn middelbare school reed. Dat was een rit van zestig kilometer. Hij probeerde ons altijd een kwartier voor de school begon op de plaats van bestemming te krijgen. Gedurende die tijd bleef ik in de bus en praatte ik met hem. We praatten over van alles en nog wat en hij had een geweldige invloed op me. Ik kan u niet vertellen hoe fantastisch ik het vond om dit artikel te lezen en weer aan hem te denken.’

Dennis Mudd was in staat om een leven te veranderen tijdens het maken van een dak, en een ander als chauffeur van een schoolbus. En ik weet dat hij vele anderen heeft beïnvloed. Zijn positieve instelling ten opzichte van wat hij deed heb ik zelden geëvenaard gezien bij goedbetaalde vakmensen met zogenaamde ‘droombanen’.

nu vijf jaar ‘voormalig’ tv-manager – met andere woorden, zo lang zit hij zonder werk. En het is niet dat hij niet agressief achter een andere baan heeft aan gezeten. Met zijn contacten en reputatie kan hij de telefoon oppakken en iedere belangrijke beslissingsnemer die hij wil te spreken krijgen. Dat is een benijdenswaardige positie, en hoewel hij er geen misbruik van heeft gemaakt heeft hij zijn situatie met vrijwel iedereen die hem zou kunnen helpen besproken.

In de loop der jaren heeft hij weleens een consulting-opdracht aangenomen in de hoop dat daaruit een permanente baan zou kunnen voortvloeien, maar het heeft niets opgeleverd. Hij is nu vijfenvijftig jaar oud. Hoe langer hij geen werk heeft, hoe minder waarschijnlijk het is dat hij werk zal vinden. Als je meer dan vijf jaar niet in een vak gewerkt hebt, komt er een punt waarop je je niet langer ‘tv-manager’ kunt noemen.

Dankzij goede afscheidsgeregelingen en gezonde investeringen heeft Charles genoeg geld gespaard om voor zijn gezin te zorgen. Maar de situatie vreet aan zijn geestkracht en zijn zelfvertrouwen. De laatste tijd maakt hij zich zorgen dat hij geen goed voorbeeld is voor zijn kinderen. Zien ze hem als succes, of als iemand die vijf jaar thuis heeft gehangen? Het doet hem ook pijn te zien dat de managementposities bij tv-netwerken, bij kabelzenders en productiemaatschappijen nu vervuld worden door mensen die hij zelf ooit heeft aangenomen en opgeleid. Hij praat steeds meer over de schitterende tijd die hij aan de top zat. Hij haalt liever herinneringen op aan het verleden dan dat hij nadenkt over zijn toekomst.

Vrienden hebben hem aangeraden zijn eigen productiemaatschappij te beginnen. Toen hij aan de top zat was hij een van de beste ‘ideemannen’ in het vak. Hij zou dat talent nu nog kunnen inzetten om projecten te ontwikkelen die hij zou kunnen verkopen aan zijn lijst met geweldige contacten. Via zo’n initiatief zou hij weer mee kunnen spelen, zou hij weer als gelijke zaken kunnen doen met mogelijke klanten in plaats van aan hun deur te moeten bedelen om een gunst. Maar inertie of angst belemmeren Charles. Hij wil niet voor zichzelf beginnen. Hij wil werken voor een grote organisatie. Dat heeft hij altijd gedaan. Dat kent hij. Hij wil zijn leven terugdraaien naar hoe het was vóór hij zijn baan kwijtraakte.

Charles wacht af tot het geluk met hem is. Maar hij doet niet wat nodig is om het geluk te scheppen. Zijn identiteit zit vast in een verleden dat met de dag verder weg is en vager wordt. Zijn vroegere prestaties – sommige van vijf jaar geleden, sommige nog langer – tellen niet meer mee. Zijn reputatie – wat hij denkt van zichzelf – komt niet meer overeen met wat anderen van hem denken.

Maar Charles grootste vergissing draait om aanvaarding. Hij hoopt nog steeds een baan te vinden die lijkt op zijn laatste baan. Het enige probleem – een probleem dat hij weigert te erkennen – is dat die baan er niet meer voor hem is. Totdat hij dat aanvaardt, zal Charles' Mojo niet meer terugkomen.

Geval 3. Datum: 7 juli 1956. Plaats: het Newport Jazz Festival in Newport, Rhode Island.* Het is zaterdagavond. Duke Ellington en zijn band staan op het programma. De zevenenvijftigjarige Ellington heeft het de afgelopen jaren niet gemakkelijk gehad. In de jaren dertig en veertig was hij leider van de beste bigband ooit, met hits als *Take the A Train* en *Mood Indigo*. Maar de veranderende muzikale smaak en de kosten van het toeren met zestien muzikanten sloegen een deuk in Ellingtons succes. Vorige zomer, in 1955, had het Ellington-orkest noodgedwongen muziek gemaakt voor schaatsers op een kunstijsbaan op Long Island. Als je naam koninklijke associaties oproept, dan kan het niet erger worden.

Ellington wil graag een goede indruk maken op Newport. Voor de gelegenheid heeft hij een nieuw stuk gecomponeerd, *The Newport Festival Suite*. Maar aan het begin van de avond zijn de voortekenen niet goed. Vier van zijn bandleden komen niet opdagen en festivalproducent George Wein vraagt Ellington de avond te openen met het volkslied. Na nog twee stukken wordt Ellington van het podium gewuifd om plaats te maken voor andere muzikanten. Het publiek loopt rusteloos rond in de vochtige zomervlucht. Ellington is verontwaardigd. 'Wat zijn we, een dierennummer? De acrobaten?' vraagt hij.

* Ik weet het, ik weet het. Alleen al het woord 'jazz' maakt dat sommige lezers hier afhaken. Maar heb even geduld met me. Je gaat er niet dood aan, en het heeft een schitterend einde!

Hij moet drie uur wachten voor hij het podium weer kan beklimmen. Het is bijna middernacht en ten minste een derde van het publiek is al naar huis. Maar Ellington is nog steeds boos en is vastbesloten een geweldig optreden neer te zetten. Hij is terneergeslagen, maar nog niet verslagen. Hij heeft zijn nieuwe compositie en nog twee nummers gespeeld, als het licht begint te regenen en de mensen naar de uitgang lopen.

Om ze terug te lokken laat Ellington een van zijn vertrouwde nummers inzetten: het swingende *Diminuendo and Crescendo in Blue*, geschreven in 1937. Het is een stuk in twee delen die Ellington normaal gesproken aan elkaar speelt met een van zijn pianosolo's. Maar vanavond mag saxofonist Paul Gonsalves de honneurs waarnemen. Gonsalves barst uit in een woeste solo en de mensen lopen terug naar hun plaatsen. Ellington voelt dat de stemming van het publiek omslaat en maant Gonsalves om door te gaan; hij mag niet ophouden. Als de solo twee minuten bezig is, begint het gewoonlijk zo rustige publiek, dat twee minuten eerder nog op weg naar huis was, te brullen van instemming. Een aantrekkelijke blondine in een zomerjurk zonder bandjes loopt naar voren en begint in de buurt van het podium te dansen. Er beginnen meer mensen te dansen. Op het podium schreeuwen Ellington en de band aanmoedigingen naar Gonsalves. De menigte is nu zo wild dat producer Wein naar Ellington gebaart dat hij het nummer moet afbreken. Hij is bang voor een rel. 'Niet zo brutaal tegen de artiesten,' schreeuwt Ellington terug, en zwaait met zijn vinger. Gonsalves soleert bijna zeven minuten. Aan het eind van het nummer stroomt de menigte naar het podium. Wein vraagt Ellington weer om het podium te ontruimen, omwille van de veiligheid. Ellington weigert weer en speelt nog vier toefigten.

De volgende dag is het optreden van de band een internationale sensatie op de voorpagina's. 'Ellington is terug!' schreeuwen de koppen. Een paar weken later zet *Time magazine* Ellington op de cover. Een opname van het Newport-optreden wordt snel geperst en er worden meer dan een miljoen exemplaren van verkocht. Het wordt de succesvolste plaat uit heel Ellingtons carrière. Ellington is herboren. Hij werkt nooit meer op de ijsbaan en produceert in de latere jaren van zijn carrière een verbijsterend aantal nieuwe platen. Als hij zeventig wordt, viert hij zijn verjaardag in het Witte Huis.

Het is verleidelijk om dit te beschouwen als een verhaal over verlossend geluk: een groot muzikant in een slechte periode kan zijn carrière door een wonder van timing en omstandigheden op het laatste moment nieuw leven inblazen. Maar als we wat dieper graven zien we de mechanismen van Mojo aan het werk. Zelfs toen zijn populariteit afnam behield Ellington zijn liefde voor optreden. Hij hield zijn band op peil en bleef zonder ophouden toeren. De verliezen vulde hij aan uit eigen zak. Zijn identiteit was die van een werkend muzikant. Zijn reputatie liep een deuk op toen de muzikale smaak veranderde, maar zijn identiteit (werkend muzikant) en zijn prestaties (klassieke jazz-nummers) waren intact en onbetwist. Hij voelde zich positief over wat hij deed. Newport gaf hem de kans die instelling uit te stralen naar de rest van de wereld. In Newport zag het publiek eindelijk wat Ellington al die tijd had geweten. In Newport hoorde de wereld Duke Ellington zoals hij zichzelf hoorde.

Geval 4. Janet is niet zomaar een goede strategische leider; ze is een geweldige strategische leider. Ze wordt beschouwd als de beste zakenpersoon in haar bedrijf, meer nog dan de CEO. Ze kan strategische briljantheid combineren met een goed gevoel voor uitvoering – een zeldzaam bijzonder talent. Ze neemt geweldige mensen aan en begeleidt hen uitstekend. Ze vindt niets zo belangrijk als het ontwikkelen – en koesteren – van haar team. Mensen werken graag voor haar. Ze levert altijd fantastische resultaten, niet alleen van kwartaal tot kwartaal, maar ook met vernieuwingen die in de toekomst hun waarde zullen bewijzen.

Maar er gaat iets ernstig mis als Janet buiten haar comfortzone stapt en moet werken met mensen van het hoofdkantoor van het bedrijf. Hetzelfde instinct dat zorgt dat ze haar team kan koesteren en beschermen, verandert in een ongelukkige defensieve houding als ze met andere afdelingshoofden samen moet werken. Ondanks alles wat ze bereikt heeft, krijgt Janet dan het gevoel dat ze zichzelf moet bewijzen ten opzichte van haar peers. Ze concurreert fel met hen om de middelen en steun, vaak te fel. Zij op hun beurt zien dat als een onaantrekkelijke ‘wij-tegen-hen’-houding. Op vergaderingen moet ze elk debat ‘winnen’. Janet ziet dat als gezonde competitiviteit, maar haar peers zien het als

bot en oncoöperatief. Ze vragen zich af waarom ze zo af en toe niet kan erkennen dat andermans mening ook geldig is, en ze niet zo kan werken dat iedereen erbij wint.

Janet heeft ernstig last van een gespleten Mojo – geweldig in een deel van haar werk, en slecht in een ander. (In dat opzicht is ze niet veel anders dan veel andere uitmuntend functionerende mensen. Computerprogrammeurs en -ingenieurs zijn klassieke voorbeelden: geweldige Mojo als ze werken aan de creatieve oplossing van een probleem, slechte als ze documentatie moeten geven.) Als Janet met haar team werkt, gaat haar Mojo ‘door het dak’. Als ze werkt met hun peers zakt haar Mojo door de grond. De positieve instelling die ze heeft als ze met haar mensen werkt, wordt negatief op het hoofdkantoor; en dat is te zien.

Het zou geen probleem zijn als Janet afgeschermd kon worden en de rust kreeg om alleen haar eigen team te leiden. Maar haar CEO beschouwt haar als een ster, een mogelijke opvolger van haar baas (en misschien, over tien jaar, een mogelijke CEO). Omdat ze een belangrijke productgroep leidt, neemt ze beslissingen die van invloed zijn op alle afdelingen van het bedrijf, maar Janet heeft maar Mojo voor een deel van haar werk, en hoe getalenteerd ze ook is, ze kan haar peers niet negeren of altijd de rol van ‘Lone Ranger’ blijven spelen. Haar volgende stap op de bedrijfs ladder zou haar plaatsen in de positie van leidinggevende van veel van de managers die ze nu juist van zich vreemdtd. De CEO is ervan overtuigd dat als hij Janet nu een promotie geeft, veel van die managers weg zullen lopen.

De uitdaging waar Janet voor staat is om haar duidelijk aanwezige talent om met zaken en mensen om te gaan, te nemen en dit toe te passen op alle mensen met wie ze te maken heeft, inclusief de peers die haar toekomst kunnen maken of breken. Ze heeft het potentieel om op een dag de hele organisatie te leiden, maar daarvoor moet ze eerst leren haar peers net zo te koesteren als haar ondergeschikten. Als ze dat niet doet, dan zal de toestand zoals die nu is haar niet blijven belonen. Uiteindelijk zal haar negatieve instelling haar identiteit en haar reputatie vernietigen. Een van de andere afdelingshoofden zal haar baas worden – dan zal ze ontdekken dat, als je een dubbelleven leidt met goede en slechte Mojo, de slechte Mojo uiteindelijk de diepste indruk achterlaat.

In het grootste deel van mijn carrière als executive coach heb ik het altijd als mijn opdracht gezien om mijn cliënten te helpen een positieve verandering te bewerkstelligen in hun omgang met andere mensen. Die missie is niet veranderd – ik wil nog steeds mensen helpen om betere relaties met anderen te ontwikkelen – maar om redenen die ik hierna zal uitleggen wil ik me in *Mojo* richten op ons innerlijk functioneren, en op onze persoonlijke definities van betekenis en geluk.

Toen ik in 2007 *Tot hier en nu verder!* schreef, werd ik geïnspireerd door een citaat van Peter Drucker: ‘De helft van de leiders die ik heb ontmoet, hoeft niet te leren wat ze moeten doen. Ze moeten leren wanneer ze moeten ophouden.’ Ik onderscheidde eenentwintig vormen van gedrag die succesvolle mensen belemmerden in hun carrière – ergerlijke gewoonten zoals te veel winnen, vernietigende opmerkingen maken, of de boodschapper straffen. In dat boek richtte ik me erop mensen te helpen hun gedrag en hun imago te veranderen.

In dit boek richt ik me op wat mensen moeten beginnen te doen om meer betekenis en geluk in hun leven te bewerkstelligen. Dat is de beloning van Mojo. Meer betekenis. Meer geluk. Het gaat niet alleen om leiders van een organisatie; het is voor ons allemaal, en het heeft betrekking op alle aspecten van onze levens, want zoals ons onderzoek (waar ik later het een en ander over zal vertellen) laat zien, hebben mensen met sterke Mojo op het werk ook sterke Mojo thuis.

Mijn doel is om een uitgebreid antwoord te geven op de vraag die me in mijn werk het meest gesteld wordt: ‘Wat is de eigenschap die werkelijk succesvolle mensen onderscheidt van andere mensen?’

Mijn antwoord is altijd hetzelfde: werkelijk succesvolle mensen brengen een groot deel van hun leven door met activiteiten die zowel betekenis als geluk bieden. In de termen van dit boek: werkelijk succesvolle mensen hebben Mojo.

Dan voeg ik daaraan toe: de enige die betekenis en geluk kan definiëren ben je zelf!

Daar gaat dit boek over.

Kijk eens om je heen. Het is nu het tweede decennium van de eenentwintigste eeuw, en de omstandigheden zijn veranderd. Soms gaat het om tijdelijke zaken die direct voelbaar zijn, zoals de dalende

waarde van je huis, of de verminderde waarde van je pensioen, of de hachelijke baansituatie van je vrienden en burens. Soms gaat het om iets groters en blijvenders. Ooit machtige bedrijven – kranten en tijdschriften – zijn kwetsbaar geworden en er gaan er dagelijks een paar failliet. Financiële reuzen verdwijnen in één klap. De uitdagingen waar onze maatschappij voor staat werken door in onze persoonlijke levens. Vakmensen werken langer en ervaren meer druk dan ooit tevoren. Met de nieuwe technologie die ons vierentwintig uur per dag, zeven dagen per week bereikbaar maakt, worden de grenzen tussen het professionele en het persoonlijke, tussen werk en thuis steeds vager. De zoektocht naar betekenis en geluk wordt steeds moeilijker, en tegelijk steeds belangrijker.

Dit zijn behoorlijk verwarrende tijden. Ze zorgen niet alleen voor schade aan de Mojo van mensen die geen werk hebben of financieel in de problemen zitten, maar ook aan die van anderen die ogenschijnlijk de Amerikaanse droom leven.

Mijn cliënt Jim was een buitengewoon succesvolle ondernemer die een bedrijf stichtte en het verkocht voor meer geld dan hij zich ooit had kunnen voorstellen. Hij en zijn gezin verhuisden naar een schitterend huis op het platteland. Hij leek alles te hebben, maar binnen een alarmend korte tijd verdween al zijn Mojo. Hij werd het al snel zat om slecht golf te spelen tegen de oude mannen op de country club, en elke dag aan dezelfde tafel dezelfde kipsaladesandwich te eten onder gesprekken over galblaasoperaties – en over ‘wie ze ooit geweest waren’. Twee jaar lang dobberde hij zo maar een beetje rond; zo beschrijft hij nu de ergste jaren van zijn leven. Zijn toenemende ontgoocheling vervreemde zijn vrouw en kinderen van hem en irriteerde iedereen om hem heen. Hij had het gevoel dat zijn leven betekenisloos was geworden. Hij zei dat hij zich ‘slechter dan een bedelaar’ voelde. Terwijl een bedelaar naast zijn armoede misschien ook nog last had van een verslaving en een geestesziekte, verweet Jim zich dat hij ‘alles had’ en daar niets mee deed.

Uiteindelijk vond hij zijn Mojo terug door zich te richten op liefdadigheidswerk waar hij zijn probleemoplossend vermogen voor nodig had en dat hem in staat stelde om iets nuttigs bij te dragen. Hij bracht dezelfde soort betekenis en geluk terug in zijn leven die hij gevoeld

had toen hij zijn zaak opbouwde. Het voelde zowel vertrouwd als anders, maar het was helemaal goed.

Als slimme mensen zoals ondernemers die de jackpot hebben gewonnen hun Mojo al niet onder controle krijgen, dan kun je je wel voorstellen hoe moeilijk dat is voor mensen die niet zo'n luxepositie hebben om op terug te vallen.

Mensen zoals Jim, Michiel, Charles en Janet behoren tot de tientallen mensen die je hier zult ontmoeten. Je zult enkelen van hen herkennen omdat ze niet anders zijn dan je collega's en burens. In sommige gevallen kun je het idee krijgen dat je in de spiegel kijkt. Niemand van ons heeft alle antwoorden. We falen allemaal weleens en verliezen onze Mojo.

Het goede nieuws is dat vrijwel alle uitdagingen waar we het hier over hebben, eenvoudige – maar niet gemakkelijke – oplossingen hebben (er is een verschil tussen eenvoudig en gemakkelijk). Je vindt die oplossingen in het derde deel van het boek, dat ik 'Jouw Mojo-tool kit' heb genoemd. Sommige van die 'tools' liggen voor de hand, sommige gaan in tegen je gevoel, maar ze liggen allemaal binnen jouw bereik. Ze zijn voor de Mojo van een zakenman wat een strafcorner is voor een hockeyelftal. Ze maken het verschil.

Maar laten we eerst de bladzijde omslaan om te bepalen hoeveel Mojo je hebt – of hebt verloren.