

## KAPITOLA 2

# Změřte si své Mojo

Kolik Mojo máte? Jak poznáte, že vůbec nějaké máte? Jak můžete své Mojo změřit? Předtím, než začnete s měřením Mojo, se budeme zabývat tím, co Mojo je a není a jak to vypadá, když se vám ho nedostává.

Vybavujete si definici Mojo, kterou jsem letmo načrtnul v předchozí kapitole? Tvrzení, že „Mojo je pozitivní přístup ke všemu, čím se právě zabýváme. Vychází zevnitř a vyznačuje navenek“? Nedošel jsem k ní náhodou, ani rychle. Chvíli mi trvalo, než jsem ji zformuloval.

Nejdříve jsem Mojo považoval za hnutí – jako *směřování* k něčemu (jak se stát tím, kým chci být, a jak se tam dostat z bodu, kde jsem teď) a *rychlost* (jak rychle k tomu mohu dospět?).

Ale pak jsem si uvědomil, že z takové definice by vyplývalo, že pokud lidé chtějí získat Mojo, musí usilovat o to, aby byli jiní nebo lepší, než jsou. Tak to ale není. Existuje mnoho lidí, kteří mají skvělé Mojo a nesnaží se změnit – nalézají štěstí a smysl ve svých životech *právě teď*. Jak si *to* vysvětlit?

Dále jsem si uvědomil, že existují lidé, kteří jsou podle všech objektivních ukazatelů – množství peněz, uznání, moci, společenského postavení – „vítězové“. Snadno předčí své vrstevníky i soupeře. A přesto nejsou se svou prací nebo úspěchy spokojeni. Podle mě všichni známe někoho takového: navenek skvěle zajištěný, ale uvnitř nespokojený. Jak si *to* vysvětlit?

A tehdy mi došlo, že Mojo není pouze přívalem energie, kterou cítíme, když se nám něco daří. Není to pouze směr, kterým jdeme nebo tempo, kterým měníme svět kolem nás. Mojo je výrazem harmonie – nebo nedostatku harmonie – mezi tím, co cítíme a tím, jak se projevujeme navenek.

Tyto úvahy vedly k mé pracovní definici Mojo. Musím zdůraznit výraz *pracovní definice*, s nímž jste se možná ještě nesetkali. Je to koncept, který mě naučil můj mentor dr. Paul Hersey, jeden z průkopníků na poli organizačního chování. Když dr. Hersey mluvil ve svých

kurzech o širokých pojmech jako „leadership“ nebo „management“, vždy nejdřív nastínil pracovní definici každého pojmu. Paul věděl, že je význam tak širokých pojmů diskutabilní a že je různí lidé vykládají různě. Bez vymezení jasné pracovní definice by studenti mohli pojem špatně interpretovat. Netrval na tom, že vymyslel *nejlepší* definici. Pouze poznamenal, že definice slouží pro účely jeho kurzů. Žasnul jsem nad tím, kolik času a energie Dr. Hersey ušetřil tím, že se nikdy nepřel o „přesnost“ nebo „platnost“ definice. Právě to z něj dělalo tak skvělého učitele: když mluvil, jeho studenti vždy věděli, o čem je řeč.

Proto si prosím následující pracovní definici Mojo vtiskněte do paměti.

*Mojo  
je pozitivní přístup  
ke všemu, čím se právě zabýváme.  
Vychází zevnitř  
a vyzařuje navenek.*

Definici tvoří dvě věty a každá si zaslouží zvláštní pozornost.

*Positivní přístup* má jednoznačný smysl. Je to pocit, kdy jste plní optimismu a nadšení. Je jasné, že jste šťastní a to, co děláte, má pro vás smysl.

*Ke všemu, čím se zabýváme* – poukazuje na fakt, že se zabýváme nějakou aktivitou nebo úkolem, na rozdíl od nálady nebo situace. Když například posuzujeme míru svého Mojo v práci, nehodnotíme ji podle velikosti své kanceláře nebo parkovacího místa, případně částky na výplatní pásce. To jsou okolnosti, ne jednání. Hodnotíme míru nadšení pro práci, kterou se zabýváme. Stejně tak můžeme hodnotit své Mojo v soukromí podle aktivit, které podnikáme společně se svými přáteli nebo členy rodiny.

Význam *právě teď* je zase jednoznačný, i když jeho důležitost nesmíme zveličovat. Svě Mojo hodnotíme na základě současnosti, ne minulosti nebo mlhavé budoucnosti. Naše minulé Mojo je pryč, protože jsme se změnil, ať už k lepšímu nebo horšímu. Naše budoucí Mojo měřit nelze, protože se ještě neprojeví. Je to jenom nereálná fantazie. Štěstí a smysl života můžeme prožívat jedině v přítomnosti. Proto se většina úspěšných profesionálů vždycky plně soustředí na svou práci. Nenechají se vyrušovat a nešetří energii na pozdější dobu. Ve svých profesích prožívají nekonečné teď. Baví je to, co *právě* dělají. Štěstí a svůj smysl života nacházejí v *přítomnosti*.

Formulace „*vychází zevnitř*“ připomíná, že měření Mojo je cvičení v sebehodnocení. Neexistují žádné „správné“ nebo „špatné“ odpovědi. Nebodují nás žádní lektoři. Jenom vy víte, co cítíte. Jenom vy se můžete obodovat. Z toho plyne lekce, kterou jsem dostal při koučování manažerů: *nikdo se nezměnil k lepšímu jenom díky mně*. Dovedu poradit a určit správnou cestu, ale klienti na sobě musí pracovat; pokroky jsou jejich práce, ne moje.\*

*A vyzářuje navenek* – vyjadřuje dynamiku příčiny a následku. V tomto případě mezi tím, co cítíme uvnitř, nakolik to projevujeme navenek a jak to vnímají druzí. Lidé, kteří žijí tím, co dělají, ale nedávají to najevo, nikdy nikdo nepochopí. Jejich Mojo a kariéra se nikdy zcela nenaplní. Na druhou stranu lidé, kteří nesnášejí to, co dělají, ale navenek to dovedou úspěšně maskovat, jsou falešní – a jejich strojenost se jim obvykle nevyplatí.

Žádná část této definice Mojo není důležitější než jiná. Pokud něco vyškrtnete, rozpadne se celý koncept. Jednotícím prvkem v definici je formulace *vyzářuje navenek*. Pro každého, kdo s vámi přijde do styku, je to rozhodující faktor.

Nedávno jsem na autě promáčknuł zadní nárazník. Byla to jedna z těch nehod, které se stávají, když jedete krokem pár desítek metrů od domu. Ale stalo se: promáčklina měla kulatý tvar a hloubku basketbalového míče. Odvezl jsem auto do servisu, kde mi řekli, že nárazník je plastový, a tak ho nemohou vyklepat do původního tvaru. Montáž nového nárazníku i blatníku by mě stála přes 1 800 dolarů. Ouvej. Myslel jsem, že mi v nedaleké prodejně náhradních dílů dají lepší cenu, ale dopadl jsem stejně. Znovu ouvej. Když si poškozeného nárazníku všiml souseď, doporučil mi několik kilometrů vzdálený obchod s náhradními díly. Ačkoli jsem se tam vydal bez objednání, přivítal mě majitel, asi pětadvacetiletý mladík. Podíval se na poničený nárazník a řekl: „Je sice z plastu, ale někdy stačí materiál trochu zahřát a vrátí se zpět do původního tvaru. Pojdte dál a dejte si kafe. Zkusím s tím něco provést. Pokud se to podaří, budeme do půl hodiny hotovi. Pokud ne, pobavíme se o dalších možnostech.“

Dal jsem si kafe a po třiceti minutách jsem se mladé ženy za přepážkou zeptal: „Jak to vypadá s mým autem?“

„Zrovna s tím skončil – máte to opravené,“ odpověděla. „Dělá to 63 dolarů a 75 centů včetně daně.“

\* Klient, kterému jsem jako kouč věnoval nejméně času, dosáhnul největšího pokroku. Zatímco klient, kterému jsem se věnoval nejvíc, se nijak nezlepšil. Pokud by intenzita mého působení byla nutným předpokladem pro trvalou změnu k lepšímu, musel by častější kontakt se mnou vést k větším pokrokům u klienta. Ale tak to prostě nefunguje.

Zeptal jsem se, jestli si je tou cifrou jistá, vytáhl kartu a pak odkráčel ven k autu a přitom jsem nevěřícně zíral na účtenku.

Mladík stál u auta, zářil a ukazoval na nárazník – po promáčknutí ani stopy a rýhy v barvě byly krásně zaretušované. To vše dokázal za pouhou půl hodinku a méně než 100 dolarů.

Poděkoval jsem, potřásl jsme si rukama, a když jsem nastupoval do auta, řekl: „Není to fajn potkat automechanika, který se snaží šetřit vaši peněženku?“

Tento mladík je zářným příkladem Mojo. Jeho ochota obětovat svůj čas na experiment s mým nárazníkem, aby ušetřil můj čas a peníze, byla projevem jeho pozitivního ducha. Ale největší dojem na mě udělal tím, s jakou hrdostí mi ukazoval své dílo. Osobitým způsobem tak dával najevo pozitivní přístup k práci. Člověk, který má větší radost z dobře vykonané práce než z rychlého výdělku, má plně funkční Mojo. Nikdy nebude chudý.

Pro mého automechanika to bylo snadné. Ale někdy své nadšení neprojevujeme navenek, bez ohledu na to s jakým zápalem děláme svou práci. Plně se soustředíme na dokončení úkolu a předpokládáme, že lidé vidí do našeho srdce a myslí. Myslíme si, že každý naše dobré úmysly vidí a nemůže je špatně interpretovat.

To se stalo manažerovi jménem Derek, s nímž jsem se setkal před pár lety. Přijali ho na místo výrobního ředitele, aby zlepšil výsledky upadající továrny. Pokud by nesplnil svůj úkol, továrnu by zavřeli a všechny zaměstnance propustili. Derekovi šéfové byli skeptičtí, ale ujišťovali ho, že případný nezdar jeho kariéru nehrozí. „Zkuste se do toho pořádně opřít,“ řekli mu. Během svého půlročního působení ve fabrice si Derek oblíbil lidi z maloměsta, které práce v továrně živila. Chovali se k němu přátelsky, což na něj udělalo obrovský dojem. Bylo mu jasné, že zavření fabriky by zásadně ovlivnilo budoucnost města. Jeho případný neúspěch by zasáhl mnoho domácností. Pracoval osmdesát hodin týdně, aby továrnu zachránil, a byl ve velkém stresu.

Potkal jsem Dereka, když jsem vedl interní program zaměřený na rozvoj lídrů. V rámci programu Derek obdržel 360stupňovou zpětnou vazbu od svých přímých podřízených a kolegů. Když jsme výsledky společně probírali, byl nemile překvapen. V rámci firmy dosáhl nejnižšího počtu bodů v oblasti „respektování druhých“.

„Nemohu uvěřit tomu, že o mně lidé říkají, že je nerespektují,“ prohlašoval. „Mohu se přetrhnout, abych jim pomohl, a tohle je jejich výraz vděčnosti.“

Když se uklidnil, procházeli jsme podrobnější komentáře, které celou věc více objasňovaly. Derek se tak usilovně snažil výrobu zachránit, že nevnímal, jak negativně na druhé působí. Myslel si, že po druhých – včetně sebe – chce heroické výkony, aby společným úsilím zachránili svá místa, ale na druhé přitom neustále působil vystresovaně, podrážděně a negativně. Křičel na podřízené kvůli nevinným chybám. Neustále jenom „štěkal“ rozkazy a nenaslouchal lidem, kterým byl tak oddaný. Když se nad svým chováním zamyslel, uvědomil si, že mezi respektem, který k druhým *choval* a respektem, který ve skutečnosti *projevoval*, byl velký rozdíl.

„Podobám se otci, kterému tak leží na srdci úspěch jeho dítěte, až ho začne trápit a tyranizovat,“ řekl Derek. „Ubližoval jsem jim ve snaze je zachránit. To nedává smysl.“

Derek si vzal zpětnou vazbu k srdci a slíbil, že se změní. Řekl všem, že si uvědomil rozpor mezi tím, co cítí a jak se ve skutečnosti navenek projevuje.

Po roce jsem Dereka opět otestoval a jeho výsledky se v tomto ohledu dramaticky zlepšily. Ostatní ho najednou vnímali jako motivující spíše než demotivující sílu v továrně. Dokázal šéfy přesvědčit, že nevede marný boj, a stále se snažil negativní vývoj zvrátit. Pokračoval v tvrdém boji, ale ostatní ho vnímali jako „pozitivního válečníka“ spíše než „zuřivého válečníka“. V osobní rovině byl méně vystresovaný a víc v pohodě.

Z tohoto hlediska má poslední část naší definice opravdový význam. Pokud se naše aktivity druhých nějak dotýkají, nemůžeme předpokládat, že budou schopní číst naše vnitřní pocity a myšlenky. Musíme se občas ujistit, že vnímají naše pozitivní emoce. A to nás může stát větší úsilí než aktivita samotná.

## Negativní přístup zvaný Nojo

Při definování určitého pojmu mě Paul Hersey také naučil, že je užitečné najít protiklad. Najít slovo, které je protipólem Mojo, mě nestálo velké úsilí. Doslova jsem ho měl na jazyku, když jsem přemýšlel o lidech, kteří mají *negativní přístup ke všemu, čím se právě zabývají*. *Vychází z jejich nitra a vyzařují ho navenek*. Mají Nojo! Všichni známe někoho takového: jsou znuženi a frustrováni svou prací, zmatení z temného tunelu, do kterého se jejich kariéra dostala, a nestydí se o svou zahořklost podělit se zbytkem světa. Dokonce i zvuk toho slova je dokonale vystihuje – no jo, tak zase do práce.

Rozdíly mezi Mojo a Nojo jsou dostatečně jasné, takže jsem je sepsal do následující tabulky:

| <b>MOJO</b>                          | <b>NOJO</b>                    |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| Přebírá zodpovědnost                 | Hraje si na oběť               |
| Posouvá se kupředu                   | Přešlapuje na místě            |
| Dělá víc, než musí                   | Spokojí se s minimálním úsilím |
| Miluje svou práci                    | Svou práci dělá, protože musí  |
| Váží si příležitostí                 | Snáší požadavky                |
| Snaží se ze všeho dostat to nejlepší | Vše pouze trpně snáší          |
| Inspirativní                         | Únavný                         |
| Vděčný                               | Mrzutý                         |
| Zvídavý                              | Lhostejný                      |
| Starající se                         | Lhostejný                      |
| Překypuje elánem                     | Vypadá jako zombie             |
| Bdělý                                | Ospalý                         |

Rozdíl mezi Mojo a Nojo je nejzřejmější v oblasti služeb, zvláště když mohu porovnávat přístup dvou zaměstnanců, kteří se současně věnují stejné práci. Například cestování letadlem. Už třicet let cestuji 185 dní v roce. S American Airlines jsem překonal pomyslný milník deseti milionů leteckých kilometrů. Potkal jsem tisíce příslušníků leteckého personálu. Většina z nich poskytuje vynikající servis s oddaností a profesionalitou. Vyzařuje z nich Mojo. Pár jich je nabručených a chovají se, jako by raději byli kdekoli jinde než se mnou na palubě letadla. Vyzařuje z nich Nojo. Jak Mojo, tak Nojo zaměstnanci dělají úplně stejnou práci, ve stejný okamžik, pro stejnou společnost, za stejný plat, pro stejné zákazníky, ale jejich přístup k práci už nemůže být rozdílnější.

Ještě lepší arénou než paluba letadla je pro pozorování Mojo restaurace plná servírek a číšníků. Úroveň restaurací se pohybuje od drahých nablýskaných paláců s vybraným stolováním až po levné jídelny, takže v nich můžete potkat všechny typy lidí. Jako štangast máte většinou osobnější vztah s číšníkem (někdy méně, jindy více a někdy tak akorát). A na závěr dáváte číšníkovi zpětnou vazbu v podobě sprostního.

Není těžké odhadnout, kdo má práci číšníka rád a koho nebaví. Ve Francii je to vážené povolání, ne pouze východisko z nouze. Ve Spojených státech se lidé stávají číšníky nebo servírkami, protože nic lepšího k mání není nebo proto, že jim relativně flexibilní práce umožňuje hledat něco jiného. V kulturních metropolích jako New York nebo Los Angeles často máte dojem, že polovinu restauračního personálu tvoří budoucí herci, malíři nebo spisovatelé. Na tom není nic špatného. Lidé se musí něčím žít, zatímco pilují svou techniku, nacvičují hru nebo píšou svou prvotinu.

Na povolání číšníka je zajímavá (alespoň z pohledu Mojo) široká škála přístupů, kterou různí lidé vkládají do jinak úzce definované práce, na jejímž konci dostávají spropitné. Protože servírování patří k zaměstnáním, které má nejpřímější propojení na finanční odměnu, očekávali byste, že číšníci budou spolehlivě objednávat a roznášet jídlo, ujišťovat se, jestli jsou všichni spokojeni, zajímat se o potřeby hostů bez nepřijemného vyrušování a rychle napravovat případné chyby – krátce řečeno dělat svou práci tak, aby dostávali co největší spropitné. Proto si ji také vybrali.

Ti nejlepší si celý proces užívají. Mají svou práci rádi. Takže bez ohledu na to, jak se v dané pozici cítí, mají k práci pozitivní přístup (vysoké Mojo). Jejich zákazníci to obvykle ocení vyšším spropitným. Mojo číšníků se dá doslova přepočítat na peníze.

Ti nejhorší neváhají dát najevo, že je to pro ně ponižující práce (nízké Mojo) a že jinak vedou mnohem zajímavější život (s vyšším Mojo). Pokud tím svým hostům zkaží požitek ze stolování, dostanou menší spropitné.

Nízké Mojo mají také číšníci, kteří svou práci považují za podřadnou. Ne že by měli jiný život, kde se mohou skutečně realizovat. Prostě potřebují práci a nemají na vybranou. Nemají o svou práci nejmenší zájem a nepřináší jim žádné uspokojení.

Nakonec existuje typ kariérních číšníků. Nejpravděpodobněji na ně narazíte ve stylových velkoměstských restauracích (kde se platí vysoké účty i spropitné). Vybrali si své povolání záměrně, ne náhodou nebo z nouze. Jsou to praví profesionálové a nikdy ani náznakem nedají najevo, že by raději dělali něco jiného. Oddané vykonávají svou práci a nacházejí v ní uspokojení. Pokud zrovna nemají náladu, snaží se, aby to hosté nepoznali. Dostávají po zásluze dobře zapláceno!

Můj kamarád John Baldoni nedávno pořádal školení zaměřené na leadership. Když popisoval různé úrovně pracovního nasazení zaměstnanců, opíral se o koncept „Mojo“ a „Nojo“. Jeden z účastníků řekl: „Vsadím se, že každý z přítomných v této

místnosti dá dohromady seznam zaměstnanců, na které pasuje Nojo popis!“ A pak dodal: „A všichni bychom si přáli, aby byli Gojo!“ („Go“ je anglický výraz pro „odejít“, pozn. překladatele.)

## Mojogram

Při pohledu na chování leteckého nebo restauračního personálu je jasné, že druh práce nepředurčuje kvalitu Mojo. Skvělé a ne tak skvělé letušky dělají úplně stejnou práci. Došel jsem k závěru, že kořeny Mojo spočívají v něčem jiném. Jak ho tedy změřit?

Pak mi to došlo. Každý z nás prožívá dvě formy Mojo: pracovní Mojo, které lze hodnotit podle míry schopností a přístupu, s nimiž dané aktivity vykonáváme, a osobní Mojo, které lze hodnotit podle toho, co nám daná aktivita přináší.

Na základě této definice nebylo těžké sestavit jednoduchý test, kterým můžeme změřit své Mojo, když se připravujeme na určitou aktivitu. Abychom mohli danou činnost provádět dobře, musíme do ní vložit pět základních kvalit: motivaci, znalosti, schopnosti, sebevědomí a opravdovost. Stejně nám může dobře zvládnutá činnost přinést pět druhů užitku: štěstí, přínos, smysl, osobní růst a vděčnost.

Zde je test. Představte si svůj typický den. Vyberte jednu z činností, které považujete za nejdůležitější. V každém z deseti uvedených bodů zvolte na stupnici od jedné do desíti (kde má desítka nejvyšší hodnotu) číslo vyjadřující míru dané kvality nebo užitku. Perfektní Mojo máte, pokud jste získali sto bodů.\*

## Změřte své Mojo

### Pracovní Mojo: Co vkládám do dané aktivity

**1. Motivace:** Chcete odvést skvělou práci. (Pokud danou práci děláte mechanicky a bez zájmu, bude vaše skóre nízké.)

---

\* Je to sice málo pravděpodobné, ale pokud by se vám přece jen v Mojo testu podařilo získat sto bodů ve všech aktivitách, na které si vzpomenete, přestaňte číst a předejte tuto knihu někomu, kdo ji opravdu potřebuje.



- 2. Znalosti:** Víte, co a jak máte dělat. (Pokud vám chybí know-how nebo nemáte jasno v prioritách, bude vaše skóre nízké.)
- 3. Schopnosti:** Máte pro danou práci předpoklady. (Pokud vám chybí talent nebo schopnost provádět danou práci, bude vaše skóre nízké.)
- 4. Sebevědomí:** Když provádíte danou činnost, věříte si. (Pokud se cítíte nejistě, bude vaše skóre nízké.)
- 5. Opravdovost:** Tato práce vás baví. (Pokud své nadšení předstíráte nebo jste neupřímní, bude vaše skóre nízké.)

### **Osobní Mojo: Co mi daná aktivita dává**

- 6. Štěstí:** Jste spokojení, protože se v dané práci realizujete. (Pokud vás tato činnost unavuje nebo frustruje nebo je vám jinak nepřijemná, bude vaše skóre nízké.)
- 7. Přínos:** Daná činnost vám přináší materiální odměnu nebo emocionální uspokojení, které jsou pro vás důležité. (Pokud je daná aktivita nevděčná nebo vám na odměně nezáleží, bude vaše skóre nízké.)
- 8. Smysl:** Záleží vám na výsledcích. (Pokud nemáte pocit naplnění nebo vám daná činnost připadne zbytečná, bude vaše skóre nízké.)
- 9. Osobní růst:** Díky této činnosti se vzděláváte a rozvíjíte. (Pokud máte pocit, že pouze „přešlapujete na místě“ a nijak se nerozvíjíte, bude vaše skóre nízké.)
- 10. Vděčnost:** Cítíte vděčnost, že se této aktivitě můžete věnovat a jste přesvědčeni, že je to skvěle využitý čas. (Pokud se vám zdá, že jen marníte čas nebo litujete toho, že tuto činnost děláte, bude vaše skóre nízké.)

A je to. Docela jednoduchý test: deset otázek, na které můžete v mžiku odpovědět.

Mám jednu připomínku. Ačkoli je to jednoduchý test, odpovědi tak jednoduché být nemusí – zvláště proto, že jde o oblast sebehodnocení, kde neexistují dobré nebo špatné odpovědi. Sami určujete svůj výsledek. Právě poctivost k sobě samému toto testování ztěžuje. Mnoho úspěšných lidí má sklony k přeceňování svých silných stránek a podceňování svých slabín. Obvykle si o sobě myslíme, že jsme chytřejší, pohlednější a šikovnější, než

ve skutečnosti jsme. Myslete na to, když budete měřit své Mojo. Pokud si při určité aktivitě dáte deset bodů za znalosti a schopnosti, měl by to být pro vás varovný signál, že necháváte své ego zvítězit nad skutečností. Většina z nás má rezervy, zvláště pokud jde o znalosti a schopnosti. Dokonce i Tiger Woods by mohl zaváhat, zda svou golfovou hru ocenit deseti body. Zkuste se na sebe podívat očima kolegů a položte si otázku, jestli by vám dali stejný počet bodů. Pokud dospějete ke stejnému výsledku, nechte ho tak. Myslete na to, že nikdo jiný vaše výsledky neuvidí. Jsou určeny pouze pro vaše potřeby. Nemáte důvod lhát si do kapsy. Děláte to pro sebe!

Není to jednorázový test. Protože je tak časově nenáročný, můžete a měli byste si ho dělat v průběhu dne při různých činnostech. (Mojogram si můžete stáhnout na stránkách <http://knihy.cpress.cz/KE0619>.) Mojogram se nijak neliší od golfového hendikepu. V golfu na každé jamce evidujete své skóre oproti danému par (par jamky je číslo, udávající počet ran, které by měl hráč na jamce uhrát). Až obejdete celé hřiště, spočítáte rány nad par a zjistíte, jak na tom jste. Díky výsledkové listině vidíte, kde jste hráli dobře a kde jste chybovali. Totéž lze provést s Mojogramem. V průběhu dne můžete po skončení každé činnosti – ať už je to dvouhodinový pracovní oběd, pětiminutový hovor se zákazníkem, půlhodinové vyřizování e-mailů nebo dlouhá cesta – ohodnotit své výsledky ve všech deseti oblastech. Když skončíte s další aktivitou, otestujte se znovu. Pak sečtete celkový počet bodů a vydělíte ho počtem aktivit, tak získáte svůj průměrný denní Mojogram.

Pokračujte v tom několik dní a dozvíte se o sobě víc. Uvidíte oblasti, v nichž máte silné Mojo a oblasti, v nichž je naopak slabé. Zjistíte, které činnosti vám přinášejí největší uspokojení. Jeden manažer mediální společnosti například zjistil, že nejlepších výsledků dosahuje v poledne, těsně předtím, než se vrátí z oběda do kanceláře. „Největší potěšení z celého pracovního dne mi přináší oběd,“ konstatoval.

„Jídlo nebo společnost?“ zeptal jsem se.

„Ani jedno,“ odpověděl. „Situace samotná. Oběd pro mě představuje činnost, při které získávám informace nebo ho beru jako obchodní příležitost. Obvykle mi dělají společnost obchodní partneři, které znám a které mám rád. S cizími lidmi, s nimiž jsem se nikdy předtím nesetkal, si pracovní oběd nedomlouvám. Je to příliš riskantní. Co když si nebudeme rozumět nebo nebudeme mít o čem mluvit? To by byl dlouhý a vyčerpávající oběd – pro obě strany. Proto raději obědvám s lidmi, které mám rád a kteří pracují ve stejném oboru. Vyměňujeme si informace a postřehy. Sdílíme své názory a snažíme se navzájem vyřešit své problémy. Taková konverzace mě baví a naplňuje, zvláště v případech, když mohu druhému nějak kvalifikovaně poradit. A naopak: můj společník se se mnou podělí o nějakou novinku, kterou mohu dobře využít. Jeden z nás je rád, že může pomoci, druhý, že se mu pomoci dostalo. Navíc pokaždé během oběda krátce pohovořím o našich službách. Miluji proces prodeje, kdy se snažím přesvědčit druhé, aby koupili moji produktovou řadu. Je to okamžik, kdy cítím, že se plně realizuji – své nejlepší nadání uplatňuji s maximálním uspokojením.“

Během oběda jeho Mojo dosahovalo osmi, devíti nebo desíti bodů. To je pořádná porce sebepoznání, které by se mu ale nedostalo, kdyby Mojo nesledoval každý den. (Lekce pro něj: Zkus si i zbytek dne užívat jako oběd.)

Při této sebereflexi však dostáváme ještě další lekci. Uvědomujeme si, že každý z nás *během dne plní více rolí*. Jsem přesvědčen, že kdybychom své každodenní aktivity rozdělili na jednotlivé úkoly, viděli bychom, že plníme několik rolí, ne pouze jednu. Střední manažer se může během pracovního dne věnovat vedení lidí, účastnit se porad, řešit kritické situace, vydělávat peníze nebo psát reporty a vyřizovat formality. To je pět různých rolí – šéf, zaměstnanec, krizový manažer, obchodník nebo úředník – a jeho nebo její Mojo může v různých rolích velmi kolísat.

## Mojogram

Marshallovy výsledky

Pracovní Mojo

Osobní Mojo

| Aktivita                              | Pracovní Mojo |         |            |            |               | Osobní Mojo |             |        |       |             | Celkem   |        | Moje skóre |  |
|---------------------------------------|---------------|---------|------------|------------|---------------|-------------|-------------|--------|-------|-------------|----------|--------|------------|--|
|                                       | Motivace      | Znalost | Schopnosti | Sebevědomí | Seberealizace | Celkem      | Spokojenost | Přínos | Smysl | Osobní růst | Vděčnost | Celkem | Moje skóre |  |
| 1. Tříhodinový kurz                   | 10            | 10      | 10         | 10         | 10            | 50          | 10          | 8      | 8     | 4           | 9        | 39     | 89         |  |
| 2. Telefonické hovory s klienty – 1 h | 10            | 10      | 10         | 10         | 10            | 50          | 8           | 10     | 10    | 10          | 9        | 47     | 97         |  |
| 3. Vyřizování formalit                | 5             | 5       | 7          | 7          | 9             | 33          | 4           | 6      | 5     | 2           | 6        | 23     | 56         |  |
| 4. Dvouhodinový let do Chicaga; psaní | 5             | 10      | 7          | 6          | 5             | 33          | 3           | 2      | 5     | 4           | 2        | 16     | 49         |  |
| 5. Večere s klientem – 2 h            | 8             | 10      | 10         | 8          | 8             | 44          | 8           | 9      | 10    | 7           | 5        | 39     | 83         |  |
| 6. E-maily – 1 h                      | 5             | 8       | 8          | 7          | 6             | 34          | 3           | 4      | 3     | 2           | 2        | 14     | 48         |  |
| 7. Surfování po internetu – 1 h       | x             | x       | x          | x          | x             | x           | 2           | 1      | 1     | 3           | 1        | 8      | 8          |  |
| 8. Telefonické hovory s rodinou       | 9             | 8       | 8          | 8          | 10            | 43          | 10          | 9      | 9     | 8           | 10       | 46     | 89         |  |
| 9. Pravidelný hovor s „koučem“        | 9             | 10      | 10         | 10         | 10            | 49          | 9           | 10     | 10    | 10          | 10       | 49     | 98         |  |
| 10.                                   |               |         |            |            |               |             |             |        |       |             |          |        |            |  |
| 11.                                   |               |         |            |            |               |             |             |        |       |             |          |        |            |  |

Mnoho z nás zastává další role, které nemají s prací nic společného – role dobrovolníků, rodičů nebo sportovních trenérů. Pokud vám na těchto činnostech záleží, ať už se jimi žívíte nebo jde o volnočasové aktivity, zahrňte je do testu také. Volají po ohodnocení.

Naše Mojo v soukromí je stejně důležité, ne-li důležitější, jako pracovní Mojo!

Otestoval jsem své Mojo během typického pracovního dne:

- ÚKOL 1:** První měřitelnou „akcí“ mého dne byl tříhodinový kurz, kdy jsem od osmi do jedenácti hodin dopoledne ve Stamfordu v Connecticutu školil třicet personalistů. Učím rád. Myslím, že učit umím ze všeho nejlépe. Sice jsem si z kurzu toho dne neodnesl žádné zvláštní poučení (proto jsem uvedl nižší skóre), ale tato činnost má pro mě smysl a naplňuje mě. Věnuji se vzdělávání naplno a užívám si ho.
- ÚKOL 2:** Od půl dvanácté do půl jedné jsem podle plánu telefonoval klientům. Kontakt s klienty mám rád – a toho dne šlo všechno jako po drátkách.
- ÚKOL 3:** Od půl jedné do jedné hodiny jsem po telefonu vyřizoval formality se svou kancelář v San Diegu, zatímco jsem se přesouval na letiště kvůli odletu do Chicaga. To je činnost, kterou musím dělat, ale nebaví mě. Při pohledu na skóre mě napadlo, že možná nemusím všechno vyřizovat sám. (V tom spočívá výhoda testování Mojo – vede nás k zamyšlení nad činnostmi, které nám moc nejdou.)
- ÚKOL 4:** Během dvouhodinového letu do Chicaga jsem se věnoval psaní. Tentokrát mi to vůbec nešlo. Nemohl jsem se soustředit a neodvedl jsem dobrou práci.
- ÚKOL 5:** Měl jsem časnou večeři s klientem, kterého koučuji, provozním ředitelem rodinné výrobní firmy. Šlo nám to dobře, ale ke konci už jsem byl unavený – a napadlo mě, že jsem tuto schůzku mohl domluvit na jindy.
- ÚKOL 6:** Původně jsem si vyhradil dvě hodiny na psaní knihy. Ale pak jsem první hodinu strávil vyřizováním e-mailů. Cítil jsem, že to musím udělat, ale dělám to nerad. Mé skóre je toho důkazem.
- ÚKOL 7:** Druhou část doby vyhrazenou na psaní jsem strávil surfováním po internetu. Nebyla to zrovna „pracovní“ aktivita – takže jsem nevyplnil políčka v části, která se týká pracovního Mojo. Vlastně mi to ani jinak nic nedalo; jenom jsem tím zabíjel čas. Z toho pro mě plyne poučení – dávej si pozor na bezmyšlenkovité brouzdání po internetu!

**ÚKOL 8:** Telefonické hovory s rodinou. Považuji je za jednu z nejsmyslnějších a nejužitečnějších aktivit toho dne.

**ÚKOL 9:** V deset hodin večer pravidelný telefonický hovor s mým „koučem“ nad seznamem cílů. Tentokrát mi relace s koučem dala hodně jak po osobní, tak po pracovní stránce.

Ačkoli mě lidé znají jako manažerského kouče, z mého testu Mojo vyplývá, že se zabývám různými činnostmi.

Z podrobnějšího zkoumání výsledků vyplývá, že své Mojo prožívám naplno během učení nebo koučování. Také velmi rád komunikuji s rodinou. Roli spisovatele považuji za velmi důležitou, ale zároveň je pro mne velkou výzvou. Jsem spíše extrovert a velmi rád se setkávám s lidmi. Neumím být sám, což je předpokladem dobrého psaní. Zlepšil jsem se, ale stejně si myslím, že na sobě musím ještě hodně pracovat, abych dosáhl takových kvalit, které si čtenáři zaslouží.

Při vyřizování formalit, nezbytných pro zajištění chodu podnikání, mé výsledky v testu Mojo podstatně klesly. Stejně jako ostatní lidé jsem určitou část dne promarnil. Tentokrát mi surfování po internetu nedalo nic po profesní stránce – a vlastně to vůbec nebyla velká zábava. Jenom jsem tím zabíjel čas!

Z mého shrnutí daného dne vyplývá, že testováním Mojo se o sobě můžeme mnoho dozvědět. Můžeme se dozvědět, čemu bychom se měli věnovat více – a s čím by nám naopak mohl pomoci někdo jiný. Dozvíme se, v jakých případech bychom měli „změnit svůj přístup“ k činnostem, které děláme neradi.

Nesnažím se svůj pracovní život líčit nějak komplikovaně. V mnoha ohledech vedu prostý život. Školím lídry ve skupinách, jejichž velikost se pohybuje od několika stovek k jednotlivcům. Hodně telefonuju. Sedím u notebooku a píšu. A hodně času trávím v letištních halách a na palubě letadel, když se přesouvám z místa na místo. Různé úkoly, různé role. Každá z těchto aktivit představuje různé aspekty mého života. Musím na ně brát ohled, když si kladu otázku: „Jak si vedu?“

Svou pestrostí se můj život nijak neliší od úspěšných profesionálů jednadvacátého století:

- Vysoce postavený manažer, který je stále svobodný a podstatnou část svého volného času věnuje péči o stárnoucí rodiče, má dvě hlavní role, jednu profesionální a druhou osobní: byznysmen a syn.

- Kreativní ředitelka reklamní agentury, která vlastní nespočetné množství klobouků: píše, prezentuje, snaží se získat nové klienty, vede lidi, rozvíjí talenty a často vystupuje na veřejnosti jako zástupce společnosti. To je přinejmenším šest rolí, možná víc.
- Zakladatel malého podniku, který zvládne (a také dříve zastával) každou práci ve firmě od prodeje přes administrativu až po řízení podniku a potenciálně by mohl zastat jakoukoli roli, na kterou si vzpomenete. Raději to vzdáme a všechny je shrneme pod jednu makro-práci s označením *podnikatel* nebo *majitel*.

Každý den uplatňujeme různé schopnosti a produkujeme různé hladiny Mojo. Podmínkou udržení nebo opětovného získání Mojo je test, z něhož vyplyne, co do každodenních aktivit vkládáte – a co si z nich odnášíte. Bez tohoto testu nikdy nebudete mít přehled o činnostech, kterými se zabýváte, nebo o tom, jestli vám na nich skutečně záleží. Také si bez něj neuvědomíte, že každá aktivita představuje odlišnou část vašeho já, odlišný aspekt vašeho života. Jakmile si otestujete Mojo, možná se budete muset zastavit a položit si otázku: „Opravdu to mám dělat?“