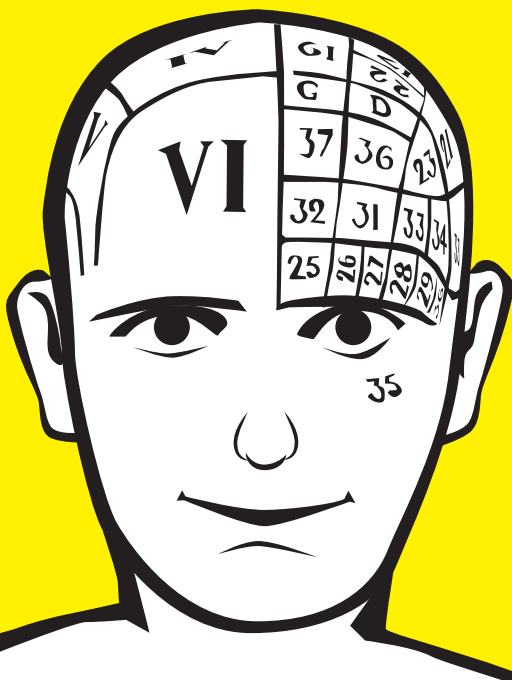
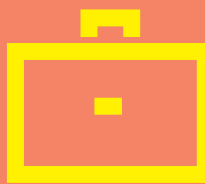




SHAWN ACHOR

De voorsprong van geluk

*De 7 principes van de
positieve psychologie
voor succes en prestaties
op het werk*



Shawn Achor

DE VOORSPRONG VAN GELUK

*De zeven principes van
de positieve psychologie voor succes en
prestaties op het werk*



INHOUD

DEEL 1

DE WERKING VAN DE VOORSPRONG VAN GELUK

Inleiding	8
1 De ontdekking van de Voorsprong van Geluk	10
2 De Voorsprong van Geluk in de praktijk	27
3 Verandering is mogelijk	34

DEEL 2

DE ZEVEN PRINCIPES

4 Principe 1: De Voorsprong van Geluk	46
5 Principe 2: De Hefboom en het Draaipunt	73
6 Principe 3: Het Tetriseffect	101
7 Principe 4: Omhoog Vallen	121
8 Principe 5: De Zorrocirkel	145
9 Principe 6: De Twintigseconderegel	164
10 Principe 7: Sociale Investerings	192

DEEL 3

HET KRINGEN-IN-DE-VIJVEREFFECT

11 De Voorsprong van Geluk uitdragen op het werk, thuis en overall	220
Noten	233
Register	249

INLEIDING

De meeste mensen vinden het belangrijk om succesvol te zijn in hun leven. En natuurlijk wil iedereen gelukkig zijn. Bij het najagen van succes en geluk gaan de meeste mensen, bedrijven en instanties over de hele wereld uit van dezelfde formule: Als je hard werkt, zul je succesvol zijn, en als je succesvol bent, dan zul je gelukkig zijn. Deze overtuiging verklaart wat de meesten van ons voortdrijft in het leven. Wij denken: als ik die promotie maak of die nieuwe klant krijg, dan zal ik gelukkig zijn. Als ik daar nou maar een goed cijfer voor haal, dan zal ik gelukkig zijn. Als ik een paar kilo afval, dan zal ik gelukkig zijn. Enzovoort. Eerst succes, dan geluk.

Het enige probleem is dat deze formule juist andersom werkt.

Als succes tot geluk zou leiden, dan zou elke werknemer die opklimt binnen het bedrijf, elke student die daadwerkelijk afstudeert, iedereen die ooit welk doel dan ook heeft bereikt in zijn of haar persoonlijke leven of werk, gelukkig moeten zijn. Maar dat is niet zo. Omdat wij uitgaan van deze formule, komt de lat van ons succes met elke overwinning hoger en hoger te liggen, en raakt geluk steeds verder buiten bereik.

De traditionele psychologie heeft deze rammelende formule lang omarmd. Maar inmiddels blijkt uit baanbrekend onderzoek van de afgelopen tien jaar op de betrekkelijk nieuwe terreinen van de positieve psychologie en de neurowetenschappen dat het verband tussen succes en geluk net andersom ligt. Dankzij dit belangrijke onderzoek weten wij nu dat Geluk de oorzaak van succes is, in plaats van het gevolg. En dat geluk en optimisme ons stimuleren om goed te presteren – en ons het concurrentievermogen

geven die ik de Voorsprong van Geluk noem.

Waarom? Omdat wachten tot je gelukkig bent de mogelijkheden van onze hersenen beperkt om succesvol te worden, terwijl het positief beïnvloeden van onze hersenen ons beter gemotiveerd, efficiënter, soepeler, creatiever en productiever maakt, zodat we meer presteren. Dit is niet zomaar een wilde theorie of een lege mantra. Je zult zien dat dit gebaseerd is op nauwkeurig psychologisch onderzoek (dat gereviewd is door vele collega's), belangrijke onderzoeksrapporten en mijn eigen onderzoek onder zestienhonderd mensen naar de wetenschap van geluk en menselijke mogelijkheden – een van de grootste onderzoeken ooit. Dit omvangrijke onderzoek toont aan dat mensen die de wind in de rug lijken te hebben in hun werk en hun carrière gelukkiger zijn dan minder succesvolle mensen.

In dit boek zul je niet alleen leren wie dat zijn, maar ook hoe jij de principes van de positieve psychologie kunt gebruiken om dat concurrentievermogen te vergroten en te profiteren van de Voorsprong van Geluk. Maar ik loop mezelf voorbij. Ik begin dit boek waar ik mijn onderzoek begon, op Harvard, waar mijn Zeven Principes die het mogelijk maken om succes en geluk te vinden, geboren werden.

1

DE ONTDEKKING VAN DE VOORSPRONG VAN GELUK

Mijn inschrijving bij Harvard was een waagstuk. Ik groeide op in Waco, in Texas, en had nooit gedacht daar weg te zullen gaan. Zelfs toen ik mij inschreef bij Harvard, was ik nog bezig mij te wortelen, en deed ik een training om brandweerman te worden. Harvard was voor mij een plek uit de film, een waarvan moeders hun kinderen quasiserieus zeggen dat zij er eens naartoe zullen gaan. De kans om daarheen te gaan was oneindig klein. Ik zei tegen mijzelf dat het al heel wat zou zijn als ik mijn kinderen eens, tussen de gangen van een diner door, zou kunnen vertellen dat ik mij had *ingeschreven* bij Harvard. (Ik stelde mij voor dat mijn denkbeeldige kinderen behoorlijk onder de indruk zouden zijn.)

Toen ik onverwacht toch werd aangenomen, zorgde dat privilege ervoor dat ik mij zowel opgewonden als nederig voelde. Ik wilde de gelegenheid aangrijpen. En dus ging ik naar Harvard, en bleef daar... twaalf jaar.

Toen ik wegging uit Waco, had ik Texas pas vier keer eerder verlaten en was ik nooit het land uitgeweest (hoewel Texanen alles buiten hun staat als buitenland beschouwen). Maar toen ik in Cambridge uit de bus stapte en de Harvard Yard in liep, was ik meteen verkocht. Ik studeerde in bibliotheken die ik in films had gezien, zat naast briljante toekomstige natuurkundigen, ijshockeykampioenen en indrukwekkende dichters – die in sommige gevallen een en dezelfde persoon waren – en genoot van betoverende colleges die werden gegeven door gepassioneerde profes-

soren die hun leven hadden gewijd aan een enkel, opmerkelijk idee. Ik kon er geen genoeg van krijgen.

En dus bleef ik nadat ik mijn bachelor had gehaald. Ik vervolgde mijn studie en was als docent betrokken bij zestien verschillende onderdelen. Toen begon ik ook colleges te geven. Nog weer later werd ik ook proctor, een Harvardmentor die intern is en studenten de weg wijst op het moeilijke pad van zowel universitair succes als geluk binnen de Ivoren Toren. In de praktijk betekende dit dat ik twaalf jaar van mijn leven in een universitaire slaapzaal woonde (iets waar vriendinnen tijdens een eerste date nogal eens van schrokken).

Maar ook daar hield ik van, omdat dit leven mij de gelegenheid bood om lang aan de ontwikkeling van een samenhangend beeld te werken. Acht jaar lang keek ik van de gangen van de beroemde verblijfsruimten van de school naar de letterlijk duizenden briljante geesten die de spanningen en de uitdagingen van hun universitaire jaren het hoofd boden. Toen begon ik de patronen te zien.

VERJAAGD UIT HET PARADIJS, EN ER WEER IN TERUG

In de tijd waarin Harvard werd opgericht, schreef John Milton in *Paradise Lost*: 'De geest is zijn eigen plek, en kan in zichzelf een hemel tot een hel, een hel tot een hemel maken.'

Mijn geest verwachtte totaal niet tot Harvard te worden toegelaten, en dus was die plek hemels voor mij. Ik was dankbaar voor elk moment dat ik daar was, zelfs als ik gestrest was, of midden in examens of een sneeuwstorm zat (zoiets had ik tot dan toe alleen in films gezien). Ik vond het fijn dat mijn medestudenten zo briljant waren, omdat dat mij stimuleerde om nog beter te worden. En hoe meer ik van Harvard hield, hoe beter ik er presteerde.

Enkele vrienden hadden dezelfde instelling, maar een verrassend groot aantal van hen koos toch een ander pad. Hun geest was niet gericht op de vreugde van het leren, of het privilege van het studeren aan een van de beste onderwijsinstellingen van het

land, maar op de deadlines, de competitie en de stress. Zij braken zich het hoofd over hun toekomst, hoewel zij voor een diploma gingen dat veel deuren zou openen. Zij werden compleet in beslag genomen door kleine tegenslagen in plaats van dat zij zich gestimuleerd voelden door alle mogelijkheden die zij hadden. En nadat ik genoeg van die studenten had gezien, die met moeite hun weg vonden door deze heilige ruimtes, werd mij iets duidelijk: deze negatieve, pessimistische studenten waren niet alleen het gevoeligst voor stress en depressie, maar presteerden ook het slechtst in hun studie.

Jaren later, in de herfst van 2009, werd ik uitgenodigd om een maand lang toespraken te houden op diverse plaatsen in Afrika. De uitnodiging kwam van rijke algemeen directeuren en zakenmensen, maar ik wilde ook mijn onderzoeksresultaten delen met hen die daarvan doorgaans niets horen. Een vriendelijke man uit Zuid-Afrika, genaamd Salim, bracht mij naar Soweto, een stad net buiten Johannesburg, die vele inspirerende mensen, onder wie Nelson Mandela en aartsbisschop Desmond Tutu, hun thuis hebben genoemd.

Hij nam mij mee naar een school naast een sloppenwijk, zonder elektriciteit en water. Pas toen ik voor de klas stond, bedacht ik dat geen van de verhalen die ik doorgaans in mijn toespraken gebruik, zou werken. Slechts twee kinderen hadden ooit van Harvard gehoord (hoewel de moeder van een meisje haar – net als mijn moeder mij – had verteld dat zij op een dag aan Harvard zou studeren). Het leek niet juist om over het onderzoek en de ervaringen van geprivilegieerde Amerikaanse studenten en rijke, machtige zakenmensen te praten. En dus probeerde ik een dialoog op gang te brengen. Op zoek naar gedeelde ervaringen, vroeg ik zo gewoon mogelijk: ‘Wie vindt het leuk op school?’ Ik dacht dat de kennelijk universele afkeer van school ons zou verbinden. Maar tot mijn schrik stak 95 procent van de kinderen de hand op, om vervolgens spontaan en enthousiast te glimlachen.

Later vroeg ik de mensen die mij hadden uitgenodigd terloops

waarom de kinderen van Soweto zo gek waren om het *leuk* te vinden op school. ‘Zij zien naar school gaan als een privilege,’ antwoordden zij, ‘een privilege dat veel van hun ouders niet hadden.’ Toen realiseerde ik mij dat in het Westen de meeste leerplichtige kinderen school als een last en als vervelend ervaren. Maar in Soweto is de instelling precies omgekeerd. En vandaar dat deze achtergestelde kinderen, die meer dan genoeg redenen hadden om zich ontmoedigd te voelen door de kaarten die het leven hun had gegeven, in plaats daarvan over onuitputtelijke bronnen van passie en energie leken te beschikken.

Dat was in essentie hetzelfde principe dat ik in Harvard had waargenomen. De studenten die zich richtten op de stress en de druk – degenen die leren als een last zagen – lieten alle mogelijkheden liggen die hun werden geboden. Maar zij die studeren aan Harvard als een privilege zagen, leken nog meer te gaan stralen, net als de leerlingen in Soweto. Aanvankelijk was ik mij daarvan niet of nauwelijks bewust, maar gaandeweg groeide de fascinatie in mij voor de vraag waarom deze veelbelovende mensen zo graag wilden uitblinken, en dan nog wel in zo’n uitdagende omgeving. En, vergelijkbaar daarmee: wat maakte dat mensen faalden of gevangen bleven in negativiteit of neutraliteit?

ONDERZOEK VAN GELUK OP HOGWARTS

Voor mij blijft Harvard een magische plek, zelfs na daar twaalf jaar te hebben verbleven (hoewel ik ten behoeve van mijn liefdesleven de slaapzalen heb verlaten). Als ik vrienden uit Texas uitnodig voor een bezoek, dan stellen zij dat de eetzaal voor eerstejaars vergelijkbaar is met Hogwarts, de fantastische school voor magie van Harry Potter. Als zij dat en andere prachtige gebouwen zien, en de geweldige voorzieningen en kennelijk eindeloze mogelijkheden van de universiteit opmerken, dan zeggen veel van mijn vrienden uiteindelijk: ‘Shawn, waarom verdoe jij je studietijd met onderzoek naar geluk op Harvard? Want even serieus, hoe kan een student aan Harvard überhaupt ongelukkig zijn?’

In de tijd van Milton had Harvard een motto dat de religieuze wortels van de school aangaf: *Veritas, Christo et Ecclesiae* (waarheid, voor Christus en de kerk). Dit motto is allang ingekort tot een enkel woord: *Veritas*, gewoon waarheid. Er zijn inmiddels vele waarheden op Harvard, en een daarvan is dat zij, ondanks al haar fantastische voorzieningen, de knapste docenten, en de beste en slimste studenten uit Amerika (en de rest van de wereld), een thuis is voor vele chronisch ongelukkige jonge mannen en vrouwen. Tijdens de twaalf jaar waarin ik les gaf en studenten begeleidde, heb ik dat steeds weer gezien. Maar je hoeft mij niet te geloven; volgens een *Harvard Crimson*-opinieonderzoek lijdten vier op de vijf Harvard-studenten op enig moment tijdens de vier jaren van hun studie aan een depressie die het hun moeilijker maakt om te studeren.

Deze ongeluksepidemie blijft niet tot Harvard beperkt. Een onderzoek van de Conference Board, waarvan de resultaten in januari 2010 werden gepubliceerd, toonde aan dat slechts 45 procent van de betrokken werknemers gelukkig was met hun baan, het laagste percentage in 22 jaar opinieonderzoek.¹ Het aantal gevallen van depressie is vandaag de dag tien keer zo groot als op het hoogtepunt van de Grote Depressie.² Elk jaar weer wordt de drempel van ongeluk lager, niet alleen op universiteiten maar in het hele land. Vijftig jaar geleden lag de leeftijd waarop mensen voor het eerst depressief werden op 29,5. Vandaag de dag is die bijna de helft lager: 14,5. Mijn vrienden wilden weten waarom ik geluk juist op Harvard bestudeerde. De tegenvraag die ik stel, is: waarom niet hier?

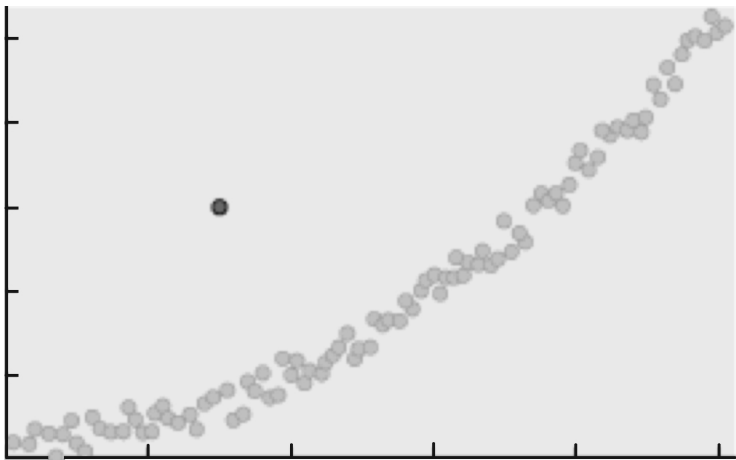
En dus ging ik op zoek naar de studenten, die een op de vijf, die het werkelijk goed deden, die bovengemiddeld presteerden in termen van geluk, inzet, prestaties, productiviteit, humor, energie of vasthoudendheid, teneinde te ontdekken wat hun een voor-sprong gaf op de andere studenten. Hoe konden die mensen ontsnappen aan de zwaartekracht van de norm? Zouden er patronen te ontdekken zijn in hun leven en ervaringen waarmee anderen

geholpen zouden kunnen worden om succesvoller te zijn in een steeds stressvollere en negatievere wereld? En naar later bleek was dat inderdaad mogelijk.

Wetenschappelijke ontdekkingen zijn in hoge mate afhankelijk van tijd en geluk. Ik liep bij toeval drie mensen tegen het lijf die heel belangrijk voor mij zouden worden – de Harvardprofessoren Phil Stone, Ellen Langer en Tal Ben-Shahar – en die tot de voorhoede behoorden van een compleet nieuw onderzoeksterrein, dat positieve psychologie heette. Deze drie braken met de focus van de traditionele psychologie op wat mensen ongelukkig maakt en hoe zij weer ‘normaal’ kunnen worden, door zich met dezelfde wetenschappelijke gestrengheid te richten op wat mensen ertoe brengt ergens naar te streven en uit te blinken – dezelfde vragen die ik wilde beantwoorden.

ONTSNAPPEN AAN DE CULTUS VAN HET GEMIDDELDE

Het diagram hieronder ziet er misschien saai uit, maar zou wellicht de reden kunnen zijn waarom ik elke ochtend opgewonden ontwaak. (Het is duidelijk: ik heb een spannend leven.) Dit diagram is ook de basis van het onderzoek dat aan dit boek ten grondslag ligt.



Dit is een spreidingsdiagram. Elke punt staat voor een individu, en elke as staat voor een variabele. Dit diagram kan van alles weergeven: de relatie tussen gewicht en lengte, slaap en energie, geluk en succes, enzovoort. Als wij als onderzoekers deze gegevens zouden ontdekken, dan zouden wij blij zijn omdat het heel duidelijk is dat zij een patroon vormen, en dat betekent dat wij kunnen publiceren, en publiceren is in de academische wereld alles. Het feit dat er een gekke donkergrijze punt is, boven de curve, die wij een uitschieter noemen, is geen probleem. Het is geen probleem omdat wij die punt gewoon kunnen verwijderen. Wij kunnen die punt verwijderen omdat die duidelijk het gevolg is van een meetfout, en wij weten dat het om een meetfout gaat omdat hij niet in het algemene beeld past.

Een van de eerste dingen die studenten aan het begin van hun studie psychologie, statistiek of economie leren is om 'gegevens op te schonen'. Als je geïnteresseerd bent in het algemene beeld binnen het veld dat je onderzoekt, dan doorkruisen uitschieters het beeld. Daarom bestaan er talloze formules en statistische aanpakken om ondernemende onderzoekers dergelijke 'problemen' te helpen oplossen. En, voor de helderheid, dat is geen bedrog; het gaat om statistisch valide procedures – dat wil zeggen als men geïnteresseerd is in het algemene beeld. En dat ben ik niet.

Om tot begrip van het menselijke gedrag te komen, neemt men meestal het gemiddelde gedrag of de gemiddelde uitkomst als uitgangspunt. Maar volgens mij heeft deze verkeerde aanpak geleid tot wat ik 'de cultus van het gemiddelde' noem in de gedragswetenschappen. Als iemand een vraag stelt als: 'Hoe snel kan een kind in een klaslokaal leren lezen?' verandert de wetenschap die vraag in: 'Hoe snel kan het *gemiddelde* kind in een klaslokaal leren lezen?' Wij negeren dan kinderen die sneller of langzamer lezen, en passen het klaslokaal aan aan het 'doorsnee'-kind. Dat is de eerste fout die de traditionele psychologie maakt.