

TARTALOM



ELŐSZÓ A MAGYAR KIADÁSHOZ	9
I. RÉSZ	
POZITÍV PSZICHOLÓGIA A MUNKÁBAN	11
BEVEZETÉS	13
A BOLDOGSÁG MINT VERSENYELŐNY FELFEDEZÉSE	15
A BOLDOGSÁG MINT VERSENYELŐNY A MUNKÁBAN	33
VÁLTOZNI MÁRPEDIG LEHET	41
II. RÉSZ	
A HÉT ALAPELV	53
1. ALAPELV ■ A BOLDOGSÁG MINT VERSENYELŐNY	55
Hogyan juttatja agyunkat – és szervezetünket – versenyelőnyhöz a boldogság?	
2. ALAPELV ■ AZ ALÁTÁMASZTÁS ÉS AZ EMELŐ	87
A beállítódás változásával a teljesítmény is változik	

3. ALAPELV ■ A TETRISZHATÁS	118
Hogyan szoktassuk agyunkat a lehetőségek meglátására?	
4. ALAPELV ■ FELFELÉ ESÉS	140
Hogyan építkezzünk a kudarcokból?	
5. ALAPELV ■ A ZORRO-KÖR	168
Ha a fókuszunkat leszűkítjük kicsi, elérhető célokra, a hatókörünk megnő	
6. ALAPELV ■ A 20 MÁSDPERCES SZABÁLY	189
Hogyan cseréljük le rossz szokásainkat jó szokásokra a változással szembeni ellenállás csökkentése által?	
7. ALAPELV ■ TÁRSAS BEFEKTETÉS	220
A társas támogatás a legértékesebb erőforrásunk	
III. RÉSZ	
A TOVAGYŰRŰZŐ HATÁS	251
HOGYAN TERJESSZÜK A BOLDOGSÁGOT MINT VERSENYELŐNYT A MUNKAHELYEN, OTTHON ÉS AZON TÚL	253
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	269
A SZERZŐRŐL	273
JEGYZETEK	275
NÉV- ÉS TÁRGYMUTATÓ	297

ELŐSZÓ A MAGYAR KIADÁSHOZ



Manapság pozitív pszichológiai témáról könyvet írni az egyik leghálásabb dolog a világon. Ennél „szexibb” témát nem igazán találunk a pszichológia tudományában: hiszen az, hogy mit jelent a jó, boldog, teljes élet, mindenkit érdekel.

A boldogságról szóló könyvek túlnyomó része arról szól, hogy mi teszi boldogabbá az embert, mi a boldogság „titka”. Persze, ha a boldogság ilyen egyszerűen, könyvből tanulható lenne, akkor ezen könyvek olvasói már mind rendkívül boldogok lennének – ez pedig nem valószínű.

Shawn Achor könyve nem a boldogságot befolyásoló tényezőkről, hanem elsősorban a boldogság *következményeiről* szól. A szerző, aki etikából diplomázott és a Harvardon pozitív pszichológiát oktat, élvezetes, könnyed stílusban összegzi a témával kapcsolatos (részben saját) kutatási eredményeket.

A boldogság magas szintje egyértelműen hatással van életünk és működésünk szinte minden területére: fizikailag egészségesebbek leszünk; ha megbetegszünk, gyorsabban gyógyulunk; később halunk meg; jobban működnek a társas kapcsolataink; hatékonyabban oldunk meg problémákat és jobb lesz az anyagi helyzetünk. Bizony: a magasabb boldogságszint jobb anyagi helyzetet vetít előre későbbi életünkre.

A könyv központi üzenete: *ha boldogabbak vagyunk, akkor az növeli a sikerességünket*. Ez tagadhatatlanul igaz, ugyanakkor olvasás közben fontos szem előtt tartanunk három szempontot.

Először is, el kell kerülnünk a boldogság „fetisizálását”. Kevesebb nyomasztó dolog van annál, mint ha azt érezzük, hogy boldognak *kell* lennünk akkor, amikor nem vagyunk azok. Azzal együtt, hogy a pozitív érzelmek magas szintje számos előnnyel jár, el kell fogadnunk, hogy az időszakos rosszkedv, levertség, feszültség természetes része az emberi életnek.

Másrészt ne felejtjük el, hogy a boldogságunk növelésének nem lehet az a *célja*, hogy gazdasági sikereket érjünk el. Ha pusztán új „csodaszerként” tekintünk a boldogságra, ami végre növeli a cégünk termelékenységét, akkor lesilányítjuk az egyik legcsodálatosabb emberi élményt. A boldogság önmagában is fontos cél – nem azért kell növelnünk, hogy sikeresebbek legyünk, hanem azért, mert a halálos ágyunkon fekvve megbánnánk, ha azt éreznénk, hogy nem tettünk eleget a boldogságunkért (legalább is a halálos ágyakról szóló élménybeszámolók alapján ez valószínűsíthető). Törekedjünk a boldogságra, és közben – mintegy „melléktermékként” – ezzel növelhetjük a sikerességünket.

És végül – ahogy arról a szerző is részletesen ír – ne az anyagi sikertől várjuk, hogy boldogabbá tesz majd minket. Nem tesz. Ideig-óráig talán elégedettebbek lehetünk, de a boldogság „titka” (ami persze egyáltalán nem titok) másban rejlik: a mély, szereteteli kapcsolatokban és a tartalmas, értelemteletti életben.

Shawn Achor hatalmas érdeme, hogy felhívja arra a figyelmet: a boldogság témájával nemcsak lehet, de érdemes is foglalkozni – még az üzlet világában is. Az a kérdés pedig, hogy mit jelent a jó, boldog élet, ugyanolyan fontos (ha nem fontosabb) az üzleti világban, mint mindenhol máshol. Ezért igazán fontos olvasmány ez a könyv.

Dr. Szondy Máté

I. RÉSZ



POZITÍV PSZICHOLÓGIA
A MUNKÁBAN

BEVEZETÉS



Ha megfigyeljük a körülöttünk élőket, azt látjuk, hogy a legtöbben egy bizonyos képlet szerint élnek, amelyet többé vagy kevésbé finoman az iskoláik, a cégük, a szüleik vagy a társadalom tanított nekik. Ez pedig úgy szól: ha keményen dolgozol, akkor sikeres leszel, és ha már sikeres vagy, akkor boldog leszel. Ez a vélekedés nagyon jól rámutat arra, általában mi motivál bennünket az életben. Azt gondoljuk: ha megkapom azt a fizetésemelést, vagy elérem azt a bizonyos eladási számot, akkor boldog leszek. Ha megszerzem a következő jó jegyemet, akkor boldog leszek. Ha sikerül fogynom három kilót, akkor jó lesz nekem. És így tovább. Előbb a siker, azután a boldogság. A baj csak az, hogy ez a képlet hibás.

Ha a boldogság a sikerből fakad, akkor minden beosztottnak, akit valaha előléptettek, minden diáknak, aki olvasott már „Örömmel értesítjük, hogy...” kezdetű felvételi értesítőt, minden embernek, aki valaha elért valamit, boldognak kellene lennie. Valójában azonban minden egyes győzelemmel mintha a boldogság célszalagját is egyvel hátrébb vinnék, mindaddig, amíg el nem tűnik a látóhatár mögött. Ami pedig még ennél is fontosabb: a képlet azért hibás, mert a sorrend valójában fordított. A pozitív pszichológia és az idegtudományok terén végzett

több mint egy évtizedes úttörő jelentőségű kutatások bizonyítják, mégpedig kétséget kizáróan, hogy a boldogság és a siker között fordított irányú viszony van. Ezeknek a kutatási eredményeknek köszönhetően ma már tudjuk, hogy a boldogság a siker előtt jár, nem pedig annak eredménye. Azt is tudjuk, hogy a boldogság és az optimizmus biztosítja a *hajtóerőt* a jó teljesítményhez és a célok eléréséhez: megadja azt a pluszt a másokkal való vetélkedésben, amit én úgy hívok: a boldogság mint versenyelőny.

Ha csak várjuk a boldogságot, az beszűkíti agyunk sikerpotenciálját, aki viszont pozitív működésre programozza az agyát, az motiváltabb, hatékonyabb, ellenállóbb és kreatívabb lesz, ez pedig feltétlen növeli a teljesítményt. Ezt a felfedezést sok ezer tudományos tanulmány is megerősítette, köztük saját kutatásaim is, amelyeket 1600 harvardi egyetemi hallgatóval, valamint a *Fortune* 500-ba tartozó több tucat cégnél végeztem világszerte. Ebből a könyvből nemcsak az derül ki, miben rejlik a boldogság mint versenyelőny szemlélet ereje, hanem az is, miként lehet ezt a hétköznapijainkban is hasznosítani, hogy sikeresebbek legyünk a munkánkban. De lám, máris elkapott az izgalom, és előreszaladtam. A könyv története valójában onnan indul, hogy megkezdtem kutatásaimat a Harvardon, *A boldogság mint versenyelőny* szülőhelyén.

A BOLDOGSÁG MINT VERSENYELŐNY FELFEDEZÉSE



A Harvardra próba szerencse alapon jelentkeztem. A Texas állambeli Wacóban nevelkedtem, és nem is igen számoltam azzal, hogy valaha elkerülök onnan. Habár beadtam a jelentkezésemet a Harvardra, mégis folytattam a kiképző tanfolyamot a helyi önkéntes tűzoltóknál, és inkább új gyökereket eresztettem ahelyett, hogy a régiek feltépésére gondoltam volna. Az én szememben a Harvard olyan hely volt, amelyet csak a mozivásznok lát az ember, amivel az anyukák csak viccelődnek a gyerekeikkel, mondván, majd biztos ott tanulnak, ha megnőnek. Annak, hogy valóban bejussak, elenyészően kicsi volt az esélye. Azt mondtam magamban, már arra is büszke leszek, ha egyszer a leendő gyerekeimnek a vacsoránál elmesélhetem, hogy én valamikor még a Harvardra is *jelentkeztem*. (Úgy gondoltam, ez a gyerekeimnek majd roppantul imponálni fog.)

Amikor aztán meglepetésemre kiderült, hogy felvettek, egyszerre éreztem, hogy felvillanyoz, és hogy óriási alázattal tölt el a megtiszteltetés. Ki akartam érdemelni a lehetőséget, amit kaptam. Ezért aztán bevonultam a Harvardra – és ott is maradtam 12 teljes évig.

Mielőtt Wacóból eljöttem, mindössze négyszer jártam Texas határán kívül, az Egyesült Államok országhatárát pedig

még soha nem léptem át (ámbar a texasiaknak minden külföld, ami Texas határán túl van...). De amint kiléptem Texasból Cambridge-be és beléptem a Harvard Yardba, menten beleszerettem az egészbe. Így miután megkaptam a BA diplomámat, hamar megtaláltam a módját, hogy tovább maradhassak. Posztgraduális tanulmányokba kezdtem, 16 különböző kurzuson vállaltam társelőadóként egy-egy órát, majd nemsokára előadásokat is tartottam. A posztgraduális tanulmányok alatt proktor lettem – olyan egyetemi megbízott, aki az alapidiplomás fiataloknak segít a tanulmányi sikerhez és a boldogsághoz vezető úton az akadályok leküzdésében itt, az elefántcsonttoronyban. Ez lényegében azt jelentette, hogy az életemből 12 évet töltöttem egyetemi kollégiumban (ezzel ritkán dicsekedtem az első randin).

Ezt két okból mesélem el. Egyrészt, mivel a Harvardot akkora kitüntetésnek éltem meg, hogy alapvetően az agyam is másképp dolgozta fel az élményeimet. Minden percért hálát éreztem, még a legnagyobb stressz, a vizsgák vagy hóviharak idején is (ilyesmit is csak moziban láttam korábban). Másfelől pedig a tantermekben tanítással, a kollégiumban pedig ottlakással szerzett 12 évnyi munkatapasztalat átfogó és mély benyomásokat hagyott bennem több ezer harvardi diákról, és arról, hogyan kezelik az egyetemi évek során a stresszt és a kihívásokat. Ekkor kezdtem figyelni a mintázatokat.

Elveszett és megtalált paradicsom

Épp akkoriban, amikor a Harvardot alapították, John Milton azt írta *Az elveszett Paradicsomban* (*The Paradise Lost*): „E szív önnön helye, és benne támaszt / Pokolból Mennyet és Mennyeiből Pokolt”¹.

Háromszáz évvel később megfigyelhettem, amint ez a gondolat saját életre kel. Hallgatóim közül sokan kitüntetésnek élték meg, hogy a Harvardra járhatnak, mások viszont igen hamar szem elől tévesztették a valóságnak ezt az arcát, és csak azt látták, milyen sokat kell tanulni, milyen kemény a verseny és nagy a stressz. Folyamatosan a jövőjük miatt aggódtak, miközben tudták, olyan diplomát kapnak majd a kezükbe, amely előtt igen sok ajtó kitarul. Minden kis kudarc leverte őket a lábukról, ahelyett hogy energiát nyertek volna az előttük álló lehetőségekből. És miután elégszer végignézttem, ahogy az ilyen diákok végigküszködik magukat az egyetemen, valami kezdett előttem megvilágosodni. Nem elég, hogy ők tűntek leginkább hajlamosnak a stresszre és a depresszióra – ezt a jegyeik és a tanulmányi teljesítményük is megsínylette.

Több évvel később, 2009 őszén egy hónapos előadókörútra hívtak meg Afrikába. Az utazás során egy dél-afrikai cégvezető, Salim elvitt Sowetóba: abba a Johannesburg környéki városba, amelyet számos felettébb inspiráló ember, így Nelson Mandela és Desmond Tutu püspök is az otthonának mondhatott.

Elmentünk egy bádogkalyibákból álló városrész melletti iskolába. Áram nem volt, és folyóvíz is csak egy-két helyen csordogált. Csak amikor már előttem álltak a gyerekek, akkor ébredtem rá, hogy az anekdotáim, amelyekkel az előadásomat meg szoktam tűzdelni, itt valószínűleg használhatatlanok lesznek. Helytelennek tűnt, hogy kiváltságos helyzetű amerikai egyetemisták és nagy hatalmú vállalatvezetők élményeivel példálózjak. Ezért inkább megpróbáltam beszélgetést kezdeményezni. Miközben kétségbeesetten kerestem a közös témát és a közös pontokat, afféle huncut mosollyal megkérdeztem: „Na, mondjátok csak, ki az, aki szeret leckét írni?” – gondoltam, a házi feladatok iránti, tudtommal univerzális ellenérzésre bízvást támaszkodhatok. Legnagyobb megdöbbenésemre azonban a

gyerekek 95%-a felemelte a kezét, és fülig érő szájjal, lelkesen vigyorgott.

Később tréfásan megkérdeztem Salimtól, mitől ilyen furcsák a sowetói gyerekek. „Nekik kitüntetés, hogy iskolába járhatnak – felelte –, a legtöbbjük szüleinek ez nem adatott meg.” Amikor aztán hetekkel később visszatértem a Harvardra, tovább figyelhettem, ahogy a hallgatók szívből panaszkodnak arra, amit a sowetói gyerekek ritka kiváltságnak élnek meg. Kezdtem felismerni, hogy a valóságról szerzett tapasztalatunk mennyire meghatározza, miként értelmezzük azt a valóságot. Azok az egyetemisták, akiknek a látóterét a stressz és a nagy nyomás töltötte ki – akik a tanulást nyűgnek tekintették –, elmentek a szemük előtt tornyosuló lehetőségek mellett. Akik viszont kiváltságnak élték meg, hogy a Harvardra járhatnak, úgy tűnt, még a vártnál is jobban teljesítenek.

Eleinte szinte öntudatlanul, majd egyre inkább tudatosuló érdeklődéssel figyeltem, hogy mi az oka a nagyon ígéretes hallgatók szárnyalásának és az e mögött meghúzódó pozitív gondolkodásnak, főként egy ilyen élesen versengő közegben. Arra is kíváncsi voltam, vajon mi mozgatja azokat a fiatalokat, akik megadják magukat a kudarcra készítő erőknek, vagy egyszerűen negatív vagy közömbös állásponton maradnak.

Boldogságkutatás a Roxfortban

Az én szememben a Harvard ma is varázslatos hely, hiába telt el 12 év. Ha meghívom a texasi barátaimat, mindig azt mondják, hogy elsőévesek ebédlőjében enni olyan élmény, mintha a Roxfortban, Harry Potter fantasztikus varázslóiskolájában vendégeskednének. És ha ehhez még hozzávesszük a többi gyönyörű épületet, az egyetem bőséges erőforrásait és a lehetőségek

látszólag végeérhetetlen sorát, a barátaim értetlenül kérdezik: „Shawn, minek pazarlod arra az idődet, hogy a Harvardon tanulmányozd a boldogságot?” Na de tényleg: mitől lehetne itt bárki *boldogtalan*?

Milton idejében a Harvard jelmondata még az iskola vallásos gyökereit tükrözte: *Veritas, Christo et Ecclesiae* (az igazság Krisztusért és az egyházért). Ezt a jelmondatot évekkel ezelőtt egyetlen szóra csonkították: *Veritas*, azaz igazság. Ma már igen sokféle igazság működik a Harvardon, és ezek közül az egyik úgy szól, hogy bármilyen pompás a létesítmény maga, bármilyen végtelenek a lehetőségek, jók a tanszékek, és annak ellenére, hogy a hallgatói közösségben megtaláljuk Amerika (és a világ) legremekesebb elméit, az egyetem mégis rengeteg krónikusan boldogtalan fiatal nő és férfi otthona. 2004-ben például a *Harvard Crimson* egy felmérése azt találta, hogy öt harvardi hallgatóból négy mondhatja el magáról, hogy a tanév során legalább egyszer depressziótól szenved, és a hallgatók fele él meg olyan súlyos depressziót, hogy nem tudja ellátni hétköznapi feladatait.²

Ez a járványos boldogtalanság nem a Harvard sajátossága. A The Conference Board 2010 januárjában megjelent tanulmánya szerint az Egyesült Államokban a megkérdezett munkavállalók mindössze 45%-a érezte jól magát a munkahelyén – 22 éve nem mértek ilyen rossz arányt.³ A depressziósok aránya ma tízszer nagyobb, mint 1963-ban volt.⁴ A boldogtalanság korhatára is évről évre alacsonyabb: ötven évvel ezelőtt 29,5 év volt a depresszió jelentkezési időpontjának mediánja, ma ennek a fele: 14,5 év. Barátaim azt kérdezték tőlem: „Miért éppen a Harvardon tanulmányozod a boldogtalanságot?” Én pedig visszakérdeztem: „Miért ne kezdhethném éppen itt?”

Így hát hozzáálltam, hogy megkeressem azt a minden ötödik hallgatót, akik valóban virágoznak az egyetemen – akik messze az átlag fölött állnak boldogságban, teljesítményben, ered-

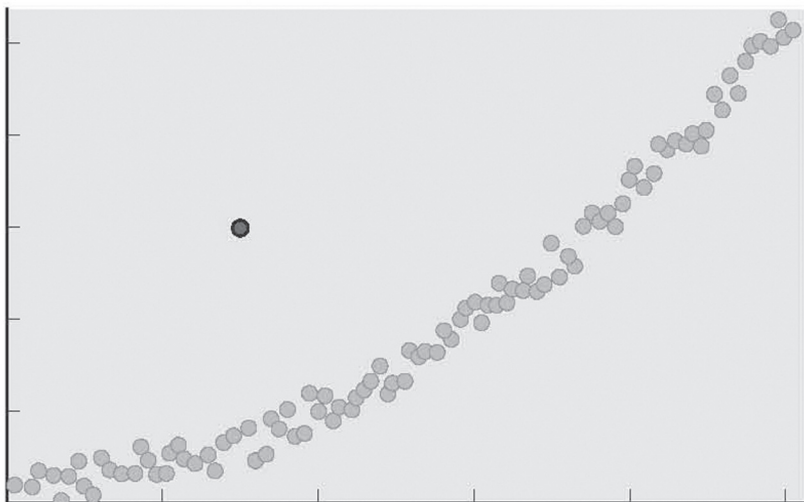
ményekben, továbbá produktivitás, humor, energia és ellenálló képesség dolgában –, hogy lássam, mi ad nekik ekkora előnyt a kortársaikkal szemben. Hogyan tudtak ellenállni a norma húzóerejének? Vajon léteznek-e olyan tetten érhető szabályszerűségek vagy mintázatok az életükben, élményeikben, amelyekből az élet bármely területén dolgozók is megtanulhatnak, hogyan legyenek sikeresek egy egyre stresszesebb és negatívabb világban? Mint kiderült: léteznek.

A tudományos felfedezés általában szerencse és időzítés kérdése. Legnagyobb szerencsémre sikerült három olyan mentort találnom – Phil Stone, Ellen Langer és Tal Ben-Shahar harvardi professzorok személyében –, akik történetesen egy új tudományterület, a pozitív pszichológia élharcosai voltak. Hagyományosan a pszichológia azzal foglalkozik, hogy miért boldogtalanok az emberek, és hogyan találhatnak vissza a „normális” útra. Szakítva ezzel a hagyománnyal, a fenti három kutató éppoly tudományos szigorral azt kutatta, hogy mitől lesz valaki boldog és teljesít kiválóan. Ugyanazt kérdezték tehát, amit én.

Hogyan kerüljük el az átlag kultuszát?

A következő diagram unalmasnak tűnhet ugyan, de valójában azt mutatja, amiért én minden reggel felkelek, és amitől minden reggel boldogan és izgatottan indulok útnak. (Ebből látható, hogy igencsak izgalmas életet élek.) Egyben ez képezi a jelen könyvben bemutatott kutatások alapját is.

Ez egy szóródási diagram. Minden pontja egy személyt jelöl, a tengelyei pedig valamilyen változókat. Ez a konkrét diagram akármit is ábrázolhatna: a testsúly és a magasság arányát, az alvásmennyiség és az energia összefüggését, a boldogság és a siker kapcsolatát, és így tovább. Ha kutatóként ilyen adato-



kat nyernénk, nagyon örülnénk, hiszen jól kivehető tendenciát mutat, ami azt jelenti, hogy publikálhatnánk, és a tudományos világban ez az egyetlen, ami igazán számít. Az az apróság, hogy van egyetlen fura kis pont a görbe fölött, aligha zavarna bárkit is. Nem gond, hiszen egyszerűen törölhetjük, bizonyára mérési hiba; annál is valószínűbb, hogy hiba, mivel belerondít az adatainkba.

A pszichológus-, a statisztikus- és a közgazdászhallgatók tanulmányaik kezdetén rögtön megtanulják az adattisztítást. Ahol a kutatott téma átfogó trendjei izgatják a kutatót, ott az ilyen kiugró adatok csak összezavarják az eredményeket. Ezért van megannyi képlet és statisztikai csomag, amellyel a vállalkozó szellemű kutatók ki tudják iktatni az ilyen „problémákat”. És kétségtelen, hogy ez nem csalás: ezek statisztikai értelemben érvényes eljárások – azok számára, akiket az átfogó tendenciák érdekelnek. Engem nem azok érdekeltek.

Az emberi viselkedés vizsgálatának fősodrában mindig az átlagos viselkedés vagy eredmény kutatása állt. Véleményem

szerint azonban ez a téves megfontolásokon alapuló megközelítés hozta létre a viselkedéstudományokban azt, amit ma „az átlag kultuszának” nevezünk. Ha valaki egy olyan kérdést tesz fel például, hogy „Mennyi idő alatt tanul meg egy gyerek olvasni az iskolában?”, a tudomány ezt úgy fogalmazza át: „Mennyi idő alatt tanul meg egy átlagos gyerek olvasni az iskolában?” Ez azt jelenti, hogy kihagyjuk a számításból azokat a gyerekeket, akik lassabban vagy gyorsabban olvasnak, és az iskolai működéseket az „átlagos” gyerekre szabjuk. Ezt nevezi Tal Ben-Shahar az átlag torzításának. Ez a hagyományos pszichológiai kutatás első számú tévedése.

Ha mindig csak azt tanulmányozzuk, ami átlagos, akkor mi magunk is átlagosak maradunk.

A hagyományos pszichológia tudatosan figyelmen kívül hagyja a kiugró adatokat, mert nem illenek bele a mintázatba. Én ezzel ellentétes célt tűztem ki: ahelyett, hogy törölném a kiugró adatokat, tanulni szeretnék belőlük. (Ezt a koncepciót eredetileg Abraham Maslow írta le, aki szerint a görbe felső ívét érdemes vizsgálni.)

A negatívumok túlzott hangsúlyozása

Tény, hogy vannak olyan pszichológusok is a világon, akik nem csak az átlagost tanulmányozzák. Ők azokkal foglalkoznak, akik az átlagtól az egyik irányba eltérnek: lefelé. Ben-Shahar azt írja *Happier* (Boldogabban) című könyvében, hogy ez a hagyományos pszichológia második tévedése. Természetesen azok az emberek, akik a normális szint alá süllyednek, igénylik a legtöbb segítséget, hogy megszabadulhassanak a depressziótól, az alko-

holizmustól vagy a krónikus stressztől. Ezért aztán a pszichológusok – érthető módon – rengeteg munkát fektettek annak kutatásába, hogyan lehet ezeken az embereken segíteni, hogy meggyógyuljanak és visszatérjenek a normális működéshez. Bár természetesen az ilyen munka értéke vitathatatlan, ez akkor is csak a teljes kép egyik fele.

Attól, hogy valakinél sikerül megszüntetni a depressziót, az illető még nem lesz boldog. Attól, hogy valakit kigyógyítunk a szorongásból, még nem feltétlen tanul meg optimista lenni. A munkába is vissza lehet bocsátani úgy valakit, hogy a munkahelyi teljesítménye nem javul. Ha csak a rosszat igyekszünk mérsékelni, akkor csak az átlaghoz sikerülhet közelítenünk, viszont elszalasztjuk annak lehetőségét, hogy az átlagot túlszárnyaljuk.

Egész életünkben tanulmányozhatjuk a gravitációt – ettől még nem tanulunk meg repülni.

Megdöbbenő módon 1998-ban a pszichológia területén a negatív-pozitív kutatások aránya 17:1. Más szóval, minden olyan kutatásra, amely a boldog, kiteljesedő embereket vizsgálta, 17 olyan vizsgálat jutott, amely a depressziót és a rendellenességeket tanulmányozta. Ez igencsak árulkodó. Össztársadalmi szinten nagyon értünk ahhoz, hogyan legyünk rosszul, mitől legyünk rosszkedvűek, és oly keveset tudunk arról, mi szükséges ahhoz, hogy virágozzunk.

Néhány éve történt velem valami, amitől ezt istenigazából megértettem. Meghívtak, hogy egy wellnesshét keretében tartsak előadást New England egyik legrangosabb bentlakásos iskolájában. A felkérés szerint a következő témákkal kellett foglalkoznom: hétfő – evészavarok; kedd – depresszió; szerda – drogok és erőszak; csütörtök – a szex veszélyei; péntek – a csuda tudja

már: de hiszen ez nem wellnesshét! Ez nem a wellness, a jóllét hete, ez a nyomorúság hete!

Ez a fajta negatív látásmód nemcsak a kutatói világot és az iskolákat hatja át, hanem az egész társadalmat. Ha megnézzük a híradót, az adásidő nagy része balesetekről, korrupcióról, gyilkosságokról és bántalmazásról szól. A negatívumok illetően túlsúlya megtévesztő az agyunk számára, hiszen azt az érzetet kelti, hogy ez a sajnálatos arány megfelel a valóságnak, és hogy az élet többnyire negatív. Nem tudom, hallott-e már mindenki az orvostanhallgató-szindrómáról? Az orvosképzés első tanévében, amikor a hallgatónak minden létező betegséget és tünetet, ami egy embert érhet, végig kell hallgatniuk, sok leendő orvost elkap a meggyőződés, hogy ő *mindegyik* említett tünettől és betegséggel rendelkezik. Néhány évvel ezelőtt a sógorom felhívott a Yale Orvosi Egyetemről, és közölte velem, hogy *leprás*. (Ez a betegség még a Yale-en is ritkán fordul elő.) Ráadásul azt sem tudtam, hogyan vigasztaljam, mert ugyanakkor az előző héten kegyetlenül meggyötörte a menopauza, és ezért igen érzékeny volt. Mindebből csak az a tanulság, ha időnket és mentális energiánkat arra fordítjuk, hogy bizonyos dolgokra figyeljünk, az könnyen a valóságunkká válhat.

Nem egészséges, és a tudományos felelősségtudat követelményeinek sem felel meg, ha kizárólag az emberi tapasztalás negatív oldalát tanulmányozzuk. 1998-ban Martin Seligman, az Amerikai Pszichológiai Társaság (American Psychological Association, APA) elnöke bejelentette, hogy itt az idő változtatni a pszichológia hagyományos megközelítésén, és kezdjünk sokkal inkább figyelni a görbe pozitív oldalára. Tanulmányoznunk kell azt is, ami működik, ami bevált, nem csak azt, ami elromlott. És a pozitív pszichológia megszületett.

Éhezés a Harvardon

2006-ban Tal Ben-Shahar megkérdezte tőlem, hogy lennék-e a munkatársa, és segítenék-e neki egy kurzust indítani a pozitív pszichológia tárgykörében. Akkor Tal még nem volt nemzetközi hírű szakember, *Happier* című könyve is majd csak a következő tavaszon jelent meg. Az akkori körülmények között örültünk, ha 100 alapidomás hallgatót be tudtunk csábítani, akik bátran bevállalják, hogy az indexükben szerepel egy olyan kredit, amely nem, például a haladó közgazdasági elméletről szól, hanem a boldogságról.

Az ezt követő két szemeszterben mintegy 1200 harvardi diák vette fel ezt a tárgyat – ami azt jelenti, hogy a világ egyik legerősebb egyetemén minden hatodik diák. Igen hamar ráébredtünk, hogy ezek a diákok azért vannak jelen, mert éheznek. Több boldogságra vágnak – mégpedig nem a távoli jövőben, hanem a jelenben. És azért jöttek, mert minden kiváltságuk ellenére hiányérzetük volt. Szánjunk rá egy percet, és képzeljünk magunk elé egy ilyen egyetemistát! A legtöbbjük még egyéves sem volt, de már úgy feküdt az ágyacskájában, hogy egy „Cél a Harvard” feliratú kising volt rajta, vagy egy cuki kis Yale-talár (ha mégis valami szörnyűség történe). Még be sem íratták őket az elő-elő-előóvodába (amely beiratás gyakran már születésük előtt megtörtént), máris társadalmi osztályuk legfelső 1%-ába tartoztak, majd abba az 1%-ba, akik a standardizált teljesítményméréseken részt vettek. Versenyeket nyertek, rekordokat döntöttek meg. És nem pusztán biztatták őket effajta csúcsteljesítményekre, hanem el is várták tőlük. Ismerek olyan harvardos anyukát, aki kislánya minden egyes szépirásleckéjét megőrizte, de az éttermi tányéralátétet is, ha fiacskája rajzolt rá valamit, mondván: „Egy szép nap ez mind múzeumba kerül.” (Ez eléggé nyomászó volt, Mama!)

Aztán bekerülnek a Harvardra. Az első nap büszkén bevonulnak a Roxfortot idéző ebédlőbe, és egyszerre rájuk zuhan a felismerés: *50%-uk szükségképpen az itteni átlag alatt van.* Akik hozzám fordulnak tanácsért, azoknak szívesen kimondom: ha jól számolok, a harvardi diákok 99%-ának diplomaminősítése nem kerül be a felső 1%-ba. Valahogy ezen kevesen szoktak nevetni.

Mivel ekkora nyomás nehezedik ezekre a fiatalokra, aligha meglepő, hogy a kudarcot roppant fájdalomként élik meg. Rontja a helyzetet, hogy a nagy nyomás, illetve a belőle fakadó depresszió hatására befelé fordulóvá válnak és eltávolodnak barátaitól, családjuktól, a támogató társas közegből, éppen akkor, amikor a legnagyobb szükségük lenne segítségre. Nem mennek el ebédelni vagy vacsorázni, visszahúzódnak a szobájukba vagy a könyvtárba, és csak egy-egy futtában megivott sörre bújnak elő (majd kínjukban úgy berúgnak, hogy már jól se tudják érezni magukat, vagy legalábbis nem emlékeznek rá, hogy jó volt...). Úgy tűnek, mint akiknek túl sok a dolguk, túl sok minden jár a fejükben és túl feszültek még ahhoz is, hogy szerelembe essenek. Harvardi alapidiplomásokkal folytatott vizsgálataimból kiderült, hogy a négy év alatt átlagosan kevesebb mint egy párkapcsolatot létesítenek. Az egy fiatalra eső szexuális partnerek átlagos száma – ha esetleg ez izgatja az olvasót – 0,5 szexpartner/hallgató. (Fogalmam sincs, mit jelent az, hogy 0,5 szexpartner, de kicsit úgy hangzik, mint egy pettingelős randi tudományos megfogalmazása.) Felmérésemből az derült ki, hogy a zseniális harvardi egyetemisták 24%-a *nem tudja*, hogy jelenleg részese-e szerelmi kapcsolatnak.

Valójában az történt, hogy – társadalmunk megannyi tagjához hasonlóan – csodálatos neveltetésük és képzettségük megszerzése, remek lehetőségeik közepette egy sor rossz, ártó leckét tanultak meg. Rengeteg matematikai és kémiai képletet vágtak be. Fantasztikus könyveket olvastak, megismerték a vi-

lágtörténelmet, és idegen nyelveket tanultak. De arra soha, senki nem tanította meg őket, hogyan használják ki maximálisan a meglévő agykapacitásukat, vagy hogyan találjanak értelmet és örömet az életben. iPhone-jaikkal és digitális személyi aszisztenseikkel felszerelve multitaskolták végig az éveket, gyűjtötték mindazt a „tapasztalatot”, ami „jól néz majd ki a CV-mben”, sokszor azon az áron, hogy cserébe a valós tapasztalatokról és élményekről le kellett mondaniuk. A csúcsteljesítményeket hajszolva elszigetelődtek kortársaiktól és szeretteiktől, és ezzel éppen azt az emberi támogatóbázist ásták alá, amelyre valójában égető szükségük lett volna. Újra és újra ugyanezeket a mintázatokat figyeltem meg a saját hallgatóimon, akik nemegyszer összeroppantak azon elvárások rémuralma közepette, amelyekkel magunkat és a körülöttünk élőket terrorizáljuk.

A zseniális emberek sokszor a lehető legbutább dolgokat cselekszik. A rémes stressz közepette ahelyett, hogy felépítették volna, ezek a fiatalok leépítették azt az erőforrást, amely a legstabilabban bejósolja a sikert és a boldogságot: társas támogatói hálózatukat. Számptalan vizsgálat jutott ugyanarra az eredményre: a kiváló életminőség és az alacsony stressz-szint legbiztosabb garanciája a társas kapcsolati háló, amely egyfelől elejét veszi a depresszióknak, másfelől biztosítja a kiemelkedő teljesítményt. Ehelyett azonban a megfigyelt egyetemisták valamiért azt tanulták meg, hogy kemény időkben keménynek kell lenni – és ádázul kell küzdeni egyedül a könyvtár alagsorában egy kutatófülke magányába húzódá.

A legjobb és legtehetségesebb hallgatók áldozták fel önként a boldogságot a sikerért cserébe, hiszen sok más emberhez hasonlóan nekik is azt tanították, ha keményen megdolgozol érte, sikeres leszel: de csak akkor lehetsz boldog, ha előbb már elérted a sikert. Azt a leckét kapták, hogy a boldogság egyfajta jutalom, amelyet azután lehet elnyerni, hogy az ember üzlettárs lett vala-

mely jobb befektetőcégnél, Nobel-díjat kapott vagy bevásárlották a kongresszusba.

Valójában azonban – ahogy az majd ebből a könyvből is kiderül – a legújabb pszichológiai és idegtudományi kutatások egyértelműen azt mutatják, hogy a dolog éppen fordítva működik. Akkor leszünk sikeresebbek, ha boldogabban, vidámabban és pozitívabban élünk. Az az orvos például, akit pozitív hangulatba hoznak, mielőtt megállapít egy diagnózist, háromszor annyi intelligenciát és kreativitást mutat e folyamat során, mint közönyös lelkiállapotban lévő társa, és 19%-kal gyorsabban állítja fel a diagnózist. Egy optimista értékesítő 56%-kal többet ad el, mint pesszimista kollégája. Ha egy diákot pozitív kedvre hangolunk, mielőtt matematikafelmérőt íratunk vele, egyértelműen jobban fog teljesíteni, mint közömbös diáktársa. *Kiderült tehát, hogy az agyunk szó szerinti arra van behuzalozva, hogy ne negatív vagy semleges, hanem pozitív állapotban teljesítsen a legjobban.*

Ennek ellenére manapság – eléggé ironikus módon – lemondunk a boldogságról a siker érdekében. Ezzel azonban csak agyunk sikerrátáját csökkentjük. És miközben teljesítményt hajszoló világunkban mindenáron sikert szeretnénk felmutatni, csak a bénító nyomást érezzük.

Mit tanulhatunk a pozitív kiugróktól?

Minél tovább tanulmányoztam a pozitív pszichológiával kapcsolatos kutatási eredményeket, annál tisztábban láttam, hogy mennyire eltévelyedettek vagyunk (nemcsak a harvardi diákok, mindannyian), ami a személyes és a szakmai megelégedettségre vonatkozó meggyőződéseinket illeti. A kutatások egybehangzóan azt mutatták, hogy a sikerhez vezető legrövidebb út nem az, ha eltökélten és megszállottan a tanulásra, a munkára kon-

centrálunk, és hogy az alkalmazottakat sem úgy lehet a leginkább motiválni, ha parancsolgatunk, és közben megfélemlített, ideges emberek csapata dolgozik a kezünk alatt. Éppen ellenkezőleg: a boldogságra és optimizmusra vonatkozó radikálisan új kutatások mind a tudományos, mind a céges világot a feje tetejére állították. Azonnal megláttam a lehetőséget: tesztelhetném a hallgatóimat. Készíthetnék egy olyan felmérést, amelyből kiderül, hogy ezek az új gondolatok valóban megmagyarázzák-e, hogy miért virágoznak bizonyos hallgatók, míg mások megadják magukat a stressznek és a depressziónak. Ha a görbe felett elhelyezkedők mintázatait és szokásait tanulmányoznám, akkor nemcsak azt tudhatnám meg, hogyan hozhatjuk fel az átlag közelébe azokat, akik alatta maradnak, hanem azt is, hogy magát az átlagot hogyan lehetne emelni.

Szerencsére egészen kivételezett helyzetben voltam, ami lehetővé tette, hogy ilyen kutatást folytassak. Mint elsőévesek proktora már 12 éve nagyon is közelről figyelhettem a hallgatók legbelsőbb életét: a szokásaikat, hogy mi motiválja őket és miből nyerik az erőt, hogy mit tanulhatunk meg az élményeikből, amit aztán a saját életünkre is alkalmazhatunk. Olvashattam a felvételi kartonokat, betekintheztem a felvételi bizottságok megjegyzéseibe, végigkísérhettem a hallgatókat szellemi fejlődési útjukon, és nyomon követhettem, hogy az egyetem után milyen állások vártak rájuk. Továbbá – mint 16 kurzus oktatója – igen nagy hányadukat értékelhettem, osztályozhattam is. Mivel a célom az is volt, hogy a hallgatókat jobban megismerjem, és megtudjam, mi húzódik meg a vizsgák és az indexek mögött, kezdttem összejárni velük a Starbucksban tartott „irodámban”, ahol mesélhettek az életükről. Számításaim szerint több mint 1100 harvardi diákkal ültem be, egyenként több mint fél órára – ennyi koffein fogyasztásáért már egy egész olimpiai csapatot több évtizedre kizárnának a versenyzésből.

Ezeket a megfigyeléseket aztán összegyűjtöttem, hogy felhasználjam az 1600 kiválóan teljesítő alapidipomás egyetemistára kiterjedő kutatásomhoz. Ez volt az egyik legnagyobb kutatás a boldogsággal kapcsolatban, amit a Harvardon valaha végeztek. Ez idő alatt is egyre mélyebbre ástam magam a pozitív pszichológia tanulmányozásában, amely éppen ekkoriban indult robbanásszerű fejlődésnek a saját intézetemben, illetve a világ megannyi egyetemi laboratóriumában. Ami pedig az eredményeket illeti, meglepő és izgalmas következtetésekre jutottam arra nézve, mitől emelkednek egyesek a csúcra, és mitől érzik úgy magukat ebben a sokat elváró környezetben, mint hal a vízben, míg másoknak miért nem sikerül kihozniuk magukból azt, amire képesek lennének, és elsüllyednek. Amire rátaláltam, az igazi forradalmi hatású volt, mégpedig nemcsak a Harvardra, hanem a munka világának összes szereplőjére vonatkozóan.

A hét alapelv

Miután ezt az óriási mennyiségű kutatási adatot összegyűjtöttem és elemeztem, sikerült hét olyan konkrét, bizonyított és végrehajtható mintázatot felrajzolnom, amelyek bejósolják a sikert és az eredményességet.

A boldogság mint versenyelőny – Mivel a pozitívan hangolt agy biológiai előnyt élvez a semleges vagy negatív beállítottságú aggyal szemben, ez az alapelv megtanít arra, hogyan kovácsoljunk tőkét a pozitív hozzáállásunkból, és hogyan fejlesszük teljesítő-képességünket.

Az alátámasztás és az emelő – Az, hogy hogyan éljük meg a világot és mennyire tudunk sikeresek lenni, beállítódásunk függvé-

nyében állandóan változik. Ez az alapelv azt tanítja meg, hogyan változtassunk a *beállítódásunkon* (alátámasztás) oly módon, hogy az *erőt* (emelő) adjon a kiteljesedéshez és a sikerhez.

A tetriszhatás – Amikor agyunk benne ragad egy olyan mintázatban, amely a stresszt állítja előtérbe, vagy a negatívumokat és a balsikert, akkor saját magunk építünk ki utat a kudarchoz. Ez az alapelv megtanít arra, hogyan változtassunk a gondolkodásmódunkon, a beállítódásunkon (alátámasztás), hogy észrevegyük a lehetőséget adó mintázatokat, meglássuk és megragadjuk a lehetőségeket, bárhol is vagyunk.

Felfelé esés – Vereség, stressz vagy válság esetén agyunk úgy segít megküzdeni a helyzettel, hogy különféle lehetséges kiutakat vázol fel. Ez az alapelv azt tanítja meg, hogyan találjuk meg azt a gondolati pályát, amely nemcsak a válságból és a szenvedésből vezet ki, hanem lehetővé teszi, hogy fokozódjék a boldogságérzetünk.

A Zorro-kör – Amikor kihívások tornyosulnak körülöttünk, és kezdjük azt érezni, hogy összecsapnak felettünk a hullámok, a racionális gondolkodásunkat könnyen eltéríthetik az érzelmek. Ez az alapelv arra tanít meg, hogy ilyenkor is visszanyerhetjük uralmunkat a helyzet fölött, ha előbb a kisebb, kezelhető célokra fókuszálunk, és csak később tágitjuk a kört az egyre nagyobb és nagyobb célok felé.

A 20 másodperces szabály – Az elért változásokat néha nehéz megőrizni, mert az akaraterőnk véges. Amikor pedig az akaraterő cserbenhagy, az ember könnyen visszaesik a régi szokásaiba, és elkezd a legkisebb ellenállás irányába mozogni. Ez az alapelv azt mutatja meg, hogy ha az energiagazdálkodásunkban sikerül

néhány kisebb változtatást véghezvinni, akkor a legkisebb ellenállás útját is át tudjuk helyezni máshová, és így régi rossz szokásainkat új és jó szokásokkal válthatjuk fel.

Társas befektetés – Nehéz és stresszes helyzetekben sok ember bezárkózik és visszavonul saját belső világába. Akik igazán sikeresek, azok viszont éppen ilyenkor töltik a legtöbb időt a barátaikkal, családtagjaikkal, munkatársaikkal, hogy élénkítsék kapcsolataikat, mert ebből nyernek erőt a továbblépéshez. Ez az alapelv megtanít, hogyan fektessünk még többet abba, ami a siker és a kiválóság egyértelmű előrejelzője: a társas kapcsolati hálónk fenntartásába.

Ez a hét alapelv segített a harvardi diákoknak (majd később több tízezer embernek a „való világban”) az akadályok és a rossz szokások leküzdésében, a hatékonyabb és eredményesebb működésben, hogy képesek legyenek élni a lehetőségekkel, amelyeket az élet hoz, elérjék a legmerészebb álmaikat, és kibontakoztassák a bennük rejlő képességeket.

Búcsú az elefántcsonttoronytól

Habár nagyon szívesen és örömmel dolgoztam egyetemistákkal, istenigazából az érdekelt, hogy ezek az elvek az élet más területein is elő tudják-e mozdítani a boldogságot és a sikert. Valahogyan át kellett hidálnom a szakadékot a tudományos és az üzleti világ között, ezért létrehoztam egy kis tanácsadó céget – Aspirant néven –, hogy a kutatásaim eredményeit cégekhez és non-profit szervezetekhez is eljuttassam.

Egy hónappal később kirobbant a gazdasági világválság.