

ZAHVALE



To je najprijetnejši del pisanja knjige, kajti ponižno in z veseljem ugotavljam, da so vsako besedo v njej sooblikovali ljudje, ki sem jih srečeval v življenju. Upam, da sem njihove misli zapisal tako, da bodo v njih še vedno prepoznavali svoje glasove.

Hvala mentorju, dr. Talu Ben-Shaharju. Spominjam se najinega prvega srečanja v kavarni na Harvardskem trgu, ko sva se pogovarjala o novem študijskem programu o sreči oziroma pozitivni psihologiji. Bil je prijazen, blag, nevsiljiv mož in niti sanjalo se mi ni, da bo ta skromni tujec že v kratkem preoblikoval Harvard in mimogrede tudi moje življenje. Potrebna je bila zgolj podaljšana kava, da je na glavo obrnil moj miselni svet in mi pomagal spoznati, da so vprašanja religiozne etike, ki sem jo študiral na teološki fakulteti, podobna tistim, ki si jih zastavlja znanost pozitivne psihologije. Spodbujal je moj razvoj in mi odpuščal napake. Vsak dan posebej sem hvaležen, da ga poznam, kajti brez njega ne bi bil, kar sem, in ne bi pisal te knjige.

Hvala Elizabeth Peterson, moji nekdanji študentki na harvardskem oddelku pozitivne psihologije, ki se mi je pozneje pridružila v podjetju. Podobno kot Tal je tudi ona neomajna glasnica pozitivne psihologije in verjame, da je to znanost, ki jo je treba tudi živeti, ne le raziskovati. Liz je celo leto skrbno pregledovala moj rokopis in ob tem ostala moja dobra prijateljica.

Hvala mami, visokošolski učiteljici angleščine in zdaj svetovalki brucem na univerzi Baylor, ter očetu, ki prav tako na Baylorju predava psihologijo; skupaj sta mi podarila ljubezen do učenja in poučevanja. Hvaležen sem sestri Amy in bratu Bobu, ki sta skrbno vzdrževala plamen domačega ognjišča in me opominjala, kam se bom vedno znova vračal v tistih dveh letih, ko sem na nenehnih potovanjih obiskal štirideset držav.

Hvala g. Hollisu, ki je svojo nadarjenost posvetil visokošolskemu poučevanju in je zaslužen za mojo ljubezen do znanosti; profesorju Philu Stonu, ki je navdušil Tala in mene; profesorici Ellen Langer, ki me je sprejela v svoj krog in me naučila misliti zunaj strogo akademskih okvirjev. Hvala literarnemu agentu Rafu Sagalynu, ki je omogočil nastanek te knjige; Tal je menil, da je najboljši, in imel je prav. Hvala Rogerju Schollu v založbi Broadway Books, ki je verjel v knjigo, ter Taliji Krohn, ki je natančno in poznavalsko uredila rokopis.

Hvala članom Young Presidents Organization, ki so mi omogočili srečanja s številnimi novimi prijatelji po vsem svetu, od Afrike do Južne Amerike; Salimu Dewjiju za organizacijo predavateljske turneje po celotni Afriki, s čimer je uresničil moje dolgoletne sanje; Michellu Bliebergu iz banke UBS in Lisanne Biolos iz svetovalne družbe KPMG za njuno prijateljstvo in povabilo k sodelovanju ter testiranju naših zamisli v

krogu velikih poslovnih organizacij; Johnu Galvinu in Stevenu Schragisu, ki sta spodbudila mojo predavateljsko pot, ko sta me s povabilom v izobraževalni program za starejše One Day University zvlekla iz univerzitetne predavalnice v širšo javnost; Michelli Lemmons, Gregu Kaiserju in Gregu Rayju iz organizacije International Speakers Bureau za sodelovanje in skrb pri organizaciji nastopov. Hvala za sodelovanje tudi prijateljem iz washingtonskega predstavništva te organizacije ter C. J. Lonoffu iz agencije Speaking Matters, ki je moj glas pomagal širiti po vsem svetu. Hvala Carrie Callahan za pomoč pri stikih z javnostmi ter Dini Coffin in Stewartu Cliffordu iz agencije Enterprise Media, ki sta pomagala pri pripravi vizualnih komunikacij.

Osrečuje me krog prijateljev, ki je veliko prevelik, da bi se lahko vsakemu posebej zahvalil, toda nekaj je takih, ki sem jim dolžan posebno hvaležnost za prijateljske spodbude, s katerimi so prispevali k moji sreči in uspehom v zadnjih letih: Angie Koban, Alia Crum, Laura Babbitt in Mike Lampert, Jessica Glazer, Max Weisbuch in Amanda Youmans, teta Judy in stric Russ, Caleb Merkl, Olivia Shabb in Brent Furl.

Če še nikoli niste pisali zahval, si vzemite za to kakšno popoldne. Sam sem pravkar spoznal, kakšna sreča in hvaležnost te prevzameta, ko veš, da si ljubljen in v ničemer sam.

Veselim se že novih prijateljev in skupnosti, ki se bo zbrala ob tej knjigi.

KAZALO

PRVI DEL: KAKO DELUJE POZITIVNA PSIHOLOGIJA

UVOD | 17

ODKRIVANJE PREDNOSTI SREČE | 19

KO DELUJE PREDNOST SREČE | 37

SPREMEMBA JE MOGOČA | 45

DRUGI DEL: SEDEM NAČEL

PRVO NAČELO: PREDNOST SREČE | 57

DRUGO NAČELO: OPORA IN VZVOD | 87

TRETJE NAČELO: UČINEK TETRISA | 117

ČETRTO NAČELO: POBIRANJE Z DNA | 139

PETO NAČELO: ZORROV KROG | 165

ŠESTO NAČELO: PRAVILO DVAJSETIH SEKUND | 185

SEDMO NAČELO: VLAGANJE V ODNOSE | 215

TRETJI DEL: UČINEK VALOVANJA

ŠIRJENJE PREDNOSTI SREČE PRI DELU,

DOMA IN POVSOD DRUGJE | 247

O AVTORJU | 261

OPOMBE | 263

UVOD



Če opazujete ljudi okrog sebe, boste opazili, da v življenju večinoma sledijo močno zakoreninjenemu vzorcu, ki so ga bolj ali manj neposredno prevzeli v šoli, službah, od staršev ali širše družbe: če trdo delam, bom v življenju uspel, *in šele ko bom uspešen*, bom tudi srečen. To je vzorec oziroma prepričanje, iz katerega najpogosteje črpamo tudi svojo najmočnejšo življenjsko motivacijo. Tako premišljujemo: srečen bom, ko bom dobil še eno dobro oceno; srečen bom, ko bom dobil povišanje in se premaknil v višji plačilni razred; srečen bom, ko se bom znebil še teh petih kilogramov. In tako dalje. Najprej uspeh, potem sreča.

Edina težava s to formulo je, da ne deluje.

Če bi uspehi zares prinašali srečo, potem bi bil srečen vsak zaposleni, ki je kdaj napredoval v službi, vsak študent, ki je bil sprejet na univerzo, in vsak človek, ki je v življenju dosegel kateri koli cilj. Toda z vsako zmago se naša letvica uspešnosti pomakne samo še nekoliko višje ... In višje ... In sreča se nam izmika nekje na obzorju.

In kar je še pomembnejše, formula ne deluje zato, ker je obrnjeno v napačno smer. Več kot desetletje temeljnih raziskav

pozitivne psihologije in nevroznanosti je neizpodbitno pokazalo, da razmerje med uspehom in srečo v resnici deluje v obratni smeri. Zahvaljujoč vrhunskim dosežkom teh znanosti danes vemo, da je sreča predhodnica uspeha, in ne zgolj njegova posledica. Zdaj vemo, da sta sreča in optimizem tista, ki *poganjata* našo učinkovitost in sposobnost ustvarjanja – dajeta nam konkurenčno prednost, ki ji pravim *prednost sreče*.

Čakanje na srečo duši naše mentalne sposobnosti za uspeh, medtem ko z negovanjem pozitivnega mišljenja krepimo svojo motiviranost, učinkovitost, odpornost, ustvarjalnost in produktivnost – vse tisto, kar nas žene naprej. To je odkritje, ki ga potrjujejo rezultati nešteti znanstvenih raziskav. Sam sem ga preverjal v raziskavah s tisoč šeststo prostovoljci s harvardske univerze in v nekaj deset najuspešnejših poslovnih družbah s seznama Fortune 500. V knjigi vam želim predstaviti, zakaj je *prednost sreče* tako mogočno orodje in kako jo uporabiti za doseganje ciljev v vsakdanjem življenju. Toda v navdušenju sem začel samega sebe prehitevati. Pisanje knjige začenjam tam, kjer sem začel s svojimi raziskavami, na Harvardu, kjer je bila rojena *prednost sreče*.

ODKRIVANJE PREDNOSTI SREČE



Na Harvard sem se vpisal, ker mi je predstavljal izziv. Odrasel sem v teksaškem mestu Waco in si nisem mislil, da ga bom kdaj zapustil. Še takrat, ko sem se že prijavil na Harvard, sem doma poganjal nove korenine in se pripravljaj, da bi postal lokalni prostovoljni gasilec. Harvard je bil zame kraj iz filmov, nekaj, kar mame omenjajo v šali, kadar sanjarijo o prihodnosti svojih otrok. Možnost, da dejansko prideš tja, je neskončno majhna. Dopovedoval sem si, da bo uspeh že to, če bom lahko nekoč svojim otrokom ob nedeljskem kosilu mimogrede navrgel, da sem se nekoč *prijavil* na Harvard (in predstavljal sem si, da bi bili otroci že nad tem vzhičeni).

Ko sem bil nepričakovano sprejet, sem bil vznemirjen, hvaležen in odločen, da izkoristim ponujeno priložnost. Odšel sem in na Harvardu ostal ... No, naslednjih dvanajst let.

Preden sem odšel iz Waca, sem komaj štirikrat odpotoval iz Teksasa in še nikoli iz Amerike (če ne upoštevam dejstva, da za Teksašane pomeni tujino vse, kar je zunaj teksaških meja). Ko sem v Cambridgeu stopil z vlaka in se odpravil proti Harvard Yardu, sem se počutil kot zaljubljenec. Po končani

prvi stopnji študija sem našel priložnost, da ostanem; vpisal sem se na podiplomski študij in poslušal predavanja šestnajstih različnih predmetov, nakar sem začel predavati sam. Ko sem pripravljaj doktorat, sem postal tudi proktor – nadzornik, ki ga Harvard plačuje, da živi z mlajšimi študenti in jim pomaga na težavnih poteh skozi akademsko življenje in do sreče znotraj harvardskega slonokoščene stolpa. To pomeni, da sem polnih dvanajst let živel v študentskih domovih (česar dekletom na prvem zmenku raje nisem omenjal).

To vam pripovedujem iz dveh razlogov. Prvič, ker sem Harvard doživljal kot privilegij, ki je odločilno vplival na moje dojemanje študijske izkušnje. V vsakem trenutku sem občutil globoko hvaležnost, celo kadar sem bil sredi izpitov in nakopičenih obveznosti pod velikim stresom. In drugič, v dvanajstih letih predavanj in življenja v internatu sem lahko neposredno opazoval, kako se je več tisoč harvardskih študentov prebijalo skozi stres in izzive študentskih let. In takrat sem začel v tem prepoznavati značilne vzorce.

IZGUBLJENI IN SPET NAJDENI RAJ

Približno takrat, ko je bil ustanovljen Harvard, je John Milton v *Izgubljenem raju* napisal: »Razum je prostor sam zase in je sposoben iz pekla narediti nebesa ter iz nebes narediti pekel.«

Tristo let pozneje sem neposredno opazoval, kako se to načelo uresničuje v življenju. Številni študenti, za katere sem skrbel, so Harvard videli kot privilegij, toda drugi so hitro izgubili občutek za stvarnost in so se osredotočali zgolj na obveznosti, tekmovalnost in stres. Čeprav so vedeli, da jih čaka diploma, ki jim bo v življenju odpirala praktično vsa

vrata, so bili v nenehnem strahu zaradi prihodnosti. Namesto da bi črpali moč iz priložnosti, ki jim je ležala pred nogami, jih je vsak najmanjši neuspeh vrgel s tira. In ko sem nekaj časa opazoval njihove notranje boje, se mi je nekaj posvetilo: medtem ko so ti študenti očitno bili najbolj dovzetni za stres in malodušje, so najbolj trpele tudi njihove študijske ocene in akademska uspešnost.

Leta pozneje, jeseni 2009, sem bil povabljen na enome-sečno predavateljsko turnejo po Afriki. Med potovanjem me je poslovnež iz Južne Afrike po imenu Salim odpeljal v Soweto, predmestje Johannesburga, ki je bil dom številnih navduhujočih ljudi, vključno z Nelsonom Mandelo in nadškofom Desmondom Tutujem.

Obiskala sva šolo poleg barakarskega naselja, ki ni imelo elektrike in komaj kaj tekoče vode. Ko sem stal med tistimi otroki, mi je postalo jasno, da tukaj ne bo delovala nobena od motivacijskih zgodb, ki sem jih običajno uporabljal med predavanji. Pripovedovati tem otrokom o raziskavah in izkušnjah razvajenih ameriških študentov in bogatih, vsemogočnih poslovnežev se zares ni zdelo primerno. Poskušal sem navezati pogovor, in da bi našel stično točko, sem jih napol v šali, napol zares vprašal, kdo rad dela domače naloge. Računal sem na nam vsem skupni odpor do šolskih obveznosti. Toda na moje veliko presenečenje je kakšnih petindevetdeset odstotkov otrok nemudoma dvignilo roke v iskrenem in navdušenem smehu.

Pozneje sem Salima spet napol v šali vprašal, zakaj so otroci v Sowetu tako nenavadni. »Šolske obveznosti jemljejo kot nagrado,« je odgovoril, »nagrado, kakršne številni od njihovih staršev niso nikoli dobili.« Ko sem se dva tedna pozneje vrnil na Harvard, sem ugotavljal, da se moji študenti pritožujejo

natančno nad tistim, kar tako razveseljuje otroke v Sowetu. Začel sem ugotavljati, kako zelo ljudje s svojo interpretacijo resničnosti spreminjamo svoje izkušanje te iste resničnosti. Študenti – tisti, ki učenje vidijo zgolj kot delovno obveznost – so osredotočeni na stres ter pritiske in izpuščajo iz rok številne priložnosti, medtem ko tisti, ki Harvard razumejo kot privilegij, vedno bolj žarijo. Sprva skoraj nezavedno in nato z vedno večjim zanimanjem sem začel opazovati, kaj je tisto, kar pri teh zelo obetavnih posameznikih sproži razvoj pozitivnega načina razmišljanja, še posebej v tako tekmovalnem okolju. In na drugi strani, kaj je tisto, zaradi česar drugi podležejo pritiskom in ostanejo ujeti v negativno ali v najboljšem primeru nevtralnno stanje duha.

RAZISKOVANJE SREČE NA BRADAVIČARKI

Harvard je tudi po dvanajstih letih zame ostal čaroben kraj. Kadar sem na obisk povabil prijatelje iz Teksasa, so navdušeno govorili, da je prehranjevanje v jedilnici brucev podobno kot na Bradavičarki, pravljичni čarovniški šoli Harryja Potterja. Ko so k temu prišteli še čudovite zgradbe, bogate vire, ki jih ima univerza, ter vsaj na videz neskončne priložnosti, ki jih ponuja, so me prijatelji pogosto vprašali: »Shawn, zakaj pravzaprav na Harvardu zapravljaš čas z raziskovanjem sreče? Resno, zakaj bi harvardski študent sploh lahko bil nesrečen?«

V Miltonovih časih je imel Harvard geslo, ki je odražalo njegove verske korenine: *Veritas, Christo et Ecclesiae* (Resnica, Kristus in Cerkev). Toda že dolga leta je geslo skrčeno na eno samo besedo: *Veritas*, resnica. A na Harvardu je veliko različnih resnic in ena od teh je, da je kljub čarobnim zgradbam,

čudovitim programom in študentski skupnosti, ki jo sestavljajo najboljši in najbistrejši ameriški (in svetovni) nadobudneži, to kraj številnih kronično nesrečnih mladeničev in mladenk. Leta 2004 je študentski časopis *Harvard Crimson* z anketo med študenti ugotovil, da kar štirje od petih harvardskih študentov vsaj enkrat v študijskem letu zapadejo v depresijo, medtem ko skoraj polovico vseh študentov depresija tako zaznamuje, da ne morejo normalno delovati.¹

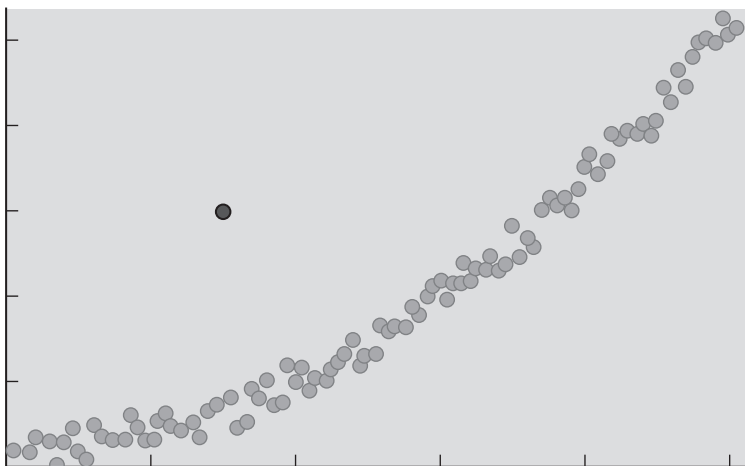
Epidemija nesreče ni harvardska posebnost. Raziskava, ki jo je januarja 2010 objavila organizacija Conference Board, je pokazala, da je na svojih delovnih mestih srečnih le petinštirideset odstotkov zaposlenih Američanov, kar je najmanj v dvaindvajsetih letih, odkar ponavljajo raziskavo,² medtem ko je depresije desetkrat več kot leta 1960.³ Leto za letom se znižuje starostna meja nesrečnih in depresivnih, in to ne zgolj na univerzah, temveč v celotni populaciji. Pred petdesetimi leti je bila meja v povprečju pri devetindvajsetih letih in pol, danes je skoraj za pol nižja: pri štirinajstih letih in pol. Moji prijatelji so želeli vedeti, zakaj raziskujem srečo na Harvardu. Odgovorjam jim z vprašanjem: zakaj *ne bi* začel tukaj?

Odločil sem se, da poiščem tistega enega med petimi študenti, ki tukaj resnično vzcveti – tiste posameznike, ki se s svojim zadovoljstvom, učinkovitostjo, dosežki, delavnostjo, humorjem, energijo in odpornostjo dvigujejo nad sivo povprečje – da bi ugotovil, kaj je tisto, kar jim daje tolikšno prednost pred vrstniki. Kaj je tisto, kar tem ljudem omogoča, da se iztrgajo težnostni sili povprečja? Je mogoče iz njihovih življenj in izkušenj izluščiti vzorce, ki bi lahko ljudem iz vseh drugih okolij pomagali bolj uspešno premagovati stres in negativnost sodobnega sveta? Izkazalo se je, da je.

Pri znanstvenih odkritjih sta velikokrat odločilna pravi trenutek in sreča. Po naključju sem si našel tri mentorje – harvardske profesorje Phila Stona, Ellen Langer in Tala Ben-Shaharja – ki so pionirji popolnoma nove znanstvene veje, ki se imenuje pozitivna psihologija. V nasprotju s tradicionalno osredotočenostjo psihologije na vzroke človeške nesreče in metode vračanja v »normalno« stanje so se ti trije z enako znanstveno gorečnostjo posvetili tistemu, kar ljudi navdušuje in spodbuja – vprašanjem, ki so vznemirjala tudi mene.

BEŽANJE PRED KULTOM POVPREČNOSTI

Spodnji grafikon se morda zdi dolgočasen, toda prav zaradi njegovega sporočila se iz jutra v jutro prebujam poln vznemirjenja. (Očitno torej živim zelo vznemirljivo življenje.) Obenem je tudi izhodišče za raziskavo, o kateri govori ta knjiga.



To je graf raztrosa. Vsaka točka predstavlja posameznika, vsaka os pa določeni spremenljivki. Takšen graf lahko predstavlja kar koli: težo v razmerju z višino, odvisnost energije od dolžine spanja, srečo v razmerju z uspehom in tako dalje. Če kot raziskovalci dobimo takšne podatke, smo navdušeni, saj je iz njih razvidno, da smo naleteli na vzorec oziroma trend, kar pomeni, da lahko napišemo članek za objavo – kar je tudi vse, kar v akademskem svetu nekaj pomeni. Osamljena pika, ki se je znašla nad krivuljo – in jo imenujemo »izstopajoča vrednost« ali »*osamelec*« – ne predstavlja težave, saj jo lahko zelo preprosto izbrišemo in nanjo pozabimo. Izbrišemo jo lahko zato, ker je očitno, da gre za napako v meritvah – da gre za napako, vemo zato, ker nam kvari podatke.

Tako čiščenje podatkov je ena prvih stvari, ki se jih študenti naučijo pri osnovah psihologije, statistike ali ekonomije. Če želite opazovati prevladujoče trende predmeta svojega raziskovanja, vam osamelci povzročajo samo zmedo. Zato obstajajo neštete formule in statistične metode, ki podjetnim raziskovalcem omogočajo odpraviti »težavo«. In da smo si na jasnem, to ni goljufija; to so statistično verodostojni postopki – seveda za tistega, ki ga zanimajo zgolj prevladujoči trendi. Vendar mene ne zanimajo.

Tipičen pristop k razumevanju človekovega vedenja je že od nekdaj raziskovanje povprečnega vedenja in njegovih posledic. Vendar menim, da nas je v znanosti o človekovem vedenju prav ta zgrešeni pristop pripeljal do »kulta povprečja«. Če na primer nekdo vpraša, kako hitro se otrok v razredu nauči brati, znanost to spremeni v vprašanje, kako hitro se v razredu nauči brati *povprečen* otrok. Posledično otroke, ki se učijo hitreje ali

počasneje, prezremo in šolski pouk ukrojimo za »povprečnega« otroka. To je prva napaka, ki jo dela tradicionalna psihologija.

**Če raziskujemo zgolj povprečje, bomo
tudi ostali zgolj pri povprečju.**

Tradicionalna psihologija zavestno prezre osamelce, ker se ne prilegajo vzorcu. Sam sem naredil nasprotno. Namesto da bi osamelce »očistil«, sem se od njih poskušal učiti.

PREVEČ OSREDOTOČENI NA NEGATIVNO

Res je, da obstajajo tudi raziskovalni psihologi, ki jih ne zanima zgolj povprečje. Pozornost namenjajo tistim, ki štrlijo ven, toda večinoma samo na eno stran – pod povprečje. To je druga napaka tradicionalne psihologije. Ljudje, ki so pod povprečjem normalnega, seveda potrebujejo največ pomoči – da bi se ozdravili depresije, osvobodili alkoholizma ali otresli kroničnega stresa. Zato lahko razumemo, da psihologi velik del svojih naporov usmerjajo v raziskovanje metod pomoči in vračanja teh posameznikov v normalno življenje. Toda kakor koli je njihovo delo častivredno, še vedno prinaša samo polovično podobo resničnosti.

Depresijo lahko pozdravimo, tudi če bolniku ne prinesemo sreče. Odrešimo ga lahko anksioznosti, tudi če ga ne naučimo optimizma. Vrnemo ga lahko k delu, tudi če njegova delovna učinkovitost ostane podpovprečna. Če je edini cilj omejevanje slabega, bomo prišli kvečjemu do povprečja, toda zamudili bomo priložnost, da povprečje presežemo.