

SHAWN ACHOR

AVANTAJUL FERICIRII

De ce fericirea garantează succesul și cum
să ne antrenăm creierul pentru a fi fericiți

Traducere din limba engleză:
WALTER FOTESCU

EDITURA  HERALD
București



PĂRINȚILOR MEI, PROFESORI AMÂNDUI, CARE ȘI-AU
DEDICAT VIAȚA CREDINȚEI CĂ TOȚI PUTEM STRĂLUCI
MAI PUTERNIC.

CUPRINS

MULȚUMIRI	7
-----------	---

PARTEA 1: PSIHOLOGIA POZITIVĂ ÎN ACȚIUNE

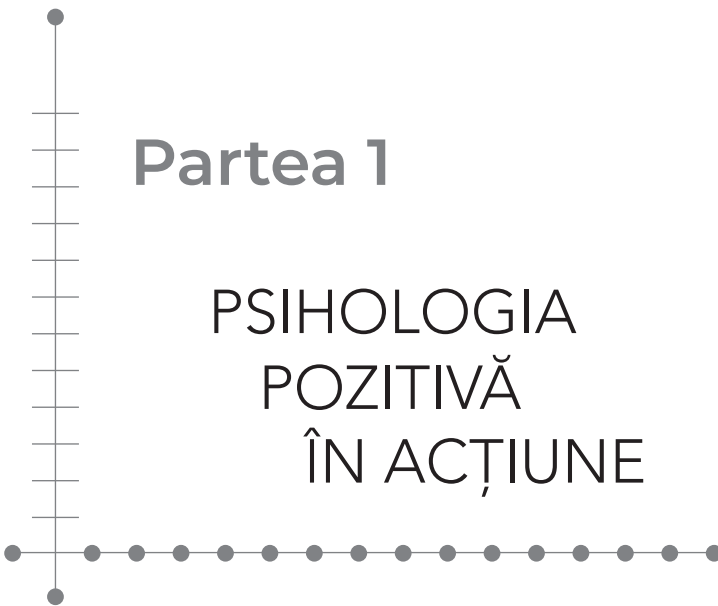
INTRODUCERE	13
CUM AM DESCOPERIT AVANTAJUL FERICIRII	15
AVANTAJUL FERICIRII ÎN ACȚIUNE	31
SCHIMBAREA ESTE POSIBILĂ	39

PARTEA 2: CELE 7 PRINCIPII

PRINCIPIUL # 1: AVANTAJUL FERICIRII	51
PRINCIPIUL #2: PUNCTUL DE SPRIJIN ȘI PÂRGHIA	83
PRINCIPIUL #3: EFECTUL TETRIS	113
PRINCIPIUL #4: CĂDEREA ASCENDENTĂ	135
PRINCIPIUL #5: CERCUL LUI ZORRO	161
PRINCIPIUL #6: REGULA CELOR 20 DE SECUNDE	181
PRINCIPIUL #7: INVESTIȚIA SOCIALĂ	211

PARTEA 3: EFECTUL DE UNDĂ

RĂSPÂNDIND AVANTAJUL FERICIRII LA MUNCĂ, ACASĂ ȘI MAI DEPARTE	245
GHID DE DISCUȚII PENTRU CLUBUL DE CARTE	259
INDEX	263



Partea 1

PSIHOLOGIA POZITIVĂ ÎN ACȚIUNE

INTRODUCERE

Dacă-i observi pe oamenii din jurul tău, vei constata că majoritatea urmează o formulă care le-a fost transmisă într-un mod mai mult sau mai puțin subtil de școală, de compania la care lucrează, de părinții lor sau de societatea din care fac parte. Aceasta este: „Dacă muncești din greu, vei avea succes și, *după* ce vei avea succes, vei fi fericit”. Această credință-stereotip explică ce ne motivează cel mai adesea în viață. Gândim: dacă obțin acea mărire de salariu sau dacă ating targetul în vânzări, voi fi fericit. Dacă slăbesc câteva kilograme, voi fi fericit. Și așa mai departe. Mai întâi succesul, pe urmă fericirea.

Singura problemă este că formula e greșită.

Dacă succesul produce fericire, atunci orice angajat care a obținut o mărire de salariu, orice student care a fost admis la o facultate, orice persoană care și-a atins un scop de orice fel ar trebui să fie fericit(ă). Dar cu fiecare victorie, poarta succesului este împinsă tot mai departe și mai departe, așa încât fericirea ajunge undeva dincolo de orizont.

Mai important, formula e greșită, fiindcă e inversată. Mai mult de un deceniu de cercetări inovatoare în domenii precum psihologia pozitivă și neuroștiințe au demonstrat fără nicio ambiguitate că raportul dintre succes și fericire funcționează în sens invers. Mulțumită acestei științe moderne, știm acum că fericirea este precursora succesului, și nu doar rezultatul succesului. Iar fericirea și optimismul, de fapt, *stimulează* performanța și reușita – dându-ne acel avans competitiv pe care eu îl numesc „Avantajul Fericirii”.

Când așteptăm să fim fericiti, limităm potențialul de succes al minții, în timp ce, atunci când cultivăm o minte pozitivă, de-

venim mai motivați, mai eficienți, mai rezilienți, mai creativi și mai productivi, performanța noastră crește. Descoperirea aceasta a fost confirmată de mii de studii științifice și de propriile mele lucrări și cercetări efectuate pe un eșantion de 1 600 de studenți de la Harvard și zeci de companii Fortune 500 din întreaga lume. În cartea aceasta veți învăța nu numai de ce Avantajul Fericii este atât de eficient, dar și cum îl puteți folosi zilnic pentru a vă spori succesul în muncă. Dar iată că mă entuziasmez și mă ia gura pe dinainte. Încep cartea aceasta acolo unde mi-am început cercetările, la Harvard, locul unde s-a născut Avantajul Fericii.

CUM AM DESCOPERIT AVANTAJUL FERICIRII

M-am înscris la Harvard din bravadă.

Am crescut în Waco, Texas, și niciodată nu m-am gândit cu adevărat să plec de acolo. Chiar în perioada când mi-am depus candidatura la Harvard, prindeam rădăcini pregătindu-mă să devin pompier voluntar în Waco. Pentru mine, Harvard era un loc din filme, locul unde mamele le spun în glumă copiilor lor că vor merge când vor fi mari. Șansele de a fi într-adevăr admis erau infime. Mi-am spus că mă voi bucura fie și să le pot spune cândva copiilor mei, cu dezinvoltură la cină, că *m-am înscris* chiar și la Harvard. (Îmi închipuiam cum imaginarii mei copii vor fi foarte impresionați.)

Când, într-un mod complet neașteptat, am fost admis, m-am simțit emoționat și totodată smerit de privilegiul acesta. Am vrut să mă ridic la înălțimea șansei. Așa încât am mers la Harvard și am rămas acolo... în următorii doisprezece ani.

Când am plecat din Waco, ieșisem din Texas de patru ori și nu plecasem niciodată din țară (deși texanii consideră orice ieșire din Texas o călătorie în străinătate). Dar numai ce am ieșit din Texas și am ajuns în Cambridge și în Harvard Yard, că m-am îndrăgostit. Așa încât, după ce am obținut licența, am găsit o cale să mai rămân. Am mers la o școală unde am predat secțiuni din șaisprezece cursuri diferite, după care am început să țin prelegeri. În timp ce urmam studiile postuniversitare, am devenit și proctor, un funcționar angajat de Harvard să locuiască în același campus cu studenții și să-i ajute să străbată dificila cale către succesul academic și să atingă fericirea din turnul de fildeș. Concret, aceasta înseamnă că am locuit într-un cămin

studentesc în total doisprezece ani din viața mea (un fapt pe care nu-l menționez la primele mele întâlniri).

Vă spun asta din două motive. Primul, fiindcă am văzut în Harvard un asemenea privilegiu, încât a schimbat în mod fundamental modul în care creierul meu procesa experiențele. Mă simțeam recunoscător pentru fiecare clipă, chiar și în mijlocul stresului, al examenelor și al viscozelor (alt lucru pe care-l văzusem doar în filme). Al doilea, cei doisprezece ani în care am predat în clase și am locuit în cămine mi-au oferit o viziune cuprinzătoare a felului în care mii de alți studenți la Harvard înaintau prin tensiunile și dificultățile anilor de facultate. Atunci am început să observ tiparele.

Paradisul pierdut și regăsit

Cam la data când a fost fondată Harvard, John Milton scria în *Paradisul pierdut*: „Al său propriu lăcaș își este mintea și doar ea poate din Rai un Iad și-un Iad din Rai să facă”¹.

Trei sute de ani mai târziu, am observat cum principiul acesta prinde viață. Mulți dintre studenții mei au văzut Harvardul ca pe un privilegiu, dar alții au pierdut repede din vedere realitatea aceasta și s-au concentrat exclusiv asupra muncii, a competiției, a stresului. Își făceau permanent griji pentru viitorul lor, deși urmau să obțină un titlu care le va deschide atâtea uși. Se simțeau copleșiți de fiecare mic eșec în loc să fie stimulați de posibilitățile care li se așterneau înainte. Și, după ce am urmărit destui studenți ce se luptau să răzbată, ceva mi-a devenit clar. Nu doar că studenții aceștia păreau cei mai predispuși la stres și depresie, dar ei erau și cei ale căror note și performanțe academice aveau cel mai mult de suferit.

Peste ani, în toamna lui 2009, am fost invitat să particip la un turneu de conferințe de o lună prin toată Africa. În timpul călătoriei, un director de firmă din Africa de Sud pe nume Salim

¹ John Milton, *Paradisul pierdut*, traducere în limba română de Adina Begu, Editura Aldo Press, București. (N. tr.)

m-a dus la Soweto, un orașel aflat chiar lângă Johannesburg și pe care mulți oameni charismatici, printre care Nelson Mandela și arhiepiscopul Desmond Tutu, l-au considerat căminul lor.

Am vizitat o școală din apropierea unui bidonville unde nu exista nici electricitate, iar apă curentă aveau doar din când în când. Abia când m-am aflat în fața copiilor mi-am dat seama că niciuna dintre poveștile pe care le folosesc de obicei în prelegerile mele nu va avea efect. Părea inadecvat să le vorbesc despre cercetările și experiențele unor elevi privilegiați din școlile americane și ale unor lideri de afaceri puternici. Așa încât am încercat să inițiez un dialog. Străduindu-mă să găsesc puncte de experiență comune, am întrebat pe un ton evident ironic: „Cui de aici îi place să-și facă temele?” Am crezut că aversiunea aparent universală pentru teme va fi o punte. Dar, spre surprinderea mea, 95% dintre copii au ridicat mâinile și au început să zâmbească sincer și cu entuziasm.

După aceea l-am întrebat în glumă pe Salim de ce copiii din Soweto erau atât de ciudați. „Ei consideră temele un privilegiu pe care mulți dintre părinții lor nu l-au avut”, a răspuns el. Două săptămâni mai târziu, când m-am întors la Harvard, am văzut studenți plângându-se chiar de lucrul pe care elevii din Soweto îl considerau un privilegiu. Am început să-mi dau seama de măsura în care modul nostru de a interpreta realitatea schimbă experiența acelei realități. Studenții care se concentrau asupra stresului și a presiunii – cei care priveau învățătura ca pe o corvoadă – pierdeau din vedere oportunitățile aflate dinaintea lor. Dar cei care vedeau în frecventarea cursurilor de la Harvard un privilegiu, păreau să strălucească și mai tare. Aproape inconștient la început, iar apoi cu un interes crescând, am devenit fascinat de ceea ce-i făcea pe acei indivizi cu potențial ridicat să dezvolte o mentalitate pozitivă pentru a excela, mai ales într-un mediu atât de competitiv. Și, deopotrivă, ce-i făcea pe cei care sucombau presiunii să eșueze sau să rămână blocați într-o poziție negativă sau neutră.

Studiind Fericirea la Hogwarts

Pentru mine, Harvard rămâne un loc magic, chiar și după doisprezece ani. Când invit prieteni din Texas să vină în vizită, ei spun că, atunci când mănânci în sala de mese a studenților din primul an, este ca și cum ai fi la Hogwarts, fabuloasa școală de magie a lui Harry Potter. După ce mai adaugă și celelalte clădiri frumoase, resursele abundente ale universității și oportunitățile aparent nesfârșite pe care le oferă, prietenii mei sfârșesc adesea prin a mă întreba: „Shawn, de ce-ți pierzi vremea studiind fericirea la Harvard? Serios vorbind, ce motive poate avea un student de la Harvard să fie *nefericit*?”

Pe vremea lui Milton, Harvardul avea un motto care reflecta rădăcinile religioase ale școlii: *Veritas, Christo et Ecclesiae* („Adevărul, întru Hristos și Biserică”). Sunt mulți ani de când acest motto a fost trunchiat, rămânând astfel un singur cuvânt: *Veritas*, doar Adevărul. Acum sunt multe adevăruri la Harvard, iar unul dintre ele este că, în pofida tuturor facilităților sale magnifice, o facultate minunată și unul dintre cele mai bune și mai strălucite corpuri studențești din America (și din lume) este căminul multor tineri – bărbați și femei – care suferă de nefericire cronică. În 2004, de exemplu, rezultatele unui sondaj *Harvard Crimson* au dezvăluit că nu mai puțin de 4 din 5 studenți de la Harvard trec printr-un episod depresiv cel puțin o dată în timpul anului școlar, iar la aproape jumătate dintre studenți depresia este atât de puternică încât aceștia devin nefuncționali¹.

Această epidemie de nefericire nu este specifică doar pentru Harvard. Un studiu efectuat de Conference Board și publicat în ianuarie 2010 a constatat că doar 45% dintre angajații chestionați erau fericiți la locurile lor de muncă, fiind cel mai redus procent înregistrat în 22 de ani de sondaje². Ratele depresiei sunt în

¹ Kaplan, K.A. (January 12, 2004), *College faces mental health crisis*, The Harvard Crimson.

² *U.S. Job Satisfaction at lowest level in two decades* (January 5, 2010), The Conference Board.

prezent de 10 ori mai mari decât au fost în 1960¹. În fiecare an pragul de vârstă al nefericirii coboară tot mai mult, nu numai în universități, ci și în întreaga națiune. În urmă cu cincizeci de ani, vârsta medie la care se instala depresia era de 29,5 ani. În prezent, este aproape la jumătate: 14,5 ani. Prietenii mei au vrut să știe de ce studiez fericirea la Harvard. În loc de răspuns, am ridicat întrebarea: de ce să *nu* încep de acolo?

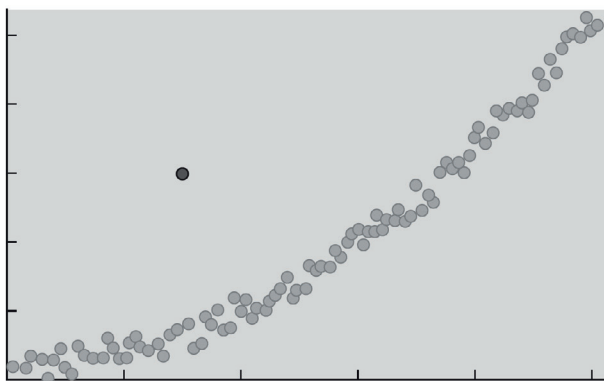
Așa încât am pornit în căutarea acelor 1 din 5 studenți care prosperau cu adevărat – persoanele situate deasupra curbei când venea vorba despre fericire, performanță, realizări, productivitate, umor, energie sau reziliență – pentru a înțelege ce anume le conferea un asemenea avantaj asupra colegilor lor. Ce le permitea acestor oameni să scape de atracția gravitațională a normei? Ar putea fi extrase din viața și experiența lor tipare care să-i ajute pe alți oameni din toate categoriile sociale să aibă mai mult succes într-o lume tot mai stresantă și negativă? Se dovedește că acest lucru este posibil.

Descoperirea științifică depinde în mare măsură de coordonare și noroc. Eu am avut șansa să găsesc trei mentori – profesorii de la Harvard: Phil Stone, Ellen Langer și Tal Ben-Shahar – care au făcut parte din avangarda unui nou domeniu numit „Psihologie pozitivă”. Delimitându-se de linia tradițională a psihologiei de a se concentra asupra lucrurilor care-i fac pe oameni *nefericiți* și cum pot ei să revină la „normal”, aceștia trei aplicau aceeași rigoare științifică la ceea ce-i face pe oameni să prospere și să exceleze – exact întrebările la care chiar eu căutam răspuns.

Să scăpăm de cultul mediei

Graficul de mai jos poate să pară anost, dar este motivul pentru care mă trezesc entuziasat în fiecare dimineață. (E clar că duc o viață foarte palpitantă!) El este, de asemenea, baza cercetărilor care fundamentează cartea de față.

¹ Seligman, M.E.P. (2002), *Authentic Happiness*, New York: Free Press, p. 117.



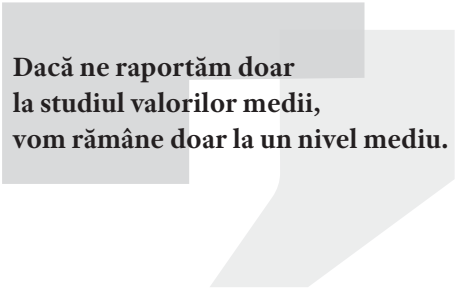
Aceasta este o diagramă Scatter¹. Fiecare punct reprezintă un individ, și fiecare axă reprezintă o anumită variabilă. Diagrama aceasta poate să reprezinte orice: greutatea în raport cu înălțimea, somnul în raport cu energia, fericirea în raport cu succesul și așa mai departe. Dacă am obține datele acestea în calitate de cercetători, am fi încântați, fiindcă ele arată o tendință foarte clară, ceea ce înseamnă că le putem face publice, iar în lumea academică asta este tot ce contează cu adevărat. Faptul că există acolo, deasupra curbei, un punct roșu ciudat – ceea ce numim valoare atipică (*outlier*) – nu este o problemă. Nu este o problemă, fiindcă putem pur și simplu să-l ștergem. Îl putem șterge, fiindcă este evident o eroare de măsură, și știm că este o eroare, fiindcă ne dă datele peste cap.

Unul dintre primele lucruri pe care le învață studenții la cursurile introductive de psihologie, statistică sau economie este cum să „curețe datele”. Dacă ești interesat să observi tendința generală a ceea ce cercetezi, atunci valorile atipice îți strică rezultatele. De aceea există nenumărate formule și metode statistice care să-i ajute pe cercetătorii întreprinzători să elimine aceste „probleme”. Să fie clar, aceasta nu este înșelătorie; sunt

¹ Diagramă de împrăștiere sau „nor de puncte”. (N. red.)

proceduri statistice valide, dacă ești interesat doar de tendințele generale. Dar eu nu sunt.

Abordarea tipică în înțelegerea comportamentului uman a fost întotdeauna căutarea comportamentului sau a rezultatului mediu. Dar, în opinia mea, această abordare greșită a creat în științele comportamentale ceea ce eu numesc „cultul mediei”. Dacă cineva pune o întrebare de felul „Cât de repede poate un copil să învețe să citească într-o clasă?” știința modifică întrebarea în „Cât de repede învață să citească copilul *mediu* dintr-o clasă?” Nu îi luăm în calcul pe copiii care citesc mai repede sau mai încet și adaptăm clasa la copilul „mediu”. Este ceea ce Tal Ben-Shahar numește „eroarea mediei”. Este prima eroare pe care o comite psihologia tradițională.



**Dacă ne raportăm doar
la studiul valorilor medii,
vom rămâne doar la un nivel mediu.**

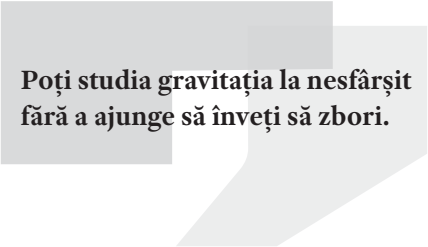
Psihologia convențională ignoră cu bună-știință valorile atipice, fiindcă ele nu se încadrează în tipar. Eu am încercat să fac contrariul: în loc să șterg valorile atipice, vreau să le înțeleg. (Conceptul acesta a fost descris inițial de către Abraham Maslow când a explicat necesitatea de a studia vârful crescător al curbei.)

Prea concentrați asupra lucrurilor negative

Este adevărat, există cercetători în domeniul psihologiei care nu studiază doar valorile medii. Ei tind să se concentreze asupra indivizilor aflați de o singură parte a mediei, mai precis, sub această valoare. Potrivit lui Ben-Shahar în *Happier*, aceas-

ta este a doua greșeală a psihologiei tradiționale. Bineînțeles, oamenii care se situează sub valoarea normală au cel mai mult nevoie de ajutor pentru a scăpa de depresie, abuz de alcool sau stres cronic. De aceea este de înțeles că psihologii au depus un efort considerabil pentru a studia cum îi pot ajuta pe oamenii aceștia să se refacă și să revină la normal. Oricât de valoroase ar fi aceste demersuri, ele oferă totuși o imagine incompletă.

Poți elimina depresia fără să faci pe cineva fericit. Poți vindeca anxietatea fără să înveți pe cineva optimismul. Poți face pe cineva să reia munca fără să-i îmbunătățești performanța profesională. Dacă te străduiești doar să diminuezi răul, vei atinge doar media și vei pierde complet oportunitatea de a depăși această valoare.



**Poți studia gravitația la nesfârșit
fără a ajunge să înveți să zbori.**

Fapt extraordinar, nu mai departe de anul 1998, exista un raport al cercetărilor negativ–pozitiv de 17 la 1 în domeniul psihologiei. Cu alte cuvinte, pentru fiecare studiu despre fericire și prosperitate existau 17 studii despre depresie și tulburări. Este extrem de grăitor. Ca societate, știm foarte bine cum să fim bolnavi și nefericiți, dar știm atât de puține lucruri despre cum putem să prosperăm.

Cu câțiva ani în urmă, a avut loc un eveniment care m-a făcut să înțeleg cele de mai sus. Fusesem invitat să vorbesc în cadrul unui proiect numit „Săptămâna sănătății”, la una dintre școlile cu internat de elită din New England¹. Subiectele care

¹ Regiune situată în nord-estul Statelor Unite și care include statele Maine, New Hampshire, Vermont, Massachusetts, Rhode Island și Connecticut. (N. tr.)

erau pe ordinea de zi: luni, tulburări alimentare; marți, depresie; miercuri, droguri și violență; joi, riscurile sexului neprotejat; iar vineri, cine mai știe? Aceasta nu era o săptămână a sănătății, era o săptămână a bolii.

Acest tipar al centrării asupra lucrurilor negative este predominant nu doar în studii și școli, ci și în societate. Urmăriți știrile, și cea mai mare parte a timpului de emisie este dedicat accidentelor, corupției, crimelor, abuzurilor. Concentrarea asupra negativității ne amăgește creierul să creadă că acest raport regretabil reprezintă realitatea, că cea mai mare parte a vieții este negativă. Ați auzit vreodată de „sindromul studentului la Medicină”? În primul an la Facultatea de Medicină, când studenții învață despre toate bolile și simptomele care pot să afecteze o persoană, mulți aspiranți la statutul de medic devin brusc convinși că le au pe TOATE. Cu câțiva ani în urmă, cumnatul meu m-a sunat de la Yale Medical School și mi-a spus că are „lepră” (care, chiar și la Yale, este extrem de rară). Dar nu am știut cum să-l consolez, căci tocmai intrase de o săptămână la menopauză și era extrem de sensibil. Ideea este, așa cum vom vedea în cartea de față, că lucrurile cărora le acordăm timp și energie mentală pot într-adevăr să devină realitatea noastră.

Nu este sănătos și nici responsabil din punct de vedere științific să studiem doar jumătatea negativă a experienței umane. În 1998, Martin Seligman, pe atunci președinte al American Psychological Association, a anunțat că sosise, în sfârșit, momentul să se schimbe abordarea tradițională a psihologiei și să începem să ne concentrăm mai mult pe partea pozitivă a curbei. Era necesar să studiem ce funcționează, nu numai ce este defect. Astfel s-a născut „psihologia pozitivă”.